

Ⅲ 中小企業における人材育成の取り組み

1. 中小企業における5つのカテゴリー別の人材育成の取り組み事例から

前述のような構造的な課題等に対応するために必要なこととして、次の2つの視点があげられる。

- ①労働力人口が減少するなか、企業が必要とする産業人材（新卒・第二新卒、正規雇用者）を確保するとともに、非正規雇用者の活用も図り、生産性を向上させるために研修・職業教育などにより一人ひとりの能力をさらに高める。
- ②働く意欲がありながら就職できずにいる若年者や子育て後の女性、あるいは高齢者など未就労の層の就業参加を促進し、産業人材として活用していく。

本小委員会は、この2つの視点に基づき、論点を整理するために、産業人材を5つのカテゴリー（「新卒・第二新卒」「正規雇用者」「パートタイマー、アルバイト、契約社員など（非正規雇用者）」「子育て後の女性など」「高齢者人材」）に分けて検討を行った。

また、全国の商工会議所ならびに小委員会委員の所属する商工会議所を通じてその管内中小企業を対象に、アンケートやヒアリングを行い、地域中小企業の人材育成・確保の取り組み状況を調査し、効果をあげている事例を集めた。

なお、収集した事例については、「V 効果的な産業人材育成事例」に取りまとめているので参照されたい。

さらに、専門家から5つの人材カテゴリーごとに人材育成や活用のためのポイントについてサジェスションをいただき、集めた事例の分析の参考とした。

また、商工会議所の実施している人材育成に資する事業の利活用状況などについても調査を行うとともに、平成20年6月に東京商工会議所が会員企業を対象に実施した「中小企業における人材育成実態調査」の結果も検討の参考とした。

それらの結果をもとに、5つの人材カテゴリーごとに、その特徴や傾向と、事例等からみた具体的な人材育成の方法について以下に取りまとめる。

（1）新卒・第二新卒

新卒・第二新卒を産業人材として活用していくには、まず、学卒者をどのように就業させて定着させていくのか、ということが課題である。そして、有効求人倍率と学卒無業（就職も進学もしない卒業者）率は反比例の関係にあり、景気が悪ければ新卒採用が縮小され、フリーターになる人は増加する。

したがって、現下のような景気が悪化している状況では、学卒無業率が高まる懸念がある。一方で、これまで人材不足だった中小企業や、環境などの成長分野、あるいは介護や医療など人手不足の分野では、優秀な人材を雇用するチャンスでもある。雇用を確保しようとする企業は、できるだけ優秀な人材を確保したいと考えている。優秀な人材を確保するには、新卒・第二新卒といった若年者の就業に関する意識や社会人基礎力の修得度合いなどその特徴や傾向を理解し、採用に係るミスマッチのリスク

を減らす方法が求められるとともに、採用後はその職業能力を高めていく取り組みが必要である。

新卒・第二新卒の主な特徴や傾向、事例等から見た人材育成の方法は、次のとおりである。

<特徴や傾向①>

- 応募希望先として人気が高いのは、大企業や知名度の高い企業である。
- 応募先の選択条件は、業種、仕事内容、勤務時間、休暇、福利厚生、給料、地域条件、企業の将来性、自分の能力や適正にあっているかなど、多岐にわたる。

<人材育成の方法①>

- 中小企業にとって、自社を広く知ってもらう取り組みが必要である。そのためには、教育機関との緊密な情報交換や、自社のHPをはじめ就職Webサイトの活用による全国的なPRや、地元求人情報誌など地域に密着した媒体を活用したPRなど、さまざまな手段を組み合わせ実施する。
- 企業情報（会社理念、待遇、福利厚生、人材育成方針、成長性など）を、詳細かつ分かりやすく説明するとともに、大企業や知名度の高い企業とは異なる特徴や独自性などをアピールすることや、求めている人材像を明確にすることで、求職者の応募意識とのズレを少なくする。
- 若年者の感性に訴求するキャッチフレーズを工夫する（例えば建設業の場合、「土木作業員募集」ではなく「コンストラクター募集」とする）
- ーなど

