

## 第5章 今後の調査研究に向けて

ここまで中小企業的能力開発・人材育成に迫るために求められる視角や、検討が必要な論点について提起し、いくつかの予備的な考察を行ってきた。本章では、その考察から見えてきたこと、さらなる実態把握や分析が求められる点として浮かび上がってきたことを今一度整理しなおしたうえで、今後の調査研究の方向性について考えていきたい。

### 第1節 各業種における能力開発・キャリア形成の特徴

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キャリア形成の類型や企業の人材育成の類型を用いた、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。

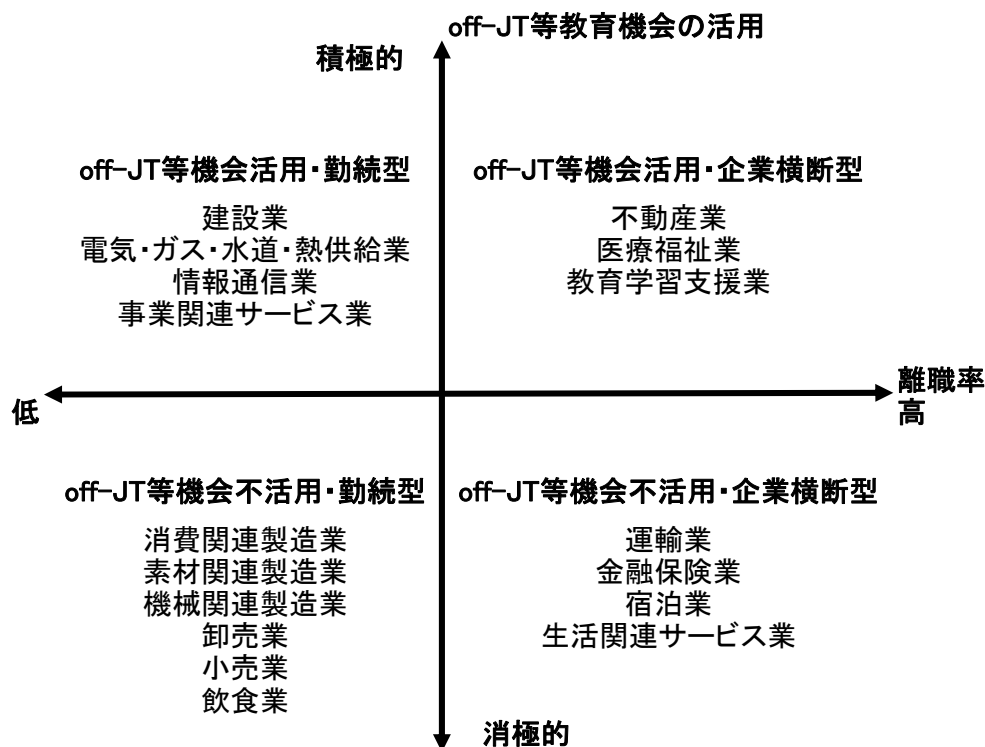
業種別に見た企業の教育訓練の特徴は、off-JT 機会と従業員の自己啓発機会をともに積極的に活用している「off-JT・自己啓発活用型」、対照的に off-JT 機会、自己啓発機会ともにあまり活用しようとはしていない「off-JT・自己啓発支援消極型」、企業内の off-JT 機会の活用が目立つ「企業内 off-JT 活用型」、自己啓発支援に力を入れている「自己啓発活用型」の4つの類型に整理できる。

また、各業種における正社員・非正社員の離職率を見ていくと、正社員・非正社員の離職率ともに全体の水準よりは低い「低離職率型」、正社員・非正社員の離職率ともに全体よりは高い「高離職率型」、正社員の離職率は全体の水準よりは高い「正社員高離職率型」、非正社員の離職率が全体の水準より高い「非正社員高離職率型」の4つのパターンが存在することがわかった。

業種別の特徴をわかりやすくするため、第2章とは異なり、離職率については企業にとっての中核人材と考えられる正社員の状況をとりあげ、企業における教育訓練と離職率の状況についてもそれぞれさらに整理したうえで、両方を組み合わせた能力開発・キャリア形成の類型を描いてみたところ、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、の4類型にまとめることができる。それぞれの類型には**図表5-1-1**に示したような業種が対応している。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いくことが考え

