

中小企業におけるジョブ型雇用と人的投資

—従業員からみた中小企業の人材育成—

日本政策金融公庫総合研究所特任研究員

竹内 英二

要 旨

大企業でジョブ型雇用への関心が高まっている。一般社団法人日本経済団体連合会は、新卒一括採用や年功序列型賃金に代表される日本的雇用慣行は弊害が目立つとしてジョブ型雇用の導入を提案しており、すでにジョブ型雇用を導入している大企業もある。職務が限定された働き方を望む若者は多く、こうした動きが本格化すれば、中小企業は今以上に若い人材の確保に苦勞するおそれがある。

中小企業は、特定の事業に特化し、また規模が小さいことから、仕事内容が限定されたジョブ型雇用になることが多い。中小企業は、ジョブ型雇用を望む若者にとって望ましい職場であるはずなのに若い人材の確保に苦勞するのは、賃金水準や知名度の低さだけではなく、従業員の技術やスキルを向上させるための人的投資を行っていないことが大きな要因だと考えられる。

日本政策金融公庫総合研究所が、中小企業で正社員として働く39歳以下の技術職・技能職を対象に行ったアンケートによると、勤務先の人材育成を肯定的に評価する人は職務満足度が高く、現在の職種でキャリアを積んでいこうと考える人の割合が多い。逆に、勤務先の人材育成を否定的に評価する人は職務満足度が低く、転職の意向をもつ人の割合が多い。ただし、OJTやOff-JTを実施するだけでは従業員から評価されない。企業が長期的なビジョンや経営計画を策定し、従業員と共有すること、経営者や管理職が目標を実現する姿勢を従業員に示すことが必要である。

企業の競争力は、従業員の技術やスキルに負うところが大きく、人的投資は企業の成長に欠かせない。人的投資は、資金と時間、指導する人材の確保など、企業の負担が大きいが、公的な支援制度もある。中小企業は、ジョブ型雇用であることを生かした人材育成を行うことが望まれる。

1 問題意識

(1) 大企業の関心を集めるジョブ型雇用

大企業で「ジョブ型」雇用への関心が高まっている。経団連(一般社団法人日本経済団体連合会)は新卒一括採用や年功序列型賃金に代表される日本型雇用慣行は弊害が目立つようになっており、各企業が自社に最適な雇用システムを確立すべきだとし、その一つとしてジョブ型雇用を提案している(日本経済団体連合会、2022)。(株)日立製作所や(株)資生堂、富士通(株)など、すでにジョブ型雇用を取り入れている企業もある。

ジョブ型雇用は、もともとは独立行政法人労働政策研究・研修機構の濱口桂一郎氏がメンバーシップ型雇用と合わせて提唱した用語である。濱口氏によれば、ジョブ型雇用は、企業が募集するジョブ(職務や職種、ポストなど)を明らかにしたうえで、ジョブを遂行する能力をもつと期待される人を雇用するもので、多くの国に共通する雇用のあり方である。企業が労働者の同意なしに職種や勤務地を変えることはできず、賃金は仕事の成果ではなく、ジョブの難易度や労働市場の需給関係などによってあらかじめ決まっている。

一方、メンバーシップ型雇用は日本の大企業に特有の雇用のあり方で、企業は自社の社員としてふさわしいと思われる人を採用し、労働者は企業のメンバーとしてふるまうことが求められる。労働者のジョブは限定されておらず、企業の都合によって変わる。賃金は労働者がもっていると推測される職務達成能力(職能)で決まる。ただし、大企業であってもパートや派遣社員など非正規社員についてはジョブ型雇用である。正社員でも中途採用の場合は、ジョブ型雇用であることが多いようである。メンバーシップ型雇用は、新卒一括採用の正社員に限られる。

しかし、ジョブ型雇用は、濱口氏とは異なる意味で使われることも少なくない。例えば、経団連の先の報告書ではジョブ型雇用を「特定の仕事・職務、役割・ポストに対して人材を割り当てて処遇する制度」(日本経済団体連合会、2022: p.33)であり、「職能やスキルを自ら磨き、主体的なキャリア形成と専門性の高い働き方を望む働き手にとって、自身の能力を発揮できる職務に従事し、成果に応じた処遇が得られる点で魅力的」(日本経済団体連合会、2022: p.35)だとしている。

また、政府の「経済財政運営と改革の基本方針2021」は、ジョブ型雇用を「職務や勤務場所、勤務時間が限定された働き方を選択できる雇用形態」(内閣府、2021: p.23)とし、メンバーシップ型からジョブ型に転換することで、より効率的で成果が的確に評価される働き方改革が実現できるとする。

経団連、政府ともに、人事評価を行う点が濱口氏の定義と大きく異なる。これはジョブ型雇用を雇用のあり方ではなく、人材マネジメントの手法としてとらえているためだと思われる。

つまり、メンバーシップ型雇用では、働き手の意に沿わない配属や異動が生じ、労働意欲の低下や離職を引き起こすことがあるが、ジョブや勤務地を限定すれば、こうした事態は避けられる。また、職能給では仕事の難易度や成果と賃金が見合わず、企業にとっては払いすぎ、働き手にとっては安すぎといったことが起こるが、こうしたミスマッチもジョブに見合った賃金を支払う職務給にすれば減る。勤務年数が関係ない職務給は高賃金での中途採用を可能にし、高度なスペシャリストやデジタル人材など、簡単には育成できない人材の確保を容易にする。

このようにジョブ型雇用は必ずしも同じ意味で使われてはいないが、働き手のジョブを限定する点は共通している。そこで、本稿ではジョブを限定して働き手を雇用することをジョブ型雇用と呼ぶことにする。

(2) 若い人材の確保に苦戦する中小企業

人口の少子高齢化が進み、多くの企業で若い人材の確保が課題になっているが、ジョブ型雇用は若者の就労ニーズにもかなう。

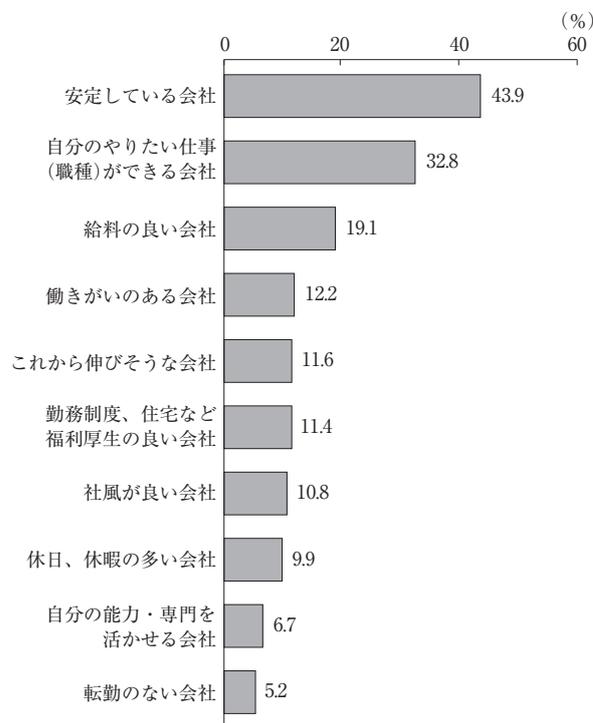
図-1は、マイナビの「2023年卒大学生就職意識調査」(2021年)により、大学生・大学院生が就職活動で企業を選択する際のポイントを示したものである(二つ選択する複数回答)。最も回答割合が多かったのは、「安定している会社」の43.9%であるが、「自分のやりたい仕事(職種)ができる会社」も32.8%と多い。安定志向の若者が少なくないが、同調査によれば、大企業でなければ就職しないという人の割合は8.0%にすぎない。

中小企業は、多くの場合、規模が小さく、事業も専門化しているため、ジョブの種類が少ない。また、求人は職種や仕事内容を示したうえで行うのが一般的である。その意味で、中小企業の多くはジョブ型雇用であり、若者が好きな仕事や職種を入社時から担当できる可能性が大きい。

