



雇用管理と能力開発の一元化を通して

広島センター 丹羽 拓治

1. はじめに

日本経済が穏やかに持ち直しつつあるものの、少子高齢化による人口減少と団塊の世代の定年時期が重なる2007年問題、女性や高齢者の労働市場への参加など労働力供給面での変化が大きく、需要面でもサービス産業化、パートや派遣労働等の雇用形態の多様化、短期的な成果主義や即戦力志向の強まり、技術革新の進展・経済のグローバル化といった変化が生じている。

特に雇用の面においては、経済社会の大きな変化による職務内容の変化や雇用管理制度の変更、非正規雇用の拡大、デフレ環境による賃金コスト抑制等により、労働者の仕事への不満足感や先行きに対する不安感は長期的に増加傾向にあり、『雇用の質』を充実させることが企業および労働者双方にとって、重要な課題となっている。

このように労働経済状況が変化しているなかにあって、平成17年度から平成18年度にかけて広島地域の事業協同組合等の事業主団体や企業等が抱える雇用に係る課題を把握し、これらの課題解決に向けて取り組んでいる事例について報告する。

なお、取組に当たっては、道府県センターポリテクセンターの事務・業務の一元化が実施されるなかで、雇用開発業務と能力開発業務の総合的な事業展開を進めるための体制整備等も併せて行うこととした。

2. 取組経過概要

(1) 中国ブロック専門部会（雇用開発部会）

H17、18年度の中国ブロック専門部会において、次の方針が取りまとめられ、各センターで取組が行われている。

道府県センターとポリテクセンターの施設の一元化が進むなかで、「雇用開発」・「能力開発」業務の一体的事業展開により地域に密着した事業の推進を図ること。

(2) A工業会

- ① A工業会の中小企業支援制度説明会において、中国経済産業局産業部の新連携支援に続き、広島センターの中小企業関係助成金制度の説明に雇用管理援助事業（雇用管理研究会・講習会）の支援を紹介する。（H17.6月）
- ② 工業会の雇用管理研究会・講習会の取組希望により、取組テーマの集約を目的に「雇用管理に関するアンケート調査」（回収19社／27社）を実施する。（H17.7月）
- ③ 集約結果から、優先度の最も高い「魅力ある人事制度の構築について－納得性を高める人事評価制度の作り方－」のテーマで雇用管理研究会・講習会を実施する。（H17.9月～H18.1月）
- ④ 会社法の概要と運用、基盤技術高度化支援事業（中国経済産業局地域経済部）および中小企業関係助成金制度等の中小企業支援制度に関す



企画セミナー 1



企画セミナー 2

る企画セミナーを開催する。(H18. 6月)

- ⑤ 人材育成にテーマを絞り、A工業会および機構が協力してA工業会独自の能力開発体系を作成し、オーダーメイド型セミナーを開発する研究会を実施する。(H18. 8月～)

(3) B地域

- ① B地域企業の雇用管理改善等の取組を整理・検討し、その取組や成果を地域の事業主等へ普及啓発を図ることを目的に、地域の2事業主団体の会員企業、産業支援機関、行政機関等を委員とした懇談会を立ち上げる。(H17. 8月)



懇談会

- ② 懇談会での意見交換とともに、雇用管理に関するアンケート調査 (H17. 8月 回収106社/232社) および雇用管理実態ヒアリング調査 (H17. 11月 20社) を実施する。
- ③ 4回の懇談会による意見交換および調査分

析・整理による企画セミナー (教育訓練体系作成支援・実践的人材育成講習, 65歳定年延長に向けた賃金制度のあり方) を実施する。(H17. 10月～H18. 1月)

- ④ 取組経過を取りまとめたガイドブックを作成し、普及啓発を図ることを目的とした講演 (企業の発展と人づくり)・懇談会委員によるパネルディスカッション (同一テーマ) を中心としたセミナーを開催する。(H18. 3月)