られる。

図表 5-1-1 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「自己啓発支援」のことをさす。

## 第2節 各業種の雇用プロフィール

調査対象についてさらに考察していくため、本報告書では各業種における能力開発・キャリア形成とともに、雇用の状況などについても整理を行った。

まず、各業種における中小企業比率は、電気・ガス・熱供給・水道業を除くといずれの産業も、雇用者規模 50 人未満の企業が 8 割を超え、100 人未満の企業の割合は 9 割を超えている。したがって電気・ガス・熱供給・水道業は中小企業分野の比重が他産業よりも目立って低く、中小企業分野の能力開発・人材育成というテーマの対象にはそぐわないが、他の業種については対象として取り上げることに特に問題はないといえる。

厚生労働省『雇用動向調査』によると、2003 年と 2006 年を比べたときに、①雇用者規模 1~29 人のセクターにおいても、30~99 人のセクターにおいても雇用者数が増加していたのは情報通信業、運輸業、不動産業、医療福祉業、事業関連サービス産業の 5 業種、②1~29 人規模では雇用者数が減少していたが、30~99 人規模では増加していたのは、素材関連製造業、機械関連製造業、小売業の 3 業種、③1~29 人規模では雇用者数が増加し、30~99 人規

模では減少していたのが、金融保険業、教育学習支援業、生活関連サービス業の3業種、④雇用者規模1～29人のセクターにおいても、30～99人のセクターにおいても雇用者数が減少していたのは建設業、消費関連製造業、卸売業、飲食店、宿泊業の5業種であった。

能力開発や教育訓練に関するニーズ、とりわけ新たなニーズはおそらく就業者が増えている分野でより多く生じているのではないかと見られる。そうした新たなニーズをとらえることの研究上、実践上の重要性を考えると、中小企業分野での就業者が増えている産業分野が調査研究の優先的な対象としてみなすことができる。この基準に沿えば、1～29人、30～99人のいずれのセクターでも雇用者が増加している①の5業種が最も優先度が高く、次いで優先度が高いのは、1～29人、30～99人のいずれかのセクターで雇用者の増加が見られる②、③に該当する計6業種と言える。

いまひとつ、近年の増加を踏まえて、各業種における非正規労働者の占める比重についても、『平成16年度事業所・企業統計調査』の結果を概観した。非正規雇用者比率が目立って高いのは、小売業と飲食店である。また全体の水準に比べて比率が高かったのは、雇用者数の多い順に事業関連サービス業、消費関連製造業、教育・学習支援業、生活関連サービス業の4業種である。他方、建設業、素材関連製造業、機械関連製造業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、情報通信業、卸売業、金融・保険業、不動産業、医療福祉は非正規雇用者比率が低く、とくに建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、運輸業、情報通信業、金融・保険業は目立って低い。

雇用者100人未満のセクターで雇用者の増加が見られる11業種が、**図表5-1-1**に整理した能力開発・キャリア形成（正社員）のパターンのいずれに該当しているかを見ていくこととしよう。①off-JT等機会活用・勤続型に該当するのは、情報通信業、事業関連サービス業の2業種である。このうち情報通信業は非正規雇用者比率が低く、事業関連サービス業は高い。②off-JT等機会不活用・勤続型にあたるのは、素材関連製造業、機械関連製造業、小売業の3業種で、素材関連製造業、機械関連製造業は非正規雇用者比率が低く、小売業は非常に高い。③off-JT等機会活用・企業横断型にあたるのは、不動産業、医療福祉業、教育・学習支援業の3業種で、不動産業、医療福祉業は非正規雇用者比率が低く、教育・学習支援業は高い。④off-JT等機会不活用・企業横断型に該当するのは、運輸業、金融保険業、生活関連サービス業で、運輸業、金融保険業は非正規雇用者比率が非常に低く、生活関連サービス業は全体の水準よりも高い。

上記をまとめたのが、**図表5-2-1**である。雇用者100人未満のセクターで雇用者数が増えている業種には、能力開発・キャリア形成の観点からみると互いに異なる特徴をもつ業種が含まれており、類型にそって業種を選択し、調査研究の対象としていけば、中小企業分野の能力開発やキャリア形成をめぐる新たに生じている、様々なニーズや課題を把握することができるのではないかと考えられる。また、非正規労働者比率の業種間での違い、なかでも比率の高い業種の存在は、非正規雇用者の戦力化や、非正規雇用者からの正社員人材の確

