

## 第3章 中堅・中小企業における人のマネジメント

第2章で示したように、中堅・中小企業の生産現場では、人手不足を契機として教育負担や管理負荷の増大、リーダー層の疲弊、ノウハウ継承の停滞といった悪循環が生じている。しかし、こうした厳しい環境の下においても、「人」をいかに確保し、育成し、そして活かすかというマネジメントに工夫を凝らし、一定の成果を上げている中堅・中小企業も存在する。

本章では、本調査で得られた現場の声をもとに、中堅・中小企業が「人」の力を引き出すためにどのような取り組みを行っているのかについて、人手不足への対応、定着に向けた職場づくり、教育・学習機会の確保、評価制度の再構築、そしてダイバーシティ推進の5つの側面から考察する。

### 1) 人手不足への対応

#### ① 新卒採用

第2章で見たように、中堅・中小企業の多くは高卒の新卒確保に非常に苦戦している。少子化の進行に加え、大学進学率の上昇、都市部への人口流出により人材獲得競争は年々厳しさを増している。こうした環境下であっても、新卒採用に成功している企業にはいくつかの共通した特徴がみられた。

第1に、経営トップが採用活動を主導している点である。社長自らが企業説明会や学校訪問に参加し、「世界一の自動車部品をつくっている」と自社の強みや理念を、熱意をもって語るケースがみられた。トップの言葉には説得力があり、若者に「この人のもとで働きたい」と思わせる効果を持つ。こうしたトップの直接的な発信は、企業規模の小さい中小企業にとって、とりわけ有効な手段となっている。

第2に、高校や地域との連携を長期的に構築している点である。高卒採用においては、求人票の受付や推薦の可否を担う高校教員との信頼関係が極めて重要である。実際、ある企業は約10年かけて継続的に関係を深めてきた。別の企業では、高校生を1年間のインターンシップとして受け入れ、理解を深めてもらう取り組みを行っている。こうした地道な関係構築に加えて、「地元で働けること」という魅力を前面に出し、地方自治体と連携して地域ぐるみで人材の定着を図ろうとする動きもみられる。

## ② 中途採用

一方、高卒人材が年々減少しているように、高卒の新卒確保には限界があるのも事実である。こうした中、新卒採用から中途採用へとシフトし、より柔軟な人材確保に取り組む中堅・中小企業も少なくない。

ある企業では、募集要項の内容を工夫し、自社に魅力を感じる人に入社してもらうようにしている。高卒の新卒採用の場合、企業理解が不十分なまま入社するケースも多く、ミスマッチが生じやすかった。しかし中途採用では、応募者が職務内容を理解した上で応募するため、入社後のミスマッチが大幅に減少したという。このように、応募段階で情報発信の質を高めることは定着率の向上にも寄与していることがわかる。

また、採用コストを削減するために、「社員からの紹介」を重視する企業もみられた。社員が知人や友人の中で転職希望者に声をかけ、会社を紹介する形である。この方法は、コストを抑えられるだけでなく、紹介者と被紹介者の間に信頼関係があるため、採用後の定着率が高いという。ある企業は、この紹介制度によって前年に比べ中途採用者を 20 名増やすことができた。さらに、「出戻り社員」を積極的に受け入れる動きも確認された。

このように、中堅・中小企業は中途採用に注力することで、安定的な人材確保を図っているのである。

## ③ 外国人材、女性の活用

人手不足への対応として、外国人材や女性を積極的に活用する動きが広がっている。例えば、派遣社員として働いていたベトナム人が正社員となり、リーダー・班長といった管理・監督者に登用されるケースもみられた。この外国人材は、現場の中核的な人材として通訳を兼務しながら実習生への指示伝達を担っている。また、別の企業では外国人材が全従業員の約 2 割を占め、そのうち複数名が管理・監督者に登用されていた。同時に、製造現場における女性の活用も進んでいる。ある工場では従業員の半数を女性が占め、女性の管理・監督者も誕生している。このことから、中堅・中小企業は外国人材や女性を単に受け入れるだけでなく、管理・監督者への登用まで含めて活躍の場を広げることで、人手不足への対応を図っていることがわかる。

