



中小企業で輝く
職業訓練で磨く

中小企業の人材確保・育成・定着の 一体的取組と連携強化について

～中央・城北職業能力開発連絡協議会及び
勉強会における２年間の議論のまとめ～

平成３１年３月

中央・城北職業能力開発連絡協議会

中小企業の人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について

～ 中央・城北職業能力開発連絡協議会及び勉強会における２年間の議論のまとめ ～

<目 次>

1 本書の位置づけ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3

- (1) 経済・雇用を巡る概況・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 3
- (2) 本書の作成目的・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 4
- (3) これまでの経緯・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 5
- (4) 本書の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 6

2 中小企業の人材の確保・育成・定着における現状・・・・・・・・・・・・・・ 7

- (1) 経済・雇用の情勢・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 7
- (2) 人材の課題を抱える中小企業の現状と主な原因・・・・・・・・・・・・ 10
 - ア 中小企業の人材に関する公的支援の活用・・・・・・・・・・・・ 10
 - イ 中小企業における人材確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 10
 - ウ 中小企業における人材育成・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 11
 - エ 中小企業における人材定着・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

3 課題への対応の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 12

- (1) 中小企業の人材における課題への対応の必要性・・・・・・・・・・・・ 12
- (2) 中小企業の人材に関する公的支援活用の方向性・・・・・・・・・・・・ 14
- (3) 中小企業における人材確保の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 14
- (4) 中小企業における人材育成の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 19
- (5) 中小企業における人材定着の方向性・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 21

4 中小企業の人材における課題への具体的な対策・・・・・・・・・・・・・・ 24

- (1) 公的支援の活用による課題解決・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
 - ア 「人材関連事業集」の作成・普及・・・・・・・・・・・・・・ 24
 - イ 人材支援員による情報発信・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
 - ウ 関係機関等による情報発信・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
- (2) 人材確保の課題解決・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
 - ア 求職者のニーズ把握と共有・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 24
 - イ 業界・企業のイメージアップ（魅力発信）・・・・・・・・・・・・ 25
 - ウ 「攻めの採用」への積極的な取組・・・・・・・・・・・・・・ 26
 - エ 経営者（層）による直接のアプローチ・・・・・・・・・・・・・・ 26
 - オ 採用時のコミュニケーション・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 27
 - カ 多様な人材の積極的な確保・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
 - キ ハローワークの一層の活用・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 28
 - ク 保護者・学校対策の積極的な取組・・・・・・・・・・・・・・・・ 29
 - ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用・・・・・・・・・・・・ 30
- (3) 人材育成の課題解決・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 30
 - ア 人材育成の体系化、計画的取組・・・・・・・・・・・・・・・・ 30

イ	経営理念の社内浸透の取組	30
ウ	人材育成の推進	31
エ	人材育成を担う社員の確保・育成	32
オ	効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレーター等の育成	33
(4)	人材定着の課題解決	34
ア	「経営理念」等採用時に伝えるべきこと	32
イ	「社員を大切にせる企業」の考え方	32
ウ	「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり	33
エ	「ガラス張りの経営」の考え方	33
オ	「風通しのよい職場」の考え方	33
カ	人事制度の改善	33
キ	働き方改革の取組	34

5 課題解決に向けた連携の強化 36

(1)	地域のネットワークの構築と情報共有	36
(2)	「情報収集・発信機能」の構築	37
ア	中小企業の魅力の総合的なPR	37
イ	求職者と企業の出会いの場の創出	37

6 今後の取組について 38

(1)	31年度の取組	38
(2)	取組の役割分担	38
(3)	課題解決に向けた中期のスケジュール	38

7 結び 38

<別添資料>

別添資料 1 行政機関の施策・事業のスキーム 41

1	行政機関の施策・事業スキーム構築の基本的な考え方	41
2	行政機関の施策・事業一覧	41
	公的支援活用	43
	人材確保	45
	地域ネットワークの構築	54
	情報発信機能の構築	56

別添資料 2 人材の確保・育成・定着に関する「取組事例」「モデル」 57

1	「取組事例」「モデル」作成の基本的考え方	57
2	「取組事例」「モデル」一覧	57
	人材確保	58
	人材育成	77
	人材定着	93

1 本書の位置づけ

(1) 経済・雇用を巡る概況

最近の景気判断について、国内全体では「緩やかに回復している。」としている¹⁾のに対し、都内の状況は「回復している」としている²⁾。雇用情勢は、国内全体が「着実に改善している」、都内は「改善している」としており³⁾、新規求人倍率や有効求人倍率など具体的な数値は、表－1の通り都内が全国を上回る状況となっている。

表1 求人倍率(季節値)の比較
(平成30年12月現在)

東京都(※1)		全国(※2)	
新規	有効	新規	有効
3. 56	2. 15	2. 41	1. 63

※1 東京労働局「職業安定業務統計」

※2 厚生労働省「職業安定業務統計」

こうした景気及び雇用情勢の回復に伴い、求職者にとって就職しやすい状況となっている。

一方で、このような都内の状況は、中小企業の経営に顕著な人手不足という形で、大きな影響を及ぼしている。景気の回復に伴い、多くの人材を求めるのは、大企業も同様であり、高卒、大卒者等の新規採用において、大企業、中小企業ともに、求人数を増加させているが、大企業がほぼ必要の人材を確保できているのに対して、中小企業は十分に確保できておらず、確保できない状況は年を追うごとに厳しくなる一方である。こうした状況は、生産年齢人口の減少が進む中、今後一層厳しくなる可能性が高いことから、将来も見据え、中小企業が

必要な人材を確保できる、効果的な方策を検討し、実行していくことが求められている。

また、新規学卒者の3年以内の離職率は、中卒者で約7割、高卒者で約4割、大卒者で約3割と言われており、こうした離職率の高さは、大企業よりも中小企業に顕著であり、人材不足に一層の拍車を掛けていることから、定着率を向上できる、効果的な方策も併せて検討し、実行していく必要がある。

このように、中小企業における人材の確保と定着は非常に厳しい状況にあり、対策を講じなければならないが、今後、長期的観点で生産年齢人口の急速な減少も踏まえると、人材不足を完全に解消することは極めて難しい。このため中小企業にとって、労働生産性の向上や、若者・女性・高齢者・障害者・外国人などの多様な労働力の積極的な活用など、コストを最小限に抑えながら大企業以上の創意工夫を図ることが不可欠である。また、IoT⁴⁾、ロボット、ビッグデータ解析、AI等の急速な技術進歩や、経済のサービス化・グローバル化による産業構造の変化(多様化・複雑化・高度化)に対し、自社製品・サービスの高付加価値化も必須である。

多くの中小企業はこうした複合的に厳しい状況を踏まえ、社員の能力向上・高度人材化・人材の多能工化・マルチ化の必要性を認識し、これまで以上に人材の育成が重要であると考えている。しかし、これを実現するための人材育成等ノウハウを十分有していないなど課題があるのも事実である。

一方で、新卒、第二新卒、既卒、転職希望など、求職者の中には、自己の職業能力

¹⁾ 『月例経済報告(平成31年2月)』内閣府

²⁾ 『東京都の経済情勢報告』(平成30年1月)財務省関東財務局東京財務事務所

³⁾ 出典は1及び2と同じ

⁴⁾ IoT: Internet of Things (モノのインターネット)の略、PC等の情報・通信機器だけでなく、世の中にある家電など様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットへの接続・相互通信などにより、自動認識・自動制御・遠隔操作などを行うこと。

を高め、仕事を通じて自己実現や成長をしたいと願っている者も少なからず存在し、社内の人材育成力を強化・充実させた企業が人材の確保と定着に成功することは多くの事例からも明らかである。このことから、人材の育成についても併せて、効果的な方策を検討し、実行していくことが求められている。

（２）本書の作成目的

このように、中小企業においては、人材の確保が喫緊の課題であるが、人材の育成及び定着についても重要な課題である。また、人材に関する戦略は企業経営の根幹であり、人材の確保を第一としながら、併せて育成・定着についても一体的に取り組まなければ、効率的な経営を実現することは難しい。逆に、このことに取り組めば、生産年齢人口の減少が急速に進む中であっても、現在の景気回復軌道に乗って成長を確保することが可能となる。加えて２０２０年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催後における景気後退の懸念もあり、２０２０年までの間に、人材戦略を核とした経営改革に成功すれば、足腰の強い経営を実現でき、その後の景気動向の如何に拘わらず、安定した経営を確保することができるはずである。

こうした認識に基づき、平成２９年７月３１日開催の平成２９年度第１回「中央・城北職業能力開発連絡協議会」^５（以下「連絡協議会」という。）において、「人材の確

保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、２か年に亘って議論を行うこととした。

そのうえで、平成２９年度には、現状の把握、課題の明確化、課題解決に向けた対策の方向性などについて議論を重ね、ここで議論した内容については、総括して、平成２９年度末までに「中間のまとめ」を作成し、これを中央・城北職業能力開発センターのホームページに掲載する他、連絡協議会の委員等のホームページにリンクの設定を依頼するなどにより、中央・城北地域の中小企業・業界団体・公的機関など関係機関等に周知を図ってきた。

引き続く、平成３０年度には、「中間のまとめ」に示した課題解決の方向性等を踏まえて、さらに議論を深め、人材の確保策を中心に具体的な取組を検討してきた。

なお、中小企業の魅力を紹介する動画や冊子といったコンテンツの制作など、先行して取組が可能なものについては、対応を進めてきた。

こうした２か年に及ぶ、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化」に関して検討・議論した内容について、これを整理し、「中央・城北職業能力開発連絡協議会及び勉強会における２年間の議論のまとめ」（以下「２年間のまとめ」という。）として本書を作成した。

今後は、本書の内容を踏まえ、更に検討を重ね、中小企業の人材確保・育成・定着に関する効果的な対策を講じていくことが重要である。さらに中央・城北地域のみならず、都内の中小企業等にも、ここでの検討成果を波及させていくことも重要である。

一方、東京都では、「職業能力開発促進法」第５条第１項の規定に基づき、職業能力の開発に関する基本となるべき計画として、平成２９年度から３２年度までを計画期間とする「第１０次東京都職業能力開発計画」（以下「１０次計画」という。）を平成２９

^５ 都立中央・城北職業能力開発センターの人材育成及び確保に係る中核機関として、地域の企業・業界団体等による自主的な人材育成及び確保を支援していくことを目的に、地域の企業・業界団体・基礎自治体等公的機関で、情報の収集・蓄積や共有化を図るとともに、地域での連携策について協議する機関（対象地域：千代田区、中央区、新宿区、文京区、中野区、杉並区、豊島区、北区、板橋区、練馬区、島しょ町村）

「第10次東京都職業能力開発計画」の方向性

1 人材育成を通じた企業の生産性向上の支援

- 地域の企業等に寄り添いながら、総合的な支援を行うため、企業ニーズに合わせ教育訓練支援をきめ細かくコーディネートする機能を強化
- 都が保有する多様な教育訓練資源を有効に活用し、生産性の向上に向けた支援を含め、企業における人材育成を促進
- 産業の基盤となる技術・技能を担う高度な人材を育成

2 多様な人材の職業能力開発による全員参加型社会の実現

- 全員参加社会の実現に向け、訓練生の特性に応じた職業訓練の地域展開を図り、潜在的労働力の掘り起こしを推進

3 技能の振興

- 日本各地とも連携し、東京をはじめ全国の優れたものづくりや匠の技の素晴らしさを国内外に発信するとともに、様々な機会を通じて技能者の活躍を支援

4 効果的・効率的な職業能力開発の推進

- 多くのベテラン指導員が退職期を迎えていることを踏まえ、指導ノウハウの継承や人材育成の体制を整備
- 国や日本各地等との連携を強化
- 都民サービスに影響を与えないよう、職業能力開発施設を計画的に維持更新

年3月に策定しており、その「基本的方向性」は以下の通りである。2か年の議論では、この10次計画の内容も踏まえながら、検討を重ねてきた。

(3) これまでの経緯

「連絡協議会」は、平成19年度に設置され、「職業能力開発連絡協議会実施要領」（平成19年5月25日施行）に基づき、中央・城北地域の中小企業・業界団体に対し、地域内に所在するハローワーク、東京しごと財団、各区などの公的機関が、主に中小企業の人材に関する支援制度や雇用情勢等の情報を提供するとともに、中央・城

北職業能力開発センターなど公的機関が実施する事業等に対し、ご意見を伺ってきた。

しかし、平成29年度、30年度については前述のとおり、中小企業の人材に関する厳しい状況を踏まえ、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、課題の解決に向けた具体的な方策の策定に向け議論を行うこととした。

一方で、議論するテーマが非常に幅広いことから、年度内に3回開催の連絡協議会では、十分な議論は難しいことから、連絡協議会の発案により、連絡協議会とは別に若手中小企業経営者や中小企業経営者の補佐役を中心に構成する「勉強会」を立ち上

げ、具体的な課題解決策などに関する議論を同時に進めてきた。

連絡協議会及び勉強会では、先に掲げたテーマに沿って精力的に議論を行うとともに、相互の連携を深めてきた。

なお、各会議体の開催日程、議論の内容は以下のとおりである。

(4) 本書の活用

本書の内容は、大きく「課題解決に向け

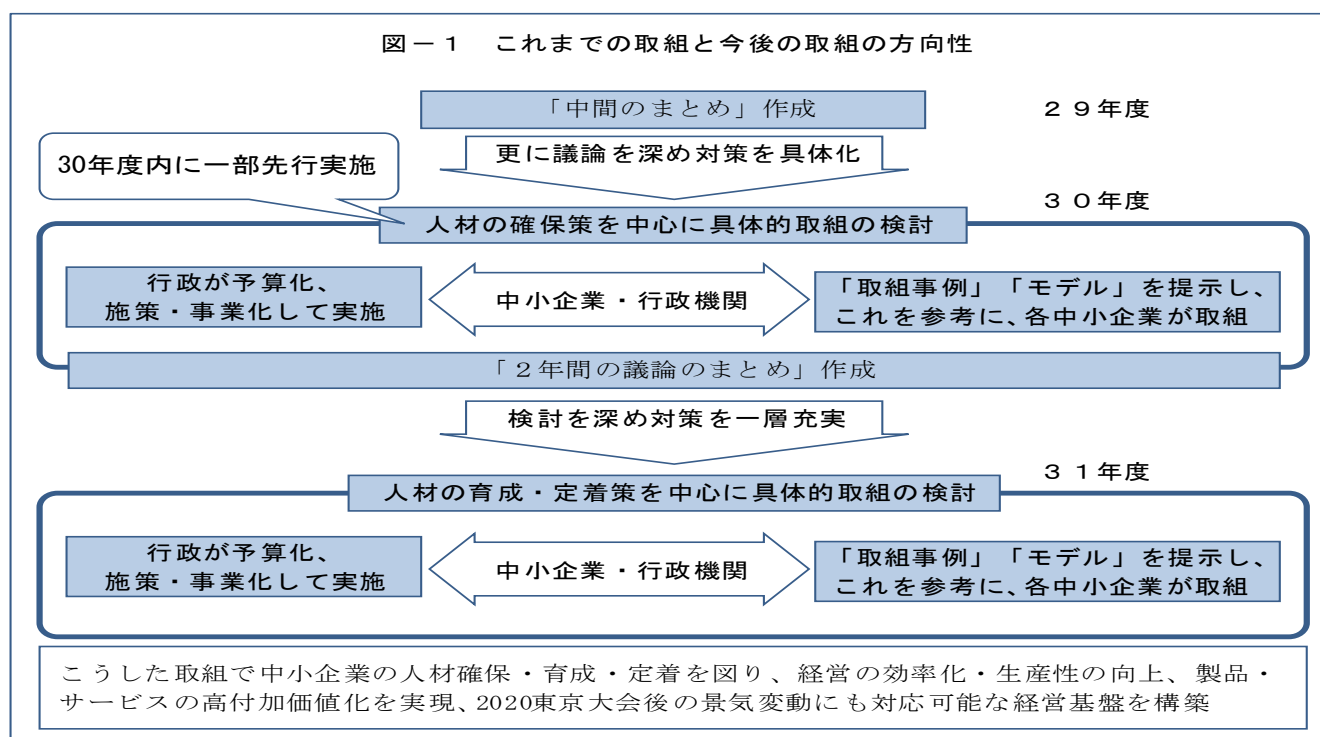
て対策の方向性・考え方」と、具体的な対策として、「都などの行政機関が予算化、施策・事業化して実施するもの」、「中小企業と行政機関等が連携して実施するもの」、「人材の確保・育成・定着に効果的な取組事例の紹介や取組モデルを示し、これを参考にそれぞれの中小企業が取り組むもの」で構成している。

