JILPT 資料シリーズ
No.140　2014年5月

中小企業の「採用と定着」調査に向けて

独立行政法人 労働政策研究・研修機構
The Japan Institute for Labour Policy and Training

JILPT　資料シリーズ　No. 140
2014年 5 月

中小企業の「採用と定着」調査に向けて

独立行政法人　労働政策研究・研修機構

The Japan Institute for Labour Policy and Training

ま　え　が　き

今後のわが国経済を考える際、いかに雇用の場を作っていくのか、可能であればそれを雇用増へと結びつけていくのかは最も重要な問題の一つであり、それは端的に従業員数でかなりの部分を雇用する中小企業が活性化するか否かにかかっている。その意味で、人事管理を中心に、中小企業の経営を継続的に調査することが重要であり、どういった点からの支援がより有効であるのかを考える必要がある。

本研究では、今後の労働市場の流動化も鑑み、中途採用を念頭におきながら、人材確保・採用管理を中心に実態を探る。それとともに、経営課題全般に目配りしながら、中小企業における人事管理の特徴を探り、ポイントを絞って掘り下げることにより、最も効果的な支援策を検討するためにデータを提供することを目的とする。

本報告が、今後の中小企業研究のための基礎資料として多少なりとも参考になれば、幸いである。

2014 年 5 月

独立行政法人　労働政策研究・研修機構
理事長　菅野　和夫

執筆担当者（五十音順）

氏　名	所　　属	執筆章
田中（たなか）　秀樹（ひでき）	青森公立大学専任講師	第 2 章 2 節 1～2
中村（なかむら）　良二（りょうじ）	（独）労働政策研究・研修機構主任研究員	第 1 章 1 節、 第 2 章 3 節、補論
西村（にしむら）　純（いたる）	（独）労働政策研究・研修機構研究員	第 2 章 1 節、2 節 3
藤本（ふじもと）　真（まこと）	（独）労働政策研究・研修機構副主任研究員	序、第 1 章 2 節、 第 2 章 2 節 4～6

目　次

序……1
第１章　中小企業における「人材確保」の問題……2
　第１節　中小企業の経営と「ヒト」の問題……2
　第２節　中小企業における人材の確保に向けた活動
　　－これまでの調査研究の知見より－……6
　　１．中小企業の採用活動……7
　　（１）海外の研究による知見……7
　　（２）日本の中小企業を対象とした知見……8
　　①中小企業分野の労働市場・人事労務管理のあり方への着目……8
　　②近年の状況に関する知見……10
　　２．中小企業の人材育成活動……12
　　（１）海外の研究による知見……12
　　（２）日本の中小企業を対象とした知見……12
　　３．まとめとこれからの調査研究課題……15
第２章　ヒアリング調査結果……19
　はじめに……19
　第１節　調査概要……19
　　１．調査の概要……19
　　（１）協力企業の特徴……19
　　（２）ヒアリング項目……20
　第２節　企業事例……21
　　１．製造 A 社：女性及びパート社員の多い職場における人材定着・育成施策……21
　　（１）はじめに……21
　　（２）企業概要……21
　　（３）人材採用及びその他の人事施策……22
　　（４）人材定着の現状……26
　　（５）その他の施策……28
　　（６）小括……29
　　２．製造 B 社：研究開発型中小企業における人材定着・育成施策……30
　　（１）はじめに……30
　　（２）企業概要……30
　　（３）人材マネジメント……31

（４）人材採用……33
（５）人材定着に向けた取り組み……33
（６）小括……35
３．製造 C 社：従業員の定着向上と人材育成施策の充実 ……36
（１）はじめに……36
（２）企業概要……36
（３）人材育成施策……38
（４）成果……42
（５）小括……44
４．老人福祉介護 D 法人：職場ぐるみの育成・能力開発と従業員の自主性を
促す取り組み……45
（１）法人概要……45
（２）職員の採用……45
（３）職員の評価・処遇……45
（４）人材育成の取組み……46
（５）定着につながる取り組み……47
（６）現在の状況と今後の展望……47
（７）小括……48
５．情報通信業 E 社：定着・育成に向けてメンター制度を活用 ……49
（１）企業概要……49
（２）採用活動……49
（３）定着に向けての取り組み……49
（４）育成に向けた取り組み……50
（５）取り組みの評価と今後の課題……52
（６）小括……52
６．老人福祉介護 F 法人：労使コミュニケーションの活性化と研修機会の
充実に取り組む……53
（１）法人概要……53
（２）採用活動……53
（３）従業員の定着につながる取り組み……53
（４）従業員の育成に向けた取り組み……54
（５）取り組みの評価と今後の課題……56
（６）小括……56
第３節　事例のまとめと今後の課題……57
１．製造業における管理職育成への取り組み……57

２．非製造業の場合……57
（１）一般社員の帰属意識を高める……57
（２）離職を織り込んだ人事管理……58
３．今後の課題……58

補論　むすびにかえて
－今後の「採用・定着を中心とした中小企業調査」に向けて－……60
第１節　基本的な構図……61
第２節　人材の確保・定着施策－各段階についての検討……62
１．環境：ヒト問題の基本的な捉え方、現状認識……62
２．必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保……65
３．初期定着……67
４．人材確保の成果……68
第３節　調査のスペックと対象……69
１．想定される調査スペックと対象……69
２．「戦略」への着目……70

序－本書の目的と概要

経済のグローバル化と競争激化が絶え間なく続く中で、今後のわが国経済を考える際、安定的な雇用をいかに維持・増加させるのかは最重要課題の一つである。そして、雇用の維持・増加にあたっては、従業員数の大半を雇用する中小企業が活性化するか否かが大きな鍵を握る。労働政策研究・研修機構の調査研究プロジェクト「中小企業の雇用管理に関する調査研究」は、雇用の維持・拡大において重要な位置を占める中小企業に対する効果的な支援の検討に資する調査・分析に向けて発足した。

本書では、上記調査研究プロジェクトにおいて、アンケート並びにインタビュー調査の実施・分析に先立ち行った、統計・調査研究のサーベイと、試行的なインタビュー調査の結果を取りまとめ、有効と考えられる調査枠組みについて検討・提示している。

本書は以下の 2 章と補論により構成される。第 1 章では、まず近年の中小企業に関する統計データから、わが国の多くの中小企業が、厳しい経営環境の下で事業運営を行いながらも、「人材不足」の問題を抱え続けていることを確認した。次いで、こうした人材不足の問題と強く関連していると考えられる、中小企業の人材確保の取り組み、具体的には採用活動と人材育成活動に焦点をあて、これまでの調査研究で明らかになっていることを整理し、今後の調査研究における課題について検討した。

第 2 章では、第 1 章の統計・既存調査研究のサーベイ、検討を踏まえたうえで、研究プロジェクトにおいて行った、中小企業の人材確保に関するヒアリング調査の結果をとりまとめた。その上で、プロジェクトにおける調査研究課題として、第 1 に企業が考えるコア人材の多様性の解明、第 2 に基本的な人材観・定着観の企業による差異の解明、第 3 に、上記の求めるコア人材のタイプ毎に、①採用・育成・定着施策において違いはあるのか、また、②その違いにはどのような要因が影響しているのか、といった点を把握すること、を挙げている。

補論では、第 2 章での課題の提起を受けて、プロジェクトで実施予定のアンケート調査の枠組みについて検討を行い、①調査対象とする中小企業の活動を採用と定着に絞ること、②中小企業の中でも組織としての管理や運営が必要となる、相対的に大きい規模の企業を取り上げること、③各企業の人材や定着に対する基本的な考え方の解明にとりわけ注力するといった、調査枠組みにおける焦点を提示している。

第１章　中小企業における「人材確保」の問題

第１節　中小企業の経営と「ヒト」の問題

今後のわが国経済を考える際、いかに雇用増をはかっていくのかはもっとも重要な課題の一つである。中小企業の活性化は、その重要な柱の一つとなろう。中小企業の捉え方には実に様々な見方があるが、最も代表的な中小企業白書における定義を用いれば、わが国全体では、企業数 421.3 万社のうち中小が約 420.1 万社であり 99.7%を占めている。そして、雇用されている従業員 4,297 万人のうち、中小では約 2,834 万人、約 66%が仕事に従事している（総務省「平成 21 年経済センサス基礎調査」より加工）。

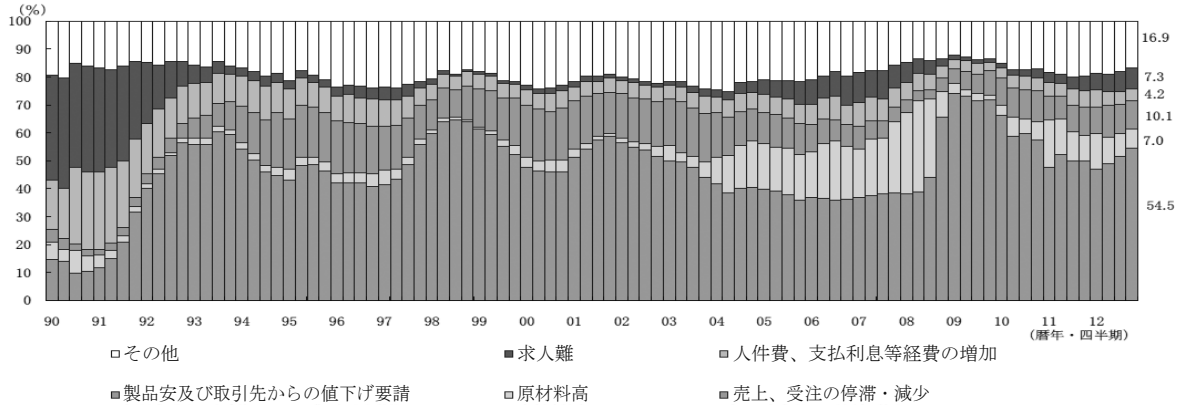
経済のグローバル化と競争激化、さらには近年長年にわたる世界的な不況の中で、わが国企業は、きわめて厳しい環境の中で事業を展開している。われわれは、現在の中小企業に関して、その雇用増に結びつくと思われる支援を検討するために、経営課題に目配りしながら、人事管理の側面から中小企業の現状を探ることにしたい。現在の中小企業が、もっともどういう面で困っている・苦労している要素と構造を明らかにしてこそ、それに対する支援策を検討することが可能となろう。それらは、これまでの事業展開の方針や人材不足・過剰の状況、資金繰りやコーポレートガバナンスのあり方など、企業内外で経営に強く影響を及ぼす諸要因全般というきわめて広い範囲が考えられよう。その作業は同時に、経営課題全体の中で、ヒトに関する課題の重要度を測ることに通ずる。中小企業は大企業に比して、資本や設備などの経営資源に乏しい面があることは事実であろう。それでも大企業との競合で翻弄されるだけの存在であるのか、あるいは、逆にそれを強みとして戦略的に用いているのかなど、今後の中小企業のあり方を考える際の手がかりともなろう。

全国の中小企業の全体像を即座に俯瞰することはほぼ不可能に近いが、それを承知の上で、なるべく多くに関わる、もっとも効果的な支援策を考えるために、まず最初に、これまでどのような経営課題があり、そこにおけるヒトに関連する課題の内容や「比重」はどうであったのかを整理することが必要である。その重要性が相対的にあまり高くないのであれば、いかなる支援策であろうとも、少なくとも現時点では重要かつ有効とは捉えられないであろう。

「現在の経営課題」は全体としてはどのように変遷してきたのだろうか。各企業がどのように回答してきたのかを長期的な観点から傾向をみたのが、**図表１－１－１**である。

そこに見るように、バブルの終末期となる 1990 年代初期の最大の課題は「求人難」であったが、それ以降「問題点」として継続的に認識されてきたのは「売上の停滞・減少」である。そして、「製品安及び取引先からの値下げ要請」がそれに続いている。2000 年代に入ってからリーマン・ショックまでの数年間は「原材料高」が加わっている。そうした点に比べると、相対的ではあるが、「人件費、支払い利息等経費の増加」の占める比重は低くなっている。また、直近では、わずかながら「求人難」を指摘する声が増加している。

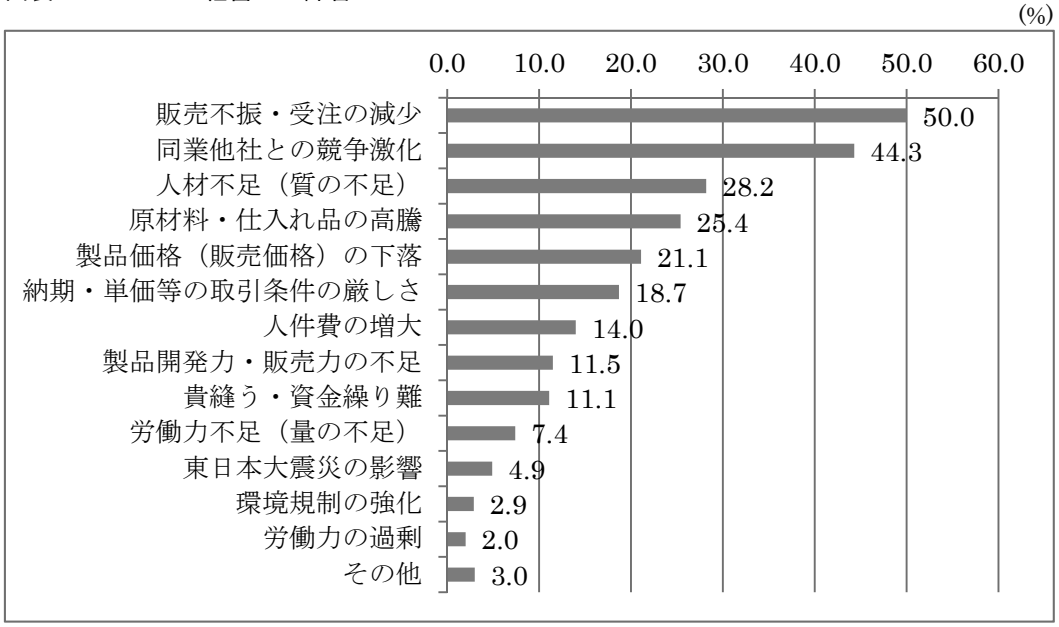
図表１－１－１　経営上の問題点の推移



出所：日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査結果』（2013 年 1 月 24 日、プレス発表）

また別のデータから、直近の経営課題を見たのが、**図表１－１－２**である。そこにみるように、「需要が少ない中で、競争が激化している」ことこそが、もっとも大きな課題であることに違いはない。ただ、全体として見た時に、上の 2 つの課題に続き、若干指摘率は下がるものの、第 3 位に「人材不足（質の不足）」が上げられている。一方で、「労働力不足（量の不足）」は第 10 位（7.4%）に指摘されている。このように全体としては、比較的上位に、人材の質の問題が指摘される一方で、労働力量に関してはさほど重要な問題とは認識されていない。

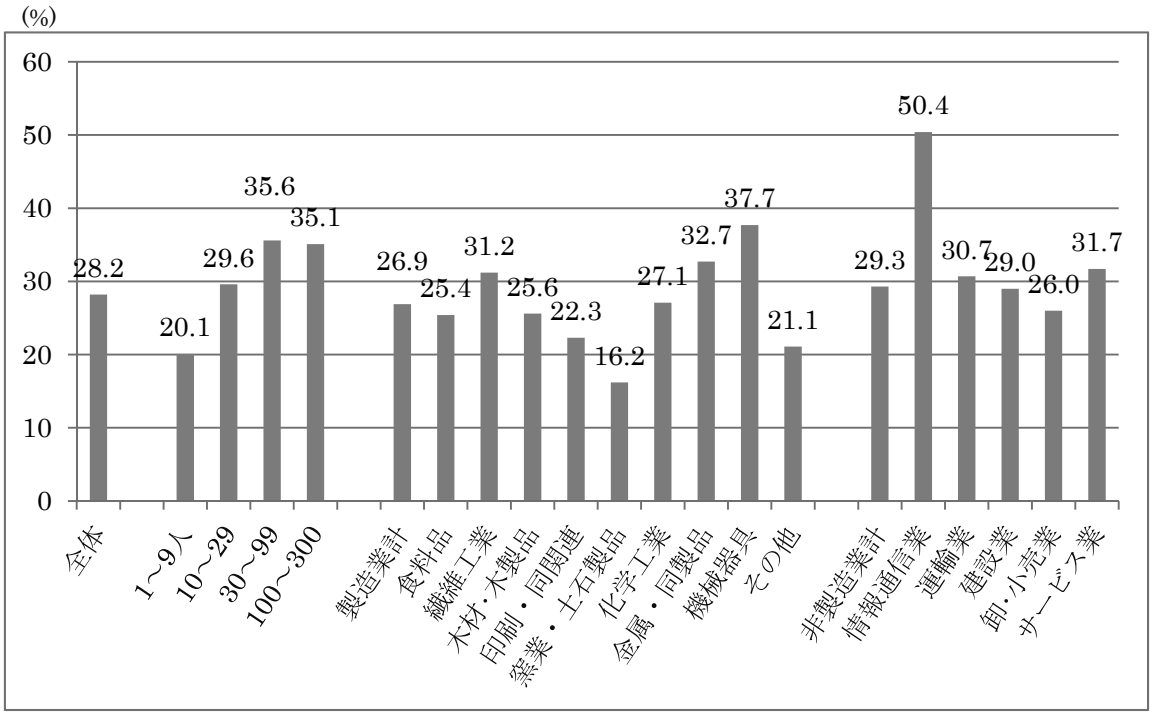
図表１－１－２　経営上の障害



出所：全国中小企業団体中央会　2013『平成 24 年度中小企業労働事情実態調査結果報告』、p.26

ただこうした結果も、その内訳をみると属性別に状況が異なることがわかる。上記の「質の不足」を規模と業種により細かくみたのが、**図表１－１－３**である。

図表１－１－３　「人材不足（質の不足）」の内訳



出所：図表 1-1-2 に同じ。P.27 より作成。

図表１－１－３にみるように、規模別にみると、傾向としてより大きな規模ほど人材の質の問題を意識していることがわかる。

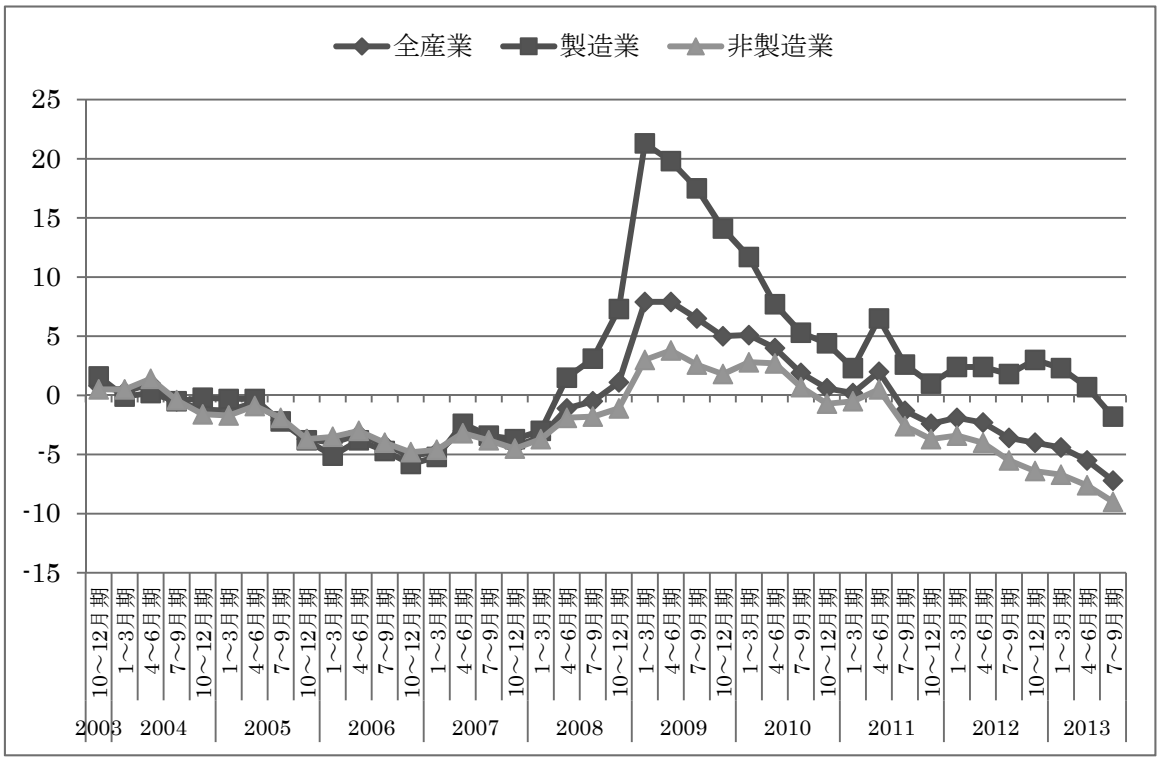
業種別にみた場合には、製造業で 26.9%、非製造業全体で 29.3%と、わずかに非製造業で指摘率が高い。前者の場合には、平均値を超える業種で高いほうから、「機械器具」（37.7%）を筆頭に、「金属・同製品」(32.7%)、「繊維工業」（31.2%）、「化学工業」(27.1%)と続いている。もっとも低かったのは、「窯業・土石製品」の 16.2%である。非製造業では、「情報通信業」（50.4%）だけが突出している。

一方で、量的側面に関しては、経営全体としてみた場合にさほど大きな課題とは捉えられていない（7.4%、第 10 位）。規模別にも大きな差異はない。ただ、業種別にみた場合、製造業では「繊維工業」（10.6%）、非製造業では「運輸業」（17.6%）、「情報通信業」（12.9%）、「建設業」(11.1%)が平均を上回っている。その一方で、「卸･小売業」では 4.7%と他業種に比べると相当程度低い水準にある。

今後、どの程度の雇用増が見込めるのかと考えるために、従業員数過不足 DI（「過剰」－「不足」、今期の水準）の傾向をみると、**図表１－１－４**に見るように、リーマンショックまでは製造業、非製造業ともに、やや「不足」感が表明されていた。2008 年から 2010 年ま

