



中小企業の人材育成と能力開発

厚生労働省が9月29日に発表した「一般職業紹介状況」によると、今年8月の有効求人倍率（季節調整値）は、前月同様1.52倍で高水準を維持した。正社員の有効求人倍率（同）も1倍（1.01倍）を超え、新規求人を前年同月比で見ても主要産業で増加しているなど、人手不足が全体的に広がっている状況が示されている。一方、そうしたなかであっても、うまく就職できない学生や早期に辞めてしまう人もいる。企業が欲しい人材を獲得して育成・定着を図るにはどのような取り組みが求められるのか。当機構が実施した、費用や時間等の面で制約がある中小企業における人材育成・能力開発の実態調査や企業事例、大学等の高等教育機関の就職支援に関する調査などから、入職から定着までの問題を考える。

今号の主な内容

「スモール・ビジネス」における人材育成・能力開発・キャリア形成

JILPT 調査 人材育成と能力開発の現状課題に関する調査（企業・個人モニター）

事例取材 人材育成・能力開発に取り組む中小企業 桜ホテルズ タイガー製作所

JILPT 研究成果(1) 若年者に対する就職支援の現状・課題
——高等教育機関へのアンケート調査結果を中心に

JILPT 研究成果(2) 大学・就職支援機関から見た若者の就職困難性と支援の課題
——ヒアリング調査結果から

スペシャルピック 働き方改革／労政審が関連法案の法律案要綱をおおむね妥当と答申

「スモール・ビジネス」における 人材育成・能力開発・キャリア形成

JILPT 主任研究員 藤本 真

1 「ディクライニング（衰えゆく）・マジョリティ」？

「中小企業」として定義される企業の範囲はかなり広い。中小企業基本法では、資本金および常時使用している従業員数によって中小企業の定義を行っており、従業員数に着目すると300人以下の企業および個人が中小企業に該当する^(注1)。「中小企業」という言葉によって、組織の規模や構造、組織内部での就業の実態が大きく異なる企業がくくられている。

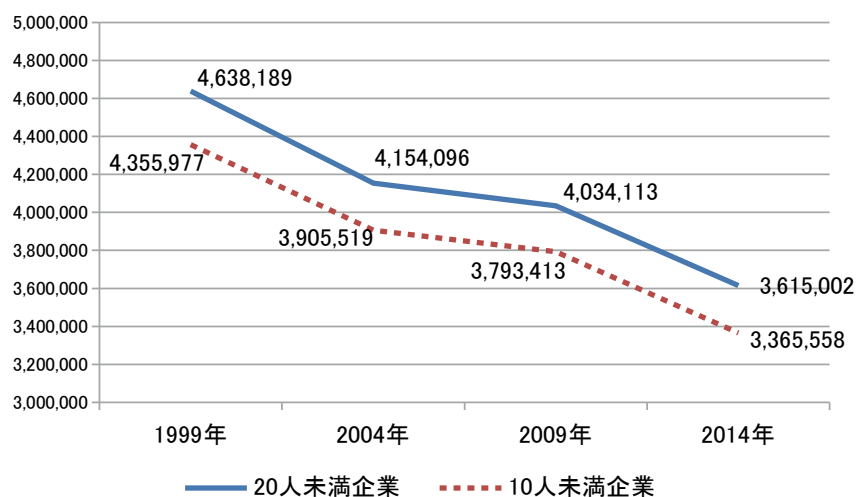
こうした「中小企業」の大半を占めているのは、従業員数がごく少数の「スモール・ビジネス」と呼ばれる小企業群である。スモール・ビジネスで働く人々の数は、日本全体の就業者数の中で相当な比重を占めているものの、賃金などの労働条件が相対的に低いことや、様々な人事管理の諸制度の整備が進んでいないことなどを除いては、働き振りや働く環境に焦点が当たることはあまりない。とりわけスモール・ビジネスで働く人々が、能力開発やキャリア形成をいかに行って、そうした活動が企業側のどのような取り組みによって支えられているのかといった点に着目する調査・研究は少ない^(注2)。2016年に労働政策研究・研修機構（JILPT）が実施した「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」は、スモール・ビジネスを対象とした人材育成・能力開発に関する数少ないアンケート調査であり、かつ大企業やそこで働く従業員をも対象としているため、大企業と比較した上でスモール・ビジネスにおける能力開発・キャリア形成の特徴を明らかにすることができる^(注3)。本稿では、この調査の結果に基づきながら、スモール・ビジネスにおける能力開発・キャ

リア形成の現状を明らかにし、そこに潜む課題と可能性について検討していく。

なお、本稿では「スモール・ビジネス」を、「従業員20人未満の企業」として捉えることとする。この捉え方は、常時使用している従業員数が20人以下の企業を「小規模企業」とする^(注4)、中小企業基本法における定義に依拠している。