企画セミナー 3

- ⑤ (1)～(3)の取組と併行して、それぞれの団体構成企業からの要望による雇用管理アドバイザー (社会保険労務士, 中小企業診断士等) を活用した個別相談を実施する。 (「人事評価制度・社員教育・賃金」「就業規則の見直し」等)
- ⑥ 昨年度に引き続き、企画セミナー (人材育成を生かせる組織の在り方) を実施することとなり、また、C地域の同団体支部が別テーマの企



個別相談

画セミナー（企業とともに育つリーダーとは）
を実施している。（H18.4月～H19.2月）

3. まとめ

(1) 取組経過から

① A工業会、B地域のアンケート調査

2つの調査結果の共通している傾向として、経営課題および経営課題解消のための方策、雇用管理上の問題点および問題点解消のための対応策か

ら、それぞれ上位3点をあげる。

○現在の経営課題

- ・業務効率化・生産性向上
- ・コストの削減
- ・販売店の開拓・販売力向上

経営課題解消のための方策

- ・技術者などの人材育成
- ・販売力強化・新規販売ルート開拓
- ・合理化・省力化によるコスト削減

○雇用管理上の問題点

- ・技能・ノウハウの伝承
- ・技術力・営業力の維持・強化
- ・社員の教育訓練・能力開発

雇用管理上の問題点解消のための対応策

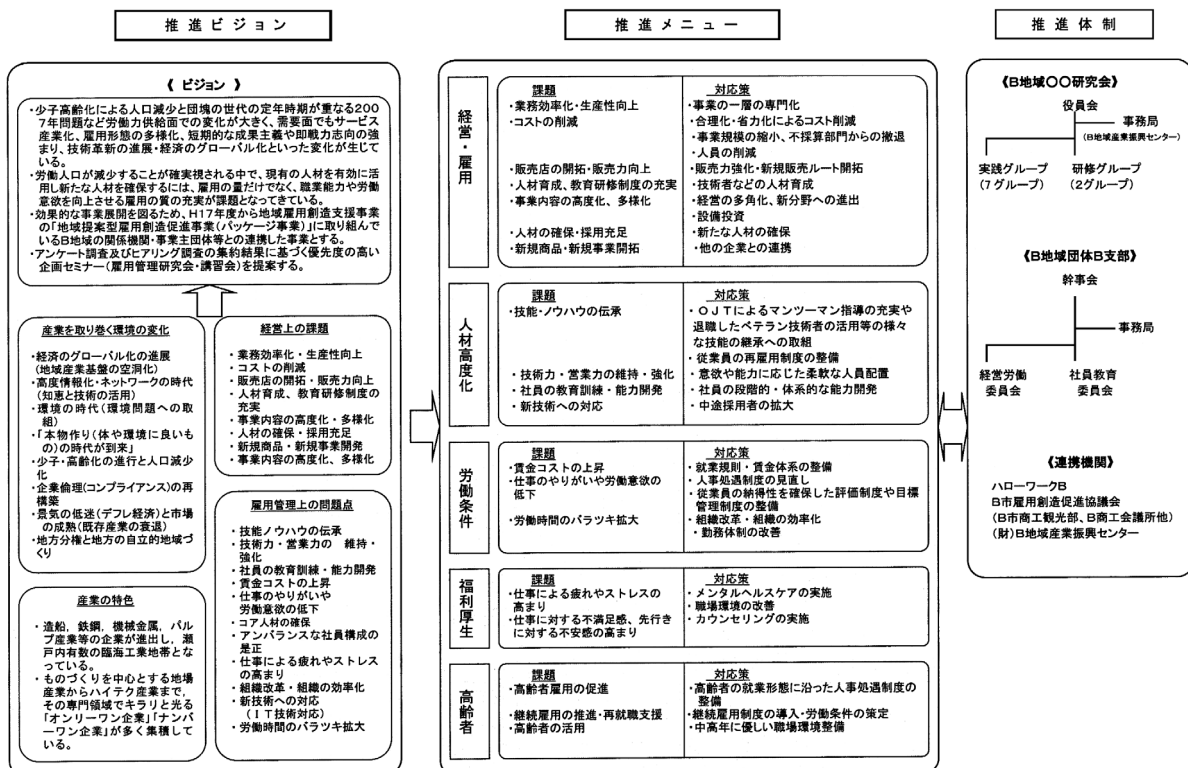
- ・評価制度や目標管理制度の整備
- ・意欲や能力に応じた人員配置
- ・段階的・体系的な能力開発

