

学び・学び直しに関する 中小企業への追加ヒアリング概要

令和4年3月

人材開発統括官
人材開発政策担当参事官室

中小企業への追加ヒアリング結果

2022年2月に、事務局において中小企業への追加ヒアリングを実施。

ヒアリング対象企業

日本・東京商工会議所の協力を得て、人材育成に積極的に取り組んでいる中小企業や中小企業を支援する地域の商工会議所幹部へのヒアリングを実施。

G社：大阪府、非鉄金属・金属製造業（メッキ加工・研磨加工）、中小企業（従業員規模50人超）

H社：愛知県、運輸業、中小企業（従業員規模100人超）

I社：埼玉県、金属加工業（板金加工・金属塗装）、中小企業（従業員規模100人超）

（※ I社社長は、地域の商工会議所幹部であり、商工会議所の取組や「小企業」の人材育成における課題についても聴取。）

<参考>（昨年行ったヒアリング（再掲）） ※令和3年11月24日第30回人材開発分科会 資料2（抜粋）

B社：京都府、建設業、中小企業（従業員規模100人弱）

D社：山口県、教育・学習支援業、中小企業（従業員規模100人超）、学校法人

中小企業へのヒアリングで得た考察

ヒアリングを通じて中小企業での学び・学び直しに関して得られた知見は、以下のとおり。

- 「人材不足を背景とした人材確保、定着」をきっかけとして、人への投資(特に社員への教育訓練を含めた学び・学び直しの推奨)に着手し、その結果、「経営者」がその重要性を認識し、効果を実感。
- 目的の推移:
人材の確保、定着 ⇒ 従業員満足度の向上、社会への貢献(求職者、顧客を含む、人から選ばれる会社へ)
- 企業による取組・支援内容
 - ① 会社のビジョンや目標の共有などにより、社員が「自分の成長」、「自分の未来の可能性」を感じられ、社員が進んで学ぶ気運、企業文化・企業風土の醸成
 - ② 学び・学び直しの機会の提供
 - ③ 社員による「自律的・主体的な学び・学び直し」を後押しする支援策の整備
 - ④ 学び・学び直しの成果を踏まえ、希望するポストへの配置・昇格、処遇改善・賃上げ
 - ⑤ 管理職等の現場のリーダーのマネジメント能力の強化
- 中小企業において、学びの気運、企業文化・企業風土を醸成するための鍵は、「経営者」のリーダーシップ。大企業と比較して規模が小さいからこそ機動力があり、それは強みとなる。
- 「経営者」が、社員へのビジョンや目標の共有、社員との対話等を通じて、粘り強く学び・学び直しの重要性を発信し続けることで、社員へ理解が浸透し、社員が学び・学び直しに取り組もうとする環境が整う。

G社（大阪府、非鉄金属・金属製造業、中小企業（従業員規模50人超））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 製造業の中でも、メッキ業は規模が小さい。世の中でよく知られていない業種において、どうしたら採用された若者が誇りを持てるか、従業員満足度を高めることができるかを考えた結果、教育や人材投資が重要との考えに至った。
- 自分が成長できないということで辞めた社員が過去にいることも踏まえ、人手不足の中で、社員に会社に定着してもらうためには、自分が成長していることを社員に感じてもらえる環境を作ることが大切と考えている。

2. 取組内容

（人材育成を含む人事方針の策定）

- 人材育成を含む全体の基本方針は、5人の経営幹部が決める。その後、各部門において、部の方針に落とし込んでいく。
- 年に数回、経営ビジョンや中期計画など会社の方針を話す機会を設けるとともに、常日頃から、「会社のために社員がいるのではなく、社員のために会社がある」ことを伝え、社員の人材開発を後押ししている。

