

# 第 I 部

## 總 論

## 総論 中小製造業における人材育成

### 第1節 問題意識・調査の方法と分析枠組み

#### 1. 問題意識と調査の方法

##### (1) 問題意識

環境の様々な変化に適応し、企業の維持・発展を図る上で、中小企業においては設備や資金に勝る大企業以上に就業者個々人のスキル・ノウハウの必要性が高いと考えられる。にも関わらず、これらスキル・ノウハウを養成していくための人材育成・能力開発は時間や資源の制約などから不十分なものになりやすい。

中小企業における人材育成・能力開発を促進する要因は何か。またそうした要因を企業や就業者個々人の活動に根付かせていくには政策によるどのような取組みが求められるか。2007年度に労働政策研究・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・人材育成』（主査：佐藤厚法政大学キャリアデザイン学部教授、以下「本プロジェクト」と記載）では、これらの問題に関わる実態の把握と検討を続けてきた。2007年度は中小企業における人材育成・能力開発について既存の調査研究のレビューや過去のアンケート調査の再分析などから、調査研究を進めるにあたっての着眼点について検討を行った。続く2008年度・2009年度は中小企業の中でもサービス業に該当する主要な業種の企業と従業員を対象としたアンケート調査の実施と分析を通じて、中小サービス業における人材育成・能力開発の様々な側面について明らかにするとともに、個々の企業や就業者の取組みに影響を及ぼすと考えられる経営者団体の人材育成・能力開発に関する活動について事例調査を行った<sup>1</sup>。

中小サービス業についての調査研究と並行して2009年度からは中小製造業、なかでも機械・金属関連産業を対象として取り上げ、中小サービス業の企業・従業員を対象に実施したのと同様のアンケート調査を行った。すなわち、①企業における人材の確保や評価・処遇、教育訓練の内容など、人材の育成とキャリア形成に関わる取組の現状、②勤務する従業員が勤務先の能力開発をどのように認識・評価し、また自身の能力開発に対していかなるニーズをもっているか、といった点を捉えようとした。また、2010年度からは機械・金属関連企業が多く集積する地域における人材育成・能力開発につながる取組みや、経営者団体における取組みについての調査も実施している。

本報告書は、アンケート調査を通じて収集されたデータについて研究上の関心からさらに分析を行い、この問題についての議論の活発化に資することを目的としている。なお、本報

---

<sup>1</sup> 2007年度に実施した中小企業の人材育成・能力開発を進める上での着眼点の検討については労働政策研究・研修機構編[2008]に、2008年度から2009年度にかけて実施した中小サービス業についてのアンケート調査については労働政策研究・研修機構[2010a]、同[2010c]に、中小サービス業の経営者団体の取組みについては労働政策研究・研修機構[2010b]に、それぞれ取りまとめられている。

告書とは別に、結果を規模・業種などによるクロス集計を中心にアンケート調査結果の詳細を取りまとめたもの（労働政策研究・研修機構調査シリーズ『中小製造業における人材育成・能力開発に関する調査』）も刊行予定である。

## （２）調査の対象

サービス業における調査研究と同様に、製造業の調査研究にあたっては、効果的・効率的に調査研究を進めようとするならば、多岐にわたる産業領域から調査対象を絞り込んでいく必要がある。今回の調査研究では、長年中核的人材の育成や確保が国内外の競争において優位にたつための重要課題として認識されながらも、2008年秋のリーマン・ショック以後の経済不況の影響などを受け、経営状況をはじめ人材の確保・育成を進めていく環境が大きく変化しつつあり、今後の政策的支援を検討する必要性も高いと考えられる機械・金属関連産業、具体的には①プラスチック製品製造業、②鉄鋼業、③非鉄金属製造業、④金属製品製造業、⑤はん用機械器具製造業、⑥生産用機械器具製造業、⑦業務用機械器具製造業、⑧電子部品・デバイス・電子回路製造業、⑨電気機械器具製造業、⑩情報通信機械器具製造業、⑪輸送用機械器具製造業の11業種に、対象業種を絞った。

以上のように業種を絞り込んだ上で、全国から機械・金属関連産業に該当する企業が数多く立地する地域を選択し、調査対象地域とした。機械・金属関連産業では全国各地に特色のある産業集積が形成されており<sup>2</sup>、立地している地域の状況が企業の事業活動を規定するところも大きい（稲上・八幡編[1999]ほか）。今回のアンケート調査ではこうした地域の特徴や影響力が企業の人材育成・能力開発にどの程度及んでいるのかを把握・検討したいと考え、日本各地に調査地域を設定している。具体的には機械・金属関連産業に該当する企業の数が多い上位3都府県（東京・大阪・愛知）を選択し、さらに、①北海道・東北地域、②甲信越地域、③中・四国地域、④九州地域の4つの地域のそれぞれにおいて最も機械・金属関連産業の企業数が多い県（福島・長野・広島・福岡）を調査実施地域に加えた。また選択された都府県内においては、経済産業省『工業統計』の工業地域別集計に基づきながら、機械・金属関連産業に該当する企業が多い地域を調査実施地域として選定した。

調査対象となる企業の従業員規模の下限は5人とした。1～4人の企業を対象から外したのは、中小企業の中でも一定以上の就業者が存在し、組織としての人材育成や能力開発を行っている企業を数多く把握するという目的からである。また上限は製造業における中小企業の定義を踏まえて299人とした。ただ、名簿作成の際に準拠した企業データと調査時の実状との相違から、実際に調査に回答した企業の中には4人以下、あるいは300人以上の企業が含まれている。

---

<sup>2</sup> 機械・金属関連産業の産業集積は、立地する企業の事業活動や集積が形成された経緯などから、「企業城下町型」「産地型」「都市型」「進出工場型」といった類型に区分することができる。産業集積の類型については、中小企業庁編[2000]、同[2006]などを参照のこと。

### (3) 調査の実施

今回のアンケート調査は、上記で選定した調査対象企業の経営者と、その企業に勤務する従業員2名を対象として訪問留置き調査の形で実施した。訪問留置き調査で実施したのは、本書第Ⅲ部で掲載した企業調査票・従業員調査票からわかるとおり、企業調査票・従業員調査票ともかなり大部で郵送調査では回答率が著しく低下するおそれがあったためである。調査に回答する従業員2名は、ものの製造に直接かかわる業務に主に従事している「技能職」、設計・開発や品質管理などの仕事に主に従事している「技術職」のうち、会社においてより人数の多い職種（同数の場合は、今後より人数が多くなる見込みのある職種）の従業員2名を会社側に選んでもらうこととした。

調査は2010年2月12日から3月19日にかけて行われた。企業調査票は3282社に配布され、回収数は842（有効回収率は25.7%）であった。また、従業員調査票の回収数は903（配布企業数×2=6564票を従業員票の配布数とすると、有効回収率は13.8%）である。

## 2. 人材ニーズ、採用、能力開発、労働市場を分析するための基本枠組み

### (1) 人材ニーズ、採用、能力開発、労働市場を分析するための基本枠組み<sup>3</sup>

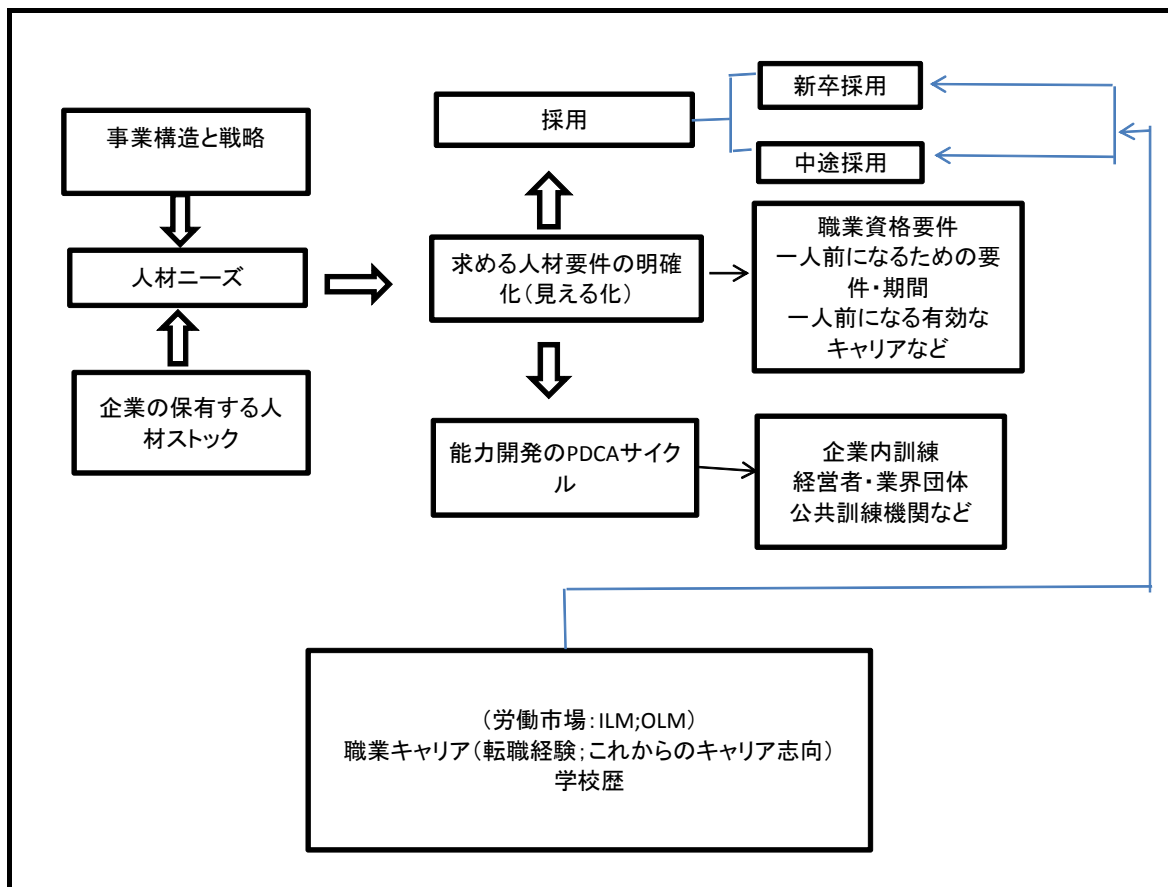
図表1-1-1は、本研究プロジェクトの分析枠組みを示したものである。企業は事業構造の特徴に合致した戦略を策定しそれを実行に移すべく様々な管理活動—人・モノ・金という経営資源の管理—を行っているが、このうち我々が関心を寄せるのは主として人的資源であり、その開発である。企業はすでに保有している人的資源を活用することで戦略の実現をはかることもできるが、実際には戦略実現のために必要な人材ニーズと保有している既存人材との間になんらかの乖離が生じることが多い。そこでその乖離を埋めることが必要となる。そこで企業は人材ニーズが発生するとまずは求める人材要件を明確化（本調査研究では「仕事上の能力の見える化」と呼ぶ）することが必要である。その上でその乖離を埋める方法には、大きく分けると二つあり、①1つ目の方法は、外部から人材を採用することで埋める方法である。この採用も新卒採用と中途採用に分けることができる。②2つ目の方法は、組織の内部にいる既存の従業員の能力を向上することで乖離を埋めようとする考え方である。これも訓練の方法としては、a) 日々のOJTと長期間での仕事経験の蓄積＝キャリア形成を通じる方法、b) 仕事を離れたOff-JTベースでの能力開発の計画の策定（plan）、実行（do）、評価（check）、さらなる行動（action）という能力開発のPDCAサイクルを回す方法、c) 自己啓発による方法、といった大きく3つの方法に分けることができる。

