



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～
(概要版)

平成31年3月

中央・城北職業能力開発連絡協議会

構成

議論のまとめの 位置付け	2
本書の活用	3

中小企業の人材の確保・育成・定着における 現状	4
○ 経済・雇用の情勢	
○ 人材の課題を抱える中小企業の現状と主な原因	

課題への対応の方向性	5
-----------------------------	---

中小企業の人材における 課題への具体的な対策	6
○ 公的支援の活用による課題解決	6
○ 人材確保の課題解決	7
○ 人材育成の課題解決	8
○ 人材定着の課題解決	9

課題解決に向けた 連携の強化	10
---------------------------------	----

今後の取組について	12
---------------------	----

<別添資料>	
別添資料 1	行政機関の施策・事業のスキーム
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」

議論のまとめの位置付け (3P~)

○ 経済・雇用を巡る概況

- ・ 都内の景気判断 = 「回復している」 雇用情勢 = 「改善している」 (全国を上回る)



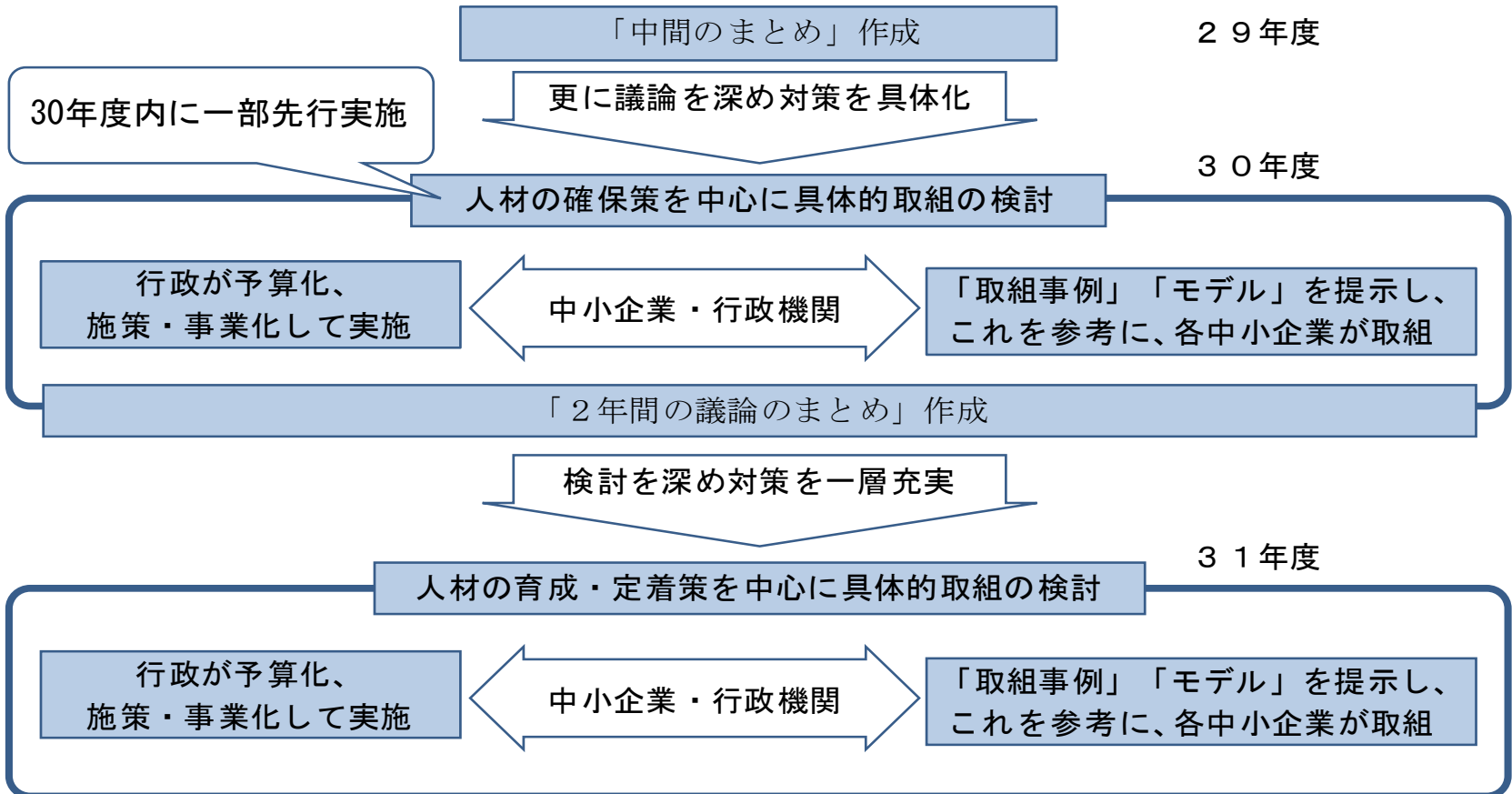
- ・ 就職が容易な状況、大企業はほぼ必要な人材を確保
- ・ **中小企業は十分に人材を確保できていない、高い離職率も課題**
 - ⇒ **人材確保を第一に、定着率向上も併せて新たな方策の検討と実行が必要**
- ・ 現在の人材不足 + 生産年齢人口減少の加速 = 人材不足の完全な解決は困難
 - ⇒ コストを最小限に抑えながら大企業以上の創意工夫を図ることが不可欠
 - ・ **労働生産性の向上**
 - ・ 若者・女性・高齢者・障害者・外国人など**多様な労働力の積極的な活用**
 - ・ 産業構造の変化に対応した、自社製品・サービスの高付加価値化
 - ⇒ **人材育成も併せて新たな方策の検討と実行が必要**
- ・ **自己実現を望む求職者 ⇒ 人材育成の充実 = 人材の確保・定着に結びつく**

