

第3章 具体的な支援の方法

この調査研究を進めていく上において、第1章では、人材という概念も時と場合によって様々に変遷してきたが、根本的には、「人材」は企業の永続的な繁栄にとって不可欠なものであるということを述べた。それは、企業が永続的な繁栄を勝ち取るためには、常に自己革新を行っていく必要があり、その自己革新を行うことができる人材を育てなくてはならない、ということである。



そのためには、企業がいかに人材を育てることができるかが、その企業の盛衰の鍵を握っていると言えるであろう。

それを受けて第2章では、企業はどのようにして人材を育成していけばいいのか、また、企業が人材を育成していく上において、我々中小企業診断士はどのようなお手伝い出来るだろうか、さらにどのように関わっていくべきかを論じてきた。

さて第3章では、前章までの流れを受けて、我々中小企業診断士が企業の人材育成を支援していく上で、具体的にはどのようにしていけばいいのかを検証してみることとする。

1. 中小企業における人材育成に関する問題点

我々中小企業診断士が、中小企業の人材育成を支援していく場合、より適切でより効果的な支援になるようにするために、現在の中小企業が人材育成をする上で抱えている問題点をしっかり把握する必要がある。

(社)日本経済団体連合会が平成18年6月20日付で発表した提言の中に「中小企業における人材育成に関する問題点」を挙げているので、要約して掲げてみると次のようになる。

(1) 必要な人材像が明確でない。

「我が社には人材がいない」という声は良く聞くが、どのような人材を必要としているのかと聞けば、明確な答えが返ってこない場合が多い。経営者は、財務分析のできる専門的知識を持った人、とか中日工程計画ができるような専門的技術を持った人、或いは外国商社と契約ができる英語会話能力を持った人、などと具体的に表現できるところまで絞り込んだ人物像を描くことができてはならない。

よく経営者が口にする「即戦力」とか「何でもできる人材」というのは幻影に過ぎないことを悟ってもらわなければならない。

(2) 人間として立派な人物と人材を混同している場合がある。

前項とは違って、経営者が人材としての条件をある程度具体的に表現はするが、その多くが、道徳的な徳目になっている場合がある。人間としての教育を優先しすぎると、若い年代はついてこれずに、却って能力を摘み取ってしまうことになりかねないことを知るべきである。

(3) 人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない。

資金的な余裕がないから人材育成をしない、人材育成をしないから業績が伸びない。業績が伸びないから利益が出ない、という悪循環を繰り返している中小企業が多い。その悪循環を断切るには、やはりどんな境遇であっても人材教育だけは欠かさない、という強い信念が必要である。

(4) 能力開発のための自前のプログラムを持たない。

大企業は、新入社員のためのオリエンテーションから、幹部養成講座、部門別専門職教育など多様な人材教育のシステムを構築しており、それに使用する教育プログラムも自社で独自に制作している。しかし、中小企業においては体系的なシステムやプログラムを持っているところは、まだ僅かである。

(5) それを補完する政府や地方自治が実施しているプログラムの存在自体を知らない。

前項のような中小企業の不利な点を補う意味で、国や地方自治体または公共機関などが中小企業の人材育成のためのプログラムを作成しているものの、その存在自体を知らない企業が多い。国や地方自治体などの広報活動が充分でないこともあるであろうが、中小企業の支援団体などの意識の低さにも原因があるものと思われる。

(6) 存在は知っていてもそれをどう使ってよいか判らない。

何らかの講演会などで、国や県などの中小企業支援のための施策を紹介して、それを積極的に利用するように薦めても、薦めるだけで終わってしまっただけでは充分とはいえない。普段そのようなグッズを利用したことのない企業にとっては、それをどのように利用していいのかは判らないものなのである。



これらの問題点は、企業を廻ってみて企業の経営者と接した時に、実際に感じたものと一致するものであるから、中小企業全般に共通する人材育成に関する問題点として取り上げてても支障はないと思われる。

そこで、中小企業の人材育成をより適切でより効果的に支援し

ていくためには、これらの問題点を解決する方策を施すことが重要になる。

前述の6つの問題点に関して、既に必要な人材がどんなものであるか絞りきれていないことと漠然としたイメージしか持っていない場合があることに対する対処法は、前章までに取り上げているので、ここでは、(3)以降について考察を進めていくこととする。

具体的には、

(3)の人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない、ということに対しては、企業の経済的負担が軽くなるようにしてやること。