ところが、中小企業は大企業に比べて若者の確保に苦戦している。2024年卒を対象とした、リクルートの「第40回ワークス大卒求人倍率調査(2024年卒)」(2023年)によると、大卒・大学院卒の求人倍率は、従業員1,000人以上の企業が0.78であるのに対し、同300人未満では6.19となっている。そのため、人材の確保を中途採用に頼る中小企業も少なくない。

大企業がジョブ型雇用を取り入れ、若者が望む仕事に就きやすくなれば、新卒市場において中小企業はますます不利になると思われる。ジョブ型雇用に移行した大企業では、中途採用も活発になるから、中小企業は転職市場でも大企業と競争することになる。特に、即戦力となる技術職や技能職、デジタル人材を中小企業が獲得することは難しくなっていくと考えられる。

図-1 新卒者による企業選択のポイント
(二つ選択する複数回答)



資料：マイナビ「2023年卒大学生就職意識調査」(2021年)
(注) 1 調査対象は2023年3月卒業見込みの大学3年生および大学院1年生3万5,543人。
2 回答割合が多い順に10項目を示した。

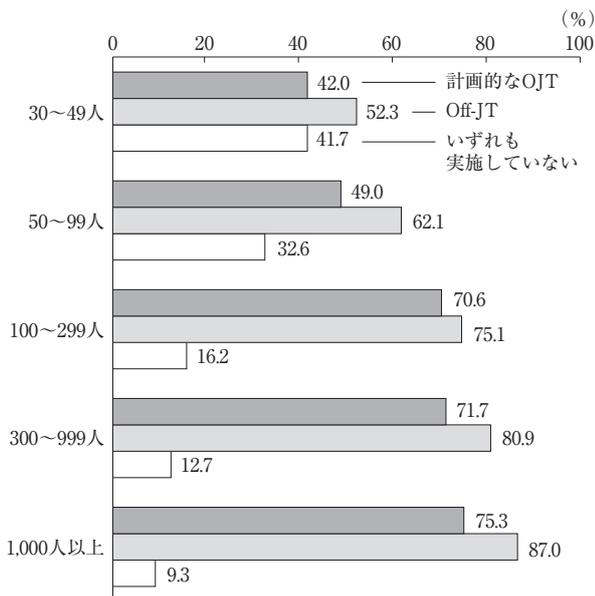
2 調査仮説

(1) 仮説①：人的投資は従業員の満足度を上げる

中小企業が若い人材の確保に苦戦している理由としては、大企業に比べて賃金水準や知名度が低いことや、採用のノウハウやリソースが乏しいことが挙げられる。ただし、従業員の高齢化が進む製造業や建設業にあっても、若い人材の確保に成功している中小企業は少なくない。

そうした企業の共通点として従業員の技術力やスキルの向上に熱心なことが指摘できる。企業は必要だから従業員に投資するのであるが、従業員にとってもより多くの技術や高度な技能を身につけることができれば、企業内での地位が向上し、

図-2 計画的なOJT、Off-JTを実施した事業所の割合 (企業規模別)



資料：厚生労働省「能力開発基本調査 (2022年度)」

(注) 1 正社員についての集計。

2 「計画的なOJT」とは、計画書を作成するなどして教育担当者、対象者、期間、内容などを具体的に定めて段階的、継続的に実施するOJTのこと。

賃金も上がる。何より自身の成長を実感できる。自分を成長させてくれる企業に若者が集まるのは当然のことだろう。

だが、実際には規模の小さな企業ほど従業員の教育訓練に投資していない。図-2は、厚生労働省の「能力開発基本調査 (2022年度)」で企業によるジョブトレーニング (JT) の実施状況をみたものである。日常業務を通して行う「計画的なOJT」、日常の業務から離れて行う「Off-JT」ともに、企業規模が小さいほど実施した事業所の割合が少なくなっている。

Off-JTを実施した企業について、ジョブトレーニングの内容をみると、新人研修や管理職研修など階層別研修やビジネスマナー研修、キャリア形成に関する研修が多く、技能の習得に関するOff-JTを実施した事業所の割合は、従業員数が「1,000人以上」の企業では23.9%、最も多い「30~49人」の企業でも37.2%にすぎない。従業員の技術力や技能の向上に投資しないのは日本企業全体の傾向と

いえるかもしれない。そうであるからこそ、中小企業であっても従業員の育成に積極的な企業に若者は集まるのだろう。

また、同調査で従業員の自己啓発を支援するために何らかの支出をした企業の割合をみても、規模の小さな企業ほど少なく、従業員数が「1,000人以上」の企業では61.0%であるのに対し、「100~299人」の企業では30.3%、「30~49人」の企業では16.3%となっている。自己啓発に取り組んだ人 (非正規社員を含む) の割合も、規模が小さい企業ほど少なく、従業員数が「1,000人以上」の企業では42.3%であるのに対し、「30~49人」の企業では20.0%となっている。

人的投資が若い人材の確保に有効だとする先行研究はないが、Higuchi (1994) は、入社後の知識を身につけさせるための教育訓練は有意に離職を抑える効果があるとしている。また、玄田・神林・篠崎 (2001) は、非管理職のホワイトカラーで成果主義的賃金制度を導入された人を対象に、仕事に関する能力開発の機会が増加すると労働意欲が向上することを示している。人的投資は従業員の職務満足度を上げ、結果として離職を抑える効果があると予想される。

(2) 仮説②：ビジョンのある企業が人に

投資する

従業員の技術や技能の向上に積極的な企業と消極的な企業との違いは何だろうか。資金や指導する人材の問題もあるが、おそらく最も大きな要因は、長期的なビジョンや経営計画の有無だと思う。将来あるべき企業の姿が経営陣にあれば、どのような人材が必要なのかわかる。必要な人材像と現在とのギャップを埋めることが従業員の教育訓練を行う動機になる。

逆に、企業の将来像が明確でなければ、従業員をどう育てるべきかわからないから、人的投資もできない。経済産業省が2020年に発表した「人材

版伊藤レポート」は、企業価値を高めるには経営戦略と人材戦略を連動させることが必要だとするが、人的投資に積極的な中小企業では、これが実現されているのだと思われる。

長期的なビジョンや経営計画が経営陣だけでなく従業員にも共有されていれば、従業員は自己啓発にも取り組むだろう。企業の将来像や企業から求められている人物像がわかれば、自分が何を学習すべきかがわかりやすいからである。逆に、企業の考えがわからなければ、従業員として何を学ぶべきかわからず、自己啓発に取り組もうとは思わない。

3 調査の概要

主に二つの仮説を検証するため、日本政策金融公庫総合研究所ではインターネット調査会社に委託して、「職場における研修、自己啓発支援に関するアンケート」を実施した。調査対象は、中小企業で正社員として働く18歳から39歳までの男女で、次の条件をすべて満たす人である。

- ① 勤務先の従業者数が20人以上300人未満である。
- ② 現在の勤務先に1年以上勤務している。
- ③ 職種が技術職または技能職である。具体的には、厚生労働省の「職業分類表」における開発技術者、製造技術者、電気工事技術者、建築・土木・測量技術者、ソフトウェア開発技術者、プログラマー、情報処理・通信技術者、デザイナー、製造の仕事、建設機械の運転、建設の仕事のいずれかである。
- ④ 勤務先の業種が、建設業、製造業、ソフトウェア業、デザイン業、土木建築サービス業、機械設計業のいずれかである。

調査対象を正社員に限ったのは、大企業も含めて多くの企業が非正規社員にはジョブトレーニング

を行っているからである。厚生労働省の「能力開発基本調査（2022年度）」によると、非正規社員に計画的なOJTを実施した事業所の割合は23.9%、Off-JTを実施した事業所の割合は29.6%にとどまっている。正社員と非正規社員との間にみられる教育訓練機会の格差は重要な問題ではあるが、本稿では指摘するにとどめる。

