

第3章 中小企業における人材育成と能力評価 ―事例紹介―

本章では、今回のヒアリング調査結果について、調査項目に沿って紹介する。

ヒアリング調査は従業員規模 300 人以下の製造業 8 社を対象に実施した。調査内容は①企業概要、②従業員数と経験年数、③採用、④勤務体制、⑤給与体系、⑥経営方針と教育訓練方針、⑦教育訓練の実施状況、⑧職務の明確化、⑨評価、⑩2007 年問題、⑪人材育成のあり方、⑫“元気のある企業”とは、⑬その他の 13 項目である。

対象企業のうち 2 社は従業員数 100 人以上 200 人未満の中規模企業で、他の 6 社は従業員数 50 人未満の小規模企業であった。金属加工業 5 社、熱処理業 1 社、プラスチック加工業 1 社、特殊器工具製造業 1 社である。

調査結果の概要を**図表 3-1**と**図表 3-2**に示す。

1. 経営方針の周知

従業員にとって「経営方針の周知」つまり経営方針を理解するということは、勤務先の現状や自らの職務を認識する上で、さらには個人の生活や将来を考える上でも非常に重要である。

中小企業の経営者は、従業員により熱心に働いてもらい生産性を高め利益を上げなければならないのであるから、従業員との意志の疎通が必要となる。つまり、経営方針だけではなく、具体的に職務の重要性や職業人としての意識なども徹底することにより、従業員自身が職務に誇りを持ち、職業生活に満足し、生活が安定し、将来のビジョン・目標・夢を持つことができれば、企業にとっても従業員の積極性や定着率の向上につながり、両者にとって最善の策となる。

今回のヒアリング調査対象企業においては、若手の二世経営者（分離独立を含む）が 3 社、5 年以内に身内経営者に事業継承の可能性のある企業が 3 社、他の 2 社もベテランの二世経営者である。

ベテランの経営者の下、ベテランの人事担当者をおく企業では、職務の重要性を教えるところから生産性や品質の向上に結び付けていく。例えば、熱処理業 B 社では「熱処理作業は、目に見えないからこそ、安全で確実である作業が要求される」ことを徹底して教え込んでいる。「人間の命に関わる職務」であることを徹底して教えることにより、職務の重要性、製品の安全性、職業人としての誇りなどを従業員自らが意識することが大切であるとしている。

しかしながら、若手二世経営者が事業を引継ぎ、従業員も若手層が多くなると、経営者と従業員との関係も変わって来る。

金型製造業 A 社では、経営者自らが月 1 回経営方針を周知するとともに、毎月曜日の朝礼には経営状況や売上などを具体的に従業員に知らせている。また、日々、経営目標

とともに将来のビジョンも示している。仕事にとって必要なものは「やる気」であり、そのやる気を引き出すためには、従業員一人一人が将来のビジョンを持てるようにすることが大切であるとしている。同経営者の『都会の高層マンションに住み、高級車を乗り回す』という夢を社長自らが実現して見せることにより、従業員が努力すれば夢は実現できるとの実感を持つことができる。」という比喻は、現代の若手社長と従業員との関係の新たな例示と言える。

また、若手二世経営者率いる従業員規模の大きい E 社と F 社では経営状況を従業員に周知徹底している。

E 社では、年度や月毎に目標を定めそれを売上や利益率といった具体的な数値目標を従業員に示すことにより、労働者自身が勤務先における自らの職務を理解し、個人の実績が経営実績にどのようにかつどの程度寄与しているかを明確に理解することができるとしている。また、これが企業と個人の共通の認識を生み、経営の改善と利益の追求に繋がっていると考えている。

F 社でも、半年に一度、仕入れ・売上・利益配分等を数字で公開し、経営状況を社員に周知徹底している。これにより、従業員が自らの職務を認識し、気持ちよく仕事ができるよう配慮することが大切であるとしている。

経営状況を従業員に公開するなど従前では馴染みのない経営手法であろうが、現代の二世経営者が経営状況を公開するのは、従業員に対して以下のような効果があるからと考えられる。

- ① 自分が信頼されているとの自覚を持ち、仕事への意欲が湧く。
- ② 事業全体における自分の職務の位置が判り、仕事へのモチベーションが高まる。
- ③ 他人との関係が明確になり、仕事がやりやすくなる。
- ④ 自分が稼ぐことにより会社の利益も上がることを自覚する。

これらの従業員への効果は、結果として、企業の利益増加に繋がるのである。

また、経営者と従業員の関係も単に経営者は従業員を管理する存在に止まらず、経営者が人生の先達として実生活の模範像となることも、現代の若手従業員を引っ張って行く上では必要な考え方であるようだ。

経営状況を公開していない企業においても、方法は異なるがおのおの経営方針を明示している。採用時の入社ガイダンスにおいて、経営者（社長等）あるいは人事担当者が経営方針を説明することは当然のことであるが、一方的な管理体制の一環で終わってしまうことのないよう、また、入社する社員にとって「この職場が終の職場である」と思えるように、相互理解に努めている。

二世経営者の経営手法は変化しつつあるが、従業員を大切にすることの大前提は受け継がれている。

図表 3-1 ヒアリング調査対象企業の概要（1）

区分	企業名	資本金 (万円)	従業員 数(人)	業種	設立 日	代表者	所在地	労働者の 構成	採用・定着 状況	賃金体系	勤務体制	経営方針・経営状況の周知
1	A社	500	8	金属加工	昭和42年	二世経営者、16年前に27歳で継承	大田区	比較的若い学歴は高専・大卒	新卒のみ 学校経由、定着は良い	基本的に能力給であるが、結果として年功制に近づいている。月給制賞与あり	9:00～18:00、残業は1～2時間程度、日祝祭第1・3土休	社長が経営方針については毎月曜従業員全員に話をしている。
2	C社	4,900	23(90 本社 含む)	金属熱処理加工	昭和31年	二世経営者(60歳代)、三世も入社	大田区	多様 学歴は不問	中途のみ 職安、チラシ広告 正社員の定着率は高い	年功制、日給月給	4班3交代制、週休2日、残業は月30～40時間程度	入社時に担当者が職務のあり方を説明。本社では毎日、工場では週1回朝礼を実施し、経営方針、会社の状況、来客のコメントなどを報告。
3	D社	2,000	46	ガス、水道、下水道 特殊工具の開発 発、製造及び販売	昭和23年	二世経営者(60歳代)	大田区	多様 学歴は不問 からも、大卒・院卒もいる	新卒・中途 職安、新聞広告 定着率は高くない	当初は年功給、後は能力給	9:00～18:00、週休2日第4土休	入社時に社長が経営方針を説明。
4	E社	1,000	173	携帯電話部品の開発・設計及び販売	平成16年	二世経営者、親会社から分離独立	墨田区	多様 学歴は不問 からも、大卒・院卒もいる	新卒のみ 学校経由、リクナビ、定着は良い、新卒者の採用が難しい	採用時は学歴に関わらず1号俸から、後は能力給	8:30～17:20	経営方針は入社時に会社概要とともに社長が説明。毎年度目標を定め、売上・利益率などを具体的に数字で明示。全部署の目標を立て、グループで計画、個人の職務を明らかにする。月1回報告会あり。
5	B社	1,000	8	金型、へら絞り、溶接加工、プレス加工、旋盤加工	昭和42年	身内後継者、二世が事業継承予定	川崎市	多様 学歴は不問 からも、大卒・院卒もいる	中途のみ、 社会人経験者、人材の不足	勤続年数による年功制	8:00～18:00、日祝祭第1・3土休	経営方針と職務は直接関連運づけで説明はしていない。
6	G社	1,000	2	金属部品加工・NC旋盤・汎用旋盤・マシニングセンター・NCフライス、汎用フライス、放電加工・アーケ・アルゴン溶接	昭和35年	近々二世に事業継承予定	川崎市	30歳代2名	中途のみ、 社会人経験者、職安等、人材の不足	能力・経験年数を考慮、日給月給	8:00～17:00、日祝祭第1・3土休、残業毎日2時間程度	採用時に、ここが最後の職場であるとの決意を確認する。
7	H社	1,000	7	精密加工全般、歯車加工	昭和62年	二世経営者(60歳代)、さらに事業継承検討中	川崎市	年齢層は若い	中途のみ、 求人雑誌、定着率は良い	職能・年齢・家庭の状況を考慮した年功制	8:00～17:00、週40時間、月8日休	採用時に、長く働く意志を確認する。
8	F社	5,000	112	精密歯車、モーター	昭和20年	二世経営者、13年前に28歳で継承	日野市	多様	新卒・中途、職安、学校経由、定着率は高くない	年功制	8:00～16:50、週休2日、残業月38～39時間程度	半年に1度、仕入れ・売上・利益配分等を数字で開示する。経営状態と社員の諸雲を明確にする。

