

# 商工会議所における地域中小企業の 人材育成支援への取り組みについて

—産業人材小委員会報告書—

平成 21 年 3 月  
日 本 商 工 会 議 所

## はじめに

少子高齢化の進展により労働力人口が減少していく中、わが国経済を支える産業人材を育成・確保していくための方策を検討するため、日本商工会議所では、平成20年2月、産業経済委員会のもとに各地商工会議所の役員クラス（会頭、副会頭、常議員等）と学識経験者で構成する「産業人材小委員会」を設置しました。本小委員会では、まず20年3月から6月にかけて検討を行い、商工会議所がこれまで実施してきた人材育成事業を中心にその拡充を図るための当面の具体的方策について、6月に中間報告書「商工会議所の産業人材育成・確保事業への取り組みについて」として取りまとめました。

「中間報告書」で取りまとめた具体的方策は、①検定を核とした産業人材育成・確保事業の推進—『検定拡充5%運動』の展開—、②商工会議所の全所的な取り組み体制の再構築、③ジョブ・カード制度の普及に向けた積極的な推進—の3点であり、これらは20年7月に日本商工会議所が策定した「商工会議所 中期行動計画 勇気ある挑戦～イノベーションによる中小企業と地域の再生を目指して～」に盛り込まれました。現在、全国の商工会議所において、中小企業の産業人材育成・確保を支援する観点から、これらの取り組みが積極的に推進されております。

その結果、『検定拡充5%運動』については、各地商工会議所でさまざまな取り組みを行っていただいたこともあり、お陰をもちまして、20年度の検定受験者数は、目標の81万人を大きく上回る約86万人になる見通しとなっております。また、ジョブ・カード制度については、同制度を活用して人材の育成・確保に取り組もうとする意欲ある企業は、全国で2千6百社を超えました（このうち75%は中小企業）。検定資格はジョブ・カードの記載対象資格であることから、今後ともジョブ・カード事業と連携して取り組んでいくことにより、さらに拡充していくことを期待しております。

「中間報告書」を取りまとめた後、本小委員会では、引き続き、21年3月まで、産業人材の育成・確保の効果的な方策について検討を行ってまいりました。この間、世界的に景気と雇用が急激に悪化する事態となり、当面は、経済や雇用をめぐる動向を注視し、政府の景気対策・雇用対策を最大限に活用しながら、この厳しさを乗り切っていくことが喫緊に求められる状況となっております。

その一方で、中長期的には少子高齢化により労働力人口が減少していくことは避けられません。それにより、働く世代が減少していく、という構造的課題に対応するためには、まず、今働いている産業人材の能力を高めて生産性を向上させていくことが必要です。さらに、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、高齢者など未就労の層を産業人材として活用していくことが求められます。

本小委員会では、この構造的な課題等に対応するために必要な方策について、論点を整理する観点から産業人材を次の5つのカテゴリーに分けて検討を行いました。

- ①新卒・第二新卒
- ②正規雇用者
- 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
- ④子育て後の女性など
- ⑤高齢者人材

また、検討に当たっての参考とするため、独立行政法人労働政策研究・研修機構の研究員の方々から、これらカテゴリーごとの人材育成のための考え方についてご講演を伺いました。さらに、

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の管内中小企業を対象に、人材育成・確保の取り組み状況に関するアンケートを実施するとともに、適宜ヒアリングを行い、各地域における効果的な取り組み事例を数多く収集しました。

そのうえで、本報告書に取りまとめるに当たり、まず、今般の雇用の急激な悪化の現況ならびに今後の見通し、および少子高齢化にともなう労働力人口の減少という雇用をめぐる構造的課題と商工会議所の取り組み等についてレビューしました。そして、それらを踏まえて、5つの人材カテゴリーを切り口に、各地の中小企業が取り組んでいる事例を参照しつつ、商工会議所が雇用問題に取り組む基本的スタンスと、産業人材育成に資する有用な方策について検討しました。

本報告書は、以上を踏まえて取りまとめたもので、各地商工会議所が地域中小企業の人材育成支援に係る事業を行ったり、経営支援を行う際の参考として活用していただくとともに、中小企業の人材育成の課題に対する解決の糸口として掲載した事例等を活用していただければ幸甚であります。

産業人材の育成・強化は、中小企業の生産性向上の源となることから、国をはじめ地方自治体、教育機関、労働界等地域総掛かりで時間をかけて取り組む必要があり、その中核的な役割を担うのが商工会議所であります。各地商工会議所が、「中間報告書」に取りまとめた3点の事業に取り組むとともに、本報告書を参考に、各地商工会議所による人材育成・確保事業が一層推進されることを期待しております。

本報告書の取りまとめに当たり、アンケートやヒアリングにご協力いただいた各地商工会議所ならびに会員企業をはじめ教育機関等、各関係方面の皆様にも多大な感謝を申し上げます。

また、小委員会においてご講演をいただいた独立行政法人労働政策研究・研修機構の3人の研究員の方々、また、本報告書作成に当たっては日本商工会議所ジョブ・カード制度普及促進アドバイザーである梅北浩二・株式会社オリエント総合研究所常務取締役殿より、専門家としての立場から執筆にご協力をいただきました。この場をお借りいたしまして改めて御礼申し上げます。

終わりに、本小委員会委員各位には、業務多忙の中、本小委員会にご出席賜り、精力的にご検討いただいたきましたことに、深甚なる謝意を表する次第です。

平成 21 年 3 月

産業人材小委員会  
委員長 平 本 勝 哉  
(町田商工会議所会頭)

# 目 次

はじめに

I	雇用をめぐる現況と今後の見通し	1
1.	雇用をめぐる現況	
2.	雇用をめぐる今後の見通し	
3.	商工会議所の雇用問題に対する取り組み	
II	雇用に関する構造的な課題と対応	4
1.	構造的な課題	
2.	構造的な課題への対応	
III	中小企業における人材育成の取り組み	5
1.	中小企業における5つのカテゴリ一別の人材育成の取り組み事例から	
(1)	新卒・第二新卒	
(2)	正規雇用者	
(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）	
(4)	子育て後の女性など	
(5)	高齢者人材	
2.	多様な人材をマネジメントするための方策	
IV	商工会議所における産業人材育成事業への取り組み	12
1.	基本的な考え方	
2.	効果的な事業展開に向けた考察	
(1)	企業ニーズに合った即戦力となる人材育成	
(2)	企業ニーズに合った実践的な研修会・セミナーの推進	
(3)	検定試験の拡充による職業能力の修得支援	
V	効果的な産業人材育成事例	17
1.	人材カテゴリ一別の取り組み事例	
2.	本小委員会委員企業における取り組み事例	
3.	商工会議所の取り組み事例	
4.	教育機関と商工会議所との産学連携による取り組み事例	
5.	本小委員会委員教育機関等による産業人材育成支援の取り組み事例	
6.	ジョブ・カード制度の活用事例	
7.	ジョブ・カード制度との連携による取り組み事例	
8.	検定試験受験者拡大に効果のあった商工会議所の取り組み事例	
〔参考資料〕		
1.	委員等名簿	36
2.	検討経過	37
3.	産業人材小委員会での講演の概要	39
4.	商工会議所の産業人材育成・確保事業に関する実態調査結果概要	42
5.	東京商工会議所実施「中小企業における人材育成実態調査」結果・考察	46
6.	平成20年度地域ジョブ・カードセンターおよび 地域ジョブ・カードサポートセンター一覧	47
7.	政府の人材育成・確保関連支援施策一覧	48

# I 雇用をめぐる現況と今後の見通し

産業人材の育成・確保の方策について検討するに当たり、雇用をめぐる喫緊の課題と、構造的に中長期的な課題となっている事項について再確認する必要がある。そこでまず、雇用をめぐる現況と、今後の見通し等について概観する。

## 1. 雇用をめぐる現況

平成 21 年 2 月に内閣府が発表したわが国の四半期別 GDP の速報（10－12 月期）によれば、年率換算で実質がマイナス 12.7%、名目がマイナス 6.6%と、35 年振りの落ち込みを記録した。また、経済産業省が発表した 1 月の鉱工業生産指数の速報値は 76.0 となり、前月比で 10.0%低下した。

米国の金融資本市場の危機を契機とした世界的な景気後退の波は、輸送機械・電気機械産業を中心とした製造業の輸出・生産の大幅な減少、設備投資の減少、企業収益の大幅な減少などをもたらし、わが国経済は未曾有の危機に直面している。

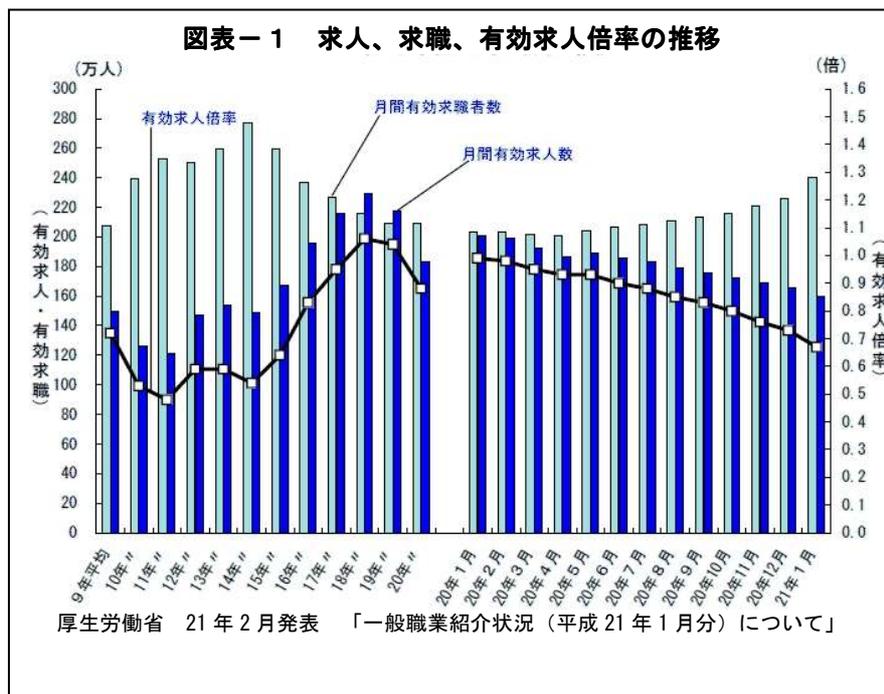
こうした景気の急激な悪化に伴い、雇用情勢においても輸出型製造業を中心に非正規社員の雇用削減の動きが急速に広がり、厚生労働省によると、20 年 10 月から 21 年 3 月の期間において離職、または離職が確定した非正規社員数は約 16 万人となる見通しである（21 年 2 月現在）。また、21 年 1 月の有効求人倍率は 0.67 倍となり、

前月を 0.06 ポイント下回った（図－1）。正社員有効求人倍率は 0.43 倍で、前年同月を 0.21 ポイント下回った。非正規社員にとどまらず、正社員の雇用にも影響が及び始めている。

その一方で、採用に意欲を示す中小企業や、一部の流通業において社員の採用拡大の動きが見られる。また、環境、教育といった成長分野や、介護や医療など慢性的な人手不足の分野など、主

に内需型産業での雇用確保に向けた動きも顕著である。つまり、雇用が過剰となる分野と、雇用を確保しようとする分野と、二極分化を伴っている。

なお、中小企業では、これまで人材を採用することが困難で、数少ない社内人材でマネジメントせざるを得なかったため、逆に経営環境の変動にも柔軟に対応できる体制となっている。例えば、受注が急増すれば、事務職の女性が工場現場の業務を行う



こともあるなど、社員間の技術・技能の平準化や多能工化がなされており、それに対する社員の意識醸成も行われている。そのため、逆に不況時には、雇用を守ろうとする、いい意味での共同体意識が構築されていることが中小企業の特質の一つである。

## 2. 雇用をめぐる今後の見通し

政府（21年1月閣議決定）は、21年度のGDP成長率を、物価変動を除いた実質で0.0%、名目で0.1%としている。また、雇用状況については、21年度の完全失業率を4.7%程度としている。これは16年度以来の高い数値である。さらに、21年度の労働力人口は対前年度比マイナス0.3%程度、就業者総数は同マイナス0.8%程度、雇用者総数は同マイナス0.4%程度と、いずれも減少傾向としている。

## 3. 商工会議所の雇用問題に対する取り組み

以上のような急激な景気・雇用情勢の悪化に対応するため、政府は、20年10月に「生活対策」、12月に「生活防衛のための緊急対策」と、立て続けに対応策を公表している。また、追加経済対策に向けた動きもある。

しかし、経済指標は悪化をしており、わが国経済は、一刻の猶予も許されない状況にある。そのため、日本商工会議所は、21年2月には「当面の雇用問題に関する意見」を、さらに3月には「当面の経済運営に関する緊急提言」を取りまとめ、政府、政党等に提出し、大型景気対策や雇用対策の迅速な実施等について強く働きかけたところである（概要は下記参照）。

### 〔当面の雇用問題に関する意見〕

- ①雇用保険制度および雇用調整助成金制度の見直しや、ジョブ・カード等各種施策の普及促進による非正規労働者を中心としたセーフティネットの拡充
- ②介護など人材が不足している分野について、人材確保の観点から、マッチングシステムや職業訓練を拡充
- ③新たな需要の創出による雇用の創出—地方の活力向上、経済成長に不可欠かつ国際競争力の強化に資する幹線道路等の戦略的・社会的インフラの整備について、前倒し発注。省エネ家電等の環境分野に対する投資を積極的に推進—など

### 〔当面の経済運営に関する緊急提言〕

- ①経済・財政・金融・税制対策の大胆な総動員
  - 30兆円規模の大型景気対策のスピード実施
  - 「中期的な成長シナリオ」の策定・実行
- ②スピード感をもって実施すべき具体的な即効策
  - 「中期的な成長シナリオ」につながる施策の迅速な実行
    - ・社会インフラ整備の複数年度前倒し執行

- ・革新的技術開発・普及による低炭素社会の構築
- ・「国民生活の安心・安全の確保」に資する政策の推進
- 中小企業の金融対策を柱とする事業承継支援の大幅な拡充
- 地方の実情に応じた地域の再生・活性化
- ーなど

また、商工会議所では、雇用悪化の中にもかかわらず、実務能力を修得させ非正規雇用から正社員への登用を通じて定着率の高い優秀な人材の確保を図る意欲ある中小企業を支援していくこととし、そのため、国が進めるジョブ・カード制度における企業内職業訓練に協力する企業開拓を行っている。21年1月末現在、協力企業は2,609社にのぼり、このうち75%が中小企業で、さらに、その中の18%が小規模企業である。各企業は、準備が整い次第、順次訓練に入っており、正規雇用に結びつけた企業も出てきている。

## Ⅱ 雇用に関する構造的な課題と対応

### 1. 構造的な課題

雇用をめぐる現況と今後の見通しは以上のとおりだが、それとは別に、雇用に関して従来から懸念されている構造的な課題がある。20年6月に取りまとめた本小委員会中間報告書（以下、「中間報告書」とする）では、産業人材育成強化が必要な社会的背景（構造的課題）として、以下の事項を挙げている。

#### 【少子高齢化に伴う労働力人口の減少】

急速に進展する少子高齢化により、労働力人口は減少していく。また、技術力の伝承ができなくなる、という恐れも懸念される。わが国の産業を担う人材―産業人材を育成・確保し、その能力を高めるとともに、一人あたりの生産性を向上させていくことが必要不可欠である。

#### 【顕在化する雇用のミスマッチ】

就職しても短期間で離職してしまう、あるいは、求人企業がある一方で求職者がいるにもかかわらず採用に結びつかない、という雇用のミスマッチが顕在化している。

#### 【増加傾向にある非正規雇用者】

産業人材の流動性や、多様な働き方を選択する労働者が増加したことを背景に、近年は非正規雇用者が増加傾向にあった。現下の景気や雇用環境の急激な悪化により、さらに大幅に増加する懸念がある。

#### 【慢性的な中小企業の人材不足】

大企業に比べ、中小企業の求人への応募は少なく、採用後の定着率は低い。

### 2. 構造的な課題への対応

雇用をめぐる環境は急激に悪化している状況であるが、中長期的には少子高齢化により産業人材が減少していくことは避けられない。このような構造的な課題に対応するための方策について、各地の中小企業の取り組み事例から、以下に取りまとめる。

