

連携・組織活動による中小企業の人材教育

筒 井 徹
(商工総合研究所)
主任 研究員

< 要 旨 >

- 本稿では、人材教育の重要性が一段と高まってきている背景について説明し、中小企業の現状を概観する。次に中小企業組合による人材教育事業の実施状況や今後の取り組みスタンスなどを確認する。そして最後に事例を通じて、連携・組織活動による中小企業の人材教育事業の目的、考え方、意義、今後の可能性などについて考察を試みる。
- 中小企業が労働生産性を高めていくためには、人材教育に積極的に取り組み、人的資源の「質」の向上を図る必要がある。また、優れた技術やノウハウを後世代に伝承していくためにも長期的・継続的な視点に立った人材教育が必要不可欠となってくる。
- 6割を超える中小企業は「人材の確保、育成」を重要な経営課題とみている。しかし、中小企業は経営資源に限りがある。また費用対効果の観点からも個社による対応には限界があり、人材教育への取り組みは十分とはいえない状況にある。
- 現在中小企業組合が実施している事業をみると「情報の収集・提供」、「従業員の教育・訓練」は大きなウエイトを占めている。また、「従業員の教育・訓練」は、今後組合が重点的に取り組みたいと考えている事業の最上位に位置付けられている。
- 規模の利益の実現や経営資源の補完による効果が見込める場合は、連携・組織活動により人材教育事業に取り組む意義は大きい。また、企業の枠を超えてともに学ぶことにより人的ネットワークが形成され、離職の抑止力となる。さらに各人の視野を広げ、人的資源の活性化にもつながるとみられる。
- 中小企業がコアとなる強みを維持・強化していくためには、各社がOJTによる地道な人材教育に取り組む必要がある。一方では、企業を取り巻く環境の変化に適応していくために、常に新しい知識を習得していく必要があり、OFF-JTの重要性が高まってきている。中小企業が連携・組織化のネットワークを活かすことで、こうした共通性が高い教育訓練に積極的に取り組むことを期待したい。

はじめに

1. 生産性向上と人材教育

- (1) 経済成長と労働生産性
- (2) 労働生産性と人材教育
- (3) 技能承継と人材教育
- (4) 中小企業経営と人的資源管理
- (5) 人材教育の現状

2. 中小企業組合による人材教育事業

- (1) 人材教育事業の位置付け
- (2) 組合事業の現状と教育・情報提供事業
- (3) 今後の見通し
- (4) 小括

3. 連携・組織活動による中小企業の人材教育

(1) 事例調査

- 【事例A】 一般社団法人山梨県鉄構溶接協会
- 【事例B】 熊本流通団地協同組合
- 【事例C】 越前漆器協同組合
- 【事例D】 ファーマーズ協同組合
- 【事例E】 NPO法人G-net
- 【事例F】 NPO法人プラットフォームあおもり

(2) 考察

おわりに

はじめに

少子高齢化が急速に進むなか、わが国は人口減少社会に突入した。企業が競争力を維持・強化していくためには労働生産性を高めていくことが喫緊の課題となっている。とりわけ中小企業においてはこのところ人手不足感が強まってきたおり、貴重な人的資源を養成・育成するための教育訓練については戦略的な取り組みが求められる。しかし、中小企業は経営資源に限りがあり、費用対効果の観点からも個社による対応には限界がある。こうした問題の解決を図るために、連携・組織化は有効な処方箋を示すことができるのではないだろうか。事例の分析を通じて中小企業の人材教育の考え方や手法に新たな視座をもたらすことが本稿の目的である。

本稿の構成は、まず人材教育の重要性が一段と高まってきている背景について説明し、中小企業の現状を概観する。次に中小企業組合

による人材教育事業の実施状況や今後の取り組みスタンスなどを確認する。そして最後に事例を通じて、連携・組織活動による中小企業の人材教育事業の目的、考え方、意義、今後の可能性などについて考察を試みる。

1. 生産性向上と人材教育

(1) 経済成長と労働生産性

わが国では少子高齢化が急ピッチで進んでいる。国立社会保障・人口問題研究所の「日本の将来推計人口」（平成29年推計）によれば、生産活動の主たる従事者となる生産年齢人口（15歳～64歳）は1995年をピークに減少が続いており、2015年までの20年間で約1,000万人減少した。総人口も2008年をピークに減少局面に入った。こうしたなか、女性や高齢者の就業意欲を高め、労働力率を引き上げようとする取り組みが強化されている。しかし、人口動態からみて今後人口減少と高齢化が加速していくことが確実であることから、その効果は限定的

である。人的資源の希少性は高まる一方である。

「中小企業白書2017年版」によれば、1996年から2016年までの20年間で、従業員500人以上の企業では雇用者数が約382万人増加しているのに対して、29人以下の企業では約215万人減少している。中小企業の従業員過不足の状況を業種別に確認すると、2013年以降全業種で人手不足となっている¹。将来的に中小企業は人的資源の「量」の確保はさらに難しくなるだろう。こうしたなか中長期的な経済成長を考えるうえで重要な役割を果たすのは、「質」である「労働者一人当たりの成果」すなわち労働生産性である。

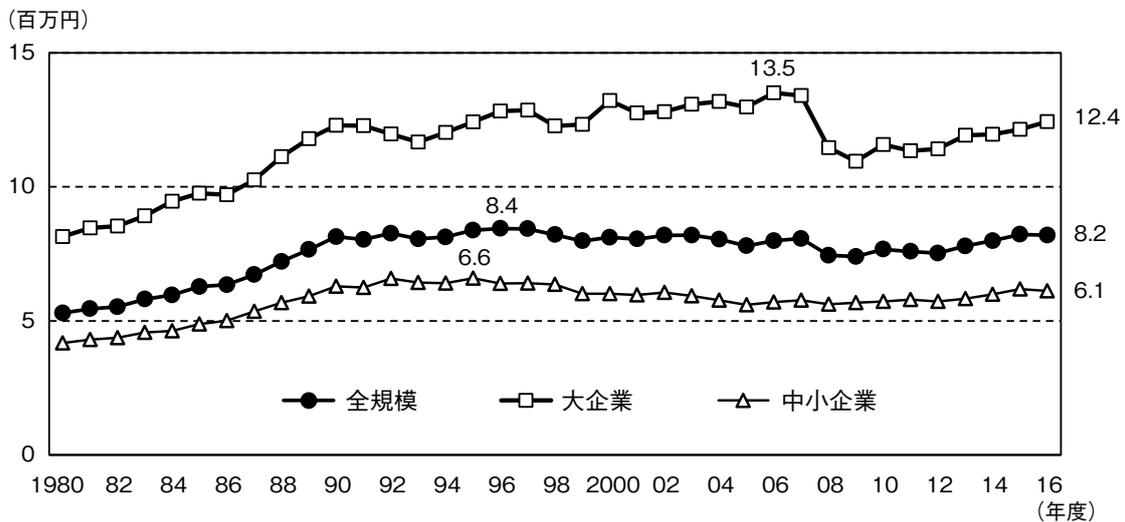
労働生産性の推移をみると、1990年代半ば以降伸び悩んでいる²。規模別にみると、大企業は2006年度までは増加傾向にあったが、そ

の後リーマン・ショックの影響などから低下し、2009年度を底に改善傾向にある。一方、中小企業は、1995年度をピークに以降10年間低下傾向が続き、その後伸び悩んでいる。その結果2016年度の労働生産性は6.1百万円と大企業の半分以下となっており、規模間の格差は依然として大きい（図表1）。このように中小企業の労働生産性の動向がわが国経済の先行きを左右する要因となる。

（2）労働生産性と人材教育

労働生産性の成長率は、「成長会計」の手法を用いることで、全要素生産性（Total Factor Productivity, TFP）と資本装備率に要因分解できる³。中村・開発・八木（2017）⁴は、この枠組みを用いてわが国の労働生産性成長率が

（図表1）1980年度以降の労働生産性の推移



（資料）財務省財政総合政策研究所「法人企業統計年報」

（注1）中小企業は金融・保険業を除く資本金1億円未満の営利法人。大企業は同1億円以上

（注2）労働生産性は、GDP統計と基準を合わせるために、付加価値額に減価償却費を加えた粗付加価値額を期中平均従業員数で除して算出

1 中小企業庁（2017）p.75、76

2 生産性には物的生産性と付加価値生産性の2種類があるが、労働生産性については、付加価値額を労働者数または労働時間で除した値で表す方法が一般的である

3 TFPは資本と労働の増加によらない産出を示す指標で、技術進歩、効率化などを表す

4 中村・開発・八木（2017）p.1、21

鈍化している背景について論考しており、“主要先進国の労働生産性の鈍化には、主としてTFP成長率の伸び悩みが影響している。日本において、TFP成長率が伸び悩んでいる原因として、第一に、資本や労働といった経営資源あるいは研究開発によって蓄積された技術やアイデアを効率的に活用できていないこと、第二に、そうした経営資源が企業間で効率的に再配分されていないことが指摘できる。”と分析している。そして第一の点については、“技術革新を生産性向上につなげるためには、新技術に応じて、組織のあり方や仕事の進め方を柔軟に変更することや、労働者の技能向上を図ること、すなわち無形資産への投資が必要である。日本ではこうした無形資産への投資が十分に行われてこなかったために生産性成長率が低迷している可能性が指摘できる”と論じている。また、「平成28年版労働経済の分析」では、無形資産投資はTFPの上昇に対して波及効果を持っていること、従業者1人あたりの能力開発投資が伸び悩んでいることを指摘している⁵。さらに「平成29年版経済財政白書」では、能力開発投資が企業の生産性に与える影響を試算し、“およそ1人あたりの能力開発投資の1%増加に伴い、TFPが0.03%程度上昇する”という分析結果を得ている⁶。

わが国のTFPを規模別に試算してみると、大企業がほぼ一貫して上昇トレンドにあるのに対して、中小企業は1990年代から上昇傾向が止まり、大企業との格差が目立ってきている⁷。

中小企業が労働生産性の向上を図るためには、無形資産に目を向けてこれを経営に活かす取り組みが重要になってくる。とりわけ「量」の拡大が期待できない人的資源については、教育や訓練に積極的に取り組むことで、「質」の向上を図っていく必要がある。

(3) 技能承継と人材教育

このところ「後継者難」による中小企業の事業承継問題が注目を集めているが、同時に「後継者難」による技能承継問題も深刻化してきている。前者は会社の所有の継承及び経営の継承を意味するが、後者は組織に蓄積された技能の承継を意味する。中小企業が競争力を維持・強化し、生き残りを図るためには、コアとなる優れた技術やノウハウを後世代に伝承していくことが必要不可欠となってくる。

「中小企業白書2006年版」では、先行研究を踏まえて技能を職業能力として捉え、これを「技術」と「技能」の2つの概念に分けて以下の通り整理している。そして暗黙知である「技能」を承継していくためには、継続的かつ地道な人材教育が必要であると論じている⁸。

“技術は組織内で共有された能力であるため、IT化やマニュアル化による形式知化が可能なのであるが、技能は技術と異なり暗黙知であり、組織内に保持する能力というより、個人が経験と勤により身に付けていくものとされている。したがって、経験に裏打ちされた目に見えない技能を次世代へ円滑に

5 厚生労働省 (2016) p.76～78。なお、無形資産は、情報化資産（ソフトウェア、データベース等）、革新的資産（研究開発、著作権、デザイン等）、経済的競争能力（人的資本形成、組織形成・改革等）の3つに分類される

6 内閣府 (2017) P.111、p.234～235

7 赤松 (2013) p.55～58

8 中小企業庁 (2006) p.189～190

承継していくことは一般的に困難であり、長年にわたるOJTや教育などの、承継に対する取り組みの積み重ねが必要と言えよう。”

ちなみに上記のキーワードとなる2つの知識形態である「形式知」と「暗黙知」の主な特性は図表2の通りである。野中・紺野（1999）⁹は、“企業内や企業間で知識を共有・活用するには形式知が有効ですが、その背後に暗黙知がなければ知識全体の価値が損なわれてしまうことになります。…（中略）…企業の知識の多くは暗黙知なのであり、それをどのように活性化し、形式知化し、活用するかのプロセスこそが重要だと言えるのです。”と説いている。そして両者の組み合わせにより、共同化（Socialization）・表出化（Externalization）・

結合化（Combination）・内面化（Internalization）の4つの知識変換プロセス（SECIプロセス）を想定し（図表3）、「暗黙知」と「形式知」の相互変換を通じた循環的なプロセスを通じてダイナミックな知識創造が可能となると論じている。

このように「暗黙知」である技能を組織内で共有・移転し、高度化を図っていくためにはOJTを中心とした長期的・継続的な視点に立った人材教育が必要となってくる。

（4）中小企業経営と人的資源管理

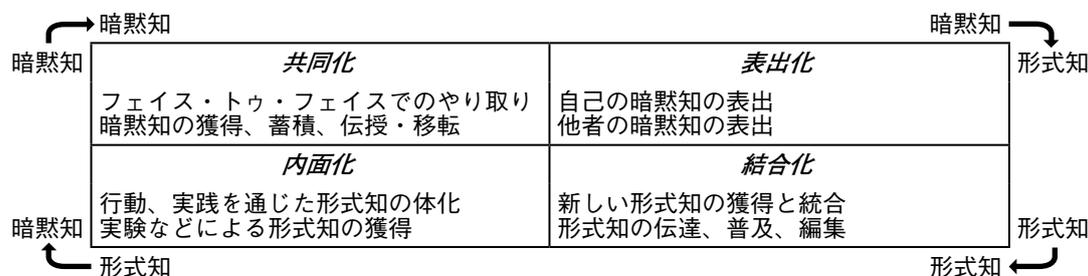
これまで人的資源の「量」の確保は容易ではなく、「質」の向上が重要になってきていることを説明してきた。次に人的資源管理が中小

（図表2）暗黙知と形式知の主な特性

| 暗黙知（技能） | 形式知（技術） |
|---------------------------|---------------------|
| 言語化しがたい知識 | 言語化された明示的な知識 |
| 経験や五感から得られる直接的知識 | 暗黙知から分節される体系的知識 |
| 主観的・個人的、情緒的・情念的 | 客観的・社会（組織）的、理性的・論理的 |
| アナログ知、現場の知 | デジタル知、つまり了解の知 |
| 身体的経験を伴う共同作業により共有、発展増殖が可能 | 言語的媒介を通じて共有、編集が可能 |

