

### ILM的企業とOLM的企業：事例調査による基礎付け

SATO, Atsushi / 佐藤, 厚

---

(出版者 / Publisher)

法政大学キャリアデザイン学部

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

法政大学キャリアデザイン学部紀要

(巻 / Volume)

9

(開始ページ / Start Page)

439

(終了ページ / End Page)

464

(発行年 / Year)

2012-03

(URL)

<https://doi.org/10.15002/00007830>

---

〈研究ノート〉

# ILM 的企業と OLM 的企業 —事例調査による基礎付け

法政大学 佐藤 厚

---

(構成)

- 1 問題意識
- 2 分析枠組み
- 3 ILM 型中小製造業 A 社の事例
- 4 OLM 型中小企業 B 社の事例
- 5 考察—— ILM 的性格及び OLM 的 (ILM になりきれない) 性格を生み出す要因
- 6 むすびに代えて

## 1 問題意識

中小製造業企業を対象とするヒアリング調査の結果を分析することで、内部労働市場 (Internal Labor Market、以下 ILM と略) と職業別労働市場 (Occupational Labor Market、以下 OLM と略) という二つの概念に実証的かつ実態的な基礎を与えること、これがこの研究ノートのねらいである。

ILM と OLM という二つの概念を構成し、それぞれの類型に馴染む事実を明らかにするに際して、佐藤(2011)では、主に中小サービス業企業と従業員を対象としたアンケート調査の大量サンプルデータを用いた。人材育成のパターンとして、ILM 的企業は、新卒採用と既存社員の異動や昇進で欠員を補充する、いわゆる内部育成をベースにする傾向があり、事業主 (従業員) からみた効果的な人材育成の方法も「一つの勤め先で長期にわたって働き続けるのがよい」

と回答する割合が高い。これに対して OLM 的企業は、新卒採用が容易でなく、欠員補充も中途採用に依存する傾向にあることから、事業主（従業員）からみた効果的な人材育成の方法も「会社は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積む」のがよいという回答が多かった<sup>(1)</sup>。

大量サンプルのデータ分析は ILM と OLM という二つのタイプの企業や従業員の有する傾向を明らかにする利点はあるが、それぞれにあてはまる企業や従業員の実態がいかなるものか、その実証的な基礎付けについてはなお課題として残されている。

こうした問題意識に立って本稿では、以下 2 では分析の枠組みを構成し、事例分析の視点を明示する。3 では人材育成の ILM 的対応として A 社の事例調査の結果を、4 では人材調達の OLM 的対応として B 社の結果を、それぞれ記述する。5 では二つの事例を対比的に考察して 6 ではまとめを行う。

## 2 分析枠組み

### (1) 人材育成の分析枠組み

図 1 は、企業で人材育成を分析するための枠組みを簡潔に示したものである。

企業は経営方針や戦略を策定しそれを実行に移すべく様々な管理活動を行っているが、我々の関心は、人材育成である。企業は既存人材の活用で、経営方針や事業内容が要求する人材ニーズを満たすこともできるが、実際には保有人材のストックとの間に乖離が生じることが多い。そこで乖離を埋めることが必要となるが、企業がどんな仕事能力を求めるか、つまり求める仕事能力の明確化<sup>(2)</sup>が重要となる。その上で乖離を埋める方法には、大きく分けると二つある。一つ目の方法は、外部から人材を採用することで埋める方法である（外部調達）。採用も新卒採用と中途採用に分けることができる。新卒採用は ILM 的対応だが、図 1 では、とくに中途採用に依存している場合は、外部労働市場的対応という意味で ELM 的対応と記した<sup>(3)</sup>。ILM 的対応でもそうだが、製造業での ELM 的対応には、とくに地域レベルでの会社の外に広がる人脈や人的なネットワークが重要となる。

二つ目の方法は、組織の内部にいる従業員の配置転換や人材育成によって乖

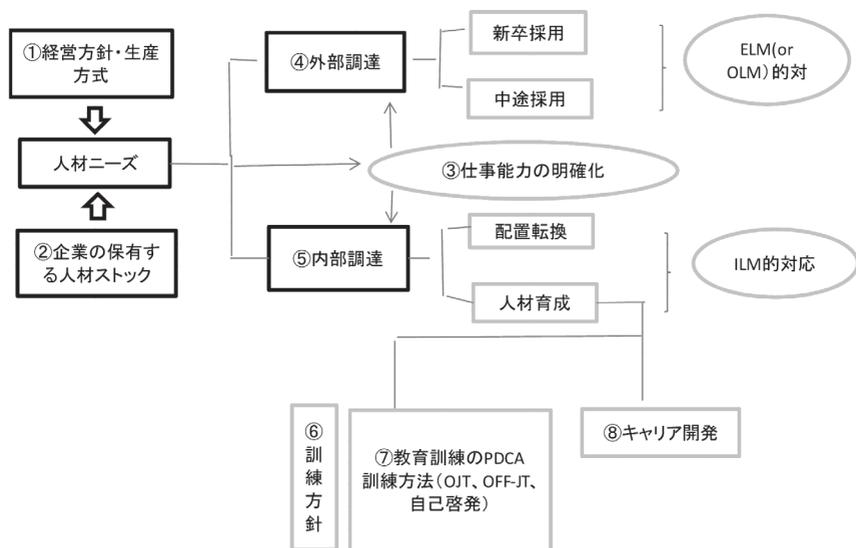


図1 人材育成の分析枠組み

出所：佐藤(2012b:57)から転載

離を埋めようとする考え方である（内部調達）。図1では内部労働市場的対応という意味でILM 的対応と記した。ある職場で一定の能力を保有した人材がいないかレベルが不足している場合、別の職場からの異動で不足を埋めるのが配置転換であり、当該職場の従業員の能力を育成して対応するのが人材育成である。

この人材育成は、一定の教育訓練方針、教育訓練体制、教育訓練方法を考えながら教育訓練のPDCA（計画の策定（plan）、実行（do）、評価（check）、さらなる行動（action））を回すことでなされるが、それは長期のスパンでどのようなキャリアを歩ませるかを考えるキャリア開発<sup>(4)</sup>と区別される。なお、訓練の方法としては、OJT、OFF-JT、自己啓発といった大きく三つの方法に分けることができる。これらが企業の経営方針・生産方式に必要な人材ニーズと既存人材能力との乖離を埋める方法である。実際に企業は、企業戦略と業界における基幹的な職種、労働市場の状態、従業員の意欲と能力に応じて、これらを適切に組み合わせながらその乖離を埋めようとしているとみてよい。

