

## 研究論文

# 中小企業経営における人的資源の活用と育成

—福井県企業における若年従業員満足を推進する経営展開—

Practical Use and Training of Human Resources in the Business Management

—Management Development to Propel the Young Employee Satisfaction in the Fukui Company—

小川 雅人\*

はじめに

- I. 中小企業の雇用戦略としての人材育成
- II. 若年労働者の就業形態の実態と課題
- III. 福井県企業の人材育成の実態
- IV 自己啓発を促進する従業員満足の向上

企業にとって従業員は人的経営資源として競争力を生む武器と考えることが必要である。特に中小企業にとっては人材の戦力化のため、従業員をマンパワーの労働力と見るのではなく、自社に合わせた育成を図り、意欲を持って創意工夫しやすい環境を整備することは重要な経営課題である。福井県は有効求人倍率においても全国的にも高く、雇用の安定については評価されているが、本県においても若年就業者の早期離職を含め若年労働力の労働意欲等に関する課題は大きい。本稿では福井県企業における人的資源活用の実態を把握するとともに、働く側の就業意識を捉え、企業として人材のさらなる戦力化を図るための課題を考えた。その分析を通じて従業員満足が重要であることを指摘するとともに、従業員が意欲を持って主体的に働くような企業風土を醸成している企業が業績の改善に結びつくと考えられる。本稿においては中小企業経営の人材の育成と活用についてまとめた。

**キーワード：人材育成，顧客満足，従業員満足，就業形態，キャリア形成**

はじめに

景気低迷が続き、就職氷河期以上といわれる今日の厳しい就業・雇用環境の中で、企業は雇用維持について社会責任があるだけでなく、経営にとっても人材を有効活用することは重要で、避けては通れない課題である。このような時期に限らず、企業にとって人材は企業競争力の源泉である。経

営者は従業員を人的経営資源として競争力を生む財産と考えることが必要である。従業員の意欲とキャリアをより向上・充実し、力を発揮しやすい環境を整備することは企業にとって業績拡大には欠かせないのである。しかし、やむを得ない面があるとしても従業員の給料・賃金をコストと考え、いかに低く抑えるかを考えるという視点では

\* 福井県立大学地域経済研究所

なく、社内で育成し、戦力とすることが必要である。

福井県は有業率が高い上に有効求人倍率は全国的にも高く、雇用の安定については評価されている<sup>1)</sup>。しかし、2002年10月から2007年9月までに、最初に非正規就業者<sup>2)</sup>として仕事に就いた人の割合は37.3%で1997年から2002年9月までと比較すると13.7ポイント上昇した。また、全国的傾向である若年者の早期離職割合も福井県も決して低くはない。

本稿の視点として福井県企業における人的資源活用の実態を把握するとともに、働く側の就業意識を捉え、より企業として人材を戦力化するための課題をみていく。例えば、県内企業の従業員の活用について、若年就業者の意識の把握、さらに企業の業績についての関連を把握する。その一方で企業内の人材育成についても多少の事例企業を通じて確認し、企業にとって戦力とするための課題を抽出し、企業経営への活用について分析した。人材を大切に、育成しつつ従業員が働きがいを持つような企業風土を醸成している企業が企業業績の改善に結びつくのではないかという思いである。それを捉える視点の一つとして顧客満足と従業員満足の関係を見ていきたい。そこでの人件費の考え方は、再生産のための投資としての意識があるように見える。本稿では、企業で必要な人材の育成・活用についてコストだけではない視点から考える。特に若年者や女性の活用について見ることにする。本稿の論証にあたっては若年者雇用を促進する機関である「ふくいジョブ・カフェ」の調査や同機関のパートナー企業の実態調査をもとにした『企業経営における人的

資源の活用と育成に関する調査研究』をもとにしている。

## I. 企業の雇用戦略としての人材育成

### 1. 雇用と育成の変化

企業の従業員採用と育成について3つ程の制度・仕組みを見ることができる<sup>3)</sup>。時代とも多少関連し、競争の状況や国際化の進展による制度の融合の要因が大きい。ただ、企業規模や業態、さらには企業の属する競争環境によって併存している。

第1は日本経済の発展を支えた「終身雇用」を基本とした雇用形態である。日本的雇用慣行として特徴的な新卒重視が特徴で、年功序列、企業内労働組合が併存する仕組みである。90年代前半以降大きく変化しているが、まだ歴然として残る雇用形態である。この雇用形態の特徴は、男性の正社員をモデルとしており、キャリア形成のための教育は企業が独自に計画的に形成された。各従業員のキャリアは他社での活用を前提としないためその企業特有の教育が見られた。

第2は、グローバル経済の進展とともに減量経営が必要となり、就業・雇用の多様化が一段と進化した時期の形態である。必要な時に必要な人数を最も安く効率よく採用し、不必要になれば、解雇する雇用形態である<sup>4)</sup>。企業にとってコスト削減のためチーププレイヤー（低賃金労働力）を増やすようになったことが背景である。企業側から従業員個人のキャリアを形成する意思はなく、アメリカのブルーカラーによく見られるモデルである。

第3は、労働市場の自由化が進展した状況の中で、エンプロイアビリティの必要性がう

たわれるようになった時期の就業・雇用の形態である。転職などが前提で雇用は短期、キャリア形成は自分で行うのが特徴である。失業率が高止まりして、公的機関の職業訓練が求職者のキャリア形成に政策の重心を移してきたのもその対応である。アメリカのシリコンバレーやウォールストリートのホワイトカラーで高い専門性を即戦力として雇用される形態である。

