



中小企業で輝く
職業訓練で磨く

中小企業の人材確保・育成・定着の 一体的取組と連携強化について

～中央・城北職業能力開発連絡協議会及び
勉強会における3か年の議論のまとめ～

< 概要版 >

令和2年3月

中央・城北職業能力開発連絡協議会

1 はじめに

都内の有効求人倍率が4.5か月連続で2倍を超え¹、中小企業は人材確保に苦慮し、人手不足が原因の廃業も出ている。この状況は生産年齢人口の急速な減少を見据えれば今後、大きな変化は見込みにくい。この課題の解決策として生産効率向上があるが、そのための人材育成ノウハウを有する中小企業は多くない。さらに、若手社員を中心に早期退職が多いことも、中小企業を悩ませている。このように、中小企業の人材に関する課題は確保・育成・定着の3つがあり、これらを一体として解決する必要がある。

都立中央・城北職業能力開発センター（以下「中北センター」という。）を事務局とする「中央・城北職業能力開発連絡協議会」²（以下「連絡協議会」という。）及び若手経営者等で構成する「勉強会」では、こうした観点に基づき、「人材の確保・育成・定着の一体的取組と連携強化について」をテーマに、平成29年度から3か年に亘って議論を行ってきた。

2 本書作成の目的

（1）中小企業の雇用を巡る現状

現在の人手不足により、大企業、中小企業ともに求人数を増加させているが、大企業は、その知名度等により新規大学卒業者の多くを確保し、中途採用でも必要な人材の多くを確保している。一方、中小企業は、認知度の低さ等から新規大学卒業者の確保が低調で、中途採用も十分に確保できていない。また、新規学卒者の3年以内の離職率は、

中卒約7割、高卒約4割、大卒約3割で、早期離職の傾向は、規模が小さい企業ほど顕著である（図1、図2参照）。

このような中小企業における人材の確保と定着の非常に厳しい状況に対し、女性・高齢者・障害者・外国人など多様な労働力の積極的な活用や、社員の育成による労働生産性の向上など、大企業以上に創意工夫を図ることが不可欠である。また、IoT³、AIなど急速な技術進歩や、産業構造の多様化・複雑化・高度化に対応する自社製品・サービスの高付加価値化を支える人材の確保・育成も必要である。

大企業は、こうした変化に対応するため若手人材の確保に注力すると同時に、ベテラン社員を主な対象として早期退職制度等を活用した人員削減を強化しており、中小企業はこうした大企業を早期退職した人材も視野に採用に取り組むべきである。

一方で、新卒、転職など求職者の中には、仕事を通じて働きがいや自己の成長など自己実現を願っている者も少なからず存在しており、社内の人材育成力を強化・充実させた企業が人材の確保と定着に成功することは多くの事例からも明らかである。

（2）本書の作成目的

このように、人材の確保・育成・定着は不可分であり、将来を見据え、これらの課題を一体的に解決できる方策を検討・実行していくことが強く求められる。また、人材戦略は企業経営の根幹であり、人材戦略を核とした経営改革に取り組み、足腰の強い経営を実現することで、生産年齢人口の急速な

¹ 『一般職業紹介状況（令和元年12月分及び令和元年分）』（令和2年1月）東京労働局

² 都立中央・城北職業能力開発センターの人材育成及び確保に係る中核機関として、地域における企業等の人材育成・確保の支援を目的に、中小企業・業界団体・公的機関で、情報の収集・蓄積や共有化を図るとともに、地域での連携策について協議する機関（対象地域：千代田区、中央区、新

