

平成18年度
マスターセンター補助事業

山形県内の中小企業における人材育成や能力開発
のための教育訓練の現状と課題に関する
調査研究報告書

平成19年1月

社団法人中小企業診断協会 山形県支部

はじめに

昨今の景気は戦後最長の期間で拡大していると言われ、各種統計でも大企業を中心に非常によい業績を呈しています。

一方、本県における地場の中小企業においてはそのようなことがなかなか感じられない状況ではないかと思えます。これは、産業構造全体の変化、グローバル化の進展など諸要素があるとは思いますが。人材育成や能力開発の差が業績にも及ぼすことが大きいのではないかとのことから、今年度は地場の中小企業の教育内容の実態を調査してみることにした次第です。言うまでもなく、企業の最大の経営資源は“人”であり、企業の成長や利益のためには如何にその能力を発揮させるかが重要となります。そして、能力発揮のための一つとして手段として教育・訓練があり、それを組織的に継続的に取り組むことが大切であると考えます。

以上の考えの基に、県内企業の教育・訓練の実態を調査して、現状の課題等を把握、さらなる能力発揮のための提案などを報告書にまとめて関係行政機関、公的指導機関、本部へ報告を行って、今後の施策や事業推進の一助になればと思いこの調査を行いました。

そして、これらの調査をもとに今後に向けての私たちの提言も含めてまとめたものが本報告書です。

中小企業の経営者や公的機関の関係者の方々の一助になれば幸いです。最後になりましたが、アンケート調査や訪問調査にご協力を頂いた企業や担当者の皆様に深く感謝を申し上げます。

平成19年1月

社団法人中小企業診断協会 山形県支部

支部長 三宅 鴻志

調査研究員

委員長 中小企業診断士 本多 喜悦

委員 中小企業診断士 高橋 勝幸

委員 中小企業診断士 和多田 惇

委員 中小企業診断士 渡部 一彦

目 次

第1章 アンケート結果による教育・訓練の実態	1
1. 調査の概要	1
2. 集計結果	1
3. 加工集計結果	1 3
(1) 5年前に比べて売上増加企業と減少企業に見る特徴	1 3
(2) 従業員規模別に見る特徴	1 5
(3) 製造業と非製造業に見る特徴	1 7
第2章 訪問調査の結果	1 9
建設業	
1. 調査事例A社	1 9
2. 調査事例B社	2 2
3. 調査事例C社	2 4
4. 調査事例D社	2 5
製造業	
5. 調査事例E社	2 8
6. 調査事例F社	2 9
卸売・小売業	
7. 調査事例G社	3 1
8. 調査事例H社	3 2
9. 調査事例I社	3 4
10. 調査事例J社	3 6
サービス業	
11. 調査事例K社	3 8
12. 調査事例L社	3 9

第3章 調査研究員からの提言

1. 高橋委員からの提言	4 1
2. 和多田委員からの提言	4 2
3. 渡部委員からの提言	4 5

第4章 調査結果のまとめ及び中小企業診断士が果たす役割

おわりに	4 9
------	-----

添付資料 1 : アンケート趣旨

添付資料 2 : 調査用紙

第1章 アンケート結果による教育・訓練の実態

1. 調査の概要

- (1) 調査対象：山形県内に本社のある中小企業を電話帳より抽出して、委員が30人以上雇用していると思われる企業や地域及び業種バランスを考慮して、300社を調査対象とした。
- (2) 調査内容：添付資料1の趣旨に従い、添付資料2の調査内容により調査を行った。
- (3) 調査方法：調査用紙の送付はメール便によって行い、回収は料金受取人払いの郵送にて行った。
- (4) 調査時期：平成18年10月1日～10月20日
- (5) 回収状況：右の結果であった。配布数300社 回収数54社 回収率18.0%

2. 集計結果

(1) 業種別回収状況

	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸小売業	4. サービス業	5. その他	合計
回収数	15	24	5	4	6	54
構成比 (%)	27.7	44.5	9.2	7.4	11.1	100.0

その他の業種・運輸 ・ 弁当製造販売・ソフトウェア開発・情報通信業 ・ 警備業

(2) 7. 現在の常用従業員数

回答企業平均	最小	最大	回答数
88.5人	31人	385人	54社

<コメント>回答企業の平均は約90人であり、県内企業としては中堅企業から多くお答えいただいたと言える。また、回答

いただいた企業は社員への教育訓練の意識や取り組みが他に比べて高い企業であると推察される。

(3) 7. 直近1年で新規採用状況

直近1年の新規採用者	平均	最小	最大	回答企業数
男(人)	4.1	0	17	43
女(人)	3.6	0	20	28

<コメント>男女とも平均4人を採用しており、回答企業は県内でも採用意欲が高い企

業群であることがあることが分かる。

(4) 9. 直近1年に常用従業員の、OFF-JTを行いましたか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 行った	39	75.0
2. 行わなかった	13	25.0
合計	52	100.0

<コメント>OFF-JTを行った企業は全体の75%であった。

(5) 10. ①どんな教育・訓練を行いましたか。②効果の評価としてしてはいかがですか。

- ・効果があった：◎
- ・効果は多少あった：○
- ・どちらかというとなかった：×
- ・分からない：△

選択項目	評価◎	評価○	評価×	評価△	回答数合計
①管理者（管理者昇格も含む）の教育・訓練	3	16	1	1	21
構成比 (%)	14.3	76.2	4.8	4.8	100.0
②力量や技能の向上のための教育・訓練	13	23	0	0	36
構成比 (%)	36.1	63.9	0.0	0.0	100.0
③新規採用者への教育・訓練	7	14	0	0	21
構成比 (%)	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0
④配置転換のための教育・訓練	2	0	0	0	2
構成比 (%)	100.0	0.0	0.0	0.0	100.0
⑤新規事業研究開発のための教育・訓練	4	1	0	1	6
構成比 (%)	66.7	16.7	0.0	16.7	100.0
⑥人格形成教育	1	3	0	0	4
構成比 (%)	25.0	75.0	0.0	0.0	100.0
⑦コミュニケーション能力	1	2	0	0	3
構成比 (%)	33.3	66.7	0.0	0.0	100.0
⑧プレゼンテーション能力	1	2	1	0	4
構成比 (%)	25.0	50.0	25.0	0.0	100.0

⑨自己啓発	2	3	0	0	5
構成比 (%)	40.0	60.0	0.0	0.0	100.0
⑩Eラーニング	2	1	0	0	3
構成比 (%)	66.7	33.3	0.0	0.0	100.0
⑪その他	7件				

その他記入内容： ・安全関係講習 ・ISO関連研修 ・視察研修 ・ISO
・Pマーク基本研修 ・中途採用社員研修 ・異業種間合同研修

<コメント>回答欄の数字は回答企業数である。実施したOFF-JTが一番多かったのが力量を高めるための教育・訓練であり、次が管理職、新規採用者への教育・訓練であった。また全体的に行った教育・訓練の評価は高かった。

(6) 11. 上記のOFF-JTを行うのに外部に支払った費用は総額でどの位ですか (万円)

平均	最小	最大	回答数
140.7	0	3000	35

<コメント>最大値を除けば平均は1企業あたり56.6万円であった。上記の延べ人数は2,622人であり、OFF-JTの要した1人当たりの費用は平均1.9万円であった。

(7) 12. 評価結果は、次年度の教育計画に反映しますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 反映する	29	82.9
2. 反映する仕組みがない	5	14.3
3. その他	1	2.9
合計	35	100.0

<コメント>反映する仕組みが8割を超えているということは、評価システムがあるということで、注目すべきデータである。

(8) 13. なぜ、OFF-JTを行わなかったのですか (質問9より) (複数回答可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 必要性を感じていたが、どんな教育・訓練を行うかが明確に決まっていなかったから	4	30.8
2. 必要性を感じていたが、時期が合わなかったり、時間の確保ができなかったから	7	53.8
3. 必要性は感じていたが、費用が確保出来なかったから	2	15.4

4. 必要性は感じていたが、従業員の参加の意思がなかったから	1	7.7
5. 考えている教育・訓練を実施する機関や場所が分からなかったから	2	15.4
6. 教育・訓練を推進（計画策定、教育機関との連絡等）をする責任者がいないから	1	7.7
7. 必要性を感じなかったから	4	30.8
8. その他（ ）	0	0.0

<コメント>構成比の分母は質問9より13とした。一番多かった理由は、2. 時期や時間の制約によるものであり、次が1. 教育・訓練を行う必要性は感じていたが計画が出来なかったという理由であった。また、7. 必要性を感じないという理由も中も憂くされる。

(9) 14. OFF-JTを行うとすればどんな教育・訓練を考えていましたか。

記入内容は下記のとおりであった。

- ・管理者の能力向上
- ・ISO 内部監査員養成
- ・安全教育
- ・力量や技能向上の教育訓練
- ・専門知識
- ・営業スキルアップ研修
- ・社外講習会参加
- ・管理者教育
- ・資格取得
- ・管理職マネジメント研修
- ・指導教育者訓練
- ・技能向上訓練
- ・CAD CAM 操作講習
- ・中間管理の教育訓練
- ・管理者の教育・訓練
- ・力量、技能向上

(10) 15. なぜ、“効果が無かった”とお考えですか（質問10より）（複数回答可）

選択項目	回答数
1. 当初狙った教育・訓練の内容と実際の教育・訓練が異なっていた	1
2. 参加従業員によって効果のバラツキがあり一概に言えないから	0
3. 評価する仕組みや手順がないから	2
4. OFF-JT前とOFF-JT後で力量の変化がないから	1
5. その他	0
合 計	4

(11) 16.なぜ、評価結果が“分からない”のですか(質問10より)

選択項目	回答数	コメント
1. 評価する仕組みや手順がないから	3	＜コメント＞評価結果が分からないと回答したのは4社のみで、ほとんど企業は評価結果を把握しているということで注目される。
2. 評価する人が決まっていない	1	
3. その他	0	
合計	4	

Ⅲ. OJTについてうかがいます。

(12) 17.直近1年に常用従業員のOJTを行いましたか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 行った	37	74.0
2. 行わなかった	13	26.0
合計	50	100.0

(13) 18. OJT用のマニュアルや規程類はありますか。

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. ある	25	58.1
2. ない	18	41.9
合計	43	100.0

(14) 19. 今後作成する予定はありますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. ある	12	54.5
2. ない	10	45.5
合計	22	100.0

＜コメント＞OJTについては約3/4の企業が実施しており、マニュアルを作成しているのは6割、作成していない企業でも5割以上が今後作成することで回答企業の意識の高さが感じられる。

(15) 20. 行わない理由はなんですか (質問17より) (複数回答可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 対象者がいなかったから	0	0.0
2. OJTという位置づけではないが、先輩や上司がその都度指導しているから	14	82.4
3. 本人のやる気でしか覚えられないとの考えであるから	0	0.0
4. その他	3	17.6
合 計	17	100.0

その他記入 ・社内独自の改善委員会がある。 ・時間的、人的余裕が無い
 ・外部からの出張とかがない

IV. 次に貴社の教育・訓練制度についてうかがいます。

(16) 21. 貴社の人材育成方針、教育・訓練方針はありますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. ある	41	75.9
2. ない	11	20.4
3. 分からない	2	3.7
合 計	54	100.0