（資料）野中・紺野（1999）『知識経営のすすめ』p.105に基づき作成

（図表3）SECIプロセスの概要



（資料）野中・紺野（1999）『知識経営のすすめ』p.111に基づき作成

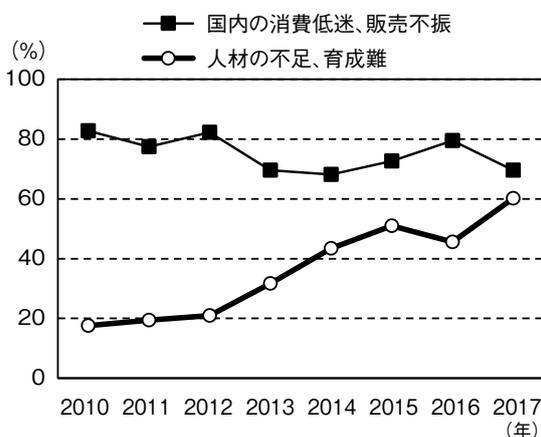
9 野中・紺野（1999）p.110～111

企業経営に与える影響についてみてみよう。日本政策金融公庫総合研究所の「2018年の中小企業の景況見通し」によれば¹⁰、経営上の不安要素として、「国内の消費低迷、販売不振」(69.6%)に次いで、「人材の不足、育成難」(60.2%)が挙げられている。2010年調査以降両者の回答比率の推移をみると、前者は高水準ながら横ばいないしは若干減少傾向にあるが、後者はほぼ一貫して上昇が続いている(図表4①)。また、

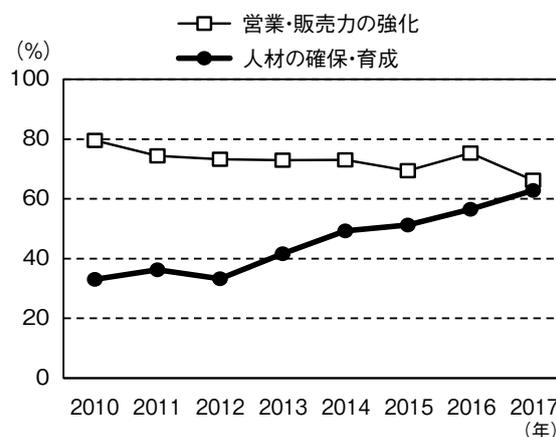
2018年の経営基盤の強化に向けて注力する分野についてみると、「営業・販売力の強化」(66.2%)に次いで「人材の確保・育成」(62.8%)が挙げられている。同様に両者の回答比率の推移をみると、上記とほぼ同じ傾向が確認できる(図表4②)。このように人的資源管理についての問題意識は年々高まってきており、約6割の中小企業は重要な経営上の課題であると認識している。

(図表4) 経営上の不安要素と経営基盤強化に向けて注力する分野

① 経営上の不安要素



② 経営基盤強化に向けて注力する分野



(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「2012～2018年の中小企業の景況見通し」
 (注1) 2010年～2017年のニュースリリース資料に基づき作成
 (注2) 複数回答(最大3項目を選択)

(5) 人材教育の現状

厚生労働省(2017)「平成28年度能力開発基本調査」¹¹(事業所調査)によれば、正社員に対して計画的なOJTを実施した事業所は59.6%、OFF-JTについては74.0%となっている¹²。一方、正社員以外に対して計画的なOJTを実施した事業所は30.3%、OFF-JTについては37.0%

%となっている¹³。このようにOJTよりもOFF-JTへの依存度が高い。なおOJT、OFF-JTの実施状況を従業員規模別にみると、いずれの教育訓練についても規模が小さくなるほど実施率は低くなっており、顕著な規模間格差がみられる(図表5)。

10 2017年12月1日公表、調査時点2017年11月中旬、有効回答企業数554社、複数回答(最大3項目を選択)

11 2017年3月31日公表、調査時期2016年9月または10月から2か月程度、事業所調査の調査対象企業数は約7,200

12 同調査の定義によれば、OJTは日常の業務に就きながら行われる教育訓練で、OFF-JTは業務命令に基づき日常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練

13 正社員は雇用期間の定めのない者で、企業または事業所で定められている1週間の所定労働時間で働いている者。正社員以外は、「嘱託」「契約社員」「パートタイム労働者」などの名称で呼ばれている者で、派遣労働者と請負労働者は含まない

(図表5) 人材教育訓練の実施状況 (%)

| 従業員規模 | 計画的なOJTを実施した事業所 | | OFF-JTを実施した事業所 | |
|----------|-----------------|-------|----------------|-------|
| | 正社員 | 正社員以外 | 正社員 | 正社員以外 |
| 1,000人以上 | 76.5 | 44.1 | 85.8 | 49.1 |
| 300～999人 | 65.8 | 28.2 | 82.9 | 40.9 |
| 100～299人 | 63.8 | 28.2 | 79.2 | 36.2 |
| 50～99人 | 50.3 | 24.8 | 68.7 | 31.9 |
| 30～49人 | 39.0 | 18.0 | 54.5 | 21.9 |

(資料) 厚生労働省 (2017) 「平成28年度能力開発基本調査」 p.13、p16

人材育成の問題点についてみると、能力開発や人材育成に関して何らかの「問題がある」とする事業所が72.9%を占めている。その内訳についてみると（複数回答）、「指導する人材が不足している」が53.4%と最も多く、以下「人材育成を行う時間がない」（49.7%）、「人材を育成しても辞めてしまう」（43.8%）の順が続いている（図表6）。中小企業については、総じて従業員数が少なく、自社のみの教育訓練プログラムを組むことが非効率的であることから、問題はさらに深刻化しているものと推察される。

また、正社員に対してキャリアコンサルティングを行う仕組みを導入している事業所は44.5%、正社員以外に対しては30.9%となり、双方ともにこのところ増加傾向にある。しかしなが

ら、教育訓練の実施率と同様に従業員規模が小さくなるほどその導入割合は低くなっており、サポート体制についても規模間格差は大きい（図表7）。このように中小企業の人材育成の取り組みは十分とは言えない状況にある。

2. 中小企業組合による人材教育事業

中小企業の連携・組織活動は多種多様であるが、まずは代表的な連携組織である中小企業組合の事業を整理・分類することで、人材教育事業の位置付けを確認する。次に全国中小企業団体中央会の2つの報告書に基づき¹⁴、中小企業組合の人材教育事業の取り組み状況、評価、今後の取り組みスタンスや組合員の期待などについて概観することとしたい。

(図表6) 人材育成に関する問題点（複数回答）

| 回答 | 割合 (%) |
|------------------|--------|
| 指導する人材が不足している | 53.4 |
| 人材育成を行う時間がない | 49.7 |
| 人材を育成しても辞めてしまう | 43.8 |
| 鍛えがいがあある人材が集まらない | 27.9 |
| 育成を行うための金銭的余裕がない | 15.7 |

(資料) 厚生労働省 (2017) 「平成28年度能力開発基本調査」 p.17

(図表7) キャリアコンサルティング導入状況 (%)

| 従業員規模 | 正社員 | 正社員以外 |
|----------|------|-------|
| 1,000人以上 | 62.4 | 41.5 |
| 300～999人 | 43.9 | 29.0 |
| 100～299人 | 40.9 | 28.3 |
| 50～99人 | 36.1 | 26.5 |
| 30～49人 | 30.8 | 22.4 |

(資料) 厚生労働省 (2017) 「平成28年度能力開発基本調査」 p.19

14 「平成27年度中小企業制度研究会報告書」及び同報告書【資料編】（平成28年3月）と「平成28年度中小企業制度研究会報告書」（平成29年3月）。平成27年度の調査対象は事業協同組合（同連合会）及び商工組合（同連合会）、平成28年度の調査対象は前年度回答を得た組合のうち1,041組合及びこれらの組合員

(1) 人材教育事業の位置付け

中小企業組合の多くは、組合員の経営課題解決を支援するために様々な事業に取り組んでいる。代表的な組合である事業協同組合についてみると、「中小企業等協同組合法」において7種類の事業を定めている(図表8①)。そのなかの4番目には教育・情報提供事業(組合員の事業に関する経営及び技術の改善向上又は組合事業に関する知識の普及を図るための教育及び情報の提供に関する事業)が掲げられている。

一方、事業目的という観点から中小企業組合の共同事業を整理すると、「基盤支援事業」、「共同化事業」、「連携・交流支援事業」、「新分野

開拓支援事業」の4類型に整理することができる(図表8②)。このなかの「基盤支援事業」は、組合員が行っている事業の種類や内容に関係なく、組合員の経営全般にかかわる事業であり、人材教育に関連する事業(人材養成)は当該類型に包含される。ちなみに「共同化事業」は、組合員が現在実施している事業の一部を組合の事業として行うもので、利用組合員が限定される場合も少なくない。

このように「人材教育」は、法律上に明記された組合事業の1つであり、かつ組合員の属性に関係なく経営支援を目的としている点で重要性の高い事業の1つといえる。

(図表8) 組合の事業の種類と目的からみた類型

①法律上の分類

| | 事業の種類 |
|---|--------------|
| 一 | 共同事業 |
| 二 | 金融事業 |
| 三 | 福利厚生事業 |
| 四 | 教育・情報提供事業 |
| 五 | 新商品開発等研究開発事業 |
| 六 | 団体協約の締結 |
| 七 | 上記附帯事業 |

②目的からみた共同事業の類型

| 事業の類型 | 主な事業 |
|---------|--|
| 基盤支援 | 金融、共済、施設共同利用、運送・保管、情報提供、調査研究、 <u>人材養成</u> 、福利厚生、事務代行 |
| 共同化 | 購買・仕入、生産・加工、販売・加工、宣伝・市場開拓 |
| 連携・交流支援 | 産学官連携、異業種交流 |
| 新分野開拓支援 | 新技術・新製品開発・新市場開拓 |

(資料)「中小企業等協同組合法」第9条の2第1項、全国中小企業団体中央会(2004)『平成16年版中小企業組合白書』P.1、2に基づき作成

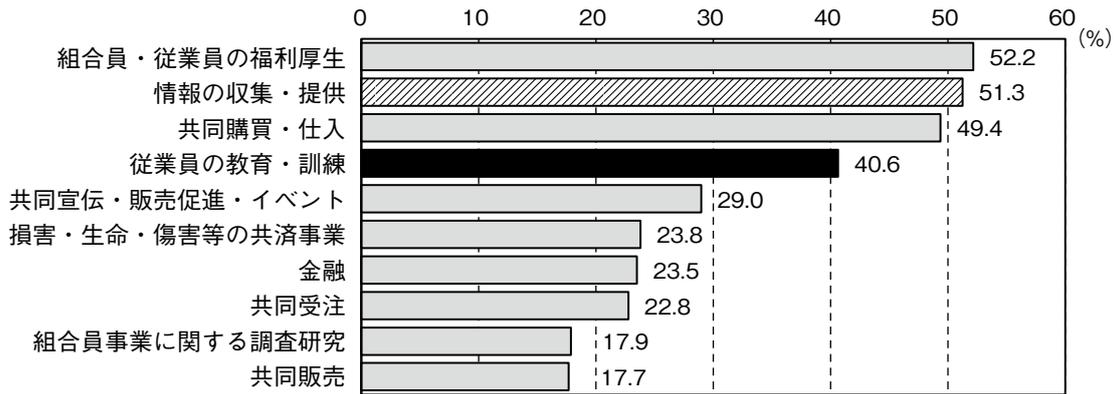
(2) 組合事業の現状と教育・情報提供事業

全国中小企業団体中央会の報告書に基づき組合の実施している事業をみると、「組合員・従業員の福利厚生」が52.2%と最も多くの回答を集めた。次いで、「情報の収集・提供」(51.3%)、「共同購買・仕入」(49.4%)が続き、「従業員

の教育・訓練」¹⁵は40.6%と第4位となった(図表9)。このように過半数の組合は組合の事業として「情報の収集・提供」に取り組んでいる。また、約4割の組合は「従業員の教育・訓練」に取り組んでいる。

¹⁵ 商工組合(同連合会)の人材教育に関する項目(選択肢)については、平成27年度の報告書では「資格事業に関する指導・教育」としていたが、平成28年度の報告書は「従業員の教育・訓練」となっている。本稿では後者に統一することとする

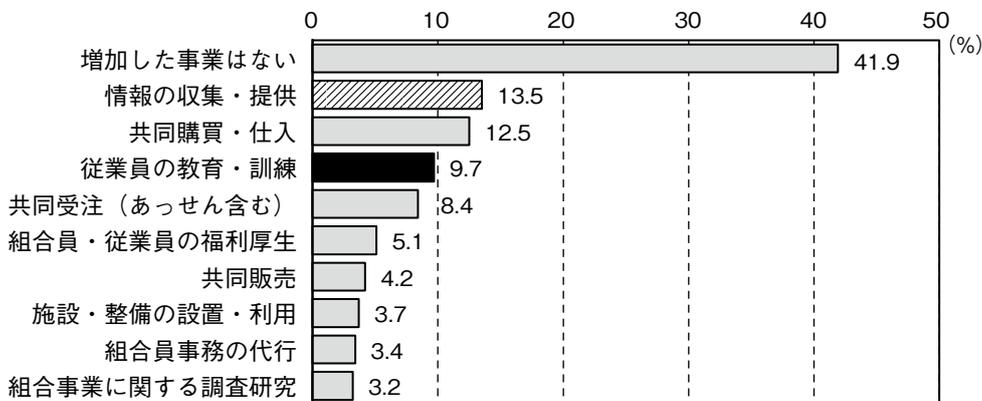
(図表9) 実施事業 (N=2,222、複数回答、%)



(資料) 全国中小企業団体中央会 (2016c) 『平成27年度中小企業制度研究会報告書【資料編】』 p.16、43に基づき作成
 (注1) 「金融」は、事業資金の貸付及び金融機関等に対する債務保証
 (注2) 「その他」10.4%、「無回答」1.9%を除く上位10項目を抜粋

最近3年間で取扱高が増加している事業をみると、「増加した事業はない」とする回答が41.9%と最も多かった。次いで「情報の収集・提供」(13.5%)、「共同購買・仕入」(12.5%)が続き、「従業員の教育・訓練」(9.7%)は第4位となっている(図表10)。

(図表10) 最近3年間で取扱高が増加している事業 (N=761、複数回答、%)