（人材開発に関する取組内容）

- 課長への昇進の条件として、働きながらメッキ加工の高等訓練校（1年間）を卒業することを求めている（費用等は会社負担）。
- メッキ加工の技能検定や品質管理検定、秘書検定など、業務に必要な資格の取得を奨励し、入社何年目で、どういう資格を取得して欲しいという目安を定めて、社員に公開。
- 新人研修や管理職になる1年前の研修なども行うようにしている。また、本を読むことを励行している。
- 人手が少なく、研修等の時間を捻出するのに苦労しているが、勤務時間内で学んでもらう工夫をしている。具体的には、毎週木曜日の夕方30分（勤務時間内）は、座学を中心としたメッキ加工等の技術を学ぶ時間に充てることにしており、その動画を撮影し、オンデマンド型で後から勉強し直すこともできるようにしている。また、毎週第3土曜日は出勤日だが、作業はせずに、研修や教育訓練等に使う日としている。
- この他、企業組合の研修などを積極的に活用するようにしている。

- 資格取得や研修受講にかかる費用は、すべて会社が支出。また、現場作業に必要なフォークリフトや玉掛けなどの免許取得に係る費用も会社が支出。研修等にかかる時間についても、会社側が工夫をして捻出するようにしている。
- 現場を回すリーダー達が、部下にそろそろこの免許を取らせる必要があり、いつなら空いていると提案してくるようになってきている。なぜなら、免許は仕事に必要であり、一人でも免許取得者が多い方が、現場を回しやすくなるから。
- メッキ加工は、昔は職人の仕事だったが、今はほとんど自動化され、機械作業と検品などが中心となってきており、学ぶべき内容も変わってきている。部署ごとにSWOT分析(事業状況の分析)を行ってもらい、自分の部署の強みと弱みを考えながら、何を学ぶかを主体的に考えてもらっている。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 設備投資をして、順調に向上を拡大できており、昔は工場が1つだったところが、現在は3つになっている。そうした中で、学んだ結果、昇格したり新たなポストに就けたりということができている。加えて、5年後の組織図というものを作っており、各自が自分は将来的にはこのポストに行きたいという希望を持ちやすいようにしている。
- 国家資格や技能検定、訓練校の修了などについては、手当が付く。また、学びの優秀者については、皆の前で社内表彰し、お祝いの食事会等を開催することで、学びを励行している。

3. 課題

- 現場の改革が中心になっており、バックオフィスである事務系の業務改善が追いついていないこと。より効率的な業務の遂行に向けてなにができるか考えていきたい。
- できる人はどんどん学んでいくが、全体をどのように底上げし、伸ばして活用していくか試行錯誤中。
- どのようにキャリアの棚卸し等を行っていくか、検討中。

H社（愛知県、運輸業、中小企業（従業員規模100人超））

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 運輸業界において、平成2年に規制緩和があり、価格競争が激しくなった、そうした中で、どのように人材を確保するか考えてきたが、10年ほど前から、採用を経営課題の上位に位置づけた。
- また、人口減少の時代にあつて、これからは、優秀な人材に会社が選ばれる時代と考え、仕事だけではなく、社員が人生をどう楽しめるかを会社が考え、従業員満足度を高めることが必要と考えた。
- そこで、ビジネスモデルをより付加価値が高いものとなるよう見直し、業務の効率化を図ることで、従業員満足度を高め、お金や時間を捻出し、健康教育やダイバーシティ教育、チームワークについての教育などに力を入れて、人手不足の中でも、楽しくかつ社会に役立つ成長できる職場というものを目指すことにした。
- 会社が変わっていく過程では、育休後や短時間勤務中の社員が管理職になることへの批判もあったが、人手不足の中で、女性等にも活躍してもらうため、社員と本音でぶつかり合つて、皆が活躍できるダイバーシティインクルージョンの会社作りをしてきた。

2. 取組内容

（人材開発に関する取組内容）

- 社長自らが、社員との対話を重視し、知識があれば人生が変わるという話や、成長のためには知識が必要という話、そのためには本を読もうという話などを継続的に情報発信を続けて、社員の学びに対する意識を変えていく努力を続けている。それにより、学ぼうという企業文化が形作られてきている。
- 社長が話すことで、押しつけではなく、社員が成長する機会・環境を付与されていると感じて、自分から成長しようとしてくれている。
- 図書の購入に係る費用を会社が全額負担。会社内に常に本がある状況であり、社員は自発的に購入したい本を申告してくるようになった。また、会社側でその社員に勧めたい本を購入して、席に置いておくなどの取組もしている。
- フォークリフトや大型免許、遺品整理、危険物取扱者乙種4類、運行管理者、衛生管理者などの業務に必要な国家資格・民間資格の費用を会社が支出している。

