

第5章 中堅・中小企業への提言 サステイナブルなサプライチェーン構築に向けて

1) 中堅・中小企業の格差拡大の要因

中堅・中小企業は、その限られた経営資源のもとで、日常業務を遂行するための人材管理や設備の保全をおこなないながら、将来の事業の維持および発展のための人材教育及び設備への投資計画をおこなっている。本調査で対象となった中堅・中小企業は、人材教育や設備投資が順調であると実感している企業と、日々の事業運営に時間や労力が大幅にとられるために人材教育や設備投資に手を回せずに困難を感じている企業との間に、広く格差があるように感じられた。その格差の要因の一つとして、人材教育や設備投資といった費用や時間がかかる投資について、外部の経営資源をうまく利活用し、その経験を社内で積み重ねられているかどうか重要なものであった。よって本章では、中堅・中小企業への提言として、外部機関の利活用の現状、および調査対象企業の活用事例について整理する。

2) 人材教育に関わる外部機関の活用

今回調査対象となった企業のほとんどが、人材教育に関するノウハウや人手および時間といったリソースの不足について言及した。限られた人員や時間のもとで日々の事業運営をおこなっている中で、現場に余力がなく、人材教育に割くための人員や時間を確保するのが難しいという声が多く企業の挙げた。さらに調査対象となった企業のうち、Off-JTを含む人材教育専門の部署や人材がおらず、OJTが教育のほとんど（またはすべて）を占めていると話した企業が多かった。

中堅・中小企業でおこなわれる人材教育の主な手段は、日常業務において経験豊富な上司や先輩、管理職などの人材が教育を現場でおこなうOJTと、いわゆる座学形式で、集団研修や講習会等を通じて現場から離れておこなわれるOff-JTである。前者は事業運営を進めながら実行でき、また教えられる側の従業員が実践的な知識やノウハウをいち早く習得することができる。経済面でも時間面でも節約され、かつすぐに実践で活用できる人材を育成できるため、OJTは中堅・中小企業にとって大きなメリットがあるといえる。一方後者は、体系的かつ俯瞰的な知識、また管理職や専門的職種などに関する専門的な知識を得られ、現場での学びをより深めることができるというメリットがあるが、教育を受ける者も施す者もどちらも現場から離れておこなうため、現場業務をストップさせて実施しなければならず、また講習内容によっては短期的には利益に繋がりにくいというデメリットが発生する。

本調査でヒアリング対象となった中堅・中小企業の多くが、「Off-JTをするほどの時間や

人材の余裕がなく、また教育や研修に用いる資料やカリキュラム等を社内で作成する余力やノウハウがない」と声を挙げた。中には、OJTの時間を確保することも困難で、「管理職や先輩従業員といった教える側が忙しいあまり、新入社員に教える時間が取れず、最終的に採用後の定着率が低くなってしまった」という例も見られた。

このように、人材に対する教育への時間や労力を割くのが困難である中堅・中小企業が増加すると、事業継続に関わる知識やノウハウの従業員間の伝承、ひいては、安全、品質、改善といった製造の重要な根幹の質の維持に将来的に影響するおそれもある。また、管理職や専門的職種の人材の教育の Off-JT の機会が失われることで、俯瞰的な視点をもつ管理職候補や幹部候補を社内で育成することの効果が減少する可能性もあり、教育に対する投資控えは由々しき事態であるといえる。

一方、本調査の対象となった企業の中では、社内での教育のみに依存せず、外部機関のリソースをうまく活用することで社内のリソース不足を補い、効果的に従業員の教育をおこなっている企業もあった。ここでは、外部の教育機関の利活用と、他社の教育への相乗りとの二つのパターンについて、それぞれを活用している企業の事例をもとに、中堅・中小企業への示唆を整理する。

