

---

## 第 1 章

---

### 中小企業における産業コンサルティング

#### 1. 今、なぜ中小企業における産業コンサルティングなのか

本書は、中小企業における産業コンサルティングに関する調査結果をもとに、その実態に関する基礎データを提供し、中小企業における産業コンサルティングの今後の可能性・方向性を探ることを目的とした。

今、なぜ「中小企業における産業コンサルティング」を取り上げるのかについて、その背景を説明したい。この背景は、大まかに「中小企業」と「産業コンサルティング」の2つに分けて整理できる。

まず、日本の「中小企業」では、常に、人材不足・人材確保が問題となってきた。特に最近では、中小企業の現場を支えてきた熟練従業員の大量退職時代を迎え、高度な技術・技能の継承が重要な問題となっている。こうした中小企業における人材不足・人材確保に対する対応として、経験者の採用、新卒者の教育訓練の充実等、さまざまな取組みが行われている。しかし、依然、中小企業の多くが労働者の定着率の低さ、人材不足の常態化に悩まされている（詳しくは、本書補章も参照のこと）。

このような状況のなか、中小企業における人材不足・人材確保のための対応策の1つとして「コンサルティング」の可能性に目が向けられるようになった。これは、中小企業で働く従業員の多様なニーズに対して個別のコンサルティングを行い、きめ細かく対応することによって、個々の従業員が働きやすい職場を整えるという狙いである。例えば、コンサルティング的な手法を用いて中小企業で働く従業員のキャリア形成やメンタルヘルスの問題を解決す

る。それによって、個々の従業員にとって魅力的な職場環境を整備し、必要な人材を引き留める。その結果、中小企業における恒常的な問題である人材不足・人材確保の問題を幾分かでも軽減することができる。このような狙いで中小企業における産業カウンセリングの可能性が検討されるようになってきた。

一方、「産業カウンセリング」の側にも、中小企業における産業カウンセリングを考える素地が整ってきた。日本の産業カウンセリングは以前から継続的に関心が寄せられてきたが、ここに至り、また新たな形で視線が向けられるようになった。その背景として、90年代に雇用情勢が著しく逼迫し、各人が自らのキャリアを自覚的に考える必要性が生じたということがあるだろう。その結果、個人の職業やキャリアの問題を支援する産業カウンセリングに対しても幅広い関心が向けられることとなった。

産業カウンセリングに対する関心が拡大する過程で、従来、あまり意識されてこなかったさまざまなトピックが改めて注目されるようになった。なかでも、重要トピックとして取り上げられるのが、中小企業における産業カウンセリングである。従来の産業カウンセリングが、おもに大企業を中心に考えられてきたという批判は常にあった。そのため、大企業中心に考えられた産業カウンセリングをそのまま中小企業で展開するのは難しいという問題意識も常にあった。その結果、大企業と中小企業の産業カウンセリングでは何が違うのか、また、両者に違いがあるとすれば、中小企業における産業カウンセリングでは何に留意すべきなのか、さらに、中小企業における産業カウンセリングは何を目指すべきかなど、いくつもの課題が真剣に検討されるようになってきた。つまり、産業カウンセリングに対する関心が拡大する過程で、産業カウンセリングの問題が細分化し、その1つの表れとして、中小企業独自の産業カウンセリングというトピックが浮上してきたといえるだろう。

このように、今、中小企業の産業カウンセリングを取り上げる理由には、①中小企業が抱える慢性的な人材不足・人材確保の問題を解消するための手段として関心が向けられるようになってきたこと、②産業カウンセリングに

対する関心の高まりの結果、中小企業における展開が重要な問題として浮上してきたことの両面がある。特に、日本では、かなりの割合の人々が中小企業で働いている。日本の労働者に広く働きやすい職場を提供するといった観点からも、中小企業において、どのように産業カウンセリングを展開できるかは大きな課題となるだろう。

## 2. 中小企業における産業カウンセリング独自の課題とは何か

それでは、大企業とは異なる中小企業における産業カウンセリング独自の課題として、どのような事柄が想定されるだろうか。

中小企業と大企業の産業カウンセリングは共通する部分がある一方、やはり本質的に異なる面がある。例えば、大企業と中小企業では、産業カウンセリングに振り分けられるヒト・モノ・カネの量が大きく異なる。そのため、単純には、大企業と中小企業の産業カウンセリングは、その制度化の程度や規模が違うということがいえるだろう。大企業と比べて相対的に経営資源の少ない中小企業では、どのような企業がどのような形で産業カウンセリングを実現させているのか。そこに、中小企業独自の産業カウンセリングの受け取り方、進め方のポイントが垣間見られることであろう。