宿区、文京区、中野区、杉並区、豊島区、北区、板橋区、練馬区、島しょ町村）

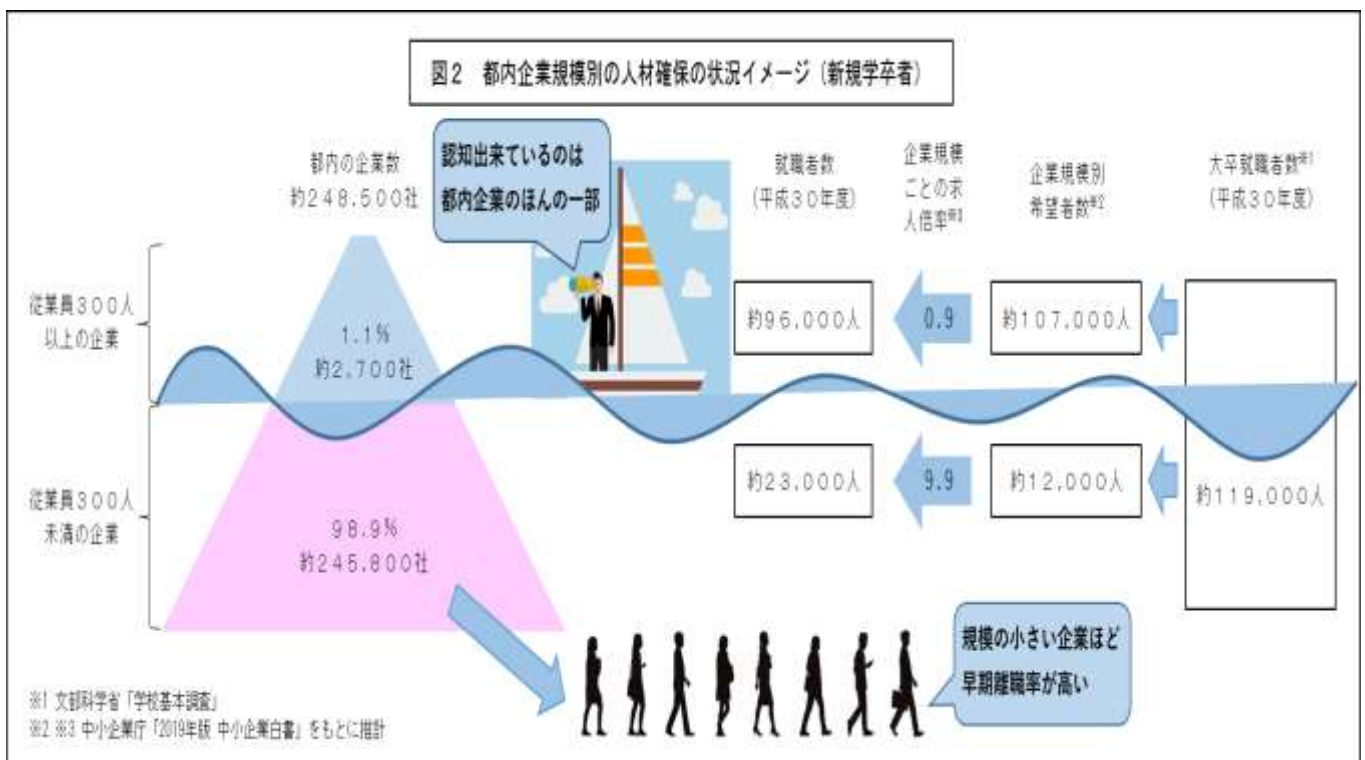
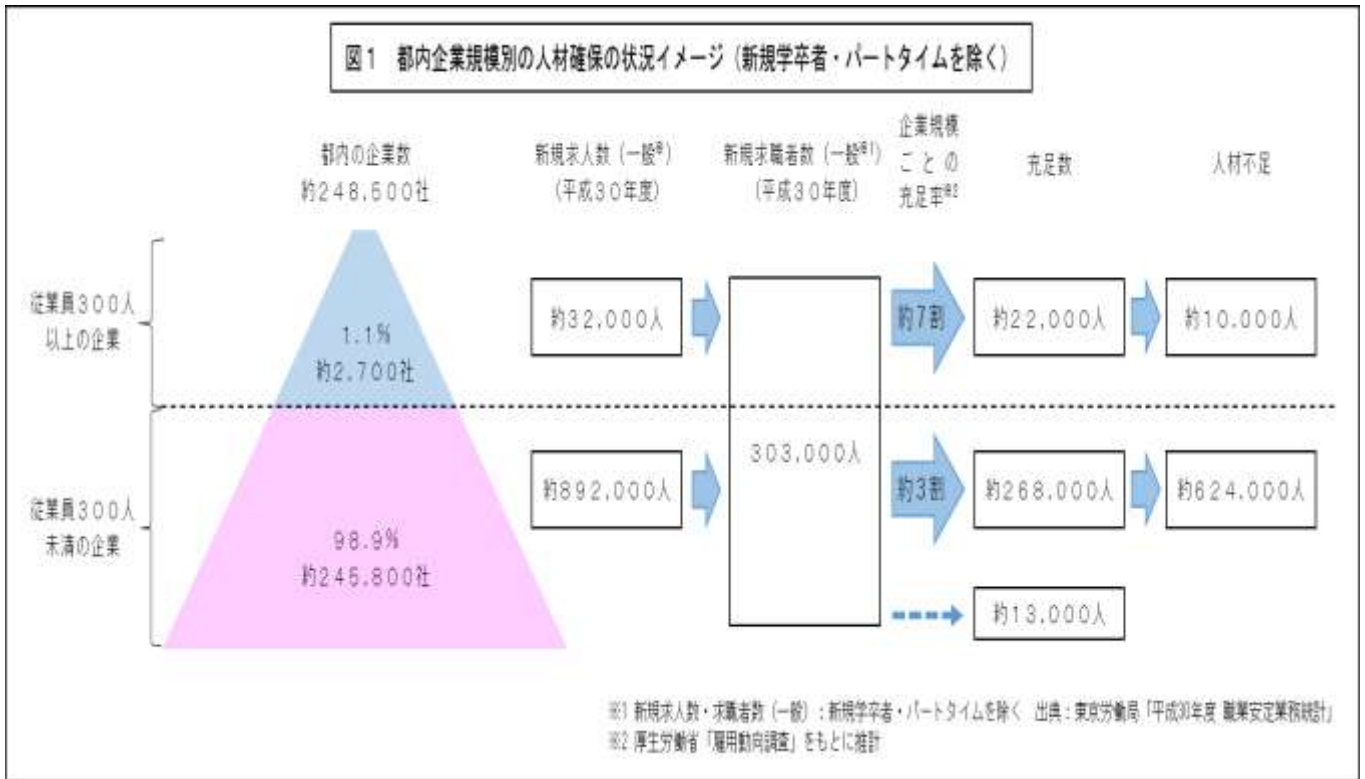
³ IoT：Internet of Things（モノのインターネット）の略、PC等の情報・通信機器だけでなく、世の中にある家電など様々なモノに通信機能を持たせ、インターネットへの接続・相互通信などにより、自動認識・自動制御・遠隔操作などを行うこと。

減少、産業構造大転換の中にあっても、成長の確保と景気動向に左右されない安定した経営の確保が可能となる。

本書では、これまでの議論の結果を、中央・城北地域のみならず、都内全域のより多くの中小企業・中小企業支援機関等に知っていただき、現下の雇用に関する厳しい課題の解決に役立てていただくことを目的に

作成した。

一方、東京都では、「職業能力開発促進法」に基づき、平成29年度から32年度（令和2年度）までを計画期間とする「第10次東京都職業能力開発計画」を策定しており、次回の改定においては、本書に記載した内容も参考とするよう所管する部署に働きかけていく。



3 人材確保の課題解決

1 人材確保が困難な主な原因

- ・若年求職者を中心に就職先として中小企業が視野に入っていない（大企業、マスコミで取り上げられる企業など既知の企業だけでも都内には膨大な企業がある）。
- ・若いうちから活躍でき、やりがいや自己の成長などが実現しやすいという中小企業の魅力が十分認知されていない。
- ・経営安定性等の観点から新卒者の保護者、学校関係者等の間で大企業志向が強い。
- ・採用活動において大企業との競争が厳しい。特に都内には多くの大企業が立地し、大企業の存在が際立っている。
- ・中小企業は求職者ニーズを十分把握できておらず、効果的なPRができていない。
- ・ハローワークの活用について求人票の記載内容の工夫など効果的な活用が不十分。
- ・職業能力開発センター修了生は、就職に必要な知識・技能を習得しているが、中小企業に十分活用されていない。