中小企業の定義を中小企業基本法に従うと煩雑になるため、本調査では従業者数300人未満の企業を中小企業とした。ただし、小規模な企業には定期的に従業員を採用する企業が少なく、教育訓練体制を整備することが難しいだろうから、従業者数20人以上の企業に勤める人を対象とした。職種を技術職と技能職に限ったのは、彼らの技術力やスキルの水準が企業の競争力に直結すること、大企業がジョブ型雇用を取り入れた場合に人手不足がより深刻になると考えられる職種であること、公共職業訓練や専門書、技能検定などOff-JTや自己啓発の機会や手段がほかの職種に比べて多いことが理由である。勤務先の業種も、これらの職種を多く雇用するものとした。

調査方法はインターネット調査で、2023年7月14日から同21日にかけて行った。回収数は1,000件である。なお、勤務先の規模が偏ることを避けるために回収数を勤務先の規模によって割り付けた。すなわち、勤務先の従業者規模を「20人以上30人未満」「30人以上50人未満」「50人以上100人未満」「100人以上300人未満」に分け、それぞれの回収数が250件となるようにした。

4 調査結果

(1) 回答者の属性

回答者の年齢構成比をみると、「18～19歳」が0.4%、「20～29歳」が26.6%、「30～39歳」が73.0%となっており、平均年齢は32.6歳である。

図-3 初職者と転職者の割合
(勤務先の従業者規模別)

	(単位：%)	
	初職者	転職者
20人以上30人未満 (n=250)	35.6	64.4
30人以上50人未満 (n=250)	33.6	66.4
50人以上100人未満 (n=250)	42.8	57.2
100人以上300人未満 (n=250)	54.8	45.2
規模計 (n=1,000)	41.7	58.3

資料：日本政策金融公庫総合研究所「職場における研修、自己啓発支援に関するアンケート」(2023年) (以下同じ)

(注) 1 構成比は小数第2位を四捨五入して表示しているため、合計は100%にならない場合がある (以下同じ)。

2 nは回答数 (以下同じ)。

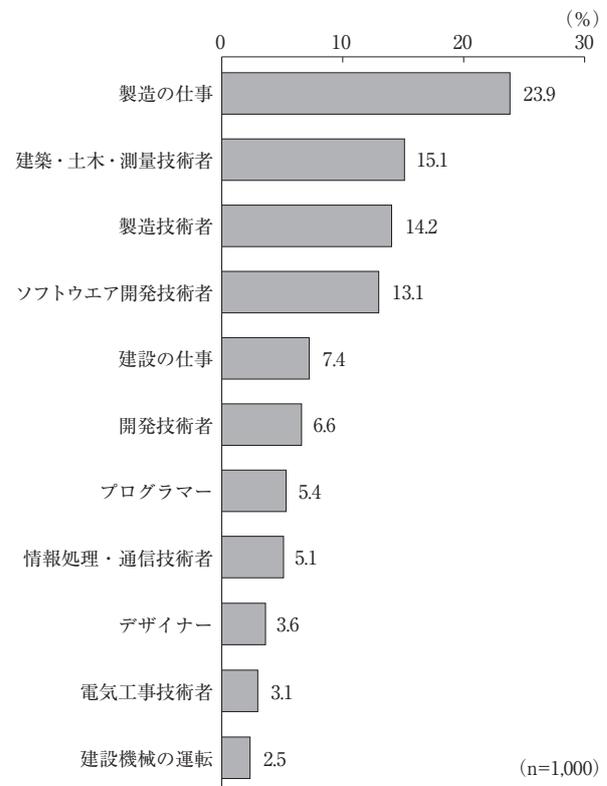
3 「初職者」は、学校卒業後初めての就職先である人。

性別の構成比は男性が70.0%、女性が30.0%となっている。

現在の勤務先が初職 (学校卒業後初めての就職先) である人の割合は41.7%で、回答者の58.3%は「転職者」である (図-3)。「転職者」の割合は小規模な企業に勤務している人に多く、「100人以上300人未満」の企業に勤務している人では45.2%であるのに対し、「50人以上100人未満」の企業に勤務している人では57.2%、「30人以上50人未満」の企業に勤務している人では66.4%、「20人以上30人未満」の企業に勤務している人では64.4%となっている。規模の小さな企業ほど、人材を中途採用市場に依存している。また、転職者について前の勤務先での職種が現在の職種と同じであった人の割合は38.3%であり、転職すると同時に職種を変更した人が61.7%を占めている。

回答者の現在の勤務先での職種をみると、「製造の仕事」が23.9%で最も多く、以下「建築・土木・測量技術者」の15.1%、「製造技術者」の14.2%、「ソフトウェア開発技術者」の13.1%と続いている (図-4)。勤務先の業種構成は「建設業」が29.0%、「製造業」が40.0%、「ソフトウェア業」が

図-4 現在の勤務先での職種



25.6%、「デザイン業」が3.4%、「土木建築サービス業」が1.3%、「機械設計業」が0.7%となっている。

最後に、現在の勤務先での勤務年数をみると、「1年以上3年未満」が17.7%、「3年以上5年未満」が20.0%、「5年以上10年未満」が32.0%、「10年以上」が30.3%となっている。

(2) 採用と異動の可能性

中小企業における人的投資の実態をみる前に、中小企業がジョブ型雇用といえるかどうかをみておこう。まず、採用時の職種をみると、「今の職種で採用された」と回答した人の割合が78.0%と大半を占め、「採用時に職種は決まっていなかった」と回答した人の割合は6.3%にとどまる (表-1)。これらの割合は、企業規模による差がなく、中小企業の多くはジョブを限定して採用している。

一方、異動の可能性についてみると、「配置転換や転勤の可能性はない」という人の割合は

表－1 採用時の職種と異動の可能性

(単位:%)
(n=1,000)

	配置転換や転勤の可能性はない	管理職・専門職になる可能性や勤務地が変わる可能性はある	職種が変わる可能性はある	わからない	横 計
今の職種で採用された	25.0	22.7	11.8	18.5	78.0
採用時は異なる職種だった	3.8	4.9	4.0	3.0	15.7
採用時に職種は決まっていなかった	1.0	1.4	1.7	2.2	6.3
縦 計	29.8	29.0	17.5	23.7	100.0

(注) 1 「管理職・専門職になる可能性や勤務地が変わる可能性はある」は、「現在の職種に関連した管理職になる可能性はある」「現在の職種で専門職になる可能性はある」「勤務地が変わる可能性はある」のいずれか一つでも回答した人のうち、「職種が変わる可能性はある」を回答していない人の割合。

2 「職種が変わる可能性はある」は、「営業や総務など異なる職種になる可能性はある」または「現在の職種とは関連しない管理職になる可能性はある」を回答した人の割合。

29.8%にとどまる。また、採用後もジョブが限定されたままである人、すなわち「今の職種で採用された」人のうち、「配置転換や転勤の可能性はない」と回答した人の割合は25.0%にすぎない。

ただし、「今の職種で採用された」人のうち、「(現在の職種に関連した)管理職・専門職になる可能性や(職種は同じで)勤務地が変わる可能性はある」と回答した人の割合が22.7%ある。こうしたジョブが一定の範囲に限定されるという人を含めれば、中小企業で働く人のうち、およそ半数はジョブ型雇用といえる。

なお、「配置転換や転勤の可能性はない」と回答した人の割合は、勤務先の規模が小さいほど多く、「100人以上300人未満」の企業に勤務する人では16.4%であるが、「50人以上100人未満」の企業に勤務する人では30.0%、「30人以上50人未満」の企業に勤務する人では32.0%、「20人以上30人未満」の企業に勤務する人では40.8%となっている。小規模な企業ほど、事業所も企業内の職種やポストも少ないので、結果として働き手のジョブは限定されることになるからだ。

