



---

---

---

労働政策研究報告書 No. 103

2008

JILPT : The Japan Institute for Labour Policy and Training

---

---

---

中小企業における能力開発・人材育成  
－予備的考察－

労働政策研究・研修機構

# 中小企業における能力開発・人材育成 — 予備的考察 —

独立行政法人 労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

## 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個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。また、わが国就業者の大半が働く中小企業セクターにおいて有効な人材育成・能力開発が行われることは、より多くの就業者のキャリア形成に大きく寄与することとなる。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あり、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。以上のような認識を踏まえて、労働政策研究・研修機構では、中小企業分野における能力開発や人材育成に対する政策的支援に向けて、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」を発足させた。

わが国の大半の就業者は中小企業分野で働いており、そこでの能力開発・人材育成は、業種、職種、地域などによって多様であることは容易に想像がつく。つまり、中小企業における人材育成・能力開発というテーマは、調査研究をしつくすことは到底できない広大かつ多様な領域を含んでいる。したがってこのテーマについての有意義な調査研究を進めるためには、明らかにしようとする事実・課題や、そうした事実・課題に迫っていくための調査・分析の枠組について十分に意識し、準備しておく必要があると考えられる。

そこで、本報告書では、中小企業分野における企業の取り組みや働く人々の活動についての調査研究に入る前の予備的考察として、中小企業分野の能力開発・人材育成についての経験的理解を深めていくために必要な視角について検討し、その視角に沿う形で、既存の統計資料や大量観察調査、あるいはパイロット・サーベイ的に実施した聞き取り調査の結果を基に、現状の分析を行った。その上で、最終部では、これからの調査研究、なかでも企業の取り組みや経営者団体の役割に関する調査研究における調査研究課題や、研究を進めていく上で必要な視角・留意点について整理した。

本報告書が企業経営者、労働者、組合関係者、政策担当者をはじめ、中小企業分野の人材育成・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。

2008年5月

独立行政法人労働政策研究・研修機構  
理事長 稲 上 毅

## 執筆担当者（執筆順）

ふじもと 藤本	まこと 真	労働政策研究・研修機構 人材育成部門・研究員	第1章 第2章第2、3節 第4章、第5章
いながわ 稲川	ふみお 文夫	労働政策研究・研修機構 人材育成部門 アドバイザー・リサーチャー	第2章第1節
ふじなみ 藤波	みほ 美帆	労働政策研究・研修機構 アシスタント・フェロー	第3章

## 目 次

本報告書の概要	1
第1章 中小企業分野における人材育成と能力開発	7
第1節 中小企業分野における人材育成・能力開発の動向	7
1. 主要な経営課題としての人材育成・能力開発	7
2. 中小企業における能力開発・人材育成の取組み	8
第2節 中小企業分野における人材育成・能力開発にどう迫るか	
－これまでの調査・研究における視角－	12
1. 「多様性」を捉える視角	13
2. 経営者団体の教育訓練・キャリア形成支援機能への着目	21
第3節 調査研究に向けての予備的考察－本報告書における検討作業－	23
第2章 雇用プロファイルと人材育成・キャリア形成における産業別の特徴	25
はじめに	25
第1節 産業別の雇用プロファイル	25
1. 中小企業比率	27
2. 雇用者数の増減	28
3. 非正規雇用者比率	33
4. 各産業の雇用プロファイル	36
第2節 キャリア形成の観点からみた各産業の特徴	37
1. 企業における教育訓練の状況	37
2. 各産業における離職の状況	39
3. キャリア形成の観点からみた各産業の特徴	41
第3節 「中小企業の能力開発・キャリア形成」の調査研究対象となりうる産業領域	42
第3章 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動	44
はじめに	44
第1節 分析の進め方	44
1. 使用したデータ	44
2. 分析の進め方	45
第2節 経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての活動	46
－他の団体と比べた特徴－	