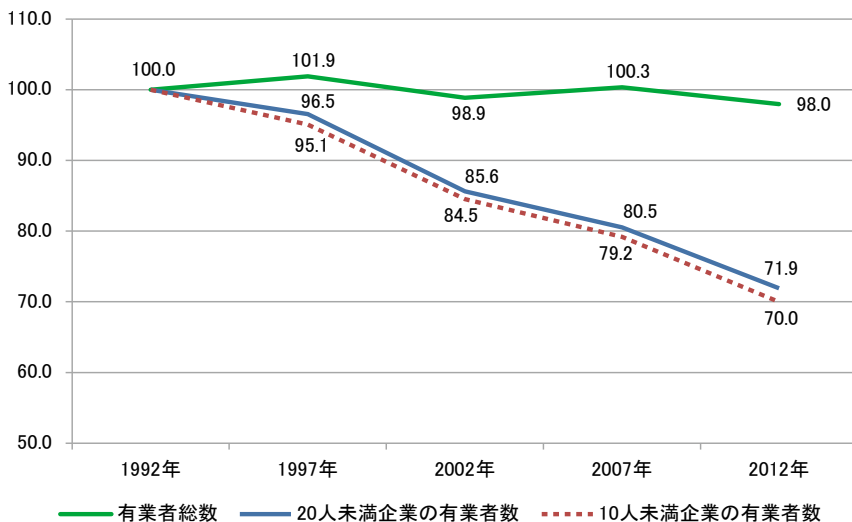
スモール・ビジネスにおける能力開発・キャリア形成に踏み入る前に、日本のスモール・ビジネスが全体としてどのような趨勢にあるのかを、政府統計に沿って概観しておきたい。図表1は、総務省の『事業所・企業統計調査』ならびに『経済センサス』に集計されている、常用雇用者20人未満の企業数（＝企業＋個人経営の事業所）の移り変わりである。1999年から2014年にかけてスモール・ビジネスは減少の一途をたどっており、15年間で約102万のスモール・ビジネスがなくなっている。なくなったスモール・ビジネスのほとんどは、常用雇用者10人未満の企業（1999年から2014年にかけて約99万減少）で占められる。

図表1 スモール・ビジネスの推移（企業数）



資料出所：総務省『事業所・企業統計調査』ならびに総務省『経済センサス』で集計されている、常用雇用者数企業数に基づき作成。ここでの企業数は、企業と個人経営の事業所の数を合わせたものである。

図表2 スモール・ビジネスで働く有業者数指数の推移（1992年＝100）



資料出所：総務省『就業構造基本調査』で集計されている、従業者規模別数有業者数に基づき作成。

スモール・ビジネスで働く人々についてはどうか。『就業構造基本調査』から、スモール・ビジネスにおける有業者数を指数化し、有業者総数の指数の変化と比べてみた。1992年を100としたときに、2012年にかけて有業者総数は2%しか減少していないのに対し、同じ期間に従業員20人未満のスモール・ビジネスの有業者数、ならびに従業員10人未満規模の企業の有業者数はほぼ30%減少している（図表2）。この結果、2012年のスモール・ビジネスの有業者数（約1,968.2万）が有業者総数（約6,442.1万）に占める比率は30.6%となり、1992年の比率（41.6%）に比べて10ポイント以上低下している。

企業数、有業者数の推移から、ここ20年程の間に、日本のスモール・ビジネス・セクターが相当程度に縮小していったことがわかる。

スモール・ビジネスで働く人々については、顕著な量的減少とともに、年齢構成の面でも大きな変化が見られる。『就業構造基本調査』から50歳以上の有業者の比率を算出したところ、1992年から2012年にかけて、有業者全体では約7ポイント比率が上昇したのに対し、10人未満の企業で働く有業者については約12ポイント比率が上昇し、2012年には6割近くに達している（図表3）。つまり、スモール・ビジネスの大半を占める従業員10人未満の企業セクターでは、働く人々の多数派が、50歳台以上のシニア層により構

成されていることとなる。

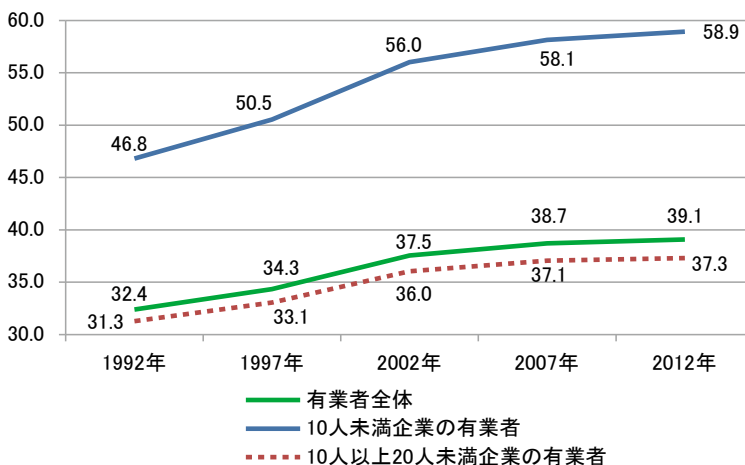
かつて稲上（1989）は、1980年代中盤の調査に基づき、日本の産業社会の「バイタル・マジョリティ（活力ある多数派）」たるスモール・ビジネスの「再興－成熟」が、その量的成長の趨勢と、担い手である経営者・従業員のモチベーションの高さから裏付けられると指摘した。同様の観点から、この20年程のスモール・ビジネスの状況を振り返ったとき、顕著な量的減少と担い手の高齢化は、スモール・ビジネスの「ディクライニング(衰えゆく)・マジョリティ」化を裏付けるものとなっているかもしれない。

