

2019.09.04

愛知県産業人材育成・確保プロジェクトチーム会議

## 中小企業における人材育成・確保における課題 ～社員の成長が、会社の発展のカギ～

中小企業家同友会全国協議会・副会長  
愛知中小企業家同友会・会長  
エイバックス株式会社  
代表取締役会長 加藤明彦  
<http://www.avex-inc.co.jp>

### 《中小企業における今日の経営環境の時代認識》

- 生産年齢人口の減少など、人材不足は長期的に解消されない〔人材不足による経営の縮小？・倒産？〕  
採用の前に、そもそも「定着しない会社」に、人は入ってこない

〔社員満足度の低い会社には、特に採用が困難な時代〕

◇それには、まずは、現在いる社員の満足度を上げること

### ◎「魅力ある企業づくり」を進める

【働き方改革をして、働きやすい企業風土と未来が見えるビジョンがある会社にする】

#### 1. 同友会らしい黒字企業になり、経営体質を強化する【人間尊重経営】

社員は単なる労働力ではなく、同じ時代を一緒に生きていく頼りがいのある存在として位置付ける  
具体的な展開は、

◇市場創造と人材育成による利益の確保（自己資本の蓄積）を通した中で行う

〔人間尊重経営により、生産性向上を図る〕

要するに、

◇真の働き方改革は、「強靱な企業体質づくり」の戦略と位置づける

#### 2. やらされ感をなくそう⇒ 働きやすい企業風土

【何のために…その目的は⇒ノウ・ハウではなく、ノウ・ホワイ】

◇1999年東京での全国総会で「21世紀同友会型企業づくり」は、市場創造と人材育成と学ぶ

□なぜ、市場創造をしなければいけないのか！

#### ■今ある仕事は、必ずなくなる〔但し、何もしなければ・・・〕 ⇒【市場創造】

◇激変・消滅の時代（非連続な時代）が到来していて、時代の流れと共に取り扱い製品が消滅

家庭用ミシン部品→8ミリ映写機部品→自動車ブレーキ関連部品

→油圧用スプールバルブ部品→電子制御ソレノイド部品→そして今後は？

⇒自社の未来戦略を描く〔自動車業界は、CASE（コネクト・自動運転・シェアリング・電動化）〕

\*未来戦略（経営戦略）を描くためのサポート施策⇒愛知県プロフェッショナル人材戦略拠点が行っている

目先の人手不足対策だけではなく、将来の企業発展のための人材戦略として、アドバイスをしている

【自己問答】

□環境の変化により、売上がなくなる〔永久的に「安定」する会社はない〕と、本気で思っているか？

□『経営戦略』が、常に時代に合っているか確認しているか？

□自社はそんなことはない。今の仕事は続くと思っていないか？

□なぜ、人材育成をしなければいけないのか！

#### ■今いる社員は、必ずいなくなる⇒人間は永久に生き続けられない ⇒【人材育成】

「人間は、歳を取る・必ず死ぬ」〔人生は、一度しかない〕

◇毎年の採用と育成を行わないと、生産活動が出来なくなる

⇒全社員の年齢構成の把握〔5年・10年単位の長期的視点が必要〕

- ◇自分が学んだら、後輩に教える〔事業・技能・技術継承＝共育〕〔後継者・技術継承が維持・発展に重要〕  
お互いに教えあう風土づくり⇒特に「生産技術継承」を、60：40：20 でつなげていく

