

JILPT 調査シリーズ

No.34

2007年4月

**「中小企業における人材育成と能力評価」
—事例研究—**

The Japan Institute
for
Labour Policy and Training

独立行政法人 労働政策研究・研修機構



「中小企業における人材育成と能力評価」
—事例研究—

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま え が き

近年、企業は「教育訓練は人材に対する投資である」との認識を強くし、自前主義を見直し外部資源を活用し、能力開発の自己責任化を強める等の方向で教育訓練施策の再構築を進めつつある。企業がこのように変化するなら、個人も自らのエンプロイヤービリティを高めるために能力開発行動を変えていく必要が出てくる。「就職してから会社が育成してくれる」ことに多くの期待を持つことができた時代には、個人は「会社あるいは職業のなかで求められる能力」について余り注意を払う必要がなかったが、これからは、個人は自らの責任でキャリアを考え、能力開発に努めることが求められているのである。

このように企業の教育訓練戦略と個人の能力開発行動の変化は、企業規模に係わらず避けられない課題であるとみられるが、中小企業においてはどのように人材育成を行っているのであろうか。中小企業は従業員の能力をどのように評価し、それをどのように人材育成に結び付けているのであろうか。能力評価基準は企業と個人の共通言語となるべき重要な存在であり、能力評価基準の明確化と評価結果の反映は企業の生産性向上に資する重要な経営課題であると考えられる。

適切な能力評価の実施は、企業と個人の双方にとり重要な課題である。これを推奨・支援するための効果的な政策を形成するためには、まず中小企業の能力評価の現状を正しく把握しておく必要がある。

本報告書はそのための一歩であるが、今後も調査を継続し、中小企業における能力評価制度と能力評価を活用した効果的な人材育成のあり方に関する基礎的情報を提供することができればと考えている。

2007年3月

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
理事長 小 野 旭

執筆担当者（執筆順）

氏名	所属	執筆章
よこやま ちかこ 横山 知子	労働政策研究・研修機構 副主任研究員	本論
さかせがわ きよし 逆瀬川 潔	帝京大学経済学部 講師（元教授）	補論

「中小企業における人材育成と能力評価」に係る研究会委員

逆瀬川 潔 帝京大学経済学部 講師（元教授）

前田 昭信 (財)東京しごと財団 心身障害者職能開発センター所長

横山 知子 労働政策研究・研修機構 人材育成研究部門 副主任研究員

（所属は2007年3月現在）

中小企業における人材育成と能力評価の事例

—ヒアリング調査結果より—

目 次

第1章 調査の目的と方法	1
1. 調査の背景と目的	1
2. 調査対象企業	2
第2章 “元気のある中小企業”	4
1. “元気のある中小企業”とは	4
2. 中小企業の景況	5
(1) 中小企業全体の景況	5
(2) 大田区における中小企業の景況	8
(3) 川崎市における中小企業の景況	11
第3章 中小企業における人材育成と能力評価—事例紹介—	14
1. 経営方針の周知	14
2. 労働力の不足と対策	18
(1) 労働力の不足と従業員の採用	18
(2) 従業員の定着	20
(3) 人材の確保	21
3. 人材育成戦略	22
(1) 能力開発計画と担当者	22
(2) 能力開発の責任主体	24
(3) 教育訓練の対象者	25
(4) 教育訓練の実施状況	27
4. 職務の明確化と能力評価	28
(1) 職務の明確化	28
(2) 能力評価の実施状況	28
5. 人材育成の方向	33
(1) 二世経営者の人材育成戦略 —企業の一員としての人材—	33
(2) 事業継承と技能継承	34
(3) おわりに	35
第4章 企業ヒアリング調査結果の詳細	38
1. ヒアリング調査結果の概要	38
2. ヒアリング調査結果の詳細	38

第1章 調査の目的と方法

1. 調査の背景と目的

国際社会の中で、特化した技術の開発、人材の確保、経営戦略と様々な問題を抱える企業にとって、高度な能力をもつ人材を開発し蓄積することが重要な経営課題である。現在、企業では人材育成は投資であるとの認識が高まり、人材育成のあり方も変容し、ここ数年の間に、多くの大企業では実力主義・成果主義的な施策が取り入れられてきた。

しかしながら、これらの施策は未だ定着しているとは言いがたく、評価基準の曖昧さから人事評価への不信不満を募らせる結果を招くことが危惧される。つまり、企業が求めている即戦力の内容が客観的でなかったり、必要とされる技能の評価基準が曖昧であったりするからである。

現在、産業構造や就業構造の変化、少子高齢化、国境を越えた企業間競争の激化の渦中で、企業は経営課題を認識し、適切な人材確保を行わねばならない。

一方、労働者自身は自己責任による能力開発を要求されている。つまり、自らの職業能力を認識し、自身にとり必要な能力開発が何かを見極めなければならない。さらに、煩雑な能力開発に関する情報の中から必要なものを選択し、吟味する能力も求められる。

企業と個人がともに成長するためには、企業の人材ニーズと労働者のマッチングが不可欠である。このマッチングの指標の一つとなるのが、個人の職業能力のレベルである。労働者個人の職業能力については、労働者自身だけでなく企業も的確に把握していることが重要である。また、企業が労働者に求める職業能力を労働者に明確に知らせていること、企業が労働者の職業能力を適切に評価していることもまた重要である。企業と個人の共通の認識の上に立ち、能力開発が計画され、実施され、その結果が評価され、さらに評価結果は待遇に反映されるべきである。

しかしながら、これまで個人の職業能力レベルの判断基準が体系的に整備されて来なかったことから、とりわけ中小企業においては適正な能力評価は困難であり、能力本位や成果本位の人事制度が十分に機能しないのではないかとの指摘もある¹。

こうした認識のもとに、独立行政法人労働政策研究・研修機構では「中小企業における人材開発と能力評価に係る研究会」を立ち上げ、次に述べるとおり、中小企業数社に対してヒアリング調査を実施することとした。

¹ 『職業能力評価基準』（事務系職種、技術系職種、技能系職種）中央職業能力開発協会編

2. 調査対象企業

調査は、平成 18 年 11 月から平成 19 年 2 月にかけて、従業員規模 300 人以下の中小企業²を対象として、ヒアリングにより行なった。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。

調査対象企業は「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞受賞企業」（16～18 年度受賞 12 社中の）4 社と川崎市の「ものづくり共和国」メンバー 3 社、東京都多摩地区の 1 社、計 8 社である。

「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞」は平成 16 年度から東京都で実施している制度である。優秀な技能者の育成と技能の継承への取り組みに成果をあげた中小企業を表彰することにより、中小企業における技能者の育成と処遇改善、地位の向上を図り、東京の産業の活性化と競争力のある東京のものづくり産業を築くことを目的に設置された。

選定の対象となるのは、技能者の育成と処遇、地位の向上に努めた中小企業であり、次の第 1 号から第 2 号のすべてに該当し、かつ第 3 号から第 6 号のいずれかに該当する企業である。

- 1 都内に所在する中小企業（都内に主たる事務所を有し事業を営む中小企業）で、「ものづくり基盤技術振興基本法施行令」第 2 条に定める業種であること。
- 2 過去 5 年間に法令等に違反した事業の無い中小企業
- 3 技能の向上のために技能者の能力開発を積極的に行っている中小企業
- 4 技能者の処遇・地位の向上に独自の取組を行っている中小企業
- 5 地域や業界における技能継承に積極的に取組み、その貢献が顕著な中小企業
- 6 その他の人材育成について独自の取組を行っている中小企業

選定の方法は、学識経験者や労働制施策に通じている者、職業能力開発に携わるもの、高度な技能を保持している現役技能者などからなる「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞贈呈審査会」において、総合経済団体および市町村等から推薦された中小企業の中から選考し、東京都知事名で表彰するというものである。

² 本論における中小企業とは中小企業基本法第 2 条第 1 項の規定に基づく「中小企業者」を、小規模企業・零細企業とは同条第 5 項の規定に基づく「小規模企業者」をいう。下表に具体的な規定を示す。

業 種	中小企業者 (下記のいずれかを満たすこと)		うち小規模 企業者
	資本金	常時雇用 する従業員	常時雇用 する従業員
① 製造業・建設業・運輸業 その他の業種（②～④を除く）	3 億円以下	300 人以下	20 人以下
② 卸売業	1 億円以下	100 人以下	5 人以下
③ サービス業	5,000 万円以下	100 人以下	5 人以下
④ 小売業	5,000 万円以下	50 人以下	5 人以下

このように、「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞」各章受賞企業は高度な技・技術を保有するとともに人材育成にも尽力している。このことから、これらの企業から情報を得ることが、本調査研究テーマである「中小企業の人材育成と能力評価」の実情を捉えるのに適切であると考え、受賞企業のうち 4 社を今回のヒアリング対象企業として選定し訪問した。

また、大田区に隣接する川崎市下野毛地区は、工場と住宅が混在した中小企業の集積地である。ここに「ものづくり共和国」がある。「ものづくり共和国」は『川崎元気企業平成 14 年度版』（財団法人川崎市産業振興財団編 川崎市元気企業研究会著）において、団体ではなく“元気のある企業”として紹介されている。「ものづくり共和国」は機械加工関連の二世経営者や若手技術者の 10 名がそれぞれの特化した技能・技術を結集し、共同開発製品を開発することにより、新たなビジネスチャンスに結びつけようとの趣旨で立国した。現在、設計・加工・部品製作等のチームワークにより医療用器具が試作されている。また、ものづくり体験教室などの地域の活動や協働事業に貢献しており、地域に密着して幅広く活躍している元気のある中小企業集団である。このような、若手経営者による元気な企業から人材育成と能力評価の実情に関わる情報を得ることが適切と考え、「ものづくり共和国」のうち 3 社を選定し訪問した。

さらに、東京多摩地区西部の日野・八王子地区も企業が集中しており、特殊技能を持つ歯車加工業 1 社を訪問した。

なお、今回、中小企業に対しヒアリング調査を進めていくうちに、中小企業にとって若年者の採用が難しいこと、教育訓練施設の卒業生に関わる知識や情報の不足していることが判明した。教育訓練機関で実施されている日本版デュアルシステムやインターンシップなど若年者の訓練について、その実情を把握する必要性を痛感し、教育訓練機関 4 施設に対しヒアリング調査を行った。その調査結果は『補論「日本版デュアルシステム」について一聴き取り調査の結果を中心に一』に取りまとめた。

第2章 “元気のある中小企業”

1. “元気のある中小企業”とは

“元気のある中小企業³⁾”という言葉をよくみかけるが、「元気のある」とは一体何を意味するのであろうか。どのような中小企業を以て“元気のある中小企業”と称するのであろうか。

インターネットで“元気のある中小企業”と検索するだけで、日によっては約600万件の情報がある。全てが信頼性のある情報とは言えないが、この情報件数を見る限り“元気のある中小企業”について社会的関心が高いといえる。個人的なサイトも多いが、都道府県の政策や企業代表者のコメントも多く含まれている。

たとえば、鳥取県団体中央会では、「中央会が推薦する元気のある企業」と銘うって、中央会傘下の中小企業の新事業展開、新商品開発等を広くPRすることで、仕入、販売、受注の拡大に結びつけ、加えて企業が求める新たな分野、連携活動への支援を行うとしている。鳥取県内の“元気のある企業”の概要、及びこれら企業との取引、マッチングについても提案している。

また、長崎県では平成16・17年度の重点推進プログラムのうち、企業支援と雇用創出・雇用対策として「元気のある企業と新たな雇用機会の創出」事業を実施している。ここでは“元気のある企業”を育成するために、「中小企業リバイバルプラン総合支援事業」として中小企業が取り組む経営改善計画の策定支援、資金融資を実施している。また、中小企業と求職者のマッチングにも取り組んでいる。

その他にも、県の企業要覧や若者向けのマッチング事業として「元気のある中小企業……」という名称を用いているもの数多ある⁴⁾。

経済産業省中小企業庁が平成18年5月に発刊した「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社⁵⁾」では、全国の中小製造業50万社の中から、優れた技術、ユニークな商品を持った元気な企業300社を「目に見える」形で紹介している。その選定基準は「①世界規模の市場で高いシェアを持つ製品を製造している企業 ②国内企業を中心に高いシェアを持つ製品を手がける企業 ③ニッチ分野への特化で他社に真似のできない独創的で高度な技術を持つ企業」としている。

つまり、これらの300社は経営的にも技術・技能的にも高い能力を持ち、競争に勝ち抜くことのできる力のある企業であり、これらを“元気のある企業”として取り上げてい

³⁾ 鳥取県団体中央会HP、千葉県・ジョブカフェ千葉主催の「元気のある中小企業探検」企業の概要、業務の内容、求人の内容等について、若者が魅力ある元気な地元中小企業から直接説明を聞き、理解を深める新しい場。

⁴⁾ たとえば「◆滋賀の元気企業◆ 滋賀県企業要覧2003」。「元気のある中小企業探検」千葉県中小企業団体中央会主催で、企業の概要・業務の内容・求人の内容等について、若者が魅力ある元気な地元中小企業から直接説明を聞き、理解を深める新しい場として活動している。

⁵⁾ 「明日の日本を支える元気なモノ作り中小企業300社」 経済産業省 中小企業庁編

る。各社の解説では、現在に至る経緯や企業努力は勿論のこと、特徴的な技術・技能や生産方法、企業戦略などが記されている。企業の技術や同様の業種においても高度化・特化された技能技術が異なっており、他社ではできない独自の製品や生産方法など勝ち抜くための秘訣も記されており、これが他の中小企業の参考になるであろうと述べている。

しかしながら、ここからは各企業の技術力の高さや企業戦略の特徴に関する情報、勝ち抜くための創意工夫や企業戦略等の情報は得られるが、人材育成に関する情報は見出せない。これらの“元気のある中小企業”はどのような経済的環境の下で、どのような人材育成に取り組んでいるのであろうか。

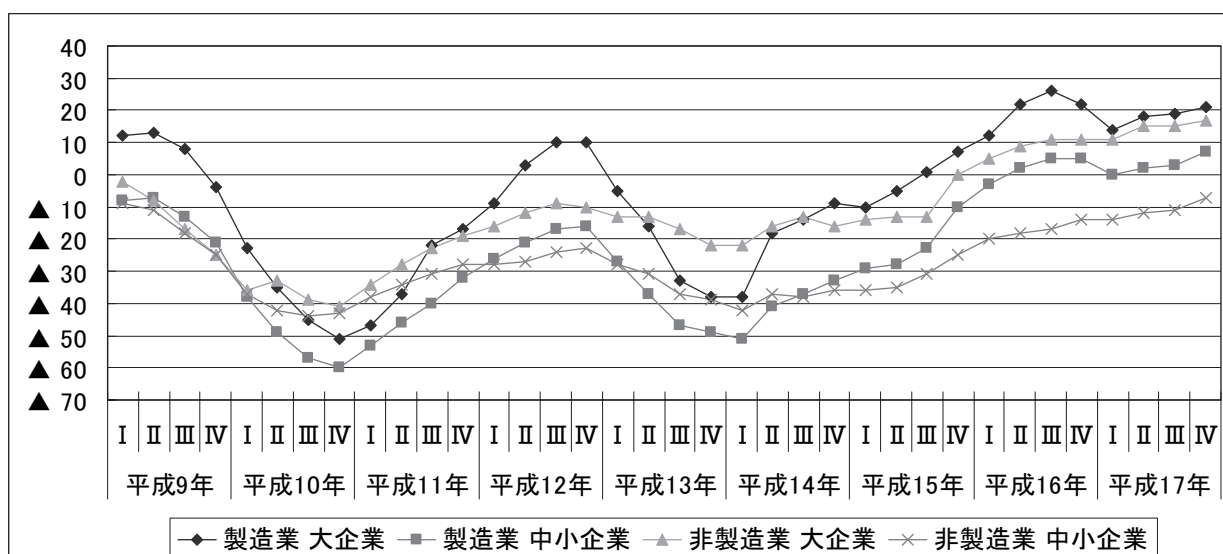
2. 中小企業の景況

本項では中小企業全体と、今回のヒアリング調査対象企業が集積する大田区および川崎市の景況を概観する。

(1) 中小企業全体の景況

中小企業がどのような経済的環境の下で事業を営んでいるのか、全国の中小製造業の生産動向を規模別・業種別業況判断 D.I.でみてみる（**図表 2-1**）。平成 10 年の最低期を抜けた後平成 12 年度末までは上向き傾向であった。しかし、平成 13 年度初頭から再び減少し、平成 14 年度 I 期に下げ止まっている。平成 14 年度 II 期以降は、日本経済が全体として回復するなかで、大企業に比べると全体的に低い水準ではあるが、中小製造業の生産動向も穏やかな改善が見られ、平成 15 年度 III 期には回復幅は大きくなっている。

図表 2-1 中小企業の規模別・業種別業況判断 D.I.



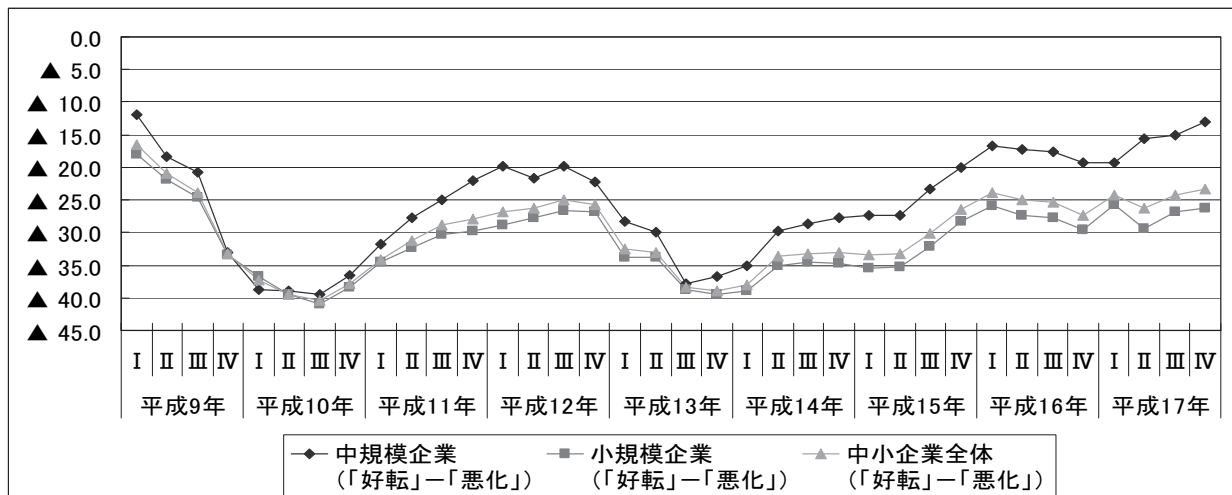
出所) 中小企業白書 2006 より作成⁶

⁶ 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

さらに「中小企業景況調査」⁷によると、業況判断 D.I（**図表 2-2**）は平成 10 年度および平成 13 年度の落ち込みを抜け、平成 14 年度にプラスに転じた後は平成 15 年度まで横ばいを示した。平成 15 年度後半から上昇に転じ、平成 16 年度には再び下降をみたが、全体として平成 17 年度には持ち直している。しかしながら、企業規模による格差がみられ、大企業に比して中小企業とりわけ小規模企業の景況回復が遅れていることは明らかである。

また、業種別でも格差がみられる（**図表 2-3**、**図表 2-4**）。製造業の出荷額シェアについて業種別の業況判断 D.I.をみると、大企業シェアの高い輸送用機械や化学工業平成 16 年度以降は景況はプラスに転移しているが、中小企業シェアの高い木材・木製品、繊維、窯業・土石では改善傾向にはあるがマイナスの域を脱してはいない。

図表 2-2 中小製造業の業況判断 D. I.