これらが企業の戦略実現に必要な人材ニーズと既存人材能力との乖離を埋める方法である。実際に企業は、企業戦略と業界における基幹的な職種、労働市場の状態、従業員の意欲

<sup>3</sup> 前述したように、本調査プロジェクト発足当初から、サービス業、製造業の対比のためにも、業界の特徴を踏まえた一部の変数を除き、基本的に同じフレームワークで実施する方針であったため、中小サービス業を対象に分析を試みた労働政策研究・研修機構[2010a]のそれとほぼ同じである。

と能力に応じて、これらを適切に組み合わせながらその乖離を埋めようとしているとみてよい<sup>4</sup>。

図表 1-1-1 中小製造業の人材育成を分析するための枠組み



ところで以上は、企業側からみた人材育成、能力開発の必要性の論理の整理だが（図表 1-1-1 では上半分のゾーンに書き込んだ諸変数）、人材育成や能力開発ニーズの現状と課題の把握に際しては、働く側に関わる諸変数を明示的に枠組みにとりこむ必要がある（図表 1-1-1 の下半分の労働市場に関わる諸変数）。

労働市場に関わる変数を分析するのは、第 1 に、企業側での能力開発の必要性の論理からも内在的に導き出されるものだが、既存社員の能力向上とならんで労働市場からの人材の調達、つまり採用活動が重要な管理活動として位置づけられているからであり、採用に際しては労働市場の状態やなにより働く側の属性や職能レベル、就労ニーズなどとのマッチングが求められているからである。労働市場関連変数を分析するいまひとつの理由は、こうした労

<sup>4</sup> 労働政策研究・研修機構[2010a]でも指摘したが、これらは、この間の日本企業を取り巻く環境変化に照らしめて改めて確認しておくべき点はすくなくないと思われる。たとえば「人材要件の明確化」（あるいは「見える化」）が必要というが、実際のところどれだけの企業でそれがしっかりなされているのか、十分に検討する必要があるだろう。

働力需給のマッチングをはかるための条件を働く側からみた職業キャリアの現状を分析することで明らかにし、もしマッチングが図られていないとすればその要因を解明し、マッチングにむけた環境整備を図っていくための政策的な支援の在り方を検討する必要があるからである。

## (2) 分析枠組みと中小製造業の特徴を踏まえた検討課題

(1) で述べたことは、企業規模や業種特性の如何を問わず用いられる人材育成を説明するための枠組みであるので労働政策研究・研修機構[2010a]の時と同様、今回の調査研究の実施に際しても援用する。さらに労働政策研究・研修機構[2010a]の時と同様の以下の視点や関心、さらに製造業独自の視点や関心を重視する。すなわち、(イ) 今回の主たる調査対象は、中小製造業であり、さらにそれは同時に技術職と技能職という基幹的職種の熟練技能形成が求められる職種を含んだ労働市場である。(ロ) また概して大企業に比べて定着性に劣り、教育訓練に多くの制約を持つ中小企業の場合、働力需給のミスマッチ解消と効果的な熟練技能形成にむけた今後の政策的方向性の解明が必要である。より具体的には、個別企業内でのOJTをベースとした能力開発を効果的に行うための条件としての「仕事能力の明確化」(＝「見える化」)をはかることの必要性、またOJTを補完する社内外でのOff-JT等の支援体制、さらには企業横断的な職業能力要件の明確化のインフラ整備の必要性についても検討する必要がある。(ハ) 以上に加えて中小製造業の場合、こうした人材育成上の制約を、地域にある地元企業、公設機関、大学などの高等教育機関とのネットワーク、いわゆる産官学の連携(本報告書では、学習資源やソーシャルキャピタルとしてのネットワークという言い方をする)によって克服している側面を無視するわけにいかない。その意味でこうした地域に埋め込まれたさまざまな学習資源やソーシャルキャピタルの果たす機能にも分析の光をあてる必要がある(図表1-1-1の下に書き込まれたセル)。

今回の調査研究では、以上のような基礎的な分析枠組みと調査対象に付随して生じてくる特徴を踏まえつつ、以下のような問題意識と解明すべき課題を設定することとした。

第1は、中小製造業における採用と教育訓練の現状の解明である。どのような企業がどのような採用方法を用いて人材ニーズを充足しようとしているか、またニーズは充足されているのか、採用への取り組みと能力開発に関する取り組みとの関係はどのようなものか、さらにそれは企業の経営戦略によってどのような差異がみられるのか、など、検討すべき課題は多い(第Ⅱ部第1章の検討課題)。

第2は、多種多様な業種と職種からなる中小製造業労働市場の把握である。とりわけ大企業中心に発達してきた企業封鎖的な内部労働市場(Internal Labor Market、以下ILMと略)に加えて、職業別に構成された職業別労働市場(Occupational Labor Market、以下OLMと略)

としての側面がこれまでもしばしば指摘されてきた<sup>5</sup>。ILM とは大企業に典型的な労働市場であり、学校卒業後に特定の企業に新規採用され、その後長期雇用を前提とした（OJT の連鎖としての）組織内キャリア＋企業内教育訓練システム（Off-JT）をベースに展開されるタイプの労働市場である。これに対して OLM とは、技能形成が企業の外側にある職種特有の訓練プログラムにそって行われ、職種固有のスキルが雇い入れる企業の外側で定義され、しばしば職種横断的な職業キャリアが展開される（条件をそなえた）労働市場である。今回の調査対象である中小企業を多く含む製造業の労働市場を考察するには、ILM に加えて、OLM をも視野にいれ、その成熟度と形成の条件について検討する必要がある（第Ⅱ部第 2 章の検討課題）。

第 3 は、企業の人材要件の明確化（＝「見える化」）と Off-JT の実施体制との関連に関する現状分析である。図表 1－1－1 に示したように、企業は人材ニーズが発生すると、人材要件の明確化をはかり、その要件にそった訓練プログラムの PDCA を回すことで教育訓練が実効性あるものとなるが、企業が実際のところ人材要件の「見える化」をどの程度行っているのか、また「見える化」への取り組みと能力開発の PDCA サイクルを回しきることとの間にはどのような関係があるのか、などについては未だ検討は十分とは言い難い<sup>6</sup>（第Ⅱ部第 3 章の検討課題）。

第 4 は、第 3 の検討課題と関わるが、企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略との関連の分析である。一般に中小企業は、企業内教育訓練に多くの制約を持つ。統計的にみても従業員の定着に劣る上、自前で教育訓練メニューの開発とそのコスト負担に制約がある場合が多い。中小製造業の多くは、経営者団体や業界団体あるいは公共職業訓練の提供する訓練プログラムの活用ニーズを高めていると推察されるが、その際に、企業が、外部訓練プログラムの活用を含めた能力開発方針をどれほど明確化しているか、その実態について解明する必要がある（第Ⅱ部第 4 章の検討課題）。

第 5 は、中小製造業の教育訓練行動を、企業が立地する地域に「埋め込まれた」様々な学習資源との関連に注目しつつ、分析する意義である。中小製造業は立地する地域にある様々な資源の影響をうけつつ事業を営んでいる。つまり各企業は単独に事業を営むというより、地域に埋め込まれたさまざまな学習資源（地元大学や公的機関などとのネットワークを通じた相互交流による「知識の連鎖」ともいえる）を利用しながら存立しているといつてよい。そこでそうした学習資源のレベルが従業員の能力開発行動にどのような影響を及ぼすのか、その解明が重要となる（第Ⅱ部第 5 章の検討課題）。

---

<sup>5</sup> ILM と OLM の概念については、本報告書第Ⅱ部第 2 章を参照のこと。なお労働政策研究・研修機構(2010a)第Ⅱ部第 3 章、第 4 章も参照のこと。

<sup>6</sup> 仕事上の能力要件の明確化（本報告書でいう「見える化」）に注目するのは、能力開発プログラムの実効性確保のためには、「いかなる仕事にいかなる職能が要求され、それを満たすにはいかなる訓練を施すことが必要か？」を起点に PDCA サイクル回すことが大切であるが、しかし実態はしばしばそれが曖昧にされている可能性がある、という問題関心を持っているからである。

第6は、第5の課題とかかわるが、中小製造業が地域特性の影響をうけながら、どのようなネットワーク（いわゆるソーシャルキャピタルとしてのネットワーク）を構築しているのか、またそのネットワークの張り巡らし方が、採用や教育訓練行動にいかなる影響を及ぼすか、の分析である（第Ⅱ部第6章の検討課題）。

第7は、中小製造業における事業構造と戦略の多様性が、個別の企業やそれぞれの業界ごとに人材問題の比重と位置付け方、人材の採用方法、人材の育成方法にいかなる差異といかなる課題を生み出しているのか、についての解明である（第Ⅱ部第7章の検討課題）。

第8は、中小製造業の能力開発における学校教育の役割の検討である。図表1-1-1に示した企業側の人材ニーズ→仕事上の能力とは、あくまで特定の業界や企業で要求される職業能力だが、その職業能力は従業員全員が一律に白紙の状態から形成されるのではなく、入職に先立って行われた学校教育での教育訓練をベースに獲得されていく。入職後の訓練効果は個々人の能力開発意欲に依存するところが大きく、またその能力開発意欲を規定する汎用的な能力は学校教育で培われることを考え合わせると、学校段階で獲得された能力と就職後の職業能力開発への意欲や実際の能力発揮水準との間にはいかなる関係があるのか、の解明は重要である。それは同時に学校と労働市場との媒介になりうるキャリア教育支援に労働政策がどう関与できるかという政策課題の検討に際しても必要である（第Ⅱ部第8章の検討課題）。

第9は、これまで述べてきた枠組みと問題意識をベースにした上での、各論的領域での検討課題である。

1つは能力開発において仕事の忙しさが問題を生む状況を解明するものである。従業員を能力開発する際の問題点として「教育訓練の時間がない」という回答結果がこれまでの調査結果からもしばしば指摘されてきたところである。しかし、いい人材を採用し育成しようとする教育訓練の環境を整備することが必要となる。労働時間の適正化もその一つである。翻って職場の現状はどのようなものか、その実態を分析してみる必要があるだろう（第Ⅱ部第9章の検討課題）。

もう1つは中小製造業において基幹的職種を担っている女性社員が能力開発に際していかなる実態にあり、いかなる課題を抱えているかの分析である。いくつかの調査結果が明らかにしているように、女性社員の能力開発機会は男性社員に比べて劣る場合が多い。だがこの間の競争的環境の深化を背景に、女性社員も基幹的業務を担う場合が珍しくなくなっている。そうすると、女性社員への能力開発機会の拡大が課題となるが、現状はどのようなものを分析することは意義がある（第Ⅱ部第10章の検討課題）。