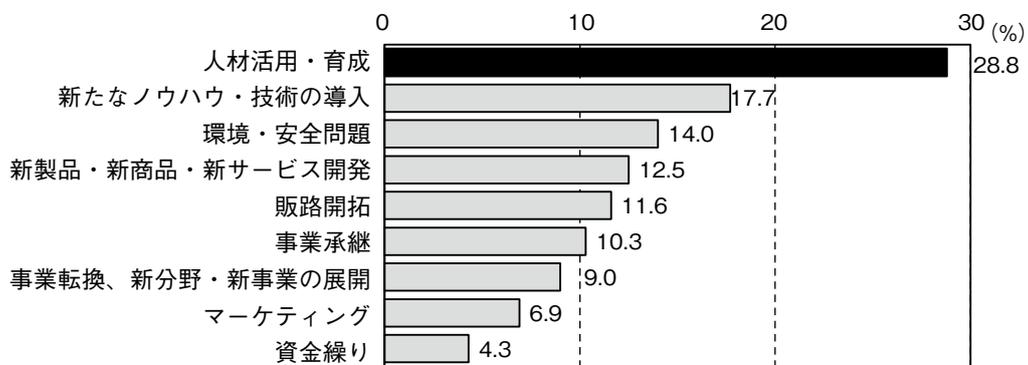
(資料) 全国中小企業団体中央会 (2017) 『平成28年度中小企業制度研究会報告書』 p.12に基づき作成
 (注) 「その他」8.3%、「無回答」11.2%を除く上位10項目を抜粋

また、組合員が希望する情報提供の内容についてみると、「人材活用・育成」が28.8%と第1位となった。次いで、「新たなノウハウ・技術の導入」(17.7%)、「環境・安全問題」(14.0%)の順が続いている(図表11)。

ちなみに組合員間の協調性・組合事業の参加意識の醸成に向けた取り組みについてみる

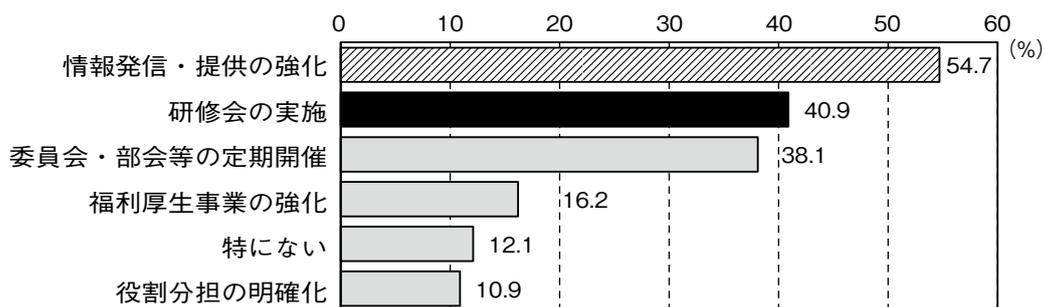
と、「情報発信・提供の強化」(54.7%)に次いで、「研修会の実施」が40.9%と第2位となった。このことから人材教育への取り組みは、組合の一体性の維持・強化にもつながるとみられている。以下「委員会・部会等の定期開催」(38.1%)、「福利厚生事業の強化」(16.2%)などの回答が上位を占めている(図表12)。

(図表11) 組合に希望する情報提供内容 (N=2,034、複数回答、%)



(資料) 全国中小企業団体中央会 (2017) 『平成28年度中小企業制度研究会報告書』 p.30、53に基づき作成
 (注) 「その他」10.2%、「無回答」30.4%を除く

(図表12) 組合員間の協調性・組合事業の参加意識の醸成に向けた取り組み (N=761、複数回答、%)



(資料) 全国中小企業団体中央会 (2017) 『平成28年度中小企業制度研究会報告書』 p.19に基づき作成
 (注) 「その他」3.5%、「無回答」1.1%を除く10%以上の項目を抜粋

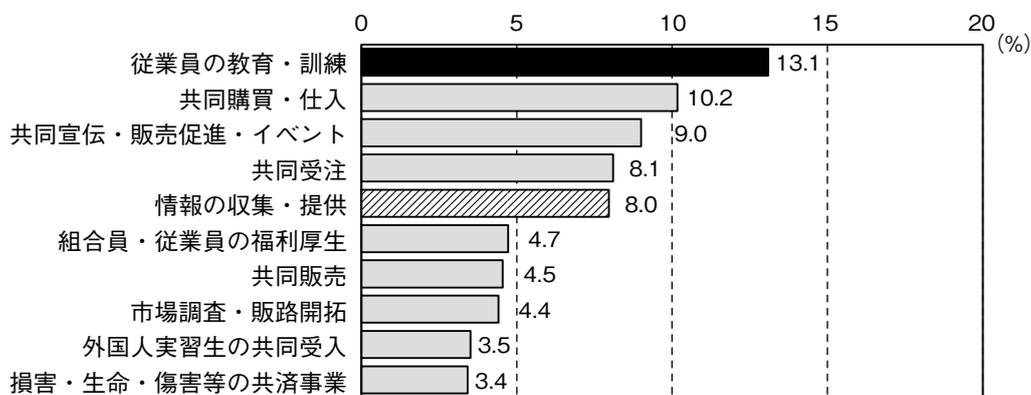
(3) 今後の見通し

今後組合が重点的に取り組みたいと考えている事業についてみると、事業協同組合、商工組合ともに「従業員の教育・訓練」が第1位となり、全体でも13.1%と最も多くの回答を集めた(図表13)。次いで、「共同購買・仕入」(10.2%)、「共同宣伝・販売促進・イベント」(9.0%)、「共同受注」(8.1%)、「情報の収集・提供」(8.0%)の順が続いている。参考までに「無回答」(42.8

%)を除いた比率を算出してみると、回答先の22.9%が「従業員の教育・訓練」を、13.9%が「情報の収集・提供」を選択している。

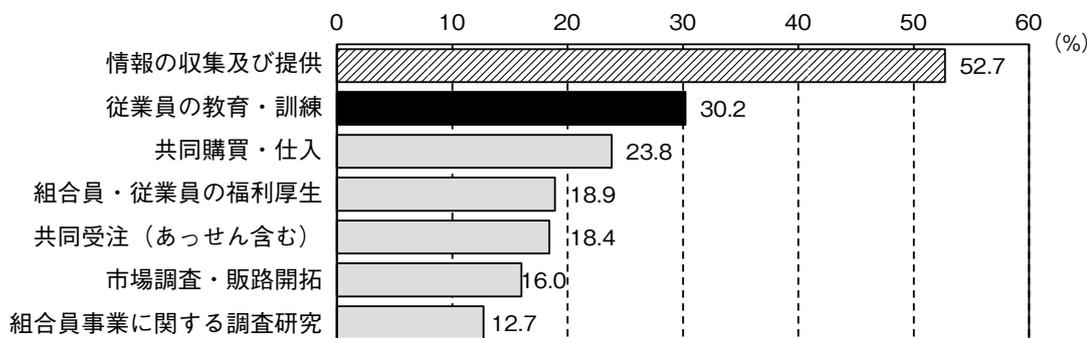
中小企業にとって生産性の向上、取引力の強化は重要な経営課題である。こうした観点から組合が重点的に実施したいと考えている事業についてみると「情報の収集及び提供」が52.7%と第1位、「従業員の教育・訓練」が30.2%と第2位となった(図表14)。

(図表13) 今後重点的に取り組みたい事業 (N=2,222、複数回答、%)



(資料)、(注1)は、図表9に同じ
 (注2)「その他」5.3%、「無回答」42.8%を除く上位10項目を抜粋

(図表14) 生産性向上、取引力強化を行う上で重点的に実施したいと考えている組合事業 (N=761、複数回答、%)



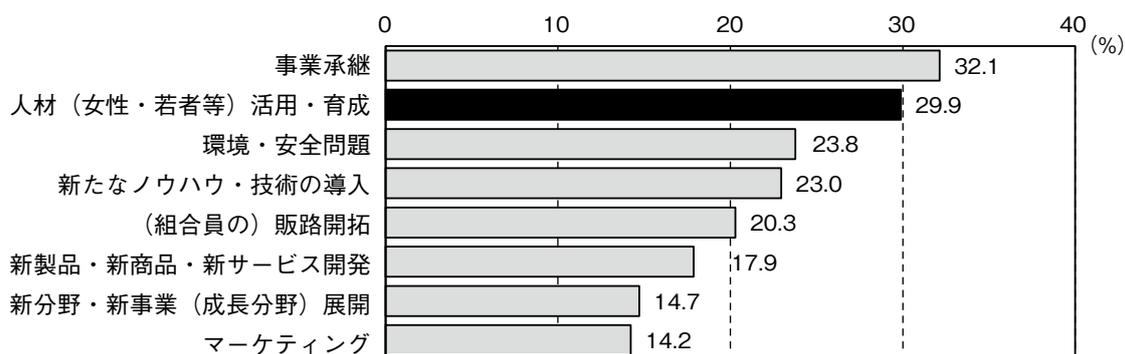
(資料) 全国中小企業団体中央会 (2017) 『平成28年度中小企業制度研究会報告書』 p.23、24に基づき作成
 (注) 「その他」6.6%、「無回答」6.4%を除く10%以上の項目を抜粋

以下、「共同購買・仕入」(23.8%)、「組合員・従業員の福利厚生」(18.9%)、「共同受注」(18.4%)、「市場調査・販路開拓」(16.0%)、「組合員事業に関する調査研究」(12.7%)の順となっている。

また、今後取り組んで行くことが必要だと考

える組合員支援策についてみると、「事業承継」(32.1%)、に次いで「人材(女性・若者等)活用・育成」(29.9%)が第2位となった。以下「環境・安全問題」23.8%、「新たなノウハウ・技術の導入」(23.0%)、「(組合員の)販路開拓」(20.3%)の順が続いている(図表15)。

(図表15) 今後取り組んで行くことが必要だと考える組合員支援策 (N=2,222、複数回答、%)



(資料) 全国中小企業団体中央会(2016c)『平成27年度中小企業制度研究会報告書【資料編】』p.31、58に基づき作成
 (注1) 「その他」3.5%、「無回答」11.4%を除く10%以上の項目を抜粋

(4) 小括

以上のように「情報の収集・提供」、「従業員の教育・訓練」は、現在組合が実施している事業のなかで大きなウエイトを占めている。そして組合員が最も希望する情報提供内容は、「人材活用・育成」となっており、「従業員の教育・訓練」は、今後組合が重点的に取り組みたい事業の最上位に位置付けられている。また、今後取り組んで行くことが必要だと考える組合員支援策についても、「事業承継」に次いで「人材活用・育成」が挙げられており、組合事業における人材教育事業の重要性は高まってきていることがわかる。

3. 連携・組織活動による中小企業の人材教育

「中小企業白書2015年版」は、中小企業の人材育成について、①中小企業・小規模事業者全体の29.5%が個社で人材育成することに限界を感じている、②人材教育に関して、外部と連携している企業の割合は43.4%となっている、③連携先については、「同業者の中小企業」(34.3%)、「中小企業支援機関」(32.5%)が上位に位置付けられており(複数回答)、中小企業間の連携や中小企業支援機関の利用が活発である、と分析している¹⁶。

16 中小企業庁(2015) p.243

本稿では、人材教育事業に積極的に取り組んでいるタイプの異なる6つの連携組織に対してインタビュー調査を実施した。類型別内訳は、事業協同組合3、NPO法人2、一般社団法人1で、いずれも個人または中小企業者を中心とする組織である。まず、これらの組織の概要と運営の

考え方、具体的な取り組みについて紹介する。次に各組織の人材教育事業を、目的、取り組みに向けた考え方、意義の3つの観点から整理・比較することを通じて、連携・組織活動による中小企業の人材教育事業について考察を試みたい¹⁷。

(1) 事例調査

【事例A】 一般社団法人山梨県鉄構溶接協会 ～コア技能の習得を全面的に支援～

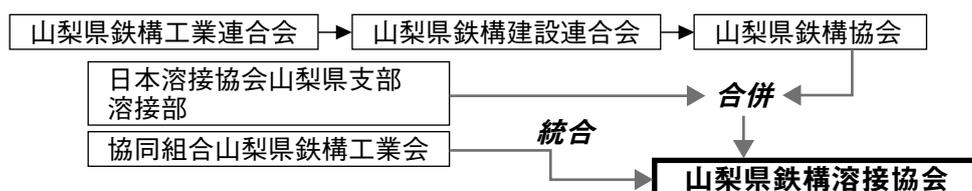
| | | | | |
|----------|---|------|------------------------|--|
| 所在地 | 山梨県甲府市 | 設立 | 2008年（2012年に一般社団法人に移行） | |
| 社員（正会員）数 | 61（他に賛助会員19） | 専従者数 | 3名 | |
| 社員の業種 | 鋼構造物工事業（国土交通省の業種区分） ・形鋼、鋼板等の鋼材の加工又は組立により工作物を築造する ・鉄骨の製作、加工から組み立てまでを一貫して請け負う | | | |
| 主な事業 | 人材育成事業、溶接技能者評価試験、各種技術・技能の競技大会に関する事業、品質管理及び安全管理に関する事業 | | | |
| 運営の考え方 | 技術・技能の向上のための人材教育・育成強化 | | | |

(設立の経緯、目的)

山梨県の鉄構業界は、建設業の下請業種としての脆弱な経営体質から脱却し経営基盤の強化を図るために、1973年11月に任意団体として「山梨県鉄構工業連合会」を組織し、1979年に一部組織を改組し「山梨県鉄構建設連合会」とした。その後同団体が母体となり1982年に「社団法人山梨県鉄構協会」が設立

された。一方、1986年にはほぼ同じメンバーにより「協同組合山梨県鉄構工業会」が設立された。そして2008年9月に同社団法人と、「社団法人日本溶接協会山梨県支部」の溶接部が合併し、「社団法人山梨県鉄構溶接協会」が誕生、2009年9月に同協会は協同組合を統合した。2012年4月には社団法人から一般社団法人に移行し現在に至る（図表16）。

(図表16) 組合の設立経緯



¹⁷ 事例の内容については、原則としてインタビュー時点の情報に基づき記載している

合併・統合の主目的は、旧3団体がそれぞれ個々に取り組んでいた人材教育・訓練事業の効率化・高度化を図り、メンバーの技術・技能の維持・向上に寄与することにある。

(人材育成に向けた取り組み)

