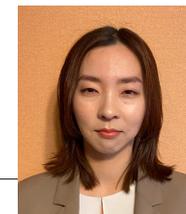


組合組織における人材確保の取り組み

—チームで挑むインターンシップモデルプログラムの作成—

本間 清加

新潟県中小企業団体中央会 商業振興課 主任



要旨

中小企業における人材の確保は喫緊の課題となっています。新潟県では26年連続で人口が減少しており、高卒者の採用は進学率の上昇に伴い、特に厳しい状況となっています。

このレポートは新潟県電気工事工業組合が行う、組合員の人材確保を目的とした取り組みについて、2年間の事業内容をまとめたものです。インターンシップに焦点をあて、情報収集と、組合員がひな形として利用できるモデルプログラムの作成を、組合・組合員・専門家・中央会の連携によるプロジェクトチームで取り組みました。

事業のキーポイントとなったのは、チームで取り組んだこと、意見を出し合い状況に合わせて事業内容を変更していったこと、スモールスタートにしたこと、プロジェクトのゴールをチームで設定・共有できたことであったと思います。

この事業を通して、連携の重要性と難しさ、その乗り越え方を含めた非常にたくさんの学びと経験を得ることができました。抱えていた課題に対して、私たちのチームがどのように取り組みを進めていったのかをご紹介します。

01 はじめに

中小企業団体中央会とは

中小企業団体中央会とは、中小企業で構成される団体の支援機関です。団体というと、任意のグループや協会、社団などその種類は多岐にわたりますが、特に事業協同組合がその大部分を占めています。

主な事業内容は、組合の設立支援をはじめとし、法務・税務などの相談対応、講習会の開催、課題に対応するための取り組みへの助成事業などを行っており、全国中小企業団体中央会と47の都道府県中央会で構成されています。

新潟県電気工事工業組合の概要

新潟県電気工事工業組合は、電気工事業界の健全な発展と中小企業の共存・繁栄を目的に、昭和23年に設立されました。電気工事業を営む県内事業者約750社を組合員とし、県内各地域の電気工事協同組合等13の支部をまとめています。主な事業として、電気工事に関する指導や教育、共同受注、共同購買を実施しています。

支援のきっかけ

新潟県中小企業団体中央会(以下、中央会)は、商業振興課・工業振興課・連携推進課・経営支援課・総務企画課の5つのセクションがあり、担当組合を業種別に設定しています。私は、工業振興課で建設業に関連する組合の担当を務めていました。県内各地域の電気工事協同組合を巡回すると、「求人を出してもなかなか応募してもらえない」、「仕事の依頼があっても人手が足りないため仕事を断る場合もある」というのが多くの地域で話題になりました。高齢化による組合員の減少と、後継者・若手入職者の確保・育成が急務となっているというのが共通の課題でした。

新潟県の人口は令和5年10月時点で1年前に比べ26,388人、1.23%の減少となり、平成10年以降26年連続で減少、減少幅は過去最大となっています。また、転出超過(社会減少)は27年連続となっており、半数以上が関東への転出を占めています(新潟県総務部統計課)。聞くとところによると、採用のために東京の大企業が新潟まで足を運んでいるそうです。人

口の減少をはじめ、進学率の上昇で特に高卒者の採用においては限られた人数を、多くの企業で取り合う状況になっており、地方中小企業は厳しい条件の中で人材を獲得する必要があります。