② B地域企業における事業展開イメージ作成

以下の取組結果や各種調査結果を集約・整理した事業展開イメージを作成した。

（事業展開イメージ参照）

B地域企業における 事業展開イメージ



- ・懇談会での意見交換
- ・懇談会委員および地域産業支援機関の推薦企業を対象としたヒアリング調査結果
- ・労働経済白書、中小企業白書等の公的指標、調査レポートおよび上記①の調査結果
(例；ヒアリングシート参照)

③ 取組をするうえで、効果的であった点をあげる。

- ・国・県あるいは地域独自の産業施策などと連動させ、関係行政機関や地域の産業支援機関等と連携した取組とすること。
- ・事業協同組合等の事業主団体からその個別の構成企業への取組につないでいくこと。
- ・労働経済白書、中小企業白書等の公的指標、地域シンクタンクおよび各種調査レポート等の調査結果を活用する。
- ・アンケート調査およびヒアリング調査の集約・分析から、優先度の高い取組テーマの提案につなげること。
- ・企業の方と直接対面して意見交換を行うディスカッション形式や個別に聞き取りを行うヒアリングなどの場面設定を設けること。

(2) 今後の課題

- ① 関係機関や事業主団体等との不断の人的ネットワークの構築
- ② 情報収集・分析による発展性・波及性・継続性および地域性を意識した事業プラン作り
- ③ 企画提案力、コーディネート力等の養成
- ④ 目標・企画から評価まで対応できる企画開発型人材や高度な専門性・技術力を有するコア人材の育成に向けた能力開発システムの構築

(3) おわりに

今回の取組事例で、非常に印象深く鮮明に記憶に残っていることを何点か取り上げたい。

各社1時間以上にわたって意見交換やヒアリングをさせていただいたが、それぞれの経営者の方が熱い想いやこだわりを持って企業経営をされている。当然ながら、それらの企業に共通して経営理念・経

営方針が明確であり、多くの企業が『利益を生み出す社員が定着すること。』のためにさまざまな取組を行っている。

例えば、経営戦略とリンクした求める人材像の明確化、経営者と意見交換が行いやすい、相談しやすい雰囲気づくり、自己啓発・キャリアアップのための援助、社員各自の目標設定・管理、キャリアパスの明確化等が実施され、それは高い賃金を出すことや実力主義を導入することではなく、仕事のやりがいや労働意欲を向上させるため、社員の育成方針や成長促進の取組など日々努力を重ねておられることである。

こうした中小企業経営者等とのかかわりを持つなかで、多くの企業が経営上の力点として「社員教育(共育)」「人材確保」をあげている。

その社員教育には約6割が普段の業務の中での教育・指導(OJT)を主体としており、OJTの側面支援としての「能力開発」と、従業員が働きがいのある魅力ある職場づくりに向けた「雇用開発」の連携する仕組みづくりがより必要となってきた。

最後に、関係機関、事業主団体・構成企業、懇談会各委員およびヒアリング企業経営者の多大なご支援・ご協力に、感謝申し上げますとともにフォローアップを兼ねて引き続き今年度の事業推進についてもご支援・ご協力を賜るようお願い申し上げます。

<参考文献>

- 1) 労働経済白書(2004年版)
- 2) 中小企業白書(2004年版)
- 3) 中国地方総合研究センター製造業調査(中国地域経済白書2005)
- 4) 日本銀行広島支店特別調査(H16.10月)
「県内企業における人材面の戦略的な取組について」