保といった課題について実態把握しようとする場合に留意しておくべきであろう。

**図表 5-2-1 中小企業分野で雇用者の増加が見られる業種の能力開発・キャリア形成における特徴**

	非正規労働者比率	
	高	低
I.off-JT等機会活用・勤続型	事業関連サービス業	情報通信業
II.off-JT等機会不活用・勤続型	小売業	素材関連製造業、機械関連製造業
III.off-JT等機会活用・企業横断型	教育・学習支援業	不動産業、医療福祉業
IV.off-JT等機会不活用・企業横断型	生活関連サービス業	運輸業、金融保険業

注. 「中小企業分野で雇用者の増加が見られる業種」・・・厚生労働省「雇用動向調査」の 2003 年と 2006 年の調査結果を比較し、雇用者 1～29 人セクターおよび 30～99 人セクターの少なくともいずれか一方で雇用者の増加が見られた業種。

### 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

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』は、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を明らかにした。また、日本労働研究機構編 [1997]は、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を発見しており、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。そこで、本報告書では、『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査』の二次分析などを通じて、現在の経営者団体が、中小企業分野の能力開発・キャリア形成においてどのような役割を果たしているのかについて、さらに踏み込んだ分析を行った。

『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。経営者団体を、業種ごとに組織されている協同組合・商工組合と、地域ごとに組織されている商工会議所・商工会と、にわけて集計してみると、前者では「技術・技能に関わる研修」の比重が、後者では「経理・財務に係わる

研修」の比重が目立って高くなる。業種別に組織されている協同組合・商工組合について、さらに業種間の異同を見ていくと、製造業の団体は「技術・技能研修」、卸売・小売業の団体は「営業・販売研修」、「品質・安全研修」、サービス等・その他の団体は「OA・コンピュータ研修」、建築業の団体は「資格取得研修」を多く提供しているといった傾向が見られた。

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。とくに、製造業、卸売・小売業の協同組合・商工組合は、個人負担なしというところが8割を超えており、こうした特徴が顕著であるといえる。

今後の活動方針について、経営者団体では、民間企業や大学等、他のプロバイダーよりも教育関連活動を拡大していこうと考える団体の割合が低く、現状維持の傾向が強い。その傾向は商工会議所・商工会においてよりはっきりと認められる。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。

以上が二次分析から明らかになる、経営者団体の教育訓練プロバイダーとしての特徴や、団体の属性などによる異同であるが、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、アンケート調査とは別の角度から、経営者団体の果たしうる役割を捉えていこうと試みた。その結果を踏まえると、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つに整理できるのではないかと考えられる。

#### **第4節 今後の調査研究に向けて**

これまでの予備的考察から浮かび上がってきた、今後調査研究が求められる論点は何か。また、そうした論点について調査研究を進めていく上で、考慮しておくべきなのはいかなる

ことか。これらをまとめていきながら、今後の調査研究の方向性を示していくこととしよう。

## 1. 企業の人材育成・能力開発についての調査

中小企業分野における能力開発、人材育成というテーマでは、とりもなおさず職業能力の開発・形成に焦点があたっており、職業能力の開発・形成における実態を明らかにし、課題について検討・考察する上では、開発・形成が行われる主要な場である中小企業における取組みについての調査研究が不可欠である。ただ、多数かつ多様な中小企業をどのように切り分けて対象とするのが研究を進めていく上で有効なのか、あるいは中小企業の取組みの何を明らかにすることに意味があるのかといった点を十分に考慮していかないと、意義ある帰結へつながらない可能性が強い。本報告書ではそのように考えて、これまで予備的考察を行い、対象の選択に関しては一定の手がかりをえた。

対象の選択はここまでの考察にそって業種の選択を軸に進めるとして、さらに選択した業種の個々の中小企業における取組みを明らかにしていくうえで念頭においておかなければならない点はいくつかある。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。中小製造業の人材育成・能力開発についての調査研究から、企業に求められる取組みについての提言を行っている川喜多・九川[2006]は、人材育成がうまく進められている製造業の企業では、人材育成の取組みと技術開発の動向、あるいは経営者の方針や姿勢との連動が強いことを指摘している。こうした経営方針、経営戦略と人材育成・能力開発の連関、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。

