

## 中小企業の人材確保と育成について

2006年6月20日

(社) 日本経済団体連合会

## 《目 次》

I. 中小企業をめぐる環境変化-----	1
1. 経済活動のグローバル化／ICT（Information & Communication Technology：情報通信技術）化の進展-----	1
2. 企業間関係の変化-----	2
3. 大量生産から多品種少量生産へのシフト-----	3
4. 要求される技術・サービスの高度化－納期・リードタイムの短縮化－	3
II. 中小企業における人材面での問題点-----	3
1. 中小企業で不足している中核人材-----	3
(1)いわゆる「右腕人材」-----	4
(2)技術動向を的確に把握できる人材-----	4
(3)顧客開拓・販売のプロとしてのセールスエンジニア-----	4
(4)ICTを使いこなせる人材-----	5
2. 人材確保・育成に関する問題点-----	5
(1)企業の知名度・ブランド力が弱い-----	5
(2)就労条件に対するイメージが悪い-----	5
(3)必要な人材が何であるか絞りきれない-----	5
(4)人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない-----	6
III. 中小企業の人材確保・育成のための方策-----	6
1. 「自立型人材」の育成-----	6
2. 中小企業が取るべき人材の確保・育成のための方策-----	7
(1)人材採用ルートの多様化-----	7
(2)企業風土の絶えざる変革-----	11
(3)人事制度の改革-----	11
(4)職場環境の改善と従業員の活性化－ワーク・ライフ・バランスの実現－	12
(5)関係諸機関との連携-----	15
IV. 人材育成が拓く中小企業の未来-----	17

別添資料 1 企業事例

1. 三州製菓(株) -----	20
2. ピジョン(株) -----	22
3. 東成エレクトロビーム(株) -----	25
4. (株)南武 -----	28
5. 日本原料(株) -----	30
6. (株)山下電子設計 -----	32

別添資料 2 政府の中小企業支援策（抜粋）

1. 厚生労働省による人材開発支援策 -----	35
2. 経済産業省・中小企業庁による中小企業の人材確保・育成支援 -----	36
3. 中小企業の IT 化促進のための支援策 -----	37
4. 新連携の仕組み -----	39
5. 包括根保証の廃止（民法の一部改正）（2005 年 4 月施行） -----	41

## I. 中小企業をめぐる環境変化

景気の回復基調が長く続いている中、雇用をめぐる状況も改善されてきている。しかし、景気回復により大企業が人材採用を積極的に行い始める一方で、中小企業の人材獲得は逆に厳しくなっている。国際競争が激化する中、「攻めの経営改革」を目指す中小企業にとって、人材の確保・育成は喫緊の問題である。

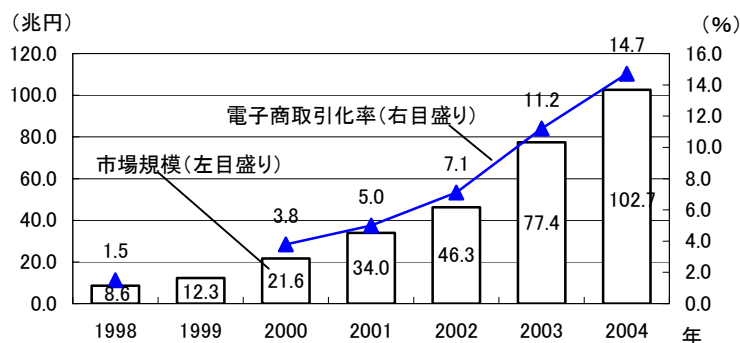
企業をめぐる環境は近年、劇的に変化しているが、中小企業に関しては、以下のものが指摘できる。

### 1. 経済活動のグローバル化・ICT（Information & Communication Technology：情報通信技術）化の進展

経済活動のグローバル化およびICT化の進展により、大企業のみならず中小企業も、国境を超えた競争を余儀なくされている。大企業や取引先の海外進出に伴い、また新たな事業機会を求めて、外国での事業を開始する中小企業は後を絶たない。海外市場の動向や外国企業の競争力増大など、海外で起こる事象が従来以上に国内に大きな影響を及ぼすのも、グローバル化の特徴である。

企業間取引にも、ICTの導入による変化が起こっている（図表1）。ほとんどの大手企業では、WEBサイトで電子商取引が行われており、これに対応するために、中小企業でもEDI（Electronic Data Interchange：電子データ交換）化による取引を進めていく必要が出てきている。

図表1 電子商取引の推移

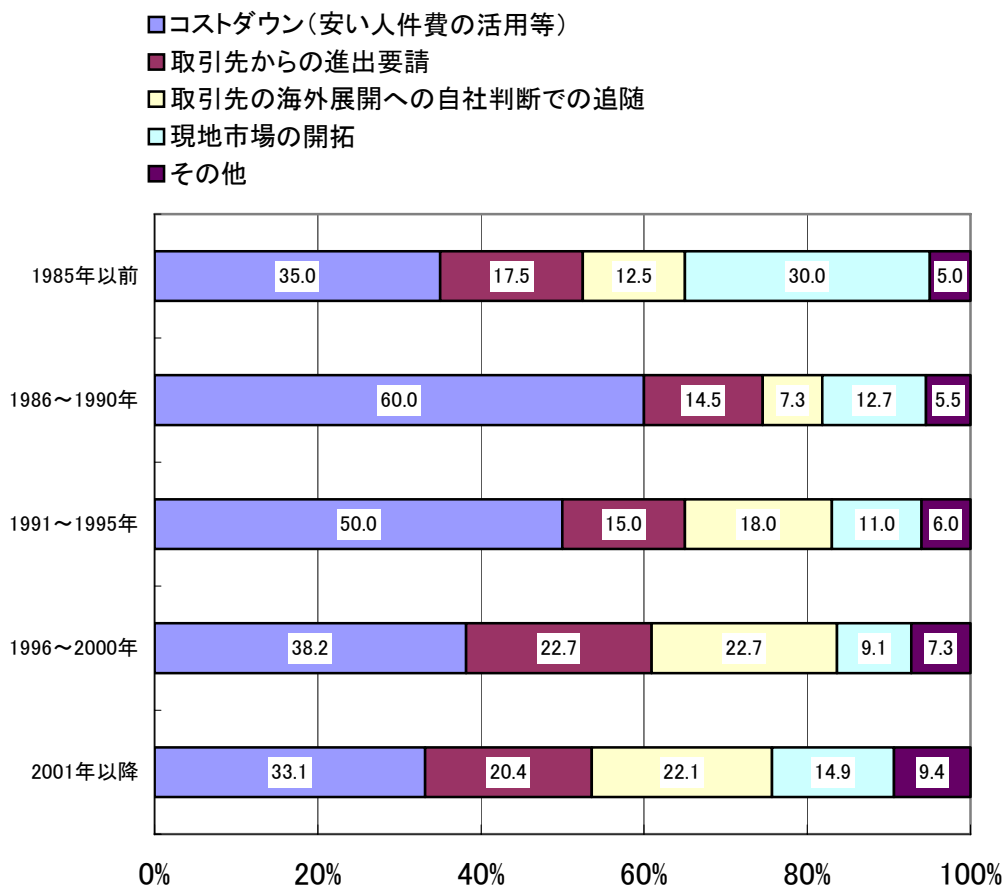


- 資料) 経済産業省「平成16年度電子商取引に関する実態・市場規模調査」(2005年6月)
- 注1) 市場規模の1999年については調査を実施していないため、1998年調査時の1999年予測値を記載
- 2) 電子商取引化率の1999年については調査を実施していないため、空欄
- 3) 電子商取引とは、「インターネット技術を用いたコンピュータ・ネットワーク・システムを介して商取引行為が行われ、かつその成約金額が捕捉されるもの」

## 2. 企業間関係の変化

いわゆる系列が強かった時代には、少数の大企業を取引先としてきた中小企業が大多数であった。しかし、経済活動のグローバル化がもたらしている競争の激化により、発注元企業も海外へ製造拠点を移転したり、系列企業外や海外からの調達を加速したりしている（図表2）。少数の取引先に依存しては生き残りが難しくなりつつある現在、多くの中小企業には、取引体制の根本的な変革が求められている。

図表2 製造拠点の東アジアの進出の目的



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「最近の製造業を巡る取引環境変化の実態にかかるアンケート調査」(2005年11月)

### 3. 大量生産から多品種少量生産へのシフト

1980年代の後半より、国内において大量生産方式により安価に供給されてきた製品は海外へと生産がシフトしており、中小企業もこの流れを受けて多品種少量生産に対応することを求められている。多品種少量生産はすぐれたシステムを構築して実行しないと非効率で利益をあげにくい生産方法だが、資金やノウハウの面から、未だ完全には対応できていない中小企業も多い。

### 4. 要求される技術・サービスの高度化ー納期・リードタイムの短縮化ー

猛烈な速度で進展している技術やサービス水準の高度化に、中小企業としても経営革新で対応していく必要が生じているが、そのスピードに十分についていけない企業も増加している。

また、いかに速い時間で仕事を完遂できるかが勝負を分けるというタイムベースの競争激化により、設計から原材料の調達・生産・さらには客先納入までの時間短縮が求められ、これに対応できる企業でなければ生き残ることが困難になりつつある。

## II. 中小企業における人材面での問題点

このような大きな変革期を乗り切るために中小企業に求められているものは、確固たる経営理念とそれを具体化する企業戦略、企業戦略を実現する人材の確保・育成にある。それらを基盤に、顧客、株主を含む多くの人々から見て魅力ある企業になれるか否かが、中小企業の命運・成否を左右する。

1999年に中小企業基本法が改正され、いわゆる「弱者保護」から「挑戦する企業に対する積極的支援」を重視するという方向に政策が転換された。現代は、他社と差別化できる製品やサービスを提供できる競争力がない企業の存続は難しい時代となっている。競争力の源泉は人材であり、その確保および能力の育成・開発は喫緊の課題である。

企業規模に関係なく、企業経営の課題には共通している部分は多い。人材育成や能力開発もその例にもれない。しかし中小企業においては、大企業に比べて経営資源の質・量の差は大きく、それを踏まえた上での対応を考えていかなければならない。

### 1. 中小企業で不足している中核人材

経営資源の質・量において大企業に比べて劣位にある中小企業においては、すべての分野で、必要な人材が不足しているといえる。その中でも、環境変化

や今後の事業展開を考えた際に、中小企業が特に必要としている中核的な人材を類型化してみると、以下のように考えられる。

### (1)いわゆる「右腕人材」

特にオーナー企業や創業者からは、経営の中核で経営者を支える人材（いわゆる「右腕人材」）に対するニーズが高い。右腕人材とは、「総務、経理、人事をこなし、技術を理解し、経営管理全般に対する高度な能力をもち、精力的に活動する」という頼もしい人材である。また、企業規模を大きくしていく過程で、経営者の経営理念を理解し、それを経営者とともに社内外に伝えることができる、経営者の「分身」としての役割も期待されている。そのような人材の有無が、企業の発展を左右するといっても過言ではない。