但し、図－１の通り、平成３０年度までの議論は、人材確保のための具体的方策の

平成29年度・30年度の連絡協議会・勉強会の実施状況

日 付	会議名	議論の内容
29年07月31日(月)	平成29年度第1回連絡協議会	テーマの選定、勉強会の設置
09月26日(火)	平成29年度第1回勉強会	課題の状況及び課題対応の方向性
10月30日(月)	第2回連絡協議会	課題対応の方向性、具体的対応策
11月28日(火)	第2回勉強会	課題の具体的対応策
30年03月01日(木)	第3回勉強会	「中間のまとめ」の内容
03月08日(木)	第3回連絡協議会	「中間のまとめ」の内容
06月27日(水)	平成30年度第1回勉強会	具体的な取組の方向性、中小企業の魅力
07月26日(木)	平成30年度第1回連絡協議会	具体的な取組の方向性、中小企業の魅力
09月25日(火)	第2回勉強会	PRの強化策等
10月30日(火)	第2回連絡協議会	中小企業の魅力紹介動画・冊子(案)等
31年01月30日(水)	第3回勉強会	中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ等
03月04日(月)	第4回勉強会	総合的なしくみ、31年度の取組
03月20日(水)	第3回連絡協議会	「2年間の議論のまとめ」、31年度の取組等

図－１ これまでの取組と今後の取組の方向性



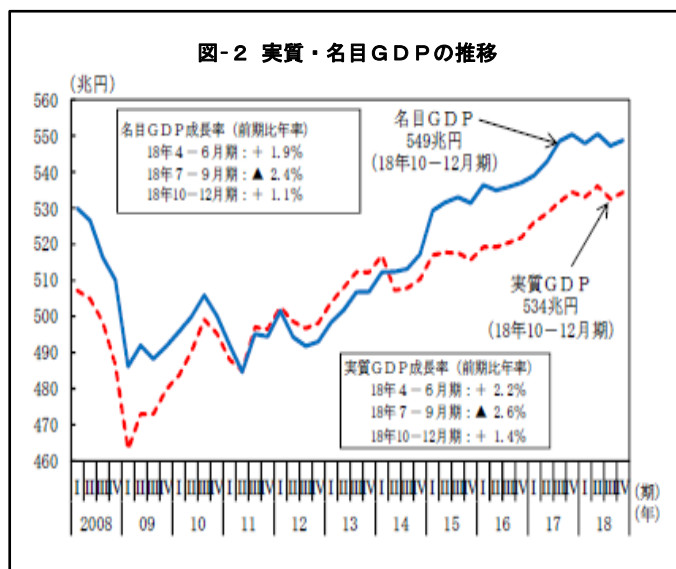
検討まで至っているものの、人材の育成・定着に関する具体的方策に関する議論は、今後、引き続き行う必要がある。

こうした取組により、中小企業の人材確保・育成・定着を円滑なものとし、企業経営の効率化・労働生産性の向上と、製品・サービスの高付加価値化を実現していく。

2 中小企業の人材の確保・育成・定着における現状

(1) 経済・雇用の情勢

国内経済は、図-2のとおり、平成30年10-12月期における実質GDP（国内総生産）の成長率は、前期比で0.3%の増（年率で1.4%増）となり、名目GDP成長率については、前期比で、0.3%増となった。



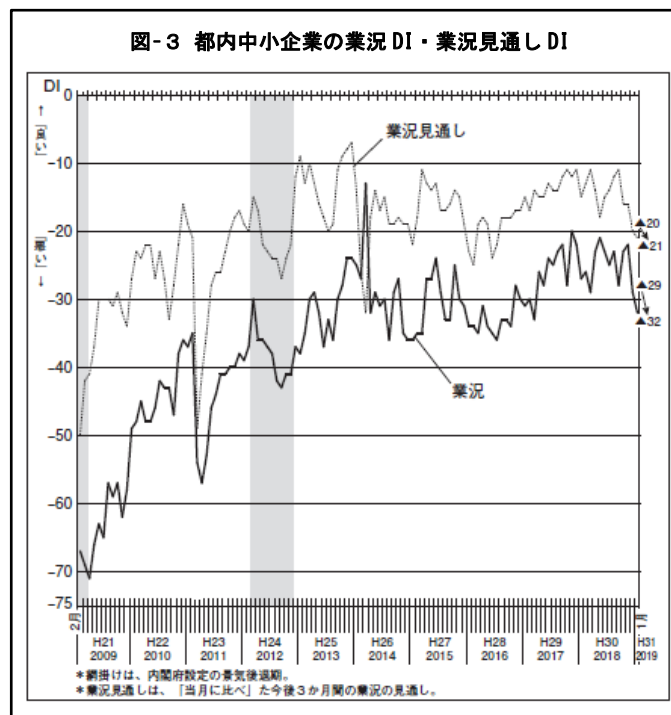
『月例経済報告（平成31年2月）』内閣府

個人消費は、持ち直しており、設備投資は増加、生産は緩やかに増加していることから政府は、経済の基調判断として「景気は緩やかに回復している」としている⁶。

一方、都内経済は、個人消費が回復しつつあり、設備投資は増加の見通しで、生産活動は緩やかに持ち直しつつあることから

「回復している」⁷と判断している。

都内の中小企業の景況については、平成31年2月期の都内における中小企業の業況DI（「良い」とした企業割合－「悪い」とした企業割合）が3ポイント減少し、業況見通しDIは、ほぼ横ばいで推移している状況である（図-3参照）。



『東京都中小企業の景況（平成31年2月調査）』

雇用情勢は、全国が「着実に回復している」、都内が「改善している」としており、雇用情勢については、都内が全国を上回る状況となっている。

こうした景気及び雇用情勢の回復に伴い、都内の労働市場は求職者優位が顕著となり、全般的には求職者にとって、就職しやすい状況となっている。しかし、職種別で見ると、一般事務の職業は、求人が求職の半分程度で、就職が難しく、逆に保安の職業や、建築・採掘の職業は人手不足が顕著となっている⁸（表-2参照）。

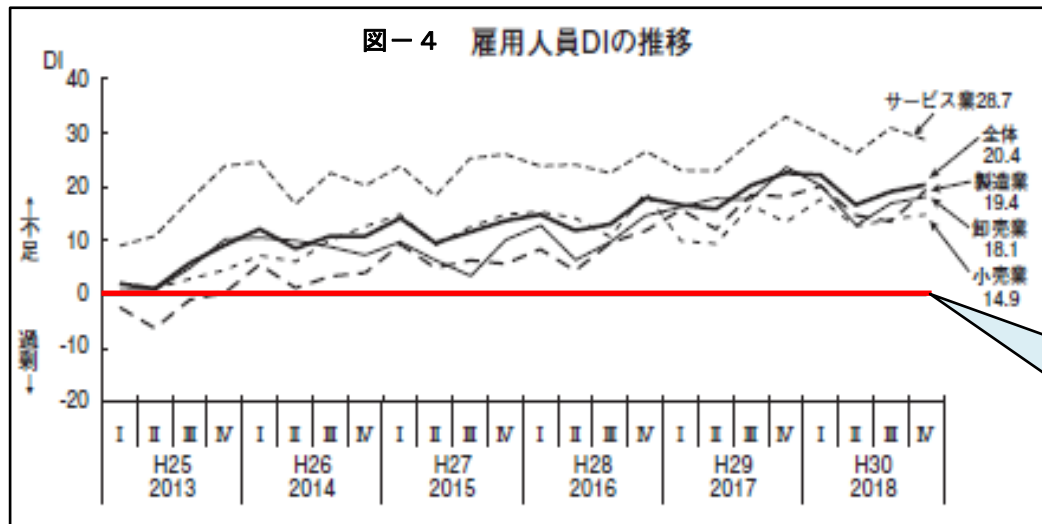
⁶ 『月例経済報告（平成31年2月）』内閣府

⁷ 『東京都の経済情勢報告』（平成30年1月）
財務省関東財務局東京財務事務所

⁸ 『最近の雇用失業情勢（平成28年10月～平成29年10月）』東京労働局職業安定部

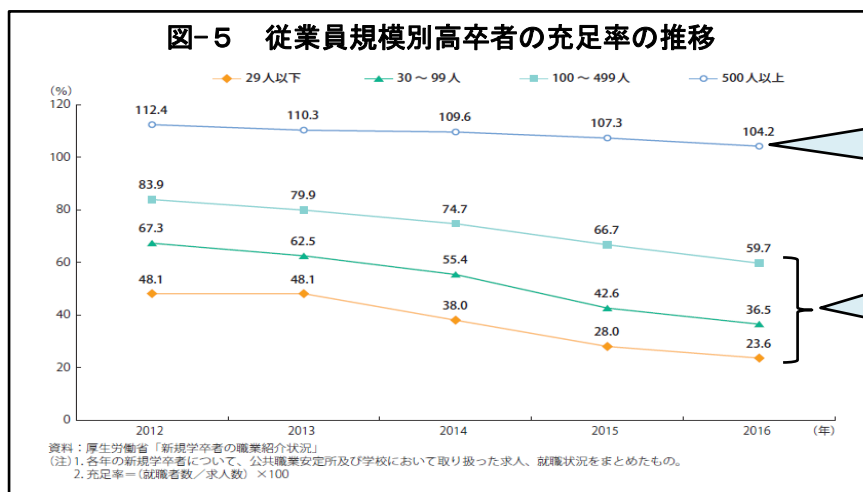
都の調査⁹によれば、都内の中小企業は、図-4のとおり、平成25年以降、全業種で人手不足が継続し、平成30年第Ⅳ四半期（10～12月）時点の従業員過不足DI値（「不足」－「過剰」）は製造業19.4、

卸売業18.1、小売業14.9、サービス業28.7、全体では20.4となっており、この傾向はこの5年の間で強まっている。このため、今後も同様の傾向が継続する可能性がある。



最近の数年間は、平成24・25年を除き、全業種で人材不足が継続し、悪化の傾向が高まっている。

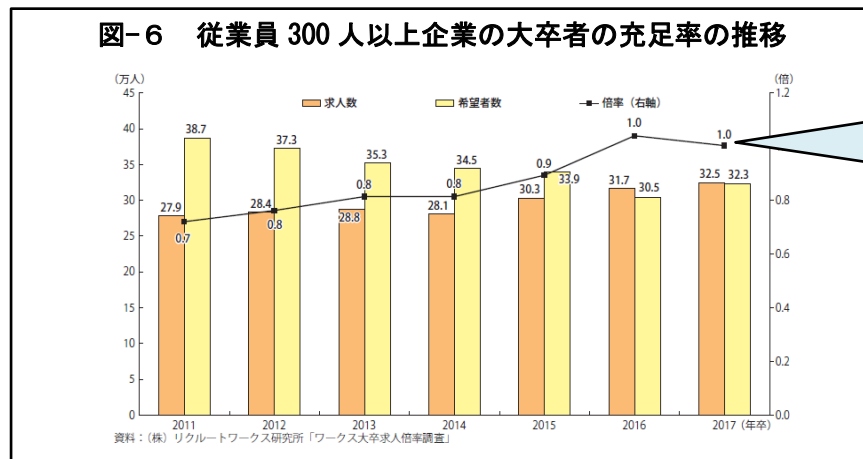
『都内中小企業の設備投資、資金繰り等の状況 平成29年第Ⅲ四半期（7～9月）』



従業員500人以上の規模の企業は低下傾向にあるものの継続して充足している。

企業規模が小さくなる程、充足率が低く、その状況が、年々悪化している。

『2017年度版 中小企業白書』77頁

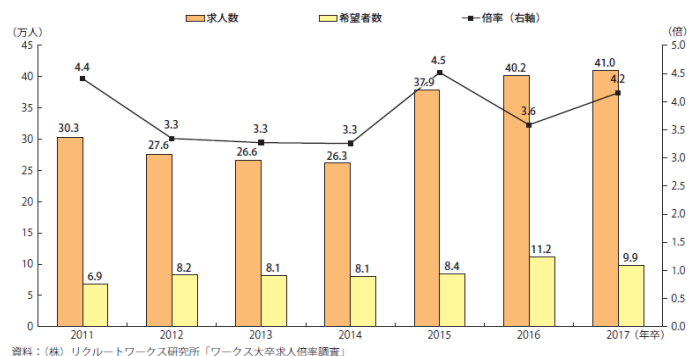


従業員300人以上の規模の企業は希望者数が求人数を上回っていたが、最近では拮抗する状況である。

『2017年度版 中小企業白書』78頁

⁹ 『都内中小企業の設備投資、資金繰り等の状況 平成29年第Ⅲ四半期』東京都産業労働局商工部

図-7 従業員299人以下企業の大卒者の充足率の推移



従業員299人以下の規模の企業は継続的に求人数が希望者数を大幅に上回っており、その状況は最近、一層顕著となっている。

『2017年度版 中小企業白書』79頁

一方で、景気の回復に伴い、多くの人材を求めるのは、大企業も同様である。

2017年度版『中小企業白書』¹⁰⁾によれば、図-5・6・7のとおり、高卒・大卒者の新規採用において、大企業、中小企業ともに求人を増加させており、大企業については、ほぼ必要な人材を確保できているのに対し、中小企業は十分に確保ができておらず、その状況は年を追うごとに厳しくなる一方である。

こうした状況は、長期的に生産年齢人口の減少が進行する中、短期の景気回復に伴い、増加する求人の多くを大企業が吸収し、

その反動で中小企業が人材を確保できていない状況にあるとも言える。

次に、都内における職業別の求人・求職状況¹¹⁾を見てみると(表-2)、求人数を求職数が上回っている(求人倍率が低い)職業も存在している。特に、事務的職業はその傾向が顕著(0.60)である。逆に、保安の職業(19.31)、建設・採掘の職業(6.70)、サービスの職業(6.00)、介護関連の職業(5.50)は求人数が求職数を大きく上回っている(求人倍率が高い)状況である。

また、厚生労働省の調査¹²⁾によれば(表

表-2 求人・求職バランスシート(東京、平成30年1月分)

◎一般常用

有効求人数	職 種	有効求職者数	求人倍率
210,199	職 業 計	111,236	1.89
2,304	管 理 的 職 業	1,474	1.56
56,385	専 門 的・技 術 的 職 業	20,381	2.77
24,510	事 務 的 職 業	40,969	0.60
33,191	販 売 の 職 業	9,765	3.40
49,178	サ ー ビ ス の 職 業	8,199	6.00
11,568	保 安 の 職 業	599	19.31
266	農 林 漁 業 の 職 業	305	0.84
8,739	生 産 工 程 の 職 業	4,361	2.00
9,326	輸 送・機 械 運 転 の 職 業	2,645	3.53
7,080	建 設・採 掘 の 職 業	1,056	6.70
7,663	運 搬・清 掃 等 の 職 業	9,975	0.77
22,468	I T 関 連 の 職 業	7,872	2.85
25,920	福 祉 関 連 の 職 業	4,717	5.50

◎パート常用

有効求人数	職 種	有効求職者数	求人倍率
102,532	職 業 計	47,013	2.18
32	管 理 的 職 業	60	0.53
15,305	専 門 的・技 術 的 職 業	5,499	2.78
11,995	事 務 的 職 業	14,650	0.82
8,097	販 売 の 職 業	2,439	3.32
39,843	サ ー ビ ス の 職 業	5,373	7.42
5,140	保 安 の 職 業	269	19.11
213	農 林 漁 業 の 職 業	86	2.48
2,622	生 産 工 程 の 職 業	1,035	2.53
2,515	輸 送・機 械 運 転 の 職 業	601	4.18
226	建 設・採 掘 の 職 業	98	2.31
16,544	運 搬・清 掃 等 の 職 業	8,996	1.84
790	I T 関 連 の 職 業	1,037	0.76
16,598	福 祉 関 連 の 職 業	2,758	6.02

『求人・求職バランスシート(平成29年12月分)』(東京労働局)を一部加工

¹¹⁾『求人・求職バランスシート(平成29年12月分)』東京労働局

¹²⁾『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』(厚生労働省)