(17) 22. 教育・訓練や能力開発を行う責任者がいますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. いる	40	74.1
2. いない	13	24.1
3. 分からない	1	1.9
合計	54	100.0

<コメント>約3/4の企業が方針を持ち責任者を決めているということは注目すべき回答である。これは、回答企業の規模が比較的大きいということと、回答企業のレベルの高さ出ると推察される。

(18) 23. 教育・訓練に関する規定などの明確な制度がありますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. ある	30	56.6
2. ない	20	37.7
3. 分からない	3	5.7
合計	53	100.0

(19) 24. 毎年教育・訓練計画を立てていますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. いる	38	70.4
2. いない	16	29.6
合計	54	100.0

(20) 25. 立てた計画通りに実施していますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. ほぼ実施している	34	72.3
2. あまり実施していない	6	12.8
3. 実施していない	7	14.9
4. その他	0	0.0
合計	47	100.0

<コメント>教育・訓練計画を立案して実施している企業が7割を超えているということも注目される。

V. 業績について若干うかがいます

(21) 26. 前期の売り上げはどのくらいでしたか (単位: 億円)

平均	最小	最大	回答数
14.8	1.4	110	50

(22) 27. 前期の売上は、前々期や5年前に比べてどうなっていますか

選択項目	前々期と比べて (回答数)	5年前と比べて (回答数)	5年前と比べて 構成比 (%)
1. 増加している	20	24	44.4
2. 横ばいである	13	1	1.9
3. 減少している	21	29	53.7
合 計	54	54	100.0

<コメント> 5年前と比べると増加も増えて減少も増えたことから2極分化が顕著に表れていることが分かる。

(23) 28. 前期の経常利益はいかがですか

選択項目	前々期と比べて (回答数)	5年前と比べて (回答数)	5年前と比べて 構成比 (%)
1. 増加している	22	21	38.9
2. 横ばいである	11	7	13.0
3. 減少している	20	26	48.1
合 計	53	54	100.0

(24) 29. 前期の従業員はいかがですか

選択項目	前々期と比べて (回答数)	5年前と比べて (回答数)	5年前と比べて 構成比 (%)
1. 増加している	19	23	42.6
2. 横ばいである	14	7	13.0
3. 減少している	21	24	44.4
合 計	54	54	100.0

VI. 現在の課題や今後について教えてください

(25) 30. 教育・訓練や能力開発にあたっての問題点がありましたらお選び下さい。(複数回答可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 教育・訓練にかかる時間が取れない	23	42.6
2. 教育・訓練にかける費用が取れない	9	16.7
3. これまでの経験から教育・訓練を行っても効果が上がらない	4	7.4
4. 教育・訓練を行っても従業員が退社してしまう	3	5.6
5. 教育・訓練と人事制度(評価、処遇等)との関連づけが不十分である	25	46.3
6. 従業員の意欲や意識に問題がある	18	33.3
7. 教育・訓練を推進(計画策定、教育機関との連絡等)する責任者がいないから	6	11.1
8. 特に問題はない	11	20.4
9. その他	3	5.6

(分母は54)

その他記入 ・安全関係講習 ・視察研修 ・中途採用社員研修

<コメント>構成比の分母は全回収数の54である。一番多かった回答は選択項目5.であり、教育と処遇との関連が不十分であることであった。これは中小企業の人事制度の仕組みの弱い部分であることが再確認された。この回答状況は(7)質問12とそれと整合しない面もあるが、本質問の回答の方が経験としては現実を反映していると推察される。

次は時間が取れないという問題であるが、(19)、(20)の計画的に実施している回答状況からすると若干の違和感がある。

(26) 31. 今後教育・訓練は重要だと思いますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 思う	54	100.0
2. 思わない	0	0.0
3. 分からない	0	0.0
4. その他	0	0.0

(27) 32. 今後、教育・訓練や能力開発に力を入れますか

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. 入れる	42	77.8
2. 入れない	0	0.0
3. 分からない	8	14.8
4. その他	3	5.6

その他記入 ・ 入れたいが? ・ 現状維持 ・ 必要に応じて

(28) 33. 今後(3年ぐらい先までのイメージ)は教育・訓練についてどのようなお考えをお持ちですか。下記の評価記号をご記入下さい。

◎：現在も行っているし、今後も継続したい ○：現在は行っていないが、今後は行いたい
△：現在は行っているが、今後は止めたい ×：現在も行っていないし、今後は行わない

選択項目	評価記号	◎	○	△	×
①管理者(管理者昇格も含む)の教育・訓練		13	11	0	0
構成比 (%)		54.2	45.8	0.0	0.0
②力量や技能の向上のための教育・訓練		19	5	0	0
構成比 (%)		79.2	20.8	0.0	0.0
③新規採用者への教育・訓練		17	3	0	1
構成比 (%)		70.8	12.5	0.0	4.2
④配置転換のための教育・訓練		3	7	0	5
構成比 (%)		12.5	29.2	0.0	20.8
⑤新規事業や研究開発のための教育・訓練		3	12	0	2
構成比 (%)		12.5	50.0	0.0	8.3
⑥人格形成教育		4	9	0	3
構成比 (%)		16.7	37.5	0.0	12.5
⑦コミュニケーション能力		3	11	0	2
構成比 (%)		12.5	45.8	0.0	8.3
⑧プレゼンテーション能力		3	5	0	5
構成比 (%)		12.5	20.8	0.0	20.8

⑨自己啓発	9	8	0	0
構成比 (%)	37.5	33.3	0.0	0.0
⑩E-ラーニング	3	4	0	5
構成比 (%)	12.5	16.7	0.0	20.8
⑪その他	0	0	0	0
構成比 (%)	0	0	0	0

<コメント>構成比の分母は回答企業の合計の24である。力量向上の項目を除けば、管理職の教育についてのニーズや問題意識が高いことが注目される。

(29) 34. 教育・訓練に公的制度としてはどんなものがあれば、より実施しやすいと思われますか (複数回答可)

選択項目	回答数	構成比 (%)
1. より使いやすいキャリア形成助成金 (簡単な計画申請や実施後の支給申請等)	11	45.8
2. キャリア形成助成金とは別に現状に合った助成制度	7	29.2
3. 教育・訓練に要した費用の減税の実施	9	37.5
4. 教育機関や教育・訓練内容の情報提供 (講師紹介、場所、費用など)	10	41.7
5. 教育計画を作成する支援活動	4	16.7
6. 企業の教育・訓練を支援する公的機関のPRの徹底	2	8.3
7. その他	2	8.3

その他記入 ・出来るだけ近接地での買い開催

・経営者層に教育の必要性を教える勉強会の企画など

<コメント>意外であったのが、“助成金や減税”という直接的なお金に関する回答に比較して、“情報提供”のニーズの方が多かった点である。これは企業の自立的精神が育ってきたのではないかと思われる。つまり、必要な情報さえ入手すれば後は自社で判断し対応するという声が多いということであると思われる。

(30) 35.最後に、社員の教育訓練、能力開発、力量向上についてご質問、ご意見、ご提案、悩んでいることなど何でも良いですので、お考えのことがありましたらご自由にご記入をお願いします。 記入内容は下記のとおり。

- ・地方ではホワイトカラー向けのセミナー等が非常に少ない。民業を圧迫しているということで、公的機関が実施する訓練が激減してしまったのが残念で、地方の実情に即していません。セミナーの為に仙台や東京まで従業員を派遣するのは難しく今後管理者研修などは減っていくと思います。
- ・今中小企業大学校に多く派遣している。またポリテクセンターの利用もしているが、その他どんなものがどこで実施されているかわからない。
- ・「教育」は「くりかえし」と「効果の確認」が重要と思いますが、現状は本人まかせ、やりっぱなし が多いですね。反省！！
- ・受注工事が激減し、社員の教育訓練をいかに力入れても退社してしまい、効果がなくなってしまうのが一番の悩みです
- ・教育訓練をしたときには効果が出るのだが、長続きしない。繰り返しやってもその時は良いが、なかなか定着しないのが問題です。
- ・技術技能の教育訓練で専門的な知識や技能（実技）を長期（3ヶ月/6ヶ月/1年等）で受け入れ、勉強できる機関が県内に1つはあっても良いと思うが。
- ・社員各自の仕事に対する意欲、意識どう高めていくかが課題である
- ・1. 従業員の意欲、意思をいかに向上させるか 2. 上記を給与規程上いかに連動させるか。
- ・19年度は新人社員教育を6ヶ月やる予定です。
- ・経営層の理解が無いと進まないなので、今後も少しずつのレベルアップになると思うが危機感を感じる。
- ・今後も充実した教育訓練を実施していきたい。

3. 加工集計結果

次に、得られたデータを加工して注目すべき集計結果を述べる。

(1) 5年前に比べて売上増加企業と減少企業に見る特徴

教育・訓練の効果や有効性が発揮されるのは中期的なものであるので前期でなく5年前の売上の増減した企業の特徴を抽出してみた。

1) 業種別回答数

前出で示したように5年前と比べて売上が増加した企業は24社、減少した企業は29社であった。業種としては、下表の通り。

①売上増加企業の業種別回答数

	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸小売業	4. サービス業	5. その他	合計
回答数	1	18	1	2	2	24
構成比 (%)	4.2	75.0	4.2	8.3	8.3	100.0

②売上減少企業の業種別回答数

	1. 建設業	2. 製造業	3. 卸小売業	4. サービス業	5. その他	合計
回答数	14	6	4	1	4	29
構成比 (%)	48.3	20.7	13.8	3.4	13.8	100.0

<コメント>上表から見るとおり、業種によって大きな特徴が見られる。これは教育・訓練の結果というより産業構造の変化や景気によるものが多いと思われるが、回答内容にも特徴があるので参照されたい。

2) 教育・訓練の計画を立てて、実施しているかの特徴

選択項目	売上増加企業 回答構成比 (%)	売上減少企業 回答構成比 (%)
24. 毎年教育・訓練計画を立てている。	79.2	62.1

<コメント>上表が示すとおり、売上増加企業の方が計画機能は高いことが分かる。

3) 30. 教育・訓練や能力開発にあたっての問題点がありましたらお選び下さい。（複数回答可）

選択項目	売上増加企業 回答構成比 (%)	売上減少企業 回答構成比 (%)
1. 教育・訓練にかかる時間が取れない	33.8	51.7

<コメント>売上が伸びている企業は、計画的に行っているからか時間を理由にしていることがわかる。

4) 32. 今後、教育・訓練や能力開発に力を入れますか

選択項目	売上増加企業 回答構成比 (%)	売上減少企業 回答構成比 (%)
1. 入れる	91.7	65.5

<コメント>これについても特徴的で、教育・訓練についての姿勢は売上が伸びている企業の方が大きく高かった。

5) 33. 今後（3年ぐらい先までのイメージ）は教育・訓練についてどのようなお考えをお持ちですか。

選択項目	売上増加企業 回答構成比 (%)	売上減少企業 回答構成比 (%)
①管理者（管理者昇格も含む）の教育・訓練	100.0	72.4
⑤新規事業や研究開発のための教育・訓練	62.5	51.7
⑥人格形成教育	54.2	62.0
⑧プレゼンテーション能力	33.8	44.8
⑨自己啓発	70.8	58.6

<コメント>構成比は◎と○の合計とした。売上が伸びている企業は、①、⑤、⑨でどちらかという明確な対象分野が高く、減少している企業は⑥、⑧という人的資質分野が高くなっている点が注目される。