図1 新潟県の人口動態

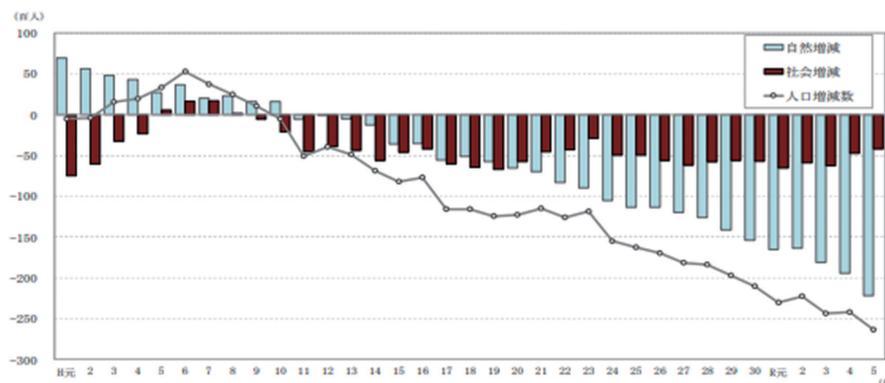
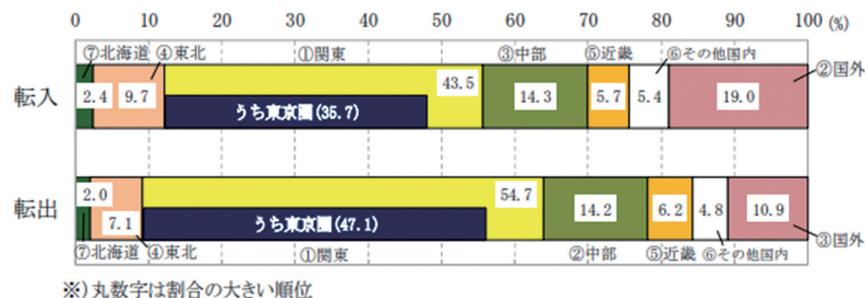


図2 県外地方別転出入先割合



出典：図1、図2新潟県総務部統計課「令和5年 新潟県人口移動調査結果報告(要約)」より抜粋

もちろん、人材不足は電気工事業界だけの問題ではありませんが、電気や水道、ガスなどの生活になくてはならないインフラを支える、特に災害時など迅速な復旧対応が必要とされる業界の現状には、日頃の感謝の気持ちと共に非常に強い危機感を覚えました。

新潟県電気工事工業組合(以下、組合)では組合員にとって最も深刻な人材不足という課題に対応するため、高校への出前授業、SNSでの電気工事に

関する発信、組合員向けセミナー、女性活躍推進など様々な取り組みを行っていましたが、行き詰まり感のあった中、中央会が毎年実施する、組合を対象とした施策要望などを伺うアンケートに「担い手確保のための支援・サポート体制を構築してほしい」と回答をいただき、これが提案を行うきっかけとなりました。

事業提案

アンケートを受けて、巡回で伺った話を基に課長・先輩にアドバイスをいただきながら組合への提案内容を考えました。2年計画で、1年目は情報収集、2年目はターゲットに向けてアクションをする、というものです。正直に言うと、私には初めてのことばかりで、組合員・組合事務局だけでなく、高校生を人材のターゲットとしていた為に、高校を含めた関係各所からの理解と協力が不可欠な事業内容となっており、本当に実現できるのだろうか…と不安に思っていました。

そんな不安のある中で行った事業提案でしたが、当時、人材確保関連の担当理事だった吉田副理事長(現理事長)にお伝えした際には、「組合として何かしなければいけないと考えていた。渡りに船、やりましょう。」と前向きな言葉をいただき、事業がスタートしました。



提案資料より抜粋

02 事業の概要

2年にわたり実施した人材確保事業の概要は以下のとおりです。

年度	年度の目的	実施事項	実施事項の目的
令和4年度	情報の収集と次年度事業の検討	セミナー	高卒採用の現状把握と情報収集 インターンシップの先進事例を知る
		パネルディスカッション	高校の先生から就職事情、高校生の企業選びについて知る
令和5年度	モデルプログラムの作成	セミナー	インターンシップの現状、必要性を確認
		第1回ワークショップ	目的の確認、態勢や考え方を整える
		第2回ワークショップ	高校生から生の声を聴く
		第3回ワークショップ	プログラムの作成
		組合内報告会	インターンシップの重要性の共有、取り組みの波及
		第4回ワークショップ	振り返り、今後の展開検討
		他業種組合向け成果普及発表会	プログラムの成果を県内組合・企業に共有

03 実施内容の詳細

(1) 1年目の事業

情報収集のためにセミナーを開催し、専門家から高校生の就職状況の解説、インターンシップ実施企業からの先進事例紹介、高校の進路指導の先生から高校生の就職事情・企業選びのポイントについて生の声を聞くために、県内3つの工業高校の先生と専門家、吉田副理事長の6名でパネルディスカッションを実施しました。

