

中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書【概要】

2010年7月20日
(社)日本経済団体連合会

1. 中小企業の経営環境

- 日本経済の持ち直しの動きにともない、中小企業の経営環境もようやく底打ちの動き
- しかしながら、リーマンショック以前に比して、売上高は8割弱、経常利益は6割強の水準にとどまり、依然として厳しい状況
- 需給ギャップの拡大、デフレの長期化、為替相場の動向などが中小企業の体力を蝕み、さらなる収益回復の足かせとなる懸念

- 中小企業の持続的な成長の実現のためには、他社との差別化を図り、生産性の向上を追求しながら、付加価値の高い製品・サービスを提供し続けることが重要で、その鍵は「ヒト」が握っている
- したがって、**競争力の源泉である人材の確保・定着・育成が不可欠**

2. 人材の確保・定着・育成をめぐる現状と課題(アンケート調査より)

人材が確保できない

- ・中小企業のうち約3割が新卒・中途採用の現状に対し不満を持っており、「質の高い人材の確保」や「必要数の確保」ができていない状況
- ・自社の認知度を上げるための効果的な施策が見出せないことや、学生の中小企業に対する意識(将来性・安定性への不安など)の障壁が顕在化

人材が定着しない

- ・定着状況に関する満足率は比較的高いが、離職者の補てんは困難であり、看過できない状況
- ・人材の定着に向けた施策の成果が得られている企業は全体の4割にとどまっており、効果が限定的

効果的な人材育成に取り組めない

- ・約6割の中小企業で「指導・育成できる人材の不足」や「時間的余裕がない」といった人材育成上の課題が顕在化

3. 中小企業の成長に向けた人材戦略

中小企業の強みを活かし、弱みを補完する施策展開

「中小企業ならではの良さ」「中小企業だからこそ出来る工夫」に目を向け、中小企業の強みを活かし、弱みを補完する施策を展開していくことが不可欠

そのためには、自社の特徴やアピールポイントを見つめ直し、強みを活かしていく「**自社を『磨く』姿勢**」と、知名度などの弱さを補完しながら、広く社会に認知してもらう「**自社を『伝える』姿勢**」を持つことが重要

求められる3つの取り組みと対処に向けた方向性

企業理念・価値観の明確化と共有

- ・経営者が、直接社員と話し合う場を積極的に設け、自らメッセージを発信

個々人の能力を育成・発揮できる職場環境の整備

- ・アウトソーシングを活用するなどして業務効率化を進め、人事・総務部門が人材教育に注力する時間を確保
- ・メンター制度を導入するなどして、年齢の近い社員間でのつながりを強化
- ・単独での教育体系の構築が困難な場合は、他企業との連携も一案

学生・求職者・大学へのアピール

- ・経営者自らが説明会に参加して、自社の魅力を印象づけるなど、工夫を凝らした会社説明会や採用の実施
- ・経営者協会などが主催する合同説明会や交流会などに参加し、教育機関と関係強化に努めることが重要

中小企業の取り組み事例

企業理念・価値観の明確化と共有

【企業理念・価値観の明確化と共有】

- ▶社長自らが講師となる早朝勉強会、朝礼などを定期的で開催し、企業理念を唱和させる
- ▶研修の場を通じて自社の行動指針を浸透させる

個々人の能力を育成・発揮できる職場環境の整備

【能力開発を支援する環境の整備】

- ▶業務をやりやすくするための活動として、環境整備活動（身の回りの整理整頓、床やトイレの清掃など）をすべての営業活動に優先して取り組んでいる。班を決めて分担表を作り、点検は社長が行い、さらに班の評価点を個人の賞与にも連動させている
- ▶入社から退社するまでの間、どのような資格を取得し、どのような教育訓練を受けたのかを個人別のカードに記録している。上司が各人のカードを見ながら、各人が受講すべき研修について、年初の段階で計画を策定し、それに沿って教育訓練を実施している
- ▶社会人経験3年以上の先輩社員を「里親」とし、2年目以上の社員を「里兄」「里姉」、新入社員を「里子」として「里家族」を形成し、仕事とプライベートの区別なく、新入社員の面倒をみる「里親制度」を導入している

【やる気を引き出す仕組みづくり】

- ▶全社員を対象として、社長以外のすべての役職に自ら立候補し、レポート提出などの試験に合格すればそのポストに就任できるよう、独自の昇進規定を導入している
- ▶給与査定、役職査定を3ヵ月毎に行っており、昇給・昇格のチャンスを多くしている
- ▶周囲の社員が評価する制度を導入し、一人の従業員に対して、上司、同僚、部下を問わず、6人の従業員を評価者として選び、会社の行動基準などに即して評価している
- ▶社員全員が仕事や個人の夢を語る「夢会議」を毎月1回、社員全員の出席のもとで開催し、夢を実現するために、今月何をすべきか、全員が知恵を出し合いながら議論している

【コミュニケーションの活発化・円滑化】

- ▶リフレッシュルームでのお菓子等の無償提供や、他部署とのランチ会や食事会を開催している

学生・求職者・大学へのアピール

【工夫を凝らした会社説明会・採用方法の実施】

- ▶会社説明会に毎回約3時間半かけ、そのうち、2時間は会社の説明とし、残りはショールームの見学を実施している。説明会では、学生への質問に丁寧に答えられるよう、経験豊富な社員（入社10～20年程度）に行わせている
- ▶学生のスケジュールが空いているときに会社説明会に足を運んでほしいと考え、参加者が少数であったとしても行っており、多数開催（30回程度）している
- ▶採用選考にエントリーした学生に対して、学生のプロフィールを見ながら、一人ひとりに合った返信メールを送っている
- ▶他社との差別化を図る観点から、あえて採用の時期をずらし、大学4年生の6月頃から説明会をスタートしている

【インターンシップや職場実習など就業体験の実施】

- ▶複数のプログラムのインターンシップを用意し、それぞれのプログラムで志向や特性の違う学生を集めている。インターンシップに参加した学生から、口コミで自社のことが広まり、多くの学生を呼び込むことにつながっている
- ▶大学、高専の研究室とのつながりなどを通じて、インターンシップを受け入れ、単なる見学にとどまらず、従業員と一緒に業務を行ってもらっている

4. 教育機関、政府などによる支援体制の整備

○教育機関での取り組み

- ・中小企業との交流を深め、優良企業の発掘、情報の収集・発信に努めることが重要
- ・学生全体の能力の底上げと資質の向上に向けた取り組みの展開が必要

○政府などによる取り組み

- ・中小企業への人材育成に関する助成金・促進税制の拡充、企業ニーズにマッチした公的職業訓練の実施が重要
- ・OB人材など地方自治体や経営者協会などを介した人材の橋渡しの拡充が必要