○ 「2年間の議論のまとめ」の作成目的

- ・ 中小企業において、**人材の確保が喫緊の課題であるが、育成・定着も重要な課題**
- ・ 人材の確保・育成・定着の一体的取組 = **人材戦略を核とした経営改革** (~2020年)
 - ⇒ (短期) **景気の回復軌道に乗って成長を確保**
 - ⇒ (中期) **東京五輪後の景気動向に左右されない足腰の強い経営の実現**
- ・ 上記に基づき「連絡協議会」「勉強会」で議論、「第10次東京都職業能力開発計画」も踏まえつつ、議論の結果を取りまとめ、中小企業・関係機関に周知、課題を解決

本書の活用 (6P)

図-1 これまでの取組と今後の取組の方向性

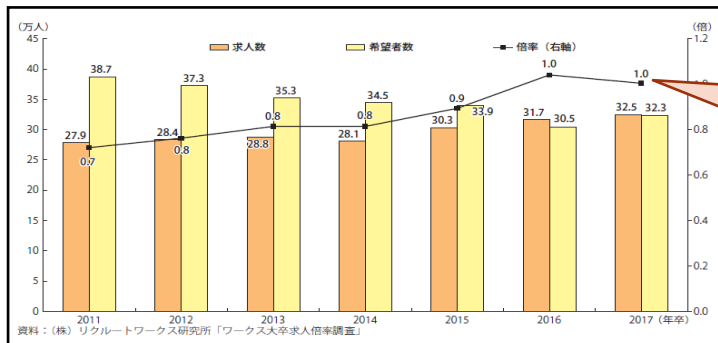


こうした取組で中小企業の人材確保・育成・定着を図り、経営の効率化・生産性の向上、製品・サービスの高付加価値化を実現、2020東京大会後の景気変動にも対応可能な経営基盤を構築