パネルディスカッションへ登壇を打診するため高校に伺う際は、初めに、組合を通して高校の先生に連絡を取っていただきました。事業の趣旨など細かく説明をしていただいたようで、訪問の際は非常にスムーズに話が運び、登壇の承諾をいただくことができました。ご協力いただいた組合員・組合事務局の方々に感謝申し上げます。

登壇の打診の際、進路指導の先生からお話を伺い、学校側も生徒に対する教育として、職業体験(インターンシップ)を重視していること、より良い

教育のために、地元企業の協力を必要としていることがわかりました。

また、セミナーのアンケート結果から、専門家の講演に加え、高校の先生から生の声を聞くことができたことは、参加企業にとってインパクトが大きいものとなったようです。加えて、採用において高校生とのコミュニケーションの場の必要性と同時にその内容を課題として捉えていることを確認することができました。

(2) 2年目の事業

① 2年目の事業内容検討

1年目の事業提案時、2年目の事業内容について候補をあげてはいたものの、何をするかは固まっていませんでした。1年目のセミナーが終わり、年度末に組合事務所に伺い、事務局長である服部理事と事務局の人材確保事業担当の村山さんに2年目事業について打ち合わせを行いました。

インターンシップを主軸に取り組むという方針を決め、具体的な事業内容は持ち帰り検討することとしました。今までは、人材確保というと、各企業で募集・採用活動を行い解決するものという考えが多かったと感じていましたが、中小企業は採用活動にあてるリソース（ヒト・モノ・カネ）が限られている中、業界として組合での取り組みが必要なのではないかと組合内部でも声が上がっている中でした。組合という立場から、規模や方針の異なる組合員に対してどのような支援をしていくのか、ということも悩まれていました。

また、打ち合わせの際に強く印象に残ったのは、「それぞれの組合員が魅力のある、選ばれる企業にならなければいけない。」とおっしゃっていたことでした。目の前にある喫緊の課題は人材確保ですが、踏み込んで課題を捉えており、この「魅力ある企業になる」という部分が2年目の事業の裏テーマともなりました。

この打ち合わせを経て、2年目の事業内容を考えました。専門家として事業全体のナビゲーションを中小企業診断士の小山先生にお願いし、企画段階から相談に乗っていただきました。不安げな私に、小山先生から「大丈夫ですよ！」と声をかけていただき、力をいただきました。このことがあったので、私もプロジェクトチームで話すときには「大丈夫！」と言うことでメンバー

の気持ちを前向きにできるよう努めました。効果の程は定かではありませんが、自分自身にも言い聞かせながら事業を推進していきました。

② 2年目の事業提案・プロジェクトの開始

組合事務所に伺い、小山先生を交え、インターンシップを行う際のモデルプログラムを組合でつくる事業「インターンシップモデルプログラム作成プロジェクト」(*)を提案しました。

振り返ると、この打ち合わせが事業全体にとって非常に重要だったと思います。中央会の支援という、組合法や経理関係のアドバイス、組合員のためにする講習会等の経費に対する助成というのが、組合のイメージではないでしょうか。組合の皆さんは中央会とプロジェクトをやる、というイメージのない中でのスタートで、不安に思うところもあったかと思いますが、この打ち合わせで方向性の話し合いを進め、目指すべき所が定まり、一丸となって取り組む体制が整ったと思います。特に以下4つがプロジェクト遂行上の重要なポイントだったと感じています。

1つ目は、組合・組合員・専門家・中央会で構成するプロジェクトチームで取り組んだことです。組合事務局の村山さん、吉川さん、組合員として組合人材確保事業のアドバイザーでもある有限会社菅原電気工事の菅原社長、専門家には中小企業診断士の小山先生、私を含めた5名を主要メンバーとしました。

2つ目は、小山先生から「提案の事業内容から、中身を変えて、やりたいことやりましょう！」とおっしゃっていただいたことです。意見を出し合いながら、チームで作り上げていくきっかけになった言葉のように思います。実はこのとき、「県の補助金事業を使うから、要件だけはクリアしないと！」と担当としては内心ドキドキしていた部分もありました。