図表 3-2 ヒアリング調査対象企業の概要 (2)

区分	企業名	従業員数(人)	代表者	技能の特性	能力開発計画	能力開発主体	能力開発対象者	教育訓練の方法と担当者	技能検定試験	能力評価の実施状況	従業員に求めるもの	大切にしていること(人材育成のあり方)
1	A社	8	二世経営者、16年前に27歳で継承	かなり高度		従業員	従業員全、底上げ教育	OJT及びOff-JT、OJTは社長が担当	受けない	社長の裁量、社長との面接、結果は公表しない、評価結果は賞与に反映	やる気と責任感	将来のビジョンが見えるように
2	C社	23(90本社含む)	二世経営者(60歳代)、三世も入社	それ程高度ではない。仕事は個人の能力というよりも工場の設備能力で決まる。	あり		従業員全	OJT及びOff-JT、新人研修は専務担当。技能検定事前研修は協同組合が実施	受験(熱処理、材料試験)を奨励、事前講習あり	差が出るとすれば、上司・先輩の教え方が悪い。	人間の命に関わる仕事であるとの意識	ものづくりは人づくりである
3	D社	46	二世経営者(60歳代)	製品自体は特殊であるが、それ程高度ではない			従業員全	OJTのみ、新人研修は専務担当、技能訓練はベテランが担当	受けない	社長の裁量、能力差はやる気	やる気	人は宝である
4	E社	173	二世経営者、親会社から分離独立	かなり高度	あり		従業員全、底上げ教育	OJT及びOff-JT、各部署からの要望に応じて総務が立案・実施	受けない	社員が作成した25項目の総合的人材活用シフトにより能力評価・実績評価を実施		ワクワクする楽しい職場
5	B社	8	身内後継者、二世が事業継承予定	高度		従業員	従業員全、底上げ教育	OJTのみ	受けない	社長と取締役が従業員の能力を把握している	やる気	仕事を重ねていく中で仕事を好きになって行く
6	G社	2	近々二世に事業継承予定	高度			従業員全	OJTのみ、工業会の安全講習会などを定期的に活用	受けない	従来どおり	やる気、最後の職場であるとの覚悟	安心して働ける環境をつくる
7	H社	7	二世経営者(60歳代)、さらに事業継承検討中	高度			従業員全	OJT、先輩がすべて教えられる	受けない	社長の裁量、社長との面接、結果は公表しない、評価結果は賞与に反映	やる気、長く働けるか	自立したプロになること
8	F社	112	二世経営者、13年前に28歳で継承	高度	あり	企業	従業員全、底上げ教育	OJT及びOff-JT、各部署からの要望に応じて総務が立案・実施、メーカーの研修も活用	受けない	人事考課の規定あり、係長以上は自己評価あり	人柄	社員優先

2. 労働力の不足と対策

(1) 労働力の不足と従業員の採用

労働力の不足については、平成16年度「企業が求める人材の能力等に関する調査」(以下、「能力に関する調査16」とする。)の結果をみると(図表3-3)、全体としては「適当」が47.9%で最も多い。しかし、「不足」の合計(「質的不足」(9.7%)、「量的不足」(8.0%)、「量質両面不足」(7.9%))をみると25.6%であり、4社に1社は労働量の不足を感じている。

その不足の内容はどのようなものであろうか(図表3-4。「求める能力をもった人材が一般的に不足」(63.5%)が最も多く。「求める能力をもった人がいても、その他の条件が合わず採用困難」(15.9%)、「入職後の教育訓練が不足」(10.7%)がこれに続く。

これらの不足への対応策としては、「経験者を中途採用」(55.2%)が最も多く、「新規学卒者を採用・教育訓練」(24.7%)、「外注の活用」(22.2%)、「従業員を職種転換」(14.9%)がこれに続く(図表3-5)。

図表 3-3 ものづくり労働者の過不足状況(平成16年度)

回答社数	量的不足	質的不足	量質両面不足	適当	余剰	無回答
278281(件)	22,148	27,001	21,920	133,391	4,691	69,130
100(%)	8.0	9.7	7.9	47.9	1.7	24.8

出所) 能力等に関する調査16より作成

図表 3-4 ものづくり労働者の不足の原因(平成16年度)

回答社数	求める能力を持った人材が一般的に不足	求める能力を持った人がいても、その他の条件があわず採用困難	採用してもすぐに辞めてしまう	入職後の教育訓練が不足	その他	無回答
71069(件)	45,110	11,334	6,349	7,600	1,875	6,813
100(%)	63.5	15.9	8.9	10.7	2.6	9.6

出所) 能力等に関する調査16より作成

図表 3-5 ものづくり労働者の不足への対応策(平成16年度)

回答社数	経験者を中途採用	新規学卒者を採用・教育訓練	従業員を職種転換	派遣等非正規社員の活用	外注の活用	その他	無回答
71,069(件)	39,242	17,564	10,597	4,699	15,753	1,831	6,889
100(%)	55.2	24.7	14.9	6.6	22.2	2.6	9.7

出所) 能力等に関する調査16より作成

ヒアリング調査対象企業の半数が、新卒の採用が難しいとの問題を含め、人材の不足の問題を抱えている。そのうち、労働力の不足を切実に感じているのは 2 社で、すぐにも経験者を即戦力として採用したいと考えている。

人材の採用対象を見ると、新卒者のみを採用する企業 2 社（A 社、E 社）と中途採用のみの企業 4 社（B 社、C 社、G 社、H 社）と、双方を採用する企業 2 社（D 社、F 社）に分かれる。

中途のみを採用している企業 4 社では、社会経験のある中途採用者は①電話の応対や接客など一般常識を持ち合わせている、②職業人としてすぐにも活用できる、③扶養家族がいるなど働かなければならない覚悟があるので仕事をやめない、のでよいとしている。中途採用者を募集する場合の媒体は新聞求人欄、折込広告、求人雑誌を主に活用している。ハローワークも活用しているが、応募がないか、あっても年齢、給与、経験等の条件が合わないなど、望む人材になかなか巡り会えず採用に至らないとしている。極端な例としては、以前不採用にしたハローワーク経由の応募者が、また応募してくるケースもあったという。

中途採用の場合、社会人経験があり即戦力となりうるケースもあるが稀で、30～40 歳代で転職を繰り返している応募者は定着しないケースが多いようである。中途採用を行わない企業ではこの定着の悪さをその第一の理由としており、「優れた職業人なら企業が放さないはず」なので、中途採用はしないという厳しい意見もあった。

新卒者のみを採用している企業では、①新卒者は経験が無いか少ないかであるが作業の覚えもよく教育訓練効果が高いこと、②中途採用者の定着率が良くないことから、新卒者のみを採用するとしている。このうち、1 社は毎年度順調に採用しているが、他社では次年度の採用は 0 名で、景気が回復すると新卒が大企業に流れて採用が難しいとしている。

「新規採用者の確保が難しい」としている企業（D 社、E 社）では、短大や大学に求人を出しても、応募者が集まらない。その最大の原因としては「会社の知名度が低く、内定を出しても最終的に大手企業にとられてしまう。」ことを挙げている。これは、新卒者の場合は家族と協議の結果就職先を決定するケースが多く、家族の意見に従い、知名度のある大手企業を就職先として選択するケースが多いからであるとしている。