### 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

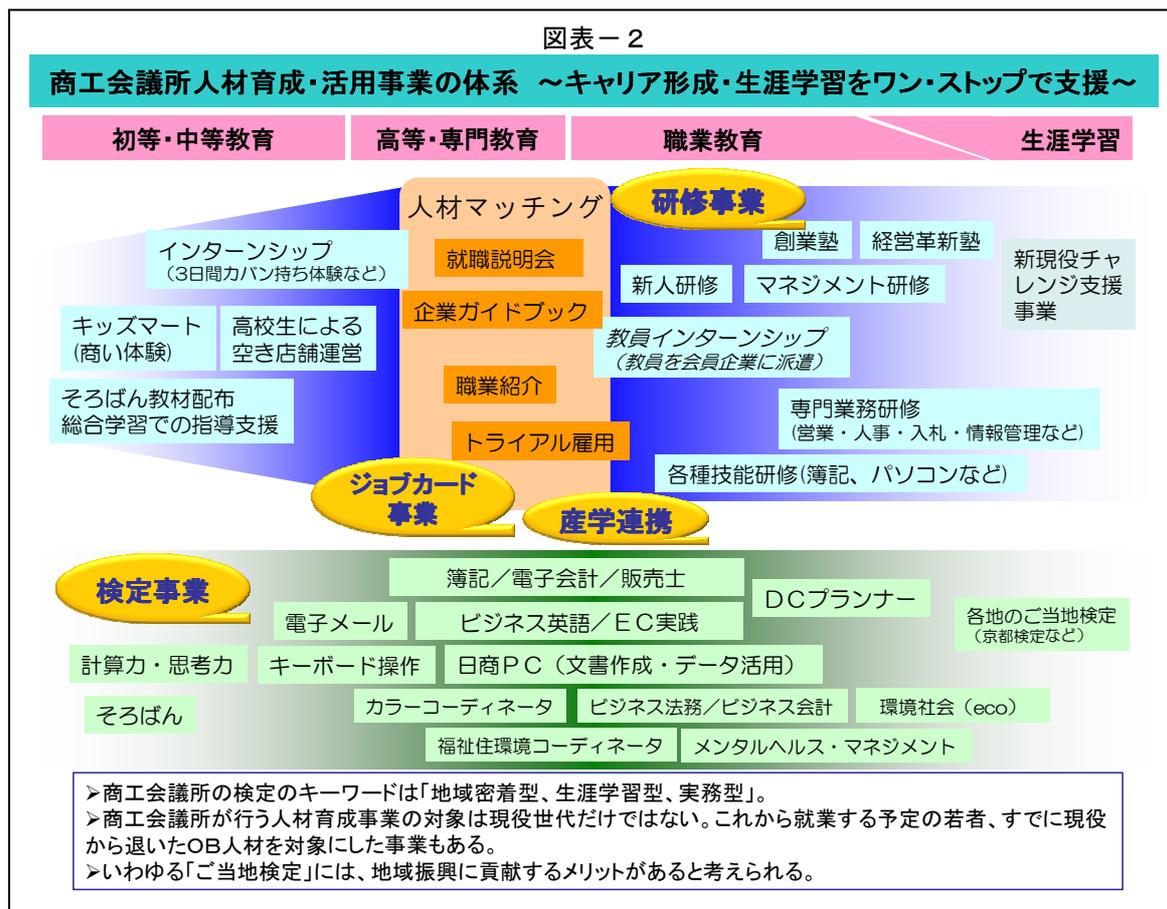
理があり、中小企業に適した人材戦略を進める必要がある。中小企業が得意なのは、従業員と経営者が密接な関係、距離感を維持できるということであり、それを可能とするのは、「経営者と従業員のコミュニケーション」が活発なことである。

- 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。

## IV 商工会議所における産業人材育成事業への取り組み

### 1. 基本的な考え方

商工会議所は、地域の教育機関などと連携し、キャリア形成から求人求職マッチング、職業能力向上、そして生涯学習まで、人材育成・確保事業をワン・ストップで実施している（図表－2）。

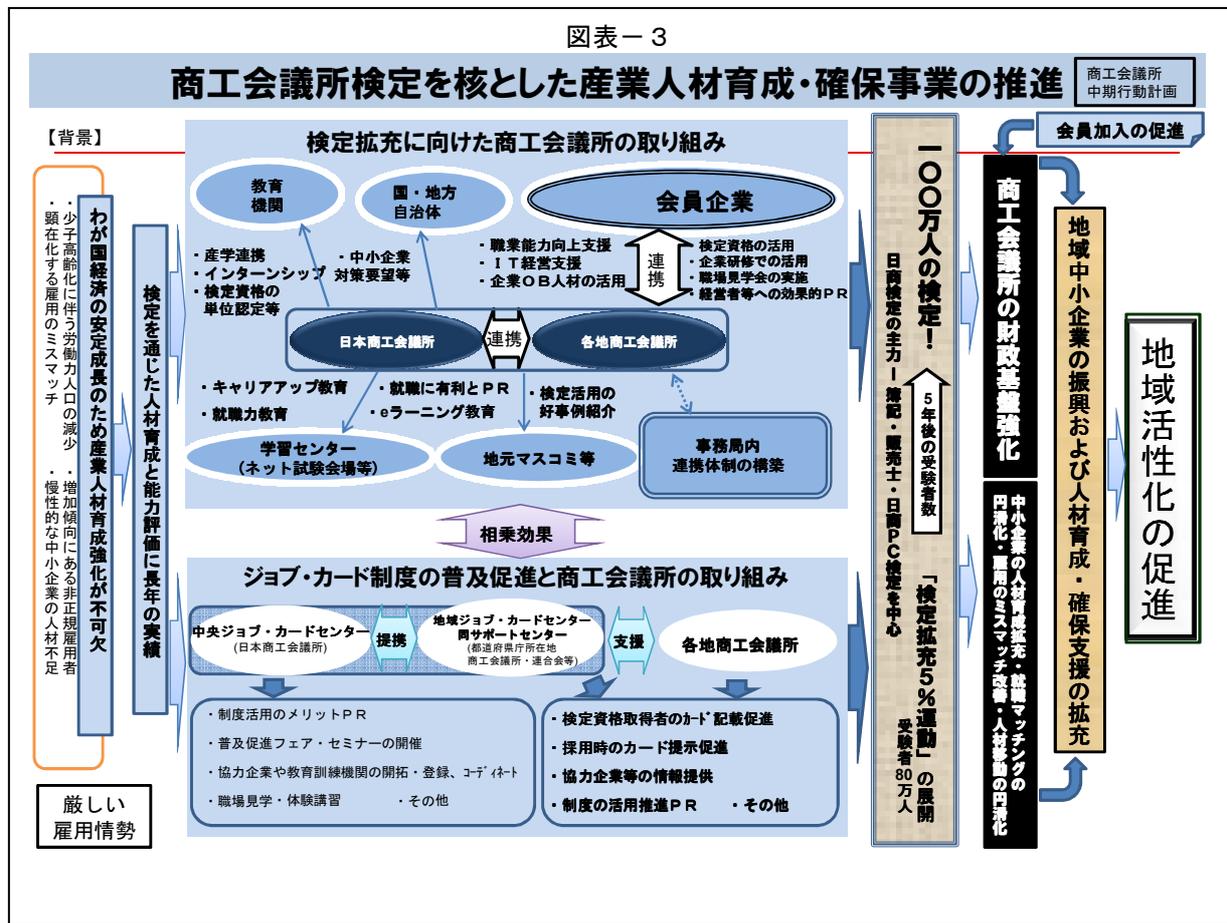


産業人材小委員会では、20年6月に取りまとめた「中間報告書」において、この特長を活かし、産業人材育成・確保事業を一層促進するために取り組むべき当面の具体的方策として、次の3点を提唱した。

- ① 検定を核とした産業人材育成・確保事業の推進－「検定拡充5%運動」の展開－
- ② 商工会議所の全所的な取り組み体制の再構築
- ③ ジョブ・カード制度の普及に向けた積極的な推進

この3点については、20年7月に日本商工会議所が策定した「商工会議所 中期行動計画 勇気ある挑戦～イノベーションによる中小企業と地域の再生を目指して～」に盛り込まれ、現在、各地の商工会議所において、さまざまな取り組みを行っているところである（図表－3）。

今後、引き続き、この3点に基づいた事業を推進し、地域中小企業の人材育成強化を支援していくことが重要である。



## 2. 効果的な事業展開に向けた考察

急激に悪化した現下の雇用環境の状況や、雇用をめぐる構造的な課題をはじめ、本小委員会で実施したアンケート調査ならびにヒアリングなどをもとに、さらに効果的な事業展開について次のとおり整理する。

### (1) 企業ニーズに合った即戦力となる人材育成

現下の急激な景気・雇用情勢の悪化により、特に輸出型製造業といった大企業等で雇用が過剰となり、優秀な人材が労働市場に流出してきている状況にある。雇用が不足している中小企業は、不況を優秀な人材を採用するチャンスととらえ、次の成長に向けた準備を行う傾向にある。また、流通、介護・医療、環境、教育等の内需型産業においても、優秀な産業人材を獲得する好機といえる。

ところで、労働力は、職種の違いを超えて簡単に移動させることは困難である。例えば、製造業に従事した経験があっても、その後すぐにサービス業で活躍できる、というものではない。雇用が不足している企業は、即戦力を求める傾向が強いことから、正社員として採用する前に短期間で即戦力にするために求人企業のニーズに合わせ

た職業訓練が必要である。

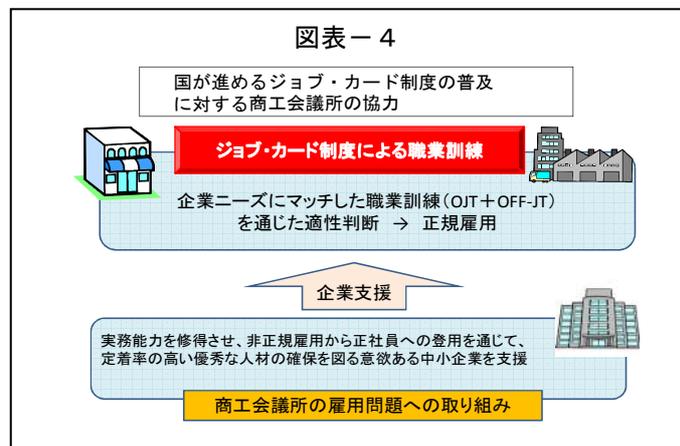
ジョブ・カード制度は、その一連の流れにワン・ストップで対応できる仕組みである。

ジョブ・カード制度は、正社員としての経験が少ない求職者などの職業能力を向上させ、求人企業とのマッチングを図ることを目的として、20年度から始まった国の雇用政策の中心的事業である。求人企業にとっては、この制度を活用することで、自社での職業訓練を担うトライアル的な企業実習を通じて求職者の適性や能力を評価でき、採用時のミスマッチや早期離職のリスクを軽減しながら即戦力の人材を確保できるほか、助成金や奨励金を活用することにより、職業訓練に係る経費を大幅に軽減できる、などのメリットがある。

そこで、深刻な雇用問題に対する商工会議所の政策的取り組みの一環として、ジョブ・カード制度を活用し、実務能力を修得させ非正規雇用から正社員への登用を通じて定着率の高い優秀な人材の確保を図る意欲ある中小企業を支援するとともに、労働市場における人材の円滑な移動の橋渡し機能を果たすことが期待される。(図表-4)。

商工会議所は、本制度が提供する職業能力形成プログラムである有期実習型訓練等を活用して人材の育成・確保に取り組もうとする積極的な企業を開拓する役割を担っている。21年1月末現在、この制度を活用しようとする企業は全国で2千6百社を超え、このうち75%は中小企業である。

教育機関においても、就職力が身につけていることをアピールするため、学生にジョブ・カードを保有させ、取得資格や学習歴・訓練歴を記載、就職活動時に企業に提示させる動きも活発化している。



## (2) 企業ニーズに合った実践的な研修会・セミナーの推進

本小委員会等が実施した調査の結果等によると、約8割の企業は、何らかの教育訓練を実施しており、その内容は多岐にわたるが、社内での研修会等の実施、OJT、商工会議所など外部機関の実施する各種セミナーへの派遣、などが上位を占める。また、業績が好調な企業は、社員の能力開発に積極的である。そして、約6割の企業が従業員を講師とする社内研修会・勉強会が人材育成に最も効果がある、としている。

一方、人材育成の課題については、約7割の企業が「時間的余裕がない」、約4割の企業が「人材育成の担当者がいない」としている。また、厳しい経済環境を反映して、企業における人材育成のための研修が一層絞られる傾向にある。

今後とも、中小企業の人材育成を支援するために、研修・セミナー事業を推進していくことが重要である。

### ① 研修内容の高度化・専門化と研修対象者の細分化

本小委員会では、商工会議所が実施している研修会やセミナーについて、中小企業における利活用の状況についても調査した。その結果、主に次のような傾向が分かった。

まず、階層別研修については、約半数の企業が利用しており、特に新入社員向けの研修に対する評価が高い。一方で、中堅社員や管理者、経営者向けのものは、新入社員向けのものと比べ「役に立った」との回答は少ないものの、今後活用したい、とのニーズは高い。そして、今後活用したい研修内容としては、より高度なものが求められている。

また、職能別・テーマ別研修については、「財務・経理」「人事・労務」「経営・マネジメント」などの利用率が高く、研修内容としては、より専門性の高いものが求められている。一方で、職歴の浅い人材向けの基礎的な内容のカリキュラムが不足している。なお、役立ったとする研修内容と、今後活用したいとする研修内容の回答が同程度の比率であることから、現行の研修メニューについては一定の評価を得ているものと考えられる。今後は、これらニーズに沿ったカリキュラム・研修内容の見直しが求められるが、例えば、スキルの高低に応じて受講できるよう、同一の研修テーマでレベルに差をつけ、基礎的なものと応用力を養うようなものとに分けて実施することなどの対応が必要となる。

なお、専門性が高い分野への研修ニーズに応えるためには、必要に応じて、各種業種・業界団体などの専門家集団や、公共職業訓練センター、教育機関などとの連携・共催が効果的である。また、研修講師としてOB人材を活用する手法もある。

さらに、受講機会を拡充し、受講者の利便性を向上させるためには、eラーニングの推進、出前講座の開催、ネット試験会場や地域の教育機関との連携や共催が一層重要となる。

また、研修受講修了者（あるいは研修派遣元企業）に対し、研修内容がどれだけ身についたか、その修得度診断ツールとして検定資格を活用するとともに、求職者に対しては研修会やセミナーの受講履歴と取得資格をジョブ・カードに記載するよう働きかけることなども必要である。

### ② アルバイト、非正規雇用者、子育て後の女性等への対応

今後、アルバイト、非正規雇用者、子育て後の女性などに対しても研修・セミナーを実施していくことが重視される。こういった人々は、業務経験が少ないという観点から新入社員のスキル・レベルに近い。そこで、これまで利用度も評価も高い新入社員向け研修をモデルとして、年間を通じて必要な時に実施することで、ニーズに応じていくことができる。

また、商工会議所の研修プログラム等を、フリーターなどの職業能力向上のためにも活用するよう、公共職業教育機関等との連携も必要となる。

### (3) 検定試験の拡充による職業能力の修得支援

日本商工会議所が各地商工会議所と共催で実施している日商検定は、50年以上の歴史と累計約2,000万人の合格者を輩出しており、社会的に高い信頼と評価を得てい

ることから、職業能力の修得支援という産業人材育成の視点から極めて有意義な事業である。そして、「中間報告書」で提案した「検定拡充 5%運動」に各地商工会議所が取り組んだ結果、20年度の検定受験者数は、目標の81万人を大きく上回る約86万人になる見通しであり、今後とも高い受験ニーズに応じていく必要がある。

「中間報告書」では、会員企業と一体となって商工会議所検定を推進する重要性を提唱している。

### 「中間報告書」からの抜粋

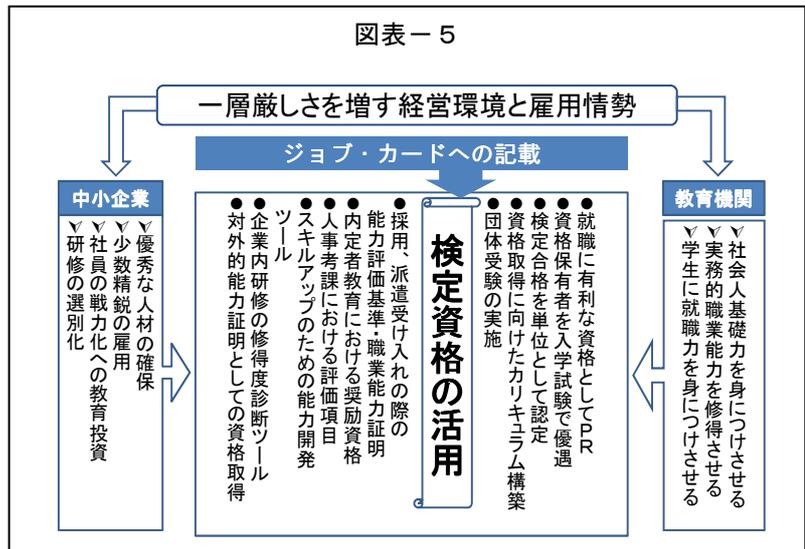
#### 〔各地商工会議所の取り組み〕

- 地域を代表する役員・議員企業の経営者や人事・研修担当役員・管理職に対し、以下に掲げるような検定資格等の活用を強く働きかける。また、段階的に全会員企業などへと働きかけを拡大する。
  - ・検定資格を、人事採用や人材派遣受け入れにおける採用・派遣要件や能力評価基準・就業能力証明として活用
  - ・商工会議所が実施するセミナーやeラーニングによる能力開発などを企業研修として活用するとともに、検定試験を修得度診断ツールとして活用
  - ・販売士については、モデル・カリキュラムである「養成講習会講座」を企業や教育機関向けに実施し、検定試験により講座受講者の資格取得を促進
  - ・検定資格を内定者教育における奨励資格として活用
  - ・検定資格を従業員のスキル・アップを図る企業内推奨資格として活用
  - ・検定資格を企業内研修の修得度診断ツールとして活用
  - ・検定資格を人事考課の評価項目として活用 など

また、管内の高等学校や専門学校、大学などの教育機関に対し、ジョブ・カード制度のPRを行い、商工会議所検定資格の取得とジョブ・カードへの記載促進を働きかけていくことが必要である（図表-5）。