出所) 中小企業白書 2006 より作成⁸

図表 2-3 中小企業と大企業の出荷額シェア

(単位: 百万円)

	中小企業	(%)	大企業	(%)
繊維	4,351,992.5	89	532,131.6	11
木材・木製品	4,064,507.9	84	779,704.4	16
窯業・土石	4,872,332.8	65	2,625,586.8	35
化学	8,015,281.4	34	15,838,626.7	66
輸送用機械	7,687,837.5	15	42,320,962.8	85

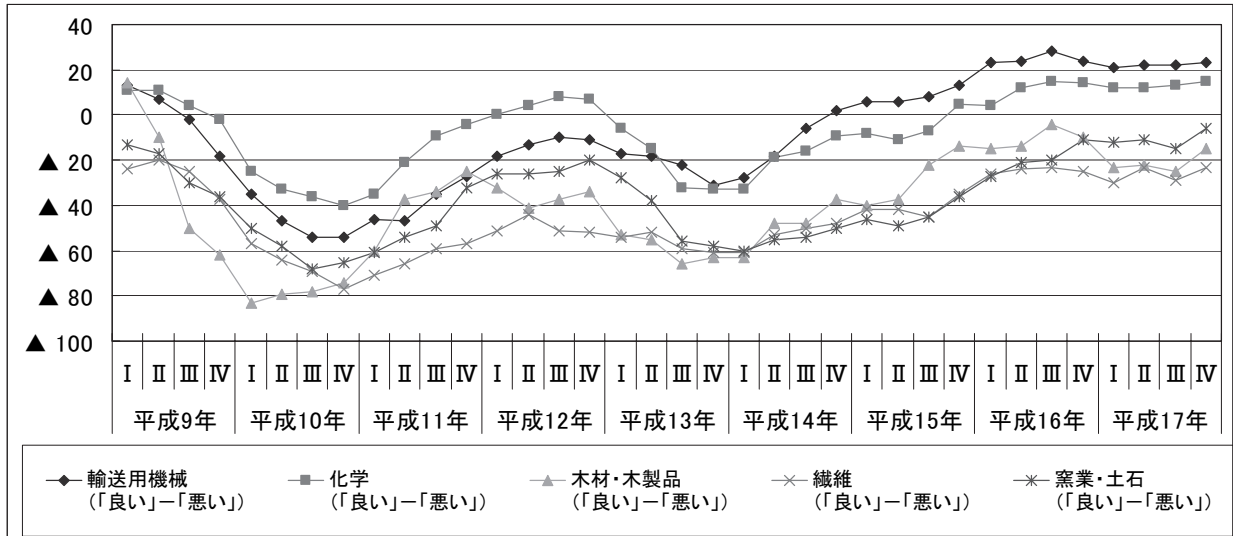
出所) 中小企業白書 2006 より作成⁹

⁷ (独) 中小基盤整備機構が四半期ごとに実施。調査対象企業の約 8 割が小規模零細企業となっている。

⁸ (独) 中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」 (注) 小規模企業とは、製造業及び建設業においては従業員 20 人以下、卸売業、小売業及びサービス業においては従業員 5 人以下の企業を指し、その他は中規模企業とする。

⁹ 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、経済産業省「工業統計表 (2003 年)」 (注) 1. 繊維には「衣服・その他の繊維製品製造業」を含む。 2. 木材・木製品には「家具・装飾品製造業」を含む。

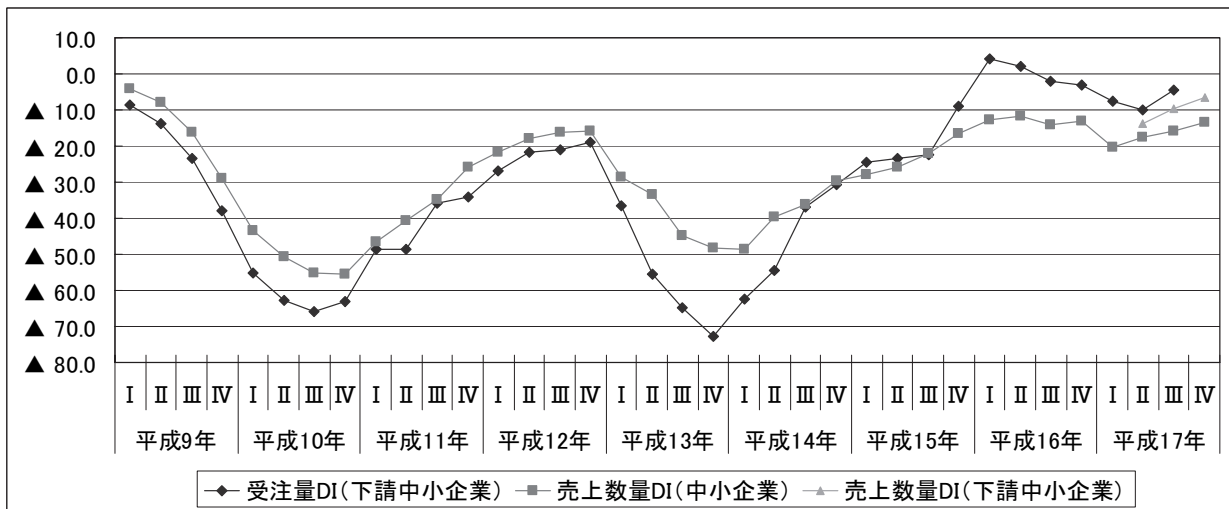
図表 2-4 中小企業の業種別業況



出所) 中小企業白書 2006 より作成¹⁰

このように、企業規模および業種により景況感の違いがあり、全体として中小企業の景況感が良いとは言えない。中小企業の中でも下請企業では、平成 12 年度末からの不況下では受注減少にあったが、平成 14 年度以降の景気回復により受注量 D.I.¹¹および売上数量 D.I.¹²ともに改善傾向が見られる (図表 2-5)。

図表 2-5 わが国の下請け中小企業の受注量 D. I. と売上数量 D. I.



出所) 中小企業白書 2006 より作成¹³

¹⁰ 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」、経済産業省「工業統計表(2003年)」 (注) 1. 繊維には「衣服・その他の繊維製品製造業」を含む。 2. 木材・木製品には「家具・装飾品製造業」を含む。

¹¹ 中小企業庁「下請中小企業短期動向調査」

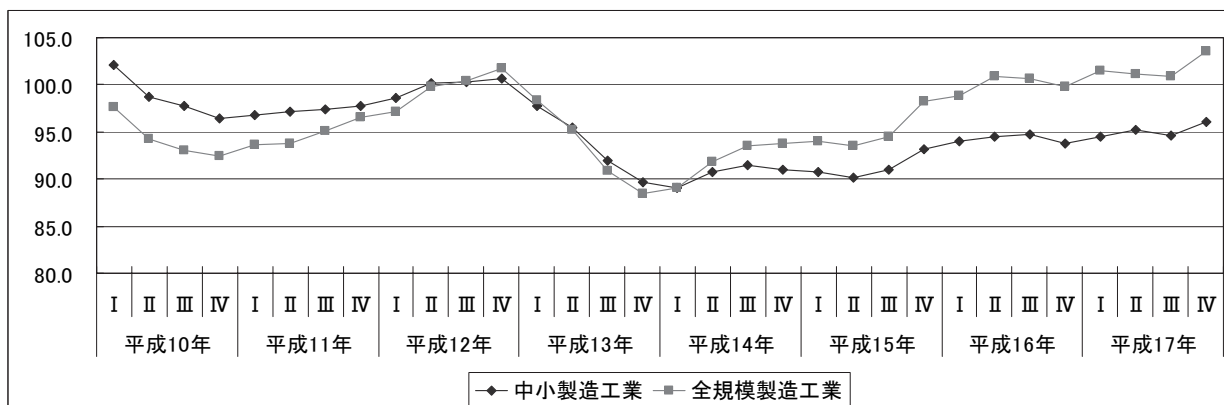
¹² (独)中小基盤整備機構「中小企業景況調査」

¹³ (注) 1. 受注量DIについては中小企業庁「下請中小企業短期動向調査」、売上数量DI(中小企業及び下請中小企業)については(独)中小企業基盤整備機構「中小企業景況調査」を用いた。 2. 下請中小企業短期動向調査は月次調査のため3、6、9、12月の値を用いた。

また、中小企業の生産量の動向について生産指数¹⁴（**図表 2-6**）で見ると、生産量は平成 13 年度Ⅳ期から回復しているものの、プラスに転じるには至っていない。中小企業にとって、非常に厳しい経済環境である。

図表 2-6 わが国の中小製造業の生産指数

(2000 年=100)



出所) 中小企業白書 2006 より作成¹⁵

(2) 大田区における中小企業の景況

今回のヒアリング調査を実施した企業のうち、「東京都中小企業ものづくり人材育成大賞知事賞受賞企業」が集積する大田区の景況をみる。

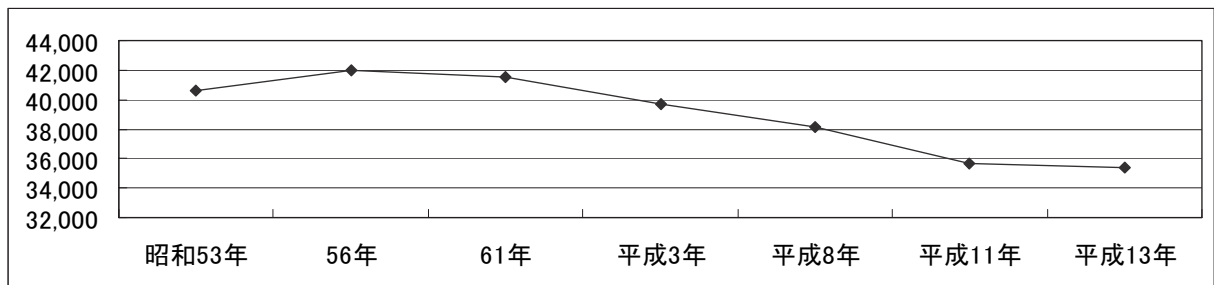
大田区は昭和 22 年に当時の「大森区」と「蒲田区」が合併して誕生した。江戸期は漁村（海苔の養殖）であるとともに、東海道の街道筋であることから栄えており、大正期以降、中小工場が進出してきた。現在は、面積 55.46 km²、人口約 66 万人、東京都の東南部にあり、東は東京湾に面し、北は品川・目黒区に、北西は世田谷区に、西と南は多摩川をはさんで川崎市に隣接している。低地部は住宅や工場が密集する商業・工業地域を形成し、京浜工業地帯の一部となっている。台地部は住宅地に、臨海部は空港をはじめトラックターミナルやコンテナ埠頭、市場などの物流施設、工業団地などが立ち並んでいる。

まず、大田区の従業員規模別の事業所数の推移をみると（**図表 2-7**）、平成 3 年度から総数は減少し平成 13 年度には最小値を示している。従業員規模別割合をみると（**図表 2-8**）「300 人以上」の企業は 1 割にも満たない（0.2%、65 件）が、「10 人未満」の企業は 8 割（82%、28,829 件）を超えており、殆んど企業が小規模企業である。よって、事業所数の推移等の景況は中小企業の傾向と考えて支障はないと考えられる。

¹⁴ 経済産業省「鉱工業生産指数」、中小企業庁「規模別製造工業生産指数」

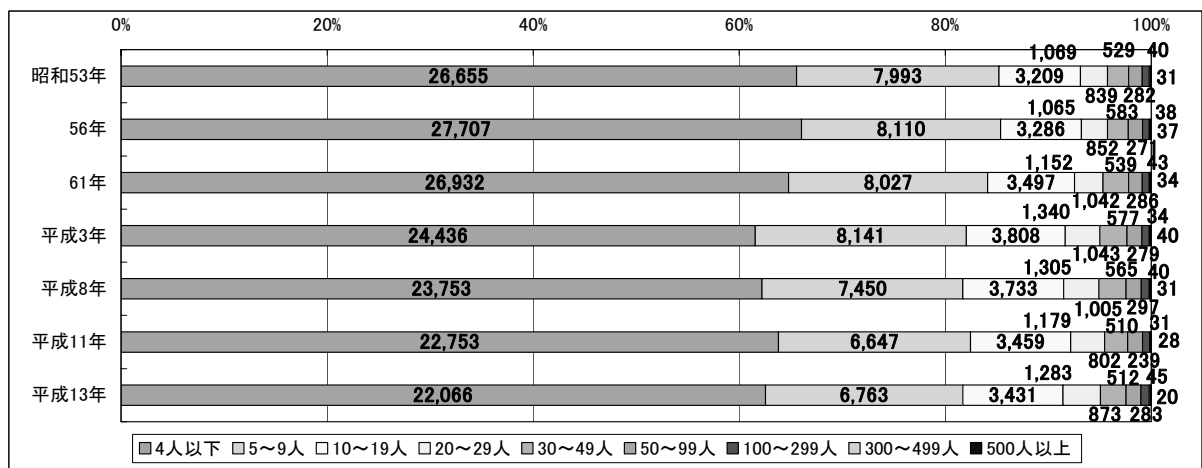
¹⁵ 資料：経済産業省「鉱工業生産指数」、中小企業庁「規模別製造工業生産指数」（注）季節調整値。

図表 2-7 大田区の事業所数の推移



出所) 平成 13 年度大田区事業所・企業統計調査より作成

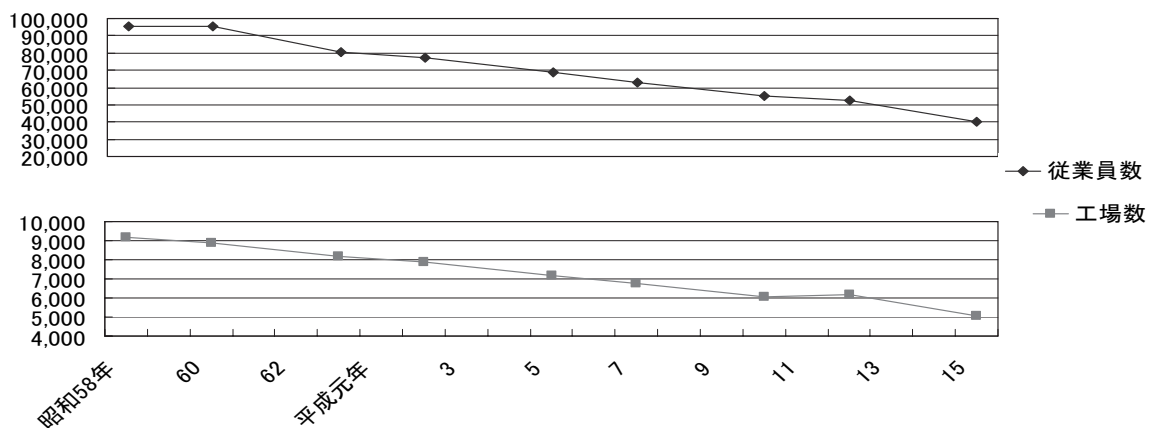
図表 2-8 大田区の従業員規模別の事業所数の推移



出所) 平成 13 年度大田区事業所・企業統計調査より作成

つぎに、大田区の工場数の推移をみると（図表 2-9）平成 12 年度には持ち直しているものの、平成 15 年度には大きく減少している。

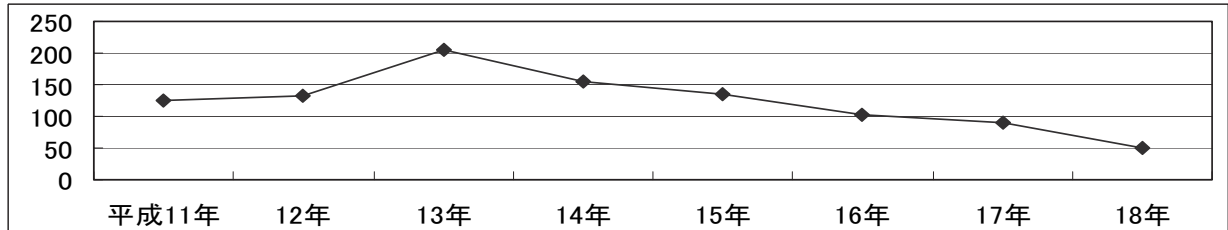
図表 2-9 大田区の工場数の推移



出所) 平成 13 年度大田区工業統計より作成

倒産件数をみると（**図表 2-10**）、平成 14 年度から増加傾向が始まり、平成 15 年には 200 件を超える最大値を示している。平成 15～16 年度と回復傾向に向かい、平成 17 年度には 100 件を下回り（91 件）、昨年（平成 18 年度）には 49 件と最小値を示している。

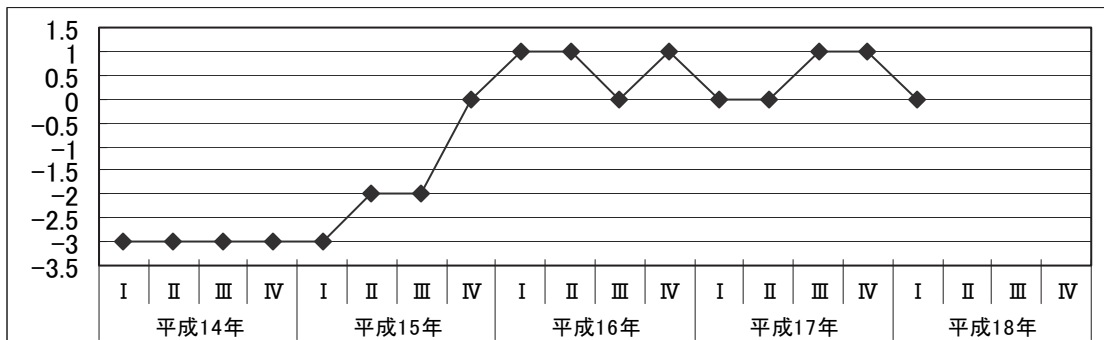
図表 2-10 大田区の倒産企業数



出所）平成 18 年度「大田区の倒産企業数」より作成

また、平成 14 年度第 I 期から平成 18 年度第 IV 期の景況の動向¹⁶をみると（**図表 2-11**）、平成 14 年度 I 期においては東京と全体からすると低く、好調不調の 7 段階で分類すると不調最下位のランクであった。この状況は平成 15 年度 I 期まで続いた。転機は平成 15 年度 II 期である。業況は不調最下位から 1 ランク上昇した。さらに平成 15 年度 IV 期には、景況ランクは普通にまで回復した。平成 16 年度 I 期になると、景況レベルも好調に転じつつあった。しかしながら、この好調も II 期までで、III 期から平成 18 年 I 期まではプラス域での変動が続いており、安定には至らない。

図表 2-11 大田区の中小企業の景況



出所）大田区 HP 平成 14～18 年度「大田区の景況」（（社）東京都信用金庫協会調査）より作成

しかしながら、平成 16 年度以降の景況は変動しているもののプラス域での変動であり、企業数の推移や倒産企業数の減少と考え合わせると、平成 12～13 年度の不況を乗り越え

¹⁶「大田区の景況」（社）東京都信用金庫協会による中小製造業 200～300 社を調査対象とし、業況、売上額、受注残、収益等の主要項目を調査。スポット景気予報では好調～普通～不調を 7 段階にわけて比較表示している。図表はこのスポット景気予報（平成 14 年度～18 年度調査結果）から作成。