## 第2節 分析編の章別構成と各章の要旨

### 1. 分析編の構成

以上で整理した検討課題にそって、本報告書第Ⅱ部の分析編では以下のような章を設けて分析を試みた<sup>7</sup>。

- 第1章 中小製造業における人材ニーズと人材確保に向けた活動
- 第2章 内部労働市場(ILM)と職業別労働市場(OLM)—企業調査データと従業員調査データから
- 第3章 求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発
- 第4章 企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略
- 第5章 地域における「企業」と「従業員」の教育訓練（能力開発）行動の特質と課題—地域に「埋め込まれた」学習資源に注目して
- 第6章 ソーシャルキャピタルと製造業
- 第7章 中小製造業の生産システムと人材育成
- 第8章 中小製造業労働者の職業能力開発における学校教育の役割
- 第9章 能力開発をめぐる目の前の仕事の忙しさとの葛藤—働く時間の長さが能力開発に問題を生じさせるメカニズム
- 第10章 中小製造業における女性労働者

2. では、これらの章の分析結果を要約する。

### 2. 分析編各章の要旨

#### 第1章 中小製造業における人材ニーズと人材確保に向けた活動

第1章では中小製造業企業が展開する事業活動からどのような人材ニーズが導かれる可能性があり、そのニーズが社外からの人材の確保である採用活動にどの程度つながっているのかを分析・検討し、続いて採用活動がいま1つの主要な人材確保方法である育成・能力開発のための取組みとの関連を見ていくことで、中小製造業企業の人材確保活動の中で採用と育成・能力開発が互いにどのように位置づけられているのかを考察した。また、採用活動と育成・能力活動との関連から、職業資格が現状どのような機能を発揮しているのかを明らかに

---

<sup>7</sup> この報告書には、基本的な分析枠組みを踏まえつつも、研究会メンバーのそれぞれの関心で選択したテーマについて分析した章もある。もとより中小製造業の人材育成・能力開発をめぐる論点には様々なものがあり、関連する議論の素材として参考になるものと考えている。

していった。

中小機械・金属関連企業が進める事業活動がどのような人材ニーズにつながっていくのかについて分析・検討した結果、自社製品を製造する企業、あるいは自社で図面等を作成したうえで部品や材料を製造している企業では技術職が基幹的人材となる可能性が高まる傾向にあった。また基幹的人材の職種によって企業を分けて、事業活動と人材ニーズとの関連を見たところ、技能職が基幹的人材となっている企業のうち、「製品や営業力の強化による顧客拡大」を図る企業では「生産工程を合理化する知識・技能」が、「積極的な設備投資」を進める企業では「計測システムのオペレーション」が求められる傾向にある。また、「組立て・調整の技能」は最終製品を生産する企業においてより必要とされていた。導入されている生産方式との関連を見ると、「自動機の段取り替えをする技能」は、小ロット生産の導入により積極的な企業で、「NC機やMCのプログラミング」や「単独で多工程を処理する技能」は一個流し生産方式を進めている企業において求められる可能性が有意に高まる。

一方、技術者が基幹的人材となっている企業の中では、社外との関係強化に向けた経営上の取組みを進める企業が「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」を、製品や営業力の強化による顧客拡大をより進めている企業は、「生産の最適化のための生産技術」をより必要としている。また、「工程管理に関する知識」はいずれも受注先の図面に基づいて部品または材料を生産する企業で必要とされる傾向が強い。生産方式の導入度と正の相関が見られたのは、「ニーズ調査・分析などを通じてユーザーニーズを的確に把握し、それを製品設計化する能力」（セル生産方式の導入度と相関）、「革新的技術を創造していく能力」（小ロット生産方式と相関）、「生産の最適化のための生産技術」（同）であった。

次に採用の前提となる募集活動について、過去3年間どのような企業が新卒または中途採用正社員の募集を行っているのかを分析したところ、新卒・中途の募集ともに製品や営業力の強化による顧客拡大をより進める企業で実施される傾向が高いことがわかった。事業活動上のどの要因により新卒および中途採用正社員の募集が左右されうるかと、事業活動上の要因と結び付く人材ニーズとを並べ見ると、何らかの人材ニーズと結び付いた事業活動上の要因のうち、新卒または中途採用の正社員募集とつながりをもつものは少ない。中小製造業の企業において現に進められている特定の事業活動に伴う人材ニーズを充たす目的で正社員の募集・採用活動が行われることはさほどなく、事業活動を進めていく中で生じるニーズの多くは募集・採用という人材確保の手段によってよりも、もう一つの人材確保手段である育成・能力開発によって充足されていることがうかがえる。

募集が、採用や、さらには予定した通りの人材の確保につながる可能性が、募集から採用に至るまでのプロセスによって左右されるかどうかを、①人材ニーズの明確化、②募集・採用ルート of 2点に着目して分析してみると、企業の生産活動を支える基幹的人材に求められる能力を明確化にしているか否かは新卒・中途の採用には影響を与えていないが、新卒を予

定通り確保できる可能性は、明確化している企業ほど高まる。一方、ある特定の職業能力の所在を明示する資格を採用の際に重視することも人材ニーズの明確化ということができるが、資格を重視する度合いは、新卒・中途の採用が実現することや予定した人材の確保できることとは有意な関係を持たない。また、募集・採用のルートについて見ると、新卒・中途が採用できた企業とできない企業、あるいは予定通り人材を確保できた企業とできない企業との間で活用している募集・採用ルートにはほとんど違いは見られなかった。

募集・採用の状況と教育訓練活動との関連について、新卒・中途が予定通り確保できたかどうかと、教育訓練活動をどの程度積極的に進めているかという点には関連は見られない。つまり予定通り人材を確保できなかった企業が、その補償としてすでに在籍している従業員の教育訓練に取り組むと言ったわけではない。採用の有無と教育訓練との関連を見ると、新卒採用を行ったという企業で、計画的な育成・能力開発や仕事のローテーションなどといった職場での教育訓練活動がより盛んになる傾向にある。

ただ、職場での教育訓練活動や Off-JT、自己啓発支援の動向により影響を与えていると思われるのは、採用の結果よりもむしろ新卒や経験者の募集を行っているかどうかであり、新卒の募集を行っている企業、あるいは経験者の募集を行っている企業は、職場での教育訓練活動や、Off-JT・自己啓発支援のための取り組みを行っている度合いが有意に高い。この傾向は中小サービス業のアンケート調査を分析した際にも認められた傾向である。

企業における職業資格の位置づけと教育訓練との関連を見ていくと、基幹的人材に業務独占的資格が必要であるかどうかは、企業による教育訓練の取り組みにあまり影響を与えない。他方、業務独占的資格とは別に、業務命令で従業員に取得させている資格があるという企業や、能力開発や企業内でのキャリア形成に資するために取得を奨励している資格があるという企業は、職場での教育訓練活動も Off-JT、自己啓発支援もより積極的に進めている。この傾向は、教育訓練活動に大きな影響を与える新卒・経験者の募集の有無をコントロールしても認められる。

採用活動自体、あるいは採用と教育訓練との関連についての分析は、迂遠なように見えても、中小機械・金属関連企業による、製品の高付加価値化や取り扱う製品の拡大、営業力・開発力の強化、あるいは「脱下請け」に向けた取り組みを促進していくことが、企業の内外に存在する人的資源の高度化に対する企業のモチベーションを高め、結果的に企業による教育訓練活動の活性化につながることを示唆している。中小機械・金属関連企業の経営強化に向けた取り組みを支える仕組み、および経営強化に寄与しうる教育訓練を提供する仕組みの確立が今後とも求められよう。

また、職業資格の機能についての分析からは、サービス業とは異なり、現状では採用において顕著な機能を果たしていないことがわかった。もっとも基幹的人材に求められる能力の明確化の度合いが高まるほど、新卒募集において予定通り人材を確保できる可能性が高まること、あるいは新卒を採用できている企業で職場での教育訓練の取り組みをより積極的に進めて

いるという本章における別の分析結果を併せて考えると、企業で求められる能力を適切に「資格」という形で「明確化」できれば、資格が採用を活性化し、ひいては教育訓練を促すという流れを想定することができる。資格を採用面で有効に機能させるために、企業で求められている能力をどのような形で職業資格に反映させていくべきかという点が今後の検討課題として考えられる。

一方、業務独占的資格に加え、企業内でのキャリア形成や仕事上の能力を向上させていくうえで取得が必要と企業が考える資格のあることは、正社員募集を行わない企業においても、資格の取得に向けた様々な能力開発の取組みを活性化させる可能性があるという、教育訓練面での効果はサービス業と同様に、機械・金属関連の中小企業においても認められた。今後は企業経営や人材の状況をより把握している業界団体などを中心に、実態を踏まえた有効な資格の整備と普及に向けた取組みが必要になると同時に、これらの取組みを支援するための施策や環境の整備がより一層求められよう。

## **第2章 内部労働市場（ILM）と職業別労働市場（OLM）**

第2章では、内部労働市場（以下、ILM）と職業別労働市場（以下、OLM）という二つの概念を構成し、それぞれに馴染む事実と人材育成面からみた特徴を分析した。重要な分析結果として以下が指摘できるだろう。

製造業の場合、サービス業に比べて、業務独占的資格の割合が少ないこと、欠員補充の仕方として、内部昇進や内部移動で補充する傾向が強いこと、効果的人材育成の方法として「一社で長期にわたって働き続ける」という考え方が強いこと、などを指摘することができる。これらを総合すると、製造業はサービス業に比べて、ILM 的性格がやや強いといえることができるだろう。

企業調査データと従業員調査データのサンプル数を考慮しつつ、ILM と OLM を類型化してそれぞれの特徴を分析した結果によると、第1に、ILM 型は OLM に比べて、創造業が古く、規模が大きく、ランクヒエラルキーの数が多し。また課長の内部昇進比率も高く、事実一人前後のキャリアパスも管理職まで伸びるようにしている割合が多い。また難易度の高い仕事をこなす人の補充も内部昇進や異動で埋めようとする割合が多い。こうした傾向は、総じて、ILM 的性格と整合的であるといえるだろう。これに対して OLM 型に括られる企業群には、社歴が新しい、規模が小さい、ランクヒエラルキーは少ない。また内部昇進比率は少なく、キャリアパスも上まで伸びない、難易度の高い仕事の補充は主に外部から行うといった総じて OLM と反対の特徴がみられる。

ここで注目しておきたいのは、今回のこの OLM の類型に括られる企業群には、ILM 型と明確に区別されるというよりは、ILM 型になりきれないという側面を強く持つ企業が多いという点である。「社歴の新しいー規模が小さいーランクヒエラルキーが上に伸びない」ので、

一社だけでなく他の会社も経験して能力開発をするのが効果的だ、というように読み取れるからである。

企業からみた能力開発面の現状と課題について分析してみると、基幹的人材の教育訓練を行うに当たっての問題は、総じてILM型よりもOLM型で指摘率がやや高くなる傾向がある。すなわち、「社外の教育訓練機関を使うのにコストがかかりすぎる」、「従業員のやる気に乏しい」、「従業員に必要な能力を明らかにすることが難しい」などの事項も、わずかだが、OLM型での指摘が多い。また「特に問題はない」の割合はILM型が多くOLM型で少なくなる。このことは、人材の教育訓練に際してOLM型のほうがより多くの問題を抱えており、とりわけ、社外の教育訓練機関を使いたいのだが、費用面で制約があるという問題性が最も強いことを示している。

また、これまでの育成や能力開発の取り組みに対する評価について、経営者、管理職、職場リーダー、営業職、事務職にわけて聞いた結果も、総じてILM型では「十分」「ある程度できている」との回答がOLM型に比べて多い。