逆に、中小企業でも組織が大きくなれば、人事異動の必要が生じる。ただし、「100人以上300人未満」の企業に勤める人でも、「職種が変わる可

能性はある」と回答した人の割合は22.8%であり、無限定にジョブを命じられる人は、中小企業では一部にとどまる。

(3) 人的投資①—OJT

現在の職務に就いたときにOJTがあったかどうかをみると、回答者全体では49.7%となっている(図－5)。先輩社員や上司に教えてもらうことがまったくなかったということは考えにくい。回答者の半数はOJTだと実感できるような教育や訓練を受けなかったということなのだろう。

OJTが「あった」人の割合は初職者が64.7%であるのに対し、転職者では38.9%にとどまる。これは転職者が前の勤務先でも同じ職種だったからというわけではない。OJTが「あった」と回答した転職者の割合は、前の勤務先と同じ職種の人で40.8%、前の勤務先とは異なる職種の人でも37.8%となっている。転職者を即戦力として扱う中小企業が多いのだろうか。

なお、OJTが「あった」と回答した人の割合は、「20人以上30人未満」の企業に勤務する人で33.2%と特に少ない。

OJTが「あった」と回答した人に、何をいつまでに覚えるか、どのような順番で覚えるかといっ

図-5 現在の職務に就いたときにOJTがあった人の割合 (勤務先の従業者規模別)

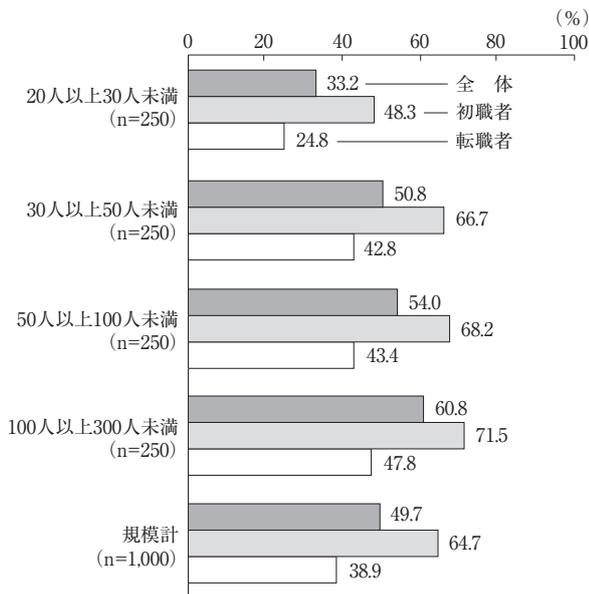
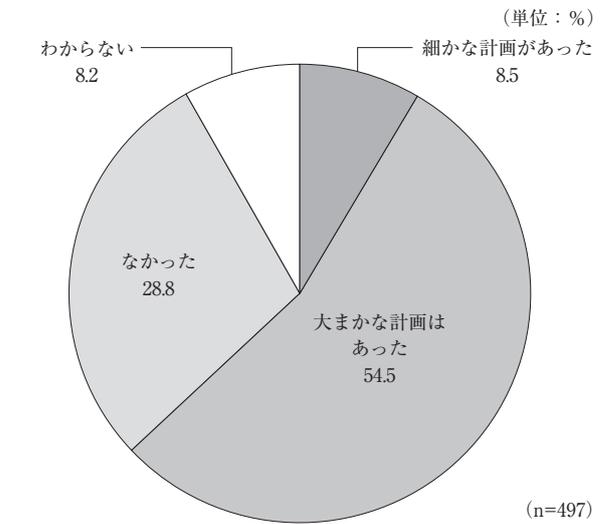


図-6 OJTにおける計画の有無



(注) 現在の職務に就いたときにOJTが「あった」人に尋ねた結果 (図-7~8も同じ)。

た計画がOJTにあったかどうかを尋ねたところ、「細かな計画があった」と回答した人の割合は8.5%、「大まかな計画はあった」と回答した人の割合が54.5%と、計画があったとする人の割合が過半を占めるが、「なかった」と回答した人の割合も28.8%と少なくない (図-6)。なお、OJTに計画があったかどうかは、勤務先の規模や業種、回答者が初職者か転職者かとは関係がない。

OJTの指導役は、回答割合が多い順に「先輩社員」(55.1%)、「上司」(29.0%)、「経営者・役員」(4.8%)となっているが、「決まった指導役はいなかった」と回答した人の割合も11.1%ある。「決まった指導役はいなかった」と回答した人の割合は、OJTに計画が「なかった」または「わからない」と回答した人に多く、それぞれ16.8%、29.3%を占めている。

OJTの期間は「1カ月未満」が17.3%、「1カ月以上3カ月未満」が30.8%、「3カ月以上6カ月未満」が18.7%で、6カ月未満と回答した人の割合が66.8%を占めている。「決まった期間はなかった」と回答した人の割合も14.9%あるが、これもOJTに計画が「なかった」または「わからない」と回答した

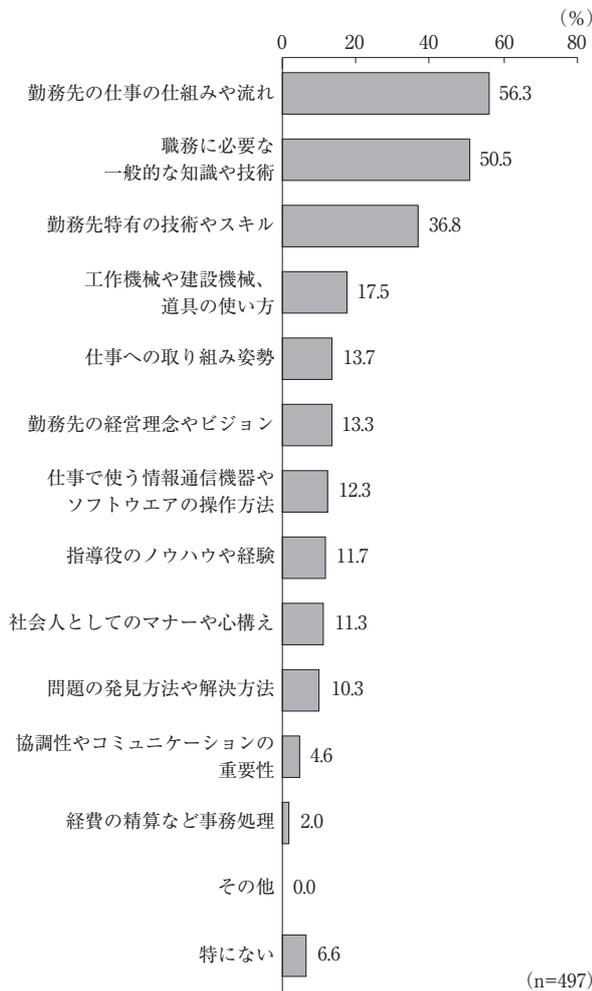
人で多く、それぞれ25.9%、22.0%を占めている。

OJTに計画があったかどうかで特に差がみられるのは、テキストや動画といったツールの利用である。OJTで何らかのツールを「使った」と回答した人の割合は、「細かな計画があった」とする人では100.0%、「大まかな計画はあった」とする人では78.2%であるが、「なかった」とする人では33.6%、「わからない」とする人では31.7%となっている。

回答割合が最も多かったOJTのツール (複数回答)は、「勤務先が作成したマニュアルやテキスト」で、OJTに「細かな計画があった」とする人では69.0%、「大まかな計画はあった」とする人では56.8%と半数を超える。この割合はOJTに計画が「なかった」とする人でも26.6%、「わからない」とする人でも29.3%であり、OJTが「あった」とする人全体では46.9%となっている。ほかのツールの回答割合はこれよりも少なく、「既製のテキストや専門書」が19.3%、「勤務先が作成した動画」が10.7%などとなっている。