での 3 年間では特に製造業において「過剰」感が急増していたが、その後現在に向けては安定度が増している。その一方で非製造業においては、急速に「不足」感が強まっている。

図表１－１－４　従業員過不足 DI の推移

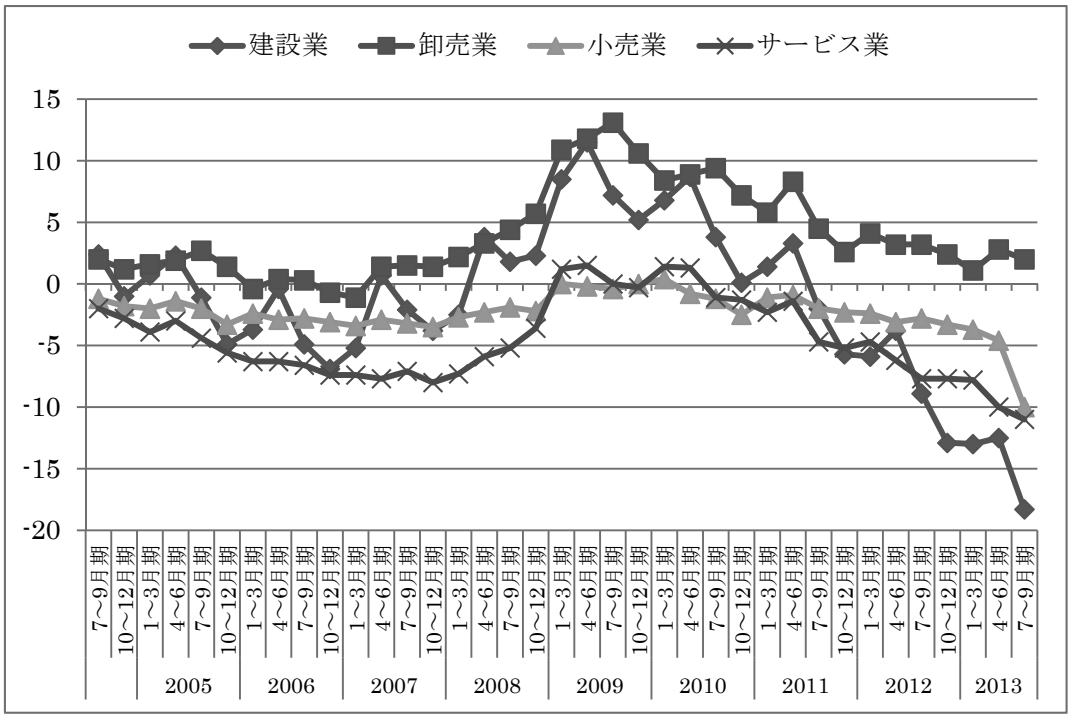


資料出所：中小企業基盤整備機構　2013　『第 133 回中小企業景況調査』他より作成。

その非製造業をさらに業種別にみると、卸売業でやや「過剰」との回答が多いものの、建設、サービス業の 2 つの業種で急速に人員の不足感が高まっている。特に建設業における 2012 年度の変化は急激である。一方、小売業では、いわば慢性的なヒト不足状況が続いていることが、**図表１－１－５**からみることができる。

いくつかの景況調査にみられるように、これまでは業種を問わずほぼすべての分野で、最大の課題が「需要の低迷」であった状況から、徐々に脱しつつあることは事実であろう（中小企業基盤整備機構　2013 ほか）。調査対象企業のコメントをみても、自動車や建設関連、輸出産業では確実に景気が上向いていることが伝えられている。ただそれでも全体としてみた場合、「一部の業界では好転しているように見受けられるが、まだほとんどの企業は、その恩恵を受けていないと感じられる［対個人サービス業　秋田］」（中小企業基盤整備機構、同上、p.11）といった判断がより一般的な見方であろう。

図表１－１－５　非製造業の従業員過不足 DI の推移



資料出所：同上。

徐々にではあるが、景気動向が上向き、とにかく「需要がない・仕事がない」一辺倒であった状況から脱しつつあることは確かであろう。その時、再びヒトの問題がクローズ･アップされるようになってくる。即座に、雇用が急増するということは想定しにくいが、少なくとも現段階で、中小企業がどういったヒト関連の課題を抱えて、今後、どのように対処しようとしているのかを明らかにしていく必要があろう。

第２節　中小企業における人材の確保に向けた活動－これまでの調査研究の知見より－

わが国の多くの中小企業は、市場の開拓や資金繰りといった課題を抱え、厳しい経営環境の下で事業運営を行っている。ただ、こうした事業運営のなか、景気の動向によって従業員の過剰感が増す時期があるものの、むしろ不足感のほうが企業には根強く存在し、業種によってはもはや慢性的とも言える状況になっている。－近年の統計や調査データを見ていくと、こうした点を確認することができる。

厳しい競争下のもと、販路の開拓も難しく、資金繰りにも苦心するといった、従業員に対する旺盛な需要へとはつながっていかないような状況のもとでも存在する中小企業の「人材不足」問題とは果たして何か。この問題に接近していくには、中小企業において、人材に対するニーズを満たすための取組みが、どのように進められているのかを捉えていく必要があると思われる。ここでいう「ニーズを満たすための取組み」とは、人材を確保するための基

本的な取り組みである、採用活動と人材育成活動にほかならない。中小企業におけるこれらの活動の展開は、大企業に比べてとかく困難であると言われていることからもうかがえるように、中小企業に特徴的な人材不足問題は、その多くをこれらの活動の実態に依っていることは疑いない。したがって、採用や育成の現状や、そのありようを左右する事象についての理解が、中小企業の人材不足問題を把握・考察していく上では欠かせない。

本節ではこれまでの中小企業の人事労務管理に関する国内外の調査研究を概観し、中小企業の人材確保に関して、どのようなことが明らかになっているのかを示していきたい。

１．中小企業の採用活動

（１）海外の研究による知見

中小企業の人事労務管理活動のなかで採用活動は、主としてアメリカなど海外の研究においては最も主要な対象領域の１つとなっている。この領域に関する研究の多くは、大企業あるいは歴史のある企業と比べた場合の、中小企業または、創業からさほど時間のたっていない小企業の“recruiting”あるいは“staffing”の特徴を明らかにしようとするものである。

大企業あるいは歴史のある企業と比べた場合、中小企業の採用活動はより多くの問題を抱えている。その問題は、①金銭的、物理的資源の制約、②雇用者としての正当性の不足、③あいまいな内容の仕事が多い、といった要因により生じる（Cardon and Stevens[2004:299]）。また、中小企業の採用戦略（方針）は、散発的かつアドホックな傾向があり、近年、仕事に人を埋めるという経験をした企業は少ない（Heneman and Berkley[1999]）。採用活動につながる人材ニーズが常に発生するわけではないため､小企業のマネージャーは、人事管理を十分にこなせるだけのスキルや知識を伸ばしていこうという意向が非常に乏しい（Barney[1991]）と指摘される。

では、実際に採用を行うとなった場合に中小企業が直面する課題は何か。また、どのような取り組みにより、中小企業は採用に関わる課題に対処していくか。中小企業の採用にとって基本的な課題は、人事管理に関して訓練されたスタッフや専門家がいない中で、いかに効果的に採用候補者を引きつけ、選別するかである(Arthur[1995])。もっとも採用候補者を引き付けるための試みを行っている中小企業はごく僅かであり（MaLarty[1999]）、小企業では、採用にあたって便利で安価で、直接コントロールできる手段、例えば、採用候補者を直接募集したり、個人的あるいは従業員の紹介によったり、新聞広告を用いたりといった方法を使う傾向が強い（Heneman and Berkley[1999]）。また、開業間もない企業にとっては、コンティンジェント・ワーカー（派遣労働者や個人請負など）の活用が、一般的な人材確保の方法によっては難しい、人材ニーズの充足につながる可能性がある（Cardon[2003]）

しかし、採用候補者を引き付けるための努力を精力的に行っている中小企業もある。そうした企業は、例えば、まともな企業であるという評判を獲得するために所属する業界で一般的な応募方法を用いる（Williamson[2000],Williamson et al.,[2002]）、大学の就職担当部

署を通じて募集する、職務をわかりやすい形で提示する（Heneman and Berkley[1999]）といったことを行っている。あるいは、他の企業とは異なる独特の方法をあえて用いる（あいまいな職務記述署による募集､ストック･オプションを用いない報酬体系を提示するなど）ことによって、労働力の獲得において競争優位をもつ企業もある（Barney[1991]）。

採用候補者の選考にあたっては、小企業では大企業に比べて、採用候補者の性格上の特徴（Deshpande and Golhar[1994]）や、企業と採用候補者の間で価値観や信念に関して一致が見られるかどうか（Heneman and Berkley[1999],Williamson[2000],Williamson et al.,[2002]）が、重視される傾向にある。また小企業のマネージャーは、特定の業務を遂行するための能力上の要件を、採用候補者が充たしているかよりも、組織全体としてのニーズと候補者の能力が一致しているかどうかに注目している（Heneman, Tansky, and Camp [2000]）といった点も指摘されている。

（２）日本の中小企業を対象とした知見

①中小企業分野の労働市場・人事労務管理のあり方への着目

日本の中小企業の採用活動については、東京都立労働研究所の一連の調査研究からその多様性をうかがうことができる。同研究所は 1970 年代後半から 2000 年代初頭にかけて、様々な業種・業態に焦点をあてて[1]、人事管理や労使関係などを中心に実態把握を進めてきた。東京都立労働研究所の調査研究においてしばしば着目されているのが、同一企業における勤続の状況や、離転職の頻度、あるいは離転職に影響する企業横断的な労働市場ができあがっているかといった点である。例えば、東京都立労働研究所編[1983]では、技能・資格による横断的な労働市場が形成されていると見られ、また比較的小資金で独立することも可能と考えられる、タクシー業、自動車整備業、美容業が選択されている。この 3 業種のうち、タクシー業や美容業における調査結果は、当初の仮定どおり、企業間の移動が多いことを明らかにし、職種に基づく企業横断的な労働市場が形成されていることをうかがわせるものであったが、自動車整備業における調査結果は、横断的な労働市場が支配的であるとは必ずしも言えないということを示していた。自動車整備業を専門的に営む専業工場で働く自動車整備工は、労働条件が相対的に低く工場間での差がさほど大きくないことや、「腕を磨く」ことに対する整備工の思い入れの強さなどが要因となって労働力の流動性が極めて高いものの、自動車販売を手がけるディーラーが経営する「ディーラー工場」の整備工に関しては、採用・昇進ともに内部化傾向が顕著で、中途採用はほとんどなかった。

あるいは、デザイナー業を対象とした東京都立労働研究所編[1996b]は、プロダクトやパ

[1] 特定の業種・業態に焦点をあてたものとしては、食堂・レストラン、建物サービス業、食品スーパー業などを対象とした東京都立労働研究所編[1981]、タクシー業、自動車整備業、美容業などを対象とした、東京都立労働研究所編[1983]、情報サービス産業を対象とした東京都立労働研究所編[1996a]、デザイナー業を対象とした東京都立労働研究所編[1996b]、製造業・情報通信業を対象とした東京都立労働研究所編[1999]などがある。

ッケージといった分野においては、デザイナーの勤続年数が長く、技能が企業内で養成されている可能性が高いのに対し、エディトリアルやグラフィックといった分野では勤続年数が短く、転職を繰り返しながら技能を形成していく可能性が高い分野であることを明らかにしている。

同じく東京都立労働研究所の調査研究ではあるが、各業種の労働市場ではなく企業の人事労務管理における取組みから、多様な採用活動にアプローチをしたのが、東京都立労働研究所編[1988]である。この調査研究ではまず、採用、教育訓練、処遇を中心とした人事労務管理に関する企業アンケート調査の分析をもとに、1）はえぬき養成・制度型、2）業績重視・半制度型、3）はえぬき依存・非制度型、4）業績重視・非制度型、という労務管理の 4 類型を見出した。その上でそれぞれの類型の採用・人材確保について、1）は新卒採用中心、2）は中途採用が中心で一部内部養成、3）は若年者を新卒または中途で採用し、長期勤続者の経験に依存、4）は中途採用中心で従業員の個人的努力に依存する、という特徴を挙げている（**図表１－２－１**）。

さらにこの調査研究では、上記 4 類型に該当する企業にインタビュー調査から、中小企業における採用・人材確保のあり方は、①内部養成型、②業績重視型、③経験依存型の 3 つの類型に再構成されるとした。はえぬき養成・制度型は①、業績重視・半制度型は②、はえぬき依存・非制度型は③に該当し、業績重視・非制度型は②と③の中間に位置する。①～③それぞれの類型の特徴について、まず①は新卒採用が主力で、従業員を 3～5 年かけて一人前にすることを基本にしているとする。②は、能力の形成に必ずしも長期勤続を必要としない営業・販売といった職種が中心となっている企業であり、即戦力を期待した中途採用を行っている。③は、企業内で必要とされる能力の性格が様々なため、教育訓練の定型化があまり意味をなしておらず、必要とされる能力は企業内での経験を通して形成されている。

図表１－２－１　人事労務管理による中小企業の類型化と従業員の採用・人材確保

	回答企業割合	業種	企業行動	従業員の確保	従業員の処遇	労務管理諸制度と課題
A　はえぬき養成・制度型	18%	製造業に多い	製品の多様化・高付加価値化が進み、技術面の開発・投資も進展。	新卒採用中心、内部養成。	能力中心処遇。従業員間の格差大。	制度化進む。能力開発、技術者の確保が課題。
B　業績重視・半制度型	27%	商業にやや多い	製品面・技術面の対応がある程度進む。	中途採用が主力、一部内部養成。	業績中心処遇、従業員間の格差大。	制度化がある程度進む。能力開発、即戦力の確保が課題。
C　はえぬき依存・非制度型	29%	商業に多い	製品面・技術面の対応が遅れている。	若年者を採用し、長期勤続によるはえぬきに依存。	学歴・年齢・勤続年数を基とした処遇で、格差小。	制度化進まず。高齢化が深刻で、それへの対応と能力開発、減量化が課題。
D　業績重視・非制度型	27%	各業種に存在	製品の多様化・高付加価値化が進んでいるが、技術面の対応が遅れる。	中途採用が主力、個人的努力に依拠。	業績中心処遇、格差大と小の企業が混在。	制度化進まず。高齢化が深刻で、それへの対応と能力開発、即戦力確保、能力開発が課題。

資料出所：東京都立労働研究所編［1988］より作成。

②近年の状況に関する知見

近年の中小企業の採用活動については、藤本・大木[2012]、藤本[2012a]などが、アンケート調査の結果を基に、特徴や活動に影響を及ぼす事項について分析を行っている。

藤本・大木[2012]によると、正社員の募集・採用ルートはサービス業では、「公的・公共機関」が約 4 割、「民間の職業紹介機関」が約 1 割、「紙媒体・インターネット」が約 3 割、「人的ネットワーク」が約 2 割を占めるという構成である。他方、製造業では、「公的・公共機関」が約 5 割、「民間の職業紹介機関」が約 1 割、「紙媒体・インターネット」が約 1 割、「人的ネットワーク」が約 3 割を占めるという構成である。製造業はサービス業と比べて、「公的・公共機関」への依存度がより高くなる。こうした傾向は大都市圏よりも地方都市圏に所在する製造業で依存度がより高くなる（**図表１－２－２**）。

正社員の選考・採用にあたっては、サービス業・製造業ともに専門的知識・技能をはじめとする「現在の保有知識・能力」が最も主要な要件となっているが、美容師や介護職員を基幹的職種とする企業のように資格を重視する傾向がかなり強い企業が含まれるサービス業において、「現在の保有知識・能力」の占める比重がより大きい。これに対し、製造業の企業ではサービス業の企業に比べて「職場への適応力」（職場になじめるかどうか、転職回数が少ないこと）を重視する傾向が強くなる（**図表１－２－３**）。

また、中途採用する正社員をサービス業・製造業で比較すると、サービス業で「個人属性（年齢等）」によって特徴づけられる人材の比重がやや低下し、「テクニカル能力（職業資格の保有など）」によって特徴づけられる人材の比重が高まる。とくに美容師を基幹的職種とする美容業の企業においてこの傾向が顕著である。

図表１－２－２　正社員の募集・採用のルートー活用している媒体（複数回答）

（単位：%）

	区分	公的・公共機関					民間の職業紹介機関から	紙媒体・インターネット		人的ネットワーク					その他
		業界団体からの斡旋	職能団体からの斡旋	ハローワークなどの公的職業紹介機関から	学校訪問等の求人活動で	就職合同説明会に参加して		職業情報誌、新聞広告などの紙媒体で	ホームページ等インターネットで	経営者や従業員の親類縁者・知人の紹介で	取引先の紹介で	同業他社の紹介で	出向者に転籍してもらって	親会社や関連会社の紹介で	
中小サービス業	100.0	4.3	2.5	55.3	21.7	10.7	23.0	35.8	37.2	29.0	11.0	10.9	2.1	5.0	3.1
	(897社)														
	251.6			94.5			23.0	73.0				58.0			3.1
	(100.0)			(37.6)			(9.1)	(29.0)				(23.1)			(1.2)
中小製造業	100.0	1.2	2.9	77.8	14.1	8.1	15.0	14.5	7.8	24.9	9.0	7.7	2.4	5.0	2.5
	(842社)														
	192.9			104.1			15.0	22.3				49.0			2.5
	(100.0)			(54.0)			(7.8)	(11.6)				(25.4)			(1.2)

資料出所：藤本・大木[2012:40]。
注：（　　）内の数値は全媒体の回答率の合計を 100%として、各媒体の内訳の比率を算出したもの。

図表１－２－３　正社員選考・採用にあたっての要件

（単位：%）

	区分	現在の保有知識・能力				これまでの職歴	個人属性		職場への適応力		その他
		専門的知識・技能	一般常識	資格の有無	企画力があること		学歴	年齢	職場になじめるかどうか	転職回数が少ないこと	
中小サービス業	100.0	73.1	68.0	47.3	21.7	48.5	13.6	32.3	65.8	28.8	8.7
	（897社）										
	407.8	210.1				48.5	45.9		94.6		8.7
	（100.0）	（51.5）				（11.9）	（11.3）		（23.2）		（2.1）
中小製造業	100.0	58.4	62.8	19.6	15.2	44.4	6.7	36.1	62.2	43.1	7.6
	（842社）										
	360.2	156.0				48.5	42.8		105.3		7.6
	（100.0）	（43.3）				（13.5）	（11.9）		（29.2）		（2.1）

資料出所：藤本・大木[2012:40]。

注.1：各項目の比率は「重視している」比率
　2：（　　）内の数値は、全媒体の回答率の合計を 100%として、各媒体の内訳の比率を算出した。

藤本[2012a]は、予定通りの人数を採用できている企業とできていない企業の間では、①大半の募集・採用ルートについて活用の度合いにほとんど差は見られないこと、②はっきりとした差が見られるのは「ハローワークなど公的な職業紹介機関」や「ホームページ等インターネット」の活用であるが、むしろ予定通りの人数を採用できていない企業においてより活用される傾向にあることを明らかにし、予定通り人材を確保できない企業において公的職業機関やインターネットといった、安価で広く人材を募集することが可能なルートの活用がより図られているのではないかと推測している。

また藤本[2012a]は、予定通りの人数を採用できている企業とできていない企業の団体加盟の状況を比較し、①「商工会・商工会議所」や「同業者団体・事業協同組合」の加盟率に差が見られ、いずれも予定通りの人数を採用している企業における加盟率が高いこと（図表4)、②加盟していると回答のあった選択肢の平均も予定通りの人数を採用している企業（1社当たりのほうが、予定通りの人数を採用できなかった企業に比べて高くなっていることを見出している(**図表１－２－４**)。

図表１－２－４　正社員の中途採用の状況と企業の団体加盟

（単位：%）

		商工会・商工会議所	経営者協会	同業者団体・事業協同組合	親会社の協力会	その他
中小サービス業	予定通りの人数を採用	42.1	5.9	53.5	5.1	5.1
	予定通りの人数を採用できず	33.5	4.5	41.5	4.5	9.1
中小製造業	予定通りの人数を採用	76.9	12.8	46.9	28.4	4.4
	予定通りの人数を採用できず	66.7	12.8	42.3	26.9	2.6

資料出所：藤本[2012a]。

２．中小企業の人材育成活動

（１）海外の研究による知見

人材育成活動も、中小企業の人事管理に関する海外の研究においては中心的な研究課題となっている。小企業の人材育成活動の特徴としてはまず、大企業に比べて人材育成に配分することができる資金と、労働者の時間に制約があり、そのために小企業のオーナーや CEO は、ある訓練を実施するのにどのくらいのコストと時間がかかるのかを、実施の有無を決定するうえで最も重視していることが明らかにされている（Banks, Bures, and Champion［1987］）。

いま一つ研究の中で着目されているのは､中小企業の人材育成活動における｢組織社会化」の役割である。｢組織社会化」とは、新しく組織に加わったメンバーが、組織の目標を達成するために求められる役割や知識、規範、価値観などを獲得して、組織に適応していくプロセスのことを意味する。海外の研究では、中小企業において、体系化されていない訓練や、非公式の仕事上の指示、組織的社会化が極めて重要で、公式の訓練の代わりを果たしている（Chao[1997]）ことが示され、また、多くの中小企業の経営者は、官僚制化された大企業に典型的な、体系化された訓練や取り組みを避けながらも、従業員に対し、双方向的な訓練機会を与えていることには誇りを持っている(Rollag[2002])点が指摘される。

小企業における組織的社会化を左右しているものはなにか。Rollag and Cardon[2003]は、新しく入社した従業員が会議や、会食などの「社会的なイベント」により着実に参加するようになったり、より意義のあるプロジェクトに参加したり、先輩従業員やマネージャーから孤立させられなかったりした場合、より小さい組織ほどより迅速に社会化が行われることを見出している。

