ISSN 0919－7540

中小公庫レポート　No.2007-6
２００７年１１月２日

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

Ⅰ．労働力市場の構造的変化

Ⅱ．若年労働力の確保・活用の状況と中小企業の課題

Ⅲ．ベテラン人材の雇用推進と中小企業の対応

Ⅳ．まとめ

中小企業金融公庫　総合研究所

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

はじめに

人口減少・少子高齢化により、労働力市場は構造的に変化しており、今後、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、引き続き減少することが見込まれている。完全失業率や有効求人倍率といった指標でみると、現下の景気回復により、雇用情勢の改善は進んでいるが、今後は、労働力市場の中長期的な構造変化が見込まれるなか、いかに人的資源を確保するかが、企業経営における大きな課題の一つになると考えられる。

本レポートでは、若年労働力とベテラン労働力に着目し、各種の公表データ等から、その状況を概観するとともに、当公庫が実施した中小企業動向調査（付帯調査）等の結果から、中小企業における問題点等を考察する。さらに、具体的な企業事例分析から、若年労働力およびベテラン労働力の確保・活用における取組みのポイントを明らかにする。

第 1 章では、各種公表データから、労働力市場の構造的な変化についてみるとともに、多くの企業にとって、人的資源の確保が、今後、ますます大きな課題になることを示す。

第 2 章では、若年労働力の動向について概観し、当公庫の中小企業動向調査（付帯調査）等の結果から、中小企業における若年労働力の確保・活用の注目点を整理する。その上で、若年労働力の確保・育成の取組みにおいて発生する様々な問題点について、これに対応するためのポイントを考察する。また、こうした考察の裏づけとなる具体的な企業事例についても紹介する。

第 3 章では、高齢者雇用の状況や就業意識の変化等についてみるとともに、前章と同様に、中小企業動向調査（付帯調査）等の結果から、中小企業における注目点を整理する。これを踏まえ、中小企業において、ベテラン人材を確保し、その特性を理解した上で、個々の経験やノウハウを効果的に活用するためのポイントを分析する。そして、ベテラン人材の雇用に関して、先進的な取組みを展開している企業事例も紹介する。

第 4 章では、本レポートのまとめとして、具体的な企業事例から浮き彫りになった、若年労働力およびベテラン労働力の確保・活用のポイントを総括するとともに、中小企業における労働力の確保・活用戦略に必要と考えられる基本的なスタンスを示す。

（総合研究所　篠﨑　恵美子）

要　約

第１章　労働力市場の構造的変化

人口減少・少子高齢化により、今後、60 歳以上の労働力人口は大幅に増加する一方、15～29 歳の若年労働力人口は、引き続き減少することが見込まれている。完全失業率や有効求人倍率にみる雇用情勢の改善は進んでいるが、今後は、労働力市場の中長期的な構造変化に伴い、人的資源の確保が厳しくなると考えられる。

第２章　若年労働力の確保・活用の状況と中小企業の課題

若年層では、自発的離職を中心とした失業率が、他の年齢階層に比べて高く、多くのニートやフリーターの存在が指摘されている。一方で、有効求人倍率は他の年齢階層に比べて高く、企業側では若年労働力の需給が逼迫している。こうした中、特に中小企業は、大企業に比べて新規高卒者の充足率が低く、しかも近年では低下傾向にある。

本章では、以下のポイントから中小企業における若年労働力の確保・定着に向けた取組みを検討した。

（１）若年労働力の確保段階における低い知名度への取組み

中小企業では、自らの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こと、さらに、地域的または規模的に限定された労働力市場において、知名度を高める方策など可能な取組みを集中的に検討し、若年労働力にアピールしていく必要がある。

（２）若年労働力の定着に向けた取組み

中小企業では、経営者自ら、職場環境の快適性の追求や就労条件の改善等に持続的に取り組む一方で、そうした姿勢を効果的に PR するために、なるべく広く地域社会に発信していく努力が重要である。また、そういった地域社会への積極的な働きかけが、社内の若年従業員への啓発・意識改革を促す効果がある。

（３）若年従業員の育成における中小企業の優位性と問題点

中小企業では、従業員の体系的な能力開発にかける時間や資金、ノウハウ等が不足することが多く、若年従業員の資質や自社への定着意識を問題視する声も根強い。中小企業では、躾やビジネスマナーといった段階から体系的教育を施すことは難しいため、地域の教育主体が実施するインターンシップ制度や「日本版デュアルシステム」といった国の制度、自治体等と相互に連携した地域社会の取組みを積極的に活用し、ときには自らが中心メンバーとなって取組みを拡大していくことが期待される。

（４）育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力

中小企業では、資金的・時間的余裕がないこと等を背景に、体系的な従業員の能力開発プログラムを用意できないことが多い。こうした点に対応するためには、国や自治体等が実施している中小企業向け能力開発プログラム等の支援を活用し、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である。また、獲得した人材育成のノウハウは、組織内で広く共有し、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プログラムを再構築することが重要である。

第３章　ベテラン人材の雇用推進と中小企業の対応

2004 年以降、55～64 歳の高齢者層の完全失業率は急速に低下しており、生きがいや社会参加を目的とした就業の割合も近年増加している。また、個々に培った経験や技術を有するベテラン人材は、そうした能力や経験を、自社の仕事に活かすことにより、高い満足を得、一層活躍できると考えられる。一方、受け入れ体制の面では、就業条件や他の従業員の理解といった点に課題を持つ企業も多く、ベテラン人材の雇用推進に対して消極的な企業も多い。しかしながら、中小企業は大企業に比べて柔軟な組織体系を有するため、ベテラン人材の就業意欲を受け止め、その経験や能力を活用するための就業機会を提供できる可能性がある。

本章では、以下のポイントから中小企業におけるベテラン労働力の確保・活用を考察した。

（１）ベテラン人材の採用ルート多角化への取組み

ベテラン人材の雇用推進については、経営者自ら、他の従業員の理解を醸成するために意識改革や啓発を促すこと、また、ベテラン人材の継続雇用等については、若年従業員の教育指導等、やりがいをもって活躍できる機会を提供していくことが重要である。さらに、他企業の OB 人材等の受け入れについては、自社にない技術・技能に加え、新たな人脈やノウハウ等を導入するチャンスとなり得る。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、こうした人材への接触ルートを確保しておくことが有効であろう。

（２）他企業ＯＢ人材と他の従業員とのコミュニケーション

他企業 OB 人材については、自社の社風に馴染めるか、他の従業員との良好な関係を築けるか、採用前に十分に考慮する必要がある。その上で、年齢層の異なる従業員との交流を増やす等、職場内でのコミュニケーション機会を積極的に創出し、相互の信頼関係の構築を促すことが重要である。

（３）ワークライフバランスへの配慮

健康・体力等の面で個人差があるベテラン人材の雇用においては、自社の就業規則を大幅に歪めない範囲で、ある程度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し、中小企業ならではの柔軟性を活かすのも一案である。このように、具体的なノウハウを蓄積していくことがさらなる雇用推進につながる可能性もある。

（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、期待し得る活躍分野を選択・提示し、その持ち味や強みを発揮させることが重要である。たとえば、経営陣や管理職の経験があるベテラン人材は、経営者の補佐役や、次期経営者あるいは新事業のリーダーの育成を任せることで、自社内になかった新たなノウハウ等を導入できる可能性もある。こうした活躍機会の提供は、ベテラン人材自身のやりがいや使命感を高めることにもなる。

第４章　まとめ

事例企業の取組み等から読み取れるいくつかのポイントをおさえた上で、自社の強み等を分析し、それを積極的に示して採用活動に臨めば、中小企業であっても良質な若年労働力を確保し、活用できる可能性が高まる。若年労働力の確保および活用については、**①企業の知名度向上への取組み（ターゲット**

をある程度絞った若年者との接点創出）、②定着率向上の取組み（地域社会での位置づけや働きかけの明確化による従業員のモラールアップ）、③職業人としての基礎教育の充実（地方自治体等との連携による効率化）、④育成ノウハウの蓄積・体系化（地域での取組み、各種支援制度の活用、自社の取組みを組み合せることによる体系化）、⑤中核的な人材の育成（外部からの刺激・ノウハウの吸収による育成促進策）、に特徴がみられた。また、ベテラン労働力の確保・活用においては、①外部の人材へのアプローチ開拓（新たなノウハウの吸収やネットワーク拡大に貢献）、②他の従業員とのコミュニケーション強化（信頼関係構築による活用効果の促進）、③ワークライフバランスへの配慮（雇用者の不安軽減による就業促進）、④適切な活躍機会の提供によるモラールアップ（若年従業員の教育指導等がモラールを刺激）、に特徴がみられた。

また、若年労働力とベテラン労働力の適切なミックスにより、取組み成果はさらに期待できる。労働力の確保・活用に取り組む中小企業にあっては、経営者自らが自社の位置づけや方向性を見極め、自社に適した具体的な方策を選び、持続的に実行することが重要となる。

目　次

第１章　労働力市場の構造的変化・・・

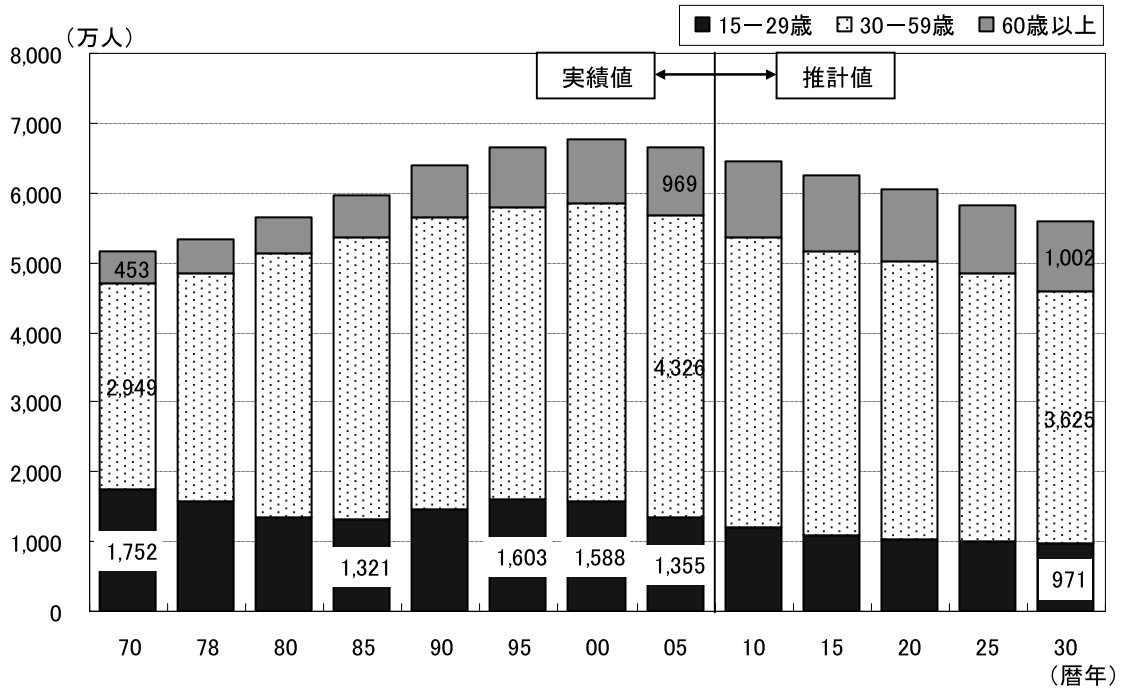
２．ベテラン労働力の確保・活用のポイント・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・64
（１）外部の人材へのアプローチ多角化
（２）他の従業員とのコミュニケーション強化
（３）ワークライフバランスへの配慮
（４）活躍機会の提供によるモラールアップ
３．中小企業における労働力確保・活用の基本スタンス・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・66

＜参考文献等＞・・・68

第１章　労働力市場の構造的変化

日本は人口減少・少子高齢化社会に突入しており、15～64 歳の生産年齢人口は 1995 年以降減少し始めている。こうした人口構造上の変化に伴い、労働力も高齢化が進展する状況にある。**図表１**は、年齢階層別に労働力人口の推移をみたものだが、これによると、60 歳以上の労働力人口は、1970 年から 2005 年までの 35 年間で倍以上に増加しているが、15～29 歳の若年層の労働力人口は、1985 年を底に 1995 年まで上昇した後、その後は減少に転じており、今後も緩やかに減少していくことが見込まれている。

【図表１】労働力人口の推移と見通し



（注）05 年～30 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
（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）記載のデータより中小企業金融公庫作成

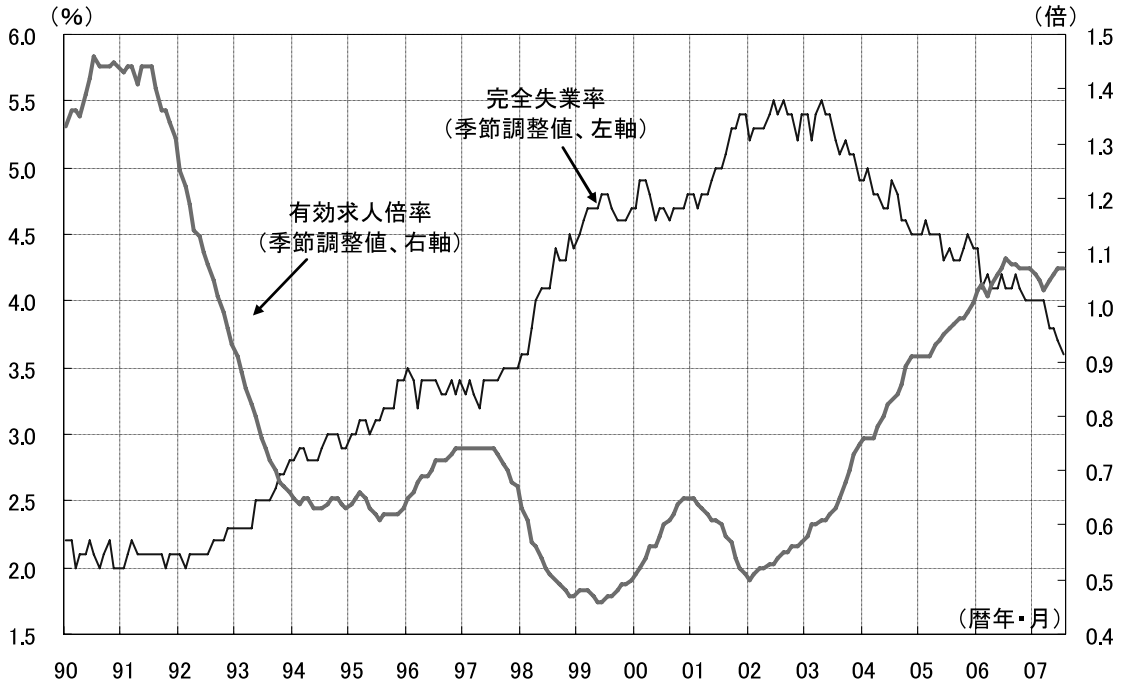
労働力人口全体の減少とともに、このような状況は、さらに深刻化すると見込まれており、2030 年には、15～29 歳の労働力人口は 971 万人となり、60 歳以上の労働力人口 1,002 万人を下回るとの推計もある（**図表１**）。また、2007 年には、これまで日本の経済や社会に様々な影響を与えてきた団塊の世代[1]が 60 歳台に入り、順次定年退職を迎え始めることから、生産現場において、付加価値の源泉となる熟練技能や技術の継承を十分に図ることが難しくなるとの懸念もある。

[1] 第二次世界大戦直後、1947～1949 年の 3 年間に生まれた世代を示す。第 1 次ベビーブームで生まれた世代であり、厚生労働省の統計によると、約 800 万人（出生数）ともいわれている。

こうした中、有効求人倍率[2]や完全失業率[3]から雇用環境の推移をみると、有効求人倍率は、2002年2月に0.51倍と底を打ってから、ほぼ一貫して改善傾向にあり、2005年12月には、1.03倍となった。これは、1992年9月の1.02倍以来の1倍台の水準であり、企業が前向きな採用姿勢を見せ始めたということがうかがわれる（**図表２**）。

完全失業率についても、有効求人倍率と同様に、ほぼ改善基調にある。完全失業率は、2003年4月に過去最高の5.5%に達したが、それ以後、多少の振れを伴いながらも、低下傾向が続いている。2007年7月には3.6%にまで低下しており、趨勢的には改善度合いが高まっているものと評価されよう（**図表２**）。

【図表２】有効求人倍率と完全失業率の推移



（資料）厚生労働省「職業安定業務統計」、総務省「労働力調査」

このように、今次の景気回復においては、雇用情勢の改善が顕著に現れているといわれているが、将来を見通すと、前述のとおり、人口減少による労働力市場の縮小から、企業側では、規模の大小を問わず、労働力の確保がますます厳しくなると予想されており、慢性的な労働力の不足状態に陥るとの観測もある。したがって、若年者や高齢者を労働力として確保し、貴重な経営資源の一つとして活用を図るための取組みが一層重要になってこよう。中小企業にあっては、これまでも若年人材の地道な育成やベテラン人材の積極的な活用を通じて、技術・技能の蓄積を実現し、日本の技能・技術基盤を下支えする役割が期待されてきたが、今後はこれを実現するために、

[2] 有効求人倍率＝有効求人数／有効求職者数（倍）　「有効求人」とは、前月から未充足のまま繰り越された求人と新規求人（その月に受け付けた求人）との合計であり、「有効求職」とは、前月から繰り越して引き続き求職している者と新規求職者（その月に受け付けた求職申し込み）との合計。

[3] 完全失業率＝（完全失業者／労働力人口）×100　「完全失業者」とは、次の3つの条件を満たすものとされている。①仕事がなくて調査期間中に少しも仕事をしなかった（就業者ではない）、②仕事があればすぐ就くことができる、③調査期間中に、仕事を探す活動や事業を始める準備をしていた（過去の求職活動の結果を待っている場合を含む）。また、労働力人口とは、15歳以上の人口のうち就業者（従業者と休業者を合わせたもの）と完全失業者を合わせたものである。

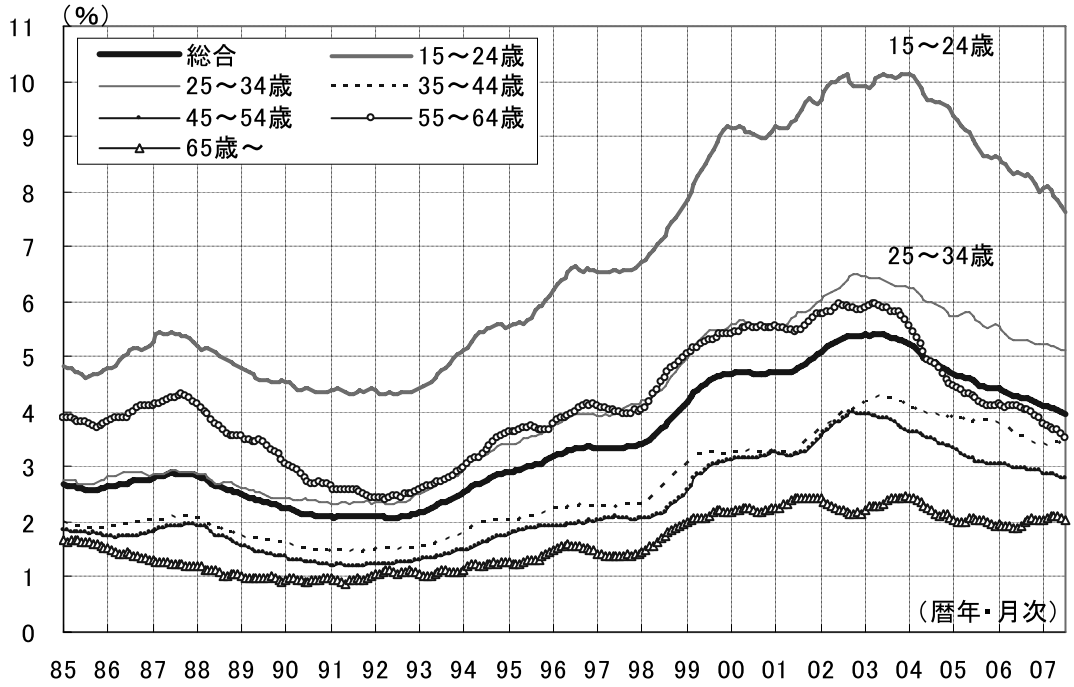
一層の努力や工夫が求められるといえるだろう。以下では、こうした見通しの下で、一層注目を集めると考えられる若年労働力の確保と育成および高齢者の雇用推進について、中小企業における課題を明らかにし、これからの方向性を考察する。

第２章　若年労働力の確保・活用の状況と中小企業の課題

１．若年労働力の状況

図表３は、年齢階層別に完全失業率の推移をみたものだが、足元ではすべての年齢階層において、総じて低下している。ところが、特に 15～24 歳の若年層の完全失業率は、他の年齢階層と比べてなお高い水準にあり、1998 年辺りから緩やかに拡大した他の年齢階層との格差は、依然として縮小する兆しがみられない。

【図表３】年齢階層別にみた完全失業率の推移

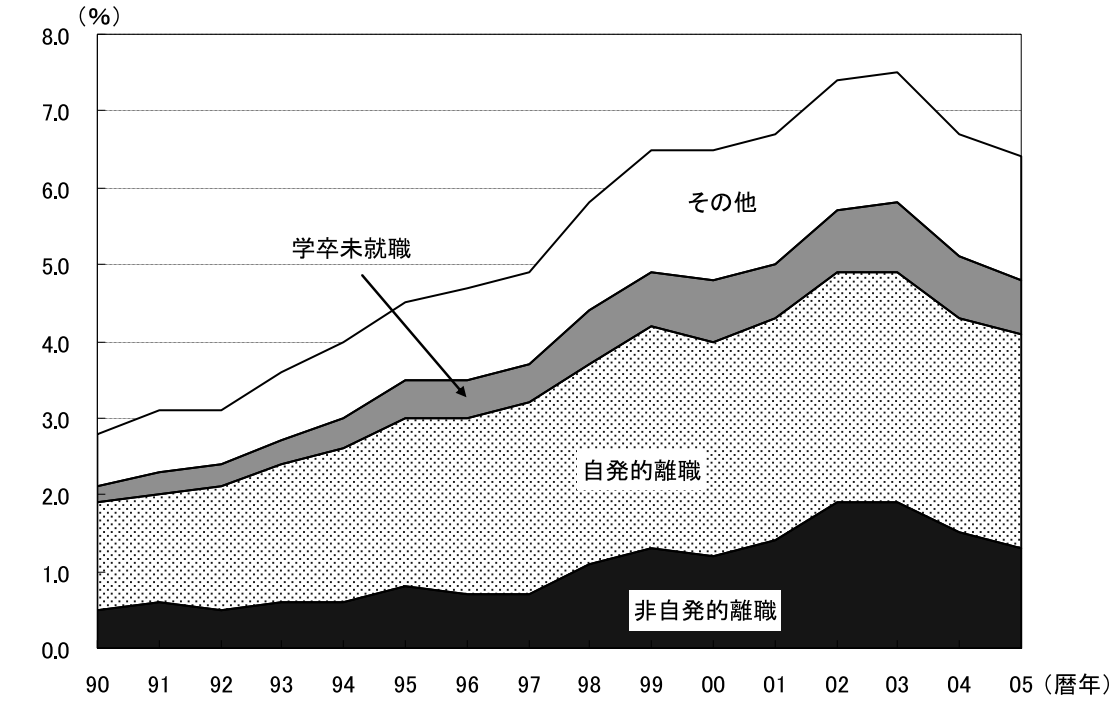


（注）原数値の 12 ヶ月移動平均値
（資料）総務省「労働力調査」

そこで、15～34 歳の層の完全失業者の内訳を求職理由別にみることにより、その背景を探ってみることにする。**図表４**は、求職理由別に若年失業率の推移をみたものである。これによると、若年層の失業者においては、非自発的離職の割合は自発的離職の割合に比べて小さいが、1990 年代後半から 2003 年頃にかけて同割合は上昇し、2003 年以降は低下に転じている。完全失業率も同じく低下しており、2003 年以降、若年者を取り巻く雇用環境は比較的好転した様子がうかがわれる。

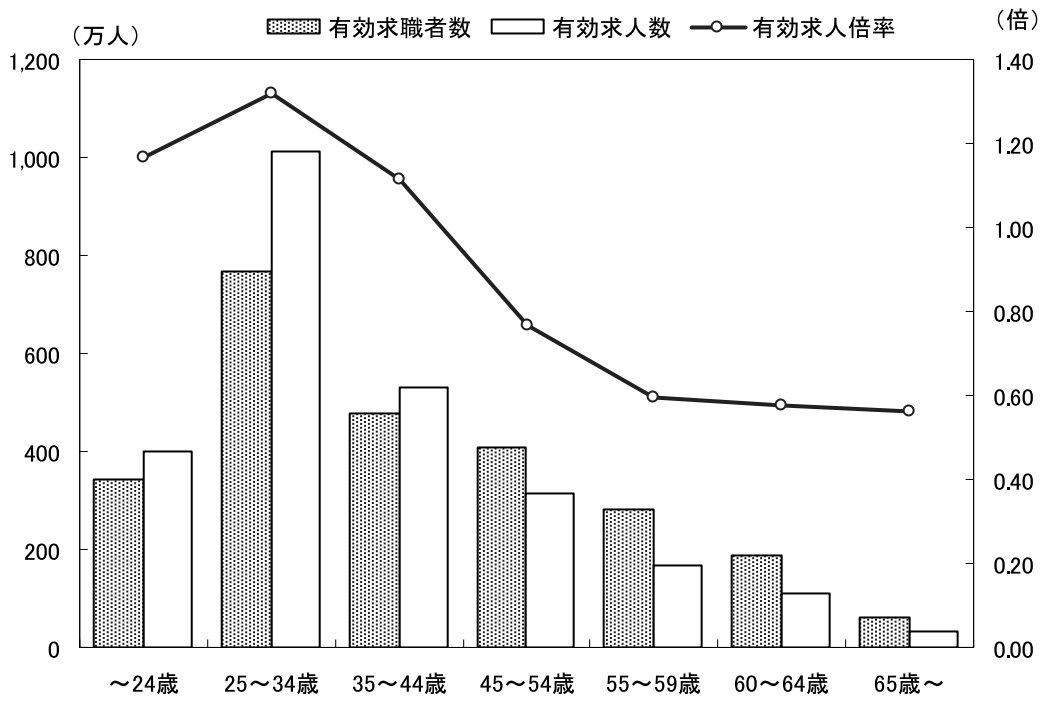
若年層の失業の中で、最も大きな割合を占めるのは、自発的離職による失業である。また、全体に占める割合は相対的に低いが、学卒未就職者の割合も拡大しつつあることも注目されよう。このような状況の背景には、若年者側での就業意識の変化があるとみられ、学卒後、適切な職業選択ができない、また、そのためにフリーター等の非正規雇用者として離職・転職を繰り返しているといった若年者が多く存在しているという実態もあると推測される。

【図表４】求職理由別若年失業率の推移



（注）求職理由別若年失業率（15～34 歳）＝求職理由別若年失業者／若年労働力人口
（資料）総務省「労働力調査」より厚生労働省労働政策担当参事官室にて試算
厚生労働省「労働経済白書」（平成 18 年版）記載のデータより中小企業金融公庫作成

【図表５】年齢階層別にみた労働需給の逼迫状況（2006 年平均）



（注）求人については、就職機会積み上げ方式による
（資料）厚生労働省「職業安定業務統計」

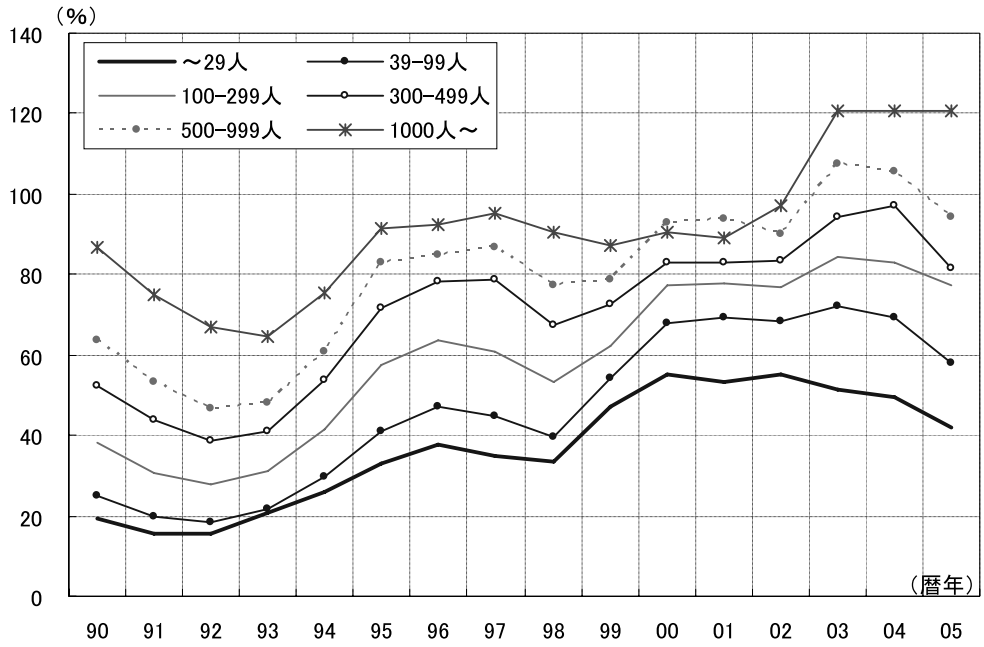
そこで、若年層の労働需給の逼迫度合いをみたものが、**図表５**である。これによると、45 歳以上の中高年層では、有効求人倍率が１倍を下回る水準にあり、労働需給は緩和しているが、44 歳以下の各年齢層においては、いずれも求人数に比べて求職者数が少ない状況であることがわかる。特に 25～34 歳の年齢層では、求人数と求職者数の差が他の年齢階層に比べて著しく、有効求人倍率も 1.2 倍を超えている。**図表５**にみるとおり、有効求人倍率は、年齢層が上がるほど、概ね右下がりになる傾向があり、若年層ほど労働需給の逼迫度合いが強いということがうかがわれる。