2 人材確保の課題解決

ア 求職者のニーズ把握と共有

＜求職者ニーズの把握方法＞

求職者ニーズは、図－3など、国や民間

シンクタンクが多くの調査を行っている。人材の確保には、これらの既存調査の収集・整理・分析が必須である。中北センターでは、これらに加え、職業能力開発センター訓練生や東京しごとセンター利用者へのアンケート調査等も収集・分析の対象とし、ニーズ把握を補強していく。

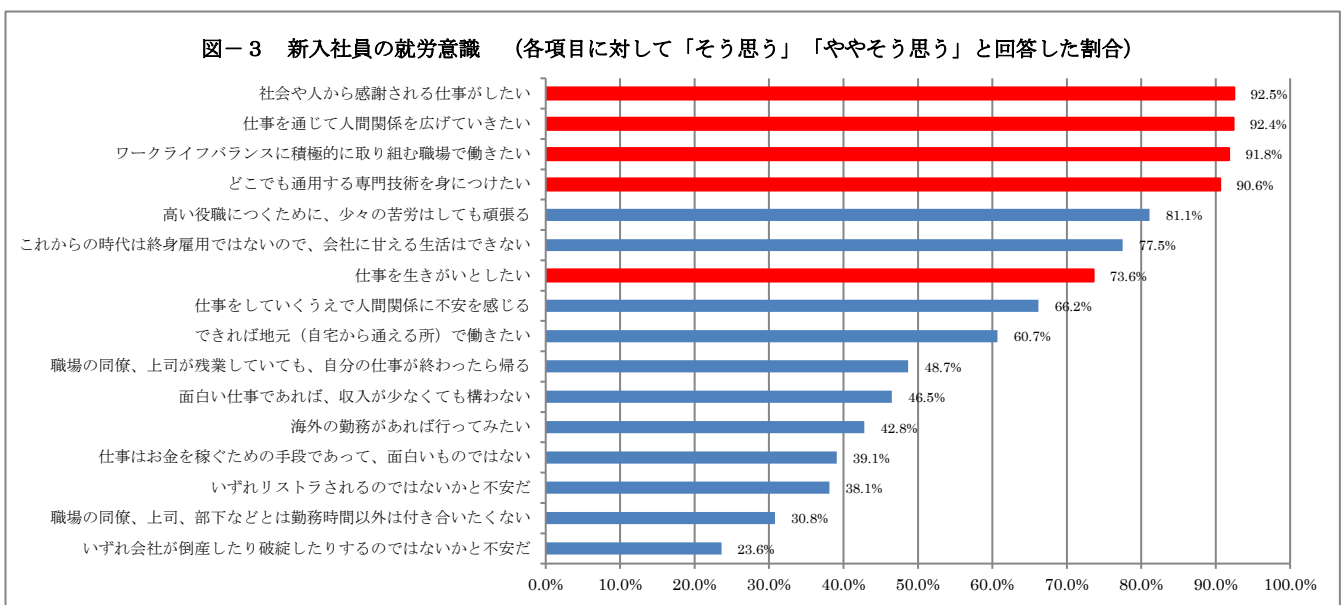
＜把握した求職者ニーズ情報の共有＞

中北センターは把握した求職者ニーズを中小企業の人材確保において容易に活用できるよう、その内容に工夫を施すとともに、「相談窓口ネットワーク」（後述）を通じ、より多くの中小企業、中小企業支援機関等との間で情報の共有を進めていく。

イ 業界・企業イメージアップ（魅力発信）

＜専門的ノウハウの共有＞

人材の確保には、業界及び各社のイメージアップを図ることが重要であるが、十分な効果が出ているとは言い難い。また、イメージアップの重要性は認識しているが、未だ取組が進んでいない企業も多い。効果的にイメージアップできる手法について、中北センターでは、広告等の専門家等を招いたセミナーの開催等を令和2年度以降行い、専門的ノウハウを共有していく。



『平成29年度 新入社員「働くことの意識」調査報告書』（平成29年 日本生産性本部編）を一部加工

＜業界・企業が連携したPR＞

インターネット上では、様々な企業が自社のPRに力を削っているが、個別企業のPRでは、都内に立地する24万社分の膨大な情報の中から、求職者が自社の情報に目をとめるのは非常に困難である。

このため、まず中小企業総体の魅力を紹介し、中小企業の魅力に対する認知向上と求職者の共感を得ることが重要であり、求職者のニーズと中小企業の特徴が合致する点をアピールする必要がある。

図-3の通り、求職者のニーズは仕事を通じたやりがいや自己の成長などである。中小企業は、若いうちから責任ある様々な仕事を経験でき自己の成長を実感できる。また自分のアイデアを形にすることが比較的容易でやりがいを実感でき、社内の暖かい人間関係がしごとに対するやる気を高めてくれるなどの魅力がある。中北センターでは、これらを前面に打ち出した動画・冊子「中小企業で輝く職業訓練で磨く」を制作し、YouTubeによる発信、都内の職業能力開発センター・各校及びハローワークで放映、冊子配架などによりPRしており、今後一層のPRを進めていく。



『はたらく』ことを真剣に考えている
あなたに贈る、メール＆メッセージ
中小企業で輝く 職業訓練で磨く



冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」
の表紙
(仕事と訓練の真剣な表情で構成)

＜各業界団体・企業によるPR媒体作成＞

各業界・各企業には、草創以来今日までの歴史の中で、新製品の開発や困難な課題への挑戦、仲間同士の絆など求職者を引き付けるエピソードやストーリーが数多く存在しており、これらを掘り起こしてPRすることが効果的である。

なお、エピソード掘り起こしの際は、多くの社員や企業外部者・第三者の視点を取り入れることが有効である。こうして掘り起こした魅力を、求職者が共感するストーリーとして、リアル感をもって動画等の媒体に落とし込み、PRことが重要である。