6) 34. 教育・訓練に公的制度としてはどんなものがあればより実施しやすいと思われますか（複数回答可）

選択項目	売上増加企業 回答構成比 (%)	売上減少企業 回答構成比 (%)
3. 教育・訓練に要した費用の減税の実施	37.5	48.3
4. 教育機関や教育・訓練内容の情報提供（講師紹介）	41.7	24.1
6. 企業の教育・訓練を支援する公的機関のPRの徹底	8.3	27.6

<コメント>上表を見る限りは、売上増加企業は必要な情報が入手出来れば、自社でやっていくという姿勢が感じられる。逆にそういう姿勢なので売上がのびているのかもしれない。

（2）従業員規模別に見る特徴

経験的や回答企業数のことから、常用従業員70人未満（27社）と70人以上（27社）に分けた場合の特徴は以下の通りであった。

1）特徴的な違いの構成比

選択項目（質問番号）	70人未満 構成比 (%)	70人以上 構成比 (%)
7. 直近1年間で新規採用した。	74.1	85.2
10. ②新規採用者への教育・訓練を行った。	35.0	65.2
21. 人材育成方針、教育・訓練方針がある。	8.3	27.6
28. 前期の経常利益（前々期に比べて増加している）	25.9	37.0
28. 前期の経常利益（5年前に比べて増加している）	33.3	27.2
28. 前期の経常利益（前々期に比べて減少している）	44.4	44.4
28. 前期の経常利益（5年前に比べて減少している）	55.5	40.7
28. 前期の従業員数（前々期に比べて増加している）	22.2	48.1
28. 前期の従業員数（5年前に比べて増加している）	33.3	48.1
28. 前期の従業員数（前々期に比べて減少している）	44.4	33.3
28. 前期の従業員数（5年前に比べて減少している）	48.1	40.7

32. 1. 教育・訓練にかかる時間が取れない	29.6	55.5
32.5. 教育・訓練と人事制度（評価、処遇等）との関連づけが不十分である	33.3	59.2
32. 7. 教育・訓練を推進（計画策定等）する責任者がいないから	0.0	22.2
32. 今後、教育・訓練や能力開発に力を入れる	70.3	85.5
34. 2. キャリア形成助成金とは別に現状に合った助成制度	22.2	40.7
34. 5. 教育計画を作成する支援活動	22.2	7.4
34. 6. 企業の教育・訓練を支援する公的機関のPRの徹底	13.6	25.9

<コメント>質問28については下記に述べる。まず、21. 人材育成方針についての有無の違いが注目される。また、32. 今後の力の入れ方についても異なっている。大きな違いの32.5 教育と処遇の課題は問題意識の違いであると思われる。規模が小さいとその関連づけまでの意識が薄い企業が多いのではと思われる。

2) 質問28についての特徴的な違いの回答数

	70人未満 企業回答数	70人以上 企業回答数
①前々期及び5年前と比較して、両者ともに売上が増加した企業	8	9
②前々期及び5年前と比較して、両者ともに売上が減少した企業	8	8
③前々期及び5年前と比較して、両者ともに経常利益が増加した企業	6	10
④前々期及び5年前と比較して、両者ともに経常利益が減少した企業	11	6
⑤前々期及び5年前と比較して、両者ともに従業員が増加した企業	6	12
⑥前々期及び5年前と比較して、両者ともに従業員が減少した企業	9	6
⑦前々期及び5年前と比較して、売上、経常利益、従業員ともに増加した企業	3	7
⑧前々期及び5年前と比較して、売上、経常利益、従業員ともに減少した企業	4	3

<コメント>経常利益の増減について前は両者で顕著な違いが見られる。70人以上では10社が増加しているのに、70人未満では6社であり、減少しているのは70人以上では6社、70人未満では11社である。従業員の変化でも同様なことが言える。このことから、規模の大きい企業ほど成長性が高く、規模が小さいとその力が弱いと言える。

(3) 製造業と非製造業に見る特徴

次に業種別に特徴を浮き彫りしたいが、回答企業数の関係で製造業（24社）と非製造業（30社）の2つの分類にとどめることとした。その特徴は下記のとおり。

選択項目（質問番号）	製造業 構成比（%）	非製造業 構成比（%）
21. 貴社の人材育成方針、教育・訓練方針がある。	70.3	80.0
22. 教育・訓練や能力開発を行う責任者がいる。	66.7	80.0
28. 前期の売上（前々期に比べて増加している）	58.3	20.2
28. 前期の売上（5年前に比べて増加している）	75.0	20.2
28. 前期の経常利益（前々期に比べて増加している）	62.5	23.3
28. 前期の経常利益（5年前に比べて増加している）	62.5	20.0
28. 前期の従業員数（前々期に比べて増加している）	54.2	20.0
28. 前期の従業員数（5年前に比べて増加している）	62.5	26.7
30. 1. 教育・訓練にかかる時間が取れない。	37.5	46.7
30. 5. 教育と人事制度（処遇等）との関連づけが不十分である	54.2	40.0
30. 7. 教育を推進（計画策定等）する責任者がいないから	25.0	0.0
30. 8. 特に問題はない	8.3	30.0
32. 今後、教育・訓練や能力開発に力を入れる	83.3	73.3
33. ①管理者（管理者昇格も含む）の教育・訓練	100.0	70.0
33. ⑤新規事業や研究開発のための教育・訓練	62.5	50.0
33. ⑥人格形成教育	62.5	50.0
33. 3⑦コミュニケーション能力	58.3	46.7
34. 2. キャリア形成助成金とは別に現状に合った助成制度	25.0	36.7
34. 3. 教育・訓練に要した費用の減税の実施	29.1	56.7
34. 4. 教育機関や教育内容の情報提供（講師紹介、費用など）	41.4	26.7

<コメント>質問28が示すとおり、業績に対しては製造業の方が良好であることが分かる。注目すべきは質問30.8についての違いである。非製造業の1/3は問題ないとし

ているのである。これは教育に満足しているのか、それとも問題を検出できないのかである。業績との関係からすると決して問題はないとは言えないのではないかと思われる。また、管理職教育についても顕著な意識の違いが出ている。質問 34.2.3.4 の回答状況からすると製造業の方が公的支援に対して自立的であると判断される。

第2章 訪問調査の結果

本章は県内の中小企業12社を訪問してアンケート結果からは得られない企業の生の声を訪問調査した内容をまとめたものである。

(建設業)

1. 調査事例A社

(1) 企業概要

①業種：建設業

②内容：生コン製造、砂利・砕石販売、産業廃棄物処理など

③従業員：約60名

④資本金：2,000万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は公共事業の減少等建設業を取り巻く経営環境が厳しい中で、A社を中核としたグループ(運輸業、建築・土木等)の総合力を発揮して、堅実な経営を行っている。今年の社長のモットーは“こつこつ”であり、地道にそして愚直に日々精進しようとするものである。その結果、地域ではトップクラスの地位を占め、業界のリーダーシップの役割も果たすようになってきている。一方、経営管理のIT化も推進して社内LANやシステム化も業界のモデル的企業として注目されている。

これらはひとえに推進する人材が居ればこそであり、売上は中規模であるが人材の能力開発を継続的に進めてきたからであり、その一端を以下に紹介する。

(3) 教育・訓練の現状

教育・訓練の詳細は後述するとして、本事業所の特筆すべき点としては20年前から、下記に示すような“企業理念”、“行動指針”等を明確に定めて、社員に浸透させていることである。決してお題目ではなく、これらがいわゆる“人材育成方針”や“能力開発方針”と同義的なもので教育・訓練の前提として、会社が期待する人材像を明確にしているのがある。

存在意義（企業理念）

私たちは資源と対話し環境作りお手伝いする世の中にはなくてはならない企業集団であり続けたい。

経営理念

- ・ 社業を通して地域社会の貢献をはかる。
- ・ 製品の品質を維持する。
- ・ 顧客の要求に応える製品作りを目指す。

行動原理

1. 生かして頂いているという感謝の心で未来に恥じない行動をとります。
2. 望んでいるものを正確に確実に感謝の心で届けます。
3. 全ての仕事において誠実に最善を尽くします。
4. 明るく楽しく元気よく活動する職場を作ります。

行動指針

- 一つ 私たちは、常に基本に立ち返り顧客に接します。
- 一つ 私たちは、プロとして誇れる技術、情報、サービスの提供に努めます。
- 一つ 私たちは、報・連・相を食べて目標の実現に努めます。（報告、連絡、相談）
- 一つ 私たちは、常に新たな課題に挑戦し、知恵を出し合いニーズに応えます。
- 一つ 私たちは、「往き甲斐」、「働き甲斐」のある企業を創造し、自らの手で生活を向上させます。

これを踏まえて教育体系が整備され、教育・訓練ニーズを把握して年間の教育計画が立案され、実施され評価されている。つまり、教育・訓練についてのP、D、C、Aが廻っているのである。次にそれらについて述べる。

②教育体系

上記の方針を受けて次のような教育体系を整えている。

- ・ 現場コース（OJT、全従業員向け）
- ・ 入門コース（OFFJT、新入社員、一般社員向け）
- ・ 実力強化コース（OFFJT、管理職以上向け）
- ・ 経営者・幹部コース（OFFJT、経営者・幹部コース）

- ・自己スキルアップコース（OFF J T、全従業員向け）

これが示すようにO J TとOFF J T、管理職と専門職、自己スキルアップなど自社に合った体系を考えていることが評価される。OFF J Tの教育機関としては中小企業大学の他に、民間の教育・訓練機関を活用している。特徴的なのは、自己スキルアップコースは、社員の資格取得のために資格取得済みの先輩社員が講師となりお互いに刺激しあって相乗効果を発揮することを狙った“資格取得勉強会”というメニューがある。また、同コースには“ビデオ教育”というコースがあり、自社で購入したビデオ（ISO9001、経営管理分野など）を食堂に置いて誰もが見られるようにしている。

③教育計画

毎年、5月に教育計画を立案している。その前に本人からの希望、部門長からの情報を吸い上げて全社的な調整を行って年間の教育計画を作成している。

④実施・評価

教育を実施したら、個人別の教育履歴に記録すると共に年3回の賞与のために上司等により評価される。

これらの一巡した情報が次の教育計画の立案のために活用される仕組みが出来上がっている。

（4）現状の問題点と課題

①業務実態と教育・訓練ニーズの整合化

・教育体系など策定してから大分経過しているので、見直しを考えている。

②管理職教育の強化

・グループ会社も増えてきて、管理職に求められる知識や資質が高度化してきているので今後は管理職教育を強化することを考えている。

③人事制度の抜本的見直し

・基本的には、これまでの会社側主導の教育・訓練から、本人のキャリアプラン（多能工化や目標など）を作成して、それをもとに教育・訓練を図る制度を検討中とのことであった。

（5）訪問調査した担当委員の所感

経営環境が厳しい建設関連業種にしては非常に前向きに取り組んでいる様子が厚く伝わってきた。それは取りも直さず、トップの思いが管理職に伝わりそして全社員に伝わって

いるからであると推察された。全社員は品質目標の「カード」を持ち常に確認出来るようになっている。全体的には次の事を感じた。

- ①企業理念→経営計画→教育・訓練ニーズの把握→教育・訓練計画の作成→実施→評価→
処遇の仕組みが出来ている。つまり、管理の基本であるP, D, C, Aが廻っている。
- ②その仕組みを運用するための管理職が頑張っている。
- ③常に有効性の発揮のためにその仕組みの見直しの意識が高い。

