

中小企業を支える人材の確保・定着・育成  
に関する報告書

2010年7月20日  
(社)日本経済団体連合会



## 【目次】

### 【第1部】 報告書編

1. 中小企業の経営環境.....	1
2. 中小企業における人材の確保・定着・育成をめぐる現状と課題.....	3
(1) 人材が確保できない.....	3
(2) 人材が定着しない.....	6
(3) 効果的な人材育成に取り組めない.....	7
3. 中小企業の成長に向けた人材戦略ー「選ばれる企業」、「注目される企業」 となるためにー.....	8
(1) 中小企業の強みを活かし、弱みを補完する施策展開.....	9
① 自社を「磨く」.....	10
② 自社を「伝える」.....	12
(2) 求められる3つの取り組み.....	13
① 企業理念・価値観の明確化と共有.....	13
② 個々人の能力を育成・発揮できる職場環境の整備.....	14
③ 学生・求職者、大学へのアピール.....	22
4. 教育機関、政府などによる支援体制の整備.....	26
(1) 教育機関での取り組み.....	26
① 紹介機能の充実.....	26
② 職業意識・キャリア意識を高める教育の実施.....	26
(2) 政府などによる取り組み.....	27
① 人材育成に関する支援.....	27
② 人材の橋渡し・紹介事業の拡充.....	28
おわりに.....	30

### 【第2部】 企業事例編

### 【第3部】 調査結果編

**【第 1 部】 報告書編**



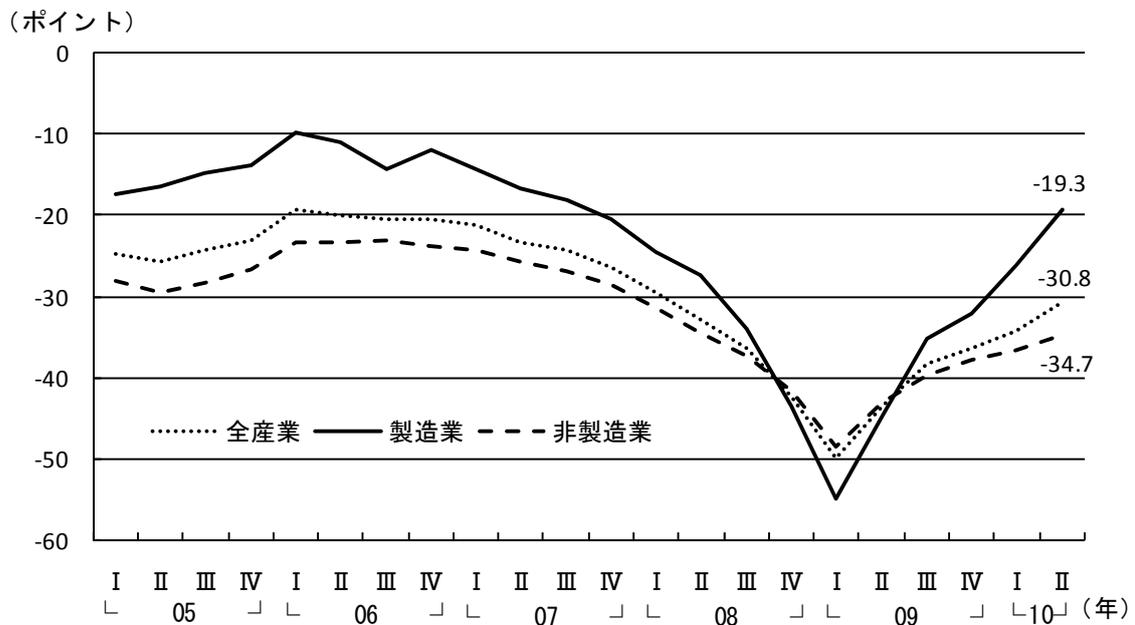
## 1. 中小企業の経営環境

わが国経済は、2009年第1四半期の実質GDP成長率が主要先進国のなかで最大の落ち込みを記録するなど、世界同時不況の影響を最も強く受けた。その後、中国など新興経済国の景気回復による輸出の持ち直しや、エコポイント制度やエコカー減税などに支えられた個人消費の増加などにより、2010年第1四半期にかけて、4四半期連続のプラス成長となるなど、最悪期を脱し、回復へと向かう兆しがうかがえる。

ただし、企業の設備投資額や設備稼働率は依然低水準にとどまっていることに加え、景気対策の開始から1年を過ぎ、その効果が今後減衰するとみられることや、ギリシャの財政問題に端を発した欧州金融市場の動揺など、景気の先行きは依然として予断を許さない。

こうしたなかで、中小企業の経営環境についても、中小企業庁「中小企業景況調査」による全産業の業況判断DIが、5期連続でマイナス幅が縮小するなど、底打ちの動きもみられるが、その水準は低位にとどまっており、依然厳しい状況が続いている。

図表1 中小企業の業況判断DIの推移

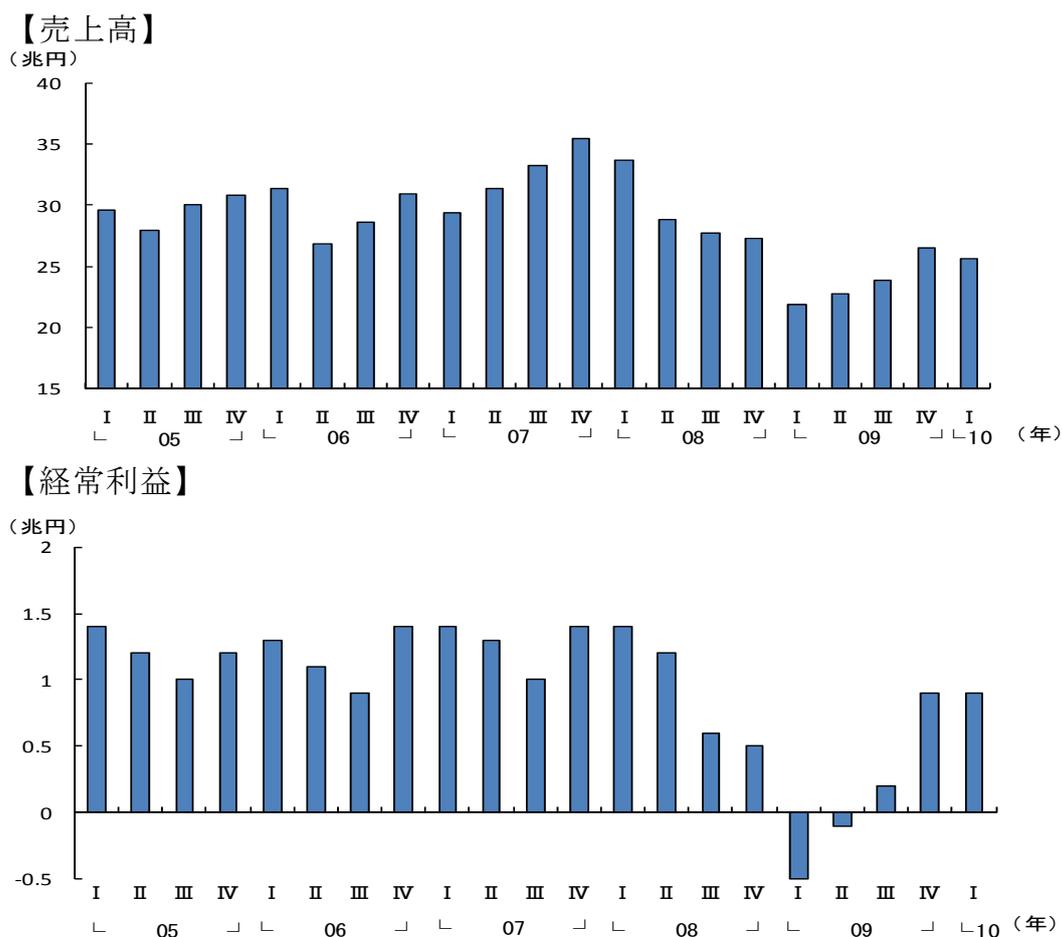


出典：中小企業庁「中小企業景況調査」（2010年4月）

経済活動のグローバル化が加速度的に進展し、海外からの安価な部品・製品の流入により、中小企業の経営環境が一層厳しさを増していたなかで生じたリーマン・ショック後の大幅な需要減少により、法人企業統計ベースでみた中小企業の売上高は09年第1四半期にはピーク時の6割に落ち込み、経常利益は09年第1、第2四半期にマイナスを記録した。その後、人件費などのコスト削減努力により、経常利益は09年第4四半期からようやく前年同期比プラスに転じたものの、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っているのが現状である。

日本経済全体で依然として、約25兆円にも上るとされる需給ギャップが早期に解消するとは見込みにくく、デフレの長期化は中小企業の体力を蝕んでいる。そのうえ、為替相場の動向によっては、さらなる収益回復の足かせとなることも懸念される。

図表2 中小企業の売上高、経常利益の推移



出典：財務省「法人企業統計」

注：中小企業は資本金1千万円以上1億円未満

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求められる。その際に鍵となるのは、言うまでもなく「ヒト」であり、多くの経営者が「ヒト」こそ競争力の源泉であると考えている。