- 工夫して時間を捻出することで、外部研修や外部の異業種交流会などにも社員を派遣。例えば、経済産業省や地域経済産業局が行っている女性リーダー育成研修に、金曜日の夕方(勤務時間内)に社員を参加させたり、外部の医師や薬剤師から健康について学ぶ機会を設けたりしている。土日に学んだ場合でもお金を会社側が払うような制度的なバックアップを行っている。
- チャレンジを評価する社風を意識しており、新しいことをやった人を評価するようにしている。具体的には、色々な勤務形態で働く社員がいるが、社長自らが、パート職員なども含めて各社員に課題を与え、できると評価をする。学んだ人を評価して、社内表彰を行うなどの取組をしている。
- 地域の運輸会社同士で、健康経営についての情報交換や勉強会を行っている。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 学んだことを活かす場作りという点では、基本的には本人の希望で異動できるように会社が動くようにしている。例えば、大型免許を取ったので大型自動車を扱う部署に行きたいという希望などを叶えるようにしている。この背後では、各部門のトップが、自分の部門の魅力を高める努力をし、優秀な人材に希望してもらえるように競争している。例えば、会社の福利厚生のほか、上乗せで部署ごと独自の福利厚生があり、そのようなところで差が出たりする。
- 国家資格・民間資格の保有者には手当が付与される。持っているだけでももらえるだけではなく、業務上使う場合には、さらに上乗せの手当を付与。

3. 課題

- 運輸業界全体のイメージとして、大卒で中小の運輸業に就職するというイメージがないことが課題。この業界のイメージを中長期的に変えていくために、noteなどのツールを使って、オンライン上に、業界や会社の考え方を発信する取組を実施中。
- 人口が減ってくると、社会課題が増える。ビジネスモデルがマッチすれば、中小企業であってもいい人が採用できるし、その人を育てて社会に役に立つことができる。社内全体に目が行き届く中小企業だからこそ、ビジネスモデルさえマッチすれば、弱みを強みにして、力に変えていける。中小企業には、これからの時代、逆にチャンスが来るという明るいメッセージが必要。

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 中小企業は新規採用が困難であり、人材育成や生産性向上が大切。経営者が、従業員を自分の子ども(家族)のように思って教育費をかけて、学びを後押しすることが大切。
- 社員を研修に出す人的余裕を生み出すためには、シルバー人材や女性、入社間もない新入社員などを含めて、すべての現有社員に活躍してもらうことが必要。このため、メンタルヘルスケアなども重要(社内にヘルスケアルームを設置し、第三者である心理カウンセラーに、上司や同僚に話せないことを話せるような環境を構築している)。

2. 取組内容

(人材開発に関する取組内容)

- 一人当たりの生産性向上のために、月一回、朝の勉強会を勤務時間中に行い、仕事を覚えて、不良品を無くす取組をしている。
- スキルマップを作成中。色々なスキルを身につけて多能工化した場合には、マネージャーに昇格したり、昇給したりするという仕組みを作ろうとしている。
- 管理職クラスの社員には、商工会議所主催の勉強会に参加してもらっている。また、幹部候補生には、中小企業大学校で学んでもらう取組を行っている。
- 新人向けの塗装のトレーニングルームを作り、会社の根幹の技術をはじめから教えることで、仕事に興味を持ってもらうようにしている。
- リーダーには、人事評価に絡めて、部下とともに部下自身の育成目標を立ててもらい、評価段階になったら、所属長がその育成状況を評価して、リーダーから部下本人に伝達させることを通じて、リーダーの部下指導力を向上させる取組を行っている。
- ミドル・シニア層については、人事評価の中で、自分の仕事だけでなく、部下の指導が評価対象になることを明示。また、スマートフォンやタブレットを使ったIT化の取組に参画させるようにしている。

3. 商工会議所としての取組内容(中小企業への支援策)