（２）日本の中小企業を対象とした知見

日本の中小企業による人材育成活動についてはこれまでどのような知見が積み重ねられてきているか。

八幡[1997]は、企業を対象とするアンケート調査の結果から、正社員の人材育成に向けた取組みにおける業種間の異同を明らかにした。正社員の人材育成方法についてたずねた設問の延べ回答率にしめる、OJT に該当する選択肢の回答の比重、off-JT に該当する選択肢の回答の比重、自己啓発に該当する選択肢の回答の比重をそれぞれ算出し、その結果から、①OJT 中心の業種（映画・ビデオ制作業、葬儀業、旅館、広告代理業、廃棄物処理業、個人教授所、建築サービス業等)、②off-JT 中心の業種（病院、老人福祉事業、各種学校、理美容業、リース業、建物サービス業等)、③OJT と off-JT との併用傾向が強い業種（機械修理業、自動車整備業、法律事務所等）という 3 つの類型を抽出してみせた（**図表１－２－５**)。

図表１－２－５　正社員の人材育成における取組み：業種間の異同

	OJT中心	off-JT中心	自己啓発中心
個人事業所	54.7	34.5	10.8
理美容業	37.7	45.7	16.6
広告代理業	58.7	32.3	9.0
廃棄物処理業	55.7	35.8	8.5
機械修理業	44.8	46.6	8.6
病院	39.6	50.9	9.5
建物サービス業等	47.7	39.8	12.5
リース業	48.1	40.8	11.1
旅館	63.1	31.0	5.9
情報処理業	46.5	38.3	15.2
建築サービス業等	52.7	36.9	10.5
自動車整備業	47.0	44.9	8.2
映画･ビデオ制作業	66.6	26.2	7.3
葬儀業	65.6	31.7	2.7
情報提供業	46.4	36.4	17.2
法律事務所等	45.3	43.6	11.1
各種学校	38.4	47.6	14.0
老人福祉事業	35.4	50.1	14.4

資料出所：八幡[1997：200]。

注：1.「OJT 中心」の数字は、「上司や先輩の仕事を見よう見真似」、「やさしい仕事から難しい仕事へと計画的に」といった、OJT に該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率（すべての選択肢の回答率の和）で割り、百分率にしたもの。
2.「off-JT 中心」の数字は、「社内の研修」、「業界団体の研修」など、off-JT に該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率で割り、百分率にしたもの。
3.「自己啓発中心」の数字は、「通信教育」、「自己啓発支援」など、自己啓発に該当する方法の回答率の合計を、人材育成方法に関する延べ回答率で割り、百分率にしたもの。

藤本[2012b]は、中小企業の人材育成・能力開発に関するアンケート調査[2]の分析から、中小企業が従業員の育成・能力開発に取り組むきっかけとして、第 1 に新卒または中途での正社員の採用、第 2 に社内業務の遂行にあたって必要な資格、キャリア形成上有効と考えられる資格の存在、第 3 に管理・監督者人材の育成・確保を挙げている。第 1 の点については、過去 3 年間における新卒または中途採用の有無と育成・能力開発につながる職場での様々な取組みの実施状況との関連（**図表１－２－６**）を明らかにし、①職場での様々な取組みについて積極的に進めるという回答の割合が、新卒・中途採用を行った企業のほうでより高いこと、②なかでも計画・立案や、場所・時間の確保が必要となり、会社側がかけなければならない労力が大きい、「指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を進めている」、「作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている」、「社員による勉強会や提案発表会」といった取組みは、採用の有無による差がとりわけ大きいこと、を指摘する。

2　このアンケート調査結果の詳細については、労働政策研究・研修機構編[2010]、同編[2012]を参照のこと。

図表１－２－６　過去３年間の正社員採用の有無と職場における人材育成・能力開発の取組み

（単位：%）

	中小サービス業				中小製造業			
	新卒採用		中途採用		新卒採用		中途採用	
	実施	実施せず	実施	実施せず	実施	実施せず	実施	実施せず
指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	53.5	38.6	45.6	42.9	49.6	32.5	47.0	30.4
作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	42.4	28.4	38.2	28.6	44.0	30.6	40.5	29.5
やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	79.3	66.5	75.1	66.9	72.6	61.5	71.1	58.4
関連する業務もローテーションで経験させている	49.4	41.8	44.6	43.9	45.6	34.8	41.6	34.3
社員による勉強会や提案発表会	48.3	31.3	43.8	32.1	36.3	18.5	29.7	17.3

資料出所：藤本[2012b:3]。

第 2 の点について藤本[2012b]は、業務命令で取得させる資格がある企業、能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある企業は、そうした資格がない企業に比べて、職場において積極的に進めている教育訓練の取組みの数の平均や Off-JT・自己啓発支援の取組みの数の平均が大きくなっていることを示している（**図表１－２－７**）。第 3 の点については､職場のリーダーや監督者と言った中間管理職の育成に力を入れている企業は、そうでない企業に比べて従業員の育成・能力開発をより積極的に進めていることを明らかにしている。

図表１－２－７　企業内における職業資格の位置づけと教育訓練の取組み

	中小製造業		中小サービス業	
	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数（平均）	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数（平均）	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数（平均）	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数（平均）
【業務命令で取得させる資格の有無】				
業務命令で取得させる資格がある	2.66	1.35	2.78	2.25
業務命令で取得させる資格がない	1.90	0.71	2.35	1.24
【能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格の有無】				
能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がある	2.77	1.55	2.73	1.83
能力開発や社内でのキャリア形成のために取得を奨励する資格がない	1.88	0.68	2.22	1.09

資料出所：藤本[2012b:6]。

また大木[2012]は、藤本[2012b]が活用したのと同じアンケート調査の分析から、中小企業のなかでも、事業活動において、従業員に必要となる能力を明確にする「見える化」をより進めている企業において、人材育成活動がより活発に行われていることを示している。また、「見える化」を進めている企業とそうでない企業の取組みの差は、「指導者を決め、計画にそって、育成・能力開発を行っている」、「社員による勉強会や提案発表会」といった、時間や費用などコストがかかる取組みにおいて顕著に現れることを明らかにしている（**図表１－２－８**）。

大木同様、人材育成活動と関連する取り組みについて指摘しているのが藤本[2011]である。藤本は若年正社員の育成がうまくいっているという中小企業と、うまくいっていないという中小企業の人材育成に関わる取り組みを比較し、前者で、管理者・監督者を対象とする育成・能力開発に関連した取組みを実施する傾向が強いことを明らかにしている。

図表１－２－８　「求められる能力」の明確化の進展状況と OJT に関連した取り組み

（単位：%）

	n	OJTに関連した取り組み				
		指導者を決め、計画にそって育成・能力開発を行っている	作業標準書やマニュアルを使って育成・能力開発を行っている	やさしい仕事から難しい仕事へと経験させるようにしている	関連する業務もローテーションで経験させている	社員による勉強会や提案発表会
サービス業計	897	48.3	37.5	69.9	43.5	41.0
【求められる能力の明確化の程度別】						
非常に明確化している	252	67.9	54.0	74.1	48.0	57.6
やや明確化している	394	49.0	37.1	72.1	46.4	39.6
どちらともいえない	122	33.6	24.6	63.1	31.2	25.5
あまり＋明確化にしていない	113	21.2	18.6	67.3	38.9	27.4
製造計	842	38.6	35.2	64.5	38.2	24.0
【求められる能力の明確化の程度別】						
非常に明確化している	133	58.6	48.9	80.5	56.4	41.4
やや明確化している	297	46.1	43.1	69.7	38.7	28.3
どちらともいえない	230	29.6	30.4	59.6	39.1	19.6
あまり＋明確化にしていない	161	24.2	19.3	52.2	21.7	9.9

資料出所：大木[2012:174]

注：比率は「積極的に進めている」と「ある程度積極的に進めている」の合計。

３．まとめとこれからの調査研究課題

多くの中小企業で指摘されている「人材不足」問題に大きく影響するものとして、人材を確保するための基本的な取り組みである､採用活動と人材育成活動が考えられる｡本稿では、この中小企業の採用と人材育成の取り組みについて、既存の調査研究でどのようなことが明らかにされてきているのかを概観してきた。

中小企業の採用活動について海外の研究は、①大企業と比較した場合の中小企業の採用・人材確保活動の影響（アドホックなものになりやすい、非正規や派遣の活用に傾きやすいなど)、②人材募集の手段における特徴（安価な方法が用いられやすいといった大企業と比べた場合の一般的な傾向と、採用力を高めたい中小企業の活動の特徴)、③採用候補者の性格や信念などが重視されやすいといった選考過程の特徴などを、主に明らかにしてきた。

また日本の中小企業を対象とした調査研究は、①業種によって主要な採用・人材確保の方法が大きく異なること、②企業の人事労務管理に着目すると、内部養成、業績重視、経験依存といった採用・人材確保の基本方針が浮かび上がってくること、③採用ルートに関して、製造業はサービス業と比べて「公的・公共機関」への依存度がより高いこと、④選考において、サービス業では「現在の保有知識・能力」を重視する傾向が強いのに対し、製造業では「職場への適応力」を重視する傾向が強くなること、⑤採用がうまくいく企業とうまくいかない企業では採用ルートの活用度合いに大きな差は見られず、前者において各種団体に加盟

する傾向がより強いこと、などを明らかにしている。

一方、中小企業の人材育成活動について海外の研究は、①中小企業における人材育成活動が、活動にかかるコストと時間に左右されること、②中小企業の人材育成活動における「組織社会化」の役割の大きさ、を指摘する。また、日本の中小企業を対象とした調査研究がお明らかにしているのは、①人材育成の方法により、業種に沿った類型化が可能であること、②中小企業における人材育成活動の契機は、a)新たな正社員の採用、b)業務遂行やキャリア形成上必要と考えられる公的職業資格の存在、c)管理・監督の役割を担うことができる従業員の確保、と見られること、③「見える化」や、管理・監督職を対象とした取組みなど、人材育成活動との関連が強い取組みが存在すること、などである。

上述のように本稿の内容をまとめた上で、中小企業の人材確保に関するこれまでの調査研究の課題、ひいては今後に向けての研究課題として何が浮かび上がってくるだろうか。まず採用活動についての調査研究に目を向けると、中小企業の採用ルートや採用活動の特徴については調査研究が進められているものの、①採用活動の背景・要因や、②採用活動の効果といった観点から、調査項目相互の関係を分析・検討したものが少ない。また、日本企業を対象とした調査研究は、採用活動にしても人材育成活動にしても、中小企業のみを対象とした調査・分析が大半で、同じ問題関心で同時に大企業を調査しているものがほとんど見当たらない。そのため、大企業と比べた場合の中小企業の特徴を見出すことができていない。

今後、中小企業の人材確保に関する調査研究を進めるにあたっては、以上の点を十分に意識しておく必要があろう。

【第１章参考文献】

日本語文献

大木栄一[2012]「求める能力の「見える化」と教育訓練・能力開発」，労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』（JILPT 第 2 期プロジェクト研究シリーズ）所収.

中小企業基盤整備機構[2013]『第 133 回中小企業景況調査』.

中小企業研究センター編[2013]『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究』.

東京都立労働研究所編[1981]『第三次産業における雇用および就業構造』.

東京都立労働研究所編[1983] 『第三次産業における雇用および就業構造（その 2)』.

東京都立労働研究所編[1988]『中小企業における能力主義管理と労使関係（その 1)』.

東京都立労働研究所編[1989]『中小企業における能力主義管理と労使関係（その 2)』

東京都立労働研究所編[1996a]『景気変動下における情報サービス産業の労使関係』.

東京都立労働研究所編[1996b]『デザイナーの働き方とキャリアー女性と専門職ー』.

東京都立労働研究所編[1999]『ハイテク産業における技術者の雇用と処遇に関する調査』.

藤本真[2011]「中小企業における若年層の採用・育成に向けた取組みと課題」，商工ジャーナル 2011 年 12 月号.

藤本真[2012a]「中小企業における企業と求職者のマッチングー募集・採用活動をめぐる状況ー」，かけはし 2012 年 9 月号.

藤本真[2012b]「中小企業における人材育成・能力開発ー取組みの現状・課題とこれから求められるものー」，日本政策金融公庫調査月報 2012 年 10 月号.

藤本真・大木栄一[2012]「中小企業の募集・採用活動と人材育成・能力開発」，労働政策研究・研修機構編『中小企業における人材育成・能力開発』（JILPT 第 2 期プロジェクト研究シリーズ）所収.

八幡成美[1997]「従業員の能力開発」，日本労働研究機構編[1997]『サービス業の経営革新と従業員福祉』所収.

労働政策研究・研修機構編［2010］『中小サービス業における人材育成・能力開発ーアンケート調査結果ー』労働政策研究・研修機構 調査シリーズ No. 74.

労働政策研究・研修機構編［2012］『中小製造業（機械・金属関連産業）における人材育成・能力開発ーアンケート・インタビュー調査結果ー』労働政策研究・研修機構 調査シリーズ No. 99.

英文文献

Arthur,D.[1995] *Managing human resources in small and mid-sized companies*. New York: American Management Association.

Banks,M.C., Bures,A.L., and Champion,D.L. [1987] “Decision making factors: Training and development” *Journal of Small Business Management* vol.25-1.

Barney,J. [1991] “Firm resources and sustained competitive advantage”,*Journal of Management vol.17-1*.

Cardon,M.S. [2003] “Contingent labor as an enabler of entrepreneurial growth” *Human Resource Management Journal vol.42-4*.

Cardon,M.S., and Stevens,C.E. [2004] “Managing human resources in small organizations: What do we know? ”, *Human Resource Management Review 14*.

Chao,G.T. [1997] “Unstructured training and development: The role of organizational socialization”, In Ford,J.K.eds *Improving training effectiveness in work organizations*, Mahwah,NJ:Erlbaum.

Deshpande,S.P. and Golhar,D.Y. [1994] “HRM practices in large and small manufacturing firms: A comparative study”, *Journal of Small Business Management* vol.32-2.

Heneman,H.G., and Berkley,R.A. [1999] “Applicant attraction practices and outcomes among small business”, *Journal of Small Business Management*.

Heneman,H.G., Tansky,J.L., and Camp,S.M. [2000] “Human resource management practices in small and medium-sized enterprises: Unanswered questions and future research perspectives”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

McLarty,R. [1999] “The skills development needs of SMEs and focus on graduate skills application”, *Journal of Applied Management Studies* vol.8-1.

Rollag,K. [2002] “First-week experiences: A journal study of newcomers in start-up versus large organizations ”, Paper presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Boulder,CO.

Rollag,K. and Cardon,M.S. [2003] “How much is enough? Comparing socialization experiences in start-up versus large organizations”, Paper presented at the Babson-Kauffman Entrepreneurship Research Conference, Wellesley,MA.

Williamson,I.O. [2000] “Employer legitimacy and recruit success in small business”, *Entrepreneurship Theory and Practice*.

Williamson,I.O., Cable,D.M., and Aldrich,H.E. [2002] “Smaller but not necessarily weaker: How small business can overcome barriers to recruitment ”, In Katz,J., and Welbourne, T.M. *Managing people in entrepreneurial organizations: Learning from the merger of entrepreneurship and human resource management*. Amsterdam: JAI Press.

第２章　ヒアリング調査結果

はじめに

これまでの研究蓄積を紐解いた上で、大規模アンケート調査を計画する時、現在の中小企業における状況を聞き取ることは重要、かつ不可欠である。ここに挙げたのは、その数こそ少ないものの、なんとか従業員に定着してもらい、よりよいパフォーマンスを発揮してもらうため、さまざまな取り組みを実施している企業事例である。その一つひとつは決して驚愕するような施策ではないが、その背後にある人材観・定着観と共に考えることによって、アンケート調査の内容をより実態に即したものとし、意味あるものにするために、貴重な資料となっている。以下、その実施概要を示した上で、個々の企業事例を紹介する。

第１節　調査概要

１．調査の実施概要

（１）協力企業の特徴

本年度は、主に、従業員の定着率が高い、もしくは、向上している中小企業を対象に、ヒアリング調査を実施した。中でも、企業が抱え込みたいと考えている職種や職位の人材の定着（つまり、企業が考えるコア人材の定着）に成功している中小企業を主たる対象とし、調査を実施した。各事例とも人事担当者に、1 時間から 2 時間程度のヒアリングを実施した。

なお、老人福祉介護法人 D 法人、F 法人、および、情報通信 E 社は、平成 25 年度に厚生労働省職業安定局雇用開発課が実施した「働きやすい・働きがいのある職場づくりプロジェクト」において、本プロジェクトメンバーが実施したヒアリング調査に基づいている。

協力企業の特徴をまとめると**図表２ - １ - １**の通りとなる。

図表２－１－１　調査協力企業の特徴

	創業年度	従業員規模	企業が考えるコア人材	定着･育成施策
製造 A 社	1974 年	270 名（うち正社員 130 名）	各部門を管理監督することができる人材	きめ細かな個人への対応
製造 B 社	1979 年	26 名（正社員数不明）	現場や技術も分かる経営幹部	組織改革（階層組織の形成）
製造 C 社	創業 60 年以上	100 名程度（ほぼ全て正社員）	部門の管理職	会社目標の共有、Off-JT を活用したマネジメント能力の育成
老人福祉介護 D 法人	1999 年	66 名（うち正社員 43 名）	利用者の気持ちを理解することができる主任クラスの職員	企業理念の職員への徹底
情報通信 E 社	1983 年	76 名（うち正社員 69 名）	特定分野に長けた若手人材	会社目標の共有、および、他の従業員の仕事の見える化
老人福祉介護 F 法人	1999 年	79 名（うち正社員 57 名）	現場の職員	会社目標の共有

注）コア社員の定義については、調査者がヒアリング調査の内容に基づき定義しているものもある。

図表 2－1－1 から分かる通り、製造業の 3 社（A 社から C 社）は、創業 30 年以上の会社となっている。また、従業員規模も、中小企業としては大手の部類に入る（A 社、C 社）。B 社は、小さい企業であるが、経営 - 管理職 - 現場のリーダーという組織階層を設けることに着手しており、経営管理体制という点で、他の 2 社と共通している。

一方、他の 3 社については、従業員規模は全て 100 名以下であり、製造業と比べるとその規模は小さい。

さて、個別の事例の紹介に入る前に、図表 2 - 1 - 1 から分かることとして、次の点を指摘したい。すなわち、製造業と非製造業では、企業がコアと考える人材の像は異なっていると言える。製造業では、管理職がそうした対象となる一方で、非製造業では、現場を束ねるリーダーや一般社員層が対象となっている。このことから、企業に応じて、組織階層上どのレベルをコア人材と見なすかについて、違いがあることが窺われる。

（2）ヒアリング項目

ヒアリング対象企業にすべて共通のフォーマットで調査を行った訳ではないが、概ね、以下のような項目に従って、調査を実施した。

【ヒアリング項目】

1. 企業概要
   - 業績の向上に向けて、とりわけ力を入れて進めている取り組み

2. 採用・定着
   - 採用に対する基本的な考え方・方針（新卒採用中心 or 中途採用中心、即戦力型採用 or 育成志向の採用など）
   - 事業を進めていくうえで必要不可欠な人材(コア人材)とは？
   - コア人材の採用計画(人数、時期、誰が最終決定するかなど)
   - コア人材の採用・定着の状況（充足、過不足観など）
   - コア人材の採用経路（民間紹介業者、ハローワーク、学校を通じてなど）
   - 採用及び定着について感じている課題・難しいと思う点、外部（行政や経営者団体など）から支援があればよいと思う点

3. 業績の向上、従業員の定着に向けての施策(人事管理に関する施策を中心に)
   - 従業員がいきいきと働けるように最も力を入れている点
   - 有能な人材を採用し定着させるために行っている施策・取り組み(社内での施策と社外機関の利用など)
   - 施策・取り組みの成果・効果として感じている点
   - 施策・取り組みを進める上での課題、さらに進めるために必要と考えていること

4. 採用・定着に関して感じていること・今後の課題

第２節　企業事例

本節では、具体的な企業事例を紹介する。

１．製造Ａ社：女性及びパート社員の多い職場における人材定着・育成施策

（１）はじめに

A 社は、筆の産地として有名な広島県熊野町に位置している。A 社は、筆製造の中でもとりわけ化粧筆に特化したビジネスを展開するとともに、化粧筆業界ではリーディングカンパニーである。また、女性が多い職場、筆職人である製造部門技能者にパート社員（女性パート社員）が多いという特徴を有する。女性及びパート社員（特にパート職人）の多い製造業である A 社の事例をもとに、人材定着・育成に関する施策に関して紹介・考察を行う。

（２）企業概要

人材定着・育成に関する施策に関する紹介・考察をするにあたって、A 社の企業概要及び化粧筆業界の動向を整理する。A 社は 1974 年設立の筆製造企業である。筆の生産地として有名な広島県熊野町に位置しており、A 社は、とりわけ、化粧筆の製造販売を中心にビジネスを展開している。A 社は、いち早く化粧筆の自社生産及び自社ブランド製品の製造販売を手掛けた、国内の化粧筆業界におけるリーディングカンパニーの一つである。

現在、筆製造業界は、絵筆や書道筆の需要の減少、安価な海外産（主に中国産）の製品の流入等により、厳しい状況になりつつある。この状況下で、A 社は品質の高い化粧筆の製造を通じて、化粧筆市場を形成してきた企業である。A 社設立当初は、漆器などに絵付けする絵筆の製造を行っており、その後、化粧ブラシの生産も開始した。その後、大手化粧品メーカーとの取引をきっかけに化粧筆の製造を開始する。それに伴い、企業業績も上がってきたという経緯がある。

A 社の現在の生産内訳は、化粧筆 95%、和筆（書道筆・面相筆・日本画筆等）2%、画筆 2%、工業用筆 1%で、化粧筆生産が主力商品である。化粧筆市場形成において、筆を作るだけではなく、自社ブランド製品の製造、それら製品を売る店舗の設置などを通じて、顧客に対して、直接的に「品質の高い化粧筆を使ってメイクをすることの大切さ」を訴求すること、顧客一人一人に合わせた化粧筆選びへのアドバイスなど行うことが重要であると考えている。