現在当協会が関与している資格取得講習および安全教育訓練は**図表17**の通りである。

(図表17) 2017年度の資格取得講習および安全教育訓練

| 協会が対応 | 関連団体等に委託 |
|---------------------------|-----------------------------|
| 建築鉄骨超音波検査技術者（実技講習） | 建築鉄骨製品検査技術者事前講習 |
| 非破壊検査技術者資格（超音波探傷試験レベル1、2） | 建築鉄骨超音波検査技術者事前講習 |
| 粉塵・研削砥石の取替作業特別講習 | 溶接管理技術者1級、2級 |
| 有機溶剤作業従事者安全衛生教育 | 安全衛生推進者養成講習会、職長教育講習会 |
| 5トン未満クレーン業務特別教育 | 有機溶剤作業主任者、床上操作式クレーン技能講習 |
| アーク溶接特別講習、ガス溶接技能講習 | 小型移動式クレーン技能講習、玉掛技能講習 |
| ガス溶接作業主任者、エンドタブ施工講習 | 高所作業車運転業務技能講習、 |
| | 建築物等鉄骨組立等作業主任者、足場の組立等特別教育講習 |

(資料) 当協会「平成29年度各種資格及び各種講習会希望アンケート（計画）」に基づき作成

当協会の会員（企業）の業務運営上必要となるスキルは多岐に亘っている。また、定期的に安全教育を行うことが求められている。こうしたなか協会は、会員の希望を毎年聴取し、事業の見直しを行っている¹⁸。そして協会に対応できないものは、全国鐵構工業協会、日本溶接協会、ボイラー・クレーン協会などの関連団体に教育訓練を委託している。

当協会は、会員の要望に応えるために、認定職業訓練、溶接技能研修、新入社員研修の3事業を中心に人材育成に取り組んでいる。各事業の概要は以下の通りである。

【認定職業訓練】

協会は、職業訓練法人として知事の認定を受け、「認定職業訓練」¹⁹を実施している。訓練の種類は普通職業の短期課程である。前身

の社団法人の時代から約30年の実績があり、会員企業にとっては、後述する溶接技能研修とともに鋼構造物工事に関する技術力や技能の維持・向上にとって欠かせないインフラの1つとなっている。

鉄骨の品質は、品質管理能力と技術力が有効に機能することによって確保される。このため「鉄骨製作工場認定制度」では、鉄骨製作工場で作製される建築鉄骨の品質保証（特に溶接部）の信頼度を評価し、評価結果に基づき国土交通大臣が建設規模・使用鋼材の適用範囲に応じて工場を5つのグレードに区分し、施工できる鋼構造物の規模を認定している²⁰。そのため会員企業にとっては、受注の増加を図っていくためには、現在のグレードを維持し、出来ればこれを引き上げていく必要がある。例

18 会員企業の中には、個社で研修計画を立案し計画的な人材育成に取り組んでいる先もあるが、多くの会員は協会の人材教育・訓練事業に依存している状況にある

19 「職業能力開発促進法」第13条、第24条

20 S、H、M、R、Jの5つのグレードに区分されており、Sについては高さ及び使用鋼材についての制限はない（一般社団法人鉄骨建設協会HP）

例えば、Rグレードについてみると、当該認定制度による資格を維持するためには、経験3年以上の2級建築士、溶接管理技術者2級、非破壊検査技術者資格（超音波探傷試験レベル1）等の有資格者の確保が必要となる²¹。

こうしたなか現在当協会では、会員企業のニーズに即し、非破壊試験技術者資格試験などに対応したカリキュラムを組んでいる。2017年度の科目は、溶接超音波科（座学、実技）、溶接粉塵科、クレーン運転業務科で、延べ45名が受講している。講師の多くは会員企業のベテラン職員で、受講生の大半は会員企業の従業員である。

なお、当協会は、認定職業訓練の実施のみならず、会員企業の有資格者の確保、レベルアップを図るために、非破壊試験技術者資格試験の案内、受験希望者の受験申請から資格取得証明書²²の取得までの事務手続きについてきめ細かいサポートを行っている。

【溶接技能研修】

当該研修は、前身の3団体の1つである「社団法人日本溶接協会山梨県支部」の時代にスタートし60年の歴史を有する。中心となるのは、ガス溶接技能講習（14時間以上の受講時間）とアーク溶接特別教育講習（21時間以上の受講時間）²³で、これらは資格取得講習としてほぼ毎月実施している。その他にも能力向上講習会、溶接技術評価試験（実技試験、サーベイランス）²⁴、溶接技能競技会、資格試験や競技会

の事前準備講習会などを開催し、溶接技術の維持・向上に取り組んでいる。主な受講者は、会員企業の従業員及び県内の工業系の高校生であるが、一般社会人にも門戸を開放している²⁵。

2016年度の実績についてみると、ガス溶接技能講習会は計16回開催、延べ442名が受講した。このうちの約3/4にあたる332名（10校）は高校生であった。アーク溶接特別教育講習会は計18回開催、延べ386人が受講したがこのうちの約7割を高校生（267人、11校）が占めた。また、2013年度より一般の部の溶接技術競技大会と同日に山梨県高等学校溶接競技会を開催しており（学校単位で参加）、上位入賞者は関東甲信越大会高校生溶接コンクールに推薦され、毎年好成績を取めている。ちなみに2016年度は7校、選手29名が参加した。このように協会は高校生を対象とした教育事業に力を入れており、その結果、過去に競技会に参加した学生が会員企業に就職する例もみられるようになってきた。

【新入社員研修】

協会の会員企業の多くは指導人材が不足しており、個社で人材育成を行う時間的余裕がない。特に、新入社員教育の負担が大きい。また、育成しても定着化が難しい状況にある。こうした課題への対応を図るために、協会は2015年度から新入社員教育事業をスタートした。2017年度についてみると、会員企業の社員12人（5社）が受講した。訓練期間は4月から8月まで

21 管理体制と必要な資格について5年毎に審査がある

22 受験申請を行う条件として、各非破壊試験の方法毎に訓練時間が設定されている。例えば超音波探傷試験のレベル1は40時間の訓練証明書が必要となる。認定職業訓練では受験申請に必要な訓練時間を念頭に置いたカリキュラムが組まれている

23 ガス溶接技能講習は、「労働安全衛生法」に基づく技能講習・実技講習で、受講しなければ可燃ガスを利用した作業ができない。アーク溶接特別教育講習は、同法に基づく特別教育で、受講しなければ電気溶接ができない

24 当協会は、一般社団法人日本溶接協会の指定機関として溶接技能者JIS資格取得・更新のための実技試験を実施している

25 その他山梨大学、堀之内技能訓練所、宝石美術専門学校も講習を受講している

の計163時間で、研修内容は**図表18**の通りである。

講師は、協会およびポリテクセンター山梨²⁶の関係者が務め、受講料は10万円と負担感のない金額に設定している。なお、協会は毎年アンケート調査を実施し、受講者本位のカリキュラムの構築に努めている。これまでの推移をみると、2015年度は安全教育に重点を置き、2016年度はJIS検定試験に備えて座学と実技の充実を図った。そして2017年度は資格取得の要望に応えるために、5トン未満のクレーン、粉塵、研削砥石、有機溶剤に関する安全教育を新たに加えた。

新入社員研修の主目的は、社内のOJTではカバーしきれない知識や実技を習得することにあるが、同世代の新入社員が一同に会して教育訓練を受けることで、受講生は同じスタートラインに立った同世代の仲間を作ることができる。

仲間意識が醸成されれば離職の抑止力となる。また、お互いにライバルとして切磋琢磨することが、能力向上につながる。新入社員研修にはこのような副次的な効果も期待できる。

(今後の課題)

毎年定期的な新卒者の採用を行っている会員は多くなく、採用人員も少ないことから入社式を行っていない企業もある。しかし、今年度のアンケート結果をみると、オリエンテーション、職業能力基礎講座は新入時に受講する学科として必要性が高いと感じている受講生が多い。協会はこうした意見を考慮し、2018年度に新入社員の合同入社式を開催することを検討している。協会全体で新入社員を歓迎し、育成するという姿勢を示すことは、新入社員のモチベーションUP、孤立化の回避につながり、人材の定着化にも寄与するものと考えられる。

(図表18) 2017年度の新入社員研修の概要

| 学科 | オリエンテーション | 職業能力基礎講座 | 労働安全衛生 | 溶接の基礎知識 | 工場内の安全管理 | 製図の基礎 | 品質測定 | 計 |
|----|--------------|----------|--------|---------|----------|-------|------|----|
| 時間 | 1 | 18 | 6 | 18 | 24 | 12 | 6 | 85 |
| 実技 | アーク・ガス溶接基礎実習 | 各種加工実習 | CAD実習 | | | | | 計 |
| 時間 | 30 | 30 | 18 | | | | | 78 |

²⁶ 高齢・障害・求職者雇用支援機構の運営する山梨県の職業能力開発促進センター

【事例B】 熊本流通団地協同組合 ～組合員の「中核人材」育成を支援～

| | | | | | |
|--------|--|----|-------|------|--------|
| 所在地 | 熊本県熊本市南区 | 設立 | 1986年 | 出資金 | 660百万円 |
| 組合員数 | 89 | | | 専従者数 | 13名 |
| 組合員の業種 | 卸売業、倉庫業、貨物運送業 | | | | |
| 主な事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・金融及びコンサルティング、共同施設（建物、駐車場）管理・賃貸、指定管理（熊本市流通情報会館） ・組合子会社でビジネススクール、カーシェアリング事業を運営 | | | | |
| 運営の考え方 | 組合のCIである「あきんど!？」の下、「売り手よし、買い手よし、世間よし」の三方よしで、常に未来を見据えた創造的な取り組みを行っていく | | | | |

（団地設立の経緯）

「流通業務市街地の整備に関する法律」に基づき、都市部に立地していた流通業務施設を流通業務市街地に集約的に立地させることにより、物流交通を整序化し、流通機能の向上及び道路交通の円滑化に寄与することを目的に集約化

（人材育成に向けた取り組み）

ービジネススクール事業

中小企業の強みであり大きな特徴の1つとして、経営判断の迅速性が挙げられる。しかし裏返せば、オーナーの判断に過度に依存する危険性もあり、様々なリスクを抱えることとなる。このため組合は、経営者の右腕となる「中核人材」の育成が中小企業にとって重要になると考えた。しかし組合員の現状をみると、「中核人材」育成に向けた研修体制を自社単独で構築することは時間とコストの負担、指導ノウハウの不足などから容易ではない。また、採用難などの理由により定期採用を行っていない企業も多く、総じて社内には同期生や同世代のライバルが少ない。そのため、経営者にとっても従業員自身にとっても人材として相対的な「市

場価値」を把握しにくいという課題がある。

組合は、こうした課題の解決策として「あきんど!？ビジネススクール」を運営することを決意した。その狙いは、組合員企業の将来を支える経営幹部及びその候補者を対象に、経営に必要な基本的な知識や考え方を身に付けてもらうことにある。分野を絞り込んだノウハウやテクニックを教えるのではなく、バランスのとれた経営判断ができるような実力を養うために体系的な「ジェネラリスト教育」を志向している²⁷。このため組合は、ヤル気のある少数を対象とした高い学習効果が得られる研修を心掛けている。

ビジネススクール事業については、組合の100%出資子会社「熊本流通団地株式会社」が運営主体となっている。事業の概要についてみると、研修期間は1年間と長期に及び、受講生は原則月2回、平日17:30～20:00の2.5時間の講義を計24回受講する。また、講義とは別に全日のマーケティング関連の研修が開催されることもある²⁸。教室は、組合が指定管理者として市から運営を委託されている「熊本市流通

²⁷ 異業種組合であることから、組合は、営業、経理などの「職能別」スキルや、組合員各社の業務に特有のスキルは、個社のOJTで身に付けた方が望ましいと考えている

²⁸ 中小企業基盤整備機構、中小企業大学校と連携。実費程度（1万円以内/人）の負担有

情報会館」の研修室を使用する。カリキュラムの内容についてみると、リーダーシップとフォロワーシップ、コミュニケーションの取り方からスタートし、ビジネスマンとしてのリテラシー（読み書き能力）、情報管理、財務会計、企業法務、労務管理などに加えてケーススタディディスカッションなども組み込まれている。終盤（21回目～23回目）には卒業発表会があり、受講を通じて学んだ課題やリーダー像等について各受講生が1人15分程度のスピーチを行う。そして最終回は発表会の総括ディスカッションの場となっている。講師陣は、組合の専務理事²⁹、公認会計士、社会保険労務士、弁護士等がそれぞれ専門のカリキュラムを担当する。

受講生の条件は、①将来的に経営の中核に携わっていくことが期待される人材、②向上心が高く、皆勤する熱意を持った人材、であり、年齢・性別・学力等の条件は設けていない。過去の実績をみると40歳前後が中心となっているが、派遣先企業の意向により20代の若手や50代のベテランも受講している。また、近年は女性も増えている。定員は16名を目安としているが、これまでの実績をみると毎年継続的に20人前後の応募がある。

また、組合は受講生を派遣する企業には、研修の主旨を理解し、受講生の皆勤受講に向けた環境整備に協力するよう要請している。具体的には、講義時間には受講生が職務を離れて気持ちよく受講できるような周囲の協力や配慮を求めている。

講義には毎回スクールの責任者である組合の専務理事が出席し、講義の内容や教え方・

伝え方などをチェックし、必要に応じて各講師に平易かつ理論を踏まえた説明を行うよう注意喚起を行っている。講義では宿題が出ることもあり、期日までに提出することが義務付けられている。そして、原則として全24回のうち20回以上出席しなければ修了証が授与されない。しかも宿題を提出しない場合は1回あたり1回の欠席とカウントされる。また、卒業発表会では、受講生全員と派遣先企業の上司・責任者（原則代表者）がスピーチを聴講し、評価を行う。さらに研修期間中も必要に応じて派遣先企業に受講状況が報告される。カリキュラムについても每期改善・見直しを行っている。このようにビジネススクールは、研修効果を高めるために様々な工夫をこらしている。

ちなみに受講料は1人あたり通年8.5万円（消費税込）で、組合員の場合は組合を通して申し込むことで2.5万円の補助が受けられる。計60時間の講座としては負担感の少ない料金設定となっている。