中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）によれば、中小企業の半数近くが「人材」を最も重要な経営資源として挙げている。また、第2部の「企業事例」に掲載した企業（以下、「ヒアリング企業」）においても、「人材こそがすべて」、「人こそが、ライバル会社に差をつけることのできる点」など、人材を最大限重視する意見が多数を占めた。

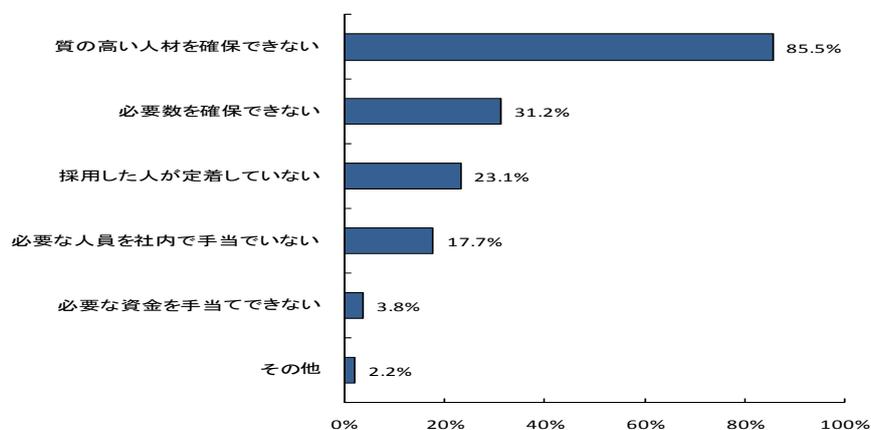
## 2. 中小企業における人材の確保・定着・育成をめぐる現状と課題

### (1) 人材が確保できない

このように、中小企業では人材の確保・定着・育成の必要性が強く認識されているものの、その取り組みに関してさまざまな課題が山積しているのが現状である。

日本経団連が行った「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」（以下、「アンケート調査結果」）によると、約3割の中小企業が、新卒・中途採用の現状に対して「やや不満」または「不満」であると回答しており、「質の高い人材を確保できない」（85.5%）ことや、「必要数を確保できない」（31.2%）ことに不満を募らせている。

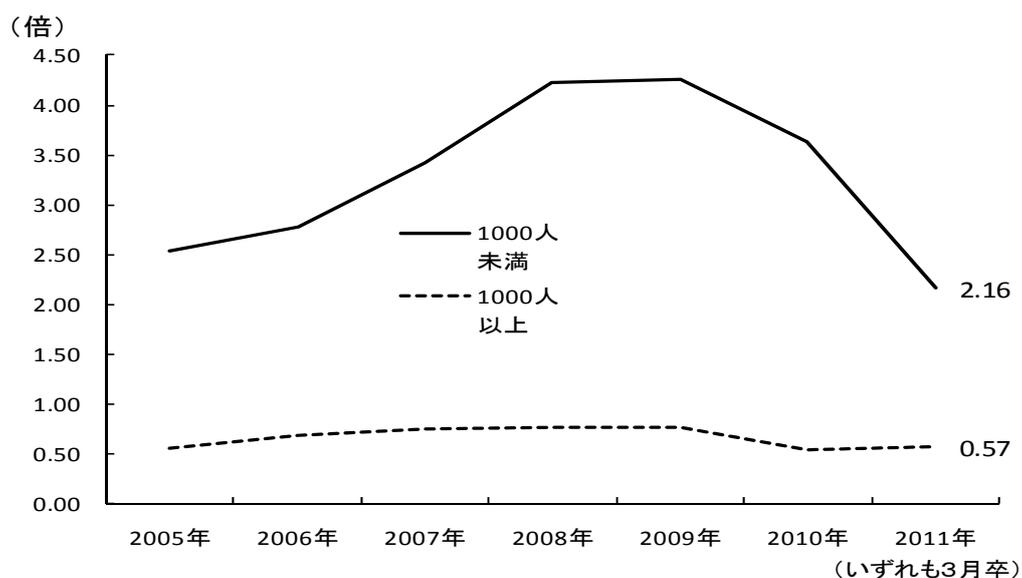
図表3 人材確保に関する不満（複数回答）



出典：日本経団連「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」（2009年7月）

リクルートワークス研究所の調査によると、従業員1,000人以上の大企業では、大学卒業予定者の求人倍率が2005年～2011年に至るまで1倍以下で推移しているのに対し、1,000人未満の企業では約2～4倍と大幅な格差が生じている。最近は、「買い手市場」との認識が広がっているが、300人未満の企業の場合は、2011年3月卒業予定者の求人倍率は4.41倍となっているなど、規模の小さい企業ほど人材の確保が困難となっている。

図表4 従業員規模別求人倍率の推移



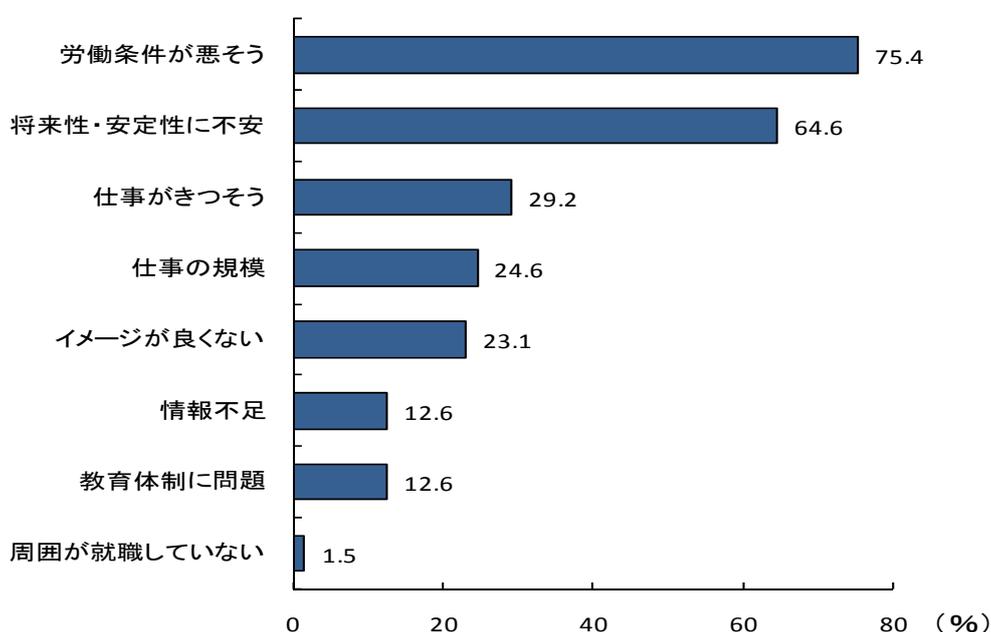
出典：リクルートワークス研究所「第27回ワークス大卒求人倍率調査（2011年卒）」（2010年4月）

多くの企業では、人材の確保に関する満足度を上げていくために、「自社の知名度・認知度を上げる」ことが必要であると認識している。しかし、全国に数多くの中小企業が存在するなかで、他社にはない技術力を有している企業や、特定製品で高い市場シェアを占めている企業など、いわゆる「実力のある中小企業」でも、会社の認知度を上げることに苦心している状況であり、人材の確保に関して、速効性が高く、効果的な施策を見出しにくいのが実情である。

学生の中小企業に対する意識も大きな障壁となっている。(社)中小企業研究センターの調査によれば、中小企業への就職に抵抗がある理由として、「労働条件が悪そう」、「企業の将来性、安定性に不安」などを挙げる学生が多い。中小企業の職場環境についても、いわゆる3K職場（きつい、きたない、危

険) であるといった先入観もあるほか、学生の大企業志向ともあいまって、中小企業の採用難に拍車がかかっている。そもそも、少子化の進行により、従前に比して優秀な人材の獲得が難しくなっていることに加え、学生自身の側も、高い職業観を持って、内々定を数多く受ける者がいる一方、希望と現実のギャップに悩み、内々定を受けられない者も存在するなどの格差が生じている。

図表5 中小企業の就職に抵抗がある理由（複数回答）



出典：(社)中小企業研究センター「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」  
(2007年2月)

大学の就職課やキャリア支援室も、中小企業にとって敷居が高い存在として意識されるケースもある。一部の大学では、大企業への就職を意識した支援を中心に据えていることもあって、中小企業を含めた就職説明会の開催や、学生への中小企業の紹介に必ずしも積極的でないと指摘もある。