しかし、そのような高度な能力を持つ人材は大企業においても稀少であり、中小企業が労働市場から直接確保するのは、現実には難しいことが多い。

### (2)技術動向を的確に把握できる人材

技術革新のペースが加速化する中、技術の動向を丹念にフォローしていくことは、すべての企業に不可欠な作業である。しかし、人員に余裕のない中小企業にとって、この作業の継続が難しくなりつつある。最新の技術動向を理解できなければ、いかなる技術が今後有望であるかというシーズ（新しく提供する製品やサービスの種）を知る機会も得ることができず、発展の機会を喪失する。そして、今後の技術開発やビジネスの展開に必要な人材を獲得・育成することが困難になるという悪循環に陥ってしまう。現代は、このような情報収集力が、変化への適応能力の優劣を決めると言っても過言ではない。

### (3)顧客開拓・販売のプロとしてのセールスエンジニア

技術などの専門知識を含めた業界動向に習熟した上で、新たな市場を開拓できる商品を企画・提案できるマーケティング能力や、自社の製品を顧客に売り込み、ビジネスとして展開させる高い営業力を持った人材は、経済全体の「右肩上がり」の成長が期待できなくなった成熟経済において特に重視される。

しかし、特に長年、特定企業との取引を主たる事業としてきた中小企業には、このような発想が乏しい場合が多い。発注を受けたものを単につくり、提供するだけでなく、売れるものは何かを自ら考え、また大量の資金をかけずにどうすれば効率的に売れるかという視点をもって行動しない企業は、市場に埋没し、やがて競争力を低下させてしまう恐れが強い。

#### (4) ICTを使いこなせる人材

最新のICTのスキルに通じている人材を新規学卒者から採用することが難しいと感じている中小企業は多い。のみならず、ICTの重要性は理解しているものの、実際にICTを導入しようとする際に、コストがかかる、企業にどのようなメリットがもたらされるのかがわからない、と考える経営者も少なくない。

しかし、インターネットやe・コマースが世界的規模で進んできている中、従来の枠を越えた異業種からの参入が各分野で盛んになっており、既存のスタイルでビジネスを行っている中小企業の経営は厳しくなっている。ICTを使いこなせる人材の育成は、もはや企業の存続をも左右するほどの課題となっ

## 2. 人材確保・育成に関する問題点

大企業に比べて、中小企業が人材確保・育成に対して顕著に感じられる問題点としては、以下のものがあげられる。

### (1) 企業の知名度・ブランド力が弱い

中小企業の知名度は概して低く、世界に通じる高い技術力を持っている企業においても、一般には知られていないことが多い。人々はメディア等への露出度が高い企業に関する情報は多く持ち合わせているが、そうでない中小企業についての情報は少なく、ほとんどの中小企業は自らの存在をアピールできるブランド力を持ち合わせていない。また、企業に関する情報が少ないがために、個々の中小企業に対しては「どのような仕事を行っているのかがわからない」という印象が、一般の人々には強い。

### (2) 就労条件に対するイメージが悪い

中小企業の労働条件には、3K（汚い、きつい、危険）のイメージが付きまとう。そのため、新規学卒者はメディアなどで有名な大企業を志向しがちである。中小企業の製造業は、大半が低賃金・長時間労働というイメージが強い一方、専門的知識・技能・技術が求められるために、特に最近の若年層は敬遠しがちである。

### (3) 必要な人材が何であるか絞りきれない

また、中小企業自身も自社にとっていかなる人材が必要であるかについて明確な考えがないことも多い。ただ「人が足りない」、「明るく元気な人に来てほ



しい」という漠然としたイメージしか持っていないと、「取りあえず応募してきた人を採用する→必要な人材でなかったためにすぐに辞める→人材を確保できない→取りあえず応募してきた人を採用する」という悪循環に陥ることになる。

#### (4)人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない

大企業と比べて教育にかけるエネルギー、時間、資金が、中小企業では不足しがちである。その結果、多くの中小企業は「採用が困難→人材育成ができない→人材力が高まらずに競争力を高められない→企業活動が活性化しない→採用が困難」という悪循環に陥ることになる。

能力開発のためのプログラムも、大企業は自前で開発できるが、中小企業にはプログラムがない、もしくはプログラム開発のためのノウハウがないことが多い。それを補完するために政府や地方公共団体が実施しているプログラムについても、その存在自体が周知徹底されていない、また、存在を知ってはいるものの、その中で自社にとって適しているプログラムがわからないという意見が、中小企業経営者の間には多い。

### Ⅲ. 中小企業の人材確保・育成のための方策

以上のように、中小企業の人材確保・育成については多くの困難が存在している。それを克服していくためには、いかなる方策が必要であるか。

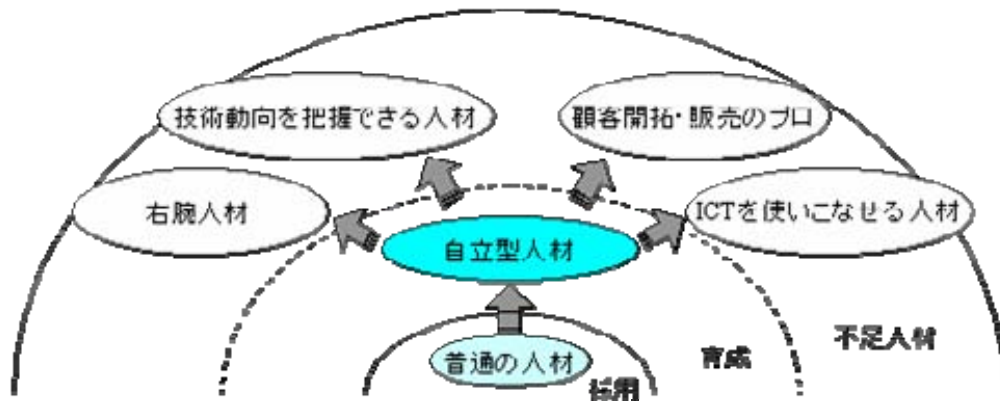
#### 1. 「自立型人材」の育成

多くの中小企業では、最初から世間一般で「優秀」と呼ばれる人材を採用することは難しい。そのため、中小企業は「普通の人材」の中から、自社の社風に適応できる人材を採用して、自社にふさわしいように育成することを進めていかざるを得ない。

中小企業で不足している人材の種類は「Ⅱ－1」（4ページ）で記載したとおりだが、特に新規学卒者については、実際にはそれぞれのタイプの人材を最初から決めて採用することは難しい。よって、新規学卒者については、どのような資質・素材をもった人材であるかを定め、採用後にいかなる仕事に従事させ、自社のニーズに見合った形で育成していくかを考えることが重要となる。中途採用についても、従来の職歴を基本にして、やってほしい仕事に対して対応できるだけの柔軟性や協調性を持っているかが、重要なポイントとなる。

従業員一人ひとりが企業の命運を左右する度合いが大企業に比べてはるかに高い中小企業には、いわゆる「自立型人材」がとりわけ求められる。「自立型

図表3 「自立型人材」のイメージ



人材」とは、「自分で PDCA (Plan-Do-Check-Action : 計画－実行－評価－改善) というサイクルで仕事を進められる」、「自分自身の考えを確立している」という人材である。このような能力は決して天賦のものではなく、本人の自覚と努力次第で十分獲得可能である。現状においては特別優秀というわけではない「普通の人」であっても、「自立型」になりえる人材を採用し、「自立型人材」になるよう育成を進めていかなければならない。そのような人材が、「Ⅱ－1」で示したような、これからの中小企業に必要な人材として成長していくことが期待される（図表3）。

中小企業は大企業のように仕事が細分化されていないことが多く、人材一人ひとりがさまざまな仕事をこなし、経営環境に柔軟に対応していかなければならない。よって、「自立型人材」の必要性は、大企業以上に喫緊かつ深刻な問題である。

では、そのような人材を確保・育成していくためには、どのような方策が求められるだろうか。

## 2. 中小企業が取るべき人材の確保・育成のための方策

### (1) 人材採用ルートが多様化

#### ① インターンシップ制度の充実・活用

在学期間中の就業体験であるインターンシップは、大企業では定着してきた感があるが、中小企業では、受け入れ先の準備が整わないなどの理由から、十分には浸透していないと言われている。日本における企業の99%は中小企業で

あるという現実を鑑みれば、中小企業におけるインターンシップの実施は、今後一層進められる必要がある。そのことで、学生が持つ中小企業に対する画一的なイメージを払拭することが期待できる。

職業意識を高める教育の一層の充実を図るとともに、大企業に入社させることが学校への絶対的な評価基準であるかのような意識が学校側にあるとすれば、それは払拭されなければならない。学校も中小企業の実態を精査した上で、企業規模に関わりなく、学生に対して働きやすい・働きがいのある職場とはなにかについて考えさせ、その上で就業機会を紹介していくという指導が、一層求められよう。

## ②高齢者の活用

2006年4月より改正高年齢者雇用安定法が施行され、65歳までの定年延長、65歳までの継続雇用制度の導入、定年制度の撤廃のいずれかの導入が義務付けられた。中小企業もこの法律の例外とはされず、法律に適切に対応していかなければならない。

一方で、人材が潤沢とはいえない中小企業にとって、実力のある高齢者は引き続き重要な戦力である。これを機会に、高齢者雇用の制度を整備し、透明性・客観性の高い基準で高齢者の雇用を推進していくことが求められよう。

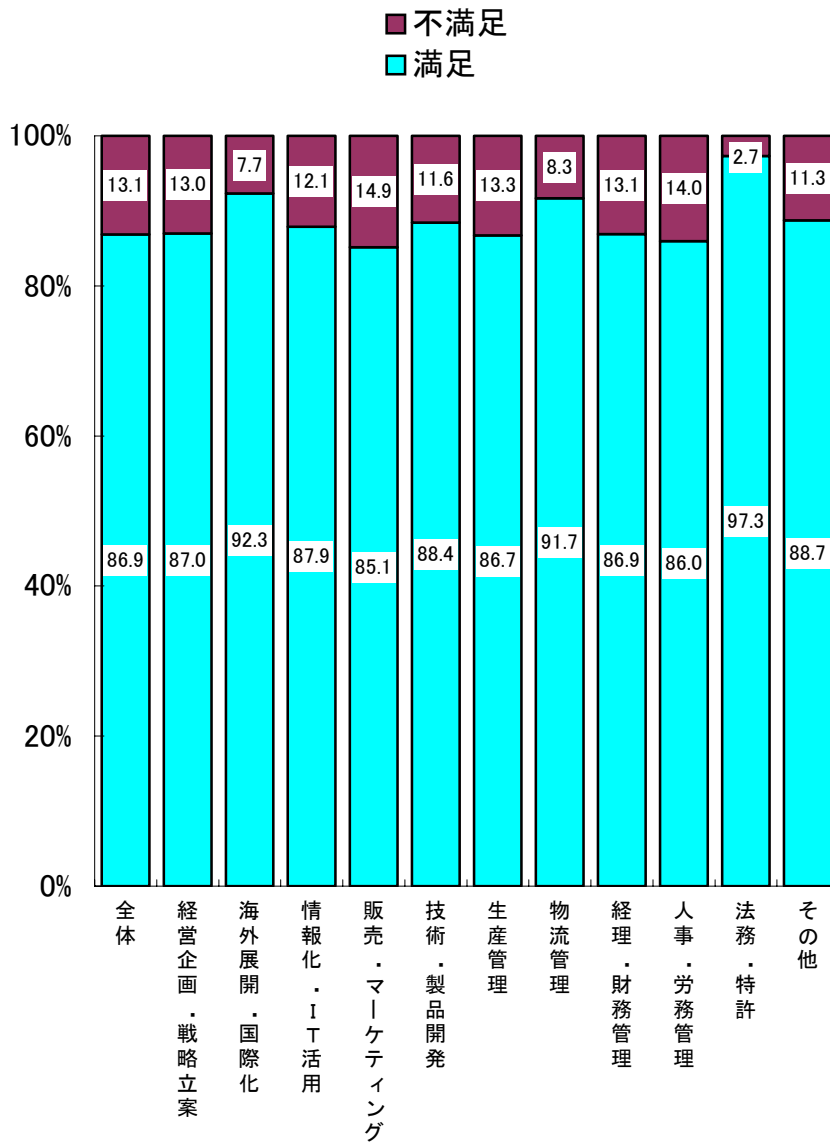
また、ここ数年間は他企業を引退する高い実力を持つ人々を自社に取り込む絶好の機会でもある。外部から来た人材は、技術や人脈など、従来にない分野での発展を企業にもたらす可能性がある。政府もOB人材を中小企業に紹介するなどの事業を展開しているが、さまざまな諸制度を活用しながら、外部の高齢人材の活用に取り組むことも検討すべきである（図表4）。