中小企業の人材育成・能力開発について調査していくときに念頭に置く必要がある第三の点は、人材育成・能力開発の取組みそのものの「深堀り」である。これまで紹介してきた、中小企業分野の能力開発・キャリア形成に関する既存の調査研究は、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込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・研修機会との連動である。中小企業の人材育成・能力開発を主題とする本調査研究では、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だろう。

第四は、人材育成・能力開発に関する新たな政策と、企業の実践との連関である。「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・能力開発の実践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。

調査研究の手法としては、まずは聞き取り調査をもとに、個別事例から以上の論点などに関する知見を蓄積し、そうした知見の中から大量調査で動向を確認する必要があるものを選択して、アンケート調査に盛り込んでいくことを予定している。

## 2. 経営者団体の取組みについての調査

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、本報告書の第3章、4章で指摘した、経営者団体が認識している業界・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。

## 参考文献

- 稲川文夫[2007]「教育訓練サービス市場の供給構造－教育訓練プロバイダー調査より－」,労働政策研究・研修機構編『日本の職業能力開発と教育訓練基盤の整備』,労働政策研究・研修機構,pp.196-224.
- 稲川文夫・藤波美帆・大木栄一・平山正巳・今野浩一郎[2004]「能力開発に関する労働市場の基盤整備の在り方に関する研究」(JILPT Discussion Paper Series 04-006) .
- 川喜多喬・九川謙一[2006]『中小企業の人材育成作戦－創意工夫の成功事例に学べー』,同友館.
- 厚生労働省『雇用動向調査』.
- 厚生労働省[2006]『平成 18 年度能力開発基本調査』.
- 佐藤厚[1997]「従業員のキャリア形成と労働市場」,日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』,pp.161-196.
- 総務省[2006]『平成 16 年度事業所・企業統計調査』.
- 東京商工会議所[2006]「中小企業における人材の充足状況と技術・ノウハウ継承への対応に関する調査」.
- 東京商工会議所「中小企業の経営課題に関するアンケート調査結果」(2003～2007 年) .
- 東京都立労働研究所編[1981]『第三次産業における雇用および就業構造』.
- 東京都立労働研究所編[1983]『第三次産業における雇用および就業構造(その2)』.
- 東京都立労働研究所編[1984]『中小企業経営者団体の労務関係機能』.
- 東京都立労働研究所編[1988a]『職人の労働生活と意識』.
- 東京都立労働研究所編[1988b]『中小企業における能力主義管理と労使関係(その1)』.
- 東京都立労働研究所編[1992]『自営業者のキャリアと就労』.
- 東京都立労働研究所編[1996a]『景気変動下における情報サービス産業の労使関係』.
- 東京都立労働研究所編[1996b]『デザイナーの働き方とキャリアー女性と専門職ー』.
- 東京都立労働研究所編[1999a]『女性の就労と資格の効果』.
- 東京都立労働研究所編[1999b]『ハイテク産業における技術者の雇用と処遇に関する調査』.
- 東京都立労働研究所編[2000]『境界労働者の類型化と労使関係』.
- 日本労働研究機構編[1996]『中小企業集積(製造業)の実態に関する調査』.
- 日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』.
- 日本労働研究機構編[1998]『小売業・飲食店における経営と雇用』.
- 日本労働研究機構編[2000]『情報産業の人的資源管理と労働市場』.
- 八幡成美[1997]「従業員の能力開発」,日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』,pp.197-231.
- 労働政策研究・研修機構編[2005a]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査－教育



訓練サービス市場の第一次調査ー』.

労働政策研究・研修機構[2005b]『教育訓練プロバイダーの組織と機能に関する調査ー教育訓練サービス市場の第二次調査ー』.

労働政策研究・研修機構[2006a]『教育訓練サービス市場の需要構造に関する調査研究ー個人の職業能力開発行動からみるー』.

労働政策研究・研修機構[2006b]『教育訓練サービス市場の現状と課題』.

---

労働政策研究報告書 No. 103

中小企業における能力開発・人材育成－予備的考察－

発行年月日 2008年6月6日

編集・発行 独立行政法人 労働政策研究・研修機構

〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23

研究調整部研究調整課 TEL:03-5991-5104

(販売) 研究調整部成果普及課 TEL:03-5903-6263

FAX:03-5903-6115

印刷・製本 有限会社 太平印刷

---

©2008 JILPT

\*労働政策研究報告書全文はホームページで提供しております。

(URL:<http://www.jil.go.jp/>)