ウ 「攻めの採用」への積極的な取組

＜インターンシップ等の積極的な取組＞

これまで多くの中小企業は、人員の確保に向け、ハローワークの活用、Webサイトの作成などを行ったうえで、求職者からの応募を「待つ」採用を中心に展開してきた。しかし、現在の状況は、こうした「待ち」の姿勢では、応募が少ないか求める人材に出会えない状況が多くみられる。

一方「攻め」の採用には、インターンシップ・企業見学会の実施などがあるが、これらは学校等との信頼関係の構築が前提であり、企業単独での実施は難しい。

このため、インターンシップや企業見学会を受け入れたい中小企業に対し、公的機関等が連携し、高等学校、専門・専修学校など教育機関との間で受入ルートを開拓し、Web等を活用して合同で参加者を募集する方法が効果的であると考えられる。今後、中北センターを中心に関係機関で手順等を含め、実施に向けた方法を検討し、令和2年度には試行実施、3年度には本格実施に向け取組を進めていく。

また、職業能力開発センター・各校における訓練生のインターンシップについても、一層の充実に向け、地域の中小企業との連携強化を図っていく。

エ 経営者（層）による直接のアプローチ ＜「経営理念」のあり方＞

経営理念は企業経営の根幹であり、企業の活動は基本的にこれに沿って行われる。元法政大学大学院教授 坂本光司は「経営理念の浸透（経営理念力）と社員のやる気を引き出す仕組み（人材育成力）が成功の80%を決める。『当社は、誰のために、何のために事業を行うのか』という大義を持っている会社は、逆境においても強い。経営理念のある会社とない会社では、利益率に1.5倍の開きがあった。利益や上司に仕えるのではなく、理念に仕える社員が多い会社は、業績も良い。」⁴としている。

一方で、経営理念はあるが、なかなか社員に浸透しない会社、経営理念が形骸化している会社が多くあるのも事実である。坂本は「経営理念が社内に浸透しない理由は経営理念そのものに、社員の心に突き刺さる大義がないか、社長が本気で経営理念を浸透させようとしていないかのどちらか」（前掲書）としている。

＜「経営理念」の伝え方＞

経営理念が浸透していない場合は、伝え方に課題がある可能性がある。株式会社ミライフ代表取締役 佐藤雄佑は、経営判断、事業判断が経営理念と一貫性を持ち、「（経営者の）日々の行動や判断、制度や採用のメッセージなどのすべてのビジョンを（経営理念を）起点に編みなおしていくことで、骨太の経営ができ、会社と社員、これから入社してくる人たちもベクトルが合ってきます。」と述べている⁵。

オ 採用時のコミュニケーション ＜コミュニケーションの方法＞

これまで、多くの企業は採用活動について、自社の社員として欲しい人材であるか

を「見極める場」として認識してきた。しかし、現在は、見極めるほど多くの求職者が応募してくる訳ではない。これからの企業説明会や採用面接は、「求職者に自社の魅力をアピールする場」とであると認識し、面接の目的は、学生の性格を知り、自社に合うかどうかを見極めつつ、合うと思われる学生に自社をアピールし、入社するように口説き、入社に導くことが重要となる。

＜採用時に求職者へ伝えるべきこと＞

採用時に求職者へ伝えるべきことの第一は経営理念である。多くの求職者が共感する経営理念を構築するとともに、これを社内に浸透させることができれば、社員のモチベーション向上にも効果的である。

まずは、前述の「社員が共感できる大義」ある経営理念とはどのようなものか、令和2年度以降、引き続き検討する。

カ 多様な人材の積極的な確保

新規学卒者の採用が非常に難しい中、第二新卒者、転職者、高齢者、障害者、女性、外国人等にもっと目を向けるべきである。

その際留意すべきことは、第二新卒者や転職者、高齢者は、一定の職業経験を経ており、仕事に対する価値観や目的意識が明確な場合が多いことである。また、ミドル以上の求職者は正社員として雇用してもらえるか否かに関心が高い傾向にあることにも十分留意する必要がある。

特に障害者については「障害者雇用促進法」の改正、女性については「女性活躍推進法」の施行を踏まえ、採用を図るべきである。

キ ハローワークの一層の活用

人材の確保において、多くの中小企業がハローワークを活用しているが、最近、ハローワークに求人を出しても応募が少ないと

⁴ 『21世紀をつくる人を幸せにする会社』（2012年 坂本光司・価値研 デイスカヴァー・トゥエンティワン）

⁵ 『いい人材が集まる性格のいい会社』（2017年 佐藤雄佑 クロスメディア・パブリッシング）

いう声の一部に出ている一方、ハローワークへの求人票を出す際に、その記載内容を工夫することで、多くの応募を得て、自社の求める人材を確保した中小企業も少なからず存在する。同じハローワーク活用で、大きな差が出る大きな要因は、求人票の書き方にあると言われており、東京しごと財団などで、「効果的な求人票の書き方」に関するセミナーも多数実施されている。

効果的な求人票作成の基本的な考え方は、求職者のニーズを踏まえ、自社の魅力を十分吟味したうえで、求職者が共感し、入社後の自分の活躍や成長をイメージしやすいよう具体的に記載することである。その際、図-4のとおり、求人票の「求人条件特記」「備考」欄を最大限に活用すべきである。

し、最適な公的支援の利用促進により、中小企業の改革と経営安定化を後押ししていく。

また各ハローワーク主催の「高等学校就職担当者会議」等で前掲の動画・冊子を紹介するなど、情報発信の強化を図っている。

これらの取組により、中小企業が仕事を通してやりがいや自己の成長を実現することができる場であることについて、保護者・学校関係者等の理解を促進していく。

ケ 職業能力開発センター修了生の一層の活用

都立職業能力開発センター・各校では、就職に向け仕事に必要な知識・技能・技術の習得、職業人としての心構え、考え方、しごとに対する姿勢などを身に付ける支援をして



ク 保護者・学校対策の積極的な取組

求職者自身が中小企業への入社を希望しても、保護者や学校の意向で、採用に結びつかないケースが多く報告されており、強い「大企業志向」は保護者や学校関係者など求職者周辺の人々の中に強く根付いている。

今後は、人材の確保に向け社員教育・定着のしくみづくりなど経営の改革に取り組む中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用