さらに企業を超えて通用する能力評価制度の利用価値についても、OLM型では、「従業員の意識が高まる」「中途採用の際に能力判断の指標となる」「顧客・発注者に対して、従業員の職業能力をアピールできる」「従業員が再就職を行う際、そうした評価を受けていることが有利に働く」といった評価がILM型に比べて多い。一方、ILM型で多いのは、「評価に向けた、従業員の能力向上が期待できる」「従業員の能力水準がわかる」である。総じてILM型よりもOLM型が、社会的職業能力評価制度の利用価値があると考えているといえる。

一方、従業員調査データに基づいたILM型、OLM型の特徴をまとめると以下のようなになる。第1に、OLM型の者はILM型に比べて「仕事に関連した資格を習得するためのOff-JTを充実させてほしい」など、Off-JTへの希望が多い。第2に、OLM型の者はILM型に比べて、自主的に行う仕事に関する勉強・学習への勤務先からの支援への希望が多い。第3に、OLM型の者はILM型よりも、「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・技能を修得したい」といった能力向上の取り組み意欲が強い。第4に、総じてILM型よりもOLM型に括られる者の方が、より多く能力開発上の問題を指摘している。具体的には、OLM型で「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」、「指導をしてくれる上司・先輩がいない」といった問題を指摘する割合が多い。第5に、企業を超えて通用する能力評価制度もOLMの方が利用価値があるという意見が多くなる傾向がある。

要するに、OLM型の方が、①仕事上の能力を高めるための今後の取り組み意欲と能力開発支援ニーズが強い半面、②能力開発上での問題点の指摘は多い。③さらに社会的職業能力評価制度もOLM型の方が利用価値があるという意見が多い。すなわちサービス業でみられたのと同様の傾向が中小製造業でも明らかにされたといえる。

最後に企業調査データと従業員調査データを対比して分析すると、以下が指摘できる。第1に、ILM型とOLM型を比べると、企業調査データ、従業員調査データともOLM型よりもILM型のほうが、積極的な人材育成を心がけている。すなわち「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら、能力開発を行っている」「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」といった回答が多い。

第2に、企業と従業員を比べると、従業員のほうが、個々の従業員が当面の仕事をこなすため必要な能力を身につけることを目的に能力開発を行っている」「人材育成・能力開発について特に方針を定めていない」「わからない」といった回答が顕著に多くなる傾向にある。こうした企業と従業員との間にみられる人材育成や教育訓練についての認識のギャップは、少なくなく、とくにOJTを通じた知識・技能の習得については事業主は「ある程度うまくいっている」と回答しているが、従業員側は「あまりうまくいっていない」「実施していない」との回答が4割近くに達する点は見落とせない。

一社で長期に雇用し、OJTを通じて育成するというILM的性格が製造業には強いのだが、中小製造業の中にはILM的方向で人材育成しようにも、困難が多く思うにまかせない企業が少なくないこと、そしてこのことは特定企業を超えて、公共的な教育訓練、社会的職業能力評価制度の支援を必要としていることを強く示唆しているといえるだろう。

### **第3章 求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発**

第3章では、求める能力の「見える化」の取組みと教育訓練・能力開発との関係について分析を行った。これからの企業の能力開発・教育訓練あるいは個人のキャリア形成を考えるにあっては、企業は一方で「従業員に何の能力を求めているのか」を明確にした上でそれを従業員に知らせ、他方では「従業員は何の能力を持っているのか」を正確に把握することが必要である。これを従業員の側からみると、企業が「従業員に求める能力」を知り、他方では「従業員の持っている能力」を明確にした上で、それを会社に知らせることが必要になってくる。こうした仕組みが整備されると、より効果的かつ効率的に教育訓練ニーズを把握することができるようになる。

基幹的職種の従業員に求められる仕事上の能力をどの程度明確にしているのかについてみると、企業と従業員の考えは一致しており、「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」をあわせた回答が半数強をそれぞれ占めている。しかしながら、「求められる能力」の明確化が進んでいるサービス業（「非常に明確にしている」と「やや明確にしている」の合計比率が7割強）と比較した場合、取り組みが十分であるとは言えない。

「従業員に求める能力」を従業員に知らせることについて、「ほぼ全員に認識されている」が4割弱、それに「半数以上の従業員に認識されている」をあわせた肯定的な回答が企業では6割強を占めているが、従業員では4割強に過ぎず、企業側と従業員側の認識が一致してい

るとは言えない。

企業の「知らせる」方法には、組織全体として求める能力を「知らせる」方法と、特定個人に求めている能力を「知らせる」方法の2つがあり、前者については、長期的な観点からみて組織が必要とする能力を事前に提示する「職務記述書の明示」(8.2%)、「人事制度・賃金制度を社員に公開する中で」(5.2%)、「社内 LAN で」(2.6%)、「冊子や回覧紙の配布」(5.1%)の方法より、上司が部下に口頭で直接伝達する「会議・小集団で」(45.8%)や「朝礼で」(45.4%)が主力である。後者については、「日常の業務の中で」(58.8%)や「職場での OJT」(22.8%)といった、現在の仕事のなかで、「いま必要な能力」を知らせる方法が中心である。

企業が把握している従業員に関する情報は、「入社前の職歴」(66.2%)、「各種資格の取得状況」(54.9%)、「これまでに経験した部署・職場」(39.8%)であり、「研修歴」(14.3%)や「自己啓発の状況」(5.2%)など教育訓練に関することを把握している企業は多くない。

「能力の見える化」と企業が展開する教育訓練の Plan (計画・立案) -Do (実施) -See (評価) サイクルとの関係についてみると、能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan (計画・立案) -Do (実施) の段階で、教育訓練の投資が多く、かつ、教育訓練の見える化が進んでおり、そして、See (評価) での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致している。能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan (計画・立案) の段階では、「基幹的職種の人材育成・能力開発について、「将来」必要な能力まで方針を定めている」企業が、Do の段階では、指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発 (OJT) を積極的に展開している企業が多くなっており、企業が効果的かつ効率的な教育訓練行動を展開していくためには、求める能力の明確化が必要不可欠であることがわかる。

「能力の見える化」を積極的に進めている企業の特徴としては、①社員の働きぶりを評価し、処遇に反映する仕組みがある、②一人前のレベルに達した人材の同規模同業種の他社で同じような仕事した場合の通用性が高いと考えている、③従業員個々人の「これまでの経験した部署・職場」及び「自己啓発の状況」を把握している、企業である。これに対して、「基幹的職種に業務独占資格が必要である」は「能力の見える化」と関係なく、この点がサービス業と異なる点である。

他方、従業員個人からみた「能力の見える化」を進めている企業の特徴としては、①基幹的職種に業務独占資格が必要な企業、②個人の働きぶりを評価するに際して、「仕事の遂行能力」、「達成意欲・チャレンジ精神」、「長期的な会社への貢献」、「職場のチームワークへの貢献」、「部下や後輩を指導する能力」、「取得している職業資格」、を評価項目として重視している企業、である。このように、基幹的職種における業務独占資格の必要性の有無については、企業と個人の考えが分かれている。

さらに、能力の明確化の企業と個人のギャップについてみると、両者の考えが一致しているが3割弱で、サービス業と比較して、1割程度少ない。また、以下のような状況である場合、企業と個人の認識が一致している。第1に、従業員の働きぶりを評価し、処遇に反映す

る仕組みがある場合、第2に、基幹的職種に業務独占資格がある場合である。これに対して、企業の「基幹的人材の育成・能力開発の方針」の有無は、企業と従業員個人の「求める能力」の明確化に関する考えの一致には影響を及ぼさない。したがって、今後は、企業は人材育成・能力開発の方針を策定するに際しては、明確化された能力を従業員に伝達できような仕組みを方針策定のなかに埋め込むための工夫をする必要があると考えられる。

#### **第4章 企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略**

第4章では、企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の活用戦略について分析を行った。企業の教育訓練とは、企業が、現在あるいは将来にわたって求める能力を得るための人的投資である。一般的に、投資政策の特質は、どのような資源をどの程度投入するかに関わるインプット政策（Plan）、目標を達成するために投入資源をどのように活用するのかに関するプロセス政策（Do）、その結果どのような成果が出たかを評価するアウトプット政策（See）の3つの観点からとらえることができる。

第1に、インプット政策は投資のための投入資源に対応して形成され、「ヒト」、「モノ」、「カネ」、「情報」の各資源に関わる4つの指標から構成されるが、前者の3資源についてはそれぞれ5%程度の企業が、「情報」については2割弱の企業が資源を投入しており、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業ほど、基幹的職種について求められる能力が明確化されている企業ほど、業務独占的資格が必要である企業ほど、インプット政策に多くの資源を投入している。

第2に、プロセス政策については、教育訓練の方法（Off-JT、OJT、自己啓発への支援）に焦点を当ててみると、OJTを積極的に展開している企業ほど、社内のOff-JTだけでなく社外のOff-JT、自己啓発への支援も積極的に行っている。また、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまである企業ほど、プロセス政策に多くの資源を投入している。

第3に、アウトプット政策については、インプット政策及びプロセス政策へ積極的に投資している企業ほど、教育訓練の効果も高くなっており、教育訓練への投資量の多寡が教育訓練の効果と密接な関係にある。と同時に、能力開発の方針を定めている企業ほど、求められる能力が明確化されている企業ほど、人材育成のマニュアルが可能なレベルが高いレベルまである企業ほど、高い教育訓練の効果を上げている。

企業の外部教育訓練機関の活用戦略の特徴と企業を超えて通用する能力評価制度との関係についてみると、以下ようになる。

第1に、現在、活用している外部教育訓練機関で活用割合が高いのは、「民間教育訓練機関」が最も高く、「能力開発協会、労働基準協会、公益法人（財団、社団、職業訓練法人等）」、「商工会議所、商工会、協同組合などの経営者団体」、「会社・事業所で使用する機器等のメ



一カー」、「業界団体」がこれに続いており、「専修学校・各種学校」及び「高専、大学、大学院」を活用している企業は非常に少なく、活用している企業は平均して1つの外部教育訓練機関を活用している。また、活用している外部教育機関の構成をみると、民間セクターが約4割、公的セクターが約5割、公共セクターが約1割を占めるという構成である。こうした構成比をサービスと比較すると、民間セクター及び公的セクターの構成比は変わらないが、公共セクターの比率がサービス業と比較して1割程度増えている。

第2に、経営者・業界団体の活用をするために、「ヒト」及び「カネ」に1割強の企業が資源を投入しており、様々なOJTを積極的に展開している企業ほど、経営者・業界団体の活用のために、「ヒト」及び「カネ」の資源を多く投入している。また、経営者団体や業界団体に、基幹的人材の育成・能力開発に関して相談をしたことが「ある」企業は1割強、3年前と比較して、基幹的人材の育成・能力開発のために経営者団体や業界団体を活用する機会が「増えている」が1割強、今後の意向として、現在と比較して、育成・能力開発のため経営者団体・業界団体の活用機会を「増やしたい」と考えている企業が2割弱を占めている。