¹⁰⁾『2017年版 中小企業白書』(平成29年6月)中小企業庁編

ー 3)、新規学卒者の 3 年以内の離職率（全ての企業規模の平均）は、中卒者で約 7 割、高卒者・短大卒者で約 4 割、大卒者で約 3 割となっており、事業所の規模が小さくなる程、離職率が高くなる傾向がある。こうした中小企業における早期の離職率の高さが、人材不足に一層の拍車を掛けている。

いる「人材ナビゲータ」等（以下「人材支援員」と総称する。）が各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じた公的支援をきめ細かく紹介している。しかし、これらの様々な公的支援が中小企業の間で十分認知・活用されていないのが実情である。

表－3 新規学卒者の事業所規模別離職率（平成26年3月卒）

◎中卒者

	合計	5人未満	5～29人	30～99人	100～499人	500～999人	1,000人以上
1年目まで	43.7	48.1	48.7	45.8	53.3	55.0	13.7
2年目まで	59.2	65.6	65.4	65.0	72.3	66.7	17.0
3年目まで	67.7	77.2	74.5	75.6	79.0	66.7	19.0

◎高卒者

1年目まで	19.4	36.9	30.2	23.1	16.7	14.4	10.6
2年目まで	31.4	53.4	46.1	36.8	28.4	24.2	18.3
3年目まで	40.8	64.0	56.4	47.1	37.9	32.9	25.3

◎短大卒者

1年目まで	18.1	29.8	22.4	20.6	16.7	12.4	11.5
2年目まで	30.2	46.2	36.1	33.4	28.3	22.5	20.8
3年目まで	41.3	57.2	48.3	44.6	39.1	33.0	31.2

◎大卒者

1年目まで	12.2	31.3	23.1	15.8	12.1	10.3	7.5
2年目まで	22.8	48.1	38.6	28.1	22.5	20.5	16.0
3年目まで	32.2	59.1	50.2	38.8	31.9	29.8	24.3

『新規学卒者の事業所規模別・産業別離職状況』（厚生労働省）を一部加工

（２）人材の課題を抱える中小企業の現状と 主な原因

ア 中小企業の人材に関する公的支援の 活用

<現状>

多くの中小企業は、人材の確保・育成・定着のいずれもが厳しい状況にあることを踏まえ、国（厚生労働省・東京労働局・ハローワーク）、東京都（産業労働局雇用就業部・商工部、東京しごと財団、東京都職業能力開発協会、東京都中小企業振興公社等）、各区及び各区の関係団体等が、中小企業の人材に関する補助事業や、相談事業、専門家の派遣などの公的支援を実施している。また、各地域の職業能力開発センターに配置されている「人材アドバイザー」や、東京都中小企業振興公社に配置されて

<原因>

中小企業の人材に関する公的支援は、上記のとおり、様々な主体が多様な事業を実施しているため、全体像が掴みにくい。うえ、各企業が自社の課題に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくい。

各公的機関は、様々な広報活動により、事業の周知に努めており、人材支援員は企業訪問を通じて、都及び都の関係団体の事業を中心に積極的な紹介を図っている。しかし、全体の情報量が多いことに加え、国・都・各区などの関連する事業が包括的に整理されていないため、多くの中小企業に情報が十分に届いておらず、届いていても内容の咀嚼が困難で活用に結びついていない状況にある。

イ 中小企業における人材確保

<現状>

最近の景気回復に伴い、中小企業は取引量の拡大、販路開拓、新規事業分野への進出など、積極的な事業展開が可能となっており、成長の好機が到来している。しかし、このような積極的な事業展開には、これを支える人材が新たに必要となるが、その人材が確保できていない状況が続いている。

また、国・都等が推し進めている「働き方改革」に伴うワーク・ライフ・バランス（都では「ライフ・ワーク・バランス」と称しており、以下はこの表記とする。）の実現には、ワークシェアリングも重要な取組の一つであるが、そのための人材も確保できていない状況となっている。

こうしたなか、中小企業は、人材確保を喫緊の経営課題と認識し、積極的に人材確保の策を講じているが、多くの企業で十分に功を奏していないのが実情である。

<原因>

人材の確保が困難な主な原因は、

- ・求職者（主に学生など若年者）の視野に多くの中小企業が入っていない（大企業・マスコミで取り上げられる機会の多い企業・生活に身近な企業など既知の企業に比較的容易に就職できる状況）
- ・しごとに対するやりがいなど中小企業の魅力が十分認知されていない（大企業志向が強い）
- ・ものづくりに対する関心が高まっているにも関わらず、ものづくり中小企業の魅力が十分認知されていない
- ・経営の安定性など新卒者を取り巻く保護者や学校関係者等の中小企業に対する認識が低い

- ・採用活動において大企業との競争が厳しい
- ・中小企業が求職者のニーズを十分把握できていない
- ・民間の人材紹介会社を活用した人材確保はコスト高で、効果も未知数
- ・ハローワークの一層の活用
- ・職業能力開発センター修了生の一層の活用などが挙げられる。

ウ 中小企業における人材育成

<現状>

人材の確保が困難な状況の中で、景気回復に伴う受注機会の増加や事業拡大のチャンスを実際に捉え、企業の成長を実現していくためには、必然的に労働生産性の向上が不可欠となる。また、経済における国際競争の一層の激化、市場の多様化・複雑化・高度化に対し、自社製品・サービスの高付加価値化も必須である。多くの中小企業はこうした複合的に厳しい状況を踏まえ、自社の社員の能力向上・高度人材化・多能工化・マルチ化に取り組むことの必要性を認識し、これまで以上に人材の育成が重要であると考えているが、これを実現するための人材育成のカリキュラム構築・体系化や、具体のアプローチ方法などのノウハウを十分有しているとは言い難い状況である。

また、中小企業の人材育成方法としては、業界団体等が主催する研修や、都の職業能力開発センターに設置した「人材育成プラザ」で実施している「能力向上訓練」、「オーダーメイド訓練」など公的支援を活用している企業もある。しかし企業の多くではOJTや、業界団体が実施する集合研修・職業能力開発センターが行っているキャリアアップ講習などを活用したOff-JTによる育成が中心であるとともに、人材育成を計画的、効率的・効果的に取り組

んでいる企業は多くない状況である。

<原因>

- 人材の育成が困難な主な原因は、
- ・経営理念等をベースとした人材育成のカリキュラム構築・体系化、計画的な取組に関するノウハウが不足しており、取組が十分図られていない
 - ・人材育成の根幹となる経営理念そのものが社内に浸透していない
 - ・人材育成の方法等がマニュアル化（見える化）されていない
 - ・OJT以外に人材を育成する時間面、費用面に余裕がない
 - ・多能工化、職務能力のマルチ化（マルチ人材の育成）は人材不足のなか喫緊の課題であるが、そのための育成方法を十分有していない
 - ・自社内に人材を育成する能力を有した人材が不足している
 - ・営業職の重要性は認識されているが、当該職種の育成はOJTが中心で、育成方法を十分有していない
 - ・製造業における品質管理・製造機器等のオペレーターのほか、労働安全衛生管理、環境対応等の人材が不足しているが、そのための育成方法を十分有していないなどが挙げられる。

エ 中小企業における人材定着

<現状>

新規学卒者の3年以内の離職率は、中卒者で約7割、高卒者・短大卒者で約4割、大卒者で約3割となっており、事業所の規模が小さくなる程、離職率が高くなる傾向にある（表－3参照）。こうした中小企業に特に顕著な早期離職（人材が定着しないこと）は、確保・育成に投下したコストを回収できないばかりか、各企業が持つ特有の技能・技術の円滑な継承が困難となり、ひいては企業の存続にも大きな影響を及

ぼしかねない。

特に若年者が定着しないことは、反射的に在職者の高齢化率を高めることになり、場合によっては、企業の活性化を阻害する要因になりかねない。

<原因>

- 人材の定着が進まない主な原因は、
- ・求職者が、企業の経営理念・事業内容等と、実現したい自己の将来像の整合を十分考慮せずに就職し、就職後「こんなはずではなかった」という不満を持つケースがある
 - ・就職前に期待した通りの働きがいや満足を得られない
 - ・今の仕事に働く意義を感じられない、自分が成長できると感じられない
 - ・自分の仕事が適切に評価されていると感じられない
 - ・仕事の悩み、職場環境に対する不満や、仕事に対する自分のアイディアなどを十分に受けとめてもらえない
 - ・職場の人間関係や職務環境に対する不満
 - ・出産・育児、介護、疾病など社員の生活環境の変化に合わせた勤務体制などのしくみが十分に整備されていないなどが挙げられる。

3 課題への対応の方向性

（1）中小企業の人材における課題への対応の必要性

企業における経営資源は、ヒト・モノ・カネ・情報が基本とされているが、長期的に生産年齢人口の減少が進むなか、現在の景気回復の局面においては、求職者と求職者を取り巻く環境（家庭、学校など）の大企業志向も相まって、産業を支える人材（ヒト資源）に偏在が生じ、中小企業の経営を支える人材が不足している。このため中小

企業の多くが受注機会を逃す、諦めるなど、現在の好調な景気の恩恵を十分に取り込めない状況にある。

現在、多くの中小企業において、最大の課題は人材の確保と認識されており、自社のWebサイトの改善・充実、リファーマル採用（縁故採用）やインターンシップ・会社見学の受入・意見交換会の開催などの取組、ハローワークへの求人申込、民間人材紹介会社の活用（紹介、大規模企業説明会等への参加）、ハローワーク・都・各区等が主催する中小企業向け企業説明会・合同面接会等への参加など、様々な手段を講じて人材の確保に手を尽くしているが、多くの企業でこれらの取組が十分に奏功していない状況にある。

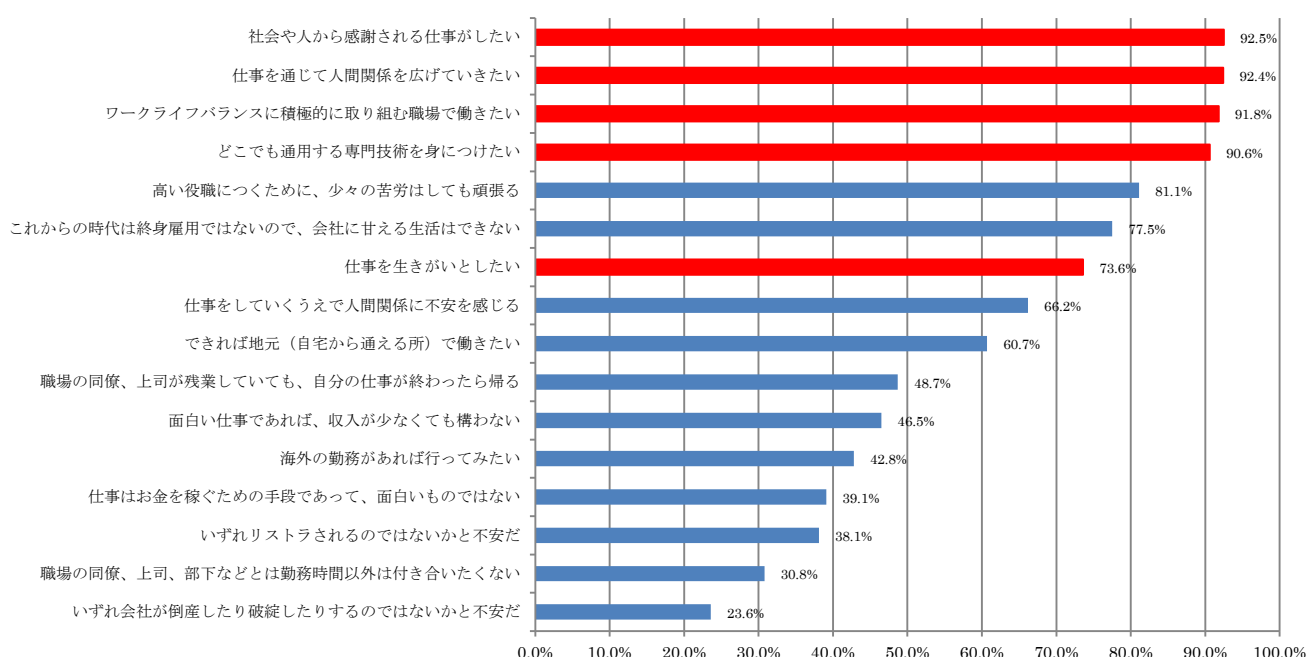
こうした実態の原因として、多くの求職者が、就職先として中小企業を認知していないこと、中小企業の魅力が十分認知されていないこと、新規学卒者の保護者・学校など学卒者周辺の関係者における大企業志向が強いこと、個別の中小企業に対する認知が低いことなどが挙げられる。

Webサイトは、比較的安価で簡易に作

成できる情報提供ツールであるが、インターネット上には同様の企業情報が溢れており、その中から求職者の目に留めてもらうには、求職者がインターネットで検索する前の段階で中小企業総体の存在・魅力を認知してもらう仕掛けや、提供する情報が求職者のニーズを踏まえつつ企業の魅力を存分に伝えるものにするなど、特段の取組が必要である。また、自社の魅力を伝えるには、実際に自社に触れてもらうインターンシップ・企業見学などの取組が効果的であるが、インターンシップ等の実施には、事前に学校等との間で信頼関係・パイプを構築し、紹介してもらうなどの手立てや、自社内の受入体制の整備・実際に受け入れる社員の理解が不可欠である。また、第二新卒や転職希望者に対するインターンシップについても検討の余地がある。

中小企業は、「国内産業の屋台骨」、「イノベーションの苗床」などと言われ、これら我が国の経済を支える優れた力は、その企業規模から、高度な技能・技術を有する社員と経営者（層）とが一体となって事業に取り組むことで実現している。中小企業

図－８ 新入社員の就労意識（各項目に対して「そう思う」「ややそう思う」と回答した割合）



『平成29年度 新入社員「働くことの意識」調査報告書』（平成29年 日本生産性本部編）を一部加工

は、こうした大企業にはない多彩な魅力を有しており、各企業は独自の技術・人材・社風を持つユニークな存在であるが、これらの魅力が一般に十分認知・理解されていないのが現状である。

一方で、図－８のとおり、多くの求職者の就労意識は、

- ・ 社会や人から感謝される仕事をしたい
- ・ 仕事を通じ人間関係を広げていきたい
- ・ 仕事を生きがいとしたい

など、やりがいのある仕事と、仕事を通じた自己実現を求めているとともに、

- ・ どこでも通用する専門技術を身につけたい

といった自己の成長を期待しており、さらに、

- ・ ライフ・ワーク・バランスに積極的に取り組む職場で働きたい

といった職場環境の整備に関することにも多くの期待が寄せられている。

こうした就労意識に対して、中小企業は十分に応え得る基礎を有している。なぜなら、中小企業は、経営者や顧客との距離が近く、自分のしごとに対する感謝など、直接的な反応を得られ、やりがいや温かい人間関係を感じることが出来る。また、比較的規模が小さいため、若いうちから責任ある様々なしごとを任せてもらえ、多様な経験を積むことが出来、自分の成長を実感できるからである。

このため、求職者のニーズをきめ細かく踏まえながら、中小企業の魅力とともに、個別の中小企業の魅力について、棚卸しと明確化を行い、自らがその魅力を再認識し、これを効果的手法によってPRすることが重要である。

また、求職者のニーズに基づき、人材の育成や定着のための取組を充実し、これらの取組も含めて総合的にPRすることが人材を確実に確保するために必要である。このように、人材の確保・育成・定着を一

体的に取り組むことが重要である。

（２）中小企業の人材に関する公的支援活用の方向性

＜公的支援情報の集約＞

中小企業の人材に関する公的支援は、国・都・各区及びその関係機関、東京商工会議所などの民間団体など様々な主体が多様な事業を実施しているため、全体像が掴みにくいという、その情報が中小企業に十分に届いておらず、届いていても咀嚼が困難で活用に結びついていない状況にある。このため、中小企業の人材に関する公的支援の情報について、国・都・各区及びその関係機関、民間団体など、それぞれの領域を越えて、出来る限り幅広く、きめ細かく事業情報を収集・整理したうえで、中小企業に情報提供することが重要である。