## (2) ILM 的対応と OLM 的対応の仮説

企業が人材ニーズを満たす方法が ILM 的対応になるのか、それとも OLM 的対応に傾斜するののかは、いろいろな要因が作用していると考えられる<sup>(5)</sup>。ここでは企業規模などの企業属性の他、(中小企業の場合はとくに)経営者の人材育成についての考え方(「一つの勤め先で長期にわたって働き続けるのがよい」のか「会社は変わっても同じ仕事を続けるのがよい」もしくは「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積むのがよい」のか)、採用形態が新卒採用重視か中途採用重視か、さらに技能形成の伸びを促す環境整備、とりわけ技能の「明確化」(見える化)がどれほどなされているか、などに注目してみたい。経営者が人材育成に熱心だと、新卒採用を実施して長期育成を心がけるだろう。また従業員の技能の伸びへの関心も高まり、技能伸長への環境整備や目安としての仕事能力の明確化にも注力するようになるに違いない。ILM 的対応の企業にはこうした論理が内在していると考えられるからである。

他方、OLM 的対応の場合には、新卒採用→内部育成の不足分を補うべく、即戦力の中途採用に依存し、会社の外側に広がる人的ネットワーク構築などに注力していると考えられる。

以下では、これらの点に留意しながら、事例調査の結果を分析してみたい。

## 3 ILM 型中小製造業 A 社の事例<sup>(6)</sup>

### 3.1 会社の経営方針、事業内容

A 社は、関東に立地する自動車等の部品製造を手掛けるアルミニウム鑄造の企業である。大手メーカーの一次サプライヤーであり、特定一社との取引が売上の 9 割を占める。1951 年に個人創業し、会社創立は 1957 年である。

最近の競争環境についてみると、主たるライバル企業は国内企業だが、東海地域の自動車メーカーが海外生産を始め、部品の現地調達を開始するに伴い、東海地域のサプライヤーが、関東の自動車メーカーの仕事を求める形で参入し、新たな競争状況が生じてきている。

A社の扱う製品の点数は100品目。エンジンミッションが主力である。全品目で月産80万から100万個の生産量。1品目で2、3万個の大ロットのものもある。用途が比較的限定されている品が多い。鑄造に使う金型は国内メーカーに外注している。

A社の経営課題としては、財務体質の強化が一番に挙げられている。財務体質の強化をはかるために、2001年から銀行からの出向者をむかえて着手してきたが、それ以前は経営状態が厳しかった。経営課題としては、このほか「既存の主力製品・サービスの充実、専門性の強化」、「研究開発部門の充実」、「財務体質の強化」、「生産管理・販売管理・プロジェクト管理などの改善」、「新規開拓」などにも取り組んでおり、人材育成面に関しては営業人材の強化と技術力の向上に力を入れている。

### 3.2 保有人材のストック

A社の従業員数は200名(2011年7月時点。期間社員やパートタイマーを含む)である。このうち管理職は16名で、部課長の多くは生え抜きである。年齢構成をみると、55歳以上の者が、全社員の18.5%(37名)、また60歳以上の者に絞っても1割(20名)を占めており、社員の高齢化が進んでいる。高齢化の背景には、継続雇用制度を拡充してきたことがあげられる。A社の定年は60歳であるが、1991年より継続雇用制度を導入し、2009年からは、希望者を全員70歳まで再雇用契約を結ぶことができるようにした。なお制度の運用に際して高年齢者雇用助成金の受給を受けている。

A社では2001年からパートタイマーの採用を開始しており、現在31名。近年になって、期間社員の採用も始めた。期間社員・パートのなかには外国人労働者が24名ほどいる。パートタイマーの多くは、現場で切削やバリ取りなどの作業に従事している。

### 3.3 外部調達——従業員の採用

高卒採用者は現場職として募集する。普通科・商業科も含めて幅広く採用している。工業系・機械科の生徒のほうが適性はあるかもしれない。ただ、それほどの差はないと考えている。

## 444 法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号

中途採用は期間社員（6ヶ月）として募集し、1年～1年半の就業を経て、一部を正社員に登用する。製造業の経験があり、工場の作業に慣れている人が多い。「資格検定の有無はとくに強調していないが、フォークリフトや玉掛けといった現場の資格を持っている場合は、多少、評価が上積みになる。求職者のなかには鑄造・加工に優れた人もいるが、そうした経験の有無によって差をつけることはない。期間社員は人員に不足が出た場合に募集するが、期間の満了で辞めてもらうということはなく、基本的に契約期間を更新しており、実態としては継続雇用である。長続きするのは、ある程度年配の方と、外国人労働者の方である。外国人労働者は、男性は南米、フィリピンの人が多い。女性のパートはタイの人が多い。同郷ネットワークで求人情報が伝わっているようである」。

大卒理系は技術開発部の関係で採用する。今年は2名採用した<sup>(7)</sup>。現場人員は、高卒4名、大卒1名を新卒で採用した。期間社員の数は、状況によって変動する。1日で辞める人もいるし、2年間継続する人もおり、様々である。昨年は25名ほど採用した。そのなかで1年以上、定着しているのは13,4名である。

新卒者の入職経路には、学校推薦（高校新卒の場合）、茨城県経営者協会を経由する場合、直接応募などがある。高卒・大卒とも、会社の近辺に在住する人が多い。問い合わせも基本的には県内出身者からである。大学ではAK大学が近くにある。今年の採用者は良い。5人全員、まだ誰も辞めていない。仲間入社したのが功を奏した。外国人労働者は、もちろん良い人材もいるが、総じて定着率は良くない。45歳以上の中高年齢者の定着は良い。

また、A社では、高校生と大学生を対象とするインターンシップを10年ほど前から実施している。茨城県職業能力開発協会、学校・大学の要請等で実施しており、インターンは随時受け入れている。内容は、座学（社会人研修）と現場実習である。インターンのなかには採用したい人もでてくる。

### 3.4 製造現場での保有人材のストック及びキャリア開発

工場は、ダイカスト鑄造部門、グラビティ鑄造部門、機械加工部門にわかれる。社内の部署としては製造部にあたり、鑄造をおこなう第一・第二課と、加工・組付をおこなう第三課にわかれている。一課がダイカスト鑄造、二課がグ

ラビティ鑄造である。また、技術開発部では、鑄型の方案設計・開発、試作品の製作、量産体制における作業工程のライン造りを行っている。人数の内訳を製造部ごとに示すと、以下のようである。