このように、若年層においては、自発的離職を中心とした失業率が他の年齢階層に比べて高く、多くのニート[4]やフリーターの存在が指摘されている一方で、企業側からみると、労働需給が逼迫しているといった状況がみられる。以下では、若年労働力の確保および育成における諸問題を整理し、中小企業における課題を浮き彫りにしてみたい。

２．若年労働力の確保・定着における問題と中小企業の対応

図表６は、新規高卒者の求人数に対する就職者数の割合を表す充足率を事業所規模別にみたものである。これによると、事業所規模が小さくなるほど充足率が低くなっていることが確認できる。このような基調は、今次の景気の持ち直しが始まった 2002 年頃から鮮明になってきており、従業員 1,000 人以上の事業所では、充足率が 100%を超える水準である一方で、29 人以下の事業所では 50%を下回る水準で、しかも、足元でやや低下傾向にある。このように、事業所規模で充足率を比較すると、その格差がやや拡大している状況が確認される。

【図表６】事業所規模別にみた新規高卒者の充足率の推移



（注）充足率は、求人数に対する就職者件数の割合
（資料）厚生労働省「新規学卒者の労働市場」
厚生労働省「労働経済白書」（平成 18 年版）記載のデータより中小企業金融公庫作成

[4] ここでいう「ニート」とは、イギリスの Not in Education, Employment, or Training の頭文字で、1999 年にイギリスの内閣府が作成した Bridging the Gap という調査報告書がその由来となっている（「平成 17 年版労働経済の分析」より）。

こうした状況の背景には、現下の景気回復により、多くの大企業が中途採用を含めた採用枠を拡大させたり、初任給の引き上げ等によって処遇を明示的に改善させたり等、企業の安定性や処遇等を重視する若年者の大企業への流入が加速しつつある可能性が考えられる。

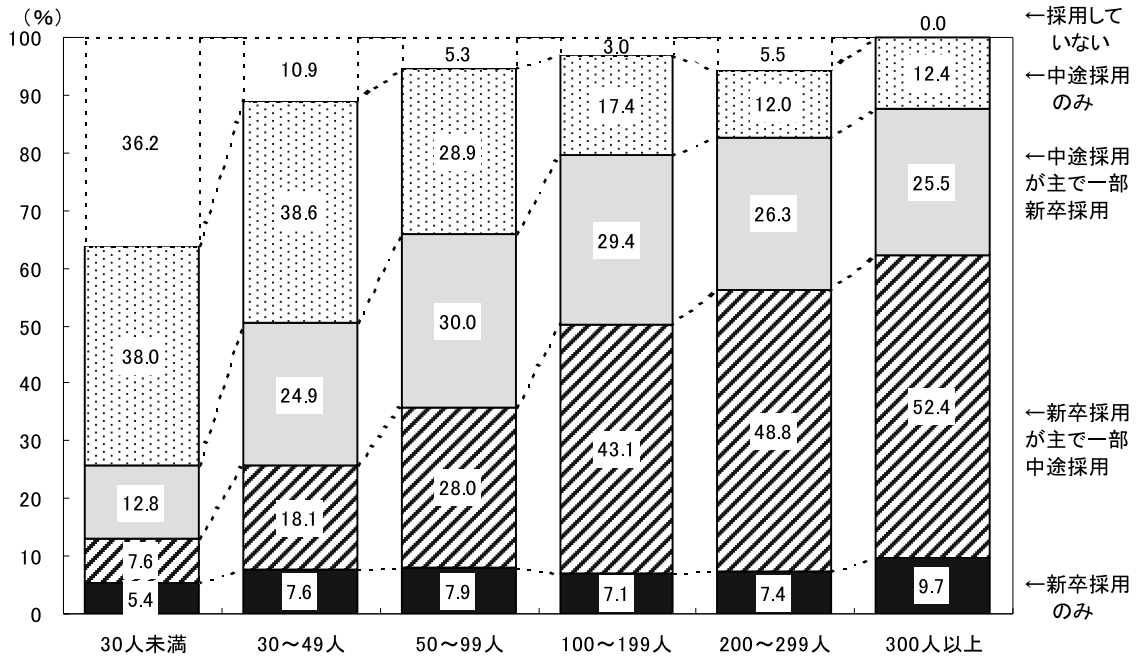
また、若年層では、産業や職業に関する具体的な知識や実感が薄く、イメージが先行したまま就職先を選ぶ傾向があることも挙げられる。中小企業に比べて大企業は、CM や街頭広告等による露出が多く、仕事内容等がイメージしやすい。そうした大企業に若年者の関心は集中しがちであり、中小企業における仕事内容ややりがい、自己実現の可能性等について考えることは難しく、その結果、特に中小企業では、若年労働力の確保・定着が困難になっているものと推測される。

そこで、本稿では、中小企業における若年労働力の確保・定着に向けた方策として、主に**（1）若年労働力の確保段階における低い知名度への取組み、（2）若年労働力の定着に向けた取組み、（3）若年従業員の育成における中小企業の優位性と問題点、（4）育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力**、の４つのポイントから検討をした。

（１）若年労働力の確保段階における低い知名度への取組み

日本の中小製造業の中には、世界屈指の技術力を保有し、国内外のマーケットで広く名前を知られている企業も少なくない。しかしながら、多くの中小企業は、大企業に比べて知名度が低く、たとえマーケットシェアが高く、業界内では高い知名度を誇っていたとしても、一般の人、特に若年者の間では、意外なほど知名度が低い。加えて、人材や資金等の経営資源に制約がある中小企業は、大企業のように巨額の資金を投じて企業 PR を広く行うことは不可能に近い。その結果、多くの若年者が職業選択の際に入手する情報は、大企業や有名企業に偏りがちとなり、個別中小企業に若年者が関心を寄せる機会は極めて限定されてしまう。

【図表７】最近 3 年間の若年者の採用について



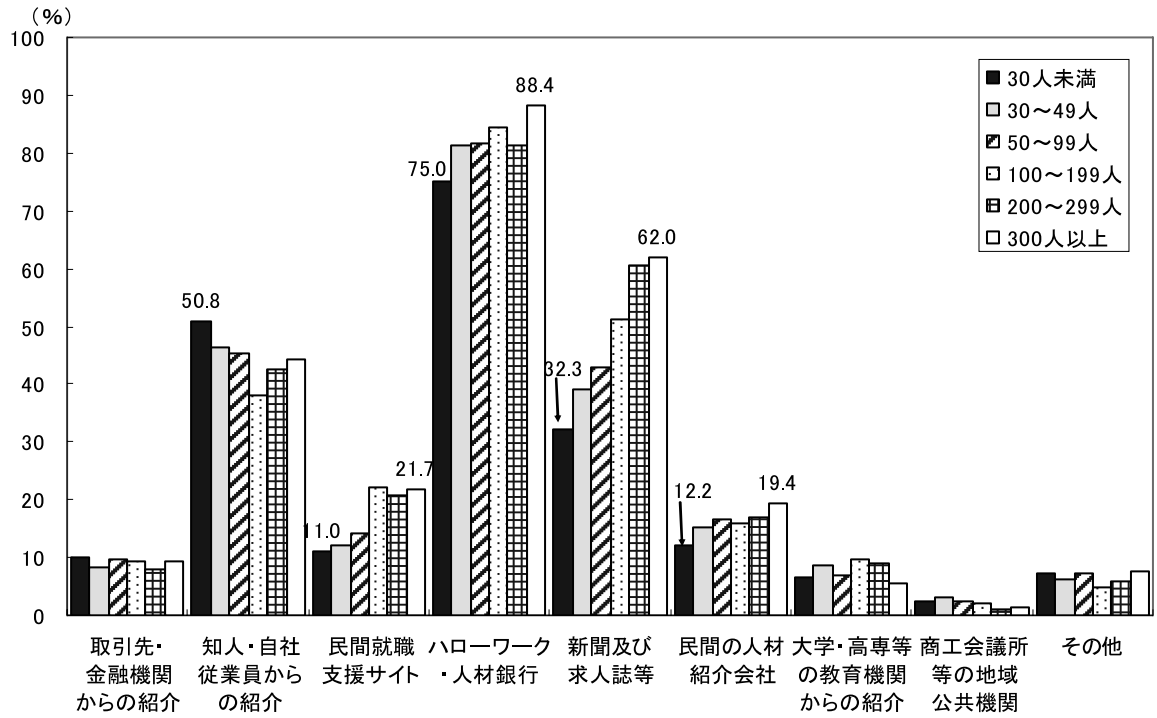
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

図表７は、当公庫が実施した「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）[5]により、中小企業の最近 3 年間の若年者の採用についてみたものであるが、新規学卒者の占める割合が小規模企業ほど低いのは、企業の知名度が低いということも背景の一つであろう。学生は中小企業との接触機会が少ないことから、十分に企業の実態を理解していないことも多い。

また、相対的に高い割合を示した若年者の中途採用についても、**図表８**にみるとおり、「ハローワーク・人材銀行[6]」や「知人・自社従業員からの紹介」といった限定的なルートに偏っており、「新聞および求人誌等」や「民間の就職支援サイト」あるいは「民間の人材紹介会社」といった、マスの若年労働力マーケットを狙ったものの割合は、その他の項目と比べて相対的に低く、しかも、企業規模が小さくなるほど低下する傾向がみられる。

このことから、中小企業にあっては、自社の事業展開の方向性を踏まえたうえで、それに適した採用ルートを選択すること、さらに、地域的または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投入し若年労働力を確保していくことが必要であると考えられる。

【図表８】若年者の中途採用ルート



（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

[5] 全国の当公庫融資先中小企業（12,821 社）を対象に、四半期ごとに景況を調査している。2006 年 4～6 月期の付帯調査の回答数は 5,924 社。

[6] 概ね 40 歳以上の管理的職業、専門的・技術的職業に従事してきた者を対象に、関係業界団体等との密接な連携を図りながら、職業相談、職業紹介、情報提供等を行う国（厚生労働省）の機関。全国主要都市（12 箇所）の調査施設等に設置されている。

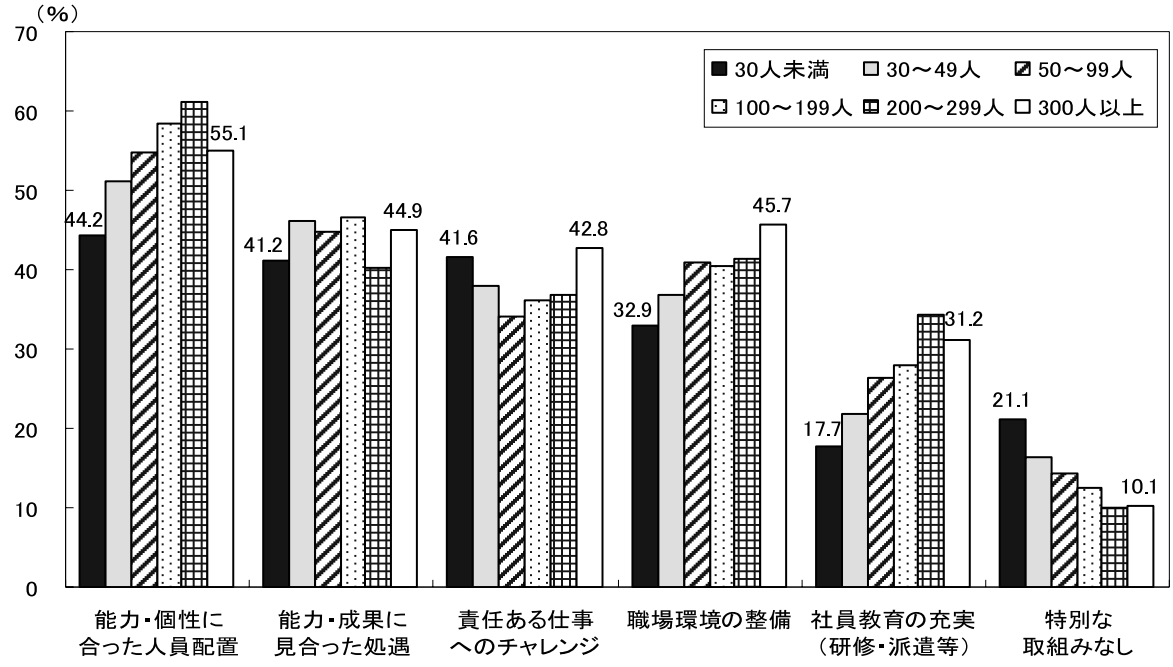
（２）若年労働力の定着に向けた取組み

中小企業では、いずれの規模層においても、若年者の定着率向上のための方策として、「能力・個性に合った人員配置」に最も力を入れて取り組んでいる。しかし、従業員 30 人未満の小規模企業については、「責任ある仕事へのチャレンジ」といった項目を除き、概ね定着率向上への取り組み割合は、規模の大きい企業層に比べて低い。しかも、「特別な取組みなし」と回答した従業員 30 人未満の企業の割合は、21.1%にもおよび、加えて、同項目は、小規模企業ほど上昇する傾向がみられる（**図表９**）。このことから、特に小規模な企業にあっては、若年者の定着、モチベーションの維持・向上に向け、「若年従業員にも思い切って仕事を任せる」ようなコミュニケーションが良好な職場作りだけではなく、就労環境や処遇の改善、従業員に明示できる能力開発方針の設定等にも、さらに配慮する必要があると考えられる。

就労環境については、かつては、素形材産業を中心とした中小企業では、騒音・振動・粉塵等による厳しい就労環境・条件により、若年労働力の確保・定着が難しくなるケースが多かった。現在でも、こうした企業には、「賃金が低く、長時間労働が多い」、さらに「３K（きつい、汚い、危険）」といったネガティブなイメージが一部で先行している可能性がある。しかし、現在では、「ニューファクトリー化」といった、工場の外装や内装を刷新し、職場環境の快適性の向上や地域社会との調和を重視する取組みを展開している中小企業も多くみられる。若年者が獲得する中小企業に関する情報が、大企業に比べて少ないということが、中小企業の職場環境や地域における位置づけ等に関する十分な理解に結びついていないケースも考えられる。

中小企業では、経営者が中心となって、職場環境の快適性の追求や就労条件の改善等に持続的に取り組む一方で、そうした取組みを効果的に PR するために、なるべく広く地域社会に発信していく努力が重要である。地域に根ざす中小企業にあっては、そういった地域社会への地道な働きかけが、若年者の啓発・意識改革にもつながると考えられる。

【図表９】従業員規模別にみた若年者の定着率向上に向けた取組み（上位 6 項目）



（注）複数回答

（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

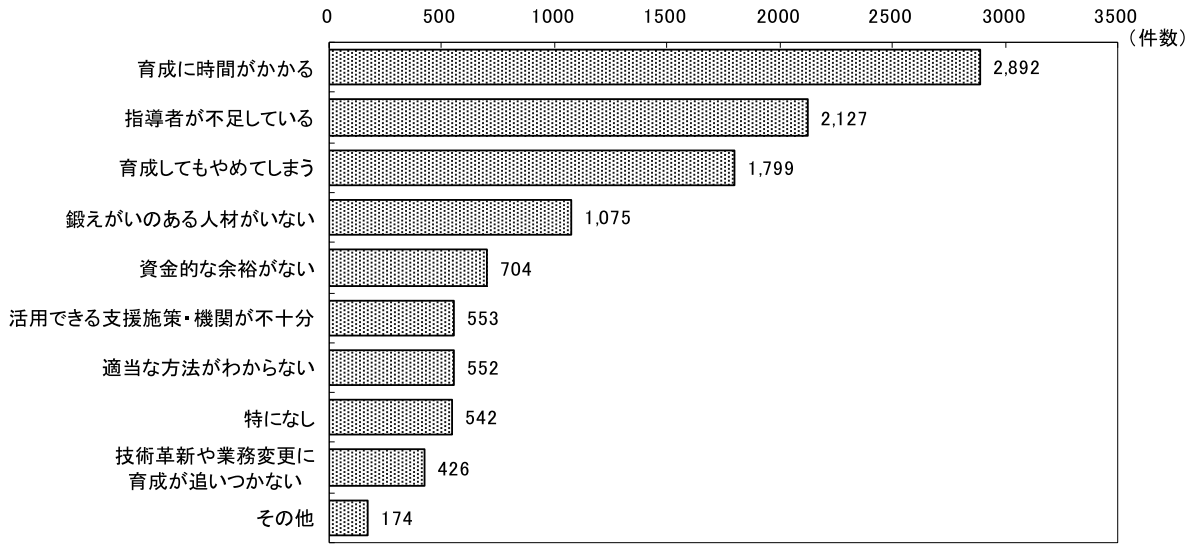
（３）若年従業員の育成における中小企業の優位性と問題点

概して中小企業では、大企業に比べて経営資源に制約があり、従業員の能力開発にかける時間や資金等が不足することが多い。とりわけ若年人材の能力開発については、多くの中小企業が時間的余裕のなさと指導者不足を大きな問題点として捉えている。一方で、「育成してもやめてしまう」あるいは「鍛えがいのある人材がいない」といった若年者側の資質や自社への定着意識を問題視する声も多い（**図表 10**）。

図表 10 の上位 5 項目について、従業員規模別に展開したものが**図表 11** である。これによると、いずれの規模層でも半数以上の企業が「育成に時間がかかる」点を大きな問題として捉えている。しかも、「育成に時間がかかる」および「指導者が不足している」といった上位 2 項目は、企業規模が大きくなるにしたがって割合が高くなる傾向がうかがえる。「指導者が不足している」では、30 人未満の企業ほど割合は比較的低い。一概にはいえないが、小規模企業では、職務が細分化されておらず、各々の従業員の持ち場が広いこともあって、特定の指導担当者というよりも、誰もが新人向け指導担当者となっているものと考えられる。

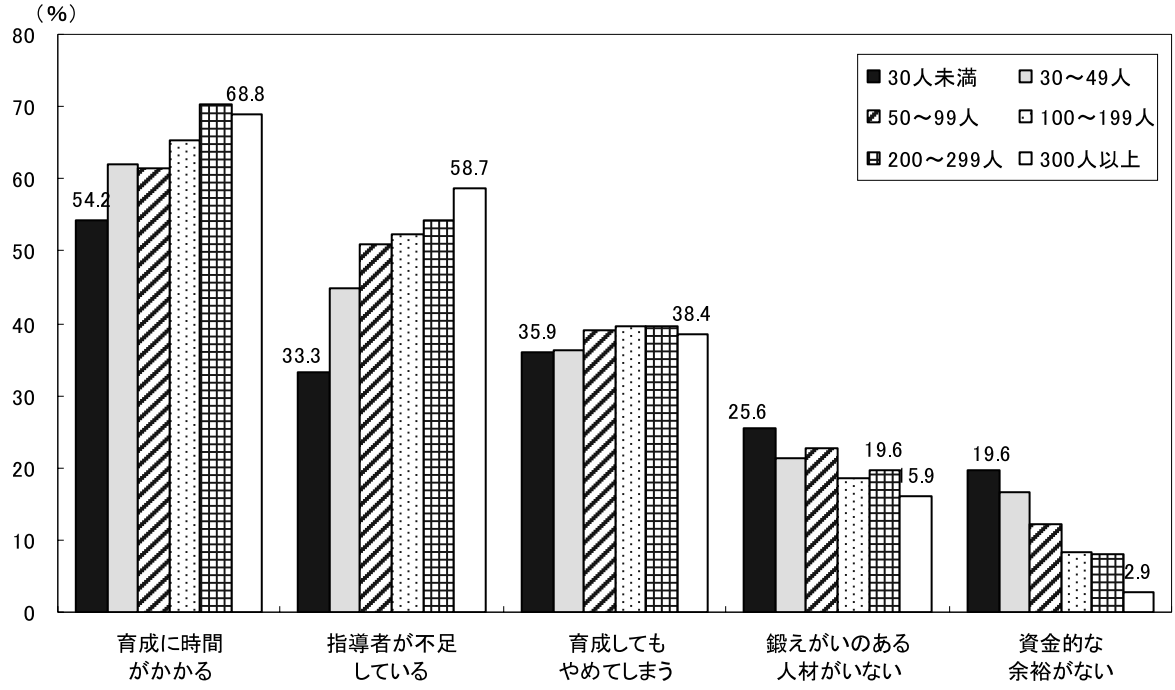
一方、小規模企業においては、「鍛えがいのある人材がいない」といった、若年者の資質や仕事への意欲に対して問題意識を持っている企業が大企業に比べて多い。中小企業では、ビジネスマナー等も身に着けていない若年者等に対し、社会人としての基礎的かつ体系的教育を施す余裕がないと考えられる。このような問題点については、個別中小企業や一部の経営者の努力だけでは限界があることから、地域の教育主体が実施している在学時のインターンシップ制度や「日本版デュアルシステム」といった国の制度の活用、あるいは、地方自治体や教育主体と相互に連携した地域社会における取組みが、今後さらに拡大していくことが期待される。同時に、中小企業におけるインターンシップや「日本版デュアルシステム」の取組みは、就業前の若年従業員の育成の一手法となるばかりでなく、中小企業にとっては若年労働力を確保するための有力なルートとなりうるとも考えられる。

【図表 10】若年者の能力開発・人材育成の問題点



（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

【図表 11】従業員規模別にみた若年者の能力開発・人材育成の問題点（上位 5 項目）



（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

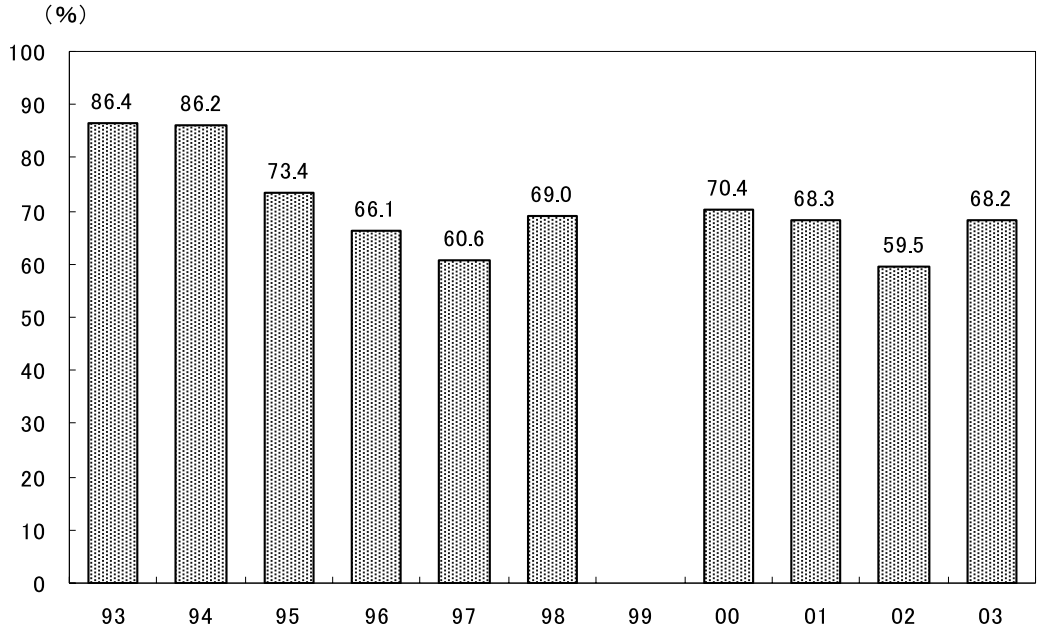
（４）育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力

日本の従業員の能力開発の典型は、特に大企業においてみられるように、新規学卒者を対象とした、正規従業員の定期採用を前提としていたもので、若年従業員の育成については、長期雇用の条件下で、担当業務を定期的にローテーションし、OJT（日常業務を通じた教育訓練）や OFF-JT（仕事を離れて行う教育訓練）を適切に組み合わせて行う方法がよくみられた。このような若年人材の地道な育成を通じて、多くの企業は従業員の職業能力のレベルアップを図り、労働生産性を高めていったと考えられる。

しかしながら、このような企業側での職業能力開発の取組み姿勢は、1990 年代後半以降変化している。**図表 12** は、企業の能力開発の実施状況をたどったものだが、労働経済白書にも指摘されているとおり、企業の業績が低迷した 1990 年代後半は、OFF-JT や計画的 OJT の実施率は低下しており、その後も実施率が向上する気配がみられない。

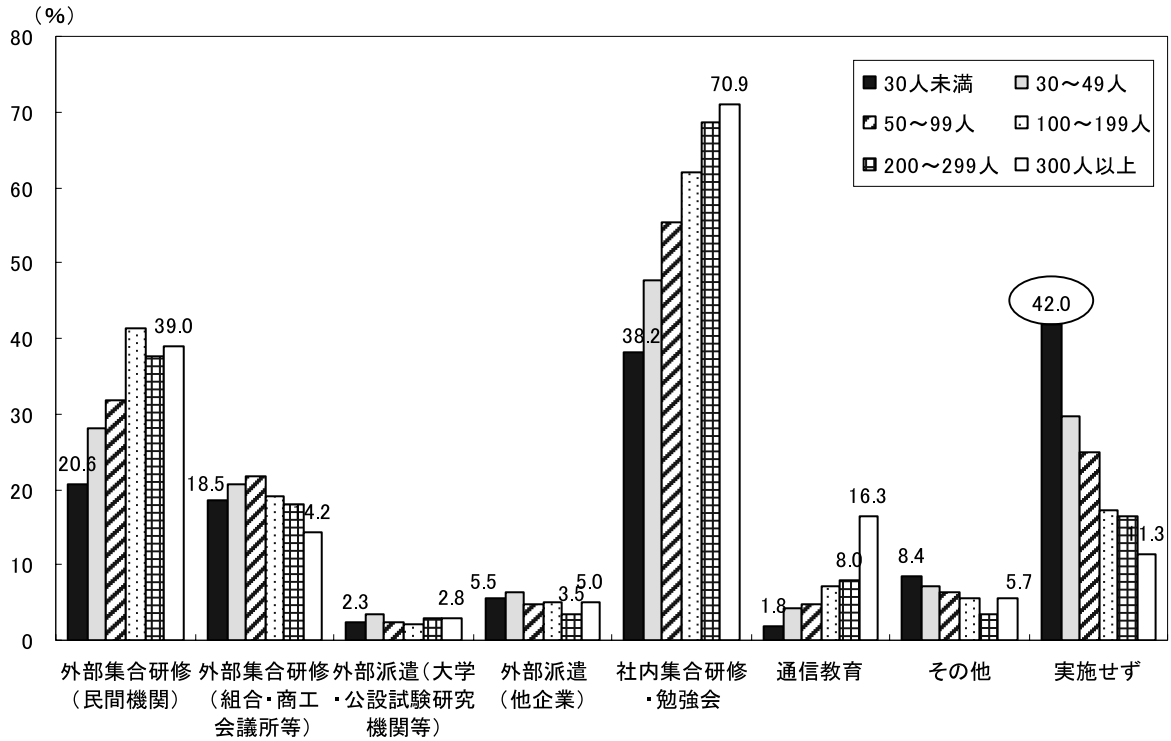
また、大企業に比べ、経営資源に制約がある中小企業では、一般的に OFF-JT よりも、むしろ実務に沿った OJT による即戦力の強化に重点を置くことが多いと考えられる。**図表 13** は、中小企業における若年者の OFF-JT の方法をみたものだが、これによると、企業規模が小さくなるほど、OFF-JT の実施割合が低下する傾向がみられる。従業員 300 人以上の規模層では、約 90%の企業が、何らかの形で OFF-JT を実施している一方で、30 人未満の規模層では、40%を超える企業が OFF-JT を全く実施していない。

【図表 12】企業の OFF-JT または計画的 OJT の実施率の推移



（注）98 年までは暦年、それ以降は年度の値。
（資料）厚生労働省「民間教育訓練実態調査」、「能力開発基本調査」
厚生労働省「労働経済白書」（平成 18 年版）記載のデータより中小企業金融公庫一部編集