日本でもグローバル経済の進展とともに、外資系企業が増加し、日本企業も積極的に推進した就業・雇用の形態である。特に現在の企業社会にこの3つの形態は混在しており、労働市場の自由化が浸透しつつあるなかで、雇用と就業の葛藤は続いているといえよう。今日の状況は労働市場が自由化しつつあっても企業側には安定雇用の責任があり雇用される側もキャリア形成は自らの責任も強く求められるようになったといえよう。

視点を変えれば、経営者は「他人」を使い業績を上げなければならない。そのためには採用や組織の中での役割について、人を見る目と育成が必要である。伊丹（2008）<sup>5</sup>は「貫く眼と慈しむ眼の二つを一人の経営者が同時に持つことが必要である。人を登用することも育成することともに経営者の責任だから」といっている。貫く眼とはその人の過去の業績や成果だけでなく言動や思考にも通じた本質を見る目であるという。また慈しむ眼とは愛情を持って育てる芽である。伊丹はまた「二つの眼の共存は簡単ではない」<sup>6</sup>とも指摘している。なぜなら、「いわば疑いの目と信ずる眼を同時に持つことは矛盾することでもある。そのためには、

ただ見る人と育てる人を使い分けなければならない」という。大半の企業の経営者はこの二つの目で見ながら当然使い分けているであろうし、同じ従業員に対しても時に使い分けているはずである。最近、福井で較的大きな企業経営を退いた人と話をした。人の採用は「迷ったらやめる」、仕事は「迷うならする」という哲学を持って経営してきたという。「させる」ことは育成であるとして、責任だけを強調するのではなく、担当者の自発的創意を尊重し、組織全体としてフォローアップしていくのである。

## 2. 企業における人材育成の意義

中小企業にとって人材を戦力化するのに時間をかけて育成するには厳しさがああり、即戦力としての人材を雇用するのは理解できる。アンケート調査結果<sup>7</sup>を見ても明らかである。また、労働コストを削減するために非正規従業員を雇用することは企業経営の視点からはやむを得ない面もある。特に厳しい競争環境の中で、即戦力の人材の確保は短期的には有効な雇用戦略であり、賃金抑制のため非正規従業員を多く雇用することは単純な業務等には効率的であろう。この非正規従業員については即戦力としてのスキルを求めている。

しかし、長期戦略を立てなければならない業務や熟練が必要とする職務等についてはコア人材となるロイヤリティの高い従業員は欠かせない。企業には企業風土があり、その風土は、経営者、従業員いわゆる「人」によって醸成され、組織を形成している。長期にわたり、企業風土に合う人材を育成する中で、企業の戦力として主体的に判断

し行動できる人材となっていくのである。

就業者の立場からみると、その企業に対するロイヤリティの高さは、当然前提となる人事制度や労働条件が大きい。特に中小企業に働く従業員の意識として、いくつかの調査結果がある<sup>8</sup>。「職場の雰囲気や人間関係」が重視され、お互い認め合う和やかな関係の職場を評価し、さらに「自分の能力を発揮できる」、「仕事の達成感」、「専門知識や技能を得られる」、「責任ある仕事ができる」等の自己研鑽のキャリア形成による自己実現を目指す姿勢が鮮明である<sup>9</sup>。結論的にこれらをまとめると次のようになる。

- ①お互い認め合う和やかな関係の職場で長期的な職業人生が実現できる。
- ②自らの職務を通じてキャリア形成による自己実現を期待できる。
- ③周囲から認められ、職場での存在感を意識できる。

従業員のモチベーションの高さはこのような意識によって醸成されるものであるといえよう。例えば、事例としては多少古くなるが、キャノンや新日鉄のように終身雇用を維持しながら成果主義を導入している企業も少なくないことはよく知られている。これはシステムが整った大企業だけではない。中小企業でもその例を見ることができる。例えば、樹研工業は愛知県豊橋市の従業員約90名の精密歯車の製造業であるが、この企業は、定年がなく、働けるうちはいつまででも勤務することが認められている。従業員の採用も独特である。もちろん数は限定するが、採用は原則として先着順であるという。個性を尊重し、自ら主体的に勤

務させるため配置も半年くらいは決定せず、その間様々な部署を経験し、自らの意思で決める。この企業の若年者の定着率は優に90%を超えている<sup>10</sup>。

公的職業訓練機関等で一定のスキルを習得した人材、他の企業で一定のキャリアを蓄積した人材は即戦力として有効であるし、その人材は適所に配置し、有効に活用すべきである。ただ、企業は当面の日常業務をこなすことは当然としても、将来にわたっては戦略構築を考え、経営資源、特に人的資源を蓄積していかなければならない。極論すれば、企業の将来を担う戦力となる人材を企業自ら育成しないで将来の発展はないともいえる。公共、民間を問わず職業訓練機関での職業技能教育も必要であるが、外部機関で教育できる必要なスキルはどの企業にとっても採用可能であり、企業にとって比較優位を持つ人的資源ではないともいえるからである。従業員を企業風土の下で意欲を持って働くその企業ならではのスキルと能力を持った人材を企業内で育成することが必要ではないかと考えるのである。

### 3. 日本的雇用システムの課題と人材育成

企業は「人なり」といわれるように、主体的に判断し行動できる人材を擁した組織を構築しなければならない。後述する調査結果<sup>11</sup>でも明らかになったように業績のよい企業は従業員の教育ができています。人材育成・活用と企業業績は連動しているのである。