## ③大企業からの人材受け入れ

人材不足に悩む多くの中小企業は、大企業の人材に来てほしいと思っている。特に大企業に求めているのは、営業のセンスがあり、新たな市場を切り開いていける能力がある人材（前述のⅡ-1(3)のタイプ）である。だが、そもそも大企業においてもそのような能力を持った優秀な人材は稀少である可能性が高い。それだけの能力を持つ人材の絶対数がどの程度いるのか、本当にそのような人が来てくれる可能性があるのかを、まずは考えなければならない。大企業でも足りない人材が中小企業に簡単に来てくれるとは考えにくい。

大企業から中小企業へ転職するのは難しいとの意見は強い。大企業や金融機関を辞めて中小企業へ行き、自己実現をしたいという潜在的な希望をもつ人は多いが、そのような人々が必ずしも中小企業で成功するとは限らない。その原

図表4 OB人材の能力への満足度



資料：日本商工会議所・企業等OB人材マッチング全国協議会「外部人材の自社経営の活用に関するニーズ調査」(2003年6月)

因としては、中小企業の企業文化になじみにくい・否定的な態度を取る、大企業に所属していたという意識が強すぎて周囲と軋轢を起こすなどの理由が多く指摘されている。大企業からの転職者・転職希望者は、異文化に対する適応力がまずは必要であるという意識を持たなければならない。

一方で大企業から人を招く場合には、中小企業の経営者は、どのレベルの人に来てもらいたいのか、どのような仕事をしてもらいたいのか、といった目的・対象を絞る必要がある。例えば、同じ肩書きであっても、中小企業の経理部長は大企業の係長がやっているような、「伝票を起こす作業」を求められることもあるし、総務部長といっても屋根直しの交渉といった仕事まで求められる場合もある。大企業と中小企業では仕事の質と量が異なることがほとんどであるという実態を、採用する側もされる側も理解しておく必要がある。

規模の小さい企業においては、人柄と求められる能力とのバランスが取れているか否かが、職場への適応に際して重要な要因である。このようなミスマッチを起こさない効果的な方法としては、事前に面接を繰り返して本人の働く意欲を徹底的に確認すること、経営者のみならず受け入れ部門の意見を尊重すること、適切な仲介者が需要側と供給側との連絡調整を徹底して行うことがあげられる。とりわけ規制改革を受けて近年、民間企業による職業紹介事業が隆盛になりつつあるが、民間の創意を生かして、この機能を一層充実させていくことが期待される。

#### ④多様化する就業形態の活用

就業形態が多様化する中、中小企業においても、正社員のみならず、さまざまな就業形態の労働者を活用していくことが求められる。

パートタイム労働者については、多くの企業がすでに導入しているが、十分に戦力化している企業はまだ多くない。労働力人口が減少していく中、パートタイム労働者は中小企業にとっては貴重な人材である。企業の経営ビジョン・戦略が明確な企業は、働く側であるパートタイム労働者の満足度を高めつつ、企業業績を向上させることに成功している。自社に合った形でのパートタイム労働者の活用を、自社の経営ビジョンとの関連で考えていくことが、働く側、雇う側双方の効用を最大限に高めることになる。

たとえば、パートタイム労働者についても、「指示待ち」、「チャレンジする意欲がない」、「マニュアル通りに動く」というレベルに止めることなく、情報の共有化、教育、エンパワーメント（権限の委譲）などを通じて経営理念を共有してもらい、業務改善の提案や新製品のアイデア供出などの活動に参画してもらうことで、生産性を高め、企業業績を高めていくことも期待される。

また、近年は派遣という就業形態が増えているが、中小企業ではまだ十分に

活用されていないといわれている。多様な就業形態の活用という観点から、直接雇用だけでなく、派遣社員の活用についても積極的に考慮すべきである。派遣は、必要な人材を迅速に調達できる、専門性の高い即戦力を期待できるなどの効果が期待できる。コスト的には割高になる、短期的な戦力補充に止まる場合もあるが、自社の雇用ポートフォリオを勘案した上で、適切な方法での戦力化を進めていくことも考慮すべきであろう。

## (2)企業風土の絶えざる変革

「自立型人材」を育成していくためには、保守的・守り・受身に入らないように、社内の風土を絶えず変化させていかなければならない。

「事なかれ主義」、「保守的な風土」を改革するためには、若くても優秀な社員は早期に抜擢する制度を構築すべきである。たとえ経験や知識がなくても、情熱や行動力があればできないことはないという自信を持つことで、若者は一層の発展を遂げることができる。このような大胆な変革は、中小企業においてこそ機敏な実行が可能であろう。

ムードの良い職場、やりがいのある仕事をつくることで、会社の組織風土を絶えず改革し、従業員にとって夢のある組織を創ることこそが大切である。組織や人事が生き生きとしている企業なら定着率も高くなり、人が育つので、人手不足の解消に重要な施策になる。

情報を共有できる、透明性の高い組織をつくることも有用である。たとえば、事業計画書や経営に関する情報を全社員に知らせることで、経営に対する関心を高めることが期待される。このような観点から、社内 LAN、イントラネットやグループウェア等の導入・活用も、検討する価値がある。

透明性の高い組織をつくるためには、円滑なコミュニケーションが基本になる。しかし、就業形態や従業員の価値観が多様化している現在においては、従業員を単一的に捉えたやり方では通用しない場合もある。現代において社内のコミュニケーションを築くためには、従業員の多様な嗜好を配慮して、時には手間やコストをかける必要も出てくることも、留意しておかなければならない。

## (3)人事制度の改革

世の中の流れが年功賃金からの脱却へと進んでいる中、役割、能力、成果を反映した処遇制度への移行は、中小企業でも不可避である。

従業員に対して自己責任の伴う自立—「自立型人材」への成長—を求めているためには、従業員が自助努力をしていくことを前提とした処遇・支援が必要であり、その面から昇進と給与についても考えていかなければならない。

能力があり、実績を出している者は、それに応じて処遇していくべきである。

役割、能力、成果に応じた処遇制度を導入する際にキーワードとなるのが、「コミュニケーション・透明性・信頼・納得」である。

一方で、従来評価されてきた「日本的経営」のよい面を発展させていくことが大切である。「日本的経営」とはなにかについては諸説あるが、「人間尊重」、「長期的視野に立った経営」の哲学の下、和を重んじて、個人ではなく組織で成果を上げることを考えることであるところでは考えたい。特に、人間相互の話し合い・コミュニケーションを通じて人にやりがいを持たせるという方法は日本的と言えるものであり、これらの取り組みを丹念に実施していくことは、特に規模の小さい中小企業には効果がある。

従業員の育成という具体的な作業に当たっては、仕事の動機付けや使命感を自覚させて、組織全体で仕事を行うという意識を持たせることが大事である。

部門目標が達成されていない時に、個人目標が達成され、個人の評価が良くなることは、特に規模の小さい企業においては考えにくい。部門目標と個人目標の整合性を十分に配慮した上で、上司と部下がそれぞれ企業業績の向上につながる目標を設定し、その達成度を評価し、部門目標と個人目標の両立を目指す「目標管理を基本とした成果主義的な処遇制度」が、中小企業における処遇制度の1つの方向性として考えられる。

また、成果を出したらそれで終わりということではなく、成果の上がった者に対しては、さらにやりがいのある仕事に就けるような人事制度をつくることで、働く人に励みを持たせ、成長を促進させることが期待できる。

さらに正社員だけでなく、契約社員、パートタイム労働者、派遣労働者に対する教育体系の整備についても取り組むべきである。役割、能力、成果を反映した処遇制度の中で、均衡と公正性に配慮しながら、従業員の能力向上による戦力化やモラルの向上のために努めていく必要がある。働く人の多くは仕事による自身の成長を求めており、そのための機会を提供することで、従業員に対する満足度を高めると同時に、自身が企業の一員であるという意識を持たせ、企業経営に対する関心を強めることが期待できる。

“One for all, all for One”（1人は全体のために、全体は1人のために）という言葉があるが、自立した個人が組織のために貢献し、組織は個人の自立、すなわち自立していくための能力伸張を支援するという関係をつくるのが、自立した個人の集合体としての組織の理想的な姿である。1人ひとりの担う役割・責任が広く重い中小企業においては、個人と組織の関係をこのような形で作っていくことを考慮する必要がある。

#### (4) 職場環境の改善と従業員の活性化ーワーク・ライフ・バランスの実現ー

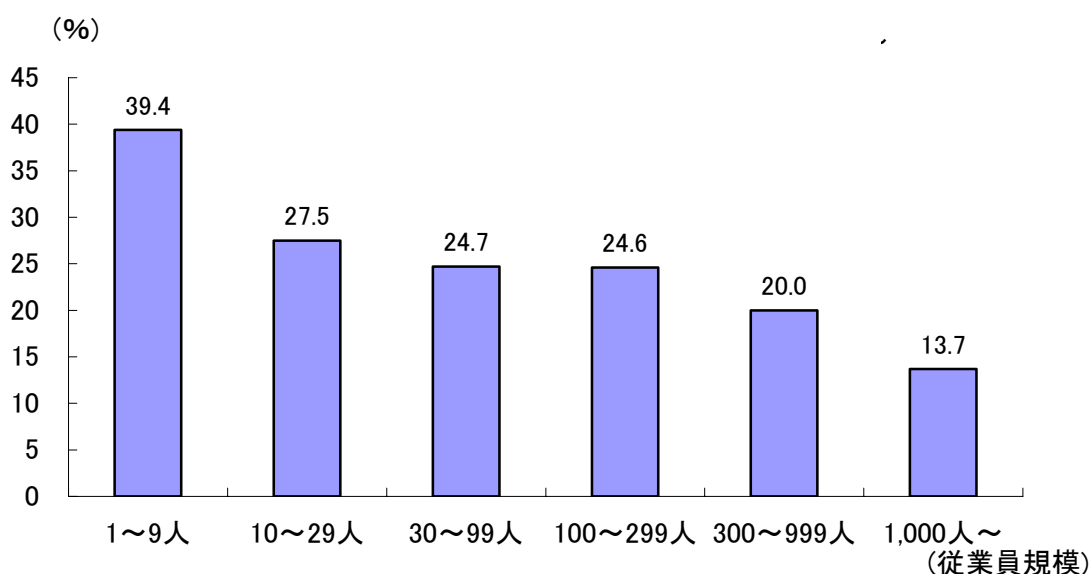
中小企業の職場環境に対する悪いイメージの払拭を、個別企業レベルでも実

施していかなければならない。例えば、①5S（整理・整頓・清掃・清潔・躰）を徹底させ、3Kをなくすことで働きやすく、明るい職場づくりに心がける、②休みを増やすために働き方を工夫する、などが考えられる。近年、ワーク・ライフ・バランス（仕事と生活の調和）が注目されているが、人材確保、特に女性の活用のためには中小企業もこの考え方を検討し、具体的な施策として展開していく必要がある。

