中小企業と人材育成・社員教育

植田　浩史
（慶應義塾大学　経済学部　教授）

要　旨

従来、中小企業は、採用は中途が中心で勤続年数も短いため、コストのかかる社員教育には消極的であると考えられることが多かった。実際、厚生労働省データを見ても、規模の小さい中小企業ほど社員教育実施割合は低い。しかし、近年の人口減少による労働力不足下で中小企業の人材育成・社員教育への関心が高まっている。本稿では、中小企業の人材育成・社員教育の実態を、1970年代からこの問題に積極的に取り組んできた中小企業家同友会全国協議会の調査結果をもとに考察した。

まず、20年以上にわたって実施されている同友会景況調査報告からは、経営上の力点として「社員教育」を選択する比率が上昇していた。2000年代初めの30％程度が、リーマンショックを挟んで断続的に上昇し、15年以降は労働力不足もあり45％程度となった。

2017年に実施された特別調査「採用と社員教育」（回答数2009件）からは、第1に、回答企業の8割前後で何らかの形で社員教育・研修が実施されていた。従業者数規模では20人を境に実施比率が上昇し、20人以上では9割以上が実施した。対象別では「新入社員」、次いで「全社員」「若手社員」「中堅社員」「幹部社員」といった階層別教育が多い。形態では「日常の業務の中で対応（OJT）」が多い。目的は、「社内のコミュニケーションの円滑化・向上」「社員満足度の向上」など、直接的なスキルよりも広い意味での能力や人間力がより重視されている。

第2に、社員教育・研修について重要性が高まり、教育・研修の機会も増えている企業が多いが、成果については上がっている企業と上がっていない企業がほぼ同数になっている。

第3に、経営指針、中長期ビジョンの有無が教育・研修の実施割合と強く関係している。

第4に、教育・研修を行っている企業の経営業績は相対的によく、位置づけが高い企業の2016年度採用の結果もよかった。

社員教育活動に積極的に取り組んできた同友会では、経営指針、社員教育、共同求人の有機的連関を重視してきた。特別調査でも、経営指針や中長期ビジョンに社員教育・研修を位置づけたり、計画的な実施を行っている企業が少なくない。また、特別調査では4分の1の企業が、2016年度に新卒・第二新卒を中心に採用を行っているが、そうした企業ほど社員教育・研修の位置づけや問題意識が高い。さらに、社員教育・研修を積極的に行っている企業の方が企業業績もよく、採用実績が高い。今回の特別調査の結果から、同友会が主張してきた経営指針、社員教育、共同求人を有機的に結び付けることは、現在の中小企業経営においても重要な意味を持っていることが示された。

キーワード

中小企業　人材育成　社員教育　採用　中小企業家同友会

1 はじめに

本稿では、「2017年中同協『採用と社員教育』特別調査について」で指摘された中小企業の人材確保難のもとで、中小企業が人材育成、社員教育をどのように位置づけ、どのように実施しているのか、中小企業家同友会全国協議会（以下中同協）の「採用と社員教育」特別調査のデータなどを利用して明らかにする。その際、以下の点に留意する。

第１に、中小企業における人材育成、社員教育について、現在の労働力不足という経営環境の下で、あらためてその現状と意義について検討する。後述するように、中小企業における人材育成や社員教育は条件的に困難であり、大企業と比べて実施状況や企業側の課題意識にはギャップが大きいと考えられることが多かった。しかし、近年の経営環境の変化は、中小企業側の人材育成や社員教育に対する意識に変化をもたらしているとも考えられる。中小企業の人材育成や社員教育は、現在どのように中小企業に位置づけられ、実践されているのかについて、前述した調査データや企業ヒアリングなどによって検討する。

第２に、本稿では人材育成と社員教育を強く関連するものとして、「人材育成・社員教育」という表現を使っている。人材育成や社員教育に関する用語としばしば用いられるものに、「（職業）能力開発」、「人材開発」などがある[1)]。「（職業）能力開発」については、高度成長期の技術革新に対応できる職業能力の育成が求められたころから用語として使われ、特に1985年に職業訓練法が職業能力開発促進法に抜本的に改められ、政策の名称、労働省（厚生労働省）の部局の名称（1984年に職業訓練局が職業能力開発局に名称変更）として定着したこともあり、施策との関係で使用されることが多い。但し、一般に「能力開発」、「人材開発」、「人材育成」に明確な定義の違いがあるわけではなく、実際には利用者によって使い方も多様である。これらの用語の使われ方については別途検討が必要であるが、ここではとりあえず従業員、必要に応じて経営者も含めた、職務遂行能力はもちろん広い意味での人間力を高めていくことを「人材育成・社員教育」として考えた[2)]。

第３に、本稿でおもに利用する調査は中同協の「採用と社員教育」特別調査、四半期ごとの同友会景況調査報告（DOR）などであるが、中同協のデータを利用したことの意味については次のように留意する必要がある。

中同協は、高度成長期も終わりに近い1969年11月に東京、神奈川、愛知、大阪、福岡の５中小企業家同友会によって発足した。発足時に抱えていた課題の一つが、多くの会員企業が直面していた人手不足であった。なかでも、中同協発足直後に設立された北海道中小企業家同友会では、若者の流出によって深刻な採用難の状況におかれていた。そうした中で北海道中小企業家同友会では、「①中小企業の社会的な信用を高めるために、企業の経営体質を自力で強化する、②社員の誇りとやる気を引き出すために、労使が共に学びあう姿勢で『共育』活動を推進する、③上記の成果を示し中小企業の持つ可能性を学校や父母に訴えていく、この３つを同時に推進することがカギであると確認しました。こうした問題意識から、共同求人と社員教育の活動が一体に構想されました」（中小企業家同友会全国協議会、2017、４頁）とあるように、共同求人とセットで社員教育活動が展開されていく。前述したように、社内で人材育成を行うには困難が多いと考えられていた中小企業に、職業能力開発に限らない広い意味での社員教育が必要であるという主張が1970年代初めに行われていたのは画期的なことであった。北海道中小企業家同友会では1970年代以降、共同求人と社員教育活動が展開し、量的、質的に発展し、その後、全国に広がりを見せていく（大久保、2000参照）。

以上のように発足直後から社員教育活動を重

視していたという歴史的特徴を持つ中同協の調査データであるので、特に社員教育については、全国の中小企業の平均値というよりも、社員教育については積極的に取り組んでいる中小企業団体の数値としてとらえる必要がある。しかし、こうした中同協のデータを分析することには積極的な意味がある。前述したように、最近の採用難に直面している中小企業では人材育成が課題としてとらえられることが増えており、政策的にも中小企業の人材育成への支援が重視されるようになっており、先進的に社員教育に取り組んでいる事例から学ぶべきことが多いからである。

以上の点に留意しながら、本稿では「2　中小企業における人材育成・社員教育に関する議論」では、中小企業と人材育成・社員教育に関する最近の議論を紹介し、何が問題となっているかを検討する。「3　DORから見る人材育成・社員教育」では、毎四半期おこなわれている中同協DOR調査結果をもとに、2000年以降社員教育がどのように位置づけられてきたのか、その変化を検討する。「4　特別調査から見る人材育成・社員教育」では、今回実施された特別調査「採用と社員教育」の分析結果をもとに、同友会会員の中で社員教育がどのように活用され、どのような効果が表れているのかを検討する。「5　おわりに」では、以上の検討にもとづき、同友会中小企業の社員教育の今日的特徴とその課題についてまとめ、中小企業における人材育成・社員教育の重要性について指摘する。

2　中小企業における人材育成・社員教育に関する議論

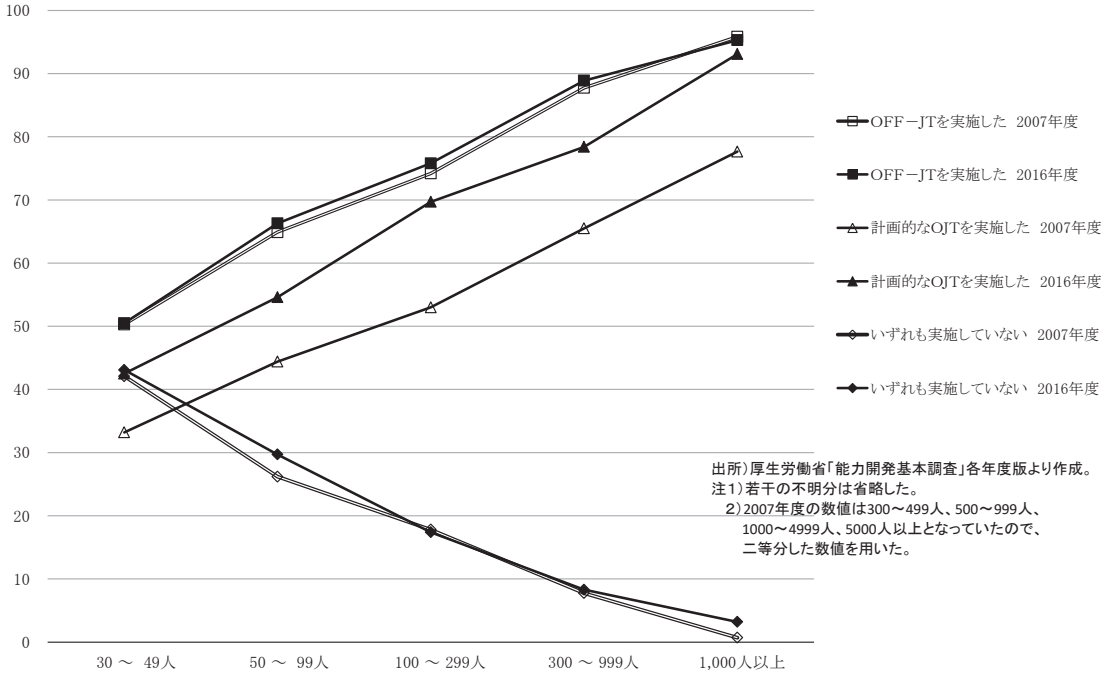
（1）中小企業における人材育成・社員教育の現状

企業における人材育成や社員教育に関する著書や研究を目にすることは多いが、中小企業の人材育成や社員教育についての研究は多くない。2000年から09年までの中小企業に関する研究を整理した㈶中小企業総合研究機構編（2013）では、人材育成に関する独立した章は存在せず、紹介されている中小企業の人材育成、社員教育についての研究は数点に過ぎない[3)]。また、2000年代には、中津編（2007）のようなタイトルの本が刊行されているが、同書で対象となっている人材育成の一つは製造業の技能伝承の問題であり、本稿で対象とするような人材育成・社員教育とは異なっている。

中小企業の人材育成・社員教育に関する研究が少ない理由は、新卒者の定期採用が基本となっている大企業では長期雇用を前提として新卒者の教育や人材育成を計画的に実行することが多いのに対し、中小企業では定期的な新卒採用ではなく、必要に応じて適宜実施される中途採用が中心だったからである。そのため、中小企業では、従業員の勤続年数も短く、計画的な社員教育や人材育成が行われることが少なく、社員教育・人材育成は定着していないと考えられることが多かった。この点を厚生労働省「能力開発基本調査」から確認すると、正社員新入社員へのOff-JTについては、2007年度調査、16年度調査のいずれも1000人以上事業所ではほぼ全数で実施されているのに対し、30～49人の事業所では半数に過ぎず、従業者数規模で明確な差が見られる（**図表1**）。両方とも実施していない事業所は、300人以上で1割以下、1000人以上ではほとんどないのに対し、30～49人では07年度、16年度調査のいずれも4割以上存在している。**図表2**は、正社員の中堅社員についてであるが、こちらもほぼ同じような状況を示している。なお、07年度と16年度を比較すると、新入社員、中堅社員どちらも「計画的なOJTを実施した」については16年の比率が大きく上昇している。但し、その水準は正社員の新入社員と比べて正社員の中堅社員の方が低い。新入社員の計画的なOJTよりも中堅社員の計画的なOJTは普及していない。