以上、総合的には中堅の規模でもこのようなことが実施されているので地域のモデル的企業ではないかと思われた。

2. 調査事例B社

(1) 企業概要

- ①業種：建設業
- ②内容：総合建設業（建築、土木、その他）
- ③従業員：約50名
- ④資本金：3,500万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は大正10年であり80年以上の歴史をもっている。現社長は3代目であり当地域ではいろんな新しい取り組みを行ってきた。例えば、社員の送迎のためのマイクロバスの導入、CADのいち早い導入、れんが造りの住宅の施工などである。基本理念にも“社員の待遇改善を行う”ことが明確に位置づけられて実行してきた。また、教育方針や体系も整備して実行している。昨今の公共事業が減少していく中で、民需にも力を入れて、会社側と社員の信頼関係を重視しながら経営を行っている。

(3) 教育・訓練の現状

①仕組みの概要

教育・訓練の仕組みとしては、「職業能力開発計画」並びに「教育・訓練規定」で方針、計画、実施、評価の手順は定めている。その概要は下記のとおりである。

基本方針

“当社の技術力向上が会社存続の生命線と位置づけ、全従業員に対して継続的な人材の育成を実施する。

キャリア形成への配慮

全従業員に対し、資格取得を奨励する。会社が指名するほか、従業員自ら自己啓発のできる環境（時間・経費）付与する。

これを基本に下記の教育体系を定めている。

- 1) 職能別教育・訓練（施工管理、施工作业、事務）
- 2) 階層別教育・訓練（新入社員、中堅社員、課長・次長、部長）
- 3) 自己啓発

②教育・訓練の計画の作成

各部門長が自部門の計画を総務部長に提出して、それを総務部長は取りまとめ部長会で全社的な計画を決定する。これには、上記の教育体系の他のマネジメントシステム教育、特定業務教育・訓練も含めるようにしている。

③実施後の対応

実施後は部門長や総務部長が有効性を評価して、次年度の計画立案に活用している。

（４）現状の問題点と課題

会社側としては下記の点を考慮している。

- ①マンネリ化を感じ始めており、従業員側のモチベーションを維持向上させるか
- ②教育・訓練制度と処遇との関係が弱く、社員の意欲にも影響している。
- ③技術偏重の教育・訓練のせい、コミュニケーション能力の向上が望まれる。

（５）訪問調査した担当委員の所感

これまで、公共事業の中心では何の問題もなかったことが、民間部門や個人住宅を手がけるようになると、ほかの力量も必要になり新たな教育・訓練が必要になっている。これまでの教育・訓練制度と業務実態のギャップも出てきており、それに如何に追随して社員の力量を高めるかが重要な段階であると推察された。

3. 調査事例C社

(1) 企業概要

①業種：建設業

②内容：電気工事、電気通信工事、土木工事

③従業員：約140名

④資本金：4,100万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、昭和46年に現社長が創業して順調に業務拡大を図り、現在では本社を含めて県内外に10拠点を構えている。以前より時代や顧客の要請に応えるため電気工事に加えて通信ケーブルの敷設やLAN設置なども行い業務の幅を拡げている。そのため、社員の教育・訓練には会社設立以来力点を置いており、それが経営を支える基盤となっている。今日的には公共事業の減少により売上は減少しているが経営努力の結果経常利益は増加しているのは役員と社員の一丸となった仕事への取り組み姿勢の賜と言える。

(3) 教育・訓練の現状

教育・訓練体系としての大別は、現場で配電作業等を行うための資格取得のための教育・訓練と事務部門など間接要員への教育がある。特に前者の実務作業者としての資格は仕事の受注や安全、工数、コストに関わるために非常に力を入れている。

①教育・訓練計画の作成

毎年部門長より各部からの教育・訓練希望を出してもらい、総務課で集計・調整して全社的な計画を立案して作成する。現在はほぼ計画通りに実施している状況である。そして、教育・訓練結果を評価して次の計画に反映させている。

②具体的内容例

特徴的なものとして次のものがある。

1) 力量評価

資格は取ったとしても実際の仕事を進める力量が確保されているかの確認のため、半年に1回本社敷地内で模擬的に仕事をさせてみることを行っている。一言では“力量評価”である。そしてそれをレベルの高い方から社内資格としてランク分けしている。これによって力量の維持向上を図ると共に処遇にも反映させている。

2) 安全教育

業種的に屋外作業や高所作業が多いため、安全が最優先する仕事である。そのため、毎

月1日には“社内安全教育”を継続的に実施している。

3) 教育費用について

毎年教育・訓練費用として1,000万円ほどかけている。これは社員数が多いほかに資格取得のための講習会参加料、受験料などは全て会社負担としている理由もある。

(4) 現状の問題点と課題

会社側としては、そんなに大きな問題はないと認識している。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

業績や教育・訓練内容を確認すると、確かにこれまでの努力が実を結んで大きな問題や課題は感じられなかった。しかし、さらに盤石な人的資源を築くためには管理者教育の強化の必要性を感じた。

4. 調査事例D社

(1) 企業概要

①業種：建設業

②内容：コンクリート圧送工事、水道管管路更生工事、空調設備ダクトクリーン工事他

③従業員：約150名

④資本金：9,000万円

(2) 経営状況の概況

D社は東京から東北一円にかけて7ヶ所の営業拠点と9社のグループ企業を有する圧送業界最大手の企業であり、大手ゼネコン以下建設業各社から厚い信頼を受け、堅実な経営を行っている。

経営理念は「企業に参加する全ての人は幸せでなければならない」

社是は「圧送事業を通じて、人格の涵養と技術の練磨に励み、豊かな社会造りに貢献する」

昨年秋にはグループ会社が地元企業の事業を譲り受け、また、一昨年から取り組みを開始した排水管更生工事が部門の柱に育ってくるなど、業容を拡大している。

(3) 教育・訓練の現状

まず、特筆すべき取り組みは、十数年前から社長が年初に「年頭メッセージ」と称する6～7ページに渡る方針書を作成、全社員に読み上げさせていることである。そこには、世の中の動き、業界の概要から、前年のふり返り、そして、今年の方角性を社長が自分の

言葉で長時間かけてまとめ上げた文章がルビ付きでまとめられている。各グループ長・営業所長・グループ各社長宛になっており、掲示の上、会議他で何度も読み上げている。また、必要があれば、随時このような通達を出し、社長が今考えていること、今後の取り組み、方向性などを全社員にわかり易く理解してもらえるようにしている。D社では、この取り組みが教育の原点になっているように感じた。

また、D社のスローガンは

「良い社員 良い技術 良いC P車」 (よいひと よいうで よいくるま)

「一礼運動 “あいさつは勝負だ！”

基本方針は

- 1) より高度なコンクリート圧送技術の研鑽に努める。
- 2) 労働安全衛生管理の充実を図り、危険“0”を目指し努力する。
- 3) 営業・工務一体となり総力を挙げ、顧客サービスに徹する。
- 4) コストを認識し、徹底した合理化と経費の節減に努力する。
- 5) 礼に始まり礼に終わる、「一礼運動」を推進する。

スローガンは本社の廊下や階段などにポスターをして張られ、常に目に触れるようになっている。

②教育体系

営業職と技術職とに分けて次のような教育体系を備えている。

- | | |
|--------|--|
| 営業職 | ・年2回(4月・10月)の全体会議と月1回のエリア会議の際に、
それぞれタイムリーな勉強会 |
| | ・外部研修 銀行や業界団体で開催される研修会に派遣 |
| 技術職 | ・管理者研修 |
| | ・「圧送技能士」受験のための勉強会 |
| | ・圧送マイスター制度 |
| 幹部候補向け | ・次世代経営塾 |

この中で特に注目すべきはD社独自で制度を創設し取り組みを行っている

「圧送マイスター制度」である。この制度は耐震強度偽装の問題が社会を揺るがした時(平成18年2月)に、D社が独自で始めたもので、なかなか伝承しにくい技術を次世代に伝えるため、優れた技術(厳しい認定基準10項目を満たした者)を有する社員を役員・

関連会社社長で構成する「評価選考委員会」で認定する制度である。認定を受けた社員は一定のステイタスを持つことができ（専用ヘルメット・専用つなぎ）、また、技能給が支給され、さらに会社が必要とする場合には、技術指導や安全会議に参加し指導的立場を努めなければならない。

現在、マイスターが3名、準マイスターが8名認定を受けている。

また、「次世代経営塾」もユニークな取り組みである。

これは、部門、分野を問わず30代から40代の社員を選抜して、会長（社長の父）が「創業の思い」を始め幅広く勉強する会である。次の会社を背負って立つ幹部社員を育成する目的で、10人程度2班編成で行っており、メンバーの入れ替えも順次行っていく。

（4）問題点と課題

①営業拠点・グループ会社が広く分散しており、各部署、現場を抱えながらなので、全社的な取り組みが出来にくい。（その点を埋めるために社長のメッセージを活用している）なかなか集まらない点をどのようなやり方で克服するかが一つポイントである。

②「マイスター制度」「次世代経営塾」など各分野、世代で必要とされる研修制度は実施されているので、一度職種、世代、場所別など現行の制度を体系的に整理し、足りないところは無いかな、さらに必要な研修は無いかな、検討すればさらに整備される。

（5）訪問調査した担当委員の所感

コンクリート圧送という地味な仕事（社長談）の中で、「ものづくりの楽しさ」を感じつつ、「社会に役立つ」無くてはならない仕事である、ということを、事ある毎に、社員に伝えるようにしている、という社長の言葉が印象的であった。

中でも「年頭メッセージ」は、社長が年末に熟慮に熟慮を重ねた大作であり、今社長が考えていることが凝縮されている素晴らしい方針書であった。このメッセージをグループ社員が折に触れて何度も読み返すことにより、会社、グループ全体が一つの方向に向かって進むことができるのである。

また、その地味な成果の測りにくい仕事の技術職に、一つの目標を与えたという点で、「マイスター制度」も素晴らしい取り組みである。なかなか注目されることが無いが、こつこつと技を磨いてきた技術屋魂が、この制度によって認定を受け、次世代にその技を傳承する大きな役割を担うことになれば素晴らしいと感じた。

(製造業)

5. 調査事例E社

(1) 企業概要

①業種：製造業

②内容：印刷物企画提案に重きを置いた出版・印刷業。その内容はイベントプロデュース、マーケティングプロデュース、プレゼンテーション、編集・取材・調査、ホームページ製作など多岐に亘っている。

③従業員：160人

④資本金：5,000万円

(2) 経営状況の概況

「印刷」を通して地域文化に貢献することを理念として、総合印刷業として長年営業歴史を刻んできている。これまでに、技術分野のデジタル化を積極的に進め、広範な顧客のニーズに対応している。10数年の実績を持っている当社発行の月刊タウン誌は、通巻190号を数え、毎月地元市内に全戸無料配布を続けている。センスのいい情報誌として地元住民に親しまれ、さらに県外の地元出身者にも好評を博している。地域に根ざした情報提供・文化活動に大いに貢献している。企業文化・地域文化をも取り込んだ総合情報産業界の先進企業として、新たな事業に意欲的に取り組んでいる。