【図表 13】若年者に対する OFF-JT の方法

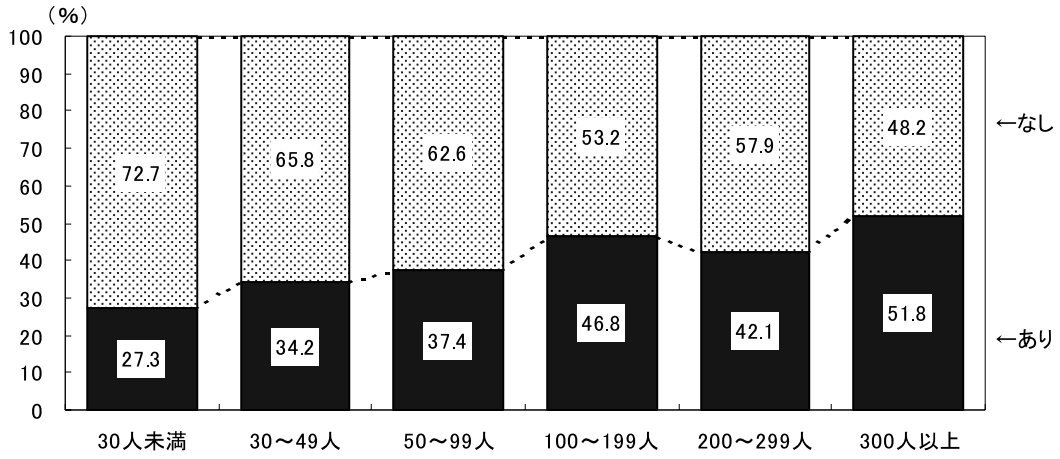


（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

そこで、中小企業における OJT の実施状況についてみることにする。若年者の OJT について、決まったジョブローテーションを実施している企業の割合は、企業規模が小さくなるほど低下をしている。300 人以上の企業では、約半数の企業がジョブローテーションを実施している一方で、30 人未満の企業では、実施割合がわずか 3 割にも満たない（**図表 14**）。また、カリキュラムの有無においても同様の傾向がみられる。若年者向けの育成カリキュラムを用意して、体系的に若年者に対する OJT を実施している企業は、30 人未満の規模層では、わずか 2 割程度である（**図表 15**）。OJT に関する特定の指導担当者については、いずれの規模層においても、半数程度の割合で設けてはいるものの、こちらも企業規模が小さくなるにしたがって、ややその割合が低下していることが確認できる（**図表 16**）。このように、規模の小さい企業においては、規模の大きい企業に比べ、OFF-JT だけでなく、OJT についても、体系化に課題が残っていると推測される。

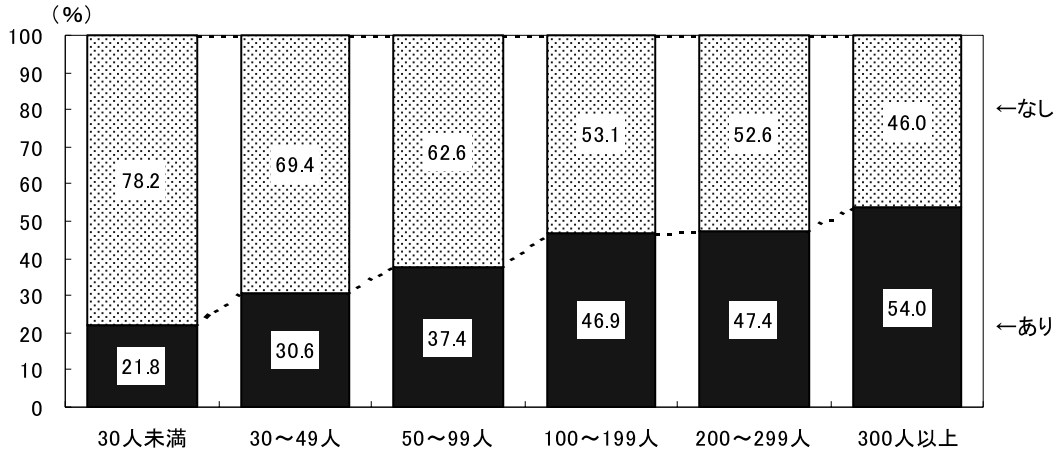
中小企業においては、資金的・時間的余裕がないこと等を背景に、従業員の能力開発プログラムが充分に用意されていないことが多いという現状がみられたが、こうした点に対応するためには、政府や地方公共団体等が実施している、中小企業向けの従業員能力開発プログラム等を活用し、それらを手がかりに、自社独自の育成プログラムを作ることも一つの方法と考えられる。さらに、獲得した育成ノウハウについては、組織で共有し、経営環境や労働市場の変化に対応して、育成プログラムを適切に改良していくことが重要となろう。

【図表 14】若年者の OJT に関するジョブローテーション

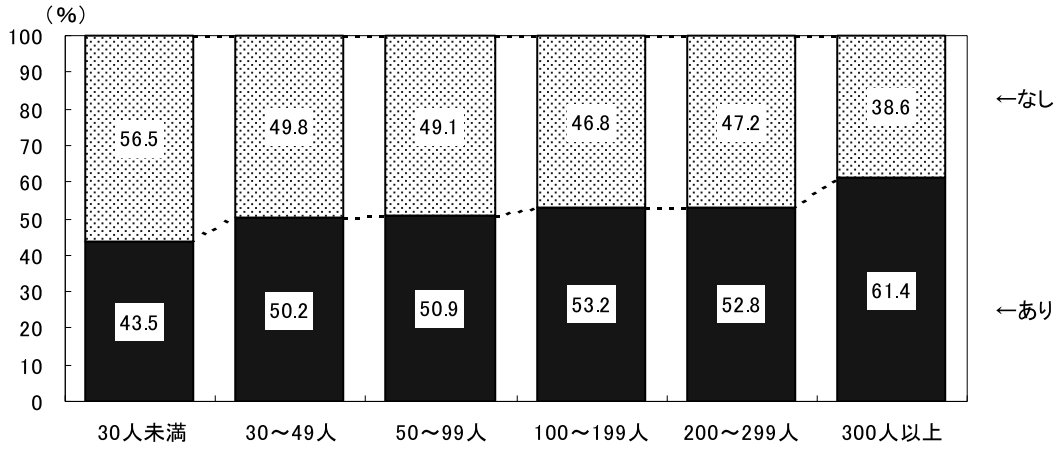


（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）図表 15・16 も同様。

【図表 15】若年者の OJT に関するカリキュラム



【図表 16】若年者の OJT についての指導担当者



（参考）「日本版デュアルシステム」について

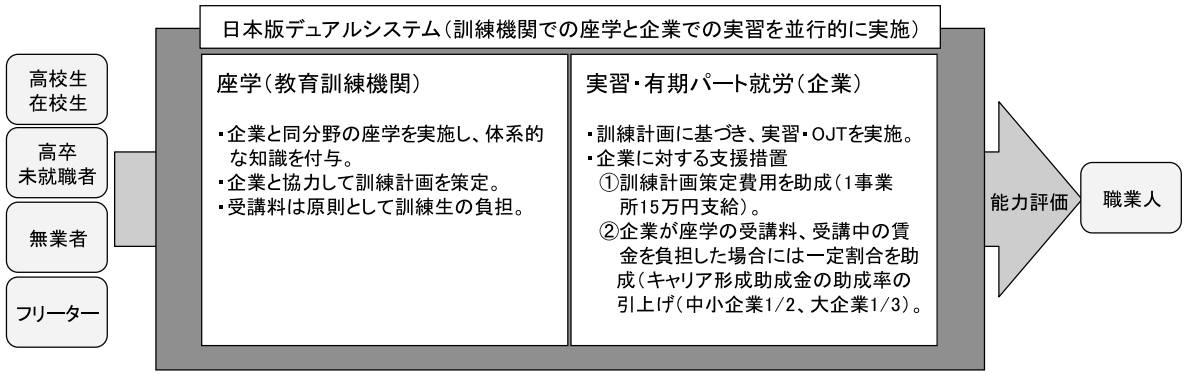
１．デュアルシステム導入の背景

若年者の高い失業率、無業者・フリーター等の増加により、若年者が自らの能力を十分に活かす機会が少なくなっている。こうした状況は、若年者本人のキャリア形成に支障をきたすばかりでなく、中長期的には、日本の経済基盤に重大な影響を及ぼすことが懸念される。

このような背景から、若年者の就業意欲を刺激し、若年者の職業的自立を促すことを目的に、厚生労働大臣をはじめとした関係 4 大臣により、「若者自立・挑戦プラン」（2003 年 6 月）、「若者の自立・挑戦のためのアクションプラン」（2004 年 12 月、2006 年 1 月改訂）が取りまとめられた。これに基づき若年者の育成に係る様々な問題について、各省が相互に連携して、具体的な施策を展開している。「日本版デュアルシステム」は、こうした施策展開の一環として、厚生労働省と文部科学省が連携し、2004 年度から実施されている。

２．「日本版デュアルシステム」の概要

【図表】日本版デュアルシステムのイメージ



（資料）厚生労働省ホームページより中小企業金融公庫作成

「日本版デュアルシステム」は、企業における実習訓練とこれに密接に関係した教育訓練機関における座学を並行的に実施し、修了時の能力評価を通じて、若年者を一人前の職業人に育てることを目的とする新たな人材育成システムである。

座学による育成は、独立行政法人雇用・能力開発機構や都道府県の職業能力開発施設、民間の専門学校、認定訓練施設等、すでに職業能力開発について十分な経験やノウハウが備わっている機関が担当する。このような教育訓練機関は、訓練生を受け入れる企業と協力して、訓練計画を策定し、1～3 年間をかけて、座学と実習（OJT 含む）を並行して実施する。

「日本版デュアルシステム」を活用することにより、新規学卒者ばかりでなく、学卒未就職者、無業者、フリーター等の若年者を一人前の職業人として育て、職場に定着させる効果が期待される。

３．「日本版デュアルシステム」活用によるメリット

【企業側のメリット】

(1) 良質な人材の確保ができるだけでなく、訓練システムにより、能力・適性を見極めたうえで正規雇用をすることができる。

(2) 教育訓練部分の訓練を外部機関で実施することにより、その負担を軽減し、若年者に体系的な知識・技能・技術を習得させることが可能になる。

(3) 修了時の能力評価により、能力が公式に保証された人材を獲得できる。

【若年者のメリット】

(1) 就職前の段階で、企業実習を大幅に取り入れた実践的な訓練を受けることができる。

(2) 修了時の能力評価により、就職する際に、企業から適正な評価を得られる。

４．受入れ企業への支援

事業主が一定の対象若年者を雇用し、デュアル訓練実施計画[7]を策定し、実際にデュアル訓練を実施した際には、キャリア形成促進助成金[8]（訓練給付金）の支援を受けることができる。

(1) OJT 訓練に対する助成

- 143 時間以上 286 時間未満…3 万円
- 286 時間以上 429 時間未満…6 万円
- 429 時間以上 …9 万円

(2) 一定の対象若年未就職者に該当する場合は(1)に加えて、以下の助成がある。

① 訓練経費および賃金の高率助成

- 大企業の場合 …1/4→1/3
- 中小企業の場合…1/3→1/2

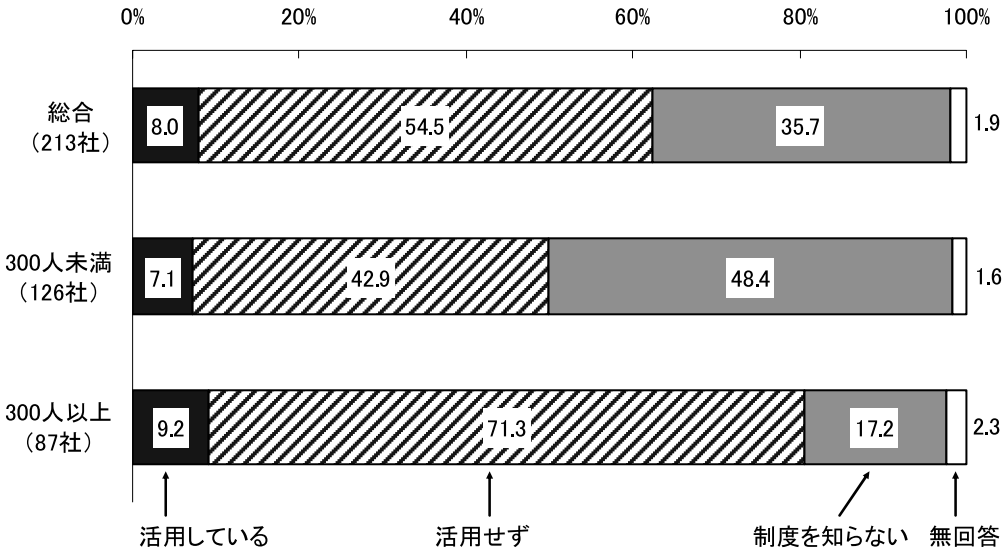
② デュアル訓練実施計画策定費の助成

1 事業所あたり 15 万円（定額）を支給（1 事業所あたり 1 回限り）

５．「日本版デュアルシステム」の活用状況

日刊工業新聞社が全国の中小・大企業を対象に実施したアンケートによると、全体の 54.5%の企業が「活用していない」とし、さらに 35.7%の企業が「制度を知らない」と回答しており、特に中小企業でデュアルシステムの知名度が相対的に低い（下記図表参照）。従業員 300 人未満の企業では、約半数にも及ぶ企業が制度自体を知らないという状況である。従業員 300 人以上の大企業であっても、約 7 割の企業が、同制度を活用していないと回答しており、同制度の PR とともに、企業側の協力を得つつ、今後の本格普及が望まれるところである。

【図表】「日本版デュアルシステム」の活用状況



（資料）日刊工業新聞（2007 年 1 月 10 日付）より中小企業金融公庫作成

（厚生労働省ホームページおよび日刊工業新聞より抜粋・加筆）

[7] 当該事業主が策定したデュアル訓練の実施に関する計画であって、デュアル訓練の指導体制、デュアル訓練期間中の労働条件の内容、デュアル訓練修了後の能力評価の方法、予定されている雇用の取扱い等について定められたもの。デュアル訓練とは、OJT（企業実務訓練）と OFF-JT（座学訓練）が適切に組み合わせられた訓練期間が 1 年（700 時間）以上の職業訓練であって、当該事業主が策定した「デュアル訓練実施計画」に基づいて実施されるもの。

[8] 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、その雇用する労働者を対象として、目標が明確化された職業訓練の実施等を行う事業主に対して助成する制度

＜事例紹介＞

以上のポイントを踏まえた上で、若年者の雇用推進や若年従業員の能力開発や定着率向上等において、特徴的な取組みを展開している中小企業４社を対象に、インタビュー調査を実施した。

ここでは、その要点を紹介するとともに、個別企業の取組みにおける、以下の具体的なポイントについて、考察した。

① 東京和晒㈱	～ ＮＰＯの活用による若年者の確保・育成 ～
◆ IT 技術を活用した低い知名度への対応 ◆ 若年労働力の確保・定着への期待 ◆ 体験講座により就業を促す仕組み ◆ ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力	
② 谷村電気精機㈱	～地域的ネットワークの活用による若年者の確保・育成～
◆ 地域ネットワークを活用した地域の潜在的労働力へのアプローチ ◆ 若年労働力の定着に向けた対応 ◆ 若年従業員のモラールアップへの取組み ◆ 育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力	
③ ㈱エフビー	～ 地域企業の連携と「寺子屋」による若年者の育成 ～
◆ ものづくりへの理解を深めるための取組み ◆ 若年人材育成の取組み「寺子屋」とその優位性 ◆ 地域的な取組みへの展開 ◆ 機能の充実とノウハウの蓄積	
④ ㈱ナガラ	～ 若年従業員のモラールアップに向けた様々な取組み ～
◆ インターンシップにより若年者の関心を高める取組み ◆ 産学連携による若年従業員のモラールアップ ◆ 海外との技術交流により若年者の自己啓発を促す取組み ◆ チップ評価制度とスキル管理 ◆ 中核人材育成の取組みとノウハウの体系化	

中小企業における若年者の確保・育成事例①

～ＮＰＯの活用による若年者の確保・育成～

東京和晒株式会社					
所在地	〒124－0012　東京都葛飾区立石 4-14-9				
資本金	10,000 千円	従業員数	20 名	売上高	240,000 千円
設立年	1947 年	URL	http://www.tenugui.co.jp/		
事業概要	各種繊維（生地および製品）の染色整理、各種風合い加工・検査・修正、手拭・ゆかた・半纏・のぼり・旗、祭用品・イベントグッズなどの企画・デザイン・製造販売				
主要取引先	本多染工、トコヨダ㈱、一般消費者				
事業所等	本社工場				

【当社の概要】

当社は、1889 年創業の老舗の染色整理業者である。和装の衰微により厳しい状況にある業界ながら、当社は、短納期・小ロットに対応するとともに、中堅・中小アパレルや一般消費者のニーズに応え、地域において確かな営業基盤を有している。また、IT 技術を活用した組織機能の合理化にも積極的に取り組み、1998 年には、経営合理化に成功した都内製造業者の 7 社に選ばれ、東京都知事賞を受賞している。これに加え、1999 年からは、アパレルメーカーの試作品等に対応すべく、超小口の発注を 1～2 日で仕上げる「超速小口染色加工」と呼ばれる体制を整備し、約 2 週間で変わるといわれる最先端のファッションに対応した生産システムの構築にも取り組んでいる。

このようなクイックレスポンスの体制に加え、当社は、本社工場が東京に立地している地理的メリットを活かし、国内市場の短納期化へのニーズにも応える等、大手企業の海外生産拠点と比較しても、納期・品質面で十分な競争力を有しているといえる。

【人材確保・活用の取組みの背景】

繊維産業は、国内外での厳しい競争やメーカー等の海外進出による国内の空洞化等、現在、その地盤が揺らいでいるといわれている。また、中国や東南アジア諸国の技術力向上を背景に、汎用品を主力とする中小繊維業者において転廃業が増加する中、当社も、さらなる高品質・小ロット・短納期を求められている。葛飾区内には、かねてより地域の産業振興を目的とした異業種交流会等が存在していたものの、構成メンバーの高齢化や企業の後継者不足により、活動が沈滞化していた。また、高付加価値商品の開発等に必要な技術者等も不足しており、今後の新たな事業展開を支える若年労働力の確保や人材の育成が、当社を含む染色整理業者の大きな課題の一つとなっている。

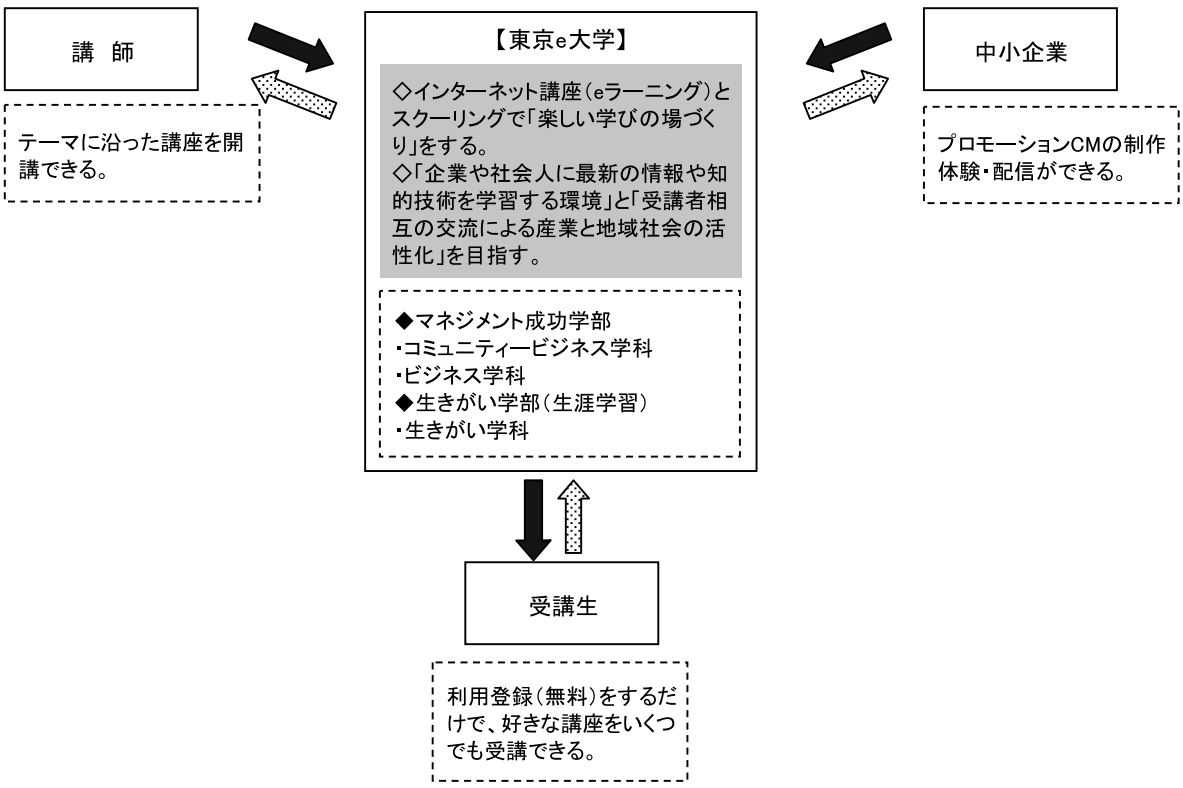
また、技術開発においては、多様で水平的な中小企業のネットワーク化とともに、こうした中小企業と積極的に連携する大学等の高等教育機関も求められており、大学等を活用した人材の育成・研究ネットワークの整備等が期待されている。

【IT 技術を活用した低い知名度への対応】

当社では、人材育成と、これによるビジネスチャンスの拡大を目的に、葛飾区内の中小企業経営者と連携している。具体的には、インターネット学習システム（ｅラーニング）の取組みを展開し、2003 年に「東京ｅ大学」という NPO 法人を設立して、中小企業等の人材のスキルアップに取り組んでいる。インターネット上で受講できる「東京ｅ大学」の講座は、「現代経営最前線」や「ブロードバンドでものづくりワーク」等 9 テーマであり、人材育成や熟練技能者のネットワーク戦略等について、大学教員や中小企業経営者が無料で講座内容を提供する。

また、新規採用に資する企業知名度の向上策として、「東京ｅ大学」は、「自社や自社商品を知ってもらいたい」、「自社のコマーシャルビデオを作ってインターネットで配信したい」といった中小企業からの要望に応え、中小企業のプロモーション映像を制作・配信する取組みにも挑戦している。当社は、早期からこの仕組みを活用し、企業 PR 等に取り組んでいる。なかでも、「ブロードバンドムービー」と呼ばれる、1～1.5 分程度の企業のプロモーションムービーは、すべてオーダーメイド方式である。中小企業と共同で制作する仕組みとなっていることから、個別企業のオリジナリティを発揮しやすい。当社では、制作したオリジナルの企業 PR ビデオを、「東京ｅ大学」のウェブサイトで公開しており、自社の知名度の向上による新規採用の促進とともに、ビジネスチャンスの拡大を図っている。多くの中小企業において、技術やサービス水準が高いのにもかかわらず、自社の強みをうまく PR する術を持たなかったり、そのノウハウが不足しているために、人材獲得の機会やビジネスチャンスを逃していることを考えれば、こうした「東京ｅ大学」の取組みは、その知名度向上等に大いに貢献すると考えられよう。

【図表】「東京ｅ大学」の仕組み



（資料）㈱東京和晒ホームページより中小企業金融公庫作成

こうした取組み以外にも、当社では、若年者を中心に普及が急速に拡大しているソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）[9]を利用し、「手ぬぐいコミュニティ」をインターネット上に展開する等、IT ツールの活用に積極的である。SNS を活用した企業 PR は、当社や当社関連商品に興味を持った閲覧者に集中的に PR できる効果があると考えられる。同時に、こうした新たな IT ツールは、若年者にとっても馴染み深いものであり、求職者等に向けた効果的なプロモーション戦略にもなりうる。このほか、当社のウェブサイトには、経営者自らブログ[10]を掲載する等、IT ツールを十分に活用し、様々なルートから求職者や一般消費者との接点創出に熱心に取り組んでいる。

【若年労働力の確保・定着への期待】

「東京 e 大学」の運営は、葛飾区内の中小企業の連携により支えられている。そうした中小企業同士の連携から、ローカルマーケットでの個別企業の知名度が向上し、その副次的効果として、様々な人材の獲得チャンスに結びつくことも期待できる。「東京 e 大学」の取組みは、地域の若手経営者や技術者等に活躍の場を与え、その成長を促す可能性がある。また、当社が「東京 e 大学」の活動に積極的に関わりを持つことは、地域社会での当社の位置づけを明確に示す効果もあると考えられる。当社への就職を検討している若年者や自社の若手従業員に対しては、その活動が、当社で働くことの意義や展望を示し、当社での就業意識をさらに向上させるとともに、その定着を促すといった効果があると期待される。

【体験講座により、就業を促す仕組み】

当社では、工場内に専用スペースを設け、関東注染工業協同組合との共催で「手拭実染塾」と呼ばれる和手拭の染色体験講座を、月に 1～2 回程度実施している。この体験講座では、注染[11]工場の現役のベテラン職人が直接指導し、参加者が実際に手拭の染色に挑戦する。定員は 10 名程度の比較的少人数であり、型付け台 1 台と注染台 3 台を用いた丁寧なレクチャーが講座の特徴である。この体験講座では、ベテラン職人の技術を間近に見ながら、自分だけの手拭を作ることができる。「和もの」ブームが高まる中、こうした当社の取組みは、規模が小さく、職人とのつながりが深い老舗の中小企業ならではの企業 PR といえよう。

なかには体験講座から注染に興味を持ち、当業界に就業を希望する参加者もいるが、こうした者に対しては、注染工場への就業ルートを提供している。その内容は、当社の「手拭実染塾」に参加し、注染の基礎知識と作業の基本を学んだ後、3～5 日の体験就業を実施するものである。この体験就業を終えた後、受入れ側である工場と本人の合意に基づき、当社あるいは他の注染工場

---

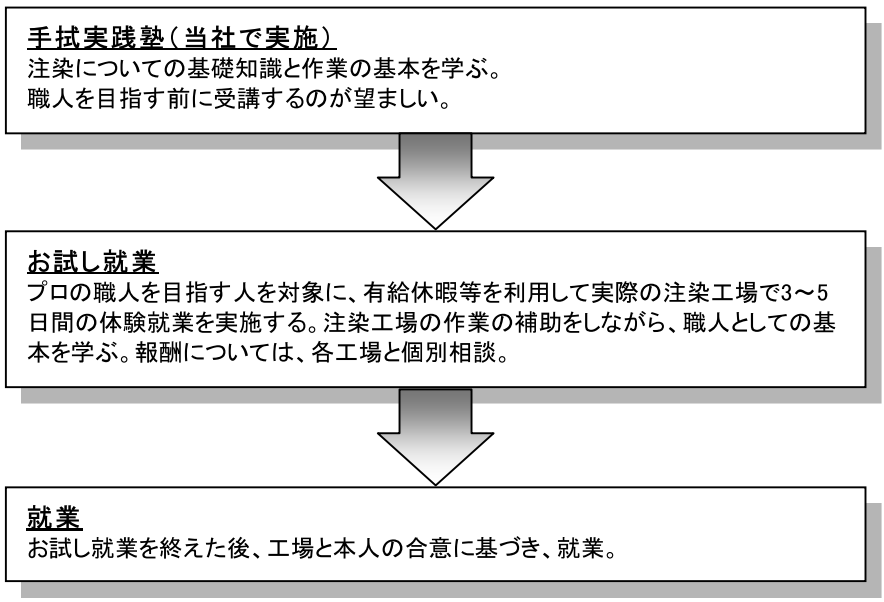
9 友人や知人からの紹介により参加できる、インターネット上の非開放的なコミュニティーサイト。ウェブ上に、プロフィールや写真・日記等を掲載した専用ページを持つことができるが、それは紹介者間にしか公開されない。SNS は、アメリカで発生したサービスであるが、日本でも普及が拡大しており、500 万人超の会員を有する mixi（ミクシィ）は、その代表的な成功例である。

10 インターネット上のホームページの一種だが、従来のホームページに比べ、誰でも簡単に日々の出来事等の情報を記録・更新し、インターネット上に公開できるため、個人ユーザーを中心に利用が拡大している。閲覧者は記事単位でコメントができるといった特徴があるほか、トラックバック（閲覧者がコメントをしたり、情報を参照すると、オリジナルの作者にそれが伝わる仕組み）により、利用者間でネットワーク化・コミュニティー化が促されることもある。

11 「注染」は、明治時代に浴衣や手拭を染めるために生まれた染色の技法。綿布に防染糊をおき、それを畳みながら糊を重ねておき、染料を注いで染色する。大正末から昭和にかけてコンプレッサーで染料を吸引する方法が開発され、量産技法として広がった。手作業のため、プリントにはない滲みやぼかしといった味わいがあるといわれている。

に就職する仕組みとなっている。すなわち、当社の「手拭実染塾」を入口として、実質的には、インターンシップあるいはトライアル雇用の仕組みが用意されているのである。このほか、「手拭実染塾」には、工場を開放し、ベテラン職人に相談しながら自習ができるコースも用意されており、段階的に就業を促すといった配慮もある。当社のこうした取組みは、若年者の「雇用のミスマッチ」を軽減させ、高齢化や後継者不足が大きな課題となっている当社や他の注染工場に、良質な人材を供給する効果があるものとして期待される。