OJTで主に教わったこと (三つまでの複数回答)をみると、「勤務先の仕事の仕組みや流れ」が56.3%で最も回答割合が多く、以下「職務に必要な

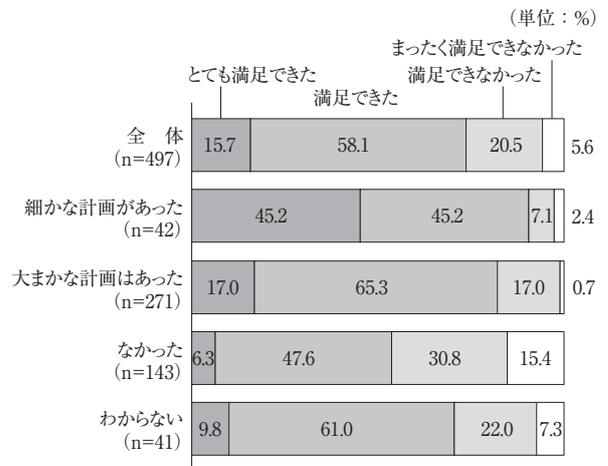
図-7 OJTで主に教わったこと
(三つまでの複数回答)



一般的な知識や技術」の50.5%、「勤務先特有の技術やスキル」の36.8%、「工作機械や建設機械、道具の使い方」の17.5%が続く(図-7)。仕事の仕組みや職務に必要な知識や技術の回答割合が6割に満たないのは不思議であるが、これらは回答者の記憶や印象によるものなので、必ずしも実際に企業が教えたことの割合と同じではないと思われる。

OJTに計画があったかどうかと、OJTで主に教わったこととの関係をもても大きな差はないが、「勤務先の経営理念やビジョン」の回答割合は「細かな計画があった」とする人では38.1%であるのに対し、「大まかな計画はあった」とする人では14.8%、「なかった」とする人では4.9%、「わから

図-8 OJTによる技術・ノウハウの習得についての満足度 (OJTにおける計画の有無別)



ない」とする人では7.3%と少ない。逆に、「工作機械や建設機械、道具の使い方」は「細かな計画があった」とする人では7.1%であるが、「大まかな計画はあった」とする人では13.3%、「なかった」とする人では23.1%、「わからない」とする人では36.3%と多くなっている。

計画的なOJTを行わない企業には、若い社員が目の前の仕事を遂行できることを重視する企業が多いのに対し、計画的なOJTを行う企業には、知識や技術だけではなく、どのような企業なのか、どのような企業になりたいのかを新入社員に教えることを重視している企業が少なくないようである。

最後に、OJTによる技術やノウハウの習得について回答者がどう思ったのかをみておく。OJTが「あった」と回答した人全体では「とても満足できた」とする人の割合が15.7%、「満足できた」とする人の割合が58.1%となっており、技術やノウハウの習得についてOJTへの満足度は高い(図-8)。特にOJTに「細かな計画があった」とする人では「とても満足できた」または「満足できた」とする人の割合が90.4%を占めている。

ただし、OJTに計画が「なかった」とする人では「満足できなかった」を回答した人の割合が30.8%、「まったく満足できなかった」を回答し

図-9 勤務先は技術力やスキルを向上させるためのOff-JTを行っているか
(勤務先の従業者規模別)

(単位：%)

	行っている	行っていない
20人以上30人未満 (n=250)	22.8	77.2
30人以上50人未満 (n=250)	29.2	70.8
50人以上100人未満 (n=250)	29.6	70.4
100人以上300人未満 (n=250)	41.2	58.8
規模計 (n=1,000)	30.7	69.3

た人の割合が15.4%と、合わせて46.2%を占めている。「満足できなかった」「まったく満足できなかった」とする人の割合はOJTに計画があったか「わからない」と回答した人でも多い。計画性のないOJTは、技術やスキルの習得に関して効果乏しいおそれがある。

(4) 人的投資②—Off-JT

OJTは、日常業務でよく使う技術やスキルを教えるには有効だが、体系的に教えたり、新しい技術やスキルを習得させたりすることには向いていない。業務を離れて行うOff-JTが必要である。

勤務先が従業員の技術力やスキルを向上させるためのOff-JTを実施しているかをみると、全体では30.7%の人が「行っている」と回答するにとどまった(図-9)。勤務先の従業者規模別にみると、「100人以上300人未満」の企業に勤める人では4割を超えるが、その他の規模に勤める人では2割台である。Off-JTの間、従業員は業務を行えないので、人員に余裕がない中小企業ではOff-JTを行うことが難しいのだと思われる。

ただし、Off-JTを「行っている」と回答した人の割合は、OJTに「細かな計画があった」とする人では64.3%、「大まかな計画はあった」とする人では52.0%となっているのに対し、OJTに計画

が「なかった」とする人では30.8%、「わからない」とする人では19.5%となっている。OJTに熱心な企業は、Off-JTにも積極的な企業が多い。

Off-JTの種類(複数回答)を主催者・講師別にみると、「勤務先の役員・従業員による講義や実技指導」が40.4%で最も多く、以下「勤務先の親会社やグループ会社による講義や実技指導」の28.0%、「社内の勉強会や研究会」の18.6%、「勤務先で使用しているソフトウェアや機械についてのセミナーや講習会」の16.0%、インターネットを使った通信教育の一種である「eラーニング」の15.3%が続く。

勤務先がOff-JTを「行っている」と回答した人のなかには、Off-JTを受けたことがない人もおり、実際に現在の勤務先でOff-JTを受講したことがある人の割合は、回答者全体の24.7%となっている。

今の勤務先でOff-JTを受講したことがある人に、技術やスキルの向上に役立ったものはどれかを質問したところ、「勤務先の役員・従業員による講義や実技指導」の89.0%や「同業他社によるセミナーや講習会」の83.9%など、どのOff-JTも受講した人の7割以上が役に立ったと回答している。ただし、「eラーニング」は役に立ったと回答した人の割合が61.9%とやや少ない。

技術力やスキルの向上にOff-JTが有効であることは、多くの回答者が認識していることである。技術力やスキルの向上にOff-JTが必要かどうかを質問したところ、「欠かせないと思う」または「あった方がよいと思う」を回答した人の割合は、回答者全体では77.9%を占めている。この割合は勤務先がOff-JTを「行っていない」と回答した人でも72.4%を占めている。技術職や技能職として働く若者の多くは、自身の技術力やスキルの向上に役立つOff-JTの実施を望んでいる。

(5) 従業員自身による投資—自己啓発

現在の勤務先で働くようになってから自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合は回答者全

図-10 現在の勤務先で自己啓発に取り組んだことがあるか（勤務先の従業員規模別）

(単位：%)

	ある	ない
20人以上30人未満 (n=250)	48.8	51.2
30人以上50人未満 (n=250)	55.6	44.4
50人以上100人未満 (n=250)	58.8	41.2
100人以上300人未満 (n=250)	64.0	36.0
規模計 (n=1,000)	56.8	43.2

体では56.8%となっているが、勤務先の規模が小さいほど少なく、「100人以上300人未満」の企業に勤める人では64.0%であるのに対し、「20人以上30人未満」の企業に勤める人では48.8%となっている（図-10）。

自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合は、現在の職務に就いたときにOJTが「なかった」と回答した人では44.5%であるのに対し、OJTが「あった」と回答した人では69.2%、さらにOJTに「細かな計画があった」と回答した人では88.1%、「大まかな計画はあった」と回答した人では76.0%となっている（図-11）。Off-JTについても同様の傾向があり、自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合は、勤務先がOff-JTを「行っていない」と回答した人では46.0%であるのに対し、Off-JTを「行っている」と回答した人では81.1%となっている。人的投資に積極的な企業では、従業員も自分に投資するようである。