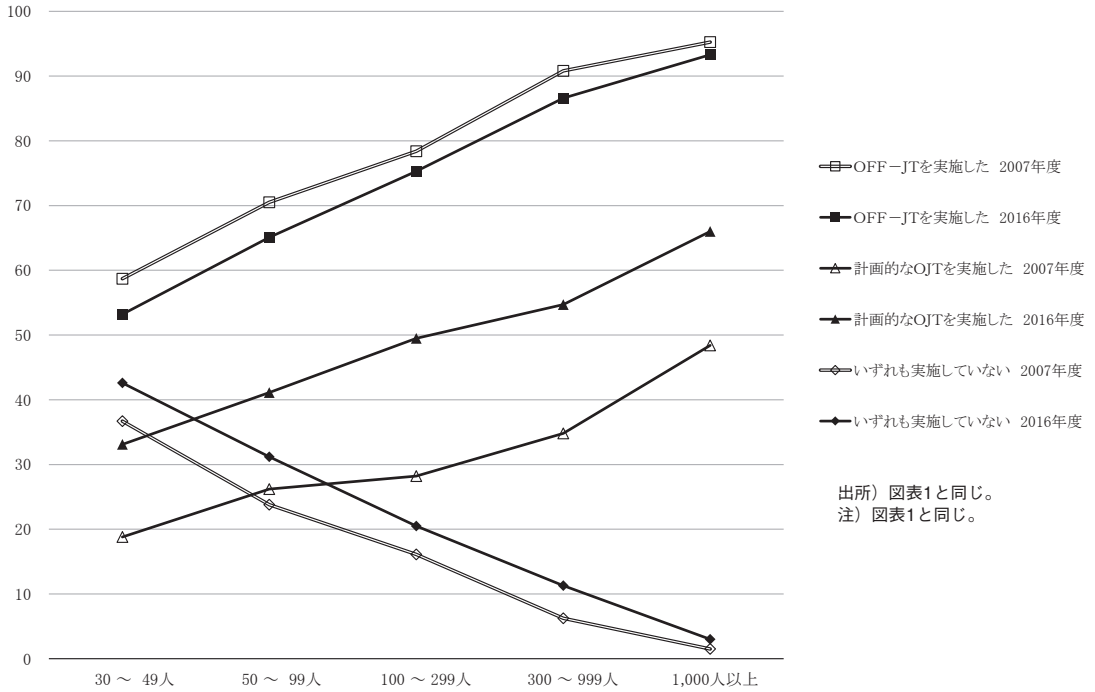
また、**図表3**は、厚生労働省「雇用動向調査」を用いて、1991年から2015年までの企業規模別

図表1　事業所規模別正社員新入社員向け Off-JT、計画的な OJT 実施割合（2007年度、2016年度、%）



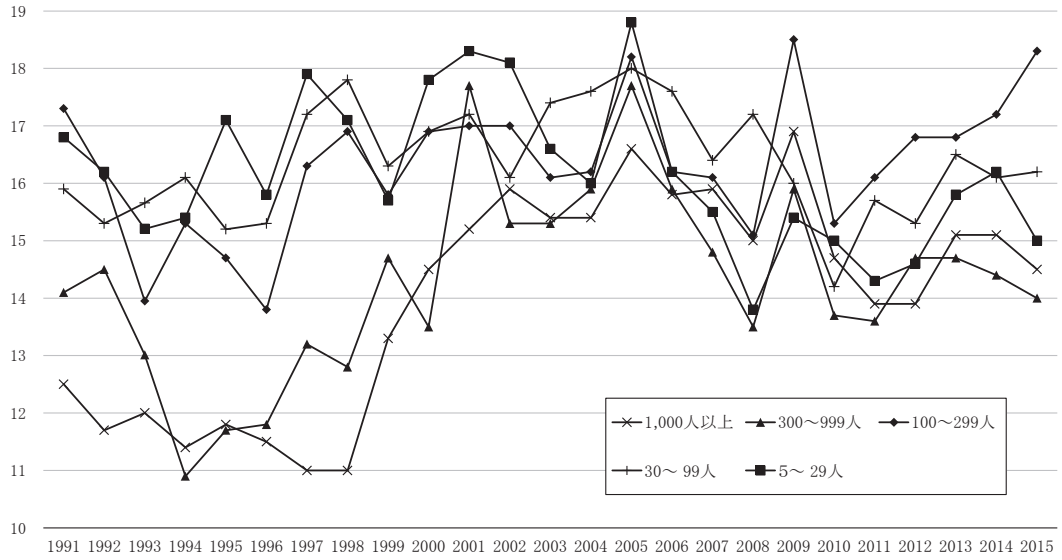
出所）厚生労働省「能力開発基本調査」各年度版より作成。
注1）若干の不明分は省略した。
　2）2007年度の数値は300～499人、500～999人、1000～4999人、5000人以上となっていたので、二等分した数値を用いた。

図表2　事業所規模別正社員中堅社員向け Off-JT、計画的な OJT 実施割合（2007年度、2016年度、%）



出所）図表1と同じ。
注）図表1と同じ。

図表3　企業規模別離職率の推移（%）



出所）厚生労働省「雇用動向調査」より作成。

の離職率の動向を示したものである。従業者数規模の大きい1000人以上、300 ～ 999人が概して図の下の方に位置し、中小企業が上の方に位置していることがわかる。但し、従業者数規模の順に常に並んでいるわけではなく、2010年代になると100 ～ 299人が離職率の最も高い層になっている。さらに、1990年代は300人以上の層と、299人以下の層に乖離が見られたが、2000年代になるとその差は小さくなっている。

（2）注目される中小企業の人材育成・社員教育

以上のように、各種調査から大企業と比較した時の中小企業における人材育成・社員教育、離職率の差は今日においても存在していることがわかる。しかし、2000年代に入り労働市場の逼迫、後半からリーマンショックにかけての雇用の過剰感の高まり、リーマンショック時の景気の悪化、リーマンショック後労働市場が再び逼迫感が強まっていくという、大きな変化の中で中小企業の人材育成・社員教育についての見方は変化している。その一つが、DORに見る「社員教育」の位置づけの変化であるが、この点は後述し、ここでは中小企業白書を取り上げ、人材育成・社員教育についてどのように書かれているのか見よう。

『中小企業白書 2009年版』（中小企業庁、2009）では、景気後退が進み、雇用の過剰感が強まる中で「第３章　中小企業の雇用動向と人材の確保・育成」で雇用と人材の問題を取り上げ、特に「第４節　人材の意欲と能力の向上」では仕事のやりがい、経営者と従業員のコミュニケーション、人材育成の取組状況、などについて論じている。リーマンショック後というタイミングについての問題は残るが、指摘自体は重要であり、白書の最後を次のように締めくくっている点は興味深い。

> **中小企業で働く人材の意欲と能力の向上に向けて**
>
> 中小企業がイノベーションの実現に取り組んでいく上で、最も重要な課題を敢えて一つ挙げるとすれば、それは、中小企業で働く人材の意欲と能力の向上ではないだろうか。
>
> 第３章で見たとおり、中小企業の経営者が最も重要と考える経営資源は「人材」である。

そして、中小企業は、我が国企業が提供する就業の場の７割を担っており、中小企業で働く人材が付加価値の生産を拡大させていくことが、我が国経済の活性化の鍵である。中小企業の経営者が、従業員とともに、顧客に喜びを与え、社会に貢献していく仕事に意欲的に取り組み、仕事の達成感を分かち合うとともに、仕事を通じて従業員の成長を促していくことにより、中小企業はその潜在能力を高め、それを最大限発揮させることができるようになる。それが、中小企業で働く醍醐味を更に高めるという好循環を作り出していくことになるであろう。

100年に一度の危機と言われる今、こうした取組により、中小企業の経営者と従業員が一丸となって新たな価値の創造に挑戦し、我が国経済の活路を切り開く原動力となっていくことを期待したい。（中小企業庁、2009、263頁）

労働力不足が中小企業でも深刻になった『中小企業白書2015年版』（中小企業庁、2015）でも「第２部　中小企業・小規模事業者の更なる飛躍　第２章　中小企業・小規模事業者における人材の確保・育成」で分析を加えている。ここでは、最初に中小企業で従業員の不足感が強まっており、中小企業の高い離職率が問題になる中で、人材定着に対する取り組みが進められている中小企業があることが紹介される。中小企業では、特に中核人材の不足感が強く、半数以上が社内で育成するとともに社外から採用するとしていることから、育成と同時に採用手段についても考察している。また、『中小企業白書2015年版』では、中小企業では組織だった育成プログラムの作成やセミナー等は固定費がかかり、個社単位の人材育成の取り組みに限界が生じていることから、一社一社の経営資源やノウハウを他者と共有・連携する動きに注目している点が特徴となっている。他社での就業を通した人材育成、地域をベースにした連携などが紹介され、その意義が強調されている。

中小企業の内部での人材育成だけでなく、さまざまな意味で外部を利用した人材育成も重要な意味を持つ、というのは、（独）労働政策研究・研修機構（2012）の調査結果が影響していると考えられる。同調査では、中小企業の労働市場の流動性から「一社で長期のキャリア形成の中で人材育成を行ことに制約」があり、「企業を超えて通用する職業能力評価の仕組みへの構築ニーズが高い」（326 ～ 328頁）としている[4)]。また、中小製造業における「地域に『埋め込まれた』学習資源としてのネットワークが教育訓練行動に影響を及ぼしている」ともしている（328頁）。その上で、政策的含意として、①中小企業内部での求められる仕事上の能力の明確化、②中小企業では、効果的人材育成の方法として「会社は変わっても同じ仕事を続ける」あるいは「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変って経験を積む」ことが少なくなく、人材育成の社会的仕組みの構築としてOLM（Occupational Labor Market、職業別労働市場）の必要性とあり方、③教育訓練プロバイダーとの連携、及び地域の学習資源・ネットワークの活用、が重要であると指摘されている（329 ～ 332頁）。

中小企業における人材育成が、同調査におけるILM（Internal Labor Market、内部労働市場）重視なのか、OLM（職業別労働市場）重視なのか、については、中小企業側の意図するものと現実とのギャップ、業種や規模による違い、なども重視しなければならず、難しい問題であるが、（独）労働政策研究・研修機構の共同研究は、OLMの役割と機能重視に進んでいるようである[5)]。確かに、今回の特別調査でも採用に当たって新卒（あるいは第二新卒）を中心に採用している企業は全体の４分の１強であり、決して多数ではない。しかし、今後の中小企業の人材育成のあり方として、新卒（あるいは第二新卒、若手）を中心に採用し、社員教育によって社内で育成していくという方法がどのような意味を持っているのか、中小企業の経営にとっ

てどのような効果を持っているのか、について検討することは必要である。実際、新卒（あるいは第二新卒、若手）を中心に採用し、事業の発展パターンを構築している中小企業は少なくない。この点を強く意識しながら、調査結果について考察していく。