【図表】「手拭実染塾」から就業までのプロセス



（資料）㈱東京和晒ホームページより中小企業金融公庫作成

「手拭実染塾」は、「東京ｅ大学」のインターネット講座とも相互に関連している。写真や文章だけでは分かりづらい「型付け」や染色の手順等を、ウェブサイト上で手軽に動画によって見ることもできる等、「手拭実践塾」の予習・復習ができるようになっている。このように、当社では「手拭実践塾」や「東京ｅ大学」の講座との連携を通じて、注染手拭に強みを持つ当社の特徴を、効果的に PR している。こうした取組みから、今後、若年者の就業がさらに促進されることが期待される。

【ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力】

「東京ｅ大学」は、「市民塾ユニオン」に参加している。これは、国内各地に点在する同様の「インターネット市民塾[12]」が、互いに学びの場を共有化する目的で連携したものである。2005 年の「市民塾ユニオン」の設立当初から続く若年者対象の就業支援講座等は、その取組みの中でも最

[12] 各地域の生涯学習活動の一種であり、インターネットを利用した通信教育の仕組み。インターネットを利用し、いつでも、どこでも、誰でもが教え、学べる場が提供されており、その中で様々な講座を開設することができる。また、実際の講師と会ってスクーリングを実施するケースもある等、インターネットをきっかけに受講者や講師同士でリアルな結びつきが生まれる可能性もある。運営主体は、行政主導による協議会のほか、自主的な市民団体や大学の連合体等さまざまであり、地域ごとに取組みの特徴がある。

も注目されているものの一つである。なかでも、「若者未来ｅ－ラーニング」という若年者の再チャレンジ講座では、各地のインターネット市民塾がプログラム作りで協力し、若年者に対する幅広い就業支援等を実施している。プログラムは、職人へのインタビューや企業の人事サイドの話等を盛り込んだ現実的な内容であり、若年者に「職業観」の醸成を促し、その就業を促進する狙いがある。同講座は、大学生や高校生を中心に、延べ 8,000 人が受講しているという実績もある。

「東京ｅ大学」の理事長を務める当社は、このような「市民塾ユニオン」の取組みのなかから、各地のインターネット市民塾との横の連携を強化し、情報の共有化を図っている。これにより、若年者の就業意識やモラールアップ等について、自社だけでは得がたいノウハウを蓄積することが期待される。今後に向けた対応としては、こうした取組みの中から蓄積したノウハウを体系化し、若年者の確保・育成の取組みを、当社に合った形で持続的に再構築していくことが必要と考えられる。

中小企業における若年者の確保・育成事例②

～地域的ネットワークの活用による若年者の確保・育成～

谷村電気精機株式会社					
所在地	〒024－0004　岩手県北上市村崎野 21-26-18				
資本金	98,875 千円	従業員数	201 名	売上高	4,795,000 千円
設立年	1967 年	URL	http://www.yamura.co.jp/		
事業概要	医療分析機器・情報端末、通信端末・プリンター・各種省力化機器および検査機器の製造（受注型 OEM[13]）				
事業所等	本社工場				

【当社の概要】

当社は、1967 年設立のメカトロ機器および OA 機器を中心とした電気機械器具製造業。設立以来、情報化時代の先端であった OA 機器の量産で成長してきたが、1977 年以降は、経営体質の改善に取り組むとともに、生産管理技術や品質管理技術の向上および設備の高度化を図りながら、開発・提案型の産業装置メーカーとして事業基盤を強化している。当社は、その強みであるメカトロニクス技術やエレクトロニクス技術等を活かし、自社のオリジナル製品ばかりでなく、取引先の新製品の開発提案等も実施しており、設計から部品調達・製造・検査・出荷・アフターサービスまで、幅広い分野に対応できる一貫生産体制を整えていることも特徴の一つである。

2001 年 8 月には、ISO14001 の認証を取得したほか、今後も、柔軟な生産システムと高い技術力により、高品質・高精密・低コストの多品種少量生産も手がけ、多様化する市場ニーズに対応しようとしている。

【人材確保・活用の取組みの背景】

当社が立地する北上川流域地域は、1980 年代後半から行政主導の企業誘致により、部品加工、メッキ、金型等、自動車や電機関連を中心として、深みのある工業集積が形成されてきている。その一方で、当地域においては、総じて人材確保、高卒就労者の早期退職などが課題となっている。強力な技術基盤と高度な製造力を強みとする当社においても、その基盤の維持・増強を担う良質な若年労働力の確保と従業員の育成は大きな課題の一つである。

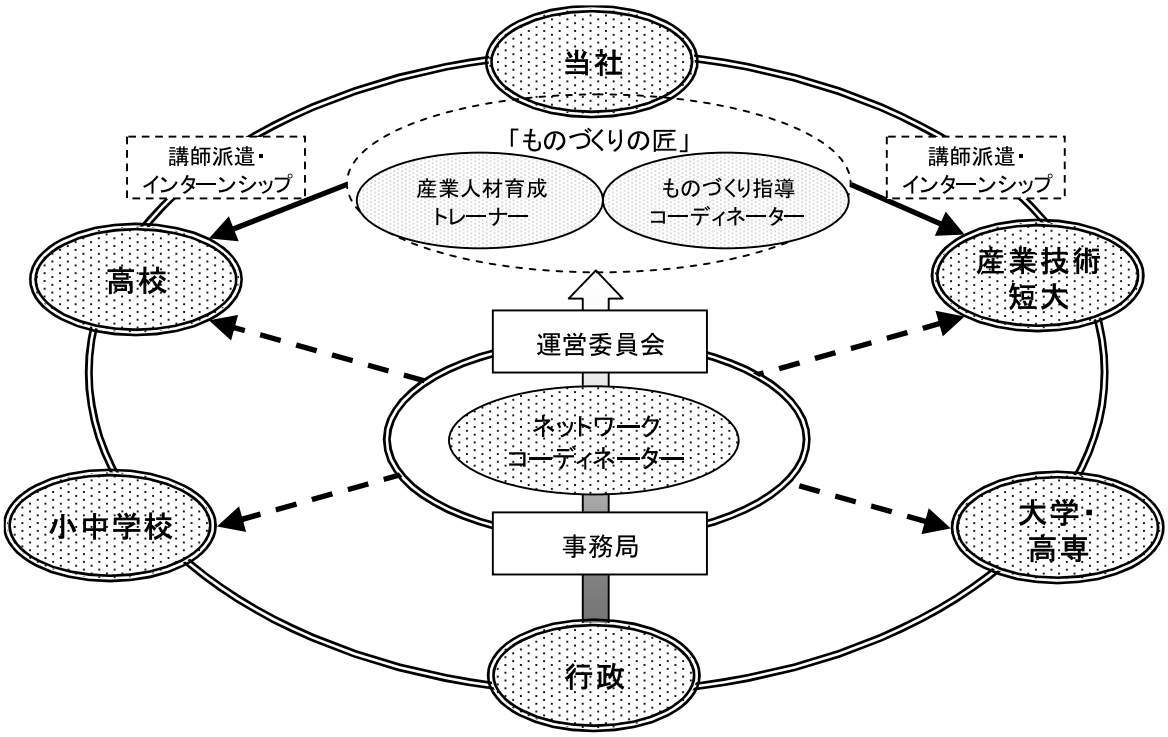
当社は 1993 年から自社ブランド開発への取組みを開始しており、マルチメディア技術を応用した高齢者向けの娯楽システム等、主としてニッチな市場をターゲットとしたシステムや製品を開発している。今後、当社が、下請け的な体質を脱却し、開発型メーカーとして収益体質をさらに強化させるためには、良質な人材の確保・育成は継続的な課題の一つとなっている。

[13] Original Equipment Manufacturing。相手先ブランドによる生産。発注側の商標で販売される製商品を受託生産すること。

【地域ネットワークを活用した地域の潜在的労働力へのアプローチ】

当社では、ものづくりを担う人材は、産業、教育、行政が一体となって取組む必要があるとした上で、2006 年に発足した行政主導の産学官連携組織「北上川流域ものづくりネットワーク」を活用し、積極的に製造現場を担う人材の育成に努めている。

【図表】当社と「北上川流域ものづくりネットワーク」のイメージ



（資料）岩手県県南振興局提供資料より中小企業金融公庫作成

「北上川流域ものづくりネットワーク」は、産業界・教育界および行政が一体となって、優れた産業人材の育成に取組むことを目的に、2006 年 5 月に組織された産学官連携組織である。このネットワークの特徴は、既に産学官連携で異業種交流の実績が出ている「岩手ネットワークシステム（略称：INS）[14]」とは異なり、「産業人材の育成」にその目的を絞った点にある。

「北上川流域ものづくりネットワーク」の産業人材育成の全体像は、小中学生から企業人材まで、各ステージごとに育成の方向性およびそれに対応した取組みを展開するものである。これにより、優れた産業人材をきめ細かく段階的に育成し、それを地域中小企業に向けて供給する一方、既存の企業人材に対しては、その定着を高め、能力開発に継続的に取組む仕組みが提案されている。この仕組みの中では、特に、各ステージの取組みにおいて、学校に対する講師派遣やインターンシップ等、地域中小企業が現場レベルで積極的に役割を担っていることが注目されよう。「北上川流域ものづくりネットワーク」は、2006 年 5 月の設立より少しずつ実績が出始めているところだが、県立の工業高校および産業技術短大等を中心とした取組みが特に充実しつつある。

[14] 21 世紀の岩手の科学技術と産業の振興を図ることを目的に、岩手大学工学部の若手教官の呼びかけで 1992 年に発足した産学官の交流の場。約 40 の研究会による専門的・組織的な技術開発・共同研究、地域外団体との交流、市民公開講座の実施等、その活動は多様。現在の会員数は約 1,000 人。2003 年度には、産学官連携功労者表彰で、経済産業大臣賞を受賞する等、大学側の敷居が低いことで有名。

当社では、こうしたネットワークに参加することで、小中学生から大学生までの潜在的な労働力を含めた多様な労働力層に対し、意識的に企業 PR を展開している。

【図表】「北上川流域ものづくりネットワーク」による段階的な産業人材育成（2006 年度実績）

継続的な人材育成

	目的・方向性	具体的な取組み
小中学生	しっかりとした勤労意識・職業観の醸成	**◆ものづくり教育活動支援（講師派遣および経費補助等）** 小中学校において「ものづくり教育」や「職業教育」に係る授業を行う際、当ネットワークが授業案の提案、講師派遣、必要な経費の補助等を実施する。講師には、地域中小企業人材も含む。
高校生	ものづくりスペシャリストの育成	**◆技能取得支援（講師派遣および購入補助）** 当ネットワークから地域企業の優秀な技術者（企業 OB）を、「ものづくりの匠」として、県内の工業高校に派遣し、生徒および教師の技能向上と生徒の技能士検定等の資格取得を促進する。また、工業高校（工業系学科含む）において実施する技能検定等に向けた取組みに必要な工具や消耗品等の購入を補助する。 **◆長期インターンシップモデル** 工業高校 3 年生の希望者を対象に、生徒の進路希望に対応した協力企業において、長期休暇中に 2 週間のインターンシップをモデルケースとして実施し、地元高校での取組みを促進する。黒沢尻工業高校「専攻科」で実施しているインターンシップのモデルケースとしても活用する。 **◆指導者研修支援** 工業高校等の教師の技術力・技能力および指導力の向上を図るため、教師を対象とした地域企業の現場研修や高校の就職担当教師の企業訪問を実施する。 **◆「ものづくり寺子屋」の開設** 地域企業・学校 OB による NPO 等の組織化とものづくりの基本や製造現場の基礎・基本を無料で教える「寺子屋」の仕組みを整備する。
産業技術短大生	現場マネジメント人材の育成	
高専生	技術開発人材の育成	**◆工業高校および産業技術短大への「専攻科」の設置** モデル高校（黒沢尻工業高校）と産業技術短大に「専攻科」を設置する。工業高校の 2 年間の「専攻科」では、技術・技能を継承し、ものづくり産業を支えるエキスパートを養成。産業技術短大の 1 年間の「専攻科」では、個別企業のニーズに対応したオーダーメイド型のカリキュラムにより、企業の生産工程の改善等に対応し、生産技術部門のリーダーを育成。
大学生	技術・経営人材、研究開発人材の育成	**◆「組み込みソフトものづくり塾」** 企業ニーズに対応すべく、岩手県立大学に蓄積している「組み込みソフトウェア」技術を県内企業人材に広く移転する。 **◆岩手大学大学院金型・鋳造工学専攻** 岩手大学に蓄積する金型・鋳造技術について「ものづくり大学院」の専攻課程を設置する。企業人材の派遣も受け入れる。学生には、2 年間のうち半年間は地元企業に滞在し、実務を習得するプログラムが組まれている等、地域企業との連携が重視されている。
企業人材	企業ニーズに対応したキャリアの形成	**◆技術者育成支援** ネットワークの会員企業の若年従業員等の資質向上に資するために、生産工程の改善等をテーマとした、会員企業の経営者による研修会（「ものづくりいわて塾」）等を実施する。 **◆ものづくり高度技術者育成支援事業費補助** 岩手大学大学院工学研究科金型・鋳造工学専攻（前期博士課程）に自社従業員を派遣した際に、中小企業が負担した経費の一部を補助する。

（資料）岩手県県南振興局提供資料より中小企業金融公庫作成

当社では、2006 年度実績として、既に花北青雲高校、黒沢尻工業高校、一関工業高校 3 校合同の電子機器組立の実技講習会に、熟練技能を有するベテラン従業員を派遣している。この講習会

は、技能士検定 3 級（電子組立作業）受験に向けた直前講習として実施されたものだが、参加した 3 校の生徒の最終的な合格率は 8 割を超えたという実績がある。また、当社では、黒沢尻工業高校の生徒を主な対象とした 2 週間程度のインターンシップを受け入れていることに加え、2007 年度の同校「専攻科」設置を見据え、工業高校等の教師を対象に指導者研修も受け入れた。「専攻科」は、いわば「ものづくりのエリート」を育成するための仕組みであり、比較的早い段階で、こうした潜在的な労働力にアプローチし、その育成に積極的な貢献を行うことができれば、当社が良質な労働力を獲得する上で、有効な手段となろう。当社では、黒沢尻工業高校以外の高校にも、こうした取組みが拡大していくことを期待している。

【若年労働力の定着に向けた対応】

当社では、「北上川流域ものづくりネットワーク」による人材育成を活用することで、良質な若年人材を確保することができるとみている。特に、同ネットワークを活用したインターンシップ等を経験した若年者は、目的意識がはっきりしており、専門的な教育もしやすいと指摘する。北上川流域地域の企業の多くが、ミスマッチによる早期離職を大きな課題の一つとして挙げる中、製造現場への理解を深める企業実習機会の提供や、学校・企業相互の情報交流等を図る当社の取組みは、若年従業員の定着を高める上でも注目に値する。

また、自社の技術基盤を充実させるため、当社では、U ターン就職を希望する技術者を採用するとともに、岩手県工業技術センターで研修を実施し、その育成にも努めている。現在の当社の自社ブランド製品等の開発実績は、U ターン就職を希望する技術者を採用し、中核的な技術スタッフの定着率を向上させた成果の表れともいえよう。また、レベルの高い技術者を一人採用し、定着させることができれば、その高い技術やノウハウを若年従業員に継承していく効果も期待できる。こうしたことから、当社のように、比較的地方圏に立地する場合、U ターン希望者の就業意識にも柔軟に対応しつつ、人づくり・組織作りを進めていくことは、従業員の定着を高める上で有効であるといえよう。

さらに、当社のように、ネットワークの一員として積極的に地域貢献に取組む姿勢を地域社会に PR することは、地域における自社の位置づけを明確にし、若年者の確保・定着を図る上でも重要と考えられる。

【若年従業員のモラールアップへの取組み】

「北上川流域ものづくりネットワーク」では、会員企業の若手従業員等を対象に、生産工程の改善等をテーマとした勉強会「ものづくりいわて塾」を実施している。この勉強会の趣旨は、外部講師によるセミナーではなく、主として地域の中小企業の経営者が講師となり、若年従業員の育成を図ろうとするものである。こうした機会を活用することは、当社においても、若年従業員のものづくりマインドを一層高めることにもつながる。同時に、「ものづくりいわて塾」には、黒沢尻工業高校専攻科の生徒も聴講生として参加することから、良質な人材への有効なアプローチにもなろう。

「ものづくりいわて塾」の取組みは、地域の中小企業が主体的に参加しているだけに、いわゆる「現場のプロ」によるきめ細かいフォローアップも可能である。このことから、「ものづくりいわて塾」への若年従業員の派遣は、その即戦力化にも役立つものと期待される。

さらに、ネットワークによる支援事業には、高度技術者を対象としたものもある。具体的には、中小企業が岩手大学大学院工学研究科金型・鋳造工学専攻に従業員を派遣した場合には、その経費補助制度が用意されている。こうした高度技術者の育成策を通じて、若年者の就業に対するマインド向上、モラールアップも期待されよう。

個別企業のニーズに応じた若年従業員の育成については、産業技術短大に設置された「専攻科」の仕組みが注目される。産業技術短大の「専攻科」では、個別企業のニーズに対応したオーダーメイド型のカリキュラムにより、各企業の生産工程の改善等を図れるマネジメント人材を育成する。当社では、産業技術短大からのインターンシップも受け入れており、若年者の「雇用のミスマッチ」防止を図り、その定着率向上に取り組んでいる。

【育成ノウハウの蓄積と体系化に向けた努力】

開発力・提案力をさらに強化したい当社にとっては、若年者との「雇用のミスマッチ」を防ぐばかりでなく、基礎的な学力や技能を身につけた人材を確保し、ものづくりマインドの高い人材を育成していくことが大きな課題である。「北上川流域ものづくりネットワーク」の取組みは、設立から一年足らずで、これまで述べてきたような展開をみせているが、当社における具体的効果といった観点では、しばらく経過をみる必要があろう。その中で、一連の取組みから蓄積したノウハウを体系づけた上で、当社独自の人材育成策へと昇華させていくことが重要である。

なお、ネットワークの運営は、現在、行政が担っているが、今後は地域企業主体で運営していく「自立」の方向性を検討する必要もある。ネットワーク自体の運営も含め、人材の育成のノウハウ蓄積と個別企業における体系化には、いまだ課題が残っているのが現状であり、当社でも、引き続き効果的な活用方法を探って行く必要があろう。

中小企業における若年者の確保・育成事例③

～地域企業の連携と「寺子屋」による若年者の育成～

株式会社エフビー					
所在地	〒028－1302　岩手県下閉伊郡山田町豊間根 2-31-1				
資本金	50,000 千円	従業員数	310 名	売上高	3,440,000 千円
設立年	1984 年	URL	http://www.efubhi.co.jp/		
事業概要	金型設計・製作、プラスチック射出成形、プレス、組立				
主要取引先	東北ヒロセ電機㈱、一関ヒロセ電機㈱				
事業所等	本社工場				

【当社の概要】

当社は、1975 年創業のコンピュータ用コネクタ製造業者である。地域の中核企業である東北ヒロセ電機㈱が主要取引先であり、微細コネクタの金型設計・開発から組立まで、一貫生産・短納期体制を整えていることが、当社の強みの一つである。携帯電話、デジタルカメラ、DVD 等の急成長により、当面の受注状況は好調な推移が見込まれており、当社では、これに対応すべく、2006 年に大型の設備投資を実施し、本社工場敷地内に新たな工場を稼動させるとともに、メッキ工程を除く、金型プレス加工の一貫生産体制を構築している。また、当社では、さらに微細コネクタ需要の高まりに対応して、積極的な設備更新や技術の高度化を図っており、低コストに強みを持つ中国等の東アジア諸国との差別化を図り、高い評価を得ている。

【人材確保・活用の取組みの背景】

当社の地盤である岩手県宮古地域は、東北ヒロセ電機㈱を中心にコネクタ・金型関連の産業が数多く集積しており、現在、国内を代表するコネクタの産地となっている。当社で生産される超精密なコネクタは、世界でもトップレベルの技術が必要とされる電子部品であり、極めて高い競争力を持っているが、今後も国内での激しい競争の中で生産を続けていくためには、さらなる精密・高品質・低コスト・短納期といった条件が、常に要求されている。

こうした技術力の維持・向上においては、担い手となる若年労働力の確保・育成が最も重要である。当社では、従業員の大幅な増員を図るばかりでなく、その供給源となる地域人材の底上げを図ることこそが重要と考えている。そのため、経営者自らが主体的に地域に働きかけ、人材の育成・活用を目的とした「寺子屋」の取組みを展開している。

【ものづくりへの理解を深めるための取組み】

当社では、微細コネクタへの需要増に伴い、工場を拡張するばかりでなく、人材の獲得にも積極的である。マイクロ・コネクタ製造を行える技術的特徴がありながらも、中小企業であるゆえに、知名度が低く、良質な人材の確保が大きな課題であった。しかし、近年では、採用枠以上に応募が集まるようになり、2006 年度には、例年実績を上回る 21 名の新卒者を確保できた。地域での就業を希望する新卒者は少しずつ増加しているものの、製造業は未だに「３K 職場」のイメ

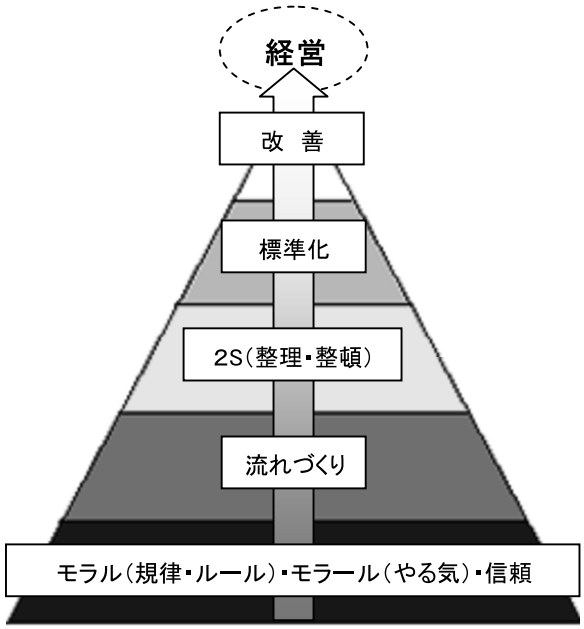
ージが根強く、宮古地域のコネクタ関連企業は、需要の増加および技術の高度化に対応するための人材の不足が大きな悩みとなっている。

そこで、当社では、主に地元の高校生がものづくりへの理解を深めるよう、職場見学や工場見学、当社の若手従業員との交流会、インターンシップ等、積極的に PR を行い、若年者の意識改革に取り組んでいる。たとえば、「５S」の行き届いた当社の工場内風景を実際に見学することにより、当社への就業を促す狙いもある。さらに、入社を検討している若年者と、その保護者を積極的に工場内に招き、かつての「３K」イメージを払拭させている。こうした地域に対する数々の取組みは、若年者が当社に関心を持つきっかけとなっている。

【若年人材育成の取組み「寺子屋」とその優位性】

当社の経営理念は、「株主、お客様、社員、地域に感謝・還元」することである。このような理念を支えているのが、従業員の仕事に対するモラル（規律・ルール）やモラール（やる気・モチベーション）といった意識である。

【図表】㈱エフビーの経営理念の概念図



（資料）㈱エフビーホームページより中小企業金融公庫作成

こうした観点から、当社では、とりわけ若年従業員に対して、経営者自らが講師となり、職業人としてのマナーや基礎能力等の向上を図る「寺子屋」の取組みを実施している。

当社の「寺子屋」の特徴は、技術開発部門や製造現場あるいは間接部門等の区別なく、仕事に対する意識や考え方といった職業人に求められる基礎的資質を、経営者自らが丁寧に教えるという点である。しかも、当社では、全員に統一的な育成手法を実施するのではなく、採用した若年者の性格や資質を見極めたうえで、個々の若年者に適した能力開発の方策を検討する。その後、金型設計・加工、量産、プレス、成型、アセンブリー、品質管理、品質保証等、3～5 年のローテーションで、技術・技能を蓄積していく仕組みである。

さらに、技術レベルの高い従業員に対しては、新製品の開発等、挑戦・活躍の機会を豊富に用意し、その意欲に応えるように努めている。コネクタの小型化や設備の小型化、コストダウン等に向けて、従業員の自己啓発やチャレンジの機会を与えることも育成の一環と捉え、当社では積極的に支援している。特に、コネクタの品質に大きく影響を与える金型の製造については、意欲と能力ある従業員に対して、工場設備を貸与し、その独立開業を促す取組みも実施している。こうした取組みは、地域内で起業を志す若年者を後押しし、地域の人材と産業を同時に育成する効果を有している。

【地域的な取組みへの展開】

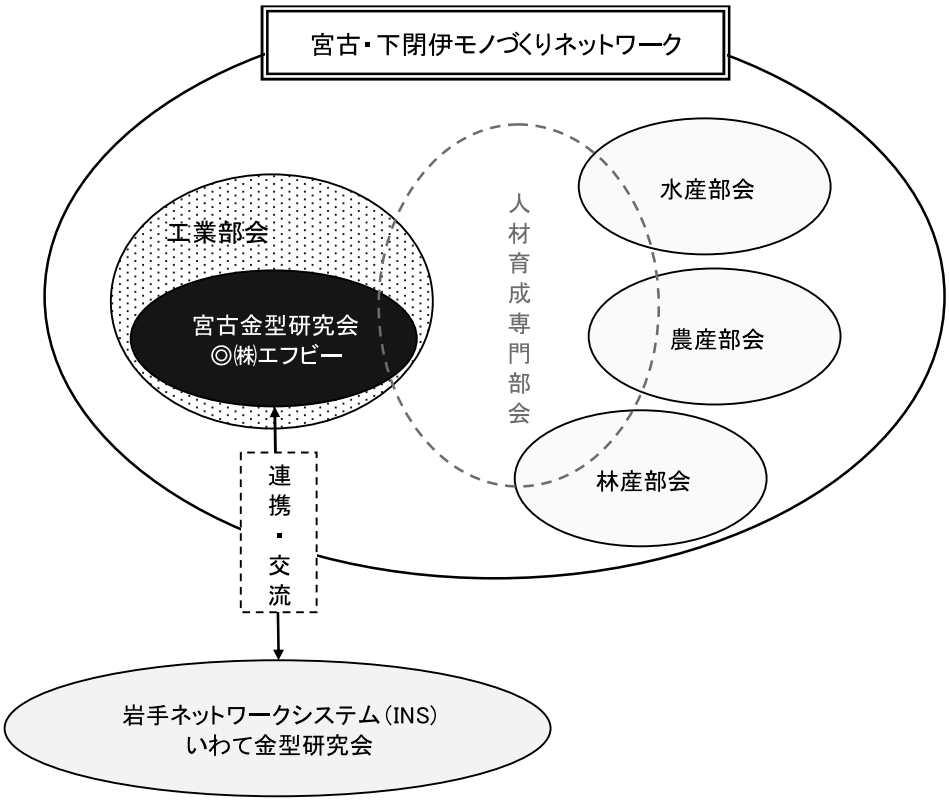
当社の経営者は、経営幹部や技術者の育成を目的に組織された、コネクタ・金型関連の企業の連携組織である「宮古金型研究会」と、宮古地域の産学官連携組織である「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」の会長を務めている。宮古地域では、これらの連携組織により、地域企業と行政の間に比較的活発な情報交流が行われている。こうした状況下で、これまで自社内だけで行われてきた「寺子屋」の取組みは、2003 年以降、地域的にも拡大することとなった。この背景には、東北ヒロセ電機㈱を中心に産業集積が展開している宮古地域においては、「寺子屋」における人材育成を地域全体に普及させ、地域レベルで人材の底上げを図るべきとの共通の認識がある。すなわち、当社の人材育成の取組みは、地域中小企業の多くが抱えている課題とも共通しているのである。

「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」では、コネクタ・金型関連産業を含む工業部会のほかにも、水産部会、農産部会、林産部会という形で、宮古地域を代表する産業が参加している。2006 年には、各産業を横断的にカバーする形で「人材育成専門部会」が組織されており、コネクタ・金型関連産業という枠組みを超えた、地域的な人材育成事業が可能となっている。また、先述した「宮古金型研究会」では、「岩手ネットワークシステム」との交流も進んでいる。当社にとっては、宮古地域に限定されない、岩手県内における広域的な高度な人的交流等も期待できる。

また、当社は、「北上川流域モノづくりネットワーク」の発足に関わった「いわて産業人材育成会議」のメンバーでもある。これは、当社の「寺子屋」による人材育成の仕組みが、宮古地域以外においても取り入れられ、評価されているためである。

このような他企業も参加する「寺子屋」では、社内教育だけでは得がたい刺激がある。すなわち、個別企業の枠組みを超えた従業員間の新たな交流を期待させるものといえる。また、ビジネスマナー等の基礎的資質に関わる能力開発については、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」がその役割を担うことで、当社においては、自社の専門的なノウハウや技能・技術の蓄積に比重を置くことができる。このように、地域の仕組みを活用すると同時に、自社内においては、固有の専門的育成に注力するのも効果的である。