中小企業の人材の確保・育成・定着における現状（7P～）

○ 経済・雇用情勢の推移

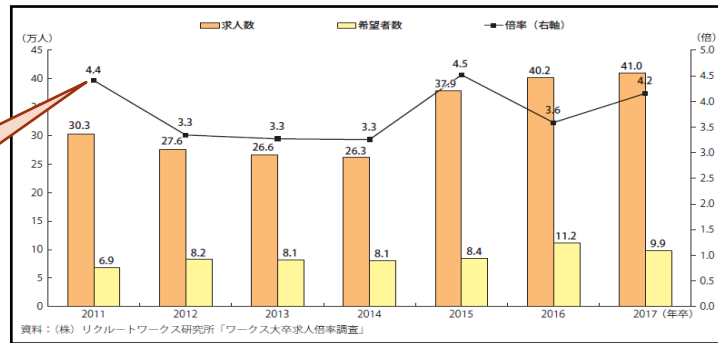
従業員300人以上企業の大卒者の充足率の推移



300人以上規模の企業は継続して充足

299人以下規模の企業は継続して充足できていない。

従業員299人以下企業の大卒者の充足率の推移



・新規学卒者の離職率（3年以内）

	合計	5人未満	100～499人	1000人以上
中卒者	67.7	77.2	79.0	19.0
高卒者	40.8	64.0	37.9	25.3
大卒者	32.2	59.1	31.9	24.3

○ 人材の課題を抱える中小企業の現状と主な原因

課題	現状	課題を抱える中小企業の主な原因
公的支援活用	<ul style="list-style-type: none"> 国・都・各区（それぞれの関係団体）等が中小企業の人材に関する様々な公的支援を実施 公的支援が十分認知・活用されていない。 	<ul style="list-style-type: none"> 様々な主体が多様な事業を実施し、情報量が多く、どの事業を活用してよいか分かりにくい。 情報が十分届いていない、咀嚼しきれない。
人材確保	<ul style="list-style-type: none"> 景気の回復に伴い、中小企業に成長の好機が到来 人材が新たに求められているが、確保できていない 中小企業は人材確保を喫緊の課題と認識 	<ul style="list-style-type: none"> 求職者の視野に中小企業が入っていない 中小企業の魅力が未認知 保護者、学校関係者の中小企業に対する認識
人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体主催の研修、人材育成プラザの利用 多くの企業はOJT中心 人材育成のノウハウが不足 	<ul style="list-style-type: none"> 人材育成のカリキュラムの構築・体系化・計画的取組のノウハウ不足、取組が進んでいない。 育成人材の不足
人材定着	<ul style="list-style-type: none"> 新規学卒者の早期離職、事業所の規模が小さくなる程、離職率が高い傾向 技能・技術の継承に支障、経営活性化を阻害 	<ul style="list-style-type: none"> 「こんなはずではなかった」離職 期待した働きがい、満足が得られない 自己の成長、評価されていると感じられない

課題への対応の方向性 (12P~)

○ 中小企業の人材における課題への対応の必要性

中小企業は国内産業の屋台骨、イノベーションの苗床

高度な技術を持つ社員と経営者が一体で
取り組み実現 = 大企業にない多彩な魅力

求職者ニーズを踏
まえ、中小企業、
個別企業の魅力を
棚卸してPR

求職者
ニーズ

やりがいのある仕事
仕事を通じた自己実現

- ・ 社会や人から感謝される仕事がしたい
- ・ 仕事を通じて人間関係を広げたい
- ・ 仕事を生きがいとしたい

課 題	課題への対応の方向性	
公的支援活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 公的支援情報の集約 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 収集した情報の周知
人 材 確 保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者ニーズの把握 ・ 地域で連携した「攻めの採用」 ・ 採用時のコミュニケーションの見直し ・ ハローワークの一層の活用 ・ 能開センター修了生の一層の活用 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 地域で連携したイメージアップ ・ 経営者（層）による直接のアプローチ ・ 多様な人材の積極的な確保 ・ 保護者・学校への対応
人 材 育 成	<ul style="list-style-type: none"> ・ 人材育成の体系化、計画的取組 ・ 社内の教育体制の充実 ・ 特に不足している人材への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念の社内浸透 ・ 資格の取得支援
人 材 定 着	<ul style="list-style-type: none"> ・ 採用時のコミュニケーション ・ 社員を大切にする企業 ・ ガラス張りの経営 ・ 中小企業の特性を活かしたきめ細かな対応 ・ 働き方改革への取組 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 経営者（層）と社員の距離が近い企業 ・ 風通しのよい職場

中小企業の人材における課題への具体的な対策 ① (24P~)

○ 公的支援の活用による課題解決

人材戦略は、企業経営の中核であり、賃金・勤務体制の改善、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、東京都、各区等が実施している公的支援を最大限活用することが重要。**