(3) 教育・訓練の現状

印刷・情報産業における近年の大きな変化は、経営・マネジメントのあり方にも大きな影響を与えている。当社では、既に斯業を知識創造型企業として位置づけ、その組織形態も従来型の階層型組織は採用していない。情報・知識の創造、デザイン、プランニング等は、従業員個々の発する創造性、アート等に依存する部分の多い業種である。従ってこうした企業の中で教育訓練を考える場合には、通常のマネジメントとは異なった思考が必要とされる。デザインマネジメントとも言われる中に、デザインディレクター的な人を組織に必要としている。個のデザイナーの組織における成長とは、この所属するグループメンバー間の触発、デザインディレクターと個のデザイナーとの触れ合い・触発の中で、デザイナーとしての能力開発が形成されていく。従ってデザインディレクター的な立場にあるグループリーダーの能力開発に対する役割は大きい。今の研修用語を無理して当てはめれば、OJT研修の範疇にはいるかもしれない。

(4) 現状の課題

当社は、能力開発の分野においても既に先進的な取り組みを行っているが、さらにあえて言えば、組織全体の中でミドルポジションにある人に、今後さらにナレッジマネジメント的なマネジメントを志向していくことが必要であろう。

6. 調査事例L社

(1) 企業概要

- ①業種：製造業
- ②内容：印刷業
- ③従業員：66名
- ④資本金：2,000万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、印刷・製本 カレンダー、チラシ、ポスター、広報誌、商業印刷全般の印刷業を営み、ここ数年、毎年7～8%売上増加を達成している。3年前にISO9001を認証取得し、2年前に経営革新計画の承認を受ける等、常に業界に先駆けて、経営革新を進めていきたいと考えている。教育に関しては、ISO取得を契機に、毎年年頭には年度計画を策定し、年度中に実施状況を評価し、フォローアップを実施している。

今後とも、会社の業績向上の為には、従業員教育は必要不可欠であり、長期的な計画を策定し、従業員教育を進めていきたい。

(3) 教育・訓練の現状

OFF-JTとしては、管理者の教育・訓練、力量や技能向上のための教育・訓練、新規採用者への教育・訓練、新規事業研究開発のための教育・訓練等の階層別教育を実施している。ISO取得を契機に、従業員個別の教育履歴も管理しており、従業員個々人のキャリアアップも意識した教育を実施している。

会社の現場力向上の為には、技能向上も大切であり、技術者には技能向上を目的に教育している。管理者教育に関しては、外部講師派遣および社外講習会への参加等積極的に推進している。

(4) 現状の問題点と課題

①仕事に対する基本的な資質の向上

最近の新規採用者に関しては、仕事に対する基本的な考え方が不十分な場合が多々あり、技能教育の前に、仕事に対する基本的な考え方を教育しなければならない場合があり、問

題となっている。

基本的には、就労前に教育されていなければならない資質ではあるが、不十分なため、本事業所で教育する必要が出てきている。

仕事に対する基本的な姿勢のため、技能教育の前に教育する必要があり、この資質が十分できていないと、次の技能教育の効果もほとんど期待できない状態である。

②教育担当者の育成

規模的に小さい会社は、教育担当者を専従に確保することもできず、他業務と兼務になっているため、教育の計画・実施・評価に対し、十分であるとは言い難い。教育担当者そのものの育成自体も課題となっている。

③教育効果の検証

従業員の成長を期待して、様々な教育を実施しているが、教育前と教育後の効果が期待に反することが多々ある。

効果的な教育方法の検討が必要となっている。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

新規採用者の資質低下に関しては、以前から問題となっており、若者への教育のあり方が問われている。私も専攻科で若者教育に携わり、コミュニケーション技法を教えている身ではあるが、正直難しさを痛感しているが、一方、地道に教えていくと人は変われるとも実感している。

教育をしなければ、変わらない、逆に悪くなっていくのは自明の理であるから、ここは、地道に教育していくしか方法は無いと思われる。

本事業所は、人材教育に時間もお金もかけているわけであるから、今後も人材教育を地道に継続していただき、優秀な社員に育て上げて行っていただきたい。継続は力なり、現在は教育の効果が目に見えないかもしれないが、継続することにより、見えてくるものもあるはずである。

従業員の資質向上は、本事業所に限らず、多くの企業の課題でもある。問題解決の為に、地道な教育を継続していくしか解決は無いと思われる。その課題を克服することにより、本事業所の一層の飛躍が期待される。

(卸・小売業)

7. 調査事例G社

(1) 企業概要

①業種：食料品小売業

②内容：スーパーマーケット。取扱商品は生鮮食料品，一般食品，惣菜，衣料品，日用雑貨品など。

③資本金：3,000万円

(2) 経営状況の概況

地元の消費者に大型スーパーではみられない地元ならではの新鮮な生鮮食料品を提供しているのが特徴。

(3) 教育・訓練の現状

営業方針は

- ・地域密着
- ・おいしいものを（鮮度の良いものを）安く
- ・家庭の冷蔵庫代わりに

を旨とし，消費者密着を意識した営業を行っている。

ここ1年で，力量・技能向上のためのもの，新規事業研究開発のためのものなどのO f f - J Tによる教育訓練を行った。外部主催のセミナー参加によるものが多い。このほか，入社後2年目までの社員を対象に，各種グループに分けて，社長が月1回，社内で講義形式で研修を行っている。

O J Tについては，新入社員に対してスポンサー制度の名の下で，新入社員一人ずつに同職の先輩が専任で付いて，実務の中で一年間みっちり指導を行っている。

(4) 現状の課題

O J Tの専任指導担当者となった人は，自分の実務を行いながらの指導であり，指導担当者の負担が大きいのも事実であるが，専任指導担当者の負担軽減を考えながら，今後も引き続き，消費者や現場を重視した指導・取り組みを続けていきたいとのことであった。

8. 調査事例H社

(1) 企業概要

- ①業種：建設資材販売業
- ②内容：給排水管、上下水道資材、一般土木資材
- ③従業員：55名
- ④資本金：9,150万円

(2) 経営概況

H社は公共事業が年々減少する中で、5年前から民間物件、一般住宅需要へシフトを図ってきた。その結果、以前は1割しかなかった民間物件の売上を4割まで上げることが出来、利益では6割を民間で確保することが出来ている。その間、支店の統廃合などのリストラも行ってきたが、3年ほど前から、全社一丸となつての営業体制も確立し、大半を占める若手社員も育ってきたこともあり、安定した業績を上げており、現在新たな目標に向かってチャレンジしているところである。

(3) 教育・訓練の現状

①営業部向け

- ・OJTによる営業マン育成

役員と営業マン、営業マンと新人などの同行営業を随時実施。常に営業マンの育成を図っている。また、社内コミュニケーションと称するミーティングを毎日行い、指導の場としている。

- ・商品知識セミナーの開催

月2回、各メーカーに来てもらい、新商品の説明、既存商品の提案など、営業マンが商品知識を向上させる機会を設けている。

- ・メーカー開催セミナーへの派遣

メーカー等が開催するセミナーには積極的に営業マンを参加させている。(年15回以上)

②物流システムグループ向け

- ・公的機関が開催する交通安全 ・安全衛生の講習会への派遣
- ・必須資格の取得促進 ユニック
- ・玉掛け・フォーク等業務上必須とされる資格には学校等に派遣し取得してもらっている。

③管理者向け

・銀行、メーカー等開催セミナーへ派遣

リーダーシップセミナー、与信管理セミナー、管理者養成セミナーなど。

・営業管理者セミナーの開催

講師を呼んで社内で研修会を実施。

(4) 課題・今後の取り組み

今期の経営方針の4番目に、社員能力の向上（営業力、提案力、管理能力）が掲げられている。今後の課題として以下の3点が挙げられる。

①社員の経営管理能力向上のための研修制度をどうするか。

比較的若い社員が多く、今後さらにいろいろな取り組みをしていくためにも、ただ日々の仕事で要求される知識・技術の研修だけでなく、経営に関する広い分野の勉強や、管理者として要求される知識・判断力の養成など、時間をかけて計画的に実施していきたいと考えている。その際、どのような研修会を実施するか、あるいは参加させるのか、適当なセミナーなどが、なかなかタイムリーに見当たらない場合が多く、現在検討中である。

②経営者と一体感を持った社員の育成をどうするか。

①とも重なるが、経営者と社員の壁を出来るだけ薄くするため、また全社一丸体制を築くために、幹部候補生を集めて、「社長塾」的な経営者の考え方を生の言葉で伝える場を定期的に持ちたいと考えているが、現実的には日々の仕事に追われなかなかできない状況にある。

③営業部員の提案力の向上をどのように図るか？

以前から営業力の向上に取り組んできた結果、「受注力」はかなり向上してきた。今後さらに営業力をアップするためには、「提案力」を上げる必要がある。

得意先の状況に応じて、どのような企画を立て、何を提案するか。

魅力があり、エコや省エネにも繋がるものか。

どのメーカーのどの商品がそれに最もマッチしているか。

など、臨機応変な対応ができる力をどの様にして養うか、が今後の大きな課題である。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

就任して9年目の現社長が、その間大きく環境が変化する中、様々な改革を進めてこられ、その成果が大きく花開いてきた会社という感じがした。若手社員が多く、これまで手掛けてきた様々な取り組みが、しっかり血となり肉となり、大きな自信となって働いている姿を目にした。今社長が考えている今後の取り組みを一つ一つ実行することで、さらな

る発展が見られると感じた。

今後社長を支える若手幹部社員をいかに育成していくかが、大きなテーマであり、なかなか企業内で独自のプログラムを組むことは難しく、外部でそのニーズを満たすセミナーなどが、低コストであれば様々な企業が参加できると考える。

9. 調査事例 I 社

(1) 企業概要

- ①業種：卸売業
- ②内容：食肉加工、卸、小売
- ③従業員：120名（内 正社員60名）
- ④資本金：7,200万円

(2) 経営概況

小売業向け卸一部門、業務店向け卸二部門の3営業部体制になっている。この5年で様々な業務拡大を行い、社員数が1.5倍以上増えた。正社員はほとんどが男性であり、平均年齢が34歳、当然平均社歴も10年に満たない状態である。

現在新規採用をできるだけ控え、社員の戦力アップを図っている。その現状を訪問調査した。

(3) 教育・研修の現状

社内で定期的に行っている研修として、

①新人研修

- 対象 入社2年以内
- 講師 A主任（社歴8年）、社長
- 内容 会社の理念 会社のルール 指示・報告の仕方 歩留りと原価計算
売上総利益と営業利益 牛肉の格付け 食中毒と衛生管理 輸入肉の知識
原価意識 肉の表示の仕方 営業のマナー 他

②ステップアップ研修

- 対象 主任以前の社員
- 講師 A主任、社長
- 内容 1) A主任より 例 売価の決め方（例題方式の問題をグループで回答）
プラス思考の受け答えの仕方

計画 段取りの立て方 他

2) 参加者一人ずつ講師になって

例 ノロウイルスについて

牛カット肉の原価計算について 他

3) ディスカッション

例 会社の10年後の姿

③管理者研修

対象 主任以上

講師 外部講師（会計事務所より派遣）

内容 ビデオを教材にして第一講から第六講まで

会社におけるリーダーの種類 戦略と戦術 ランチェスター理論 損益分

岐点 他

その他、随時行っている研修として、

①メーカー・仕入先の展示会、得意先の視察

②銀行・団体が行っている研修会

③コンサルタント・診断士が行う指導・研修

などに、やる気のある社員を派遣したり、研修を受けたりしている。

また、OJTとして、入社5年以内はできるだけジョブローテーションを実施、営業・技術（現場）・店舗（小売）など各部門で様々な仕事に就き、知識・技術の習得と経験をつむ機会を与えている。ただ、OJTなので、社員均等に実施が困難で、うまくローテーションできている社員とそうでない社員に格差がでているのが現状である。