## ④ デジタル化・自動化の推進

人手不足への対応として、中堅・中小企業はデジタル化・自動化にも積極的に取り組んでいる。ある企業では、過去の保全カルテをデジタル化し、タブレットで管理するだけで

なく、人が介在しない自動化ラインの構築も実現した。また、デジタル化の初期段階に一定の工数が生じることを理解しつつ、「見える化」による在庫削減や工数削減、品質の安定化、不良率低下といった効果を期待し、段階的に取り組みを進める企業もみられた。

一方、多額の投資を伴わずにデジタル化を進めている企業もある。例えば、Slack や Google Workspace を活用し、加工不良発生時に Google フォームへ入力する仕組みを導入した結果、従来の紙記録に比べて月あたり 4～5 時間の業務削減が実現した。さらに、手書きの作業日報をノートパソコンによる入力に切り替え、電子掲示板モニターやスマートウォッチの呼び出し機能を併用することで、現場の情報共有の効率化も進んでいる。

## ⑤ 認定の取得によるアピール

中堅・中小企業のなかには、「ホワイト企業」や「健康経営優良法人」、「愛知ブランド企業」など、各種認定の取得を通じて自社の魅力を発信しようとする動きもみられる。例えば、ある企業は 4 年連続で健康経営優良法人に認定され、さらに約 2 年かけて「愛知ブランド企業」の認定を取得した。また、別の企業では、ホワイト企業認定を合同説明会などの採用場面で活用し、「安心して働ける企業」であることを示すアピール材料としている。これらの認定取得には一定のコストがかかるものの、採用活動において「良い会社」であることを示す有効な手段となっている。

## 2) 定着のための職場づくり

中堅・中小企業は新卒採用・中途採用の双方に力を入れているものの、第 2 章でみたように、入社から 3 年以内の早期離職に加え、入社 10 年を経た管理・監督者クラスの人材が転職するケースも増加している。こうした中、従業員の定着を図るために、各企業はさまざまな工夫を行っている。

### ① コミュニケーションの活性化

従業員とのコミュニケーションを活性化するため、社長自らが面談を実施する企業もある。ある企業では、社長が全従業員と一人 10～15 分の面談を行い、業務上の困りごとだけでなく、私的な話題にも耳を傾けている。例えば、小さな子どものいる従業員から「1 日休むのはもったいないので、午前だけ有給休暇を取りたい」という声があり、これをきっかけに半日有給休暇制度が新設された。社長面談は負担が大きいですが、従業員の間では「社

長に直接言えば実現する」という意識があり、意見を出しやすい雰囲気が形成されているという。また、「第三者のほうが話しやすい」という考えから、総務担当者が月1回話を聞く機会を設けたり、新入社員に対して職場リーダーが月1回のフォローアップ面談を行ったりする企業も確認された。

こうした定期的な面談に加え、日常的な声かけを重視する企業も多い。ある企業は、管理者が毎日、従業員に声をかけるよう努めている。例えば、「トイレに行くついでに現場を一周し、『調子はどう？』『大丈夫？』と声をかける」という実践である。これにより、管理者と従業員との心理的な「壁」がなくなり、困りごとを共有しやすくなっている。また、同期でLINEグループを作り、そこに総務部長も加わって連絡事項を共有し、「今日でGW終わりだけど、明日、会社においでね」といった声かけをしている企業もある。

さらに、社内イベント（社員旅行、忘年会、フットサル、QC大会、フェスなど）を通じた交流促進にも工夫がみられる。ある企業では、社員旅行で「新入社員を必ず楽しませる」ことを方針とし、役員・管理職は率先してお酒を注ぐ側に回る。旅行中は自由行動を多く設ける一方で、食事は全員でとるなど、交流の場を意図的に設けている。また、参加しやすいように宿泊を個室にする、懇親会費を年3回・各3,000円補助するなどの工夫もみられる。従業員一人あたり年1万円を支給し、部署単位での食事会などに活用できる「コミュニケーション活動費」を支給している企業もあった。