一課：管理職 2 名、生産管理 1 名、鑄造 20 名、金型研掃 4 名、バリ取り・後工程検査等 22 名

二課：管理職 1 名、生産管理 1 名、鑄造 10 名、砂取 1 名、切断等 2 名、検査等 4 名

三課：管理職 4 名、生産管理 2 名、切削加工 67 名、流通 4 名、検査後工程処理 11 名

技術開発部：CAD・CAM2 名、鑄造試作 2 名、治具作成 2 名、機械加工 3 名、製図他 2 名

一課、二課、三課は作業の専門性が高く、課の間で従業員を異動させることはない。従業員は、配属された課のなかで、徐々に経験を積んでいく。直接部門から（準）間接部門に移ることはある。ただし、計画的におこなっているわけではない。

教育体系図で示された人材育成の年齢の目安によると、班長・副主任になるのにかかる経験年数は 7～12 年、年齢的には高卒者だと 25～30 歳となる。また係長・主任になるのにかかる経験年数は 12～18 年、高卒者だと 30～36 歳となる<sup>(8)</sup>。

### 3.5 教育訓練

改めて、A 社の教育訓練の内容について言及しよう。A 社での教育訓練は、OJT、OFF-JT、自己啓発からなる。現場での教育訓練は主に OJT を通じてなされる。単純作業から始めてより難しい作業に移る。経験者は早めに難しい作業に移る。1 人前になるのにかかる期間は職場によっても異なる。たとえば、機械加工はすぐ機械を動かせるようになるが、プログラムを組むには時間がかかる。コンピュータで製品を削る作業や、良品と不良品を自分で判断する、といったことは 2、3 年でできるようになるが、不良品が出た場合に、プログラムを変えてみる、といったことは難しい。

OJT のほかに教育訓練体系としての OFF-JT がある。部門別、役職別の教育訓練体系で 2010 年に作成した (表 1)。表 1 は、主にものづくり職場を中心に教育訓練体系を簡略化したものである。

表 1 A 社の教育訓練体系

階層 (目安)	階層別研修の例示	ものづくり関連研修の例示
新入社員 (1 年)	新入社員研修	ものづくり研修
一般 (2～4 年)	チャレンジ研修	鑄造技術教育
リーダー (5 年～)	中堅社員研修	生産リーダー教育
班長・副主任 (7～12 年)	初級管理者研修	鑄造技術教育
係長・主任 (12～18 年)	管理者研修	生産管理研修
課長 (18～22 年)	マネジメント研修	
部長・室長 (22 年～)	経営管理者研修	

縦に新入社員から部長クラスまでの 6～7 つの階層をとり、縦にマネジメント研修、生産管理研修、鑄造技術教育など、それぞれの階層ごとに受ける研修が目安として示されている。あくまでキャリアの節目での必要な教育を洗い出した目安なので、全員に強制することはしない。だが、総合考課表を見ると、研修をやっている人とやっていない人が、くっきりと区別される。ここで注目すべきは、銀行からの出向者が財務面での立て直しと同時に、人材育成面での体制の立て直しもはかったという点であろう。目安としてではあれ教育訓練体系図を作成したからであり、そこには、役職や入後のキャリアにそってどの段階でどの能力を身につけてほしい、という会社からのメッセージが表現されているからである。今後の社員への浸透が期待される。

人材育成を重視する背景には人づくりにかける社長の意思があった。従業員の 60% 強が中途採用であるなかで、優秀な人材に磨きをかける必要が認識され、さらに「優秀な人材」とは誰かを明らかにする作業を開始している。2001 年に 40 名だった通信講座の受講者数は、2005 年には 100 名を超え (139 名)、それ以降、安定的に推移している。2005 年に 35.3% だった優秀者の比率は、2007 年には 50.3% と、半数を超えるまでになった。

このほかの教育訓練として、ダイカスト鑄造教育、各種勉強会、通信教育・

社外セミナーへの参加を行っている。これらは 2001 年から本格的に開始した。通信講座、社外セミナー、資格取得に要する時間は、原則として労働時間扱いとなる。受講費用は全額企業負担である。A 社の社員がこれまでに受講した通信教育・セミナーの一覧は相当な人数に及ぶ。

通信講座は、全社員が対象であり、自動車関係の講座が多い。正社員のほか、期間社員・パートの方も受講しており、会社から講座を提示して受講者を募集するようにしている。

現在、社外の教育訓練・能力開発機関も多く活用している<sup>(9)</sup>。1 回あたり 1、2 名で受講する。現場に支障がでないように役職者が配慮している。企業の集積がうむ企業間ネットワークや、産官学連携などについて、最近では、自治体や官庁のほうで様々な研修が実施されており、適宜利用している。

### 3.6 仕事能力の明確化

本稿でいう仕事能力の明確化とは、注 2 でも記したように、「技能マップの作成や技能検定、職業資格の取得などの他、もう少し広く仕事能力を可視化する試み」である。A 社では、仕事能力の明確化に注力している。それは具体的には三つの取組みにみられる。第 1 は、すでに紹介した教育訓練体系図の作成であり、この体系図により A 社で行っている教育、必要な教育の洗い出しが可能となった。第 2 は、A 社にとっての優秀社員を定義するために実施している「人材への道しるべ」アンケート調査である。これは、管理職と一般社員全員を対象に、規律性（例えば「報告や連絡、相談、伝言などきちんとしているか」など）、協調性（「進んで協力して、組織全体の能率向上に貢献したか」など）、積極性（「必要な知識、技能を常に習得しようとしているか」など）といった項目についての詳細をアンケート調査で把握するものである。重要度の高い要素をみたした人材を「優秀な」人材とみなし、優秀人材の育成の道しるべとする。第 3 は、各部門共通に実施している個別評価方法としての「職務能力評価シート」の作成である。これは、自己分析のためのシートであり人事考課とは直接関係がない。入社後の経歴、現在の職務内容、現在までの資格取得、評価期間内での社内 OJT、資格取得、通信教育、社外セミナー等の受講歴を記入し、そのうえで職務遂行のための基本的能力（「元気」「やる気」「根気」「考える力」

448 法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号

など)、技能・技術に関する能力(「ビジネス知識」「製造部門知識」など)、専門的事項(「金型段取替え」「鋳造仕上げ」など)につき4段階で自己評価(その後会社評価をする)してもらうものである。社員と会社が今後の能力開発のツールとして活用する。文字通り、仕事能力の明確化のツールといってよい。

当然のことだが、自己評価と職場での評価が乖離する場合や、部門ごとの生産性の違いなどがあり、把握された仕事能力をどのように活用し、人事考課や処遇にどう落とし込むかという点で課題を残している。現在は、人事考課を複数部門の課長以上の社員で議論する「合議制」を取っており、考課者のリストを見ながら、複数部門の役職者が社員を査定している。今後体系的なスキルマップに基づき賃金が決定されていくのが理想である。