「人材関連事業集」 の作成・普及	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業の人材に関する公的支援は、様々な主体が多様な事業を実施・ 各社がどの事業を活用してよいか分かりにくい、十分に認知されていない状況 ↓・ 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・ 「情報収集・発信機能」（後段参照）を通じて普及
人材支援員による 情報発信	<ul style="list-style-type: none">・ 現在、企業を訪問し、各社のニーズに応じた公的支援を紹介する「人材支援員」 職業能力開発センター：人材アドバイザー 中小企業振興公社：人材ナビゲータ・ 人材支援員の周知を向上・ 人材支援員が「人材関連事業集」を携帯し各社を訪問、公的支援策の一層の認知・理解を向上、利用促進
関係機関等による 情報発信	<ul style="list-style-type: none">・ 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等が設置する総合相談窓口「人材関連資料集」を提供、中小企業からの問い合わせに活用してもらい、公的支援の一層の活用・ 中小企業の経営に密接に関係している機関等と連携・情報共有 信用金庫・地銀などの金融機関 中小企業診断士・税理士など

※ 中小企業振興公社を核とし、職業能力開発センター、しごとセンター・各区・東京商工会議所など既存の総合相談窓口が緩やかなネットワークを構築、同じ情報を総合的に提供・相談対応

中小企業の人材における課題への具体的な対策 ② (25P~)

○ 人材確保の課題解決

求職者のニーズ把握と共有	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求職者ニーズの把握方法：国等の調査データの活用、訓練生へのアンケート等の実施・分析 ・ 把握した求職者ニーズ情報の共有：地域のネットワーク（後述）を通じて情報共有
業界・企業のイメージアップ（魅力発信）	<ul style="list-style-type: none"> ・ 専門的ノウハウの共有 各業界・各社がイメージアップのPRができる手法を専門家から学ぶセミナー等の開催 ・ 業界・企業が連携したPR 中小企業総体の魅力を紹介する動画・冊子の制作、Web, SNS等で発信 ・ 各業界団体・各企業によるPR媒体の作成 社員等も参加し自社の魅力を棚卸、リアル感ある動画等を作成、先駆事例の収集と情報共有
「攻めの採用」の積極的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ インターンシップ等の積極的な取組 各企業が採用したい人材像、自社の魅力を明確化、関係機関が連携し、工業高校・専門学校等にインターンシップ等ルート開拓、中小企業の魅力をPRする合同説明会等の検討
経営者（層）による直接のアプローチ	<ul style="list-style-type: none"> ・ 「経営理念」のあり方 「社員の心に突き刺さる大義」ある経営理念のあり方についてのモデルを提示 ・ 「経営理念」の伝え方 経営理念の日常業務への落とし込みと、社員に対する継続的説明の具体的方法のモデルを提示
採用時のコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> ・ コミュニケーションの方法 人材の明確化、資料・プレンの工夫で自社の経営理念や実態の説明、これに共感する求職者へのアピール等早期退職、内定辞退を回避する採用時のコミュニケーション方法のモデルを提示 ・ 採用時に求職者へ伝えるべきこと 最も伝えるべき「経営理念」のあり方についてのモデル提示 <再掲>
多様な人材の積極的な確保	<ul style="list-style-type: none"> ・ 多様な人材の積極的確保に向け、第二新卒者・転職者・高齢者・女性・障害者・外国人など、各々のニーズを踏まえ、多様な人材が魅力的と感じる確保方法についてのモデル提示
ハローワークの一層の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 求人票の「求人条件特記」「備考」欄の記載内容など、転職者・女性など、対象者別に押さえるべき点を提示
保護者・学校対策の積極的な取組	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業がやりがいのある仕事を得る場、自己実現を図ることができる場として、理解の促進に向けた取組事例を提示
能開センター修生の一層の活用	<ul style="list-style-type: none"> ・ 中小企業に対する職業能力開発センターの一層の認知向上に向けたPR強化 ・ 中小企業と能開センターのコミュニケーション、連携の一層の強化

中小企業の人材における課題への具体的な対策 ③ (31P~)