なお、日本商工会議所では、20年度、各地商工会議所と連携して主に次のようなPR事業を展開し、検定試験の受験者増に貢献した。

- ・資格情報誌ならびに同誌と連動したWebサイトに検定特集記事・広告を掲載（受験者向けPR）
- ・企業向けダイレクトメールを大手企業の本社人事担当部署向けに、また、教育機関向けダイレクトメールを就職支援担当部署向けに発送。
- ・全国紙に、資格取得による就職力向上を訴える広告を掲載（受験者、教育機関向け）



## V 効果的な産業人材育成事例

ここでは、企業、商工会議所、教育機関における、前述の構造的な課題等への対応としての具体的な取り組みについて紹介する。

### 1. 人材カテゴリー別の取り組み事例

本小委員会では、前述のとおり「商工会議所の産業人材育成・確保事業に関する実態調査」を実施した（〔参考資料〕をご参照）。以下に掲載している企業事例は、一部出典を明記したものを除き、同調査結果を中心にヒアリングを経て取りまとめた代表的なものであり、中小企業の人材育成の課題に対する解決の糸口として活用いただければ幸甚である。

#### ①『新卒・第二新卒』の人材育成・確保における工夫

「採用における工夫」は次のとおりであり、採用の際の応募者数の増加、ミスマッチの回避等の効果を生んでいる。

- 複数の就職情報Webサイトへの登録や採用コンサルタントの活用等、求人・人材募集経路の多角化
- 企業セミナーでの商品サンプル展示等による正確な企業イメージ伝達
- 企業の雰囲気や仕事内容を分かりやすく説明した専用パンフレットの作成・配布
- 仕事への適性が判断できるような入社試験問題作成の工夫
- 回数を増やすなど面接の重視
- 内定者からの意見を参考とした採用活動に関する方法の改善 など

また、「定着率を高めるための工夫」は次のとおりであり、職場や仕事に馴染みやすくしたり、教育・指導面での配慮を行うことによって離職を減少させる等の効果につながっている。

- 新入社員研修期間の広範な業務体験と、その結果に基づく適正配置
- 役員との定期的な意見交換によるコミュニケーションの促進
- 懇親行事を通じた社員の交流促進による信頼感・連帯感の醸成
- 勉強会等の自己啓発機会の提供
- チューター制による若手社員教育
- 人事ローテーションの工夫による社員教育 など

主な事例は次のとおりである。

製 造 業	<p><b>【採用における工夫】</b> 毎年12月頃から採用活動をはじめ、2月に企業セミナーを行った後、3月初旬から4次にわたる面接と適性検査を経て5月初旬に内定を出している。3年前から、8月頃に実施する内定者懇談会の際、内定者に採用についての意見を聞いて採用活動の方法の改善等を行うことにより、毎年、応募者が2~3割程度増えている。今年度は、企業セミナーの際に商品サンプルの展示を行ったほか、先輩社員との意見交換の機会を設け、後日OB訪問に発展したケースもあった。</p> <p><b>【定着率を高めるための工夫】</b> 3カ月の試用期間を含め、新入社員研修を実質6カ月としている。5月から正規雇用後の配属予定部署で働くこととなるが、さまざまな業務を短期間ずつ経験させたうえで適性</p>
-------------	---

	<p>に応じた担当につかせる。その後、原則として同じ業務を継続させ、3年後、本人の希望があれば異動させる。また、ふだん話をする機会がない担当役員と定期的に面談させるなど、上下の風通しを良くする取り組みを行っていることもあり、近年、中途退職者は出ていない。</p>
製造業	<p><b>【採用における工夫】</b>  募集に関しては、複数の就職情報Webサイトへの登録のほか、採用コンサルタント会社も活用している。採用のステップとしては、会社説明会の後、筆記試験と3~4次の面接を基本としている。面接だけでは実務での能力等がわからないため、筆記試験において、「展開図を瞬時に頭の中で組み立てる問題」等、実務における「勘」を問うような問題を出したり、現場職であれば実際に何かを作らせて手先の器用さをみたり、募集職種と求職者の属性を合わせた採用をしている。</p> <p><b>【定着率を高めるための工夫】</b>  「魅力ある会社にするために、生き甲斐を持ってそれぞれの役割を意識しながら仕事しよう」ということで、数年前から、社員が自発的にディスカッションや勉強会を定期的に行うようになった。強制ではなく部署ごと事業所ごとの判断で行っているため、頻度ややり方はまちまちであるが、会議室等でほぼ1~2カ月に1回のペースで行っている。また、それとは別に年1回、部署長が集まって諸問題を議論する全体会議を行っている。その話し合いの場では、暗黙の了解として、役職の上下等関係なく言いたいことが自由に言えるようになっており、意見の食い違い等が生じた場合には、双方が相手の言い分を「理解」したうえで、「納得」をするまで徹底的に話し合うことで、感情などを引きずることなく問題を解決している。お互いが全力で、本音でぶつかり合うため、社員同士に信頼感や結束が生まれ、結果として業務上の連携にも結びついている。なお、議論が企業理念（社会貢献・礼儀礼節・生き甲斐・トップ企業・エコ）等から逸脱しないよう、総務の担当者が傍聴し、必要に応じて助言を行っている。</p>
金融・保険業	<p><b>【採用における工夫】</b>  採用に際しては、全国規模の大手就職情報Webサイトと地元の就職サイトの2つに就職情報を掲載している。特に、採用説明会などでは、社員の生の声を写真入りで紹介する専用のパンフレットを作成し、就職前に仕事の内容や雰囲気イメージしやすいような構成にしている。</p> <p>現在は、遠方の大学に進学し、帰郷とあわせて就職する学生もいることから、そういった学生に対しても自社をPRしている。採用スケジュールとしては、大学3年生の10月頃から、就職情報Webサイトに掲載し、2月~3月頃に採用説明会や選考を本格化させている。</p> <p><b>【定着率を高めるための工夫】</b>  支店間における横のコミュニケーションは意外と少ないことから、若手社員に限定した行事ではないが、月単位で「誕生日会」を開催しており、トップおよび役員と社員との懇親の場として効果を発揮している。</p> <p>若手社員を対象とした人事の取り組みとしては、採用後3カ月間、マンツーマンで先輩からさまざまなことを学ぶ教育期間とし、4カ月目以降は、「キャリアガイド」という実施項目に分かれたマニュアルに基づき、達成できなかったことは×や△、達成できたことは○をつけていくなど、くりかえし、達成度が明確にわかる取り組みを実施している。</p> <p>採用後の3年間は内部業務をしっかりと学び、4年目から3年間は営業を担当し、計6年間を経て、一人前になるという考え方でさまざまな人材育成に取り組んでおり、定着率は、かなり改善された。</p> <p>なお、企業の財務諸表を読む力をつけさせるため、全社員に日商簿記3級合格を義務づけている。</p>

## ②『正規雇用者』の人材育成・確保における工夫

「定着率を高めるための工夫」は次のとおりであり、人事考課上の不満を軽減し

たり、リフレッシュのための方策を講じたり、職場に馴染みやすくすることに配慮している。

- 人材の尊重およびキャリア形成の重視
- 公平な評価を行うための人事評価制度の採用
- 人事考課のための個別面談の実施
- ボランティア等への参加の奨励
- スポーツイベント等レクリエーションの実施
- チューター制による若手社員教育 など

また、「人材育成のための工夫」は次のとおりであり、教育や意識づけなどが人材の定着にもつながっている。

- 階層別の体系的な研修プログラムの充実
- 研修や人事ローテーションによる社員の意識づけ・技能向上
- 受講料補助等の資格取得への支援 など

主な事例は次のとおりである。

建設業	<p><b>【定着率を高めるための工夫】</b> 人事考課においては個別に面談を行い、相互の理解に相違がないよう擦り合わせをしている。また、ふだんから、上司と部下の縦のつながりや社員同士の横のつながりを意識して行動するよう指導している。</p> <p><b>【人材育成のための工夫】</b> ISOの認定を受けており、毎月、品質管理に関する研修を行うことで、社員の意識を高めている。 若手の技術系社員の場合、研究所と工場の2つの職場を半年ずつ異動する人事ローテーションを組むことにより、幅広い技能の修得・向上が可能となり、若手社員も生き生きと仕事をしている。</p>
製造業	<p><b>【定着率を高めるための工夫】</b> 社員の自己実現のため、「仕事以外の趣味・ボランティア等における自分の役割」を持つことを奨励しており、それにより社員のモチベーションが高まり、結果として仕事の効率化につながり、中途退職者は少ない。 また、総務部からのアドバイスと経費支援を得て、さまざまなスポーツイベントやレクリエーションを企画・実施している。参加をためらう若手社員もいるが、大半の従業員がそれらのイベントに参加している。社員の考え方が変化しており、社員同士の関係も以前とは違ってきており、社内的にも各方面で経費削減を迫られている状況ではあるが、これらのイベントは社員の結束を強める効果があると考えている。</p>
情報通信業	<p><b>【定着率を高めるための工夫】</b> 「社員重視」を経営理念とし、人材とそのキャリア形成を重視していることをアピールしている。職務内容にふさわしい評価を与えるため、職種毎に能力や業績に応じた公平な評価によりステップ・アップしていく「職能ステージ制度」を採用している。</p> <p><b>【人材育成のための工夫】</b> 新入社員から中堅社員・管理職向けまで、基礎的なものから専門的で高度なものまで、情報処理技術者の資格取得を奨励する体系的なプログラムを設けて社員のスキルアップや多能化を図っている。受講料は全額会社が負担し、教材購入代の補助などの便宜も図っている。</p>
運輸業	<p><b>【人材育成のための工夫】</b> 新入社員向けのステップ・アップ研修から階層別研修まで、体系的に実施している。特に、新入社員は、入社後3カ月ほどの間、数か所の営業所を巡り、それぞれの営業所毎に研修を行い、いろいろな業務に慣れさせている。また、分からないことや困った時に相談</p>

	<p>することができるよう、先輩社員をチューターとして任命している。</p> <p>安全講習にも力を入れており、経営・管理者層やドライバーだけでなく、事務職など一般社員も含め、全社員を対象に、経費を惜しまずに安全教育を講じている。</p> <p>軽トラックが中心となる協力ドライバーには、女性を活用している。女性ならではの心配りやソフトな対応をサービスの強みとし、顧客満足度を高めている。ドライバーとして仕事を始め、仕事に慣れて意欲を見せる人には、積極的に独立開業を支援し、専属アウトソーシング先として活用している。</p> <p>人的資源の管理を重点化するために人事部を独立させ、「ひとつくり本部」という部署を設けている。サービスを提供する「人」への投資を積極的に行い、人的資産を最大限に活用するための象徴的な意味を込めている。</p>
--	---

③『パートタイマー（非正規雇用者）』『子育て後の女性』『高齢者人材』の人材育成・確保における工夫

パートタイマーの採用等における工夫は次のとおりであり、定着率を高める効果につながっている。

- 順応性を重視した採用
- 能力・実績の評価による正社員登用 など

子育て後の女性の採用等における工夫は次のとおりであり、優秀な人材の育成・確保につながっている。

- 家庭環境に配慮した勤務条件
- 業績を評価した昇進や役員登用
- 担当業務に必要なスキルアップ支援 など

高齢者人材の採用等における工夫は次のとおりであり、人材の確保や有効活用につながっている。

- 経験と技術を活用するための人材採用
  - 人材の有効活用のための定年延長
  - 雇用形態や勤務条件の弾力的な設定 など
- 主な事例は次のとおりである。

■パートタイマー

建設業	<p>【採用における工夫】</p> <p>事務職としてパートタイマーを採用している。事務職は、他の社員との連携が重要であるので、過去の仕事の経歴よりも性格を重視している。具体的には、ハローワークや知人の紹介により面接を行い、社員との協力体制で円滑に仕事を進めていくことのできる人柄、また、職場での順応性が高いかどうかの観点を重視して採用している。</p>
卸売・小売業	<p>【人材確保のための工夫】</p> <p>新店舗開店により、人材が必要となり、パートタイマーから正社員への登用を行うこととなった。各店舗から候補者を募ったところ、正社員と同等以上に職務をこなしてくれていたパートタイマーの女性がおり、面接して意思確認のうえ正社員として雇用した。同女性社員は、今まで任せてもらえなかった仕入れ等仕事の幅を広げたいとのことで一層意欲的に業務に取り組んでいる。</p>

## ■子育て後の女性

製造業	<p>【採用における工夫】 結婚退職し、子育てが一段落した時点で、パートタイマー募集に応募してきた女性を採用した。その後、社内業務効率化の提案・実施の成果を認めて正社員として採用され、その後、仕事ぶりを評価されて役員に昇進し、部門の責任者を任されている。</p> <p>【定着のための工夫】 子育ての都合を配慮し、勤務時間を1時間短縮した。また、提案を受けた業務上の改善を聞き入れて採用した。</p> <p>※出典：労働政策研究報告書 NO. 105「結婚・出産・育児期の退職と再就職—女性のキャリア形成と課題」(2009.3.)</p>
製造業	<p>【採用における工夫】 店舗開店にあわせたパートタイマーの募集に応募してきた女性を面接し、栄養士の資格を評価して採用した。真剣な働き振りが認められ、子育て中の状態ではあるものの、本人の強い希望があったため、上司やスタッフがバックアップすることを申し合わせて、正社員登用が実現した。</p> <p>【定着のための工夫】 子供が保育園に入れるようにするため、採用前ではあったが、必要書類（採用証明）を作成し、支援を行った。</p> <p>※出典：労働政策研究報告書 NO. 105「結婚・出産・育児期の退職と再就職—女性のキャリア形成と課題」(2009.3.)</p>
製造業	<p>【採用における工夫】 中堅社員が退職したため、その代わりとして、以前正社員であったが、出産を機に退職した女性に声をかけ、パートタイマーとして採用した。以前に培った経験を生かし、また、職場に溶け込み、人間関係が円滑であることもあって、貴重な戦力となっている。</p> <p>【定着のための工夫】 子供の通学等、家庭環境に配慮した勤務時間としているため、継続したいと言ってくれている。本人が希望していることもあり、正社員化して活用したいと考えている。</p>
サービス業	<p>【人材確保のための工夫】 業務拡大のため、地元ミニコミ誌を活用して事務職員募集を行い、面接のうえ、40歳代前半の女性を雇用した。以前は、大手企業に勤めており、結婚を機に退職したが、子供が義務教育を終えたのを機に、自宅に近いこともあって応募したとのこと。非常に責任感が強く、積極的な人柄で、正社員の負担を軽減することができている。</p> <p>【人材育成のための工夫】 既に日商簿記3級に合格していたが、経理業務を担当させることから、スキルアップのため、簿記2級取得を目指し、会社が半額を負担して専門学校に通わせている。</p>

## ■高齢者人材

製造業	<p>【人材確保の工夫】 大手メーカーからのコストダウンの要請が強まるなか、特に低コスト作業や緊急作業に対応するため、退職した高齢者の経験と技術を活かしながら人件費を抑制し大幅なコストダウンを図るために新たな子会社を設立。企画・管理部門、販売促進部門、製造部門の3部門を立ち上げ、会社のコンセプトを明確にしたうえで新聞の折込広告を使って高齢者人材を募集したところ、必要定員の約2倍の応募があった。応募者は、大手メーカーの元開発部長、元経営者、大手小売店の元店長など多種多様で、第2の人生にチャレンジしたい、といずれも意欲的な人材が集まった。</p> <p>【定着率向上のための工夫】 勤務時間は、週20～40時間の範囲でできるようにし、勤務しやすい環境をつくっている。社員の給与の基本は時間給で、単価はキャリアと能力に応じて決められている。勤務評価は、やる気と成果を基準に、年1回行っている。</p>
-----	--

運輸業	<p><b>【人材確保の工夫】</b> 慢性的な人手不足を解消するため、品質検査や修理・補修技術に優れた高齢社員を活用することとし、定年延長を実施した。60歳に達した社員のうち希望者全員を65歳まで正社員として延長雇用し、その後も希望に応じてさらに延長が可能である。延長するに当たって、給与や役職などの勤務条件は、原則変更はしていない。現在、55歳以上の高齢者の割合は、280人の社員のうち約6割を占めている。</p> <p><b>【人材活用の工夫】</b> 高齢者の持つ技術・能力を生かすために、肉体的な負担のかかる梱包業務や仕分・搬送業務をできる限り機械化している。また、施設のバリアフリー化を進めるとともに、高齢社員の健康管理に目を行き届かせている。 新商品に関する品質検査などに対応するため、週に3時間、O f f – J Tの研修時間を設け、技術力の維持を図っている。</p>
運輸業	<p><b>【人材確保の工夫】</b> 若年者層の採用が難しいことから、「年齢不問」で求人を行ったところ、50～60歳代が多数応募してきた。働く意欲や熱意を持っている人がほとんどである。</p> <p><b>【活用の効果】</b> 重量物の運搬業務などを避け、高齢者でも無理のない業務を任せている。遅刻や欠勤もなく、勤勉な仕事ぶりである。それを見た若年層の社員が感化され、一生懸命に仕事をしようになった。</p>
卸売・小売業	<p><b>【人材確保の工夫】</b> 価格競争が激化する中、質の高いサービスを提供できるよう社員のレベルを高めるため、年齢に関係なく能力を発揮できる人事・賃金制度を導入した。その一環で定年延長制度を設け、本人の体力・健康面や希望を考慮し、パートタイマーとして無制限に再雇用する制度を設けた。勤務時間・勤務日数は、話し合いにもとづき決定している。</p> <p><b>【活用の工夫】</b> 高齢社員の経験や接遇技術を生かすとともに、本人のやる気を伸ばすために、高齢者による夜間マネージャー制度を設けた。体力的に問題がなく、本人の希望も考慮して、夜間・深夜のみの短時間勤務とし、その時間帯の責任者として処遇することで、責任感を持って業務に携わってもらっている。</p>