このように、中堅・中小企業は面談や日常的な声かけ、社内イベントといった複数の手段を組み合わせることで、従業員が意見を述べやすい環境の構築を図っている。

## ② ミスを報告しやすい職場づくり

「ミスを報告しやすい職場づくり」を展開している企業もある。同社では、新入社員であってもベテランであっても、誰もミスをする可能性があるという前提に立ち、ミスが起きた際には、個人を責めず、「なぜそのミスが起きたのか」という原因に焦点を当てる。作業ルールや環境に問題がなかったかを検証し、再発防止に努める姿勢である。管理者は「現場を支えている作業員こそ大切にしなければならない」との考えから、日頃から「何かあったらいつでも言ってほしい」と従業員に声をかけ、心理的安全性の確保に努めている。

以前、納品した製品の一部分が欠けていた際、当初は原因が特定できなかったものの、管理者の冷静な対応により当事者が自らミスを報告した事例があった。この出来事がきっかけとなり、「ミスを報告しても怒られない、むしろ正直に言うことが評価される」という認識が職場全体に広がった。同社では、ミスを報告した従業員に対して「よく言ってくれた」と声をかけることを徹底している。

こうしたミスを経験しやすい職場づくりは、信頼関係の構築と職場定着の促進にとっても極めて重要だと考えられる。

### ③ 個々の従業員の希望を尊重する体制

従業員の希望や適性を踏まえて配属先を決定している企業もある。異動の時期は固定されておらず、一つの部署に長く在籍する者もいれば、短期間で異動する者もいる。リーダーであっても、必ずしも同じ部署に長く留まるわけではない。こうした柔軟な人員配置は、従業員の「やりたい」「なりたい」を実現できる環境を整備し、人と職務のミスマッチを防ぐうえで一定の効果を有している。

さらに近年では、働く人々の価値観にも変化がみられる。かつては「夜勤で収入を増やしたい」という考え方が一般的であったが、現在は「収入よりも生活を重視したい」と考える従業員が増加している。こうした意識の変化に対して、夜勤を希望しない従業員には昼勤のみの勤務を認めるなど、柔軟な働き方を選択できるようにする企業も現れている。

以上のように、従業員の希望を尊重する柔軟な体制は、従業員が働き続けやすい環境を整えるうえで重要であり、職場への定着にも寄与すると考えられる。

### ④ 働き方改革の実施

従業員の定着率が高い企業は、働き方改革にも積極的に取り組んでいる。例えば、ある企業では、有給休暇の取得を積極的に促しており、有休取得率が90%を超えるほか、男性の育児休業取得も進んでいる。また別の企業では、長時間労働を抑える取り組みを継続的に行っており、月平均の残業時間は2時間程度、多い従業員でも12時間前後にとどまっていた。このような取り組みは、従業員にとっての働きやすさにつながり、結果として定着率の向上につながっている。

### ⑤ 給与の引き上げ

昇給を年次ベースで一律に行うだけでは離職につながるケースもあるため、離職の兆しがみられる時期を見計らって給与を引き上げる企業も確認された。例えば、3年目で5,000円、4年目で6,000円といった形で段階的に昇給を実施し、転職を考え始める時期に給与を上げることで、従業員の離職を防ごうとしている。また、班長やリーダー等の役割を果たしている人に対しては、働き方に応じて賃金体系を変更している企業もある。

### 3) 教育・学習機会の確保

#### ① 外部研修への参加

中堅・中小企業の多くは、納入先での教育・研修の機会を上手に活用し、安全・品質・技能に関する教育を受けるとともに、必要に応じて外部研修も取り入れている。例えば、ある企業では入社後 30 日間の外部研修を実施し、社会人としての基本姿勢から、旋盤・フライス盤といった機械加工の基礎知識までを、テキストとテストを組み合わせながら集中的に学習させている。その後、約 2 か月間の社内研修で工場内の複数部署を週ごとに経験させることで、業務内容への理解を深めている。