したがって、国や都道府県立の短期大学校や能力開発施設の就職指導において、中小企業の良さを丁寧に説明するなどの対策を希望している。この点に関しては、今回のヒアリング調査だけでなく、他のヒアリング調査¹⁸でも中小企業経営者からの切実な要望として挙げられている。

¹⁸ 「製造業における OJT の実施に関わる調査」におけるヒアリング調査を中小企業 7 社に対して実施（平成 18 年 10～12 月実施）。

(2) 従業員の定着

中小企業にとっては、従業員の採用と並んで採用した従業員の定着も大きな課題である。

「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」の、中小企業における全体的な若年者の定着率をみると（**図表 3-6**）、1年後の定着率については「90%以上が在職している企業」は54.2%であるが、3年後には38.8%に減少しており、入社後3年が一つの節目となっている。

図表 3-6 中小企業における若年者（正社員）の定着率

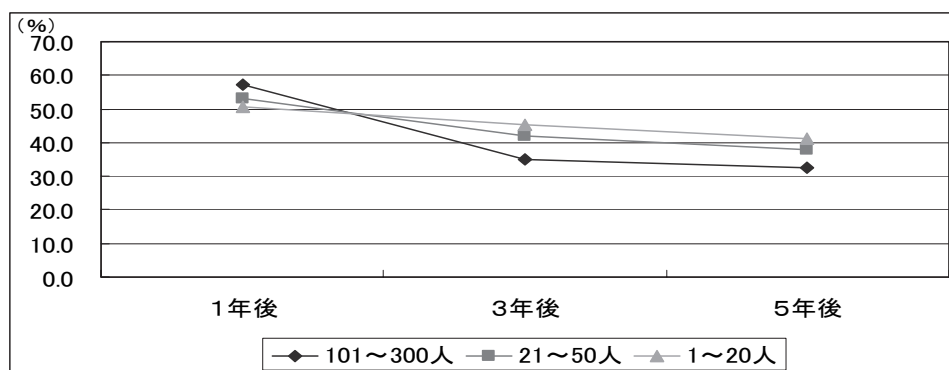
(単位:%)

	90%以上	70~90%未満	50~70%未満	50%未満
5年後	34.8	26.3	17.4	21.6
3年後	38.8	29.3	17.3	14.6
1年後	54.2	22.1	13.0	10.7

出所) 中小企業白書 2005 より作成¹⁹

従業員規模別にみると（**図表 3-7**）1年後の定着率は「101~300名」が57.4%で最も高く、「51~100名」と「21~50名」がともに53.1%、「1~20名」が50.7%で最も低い。しかしながら、3年後をみると「1~20名」が41.0%で最も高く、5年後も「1~20名」が41.0%で最も高く、従業員規模が小さい企業の方が定着率は安定している。

図表 3-7 若年者（正社員）の定着率 90%以上の企業規模別割合



出所) 中小企業白書 2005 より作成²⁰

今回のヒアリング調査対象企業のうち従業員10名以下の全ての企業では、定着率は高くここ数年退職者は出ていないとしている。

¹⁹ (株) 野村総合研究所「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005年11月)
注) ここでいう若年者の定着率とは、正社員として採用した16~34歳の者の定着率を指す。

²⁰ (株) 野村総合研究所「若年労働者活用実態に関するアンケート調査」(2005年11月)
注) ここでいう若年者の定着率とは、正社員として採用した16~34歳の者の定着率を指す。

これは、新卒者のみを採用するA社は、従業員全てがその企業で働きたいという明確な意思を持って入社し、経験を積んで年功序列的に実践技術者となり、技能も給与も社内ランクも向上し、企業における自らの地位を獲得しているからと企業は説明している。通常は中小企業への就職は、若年新卒者の場合本人が希望しても、知名度のある大企業に比して家族の理解を得にくい。それでも新卒として中小規模の企業へ入社した従業員は、本人の当該企業での就労の意志が固く、退職・転職の可能性は低い。よって、現状定着率は高い状態を維持しているようである。

しかしながら、従業員規模がある程度大きい企業の場合は、定着率は良いとはいえない。D社(46名)では高卒は5年大卒で3年が退職するか否かの節目であるとしている。退職の理由としては、想像していた仕事と実際の業務とのギャップが最も多いとしている。E社(173名)ではここ最近では退職者はいないとしているが、F社(112名)では若年従業員のうち2~3年で退職するケースも少なくないとしている。C社(本社含め90名)では30歳代の定着が悪いとしている。

(3) 人材の確保

ヒアリング調査対象企業では異口同音に採用時に望むものは「人柄」「やる気」であり、技能は問わないと言う。仕事は入社後に覚えていけば良いので、特段に技能検定などの資格なども求めていない。前述のとおり、新規採用については自らの堅固な意志で入社したのであるから、入社時点で既に選抜されており、中小企業が求める「やる気」を持ち合わせていると考えられる。

不況時でも採用しつづけた企業(D社)では、その成果として各年齢層に従業員がバランス良く配置されており、後継者層が厚く2007年問題に対する危機感は無いとしている。また、国や都道府県立の短期大学校や能力開発施設の就職指導において、中小企業の良さを丁寧に説明するなどの対策を希望はするが、中小企業としても採用を確保するために、常に短大や教育訓練施設と緊密な関係を積極的に維持することが大切であるとしている(F社)。

しかしながら、短大や高専などと緊密に連絡をとり、卒業生を確保できる企業は決して多くない。知名度の高くない中小企業では、職業能力開発施設の修了生を欲しいと考えてはいるが採用には至っていない。例えば日本版デュアルシステムのように、教育訓練受講生を企業実習生として企業内で訓練し、その実習生を採用できる可能性があるのであれば、是非制度を活用したいという企業が4社あった。ただ、日本版デュアルシステムやインターンシップといった制度を知らないケースが多い。

一方、日本版デュアル訓練を委託されている施設では実習先の企業を確保することが

容易ではないとの現実もある²¹。企業を開拓したい訓練施設と訓練生を受け入れてもいいと考えている企業があれば、それを橋渡しするインフラを整備する必要があると考えられる。

さらに、今回のヒアリングでは公共訓練施設や研修コース、助成金などについての知識や興味の希薄さが感じられた。希望の研修コースがない、助成金の手続きが煩雑なことなどへの不満があり、公共を活用していない実体が明らかとなった。今後は、より判りやすい公共訓練や助成金等の情報が容易に入手できるインフラの整備が必要と考えられる。

一方、中小企業における中途採用に対する様々な意見を聞くと、中途採用枠にある転職希望者も自己の「売り物」は何かを見つめなおす必要があることに気付かされる。ヒアリング調査対象企業においては、新卒も中途も技能検定等の資格は「採用基準」として不要としている事から、転職者自身も単に「資格」にのみ頼らず、自らの「採用される基準」が何かを明確にして行く必要がある。自己の責任において能力開発やキャリア形成を着実に行ない、「やる気」とともに「売り物」を形成する努力を怠ってはならないと痛感する。

3. 人材育成戦略

(1) 能力開発計画と担当者

それでは、今回のヒアリング調査対象企業では従業員に対し、能力開発を含めた人事育成をどのように展開しているのでしょうか。

今回のヒアリング調査においては、全ての企業で能力開発のための教育訓練を実施しているが、能力開発計画について「ある」と回答したのは3社で、新任研修など定期的な研修を実施している企業が1社あった。これら4社（C社、D社、E社、F社）は従業員数がそれぞれ90名、46名、173名、112名で、調査対象企業他社に比べると比較的従業員規模の大きい企業である。

全ての企業において、専任の研修担当者はおらず、現場からの要望に沿って、経営者あるいは総務や人事の部署が総必要に応じて立案・実施する方法をとっている。

従業員の能力開発については、職業能力開発計画の策定と職業能力開発推進員の専任が職業能力開発促進法の第十一条と第十二条に定められている。平成16年度「能開基本調査」の調査結果をみると、職業能力開発計画については（**図表 3-8**）、「作成していない」が「全体」で65.9%、「従業員規模30人未満」の小規模企業で79.2%、「製造業」で63.1%と、能開基本調査対象企業の6割以上が作成していないことが明らかである。