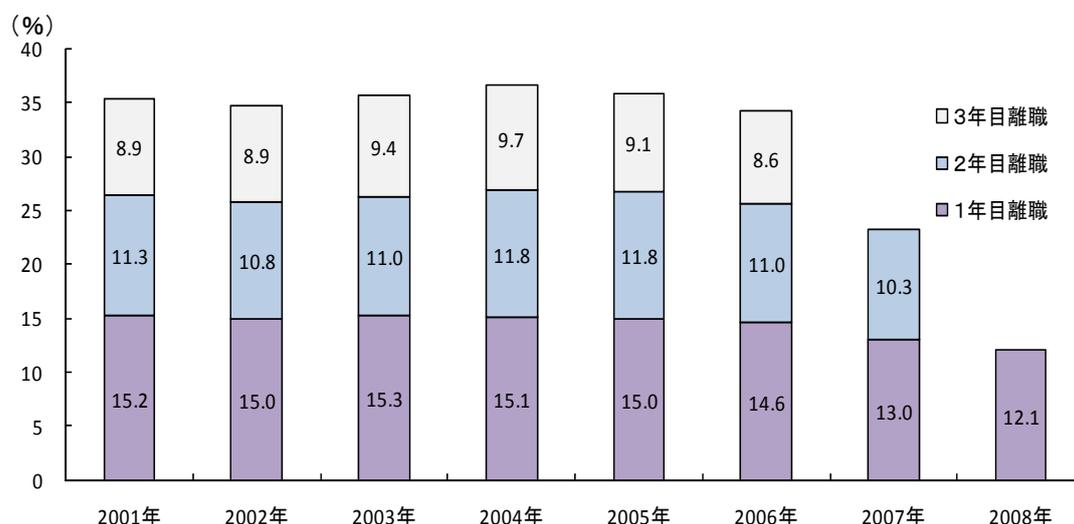
ハローワークなどの公的機関における職業紹介機能にも課題がある。アンケート調査結果によれば、中途採用に関して、7割近くの企業が「ハローワーク、ジョブカフェの活用」を実施しており、4割以上の企業が、今後とも重点的に活用すると回答している。このように中小企業では、公的機関の活

用を積極的に進めようと考えているが、ヒアリング企業からは、「ハローワークを使ったことがあるが、よい人が応募してこない」、「ジョブカード活用のメリットがない」といった指摘がなされている。

## (2) 人材が定着しない

アンケート調査結果では、新卒採用で80%、中途採用で75%の企業において、過去5年間に採用した人材の定着率が7割以上となっている。厚生労働省の調査によれば、大卒の場合、入社3年までに約3割が辞めることを踏まえると、回答企業の定着率は比較的高く、定着状況に対する満足度も、62%と総じて高い。

図表6 大学卒業者の入社3年までの離職率の推移



出典：厚生労働省職業安定局

しかしながら、中小企業は従業員数も少なく、一人の離職が事業活動全体に大きな影響を及ぼしかねないこと、また、先に示したとおり、そもそも人材の確保が困難であり、離職者の補てんは容易でないことなどを考慮すると、定着率に関する満足度が比較的高いからといって看過できない。

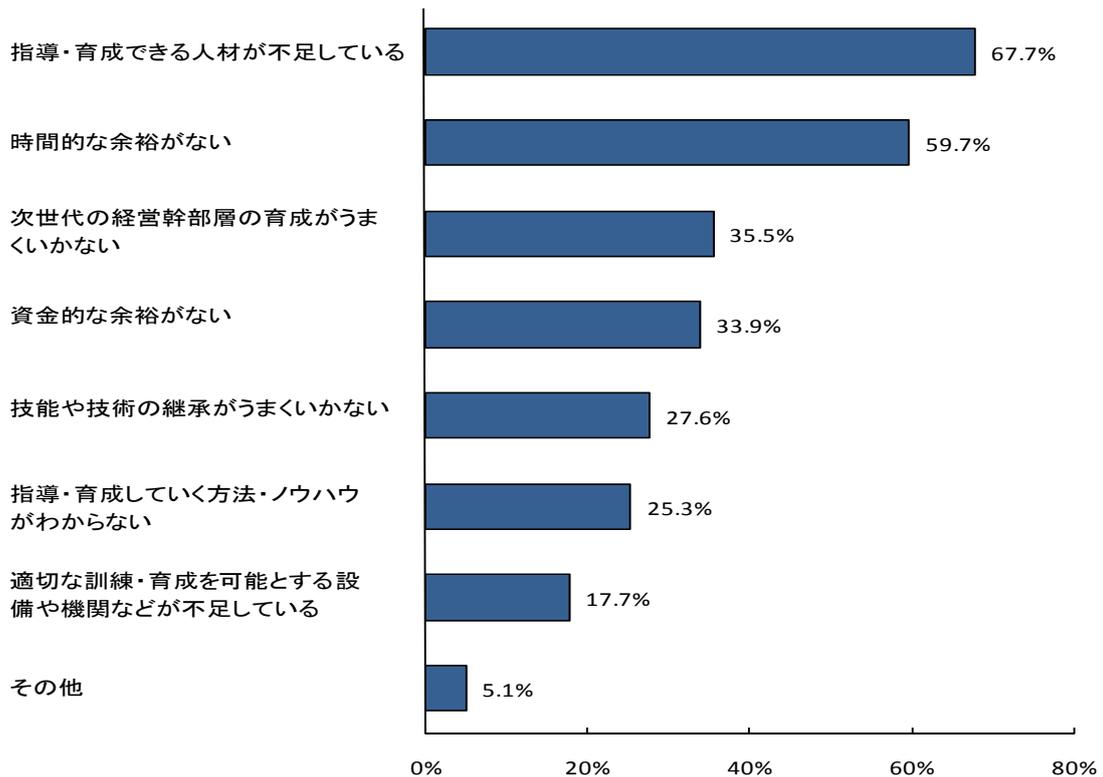
アンケート調査結果によれば、各種の教育訓練や研修制度の充実に取り組む企業が半数以上に上るなど、各企業は人材の定着に向けて積極的に施策を展開しているが、こうした施策について、「十分な成果が上がっている」、「やや成果が上がっている」とする企業は約4割にとどまっている。

### (3) 効果的な人材育成に取り組めない

ヒアリング企業の意見やアンケート調査結果によると、大多数の企業が人材の育成・能力開発の重要性を強く認識しており、積極的な能力開発を促していくため、社内外の研修の実施や、OJT の推進、各種資格取得や自己啓発の支援を中心に取り組んでいる。

ただし、ヒアリング企業からは「大企業のように体系立った教育訓練の実施やプログラムの確立が難しい」、「高齢化が進んでおり、技能や技術の伝承が危ぶまれる」といった指摘がなされている。また、アンケート調査結果においても、多くの企業が「指導・育成できる人材が不足」、「時間的余裕がない」などを主な理由として、人材育成・能力開発に課題があると認識している。

図表 7 人材育成・能力開発に関する具体的な課題



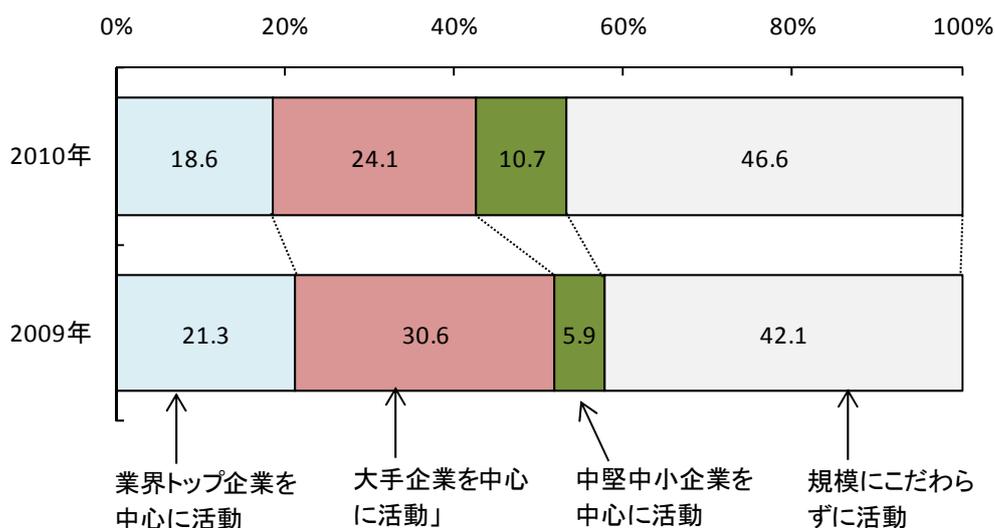
出典：日本経団連「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」  
(2009年7月)

### 3. 中小企業の成長に向けた人材戦略－「選ばれる企業」、「注目される企業」となるために－

このように多くの難題が存在するものの、中小企業自らが果敢に課題の解決に取り組むことで、高いレベルの人材の確保・定着・育成が図られ、その結果として、一層優秀な人材が集まり育成されるという好循環を形成していくことが求められる。

企業の採用を支援しているディスコの2010年調査によれば、学生の就職活動に対する意識について、前年より「規模にこだわらず活動」する割合が拡大して半数近くに及ぶまでになっている。こうした状況を踏まえれば、今こそ、中小企業において人材戦略を再構築し、必要な施策を講じることが、求める人材の確保につながっていくことになる。