(4)能力開発のための自前のプログラムを持たないことに関しては、既存の教育プログラムを企業の実態に合わせて作り変えてやること。

(5)政府や地方自治が実施しているプログラムの存在自体を知らないことに関しては、その企業に適したプログラムを探してやること。

(6)存在は知っていてもそれをどう使ってよいか判らないことには、他の企業で実施している事例などを紹介することなどであろう。



2. 具体的な支援策の内容

(1) 企業の経済的負担を軽減してやること。

前項で掲げた問題点の「人材育成を別途行う時間や資金の余裕がない」という悩みに対して、時間のやり繰りは企業内で何とかできても、資金の工面は難しい面がある。そこで我々の支援もその経済的負担をできるだけ軽減できるような方法を探らなければならない。

企業の金銭的負担をできるだけ軽減する方策として、直ぐにでも実行できるような事柄には、次のようなものがある。

① 既製品としての無料講座を紹介すること。

中小企業支援団体が年間を通じて、様々な講座を開設して受講を呼びかけているので、その中から人材教育に関したものをピックアップして、従業員別に受講計画を作成し実行していけば、かなり効果が期待されるものである。また、各種の支援団体のそれぞれのプログラムを組み合わせることによって、ある程度のボリュームを持った講座内容が出来る場合があるので、比較検討する価値は十分にある。

しかし、不特定多数の受講者を対象としたものであるから、企業側の独特な課題や個人別の訓練には対処できないが、全従業員のレベルの底上げなどには有効であろう。

② 受ける企業を複数化して、1社当たりの負担額を減らすこと。

有料の講座があった場合、一つの企業を母体として、その企業と取引している企業や子会社

などの企業に、できるだけ多く呼びかけて、1つの企業あたりの負担額を小さくすることにより、専門的に絞り込んだ講座や、複数回に分けて行われるシリーズものでも受講できるチャンスが拡大するものである。

③ 国や地方公共団体の補助を受けること。

国や地方自治体が指定する講座を受けた場合、その受講料の一部を負担する制度がある。

内容は公共団体や地域によってまちまちであるから、窓口に尋ねたほうがよい。

例えば、佐世保市の場合、企業が「中小企業大学校」の講座に従業員を派遣すれば、費用全体の2分1（最高額10万円まで）を補助してくれることになっている。

（2）既存のプログラムを当該企業の実情に合わせて改編してやること。

次に「能力開発のための自前のプログラムを持たない」という悩みに対しては、我々が容易に手に入れることができる資料を、その企業独自のプログラムに作り直すことで解決することができる。具体的には、中小企業支援センター（会議所）などを訪問すると、中小企業が抱える様々な課題を解決するための冊子が、書棚の中に大量に並べてあるのを見ることが出来る。そして、その大部分が無料で頒布されており、従業員教育に使うテキストとしては充分なものである。

だが、誰にも向くような内容になっているので、各個の企業にとっては不十分な面があることは当然のことである。そこで、企業の経営者や教育担当者の意見を聞いて、資料の過不足の部分を補ってやり、よりその企業の実情にあったものに改編してやれば、その企業独自のプログラムとして十分に機能することになるだろう。

また、より実践的な研修を行うツールとして、研修ビデオの無料貸し出しを行っているので、その利用による長期的で計画的な従業員教育を進めて行くこともできる。

（3）政府や地方自治が実施しているプログラムを紹介すること。

国や地方公共団体、或いは中小企業支援機関が様々なプログラムを組んで、中小企業者の利用を促しているにも拘らず、中小企業者の大部分はその存在すら知らない状態である。政府の広報活動や、中小企業支援センターなどのホームページ、あるいは商工会議所の会員向けの月刊誌などにおいて、中小企業者向けの新たな資料やプログラムなどの紹介をしているにも拘らず、資料



を入れた箱がまだ開封もされずに山積にされているのを見ることがある。

そこで、我々はそれらの資料にできるだけ目を通しておき、自分自身の講演の際に配布して使用したり、企業訪問の際にその企業に関連した資料を提供したりして、これらの資料やプログラムの存在を知らしめていくことが必要である。

（４）教育を実施している事例を紹介すること。

さて、企業によっては前項で述べたような各種の資料があることを知ってはいても、それをどう使ってよいか判らないという経営者も少なからず存在する。

こんな場合に有効な手段が、他の先進事例を紹介することである。同じような規模の似たような業態の企業で行われている人材教育プログラムの内容を見れば、どのような資料を使ってどのような研修ができるかをたちどころに理解してもらうことだろう。いずれにしても資料に合わせた研修をするのではないから、研修の目的を明確にして、その研修に使えるような資料を探すようにすれば、既製品の資料でも結構利用価値はあるものである。



（５）その他

上記の例のような国や中小企業支援団体の利用ばかりでなく、企業内人材の活用や企業同士の相互研修などを実施している企業も増えている。

① 社内の高年齢者を講師として育てる。

最近の高年齢者継続雇用雇用制度の進捗により、企業内の専門的知識や技術を持った高年齢者を社内講師として育てることにより、研修の効果を高める例が増加している。

これは高年齢者の活性化と技術や知識の伝承、及び世代間の融和という意味においても、非常に有効な方法である。

② 企業同士の専門的社員を交換して講師とする。

研修のために外部から高額な講師を招聘し、高度な研修をすることも大事ではあるが、経営者同士が親しい間柄であれば、それぞれの企業内の専門的技術者を相互に交換して講師とする方法もある。他社へ講師として派遣されることによって、専門家として更なる成長が見込まれることや、自社の長所が発見できるなどの効果が期待される。