＜収集した情報の周知＞

取りまとめた公的支援の情報を、出来る限り多くの中小企業に認知してもらうためには、提供の方法にも工夫が必要である。媒体としては、冊子やWeb（電子）が想定されるが、これらの情報を中小企業の経営者など事業の活用を判断する人の手元に確実に届くよう、創意工夫することが重要である。そのためには、人を介することが効果的である。

現在、都・各区及びその関係機関、民間団体等で、中小企業に対する相談窓口を設置しており、こうした様々な相談窓口がネットワークを形成するとともに、取りまとめた公的支援情報を共有し、どの窓口で相談しても、同じ情報を提供できるしくみを構築することが第一に重要である。

また現在、「人材支援員」が各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じ、東京都の事業を中心に公的支援を紹介しているが、人材支援員が、とりまとめた公的支援情報を携えて企業訪問を行うことで、より

幅広い情報の提供と、提供の効果を高めることができる。

さらに、中小企業経営者が、必要な情報を入手し、相談している税理士・取引金融機関の営業担当者など、中小企業経営者に対する民間の支援者とも連携を進め、取りまとめた公的支援情報を提供することにより、経営者とのやりとりの中で、活用してもらえる状況を構築することも重要である。

(3) 中小企業における人材確保の方向性

<求職者ニーズの把握>

人材を確保するためには、まず求職者のニーズを把握することが重要であるが、国や、民間のシンクタンク等が数多くの実態調査を行っており、これらを活用することで、その傾向を把握することが可能である。また、これらの調査に加え、都内、中央・城北地域内の状況や、業界ごとの状況については、関係機関との連携により、情報を収集・分析することで、足元の細かい状況を把握することができる。

これらの情報は、中央・城北地域内の中小企業・関係機関との間で共有するとともに、各企業が企業説明会等で求職者と接触する中で把握したニーズ等も貴重な情報であることから、これらも集約し、地域内の企業・関係機関の間で共有することが重要である。

<地域で連携したイメージアップ>

人材確保の第一歩として、ものづくり産業をはじめ中小企業の魅力を包括的にアピールすることにより、求職者の視座の中に中小企業を就職先として根付かせるとともに、中小企業に対する意識を変える必要があり、各業界団体・各企業が行うPRの効果を高める「入口戦略」に取り組むことが重要である。

中小企業は、「一人ひとりの社員を大切

にする」温かい雰囲気や、大企業では巨大組織の「歯車」の一部として仕事をするのに対して、中小企業では若いうちから様々な責任ある仕事を任せられることにより「やりがい・生きがい・自己の成長」を実感でき、自己実現が可能であるという特徴を有している。こうした中小企業の魅力をWeb・SNS、動画・冊子等の媒体、イベント等を通じ、しっかりとPRし、イメージアップを図ることが重要である。

一方で、中小企業は、その規模のため、一人の社員が色々なしごとを、場合によっては同時に担うことが求められるが、こうした仕事の進め方を「ブラック企業」と誤解される可能性が指摘されている。このため、中小企業の魅力をPRする際には、「一人ひとりの社員を大切にしている」こと、色々なしごとの経験を通して「やりがい・生きがい・自己の成長」を実感できること、この双方をセットでPRすることが肝要である。また、中小企業の魅力の発信は、個別の企業・機関で行うよりも、中央・城北地域の中小企業や行政等関係機関が連携して取り組むことが効率的・効果的である。

そのうえで、次の展開として、各業界団体・各企業それぞれのイメージアップを図る必要がある。そのためには、各団体・各社が自らの強みを棚卸し、整理・明確化し、再認識したうえで、PRする必要がある。またその際には、求職者の多くがインターネット等により情報収集している実態や、ビジュアル（動画）の活用が効果的であること、「仕事のやりがい」など若者を中心とした求職者が魅力と感じていること、求職者に近い年齢の若手の活躍と成長の実例を交え、Web・SNS、動画・冊子等でリアル感のある情報を提供することが重要である。

こうした情報の提供は団体・企業ごとに行うことになるが、Web等で数多くの企

業情報が発信されている中、一企業単体での発信では求職者に認知されにくいいため、中央・城北地域の業界団体・企業・行政等関係機関が連携し、各企業の魅力に関する情報を大きく束ねて発信することで、多くの求職者の目に留まりやすくなり、効果的である。

＜地域で連携した「攻めの採用」＞

これまで多くの中小企業では、採用情報を広報し、応募者からのエントリーを受け付ける、所謂「待ちの採用」を主とする企業が多かった。今後はこれに加え、インターンシップ、コーオペ教育¹³、社内見学会、求職者との意見交換会、ダイレクトリクルーティング（リファーマル採用、縁故採用）など、求職者が就職前の早い段階で企業の魅力に直接触れるとともに、求職者と企業が相互コミュニケーションを十分に図り、自社への関心・憧れ・共感を持ってもらい、採用に結びつける「攻めの採用」に取り組むべきである。その際、個別企業の取組では、求職者との間のルート開拓等に限界があるため、中央・城北地域で連携した「攻めの採用」を推進する求職者と企業の出会い（マッチング）のしくみを構築する必要がある。

一方で「攻めの採用」では、多くの場合、最初の出会いの段階から求職者と企業とのコミュニケーションが、採用を強く意識した密接なものとなることから、採用したい人材を予め明確化しておくことや、自社の魅力を簡潔かつ効果的に説明できるストーリーを構築しておくことが重要である。なお、採用したい人材の明確化においては、職種や技能だけでなく、人柄や価値

観なども明らかにしておく必要がある。また、自社の魅力として、自己実現が可能であるというストーリーを構築する場合は、例えば若手社員の活躍など、求職者が自らの近い将来の姿としてリアルにイメージしやすい実例を挙げるなどの工夫も必要である。

こうした「攻めの採用」は、求職者に対し、自社の内情を詳らかにすることでもあることから、受入体制・社内環境・教育体制等の整備など、事前の綿密な準備と、社員の積極的な協力が前提となる。

＜経営者（層）による直接のアプローチ＞

企業説明会や採用面接会などで、経営者（層）が自社の経営理念等を直接説明するなど、密接なコミュニケーションは、人材の確保に結びつきやすいとされている。図－８で示したとおり、多くの求職者が「社会や人から感謝される仕事をしたい」と考えており、企業がその経済活動を通じて社会や人々にどのように貢献していくかといった企業理念等の内容は、求職者が企業選択をする際の重要な判断材料となっている。

往々にして、現時点では経営理念と経営の実態が完全に一致しないことは、求職者も承知しており、経営理念等を経営者自らが説明することにより、その企業が経営理念等を本気で実現しようとしていることが、求職者に伝わるという観点からも、こうした取組は重要である。また、経営理念や、経営者の言葉に共感して就職した者は、その後の定着率が高いとも言われている。

一方で、高額な費用を支払って大規模な企業説明会等に出展しても、大企業に有利であり、多くの求職者が来場しているにも拘わらず、接触する機会が少ない、比較的小規模な説明会等の方が、採用したい人材と出会う機会が多いとの声が聞かれる。こうした状況を踏まえ、中央・城北地域の関

¹³ コーオペ教育：学生の企業における就業体験プログラム。インターンシップも就業体験プログラムの一つであるが、インターンシップが企業側主体のプログラムであるのに対し、コーオペ教育は大学側主体のプログラムである。

係機関が連携して、中小企業に特化し、比較的小規模で、安価な費用で出展可能な会社説明会・合同面接会を開催することも検討する必要がある。但しその場合、単に中小企業による会社説明会では、多くの来場者を見込むことは難しいことが予想される。このため、「社員一人ひとりを大切にする企業」、「やりがいのあるしごとで、自分の成長を実感できる企業」など、中小企業特有の魅力を前面に打ち出すなどの工夫が必要であり、そうした志と、実際に取り組みを進めている中小企業が出展できるよう、その運営にも配慮が必要である。

＜採用時におけるコミュニケーションの見直し＞

現在の中小企業は、人材の確保が非常に困難な状況ではあるが、かといって拙速に採用することは、早期の退職を招きかねない。

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを「見極める場」として認識してきた。しかし現在は、見極めるほど多くの求職者が応募してくる状況にはない。このため、採用時のコミュニケーションでは、求める人材像（経営理念に基づく価値観・考え方、人柄・資質、能力等）を明確化したうえで、求める人材に対して、提示する資料やプレゼンテーションなどを工夫しながら、自社のありのままを率直に説明し、場合によってはインターンシップ等により実際に現場を見せて、ミスマッチを回避するとともに、経営理念等を丁寧に説明し、自社の価値観に共感する求職者に対し、自社の魅力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要である。

また、内定を出してから入社までの間には、きめの細かいフォローを行い、内定辞退を最小限に留める取組も重要である。いずれにしても中小企業は、採用時のコミュ

ニケーションを改めて見直す時期に来ていることを認識すべきである。

＜多様な人材の積極的な確保＞

景気の回復により、大企業の採用がかつてない程に積極的で、就職が容易になっているため、その結果として学卒者の大企業志向が高まっている。こうした状況下においては、中小企業が新規学卒者を採用することは非常に難しい状況にある。

こうした状況を踏まえ、中小企業は、第二新卒者や、転職者、高齢者、女性、障害者、外国人等にもっと目を向け、積極的に確保することが重要である。

一方で、このような人材確保の多様化を進めるためには、多様な人材を受け入れる体制について事前の整備が必要となる。多様な人材にきめ細かく対応できるのは中小企業の特性であり、このための体制整備は、多様な就業感を持つ新規学卒者にとっても、魅力となる可能性が高い。

また、多様な人材の確保においては、年齢、性別、障害の有無、国籍などによる先入観を持つことは避け、本人の意向と、客観的な適性判断等に基づき、採用、配属を決めるべきである。

現在では、女性が電気工事や印刷機オペレーターなど、これまでは殆どが男性のみであった職に就くため、必要な技能を習得し、実際に就職して活躍している例も多く見られるようになってきた。社会全体で職業人として女性の活躍に期待が寄せられ、公的支援策も充実していることから、公的支援制度を活用しながら、これまでの先入観を脱して、女性の採用・活用を推進すべきである。

また、「障害者雇用促進法」により、従業員に占める身体障害者・知的障害者・精神障害者の割合を「法定雇用率」以上にする義務があり、平成30年4月から、同法が改正され、対象となる民間企業の規模が、

従業員50人以上から、45.5人以上となった。また対象の企業における法定雇用率が2.0%から2.2%に引き上げられている。つまり、従業員を45.5人以上雇用している企業は、障害者を1人以上雇用しなければならないことになった。さらに、今後3年以内に、法定雇用率が0.1%引き上げられることになっている。これを機に、障害者の採用に積極的に取り組むことが求められる。

同様に、年齢が高い(低い)から、外国人だからという先入観で、採用・配置を決めることは、自社にとって重要な人材の確保に影響を及ぼすだけでなく、採用したとしても、早期の退職に結びついてしまう可能性がある。

＜ハローワークの一層の活用＞

多くの中小企業は、求人活動の重要な柱として、ハローワークの活用を組み込んでいる。また、ハローワークが開催する、中小企業向けの会社説明会や合同面接会には、多くの中小企業が参加しており、中小企業の求人活動において、ハローワークは不可欠な存在である。

一方で、ハローワークに求人を出しても、応募がなかったとの声もある。業種や事業所の立地等が影響している場合もあると思われるが、求人票の記載内容によって、応募状況が大きく変化することが指摘されていることに留意すべきである。ハローワークには、毎月1万件を超える新規求職が生じていること、利用に際しては費用が掛からないことなど、多くのメリットを持っていることから、求職者のニーズを踏まえ、自社の魅力を最大限アピールし、多くの求職者から関心を持ってもらえるよう、求人票の記載について工夫をしながら、一層の活用を図るべきである。

＜保護者・学校への対応＞

「攻めの採用」に取り組むことにより、求職者本人が中小企業への就職を希望しても、保護者の反対により、実現しないケースが多いとの報告がなされている。保護者の大企業志向を少しでも転換し、中小企業への就職がわが子の将来にとって、自己実現の重要な機会となるなど、就職先としての中小企業に対する理解を、深めてもらうことが重要である。事例として、中小企業への就職を希望した高校生が、都が作成・配布している『東京カイヤハッケン伝』¹⁴を示し、保護者を説得したケースが報告されている。保護者の中小企業に対する理解の促進は、公的機関の重要な役割であり、様々な策を講じていくことが求められるが、中小企業としても、就職した学卒者が自社内で活躍できるよう、本人の希望や適性を踏まえた配置や、教育体制を整備するとともに、社内コミュニケーションの活性化など、職場環境の向上により定着を促進するなど、好事例を多く生み出すことが求められる。そして、こうした好事例を公的機関が積極的に紹介するなど、人材確保に向けた公民の連携が効果的である。

学校関係者の大企業志向も、人材確保における大きな壁となっている。また高校に対して自社をPRする機会を設けてほしいと要望したが、実現しなかったとの経営者の声もある。大企業への就職が比較的容易な現状で、あえて中小企業への就職を勧めるよう働きかけることは非常に困難ではあるが、保護者への対応と同様に、中小企業への就職の好事例を積み上げるとともに、こうした好事例を積極的に紹介しつつ、学校関係者との間で信頼関係を構築し、理解を深めてもらい、中小企業の就職を後

¹⁴ 都の「中小企業しごと魅力発信プロジェクト」の一環として、中小企業の魅力をコンテンツとして盛り込んだ冊子の発行・Webサイトの運営を行っている。

押ししてもらえよう、息の長い取組が求められる。

＜職業能力開発センター修了生の一層の活用＞

都立職業能力開発センターでは、都内を「中央・城北」「城南」「城東」「多摩」の4ブロックに分け、各地域の産業集積に対応した様々な職業訓練を13の施設（国立・都営の「東京障害者職業能力開発校」を含む）で行っており、これらの施設では一般向けの訓練（機械、建築・造園、電気、塗装・印刷、情報、ファッション、介護、その他）や障害者訓練など104科目、定員4,600人以上で実施しているほか、民間教育訓練機関に委託して行う訓練など様々な職業訓練を展開している。

職業能力開発センターでは、このように多くの求職者に対し、就職に必要な知識・技術・技能の習得を支援するとともに、職業人としての心構え、考え方、しごとに対する姿勢なども身に付けることが可能である。このため、一般の求職者に比べ、就職後、自然なかたちで職業生活を始めることが出来、修了生は様々な分野で活躍している。

このことから、中小企業の人材確保のため、職業能力開発センター修了生の一層の活用に向け、職業能力開発センターと中小企業・業界団体との連携強化が重要である。

（４）中小企業における人材育成の方向性

＜人材育成の体系化、計画的取組＞

求職者の多くが、仕事を通じて技術・技能を身に付けるとともに、自己実現を図りたいと考えている。求職者のこうしたニーズに対応するためには、漫然とした人材育成では応えることが出来ない。

また、人材は多くの段階を経て成長するものであるとともに、中小企業では一人の社員が担う業務は多岐に亘ることから、人

材育成に関しては、業務間の関連づけと、それらの業務に必要な知識・技能・技術を、時間軸の中でどのように習得させ、育成していくかといった目標を明確にしたカリキュラム・体系を構築し、計画的・戦略的育成することが重要である。

人材育成に熱心な企業に対しては、多くの求職者が関心を寄せていることから、人材育成のカリキュラムを構築・体系化するとともに、求職者にも分かりやすい形で提示（見える化）することが重要である。

＜経営理念の社内浸透＞

通常、企業内には、年齢・性別・家族状況など多様な属性、多様な価値観を持つ社員が在籍しており、こうした多様な社員が同じベクトル・方向性を持って仕事をしてもらうことにより、社員の能力を結集し、経営改革や、自社の製品・サービスの高付加価値化などが実現できる。そのためには、まず、こうした取組の根幹となる経営理念の社内浸透が重要である。しかし、十分な検討を経て経営理念を策定し、毎朝のミーティングで唱和するなどに取り組んでいるにも拘わらず、一向に浸透しないとの声も多く聞かれる。

経営理念を社内に本質的に浸透させるには、日常の業務と密接に関連づけることが重要である。経営者（層）が、経営理念を日頃の業務にブレイクダウンし、これを日々社員に語りかけ、社員が常に経営理念を意識しながら仕事をする事、毎日の業務の中で課題等が生じた際は、経営理念に立ち戻って対応策を検討・判断することなど、社員一人ひとりが経営理念に基づいて仕事をする社内環境を醸成することが肝要である。

