

中小企業における若年労働力とベテラン労働力の確保・活用戦略

人的資源の確保・活用が企業経営の大きな課題となる中、当公庫総合研究所では、若年労働力とベテラン労働力の確保・活用に取り組む中小企業の事例分析等を行い、「中小企業における若年労働力とベテラン労働力の確保・活用戦略」というテーマでレポートをまとめた。

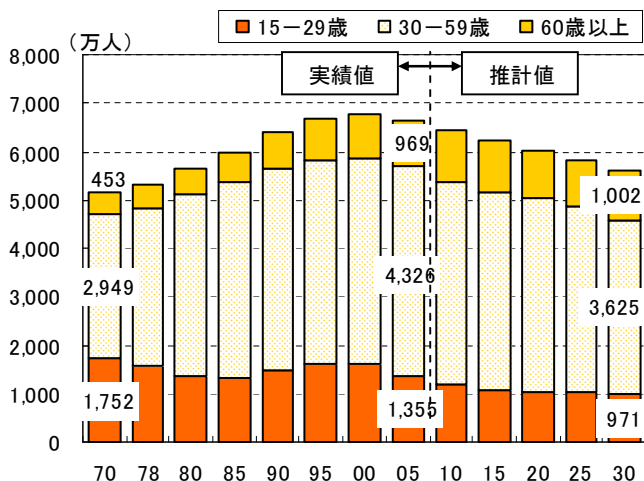
本レポートでは、長期的な減少が見込まれる若年労働力をいかに確保・育成するか、そして、増え続ける高齢者の戦力化をいかに図るか、についてまとめている。

本稿では、特徴的な取組みを実施している中小企業 2 社の具体的事例を用いながら、中小企業における労働力の確保・活用戦略において注目すべきポイントを示す。

労働力市場の構造的変化

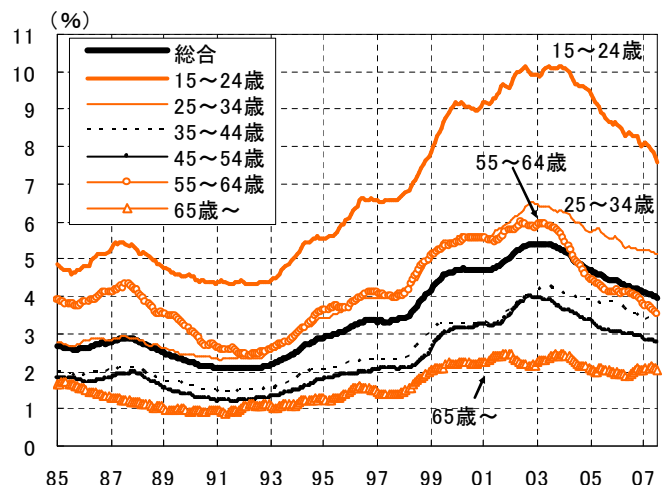
今後は、60 歳以上の労働力人口が大幅に増加する一方、15～29 歳の若年労働力人口は一層減少していくことが見込まれている（図表 1）。企業経営において、若年者や高齢者といった労働力を確保し、重要な経営資源の一つとして活かすための取組みは、ますます重要となるだろう。特に中小企業においては、これまでも若年人材の地道な育成やベテラン人材への積極的な就業機会の提供を通じて、熟練技術の継承・蓄積を図り、日本の技術・技能基盤を支えてきたが、こうした役割を果たすためにも、一層の努力や工夫が引き続き求められている。

【図表 1】労働力人口の推移と見通し



（注）2005～2030 年については、性別・年齢別の労働力人口比率が 2004 年と同じ水準で推移すると仮定。暦年ベース。
（資料）2005 年までは総務省統計局「労働力調査」、2010 年以降は厚生労働省職業安定局推計（2005 年 7 月）。厚生労働省「労働経済白書」（平成 18 年版）記載のデータより当公庫作成。