さらに、新入社員に限らず、管理・監督者を対象とした研修も体系的に実施されている。昇進段階に応じて班長や主任クラスに TPS に関する外部研修を受講させ、課長との面談や講習後の役員への成果報告を制度化している企業も存在する。

このように、外部研修と社内研修を適切に組み合わせることで、中堅・中小企業は社員の技能向上とモチベーション向上の両立を図っている。

#### ② 管理・監督者の育成

第 2 章で言及したように、近年班長等への昇進を希望しない従業員が増えている。与えられた指示は遂行できても、コミュニケーションが苦手で、部下の育成や指示出しに抵抗を感じる従業員が多いという。

こうした状況に対して、ある企業では班長や組長といった管理・監督者を対象に、ハラスメント教育や管理能力向上研修を体系的に実施している。とくに支援型リーダーシップ研修では、部課長から班長・組長までの管理・監督者を対象として、上司としての適切な関わり方やハラスメント防止の留意点、多様な性格をもつ部下への指導方法などを学ぶ。研修は半年間にわたり、月 1 回・1 コマ 3 時間のペースで行われている。

一方で、社内の全体朝会や全社ミーティングを通じて管理・監督者の育成に成功している企業もある。その企業では、組長や工長を中心に教育を開始し、毎朝決められた時刻から全管理・監督者を集めて全体朝会を実施している。各職場に任せると温度差が生じやすいが、全体朝会では全職場が同じ基準で切磋琢磨できるという。成果を上げた管理・監督者には、全社ミーティングで発表する機会が与えられ、発表を通じて成長や達成感を実感し、さらなる意欲向上につながっている。こうした取り組みにより、説明力や巻き込み力といった管理・監督者としての基礎的能力が培われている。

### ③ 技能継承に向けた新たな取り組み

かつてのように「背中を見て学ぶ」だけでは技能継承が難しくなっている。そこで、一部の企業では、作業手順の動画や手順書を作成するなど、技能を言語化・可視化する取り組みを進めている。また、資格取得に向けた受講料の全額負担や勤務時間内での講習会参加を認めるなど、会社として資格取得を全面的に支援する体制を整えている。さらに、OBによる学習会や社長主催の QC 検定学習会など、社内で学び合う場を定期的に設けることで、社員の学習意欲を喚起する取り組みも行われている。

## 4) 評価制度の再構築

近年、中堅・中小企業において、人事評価制度や評価プロセスを見直す動きがみられる。ある企業では、人事評価を班長・部門長・工場長の三段階で行い、複数の立場から評価を行うことで、一人の判断に偏らない仕組みを整えている。評価項目は、共通項目、部門ごとの専門項目、カイゼンや QC 活動を対象とした加点項目で構成されており、さらに 360 度評価を取り入れて、相互に点数化して評価する方式を採用している。評価結果は社長や管理者が全社員と面談を行う形でフィードバックされており、評価方法やフォーマットも社員に公開することで透明性を高めている。

こうした制度の見直しにあたり、外部のコンサルティングを活用する企業も多くみられた。例えば、ある企業では約 200 万円を投じて評価制度を整備し、A ランク取得で昇格、B ランクを 2 回取得すれば昇給できるといった基準を定めた。自己評価→課長による一次評価→課長間での目線合わせ→社長による最終判定という流れを踏むことで、判断の公平性を担保している。

また別の企業では、等級制度を導入し、班長・組長を「監督者」、工長・係長を「管理者候補」、課長以上を「管理者」と位置づけている。役職ごとの権限や責任、給与水準を明確に示すことで、社員のキャリアパスを描きやすくしている。