③ 複数の企業で従業員教育のためのネットワークを構築する。

上記のような企業間交流を発展させていって、５～６社の企業がネットワークを形成すればさらに高度な従業員教育のシステムを構築することができる。

複数の企業をバーチャルな大きな企業とみなして、全体の人材教育のためのプログラムを策定し、費用を平等に分担すれば１社当たりの費用は大きく低減され、講師もそれぞれの企業の専門家を提供するようにすれば、それぞれの企業の実情に即したきめ細かな研修内容を盛り込むことができる。経営者から従業員に至るまで交流が深まると、その他の経営資本の融通や統合までができるようになり、各方面においてシナジー効果を発揮することができるようになることも考えられるのである。

3. 実施するときの重要ポイント

企業が人材教育を行うために、社内でセミナーを開いたり特定の従業員を社外セミナーに派遣したりする場合に注意しなくてはならない重要なポイントを挙げておく。

(1) 研修の目的を明確にすること。——戦略的人材育成の実践

目的を明確にすることは何にでも言えることであるが、特に人材育成に関しては、戦略的人材育成という観点が必要である。戦略的人材育成とは、企業の中期経営計画に則って、何年後に、〇〇の力量や技術を持った人材を、何人育てる、という時期と数値目標のはっきりした人材育成の方法のことである。目的が明確になれば自ずと研修の内容が具体的になり、それに要する費用などもしっかり予算化できるようになる。

(2) コツコツと時間をかけて——計画的に、継続的に

人材とは、第1章でも述べたように企業文化を担う者である。だから、短兵急に育つものではない。企業の発展と共に成長できる人材を育てるためには、計画的に、継続的に行っていくなくてはならないのである。

(3) 効果を検証できるようにすること。——企業では、教育も管理の一環

戦略的人材育成という観点で、計画的にしかも継続的に人材を育成していくためには、長期的な計画であっても、1年ごとの費用とその効果を測定できるようにしておかなくてはならない。教育も、PDCサイクルの上でなされていって初めて機能するものである。

(4) 企業のトップが率先して受けること。——学習は革新を生み出す。

どんな研修であっても、受講者に対してトップの意気込みは示さなくてはならない。研修の最初と最後には顔を出して、研修の目的を全員に明確に伝えることと、終わった時の労いの言葉が欲しいものである。

(5) 学習する組織（LO）を目指せ



研修の目的を明確化し、トップの意気込みを示し、研修において学んだことを実地の作業に反映させていき、さらにより高度な知識の習得を望むような、企業全体が学習する意欲に満ち溢れる雰囲気を作っていくなくてはならない。そして、最終的にはエンプロイアビリティの向上に繋がっていくことが、個人と企業の双方の繁栄に繋がっていくのである。

4. 人材教育における経営者の意識

前述の（社）日本経済団体連合会の提言には、「中小企業が人材の確保・育成を成功させるためには、まずは働く人々から見て魅力ある企業になる必要がある。魅力ある企業を作ることは、経営者の責任である。魅力ある企業を造ることが出来れば、求める人材もあつまってくるようになるし、人材をきちんと育成し、適切に処遇できる制度を整備することができれば、求める人材が一層集まってくるという好循環が生まれる。このような好循環の契機をいかに生み出していくかがカギである。」と述べている。



つまり、人材育成という仕事も他の仕事と同じように、それを成功させるには、最終的に経営者の意識に掛かっているといえるのである。特にトップの意向が強力に、しかも素早く作用する中小企業においては、尚更のことである。

中でも、中小企業の経営者が人材を確保する時に、特に強く意識しなければならないことは、次のようなものである。

（１）人材は自社でじっくり育てるという意識

近年、経営者の口から「即戦力が欲しい」という言葉をよく聞くことがある。或る特定の絞り込んだ専門的な仕事を、短期的に処理しなくてはならないという場合なら派遣会社などの人材を即戦力として利用してもいいだろうが、冒頭で述べたような、企業が永続的な繁栄を勝ち取るために必要な人材は、即戦力として外部から求められるものではない。できるだけ現在の戦力の中から選抜して、社内においてじっくり育てていくことが大切である。

（２）経営ビジョンを共有するという意識

経営者は周囲のステークホルダーに対して、常に自分の経営理念や経営ビジョンを語るべきである。特に人材育成が成功するかどうかは、経営者が従業員に対して自社の進むべき道筋を熱く語り、それを従業員と共有できるかにかかっていると言える。すなわち、経営者がビジョンを語ることで、運命共同体として企業が進んでいくことを伝えていくことが求められるのである。