3　DOR（同友会景況調査報告）から見る社員教育

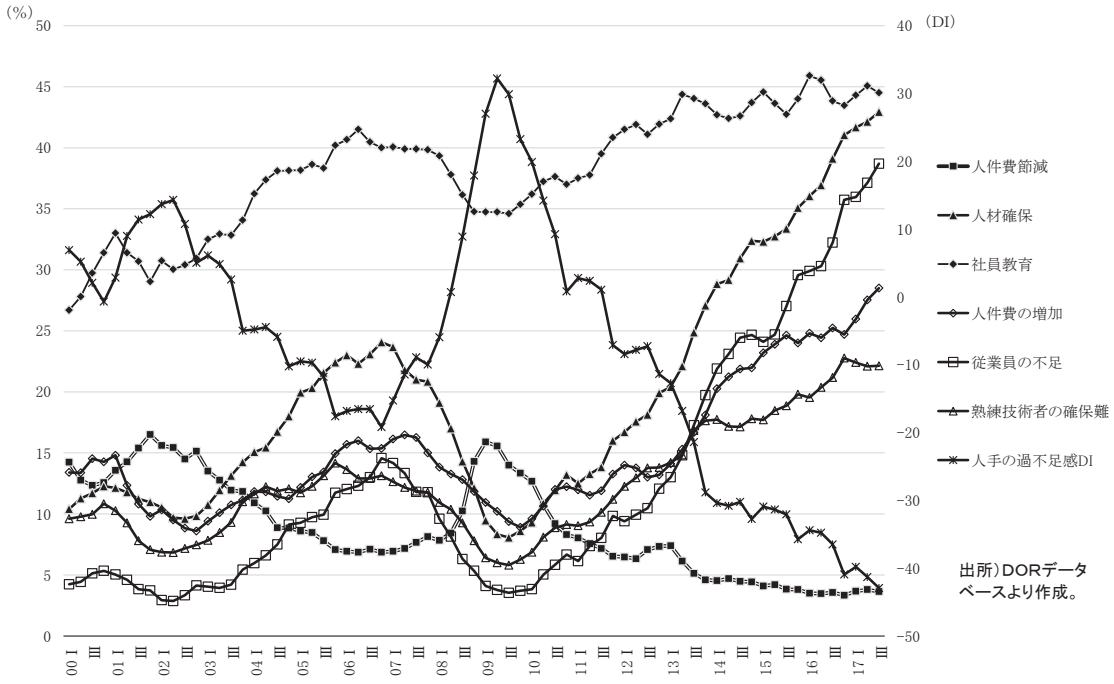
（1）2000年代の変化

中同協は、1990年から四半期ごとに同友会景況調査を、会員企業を対象に実施し、その結果を同友会景況調査報告（以下 DOR）として発表している。その中で経営上の力点、経営上の問題点で採用、雇用、社員教育に関する項目（いずれも複数回答、全体に対する％値）、人手の過不足感 DI（「過剰」割合―「不足」割合）の推移を2000年第１四半期から2017年第２四半期まで示したのが**図表４**である。経営上の力点、経営上の問題点は、上位３つまでの選択になっており、相対的な評価である点には留意したい。なお、数値は前後を含めた３期の単純移動平均値を利用している。ここから、2000年代に入ってからの回答企業の採用、雇用、社員教育に関する状況を知ることができる。

第１に、人手の過不足状況は、国内の労働市場の変化と重なり、2000年代初めの IT バブル崩壊後過剰感が強まるが、景気が回復する02年頃から06年頃まで不足感が強まる。その後、07年頃から不足感が弱まり、リーマンショック時に一気に過剰感が強まる。そして、リーマンショック以降、過剰感が弱まり、今度は一気に不足感が強まり、最近では DI 値が△40を超え、直近（2017年第３四半期、第４四半期）では△47という非常に不足感が強い状況になっている。

第２に、人手の過不足状況を反映し、経営上の問題点では「従業員の不足」、経営上の課題では「人材確保」が、いずれもリーマンショック後の回復期から上昇し続けている。また、問

図表4　DOR による経営上の力点・問題点、人手の過不足 DI の推移（四半期、３期移動平均）



出所）DORデータベースより作成。

題点では「人件費の増加」も上昇し続けている。2017年第３四半期、第４四半期では経営上の問題点で「従業員の不足」が１位（39.6％、43.1％）、「人件費の増加」が３位（30.4％、27.6％）となっており、従業員不足とその対応にともなう費用の増加を問題と考えている企業が多くなっている。経営上の力点の中で「人材確保」は「社員教育」と並んで高い位置づけになり、17年第３四半期、第４四半期では44.1％（４位）、44.5％（３位）である。

第３に、経営上の力点における「社員教育」は、図表には示していないが1990年代は３割前後で推移していたが、2000年代半ばころから上昇し、リーマンショック前には４割前後となった。リーマンショック時には一時低下するが、その後は上昇を見せ、最近では45％前後となり、2017年第３四半期は45.3％（３位）、第４四半期は43.0％（４位）となっている。「社員教育」を重視する企業は、長期的にみると傾向として増えており、さらに最近の人手不足状況が、社員教育の重要性を高めている。

（２）業種別、従業者数規模別にみた「社員教育」

次に、経営上の力点で「社員教育」を選択した比率を、業種別、従業者数規模別に確認しよう。**図表５**が業種別、**図表６**が従業者数規模別にみたものである。前掲**図表４**と同じように３期の単純移動平均で示している。

業種別では、時期によって違いはあるもののサービス業が上位にあり、最も下位に「製造業」があることが多い。その間に「流通・商業」、「建設業」があり、「流通・商業」が上位にあることが比較的多い。上位業種と下位業種の差は、**図表５**の左端の1994年頃には20ポイント近くあり、2000年代初めまで差が大きかったが、それ以降は縮小し、最近では10ポイント程度になっている。業種ごとの差はあるものの、近年の人手不足の状況もあり、各業種では同様に社員教育を重視するようになり、上位業種と下位業種の差も縮小している。

従業者数規模別の「社員教育」を選択した比率の推移は、やや複雑である（**図表６**）。図表の左端の時期は、「20～49人」の層が上位にあ

図表5　業種別経営上の力点「社員教育」比率（四半期、％）

出所）図表4と同じ。

図表6　従業者規模別経営上の力点「社員教育」比率（四半期、%）

出所）図表4と同じ。

り、「100人以上」が最下位にあり、「20人未満」と「50 ～ 99人」がその間にあった。2004年頃から「100人以上」が最上位にあることが増え、最近は「50 ～ 99人」が最上位にあることが多い。また、2000年代に入ってからは「20人未満」が最下位にあることが多い。全体としては、規模が大きい層で「社員教育」を選択する割合が高い傾向にあるが、時期によっては必ずしもそうではないこと、但し、長期的にみるとどの層も「社員教育」を重視する傾向にあり、特に近年その傾向が強い。

（3）「社員教育」と業況

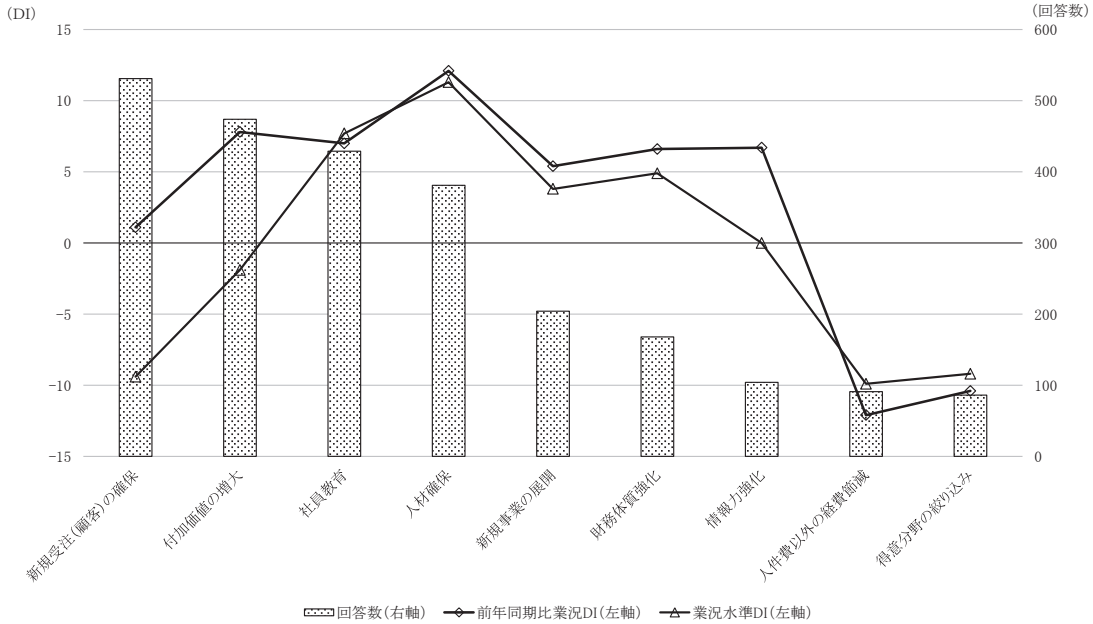
DOR の2017年第２四半期（2017年４～６月期）の経営上の力点（３点までの複数選択）の各項目を選択した企業の業況を見たのが**図表７**である。回答数の多い項目から並べているが、回答数が80件以下の項目（「機械化促進」「人件費削減」「研究開発」「機構改革」）は除外した。業況は「前年同期比 DI」（「好転」の割合－「悪化」の割合）、「業況水準」（「良い」「やや良い」割合－「やや悪い」「悪い」割合）の数値を示している。この時は、全体で前者 DI が５、後者 DI が１であった。

各項目の中で「社員教育」の回答数は第３位だった。業況については、「前年同期比 DI」は「人材確保」「付加価値の増大」に次いで高く、「業況水準 DI」は「人材確保」に次いで高い。「付加価値の増大」を選択している企業は、１年前より業況が改善している企業は多いものの、調査時の業況水準は「悪い」「やや悪い」と回答している企業が多いことを示している。一方、「社員教育」は、「人材確保」と並んで１年前よりも改善しているだけでなく、現下の業況水準についても「良い」「やや良い」と判断している企業が多いことを示している。１期分だけのデータであるが、「社員教育」と経営状況が好循環にあることを示している。

（4）小括

以上見てきたように、DOR からは次の点が示唆できる。

図表7 「経営上の力点」と業況DI（2017年第２四半期）



出所）DOR データベースより作成。

第１に、同友会会員企業で経営上の力点として「社員教育」の位置づけが1990年代以降段階的かつ傾向的に上昇していたが、特に2013年頃からDORが始まって以来最も高い状態になっている。

第２に、最近の「社員教育」への高い位置づけは、1990年代以降傾向的に「社員教育」への意識が高まってきたこと、さらに近年の人材確保難が「社員教育」の重要性を高めていることが考えられる。前述したように、中小企業家同友会は中小企業における人材育成・社員教育の重要性を早期から主張し、会として人材育成・社員教育に積極的に取り組んできた団体である。傾向的かつ段階的な「社員教育」への意識の高まりは、こうした会としての活動と密接に関係している。

第３に、位置づけは業種や従業者数規模によって違いが見られるがいずれの業種、規模層でも高まっている。

第４に、「社員教育」を経営上の力点として考えている企業は、業況も良いと判断している企業が多く、「社員教育」が企業経営にとってはたしている役割の大きさが示されている。

４　特別調査から見る社員教育

次に、2017年度に実施された特別調査の結果から同友会会員企業で社員教育がどのように位置づけられ、どのように実施し、どのような効果を生んでいるのかについて検討する。特別調査については、すでに「2017年度中同協『採用と社員教育』特別調査について」で、特別調査の経緯と概要について触れているので割愛する。ここでは、特別調査の中で社員教育に関する結果について、単純集計に加え、適宜クロス集計を行いながら考察する。最初に社員教育・研修の実施状況（対象、形態）、目的と位置づけ、次いで経営指針、採用、業績との関係について検討する。

なお、分析にあたって留意したいのは、回答企業の基本属性にもあるように、正規従業員数５名未満30.2％、５名以上10名未満20.4％、10

名以上20名未満20.8％と20名未満で７割強を占めていることである。前述した厚生労働省「能力開発基本調査」の対象事業所の最小層が30～49人であったことと比較するとより小規模な層が調査対象に多く含まれており、全体の数字は20人未満の層の回答の影響が大きく表れる。そのため、適宜従業者数規模別のデータを引用している。