3つ目は、先進的にインターンシップに取り組んでいた新発田支部を中心にプロジェクトを進めたことです。当初案では組合全体からモデルプログラム作成のワークショップ参加者を募ることとしていましたが、複数回にわたるワークショップに継続した参加が可能かが懸念事項でした。意見を出し合い、懸念事項をクリアするスモールスタートできたこともポイントでした。

4つ目は、プロジェクトのゴールをメンバーで設定・共有できたことです。

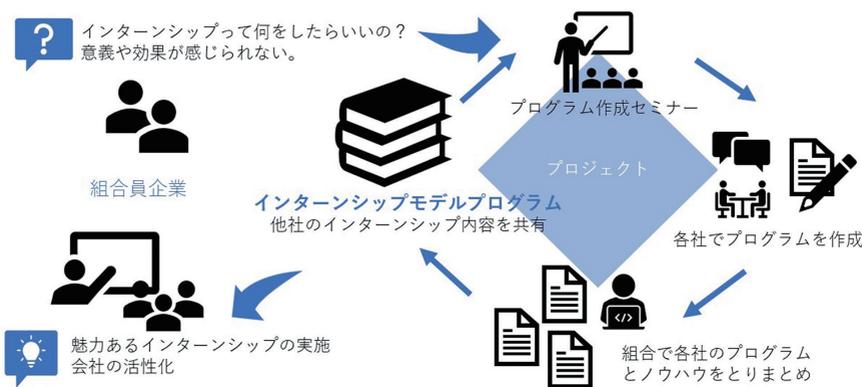
このゴールは組合自身で「組合員企業のインターンシップ受入れのハードルを下げる。インターンシップに取り組むことにより自社を見つめなおし、会社活性化のきっかけとする。」と設定されました。それぞれの前提やクリアしなければならない条件が異なる中で、すり合わせを行い、モデルプログラム自体のイメージを共有すること、共通のゴールを設定出来たことで、メンバーそれぞれの役割や能力が十分に発揮される環境が出来ていったのだと思います。

※インターンシップモデルプログラムとは

電気工事業の仕事の魅力や組合員企業を知ってもらうことが人材確保の第一歩と考え、インターンシップに着目し、各社がインターンシップのプログラムを考える際のひな形とするものです。このモデルプログラムは、採用活動等のために、限られた資金・人材を十分に投資することが困難な中小企業や、自社にノウハウがなくインターンシップ導入を断念する企業の導入ハードルを下げ、また自社の魅力・良き・仕事のやりがい等を学生に伝える機会として活かし切れていない企業のブラッシュアップに活用することができるものです。

なお、本レポートにおける「インターンシップ」とは令和4年6月13日付けで改正された「インターンシップの推進に当たっての基本的考え方」（文部科学省、厚生労働省及び経済産業省合意）で定義されるものではありません。

インターンシップモデルプログラムの活用イメージ



③情報共有方法の確立

プロジェクトメンバー間の情報共有はクラウド（Googleドライブ）を活用しました。私の従来の組合支援（事業1年目までを含む）で組合・専門家との情報共有は、紙・メール・電話が基本的な手段でしたが、チームでプロジェクトを行うにあたり、書類や情報のやりとりが多くなるだろうと予想したためです。プロジェクトメンバーは組合事務局2名、組合員1名、専門家1名、中央会の4社・5名、約半年のプロジェクト活動期間でメンバーとの打合わせは、オンライン（Zoom）7回、対面3回でした。打ち合わせの日程調整、議事録、資料の共有などをドライブ上で行いました。情報共有に必要なだった労力が減り、メンバー全員がリアルタイムで更新される情報をストレスなく共有することができました。組合からもクラウドの利用は非常によかったですと言いつたいただき、事業運営においてプラスに働いたと感じています。

左：全体把握や意見などを書き込むシート
右：スケジュール調整のためのシート

④キックオフセミナーと第1回ワークショップ

キックオフセミナーとして、企業の採用支援を行っている専門家より、インターンシップを取り巻く状況や新潟県内の実施状況、取り組むメリットとデメリット、必要性等について講演を行いました。

また、第1回ワークショップを同日に開催しました。以前よりインターン

シップの取り組みを継続して行っていた新発田支部の組合員で、キックオフセミナーに参加した企業の内、希望する企業に対してインターンシップを行う目的を確認し、受け入れ側としての態勢や考え方を整える対話型ワークショップを行いました。