＜社内の教育体制の充実＞

図－８で示したとおり、多くの求職者が就職に際し、「どこでも通用する専門技術を

身につけたい」といった自己の成長を期待している。また、就職先の検討において、教育体制に対する関心が高い求職者も多く、経営者が研修等人材育成に力を入れ、社内全体のレベルアップを図っている企業は離職率が低いとも言われている。このように社内の教育体制の充実、人材の確保だけでなく、人材の定着にも有効である。

一方で、中小企業の多くは、業界団体やグループ企業が行う研修の活用や、OJTによる育成が中心で、人材育成が明確に体系化されていないケースが多く、育成ノウハウが不足している、育成を担う人材が不足しているなどの課題を抱えている。

こうした状況にあって、社内の教育体制の充実には、人材育成カリキュラムの構築・体系化、計画的な取組が第一に重要であり、これらは経営理念に基づいたものであることが肝要である。前述の通り、経営理念を経営者（層）が説明し、これに求職者が共感することが人材確保において重要であり、経営理念の説明により、会社が目指す目標が明らかとなる。そして、その目標に向けて取り組む事業や技術開発を明らかにし、これを支える人材像（求める人材像）と、そうした人材を育成するための取組みとして、教育体系、キャリア・パス等を明らかにすることで、求職者にはその会社が一層魅力的なものと感じられる（図－9 参照）。

長を見える化できるしくみである。自身で成長を実感することもしごとへのモチベーションとなるが、第三者がその成長を認めることで、社内外からの評価を得ることができ、一層の意欲向上に結びつくだけでなく、社内の評価制度にも反映することが可能である。

また、資格取得を目指して勉強・訓練をすることにより、そこから得た知識・技能をしごとに活かすことも可能であり、人材の育成において、資格の取得促進は重要な取組である。

世の中には、公的に、あるいは民間で様々な資格制度が設けられているが、「技能検定制度」は、その人の技能のレベルを一定の基準で検定し、国として証明する「国家検定制度」である。技能検定は、技能に対する社会一般の評価を高め、働く人々の技能と地位の向上を図ることを目的に「職業能力開発促進法」に基づき実施されており、昭和34年の開始以来、平成30年の時点で111職種が対象となっている。技能検定の合格者は平成29年度までに438万人を超え、国が認めた技能の証として、ものづくりを中心に各企業で高く評価されている。

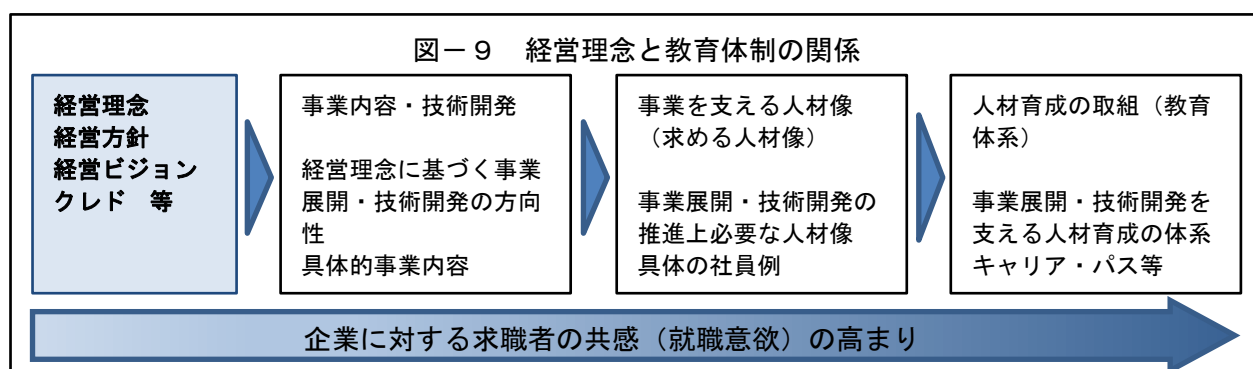
このように資格の取得には、様々なメリットがあることから、企業として、取得に必要な経費の補助や、取得時の報奨金などの制度を整えることも重要である。

＜資格の取得支援＞

資格の取得は、しごとを通じた自己の成長

＜特に不足している人材への対応＞

人材不足が深刻化するなか、特に懸念さ



れているのが、営業職の不足である。

営業とは、自社の製品・サービス及びそれを支える技術・技能と、取引先のニーズとを結びつけるとともに、取引先の顕在・潜在ニーズを把握し、自社が有する技術等を活かして、新たな提案を行う、「イノベーションの結節点」である。このため、営業職がその企業の存続と成長を担っているといっても過言ではない。特に中長期的に人材の不足が不可避の状況下で、自社の製品・サービスの高付加価値化を実現するには、イノベーションが不可欠であり、それを担う営業職の人材確保と、能力向上は不可欠である。

加えて、製造業では品質管理とオペレータの人材不足が深刻な状況となっている。その他に様々な業種で、労働安全衛生管理、環境対応、情報セキュリティを担う人材の不足も課題となっている。これらの人材の確保・育成が重要であり、営業職を含め、不足している人材の育成に対しては、人材のマルチ化に取り組むことも必要である。

かねてから製造工程における多能工化の必要性が強く認識され、取り組みが進められてきたが、総体的な人材不足が進むなか、多能工化の取組を一步進め、営業職・品質管理・オペレーター等も含め、生産工程・品質管理工程・販売促進工程等を担う人材を一体的に育成することが求められる状況となっている。

この取組は、一時的に不足する人材を補完するなど、経営の効率化を実現するだけでなく、自社の技術を理解した社員が営業に関与することにより、顧客のニーズにいち早く対応でき、取引先の潜在ニーズを把握した営業が、生産に関与することにより顧客の期待を超える製品・サービスの企画・提供が可能となる。人材のマルチ化は自社内のイノベーションの第一歩ともいえる。

(5) 中小企業における人材定着の方向性

＜採用時のコミュニケーション＞

現在の中小企業は、人材の確保が非常に困難な状況である。ハローワークに求人の申込をしても、求人広告を出しても応募者がいないという中小企業からの声は多い。しかし、そうした状況だからと言って、誰でもいいから採用するということは、早期の退職を招き、確保・育成コストが無駄になるばかりか、経営方針に反する考え方を持つ人を採用することは、職場環境・人間関係や生産効率を悪化させることに繋がりかねない。

採用は、人材戦略の入口であるとともに、経営戦略の核心であることを念頭に、求める人材像を明確化したうえで、求める人材に対しては、企業理念や教育体制、社内風土・雰囲気・人間関係など、入社後の定着に結びつきやすい事項をしっかりと伝え、求職者に納得・共感してもらうとともに、自社の魅力を積極的にPRし、入社に導くコミュニケーションを図る必要がある。

＜社員を大切にせる企業＞

社会保障制度や退職金制度が完備されるとともに、就業規則を定めて年次有給休暇等の各種休暇が取得しやすいなど、社員に優しく、働きやすい職場環境が整備されていること。また、一人ひとりの社員へのきめ細かな対応により、働きがい、やりがい、自己の成長を実感できる仕事を社員に提供している「社員を大切にせる企業」は、高い人材の定着率を誇るだけでなく、高い業績や新たなビジネス・技術を創造する企業が多いことは、羽田幸広¹⁵らにより、明らかにされている。

こうした事実を踏まえ、例えば板橋区では、区内に本社または主たる事業所を置く中小企業等を対象に、長時間労働削減に向

15 羽田幸広『日本一働きたい会社のつくりかた』(2017年 PHP研究所) など

けた取組、年次有給休暇の取得促進に向けた取組、仕事と育児・介護の両立に向けた取組など行う会社を「いたばし good balance 賞」として表彰しており¹⁶、この賞の受賞メリットとして、区の広報誌・ホームページ・情報誌等で紹介、区の産業融資の利子補給割合の加算、区のホームページのバナー広告の無料掲載などを設けている。

こうした「社員を大切に作る企業」は、人材の定着率や業績の向上だけでなく、その存在が周知されれば、「働きがいのある企業」、「雰囲気の良い企業」として評価され、注目されることで、人材確保の面でもメリットを生み出し、将来の成長が期待される企業としても注目され、事業展開の面でも有利となる。このため、各企業の取組を推進するとともに、公的機関の役割として、こうした企業を広くPRしていくことが重要である。

＜経営者（層）と社員の距離が近い企業＞

会社の規模から、経営者（層）が自身の考えを社員に直接伝えること、社員が日常業務の中で抱く悩み・不満や業務改善・新規事業等のアイデアなどを経営者（層）に直接伝えることは、大企業には出来ないが、中小企業では可能であり、こうした「経営者（層）と社員の距離の近さ」は中小企業が持つ魅力の一つである。

また、「経営者（層）と社員の距離の近さ」とは、単にコミュニケーションが図りやすいというだけでなく、経営者（層）と社員が同じ価値観・ベクトルを共有しているということでもある。そのためには、社員一人ひとりの個性を活かしつつ、経営者（層）と社員が同じ方向・ベクトルに向かうよう、経営理念を社内に本質的に浸透させるなど、社内の雰囲気づくりに取り組む必要がある。

また、こうした経営者（層）のリーダーとしての取組姿勢を社員はしっかりと見ており、こうした取組自体に「距離の近さ」を社員が実感する機能が備わっていると認識すべきである。

特に、女性社員は、会社の理念やビジョンが共感できるものか否かを厳しい目で見ていたとの調査結果もある¹⁷。女性が共感できる理念やビジョンを掲げ、浸透している企業は、男性もまた働きやすい企業であることを認識することも重要である。

また、経営者と社員の距離が近いということは、社員が経営者の背中を直接見ながら、会社の経営を直に学ぶ機会を提供していることでもある。こうした状況は、将来の経営者層を日常的に育成していることに等しい。また、経営者から直接学んだ社員は離職し、独立した後も、重要な取引先として会社を支えているとの報告もある。

いずれにしろ、経営者から学びを得た社員は、将来少なからず、企業の経営を支える存在になるといえる。

＜ガラス張りの経営＞

離職率が低い企業の特徴として、経営理念が社内に浸透しているとともに、経営理念に基づく方針・ビジョン、新しい技術へのアプローチの方向性、社員が仕事を通して得られる技術・知識、そして、これらを総括した人材育成の体系（社員のキャリア・パス、評価制度など）等が明確になっており、経営の状況とともに、これらが社員に分かり易く伝えられ、それぞれの社員が理解していることが挙げられる。

こうした情報は、社員が何のために働いているのか、自分が担当している業務は会社経営の中でどのように位置づけられるのか、担当業務を担うことによって自分はど

¹⁶ 詳しくは板橋区のHP
http://www.city.itabashi.tokyo.jp/c_kurashi/054/054365.html を参照

¹⁷ 『ワークライフ・バランス推進委員会事業中間報告書』（平成26年度 公益財団法人東京グラフィック工業会編）

のように成長するのかを理解することが出来、一人ひとりの社員が「自分が会社を支えている」、「この会社で働くことで社会に貢献している」などについて認識することが出来る。こうした認識は、モチベーションの向上を引き出すとともに、やりがい・働きがいを感じることで、定着率を高めることに繋がる。

一方で、こうした情報を一人ひとりの社員が得て、モチベーションの向上にまで結びつけるためには、経営者（層）と社員間のコミュニケーションが円滑な「ガラス張りの経営」を図ることが不可欠である。経営や事業の失敗も含め、経営の状況・方針・目標を社員に対して、オネストに、分かり易く伝えることは、社員の定着促進に重要な取組であるとともに、会社（経営者）の責務であることを強く認識する必要がある。

＜風通しのよい職場＞

会社の規模から、経営者（層）が自身の考えを社員に直接伝えることは、大企業では困難であるが、中小企業では十分可能である。経営理念や経営ビジョン・方針などを社員に直接、分かり易く伝えることは経営者（層）の責務であるが、それが社員の間にはしっかりと根を張るためには、経営理念を社員一人ひとりの日常業務の中でブレイクダウンし、継続的に説明する努力が必要である。

社員は日常の業務の中で、様々な悩みや不満を持つ一方で、業務改善や新たな事業展開等のアイディアなどを持っている。社員がこのような思いを言いやすい環境、すなわち「風通しのよい職場」づくりに努め、社員の声を経営に反映することも、定着率向上において重要である。

但し、社員の声を聴く側が、これにより疲弊しては本末転倒である。こうした事態に陥ることを防止するためには、聴く側（経営者）と言う側（社員）が一定程度同じ価

値観を共有し、同じベクトルに向いていることが重要であり、経営理念を社内の隅々まで浸透させることが、「風通しのよい職場づくり」を図るために必要なことである。

＜中小企業の特性を活かしたきめ細かな対応＞

一概に社員といっても、その属性や価値観は多様である。最近では、社会全体の価値観が多様化し、一人ひとりの社員に大きな影響を与えていることは、多くの経営者が実感しているところである。特にライフスタイルの多様化、国や都による「働き方改革」の推進で、「ライフ・ワーク・バランス」という考え方が浸透する中、図－8に示したとおり、「ライフ・ワーク・バランスに積極的に取り組む職場で働きたい」とする求職者は9割を超えている。また、高ストレス、人間関係の希薄化など社会環境が大きく変化する中で、精神的な疾患を発症するケースも多くなっており、ストレスチェックとそのフォローの実施など、きめの細かいメンタルヘルス対策が求められるようになってきている。

こうした、価値観・ライフスタイルの多様化、こころのケアが必要な社員が増えてきていることを踏まえ、一人ひとりの状況に応じてきめ細かく対応することが不可欠であるが、これが可能なのは、その規模、経営者と社員の間距離が近いという特性を持っている中小企業である。多くの大企業は、その規模ゆえ、こうした状況に対し制度上の改善・工夫等により対応することになるが、この手法では一人ひとりの社員の状況に応じたきめ細かな対応は難しい。

中小企業は、その特性により、一人ひとりの社員に対するきめ細かな対応が可能であり、こうした取組により、人材の定着を可能とすることができる。このことは中小企業の最大のメリットと捉えても差し支えない。

＜働き方改革への取組＞

現在、国・都が推進している「働き方改革」（時短勤務、テレワーク等による自宅勤務、超過勤務の縮減、有給休暇の取得促進など）への取組も、人材の定着促進に有効であり、取組に際しては、多様な人材（高齢者、女性、障害者、外国人、心身の疾病を有する人等）へのきめ細かい配慮が重要である。

その中で、女性については、平成18年4月の「女性活躍推進法」¹⁸施行に伴い、女性の職業生活における一層の活躍が期待されるなか、産児休暇・育児休暇がとりやすく、休暇後にも職場に復帰しやすい環境整備や雰囲気づくりなど、きめ細かな配慮が必要となっている。また、高齢者については、身体状況への配慮や、これまで蓄積してきた知識・経験を尊重することが重要である。障害者については、多様な障害への正確な理解を前提に、本人の意向や現在の制約条件、将来像などに留意しながら対応することが求められる。

外国人については、入国管理法に沿った受け入れを第一に、文化・習慣・国民性の違いを認識し、尊重・配慮する必要がある。心身の疾病を有する人に対しては、その疾病への理解と症状への対応が求められ、症状を踏まえて当該社員に何を担ってもらうかという視点で、きめ細かな検討と対応が必要である。

このように、多様な社員へのきめ細かな対応は、大企業では十分な取組を図ることが難しい、中小企業ならではの「働き方改革」の取組である。



¹⁸ 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律（平成27年9月4日法律第64号）

4 中小企業の人材における課題への具体的な対策

（1）公的支援の活用による課題解決

ア 「人材関連事業集」の作成・普及

人材戦略は、企業経営の中核であり、賃金・勤務体制の改善等による働き方改革への取組、教育体系の構築など、人材の確保・育成・定着に関する課題の解決には、国（厚生労働省・東京労働局）、東京都（産業労働局雇用就業部・商工部、東京しごと財団、東京都職業能力開発協会、東京都中小企業振興公社等）、各区及び各区の関係機関等が実施する総合相談や、各種支援事業、専門家の派遣などの公的支援を最大限活用することが重要である。

一方で、こうした公的支援は、様々な主体が多様な事業を実施しており、各企業が自社の課題状況に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくく、十分に認知されていないのが実情である。そこで、想定される課題（中小企業のニーズ）ごとに、活用すべき公的支援を分類し、これをカタログ的に整理した資料（「人材関連事業集」）を作成し、「情報集約・発信機能」（後段を参照）を通じて普及を図る。