た中小企業が着実に業績を積み重ねて来たと推測される。今回のヒアリング調査対象企業である「東京都ものづくり人材育成大賞都知事賞」受賞企業も、低迷期を乗り越えた企業であり、従業員の技能向上を含めた人材育成に尽力した企業であると考えられる。

(3) 川崎市における中小企業の景況

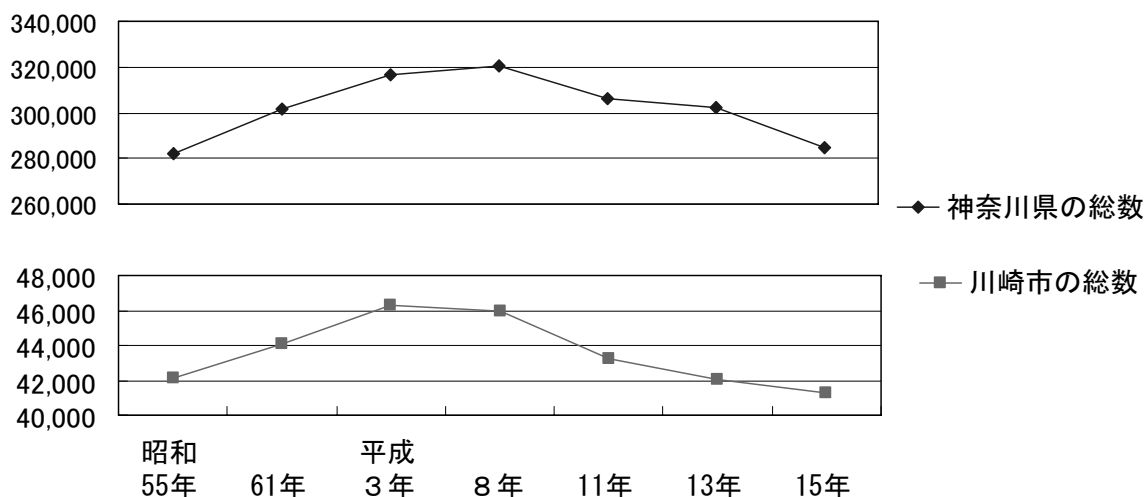
今回のヒアリング調査を実施した企業のうち、「ものづくり共和国」メンバーが集積する川崎市の景況をみる。

川崎市は大正 13 年に人口約 5 万人でスタートし、現在は、面積 144.35km²、7 つの行政区を持つ、人口 130 万人を超える国際的な大都市である。高度成長期には京浜工業地帯の中核として日本の産業を支えてきた。今日では「ものづくり都市」として培われた人材や産業の集積を活かし、世界的な先端産業都市へと大きく変貌した。また、首都東京に隣接する利便性の良さから快適な住環境都市としても注目されている¹⁷。

このような「ものづくり都市」である川崎市の事業所数と工場数を図表 2-12 と図表 2-13 に示す。また、従業者規模別の事業所数の推移を図表 2-14 に示す。

事業所数の推移をみると、平成 11 年度の調査で減少に転じて以降減少傾向が続き、平成 13 年度の調査でも前回より減少している。しかしながら、増加率をみると平成 8 年度から 11 年度の 3 年間の増加率は 5.8% 減であるが、平成 11 年度から 13 年度の 3 年間には 2.8% に、さらに、平成 14 年度から 16 年年度までの 3 年間では 1.8% と減少割合は小さくなりつつある。

図表 2-12 神奈川県と川崎市の事業所数の推移

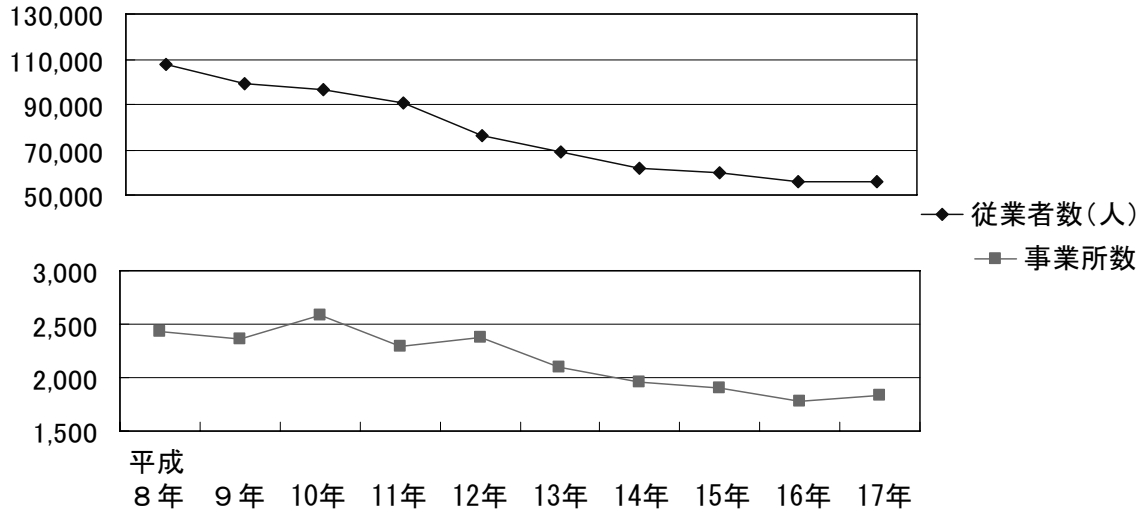


出所) 川崎市平成 16 年度事業所・企業統計調査結果より作成

¹⁷ 川崎市市勢要覧 2006 年度版

工場数の推移も、平成 12 年度から急激に減少し、平成 14 年度には減少傾向が緩和され、平成 16 年度に下げ止まってから、平成 18 年度には回復し始めた。従業員数もこれに準じている。

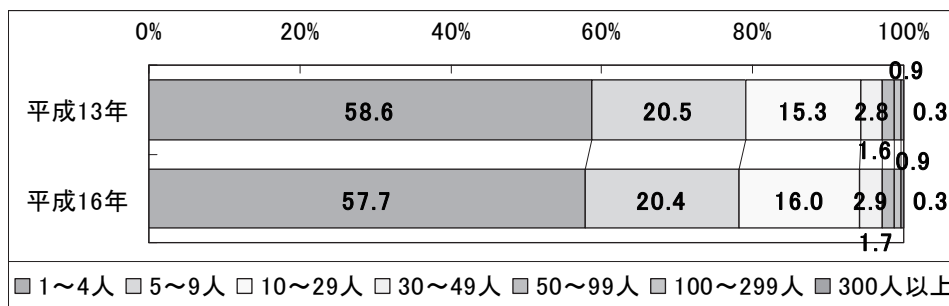
図表 2-13 川崎市の工場数の推移



平成 16 年度の神奈川県内の事業所数は 28 万 4658 事業所（民営）で、前回調査平成 13 年度）の 30 万 2217 事業所と比べると 5.8%減少した。神奈川県全体の事業所数に対する川崎市の事業所数は 14.5%であり、前回（13.9% 平成 13 年度）と比べると 0.8%増加している。

従業員規模別でみると（図表 2-14）、「300 人以上」は 0.3%で、10 名以下が 8 割（平成 13 年度が 79.1% 平成 16 年が 78.1%）を占めており、大部分が小規模企業である。上記の事業所数や従業員数の推移をみる場合、中小企業の傾向と考えて支障はないと考えられる。

図表 2-14 川崎市の従業者規模別の事業所数の推移



出所) 川崎市平成 16 年度事業所・企業統計調査結果より作成

このように、中小企業全体の傾向としては、平成12～13年度頃までで下げ止まり、平成14年度から少しずつ回復の傾向を示し、景況は回復しつつあるように見える。大田区も川崎市同様の傾向であり、今回の調査対象企業はこのような低迷期を、自社の生産性を高め人材育成に努め勝ち抜いてきた企業であると考えられる。その、具体的な人材育成の状況はどのようなものであろうか。次章では調査項目に沿って、その事例を紹介する。

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等については毎月曜従業員全員に話を等にする。
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、会社の景況、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、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

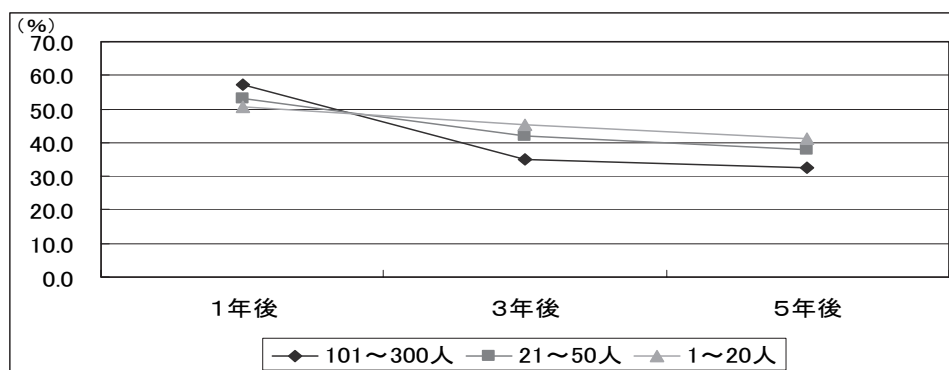
(単位:%)

	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

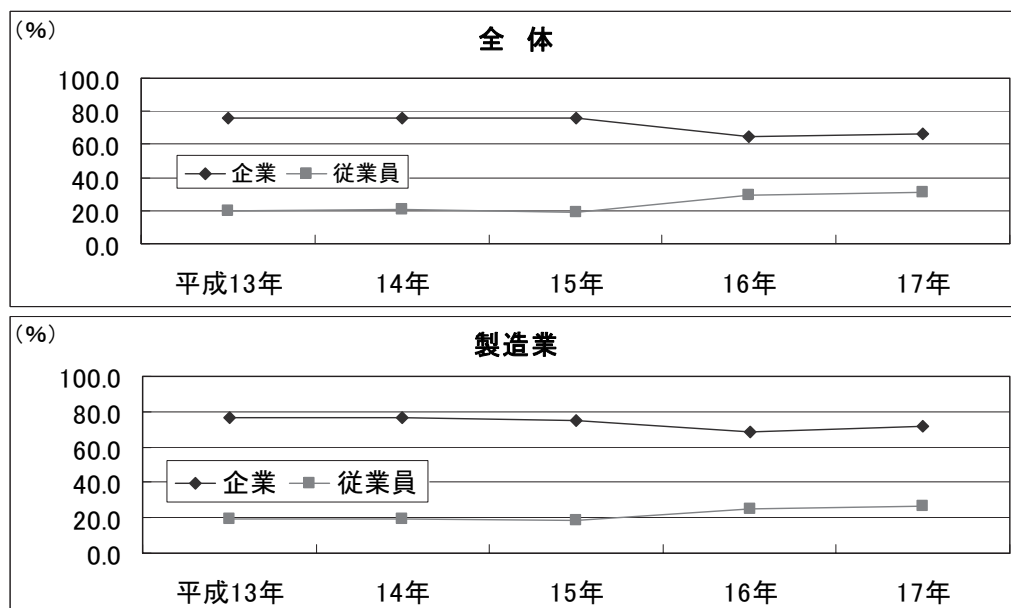
²² 一例として、18 年度に岐阜職業能力開発サービスセンターが実施した講習会の内容を紹介。

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。

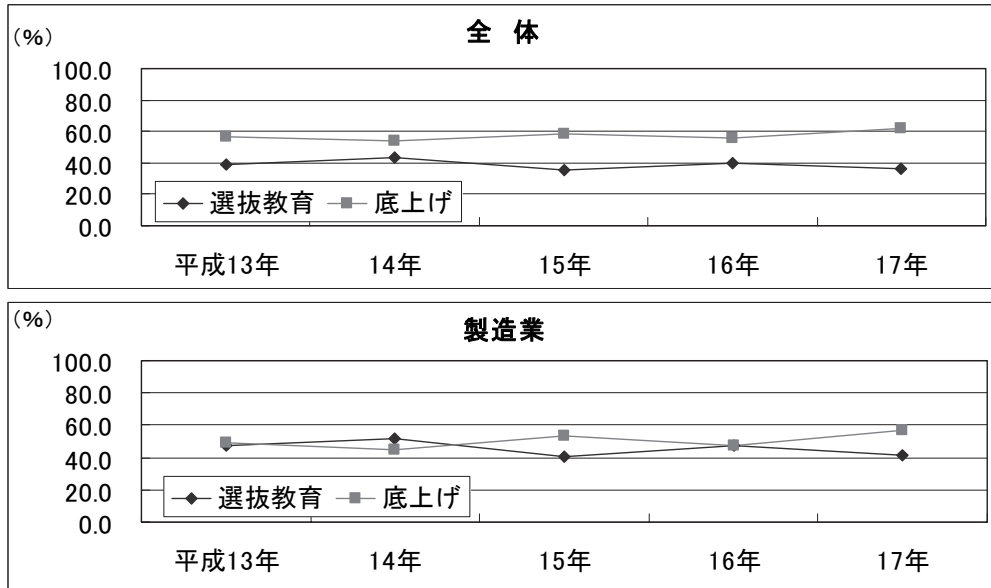
中小企業にとっては、従業員の技能・技術の向上が生産性や経営状況の展開に直結しているにも拘わらず、技能習得後従業員が他社へ移動する不安がある。日本においては、2007年問題の結果、大企業の定年退職者が中小企業に移動する一方で、大企業が中小企業のベテラン社員を引き抜くケースが発生して来る可能性もある。

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。

第4章 企業ヒアリング調査結果の詳細

1. ヒアリング調査結果の概要

平成18年11月～平成19年にかけて、従業員規模300人以下の製造業8社を対象にヒアリング調査を実施した。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社は中規模企業（従業員数100人以上200人未満）で他の6社は小規模企業（従業員数100人未満）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。

以下、ヒアリング調査結果の詳細を述べる。

2. ヒアリング調査結果の詳細

(1) A社（大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

昭和42年設立。資本金500万円。金属加工業。現在、40代前半の二世経営者が事業を継承済み。プラスチック製品（チューブ、シート、フィルム等）製造のための特殊な金型を製作。従来の製作方法だけでなく、常にChange of Ides（発想の転換）を意識しながら、物作りに取り組んでいる。3次元CAD/CAMを活用し、多品種・複雑形状製品の生産と品質を追求している。

②従業員数と経験年数

従業員8名（正社員6名、非正社員2名）で、20歳代から50歳代まで各年代層で1～2名とバランスよく、経験年数も1年未満から14年程度まで幅広い。定年は60歳である。定着率は非常によく、この4年間で退職者はいない。また、今回初めて定年退職者を出すのが、定年後は65歳までは現役で勤務する。

③採用

採用職種は機械作業。高専、大卒新卒が中心。採用試験は面接のみ。期待するものは「責任感」。外国人の従業員もおり、第一線で働いている。ただ、日本語で会話できても、読み書きができないことが課題。図面が読めれば仕事の範囲も広がるので、本人に対して日本語を学ぶよう指導することも人材育成の一環として取り組んでいる。

中途採用者の場合は経験や実力が重要であるが、定着しないので現在採用はしていない。

④勤務体系

9:00～18:00で、納期に追われ残業がある場合は19:00頃まで。日祝祭日および第1・

3 土は休み。残業してもしなくても変わらないような働き方ができるよう、残業は月 20～30 時間を限度と考えている。

⑤給与体系

年齢ではなく能力を重視する能力主義ではあるが、基本給では差がない。基本給と能力給（独自の基準）で処遇。毎年昇給がある。ただし、能力や成果については賞与で差（10～15 万円の場合あり）をつけている。製品の不良が続けば給与に反映される可能性もあるが、基本的には成果を認めて、賞与を増額する方向で考えている。結果として、年功制となっている。

⑥経営方針と教育訓練方針

月 1 回は社長が経営方針等について従業員に話をする。また、毎週月曜日には朝礼を実施し、売上などの報告を行う。

教育訓練計画は作成していない。能力開発は個人主体で行うべきとしながらも、教育訓練は従業員全員に対して行われるべきであるとしている。

⑦教育訓練の実施状況

若手については本人が希望すれば、勤務時間外の社外研修を経費会社負担で受講させている。地域の産業振興会など公的機関が実施する研修（研磨作業、CAD/CAM 等）を活用。自己啓発を奨励している。費用の半分は会社負担である。公共訓練は活用していない。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。

⑨評価

能力評価は 3 年以上前から実施している。全従業員に対して、職種ごとに社内での基準に基づいて、年に一度実施している。経営サイドとしては、従業員に必要な能力開発を明確にするために、上司（社長）との面接を行う方法で導入。結果は全く開示していないが、賞与に反映させる。評価制度は従業員が「他人との競争力を身につけるため」に導入した。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。

⑩2007 年問題

危機感はない。

⑪人材育成のあり方

仕事に関しては、1 ヶ月もあれば生産工程と個別業務の位置付けを理解できる。仕事をやる上で大切なのは「やる気」である。「やる気」が大きい小さいかが重要であり、従業員に「やる気」を持たせることが管理者（社長）の役目でもある。自分で考え、壁にあたったときにどうするか、自己で解決する力（問題解決能力）を高めたい。

技能検定は特に受験していない。技能検定取得者よりも上手いという自負がある。

仕事をするあるいは続ける上で大切なものは「給与」である。しかしながら、職人と

しての自負も当然ある。

若い人は「ものづくり」が好きである。しかしながら、「お金と納期」をお客に決められてしまう現状、納得する仕事ができない。納期に縛られ中途の状態でも納品しなければならず、その上、結局は差し戻しで手直しを要求されることが少なくない。仕事への情熱、職人としてやりたいこと、製品に対する思い、ここまで仕上げてもその製品といった職人としての誇り、そういった信念が貫きにくい。

とすれば、どこに仕事の魅力があるか。どのようにすれば仕事に魅力を感じるのか。職業人として働くことで、自分の夢や将来像をもてるようにする。例えではあるが、油まみれでも、「都会の高層マンションに住み、高級外車を乗り回す。」といった夢を、社長が実現する姿を見せる。このことから、若い従業員が自分の将来に夢を持ち、将来像を想定し、夢が叶うといった希望を感じさせる。つまり、技術・技能を磨き稼ぐことによって将来の設計ができるように、将来のビジョンを描けるように、社長自らがその模範となる必要がある。

そのために必要なことは、従業員一人一人が技術レベルを高くして、優れた製品を作り出すこと。具体的には、まず、図面をみれば工程表が作成できるようになることが必要。一人前になるには10年かかる。さらに、機器のメンテまでできるようになるためには、OJTで指導。そこまで行くと、きれいなモノができる。学校で勉強するだけでなく、つくることの楽しさを知ることが大切である。

企業ブランドを目指す。製品は高い価格で売る。交流グループ内では、安価の仕事をシェアするのではなく、高値で回す。このことは、地元の活性化にも繋がると考えている。

(2) B社 (川崎市、「ものづくり共和国」メンバー)

①企業概要

昭和42年6月設立。金属加工業。創業者の妻が代表取締役社長として事業を継承し、現場では実子が若手二代目取締役として会社を支えている。へら絞り加工、溶接加工、プレス加工、旋盤加工等により、化学機械部品、自動車部品、照明器具、厨房機器部品等を製作。事業継承は5年以内に身内が引き継ぐかたちで実施予定。