（１）社員教育・研修の実施状況

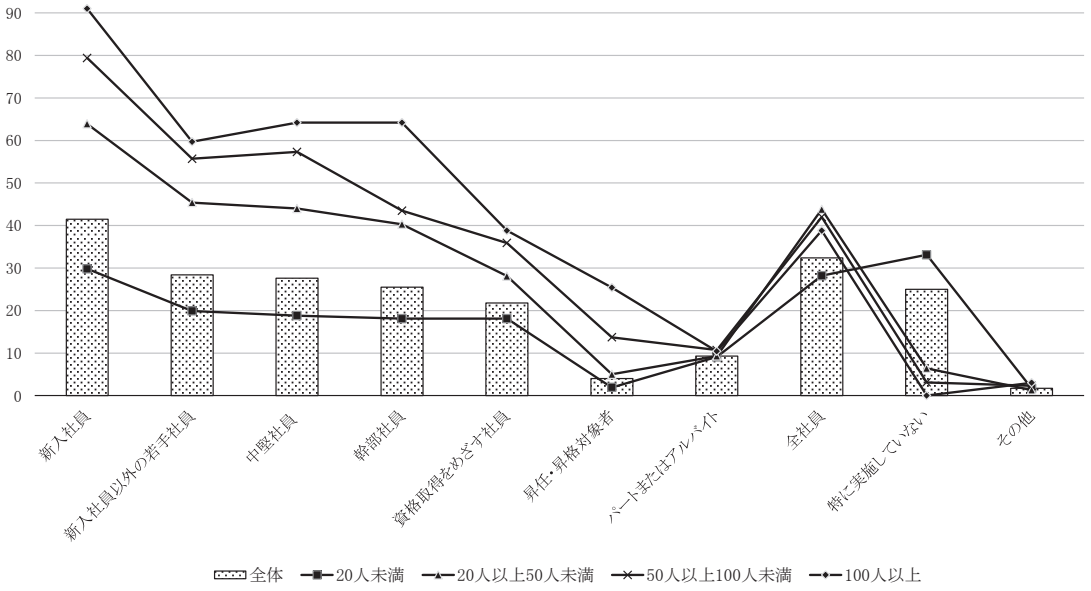
①社員教育・研修の対象

特別調査では、社員教育・研修の対象とする社員層について「下記の社員層を対象とした教育・研修で実施しているものをすべて選んでください」（複数回答）という問いを行った。その結果を、全体と従業者数規模別に示したのが**図表８**である。まず、問いに対し「特に実施していない」という回答は全体では25.0％あった。従業者数規模別にみると、「20人未満」では33.1％であるのに対し、20人以上の規模になると数字は小さくなり、「20人以上50人未満」で6.4％、「50人以上100人未満」で3.1％、「100人以上」になると０になる。20人以上では９割以上の企業は何らかの形で社員教育・研修を実施している。

対象別では、「新入社員」が全体で41.5％と最も高く、他にも全体での実施割合が高いのは、「全社員」32.4％、「１（新入社員）以外の若手社員」28.4％、「中堅社員」27.6％、「幹部社員」25.5％などである[6)]。但し「新入社員」「１（新入社員）以外の若手社員」「中堅社員」「幹部社員」「昇任･昇格対象者」という階層別教育では、従業員20人を境に数値が大きく異なり、「新入社員」では「20人未満」29.8％、「20人以上50人未満」63.9％、「50人以上100人未満」79.4％、「100人以上」91.0％となっている。階層別教育の場合、対象となる層が一定の層で存在している方が実行しやすく、そのため20人を境に大きく数値が異なっていると考えられる。

一方、「全社員」「資格取得をめざす社員」については、従業者数規模で差はあるものの階層別教育と比べるとその差は小さい。また、全体

図表8　社員教育の対象（従業者数規模別、％）



出所）特別調査「採用と社員教育」データより作成。

で9.3％である「パートまたはアルバイト」については、規模別にはほとんど差がない。数字は高くないものの、小規模層であっても必要に応じて「パートまたはアルバイト」に対しても何らかの教育を行っている企業は一定数存在していることを示している。

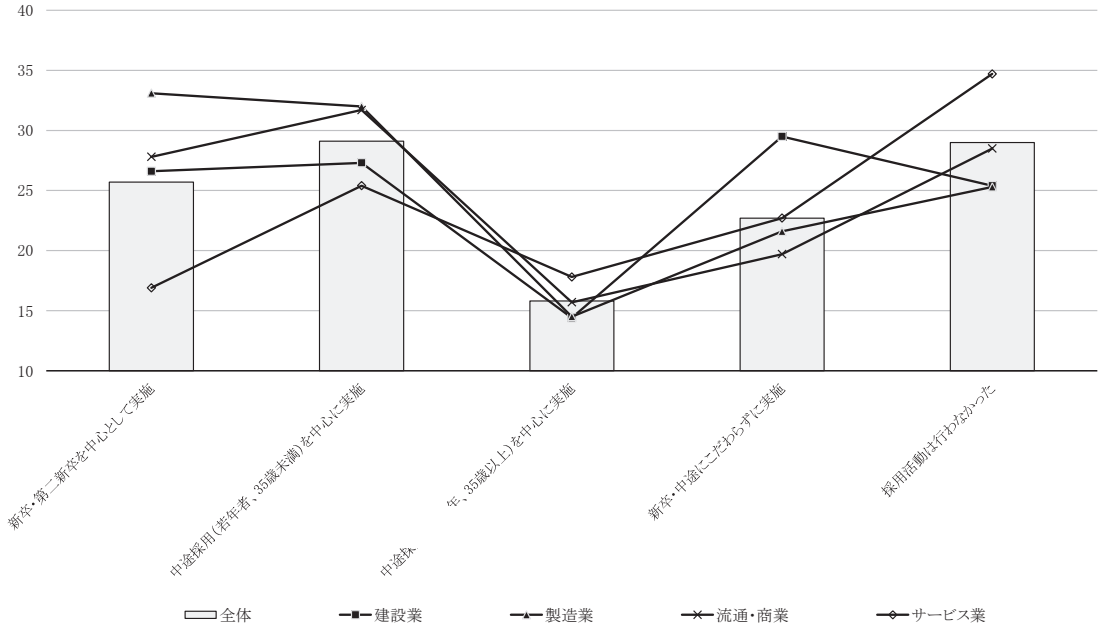
なお、図表には示していないが、業種別（「製造業」「建設業」「流通・商業」「サービス業」の４業種区分）に見ると、特に次の点で特徴が見られた。第１に、「新入社員」では「製造業」48.8％、「流通・商業」44.5％が平均より高く、「建設業」39.5％、「サービス業」35.3％が平均より低い。「製造業」は、2016年度の採用活動について「新卒・第二新卒を中心として実施」と回答した割合が最も高く、一方「建設業」では「新卒・中途にこだわらずに実施」、サービス業では「採用活動は行わなかった」の比率が高いことなどが影響していると考えられる（**図表９**参照）。

第２に、「資格取得をめざす社員」では、「建設業」35.1％が顕著に高く、「製造業」19.8％、「流通・商業」19.1％、「サービス業」19.3％はほぼ同水準である。「建設業」は、仕事の内容ごとに資格が細かく設定され、資格がないと特定の仕事ができないことが多いことが関係している。第３に、「パートまたはアルバイト」は、「サービス業」15.1％が高く、他は「建設業」5.3％、「製造業」7.3％、「流通・商業」7.6％となっている。「サービス業」での「パートまたはアルバイト」の役割や業務内容が関係していると考えられる。

②社員教育・研修の形態

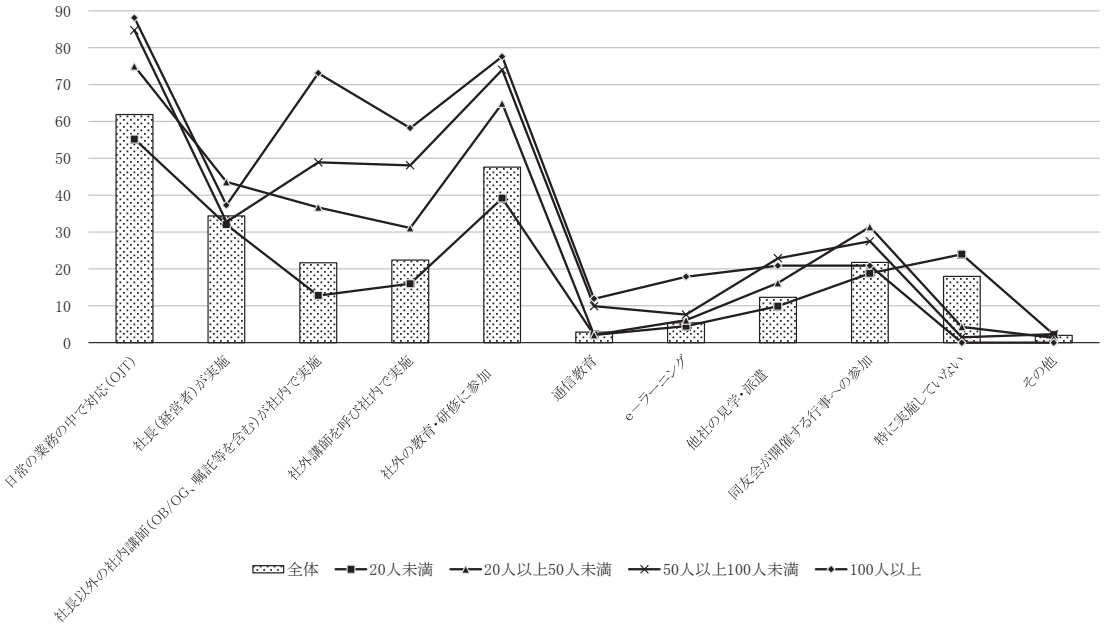
社員教育・研修の形態については、「社員教育・研修はどのような形態で実施していますか。該当するものすべてを選んでください」という問いに対する回答（複数回答）を、従業者数規模別に見た（**図表10**）。回答項目は、教育・研修の形式（OJT）、講師（社長、社内講師、社外から招へい）、社外の利用（社外の教育・研修への参加、通信教育、ｅ－ラーニング、他社の見学・派遣、同友会行事）など、多面的な質問になっている。「特に実施していない」は全体

図表9　業種別2016年度採用活動（業種別、複数回答、％）



出所）図表8と同じ。

図表10　社員教育・研修の形態（従業者数規模別、%）



出所）図表8と同じ。

で18.0％だが、こちらも「20人未満」で24.0％であるのに対し、20人以上ではすべて５％未満であり、差がある。なお、対象別で聞いた「特に実施していない」の比率よりも、形態別で聞いた比率の方が低いのは、形態別で聞いた方がより広い範囲で社員教育・研修をとらえているからだと思われる。

全体で見たときに、社員教育・研修の形態で最も多いのは「日常の業務の中で対応（OJT）」61.9％である。次いで、「社外の教育・研修に参加」47.6％、「社長（経営者）が実施」34.4％が多い。中小企業における教育・研修の場としてOJTが重要な役割を果たしていることはしばしば指摘されており、本調査でもそうした傾向を示している[7)]。同時に座学となることが多いと考えられる社外の教育・研修も半数近くの企業が利用していることも注目される。

次いで「社外講師を呼び社内で実施」22.4％、「同友会が開催する行事への参加」21.8％、「社長以外の社内講師（OB/OG、嘱託を含む）が社内で実施」21.7％が２割強で並んでいる。社長、社長以外の社内講師、社外講師など目的に応じて講師を選び、社内教育・研修が実施されている。社長や社長以外の社内講師による社員教育は、教える側にとっても貴重な機会であり、「共育」の重要な場となることは言うまでもない。同友会行事への参加も２割強の企業が行っている点も注目され、同友会行事の内容面での充実が求められる。また、比率は低いものの「他社の見学・派遣」12.3％も注目される。