【図表 2】年齢階層別にみた完全失業率の推移



（注）原数値の 12 ヶ月移動平均値。暦年・月次ベース。
（資料）総務省「労働力調査」

年齢階層別に雇用の動向をみると、15～24 歳の若年層では他の年齢層に比べて失業率が高く、自発的離職による失業者が多い。半面、企業側からみると労働需給は逼迫しており、特に中小企業では大企業に比べて新規高卒者の充足率が低い状況が続いている。一方、55～64 歳の高齢者層の完全失業率をみると、2004 年ごろから急速に低下しており、雇用促進が進んでいることをうかがわせるものとなっている（図表 2）。

若年労働力の確保・活用の状況と中小企業の課題 ～ (株)ナガラの取組み ～

本調査では、若年労働力の確保・育成において特徴的な取組みを実施している中小企業4社に対して、インタビュー調査を実施した。その中から、中小企業における若年労働力の確保・定着に向けた方策について、以下の4つのポイントに注目した(図表3)。

【図表3】中小企業における若年労働力の確保・定着のポイント

<p>(1) 確保段階における知名度向上への取組み 事業展開の方向性を見定めたうえで、それに適した採用ルートを選択するとともに、地域的・規模的に限定された労働力市場において可能な方策を集中的に検討し、若年者にアピールしていく必要がある。</p>	<p>(2) 若年労働力の定着に向けた取組み 経営者自ら職場環境の快適性の追求や就労条件の改善に持続的に取り組む一方で、そういった姿勢を地域社会に効果的に発信していく努力が重要。地域社会への積極的な働きかけは、社内の若年従業員の啓発・意識改革を促す効果がある。</p>
<p>(3) 中小企業の優位性を活かした育成の取組みと課題点 従業員の能力開発にかかる時間や資金・ノウハウ等の不足から、中小企業単独で社会人としての基礎的能力やビジネスマナー等について、体系的な教育を実施することは難しい。国の制度や地域と相互に連携した取組みを活用し、ときには自らが中心メンバーとなって、人材育成に取り組むことが期待される。</p>	<p>(4) 育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力 能力開発プログラムの体系化には、国や自治体等の支援を活用し、自社独自の育成プログラムを開発する手立てを整えることも有効。獲得した人材育成のノウハウは、組織内で広く共有化・体系化するとともに、経営環境や労働市場の変化に応じて適切に再構築することが重要。</p>

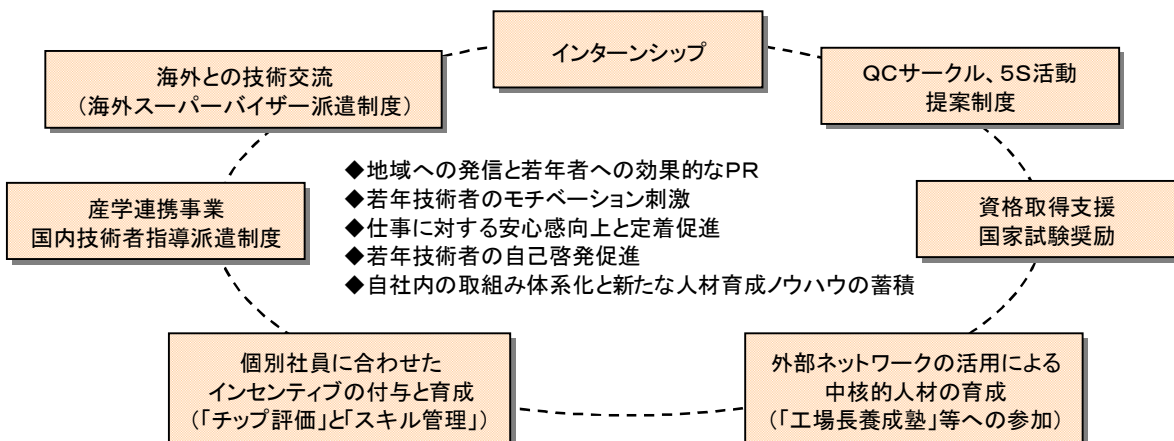
本稿ではこれを踏まえた上で、具体的な取組み事例として、(株)ナガラの若年従業員のモラルアップに向けた取組みを紹介する。