²¹ 本報告書補論「日本版デュアルシステムについて」を参照のこと。

また、職業能力開発推進者については（図表 3-9）、全体として「職業能力開発推進者を選任していない」が「全体」で 60.5%、「従業員規模 30 人未満」では 75.0%、「製造業」の 56.4%で、これも能開基本調査対象企業の 6 割程度は選任していないことが明らかである。

図表 3-8 職業能力開発計画の作成

	総数	作成している		作成していない		その他	無回答
		事業所ごとに単独で作成	本社で一括して作成し、事業所に適用	いくつかの事業所は作成	作成していない		
全体	1405 100.0	7.3	21.5	2.6	63.3	4.6	0.6
【業種別】							
製造業	406	11.6	20.2	3.0	60.1	4.7	0.5
建設業	166	4.8	33.7	1.2	54.2	6.0	0.0
電気、ガス、水道、熱供給	14	7.1	28.6	7.1	50.0	7.1	0.0
卸売・小売業、飲食店	189	3.2	22.2	3.2	68.3	1.6	1.6
金融・保険・不動産業	36	5.6	36.1	0.0	52.8	5.6	0.0
運輸・通信業	126	4.0	16.7	1.6	74.6	2.4	0.8
サービス業	418	7.2	18.7	3.1	65.1	5.7	0.2
【従業員規模別】							
30人未満	48	6.3	10.4	0.0	79.2	4.2	0.0
30～49人	341	7.6	17.6	0.9	68.6	4.4	0.9
50～99人	450	6.4	22.0	2.7	63.6	4.9	0.4
100～299人	394	8.4	20.3	4.3	62.9	3.8	0.3
300人以上	164	6.7	35.4	3.0	48.8	6.1	0.0

出所) 能開基本調査 16 より作成

図表 3-9 職業能力開発推進者を選任

	総数	選任している		選任していない		その他	無回答
		事業所ごと単独で選任	本社で一括して選任	他の事業所等と共同選任	選任していない		
全体	1405 100.0	7.6	29.3	1.0	59.5	1.7	0.9
【業種別】							
製造業	406	12.1	29.1	1.7	54.7	1.7	0.7
建設業	166	9.0	38.0	0.6	51.2	1.2	0.0
電気、ガス、水道、熱供給	14	7.1	35.7	0.0	57.1	0.0	0.0
卸売・小売業、飲食店	189	1.6	28.0	1.6	66.7	0.5	1.6
金融・保険・不動産業	36	5.6	38.9	0.0	55.6	0.0	0.0
運輸・通信業	126	4.8	23.0	1.6	68.3	0.8	1.6
サービス業	418	6.9	28.9	0.0	61.2	2.4	0.5
【従業員規模別】							
30人未満	48	10.4	14.6	2.1	72.9	0.0	0.0
30～49人	341	8.5	20.2	0.3	68.6	1.8	0.6
50～99人	450	5.6	31.6	1.1	59.1	1.8	0.9
100～299人	394	9.4	29.4	1.5	57.1	1.8	0.8
300人以上	164	6.7	46.3	0.6	43.3	1.8	1.2

出所) 能開基本調査 16 より作成

しかしながら、各都道府県では職業能力開発推進者講習会を積極的に実施している。この講習会は、職業能力開発推進者、教育担当者及び人事労務担当者等を対象として、事業内職業能力開発計画の作成、職務内容の分析、キャリア・カウンセリングの指導、ロールプレイによる部下育成・支援など²²実践的な内容である。

今回のヒアリング調査対象企業においては、職業能力開発計画や職業能力開発推進員について十分な知識や情報を持っている企業はなかった。従業員 100 名以下の小規模企業においては、専任の職業能力開発推進者でなくても、能力開発担当者にとっては有益

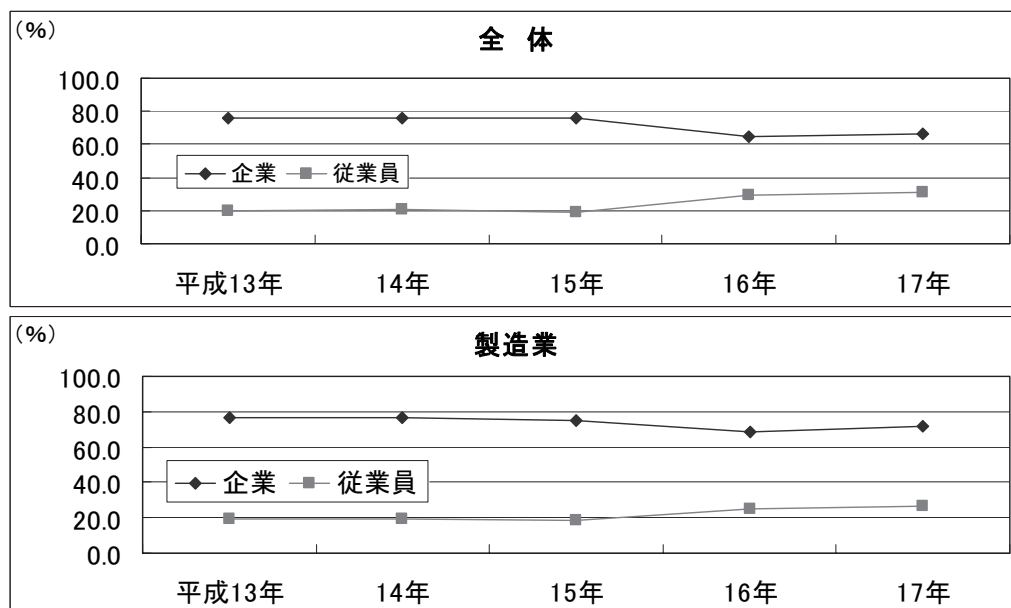
²² 一例として、18 年度に岐阜職業能力開発サービスセンターが実施した講習会の内容を紹介。

な講習会であるといえよう。このような講習会の存在や内容に関わる情報を如何に中小企業に伝達するかが大きな課題である。

（２）能力開発の責任主体

「能力開発を行うのは誰か」については「企業責任」と「従業員個人の責任」に大別される。平成 13～17 年度の「能力開発基本調査」をみると（**図表 3-10**）、「従業員の能力開発を行うのは、企業の責任である」と「従業員の能力開発を行うのは、企業の責任であるに近い」の合計が平成 13 年度から 15 年度までは 7 割を超えていた（平成 13 年度 75.6%、平成 14 年度 75.6%、平成 15 年度 76.0%）が、平成 16 年度には 66.8%と初めて 7 割を割り込み、平成 17 年度も低い状態を維持している。製造業も同様の傾向である。

図表 3-10 能力開発の責任主体（平成 13～17 年度）
「能力開発は企業の責任」と考えている割合



出所) 能開基本調査 13～17 より作成²³

ヒアリング調査対象企業においては、大勢は「企業の責任」であるとしているが、2社（A社、B社）では明確に「従業員の責任」としている。この場合、「能力開発のための研修等を従業員が自己責任で行うべき」と考えているのではなく、「能力開発の意識を従業員が持つべき」と考えている。実際には、経営者の判断と現場の要望に応じて、企

²³ （注）「従業員の能力開発を行うのは、企業の責任である」と「従業員の能力開発を行うのは、企業の責任であるに近い」の合計の%。

業の責任で能力開発のための研修を実施している。従業員個人から研修受講の要望がある場合にも、費用は企業が全額ないし半額負担するなど、企業が責任をもって対応している。

両社とも従業員規模は10名未満であり、大規模な研修を必要としない状況である。しかしながら、経営者が「能力開発の『意識』は従業員が、『責任』は企業が持つべきである」という認識を持っていることは、能力開発における従業員自身の自立のためには不可欠な要素である。