ワーク・ライフ・バランスの基本は、柔軟な働き方の実現である。個々人に能力発揮を促すために、企業の実情に応じて労働時間、就労場所、休暇などについて多様な選択肢の提供・整備が必要となる。男女を問わず従業員に、仕事と家庭生活との両立を支援する仕組みをつくっていくことが望まれる。たとえば、主要な戦力である女性の技術者・技能者に育児休暇を提供する、介護の必要のある男性に配慮した勤務時間を用意することは、短期的にはコスト高になるかもしれないが、長期的な人材の定着という面からはプラスに働く。

中小企業では、出産後も引き続き働いている女性の比率が大企業に比べて高い（図表5）。すべての従業員を対象にして、ワーク・ライフ・バランスの考え方を企業戦略の一環として組み入れ、それを積極的にアピールしていくことが、女性の職場として中小企業を選んでもらうために必要なことである。

図表5 女性の継続就業の割合

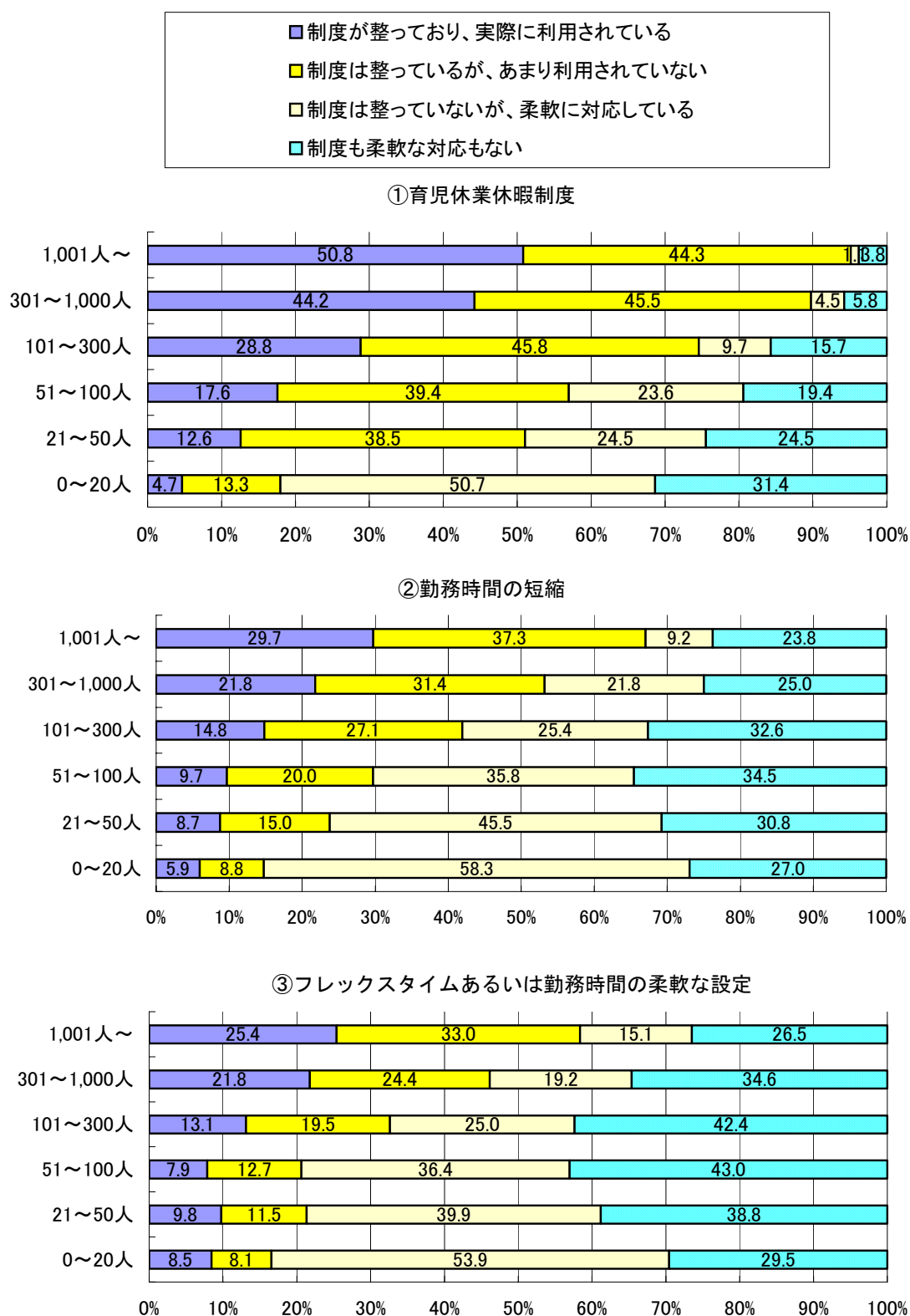


資料：国立社会保障・人口問題研究所「第2回全国家庭動向調査」(2000年3月)

注：第1子出産前に仕事に就いていた者のうち、出産後も仕事を継続した者の割合である。



図表6 仕事と育児の両立支援策の整備・利用状況



資料：富士通総研「中小企業の両立支援に関する企業調査」（2005年12月）

また、一般的なイメージとは異なり、中小企業になるほど、仕事と育児の両立支援に関して柔軟な対応をしている企業の割合は高いという調査結果もある（図表6）。意思決定に迅速性・柔軟性がある中小企業では、経営者の強い意思があれば、ワーク・ライフ・バランスの実践は、決して困難なことではない。

一方、職場における教育訓練・研修は、従業員的能力伸張のみならず、職場への一体感を醸成する点からも有効である。例えば、職場のベテラン社員が若い社員達に熱心にOJTを行うことで、企業に対する思いを全員が共有することができる。バブル崩壊後、90年代から最近まで、このことは一時忘れられていた感があるが、特に人数が少ない中小企業にとっては、教育・技能の伝承を通じたコミュニケーションは重要である。

## (5)関係諸機関との連携

### ①行政・教育機関との関係

中小企業基本法の改正以来、行政の施策は、挑戦意欲の高い企業を重点的に支援をしていく、つまり企業の自助努力を前提とした支援制度を重視する方向へと進んでいる。それは時代の流れに見合ったものであると言える。

一方で、施策を利用する側としては、行政として縦割りではなく、省庁間を横断するような形での情報提供や支援の実施を要望する声がある。また、支援を受ける際の手続きの簡素化を求める中小企業経営者からの意見も強い。

予算を投入するのであれば、公共の教育機関や訓練機関は、ユーザーである中小企業のニーズを十分に聞き、それを反映させたことが十分伝わるようなプログラムを作成し、展開していくことが望まれる。

中小企業の経営者が、行政が提供しているスキル教育や、管理者教育に対して「自社に適していない」という評価を下している場合があるが、その理由としては、中小企業の現場は多様で一律に論じることができないために、多くの企業を満足させるようなプログラムを作成することが難しいことが考えられる。行政としても、一部で行われている、現場の実情やニーズを踏まえた個別企業対応型の教育訓練制度を一層拡充し、その存在を十分に周知徹底させていくことで、効果的に中小企業政策を展開していくことを求めたい。

また、教育機関に対しても、学校において、中小企業の重要性・中小企業で働くことの意義や喜びを強調し、中小企業の現状や職場としての魅力を教える機会を設けることが求められる。このことは若い時期からの勤労観の育成にもつながり、フリーター・ニートを増やさないための対策としても有効である。

### ②企業間・産学官の連携

近年、専門的な技術や得意な分野を持っている中小企業がネットワークをつ

くり、新製品の開発や販路の開拓を行い始めていることが、中小企業をめぐる大きな変化として注目されている。中小企業庁もこの流れを受けて「新連携」という政策を打ち出し、中小企業間のネットワーク／連合の形成を後押ししている。このような企業間の切磋琢磨により、異業種間における人材の能力向上が刺激され、従業員がより高い能力を身につけるように自主的に啓発されることが起こりえる。異業種間の交流も、中小企業においては人材育成の契機となることが期待される。

また、自発的な試みとして、同業種やグループにおいて定期的に人を集め、話し合いや意見交換、提案をすることによって、中小企業のグループ間交流を通じた人材育成を行うということも考えられて良いだろう。

産学官の連携も、人材育成の効果が期待できる。政府の研究機関や大学との交流を通じて、先端研究開発の一端を知ることができる、高度な実験や研究を体験できる、技術者のスキルアップが図れるといった効果がみられ、特に研究開発を重視する中小企業には大きなメリットがある。

大企業が、自社が関係する中小企業の人材育成に手を貸すことも検討の価値はある。しかしその場合は、共通のテーマの下で企画提案や研究開発などのプロジェクトを協力して行うという形が望ましく、現実的である。そのような作業を通じて、大企業との win-win（共存共栄）の関係を築くことができれば、中小企業にとっても、特にプロジェクトに参加した従業員にとって得るものは大きい。

また、経済団体・経営者団体が、何らかの形で、会員企業である中小企業の人材育成を支援していくことも、検討されるべきである。経済団体・経営者団体は、自身の持つネットワークを活かして、会員企業に対してセミナーや交流の場を提供する事業を行ってきた。今後は会員企業、特に中小企業のニーズをよりきめ細かく収集し、中小企業の最大の関心事である人材確保・育成のために、必要な資源を探索・調達し、会員企業に提供していくことを、より積極的に実施することが求められている。

#### IV. 人材育成が拓く中小企業の未来

高度成長期においては、地方から人材を採用する際に、大企業だから有利ということとはなかった。規模の大きい会社よりも、親切・丁寧な対応をしている人がいる会社のほうが採用に関しては強いという時代がかつてはあった。人材採用の成否を決するものは、経営者の人材・従業員を大切にするという気持ちであり、その経営者の思いは、日本的経営の根幹ともいえる「人間尊重」、「長期的視点に立った経営」という表現で、あらゆる場で語られてきた。