日本的雇用システムは①長期雇用、②企業内訓練中心の人材育成、③新卒一括採用、④年功賃金である<sup>12</sup>。確かに、このシステム

が最も企業経営に効果的だったのは、経済が成長過程にあり企業経営にも長期的視点から戦略が立てられた時代である。しかし、今日の先行きに不透明感がある状況だからといって長期的視点はなくてよいかということでは決してない。むしろ不透明、不確実な時代であればあるほど必要である。企業における従業員のモチベーションを高めるには、時代が変わっても若年労働力を長期にわたって企業内訓練によって熟練工などの高度な職業能力を身につけ、企業の戦力として育成することが必要なのである。

日本的雇用システムについて、高度成長時代に通用した過去のものなのかについて検証し、今日に生かせることについて考える必要がある。しかし、課題は多い。例えば、若年者の早期離職問題は、企業にとって人材育成の効果を阻害する要因ともなっている。それは若年者の「甘え」、「わがまま」だとして片づけていいのか。企業側に要因はないのかについても見る必要がある。また、中小企業と大企業との格差についても大きな課題がある。人材育成については教育できる人材やそのシステムが整った大企業の方が有利であることは事実である。しかし、中小企業に働く従業員は、キャリアを生かすべく意識が高度成長の時代とは大きく異なる職業観を持っている。従業員の意識の変化について捉えていくことが必要である。

時代の変化に応じた企業の人件費に対する認識の変化についてみてみよう<sup>13</sup>。人件費に対する意識変化として、第1は、「投資」と見る考え方である。かつて新卒の若年者を従業員として採用し、時間をかけて教育

してきた。将来の企業幹部として育成することや、熟練工として教育するなどである。資金と時間をかけて長い期間にわたって育成してきた。人材育成への投資である。日本経済発展の礎を築いた多くの企業戦士を育ててきた。

第2は、人件費を「固定費」とみて人員の削減を図る考え方である。経済がグローバル化するとともに、企業間競争が厳しくなり、新卒者採用を手控えるとともに中高年層の退職についても不補充とし総人件費抑制を人員削減で対応してきた。企業の人員削減による人件費の削減は、正規従業員の給与である固定費の削減となったのである。

第3は、人件費を固定費として考えることから「変動費」と見るようになったことである。一層競争が厳しくなり、企業業績の悪化に伴い、パート・アルバイト、派遣、請負など様々な就業形態のいわゆる非正規雇用による組織に大きくシフトしていった。人件費の変動費化である。企業だけでなく、公的機関もこぞって人件費の変動費化に走っている。

## II. 若年労働者の就業形態の実態と課題

### 1. 若年労働者の早期離職

若年労働力は団塊の世代に代わる企業の戦力として期待される一方、新卒就職者の内3年以内の離職割合が、中卒7割、高卒5割、大卒3割、いわゆる「七五三」問題という早期離職の課題がある。若年者の早期離職は企業にとっての課題だけでなく、より重視すべき課題は、社会人としての素

図表1 新規学卒者の3年以内の早期離職率(%)

	福井県	全 国
中学生	85.7	85.7
高校生	44.0	44.0
大学生	32.7	32.7

注:平成14年3月卒業者  
資料:厚生労働省

養と仕事を通じたキャリア形成を実現することである。人生において様々な経験をキャリア形成に結びつけるため、その経験をキャリアに吸収できるのは若い時期である。早期離職者が多くなることは、すなわち、その機会を逸する若い世代が多いことは企業にとってだけでなく、一国経済においても大きな課題となる。学校教育や公的機関の職業教育も重要な人格形成の機会であるが、企業の中でOJTにより習得する経験は企業における人的資源の蓄積として欠かせないプロセスである。

経済学的に見る場合、同世代間での所得格差が拡大することも指摘される。無収入、低収入の若年者が増えることにより、税金の負担が少なく、また年金などの社会制度の維持が難しくなるからである。この問題の背景として、若年者の職業意識の変化、労働市場の流動化などいくつもの要因が複合的に関わっているのは事実であるが、労働市場の視点から背景となる要因を指摘しておこう。

企業の若年者の採用抑制により、「とりあえず」あるいは「仕方なく」という認識で就職した若年者も希望した仕事でなく、成果主義による結果を求める体制になじめず、早期離職になってしまう傾向である。不本意就労「雇用のミスマッチ仮説」<sup>14</sup>が若年者の早期離職の理由でもある。この早期離職

について様々な議論がある。若年者の「自分探し」という本当にしたい仕事を見つけるためにという理由も含め、若年者の忍耐力の不足などを理由として若者の甘えによるというような主張、また、経済の発展と共に企業をやめても、何とか生活できるという状況などの理由である。

図表2は、正社員として就職した若年者に対して、ふくいジョブカフェが実施した意識調査である。「自分にあった仕事、会社に就職することができたと思う」という回答が43.4%あるものの、「希望どおりではなかったが、とりあえず働くことを優先して就職した」といういわば不本意ながら就職したという回答は36.6%とかなりの高い割合となっている。絶対数の多さではなく、三分の一以上あるという事実が重要である。