このように、中堅・中小企業においても、人事評価制度を再構築する動きが広がりつつある。従来の属人的な評価から、複数評価・360 度評価・等級制度といった仕組みへ移行し、評価プロセスの透明化と公平性の担保に努めている。

## 5) 積極的なダイバーシティの推進

### ① 急増する外国人材への対応

近年、外国人材の受け入れが増加するなかで、中堅・中小企業はさまざまな工夫を行っている。ある企業では、外国人材を安定的に確保するため、自社で受入機関と送り出し機関の運営まで行っている。同事業は「現地の人々が日本で困らないように」という思いから始まったもので、20年以上にわたる信頼関係の蓄積により、現在では「優秀な送り出し機関 6 社」として国から表彰されるまでに成長している。

一方、経営者が直接ベトナムに赴き、現地採用を行っている企業もある。採用後は、生活面での不安を取り除くため、経営者が保証人となってアパートを社宅として借り上げるなど、手厚い支援を実施している。同社では当初、人手不足への対応として外国人を受け入れていたが、現在では永住権取得の支援や管理・監督者への登用を進め、生産現場を支える人材として育成している。外国人従業員の側も、「高賃金よりも安全性を重視して日本を選ぶ」傾向が強まっており、同社は永住権の取得までを見据えた支援体制を整えている。

現場での作業を円滑に進めるため、多言語対応の工夫も行われている。掲示物をフィリピン語・ポルトガル語・インドネシア語・日本語の 4 ヶ国語で表記したり、作業手順書を翻訳して共有したりする事例があった。また、管理・監督者に登用された外国人従業員は、通訳業務を担いながら、現場の橋渡し役としても重要な役割を果たしている。さらに、言語・文化差によるコミュニケーション上の課題に対応するため、「外国人とのコミュニケーションの円滑化」をテーマとした QC サークルに取り組んでいる企業も確認された。

### ② 女性が働きやすい環境の整備

人手不足が深刻化するなかで、将来的な労働力確保の観点から、女性でも働きやすい生産現場を模索する動きが広がっている。ある企業では、従来男性が中心に担ってきた作業工程について、各作業に要する時間や必要とされる経験・技能を分析し、作業の細分化を進めた。その結果、治具のセットなど女性が得意とする工程を適切に配置できるようになり、女性従業員の比率は全体の約 3 割にまで増加している。

また、時差出勤、時短勤務、介護・看護休暇などの子育て支援策を充実させた結果、女性従業員が全体の約 4 割を占める企業も現れている。リクルート・ジョブズ・リサーチセンターの調査によれば、30～40 代の女性求職者は勤務日数・勤務地・勤務時間帯・勤務時間数・職場の雰囲気などを重視する傾向があるという。こうした点に着目し、従業員の悩

みや要望に一つひとつ対応していくことで、いわゆる「M字カーブ」が低下する時期にも働き続けやすい環境が整えられた。さらに、インスタグラムなどの SNS を活用して情報発信を強化した結果、応募者が増加するとともに、家族・友人・知人の口コミによる入社も広がっていった。

これらの取り組みは、単なる人手不足の緩和にとどまらず、女性が長期的に活躍できる職場環境の整備にも寄与していることがわかる。多様性に対応することにより、生産性向上にも大きく寄与している。

## 6) 小括

本章で見てきたように、中堅・中小企業は人手不足という構造的課題に直面しながらも、採用の工夫や職場環境の改善、教育制度の整備、評価制度の見直し、そしてダイバーシティの推進など、さまざまな側面から「人のマネジメント」に取り組んでいる。こうした地道な実践の積み重ねが、中堅・中小企業の持続的発展を支える原動力となっているといえよう。

一方で、こうした取り組みを十分に実践できる企業は依然として限られており、中堅・中小企業が安定的に人材を確保し育成していくためには、企業内部の努力だけでなく、サプライチェーン全体としての支援や環境整備が欠かせない。次章では、健全で持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、OEM メーカー、ティア 1 サプライヤー、国・自治体、中堅・中小企業それぞれに対して提言を行う。