① 教育の目的別で外部機関を活用

人材教育に関して外部機関を有効に活用している例として、専門教育と基本的な教育とをすみわけて、外部の教育機関と社内教育の中で適材適所で教育を受けさせているという企業が複数あった。特に、自社はうまく活用できていると述べていた企業は、リスクアセスメントや専門技術といった企業特種的な教育や専門的な教育は、自社で制作した教育内容を適宜アップデートさせたいうで社内で OJT 主体で対応した。新人研修や管理職研修、必要な免許の講習会や受験対策勉強会、汎用的な労働安全やスキルアップ研修などの基本的な教育は、他社の研修への相乗りや、公的機関が実施するセミナーや講習会、養成校、コンサルタントなどの外部機関を活用していた。外部機関の Off-JT の機会を活用することで Off-JT の計画や準備等に係るリソースを節約し、日常の事業運営に及ぼす影響を最小限にとどめながら、適宜人材育成の計画を進めることができている事例であるといえる。

他社への汎用性が高い教育は比較的外部委託しやすく、教育内容も充実しており、また各個人に必要な研修を適宜受講可能である。さらに他社従業員との交流も貴重な機会であり、自社内でジョブローテーションをする余裕がなくても、客観的視点を習得できるというメリットも大きい。たとえば管理職向けの研修などの階層ごとの研修では同じ階層の従業員同士の交流が、同業他社や他業種との相乗りができるような基本教育では他業種との交流

が生まれる。従業員の視野拡大とさらなる成長のためにも、積極的に外部の教育機関の研修を活用されたい。

昨今、地域の包括的な経済規模の維持のためにも、中小企業の人材教育および採用の支援には公的機関および地方自治体も力を入れている。特に今回調査対象となった企業の中で公的機関の人材教育支援を活用している企業は、県や市などの地方自治体の支援を活用していると回答した。今回調査対象となったある企業は、「自治体がおこなっている中小企業向け人材教育支援の研修会やセミナーなどを定期的に調べ、様々な教育、研修機会を探しては従業員に参加させることで、教育への不安はない」と述べていた。中堅・中小企業においては、公的機関や民間機関の支援について幅広く選択肢を探し、自社に適したものを選び、負担可能なコストを勘案しながら高い教育効果を得ることが推奨される。

② 一過性の教育の課題

一方、外部機関の教育プログラムを活用する場合の課題として、企業側の教育ニーズと教育内容のマッチング、および教育内容の従業員への定着があげられる。外部機関に教育を初めて委託する場合、期待していた内容と違った、あまり役に立たなかった、といった事態が事後的に発生し、教育のニーズとマッチしない教育内容であった場合に、かけた時間とコストに対するメリットが得られないということになりかねない。本調査でも、「民間の人材育成セミナーを従業員に受講させたが、特に効果がなかったため、一回きりの利用で終わった」という例がみられた。双方のマッチングを高めるためにも、利用する側が外部機関の教育内容を事前に吟味することが重要であり、教育機関側は研修内容や目的等を細やかに発信する必要がある。

また、教育が一度きりになってしまうものについては、得られた知識や考え方の定着が課題となる。人材教育の長期計画に基づいて社内で定期的実施する教育プログラムとは異なり、外部機関の教育プログラムの多くは、どの企業にも汎用性の高い内容を一回、または限られた回数で実施する。そのため、受講内容を日常業務とすり合わせて実践するという機会がなければ、時間の経過とともに教育効果が薄れてしまうことが懸念される。実際に、本調査の対象となった企業には、「一過性の教育にも限界があるためあまり価値を感じていない」という声もあった。

③ 納入先のティア1企業やOEMメーカーといった大企業との教育の融通

本調査で、これまでの人材教育や育成について効果があったと声が挙がったものの一つに、ティア1企業やOEMメーカーといった大企業の人材教育の相乗りの受講を活用する

というものが挙げられた。企業によって様々なパターンが存在していたが、大まかに分類すると、1)大手納入先のサプライヤー向け人材教育・研修の活用、2)カイゼン活動や安全に関する他業界のメーカーのアドバイザーの講習の活用の2種類が挙げられる。