（4）課題と問題点

①リーダーの育成

社員が増え、社長の代理で組織を束ねるリーダーを育成することが必要になっている。リーダーには人格・人間性的なものから、判断力・指導力・洞察力・分析力など幅広い見識と経験を積まないと身につかない能力、そして財務・仕入・販売・店舗・労務・衛生・商品など当然理解していなければならない管理力が必須で、なかなかそれを系統立てて網羅した研修は見当たらない。そこをどの様に進めていくかが課題といえる。

②営業マンの育成

技術的な育成については、OJTで上司から部下に指導し、実地で試行錯誤をさせなが

ら比較的うまく進んでいる。一方、営業マンの育成については、いま一つ機能していない。こちらにも系統立てたカリキュラムによる営業力アップのための研修制度を模索する必要がある。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

中小企業がこれから勝ち残っていくためには、何としても「ヒト」で勝負するしかない状況にある。その中でどのような教育・研修に取り組んでいくか、が今後の明暗を分けることになる。

I社は社内でいろいろな取り組みを実施しているが、やはり社内だけでは内容・レベル・範囲等に限界があると感じた。とはいえ、それを補う適当な外部研修がすぐに手当てできるかという点、実施時期・内容・コストなどの観点から見ても難しい状況にある。

このような悩みを抱えている企業はたくさんあるように思う。そのような企業を束ねて、そのニーズにマッチした研修カリキュラムを企画するところに診断士としてのビジネスチャンスがあると感じた。

10. 調査事例J社

(1) 企業概要

①業種：卸売・小売業

②内容：米沢牛枝肉セリ市場の運営、牛・豚のと畜業務、牛枝肉、豚枝肉及び部分肉の販売、食肉加工品の製造販売

③従業員：66名

④資本金：1億円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、米沢牛枝肉セリ市場の開催、牛・豚枝肉の販売から、牛・豚部分肉、精肉の製造販売、加えてハム・ソーセージ等の食肉加工品の製造販売に至るまで、食肉全般に渡る一環生産体制を確立し、「食の安全・安心」をモットーに、消費者の皆様安心して召し上がっていただける食肉製品の製造販売を目指し、日々努力することを会社の目標としている。

昨今のBSE問題、雪印問題等、食の安心安全を脅かす問題が頻出している。しかしながら、トレーサビリティ法の周知により、米沢牛の銘柄確立がいっそう顕著になった事や、「食の安全・安心」への取り組みが評価され、ここ数年の売上増に繋がっている。

「食の安全・安心」については、企業コンプライアンスの最重要課題として、従業員一人ひとりに教育を徹底している。

(3) 教育・訓練の現状

本事業所の特筆すべき点としては、「生涯職業能力開発体系」を整備しており、本開発体系に則り、社員一人ひとりのキャリア管理体制を構築している事である。また、本事業所独自の「行動規範」を整備しており、新人も含め、社員全員に徹底している。

本開発体系を踏まえ、教育・訓練ニーズを把握し、年間の教育計画を立案し、実施し、評価している。

教育内容としては、群馬県にある全国食肉学校に毎年約2名を4～5泊の短期講習会に参加させ、主に実技の外部講習を実施している。本講習会の参加は、個人のキャリアとして記入している。

また、年1回、食肉衛生講習会を社員全員を対象に実施している他、各職場で年数回衛生講習会を実施している。

OJTに関しては、特に全社規定等はなく、各職場での実施に任せている。

教育計画は、事業所全体の年間教育計画および各課毎に事業計画の一項目として教育計画を盛り込んでおり、計画のフォローアップも実施している。

(4) 現状の問題点と課題

①ホワイトカラー向け教育の整備

現在の講習会は全国食肉学校が中心であり、ホワイトカラーおよび管理職の能力開発に関しては、十分に確立されておらず、今後の課題である。

②管理者教育の整備

本事業所には、総括審査役2名、課長6名の計8名の管理者がいる。管理職に求められる知識や資質が高度化してきているので、今後は管理者教育を強化することを考えている。

内容的には、コミュニケーション能力、計画立案・企画力、管理会計、ITリテラシ等の能力開発を検討中である。

③人事トータルシステムの整備

教育体系を整備していくと、人事制度とのリンクが不可欠になっていく。今後は、教育体系と人事制度をリンクさせ、人事トータルシステムへの移行を検討していく必要がある。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

「行動規範」および「生涯職業能力開発体系」等が既に整備されており、「食の安全・安

心」に対し、全社一丸となって取り組んでいる様子がヒシヒシと伝わってきた。

「食の安全・安心」は現場からと言うことで、特に現場の技術者に対し、全国食肉学校へ毎年2名派遣するなど、重点化している。

これらの教育により、「食の安全・安心」に対する考え方が全社に浸透し、顧客からの信頼を勝ち得ているわけであるから、教育が如何に大切かを如実に示している。

逆にホワイトカラー教育、管理者教育等と目に見えにくいスキルの教育に対し、十分に対応できないでいる面も垣間見えた。これらの教育が本事業所の今後の課題であり、その課題を克服することにより、本事業所の一層の飛躍が期待される。

(サービス業)

1 1 . 調査事例K社

(1) 企業概要

①業種：サービス業

②内容：タクシー営業、指定訪問介護事業

③従業員：82人

④資本金：1,800万円

(2) 経営状況の概況

小型車29台ほか、中型車、ジャンボタクシー、＜福祉＞ストレッチャー車、＜福祉＞車いす専用車等、合計42台所有。

乗務員54名（うち女性乗務員10名、2級ホームヘルパー以上の介護資格者40名）は福祉系のサービスに力を入れており、福祉系事業の推進は通常のタクシー業務での接客に、大きく効果を発揮している。

その他、「特定場所間相乗りタクシー」「便利屋タクシー」「タクシー代行」「タクシー観光」「禁煙タクシー」など営業に特色を出した各種サービスを行っている。

経営者は客・従業員に対して常に誠実に、従業員は客に対して親切・誠実に対応することをモットーにしている。特に高齢者の乗降時の介助などを行い、乗務員は接客業であることを常に意識し業務に当たっている。

(3) 教育・訓練の現状

ここ1年で、管理者対象、力量や技能向上のためのもの、新規事業研究開発のためのものなどのOff-JTによる教育訓練を行った。

OJTでは、採用時ほか、必要時に従業員の空き時間を見つけて行っている。接客指導に重きを置いている。

(4) 現状の課題

特に体系立った形で行っているわけではないが、従業員とのコミュニケーションは十分行っているとのことで、従業員の状況把握は出来ているとみられる。

1.2. 調査事例L社

(1) 企業概要

- ①業種：サービス業
- ②内容：警備事業、住環境事業、清掃事業、福祉事業
- ③従業員：46名
- ④資本金：300万円

(2) 経営状況の概況

本事業所は、警備事業、住環境事業、清掃事業、福祉事業の4事業を柱としており、警備事業をメインに取り組んでいる。おかげさまで、数年前より受注が増加しており、我が社の「質を高めて安心感を提供する」経営理念が顧客に理解されてきた証と判断している。

今後とも、高品質な安心感を提供していく為には、従業員教育は必要不可欠であり、長期的な計画を策定し、従業員教育を進めていきたい。

(3) 教育・訓練の現状

従来より、新任警備員の30時間以上の教育および現任警備員の16時間以上の教育が義務づけられており、H17/11の法律改正で、警察庁指定道路に於いて有資格者（交通誘導1級）配置が義務づけられた。本事業所では、警備員教育計画書を策定し、警備員教育を実施している。警備員教育の内容が多方面にわたる為、現実に30時間では教育が完了せず、多大な時間が必要となる。新任警備員教育は、高品質な安心感を提供する為の基本となる為、本事業所では、時間をかけて確実に実施している。

教育訓練により、警備員指導教育責任者 2名、全警協警備1級有資格者 1名、全警協警備2級有資格者 14名の有資格者がおり、今年度は、全警協警備1級有資格者 を7名育成すべく計画中である。

(4) 現状の問題点と課題

- ①高齢者教育の効率化

地域的あるいは業種的に、高齢者が多く、規定の教育時間では、教育が完了しないため、多大な時間を費やしてしまう。

より効率的な教育方法の検討が必要である。

②管理者教育の充実

警備員指導教育責任者は現行2名であり、管理者のレベルアップおよび会社のレベルアップの為に、警備員指導教育責任者有資格者の増員を計画している。

③個々人の目標管理

業種的に従業員のモチベーションが低い。従業員個々人に目標を与え、その達成感の連続でモチベーション向上を図っていききたい。

(5) 訪問調査した担当委員の所感

「高品質な安心感を提供していく」経営理念の下、地道な教育を継続実施し、その結果、有資格者が増加し、本事業所の顧客への安心感が浸透し、受注拡大へ繋がっている。

ここでも、地道な従業員への教育が顧客の信頼を獲得し、受注拡大へ繋がっているわけであるから、教育が如何に大切かを如実に示している。

従業員のモチベーション向上は、本事業所に限らず、多くの企業の課題でもあるが、解決策を簡単に見い出せない課題でもある。その課題を克服することにより、本事業所の一層の飛躍が期待される。

第3章 調査研究員からの提言

1. 高橋委員からの提言

今回ヒヤリングを行って第一に感じたことは、企業のトップは人材の育成についての予想以上に真剣に考えているということである。中小企業のトップが直接担うべき大きな役割の一つに、社員の教育・研修、戦力アップがあるとと言っても過言ではないと実感した。

これは、営業でもAさんが担当すると売上も利益も上がり、Bさんが担当すると逆に落ち込むということや、製造現場でもCさんが加工すると早く正確にしかもロス無くできるが、Dさんが加工すると全くその逆ということ、経営者は日頃いろいろな場面で目の当たりにしている訳で、

「ヒト」次第で成り立つも、成り立たないも決まるということからすると、当然のことといえる。

しかし、その一方でトップも教育・研修をどのように取り組めばいいか腐心しているのが現状である。なかなか教育のプロがいるわけでもなく、各階層や職種、知識・技術・計数管理、人間形成・倫理観など多岐にわたる教育課程をどの様に体系化するのか、それをいつ、誰に対して、どのような形で実施するのか、検討しなければならないことは数え切れない。また、社員数が多く、多額の予算が計上できる企業は限られ、また、例えば各階層別で実施するとなると受講者が数人しかない場合がほとんどである。

このような状況を鑑みると、業界の特殊な部分や技術的は別として、最大公約数的な教育・研修カリキュラムを体系化し、そのパーツ毎の参加が可能なセミナーを企画できないものか。(中小企業大学校でも開講しているようであるが)今回ヒヤリングした企業のニーズは潜在的にかなり存在すると思われるし、このようなセミナーがあれば、もっと教育・研修に力を入れられる企業が増えると考えられる。