②従業員数と経験年数

従業員8名(正社員7名、非正社員1名)で、40歳代が4名、50歳代が2名、60歳代が1名である。経験年数も15年以上で、20年以上の経験者が5名と職人の集団である。定年は65歳で、70歳までは嘱託として後輩の指導にあたる。定着率は非常によく、ここ数年退職者はいない。また、近い将来60歳代の超ベテランが定年退職するが、この部署の配置については検討中。

③採用

採用職種は技術職。中途採用で、社会経験者が中心。採用にあたっては、資格は考慮するが、経験は問わない。採用試験は面接のみ。期待するものは「やる気」である。

④勤務体系

基本は 8:00～18:00 であるが、納期に追われている場合は 19:00 まで残業。日祝祭日および第 1・3 土が休日。

⑤給与体系

勤続年数に基づく年功制の給与体系。基本給（年齢給）＋能力給（独自の基準）。年 1 回昇給あり。賞与があり、成果については賞与で差をつける。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営方針と職務はとくに関連付けて説明はしていない。教育訓練計画は作成していない。能力開発は個人主体で行うべきとしながらも、教育訓練は従業員全員に対して行っている。

⑦教育訓練の実施状況

従業員全員を対象とした底上げ教育。希望があれば OJT で指導。チャンスがあれば、外部の職業訓練を活用。自己啓発も奨励している。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。職務については従業員自身が自覚している。

⑨評価

従業員の能力は管理職が把握している。能力評価は社長と他の管理職（取締役）が行っている。

⑩2007 年問題

ある程度危機感を持っている。しかしながら、後継者となる層が育っているので深刻ではない。

⑪人材育成のあり方

仕事を重ねていく中で、仕事を好きになって行く。図面を見て仕上げまでできるようになることを目指す。しかしながら、ベテラン（年配者）と若手では話が合わないなど年齢的なギャップがあるため、若手は若手で数人のチームを組んで仕事を進めるようにしている。若い人とベテランを組ませると、話が合わない、やり方が違うなど上手く行かない。ベテランは定年後も現役で自ら仕事をし、教える立場にある。楽しく仕事をす

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある企業”とは、儲かっている企業である。自分から仕事を下さいということはない。「やってくれるか。」と言われる仕事をする。決して安くはしない。新しい材

料は難削材もあるが、加工しやすい（絞りやすい）場合もある。様々な変化に対応していく技能・技術が必要である。

また、外部との関わりを大切にする。「ものづくり共和国」のメンバーとして、他の企業と情報交換をしたり、共同で商品を開発したり、地域活動や協働作業に参画している。公共訓練施設の講師経験者もいる。二世経営者が企業を動かしていく時代である。

⑬その他

学びたいと思ったときに、どこで何時やっているのか判りにくい。公的な助成金はどのようなになっているのか。インフラ整備を望む。

（３）Ｃ社 （大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

本社は昭和 31 年にショットブラスト加工の専門工場として創業。昭和 60 年に他社工場を吸収、最新熱処理工場を建設し操業開始。金属熱処理加工業（焼き入れ、焼き戻し、焼きなまし、非破壊検査）。自動車、建設車両、農機具メーカーなどからの量産品を受注。建設用鋼材の鉄材、レール、モーター軸をはじめとするシャフトやロッドといった特殊鋼材を対象に、メーカー毎に様々な熱処理方法により対応。

二世経営者が事業を継承し、現在、三世が事業に参加。

②従業員数と経験年数

本社工場も含め総従業員 90 名、大田工場のみでは従業員 23 名（正社員 17 名、派遣労働者 5 名）で、派遣労働者は現場（熱処理）を担当している。

正社員では 20 歳代は 4 名、30 歳代が 5 名、40 歳代が 2 名、50 歳代が 5 名、60 歳代が 1 名である。経験年数も 1～2 年が 3 名、3～5 年が 6 名、5～9 年が 3 名、10～14 年が 2 名、15～19 年は 0 名、20 年以上が 3 名である。経験年数が 15～19 年程度の 40 歳代の中堅層が皆無である。5 年前に穴埋めで若手を多く採用。

③採用

ハローワーク、新聞の折込チラシを活用。年齢 30 歳代の中途採用者が主体。「やる気」の問題であるが、早ければ 6 ヶ月、通常 1 年で仕事は覚える。正社員の定着率は全体としては良いが、30 歳代で悪い。外国人の雇い入れはない。

④勤務体制

4 班 3 交代制（8:00～17:00、12:00～21:00、21:00～8:00）。週休 2 日、残業は週 30～40 時間、工場は 1 日 24 時間、月 30 日稼働している。年休は実際には取りにくい状況にあり、健康管理には十分な指導をしている。

⑤給与体系

基本給は年功制。大田区の基準を参考としている。中途採用も基本は年功制。総務に給与体系がある。技能検定取得者（技能士）には級毎に毎月 1,000～3,000 円の手当を支給。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時に担当者が品質など職務のあり方を説明。工場では週1回、本社では毎日朝礼を実施し、経営方針、会社の現況、来客のコメントなどについて報告する。

⑦教育訓練の実施状況

熱処理作業は機械部品加工とは異なり、外見上は作業結果が見えない。したがって、作業を完璧に理解し遂行するためには、技能検定受験が最も効果的かつ有用である。技能検定については①金属熱処理②金属材料試験の二種を受験させている。

	特級	1級	2級	3級
熱処理	3名	14名	18名	9名
材料試験		4名	2名	

殆どどの従業員が技能検定を受験し技能士を取得している。電話での対応など顧客に対するサービスの向上を図るため、事務所に勤務する女性従業員も技能検定を受験し資格を取得している。

設備・労務、電気・消防など労働基準法の教育も実施している。

教育訓練は必要に応じてであるが、実施する場合は3ヶ月前ぐらいから準備を進める。5～6月ないしは8月位まで、工場内で座学を教える。その他には、入門塾、技能検定受験対象者講習会等を実施している。まずは、社内で学ぶ。実機で学ぶ。技能検定については、学科試験は通信訓練を活用していた。採点方法の変更や問題を持ち帰れるようになったことから、合格率が20%から40～50%に上がった。しかしながら、解答のテクニックは身に着いたものの、基礎知識の不足を感じる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

とくに活用していない。

⑨評価

熱処理業務を行うものは多能士であり、複合作業及び複数処理ができなければならない。1年経つと箱詰めまでの業務が遂行できるようになる。

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。品質と安全性は売上に直接関わるので重用である。しかしながら、技能・技術に関して能力差が生じるとしたらそれは上司の責任である。能力の違いは、気が利くかリーダーシップがあるか、取りまとめる力があるか否かである。

⑩2007年問題

特に大きな問題はない。

⑪人材育成のあり方

「ものづくりは人づくりである。」

まず、入社時に「鋼に命を吹き込む」ことを教える。具体的には、自動車のクランクシャフトを見せながら熱処理の有難さと重要性を理解させる。製品ひとつひとつが確実

に絶対に安全であること。人間の命に関わる仕事であることを教える。熱処理、溶接、メッキと言った加工作業は目に見えない。製品の良し悪しを判断するためには破壊および非破壊検査が必要となる。目に見えないからこそ、安全で確実であることが要求される。取引先メーカーが視察に来て、要求事項を満たしているか工場内をチェックする。これに合格すれば、メーカーから認定証を授与される。このように、環境の整備された現場で「安全で確実である」製品を作ることを大切にしている。ものづくりの理念と現場での仕事の一体感、このとき OJT が生きてくる。

粗型材の加工というのは、元々は鋳造・鍛造から始まり、そこに熱処理加工が加わった。ものづくりの世界は激しく変化する。海外との競争もあるが。粗型材の加工に関しては、海外の技術は日本には追いついてはいないと考えている。

日本金属熱処理工業会、東部金属熱処理工業組合等に属している。日本熱処理技術協会の熱処理大学（大学新卒、数年後、ハイレベル）や大田区工業組合（会員 80 社）熱処理塾（入社半年程度）も活用している。

⑬その他

技能検定試験の通信教育（学科）を再開して欲しい。学科試験で不合格になるケースも少なくない。

（４）D 社 （大田区、「東京都ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業）

①企業概要

1948 年創業、今年で事業継続 58 年に至る。ガス・水道の配管工事に使用する穿孔機及び特殊工具の開発・製造。水道用電動穿孔機、ノーブローガス遮断工法専用工具等)。創業当初は米国製の機器を改良。現在は自社開発製品。ガス工事や水道工事は、ガスや水を止めることなく、かつ一般住民の生活に影響を与えない安全かつ迅速な作業が必要であるので、この要求に対応した特殊工具を開発・製造・販売。

②従業員数と経験年数

従業員 46 名（正社員 40 名、非正社員 6 名（パート・アルバイト 1 名、契約社員 3 名、嘱託 2 名))。正社員では 20 歳代は 10 名、30 歳代が 10 名、40 歳代が 9 名、50 歳代が 9 名、60 歳代が 2 名であり、全ての年代層において従業員が育っている。経験年数も 1 年未満が 1 名、1～2 年が 5 名、3～5 年が 8 名、5～9 年が 10 名、10～14 年が 4 名、15～19 年は 2 名、20 年以上が正社員 7 名、非正社員 2 名である。経験年数が 5 年前後の中堅層が厚い。

③採用

正社員採用増加傾向にある。定年は 65 歳で、その後は嘱託として現役で職場において活躍。現在 4 名が嘱託として勤務。

新卒については、平成 14 年には工業高校卒 4 名、工業高校以外の高卒 1 名、大卒 3

名を採用。平成 18 年には工業高校以外の高卒 1 名、大卒 1 名を採用。採用職種は製造部員、資材部員、営業部員であった。

中途採用については、平成 14 年には 13 名、平成 17 年には 6 名を採用。採用職種は総務、営業、資材、製造の各部員である。バブル崩壊後の経済混迷期にも採用を継続、その結果、現在 40 歳代の層が厚い。工学系の大卒・院卒はいるが、学歴は問わず。

新聞の求人欄を活用。中途採用も経験があれば、職場も活性化されるのでよい。30～40 歳代とりわけ 40 歳代の応募者が多い。フライス・旋盤は技能、給水は資格が必要。いずれにせよ、「やる気」が大切。

退職は勤務 3 年目が多い。高卒で 5 年、大卒で 3 年。

④勤務体制

9:00～18:00 の 8 時間勤務。週休 2 日制であるが、第 4 土曜日は出勤。残業をしているのはベテラン社員。

⑤給与体系

基本給は大田区の基準 + α 。年功制で、昇給・賞与あり。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営者が入社時に経営方針を教える。

⑦教育訓練の実施状況

営業技術職の場合仕事を覚えるには 10 年かかる。関連グループ会社を含めて OJT で仕事を覚える。新人教育は 6 ヶ月で実施している。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書と仕事マップは整備していない。

⑨評価

能力差は「やる気」である。独自の基準を経営者が策定。

⑩2007 年問題

コンスタントに採用を継続してきたので、後継者となる層が育っている。

⑪人材育成のあり方

「人は宝である。」

従業員が給与や仕事に満足し、結婚などの将来の見通しを立てることや、経済的な自立ができるよう支援。従来から 3K と言われてきたものづくりであるが、資源の乏しい日本にとっては、汗を流して働くことこそが資源である。

能力差は「やる気」である。仕事の速さとイメージーションが大切。色々な仕事を経験し多くの人と意見交換することにより、視野が広がり、能力向上を図ることができる。高卒の若手と 80 歳代のベテランと組み合わせることもある。ガス会社の講習会の講師を担当することもあり、このことがガス会社からの信頼を得ることに繋がる。

(5) E社 (墨田区、「ものづくり人材育成大賞知事賞」受賞企業)

①企業概要

平成16年6月、親会社より分社設立。携帯電話のLCD(液晶)パネル、背面パネルなどに使われるプラスチックでは、高機能高品質のプラスチック製品を提供している。とくに、インモールド技術は比類の無い大きなシェアを持っている。

②従業員数と経験年数

総従業員173名(正社員102名、パート38名、契約33名)で、正社員については10歳代1名、20歳代40名、30歳代28名、40歳代10名、50歳代23名である。

経験年数も1~2年が30名、3~5年が14名、5~9年が13名、10~14年が8名、15~19年は15名、20年以上が22名である。経験年数が1~3年程度の20歳代と20年以上の50歳代が多い。

③採用

学校に直接求人票を出す方法とリクナビを活用している。来年度採用はなし。募集して応募はあったが、採用に至らない。直前で大手企業に逃げてしまう。中小企業ではなくやはり大手企業の名前に引かれて就職を決めてしまう。

新卒のみを採用している。中途採用は定着しないので採用しない。

インターンシップは活用している。日本版デュアルシステムについての知識はない。

今後はY-CUBEを活用予定。

④勤務体制

勤務時間は8:30~17:20

⑤給与体系

基本は能力給。高卒でも、大卒でも、院卒でも給与は1号俸から始まる。その後は能力給。

⑥経営方針と教育訓練方針

海外ではできない技術・技能に基づく製品の開発、新しい製品の開発・生産を目指す。

年度目標を定め、売上・利益率を具体的な数字で明示する。各部署の目標を立て、グループで計画・立案し、個人の職務にまで落とす。月1回の業務報告会を開催。総務が研修計画などをサポート。

⑦教育訓練の実施状況

対象は全従業員である。現場での職務はOJTで実施している。それ以外の研修も社内でも実施している。各部署が要望を出し、総務で検討、立案、実施している。年度末に次年度の計画を策定している。

従業員自らが講師を勤め、希望する従業員が受講する自前型の研修も実施している。内容はワープロから専門技術など幅広い。講師となる従業員は自らの仕事を見直す格好の機会となるので、この自前型の研修は従業員自身の責任感が高まるとともに、従業員

同士の親近感も深まる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

なし

⑨評価

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、成果のみではなく、目標達成のために如何に「やった」か、努力がなされたかが問われる。さらに、E社の評価基準は経営者が策定したのではなく、従業員自らが検討会を経て作成しものであり、従業員が納得した評価制度である。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。

⑩2007年問題

特にない。

⑪人材育成のあり方

“元気のある企業”というのは「従業員が駅を降りてワクワクしながら入社してくる企業」である。楽しい職場であることが大切。

（6）F社（日野市）

①企業概要

1953年設立。現在2代目社長が継承してから、13年になる。

各種精密歯車および減速機的设计/製造が中心。産業用ロボット、自動車、情報機器などの多くの分野の歯車を中心とした周辺機器関連部品と減速機の製造。

現在、売り上げのうち歯車は4割、オーダーは6割。少量多品種。

バブル崩壊後、「設備をフル稼働させるにはどうすればいいか」を考え自社製品の開発を開始した。少量多品種といったオーダーから蓄積した技能技術の集大成。

「安価な歯車」と「バックラッシュのない精密歯車」の両極端の中間の製品を開発した。

②従業員数と経験年数

正社員94名、非正社員15名、派遣3名。

20歳代から50歳代までバランスよく配置。40歳代も2割在職。

経験年数も1～2年は15名、10～14年も15名。その間はバランスよく配置。また、1年未満の若手も10名いる。

100名が丁度良い。全ての従業員を把握できる。

60歳代11名内3名は在職中は部長・課長であった。65歳まで嘱託として違う部署で勤務。

③採用

新規学卒者（高卒、大卒、院卒）採用と中途採用の両方。面接と適性検査があるが、いずれにせよ「人柄」が全て。技能検定資格は取り立てて必要ない。

④勤務体制

勤務時間帯 8:00～16:50、週休2日、残業は月38～39時間程度。

⑤給与体系

年功制。月給制で、賞与は年2支給。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時の新任研修で、社長が経営理念や新入社員に期待することを話す。また、新入社員の夢や期待を聞く。

年始に全社員を対象として、決算状況（数字的なもの。予算）、製品の品質などについて開示する。また、日々の朝礼やミーティングで受注の状況を説明している。

⑦教育訓練の実施状況

研修は現場からの要望に従い、総務で計画・立案・実施。社内訓練がほとんどで、社外研修は、必要に応じてはメーカーを活用。現在、階層別研修は実施していない。

体系的なOJTではないが、現場で「やってみせる」、「人の仕事を覚える」ことが原則。つまり、「仕事が訓練」である。ベテランと若手が現場でチームを組み仕事をすることもある。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書はあるが、はじめだけ活用。2～3回やれば、覚えてしまうので不要となる。仕事マップも同様。

⑨評価

人事考課の細かい基準があるが、現状に合わせて改定を検討中。

人事考課票の一部は自己評価票として係長以上に配布。人事会議での評価と本人の評価の違いに驚く。評価の結果を人材育成に活用するにはどのようにすべきか。

評価のねらいは「人事考課の判断基準」である。

⑩2007年問題

数年前に管理職を入れ替え。定年退職者は嘱託とし在職自治は異なった部署に配属。同じ職場では現在の管理職がやりにくい。しかし、困難が生じたときすぐに聞けるようにすぐ近くにいる。また、有能な若手を管理職に登用している。

また、技能の継承については制度的なOJTではないが。随時仕事をしながら作業を覚えて行く。よって、技能は自然に受け継がれている。よって、現在、危機感はない。しかし、10年後には状況は大きく変わっているはず。今後は対策が必要。

⑪人材育成のあり方

「社員優先」である。社長と社員の距離を縮め、やる気・モチベーションを高め、考

えさせる。例えば、機器を新規導入する場合、必要に応じて現場の社員（課長、係長、現場担当者）が選定する。このことは、社員自身が自己責任を理解し、職務に励む大きな契機となる。

半年に1回、基礎資料（仕入れ、売り上げ、利益分配など）は開示する。いいことも悪いことも開示し、経営状態と社員の職務を明確にする。枠作りは企業の責任、枠の中で努力するのは社員の責任。気持ちよく仕事ができる＝企業力であり、社員の力を少しずつ貫って製品ができる。

現在社員は100名程度であるが、経営的にも人材育成的にも目が行き届く丁度良い規模である。

⑫ “元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”とは楽しく働ける企業であり、「社員優先」がこれを支える。

ISO9000取得したが、「見える化」により「見えなくなってしまったもの」がある。作業についても、技術についても、技能についても懸念している。

何でもできる企業、つまり、加工、組立、金型、塗装、めっき、ゴムなど全てをカバーすればこそ、リピーターが多い。しかしながら、今後は技術・技能の蓄積が必要であると考えている。現在経営者自身は40歳代で、50～60歳代のベテランと20～30歳代の若手の中間に位置しているので、どちらともコミュニケーションが可能である。しかしながら、10年後自分がベテラン以上にシフトした時、文化も環境も異なる中で生まれ育った若手の新入社員の人材育成をどのようにすべきか懸念している。

（7）G社（川崎市、「ものづくり共和国」メンバー）

①企業概要

昭和35年創業。金属加工業。各種機械装置設計製作・組立、金属部品加工、樹脂部品加工、アーク・アルゴン溶接、製缶、放電加工、プラスチック金型、プレス金型

②従業員数と経験年数

社長、専務取締役、経理担当者、従業員2名。

30歳代2名（1名は10年以上、1名は1年程度）。専務取締役40歳代。社長は70歳代であり、近々事業継承を考えている。現在、二世取締役が実質的に企業を担っている。

③採用

中途採用。採用基準としては30歳代、既婚、子供ありといった社会的責任を負っている転職の可能性の低い者。ここが最後の職場と考えている人材。

④勤務体制

勤務時間は基本的に8:00～17:00であるが、大抵は残業が2時間程度あり19:00までの勤務が多い。日祝祭および第1・3土曜日が休日。

⑤給与体系

能力相応かつ経験年数を考慮。日給月給制で、賞与あり。

⑥経営方針と教育訓練方針

経営方針は採用時に従業員に示す。

⑦教育訓練の実施状況

職業能力開発計画および職業能力開発推進員はない。必要に応じて、工業会などの研修をスポット的に活用。溶接などの安全講習会。工業会で参加者を募集して実施。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