（3）教育訓練の対象者

上述のように、ヒアリング調査対象企業においても「従業員の能力開発を行うのは、企業の責任である」のとの考え方が大勢制を占めるが、その教育訓練方針はどうか。教育訓練方針は従業員全体の能力レベルを高めることをねらいとした「全体的な底上げ教育」を重視する方針と、教育訓練投資価値のある従業員を対象とする「選抜教育」を重視する方針に大別される。

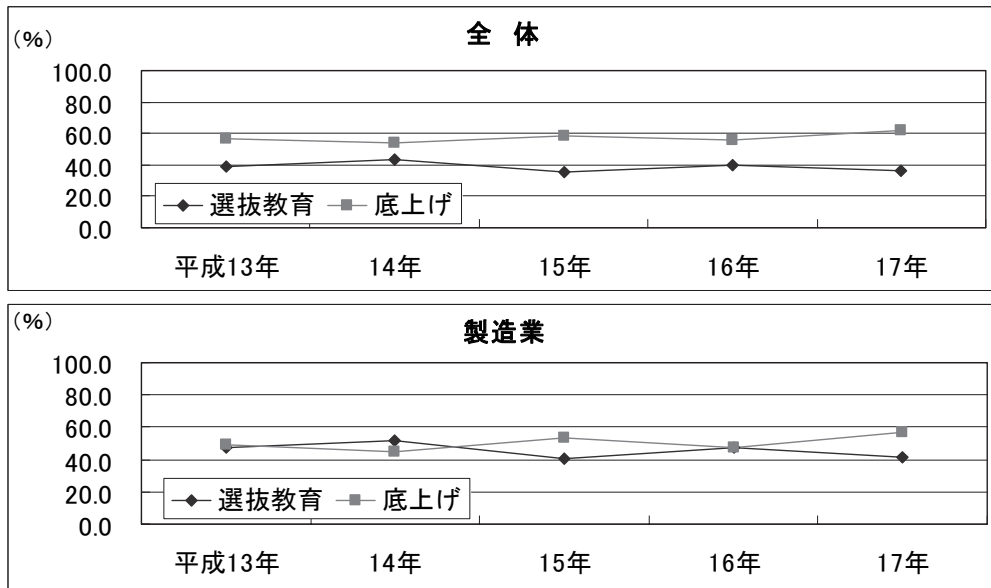
中小企業にとっては、従業員の技能・技術の向上が生産性や経営状況の展開に直結しているにも拘わらず、技能習得後従業員が他社へ移動する不安がある。日本においては、2007年問題の結果、大企業の定年退職者が中小企業に移動する一方で、大企業が中小企業のベテラン社員を引き抜くケースが発生して来る可能性もある。

このような理由から、企業が責任を持って事業展開に必要な人材を育成するほうが安全であり、「選抜教育」より「底上げ教育」を重視する考え方もある。成果主義・実力主義がクローズアップされている昨今、中小企業における教育訓練も「底上げ教育」から「選抜教育」に転換しつつあるのだろうか。

平成13年度から17年度の「能開基本調査」の結果をみると（**図表 3-11**）、「底上げ教育」が依然として主流であることが判る。全体として、「従業員全体の底上げ教育を重視する」と「従業員全体の底上げ教育を重視するに近い」の合計をみると、平成13年度（56.6%）～16年度（55.4%）に至る間、平成14年度に少し落ち込んだものの、過半数（5.5割を超えている）を維持しており、平成17年度には6割を超えて（61.8%）いる。

製造業では「選抜教育」と「底上げ教育」が拮抗している。平成14年度に「選抜教育」を重視する逆転現象（「選抜教育」51.6%「底上げ教育」44.9%）が現れたが、平成15年度（47.3%）には「底上げ教育」重視に戻り、平成16年度には半々を示し、平成17年度（56.7%）には再び「底上げ教育」を重視する傾向に戻っており、安定していない。

図表 3-11 教育訓練方針の現状（平成 13～17 年度）
「従業員全体の底上げ教育訓練を重視する」割合



出所) 能開基本調査 13～17 より作成
(注) 「従業員全体の底上げ教育訓練を重視する」と「従業員全体の底上げ教育訓練を重視するに近い」の合計の%

この傾向は正社員一人あたりの Off-JT の費用にも現れている（図表 3-12）。平成 15 年に増額の兆しを見せていた正社員一人あたりの Off-JT の費用も、平成 16 年度には平均 3.41 万円であったのが、平成 17 年度になると 2.20 万円と減額されている。

前述のとおり、平成 13～14 年頃は、中小企業の景況の転換期であり、平成 15 年度には、僅かながら回復の兆しが見え始めた。そこで、平成 16 年度に入って、選抜された従業員を対象とする特化した技能・技術に関わる「選抜教育」を重視する傾向に傾き、今までにない OJT 費用を投入したと推測される。しかしながら、回復傾向は安定せず変動を繰り返しているので、教育訓練方針も安定せず、平成 17 年度には再び「底上げ教育」を実施する方向に立ち戻り、OJT 費用も減額されたと推測される。

図表 3-12 正社員一人あたりの Off-JT 費用の比較（平成 13～17 年度比較）

	(円)
	金額
平成13年度	24,600
平成14年度	21,400
平成15年度	20,900
平成16年度	34,095
平成17年度	22,000

出所) 能開基本調査 13～17 より作成

能開基本調査対象企業は、全体としては概ねこのような現状であるが、今回のヒアリング調査対象企業においては、全ての企業が従業員全員を対象とする「底上げ教育」を重視して教育訓練を実施している。8社のうち4社は従業員数が10名以下で、従業員全体を対象にしたとしても、個々の従業員に対し適切かつ特化した教育訓練を実施することになる。これらの企業では、生産上必要に応じてあるいは個人の希望があれば教育訓練を実施している。また、他の4社も従業員規模はそれほど大きくない（46名、23名、112名、173名）ので、総務部や人事部が各部署からの要望を受け、教育訓練の計画・実施に当たっている。

つまり、「従業員全体を対象」として、従業員全体のそれぞれの能力レベルを高めるための「選抜教育」を実施しているといえる。

（４）教育訓練の実施状況

ヒアリング調査対象企業においては、教育訓練の中心はOJTである。

技能検定試験を唯一活用している熱処理業C社では、熱処理、材料試験の合格に力を入れている。熱処理作業は金属加工とは異なり結果が目に見えない。作業工程や段取りを工夫することは勿論であるが、工場内で商品を検査することはできないので、出来上がった商品が要求を満たしているか、精緻で安全な製品に仕上がっているかを判断する能力が不可欠である。この能力を養うためには、技能検定試験に合格することが最も効果的で確実な教育訓練であるとしている。年度当初に全体の教育訓練計画を策定するわけではないが、社内での座学、熱処理入門塾、技能検定試験対象者講習会等を実施している。研修を実施する場合は3ヶ月前から準備を始めるなど、必要に応じて効果的な研修を実施するための機能は十分に整備されている。

他社でも、日々のOJTにおいては、ベテランの先輩が若手に技術や技能を慣習的に教え込むだけでなく、ベテランをマスターに任用して若手を弟子として配置する方法を制度として取り入れたり（E社）、若手だけで研究グループを作り作業に取り組む（B社）など多様化している。

Off-JTについても、A社をはじめ従業員個人から研修受講の要望がある場合にも、費用は企業が全額ないし半額負担するなど、企業が責任をもって対応している。

研修を実施する場合には、企業も個人も現在の能力を把握し、これを向上させるためにはどのような研修が必要かまた研修の到達目標や仕上り像を明確にする必要がある。企業は個人の能力を把握した上で企業が求める能力を個人に明確にし、さらに、能力向上のビジョンを明らかにする責務がある。一方、個人も自らの現在の能力を認識し能力開発に責任を持つことが求められているが、自らの能力向上のビジョンが明確であれば、職務に対するモチベーションも高まるであろう。