図表8 就職活動の中心とする企業規模の推移



出典：ディスコ「日経就職ナビ 就職活動モニター調査」（2010年3月）

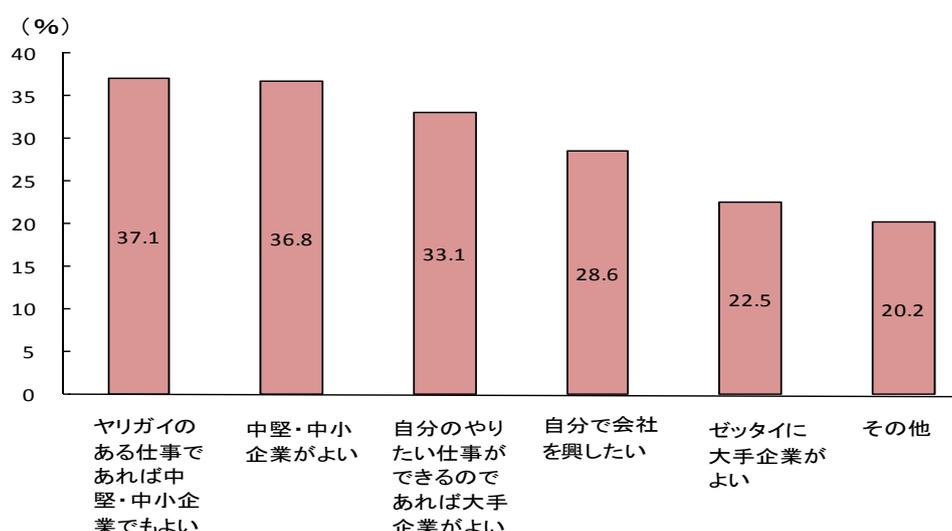
また、毎日コミュニケーションズの「マイコミ大学生就職意識調査」（2010年2月）によれば、学生の大手志向は依然強いものの、「ヤリガイのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業がよい」とする回答は前年度に比して5ポイント以上増の47.2%となっている。

一方、企業志向と就職観とを掛けあわせた結果をみると、「ヤリガイのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業がよい」を選

択し、そのうえで「楽しく働きたい」と回答した学生は、それぞれ 37.1%、36.8%となっている。これは、「ゼットイに大手企業がよい」と「楽しく働きたい」を同時に選択した学生の 22.5%を大きく上回っている。

中小企業では、総じて転勤が少なく、頑張った分だけやりがいを感じられる仕事も多いことから、「楽しく働きたい」学生が積極的に中小企業を選んだ可能性が推定される。これは、中小企業の採用上有利に働く要素として注目に値する。

図表9 「楽しく働きたい」とする学生の企業志向（複数回答）



出典：毎日コミュニケーションズ「2011年卒マイコミ大学生就職意識調査」（2010年2月）

### (1) 中小企業の強みを活かし、弱みを補完する施策展開

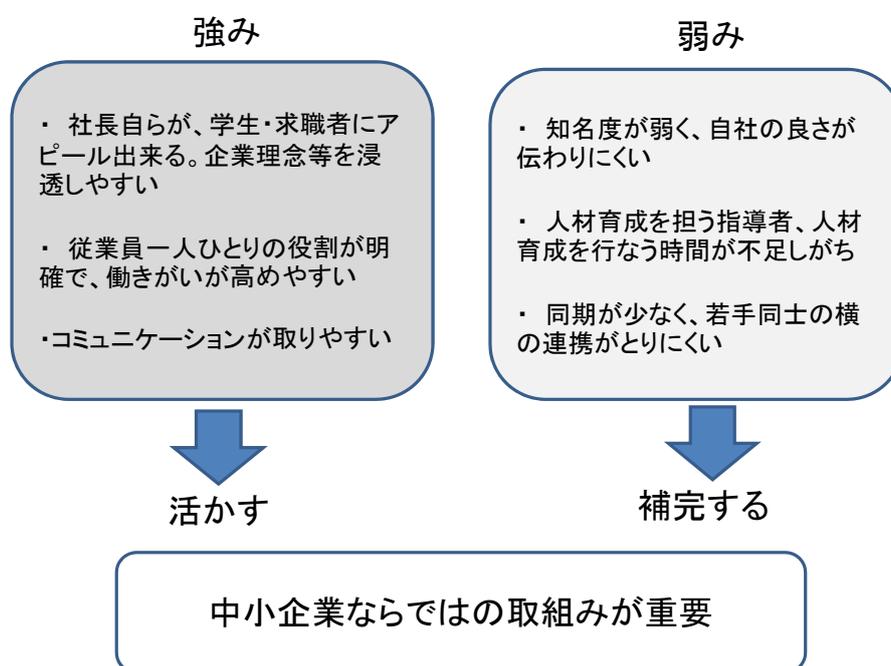
人材の確保・定着・育成をめぐる課題を克服するうえでは、中小企業におけるメリット（強み）、デメリット（弱み）を十分勘案しながら施策を展開することが望ましい。

中小企業は、大企業に比して規模が小さく経営者と従業員の距離が近いこともあり、意思疎通や一体感の醸成が図りやすく、一人ひとりの役割が見えやすいために働きがいも高めやすいといったメリットがある。

他方で、必ずしも人材育成に人員を十分に割けないことや、同期が少なく横の連携がとりにくいといったデメリットもある。

人員や資金面の制約が多いと、人材の確保・定着・育成に向けた施策も消極的になりがちである。しかし、「中小企業ならではの良さ」や、「中小企業だからこそ出来る工夫」に目を向けることで、課題克服への糸口を見出すことが期待される。とりわけ、ヒアリングした先進的な中小企業においては、社長のリーダーシップが発揮しやすいといった強みを活かして自社を磨く姿勢と、知名度の弱さなどを補完しながら自社を伝えることが、共通するポイントとして挙げられる。

図表 10 中小企業の強みと弱み



### ① 自社を「磨く」

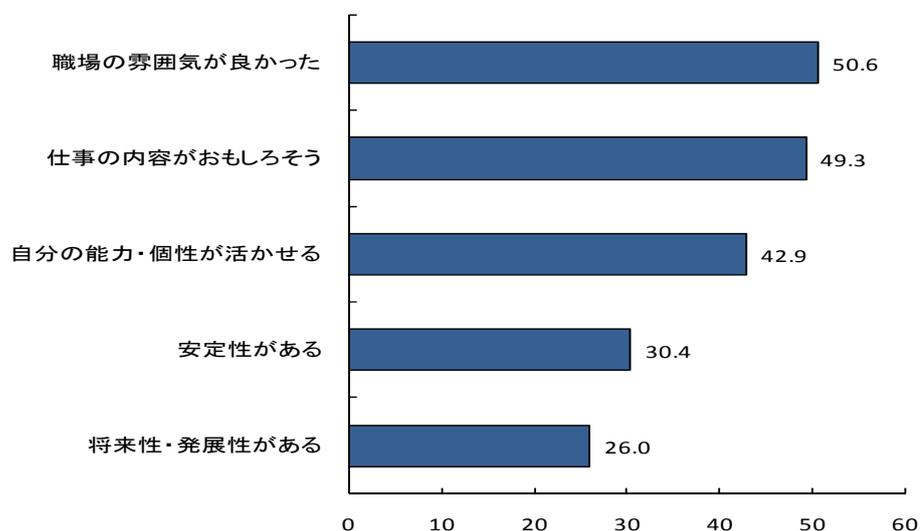
厳しい経営環境のなかでも、将来性・安定性を高めて魅力ある企業としていくためには、絶えず自社の強みに磨きをかけ、進化を遂げていくことが、学生・求職者に「注目される」企業となるための必要条件となる。

学生が企業を選択する際には、企業の将来性や安定性はもとより、個人の能力を活用できる職場環境や仕事の内容などを重要視していることは、東京商工会議所が実施した「中堅・中小企業の新入社員アンケート調査」（2009年6月）においても確認できる（図表 11 参照）。

また、人材育成の方針や経営者の価値観など、企業が向かう方向性を積

極的に示すことは、入社後の従業員の満足度を高めることにつながる。

図表 11 入社した会社を選んだ理由（複数回答 上位 5 項目）



出典：東京商工会議所「中堅・中小企業の新入社員アンケート調査」（2009年6月）

そこで、自社の特徴やアピールポイント（事業内容と市場における強み、事業展開の方向性や将来性、業績や財務の安定性、オリジナルの技術・知的財産・ノウハウの有無、経営者の人柄、職場の雰囲気など）について見つめ直すとともに、その魅力に一層磨きをかけていくことが重要である。

ところで、専門家からは、「ゆとり世代の学生の企業選びに変化が見られる。たとえば、社風を重視し、一生続けられる会社かどうかや、自己の成長に向けて積極的にコミットしてくれる企業であるかを重視する傾向がある」という指摘がされている。本来、自社の魅力はその時々々の学生側の意識によって変えるべき性格のものではないが、効果的に自社の強みに磨きをかけていくためには、学生や求職者の目線に立った対応をとることも必要であろう。

定着率が高いと自社を評価しているヒアリング企業では、その理由に「家族的雰囲気」を挙げるところも多く、規模の小さい企業ならではの魅力・強みの一つとして再評価されてよいと思われる。

なお、自社の特徴やアピールポイントは、本来、経営者が一番理解しているものではあるが、社外の人間に訴えていくためには、客観的な視点も

踏まえる必要がある。そのため、今後の市場動向の展望を踏まえつつ、自社の財務分析や、製品・サービスに関する顧客の満足度調査、職場環境などに関する従業員へのアンケートなどを活用することも求められる。

