

# 中小企業における 人材育成・能力開発

## ま え が き

大企業に比べ資本や設備に乏しい中小企業では、様々な環境変化に適応し経営の維持発展を図っていく上で、経営者も含めた就業者個人々のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占めている。しかしながら、実際には時間的・資源的制約や、ノウハウの不足などから中小企業における人材育成・能力開発は不十分なものになりがちで、中小企業の現状や今後の活動の方向性に即した政策的支援の必要性が高い。

こうした問題意識を踏まえて、労働政策研究・研修機構内に設けられた調査研究プロジェクト『中小企業における人材育成・能力開発』では、2007年度から2011年度にかけて、中小企業経営者、中小企業に勤務する従業員、育成・能力開発に携わる各種団体を対象としたアンケート調査やインタビュー調査を行い、それらの分析を踏まえて中小企業分野における人材育成・能力開発に対する政策的支援の方向性について検討してきた。

本書は、プロジェクトの集大成として、これまでの分析内容を調査研究の基本的な枠組みにそって見直し、適宜加筆修正をするなどして再構成したものである。本書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小企業における人材の育成、能力開発に関心がある方々に資するところがあれば幸いである。

2012年3月

独立行政法人労働政策研究・研修機構

理事長 山口 浩一郎

# 目 次

序 章 中小企業における人材育成・能力開発へのアプローチ	6
藤本 真・佐藤 厚	
第1節 中小企業における人材育成・能力開発に対する高い関心	6
第2節 中小企業における人材育成・能力開発にどう迫るか －労働政策研究・研修機構調査研究プロジェクト『中小 企業における人材育成・能力開発』の概要	8
第3節 本書における検討課題と構成	11
第1章 中小企業の事業活動・従業員構成・人材ニーズ	17
藤本 真	
第1節 はじめに	17
第2節 事業活動の展開	17
第3節 従業員の構成－年齢・性別・雇用形態－	24
第4節 人材ニーズ	27
第5節 結論	31
第2章 中小企業の募集・採用活動と人材育成・能力開発	34
藤本 真・大木 栄一	
第1節 はじめに	34
第2節 正社員の募集・採用活動の実施状況	35
第3節 正社員の募集・採用のルート	39
第4節 採用活動	43
第5節 求める能力の「見える化」の取組みと企業の募集・活用活動	52
第6節 募集・採用活動と人材育成・能力開発	54
第7節 結論	62
第3章 中小企業における職業資格の活用と機能	68
藤本 真	
第1節 はじめに	68

第2節	中小企業による資格の活用－必要性和評価－	69
第3節	企業の人事管理における職業資格の位置づけ －資格単位の集計から－	72
第4節	人材確保における資格の機能	80
第5節	結論	88
<b>第4章</b>	<b>内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）</b>	<b>93</b>
	佐藤 厚	
第1節	はじめに－問題関心と分析視点	93
第2節	企業調査データによる ILM と OLM の分析	96
第3節	従業員調査データによる ILM・OLM の分析	103
第4節	能力開発についての企業側からみた捉え方と従業員側か らみた捉え方－製造業の場合－	113
第5節	結論	120
<b>第5章</b>	<b>PDS サイクルから捉えた中小企業の教育訓練行動の特質と課題</b>	<b>125</b>
	藤波 美帆・大木 栄一	
第1節	はじめに－問題意識	125
第2節	企業の教育訓練行動を捉える分析枠組みと現状	127
第3節	教育訓練投資に積極的な企業の特質	146
第4節	従業員の人材育成・能力開発について方針を定めている 企業の特質	153
第5節	結論	157
<b>第6章</b>	<b>求める能力の「見える化」と教育訓練・能力開発</b>	<b>164</b>
	大木 栄一	
第1節	はじめに－なぜ求める能力の「見える化」が必要か	164
第2節	「従業員に求める能力」の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組み・「従業員の能力」を「知る」仕組み	165
第3節	「見える化」の取組みと企業の教育訓練行動	171

第4節	従業員からみた「求める能力」の「見える化」の取組み・「従業員に求める能力」を「知らせる」仕組み	179
第5節	従業員からみた「見える化」の取組みと企業（勤務先）の教育訓練行動	182
第6節	「求める能力」の明確化を巡る企業と従業員の認識ギャップ	186
第7節	結論	190

## 第7章 中小企業による教育訓練プロバイダーの活用

—経営者・業界団体の活用と教育訓練活動の特徴—	196
-------------------------	-----

藤波 美帆

第1節	はじめに一問題意識	196
第2節	活用している教育訓練プロバイダー	198
第3節	企業による教育訓練プロバイダー活用の規定要因	213
第4節	社外の能力評価制度と教育訓練プロバイダーの活用	221
第5節	結論	226

## 第8章 PDS サイクルから捉えた従業員の能力開发行動の特質と課題

大木 栄一

第1節	はじめに一問題意識	233
第2節	従業員の能力開发行動の特質と課題	234
第3節	仕事特性・組織特性と従業員の能力開发行動	250
第4節	教育訓練を巡る企業と従業員との認識ギャップ	254
第5節	結論	262

## 第9章 地域に「埋め込まれた」学習資源と教育訓練（能力開発）行動～

地域における「知」の連鎖に注目して	269
-------------------	-----

大木 栄一

第1節	はじめに一なぜ「地域」に注目するのか	269
第2節	地域における「埋め込まれた」学習資源	271

第3節	事例にみる地域における知の連鎖～ 「埋め込まれた」学習資源に注目して	276
第4節	地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と企業の 教育訓練行動の特質	286
第5節	地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡と従業員 の能力開発行動	289
第6節	従業員の能力開発行動の規定要因—地域における「埋め 込まれた」学習資源量との関係	293
第7節	結論	300
<b>第10章</b>	<b>中小製造業をめぐる社会的ネットワーク</b>	<b>306</b>
	姫野 宏輔	
第1節	はじめに	306
第2節	分析の背景—ソーシャルキャピタルを構成する要素	308
第3節	指標の設定	309
第4節	外部ネットワークの活用	313
第5節	ネットワークの活用と人事労務管理	319
第6節	結論	323
<b>終章</b>	<b>中小企業の人材育成</b>	<b>325</b>
	佐藤 厚	
第1節	各章の分析結果の要約	325
第2節	政策的含意と今後の課題	328
付録		339
索引		344
執筆者略歴		346