○ 人材育成の課題解決

<p>人材育成の体系化、計画的取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・過去の経験等と直結する部分に十分留意し、先進事例の収集と、国が構築した「職業能力評価基準」等も参考に検討し、多様な業種・規模にも汎用性ある人材育成カリキュラムの構築・体系モデルを構築・共有、目標の明確化と計画的な人材育成を推進
<p>経営理念の社内浸透の取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・社員が成長しても、社員が同じベクトルを共有しなければ、育成した力が企業成長に結びつかない。人材育成の前提である経営理念の社内浸透策についてモデルを提示
<p>人材育成の推進</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒人材の育成 新卒者の育成を念頭に、先進事例の収集と、引き続きの検討により、多様な業種・規模にも通底する汎用性のある人材育成体系のモデルを提示 ・既卒人材の育成 第二新卒者と転職者の経歴の違いに留意することを基本とし、新卒者の人材育成体系をベースに、育成手法のモデルを提示 ・職種横断的な人材の育成 これまでの多能工化の知見に基づき、生産工程・品質管理工程・販売促進工程（特に営業はマルチ人材育成の苗床）なども含めた人材のマルチ化について、モデルを提示
<p>人材育成を担う社員の確保・育成</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・OJTで指導的立場にある社員が、OJTは若手社員が自ら考え、課題の抽出・解決策の提案ができるよう育成することと認識し、戦略的に取り組むとともに、指導的立場の社員へのきめ細かいフォローが重要、こうした取組についてモデルを提示
<p>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</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・効果的な営業手法 営業は「イノベーションの結節点」。自社製品・サービスの熟知、取引先のビジネスのきめ細かい把握と理解が営業の核心であるなど、営業手法に関する知見を整理して提示 ・営業人材の育成 社内外での情報収集と共有、顧客への提案手法など、日々の実践が重要であることを踏まえつつ、多様な業種・規模に通底する汎用性ある育成手法についてモデルを提示 ・品質管理・オペレーター等の育成 生産工程の中核人材。その他、労働安全衛生管理・環境対応・情報セキュリティ人材も含め、多様な業種に汎用性ある育成手法についてモデルを提示

中小企業の人材における課題への具体的な対策 ④ (34P~)

○ 人材定着の課題解決

<p>「経営理念」等採用時に伝えるべきこと</p>	<ul style="list-style-type: none"> 採用時のコミュニケーションは人材確保だけでなく定着にも大きく影響。求める人材像を明確化し、採用時には求める人材に対し、経営理念、人材育成・評価制度を伝えることが重要。具体的なコミュニケーションについてモデルを提示
<p>「社員を大切に する企業」の 考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 一人ひとりの社員に対しきめ細かく対応できる中小企業の特性を活かし、経営者と社員間のコミュニケーション、社員相互の連帯感醸成、ハラスメント撲滅、働きやすい社内環境づくり、経営理念浸透、働きがい・自己成長を実感できる仕事の提供、働き方改革への取組、評価制度等の改善、メンタルヘルス対策等が重要。先駆的成功事例を提示
<p>「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</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営者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の成功事例を収集し、企業の如何を問わず参考となる事項をとりまとめ、普及
<p>「ガラス張りの 経営」の考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営者と社員が信頼関係を築き、一体となって経営改革等にまい進するため、経営の状況等を社員にオネストに詳らかにする「ガラス張りの経営」実現が重要。そのコミュニケーション手法等について、先駆的成功事例を収集し提示
<p>「風通しのよい 職場」の考え方</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経営者と社員のコミュニケーションの工夫により、経営改善に成功した先駆的事例を収集し、その中から、企業の如何を問わず参考となる事項を取りまとめ、普及
<p>人事制度の改善</p>	<ul style="list-style-type: none"> 人事制度のうち、人材の定着に最も大きな影響を与えるのは評価制度であり、評価制度と経営理念の一体化、社員に分かり易い内容、評価結果に基づく人材育成、個人・チームに対する評価手法など、参考事例を提示
<p>働き方改革への 取組</p>	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革に取り組むことが、人材の確保・定着に大きく寄与することを広く認知してもらうとともに、取組のためのノウハウを普及させる必要があり、このための手法等についてモデルを提示

課題解決に向けた連携の強化 ① (37P~)

