

# 実地調査

1. 実施日 平成22年7月2日(金)～3日(土)
2. 視察先 高崎卸商社街協同組合  
(高崎問屋街職業訓練会・群馬県高崎市)

## 3. 視察レポート

### 一. 背景

出発点は共同求人事業。中小企業は単独では人材確保が困難。平成2年から人材確保のための共同求人事業を開始。採用した人材を定着させるためにも教育訓練が重要。大企業は自社内に教育訓練を充実させているが、中小企業は共同化以外に教育訓練を充実させる途なし。(首都圏の労働市場特有の現象)

つまり、人材確保と定着化をセットで取り組む必要があるという認識である。



また、教育訓練の実績を重ねていたことも高崎の特徴である。「高崎問屋街職業訓練会」が群馬県の認定職業訓練を運営してきた。

2009年度からジョブカード制度に基づく職業教育訓練を開始することで教育訓練が一気に加速した。キャリア助成金も4/5と大きいことから企業のインセンティブにもなり、バラバラに行われていたOJTを体系化し、計画化するだけでも企業の業務改善に繋がることが期待される。

さらに、厚生労働省から「ジョブカード制度普及のためのモデル事業」を受託、卸売業を構成する主要6業態を中心に職務分析を行い、詳細な職務別能力要素の細目を体系化した。

代表的な「繊維衣服等卸売業」では、経営企画、庶務管理、法務管理、人事・労務管理、広報、情報システム管理、情報システム開発、財務・税務会計、管理会計、広告・宣伝、販売促進、催事、エリアマネジメント、店舗・営業計画、計数管理、人事管理・育成、売場管理、商品管理、接客販売、商品企画、デザイン、パターンニッチ、購買、加工先管理、品質管理、原価管理、生産技術開発、営業計画、営業管理、営業活動、顧客管理、納品、物流管理、在庫管理の34分野にのぼる。

この成果をもとにキャリア管理が容易になり、ジョブカードの保有者が離職を余儀なくされたとしても、キャリアカウンセラーのアドバイス等によりこれまで蓄積してきた職業能力を活かした円滑な労働移動の実現に大きく寄与することになる。

## 二. 教育事業の詳細

### 募集・広報

受講者の募集は、講座毎に開講1ヶ月前までに、組合加盟企業にメールで案内書が送付され応募を受け付けている。また、個別の案内書の他に、年度当初に年間計画を組合加盟企業に周知し、印刷費・郵送費を節約した方法が執られている。参考にしたいところである。



意見交換風景

### テキスト

テキストは全部手づくりである。本に書かれてあることをベースに、現場性を持たせた内容をプラスしている。ホットな話題を随所に織り込んでいることから、派遣元の企業からも高い評価を得ている。経営者にもテキストは送られ、内容確認の上、教育が行われている。

### 教育運営

教科書そのものが手づくりで独自の工夫されているからといって、教科書中心の座学だけでは単調なものになり、受講生は飽きてしまう。そこで、ミニテストを行う他、座学とケーススタディとグループ討議を組み合わせる運営している。

時間も夜のコースは40分を基本時間とし、18:00-18:40の後10分休憩、18:50-19:30の後10分休憩、20分間のミニテストを行っている。この他、欠席者への補講として30分の時間をとるなど親切的な運営が行われている。週末を利用した授業は50分-60分を基本時間としている。

### 基本は階層別教育

訓練会の「経営実務科」に設けられている以下の7つのコースは、⑦の売上債権管理講座以外はすべて階層別教育である。

全社員向けに①初級社員講座とフォローアップ講座(新入社員対象)②中堅社員講座(入社5-10年社員対象)③管理者講座(課長・部長対象)

営業関係者向けに④営業基礎講座(営業配属時、入社から4年程度の社員対象)⑤営業中級講座(営業経験5-10年社員対象)⑥営業管理者講座(営業管理者、課長・部長対象)⑦売上債権管理講座(顧客管理講座)(売上債権管理者対象)-が用意されている。

階層別教育は組織維持・発展の基盤であることから、教育訓練の中で最も需要規模も大きく、基礎的な教育である。

この他、訓練会の「情報処理科」のコースであるパソコン初級講座とパソコン活用講座は、基本スキルである。今後は、メンタルヘルスマネジメント研修さらにはフォークリフト資格取得や玉掛け技能資格取得など安全衛生に関する内容も視野に入れている。