【図表】宮古地域における人材育成ネットワーク



（資料）「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」提供資料より中小企業金融公庫作成

【機能の充実とノウハウの蓄積】

宮古地区では、当社を始めとした地域中小企業や進出企業、自治体や地元工業高校等、様々な主体により重層的なネットワークが構築されている。これを受けて、宮古地区では、各主体によるフォーマルおよびインフォーマルな情報交換の場として「宮古・下閉伊地域産業人材確保・育成連絡会議」が設置されており、積極的に各主体がコミュニケーションを図る機会が提供されている。その内容は、「寺子屋」の地域的展開を含む、地域の包括的な人材の確保および育成の実績や今後のあり方等について、率直に議論することを目的としている。当社は、こうした会議に積極的に参加するとともに、各種ネットワークの中心的存在として主体的に行動することで、現場のニーズを地域の取組みに反映させ、また、地域に蓄積する人材育成のノウハウを吸収しているのである。加えて、当社は、「いわて産業人材育成会議」にも参加していることから、二つのネットワークが有するノウハウの蓄積や体系化に向けて恵まれたポジションにあるといえるだろう。

中小企業における若年者の確保・育成事例④

～若年従業員のモラールアップに向けた様々な取組み～

株式会社ナガラ					
所在地	〒454－0826　愛知県名古屋市中川区小本本町 1-21				
資本金	2 億円	従業員数	122 名	売上高	1,640,000 千円
設立年	1979 年	URL	http://www.nagara.gr.jp/		
事業概要	プレス金型・冶工具・設備機器・専用機等の設計・製作、ロボット･ハンドの設計・製作、ソフトウェアの製作、プレス加工、樹脂金型の設計製作と成形品の製造・手作り試作品製作				
主要取引先	三菱重工業㈱、三菱自動車工業㈱、トヨタ車体㈱、㈱豊田自動織機等				
事業所等	本社工場、北工場、西工場（いずれも愛知県名古屋市）、三重工場（三重県桑名市）				

【当社の概要】

当社は、1980 年の創業以来、金型の設計・製造の一貫生産を手がける。現在は、設計部門と製造部門の連携により設計・製造工程の効率化・合理化を図るばかりでなく、技術開発についても積極的に取り組んでいる。特に、プレス工程から派生したフィンガーやアタッチメントといった搬送装置にかかる技術については、高い評価を得ており、主要取引先は三菱重工業㈱やトヨタ車体㈱といった大手企業のほか多数である。また、独創的技術をもって手がける高精度な金型も取り扱うが、近年は、好調な自動車関連部門の受注量が増加しており、製造品出荷用の工場の新設や設備導入等を行い、生産能力の増強に努めている。

当社は若年従業員の割合が高く、従業員の平均年齢は 32 歳（男性 35 歳、女性 24 歳）である。また、ユーザー事業のグローバル化に伴い、従業員の国際化についても積極的に取組むべきとの認識から、海外からの研修生の受け入れや海外への技術指導員派遣等の実績もある。

【人材確保・活用の取組みの背景】

金型業界は、国内製造業の空洞化やユーザーのコストダウン要請の強まりにより、厳しい状況にある。当社では、技術の高度化を通じ、採算性の高い仕事を確保する方向性を志向しているが、技術力の基盤となるのは「人」と「技能」である。少子高齢化・団塊世代の定年退職を控え、技術・技能を伝承・蓄積するためにも、若年労働力の確保と育成は重要課題であるが、金型メーカーの多くは、若年者の「ものづくり離れ」等から労働力の確保に苦戦を強いられている。

また、金型技術者の育成は長期間を要することから、若年者を早期に確保し、地道に育成する必要がある。加えて、設計･製作の情報化や非金型部門の開発や海外展開に対応する上でも、若年労働力が欠かせない。

こうした状況下にあって、当社では、120 人あまりの従業員のうち、半分以上が 20 歳代の若年者が占めている。これは、景気の長期低迷から、多くの金型メーカーが新卒採用を控える中にあっても、当社は若年者の採用にこだわり、業績不振に陥った 1999 年の春も例年並の 20 名弱の新卒者を確保したように、熱心な取組みを行ってきた結果である。

【インターンシップにより若年者の関心を高める取組み】

当社のインターンシップの受け入れは、10 年以上の実績がある。当社では、毎年春と夏の 2 回、15～30 人程度のインターンシップ生を 2～3 週間受け入れ、図面の勉強から始まり、ワイヤー放電加工機やフライス盤を使った小物部品加工、金型の組み付け加工等を体験するプログラムを用意している。その主たる目的は、ものづくりの魅力を学生に伝えることであり、工学的知識や技術等あらゆる能力が試される金型業界の面白さをアピールする研修内容となっている。したがって、当社にとってインターンシップは、ものづくり現場での実習から、大企業では得がたい中小企業でのものづくりの面白さ、地域活性化を支える地域産業の大切さを若年者に伝える絶好の機会として捉えている。また、当社では「インターンシップ経験者は、心構えができており、入社してからの成長も期待以上である」と、「人づくり」の上での効果も実感している。

大学生向けのインターンシップのほか、子供の頃からものづくりに親しむことも大切であるとの考えから、当社では小中学生向けの工場見学等にも積極的に取組んでおり、地域に対する熱心な働きかけを行っている。[15]

【産学連携による若年従業員のモラールアップ】

技術者の供給源でもある大学とのパイプ作りにおいては、地元の大学との共同研究が当社にとって極めて重要な位置づけにある。大学等の研究機関との共同研究は、当社に蓄積する技術や技能を体系化し、学問的な裏づけを得る狙いもあるが、一方で、大学等の高等研究機関が有するアカデミックな気風を当社に取り込み、若年従業員を対象にモチベーションの向上を促す効果を期待している。

一例として、豊田工業大学他多数の研究機関が参加した「電子ビーム励起プラズマを用いた新機能材料創製プロセスの開発」といった地域新生コンソーシアム研究開発事業[16]への参加は、当社の代表的な研究開発の取組みの一つである。当社では、このプロジェクトの一環で、金属の表面硬度を高める新たな高速窒化処理装置を共同開発したという実績があるが、そのほかにも、大同工業大学とはサッカーロボットやサーカスブランコ等のロボットの共同開発に取組み、愛知万博の名古屋商工会議所パビリオンに出展したこともある。

このような大学等との共同研究の取組みは、当社を PR し、若年者にものづくりの現場をアピールする良い機会になると同時に、当社の若年従業員にとっては外部からの良い刺激となり、自己啓発を促すきっかけにもなる。また、当社では、有望な従業員であれば、たとえ若年者であっても、当社を代表する金型技術者として、大企業を始めとした取引先等へ派遣する制度も用意されている。

【海外との技術交流により若年者の自己啓発を促す取組み】

当社の技術者海外派遣制度に対しては、従業員の多くが志望している。当社では、取引先メーカーの海外拠点であるプレス工場への技術支援等、若いうちから海外で働くチャンスがある。

この「海外スーパーバイザー派遣制度」は、アメリカ、カナダ、イギリス、中国、インドとい

---

15 当社の若年者の関心を集める方策については、中小公庫レポート No.2006-5「若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題」で詳しく紹介している。

16 地域における産学官の共同研究体制（地域新生コンソーシアム）を組むことにより、新産業・新事業の実用化に向け、高度な研究開発を行う、経済産業省の提案公募型事業。

った海外の金型納入先に、入社後 5～6 年の若手技術者を派遣し、3～6 ヶ月駐在させるとともに、技術指導員として金型のメンテナンスや生産準備を現地指導するといったものである。2007 年 4 月からは、中国、アメリカ、インドを対象に前年比約 20%増の従業員を派遣している。

「海外スーパーバイザー派遣制度」は、もともとは海外の納入先増加に伴い、海外業務に対応できる従業員を養成するため設けられた制度である。これには、若年従業員が取引先に常駐し、技術者としての総合力や国際感覚を身につけられるといった効果も期待できる。海外常駐の経験から、従業員は仕事へ自信を深めるとともに、定着率向上にも貢献している。中小企業としては珍しい取組みであるが、以前から国内の大手取引先に対し技術者を派遣してきた実績もあり、海外への技術者派遣のためのノウハウが少しずつ蓄積されたと考えられる。加えて、当社では、2005 年からベトナムや中国等からの職業訓練生を本社工場で受け入れており、自社内にいながらにして従業員が国際感覚を磨けるよう工夫がなされている。

さらに、副次的な効果として、販路が拡大する等といったケースもあるという。当社のエース級の従業員を派遣することで、取引先との信頼関係が強化されるとともに、いちはやく情報を獲得することができる等、新たなビジネスチャンスにもつながっていると、当社はその効果を評価している。

【チップ評価制度とスキル管理】

従業員の組織的な連携と士気を高めるため、当社では「チップ評価制度」というユニークな仕組みを実施している。当社の「チップ評価制度」は、月々の給料のほかに、従業員の個々の自己啓発の取組みや組織への貢献度合い等を基準に報酬を与えるものである。

平均すると、従業員一人当たり 1 ヶ月のチップ支給額は、約 10,000 円程度であるが、中には 30,000 円ものチップを支給される従業員もいるという。チップ評価制度は、個人および部署ごとの実績により算定されるため、従業員たちの意欲を向上させるとともに、当社への定着を高める効果があるという。

【図表】当社の「チップ評価制度」の仕組み

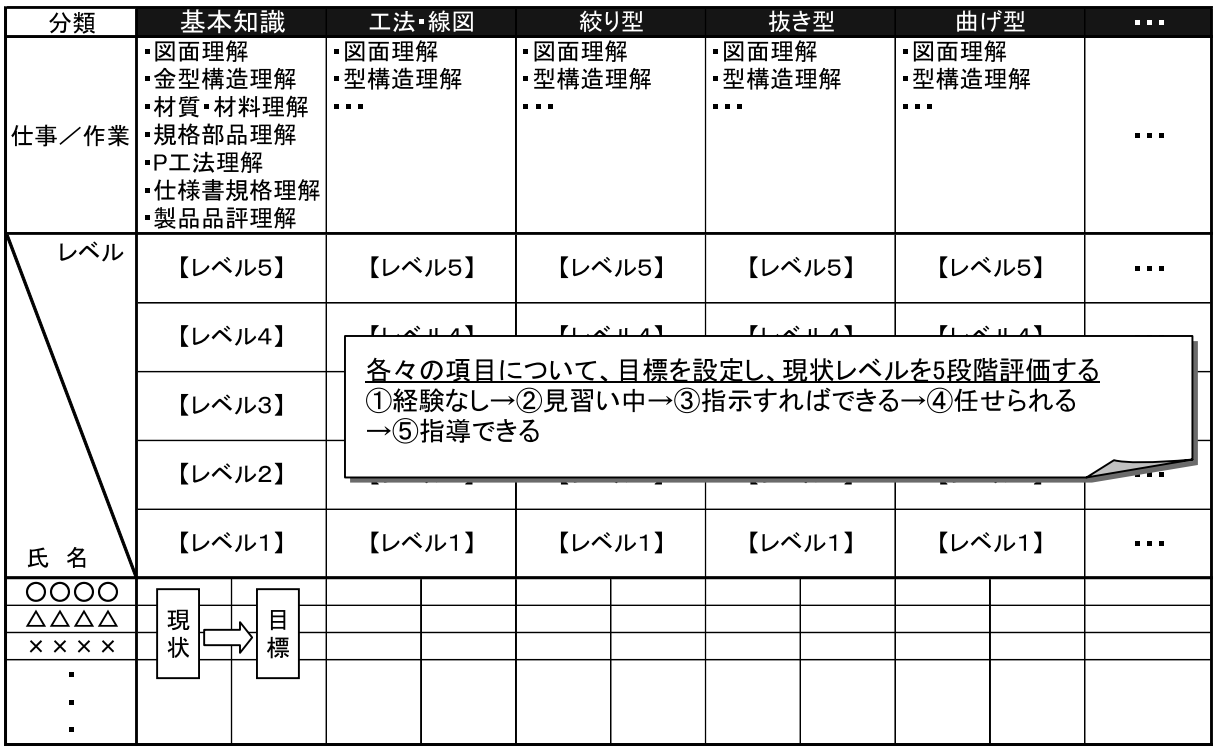
◇ 部署ごとに行動や業務内容について、「５S」や「特急対応」あるいは資格取得状況やスキルアップ状況等に応じて、いくつかの評価項目を設け、その項目ごとに点数を決める。
◇ 従業員は個人単位で、評価項目について上司から毎日チェックを受け、得点を加算していく。
◇ 1 ヶ月の合計点数に、部署ごとの成績と会社の売上げを倍率化したものをかけ、チップの額を算出する。

（資料）㈱ナガラ提供資料より中小企業金融公庫作成

また、当社の「スキル管理表」は、部署や担当業務ごと、3 ヵ月間の個人単位の詳細な成長度合いを確認できる仕組みとなっている。たとえば、「設計」を担当する従業員のスキル管理については、基本知識の習得に始まり、工法・線図の理解、「絞り」、「抜き」、「曲げ」等の各々の型構造の理解といった項目等について、個人スキルアップの状況を一目で確認することができる。このため、たとえば OJT 等で技術指導に当たる従業員は、教える対象となる個人に合わせた育成方法

や指導内容を工夫することができる。これは、指導担当者が交替した場合にも有効な仕組みである。さらに、指導を受ける若手従業員にとっては、「スキル管理表」により、能力開発の方向性が具体的に示されていることが、当社においてキャリアを積んでいくことへの安心感にもつながると考えられる。

【図表】当社のスキル管理表の一例



（資料）㈱ナガラ提供資料より中小企業金融公庫作成

各スキル項目については、従業員自らが目標を設定する等、個々の従業員の主体性を尊重する。スキルの現状評価については、経験豊かなベテランの現場リーダーが担当する。その現場のリーダーとの話し合いの中で、評価は毎月修正される。このため、現場のリーダーは、部下である従業員のスキル管理状況を詳しくウォッチすることができる。経営者は現場のリーダーからの報告により、個々の従業員の仕事への適性をある程度見極めることができ、スキル向上があまりみられないような従業員に対しては、その適性や資質に配慮した配置転換を検討する材料となる。

チップの算定と「スキル管理表」は直接関連づけられているわけではないが、スキルがアップすれば、生産性も向上し、部署ごとの実績アップにも結びつくため、チップ向上にも反映する効果があるという。

加えて、当社の若年従業員の多くが志望している「海外スーパーバイザー派遣制度」や国内大手企業での指導研修では、この「スキル管理」が選考基準の一つにもなる。特に、海外スーパーバイザー派遣等を目指す従業員にとっては、「スキル管理表」により、自らの成長をはっきりと実感することから、さらなるモラールアップにもつながると当社は期待している。

「チップ評価制度」や「スキル管理表」を通し、当社では、経営者が従業員の資質や成長度合いをほぼ把握しているといえる。このような取組みは、現場の従業員まで経営者の目が届く中小

企業の特徴でもあり、中小企業ならではの定着率向上策ともなっている。

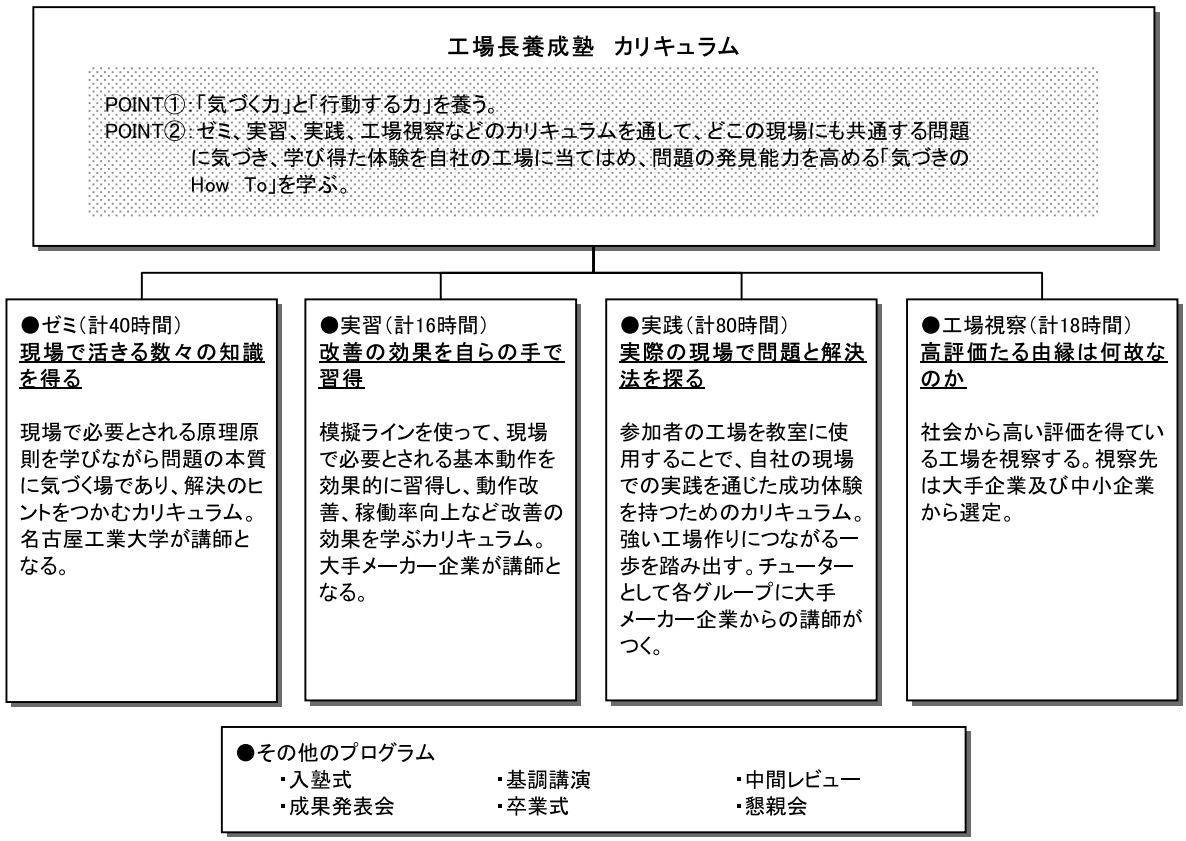
【中核人材育成の取組みとノウハウの体系化】

当社では、若年者の確保・育成・能力開発の主な取組みとして、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」等々を恒常的に実施している。前述の「スキル管理」や「チップ評価」の取組みは、社長の言によると、当社オリジナルの取組みであるが、各仕組みは独立したものではなく、以上の全体的な枠組みの中で実施されるからこそ効果的であるという。また、このような一連の取組みについては、従業員とのコミュニケーションが最も重要であり、取組みの必要性や課題について全社的なコンセンサスを形成し、従業員の意識向上を含め、実施基盤を整えた上で、具体的な取組みを柔軟に実施していくことが重要になる。

これらに加えて、当社の新たな人材育成策の一つが「工場長養成塾」への参加を通した次世代の中核人材の育成である。経済産業省による「産学連携製造中核人材育成事業」の一つである「工場長養成塾」は、㈱豊田自動織機や㈱デンソーといった大手メーカーの工場長経験者等が講師となり、「気づく」、「考える」、「行動する」をポイントに、中小企業の幹部候補者が、自ら現場での問題発見・課題解決能力を高める実践講座である（「工場長養成塾」ホームページより）。産業界だけではなく、地元の名古屋工業大学も加わったことで、産学連携による裾野の広い人材の育成も視野に入れている。この取組みにおいては、参加者である中小企業の幹部候補者が、工場現場での改善活動等を通じて経営的なセンスを向上させるだけではなく、従業員を派遣する企業の経営者も、他企業の工場視察や講演への参加等を含む「エグゼクティブ・プログラム」に参加し、その意識改革を促すことを目的としている。実際に 2006 年 10 月に開講した「工場長養成塾」は、16 社の募集枠に 55 社が殺到したという。

当社では、2007 年 2 月まで計 148 時間にも及ぶ工場現場での実習等から、工場運営の主力となる指導者の育成に期待をかけている。また、「エグゼクティブ・プログラム」に参加した社長自身も、外部からの新たな刺激を受けることにより、当社の人材育成をさらに拡充する具体的なヒントを得られたと、その内容を評価している。当社では、「工場長養成塾」への参加を通じ、名古屋工業大学とも連携を強化するだけでなく、継続的に工場長クラスの人材を派遣したい考えである。このように、「工場長養成塾」といった取組みを活用して、当社では、中小企業が自社内部だけでは得がたい中核人材育成のノウハウの蓄積に取り組んでいると考えられる。

【図表】「工場長養成塾」の実習・実践重視型カリキュラム



（資料）「工場長養成塾」ホームページより中小企業金融公庫作成

当社では、「スキル管理」等を含む従業員の育成や能力開発の枠組みがほぼ整いつつある一方、「工場長養成塾」といった次世代に向けた新たな取組みもスタートしている。2007 年問題等による技能継承への懸念についても、当社は「スキル管理」等により、早期から対応しており、20～30 代の若年者を中心とした従業員の平均的な技術レベルも高い。今後、現在の取組みを一層拡充していく上では、事業環境の変化等に伴い、新たな課題も発生する可能性も考えられるが、当社では、今後も引き続きインターンシップ等を通じて良質な若年者の確保を図るとともに、やる気のある従業員には、「海外スーパーバイザー派遣制度」等を通じて積極的に成長する機会を与え、企業全体の競争力をさらに強化していきたい考えである。

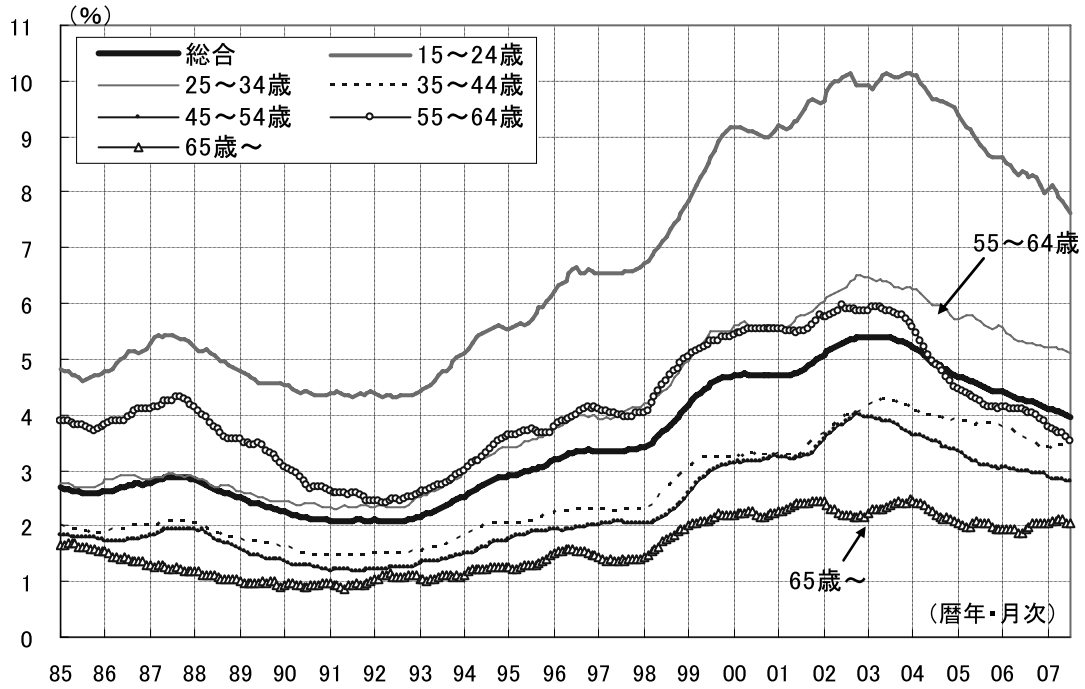
第３章　ベテラン人材の雇用推進と中小企業の対応

１．高齢者雇用の状況

高齢社会白書等でも指摘されているように、日本の高齢者の就業意欲は、国際的にみても高いといわれており、今後、人口の高齢化や若年労働力人口の減少により、ベテラン人材の雇用推進が改めて重要となってくる。また、国立社会保障・人口問題研究所の「将来人口推計」に基づく試算によると、地方圏においては、都市圏に比べ高齢化の進展が速いとみられており、潜在しているベテラン人材に対し、新たな活躍の場を提供することが地域の活性化に結びつくものと考えられる。折しも、国の施策として、改正高齢者雇用安定法（2004 年）が施行されており、2006 年 4 月から段階的に 65 歳までの雇用機会を確保するための措置が、事業主に義務付けられたところである。

年齢階層別に完全失業率をみると、足元では、すべての年齢層において総じて低下している中で、55～64 歳の高齢者層が、2004 年以降、他の年齢層に比べて急速に低下している（**図表３再掲**）。景気の回復とともに、ベテラン労働力の活用拡大など、高齢者層の雇用環境に比較的大きな変化が進んでいることがうかがわれる。

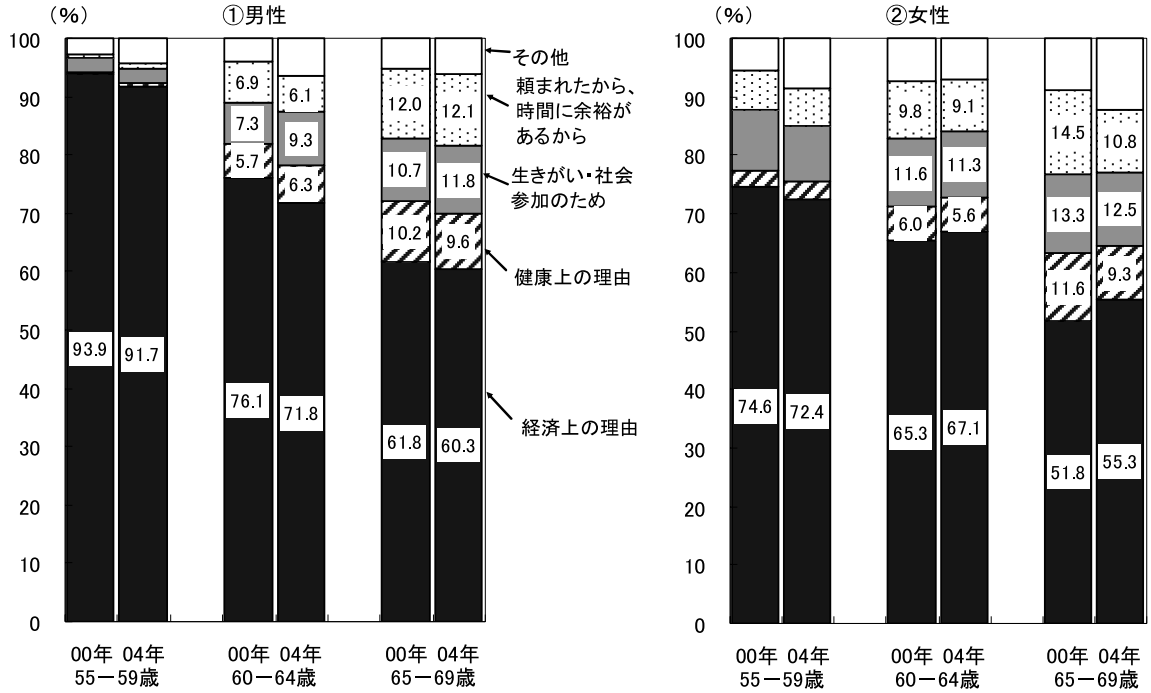
【図表３】年齢階層別にみた完全失業率の推移（再掲）



（注）原数値の 12 ヶ月移動平均値
（資料）総務省「労働力調査」

一方で、**図表 17** は、高齢者の就業意欲をみたものである。これによると、高齢者では「経済上の理由」による就業割合が最も高いものの、その割合は、年齢層が高くなるほど低くなっており、代わりに「健康上の理由」や「生きがい・社会参加のため」といった生計目的以外の就業理由の割合が年齢とともに高くなり、また近年増加している[17]。すなわち、高齢者の就業については、生計を立てることが大きな目的であるということは事実だが、一方で、現役引退後の生きがいや社会参加といった意味合いでの就業も、60 歳以上の男性高齢者を中心に、近年注目すべき要素となりつつあると考えられる。