- 地元の商工会議所では、国、県、市の補助を受け、地元の高等専門学校と協力し、受講者が3人以上集まれば、地元の中小企業に対して格安でオーダーメイドの出張指導を行っている。他の会社と一緒に研修に参加してもらうことも可能。しかしながら、申込みは少ない状況であり、周知等に課題。
- 地元の商工会議所では、様々な訓練メニューを用意している。
一方で、IT分野は、座学では限界があり、企業に戻って個別事案に対応できるレベルにはなかなかならない。
また、県が動かないと、新しいカリキュラムを作るのは難しいという課題がある。
- 商工会議所として、DX化促進の奨励金を約5,000万円用意する予定。具体的には、DX化した企業に対し、国等の補助金に約100万円の上乗せ補助を令和4年度から行う。

4. 小企業の課題

- 小規模企業は、機械化するほど量がない多品種少量生産が中心のため、人間がやらざるを得ないものが多い。このため、小規模企業は、最低限の人数確保が最優先となる。特に、10人以下の企業の場合、金銭的余裕が無く、研修等に人を出せば生産に影響が出るので、人材育成に取り組むことが難しい場合がある。
- スキルマップの作成についても、中小企業の中でもレベルの高い企業は行っているが、小規模になるほどやれていない印象。
- 中小企業大学校など、社員に学びに行ってもらっている企業は、少なくとも30~50人規模以上の会社ばかり。

參考資料

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 業界の人手不足は深刻で、人材獲得に苦勞している中で、社内の人材育成に力をいれていかなければならないという認識。
- 同時に、技能伝承の面では、高齢化の問題があり、高度な技能を持っている世代があと数年程度で引退してしまうので、人材育成のチャンスは今しかないと考えている。
- キャリアを断絶させないことは、人材育成の効率アップにつながる所以重要。
- 人材獲得の観点からダイバーシティも重視しており、女性が働きやすい環境を整えたり、高齢者でも教える側（人材育成する側）として働くことができる環境を整備することが重要。
- 人材育成とは別に、人手不足の解消策として、塗装ロボットの開発・導入が必要と考え、社長自ら大学院に通い、塗装ロボット開発について研究中。

2. 取組内容

（人材開発に関する取組内容）

- 一流の人に教わると、教わる側の労働者の納得感が格段に得やすくなることから、一流の技能を学ぶことができるよう、全国の一流技能者を招き、社員への技能教育を実施。また、外部の企業と共同で、オンライン上で技能を学ぶことができるアプリを立ち上げ、スマホなどでも一流の技能を学べる環境を整備。オンデマンドも活用。
- 職人の「10年で1人前」という建設業の常識を打破するため、独自の育成制度と明確なトレーニングプログラムを作成し、未経験者でも入社3年以内に技能が習得できるようにした。
- これまで、AI人材・RPA人材はいなかったが、高齢者の活用・人材育成により、AIやRPAに対応できる人材を確保。
- 業界内での人材不足解消のため、他社と共同で教育訓練施設及びプログラムを立ち上げ、自社・他社の社員や、同業界内の企業への就職を検討する者に対して、人材育成を行っている。

(キャリアコンサルティングの活用)

- キャリアコンサルタントと顧問契約し、キャリアコンサルタントを活用したセルフキャリアドッグを実施。面談だけでは実態が分からないので、キャリアコンサルタントに、社員が働いている現場にも足を運んでもらい、会社の一員として課題と改善と一緒に取り組んでもらうようにした。これが、社員に自分のことを話してもらうためには、効果的だった。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 労働者に建設業界に留まってもらえるよう、同じ業界の中で、職種の転換も含めスキルをどう活用していくかということを考えている。
- 社員がスキルアップした場合、手当を支給することで給料に反映。生産性向上により、時間に余裕ができ、企業の利益が増えたら、それをスキルアップするための学びの時間に充て、スキルアップした人に対して金銭面で報いていくことが重要。
- ただ、給料への反映にはタイムラグがあるため、6ヶ月に1回、社員と面談を実施し、モチベーション維持。面談において、25評価項目について、数値化した点数をもとに、自己評価と上司からの評価の両方をレーダーチャートに見せ、前期の評価結果との比較等を通じて、社員本人のモチベーションを維持している。今後、顧客が重視している評価項目を検討し、評価に含めていく予定。