従業者数規模別に見ると、「日常業務の中で対応（OJT）」「社外の教育・研修に参加」は20人を境に差が大きい。社外については「20人未満」が39.2％であるのに対し、「20人以上50人未満」64.9％、「50人以上100人未満」74.0％、「100人以上」77.6％となっている。教育・研修の担い手に関する点については、「社長（経営者）が実施」は規模による差が小さいのに対し、「社長以外の社内講師（OB/OG、嘱託等を含む）が社内で実施」「社外講師を呼び社内で実施」は規模による差が大きい。社内での教育人材の層の厚さ、社外講師を呼ぶための費用負担、な

どによると考えられる。また、「通信教育」2.9%、「e－ラーニング」5.4%はどちらも利用は多くはないが、その中で「e－ラーニング」の方が多いこと、さらに100人以上になるとその利用率は17.2%となっていること、などが特徴的である。

なお、図表には示していないが、前述した4業種別では、業種によって次の点で特徴が見られた。

第1に、「日常業務の中で対応（OJT）」は「製造業」70.8%が最も高く、「流通・商業」62.1%、「建設業」57.7%、「サービス業」57.1%の順になっている。比較的日常業務が定型化されていると考えられる製造業でOJTに取り組みやすい、と考えられる。

第2に、「他社の見学・派遣」で「製造業」21.4%が高く（「サービス業」10.7%、「建設業」9.7%、「流通・商業」8.1%）、「e－ラーニング」では「流通・商業」12.1%が高い（「サービス業」3.6%、「建設業」2.2%、「製造業」1.8%）。「他社の見学・派遣」については、見学する側にとっても、見学される側にとっても製造業が取り組みやすいことが考えられる。「e－ラーニング」と「流通・商業」との親和性についてはよくわからない。

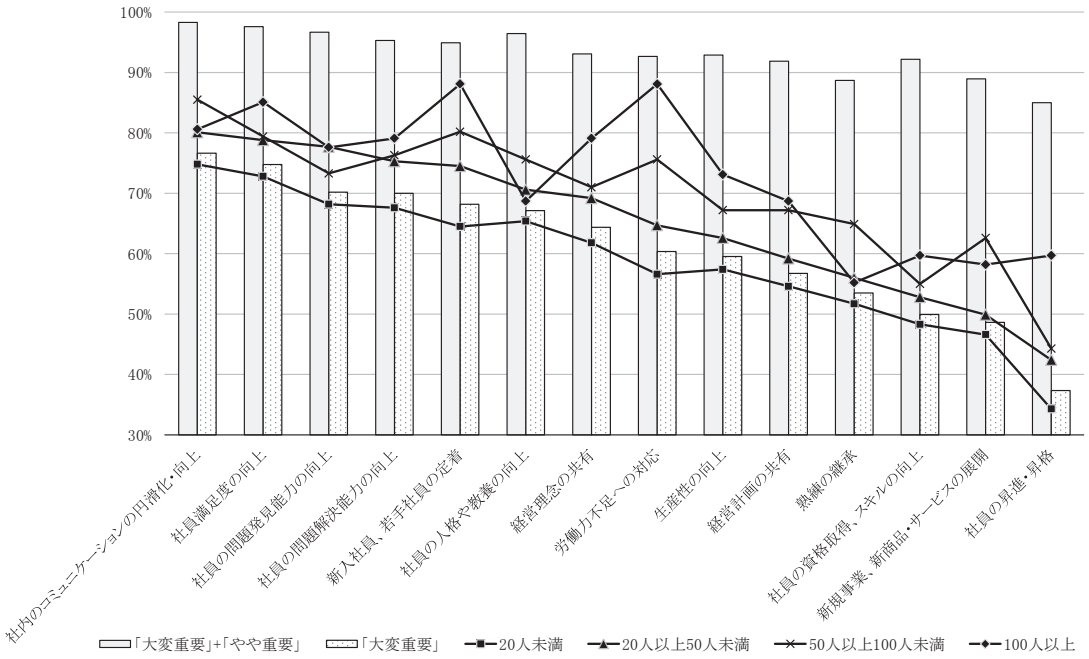
（2）社員教育・研修の目的と位置づけ

①社員教育・研修の目的

社員教育・研修の目的に関しては、14の項目を設定し、それぞれについて「どの程度重要だと考えますか」という問いを設け、「大変重要」「やや重要」「あまり重要とは思わない」「全く重要とは思わない」「わからない」の中から1つを選んで回答してもらった。回答の結果は、多くの項目に対して9割以上が「大変重要」「やや重要」と回答し、9割以下だった2つの項目（「社員の昇進・昇格」85.0%、「新規事業、新商品・サービスの向上」88.9%）も9割に近い数字になっている（**図表11**）。

一方、「大変重要」と回答した割合については相違がある。「社内のコミュニケーションの円滑化・向上」76.7%、「社員満足度の向上」

図表11　社員教育・研修の目的（従業者数規模別、%）



出所）図表8と同じ。

74.8％、「社員の問題発見能力の向上」70.2％、「社員の問題解決能力の向上」70.0％が７割以上の高い回答になっている。一般に中小企業では従業員のコミュニケーション力や社内のコミュニケーションを重視しており、今回の特別調査でも採用の際に重視していることが確認されているが、社員教育・研修の目的においても最も比率が高い。教育・研修の目的の２位に社員満足度の向上が位置しているのは、教育・研修によって社員が成長していくことが社員満足度を高めることにつながっているからだと考えられる。そして、社員に求められる能力として、問題発見能力、問題解決能力の向上が重要であり、社員教育・研修によって高めていくことが重視されている。

次いで、「新入社員、若手社員の定着」68.2％、「社員の人格や教養の向上」67.1％、「経営理念の共有」64.4％、「労働力不足への対応」60.4％、「生産性の向上」59.5％、「経営計画の向上」56.7％がならぶ。前述したように、社員教育・研修の対象として新入社員、若手社員が重視されていたが、その目的の一つが定着であり、さらに深刻化する労働力不足への対応にもつながっていることが示されている。また、目的が社員の人格や教養の向上という一般的な課題から、経営理念や経営計画の共有、成果としての生産性の向上など、多様なものに関係している。

半数前後が「大変重要」としているのが、「熟練の継承」53.5％、「社員の資格取得、スキルの向上」49.9％、「新規事業、新商品・サービスの展開」48.6％である。これらはいずれも直接的、具体的な課題であり、業種によっては近年とくに深刻な課題となっているところもある。

最も「大変重要」とした回答が少なかったのは、「社員の昇進・昇格」37.3％であった。「やや重要」も含めると85.0％なので、決して目的として意識されている企業が少ないというわけではないが、他の項目と比べると、教育・研修と昇進・昇格との関連付けは強くない。この点は、教育・研修の対象者層についての設問で「昇任・昇格対象者」が4.0％に過ぎなかったこととも関連している。

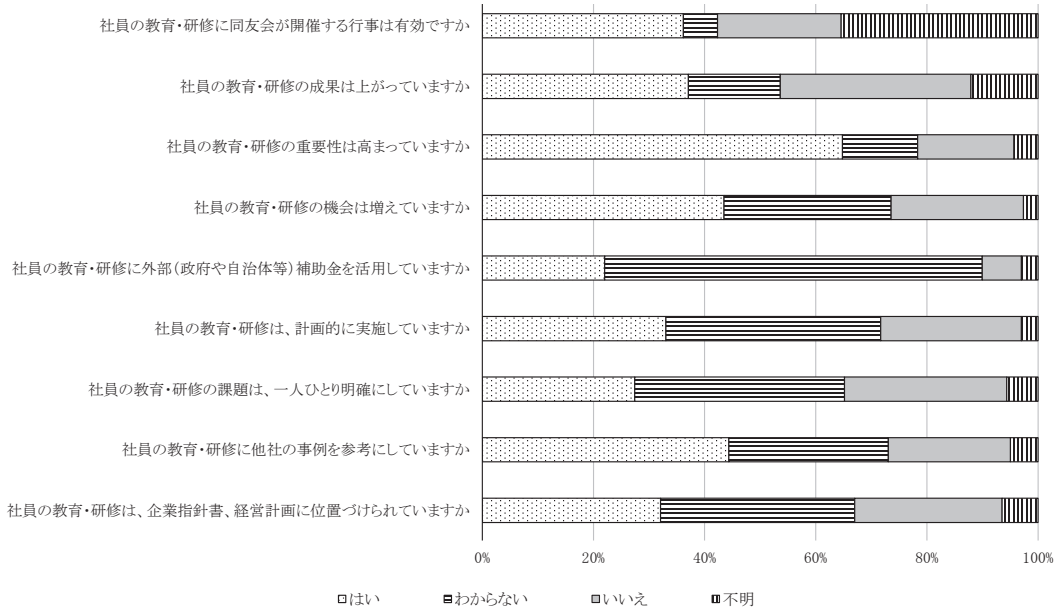
なお、従業者数規模別による比較では次の点が指摘できる。第１に、「大変重要」と指摘した割合は、「20人未満」が最も低く、「20人以上50人未満」が割合は大きいものの、項目ごとの数値の動きは「20人未満」と並行している。それに対して、第２に、「100人以上」では「新入社員、若手社員の定着」「労働力不足への対応」を「大変重要」とする割合が９割を占めており、社員教育・研修を労働力不足への対応として他の規模層よりも重視していることがわかる。また、「100人以上」では「社員の昇進・昇格」において「大変重要」と回答した企業も約６割となっており、この点も他の層とは異なる。

図表には示していないが、前述した４業種別では、業種によって次の点で特徴が見られた。第１に、「社員の資格取得、スキルの向上」で「建設業」の「大変重要」66.1％が他の業種（「流通・商業」49.7％、「製造業」46.7％、「サービス業」44.7％）より高い。前述したように、「建設業」では社員教育・研修の対象として「資格取得をめざす社員」の比率が高いことと関係している。第２に、「熟練の継承」については、同じように「製造業」67.6％、「建設業」64.9％が「流通・商業」46.4％、「サービス業」43.6％と比べて高い。「製造業」「建設業」における熟練技能者の減少問題などが影響していると考えられる。第３に、「生産性の向上」については、「製造業」69.0％が、「建設業」58.0％、「流通・商業」57.7％、「サービス業」54.2％と比べて高い。

②社員教育・研修の位置づけ

特別調査では、現在行われている社員教育・研修について、社内での位置づけや実施のスタイルなどについて質問した。回答は「はい」「いいえ」「わからない」の中から一つを選択する方式である。社員教育・研修を実施していない企業にも聞いているので、「不明」回答も少な

図表12　社員教育・研修の位置づけ



出所）図表8と同じ。

くない。４つの回答と不明分を加えて、回答の割合を見たのが**図表12**である。項目によって「わからない」「不明」の割合が大きくなっており、分析にあたって留意する必要がある。

「社員の教育・研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか」については、「はい」が32.1％である。「はい」以外は、企業指針書、経営計画がない場合も含めて明確に位置づけられていないと思われるので、位置づけられている企業の割合は３分の１程度ということになる。「社員の教育・研修に他社の事例を参考にしていますか」については、「はい」が44.4％で、半数近くが他社の事例を活用して、自社の教育・研修の仕組みを作っていることがわかる。

「社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか」については、「はい」が27.4％であり、４分の１強の企業が、社員一人ひとりの課題に落とし込んだ教育・研修を行っている。但し、「いいえ」が29.2％存在しており、「いいえ」が「はい」を上回っている。「社員の教育・研修は、計画的に実施していますか」については、「はい」が33.1％である。３分の１の企業で、年間計画などに教育・研修が組み込まれ、計画的に実施されている。

「社員の教育・研修に外部（政府や自治体等）の補助金を活用していますか」については、22.0％が「はい」と回答している。さまざまな情報を集め、活用できるものは積極的に活用するという姿勢がうかがわれる。一方、この項目だけ他と比べ「わからない」が67.9％と高い。外部の補助金などについて知らない、情報がないので「わからない」の回答が多かったものと考えられる。

「社員の教育・研修の機会は増えていますか」については、「はい」43.5％が「いいえ」23.8％を大きく上回っている。「いいえ」は変化なしが含み、すべてが減っているを意味しているわけではないので、増えている企業が多いことがわかる。