4. 職務の明確化と能力評価

(1) 職務の明確化

ヒアリング調査対象企業の多くは、能力開発の主体は企業であるとしている。年間能力開発計画の策定を実施していると明言した企業は僅か 2 社で、能力開発の専任担当者を配置している企業はなかった。しかしながら、全ての企業で、教育訓練は全従業員を対象として、従業員個人あるいは部署の希望に基づき、管理者・経営者や総務部などが必要に応じて研修の計画・実施を担当している。

このように効果的な教育訓練を実施するためには能力評価は不可欠であり、この能力評価を適切に行うには従業員の職務を明確にしなければならない。職務を明確にするためのツールとして、仕事マップや作業標準書がある。仕事マップとは、企業毎に様式や記述内容が異なるが、職務分析表、星取り表（トヨタ生産方式）、スキルマップ等とよばれ、実際の仕事について難易度等によって分類した図表をいう。作業標準書とは、企業毎に様式や記述内容が異なるが、標準作業書、作業指示書、業務手順書、実際の作業について作業行程に従い要点を記述した手引書をいう。

仕事マップや作業標準書は、実際に作業を理解し安全に進める上でも重要な基準書である。しかしながら、ヒアリング調査対象企業では仕事マップを作成・活用している企業は一社もなかった。作業標準書についても、設備機器付属書（マニュアル）はあるが、作業標準書として体裁を整えたものを作成・活用している企業は 1 社もなかった。

それでは、職務を明確にするには、どのような工夫をしているのであろうか。

具体的な作業については、全ての企業で OJT で指導している。機械や工具の操作、段取り、作業工程の作成、時間の配分等の作業全般にわたり、OJT で実際に仕事をやりながら覚える過程で明確化している。現場では OJT で仕事を覚えて行くので、標準書があっても 2 回同じ作業を経験すれば見る必要がなくなるので、整備する必要はないとしている。

また、事業全体における個々の従業員の職務の位置づけについては、採用時に概要を経営者や人事担当者が説明している。さらに、半数の 4 社（A 社、C 社、E 社、F 社）では、経営者が行っている経営状況の説明の際に、売上、利益率、配分率と給与などについての具体的な数字を示すことで、個々の従業員の職務と具体的な目標を明確にしている。このように個々の従業員の職務と事業の関係を明確にすることは、従業員の労働意欲の高揚に効果があるとしている。

(2) 能力評価の実施状況

①能力評価の実施状況と対象者

中小企業における能力評価の実施状況はどうであろうか。

平成 15 年度「能開基本調査」をみると、企業全体の能力評価の実施状況が示されてい

る。実施の有無（**図表 3-13**）については、全体としては「行っている」が 46.1%、業種別でみると建設業では 43.9%で過半数に満たない。評価の対象（**図表 3-14**）については、「全従業員を対象とする」（89.4%）が過半数を占める。製造業でも「全従業員を対象とする」（88.9%）が過半数を占める。

ヒアリング調査結果をみると、全ての企業で全従業員を対象に評価を実施しているとしているが、多くは経営者を含む管理職の裁量による査定である。経営者や管理者が独自の評価基準を以って、昇給・昇格を決定している。殆んどの場合、その基準は公開されていないが、現状では従業員からの不満は出ていないとしている。査定結果は概ね月給には影響はなく、賞与に反映される。会社の景況が悪化した場合は、全体として従業員の給与は削減されるが、不良品を出して明らかにマイナス収支になった場合を除けば、個人の給与が大きく影響を受けることはない。基本的には、「頑張った分」が考慮され賞与増額として反映される方向にある。

能力評価制度を確立している E 社では、25 項目に渡る独自の統合的人材活用システムにより、能力評価・実績評価を実施している。能力評価では、成果（正確度・迅速度・達成度）、姿勢・態度（規律性・協調性・積極性・進行性・指導性）、習熟・蓄積（表現力・知的技能力・改善工夫力）等の細目と、階層別のこれらの細目に関わる達成基準がある。実績評価では一人一人が目標を設定し、総合的な評価がなされている。そこでは、成果ではなく、目標到達のために如何に「やったか」、「努力がなされたか」が問われる。さらに、同社の評価基準は経営者が策定したものではなく、従業員自らが検討会を経て作成のものであり、従業員が納得した評価制度である。今後は、従業員のワーキンググループを再度発足して、さらに現状に合わせた改定を考えている。

F 社でも、人事考課の制度が整備されている。係長以上には自己評価票が配布され、人事会議では上司の客観的評価と自己評価とを総合して評価している。現在、現状に合った考課基準への改定と、評価結果の効果的な活用についてもさらに検討中である。

A 社では、評価制度は「従業員が他人との競争力を身につけるため」に導入し、3 年前から実施している。職種ごとに定めた社内評価基準に基づいて、年に 1 回実施している。従業員に必要な能力開発を明確にするために、経営者が従業員と面接する形態で評価を実施している。

図表 3-13 職業能力評価の実施状況（平成 15 年度）

(単位: %)

	総数	行っている	行っていない	無回答
全体	2077	958 46.1	1113 53.6	6 0.3
製造業	554	43.9	55.4	0.7
【正社員数別】				
30人未満	189	38.6	61.4	0.0
30～49人	615	44.7	55.1	0.2
50～99人	643	45.4	54.0	0.6
100～299人	383	46.5	53.5	0.0
300人以上	178	57.9	41.6	0.6

出所) 能開基本調査 15 より作成

図表 3-14 職業能力評価の対象者（平成 15 年度）

(単位: %)

	総数	全従業員	特定の職種の従業員のみ	特定の部門の従業員のみ	その他	無回答
全体	958	856 89.4	44 4.6	25 2.6	16 1.7	17 1.8
製造業	243	88.9	4.5	2.1	2.1	2.5
【正社員数別】						
30人未満	73	91.8	6.8	0.0	0.0	1.4
30～49人	275	89.1	4.4	3.3	1.8	1.5
50～99人	292	89.4	4.1	3.1	1.7	1.7
100～299人	178	88.8	3.4	2.8	2.2	2.8
300人以上	103	91.3	7.8	0.0	0.0	1.0

出所) 能開基本調査 15

②能力評価と資格

既存の各種資格を利用した職業能力評価の実施状況をみると（図表 3-15）、全体として「行っている」が 53.1%（958 件中 509 件）で半数を超えており、国や国の関係機関、地方自治体などが認定する公的資格が最も多い。

C 社では、既存の資格である技能検定試験受験を社員に奨励しており、企業内や団体の講習会を活用して合格のための指導を行っている。図表 3-15 をみると技能検定を評価基準として取り扱っている企業が多いが、同社では評価基準ではなく、業務上必要な技術・技能として、現場の従業員だけでなく女性事務職員にも取得を奨励している。また、「仕事は個人の能力よりも工場の設備で決まる。部下あるいは若手が仕事ができないのは、上司あるいはベテランの責任である。」といった理念を徹底し、熟練技能者は若手の指導も自らの職務と考えており、若手も自らの職務や技能の到達目標を展望できるとしている。

図表 3-15 職業能力評価に利用している既存資格（複数回答）（平成 15 年度）

(単位:%)

	総数	国や国の 関係機 関、地方 自治体な どが認定	民間団体 が認定 する民間 資格	社内検定 認定制 度によつて 認定され た社内資	その他	無回答
全体	509	442 86.8	226 44.4	74 14.5	21 4.1	4 0.8
製造業	100	86.0	45.0	20.0	3.0	0.0
【正社員数別】						
30人未満	38	89.5	36.8	5.3	7.9	0.0
30～49人	176	88.6	44.3	11.9	1.7	0.6
50～99人	144	86.8	41.0	16.7	4.9	0.7
100～299人	82	82.9	48.8	14.6	4.9	1.2
300人以上	45	86.7	51.1	22.2	6.7	2.2

出所) 能開基本調査 15 より作成

③能力評価のねらい

能力評価のねらい（図表 3-16）については、「人事考課の判断基準」が 55.1%と最も高く、「従業員に必要な能力開発の明確化」（48.0%）と「人材配置の適正化」（36.5%）がこれに続く。製造業では「従業員に必要な能力開発の明確化」（57.5%）が最も高く、「人材配置の適正化」（41.3%）と「人事考課の判断基準」（39.4%）とがこれに続く。従業員規模でみると「30人未満」の小規模企業では「人材配置の適格性」が最も多い。