（事業の成果）

組合は2011年度以降毎年ビジネススクールを開講しており、2017年度も10月に第7期がスタートした。毎年定員を上回る申し込みがあり、これまでの受講生数の累計は、今期の20名を加えると136名に達する。現在、団地内エリアで就業する従業員総数は2,000名程度とみられ、これを母集団とみるとすでに6%を超える役職員が受講したことになる。また受講生の派遣実績のある企業は20社で、その約6割がリピーターとなっている。これらの実績をみると、「中核人材」の育成を目的とする講座としては、関

29 組合の専務理事は中小企業専門金融機関出身者で、金融実務の経験豊富

係者から高い評価を得られていると判断される³⁰。実際に組合には、受講生の派遣先企業から感謝の声が数多く寄せられている。

なお当該事業は、集団化のメリットを生かした組合員の基盤支援事業であり（図表8）、営利を主目的とする共同事業ではない。しかし、運営主体となっている組合事務局の内製化努力により運営コストを抑えることで每期相応の利益を確保している。また、熊本市流通情報会館の稼働率UP等のシナジー効果もあり、収支面

においても組合グループを支えている。

（今後の課題）

受講生は、本講座受講期間中は総じて高い意識とモチベーションを維持している。しかし講座終了後は時間の経過とともにそれらが希薄化してしまうことが懸念される。組合は、今後は受講後定期的にフォローアップ研修を行うこと等により研修効果が持続するような仕組みづくりが必要であると考えている。

【事例C】 越前漆器協同組合 ～産官学連携により即戦力となる後継者を育成～

| | | | | | |
|--------|--|----|-------|------|------|
| 所在地 | 福井県鯖江市 | 設立 | 1950年 | 出資金 | 3百万円 |
| 組合員数 | 142（ピーク1992年…258） | | | 専従者数 | 7名 |
| 組合員の業種 | 漆器製造、販売、漆塗り加工（木地作りから塗り、加飾である蒔絵や沈金等仕上げに至るまでの漆器製造の全工程の職人が集積） | | | | |
| 主な事業 | 共同販売、共同受注、教育・研修、指定管理（うるしの里会館）、PR | | | | |
| 運営の考え方 | 相互扶助精神に基づき漆器産業の技術の研鑽、継承（後継者の育成）事業に取り組み、地域機能の維持・強化、文化の伝承を図る | | | | |
| 特記事項 | <ul style="list-style-type: none"> ・組合員は木製の漆器だけではなく、合成樹脂や化学塗料を用いた商品の製造にも積極的に取り組んでいる³¹。その結果、当地は業務用漆器の8割を生産する全国有数の産地となっている ・「越前漆器」は1975年に「伝統的工芸品」³²に指定された。なお、組合内の伝統的工芸士³³は現在35名 | | | | |

（設立の経緯・歴史）

越前漆器の誕生は今から約1,500年前に遡る。当地にはじめての漆器組合である今立郡漆器業組合が設立されたのは1900年であり、これが現組合のルーツである。組織化の主目的は、同業者仲間の相互扶助であるが、明治維新後

に各種組合が設立された背景には、当時の政府の強い勸業政策があった。その後組合は新たな組合関係法の制定等により改組・改称され、時代の流れとともにその性格や役割は変化していった。例えば、産地の基礎が確立された時代は、技術者を招聘して職種ごとの徒弟養成所を

30 受講生の派遣企業のなかには、当該講座の卒業を昇格の条件としている企業もある。また、受講生が役員に登用された実績もある

31 「家庭用品品質表示法」では、天然の漆以外の塗料を塗った漆器は「合成漆器」となる

32 「伝統的工芸品」は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく経済産業大臣の指定を受けた工芸品で、2017年11月現在全国で230品目が指定されている

33 一般財団法人伝統的工芸品産業振興協会では、「伝統的工芸品」の製造技術者のなかで、高度の技術・技法を保持する者を「伝統工芸士」として認定している

経営した。第二次大戦の開始後には、統制物資の配分や軍需品その他の注文を配分する必要から工業組合へ改組した。統制組合に改組し木製漆器による戦時食器の製作が行われた時代もあった。

そして戦争終了後の1949年に「中小企業等協同組合法」が制定され、翌年に同法に基づく事業協同組合として現組合が設立され現在に至っている。

(組合・産地の現況と課題)

越前漆器の伝統的工芸品分野においては、木地、塗り、加飾（蒔絵、沈金など）の各工程は完全分業制となっているが、当産地では全行程の職人が集積している。全国的にみてもこうした産地は珍しい。そして長い歴史の中で技術・ノウハウが蓄積されてきた。優雅さと堅牢さを兼ね備えた越前漆器の卓越した「技」はこうした強みに支えられており、安定して高い評価を得ている³⁴。しかし低成長経済への移行が進むなか、他産地との競争激化、海外からの低廉な競合商品の流入などから産地を取り巻く環境は厳しさを増している。

こうしたなか組合は、新たな販路を開拓するための挑戦を続けている³⁵。最近の主な取り組みについて説明すると、2013年に静岡県掛川市から山車（二輪屋台）の塗り及び加飾の業務を受注した。これにより当産地はこれまでの食器を主体する塗加工だけではなく、大きな素材の加工まで対応可能であることを示した。さらに2014年からは富山県の井波彫刻協同組合と

連携した山車制作に取り組み、2016年に「越前塗山車」が完成した。こうした山車の制作には、世代を超えた職人の共同作業が必要となり、産地の一体感の醸成、実践でしか学べないノウハウ（暗黙知）の蓄積をもたらすとともに、新たな市場開拓にもつながっている³⁶。さらに小型の山車、ミニチュアの山車も納品している。

また、慶応義塾大学大学院メディアデザイン研究科と連携した「伝統工芸とITを生かした地方創生事業」では、インバウンドを視野に入れた漆塗りのタンブラーや水筒などの新商品の開発に取り組んでいる³⁷。さらに3Dプリンターや3D切削工具などの現代工具を活用した漆器づくりにも挑戦している。このように組合は、当産地の強みである高度な漆器関連技術の集積と、様々なニーズに迅速かつ柔軟に対応できる機動力を活かし、需要の拡大を目指した取り組みに力を入れている。

しかしながら、1995年以降組合員数の減少に歯止めがかからず、現在はピーク時のほぼ半数となっている。また、職人の高齢化も進んでいる。特に、轆轤を使って木を削る丸物の木地師は高齢の職人が多い。当産地の最大の強みは漆器製造の全工程にわたる「技」の集積であり、たとえ一工程であってもその「技」が途絶えてしまえば産地にとっては大きな痛手となる。こうした「技」の断絶を回避し、これを伝承していくために、新規需要の開拓に加えて後継者の育成が産地にとって喫緊の課題となっている。

34 「全国漆器展」において当組合は2000年以降18年間で16回の団体賞（桂宮賞、内閣総理大臣賞、日本経済新聞賞）を受賞しており、その実績は他の組合を圧倒している

35 従前より当産地では、木製漆塗碗の食器での食器洗浄器・食品乾燥機対応型漆器の開発など、時流に合わせたものづくりを進めている

36 2016年には袋井市の山車の漆塗り受注を確保

37 2017年7月に同校は鯖江商工会議所、鯖江市と相互連携協定締結

(人材確保・育成に向けた取り組み)

一伝統工芸インターンシップ事業

組合は、後継者の育成に向けて産学官連携により、即戦力となる技術を学んでいる若者を産地に呼び込み、彼らを後継者として産地に根付かせること目指す「1ターン伝統工芸産業振興戦略」を展開している。産学官の当事者は、鯖江商工会議所、学校法人二本松学院（京都伝統工芸大学校、京都美術工芸大学、京都建築大学校）、鯖江市で、2015年4月に3者が包括連携協定を締結し、当産地の後継者人材の確保と学生の就活支援をサポートするインターンシップ事業に取り組むこととなった。「学」として同校が選ばれた理由は、すでに当地では京都伝統工芸大学校卒業生6人が塗師などの職人として活躍していることや、日本で唯一工芸学部のある同校の第1期卒業生が2016年3月に卒業することから、産地側は即戦力を確保したいと考えたからである。一方、同校は、漆器の技術を学ぶ専攻があり、2～4年間かけて技術を身に付けるが、卒業生の進路確保が課題となっていた。

初年度の2015年度の取り組みは、組合と福井県中小企業団体中央会、鯖江市の共同企画により運営された。組合はインターン生の受け入れ先（組合員）の募集、インターン生の募集、面接、受け入れ体制の整備などを担当した。なお、受け入れ対象は漆工芸を専攻している学生とし、受け入れ先、インターン生、組合の3者で面接を行った。鯖江市は都市部からの受け入れ学生の確保に協力した。また、インターンシップ実施前には漆器工房を巡る「産地見学会」

を開催し、越前漆器産地の魅力をPRした。中央会は、組合、鯖江市とともにスケジュール表の作成、関係者との調整に関わった。インターンシップは1週間の日程で実施され、学生5名が参加し、工房で蒔絵や塗の作業を体験した。また、地域住民との交流を通じて産地の歴史や文化を学んだ。なお、受け入れ学生の交通費、宿泊費については行政の助成金を活用した。このように組合は、「官」「学」との連携により単独では実施困難であったインターンシップ事業を実施することができた。その後毎年インターンシップ事業を継続しており、3年間の受け入れ実績は9名となっている。

なお、福井県（越前ものづくりの里プロジェクト協議会）では、2014年度以降県の伝統的工芸品である越前漆器、越前和紙、越前打刃物、越前焼、越前箆筒の後継者を養成するために「伝統的工芸職人塾」の塾生を募集している。研修の種類は短期（インターンシップ）と長期の2種類がある。短期塾生の対象となるのは、高校生、大学生、専門学校生、社会人と幅広い。期間は2か月以内（受け入れ先との調整）で、技能研修を実施する。一方、長期塾生の応募資格は、将来産地に定住して対象の工芸品製造業に従事する強い意志を有する者で、原則40歳以下と定められている。研修期間は1年以内（5年間まで延長可）と長期に及び、研修期間中は産地で生活し、全般的な基礎知識や技能習得のための実習と商品開発に必要なデザイン等の座学を受講する。いずれの研修も受講料は無料である。また、短期については、宿泊費、交通費の1/2の助成が受けられる³⁸。長期につ

³⁸ 補助上限額5千円/日、15万円/人

いては、研修手当、家賃補助等の生活支援が受けられる等行政が全面的にサポートしている。

ちなみに上記職人塾事業と組合事業との関係についてみると、組合は市と連携して短期塾生の受け入れ窓口となり、産地内の各受け入れ事業所の紹介に努めている。また、組合の主要活動拠点である「うるしの里会館」が組合員の各事務所とともに長期塾生の研修場所に指定されており、実質的に組合及び組合員は当該研修事業に関与している。同事業の累計実績をみると、短期塾生の受け入れは20名で、京都伝統工芸大学校以外にも福井工業大学や富山大学、京都精華大学の学生も参加している。また、長期塾生は8名で、全員が京都伝統工芸大学校卒業生である。数字面の実績は十分とはいえないかもしれないが、組合のインターンシップ事業への取り組みが、本気で漆器製造に打ち込もうとする若者を呼び込みつつある。そして彼らの意欲や新鮮な感覚や発想が産地の活性化

につながるものと期待される。

(今後の課題)

現在多くの組合員は後継者の確保に頭を悩ましている。しかしながら、組合が実施するインターンシップ事業や「伝統的職人塾」では、受け入れ先数が希望者数を下回る状況が続いている。その理由は、受け入れ先の経済的な問題、マンパワーの問題から、弟子を養いつつ現場で継続的に指導する時間を確保することが難しいからである。

組合は、こうした雇用のミスマッチを解消するためには新たな需要の開拓、商品の高付加価値化などにより組合員の経営改善をすすめていく以外に方法はないと考えている。そのために行政の支援を確保しつつ、大学等外部の知見を取り入れることで、組合員の販路拡大支援を続けている³⁹。「後継者育成」と「販路拡大」は別々の課題ではなく、密接な関連がありセットで解決を図る課題と認識しているのである。

【事例D】 ファーマーズ協同組合 ～就農希望者を育成・支援し、農業の担い手を育成～

| | | | | | |
|--------|--|----|-------|--|------|
| 所在地 | 香川県善通寺市 | 設立 | 2008年 | 出資金 | 1百万円 |
| 組合員数 | 53（個人、農業関連法人） | | | 専従者数 | 6名 |
| 組合員の業種 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 耕種農業…畑作・野菜、施設園芸、果樹 ・ 畜産農業…酪農、養鶏、養豚 ・ その他…花卉、食品加工、苗木販売 | | | <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> 外国人技能実習制度 認定職種・作業 </div> | |
| 主な事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・ 外国人技能実習生の受け入れ（カンボジア、フィリピン、ラオス等） ・ 無料職業紹介、教育・情報提供事業を通じた農業の「担い手」育成 ・ 農業用資材等の共同購買 | | | | |
| 運営の考え方 | 地域農家の所得向上、雇用確保を通じて地域の活性化を図る | | | | |
| 特記事項 | 組合は常時180人程度の外国人技能実習生を受け入れている | | | | |

39 2005年以降鯖江市は、福井工業高等専門学校、福井工業大学、京都精華大学、明治大学、福井大学、二本松学院、国立情報学研究所、慶應義塾大学大学院メディアデザイン科、津田塾大学、電気通信大学と相互連携協定を提携している（一部は鯖江商工会議所も参画）。また、組合は、2017年に漆芸分野の第一人者である東京藝術大学の名誉教授三田村有純氏を講師に招き「越前漆器夜学塾」を8日間にわたり開講した

(設立の経緯、目的)

1990年に外国人研修制度が改善され、中小企業における研修生の受入れが拡大し、1993年には、研修生への実践的な技術移転を図るための外国人技能実習制度が創設された。2000年には制度の改正により農業分野での外国人実習生の受け入れが可能になり、JA香川県（旧：香川県青果連）が第一次受け入れ機関として外国人技能実習生の受入事業（「団体監理型」⁴⁰）を開始した。その後、当該事業運営の適正化を図るために技能実習生を受け入れる農家で組織する当組合が設立された。

このように組織化の主目的は外国人技能実習生の受け入れ窓口業務を適切に行うことであり、組合は開発途上国等の経済発展・産業振興の担い手となる人材の育成に貢献している。しかしながら現在組合が最も力を入れているのは、地元香川県の農業の担い手の育成である。そのために組合は、日本人の新規就農希望者の受け入れ窓口となり、希望者が適性に合った農業に取り組み、将来的に地域の農業の担い手となれるよう継続的にサポートしたいと考えている。以下ではこうした日本人の就農支援についての取り組みについて説明を行う。