中堅社員講座

## ニーズ調査

訓練会として、組合加盟企業を対象に、教育事業全体にわたってアンケートを実施することでニーズ調査を行っている。調査では、実施予定のコースの参加希望の有無や、不参加理由(該当者がいない、開催日程が合わない、自社でやっている、テーマがそぐわない)の他、実施して欲しいテーマ・内容を尋ねている。こうしたきめの細かいニーズ調査を行うことによって、教育のための教育に陥らないよう、絶えず、企業の教育ニーズに即した教育ができるような仕組みづくりに努めている。

## オーダーメイド

一社で10名程度の参加が見込まれるのであればその企業向けにオーダーメイドの教育訓練を行っている。単独開催が良い場合もあれば、異業種の混成チームが良い場合もある。

## 連携

訓練会では、教育関連事業を進めるに当たって、近隣の大学や高専、ポリテクセンターなどから講座内容についてのアドバイスを受けたり情報交換を行っている。また、県の担当課や県の職業能力開発協会の他、中央職業能力開発協会にも必要に応じアドバイスを求めている。

## 三. 青森への示唆

### ① まず、出来るところからやっていく。

高崎では、「初級社員講座」から始まり、組合加盟企業や受講者の要望を反映し「営業中級講座」「中堅社員講座」「管理者講座」「債権管理講座」などが追加されてきた。

また、ジョブカード制度に基づく職業教育訓練制度は、助成金を受けられるなど企業側のメリットも大きく教育訓練導入のインセンティブとして有効であることから、近い将来の実施を視野に取り組む必要はあるが、当面は取り組まない。

要は、債権回収やメンタルヘルス対策など組合加盟企業の要望に基づいたことから実施する必要がある。

### ② 会社派遣か？ 個人参加か？

高崎では、会社派遣が中心である。教育効果を考えれば会社派遣が理想であることは間違いないだろう。高崎では、社長から終了証書を手渡してもらうなど、研修効果を組織開発につなげるなど多面的な効果が期待できる。また、残業を命じられないなど勤務に配慮されるとか、研修時間は労働時間と明確に位置づけられるなどの効果も大きい。

しかし、企業派遣にマイナス点はないのだろうか、視察の2日目に「中堅社員コース」の座学を見学させていただいた。11名の受講生の多くが講師の話に耳を傾け一生懸命メモしている中で例外的に終始腕を組み全くメモをとらない受講者もいた。こうした受講者の意識レベルの統一なども必要な課題となろう。

高崎の場合は、首都圏という労働市場で大企業に伍して優秀な人材を確保し、内部養成しなければならないことが出発点であった。他方、青森の労働市場は大企業と採用競争をしているという認識がない。また、保守的なオーナー経営者の中には経営情報を開示する必要性の認識も乏しく、従業員をパートナーと見ていない経営者も存在する。

しかし、いやだからこそ、自費でも基本を学びたいとする中小零細企業の従業員は確実に存在するといえる。

仮に、企業派遣と個人参加とを並存させるとしたら、両者を一緒に教育する仕組み、募集の仕組みなどに独自の工夫が必要となろう。

### ③ 運営組織の組織化

高崎から学ぶべき点は多いが、最大のポイントは、企業側の要望を徹底して受け入れる仕組みである。テキストの事前チェック、参加者による評価レポートの検討、修了証書は社長から手渡すなどの仕組みを通じて、研修のための研修に陥らないよう企業のニーズに応えるための細かな配慮が随所に認められる。とりわけ、一般に教育研修の成果は見えにくいことから、少しでも成果を実感できないと派遣企業の派遣誘引は低下する。しかも、景気後退局面にあって予算削減対象となりがちであるのが教育研修予算である。派遣企業が研修成果に手応えを実感できる研修にするためには高崎以上の努力が求められる。

しかし、逆の見方をすれば、企業ニーズに徹底して応えた研修をすれば、安定した参加者を確保できるということである。マンネリに陥らず、時事課題などホットな話題を活かしながら、企業の要望にきめ細かく応えるために、主要企業から成る運営組織を組織化することも有効な方法であろう。（運営組織は、事実上サポーターズ組織となることも同時に期待される。）