<特徴や傾向②>

- 就職した企業に定着に対する意識について、3年後に転職するだろうとの意識を持つ割合は、新卒正社員で2割である（出典：労働政策研究・研修機構 2007「大学生と就職」）。不況時には、この割合は低下すると考えられる。
- 採用後間もないうちに転職する場合の主な原因は、「労働時間が長い（残業が多い）」「仕事内容が合わない、責任が重すぎる」など。就職時に「自分の適性に合った就職先を選定する」などの体系的な就職準備ができていなかったことや「就労の大切さや意義を十分に理解していない」ことなどの問題もある。
- 仕事の意義をきちんと理解していれば、労働時間に対する不満を持つことなく、現状に満足して定着する傾向がある。

<人材育成の方法②>

- 求職者の適性を判断するために、採用試験や面談に多くの時間と手順をかける、あるいは企業訪問の際に製造現場を見てもらい業務内容を具体的に理解してもらう、などミスマッチを防止する取り組みを行う。
- OJTにより会社の理念や業務体系などの理解促進を図る。
- インターンシップなどに協力し、若年者が就職前に職業意識を醸成する機会を提供する。
- ーなど

<特徴や傾向③>

- 職業意識や社会人基礎力が十分とはいえない。教育機関でも職業意識の醸成や社会人基礎力、コミュニケーション能力の修得にも取り組んでいるが、入社後の企業における基礎的教育も必要である。
- 学力・体力が低下傾向にある。ストレスにも弱くなっている傾向がある。

<人材育成の方法③>

- 入社後に企業内で職業意識の醸成や社会人基礎力を習得させる研修を行う。

- スキルアップのため、社内外の研修制度を活用する。
- さまざまな業務を体験させ、適正配置に配慮する。
- チューター制など、新規採用者が指導を受けるとともに悩みについて相談できる体制を整備する。個性を尊重し、丁寧な指導を心掛ける。
- 社内の風通しをよくするため、日ごろからコミュニケーションを密にする行動を社員に指導する。
- 職制の上下関係にとらわれず意見交換できる場を設定する。
- ーなど

(2) 正規雇用者

正規雇用者は、会社の将来を担う中核的産業人材である。能力のある優秀な人材の流出・離職を防止し、より高い能力を備えて高度な業務に携わって活躍してもらう必要がある。そのためには、例えば、能力向上のための体系的な研修・教育制度、公平な能力評価や功績に応える顕彰制度などが必要となる。併せて、経営者と従業員、あるいは従業員同士の活発なコミュニケーションによる風通しの良い職場づくりも必要である。それらにより、向上心に応え、安心感をもって業務に取り組むことができる環境を整えることができる。

なお、人材育成の課題としては、「指導する人材が不足している」などがあり、外部研修への派遣や出前研修などへのニーズは高い。

正規雇用者に関する主な特徴や傾向、事例から見た人材育成の方法は次のとおりである。

<特徴や傾向①>

- 転職を考える理由の一つに、労働条件や職場環境が悪いことなど、職場に対する不満がある。
- 満足のいく仕事や、自分がやりたい仕事であれば、現職を続けたい意向が強い。

<人材育成の方法①>

- 会社への帰属意識を高めるため、企業理念や経営方針を明確化し、社員に把握させる。
- 社内の風通しをよくするため、日ごろからコミュニケーションを密にする行動を社員に指導する。
- 職制の上下関係にとらわれず意見交換できる場を設定する。
- 社内提案制度を活用し、職場改善に取り組む。
- 5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）に取り組み、職場環境改善を推進する。
- 人事ローテーションによって社員の適性を判断し、能力とやる気を生かせる部署に配属する。
- 人事考課において個別面談を行い、相互の理解に相違がないよう擦り合わせ、評価に公平性を持たせる。
- メンタルヘルス対策制度を設け、社員や家族が相談できる体制を構築する。
- レクリエーションやスポーツイベントなど社内行事を開催し、連帯感や信頼感の強化を図る。
- ーなど

<特徴や傾向②>

- 転職を考えるその他の理由として、仕事に自信がもてないなど、職業能力の不足を指摘するものがある。また、キャリア・アップしたいため、という理由もある。

<人材育成の方法②>

- 社員のキャリア形成を重視し、新入社員から中堅社員・管理職までキャリア・アップ・プランに基づく体系的な研修プログラムを用意する。その際、例えば、市販のテキストを活用し階層別の勉強会を実施するなど、自社の身の丈に合った制度とする。
- スキルアップのための取り組みを支援するため、資格取得を推奨する。資格取得に係る講座