今回ヒヤリングした中では、特に「管理者養成」と「営業スキルアップ」に関するものが特に要望としてあったが、例えば、管理者養成では次のような体系が必要とされると思われましたので、提案を致します。

管理者養成セミナー

- (ア) リーダーとは。管理者の果たす役割。
- (イ) 計画管理手法とチーム運営の仕方。
- (ウ) 財務諸表の見方と数値目標管理。

(エ) コミュニケーション能力と指示命令の仕方。

(オ) 社員教育とコーチング。

(カ) 人事考課とモチベーション向上。

(キ) 企業倫理とコンプライアンス。

(ク) 判断力と決断力。

今後の診断士の大きな役割の一つに、「中小企業の人材育成の手助け」というテーマがあるということを実感した今回の調査事業であった。

2. 和多田委員からの提言

(1) 提案を考える上での前提事項

今回の調査で用いている「教育訓練」という用語を、ここでは「広義の教育訓練」すなわち「従業員の能力開発のための手段」の意味で考えてみたい。「能力開発」そのものは企業側、従業員側等、多面的な方向から考えることができる。今回の調査対象は、調査規模の制約等から、企業・事業主側の必要性から見た教育訓練のあり方を探ろうとしたものである。

本来、職業能力開発は、経営者・事業者のためだけのものではことはいままでもない。従業員・労働者自身も、能力向上・能力発揮の機会を企業内に求めている。従業員・労働者自らが、自らのキャリア形成を図るために職業能力の向上を求めている事実は、この種の他の関連調査でも明らかになっている。このような従業員の姿勢は、会社側から仕事・技術を与えられて働くという他律的・義務的な面だけではなく、職業能力開発に対して従業員自らが自立的・意欲的な姿勢を取り得ることを示している。

従業員は、労働成果の対価として賃金を与える相手方であると同時に、金銭対価を与えるだけでは、生き生きとして働くことの出来ないという、人間のみしか持ち得ない経営資源としての特性を持っている。

企業にとっての経営資源には、一般的に人的資源（この稿で取り上げる「人」としての資源）、物的資源、財務（金銭的）資源があると言われる。この場合、「人」が経営資源であることはもちろん間違いないが、しかし、この人的資源を他の経営資源と同列に考えることはできない。なぜなら、人は自らの意思・感情を持って事に当たるのに対し、人を除く他の資源は感情等に支配されず、他の要素によって容易に変わる事のない絶対的な面

を持つ経営資源である。それ故、ある面では管理が容易な資源である。これに対して、人は感情やモチベーションによって左右される。その人とのコミュニケーションの持ち方等の良否によって、非常に意欲的に会社に貢献し、組織への帰属意識も高い人であったり、又それとは逆に、企業の設定する「能力開発」にも受身的で、仕事への意欲も感じられなかったりする。これは人のみが持っている経営資源特性である。それ故、「人」を他の経営資源と同列に考えることは出来ない。企業側が費用と時間をかけて綿密な教育訓練体系を作り上げ、その体系に則って、従業員を教育訓練しても、その教育訓練では必ずしも十分な効果が得られない場合も多い。なぜそうなるのか？ その「能力開発計画」には、従業員側から見た視点が配慮されていないためではないだろうか。経営者と従業員の双方向でコミュニケーションされたものでなければ体系・計画は有効に機能しない。それでは従業員が志向する職業能力開発とはどのようなものであろうか。

「人」の欲求に関してマズローは、欲求5段階説なるものの中で、人間は「生理的欲求」、「安全・安定の欲求」と低次の欲求から、その欲求がある程度満たされると、さらに高次の「社会的欲求」、「自我・自尊の欲求」へと順次高い欲求段階へと進み、それらが満たされると最後には、人間としての最高次元の欲求である「自己実現の欲求」、すなわち、「その人が成り得るものになりたいという欲求」を持つようになると説明している。職業能力開発分野においても、この「自己実現欲求」に達している人が多いと考えられる。この分野にも、企業側の求める職業能力開発と、従業員個人が求める職業能力開発には異なったものも多い。従業員側が個人主導で能力開発を意欲的に考えていく分野が、「キャリア形成」「キャリア開発」と言われるものである。

企業がこれまで「教育訓練」、「職業能力開発」に力を入れ、取り組みを行って来たけれども、その効果は必ずしも満足できるものではなかったのではなかろうか？ 当調査結果にもそのことが現れていると判断される。その原因の一つとして、この個人側の視点・配慮が欠けていたことが考えられる。「教育訓練を」を考える場合に、この「個人が考えるキャリア形成」と「企業が考える職業能力開発」をマッチングさせ、両者で考える「職業能力開発」を有効・機能化させる工夫が必要である。私はここで、「キャリア・コンサルティング機能」そして「コーチング機能」を活用することを薦めたい。これらの機能を担当する人は「キャリア・コンサルタント」、「コーチャー」と言われる名称の人たちであるが、実際の職場ではこの名称にこだわる必要はない。これまで教育訓練を指導監督してきた監督者のような人たちがこれらの機能を担うことが必要だということである。もちろん人事

研修担当者、Off-JT 担当者においてもこの点を理解しておくことが必要である。

(2) 提案事項

①個人主導のキャリア開発を組み込んだ能力開発体系を考える

従業員の教育訓練に対するマインドを受容型から自立・自発型に変えるためには、能力開発体系の中に、個人視点のキャリア開発計画部分をできるだけ取り込むようにし、従業員側の積極性を取り入れていくことが必要であると考えます。

その手段として、「目標による管理」を組み込んでいくことが有効と考えられる。但し、ここで取り上げる「目標による管理」は、従来の人事評価に直結した「目標管理」ではなく、個人の能力開発に重点を置いた「目標管理」にしていくことが大事だと考える。これまでの人を管理・評価するための「目標管理」とは大きく異なる。その理由は、「目標管理」を人事評価・給与評価に直結してしまうと、職業能力開発の従業員個人の意欲的な部分がそがれてしまい、形式的で、形骸化した運用・管理となりやすい。こうした実態は既に経験済みの方も多いかもしい。人事評価に直結した「目標管理」は、関連諸制度の不備もあり、これまでの運用方法ではなかなか思うような効果が得られなかったというのが実状だったのではなかろうか。従って当提案の「目標による管理」を利用する場合には、とりあえずは、企業側と従業員側との間のコミュニケーション手段に限定した形で運用していくことが大事だと考える。

②直接指導に当たる指導者担当者はキャリア・カウンセリング、コーチングの技術を身につけること

キャリア形成・キャリア開発指導機能を受け持つことになる中間管理者・現場管理職クラスや、直接教育訓練に当たる人事部担当者クラスの人たちは、キャリア・コンサルティング、キャリア・カウンセリング、コーチングの技術を身につけていただきたい。なぜならば、これらの人たちは、企業側と従業員側との両者が考える職業能力開発機能を受け持つ接点部分となる箇所だからである。この接点部分が不十分だと、両者が融合した意欲的な能力開発制度は十分には機能しないからである。この接点の中から個別の具体的なOff-JTやOJTへの方向付けがなされていくことになる。

③制度導入に当たっては、会社トップがその旨のコミットメントをすることにより、こ

の制度が全社的取り組みであることを宣言し、その周知・徹底を図る
全社的に理解を得ることが必要である。そのためにはトップ自らがその積極的な姿勢を示すことが必要である。

3. 渡部委員からの提言

企業側の教育へのスタンスに関し、大きく3つのタイプに分けると、以下のようになる。

- ①効果的な教育が実施され、会社全体に相乗効果を出現している。
- ②教育が必要とはわかっているが、時間的な余裕がない等の理由で実施していない。
- ③教育よりも本業が大事、教育する必要はない。

今回、ヒアリングに訪問させていただいた企業は3社であったが、①と②の中間に位置しており、教育はしているが、思ったほど効果が出ていないと云う会社もあった。

教育は実施しているが、効果の出ているものもあり、出していないものもある。技能教育はどちらかと云うと、効果が見えるが、管理者教育等はどちらかと云うと効果が見えない。M/C操作、PC操作等のオペレーションに対する教育は、目に見えるので評価し易いが、管理者層に対する企画力、提案力、マネジメント力等は、目に見えないので、評価しにくくなっている。

今回の訪問では、教育効果を評価しにくいと云う問題点と、教育を受ける側の従業員の資質のレベルが低くて、教育の効果が出にくいと云う問題点もクローズアップされてきた。

人間のタイプも大きく3つに分けると、以下の3タイプがある。

- ①自燃型
- ②可燃型
- ③不燃型

①の自燃型は、自ら燃える人であるから、教育しなくとも、自分で吸収してしまう。

③の不燃型は、どんな環境を整えても、燃えることはない。人間の資質に影響するものとして、遺伝と環境があるが、環境を整えても無理と言う人達である。

①の自燃型および③の不燃型はごくまれであり、世の中の多くは、可燃型である。燃える可能性は持っているが、燃やすのに一工夫も二工夫もいる状況である。

最近、OFF-JTのやり方も様変わりしてきて、昔は外部講習会いわゆるセミナーオンリーだったが、最近は①セミナー型の他に、②ワークショップ型、③プロジェクト型が増えつつある。

なぜかと云うと、セミナーでは変わらないからである。

以前、親任管理者講習会に受講生として出る機会があった。その講習会は二日間に渡って行われ、二日目に講師が前日の復習として、皆に質問していったが、ほとんどの人が前日の日に教えられたことを覚えていない。講習当日ですらそうなのだから、その講習会から帰った新任管理者が、後日、そのテキストを紐解くかと云うとほとんどあり得ないと考えられる。

と云うことは、単純にセミナーに出席したからと云って、教育担当者あるいは職場の上長は安心できない。その後のフォローアップが、必要なのである。

まずは、セミナーの内容に対する報告、次にセミナーの内容を現実の職場でどのように実践するのか、その実践のフォローアップ、体験も踏まえて、そのセミナーの内容を自分が講師になって皆に教える等の、会社内での仕掛けがないと、そのセミナー教育はお金と時間の無駄になってしまう。

結局、教育に対する会社の姿勢・環境が、教育効果を高めるか否かを左右する。

そう云う意味で、外部講師を招いて社内研修をする場合でも、外部に社員を派遣し社外講習を受講する場合でも、その後のフォローアップをセットにして、地道な社内体制を構築しないと、教育効果は激減してしまうと思われる。

社員教育の効果が薄いと評価する前に、社内のフォローアップ体制を構築し、教育効果を如何に出すかを工夫していただきたい。

第4章 調査結果のまとめ及び中小企業診断士が果たす役割

アンケート結果や訪問調査にてなかなかこれまで私たちには部分的にしか分からなかったことが、全体的にそして体系的に把握できたことが大きな収穫であった。

そして、これまで漠然としていたが今回の調査で業績と教育・訓練の相関があることが把握できた。これについては今後の中小企業診断士が果たす役割としての一つの指針が出来たと思われる。

今回、調査に回答やご協力いただいた企業はどちらかというところと教育・訓練については意識や取り組み状況については県内の平均的な企業よりは高いレベルの企業であったと思う。それは教育・訓練についてのP、D、C、Aがそれなりに廻っていると判断されたからである。

これまで、県内の地場企業における人材育成についての体系や意識、業績等と関連した全体的な調査はあまりなかったので、今後の公的機関の活動や中小企業診断士活動に非常に参考になる情報が得られたと思う。