【図表 17】高齢者の就業理由別割合（2000 年、2004 年）

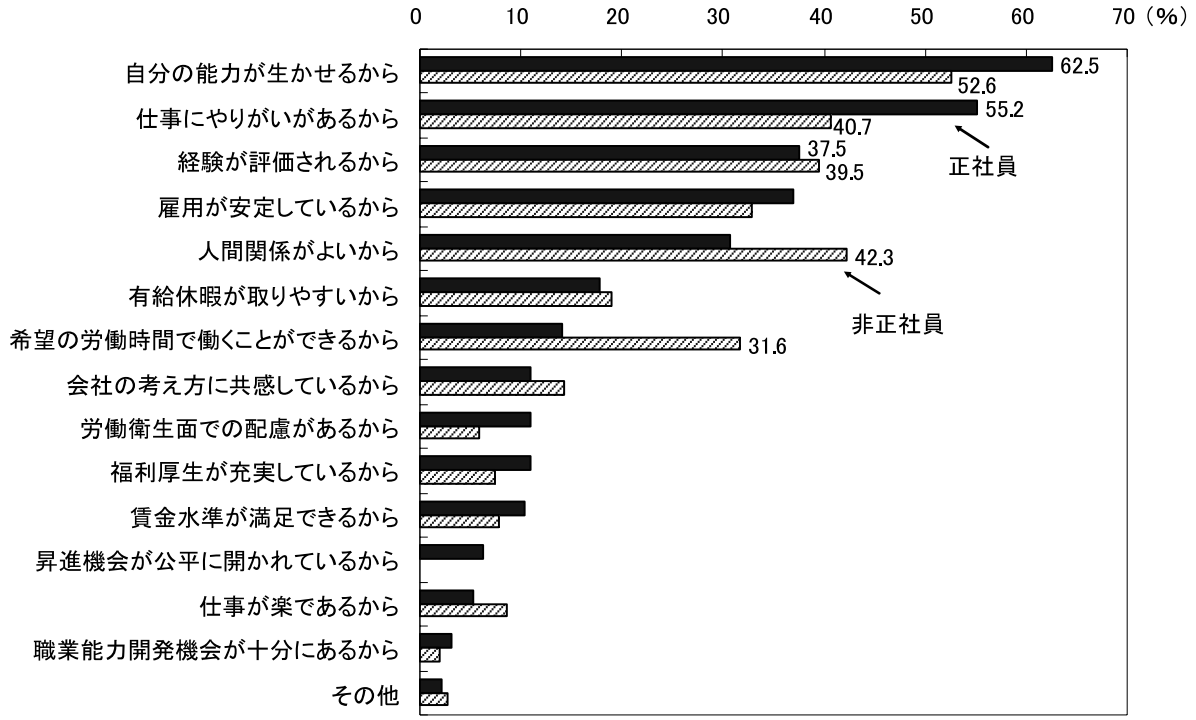


（資料）厚生労働省「高年齢者就業実態調査」

高齢者の就業理由は、生活維持という目的が多くを占めるものの、仕事に対する満足感は、必ずしも賃金水準だけに拠らない。正社員であれ、非正社員であれ、「自分の能力を生かせるから」、「仕事にやりがいがあるから」あるいは「経験が評価されるから」といった理由から仕事の満足を得る割合が、他の理由に比べて相対的に高い（**図表 18**）。ベテラン人材は、これまで培ってきた能力や経験が、現在の仕事の内容とマッチし、それが活かされることにより高い満足感を得られるものと考えられる。高齢者においては、こうした傾向が強いものと考えられ、ベテラン労働力の雇用推進にあたっては、このような就業意識を踏まえたうえで、具体的な方策を検討する必要があるだろう。

[17] 2000 年と 2004 年を比較すると、「経済上の理由」による女性の就業割合が増加している。これは、「経済上の理由」のうち「生活水準を上げるため」といった項目の割合が増加したことが主に影響している。

【図表 18】高齢者が仕事に満足している理由



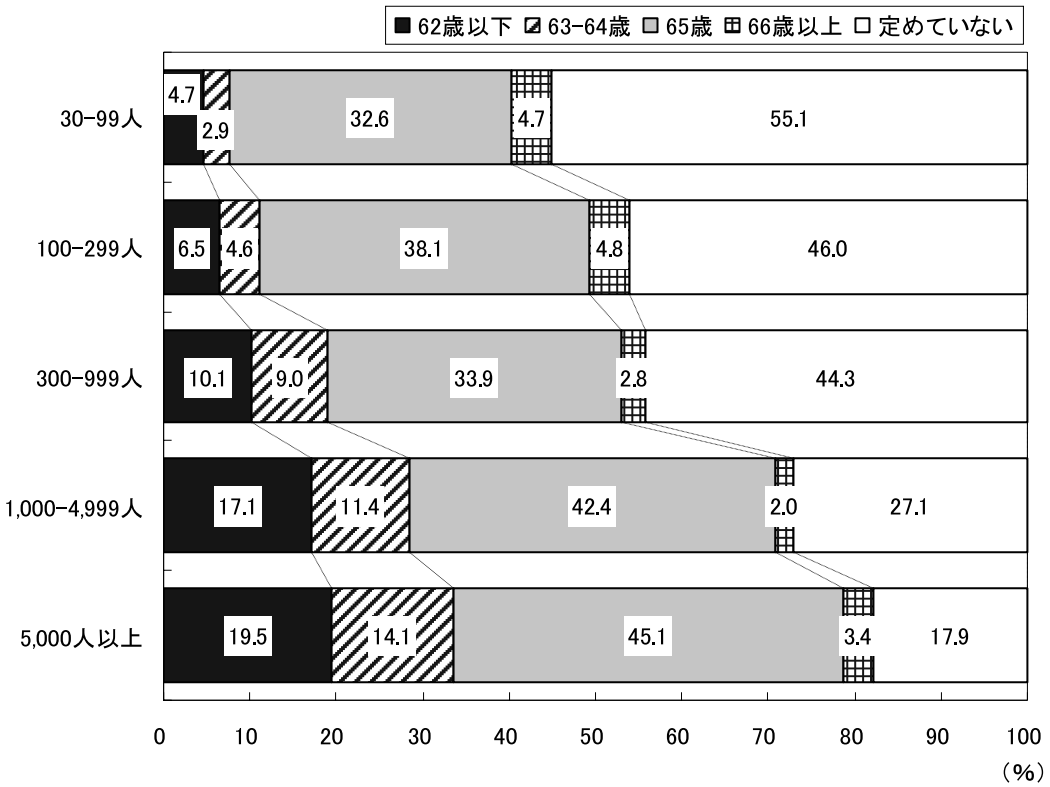
（注）現在の仕事に満足している理由に対する 55 歳以上の男女の回答結果（複数回答）。無回答を除く。
（資料）（独）労働政策研究・研修機構「多様化する就業形態の下での人事戦略と労働者の意識に関する調査（従業員調査）」（2005 年）厚生労働省「労働経済白書」（平成 18 年版）記載のデータより中小企業金融公庫作成

また、高齢者は、他の年齢層と比べて経験等の面で個人差が大きいと考えられることから、個人の体力や就業動機、意欲等にきめ細かく対応し、個人の事情になるべく適した職務内容および就労環境を整備することが重要となろう。その意味では、ベテラン人材をプロジェクト毎に活用する等のやり方も有効かもしれない。すなわち、専門技術を持ったベテラン人材ほど、個別プロジェクトに配置しやすく、企業における活用のイメージが容易であると思われる。

２．中小企業と高齢者雇用

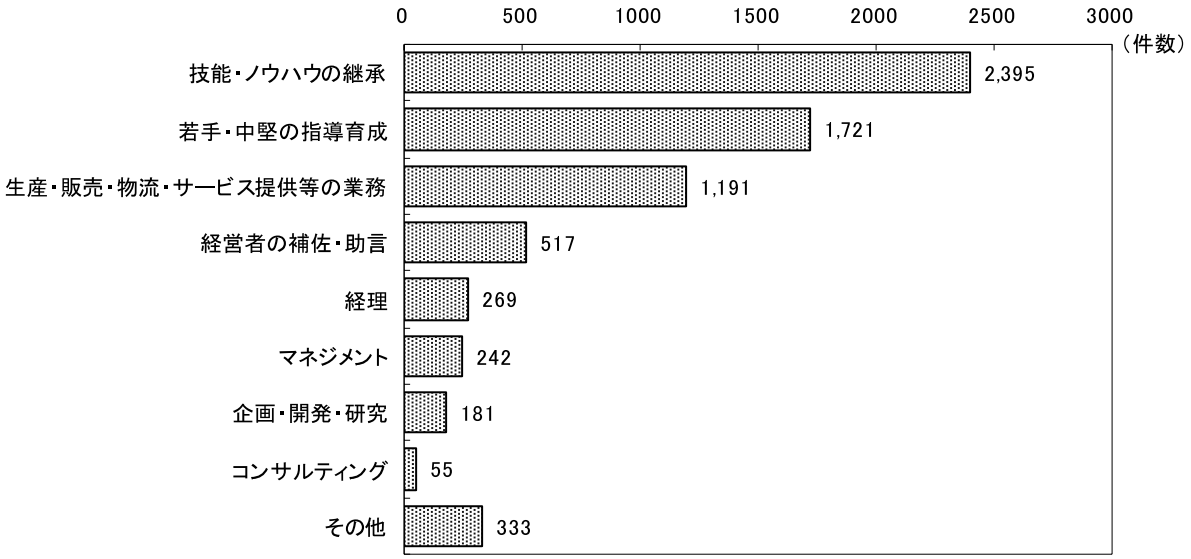
中小企業では、高齢者の就業割合が高いということが指摘されている。**図表 19** は、2004 年の雇用管理調査から、定年後の制度がある企業の最高雇用年齢を従業員規模別にみたものである。これによると、30～99 人の比較的小規模な企業層では、半数以上の企業が最高雇用年齢を定めていないことが確認される。しかも、その割合は、企業規模が大きくなるほど低下しており、中小企業が高齢者の就業の大きな受け皿となっている可能性を示している。多くの中小企業では、大企業に比べて組織が柔軟であるという特徴を活かし、高齢者の就業意欲を受け止め、その経験や能力を活用するための就業機会を提供できる可能性がある。

【図表 19】従業員規模別にみた最高雇用年齢



（注）一律定年制で勤務延長制度または再雇用制度（両制度併用を含む）がある企業
両制度併用の場合は、最高雇用年齢の高い方の年齢を集計
（資料）厚生労働省「雇用管理調査」（2004 年）

【図表 20】従業員規模別にみたベテラン人材に期待する職種・役割



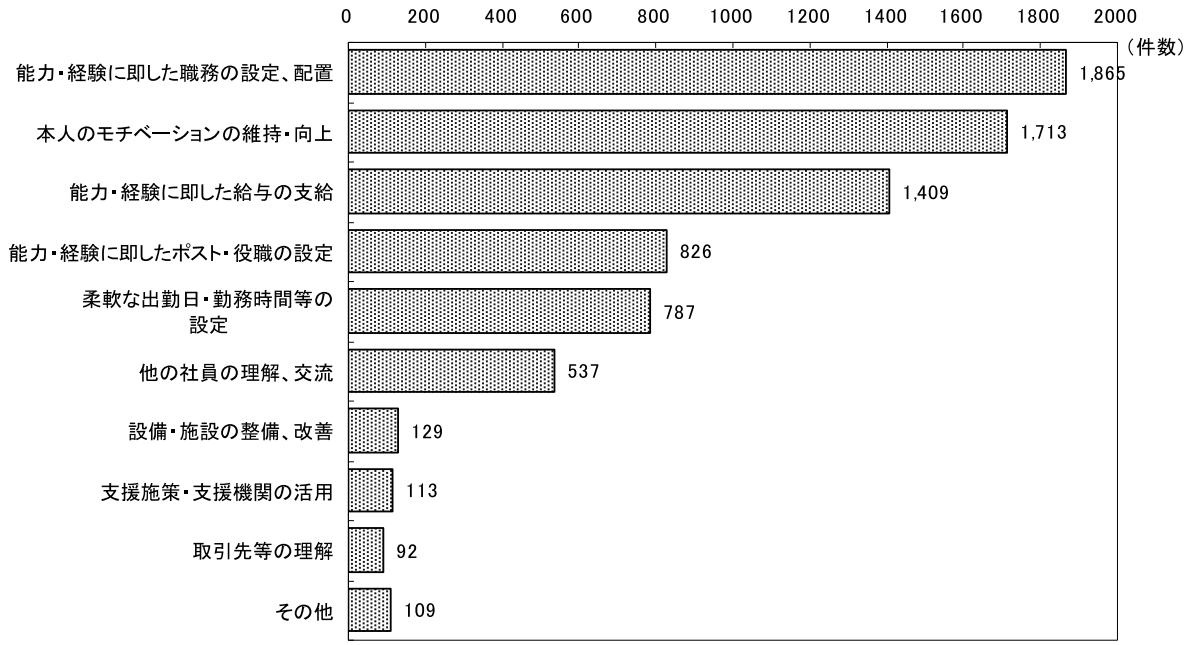
（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

図表 20 は、中小企業においてベテラン人材に期待する職種・役割をみたものだが、「技術・ノウハウの継承」や「若手・中堅の指導・育成」といった役割がベテラン人材に最も期待されていることがわかる。中小企業では、ベテラン人材は単なる労働力の補完という位置づけにとどまらず、個々の企業における技術基盤や人的資源の維持・継承といった役割を、多く期待されているといえる。今後の労働力市場の縮小を見通すと、就業意欲を有する高齢者を有効活用することは、中小企業において不足しがちな経営資源を補うばかりでなく、企業の重要な経営基盤を確かなものとする重要な選択肢になりつつある。

３．ベテラン人材の確保・雇用推進における問題と中小企業の対応

今後、団塊世代の退職により、これまで以上に優れた技術・技能を有するベテラン人材が労働市場に参入することになる。また、特別な技術・技能を持たない人材であっても、特別に高い処遇・待遇を要さずに、高い就業意欲をもって様々な補助的業務等を担当する柔軟な労働力として重宝される例もある。そこで、中小企業において、こうした人材を確保、あるいは継続的に雇用し、その積極的な活用を図るためには、いくつかの課題があると考えられる。

【図表 21】ベテラン人材の確保・雇用推進における課題



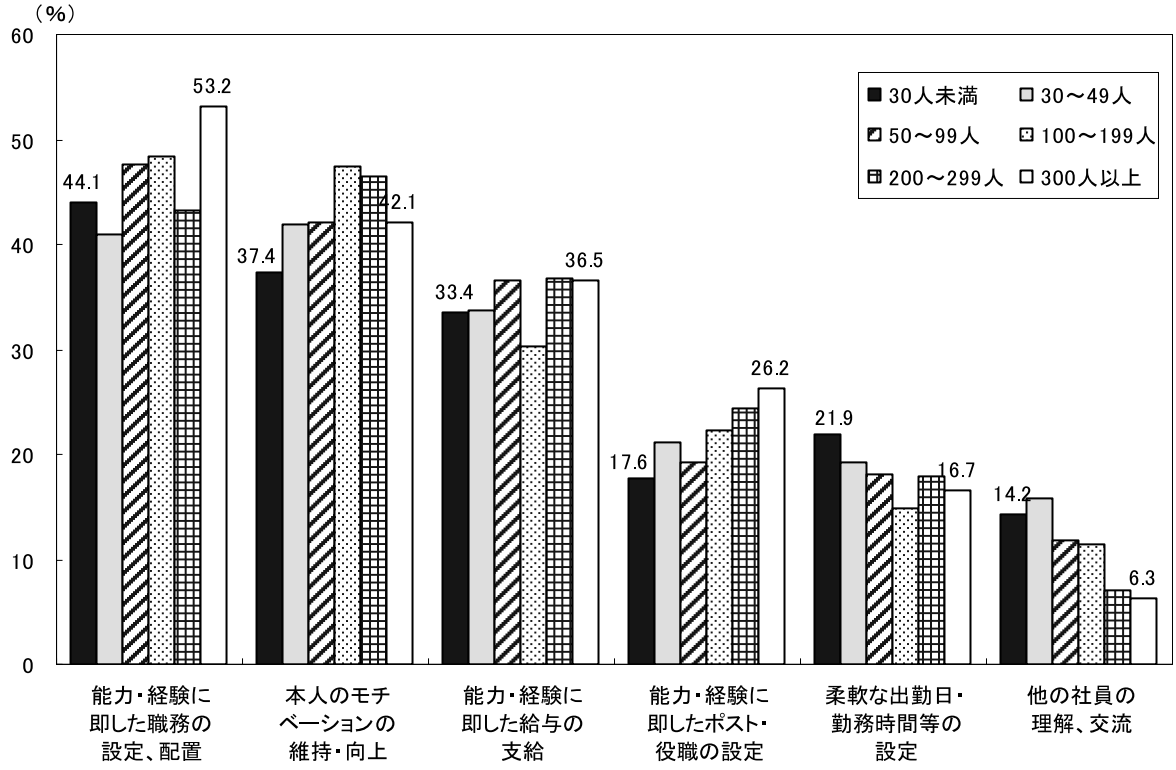
（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

図表 21 は、中小企業におけるベテラン人材の確保・雇用推進における課題をみたものだが、中小企業では、「能力・経験に即した職務の設定、配置」・「能力・経験に即したポスト・役職の設定」と「本人のモチベーションの維持・向上」という表裏をなす要因が多く挙げられている。たとえば、異業種企業 OB や大企業 OB の受け入れ等、異なる環境からのベテラン人材の雇用推進については、モチベーションの維持・向上を図るための仕組みづくり、環境づくりを含めた組織的な対応に苦慮している様子もうかがわれる。こうした点は、雇用サイドの問題ばかりでなく、被雇

用サイドであるベテラン人材のこれまでの経験や固有の技術・技能・ノウハウ、あるいは就労動機や体力等において、個人差が大きいため、統一的な対応は困難であるという要因もあると考えられる。

しかし、**図表 21** の上位 6 項目について、従業員規模別にその回答割合を比較すると、「能力・経験に即した職務の設定」や「本人のモチベーションの維持・向上」、「能力・経験に即した給与の支給」、「能力・経験に即したポスト・役職の設定」を課題とする割合は、概して大規模な企業ほど高まる傾向があり、ベテラン人材の組織内での処遇・待遇あるいは活躍機会の提供といった面では、小規模な企業ほど課題となっていないか、もしくは、柔軟性を発揮して課題を解決している可能性がある。一方で、「柔軟な出勤日・勤務時間等の設定」や「他の社員の理解・交流」といった項目は、上位の項目に比べて全体的に割合が低いが、小規模な企業ほど課題意識が強くなる傾向がみられる（**図表 22**）。

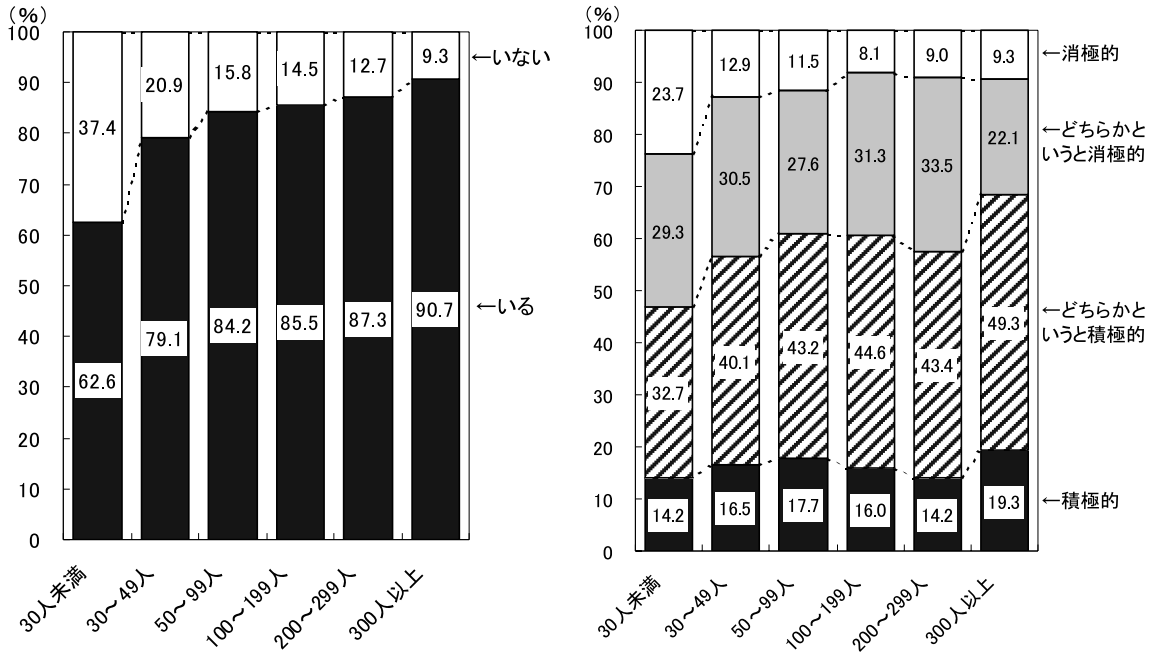
【図表 22】ベテラン人材の確保・雇用推進における課題（上位 6 項目）



（注）複数回答
（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

そこで、実際に中小企業のベテラン人材の雇用状況をみると、30 人未満の企業規模層では 60%超、300 人以上での企業規模層では 90%超と、いずれの規模層でも、ベテラン人材の雇用が図られているが、小規模な企業ほど、その割合は低くなっている。また、ベテラン人材に対する雇用姿勢をみても、小規模な企業ほど消極的なスタンスを取る企業が多い（**図表 23**）。

【図表 23】従業員規模別にみたベテラン人材の有無（左図）と雇用姿勢（右図）



（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

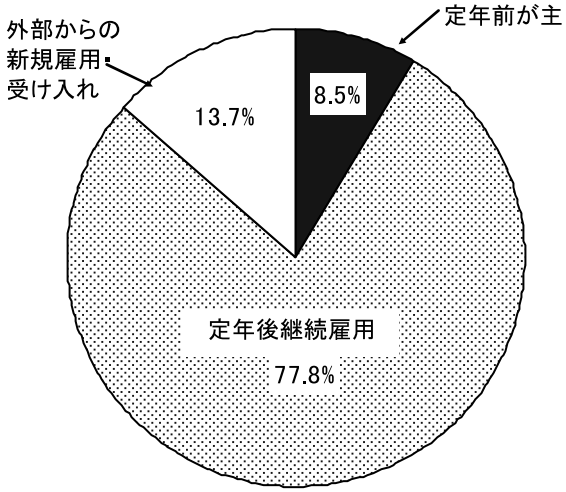
このような状況を踏まえたうえで、以下では、中小企業において、ベテラン人材の確保・活用を図るという観点から、**(1) ベテラン人材の採用ルート多角化への取組み、(2) 他企業 OB 人材と他の従業員とのコミュニケーション、(3) ワークライフバランスへの配慮、(4) 活躍機会の提供、**の 4 つのポイントに注目して考察をした。

（１）ベテラン人材の採用ルート多角化への取組み

中小企業では、若年者と同様に、ベテラン人材にアプローチするルートは、ハローワークや知人の紹介等に限られており、就業を希望する高齢者と企業側の意識がミスマッチを起こすケースも少なくないと考えられる。また、多くの中小企業では、ベテラン人材の雇用推進において、定年後の継続雇用を取り入れており、他企業 OB 等を受け入れるケースはあまり多くはないとみられる（**図表 24**）。

さらに、ベテラン人材が退職前と同じ職場に勤務する場合には、以前の部下が上司となるようなケースが生じることも多く、職場内での意思疎通に支障をきたしたり、退職前との処遇に差から、ベテラン人材自身の勤労意欲が低下するといった懸念もある。そこで、中小企業では、組織規模の小ささを活かし、経営者自身が積極的に従業員に働きかけ、ベテラン人材が継続雇用後も、それまでと同様に能力を発揮できる環境づくり・雰囲気作りを心がけ、若年従業員の指導などやりがいをもって活躍できる機会を提供していくことが重要になると考えられる。

【図表 24】ベテラン人材の雇用形態



（資料）中小企業金融公庫「中小企業動向調査（2006 年 4～6 月期）」（付帯調査）

一方で、大企業を含む他企業の OB には、自社にはない技術・技能に加え、自社の未開拓分野の人脈やノウハウ等を有する人材もおり、新たな分野への事業発展を助ける存在として、既存の人材とは異なる活躍も期待できる。特に大企業 OB については、大企業において蓄積した体系的な知識や経験をもとに、組織改革や組織全体の合理化・ノウハウの体系化といった経営のレベルアップに活躍してもらうこともできる。中小企業においては、ハローワークや知人の紹介等のルートのほかにも、こうした他企業 OB 等の人材にアプローチするルートを確保し、新しい労働力市場に目を向けることも有効であろう。近年、他企業の OB 人材と中小企業の橋渡しをするマッチングビジネスが官や民、NPO（非営利団体）等で多様に展開しており、注目されつつある。こうした仕組みを積極的に活用しながら、他企業 OB 人材等にアプローチすることも、ベテラン人材の確保ルートの多角化を図る有効な方策の一つであろう。

たとえば、日本商工会議所が中心となって実施している「企業等 OB 人材マッチング事業」は、OB 人材・企業両サイドから求人・求職状況を閲覧できるマッチングサイトやデータベースを整えている。また、各地の NPO によるマッチング事業等も数多く展開し始めており、他団体や企業等と積極的な連携を取りながら活動範囲を広げている。

他にも、「再就職支援型（アウトプレースメント）」と呼ばれる人材紹介会社も増え、希望退職あるいは早期退職による中高年離職者の再就職を支援している。アウトプレースメント系の人材紹介会社は、その登録者の多くが大企業の出身者であることから、特に、大企業 OB へのアプローチを図ろうとしている中小企業にとって有効であろう。また、この紹介会社では、OB 人材を供給する側（雇用元の企業）が費用を負担するため、求人側の中小企業にはコストがかからないといったメリットもある。さらに、OB 人材を対象に、大手と中小の企業文化の違い等について、一定期間の研修によりフォローするシステムを整えている人材紹介会社もあり、中小企業側からみれば、比較的活用しやすい OB 人材を紹介してもらえる可能性も高い。

（２）他企業ＯＢ人材と他の従業員とのコミュニケーション

他企業を退職したばかりの企業 OB は、前職の企業文化が深く浸透していることが多く、豊富な人脈や固有の技術・技能を持っていたとしても、職場内の空気に馴染めず、その能力を発揮できないケースもある。また、こうした既存の従業員とのコミュニケーション不全は、社内の雰囲気を損なうことにもなる。

他企業 OB 人材の再就職に際しては、中高年者側においては、前職での習慣やスタイルに固執することなく、一方で、前職までに築いてきた人脈・ネットワークを活かして、新しい職場における自らの役割を積極的に果たす努力が、まずは求められよう。そして、中小企業側でも、その人材が自社の社風等に馴染めるか、既存の従業員と良好な関係を築けるか、採用を決める前に十分に検討する必要があるだろう。なかには、他企業 OB の正規採用の前に、数日間の体験入社を実施する中小企業もある。経営者が、その人材の働きぶりを観察すると同時に、本人にも職場の現状をありのままに見せ、その就労意識に合致するかどうかを再確認してもらうことが目的である。その上で、年齢層の異なる従業員と交流するような職場を提供する、ミーティングや懇談会等の交流機会を増やす等、職場内でのコミュニケーションの機会を積極的に創出し、相互の信頼関係の構築を促すことが、企業・ベテラン人材双方に無理のない雇用推進につながっていくと考えられる。

（３）ワークライフバランスへの配慮

ベテラン人材の生活スタイルやリズムは、若年・中堅従業員のそれとは異なるため、受け入れる側である中小企業は、自社の就業規則を大幅に歪めない範囲で、ある程度柔軟な勤務形態を用意した方がよい場合もある。また、賃金や職種、健康・体力等の面で個人差が大きいベテラン人材の雇用においては、多様なシステムを導入できる方が望ましい。たとえば、「フルタイムで働きたい」、「週に三日だけ働きたい」、「一日に三時間だけ働きたい」等、複数のメニューに対応できるよう、中小企業ならでは柔軟性を活かすのも一案であろう。さらに、ベテラン人材の待遇面等において、なるべく選択の幅を増やすことは、良質なベテラン人材を惹きつけ、その継続的雇用を促すことにもなり、このようなベテラン人材の具体的な活用ノウハウを蓄積していくことで、多才な人材の雇用推進につながっていくものと期待できる。さらに、国や地方自治体による環境整備や各種の支援策を適切に活用しつつ、多様化するベテラン人材の意識を把握し、主体的にベテラン人材の持つノウハウを活用していくことも、地域中小企業にとって、今後ますます重要になってくる。そして、こうした個別企業の取組みが、地域全体で蓄積・共有化され、より拡大した取組みへと発展していくことが期待される。

（４）活躍機会の提供

ベテラン人材に活躍の場を提供するにあたっては、その前提として、経営者は、自社でベテラン人材を確保するねらいを明確に示し、どのような分野でどのような活躍を期待しているか等をしっかりとベテラン人材本人はもちろん他の従業員にも伝えることが重要である。ベテラン人材は、他企業で蓄積した技術・技能・ノウハウにはっきりした特徴があることも多い。一方で、若年者と比べて、健康・体力等において制約があることも多い。経営者としては、個別のベテラン人材の能力や資質に合わせて、その主な活躍分野を選択・提示し、その持ち味や強みを発揮させ

る場を提供する必要がある。

さらに、他企業での経営陣や管理職経験のあるベテラン人材にあっては、このような活用策のほかにも、経営陣の補佐や次期経営者の育成、新規事業でのリーダー養成等において、自社にはなかった新しい発想・ノウハウ等を導入できる可能性もある。経営者の補佐という面では、業務改善等の分野で経営コンサルタントのような機能を担いうることもあり、その分、経営者は自社の柱となる戦略構築等に専念できるといった効果も期待できる。自らの経営そのものについて、外部からチェックを受ける機会が少ない中小企業経営者にとっては、このようなベテラン人材に期待される機能は極めて貴重である。このような観点から適切な活躍の場を提供することは、ベテラン人材自身のやりがいや使命感を高めることにもなろう。