「社員の教育・研修の重要性は高まっていますか」については、さらに「はい」64.8％が「いいえ」17.3％を大幅に上回っている。多くの回答中小企業にとって、社員教育・研修の重要性

が高まっているという認識があり、それがゆえに教育・研修の機会も増やしている。

しかし、「社員の教育・研修の成果は上がっていますか」については、「はい」37.1％が「いいえ」34.3％をわずかに上回っているに過ぎない。社員教育・研修の重要性は高まり、実際にその機会も増えているところが多いのだが、成果については上がっているところも多いが、上がっていないところも多い。社員教育・研修を実施するだけでなく、どのような効果的な社員教育・研修を実施するのかが問われる状況になっている。

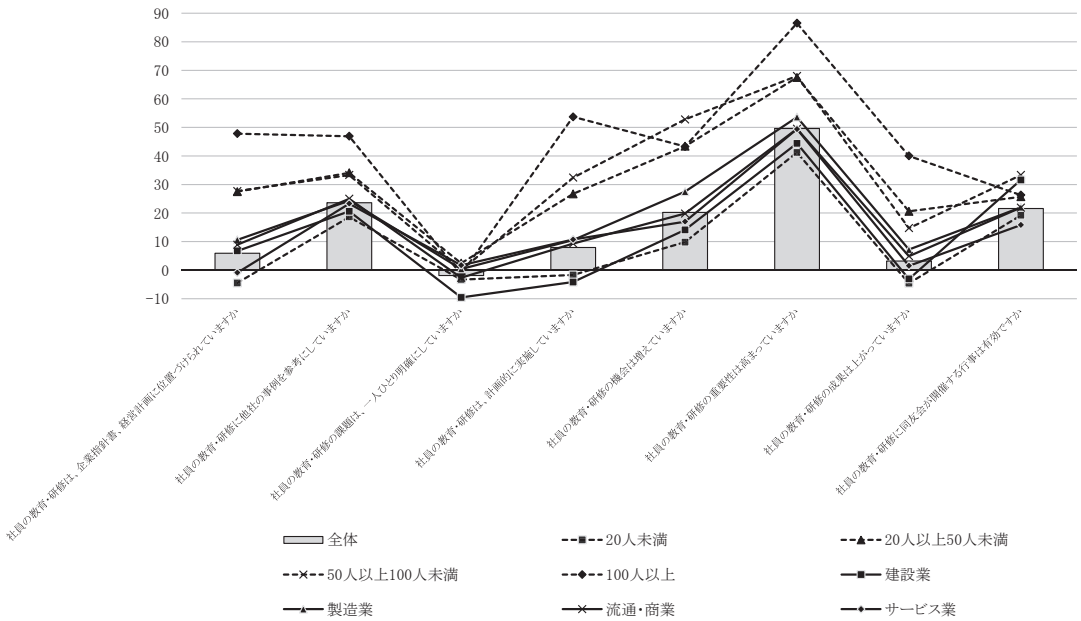
「社員の教育・研修に同友会が開催する行事は有効ですか」については、利用していない企業が少なくないこともあり、回答の中の「不明」35.4％が他の項目と比べ最も多い。不明を除くと「はい」56.1％が「いいえ」34.5％を大きく上回っており、有効と感じている利用企業が多い。

以上の各項目の「はい」％値から「いいえ」％値を引いたDI値を、４業種別、従業者数規模別に示したのが**図表13**である。但し、「わからない」が７割弱を占めていた「社員の教育・研修に外部（政府や自治体等）の補助金を活用していますか」を除いている。ここから次の点が指摘できる。

DI値では「社員の教育・研修の重要性は高まっていますか」が最も高く、次いで「社員の教育･研修に他社の事例を参考にしていますか」「社員の教育･研修の機会は増えていますか」「社員の教育・研修に同友会が開催する行事は有効ですか」がほぼ同じ水準にある。「社員の教育･研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか」「社員の教育・研修は、計画的に実施していますか」はややプラスになっているが、「社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか」は唯一マイナスになっている。

各項目の中で最もDI値が高かった「社員の教育・研修の重要性は高まっていますか」を従業者数規模別に見ると「100人以上」ではさらに87と高く、ほとんどの企業が「はい」と答え

図表13　社員教育・研修の位置づけ DI 値（従業者数規模別、4業種別）



出所）図表8と同じ。

ている。「20人以上50人未満」「50人以上100人未満」も68と高く、「20人未満」41と差がある。

同様に、従業者数規模で差が大きかったのが(30ポイント以上)、「社員の教育・研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか」(「20人未満」△5、「20人以上50人未満」28、「50人以上100人未満」28、「100人以上」48)、「社員の教育・研修は、計画的に実施していますか」(同じく△2、27、32、54)である。計画的な実施について、100人以上で54なのに対し、「20人未満」ではマイナスになっている。また、教育・研修の結果についても「社員の教育・研修の機会は増えていますか」(同じく10、43、53、43)「社員の教育・研修の成果は上がっていますか」(△5、21、15、40)と差が大きい。

一方、業種別の差は大きくないものの、「建設業」で「社員の教育・研修は、企業指針書、経営計画に明確に位置づけられていますか」「社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか」「社員の教育・研修は、計画的に実施していますか」「社員の教育・研修の成果は上がっていますか」の項目でマイナスとなっている。

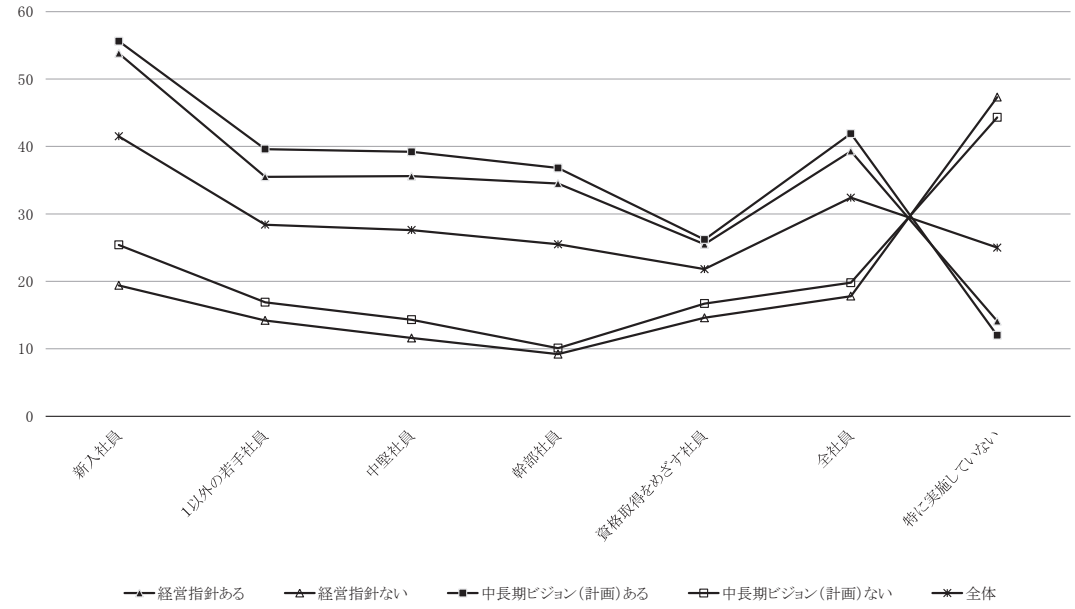
(3)経営指針、業績、採用と社員教育・研修

①経営指針の策定状況と社員教育・研修

経営指針と中長期ビジョン(計画)の有無と社員教育・研修の関係について分析したのが、**図表14**と**図表15**である。なお、経営指針についての全体の回答は、「ある」61.9%、「作成中」15.0%、「ない」23.1%、中長期ビジョン(計画)は、「ある」46.3%、「作成中」25.0%、「ない」28.6%である[8)]。

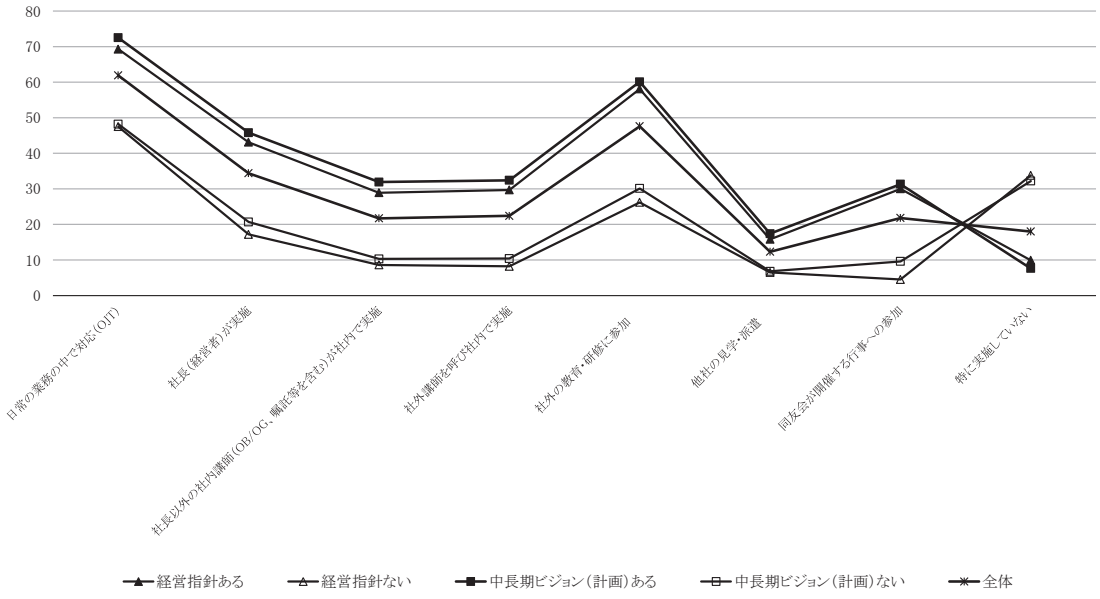
図表14では、「全体」と「経営指針ある」「経営指針ない」「中長期ビジョン(計画)ある」「中長期ビジョン(計画)ない」のそれぞれの回答者の、社員教育・研修の対象の中で回答数の多かった項目に対して教育を実施している比率を示した。ここからは、第1に、それぞれの対象の教育では「経営指針ある」「中長期ビジョン(計画)ある」の教育実施率がない場合よりも高いことがわかる。但し、「ある」と「ない」の差

図表14　経営指針、中長期ビジョンの有無と社員教育・研修の対象(%)



出所)図表8と同じ。

図表15　経営指針、中長期ビジョン（計画）の有無と社員教育・研修の形態（%）



出所）図表8と同じ。

は「新入社員」から「幹部社員」までの階層別教育で大きく、「資格取得をめざす社員」では縮まっている。第２に、「特に実施していない」では、「経営指針ない」47.3%、「経営指針ある」14.1%と差が大きく、経営指針を持っていない企業の約半数は教育を「特に実施していない」ことがわかる。経営指針の有無と教育の実施状況との関係の強さがうかがわれる。

図表15では、「全体」と「経営指針ある」「経営指針ない」「中長期ビジョン（計画）ある」「中長期ビジョン（計画）ない」のそれぞれの回答者の、社員教育・研修の形態の中で回答数の多かった項目に対して教育を実施している比率を示した。ここからも、それぞれの教育の形態では「経営指針ある」「中長期ビジョン（計画）ある」の教育実施率がない場合よりも高いこと、「特に実施していない」では数値が逆転していることがわかる。但し、その差は項目によって異なり、「他社の見学･派遣」では縮まっている。また、「日常の業務の中で対応（OJT）」は「経営指針ない」「中長期ビジョン（計画）ない」場合でも約５割の企業が実施しており、広がりを見せていることがわかる。