しかし、その一方でその見方を是認できない調査結果もある。図表3は若年者の働くことについての考え方である。肯定的な意識として最も多いのは「仕事に自分の生きがいを持ちたい」という意識である。75.4%と4分の3を超える結果である。次いで「安定した仕事に就きたい」「仕事の専門的な知識や技術を磨きたい」という考え方に対して肯定する考え方が7割を超えているのである。逆に「若いうちは自分のやりたい仕事を探し続ける」ということを肯定するのは47.3%で半数に満たない。すなわち若年者は生きがい、安定を求めて就職したいと思っているが、不本意就業の背景となっている「自分探し」は決して多くないのである。むしろ「仕事の専門的な知識や技術を磨きたい」とその環境を生かし前向きに仕事を捉えようとしているのである。この

ような結果を見てみると、若者の側だけの問題とは思えない。

## 2. 企業の若年者に対する評価

企業にとって経済のグローバル化とともに

図表2 正社員の就職についての考え方

項 目	実数	構成比(%)
自分にあった仕事、会社に就職することができたと思う	141	43.4
希望どおりではなかったが、とりあえず働くことを優先して就職した	119	36.6
将来独立を考えて現在の会社の就職した	16	4.9
現在転職を考えている	32	9.8
その他	8	2.5
不明	9	2.8
合計	325	100.0

出所:ふくいジョブカフェ(2006)『若者の就業・就職に対する実態と意識に関する意向調査報告書』

図表3 働くことについての考え (単位:%)

項 目	はい	いいえ	どちらでもない	無回答	合計
仕事の専門的な知識や技術を磨きたい	70.8	6.2	19.5	3.5	100.0
若いうちは一つの仕事にとどまらず、いろいろな経験をしたい	47.1	21.3	27.6	4.0	100.0
安定した仕事に就きたい	73.7	7.5	15.3	3.5	100.0
仕事に自分の生きがいを持ちたい	75.4	6.4	14.4	3.8	100.0
将来のんびり暮らすため若いうちに頑張っておきたい	60.5	10.6	25.0	3.9	100.0
若いうちは自分のやりたい仕事を探し続ける	47.3	18.8	30.2	3.7	100.0

出所:ふくいジョブカフェ(2006)『若者の就業・就職に対する実態と意識に関する意向調査報告書(若者編)』

に競争環境が厳しくなり、経済拡大期のような企業の中で自社に合う従業員に時間をかけ育成していく余裕がなくなった。車のハンドルに例えれば、いわばアソビがなくなった状況である。企業内の先輩、上司である従業員にとっても日常的な成果を求められ、リストラの対象とならないよう戦々恐々の状況の中で、将来のために新人教育をする余裕がないというのが実態であろう。

図表4は、若年者の離職理由についての事業者のアンケート結果である。最も多か

ったのは「若年労働力が今の仕事に合わなかったため」で62.5%である。次いで「人間関係が良くないと思ったため」(40.8%)、「労働条件が合わなかったため」(40.7%)となっている。これらの結果はどちらかということも若年労働者の側に問題があるという結果とも見ることもできよう。企業の側にとっての課題でもある「若年労働者の技能・能力が今の仕事に生かせなかったため」、「若年労働者に責任のある仕事が与えられなかったため」という回答は3割にも満たない。

図表5は、従業員の能力評価責任の主体は誰かという内容である。従業員の能力評価は、現在も将来も企業の責任(「企業の責任」,「企業の責任に近い」という回答を合わせたもの)という回答が8割を超える結果となっている。もう一つ興味ある結果がある。それは、企業の従業員に対する能力開発についての意識調査である(図表6)。従業員の能力評価は企業の責任であることを多くの企業が自覚しているが、実際の従業員の

能力開発にはいくつもの課題がある。最も多いのが、「能力開発を行う時間がない」という回答が約6割を占める。ついで、「指導できる人材が不足している」という回答が5割である。このように企業の多くは自社での教育を志向しつつも現実にはその余裕がないというのが実態である。この現実を直視しつつ対応を考えていかねばならない。

### 3. 企業の現場での非正規労働者—小売業の雇用実態を例として—

図表4 若年者の離職理由 (複数回答 単位:%)

項 目	構成比
若年労働者が今の仕事に合わなかったため	62.5
人間関係が良くないと思ったため	40.8
労働条件が合わなかったため	40.7
若年労働者の技能・能力が今の仕事に生かせなかったため	29.3
若年労働者が会社の将来性がないと考えたため	13.9
その他	11.4
若年労働者に責任のある仕事を与えられなかったため	11.2
健康、家庭の事情、結婚のため	8.8
会社による解雇	5.0
家業を継ぐため	4.6
独立して仕事を始めるため	3.4

出所:ふくいジョブカフェ(2006)「若年者の雇用実態と採用方針に関する調査(事業所編)」

図表5 従業員の能力評価の責任主体 (単位:%)

項 目	これまで	今後
企業の責任	38.9	36.4
企業の責任に近い	46.1	43.2
従業員個人の責任に近い	11.7	16.9
従業員個人の責任	1.4	2.9
無回答	1.9	0.5
合計	100	99.9

出所:福井県労働政策課(2005)「職業能力開発に関するアンケート調査」



図表6 企業の従業員への能力開発の課題 (複数回答 単位:%)

項 目	構成比
能力開発を行う時間がない	58.6
指導できる人材が不足している	50.0
能力開発を行うための資金的余裕がない	23.3
能力開発を行っても従業員がやめてしまう	21.4
鍛えがいのある人材が集まらない	12.3
技術改革や業務変更が頻繁なため、能力開発が追いつかない	11.3
その他	3.9
能力開発の方法が分からない	2.9
無回答	2.7