このコンセプトでの業務を実現するために、規模や店舗数の拡大を続けてきた。自社ブランド製品はインターネットでの販売も行っている。また、自社ブランドのほかにも、上述のような大手化粧品メーカーの OEM として化粧筆を製造しており、高品質商品を製造するノウハウや技能は A 社の組織内には蓄積されている。現在では、全体の生産量の 4 分の 3 が OEM 製品、4 分の 1 が自社ブランド製品である。

近年では、女性の社会進出の進展や所得向上等に伴い、新興国（最近では、主に、東南アジア諸国）での化粧筆の需要も増える状況（見込みも含む）にあり、世界規模で見た化粧筆

市場は拡大していくと見込まれる状況にある。市場拡大に伴って、安価な大量生産製品も出回ることも予想されるが、A 社はこれまでのコンセプトである高級筆の製造を堅持していく予定である。また、現行のグローバル展開としては、映画産業が盛んなロサンゼルスにプロのメイクアップアーティスト用の筆を扱う店舗も展開している。

現在の従業員数は 270 名で、そのうち 130 名が正社員、140 名がパートとして勤務している。270 名の従業員のうち、約 200 名が製造部門で筆の製造、約 60 名が自社ブランド販売店舗での化粧筆販売業務に携わっている。製造部門ではパート従業員の比率が高く、製造部門 200 人のうち約 130 名はパートとして働く職人である。

筆の製造工程は分業化・細分化されており、1 人の筆職人は特定の 1 つの工程を専門的に担当する形で生産ラインが回されている。また、A 社は、自社ブランド製品の製造販売を行っており自社工場も持っているため、いわゆる製造の川上・川下工程である「購買」や「販売」などの担当スタッフ、そして事務系のスタッフも存在する。

筆の製造工程は分業化・細分化されているため、さしあたっては、特定の技術のみを身に着ければ良い。また、それらの技能・技術の習得にそれほど時間がかからないという。半年から一年くらいをかけて担当工程の技能・技術を習得すれば、自身の担当工程において「一人前」になれるという。いわゆる職人全体の大部分を占めるパート従業員の勤続年数も長い傾向にあり、技能・技術の蓄積もなされている。

A 社の大きな特徴の一つとして、全従業員のうち 9 割が女性であることがあげられる。いわゆる職人の世界を想起させる製造部門においても、ほとんどの技能者が女性である。女性が多い職場である故に、結婚・出産または育児や介護といったライフイベントによって一旦職場を離れても復職しやすい状況にあるし、そうしなければ会社自体が回らない状況にあるという。

（３）人材採用及びその他の人事施策

ア　人材採用の特徴

本節では、A 社の人材採用に関する事例をまとめる。A 社では、地元である熊野町（及びその周辺地域）の人材を採用している。また、定期採用として毎年地元の高校から必ず 1 名採用している。しかし、それ以外の採用に関しては、人材が必要になった時に必要な人数だけ採用することにしている。中小企業であり機動的に動ける特徴を活用しつつ、現在の化粧筆業界の拡大傾向に伴う新規出店等にも適時対応するため、必要に応じた採用をその都度行うようにしているという。

前節で述べたように、女性が多い職場ではあるが、やはり応募者も女性が多い傾向にある。A 社が女性の多い職場であること、また、子供の世話や家事等を担う女性が多いことから、家庭と仕事の両立がしやすいかどうかが彼女達の仕事探しの際に重要な判断材料になる。そして、業況が良く、かつ女性が多く働く職場、女性が働きやすい職場である A 社に働き口を

求める女性が多くなっているのではないかと感じている。

採用者のバックグラウンド（経歴、学歴等）に関しては、それほど特徴はなく（例えば、製造部門に地元の工業高校卒業者が多く採用される、等）、「地元でたまたま応募した企業がA社であったことがきっかけ」で応募してくる人材も多いという。しかし、たまたまA社に応募した人材であっても、「ものづくり」に興味がある応募者が大部分を占めており、A社としても「入職時は筆作りの技能よりも『ものづくり』に興味があるかどうかが重要である」と考えて、選考を行っているという。

その一方で、中途採用も行っている。製造ラインの事情により、緊急を要する際は、中途採用正社員として雇い入れるが、基本的には最初はパート社員として採用するようにしている。A社では、パート社員からの正社員登用を行っており、例年、2、3名が正社員として登用されている。現在の正社員の多くが、パート社員からの正社員登用を経て、現在も勤め続けているという。また、3か月の試用期間を設けている。

熊野町周辺の筆生産業者には、熊野町が進める「後継者育成事業」等を活用して人材を確保する競合他社も多い状況にあるが、A社はそういった制度を利用していない。なぜならば、自社のメーカーとしてもノウハウや技術を一から学んでもらうことで、自社の考える人材育成、自社の競争優位の獲得になると考えているからである。

中途採用者であっても新卒採用者であっても、ほとんどの社員が近隣市町村在住であること、近隣地域での労働需要の減少がみられることから、その地域におけるかなり優秀な人材の応募が増えてきているという。例えば、事務職に中途採用で入社してきた女性は、過去に大手企業勤務かつ海外勤務経験があり、即戦力としてふさわしい経験を持った人材である。営業企画職に関しても、過去に同職種経験のある即戦力人材を中途採用している。

イ　各職種における採用の特徴

A社においては、各職種別に採用のあり方が若干異なる。そこで、以下では、A社における代表的な職種である、技能職（製造部門）、生産管理職と販売職に分けて、より詳細な事例を取り上げる。なお、採用に係る期間に関しては、「（緊急事態ではない限り）A社が求める人材を採用できる（＝納得して採用できる人材が見つかる）まで行う」というポリシーを持っている。そのため、採用に係る期間の長さは毎回まちまちである。

・技能職（製造現場担当者）

製造部門を担う技能職において、毎年地域の高校から少なくとも1名は採用しており、また、高卒で採用される人材の多くは、基本的には、技能職として製造現場に配置される。製造部門での採用においては、正社員・パート社員ともに、面接時には「（製造工程のうち）○○の工程を担当してもらいます」ということは伝えないものの、採用内定後には各々の担当工程を決定して、各人に伝えるようにしている。また、採用面接時には、製造工程を見学さ

せて、「どういった職場環境でどういった（筆づくりの）工程があるのか」を応募者が現場を見て理解できるようにしており、入社前に製造現場に関する情報をなるべく多く与えるようにしている。

・生産管理職

筆の製造に関わる生産管理職は基本的には大卒者を採用することにしている。生産管理は資材購入等で製造工程に直接的に関わる部門ではあるが、生産管理職は採用段階で生産管理職として職種限定を掲げて募集・採用する。製造部門のサポートを行う仕事が生産管理の仕事ではあるが、納期（時間）の問題、仕事の幅（複雑性、すなわち製造部門の技能者のような単一工程特化型ではない）、顧客・関連業者との折衝等が、製造担当者（技能者）とは異なるため、生産管理と製造担当技能者に対して求める資質は異なる。また、納期や折衝等はA社の売り上げに与える影響は極めて大きいため、職責もより重い。そのため、生産管理職の多くは最初から正社員として採用することもある。生産管理職の採用においては、生産現場全体を俯瞰しながら判断ができる、いわゆる「目配り・気配り」ができるかどうかを、求める資質の一つとして重視する。現在の生産管理職には、他企業での経験を積んだ中途採用者も多い。また、技能者には求めないものの、その他の職種（生産管理、営業等の職種）の採用に当たっては、応募者がA社についてどの程度の知識を持っているのかについても面接の際に吟味することがある。

・販売職（直営店舗スタッフ）

自社ブランド製品を販売する店舗における販売員等の採用は、基本的に店舗が立地する現地で行っており、採用時の一次面接などは各店舗の店長が行う。その後、最終面接を本社（広島）の営業担当幹部が行う。現在11店舗展開しており、各店舗5名程度ずつの店舗規模で、各店舗の店長・リーダーも基本的には現地採用である。これらの各店舗を束ねる役割を担うのが、本社の営業担当者である。営業担当者は、東京をベースにとして、各店舗の管理のみではなく、百貨店との折衝、イベント等の段取り等、店舗関連の色々な仕事を担当する。そのような独特のノウハウが要求される場面も多い販売職では、中途採用者の割合が高い。今後の海外展開も見据えて、英語力のある人材の採用に注力し始めている。

・採用後の取り組み

A社では『ふでばこ』という雑誌を刊行しており、入社前にその雑誌を読むことを義務付けて、「A社とはどんな会社であるのか」「筆とは何か」を勉強するように仕向けている。また、販売職については、筆を1セット送り、実際に使ってみて、使い方や触り心地といった顧客に説明できるように実体験させるようにしている。

ウ　採用後の仕事内容・処遇・教育訓練

・仕事内容

仕事内容・処遇・教育訓練については以下の通りである。パート社員と正社員の仕事内容の違いについては、製造工程で担う役割はパート社員と正社員で同等であることが多い。しかし、正社員には、一日の生産本数の管理等といった、いわゆる「目配り」・「気配り」といった生産現場がうまく回るように段取りする役割が求められる。また、生産が追い付かない場合は、正社員が休日出勤をして、生産目標を達成することもある。パート社員にはそういった休日出勤を求めることも少なく、休日出勤が可能なパート社員も多くないという。

・処遇

通常、化粧品市場は夏の暑い時期はあまり売れないため、化粧筆出荷は3月から5月にかけて若干減少する傾向にある。しかし、A社の場合、他社と比較して、それほど大きな繁閑の変動もないため、業界の閑散期においても、パート社員の収入は安定している。また、A社では、正社員だけでなく、パート社員にも貢献に応じて、ボーナス（賞与）を支給している。A社では、人事考課の制度として、目標管理制度を導入しており、目標面接などを行っているが、目標管理制度において、いわゆる点数付け（A評価、B評価といった、評価点をつけること）は行っていない。社員との面談によって、お互いの了解が得られるような制度運営を心掛けている。また、目標管理制度はパート社員に対しても導入しており、正社員同様、その目標達成に応じてパート社員に賞与を与えている仕組みを取り入れている。

・教育訓練

パート社員の教育訓練内容は、正社員の教育訓練とほぼ同じ内容である。「正社員だから特別な技能・ノウハウを教える」といったことは行わない。ただし、正社員に対しては、技能と合わせて、上述の「目配り」・「気配り」が出来る能力を身につけてもらうことも求めている。

製造工程での各工程は分業化・細分化が進んでおり、基本的には入職時に担当した工程をその後担当し続けることになる。新たに採用した製造担当者の、いわゆる「向き・不向き」は入職後1週間以内にはだいたい判明するという。自身がその工程に向いていないと判断した新人技能者は1週間以内に自身から申し出てくることもある。試用期間である3か月を過ぎてもその工程に馴染めない人材に対しては、経営層との面談を行い、やむを得ず担当工程の変更を行うこともあるという。また、最初は工程をどのように進めるかを説明するが、その後は見様見真似（みようみまね）で自らの手を動かして、工程に関わる技能を身に着けてもらうようにしている。見様見真似に自身で試行錯誤して技能やコツをつかむように仕向けることで､新入技能者も1年後には着実な技能と大きな自信を持つようになっているという。

販売職として採用された新入社員は、入職後 1、2 か月は先輩社員に付いて接客の仕方を

学ぶ。また、筆の知識や化粧の知識などの習得を行うとともに、販売知識に関するレクチャーを受けることで、前線に立つ販売員へとスキルアップさせるようにしている。このような教育訓練は、全社的（＝全店舗）でほぼ統一されており、A 社の各店舗の販売スキルのレベルを保つようにしている。

エ　人材の過不足感

現在、A 社では、化粧筆市場の拡大に伴い、各部門における人材の不足感を感じており、人材の数的充足に苦労しているという。本社を構える熊野町周辺では過疎化も進んでおり、まとまった数の労働力を確保することは難しいため、平成 27 年春をめどとして広島県北部に位置する三次市に新工場を設立して新たな労働力確保・生産体制拡大を行う予定である。

また、女性が多い職場であるため、結婚・出産等の理由で働き盛りの 20 歳代・30 歳代が一時的に抜けることも想定して新たな人材を採用していく必要性も感じているという。製造部門では出産・育児を経て復職する女性も多いが、彼女達が抜けている間に 20 歳代・30 歳代の人材が少なくなることを前提としなければならず、社内での年齢構成の分布を意識して技能継承をしていく必要があるため、若い人材を採用し続けていく必要性を感じている。

また、技能職においては、筆製造から離れている間の技能の低下なども懸念されるが、復職の際の技能の回復にはそれほど苦労しておらず、ほぼすべての復職者が復職後半年くらいで元の技能レベルに戻り、仕事を行えるようになるという。しかし、一方で、販売担当者の場合、復職後に現場感を取り戻すことに苦労することも多い。顧客との接点が育休中になくなることにより、いわゆる現場感（勘）の回復に時間がかかる販売（営業）職も少なくないという。

従業員のほとんどが女性であり、育休後の復職も多い一方で、断続的に働き盛りの年代層の女性が産休・育休で抜ける時期を勘案して、後継者や抜けた穴を埋められる人材の育成が求められる。また、復職しやすい環境づくりも必要であり、産休・育休などで一旦現場を抜けた人材が戻ってきた際のポストをきちんと用意すること、休暇前のポストへの完全復帰までのいわゆるリハビリ期間を設ける等といった点には、会社としても、とりわけ気を配っている。

（４）人材定着の現状

ア　コア人材

A 社では、上記の製造部門・生産管理部門・販売（営業）部門といった各部門の管理を行う人材を、コア人材と位置付けている。製造部門・生産管理部門は広島を中心に、販売（営業）部門は東京を拠点に各部門を統括している。

イ　定着の現状

A 社における人材定着はおおむね良好であるという。また、会社としてもすべての社員に対して「定着してもらわないと困る」と強く感じている。現在 A 社で働く人材は、A 社をよく理解している人材であると経営幹部達は感じており、そういった人材は大切にしたいと考えている。会社（経営幹部）としては、定着率と従業員の会社への理解は相互依存的なものであると考えており、会社をよく理解してもらうこと、それに賛同して働いてくれる人材を育成することが、定着率向上につながると考えている。

ほとんどの従業員が長期にわたり定着しているとはいえど、近年は、新卒若年者よりも中途採用者の方が定着率は良い状況にあるという。経営幹部の世代とはジェネレーションギャップのようなものが存在しており、彼・彼女らへの対応には難しい部分もあると感じている。「どの程度まで手取り足取り教えるのか」「どの程度まで甘受するのか」等はこれまでの世代とは異なると感じている。一方、中途採用者の方が新卒若年層よりも定着率が良いといえど、やはりなじめない人材も時折存在する。以前の職場の考え方や意識が抜けずに、A 社に馴染めない人人材は存在するという。

本来は、中途採用人材は、即時的に必要な人材を採用するが、A 社の業界である筆業界はそれほど大きな業界ではなく、また特殊性の高い業界であるため、筆業界から A 社に中途で入社してくる人材はほとんどいない。加えて、熊野町周辺には同業他社で筆業界に精通した人材が多く存在するが、A 社の人材採用のポリシーとして、近隣の同業他社経験者以外の人材を採用するように意識しているため､筆業界に精通している中途入社者はほぼ皆無である。

この状況下で、A 社では異業種他社からの中途採用者には、「リセット」の時間を与えるようにしている。中途採用者は、半年程度は、A 社に馴染んでもらうために、A 社の歴史や筆の歴史、それらに付随する調べもの等、一見すると筆製造にはそれほど関連性のない仕事を担当する。この仕事によって、中途採用者達に「A 社とはどのような会社か」「筆業界とはどんな業界なのか」を理解してもらえると考えている。一見すると筆の製造販売には直結しない仕事であるため、会社側は、該当者が「なぜ、この仕事をしなければいけないのだ」という気持ちになることを想定しており、上記の半年間は常々経営層が彼・彼女達に「今はリセットの時間なのです」「あなたが A 社で充実して働くためには必要な期間なのです」と言い続けて理解してもらうように心がけている。この半年間を通じて、中途入職者は会社への理解を深めて、結果的に、彼・彼女達が A 社を理解することができ、彼・彼女らが働きやすい状況が生まれていくという。近年は、20 歳代から 30 歳代前半くらいの人材が中途採用で入社してくることが多い傾向にあり、若年層ゆえの柔軟性も影響しているかもしれないと感じている。

製造部門における定着に関しては、経営幹部達のこれまでの経験則として、男性よりも女性の定着率の方が良いという。一つの工程に特化して繊細な手仕事をコツコツ行うといった職務特性が影響しているのではないか、と感じている。

ウ　人材定着に向けての取り組み

人材の定着率向上を図る上で、「個人個人の悩みを立ち入りすぎないように聴くように心がけている」という。報酬や待遇面で仕事内容・成果に相応しい評価を与えることももちろん重要ではあるが、個々の社員の個人的な事情（例えば、家庭の事情、等）に耳を傾けることも極めて重要ではないかと考えている。個々人の話に真摯に耳を傾けることで、「会社が従業員一人一人に対していかに気を配っているか」が伝わり、社員も「会社に大切にされている」と感じることができ、定着率向上にもつながっているのではないか、と考えている。

また、人材定着の阻害要因になりうると想定される職場での問題については、以下のように対応している。本社に近接する製造部門や本社部門における問題や問題の予感については、経営幹部層達も即座に気づくことができるように目配りをしている。そして、日本国内に広がる販売部門での問題解決に関しては、日々の営業報告を利用して問題や問題になりそうな情報を本社が把握できるようにしている。加えて、営業報告では汲み取りにくい情報（例えば、店舗内での人間関係等）に関しては、経営幹部や本社営業担当者が月に 1 回は各店舗を回って、問題把握に努めるようにしている。幸いにも、これまで大きな問題が生じたことはなく、問題を未然に防ぐことで、人材の定着に繋がっていると感じている。

（５）その他の施策

ア　「ロールモデルを作らない」

A 社では、自社の規模を考えると上級職ポストも限られている点、中小企業であるがゆえに景気動向に大きく左右される点を、経営陣のみならず、社員にも伝えて理解をしてもらうようにしている。この状況下で、A 社は、「社内におけるロールモデルを作らない」ようにしている。

景気動向の変動が大きい現在において、「あなたは今このポジションだから、数年後には○○にポストに昇進して、△△の仕事をすることになると思います」といったロールモデルを作ってしまい、従業員の各自のキャリアへの視野を狭めることは会社として無責任だと考えているからである。経営陣のポリシーとして「ロールモデルを提示して社員に頑張って仕事に取り組んでもらうといった施策は、経済が右肩上がりで会社の規模・売り上げが上がり続ける前提でなければ、やるべきではない」と考えている。

また、入社前に「先輩の体験談」などを聞く機会を、会社側からはあえて与えないようにしている。経営陣は「いくら人の話を聞いたところで、自分が実際経験しないとわからないはずだ」と考えており、人の体験談によって一喜一憂するよりも、実際に体験してみて、自らの将来への糧にして欲しいと考えているからである。筆製造現場でのコツ、販売職による筆の使い心地の体得などが、それら「体験」の例であろう。これら経営層のポリシーは各社員に伝えられており、会社の将来に対して、過度な期待や思い込みを持ってもらわないようにしている。

イ　退職金の廃止

次に、A 社では数年前に「退職金制度を廃止」した。上記のように、社員が抱く将来に対する期待の一つとして退職金給付があると考え、万が一、退職時に会社が社員の退職金を払える余力がなくなっていることは避けたいという意図から廃止したという。その代り、月々の給与に「退職金相当額」を上乗せして付加給付することにしている。

A 社の業績が好調な時期には、出来る限り、社員の報酬や待遇に反映するように企業努力を行っており、社員に対しては将来の備えを自己責任で行ってもらうようにしている。それに伴い、社員達も業績不調時に備えて、「（現在の仕事だけではなく、将来的に担当業務が変わったとしても）変化に対応できる能力」を身につけてくれるよう意識しており、結果的に仕事への取り組みも積極的になっていると感じている。

また、経営層は「例え業績が好調であっても、筆以外の業態には手を出さない」ことを徹底している。経営陣は、「筆というものは、どんな不況が起ころうともなくなるものではない」と考え、「時代の変化に対応できる筆製品を製造すること」、「それらを担う人材を育成すること」が企業として従業員・顧客に負うべき責務であると考えているからである。

（６）小括

本項で取り上げた A 社は、筆作りという職人的な業界であること、女性が多い職場であることが特徴的な事例である。この事例において、人材採用そして人材定着に関する事柄を見たうえで、A 社の人材定着率を向上させている要因を改めて整理する。

一点目に、採用面接の際に、製造工程などの実際の現場を見せて具体的な作業工程を見せること、入社前に A 社が発行する雑誌『ふでばこ』によって筆に関する知識を得られるようにしていることが、入職後のスタートアップをスムースにしている。それが、特異性の高い筆業界で仕事をしていく上での「入社前ワクチン」のようなものになっており、結果的に定着率を高めていることが考えられよう。二点目に、女性が多い職場であり女性が主たる戦力であることから、出産・育児期の戦線離脱や復職後の「リハビリ」を強く意識した環境作りが定着率向上につながっていることが考えられよう。そして、三点目に、「個人個人の悩みを立ち入りすぎないように聴くように心がけている」、いわゆる「傾聴」といった経営陣の気配りによって、「会社が従業員一人一人に対していかに気を配っているか」を伝え、社員達にも「会社にいかに大切にされている」と感じることで、定着率向上にもつながっていると考えられる。

２．製造Ｂ社：研究開発型中小企業における人材定着・育成施策

（１）はじめに

本章では、研究開発（Research and Development、以下 R&D）を主力とする中小製造業 B 社の事例を取り上げ、人材定着・育成に関して紹介・考察を行う。都市部から離れた地域にありながら、強力な R&D 能力及びビジネスシェアを占める B 社の事例を通じて、今後予想される高付加価値化経済をけん引すると考えられる R&D 型中小企業がいかにして人材マネジメントを行うべきか、事例を通じて考察する。

（２）企業概要

B 社は長崎県佐世保市に位置する R&D 業務主体の中小製造企業である。1979 年設立で、現在の従業員数は 26 名である。R&D をメインに行う企業であることから、理工系大学院を修了した高学歴者も多い点も特徴であるといえる。