大手企業がサプライヤー育成の目的で、複数のサプライヤー合同で共通の人材教育・研修の機会を提供している事例が複数あった。日常の取引において付き合いのある企業が主催する研修は、中堅・中小企業側にとって活用のハードルが比較的安く、またおかれた業界の状況や取引関係も踏まえての教育内容であるため、ミスマッチの可能性が低い。さらに、長期的で安定した取引がある企業間であれば、数カ月、数年間にわたる長期のプログラムでの人材育成の機会の提供も可能となる。本調査の対象でも、「グループ会社同士で、新入社員研修、階層別研修、問題解決力育成の研修は大手取引先に依頼する」という事例や、「コーチング研修やコミュニケーション研修といった、各企業に共通する必須の教育は複数社で大手のものを活用する」といった事例が多数みられた。ただし、ティア1企業やOEMメーカーの研修機会の提供の意向に依存するため、大企業側の事情で研修機会が途中でストップされてしまうこともありえることが懸念される。

また、カイゼン活動や安全といった、どの企業でも共通するような汎用性の高い知識については、非自動車業種も含め、ティア1企業やOEMメーカーといった大企業の力を借りて教育を実施しているという企業も複数あった。たとえば、大企業のカイゼン室があってその支援を受けている企業や、非自動車業種で、自動車関連のアドバイザーの講習を定期的に受講しているなどの事例が複数あった。工場を有する業態であれば、安全や品質の部分に関してはTPSとは親和性が高く、他業種であっても自動車業界のノウハウを横断的に中堅・中小企業に共有することは大いに意義がありそうである。また、そういった機会を利用したことのない企業でも、最優先である工場の中の安全に関する指導が欲しいという声も挙げられた。

最後に、関係会社やその他の大手企業に、人材教育の制度設計に関するノウハウや情報を共有してほしいという需要も顕著であった。自前教育に対するアドバイスや、制度設計の手伝い、さらには大手企業の教育プログラムや事例紹介といった情報共有をしてほしい、という声が複数社から挙げられた。中堅・中小企業においては、階層別の人事制度や教育計画について整備されていないところも存在し、そういったものを構築するためのノウハウや知識が社内で蓄積されていないため、制度設計の整備に大きな労力がかかることが予想される。さらに、設備保全や人材確保のためのリソースが限定されている中堅・中小企業にとって、そこに数千万円といった資金をコンサルタントに支払うのは非常に困難である。本調査では、実際に受注元のティア1企業やOEMメーカーの大企業の人事部は、仕入先の人事と

交流する機会が少ない、または全くないという事例がほとんどであった。今後、大手企業により、中堅・中小企業の社内で人材が健全に教育される制度設計のためのノウハウの共有がなされることは、大きな効果が期待される。

④ ティア1企業やOEMメーカーなどの納入先による現場での指導

さらに本調査の対象となった企業のうちの複数において、ベテランの役員や社員が非常に有効であったと声を揃えていたのは、納入先であるOEMやティア1のメーカーの担当者が中堅・中小企業の現場の生産ラインにかつて踏み込んでおこなっていた、生産や設備保全に関する教育や指導である。本調査の対象となった企業のうち、「20~30年ほど前は、納入先の大企業の担当者が何度も仕入先を尋ね、『現場の困りごとを汗をかいて解決する』経験を通じ、顧客に仕事の様々な局面において厳しく指導された経験が、社内の価値観やノウハウの蓄積に影響している」という声が2社から挙げられた。その際、何か特別なプログラムがあったわけではなく、中堅・中小企業の生産現場で突発的に生じた問題の解決のために納入先の企業の担当者が駆けつけて、その中の様々な局面で相談と指導を相互におこなえる関係性の構築があった。大企業側からすると、仕入先の企業の生産ラインが止まることで自社の調達や生産も滞るため、積極的に仕入先の様子を伺いにいくという理由もあり、現在と比較すると訪問頻度がずっと高かった。かつての高度経済成長期も含め、業界の成長著しい時期には、相互にメリットのある指導・教育の関係性が構築されていたといえる。