イ 人材支援員による情報発信

現在、各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じた公的支援を紹介する役割は、各地域の職業能力開発センターに配置されている「人材アドバイザー」や、東京都中小企業振興公社に配置されている「人材ナビゲータ」等が担っている。こうした人材支援員の存在に関する周知を向上させるとともに、人材支援員が「人材関連事業集」を携えて各企業を訪問することで、公的支援の一層の周知・理解の向上と、利用の促進を図っていく。

ウ 関係機関等による情報発信

中央・城北地域に所在する国・都・各区及びその関連団体、商工会議所などの中小企業支援団体等の関係機関は、その多くが総合的な相談窓口を設置している。

こうした各団体が設置する総合相談窓口が、「人材関連事業集」を用いて、中小企業からの問い合わせに的確に応じ、支援事業を所管する団体に確実につなぐことができるよう、ネットワークを構築していく。

また、業界団体や、中小企業の経営に密接に関係している信用金庫・地銀などの地域の金融機関や、企業のアウトソーシング先である中小企業診断士・税理士などとも情報共有・連携し、「人材関連事業集」の普及と、公的支援事業の周知と活用の拡大を図っていく。

(2) 人材確保の課題解決

ア 求職者のニーズ把握と共有

＜求職者ニーズの把握方法＞

求職者のニーズについては、国（厚生労働省、経済産業省、文部科学省等）や、民間シンクタンクが多くの調査を行っている。人材の確保においては、まず、こうした既存の調査から求職者のニーズを収集・整理・分析することが重要である。また、これらの調査に加え、職業能力開発センターの訓練生や、東京しごとセンターの利用者へのアンケート調査等、各企業が企業説明会等で求職者と接する中で把握したニーズ等を集約し、足元の求職者のニーズを把握、補強していく。

なお、ニーズの把握に当っては、新規学卒者、第二新卒者、転職者など、求職のケース別や、高齢者、女性、障害者、外国人など、人材の多様化を見据え、きめの細かい把握・分析が求められる。

＜把握した求職者ニーズ情報の共有＞

把握した求職者のニーズについては、中小企業の人材確保において容易に活用できるよう、その内容に工夫を施すとともに、後述する地域のネットワークを通じ、より多くの中小企業、中小企業支援機関等との間で共有できるよう、「人材関連事業集」とともに、情報の共有を進めていく。

イ 業界・企業イメージアップ（魅力発信）

＜専門的ノウハウの共有＞

人材を確保するためには、業界及び各社のイメージアップを図ることが重要であり、そのためのツールとして、Web・SNS、動画・冊子等の活用が有効である。このことから、業界団体・企業の多くが、ホームページの立ち上げや改善、動画による自社の魅力紹介などの取組を進めているが、十分な効果が出ているとは言い難い。また、イメージアップの重要性は認識しているものの、未だ取組が進んでいない企業も多い。

イメージアップのための各種媒体は、自社または外注により作成することになるが、いずれの場合も、求職者の情報収集行動や、どのような情報を求めているか、好むかなどのきめ細かい実態を踏まえ、どういった内容や構成等がイメージアップに資するのかを理解していなければ、作成者の如何によらず、効果的なものを作成することは難しい。各業界・各社により、魅力となる素材は異なるが、求職者がどういったものに魅力を感じるかといった、媒体作成の基礎は共通する部分が多いことから、効果的にイメージアップできるWeb・SNS、動画・冊子などの作成について、平成31年度から、広告等の専門家等を招いたセミナーの開催等を行う。

＜業界・企業が連携したPR＞

インターネット上では、様々な企業が自

社のPRに凌ぎを削っており、各社が個別にPRしても、多くの情報の中から、求職者が自社の情報に目をとめてもらえるのは非常に困難（確率が低い）である。特に学生の場合は、大企業、とりわけB to C企業については前もって一定程度の認知があり、その企業のWebサイトにアクセスする確率が高いが、中小企業については、普段の認知が低く、就職先としてその視野に入っていない場合が多く、そのような期待を持つことは難しい。

このため、まずは中小企業総体の魅力を紹介し、中小企業の魅力に対する認知を向上させることが重要である。そのためには、求職者のニーズと中小企業の特徴が合致する点をアピールする必要がある。例えば、若いうちから責任ある様々な仕事を経験でき自分が成長できる。自分のアイデアを形にすることが比較的容易でやりがいを実感できる。社内での暖かい人間関係がしごとに対するやる気を高めてくれる。など、中小企業特有の魅力を前面に打ち出した動画や冊子などのコンテンツを制作し、Web（YouTube）等により効果的にPRしていく。

＜各業界団体・企業によるPR媒体作成＞

セミナーの開催等により、PR媒体作成の基礎を押さえたうえで、次に必要となるのが、自業界・自社の魅力の棚卸しである。各業界・企業には、草創以来今日までの過程で、求職者を引き付けるエピソードやストーリーが必ず存在するはずであり、これを掘り起こすことが重要となる。

なお、棚卸しの際には、経営者（層）や広報の担当者だけでなく、多くの社員の意見を取り入れることが肝要である。ある企業では、PRすべき自社の魅力の掘り起こしに女性社員に参画してもらったところ、これまで自社の魅力は高い技術力にあると認識していたが、社風や職場の雰囲気も技

術力に引けを取らない魅力であることが認識されたケースがある。

また、企業外部者（第三者）の視点を取り入れることも、魅力の掘り起こしには有効である。こうして掘り起こした魅力を、求職者に近い年齢層の社員の活躍や、成長の実例を交えながら、求職者が共感するストーリーとして構成し、リアル感をもって動画等の媒体に落とし込むことが重要である。

このような有効な作成プロセス等は、各社により異なるが、参考となる先駆的かつ具体的な事例について情報を収集・提供し、各業界・会社の取組を後押ししていく。

ウ 「攻めの採用」への積極的な取組 ＜インターンシップ等の積極的な取組＞

これまで多くの中小企業は、人員の確保に向け、ハローワークや民間人材紹介会社への求人申込、Webサイトの作成、求人広告の掲出などを行ったうえで、求職者からの応募を「待つ」採用を中心に展開してきた。しかし、現在の状況は、こうした「待ち」の姿勢では、応募が少ないか、場合によっては応募がなく、また応募があっても求める人材に出会えない状況が多くみられる。

一方、「攻め」の採用としては、インターンシップや企業見学会の受入、求職者との意見交換会の開催、民間人材紹介会社等が主催する合同企業説明会への出展などがあるが、インターンシップ等の受入は、学校等との信頼関係の構築が前提となるため、企業単独での実施は難しい。人材紹介会社が主催する合同企業説明会の出展は高額な費用を必要とするうえ、出展しても期待する人材と接触できない場合も多く、非常にリスクの高い投資となっている。

これらの課題を解決するため、個別の企業が採用したい人材を予め明確化しておくことや、自社の魅力を簡潔かつ効果的に説

明できるストーリーを構築したうえで、インターンシップや企業見学を受け入れたい中央・城北地域の中小企業に対して、公的機関等が連携し、工業高校や専門学校など教育機関との間で受入のルートを開拓するとともに、Web等を活用し、合同で参加者を募集する方法が考えられる。今後、手順や役割分担等を含め、実施に向けた具体的方法を検討し、31年度には試行実施、2020年度には本格実施に向け取組を進めていく。

また、職業能力開発センター・各校における訓練生のインターンシップについても、一層の充実に向け、地域の中小企業との連携強化を図っていく。

企業説明会については、公共の施設を利用するとともに、「社員を大切にせる企業」など、人材の確保に向け経営の改革等に取り組む中小企業による合同説明会とするなど、費用を極力抑えつつ、中小企業独自の魅力を強力にアピールするものとなるよう、実施に向けた具体的方法を検討し、31年度には試行実施、2020年度には本格実施に向け取組を進めていく。

エ 経営者（層）による直接のアプローチ ＜「経営理念」のあり方＞

経営理念は企業経営の根幹であり、企業の活動は基本的にこれに沿って行われる。また景気の低迷や自然災害などによって業績が落ち込み、立て直しを図る場合においては、立ち戻る拠り所である。坂本光司（法政大学教授）は「経営理念の浸透（経営理念力）と社員のやる気を引き出す仕組み（人材育成力）が成功の80%を決める。『当社は、誰のために、何のために事業を行うのか』という大義を持っている会社は、逆境においても強い。経営理念のある会社とないう会社では、利益率には、1.5倍の開きがあった。利益や上司に仕えるのではなく、理念に仕える社員が多い会社は、業績も良

い。」¹⁹としている。

一方で、経営理念はあるが、なかなか社員に浸透しない会社、経営理念が形骸化している会社が多くあるのも事実である。坂本は「経営理念が社内に浸透しない理由は明快」として、「経営理念そのものに、社員の心に突き刺さる大義がないか、社長が本気で経営理念を浸透させようとしていないかのどちらか」（前掲書）としている。

経営理念を軸に人材の確保・育成・定着を図ろうとする企業であれば、坂本の言う「本気で浸透させようとしていない」経営者（層）はいないはずであり、「社員の心に突き刺さる大義」ある経営理念とはどのようなものか、企業の多様性を考慮しながら「企業理念のあり方」について、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討していく。

＜「経営理念」の伝え方＞

経営理念を軸に人材の確保・育成・定着を図ろうとする企業で、本気で社員に浸透させようと考えていない経営者（層）はいないはずであるが、浸透していない場合は、その伝え方に課題がある可能性がある。

佐藤雄佑（株式会社ミライフ代表取締役）は、経営判断、事業判断が経営理念と一貫性を持っていないと、経営理念を社員が日々意識することはない、としたうえで、「（経営者の）日々の行動や判断、（人事）制度や採用のメッセージなどのすべてのビジョンを（経営理念を）起点に編みなおしていくことで、骨太の経営ができていくと思いますし、会社と社員、そしてこれから入社してくる人たちもベクトルが合ってきます。」と述べている²⁰。

¹⁹ 『21世紀をつくる人を幸せにする会社』（2012年 坂本光司、価値研）

²⁰ 『いい人材が集まる性格のいい会社』（2017年 佐藤雄佑）

企業が展開する全ての事業・技術開発、日々の社員の業務一つひとつに、経営理念を落とし込んでいくこと、「この業務・取組は経営理念のこの考え方に基づいている」と丁寧かつ継続的に説明していくことが、経営理念を社員の間に浸透していくために不可欠ということになるが、その具体的な手法については、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討していく。

オ 採用時のコミュニケーション ＜コミュニケーションの方法＞

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるかを「見極める場」として認識してきた。しかし、現在の厳しい状況下では、見極めるほど多くの求職者が応募してくる訳ではない。清瀬一人（共同システム開発株式会社代表取締役社長）は、企業説明会や採用面接は、求職者が自社に相応しい人物であるかを見極めるだけでなく、求職者に自社の魅力をアピールする場であるとしたうえで、「面接の目的は、学生の性格を知り、自社に合うかどうかを見極めつつ、よいと思われる学生に自社をアピールし、入社するように口説くこと」²¹としている。

これらを総合すると、採用時のコミュニケーションでは、求める人材像（経営理念に基づく価値観・考え方、人柄・資質、能力等）を明確化したうえで、求める人材に対しては、提示する資料やプレゼンテーションなどを工夫しながら、自社のありのままを率直に説明し、場合によってはインターンシップ等により実際に現場を見せて、入社後の「こんなはずではなかった」退職を回避するとともに、経営理念を丁寧に説明し、自社の価値観に共感できるかを確認し、それらに納得できる求職者に自社の魅

力を積極的にアピールし、入社に導くことが重要となる。同時に、内定を出してから入社までの間、きめの細かいコミュニケーションによるフォローを行い、内定辞退を最小限に留め、入社後円滑にスタートできるよう配慮することも重要である。こうした視点による採用時のコミュニケーションの方法については、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討していく。

＜採用時に求職者へ伝えるべきこと＞

採用時に求職者へ伝えるべきことの第一は、経営理念であることは前述の通りである。羽田幸広は、「価値観は社員の行動を規定する。皆が一定の価値観の下で働くことで基本的な行動が統一され、生産性が高まるが、価値観がばらつくと生産性が低下する。人が何十年の人生で培ってきた価値観を変えるのは難しく、なかなか変わらない価値観を変えることに注力するよりも、同じ価値観を持つ人（企業理念に共感した人）を採用することに注力すべき。」（前掲書）としている。

どれほど、能力が高くても、経営理念に共感しない人は採用しないという強い意志を持って採用活動に臨むべきとの示唆であるが、人材不足が著しい今日で、そこまで強い姿勢で採用に臨むことは難しい面もある。但し、多くの求職者が共感する経営理念を構築することは可能であり、そうした経営理念を社内に浸透させることができれば、社員のモチベーションを向上させることも可能である。

まずは、前述の「社員の心に突き刺さる大義」ある経営理念とはどのようなものか、企業の多様性を考慮しながら、「企業理念のあり方」について、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討していく。

²¹ 『逆転の新卒採用戦略』（2016年 清瀬一人）

また、障害者、女性、外国人の仕事に対する視点や価値観は既成の概念を超える力があり、経営者の中には「女性社員とのコミュニケーションを通じ、これまで良いと思っていたことが、これでよいのかと考えさせられることがある」との声があるほどである。このように障害者、女性、外国人

こうした多様な人材が持つそれぞれのニーズを踏まえつつ、それぞれの人材が魅力的と感じる採用等の方法について、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討を進めていく。

人材の確保において、多くの中小企業がハローワークを活用しており、これまで、ハローワークは、地域の中小企業の人材確保において、非常に大きな力を発揮してきた。一方で、最近、ハローワークに求人を出しても応募が少ない、あるいはないという声も一部に出ている。求人数が求職者数を大

※ 求人条件特記事項や備考欄を最大限活用し、自社の魅力をPRすべき

幅を超える現在の状況下では、かつてのように求人を出せば多数の応募が来るという時代ではないことをまず、経営者は認識すべきである。

そのうえで、ハローワークへの求人票を出す際に、その記載内容を工夫することで、多くの応募を得て、自社の求める人材を確保した中小企業も少なからず存在している。同じハローワークの活用で、大きな差が出る最も大きな要因は、求人票の書き方にあると言われており、城南職業能力開発センターの「企業向け人材確保支援セミナー」や東京しごと財団の「人材確保セミナー」など、「効果的な求人票の書き方」を助言するセミナーも多数実施されているほどである。

効果的な求人票の書き方とはどのようなものか、今後十分な検討が必要であるが、基本的な考え方は、他の項目と同様に、求職者のニーズをきめ細かく踏まえ、自社の良さを十分に吟味し、求職者が共感し、入社後の自分の活躍や成長をイメージしやすい魅力を具体的に記載することである。その際、図－10のとおり、求人票の「求人条件特記」「備考」欄（赤線の囲み部分）を最大限に活用すべきである。

求人票の効果的な記載内容等については、引き続き先駆的事例を収集・共有し、ハローワークの一層の活用を推進していくことが必要である。

ク 保護者・学校対策の積極的な取組

企業説明会等で、自社の経営理念や事業展開に共感を得て、求職者自身が中小企業への入社を希望しても、保護者や学校の意向で、採用に結びつかないケースが多く報告されており、強い「大企業志向」は求職者だけでなく、保護者や学校など、求職者周辺の人々の中にも存在している。

こうした状況に対し、東京しごとセンタ

ーでは保護者向けのセミナー²²を開催しており、都は中小企業の魅力を冊子・Webで発信する事業²³に取り組んでおり、こうした既存の取組と連携しつつ、「社員を大切にする企業」など、人材の確保に向け経営の改革等に取り組む企業の具体例を本書「別添資料2」にとりまとめる。

また、中小企業で輝く若手社員の生の声を収録した映像や冊子などのコンテンツを作成し、これを活用して、求職者及びその保護者、学校等に直接説明する機会を設けるなど、情報発信の取組を進めていく。

こうした情報発信の強化により、中小企業が求職者にとって、仕事を通してやりがいや生きがいを実感でき、自己実現を図ることができる場として、理解の促進を図っていく。

ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用

都立職業能力開発センター・各校では、求職者に対し、就職に向け職業に必要な知識・技能・技術の習得、職業人としての心構え、考え方、しごとに対する姿勢などを身に付ける支援をしており、修了生は、一般の求職者に比べ、就職後、自然なかたちで職業生活を始め、早期の戦力化も可能である。こうしたメリットも含め、職業能力開発センターの存在をより多くの中小企業に認知してもらえるよう動画や冊子などのコンテンツを作成し、これを活用して、PRの強化を図り、より一層中小企業の人材確保に貢献していく。