（３）外に向かって常に自社の情報を発信する意識

大企業の情報開示はかなり進んできたが、中小企業も自社の情報を進んで発信していくことが重要になってきている。インターネットなどの媒体を利用して、広く世間に伝えることで、中小企業に対するネガティブな印象を払拭して、中小企業のダイナミズムや多様性を大いに喧伝して中小企業の可能性を提示することが企業にも、働く人々にも利益をもたらすことになる。

5. 中小企業の人材育成を支援する各種のメニュー

この章のまとめとして、中小企業を支援する団体の主な活動内容と、特に中小企業の人材育成に深いかわりを持つ事業などを掲げ、中小企業の人材育成と、それを支援する専門家の役に聊かでも役にたつことを期待するものである。

●国の支援策

中小企業庁において毎年5月頃に発行される「中小企業白書」の中に、去る年度において実施された施策と、新年度において実施される予定である施策があらまし述べてある。また、中小企業者が利用する際の手引書として「中小企業施策利用ガイドブック」が作成されており、商工会や会議所などの関係諸官庁に常に置いてあり、無料で手に入れることができる。

●県や市町村

長崎県は、長期総合計画の中で「産業を支える人材の育成」を重点事業の中の一つとして推進している。その中でも特に、企業と高等技術専門校が連携した産業人材の育成というテーマで新規学卒者、若年求職者、中高年離職者等に対して、企業の持つ高度な技術を活用しながら、高等技術専門校において、現場実習を取り入れた職業訓練を実施し、企業の戦力となる人材を育成することに力を入れたいとしている。

具体的には、長崎県産業振興財団などによる個別の相談受付などを行っている。また各部課において従来の事業の延長上に、人材育成事業を取り込んでいる。

- ・建設業者新分野進出モデル事業
- ・地域産業連携ビジネス事業

などがある。

●地域産業活性化人材育成事業（ジョブカフェ事業）

経済産業省、厚生労働省、文部科学省が、若者の能力を向上させ、その就業を促進させるプラン

ンとして「若者自立・挑戦プラン」を策定し、地域において、民間を活用して、若者にきめ細かく雇用関連サービスを一貫して提供する「ワンストップサービスセンター」事業である。

長崎県内においては、長崎商工会議所と佐世保商工会議所内に事務所が開設されており、ジョブトレーナーが常駐し、企業の若年従業員のための研修・職場定着を支援している。

- ・若年社員フレッシュアップ研修
- ・若年労働者研修



そのほか、県内には以下のような各種の機関や団体があって、それぞれに様々な事業や活動を行っている。但し、機関やプログラムによっては、人材教育が主たる事業になっていない場合があるので、主たる事業の中で、人材教育ができるように工夫をしなければならない。



●長崎県雇用支援協会

独立行政法人「高齢・障害者雇用支援機構」の都道府県における実施団体である。下記のような人材育成に関わる事業が行われているので、企業主の申込により、アドバイザーが直接企業を訪問して各種サービスを実施している。

- ・アドバイザーによる相談・助言・企画立案
- ・企業診断システム
- ・職場活性化研修

●長崎県産業振興財団

長崎県中小企業支援センターとして、中小企業のあらゆる相談に応じる機関である。企業の要請で下記のようなサービスを実施している。

- ・専門家派遣事業
- ・インストラクター派遣事業
- ・新連携事業

●建設業振興基金

国土交通省の外郭団体である。主に中小建設業者に対するサービスを行っている。

- ・経営相談
- ・新分野進出事業

●商工会議所・商工会

地域中小企業支援センターとして、商工業者のあらゆる相談に応じるワンストップ・サービスセンターの役割を果たしている。

- ・エキスパートバンク
- ・1日経営相談
- ・シニアアドバイザー事業
- ・各種経営講習会

●長崎県農業会議

県内の農業経営者のために、各種の機関や団体を結ぶ組織横断的な機能を果たしている。

- ・ 経営相談会
- ・ 集合指導（講演会）

●長崎県中小企業再生支援協議会

企業再生のための作業を通じて、経営者や後継者の教育を行っている。

●中小企業団体中央会

各種中小企業の団体を通じて、人材教育の資料提供や講習会等の業務を行っている。

●職業能力開発協会

従業員の技能や能力を高めるために各種の事業を行っている。

- ・ 能力開発情報システム
- ・ キャリア形成事業
- ・ 職業能力開発推進者制度

●各種業界団体

業種別に作っている団体、或いは工業団地の中で作られている組合など、が労働局や県の関係機関からの依頼で、経営者教育や従業員訓練のための事業を展開することがある。