同社は産学連携事業の機会を利用し、ターゲットとする若年者に対してアプローチを図るとともに、国内の取引先に技術者を指導者として派遣する取組み(「国内技術者指導派遣制度」)により、若年従業員の意欲を刺激している。また、若年技術者を海外に派遣する「海外スーパーバイザー派遣制度」は、技術者としての総合力や国際感覚を習得させる効果があり、若年者の自己啓発促進が期待される取組みとなっている。

図表4に示したとおり、同社では自社内の取組みとして、「インターンシップ」を入口として、「スキル管理」、「チップ(報奨金)評価」、「QCサークル」、「5S活動」、「提案制度」、「資格取得支援」、「国家試験奨励」、「国内技術者指導派遣制度」、「海外スーパーバイザー派遣制度」等々、あらゆる取組みを恒常的に実施しているが、各々の取組みは独立的なものでなく、総合的・有機的に結びついた取組みとして効果を発揮していると同社はみている。

さらに、自社内での取組みに加えて、同社では大手企業の工場長経験者等が講師を務める「工場長養成塾」等、外部の枠組みを利用して、経営環境の変化等にも対応できる中核的な人材の育成策を模索しはじめている。すなわち同社では、こうした外部のネットワークを活用した取組みを通じ、自社の内部だけでは得がたい中核的な人材の育成ノウハウ等も着実に蓄積しているといえる。

【図表4】(株)ナガラの若年者のモラルアップに向けた取組み



ベテラン人材の雇用推進と中小企業の対応 ～（有）原田塗装工業所の取組み～

次に、本調査では、ベテラン人材の雇用を推進し、その経験や能力を活かす取組みを実施している中小企業 3 社に対して、インタビュー調査を実施した。その中から、中小企業におけるベテラン労働力の確保・活用について、以下の 4 つのポイントに注目した（図表 5）。

【図表 5】中小企業におけるベテラン労働力の確保・活用のポイント

<p>(1) 採用ルート多角化への取組み 他企業 OB 人材等の受入れは、自社にない技術・技能や新たな人脈・ノウハウ等を獲得するチャンスとなりうる。ハローワークや知人の紹介等のルートのほかにも、様々なマッチングビジネス等を活用し、多様なベテラン人材への接触ルートを確保することが有効。</p>	<p>(2) 他の従業員とのコミュニケーション 他企業 OB 人材は、自社の社風に馴染めるか、他の従業員と良好な関係を築けるか、採用前に十分に検討することが必要。その上で、年齢層の異なる従業員との交流を増やす等、コミュニケーション機会を積極的に作り、信頼関係の構築を促すことが重要。</p>
<p>(3) ワークライフバランスへの配慮 健康・体力面での個人差があるベテラン人材に対しては、就業規則を大幅にゆがめない範囲で柔軟な勤務形態を用意すべきケースもある。たとえば、複数の勤務体系を用意する等、中小企業ならではの柔軟性を活かすのも一案。こうした取組みは、さらなるベテラン人材の雇用推進につながる可能性もある。</p>	<p>(4) 活躍機会の提供 個々のベテラン人材の能力や資質に合わせて、期待しうる活躍分野を選択・提示し、その持ち味や強みを発揮させることが重要。経営陣や管理職の経験があるベテラン人材は、経営者の補佐や中核的人材の教育指導等を任せることで、やりがいや使命感の向上を促すことができる。</p>