主な業務は、中堅・中小企業からの R&D の受託を行うことと自社製品としての研究設備を開発・製作することである。B 社が得意とする領域は「水流」に関するものであり、船舶（船型、推進器）、海洋・河川（機械、構造物、ダム等）、風洞や海洋環境等の領域における R&D 及び研究設備開発・製作を行っている。自社設備として、高速回流水槽、空洞水槽、高架水槽や海洋シミュレーション水槽等の設備を有している。例えば、海洋シミュレーション水槽では、波や水の流れや風の発生が可能であり、船舶や海洋環境分野での実験・検証などが可能となるし、高架水槽ではダムなどの構造物に関する実験も可能である。また、既存の海洋シミュレーション水槽の技術を利用して、海難救助訓練水槽の開発を行うなど、新たな設備の開発にも注力している。

また、B 社は、水をテーマにした「流体工学」分野を中心とした R&D や受託試験会社等を含み、長崎県・佐賀県に展開する企業グループ（B 社グループ）の中核企業である。B 社の他のグループ企業には、海洋調査や海洋環境アセスメントを行う会社、水の浄化に関する R&D を行う会社などがある。B 社を中心としてグループの総力を結集して、大学や研究所などの公的機関・民間企業への実験設備の納入、病院へのリハビリ装置納入などを行っている。

B 社のコア事業は回流水槽による受託 R&D 事業である。例えば、「燃費の良い船を作りたい」という顧客の要望を解決するために、問題解決に向けた R&D を受託している。30 年ほど前までは、大手企業も同様の研究を行うための設備を中小企業向けに製造・販売していたが、大企業から見るとこのマーケットはそれほど大きなマーケットではなく、現在では、これらの領域での B 社のシェアは 80%近くを占める。

B 社は設備の製作にあたっては、B 社自身の工場等を保有していないため、近隣地域の造船所の下請け企業等に実際の製作を発注する形で、B 社設備の開発を行っている。すなわち、B 社は、研究設備の開発・製作において、設計及び設計管理を行う企業であり、製造はあまり行っていない。また、大学などの研究機関に納入した設備のメンテナンス等、いわゆる R&D

ビジネスにおける「川下部分」に関しては、B 社が行っている。

新興国をはじめとした、海外納入もあるが、大部分は日本国内への納入が占める。海外納入の際は、海外の競合他社とぶつかることや入札の手間などがあるという。新興国に漁労関連の設備（例えば、水中で漁網の動きがどのようになるかを分析する装置、など）を納入する際は、現地法人でないと入札が出来ないため、商社を通して入札をする形になる、といった国内納入にはない状況があるという。

（３）人材マネジメント

ア　従業員構成、キャリアステージにおける役割分担

B 社の従業員のほとんどが、技術者及び技能者である。社長をはじめ技術畑出身の人材が多い。女性従業員も 6 名おり、彼女らは主に技術者のサポートに回る業務が多い。技術者と技能者はそれぞれ 17 名・9 名であり、技術者の方が多い。この理由として、以下のような、B 社の標準的なキャリアパスが関係している。

B 社では、技術者には、「計画のとりまとめ」や「技能者にオーダーを出す」といった、いわゆる R&D のまとめ役としての役割を求めている。一方、技能者には船の模型作りなどのいわゆる「手仕事をきちんと行うこと」を求めている。しかし、採用の際には、技能者・技術者の別に分けた採用は行っておらず、入職後は実験や上司・顧客のオーダーに従った作業を行う技能者としての業務を行う。その後、それらの業務に対して事細かに指示を受けずとも自分自身で考えて取り組むようになり、顧客との交渉なども行えるようになっていく。その結果として、技能者である従業員が、B 社が技術者に求める「まとめ役」に相応しい能力を身につけ、技能者から技術者になっていく、というキャリアパスが出来上がっている。

その一方で、優れた手仕事を行い、技能者としての適性が高い人材には、技能者としてのキャリアを歩んでもらうパスも存在している。こういったキャリアパスには学歴はそれほど関係なく、工学系の大卒者であっても高専出身者であっても、まずは技能者としての仕事を経験させるようにして、「現場を知ってもらう」ことを重視している。

イ　コア人材

B 社では、上記のようなキャリアパスを踏んで、技能者から技術者へキャリアアップ、スキルアップして欲しいと考えている。B 社としては、このキャリアアップ、スキルアップを通じて、「現場も分かって、技術的なことも分かる経営幹部を育成したい」と考えており、そういった経営幹部をコア人材としてイメージしている。

将来的にコア人材になるかもしれないという人材に対しては、そういった人材を早めに見定めて、意図的に苦労を味わわせて、成長を促すようにしている。この際の人材の見極めにおいては、年齢などは考慮せず適性を判断するべきであるという考えのもと、見極めを行っている。

現状のコア人材の過不足はなく、適正であると感じている。現在では、新卒採用者を育てて、コア人材になってもらうべく育てようと考えている。即戦力という意味では、中途採用者の方が期待でき、実際にB社創業時（約35年前）は、ほとんどの従業員は中途採用者であった。時代背景として、当時は、人材がダブついている（＝労働供給のほうが多い）時期でもあったため、中途採用は比較的容易であったが、現在のR&D型中小企業を取り囲む環境はそのような状況ではない。そのため、現在は、新卒者を採用して、育てていく方法でB社に貢献できる人材を確保しようとしている。

コア人材の選定に関しては、社長はじめ役員たちが、彼・彼女らの日々の仕事ぶりを見て、「Xさんは、将来的には経営幹部になってもらいたい」、「Yさんには将来エキスパート・エンジニアになってもらいたい」という、いわゆる目星をつける。しかし、数年たたないと頭角を出してこない人材もいることを考慮して、それほど短期的な視点で判断することはなく、入社時点では、全新入社員はフラットに並んでいる。

コア人材として将来を担ってもらうべき人材に目星をつけた後、対象人材に対しては、プロジェクトを任せる立場に置くなど、責任ある地位につけて責任を持って仕事に取り組ませることによって、仕事へのモチベーションや組織へのコミットメントを向上してもらうようにしている。ただし、選抜対象者ではない人材のモチベーション低下や役員たちによる見間違え（早計な評価、など）を避けるために、若いうちから選抜対象者を絞り過ぎること、いわゆる「決め打ち」はしないようにしている。

ウ　人材マネジメントポリシーと人事評価制度

B社前社長が、20年ほど前に「21世紀のトレンドに合う経営システムを構築する」という意図で、「人材が最重要経営資源である」という理念、「多様な個別技術の有機的結合としての知識集約型組織」や「多業種にまたがるビジネス」を目指した組織作りのために、評価システムや給与体制を構築した経緯がある。

B社が行うR&D及び各種検証活動は、基本的には、プロジェクト単位で動き、顧客から仕事の発注が入れば、プロジェクトマネジャーがプロジェクト内の人事権や予算配分権を持ち、そのプロジェクトのある部分を担当する各セクションのプロジェクトリーダー、それらリーダーのもとにエンジニアがいるという構造で、プロジェクトは運用される。顧客との間で取り決められた納期を守ることが大前提であり、時間も有限であり効率性が求められる一方、R&Dという特質上、時間をかけるべき業務も多く、また、チームによって、R&D業務のタイムスパンの長さも異なるため、各プロジェクト成果をベースに評価を行うようにしている。

上記のプロジェクト成果の評価は、プロジェクトリーダーではなく、役員たちが行っている。なぜならば、各プロジェクトにおいて、リーダーやメンバーが異なり、あるプロジェクトのリーダーが、違うプロジェクトではメンバーであることも多々あり、適切な判断が難し

いため、役員たちが評価を行うようにしている。毎年7月の年俸改正時に、従業員は自己評価を行い、会社側の評価も個人に提示する。その提示の際には、「この項目が、○○点になれば、マネージャー昇格が考えられる」等の具体的な目標を与えるようにしている。

（４）人材採用

B社の人材採用方法は、就職専門サイトなどを通じて、応募してきた人に対して、面接や入社試験を行い、選考を行う、という標準的な採用方式である。応募者の内訳をみると、都市部の大学卒業後のUターン就職希望者の応募がやや多い傾向にある。

最近の採用に関しては、毎年コンスタントに行っており、定年退職者の補充に限らない。従業員の出身大学（ただし、これらの大学は九州地方の大学ではない）の先生にB社に興味を持つ学生を紹介してもらうケースはあるものの、近隣地域の大学とのコネクション活用やそこからのリクルーティングはあまりやっていない。また、採用者における大卒者（大学院卒者含む）、高専卒者、高卒者の割合は、例年、ばらつきがある。一昨年の新卒採用は、大学院卒者1名・高卒者1名を採用しており、昨年は大学院卒者2名を採用している。B社は流体工学を中心とした専門性の高い業務も多いため、中小企業の中ではやや珍しい、高学歴者（大学院修士課程もしくは博士課程修了者）の採用も行っているが、高学歴者の採用に関しては、それほど苦戦していないという。

新卒募集においては、募集人数程度の応募者に満たないケースがたまにある一方で、中途採用者の募集をかけた場合、かなり多くの募集がある。しかし、中途採用募集の場合は、B社が求める要件に合致していないにも関わらず応募してくる人も多いという。

B社の場合、事業内容の独自性が高いため、社外の人にとって業務内容が見えにくいという事情もある。B社としても、採用活動においてはこの点に十分な注意を払っており、応募者のうち書類選考通過者には実験設備や職場の見学をしてもらうようにしている。また、新卒採用者には、入社前に時期を見て適宜来社してもらうようにしている。

（５）人材定着に向けた取り組み

ア　組織構造の変更（マネジメント体制の強化）

B社の離職状況は、数年に一度、1人から数名が離職していく状況にある。コア事業であるR&D業務は、基本的には、チーム単位で行われるため、人間関係の不調によって、離職していく新卒者も過去には見られたものの、現在は、定着率は良くなってきていると感じている。

この離職率低下にはマネジメント組織体制の変更も寄与しているという。以前は、フラットな組織で管理職が少ない状況であったが、現在は「ものづくり」部門と「研究」部門の2つの部を設けて、各部のマネージャーを配置、そのマネージャーの上に役員会、社長を置くという組織構造に変更されている。以前までは、プロジェクトごとにメンバーが集まる、い

わゆる「ヒトの集まり」があり、プロジェクトが終わると個々人ごとにバラバラになる、という形で組織が動いてきた。しかし、その体制では、仕切る人間がうまく仕切ることができないため、マネジメントがうまく機能せず、人間関係の悪化を招きかねない状況になっていた。そのため、現在のようなマネージャーの位置付けをはっきりさせた組織体制へと変更した。

イ　研究開発を促進させる施策

B 社の特徴として、他の中小企業と比較して、大学院修了者をはじめとする高学歴者が多いという点があげられる。高度な R&D を推進するためにも彼・彼女らの貢献は欠かせないものとなっている。彼・彼女らの意欲に応じて、彼・彼女らの希望をかなえるようにもしている。例えば、修士課程修了者が「博士課程に行きたい」と申し出た場合、パートタイム大学院生として博士課程への入学を認めて授業料のサポートを行う、「学会に参加したい」という従業員には学会出張を認めて業務出張扱いにする、等のサポートを行っている。また、学術論文を書く際には、執筆の時間も考慮して、時間を取ってあげるなどのサポートを行うこともあるという。

こういった学会活動は、個々の従業員の能力向上のみに貢献するのではないかと思われがちであるが、巡り巡って、会社の評判向上にもつながると考えている。何故ならば、B 社は大学などの研究機関に製品を販売することから、学会において社員が B 社の最新設備や技術に関する学会報告を行うことは、「B 社はあんな装置を持っている（作ることができる）」という宣伝にもなるからである。

現在の B 社の人員状況において、40 歳前後の人材が多く、管理職にちょうど良い年齢期の人材が多くなりつつある。彼・彼女らの中から、管理職になって役付きになっていく人材、技能・技術を極める専門職になっていく人材に分かれていく仕組みになっている。基本的には、全員がマネージャーへの昇進・昇格ラインに位置づけられるが、会社が「極めて高い技術や技能を持つ」と認めた人材のうち「管理業務につきたくない」という人材はエキスパート・エンジニア（Expert Engineer, EE）として、いわゆる技術専門職としてのキャリアを歩むことが出来る制度を取り入れている。R&D 特化型のキャリアを認めるといったキャリアルートの存在は従業員全員に周知されており、従業員のキャリア選択やモチベーション向上にも一役買っているという。

B 社において、（コア人材も含む）高付加価値人材を育てる上で心がけていることは、「出る杭を打たない」ということである。R&D 型中小企業では、会社を大きくしていくためには、人材が伸びるに伴い、様々なアイデアが出てくることが必要不可欠である。それにも関わらず、出る杭を打ってしまうと伸びるはずのものが伸びなくなってしまう恐れがあると考えている。B 社における技能者・技術者にのびのびと仕事をしてもらい、高いモチベーションのもと、自分で考えて仕事をしてもらうことが、会社の発展のためにも個人のキャリアの

ためにも重要であると考えており、この考え方や実践が浸透していくことによって従業員が仕事にやりがいを感じて定着に結びついていると考えられる。

（６）小括

本項では、従業員に占める高学歴者割合が高い、R&D 型中小企業の事例を紹介・考察した。この事例において、人材採用そして人材定着に関する事柄を見たうえで、B 社の人材定着率を向上させている要因を改めて整理する。

一点目は、水流に特化した R&D という事業内容の独自性の高さを考慮して、採用活動において、実験設備や職場の見学をしてもらうようにしていることで、現場のイメージを持ったうえで入職できる状況を作っている。この状況が、入社後に仕事をしていく上での「ワクチン」となり、結果的に定着率を高めていることに繋がっていると考えられよう。二点目は、現場のマネジメントがうまく機能せず人間関係の悪化を招きかねない状況になっていたことを勘案した上で、マネージャーの位置付けをはっきりさせた組織体制へと変更したことによって、働きやすい職場としたことで、人材の定着が促されたと考えられる。三点目は、R&D 型中小企業において高付加価値を創造していくことを望む従業員に対して、学術的知識や最新知識の獲得を奨励すべく大学院進学や学会参加へのサポートを行い、彼・彼女らの成長をサポートする点であろう。これによって、彼・彼女らの仕事に対するモチベーションにもつながり、定着にもつながっているのではないかと考えられよう。特に、三点目に関しては、B 社経営陣が「出る杭を打たない」ように心掛けて、R&D 型中小企業が会社を反映させるためには、人材が伸び、様々なアイデアが出てくることが必要不可欠であると考えているからこそ実現できているといえよう。

３．製造Ｃ社：従業員の定着向上と人材育成施策の充実

（１）はじめに

本節では、C 社を素材に、人材育成施策を通じた従業員の定着向上について述べたい。C 社は、九州地方の製造企業である。創業は敗戦直後と古く、創業 60 年以上の企業である。主な事業は、金属などの表面処理である。メッキ、研磨、フッ素コーティングなどが中心事業となる。現在は、こうした事業に加えて、加工技術を利用した他事業への展開も随時進めている。このように、表面処理を中心としつつ、自社の技術を生かすことができる他の分野への進出に積極的に取り組んでおり、取引を行っている業種は多岐にわたっている。なお、業種ごとに大口取引先と継続的な取引を行っていることが多く、多くの取引先と小口の取引をスポット的に実施するというようなかたちにはなっていない。

この業界もかつては、数人から数十人の小規模企業が多くいたが、環境規制の強化などにともない、ある程度の事業規模がないと立ち行かなくなってきている。事業規模の拡大に併せて、従業員も一定程度確保する必要があり、同地域の同業他社も含めて、100 名程度の従業員規模は、必要になってきている。

そうした業界の状況から、C 社の従業員数は 100 名程度となっている[3]。その大まかな内訳は、基礎研から量産段階までを担当する技術者が 10 名程度、総務部門が 7 名、あと営業部門が 4 名となっている。残りは製造部門におり、そのうち、生産技術が 10 名程度いる[4]。

このように、創業年数や事業の特徴（特定の技術に特化し、大口の取引先との継続的に取引を行っている）から分かるとおり、C 社は、製造業における大手中小企業の典型事例の一つだと言える。そのため、C 社が、人材の確保や育成の面において、どのような課題に直面し、それに対して、どのような対策を講じたのか。このことを明らかにすることは、少なくとも製造業における中小企業の人事管理を考える上で、一定の示唆を与えてくれると思われる。

以下、C 社の概要、人材育成施策、施策を通じて得られた効果の順に、議論を進めて行きたい。

（２）企業概要

以下では、まず、C 社の概要を述べる。事業や従業員数については、すでに、「(1) はじめに」で指摘したので、ここでは、C 社の事業展開を語る上で、見逃せない特徴と、社員の採用における特徴を述べたい。

ア　事業展開の特徴

上で述べたように、C 社の主要な事業は、表面処理加工である。C 社の事業展開を語る上

[3] 社長、専務を除いた人数である。
[4] 部門の名称については、便宜的なものであり、A 社の正式な名称ではない。

で見逃せない点として、三つのことがあげられる。一つは、事業の機軸を国内に置いていることである。海外展開を通じた成長は、現在のところ目指されていない。あくまで、海外ではできない高度な技術を取引先に提供することを通じて、自社の競争力の維持・向上が図られている。

二つは、新規事業の開拓に積極的なことである。C 社は、「事業 30 年説」という視点に立ち、新規事業分野の開拓に、継続的に取り組んでいる。特定業種におけるプロダクトライフサイクル（導入期、成長期、成熟期、衰退期）は、約 30 年という考えの下、C 社では、新規事業の開拓が積極的に取り組まれている。実際に、創業当初は農業機械部品を取り扱っていたが、その後、メモリ・マイコン、半導体などにも事業を広げている。

そして、現在では、加工技術を活かした表面加工以外の事業にも取り組んでおり、バイオ系の事業などにも進出している。このように、表面処理という特定の事業を軸としつつ、他の事業も含めて、取引先の業種を拡大しているのが、C 社における事業展開の特徴となっている。

こうした戦略は、一つめの特徴で指摘した国内を機軸に置いた経営と密接に関連している。通常、どのような事業であれ導入期、成長期、成熟期、衰退期があることは、周知の通りである。導入期や成長期は、国内で製品の提供が求められるという。しかし、その後、成熟期に入ると取引先において、業務の海外移転が進みはじめ、製品の直接的な供給というよりは、海外現地工場の技術指導への要請が高まってくる。そうなると、現地の技術水準も高まっていき、結果として、海外との間で熾烈な価格競争が発生し、その事業で収益を得ることが難しくなる。衰退期に突入していくわけである。

C 社では、このサイクルを概ね 30 年と見なしており、事業が衰退期に入る前に、新たな稼ぎ頭となる事業を見つけることに努めているという。ここで重要な点は、成熟期から衰退期に移行する一つの要因として海外との競争があげられていることである。言い換えれば、国内での技術力を生かした経営を実施しようと思えば、一つの事業に留まることなく、海外との競争にさらされていない新規のビジネスを見つけ出し、そこで収益を確保していく必要があるわけである。このように、国内を軸とした技術力を生かした経営は、継続的な新規事業の開拓なしには実現しないものであり、両者は密接に関連していると言えよう。

三つは、安定的取引先を確保していることである。上記のように、新規の事業開拓を実施しているわけであるが、各事業には主要な大口の取引先が存在している。

以上をまとめると、基本は、国内で、大口の取引先と継続的な取引を実施するというのが、C 社の事業展開の特徴だと言える。そして、そうした事業展開を維持していくために、「事業 30 年説」という考えの下、新規事業の開拓に積極的に取り組んでいる[5]。

[5] 新規事業の開拓は、A 社単独でのみ実施しているわけではない。地元、さらには、地域外の大学と連携し、新たな技術の開発に取り組んでいる。

イ　人材活用方針

・採用方針（内部育成型）

C 社は、新卒採用を軸に人材を獲得している。中途採用を実施することもあるが、そうした採用を実施することは、非常に稀なケースとなっている。先に指摘した積極的な新規事業の開拓を念頭に置くと、即戦力の技術者を一定数中途で採用するケースは少なくないことも予想されたが、そうした採用は行われていないという。あくまで、自社で新人を採用し、自社にあった人材を育成するという方針がとられている。このことからも分かるとおり、新人を採用し、長期雇用を前提に活用するという内部育成型となっている。この考えは、以前から変わっていない。

・育成方針の変化

一方で、育成方針については、変化が見られる。この点は、会社を担うような人材、いわゆるコア人材に対する考え方の変化に良く表れている。

かつては、社内にキーマンのような人材、つまり、技術や製造現場全体のことを知っており、彼が抜ければ会社が困るような人材がおり、彼らが会社を支えていた面があったという。こうした人材は、どちらかといえば、日々の営みの中で、自然発生的に生まれていた。言い換えれば、会社として、計画的な育成方針を持ち、育てていたわけではなかった。しかし、現在は、そうした個人に頼るのではなく、会社として人材を育成し、社内にある主要な業務を多くの人材が担えるような体制を構築している。「いなくなったら、ここの技術は成り立ちません」というようなことは、かつてはあったが、現在はないという。

さて、以上の採用方針と育成方針から、重要なこととして二つをあげることができる。第一に、長期雇用を前提とした人材活用において、その外観は変化していないことである。しかしながら、第二に、その中身は変化していることである。具体的には、会社として体系的な育成体制を構築し、人材を育てるという点で、人材活用上、C 社には、大きな変化が生まれている。事実、直近の 10 年間、育成体制の整備に C 社は取り組んできた。以下では、この点について確認しよう。

（３）人材育成施策

C 社では様々な取り組みが実施されている。紙幅の関係上その全てを紹介することは控える。本節では、体系的な育成施策を実施する上での幹となっている See-Kai 活動を紹介したい。ただ、その前に、この活動を実施することになった背景について、確認しておこう。

ア　活動実施の背景

背景として、大きく二つのことがあげられる。一つは、景気低迷期においても継続して成長できるよう考えられた経営戦略を実現し、会社として継続して成長できる体制を整えるた

めである。二つは、社内の人材育成機能の効果を高めるためである。前者について「業績の向上のために」で、後者について、「OJT の効率性向上のために」、および、「管理職の育成のために」でそれぞれ述べる。