因みに、年初の1月6日の日経産業新聞の東北版には、今年の東北地方の大手企業の最重要課題は人材育成であるとの企業の回答の記事が掲載されていた。県内の中小企業はこれまで以上に人材育成に力点を置く必要がある。そうでないと、グローバル化、企業間格差のなかでますます存続が困難になっていくと思われる。

このような状況下で中小企業診断士が果たす役割を述べると次のようなことになる。

(1) 経営戦略構築支援とそれを達成する人的資源の明確化支援

まず、企業の目的・目標を明確に定める支援を行って、それを達成する人的資源の内容を明らかにすることである。そうでないとどんな人材がどのくらい必要なのかがはっきりしないからである。

(2) 必要な人的資源の力量の明確化支援

その上で、どのレベルの力量が必要なのかを明らかにする支援を行う。例えば、開発要員の力量はどの程度狙うのかなどを明確にするのである。

(3) 人材育成方針、教育体系、教育計画作成支援

企業の経営計画、目標など全体的な狙いが定められたら、それらと整合して担う人材の育成方針、教育・訓練体系、教育・訓練計画の策定支援を行う役割が重要である。これは企業の現在レベルや費用負担、トップの考えなどを踏まえて机上ではない現実的で企業に合うものであることが重要となる。まさに、中小企業診断士の見極め、目利きが問われる

ことになる。

(4) 企業に合った人事制度の提案

人事制度に関する参考書はたくさんあるが、それは一般的範疇にとどまるものがほとんどである。ゆえに多くの企業の人事制度に悩んでいる。そこに中小企業診断士が当該企業の良いところや管理レベル等を見極めて構築当該企業にフィットする人事制度（教育計画→実施→評価→処遇・待遇）を提案するのである。

(5) 教育・訓練のP, D, C, Aのモニタリングと有効性発揮の支援

以上のように、いくら仕組みを作っても大事なのがそれらが運用されて、業績向上へ貢献することである。中小企業診断士は第3社的な立場で企業に企業と継続的に接触して人事制度や教育・訓練がうまく機能して有効性を発揮するように支援することが肝要となる。

(6) 具体的支援提案例

① 中間管理職の資質向上支援

アンケートにもあったし訪問調査でも明確になったが、中間管理職の育成には多く企業のニーズがある。中間か離職は一般社員の技能とは異なる力量であるので中小企業診断士が貢献出来る場面があると思われる。例えば、経営環境の認識向上、財務的なものの考え方やとらえ方、部下の動機付けなどは、中小企業診断士が具体的に社内講習などで貢献出来ると思われる。

② 一般社員の人材育成支援

専門的な技能向上の教育・訓練への貢献は困難であるが、売上が減少している企業のニーズとして大きかった人格形成やプレゼン向上のための支援や出来ると思われる。例えば、仕事に対する心構え、チームワーク内での仕事のルール、上司や同僚へ報告手順や方法などである。

以上、企業の人材次第で業績が大きく影響受けやすくなっている今日、人材向上のためにトップから一般社員のニーズに応える中小企業診断士の役割はますます重要になってくると思う。そのことを強く認識して日常の業務を遂行しなければならないと思う。

おわりに

この度は、社団法人中小企業診断協会はじめ、山形県支部並びにアンケートにご協力頂いた企業の皆様には本当にお世話になり有り難うございました。この場をお借りして御礼申し上げます。

1. 調査の趣旨

この調査は山形県内の中小企業における教育・訓練の実態と課題を伺うものです。この度、社団法人中小企業診断協会(以下:本部)から山形県支部が事業補助の交付を受けて教育・訓練の調査を行うものです。

その趣旨は次のような背景によるものです。企業の最大の経営資源は“人”であり、企業の成長や利益のためには如何にその能力を発揮させるかが重要となります。そして、能力発揮のための一つとして手段として教育・訓練があり、それを組織的に継続的に取り組むことが大切であると考えます。

以上の考えの基に、県内企業の教育・訓練の実態を調査して、現状の課題等を把握、さらなる能力発揮のための提案などを報告書にまとめて関係行政機関、公的指導機関、本部へ報告を行って、今後の施策や事業推進の一助になればと思いこの調査を行うことになりました。

業務ご多忙のところ大変申し訳ありませんが、以上の趣旨をご理解のうえ何卒協力を賜りますようお願い申し上げます。

2. 返信及び問い合わせについて

ご記入頂いた調査票は同封の返信用の封筒に入れて10月20日までにご投函下さい。なお、この調査や質問内容でご不明な点がありましたら下記の“問い合わせ先”までご連絡下さい。

3. 情報管理について

なお、調査で得た情報については漏洩に万全な配慮を行うとともにこの調査以外には使用しません。また、集計等のため回収した調査票を他の外部の業者に委託することはありません。

4. 調査結果報告について

この調査に協力頂いた企業には、少しでも参考にしていただくために分析結果の報告を電子媒体(PDF)にてお送りしますので、調査票にEメールアドレスをご記入の上、是非ご協力をお願い申し上げます。なお、時期は来年2月頃を考えておりますのでよろしくお願い申し上げます。

平成18年9月

社団法人 中小企業診断協会
山形県支部長 三宅 鴻志

調査担当 本多ビジネスコンサルティング
中小企業診断士 本多 喜悦

この調査のお問い合わせ先と担当

問い合わせ先	所在地	電話番号	担当者
(社)中小企業診断協会 山形県支部(計画経営研究所内)	山形市南原町1丁目14番51号	023-631-5822	三宅
本多ビジネスコンサルティング http://www.hbconsul.com/	酒田市中町一丁目8番7号 滝井ビル2階	0234-21-1711	本多 又は ^{うじいえ} 氏家 Eメール info@hbconsul.com

ご記入上の注意

- ・調査の性格上、経営者や経営幹部、または管理者からご記入をお願い出来ればと思います。
- ① 質問は1～4ページまであります。
- ② 記入にあたっては“黒色”でお願いします。
- ③ 選択項目については、該当する番号を“○”印で囲んで下さい。
- ④ “複数回答可”以外の選択については一つを選んで下さい。
- ⑤ ()内には該当する数字や文章をご記入下さい。ゼロの場合は“0”をご記入下さい。

資料2

この調査票に出てくる用語の説明をします。

用語	内容
1. 常用従業員	パートや嘱託社員であっても正社員と同じくらいの労働時間（1週間で30時間以上）であれば常用従業員に含めて下さい。
2. 教育・訓練	下記のOJTとOFF-JTを含めた総称
3. OJT (On the Job Training)	オン・ザ・ジョブトレーニングの略。職場内教育・訓練のことで、OJTは、日常の職場の中で、日常的な業務を遂行しながら、仕事に必要な知識・技能・技術・態度を“計画的”にレベルアップしていくことをいいます。担当業務の職務遂行能力の向上、成長させるには、職場での経験を積ませることが効果的です。（ただし、現場に送り込み先輩に見聞きして経験を積ませるだけのことはOJTには含みません。）
4. OFF-JT (Off the Job Training)	オフ・ザ・ジョブトレーニングの略。職場外教育・訓練のことで社内、社外を問わず、日常の業務を離れて行う教育訓練のことと言います。（これには社内の会議室で外部講師が行う教育や商工会や商工会議所が主催するセミナーに派遣することは含まれる。ただし、社内会議や打ち合わせはこれには含めない。）
5. 力量	資格保有の有無にかかわらず、当該業務を遂行する能力のこと
6. 技能	製造、建設業の現場作業能力のみならず、サービス、卸・小売り業における現場作業能力も含む
7. 新規採用者	学校の新卒者のみならず、中途採用者も含む
8. 直近1年	昨年9月～今年8月、もしくは前期中の書き易い方で、ご記入下さい。
9. Eラーニング	インターネットを利用してパソコンで受講すること。教室で学習を行なう場合と比べて、遠隔地でも教育を受けられる点や、時間の制約を受けずに多彩なカリキュラムが利用できる点などが特徴である。
10. キャリア形成助成金	雇用・能力開発機構が従業者のキャリア形成の効果的な促進のため、目標が明確化された職業訓練の実施、職業能力評価の実施等にかかる費用を一部助成する制度

ご質問内容

質問欄	ご回答欄
I. まず貴社の概要を教えてください。	
1. 貴社の会社名	
2. 所在地、電話番号	〒 TEL
3. 代表者の役職とお名前	役職名 お名前
4. 記入した方の役職とお名前、E-MAILアドレス	役職名 お名前 ----- Eメールアドレス:
5. 貴社の業種	1. 建設業 2. 製造業 3. 卸売・小売業 4. サービス業 5. その他 ()
6. 貴社の事業の概要をご記入下さい	
7. 現在の常用従業員数 また、直近1年で新規採用者があれば合わせてご記入下さい。	常用合計 () 人 内訳 男性 () 人 女性 () 人 ----- 直近1年の新規採用者 内訳 男性 () 人 女性 () 人
8. ホームページアドレス	http://www.

16.なぜ、評価結果が“分からない”のですか（質問10より）	1. 評価する仕組みや手順がないから 2. 評価する人が決まっていない 3. その他（ ）
Ⅲ.OJTについてうかがいます。	
17.直近1年に常用従業員のOJTを行いましたか	1. 行った 質問18へ 2. 行わなかった 質問20へ
18.OJT用のマニュアルや規程類はありますか。	1. ある 質問21へ 2. ない 質問19へ
19.今後作成する予定はありますか	1. ある 質問21へ 2. ない 質問21へ
20.行わない理由は何ですか（質問17より） （複数回答可）	1. 対象者がいなかったから 2. OJTという位置づけではないが、先輩や上司がその都度指導しているから 3. 本人のやる気でしか覚えられないとの考えであるから 4. その他（ ）
Ⅳ.次に貴社の教育・訓練制度についてうかがいます。	
21.貴社の人材育成方針、教育・訓練方針はありますか	1. ある 2. ない 3. 分からない
22.教育・訓練や能力開発を行う責任者がいますか	1. いる 2. いない 3. 分からない
23.教育・訓練に関する規定などの明確な制度がありますか	1. いる 2. いない 3. 分からない
24.毎年教育・訓練計画を立てていますか	1. いる 2. いない
25.立てた計画通りに実施していますか	1.ほぼ実施している 2.あまり実施していない 3.実施していない 4.その他
Ⅴ.業績について若干うかがいます	
26.前期の売り上げはどのくらいでしたか	（ ）億円
27.前期の売上は、前々期や5年前に比べてどうなっていますか	前々期と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
	5年前と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
28.前期の経常利益はいかがですか	前々期と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
	5年前と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
29.前期の従業員はいかがですか	前々期と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
	5年前と比べて 1. 増加している 2. 横ばいである 3. 減少している
Ⅵ.現在の課題や今後について教えて下さい	
30.教育・訓練や能力開発にあたっての問題点がありましたらお選び下さい。 （複数回答可）	1. 教育・訓練にかかる時間が取れない 2. 教育・訓練にかかる費用が取れない 3. これまでの経験から教育・訓練を行っても効果が上がらない 4. 教育・訓練を行っても従業員が退社してしまう 5. 教育・訓練と人事制度（評価、処遇等）との関連づけが不十分である 6. 従業員の意欲や意識に問題がある 7. 教育・訓練を推進（計画策定、教育機関との連絡等）する責任者がいないから 8. 特に問題はない 9. その他（ ）