### 【人材の育成】

- ・中小企業では、技能者と技術者は違う【モノづくりの伝承（愛知県発展の基礎）】  
『技能』があって始めて『技術』に価値が出る〔人材OBバンクシステムの復活〕

《現状に甘んじるのではなく、常に『危機感』を持つ》  
『危険+機会』の認識が、「会社が将来に向かって発展する秘訣」

## 3. 中小企業は、経営者で決まる

### ■経営者の責任

社員をもっとも信頼できるパートナーと考え、共に育ちあう

- ◇始めは、経営者と社員がパートナーという考え方に納得がいかなかった・・・

「社員の幸せ」に対する考え方が間違っていた

- ・生産条件〔生産を豊かにする〕から生存条件〔人間らしく生きる〕に、経営姿勢を変えた

- ◇人（人格）として認める⇒違いを認める

- ・長けている個性を生かす〔一人ひとりの持ち味の発揮〕

- ◇「命の重さ」に差はない

- ・「生きる」そのものに価値がある
- ・他人の心の痛みを感じる心
- ・他人を思いやる心のある企業風土〔相手の立場に立って考える〕

### ■『経営指針』の成文化と、その全社実践をして、浸透させていく⇒ **未来が見えるビジョン**

- ◇経営指針を全社員と共有していく過程が、最大の「共育」である【共に育ちあう教育】

- ◇理念・方針・計画の整合性を確認する〔社員が混乱・信頼関係が崩れる〕

〔例：「就業規則」の展開⇒有給休暇取得の対応策が、計画に明記してあるか〕

〔皆さんの「経営指針書」を拝見すると、経営者の思いは読み取れるが、社員の考えや行動が見えない〕

- ◇経営指針の目標に対するフォロー体制の確立【PDCAサイクルを回す・管理会計を行う】

経営指針幹部検討会（一泊）（決算2か月前）⇒経営指針書作成（決算1か月前）

⇒経営指針書再確認（会議体）（決算前）⇒**経営指針発表会**（決算後）

⇒月次社長発表（月初）⇒「**予実の差**」会議【**管理会計**】（月初）⇒半期修正会議（決算半年後）

- ◇「経営指針」を浸透させる過程で、生きがい、やりがい、働きがい生まれ、

喜びと誇りを持って働ける職場風土ができる

それぞれの役割に応じた方針展開ができるので、会社における自分の存在価値が認識できる〔定着率向上〕

#### 【自己問答】

- ◇「経営指針」の展開から、企業基盤の確立をしていく〔企業体質強化づくり〕

□行き先も決めず羅針盤もなしに、会社を動かしていませんか？

□社長が作り、社長が語り、一人芝居をしていませんか？

□自社の経営指針発表会に同友会のメンバーに参加をしてもらい、コメントをもらっていますか？

□理念だけでは、飯が食べない状況の時に、

方針・計画については、社員を巻き込んで作成をして、月次フォローを社員としていますか？

□理念で飯が食える状態になってきましたか？

理念に基づいた社長のビジョンに基づいて、方針・計画が社員の自主性により作成されていますか？

#### 4. 愛知県プロフェッショナル人材戦略拠点で、他社を訪問して気がついたこと【中小企業の課題】

◇経営者自身が、目に見える現象面での課題を経営課題としており、本質的な経営課題を見出していない  
〔労力？をかけている割に、経営業績が上がらない〕

◇目につく気づいた問題を日々対応しているだけで、儲かっているのかも分からずに、  
社員とともに働いている。儲ける為の真の経営課題が分かっていない（見えない）

・今ある仕事をこなしているだけ（管理状態になっていない）

⇒将来の見通しを立てようとしていない【『市場創造』の視点（事業領域が狭い）】

・組織経営が出来ていない（それぞれが、日々の仕事をこなしているだけ）

⇒その場しのぎで、誰をどのように育てるのかの観点がない【『人材育成』の視点（能力開発）】

◇月次損益が見えない（管理会計どころか、財務会計も税理士任せ⇒基本的な経営者の責務を果たしていない）

愛知中小企業家同友会として愛知産業振興機構のよろず相談と連携をして、経営数字の勉強会を開催中

#### 5. 現在の時代の大事な視点

**本質的な「働き方改革」【差別化・高付加価値分野への挑戦】**

〔単なる「労働時間の短縮・有給休暇の促進」「女性活躍」等、表面的な数値での課題ではない〕

「生産性向上」による「働き方」の検討

□労働強化と言われないように「生産性向上」があまり言われなくなったが、

実は「人間尊重」に大いに寄与する

□働くことを通して、技能・技術の向上が図られ、自己成長が感じられ、

やりがい・生きがい・働きがい・「喜びや誇り」に通じる

・自前化による自動化（省力化・省人化）⇒徹底した機械化、画像処理化

・人間でしかできないこと、人間の価値があるもの〔技能、管理、保全、自動化技術等〕

・ロードマップによる将来の方向性の明確化〔ベクトル合わせ〕

めざす姿を、共有化している【やりがい・働きがいに通じる】

#### ◎IoTの導入について

・「IoTで生産性向上を」とよく言われているが、それ以前に生産性向上のためにやることがある

（県が中小企業の実力を知らなくて、施策を作っても仕方がない） 【森岡副知事のお言葉】

・100万円以下の単なる稼働率の見える化程度では、何の役にも立たない。しかも分析・解析システムから他の分野への展開を図るには数千万円の資金が必要になる。それだけの費用をかけてもそれに見合う成果は見られない。もっと、そんなに費用をかけなくてもやらなければならない課題がある。

#### 6. 中小企業の中でも、それぞれ経営課題が違う

##### ■規模により、経営課題が違う

◇二代目として、30名規模で引継ぎ現在400名規模になり思う事

・零細企業、小規模企業、小企業、中企業、中堅企業、それぞれに経営課題は違う

（5名以下・20名～30名位・50名～100名位・200名位・200名以上の従業員数）

愛知県として、どこに施策のターゲットを置くのかを、明確にする必要がある【目的の明確化】

やりたい行動計画は書かれているが、どういった企業を対象にしているのか、何を成果としているのか？

##### ■業種ではなく、要素作業別による売上確保をしている

◇航空機関係、次世代自動車関係、医療・福祉関係、ロボット等先進技術関係等の業種別に施策が用意されて

います。大企業の技術分野別では良いのですが、中小企業の場合は、技能別の要素作業にわかれて、仕事をしています。すなわち、切削、研削、プレス、鍛圧、溶接、熱処理、メッキ等事業別に得意技を極めて、お互いに技能・技術を極めようとしています。そして、それぞれの業種に入り込もうとしています。

## 7. 人材の確保(採用)における課題

- 知名度がないため、学生は中小企業の各社を知らない（周知徹底が必要）  
方法：中小企業の日イベント〔学生に企画をさせる⇒まず親への認知に対する行動企画〕【P23】  
テレビのゴールデンタイムに、中小企業の頑張っている姿を放映  
〔それぞれの地域で頑張っている中小企業・それぞれの地域で放映又は全国放送をする〕
- 非正規労働者をなくす〔中小企業は、技能伝承の視点から正規社員で長く働いてもらえる社員が欲しい〕
- 社会に出ない学生がいる  
（内定率からこぼれている学生約 20%、内定をもらっているが卒業して就職をしない学生約 20%いる）
- 一度大手企業に就職したが、やめてしまって、そのまま遊んでいるか、派遣登録で終わっている  
（雇用保険を追っかけて、必ず就職させてやって下さい）
- 小中高生に、中小企業の良さを理解できる機会を作る
  - ①『モノづくり』がステップアップするようなカリキュラムを作成して、  
常にモノづくりに親しめるようにする
  - ②社会見学として、地域の頑張っている中小企業を見せて、働く価値や喜びを感じさせる
- 文系の高校、大学が多すぎる〔文系希望者が多すぎる〕⇒理系のプロセス思考ができる社員に育て直している  
これからの IoT の進展により、ますます文系（特に事務系）が関係する仕事が少なくなる