図表 3-16 職業能力評価のねらい（主なもの 2 つまで）（平成 15 年度）

(単位:%)

	総数	社内人 材ニーズ の把握	人材戦 略・計画 の策定	応募して きた人材 の能力 判断基 準	人事考 課の判 断基準	従業員 に必要な 能力開 発の明 確化	人材配 置の適 正化	その他	無回答
全体	958	94 9.8	120 12.5	93 9.7	528 55.1	460 48.0	350 36.5	7 0.7	26 2.7
製造業	243	13.1	8.8	11.9	39.4	57.5	41.3	0.0	3.1
【正社員数別】									
30人未満	73	12.3	12.3	15.1	34.2	38.4	47.9	1.4	2.7
30～49人	275	12.4	13.1	13.5	44.0	46.9	37.8	1.5	2.9
50～99人	292	9.6	11.0	6.8	59.9	50.7	34.9	0.7	3.1
100～299人	178	7.9	11.8	7.9	62.9	46.1	34.3	0.0	2.8
300人以上	103	5.8	16.5	5.8	74.8	51.5	33.0	0.0	1.0

出所) 能開基本調査 15 より作成

ヒアリング調査対象企業においては、全体として現場では「仕事をしながら、仕事を覚えて行く。」「皆が仕事ができるはず。仕事ができないこと自体がおかしい。」という考え方が根底にある。「勤続年数や年齢に応じて従業員の技術・技能が向上し、その企業に必要な従業員として成長する。結果として、給与や人事にその成果が反映され、昇給・昇格するといった能力主義に基づく年功制となっている。」と考えている。

また、このような年功制であればこそ、従業員にとっても職業生活と私生活に安定が得られ、正社員の定着率も上がり、企業にとっても基本的には安定的な経営方法となると二世経営者は考えているようである。しかしながら、有能な若手が台頭して来た場合等は従来の年功制では対応できないので、二世経営者は評価を活用した工夫を行なっている。

図表 3-13によると、従業員規模の大きな企業ほど能力評価を実施している割合が高い傾向がみられるが、ヒアリング調査対象企業のうち、能力評価の基準や制度を作成し実施している企業は3社（A社、E社、F社）である。そのうちの、E社、F社の従業員数はそれぞれ173名と112名で、ある程度の企業規模をもっている。

F社では、数年前に管理職の入れ替えを行い、積極的に若手を管理職に登用し、人事の刷新を図っている。能力評価のねらいは「人事考課の判断基準」であるとして、企業を上げての人事と、上司評価及び自己評価を総合した人事制度を活用し、従業員が納得できる体制は構築されているが、評価結果の処遇への反映には苦慮しているようである。

E社では、能力評価のねらいは「従業員に必要な能力開発の明確化」であり、評価により適切かつ効果的な能力開発が可能であるとしている。また、評価基準を公表することで、自己の現状を自己の将来像や他人の現状と比較することが容易で、何をすれば昇給・昇格するかが極めて明白であり、企業全体が「共通の認識」を持つことができると説明している。

残りのA社は従業員数8名と小規模企業であるが、能力評価のねらいは「従業員に必要な能力開発の明確化」であるとし、評価方法にも工夫を加え非常に熱心に取り組んでいる。経営者と従業員の面接により評価を実施しているということからも窺い知れるように、従業員とのコミュニケーションを大切にすることにより「共通の認識」をもつことを実践している。同社では経営者が教育訓練施設の講師を担当していることもあり、自らが技能者であることに加えて「教えること」「育てること」に熟知しているからと考えられる。つまり、技能の伝達だけではなく、仕事の価値や将来のビジョンを示すことで従業員に安心感を与えているようである。このような若手経営者のもとでは労働力の不足もなく、採用も安定し、従業員の定着もよい状態が維持されることとなり、能力開発を含む人材育成を成功させていると考えられる。

他の5社では概ね従業員規模が小さいので、大規模な人事制度についても能力評価についても、必要性を否定しているわけではないが、現在は緊急性を感じてはいないようである。しかしながら、実際には採用の難しさ、労働力の不足、定着率の悪さを感じている企業も多く、このA社の成功例から学ぶところは大きいであろう。

年齢や経験年数だけがモノを言う時代ではなく、昇給・昇格の基準も「従来どおり」や「経営者の裁量」のように不透明では通用しなくなっている。能力開発を含めた効果的な人材育成を成功させるためにも、能力評価の活用が大いに期待される。

現在、中央職業能力開発協会が「企業の適正な人事評価や労働者の能力開発の指針として活用し、企業の競争力・生産性向上、労働者一人ひとりの自己実現に役立てる」ことを目的として、職業能力評価基準²⁴の整備を進めている。事務系職種、技術系職種、技能系職種の3冊が出版されている。

今回のヒアリング調査の中で、職業能力評価基準についてたずねてみたが、この基準に関する知識や情報を持っている企業はなかった。現在、評価基準の見直しを検討している企業のみが、他社あるいは一般的な評価基準や制度について情報収集を図りたいと考えており、同評価基準に関心を示していた。能力評価を体系的に実施していない企業においては、職業能力評価基準の書籍を提示しても、難しくて使えないとの意見が多かった。

しかしながら、能力評価に関わる知識や情報に乏しい企業にとっては、中央職業能力開発協会が整備を進めている職業能力評価基準はその一助となるのではないだろうか。また、前述の職業能力開発推進者講習会も中小企業の人材育成に大いに役立つと考えられる。能力評価基準や講習会など能力開発に関わるあらゆる情報を、まずは、知ってもらうことが大切である。そのためには、情報が企業に届くためのインフラ整備が必要であり、公共機関および公益的機関の果たす役割は大きいと考えられる。

5. 人材育成の方向

(1) 二世経営者の人材育成戦略 —企業の一員としての人材—

今回のヒアリングで訪問した企業は、従業員規模は8名から173名と幅広いが、過半数の経営者は40歳代の若手二世経営者である。二世経営者となった年齢も30歳代半ばから後半が多く、ここ10年ほどの間に事業継承を完了している。なお、残り3社の経営者は50～60歳代と若手ではないが、既に事業継承をした二世である。

中小企業の景況を考えると、平成12～14年度の変動期を切り抜けてきた二世経営者の経営手法は先代とは大きく異なり、以下の特質をもっている。

第一に、経営方針を全従業員に周知徹底していることである。経営方針を周知徹底するというのは、経営方針に沿って従業員の管理を徹底するためのものではない。売上および利益を上げるための年度目標や計画を従業員に理解させるためのものである。売上や利益率など数字的な資料を、年に一度ないしは二度つまり年頭や年度当初あるいは年2回のボーナス時に従業員全員に公開する。経営状態と給与の関係を明確にし、売上および利益を挙げるために個人がどのように仕事をすればよいか、どうすれば個人の給与も上がるかを明確にすることが大切である。

²⁴ 「職業能力評価基準」事務系職種、技術系職種（電気機械器具製造業）、技能系職種（電気機械器具製造業）中央職業能力開発協会編

第二に、従業員に企業の一員としての役割と責任を自覚させていることである。経営方針や経営状態に関する情報を提供するとともに個人の職務を明確にすることにより、従業員一人一人に企業の一員であるとの認識を持たせることが大切であると考えている。従業員が自らの職務が決して単独のものではなく、個々の英知の結集が製品になるとの自覚を持つことができれば、現在の社内ポジションや自分の役割、先輩や後輩との関係を理解できる。さらに将来のビジョンを持つことができ、職務に対するモチベーションを高めることができる。

第三に、従業員が自らの将来を思い描けるように経営者が具体的なビジョンを示すか、ビジョンが持てるよう配慮していることである。仕事に係わる技能・技術の向上や昇給・昇格だけでなく、職業生活と個人の生活を安定して送ることができるよう、相談に乗ったりアドバイスをしたり、勤務時間の内外で従業員との会話を大切にしている。