なお組合は、設立の経緯から組合事業を適切に運用し、研修の質の維持・向上を図るために、組合への新規加入に際し、組合役員の推薦及び役員会の承認を必須条件としている。そのため総じて組合員のマネジメント能力は高い。

(人材育成に向けた取り組み)

一農業の担い手育成

組合は新規就農希望者の受け入れ窓口となり、希望者を募集しその後の育成についても積極的に関与している⁴¹。募集の対象は概ね30歳以下の若年層である。募集後の凡その流れについて簡単に説明すると、組合は、①研修希望者から履歴書の提出を受けて面談を行う。②研修生の受入先となる組合員農家及び現地視察の日程を調整する。③受け入れ先で一週間程度の短期研修を実施する。この間の給与の支給はない。なお、研修生は期間中に他の農家の見学も可能である。④短期研修の最終日に研修生と今後の進路を相談する。その際に研修生は他の農家の紹介を受けることも可能である。⑤研修生、受け入れ先双方が納得した場合は、1年間の長期研修に移行する。当該期間中は受け入れ先から研修生に給与が支給される。なお、研修期間中に今後のキャリアプランについて組合に相談することができる。例えば、のれん分け就農、出身地に戻っての就農、海外での就農、独立して個人経営、農業法人等への就職などの選択肢が考えられる。一言で「農業」といってもその幅は広く、奥が深い。組合の強みは、多様な組合員の連携力であり、現場の目線で研修生からの様々な相談に柔軟に対応できる点にある。従って研修実施期間中であっても進路の軌道修正を行うことが可能である。

研修内容は、農業を経営する能力を身に付けることを目標としている。農作業のノウハウは、受け入れ先の現場で経験を積むことで習得

40 技能実習制度の受入方式は、「団体監理型」と「企業単独型」の2つに大別される。「団体監理型」は、事業協同組合や商工会議所等が技能実習生を受け入れ、そのメンバーである企業等で技能研修を実施する形態である

41 なお組合業務とは別に各組合員も個別に就農希望者を募集している

することになるが、栽培や飼育の方法を覚えただけで生活できるほど農業は甘くない。儲かるビジネスモデルを構築していく知識や能力が求められる。すなわち、種苗や肥料、生産、加工、梱包、輸送、販売に関する知識、一連のモノの流れ、カネの流れやマネジメントについての最低限の知識やスキルを身に付ける必要がある。そのために組合は県やJA香川県と連携し、長期研修期間中に様々な集合研修を実施している。例えば、種苗会社、農業施設、農業機械製作所、野菜のカット工場、青果市場の見学、スーパーでの販促活動、消費者交流イベントの見学や簿記の講習などである⁴²。また、悩み事を相談できる仲間作りや、地区内で相談できる師匠を見つけることができるようサポートしている。

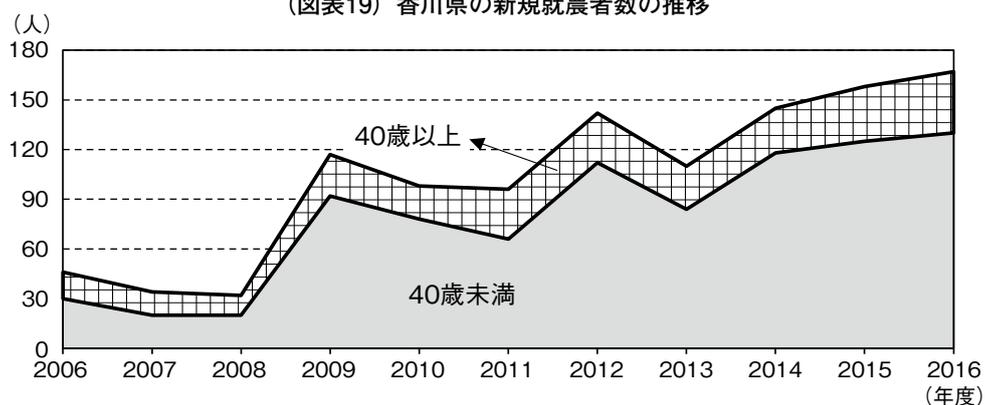
なお、組合は農業の後継者育成のためには、農業で日本人の平均生涯所得と言われている2.5億円を確保することを目標に自立できるよう

指導している。そのために組合員から研修生や新規就農者に機械化（施設化）対応などにより所得を増やす方法を考えてもらい、組合及び組合関係者は必要に応じてアドバイスを行っている⁴³。

（事業の成果）

組合の農業の担い手育成事業の取り組みにより年間約20人の新規就農者が誕生している。こうしたなか香川県では新規就農者の増加が顕著である（**図表19**）。県の農業経営課の調査によれば組合が設立された2008年度の香川県の新規就農者は32人であったが、翌2009年度は117人と約4倍に急増した。その後多少の増減はあるものの増加基調が続いており、2016年度は167人となった。とりわけ40歳未満の若年世代の新規就農者の増加が目立っている。同世代の就農者の推移をみると、2008年度は20人であったが、翌2009年度には92人となり、2012年度に3桁に達し、2016年度は130人とな

（図表19）香川県の新規就農者数の推移



（資料）香川県「香川県青年農業者等実態調査結果」

42 集合研修期間中長期研修生は、受け入れ先の実習から解放され一堂に会する。なお、簿記講習については定期的に開催しており、研修生からの評価は高い

43 例えば、野菜、果樹、花卉などは1人あたり年間販売額の平均は5百万円程度、可処分所得は2～3百万円で、このままでは目標を達成することは出来ない。野菜農家だと年間販売額30百万円以上を確保しないと後継者は育たないとみている。加工業、流通業については経費の負担が大きいことから、目標売上高をさらに高く設定する必要がある

った。このように若年世代を中心に新規就農者が増加している背景には県やJA香川県、その他の農業関連団体等の努力があると推察される⁴⁴。しかし、現場で就農希望者の成長を支えている組合の地道な取り組みの波及効果は大きいと思われる。

また、組合の研修を経て新規に就農した者のなかから、次世代の農業の後継者育成に積極的に取り組む人材が育ってきている。このように就農経験者が新たな就農希望者をサポートする生態系が形成されれば、地域の農業の活性化を強力に後押しすると思われる。

(今後の課題)

農業の担い手を受け入れて、育成していく体制は少しずつ整いつつある。しかし、農地の確保が大きな課題となってきた。香川県の耕地面積は、宅地や道路などの非農業的土地需要から減少傾向が続いている。また、年間の農

地転用面積は耕地面積の1%未満であり、新たな農地の供給が極めて少ない状況にある⁴⁵。農業の生産性は、土質、形状、進入路、水回りなどに大きく左右されることから、いきおい優良な農地は奪い合いになっている⁴⁶。また、農業全般に言えることであるが、労働条件の問題がある。労働時間、休憩、休日、深夜労働を除く割増賃金などについては「労働基準法」の適用は除外されており、他の産業と比較するとその労働環境は厳しい。

これらの課題はすぐには解決できない。地域の農業関係者が協力しながら、創意工夫により生産性を高め、儲かる農家を増やしていくという取り組みを地道に継続する以外に道はない。組合は、農家の所得の向上を図ることが雇用確保につながり、地域を活性化する原動力になると考えている。

【事例E】 NPO法人G-net ～地域内に人材育成の生態系（エコシステム）構築を目指す～

| | | | | | |
|--------|--------------------------------|---------|-------|------|-------|
| 所在地 | 岐阜県岐阜市 | 設立（法人化） | 2003年 | 経常収益 | 86百万円 |
| 職員数 | 15名（常勤10名、非常勤3名、インターン生2名） | | | | |
| 主な目的 | 岐阜の地域活性化と、その担い手となる右腕人材の育成に取り組む | | | | |
| 主な事業 | インターンシップコーディネート、就職・採用支援 | | | | |
| 運営の考え方 | チャレンジする『人』を育て、応援する | | | | |

(創業の経緯)

創業者である前代表は岐阜市出身。東京の大学に在学中、帰省時に街が寂れていく現実を目の当たりし、地域を活性化するために何かをはじめたいと考えた。そこで任意団体G-netを

設立し、月1回の講演会を開催、年末にはカウントダウンイベントを主催した。6か月期間限定のつもりではじめた活動は、地元の新聞で取り上げられるなど注目を集め、その後も若者と地域の企業経営者の交流の場として定着して

44 香川県「農業次世代人材投資資金」、JA香川県「農業インターン生募集事業」など

45 2014年度の実績から算出。なお、香川県の農家一戸当たりの耕地面積は0.9haで、全国平均（2.1ha）の半分以下に止まっている（香川県農政水産部「統計で見る香川の農業・水産業」平成29年度版p.2）

46 農地等（農地又は採草放牧地）を売買、賃貸借等をする場合には、「農地法」第3条により農業委員会の許可を受ける必要がある

いくことになる。そして2003年にG-netは法人格を取得し（NPO法人の認証取得）、市の地域活性化イベント事業を受託した。以降本格的に地域振興のための活動に取り組んでいる。

（事業の目的・考え方）

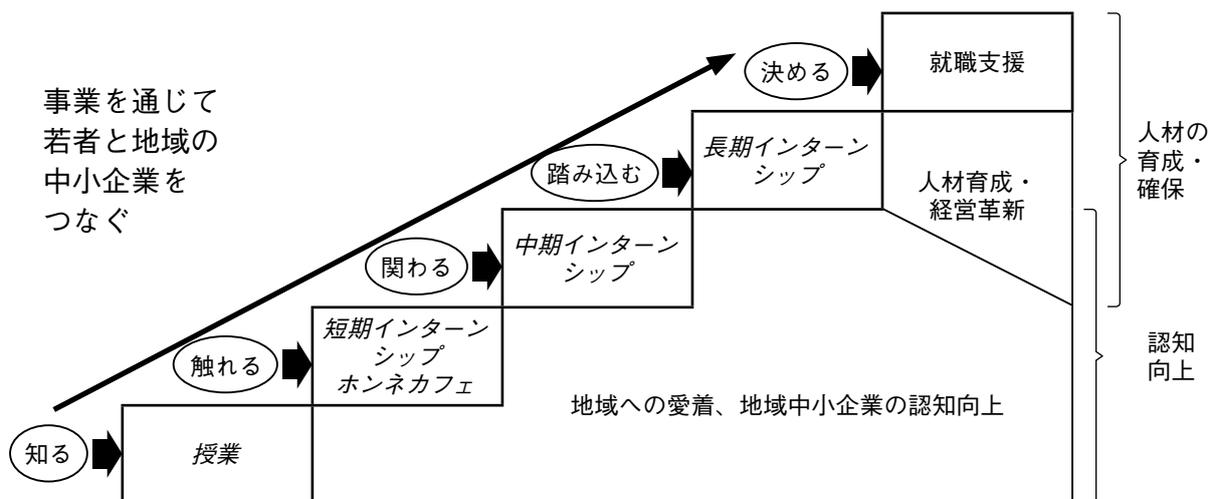
法人化後の活動についてみると、当初はイベントの企画・開催やフリーペーパーの発行が業務の中心で、後述する長期実践型インターンシップ事業は2004年にスタートした。その後当法人は創業・経営支援事業にも取り組むなかで、人材育成に経営資源を集中したいと考えるようになった。そして2007年に活動方針を大幅に変更し、収入源であったイベントやフリーペーパーの発行業務から撤退することを決断した。その理由は、地域が直面する個別の問題を取り扱うことよりも、その問題を解決するために行動する『人』を増やすことのほうが重要である

と考えたからである。以降現在まで事業を通じて若者と地域の中小企業を結び付け、人材育成の生態系（エコシステム）を地域内に構築していくことに取り組んでいる。

ここで地域の現状をみると、学生が地元の中
小企業を知る機会は少ない。一方、中小企業は
学生の目線に立った情報発信ができていない⁴⁷。
また、中小企業の多くは、人材育成ノウハウが
不足しているなどの課題が多い。

当法人は、こうした課題の解決を図るために、
学生が就職するまでの認知・行動のプロセスを
「知る」→「触れる」→「関わる」→「踏み込む」
→「決める」という5段階に分けて、それぞれの
段階で目的に沿った事業を展開している。こう
した取り組みを通じて若者と地域の中小企業を
結び付けたいと考えている（図表20）。

（図表20） 経営の考え方と事業の位置付け



47 当法人は岐阜の学生の就職活動や中小企業の採用活動を調査・分析した『就職白書』を発行している（2013年、2014年）。同書によれば学生の約9割が大手就職情報サイト「リクナビ」、「マイナビ」を活用している。一方、同サイトを活用している県内企業は全体の0.2%に過ぎない。また、新卒学生との接点となる合同説明会に参加したことがないという中小企業が多い。このように中小企業と学生の接点はほとんどない

(人材育成に向けた取り組み)

—長期実践型インターンシップ事業

現在当法人が実施している事業の概要については図表21の通りである。

中心業務の1つであるインターンシップ事業については、短期、中期、長期の3種類のメニューがあるが、ここでは当法人が最も力を入れている長期実践型「ホンキ系インターンシップ」の取り組みを紹介する。

当該事業は、経済産業省が進める「チャレンジ・コミュニティ創成プロジェクト」⁴⁸の一環としてスタートした、若者を対象とする新たなインターンシップ制度である。内容は、仕事に興味のある学生と地域の中小企業を結ぶことで、学生には就業体験を、企業には斬新な発想をも

たらず人材を提供するプログラムとなっている。

その最大の特徴は実践的なプロジェクトを組んでいることである。一般的なインターンシップは2～3日から2週間程度であるが、当法人は学生、受け入れ企業を厳選し、6か月から1年の研修プログラムを提供する⁴⁹。その間学生は正社員として実習に参加し、ビジネスの現場を五感で感じ、体験し、学ぶ。こうした貴重な時間が学生の成長を促す。一方、企業側も意欲的に挑戦する学生の姿勢に触れることで、新たな気付きがあることが多く、一緒に働く従業員の良い刺激にもなっている。そして人材を育てる組織風土や文化の醸成につながっている。当法人は、2004年以降14年連続で本事業に取り組み、学生と企業のコーディネーター役とし

