

中小企業組合による 人材教育のすすめ

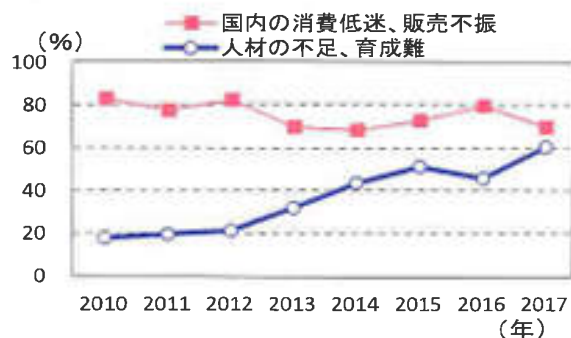
一般財団法人商工総合研究所 主任研究員 筒井 徹

1. 中小企業経営と人的資源管理

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。とりわけ中小企業においては人手不足が深刻化しており、貴重な人的資源を養成・育成していくための教育訓練については戦略的な取組みが求められる。

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、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%)があげられている。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1)。

(図表1) 経営上の不安要素



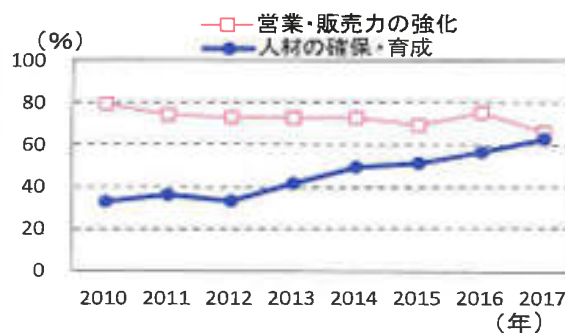
(資料) 日本政策金融公庫総合研究所「2012~2018年の中小企業の景況見通し」

(注) 複数回答(最大3項目を選択)

また経営基盤の強化に向けて注力する分野については、「営業・販売力の強化」(66.2%)に

次いで「人材の確保・育成」(62.8%)があげられている。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2)。

(図表2) 経営基盤強化に向けて注力する分野



(資料) (注) 図表1に同じ

その一方、中小企業の人材育成の取組みは十分とはいえない状況にある。厚生労働省の「平成28年度能力開発基本調査」(事業所調査)に基づき、従業員規模別のOJT、OFF-JTの実施状況をみると、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3)。

(図表3) 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、p.16

また、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%）の順に続いている。中小企業については、総じて従業員の数が少なく、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。

2. 中小企業組合による人材教育事業

2015年度と2016年度の全国中小企業団体中央会の中小企業制度研究会報告書に基づき組合の実施している事業をみると、「従業員の教育・訓練」（40.6%）は第4位となった。また、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」が最も多くの回答を集めた。さらに今後取り組んでい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。

このように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。

3. 中小企業組合による人材教育の取り組み

(1) 事例調査

【事例X】組合員の「中核人材」育成を支援

熊本流通団地協同組合（熊本市、組合員数86）は、組合のCIである「あきんど!?」精神のもと、「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組みに挑戦している。その一環として組合子会社で、組合員企業の経営幹部育成を目的とした「あきんど!?ビジネススクール」を運営している。

事業の概要を説明すると、受講生は2.5時間の講義を原則月2回、計24回受講する。カリキュラムについては、リーダーシップとフォローシップ、コミュニケーションの取り方、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、労務管理等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受講生全員が15分程度のスピーチを行い、最終回は総括討議の場となっている。

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・学力等の条件は付していない。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。

講義には毎回組合の専務理事が出席し、内容や伝え方等をチェックしている。講義では宿題が出ることもある。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。なお期限内に宿題を提出しない場合は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。

組合は2011年度以降毎年ビジネススクールを開講、常時定員を上回る申し込みがあり、2017年度までの受講生数の累計は136名となった。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。また、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りビジネススクールは関係者から高い評価を得ている（取材日：2017年10月27日）。