おり、修了生は、一般の求職者に比べ、就職後、自然なかたちで職業生活を開始し、早期の戦力化も可能である。こうしたメリットも含め、職業能力開発センター・各校の存在をより多くの中小企業に認知してもらえるよう動画・冊子「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」等を活用して、PRの強化を図り、より一層中小企業の人材確保に貢献していく。

4 人材育成の課題解決

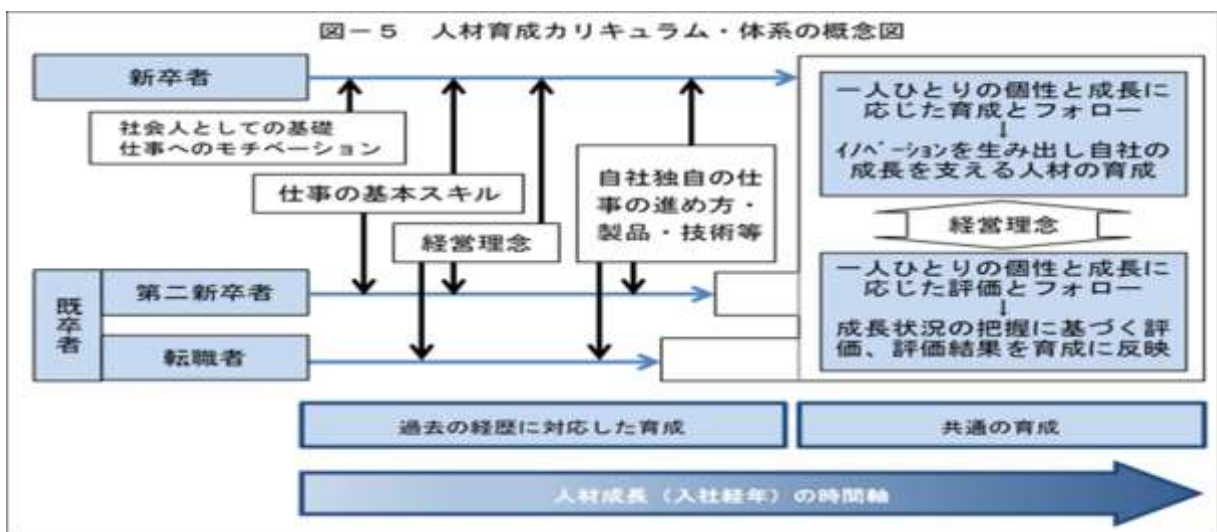
1 人材育成が困難な主な原因

- ・人材育成は経営理念に基づき、経営と一体化した揺るぎない人材育成カリキュラムの構築・体系化、計画の策定が必要であるが、こうしたノウハウが不足している。
- ・人材育成の根幹となる経営理念そのものが社内に浸透していない。
- ・人材育成の方法等がマニュアル化（見える化）されていない。
- ・OJT以外に人材を育成する時間・費用面に余裕がない。かつOJTが「先輩の背中を見て学ぶ」方式になっている企業が多い。
- ・職種横断的人材の育成は喫緊の課題であるが、その育成方法を十分有していない。
- ・自社内に人材の育成を担う人材、そうした人材の育成ノウハウが不足している。

2 人材育成の課題解決

ア 人材育成の体系化、計画的取組

社員の育成は目標を明確化し、育成カリキュラムを構築・体系化し、計画的に育成することが重要であり（図-5）、国の「職業能力評価基準、キャリアマップ、職業能力評価シート、ジョブ・カード」⁶等も活用しながら、計画的な人材育成を図っていく。



⁶ 厚生労働省（中央職業能力開発協会）が構築したしくみ。企業で実際に求められる職業能力と、労働者の職業能力を明確化、マッチングするとともに、評価し、これに基づき能力の開発を目指す。

イ 経営理念の社内浸透の取組

経営理念の社内浸透は人材育成の根幹であり、社員が成長しても、同じベクトルに向かなければ、育成した力が企業の成長に結びつかない。このため、経営者は、経営理念を日頃の業務にブレイクダウンし、日々社員に語りかけ、業務の中で課題等が生じた際は経営理念に立ち戻って対応策を検討するなど、社員一人ひとりが経営理念に基づいて仕事をする環境の醸成が肝要である。

ウ 人材育成の推進

<新卒人材の育成>

新卒者は社会人の心構えなど、基礎的な事項から育成する必要がある、人材育成体系の基礎となる。まず、この部分を中小企業振興公社の人材ナビゲータなど、外部人材も活用しながら構築したうえで、多様な経歴・価値観を有する社員を育成する「オプション」を付加することが重要である。

<既卒人材の育成>

既卒者でも、第二新卒者と転職者では、その違いに十分に留意すべきである。

第二新卒者は社会人の基礎は身に付いており、仕事に対するモチベーションも高い傾向にある。転職者は、他社での職務経験に

より、仕事に対する考え方や仕事の癖を持っている場合が多く、経験があるから即戦力になると判断しないことが肝要である。

<職種横断的な人材の育成>

自社の製品・サービスの高付加価値化や、労働生産性向上のため、職種横断的な人材を育成することが重要である。

製造業での多能工育成の知見を参考に、生産工程にとどまらず職種横断的な人材の育成を進めることが重要である。特に、販売促進工程は、自社の技術・技能と取引先のニーズを結びつけ、新たな製品・サービスを生み出す「イノベーションの結節点」であることから、取組を進めることが効果的である。

エ 人材育成を担う社員の確保・育成

中小企業の多くから、社内に人材育成を担う人材がないという声が聞かれる。また中小企業の多くが人材育成の手法としてOJTを挙げている。

OJTは、単に「先輩の背中を見て学ぶ」ことではなく、業務の一環として、PDCAサイクルを活用することが重要である。

指導的立場にある社員はこれを認識し、適切な指導ができるよう必要なノウハウ・

方法を身に付ける必要がある。

また、仕事における「ものの考え方、思考方法」は、職業能力開発センターや東京しごとセンターなどの機関で実施されている。こうした外部のセミナー等をoff-JTの一環として受講させる取組も重要である。