受講料の補助や資格取得時の報奨制度を設ける。
ーなど

(3) パートタイマー、アルバイト、契約社員など（非正規雇用者）

一般的に、企業は、アルバイト経歴が長くなると求人対象者としてみなさなくなる傾向がある。また、非正規雇用者であった人は、転職先でも非正規雇用者であり、長期にわたり非正規雇用者のままという傾向がある。また、学歴が低いほど非正規雇用者である傾向が高く、その学歴間格差は拡大傾向にある。

しかし、働く意欲が旺盛な非正規雇用者も多い。本小委員会で実施した調査によると、そういった人材について、能力に応じて正社員に登用したいとする企業は約7割を占める。また、非正規雇用者に正社員と同様に研修を実施している企業は約半数である。

今後は、特に雇用が不足している業種を中心に、非正規から正規雇用者に登用して活用する事例が増えることが想定される。

非正規雇用者に関する主な特徴や傾向、事例から見た人材育成の方法は次のとおりである。

<特徴や傾向>

- 非正社員が正社員になろうとするとときに悩むのは、学歴、スキルの欠如、社会人意識の欠如などである。
- 満足できる仕事、可能性のある仕事と感じた場合には、仕事に定着したいという意識を持つ。

<人材育成の方法>

- 正社員と同様の研修制度を適用して能力向上を図る。
 - 時間帯別の責任者に任命し、高度な業務に対応できるよう育成する。
 - 年1回、成績表による能力評価を実施することで、意欲を向上させ、適性に応じて正社員への登用を行う。
 - 3ヶ月に一度、等級を昇級するための試験を行っている。他社で活躍してもらっても良いくらいの覚悟で人材育成しており、結果として自社に残ってもらえればよい。
- ーなど

(4) 子育て後の女性など

日本の女性労働者は、学校を卒業して就業した後、出産・育児等で一度労働市場を離れ、40歳前後で職場復帰をする傾向がある。これでは、仕事を継続していれば伸びていたと考えられる能力を失っていることになる。したがって、産業人材として活躍してもらうためには、失われた職業能力を取り戻すための支援が必要である。

また、生活の主軸を家庭に置いているため、労働条件は、パートタイマーで、あるいは残業なしで、ということもある。しかし、これは仕事に対する意欲がないということではない。子育てを終えた女性が、一度、離職をして再び働きはじめる動機は、「学校を卒業すれば、働くことが当たり前」であるという通念からのものではなく、「自ら望む」という点がポイントである。再就職して働いている人に聞くと、離職せずずっと働いてきた人に引け目を感じているケースが多いためか、一旦仕事を辞めることでキャリアが中断し、自分の勉強が不足しているという意識から、自己啓発に

取り組んだり、雇用してくれた会社への恩返しとして資格取得をするなどのケースが多い。また、生活パターンの変化に合わせて労働条件も変わり、子供の成育にともない、労働時間を長くしたり、残業ができるようになる。

これらのことから、子育て後の女性を活用していくには、キャリアを中断することを選択した理由を理解し、復職した女性が気持ちよく働くことができるような環境を整えていくことが大切である。

再就職がうまくいく決め手は、採用する側が、人材を見極めて柔軟に人材を活用できる環境を生み出すことと、それに保育サービスなど子育てに関する地域的な支援策が併存することである。

子育て後の女性に関する主な特徴や傾向、事例から見た人材育成の方法は次のとおりである。

<特徴や傾向①>

○最初の再就職先は、職住が接近している中小企業がほとんどである（従業員規模 50 人未満が 6 割、通勤時間 30 分以内が 9 割）。労働時間については、週 25 時間までが半数の割合である。労働条件などは、子供の成長にともない変更することができる。