出所:福井県労働政策課(2005)「職業能力開発に関するアンケート調査」

小売業における非正規労働者についても一部に改善の傾向あるものの依然として大量のパート・アルバイトにより支えられている。例えば、事業所・企業統計調査<sup>15</sup>によると小売業の常用雇用者のうち正社員・正職員は1996年～2001年の間に509,603人減少した。パート等を含む「その他」従業員は1,084,645人増加となっている。また、同様に2001年～2006年では正社員・正職員は351,134人減少し、パート等は179,542人増加である。非正規労働者の実態を商業の現場を例に見ると、2006年の春闘ではパート労働者の待遇改善が注目を集めた。鴨桃代氏(全国コミュニティ・ユニオン連合会会長)は、インタビューの中で「職場の中でパートをはじめとする非正規労働者が増え、このままでは労働組合(組織)は持たないという危機感が出てきた」さらに「正社員の既得権にこだわって労働条件を維持できるなら意味があるが、もはや幻想だろう」といつている<sup>16</sup>。今後は発想の転換がなければこの問題の解決は難しいのかもしれない。

日経の調査によると小売業の従業員のパ

ート・アルバイト比率は2005年で66.1%となり、対前年よりも0.9ポイント増加した。業種別では全国スーパーの割合が最も高く78.8%となっている。イオンは81.3%、イトーヨーカ堂は75.9%となっている。5年以内にパート・アルバイト比率を引き上げると回答した企業は46.9%で約半数である<sup>17</sup>。

その一方で2006年から7年にかけて、外食企業や百貨店など流通大手でパートや契約社員などを正社員として雇用する動きも見られるようになった。例えば、吉野家はアルバイト学生の中から優先して社員に登用し始めた。百貨店などでは紳士服、婦人服など商品知識や接客が重視される職種で契約社員をはじめて正社員として登用した<sup>18</sup>。狙いは優秀な人材の確保とモチベーションの向上であるが、2007年から始まった団塊の世代の退職に備える側面もある。景気の状態が厳しい中でも従業員のモチベーションを高めるため採用後の人材育成を長期的視点から考える企業も出てきた。

例えば青森市のローカルスーパーマーケットであるユニバース<sup>19</sup>は、従業員教育(人材

投資)の徹底による接客技術の経営が特徴である。ユニバースは17期連続の増収増益を達成し、注目されている企業である。同社は1967年に、三浦紘一社長が20代半ばで始めた。現在、青森県を中心に32店舗を擁している。

同社は、徹底した従業員教育でパートタイマーに相当部分を任せることができるようになった。視点は「顧客の視点に立つこと」を徹底した教育である。教育に関する経費（同社では教育投資とみている）は03年の年間で1億700万円。教育日数は10,300人日である。人日とは1日8時間換算で年間のべ、10,300人に教育した。30人以上の研修を300日実施した計算になる。昇格時にテストを実施している。パートも同様である。同社のパートは非常に意識、技能が高く、他の店のパートと比較して大きな差があると評価が高い。「特売が予定されているなら、明日はもっと安くなると表示すべきだ」という顧客の要望に対して社員から「お知らせすべきだ。」という反応があり、顧客満足の精神が従業員にも浸透している。

### Ⅲ. 福井県企業の人材育成の実態

#### 1. 労務上の課題と従業員教育

これまで、企業が従業員育成についての意義や実態及び理論的背景を整理してきたが、実際の福井県企業が、人材育成についてどのように考え実践しているかについてみておく。実態調査として、筆者は2007年に『企業経営における人的資源の活用と育成に関する調査研究』（福井県立大学地域経済研究所）のためふくいジョブカフェの協力

を得て、ふくいジョブカフェ・パートナー企業にアンケート調査を実施した<sup>20</sup>。

福井県企業の労務上の課題として最も多かったのは「現在の従業員の能力向上」で8割にも及んだ。いかに各企業は人材育成の必要を意識しているかがわかる。それに続き多いのは7割の企業で「即戦力となる従業員の採用」を課題としている。この2項目が群を抜き多くなっている。企業にとって従業員の能力が如何に必要なかを示していると同時に、企業の現状における厳しさを見ることができる。

「その他」の課題として回答があったのは、「将来有望な新卒学生の採用」、「若年齢化する」、「若手労働者の職人意識付け」など若い従業員の採用、教育などを課題とする意見があった。その他には「当社の職務内容を多くの求職者に知ってもらう必要がある」、「業種による有資格者が必要」、「定着率の向上」、「従業員の年齢構成平準化、技術伝承」、「創業者社長からの社長交代」、「継続雇用」などその企業において労務上の課題がみられる。

#### 2. 従業員教育の方針

福井県の各企業は従業員教育についてどのような方針を持っているかについてみてみよう。最も多いのは「自社に合うように社内で教育する」という回答で55.9%と過半である。各企業は当然といえるように従業員の教育は社内だと考えている。しかし、先に見たようにしたくともできない現状が実態である。「自己啓発を促進し、従業員の自覚に任せる」「採用後外部の専門教育機関（人）に教育してもらう（もらっている）」

図表6 労務上の課題 (複数回答 単位:%)

項目	実数	構成比
即戦力となる従業員の採用	198	70.0
現在の従業員の能力向上	226	79.9
人件費の削減	61	21.6
賃金水準の改善	40	14.1
能力や業績に合わせた処遇	127	44.9
パート等の正社員への登用	13	4.6
休暇や福利厚生費充実	29	10.2
正社員のパートへの切り替え	13	4.6
その他	10	3.5
合計	717	253.4