## 2. 本小委員会委員企業における取り組み事例

本小委員会の委員企業から寄せられた産業人材育成・確保に関する事例等について取りまとめたものであり、次のような内容によって、人材マッチング、雇用のミスマッチ軽減、社員の資質向上、社員の定着率向上等の効果に結びついている。

- 商工会議所検定資格活用によるスキルアップ
  - 「5S」の推進による人材育成と生産性向上
  - 日本版デュアルシステムやトライアル雇用制度の活用
  - 商工会議所主催の合同会社説明会等の活用
  - 外部研修や洋上セミナーへの社員派遣
  - 朝礼での社是読み上げによる企業理念の浸透促進
  - パーティションの排除による“風通し”のよい職場環境づくり など
- 主な例は次のとおりである。

社名	株式会社川徳	業種	卸売業・小売業
資本金	10,000万円	従業員数	600人
<p><b>【商工会議所検定資格の活用】</b> 社員のスキル・アップを図るとともに、チャレンジする意欲を醸成するために、「販売士」</p>			

の資格を活用している。具体的には、3級を主任登用試験、2級を課長登用試験、1級を部長登用試験の受験条件にしている。また、「簿記」「日商PC」「カラー・コーディネーター」「福祉住環境コーディネーター」「ビジネス実務法務」を従業員のスキル・アップのための取得奨励資格として活用している。資格取得者には、報奨金を支給するとともに、通信教育にかかった費用の半分を補助している。

社内では、積極的に資格取得を目指して勉強する機運が高まっている。資格取得者がグループをつくり、消極的な社員に勉強を勧めるなど、社員同士で刺激し合ってスキル向上を目指すようになっている。

社名	菊地歯車株式会社	業種	製造業
資本金	3,000万円	従業員数	120人

**【採用における工夫】**

求人募集に当たっては、Web上での就職情報提供サービスを活用している。雇用のミスマッチを防止するため、会社説明会は少人数制で実施し、人柄や能力をじっくり見極めるようにしている。また、事業説明は社長自らが行うとともに、工場見学も併せて行い、ものづくりの魅力をアピールすることで、求職者の仕事に対する意識を高めるようにしている。

**【人材育成の工夫】**

社員一人一人が設計から生産まで手掛けることができるように技術力を高めるため、技能士資格の取得を推奨している。技能士資格を目指す社員は、試験の4~5カ月くらい前から、休業日を活用し、自社の機械を使って技術向上の勉強に取り組んで合格を目指す。指導は、既に資格を取得した社内の先輩社員が行う。技能士資格を取得している社員が多いことから、社内の指導者に事欠くことはない。資格取得者には報奨金を支給している。

「整理・整頓・清掃・清潔・躰」の「5S」を全社的に推進し、効率的で快適な職場づくりを行っているが、5Sの継続的な実践を通じて、社員には「眼力」「判断力」「決断力」などが養われている。なお、この5Sの推進は、商工会議所などが中心となって呼び掛け、地域の中小企業全体に広がっている。企業だけでなく地元工業高校にも5S導入を働きかけ、地域の若年層の職業意識醸成・基礎的就業能力の養成に役立っている。

社名	株式会社石井機械製作所	業種	製造業
資本金	2,000万円	従業員数	85人

**【採用における工夫】**

地元の工業高校や工業系大学との交流に努め、自社をPRしている。例えば、工業高校で導入している日本版デュアルシステムを支援しているほか、会社役員を学校に講師として派遣したり、インターンシップの受け入れを引き受けている。

採用に当たって、求職者の実務能力や適性など見極めるため、トライアル雇用制度を活用し、雇用のミスマッチの防止を図っている。

**【定着・人材育成の工夫】**

2年ほど前に、中堅クラスの社員教育として「整理・整頓・清掃・清潔・躰」を推進する「5S」の実践に取り組み、作業効率をあげることができた。現在は、若手社員にも5Sの推進を拡大させ、全社的な取り組みとし、生産性の向上を図っている。

また、入社3年目までの若手社員をグループ化し、若い人の目で改善点を提案する運動を推進している。また、このグループを外部の異業種交流会などに積極的に参加させ、仕事上外部の方たちと接触する機会の少ない現場の若手社員のコミュニケーション能力の向上や人脈の形成を図っている。このグループ内では、先輩社員が後輩社員の面倒を見ており、仕事だけでなくプライベートな面でも相談できるなど、良好な人間関係が築かれ、人材の定着に結びついている。

中堅社員の技術力向上のため、県や協会の実施する講習会や研修会に積極的に派遣している。

社名	富士部品工業株式会社	業種	倉庫業
資本金	31,500万円	従業員数	130人
<p><b>【採用における工夫】</b></p> <p>地域の短大や大学の就職担当部署の責任者を頻りに訪問し、自社への応募をお願いしている。また、商工会議所と市が共催の合同会社説明会や、短大や大学の合同会社説明会を積極的に活用している。会社説明会で関心を持った学生を会社に招き、物流の現場をよく見てもらって、ミスマッチが生じないよう、納得して応募してもらっている。</p> <p>一般事務職として高齢者を採用しているが、求人にとっては市の高齢者職業相談室を活用している。高齢者の採用に当たっては、健康で気力のある人を選択している。</p> <p><b>【定着・人材育成の工夫】</b></p> <p>入社前教育として、行政が主催するセミナーを活用しているほか、自社に招いたり、取引先・仕入先を訪問して、事前に業務内容について理解してもらっている。入社後は、正式配属前にさまざまな現場で実際に作業に従事させている。この間のOJT通し、会社の風土や仕組みを理解してもらっている。</p> <p>会社の理念を社員に浸透させるため、朝礼で社是を読み上げているが、その担当を全社員が持ち回りで担うことで、責任と達成感を持たせることにも役立っている。</p> <p>社員教育のために、階層別にテキスト（研修専門業者が出版しているもの）を社員に購入させ、勉強させている。</p> <p>外部研修にも積極的に参加させている。例えば、成績優秀な社員を選抜して洋上セミナーに毎年参加させ、動機づけやインセンティブ向上を図っている。</p> <p>社員同士の意思疎通をスムーズにし、社内の“風通し”を良くするために、事務所にパーティションは置かず、フロア全体を全員が見通せるように什器備品を配置している。社長のデスクも社員と同じフロアにあり、社長が全社員のデスクを見渡すことができる。社員が何か相談していれば、社長がすぐにその場に行って問題解決することができる。また、会議室にも窓をつけ、密室がないようにすることで、何処で誰が何をしているか、すぐに分かるようにしており、社員間の連携・連絡の円滑化に役立っている。</p>			

社名	株式会社フォーバル	業種	情報通信業
資本金	415,000万円	従業員数	990人
<p><b>【採用における工夫】</b></p> <p>学生と社員とのコミュニケーションの場を多く持つようにしている。具体的には、会社説明会の際に先輩社員との座談会を持つようにしたうえで、一次選考時にもう一度ミニ説明会を実施し、そこで再度質疑応答の時間を設け、相互理解を深めるようにしている。</p> <p>また、面接などの待ち時間も利用し、採用担当者などと話す時間を作り、さらには、最終選考合格者には入社承諾前に再度先輩社員と話す機会を設け、求人・求職のミスマッチの解消、および学生の不安を解消するよう努力している。</p> <p><b>【人材育成の工夫】</b></p> <p>幹部社員から新入社員、さらに新卒内定者にいたるまで「オンデマンド教育制度」と称して“必要な人に 必要な時に 必要な教育を”を提供している。そのため、会社から社員に参加を促す教育メニューと、数十の中から自由に選んで受けることが可能な教育メニューの両方を用意し、提供している。</p> <p>また、ネットワーク系と、個人情報保護法に関するものと、2つの資格取得を推奨している。この資格試験の合格者には、受験費相当を奨励金として支給している。</p> <p><b>【人材定着の工夫】</b></p> <p>人事ホットラインというメールによる相談窓口を設けており、社員が気兼ねなく相談・質問・改善提案などができる環境を整えている。</p> <p>また、育児休業後の女性の時短勤務や、定年後の社員の嘱託雇用も行っている。定年後の嘱託社員の勤務日数・時間は、個々人の事情に合わせた柔軟な契約内容としている。</p> <p><b>【若手起業家の支援】</b></p> <p>契約社員として採用し、3年後の独立を前提として営業を行いながら、社内で事業プランを</p>			

練っていく独立支援のための特別制度「アントレプレナー採用」を導入している。これは、事業プランが認められれば、会社から独立支援金の支給を受けて独立する、というもので、3年間で独立した場合には、最大300万円を支給する。同社代表者が起業したのが25歳で、同じように若くして起業を目指している若手を支援することと、その起業により雇用機会の増加にもつながるということから始まった制度。13年度から導入しており、これまでに4人が独立している。

### 3. 商工会議所の取り組み事例

商工会議所は、地域中小企業の人材育成・確保を支援するため、研修や検定、人材マッチングなどさまざまな事業に取り組んでいる。本項で紹介する事例は、本小委員会の委員である各商工会議所等における取り組みの一部であり、地域の活性化につながるものとして実施されている。

- 「5S」への取り組みによる生産性向上・地域振興
  - 求職者へのワン・ストップでの就職情報提供
  - 中小企業経営者に3日間密着する大学生インターンシップ
  - 教育機関での検定資格の活用を推奨
  - 資格取得、研修受講、社会活動等の履歴の認定
  - 中学生の職業観を養う授業カリキュラムの実施
  - ものづくり人材の育成と就職支援
  - 地域振興のための人材育成教育の実施
  - 産学官の連携によるキャリア教育の推進 など
- 主な事例は次のとおりである。

#### 足利商工会議所（栃木県）

〔5Sによる地域の生産性向上・地域振興〕

- 足利市内では、7年程前から、製造業を中心とする中小企業約100社が、5S活動とその指導者づくりに取り組んでいる。5Sとは、「整理・整頓・清掃・清潔・躰」を日々実行することを手段とし、社員の能力向上や意識改革などを通じて、人材育成や生産性の向上を図っていくマネジメント手法の一つである。
- この取り組みの一環として、足利商工会議所と足利市が中心となり、地域全体で5Sを推進するための協議会である「足利5S学校」が組織されている。個々の企業が5Sに取り組むことで生産性を向上させるとともに、これを地域全体に広げることで、地域の生産性向上・地域振興や、若手経営者の育成等につなげるもの。さらに、5Sのノウハウを、足利から全国に発信する目的もある。例えば、全国のOB人材などに足利に来てもらい、5Sの実践を研修して身につけ、各地域に戻って5Sを実践してもらえるような、「足利5Sモデル事業」の実施を目指している。
- 市内にある足利工業高校でも5Sを実践し、若年者の職業教育・人材育成にも効果を発揮している。今後は、教育委員会を通じて小中学校にも5Sを波及させることも検討されている。

#### 東京商工会議所（東京都）

〔求職者にワン・ストップで就職情報を提供〕

- 企業が求職者に伝えたいきめ細かな情報を、Web上でワン・ストップで提供する「東商就職ナビ」を運営。登録企業の事業概要や採用条件に加え、企業の魅力や先輩社員の声、会社説明会のスケジュールなどを掲載している。
- 学生向け就職活動に関するQ&A、専門家による学生への就職活動アドバイス、東京のモノづくり企業の紹介など、就職活動の参考となるコーナーも設けている。

○求職者のニーズにきめ細かく対応したサイトであり、年間のサイト利用者数は約6万人に達する。  
<http://www.tokyo-cci.or.jp/jinzai/index.html>

#### 八王子商工会議所（東京都）

〔社長に3日間密着する大学生インターンシップ〕

- 大学生が中小企業の経営者に3日間密着し、企業トップの行動や発言に直接触れるインターンシップ「3日間社長のカバン持ち体験」を実施。八王子市や地域のNPO法人との連携事業。
- 経営者等の考え方、行動等に触れることで、企業経営の難しさ、企業の最前線とはどんなものか、を肌で感じることが出来る。学生の職業意識を醸成するとともに、管内の中小企業のPRや理解にもつながっている。
- このカバン持ちをきっかけとして、学生がお世話になった企業に実際に就職する事例も出ている。

#### 町田商工会議所（東京都）

〔教育機関での検定資格の活用を推奨〕

- 過去3年間、市内の教育機関にPR活動を行った結果、実践型人材育成のため、専門学校で「販売士」資格を授業の単位認定とし、あわせて、資格取得を推進することとなった。また、2つの大学でも、「販売士」の通信教育機関等と連携し、必要な知識修得を目的に講習会を開催するなど、積極に取り組みを行っている。

#### 横須賀商工会議所（神奈川県）

〔キャリアサポート事業〕

- 17年度から、登録者の資格取得、研修受講、社会活動等の履歴を認定し、キャリアアップを支援する「キャリアサポート事業（キャスポート事業）」を実施している。横須賀市・横須賀市教育委員会・（財）横須賀市生涯学習財団・ハローワーク横須賀が後援。
- 横須賀商工会議所が発行する「キャリア認定証」に、取得資格だけではなく、自己形成に影響した事項や自己の経歴を表すものを記録し、商工会議所会頭名で認定。履歴書だけではなかなかアピールできなかったキャリアアップの記録や、個人の価値ある活動が公的に認定され、就職活動時のように個人のアピール力を高めたい時などに、信頼性の高いもうひとつの履歴書として活用してもらっている。
- 登録者に対しては、キャリア形成の支援のため、eラーニング、パソコン教室、デュアルシステム訓練、商工会議所検定資格の取得などを推奨している。
- 本事業は、ジョブ・カード制度のモデルとなった。  
〔産業界発！ 中学生“自分再発見”プロジェクト〕
- 地域の活性化を担う人材を育て、その受け皿をつくるため、20年度から中学校の教育カリキュラムに勤労観・職業観や地域への愛着心の醸成等に資する内容を盛り込んで実施する「産業界発！ 中学生“自分再発見”プロジェクト」を実施している。これは、フリーター、ニートを増やさないようにするため、産業界として教育現場に入って産業人予備軍を育てるための取り組みである。現在42万人である横須賀市の人口は、西暦2025年には30万人まで減少するという推計があり、若年者に活躍の場がなければ地域の活力が落ちてしまう、という懸念がある。そこで、「地育地活（地域で育てて地域で活かす）」に主眼を置き、市および教育委員会と連携し、取り組みに前向きな中学校をモデル校として2校選定し、中学生の職業観を養う授業カリキュラム（85時間）を商工会議所と中学校が共同で作成した。
- 主なカリキュラムは、地域企業の若手社員を講師としたグループディスカッションを年度初めに実施、その後、社会人講師による業界に関する講義、ビジネスマナー研修、職場体験を経て、年度の終わりに再度グループディスカッションを行い、生徒の職業観、就労意識の醸成度合いを確認する。
- 企業にとっては、実践型社員研修として評価されている。

<p>川崎商工会議所（神奈川県）</p> <p>〔ものづくり人材の育成と就職支援〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○本格的なものづくり産業の振興と雇用創造を図ることを目的として、産学官の連携による川崎市産業人材育成協議会を設置し、ものづくり人材の育成と雇用促進に取り組んでいる。その一環で、18年度から3年間、「地域提案型雇用創造促進事業（「パッケージ事業）」」に取り組んだ。</li> <li>○同事業では、ハードウェア系技術とソフトウェア系技術が融合した組込みシステム技術に長けた人材の育成を目的としている。ソフトウェア技術、エンジニア、マネジメントの3つの分野の専門教育を無料で実施し、求人企業とのマッチングの場を提供し、3年間で、600人超が受講・就職に結びついた。</li> <li>○「平成21年度地域雇用創造推進事業（「新パッケージ事業）」」にも事業構想書を提出し、引き続き、雇用促進に取り組んでいく予定である。</li> </ul>
--

<p>名古屋商工会議所（愛知県）</p> <p>〔「世界交流都市なごや」をめざした次世代人材育成授業の開講〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○名古屋商工会議所では、18年度に「世界交流都市なごや」実現のため、デザインなどの知的価値創造型サービス業（都市型産業）の振興を提言した。</li> <li>○具体的振興策のひとつとして、ビジネス感覚に溢れた国際的デザイナーの創出と地元定着をめざした「名商冠講座」を、名古屋市立大学との連携のもと19年度より開講した。特に20年度からは単位取得授業とし、県内大学の学生であれば自校の単位となる「単位互換対象授業」の認定を受け、広く県内大学を対象に本格的に実施している。</li> <li>○運営資金の提供ほか、講師選定などにも積極的に関与しており、商工会議所のネットワークを活かし、第一線で活躍中の会員企業内デザイナーをはじめ行政等の実務者にも講師を委嘱しており、大局的かつ実践的な知識の習得が期待できることが特色である。</li> <li>○20年度は、プロダクトデザインを中心に13人の講師による14コマ（1コマ90分）の講義を実施しており、名古屋市立大学をはじめ12大学から144人が受講し、所属学部もデザイン学部にとどまらず、経営学部、教育学部、理工学部など多岐に亘った。</li> <li>○21年度は建築・まちづくり分野を中心に開講し、以後、「プロダクトデザイン」と「建築・まちづくり」を隔年ごとに主要テーマに据えて開催予定である。</li> </ul>
---