左：ワークショップ
右：アイスブレイクでの一場面

⑤第2回ワークショップ

組合から「高校生に話を聞きに行きたいです。」と発案していただきました。良いインターンシップとはどのようなものなのか、高校生や学校側のニーズを把握するため、高校に足を運び、実際にインターンシップに参加した経験のある高校生から感想や、先生から生徒の傾向などのヒアリングを行いました。

初対面の大人が急に質問して、本音で話してくれるのか？という不安もあり、5分という限られた時間でしたが、お互いの緊張をほぐして高校生から本音を引き出すためのひと工夫として、ヘリウムリングというアイスブレイクを高校生とプロジェクトメンバーで行いました。これが功を奏してか、先生と高校生35人から約150件の声を集めることができました。セミナー等で情報として把握していることもありましたが、高校生の生の声を聞くという体験と、自分たちで集めた声をそのまま他の組合員にも共有することができたことは、インパクトを持ったものになりました。この訪問は、高校のプロジェクトに対する理解と協力をいただき実施できたものですが、根底には出前授業で信頼関係を築いてきた組合の取り組みがあったのだと思います。

⑥第3回ワークショップ

高校生からのヒアリング結果をワークショップ参加者と共有し、ニーズの分析と対応の検討を加えて、それぞれのプログラムのブラッシュアップを行いました。ワークショップの時間内に完成させることはできませんでしたが、後日各社でプログラムを完成させ、これをプロジェクトチームでとりまとめることでモデルプログラムを作成しました。組合員各社がプログラムを自分たちの手で完成させるところまで、意識が高まっていたことをうれしく思いました。



左：ワークショップで作成したシート
右：ワークショップ風景

⑦電気工事組合内報告会

小山先生よりインターンシップの必要性や採用市場の現状に関する講演を行っていただき、新発田支部を中心として実施したインターンシップモデルプログラム作成の活動を菅原社長より発表し、組合の理事でもある各地域の支部長を通して組合全体で共有するため報告会を行いました。支部長の中には、インターンシップに取り組んでいる企業もあり、その意義や人材確保への効果に対して懐疑的な意見もありました。しかし、本プロジェクトにおけるインターンシップの意義や効果を説明し、報告会のアンケートで回答をいただいた全員から、「自社として導入を検討または見直しをしたい」という結果を得ました。また、2支部からは「支部として取り組みを検討したい」と、組合の目的でもある組合全体への波及につながる前向きな回答が得られました。

⑧第4回ワークショップ

モデルプログラムが形になりましたが、作って終わり、ではその真価は十分に発揮出来ません。プロジェクトチームで活動の振り返りを行い、モデルプログラムを今後どうやって組合として活用していくか、取り組みを拡大・継続していくか小山先生の知見を得ながら協議しました。

⑨他業種組合向け成果普及発表会

中央会の会員組合やその組合員を対象にプロジェクトの成果発表を行いました。菅原社長から組合の活動及び成果の発表を行い、小山先生よりプロジェクトのポイント解説、高校の進路指導の先生より高校生のインターンシップの状況やその意義について、大学生インターンシップ事業を行っている特定非営利活動法人より、その取り組み内容や学生の動向などについて講演いただきました。

04 事業の成果

職別工事業である新潟県電気工事工業組合における組合員のための人材確保事業（インターンシップモデルプログラムの作成）を支援することでモデル創出を行いました。その取り組みを1つの成功事例として、成果発表会を通して他業種の組合に伝え、県内企業全体の人材確保のために共有出来たことが中央会としての成果です。

組合では、行き詰まり感のあった人材確保の事業に、中央会の支援を入れることで加速度的に事業展開が進みました。今後、組合員のインターンシップの取り組みが活性化することで業界全体の認知度の向上、人材の確保につながると考えています。また、プログラムを活用し取り組むことでPDCAサイクルを回せるような仕組みを作り、組合員の社内環境や意識改善のきっかけにしていくこと（魅力ある企業になる）ということも狙いとしています。