オ 効果的な営業手法、営業人材・品質管理・オペレーター等の育成

<効果的な営業手法>

株式会社ビジネスコミュニケーション研究所代表取締役 田中信一は、『顧客満足』を実現するため「自社製品を熟知するだけでなく、お客様のビジネスや業務の流れ、誰にどんな商品を販売しているか、その商品の特徴、ライバルは誰か、お客様のお客様は何を決め手に商品を購入するかなど、お客様企業の営業をやるつもりで勉強すべき」としている⁷。

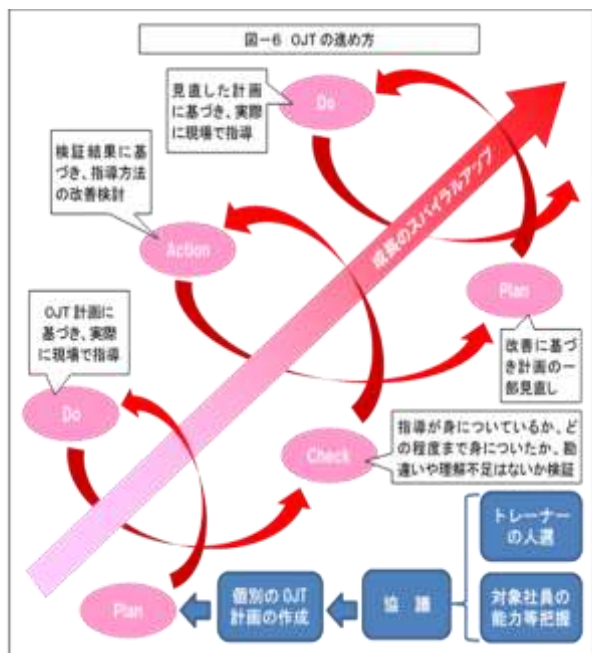
<営業人材の育成>

営業人材は、顧客からの情報収集と情報の社内での共有、顧客ニーズへの対応、顧客への提案手法、社内外でのビジネスコミュニケーション手法などの能力を高め、顧客の期待を上回る提案が出来、自社の経営を支えるよう育成することが求められる。

中北センターでは、令和2年度から新規科目「メディアプロモーション科」を立ち上げる。同科における訓練の取組・効果を検証しながら、営業人材の育成に関する基本的考え方を構築していく。

<品質管理・オペレーター等の育成>

品質管理、機械オペレーター、労働安全衛生管理、環境対応、情報セキュリティを担う人材の不足が課題となっている。これらの職種の育成手法については、令和2年度以降も、引き続き検討していく。



7 『月刊 東京グラフィックス 2017.vol.56 no.686～ no.693』（東京グラフィック工業会共済会）

5 人材定着の課題解決

1 人材定着が困難な主な原因

- ・企業の経営理念・事業内容等と、実現したい自己の将来像の整合を十分考慮せずに就職し、就職後「こんなはずではなかった」という不満を持つケースが多い。
- ・就職前に期待した通りのやりがいや自己の成長を実感できない。
- ・仕事上の悩みや職場環境に対する不満、仕事に対する自分のアイディアなどを十分に受けとめてもらえる環境にない。
- ・自分の仕事が適切に評価されていないと感じる。社員が納得する評価制度が未整備。
- ・出産・育児・介護などライフワークバランスを確保するしくみが十分整備されていない。

2 人材定着の課題解決

ア 「経営理念」等採用時に伝えるべきこと

採用時のコミュニケーションは、人材の確保だけでなく、入社後の人材定着にも大きな影響を及ぼす。

求める人材像を明確化したうえで、採用時には、求める人材に対し、自社の経営理念や経営方針、経営ビジョン等に共感し、この会社で働くことで、やりがいなど自己実現を図ることができるかと納得してもらわなければ、入社後、様々な課題やトラブルを経験する度に、「この会社に入社して良かったのか、こんな筈ではなかった」となってしまう、早期退職に繋がりがかねない。

また求職者は、仕事を通じて自己を成長させたいとの思いも強い。このため、自社での仕事を通じて、求職者がどのように成長できるのかを伝えることも重要である。そのためには、自社の人材育成体系や育成方法、求職者に近い年齢層の社員の活躍と成長の実例を伝えることも必要である。

さらに、求職者は自己の努力を正当に評価してもらいたいと考えており、それがやりがいに繋がっていく。このため、人材育成体系等と関連づける形で、評価制度についても、積極的に伝えることが重要である。

このように人材の定着には、採用時のコミュニケーションで会社側と求職者側の意思が相通じるものとするのが重要である。

イ 「社員を大切にせる企業」の考え方

「社員を大切にせる企業」の離職率の低さは中小企業庁での検討⁸をはじめ、多くの研究がなされている。また、社員を大切にせる企業は、社員のさらなるモチベーション向上につながることで、やりがいのある会社・雰囲気の良い会社として人材確保の面で有利になることなどのメリットがある。

「社員を大切にせる」取組は、多岐に亘る。基本的には、一人ひとりの社員にきめ細かく対応することであるが、経営者と社員の間で双方向コミュニケーション、社員相互の連帯感の醸成、各種ハラスメントの撲滅など社員に優しく、働きやすい社内の雰囲気づくり、働きがい・やりがい・自己の成長を実感できる職務の提供、超過勤務の縮減・有給休暇の取得促進をはじめとした働き方改革への取組、「評価制度」を核とした人事制度の改善、きめの細かいメンタルヘルス対策などがある。

このような多岐に亘る取組により「社員を大切にせる企業」を目指す中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用し、最適な公的支援の利用促進により、その取組を後押ししていく。

ウ 「経営者と社員の距離が近い」状況実現のための職場の雰囲気づくり

中小企業は、その規模から経営者と社員の距離が近いことが特徴であり、これは大

⁸ 『中小企業・小規模事業者の人手不足対応研究会とりまとめ ～中小企業・小規模事業者人手不足

対応ガイドライン～』（平成29年3月 中小企業庁）

企業にはないメリットである。

中小企業の中には、経営者と社員の距離を緊密なものとするための工夫を図り、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に取り組む企業も多くあり、こうした中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用し、最適な公的支援の利用促進により、その取組を後押ししていく。