同時に、各地域において、職業能力開発センターと中小企業との間でのコミュニケーションを活性化するなど、両者の一層の連携を進めていく。

²² 就活バックアップ事業の中で「保護者向けセミナー」を開催

²³ 中小企業しごとと魅力発信プロジェクトの中で「東京カイヤハッケン伝」をWeb、冊子で発信

(3) 人材育成の課題解決

ア 人材育成の体系化、計画的取組

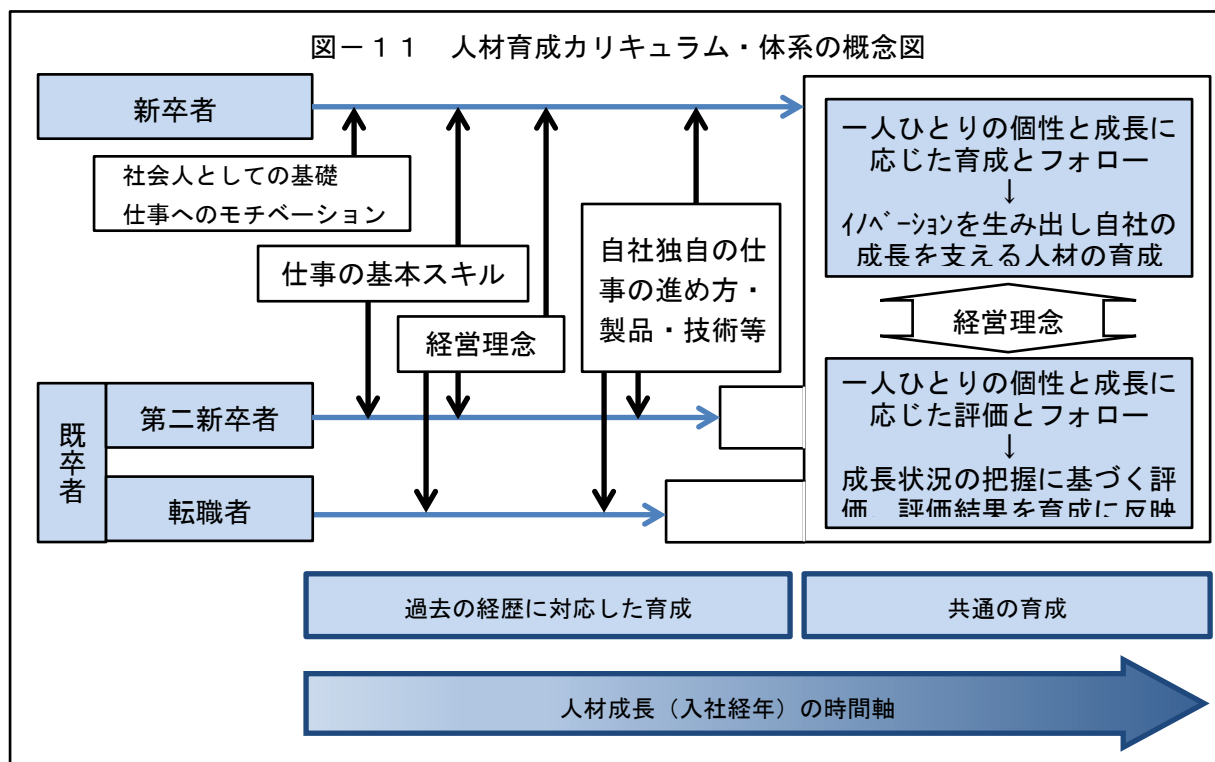
新入社員の育成といっても、新卒者・既卒者（転職希望者）では、それまでの経験から一律に（同じ手法で）育成することは難しい。新卒者であれば、社会人としての心構えなど、最も基礎的な事項から育成する必要がある。既卒者（転職希望者）の場合は、一定の職務経験があることから、新卒者と同水準からのスタートでは、非効率である。一方で、経験者だから入社直後から即戦力として期待し、十分な育成を行わなかったことで、能力を発揮できずに離職してしまったケースも数多い。新卒・既卒で全く別の育成体系を構築する必要はないが、入口部分など、過去の経験等と直結する部分については、その違いに十分留意し、目標を明確化したうえで、育成カリキュラムの構築・体系化し、計画的に育成していくことが重要である（図－１１参照）。

シート、ジョブ・カード」²⁴も参考にしながら、多様な業種・企業規模に通底する汎用性のある人材育成の体系をモデルとして本書「別添資料２」に記載し、３１年度以降も引き続き検討を進めて、それらの情報を各企業間で共有し、計画的な人材育成の推進を図っていく。

イ 経営理念の社内浸透の取組

経営理念を社内に本質的に浸透させることは、人材育成の根幹である。例え、有効な人材育成体系を構築し、効果的な育成手法を用いて社員一人ひとりが成長できたとしても、社員一人ひとりが、同じベクトルに向いていなければ、育成した力が企業の成長・継続に結びつかない可能性がある。

経営理念を社内に本質的に浸透させるためには、日常の業務と密接に関連づけることが重要である。経営者（層）が、経営理念を日頃の業務にブレイクダウンし、これを日々社員に語りかけて、社員が常に経営



このことについて、先進事例の情報を収集するとともに、国が構築した「職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価

²⁴ 厚生労働省（中央職業能力開発協会）が構築したしくみ。企業で実際に求められる職業能力と、労働者の職業能力を明確化、マッチングするとともに、評価し、これに基づき能力の開発を目指す。

理念を意識しながら仕事をする事、毎日の業務の中で課題等が生じた際は必ず経営理念に立ち戻って対応策を検討・判断することなど、社員一人ひとりが経営理念に基づいて仕事をする環境を醸成することが肝要である。経営理念の社内浸透における具体の手法等については、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、平成31年度以降についても、引き続き検討を進めていく。

ウ 人材育成の推進

＜新卒人材の育成＞

新卒者の育成は、社会人としての心構えなど、最も基礎的な事項から育成する必要があることから、自社の人材育成体系（キャリア・パス）の基礎となる。まずは、この基礎部分について、中小企業振興公社の人材ナビゲータや、民間の人材コンサルタントなど、外部人材も活用しながら、しっかりと構築し、多様な経歴・価値観・能力・年齢・心身の状況などを有する社員を育成するための「オプション」を付加していくことが、社員が理解しやすく、円滑な育成を実現していくことに繋がるものと考えられる。

このため、新卒者の育成を念頭に、先進事例を収集し、本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、これを参考に、業種・規模などが異なっても応用可能な汎用性のある人材育成体系について更に検討を進め、広く普及することにより、各社の人材育成の向上を図っていく。

＜既卒人材の育成＞

新卒者と既卒者では、その経歴に大きな違いがあることから、一律の体系での育成は難しいことは前述のとおりである。

一方、既卒者であっても、第二新卒者と、一定の職務経験を有する転職者の育成においては、その違いに十分に留意すべきであ

る。

第二新卒者は職務経験が少ないものの、社会人としての基礎は一定程度身に付いており、その経験の中で、仕事を通じてどのように自己実現したいかなど、仕事に対するモチベーションが高い傾向にある。転職者の場合は、他社での職務経験により、仕事に対する考え方や仕事の癖を持っている場合が多いため、経験があるからと言って、即戦力になると判断しないことが肝要である。むしろ、丁寧に自社の経営理念を説明し、ベクトル合わせに注力することや、自社の商品・サービスについて十分に理解し、社内の人間関係を円滑にするよう配慮することによって、はじめて即戦力として活躍できる。

このような基本認識のもと、新卒者の育成を念頭とした人材育成体系の基礎をベースに、既卒者の育成に付加が必要な項目など、先進事例を本書「別添資料2」でとりまとめるとともに、これを参考に、具体的な育成手法について、引き続き検討し、構築のうえ普及を図っていく。

＜職種横断的な人材の育成＞

人材が不足するなか、自社の製品・サービスの高付加価値化や、労働生産性を向上させていくことが求められているが、これらへの対応として重要な取組が、職種横断的な人材の育成である。

これまで、製造業を中心に、多能工化への取組が図られてきたことを踏まえ、こうした知見をベースに、生産工程だけでなく、品質管理工程、販売促進工程なども含めた、職種横断的な人材の育成について、検討を進めることが重要である。特に、営業を中心とする販売促進工程は、自社の技術・技能と、取引先のニーズを結びつけ、新たな製品・サービスを生み出す「イノベーションの結節点」であり、こうした人材を育成する苗床であることから、まずは販売促進

工程を核として、取組を進めることが効果的である。

但し、職種横断的な人材の育成は、その内容が重層的であり、今後の企業経営に大きな影響を及ぼすと予想されることから、本書「別添資料2」に記載するとともに、引き続き慎重に検討を重ねていく必要がある。

エ 人材育成を担う社員の確保・育成

中小企業の多くから、人材を育成したいが、社内に人材育成を担うべき人材が少ない、あるいはいないという声が聞かれる。一方で、中小企業の多くが人材育成の手法として、OJTを挙げている。

まず、経営者（層）は、このOJTという教育手法について、認識を変える必要がある。OJTとは、漫然と仕事を通じて、その仕事に必要な知識・技能・技術を憶えさせるということではない。本来、OJTとは、仕事を通じて、必要な知識等を憶えさせるとともに、これらの過程を通じて、自ら考え、あるいは社内外の関係者とのコミュニケーションを通じて、担当業務の課題を抽出し解決策を見出し、提案すること、また、新たなビジネスの種を植え、育てることにある。つまり現在の複雑化・高度化する経済社会の中で、イノベーションを生み出し、自社の成長と継続を支える人材を戦略的に育成することである。

人材の育成は、企業経営の根幹であるため、本来であれば、人材育成を専門とする部署や、管理職を配置すべきであるが、企業規模からそうした措置を講じることが難しい企業が多いことも事実であること、OJTが業種・企業規模の如何によらず重要な人材育成手法であることなどから、OJTにおいて、指導的立場にある社員（上司、先輩社員、トレーナーなど）に上記のことを認識してもらい、適切な指導ができるようきめ細かなフォローが必要である。その

うえで、若手社員が自ら考え、イノベーションを生み出すことができるよう、ロジカル・シンキング²⁵等、しごとを進める上で必要なノウハウ・方法を身に付けさせることも必要である。

こうした異なる業務に通底する「ものの考え方、思考方法」の習得は、職業能力開発センターやしごと財団など多くの人材育成機関や民間人材関連企業で、セミナー等の形式で実施されている。こうした外部のセミナー等を受講させるなどの取組も重要である。また、職業人材の育成を担う職業能力開発センター・各校の職業訓練においても、訓練の一環として導入を検討していく。

オ 効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレーター等の育成

<効果的な営業手法>

営業は、自社の製品・サービス・技術・技能と、取引先のニーズを結びつける「イノベーションの結節点」であり、営業職がその企業の存続と成長を担っているといっても過言ではないことは前述の通りである。

田中信一（株式会社ビジネスコミュニケーション研究所代表取締役）は、「多くの企業では『顧客満足』を経営理念や経営方針に掲げている。顧客満足は営業パーソンが日々活動している『お客様との接点』で実践されている。売上も利益も評価もイメージも、顧客不満足もすべて顧客接点での活動で決まっている。」とし、そうした活動を実現するためには、「自社製品を熟知しているだけでなく、お客様を理解している」ことが大切で、「お客様のビジネスや業務の流れ、誰にどんな商品（サービス）を販売しているのか、その商品（サービス）の特徴は何か、ライバルは誰なのか、お客様のお

²⁵ ロジカル・シンキング：筋道だった合理的な思考方法。日本語では論理的思考と呼ばれ、ビジネスパーソンにとって最も重要なスキルとされる。

お客様は何を決め手に商品（サービス）を購入するのか・・・など、お客様企業の営業をやるつもりで勉強」すべきであるとしている。そして、『『営業』も練習しないと上達しない、日常の営業活動は絶好のトレーニングの場面』であるとしている²⁶。

こうした知見を参考に、本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も、引き続き効果的な営業について検討を進めていく。

＜営業人材の育成＞

営業人材の育成は、日常の営業活動の中で培われるとの知見に留意しつつ、顧客からの情報収集と、そこで得た情報の社内での共有、顧客ニーズへの対応（商品開発・改善等）、顧客への提案手法や、社内外でのコミュニケーション手法などの能力を高め、顧客の期待を上回る提案が出来、自社の経営を支えるための人材として育成する基礎教育に取り組むことが求められる。

このように、営業人材の育成には、様々な知識や技術の習得、日々の実践が必要となる。これらの具体的な育成については、業種・規模などが異なっても応用可能な汎用性のある手法について、本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

＜品質管理・オペレーター等の育成＞

ものづくり産業を中心に、品質管理、オペレーター人材の育成の不足が深刻な状況となっている。いずれの職種も業種により、求められる能力は多様であるが、生産工程の核となる人材であり、自社製品の市場における評価に直結する人材であることから、早急な人材育成が必要である。また、その他にも労働安全衛生管理、環境対応、情報セキュリティを担う人材の不足も課題とな

っている。多くの業種で求められる汎用性ある能力があるかどうかも含め、これらの職種の育成手法については、本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

（４）人材定着の課題解決

ア 「経営理念」等採用時に伝えるべきこと

採用時のコミュニケーションは、人材の確保だけでなく、入社後の人材定着にも大きな影響を及ぼすことは、前述のとおりである。

求める人材像を明確化したうえで、採用時には、求める人材に対し、自社の経営理念や経営方針、経営ビジョン等に共感し、この会社で働くことで、社会に貢献することができる、自己実現を図ることができる、と納得してもらわなければ、入社後、様々な課題やトラブルを経験する度に、「この会社に入社して良かったのか、こんな筈ではなかった」となってしまう、早期退職に繋がりがねない。また、こうした思いは、社員のベクトルを同じ方向に向かわせ、全社一丸となって経営を進めることを阻害する要因となる可能性もある。このように、人材定着の面から、採用時に求職者に伝えるべき第一は、経営理念・方針・ビジョンである。

また求職者は、仕事を通じて自己を成長させたいとの思いも強い。このため、自社での仕事を通じて、求職者がどのように成長できるのかを伝えることも重要である。そのためには、自社の人材育成体系や育成方法、求職者に近い年齢層の社員の活躍と成長の実例をリアルに伝えることも必要である。

さらに、求職者は自己の努力を正当に評価してもらいたいと考えており、正当に評価されることが、働きがいに繋がっていく。このため、人材育成体系等と関連づける形で、「評価制度」についても、積極的に伝え

²⁶ 『月刊 東京グラフィックス 2017.vol.56 no.686 ~no.693 』（東京グラフィック工業会共済会）

ることが重要である。

このように人材の定着には、採用時のコミュニケーションと、それにより会社側と求職者側の意思が相通じるものとするのが何よりも重要であり、その際に伝えるべきことは、経営理念等、人材育成や評価の方法についてであり、具体のコミュニケーション方法等について、本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

イ 「社員を大切にせる企業」の考え方

「社員を大切にせる企業」は、離職率が低いことや、どのような対応を図るべきかについては、中小企業庁での検討²⁷をはじめ、多くの研究や提言がなされている。また、社員を大切にせる企業は、社員のさらなるモチベーション向上につながることで、働きがいのある会社・雰囲気の良い会社として人材確保の面で有利になること、将来の成長・安定が期待される企業として注目度が高まること等のメリットがある。

一方で、「社員を大切にせる」取組は、多岐に亘る。基本的には、一人ひとりの社員にきめ細かく対応できるという中小企業の最大の特徴を活かした取組であるが、具体的には、経営者（層）と社員間の相互コミュニケーション、社員相互の連帯感の醸成、各種ハラスメントの撲滅など社員に優しく、働きやすい社内の雰囲気づくり、経営理念の浸透、働きがい・やりがい・自己の成長を実感できる職務の提供、超過勤務の縮減・有給休暇の取得促進をはじめとした働き方改革への取組、「評価制度」を核とした人事制度の改善、きめの細かいメンタルヘルス対策などである。

これら複数の項目について、具体的にど

のような対応が可能であるか、どのように対応すべきかなど、先駆的成功事例を本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