2 育成・能力開発に向けたスモール・ビジネスでの取り組み

ここからは、先に紹介した「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」の結果に基づき、スモール・ビジネスにおける能力開発・キャリア形成の現状を見ていくこととしよう。「人材育成と能力開発の現状と課題に関する調査」は、企業調査と従業員調査から構成されるが、このパートでは企業調査の回答結果を取り上げる（以下、企業調査については「JILPT企業調査」、従業員調査については「JILPT従業員調査」と記す）。

まず、日常の業務のなかで、従業員に仕事を効果的

図表3 有業者に占める50歳以上の比率（単位：%）



資料出所：総務省『就業構造基本調査』で集計されている、従業者規模別数有業者数に基づき作成。

図表4 日常の業務のなかで仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取り組み—従業員規模別—

(単位：%)

9人以下		10～19人		20～49人		50～99人		100～299人		300人以上	
とにかく実践させ、経験させる	58.3	とにかく実践させ、経験させる	62.0	とにかく実践させ、経験させる	60.4	とにかく実践させ、経験させる	59.7	仕事のやり方を実際に見せている	57.6	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	55.2
仕事のやり方を実際に見せている	51.8	仕事のやり方を実際に見せている	55.5	仕事のやり方を実際に見せている	57.4	仕事のやり方を実際に見せている	58.2	仕事について相談に乗ったり、助言している	54.4	仕事のやり方を実際に見せている	55.2
仕事について相談に乗ったり、助言している	45.2	仕事について相談に乗ったり、助言している	51.9	仕事について相談に乗ったり、助言している	54.5	仕事について相談に乗ったり、助言している	53.9	とにかく実践させ、経験させる	52.5	とにかく実践させ、経験させる	51.5
仕事を行う上での心構えを示している	43.3	仕事を行う上での心構えを示している	48.4	仕事を行う上での心構えを示している	50.0	仕事を行う上での心構えを示している	46.4	仕事を行う上での心構えを示している	43.3	仕事について相談に乗ったり、助言している	50.7
身につけるべき知識や能力を示している	36.8	身につけるべき知識や能力を示している	38.6	身につけるべき知識や能力を示している	40.0	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	43.8	会社の理念や創業者の考え方を理解させる	43.1	仕事を行う上での心構えを示している	47.0
				会社の理念や創業者の考え方を理解させる	35.9	身につけるべき知識や能力を示している	41.3	身につけるべき知識や能力を示している	37.9	身につけるべき知識や能力を示している	43.3
						業務に関するマニュアルを配布している	30.6	業務に関するマニュアルを配布している	36.5	業務に関するマニュアルを配布している	35.8
								目指すべき仕事や役割を示している	30.3	仕事を振り返る機会を与える	32.1
										目指すべき仕事や役割を示している	32.1
										仕事の幅を広げている	30.6

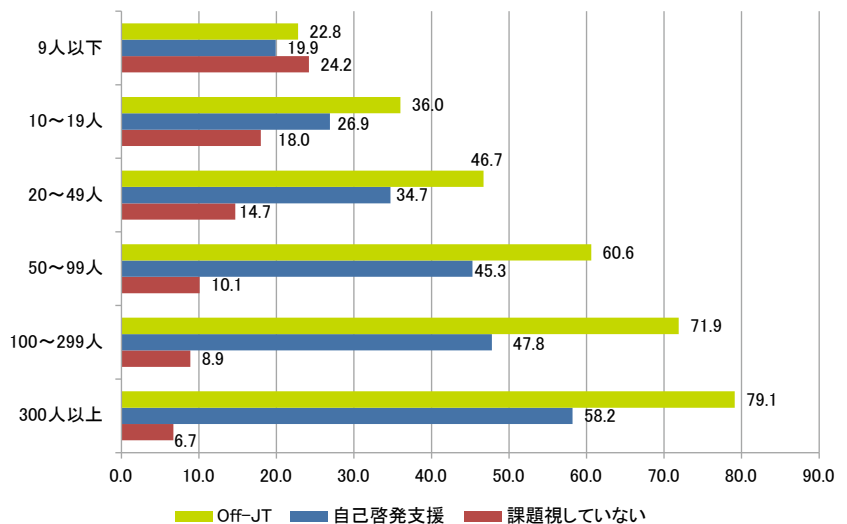
資料出所：JILPT企業調査。以下、図表7まで出所は同様。ここでは従業員規模別の各企業群において、実施率が30%以上の取り組みをまとめている。