・業績の向上のために（非価格競争力の向上を目指して）

人材施策を実施することになった根底にあるのは、非価格競争力の向上という経営戦略の実現である。C 社では、非価格競争力の一つとして、顧客信頼度が重視されている。「景気低迷期は、顧客信頼度が重視される！」という認識の下、それを生み出すために、See-Kai 活動を含めた各種人材育成施策が展開されている。こうした顧客信頼度の重視をうたう裏には、価格を下げて競争力を上げたとしても、それは、一時凌ぎであり、中長期的に見れば会社を終焉に向かわせるという認識がある。会社を中長期的に成長させていくために、非価格競争で生き残る道が模索されているわけである。

では、顧客信頼度はどのようにすれば、高まるのか。C 社では三つのことが、あげられている。一つは、明るい雰囲気の会社を作ることである。二つは、約束を守ることである。そして、三つは、社会人マナーを身につけることである。これら三つは、特別なことというよりは、ごく普通のことと言える。しかし、この普通のことを日頃から徹底することが、実は難しいことは、我々の日々の生活を振り返れば良く分かることだと思われる。社員が、こうした普通のことを、毎日きちんと行えるようにするために実施されているのが、See-Kai 活動である。

・OJT の効率性向上のために

上記の経営戦略とのかかわりに加えて、OJT の効率性を高めることも、この活動を実施することになった狙いの一つである。もちろん、現場で先輩が後輩に教えるという行為自体は、以前から実施されていた。ここでの問題は、そうした OJT が本当に実のあるものになっていたか、やや怪しかった点にある。例えば、OJT の受け手である若手社員の問題として、指示の意味を理解していない者が少なからずいたという。「どうして、整理整頓をしなければならないのか」。「どうして、社員間でコミュニケーションをとらなければならないのか」。こうした根本的なことが分かっていない若手社員が多かったため、現場で教えても、それが彼らの能力向上に結びつきにくい状況に、C 社は陥っていた。OJT の効率性を高めるためにも、上記「業績の向上のために」であげた三つの基本的なことを、まず、社員全員に徹底させる必要があったわけである。

一方、教える側にも、問題があった。職人気質で、責任を持って社員を教えるという風潮は、薄かったという。また、教える程度も個人で差が大きかったという。総じて、会社を成長させるために、採用した社員を丁寧に育てていく、という考えは、現場では乏しかった。

・管理職の育成のために

さて、上記は、若手社員の話であるが、一方で、中堅よりも上のラインの課長以上を担うべき年齢の人材にも、いくつかの課題があった。その最も大きな問題は、管理職を担える人材が不足していたことである。

かつて、C 社では、社長の発案で、現場で働いていた社員の多くに課長となるチャンスを与えたことがあった。しかし、実際にやらせてみると、「とてもできない。現場に下ろしてください」、と現場作業に戻っていった社員や、場合によっては会社を辞めていった社員もいたという。組織として、部門の管理職、製造ラインの監督者、現場の作業者というラインを作る必要を感じていた中で、社員が管理職に就きたがらない、という事態は、C 社にとって非常に悩ましい問題の一つであった。会社として、管理職層をどのようにして育てていくのか。こうした課題を乗り越えるために、各種の人事施策が実施されることとなる。その施策の一つが、See-Kai 活動だったわけである。

イ　活動の内容

上記で背景を確認した。以下では、その内容を確認しよう。まず、プログラムの内容を確認した上で、そうしたプログラムを作成する主体について述べる。

・プログラムの内容

大きく、①ソーシャルマナー、②プレゼンマナー、③ビジネスマナー、④管理職教育の四つで構成されている。毎年、各項目に沿って、具体的にどのような取り組みを実施するのかを決定し、実行する。プログラムには、前年度からの継続、前年度からの進化、当該年度に新たに取り組むものの三つがある。また、各項目は、全社員を対象としたものもあれば、特定の部門や職位[6]を対象としたものもある。

今ここで、ある年の活動方針を示すと、**図表２－２－１**のようになる。図表から分かるとおり、例えば、技術本部を対象としたものや、営業・総務など特定の部門を対象としたものがある。また、SC（サブキャプテン）以上や、KD（課長代理）以上など、特定の職位を対象としたものもある。目的の列を見れば分かるとおり、プログラムの内容は、各部門や職位に求められる資質に応じて作られている。

図表２－２－１　See-Kai 活動の方向性

	対象	活動内容	目的
進化	KD 以上	A 社マネージャートレーニング	管理者能力向上
	技術本部	特別教育	プレゼン能力向上
継続	SC 以上	プレゼンマナー	表現力向上
	営業・総務	ビジネスマナー	品格力向上
	社員全員	ソーシャルマナー	品位力向上

注）KD や SC は職位のこと。職位については脚注 6 を参照のこと。
出所）A 社提供資料、および、聞き取りを基に執筆者作成

6　下段で示している図表の理解のために、A 社の職位を簡単に確認しておこう。職位は、若年社員層として、初級社員、中級社員の二つが、中堅社員層として、SC（サブキャプテン）、CP（キャプテン）、KD（課長代理）の三つが、管理職層として、K（課長）、J（次長）、B（部長）の三つがある。

各活動内容は、いくつかの項目に分かれており、例えば、ソーシャルマナーなら、①社会人マナー（報連相）、②挨拶マナー（挨拶運動）、③標語、キャラクター、といった具合で構成される。これらの項目ごとに具体的な活動が策定され、1 年間実施される。具体的な内容は、活動内容毎に構成されるワーキンググループで考案される。挨拶マナーの例を示すと、「挨拶運動」として「あいさつされ隊」を作り、そのメンバーを仮想の顧客と見立て、社員は、日々の業務で出会う際に「自然な姿で元気よく挨拶を行う」こととした。その上で、1 年間、最も素晴らしい挨拶を実施していた課、および、個人を表彰することとした。

また、プレゼンマナーにおいては、社内でプレゼンコンテストを実施し、そこで優勝した SC には、合同企業説明会において会社 PR のプレゼンを担当してもらった。

・プログラム作成の主体

上記のような取り組みが実施されているわけであるが、では、それらのプログラムはどのようにして作成されるのであろうか。以下ではその主体とそうした構成にしている狙いについて述べる。

①ワーキンググループの構成

既に述べたように、具体的な内容は、活動内容毎に構成されるワーキンググループで作成される。その前段階にある、活動内容の継続、進化、新規の取り組み、対象の部門や職位の確定などの大枠の決定は、部長クラスの人間が考えている。ただし、管理職が何かを決定するのはここまでである。部長などの管理職は、具体的な活動内容については、関与していない。それは、KD（課長代理）以下の社員を中心に作成されている。ワーキンググループは、グループ長の下、通常、7、8 人で構成される。通常、グループ長は、KD や CP（キャプテン）が任命されることが多い。

ここで重要なことは、グループのメンバーには、グループ長よりも職位が上の者もいることである。グループ長の下に、課長がいるといった具合で、組織が構成されている。このように、ワーキンググループの中で、具体的な活動内容を作成し、それを実行するためには、グループリーダーは、自分よりも職位が上位の人間に指示を出しつつグループ全体を回していかなければならなくなっている。

②その狙い

このように、グループ長を KD や CP など管理職一歩前の中堅社員に任せている狙いとして、彼らに対して、マネジメント業務を疑似体験させることがあげられる。メンバーの意見を取りいれつつ、何かを企画立案し、その計画をメンバーに指示を出しつつ、途中で改善も加えながら実行するという一連の流れは、部門のマネジメントに相通ずるものがある。C 社ではこうした管理職としての疑似体験を、Off-JT の活動を通して行っている。

（４）成果

以上、See-Kai 活動について、確認してきた。こうした活動の結果、どのような成果が見られたのであろうか。

ア　定着率の向上

まず、大きな成果として、定着率の向上があげられる。施策を実施する前の C 社では、新規に採用した人材の半数近くが離職するという事態に直面していた。このことは、内部育成型の方針をとる C 社にとっては、非常に悩ましい問題となっていた。これが現在は、新卒採用についてはゼロとなっている。

離職率が減少した要因として、こうした See-Kai 活動を通じて得られる、達成感や仲間からの承認が、仕事の中でもそうした経験を得たいという思いにつながり、仕事へのモチベーションアップに繋がっていることが、あげられる。

先に、活動内容を紹介した際に、表彰が実施されていたことや、企業の合同説明会でのプレゼンを任されていたことを思い出して欲しい。各活動には、こうした表彰制度が設けられており、社員は各活動を通じて、何らかの達成感や仲間からの承認が得られる仕組みとなっている。こうした成功体験の積み重ねが、仕事への積極的な取り組みを促し、そうした姿勢が、仕事の意義や楽しさを知覚させることに繋がっているという。その結果、離職率が大幅に減少している。

イ　OJT の効率性の向上

また、こうした仕事への態度の変化は、現場での OJT の効率性の向上にも寄与している。こうした効果については、教える側、および、教わる側双方において生じた変化がきっかけとなっている。

まず、教える側について。この活動を実施するまで、会社経営のことを考えていた社員は皆無であったという。先に述べたとおり、See-Kai 活動の狙いの一つは、業績の向上にあった[7]。この活動は、活動の具体的な内容を考える上で、今後企業をどのように成長させていけば良いのか、そのためには何が必要なのか、といった、経営者目線での思考を、教える側、つまり､ワーキンググループのリーダーを担う CP や KD 以上の層に促すことにつながっている。

事実、C 社では、この See-Kai 活動を実施するに当たり、当時、管理職一歩手前の層を集め、泊まりの合宿を行い、会社をどうして行きたいのかについて、経営陣とじっくり話し合う機会が、設けられている。この合宿は、それまで会社経営など考えたこともなかった CP や KD 層の社員も、経営者目線に立って、日々の業務を見直すきっかけになったという。

その中で、彼らは、社員教育の重要性を認識し、自分達の下の層に対する教育の充実を図

[7] この点は、本項（3）人材育成施策を参照されたい。

るようになったという。すると、今度は、教育を受けた SC 層が、若手社員の育成にも積極的に取り組むようになったという。このように、人材を教育するという循環が醸成されたことによって、教える側の体制が整っていくことになる。下記のインフォーマントの発言は、この点を良く表しており、傾聴に値するものだと思われる。

「みんなで泊まって、そこで合宿したのです。課長代理以上ぐらいから始めたのですけれども、うちには保養所があって、そこに皆で泊まりに行って、皆で会社をどうしたいかを考えようという泊まりの合宿を何度かやって、そして自由に考えさせて、夜はバーベキューして飲んで、翌朝また発表してと。そしてそれに対して色々皆で言い合ってという、自分の思っていることを言わせるという場を何度か設けて、その中でリーダークラスがだんだん目覚めてくるんです。『せっかくこの会社で働くのなら、どんな会社にしたいか』というところから始まって、『今日は皆で考えよう！』とやって、・・・そこでやっと初めて、今まで会社経営なんて考えたこともない、現場のことしか考えていない子たちが、会社ってどうやってやればいいのかなというのをだんだん考えて、やっとメンバーたちが、今の管理職のクラスの人間が経営に少し目覚めてきて、それから（育成の・・・執筆者）形を作り、彼らが下の社員、1 つ下、2 つ下ぐらいの社員を教え出して、彼らがまた下に教えるという循環をつくらない限り、いきなり組織を作って、『はい、やれ』と言ってもなかなかこれはできないです」。

次に、教わる側について。See-Kai 活動を実施するまで、現場で社員を指導したとしても、「何故、そのようなことを言われなければならないのか」、「何故、そこまで細かなことを指摘されなければならないのか」など、その意味を自覚していない者が多数いたという。こうした事態が生じていたことの背景の一つには、若年社員の業務に対する姿勢が、受身であったことがあげられる。こうした受け手の問題が、See-Kai 活動を通して得られる積極性の向上を通して解消され、若手社員自らが、指導の意義を考え、分からなければ尋ねるという雰囲気が職場で醸成されているという。

以上のように、教える側、教わる側の双方において変化が生じ、その結果、現場での OJT の効率性が向上している。一見すると業務と関係性の薄いことに取り組んでいると思われる活動が、実は、業務に直結する技能を職場で育成する上で、重要な要素となっていたのである。

「彼ら（社員・・・執筆者）の閉じこもった気持ちを表に出させるというところにかなり時間を割かないと、こういう形にならないと思います。だから、ここはちょっと手間暇がかかります。さっき（質問者が・・・執筆者）おっしゃったように、それより業務のことを教えてやったほうが儲かるやろうというか、そっちだと思うのですけれども、でも、やっぱりそれでは、会社は伸びないと思います」。

ウ　管理職候補生の発掘

さて、以上のように、定着率の向上、現場での育成体制の構築といったことに加えて、管理職の計画的な育成にもこの活動は寄与している。この点は、（3）で述べた See-Kai 活動を行うワーキンググループの活動を思い出して欲しい。ここでは、課長代理やその下のキャプテンが、一つの集団をまとめ、プログラムの PDCA サイクルを回す役割を担っていた。こうした活動は、社員のマネジメント力の向上に繋がると同時に、会社としても誰が最も将来部門をまとめる上で最も適している人材なのかを把握することにも寄与している。

また、現場ではそれほど目立っていなかったが、実は、プレゼンテーションが上手い社員など、普段の業務では見えてこなかった実力を発揮する者を見つける場にもなっている。このように、普段の業務や人事評価の中では見えてこない社員の隠れた資質を見つけ出す場にもなっている。

総じて、こうした機能は、C 社の将来を担う上で重要な人材となる管理職の育成に寄与していると言えるであろう。

エ　成功のポイント

成功のポイントとしては、二つある。一つは、活動を通して、褒める機会をできるだけ多く設けることである。褒めることが達成感に繋がり、それが積極性を生み出すことになる。まず、褒めることを心がけることが重要である。

二つは、活動を担う組織を、会社の階層と同一にしないことである。部長が考案し、課長が具体的な活動計画を立て、それを、その下で回していくという形にしては、普段の業務と同じになり、生きた活動とはならなくなる。会社の役職の序列とは異なる集団を作り、進めることで、社員の責任感や経営者としての視点の醸成につながる面がある。

これら二つのことは、制度を、会社にとって必要な人材（あえて言うなればコア人材）を育成することにつなげる上で、また、彼らの定着を促す上で、重要なものだと言えよう。

（５）小括

以上、C 社の事例について確認した。C 社では、一般社員の定着率向上、および、部門の管理職育成のために、Off-JT が活用されていた。一見すると直接の収益に貢献しないような取り組みが、実は、人材を育て、企業を成長させる上で重要なことを、C 社の事例は教えてくれる。

人事管理の上で、マネジメント能力の育成は、一つの大きな課題だと思われる。こうした課題に対する一つの有効な施策として、C 社の取り組みは、有益な情報を提供してくれているのではないだろうか。

４．老人福祉介護Ｄ法人：職場ぐるみの育成・能力開発と従業員の自主性を促す取り組み

（１）法人概要

Ｄ法人は 1999 年創業し、四国地方にて特別養護老人ホーム、ケアハウスの運営の他、ショートステイ、在宅介護支援、居宅介護支援事業、グループホームといった老人福祉介護に関わる各事業を実施している。2012 年度の売上高は 3 億 7,200 万円である。

2013 年 10 月 1 日現在の従業員数は 66 人で、そのうち常用雇用者は 59 人である。常用雇用者の内訳は正規職員 43 人、パート職員 16 人である。パート職員は正規職員に比べて 1 日あたりの勤務時間が短時間の職員、曜日限定で勤務している職員、宿直のみの担当者が該当する。また、洗濯や掃除を担当する職員もパート職員である。常用雇用者中の男女の割合は、男性が約 4 割、女性が約 6 割である。ここ数年、男性の職員が増えている。

事業別の従業員の内訳は、特別養護老人ホーム 40 人（事務職員含む）、グループホームは 18 人、居宅介護支援事業所 4 人、ケアハウス 3 人、在宅介護支援事業所 1 人である。事業間で職員が異動することはまれである。

居宅介護支援事業所、ケアハウス、在宅介護支援事業所は主任が責任者を務めている。特別養護老人ホームとグループホームには、いくつかのチームが設けられており、それぞれのチームの責任者としてリーダーが置かれている。

（２）職員の採用

採用は主に退職者の補充目的で行う。ここ数年の採用者数は、2010 年度・16 人、2011 年度・4 人、2012 年度・7 人で推移している。今治市周辺に住む介護業務の経験者を中途採用の形で採用することが多い。募集はハローワーク経由で行っており、時折地域の広報誌にも広告を出すことがある。中途採用者の選考にあたっては、経験に加えて組織に馴染めるかどうかも重要であると法人側では考えており、その点を見極めるのが難しい。採用後は退職者が勤務していた業務に配置する。

また、時折介護業務を経験したことない人を採用することもある。その場合は部署としてもまとまりがよいグループホームにまず配置し、介護業務についての指導を行っている。
新卒採用は 2010 年～2012 年にかけては行わず、2013 年に 1 人採用した。

（３）職員の評価・処遇

2010 年に新たな評価制度を作成・導入した。2010 年以前にも職員を評価するための仕組みはあり、各職員の仕事ぶりを作業単位で評価（それぞれの作業につき、Ａ・Ｂ・Ｃ・Ｄの 4 段階で評価）するというものであった。各職員につき、自己評価→1 次考課→2 次考課という過程を経て、評価を定めると言う仕組みであったが、それぞれの作業の出来・不出来がわかるだけで、利用者のニーズに即した職員の評価ができていないと法人側では感じていた。
制度の見直しに際しては、外部のコンサルタントを講師として招き、月 1 回のペースで 1 年

間、主任クラスの職員を対象とした研修・検討会を行った。この研修・検討会では、新たな評価制度についての理解を進めるとともに、職員からどのような職場や仕事ぶりを実現したいかについて意見を聴取し、議論を重ねた。

1 年間の研修・検討会の結果、評価項目を、①チームワーク、②サービス力、③コミュニケーション、④行動力、⑤プロ意識、の 5 項目に集約した。それぞれの項目について評価のためのレベル（ＳからＤまで）を設け、管理職員用、一般職員用の評価基準を作成した。2010 年に新制度を導入した後も、導入前の研修・検討会に参加した職員たちが自発的に勉強会を実施し、人事考課表の修正等に取り組んでいる。

評価制度に基づく職員の評価は年 2 回実施している。評価結果は賞与に反映される。また評価の高い職員は、上司や職場の推薦により昇進の可能性が出てくる。評価のプロセスが、自己評価→1 次考課→2 次考課という過程を経る点は以前の評価制度と変わらない。

（４）人材育成の取組み

ア　職場における人材育成の取組み

主任、リーダークラスの職員は、部下の育成計画表を、部下と話し合いながら毎年作成、この育成計画表に沿った指導内容について記録をしている。また、D 法人では、指導を受ける側の職員にも業務経験の記録を行わせている。ここには、業務経験の中で習得できたことや、仕事ぶりを振り返った上での反省点などが記されている。主任、リーダークラスの職員による育成・指導の記録ならびに育成・指導を受けた職員による記録は、法人側で保管をしており、記録に基づいて職員に適宜指導をすることもある。

法人外で開催される研修には、職員を頻繁に派遣している。職員を派遣しているのは、介護の知識・スキルに関する研修のほか、組織運営や人材育成に関する一般的な内容に関する研修（リーダー育成の研修など）などである。職員が法人外の研修を受講した際には、必ず 30 分から 1 時間の法人内研修を行い、受講内容を他の職員に伝達するようにしている。

イ　「職場向上委員会」の活動

上述した新評価制度導入の際の研修・検討会に参加していた主任クラスの職員が中心となって、2012 年から「職場向上委員会」が行われている。この委員会の立ち上げは、法人側からの指示によるものではなく、職員の意思によるものである。

委員会は各部署から参加希望者が集まり、月 1 回開催されている。法人外の産業カウンセラーがファシリテーターとして参加し、ブレーンストーミングで、職場改善に向けての課題やアイディアを出していく会である。この職場向上委員会をきっかけに、「報・連・相マニュアル」の作成や、作業マニュアル（ＤＶＤにより作業のよい例、悪い例を録画したもの）の作成などが進められた。

委員会での検討を経て実施した取り組みについては、取り組みの中心となった職員が、必

ず振り返りの報告を作成している。法人外で研修を受講した職員も同様のものを作成しており、その習慣を職場向上委員会においても引き継いでいる。

ウ　法人理念の浸透に向けての取り組み

D 法人では、何のために事業をやり、働いているのかといった法人活動の理念について見直しを行い、2012 年に新たな理念を打ち出した。その理念では、早く食事介助が出来る、オムツ介助ができるというが優れた介護職員ではなく、利用者を意識することの重要性を打ち出しており、こうした姿勢を法人内に浸透させようと試みている。

一新した理念を浸透させるため、主任クラスの職員を、コミュニケーション技術に関する法人外の研修に派遣している。主任クラスの職員にコミュニケーション技術を学んでもらい、管理する部署における法人理念の浸透を進めてもらいたいと法人側では考えている。

（５）定着につながる取り組み

ア　頻繁な情報伝達・共有の機会

月 1 回職員全員が集まる「全体会議」で、各部署の主任・リーダーからの情報伝達や法人外での研修受講についての報告を行っており、時折法人全体としての留意事項などが職員に対し伝えられることがある。こうした法人全体の方針や留意事項の伝達は、年 2 回実施される賞与の授与式でもなされている。

また月 1 回、各部署の責任者が出席して行われる「連絡調整会」では、収支など法人全体の運営状況について報告がなされる。その他、各部署で業務検討会、リーダー会、ユニット会などが実施され、法人内における方針・情報の周知が図られている。

イ　心理カウンセラーによる職員面談の実施

職員面接は以前から実施していたが、職員が本音を語っていないのではないかと言う懸念を法人側では抱いていた。そこで、こうした懸念を払拭するため、2010 年からは法人外の心理カウンセラーに職員面接の実施を依頼している。毎年 2 月に実施しており、評価とは関係ない。

この職員面接で職員が話した内容は基本的には法人側にも伝わらない。ただ、法人として早急に対応しなければならないことなど、重要な点については職員本人の承諾を得た上で、誰が発言したかはわからない形で法人側に伝えられることがある。