ヒアリングシート

企業概要	業 種	電気工事業	＜雇用創出への取組みのポイント＞ 希望する能力水準を満たした人材の採用が難しい。よって採用後の育成に時間とコストが多くかかる。現在、社内の育成・社外での育成の充実に向けた準備を進めている段階である。
	従 業 員 数	35 人	

抱える問題点や課題		問題点や課題を解消するための対応策		留意する事項
		実施済みの対応策	今後実施予定の対応策	
経営	○人材育成，教育研修制度の充実。	○全社員を対象に研修に時間とお金を投資した。	○アドバイザーを活用した地元での研修等による人材育成。	○機装に携わっている。安定した業務量の確保ができている。
人材	○技術者の人材育成。中堅以上の層の管理能力不足。	○B支部において共同で講習会を実施し，講師も経営者自ら持ち回りで行っている。	○若年技術者を指導する技術者の育成システムの確立。 ○高等技術専門校との連携によるOJTによる育成システムの確立。	○一度退社したが，他社で経験を積んで，再び採用された技術者が活躍している。リーダー的存在になっている。 ○従業員のモチベーションが全体的に一気に落ちて，大量に退職者を出した時期も経験している。
採用	○希望する技術・技能を持った人材が少ない。 ○当社の情報が求職者に伝わらない。 ○ハローワーク窓口での指導充実。	○民間企業において10年程度経験を積んだ者等外部人材の採用。 ○B支部における集団面接会の取組み。	○近隣の工業高校教諭との連携による生徒数の減の歯止めに向けた取組の充実。 ○女性のライフサイクルに合わせた職場づくりを考えていきたい。	○女性の技術職の採用も一時期活発に行い，キャリア形成を盛んに行ったが，終業時間が遅くなることや，家族の問題などがあり，退社する従業員がほとんど。
教育・訓練	○教育訓練を実施する時間がない。担当する従業員がいない。	○ベテラン従業員を教育係として，新卒者などの若手を対象にマンツーマンによるOJTを実施した。	○ある程度（10年程度）経験を積んだ従業員を外部の講習会やセミナーへ派遣し，教育訓練を担当できるような人材に育てるシステムを構築する。	○リーダーは，コミュニケーション能力をもっていることが重要と考えている。 ○団塊の世代がいないため，技能伝承の問題は存在しない。
営業・市場	○安定した受注の確保。			○機装という地元ではあまり同業者が存在しない。
製品開発				○製品開発は行っていない。機装関係の配線関係という分野に事業が限定されている。
資金	○金融機関に対して高い金利を支払っている。負の資産に対して金融機関が相手にしない。厳しい資金の締めがある。	○金融機関に対する信用度の保持		
設備	○働きやすい環境づくり。	○風通しのよい人員配置。（部下の意見が上司まで届くようなシステムの構築）	○従業員満足度アップのため社内コミュニケーションの充実。	
情報	○機械に頼りすぎる体質からの脱却が必要。		○業務のIT化に対しては前向きに考えているが，全面的にシステムとして組むことは考えていない。	○人間にはミスが付き物。ミスを犯すと同時に，ミスをキャッチできる能力も同時に備わっている。（ミスの発生場所等）そんな能力を大切にしないと，この感覚がなくなってしまう。ミスの検索が困難になる。
サポート	○教育訓練機関，産業支援機関との連携。	○B地域技術センター内のサポート施設に技術者を配置し，産業設計ロボットなど制御部門を設置している。	○高等技術専門校と連携し，半年～1年で座学を受けながら，実践的な訓練を受けられるシステムを構築していきたい。専門校の設備だけでは，実践的な技能は身に付かない。企業の設備を実際に体験できるシステムにしたい。	○企業に就職して，専門校の設備を通して得た知識を企業においても活用できるようにしていきたい。