作業標準書および仕事マップはない。

職務としては図面を見て最終段階まで一人でできること。習う順番は「旋盤→フライス→NC→マシニング」が順当。加工しながら、音・熱、臭いを自分で感じ取ることが大切。工夫することや考えることが大切。

⑨評価

制度や基準はない。慣習どおり。

⑩2007年問題

数年前に定年退職者が出た時点で、嘱託として残すと頼ってしまうので、全員退職させた。ベテランのいない状況下で、若手の自立を目指す。

⑪人材育成のあり方

多くの場合、「ものづくりをする人」を「職人」と呼ぶが、「ものづくりをする人」のみが「職人」と言われるのには馴染めない。ただ、プロでいい。「お金」を貰う限りは「プロ」である。

従業員自身がここが最後の職場であるとの決意を持ち、ここで技能を磨き、「プロ」意識を培い、安心して生活ができるようにしたい。

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”ならば安い仕事もコストダウンしてやるだけの技術・技能がある。グループ会社との協力体制で可能。

神奈川県内の大学と教授と産学協同で福祉機器の開発。遊びながらリハビリするゲームを開発・商品化を目指す。

下野毛は住宅と企業とが隣立する狭い地域であるが、地域の団結力が非常に強い、他の工業地域、中小企業の集積地域とは異なる。

（8）H社（川崎市、「ものづくり共和国」メンバー）

①企業概要

1987年10月に、初代経営者が都内にある歯車加工会社を買い取り、川崎市に移転。現在、歯車加工工場が2事業所と精密部品加工工場が1事業所に事業展開。現在、二世

経営者（60歳）が代表取締役である。63歳頃までに現役を退くとしていたが、企業の景況が良好なので今しばらく経営者として実務に携わる方向で考えている。

②従業員数と経験年数

社長、工場長、正社員品6名、パート1名の計9名。

年齢層は若く、30歳代が中心である。20歳代の若手は半年の経験を持ち、ベテランは30歳代半ばで勤続13年である。社長は60歳代であるが、このまま現役か事業を継承するか検討中。

③採用

中途採用が主で、求人雑誌を活用。「やる気」が大切。技能検定は不要。長く働けるかが重要。

④勤務体制

勤務時間帯は8:00～17:00で、週40時間、1ヶ月に8日の休み。

⑤給与体系

月給制、賞与あり。職能と年齢と家庭の状況を考慮した年功制。

⑥経営方針と教育訓練方針

入社時

⑦教育訓練の実施状況

職業能力開発計画および職業能力開発推進員はない。現場で仕事をしながら覚えることが一番早い。社外研修ではなく、現場で先輩が全て教えることができる。

⑧職務の明確化（作業標準書と仕事マップ）

機器のマニュアルはあるが作業標準書や仕事マップはない。

⑨評価

社長の裁量。

⑩2007年問題

工場長が代表取締役の技を受け継いでいるので、2007年問題に関わる危機意識はない。

⑪人材育成のあり方

プロの集団であること。現在、1日の生産数を従業員自らが把握している。自分で考えさらに応用できる力を持った、自立したプロを育てること。今後、従業員がさらに増えてきたら、プロ集団としての機能強化を図る人材育成が必要。

⑫“元気のある企業”とは

“元気のある中小企業”とは「働いている個人に活気がある企業」である。

（今回のヒアリング調査にあたり、訪問先企業および教育訓練機関の皆様、研究会委員逆瀬川氏、前田氏、関係各位の皆様には、懇切丁寧なご説明や様々な情報のご提供を頂き心より感謝致しております。ありがとうございました。）

補論 「日本版デュアルシステム」について

—聴き取り調査の結果を中心に—

目 次

第1章 「日本版デュアルシステム」の構想と実際	53
1. 構想：学校からと企業から	53
2. 実際：学校から	54
(1) A 職業能力開発短期大学校	54
(2) B 職業能力開発促進センター	55
(3) 東京都立C技術専門校	56
(4) 東京都立六郷工科高校	57
3. 再編：企業から	60
4. 学校主導型から見えてきたこと	62
第2章 中小企業における技能訓練	63
1. E 金型製造（説明者：社長）	63
2. F 熱処理加工（説明者：専務取締役工場長）	63
3. G 金属製品製造（説明者：社長）	64
4. 企業内訓練は後退したか	66
第3章 学校と地元企業との連携	68
1. D 職業能力開発短期大学校	68
2. 東京都立C技術専門校	69
3. インターンシップの実際	69
第4章 「日本版デュアルシステム」の導入をめぐる	71
1. 導入の背景	71
2. 問題の所在	71
3. 取り組むべき課題	73
4. 「日本版デュアルシステム」を活かすために	76

第1章 「日本版デュアルシステム」の構想と実際

1. 構想：学校からと企業から¹

2004年度から厚生労働省と文部科学省が連携して導入した日本版デュアルシステムの当初の構想は次のようである。

日本版デュアルシステムは、厚生労働省と文部科学省が連携して若年者を対象に行う職業訓練制度である。企業が行う実習訓練とこれに密接に関連した教育訓練機関における座学を並行的に実施し、修了時に能力評価を行うことで若年者を一人前の職業人に育てることを目的とする。

①**厚生労働省の役割**：デュアルシステムの公共・民間職業訓練機関における実施、教育訓練機関と企業とのコーディネート、普及促進、実施企業に対する支援。

②**文部科学省の役割**：教育プログラム・カリキュラムの開発、普及促進。

③**座学による教育を担当する教育機関**：雇用・能力開発機構及び都道府県の職業能力開発施設、民間専門学校、認定職業訓練施設など。体系的な知識付与とともに企業と協力して訓練計画を策定する。

④**実習・有期パートタイム就労企業**：訓練計画に基づき実習・OJTを担当する。訓練計画の策定費用及び実習生等の座学受講料、受講中の賃金の助成、OJT訓練に対する助成がある。

⑤**対象者**：高卒未就業者、無業者、フリーターなど概ね35歳未満の者。高校在校生（文部省所管）。

⑥**実施方法**：(ア)週3日の教育訓練機関（専門高校、専門学校、認定職業訓練施設、公共職業訓練施設）におけるOff-JTと週2日の企業におけるOJT。(イ)午前中の教育機関におけるOff-JTと午後の企業におけるOJT。(ウ)1～2ヵ月ごとに教育訓練機関におけるOff-JTと企業におけるOJT。このような企業と教育訓練機関の共同による企業実習と教育訓練を組合せた実践的な訓練機会を提供する。修了後に能力評価を行い、一人前の職業人を養成する。

⑦**基本類型**：(ア)教育訓練機関が主導する型：訓練生の受け入れ企業を開拓し、企業と共同で訓練計画を立案のうえ座学を自己の施設で実施し、企業に実習を委託する。(イ)企業が主導する型：若年者を有期パート等の従業員として採用し、そのうえで教育訓練機関を開拓し、共同で訓練計画を立案し、自社でOJTを実施するとともに座学は教育訓練機関で実施する。

⑧**訓練職種**：公的資格等評価制度の確立したもの、実務経験が重要な分野が中心。自動車整備、電気工事、建築、塗装、金属加工、IT、経理、医療事務、観光、介護など。

⑨**訓練期間**：1～3年の比較的長期間を想定。

¹ 厚生労働省ホームページからの引用による。

⑩**評価**：(ア) 技能検定 3 級取得に加えて実務経験評価、(イ) ビジネスキャリア初級取得に加えて実務経験評価、(ウ) 技能士、電気工事士などの資格取得に加えて実務評価が考えられている。

⑪**就職**：(ア) 企業と訓練生の合意により引続き同じ企業で就労するか、(イ) 修了時の能力評価を活用して同業種の他企業で就労する。

⑫**企業への支援**：新たに実施する事業主に対して訓練計画策定費用 15 万円支給。教育訓練機関における訓練に係る賃金・訓練費用を負担する事業主に対して賃金・訓練費用（受講料）の助成（中小企業 2 分の 1、大企業 3 分の 1）。相手先教育訓練機関をコーディネートする相談の実施。

2. 実際：学校から²

(1) A 職業能力開発短期大学校

雇用・能力開発機構は、本校を含めて全国 5 校でデュアルシステムを実施している。合計定員 100 名。学科は地域の実態に合わせて設定されている。A 校のコースは次のようである。

①**学科**：住居環境科 2 年課程。定員 20 名、入校者 04 年度 11 名、05 年度 31 名、06 年度 18 名。当該科目はデュアルコースとして新設された。

②**入校時期及び企業実習期**：10 月に入校し、翌年 7 月（1 年次後半）と 12 月（2 年次前半）に各 2 週間のインターンシップ、1 回目と 2 回目の相手企業は別。翌々年 4 月から 5 ヶ月間（2 年次後半）にインターンシップと就労型実習が行われる。インターンシップは 2 ヶ月、就労型実習は 3 ヶ月を想定していて、ここでは雇用関係に入る。インターンシップと合わせると 6 ヶ月間の企業実習になる。

③**入校者の内訳**：普通高校と工業高校卒。（参考）A 校入校者のうち 25～30%は工業高校卒業生。他は普通高校卒業生。女性は 20%程度。

④**就労型における報酬**：雇用関係が結ばれるから生徒には月額 15～16 万円の賃金が支払われる。身分は学生であり、雇用者である。

⑤**主なカリキュラム**：(ア) 一般教養：キャリア形成論、法学、倫理学、職業社会論、生産環境学、数学（線形代数）、物理学、英語、体育。(イ) 専門科目：建築史、建築数学、統計学、コンピュータ基礎、環境工学、構造力学、建築計画、建築構法、建築材料、建築設備、仕様及び積算、生産工学、安全衛生工学、建築法規、構造設計、建築施工、建築測量、建築特論。(ウ) 専門実習科目：専門基礎工学実験、基礎製図、コンピュータ基礎実習、建築材料実験、建築設計実習（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）、居住プレゼンテーション、建築施工実習（Ⅰ、Ⅱ）、施工図実習（Ⅰ、Ⅱ）、建築測量実習、環境工学実験、建築調査研究、建築総合演習（Ⅰ、Ⅱ、Ⅲ）。

² 06 年 12 月から 07 年 1 月にかけて、筆者が各学校・教育関係機関を訪問して担当者から聴取した内容とその時提供された資料による。

⑥**企業実習修得の判断**：専門科目の履修状況は学校としては判断できない。企業に期待するのはマナーのよさ、職場において協調性があるかどうかといった職業人としての基本的な行動である。2年間課程のうち4分の1が企業実習に当てられるので、教科目の履修不足分は補習授業を正規時間外に行う必要がある。今後は就労型実習のカリキュラムを整備し、企業に提示し実施してもらう必要がある。

⑦**取得資格**：2級建築士受験資格（実務経験0年）。

⑧**就職実績**：1期生6名のうち就職内定者4名（男性2名、女性2名）。

⑨**カウンセリング**：対象がフリーター、ニートであることは精神面の支援が必要で、現在NPOに講師派遣を依頼し、2人のカウンセラーが来校している。脱落者が多いのが悩みである。

⑩**業界団体との協力**：インターンシップ、就労型実習ともに企業の協力が欠かせないが、実習企業の選定が困難である。建設業界団体の協力が得られず、業界団体との連携が図れない。実習先企業はすべて教師が個人的なつながりで開拓するしかなく、大きな負担になっている。当該学科を含め総生徒数600人のインターンシップ送り先企業500社を探すのは大変難しい。

（2）B 職業能力開発促進センター

雇用・能力開発機構は全国に62所ある職業能力開発促進センターで求職者や在職者向けの職業訓練を実施している。訓練は当該施設内で実施するもの他に専修学校、各種学校、大学、大学院、事業主、NPO法人等の民間教育訓練機関等への委託により標準3ヶ月間で行っている。委託にあたっては機構から委託先の民間教育訓練機関等に委託料が支払われる。委託料はコースごとに異なる。デュアルシステムによるコースはその一環であり、各センターごとに訓練科目は異なるが、主としてIT関連が多く、他に建築施工関連、医療事務・簿記、介護福祉サービス、介護保険事務、経理事務などのコースがある。Bセンターのデュアルシステムコースは以下のようなものである。

①**06年度実績**：受け入れ枠550、応募者710、入校者518。中退者98（うち就職者50）。修了者279（07年1月9日現在）。06年8月までの修了者の3ヶ月後の実績は、入校者99、中退者21（うち就職者13）、修了者78（うち就職者65）、就職率 $(13+65)/(13+78)=85.7\%$ 。

②**対象**：公共職業安定所から紹介された35歳以下の求職者。06年度入校者518名のうち430名が雇用保険受給者。

③**訓練科目**：IT関連が主であるが、他に医療事務、薬事事務、経理事務がある。

④**訓練期間**：座学3ヶ月、実習訓練1～3ヵ月。実習期間中は半日を教育にあて、後の半日は他の従業員と同じように業務に従事させてよい。実習期間は雇用関係ではない。したがって雇用保険の受給者以外は賃金が支払われないから無報酬である。

⑤**訓練期間中の巡回指導**：県センターのアドバイザーが訓練先学校等を訪問し、各2時間かけて訓練生に対し就職支援の指導助言を行い、訓練生にグループワークを実施させる。内容

はビジネスマナー、コミュニケーション能力、自己理解、自己 PR、仕事の理解、面接試験の受け方、書類作成の技術、立ち居振舞い、職業講話からなる。

⑥**委託料**：センターから委託先の学校等に訓練生一人当たり月額 50,400 円が支払われる。学校等が企業に支払う額は学校等と企業との取り決めによる。

⑦**委託先の開拓**：委託先学校等はセンターに応募する。実習訓練先は学校等がさがす。

⑧**評価**：就職試験に際して実務経験が条件になることが多く、企業実習は実務として評価されて有利になる。ただ若年者は修得が早いので、実習訓練期間は 1 ヶ月で十分で 3 ヶ月は長過ぎる。

(3) 東京都立 C 技術専門校

都立技術専門校では多摩地区の C 校（溶接）と 23 区内の 1 校（財務管理 9 ヶ月コース、定員 30 名）の 2 校でデュアルコースが開設されている。C 校の実施状況は次のようである。

①**訓練学科**：溶接科 9 ヶ月コース、定員 10 名、入校者 05 年度 4 名、06 年度 5 名。05、06 年度の 2 年間実施。予算は国と都で各 2 分の 1 負担。デュアルコースとは別に溶接科 6 ヶ月コースが 1 回 15 名、年間 30 名の定員で行われている。07 年度はこのコースにデュアルコースの定員も含める。

②**対象者**：15 歳から 25 歳までの学卒未就職者、離職者、パートタイム・アルバイト就労者。

③**訓練の枠組み**：3 つのステージからなる。第 1 ステージは 4 月入校から 9 月までの 6 ヶ月間。訓練生は校内で施設内訓練を受ける（デュアルコースと別のコースと同じ訓練）。第 2 ステージの 1 ヶ月間は、企業に訓練生の実習を委託する委託型企业実習（インターンシップ）が行われる。研修内容はロボットに関する特別教育、CAD の操作実習。第 3 ステージの 2 ヶ月間は、訓練生と企業との間で有期のパート就労契約が結ばれ、就労型実習が行われる。第 3 ステージでは、訓練生に企業から賃金が支払われる。賃金額は都の地域別最低賃金（06 年 10 月改訂、時間額 719 円）と産業別最低賃金（製造業業種別時間額 794 円から 810 円）を参考にして時間当たり 1,000 円と決めている。

④**実習先企業**：溶接だけの企業はないので、機械・精密板金の企業を探す。溶接業界は業界団体がないので企業の選定は専門校の人的なつながり（求人企業や修了生の就業している企業など）で探すしかない。

⑤**訓練内容**：鉄をはじめステンレスやアルミニウム合金などの金属の溶接に必要な実践的知識及び技能。委託型実習では各企業が開催する各種の高度溶接技術研修コース（TIG・MIG 溶接、レーザー切断、産業用ロボットなど）を受講する。

⑥**取得できる資格**：ガス溶接技能講習修了証、アーク溶接・自由研削砥石特別教育修了証、被覆アーク溶接・半自動溶接・TIG 溶接等 JIS 溶接技能者評価試験受験資格。

⑦**就職実績**：定員は 10 名であるが、05 年度は 4 名（全員就職）、06 年度は 5 名（全員就職内定、12 月現在）。実習先企業への就職が原則だが、通勤できない場合は従来通り就職斡旋

する（05年度1名）。06年度は全員実習先企業に就職内定している。

⑧主な就職先：金属製品製造業、自動車部品製造業、工作機械等製造業、ハイテク・造形関連産業、建設業。

⑨メリットと問題：学校のほうから見ると、学校での訓練は基礎的・一般的な内容であり、企業実習はそれぞれの企業に特殊な訓練であるから有意義である。企業のほうのメリットは試用期間が延びたようなもので、訓練生の能力（技能の程度）や人柄・人物を観察することで、受け入れ企業にとっての適格性を判断する期間として有用である。問題は応募者が少ないことである。デュアルコースだから少ないのではなく、溶接の仕事に対する希望が少ないことである。また訓練生を受け入れる機械加工業には各企業を支援する業界団体が存在しないため、実習企業を探すのに苦労することである。これまでは求人企業や卒業生の就職先企業に個別に依頼することで対応してきた。このようなやり方ではデュアルコースの訓練生が増えることになれば難しくなる。企業のほうの問題は実習生の受け入れにともなう諸経費（主として賃金支払負担）であり、これについての支援を期待している。

⑩企業への配慮依頼：訓練目標に応じて業務を適正に運用するための担当管理者の選任、専門校との調整・連絡・覚書の締結、就労型実習期間中の実習生への賃金支払（手当、交通費を含む）、実習生との有期雇用契約の締結、生徒の業務内容・出勤状況・職業能力評価結果の報告、正規雇用への配慮、労働者災害補償保険への特別加入。就労型実習生の評価。

（４）東京都立六郷工科高校

文部科学省所管のデュアルシステム実施校である都立六郷工科高校では定時制課程としてデュアルコースを開設した。この高校にはデュアルコースの他に全日制課程（定員175名）、夜間定時制課程（定員42名）がある。学校周辺に歴史のある工業集積地を抱えている。

①目的：もの造り企業の後継者育成。

②学科：機械・電気・情報系工業学科、昼間定時制課程、定員30名。

③教育課程：デュアルシステム科各年次の教育課程は次のようである。括弧内は単位数。

1年次：国語（3）、地理A（2）、数学I（3）、理科総合A（2）、体育（2）、保健（1）、英語1（3）、工業技術基礎（3）、製図（2）、情報技術基礎（2）、学ぶこと働くこと（1）、HR、インターンシップ（5）、合計29単位。

2年次：物理1（2）、体育（2）、保健（1）、芸術1（2）、OCI（2）、実習A（機械）、実習B（電気）、実習C（情報）、実習計（4）、工業A（機械工作）、工業B（電気基礎）、工業C（電子情報技術）、計（3）、数学II又はシステムアドミニストレータ技術（3）、国語表現I又は危険物取扱（2）、長期就業訓練（8）、合計29単位。