## 4 OLM型中小製造業B社の事例<sup>(10)</sup>

### 4.1 会社の経営方針と事業内容

B社は関西にある金属製品製造業(金属切削業)の企業である。1929年に給湯機器部品メーカーとして創業した。B社には生産だけ行っているM工場と本社のあるK工場がある。K工場には品質管理、営業、経営が置かれている。

現社長は親の事業を引き継いだ後継社長であり、同族経営である<sup>(11)</sup>。従業員の学歴構成は、従業員に占める大卒者比率は10%程度だが、営業だと4人中3人、品質管理では4人中4人が大卒者と、高学歴者が多い。なお組立関係や油圧にも大卒がいる。また中途採用が多いので、新卒で内部昇進した人は3、4人と少ない。

他企業と比べたB社の特徴として、(1)従業員に占める外国人労働者が半数以上を占めていること、(2)取引先の業界が多岐にわたっていること、が挙げられる。主な事業内容は、自動車部品、防災機器部品、航空機関連部品、住宅関連設備部品、油圧機器・家電製品部品における金属製品の切削加工である。産業用生産設備部品等の製作も行っている。このように生産品が多岐にわたっているため、部署間の異質性が高く、あたかも社内に小さな会社があいくつもあるような状態になっている。

## 4.2 生産方式

現在の生産形態は量産中心であり、売上の7～8割を占めているが、徐々に、多品種少量生産（いわゆる小ロット）へとシフトしつつある。

生産のロットサイズの大きな製品としては、自動車関連部品（とくにカーエアコンの心臓部分の部品）で月に10万個、消火器が30～40万個、デジカメも40万個ほど生産している。中くらいのロットとしては、小型の変圧器で月産100～300個、ロットサイズの小さなものとしては、大型変圧器や半導体などがある。小ロットのものは、注文を受けてから、先方の図面をもとに生産する。一回の注文で1個、2個という形となる。

30数年前に現社長が入社したとき、B社の取引企業は、Ha社とH社の2社であり、Haだけで売り上げの95%を占めていた。ところが13、4年前、Haが大手N社の傘下に入るなり、Ha社はB社との取引の縮小を要請してきた。そのとき危機感を持ち、このままだとじり貧になるので事業内容の拡大を敢行したことが、今につながっている。現在、Ha社からの仕事は組立だけであり、B社全体の仕事の数%程度、人手にして4人ほどでこなしている。量的には大手電機メーカーの仕事が多い。

事業内容を変える際には、素材や技術も変える必要があった。「給湯器では真鍮・アルミを使うが、そのなかで勝負しても事業が広がっていかないと考えて、鉄・ステンレスという違う金属を削るようにした。このことが、取引先や事業の広がりにつながった。ここで決断に失敗していたら、おそらく会社は倒産していたと思う。このときは鉄・ステンレスを扱ってきた人材を中途で採用することで対応している。真鍮・アルミを削ってきた従来の社員は、なかなか頭の切り替えができなかった」<sup>(12)</sup>。現在も、社員の間では、真鍮・アルミと鉄・ステンレスで、棲み分けがある。

## 4.3 競争環境・経営環境

10年ほど前、製造業の中国へのシフトが進んだが、ロットの大きな顧客を中国の会社に取られたことがあった。そこでロットの大きなものの空いた穴を埋めるために、その頃から中小ロットの仕事を増やしてきた。中小ロットの

## 450 法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号

仕事は、需要は多いのだが、採算を取るのが非常に難しい。100個やっても10万円しか儲けがない、ということもある。一度それで大失敗をしたことがあるので、採算を見ながら徐々にシフトしている。

近年、製造企業の海外進出が加速しており、国内の生産拠点は半数に減らす、7割カットといった話も身近に聞いている。そうしたなかでも、「小ロットの仕事は海外に行きにくい。ましてや、精密切削は良品を作るのが非常に難しい。大ロットの製品は、管理コストが低く売上げが大きいので、海外で生産することも容易である。中小ロットを狙っていけば、国内で生き残っていけるのではないか、という考えでやっている」<sup>(13)</sup>。

B社が、最も脅威と感じている競争相手は、中国・韓国以外のアジアの企業である。訪れることの多いベトナム、インドネシアを想定している。ただ、日本に顧客がいる限り、海外の企業はそれほど脅威ではない。「ベトナムには三十数回行っているが、日本が製造業を諦めないかぎり、日本が追い付かれることはないという印象を持っている。中国の工場を視察した際も、日本より技能レベルが低く、原価もうちのほうが安いと感じた。

機械や、物作りに対する考え方など、すべてにおいて日本のものづくりのレベルは高い。可能性があるとしたら、他の国が日本に追い付くのではなく、日本のレベルが落ちて他の国並みになるという形ではないか。ベトナムで感じたのは、1人1人は優秀なのだが、社員同士で協力しようとしにくいことである。みんながバラバラなことを言い、自分が良いと思ったことは頑固に考えを変えない。柔軟性に欠けるという印象である。また、海外の社長は短期決戦型ですぐに利益を出そうとする。これも日本と感覚が違う。タイやイタリアに行ったこともあるが、そこでも同じことを感じた。世界の中で日本が特殊で、他の国はだいたい同じなのではないか。

とはいえ、KC社の元社長は、日本の製造業の9割はなくなると言っている。それはおおげさだが、ここ2、3年で製造業は3割くらい減るのではないか、という印象を持っている。とくに自動車では、「円高」、「現地生産」を旗印に、ものすごい勢いで海外にシフトしている」<sup>(14)</sup>。

#### 4.4 外部調達——外国人労働者の活用

外国人労働者を採用した背景には、365日、24時間工場を稼働させたいという希望があった。しかし、そうした厳しい労働環境では、募集しても優秀な日本人は来ない。そこで、単純作業は外国人労働者に、技能が必要な仕事は日本人に任せる、という形をとることで、はじめて工場の24時間化が可能になった。

当初は、日系ブラジル人の2世、3世を採用した。それが20年ほど前のことである。当時は60万人ほどの日系ブラジル人が日本にいた。非常に優秀でよかったのだが、10年ほどするとレベルが落ちてきた。日本人化してくるといふか、土日は休みたい、といった希望がでてきた。そこで、つぎにベトナム人を採用するようになった。グループ会社では、外国人労働者を国内製造業に紹介する事業を手掛けており、対象国を9か国（ブラジル、ベトナム、ミャンマー、ネパール、バングラディシュ、バレー、チリ、ラオス、韓国）に拡げている。現在の従業員数は125名ほどであり、そのうち70名ほどが外国人労働者である。ブラジル人が40人ほど、ベトナムが17、8人いる。残りの国の労働者は数人単位である。研修生として来日した者、技術者として来た者、日本人の配偶者など、様々である。研修生は10名程度いる。研修生については一般的に、低賃金だ、過酷だと非難されるが、そうした形でないものづくりはできない。現在、実習生制度では、最初から社員に近い形で契約できるが、もっと簡素化するべきである。韓国などでは外国人が就労ビザが取れる。日本は外国人労働者に関して対応が遅れている。