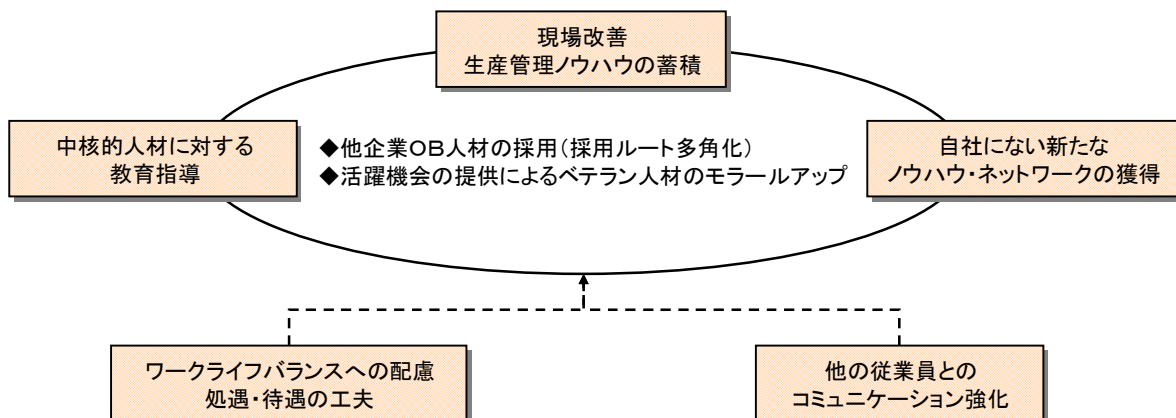
本稿では、これを踏まえた上で、具体的な取組み事例として、（有）原田塗装工業所における他企業 OB の知恵を活用した現場改善の取組みを紹介する（図表 6）。

同社は、地元商工会議所の「企業等 OB 人材マッチング事業」を活用して、社長自らがベテラン人材へのアプローチを図り、2 名の他企業 OB を採用している。同社は、生産管理のノウハウ蓄積という課題に対して、経験豊富なベテラン人材の知恵を活用した現場改善を実践している。また、管理職経験がある他企業の OB 人材の採用は、自社だけでは得がたいマネジメントノウハウ等を、現場での教育指導を通じて自社の中核人材に獲得させる良い機会にもなっている。

同社では、ベテラン人材が自ら現場を歩き、生産工程の改善指導に臨むため、必然的に他の従業員とのコミュニケーション機会が増え、他の従業員においても外部のベテラン人材を投入することへの理解が深まっている。このように、同社の他企業 OB による現場改善の取組みでは、他の従業員とのコミュニケーションが一つの鍵となっていることが注目される。

こうしたベテラン人材の出勤日や就業時間等、諸々の就業条件に関しては、既存の従業員の基準とは異なり、2 名のうち 1 名のベテラン人材は取締役として位置づける等、各人の属性や意思に応じて弾力的な基準を設けている。同社では、ベテラン人材のワークライフバランスに配慮することで、その活躍を促していると考えられる。

【図表 6】（有）原田塗装工業所における他企業 OB の知恵を活用した現場改善の取組み



中小企業における労働力確保・活用の基本スタンス

景気回復や団塊世代の退職により、大企業が人材の採用に積極的な姿勢をみせる中、知名度の低い中小企業が若年労働力の確保を図ることは容易なことではない。しかし、中小企業であっても、いくつかのポイントをおさえて、柔軟性や機動性・自社の強み等を上手に組み合わせて採用活動に臨めば、良質な若年労働力を確保することは可能である。