＜事例紹介＞

以上のポイントを踏まえた上で、ベテラン労働力の確保や高齢者の雇用推進において、特徴的な取組みを展開している中小企業３社を対象に、インタビュー調査を実施した。

ここでは、その要点を紹介するとともに、個別企業の取組みにおける、以下の具体的なポイントについて、考察した。

① ㈲原田塗装工業所　　～ 外部企業 OB による現場改善の取組み ～
◆　公的機関のマッチング事業を活用した外部ベテラン人材へのアプローチ ◆　ベテラン人材による中核人材の育成 ◆　他の従業員とのコミュニケーション ◆　ワークライフバランスへの配慮と処遇・待遇 （参考）「企業等 OB 人材マッチング事業」について
② ㈱玄人軍団　　～ ワークライフバランスに配慮したベテラン人材の雇用推進 ～ （㈱アイ電子工業グループ）
◆　継続雇用制度とは異なるアプローチと組織運営の安定化に向けた対応 ◆　若年従業員とのコミュニケーションと活躍機会の提供 ◆　ワークライフバランスへの配慮
③ ㈱カワバタ　　～ 協同組合を活用したベテラン人材の確保ルートの多角化 ～
◆　ベテラン人材の採用ルート多角化 ◆　他企業 OB 人材と他の従業員とのコミュニケーション ◆　ワークライフバランスへの配慮と活躍機会の提供 ◆　若年労働力の確保・活用への期待

中小企業におけるベテラン人材の雇用推進事例①

～外部企業ＯＢによる現場改善の取組み～

有限会社原田塗装工業所					
所在地	〒438－0214　静岡県磐田市大中瀬 855-2				
資本金	6,000 千円	従業員数	32 名	売上高	977,000 千円
設立年	1986 年	URL	http://www.harada-tosou-jp.com/		
事業概要	二輪車・四輪車向け外装部品の塗装				
主要取引先	静岡化成㈱、静岡軽粗材㈱、マガタ富士化成㈱、㈱スズキスポーツ、㈱ソフテック、スタンレー電気㈱、川西塗装㈱、㈲アドミーズ、田村プラスチック製品㈱、㈱タカギセイコー				
事業所等	本社工場、第二工場、第三工場、第四工場、サンディング工場（すべて静岡県磐田市）				

【当社の概要】

当社は、1986 年設立の自動車・オートバイの部品向けプラスチック塗装を手がける業者。1971 年、前社長がピアノ塗装の個人事業で創業したが、現在の原田社長の就任による法人設立を機に、プラスチック塗装に事業転換をしている。主として、フロントカウル等のオートバイの外装部品および自動車のバンパー等のプラスチック製品を取り扱っている。

当社は、量産品にも対応できる相応の規模を有していながら、5～10 台程度の小ロット・多品種の発注にも対応できる体制を備えていることが特徴の一つであり、その塗装品質についても定評がある。オプション品のドレスアップ用パーツ等、様々な特殊形状等にも柔軟に対応できる生産体制は、国内大手系列の自動車メーカーからの信頼も得ており、安定した受注基盤を有していると評価される。取引先の海外生産シフトから、受注が減少し、2004 年までは売上げが低迷することもあったが、プラスチックに耐熱性・硬化性を付加する「ハードコート」と呼ばれる新たな塗装技術の開発等にも積極的に取り組んでおり、今後、新規受注獲得への期待も高い。

【人材確保・活用の取組みの背景】

当社では、塗装技術にかかるクレームはほとんどないが、かつては製造工程の管理に不十分な部分があり、工程内での毛埃（けぼこり）の付着やラベル違い、数量ミス等から最終的な不良を生じるケースもあった。当社では、少量多品種を取り扱うため、その生産管理は極めて難しいが、当社の有する塗装技術を活かし、その生産機能を高めていくためには、広い視野を持って生産現場を根本的に見直し、その運用の仕組みを構築することで、継続的に改善を図っていく必要がある。

さらに、塗装品質については絶対の自信を誇る当社であるが、品質管理や工程管理等のノウハウは、経営者に一元的に集約されている状況であり、生産工程をトータル管理できる人材および生産現場の改善を担いうる人材が極めて限られている。少量多品種で複雑なプラスチック塗装の工程全体を理解した上で、生産現場の改善を図ることができる中核的な人材の育成には、相当な時間もかかる。当社では、こうした中核的人材の育成に向け、じっくりと従業員を指導できるようなベテラン人材を必要としていた。

【公的機関のマッチング事業を活用した外部ベテラン人材へのアプローチ】

当社がベテラン人材を確保するために活用した「企業等 OB 人材マッチング事業」は、中小企業の経営や技術力の向上、人的資源の有効活用、退職者の生きがい創出等を目的に、人材の不足に悩む中小企業と、専門的な技術・ノウハウを持つ企業 OB 等ベテラン人材を結びつける試みである。経済産業省・中小企業庁の施策の一環で、2003 年度に商工会議所が中小企業基盤整備機構と連携し、全国各地に協議会を設置し、事業運営に当たっている。静岡県内では、浜松を始め 16 の商工会議所が窓口となっている。

従業員への指導も含めた生産管理のノウハウの蓄積に課題を持っていた当社では、この「企業等 OB 人材マッチング事業」を活用し、ベテラン人材に経営者自らがアプローチし、生産現場での豊富なキャリアを有する他企業 OB２名を確保している。

「ものづくりは人づくりから始まる」ことをモットーとし、人材育成に前向きに取り組む当社では、現場での直接指導を含む支援作業をベテラン人材に求めている。「企業等 OB 人材マッチング事業」を通じて確保したベテラン人材は、自動車部品メーカーで品質・生産管理の分野で長年の経験を積んでおり、既存従業員では見過ごしがちな現場の改善点等についても、具体的に指摘できる。また、当社の生産現場に立って、現場改善と管理監督者の指導・育成を同時に実施することで、これまでに期待以上の効果を発揮していると、経営者は評価している。

同ベテラン人材からの適切なアドバイスを受け、当社では工場内が整理・整頓された結果、工程の流れが改善し、1 ヶ月に 20%強あった不良は約 8%にまで低下している。当社においては、他企業の OB を受け入れる際に、そのベテラン人材を現場の管理監督者と同じ立場に位置づけ、大企業で培ったノウハウを応用することで、具体的な現場指導をきめ細かく実践させている。このことが、取引先からの高い信頼にもつながっている。

当社では、ベテラン人材を外部から確保する際には、信頼関係の構築が最も基本であるとしており、ベテラン人材のプロフィールや経歴を丁寧に検討し、当社での活躍ビジョン、支援の方向性を考えながら、信頼関係に基づく確かな協力関係の構築に努めている。

このほか、当社においてはプロパー人材の継続雇用についても取り組んでおり、定年後も技術力の維持・向上等において、引き続き現場のレベルアップを図り、適切に現場をサポートする役割が期待されている。外部からのベテラン人材とは期待される役割が異なっているため、当社では、外部からのベテラン人材の活用とは別の枠組みとして、継続雇用制度も有効に機能している。

【ベテラン人材による中核人材の育成】

当社において、他企業からのベテラン人材の受け入れは、当初は生産管理面での支援を目的としたものであったが、この点については既に、少量多品種にも柔軟に対応できる生産管理の仕組みがほぼ整いつつある。そこで、こうしたノウハウを蓄積・体系化し、当社の次の世代に継承していくため、若年者を対象にした中核的人材の育成にも、ベテラン人材の知恵を活用している。

将来の幹部候補となる若年従業員は、ベテラン人材とともに現場の改善に取り組むことを通じて、管理職に必要なマネジメント能力等の習得に臨んでいる。ベテラン人材は、他企業において管理職経験を積んだ人材も多く、マネジメントについても豊富なノウハウを持っている。その直接指導を受けることは、中核的人材となりうる若年従業員の育成に極めて有効と考えられる。また、技術・技能の継承やマネジメント能力の吸収といった効果のみならず、当社にとって未開拓

の人脈を有するベテラン人材の雇用推進は、新しい人脈ルートや販路開拓にも貢献しうる。

当社では、OB 人材マッチング事業で紹介された大手企業 OB に対して、取締役としてのポストを用意し、経営面での様々な知見を引き出すことに取り組んでいる。いわゆる「職人」出身の中小企業経営者の中には、企業経営やマネジメント等のノウハウの面で不安や課題を感じていることも多いといわれる。当社では、大手企業の OB 人材を経営者の右腕的存在として経営の中枢に位置づけることにより、経営者自身が企業経営やマネジメントに関するノウハウ等を吸収するよう努めている。

さらに当社では、同大手企業出身の取締役が中心となって、中核人材の育成を目的に、問題発見・課題解決能力および提案・管理能力を開発する社内研修会等も実施している。こうした取組みも、社内だけでは蓄積しがたい技術やノウハウを活用し、育成内容を充実させているものである。一方で、ベテラン人材サイドでも、若年従業員の育成指導にあたることが、当社での就業の強い動機づけにもなっていることから、相乗的な育成効果が発揮されている。

【他の従業員とのコミュニケーション】

当社では、採用したベテラン人材が、組織規模が小さく、経営者と従業員の距離が近い、現場の従業員の生産性が企業全体の生産性に大きく影響する等といった、中小企業の特徴をよく理解しており、あくまで現場の従業員の目線・立場で、改善指導にあたっていることが、コミュニケーション上有効に働いている。

同ベテラン人材による品質・工程管理の改善支援に係る一連の取組みにおいては、他の従業員とのコミュニケーションの構築が一つの成功のポイントとなっている。当初、生産管理指導にあたったベテラン人材は、パソコンを使った生産管理システムの構築を検討したものの、超少量多品種を扱う当社では、一元的な生産管理は極めて困難であることに気づいた。当社の生産管理においては、まずは現場の各部門において、きめ細かい情報収集による実情把握が前提となる。そこで、ベテラン人材が自ら現場を歩き、各担当者にインタビューしつつ、現場の流れをきめ細かく把握し、その上で実際に現場指導にあたった。これにより、次第に他の従業員とのコミュニケーションの機会が増え、指導の目的や意図が理解されることにより、実績・効果に結びついていったものと考えられる。現在では、主力製品については、ある程度現場改善が図られたと評価しているが、こうした取組みにおいては、外部から参入してきたベテラン人材と既存の従業員とのコミュニケーションが極めて重要なポイントであったと社長はみている。

また、日常的なコミュニケーション機会の創出といった面では、挨拶をはじめとして、ベテラン人材から積極的に現場の従業員へのアプローチを図るよう努めている。中小企業特有の企業風土に馴染もうとせずに、組織を去っていく大企業出身のベテラン人材も多いと指摘される中、他の従業員よりも早く出勤し、自ら率先して工場内の「５S」に取り組み、既存の従業員とコミュニケーションを図ろうとする当社のベテラン人材の姿勢は、課題解決に向けて有効に働いたと考えられる。

また同ベテラン人材からの働きかけにより、面談による徹底した双方向のコミュニケーション等にも取り組んでいる。各々の従業員自らが課題を発見し、自己啓発あるいは能力開発に取り組むという人材育成の仕組みにおいても、当社では、ベテラン人材とのコミュニケーションが一つのポイントになっている。

【ワークライフバランスへの配慮と処遇・待遇】

当社では、OB 人材マッチング事業を通じ、2 名のベテラン人材を確保し、着実に効果に結びつけている。出勤日や就業時間といった同ベテラン人材の就業条件等については、既存の雇用者の基準と異なり、各人の実情に合わせ、比較的柔軟に対応している。

現在、他企業 OB のベテラン人材 2 名のうち、1 名は取締役、もう 1 名は地元企業 OB による中小企業支援を目的とした企業組合（「浜名湖えるだークラブ[18]」）に所属している状況である。各人の属性や意思等に応じて、適切にそのポストに配慮がなされていることもポイントの一つである。

[18] 地域企業のレベルアップと高齢者雇用を目的に、主に湖西地域の大手企業・中小企業の経営者や管理職、専門職等を経験したベテラン人材が、中小企業の職場改善に取組む組織。1995 年 11 月に任意団体として発足し、1998 年 4 月企業組合として法人化。ベテラン人材が有する技術・技能・経験を地域社会に還元することが出来るとともに、企業を引退した高齢者の「生きがい」の創出にも貢献すると考えられる。「理屈より行動」をモットーに、現場作業者の目線や立場で、実際の支援指導にあたることを特徴としている。

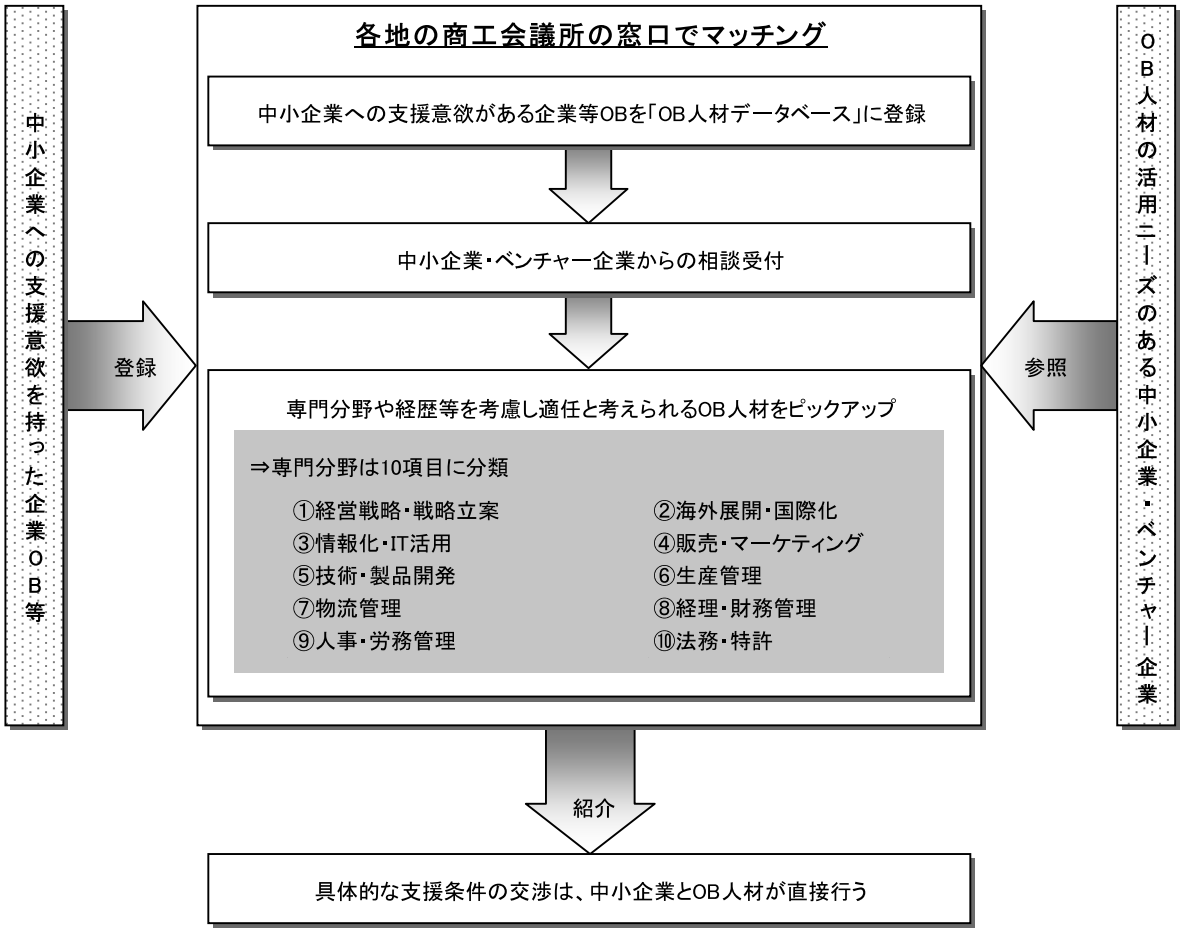
（参考）「企業等 OB 人材マッチング事業」について

【事業の概要】

2003 年度の経済産業省の重点施策の一つとして、「企業等 OB 人材活用推進事業」が打ち出された。これを受け、日本商工会議所では、2003 年 4 月から、各地の商工会議所および中小企業基盤整備機構と連携し、地域における企業等 OB 人材の発掘、中小企業と OB 人材とのマッチングを促進するための「企業等 OB 人材マッチング事業」の取組みを展開している。

そこで、各都道府県の県庁所在地の商工会議所（もしくは幹事商工会議所）に、各地域の事業推進機関として「企業等 OB 人材マッチング地域協議会」を設置し、企業等 OB 人材の情報収集・公開に取組むとともに、中小企業からの相談を受け付けている。一方、日本商工会議所に設置した全国協議会においては、事業に関する全国的な普及啓発活動や地域協議会等関係組織との連携調整活動を通じ、事業の全般的な推進に取組んでいる。

【図表】マッチングの仕組み

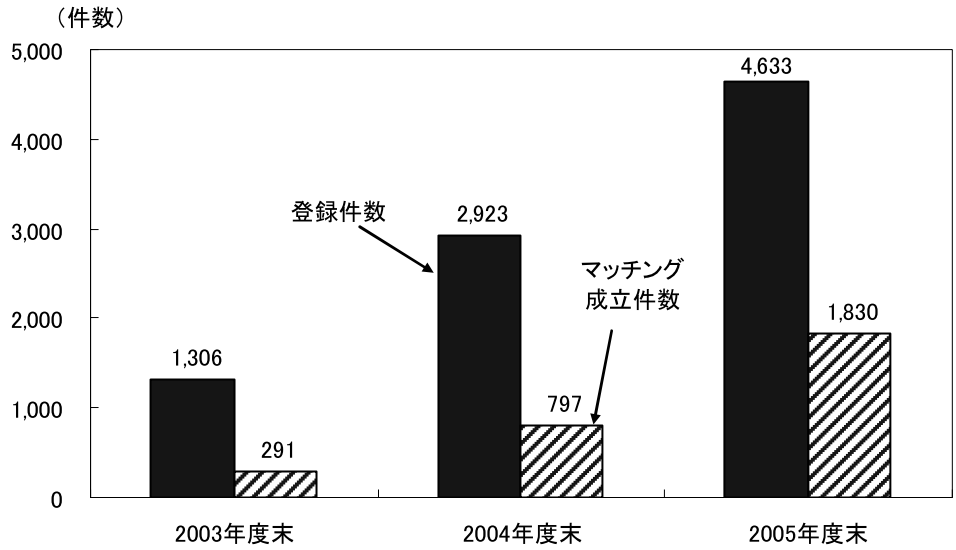


（資料）企業等 OB 人材マッチング全国協議会ホームページより中小企業金融公庫作成

【実績】

企業等 OB 人材マッチング全国協議会の OB 人材の登録者数は、2003 年度末で 1,306 人、2004 年度末で 2,923 人、2005 年度末は 4,633 人となっており、ますます増加している。2007 年以降、団塊世代が定年退職を迎えるとともに、登録者数も順調な伸びが予測される。また、マッチング成立件数についても、NPO 法人や地域協議会等に限定されていた事業の委託先を、2006 年度以降は民間にも開放しており、成立件数のさらなる拡大に向けた取組みも期待されている。

【図表】OB 人材の登録件数とマッチング成立件数



（資料）日刊工業新聞（2006 年 8 月 24 日付）より中小企業金融公庫作成

全国協議会が、2006 年 4 月 10 日段階の登録者数 2,683 人を調査したところ、アドバイスが可能な分野（複数回答）は、「経営企画・戦略立案」（38.9%）がトップで、次が「技術・製品開発」（31.4%）、「販売・マーケティング」（26.5%）となっており、以下、「生産管理」、「人事・労務管理」、「経理・財務管理」、「海外展開・国際化」等の順となっている。一方で、マッチング成立件数については、「技術・製品開発」（361 件）がトップで、次いで「生産管理」（304 件）、「販売・マーケティング」（279 件）、「経営企画・戦略立案」（272 件）、「人事・労務管理」（113 件）となっている。

【課題】

「企業等 OB 人材マッチング事業」の定着度合いは、同一県内においても地域によって差があるということも指摘されている。静岡県については、上場企業が多い浜松地区や OB 人材組織の活動が盛んな富士地区では、登録 OB 人材が豊富であるが、伊豆や中部については登録者が極めて少ない地域もある。

中小企業におけるベテラン人材の雇用推進事例②

～ワークライフバランスに配慮したベテラン人材の雇用推進～

株式会社玄人軍団（株式会社アイ電子工業グループ）					
所在地	〒324－0046　栃木県大田原市加治屋 83-45				
資本金	20,000 千円	従業員数	33 名	売上高	－
設立年	2000 年	URL	http://www.ailove.co.jp/kurouto/index.htm		
事業概要	電子部品組立、機器・玩具組立・調整、プリント基板実装、梱包、外装交換、倉庫作業、電子機器分解・回収、品質検査、外観検査				
主要取引先	ケイ・ブレインズ、ユニパルス、那須メディカル工業、JUKI 大田原、大村総業、グンゼ産業、アイ電子工業				
事業所等	本社、野崎作業所（栃木県大田原市）、直販店舗「あれや・これや！」（栃木県那須郡）				

【当社の概要】

当社は、大手メーカー向けの電子通信機器等の受託組立て業務を主力とする㈱アイ電子工業の経営者が、自社以外の企業を退職した中高年者の活用を目的に、2000 年 4 月に設立した。㈱アイ電子工業のグループ子会社として、携帯電話等の組立加工や梱包・外装交換、製品検査等の幅広い業務を手がけている。従業員は 33 名、その平均年齢は 58.2 歳であり、電子部品全般の組立・加工・検査等については、地区の平均よりも安い原則時給 960 円程度で受注をしている。当社は、安い時給を強みとして、現在年商約 8,000 万円をあげている。㈱アイ電子工業グループでは、当社を活用することにより、他の会社よりも比較的安い工賃で電子部品の組立等を請け負うことができるばかりでなく、取引先からの急激な受注変動にも対応できる体制を整えている。また、当社がコスト競争力を活かし、付加価値が相対的に低い軽作業等を引き受けることにより、㈱アイ電子工業本体は付加価値の高い業務に特化することができる。当社では、今後もベテラン人材の豊かな知見を活用しながら、「低コスト・高品質・迅速対応」をモットーに、さらに事業を拡大していきたいと考えている。

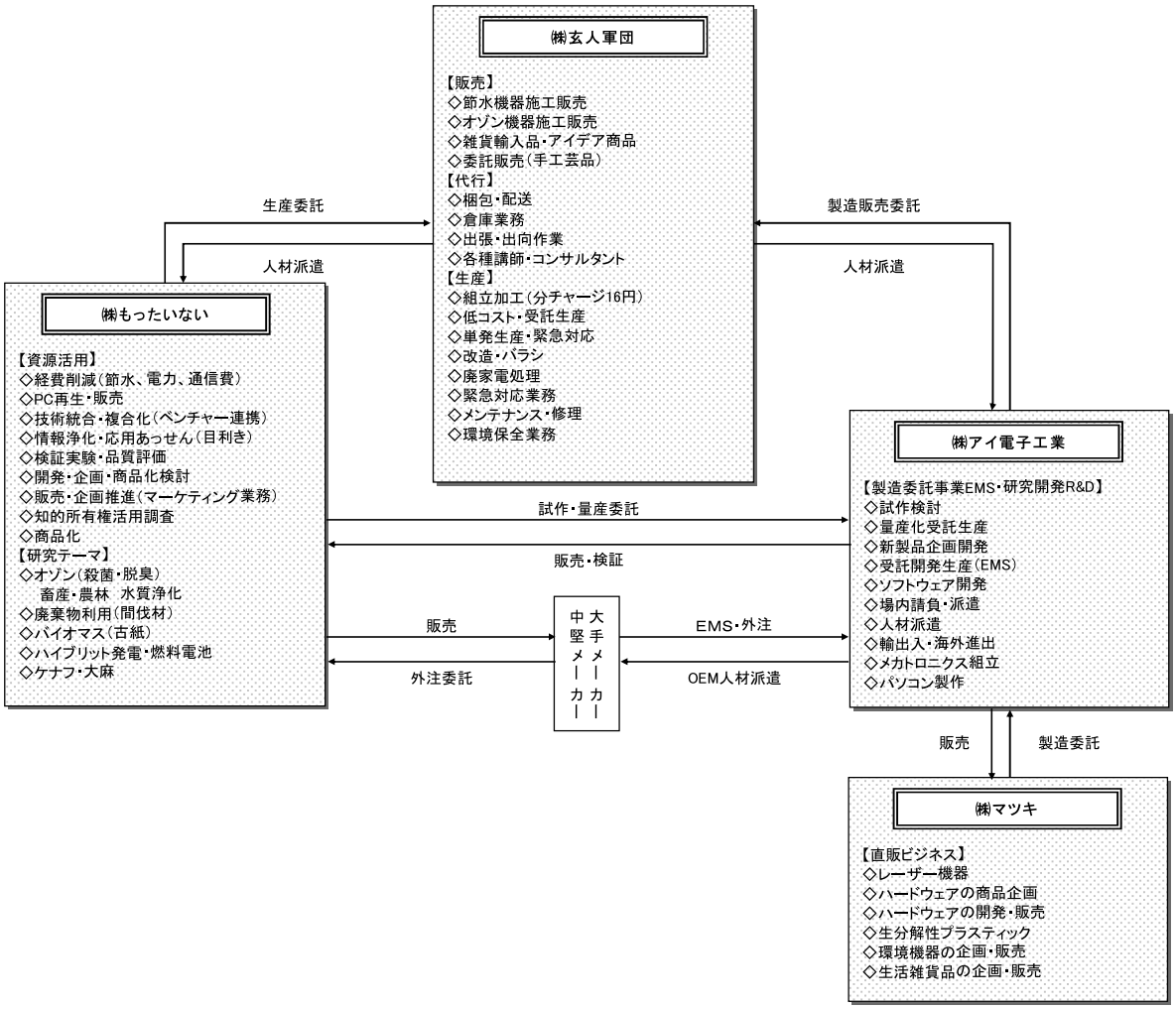
【人材確保・活用の取組みの背景】

設立当時は、大手メーカーの従業員削減による中高年の失業者が地域に増加した時期でもある。その頃、主力業務の受注減少から、構内外注の請負業務を拡大していた㈱アイ電子工業は、大手メーカーを退職したベテラン技術者等を中心として、職場を失った地域のベテラン労働力の組織化に取り組み始めたという経緯がある。

当社が立地する栃木県北東部地域では、南関東に地域の人材が流出しやすいという北関東特有の事情もあり、将来的には、熟練技術者を中心にさらに人材が不足することが懸念されている。こうしたことからも、地域において定年退職後のベテラン労働力を積極的に活用していく場の創出が課題になっている。当社では、「今後、定年退職を迎える『団塊の世代』の活躍の場としてモデルとなるような企業でありたい」という従業員の高い意識が組織を支えており、その豊かな知識や経験を㈱アイ電子工業の若年従業員に継承し、技能レベルを向上させるといった面でも、そ

の役割が注目される。

【図表】㈱玄人軍団を中心とした㈱アイ電子工業グループの概略



（資料）㈱アイ電子工業提供資料より中小企業金融公庫作成

【継続雇用制度とは異なるアプローチと組織運営の安定化に向けた対応】

当社は、異なる組織文化で 30～40 年間の経験を積んだベテラン人材が集まった中小企業である。雇用されている従業員の経歴も、大企業を退職した生産技術・生産管理のスペシャリストを始め、大手メーカーの元工場長や管理職等、様々である。そのため、当社の設立当初は、仕事の進め方等で衝突も少なくなかった。加えて、当社は中小企業でありながらも、電子部品の組立から製品検査、物品販売、さらには㈱アイ電子工業本体の若年従業員の指導・育成まで、手がける業務は極めて広範であり、従業員は営業マンやエンジニア、現場の作業員等、一人で何役もこなすことが要求される。このため、設立後しばらくは、組織運営が不安定で、経営状態が相当悪化したという。

しかしながら、設立初期の試行錯誤を経て、多様な労働力のベストミックスによる相乗効果や

経験に裏打ちされた「チーム力」や「発想力」等が発揮されるようになり、ビジネスチャンスの獲得や事業発展の基盤が整いつつある。

当社のこうした体制作りの工夫には、豊かな経験を持つ「玄人」の集まりであるということを、「玄人軍団」という社名に反映させたことをはじめとして、役職名では会津藩の役職を参考に、「藩主（代表取締役）」、「家老（取締役）」、「吟味役（顧問）」、「大目付（監査役）」といった役職名を用いたこと等がある。そこには、「玄人」として、前の職場での役職と現在の役職を比較することなく、プライドを持って新たな挑戦をして欲しい、能力を発揮して欲しいという、当社の意図がある。

また、組織運営がある程度安定してきた現在では、週一回「奉行会議」を開催し、合議制による意思決定を通じて、事業の方向性が検討されているほか、プロジェクトリーダー制を採用する等、組織の発展の基盤が整いつつあるといえる。