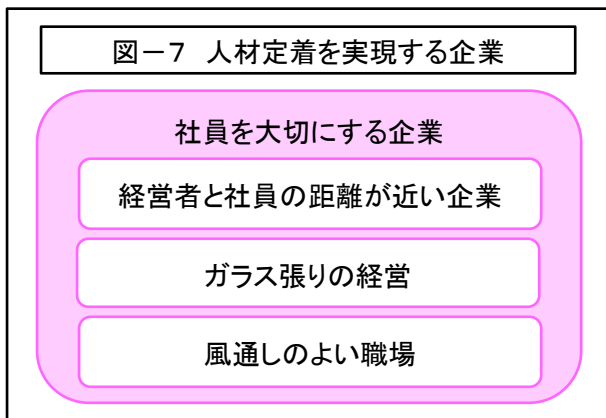
エ 「ガラス張りの経営」の考え方

中小企業は、経営者と社員の距離が近く、経営者と社員が相互に信頼関係を築き、一体となって、経営改革やイノベーションの創出にまい進することが可能である。但し、ひとたび信頼関係にヒビが入れば、その回復は、大企業以上に難しい。

このため、経営者が経営の失敗を含め、経営の状況等を社員に対し、オネストに詳らかにする「ガラス張りの経営」を行うことが重要である。このような取組を進める中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用し、最適な公的支援の利用促進により、その取組を後押ししていく。

オ 「風通しのよい職場」の考え方

中小企業の中には、経営者と社員のコミュニケーションの工夫により、社内の一体化、労働生産性の向上、業績の改善に取り組む企業が多くあり、こうした中小企業に対しては、「人材関連事業集」を活用し、最適な公的支援の利用促進により、その取組を後押ししていく。



カ 人事制度の改善

人事制度は、組織体系、給与・福利厚生制度など多岐にわたるが、人材の定着に最も大きな影響を与えるのは「評価制度」である。

この評価制度を構築・改善する際に重要な視点は、経営理念との関連性、社員にとって分かりやすく納得感のあるものとする事、評価の基準の明確化である。これにより、様々な価値観・雇用形態の社員の考え方を同じ方向に向かわせ、社内の力を結集させることが可能となる。また、評価は、一人ひとりの社員の成長状況を把握することが可能な機会でもあることから、評価の結果に基づいたきめの細かい育成を行うことで、人材育成の効果を高めることも可能である。

さらに、評価において考慮すべきは、殆どの業務は部門（チーム）単位で遂行されており、部門に対する評価を明確化することで、部門自らがその構成員の人材育成、連携強化を行うようになる。

このように、評価制度を経営理念と明確に関連づけ、評価の結果に基づくきめの細かい人材育成を行うとともに、一人ひとりの社員と、部門（チーム）の2つの視点で評価を行う中小企業に対し、「人材関連事業集」を活用し、最適な公的支援の利用促進により、その取組を後押ししていく。

キ 働き方改革への取組

「働き方改革」に取り組むことは、人材の確保・定着に大きな効果をもたらす。また、働き方改革への取組を支援する公的援策が多数用意されている。

働き方改革に取り組むことが、喫緊の課題である人材の確保・定着にも大きく寄与することを中小企業に広く理解してもらうとともに、取組のためのノウハウの普及、取組を支援する公的施策の周知と利用促進を図る必要がある。このため、令和2年度以降は、関連する公的施策と連携しながら、情報発信等を図っていく。

6 公的支援の活用推進

1 公的支援が十分活用されない主な原因

- ・中小企業の人材に関する公的支援は、様々な主体が多様な事業を実施しており、全体像が掴みにくい。例えば、各企業が自社の課題に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくい。
- ・各事業実施団体は、様々な広報活動や企業訪問等を通じて、事業の周知に努めているが、情報量が多く、これらの事業を組織横断的・包括的・分かりやすく整理されていないため、多くの中小企業に情報が十分に届いておらず、届いていても内容の咀嚼が困難で活用に結びついていない。

2 公的支援の活用による課題解決

ア 「人材関連事業集」の作成・普及

人材戦略は、企業経営の中核であり、賃金・勤務体制の改善等による働き方改革への取組、教育体系の構築など、人材の確保・育成・定着に関する課題の解決には、国（厚生労働省・東京労働局）、東京都（産業労働局雇用就業部・商工部、東京しごと財団、東京都職業能力開発協会、東京都中小企業振興公社等）、各区及び各区の関係機関、東京商工会議所等が実施する総合相談や、各種支援事業、専門家の派遣などの公的支援を最大限活用することが重要である。

一方で、こうした公的支援は、様々な主体が多様な事業を実施していることから、各中小企業が自社が抱える課題に対し、どの事業を活用してよいのかが分かりにくく、十分に認知されていないのが実情である。そこで、想定される課題（中小企業のニーズ）ごとに、活用することが有効な公的支援事業を分類し、これをカタログ的に整理した資料（「人材関連事業集」）を作成し、「相談窓口ネットワーク」（後段を参照）を通じて普及を図っている。

イ 人材アドバイザー・人材ナビゲータ等による情報発信

現在、各企業を訪問し、各社の実情やニーズに応じた公的支援を紹介する役割は、各地域の職業能力開発センターに配置されている「人材アドバイザー」や、東京都中小企業振興公社に配置されている「人材ナビゲータ」等が担っている。

こうした職員の存在に関する周知を向上させるとともに、人材アドバイザー・人材ナビゲータは、「人材関連事業集」を携えて各企業を訪問し、公的支援の一層の周知・理解の向上と、利用の促進を図っていく。

ウ 関係機関等の連携による情報発信

中央・城北地域に所在する国・都・各区及びその関連団体、商工会議所各支部などの中小企業支援団体等の関係機関は、その多くが中小企業に対する総合的な相談窓口を設置している。こうした各機関が設置する総合相談窓口は「人材関連事業集」を配布し、各総合相談窓口はこれを活用し、中小企業からの問い合わせに的確に応じ、支援事業を所管する団体に確実につなぐことができるよう、「相談窓口ネットワーク」を構築した。