出典:福井県立大学(2007)『企業経営における人的資源の活用と育成に関する調査研究』

という回答も2割程度あり、社内教育以外  
は人材育成について各社の対応が分かれる  
結果である。ただ、企業内での人材育成は、  
各企業の創意工夫による実践が必要であり、  
社内教育の仕方を習得することも必要とな  
っている。

### 3. 従業員教育の内容

従業員教育について、具体的な記述があ  
ったものを紹介しておこう<sup>2)</sup>。中には「自分  
の何年後かの姿を考えて意識向上に励むよ  
うにしている」という将来を見た教育姿勢  
が明確な企業もあり心強い回答もある。

「企業内教育」に関連したものを見ると次の  
ような内容がある。

- ・社長みずからが営業についてOJTしている
- ・若手のリーダー育成とグループのチームワークの促進
- ・ベテラン社員に3ヶ月面倒を見てもらっている。その間に仕事、あいさつ等、書類作成、得意先廻りをさせる
- ・毎日のミーティングでの発言の機会を全員

に与える

- ・第一に社訓、行動指針の理解、基本動作などの基礎をしっかりと理解させる
- ・企業理念が浸透するような研修、毎日の朝礼・掃除の実施
- ・部署毎、会社全体の勉強会をこまめに(月1～2回)している

「資格取得・専門技術」についての教育につ  
いては次のような内容がある。

- ・資格取得のため社内講習会の開催、メーカーによる技術教育に参加させる
- ・資格取得の研修や試験に積極的に支援している
- ・技術職には、積極的に資格試験を受けてもらい、資格を取得させている
- ・情報産業進出に必要なCG、デザイン等の教育を行う
- ・3DCAD操作、設計、製図等向上upに相当時間を要する

「ネットワーク形成、社会参加」といった育  
成については次のようなユニークなものがある。

- ・QCサークル活動主体，県内外の講習会，発表会に積極的に参加している
- ・新入社員研修の中ではボランティア実習を取入れている

「外部研修」についての具体的な項目は次の内容がある。

- ・アウトソーシングの社員教育に併せて社内の空気を『学ぼう，働こう』という方向に持っていくよう努めている
  - ・メーカーの教育プログラムに参加させる
- その一方で人材育成教育は「難しい」という意味の具体的内容がある。
- ・自社業種に合った教育マニュアルが少人数であるため，仕事の忙しさの中で作る事が出来ない
  - ・日常的な教育が実施できない，日常業務と利益確保が先になる

#### 4. 売上高の傾向と人材育成

人材育成と業績の関係についてみたのが次の内容である。売上高の傾向を5段階での回答を求め加重平均したものである<sup>22</sup>。全体

として顕著な傾向はないが，売上傾向の高いのが「パート等の正社員への登用」が3.85ポイントである。次いで，「休暇や福利厚生費充実」が3.79となっている。この2項目とも従業員満足について効果が大きく，「人件費の削減」が3.08で，「その他」を除くと最も低くなっている。経営が厳しいので人件費を削減しなければならず，その結果従業員のモラルが低下する悪循環になる。

売上高の傾向と従業員教育についてみると「即戦力の人を採用するので特に教育はしない」という回答した企業の業績は必ずしも悪くはないが，当面においてはやむを得ないとしても中長期の展望を持つ経営を考えると課題があるといわざるを得ない。また，「自社で教育するには時間と経費の負担が大きいのではない」と回答している企業はポイントが3で売上高が横ばいである。従業員教育における消極性が悪循環となることが懸念される。

図表8 売上高の傾向と労務上の課題

項 目	指数
即戦力となる従業員の採用	3.39
現在の従業員の能力向上	3.43
人件費の削減	3.08
賃金水準の改善	3.45
能力や業績に合わせた処遇	3.46
パート等の正社員への登用	3.85
休暇や福利厚生費充実	3.79
正社員のパートへの切り替え	3.23
その他	3.00
平均	3.41

出典：図表6に同じ

図表9 売上高の傾向と従業員教育

	指数
自社に合うように社内で教育する	3.35
採用後外部の専門教育機関(人)に教育してもらおう(もらっている)	3.38
即戦力の人を採用するので特に教育はしない	4.00
自社で教育するには時間と経費の負担が大きいのではない	3.00
自己啓発を促進し、従業員の自覚に任せる	3.36
平均	3.38

出典:図表6に同じ

## 5. 従業員の子育て支援

### (1) 従業員の子育て支援と企業業績

企業の子育て支援は企業業績と密接な関係があることを指摘できる。従業員の子育て支援について、同業他社との比較で優れているか、同程度か、劣っているかについてみると約7割の企業が、「同業他社と同程

度」と回答している。「優れている」と回答した企業は1割強であるが、売上高傾向の指数で見ると明らかな優位性を見ることができる。従業員満足についての要素の中で、子育て環境の整備による経営の優位さは様々に指摘されているが、女性の働く環境整備が経営に対して大きな影響があることがうかがえる。

図表10 従業員の子育て支援について(同業他社との比較で)

内 容	構成比 %	指数
優れていると思う	11.9	3.82
同業他社と同程度と思う	69.6	3.28
同業他社より劣っていると思う	14.3	3.27
無回答	4.0	—
合計	100.0	3.35