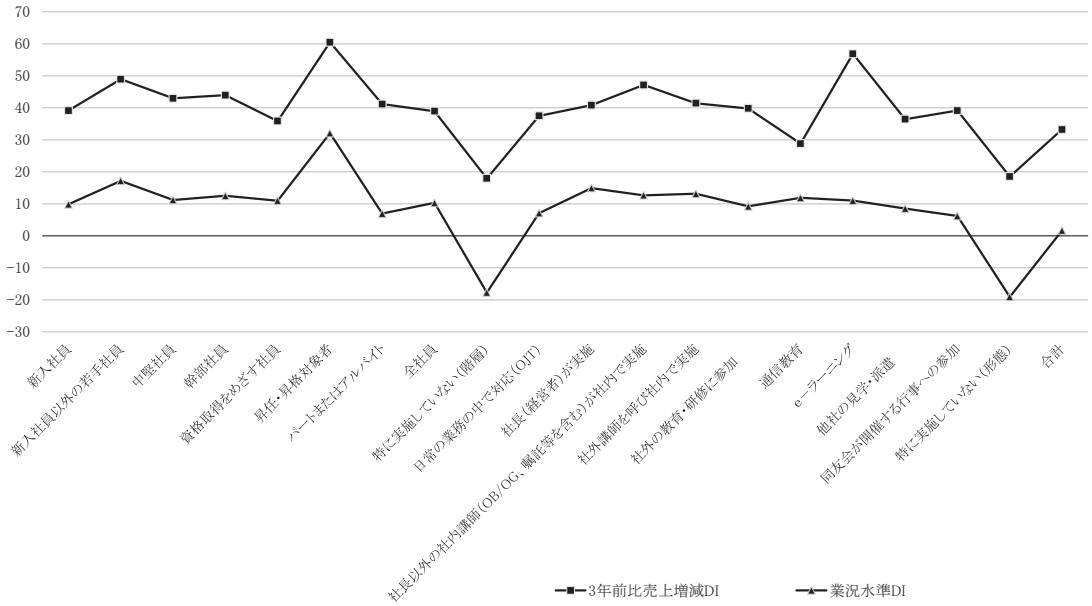
②業績 DI と社員教育・採用

図表16は、「３年前比売上増減 DI」（「売上高（３年前との比較）増加」割合－「売上高（３年前との比較）減少」割合）、「業況水準割合 DI」（「良い」「やや良い」割合－「やや悪い」「悪い」割合）を社員教育・研修の対象、形態とクロスさせたものである。二つの線は、ほぼ平行に推移しており、どちらも「特に実施していない」（階層､形態）の DI が著しく数値が低く､「業況水準 DI」は大きくマイナスとなっている。一方、どちらも教育・研修を実施している方が明らかに DI の数値は全体より高い。

③採用と社員教育・研修

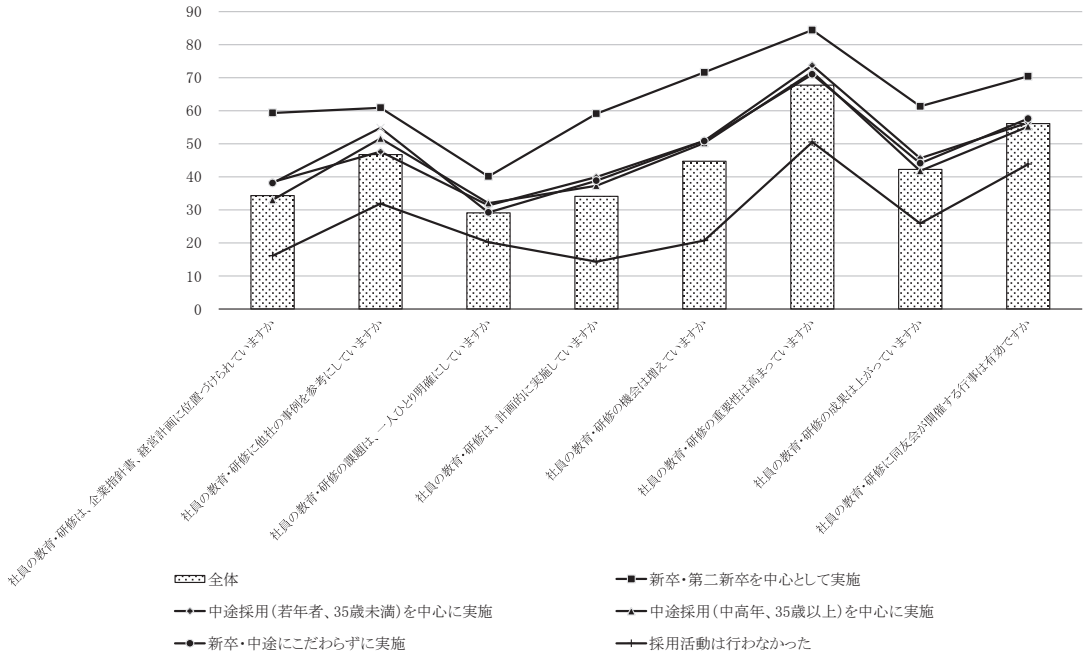
社員教育・研修が、実際の中小企業の採用活動とどのように関係しているのかを見たのが、**図表17**、**図表18**である。**図表17**は、2016年度の採用活動の実施状況別に社員教育・研修を

図表16　社員教育・研修の階層・形態と業績 DI



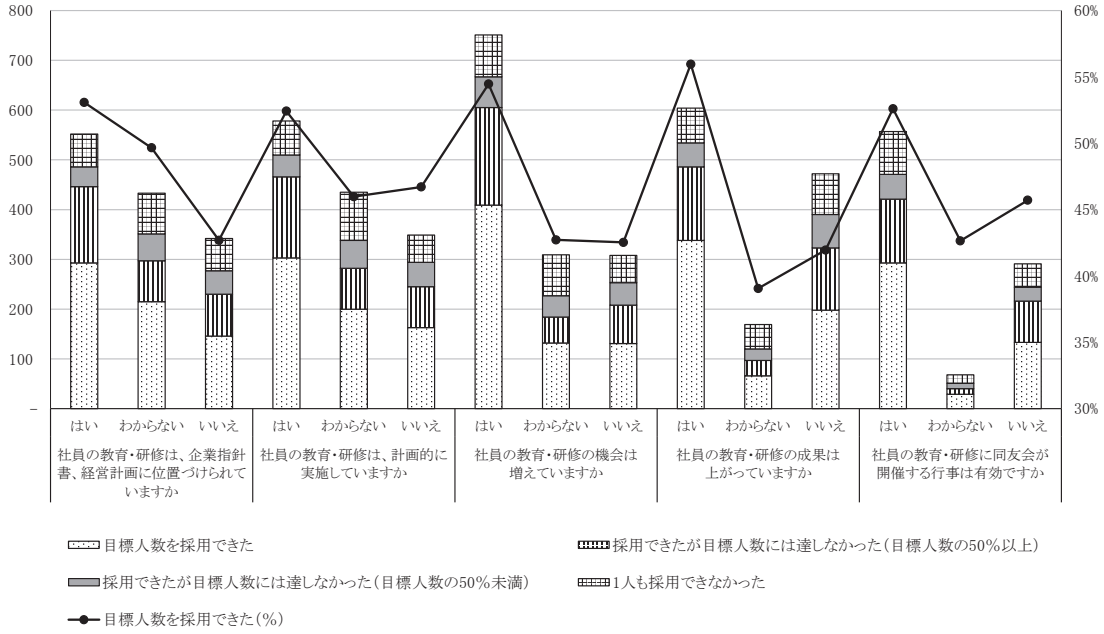
出所）図表8と同じ。

図表17　採用活動実施状況別社員教育・研修の位置づけ（%）



どのように位置づけているのか見たもので、それぞれの問いに対する「はい」の割合（不明は除いた）を示した。なお、採用状況は複数回答で、「新卒・第二新卒を中心として実施」25.7％、「中途採用（若年者、35歳未満）を中心に実施」29.1％、「中途採用（中高年、35歳

図表18　社員教育・研修の位置づけ別採用状況（回答数）



以上）を中心に実施」15.8％、「新卒・中途にこだわらずに実施」22.7％、「採用活動は行わなかった」29.0％である。

ここから、第１に、すべての項目について「新卒・第二新卒を中心として実施」が最上位にあり、「採用活動は行わなかった」は最下位にあり、他はほぼ同じ数値を示し、全体の平均よりもやや高いところにある。採用活動、特に「新卒・第二新卒を中心として実施」している企業で、社員教育・研修に対する位置づけが高く、実際に機会なども増えていることがわかる。

第２に、特に「新卒・第二新卒を中心として実施」が他の層よりも高いのが、「企業指針書、経営計画に位置づけ」「計画的に実施」「機会」の増加、である。新卒・第二新卒の教育・育成は、企業の指針・計画として明確にしたうえで、計画的に実施し、その機会を増やしていくことが必要であることを示している。

図表18は、社員教育・研修の位置づけの項目から５つを選び、それぞれの回答の「はい」「わからない」「いいえ」別に2016年度の採用結果を示したものである。採用結果は、採用を行った企業を対象に聞いており、回答数は1380件である。それぞれの回答比率は、「目標人数を採用できた」49.1％、「採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50％以上）」23.8％、「採用できたが目標人数には達しなかった（目標人数の50％未満）」10.9％、「１人も採用できなかった」16.2％となっている。

ここから、第１に、それぞれの項目で「はい」と答えている層の「目標人数を採用できた」比率が最も高い。社員教育・研修の「企業指針書、経営計画に位置づけ」、「計画的に実施」、「機会」の増加、「成果」が採用の結果に対しても効果を生じさせていることがわかる。

第２に、それぞれの設問について「はい」とする企業でも10％程度で「１人も採用できなかった」としている。中小企業側の教育・研修に対する高い意識や積極的な取り組みがあっても、現在の厳しい労働市場の下で採用が難しくなっているケースが増えているようである。採用に当たっては、独自の戦略的課題が必要になっている。

（4）小括

特別調査の社員教育・研修に関する以上のデータの分析から次の点を指摘することができる。

第１に、質問の仕方によって数値が異なるものの、回答企業の８割前後が何らかの形で社員教育・研修を実施していた。従業者数規模では20人を境に実施比率が上昇し、20人以上では９割以上で実施されている。対象別では「新入社員」、次いで「全社員」、そして「若手社員」「中堅社員」「幹部社員」といった階層別教育が多い。形態では「日常の業務の中で対応（OJT）」が多い。目的は、「社内のコミュニケーションの円滑化・向上」「社員満足度の向上」「社員の問題発見能力の向上」「社員の問題解決能力の向上」「新入社員、若手社員の定着」「社員の人格や教養の向上」「経営理念の共有」など、直接的なスキルなどよりも広い意味での能力や人間力がより重視されている。

第２に、社員教育・研修について重要性が高まり、教育・研修の機会が増えている企業が多いが、成果については上がっている企業と上がっていない企業がほぼ同数になっている。また、「社員の教育・研修の課題は、一人ひとり明確にしていますか」については、「はい」が３割弱で「いいえ」より少ない。社員教育・研修の実施の仕方や方法について課題になっていることがわかる。

第３に、経営指針、中長期ビジョンの有無が教育・研修の実施割合と強く関係している。経営指針や中長期ビジョンを有する企業では社員教育・研修を「特に実施していない」が１割強なのに対し、持っていない企業では４割以上である。また、教育・研修が企業指針書・経営計画に位置づけられている、計画的に実施されている企業は約３分の１あった。

第４に、教育・研修を行っている企業の経営業績は相対的によく、位置づけが高い企業の2016年度採用の結果もよかった。教育・研修が採用に対して効果を生じさせていることがわかる。但し、前述したように成果が上がっていないと考えている企業も少なくなく、また教育・研修の位置づけが高い企業でも「一人も採用できなかった」が一定数存在している。こうした課題については別途検討が必要である。