【事例Y】産官学連携により即戦力となる後継者を育成

越前漆器協同組合（福井県鯖江市、組合員数

142)は「伝統的工芸品」である越前漆器の産地の業者により組織化された組合である。越前漆器の歴史は古く、誕生は今から約1,500年前に遡る。製造の各工程は完全分業制となっているが、当地では全工程の職人が集積しており、長い歴史のなかで技術・ノウハウが蓄積されてきた。全国的にみてもこうした産地は珍しい。

当地は業務用漆器の約8割を生産する全国有数の産地であるが、低成長経済への移行が進むなか、経営環境は厳しさを増してきている。1995年以降組合員数の減少に歯止めがかからず、職人の高齢化も進んでいる。産地の競争力の源泉である「技」の集積の断絶を回避し、伝承していくためには、新規需要の開拓に加えて後継者の育成が喫緊の課題となっている。

こうしたなか組合は、産学官連携により即戦力確保を目指すインターンシップ事業「Iターン伝統工芸産業振興戦略」を展開している。関係者は、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)、鯖江市である。なお「学」として同校が選ばれた理由は、すでに当地では卒業生6人が塗り師などの職人として活躍していることや、工芸学部のある同校の卒業生を即戦力として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。組合は学生の受入先(組合員)の募集、学生の募集、面接、受入体制の整備などを担当した。なお、受入対象は漆工芸を専攻している学生とし、受入先、学生、組合の3者で面接を行った。鯖江市は都市部からの受入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、当産地の魅力を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。なお受入学生の交通費、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。その後も毎年インターンシップ事業を継続しており、3年間の受入実績は9名となっている(取材日:2017年12月11日)。

【事例Z】就農希望者を育成・支援し、農業の担い手を育成

ファーマーズ協同組合(香川県善通寺市、組合員数53)は、農業分野での外国人技能実習生の受入事業(「団体監理型」)の適正化を図るために設立された。だが現在組合が最も力を入れているのは、地元の農業の担い手育成である。

組合は、日本人就農希望者の受入窓口となり育成事業をコーディネートしている。募集の対象は概ね30歳以下の若年層である。事業の流れについて簡単に説明すると、組合は、①研修希望者と面談、②研修生の受入先となる組合員農家および現地視察の日程を調整、③受入先で1週間程度の短期研修を実施。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。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、受入先双方が納得した場合は、1年間の長期研修に移行。当該期間中は受入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。「農業」は多種多彩であるが、組合の強みは、多様な組合員の連携力であり、現場目線で研修生からのさまざまな相談に柔軟に対応できる点にある。

研修は、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、現場で経験を積むことで習得できるが、加えて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、販売に関する知識はもちろんのこと、一連のモノ・カネの流れを把握し、マネジメントできる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（香川県農業協同組合）と連携し、さまざまな集合研修を実施している。また、悩み事を相談できる仲間づくりや、相談できる師匠をみつけることができるようサポートしている。

こうした組合の取組みが功を奏し年間約20人の新規就農者が誕生している（取材日：2017年11月17日）。

(2) 考察

3事例の事業内容についてみると、事例Yはいわゆる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XはOFF-JTで、「形式知」の習得が中心の研修であるが、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。なお事例ZについてはOJTが中心であるが、「儲かる農業」を営んで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Xは組合員企業の「中核人材」の育成、事例Y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。これらは組合員の経営を支える取組みといえる。一方事例Zは地域の農業の担い手育成を目的としている。

考え方についてみると、事例X、Yは組織化により、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取組みといえる。一方事例Zは、組合が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組みといえる。

最後に事業の意義についてみると、事例Xは、組合員の経営幹部を育成することを通じて、その経営力を強化する。事例Y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Z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。

なお企業の枠を越えてともに学ぶことにより形成される人的な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。さらに各人の視野を拓げ、人的資源の活性化に寄与するとみられる。

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であり、教育訓練により人的資源の「質」を高めていく必要がある。しかしながら、中小企業の人材教育への取組みは十分とはいえない状況にある。こうしたなか中小企業組合の共同事業においては人材教育事業の重要性が一段と高まってきている。

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、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。