出典:図表6に同じ

### (2) 企業の子育て支援の具体的な内容

従業員の子育て支援で優れているという具体的な内容についての回答を見ると非常に具体的である。いくつか事例として紹介しておこう。

制度があるのは当然として、その制度が利用しやすいかどうかは大きな課題である。しかし、優れた企業はそれを実践している。例えば、「父親子育て支援企業」で知事表彰

受彰を受けるなど特に優れたある企業は、子が3才に達するまで所定労働時間を1時間45分短縮できる短時間勤務制度を導入し、さらに妻が出産のとき2週間以内に2日の特別休暇(有給)を取得可能にしている。その他にも具体的な内容の回答があった。

- ・育児休暇制度をとりやすくするためにメモリアル休暇を導入している。
- ・マニュアル、入社時研修、年次研修制度

- ・ 出産後1年間育児休職とし、その後午後4時帰宅の育児支援をしている
- ・ パート従業員も育児休業を設けている
- ・ 産前産後育休を希望者はとりやすい環境を整備している
- ・ 子の看護休暇は小学3年生まで認める
- ・ 育児休暇制度の導入済、フレックスタイム適用、時間単位の有給休暇取得を認める
- ・ 残業は余りさせないが給与は下げない

特筆すべきは、育児・子育て・介護等、家族の事情により通常の勤務が困難になった時、「家族と仕事の両立ができる様に支援する」ことを目的として定めた社内規定を策定し、年数や回数に制限なしに時間短縮・時間外・出張その他の勤務条件が申請できるとしている企業もある。

#### IV. 自己啓発を促進する従業員満足の上向

これまで見てきたように企業経営にとって人材の有効活用は企業にとって如何に重要な課題であるかを示すことができた。しかし、多くの企業が従業員の育成についての重要さは理解しているが顧客満足 (customer satisfaction) を実践している企業においてもその前提となるのは、従業員満足 (employee satisfaction) である。企業活動で最も客と接することの多いのは従業員である。従業員が顧客に対して満足してもらう対応をさせるには、その従業員が、この企業での勤務にプライドを持ち、高いモラルを持つことが必要である。仕事に対する充実感を持ち、職場環境にも満足してはじめて意欲を向上させることができるから

である。

従業員の充実感と満足感を向上させ、意欲を引き出すために従業員満足が必要なのである。従業員満足に関して興味深いリポートがある<sup>23</sup>。テーマは「小企業に見る従業員満足」である。日本でもトヨタ等大企業では既に取り組みが進んでいるが、従業員100人以下の中小企業、特に従業員20人を境とする小規模企業に対する調査結果である。その中の従業員が「働くうえで特に重視していること」について調査した内容である。当然と思われる「給与水準」、「労働時間・休暇」が基本的労働条件として上位に上がっているが、「従業員20人以下」の小規模業の方が「従業員21人以上」の企業より多かったのは、「職場の雰囲気や人間関係」(30.6%)、「自分の能力を発揮できる」(29.0%)、「仕事の達成感」(16.0%)、「専門知識や技能を得られる」(12.0%)、「責任ある仕事ができる」(10.2%)、「経営者の人柄」(9.7%)等の項目である。これらの項目は仕事を進める上で欠かせない職務に関連した満足内容である。従業員満足は彼・彼女達にとってモチベーションを高めることは、労働条件の改善は当然として自己成長できる職場環境を整えることが必要であることを示している。従業員21人以上の企業を上回る回答で最も大きいのは「職場の雰囲気や人間関係」である。この項目は、お互い認め合う和やかな関係の職場が小企業の方が優れているという結果である。「自分の能力を発揮できる」、「仕事の達成感」、「専門知識や技能を得られる」、「責任ある仕事ができる」等の項目は、従業員の自己研鑽によるところが大きく、キャリアを形成し、

図表11 働くうえで特に重視していること(従業員規模別) 複数回答:%

重視項目	従業者 20人以下	従業者 21人以上
給与水準	48.8	52.0
適正・公正な人事評価	12.8	14.5
労働時間・休暇	43.9	47.7
福利厚生	8.1	9.0
正社員であること	24.3	27.4
雇用・給与の安定	25.9	32.5
責任ある仕事ができる	10.2	9.4
自分の能力を発揮できる	29.0	25.7
仕事の達成感	16.0	13.9
専門知識や技能を選べる	12.0	8.0
経営者の人柄	9.7	5.5
経営者の能力・手腕	3.1	2.8
職場の雰囲気や人間関係	30.6	26.4
企業の業績や将来性	5.0	7.2
企業の理念	2.4	1.7

出典:子安慎司他(2006)『調査月報』国民生活金融公庫No.542 国民金融公庫総合研究所

自己実現を目指す姿勢がより大きいといえる。これは、企業にとって望ましい従業員のあり方であり、企業の従業員教育として支援し、戦力化していくのに欠かせない従業員の満足内容である。これらの研究からいえるのは中小企業においても十分に強さを発揮できる従業員満足の向上策となるものである。

また、前記した調査結果(図表2~10)では、従業員満足は自己啓発などの自主的なキャリア形成に結びつくことの論証としては必ずしも十分ではない。ただ図表11で示したように「自分の能力を発揮できる」、「仕事の達成感」、「専門知識や技能を得られる」、「責任ある仕事ができる」等の項目が10~20%程度ある事実を自己研鑽の可能性と見て今後の研究の課題としたい。