<p>大阪商工会議所（大阪府）</p> <p>〔産学官連携によりキャリア教育を総合的に支援〕</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○職業意識や社会人としての基礎能力を身につけないまま就職する学生が多い。学ぶことと働くことを関連付けるキャリア教育には、教育界と産業界の連携が不可欠。そこで、産学官が連携し社会全体でキャリア教育を推進する拠点として「大阪キャリア教育支援ステーション」（愛称：はたらこ・まなぼステーション）を設立、運営している。</li> <li>○主な事業内容は、社会人講師の紹介、職場見学・職場体験・インターンシップの受入先紹介、教員研修への講師紹介、教員の企業研修先の紹介など。また、企業向け職場体験受入手引書の作成や、全国のキャリア教育関連プログラムに関する情報提供も行っている。</li> <li>○キャリア教育に関する啓発活動として、教職員、保護者、産業界を対象に各種セミナーを実施している。</li> <li>○教育委員会との連携事業として、府立高校へのキャリアカウンセラーの派遣、教員対象の「キャリアカウンセリング基礎講座」の実施、府内の学校を対象とするキャリア教育推進フォーラムの開催などを実施している。</li> </ul> <p><a href="http://www.career-osaka.jp">http://www.career-osaka.jp</a></p>
--

#### 4. 教育機関と商工会議所との産学連携による取り組み事例

商工会議所と教育機関とが連携し、商工会議所検定資格や商工会議所eラーニングを利用して産業人材育成・確保に向けた取り組みを行っている。それらの取り組みの一部として、日本商工会議所と包括協定を締結して取り組んでいる各教育機関

等の取り組みを紹介する。

法政大学（東京都千代田区） <http://www.hosei.ac.jp/>

- 日本商工会議所と同大学との「実務的キャリア教育支援モデル事業」の一環として、大学エクステンションカレッジの年間講座として「販売士」2級および3級養成講座を実施している。また、キャリアセンターのパソコンコーナーを「日商PC」のネット試験会場とするとともに、エクステンションカレッジが主催してパソコン教室と連携した「日商PC」受験対策講座を開催している。
- 文部科学省の「社会人の学び直しニーズ対応教育推進プログラム」において 商工会議所 eラーニングを活用している。
- 商工会議所との産学連携包括協定の一環として、地方の中小企業の求人情報・企業情報をWeb上で受け付けし、在学生にリアルタイムで情報発信している。

明治大学（東京都千代田区） <http://www.meiji.ac.jp/shogaku/index.html>

- 日本商工会議所と同大学商学部との「地方活性化人材育成プロジェクト」基本合意書にもとづく「実務的キャリア教育支援モデル事業」の一環として、各地商工会議所の協力のもと、地方インターンシップ（学生が夏期休暇の帰省を利用した地元の企業等へのインターンシップ）を支援している。19年度は和泉商工会議所、20年度は盛岡商工会議所が協力している。
- 21年度から、大学側が受験料を全額助成し、11月と翌年2月実施の日商簿記を新1年生、約1,000人を対象に、年度内一回に限り、受験させ、合格者には、ジョブ・カードに記載することを積極的に勧奨することとしている。これにより、他の資格や学習歴を積み重ね記録させ、将来の就職活動に役立たせる。20年度は、トライアル試行で、平成21年2月施行の日商簿記検定試験に、現在の1年生～4年生までの希望者約500人を受験させた。

光産業創成大学院大学（静岡県浜松市） <http://www.gpi.ac.jp/>

- 文部科学省「社会人学び直しニーズ対応教育推進プログラム」を受託し、19年度、日本商工会議所の協力により「起業講座」を実施。受講者の学習ツールとして「商工会議所 eラーニング」を採用している。

東京経営短期大学（千葉県市川市） <http://www.tmc-ipd.ac.jp/jp/index.html>

- 日本商工会議所「簿記」3級以上の資格取得者に対し、特別推薦を実施している。
- 入学前に取得した「簿記」1～3級に対し、その級に応じて授業科目履修とみなした単位を付与している。
- 付属高校である村田女子高等学校では、「日商PC」「簿記」「販売士」検定合格者に対し、単位認定をしているため、高校在学中に検定受験を可能とする内容、レベルの授業を実施している。
- 短大では、1年生を対象に現在までの取得資格をジョブ・カードに記入させたところ、無資格者が半数以上を占めた。学生は、このジョブ・カード記入により自己を確認し、スキルをあげる努力をしなければ今後の人生に多大な影響があることを認識した。そこで、6カ月かけて何らかの資格を取得しようチャレンジし、その成果が資格取得という形であらわれた。無資格者全員が何らかの資格を有したことでこれが自信となり、通常の学習のみならず、職業意識の醸成、ビジネスマナーなどもプラスアルファとして身につけることが可能となった。

(注) 各地商工会議所では、教育再生のための課題の一つである「社会総掛かりでの教育」の中核を担い、さまざまな教育支援活動にも取り組んでおり、事例については日本商工会議所のホームページで紹介している。

<http://www.cin.or.jp/kikaku/0804kyoiku.pdf>

## 5. 本小委員会委員教育機関等による産業人材育成支援の取り組み事例

各地の教育機関では、学生の就職力向上のため、キャリア教育の推進や商工会議所検定資格を活用した職業能力向上支援等の取り組みが行われている。特に、専門学校では、専門的な能力・技術や資格など、就業能力の修得による社会人教育に取り組んでいる。それらの取り組みの一部として、本小委員会委員である各教育機関の取り組み等を紹介する。

学校法人 有坂中央学園（群馬県前橋市） <http://www.chuo.ac.jp/>

- 実践型人材養成システムを受託している。
- 「簿記」1級から3級までの取得を積極的に推進している。また、群馬県内の商業高等学校に系列の専門学校から「簿記」2級受験対策のための教師を派遣し、資格取得に向けた学習に協力している。
- 社会の構造的変化や雇用の多様化・流動化の中で、若者の勤労観、職業観の未熟さ、社会人・職業人としての基本的な資質・能力の低下が大きな問題になり、フリーターやニートといった若年無業者の増加が著しくなっている。若者が主体的に進路を選択できる能力や勤労観・職業観を身に付け、社会人・職業人として自立していけるよう、県教育委員会・高等学校と連携を図りながら、高等学校の生徒を対象に、専門学校の機能を活かした「職業体験講座（キャリア学習講座）」を、「専門学校での講座開設」と「高等学校への講師派遣（出前授業）」によって実施している。21年度からは、中学校の生徒に対しても、講師派遣（出前授業）による職業体験講座の提供により新機軸のキャリア教育を展開すべく準備を進めているところである。
- 「職業教育の日（7月11日）」（全国専修学校各種学校総連合会制定）制定記念事業として、また上記「職業体験講座」への導入を図るガイダンスイベントとして、職業教育公開講座「職業教育フェア」を県庁県民ホールで実施している。高校生・中学生を中心に多くの若者に呼びかけ、職業教育に係るパネルディスカッション、「職業体験講座」ガイダンス（職業体験コーナー、職業教育紹介、キャリア相談コーナー等）、各種イベントでの体験を通して職業教育の重要性のアピール・職業意識の啓発・キャリア学習への動機づけを行っている。
- ニート、フリーター、働きたい女性に対して、再就職のための職業訓練、パソコン実務コース、経理・財務実務コースをはじめとする職業能力開発訓練（公的委託訓練）を実施している。
- ジョブ・カード制度に関しては、20年度、（社）群馬県専修学校各種学校協会の中核として、同協会会員向けのセミナー、「ジョブ・カードによるキャリア形成の手引」の作成とそれを活用した高等学校への出前授業を実施しており、21年度以降、「有期実習型訓練」における座学（Off-JT）の受け入れ、同「手引」を活用した専門学校・大学での制度活用促進等にも取り組む予定である。

学校法人大和学園 キャリエールホテル旅行専門学校（京都府京都市）  
<http://www.kyoto-carriere.ac.jp/>

- 「日商PC」のネット試験会場となっており、在学中に各種資格検定の合格を義務づけている。
- 専門分野に特化した資格取得を推進している。
- 企業を対象に、ビジネスマナーなど社会人基礎力養成のためのプログラムを開設している。
- 大学のエクステンションセンターでの就職対策講座およびビジネスマナー等の社会人基礎力養成のためのプログラムを提供するとともに、講師を派遣して指導にあたっている。
- 20年度、京都商工会議所と連携し、ジョブ・カード制度における職場見学会・体験講習を実施した。

太田国際学園 ぐんま国際アカデミー（群馬県太田市） <http://www.gka.jp/>

- 国語と社会以外の授業を英語で教えることでグローバルな人材の育成に取り組んでいる小中高一貫校。外国語教育特区制度を活用している。市内には海外に現地法人を置いている企業が多く、英語を公用語としている企業もあることから、国際人の育成が地域のニーズとなってい

- る。
- 1 学年 3 クラスで、1 クラスは 30 人程度。45 人の教師のうち、約 4 割が外国人。小中高 12 年の一貫教育後、海外の大学への進学コースも設定している。一方、同校への入学を希望する就学前の子供たちのために、プレスクールも設置している。生徒は、1/3 が市内から、1/3 が県内から、1/3 が県外から入学している。
  - 目標とする英語力は、小学校卒業時には英語検定準 2 級、中学校卒業時には同準 1 級、高校卒業時には、同年代のネイティブの学生と同程度の能力。全国一斉学力テストで同校の生徒は全国平均を上回っており、日本語教育上の不安はない。
  - 地域の産業界が同校の運営をサポートしている。

埼玉県職業能力開発センター（埼玉県さいたま市） <http://www.gka.jp/>

- 埼玉県は、就職を希望している若年者を対象に、受講料無料で職業訓練「販売実務コース」を、21 年 1 月から 2 月にかけて実施した。
- 内容としては、接客マナーや販売技術などの接客業務を行う上での知識、業務に必要な基本的なパソコン操作能力等の修得で、訓練中に、「販売士 3 級」の資格取得を目指し、就職に役立てる。

## 6. ジョブ・カード制度の活用事例

ジョブ・カード制度は、正社員の経験が少ない求職者などが、登録キャリア・コンサルタントの支援を受けて職務経歴や教育訓練歴、取得資格などの情報をまとめて「ジョブ・カード」に記載することにより、自らの職業能力を客観的かつ具体的に提示し、求人企業とのマッチングを促進するものである。同制度では、企業での実習（OJT）と教育訓練機関等での座学（Off-JT）を組み合わせた有期実習型などの職業訓練（職業能力形成プログラム）を提供し、求職者は、同訓練に基づき、企業や教育訓練機関等で実務経験を積むことによって職業能力を修得し、企業による評価を得て就職活動に活用できる。本制度を人材の確保に活用した事例を紹介する。

製造業	<p>当該婦人子供服製造企業では、企業の成長は従業員 1 人当たりの生産性向上がポイントだと認識している。また、新事業や新製品の展開において若者の感覚が重要であることから、若い人材を正社員として雇用し、技術の継承だけでなく、経営革新につなげていきたいと考えており、商工会議所からの紹介により、ジョブ・カード制度を活用することとした。</p> <p>訓練では、社会人基礎能力をまず高めることからスタートし、専門的・技術的なことを繰り返し指導し習熟度を高めた。即戦力としての期待が大きく、訓練期間中に多くの技術を学ばせて多能工として訓練し、特に、縫製において高付加価値が提供できる人材として育成していきたいとの考えである。</p> <p>同社は、人材育成のプログラムの作成や運用等でサポートを受けることにより、経営者も体系的な指導方針や具体的な指導内容のあり方を再確認できることがメリットであると感じている。</p>
運輸業	<p>バス会社は、高校の新卒生を採用し、4～5 年教育して一人前のバスガイドに育てても、早くに結婚退職するケースが多いことから定着率が悪く、結婚後続けたとしても子供が生まれると宿泊旅行のガイドが難しいなど、人材確保が難しい。</p> <p>同社は、商工会議所から本制度を紹介され、助成金を受けながら人材育成スキームを整備できるなど、求人・採用・人材育成に十分な人件費を割けない中小企業にとって大きなメリットがあると判断し、ハローワーク、雇用・能力開発機構、県職業能力開発協会等の支援を経て、有期実習型訓練を実施した。</p> <p>同社としては、有期実習型訓練期間中に求職者のやる気や適性を測ることができ、求職者としても給料を受け取り、正社員と変わらぬ待遇（雇用保険、社会保険加入あり）を得なが</p>

	<p>ら、職場環境や自らの適性を判断することができ、雇用のミスマッチを回避できることに感謝している。</p>
情報通信業	<p>同社は、新規業務に対応する必要性から、地元のハローワークにプログラマーの求人募集を出した。同時期に、雇用能力・開発機構の地元センターからの紹介で、地元商工会議所からジョブ・カード制度の有期実習型訓練について説明を受け、応募してきた求職者の同意を得て、同制度を利用することとした。</p> <p>同求職者からは、「訓練において、ビジネスマナーからシステム開発まで、時間をかけて系統立てて仕事を学べて有意義であった」との感想を得た。同社としても、プログラマーの評価基準を作成し、評価ポイントを明確にすることができたことにより、レベル感を念頭におきつつ、自信を持って指導することが可能となった。作成した評価基準については、以降のプログラマーの人材育成と評価に活用することとしており、さらに、システム・エンジニア用の評価基準も作りたいたいと考えている。</p> <p>企業、求職者ともお互いを見極めた上でミスマッチのない選択ができること、企業にとっては助成金をいただいて人材育成システムの構築が可能になること、求職者にはスキルアップが望めること、など多くのメリットがある。同社としては、流動性が高いIT業界において即戦力となる中途採用者の雇用に極めて有効な制度であると実感している。</p>
教育・学習支援業	<p>パソコン教室において、すでに同教室で講習を受けて検定資格を取得し、求職していた女性が、ハローワークで「ジョブ・カード」を活用した有期実習型訓練について知ったことから、同教室で改めて訓練生として指導を受けることとなった。</p> <p>講習において、座学では、インストラクション・コミュニケーション・プレゼンテーション技法、さらに、コンピュータ、ネットワーク、インターネットに関する基礎的な学習、文書作成・表計算ソフトの活用技術等、また、実習では、講座の進行に必要な技術や付帯業務についての指導が行われた。</p> <p>訓練生からは、「座学と実習が組み合わされているため、実習に入ってから座学で学んだことが活かせるという点で効果があった。また、ジョブ・カードを使い、自己評価のうえで上司からの評価を受けることで、自分自身では見えなかった良い点や改善すべき点についてのアドバイスによって、自分は何ができて何が足りないのか、これから何を学んだらよいのか、これからすべきことが整理され、明確化できる」との感想を得た。</p> <p>同パソコン教室では、有期実習型訓練修了後、同訓練生を継続雇用し、同制度を人材確保に役立てることができた。</p>
医療・福祉	<p>老人保健施設は、介護福祉士等の専門職の育成・確保が課題となっており、特に、同施設については、入職2年目の離職率が高く、人材確保に苦慮している。</p> <p>同施設では、段階的に知識や技術の習得ができる1年間のプログラムに基づく訓練を行っており、その際に用いるマニュアルは、介護に関する基本的な知識や症状に対する対応を可能とするものとなっている。</p> <p>訓練における終了の段階で、指導を受けた内容、仕事に対する思い、目標等をレポートに記載することでしっかりと確認し、あわせて、指導者とのコミュニケーションを緊密にするなど、継続して勤務してもらうための配慮を行っている。</p> <p>ジョブ・カード制度では、受講者は、正式な就職が視野に入っているため、熱心に訓練を受けており、さらに訓練期間中に就職への意識を高めてもらうことにつながる。また、同施設は、「介護される側の立場できちんとコミュニケーションがとれる人材」を育成することをモットーとしており、十分な訓練期間が確保されていることから、余裕をもって十分な指導できるという面でのメリットも実感しており、同制度を活用し、人材育成・確保に継続して取り組みたいと考えている。</p>

## 7. ジョブ・カード制度との連携による取り組み事例

ジョブ・カードには、商工会議所の検定資格や研修・セミナー等の教育訓練履歴等が記載対象となっていることから、各地商工会議所において、検定事業とジョブ・カード制度を合わせて推進する産業人材育成・確保の取り組みが展開されている。