（６）現在の状況と今後の展望

様々な取り組みを進めるにあたって、職員が何をやりたいと思っているのかを「聴く」ことを法人側は心がけている。その結果、職場の改善などに向けて自主的に活動する職員が出てきた。また、職員の研修を受講する姿勢がより積極的になっている点などにも取組みの効

果を感じている。

ただ、新しい取り組みを進める際には、反対意見を持つ職員が必ず出てくる。こうした職員にいかに納得してもらって取り組みを進めていくかに、苦心している。

また一新した理念の定着には今後もつとめていかなければならないと考えている。利用者のニーズよりも介護する側の都合を優先している姿勢が、まだ職員の間に見られる。

（７）小括

D 法人は①職員の育成を職場ぐるみで行う体制を整える、②法人理念の徹底を図る、③「職場向上委員会」を職員自らが考えて行動する場として活用する、といった取り組みにより、法人の事業活動を支える中核的な職員の育成を図っている。また、職員の定着に向けては、職員の意見やニーズを把握し、法人側からも職員に対し、頻繁に情報開示を行うなど、法人と職員との間のコミュニケーションを活発に進めるよう努めている。

５　情報通信業Ｅ社：定着・育成に向けてメンター制度を活用

（１）企業概要

1983 年創業で関西に拠点を構える企業である。業務アプリケーションシステムの開発保守、組込み制御システムの開発保守、基盤システムの構築運用等を行う、ソフトウェア開発を主たる業務としている。業務の大きな特徴として、顧客のもとにＥ社のソフトウェア技術者が赴き、客先においてソフトウェアの開発保守を行うという点がある。そのため、各従業員が働く現場は大阪市にある本社ではなく、本社から離れた出先（客先企業の現場）である。従業員総数は 83 名で全てが常用労働者である。常用労働者のうち 76 名が正社員で、7 名は契約社員である。間接部門業務はアウトソーシングしているため、役員を除いて、営業の 2 名以外はすべてソフトウェア技術者である。40 歳以上の他企業経験者を契約社員として活用している。平均年齢は 37.5 歳、平均勤続年数は 12 年である。

（２）採用活動

ソフトウェアの技術や知識は変化が速く、若手や特定分野に長けた人材でないと競争力として活用できないという実情があるため、なるべく若い人材を採用したいが、なかなか採用できない。現在は、ハローワークを活用して募集活動を行っている。平成 25（2013）年度は 11 名を採用したが、そのうち 7 名はハローワークを通じて、1 名は学校紹介によって採用した。しかし、人材不足（特に、最新のソフトウェアを運用できる人材）は解消できていないという。

（３）定着に向けての取り組み

Ｅ社としては、離職行動すべてが悪いとは考えておらず、独立開業や実家の商売を継ぐなどの理由での離職はやむを得ないと考えており、「会社が嫌になって辞める」離職者をいかに減らすかを念頭に職場作りに取り組んでいる。

最近 3 年間の離職状況は大きく変化しておらず、例年 10 名程度であったが、平成 25(2013)年度 9 月 20 日（2013 年度前期）時点では 3 名で、例年よりもやや減っている傾向にある。3 年前頃までは、離職をそれほど気にしていなかった。世間が不景気であるため、例え離職者が出ても、年々徐々に減る傾向にある受注量と見合う人員数であった。しかし、近年になって、「ある程度の量の受注量に応えるためには、必要最低限の人員数をキープしなければいけない」ということに気づき、離職を気にするようになった。

離職者に離職前ヒアリングをしたところ、「（業務の特性上、客先にいる時間が長いため）自分がどこの会社の社員か分からない」、「自分を教育してくれるのは（出先である）客先企業である」や「Ｅ社にいる他の社員のことを何も知らない」といった、Ｅ社の従業員としてのアイデンティティに関わる部分への言及が見られ、これらの言及の裏には、彼・彼女らの仕事特性（＝本社ではなく客先で仕事を行うこと）によって「将来の仕事や職業人生への

『漠然とした不安』」があることが分かった。そのため、経営陣は、離職を減らすためにも、従業員が「E 社の社員である」ことを意識して、働きがいを感じて仕事に取り組める会社にしよう、と考えるようになった。

そこで、3 年前から、全社的な従業員共通認識を持たせるために、「全社共通業務目標（「『そこまでやってくれてありがとう』と言われる仕事をしよう」＝「そこまで活動」と呼称）」、「メンター制度（先輩・後輩の繋がりと育成機能）」や「仕事の見える化（誰がどんな仕事をしていて進捗はどうか、等を社内員とトラネットで可視化したシステム）」等の施策を取り入れることにした。また、社員同士のコミュニケーションを促進することにも注力した。また、これまでに自身の仕事に対する意見・希望を申し出る機会がなかったことから、社内システムを活用して、本人の希望を吸い上げて、ジョブ・ローテーションに反映している。従業員の希望によっては、アプリケーション開発事業から基盤ソフト構築事業への異動、といった業務内容が変わる異動等といった、「新たなスキルやコンピューター言語を覚えて、自分のスキルを磨きたい」という理由での異動もよくみられるという。

本人希望のジョブ・ローテーションを行う一方で、定期的なジョブ・ローテーションは行っていない。①各チームや各従業員によって一つの仕事のスパン（主に客先で仕事を行う期間・納期）が異なる、という理由もあるが、②上述の社内システムを通じて異動希望を申し出やすい点、③メンター制度によって各従業員に適した仕事をメンターが判断して経営サイドに助言できる点、等を活用すれることで、定期的なジョブ・ローテーションよりも効果的な異動を行えるからである。

これらの取り組みを行うことによって、ネガティブな離職を防ぐことが出来つつあると感じている。

（４）育成に向けた取り組み

ア　目標管理制度と育成との連動

E 社の目標管理制度における特徴は、①まずは評価を自己申告する点、②自己申告項目において、会社側がどの点を重視するかを明確に伝えている点、の 2 点である。

これらの特徴によって、従業員は「会社側にどの点をアピールするべきか」を知った上で、仕事に取り組めるようにしている。上述の「そこまで活動」の場合、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げて、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合は A 評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げることが期待できるレベルで、その活動の進捗等を社内メンバーに報告・周知させた」場合は B 評価、「『そこまで活動』を実践して具体的な成果を上げている（が、社内システム上での進捗報告・周知は行っていない）」場合は C 評価、といった評価がなされる。

「そこまで活動」の実践とその方法や進捗の「情報共有（誰がどのような仕事をしているのか）」が社内システムを通じてなされる。この情報共有システムに各従業員が逐一業務報

告を行うことで、①その結果が評価される仕組み、②自身以外に従業員の業務報告を社員全員がアクセスできる仕組み、となっている。「情報共有」によって社内全体のノウハウ蓄積や組織能力向上につながっているとともに、評価結果の可視化（後述）によって、「あの人がなぜ評価を受けるのか」という情報の開示にもなり、社員の評価に対する納得性向上にもつながっていると感じる。

評価制度においては、職業能力（「プロフェッショナル能力」と呼称）をやや重視している。プロフェッショナル能力には「問題解決能力」「コミュニケーション能力」などの能力項目が含まれる。プロフェッショナル能力を重視する理由は、客先の要望や個々人の専門性によって、各従業員に求められるテクニカルな能力（＝技術的スキル）は異なるので、集団的に育成できるものではないからである。テクニカルな能力においては、個々人の能力や要望に合わせて外部での講習を受けさせるなどして、能力開発を行っている。

また、社員個人に各々のスキルを自己評価させて、それらの申告を「スキル委員会」という社内における評価委員会（委員会メンバーは毎年更新される）が評価を行い、社員の職務能力（スキル）評価として給与査定に反映する仕組みを導入している。他のチームのメンバーも含めた「スキル委員会」の評価によって、全社員が納得できる（＝チーム外の従業員から見ても納得できる）観点を重視した評価手法となっている。このスキル評価制度は、透明性のある評価に繋がっており、従業員の働きがい向上につながると感じている。

さらに、「各従業員の目標（「どういったターゲットに対して、どのような仕事を行うか」という具体的な目標）」、「各従業員の目標達成に向けた進捗状況」や「それらの進捗状況に対するメンターや同僚からのコメント」を、全社員が社内システム上で見られるようにしている。この社内システムの活用によって、他の業務につく同僚からのコメントなども得られるので、新しい気づきにも繋がることもあるという。

イ　メンター制度の活用

上述のようにE社では、メンター制度を導入している。メンターはチームリーダーが務めている。また、E社のメンター制度では、メンターの下に「子メンター」を設けられている。子メンターは、メンターよりも近い位置でより詳細にメンティ（後輩社員）の面倒を見るようにしている。「子メンター」制度は、「メンターよりも若く、メンティと年の近い従業員が彼・彼女ら（メンティ）の面倒を見る方が良いのではないか」という社員の提案から生まれた制度である。

上述した評価制度は、メンター制度と連携して進められている。メンターは被評価者であるチームメンバーの大まかなランク付けを行い、考課者である本社の技術・営業部長に報告する。ここでのメンターの役割は各々のメンバーを細かく評価するのではなく、「Aさんはどの程度仕事が出来ているか」「Bさんはどうか」といった報告を技術・営業部長に対して行うのみである。

このような評価方法を取り入れたのは、①社内でチームは構成されているが、チームメンバー各々の出先が異なることもあるので、チームリーダーがチームメンバーの働きぶりを事細かにチェックするには限界があること、②E 社の組織構造は「社長 - 技術・営業部長 - 各チーム及びチームメンバー」という構造になっており、企業規模も大き過ぎず、技術・営業部長が社内システム上の業務報告・成果報告をもとに、各従業員の評価を行うことも十分可能であること、等の理由からである。

技術・営業部長が各従業員の評価をつけた後、それら評価結果及び理由を各チームリーダーに説明を行う。その後、各チームリーダーは、技術・営業部長の評価をもとに、チームメンバーへの指導・助言という形で、今後伸ばすべきとされる評価項目の是正や強化を促すよう、翌期の育成及び成果目標設定に反映させる仕組みになっている。

評価に関しては、技術・営業部長によって評点がつけられるが、表彰や報奨に関しては、メンターからの推薦によって行われる。毎期、「そこまで活動賞（＝『そこまで活動』で最も貢献した従業員への賞）」や「グッドレポーティング賞（＝社内システム上で有意義なレポートを行い、社内情報共有に貢献した従業員への賞）」等の、当期に貢献した従業員を表彰する制度を取り入れており、この際の表彰者の推薦は子メンターやメンターによって行われる。

（５）取り組みの評価と今後の課題

業務特性上、客先で仕事を行うので、会社側からは各従業員の普段の仕事状況が見えにくい部分もあるので、メンタルヘルスへの配慮を強化しつつある。客先において顧客と共に業務を行う日々が続くことから、E 社の従業員には精神的な負荷もかかると感じており、昨年から、メンターには「チームメンバー（メンティ）の体調やメンタルにも注視するように」という喚起をしている。今後も社員のメンタルや健康状態への注視は欠かせないだろうと考えている。社員のメンタルや健康に配慮することによって、より働きやすい職場づくりに寄与できると考えており、ネガティブな離職を減らすことにもつながると考えている。

また、今後も「出来る限り情報をオープンにする」というポリシーを維持することで、各従業員が仕事をやりやすい環境を維持しようと考えている。

（６）小括

E 社はソフトウェア会社の強みを生かし、自社内での情報共有システムの活用によって、従業員が様々な社内情報を共有するとともに、従業員の声をくみ上げる仕組みを構築している。メンター制度を核にした育成・評価制度の導入によって、従業員の働きがいや働きやすさを追求している会社といえる。

６　老人福祉介護Ｆ法人：労使コミュニケーションの活性化と研修機会の充実に取り組む

（１）法人概要

近畿地方において、居宅介護支援（ケアプラン作成）、訪問介護（ヘルパー派遣）、通所介護（デイサービス）、在宅介護支援、介護タクシー等の介護サービスを行っている。1999年に創業し、現在、彦根市に4か所、甲良町に1か所の拠点を構えている。近年、デイサービスの利用者が増えている。

従業員数は79名で、常用労働者数は65名、うち57名が正職員である。8名はパートとして働いている。パートとして働く職員には、年齢的な理由（高齢になったため）でパートという働き方を選ぶ者もいる。登録型ヘルパーの活用もしている。登録型ヘルパーやパート等の働き方を選ぶ人材は30歳以上の者が多い。

常用労働者の平均年齢は42.1歳で、平均勤続年数は4.7年である。定年再雇用制度も取り入れており、60歳の定年後も70歳までの継続雇用の維持、その後も非常勤スタッフとして75歳までの就業が可能となる制度を取り入れて、高齢社会にも対応した雇用形態を実践している。

（２）採用活動

ここ数年は例年10名前後を採用し、昨年度（2012年度）は自己都合のための離職者数が少し増えたが、例年、数名程度が離職していく傾向が続いている。また、ここ数年は、老若問わず、採用には苦戦している。

採用においては、退職者補充型の採用が多い。退職補充型の採用ではあるが、未経験者の応募・採用も多い。介護福祉系の資格を持つが現場は未経験であるという人材もいるため、入社後に新入職員研修を用意しており、新人研修を受けることで、現場に慣れていけるように促している。

資格を持って入ってくる職員も多いため、入社後に「思っていた仕事と違う」という理由で辞めていく人材はほとんどいないが、メンタル面の理由で辞めていく者はいる。また、近年、入職後数年経ち仕事にも慣れはじめ、「さあこれから」という時期に離職していく離職者が目立ったこともあり、離職状況を問題であると認識して、離職率を下げるように思案している。社長が掲げる目標は「離職率ゼロパーセント」である。その理由の一つに、各部署は少人数で構成されているため、一人抜けると残された職員の仕事負荷が増加して仕事が立ち行かなくなる、という事情もあるという。

（３）従業員の定着につながる取り組み

ア　評価面談の実施

Ｆ法人では、目標管理制度を導入している。評価は半年スパンで行っており、毎期、個人ごとに目標設定をしている。職員個々人が「強み」「成長へのキーワード」「会社に対する

貢献」「仕事への目標」といった目標を立てて、年に 2 回（6 月、12 月）社長と面談を行い、目標達成確認と次期目標の設定を行う。

全職員の目標管理面談は社長がすべて行うことになっており、社長が全職場を回り、面談を行っている。以前は、社長と責任者（主に各施設の管理職）が各職員との面談を行っていたが、その面談方法では「現場の責任者に対する思い（言いたいけど言えないことや不満等）を伝えられない」という意見が出たため、社長と職員の 2 者間で面談を行い、面談の場には責任者は同席させないように、面談方法を変更した。

現場の責任者との面談は、給与明細授受の際に、毎月行われているので、社長との面談は、評価面談という役割に加えて、現場責任者に言いにくいことを言ってもらう場として機能している。社長は、面談において出てきた責任者への意見は、社長が各現場責任者に伝えることで、現場体制の見直し等が行われることもある。

また、社長が面談において各職員の現場での状況が分からない場合は、各職場の責任者に問い合わせることもある。社長が実際の職場状況を把握して、是正や助言を行うことによって、職員の働きやすい職場作りへの効果はあると F 法人では感じている。

ウ　経営情報の開示

F 法人では、責任者会議において、各事業所の売上、利益率、人件費などを開示している。責任者会議は職員にも開放しているので、売上などの経営情報は職員にも伝わっている。
また、部署ごとに、経営目標を設定してもらい、各部署から上がってきた目標を全社的な経営目標に反映するようにしている。

エ　抜擢と上司・部下関係への配慮

仕事に意欲的に取り組んでもらうため、に若い職員にも責任ある仕事を経験させるようにしている。最初は誰かとペアになって責任ある仕事に取り組むようにさせているが、チャレンジングな仕事に責任を与えて取り組ませることで、職員の働きがいは向上していると感じている。

一方で、年齢に関係なく昇進昇格することもあるので、年下の者が年長者の部下に指揮命令を行うことも多い。その際に、年長者である部下への言葉使いなど些細なことでトラブルが起こらないように社長から指導・助言を行うようにしている。

（４）従業員の育成に向けたに取り組み

ア　社内外における研修の実施

F 法人の各施設内での仕事の進め方はチーム（施設）単位で進めることが多いため、施設ごとに月に 1 度研修を行っている。F 法人では、自社に合った社内研修を継続的に行っている。

研修計画においては、各職員が個別に取得を目指す資格を決めるなどして、個別に研修計画を立てる。会社が用意するプログラムはほぼ全員が参加するが、外部研修を受けに行ってもらう際には個々人の研修計画や目標をもとに、どの研修に参加するのかを決める。その際には、「この研修で何を学ぶのか」「どういった目標・達成基準をクリアするのか」を事前に明確化してもらうと共に、彼・彼女らの上司にも「この研修で何を学んできてほしいのか」「どういった知識・技術を身に着けてほしいのか」について目標設定をしてもらう。研修後、「この研修を受けて、どのように成長したか」を評価する。

「スキルアップが出来る職場」を会社の特徴として考えており、上述の新人研修の他にも、「メンタルヘルスケア研修（ストレス発散方法や心の健康に関する研修）」、「接遇マナー研修（礼儀作法などの研修）」や「AED・救命救急講習」といった全社的な研修を行う他にも、各職員の職務に応じた研修制度も充実させている。例えば、デイサービス職員には「入浴介助研修」や「ケアプラン作成研修」、ケアマネージャーには「介護予防支援ケアプラン作成研修」や「介護保険制度理解研修（介護保険法や事例検討方法などを学ぶ）」、等を行い、各職員の職務に直結した研修を提供している。

必要に応じて外部研修の利用もあるが、各現場において、職員が現場において必要となる研修内容の要望に基づいて、各現場で担当者を決めて、社内（施設内）での研修を行うように心掛けて実践している。現場で求められている技能や知識がすべて外部研修でカバーできるとは限らないので、現場からの要望をくみ上げるように、定期的に要望を聴取する機会を設けている。一般的な知識や技術面の向上は外部研修によって習得できるが、外部研修はF法人独自の環境（例えば、お風呂場の大きさ等、といった設備環境）とは異なる施設環境で行うものであるため､外部研修で学んだことを社内で活かすためにも社内研修を行っている。各部署（施設）間合同で社内研修を行うことも多い。

外部研修を受けに行ってもらう際の個々人の研修計画・目標およびその評価によって、研修を受ける姿勢が能動的なものになるという理由から、外部研修の事前・事後確認制度を導入した。この評価制度によって、職員の研修への取り組み意欲が向上しているのではないかと感じている。

イ　「体験異動」の活用

F法人では、定期的な異動（ジョブ・ローテーション）は取り入れていない。その理由は、介護という業務においては、利用者との関係性が重要だからである。介護者（職員）と利用者との関係性を強化する（利用者と介護者間の信頼感醸成、等）ためには、頻繁に異動することはあまり好ましくないと考えている。

しかし、他の職務や職場を全く関知させないわけではない。1 日間だけではあるが、他の事業所で実際に仕事を行う「体験異動」を定期的に行っている。この「体験異動」によって、これまでの自身の職場での仕事では気づかなかった点に気づくこと等によって、新たな発見

を促すような教育訓練として機能している。また「体験異動」で気づいた、各事業所の良い点・悪い点を従業員同士が教えあうこと等によって、各職員のみならず各事業所単位でのレベルアップにつながっている。

（５）取組みの評価と今後の課題

介護業界は、人間関係が問題で辞めていく人材が多い業界であるので、コミュニケーションが密にすることで職員の声を吸い上げるように、コミュニケーションを活発化する必要があるとF法人では考えている。

また、離職者の中には、「人間関係が悪いから」という理由ではなく、スキルアップや高職位を目指し新たな職場を探すために辞めていく者もいることから、いつでも戻ってこられるようにしておく必要もあると考えている。離職者には離職前に離職理由のヒアリングを行っており、また、もしF法人に戻ってきた場合でも復職しやすい制度にしており、復職後には退職前と同等もしくは退職せずに勤め続けていたらついていたであろう職種・もらっていたであろう賃金によって処遇することにしている。

（６）小括

F法人は、目標管理面談や毎月の面談などを通じてコミュニケーションを促進し、従業員の定着へとつなげている。

また、社外研修を活用しつつ自社に合わせた研修にカスタマイズするなど、研修を充実させたり、1日間だけ従業員に他の事業所での仕事を行わせる「体験異動」を活用したりして、従業員の育成を図っている。

第３節　事例のまとめと今後の課題

以上が、本年度、実際に聞き取りを行うことができた企業事例の概要である。

これらは、その一つひとつが、ヒト関連の課題に積極的に取り組んできた企業の事例として重要である。細部の違いを捨象した上で、製造業と非製造業にわけて、その特徴を示すと、次のようになろう。

１．製造業における管理職育成への取り組み

製造業企業では概ね、比較的長期の人材育成に注力している。採用経路（新卒・中途）の違いにかかわらず、自社で長期雇用を前提として育成しようとしていることが窺われる。長期雇用を前提とした内部育成というのが、3 社に共通した特徴と言えよう。

ところで、本章で取り上げた事例において特徴的なことは、現場の作業者の育成に加えて、部門の管理職の育成にも力点が置かれつつあることが窺われる点である。このことから、人材育成のターゲットが、製造現場や現場のチームをまとめる「自律したリーダー」から、「部門の業務を回せる」人材へと広がりを見せている、その可能性を見てとることができる。

一方、こうした目的を実現する手段は、様々である。例えば、B 社では、組織構造を改革し、管理職 - プロジェクトマネジャー - プロジェクトのメンバーという流れを、組織構造の中で明確にすることを試みている。C 社では、Off-JT のプログラムの企画、実施を通じて、マネジメントに必要な技能を育成することを試みている。

とはいえ、その手段に違いは見られるものの、通常の発想とは異なる考えの下、改革を実施している面が窺われる。例えば B 社では、20 人程度の規模にもかかわらず、階層組織の導入を試みている。流体という高度な技術を用いた経営を実施する上では、柔軟かつ機能的に動ける小集団組織が有益のように思われるが、それを基礎としつつ、集団から企業組織への転換が目指されている点は、非常に興味深い。