そのうえで、自社の特徴などに磨きをかけていくためには、従業員の声を積極的に取り入れ、労使がともに知恵を出し合うことが必要である。また、社内での検討にとどまらず、他業種の経営者など多様な有識者にアドバイスを求めながら、磨き方に工夫を重ねていくことなども考えられよう。

## ② 自社を「伝える」

自社の特徴・アピールポイントに磨きをかけたとしても、それが社会に広く認知されなければ、人材の確保はおぼつかない。自社が学生・求職者から注目されるためには、直接・間接に伝える努力が必要となる。

まずは、ホームページや、新聞・雑誌などのメディア、地域・自治体の広報誌、民間求人サイトなどの媒体を活用しながら、存在感を示す努力が欠かせない。とりわけ、効果的に訴えかけていくうえでは、経営者自らが先頭にたって、学生や求職者と可能な限り接触するなど、中小企業ならではの取り組みが求められよう。もとより、規模の小さい企業では、社長の思いや人柄が社風を形づくる傾向にある。社長が直接、自社の魅力を熱く語ることは、学生の心をつかむうえで最も強力な武器となる。ヒアリング企業のなかには、自社の製品や経営方針などを積極的に発信することが人材の確保にもつながると考え、経営者が積極的に講演活動を行うところもあるように、採用選考時期に限らず、日夜、経営者自らが自社をアピールしていく姿勢が大切であろう。

また、自社を伝えていくうえでは、実際に働く従業員の声を活用することが欠かせない。ただし、その前提として、従業員の満足度を高め、従業員に「選ばれる」企業となるよう取り組むことが重要である。そのため、さまざまな報告会や懇親会、社内の勉強会や研修などの場を通じて、財政状況を含めた経営の実態など、自社に関わる情報を可能な限りオープンにして、経営への参画意識を向上させていくことが求められる。

さらに、企業として直接学生に伝えるだけでなく、可能な限り多くの大学教授や高校の先生などを通じて自社の存在や魅力などについてPRして

もらえるような努力を重ねていくことが重要である。加えて、第2部の企業事例にもあるように、自社に接触してきた学生に対して懇切丁寧に接することで評判を高め、その友人・知人にもつなげてもらうことも有効である。

## (2) 求められる3つの取り組み

上記の基本的視点の重要性を認識したうえで、以下の3点を重点的取り組みとして位置づけ、自社の経営環境、経営方針、さらには各社の具体的事例などを鑑みながら、必要となる施策を展開することが望ましい<sup>1</sup>。

### ① 企業理念・価値観の明確化と共有

企業がさらなる成長を求めて事業展開を行ううえでは、経営者がいかなる価値観・理念に基づいているのかについて、従業員が正しく理解し、それに基づいた行動がとれるようにしていくことが大変重要である。アンケート調査結果においても、従業員の離職理由として25.9%の企業が「企業理念や目標などを共有できないこと」を挙げており、経営理念やビジョンの浸透は、従業員の定着にも大きく関わってくる。

したがって、経営者は、研修や勉強会といった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するなど、率先して、企業理念や価値観の明確化・共有の徹底に取り組み、自分の「思い」を伝える必要がある。その一環として、朝礼で経営理念を唱和させるなど、常に企業としての行動指針などを意識しながら業務遂行に励めるよう、工夫を凝らすことも求められよう。

なお、ミスマッチを防止し、社員の入社後の満足度を向上させるうえでは、採用選考の段階から、学生や応募者に対して、経営理念や価値観はもちろん、社風や職場の雰囲気など入社後の情報を積極的に知らせていくことも重要である。ヒアリング企業においても、能力を重視するよりも、価値観を共有できる人を採用したことが、結果的に定着率の向上へと結びついていると認識しているところもある。

---

<sup>1</sup> 各施策と、人材の「確保」「定着」「育成」という各効果は密接に関連している。たとえば、企業理念の明確化の取り組みは、「定着」の効果をもつが、同時に企業理念を理解した従業員が、学生・求職者に企業理念をアピールすることで「確保」面でも効果が期待できる。効率的に人材の確保と定着を進めるには、企業理念を「理解させるレベル」ではなく、「熱意をもって説明できるレベル」まで徹底させる必要がある。中小企業では、こうした施策間の相互関連性を踏まえた対応が求められる。

## 【ヒアリング企業での実践例】

### ● 企業理念の徹底的な浸透を図る－山崎文栄堂、浜野製作所

「山崎文栄堂」では、経営計画書を社員全員に配布するとともに、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ている。その際、経営計画書を必ず持参させ、企業理念を唱和させるなど、徹底的な浸透に向けた取り組みを展開している。あわせて、勉強会の参加毎にポイントを付与し、一定程度たまったら旅行券などと引き換えられるようにするなど、モチベーションの向上に努めている。

「浜野製作所」でも、経営者が考える理念を徹底的に従業員に伝えるようにしている。経営理念に共感してもらうことで、上司と衝突しても、すぐに離職に結びつくことは少なくなっている。

## ② 個々人の能力を育成・発揮できる職場環境の整備

中小企業のなかには、「せっかく育成しても辞めてしまい、費用が無駄になる」、「効果がはっきりしない」、「どのような教育を行ってよいのか分からない」、「社内の体制、人員が十分でない」などの理由から、従業員の能力開発に消極的なところもある。

中小企業は、大企業に比べて、従業員一人ひとりの能力や行動が企業の競争力と業績に影響する度合いが高いため、企業が人材育成に対して消極的な態度のままでは、将来、企業の存続を危うくすることにもつながりかねない。従業員にとっても、長期に勤続しても能力開発が図られないままでは、充実感や達成感、働きがい失われ、結果として離職を誘発することにもなる。成長している企業ほど、人材育成を重要な経営戦略として位置づけ、能力開発に積極的な場合が多いとの指摘もある。

人員やコストの制約など、各社の実情を踏まえながら、従業員の能力開発に向けた支援体制の構築、コミュニケーションの活発化など、職場環境の整備に思い切って取り組むことが不可欠である。

なお、こうした個々人の能力を育成・発揮させるために行う企業の各種支援策が効果をあげるためには、従業員側の自律の意識・姿勢が必要となる。

いわゆる5S運動（整理・整頓・清潔・清掃・躰）や、毎朝実施する体操など、基礎的な全社活動は、社会人としての姿勢や心構えを伝えながら、会社や仕事への愛情を醸成させる意味で、人事労務施策の基盤となる。実際、委員企業のなかにも、全従業員による毎日10分間のトイレ掃除と、週に1回の書類整理を長年にわたり行うことで、仕事に対する真摯な姿勢が定着するとともに、整理整頓が徹底されたことで残業時間が減るという副次的効果も表れているところがある。

ハングリー精神が弱くなったと指摘されている若者のやる気を引き出すには、今後、こうした従業員の意識改革を図ることがますます重要になるとみられる。

### **(7) 能力開発を支援する環境の整備**

いわゆる「現場力」（顧客の要望への適切な対応、チームワークによる業務遂行など、現場における深い知識やフレキシブルな対応能力）を高めていくうえで、OJTは要となる施策である。

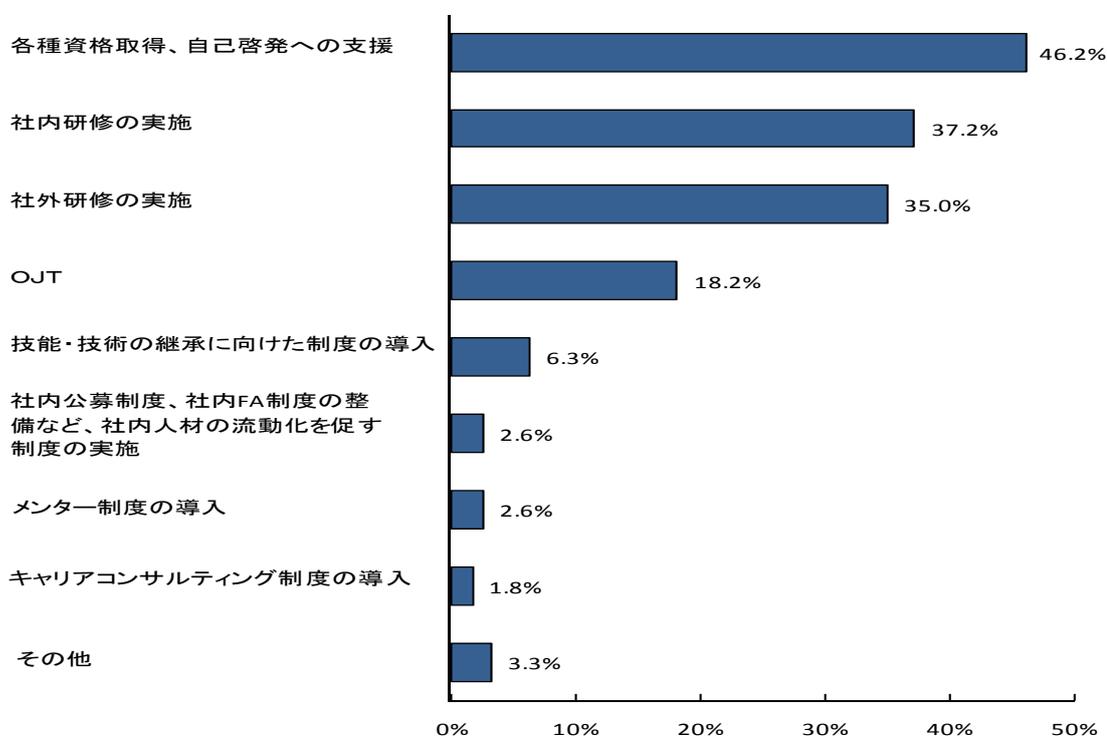
しかし、アンケート調査結果では、約7割の企業がOJTを導入しているものの、重点的に推進している制度としては2割弱にとどまっている。その理由として、中小企業は規模が小さく、人材育成を担う指導者ならびに人材育成を行う時間が不足しているなどの制約のためと考えられる。そこで、まず、①業務効率化を進め、人材育成の要である中堅リーダー職が人材育成に取り組める時間を設けることのほか、間接部門のアウトソーシング化を図ることで、浮いたコストを社員教育費用に回し、かつ、新たに生まれたマンパワーを人材教育に振り向けることも課題解決の方策として考えられる。また、②マイスター制度の導入や継続雇用者を指導者として任命するなどにより、技能を有する人材を長く定着させるといった取り組みを展開し、指導者・時間不足に対応していくことも検討に値する。