1. 人材育成に対する基本的な考え方

- 教育サービスを主とする学校法人という性格上、また、地方で人手不足である状況下で、人は財産であり、限られた資源と考えている。人が人をどう育てていくかが重要であり、人材育成は投資だと捉えている。
- 時流に応じて求められる能力が多様に変化しており、この変化に対応する人材が必要。
- 教育訓練機関としてリカレント教育に係るプログラムを提供することで、様々な企業との間に接点生まれ、色々な事業に関わることができている。
- 地方では、指導できる人材確保が難しいという問題があるため、組織内部で社会のトレンドを把握し、会社内部の人材を活用した育成プログラムを実施することが重要。
- 学ぶ組織づくりには、個人のキャリア形成を考慮した上で、組織の支援策としてどのような方向性で人材育成をしていくのかを決めて進めていくことが重要。また、学ぶことについて組織内の上司や仲間からの理解を得た上で進めるという仕組み作りが重要。
- 労働者は、主体的に学ぶことの必要性や将来に対するキャリアプランを考える機会を提供することが必要。

2. 取組内容

（人材育成方針の策定）

- 人材育成の方針は、毎年、理事会で決める。ただし、理事会だけでなく、常に企業と接点を持つスタッフからも企業ニーズを汲み取った上で決定することとしており、スタッフは企業を多数回り、ニーズを取材。

（人材開発に関する取組内容）

- 組織全体での学び直しの雰囲気作りのため、社員が参加する定期的なグループ学習を実施。
- 研修受講・資格取得・履修（大学・大学院等）に関する規定を設けており、自己申告に基づき、資格試験の受験料等への金銭的な支援を行っている。
- 実施したヒアリングを元に、階層別に、教員として必要な資質を明確化してモデル化している。
- 学び直しの促進のため、上司との定期的な面談を実施するほか、希望者には別途面談を実施している。
- DXやグローバル化への対応として必要な能力開発を進めるため、労働者に対して、情報提供やプログラムの受講案内を頻繁に実施している。

(キャリアコンサルティングの活用)

- 社員の10人に1人がキャリアコンサルタントの資格を所有。早い段階で、労働者本人も納得するような今後の人材育成のプランを立て、20年程度かけて育成していく。
- 入社3年目までや異動時などに、希望する社員全員がキャリアコンサルティングを受けられるような仕組みを構築している。自ら振り返り、考えることで学びもあり、キャリアコンの良さを感じている様子。
- キャリアコンサルティングを含めたセルフキャリアドックを行うことにより、社員が将来を考えるきっかけを作ることが大切。また、その問いかけが重要であり、それができる人はキャリアコンサルタント。

(人事配置や処遇面での工夫)

- 社員からの毎年の学習目標に関する申請を元に、その後どのような学習をしたかを人事が確認し、取得した資格やスキルに対して500～2500円程度の職能に見合った手当を支給する仕組みがある。
- 社員のスキルアップは会社の資産価値の向上に繋がる。一方で、スキルアップした社員の流出を防ぐためには、金銭面の評価だけではなく、働くことの意味づけ、学ぶビジョン、学んだことへの評価を提供できるかが重要。

(教育訓練機関としての取組内容)

- トレンドを常に踏まえながら、教育訓練プログラムを提供している。これまでの人材育成の枠に収まらない新しい分野に常にチャレンジし、アプローチすることで、人材の質が向上すると考えている。
- 社員は自分の専門分野(講師として指導できる分野)をもっている。その本人の専門分野とは違う分野を勉強してスキルを習得したことを高く評価していくことで、次の新しい分野へのチャレンジにつなげている。
- 自他のキャリア形成理解を深めるため、社員は全員、キャリア開発に関する研修を受講している。

3. 課題

- 社内でスキルを身につけた労働者の転職を防ぐことが課題であり、そのような労働者が活躍できる場をどのように作っていくかが課題。