海外には友人・知人のネットワークを通じてネットワークを拡げている。幹旋団体を利用するのではなく、あくまで個人ベースのつながりである。社内に3人ほど数か国語を話せる人間がおり、また、長く働いている人は日本語が話せるようになるので、彼らを媒介にして外国人労働者とのコミュニケーションをとっている。外国人労働者は、切削加工の供給や検査といった単純作業に就いている。機械の「段取り」や、品質の要となるような作業はすべて日本人がおこなっている。

#### 4.5 外部調達——日本人技能者の採用

「日本人は途中で採用している。新卒採用は数年前まではやっていた。10年前の就職氷河期に近くの高校から採用することにした。せっかくなので6人～10人を採用した。大卒も1人いた。しかし、優秀な人材を取ることができなかった。採用した中には、ひらがなが書けない者、勤務中に私語をする者、髪の色を変えてこない者、椅子で座りながら作業する者、手が汚れるとって辞めた者などがいた。

したがって、他社で技術を身に着けた人が採用のメインである。中途採用は常に募集している。ひととおり技能を身に着けるのに5年は必要である。社内で育成するのではなく、そのとき必要な人を採用し、1、2年でそこそのレベルになってもらうことを目指している。配置転換させて次の仕事を覚えてください、というところに持っていくのが理想である」<sup>(15)</sup>。

給湯器部品の技術は、過去と現在でだいぶ変わっている。生産品も多岐に渡っているの、必要な技能レベルをひとくちに述べるのは難しい。

事業内容を拡大していく際も、中途採用で人材を入れることで対応した。社長の代わりも重なり、それを区切りで辞めていった人もいる。現在、もともと子飼いでいた人は、社内に1割しかいない。

採用は主に職業安定所を介している。民間の職業紹介機関で製造の人材を取るの難しい。以前、リクルートやエンジャパンを利用したこともあるが、手数料が高いわりに応募が少なかった。しかも、製造業とは毛色の違う人が応募してくる印象がある。地域別の求人雑誌だと、レベルが非常に低い人が来る印象がある。

#### 4.6 保有人材ストックと人材育成、異動・ローテーション

技能職（生産現場の切削加工）と技術職（品質保証、生産管理、生産技術、設計開発）という切り分け方をすると、技術職は17、8人いる。そのうち2名が課長職クラスである。この比率はここ3年間、変わっていない。元従業員の中に独立開業した人はいない。機械設備、敷地、人材など、開業コストが高いので難しいのではないかと思う。

現在のラインごとの人員構成は、油圧が8名、パイプ加工が6名、消火器が5名、多種少量生産のラインが2名、デジカメが20名、自動車のうち膨張弁などのラインが8名、残りの従業員が自動車となっている。

3年ごとに部署間をローテーションさせて多能工化させるのが理想であるが、実現していない。いまの部署から動きたくない、という人がいる。その仕事がなくなったらどうするのかと思うが、本人は新しいことを覚えたくないようだ。

やさしい仕事から難しい仕事へ、段階を踏んで仕事を覚えさせるのは難しく、なかなか体系的にならない。いまは、配属された部署のレベルに本人の努力で合わせてもらう。部署ごとに要求される技能は違いがある。「自動車のラインは比較的難しいが、消火器はハードルが低い。油圧のハードルは高い。デジカメのラインは易しいが、急激な数量変化がある。たとえば、月産2、3万個だったものが、2週間で2、30万個になることがある。ある程度の数量変化は契約時に分かっているので、派遣社員の活用や配置転換など、人員の増減で調整している。

こうした状態なので、部署間の異動が難しい場合がある。消火器と油圧を例にとると、油圧は1個18kgの部品を1日何百個扱うので、非常に体力を使う。他方で、消火器はお手玉できるほどの軽さである。また、油圧は1/100mmの精度であるが、消火器の精度は1ケタ低い。油圧から消火器へ異動すると、粗い仕事をしているな、と思うだろうし、逆に消火器から油圧への異動はなかなか難しいだろう」<sup>(16)</sup>。

人数的にはなんとか間に合っているが、一番難しいことをこなせる人材は足りておらず、常に募集している状態である。ただし、作業を素早く正確にやるのが重要であり、それほど高いレベルの技能を要求していない。あまりレベルを上げ過ぎると、逆に能力を活かせず辛いかもしれない。それなりの技能レベルで、モチベーションの高い人が向いている。

#### 4.7 仕事能力の明確化

B社では、要求される技能が部署によって異なっている。デジカメのような大ロットで無人化されているラインでは、品質管理や設備管理が主な仕事にな

## 454 法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号

る。プログラミングの補正によって、流れてくる部品の位置を微調整するような作業であり、特別な技術・技能は全く必要がない。

そうしたことから、社内で技能の「見える化」は進んでいない。企業ごとに大小様々な技能があるため、業界で統一的な検定等もない。以前の応募者に、ポリテクセンターで技能を学んだという人がいたが、現場では役に立たないと思う。履歴書に資格を書いてくるような人はこの仕事に向いていない。

#### 4.8 地域での外部ネットワーク

B社の立地する地域は、中核となる大規模メーカーはないが、様々な業種の製造業企業が集まっている地域である。技能者・技術者の派遣・受入れなど、地元企業における技能・技術の相互指導といった取り組みはあまり行われていない。しかし、商工会議所を中心に、インターンの実施やセミナー・研修会の開催は、活発に行われているようである。ただし、B社ではこうしたものを利用していない。切削加工は、大小様々な技術があるので、十把一絡げでセミナー・研修会の枠をはめてしまうと、利用しにくいところがある。逆に細分化しすぎると、利用できる企業が限られてしまう。企業のニーズにあった取り組みがないので、なかなか利用する企業が増えないのではないかと。

また、この地域では、K大学やOS大学など、大学と企業との産学連携も活発である。しかし、産学連携には、全体像がぼやけていて見えにくく、上手くいくか分からないものがあるので、二の足を踏んでしまう。もっとピンポイントで狙ったものであれば面白いのではないかと。