ウ 「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり

中小企業は、その規模から経営者（層）と社員の距離が近いことが特徴であり、大企業にはないメリットであることは前述のとおりである。但し、「距離の近さ」は、それぞれの企業の規模、業種、社風など、様々な環境により大きく異なると考えられる。

中小企業の中には、経営者（層）と社員の距離を緊密なものとするための工夫を図り、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に成功した企業も多くあり、こうした先駆的成功事例を収集し、その中から、企業の如何を問わず参考となる事項について本書「別添資料2」にとりまとめるとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

エ 「ガラス張りの経営」の考え方

中小企業は、経営者（層）と社員の距離が近いことが大企業にはない魅力であり、経営者と社員が相互に信頼関係を築き、一体となって、経営改革やイノベーションの創出にまい進することが可能である。但し、ひとたび信頼関係にヒビが入れば、その回復は、大企業以上に難しく、両者の信頼関係の崩壊により企業経営が立ち行かなくなったという事例は枚挙にいとまがない。

経営者（層）と社員が相互に信頼関係を築き、維持していくためには、経営者が経営の失敗を含め、経営の状況等を社員に対し、オネストに詳らかにする「ガラス張りの経営」を行うことが重要である。このことは、経営者と社員のコミュニケーションに関することであり、そのほかの課題とともに、その具体的な手法等について、先駆

²⁷ 『中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会
とりまとめ ～中小企業・小規模事業者人手不足
対応ガイドライン～』（平成29年3月 中小企業
庁）

的成功事例を本書「別添資料2」にとりまとめるとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

オ 「風通しのよい職場」の考え方

中小企業は、その規模から社員と経営者（層）との間のコミュニケーションが図りやすく、これが大企業にはないメリットであり、こうした環境が社員の定着率を向上させることは前述のとおりである。但し、社内コミュニケーションのとり方のあるべき姿は、それぞれの企業の規模、業種、社風など、様々な環境により大きく異なると考えられる。

中小企業の中には、経営者（層）と社員のコミュニケーションの工夫により、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に成功した企業も多くあり、こうした先駆的成功事例を収集し、その中から、企業の如何を問わず参考となる事項について本書「別添資料2」に取りまとめるとともに、平成31年度以降も、引き続き検討していく。

カ 人事制度の改善

人事制度は、組織体系、給与・福利厚生制度など多岐にわたるが、人材の定着に最も大きな影響を与えるのは「評価制度」（昇給・昇格制度の前提ともなる）である。人は誰しも自分の仕事の取組プロセスとその成果を正当に評価してもらうことで、モチベーションを維持・向上させ、その結果、新たな事業や業務改善のアイデアが生み出され、それが企業のイノベーションの源泉となるからである。

この評価制度を構築・改善する際に重要な視点が、経営理念との関連性、社員にとって分かりやすく納得感のあるものとする、こと、評価の基準の明確化である。評価制度を経営理念と一体化したうえで、社員が経営理念を業務の中で実践し、経営理念に

沿った成果を上げられたか否かを、社員が理解できる形で評価するということである。これにより、様々な価値観・雇用形態の社員のベクトル・考え方を同じ方向に向かわせ、社内の力を結集させることが可能となる。また、評価は、一人ひとりの社員の成長状況を把握することが可能な機会でもあることから、評価の結果に基づいたきめの細かい育成を行うことで、人材育成の効果を高めることも可能である。

さらに、評価において考慮すべきは、殆どの業務は部門組織（チーム）単位で遂行されているということである。社員一人ひとりを正当に評価するとともに、部門（チーム）に対する評価を明確化することで、部門（チーム）自らがその構成員の人材育成、連携強化を行うようになる。

このように、評価制度を経営理念と明確に関連づけ、評価の結果に基づくきめの細かい人材育成を行うとともに、一人ひとりの社員と、部門（チーム）の2つの視点で評価を行うことについて、参考となる事例を収集するとともに、国が構築した「職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シート」も参考にしながら、本書「別添資料2」に記載しつつ、31年度以降も引き続き検討を行っていく。

キ 働き方改革への取組

国や都で推進している「働き方改革」に取り組むことは、人材の確保・定着に大きな効果をもたらす。また、この推進を支援するため公的機関による様々な支援策が用意されている。但し、「働き方改革」は社会全体としても緒に就いたばかりであり、中小企業の多くはこれへの取組ノウハウが蓄積できていない状況である。また、この取組を支援する公的制度を認知・活用している企業も多くない状況にある。

働き方改革に取り組むことが、喫緊の課題である人材の確保・定着に大きく寄与す

ることを中小企業に広く理解してもらおうとともに、取組のためのノウハウを普及させる必要がある。このため、重要性の理解向上や、各企業が取組の参考となる事例を収集するとともに、普及に向けた取組について、本書「別添資料2」に記載するとともに、平成31年度以降も引き続き検討を図っていく。

5 課題解決に向けた連携の強化

(1) 地域のネットワークの構築と情報共有

ア 地域ネットワークの構築

中小企業にとって、人材の確保・育成・定着は、喫緊の課題であり、一体的に取り組むべきものであること、こうした課題の解決には企業単独での取組には限界があることは、これまで述べてきたとおりである。

このため、人材の課題解決に向け、業界・中小企業の魅力のPRや、インターンシップ・企業見学・求職者との意見交換会の開催等の推進、働き方改革への取組ノウハウの共有など、中央・城北地域の中小企業、中小企業支援団体等が連携して取り組むことが肝要である。

連携のためには、地域の中小企業・関係機関がネットワークを構築することが求められるが、課題の解決には早期に取り組まなければならないことから、新たなネットワークをゼロから構築していく猶予はない。このため、業界団体、地域の経営者による勉強会など、既存のネットワークを繋ぎ(点と点を結ぶ)、より多くの中小企業・関係団体が関与することが効率的である。

地域内の既存ネットワークの実態把握と、把握したネットワークとの連携を進める。

イ 地域ネットワークによる情報収集・共有

地域ネットワークを構築し、取り組むべ

き事項は、大きく2つある。一つは、人材の課題を解決するためのノウハウや公的支援などの情報の収集と共有化である。多くの中小企業は、人材の課題には早急に取り組まなければならないと認識しつつも、取組に必要なノウハウや情報が不足しているため、その進捗が進んでいない状況である。まずは、先進事例等の情報を収集するとともに、収集した情報の共有を進めるため、活用する媒体や効率的に情報共有する手法等について、早急に検討し、早期に対応していく。

2つ目は、連携した取組の推進である。中小企業総体や個別企業のPR、インターンシップ・会社見学等への取組などは、企業単体で取り組むよりも連携して取り組む方が効率的・効果的であるため、本書「別添資料2」に記載しつつ、連携のあり方、役割分担など、具体的内容について、平成31年度以降も検討を進めていく。

(2) 「情報集約・発信機能」の構築

ア 中小企業の魅力の総合的なPR

中小企業総体や個別の中小企業には、様々な魅力があり、これを効果的にPRすることで、喫緊の課題である人材の確保について改善することが可能となる。しかし、社会全体には、様々な情報が溢れ、各業界・各社がしのぎを削っている状況であり、個別の業界・企業での情報発信では、求職者に十分届かない懸念がある。このため、中央・城北地域に所在の業界・中小企業が連携し、ターゲットを明確化したうえで、PRを強化することが肝要である。

このため、中小企業の魅力を紹介する動画・冊子コンテンツを入口に、「中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ」(本書「別添資料2」に掲載)について検討を進め、平成31年度にはしくみの設計、試行、2020年度には本格稼働できるよう取組を進めていく。

イ 求職者と企業の出会いの場の創出 ＜新たな視点による企業説明会・合同面接会の構築＞

これまで、多くの中小企業は民間の人材紹介会社等が主催する企業説明会・合同面接会等に出展するなどにより、人材の確保に取り組んできたが、費用が高価なうえ、確実に人材を確保できる状況にないため、出展を控える企業も出てきている。こうした状況を踏まえ、中小企業経営者からは、安価に出展できる企業説明会等の開催が要望されている。

職業能力開発センターは、ハローワークとの緊密な連携により、各校の訓練科目に応じた説明会・面接会を実施してきたほか、東京しごとセンター等でも説明会等を開催してきた。今後とも、既存の取組を一層効果的に進めるとともに、中小企業が安価な費用で参加でき、「社員を大切にす企業」など、求職者のニーズに直接応える打ち出しによる説明会とするなど、新たな視点による企業説明会・面接会を、既存の取組や公的機関・業界団体等と連携しつつ、平成31年度内に開催できるよう準備を進めて行く。

＜インターンシップ、企業見学会のコーディネート＞

インターンシップや企業見学会、求職者との意見交換会などは、自社の魅力を直接求職者に伝えることができる効果的な取組であるが、これへの取組には、事前に学校等との信頼関係を構築しておくなど、様々な事前準備が必要であり、企業単独で取り組むには負担が大きい。このため、公的機関等が学校等と事前に調整し、インターンシップ等の受入を希望する企業を集約し、コーディネートするなどの取組が効果的である。

現在でも東京しごと財団等により同様の取組が進められていることから、こうした

既存の取組やその他の公的機関・業界団体等と連携しつつ、より多くの中小企業がインターンシップや企業見学、求職者との意見交換会等に積極的に取り組むことができるよう、本書「別添資料2」に記載しつつ、具体的方法について検討を進めていく。

6 今後の取組について

(1) 31年度の取組

平成31年度は、「2年間の議論のまとめ」に基づき、更に議論を深め、課題への対策を具体化する。なお、この2か年については、人材確保を中心に議論する結果となったことから、今後は人材の定着や育成について議論していく。

なお、現在の「勉強会」は、今後も継続することとし、メンバーは現在ご参加の方々を中心に、本取組に関心のある若手経営者や経営者の補佐役の方々などに適宜加わって頂くこととする。

これらの議論は、本年度と同様、年度内に3回開催する連絡協議会で行うほか、勉強会での議論を3回以上（議論の進捗により回数を設定する。）開催して行う。

(2) 取組の役割分担

本稿の「3 課題への対応の方向性」に示した考え方に基づき、「4 中小企業の人材における課題への具体的な対策」、「5 課題解決に向けた連携の強化」に列挙したそれぞれの項目について、先行実施可能な事項は早急に準備を進めるとともに、更なる検討が必要な事項は、連絡協議会と勉強会で検討を進めていく。検討に際しては、国、東京しごと財団、東京都中小企業振興公社が作成したガイドブックなど²⁸、様々な

²⁸ 『中小企業・小規模事業者における人手不足対応研究会とりまとめ』（平成29年 中小企業庁）

『早期離職防止ガイドブック』（平成29年 東京しごと財団）

参考資料も踏まえることとする。

なお、中小企業の魅力を紹介する動画・冊子コンテンツの制作と活用、「人材関連事業集」の作成とメンテナンス、業界・企業のイメージアップに向けた専門ノウハウを共有するセミナーの開催などは、中央・城北職業能力開発センターが中心となって取組を進めていく。

また、「地域のネットワーク」と「情報収集・発信機能」の構築については、出来る限り早急に進め、これらのネットワーク・

機能を活用し、「人材関連事業集」など、検討を要しない情報については、早期に情報の共有を図っていく。

（３）課題解決に向けた中期のスケジュール

本稿を踏まえ、課題ごとの中期の対応スケジュールは、図－１２を想定している。これらの取組は、これまでと同様に「中央・城北職業能力開発連絡協議会」と「勉強会」を核とし、地域のネットワークも活用しながら、効率的効果的に取り組んでいく

図－１２ 人材の確保・育成・定着の一体的取組の中期スケジュール

課 題		29年度	30年度	31年度以降
援 公 活 的 用 支	・人材関連事業集の作成・普及 ・人材支援員による情報発信 ・関係機関による情報発信	・センターで情報収集・整理、「人材関連事業集」の作成 ・都、各区、民間団体等の総合相談窓口のネットワーク化の検討		・事業集改定 ・窓口のネットワーク化 ・窓口による情報提供
	・求職者のニーズ把握・共有	・センターで求職者ニーズ情報の収集・整理・情報提供		・幅広く情報共有
	・業界・企業のイメージアップ	・業界・企業が連携したPR方法の検討 ・業界団体・企業によるPR方法の検討	・中小企業の魅力を紹介する動画・冊子の制作、普及開始	・中小企業の魅力紹介と人材確保のしくみ構築
	・「攻めの採用」の積極的な取組 ・経営者（層）による直接のアプローチ ・採用時のコミュニケーション ・多様な人材の確保 ・ハローワークの一層の活用 ・保護者・学校対策の積極的な取組 ・能開センター修了生の一層の活用	・センターで「攻めの採用」等に関する情報収集・情報共有 ・「攻めの採用」など、具体的手法を引き続き検討		・企業等で連携し取組 ・個別企業等で取組 ・取組手法の一層の普及
	・人材育成の体系化、計画的取組 ・経営理念の社内浸透の取組 ・人材育成の推進 ・人材育成を担う社員の確保・育成 ・営業人材・品質管理・オペレーターの育成	・センターで人材育成の体系などの情報収集 ・人材育成の体系など、具体的手法を引き続き検討	・「2年間の議論のまとめ」作成	・企業等で連携し取組 ・個別企業等で取組 ・取組手法の一層の普及
人 材 育 成	・人材育成の体系化、計画的取組 ・経営理念の社内浸透の取組 ・人材育成の推進	・人材育成を担う社員の確保等について引き続き検討		・人材育成社員の確保・育成
	・「経営理念」等採用時に伝えるべきこと ・「社員を大切にする企業」の考え方 ・「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり ・「ガラス張りの経営」の考え方 ・「風通しのよい職場」の考え方 ・人事制度の改善 ・働き方改革の取組	・センターで「社員を大切にする企業」等に関する情報収集 ・「社員を大切にする企業」等について引き続き検討		・企業等で連携し取組 ・個別企業等で取組 ・取組手法の一層の普及
人 材 定 着	・「経営理念」等採用時に伝えるべきこと ・「社員を大切にする企業」の考え方 ・「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり ・「ガラス張りの経営」の考え方 ・「風通しのよい職場」の考え方 ・人事制度の改善 ・働き方改革の取組	・センターで「社員を大切にする企業」等に関する情報収集 ・「社員を大切にする企業」等について引き続き検討	・「2年間の議論のまとめ」作成	
強 連 化 携	・地域ネットワークの構築と情報共有 ・中小企業の魅力の総合的なPR ・求職者と企業の出会いの場創出	・地域ネットワークの構築に向けた調整 ・地域ネットワークを活用した総合的なPRについて検討 ・求職者と企業の出会いの場について検討	・地域ネットワークによる取組の開始	

7 結び

本稿は、平成29年度、30年度の2か年に開催した連絡協議会及び勉強会において「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化」をテーマに議論した内容を取りまとめたものであり、今後も、引き続き議論を重ね、一層の課題解決に取り組むこととする。

なお、議論を進める中で、現在認識として共有されている要諦は、人材の確保・育成・定着を一体的に実現できる魅力ある企業とは、「社員を大切にする企業」「ガラス張りの企業」「風通しのよい職場」「経営者と社員の距離が近い企業」であり、こうした企業は、質の高い人材を確保し、確保した人材を体系化された育成のしくみにより高度な人材として育成することが出来、さらに育成した人材を定着させることが可能である。

こうした企業は、AIなど急速な技術の進歩や、経済のサービス化、グローバル化による産業構造の変化（多様化・複雑化・高度化）に対応し、労働生産性の向上や自社製品・サービスの高付加価値化などを実現できる企業であり、短期的には、現在の景気回復軌道に乗って成長を確保することが可能となる。

一方、2020年東京オリンピック・パラリンピック競技大会開催後における景気後退の懸念があるが、2020年までの間に、人材戦略を核とした経営改革に成功すれば、足腰の強い経営を実現でき、その後の景気動向の如何に拘わらず、安定した経営を確保することができる。また長期的には、生産年齢人口の減少にも対応し、継続的な成長を確保することが可能である。

平成29年度・30年度における連絡協議会及び勉強会での一連の議論に基づき、議論の結果を本書として取りまとめた。

この内容に基づいて、各業界・各企業、

行政機関及びその関係団体等が連携し、具体の取組を進めることにより、より多くの中小企業が、足腰の強い経営を実現するとともに、多様な人材が、自己の多彩な能力を十二分に発揮し、自己実現を図ることができる社会の実現を目指していく。