その後、世の中全体として安定志向を求める傾向が強まったことから、就業希望者の間でも大企業を選好する人々が多くなっていったが、1990年代以降、先行き不透明な時代に入っている中、大企業といえども、将来的に絶対に安泰であるということとはなくなってきている。その意味で、会社の規模が、安定的な職業生活を保証する時代は終わりつつある。しかし、現在就業している人々や、これから職業生活を始めようとする人々の多くは、このような環境変化を実感できず、中小企業に対する一律的なイメージから脱却できずにいる。そのことが、経済活動や雇用創出の面から日本経済を支えてきた中小企業の人材の採用・育成を困難にしている一方、就業者・未就業者にとっては、自らの職業上の選択肢を狭いものにしていく。

中小企業が人材の確保・育成を成功させるためには、まずは働く人々からみて魅力ある企業になる必要がある。魅力ある企業をつくることは経営者の責任である。魅力ある企業をつくることできれば、求める人材も集まってくるようになるし、人材をきちんと育成し、適切に処遇できる制度を整備することができれば、求める人材が一層集まってくるという好循環が生まれる。このような好循環の契機をいかに生み出していくかがカギである。

人材を採用し、社内で人を育てる仕組みは多様である。どこの企業にも通じる普遍的な「勝利の方程式」は存在しない。しかし総じて、中小企業の人材確保・育成に対するスタンスとしては、以下のようなものではないかと思われる。

- (1) 自社の人間は自社で育てるという意識が必要である。すなわち、自社で育てられる人材であるかを採用の基準とする。よって、画一的な基準で世間的に優秀といわれる人材にこだわらず、さまざまなバックグラウンドを持つ人々を受け入れるという発想が必要である。その際に大事なことは、経営者自身が自社の採用基準を明確にし、それを常に従業員や応募者に説明することができるようにしておくことである。

(2)人材を自社で育てられるか否かは、経営者が従業員に対して、自社の発展・成長に対する情熱を伝え、それを従業員と共有できるかにかかっている。そのために経営者は従業員に対して、積極的に仕事の動機付けや使命感を自覚させることを実施し、組織全体で仕事を行うという意識を持たせる必要がある。経営者はビジョンを語ることで、いわば運命共同体として企業が進んでいくことを従業員に対して伝えていくことが求められる。

(3)中小企業自身も自社の情報発信を積極的に実施していく必要がある。自社の強みや特徴を、インターネットをはじめとするさまざまな媒体を利用して広く世間に伝えることで、中小企業に対する一律的なイメージを払拭し、中小企業の多様性を示し、就業希望者（新規学卒・転職希望者など）に対して、その可能性を提示していくことが、企業、働く人々双方にとって利益をもたらすことになろう。

以上

## 企業事例

1. 三州製菓(株)
2. ピジョン(株)
3. 東成エレクトロビーム(株)
4. (株)南武
5. 日本原料(株)
6. (株)山下電子設計

## 【企業事例 1】 三州製菓(株)

### 1. 企業概要

所在地	埼玉県春日部市豊野町
設立	1950年7月1日
資本金	8,600千円
従業員数	約220名（正社員約50名、パートタイマー170名）
売上高	2,800百万円
事業内容	高級米菓および洋菓子の製造販売

### 2. 人材に対する基本的な考え方

企業が存続していくためには業績をあげることが大前提であり、業績をあげるためには働く従業員の活性化が必要となる。三州製菓では、働く従業員の活性化を促すため、「嫌々やるよりは、仕事の内容を理解して作業をする方が、成果があがるのではないか。」「自分でテーマを見つけて、問題点を解決していく方が、成果があがるのではないか。」ということに着目し、様々な仕組みを取り入れることとしている。具体的には、「自分でPDS (Plan-Do-See) がまわせる」「環境変化に対応して、新しい行動がとれる」「自分自身の理念を確立している（他人の話を鵜呑みにしない）」、いわゆる自立的な人材の育成を目指している。

また、機関車と違い、一つ一つの車両すべてに動力のある新幹線をモデルとし、三州製菓が「自分の会社」であるという意識を持たせるような環境整備を心掛けている。

さらに、従業員の比率からもわかるように、三州製菓ではパートタイマーが主戦力である。したがって、正社員・パートタイマーの区別なく仕組みを構築することとしたことが特徴である。

### 3. 自立型人材育成への取り組み

このような思いを実現するため、企業理念や従業員への約束、安全宣言、戦略ビジョン、長期計画、顧客提案価値、今期の経営目標、顧客・研究・営業・製造・社員の方針、環境整備等委員会、経営数値目標、年間スケジュールに加え、理解を促すための用語解説や組織図、社内規程、従業員名簿に至るまで、会社で必要なものすべてが書かれている「事業計画書」を、毎年すべての従業員に配布することとしている。

事業計画書の方針は、絶対に守るべきものと位置付けられており、仮に社長や役員が方針と反する言動をしていると感じれば、社長や役員に対し、従業員は質問をすることが可能であり、その質問に対しては2週間以内に回答すると

ということとなっている。こうして、経営陣自らが率先して規範を見せることで、従業員の自立性を高めることとなっており、また、必要があれば従業員の声はこの事業計画書に反映されることになっているため、更なる従業員の自立性を高める結果となっている。

#### 4. その他の自立型人材育成への取り組み

三州製菓では、事業計画書の配布以外にも様々な取り組みを行っている。ここには代表的なものを記載しておく。

##### (1) 一人一研究

社長、役員を含む三州製菓で働くすべての者が、1つの課題を1年間研究し発表するというもの。1日のうち15%の時間は自由にテーマを決めて研究しても良いとするスリーエム社（米国）の15%ルールを参考に制度化したもの。

研究対象を会社業務に限らないことで、創造力・自主性を醸成することができ、自ら発表することで、現場が主人公であるという意識を生み出すことに役立っている。また、研究対象を会社業務に限ってはいないものの、多くの場合、その研究内容は会社業務に関するもののため、報告会で誰がどのような仕事をしているのか理解できる情報共有の場となっている。

さらに、社長が常に関心を持つことで、従業員のやる気・やりがいを引き出すことにも繋がっている。

##### (2) 委員会活動

クレームゼロ委員会など、担当するプロジェクトについて、計画・実行を行うもの。それに伴う予算執行についての権限を持ち、部門横断的（クロスファンクショナル）に組織される。工場感謝祭のようなイベントも含めて、何かが発生すればそれに対応する委員会を設置し考えることで、上司が決めるというよりは末端の社員まで全員が考える、いわゆるボトムアップの気持ちを育てることを目指している。

##### (3) 評価される人の順序

評価される人の順序を公表することとしている。評価される順は、上から①提案し、実行し、成功した人、②提案し、実行し、失敗した人、③上司から言われて、実行し、成功した人、④上司から言われて、実行し、失敗した人、⑤提案も、実行もせず、批判だけ言う人としている。これにより、三州製菓では、何が大事なのかを理解してもらうことに繋がっている。

##### (4) その他

従業員同士の投票により決定される「月間優秀社員・年間優秀社員の表彰」や、年2回従業員満足度調査を行い、従業員の不満に思うことは出来る限り改善するという努力を重ねている。



## 【企業事例 2】 ピジョン(株)

### 1. 企業概要

本社所在地	東京都千代田区神田富山町
設立	1957年8月
資本金	51億9,959万円
従業員数	968名(平成18年1月現在)
売上高	41,747百万円(連結、2006年1月期)
事業内容	育児・マタニティ・女性ケア・ホームヘルスケア・介護用品等の製造販売および輸出入、ならびに保育事業

### 2. 中期経営計画

創業以来同族経営がなされてきたが、2000年4月に従業員の中から社長が就任し、大きな流れとして、オーナー経営から普通の経営への変貌を重点に活動を行っている。人事においても、これまでの企業風土をいかに変えていくかが大きな命題となっており、新たな文化の構築に向け活動している。

そこで、2002年からの中期3ヵ年計画を策定し、その中の一つとして、「人・組織の改革」を強く打ち出した。これを2001年10月に全社員大会にて社長自ら宣言し、全従業員に対して今後の大きな変革の必要性を説いた。

人・組織の改革には、①コーポレートガバナンスの確立、②新人事制度の構築、③中堅・若手人材の活性化があり、②、③にポイントを絞って人事は活動を行っている。改革のポイントとして従業員に強く求めていることは「自己責任の伴う自立」である。非常に強いオーナー会社として始まっているため、従業員には「指示待ち」の体質があり、自ら決断し、リスクを伴って判断する従業員が少なかった。課題抽出はうまいが、課題解決のできる従業員がいないということを背景に「自己責任の伴う自立」した従業員の育成が求められた。

### 3. 成果主義人事制度

中期3ヵ年計画を踏まえ、2002年2月から成果主義人事制度を導入し、①資格等級基準、②目標管理システム、③人事考課システム、④賃金・給与システムを見直した。しかし、既に多くの企業が成果主義人事制度を導入しており、従業員としては、「成果主義はうまくいかない」といった意識があり、制度導入には従業員からの多くのチェックがなされた。その中で、キーワードとしたことが「コミュニケーション・信頼・納得」であった。

#### 4. 資格等級基準

資格等級制度はG1～G7の7等級にグレード分けをし、各グレードに求められる成果を定義し、全従業員に公表した。また、降格についても基準を制度化し、成果を残せない従業員については降格する仕組みとした。さらに、人によっては上位指向が異なることを考慮し、G1～G3は総合職、一般職とし、G4～G7はエキスパートコース、マネジメントコースとすることで、多様な従業員のニーズを反映できる制度とした。実際に、これまで部長をしてきた者が、自身の判断でマネジメントコースからエキスパートコースに変更した事例もある。

#### 5. 目標管理システム

目標管理制度の導入にあたっては、全従業員が達成すべき目標は個人目標ではなく、部門目標であるということを重要視した。つまり、部門目標が達成していない時に、個人目標が達成され評価が良くなることはありえないということである。よって、部門長は部門目標を達成しない限り評価されない。

また、目標設定は上司と部下が結ぶ「契約」であることを重視し、しっかりと「契約の場」が持たれているかどうかについて、常に人事が厳しくチェックを行っている。期初と期末の半期ごとに「設定会」と「達成会」を実施し、設定会ではマネージャーが中心となり、マネージャーと部下が目標設定を行う。部門目標として個人の目標は他のメンバーの目標と強く関係するため、設定会には他の全メンバーが出席する。実際に営業の設定会では、20代の社員が先輩の目標に対して、「目標をもっと高く設定しないと、自分の目標を達成できない」といった指摘や意見が出る。このように、部門目標達成を第一として、設定会には十分な時間をかけるようにし、設定会に「コミュニケーション・信頼・納得」の根幹があるということを説明している。達成会は、これまでの一次評価者評価の重視から、二次評価者評価の重視に変更した。目標設定、最終判定に関しても上位職が決定するという部門目標の達成第一を徹底するためである。

#### 6. 人事考課システム

人事考課制度についてはすべてポイント制を導入した。目標管理についてもポイントで出てくるほか、ポイントによって昇格・降格、賞与が決定する。また、等級に応じて目標管理制度の考課の比率を変えており、一般職、総合職の社員については50%程度の比率としている。その他の姿勢評価、能力評価については、それぞれの評価項目を「課題達成」、「集団維持」、「自分個人として」、「組織として」のディメンションを細かく設定して、等級ごとに評価対象を変更している。