#### 4.9 外部ネットワーク——産学連携

B社では、現在、5つほど産学連携に関わっている。K大学、O大学、OI大学、K大学、D大学である。まず、K大学とは、大学発ベンチャーのもとで、電気自動車の部品加工をやっている。O大学はロボットとソーラー、OI大学は電力計の開発、K大学は金属関係で付き合いがある。D大学はK大学との取り組みに参加してることが多い。

「大学とのこうした交流は、成功するかどうかわからない未知数であり、いまのところ、事業にとって重要なものではない。技術的にも現在の延長上にあるものではない。

い。将来的に事業の中心になる可能性を秘めているといった性格のものである」<sup>(17)</sup>。

「O 大学のロボットは、事業化の目途はたっていない。ただ、そこに関わることで、注目を浴びる、人脈が広がる、といったメリットはある。K 大学の電気自動車では、プログラミングの試作などをやっている。しかし、これも事業化は難しい。予算制約が厳しいなかで、耐久テストをするには、企業の協力が不可欠である。大手自動車メーカーと連携すればいいのだが、企業の色を付けたくないという意見があって前進していない。しかし、色々な世界の人とつながりができ、面白い経験をさせてもらっている」。

産学連携の話には、社長同士のネットワークを通じてスタートしたものが多  
い。OI 大学だけは大阪市主催のプロジェクトに参加したことがきっかけである。「仲のいい社長が数人単位で集まって情報交換している。また、社長が経営大学院に通っていた関係で、ネタをもらったこともある。そうした仕事の1つに大手アメリカ航空機メーカーの仕事がある。これは S 製作所経由で来た仕事である。MBA コースに S 製作所や K 社の人が企業派遣で来ていた。たまたま、S 製作所の航空機事業部の設計者が同じチームであったことから、つながりができた」。

このように個人的なつきあいが仕事に発展することは多い。給湯器1つからスタートして、事業内容は非常に広がってきており、現在、100社くらいと取引がある。その中には偶然の出会いがきっかけのものも多い。狭い給湯器の世界に住んでいたならこうした出会いはなかったと思う。広い世界で事業をしていると、出会いが多く起こる。

## 5 考察——ILM 的性格及び OLM 的 (ILM になりきらない) 性格を生み出す要因

ILM 的性格の企業 A 社と OLM 的性格の企業 B 社の事業概要、採用・人材育成等について明らかにしてきた。以下では、これらを踏まえて、両社を対比的に考察してみたい。表1は、冒頭の図1の枠組みと仮説を意識しながら、創業年(会社設立年)、年間売上高、従業員数、主要製品などの会社プロフィール

ルのほか、経営者の人材育成についての考え方、採用・定着の状況、技能形成のしくみなど両社の比較に必要な項目について簡潔に整理したものである。

表2 A社とB社の比較

	A社	B社
会社プロフィール		
創業（会社設立）	1951年（1957年）	1929年（1953年）
従業員数	200人	120人
売上高（年間）	30億円	12億円
主力製品	エンジンミッションほか	防災機器部品ほか
取引先	F重工ほか	Ha社、H社ほか
人材の内部育成についての考え方	社長の人材育成への意思は強い	あまり強くない
主たる採用形態	中途採用も実施しているが、新卒採用が主	新卒採用は実施せず、中途採用が主
技能形成の明確化	スキルマップを作成するなど明確化が進んでいる	明確化は進んでいない

この表にそって説明していこう。第1は会社プロフィールである。創業はB社がやや古いが、会社設立はA社とB社とも1950年代であり、ほとんど同じ時期である。その意味で社歴に大きな差異はない。非正規労働者を含めた従業員数はA社が200人、B社が120人、年間の売上高もA社が30億円、B社が12億円といずれもA社の方がB社を上回っている。

事業内容という点では、A社、B社ともに機械・金属関連製造業で、大手自動車メーカーや電機メーカーなどに部品を供給しているという意味では類似しているが、主力製品と加工技術に違いがみられ、A社では、鑄造技術を活かしたダイカスト部品、なかでもエンジンミッションが主力製品である。対してB社は防災機器（当初はガス給湯器）の部品の加工技術を生かして、自動車部品、航空機関連部品なども手がけてきた。

第2は、A社にILM的性格を生み出し、B社がILMになりきれない性格を生み出す要因ともいえるものについてである。その一つ目として指摘できるのは、社長の従業員の育成に対する考え方であろう。経営者が人材育成に熱心であるのか、そうでないのかは当該企業がILM的になるのかOLM的になるのかの重要な分岐点となろう。

この点について A 社の「社長の考え方は人材育成に着眼した背景には人づくりにかける社長の意思があった」との言明によく表現されている。また従業員の 60% 強が中途採用であるなかで、優秀な人材に磨きをかける必要が認識され、さらに優秀な人材とは誰かを明らかにする作業を開始している。一方、B 社の社長の場合は、「作業を素早く正確にやることが重要であり、それほど高いレベルの技能を要求していない。あまりレベルを上げ過ぎると、逆に能力を活かせず辛いかもしれない。それなりの技能レベルで、モチベーションの高い人が向いている」というものだ。

第 3 は、ILM 的性格に作用する要因の二つ目として指摘できる採用・定着についてである。OLM 的性格を持つ B 社の事例によると、以前、新卒採用を実施したが、良い人材を確保できなかった（基礎学力、社会人としての最低限の素養や常識のない若者が多かった）。その後日系ブラジル人を採用し当初は良く働いてくれたが、10 年くらい前からレベルが落ちてきた。現在ではブラジル、ベトナム、ミャンマーなどの外国人労働者を社長の友人や知人のネットワークを活用し、採用している。日本人の新卒採用の困難化のほかに、こうした外国人労働者を採用した背景として見落とせなのが、「365 日、24 時間工場を稼働させたいという希望」があった。だがそうした厳しい労働環境では募集しても優秀な日本人は来ない。単純作業は外国人労働者に、技能が必要な仕事は日本人に任せる、という形をとることではじめて工場の 24 時間化が可能となった。技能が必要な仕事は日本人だが、その採用も他社で技能を身につけた人を中途採用で確保する。難しい仕事のできる人材は常に不足しているので「中途採用の募集は常に行っている。一通り技能を身につけるのに 5 年は必要である。社内で育成するのではなく、その時必要な人を採用し、1、2 年でそれなりのレベルになってもらうことを目指している。配置転換させて次の仕事を覚えてもらう、のが理想である」。

一方、ILM 的性格を有する A 社の場合、中途採用も行っているが、新卒者の確保と育成に力を入れている。「高卒は現業職として採用する。普通科・商業科を含めて幅広く採用している。中途採用は期間社員（6 か月）として募集し、1 年～1 年半の就業を経て、一部を正社員に登用する。製造業の経験があり、工場の作業に慣れている方が多い。求職者の中には鋳造・加工に優れた人