また、自己啓発に取り組んだことが「ある」と回答した人に、勤務先に自己啓発の費用を補助する制度があるかどうかを尋ねたところ、「ない」と回答した人の割合が37.5%あった。「ある」と回答した人の方が多くとはいえ、若い技術職や技能職は必ずしも補助制度があるから自己啓発に取り組むわけではない。

図-11 現在の勤務先で自己啓発に取り組んだことがあるか（OJT、Off-JTの有無別）

(単位：%)

	ある	ない
OJTがあった (n=497)	69.2	30.8
OJTに細かな計画があった (n=42)	88.1	11.9
OJTに大まかな計画はあった (n=271)	76.0	24.0
OJTはなかった (n=503)	44.5	55.5
勤務先はOff-JTを行っている (n=307)	81.1	18.9
勤務先はOff-JTを行っていない (n=693)	46.0	54.0

なお、自己啓発の方法（複数回答）は、「専門書や検定試験問題集など書籍による自習」が54.2%で最も多く、以下「インターネット上の技術解説サイトの閲覧や動画の視聴」の36.4%、「eラーニングの受講」の20.2%、「社内の自主的な勉強会や研究会への参加」の16.5%、「社外の勉強会や研究会への参加」の15.7%と続いている。

(6) 資格の取得、技能・技術検定の受検

今回の調査で対象とした技術職や技能職には資格や技能・技術検定の制度があるものが多い。そこで、企業による人的投資や従業員による自己啓発の成果を測る手段として、資格の取得や検定の合格状況についてみてみよう。

まず、現在の勤務先で働くようになってから資格を取得したり、技能・技術検定に合格したりした人の割合をみると、回答者全体では54.9%となっている。この割合は、今の職務に就いたときにOJTが「なかった」と回答した人では47.5%であるが、OJTが「あった」と回答した人では62.4%となっている。

ただし、この割合はOJTに「細かな計画があった」と回答した人に限れば71.4%であるのに対し、

表-2 勤務先の長期的なビジョンや経営計画と人的投資、自己啓発

(単位:%)

勤務先の長期的なビジョンや経営計画を知っているか	OJTがあったと回答した人の割合	Off-JTを行っている と回答した人の割合	自己啓発に取り組んだことが あると回答した人の割合
詳しく知っている (n=52)	78.8	75.0	96.2
ある程度は知っている (n=362)	66.0	45.3	78.5
よくは知らない (n=340)	42.1	23.8	52.1
まったく知らない (n=246)	30.1	9.3	23.2

計画が「なかった」と回答した人では51.7%、「わからない」と回答した人では46.3%となっている。従業員による資格取得や検定合格との関係において、計画性のないOJTはOJTがないことと大差がない。

Off-JTについても、資格を取得したり、技能・技術検定に合格したりした人の割合は、勤務先がOff-JTを「行っていない」と回答した人では45.5%であるのに対し、「行っている」と回答した人では76.2%となっている。

人的投資に力を入れている企業で働く人には自己啓発に取り組む人の割合も多いので、資格の取得や検定の合格は、必ずしも企業の人的投資が要因というわけではない。むしろ、自己啓発による部分が大きいだろう。だが、自己啓発に取り組んだことが「ある」人のうち資格を取得したり、技能・技術検定に合格したりしたと回答した人の割合は勤務先がOff-JTを「行っていない」と回答した人では60.2%であるのに対し、「行っている」と回答した人では80.7%となっている。OJTも同様であり、企業が人的投資に熱心であることは、資格の取得や技能・技術検定の合格にプラスに働いていると考えられる。

(7) 人的投資に積極的な企業の特徴

① 長期的なビジョンや経営計画の共有

従業員の技術力やスキルの向上に取り組む、人的投資に積極的な企業はどのような企業なのだろうか。アンケート結果からは二つの特徴がうかがえる。一つは、長期的なビジョンや経営計画を従

業員と共有していることである。

回答者が勤務先の長期的なビジョンや経営計画をどの程度知っているのかをみると、「詳しく知っている」と回答した人の割合は5.2%、「ある程度は知っている」と回答した人の割合は36.2%、「よくは知らない」と回答した人の割合は34.0%、「まったく知らない」と回答した人の割合は24.6%となっている。

それぞれについて、今の職務に就いたときにOJTが「あった」と回答した人の割合をみると、「詳しく知っている」と回答した人では78.8%、「ある程度は知っている」と回答した人では66.0%であるのに対し、「よくは知らない」と回答した人では42.1%、「まったく知らない」と回答した人では30.1%となっている(表-2)。勤務先がOff-JTを「行っている」と回答した人の割合や自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合も同様である。

これは、仮説②の通り、長期的なビジョンや経営計画がある企業は、その実現に向けて人材の育成に取り組むからだと思われる。ただし、人的投資に熱心な企業は、長期的なビジョンや経営計画を策定するだけでなく、従業員に周知もしている。企業が将来の目標と必要な人材像を示せば、従業員も納得してジョブトレーニングに参加するはずだ。

実際、勤務先が取得することが望ましい資格や受検すべき検定制度を「示している」と答えた人の割合は、長期的なビジョンや経営計画を「詳しく知っている」と回答した人では90.4%、「ある程度は知っている」と回答した人では73.5%、「よくは

表-3 勤務先の受注姿勢と人的投資、自己啓発

(単位:%)

勤務先は難しい仕事や初めての仕事を積極的に受注していると思うか	OJTがあったと回答した人の割合	Off-JTを行っているとは回答した人の割合	自己啓発に取り組んだことがあると回答した人の割合
大いにそう思う (n=92)	70.7	52.2	78.3
いくらかはそう思う (n=465)	54.8	38.5	69.0
あまりそうは思わない (n=314)	44.6	20.1	45.5
まったくそうは思わない (n=129)	28.7	13.2	24.8

知らない」と回答した人では53.2%、「まったく知らない」と回答した人では30.1%と、いずれも自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合とほぼ同じになっている。企業が必要な人材像とその理由を明らかにするからこそ、従業員も自分に投資すると考えられる。

② 挑戦することに意欲的な企業文化

人的投資に積極的な企業の特徴のもう一つは、企業文化や組織風土にある。例えば、受注姿勢である。アンケートで、「勤務先は難しい仕事や初めての仕事を積極的に受注していると思うか」を質問したところ、「大いにそう思う」と回答した人の割合が9.2%、「いくらかはそう思う」と回答した人の割合が46.5%、「あまりそうは思わない」と回答した人の割合が31.4%、「まったくそうは思わない」と回答した人の割合が12.9%と回答が分かれた。

それぞれについて、今の職務に就いたときにOJTが「あった」と回答した人の割合および勤務先がOff-JTを「行っている」と回答した人の割合をみると、どちらも「大いにそう思う」と回答した人で最も多く、「まったくそうは思わない」と回答した人で最も少なくなっている(表-3)。なお、自己啓発に取り組んだことが「ある」人の割合も同様である。

アンケートでは、「勤務先は新しい知識や技術の導入に積極的だと思うか」「勤務先には技術的な疑問や新しい技術の活用方法などについて自由に話し合う雰囲気があると思うか」も質問したが、

どちらも受注姿勢と同様に、「大いにそう思う」と回答した人の勤務先が人的投資に最も積極的で、「まったくそうは思わない」と回答した人の勤務先が人的投資に最も消極的であるという結果になった。

以上のことから、新しいことや難しいことに挑戦する企業、成長する意欲のある企業が人的投資に熱心であることがわかる。困難な問題を解決したり、時代の変化に対応したりして企業が成長するには、従業員の技術力やスキルの向上が欠かせないからである。また、そのような企業で働く従業員は、自己啓発に取り組まないと企業の変化についていけなくなる。逆に、将来の目標がなく、現状維持でよいとする企業は人的投資の優先順位が低く、従業員も自己啓発の必要性を感じないだろう。