## 7. 賃金・給与システム

年齢給と成果給からなる基本給の他に、家族手当、役職手当がある。

成果給の昇給は、経営側で設定する昇給原資に対し、全社員分の考課ポイントを分母として、1ポイント当たりのポイント単価を計算し、等級別指数によってドラスティックに決定するようにしている。一方、年齢給は、制度改革において、組織風土として急激な変更には慣れていないということを考慮し、比較的高齢になるまで小額ではあるが昇給を残した。

賞与は、年齢給賞与と成果給賞与に分け、年齢給の2ヵ月分を最低保証としている。成果賞与は、設定された賞与原資に対し、全社員分の半期のポイントを分母として、ポイント単価を算出することとしている。また、賞与総額における成果給賞与の比率を高く設定し、成果による格差を大きくしている。

## 8. 退職金制度

改革のポイントである「自己責任の伴う自立」に則し、また、適格年金制度の廃止に伴い、退職金制度も変更した。確定拠出年金と前払い制度とし、退職金の資産は個人が責任を持って運用する制度とした。これまで自分の退職金について、関心もなく会社任せだった社員が、資産運用について自分で考えるようになるなど、風土の変化が実感できている。

## 9. 選抜教育

2004年5月より、次期ボードメンバーの育成を目的に、公募と部門長推薦からなる選抜教育を開始した。過去の業績評価、経営トップから見た評価等によって、経営側で最初の絞り込みを行い、その後の選抜については、研修と外部アセッサーの客観的な判断によって絞り込みを行った。現在は、この選抜者に対し育成プログラムを行っており、MBA取得に必要な学習とほぼ同様のカリキュラムとしている。今後は、さらに絞りこんだうえで、「当社は今後どうしていくべきか」の命題に対して1年間をかけて活動し、最終的には社長に対し答申を行うというスケジュールとなっている。また、選抜メンバーに対しては、必ずしも次期ボードメンバーになれるという約束は一切せず、経営トップには知識と“人間力”が必要だということを伝えている。ただし、選抜され最終的に残った段階で1等級昇級させ、あわせて仕事も任せるとしている。また、選抜からもれた社員については通信教育の機会を与えている。

選抜教育により、最初に選抜から外れた社員も含め、健全な競争という風土が芽生えつつあるということが実感されている。

「自己責任の伴う自立」を社員に求め、日々様々な形、仕組みによって、浸透するように進めている。

## 【企業事例 3】 東成エレクトロビーム(株)

### 1. 企業概要

所在地	東京都西多摩郡瑞穂町
設立	1977年6月2日
資本金	85,000千円
従業員数	100名
売上高	1,270百万円
事業内容	電子ビーム溶接加工、レーザー加工、ウォータージェット加工

### 2. 事業の特徴と戦略

経済のグローバル化に伴い、多くの企業は、大量生産が可能な製品の生産拠点を、より人件費の安価な海外へとシフトし、国内では多品種少量生産が求められる製品を生産するようになった。また、消費者のニーズが多様化してきたことから、たとえ大量生産が可能な製品であっても、開発後すぐにバージョンアップが求められる時代となっており、常に新しいものを開発する必要に迫られる時代となっている。このため、企業は、最先端設備の導入や多くの種類の試作品を生産することを余儀なくされてきた。

東成エレクトロビームでは、このような企業のニーズを捉え、試作を専門とする会社として事業を行ってきた。発注者からすれば、不確実な投資がなく経費が削減できることや、そのためのエンジニアを雇用しておく必要がないこと、さらには、使いたいときだけ使えるなど多くのメリットがあり、多くのクライアントを獲得する結果となっている。東成エレクトロビームにとっても、大企業のニーズが集まることから、事業化のシーズを早期に見つけることができるというメリットもある。

### 3. 人材確保・育成への取り組み

平成13年度に経済産業省が打ち出した「産業クラスター計画(※)」を受け、(社)首都圏産業活性化協会(TAMA(Technology Advanced Metropolitan Area=技術先進首都圏地域)協会)が設立された。平成10年4月に任意団体として既に設立されていたTAMA産業活性協議会が母体となったもので、埼玉県南西部・東京都多摩地域・神奈川県中央部にある産学官が一体となり強固に連携することで、21世紀の我が国産業発展の先導的な役割を担うことが目的とされた。

具体的には、大手企業の実験工場、試験研究機関、優れた理工系大学が多数立地していること、市場把握力と技術力に優れた製品開発型中小企業と高精度かつ短納期に対応できる高度な製造技術を有する基盤技術型中小企業が多く存

在していることを背景に、企業同士あるいは企業と大学研究機関の連携・交流活発化することで、新規創業の輩出、新規産業を創造する基盤として、飛躍的に発展していくことが目標にある。

東成エレクトロビームは、この中でコーディネート活動を実施している。これは、機械加工・材料メーカー・化学処理など専門化された技術・技能を持つ中小企業の核になり、取りまとめ役として、発注側からの一括発注を受け、受注した内容毎に関係する中小企業と連携を行うというものである。自身がコーディネートしている企業群では対応できない場合は、日頃より交流を深めている他のコーディネート企業とも連携し、製品開発支援を行うものである。コーディネート企業は、コーディネートの費用（管理費）から利益を得ることができるほか、大企業からのニーズを直接把握できることが大きなメリットである。

加えて、東成エレクトロビームでは、TAMA 協会内だけでの活動に止まらず、超精密研磨・光学研磨を専門とする企業、難削材加工・ユニット製造を専門とする企業、電気加工・装置設計政策を専門とする企業など異業種とのネットワークの構築（強者連合）を、その所在地域に限らず広域に連携を行い、新たな共同提案・共同受注の仕組みを模索している。

また、TAMA 協会や TAMA-TLO、製造科学技術センター・立川商工会議所などを管理法人とする地域コンソーシアム研究開発事業にも参加、新たな微細加工への挑戦を行っている。

東成エレクトロビームでは、人材の確保・育成は、企業が魅力的であることの上に成り立つものであると考えている。確かな業績をあげ、それを伸ばし、安定的な経営を行う企業、それこそ魅力ある企業であり、経営者が果たすべき役割を果たした結果生まれるものであると考えている。これまで述べてきたような産学官の連携は、新たなビジネスチャンスを掘り起こすだけでなく、①先端技術開発の一端を知ることができる点、②定量的な実験や研究を体験することで技術力のプラスになる点、③大学などの研究者と交流が図れることで技術者のスキルアップに繋がる点などにおいて、まさに人材の確保・育成に繋がっており、人材を惹きつけ、繋ぎ止める役目を果たしている。

#### **（※）産業クラスター計画**

経済産業省（旧通商産業省）の地域経済産業政策は、1990年代前半以前は、大都市部の工場等を地方部に再配置し、そこに産業の集積をつくることによって地域の発展を図ることに主眼が置かれていた。しかし、1990年代後半になると、円高の進展や中国・アセアン諸国の台頭に伴って工場が地方を飛び越えて海外へ流出するという「地域産業の空洞化」に拍車がかかったため、かつての



## 【企業事例 4】 株南 武

### 1. 会社概要

本社所在地	東京都大田区萩中
設立	1965年12月（1941年8月創業）
資本金	58,000千円
従業員数	94名（役員含む、うち女性24名）（2004年11月現在）
事業内容	金型油圧シリンダ、鉄板巻取用ロータリージョイント等の製作

### 2. 取り巻く状況

短納期が要求され、また、品質でも厳重な精度が要求される。多種少量受注生産に対応せざるをえないことから、時代の進歩とともに、新製品・新技術・特許製品が生じていくことになる。

多種少量受注生産では、客先仕様の要望が多く、その都度図面製作ではとても納期的に間に合わないため、自社仕様企画による設計・生産を行っている。そのため、極力部品点数を少なくし、互換性を持つ部品を常備している。しかし、新製品が出るたびに、新しい標準仕様が生まれ、その部品点数が増加せざるをえない悩みもある。また、安価な汎用シリンダとの価格競争とは一線を画している。

### 3. 課題と施策

製造業経営の難しさの理由として、いわゆる3Kという既存概念がある。また、大半が低賃金・長時間労働だというのも理由の一つである。拘束性を強いられ、文化的・社会的な交流がなく、人間的成長の機会が少ないと思われてしまう傾向がある。さらには、専門的知識・技能・技術も求められる。これらを一つ一つ改善しなければ、中小企業の製造業は発展しないと考えている。

#### ①5Sの徹底

3Kをなくし5Sを徹底し、雰囲気的にも社内を明るくすることとした。例えば、工場のフロアをグリーンにコーティングし、照明も明るくした。さらに、全ての箇所で冷暖房を完備し、各階にウォッシュレットのトイレも設けた。技能職工場を除く工場では、有線放送を流し、若い人の好きな音楽を聞くことができるようにした。いわゆる「ながら作業」になるが、楽しい職場雰囲気の形成を目指し導入している。女性社員には独立した休憩室、特別に大きなトイレを設置し、また、各工場のスペースには花を絶やさないように心がけている。

## ②多様なコミュニケーションの機会

誕生会も開催している。原則として月1回第1金曜日の15時から開催し、その場でその月の誕生日の社員にプレゼントを贈っている。また、営業・売上高の対前年比等の情報提供や今後の方針をその場で伝えている。その後は、コミュニケーションのための飲み会も行っている。

画期的改善・新製品開発・特許取得等を行った者を対象に表彰も行い、金一封を支給している。全社員が参加すべきであると考え、所定労働時間内から行うこととしている。

月2回の勉強会を17:00～18:30の1時間半で開催している。残業代を支給しているが、若年層は拘束を好まない者が多いということを踏まえ、強制参加とはしていない。

コミュニケーションにも、必要であればコストをかけるようにしている。

## ③休日休暇等

中小企業の製造業における、「長時間労働で低賃金」というイメージを打ち壊したいという強い思いを持っている。実際、2004年度の休暇は125日で、これに有給休暇が加わる。夏休みには8日間、年末年始には8～9日間、ゴールデンウィークには6日間以上の連続休暇を取得させている。一般的な中小企業の製造業では、これだけの連続休暇を取得させるのは難しいと思われるが、自動車装置等をつくる装置産業であり、取引先である自動車メーカーが同様な休暇を設けていることが、取得の助けとなっている。また、設備を動かさない休暇中に、設備のメンテナンス等を行って欲しいという注文もあるが、全て断っている。同業他社にこれらの時期に同様の依頼をしても、非常に高い値段となり、結局は、休業日以外に受注できている。

採用については、特に若い女性社員や男子専門学校卒を定期的に採用するようにしている。また、社内結婚した女性も技術を持っているため、出産後も同様に継続勤務するケースが多い。また、ボーナストリップとしてタイ工場やアメリカ拠点に、観光も兼ねた研修も行っている。

## ④専門的知識の習得

顧客先が海外に多く英語力が必須なことから、毎週木曜日に、ネイティブスピーカーを講師とした1時間半（17:30～19:00）の英会話教室を開き、1回の受講料は1000円としている。これらの他に、講習会、セミナー、展示会にも参加させている。「教育なき国家は滅びる」という言葉は、企業にも同様であると考えている。また、職場では若い社員とベテラン社員が混在しているが、ベテラン社員は若い社員達に熱心にOJTを行っている。