もいるが、そうした経験の有無によって差をつけることはない。大卒理系は技術開発部で採る。新卒者の入職経路には、学校推薦（高卒の場合）、県の経営者協会を経由する場合、直接応募などがある。高卒・大卒とも、会社の近辺に在住する人が多い。今年の採用者は定着もよい。5人全員まだ誰も辞めていない。外国人労働者は良い人材もいるが、総じて定着率は良くない」。

第4はILM的性格に作用する要因の三つ目として指摘できる技能形成のしくみと仕事能力の明確化（あるいは「見える化」）についてである。これまでの考察からも示唆されてくることだが、社長の人材育成への考え方が熱心だと、採用も新卒者を一定程度確保して育成するという関係になりやすい。ここにA社がILM的性格を帯びる要因を見出すことができよう。加えて技能形成を促す教育訓練の仕組みが制度化されるとILM的性格はより強固になる。現場の教育訓練はOJTがメインとなる。単純作業から始めてより難しい仕事に移る。教育訓練として、ダイカスト教育、各種勉強会、通信教育・社外セミナーへの参加を行っている。これらは2001年から本格的に開始した。通信講座、社外セミナー、資格取得に要する時間は、原則として労働時間扱いになる。受講費用も全額企業負担である<sup>(18)</sup>。また2010年には部門別、役職別の教育訓練体系図を作成した。

A社でもうひとつ重要な取組は、従業員の仕事能力の明確化の試みである。「全社員を対象とするアンケート調査で、従業員の能力状況（思考力や行動力など）を把握している。現場レベルではスキルマップを作成し能力状況を把握している。また研修等の受講歴や能力の自己評価、取得資格などを内容とする全部門共通の職務能力評価シートも作成している。そうした能力評価を人事考課にどう落とし込むか、現在検討している」。

他方、B社の場合、A社と比べてこうした教育訓練の取組みとは弱い。それは、単純作業は外国人、難しい仕事は正社員だが、その確保は主に経験のある中途採用が主であるというこれまでの慣行と整合的だ<sup>(19)</sup>。

またB社では易しい仕事から難しい仕事への体系的育成も試みようとしたが、「外国人労働者が異なった仕事への異動を嫌う傾向があるために諦めた」という経緯がある。「3年ごとに部署間をローテーションさせて多能工化させるのが理想であるが、実現していない。今の部署から動きたくない、という人

がいる。その仕事が無くなったらどうするのかと思うが、本人は新しいことを覚えたくないようだ」。

B社では仕事能力の明確化も進んでない。部署ごとに要求される技能が全く異なっていることがその理由の一つである。「消火器と油圧を例にとると、油圧は1個18kgの部品を1日何百個扱うので、非常に体力を使う。他方で、消火器はお手玉できるほどの軽さである。また、油圧は1/100mmの精度であるが、消火器の精度は1ケタ低い。油圧から消火器へ異動すると、粗い仕事をしているな、と思うだろうし、逆に消火器から油圧への異動はなかなか難しいだろう」。

## 6 むすびに代えて

ILM 的性格の強い A 社と ILM 的性格の弱い（その分 OLM 的性格の強い）B 社。これがヒアリング調査結果と比較考察から浮かび上がってくる主要な結論であろう。だがここで見落としとしてはいけないのは、B 社が持つ ILM 的性格になれないという消極的な側面ではなく、もう少し積極的な存立基盤についてである。

たしかに B 社の事例をみると、新卒採用難、中途採用への依存、異動を嫌う外国人労働者、部署ごとに異なる技能レベルという要因が作用しあって「易しい仕事は外国人労働者、難しい仕事は中途採用の日本人で」というように育成範囲を分離する分離方式に近いような社長の考え方が形作られたと考えられる。だがこれは B 社が ILM 的企業になれないという側面の説明である。B 社の存立基盤を考える際、もう一方で見落としとしてはいけないのは、社長の持つ人脈や人的ネットワークである。このネットワークも仕事を取ってくるビジネス面でのネットワークと外国人を含め労働者を採用するためのネットワークとがある<sup>(20)</sup>。

実際、外に向かって広がるビジネス面での人脈とネットワーク、これがなければおそらく B 社経営基盤は安定しない。「個人的なつきあいが仕事に発展することは多い。給湯器1つからスタートして、事業内容は非常に広がってきており、現在、100社くらいと取引がある。その中には偶然の出会いがきっかけのものも多い。狭い給湯器の世界に住んでいたならこうした出会いはなかったと思う」と社長自身が回顧している。

ここで重要なのは、事業内容の変更→素材の変更→中途採用で対応していることだ。「事業内容を変える際には、素材・技術も変える必要があった。給湯器では真鍮・アルミを使うが、そのなかで勝負しても事業が広がっていかないと考えて、鉄・ステンレスという違う金属を削るようにした。このことが、取引先や事業の広がりにつながった。このとき失敗していたら、おそらく倒産していたと思う。このときは鉄・ステンレスを扱ってきた人材を途中で採用することで対応している。真鍮・アルミを削ってきた従来の社員は、なかなか頭の切り替えができなかった」。素材の変更を担う人材を新卒採用から育成する時間はなく、したがって短期間で戦力になる中途採用がときに効率的なのである。

こうして事業・素材変更や新しい部品の試作等に対応しそれを担う人材の確保が必要不可欠となる。これが採用のためのネットワークである。海外には友人・知人のネットワークを通じてネットワークを拡げている。斡旋団体を利用するのではなく、あくまで個人ベースのつながりである。社内に3人ほど数か国語を話せる人間がおり、また、長く働いている人は日本語が話せるようになるので、彼らを媒介にして外国人労働者とのコミュニケーションをとっている。

以上の要約は、冒頭に示した仮説と大筋で整合している。企業事例を他の産業にまで広げたILM的性格とOLM的性格を生み出すさらなる要因——たとえば組織規模、ランクヒエラルヒーの数、基幹的業務に対する業務独占職業資格の要求の程度、社員のキャリア志向と転職者の職業経歴等にそった職業横断的労働市場の形成度合い——を踏まえたさらなる考察については今後の課題である。

#### [注]

- (1) 佐藤厚(2011)第3章を参照のこと。なお、筆者が主査を務めた労働政策研究・研修機構(以下、JILPT)(2011)での分析結果、及びそれをベースにまとめた佐藤厚(2012)も参照されたい。またILM(=企業内教育訓練)の機能低下しているなかでは、個別企業を超えた職業能力形成、評価の社会的なしくみとしてのOLM的措置でILMの限界を補完する必要があることを論じたものとして佐藤(2012a)も参照のこと。
- (2) JILPT(2011)では「見える化」とも表現した。これは現場力の向上には「可視化」がキーワードと説く遠藤功(2005)や森和夫(2008)などの実務書

