

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。