○再就職先の情報収集は、求人広告・チラシ、ハローワーク、家族・近所の知人等が主。

<人材育成の方法①>

○求人募集の媒体として、地元ミニコミ誌、ハローワークなどを活用する。また、出産により退職した女性に打診する。

○柔軟な勤務時間・勤務日数を設定する。

ーなど

<特徴や傾向②>

○就労日数や勤務時間などに制約はあるが、就業した仕事に対する責任感は強い。

○業務に慣れるに従って、業務改善提案をするなど積極性がある。

○資格取得など能力向上に意欲的である。

<人材育成の方法②>

○正社員と同様の研修や教育訓練を実施する。

○取得資格を支援するため、通信教育教材の費用を補助したり、資格を取得した際は報奨金を支給する。

○本人の希望があれば、仕事ぶり等を評価し、正社員採用や昇進によって更なる動機づけを図る。

ーなど

(5) 高齢者人材

定年による退職者のなかには、働く意欲が旺盛で、熟練した技術や高度な能力を持っている人材も多い。高年齢者雇用安定法の改正により、定年の引き上げや継続雇用制度の導入など高齢者の雇用機会を確保する企業が増えている。また、新現役チャレンジ支援（OB人材マッチング）事業や、シルバー人材支援事業など、高齢者人材を活用するための支援制度も活用されている。

本小委員会で実施した調査によると、約 5 割の企業が高齢者人材の採用意向があり、備わった能力を即戦力として活用したい意向が強い。

高齢者人材に関する主な特徴や傾向、事例から見た人材活用の方法は次のとおりである。

＜特徴や傾向＞

- 熟練した技術や高度なスキルを持ち、社会人としての経験も豊富である。
- 若年層に比べ、体力的には劣るものの就労意欲や就業態度は良好な場合がある。

＜人材活用の方法＞

- 市の高齢者職業相談室で人材を紹介してもらう。
- 当人の持つ技術やスキルを生かせる部門に配属する。例えば、高度な技術力を生かした検査部門への配置、人当たりの良さを生かした接客部門への配置、高齢者対応商品開発の企画立案など。
- 希望する勤務時間・勤務日数に合わせて労働条件や給料を設定する。
- 重量物の運搬業務などは機械化を図り、体力的な負担を軽減する。
- 実力に応じて特定業務のマネージャー職に任命するなど、本人の勤労意欲に応える処遇をする。
- 若手社員の指導役を務めてもらう。
- ーなど

2. 多様な人材をマネジメントするための方策

前述した 5 つを含むさまざまなカテゴリーの人材をマネジメントして成長させるには、従来の一律的な人事マネジメントでは限界がある。多様な人材のマネジメントを行う手法として現在注目されているのが、ダイバーシティ（多様性）・マネジメントの考え方である。これは、性別・年齢・人種等の外見上の違い、考え方・価値観・性格・態度などの内面的な違いにかかわらず、全ての人が各自の持てる力をフルに発揮し、組織に貢献できるような環境を整備するマネジメントの手法である。

ダイバーシティ・マネジメントを行うことで、短期的成果主義でなく福利厚生を充実させた家族的経営を行うことができる。中小企業にとっても、さまざまな人材を活用するための効果的なマネジメント手法であるので、ここに紹介する。

ダイバーシティ・マネジメントの概要

- ・ダイバーシティ・マネジメントを実践していくには、「人材の能力を高める」「能力の高まった人材は高位の仕事へ割り振る」「仕事の成果を評価する」「評価結果を賃金・ポストなどの処遇に結びつける」「キャリア形成を通じた人材育成システムを機能させる」といった考え方で推進していくことが必要である。
- ・職務責任や職務遂行能力要件などの職務価値評価システムにより、「仕事基準」を重視した範囲職務職責給を導入する。従来の「人基準」の職能資格制度からの改革が必要となる。
- ・経営目標と部下の能力とを合致させた目標を立て、その目標をすり合わせて、結果をフィードバックしていく目標管理制度の導入が重要となる。また、評価制度の整備においては、評価の透明性と納得性の確保や評価結果の報酬への反映が重要となる。
- ・職場環境の整備事項として、「労働時間の柔軟な管理」「OJTの強化」「育児中の女性など支援が必要な人材への対応」「適材適所など年功序列から脱却した仕事の挑戦機会の提供」がある。
- ・人材を採用しにくい中小企業は、大企業と同じような人材戦略を進めることには無

理があり、中小企業に適した人材戦略を進める必要がある。中小企業が得意なのは、従業員と経営者が密接な関係、距離感を維持できるということであり、それを可能とするのは、「経営者と従業員のコミュニケーション」が活発なことである。

- 中小企業では、顔のみえる家族的経営が望ましく、客観的かつ公正な人事制度を整備することが不可欠であるが、評価結果によって給与に大きな格差をつけるのは適さない。大きな給与格差よりも、金一封を付けた表彰制度の方がふさわしい。