さらに、社員の能力を高めていくために、OJTを補完する施策を導入することも有効であり、自己啓発や各種資格取得の支援制度の導入、社内の人材を講師とした研修や勉強会の開催、新人に対して年齢が近い先輩が指導役となるメンター制度（「ブラザー制度」、「里親制度」など）の導入といった施策を活用することも重要である。特にメンター制度は、年齢の近い

社員間でのつながりを強化することにより、同期入社が少なく横のつながりが少ないという、中小企業の弱点を補ううえでも有効である。実際に制度を導入している企業では、新入社員のみならず、先輩社員のコミュニケーション能力や仕事での対応能力の向上が図られているとの指摘もある。

なお、単独では、教育体系の構築や研修などの実施が困難な場合には、親会社や取引先の企業との間で共同研修を実施するなど、他企業との連携を進めることも一案である。

図表 12 人材の育成・能力開発にあたり重点的に推進している制度  
(2つまで選択)



出典：日本経団連「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」  
(2009年7月)

### 【ヒアリング企業での実践例】

#### ● 人間形成、人材育成の柱として環境整備活動—山崎文栄堂

「山崎文栄堂」では、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、単なる整理整頓ではなく、業務をやりやすくするための活動として、すべての営業活動に優先して取り組むこととしている。

班を決めて分担表を作り、点検は社長が行う。さらに、班の評価点を個人の賞与にも連動させることで、班のなかでの連帯感が強まり、自然とコミュニケーションの活性化につながっている。

#### ● 個人別の教育・訓練記録カードを作成－丸金印刷

「丸金印刷」では、職務別に必要となる技能・知識を明確化するとともに、従業員の技能・知識の習得度を5段階で評価している。また、全社員を対象として、個人別に教育・訓練記録カードを作成しており、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記録している。各部門では、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。その際、総務部門において計画と実績を明記し、進捗状況を常に確認できるようにしている。

こうした取り組みにより、各人の能力に応じた計画的な訓練が可能となり、効果も上がっている。

#### ● 里親制度を導入し、新入社員をフォロー－レイス、東電同窓電気

「レイス」では、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。業務指導よりも、精神的な支えの部分を重視しており、里親、里兄、里姉は直属の上司・先輩としておらず、新入社員のモチベーション低下や不安などを早期に発見できる仕組みとしている。この制度が導入されてから、1年以内の離職率は低下傾向にある。

「東電同窓電気」では、コミュニケーションをうまく取れない社員ほど離職する傾向にあることから、「メンター制度」を導入し、1年間は、先輩社員が新入社員の相談役となって、公私にわたって面倒を見るようにしている。

#### ● 会社の費用負担で外部の勉強会に参加－東栄工業

「東栄工業」では、業務を遂行するうえで必要となる技能資格および特別教育については、業界団体が主催する勉強会に会社が費用を負担して

参加させている。そのほか、従業員に対して資格試験に関するテキストの提供も行っており、資格取得者に対しては、合格祝い金、資格手当を支給している。

#### (イ) やる気を引き出す仕組みづくり

人的資源を最大限に活用するためには、チャレンジングな仕事を通じて従業員のやる気を引き出し、成長の実感や達成感を得られるようにしながら、モチベーションを高めていく必要がある。従業員のモチベーションを高くコントロールできれば、従業員の満足度が高まり、定着率の向上にもつながっていく。

国民生活金融公庫総合研究所(現 日本政策金融公庫総合研究所)が2008年6月にまとめた「小企業で働く魅力」によれば、従業員の意欲を引き出すための施策のうち、「責任ある仕事を任せている」、「同業他社よりも高い賃金を支払っている」といった項目が、高い定着率に結び付くとしている。したがって、抜擢人事、多面評価や目標管理制度などに基づく賃金・評価制度を構築することも、有効と考えられる。

また、長期的に従業員のモチベーションを維持・向上させるには、意欲と能力を前提としつつ、何年後にどのような職位に就き、どの程度の技術やノウハウを身につけられ、どの程度の賃金を得られるようになるのかなど、自らのキャリアが想定できるようにすることが重要である。そのため、やる気を引き出すキャリア・ルートを用意することが望ましい。

ただし、人材育成の方針は当然、各社で異なり、共通するキャリア・ルートは存在しない。たとえば、特定技術の伝承・高度化こそ競争力につながるの考えのもと、専門家の育成に重点を置き、職種変更を行わない中小企業も少なくない。他方で、経験を積ませることによる教育効果を期待して計画的な人事異動を行う企業もみられる。

重要なことは、企業が求める人材像を従業員に分かりやすく明示することである。ヒアリング企業でも、従業員の心得を取りまとめたり、社長のメッセージを発するなど、さまざまな形で人材像の明確化に取り組む工夫がなされており、参考になろう。

なお、一部の中小企業では、可能な限り本人の希望を尊重した配属やジョブローテーションを行うことで、人材の定着を図ろうとしている。配置・

人事異動の方針を策定するにあたっては、大企業に比して従業員の個別管理を行いやすいといった、中小企業ならではの柔軟性を踏まえ、自社にあった形で検討することが望まれる。

### 【ヒアリング企業での実践例】

#### ● 「現場人事異動制度」により人材の交流を推進－東電同窓電気

「東電同窓電気」では、現場の実態を知る必要があるとの認識のもと、入社3年までの管理部門の若手社員を対象として、「現場人事異動制度」を導入している。社内人材の交流やマネジメント能力の向上を図っており、管理部門の要員を育成し、次世代リーダーの育成へとつなげていくことも視野に入れている。

#### ● 10年で4部門をローテーション－共和真空技術

「共和真空技術」では、技術系社員について、専門性だけでなく他の部署でどのような仕事をしているのか知ってもらう必要があると考え、若手を対象に10年程度かけて、4部門をローテーションさせている。例えば設計と製造をローテーションすることで、これまで見えていなかったことも見出せるケースもあると考えている。

#### ● 社長以外のすべての役職に立候補制を導入－富士住建

「富士住建」では、社内の活性化、やる気のある人材の登用を図る観点から、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、独自の昇進規定を導入している。また、立候補するには役職について何を考えるのか考え、レポートを提出することとなるが、上司の目線に立って考えるきっかけになると認識している。

#### ● 3ヵ月ごとに給与・役職査定を実施－レイス

「レイス」では、性別や年次に関わらず昇進・昇給する仕組みとしており、賃金制度は、仕事・役割・貢献度を基軸としている。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。

また、立場が人をつくるとの認識のもと、向上心のある人材には、会社としてリスクを負ってでもその人の成長を信じ、実力以上のポストを与える「バッテキ人事」を行っている。

#### ● 1人の社員につき6名の社員が評価ーライブレビューション

「ライブレビューション」では、以前は成果給を導入していたが、成果主義ではチームワークが乱れ、個人の成績を上げるために各人が動いてしまうことから、周囲の社員が評価する制度を導入した。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、会社が考えた行動基準や考え方をまとめた「LR HEART」に記載されている項目について、4段階で評価するとともに、パフォーマンスについても15段階で評価する。評価結果は、本人にフィードバックされることから、客観的に自分を見つめ直し、モチベーションを高め、さらなる成長につなげることを可能としている。

#### ● 社員の夢を実現するため「夢会議」を開催ー中里スプリング製作所

「中里スプリング製作所」では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ている。社員全員が夢の達成に向けて、いつまでに何をなすべきかを可能な限り具体化した「夢年表」（行動計画表）を作成している。夢会議では、夢を実現するため、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。社員のやる気を上げるとともに、社員同士のコミュニケーションの向上に結び付いている。

#### (ウ) コミュニケーションの活発化・円滑化

コミュニケーションは、社員の一体感や、職場の雰囲気醸成などを図るうえで重要な要素であり、企業活力の源泉となるだけでなく、人材の確保、定着、モチベーションの向上、さらには能力開発にも大きな影響を与える。企業理念・価値観に関しても、社内全体で活発なコミュニケーションが行われることで、より深く浸透し、共有されていく。