から着想をえているが、操作的にはアンケート調査の「仕事能力がどの程度明確化されているか」という設問に依拠している。なお、「見える化」の意味するものは、技能マップの作成や技能検定、職業資格の取得などの他、もう少し広く「仕事能力を可視化」する試みも含めることができよう。

- (3) JILPT (2010) (2011) では OLM と表現した。OLM はここでいう (ILM と対比される) ELM の下位概念である。ELM は ILM の外側にある労働市場であるが、その ELM にも、スキル要件が特定企業の外側で定義される業務独占職業資格者割合が多く、その結果、転職に際しても仕事や賃金水準を変えずに転職する者の割合が多くみられる市場があるわけで、それを OLM と表現したのである。
- (4) JILPT (2011) の調査票では、「一人前になった後より高度な仕事に挑戦できる職業的キャリアが用意されているか」という問いに対して、「より専門性を高められるような職業的キャリアが確立されている」「基本的な仕事の内容は変わらないが、昇進して管理・監督的な仕事が用意されている」などがここでいうキャリア開発に対応する。
- (5) 古典的作品であるドリンジヤとピオレ (1971 = 2007) によると、内部労働市場の形成要因として企業特殊熟練、OJT、慣習を挙げている。
- (6) インタビュー記録(A社人材育成チーフマネージャー a 氏, 2011 年 9 月 6 日) による。なお、以下での A 社の事例記述にある括弧内の発言は、特に断りがない限り a 氏によるものである。
- (7) インタビュー記録(A社人材育成チーフマネージャー A 氏, 2011 年 9 月 6 日) による。
- (8) A 社資料「教育体系図」による。
- (9) 社) 茨城県経営者協会、社) 日本能率協会、財) 素形材センター、社) 日本鑄造工学会、株) J 産業研究所、T 研究支援センター、中小企業大学校、T 労働基準協会、成長産業振興協議会、茨城県工業技術研究会、I 職業能力開発協会、財) I 中小企業振興公社、株) 日本経営システム研究所、日本ダイカストマシン工業会ほか。
- (10) インタビュー記録 (B 社社長 b 氏、2011 年 8 月 26 日) による。なお、以下での A 社の事例記述にある括弧内の発言は、特に断りがない限り a 氏によるものである。

462 法政大学キャリアデザイン学部紀要第9号

- (11) ちなみに、持ち株比率は、社長が4割、会長が5割、社長の母が1割である。
- (12) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (13) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (14) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (15) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (16) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (17) インタビュー記録（B社社長b氏、2011年8月26日）による。
- (18) 受講者数、費用、過去に受講した通信教育の一覧等はA社資料を参照した。
- (19) B社のアンケート票にある人材育成の効果的方法の設問の回答も「会社は変わっても同じ仕事を続ける」であった。
- (20) B社のグループ企業では、海外人材を国内製造業へ紹介する派遣・人材ビジネス事業も手がけている。これが採用ネットワークである。このほか経営ネットワークとして「1999年ごろからベトナム、ミャンマーの視察ツアーを始め、すでに企業経営者ら200人以上を現地に案内し、現地企業の工場見学、日系商社との交流会、現地有力者との食事会など」を行って着実に人脈、ネットワークを拡大している（日経工業新聞2011年6月3日）。

〔参考文献〕

- ドリンジャー・ピオレ(1971 = 2007 白木三秀監訳)『内部労働市場とマンパワー分析』早稲田大学出版会
- 遠藤功(2005)『見える化——強い企業をつくる「見える化」の仕組み』東洋経済新報社.
- 佐藤厚(2011)『キャリア社会学序説』泉文堂.
- 佐藤厚(2012a)「企業における人材育成の現状と課題」社会政策学会編『社会政策』第3巻第3号. pp.9 - 24
- 佐藤厚(2012b)「機械・金属関連産業における能力開発——中小企業を中心に」『日本労働研究雑誌』1月 No.618. pp.55 - 68
- 森和夫(2008)『人材育成の「見える化」——「何を」「誰に」「どうやって」(上)(下)』JIPM ソリューション.
- 労働政策研究・研修機構(2010)『中小サービス業における人材育成・能力開発』

(労働政策研究報告書 No.118).

労働政策研究・研修機構(2011)『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発』（労働政策研究報告書 No.131）.

(付記) 本研究の企業ヒアリング調査の実施に際しては、科研費補助金（基盤研究 (C)「戦略的人的資源管理とキャリア形成・人材育成に関する研究（代表佐藤 厚）」）の助成を得た。

### (和文要旨)

中小製造業企業を対象とするヒアリング調査の結果を分析することで、内部労働市場（Internal Labor Market、以下 ILM と略）と職業別労働市場（Occupational Labor Market、以下 OLM と略）という二つの概念に実証的かつ実態的な基礎を与えること、これがこの研究ノートのねらいである。

中小サービス業企業と従業員を対象としたアンケート調査(佐藤 2012)では、「一つの勤め先で長期にわたって働き続けるのがよい」とする ILM 的企業と、「会社は変わっても同じ仕事を続ける」か「一人前になるまでは同じ勤務先で働き続け、その後は会社を変わって経験を積む」のがよいとする OLM 的企業が析出されたが、事例研究が手薄であった。そこで本ノートでは、ILM か OLM に影響を及ぼす要因について中小製造業 2 社に対するヒアリング調査を実施した。その結果、ILM 的性格は、①社長の人材育成への考え方が長期の内部育成が主（それが弱いと OLM 的になる）、②主たる採用形態が新卒採用が主（中途採用が主だと OLM 的になる）、③技能形成の明確化、見える化が進んでいること（明確でないと OLM 的になる）という傾向が見出された。

---

## ABSTRACT

# ILM typed firm and OLM typed firm—empirical foundation of small and medium sized manufacturing firms

Atsushi SATO

---

The purpose of this research note is to form the empirical foundation for the concept of Internal Labor Market (ILM) and Occupational Labor Market (OLM), analyzing results of interview research for two small and medium sized manufacturing firms.

We have conducted questionnaire survey for about 800 small and medium sized manufacturing firms so that we have clarified ILM typed firm and OLM typed firms.

However, we have conducted few case studies focused on these firms so far.

As a result of case study, we identify the firm as ILM typed firm (a)when the firm's president is eager for human resource development and training opportunity is enough, (b)when new school leave is main in terms of employee's recruitment, (c)when employee's skill level is visualized to train effectively.