第3に、外部教育訓練の活用（社内外別資源配分戦略）は、訓練政策（人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力、企業の支払能力（予算制約）には規定されていることがわかる。業績がよい企業ほど、教育訓練の投資効率の面からみると、「求められる能力が明確化されている」企業ほど、基幹的職種に求める能力の面からみると、「OJTでは習得が難しい体系的な知識・技能を学習させるため」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能を習得させるため」、「新しい技術・技能を習得させるため」、「キャリアの節目ごとに必要になる知識・技能を体系的に学習させるため」などの知識・技能を基幹的職種技求めている企業で外部教育訓練機関を活用している。

第4に、業界団体の活用は、訓練政策（人材育成・能力開発の方針を定めている企業）、教育訓練の収益性と求める能力に規定されているが、企業の支払能力（予算制約）には規定されていないことがわかる。教育訓練の投資効率の面からみると、投資すべき能力が的確に把握できる業界団体に加盟している企業ほど、基幹的職種に求める能力の面からみると、「仕事の際の基本的な心構えを身につけさせるため」、「OJT（仕事をしながらの教育訓練）では習得が難しい体系的な知識・技能」、「仕事や作業をスムーズに進める上で必要な専門知識・技能」、「新たに導入された(又は、導入予定の)設備機器等の操作方法に関する知識・技能」、「新しい技術・技能・知識」及び「役職につくなどのキャリアの節目ごとに必要となる知識・技能」を求めている企業ほど、業界団体へ社員を派遣している。

第5に、経営者・業界団体の活用と企業を超えて通用する能力評価制度との関係を見ると、基幹的職種の人材育成・能力開発について方針を定めている企業、基幹的職種の社員について業務的独占的資格が必要であると考えている企業ほど、基幹的職種の社員に求められる能力を明確化している企業ほど、人材の育成についてのマニュアル化のレベルが高いレベルまでできると考えている」企業ほど、つまり、能力の「見える化」に取り組んでいる企業ほど、

企業を超えて通用する能力評価制度を業界団体が主導して作成する必要があると考えている。

## 第5章 地域における「企業」と「従業員」の教育訓練（能力開発）行動の特質と課題

### ー地域に「埋め込まれた」学習資源に注目して

第5章では、地域に「埋め込まれた」学習資源という概念を構成して、企業と個人の教育訓練行動の特質について分析を行った。地域における地元企業、大学などの高等教育機関、公的機関等の様々な組織とのネットワークをとおした相互作用・交流が「知識の連鎖」につながる。知識の連鎖において、埋め込まれた知識である暗黙知が人間関係や企業間関係をとおして、ネットワーク構築に貢献する。それが、地域における企業同士の切磋琢磨につながり、企業の教育訓練行動や個人の能力開発行動にプラスの影響を与える。つまり、地域に「埋め込まれている学習資源」の多寡が企業の教育訓練行動や個人の能力開発行動に影響を及ぼしているのである。

どのような企業が立地している地域で「埋め込まれた」学習資源が多いのかについてみると、長野県は「埋め込まれた」学習資源が多いのに対して、大阪及び東京で少なく、大都市圏ほど、大学などの高等機関や研究機関が多い立地されているが、それらを活用している、あるいは連携して事業を行っている企業は多くなく、したがって、「埋め込まれた」学習資源も多くない。業種別には、電子部品・デバイス・電子回路製造業、電気機械器具製造業及びプラスチック製品製造業を営んでいる企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多く、これに対して、輸送用機械器具製造業で少ない。電気・電子関係の事業を行う企業ほど、社外の様々な機関を活用、あるいは連携して事業を行っている企業が多いと考えられる。また、「製品品の開発力が優れている」、「外部とのネットワークが優れている」、「情報収集力が優れている」、「技能者の質が優れている」あるいは「技術者の質が優れている」と考えている企業が立地している地域では、「埋め込まれた」学習資源が多くなっている。イノベーション、ネットワーク及び地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡に影響を与えていることが伺われる。

地域における「埋め込まれた」学習資源の多寡がその地域にある企業の教育訓練行動にどのような影響を及ぼしているのかについてみると、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業ほど、第1に、「数年先の事業展開を考慮して、その時必要となる人材を想定しながら能力開発を行っている」及び「今の人材を前提に、その能力をもう一段アップできるよう、能力開発を行っている」、つまり、「将来」あるいは「近い将来」必要な能力を考えて、能力開発の方針を立てている企業が多くなっている。これに対して、「埋め込まれた」学習資源が少ない地域に立地している企業ほど、「人材育成・能力開発についてとくに方針を定めていない」企業が多くなっており、企業の教育訓練の基本戦略とそれに基づいて展開される基本方針と立地地域の「埋め込まれた」学習資源の多寡の間には密接な関係がある。第2

に、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「作業標準書やマニュアルを使って、育成・能力開発を行っている」及び「社員による勉強会や提案発表会」といった時間や費用などのコストがかかる OJT にも積極的に取り組んでいる。また、Off-JT についてみると、社内の Off-JT よりも時間や費用などのコストがかかる社外の教育訓練機関への社員の派遣についても、社員が自主的に行う仕事に関する勉強・学習に対して、費用の援助や情報提供などの支援についても、積極的に取り組んでいる。

個人の能力開発行動にどのような特質や課題があるのかについてみると、第 1 に、「埋め込まれた」学習資源が多い地域に立地している企業に勤務している個人ほど、「今の勤務先(会社)」だけでなく、より多くの媒体を活用して、積極的に能力開発に関する情報収集行動を展開している。第 2 に、「埋め込まれた」学習資源が多い地域では、企業が能力開発に投入される資源が多くなり、その結果、「OJT を通じた知識・技能の習得」及び「勤務先での Off-JT の機会の活用」が積極的に行われている。また、そうした企業に勤務している個人は、企業の自己啓発への支援を通じて、「通信教育を受けるなどの自主的な勉強・学習（自己啓発）」を、積極的に展開している。その結果、第 3 に、実施した能力開発方法の評価が高く、特に企業が多くの資源を投入している「OJT を通じた知識・技能の習得」が上手くいっている個人が多くなっている。

## 第 6 章 ソーシャルキャピタルと製造業

第 6 章では、製造業企業が、地域に存在するネットワークや企業内の結束・信頼関係など、いわゆる社会関係資本をどのように活用しているかを分析し、それらを活用することが、企業内の人事労務管理や業績にどのような影響を受けているかを分析した。ここでは、製造業企業の活用する社会関係資本を、その性質から Putnam[2000]のいう「ソーシャルキャピタル」のうち、「ボンディング型」「ブリッジング型」の 2 種類に分類して、それぞれの性質ごとに見られる影響を検証した。

まず、Putnam[2000]の理論を引用しつつ、分析において取り上げる企業のネットワークを、①つながりが強い弱い、②内向きか外向きか、③ボンディング（内部結束）型かブリッジング（橋渡し）型かという 3 つの観点から分類した。「内向きで強いボンディング型のソーシャルキャピタル」は会社内の従業員と経営主との結束を、「外向きで弱いブリッジング型のソーシャルキャピタル」は、地域や商工会議所などの団体とのネットワークを指すこととして扱うこととした。次に、ソーシャルキャピタル概念の検討を行ったうえで、上記のネットワークを図る指標として、企業票・従業員票のマッチングデータを用いて変数を操作し、「外部ネットワーク活用点数（ブリッジング型ソーシャルキャピタル）」と「内部ネットワーク活用点数（ボンディング型ソーシャルキャピタル）」の 2 種類の指標を作成した。さらに、作成した指標であるネットワーク点数の高低が、実際に企業内部の労務管理などに影

響を与えているのか、各種クロス表集計で確認してみた。得られた知見は以下のように要約できる。

第1に、内部ネットワーク・外部ネットワークが「どちらも少ない」企業も一定数存在するが、それ以外で最も割合の多いところを見ていくと、「社内の結束の強さ」の程度と、「地域の諸団体とのつながり」の程度は、ゆるやかに反比例する傾向にある。

第2に、社員を採用し定着させることに関しては、新卒採用・中途採用の双方ともに、外部ネットワークの活用点数が有効に働いている傾向が顕著に確認できた。これは、外部ネットワークを活用する企業は、その立地地域で就職を希望する従業員を容易に雇用できているため、企業と従業員とのマッチングがうまくいっていることに由来するのではないかと推測できる。逆に、内部ネットワークの活用は、採用・定着に関してはそれほど影響していない。

第3に、人事労務管理については、どちらのタイプの企業にも共通して、ネットワークを活用していれば、「特に重視している取り組みはない」という回答の割合が有意に減少する。つまり、各種のネットワークを活用することは、これらの取り組みを始めるきっかけに成り得ていると言える。

第4に、「学習地域」の変数を用いて、外部ネットワーク・内部ネットワーク双方の社会関係資本の活用とその関係を見たところ、「学習地域」の点数が高い地域においては、外部ネットワークの活用度合いが高まっており、両者の間にはやや強い正の相関関係があることがうかがえた。つまり、埋め込まれた資源が豊富に存在する地域では、そこに立地する企業もその資源の存在に気づき、有効に活用できていると言える。

最後に、これらのネットワークの活用が、企業の業績にどのような影響を与えるか、多変量回帰分析を行った。この結果、外部・内部のネットワークの活用度合いの点数は、双方ともに、活用度合いが高まれば高まるほど、売り上げが上昇・回復傾向になる可能性が、わずかながら高まるということが有意であると示されていた。

以上の分析から、内部／外部双方のネットワーク活用を欠いている企業への支援が必要であること、とりわけ外部ネットワークを形成することに対する支援が、人事労務管理上の取り組みなどをみるに有効であること、といった結論が得られた。

## **第7章 中小製造業の生産システムと人材育成**

第7章では、生産システムと人材育成の関連について分析をおこなった。知見は以下の3つである。

第1に、生産システムのうち「小ロット生産」方式をとっている企業では、自社の実施しているOJTに対する支援について肯定的に評価している事実が明らかになった。ここから以下の可能性が示唆される。まず、小ロット生産方式は、OJTを進める上で、効果的な生産方式である可能性がある。小ロット化に必要なセットアップの度重なる変更や、同じ

ような仕様の製品の製造を関連業務も含めて、一通り経験することの繰り返しなどが、結果的に現場の技能者の熟練形成に役立っているようだ。あるいは、小ロット生産を行うために必要な訓練は、OJT がその他の訓練に比べて効率的であることから、企業は小ロット生産を進める必要上、OJT を積極的に行っている可能性がある。これを支持する別の変数を用いた統計分析の結果からは、小ロット化を進めている企業では、ローテーションによって関連する業務を経験させるのに積極的であることが見いだされた。すなわち、小ロット生産と OJT には、相補的な関係があり、どちらか片方が欠けても有効に機能しない可能性があるといえ、一種のシナジー効果を発揮していることも考えられる。従来、生産システムと訓練の相補的關係については、大きな関心が払われてこなかったため、今後はこの関係に注目した研究が待たれる。

第 2 に、小ロット生産をとっている企業に特徴的な人材育成の方法は、①基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督者としてのキャリアが社内に用意されている。②今の人材を前提に、その能力をもう一段レベルアップできるよう能力開発を行っている。③育成のための作業標準書やマニュアル作りに積極的である。の 3 つであることが明らかになった。「見える化」や「職業資格の取得の奨励」などは小ロット生産方式に統計的に有意な影響を与えていなかった。この知見からは、小ロット生産をとっている企業における技能者の育成には、作業標準書の活用や長期間の OJT を行いながら、徐々にキャリアアップしていくという伝統的とも言えるようなスタイルが重視されていることが示唆される。頭で理解することとともに、体に覚え込ませるような訓練が必要とされる職種が多いという産業特性から、この結果が導き出されるのかもしれない。また、例え同じような仕事が続くような職場であっても、技能者が昇進し、キャリアアップしていくような体制を企業の中に構築することの重要性がこの点から示唆される。訓練と訓練効果が上がった場合の報酬としての昇進という日本の企業が戦後から取り組んできた能力開発主義思想が、小ロット生産を行う企業においても有効となるのではないか。職制の整備という組織規模の小さい企業には難しい課題がこの結果からクローズアップされる。