○ 地域のネットワークの構築と情報共有

地域ネットワークの構築	<ul style="list-style-type: none">・ 業界・中小企業の魅力PRやインターンシップ等「攻めの採用」の推進、働き方改革への取組とノウハウの共有など、中小企業、関係団体等が連携して取り組むことが重要・ 連携のためには、これらの主体間でネットワークを構築することが求められる。・ 早期に課題解決に取り組む必要から、新たなネットワークを構築していく猶予はない。・ 業界団体、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しくみを構築していくことが効率的・ 既存ネットワークの実態把握と、既存ネットワークとの連携を進めていく。
地域ネットワークによる情報収集・共有	<ul style="list-style-type: none">・ 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・ 連携した取組の推進 ⇒ 中小企業総体や個別企業のPR、インターンシップ等への取組は、連携して取り組む方が効率的・効果的であり、その具体的な内容について検討を進める。

課題解決に向けた連携の強化 ② (37P~)

○「情報収集・発信機能」の構築

中小企業の魅力の総合的なPR	<ul style="list-style-type: none">・ 中小企業の様々な魅力を効果的にPRすることで、人材の確保について改善することが可能・ 現代社会は様々な情報が溢れ、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。・ 中小企業の魅力を紹介する動画・冊子の制作、発信・ 中小企業の魅力を紹介する動画・冊子を入口とした「中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ」について検討を重ね、試行を経て、2020年度には本格稼働
求職者と企業の出会いの場の創出	<ul style="list-style-type: none">・ 新たな視点による企業説明会・合同面接会の構築<ul style="list-style-type: none">⇒ 中小企業から、安価に出展できる企業説明会等の開催について要望あり。⇒ ハローワークと職業能力開発センターとの綿密な連携による説明会・面接会、東京しごとセンターによる説明会等の一層効果的な実施⇒ 「社員を大切に作る企業」など、求職者のニーズに直接応え得る、新たな視点での企業説明会・面接会の試行実施（31年度）、本格稼働【2020年度】・ インターンシップ、企業見学会のコーディネート<ul style="list-style-type: none">⇒ インターンシップ・企業見学会等は、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⇒ これへの取組には、事前の学校等との信頼関係の構築など、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大⇒ 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⇒ 東京しごと財団、東京都中小企業振興公社等による既存の取組、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積極的に取り組むことができるよう、動画・冊子など新たなコンテンツを活用し、学校等との信頼関係の構築

今後の取組について (38P~)

○ 31年度の取組

- ・「2年間の議論のまとめ」に基づき更に議論を進める
- ・2年間の議論の中心は「人材確保」31年度以降は「育成・定着」を中心に議論

○ 課題解決に向けた中期のスケジュール

課題		29年度	30年度	31年度以降
援 公 活 活 用 用	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 		<ul style="list-style-type: none"> ・事業集改定 ・窓口のネットワーク化 ・窓口による情報提供
人 材 確 保	<ul style="list-style-type: none"> ・求職者のニーズ把握・共有 	<ul style="list-style-type: none"> ・センターで求職者ニーズ情報の収集・整理・情報提供 	<ul style="list-style-type: none"> ・幅広く情報共有 	
	<ul style="list-style-type: none"> ・業界・企業のイメージアップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の魅力を紹介する動画・冊子の制作、普及開始 	<ul style="list-style-type: none"> ・中小企業の魅力紹介と人材確保のしくみ構築
	<ul style="list-style-type: none"> ・「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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 		<ul style="list-style-type: none"> ・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	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 		<ul style="list-style-type: none"> ・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
	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材の育成を担う社員の確保等について引き続き検討 	<ul style="list-style-type: none"> ・「2年間の議論のまとめ」作成 	<ul style="list-style-type: none"> ・人材育成社員の確保・育成
人 材 定 着	<ul style="list-style-type: none"> ・「経営理念」等採用時に伝えるべきこと ・「社員を大切に企業」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 	<ul style="list-style-type: none"> ・センターで「社員を大切に企業」等に関する情報収集 ・「社員を大切に企業」等について引き続き検討 		<ul style="list-style-type: none"> ・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
強 連 化 携	<ul style="list-style-type: none"> ・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 	<ul style="list-style-type: none"> ・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 		<ul style="list-style-type: none"> ・地域ネットワークによる取組の開始