ヒアリング企業の多くは、質の高いコミュニケーションの実現に向けた努力を行っており、密に取り組むところほど、総じて定着率や社員の施策

に対する満足度も高い傾向にある。

円滑なコミュニケーションを図る手段としては、研修や社内勉強会、定期的な面談の実施などに加えて、従業員同士で感謝の気持ちや努力に対する敬意などを示すために「サンクスカード」を渡すことや、従業員の記念日を祝う、さらには懇親会や運動会など社内交流を促すイベントを開催するといったことも効果的である。

また、入社後の早期離職を防ぐ観点から、内定の段階から、同期や同僚になる者との間で懇親会を開催するなど、入社前からつながりを深めていくことも有効である。

### 【ヒアリング企業での実践例】

#### ● ランチ会や親睦会などの施策を推進－モバイルファクトリー

「モバイルファクトリー」では、コミュニケーションを活性化させるため、①他部署とランチ会を2ヵ月に1回開催し、経費に対して会社が補助する、②リフレッシュルームでの飲料品、お菓子の無償提供を行う、③朝会において社員の良いところを褒め合う、などさまざまな仕掛けを設けている。コミュニケーションを非常に重視した社風も、定着率が高い大きな要因であると考えている。

#### ● 若手社員の人事部主導による面談－田島ルーフィング

「田島ルーフィング」では、入社後3年程度までの社員については、人事部主導のもとで面談を実施し、職場での業務に関する相談に乗るなどフォローしている。この面談を続けたことで、①社員の退職をとどめさせることにつながった、②各部署でよりよい職場環境作りに向けた取り組みが開始された、などの効果が上がっている。

#### ● 従業員を積極的に褒める－マクロミル、名古屋ターミナルホテル

「マクロミル」では、褒め合う文化を社風として根付かせるため、従業員同士が褒め合う表彰制度を導入しており、輝かしい実績を残した社員を半年に一度選出し、全社員の前で表彰するMVP制度を設けている。

また、「名古屋ターミナルホテル」では、従業員が働きがいを感じられ

るようにするためには、経営者が従業員に関心を持つのはもちろん、褒めるといった形で体現していくことが重要であると認識している。そこで、「夢・ありがとう賞」を設け、お客様に親切にした場合、従業員を助けた場合など、毎月5名程度を表彰して、賞状と金一封を渡している。

### ③ 学生・求職者、大学へのアピール

自社を伝えていくうえで最も有力な手段は、学生・求職者に対して直接働きかけ、情報を提供していくことである。中小企業においても、会社説明会の開催、大学の就職課への訪問および説明を積極的に行うことに加え、オフィス見学会や、簡単な製品作成のグループワークの実施など、応募者が多い大企業では実施が困難な取り組みも含め、中小企業ならではのアプローチで、積極的にアピールして学生の心を捉えることが不可欠である。

一方、多くの求職者に門戸を広げることも大切である。実際、中国人をはじめとする外国人留学生の就労意識は高く、定着率も高いことから継続的な採用を行っている中小企業もある。また、優秀人材を獲得するには、仕事と家庭の両立支援への積極的取り組みや実績を訴えるような工夫も考えられる。

#### (7) 工夫を凝らした会社説明会、選考方法などの実施

新卒採用の場合、会社説明会は、自社に興味を持つ学生に対して、企業の実態を詳細かつ効率的にアピールできる機会であり、多くの優秀な学生が参加し、自社の魅力を理解してもらえるように工夫を凝らす必要がある。

その際、学生が求める情報・要望に対して、可能な限り丁寧に対応していくことが重要であり、特に、経営者自らが説明会に参加し、学生と対話し、接する機会を設けることが、自社の実情・魅力をより深く学生に印象づけるうえで効果的である。

さらに、企業説明会の参加者を少人数に限定しつつ多数開催する、質問に対して詳細に説明する、自社の事務所や工場、ショールームの見学を実施する、電話やメールなどを使ってきめ細かくフォローするといった手法を駆使するとともに、職種や地域を限定し募集することも、学生を惹きつけるうえで有効である。

なお、インターネットを活用した採用活動が主流となっている現状を鑑

みれば、中小企業においても、就職サイトの本格的な活用、ホームページのブラッシュアップといった取り組みも求められる。

### 【ヒアリング企業での実践例】

#### ● 3時間半の説明会、ショールームの見学を実施—スガツネ工業

「スガツネ工業」では、学生には会社の全部を見たうえで入社を判断してほしいとの考えから、会社説明会は毎回約3時間半かけている。そのうち、2時間は会社の説明で、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。

#### ● 30回以上の会社説明会を開催—オー・エイ・エス

「オー・エイ・エス」では、多くの学生に関心を持ってもらうことを狙い、会社説明会の開催については、学生のスケジュールが空いているときに説明会に足を運んでもらえればよいとの方針で取り組んでいる。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。会社説明会終了後には、自社のフロア見学会を実施し、社内の雰囲気などを感じてもらおうよう努めている。

また、応募から内定にいたるまで、採用担当者と学生との間でコミュニケーションをよくとり、つながりを強めるような工夫を行っている。

#### ● 学生一人ひとりにきめ細かく対応—ヴァル研究所

「ヴァル研究所」では、就職サイトの活用をメインとしているが、エントリーした学生に対して、いわゆる自動設定によるリプライメールを返すのではなく、学生のプロフィールを見ながら、一人ひとりに合った返答をするなど、きめ細かく対応している。また、会社説明会終了後に、会社見学を実施している。単に事務所内を素通りするのではなく、適宜立ち止まりながら、従業員を交えて、業務説明も行っている。こうした取り組みは、学生からも好評で、なかには「ここまでしてもらえたのは初めて」といった意見もある。

### ● 大手とずらして採用活動を実施－ノーザ

「ノーザ」では、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。また、地域限定・職種限定の運用としているため、地元に残りたいという学生へのアピールポイントとなっている。

### ● 採用にあたり適性検査などの手法を導入－桂川精螺製作所

「桂川精螺製作所」では、従前は十分な選考を実施してこなかったことにより、多くの離職者を出した反省から、採用方法を変えて、適性検査やディスカッションなどの手法を導入している。その結果、応募者と会社とのミスマッチが解消され、定着率の上昇につながっている。

### (イ) インターンシップや職場実習など就業体験の実施

インターンシップや職場実習は、学生や求職者にとって、企業での実際の業務内容や職場で求められる能力・技能のみならず、職場の雰囲気や社風、さらには経営者の考え方など、外見では知りえない企業の現状・魅力を知りえる絶好の機会である。また、学生の職業観の向上が図られることも期待できる。

企業にとっても、実務を通じて、学生・求職者の資質などを事前に把握できるだけでなく、学生間の口コミなどを通じて、職場環境が悪いといった負のイメージを払拭するとともに、組織全体をアピールすることができる。特に教育機関から定期的、あるいは長期間（1ヵ月程度）受け入れることは、企業イメージのさらなる向上にもつながる。さらに、従業員が学生に仕事を教えることで、一種の研修としての役割を果たす面もある。

そこで、可能な限り受け入れる方向で取り組みを強化し、単なる補助作業にとどまらず、新規企画や研究開発のテーマを提案させるなど、業務に支障のない範囲で実務を実感できる仕事に従事させることが望ましい。

### 【ヒアリング企業での実践例】

### ● 口コミによる学生の応募を期待－モバイルファクトリー

「モバイルファクトリー」では、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、その後の採用につなげている。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るといった効果も出ている。

#### ● 研究室とのつながりを通じたインターンシップの受け入れ

##### ー根本特殊化学

「根本特殊化学」では、研究室とのつながりなどを通じて、大学、高専からのインターンシップを受け入れている。2週間から1ヵ月程度の期間で受け入れており、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う。

#### (ウ) 教育機関への果敢なアプローチと信頼関係の構築

新卒採用にあたっては、大学などの教育機関の就職課やキャリア支援室、あるいは教授の研究室などをこまめに訪問し、中小企業の働きがいを訴えるなど、果敢にアプローチをかけ、関係強化に努めることが重要である。

もちろん一朝一夕に関係強化を図ることは容易ではなく、担当する人員も限られている。そのため、手始めとして、従業員の母校やその研究室・ゼミなどを足がかりとして活動を展開するほか、経営者協会や商工会議所が主催する合同説明会や交流会などをきっかけとして、教育機関との人脈を広げていくことが考えられよう。

#### 【ヒアリング企業での実践例】

#### ● 工業高校の先生を直接訪問ー東電同窓電気

「東電同窓電気」では、高卒については、主に地元の工業高校から採用しており、積極的に学校を訪問し、会社説明を行っている。大卒についても、過去に採用実績のある大学を中心に、教授などとも連絡を取りながら採用活動を実施している。

#### 4. 教育機関、政府などによる支援体制の整備

優秀な人材の獲得のためには、何よりも企業自らの力で人材戦略を押し進めることが基本となるが、中小企業は資金的・体力的にもぜい弱であり、個社で取り組める施策にも限界がある。