第 3 に、情報通信機器や電子デバイス等の IT 機器の製造に必須な部品を製造する産業で、小ロット生産が積極的に取り入れられており、この背景には PC や携帯電話等のモデルの多さ、モデルチェンジの早さなどを原因とする多品種少量生産あるいは小ロット生産の常態化があるものと推察される。インドや中国などと比べて、人件費が高い我が国は大量生産の分野では弱い競争力しか持たない。だが、PC や携帯電話といったハイテク産業の分野では依然として大きな競争力を保持しており、これを支えるのが小ロット化も含む多品種少量生産である。本章の分析からは、小ロット生産という生産システムを維持するためには、OJT が必須であることが示唆された。OJT を行うためには、企業が存続し、企業内で継続して訓練が行われることが条件となる。

以上の知見から、仮に政府が小ロット生産を支え、IT 産業を牽引力として産業を活性化

するための支援をするためには、次のような方策が考えられる。

まず第 1 に、小ロット化による利益率の低さを補えるような財政面での企業に対する支援である。大量生産に比べて、小ロット生産は、利益率が低くなりがちである。大量生産のように利潤を回転資金に充当するのが難しい生産システムが小ロット生産であると考えられる。当然のことながら、景気の変動にも大きく影響を受けやすい。したがって、不況が長期化する場合に真っ先に影響を受け、経営が立ちゆかなくなる可能性が高い。そのため一定の期間以上の景気の悪化の際に企業に回転資金を供給できるような体制を築くことが、日本の製造業全体のためにも必要な対策であると言える。

第 2 に、小ロット生産が OJT によって支えられている以上、OJT を永続的に続ける必要があり、そのためには、雇用が継続される必要がある。雇用の継続が途切れた途端、OJT もまたうまくゆかなくなるのだ。ということは、競争力のある小ロット生産を中小企業が続けるためには、雇用を保障するタイプの公的な支援が必要とされるということになる。雇用を保障するタイプの支援の典型的な例は雇用調整助成金である。現行の制度をどのように変えていくかは検討が必要だが、雇用調整助成金のような支援を続けていくことが、中小企業が存続し、企業内で OJT が継続され、労働者の技能を後世に伝える 1 つの有力な手段であることは言うまでもない。

## **第 8 章 中小製造業労働者の職業能力開発における学校教育の役割**

第 8 章では、学校教育段階で培われる職業能力（産業社会で必要とされる基盤的能力としての汎用的能力と特定の職業分野で必要とされる能力）と、現職遂行上必要な知識・能力との関係が整合的であるかどうかによって、学校段階で開発された能力が現在の職業能力の水準や能力開発意欲、および実際の能力開発の実施に影響を持つ程度が異なるのではないかという仮説を検討した。

現職での職業能力水準については、単独で仕事ができるか否かと指導関係とによって 5 段階のレベルとした時の自己認識、および時間当たり賃金によることとし、能力開発への意欲は知識や技能の向上への意欲を問う設問 4 つから抽出した主成分値、能力開発の実施状況は同じく実際の取り組み状況を問う設問 3 つから抽出した主成分値とした。

また、学校教育段階で獲得した能力のうち、汎用的能力については在学年数と最終在学期での成績(自己評価)を、特定の職業分野における能力については、本調査対象が機械・金属関連産業であることから、工学・工業系の専門教育を受けたかどうかによって測ることとした。一方で、現在の仕事を遂行する上で必要な知識・能力については、技能者、技術者についてそれぞれ多項目選択式で必要な知識・能力を尋ねているので、これをまとめて計 8 つの知識・能力類型を作成した。

このほか、これまでの個人のキャリアを示す変数として、同職通算年数、および企業間移

動と職種間移動を組み合わせた転職歴を、また、現職の勤務先の能力開発・雇用管理のあり方を示す変数として、必要な能力の明確化や従業員育成方針の明示化の程度、勤務先の OJT 積極性（5つの設問への回答から抽出した主成分値）、Off-JT での受講種類数、自己啓発への支援の有無、働きぶりの評価における評価項目数をそれぞれ用いることにした。さらに、統制変数として、企業規模と企業の生産・販売の特徴(下請けに特化しているか否か)を加えた。

現在の能力開発状況を示す4つの変数について、これらの諸変数がどの程度影響しているか、個別の検討とすべての変数を投入した多変量解析とを行った。その結果、能力開発意欲については、高学歴層ほど高いという先行研究での指摘は同職継続年数をコントロールすればこの対象者でもあてはまるといえたが、学校教育段階で職業教育(工業系の教育)を受けてきたことは、技能・技術の職種(現職遂行上必要な知識・技術別に類型化)との関連を含めて検討しても、能力開発意欲を高めることにつながっていなかった。逆に、工業系の学校教育を受けてこなかった者の方が能力開発意欲が高い傾向もうかがわれた。

しかし、実際の能力開発への取組みについては、最終在学校でよい成績を収めたことがプラスに働き、限定的ではあるが工業系の学校教育を受けたこともプラスに働いていた。すなわち、能力開発意欲と実際にこれに積極的に取り組むかどうかの間には開きがあって、意欲を持つ者は多くても、実際に積極的に取り組んでいる者は少ない。実際に取り組むかどうかには、学校時代の成績のよかった者の勤勉さ、学習への態度、構えといったもの(学校教育で育成される汎用的能力の一部といえる)、あるいは、専門教育の経験に基づく「慣れ」のようなものが働いているのではないかと推測された。学校教育のひとつの効果は、実際に能力開発に取り組むことの促進だといえる。ただし、能力開発の実施と意欲のいずれについても、より大きな影響を持っていたのは勤務先企業の能力開発・雇用管理であった。とりわけ実施の積極性はこれに規定される部分が大きかった。

能力発揮レベルの自己認識は、工業系の教育を経験した人のほうが高い傾向がみられたが、在学期間はむしろマイナスに働いていて、高学歴者のほうが自己認識が低い傾向にあった。現職が要求する知識・能力の類型とは関連が見られなかったので、高い能力が要求されているから自己認識が低いということではなさそうである。能力発揮レベルの自己認識に大きな影響を与えているのは現職と同じ仕事の経験年数であり、さらに、経験が長くなれば学校段階で工学・工業系教育を受けたかどうかの影響がみられなくなることから、この産業分野の技能者・技術者の場合、現場での経験を通じた能力向上の幅が大きいのではないかと考えられる。逆に言えば、高等教育に進まずに早い時点で職場に入ったほうが、職業能力形成には効果的であるような職場も少なくないかもしれない。時間当たり賃金についても、やはり経験年数の影響が大きかった。加えて、年齢と性別が主な規定要因となっていた。

分析・検討を通じて指摘できることは、第1に、この産業分野での能力開発における経験の力の重要性である。これをどう解釈し、どう対応すべきなのか。この分野に就業する個人の職業能力を高めるには、例えば学校時代から職場実習などの産業界との接点を広げること

が効果的である可能性が大きいし、ジョブカード制度のような職場での実習を伴う職業訓練に重きを置くべきだという方向性が出る。あるいは、この分野の経験重視の能力開発は「暗黙知」を「形式知」に置き換えることで、より効率的な能力開発に変えていけるものかもしれない。ジョブカード制度の導入は訓練の内容を明確にする必要があり、「形式知」の導入の良いきっかけになる可能性もある。両面の対応を同時に行うことも可能であろう。

第2には、能力開発の意欲と実際の取り組みには開きがあるということである。さらに、実際の能力開発への積極的取組みを強く規定するのは勤務先企業の能力開発施策であり、また、個人の側では、学校時代の成績であった。ここから次のような政策の方向性が示唆される。すなわち、能力開発の実効を阻む要因として、時間がない、金銭的余裕がないなどの要因がこれまで指摘されてきたが、個人については、その要因は決定的なものではないかもしれない。意欲はあっても実行しないのは、時間や金銭的余裕ではなく、個人の勤勉さといった要因（学校時代に獲得される汎用的能力の一部）が絡んでいるのかもしれないのである。学校時代にこうした力を身につけることの重要性を指摘するとともに、就業者が学校時代までしかのぼってこれを獲得するわけにはいかないので、個人主導の能力開発中心では、勤勉でない人は、意欲はあっても能力開発を先延ばしにし続ける可能性が大きいことを認識すべきであろう。すなわち、この産業分野においては、改めて企業主導の能力開発の現実性が強調されるべきだと思われる。その開発する能力に一定の外部性(資格とか、キャリア段位とか)を担保しつつ、企業の行う能力開発を促進する政策が効果的であると思われる。

## **第9章 能力開発をめぐる目の前の仕事の忙しさとの葛藤—働く時間の長さが能力開発に問題を生じさせるメカニズム**

第9章では、従業員がどのようなときに能力開発に対して問題を感じるのかを、仕事の状況との関係で考察を行った。その際、本章では「仕事の状況」について労働時間の長さを重要な要素として扱うとともに、仕事・職場の性格、職場に対するコミットメントや出世意欲といった本人要因、さらには目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズといった要素が労働時間の長さに関連して能力開発に問題を生じさせるのではないかという仮説を検証した。

仕事の忙しさが能力開発の阻害要因となることは先行研究でも指摘されてきたが、労働時間の長さが能力開発との間にコンフリクトを引き起こす仕方は、労働時間が長くなると不満が多くなるといった一律の関係ではなく、一定の条件があるときに労働時間の長さが不満に直結する、もしくは、労働時間が長くてもある条件があれば能力開発に対して不満が発生しにくいといったコンティンジェントなものではないか。何が具体的にこのプロセスに関わってくるのか、以下のような道筋を本章で検討する。

まず、たとえ長い時間働いていても、その時間の中で自身の能力開発もできていると感じ



ている場合、日々の仕事と能力開発の間のコンフリクトを比較的感じにくいのではないかと。逆に、働く者が日々の仕事とは全く別個に能力開発の必要性を感じている場合、日々の仕事にかかる時間が長くなると、それだけコンフリクトは高まるのではないかと。また、能力開発をどう行うかに関しては本人の意欲や職場の性格に左右される部分も大きい。以上から、①仕事・職場の性格、②本人の職場へのコミットメントや出世意欲、③目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズの大きく3つの要素を分析で検討する。

分析の結果、まず、仕事・職場の性格に関しては、仕事管理が適切で面倒見がよい職場では、能力開発の問題が生じにくい。特に週49時間以上働く長時間労働層にとってこうした職場であるか否かが重要である。逆に突発的な仕事の多い職場では能力開発に問題が生じやすい。次に、職場に対するコミットメントや出世意欲といった本人要因については、出世意欲が強いこと、現在の職場に対して強いコミットメントを持っている場合、長時間働いているときにでも、能力開発との間に問題(コンフリクト)が生じにくい。さらに、目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズについては、勤務先がOJTを積極的に進め、一人前になった後の高度なキャリアも職場が用意している、一人前になるために同一企業内でキャリア形成することが効果的と本人も考えるなど、目の前の仕事をこなすことが能力開発に結びつきやすい場合には、仕事の忙しさと能力開発との間にコンフリクトが発生しにくい。逆に、資格取得の必要性がある場合は、目の前の仕事以外に資格取得のための勉強をするという能力開発のニーズがあることから、特に長時間働く人の場合に能力開発との間でコンフリクトを感じさせる要因となる。