(図表21) 事業の概要

| 特徴・目的 主な事業 | | 特徴 | 目的 | | |
|----------------------------|-------------------|--|----------|----|----------|
| | | | 組織 開発 | 採用 | 経営 革新 |
| インター ンシ ップ | 長期実践型 (ホンキ系) | 期間6か月～1年、年2回実施。いわば「現代版弟子入りプロジェクト」。体験者の多くが中小企業に就職 | ○ | | ○ |
| | 中期 (地域協働型他) | 期間6週間、春季夏季休講時実施。参加者の7割が1,2年生。3人1組で地域の課題解決に取り組む | ○ | | △ |
| | 短期 (シゴトリップ) | 期間5日～2週間。1チーム5～7人で3～6社を訪問して経営者や社員と直接対話(昼食をともにする) | ○ | ○ | |
| 就 職・ 採用支 援(ミキ ウデ) | ホンネカフェ | 地元企業の社長、入社3年以内の社員、働くママ社員などと学生が語り合う | | ○ | |
| | キャリアセミナー | 当団体のスタッフや、自分らしい就活をした先輩による相談窓口を開設 | | ○ | |
| | 逆指名求人フェア (小規模) | 「スカウト型」の就活イベント。中小企業の採用担当者が学生の設けた面談ブースを回る | | ○ | |
| | シゴトフェスタ (大規模) | 挑戦する中小企業のみ限定したマッチングイベント。就労の条件や待遇ではなく、ビジョンや何に挑戦しているかをコンセプトにしている | | ○ | |
| その他 | 授業コーディネート | 岐阜大学をはじめとする東海圏内の複数の大学の授業をコーディネート | △ | ○ | |
| | 社会人向け研修 | グロービス経営大学院名古屋校や大手企業と連携したプログラムを運営 | ○ | | |
| | 「日本仕事百貨」 との提携 | 中途採用求人サイトの代理店業務。条件や待遇ではなく、働く人々の日常やリアリティを伝えることを主眼に置いたWeb | | ○ | |

48 NPO法人ETIC。(東京都渋谷区)が1997年から取り組んでいる長期のインターンシップを地域において展開するプロジェクト

49 実習時間は、長期(春季、夏季)休暇中の2か月は週5日(40時間)、学期中は週3回(24時間)程度を目安としており、期間6か月の場合の総実習時間は約700時間となる

て様々な工夫を凝らしながらノウハウを蓄積してきた。ちなみに現在の事業の概要は以下の通りである。

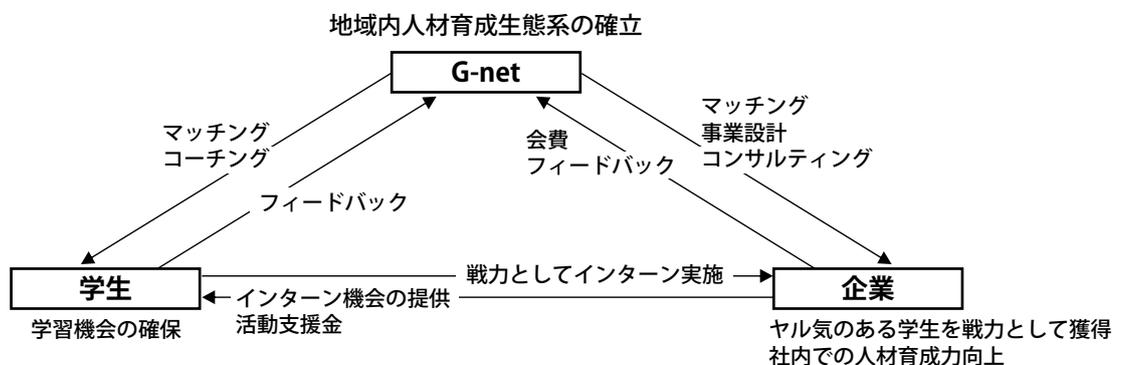
当法人は、インターンシップ参加を希望する学生、受け入れを希望する企業双方からの申込みを受付け、それぞれと面接し可否を決定している。学生は、熱意・やる気があり、学業との両立に問題がないことが求められる。受け入れ企業は、①経営者が常に挑戦していること、②学生を育てるビジョンを当法人と共有できること、③学生が主体的に取り組むことが可能なプロジェクトの設計ができること、以上3つの条件すべてを充たす必要がある。学生と受け入れ企業のマッチングが終了し、研修プログラムが決定すると、関係者間で契約を締結する。事業の構造については図表22の通りである。

インターンシップがはじまると、学生は実習日には毎日日報を提出し、月1回開催される集合研修に参加する⁵⁰。また、当法人のコーディネーターとの面談や、役割分担表に基づくサポート⁵¹、企業を含めた3者によるモニタリング

等による支援を受ける。インターンシップ終了後は報告書を提出し、終了報告会でプレゼンテーションする機会を設け、学びを落とし込めるよう工夫している。一方、企業は、学生が職場で円滑なコミュニケーションを確保できるよう配慮し、主体的に取り組むことが可能な実習内容を開発し、学生を適切に指導する。そして当法人の担当コーディネーターと面談し、プログラムの進捗状況を定期的にフォローする。

同事業の実績についてみると、2017年7月現在のインターンシップ参加人数は累計で695名に達している⁵²。また、2016年度の実績（2016年6月～2017年5月）については、受け入れ企業36社、インターン学生数40、授業等の連携大学数は30となっている。そして体験者の多くは大手企業だけではなく中小企業への就職も視野に入れるようになり、複数の内定を得ながらも最終的に中小企業に就職する若者も多い。また受け入れ企業のなかには、安定的に大卒人材を確保し、新規事業に取り組み業績を伸ばしている企業も出てきている⁵³。

(図表22) 長期実践型インターンシップ事業の構造



50 インターン開始時の研修会は合宿形式としている

51 「監督者」「指導者」「相談担当者」など実習を支援する体制を社内で事前に整える

52 東海圏（愛知県、岐阜県、三重県）の大学生の参加が全体の82%を占めているが、東海圏外や海外の学生の参加実績もある

53 2008年から事業に参画し、売上高が3倍に伸ばした木製柵メーカーの成功事例もあり、地域中小企業の関心が高まっている

(今後の課題)

これまで当法人は、経営者の右腕候補となる新卒の採用・育成に焦点を当てた事業に力を入れてきた。その重要性は変わらないと考えている。ただ、今後は中途採用による右腕人材（中核人材）確保・定着支援の強化にも取り組んで行く意向である。すでに中途採用求人サイト「日本仕事百貨」との連携により、中小企業の中途人材採用に関してもサポートできる体制を整えている。また、若手社会人と、地域で挑戦する中小企業が「触れる」機会を提供するために毎月「しごとバー」などの交流の場を設けている。さらに岐阜県関市と連携し、「地域・人材共創機構事業」を実施している。こうした取り組みを継続することで、地域企業の幹部候補人材不足・経営革新の担い手不足という問題を解決し、当該企業の経営革新につなげていきたい

と考えている。

(その他)

当法人は、2016年度の長期実践型インターンシップ事業の事業価値を、社会的投資収益率（Social Return On Investment、以下「SROI」という）というフレームワークを用いて推計している。SROIとは、非営利法人組織や社会的企業が行う社会活動に対して、財務評価のみでは測れない「活動の社会的価値」を算出する計量的評価方法で、具体的には総便益を総費用で除した値（倍率）で算出している。その結果、「直接的な効果」が5.03倍、「間接的な効果」（「直接的効果」に「社会への成果」⁵⁴を加えたもの）は6.52倍となった。貨幣化、数値化においては代理指標による推計が含まれるものの、同事業の生み出す効果が大きいことが定量的に確認できる。

【事例F】 NPO法人プラットフォームあおもり ～地域課題を解決するプラットフォーム構築を目指す～

| | | | | | |
|--------|---|-----|----|-----|--------------|
| 所在地 | 青森県青森市、八戸市（八戸学院大学サテライト） | | | 設立 | 2011年 |
| 経常収益 | 70百万円 | 会員数 | 30 | 職員数 | 22名（うち常勤16名） |
| 主な目的 | ・継続的な雇用を実現するための企業経営支援 ・人材を育成し定着させるナレッジの共有 ・働く人の自立を支えるキャリア支援 これらを一元的・継続的に行うためのプラットフォームを構築する | | | | |
| 主な事業 | 人口減少対策、企業の人材確保・定着・戦力化支援、企業経営支援 | | | | |
| 運営の考え方 | 地域の課題を解決するために行動し、青森県の社会インフラとなる | | | | |
| 特記事項 | ・行政および地域金融機関からの受託事業が8割以上を占める ・オール青森で地域の課題解決に取り組む | | | | |

(創業の経緯)

現理事長は青森市内の出身。東京の大学を卒業後大手総合スーパーで勤務し、人事制度

やシステム管理などの業務を5年間担当した。

その後1995年に地元に戻り、県産品の卸売会社を起業し、販路開拓の経験を積んだ。2006

54 インターンシップ生が卒業後に社会で活躍することによって得られる将来的な経済効果

年からは3年にわたり「ジョブカフェあおもり」⁵⁵で、若者と企業とのネットワークを構築する事業を担当し、翌年からは県内の大学・高校・中学校などのキャリア教育プログラムを支援している。また、地域の信用金庫が主催する研修会では、新商品開発・販路開拓・人材育成・産学連携・企業助成金活用などを指導した。さらに青森県地域協働就職支援センターのコーディネーターとして就職困難者とその受け皿となる県内全域の企業支援を担当した。

こうした経験を通じて理事長は関係者と人的なネットワークを構築していく。その一方で、雇用関連施策については様々な制約があり、継続性・一体性・費用対効果には課題があると考えようになった。そこで、地域の課題を解決するためのプラットフォームの構築を目指して、2011年に志をともにする仲間とともにNPO法人を設立した。

(人材育成に向けた取り組み)

一地域人材育成コンソーシアム

当法人には、「Community Innovation (人口減少対策・広域連携)」、「JOBFIT (人材確保・定着・戦力化)」、「Business Solution (企業経営支援・新規販路開拓支援)」の3つの事業部があり、人口減少、若者の就職難、地域企業の人材確保難などの地域課題の解決を図るために様々な事業を展開している。なかでも人材育成支援については設立当初より継続的に取り組んでいるが、ここでは中小企業を対象とした研

修事業である「地域企業人材共同育成事業」と「中小企業経営力強化研修会」を紹介する。

【地域企業人材共同育成事業】

「地域企業人材共同育成事業」は、「地域人材育成コーディネーター」を中心とした地域の複数の中小企業等による「地域人材育成コンソーシアム」の組成を支援し、地域の企業間での出向等による人材育成等の実証を行うものである⁵⁶。その狙いは、地域の中小企業者の若手社員や中堅社員向けに、他企業での出向・OJT研修や共同研修の実施により、多様な経験を積む人材を共同で育成していくことにある。個々の中小企業同士でこうした研修を実施しようとすると、契約関係等の機微な問題の調整が困難であり、また非効率であることから、共同で実施するメリットは大きい。

2014年度に当法人が実施した事業の概要についてみると⁵⁷、異業種の連携により、出向研修・OJT研修・OFF-JT研修のPDCAサイクルを構築し、運用するという事業スキームとなっている。具体的には、当法人が「地域人材育成コーディネーター」となり、行政（青森県、青森市）、地域金融機関（青い森信用金庫、東奥信用金庫）の支援・協力を得て、県内中小企業の経営者、若手社員、中堅社員を対象とした研修を実施した⁵⁸。当法人は、コンソーシアムの運営、研修の企画、目標設定、出向者の派遣先・受け入れ先との調整等を担当した。研修の概要は図表23の通りである。

55 都道府県は、若者の能力向上及び就業促進を図るため、就職支援サービスを1か所でまとめて受けられるワンストップサービスセンター「ジョブカフェ」を設置している

56 経済産業省HP参照

57 当法人は、2013、2014年度の補正予算「地域企業人材共同育成事業」の委託先に応募し、採択事業者となっている

58 研修対象企業は中小企業を中心とする県内企業約60社

(図表23) 2014年度「地域企業人材共同育成事業」の研修内容

| | |
|--------|---|
| 出向 | クラウドサービス開発会社へIT人材サービス企業の企画部門より、若手人材を3週間出向させ、プログラム開発の研修を行う |
| | 人材サービス会社の若手人材を地元の鉄道会社へ出向させ、総務業務の研修を行う |
| OFF-JT | 参加企業の若手人材等に、商談・プレゼンテーションを成功させるための知識習得や、商談会の準備・反覆演習の機会を与えることを目的とし、若手人材・企業経営者・信用金庫職員等向けの研修会を開催（青森、弘前、八戸の県内3会場で各5回、計15回実施） |
| OJT | OFF-JT研修で学んだことを実践する場として実際の商談会を設定し、商談実習や販売実習を実施する。また、県内・県外の商談会に出展し、信用金庫職員やOFF-JTの講師も同行し、商談会中も研修生に対しての伴走支援を行う |

出向研修については、出向元の企業は働き手が減少し、受け入れ先企業は出向者教育にマンパワーが割かれる。しかし、研修参加者は他社の業務を経験することで視野が広がる。そして、普段気が付かなかった自分自身や自社の課題を発見するなどの効果がみられ、出向元に帰任後に活躍することが期待される。また、受け入れ先企業にとっても、人材育成のノウハウ習得や、自社内の社員とは異なる新たな発想に触れることができる等のメリットがある。

また、OFF-JT研修については、一社のみでは取り組みが困難であるが、複数の企業が集まることで規模の不利益を解消することができ、企画・実施が可能となる。商談実習や販売実習などの一部のOJT研修についても同様である。そして、同じ場所で同じ時間を過ごすことで、企業の枠を超えた研修生間の横のネットワークが形成され、地域企業間で情報やアイデアの共有化が進む。その結果、削り節製造業者と精米加工業者の連携により、「粒のそろった削り節」という新商品が開発されるなどの成果を挙げ

た⁵⁹。

【中小企業経営力強化研修会】

「中小企業経営力強化研修会」は、上記事業のOFF-JT研修とOJT研修の後継研修である。当法人は地域の信用金庫と連携を図りながら、毎年実施している。研修内容やカリキュラムについては毎年見直しを行っており、2017年度については、主題を「売れる商品の核心」、副題を「社員の能力、意欲向上が社運を決める！」として、具体的な人材育成・活用事例を紹介することを目的に取り組んでいる。研修会は青森市、弘前市、八戸市の県内3会場で各5回、計15回開催し、信用金庫の取引先や融資担当者など毎回70人程度が参加している。内容については座学だけではなく、プレゼンテーションや模擬商談会などのOJTを取り入れている⁶⁰。また、トークセッションなどにより双方向のコミュニケーションを確保できるよう留意している。なお、毎回最後に開催される情報交換会は、研修生間のネットワーク構築につながっている（図表24）。