(8) 人的投資と従業員の評価

中小企業の従業員は、勤務先の人的投資をどうみているのだろうか。アンケートで「勤務先は人材育成に力を入れているか」を尋ねたところ、「とても力を入れていると思う」と回答した人の割合が4.2%、「力を入れていると思う」と回答した人の割合が31.3%であるのに対して、「あまり力を入れていないと思う」と回答した人の割合が44.2%、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人の割合が20.3%と否定的な評価をする人の割合の方が多くなっている(表-4)。

勤務先の人材育成に肯定的な評価をする人の割合は、当然ながら、今の職務に就いたときにOJT

表－4 勤務先の人材育成に対する評価 (OJT、Off-JTの有無別)

(単位:%)

	とても力を入れている と思う	力を入れていると思う	あまり力を入れて いないと思う	まったく力を入れて いないと思う
OJTがあった (n=497)	6.6	42.1	40.4	10.9
OJTはなかった (n=503)	1.8	20.7	47.9	29.6
Off-JTを行っている (n=307)	10.4	48.5	30.3	10.7
Off-JTを行っていない (n=693)	1.4	23.7	50.4	24.5
回答者全体 (n=1,000)	4.2	31.3	44.2	20.3

が「なかった」と回答した人よりも「あった」と回答した人で、勤務先がOff-JTを「行っていない」と回答した人よりも「行っている」と回答した人で、それぞれ多くなっている。

ただし、OJTが「あった」と回答した人でも、OJTに計画が「なかった」と回答した人では、「あまり力を入れていないと思う」を回答した人の割合が48.3%、「まったく力を入れていないと思う」を回答した人の割合が18.9%を占めており、OJTが「なかった」と回答した人とあまり変わらない。

もっとも、OJTやOff-JTの有無だけで、人材育成の評価が決まるわけではない。例えば、人材育成に「とても力を入れていると思う」または「力を入れていると思う」と回答した人の割合は、勤務先の長期的なビジョンや経営計画を「詳しく知っている」と回答した人では71.2%を、「ある程度は知っている」と回答した人では51.4%をそれぞれ占めるのに対し、「よくは知らない」と回答した人では28.5%、「まったく知らない」と回答した人では13.8%と少ない。

また、人材育成に「とても力を入れていると思う」または「力を入れていると思う」と回答した人の割合は、「勤務先は難しい仕事や初めての仕事を積極的に受注していると思うか」という問いに、「大いにそう思う」と回答した人では60.9%であるのに対し、「まったくそうは思わない」と回答した人では9.3%にすぎない。若い技術職・技能職は、OJTやOff-JTだけではなく、企業の経営姿勢や仕事ぶりもみて人材育成を評価している。

(9) 人的投資に対する評価と職務満足度

従業員の職務満足度は、仕事の内容、賃金や福利厚生、労働時間、労働環境、職場の人間関係、ワーク・ライフ・バランスなどさまざまな要因が影響するとされるが、ここでは勤務先の人材育成との関係を見ていく。

アンケートによると、現在の職務に「とても満足している」と回答した人の割合は5.8%、「ある程度満足している」と回答した人の割合は43.9%で、合わせても49.7%にとどまっている(表－5)。しかし、勤務先が人材育成に「とても力を入れていると思う」と回答した人に限ると、「とても満足している」または「ある程度満足している」と回答した人の割合が95.2%を占めている。回答者数が少ないとはいえ、ほとんどの人が職務に満足している。

一方、人材育成に「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では、職務について「やや不満である」または「とても不満である」と回答した人の割合が合わせて86.2%を占めている。勤務先が人材育成に力を入れているかどうかは、職務満足度に強く影響する。

勤務先の人材育成を高く評価する人は、賃金に対する評価も高い。具体的には、賃金が「職務に比べて高いと思う」または「職務に見合った水準だと思う」と回答した人の割合は、勤務先が人材育成に「とても力を入れていると思う」と回答した人では90.5%、「力を入れていると思う」と回

表－5 職務満足度（人材育成に対する評価別）

（単位：％）

勤務先は人材育成に力を入れていると思うか	とても満足している	ある程度満足している	やや不満である	とても不満である
とても力を入れていると思う（n=42）	47.6	47.6	4.8	0.0
力を入れていると思う（n=313）	7.3	65.5	23.6	3.5
あまり力を入れていないと思う（n=442）	2.9	42.5	43.9	10.6
まったく力を入れていないと思う（n=203）	1.0	12.8	34.0	52.2
回答者全体（n=1,000）	5.8	43.9	33.9	16.4

答した人では61.3%であるのに対し、「あまり力を入れていないと思う」と回答した人では38.9%、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では20.7%となっている。

賃金も人的投資の一部なので、人材育成に熱心な企業は賃金水準も高いということなのかもしれない。だが、従業員の技術力やスキルが向上する結果、生産性が上がり、高い賃金を支払うことが可能になっていると考えた方が整合的と思われる。つまり、人材育成は、それ自体が職務満足度を高めるだけでなく、結果として高い賃金を実現することによっても職務満足度を高める。どちらの経路をたどるとしても、人材育成が職務満足度の向上に寄与することは間違いない。

(10) 人的投資と人材の確保

人的投資が技術職や技能職の職務満足度を上げるのであれば、人材の確保にも有効だと推測できる。アンケートで回答者と同じ職種の従業員の充足状況を尋ねたところ、「足りている」と回答した人の割合は、勤務先が人材育成に「とても力を入れていると思う」と回答した人では47.6%、「力を入れていると思う」と回答した人では32.9%、「あまり力を入れていないと思う」と回答した人では24.9%、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では19.7%となっており、人材育成に力を入れている企業ほど人手を確保できていることがうかがえる。

人手を確保するには、採用も大事であるが、よ

り重要なのが離職の防止である。離職率が高いといくら採用しても人手不足は解消しないし、離職率が高いことは求職者に敬遠され、採用活動の妨げになるからだ。人的投資にはこの離職率を引き下げる効果が期待できる。

アンケートで今後のキャリアについて質問したところ、「現在の職種でプロフェッショナルを目指したい」と回答した人の割合が33.3%、「現在の職種をマネジメントする側になりたい」と回答した人の割合が19.1%となっており、回答者の52.4%は限定された範囲内でキャリアを積みたいと考えているジョブ志向の人であるが、職種を変わりたいと考えている人も同じくらいの割合となっている（表－6）。

しかし、将来のキャリアについての考えを勤務先の人材育成に対する評価別にみると、異なる様相がみえてくる。「現在の職種でプロフェッショナルを目指したい」と回答した人の割合は、勤務先が人材育成に「とても力を入れていると思う」と回答した人では69.0%を占めるが、「あまり力を入れていないと思う」と回答した人では31.0%、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では20.2%にすぎない。

逆に、「ほかの職種に変わりたい」と回答した人の割合は、勤務先が人材の育成に「とても力を入れていると思う」と回答した人では2.4%、「力を入れていると思う」と回答した人では5.8%であるが、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では39.9%を占める。勤務先の人材育

表－6 勤務先の人材育成と今後のキャリア (人材育成に対する評価別)

(単位:%)

勤務先は人材育成に力を入れていると思うか	現在の職種でプロフェッショナルを目指したい	現在の職種をマネジメントする側になりたい	ほかの職種も幅広く経験してみたい	ほかの職種に変わりたい
とても力を入れていると思う (n=42)	69.0	16.7	11.9	2.4
力を入れていると思う (n=313)	40.3	27.8	26.2	5.8
あまり力を入れていないと思う (n=442)	31.0	17.2	33.7	18.1
まったく力を入れていないと思う (n=203)	20.2	10.3	29.6	39.9
回答者全体 (n=1,000)	33.3	19.1	29.6	18.0

成に対する評価が低い人は、職務満足度も低い。せっかく採用しても、教育も訓練も行わないでいると若い従業員は仕事に失望し、いっそ職種を変えたいと考えるのだろう。「ほかの職種に変わりたい」と回答した人は、将来、勤務先を退職する可能性が大きい。中小企業、特に小規模な企業には職種が少なく、転職しないとほかの職種には就けないからである。