に覚えてもらうために行っている取り組みについて、従業員規模別の実施状況をまとめた。図表4には、従業員規模別の各企業群において実施率が30%以上であった取り組みを並べている。従業員9人以下、および10人以上19人以下の企業ではともに5個、20人以上49人以下の企業では6個、50人以上99人以下の企業では7個、100人以上299人以下の企業では8個、300人以上の企業では10個と、従業員規模が大きくなるにつれて実施率が30%以上となる取り組みが増えていく。20人未満の・ビジネスで実施率が30%以上であったのは「とにかく実践させ、経験させる」、「仕事のやり方を実際に見せている」、「仕事について相談に乗ったり、助言している」などの取り組みであり、これらの取り組みの実施率は、より規模の大きい企業における実施率とほとんど差がない。・ビジネスにおいて実施率が30%に達せず、より規模の大きい企業において30%以上が実施している取り組みは、「会社の理念や創業者の考え方を理解させる」、「業務に関するマニュアルを配布している」、「目指すべき仕事や役割を示している」などである。従業員規模が大きくなるにつれて、組織の軸となる考え方や理

念を従業員に周知させることや、組織内におけるキャリアの見通しを従業員に示すことなどの必要性が高くなることをうかがわせる。

次に2015年度にOff-JT(=業務命令に基づき、通常の仕事を一時的に離れて行う教育訓練・研修)を実施した企業の比率と、自己啓発(=従業員が職業に関する能力を自発的に開発・向上させるための活動)に対する支援を実施した企業の比率を、従業員規模別に示した(図表5)。Off-JTの実施率は従業員9人以下の企業で22.8%、10～19人以下の企業で36.0%と、

図表5 Off-JT/自己啓発支援の実施率と育成・能力開発を課題視していない企業の比率(従業員規模別、単位：%)



より規模の大きい企業に比べると低く、特に7割以上が実施している100人以上の企業とは、対照的といっ
ていいほど実施状況に違いがある。また、自己啓発に
対する支援は、9人以下の企業での実施率が19.9%、
10～19人以下の企業では26.9%となっており、こ
ちらもより規模の大きい企業との差がはっきりしている。

図表5には、Off-JT、自己啓発支援の実施率と併
せて、自社における育成・能力開発の取り組みに対し、
特に課題を感じていない企業の比率を示している。ス
モール・ビジネスでは、日常の業務のなかで、従業員
に仕事を効果的に覚えてもらうために行っている取り
組みも、Off-JTや自己啓発支援の取り組みも、より
規模の大きい企業に比べて実施度が低い。そのため自
社における育成・能力開発の取り組みについて課題を
挙げる傾向が強いかといえば、むしろより規模の大き
い企業に比べて、特に課題を感じていないという企業
の比率が高い。従業員9人以下の企業では特に課題を
感じていない企業の比率が24.2%と、規模別の企業
群のなかで最も高く、10～19人以下の企業の18.0%
がこれに次ぐ。課題を感じない企業の比率は、より多
くの取り組みを行っている大規模企業ほど小さくなる。
こうした結果は、モール・ビジネスにおいて、従業員
の育成・能力開発の必要性が相対的に低いことを推
測させる。

モール・ビジネスにおいて、従業員の育成・能力
開発の必要性がより低いのだとしたら、その理由はど
こに求められるだろうか。図表6に、従業員の平均年
齢の状況と、企業が一人前になった後の従業員に望む
キャリアについて、規模別にまとめた。平均年齢50
歳以上の企業の比率は、従業員9人以下の企業で4割
近く、10～19人の企業で3割近くに達するのに対し、
50人以上の規模の企業群ではいずれも1割程度にと
どまっている。政府統計における集
計結果で確認したように、モール・
ビジネスにおいては、シニア層の占
める比重が高い企業の比率が、より
規模の大きい企業に比べて目立って
高い。シニア層の比重が大きいとい
うことは、職業経験が長く、十分に
仕事上の能力が高い人材か、費用対
効果の観点から企業が能力開発に取
り組むのを控えがちな人材が集まっ

ている可能性が高い。そのため、モール・ビジネス
では従業員の育成・能力開発の必要性がより低くなる
と考えることができる。

一人前になった後の従業員に望むキャリアについ
ての回答に目を移すと、「管理・監督的な立場になる」
ことを望むという回答が、従業員50人以上の企業で
は7割を超えるのに対し、従業員9人以下の企業では
40.2%、10～19人の企業では51.5%となっている。
モール・ビジネスでの回答率がより低くなっている
要因の一つとしては、組織の規模が小さいために、管
理・監督的な立場に該当する役職や役割がごく少ない
ことが考えられる。また、平均年齢50歳以上の企業
の比率が相対的に高いことから、モール・ビジネス
では、中高年になってから中途採用されるケースがよ
り大規模の企業に比べて頻繁にあり、採用の時点です
で管理・監督的な立場になることを期待するのは難
しいという状況も少なくないのではないかと推測でき
る。

また図表6によると、回答率そのものはさほど高く
はないものの、従業員20人未満のモール・ビジネス
では、「のれん分けなど独立・開業する」や、「求め
るキャリアは特でない」といった選択肢を挙げる企業
の比率が、より大規模の企業よりも高い。こうした回
答の傾向も、自社における役職ポストの少なさや、従
業員の高い年齢に起因するものとみられ、育成・能力
開発の必要性を低くすることにつながっていると考え
られる。