働く時間が長いことはたしかに能力開発に問題を生じさせやすい。しかし、労働時間が長くなるとそれが一律に能力開発と目の前の仕事の忙しさととのコンフリクトを生むかという点、そうではない。コンフリクト発生プロセスには、仕事・職場の性格や本人の意欲・コミットメント、そして目の前の仕事をこなすだけでは充足しない能力開発ニーズをどの程度もっているかに大きく関わるのである。

## 第10章 中小製造業における女性労働者

第10章では、これまで明らかにされてこなかった、中小製造業に勤める女性労働者の実態解明を行った。

まず、中小製造業に勤める女性は、技能者や技術者以外の「その他」の業務を担当している者が多く、彼女たちの多くは一般事務等を担っていた。現在の年齢も入社年齢も、女性は男性に比べると高く、M字型カーブの右肩の部分に当たる、再就職先として中小製造業を選んでいる可能性を指摘できる。そうした影響もあり、今の勤務先で働こうと思った理由については、男性は「仕事の内容」が重視される一方、女性は「すぐに就ける」などの「働く条件」を重視する傾向にある。出世や昇進に関しても、女性は「全く興味がない」と回答して

いる者が半数以上を占め、男性と大きく異なっている。

とはいえ、現在の会社の勤続年数は、男性とほとんど変わらず、短期雇用というわけではない。今後の職業生活の希望についても「これからも今の会社・法人でがんばりたい」とする者が約6割と男性と変わらない。全体的な傾向としては、中小製造業に勤める女性労働者は、男性労働者と質的に異なっていると考えられるが、定着率は高く、今後の希望も会社に定着的であるため、女性労働者のキャリア形成も会社にとって重要な課題であることがわかる。

さらに、製造業の典型的な職種である『技能職』に絞って、男女間でその実態に差があるのかを検討した。そもそも同じ技能者といっても、男女の間では、雇用形態に差がみられた。女性技能者の回答者のうち正社員は75.0%、パート・アルバイトは23.5%となっており、男性では98.8%が正社員と回答しているのと比較すると、パート・アルバイト比率が高い。そこで、雇用形態による差ではなく、男女の違いに注目するため、正社員技能者に絞って分析を行った。

女性技能者の仕事の内容まで立ち入って分析した結果、男性技能者とは異なる仕事に配置される傾向にあることがわかった。その仕事は、男性技能者の仕事に比べると、資格の必要がなかったり、資格取得が義務付けられたり奨励されることも少ない。さらに、一人前になるまでの年数は、女性技能者は男性技能者に比べると短く、一人前になった後のキャリアも質的に変わらないとする者が7割以上を占め、男性技能者の仕事に比べて女性技能者の仕事は周辺化されていた。

以上の分析結果は、野村[1993]が、製造業において明確な分業が男性と女性の間になされているという指摘した点に重なる。野村[1993]では、男女の分離線は正社員と縁辺労働力との分離線とほぼ一致し、男性の正社員には教育訓練によってより高い技能を身につけるチャンスが与えられ、縁辺労働力の女性は単純作業を続けるという。今回のアンケート調査では、「中小」製造業という規模的な特徴からか、女性は男性に比べ非正社員比率が高かったものの75%は正社員で、男女の分離線が必ずしも雇用区分にあるわけではなかったが、同じ正社員の中においても、女性の方が縁辺に位置付けられていることが明らかとなった。また、女性技能者の仕事が周辺化されている結果として、女性技能者の賃金も男性に比べると、年功カーブが存在していなかったり、賃金水準も低いなど、男女間での処遇格差も見られる。

能力開発についてみると、会社のOJTに対する評価は女性技能者で高いものの、Off-JT、自己啓発はほとんど女性技能者には行われていない。そうした実態と関連してか、Off-JTへの希望について、「特にない」者が多い。そもそも、女性技能者の仕事にOff-JTが必要ではなく、そのためにOff-JTへの希望がないということが示唆される。

仕事上の能力を高めるためにOJT、Off-JT、自己啓発それぞれへの取り組み度合いを男女別に見たところ、どの項目でも女性の方が圧倒的に消極的である。また、仕事上の能力を高めるために、今後どのような取り組みを進めていきたいと思っているかについても、女性技

能者はすべての項目で男性技能者よりも消極的であった。特に、「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」や「仕事の専門性を広げるために必要な知識・技術・技能を習得したい」で、大きな差がついており、日々こなす仕事の能力開発についても女性技能者の消極性が目立つ。

これらの結果からは、中小製造業の技能者においては、OJTを重視する内部労働市場型の労働市場が確立されている中で、女性の仕事は周辺化され、男性に比べて長期的なキャリアも十分に整備されておらず、賃金等の処遇も低いために、能力開発への意欲がそがれている可能性を指摘できる。グローバル化時代の製造業の国際競争力の激しさを考えると、現在の中小製造業に勤める女性について、仕事もキャリアも処遇も能力開発も低位均衡している実態を見直していく必要があるといえる。

### 第3節 まとめと政策的含意

#### 1. 分析枠組みにそった基礎的な事実発見

ここでは、**図表 1-1-1**で示した分析枠組みにそった形で今回の調査で得られた最も基礎的な分析結果をまとめ、そのうえでいくつかの政策的な含意を導き出すこととしたい。

##### (1) 人材ニーズと採用—採用未充足が1割弱、人材不足感を持つ企業が4～6割

企業が経営戦略を実現するには、なんらかの人材ニーズが生じるが、もしそのニーズが企業内にある既存の人材ストックで満たせない場合、その不足を補うために、求める人材要件を明確化し、既存社員の能力開発によってか、あるいは採用によってその不足分を埋めるための努力を必要とするに違いない。これが**図表 1-1-1**で示したことの基本的な認識であった。それでは今回調査の対象となった中小製造業ではどのようなになっているのか。

まず、人材ニーズの程度である。これについては、①募集採用の有無及び充足度、②基幹人材の過不足状況という2つの設問の分析結果から推察することができる。①の新卒採用についてみると、この3年間で募集をしなかった企業が54.0%と半数を超えるが、残る約4割の企業では募集を行っている。そのうち、「予定した人数を全て採用できた」が25.5%、「採用したが予定数に満たなかった」が4.5%、「募集したが、採用できなかった」が3.4%となっており、募集したが充足していない企業が7.9%存在する。一方、中途採用（同じく3年間で）の募集しなかった企業は36.3%であり、募集した企業は約6割と多い。中途採用の募集を行った企業のうち、「予定した人数を全て採用できた」が38.4%、「採用したが予定数に満たなかった」が5.9%、「募集したが、採用できなかった」が3.3%である。つまり、募集したが充足していない企業が1割弱存在している。

つまり、採用して人材ニーズを満たす必要のある企業割合は、新卒採用で約4割、中途採用で約6割ということになり、その意味では4割から6割の企業では人材ニーズがあるとい

うことになる。

つぎに②基幹的人材の過不足状況はどうか。これについて多くの企業が一人前レベルとみている「単独で仕事をこなせる」レベルの人材が「不足している」とする企業割合は31.6%、さらにそのひとつ上のレベルである「部下や後輩に指示や助言をしながら仕事をさせられる」レベルの人材になると、45.6%が「不足している」と回答している。このように技能レベルが上になるほど不足する傾向にあるが、企業が一人前の基幹人材とみているレベルでいうと概ね3割～4割の企業が不足を感じている。

このように、採用レベルと過不足指標に照らしてみると、人材ニーズがある企業が少なくない。

## （２）能力要件の「見える化」—能力要件の「見える化」をはかっている企業は半数強

企業は人材ニーズが発生すると、どんな仕事につきどの程度の能力をもった人材が必要なのか、つまり仕事上の能力を明確にしなければならない。この仕事上の能力の明確化（＝「見える化」）が起点となって、能力開発に有効なキャリアの在り方を考え、Off-JTを中心とする能力開発のPDCAサイクルが有効に回していくことができる。実際、「見える化」と能力開発のPDCAサイクルとの関連を分析した第3章の結果からも、この点は明らかである。実際「能力の見える化」と企業が展開する教育訓練のPlan（計画・立案）-Do（実施）-See（評価）サイクルとの関係についてみると、能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）-Do（実施）の段階で、教育訓練の投資が多く、かつ、教育訓練の見える化が進んでおり、そして、See（評価）での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致している。能力の見える化が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）の段階では、基幹的職種の人材育成・能力開発について、「将来」必要な能力まで方針を定めている企業が、Doの段階では、指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発（OJT）を積極的に展開している企業が多くなっており、企業が効果的かつ効率的な教育訓練行動を展開していくためには、求める能力の明確化が必要不可欠であることがわかるのである。

さらに能力要件の「見える化」は採用とも関連している。第1章での分析結果によると、基幹的人材に求められる能力の明確化の度合いが高まるほど、新卒募集において予定通り人材を確保できる可能性が高まるのである。

こうしてみると、**図表1-1-1**の中央のセルに記した求める能力要件の「見える化」の意義は大きいといえるだろう。翻って、この点について全体の傾向をみると、「非常に明確にしている」が15.8%、「やや明確にしている」が35.3%とこの2つを合わせると、51.3%となる。つまり基幹的人材の能力要件を明確にしている企業は約半数にとどまっているのが現状であり、今後「見える化」していく余地のある企業は少なくない。したがって、このことは、重要な政策的含意を持つといえる。

### （３）基幹的人材の不足を埋める方法—約 6 割の企業が内部労働市場の論理で対応

すでにみたように、採用して人材ニーズを満たす必要のある企業割合は、新卒採用で約 4 割、中途採用で約 6 割、また企業が一人前の基幹人材とみているレベルでいうと概ね 3 割～4 割の企業が不足を感じている。つまりかなりの中小製造業では人材ニーズが発生していることになる。それではその人材ニーズをどのような方法で満たそうとしているのか。基幹的人材の不足を埋める方法に注目する必要がある。そこでその方法を単独で仕事ができる人材レベルについてみると、「社内ですでにいる人材を育成して埋める」が 47.6%、「社内の他の部署にいる者を異動して埋める」が 12.4%、「外部から即戦力となる人材を採用して埋める」が 16.5%であった。「社内ですでにいる人材を育成して埋める」と「社内の他の部署にいる者を異動して埋める」を合わせたものを ILM（内部労働市場）的とみなすなら、調査対象の約 6 割が ILM 的であるといえるだろう。

しかしそれがすべてではなく、OLM 的性格の企業や従業員もいるのも事実であり、その点は政策的含意として重要である。

### （４）基幹的人材として一人前になるために有効なキャリア—1 社で長期に働き続けるが 7 割強

基幹的人材として一人前になるにはそれなりの年月を要する。企業調査結果の平均は、6.4 年であった。基幹的人材の育成は一朝一夕ではかなわない。ではその育成にはどのような方法が効果的と考えられているのか。調査結果によると、「一つの勤め先で長期わたって働き続ける」が 72.1%、「会社は変わっても同じ仕事を続ける」が 10.2%、「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、そのあとは会社を変わって経験を積む」が 5.1%であった。一つの会社に長期勤続してキャリアを形成することを ILM 的とするなら、第Ⅱ部第 2 章で示されるように中小製造業での人材育成の主流は、やはり ILM 的であるといつて過言ではない。