3年次：世界史A（2）、現代社会（2）、体育（3）、家庭基礎（2）、課題研究（4）、長期就業訓練（8）、長期就業訓練（8）、合計29単位。

④授業：8時30分から45分授業6時間。インターンシップ及び長期就業訓練中は学校にお

ける授業はない。

⑤**インターンシップ・長期就業訓練**：1年次のインターンシップは7、9、12月に各1回、1社あたり10日間。ここで適性に合った職種・企業を見極める。2年次及び3年次の長期就業訓練先企業はインターンシップ体験企業の中から選ぶ。2年次は5、6月の2ヵ月、3年次は5、6月の2ヵ月（必修）、10、11月に40日間（選択、80%が希望）行われる。

⑥**デュアルシステム協定締結企業**：06年度154社。

⑦**企業の負担**：長期就業訓練中の賃金の支払はない。交通費のみ支給する。

⑧**就職**：3年次在校生で就職内定者のうち長期就業訓練を受けた企業への内定者は52%。

⑨**取得資格**：3級技能士、第2種電気工事士などの受験資格。

⑩**メリット**：デュアルコース設定の目的はもの造り企業の後継者育成であり、企業にとっては工業高校卒業者を雇用する機会が増えることでメリットがある。インターンシップや長期就業訓練にともなう企業の負担はあるが、それは高卒者を採用したい企業にとってはどの道負担しなければならないことである。52%の生徒が就業体験企業に就職内定していることはそれなりの成果といえよう。生徒に一番求められていることが職業意識を高めて、社会への適応力を養うことだとすれば、生徒にとっても意義のあることである。

⑪**課題（説明者の意見に基づく筆者の考え）**：一つはインターンシップ、長期就業訓練を受け入れる企業の開拓が学校に全面的に委ねられていることである。これは学校側の負担を過大にするだけでなく、こうしたコースの量的拡大を困難にするだろう。二つは適切な指導者の確保を含めて、受け入れ企業における実習の内容や水準をいかに確保し評価するかである。中小企業の場合は学校が求める内容や水準を充たすことが難しい場合が当然考えられる。しかし大手企業とは連携が難しい。大手企業の場合、担当者に決定権がないからである。三つは上のこととも関連して、業界団体との連携をいかに図るか、言い換えれば、業界団体の協力をいかに引き出すかである。これはドイツの職業訓練をみればすぐに気付くことで、業界団体と労働組合の関与のないことが日本の最大の欠点である。四つは生徒指導や実習受け入れ企業との調整にあたる教師の企業訪問負担が大きいことである。現在370社を訪問することになっているが、教師の本来の仕事として認められていなくてボランティアで実施されている。五つはインターンシップと長期就業訓練中の生徒の傷害事故にどう備えるか。具体的には傷害保険料の負担をだれが負うかである（現在、インターンシップ時は保護者、長期就業訓練時は企業が負担している）。最後に学校における授業と企業における就業訓練の組合せをどのように仕組むか。次のようなパターンが考えられている。（ア）週のうち2日を学校における授業、3日を企業における就業訓練、（イ）午前を企業における就業訓練、午後を学校における授業、（ウ）月単位で学校における授業と企業における就業訓練を組み合わせる。これは生徒と企業との関係をどうするかということにもかかわってくるが、ドイツの場合も企業の要求は学校に行く日数を減らすことであり、ブロック授業で企業を離れる日を集中させることも行われている。職種によっても対応に違いがあってもよいだろう。ただ学校とし

ては一定のまとまりがないと授業が難しくなる。長期就業訓練中の生徒と企業との関係は、定時制の生徒であれば雇用契約を結べるから災害補償もすっきり用意できる。専攻科を設けて長期就業訓練をここに集中するのも一つの方法かも知れない。

⑫生徒の意識：(ア) 生徒の就業体験（インターンシップ）前後の意識変化：参加前、1回目の就業体験後、3回目の就業体験後の3時点でみると、学校での学習や学習内容、生活習慣、仕事上の工夫・改善、企業の一員としての自覚、安全意識・安全管理、学習目的・目標、他人への気配りの必要、企業実習の意義、就職に対する自信と意識、職業選択に対する意欲などについて理解が深まっている。(イ) デュアルシステム科生徒の就業体験前後の意識変化：就業体験10日間体験後と30日間体験後の意識を比較すると、創意工夫する能力、実践的知識や技術・技能、自ら行動・判断する能力、課題の責任を果たす能力、規則正しい生活習慣、職業選択の能力、正確な作業をする意識、失敗を改善する能力、事故や災害を防止する能力、報告・発表の能力、自分の適性・能力を判断する能力、働くことの意義や役割を理解する能力、自分の進路や職業を考える能力、忍耐力、他人と協力・協働する能力、学習への積極性、家族の大切さを理解する能力などが身についたとする生徒が増えてくる。

⑬六郷工科高校の特色：都立工業系高校で唯一の単位制高校で、プロダクト工学科（募集人員70名）、オートモビル工学科（35名）、システム工学科（35名）、デザイン工学科（35名）の4学科からなる。1年次の後期から9の履修パターンのうち一つを選択して学習する。地元企業から講師（市民講師）の派遣を受けて現場の生きた技術を学習できる。理工系大学進学に対応した履修パターンと選択科目が用意されている。武蔵工業大学、東海大学（コンピュータ応用工学科）、湘南工科大学、神奈川大学、もの造り大学と連携し、連携大学の授業が卒業単位として認められる。

図表 1 「日本版デュアルシステム」の実際—聴き取り調査結果概要

項目	A 職業能力開発短期大学校	B 職業能力開発促進センター	東京都立 C 技術専門校	都立六郷工科高等学校
主な目的	フリーター、ニートの正規雇用化	求職者の就職促進	若年離職・求職者の再就職促進	実務研修、就職促進、後継者育成
対象者	フリーター、ニート、30歳前後から30歳台半ば	公共職業安定所紹介の35歳以下の求職者	主として離職者、15歳から25歳	定時制高校生
開設科目	住居環境科	IT関連、医療・薬事・経理事務	溶接科	機械・電気・情報系
定員	20	受け入れ枠550	10	30
入校者	11(04), 31(05), 18(06)	518(うち430雇用保険受給者、応募710)	4(05)、5(06)	
教育訓練期間	2年間	4~6ヵ月間	9ヶ月間	3年間
インターンシップ	1年次2週、2年次2週+就労期に先行		1ヶ月間	1年次1社10日間3社
就労実習	インターンシップと合わせて5ヵ月間(3ヵ月間を想定)	座学3ヵ月間の後に1~3ヵ月間	2ヶ月間	2年次2ヵ月間(必修)、3年次2ヶ月間(必修)+40日間(選択)
訓練生の就労実習中の身分	雇用	訓練生(雇用関係なし)	有期パートタイム雇用	生徒
賃金・報酬	賃金、最低賃金を参考に決める	なし	賃金、最低賃金を参考に決める	なし
協力企業	学校が個別に探す	委託先学校が探す	学校が個別に探す	学校が個別に探す

3. 再編：企業から³

厚生労働省は06年に職業能力開発促進法を改正し、日本版デュアルシステムを法律に規定し、「実践型人材養成システム」として新たに導入する方針を明らかにした。厚生労働省が明らかにしたこれまでの経験についての反省、新しい仕組み、制度設計のあり方などについての主要な考えは以下のように要約できよう。

(1) これまでの経験についての反省

①事業実施状況からみた課題：(ア)公共職業訓練活用型(委託訓練活用型)：就職率は68%で一般の若年者委託訓練の実績61%を上回る。しかし就業時の雇用形態は正社員が50%、

³ 厚生労働省ホームページからの引用による(厚生労働省発表資料05年11月29日)。

派遣労働者 16%、パートアルバイト 35%で正社員比率が高くない。一般の委託訓練に比較して中退率が高い。(イ) 公共職業訓練活用型(普通課程活用型及び専門課程活用型): 雇用・能力開発機構職業能力開発促進センター普通課程活用型の就職内定率は 81%、その殆どが正社員として内定を得ている。内定者のうち実習先企業への内定比率は 85%である。ヤングジョブスポットやジョブカフェ等を通じた訓練生の募集段階で意欲や適性が見極めが十分でなく、訓練継続に困難な例がある。実習先企業の開拓が難しい。さらに企業からは教育担当者の配置難、訓練生選択の幅が狭い、訓練生にマナーから教えなければならない、訓練生からは座学と企業実習内容の関連が薄い、希望する企業で実習できない、といった意見がある。

(ウ) 民間教育機関活用型: 公共職業安定所の受講指示による委託訓練活用型と異なり、訓練生の安定的な確保の見通しが立ちにくく、訓練の実施に伴う負担が大きい。企業は、フリーター等の対策として開始されたこともあり訓練生の意欲に懐疑的であり、有期雇用契約を締結することに慎重である。

②教育訓練機関主導型の限界: (ア) 訓練コースの一つに過ぎず、就労、就学に次ぐ第三の選択肢として意味をもっていない。(イ) 企業にとっては受動的で、自主的な訓練実施、訓練生の採用決定に関与するのが困難。(ウ) 高校等の学校にとっても仕組み自体について認識や関心が極めて小さい。(エ) 若年失業者やフリーターを対象とする就労支援策の性格が強く、将来の中核的人材を求める企業にとって魅力に乏しく、学校や生徒にとっても進路の選択肢として位置づけられていない。

(2) 再編—企業主導型へ

(ア) 業界団体や事業主団体と、訓練コース設定に関するノウハウを持った専修学校等の民間教育訓練機関又は公共職業能力開発施設が業界における人材ニーズに即応したモデルコースを共同して開発する。(イ) 業界団体、事業主団体等の呼びかけや教育訓練機関の広報等を契機として「実践型人材養成システム」の実施を希望するに至った企業と教育訓練機関がモデルコースを参考に企業における実践的な職業能力を備えた人材を育成できる具体的なコース作りをあらかじめ行う。(ウ) その上で「実践型人材養成システム」の実施を希望する企業は、訓練生による導入的な座学の受講に併せ、訓練生と有期の雇用契約を締結して企業における OJT を中心とした実習を行い、企業現場における実践的職業能力の修得を図る。(エ) 最終的に座学及び実習の成果を踏まえた評価を実施し、その上で実習先企業と訓練生双方の希望が合致すれば当該企業に就職する(この課程で期間の定めのない雇用に移行することも考えられる)。

(3) 制度設計のあり方

(ア) 座学と企業実習の相互関連性を強固にするカリキュラム、(イ) 企業実習中の訓練生に対する教育訓練機関の支援のあり方、(ウ) 訓練修了時の技能検定等能力評価の方法、(エ)

企業や業界団体への周知・広報、(オ)企業・訓練生・民間教育機関に対する支援のあり方などが検討されるべきである。

4. 学校主導型から見えてきたこと

厚生労働省の新しい構想を読むと、事業内訓練の認定、助成、訓練成果の評価とその社会的認知を通じて技能労働者の養成・確保を図ろうとした1958年職業訓練法制定来の考え方に沿っているようにもみえるが、企業側の要求が見えてこない。本当の狙いは、若者の雇用機会の確保であり、就業実習を学校や教育訓練機関から企業への橋渡しに活用しようということだろうか。就業実習に有期雇用を認めるのもそのためだろうか。学校（他の教育訓練機関を含む）主導のデュアルシステムの実際をみて明らかになったことはおよそ次のようなことである。①学校主導はインターンシップの延長であり、就職につながるのであれば意義がある。インターンシップとの違いは雇用関係に入るか入らないかであるが、後に見るようにインターンシップで成果をあげている学校もある。②訓練職種によっては短期の就業実習で足りる。いわば一種の試用期間であり、また実務経験としての実績を積むための実習期間である。③実習期間における訓練生の身分を雇用者として確定する必要がある。賃金を支払うために、また労災事故への備えが欠かせないからである。④対象者としてフリーターやニート（とくにニート）をいきなり長期訓練の対象にするのは難しい。訓練に先立つカウンセリングが必要である。⑤いずれの教育訓練機関についても業界との協力関係を確保することが重要である。大企業のほうがやりにくいとする意見からも、派遣労働者など非正規従業員を多く使っている大企業の協力が不可欠である。⑥本格的なデュアルシステムは専門高校や短期大学と企業との連携であろうが、その発展の可能性はまだよく分からない。

第2章 中小企業における技能訓練

「日本版デュアルシステム」の就業実習受け入れとの関連で、中小企業では技能の開発・伝承はどのように行われているのだろうか。技能の開発・伝承について東京都の表彰を受けた優良企業3社を訪問して事情聴取を行った結果は次のようである。

1. E 金型製造（説明者：社長）

①**業種・製品**：金属加工業、プラスチック製品（主にフィルム、チューブ）製造用特殊金型製作。三次元CAD、CAMを活用して多品種・複雑形状の製品を生産する。1個200万円から300万円する一品もので、一つの金型を作るのに1～2ヵ月を要する。他社との競合は少ない。経営は安定していて4年間黒字営業である。将来は中国が競争相手になるとみている。勝負は納期の早さと技術であり、将来はブランドを持たなければならない、自分で納期と価格を設定できるようにしたいという考えである。

②**従業員**：8名（正社員6名、非正社員2名のうち一人は30歳台でCADで図面を書く）。年齢は20歳台から40歳台まで。勤続年数1～14年。定着率は高い。60歳定年だが65歳まで雇用する予定。

③**採用**：高専・大学新卒を採用。中途採用はしない。有能な中高年者の中途採用は考えられない。有能ならば企業が手放さないからだ。ここ数年の採用は都立高専卒、航空高専卒各1名。来年は国立大工卒と高専卒各1名を採用内定。高卒・専門校卒は採用しない。顧客との対話が欠かせないので高卒では無理だ。

④**給与**：年齢でなく能力を重視するが、結果的には年功的な賃金になる。基本給ではあまり差をつけられない。個人別の格差は1.5倍程度だ。能力差は賞与で評価する（1回10～15万円の差がある）。

⑤**労働時間**：9時～18時、隔週週休二日制。残業は月に20～30時間ある。

⑥**能力開発**：一人前になるには10年かかる。技能者は育て上げた方がよい。多能工化を目指していて最初から最後まで一人で製作させる。OJTで技能を習得するしかない。技能検定は活用していない。合格する実力者はいる。大田区が主催する研修には行かせている。CAD、CAMの研修が主である。研修を希望すれば行かせるつもりだし、費用の半分は会社で負担する考えだ。企業実習生は社長が非常勤講師をしている都立高専機械工学科から毎年受け入れている。

2. F 熱処理加工（説明者：専務取締役工場長）

①**業種・製品**：鍛造及び金属熱処理加工業、自動車・建設車輛・農機具メーカー、一般機械メーカー等から受注。自動車メーカーが最大の顧客で家電は少ない。鉄鋼・特殊鋼加工。日本金属熱処理工業会、東部金属熱処理工業組合、神奈川金属熱処理工業協同組合、(社)日本

熱処理技術協会に所属。

②**従業員**：正社員 17 名、派遣社員 6 名。20 歳台 4 (1)、30 歳台 5 (3)、40 歳台 2 (0)、50 歳台 5 (1)、60 歳台 1 (1)、括弧内は派遣社員で外数。正社員 17 名の勤続年数 1-2 年 3、3-4 年 6、5-9 年 3、10-14 年 2、20 年以上 3。

③**採用**：正社員の採用は主として職安経由又はチラシ広告。年齢は基準としては 30 歳台以下。学歴は問わず、中途採用中心に採用。正社員の定着率は高いが派遣社員の定着率は低い。

④**給与**：基本給は年功制、大田区の賃金統計に依拠して設定する。日給月給制。技能士には級に応じて毎月 1,000～3,000 円の手当を支給する。

⑤**労働時間**：原則週休二日、年に数回土曜日出勤がある。4 班 3 交替 24 時間操業。年次有給休暇を取るの難しい。

⑥**企業年金**：東京都金属プレス組合の厚生年金基金に加入している（健康保険も当組合の組合健康保険に加入している）。ほかに中小企業退職金共済にも加入している。

⑦**能力開発**：技術系職員のほとんどが技能士の資格を取得している。親会社も含め従業員 90 名（事務系を含む）のうち技能士は金属熱処理で特級 3、1 級 14、2 級 18、3 級 9、計 44 名。材料試験で 1 級 4、2 級 2、計 6 名。事務系職員も技能士資格を取得している。そうでないと電話での対応ができない。派遣社員にも金属熱処理の試験を受けさせる。技能検定職種ではほぼ全部の職種をカバーできる。受験準備の座学を行っている。これは協同組合が開催する技能検定試験受験講座 4 コースへ 5 月から 3～4 ヶ月の間に派遣する。以前は雇用・能力開発機構の通信講座があり、これで 2 級の学科試験が免除されていたが、中止されて困っている。合格率は熱処理で以前は 20%と低かったが、問題の持ち帰りが認められたことで準備しやすくなり 50%にまで上がった。しかし教科書がないので受験対策で終わって基礎学力がつかない。実技は OJT で覚える。熱処理は機械加工と違って製品の良し悪しが分かり難い。顧客（需要側）が来社して判断する。だから技能者の能力認定としての技能士資格の意味がある。非破壊試験技術者資格（説明者はこの資格を持っている）は建設業では必要である。また学術協会として日本熱処理技術協会があり（事務局は東京工大にある）、五日間研修の熱処理大学が開催される。これはスタッフ養成の研修で大卒直後、数年後、さらに高いレベルのものがある。他に協同組合（会員 80 社）主催の塾が技能検定受験準備のために年に 1 日 1 回開催される。機械設備のメンテナンスは子会社が担当する。大きいものは外部の専門会社に依頼する。

3. G 金属製品製造（説明者：社長）

①**業種・製品**：金属製品製造、水道用電動穿孔機、ノーブローガス遮断工法専用工具の製造。

②**従業員**：41 名。20 歳台 10、30 歳台 10、40 歳台 9、50 歳台 9、60 歳台 2。他にパートタイム社員 1、契約社員 1、嘱託社員 2。

③**採用**：年齢のバランスを図るため採用している。02 年 13 名、05 年 6 名、06 年 2 名。新

聞広告によるがあまり効果はない。中途採用が主。学歴は問わないが大卒、院卒もいる。理科系・文科系も問わない。ものは誰でも作れる。旋盤やフライス盤の技能士資格があればよい。職業訓練校にも求人を出すが応募者はいない。大卒を採用しても3年で辞める。

図表 2 中小企業における技能形成・技能評価の実際—聴き取り調査結果概要

項目	E 金型製造	F 熱処理加工	G 金属製品製造
業種	金型製造業	熱処理加工業	金属製品・特殊精密機械器具製造業
規模・従業員数	4人	正社員 17、派遣 6 親会社を含めて 90人	41人
労働者の構成	比較的若い 学歴は高専・大卒	多様 学歴は問わない	多様 学歴は問わないが大卒・院卒もいる
採用・定着状況	直接募集、学校経由 定着はよい	職安経由、ちらし広告、 30歳代以下、学歴不問、 中途採用主体、正社員の 定着率は高い	新聞広告、職安経由 定着率は高くない、 中途採用が主体
技能の特性 一人前になる年数	かなり高度、10年	それほど高度ではない、 熱処理は6月、他は1年	それほど高度ではない
訓練の方法・訓練担当者	OJT、Off-JT、社長自ら担当	OJT、Off-JT、初任研修は専務が担当、 技能検定の受験準備など 技能教育は協同組合が行う	OJT、初任研修は社長自ら担当、 技能研修は熟練技能者が担当
技能検定試験 技能士の処遇	受けない	受験を奨励、Off-JTを実施、 半数は技能士、職種カバー率は高い、 月例給与に手当（1000～3000円）を付加する	受けない
異常への対応	全員	全員、一部下請け企業	全員
表彰の理由	技能訓練、企業実習受け入れ	技能訓練、技能検定の 受験奨励、多くの技能士	若年者への技能継承
賃金・賞与 格差	能力給だが結果的には 年功賃金、賃金格差は小さい	年功賃金、日給月給制	初めは年功給、後は能力給、 月給制給与は1.5倍、賞与は2倍の格差
基本給の依拠基準	地元の賃金水準	地元の賃金水準	地元の賃金水準、やや高めに設定する
退職金	—	中退金、厚生年金基金（協同組合）	中退金、適格年金
労働時間	8時間	8時間、4組3交替	実働8時間
週休二日	隔週週休二日	原則週休二日	第4土曜日のみ出勤
年次有給休暇	—	取り難い	取得している