また、業界団体や、中小企業の経営に密接に関係している信用金庫・地銀などの地域の金融機関や、企業のアウトソーシング先である中小企業診断士・税理士などとも情報共有・連携し、「人材関連事業集」の普及と、公的支援事業の周知と活用の拡大を図っていくことが今後の対応として重要である。

7 課題解決に向けた連携の強化

(1) 地域のネットワークの構築と情報共有

ア 地域ネットワークの構築

人材の確保・育成・定着は、一体的に取り組むべきであるが、企業単独での取組には限界がある。

業界・中小企業の魅力のPRや、インターンシップ・企業見学の開催等の推進、働き方改革への取組ノウハウの共有などにおいては中央・城北地域の中小企業、中小企業支援団体等が連携して取り組む必要がある。

このため、「相談窓口ネットワーク」を核とし、業界団体、地域の経営者による勉強会など、既存のネットワークを繋ぎ(点と点を結ぶ)、より多くの中小企業・関係団体が関与できるよう地域内の連携を強化していく。

イ 地域ネットワークの情報収集・共有

地域ネットワークを構築したうえで、取り組むべき事項について、1つ目は人材の課題を解決するためのノウハウや公的支援などの情報の収集と共有化である。多くの中小企業は、取組に必要なノウハウや情報が不足しているため、その進捗が進んでいない。まずは、「人材関連事業集」の情報を「相談窓口ネットワーク」により効果的に提供していく。

2つ目は、連携した取組の推進である。各種PR、インターンシップ・会社見学等への取組などは、企業単体で取り組むよりも連携して取り組む方が効率的・効果的であるため、「相談窓口ネットワーク」を活用し、連携を強化していく。

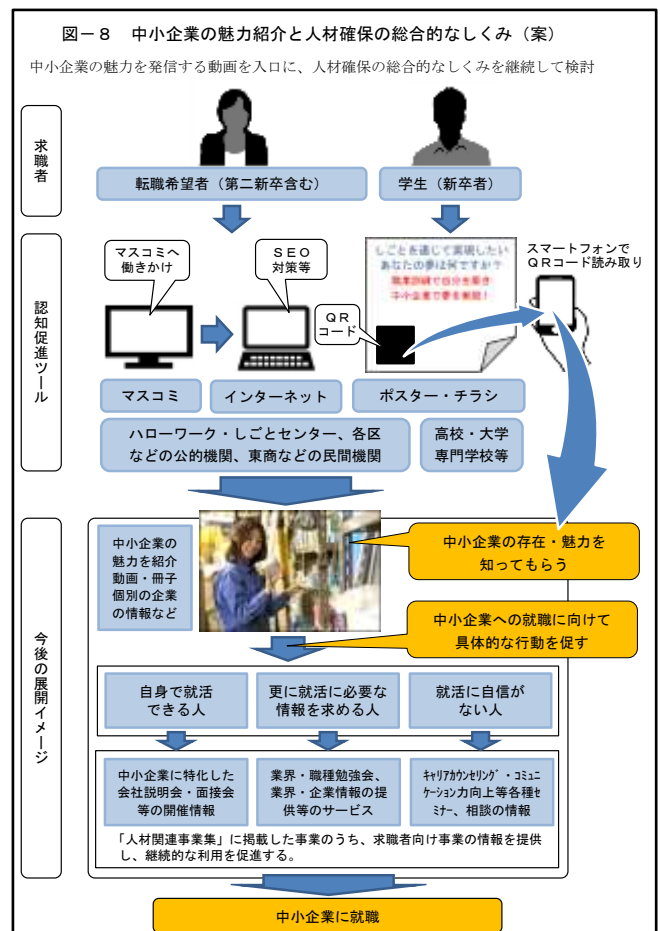
(2) 「情報集約・発信機能」の構築

ア 中小企業の魅力の総合的なPR

中小企業総体や個別の中小企業には、様々な魅力があり、これを効果的にPRすることで、喫緊の課題である人材の確保を改善することが可能となる。しかし、個別の

業界・企業での情報発信では、求職者に十分届かない。このため、中央・城北地域に所在の業界・中小企業が連携し、PRを強化することが肝要である。

このため、中小企業の魅力を紹介する動画・冊子コンテンツを入口に、「中小企業の魅力紹介と人材確保の総合的なしくみ」について検討を進め、令和2年度にはしくみの設計、試行、令和3年度には本格稼働できるよう取組を進めていく。



イ 求職者と企業の出会いの場の創出

インターンシップや企業見学会などの取組は、事前に高等学校等との信頼関係を構築しておくなど、様々な事前準備が必要であり、企業単独で取り組むには負担が大きい。また、専門・専修学校との連携は殆ど取組がなされていない。このため、公的機関等が高等学校・専門・専修学校等と事前に調整し、インターンシップ等の受入を希望する企業を集約し、コーディネートするなどの取組を進めていく。



「はたらく」ことは生きること。
あなたが生活の糧を得ることと同じ位大切にしたい
「はたらく」理由を見つけてください。

そして、多彩で魅力ある「はたらく」理由があり
あなたが輝く場所として、中小企業に目を向けてください。

また、「はたらく」理由の実現に向け、
あなたを磨く場所として、職業訓練に目を向けてください。

あなたの勇気ある一歩が、輝く未来を創り出します。



ブックレット「中小企業で輝く 職業訓練で磨く」は、都立中央・城北職業能力開発センター・各校、都内のハローワークで配布しています。

ムービー版（YouTube）もぜひ、ご覧ください。

中小企業編：<https://www.youtube.com/embed/3bfBD3oISNc>

職業訓練編：<https://www.youtube.com/embed/UUIAXEkZkiU>



[中小企業編]



[職業訓練編]

中央・城北職業能力開発センターのHPでは、ムービー版・PDF版ブックレットを掲載しています。

中央・城北職業能力開発センターURL：<http://hataraku.metro.tokyo.jp/vsdc/chuo/>

令和2年3月

都立中央・城北職業能力開発センター 中央・城北職業能力開発連絡協議会