最後に敢えて再度強調しておきたいのは、企業にとって最も効果的な教育は自己研鑽する環境づくりであるということである。企業の将来を担える人材の育成は他律的にできるものではない。自らが向上しよう、役に立とうと自覚した時に育つのである。自律的育成すなわち自己啓発である。人を育てるということは自ら育とうという自覚を持つように愛情を注ぎ見つめ続けることである。植物の種や苗を肥料や水を与え、日光を調整し、長い時間をかけて育てるように、ただ、企業の従業員としては育つ過程で様々な困難に直面するであろう。その困難を克服するのは「育てる」という経営者に思いやる心があってはじめてできるものである。

幹部人材の育成については本稿で触れる

余裕はないが、重要なことを一つだけ指摘しておけば、仕事ができるからといってルーティンの業務は任せず、企業のあり方を考える機会と時間を作ることである。

注)

- 1 2007年就業構造基本調査によると、福井県の有業率は62.6%で2002年度調査より0.9ポイント低下したものの全国5位と高位置にある。特に女性の有業率は53.4%で依然全国1位である。本県の正規就業者（会社等の役員を除く）の割合は69.9%で、全国で最も高かった2002調査の74.6%より4.7ポイント低下し、全国3位となった。また若年者(15才～34才)の正規就業者の割合は73.7%で全国2位である。因みに高齢社会が進む中で「65才～69才」の就業率が男性は61.8%で全国1位である。
- 2 総務省統計局（2008）では非正規就業者とはパート、アルバイト、派遣社員、嘱託その他の合計としている。
- 3 この議論については、高橋俊介(2004) pp.154-156に詳しい。
- 4 高橋俊介(2004)p 154 は第2の形態を

「ハイヤー&ファイアーモデル」、また第3形態を「オープンポジションドリブンモデル」と呼んでいる。

- 5 伊丹敬之(2008) pp.58-69
- 6 伊丹敬之(2008) p.59
- 7 アンケート調査は調査対象として「ふくいジョブカフェ パートナー企業」である。調査は2007年2月、発送数450、回収数283、回収率62.9%である。詳細は福井県立大学地域経済研究所(2007)を参照のこと
- 8 子安慎司他(2006)
- 9 子安慎司他(2006)
- 10 松浦元男(2003)
- 11 地域経済研究所(2007)「ふくいジョブカフェ・パートナー企業調査」福井県立大学
- 12 太田聰一(2004)
- 13 この議論についての数多くあるが、経済学の視点からの太田聰一氏の論文がよくポイントを捉えた内容である。太田聰一(2004)pp16-20
- 14 黒沢昌子・玄田有史(2001)
- 15 全国小売業の従業上の地位別従業者数の推移（下表）

全国小売業の従業上の地位別従業者数の推移

(単位:人)

年	2001	2001	1996-2001	1996-2001	1996	
従業者数	9,071,160	9,004,337	8,540,086	-66,823	-464,251	
個人業主	892,344	757,019	615,460	-135,325	-141,559	
無給家族	348,220	314,058	244,790	-70,162	-69,268	
有給役員	727,642	670,500	596,134	-57,142	-74,366	
常用雇用者	6,460,760	7,035,802	6,864,210	575,042	-171,592	
	正社員・正職員	3,551,254	3,041,651	2,690,517	-509,603	-351,134
	その他	2,909,506	3,994,151	4,173,693	1,084,645	179,542
臨時雇用者	606,194	226,958	219,492	-379,236	-7,466	

資料:事業所・企業統計調査



- 16 日経流通(日経MJ)2006年2月15日付
- 17 日経流通新聞(日経MJ)2006年7月3日付
- 18 日本経済新聞2006年05月19日付
- 19 (株)ユニバースは青森県八戸市に本社をもつ1967年設立の地域に密着した食品中心のスーパーマーケットで、顧客満足経営を推進のための社員教育で有名である。社員1,077名、パートナー社員2,949名(株ユニバースホームページより。)
- 20 調査対象「ふくいジョブ・カフェ」パートナー企業 調査日2007年2月発送数450社、回収数283社(回収率62.9%)
- 21 福井県立大学地域経済研究所(2007) pp. 29-32
- 22 売上高の傾向で「増加」は5ポイント、「やや増加」は4ポイント、「変わらず」は3ポイント、「やや減少」は2ポイント、「減少」は1ポイントをそれぞれの回答数に与えた加重平均値。従って3.03が中央値、5.0に近いほど売上増加している。
- 23 子安慎司他(2006)
- 高橋俊介(2004)『ヒューマン・リソース・マネジメント』ダイヤモンド社
- 東京都商工指導所(1998)『中小企業の組織活性化に関する調査研究報告書』
- 福井県立大学地域経済研究所(2007)『企業経営における人的資源の活用と育成に関する調査研究』
- 福井県労働政策課(2006)「職業能力開発に関するアンケート調査」
- ふくいジョブカフェ(2006)『若者の就業・就職に対する実態と意識に関する意向調査報告書』
- 松浦元男(2003)『百万分の一の歯車!』中経出版

### 【参考文献】

- 伊丹敬之(2008)『経営の力学—決断のための実感経営論—』東洋経済新報社
- 太田聡一(2004)「若年労働者の雇用状況は変わるか」『経済セミナー』No. 599
- 黒沢昌子・玄田有史(2001)「学校から職場へ「七・五・三」転職への背景」『日本労働研究雑誌』
- 子安慎司他(2006)「小企業における従業員満足」『調査月報』国民生活金融公庫 No.542 国民金融公庫総合研究所