近年は、ティア1企業やOEMメーカーといった納入先の大企業が、仕入先の中堅・中小企業に対して取引上の圧力や負担をかけることがないよう、仕入先に対して指導したり課題を出したりする機会がほとんどない状況である。しかし、本調査の対象となった一部の企業のベテランの役員や社員からは、「過去のような厳しい指導の方が中堅・中小企業の現場が育つ」、また「社内での教育や事業運営等に関する考え方やノウハウのヒントが大企業から得られ、会社が成長する」という声が複数挙がり、そういった指導のニーズが中堅・中小企業に潜在しているということがわかる。また、納入先の大企業の担当者との公式・非公式なやりとりの中で信頼関係が構築され、その中で情報共有が、新しい改善や問題解決のアイデアの着想や、中堅・中小企業の従業員や役員のモチベーション向上に貢献することもあったという。

ただし、大企業が目線を中堅・中小企業に合わせた取組みが肝要である。「取引先から指導に来てもらっても、毎月来て課題を与えられると、対応が難しくなる恐れがある」という声が他社から挙げられているからだ。中堅・中小企業は、日々の受注分の生産を、限りある経営資源や時間の中でこなしており、その他のことに時間や人員を割くことが非常に難しい。

そのため、生産活動に貢献すること以外で課題が出されると、その課題に取り組めなかったり、その課題に取り組むことでその他の日常の生産活動や人材育成に影響が出てしまったりする恐れがある。

上記のことから、中堅・中小企業の将来の存続と発展のためには、OEM やティア 1 の大企業における仕入先の生産現場をよく知る担当者と、その中堅・中小企業との間で、現場での支援の機会について協議する機会が設けられることが、非常に重要な支援の一つとなりうるといえる。大企業から生産技術や調達に明るい人員を、希望する中堅・中小企業に派遣し、その企業の日常の生産業務に貢献できる形で、現場のことや人材教育について困りごとを一緒に汗をかいて問題解決できるような支援の形が望ましい。また、納入先から派遣される人員にとっては、そのような機会は中堅・中小企業の状況や技術力、生産力等の情報を得る場となり、また業界構造や生産、調達のあり方に関するより広い視野を得ることにもつながり、その従業員自身の成長にも貢献するであろう。さらに納入先のメリットとして、上述のような中堅・中小企業の実業活動に対する継続的な支援活動は、企業間の良好かつ持続的な調達関係の構築、および信頼関係の構築に寄与し、ひいては将来にわたる長期的で安定的なサプライチェーンの構築につながると予想される。

納入先の大企業と仕入先の中堅・中小企業とで人材の交流をおこない、中堅・中小企業の現場の保全や人材教育につながる活動を協働することに、双方にメリットが発生する仕組みができると、これらの活動が持続可能な形で自然と定着することが期待できる。この協働体制を実現するためには、ティア 1 企業や OEM メーカーによる支援のあり方について、ティア 1 企業や OEM メーカー側は情報の吸い上げが、中堅・中小企業側は必要な支援の発信ができる関係性や場づくりが有効である。

3) 「組織の小ささ」をメリットとした人材の採用と定着

労働の売り手市場の昨今、中堅・中小企業の採用が非常に困難な状況であるのは、言わずもがなであろう。実際に本調査の対象となった企業も、高卒採用や大卒採用は何年もできていないという企業が半数を占めた。特に有力企業が多い東海 3 県からの採用は年々厳しくなっており、また職種や業界によってはその分野の技術職や現業を志望する学生が比率的に下がっており、少子化も相まって製造業全体が採用が困難な時期に突入している。

その中で、採用のための工夫をおこなっている企業や、定着するための努力に成功している企業の事例もあった。採用の工夫の一例として、「地方(九州)の特定の大学のスポーツ協賛をおこなうことで、学生を安定して斡旋してもらって定期採用しており、採用と教育のテンポが整った」という事例がみられた。全国津々浦々、様々な規模の大学がある中、採用