## 1. 企業概要

所在地	神奈川県川崎市
設立	1939年12月19日
資本金	5000万円
従業員数	67名(2006年3月末現在)
売上高	25億円(2006年3月期)
事業内容	水道用ろ過材開発・製造・販売 浄水場・ろ過池更正工事 関連機械開発・製造・販売

## 2. 課題

現社長が入社した平成元年、日本原料は会社のビジョンもなく、新規採用をまったく行わずに従業員の高齢化が進んでいる状態であった。当時の従業員の平均年齢は57歳。従業員構成の高齢化、将来への展望の欠如によるモチベーションの低下により、会社に保守的で変化を嫌う体質が根付いてしまった。

この当時、現社長は社内の改革、人材育成、若返りの必要性を痛感する。その後、現在に至るまで、会社のビジョン、スタンスに基づいてさまざまな改革を行ってきた。

## 3. 取り組み

### ①『企画開発推進本部』の設置

企画、人事を担当する部署として設置。若返りを図るため新規採用を行う。かつては知名度がなかったので、まず就職に関する情報量の少ない東北、北海道の専門学校から6名を採用。新規採用を行うことで57歳だった従業員の平均年齢は現在39歳にまで低下した。

### ②『私の提案制度』の導入

勤続年数、部署、職域を越えてオールラウンドな提案をすることができ、提案内容に対する審査の結果により、100円から50万円までの報奨金が支給される制度である。

導入当初、新入社員からさまざまな提案が出されたが、新入社員が各工場、営業所に配属になってからその提案が全く無くなってしまった。原因は変化を嫌う管理職が提案を却下していたためであった。そのような職場環境の中で新入社員も辞めてしまうという状態に陥る。なかなか状況の改善が図られなかったが、あるプロジェクトをきっかけに状況が好転する。

老朽化した工場をオートメーション化するプロジェクトを入社2年目以内の若手社員で編成し、生産量は2倍、コストも30%削減することに成功した。このプロジェクトを通じて、経験や知識のない人間でも情熱や行動力があれば不可能なことはないという認識を若手が持つことができ、また年輩者も若手の情熱、行動力に共感し今までの考え方を一変させる結果を生み、会社がまとまった。そしてこのプロジェクトを発端として『21世紀プロジェクト』という制度が出来上がった。

### ③『21世紀プロジェクト』の導入

その目的に最も適したメンバーを全社的に集めてチームをつくりプロジェクトを立ち上げ、実行できる制度。部署、キャリア、年齢、性別の関係なく、若い社員でも企画を出すことが可能であり、プロジェクトに必要なメンバーを自由に集めることが可能。新入社員のプロジェクトに社長が参加していることもある。各プロジェクトは通常業務と並行して進められる。通常の所属部署での業務を表とするなら、『21世紀プロジェクト』は裏の組織である。全ての社員に挑戦する権利と機会を与えることで、若い社員に会社を動かす面白さと責任を感じて欲しいという考えがこのプロジェクトの趣旨である。

### ④『ブルーバード制度』の導入

青年取締役制度。組織変革に関する企画書を提出し、取締役会で採択されると、1年間の期限付きで取締役に昇格し、1年間限定の企画を社長と一緒に達成させていく制度。取締役会にも出席し、待遇も1年間だけではあるが取締役並みになる。年齢や性別にとらわれず能力、やる気のある人材が早くから経営に参加し、現経営陣と共に経営感覚を実践の中で身に付けてもらいたいという趣旨が含まれている。また、取締役1年間の成果によっては飛び級の機会を与えており、社員の士気を高める効果もある。1年間一緒に仕事をする中で、仕事に対する考え方を理解してもらい、そのことにより、下の組織にまでその考えが浸透し、組織の動きが良くなるというメリットもある。

日本原料では社員の側から出されたプロジェクトや企画を使って、一つの仕事を通して一人ひとり人材を育成している。そして『私の提案制度』、『21世紀プロジェクト制度』、『ブルーバード制度』が三位一体となって、通常会社組織とは別に裏の組織をつくり出し、立体的な組織づくりを構築し、会社の活性化を図ってきた。

## 【企業事例 6】 株式会社山下電子設計

### 1. 企業概要

所在地 神奈川県厚木市  
設立 1979年6月5日  
資本金 9000万円  
従業員数 30名（2006年5月現在）  
売上高 6億2千万円（2005年12月期）  
事業内容 映像・放送機器の設計、製造、販売  
2001年、放送業界のアカデミー賞とも言われる米国・エミー賞を受賞

### 2. 新連携計画の事業内容

これまでのデジタル画像伝送方式では、画像の伝送時に撮影された映像が配信後1秒程度遅れて受信されており、リアルタイム性に不満があった。

放送局向け圧縮・解凍装置の技術を有する当社がコア企業となり、異分野企業である株式会社創業の有する放送・通信の相互接続・中継技術との連携によりハイビジョンの映像信号や高精密な画像を圧縮し、インターネット回線を使って瞬時に送受信が可能な装置を開発。日本電気通信システム株式会社が技術指導・検証・評価を行い、山下電子設計・株式会社創業・提携販売会社を通じてテレビ会議や遠隔教育システム等の分野に販売するもの。

### 3. 新連携計画への取り組み経緯

2004年11月の東京国際放送機器展に、山下電子設計と株式会社創業が共に出展しており、その時にお互いの存在を認知した。

翌年の4月に地元の商工会議所主催の新連携セミナーに出席し、関東経済産業局、TAMA協会、中小企業基盤整備機構の話聞くこととなる。その会場で当社が持つ映像音声データの圧縮・解凍機器が連携事業の核となりうると感じ、TAMA協会に相談を行った際に、新連携支援サブマネージャー※の紹介を受けて、計画が進行し始めた。

同年4月にアメリカのラスベガスで開催された世界最大の放送機器展に出展した当社は再び株式会社創業と出会い、話し合いの結果連携を組むこととなった。

認定に向けての申請書類は当社で作成したものの、その書類の添削等はサブマネージャーが行った。新連携の事業計画を評価する事業評価委員会への説明、その後の経済産業局に対しての説明もサブマネージャーが主体となって行い、本計画を進めるにあたりサブマネージャーの存在は非常に大きいものがあった。

#### 4. 新連携の取り組みに対する支援策

山下電子設計が利用した支援策は事業化・市場化支援というもので、補助率が3分の2、上限3000万円の補助金制度である。当社は1000万円の補助金を受けるとなった。その他に連携体構築支援という連携体系を構築するためにかかる費用に対して補助率3分の2、上限330万円の補助金制度があったが、山下電子設計は連携の相手方もほぼ決定していることもあり、この制度は利用をしなかった。また信用保証協会の枠が別枠で設けることのできる制度も検討したが、利用はしなかった。

#### 5. 今後の展望

国内の映画館が既存のスクリーンからデジタルシネマへ移行するとの調査結果もあり、当社の映像音声データの圧縮・解凍機器の活躍の場が増えると予想している。その次の段階としてインターネットを利用した配信も考えられ、その際には今回の新連携のスキームが利用されるものと考えている。

#### ※ サブマネージャー

中小企業基盤整備機構の全国9支部に新連携の相談窓口として事務局が設けられている。各事務局には新連携事業に当たっての事業計画の作成から、事業化までの一貫した支援を行うプロジェクトマネージャー及びサブマネージャーが設置されている。

## 政府の中小企業支援策（抜粋）

ここでは、政府による中小企業に関連する施策のうち、報告書の内容を補足するもの、委員の間で特に関心が高かったものを中心に取上げた。

1. 厚生労働省による人材開発支援策
2. 経済産業省・中小企業庁による中小企業の人材確保・育成支援
3. 中小企業のIT化促進のための支援策
4. 新連携の仕組み
5. 包括根保証の廃止（民法の一部改正）（2005年4月施行）

## 1. 厚生労働省による人材開発支援策

雇用・能力開発機構による支援策

### 1. 事業概要

#### (1)雇用開発に関する業務

- ・雇用管理に関する相談等
- ・中小企業の雇用創出、人材確保のための助成金の支給相談等
- ・建設労働者の雇用管理の改善のための助成金の支給、雇用管理研修の実施等

#### (2)能力開発に関する業務

- ・公共職業能力開発施設等の設置運営、事業主等の行う職業訓練の援助等
- ・労働者の職業生活設計に即した自発的な職業能力開発及び向上についての労働者等に対する相談等

#### (3)勤労者財産形成促進業等

- ・勤労者の財産形成を促進し、生活の安定を図るための助成金等の支給及び持ち家取得資金、教育資金等の融資
- ・雇用促進住宅及び勤労者福祉施設を譲渡・廃止する業務並びに譲渡し、又は廃止するまでの間の管理運営業務

### 2. 能力開発のための講座・セミナー

#### (1) 能力開発セミナー

在職者を対象に、仕事を遂行する上で必要な知識及び技能・技術の向上を図るため、地域の人材ニーズに応じた職業訓練を行っている。

#### (2) 企業人スクール

在職者を対象に、職業に必要な高度で専門的かつ応用的な知識及び技能・技術を習得する訓練を実施している。

#### (3) キャリア・コンサルタント養成講座

企業の人事、労務担当や教育訓練機関の職業相談担当を対象に、キャリア形成支援を担う「キャリア・コンサルタント」を養成するための講座。キャリア・コンサルティング分野の著名な講師によるネット講座のほか、実践的なスキルを身に付けることを主目的にした講習が用意されている。

参照：雇用・能力開発機構 <http://www.ehdo.go.jp/>

## 2. 経済産業省・中小企業庁による中小企業の人材確保・育成支援

### 1. 若者と中小企業とのネットワーク構築事業

地域の若者と中小企業が接点を持って、交流を通じて中小企業で働くことの魅力をPRしている。

①中小企業の人材採用力を向上、②若者と中小企業との出会いの場の提供などがある。

### 2. 人材開発支援

#### (1) 中小企業大学校

経営者・管理者・後継者・創業予定者等を対象に、中小企業の会計や経営・新事業立ち上げのノウハウなど様々なテーマ、講義や実習など様々な手法で研修を実施している。

#### (2) 高専等活用中小企業人材育成事業

各地で技術ノウハウや豊富な設備を有する高専等を核として、地域の技術人材ニーズに合った人材育成の仕組みを構築している。

#### (3) 創業塾・経営革新塾

創業を志す方を対象にして、創業ノウハウ獲得のための短期集中研修「創業塾」を開催。経営革新を目指す経営者等を対象として「経営革新塾」を開催。

### 3. 専門家を通じた経営支援

#### (1) 中小企業診断士

中小企業の経営全般について、経営の状況を踏まえながら、知識・実務経験を活かして問題発見・問題解決を支援している。

#### (2) 企業等OB人材マッチング事業

企業や研究機関等のOBを保有技能別にデータベース化。中小企業のニーズに合わせ、時に経営パートナーとして、時にアドバイザーとしてOBを紹介している。

資料：中小企業庁資料より作成。詳細は中小企業庁ホームページを参照。

[http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/leaflet/leaflet2006/01\\_zinzai.pdf](http://www.chusho.meti.go.jp/pamflet/leaflet/leaflet2006/01_zinzai.pdf)