【若年従業員とのコミュニケーションと活躍機会の提供】

当社のベテラン人材は、㈱アイ電子工業の若年従業員への技能伝承といった役割も担っている。いわゆる「企業戦士」として、他企業で活躍してきたベテラン人材は、ものづくりや職場のルール等について豊富なノウハウを持っている。㈱アイ電子工業では、数十名からなる若年従業員の作業チームに、当社のベテラン人材を加えることで、構内外注の請負等では徹底することが難しいとされている職場の規律等も含めた基礎的な技能部分の伝承を促す工夫がなされている。こうした作業現場での技術指導・育成を通じて、㈱アイ電子工業の若年従業員には、当社のベテラン人材が有するノウハウを徐々に吸収し、技能レベルを向上させるといった効果が期待できる一方で、当社のベテラン人材にとっては、若年者とのコミュニケーション等を通じて、自信や仕事のやりがいを得られる機会となる。

このように、当社では、若年者の育成・教育といった場面において、ベテラン人材の活躍機会を意識的に創出し、世代を超えた新たな信頼関係を構築するとともに、ベテラン人材に意識改革や自己啓発を促す仕組みを提供していると考えられる。

さらに、当社では、ベテラン人材に対し、前の職場に営業することを積極的に促している。こうした取組みも、当社において、ベテラン人材が、これまでの経歴に固執することなく、新たに挑戦できる機会を提供している工夫の一つと考えられる。

【ワークライフバランスへの配慮】

当社の賃金体系は、年金給付額の減額対象にならない最低賃金（栃木県の 2005 年度最低賃金は時間額 652 円）をわずかに上回る水準に設定されており、決して高い賃金とはいえない。一方で、勤務体系は、原則週 5 日間の出勤であるが、個別の事情に合わせて、勤務時間等は比較的柔軟に対応できる仕組みとなっている。当社で働くベテラン人材は、経済上の理由から就業を希望している割合が極めて低いため、賃金水準に関する要求は必ずしも強くない。こうしたことから、当社では、個別従業員のワークライフバランスに配慮した、弾力的な勤務形態を整備することにより、現役引退後の社会参加を求めるベテラン人材に対し、良好な就業環境を提供している。

また、一般的に、中高年者は健康面での個人差が大きいことから、当社では、業務についても、原則的に二人担当体制で対応しており、突然の休暇等により業務運営に支障をきたすことがない

ような工夫もなされている。このよう工夫は、ベテラン人材が就業を希望する際の不安をある程度払拭し、その就業を促進する効果があると考えられる。

中小企業におけるベテラン人材の雇用推進事例③

～協同組合を活用したベテラン人材の確保ルートの多角化～

株式会社カワバタ					
所在地	〒053－0053　北海道苫小牧市柳町 1-7-8				
資本金	15,000 千円	従業員数	57 名	売上高	1,615 百万円
設立年	1958 年	URL			
事業概要	各種車輌一般整備及び車体整備、車輌販売				
主要取引先	北海道森林管理局、菱中自動車運輸、ナラサキスタックス、ニヤクコーポレーション、ブルーハイウェイエクスプレス				
事業所等	本社工場、札幌営業所（北海道札幌市）、苫小牧営業所（北海道苫小牧市）、店舗（北海道苫小牧市）				

【当社の概要】

1947 年に自動車整備の技術を活かし、北海道苫小牧地域にて創業した、各種自動車一般整備業者。当社は、主として車両修理を行う一方で、車両販売や建設資材販売も一部手がけている。

当社の地盤である苫小牧地域は、古くから王子製紙㈱の苫小牧工場および日本製紙㈱の勇払工場等が立地し、製紙業がその代表的な産業である。加えて、近年では、1991 年のトヨタ自動車に続き、2007 年 4 月にはアイシン精機が、豊富な労働力を求めて進出する等、自動車関連産業の集積が進みつつある。こうした中、当社は車両修理・販売分野で着実に業績を伸ばしており、4 期連続で増収となる等、近年著しい成長がみられる企業である。

【人材確保・活用の取組みの背景】

自動車整備業界は、カー・ディーラーと地域の自動車整備工場が高い市場シェアを有しているが、近年では、規制緩和の影響により、一部カー用品店やガソリンスタンド等が市場に参入し、競争が激化している。さらには、人口減少・高齢化による自動車保有台数の減少、電子技術・安全技術のさらなる向上および環境への配慮等に関する様々な要求が強まることが今後も予想されており、当社においても、コスト削減とともに、技術の高度化への対応が迫られている状況にある。

また、トヨタ自動車㈱およびアイシン精機㈱の工場進出により、今後、地域の自動車関連の人材確保が厳しくなる可能性もあることから、当社を含む苫小牧地域の中小自動車整備業者にあっては、技術・ノウハウを持つベテラン人材の雇用推進と、その技術・ノウハウの次世代への継承が一つの課題となっている。

【ベテラン人材の採用ルート多角化】

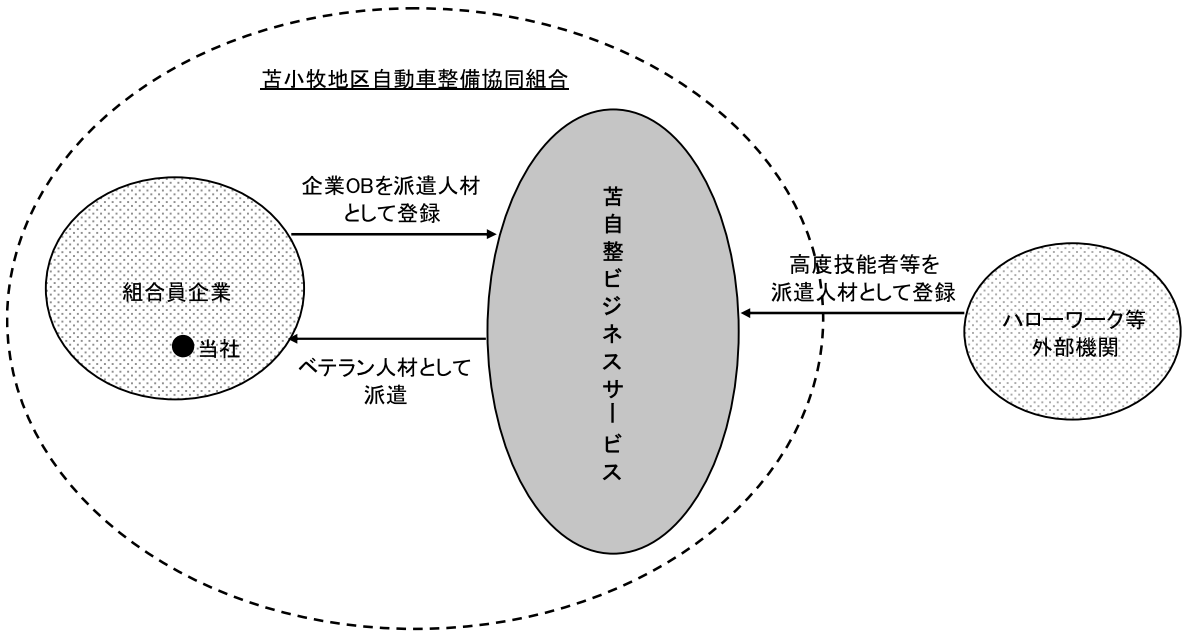
当社をはじめ、苫小牧地域の大型自動車整備業は、主として紙製品輸送用の大型トレーラー等業務用車輌向けの整備需要を背景に発展してきた。同地域には、地元の自動車整備業者 138 社で構成する「苫小牧地区自動車整備協同組合」があり、当社は、組合員企業の中の 1 社である。1989

年、高齢化対策を目的に、同組合と組合員企業 27 社が出資して設立した「協同組合苫自整ビジネスサービス」を積極的に活用しながら、当社では人材の確保・活用に取り組んでいる。

「苫自整ビジネスサービス」では、協同組合としては全国初の労働者派遣事業の許可を取得しており、2001 年から組合員企業の OB 人材を受け入れ、ベテラン労働力として、組合員企業に派遣する事業を展開している。当社では、「苫自整ビジネスサービス」の派遣事業を活用し、高いコストをかけずにベテラン整備士の獲得を果たしている。

「苫自整ビジネスサービス」のベテラン人材派遣の仕組みは、下図表の通りである。自動車整備協同組合に所属する企業は、定年退職を迎えた自社の企業 OB を、「苫自整ビジネスサービス」に派遣人材として登録することができる。登録された企業 OB は、元の勤務先を含む組合員企業に改めて派遣される仕組みである。企業 OB が出身企業に派遣される場合には、実質的には再雇用あるいは雇用延長という内容となるが、正規の雇用よりも比較的安価な「人材派遣」という形で、企業はベテラン人材を再度確保することができる。

【図表】苫自整ビジネスサービスの派遣事業を活用したベテラン人材の確保



（資料）中小企業金融公庫作成

「苫自整ビジネスサービス」は、最近の組合員企業の派遣ニーズに多様化に対応するため、ハローワーク経由で電気・溶接等の高度技能者や事務作業員等の労働力を調達し、派遣人材のバリエーション拡大に努めており、当社は、こうした組織を適切に活用することで、様々なベテラン人材に対するアプローチを今後も図っていく考えである。当社では、当社の出身者を含め、「苫自整ビジネスサービス」を通じて確保したベテラン人材は、のべで約 18 名になる。

【他企業ＯＢ人材と他の従業員とのコミュニケーション】

当社は、車輌の種類あるいは整備の内容に応じて、技術者が 6 チームに分かれて業務を担当する体制になっている。各チームは、従業員の年齢構成等を考慮して、ほぼバランスよく従業員が

配置されており、ベテラン人材と若年従業員が、日常業務において自然にコミュニケーションが深められるような仕組みが整えられている。また、当社において、「苫自整ビジネスサービス」から派遣されたベテラン整備士等は、熟練技能を有する労働力の補完という役割に加え、若年従業員への技能継承を図ることも期待されている。このように、当社は、「苫自整ビジネスサービス」を活用した「業界循環型」の人的資源活用を通じ、社内でのコミュニケーションを促進しながら、自社の高度な技術・技能を維持・蓄積し、さらに人的基盤の強化をも図ろうとしている。

一方で、「苫自整ビジネスサービス」では、派遣人材を対象に、新職場へのスムーズな就業を目的に、教育訓練カリキュラムや隣接する苫小牧地域職業訓練センターにおける各種技術・技能研修等が用意されている。こうした取組みは、新職場における派遣人材の戸惑いを緩和し、コミュニケーションの円滑化を助けることにもつながるため、新しい活躍の場を求めるベテラン人材やその受入れを検討している中小企業にとっては、就業後の双方の不安を軽減する効果があると考えられる。

【ワークライフバランスへの配慮と活躍機会の提供】

ベテラン人材は、健康や体力の面で、一般的に個人差が大きいことから、業界の繁忙期における厳しい残業等には対応できないことも多い。そこで、当社では、経営者がベテラン人材の資質や就業動機をみた上で、入口段階で、丁寧に就業条件を検討し、他の従業員とのバランスを考えながら、その業務配分を工夫する等の配慮をしている。

たとえば、当社では、繁忙期において残業等が必要になる期間には、若年従業員とのバランスをみながら、業務量の配分に工夫をしている。当社では、ベテラン人材と若年従業員が同じチームで業務を担当しているため、日常業務で両者の十分なコミュニケーションが整っており、相互に労働力やノウハウを補完し合う関係が、自然と構築されている。そのため、繁忙期など残業等が必要な時期には、若年従業員が率先してベテラン人材の分を補完している。

このように、当社では、ベテラン人材が若年従業員と同じチームで、その技術・技能の継承の役割を担っている。この仕組みが、当社において社会参加の機会を得ようとするベテラン人材のモラールアップに大きく貢献していると当社では評価している。

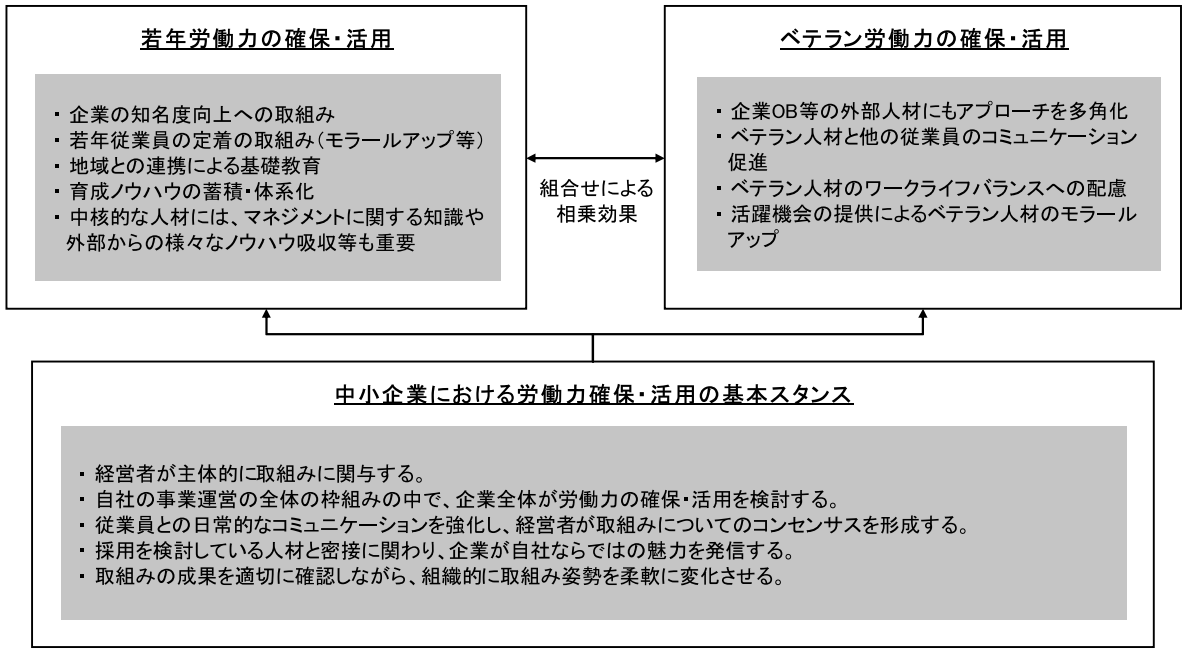
【若年労働力の確保・活用への期待】

「苫自整ビジネスサービス」では、これまでの企業 OB を中心としたベテラン人材に加えて、今後は若年者も派遣事業の対象としたい考えである。これを受けて、当社では、若年者の雇用のの確保・定着を図るためにも、「苫自整ビジネスサービス」の派遣事業の活用を検討している。「苫自整ビジネスサービス」を活用することにより、ベテラン人材の確保の効率化を図り、良質な労働力を補完するだけでなく、若年従業員の育成や技術・技能の継承といった副次的効果も期待される。「苫自整ビジネスサービス」がビジネスマナーやコミュニケーション能力等の基礎的な教育部分を担えば、個別企業では、自社特有の人材育成に注力することもでき、負担軽減が期待できる。また、「苫自整ビジネスサービス」の若年者派遣事業は、試用期間にあたる期間の経過後に正規雇用することを前提としており、一種の「トライアル雇用」としての機能をもつ。したがって、当社では若年者の能力を見極め、相互のミスマッチを防ぐ好機にもなると考えている。事実、近年当社は、メカニックのみならず事務系・営業系の中途採用者の大半を「苫自整ビジネスサービ

ス」からの派遣による「トライアル雇用」から採用しており、中途採用者の定着率も以前に比べ格段に上がっている。

第４章　まとめ

これまでの事例分析等を通じ、中小企業における若年労働力およびベテラン労働力の確保・活用に関する取組みの主なポイントと考えられるものを、下図に示した。



１．若年労働力の確保・活用のポイント

現在の若年労働力市場においては、知名度の高い大企業であっても新卒採用に苦戦するほど「空前の売り手市場」といわれている。景気回復や団塊世代の退職により、大企業が人材の確保に積極的に動き出す中、知名度の低い中小企業が若年労働力を確保するのは容易いことではない。

「安定性」や「ステータス」といった面で、大企業と競うことは、多くの中小企業にとって、非常に困難なことであるが、中小企業であっても、いくつかのポイントをおさえた上で、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取り組めば、知名度や経営資源といったハンディキャップを超えて、良質な若年労働力を確保することは可能と考えられる。

そこで、事例企業の取組みから浮き彫りとなったいくつかの具体的なポイントをまとめてみる。

（１）企業の知名度向上への取組み　～ターゲットを絞った若年者との接点創出～

いずれの事例企業も何らかの形で、若年者との接点創出に極めて熱心に取り組む姿勢が確認された。谷村電気精機㈱や㈱エフビーの事例からは、地域的ネットワークを活用して、地域の潜在的労働力に、ものづくりの魅力等を発信する姿勢がみられた。また、東京和晒㈱では、若年者が馴染みやすいインターネット等の媒体を積極的に活用し、様々な角度から若年者へのアプローチを図っている。さらに、㈱ナガラのように、インターンシップや産学連携等により、大学とのパイプ作りに取り組み、学生との接点創出を促進する事例もみられた。

（２）定着率向上の取組み　～地域社会での位置づけの明確化による従業員のモラールアップ～

事例からは、若年者の雇用のミスマッチ軽減とモラールアップが定着率向上に結びつく例が多くみられた。これについては、東京和晒㈱や㈱エフビーのように、地域での具体的な活動を通じ、地域社会での自社の位置づけを示すことで、就業意識向上に貢献している例がみられた。また、インターンシップや体験講座によりミスマッチを防ぐ例も、事例の中に多くみられた。モラールアップについては、「スキル管理」や「チップ評価」等、自社オリジナルの取組みを効果的に人材育成と相関させる㈱ナガラの取組みも注目される。さらに、地方圏の事例としては、谷村電気精機㈱のようにＵターン就職の希望者を受け入れ、定着を高める事例もみられた。

（３）職業人としての基礎教育の充実　～地域との連携による効率化～

仕事に対するモラル（規律・ルール）やビジネスマナーといった職業人としての基礎教育については、地域的なネットワークが役割を担う事例がみられた。たとえば、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」が実施する「寺子屋」は、地域の中小企業のニーズに即した教育プログラムを充実させている。㈱エフビーは、その運営にも積極的に関与している。このような「寺子屋」の取組みは、岩手県内の「北上川流域ものづくりネットワーク」においても注目されており、今後、他地域への普及も大いに期待されているところである。

（４）育成ノウハウの蓄積・体系化　～地域と自社の取組みの組合せによる体系化～

個別企業の取組みとしては、㈱ナガラのように、育成の入り口段階である「インターンシップ」に始まり、「スキル管理」、「チップ評価」、「QC サークル」、「５S」、「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」といった育成メニューを豊富に揃え、各々を自社内でしっかりと体系づけた上で、組み合わせ、包括的な人材育成を展開している事例が注目されよう。また、従業員の能力開発のためのノウハウ等は、短期間では得がたいものであることから、中長期的観点から地域的に蓄積・体系化を図ることも重要と考えられる。たとえば、㈱エフビーが、「宮古・下閉伊モノづくりネットワーク」の活動を支える自治体や地元高校等の主体とも積極的に情報交換を図るとともに、地域の取組みと自社の取組みを体系的に組み合わせ、そのノウハウを提供し、地域全体での蓄積・体系化を図っていることは、特徴的な取組みであろう。

（５）中核的な人材の育成　～外部からの刺激・ノウハウの吸収による育成促進策～

組織の中核になると目される若年従業員に対しては、自社内部での教育の比重が高いことは確かだが、外部からの刺激・ノウハウの吸収等も、その育成の上で有効に働くと考えられる。これについては、「市民塾ユニオン」等にも参加し、企業の横の連携を強化し、自社だけでは得がたいノウハウの吸収に努める東京和晒㈱の事例のほか、㈱ナガラが参加した「工場長養成塾」という工場幹部候補者向けの実践講座による取組みは比較的独自性のある事例の一つとして注目される。

２．ベテラン労働力の確保・活用のポイント

高齢者を中心としたベテラン労働力については、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。それは、定年制を組織的に厳格に実施しなければならない大企業と比

べ、経営者の裁量により、ある程度、個別の従業員に対して、雇用の継続を求めることができる中小企業の特徴といったものが背景にあると考えられる。

団塊世代が定年を迎え、高いスキルや専門知識を有するベテラン人材が、今後労働市場に大量に参入するとみられているが、一方で、人材の底上げに課題を持つ中小企業にとっては、大きなチャンスともなる。経営上の小回り・柔軟性・機動性に優れていることは、中小企業の長所であるが、半面、経営面でのマネジメント等に悩みを持つ経営者も多い。ベテラン人材は、一般的には体力的には若年者に劣り、生産現場の第一線等を担うことは難しいが、これまでの経験からマネジメント能力や現場知識を蓄積してきており、自社に不足する経営マネジメント等のノウハウを補い、かつ若年従業員の育成や新たな人脈・ビジネスネットワークの拡大をも期待しうる存在として期待が持たれる。

以下では、中小企業が、いかに自社に適した良質なベテラン労働力を確保し、その有効活用を図っていくのか、事例の中から得られたいくつかの具体的なヒントを示すことにする。

（１）外部の人材へのアプローチ多角化　～新たなノウハウ吸収やネットワーク拡大に貢献～

自社内部のベテラン労働力の再雇用や雇用延長等に加え、外部の人材へのアプローチを多角化することは、自社にない新たなノウハウの吸収やネットワークの拡大にも貢献すると期待される。外部人材の活用にあたっては、経営者がそのベテラン人材に対し、具体的な活躍分野をイメージしているかが重要となろう。事例の中には、㈲原田塗装工業所のように、商工会議所の企業等 OB を専門にデータベース化したマッチング事業を活用する例もみられ、中小企業の経営者自らも積極的に外部のベテラン人材から、従業員の管理・育成を含む経営面全般のマネジメントノウハウを吸収しようとする姿勢もうかがわれた。また、「苫自整ビジネスサービス」の派遣事業では、「業界循環型」の人的資源活用の仕組みを構築し、実質的な再雇用の機能を効率的に実現している㈱カワバタの例もみられた。

（２）他の従業員とのコミュニケーション強化　～信頼関係構築による活用効果の促進～

ベテラン人材の雇用推進については、そのベテラン人材が自社の組織に馴染み、活躍することができるかどうかを、経営者がしっかりと見極めることが第一歩である。その上で、他の従業員とのコミュニケーションの機会を積極的に創出し、信頼関係を構築しやすい環境を整えることが、ベテラン人材の定着においても有効と考えられる。たとえば、㈱カワバタや㈱玄人軍団では、若年従業員とベテラン人材が協働する体制により、コミュニケーション促進・信頼関係の強化が図られている。一方、㈲原田塗装工業所では、経営者がその資質等を見極めて採用したベテラン人材が、積極的に現場の従業員に対してコミュニケーションを図ろうとしている例もみられた。

（３）ワークライフバランスへの配慮　～不安の軽減による就業促進～

高齢者は、健康や体力面での個人差が大きいため、ベテラン人材の雇用推進にあっては、ある程度柔軟な勤務形態を許容することも有効であろう。事例企業の多くでは、出勤日数や就業時間等について、正規の従業員よりも比較的柔軟な対応がされている。特に、ベテラン人材のみで組織を構成する㈱玄人軍団では、担当業務についても、複数体制で対応する等、突然の休暇等でも業務運営に支障をきたすことがない仕組みとなっており、高齢者が就業する際の不安を軽減して

いると考えられる。

（４）活躍機会の提供によるモラールアップ　～若年従業員の教育指導等がモラールを刺激～

ベテラン人材といえども、すべての人材が汎用性の高い優れた技術を有しているわけではなく、直ちに現場で活躍できるとは限らない。採用にあたっては、当該人材の経験や適性を見極め、具体的な活躍分野を設定し、それを明確に提示することが重要である。また、複数の得意分野を有するベテラン人材に対しては、豊富な活躍機会を提供することが、そのモラールアップにもつながるとも考えられる。事例企業の多くでは、若年従業員のビジネスマナー等も含めた教育指導等に、ベテラン人材の経験や能力が活用されている例がみられた。そのなかでも、㈲原田塗装工業所では、中核的人材の育成において、外部企業で蓄積したベテラン人材のノウハウが大いに活かされていることが注目される。

３．中小企業における労働力確保・活用の基本スタンス

若年労働力であれ、ベテラン労働力であれ、中小企業の労働力確保戦略においては、経営者の果たす役割が極めて大きい。仕事において自己実現等を求める若年者に対して、魅力ある職場環境や企業風土・カルチャーを確実に表現し、説得力を持ってアピールすることができるのは、まさに経営者自身であり、経営者の自社への思いや事業への情熱が、若年者のモチベーションを刺激することにもなろう。また、新たな組織で定年後も社会参加を果たそうと願うベテラン人材の資質等を見極め、自社でプロパーの従業員と一緒になってスクラムを組める人物かどうかを判断するのは、組織全体を知り尽くした経営者が、最も適当であろう。

このような前提の上で、実際に中小企業が新たな労働力を確保する際には、自社の事業の方向性を見極め、組織体系や賃金体系、業務配分等、全体的な枠組みの中で、いかなる労働力が必要とされているのか、労働力の確保・活用の目的をはっきりと確認することが重要である。たとえば、企業が持続的に成長していくためには、自社の理念やカルチャーといった精神的な部分を継承していくことも重要であり、その意味では、新卒者の確保を図り、白紙の状態から自社のカラーに染めていくことにもメリットがあるだろう。また、競争力強化のため、自社にないスキルや専門知識を求めている企業であれば、コストが比較的安く、企業側の育成にかかる負担が軽い、他企業 OB の中途採用で労働力を補完することも有効であろう。

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、現場の従業員等が、いかなる労働力を求めているのかを把握しておくことが重要となる。とりわけ、ベテラン人材の採用においては、他の従業員と比べ、就業条件等を緩和する等、柔軟に対応するケースも多いことから、経営者が日常的なコミュニケーションを通じて、組織的なコンセンサス形成に努めることが、ベテラン人材の円滑な業務遂行の上でも有効と考えられる。

一方で、採用を検討している人材を、いかに自社に呼び込むかという点については、中小企業側からの熱心な働きかけが重要となろう。経営者が積極的に情報を提供し、自社の魅力や正しい理解を若年者やベテラン人材に浸透させることができれば、若年者やベテラン人材にとっても、仕事のビジョンをイメージしやすくなることから、就業への不安解消にも貢献するだろう。また、企業側にとっても、採用しようとする人材との関係を深めることは、相互理解による雇用のミスマッチ軽減にもつながり、その定着率向上にも貢献することが期待されよう。

このような労働力確保・活用の基本的スタンスは、事業環境や労働市場の構造的変化等に大きく影響を受けやすい中小企業の場合、その取組み成果を確認しながら、大企業よりも敏感に取組み姿勢を変化させることが重要と考えられる。事例からも観察されたとおり、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、取組みによる成果は大いに期待できる。労働力の確保・活用に取組む中小企業にあっては、自社の現在の位置づけや方向性をきめ細かく把握した上で、具体的な方策を検討することが重要となろう。

＜参考文献等＞

- 川喜多喬、九川謙一（2006）「中小企業の人材育成作戦――創意工夫の成功事例に学べ」同友館
- 経済産業省「工業統計」
- 経済産業省「地域活性化戦略」（少子高齢化時代の地域活性化検討委員会報告書）
- 玄田有史（2005）「仕事の中の曖昧な不安　揺れる若年の現在」中公文庫
- 小池和男（1997）「日本企業の人材形成」中公新書
- 厚生労働省「高年齢者就業実態調査」
- 厚生労働省「雇用管理調査」
- 厚生労働省「労働経済白書」
- 厚生労働省「職業安定業務統計」
- 国立社会保障人口問題研究所「日本の将来推計人口」（平成 18 年 12 月推計）
- 佐藤日出海（2005）「『モノづくりの出来る人づくり・寺子屋』の実践」『地域開発』第 495 号
- 下平尾勲、伊東維年、柳井雅也（2006）「地域産業の再生と雇用・人材」日本評論社
- 関満博（1999）「新『モノづくり』企業が日本を変える」講談社
- 関満博（2005）「現場主義の人材育成法」筑摩書房
- 関満博（2006）「変革期の地域産業」有斐閣
- 関満博、新籾育雄（1997）「21 世紀型中小企業の経営戦略」新評論
- 関満博、鵜飼信一（1992）「人手不足と中小企業」新評論
- 関満博、柏木孝之（1990）「地場産業の振興戦略」新評論
- 関満博、佐藤日出海（2002）「21 世紀型地場産業の発展戦略」新評論
- 総務省「事業所・企業統計調査」
- 総務省「労働力調査」
- 中小企業庁「中小企業白書」ぎょうせい
- 中小公庫レポート（2006）「若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題～ミスマッチの解消に向けて～」
- 中小公庫レポート（2006）「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ第 6 編　地域資源を活用した地域中小企業の取り組みの現状と展望（東北編）」
- 内閣府「高齢社会白書」
- 日刊工業新聞
- 日本経済団体連合会（2006）「中小企業の人材確保と育成について」
- 依光正哲、佐野哲（1992）「地域産業の雇用開発戦略」新評論
- 事例企業、自治体、関係支援団体等の Web サイト

中小公庫レポート　No.2007－6

発　行　日　　2007年11月２日
発　行　者　　中小企業金融公庫　総合研究所
〒100-0004
東京都千代田区大手町１－８－２
電話　（０３）３２７０－１２６９

（禁　無断転載）