1. 講習会・セミナー・通信教育の実施状況	46
2. 講習会・セミナーの内容	47
3. 今後の活動方針	50
第3節 協同組合・商工組合の教育訓練プロバイダーとしての活動	52
1. 講習会・セミナーの内容	52
2. 今後の活動方針	57
第4節 商工会議所・商工会の教育訓練プロバイダーとしての活動	59
1. 講習会・セミナーの内容（第2次調査データを使用）	60
2. 今後の活動方針	65
第5節 分析結果の検討	67
1. 現状の機能－強いところ、弱いところ－	67
2. 政策的支援に向けての研究課題－今後何を明らかにする必要があるのか－	73
第4章 経営者団体による能力開発・キャリア形成支援のための取組み	
－7 団体のヒアリング調査より－	75
はじめに	75
第1節 調査団体の概要	76
第2節 人材確保、能力開発・教育訓練支援の取組み	78
1. 人材確保のための取組み	78
2. 能力開発・教育訓練支援の取組み	79
第3節 まとめ－今後の調査研究に向けて－	82
1. 教育訓練・能力開発への取組みからみた経営者団体の類型	82
2. 団体加盟企業が行う教育訓練・能力開発との連携	83
3. 取組みを主導する人材	83
第5章 今後の調査研究に向けて	84
第1節 各業種における能力開発・キャリア形成の特徴	84
第2節 各業種の雇用プロファイル	85
第3節 中小企業分野の能力開発・キャリア形成における経営者団体の役割	87
第4節 今後の調査研究に向けて	88
1. 企業の人材育成・能力開発についての調査	89
2. 経営者団体の取組みについての調査	90
参考文献	91

## 本報告書の概要

### 1. 調査研究プロジェクト「中小企業における能力開発・人材育成」のねらいと本報告書における検討作業の位置づけ

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個人のスキル・ノウハウのあり様がより大きな比重を占める。また、わが国就業者の大半が働く中小企業セクターにおいて有効な人材育成・能力開発が行われることは、より多くの就業者のキャリア形成に大きく寄与することとなる。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能力開発・人材育成は不十分なものになりがちであり、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。

以上のような認識を踏まえて、調査研究プロジェクト「中小企業における能力開発・人材育成」では、中小企業分野における能力開発や人材育成に向けての政策的支援に資するよう、実態把握と分析・検討を進めていきたいと考えている。しかしながら、すでにふれたようにわが国の大半の就業者は中小企業分野で働いており、そこでの能力開発・人材育成は、業種、職種、地域などによって多様であることは容易に想像がつく。つまり、中小企業における能力開発・人材育成というテーマは、調査研究をしつくすことは到底できない広かつ多様な領域を含んでいる。したがってこのテーマについての有意義な調査研究を進めるためには、明らかにしようとする事実・課題や、そうした事実・課題に迫っていくための調査・分析の枠組について十分に意識し、準備しておく必要があり、でなければ労多くして意義ある成果はわずかししか得られないといった事態になることが大いに懸念される。

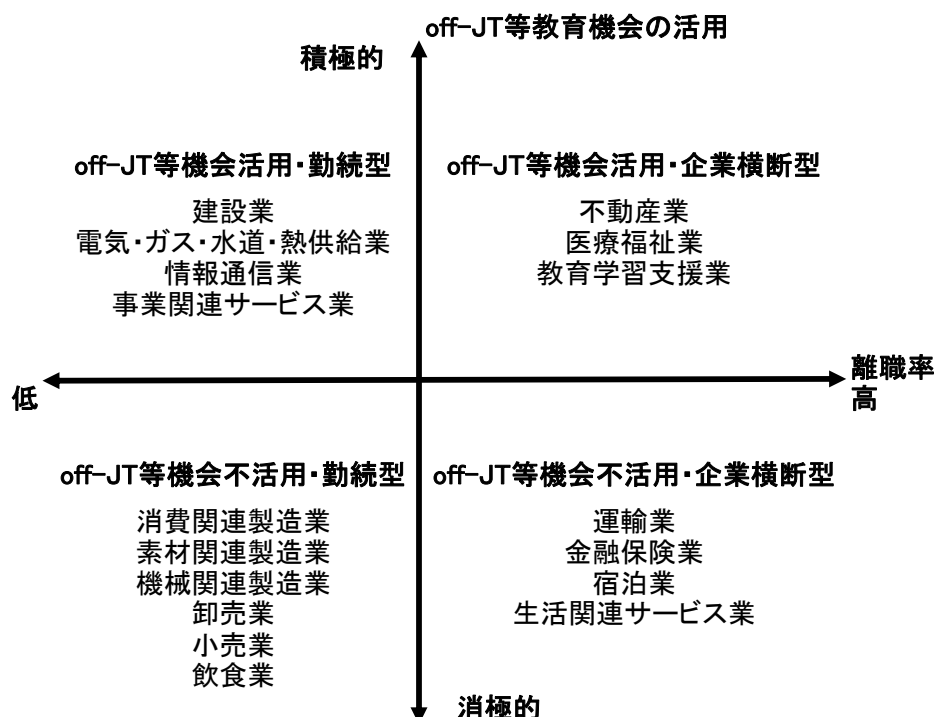
そこで、本報告書では、中小企業分野における企業の取組みや働く人々の活動についての調査研究に入る前の予備的考察として、中小企業分野の能力開発・人材育成についての経験的理解を深めていくために必要な視角について検討し、その視角に沿う形で、既存の統計資料や大量観察調査、あるいはパイロット・サーベイ的に実施した聞き取り調査の結果を基に、現状の分析を行った。具体的には、キャリア形成や企業内の教育訓練といった側面から、中小企業分野の業種別の特徴をまとめ、また、中小企業分野の人材育成・能力開発での役割が大きい経営者団体の活動について、団体の性格による異同を見ていった。これらの作業を踏まえて本報告書の最終部では、これからの調査研究、なかでも企業の取組みや経営者団体の役割に関する調査研究における調査研究課題や、研究を進めていく上で必要な視角・留意点について整理した。