る。

主な事例は次のとおりである。

「検定拡充5%運動」の展開等に関するアンケート調査（平成20年8月）より

商工会議所	主な内容
釜石	ジョブ・カード制度のPRと同時に検定資格の取得と、カードへの記載促進を図る。
秋田	ジョブ・カード事業の「職業能力形成システム普及促進フェア」において、求職者に対して、商工会議所検定資格を記載するようPRする。
大館	ハローワークとの連絡を密にし、ジョブ・カード取得者には、同カードに商工会議所検定資格を記載することを積極的にPRする。
山形	ジョブ・カード事業において、求職者に対し、商工会議所検定についてPRすることを検討している。
鶴岡	ハローワーク主催の就職面接会等および雇用対策協議会主催の学校と企業の情報交換会等において、ジョブ・カード制度ならびに検定試験制度のPR周知を図り、ジョブ・カードの取得ならびに検定の受験を促す。
新発田	当所主催の求人、求職説明会において、ジョブ・カードを取得したうえで同カードに商工会議所検定資格を記載するようPRする。
金沢	ハローワーク窓口のキャリア・コンサルタントに、ジョブ・カードの説明をする際に、あわせて商工会議所検定のPRするよう依頼し、また、高校、専門学校、大学等の在学生に対しても、ジョブ・カード制度と商工会議所検定のPRに努めていく。
船橋	当所はジョブカード事業において拠点商工会議所になっており、機会ごとに検定PRおよびカード資格記入欄に記入指導する。
木更津	ジョブ・カードセンターの千葉商工会議所と連携をとりながら、PRをしていきたい。
佐原	ジョブ・カードに検定資格を掲載できる事をPRし、各種検定の受験を促す。
静岡	当所主催の検定試験講習会を訓練カリキュラムの座学として組み入れるほか、eラーニング講座の実施も検討し、受験者増につなげていく。
浜松	ジョブ・カード制度の普及とセットで商工会議所検定の有効性をアピールしていく予定である。
富士	ジョブ・カード発行の手続き・支援を行っているハローワークに検定のポスターの掲載、日程等の周知を行い、PRを行っている。
掛川	広報誌やホームページにて、ジョブ・カードを取得したうえで同カードに商工会議所検定資格を記載するようPRする。
岐阜	ジョブ・カードセンターの職場体験講習の折に、検定試験受験を勧奨する。
春日井	当所主催の求人・求職説明会において、求職者に対して、ジョブ・カードの取得を推奨するとともに、同カードに商工会議所検定資格を記載するようPRする。
大府	ジョブ・カード制度を企業側に紹介する講習会を開催すると同時に、求職者には、ジョブ・カードの取得と同カードへの商工会議所検定資格の記載を勧める。PR方法として、企業には当所会報、求職者には市広報ならびにメディア（定期放送契約の中）で行う。
敦賀	「資格を取ることによって、ジョブ・カードに記載する項目が増え、企業側の担当者から客観的に自分を評価してもらえる」というストーリーに説得力があるので、高校へ検定のPRをしに行く場合、ジョブ・カード制度についてもPRする。
長浜	ジョブ・カードセンターを設置しているので、求人説明会でのPRをしていきたいが、これは時期が限られるため、常時PRできる方法を思案している。現段階では、会報等に掲載してPRし、職業訓練をしていただける企業を求めて担当者が日々企業回りをしている。

大阪	ジョブ・カード運営本部メンバーであるハローワークや専門学校等に対し、求職者や学生を対象とした、ジョブ・カードへの商工会議所検定資格記載についてのPRを依頼する。また、ジョブ・カード普及事業の一環として実施する企業見学会に参加する求職者に対して検定をPRする。
堺	ジョブ・カード制度に関連する検定試験等のPRへの協力を管内のハローワークへ呼びかけていく。
姫路	雇用能力開発機構の職業訓練受託時において、受講生にジョブ・カード取得および商工会議所検定試験の受験をアドバイスしていく。
豊岡	ジョブ・カード制度の概要と、商工会議所検定試験がジョブ・カードへ記載可能な事を紹介した特集記事を会報誌に掲載する。
加西	当所発行の求人誌や求人サイトにより、ジョブ・カード制度と検定試験についての周知をセットで行うことを検討中である。
出雲	当所主催および共催による各種会合や求職者向け説明会において、ジョブ・カード制度の内容を紹介するとともに、同カードへの商工会議所検定試験の記載を広くPRする予定である。
広島	卒業者の再チャレンジを支援している大学に対してジョブ・カード制度をPRし、検定資格の取得とジョブ・カードへの記載促進を図る。
呉	ジョブカードのPRを検定のPRとあわせて実施している。
福山	当所内にジョブ・カードサポートセンターを設置しており、今年度開催の「制度普及促進フェア」と「職場見学・体験学習」の中で、ジョブ・カードの取得と商工会議所検定資格の記載等についてPRする。
山口	ジョブ・カード取得者に、当所の各種検定の受験等についてPRする。
徳山	専門学校生のインターシップにおいて、ジョブ・カード制度をPRする中で、ジョブ・カードの取得と商工会議所検定資格の関連について詳細説明した。
徳島	ジョブ・カード事業の担当課と相談し、検定事業についても会合などでPRしていく。
高松	当所主催の「就職フェア」開催時に、求職者に配布する求人情報誌にジョブ・カードについての記事を掲載し、ジョブ・カード取得時に商工会議所検定資格を記載するようPRする。
宇和島	ジョブ・カード制度は有力な求職活動の手段として期待されているため、商工会議所検定資格保有者には、同カードに必ず記載することを勧奨する。
新居浜	職業能力形成システム普及促進フェアの際、商工会議所検定資格の記載をPRする。
高知	検定を核として取り組んできた産業人材育成事業と連携して、受験生にジョブ・カード取得を勧めるほか、在職者のキャリア・アップに向け検定試験の活用を企業に勧める。キャリアコンサルタントや職業紹介担当者にジョブ・カード等から希望・適性などを把握してもらい、各種資格取得などの必要な助言を行ってもらう。
長崎	今年11月以降、求職者を対象にした事業もしくは事業説明会を実施する予定なので、その折に、ジョブ・カードに商工会議所検定試験を記載するようPRする予定である。
佐世保	各種検定試験申込時にジョブ・カード制度のチラシを配布し、合同企業面談会でジョブ・カードとセットで検定のPRを行う。
鹿児島	当所管内の教育機関に対し、ジョブ・カード制度のPRを行い、同カードへの記載促進を図ることにより、商工会議所検定資格の取得を推進する。
沖縄	市内の高等学校や専門学校などの教育機関に対し、ジョブ・カード制度のPRを行い、商工会議所検定の取得とジョブ・カードへの記載促進を図る。

## 8. 検定試験受験者拡大に効果のあった商工会議所の取り組み事例

「検定拡充5%運動」を展開していく一環として、各地商工会議所において、インターネット申込受付の実施、簿記受験対策講座開催を通じた受験者拡大などの取り組みが行われている。

主な事例は次のとおりである。

「検定拡充5%運動」の展開等に関するアンケート調査（平成20年8月）より

商工会議所	主な内容
函館	簿記受験対策講座を開催したところ、受講者のうち約20名が検定試験を受験した。
旭川	春に1度のみであるが、青色簿記学校（3級）を行い、受験に結びつけている。
釧路	ポリテクセンター指導員による受験動奨をしたところ、合格率も極めて高く、落ちても再受験し、さらに合格者は上級の受験をしている。
苫小牧	初級（3級対応）簿記講座とインターネットによる簿記検定の受付を行っている。
弘前	販売士養成講習会を企業と共催で実施することで、受験者の増加が図れた。
石巻	書店受付したことで、受験者は増加した。
郡山	簿記検定は、インターネット申込システムを導入し、受験者増加につながった。各種検定のポスター・受験要項を持って専門学校・大学の先生に直接説明し、校内に多数設置してもらった。また、販売士養成講習会を高校・専門学校の授業に取り入れ、団体受験に結びつけている。
高崎	簿記・販売士の受験要項を管内の行政・教育機関に配布設置を依頼し、受験者増に繋がった。
秩父	当所HPから申込書をプリントアウトできるようにし、郵送での受付を開始したことにより、受験者が増えた。
行田	簿記検定の申込を書店3店舗で受付出来るようにしたところ、夜間の申込も可能となり、受験者数の増加および事務負担の軽減も図ることができた。
蕨	インターネット申込受付により、受験者が安定的に増加した。
草加	土日・夜間の申込受付やインターネット申込受付により受験者が増加した。
浦安	窓口申込、郵送申込、ネット申込、携帯電話からの申込を受付可能にしたことにより、受験者が増加した。
小田原箱根	簿記を昇進・昇格要件の1つとして取り上げてほしいと交渉したところ、地元金融機関が採用し、受験者増につながっている。
厚木	簿記検定講習会を行っている団体の一括受け入れを行い、その分受験者が増加した。
秦野	当所で開催している簿記受験対策講座が受験に結びついている。
甲府	平成16年11月から簿記検定試験の受付を書店にて行うようにしたところ、受験者が増加した。
三島	地元金融機関とタイアップし、販売士更新講習会等を開催したところ、受験者が増加した。
各務原	標準受付期間限度いっぱいまで受け付けることによって、それ以前に締め切った近隣商工会議所管轄居住者の受験者を受け入れることができ、多少増加した。さらに、土曜日午前中にも受付することで受験者が増加した。
一宮	簿記検定申込受付日の初日と最終日に夜間申込（PM8:00まで）を実施しており、受験者拡大にそれなりの効果はあると思われる。
四日市	書店申込と郵送申込の2通りの方法で受験者の利便を図り、増加につながっている。
武生	夜間や土日祝日の申込受付により、受験者が増加した。

守山	駅前の施設で7:30~19:30まで定休日なしで受験申込を開始し、また、インターネット申込を開始したため、受験者が増加した。
東大阪	書店申込と夜間申込を可能としたため、受験者が増加した。
八尾	申込期間を延長し、簿記講座を開催している専門学校に当所受付期間の案内文を送付したこと、大学との産学連携により受験者数が拡大した。
豊中	簿記検定について、市内の書店1店舗に受付を委託したところ、年中無休で夜22時まで受付可能であり、書店側としても集客ツールのひとつとしてメリットを感じ、各方面でPRしてくれていることから、徐々に受験者が増加しており、結果、1級40%増、2級12%増、3級9%増、全体で12%の申込者増となった（以前は会議所窓口とインターネット受付のみだった）。
姫路	簿記講座の開催とインターネット申込受付導入により、受験者増につながった。
尼崎	インターネット申込受付により、受験者が増加するとともに、事務負担の軽減も図ることができた。
西宮	管内の専門学校と提携し、簿記検定の申込受付・合格証書交付について当所から委託しており、それにより土日や夜間（PM8時まで）の受付できるようになり、当所の事務負担低減と受験者増につながっている。
豊岡	簿記受験対策講座を開催し、受講者の多数を受験に結びつけている。
生駒	課長に昇進するにあたり、販売士1級合格を義務づけ、昇給に簿記3級合格を義務づけている百貨店があり、受験者の増加に寄与している。
橋本	そろばん体験学習会を実施、そろばんの認知度が向上した。
米子	日商簿記3級受験対策セミナーを開催し、受講者の受験申込に結びつけている。
岡山	企業などへの直接のPR等により、受験者が増加した。
廿日市	簿記の受験要綱を広域合併後の市内書店やスーパー等に設置要請したところ、設置地区からの受験者が増加した。また、インターネット申込の導入により、ビジネスマンの受験者が増加した。
徳山	簿記・販売士の受験要綱を管内の各種専門学校・県立商業高校に設置したところ、受験者が増加した。また、養成講習会を企業に働きかけることにより、団体受験を実現した。
松山	市内10箇所に設置されているタウンボード（情報発信ポイント）に検定PRを行ったところ、インターネット申込者が増加した。
新居浜	市立図書館と連携して、図書館内にビジネス支援コーナーを設置し、その中で簿記検定チラシを配布したが、図書館は、勉強意欲の高い方が来館するので効果的であった。

## 〔参考資料〕

### 1. 委員等名簿

委員長	平本 勝哉	町田商工会議所 会頭 (株)平野屋金物店 代表取締役	(順不同・敬称略)
委員	川村 宗生	盛岡商工会議所 副会頭 (株)川徳 代表取締役社長	
	石井 金吾	足利商工会議所 常議員・工業部会長 (株)石井機械製作所 代表取締役	
	中島 利郎	前橋商工会議所 議員 全国専修学校各種学校総連合会 副会長 (学)有坂中央学園 理事長	
	渡邊 浩	太田商工会議所 副会頭 富士部品工業(株) 代表取締役会長	
	大久保 秀夫	東京商工会議所 議員・産業人材育成委員長 (株)フォーバル 代表取締役会長兼社長	
	浜田 哲二	横須賀商工会議所 専務理事	
	埜瀬 武	川崎商工会議所 専務理事	
	判治 誠吾	名古屋商工会議所 常議員 大同メタル工業(株) 代表取締役会長兼最高経営責任者	
	堀川 一成	上野商工会議所 副会頭 (株)堀川商店 代表取締役社長	
	田中 田鶴子	京都商工会議所 副会頭 (株)キャリアール・インターナショナル 代表取締役会長	
	灘本 正博	大阪商工会議所 専務理事	
	坪井 祥隆	日本商工会議所青年部 副会長 大惣(株) 代表取締役社長	
学識委員	藤村 博之	法政大学 キャリアセンター長 法政大学大学院 イノベーション・マネジメント研究科 教授	
	石井 典子	東京経営短期大学 経営総合学科 准教授 日商マスター	
日本商工会議所	篠原 徹 宮城 勉	常務理事（平成20年7月まで） 常務理事（平成20年7月から）	
	坪田 秀治	理事・事務局長	

## 2. 検討経過

### (1) 会議の開催

#### ◆第1回産業人材小委員会

①日 時 平成20年3月7日(金) 13:30~15:30

②場 所 日本商工会議所 会議室A

#### ③議 題

○産業人材小委員会の概要

○当面の主要論点

- ・ジョブ・カード制度の積極的な普及・支援の方策
- ・産業界における人材育成に対する効果的な支援策の検討
- ・商工会議所の全所的取り組み体制の構築の方策
- ・その他

○産業人材の育成に関するアンケート調査結果

○意見交換

○その他

#### ◆第2回産業人材小委員会

①日 時 平成20年4月15日(火) 14:30~16:30

②場 所 日本商工会議所 会議室A

#### ③議 題

○「産業人材小委員会(報告書骨子素案)」

○質疑応答および意見交換

○その他

#### ◆第3回産業人材小委員会

①日 時 平成20年6月3日(火) 13:30~15:30

②場 所 日本商工会議所 会議室A

#### ③議 題

○関連する小委員会(外国人労働者小委員会・労働小委員会・教育小委員会)からの報告

○産業人材小委員会中間報告書(案)

○今後のスケジュールならびに検討課題(案)

○その他

#### ◆第4回産業人材小委員会

①日 時 平成20年10月8日(水) 13:30~15:30

②場 所 日本商工会議所 会議室A

#### ③議 題

○講演「産業人材育成における課題—若者から見た就業問題を中心に—」

独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員 小杉 礼子 氏

○意見交換

○その他

#### ◆第5回産業人材小委員会

①日 時 平成20年12月10日(水) 13:30~15:30

②場 所 日本商工会議所 会議室A

#### ③議 題

○調査結果概要報告

・「商工会議所の産業育成・確保事業に関する実態調査」

・「中小企業における人材育成実態調査」(東京商工会議所産業人材育成委員会)

○講演「中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの推進」

独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏

- 意見交換
- その他（ジョブ・カード事業の進捗状況等）
- ◆第6回産業人材小委員会
  - ①日 時 平成21年1月23日（金）13：30～15：30
  - ②場 所 日本商工会議所 会議室A
  - ③議 題
    - 講演「中小企業の人材活用ー子育て後の女性等ー」  
独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員 奥津 眞里 氏
    - 意見交換
    - 産業人材小委員会報告書の構成について
    - その他（ジョブ・カード事業の進捗状況等）
- ◆第7回産業人材小委員会
  - ①日 時 平成21年3月3日（火）12：30～14：30
  - ②場 所 日本商工会議所 会議室A
  - ③議 題
    - 産業人材小委員会報告書（案）について
    - 講演「不況下における求人・求職のミスマッチとその解消策」  
独立行政法人労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏
    - その他

(2) 調査等の実施

- ◆産業人材の育成に関するアンケート調査  
対象：産業人材小委員会委員／時期：平成20年3月
  - ◆「検定拡充5%運動」の展開等に関するアンケート調査  
対象：全国商工会議所（516カ所）／時期：平成20年8月～9月
  - ◆商工会議所の産業人材育成・確保事業に関する実態調査  
対象：本小委員会委員商工会議所（12カ所）の会員中小企業（965社）および日本商工会議所青年部執行部メンバー／時期：平成20年10月～11月
- ※上記調査等で収集したなかで、好事例を適宜ヒアリングした。

### 3. 産業人材小委員会での講演の概要

#### ◆第4回産業人材小委員会（平成20年10月8日）

「産業人材育成における課題ー若者から見た就業問題を中心にー」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 小杉 礼子 氏

若年者を産業人材として活用していくには、学卒者をどのように就業させ定着させていくのか、また、アルバイトやフリーターなどの能力をどう高めて雇用に結びつけていくのか、などが課題となっている。

求人倍率と学卒無業率は反比例しており、大卒も高卒も、求人が多ければフリーターになる人は少なく、逆に求人が少なければフリーターになる人は多くなる。また、アルバイトの経歴が長くなると、企業から求人の対象者としてみなされなくなる傾向があり、就職することが一層難しくなってくる。景気回復に伴って企業の求人意欲は高まっても、採用するのは主に新卒者で、新卒者を多く含む若年層で新しくフリーターになる人は少なくなるが、年長者のフリーターは減少しない。

非正規雇用者が転職しても雇用形態は変わらず、長期にわたり非正規雇用のまま低い賃金で働き続ける。非正規雇用から正規雇用になる割合は低い。

非正社員を高度活用するには、能力開発を行い、経験を広げ、正社員へ登用する仕組みを推進していくことが必要である。非正社員へのOJTまたはOff-JTの実施は、正社員への実施の比率と比較すると低いものの、積極的に取り入れる事業所が増加している。特に、非正社員の離職率が高いところほど非正社員への能力開発に力を入れている傾向にある。小売業、金融保険業、医療福祉関係などは、他の業種に比べ、正社員への登用制度を設けている事業所の比率が高い。非正社員へのOJTやOff-JTを積極的に行っているところは、登用制度も積極的に導入している傾向にある。