競争が比較的穏やかな地域の大学にアプローチしたことが功を奏した事例であろう。

一方で、中途採用に焦点を絞り、定着率の向上をもって長期的な人材を確保するという戦略を取るという事例も複数見られた。本調査の対象となったとある企業では、従業員の少なさゆえ、中小企業の経営陣が従業員全員の労務状況を把握し、メンタルや暮らしといった業務外でもトラブルがあれば一緒に解決する、という家族的雰囲気や面倒見のよさで、数年間一人も辞めていないという。その企業では、大企業に勤めていたがメンタルヘルスの不調で辞職した人材や、地域に密着して穏やかに働くことを希望する人材に関する情報を、地域のネットワークを通じて仕入れて採用していた。中堅・中小企業の経営者や管理職においては、地域の商工会議所や青年会議所といった機関における地域の人々との関わりを積極的にもつことで、それが人脈や情報の源泉となり、効果的な中途採用につながる可能性がある。

また、本調査の対象企業のうち、定着率が高かった企業は総じて、従業員が悩みを抱えた時は細やかに話を聞いたり、時間をかけて人材を大切にしていた。賃金を含む処遇改善、有給休暇制度や在宅勤務含む柔軟な働き方の充実および推進といった目に見えるサポートだけではなく、中小企業の特徴である組織の小ささをメリットに変え、軋轢や分裂のないアットホームで前向きな雰囲気の中で事業運営をおこなうといった、働きやすい環境を構築することも、間接的に従業員の定着率向上や人材育成に繋がるであろう。加えて、従業員が働きがいを見いだせる職場づくりを意識して、従業員に適宜責任や裁量を与え、新規事業の企画や大掛かりなカイゼン活動といった挑戦的な仕事を経験させることにより、自発的な成長の機会を作っている企業もあった。中堅・中小企業であれば、仕事に対して意欲的な人材を年齢やキャリアに関わらず抜擢し、大きな責任や裁量が伴う業務に携わらせることに障壁はない。このように、働き方が多様化している中、採用から働き方、成長の機会まで従業員一人ひとりに寄り添って柔軟に対応できるのは、組織の規模が小さい中堅・中小企業ならではといえる。

4) 設備投資に関わる外部機関活用

人材育成と同様に、設備投資も、中堅・中小企業の将来に資する重要な要素である。時間や労力、資本が限られている中で、現在の事業運営のためのものに加えて、企業が将来も存続するための設備保全・投資も必要な出資であることはまちがいない。本調査で対象となった企業の多くは、現状の事業運営のための設備保全で手一杯で、生産効率化や品質向上のための最新設備の導入や新事業開拓のための設備の導入に、なかなか資本を回せないのが現状であった。

その一方で、人材育成の場合と同様に、リソースが限られていても設備投資に積極的な企

業も複数あり、設備の老朽化を少しずつ新しいものに変える努力をしたり、最近でも新設備を導入して仕事を取りに行くという姿勢をもっている企業もあった。ここでは、設備投資に関する外部機関の活用例として、①補助金の活用と、②ティア 1 企業や OEM メーカーなどの納入先からの助言について整理して、それぞれの必要性と課題について述べる。

① 補助金活用の課題と示唆

本調査の対象となった企業の中で、設備投資に前向きな企業に共通しているのは、外部資金である補助金を積極的に活用したり、そういった機会の有無を積極的に常に探索する姿勢であった。そのような企業は、ものづくり補助金や省エネ補助金など全国規模のものから、県や市といった地方自治体、地域密着型の公的機関などの地域限定的なものまで幅広く情報収集し、自社に適したものに挑戦していた。さらに、時間や人員が限られていても、補助金用の申請書類作成を外注するという工夫もみられた。