そこで、教育機関や政府・公的機関などによる支援体制を整備し、採用や育成に関して積極的な中小企業の取り組みを後押すべきである。その結果、わが国経済の成長力を高め、社会全体としての雇用創出につながるようになる。

##### (1) 教育機関での取り組み

###### ① 紹介機能の充実

就職に関わる学生と中小企業 mismatches を解消するためには、学生の意識やメンタリティを分析し、適切に職業を紹介することが重要であり、その意味で、一番身近な紹介機関である大学の就職課などの役割は大きい。

具体的には、大学の就職課やキャリア支援室では、学生の能力や志向を十分に踏まえたキャリアカウンセリングの実施を通じて、学生の勤労観・職業観の醸成、適正な職業選択の促進など、キャリア支援にきめ細かく取り組む必要がある。その一環として、学生の資質や志望する業界などに応じて、優良な企業を学生に幅広く紹介できるよう、中堅・中小企業との交流を深めながら、優良企業の発掘、情報の収集・発信に努めることが求められる。

###### ② 職業意識・キャリア意識を高める教育の実施

最近の学生について、職業観はもとより、常識やマナー、コミュニケーション能力など、社会人としての基本的な資質・能力が不足しているといった指摘がある。大学・高専などの教育機関では、こうした実態を十分に認識したうえで、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を展開する必要がある。

特に、学生の職業意識を高めると同時に、職業選択に資するための視野を広げられるような授業を入学後の早い段階から実施すべきである。例え

ば、実在する中小企業を題材として、経営状況や、地域社会と他企業との関わり、環境活動への取り組みなどについて、企業側の協力も得ながら学生自身に分析や報告書のとりまとめを行わせるといった授業（PBL＝Problem Based Learning）も有効であろう。あるいは、中小企業の経営者を招き、直接学生と対話する機会を設けることも効果的と考えられる。こうした取り組みによって、学生の中小企業に対する関心が高まることが期待できる。

## (2) 政府などによる取り組み

### ① 人材育成に関する支援

アンケート調査結果によれば、中小企業における政府や経営者協会が行っている施策の利用状況は3割弱にとどまる一方、施策を利用したことのある企業では、5割近くの企業が満足と回答している。人材育成に関して、指導者不足や時間不足に悩む中小企業が多いなか、社内研修やOJTなど、企業内人材育成を補完・強化するうえで、こうした施策は相当程度有効であると考えられる。なかでも、金銭面での支援に対するニーズは高い。

現行、キャリア形成促進助成金や人材投資促進税制などの仕組みがあるが、今後は、中小企業における利用実績の評価を行ったうえで、政策効果が高まるよう見直しを図りながら、人材育成に積極的な中小企業を応援する何らかの公的支援制度の継続・強化が図られることが重要である。

ヒアリング企業の意見やアンケート調査結果によれば、職業・教育訓練など能力開発に対する要望が高いが、内容やカリキュラムが企業ニーズとマッチしていないといった指摘もある。そこで、例えば、公的職業訓練における在職者向け訓練の設定にあたり、地元企業の要望を聴取し、地域の特性を十分に勘案したコースを設定することが望まれる。

さらに、経営者協会、商工会議所などの民間団体が主体的な取り組みを強化することも不可欠である。既に経営者協会などでは、経営、社員養成、各種法改正、業務遂行に関わる資格取得などに関して、さまざまな講座やセミナー、研修会などを行ってきているが、今後とも地元企業のニーズを勘案しながら、人材の確保・定着・育成に関する先進的な企業事例の収集・提供などにも努める必要がある。また、教育機関や公共職業訓練機関との間で、共同開催、講師派遣などでの連携を推進することも重要である。

## ② 人材の橋渡し・紹介事業の拡充

中小企業では、大学などの教育機関との間で有力な接点を有していない場合が多く、教育機関にアピールするにしても、有効なアプローチの仕方が分からないこともある。また、単独での説明会の開催や、担当者との面会といった申し入れでは、教育機関としても応じにくいケースもある。

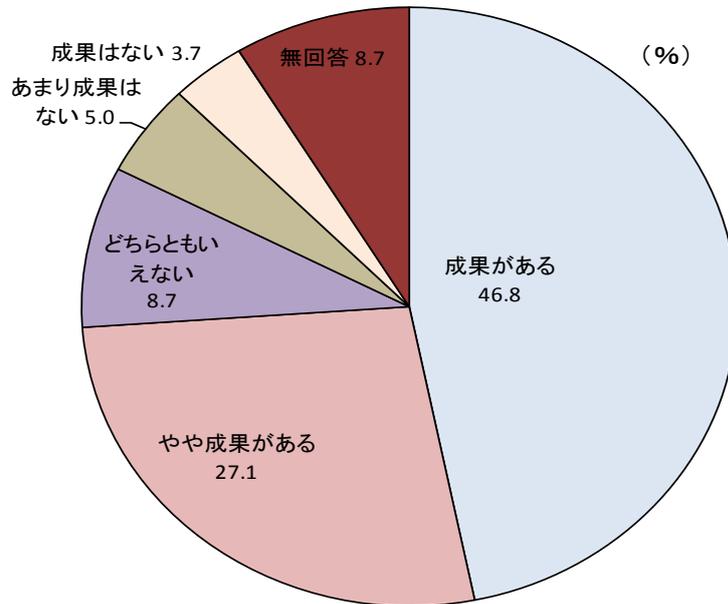
そのため、地方自治体や経営者協会、商工会議所などが仲介役としての役割を果たすことが重要である。すでに、経営者協会が起点となったインターンシップの受け入れ促進や、地方自治体が大学と地元の中小企業との交流会を開催するなど、教育機関と企業とで交流・情報交換できる場が設けられている。今後は、大学での合同会社説明会の開催の申し入れや、就職課やキャリア支援室への企業紹介など、より一層、取り組みを強化する必要がある。

中小企業では、中途採用を中心にハローワークの活用度合いが高いが、求める人材が得られないなど不満の声も高いことを踏まえ、ハローワークにおけるキャリアカウンセリング機能を充実し、マッチングをより一層強化することも重要である。

また、中小企業において、技術・技能の伝承を着実に進めるとともに、これまで得られなかったノウハウなどを得ることにより、自社の技術力の向上へとつなげていく観点から、他社で就業していた人材、いわゆる大企業のOB人材の活用を積極的に進める必要もある。OB人材の有効活用を図ることで、意欲と能力のある高齢者に就業機会が提供されるだけでなく、中小企業にとっても、優秀な人材を確保できるようになる。さらに、大企業のOB人材の海外流出、ひいてはわが国の技術やノウハウの流出の歯止めとなることも期待される。

アンケート調査結果では、約2割の中小企業において、大企業のOB人材の活用を図りたいとの回答があり、潜在的なニーズは強いと想定される。日本商工会議所の調査によれば、利用経験のある企業の8割以上が今後の活用にも意欲を示しており、ヒアリング企業でも、大企業のOB人材を活用し、経営支援、若手従業員の育成に充てているケースもある。

図表 13 OB 人材活用企業における成果



出典：日本商工会議所、企業等 OB 人材マッチング全国協議会「企業等 OB 人材マッチング事業の将来像について－将来像検討委員会報告書」（2007 年 3 月）

こうしたなか、各地の商工会議所などが中心となって、「中小企業応援センター事業」の一環として、新現役人材マッチング事業を展開しており、大企業の OB 人材（新現役）ならびに中小企業における OB 人材の活用ニーズの発掘を行い、両者のマッチングを図っている。支援可能分野は、技術・製品開発にとどまらず、経営企画や経理・財務管理、海外展開、生産・物流管理など多岐にわたり、中小企業で不足する専門分野の人材補強に役立てられている。

また、産業雇用安定センターにおいても、円滑な労働移動の実現などの観点から、人材送出不が必要な企業と受け入れを求める企業との間に立って、定年退職が近い在職者を含め、出向・移籍など支援事業を展開している。

今後、大企業の OB 人材の一層の活用を図るうえでは、在職者を含めて、こうした事業などの取り組みを幅広く周知することが重要である。その際、成功事例など具体的な成果を紹介しながら、政府や自治体が全国的に PR することはもちろん、中小企業と業務上関係の深い地域の金融機関などが中心となって、活用を促すことが有効と考えられる。また、OB 人材の登録はなされているが、紹介を受けた経験がないケースも多いことから、OB 人

材のデータベースへの登録にあたり、語学や保有資格などを含めた能力や、これまでの職務経験など、より詳細なプロフィールを掲載するよう努めるとともに、仲介役となる者のコーディネーター機能を充実させるなど、一層の取り組みを強化する必要がある。

中小企業においても、自社で活躍が期待される人材については、その獲得に向けて、本人の退職以前から個別に積極的なアプローチを仕掛けていくことも求められよう。

## おわりに

人材の確保・定着・育成は、中小企業の多くが抱える重要な課題である。各社の事情が異なるなか、問題をすぐに解決へと導く「秘策」はないが、他社の事例も参照しながら、自社に適した施策を見出し、粘り強く、継続的に取り組むことが求められる。

本報告書が、人材の確保・定着・育成について、どのような施策を行うべきか、悩まれている中小企業にとって参考となれば幸いである。

以 上