## 2. 中小企業における能力開発・人材育成に見られる多様性の整理－業種別の特徴－

中小企業分野での多様な能力開発・キャリア形成のあり様に迫っていくため、これまでの調査研究では、勤続・転職の状況を踏まえた従業員のキャリア形成に関する類型や、人材育成・能力開発に関わる企業の取組みについての類型を用いた、業種・職種毎の個性の整理が行われていた。この既存研究の方法を参考に、本報告書では、厚生労働省『能力開発基本調査』の結果を用い、中小企業分野の離職率と OJT 以外の教育訓練に対する企業の取組みの動向から、各業種における能力開発・キャリア形成の状況について整理し、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に見られる特徴的なパターンを浮かび上がらせようとした。

教育訓練と離職率の状況を組み合わせると、①off-JT 等機会活用・勤続型、②off-JT 等機会不活用・勤続型、③off-JT 等機会活用・企業横断型、④off-JT 等機会不活用・企業横断型、という 4 つの能力開発・キャリア形成に関する類型を描くことができる。この 4 類型に各業種の正社員の状況を当てはめていくと、**図 1** のように整理される。多様性に配慮しながら、中小企業分野の能力開発・人材育成について調査研究を進めるとき、まずはこの 4 類型を手がかりして、異なる類型に該当する業種を対象として選んでいくことが考えられる。

図 1 中小企業分野における能力開発・キャリア形成（正社員）のパターン



注：「off-JT 等教育機会」とは、「企業における off-JT」と「自己啓発」のことをさす。



### 3. 中小企業の能力開発・人材育成における経営者団体の役割

厚生労働省の『能力開発基本調査』によると、中小企業がOJT以外の教育訓練を進めている際、自社内での実施よりも他の機関などで行われている教育研修機会に依存する割合が、大企業に比べて高い。そして、外部の教育訓練、研修の機会を活用する場合、民間法人、公益法人が実施するものに加えて、経営者団体、職業訓練法人等の実施する訓練・研修も活用しているというのが、中小企業の特徴であること、従業員の能力開発において経営者団体への依存度がかなり高い業種があることがこれまでの既存研究から明らかとなっている。これらの知見を踏まえると、他の主体の行う訓練・研修への目配りはもちろん必要であるが、中小企業のoff-JTの実態に迫る上では経営者団体の機能や役割に着目する意義は小さくない。

労働政策研究・研修機構が2004～2005年にかけて実施した『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析によると、経営者団体は、実施している講習会・セミナーに占める階層別研修の割合が最も高く、専門別研修の割合は公益法人に次いでいる。専門別研修の中でも、「営業・販売研修」や「経理・財務に係わる研修」の割合が、他のプロバイダーに比べて高い。また、講習会やセミナーの受講費用のうち受講する個人が負担する割合について、経営者団体では、個人負担なしというところが7割を超えている。この数字は他のプロバイダーに比べると群をぬいて高く、受講者に負担のかからない教育・研修機会を数多く設けていることが経営者団体の特徴であるといえる。

今後重視するコースとして、他のプロバイダーよりも経営者団体において回答率が高かったのは、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」、「専門知識を修得する研修」である。しかし、「OA・コンピュータ研修」、「マネジメント研修」は、業種単位で組織されている協同組合・商工組合と、地域単位で組織されている商工会議所・商工会の間で回答率に大きな差があり、いずれも後者での回答率が高い。