一方、リソースの不足から補助金を活用できないという声も根強く挙がった。活用できない理由として多かったのは、1)国の助成金・補助金の制度が複雑で、理解に時間がかかり、そこに人員がさけないこと、2)応募を探したり資料作成するための担当者不在やマンパワーの不足、3)これらを外部委託する際のコンサルタントへの報酬の支払いが難しいこと、が主に挙げられていた。補助金で自社に適切なものが探せたとしても、いざ申し込みしようとしたら応募期限が短かったり、制度によって併用ができなかったりと細かい制限があることも、中堅・中小企業の申請を阻害する大きな障害となっている。本調査におけるとある企業の意見には、「補助金担当者がいたり、外部のコンサルタントに委託をおこなったりするくらの資金や人材にゆとりのある企業が、そういった補助金を申請しやすい立場にあるということで、余裕がないところに補助金が行き届く仕組みになっていないのでは」と指摘するものもあった。

補助金を上手く活用できている中堅・中小企業においては、補助金を活用するためのスキルや経験を社内で地道に積み重ねていた。自治体の窓口をはじめ、商工会議所、愛知県よろず支援拠点（あいち産業振興機構）、商工会連合会、中小企業団体、労働局など無料の相談窓口があり、そちらを活用する企業も複数みられた。限られたリソースの中で、補助金の探索や申請準備をおこなうことは負担が大きいが、相談窓口などを活用して経済的負担を少しでも軽減することで、補助金活用の第一歩とすることができる。

補助金制度を通じて中堅・中小企業をサポートする機関においては、申請する企業の補助金探索や申請準備にかかる時間やコストの負担を、可能な限り軽減させるような制度設計が求められる。たとえば本調査の対象からは、「補助金の種類が多く、またよく変わるため、

数年前から準備して臨む(調べたり人材を確保したり)ということができないという声が挙がった。補助金情報公開から応募期限までの期間を長期でとる、過去の申請内容からの大きな変更が必要ないような申請形式を採用する等、配慮が必要であろう。

② ティア1企業やOEMメーカーなどの納入先からの設備投資に対する助言

中堅・中小企業が設備投資に積極的になれない主な要因のもう一つは、自社事業の将来の不透明さにある。現在の受注や生産量が、数年後、10年後、それ以降にどのように変動しうるのかが予測できないのであれば、投資分の回収ができないことを恐れるのは当然であろう。今回調査対象となった企業のうち多くの企業が、納入先の企業に対し、事業の長期的なビジョンや業界の将来性に関する知見を共有して、ひいては生産や投資についての助言をしてほしいという意見をもっていた。中には、実際に納入先の企業と10年後、20年後のビジョンを共有していた企業では、投資の意思決定の材料となる情報共有をすることで投資判断に活かす事例もあった。

理想的には、ティア1企業やOEMメーカーといった納入先の企業が、将来のビジョンを惜しみなく仕入先に共有することで、中堅・中小企業の先行きの不透明感や将来への不安感が軽減され、それが将来への積極的な設備投資につながることを期待される。特に自動車業界に関しては、ソフトウェア調達や電動化へのシフトに関する調達方針が共有されているが、それ以外の将来に関する調達の方針は共有されておらず、不安を感じている企業が複数見受けられた。業界全体への影響力が大きいティア1企業やOEMメーカーといった大企業においては、関連部品ないし材料を生産している企業に対し、調達方針のタイムリーな情報共有が求められる。そこでたとえ発注が先細りになる未来が予想されていたとしても、中堅・中小企業が将来的にはオーバーフローしたところを他社と仕事を共有したり、顧客から他社発注してもらったり、場合によっては事業構造の転換の検討をする等のビジョンを立てやすく、ひいては投資計画を早期に立てて企業存続を確実なものにすることができると考えられる。本調査の対象となったとある企業の経営者は、「厳しい話をしてもらった方が、経営上の構えもできるからありがたい」と述べていた。ネガティブな情報も含め、可能な限り調達に係る情報共有をおこない、問題解決に対して協議することが、サプライチェーンの真の健全な維持および発展に繋がるであろう。