モール・ビジネスにおいては、より大規模の企業
と比べて、育成・能力開発の必要性が低いと見られる
ものの、すべてのモール・ビジネスの育成・能力開
発に向けた取り組みが低調というわけではないだろう。
そこでモール・ビジネスを、育成・能力開発に向け

図表6 従業員の平均年齢の状況と一人前になった後の従業員に望む
キャリアー従業員規模別ー

(単位:%)

	n	平均年齢 50歳以上 の企業の 比率	一人前になった後に会社として求めるキャリア(複数回答)				
			社長や経営 幹部	管理・監督 的な立場に なる	より専門性 を高める	のれん分け など独立・ 開業する	求めるキャ リアは特に ない
9人以下	2,108	38.6	9.3	40.2	52.0	6.8	17.4
10～19人	1,826	28.3	9.8	51.5	55.9	4.6	12.7
20～49人	1,753	20.7	9.6	63.0	59.3	3.4	7.3
50～99人	625	13.6	8.6	74.2	66.1	4.2	4.3
100～299人	406	12.3	10.1	78.6	64.3	2.0	2.7
300人以上	134	11.9	12.7	88.1	71.6	0.7	0.7

図表7 従業員の平均年齢の状況・一人前になった後の従業員に望むキャリア・過去3年間の売上の状況 - スモール・ビジネスの育成・能力開発の取り組み別-

(単位:%)

	n	平均年齢50歳以上の企業の比率	一人前になった後に会社として求めるキャリア(複数回答)				のれん分けなど独立・開業する	求めるキャリアは特にはない	過去3年間で売上高が増加した企業の比率
			社長や経営幹部	管理・監督的な立場になる	より専門性を高める				
いずれも実施せず	2385	38.3	7.5	38.2	47.3	5.3	21.4	20.5	
自己啓発支援のみ実施	410	23.4	12.0	53.2	61.5	6.8	7.1	23.4	
Off-JTのみ実施	639	29.7	11.6	56.2	62.6	5.2	6.3	28.5	
いずれも実施	500	26.0	14.4	60.0	67.2	8.0	3.6	32.8	

た取り組みによっていくつかの企業群にわけ、それぞれの企業群に属する企業の特徴を探ってみた。育成・能力開発に向けた取り組みとして、Off-JTおよび自己啓発支援の実施状況に着目し、「いずれも実施せず」、「自己啓発支援のみ実施」、「Off-JTのみ実施」、「いずれも実施」の四つの企業群にスモール・ビジネスを分類した。この中では「いずれも実施せず」が最も多く、調査に回答したスモール・ビジネス3,934社のうち、約6割を占めた。「いずれも実施」した企業の比率は、12.7%であった。

図表6と同じく、それぞれの企業群について、従業員の平均年齢の状況と、一人前になった後に会社として求めるキャリアに関する回答をまとめ、さらに売上状況についても集計した(図表7)。従業員の平均年齢については、「いずれも実施せず」という企業群で、平均年齢50歳以上の企業の比率が約4割に達し、その他の企業群よりも高いのが目立つ。年齢構成が高年齢に傾くと、育成・能力開発の取り組みが低調なることを改めて読み取ることができ、ここからスモール・ビジネスにおいて、育成・能力開発の取り組みが相対的に進まないことや、取り組みの必要性が低いことの要因を改めて見出すことができる。

一人前になった後に従業員に望むキャリアについての回答をみると、「いずれも実施せず」という企業群では、「求めるキャリアは特にはない」の回答率が21.4%と、回答率が一けた台にとどまる他の企業群に比べて顕著に高い。反面、「管理・監督的な立場になる」、「より専門性を高める」といったキャリアを望むという比率は、自己啓発支援あるいはOff-JTを実施する企業で、いずれも実施しない企業に比べて、15~20ポイント程度高くなっている。自己啓発支援あるいはOff-JTを実施する企業の間では回答率にさ

ほど大きな差はないが、企業が教育訓練の内容により関与すると見られる、Off-JTを実施する企業においてより回答率が高くなる。

スモール・ビジネスの中でも管理・監督職や、より高い専門性をもつ人材に対するニーズを持つ企業は、育成・能力開発の取り組み

により熱心であることがうかがえる。こうした人材ニーズの背景には、好調な企業業績があることが考えられる。過去3年間で売上を伸ばした企業の比率は、自己啓発支援あるいはOff-JTの「いずれも実施せず」という企業群では20.5%であるのに対し、自己啓発支援あるいはOff-JTのいずれかを実施している企業群ではより高く、「いずれも実施」している企業群では32.8%と、最も高くなっている(図表7)。

3 スモール・ビジネスの担い手たちの能力開発活動とキャリア意識

スモール・ビジネスにおいて働く従業員が、仕事をするうえでの能力を高めるにあたって感じている課題を、JILPT従業員調査への回答を基にまとめた(図表8)。JILPT従業員調査は、勤務先の企業規模についての回答から、10~19人の企業に勤務する従業員をそのまま抽出することができない(注5)ため、選択肢ではなく直接数字を記入する形式になっている勤務先事業所の従業員数についての質問と、勤務先企業に属する事業所数についての質問への回答に基づき、事業所が一つのみ企業に勤務し、その事業所の人数が10~19人という回答者を、10~19人企業に勤務する従業員として、グルーピングした。また参考までに、勤務先企業の従業員規模が10~29人であると回答した従業員も、単独事業所の10~19人企業に勤務する従業員とは別にまとめて集計の対象としている。なお、以下のクロス集計では、勤続期間が他の雇用形態の従業員よりも長い傾向にあり、企業経営や人事管理の影響をより大きく受けると考えられる、正社員を対象を限定している。