二次分析と並行して実施した経営者団体に対する聞き取り調査では、大量調査とは別の角度から、経営者団体の果たしうる役割を把握することができた。教育訓練・能力開発に対する経営者団体の取組みは、①技術や知識に関する基準などにそって加盟企業で働く従業員の教育訓練・能力開発を進めている、「業界内資格・基準準拠型」、②仕事に関わる能力や知識の要件を設けて、これにそって加盟企業の教育訓練・能力開発の支援を図ろうとしている「業界特殊的ニーズ対応（模索）型」、③日々の仕事をしていくなかで必要な免許などの資格に対応する形でoff-JTの機会を団体として設けている「必置資格対応型」、④加盟企業のニーズを踏まえつつ、主に団体外部の資源を活用して、加盟企業の従業員に対し教育訓練機会を提供する「教育訓練機会提供型」、⑤近隣地域で実施されている教育訓練・能力開発機会に関する情報の提供をもっぱらとする「情報提供型」の5つに整理できるものと見られる。

## 4. 今後の調査研究に向けて

### (1) 企業における能力開発・人材育成の取組みに関する調査研究に向けて

本報告書では、各業種の中小企業分野における能力開発・人材育成の特徴をまとめた。しかし、各業種が該当する人材育成・能力開発のそれぞれのパターンにおいて、どのような形で人材育成・能力開発が展開され、その中でいかなる課題が生じているのかといったことについて詳細を把握するためには、まずは能力開発・人材育成の主要な場である企業における取組みについての調査研究が不可欠であろう。

人材育成・能力開発に関わる中小企業の取組みについて調査研究を進めていく上では、いくつか念頭に置いておかなければならない点がある。第一は企業の経営方針、経営戦略というべきものと人材育成・能力開発との関連である。とりわけ、良好と評価される人材育成・能力開発を導く経営方針、経営戦略はどういったものなのかといったことを、企業調査の実施・分析にあたっては意識しておく必要がある。第二は第一の点と結びつくことでもあるが、企業の人材確保の動き全体やその動機、背景と人材育成・能力開発との関連である。経営方針や経営戦略のもと、あるいは企業がおかれている経営環境のもとで生じている人材ニーズと、この人材ニーズが採用など、人材育成以外の人材確保の方法によりどの程度満たされているか、あるいは満たされうるかといった点が、企業の人材育成・能力開発を左右することは想像に難しくなく、実態を把握していく際にはこれらの点を注視することが求められる。また、人材ニーズを構成する主要な要素として、各企業が求めている職業能力の内容に留意しておかなければならないだろう。

念頭に置くべき第三の点は、企業の人材育成・能力開発の取組みそのものについて、より深く実態を把握することである。中小企業分野の能力開発・キャリア形成を取り上げてきた既存の調査研究は、一方で企業の人事管理や、労働者の雇用・労働条件、あるいは企業横断的な労働市場の成り立ちなどを調査・分析の主題としていたため、能力開発・キャリア形成に関してはさらに調査すべき点をいくつか残してきている。例えば、OJT、off-JT として企業内で取り組まれる能力開発の具体的内容やプロセス、あるいは OJT と Off-JT の間の棲み分けに対する考え方や取組み、企業内における取組みと外部の教育訓練・研修機会との連動といった点である。政策的支援に資する実態把握、分析・検討を進めていく本調査研究プロジェクトの目的を顧みれば、これらの点にも踏み込んで調査研究を重ねていく必要がある。

第四は、人材育成・能力開発に関する新たな政策と、企業の取組みとの連関である。「日本版デュアルシステム」や「実践型養成システム」など、既存の調査研究が行われた時期には存在しなかった、人材の確保・育成に関する新たな政策が近年本格的に運用されてきている。これらの政策が企業の人材育成・能力開発の取組みのなかでどのような役割を果たしているのかという論点は、これからの中小企業の人材育成・能力開発について検討していくうえで看過することはできない。

## **(2) 経営者団体の役割に関する調査研究に向けて**

中小企業分野の人材育成・能力開発に関する経営者団体の役割については、経営者団体の取組みの背景・要因や、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動状況が、十分には明らかにされていないことが、予備的考察の結果、浮かび上がってきた。

経営者団体の取組みの背景・要因としては、本報告書の予備的考察において指摘した、経営者団体で認識している業界・地域を取り巻く労働市場の状況や、団体の活動体制、団体の活動を主導する人材などが考えられる。今後の調査研究では、まず経営者団体の活動を強く規定しているのはどのような要因であるかを把握・検討した上で、各団体がより適切な形で教育訓練・能力開発支援の機能を発揮できるようにするには、それぞれの要因にいかに対応していくかを考察していく必要がある。また、団体の取組みと企業が実施する教育訓練との連動については、団体が加盟する企業の教育訓練に対するニーズをどのように吸い上げているか、団体に加盟する企業において、団体が実施する教育訓練がいかなる形で活かされているかといった点に目を配りながら、調査を進めていくことが求められよう。