更に、学生や学校のニーズに合ったインターンシップは、教育の質の向上や職業観を養うことに繋がり、地域に根差した中小企業の事業活動を体験することにより、社会的意義や地域貢献の意識を醸成し、地域への人材定着に繋がることが期待できます。

05 今後の展開

本プロジェクトにおいてインターンシップとは、「人材確保に直結するもの」という考えではなく、「インターンシップを行うことで活性化し、魅力ある企業となるきっかけになる」ということであり、伝えたかったことです。

組合では組合全体の機運を高めるため、組合員に向けてプロジェクトの活動を発信していました。インターンシップの意義と重要性を伝え続けるとともに、組合員においても、自社のインターンシップをブラッシュアップし「PDCAサイクル」をしっかりと回し続けていくことが重要であるという前提のもと、他地域支部での横展開とフォローアップを行うことで、モデルプログラムのアップデートを継続していきます。

06 総括

事業の最初のきっかけは、組合の人材確保事業を担当していた事務局の村山さんが「なんとかしないといけない！」という思いを持っていたことだと思います。中央会職員から組合に事業提案を行うことができますが、組合の課題・ニーズを把握し、それに沿ったものであることと同時に、必要なりソースがなければ実行することは叶いません。もちろん中央会職員の支援スキルは必要ですが、あくまでサポート役です。私は、本プロジェクトを通して、本当に必要なのは組合（組合員や事務局）の何とかしたいという「思い」のように感じました。

中央会職員として、組合の現状把握は巡回訪問や届出書類を通じて行うことができますが、個々の組合員の状況や全体の雰囲気（組合新規事業への積極性など）は組合事務局だからこそ分かるものです。組合員の現状をしっかりと把握していた事務局の吉川さんの内部調整力や秀逸な発表用資料の作成など、プロジェクト遂行の上で非常に頼もしかったです。

また、菅原社長の存在がなければ、そもそもこのプロジェクトは始まらなかったかもしれません。インターンシップを長年継続し採用実績もあり、自社ノウハウの提供を惜しみなく行い、熱い思いを語り、プロジェクトに全面協力していただきました。組合員同士、一歩外に出れば、人材確保の面で競

合となり得ますが、「ウチは常に進化し続けるから！全部見てもらって構わない。」とプロジェクトの核を担っていただきました。

中小企業診断士の小山先生には会議の場の調整、支部長の説得など、プロジェクトのナビゲーターとしてモデルプログラムをつくるための様々なご指導いただきました。

こういったメンバーとチームを組み、取り組めたことがこの事業を実施できたポイントだったと思います。プロジェクトチームで、しっかりと意見を出し合い、組織内の内情を含めた情報共有ができたこと、一人一人がそれぞれの立場で、能力を十分に発揮し、役割をしっかりと担ったことが事業の推進に繋がったと感じています。

この事業を通して一番よかったと感じたのは、壁にぶつかっていた組合の力になったこと、「やりたいことが出来た。」と喜んでもらったことです。小山先生は、「今回、皆さんが体験したこと、これ自体が成果。」とおっしゃっていました。私自身、組合や専門家とチームを組んでプロジェクトを行うといった経験が初めてで、非常にたくさんのことを学ぶことができました。

チームメンバーから提案した内容に対して「こうしたい」という意見やアイデアをもらったときや、作業などを自ら進んで引き受けてくれたときは、その姿勢が非常にうれしかったことを覚えています。打ち合わせでは、様々な意見を出し合い、最後には熱い想いの語り合いが始まり、終了予定時刻を過ぎてしまうこともありました。この事業のキーマンは誰だったかというと、プロジェクトチームの全員だったと言えます。

関わっていただいた皆様に感謝を申し上げるとともに、この事業が少しでも気づきや取り組みのきっかけ、企業のよりよい発展につながり、そこで働く人たちがお互いを尊重しあえる社会の一助となれば幸いです。



組合員企業 組合事務局 中央会 専門家

電気工事組合内報告会資料より抜粋「プロジェクトチームのイメージ」

【出典】

新潟県総務部統計課. “令和5年 新潟県人口移動調査結果報告（要約）.” 18 3 2024, <https://www.pref.niigata.lg.jp/uploaded/attachment/397002.pdf>. Accessed 5 10 2024.