勤務先企業の規模別に集計を行ってみると、9人以下の企業に勤める従業員のおよそ半数が「特に問題は

図表8 仕事をするうえで能力を高めるにあたって感じている課題
—勤務先従業員規模別—

(単位:%)

	n	従業員にとって必要な能力を、会社がわかっていない	従業員に必要な能力を会社がわかりやすい形で伝えてくれない	従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気がない	忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない	仕事に必要な技能・知識について十分な指導をしてもらう上司や先輩が身近にいない	会社に人材育成や能力開発に関する方針がない	どこにどのような教育訓練機関があるかわからない	適切な内容やレベルの研修コースを設けている教育訓練機関がない	教育訓練機関に通うのに費用がかかる	特に問題はない
9人以下	456	11.6	9.2	12.5	18.2	12.7	21.1	7.0	7.0	11.0	49.6
10～19人 (単独事業所企業)	344	14.0	11.9	24.7	25.9	18.9	25.6	9.3	8.7	11.0	37.5
10～29人 (上記10～19人企業以外)	617	18.8	13.3	24.3	21.7	16.4	24.0	7.6	7.6	11.3	35.5
30～99人	1173	23.1	13.8	24.8	27.4	18.9	25.8	10.3	9.5	13.8	29.6
100～299人	1158	23.7	15.0	26.6	26.3	19.4	23.8	9.2	9.0	15.3	27.7
300人以上	3536	21.1	16.1	21.0	29.6	18.9	15.7	7.3	8.6	14.5	31.3

資料出所：JILPT従業員調査。以下、図表11まで出所と、正社員のみを集計の対象としている点は同様。

図表9 仕事を効果的に覚えるために、今の会社で経験したこととOff-JTの経験
—勤務先従業員規模別—

(単位:%)

	n	仕事を効果的に覚えるために、今の会社で経験したこと						Off-JTを経験した比率
		会社の理念や創業者の考え方を教えられた	仕事を行う上での心構えを示された	会社の人材育成方針について説明があった	業務に関するマニュアルが配布された	後輩の指導を任された	これらのなかで経験したことがあるものはない	
9人以下	456	11.0	16.7	3.9	3.5	13.8	34.0	5.5
10～19人 (単独事業所企業)	344	11.0	17.7	3.8	5.8	14.5	28.2	6.4
10～29人 (上記10～19人企業以外)	617	14.1	18.5	6.0	5.3	15.7	28.7	7.6
30～99人	1173	18.1	19.7	7.5	10.2	19.4	26.9	10.3
100～299人	1158	25.7	25.1	12.3	15.4	23.3	22.1	16.6
300人以上	3536	37.6	33.4	25.3	25.8	29.5	17.0	20.8

注：「仕事を効果的に覚えるために今の会社で経験したこと」については18個の選択肢を設けて質問しているが、ここでは勤務先企業規模が異なる従業員の間で、15ポイント以上の回答率の差が見られた選択肢の回答状況のみを示している。「Off-JTを経験した比率」が示しているのは、2015年度にOff-JTを経験した従業員の比率である。

ない」と回答している点が目立つ。30人以上の企業の勤務者に比べると、20ポイント近く、回答率が高くなっている。反面、9人以下の企業に勤務する従業員は、「従業員の間、切磋琢磨して能力を伸ばそうという雰囲気が乏しい」、「忙しすぎて、教育訓練を受ける時間がない」といった課題の回答率が、より従業員規模の大きい企業に勤務する従業員に比べて低い。

「特に問題はない」と回答する比率が高いからといって、9人以下の企業に勤める従業員が、勤務先において能力開発の機会をとりわけ享受しているわけではない。むしろ、より規模の大きい企業の従業員に比べて、15～20ポイント以上経験者の比率が少ない取り組みが散見される。こうした傾向は10～19人企業に勤務する従業員にも同様に見られる。より大規模な勤務先

に勤める従業員との間で経験率の差が顕著なのは、JILPT企業調査においてスモール・ビジネスにおける実施傾向が弱いことが明らかになった、会社の理念や創業者の考え方の周知、人材育成方針の説明を受けること、業務に関するマニュアルを配布されることなどである。また、2015年度にOff-JTを経験した人の比率は勤務先企業規模に比例しており、スモール・ビジネスの従業員では一けた台にとどまる(図表9)。

JILPT企業調査から明らかになったスモール・ビジネスの取り組みの傾向や、年齢構成上の特徴を思い起こすと、スモール・ビジネスに勤める従業員についても、年齢が高い故に、勤務先企業において