5　おわりに

本稿では、中同協のDOR、特別調査などを用い、中小企業における「人材育成･社員教育」の現状について考察してきた。

DORでは、経営上の力点として「社員教育」の位置づけが、2000年代初めには30％程度だったが、00年代半ばには40％前後に高まっていた。その後リーマンショック時に低下したが、15年以降は労働力不足もあり、再び高まり、回答者の45％程度が選択している。同友会会員中小企業では、特別調査でも示されたように、社員教育・研修の重要性が広がりを見せ、実際に機会が増えている企業も多い。

同友会では、中同協設立前後から共同求人、社員教育活動に積極的に取り組んできた。その特徴は、経営指針、社員教育、共同求人を有機的に結び付けるものであり、同友会活動、会員の企業経営においても意識的に取り組まれてきた。特別調査でも、経営指針や中長期ビジョンに社員教育・研修を位置づけていたり、計画的な実施を行っている企業が少なくない。また、特別調査では４分の１の企業が、2016年度に新卒・第二新卒を中心に採用を行っていたが、新卒・第二新卒を行っている企業ほど社員教育・研修の位置づけや問題意識が高い。さらに、社員教育・研修を積極的に行っている企業の方が、企業業績もよく、採用実績が高いことも示された。今回の特別調査の結果から、同友会が主張してきた経営指針、社員教育、共同求人を有機的に結び付けることは、企業経営においても重要な意味を持っていることが改めて示された。

同友会企業の社員教育モデルは、**図表19**のように表すことができる。ベースにあるのが、

経営指針、経営計画であり、企業の将来像が示され、この将来像に向けて必要となる社員の能力やあり方が想定される。あるべき社員を迎え、育てるために採用と教育が位置づけられ、両者は密接な関係にある。また、採用の際に企業は経営指針や理念、企業の将来像を語り、新入社員と共有するとともに、共有は入社後の教育や経営計画策定、発表の場を通してもたれていくことになる。こうした採用、教育の目的でもあり、結果でもあるのが計画の実現、利益の創出、企業の成長発展であり、それらを通じての社員の幸せである。こうした好循環を支えるものとして、人を生かす経営、仕組み、制度があり、働きやすい、働き続けやすい労働環境と仕組みがある。同友会にはこうした好循環を実現している企業は決して少なくない。人口減少下で労働力不足が深刻化している現在、こうした人材育成・社員教育を核とした好循環を実現している企業から学ぶことは多い。

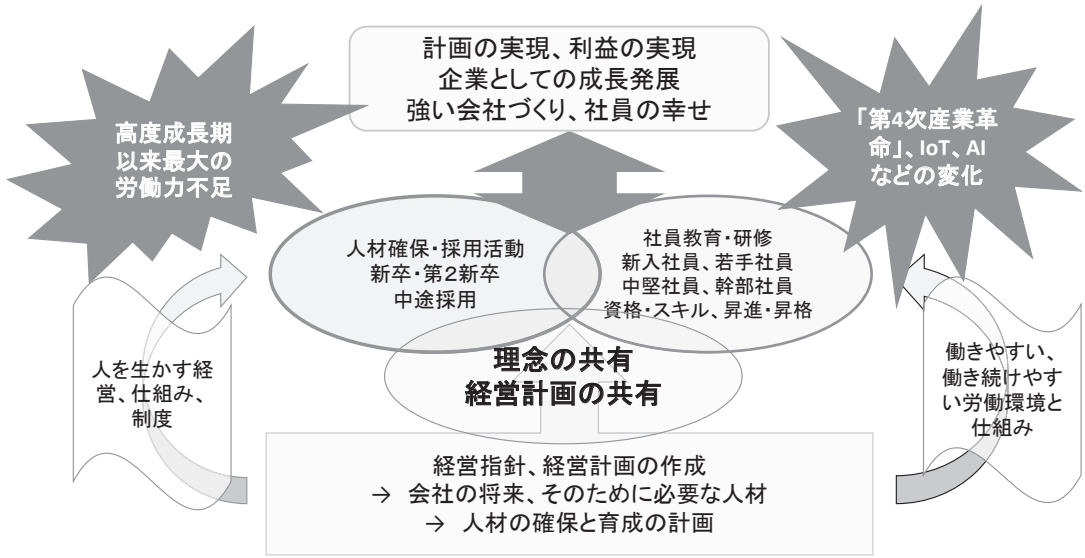
その上で、考えるべき論点として以下の点を指摘しておく。

第１に、特別調査の分析でも指摘したが、教育・研修の実施状況や考え方に従業者数規模による差が大きいことである。同友会が主張してきた経営指針、社員教育、共同求人を有機的に結び付けることは中小企業にとって普遍的な課題であると同時に、現実的な問題として小規模企業に落とし込むことが難しく、中小企業でも20人を境にして大きく教育・研修の状況や意識が異なっている。小規模企業における人材開発・社員教育については、小規模企業の状況を踏まえた独自の課題と対応を考えることが必要になる。

第２に、特別調査で考察したように、社員教育・研修の目的は多様であり、手段も多様である。すべての課題を中小企業の社内だけで対応することはできないし、同友会大学等の同友会内の教育、公的機関、民間会社、他社の訪問、などさまざまなものを有効に活用することが求められる。但し、人材育成・社員教育のツールの可能性は多様ではあるが、基本は経営指針、経営計画であり、社内での対応にあると考えるべきだろう。

第３に、技術や産業構造が大きく変わっていく中での教育・研修の位置づけや内容についてである。「第４次産業革命」「AI（人工知能）」

図表19　同友会企業の社員教育モデル



「IoT」「シェアリングエコノミー」など近年技術の大きな変化、経済活動に対する考え方の変化、など経営環境の大きな変化について指摘されることが増えている。過剰に反応する必要はないものの、動向には留意し、常に自社にどういった影響をもたらすのか問題意識は持つ必要がある。特に、技術や産業構造への影響は従来の知識や情報を一気に陳腐化させていく可能性があり、社長や幹部を含めた「再教育」や変化に対応した教育の仕組みが求められる。

第4に、労働力不足下での人材確保についての独自戦略の必要である。人材確保は、人材育成・社員教育の条件でもあり、目的でもあり、結果でもあるが、近年の厳しい労働力不足の下では、特別調査の結果でも示したように、独自の戦略的対応が必要になっている。

本稿で示したのは中小企業家同友会という人材育成・社員教育を長年にわたり先進的に重視してきた中小企業団体の会員企業の現状である。しかし、人材育成・社員教育自体は、中小企業、特に労働力不足下の中小企業にとっては喫緊の課題である。同友会企業の調査から示された課題は、同時に国内中小企業全体の課題とも通ずるものであることを最後に強調しておきたい。

参考文献

大久保尚孝（2000）、「同友会の社員教育―北海道における30年の軌跡をたどって―」（『企業環境研究年報』第5号）

佐藤厚（2016）、『組織のなかで人を育てる―企業内人材育成とキャリア形成の方法』有斐閣

佐藤博樹・松浦民恵（2008）、「中小企業における管理職の職業能力、確保・育成の現状と課題」（『政策公庫論集』第1号、11月）

中小企業家同友会全国協議会（2017）、『持続可能な企業と地域のために　共同求人・社員教育活動のすすめ　第2版』

㈶中小企業総合研究機構編（2013）、『日本の中小企業研究 2000-2009 第1巻 成果と課題』同友館

中小企業庁（2009）、『中小企業白書　2009年版』経済産業調査会

中小企業庁（2015）、『中小企業白書　2015年版』日経印刷

中津孝司編（2007）、『中小企業と人材育成』創成社

（独）労働政策研究・研修機構編（2012）、『中小企業における人材育成・能力開発』(独)労働政策研究・研修機構

（独）労働政策研究･研修機構編（2013）、『労使コミュニケーションの経営資源性と課題　JILPT資料シリーズ No.124』（独）労働政策研究・研修機構

（独）労働政策研究・研修機構編（2017）、『中小企業における採用と定着　労働政策研究報告書 No.195』（独）労働政策研究・研修機構

注

1）また最近では「人財」という表現をあえて用いる場合もある。「人財」を意識的に用いる場合、「人財→人を財産、宝とみる」「人材→人を材料とみる」なので、前者を強調するため、とされることが多い。しかし、もともと日本語として「人材」の「材」は「才」の意味であり、材料といった意味で使われてはいないこと、などには注意する必要がある。

2）大久保尚孝中同協社員教育委員長（当時）が1984年に「同友会における社員教育」で述べた「私たちが考える望ましい人間像の5つの条件」（「周囲から信頼され、他人に思いやりがありリーダーシップがとれる人」「仕事と人生とのかかわりをしっかりと自覚し仕事の中によろこびや生きがいを見いだすことができる人」「物事を大局的な立場で本質的に判断でき、自主的･創造的に対応できる人」「心身ともに健康で、私生活を自ら律していける人」「人との触れあいを大切にし、積極的な謙虚さをもって絶えず成長を遂げていく人」）は、今日においても人材育成・社員教育の目的としては有効であり、継承し、発展させていくべきものであろう（中小企業家同友会全国協議会、2017、9頁）。

3）なお、㈶中小企業総合研究機構編（2013）で中小企業の人材育成、社員教育に関する研究に言及しているのは、「8　中小企業と雇用･労働･労務」（高田亮爾執筆）の労務管理に関する文献の整理、「10　中小企業と経営管理」（林伸彦執筆）の人材管理に関する文献の整理、の個所である。

4）（独）労働政策研究・研修機構（2012）の執筆メンバーである佐藤厚は、中小企業について「大企業に比べて労働力の確保と定着性に劣る労働力を抱えており、Off-JT等の教育訓練機会にも制約が多い」「能力開発の基本はOJTプラス長期のキャリアであり、‥中小企業には、OJTプラス長期のキャリアをベースとした能力開発を行うための条件にも制約がある」としている（佐藤厚、2016、119～120頁）。能力開発制約の理由として、中小企業では長期キャリアを用意できないこと、事業主や従業員が長期勤続を人材育成に効果的だと考えていないこと、会社がどんな仕事能力を必要とするか明確でないこと、などをあげている（120頁）。

5）（独）労働政策研究・研修機構（2017）では、中小企業における中核人材の採用・定着の一端を明

らかにしようとしているが、その対象を「主として中途採用による従業員」としている。その理由として「これまでも中小企業においては、人材確保のもっとも大きな柱の一つが中途採用であったことや、政府方針にも見られるように、今後、より労働移動が活発となる雇用社会を想定すれば、中途採用に関わるヒトの移動状況を、採用・定着という側面を中心に検討することは、将来の雇用のあり方を考える上で極めて重要なデータとなると考えたからである」としている（5頁）。

6）なお、前掲図表1で示した厚生労働省「能力開発基本調査」の数値とは質問内容などが異なるため、明確に比較することができない。

7）OJT の円滑な機能のためには、ライン管理職の役割が重要になる。下記を参照。

「OJT が円滑に機能するためには、ライン管理職の部下に対する人事管理の在り方、具体的には部下の人材育成を考慮した仕事の配分やアドバイスが鍵となる。つまり、経営者は人事管理セクションのみでは、OJT を円滑に機能させることができないのである。OJT が円滑に機能するためには、ライン管理職が、部下である従業員一人一人の育成目標を設定し、それに応じた仕事の配分を行い、必要なアドバイスを与え、さらに能力伸長を評価し次の育成段階へとつなげていくことが必要となる。このように OJT の担い手は部下を持ったライン管理職であり、管理職には、担当するセクションの仕事をこなすだけではなく、同時にそれを通じて部下の育成に貢献できる人事管理能力が問われることになる」（佐藤・松浦、2008、63頁）。

8）香川県中小企業家同友会が2017年8月に行った「景気状況動向調査」では、「経営指針（理念）」を作成した45.9％、「作成途中」14.8％、「なし」39.2％である。特別調査の「経営指針ある」の比率は、会員全体の状況より高いと考えられる。