高度な技術やスキルをもった従業員は他社から誘われたり、起業したりすることがあるので、人的投資を行ったからといって、すべての離職を防ぐことができるわけではない。だが、技術職や技能職の若者は成長するほど仕事が面白くなり、同じ分野でキャリアを積んでいこうと考える。それだけ定着率も高まる。逆に、人的投資を行わないと、せっかく技術職や技能職に応募してくれた若者が意欲を失い、職場を離れていってしまう。若者の離職を減らしたいのなら人的投資を行うべきなのだ。

人的投資は採用活動にも影響する可能性がある。アンケートで、回答者と同じ職種を希望する人がいたら現在の勤務先を勧めるかを質問したところ、「強く勧める」は5.6%、「勧める」が37.3%と合計しても5割に満たなかった(表－7)。

しかし、勤務先の人材育成に対する評価別にみると、「とても力を入れていると思う」と回答した人では「強く勧める」と回答した人の割合が50.0%、「勧める」と回答した人の割合が40.5%と、

合わせて90.5%を占めた。「力を入れていると思う」と回答した人でも、「強く勧める」または「勧める」と回答した人の割合は68.7%を占める。

一方、「まったく力を入れていないと思う」と回答した人では、「絶対に勧めない」と回答した人の割合が50.2%、「勧めない」と回答した人の割合が41.4%と合わせて91.6%を占めている。「あまり力を入れていないと思う」と回答した人でも「勧めない」または「絶対に勧めない」と回答した人の割合が64.0%を占めている。

ちなみに、勤務先の賃金水準が「職務に比べて高いと思う」と回答した人では「強く勧める」と回答した人の割合が28.1%、「職務に比べて少ないと思う」と回答した人では「絶対に勧めない」と回答した人の割合が23.0%となっている。若い技術職や技能職にとっては、賃金の高低よりも人材を育てる会社かどうかが重要なのである。

インターネット上の求人情報サイトや転職情報サイトには、現役の従業員や元従業員による口コミがあふれている。人的投資に積極的な企業には採用に有利な口コミが期待できるが、消極的な企業には不利な口コミが投稿されるおそれがある。また、近年は従業員が紹介・推薦した人材を採用するリファラル採用が注目されているが、人的投資に積極的な企業には、このリファラル採用も期待できる。採用活動にリソースを割けない中小企業にとって、リファラル採用は貴重な採用経路になり得る。

表－7 求職者に現在の勤務先を勧めるか（人材育成に対する評価別）

(単位:%)

勤務先は人材育成に力を入れていると思うか	強く勧める	勧める	勧めない	絶対に勧めない
とても力を入れていると思う (n=42)	50.0	40.5	7.1	2.4
力を入れていると思う (n=313)	5.8	62.9	27.8	3.5
あまり力を入れていないと思う (n=442)	2.9	33.0	54.3	9.7
まったく力を入れていないと思う (n=203)	2.0	6.4	41.4	50.2
回答者全体 (n=1,000)	5.6	37.3	41.4	15.7

5 まとめ

(1) 若い人材の確保には

目的ある人的投資が必要

中小企業の多くは特定の事業領域に特化しており、組織も小さいことから、企業内のジョブが少ない。その結果、中小企業で働く人の多くは、仕事に一定の範囲に限定されたジョブ型雇用となる。そのため、中小企業はさまざまな仕事を経験してみたいという人には向かないが、一つの職業を究めたい、好きな仕事を続けたいという人にとっては適した職場といえる。

ただし、こうした若者を採用し、定着させるには、ジョブが限定されているというだけでは不十分であり、彼らをプロフェッショナルとして育てることが欠かせない。

今回のアンケート結果から、従業員の技術力やスキルの向上を図る人的投資は、技術職や技能職として働く若者の職務満足度を高めることが確認できた。職務に対する満足度が高い人は、現在の職種でキャリアを積んでいこうと考えるので離職する可能性が小さい。リファラル採用も期待できる。逆に、人的投資に消極的な企業で働く人の職務満足度は低く、職種を変えたいとする人が多い。これは限られたジョブしかない中小企業では転職したいことを意味する。つまり、人的投資は若い人材の確保に不可欠である。

だが、人的投資は、単にOJTやOff-JTを実施すればよいというものではない。企業が将来のビジョンや経営計画を定め、従業員と共有することが重要である。どのような企業を目指すのか、そのためにはどのような人材が必要なのかがわからなければ、従業員をどう教育・訓練すればよいかもわからないからだ。また、ビジョンや経営計画を従業員が理解すれば、何を学ぶべきかがわかり、自己啓発に取り組む従業員も増える。学習意欲の高い従業員が増えれば、OJTやOff-JTの効果も増すだろう。

もちろん、どれほど立派なビジョンや経営計画を策定しても、経営者や管理職が実現する姿勢を示さなければ若い従業員には評価されない。アンケートでは、勤務先が難しい仕事や初めての仕事に積極的に取り組んでいないと回答した人や、新しい知識や技術の導入に積極的ではないと回答した人で、勤務先は人材育成に取り組んでいないとする人の割合が多くなっている。

技術職や技能職の若者にとって、難しい仕事や新しい仕事は、自分の技術やスキルを向上させる良い機会だが、現状維持でよいとする企業にはそのような機会がない。そのため、従業員からは人材育成に力を入れている企業だと判断されてしまうのだ。人材育成の機会はOJTやOff-JTだけでなく、普段の仕事にもある。

(2) 人は資源ではなく資本

経済産業省の「人材版伊藤レポート」によれば、企業経営における人材のとらえ方には、人的資源

と人的資本の二つがある。前者は、従業員を天然資源のように減耗するものにとらえ、その効率的な利用を考える。企業は従業員にかかる費用をできるだけ抑えつつ、従業員のパフォーマンスを最大化することを目指すことになる。

一方、後者は従業員がもつ技術やスキル、ノウハウこそが企業価値の源泉であり、従業員にかかる支出はコストではなく、投資だと考える。企業は、従業員の教育訓練に力を入れ、自己啓発を支援し、成長を促す。

機械化やデジタル化が進み、人間に求められる仕事の内容がより高度化していくことを考えれば、従業員は資源ではなく、資本であるにとらえることが望ましい。特に、ヒト・モノ・カネのうち、モノとカネでは大企業にかなわない中小企業にこそ人的資本の考え方が必要である。

従業員の教育訓練には費用がかかるが、中小企

業の人的投資を支援する公的な制度もある。例えば、厚生労働省の人材開発支援助成金は、従業員に職務に関連した知識や技能を習得させるための訓練費用やデジタル人材を育成するための訓練費用だけでなく、従業員による自己啓発費用も補助の対象になる。

また厚生労働省には、適当な指導者がいない企業に、優れた技術や技能をもつ「ものづくりマイスター」を派遣する制度もある。ものづくりとあるが、建設・製造関連だけではなく、ウェブデザインやデータサイエンスなど情報技術関連のマイスターもいる。

人口の少子高齢化が進むなか、中小企業が若い人材を確保することはますます難しくなっていく。望ましい人材に選ばれる企業になるには、人材に投資し、ともに成長していく企業になることが最善の策だと思われる。

<参考文献>

- 玄田有史・神林龍・篠崎武久(2001)「成果主義と能力開発：結果としての労働意欲」組織学会『組織科学』第34巻第3号、pp.18-31
- 内閣府(2021)「経済財政運営と改革の基本方針2021」https://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/cabinet/honebuto/2021/2021_basicpolicies_ja.pdf
- 日本経済団体連合会(2022)『2022年版経営労働政策特別委員会報告』経団連出版
- Higuchi, Yoshio(1994)“Effects of Job Training and Productivity Growth on Retention of Male and Female Workers in Japan.” in Tachibanaki, Toshiaki (Eds.), *Labour Market and Economic Performance: Europe, Japan and the USA*, Palgrave Macmillan pp.155-182.