④**給与**：大田区の水準に依拠しているがそれより少しよい。年功ではなく能力給にしているが、給与の個人差は2倍までは開かない。賞与は2倍程度の格差がある。

⑤**退職金**：中小企業退職金共済に加入、年齢別に定額掛け金を積み立てている。従来の適格年金は一時金で支払い、新たに若年者対象に生命保険会社と契約して企業年金を積み立てている。

⑥**労働時間**：9時～18時、実働8時間。原則週休二日制だが、第4土曜日は出勤日。年次有給休暇は取得している。とくに女性はほとんど取る。

⑦**能力開発**：事務職員が電話で応対できるまでに10年かかる。これはOJTで覚えるしかない。新人教育は6ヵ月間行う。外部の教育機関に行かせたいが、希望者がいない。旋盤、フライス盤だけでなくいろいろやらせて多能工化する考えだ。

4. 企業内訓練は後退したか

職業訓練は企業内訓練中心に行われている。企業規模ごとにみて実施率に違いはあるが、基本的にはいずれの企業もOff-JT、OJTで訓練を実施している。一部の大企業にはなお企業内学校（養成施設）が残っている。90年代に一時期応募者や入校者が減少したが最近増加に転じている⁴。社内の訓練施設に工業高校生を受け入れて実習を支援し、採用へとつないでいる企業もある⁵。

中小企業でも団塊世代の引退を迎えて技能継承に力を入れている。技能継承がうまくいっている企業では、①技能技術のマニュアル化、②技能検定など資格取得の奨励、③技能者を重視する社風の醸成（社内マイスター制度の導入など）に取り組んでいて、外部講習会等への参加はあまり行われていない。パート・アルバイト、派遣などの非正規職員の雇用はコア技術・技能が蓄積しない、技術・技能が社外流出するおそれがあるなどの問題がある⁶。

訪問企業三社はそれぞれ能力開発に力を入れているが方法は違う。技能の差が明らかに目に見える企業では技能検定に関心が薄い、技能の差が目に見え難い企業は技能検定を活用するといった違いがある。ただ技能士の賃金面での処遇はきわめて限られている。いずれの企業も採用時研修を重視していて、社長や専務あるいはヴェテラン熟練工がマンツーマンで指導する。派遣労働者も特殊な技能をもつ場合とそうでない場合があるが、小人数の企業では無技能の派遣労働者は少ないのではないだろうか。賃金は初めから年功給だと答える企業と、能力給だが結果的には年功給だと答える企業があるが、賃金水準が高くなく、格差をつ

⁴ トヨタ自動車の中卒課程の定員は120名、高卒専門課程の定員は100名。－06年度、トヨタ自動車人材開発部。デンソーは2年前から定員を1学年10名増の40名にした。－日本経済新聞07年1月17日付け朝刊。

⁵ 松下電工は40人強を受け入れている。－日本経済新聞07年1月17日付け朝刊。

⁶ 三菱重工長崎造船所では、04年10月から「技能塾」を設けてOff-JTの技能継承訓練に取り組んでいる。05年度は5工作部にそれぞれ20-30コース、合計122コースを設け、勤続2-10数年の比較的若い従業員374人が受講した。－加藤隆義「九州地域ものづくり産業における技術・技能継承」労働政策研究・研修機構 Business Labor Trend June 2006。

けにくい中小企業ではそうならざるを得ないといえるだろう。厚生労働省委託「職業能力開発基本調査」の結果からは、企業の訓練の重点は明らかに正社員にあって、非正規従業員や派遣労働者に対する教育訓練実施率は著しく低い⁷。調査結果からみて、問題は企業内訓練が全体として後退したというよりは教育訓練の及ばない層が増えたということであろう。

⁷ Off-JT の実施率と計画的な OJT の実施率は、正社員が 60%、49%であるのに対して非正社員は 17%、18%、派遣社員は 12%、17%である（04 年）－厚生労働省委託三菱総合研究所「能力開発基本調査報告」06 年。

第3章 学校と地元企業との連携

1. D 職業能力開発短期大学校

学校と地元企業との連携のひとつがインターンシップである。デュアルシステムはインターンシップの延長であるから、インターンシップを活用している学校の経験はデュアルシステムの今後の設計に参考になるだろう。航空機整備というやや特殊な分野の職業訓練を実施している成田校はデュアルシステム実施校ではないが、次のように地元企業との連携でインターンシップを実施し、就職に直結させている。

①**学科**：航空機整備科、定員 30 名。他に生産技術科、定員 20 名。

②**目標**：①航空整備士関係企業への就職、②二等航空運航整備士国家資格試験合格（学科及び実技）。

③**実績**：06 年卒業生 28 名の就職率 100%、航空整備関係企業 27 名、消防署 1 名。国土交通省認定航空従事者養成施設であり専属の技能審査員が約 2 週間の実地試験を担当する。国家資格試験 06 年卒業生 28 名全員 1 回で合格。07 年卒業予定者 30 名全員 1 回で合格。他に航空無線通信士試験合格者 06 年卒 5 名、07 年卒予定者 7 名。危険物乙種 4 類試験合格者 06 年卒 9 名、07 年卒予定者 13 名。英検合格者準 1 級、2 級、準 2 級それぞれ数名。

④**教育環境**：8 機の飛行機を用意し、資格取得にはフランス製「SOCATA TB10」を使用。定員 30 名の実習単位は 15 名、安全・品質面の教育も行う。教員は 3 名のプロパー教員と一等航空整備士資格を取得した航空会社（JAL 及び ANA）からの派遣講師 4 名からなる。

⑤**カリキュラム**：一般教育 18 単位（324 時間）、専攻学 62 単位（1,116 時間）、実験実習 76 単位（1,368 時間）、合計 156 単位（2,808 時間）。

⑥**地元企業との連携**：卒業生の就職先企業が地元航空会社及びその関連会社であり、教員 7 名中 4 名は航空会社の出向社員である。航空会社も新卒採用者について企業内で教育訓練を実施しているが、団塊世代の大量退職者補充（10 数年間）、航空機発着回数的大幅増により航空整備士の需要はしばらく堅調に続くと思われる。2 年間の訓練を終えると二等航空整備士の資格を取得するが、短大では訓練に使用する機種は小型機に限られているから、インターンシップで航空機整備会社と連携が図られれば一層充実した内容の訓練が行えると考えられている。二等整備士の資格を取得した卒業生は、就職後企業において仕事を続けながら一等整備士の試験に備えることになるが、航空技術の進歩に備えるために 3 年ないし 4 年の訓練過程が求められるようになれば、大型機整備のための訓練には企業へのインターンシップが不可欠だとみられている。現在雇用・能力開発機構の各学校の学生は就職が決まった 2 年次に就職内定企業を中心にそれぞれ原則 1 回 1 週間（時に 2 回各 1 週間）のインターンシップが行われている。就職未決定者も、応用過程進学予定者も参加する。このように学校のほうからみれば、インターンシップによる企業との連携はきわめて重要だと考えられている。企業のほうからみても社内で計画的な訓練を実施している企業の場合は、就職内定者の

インターンシップは短期間であっても一つの企業内訓練として意義がある。

2. 東京都立 C 技術専門校

学校と企業との連携はインターンシップのほかにも様々な形で行われる。東京都立技術専門校は都の方針にしたがって地元企業との連携を図っている。もともと専門校のすべての業務は地元企業との連携なしに実行できない。C校の場合は次のようである。

①**設置学科**：11科、年間訓練定員430名。

②**地域特性**：多摩地区は精密加工業が多く集積し、もの造りが盛んな地域である。機械加工と溶接が主な訓練種目になる。地元企業からの期待も高く、訓練修了者の就職先も地元企業が多い。中小企業は多忙で余裕がないから職業安定所と接触する機会が少ないので、専門校が求人求職の仲介をすることになる。

③**地域産業界・企業との連携**：(ア)能力向上訓練として「オーダーメイド訓練」「東京ものづくり名工塾」、(イ)委託訓練による緊急訓練、(ウ)施設・設備の提供（ビデオ・ライブラリー）、(エ)学校の地域開放（技能祭、工業高校生向け実習講座）、(オ)認定職業訓練の推進、(カ)職業能力開発推進協議会の開催を実施している。これらは地元企業の従業員の継続教育、技能継承について必要な短期間の訓練等を実施するものである（都の指針にもとづいて実施する）。

3. インターンシップの実際

学校から仕事への移行を円滑化するためにインターンシップは有力な手段である。文部科学省の方針にしたがってすでに多くの高校や大学がこの仕組みに取り組んでいる。高校では59.7%（普通科45.1%、職業科81.2%、総合科76.3%）が実施している。大学の工学部では古くから工場実習が行われていたが大企業相手であった。近年大学が非営利組織などと組んで中小企業との間でも進められている。今回訪問したA金型製造も都立の専門校から実習生を受け入れている。成田校の場合は航空機整備というやや特殊な学科であるから就職先企業は限られている。教員も航空会社から派遣されているから受け入れ先を確保しやすい。なによりも現在航空整備士の需要が伸びていることが幸いしている。成田校に限らず職業能力開発大学校ではどの学科にもインターンシップが組み込まれているが期間は短い。文部科学省は大学院生を対象に長期インターンシップを実施するとしているが、大学生にも長期の実習をとり入れるべきだろう。中小企業の場合は、企業の経営状況がよいときは受け入れられやすいがそうでないときは難しい。学校が個々に実習先企業を探すのには限界がある。

日本の高校や大学のインターンシップはドイツやアメリカに比べるとまだまだ遅れている。ドイツではデュアルシステムに入る前の前期中等教育期間中に2-3週間の企業実習が行われる。9年次生ないし10年次生が対象になる。ギムナジウムの後期中等課程でも行うのが望ましいとして、職業選択授業の一環として1-3週間の実習が行われる。そしてこれが後のデュ

アルシステム訓練生の採用時に有利になることがある。見習先を探すときに BIZ が応援する⁸。大学生についてはより長期のインターンシップが実施される。専門大学では州によって差があるが、1 ないし 3 学期間の実習が必須になっている。研修先は大学生自身が見つけ、自ら交渉して研修を実現する。研修期間中は小遣い程度の金銭が支払われる⁹。学生は名の通った企業で実習することが就職に有利だと考えて、採用される見込みはなくても競争倍率の高い企業に応募する。企業も採用の予定がなくても応募者を書類・面接によって時間をかけて選考し、一定数の学生を社会的責任として受け入れている。

雇用・能力開発機構立大学校等の施設も都道府県立職業能力開発校も地域との連携を図ることでその機能を発揮することができる。連携はインターンシップによるほか、様々な講座の開設や施設の開放、地元企業からの講師の受け入れ、地元企業への就職斡旋、在職者の能力向上訓練機会の提供などの方法で行われる。

⁸ 労働省委託日本カール・デュイスベルク協会「ドイツのデュアル・システムとマイスター制度について」1999、p 23。日本労働研究機構「ドイツの職業訓練—公共職業訓練の国際比較—」2000No.103、p184。なお BIZ については後掲第 4 章注 21 参照。

⁹ 同上日本カール・デュイスベルク協会 p 62。

第4章 「日本版デュアルシステム」の導入をめぐる

1. 導入の背景

(1) 若年失業者の増加

90年代に入ってから、とくに後半以降若年失業者が増加した。新規学卒求人の減少から就職できない高卒者が増え、進学率の上昇によって増加した大卒者の中にも職につけない無業者が増加した。若年失業者には自発的離職者が多いが、早期離職率が上昇している。会社都合による非自発的失業者も増加した。

(2) 若年非正規従業員・派遣労働者等の増加

加えて若者の間にフリーターと呼ばれるパート・アルバイト従事者や求職者、派遣などの非正規従業員が広がった。また学校に行かず職に就かず訓練も受けないうゆるニートと呼ばれる層も現われた。このような若者は収入も安定せず、若い時の能力開発機会が奪われるといった問題を抱えている¹⁰。

(3) 「日本版デュアルシステム」への期待

政府はこうした若者を正規の雇用に就けるべく様々な取組みを始めたが、「日本版デュアルシステム」もその一環である。教育訓練機関と企業が連携することで、訓練を通じて若者の学校から仕事への移行を支援することが狙いである。これにはデュアルシステムが行われているドイツでは、他の国に比較して若者の失業率が相対的に低いという事情もある¹¹。

2. 問題の所在

(1) 労働市場の変化と企業行動

90年代、とくに後半以降の若年失業者の増加は、国際化の進展による産業構造の変化にともなう雇用需要の減少、とりわけ製造業の雇用停滞の影響が大きかった¹²。加えて企業のコスト削減意識と規制緩和とがからみあって、フリーターなど若年非正規従業員が大幅に増加した。企業が非正規従業員を増やしたのは主として人件費の節減のためであり、正規従業員と非正規従業員の賃金など労働条件の著しい格差が放置されたままで、多くの若者が非正規従業員として働くしかなかったといえるだろう。離職率の高いことやニートと呼ばれる若者の存在についても、若年正規従業員の残業の多いことや年次有給休暇もとれない労働時間の

¹⁰ 「国民生活白書」03年版第2章。「労働経済白書」05年版第Ⅱ部第2章第1節、同06年版第3章。

¹¹ 「厚生労働白書」06年版p229。OECDによれば、2000年の15-19歳と20-24歳の失業率は25-54歳の失業率に対して、日本は3.0倍と2.1倍であるのに対してドイツは0.9倍と1.1倍であり、OECD18カ国平均値は3.4倍と2.1倍である。－OECD Employment Outlook July 2002, pp53,54。

¹² 「労働経済白書」03年版第Ⅱ部第1章第1節。

実態を抜きに論じることはできない¹³。90年代に日経連が提唱した雇用ポートフォリオの方針は、規制緩和とあいまって見事に展開された¹⁴。企業の非正規従業員に対する訓練軽視と使い捨て意識が浸透したのが90年代以降の日本社会の現実であった¹⁵。

フリーター増加の主因は労働需要側にあつて、若者の職業意識の変化に帰すべきではないという「国民生活白書」（03年版）の見方はおおかたの支持を得るだろう。そうであればフリーターの正規従業員としての雇用をデュアルシステムのような職業教育訓練だけでは解決できない¹⁶。フリーターが増加した根本的な要因に手をつけなければならない。問題は、親から続く構造的な失業だという指摘がある¹⁷一方で、年功賃金制度などによって経済的に余裕のある親がいる現在の社会システムだとする市場原理主義に立つ意見もある¹⁸。ニートについても、日本の若者の無業層もイギリスのニートと同じく、社会の階層構造との関連が強く、無業者の若者が属する世帯は、15-34歳の若者が属する世帯全体に比較して年収の低い世帯の割合が一貫して高い、ニートのおよそ半数は就業経験があり、職場の過重な業務やノルマによるプレッシャーで心身の健康を害している可能性がある¹⁹と示唆されている¹⁹。

（2）学校教育

学校教育に問題があることも疑う余地がない。学力の低下は高校生から大学生まで広くゆきわたっている。問題の深刻さは、多くの大学の依頼で大学新生に予備校が補習授業をするという事実²⁰に端的に現われている²⁰。

近年の高校における教育内容の変更は生徒の多様化に応じて、生徒がそれぞれの能力・適性、興味・関心、進路希望等からできるだけ幅広く選択できる多様な科目の履修を認めることであつた²¹。現実には、とくに90年代以降高校教育における専門教育の後退とともに、職業学科の生徒の間でも大学や専門学校への進学者が増え、学校は大学受験に有利な教育内容への組換えを行い、極端な場合は必修科目の履修漏れをもたらすことになった。職業意識

¹³ 「就業構造基本調査」（02年）によると97年から02年までの5年間に年間250日以上就業者で週60時間以上働く者の割合は20歳代と30歳代で増加幅が最も大きい。02年の雇用者のうち週60時間以上働く者の割合は20歳代で28.6%、30歳代で32.5%と最も高い。なお年次有給休暇の取得率は90年代半ば以降引続き低下し、05年には50%を割っている。一厚生労働省「就労条件総合調査」。長時間労働問題については「国民生活白書」03年版p67、森岡孝二「働き過ぎの時代」岩波新書05などを参照。

¹⁴ 日本経営者団体連盟「新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策—」1995。

¹⁵ 例えば中野麻美「労働ダンピング—雇用の多様化の果てに」岩波新書2006、東洋経済新報社「週刊東洋経済」07年1月13日号。

¹⁶ ドイツの若者が企業とデュアルシステムの訓練契約を結ぶのは、日本の若者が企業に雇用されることとほぼ同じことである。フリーターはドイツでいえば訓練契約を結ぶことができなかつた若者と考えるべきだろう。後掲注27、G.ラブケなど参照。

¹⁷ 荻谷剛彦。—日本経済新聞2001年12月1日付け朝刊。

¹⁸ 「国民生活白書」2003年版についての八代尚弘のコメント。—日本経済新聞03年5月30日付け夕刊。

¹⁹ 内閣府「青少年の就労に関する研究会中間報告」についての玄田有史の解説。—日本経済新聞05年4月13日付け朝刊。玄田有史「働く過剰」HTT出版2005、p164。

²⁰ 日本経済新聞07年2月8日付け夕刊。

²¹ 文部省「高等学校学習指導要領解説」東山書房1999、p4。

の向上に役立てられるはずの「総合的な学習の時間」ですら、受験科目の補習にあてられて形骸化しているといわれる²²。一部を除いて、多くの高校生が普通科の少ない必修科目を履修して、基本的な学力を身につけずに卒業する。多くの大学は経営上の理由からこうした高校卒業生を様々な入試で受け入れ、単位認定をきびしくすることができずに学力のない学生を大量に社会に送り出している。

3. 取り組むべき課題

(1) 企業の責務

「労働経済白書」(06年版)と「実践型人材養成システム」の考え方を合わせて読むと、この国の伝統であった企業内教育訓練が多くの若者に及ばなくなってきたのではないかと危惧する。これまで企業は大企業といわず中小企業でも自前で従業員の能力開発を行ってきた。自己啓発の重要性はいうまでもないが、企業内教育訓練が職業訓練の中心であることは今後も変わらない。国際競争力を支えてきたもの造り技術についてみれば、団塊の世代の退職が始っていて技能の継承が大きな課題である。熟練技能者の高度の技能を若者にいかに伝えるかがこの国のもの造り技術の盛衰を左右するとみられている。企業が生き残るためには若者の技能労働者(広く職業人)としての養成を重視しなければならない。しかしフリーターや派遣労働者などの非正規従業員が増加したことで、企業内教育訓練が及ばない若者が増加している。この国の職業教育訓練が基本的に企業における教育訓練によっていることを考えれば、そして自己啓発の主たる目的が「現在の仕事に必要な知識・能力を身につけるため」であることを考えれば、答えはおのずと明かである。非正規雇用の正規雇用化であり、その前提として非正規従業員の正規従業員との平等な処遇である。自己啓発の時間的余裕も確保されなければならないだろう。