また、この ILM 重視の傾向は、生産技術と人材育成との関係を分析した第Ⅱ部第 7 章からも伺われる。それによると、小ロット生産を重視している企業では、OJT への支援を肯定的に評価していること、同時に基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督者としてのキャリアが社内に用意されていること、今の人材を前提に、その能力をもう一段レベルアップできるよう能力開発を行っていること、が明らかにされている。

### （５）中小製造業の人材形成の基本は ILM+OJT—課題もある

以上の分析から、中小製造業での基幹的人材の育成の基本は、特定の企業に長期にわたって定着し、OJT をベースにしながら技能形成を図る、ということになるだろう。とはいえ、このことは対象となったすべての企業での人材育成がこの考え方で対応可能であるということの意味するわけではない。すなわち、①OJT が技能形成の基本とはいうが、その OJT 自体がキチンと行われていない、さらにこの OJT に加えて Off-JT のニーズがあるからであり、

②そうした傾向は、ILM を構築するにも思うに任せない、その意味では OLM 的要素の強い企業群でより強くみられるからであり、③さらに地域を単位とした産官学の連携・ネットワーク—本報告書ではそれを「地域に埋め込まれた学習資源」とかソーシャルネットワークと呼んだ—に恵まれているか否かによっても人材育成の効果に違いが生じているからである。

そこで以下では、この点について分析結果を振り返ってみたい。

## 2. 課題と政策的含意—ILMを補完するOLMとOff-JT、それを有効にする能力要件の「見える化」、地域を単位に産官学の連携をベースにしたネットワーク

### (1) OLM 的性格の企業と従業員ニーズを Off-JT によって補完することの必要性

中小製造業での人材育成の基本は、ILM+OJT であることはすでに指摘したが、第Ⅱ部第2章でも示すように、ILM を構成したくても思うにまかせない企業は少なくない。本報告書では、OLM というコンセプトでそれを掬い上げた。

この OLM 的性格は、ランクハイラーキーが上に伸びない、一人前になった後も管理職になるなどのキャリアパスが用意できないような企業群で強かった。こうした企業群で働く従業員のうち、OLM 的性格の従業員の教育訓練への問題点の指摘割合は高く、今後の教育訓練ニーズは強くなる傾向にあった。ここで重要なのは、こうした企業群では OJT を機能させつつ、Off-JT による補完も必要であるという点である。まず OLM 型の企業と従業員では、この分野で重要な OJT 自体がきちんと機能してない傾向がみられた。あるいは OJT を通じた知識・技能の習得について事業主と従業員との間で認識のギャップが大きかった（OLM 型に括られる企業では「OJT がうまくいっている」と「ある程度うまくいっている」と回答しているが、従業員では「あまりうまくいってない」「(OJT を) 実施していない」との回答が4割近くに及ぶ）。

それに加えて OLM 的性格の強い企業や従業員に対しては、OJT を補完するものとしての Off-JT が活用される必要がある。実際、第Ⅱ部第2章の従業員調査データに基づいた分析によると、OLM 的性格の者は ILM のそれに比べて「仕事に関連した資格を習得するための Off-JT を充実させてほしい」など、Off-JT への希望が多い。

さらにこの Off-JT は個人主導というより会社主導で行われる必要がある。すなわち、第Ⅱ部第8章の分析結果によれば、学校時代の学びの能力が高くなかった者は、就職後の能力開発を本人任せにしておけば、それを先延ばしする傾向がある。したがって教育訓練も個人主導ではなく会社主導的に行われるのが望ましいからである。

### (2) Off-JT のニーズと効果—能力開発の PDCA サイクルとのリンクが重要。その際の鍵としての能力要件の「見える化」

図表 1-1-1 にそっていうと、人材要件の明確化から能力開発の PDCA サイクルを介し

て、企業内、企業外（業界団体など）訓練へと伸びる矢印があるが、分析結果に照らしてこの意義について書きとめておこう。

ここであらためて第Ⅱ部第3章の分析から得られた、求める能力の「見える化」を行っている企業ほど、教育訓練投資が高く、効果も高いという点が重要である。前述したように、能力要件の「見える化」が進んでいる企業ほど、Plan（計画・立案）-Do（実施）の段階で、教育訓練の投資が多く、かつ、教育訓練の見える化が進んでおり、そして、See（評価）での教育訓練の効果も高く、こうした傾向は企業と従業員の両方が一致しているのである。

ここで政策的含意として重要なのは、（1）で指摘したように中小製造業の場合、技能形成の基本はOJTにあるとはいえ、Off-JTの利用ニーズも少なくない、とう点である。Off-JTには、企業内部で実施される場合と企業の外部にあるさまざまな教育訓練プロバイダーを活用して行われる場合があるが、いずれの場合にしても、当該Off-JTの目的——つまり何のために、どのようなスキル向上をねらいとして研修を行うか——を明確にすることが研修の効果を左右するといつて過言ではないだろう。

実際、この「見える化」を介したOff-JTの効果向上については、企業の教育訓練行動と経営者・業界団体の関係を分析した第Ⅱ部第4章からも明らかにされた。つまり、基幹的職種について求められる能力が明確化されている企業ほど、外部の教育訓練機関を活用している。

### （3）地域を単位に産官学が連携する意義

課題と、政策的含意の最後は、地域を単位に産官学が連携して技能形成を支援することの意義である（**図表1-1-1**の下セルで示した「地域に埋め込まれた学習資源・ネットワーク」）。

第Ⅱ部第5章・第6章で試みた、地域に埋めこられた「学習資源」とかソーシャルネットワークについての分析によれば、ある地域に立地する企業が同じ地域の企業、大学さらには各所公的機関と連携し、さまざまな情報、スキルやノウハウを共有していくことの意義を浮き彫りにしている。地域を単位とした産官学の連携といつてもよい。これは、中小製造業の事業機会の発掘や成長ニーズを充足していくには、1社単独ではなく、地域を単位に各主体が連携し、交流し、学習していくことが重要であることを示している。

実際、ここで分析を試みたアンケート調査と並行して実施された地方企業のインタビュー調査の結果からも、企業間、あるいは産と官、あるいは産と学のネットワークや連携の重要性は指摘されている。興味深いいくつかの結果を拾い上げてみよう。

#### （企業間の連携の意義）

「ネットワークを使って新たな仕事探しに一生懸命な社長さんと、自分の殻からなかなか出ない方に分かりますよね。ネットワークを使ったらといつて1年後なり3か月後の仕事を得られるのかといつたら、得られないという人もいますよね。だからネットワークというもの

が、売り上げにつながらないと駄目だと考えている方と、3年後、5年後の飯の種を一緒にできる仲間を考え方によってできる人では、ぜんぜん違います。そうした意識をいかに変えるかという仕掛けもしています。別の事業の中で、若手経営者塾だとか経営塾みたいなもので明日の飯をどうやって探したらいいかという経営意識の変革を別の事業でやっています」<sup>8</sup>

「企業ごとに既存の技術認定制度はあったのですが、大手何社かの下請け、孫請けといったところで使われている認定制度は、似たり寄ったりで9割方は共通だったんです。地域共通で認定制度を運営していけば、企業にとっては、下請け孫請けの従業員が何人この認定制度をとっているかによって、安心して仕事を出せるかの目安になりますから、年々認定を受けの方が多くなっています。企業の系列を超えた受発注を促進しようという制度なのです・・・あとは技術者の貸し借りも出てきますし、お互いの基盤の開発や能力開発の連携もお互いの顔が見えるようになってきますから、そうしたネットワークを作るという狙いもあります」<sup>9</sup>

#### （産と学の連携の意義）

「驚くことに、私もこの大学（山形大学）に長くいるのですが、こういう動きが出てきたのはここ10年くらいなんです。ですから2000年以前には、大学と地域企業とのミスマッチがあったのです。たとえば地域は電機工業、ところが山形大学は高分子なわけですよ。そうすると共同研究なんかをやろうとしてもなかなかうまくいかなかったのです。それが大学の改革・独立行政法人化ということで内部改革をしないとイケない。地域の大学として地域貢献をどのようにしていったらいいのかを大学が真剣に考え始めた。同時に地域企業もいろいろと伸び悩んでいた。そこがうまくマッチングして、ここ10年くらいでこういうことをやってきた」<sup>10</sup>

「技術研修では、新人からベテラン技術者まで幅広い層を対象に、燕三条の産業特性を考慮した実用的な講座を行っている。現場で材料・技術に関する知識をもって仕事をしている人はそれほど多くないため、これらの講習会では、燕三条地域の産業に必要な材料・技術についてベースとなる知識を習得してもらうことを目的としている・・・

現場で働いている人の中には、技術系の教育を受けた人はそれほど多くない。工業高校の出身者もいるが、工業高校を出ているから即戦力になるかということ、必ずしもそうではない。現場でOJTをさせながら感性がある人間を取っているというのが実際のところではないか。」<sup>11</sup>

<sup>8</sup> 米沢産業人材育成事業運営委員会でのインタビュー調査（2010年11月15日）による。

<sup>9</sup> 米沢産業人材育成事業運営委員会でのインタビュー調査（2010年11月15日）による。

<sup>10</sup> 山形大学国際事業化センターでのインタビュー調査（2010年11月16日）による。

<sup>11</sup> 燕三条地場産業振興センターでのインタビュー調査（2010年11月25日）による。



こうした状況に置かれている中小製造業にとって、こうした振興センターの開催する講習会や各種の講座（プラスチック成形技術講座、プレス加工集中講座や知財活用基礎講座など）は有意義なものであるに違いない。

以上のインタビュー調査結果は、中小製造業の事業発展とそれを支える人材育成を産と官と学で連携しながら支えていくことの意義を示すという意味で、政策的含意に富んだものであるといえるだろう。

#### 【参考文献（編著者名アルファベット順）】

中小企業庁[2000]『平成12年中小企業白書』.

中小企業庁[2006]『平成18年中小企業白書』.

稲上毅・八幡成美編[1999]『中小企業の競争力基盤と人的資源』, 文眞堂.

野村正實[1993]『熟練と分業—日本企業とテイラー主義』御茶の水書房.

Putnam, Robert D., [2000] *Bowling alone : the collapse and revival of American community*, New York : Simon & Schuster (= [2006] 柴内康文訳『孤独なボウリング：米国コミュニティの崩壊と再生』 柏書房).

労働政策研究・研修機構編[2008]『中小企業における能力開発・人材育成—予備的考察—』, 労働政策研究報告書 No.103.

労働政策研究・研修機構編[2010a]『中小サービス業における人材育成・能力開発』（労働政策研究報告書 No.118.

労働政策研究・研修機構編[2010b]『中小企業経営者団体による人材育成・能力開発—サービス業の団体における取組み』, 調査シリーズ No.64.

労働政策研究・研修機構編[2010c]『中小サービス業における人材育成・能力開発—企業・従業員アンケート調査—』, 調査シリーズ No.74.