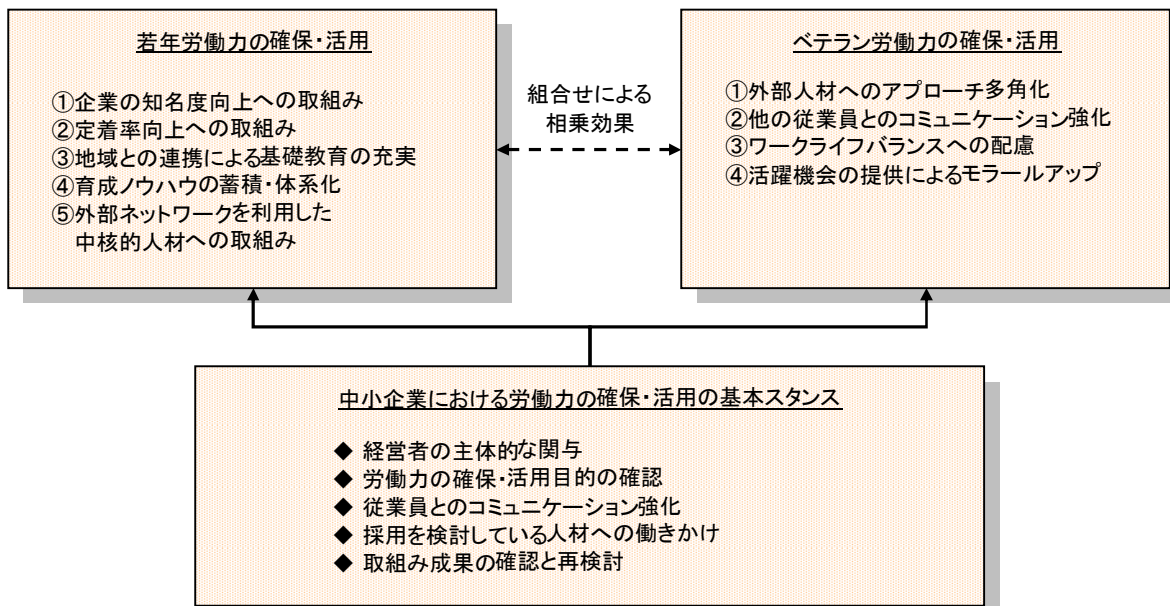
そして、高齢者を中心としたベテラン人材については、これまでも中小企業が多くの活躍機会を提供してきたといわれている。ベテラン人材は、一般的に若年者に比べて体力面で劣ることが多く、現場の第一線を担うのは困難な場合がある。しかし、これまでの経験から豊富なノウハウ等を蓄積しており、若年従業員の育成指導や新たなネットワークの拡大を担う存在としても期待される。

そこで、事例企業の分析から明らかになった、若年労働力とベテラン労働力に対する具体的な取組みのポイントを図表7にまとめた。

若年労働力であれ、ベテラン労働力であれ、中小企業の労働力の確保・活用戦略においては、経営者の果たす役割が極めて大きい。そして、実際に中小企業が新たな労働力を確保する際には、自社の方向性を見極め、いかなる労働力が必要とされているのか、まずは労働力の確保・活用の目的をしっかりと確認しておくことが重要である。そのためには、経営者は自社の従業員とのコミュニケーションを密に保ち、労働力の確保・活用に関する取組みについても、組織的なコンセンサスの形成に努めることが必要となる。また、採用を検討している人材に対しては、経営者が積極的に情報を提供し、自社ならではの魅力を発信することが、雇用のミスマッチを防ぐ上でも効果的である。

このような労働力の確保・活用の基本的スタンスは、中小企業の場合、事業環境や労働市場の変化に応じて柔軟にスタンスを変えることが重要であろう。若年労働力とベテラン労働力のベストミックスにより、技術・技能の継承や新たな事業分野の開拓等、様々な可能性が期待できる。労働力の確保・活用に取り組む中小企業は、自社の現在の位置づけや方向性をみた上で、具体的な方策を検討していくことが必要と考えられる。

【図表7】中小企業における若年労働力とベテラン労働力の確保・活用戦略と基本的スタンス



(篠崎 恵美子)

「中小企業動向トピックス」に関するご意見・ご要望等ございましたら、本支店窓口までお問い合わせください。

発行：中小企業金融公庫 総合研究所 ホームページ <http://www.jasme.go.jp/>