59 精米加工業者が有する加工技術を活用することで、削り節の粒の大きさを揃えることが可能となり、一般消費者向けの商品開発に結び付いた

60 商品プレゼンは各回3社が参加、模擬展示会については展示ブースの前で事業者がプレゼンし、バイヤー等が具体的に良い点、改善点をアドバイスする

(図表24) 2017年度中小企業経営力強化研修会の概要

| | 第1回(6月) | 第2回(7月) | 第3回(9月) | 第4回(10月) | (11月) | 第5回(1月) |
|------------------|--------------------|--------------------|---------|------------------|-------------------|------------------------|
| 講座 「売れる商品の核心」 | 何を売るのが? | 誰に売るのが? | 何故売れるの? | | | |
| 事例研修 | ○ | ○ | | ○ | | |
| プレゼン | | 商品企画からパッケージ、一括表示まで | | 完璧な出展準備のために | | |
| その他の講座、演習等 | 人材活用支援講座、商標使用上の注意点 | | 知財講座 | プレゼン終了後にトークセッション | ビジネスマッチング(11/8,9) | 知財講座、今年度のふりかえりと来年度について |
| 情報交換会 | ○ | ○ | ○ | ○ | | ○ |

(今後の課題・ビジョン)

青森県では、2015年度から産官学による「オール青森」ネットワークを形成し⁶¹、「地域創生人材」の育成と、学生の青森県内への就職や起業支援、雇用創出に一丸となって取り組んでいる⁶²。当法人もメンバーの一員として、当該事業の目標である「2019年度までに、学生の青森県内への就職率を2014年度対比10%向上(38.1%→48.1%)」の達成に貢献できるよう「地域同期プログラム」⁶³など7つの事業の自走を目指している。

中小企業の成長の両輪は、利益を生み出す競争力と人材育成力であり、競争力のない企業に人材を惹きつける魅力はない。予算やマンパワーは限られているが、当法人は今後さらに関係者、関係団体との連携を強化し、中小企業の経営支援に注力する意向である。

(2) 考察

以上みてきた6つの連携組織は、生い立ち、類型、地域の社会・経済の状況、業種構成等メンバーの属性などそれぞれ相違しており、取り組み内容も様々である。ここでは各組織が実施する事業を、①目的、②取り組みに向けた考え方、③意義、以上の3つの観点から整理・比較し、連携・組織活動による中小企業の人材教育事業について考察を試みたい(図表25)。

まず事業の内容についてみると、事例A、C、Eは所謂OJTで、現場で「暗黙知」を体得することに力点が置かれている。一方、事例BとFはOFF-JTが中心で、「形式知」の習得が中心の研修であるが、プレゼンテーションやディスカッション等仕事の現場で必要となるコミュニケーション能力の養成にも力を入れている。その理由は中小企業の場合は、従業員の守備範囲が広く、多様な知識や能力が求められるからである。なお事例DについてはOJTが中心である

61 県内の大学・高等専門学校10校と、青森県、青森市、弘前市、八戸市、むつ市、100を超える県内企業・団体・NPO法人等がネットワークを形成

62 2015年度の「文部科学省 地(知)の拠点大学による地方創生推進事業(COC+事業)」に採択された「オール青森で取り組む『地域創生人材』育成・定着事業」…弘前大学COC+事業HP参照

63 人材定着化、戦力化を目的とした事業。中小企業は社内同期が少ない場合が多い。そこで地域の中に同期の輪を構築することで、早期退職の防止や切磋琢磨の場づくりにつなげる

が、「儲かる農業」を経営していくために必要な知識を身に付けるためのOFF-JTにも力を入れている。

目的についてみると、**事例A**は業界共通のコア技能の習得とそのレベルアップ、**事例B**は組合員企業の「中核人材」の育成、**事例C**は伝統工芸の技能伝承、組合員の事業継続支援等を目的としている。これらは連携組織のメンバーの経営を支える取り組みといえる。一方、**事例D**は地域の農業の担い手育成を目的としている。また、**事例E**は、若者と地域の中小企業による人材育成の生態系（エコシステム）を、**事例F**は人材育成を含めた地域課題の解決を図るためのプラットフォーム構築を目的としている。これらは地域経済を支える取り組みといえる。

連携・組織活動による人材教育事業取り組みの考え方についてみると、**事例A、B、C**はい

ずれも組織化により、各社が個別に教育訓練事業を実施することによる規模の不利益を回避する（規模の利益を実現する）取り組みといえる。一方**事例D**は、組合が多様な組合員の連携力を活かしながら、経営資源を相互に補完し、人材教育の成果を高める取り組みといえる。また、**事例EとF**は、NPO法人が地域内の関係者と協働し、利害を調整しつつ人材教育事業をコーディネートしている。なお、人材確保に力を入れている**事例CとD**については、同時に販売増加に向けた支援が重要になってくると認識している。

最後に事業の意義についてみると、**事例A**は、業界の技術・技能の維持・強化、若年技能者の養成を通じて、わが国のものづくりDNAの承継に資する取り組みといえる。**事例B**は、組合員の経営幹部を育成することを通じて、その

(図表25) 事例の概要

| 事例 | 類型 | 事業内容 | 目的 | 考え方 | 意義 |
|----|-----------------|-----------------------------------|---|--|---------------------------|
| A | 一般社団法人 (同業種) | 認定職業訓練 溶接技能研修 新人社員研修 | 技術向上のための 人材教育・訓練 | 一般社団法人が主体となり会員 企業にとっての基幹技術・技能 となる研修を実施 | 県内業界の技能の維持・強化 若年技能者の養成 |
| B | 協同組合 (異業種) | 「中核人材」の育成を 目的としたビジネスス クール事業 | 組合員企業の「中 核人材」育成 | 組合が運営主体となり体系的な 「ジェネラリスト教育」を実施 | 組合員の経営力強化 |
| C | 協同組合 (同業種) | 産学官連携によるイン ターンシップ事業 | 人材確保 伝統工芸技能（暗 黙知）の承継 事業承継 | 組合が研修生の受け入れ窓口と なり体制の整備を図るとともに 関係者間の調整を行う | 地域文化・伝統を守る 産地機能の維持 |
| D | 協同組合 (同業種) | 就農希望者の育成支援 | 地域農業の担い手 育成 | 多様な組合員の連携力を活かし ながら、経営資源を相互に補完 し、教育の成果を高める | 地域農業の活性化 雇用の確保 |
| E | NPO法人 | 長期実践型インターン シップ事業 | 人材育成の生態系 を地域内に構築 し、地域の問題を 解決するために行 動する人材を育成 | 仕事の現場に興味のある学生と 地域の中小企業をコーディネート | 地域活性化 |
| F | NPO法人 | 産官金連携による研修 会、情報交換会 | 人材確保・定着・ 戦力化 | 行政、地域企業、地域金融機関 と連携し、県内企業の経営者、 社員を対象とした研修会・情報 交換会を継続実施 | 地域の課題解決 |

経営力を強化する。**事例C**は、伝統工芸産業の技能を伝承することで産地の機能を維持するとともに、地域の文化・伝統を守る。また、**事例D**、**E**、**F**は地域のネットワークを活かして、地域の課題を解決し、地域活性化に貢献する。

このように規模の利益の実現や経営資源の補完による教育効果が見込める場合は、連携・組織活動により人材教育事業に取り組む意義は大きい。特に、**事例A**のように多くのメンバーが必要とする技術や技能が共通である場合はその効果は大きい。また、企業の枠を超えてともに学ぶことにより人的なネットワークが形成される。こうしたネットワークは仲間意識を生み出し、離職の抑止力となり、人材の定着化にもつながる⁶⁴。さらに各人の視野を拡げ、人的資源の活性化にもつながるとみられる。

なおNPO法人のネットワークやコーディネータスキルを活用した地域協働型の人材育成モデルについては、今後中小企業の活用の余地が大きいとみられる。

おわりに

中小企業にとって労働生産性の向上は今や最優先課題となっており、教育訓練により人的資源の「質」を高めていくことが重要となる。また、競争力の源泉となる技術やノウハウを断絶させることなく円滑に承継していくためにも、長期的・継続的な視点に立った戦略的な人

材育成が求められる。しかしながら、中小企業は経営資源が十分ではないこともあり、人材教育への取り組みは十分とはいえない状況にある。こうした課題を克服するために人材教育事業に取り組む中小企業の連携組織の事例についてみてきた。

組織化は、中小企業が単独では成し得ない事業展開や経営改善を進めていくための有力な手段の1つである。人材教育についても例外ではなく、中小企業組合の共同事業のなかで大きなウエイトを占めており、その重要性は一段と高まってきている。実際の連携組織の取り組みについては事例で紹介した通り多種多様であるが、規模の利益の実現、経営資源の相互補完等組織化によるメリットを享受している。また、NPO法人によるユニークな試みは今後の新たな可能性を感じさせる。

中小企業のビジネスモデルは多様であり、コアとなる強みを維持・強化していくためには各社がOJTによる地道な人材教育に取り組む必要がある。一方では、企業を取り巻く環境の変化に適応していくために常に新しい知識等を習得していく必要があり、OFF-JTの重要性が高まってきている。中小企業が連携・組織化のネットワークを活かすことで、こうした共通性が高い教育訓練に積極的に取り組むことを期待したい。

64 「雇用動向調査」に基づき離職率を算出すると、恒常的に中小企業の方が大企業よりも高く、2016年についてみると常用労働者数5～99名の事業所は12.4%、100名以上の事業所は11.0%となっている…「離職者数」÷「調査年における1月1日現在の常用雇用者数（パートタイム労働者を除く）」

【取材先】

| 取材先 | 取材日 | 事例 |
|-------------------|------------|----|
| NPO法人G-net | 2017.10.13 | E |
| 熊本流通団地協同組合 | 2017.10.27 | B |
| ファーマーズ協同組合 | 2017.11.17 | D |
| 越前漆器協同組合 | 2017.12.11 | C |
| NPO法人プラットフォームあおもり | 2017.12.20 | F |
| 一般社団法人山梨県鉄構溶接協会 | 2018.01.16 | A |

【参考文献】

- 赤松健治（2013）「中小企業の収益力と生産性の動向」『商工金融』2013年10月号
- 越前漆器協同組合（2013）『創立110周年記念誌 越前漆器』平成25年9月
- 香川県（2017）「香川県青年農業者等実態調査結果」（農業経営課調べ）
- 香川県農政水産部（2017）「統計で見る香川の農業・水産業」平成29年度版
- 厚生労働省（2016）『平成28年版労働経済の分析』平成28年9月
- 厚生労働省（2017a）「平成28年度能力開発基本調査」（事業所調査）平成29年3月
- 厚生労働省（2017b）「雇用動向調査」平成29年8月
- 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「日本の将来推計人口」（平成29年推計）
- 財務省財務総合政策研究所「法人企業統計年報」
- 商工総合研究所編（2012）『中小企業の『人財』戦略』
- G-net（2013）『就職白書』
- G-net（2014）『就職白書』
- G-net（2017）「ホンキ系インターンシップ事業（2016年度）における社会的投資収益率（SROI）」2017年9月1日
- 全国中小企業団体中央会編（2003）『中小企業組織論』（第6版）中小企業情報化促進協会
- 全国中小企業団体中央会（2004）『平成16年版中小企業組合白書』
- 全国中小企業団体中央会（2016a）『先進組合事例抄録』平成28年3月
- 全国中小企業団体中央会（2016b）『平成27年度中小企業制度研究会報告書』平成28年3月
- 全国中小企業団体中央会（2016c）『平成27年度中小企業制度研究会報告書【資料編】』平成28年3月
- 全国中小企業団体中央会（2017）『平成28年度中小企業制度研究会報告書』平成29年3月
- 中小企業庁（2006）『中小企業白書2006年版』
- 中小企業庁（2015）『中小企業白書2015年版』
- 中小企業庁（2017）『中小企業白書2017年版』
- 筒井徹（2016）「組織化の現状と新たな展開」『商工金融』2016年8月号
- 東京商工会議所（2010）「中小企業の人材確保・育成10カ条」平成22年9月
- 内閣府（2015）『平成27年版経済財政白書』
- 内閣府（2017）『平成29年版経済財政白書』
- 中村康治・開発壮平・八木智之（2017）「生産性の向上と経済成長」日本銀行ワーキングペーパーシリーズ2017年10月
- 日本政策金融公庫総合研究所（2011）「2012年の中小企業の景況見通し」2011年12月8日
- 日本政策金融公庫総合研究所（2014）「2015年の中小企業の景況見通し」2014年12月1日
- 日本政策金融公庫総合研究所（2017）「2018年の中小企業の景況見通し」2017年12月1日
- 野中郁次郎・紺野登（1999）『知識経営のすすめ』ちくま新書

【参考URL】

- NPO法人ETIC. (<http://www.etic.or.jp/>) (2017.10.16アクセス)
- 香川県 (<http://www.pref.kagawa.jp/>) (2017.11.21アクセス)
- 香川県農業協同組合 (JA香川県) (<http://www.kw-ja.or.jp/>) (2017.11.21アクセス)
- 経済産業省 (<http://www.meti.go.jp/>) (2017.12.21アクセス)
- 厚生労働省 (<http://www.mhlw.go.jp/>) (2018.01.17アクセス)
- 国際研修協力機構 (<https://www.jitco.or.jp/>) (2017.11.21アクセス)
- 鯖江市 (<https://www.city.sabae.fukui.jp/>) (2017.12.21アクセス)
- 全国鐵構工業協会 (<http://www.jsfa.or.jp/>) (2018.01.17アクセス)
- 鉄骨建設業協会 (<http://www.tekken-kyo.or.jp/>) (2018.01.17アクセス)
- 伝統の工芸品産業振興協会 (<http://kougeihin.jp/association/>) (2017.12.12アクセス)
- 日本漆器協同組合連合会 (<http://www.shikki.or.jp/index.html>) (2017.12.21アクセス)
- 日本溶接協会 (<http://www.jwes.or.jp/>) (2018.01.17アクセス)
- 弘前大学COC+事業 (<http://coc.hirosaki-u.ac.jp/>) (2018.02.06アクセス)
- 福井県 (<http://www.pref.fukui.jp/>) (2017.12.21アクセス)
- 山梨県 (<http://www.pref.yamanashi.jp/>) (2018.01.17アクセス)