能力開発の機会が乏しくても、さほど問題に感じないのではないかと推測できる。ただ、今回集計の対象となった従業員の平均年齢を勤務先企業の従業員規模別に算出したところ、どの従業員規模においてもおよそ46歳でほとんど差はなかった。また、各従業員規模において50歳以上の従業員の比率を求めたところ、9人以下の企業に勤める従業員において41.2%とやや高かったが、ほかの従業員規模でも50歳以上が35～37%を占め、JILPT企業調査で見られたような、従業員規模による年齢構成の違いは認められない。

そうすると、相対的に乏しい能力開発機会の下でも課題は感じない傾向が強いという、スモール・ビジネスで働く従業員の特徴の要因は何か。図表10は、今後の能力開発の取り組みについて従業員に意向を尋ね

図表 10 仕事の能力を高めるための今後の取り組み—勤務先従業員規模別—

(単位:%)

	n	研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい	マネジメントに必要な知識を習得したい	仕事の幅を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい	仕事の専門性を高めるために必要な知識・技術・技能を習得したい	資格を取得したい	独立開業や転職のために必要な知識を習得したい	現在の勤務先が援助してくれるかどうかに関わらず仕事に関わる勉強をしたい
9人以下	456	21.9	23.5	38.6	40.1	27.4	20.6	27.9
10～19人 (単独事業所企業)	344	23.8	27.0	41.6	40.1	32.3	20.9	27.3
10～29人 (上記10～19人企業以外)	617	24.1	27.1	41.0	38.9	30.5	22.5	28.8
30～99人	1,173	27.2	28.1	41.2	39.6	30.8	21.8	27.7
100～299人	1,158	31.5	32.9	47.2	46.8	35.5	21.4	31.8
300人以上	3,536	34.3	35.7	46.9	46.8	34.6	22.9	32.5

注. それぞれの取り組みを今後進めたいと思うかという質問に対して、「そう思う」、「どちらかといえばそう思う」と回答した従業員の比率を示している。

た結果である。一番上の行に列挙した取り組みを進めることについて肯定的な回答をした従業員の比率を示している。取り組みのうち、「研修や自己啓発を行うための時間全体を増やしたい」や「マネジメントに必要な知識を習得したい」といった取り組みについては、従業員20人未満のsmall・ビジネスで働く従業員と、より大きな従業員規模の企業で働く従業員との間に回答率の開きが見られ、small・ビジネスにおいて働く従業員の方が、肯定的な回答の比率が低い。

small・ビジネスで働く従業員が、研修や自己啓発を行うための時間を増やすことや、マネジメントに必要な知識を習得することに対し、より消極的な姿勢を示しているのには、small・ビジネスで働く従業員の今後のキャリアに対する考え方が反映されているものと思われる。図表11によると、部・課長といった管理職を目指そうとする従業員は1割程度にとどまり、専門職志向もより規模の大きい企業に勤務する従業員

図表 11 今後のキャリアに対する考え方—勤務先従業員規模別—

(単位:%)

	n	部・課長以上になる	専門職としてがんばる	独立・開業する	将来のことは考えていない
9人以下	456	8.6	22.4	9.2	59.9
10～19人 (単独事業所企業)	344	10.2	23.3	9.3	57.3
10～29人 (上記10～19人企業以外)	617	11.5	23.8	10.0	54.6
30～99人	1,173	15.6	24.0	8.8	51.7
100～299人	1,158	17.7	30.0	7.3	45.1
300人以上	3,536	22.6	28.5	5.9	43.0

従業員に比べて高いわけではない。反面、「将来のことは考えていない」という回答が、small・ビジネスで働く従業員では約6割に達し、100人以上の企業に勤める従業員との違いが目につく。先にも述べたように、small・ビジネスにおいては、管理・監督的なポジションの数が組織の構造上、ごく限られる。また、small・ビジネスという少人数の組織では、従業員が組織運営において様々な役割を果たすことが求められ、特定の領域に自らの仕事を専門特化していくことがなかなかで

きない。こうしたsmall・ビジネスに特有の構造や状況が、職業上のキャリアの方向性を定めることを困難にし、結果、そこで働く従業員の能力開発やキャリア形成に関する課題意識を弱めているのではないかと考えられる。

4 small・ビジネス・セクターの未来と能力開発・キャリア形成

政府統計に反映されたここ20年程のsmall・ビジネス・セクター全体の趨勢や、JILPTの企業調査・従業員調査から得られたsmall・ビジネスにおける能力開発・キャリア形成に関する知見を、そのまま将来にわたって展開していくとするならば、正直、日本のsmall・ビジネス・セクターの明るい未来像を描くことは難しい。

容易に脳裏に浮かべることができるのは、次のような近未来像である。small・ビジネス・セクターにおいてより一層の高齢化が進展し(今年行われている『就業構造基本調査』によって、この動きは確認されると思われる)、能力開発やキャリア形成に向けた活動はさらに下火になる。かといって、small・ビジネスの当事者たちには特段問題視されることもなく、ただし新たな経済・経営環境に対応できるような、人的な競争力基盤がsmall・ビジネス・セクターにはなかなか築かれることもなく、少子高齢化とともに徐々にセクター全体が縮小していく。