フリーターの一部は正社員になることに魅力を感じていない。仕事内容と、一定期間は働くべきという就業者の意識が定着率に関係している。大卒新入社員で転職を予期している場合、キャリア・アップするために転職を考えている人よりも、現状に不満や不安を感じて転職したいと考えている人の割合のほうが大きく、非正社員での割合は逆。会社を選択するうえで、在学中は業務内容・将来性を考えて企業を選択しているが、実際に仕事を経験した後では、労働時間を重視するようになる。

以上の総括として、新卒・第二新卒として求職者を送り出す大学においては、専門的な知識だけでなく、学生に対して幅広い社会人基礎力を身につけさせる教育も必要であると考えられる。また、コミュニケーション能力も重要である。卒業間近になって就職や将来について悩む、ということもなくしていくために、大学側も早めに本人に社会人基礎力やコミュニケーション能力などの必要性を認識してもらい、教育の場でも身につけさせることが必要ではないだろうか。

ジョブ・カード制度は、学卒時期に景気が悪かったために求人がなく、そのまま長期にわたりフリーターや非正社員を続けている人などに、職業能力向上の機会を提供し、その能力を高めて正規雇用に結びつけていく仕組みである。また、職業能力をジョブ・カードに記載することで、求職者と求人企業がお互いに理解しあえる形で示すことができる。今後、同制度が、若者の能力開発とその能力に応じた就業を支援することを通じ、社会全体として生産性を高めていくシステムとして発展していくことに大変期待している。

#### ◆第5回産業人材小委員会（平成20年12月10日）

「中小企業におけるダイバーシティ・マネジメントの推進」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏

これまで、中小企業の人材戦略がうまくいかなかったのは、人事制度が「人」基準であり、属人的要素に基づいているからである。どういう仕事を担当しているか、その仕事に期待される成果をどの程度出しているのかによって評価される仕事基準の人事制度が必要である。

中小企業は縁故等を除いて人材を採用しにくい環境にある。中小企業は、「求めても来ない人」

にラブコールを送るよりは、「来てくれる人」、例えば、女性、高齢者、外国人など、大企業が余り注目しなかった層を対象にすべきである。

また、中小企業は、新卒ばかりを社内で育てるのは大変なので、「ダイバーシティ（多様性）」を生かして多様な人材を活用するマネジメントが必要である。ある一定の特徴を持っている人材ばかりが集まった組織は、構造が激変した時の対応力が弱い。異質な人材を集めている組織は、変化への対応力が強い場合が多い。同質の集団よりも、さまざまな意見を持った人たちをうまく束ねている組織の方が優れている。

多様な人材を活用するために、女性がなじめない、高齢者が働けない、というようなことにならないように、柔軟な勤務体制にし、担当している仕事の内容によって処遇する仕事基準のマネジメントに転換する必要がある。評価結果をなるべく公平にし、キャリア形成を意識した人材育成システムを構築し、長く勤めると能力を向上できる人事制度を整備する必要がある。

年齢といった属人的要素ではなく、どのような仕事を担当することができるのかを基準にした職務等級制度であれば、中途採用者にとっても、担当する仕事の内容に応じた賃金格付けが可能となる。また、正規社員と非正規社員間の格差も、必要以上に大きくなることはない。

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、顔の見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。中小企業は大企業のまねをする必要はない。必要なのはダイバーシティ・マネジメントである。

#### ◆第6回産業人材小委員会（平成21年1月23日）

「中小企業の人材活用—子育て後の女性等—」

(独)労働政策研究・研修機構 統括研究員 奥津 眞里 氏

100年に1度という経済危機と雇用不安がクローズアップされ、世の中の動きが急速に厳しい方向に向かってきているが、中長期の視野で見ると、人口減少に備えて、多様な労働力を活用し、人生の中で多様な働き方を提供できる社会にしていかなければいけない。

これから考えるにあたっては、やはり「少子高齢化」を念頭に置く必要がある。少子高齢化社会においては、「働く世代」が減少していることが問題で、課題を解決するためには、働ける人を増やしていけばよい。定年退職して年数を経ない人々を働く層にシフトするよう引退年齢を引き上げるなどの工夫をすることと、未就労の女性を働く層にシフトしていくことがその対策となるものである。

日本の女性労働においては、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り、何らかのかたちでキャリアを継続することができれば、失ったものを取り戻し、労働市場で活躍してもらうことができると見込まれる。しかし、キャリアを中断することを選択した人なりの事情があるので、それらの人たちが気持ちよく職場に復帰することを選択できるよう、調査・検証を行い、環境を整えていくことが大切である。

実施した調査結果をみると、子育てが一段落したり、子育てを終えたりした、離職後6カ月目前後か6～7年後の時点で再就職したいと考える割合が高くなる傾向がある。正確なデータはないが、新規学卒で就職する際と比較すると、再就職先は、圧倒的に中小企業が多くなる。これは、勤務先を自宅から近いところを選んだり、勤務時間を短くするなど、基準を家庭に置いた条件や雇用形態を希望しているからであり、このような労働条件は、中小企業でないと満たすことが難しい面があるからである。採用する側が人材を見極めて柔軟に人材を採用できる環境を生み出すこと、それに地域サービスのさまざまな救済策が併存することが、再就職がうまくいく決め手となっている。

自分自身が働かなくても経済的には困窮しない環境にある場合は、何かの役に立っていることであるとか、自己裁量で使うことのできるお金を得ることが再就職の理由になっている。それは社会

的自立の自覚につながるからである。再就職をするにあたっては、家族に自分の再就職が理解されるかどうか、また、これまでどおりの生活を維持することで、会社に迷惑をかけてしまうのではないかというような不安や問題を抱えていることもわかった。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」とあるという通念からのものではない。「自ら望む」という点がポイントである。

人口減少という避けられない状況の中で、本人がやりたいことができるような環境を整え、やる気を出してくれる働く環境を整えていくことが非常に重要なのである。

◆第7回産業人材小委員会（平成21年3月3日）

「不況下における求人・求職のミスマッチとその解消策」

（独）労働政策研究・研修機構 統括研究員 伊藤 実 氏

派遣社員の大量失業が、社会問題としてクローズアップされている。とりわけ、製造現場で働いていた派遣社員は、単純作業に従事していた者が多く、職業能力を形成する機会をほとんど与えられてこなかったため、製造業以外での再就職が非常に難しいというのが実態である。サービス産業や介護関連の求人があっても、応募すら躊躇してしまう。こうしたことの背景には、大企業の工場が分業化を進めたことがあった。

これまで日本の多くの工場では、単純労働者と熟練者が分断されないように多能工化を進めていた。だが、2003年以降、大企業の工場では技能が必要な仕事は正社員が行い、単純作業は派遣社員に任せるといった分業化を強化した結果、単純労働者と熟練者が交わらないような構造になってしまっている。これでは職場の一体感はなくなってしまふ。

一方、中小企業では、これまで人材を採用することが難しかったこともあって、数少ない人材を可能な限り有効に活用するといったマネジメントを行ってきた。その結果、経営環境に大きな変化があっても、かなり柔軟に対応できるようになっている。このような職場では、社員の多能工化・均質化が進んでいるため、ワークシェアリングによる雇用の維持が可能である。たとえば、事務職の女性が工場現場の仕事をこなすといったことが可能であり、それに対する従業員の意識の醸成も進んでいる。いい意味での共同体意識が構築されていることが、中小企業の特質の一つである。

雇用をめぐるセーフティーネットの一つである雇用調整助成金については、事務担当余力のある大企業は積極的に利用しているが、余力の乏しい中小企業は、それほど利用していないというのが実態である。中小企業は、制度のことを知らない企業が多い上に、知っている企業も申請する余裕がなく利用できなかったという実態がある。従って、制度および事務手続きを簡略化するとともに、申請手続きを商工会議所などが支援ないしは代行するといった仕組みを整備する必要がある。

求人・求職のミスマッチの背景として、「求人サイドの即戦力志向」と「求職サイドの職種転換に対する消極的態度」があげられる。求人サイドは、「できあがった人材」を欲しがすが、現実的にはなかなか難しい。中小企業支援のためには、企業のニーズをより反映した職業訓練体制を再整備する必要がある。他方、求職者に対しては、経験のない求人職種に再就職できるように、専門家によるカウンセリングとそれに連動した効果的な職業訓練体制を整備する必要がある。

#### 4. 商工会議所の産業人材育成・確保事業に関する実態調査結果概要

1. 調査期間	平成 20 年 10 月～平成 20 年 11 月
2. 調査対象事業所数	965 社 ※産業人材小委員会委員商工会議所（盛岡、足利、前橋、太田、東京、町田、横須賀、川崎、名古屋、上野、京都、大阪の合計 12 箇所）の会員中小企業および日本商工会議所青年部役員企業
3. 回収件数（回収率）	265 社（27.5%）

##### 質問 1. 採用の状況

###### （1）最近 5 年間程度の新卒・第二新卒の採用の状況

###### ◇最近 5 年程度の採用状況と工夫・理由

- ・ 採用の意向がなかった企業（30%）を除き、採用の意向のあった場合、希望どおりの採用ができている企業は 60%。（SA）
- ・ 採用にあたり工夫していることは、学校とのコミュニケーションの強化、求職関連のインターネット媒体活用、商工会議所の就職セミナーへの参加、企業実態の公開と勤務条件の優位性提示等。（FA）
- ・ 希望どおりの採用ができていない企業は 40%。（SA）
- ・ その理由は、応募者そのものの絶対数の不足（理系・技術系）、応募企業が敬遠される業界にあるため等の外的要因に加え、応募者の能力・知識・技術等が採用基準に満たないなどの内的要因。（FA）

###### （2）（1）で「希望どおり採用できている」と回答の場合、採用後の定着率

###### ◇採用後の定着率と工夫・理由

- ・ 採用後の定着率が高いと感じている企業は 68%であり、採用後の離職率が高いと感じている企業は 11%。（SA）
- ・ 定着率を高めるため、研修態勢の充実や社内コミュニケーションの強化を図りつつ、会社状況のオープン化や処遇の改善等を実施。（FA）
- ・ 一方、定着率が低い企業の要因としては、採用段階からのミスマッチのほか、離職者の仕事に対する姿勢等。（FA）

###### （3）最近 5 年間程度のパートタイマー、アルバイト、契約社員の採用の状況

###### ◇最近 5 年間のパート・契約社員の採用状況と工夫・理由

- ・ 採用の意向がなかった企業（32%）を除き、採用の意向のあった場合、希望どおりの採用ができている企業は 74%で、採用計画を達成しているケースが大半。（SA）
- ・ 採用にあたり工夫していることは、ハローワーク・派遣会社の活用、インターネットなどの求人媒体の多様化など応募者そのものを増やす努力、また、時間給・勤務時間への考慮、採用予定者に応じた個別対応の事前案内等。（FA）
- ・ 一方、希望どおり採用がおこなわれていない理由は、採用条件（時間給・勤務日等）と希望者のニーズがマッチしていないこと等。（FA）

###### （4）（3）で「希望どおり採用できている」と回答の場合、パートタイマー、アルバイト、契約社員の正社員化に関する考え

###### ◇パートタイマー等の正社員化の意向の有無と、その理由

- ・ 希望どおりパートタイマー等を採用できた企業のうち、正社員化したいとの意向があるの

は、優秀な人材であれば正社員化したいとの回答 55%、研修後正社員化したいとの回答 16%を合わせた 71%。(SA)

- ・ 一方、正社員化する意向のない企業の理由は、本人の正社員への登用の意思がないこと、職務内容により正社員そのものが不要であること、人件費抑制のため等。(FA)

#### (5) 就業を希望する子育て後の女性の採用に関する考え

◇子育て後の女性の採用の意向の有無と、その理由

- ・ 就業を希望する子育て後の女性の採用について、必要な能力を有していれば採用の意向があると回答した企業は 7 割超。(SA)
- ・ 採用する意向がない理由は、人材が不足していない等（子育て後の女性であること自体に起因するとみられる回答はほとんどなし）。(FA)

#### (6) 高齢者人材（65 歳以上、定年退職後の人など）の採用に関する考え

◇高齢者人材の採用の意向の有無と、その理由

- ・ 既存のパート社員の正社員化の意向や子育て後の女性の採用に比べ高率ではないが、高齢者の採用についての意向は 55%ある。ただし、研修後に採用するという意向は低く、備わった能力を即戦力として活用したい意向が強い。(SA)
- ・ 高齢者人材の採用の意向がない企業は 27%。(SA)
- ・ その理由は、既存社員の継続雇用制度によって 65 歳を定年とすることにより新たな採用意向がない、業務内容によっては体力面での懸念等。(FA)

### 質問 2. 人材育成の取り組みや教育訓練の実施状況など

#### (1) 対象者別実施状況

◇新入社員向け教育訓練等の現状

- ・ 新入社員向けに教育訓練を実施してる企業は 75%。(SA)
- ・ 回答が多いのは、社内での研修会等の実施 76%、OJT 62%、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 46%の順。(MA)
- ・ 特に効果があった、と回答のあったものは実施状況と同様の傾向を示しており、社内での研修会等の実施 57%、OJT 46%、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 26%の順。(MA)

◇新入社員教育において今後実施したいもの (MA)

- ・ 新入社員の採用時の人材育成等の内容に比べ、今後実施したいことの内容は多岐にわたる。回答企業数が多い（15%を超えている）ものは、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 19%、会議所検定など資格取得奨励 18%、専修・各種学校への派遣（その他専門的知識修得）17%、専門家講師による勉強会 15%。

◇中堅社員等向け教育訓練等の現状

- ・ 中堅社員向けに教育訓練を実施してる企業は 76%。(SA)
- ・ 回答が多いのは、社内での研修会等の実施 62%、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 51%、専門家講師による勉強会 46%の順。次いで OJT 42%、会議所検定など資格取得奨励 33%となっている。(MA)
- ・ 特に効果があった、と回答のあったものは、社内での研修会等の実施 42%、専門家講師による勉強会 30%、OJT 28%、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 24%の順。(MA)

◇中堅社員等向けに今後実施したいもの (MA)

- ・ 新入社員向けと同様、今後実施したいことの内容は多岐にわたる。回答企業数が多い（15%

を超えている)ものは、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 22%、会議所検定など資格取得奨励 17%、通信教育の受講 16%、専門家講師による勉強会 15%の順。

◇非正社員向け教育訓練等の現状

- ・ 非正社員向けに教育訓練を実施してる企業は 46%。(SA)
- ・ 回答が多いのは、社内での研修会等の実施 66%、OJT 64%の 2つが圧倒的に多い。特に効果があった、との回答もこの 2つが多い。(MA)

◇非正社員向けに今後実施したいもの (MA)

- ・ 非正社員向けでも、今後実施したいことの内容は多岐にわたる。回答企業数が多い (15%を超えている)ものは、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣 26%、社内での研修会等の実施 26%、会議所検定など資格取得奨励 18%の順。

◇取り組みも多く、効果があがっている方策等 (MA)

◆新入社員

- ・ 取り組んでいるとの回答が多く、効果があがっているとの割合も大きいのは、自社内での研修 (外部専門家講師によるものを含めた事業所内での研修会・勉強会の実施およびOJT)。また、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣についても同様。
- ・ 現在実施しているとの回答が少なく、今後実施したいとの回答として上位になっているものは、専修・各種学校への派遣 (その他専門的知識修得)、通信教育の受講、公的教育訓練機関への派遣。

◆中堅社員・管理者

- ・ 取り組んでいるとの回答が多く、効果があがっているとの割合も大きいのは、自社内での研修 (外部専門家講師によるものを含めた事業所内での研修会・勉強会の実施およびOJT)。また、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣についても同様。
- ・ 現在実施しているとの回答が少なく、今後実施したいとの回答として上位になっているものは、他社への出向派遣教育、専修・各種学校への派遣 (その他専門的知識修得)、ジョブ・ローテーション。

◆非正社員

- ・ 取り組んでいるとの回答が多く、効果があがっているとの割合も大きいのは、自社内での研修 (事業所内での研修会・勉強会の実施およびOJT)、続いて、外部専門家講師による事業所内での研修会・勉強会の実施等。上位の 2 項目以外は、10%台以下
- ・ 現在実施しているとの回答が少なく、今後実施したいとの回答として上位になっているものは、公的教育訓練機関への派遣、専修・各種学校への派遣 (その他専門的知識修得)、協同組合や業界団体等の研修への派遣。また、商工会議所検定試験などの資格取得や自己啓発への援助、商工会議所ほか民間への各種セミナー等への派遣についても、同様の傾向。

## (2) 従業員の育成における問題点や課題等

◇従業員育成における問題点や課題の現状

- ・ 従業員育成における問題点や課題がある、と回答している企業は 83%。(SA)
- ・ 時間的余裕がない割合が最も高く (66%)、次に、人材育成担当者がいない (40%)、資金的余裕がない (34%)。(MA)

## 質問 3. 商工会議所の実施する研修会やセミナーの活用等

◇階層別研修・セミナーの活用

- ・ 階層別研修・セミナーを活用したことのある企業は 53%。(SA)
- ・ 活用されている階層 (新入社員、中堅社員、管理職、経営者) はほぼ同程度の割合。(MA)