このように、二世経営者は経営者＝管理者の役割だけでなく、職業人としても生活していく個人としても若手従業員にとってより近い存在であることを示しつつ、時流に沿った経営方針を確立し、新たな時代の経営者として企業を担っている。

(2) 事業継承と技能継承

今回のヒアリング調査対象企業のうち、事業継承が完了している企業においては、事業継承しているのは若手の二世つまり身内である。経営者としての権限を有するのはこの身内若手経営者であり、先代経営者が会長といったポストで相談役的な任務を担っている。このバランスが事業継承と技能継承を支えていると考えられる。二世経営者の全員が先代経営者の下で働いた経験があり、年配のベテランからの信頼も厚い。また、年齢が若いことから若者の文化を理解する柔軟さも持ち合わせており、現状では日常会話から仕事に至るまで、若手従業員との相互理解ができているとしている。

大学で経営等を学んだ後民間で働き、経営のノウハウを体系的に学んだ者も、高校卒業後自社に入社して、ベテラン従業員とともに技能を磨き企業を支えて来た者も、二世経営者はベテランと若手の双方のバランスの中心におり、双方との共有部分も併せ持っている。加えて、経営方法や人事刷新などについて新しい視点を持っている。

今回のヒアリング調査対象企業のうち 20 名以下の従業員規模の中小企業においては、事業継承と技能継承に係わる課題は二極化を示しており、その一つは 2007 年問題を含む熟練技能者の処遇と技能継承であり、もう一つは若手従業員の育成である。さらに、この両極に位置する、年配あるいは退職後嘱託となった熟練技能者と若手従業員とのバランスをとることが最も大切で難しい課題である。

二世経営者は「技能継承は必要な課題である」との認識を強く持っているが、同時に、技術が千変万化し情報の氾濫する国際競争社会に対応できる若い力の育成も急務であると実感している。現在では、現場は「親方の背中を見て仕事を覚える」といった職人の社

会ではなくなっている」と二世経営者は認識している。年配の熟練技能者にとっては「事業を立ち上げた一代目とともに歩みつづけて来た」という意識が強いが、経済的にもゆとりのある環境で生まれ育ってきた若手従業員にとってはそのような考え方は最早通用しなくなってきた。

熟練技能者と若手従業員では、考え方や理解の仕方が大いに異なるので、ただ職場に配置しただけでは、仕事を覚えることも技能・技術を会得していくことも容易ではない。そこで、先代に近い熟練技能者と二世経営者に近い若手従業員のバランスをとるために、従来の OJT を踏襲するのではなく、熟練技能者と若手を組み合わせるマンツーマン OJT の制度化や、若手のみでグループを結成し自主的に研究・開発・製作するチーム作業を義務化するなどの方法がとられている。二世経営者は、現場任せではなく義務化体系化することにより、熟練の度合いと年齢や勤続年数に配慮した配置を工夫し、年間計画を策定するには至らないが組織的に OJT を実施し大枠で現場を管理している。企業全体の技能を維持・継承するとともに新たな経営戦略を確立し、事業を継承・展開している。

今回のヒアリング調査においては二世経営者が多く、熟練技能者からも先代の身内として受け入れられているといった優位性があったが、10年後も現在の体制を維持できるとは考えていない。「見える化」や「マニュアル化」による弊害を懸念しつつ、自らが年配層へとシフトする現実を踏まえながら、その変化に対応すべく同業種・異業種の交流会や地域の協働活動に積極的に参画し、そのアンテナを鋭敏に張り巡らしているのである。

（3）おわりに

今回のヒアリング調査は“元気のある中小企業”8社を対象に行った。共通していることは「人は宝」「社員優先」の意識を持った二世経営者の活躍である。従業員が企業での自分の価値や生きがいを見出すことができる能力開発や個人のキャリア形成と、個人の生活の安定が図れるような人材育成に努力を惜しまなかった企業が“元気のある中小企業”のようである。

中小企業にとっては、従業員の技能・技術の向上が生産性や経営状況の展開に直結しているにも拘わらず、技能習得後転職されては困るという不安がある。事業継承においても技能継承においても、「技能・技術」にだけ注目をして「人」を忘れてしまうと、継承後従業員が身に付けた技能を持って他社へ移動する可能性も否めない。ヨーロッパの中小企業においても、能力開発は個人の能力開発を優先すると転職する可能性が高くなること、つまり、費用をかけて熟練労働者を育て上げても競合企業に「盗まれる」ことを懸念し、積極的な投資を控えると言われている²⁵。日本においては、2007年問題の結果、大企業の定年退職者が中小企業に移動する一方で、大企業が中小企業のベテラン社

²⁵ ヨーロッパ中小企業白書 2005年度版 p.403

員を引き抜くケースも発生して来る可能性もある。

これまで述べてきたように、“元気のある中小企業”の二世経営者たちは、個々の従業員の職業生活の充実と個人生活の安定に配慮した日々の人材育成を実践している。後継者である若手と先代経営者の時代に活躍し現在は定年後嘱託として働く熟練技能者とのバランスの中心におり、双方の橋渡しの役割を果たしている。また、実力のある若手は企業としても必要な人材であり、実力のある若手従業員が能力を活かせる場を提供することにも配慮している。

さらに、既に10年後の展開を危惧し、対策を考え始めている二世経営者も多い。自らが年配組にシフトすることと、環境や文化も従前とは一層異なる新しい世代の若手技術者を獲得し育成していくことは大きな課題であると考えている。10年後には既に自らがバランスの中心にいないことも考え併せると、以前にも増して、個人の能力を的確に把握し、適切な能力開発を実施し、職業生活の安定を図るべき人材育成のあり方を今から準備しておく必要があると考えている。また、技能・技術の蓄積など単独の企業では難しい事柄については、企業間のネットワークや公的機関の支援・協力などの活用も視野に入れている。

今回のヒアリング調査結果から、“元気のある中小企業”が「人」に根ざした人材育成を実践している様子が明らかとなった。しかしながら、中小企業がその人材育成をさらに充実させるためには、ベテランと能力開発と能力評価の整備を図ることが将来の発展に繋がると考えられる。“元気のある中小企業”であるために、また、“元気のある中小企業”をさらに発展させるために人材育成を充実させるための一助として、まず、能力開発および能力評価の充実を図ることが重要であると考えられる。

そのためには、

- ① 職務の内容を精査する。
- ② 個々の従業員の現在の能力レベルはどの程度かを明確にする。
- ③ 個々の従業員に求める知識・技術・技能は何かを明確にする。
- ④ 個々の従業員の能力レベルをどこまでどのように向上させるか明確にする。
- ⑤ 適正な評価基準と体系を整備する。
- ⑥ 個々の従業員の能力を適正に評価する。
- ⑦ 評価結果を処遇に反映する。

が重要であると考えられる。

仕事マップや評価基準・制度の整備、教育訓練計画の立案・実施するにあたり、その基準・制度等を公開することにより、経営者と従業員が、また従業員同士が共通の認識を持つことが大切である。従業員にとっては、昇給昇格など目に見える形での評価結果の反映が最も重要である。それが、職業生活を含めた生活の安定と職場への定着に繋がるからである。

単独の中小企業では知識や情報が限られており、これらを実現するには力不足・情報不足を感じている中小企業の実情を考えると、ここに、公共や公益的機関による中小企業の教育訓練計画や評価制度の整備に係わる支援の役割があると考えられる。

今回のヒアリング調査対象企業では、公共訓練を活用しておらず、職業能力評価基準に関わる知識や情報も不足している。助成金制度も書類が多く面倒で活用していないとの声が多かった。このような公共や公的機関への知識・情報の不足を払拭し、中小企業や労働者を支援するためには、能力開発や能力評価に関する情報発信のためのインフラの一層の整備が望まれる。また、事業継承に係わる同様のインフラ整備が望まれる。

今後はさらに多くの企業や従業員を対象にヒアリング調査やアンケート調査を実施し、中小企業および労働者個人の実情を把握するとともに要望を抽出することにより、支援の方法を明らかにしていく必要があると考えている。