### 4. 中小企業支援のためのワンストップ・サービス

中小企業基盤・整備機構に設立されている「中小企業・ベンチャー総合支援センター」が便利です。詳細は以下のホームページをご参照下さい。

<http://www.smrj.go.jp/center/head/index.html>

### 3. 中小企業の IT 化促進のための支援策

#### 1. 中小企業 IT 化推進計画Ⅱ

平成 13 年 4 月に策定された「中小企業 IT 化推進計画」は、中小企業のおおむね半数程度がインターネットを活用した電子商取引等を実施できることを目標に、その実現を図るための取り組み等についてとりまとめたものであった。その目標が達成されたこと<sup>(1)</sup>、及び目標期限（平成 15 年度末）が到来するのを受け、新計画として、平成 16 年 3 月に「中小企業 IT 化推進計画Ⅱ」が策定された。中小企業をとりまく経営状況等を踏まえ、「『業務改善のための IT 化』から『経営革新のための IT 利活用』へ」に重点が置かれたものである。

IT 利活用による競争力強化と経営革新を実現する先導的な取り組みとして、5 つの企業活動（「設計・製造」「小売・流通」「顧客・サービス」「契約・決済」「社内情報」）における IT 利活用の方向性を取り上げ、また IT 利活用の各段階（「基盤整備」「業務改善」「経営革新」）に応じた支援策を示している。

#### 中小企業の IT 化推進の支援方策（平成 16 年度）

- (1) IT 利活用を促進するための人材育成
- (2) アドバイス・コンサルティング
- (3) 高度な IT 利活用のための支援
- (4) 資金供給の円滑化
- (5) 情報提供

(1) 中小企業庁委託調査「中小企業における IT 利活用に関する実態調査報告書」（平成 15 年 12 月）では、「電子商取引」を「商取引に伴う一連の業務・行為（販売、生産管理、在庫管理、設計管理、購買、物流管理、会計管理、原価管理、人事・給与管理）のうち一部でもコンピュータを介したネットワーク上で行っていること」と定義している。この定義に従えば、例えば、受注・発注や見積等のデータを電子メール等でやり取りしている場合も電子商取引の実施に該当する。

参照 [http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/040322it\\_keikaku2.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/gijut/040322it_keikaku2.htm)

#### 2. IT 経営応援隊

「IT 経営応援隊」とは、これまで経済産業省が取り組んできた ITSSP 事業（戦略的情報化投資促進事業）や平成 16 年 3 月に策定された「中小企業 IT 化推進計画Ⅱ」の理念（経営戦略を前提とした IT の利活用等）を踏まえ、その具現化・加速化を図るべく、中小企業の戦略的情報化を促進する目的で 2004 年 6 月から



立ち上げられた 2006 年度までの 3 年限定のプロジェクトである。中小企業の経営改革や IT の活用に携わる多数の関係者が協力して中小企業の経営改革を IT の活用により応援することにより、中小企業の活性化を図る。

中小企業における IT 利活用による経営改革事例の発掘・輩出や、経営改革に向けた IT 利活用についての徹底的な普及を行う。また、この事業をより積極的・効果的に行うために政府及び政府関係機関 だけではなく、中小企業支援機関や民間事業者並びに金融機関・自治体等、中小企業の経営改革や IT の活用支援に携わる多数の関係者との幅広い連携を図っている。

中小企業の経営者にとっては、IT 活用の疑問や具体的な相談に乗ってくれる一元的な窓口ができることになる。

#### 事業概要

##### 1. 経営者研修会

中小企業経営者及び情報化担当者を対象に、経営戦略の立案から経営課題の解析手法、経営課題解決の方法としての情報化企画の手法を学ぶことのできる研修会を開催

##### 2. IT 経営百選

優れた経営戦略で 21 世紀の模範となる中小企業を IT 経営百選として認定し、事例として紹介

##### 3. IT 経営教科書

IT 経営を実現させるための教科書を提供

##### 4. 事例提供

各種媒体にて事例を提供

##### 5. 各地域での活動

全国の 9 地域（北海道、東北、関東、中部、関西、中国、四国、九州、沖縄）において、地域に密着した活動を実施

##### 6. IT 経営に関する研究活動

中小企業のための生産管理ソフト、EDI 等に関する研究活動を実施

##### 7. その他の事業

IT 成熟度診断、個別コンサルティング、事例発表会、中小企業戦略的 IT 化促進事業、専門家派遣、中小企業投資促進税制、情報基盤強化税制等の情報を提供

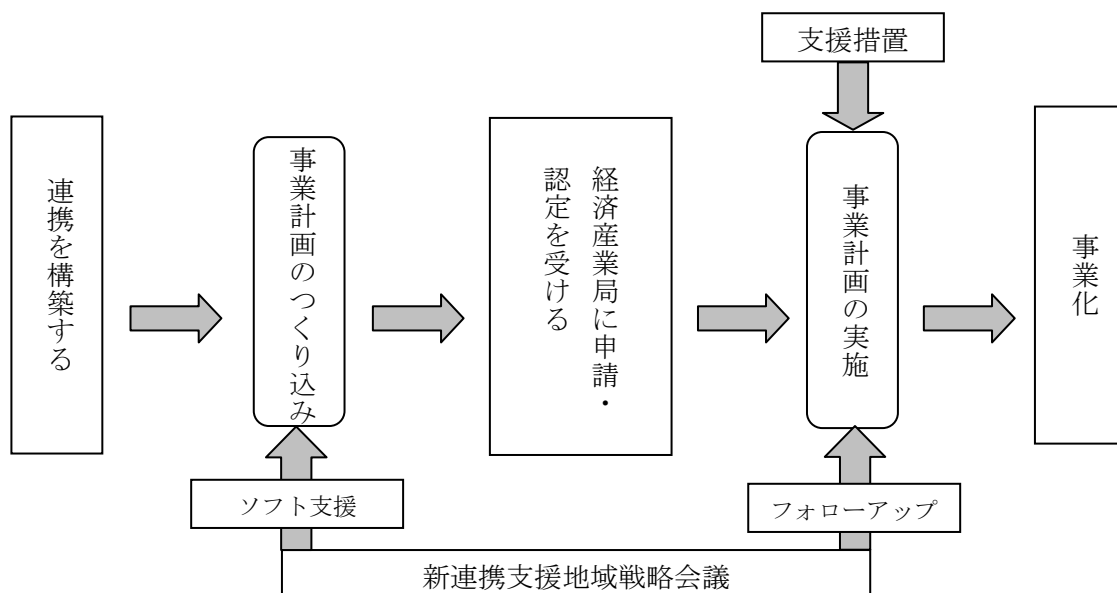
参照 <http://www.itouentai.jp/>

## 4. 新連携の仕組み

### 「新連携事業」とは

新連携（中小企業新事業活動促進法では、「異分野連携新事業分野開拓」といいます）とは、その行う事業の分野を異にする事業者が有機的に連携し、その経営資源（設備、技術、個人の有する知識及び技能その他の事業活動に活用される資源をいう）を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図ることをいう。（法第2条第7項抜粋）

### 新連携支援の手続き



### 新連携事業の要件

新連携事業の計画内容については、異分野の事業者が、経営資源を有効に組み合わせて、新事業活動を行うことにより、新たな事業分野の開拓を図るものであることが必要である。

#### 1 「異分野」とは

日本標準産業分類における細分類（4桁）が異なるものをいいます。ただし、同分類でも、もちよる経営資源が異なれば異分野とします。

#### 2 「新事業活動」とは

①商品の開発又は生産、②新役務の開発又は提供、③商品の新たな生産又は販

売の方式の導入、④役務の新たな提供の方式の導入その他の新たな事業活動を  
さす。ただし、当該地域や業種において、既に相当程度普及している技術・方  
式の導入等及び研究開発段階にとどまる事業については支援対象外とする。

### 3 「新事業分野開拓」とは

市場において事業を成立させること。「需要が相当程度開拓されること」が必  
要であり、具体的な販売活動が計画されているなど事業として成り立つ可能  
性が高く、継続的に事業として成立することが求められる。

### 4 「計画期間」は

3～5年を計画期間とする。

### 5 財務面では

「新事業活動」により持続的なキャッシュフローを確保し、10年以内に融資  
返済や投資回収が可能なものであり、資金調達コストも含め一定の利益をあ  
げることが必要。

### 連携体の条件

- (1) 中核となる中小企業が存在すること。
- (2) 2以上の中小企業が参加すること。他に、大企業や大学、研究機関、N  
PO、組合などをメンバーに加えることも可能。ただし、中小企業の貢  
献度合いが半数以下の場合は、支援対象外となる。
- (3) 参加事業者間での規約等により役割分担、責任体制等が明確化している  
こと。

### 新連携支援地域戦略会議（全国9カ所の地域ブロックごとに設置）

- (1) 政府系金融機関、民間金融機関、技術専門家、マーケティング専門家  
構成
- (2) 新連携プロジェクトを磨き上げ、連携支援者が当該事業に関与
- (3) 事業化まで専門家がフォローアップ  
(プロジェクトマネージャー、サブマネージャー)

資料：中小企業庁資料より作成。詳細は中小企業庁ホームページをご覧ください。

[http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/manyual\\_shinrenkei/sinrenkei.htm](http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/shinpou/manyual_shinrenkei/sinrenkei.htm)

## 5. 包括根保証の廃止（民法の一部改正）（2005年4月施行）

### 【改正の背景と経緯】

保証金額や保証期限に定めのない包括根保証は、①保証金額に制限がないため、保証人が契約時には想定していなかったような金額の代位弁済を求められることがある、②保証期限に定めがないため、保証人が契約したこと自体を忘れかけた頃に行われた融資についてまで、突然代位弁済を求められる場合があるなど、保証人が過大な責任を負う可能性のあることや、経営者の新たな事業展開や再起を阻害するとの指摘がされていた。

このため、平成16年3月から法務省法制審議会保証制度部会において、保証制度の適正化に関する審議を開始し、その結果、包括根保証を禁止する内容の民法改正法が平成16年11月に成立し、平成17年4月1日から施行された。

### 【改正内容のポイント】

ポイント1：根保証契約は、書面で行わなければ無効です。

<改正前>

口頭での約束も有効

<改正後>

→ 口頭での約束は無効。書面での契約が必要

ポイント2：保証人が保証する金額には、必ず上限を定めなければなりません。

<改正前>

保証人が、債務者の借り入れを  
いくらでも保証する契約も有効

<改正後>

→ 保証する金額の上限を契約で定める  
ことが必要。保証人はその範囲内で  
保証

ポイント3：保証人が保証する債務は、一定の期間内に発生したものに限定されることとなります。

<改正前>

保証人が、無期限で保証する契約  
も有効

<改正後>

→ 保証人は、契約で定められた5年以  
内の期間（定めが無いときは3年間）  
に発生した債務のみ保証

資料：中小企業庁資料より作成。詳細は中小企業庁ホームページをご覧ください。

<http://www.chusho.meti.go.jp/koukai/hourei/17fy/050125minpou.pdf>