(2) 学校の責務

学校が企業に期待するのは生徒や学生の正規雇用であろう。そのうえで学校の責務は何だろうか。職業人として立派にやっつけける基本的な技能—ILO がいう第2段階までの職業能力²³—を身につけた卒業生を世の中へ送り出すことであろう。生徒や学生に仕事に取り組む

²² 東京都立高校30校で「総合的な学習の時間」の一部を数学や英語などの大学入試科目の演習に充てていたことが分かった。—日本経済新聞06年12月12日付け夕刊。

²³ ILOは職業能力を次のように4段階に分けている(要旨)。①基礎的な技能:一人前の人間として生産的に活動できる技能、初等教育で達成。②基本的な技能:計算と問題解決のための比較的分析的な技能を含む。普通教育・アカデミックな教育によって開発される。主として中等教育学校で教育される。③一般的技能と特殊の技能:一般的技能は一つの職業で事業主間で移転可能。例えばコンピュータリテラシー。特殊の技能は一人の事業主に特有の技能。後期中等教育段階で職業技術学校、職業訓練施設、公式・非公式のOJTからなる徒弟訓練で開発される。中等教育段階の技術教育又はテクニシャンへの準備はポリテクニクス、テクニカルカレッジ、短大などで行われる。企業特有の技能は仕事上の経験と企業負担の訓練で習得される。④上級技能又は専門的技能:かなりの教育投資を要する。一部は幅広い産業領域の使用者に価値があり、他はきわめて産業特殊的で壊れやすい。個人の動機と負担で習得される。—ILO World Employment Report 1998-99, ILO1998, p59。

ことの意義を教え、みずからの能力開発に意欲をもたせるためには、早くから仕事に接する機会を与えることが重要だと多くの人々が主張する。

職業人としての将来に備えるということであれば、生徒の履修しやすい科目へ流れるのではなく、もっと基本的な科目の基礎的な理解を促すことに力を入れるべきだろう。社会が学校に期待するのもそのことではないだろうか²⁴。入学試験ではなく、卒業試験を重視すべきだと指摘されるが、日本の社会はそれを求めてこなかった。高校学習指導要領では必履修科目というが、履修と修得は違う、必履修科目は修得科目ではないという事実はよく知られていないのではないだろうか²⁵。さらに必履修科目に選択が認められて、国語や数学の一部は内容がきわめて希薄であると指摘されている²⁶。学校では教育の水準を落さないで、生徒の学習意欲をかきたてるような専門科目の履修を目指すべきだろう²⁷。

大学教育についても、一部の大学を除いて学生の学力水準をいかに確保するかが問われている。卒業資格試験を課すべしとの意見もめずらしくない²⁸。ただそれが多くの私立大学の経営に影響を及ぼすことも自明である。どこから手をつけるかが問題だが、大学卒業時に共通の資格試験を課して、合格者と非合格者を区分するといった提案は実効性があるかもしれない。「日本版デュアルシステム」でいう訓練終了後の資格認定もこうした流れのなかで初めて機能を発揮するだろう。

学校教育におけるインターンシップを制度化する必要がある。対象職種を拡大し、高校生・大学生を通じて企業に受け入れ体制を求める。企業の選定が学校の努力に委ねられている現状は改善されるべきである。業界の責務を明確にし、とくに大企業に協力を求める。インターンシップの方式・期間は高校と大学ではおのずと違いがある。高校生については比較的短期であろうし、大学生については夏季休暇の利用を含めて長期にわたることが可能だろう。高校生については一般論としては教育型のインターンシップが考えられる。ただ工業高校や商業高校といった専門高校の生徒については、専門高校における専攻科の設置も含めて公募・採用型が検討されてよいかもしれない。大学生については、ドイツになれば大企業では高度の教育型ないし公募・採用型が考えられるが、大企業には、ドイツのように採用と切り離して教育の一端を担うのだという意識が求められるだろう。中堅以下の企業については

²⁴ ドイツでも訓練に入る資格に欠ける若者が増えている。読み書き計算能力といった基礎的な能力の不足で、その責任は学校にあるといわれている。—Bundesministerium fuer Bildung und Forschung Berufsbildungsbericht 2006、p 24。ドイツのダイムラー・ベンツ社が訓練を受けるうえで必要だとして応募者に事前に公開している能力は、①コミュニケーション能力、②学習・思考能力、③協調性、④責任能力、⑤自立（独立）の能力、⑥問題解決能力である。—日本労働研究機構「ドイツの職業訓練—公共職業訓練の国際比較—」2000、No.103、p183。

²⁵ 荻谷剛彦「受験レベルも授業レベルも上げられない最後のツケがまわるのは誰か」中央公論 07年2月号。

²⁶ 鹿児島県立高校元教諭中島栄一の意見。朝日新聞 03年8月20日付け朝刊。

²⁷ ドイツでも訓練生に実習を通じて微分積分の意味を教えるのだという。工業高校の不登校生がロボット製作によって立ち直ったという報告は一つの示唆を与えるだろう。—森政弘「ロボットコンテストの教育的意義」学士会報 2001/IVNo.833。

²⁸ 最近では潮木守一「資格試験導入で大学の質保証を」—日本経済新聞 2006年1月29日付け朝刊。

採用へとつながってゆくインターンシップを認めるべきだろう。これは負担とメリットのバランスを図るためである²⁹。

(3) 公的部門の役割

学校外の職業相談・紹介機能の強化が必要である。若者の自立支援対策として様々な取り組みが開始された。すでに指摘されているように、フリーターやニートについてはいきなり教育訓練機関に責任を負わせるのではなく、その前段階として学校や公的機関におけるカウンセリング体制の整備が不可欠だろう。学卒者や初職に留まらずに早期離職する若者に対しては、すでに取り組みされている様々な公的な職業支援機能の強化が望まれる。生徒や学生に対するキャリア相談・就職相談・職業紹介体制の整備が図られるべきであり、民間企業の協力も得て担当する専門家の養成が求められる³⁰。

公共職業訓練機関の役割が見直されなければならない。高校教育後の職業訓練が大学・短大を別とすれば私立の専門学校に委ねられているのは大きな片手落ちである³¹。一つは家計の学費負担問題であり、私立と国公立では学費の違いは小さくない。もう一つは教育訓練科目の問題である。専門学校は医療関係学科や衛生関係学科が中心だが、少なくない高卒者が進学する工業関係学科では情報処理、自動車整備、土木・建築に偏っている。日本の高校教育はドイツ型というよりはアメリカ型に近く、教育内容もアメリカに近づいていることを考えれば、アメリカのコミュニティカレッジのような公立の施設が必要だろう。職業能力開発大学校・短期大学校や職業能力開発校は限られた学科や定員であるが、地元企業との連携も含めてその役割の一部を担っている。航空整備士訓練にあたるB職業能力開発短期大学校は、多くの関連私立専門学校のなかで唯一の国立施設であり、入校者は全国から集っている。都立技術専門校も高卒・大卒離職者の再出発を支える重要な役割を果たしている³²。公共職業訓練施設を一定規模で維持していく必要性は高い。公的な機関は非効率だと切り捨てるのではなく、学科や訓練職種の拡充を含めて必要な改善を図るべきだろう。厚生労働省は毎年職

²⁹ 労働政策研究・研修機構「企業が参画する若年者のキャリア形成支援」労働政策研究報告 No.11,2004 参照。

³⁰ 高校の学校経由就職の問題は本田によって指摘されているが、短大・専門学校や大学でも成績のよくない生徒や学生は就職に際して学校の支援が得られないといわれる。宮本みち子は学校にも仕事にも確実に所属しているとはいえない若者を支援する仕組みは未発達であったと指摘している。一本田由紀「若者と仕事」東京大学出版会 2005、小杉礼子「フリーターとニート」勁草書房 2005、p139、p196。ドイツでは連邦雇用庁の出先機関である公共職業安定所のうち規模の大きな施設に職業安定情報センターBIZ が設置されていて、学校や職業に関する様々な情報を提供するとともに、低学年生から大学生にいたるまでの進路や職業選択に関する相談・指導にあたっている。ドイツでは学校は職業紹介を行わないから、低学年生は親とともに大学生は自らここを訪れて進路を決めたり、就職先を探したりする。一前掲第3章注1日本カール・デュイスベルク協会 p 59。前掲注 15 日本労働研究機構 p 154。

³¹ 専門学校（専修学校専門課程）の入学定員は 451,765、入学者 300,834（06 年度）。—「学校基本調査」06。一方雇用・能力開発機構立総合大学校長長期課程、同大学校・短期大学校専門課程の定員（1 年次、以下同じ）はそれぞれ 200、2,420、都道府県立職業能力開発短期大学校専門課程の定員は 920、都道府県立職業能力開発校の高卒等を対象とする普通課程の定員は 10,163（うち兵庫県の 265 は中卒等との区分がない）に過ぎない。—中央職業能力開発協会「全国職業能力開発施設ガイドブック」06 年 3 月。

³² 東京都立技術専門校（C 校を含む 2 校）の高齢者向けコースを除く一般向けコースの入校者についてみると、大卒者の占める割合はほぼ 30%であり、短大卒を含めると 40%前後になる。

業訓練の実情報告（年報）を発刊すべきである。雇用・能力開発機構立総合大学校・短期大学校、職業能力開発促進センター、都道府県立職業能力開発校のみならず認定職業訓練施設の訓練実績等を国民に周知したらどうだろう。

4. 「日本版デュアルシステム」を活かすために

（1）まずは教育訓練機関主導型で、そして業界の自主的活動の支援を

デュアルシステムは、学校からみれば実技教育の企業への委託であり（インターンシップの発展形態）、企業からみれば雇用者の普通教育と専門理論教育の学校への委託である（定時制の学校）。現状では企業主導型の必要性は小さいのではないだろうか。ドイツの場合はもともと徒弟制度に始まったから学校での教育が必要になった³³。かつて日本の企業内養成施設でも普通教育が行われていたことを考えれば分かりやすい。ドイツでも大学入学資格取得者が訓練を受けるが、かれらに対する職業学校での教育期間や教育内容については議論がある。教育期間の短縮が行われ、職業学校の完全な免除ではないが授業免除の制度がある³⁴。日本でも高卒者にさらに普通教育が必要か疑わしい。それとも、もの造りに限らずすべての職業人に将来短大レベルの知識や技術は必要だといえるだろうか。大学か高専卒以上の教育が必要だとした企業は、顧客とのコミュニケーション能力のゆえであった（A 金型製造）。企業が新卒者に欠けているというコミュニケーション能力は本来高卒者が備えていなければならない第 2 段階の能力である。高専や専門学校、それに職業能力開発大学校（専門課程=短期大学）などの修了者には、その上の一般的な技能が期待されている（第 3 段階の能力）。そのうえで企業が自社で必要とする以上の幅広い知識や技術を新卒者に直ちに要求するとは考えにくい。しかも技能検定受験などに必要な Off-JT はすでに業界組合が用意している（B 熱処理加工）。企業や業界団体が技能検定を従業員の能力開発に活かそうと思えば、こうした取組みはさらに増えるだろう。国は、例えば技能検定受験の準備としての通信教育など企業や業界団体が求める支援を提供することが重要だろう。

（2）就職斡旋と人材確保・定着対策の手段として

近年の若年者の雇用事情からみれば、就業実習は学校にとっては就職斡旋の手段であり、企業にとっては人材確保や定着向上の手段と考えることができる。企業に必要な訓練ということであれば中小企業でも雇用した後に自前でできるから、あえてデュアルシステムによるまでもないかもしれない。しかし生徒や訓練生を正規に雇用するまでの試用期間だとみれば

³³ 企業内訓練を学校の授業で補足するというこうした考え方は、19 世紀にはすでに授業が徒弟の一般教養（特に宗教教育として理解されていた）を深め、改善するのみならず、職業教育の補足として考えられていた。19 世紀には親方の家や仕事場で営まれていた一般的補習学校は、まず第一には国民学校から引き継いで読み書きと計算の能力をいっそう伝えるためであった。ようやく 20 世紀の初頭に、一般補習学校から専門性をもった補習学校を経て、今日の職業学校が発展してきた」。マックスプランク研究所研究者グループ・天野正治・木戸裕・長島啓記「ドイツの教育のすべて」東信堂 2006、p 335。

³⁴ 前掲第 3 章注 1 日本カール・デュイスベルク協会 p 88。

意義はある³⁵。こうした利点を互いに納得できれば、比較的短い期間であっても就業実習は普及するだろう。

（３）就業実習期間は雇用契約を

職業訓練によって正規雇用につないでいくことが狙いならば、インターンシップの延長としての就業実習には雇用契約の締結を求めるべきだろう。それは正規雇用であるべきだし、ゆずっても正規雇用予定の有期雇用でなければならない。ドイツの訓練契約は訓練終了後の雇用義務はないが、期限付きの雇用を取り決めている企業もある。大企業は訓練を社会的責任として引き受けるから雇用を約束できないという。その時の経営状況にもよるが訓練終了後に訓練生を全員雇用する企業も少なくない³⁶。

（４）業界団体の協力と分かりやすい助成を

教育訓練機関と企業双方の過重な負担を避けなければ普及は難しい。そのためには業界団体がこの制度を人材確保に有用だと認め、業界主導で制度を運営するぐらいの取組みが必要である。制度を複雑にするのを避けるためには、企業に対する支援もできるだけ単純化して、例えば就業実習時の賃金助成、社会保険料減免措置などにしぼるべきだろう。手続きの煩雑さは参加企業を制限することになる。

（５）定時制高校・短期大学校等と企業の本格的な連携を

難しいとしても単に就職斡旋の手段ではなく、一つの新しい職業教育訓練のあり方として定着させるためには、定時制高校（専攻科を含めて）や短期大学校と企業が連携して職業資格の取得を目標とする仕組みが考えられる。過去に同じような試みが失敗したことを承知のうえでなおあえて取り組む価値はあるだろう³⁷。団塊世代の大量退職にともなう技能労働者

³⁵ B 職業能力開発促進センターや C 技術専門校の例。

³⁶ 訓練生が訓練を優秀な成績で修了した企業では全ての訓練生を雇用した企業は 47%（建設業では 75%）。成績優秀で修了した訓練生で雇用された訓練生は 60%（建設業 76%、金融保険業 71%）である。雇用されなかった 40%の訓練生の内訳（企業の回答）は「自分で他に計画を持っている」43%、「企業のほかの事業所から採用される」5%、「現在相応する専門人員を必要としていない」30%、「企業の要望にそわない」13%（1995年）。大部分の企業は自らの必要性から訓練するので、特に優秀な卒業生を確保し、つなぎとめようとしている。—G.ラプケ、海外職業訓練協会「海外調査報告」No.16、2003、p159-161。訓練を受けた企業に雇用される修了生の割合は近年低下している。2003年の修了生については旧西ドイツ地域で 56.7%（500人以上規模 69.4%、50-499人規模 57.5%、10-49人規模 53.9%、1-9人規模 49.3%）、旧東ドイツ地域で 38.7%である。—前掲注 15 Bundesministerium fuer Bildung und Forschung 2005、p 198。大企業では訓練修了生全員の採用が一般的だが、そうでない場合は関連企業等に就職斡旋している。—前掲注 15 日本労働研究機構 p 92、p184。前掲第 3 章注 1 日本カール・デュイスベルク協会 p81。

³⁷ 戦後の一時期学校と職業訓練施設の連携が図られた。技能労働者の確保を目的に職業訓練を後期中等教育の一環として位置づけ、事業内養成訓練修了者に高卒資格を与えるために認定職業訓練と定時制高校又は通信制高校との連携を強化する措置がとられた（これはデュアルシステムと呼べるだろう）。しかし多くの事業内認定訓練施設では訓練生を定時制高校へ通学させるのを好まず、企業内で普通学科の授業を行って学校教育の単位履修として認める措置がとられた。連携施設の多くは通信制との連携で、企業は訓練生を企業内に閉じ込めようとした。—岩内亮「戦後日本の技術教育」世界教育史研究会編世界教育史大系 32「技術教育史」講談社 1981、p136。

不足に対処するために大企業の一部に企業内学校を再活性化させる動きがあるが、ここは学校との連携を必要としないだろう。相手は中小企業であるが、この時代に働きながら学校に通おうとする若者がどれだけいるかよく分からない。企業主導型ではなく学校主導型の方式であれば可能性はあるかもしれない³⁸。

(6) 適切な企業で訓練の内容や水準の確保を

短期大学校や工業高校のように教育訓練の一環として進める場合はつねに就業実習の内容や水準、指導体制が問われる³⁹。大企業と異なって中小企業の場合は一般的な労働条件の確保への配慮も欠かせない⁴⁰。労働基準法などに違反する企業は論外だが、訓練内容についてはドイツの方法がヒントを与えてくれる。個々の企業では取り上げ得ない訓練内容について業界団体が束ねてより高度の訓練を実施する仕組みがととのえられている⁴¹。公共職業訓練施設の活用を図ること、そして技能検定の実技試験実施のように大企業の協力が得られないだろうか。B 職業能力開発短期大学校では、大型機の整備訓練はできないから企業実習で補うといった提案は意味のあることだろう。ただ大企業が大型機の整備士は自前で養成すれば足りるといった考えであれば発展の可能性は小さい。

(7) 資格付与と採用・賃金との関連付けを

職業訓練としての役割を重視して資格取得につなぐ考えは、1958年の職業訓練法制定時の構想にさかのぼって意義を問う必要がある。その後技能検定は企業内教育訓練の奨励と人事処遇の一環として大企業では機能しているが⁴²、労働市場ではほとんど機能していないからである。横断的な労働組合が存在して、企業の枠を超えた賃金要求ができて、資格ではなく職務によるものであれ横断的な賃率が設定されるドイツと⁴³、企業別組合で企業ごとに賃金決定が行われる日本とでは、技能検定のような資格制度が果たしうる役割はおのずと異なる。日本で技能検定の社会的な評価を高めるためには、業界自身が、例えば技能検定の合格者を採用に際して優先するか、企業の枠を超えた産業別の労使で技能検定合格者（技能士）の最低賃金額を協定することが考えられる。後者は、地域別最低賃金との違いがはっきりしない現行産業別最低賃金に代わるものとして設定できれば意義はあるが、残念ながらその可能性は小さい。

³⁸ 東京都立六郷工科高校の例。

³⁹ 能力開発総合大学校東京校でもこのような課題に 대응しようとしている。

⁴⁰ ドイツのデュアルシステムでも不適切な訓練の場をいかに排除するかが課題である。前掲注 15 Bundesministerium fuer Bildung und Forschung 2006、p 25。

⁴¹ 筆者達が訪問した中堅の自動車整備工場は国産車しか扱えないから訓練生を一定期間しかるべき超企業訓練施設に派遣し、そこで外国車の整備に要する技能を習得させていた。—前掲第3章注1 日本カール・デュイスベルク協会 p80、p 84。

⁴² 例えばトヨタ自動車。

⁴³ 日本労働研究機構「ドイツ企業の賃金と人材育成」1998、p57。

(本稿の執筆に当たり関係学校・教育訓練機関及び企業の皆様方から懇切丁寧なご説明をいただきました。記して感謝の言葉といたします。)

JILPT 調査シリーズ No.34

「中小企業における人材育成と能力評価」—事例研究—

発行年月日 2007年4月25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

(編集) 研究調整部研究調整課 TEL 03-5991-5104

印刷・製本 ヨシダ印刷株式会社

© 2007

*調査シリーズ全文は、ホームページで提供しております。(URL:<http://www.jil.go.jp/>)