本稿で紹介したアンケート調査結果は、能力開発やキャリア形成、さらには能力開発やキャリア形成

に向けた活動がもたらす結果が、個々のスモール・ビジネスの経営者や従業員の日々の職業生活の中で、対応の必要性が非常に高い問題としては捉えられていないことを示唆している。スモール・ビジネス・セクターにおける能力開発・キャリア形成は、個々のスモール・ビジネスにおける活動を、地域的・時間的に蓄積していった時に現れる事態（例えば図表1に示したスモール・ビジネスのこの20年間の推移など）が、社会全体に与える影響という観点からでないと、着目され難いと考えられる。

本稿でみた能力開発に積極的なスモール・ビジネスの特徴を踏まえると、今後のスモール・ビジネスにおける能力開発・キャリア形成に向けた活動や、ひいてはスモール・ビジネス・セクターを活性化していくためには、スモール・ビジネスの経営活動・実績と能力開発・キャリア形成との間に好循環が生まれるような状況が、個々のスモール・ビジネスの経営改善・革新を通じて、あるいは一定のまとまりをもつスモール・ビジネス・セクターにおける「新陳代謝」を通じて促進されることが重要になるだろう。ただ、こうした問題意識がどの程度の広がりを持つかは、スモール・ビジネス・セクターの産業社会における位置付けに影響する、社会的・政策的な検討や取り組みにかかっていると思われる。

【注】

- 1 厳密に言うと、常時使用している従業者数による「中小企業」の定義は業種により異なる。卸売業・サービス業は100人以下の企業および個人が、小売業では50人以下の企業および個人が、製造業などその他の業種では300人以下の企業および個人が「中小企業」にあたとされる。
- 2 中小企業における能力開発・キャリア形成の取り組みについては、厚生労働省が毎年実施する『能力開発基本調査』で把握することが可能である。ただ、この調査は従業員30人以上の企業を対象としており、30人未満の企業における能力開発・キャリア形成につ

いては調査していない。

- 3 中小企業における能力開発やキャリア形成の実態について取り上げた近年の調査研究としては、労働政策研究・研修機構編(2012)や同編(2017)などがある。前者は本稿で言うスモール・ビジネスのセクターを調査の対象とはしているものの、スモール・ビジネス・セクターの特徴を描き出すまでには至っておらず、また300人以上の大企業は調査の対象としていない。後者は大企業も調査の対象としており、大企業と比較した上での中小企業セクターの特徴を描き出すことは可能であるが、30人未満の企業は調査の対象としておらず、スモール・ビジネスにおける実態は把握できていない。
- 4 常時使用する従業者数に着目した「小規模企業」の定義も、先に見た「中小企業」の定義と同様、厳密には業種により異なっている。商業（卸売・小売業）においては従業員5人以下の企業および個人、その他の業種においては20人以下の企業および個人が、「小規模企業」として規定されている。
- 5 勤務先企業規模についての質問における選択肢が、「4名以下」、「5～9名」、「10～29名」、「30～99名」、「100～299名」、「300名以上」となっているためである。

【参考文献】

稲上毅(1989)「スモール・ビジネスの労働世界と人材形成」, 稲上毅『転職期の労働世界』, 有信堂, 所収。
 労働政策研究・研修機構編(2012)『中小企業における人材育成・能力開発』, 労働政策研究・研修機構第2期プロジェクト研究シリーズNo.5。
 労働政策研究・研修機構編(2017)『中小企業における採用と定着』, 労働政策研究報告書No.195。

プロフィール

藤本 真(ふじもと・まこと)

JILPT 主任研究員

専攻は産業社会学、人的資源管理論。中小企業セクターで働く人々の意識や行動、能力開発・キャリア形成に関する企業のマネジメント、公共職業訓練など労働市場に関わる制度の実態を主なテーマとして、調査研究に従事している。近時の業績としては、『中小企業における人材育成・能力開発』(労働政策研究・研修機構第2期プロジェクト研究シリーズNo.5, 2012年)、「中小企業における人材育成・能力開発-取り組みの現状・課題とこれから求められるもの-」(日本政策金融公庫調査月報2012年10月号)、『中小企業における採用と定着』(労働政策研究報告書No.195, 2017年)などがある。

◆ JILPT第3期プロジェクト研究シリーズ No.3

「個人化」される若者のキャリア

労働政策研究・研修機構 編 2017年3月31日刊行 A5判 171頁 ISBN978-4-538-52003-2

大学中退や早期離職など若者の学校から職場への移行に伴う課題を整理・分析

かつて日本社会の若者の学校から職業への移行やキャリア形成は「集団」として行われてきましたが、90年代以降の産業構造と学歴構成の変化により、日本でも若者の移行やキャリアの「個人化」が進展しました。

本書では「個人化」された若者の移行やキャリアの実態を調査に即して明らかにすることを通じて、政策的な支援のありようを考えます。



価格: 2,000円+税

◆お求めは書店、または当機構まで 独立行政法人 労働政策研究・研修機構 (JILPT) 成果普及課 〒177-8502 東京都練馬区上石神井 4-8-23
 電話: 03-5903-6263 FAX: 03-5903-6115 当機構へのお申込みは Web または FAX で承ります。 <http://www.jil.go.jp>