◇特に役立った階層別研修・セミナー (MA)

- ・ 活用した企業の約半数が役立ったとの評価。対象者別にみると、新入社員向けが最も高く（51%）、次に、中堅社員向け（33%）。
- ◇今後活用してみたい階層別研修・セミナー（MA）
  - ・ 最も回答の多かったのは、階層別で活用したことがあると回答したなかで一番利用率の低かった管理者向けの研修・セミナー（68%）で、続いて、中堅社員向けの研修（60%）。
- ◇職能別・テーマ別研修・セミナーの活用
  - ・ 職能別・テーマ別研修・セミナーを活用したことのある企業は34%。（SA）
  - ・ 経営機能の中核的機能といえる財務・経理（41%）、人事・労務（38%）、経営・マネジメント（37%）、ビジネススキル（30%）が高い割合である。（MA）
- ◇特に役に立った職能別・テーマ別研修・セミナー（MA）
  - ・ 職能別・テーマ別研修等を活用した企業のうち、約6割が役に立ったという回答になっている。個別の研修等を見ていくと、利用したことのある研修等とほぼ同一の内容について満足した結果になっている。
- ◇今後活用してみたい職能別・テーマ別研修・セミナー（MA）
  - ・ 今後活用したいものとして、人事・労務、営業・販売、経営・マネジメント、財務・経理、ビジネススキルとの回答が上位となっている。
  - ・ 活用したことがあるとの回答の割合が少なく、今後活用したいとの回答の割合の方が高いものは、生産管理・品質管理および法律である。活用したいとの期待の大きさの現れと考えられる。

#### 質問4. 商工会議所の実施する各種検定試験について

##### （1）認知状況（MA）

- ・ 日商簿記は83%の企業が知っていると回答。次いで、そろばん（40%）、販売士（39%）、日商PC（26%）、カラーコーディネーター（24%）など。

##### （2）活用状況（MA）

- ・ 商工会議所検定試験を、何らかの形で活用している企業は、81社（30%）である。
- ・ 人材採用や人材派遣受け入れの際、採用・派遣要件や能力評価基準として活用している企業は51社（19%）である。
- ・ 内定者教育において取得奨励資格として活用しているのは19社（7%）である。
- ・ 企業研修の際、修得度診断ツールとして活用しているのは10社（4%）である。
- ・ 人事考課の評価項目として活用しているのは19社（7%）である。
- ・ 従業員のスキル・アップのため、企業内取得奨励資格として活用しているのは41社（15%）である。

## 5. 東京商工会議所実施「中小企業における人材育成実態調査」結果・考察

- 調査目的：雇用をめぐる変化（労働力人口の減少、雇用の流動化、就業意識の変化・多様化、雇用形態の多様化）が激しくなる中、中小企業における「人材」像を明らかにするため実施。『人材の採用』、『人材の育成』、『人材の評価・処遇』、『企業風土・組織構造』の4つのカテゴリで構成。
- 調査対象：東京商工会議所会員企業から従業員300名以下の法人5千社から無作為抽出
- 調査期間：平成20年6月16日～27日
- 調査方法：発送は郵送、回収はFAX
- 回答社数：523社（回答率10.5%）

標記調査結果に基づき、東京の中小企業の人材育成の取り組み状況の観点のポイントおよびそれにもとづいて、下記のとおり考察する。

なお、同委員会の大久保秀夫委員長が本小委員会の委員でもあることから、同委員長のご協力を得て、本調査結果を掲載するもの。

### <主な調査結果のポイント>

- 業績が好調な企業群（「業績好調企業群」）の59%の正社員・非正社員は、経営理念や経営方針について把握している。これに対して、業績不振企業群（「業績不振企業群」）では同38%となっている。
- 業績不振企業群の18%では、企業理念や経営方針が特にないと回答している。
- 約半数の企業においては、新卒で入社した社員の割合は10%未満である。
- 約半数の企業において、今後正社員を増強したいと考えている。
- 6割の企業においては、女性管理職がいない。
- 「業績好調企業群」の39%は、女性管理職を増強する意向があるが、「業績不振企業群」では11%であり、大きく乖離がある。
- 65歳以上の従業員を雇用している企業は63%となっている
- 「業績好調企業群」の15%においては、高齢者雇用を増強する意向である。
- 約6割の企業が、人材育成策として従業員を講師とする社内研修会・勉強会を実施しており、かつ、最も効果ある育成・教育訓練方法であると認識している。
- 能力開発に積極的な姿勢をもつ企業の割合について、「業績好調企業群」と「業績不振企業群」を比較すると、前者では64%であるのに対して、後者では40%であった。
- 各種セミナーへの参加状況について、「業績好調企業群」では40%であるのに対して、「業績不振企業群」では20%である。
- 外部の専門家を招聘して自社内研修を実施している割合について、「業績好調企業群」は34%であったのに対し、「業績不振企業群」は15%と、2倍以上の開きがあった。
- 84%の企業が何らかの方法で従業員の評価を明確に行っているが、人事評価システムを整備している企業は27%にとどまっている。
- 従業員満足（ES）に関する取り組み状況について「業績好調企業群」対「業績不振企業群」では、「経営者と従業員のコミュニケーション円滑化 49%：28%」、「人事評価基準の明確化・公開 22%：6%」、「従業員に対する権限委譲 28%：14%」となっている。

### <調査結果からの考察>

- 「業績好調企業群」にみられるように、経営理念やビジョンを社員への確・明確に伝え、コミュニケーションを図ることが重要である。
- 最大の経営資源のひとつである「人材」について、その育成から確保まで積極的に取り組み、自社の経営体質にあった処遇を行っていくことが重要である。
- 「業績好調企業群」は、社員の能力開発に積極的である。
- 人材育成方法としては、従業員を講師とする社内研修会・勉強会が最も効果的であると認識している。一方、そのような研修を実施したくとも、時間的余裕がないことや人材育成担当者がいないことなどで悩んでいる企業もある。
- 企業ニーズに合わせながら、研修・セミナー事業を引き続き推進していくことが重要である。

## 6. 平成20年度地域ジョブ・カードセンターおよび地域ジョブ・カードサポートセンター一覧

平成20年11月4日現在

code	都道府県名	地域ジョブ・カードセンター	地域ジョブ・カードサポートセンター							
			箇所数							
1	北海道	札幌商工会議所	3	函館	旭川	釧路				
2	青森	八戸商工会議所	1	青森						
3	岩手	盛岡商工会議所	2	宮古	北上					
4	宮城	仙台商工会議所		(設置せず)						
5	秋田	秋田商工会議所	2	大館	横手					
6	山形	山形商工会議所	4	鶴岡	米沢	長井	天童			
7	福島	福島商工会議所	1	会津若松						
8	新潟	新潟県商工会議所連合会	2	長岡	上越					
9	富山	富山商工会議所	1	高岡						
10	石川	金沢商工会議所		(設置せず)						
11	長野	松本商工会議所	1	長野						
12	茨城	水戸商工会議所	1	結城						
13	栃木	宇都宮商工会議所	1	足利						
14	群馬	前橋商工会議所	4	館林	伊勢崎	太田	藤岡			
15	埼玉	埼玉県商工会議所連合会	2	本庄	春日部					
16	千葉	千葉商工会議所	3	船橋	松戸	柏				
17	東京	東京商工会議所	3	八王子	立川	町田				
18	神奈川	横須賀商工会議所	7	横浜	川崎	平塚	藤沢	厚木	相模原	海老名
19	山梨	甲府商工会議所		(設置せず)						
20	静岡	静岡商工会議所	2	浜松	沼津					
21	岐阜	岐阜商工会議所	2	大垣	羽島					
22	愛知	名古屋商工会議所	3	岡崎	半田	春日井				
23	三重	四日市商工会議所	2	津	上野					
24	福井	敦賀商工会議所	3	武生	大野	小浜				
25	滋賀	滋賀県商工会議所連合会	1	長浜						
26	京都	京都商工会議所	1	福知山						
27	大阪	大阪商工会議所	3	茨木	豊中	北大阪				
28	兵庫	神戸商工会議所		(設置せず)						
29	奈良	奈良商工会議所		(設置せず)						
30	和歌山	和歌山商工会議所	1	紀州有田						
31	鳥取	鳥取商工会議所		(設置せず)						
32	島根	松江商工会議所	1	出雲						
33	岡山	岡山商工会議所	2	倉敷	津山					
34	広島	広島商工会議所	4	呉	福山	庄原	大竹			
35	山口	山口県商工会議所連合会	4	宇部	山口	徳山	岩国			
36	徳島	徳島商工会議所	4	鳴門	小松島	吉野川	阿南			
37	香川	高松商工会議所	1	多度津						
38	愛媛	松山商工会議所	1	新居浜						
39	高知	高知商工会議所	3	安芸	須崎	土佐清水				
40	福岡	福岡商工会議所	4	久留米	北九州	飯塚	直方			
41	佐賀	佐賀商工会議所	1	鹿島						
42	長崎	長崎商工会議所	1	佐世保						
43	熊本	熊本商工会議所		(設置せず)						
44	大分	大分県商工会議所連合会		(設置せず)						
45	宮崎	宮崎商工会議所		(設置せず)						
46	鹿児島	鹿児島商工会議所	3	川内	鹿屋	霧島				
47	沖縄	那覇商工会議所	2	沖縄	宮古島					
<b>合計</b>			<b>47</b>	<b>87</b>						

## 7. 政府の人材育成・確保関連支援施策一覧

下記については、「J-net21（中小企業のためのポータルサイト）」の「支援情報ナビ」の掲載情報の中から、同サイト運営主体である中小企業基盤整備機構の許可を得て掲載しているもの。内容については、日本商工会議所事務局の責任において編集している。

同サイトには、「支援内容」に関してより詳細な情報が掲載されているのであわせてご覧いただくとともに、最新の情報については、「窓口・連絡先」の欄をご参照のうえ、適宜ご確認いただきたい。

<参考>

「J-net21」URL：<http://j-net21.smrj.go.jp/index.html>

同「支援情報ナビ」URL：[http://j-net21.smrj.go.jp/know/shisaku\\_db/index.php](http://j-net21.smrj.go.jp/know/shisaku_db/index.php)

施策名・事業名	後継者人材マッチング促進事業
対象者（利用条件）	後継者難に悩む事業者、後継者になりたい方
支援内容の概略	○後継者を志す人と後継者を探している事業者とのコミュニケーションの場の提供 ○「後継者探し」サイトを活用したマッチング支援
窓口・連絡先	後継者人材マッチングサイト <a href="http://kokei.shokokai.or.jp/">http://kokei.shokokai.or.jp/</a> ・全国商工会連合会 電話：03-3503-1257 URL： <a href="http://www.shokokai.or.jp">http://www.shokokai.or.jp</a> ・最寄りの商工会、商工会議所、都道府県商工会連合会
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	人材育成事業（研修事業）
対象者（利用条件）	中小企業の経営者または従業員
支援内容の概略	全国9か所の中小企業大学校で、次のような高度かつ専門的な研修を実施 ○経営管理者や後継者の資質向上のための経営全般に関する研修 ○企業戦略立案、販売・営業、生産管理といった個別経営課題に対応する研修 ○創業予定者を対象とした新規創業を支援する研修 ○財務・管理会計の必要性の普及と理解を目指す「会計啓発・普及セミナー」等
窓口・連絡先	中小企業基盤整備機構経営基盤支援部人材支援調整課 電話：03-5470-1560 URL： <a href="http://www.smrj.go.jp/jinzai/index.html">http://www.smrj.go.jp/jinzai/index.html</a> 都道府県等または都道府県等中小企業支援センター
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	中小企業基盤人材確保助成金
対象者（利用条件）	創業・異業種進出に伴って経営基盤の強化に資する人材、または生産性の向上に必要な人材を雇用保険の一般被保険者として雇い入れた中小企業
支援内容の概略	創業・異業種進出に伴って経営基盤の強化に資する人材を雇用保険の一般被保険者として雇い入れた場合に一定金額を助成 ○助成機関 独立行政法人雇用・能力開発機構 ○申請窓口 独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター
窓口・連絡先	独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター URL： <a href="http://www.ehdo.go.jp/">http://www.ehdo.go.jp/</a> 1. 独立行政法人雇用・能力開発機構 電話：045-683-1111 2. 独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター URL： <a href="http://www.ehdo.go.jp/loc/index.html">http://www.ehdo.go.jp/loc/index.html</a>
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	雇用に関する助成制度
個別事業名	雇用調整助成金
対象者（利用条件）	景気の変動等に伴い事業活動の縮小を余儀なくされて、休業、教育訓練、または出向を行

	うことにより労働者の雇用維持を図る事業主
支援内容の概略	景気の変動等に伴い事業活動の縮小を余儀なくされて、休業、教育訓練または出向を行うことにより労働者の雇用維持を図る事業主は休業手当、賃金等に相当する額の一部について助成を受けることが可能
窓口・連絡先	公共職業安定所または都道府県労働局 URL : <a href="http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html">http://www.mhlw.go.jp/kyujin/hwmap.html</a> URL : <a href="http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/pref.html">http://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/pref.html</a>
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	キャリア形成促進助成金
個別事業名	訓練等支援給付金
対象者（利用条件）	企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、目標が明確化された職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援または職業能力評価の実施を行う事業主
支援内容の概略	○雇用する労働者に職業訓練を受けさせる中小企業事業主に対して、職業訓練経費の一定割合を給付 など ○自発的な職業能力開発を支援する場合、自発的職業能力開発経費の一定割合を給付 など
窓口・連絡先	独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター 電話：0570-001154
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	キャリア形成促進助成金
個別事業名	職業能力評価推進給付金
対象者（利用条件）	企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、目標が明確化された職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援または職業能力評価の実施を行う事業主
支援内容の概略	○職業能力検定の受検に要する経費（受験料等）の一定割合を助成 ○職業能力検定期間中のその雇用する労働者の賃金の一定割合を助成
窓口・連絡先	独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター 電話：0570-001154
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	キャリア形成促進助成金
個別事業名	地域雇用開発能力開発助成金
対象者（利用条件）	企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、目標が明確化された職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援または職業能力評価の実施を行う事業主
支援内容の概略	○職業訓練を受けさせる場合の経費の一定割合を助成 など
窓口・連絡先	独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター 電話：0570-001154
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	キャリア形成促進助成金
個別事業名	中小企業雇用創出等能力開発助成金
対象者（利用条件）	企業内における労働者のキャリア形成の効果的な促進のため、目標が明確化された職業訓練の実施、自発的な職業能力開発の支援または職業能力評価の実施を行う事業主
支援内容の概略	○職業訓練を受けさせる場合の経費の一定割合または自発的職業能力開発経費の一定割合の助成 など
窓口・連絡先	独立行政法人雇用・能力開発機構都道府県センター 電話：0570-001154
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	人材投資促進税制
対象者（利用条件）	青色申告を提出する個人事業者または資本金1億円以下の中小企業等
支援内容の概略	労務費に占める教育訓練費の割合に応じ、教育訓練費の一定割合に相当する額を当期の法人税額（個人事業者は所得税額）から控除することが可能

窓口・連絡先	経済産業省 経済産業政策局 産業人材参事官室 03-3501-2259 (直通)
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>

施策名・事業名	雇用促進資金
対象者 (利用条件)	事業の拡大等を行うことにより従来に比して当該事業所全体で新たに2人以上の人材確保が見込まれる方
支援内容の概略	○設備資金は15年以内、運転資金は5年以内で融資 など
窓口・連絡先	商工中金

施策名・事業名	新現役チャレンジ支援事業
対象者 (利用条件)	全国中小企業者、個人 (OB人材) 等
支援内容の概略	○中小企業・ベンチャー企業の事業展開に必要な経営や技術等の課題解決に必要なOB人材とのマッチング
窓口・連絡先	中小企業基盤整備機構 <a href="http://www.smrj.go.jp/index.html">http://www.smrj.go.jp/index.html</a> 新事業支援部 創業・ベンチャー支援課 TEL. 03-5470-1564

施策名・事業名	中小企業ものづくり人材育成事業
対象者 (利用条件)	「高専等活用中小企業人材育成事業」は、自社の技術者 (若手を中心とする現場技術者) 育成を考えている中小企業の方、「工業高校等実践教育導入事業」は、工業高校等の生徒や教員の企業研修や学校への講師派遣授業に協力いただける中小企業の方が対象
支援内容の概略	プロジェクト管理法人 (財団、商工会議所等) を中心とする地域の産業界と教育界の3者が連携して、次の事業を委託により支援 ○高専等の有する設備を活用し、高専の教授や地域のベテラン技術者等の協力の下、地域の中小企業のニーズに応じた体系的な知識の取得のための講座と実践力を付与するための実習を一体的に開発し、実施する「高専等活用中小企業人材育成事業」 ○各地域の産業界と工業高校等、行政等が連携して、学校への企業技術者の講師派遣、生徒や教員の現場研修等を行うことにより、工業高校等の実践的な教育プログラムの充実を支援する「工業高校等実践教育導入事業」
本庁担当部署	中小企業庁経営支援部技術課
窓口・連絡先	各経済産業局等地域経済部産業人材政策課 中小企業庁経営支援部技術課 電話: 03-3501-1816
URL	<a href="http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html">http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/g_book/index.html</a>