しかし一方で、ヒトやモノやカネがないから、その分だけ大企業の産業カウンセリングを縮小して導入すれば、それで中小企業の産業カウンセリングになるということではないといったことも事実であろう。むしろ、ヒトやモノやカネが大企業に比べて潤沢ではないということから、自ずと大企業とは質的に異なる中小企業独自の産業カウンセリングを模索する必要があるだろう。それは、どのように中小企業において展開すべきなのか。この点についても詳細な検討が必要となるだろう。

以上の問題意識に基づいて、我々の研究グループでは、中小企業における産業カウンセリング独自の問題を検討するにあたって、以下のような観点が必要であると考えた。それを3つの点に整理して、説明する。

第1に、いわゆる「カウンセリング」が制度的に整備できているのは、ど

のような中小企業なのかという点である。中小企業のそれほど潤沢とはいえない経営資源の制約下においても、何とか産業カウンセリングを実現させている中小企業はある。そこで、どのような特徴をもつ中小企業がカウンセリングを行うことができているのかといった観点から分析することで、これからカウンセリングを社内に導入しようとしている企業に有益な検討材料を提供することができるだろう。こうした分析を通じて、逆に、カウンセリングの仕組みを現段階で整備していない（できない）中小企業では、何が障壁となっているのかといった分析も行うことができるだろう。その過程で、中小企業に産業カウンセリングを導入するために必須となる人事労務管理上の新たな課題も発見できる可能性がある。さらに、この問題から派生して、「カウンセリング」を導入することが、結局、中小企業の経営にとってプラスになるのか、マイナスになるのかという点も明らかになるだろう。中小企業の経営とカウンセリングという制度の両者の関係を掘り下げて検討することで、中小企業の産業カウンセリングをより詳しく検討することができると思われる。

第2に、中小企業において、実質的に産業カウンセリング的な機能を果たすのは何なのかという点である。上述した文字どおりのカウンセリング「制度」といったものは、中小企業では、あまり重要性をもたないのかもしれない。また、現実問題として難しいといったこともあるだろう。むしろ、中小企業では、「カウンセリング」が仕組みとしてあってもなくても、そういう名目上の制度とは別に、何らかの形で同じようなことが行われているという場合が多いであろう。その結果、中小企業で現実的に展開しうる形で、いわゆるカウンセリング的な機能が果たされているものと推測される。したがって、現在、中小企業では人材育成や能力開発、メンタルヘルスや相談などの「カウンセリング」的な機能がどのような形で満たされているのかといった観点から検討することも重要な課題となる。例えば、中小企業では、上司や同僚といった密接な人的サポートが重要な役割を果たしており、その結果、カウンセリング機能を代替しているといった可能性も高いのではないだろうか。

第3に、中小企業で働く従業員は、産業コンサルティングにどのようなニーズをもっているのかという観点も、中小企業における産業コンサルティングを考える上では重要であると考えた。例えば、中小企業で働く人々の職業上の問題点は、年齢や性別によってまったく異なることであろう。中小企業における働き方は、大企業よりも、より個人の生活と密着していることが予想され、それだけ個人の生活と職業生活の関連は重要となることであろう。したがって、中小企業における産業コンサルティングでは、中小企業で働く個人の個別の事情、その人がもつ背景情報をより重視する必要があるだろう。また、人材不足・人材確保の問題を抱える中小企業では、女性や高齢者を人材として有効活用していく必要がある。その際、コンサルティング的な手法を用いて、女性や高齢者の多様なニーズを把握し、きめ細かい対応をすることが有効な対応策になると考えられる。このように中小企業で働く従業員のニーズを綿密に検討することによって、中小企業における産業コンサルティングの可能性をより明確な形で考えることができると思われる。

以上、中小企業における産業コンサルティング独自の問題を検討するにあたって、①中小企業でコンサルティング制度を導入するにあたっての条件、②中小企業におけるコンサルティング的な機能の実態把握、③中小企業における従業員のニーズの3つの点が特に重要であると考えられた。本書では、これらの問題意識をもとに調査を企画設計し、中小企業における産業コンサルティングの実態把握と今後の可能性を議論することとした。

### 3. 調査の概要

本書は、その大半の部分を中小企業に対する調査結果をもとにしている。そこで、本節では、我々の研究グループが行った調査の概要について、簡単にまとめておくこととする。

本書で示す調査は、平成18年に財団法人雇用開発センターに設置された「中小企業における労働者のキャリア形成等に関する職業相談の実態」に関する調査研究委員会によって企画・設計がなされたものである。この調査結果は、平成18年3月に雇用・能力開発機構・雇用開発センターから発刊され