また、C 社においては、一見すると企業業績に直結しないと思われるような取り組みを通じて、部門のマネジメント能力育成に取り組んでいる。こうした取り組みは、かつて、一般社員を管理職に登用した際に、現場に戻ることを要望したり、会社を退社した社員が少なからずいたことを糧に、実施されている。この点は、業務に直接的には関連しない事柄を通じて、段階的にマネジメント能力を育成することが、管理職育成に繋がるという点で、示唆に富むものである。

２．非製造業の場合

（１）一般社員の帰属意識を高める

一方、非製造業の場合には、中途採用がより活用されている。中途採用の後、即座に戦力となる場合もあれば、入社後に一定期間を経て育成される場合もある。こうした採用戦略をとる非製造業 3 社では、管理職というよりは、現場で業務を担う一般社員層の育成･定着に

その力点が置かれる傾向があるように思われる。

その際には、経営理念や事業戦略を共有することが、同時に取り組まれている。例えば、D 社では、「早く食事介助が出来る、オムツ介助ができるというが優れた介護職員ではなく、利用者を意識する」、という法人理念の共有化が図られている。そして、こうした取り組みは、目標管理などを通じた会社目標→部門目標→個人目標のリンクの強化といった企業の業績管理施策とともに、実施されている。

総じて、これらの取り組みは、従業員にたいして、企業への帰属意識を高めてもらうことをその狙いとしていることが多いと思われる。現場からの発言機会を多く設けるのも、こうした帰属意識の醸成を目的としていることが窺われる。発言機会の提供を通じて、従業員自らが、組織に対して一体感を持つことが期待されていると考えられる。

加えて、こうした発言機会を利用し、従業員の意見を広くくみ上げることは、職場環境のさらなる向上に繋がり、定着率を高めることにも寄与している。E 社の子メンター制度は、その代表例と言えよう。

もちろん、本事例から断定することは注意が必要であるが、こうした一般社員層の定着に力点がおかれるのは、中途採用が製造業と比べると多いためだと思われる。彼らが次の職場に移る前に、企業は、彼らが組織に対して帰属意識を持つように仕向ける必要がある。こうした業界における労働市場の特性によって、組織の末端の人間に対しても、経営側が、積極的にコンタクトをとることを促していることが窺われる。

（２）離職を織り込んだ人事管理

この点は、F 社において見られたことである。F 社では、スキルアップを理由に転職を選択する社員がいる。ここで重要なことは、こうした社員が企業から退出することを、会社として特段問題視しているわけではないことである。優秀な一般社員を育成することに取り組む一方で、社員が、ポジティヴな理由で離職することについては、大きな問題という風には認識していないのである。この点は、企業は育てた優秀な社員を囲い込む、という単純な図式を描くことが、必ずしも適当ではないことを示していると言えよう。

このことから、無期契約を結びつつも、その関係は永続的ではないことを、双方（使用者／雇用者）が、前提としているようなケースもあることが予想される。この点については、より多くの調査を必要とするところであるが、可能性の一つとして十分考えられることだと思われる。

３．今後の課題

さて、本節の最後に、本事例から得られた知見を基に、次年度に向けた研究課題を述べておきたい。

第一に、企業が考えるコア人材の多様性についてである。部門を管理できるような人材をコアと見なしているのか、それとも現場で良質なサービスを提供することができる人材をコアと見なしているのか。今回の事例調査では出てこなかったが、組織の部署毎に、想定しているコア人材が異なる可能性もあると思われる。次年度以降の調査では、この点についてさらに知見を深める必要がある。

第二に、基本的な人材観・定着観の違いである。業種の違いという要素が、より大きいようにも思われるが、すべての企業で必ずしも「従業員には、どうしても定着してもらわなければ困る」とは考えていない。企業が嫌になって辞めるという事態は避けたいとは思いつつも、一定程度、移動があることはいわば織り込み済みという企業がある一方で、「ほとんどすべての従業員には定着してほしい、辞めてもらっては困る」と考える企業もある。基本的な人材観・定着観には、相当な幅があると予想される。この点については、今後も事例調査を重ねるとともに、アンケート調査票の設計の際に念頭に置くべきことだと考えられる。

第三に、上記二つの組み合わせとして、求めるコア人材のタイプ毎に、①採用・育成・定着施策において違いはあるのか、また、②その違いにはどのような要因が影響・関係しているのか、といったことを把握することも、中小企業の人事管理を考える上で、重要なことだと思われる。

上記は、どちらかと言うと中小企業の構造を把握するということを目的とした課題と言える。こうした構造を前提とした上で、第四に、従業員の定着に繋がるような人事施策の検討が、行われなければならない。例えば、本章の事例の中には、一人ひとりの従業員が、自身が担当している業務が、当該企業の中でどういった位置づけにあり、そのような意味を持っているのかを、なるべく自発的に考えることができる機会を提供することの重要性を示唆するものもあった。

このことから、肝心なことは、従業員が企業経営や自身の業務を「仕方なく考える」のではなく、あくまでも「自発的に考える」きっかけを提供できるか否かにあると思われる。いったん、こうしたきっかけを掴むことができれば、従業員はさらに次のステップを「自ら」考えるようになる。そのためには、製品市場の中での当該企業の位置や状況などについても、可能な限り情報を提供、つまり、経営情報を提供し、その共有を図ることが基本となろう。

もちろん本章で指摘された企業が実施している施策の一つひとつには、従来から言及されてきたものもある。しかしながら、そうした制度が導入されることになったきっかけや、継続的な取り組みが可能となったそのプロセスをさらに詳細に吟味することは重要なことだと思われる。言い換えれば、経年的な変化を通じて、施策の有効性を検討する必要がある。

ここで得られた貴重なデータをいかしながら、今後のヒアリング調査やアンケート調査設計の検討に取り組んで行きたい。

補論　むすびにかえて
－今後の「採用・定着を中心とした中小企業調査」に向けて－

これまでの検討の結果を簡単にまとめた上で最後に、今後実施予定のアンケート調査の実施に向けて、その考え方と枠組みについて触れておきたい。

まず、第１章で明らかにしたのは、以下のような知見である。

中小企業における経営課題全体の中では、ヒト関連の問題は最重要課題と位置づけられるわけではないものの、人材の質が経営上の障害になると考えている企業は少なくない。また、非製造業においてはヒトの不足感が強まっている。そうした現状を踏まえた上で、これまでの研究動向を整理すると海外では、大企業と比較した場合、中小企業においては、

①アドホックで、非正規や派遣の活用に傾きやすいという採用・確保傾向がみられ、

②人材募集を安価に行おうとする、

③選考過程で、候補者の性格や信念などが重視されやすい、などの特徴がみられた。

その一方で日本では、

①業種により採用・確保の方法が大きく異なる、

②内部養成、業績重視、経験依存といった基本方針がある、

③採用ルートでは、製造業で「公的・公共機関」への依存度がより高い、

④選考について、サービス業では「現在の保有知識・能力」、製造業では「職場への適応力」を重視する傾向が強い、といった点が明らかとなった。

また、人材育成活動について、海外においては、

①活動にかかるコストと時間に左右される、

②「組織社会化」の役割が大きい、ことを明らかにしてきた。

そして、日本では、

①人材育成の方法により、業種に沿った類型化が可能である、

②育成活動の契機は、a)新たな正社員の採用、b)必要な公的職業資格の存在、c)管理・監督の役割を担うことができる従業員の確保と考えられる、

③「見える化」や、管理・監督職を対象とした取組みなど、人材育成活動との関連が強い取組みが存在すること、などである。

こうしたレビューからの課題としては、第１に、採用活動の背景・要因や採用活動の効果といった観点から、調査項目相互の関係を分析・検討したものが少ないこと、第２に、中小企業のみを対象とした調査が大半で、同じ問題関心で大企業と比べた場合の中小企業の特徴を見出すことができていないことを指摘できる。

第２章の企業ヒアリング事例調査からは、

①製造業企業では概ね長期の人材育成に注力し、採用経路の違いにかかわらず、自社で長期雇用を前提として内部育成という方針が共通している。現場の作業者の育成に加えて、部門

の管理職の育成にも力点が置かれつつある。人材育成のターゲットが、製造現場リーダーから「部門の業務を回せる」人材へと広がりつつある。
②中途採用がより活用されている非製造業の場合では、管理職というよりは、現場で業務を担う一般社員層の育成･定着にその力点が置かれる傾向が見られ､経営理念や事業戦略を共有することが同時に取り組まれている。
③転職を織り込んだ人事管理も見られた。スキルアップを理由に転職することを、会社として特段問題視しない事例である。企業は育てた優秀な社員を囲い込むという単純な図式を描くことが、必ずしも適当ではない場合がある。
④コア人材の確保に関しては、事業部門・内容により、さらに同一企業内であっても、内部育成型の部門と中途採用即戦力型の部門が並存している場合がある。
こうした点を明らかにしてきた。
これらの知見を踏まえた上で、今後の調査研究の考えた・枠組みについて述べていく。

第１節　基本的な構図

ヒアリング調査の事例でも見たように、個々の企業は、採用した従業員に定着してもらえるように、日々さまざまな試みを繰り返してきた。それらの一つひとつは、決して珍しい、突飛なことではなく、むしろ、人事労務管理の基本とも言うべき施策が多い。ただ、そうした捉え方が実態と大きくはかけ離れていないのならば、なぜ多くの企業で、従業員の定着に苦労しているのかが問われるべきであろう。限られた事例でも、製造業企業では定着を志向しているのに対して、E 社の「離職がすべて悪いわけではなく、やむを得ない場合もある。しかし、会社が嫌になって辞めることはなんとか防ごう」という事例に見られるように、転職行動そのものに対する基本的な考え方も、業種を含めさまざまな要素により、相当程度異なっている。

これからわれわれは、アンケート調査による大量データ観察により、こうした知見がどこまで一般化できるのかを確認しつつ、同時に、ヒアリング調査も継続していく。これまで聞き取りができなかった業種のほうがはるかに多く、アンケート調査データを吟味するためにもこうした聞き取り調査による手助けが必要となるからである。

単に採用の状況や定着の状況だけをみるのではなく、なぜそうなっているのか、それらを人材観・定着観も含めた人事管理の仕組みの中で検討することにより、その全体像を描くことができよう。その一つの中心に位置づけられる人材観・定着観がこれまで想定されたものとは異なる、あるいは、決して一様ではないという状況が明らかになってくれば、それにふさわしい支援やサポートのあり方も異なってくるはずである。

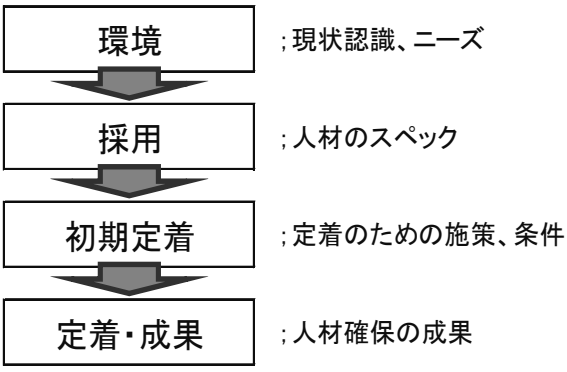
今後、中小企業において雇用増につながり得る人事管理のあり方を探るため、どういった観点から中小企業の現在の姿を切り取ればいいのか、今回われわれが実施しようとしている

調査についての考え方と枠組みのアイディアを呈示してみたい。今回われわれが実施しようとしているのは、人材の採用、そして初期段階までの定着に焦点を当てた調査である。

中小企業におけるヒトの問題を、様々な経営課題の中に位置づけて考えるという前提の下で、以下、今回の調査において、現時点でわれわれが想定しているもっとも基本的な変数である項目について、その関連性を見ておきたい。

詳しくは、以下で順に検討していくが、われわれは、**図表補－１－１**に見るような基本的な構図の上で、中小企業における採用と定着の問題を考えていきたい。

図表補－１－１　中小企業における採用と初期定着までの概念図



現在の中小企業においては、まずヒト関連の課題をどのように捉えていて、いかなる人材を採用したいと思っているのか、どのようなヒトが重要だと考えているのか、実際にどのような方法で採用しているのかをまず考えていく。その上で、「定着してほしい」と思っている人材をどのように育成しながら、定着してもらえるように処遇しているのか、そうした施策を実施した結果として、当初の思惑・考えどおりに、コアとなる重要な人材が定着しているのか否か、当該社員は存分に力を発揮しているのか否かを問うことによって、採用と初期定着の問題の概略を明らかにしたいと考えている。では、具体的に、各ステップについてもう少し詳しくみていくことにしよう。

第２節　人材の確保・定着施策－各段階についての検討

１．環境：ヒト問題の基本的な捉え方・現状認識

まず、最初に確認すべき点は、広く言えばヒトに関する課題の環境条件である。それぞれの企業がヒトの問題を「どのように捉えているのか」、今回の調査に引き寄せていえば、採用や育成に関する現状認識は、当該企業の置かれた広い意味での環境に左右されているともいえよう。

いわゆる正社員を念頭に置くかぎり、従業員は「少しずつ優しい仕事から覚えて、より難

しい仕事、判断ができるようになる。そのために一定程度、その企業に留まる・定着する必要がある」と、われわれはあたかも当然のこととして、こういった前提を共有しているように思われる。この感覚が果たして、どの程度確かなのかという点を、今一度確認する必要があるのではないだろうか。企業（事業主）が持つ「定着観」の確認である。「辞めていくならば、辞めていってくれても構わない」から「なるべく定着してほしい」という「定着への姿勢」は、われわれが今回実施したヒアリング調査事例の中でさえ、相当な幅、バリエーションがあった。相対的に小規模企業であれば、従業員全員が欠くべからざる存在として、長く定着してほしいと思われる企業が想定される一方で、ごくわずかな一部の従業員を除けば、他の大多数の、極端な場合には事業主以外の全員が、ある程度働いてもらえれば長く在籍する必要がない、流動的でかまわないと考える企業もあり得る。それら二つの立場をスケールの両端においた場合、現実の中小企業は、どのあたりに位置づけられるのであろうか。

従業員を採用する際、もっとも根本的な人材・採用・定着観として、どういう立場を取っているのかをまず確認したい。この点は、各企業の採用のあり方に関わる非常に重要な点であるものの、これまでは存外、経営課題との関連をみながら十分な検討が加えられてきてはいない。

あらためて言うまでもなく、企業が必要とする人材は、業種は元より、当該企業が事業展開をしようとする市場、労働市場、創業からの時間・成長ステージなどにより、相当異なっている。ヒアリング調査でみた A、B、C 社のように、創業から年数を経過している製造業企業ではやはり、従業員に定着してほしい、定着してもらわなければ困ると考えて、そのためにいかに育成していくのかに苦心していた。また、その一方では、このような事業を継続し得たごく一部の企業を除けば、多くの中小企業では、仕事の受注量がやや不安定であるという点で、大規模企業のように多くの従業員を安定的に雇用することは、決して容易なことではない。大企業と同様の人事労務管理をしていけばそれでいいということにはならない。

当該企業の環境を考えながら、「いったいどのような人材を必要としているのか」、換言すれば、人材ニーズを明らかにする必要がある。それと同時に、基本的な人材観・定着観に着目する。

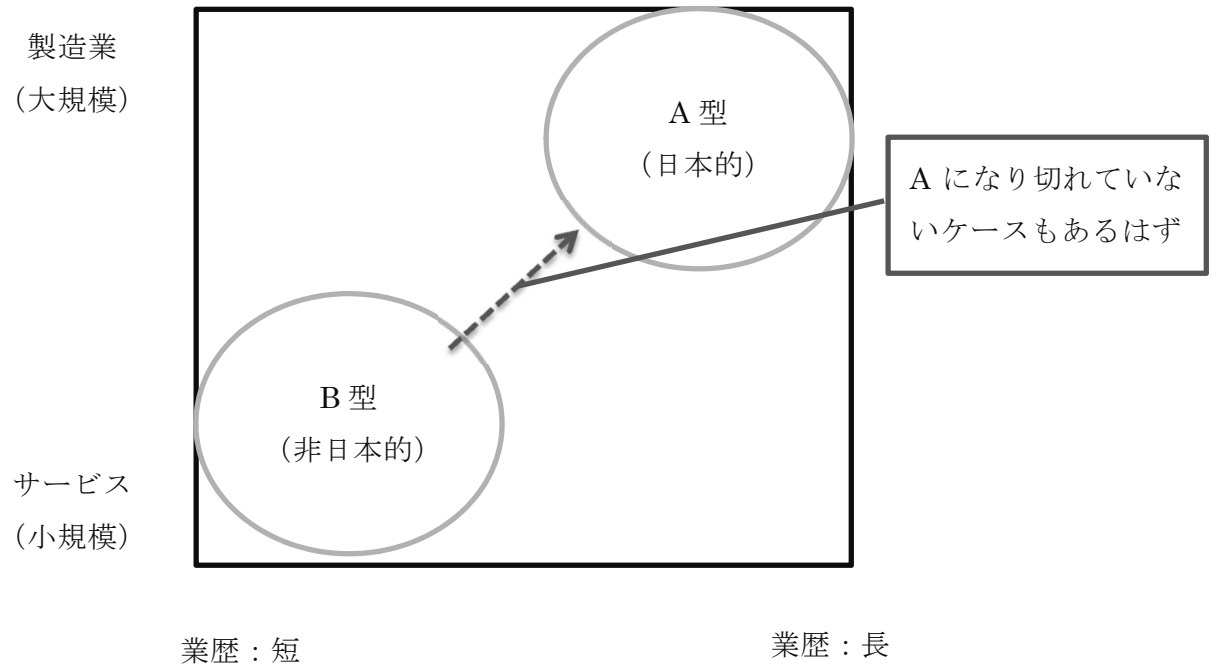
「人材が長く定着する企業」といえば、一般的には優良企業として捉えられよう。しかしながら、その考えはすべての中小企業に当てはまる訳ではないことも、また当然である。いわゆるブラック企業と称されるような企業は論外としても、ヒトの定着や長く勤めることが、企業にとっても従業員本人にとっても「互いに望ましい、メリットとなる」と思われる場合に初めて、定着そのものがよいということとなる。すべての中小企業において、従業員全員が辞めることなく定着することは、そのことだけではいいことではない。また、当該企業がまだ創業から間もない段階であれば、従業員が皆、長期勤続をしているという状況にはなり得ない。

「どういった企業で、どのような人材が必要とされているのか、さらには、定着してほし

いと考えられているのか」、実に根本的な問いではあるが、この点をわれわれは明らかにしていきたい。それは、少々大げさに言えば、中小企業におけるいわゆる日本型雇用慣行を検討する試みにも通ずる。

あくまでも、モデルとして考えてみれば、これまでわれわれが人事労務管理を考える際、大なり小なり常に念頭にあったのは、大企業型の人事管理であるA型（＝日本型雇用慣行に基づく人事管理を行う）である（**図表補－２－１**）。

図表補－２－１　中小企業における人事管理モデルのイメージ図



業歴が長い、相対的に大規模な製造業企業を考えてみれば、必要な技術の取得などさまざまな点から、従業員の定着は必須となろう。ただ、そうした企業が、わが国全体でいったいどの程度あるのかが問題である。その一方で、対極のB型と言える産業や企業、そして、そこにおけるヒトの問題に焦点を当てることは、今後きわめて重要になっていくと、われわれは考えている。たとえば、サービス産業を念頭におけば、どちらかといえば、A型よりはB型に近い企業が多いと考えられよう。

われわれが調査しようとしている企業の中で、どの程度の割合が、どちらかといえばA型に近いのか、あるいはB型に近いのか、そうした点を明確にすることがまず重要である。それと同時に考えるべきなのは、なぜ「そのようになっているのか」である。

それが、イメージ図にも書いたとおり、業種や業歴、企業規模といった変数により、どのように分かれるのかを検討しながら、さらには、それぞれの企業の人材観とも関連させなが

ら立体的に検討していきたい。先ほども述べたとおり、大部分の企業で「定着はきわめて重要」と思われていない可能性は少なくない。さらには、現状ではたとえば、A 型に近い人事管理を志向しながらもやむを得ず B 型の人事管理を実施している場合も考えられよう。そのように、企業の根底に流れる基本的なヒト問題への考え方・立場を見ながら、現状をいくつかの重要な項目から分類してみることにしたい。

２．必要となる人材のスペック：採用、コアとなる人材の確保

どのような人材が必要なのかを明らかにした上で、次に検討すべきなのは、実際に「どのようなスペックの人材を、どのような方法で採用するのか」である。

採用に関しては、その量的な側面も当然のことながら問題となるものの、それ以上に重要なのは、質的な側面である。根本的には当該企業の従業員構成の問題を考えることにつながってくる。ごく小規模企業を念頭におくならば、事業主以外は流動的な労働力という構成もあり得ようが、一定規模以上の企業となれば必ず必要となるのが、いわゆるコア・中核人材である。当該企業にとって、この人材がいなければ業務が立ちゆかないという、きわめて重要と位置づけられる人材が、各企業には必ず在籍しているはずである。こうした人材が、はたしてどの程度の比率であり、どういった資質を要しているのか、具体的にどのような業務を担当しているのかをみながら、その採用の状況を明らかにしていく必要があろう。

誰がどのような人材が、その企業においてもっとも重要と考えられるのか、まさに核となる人材であるのかは､近年言及されることも多いタレント･マネジメントの議論にも通ずる点がある（たとえば、Chuai,X. ,D. Preece and P. Iles［2008］など)。詳細にみていくと、これまでの HRM の議論と、果たしてどの部分がどの程度異なるのかやや明確にはならない部分もあるが､企業において「欠くべからざる人材をいかに採用､確保､定着してもらうのか」が、以前にもまして重要となっていることの証左ともいえよう。

量的な側面というのは、当該企業内で人数も多く、主力業務を担当する人材、たとえば、主力商品の生産ラインに従事する人材などがその例となる。こうした人材がきちんと確保できなければ文字どおり、日々の業務を遂行していくことができない。その意味でコア、重要となる人材の採用を、どのようなルートから、どのように実施しているのかを検討していくことが第一歩となる。

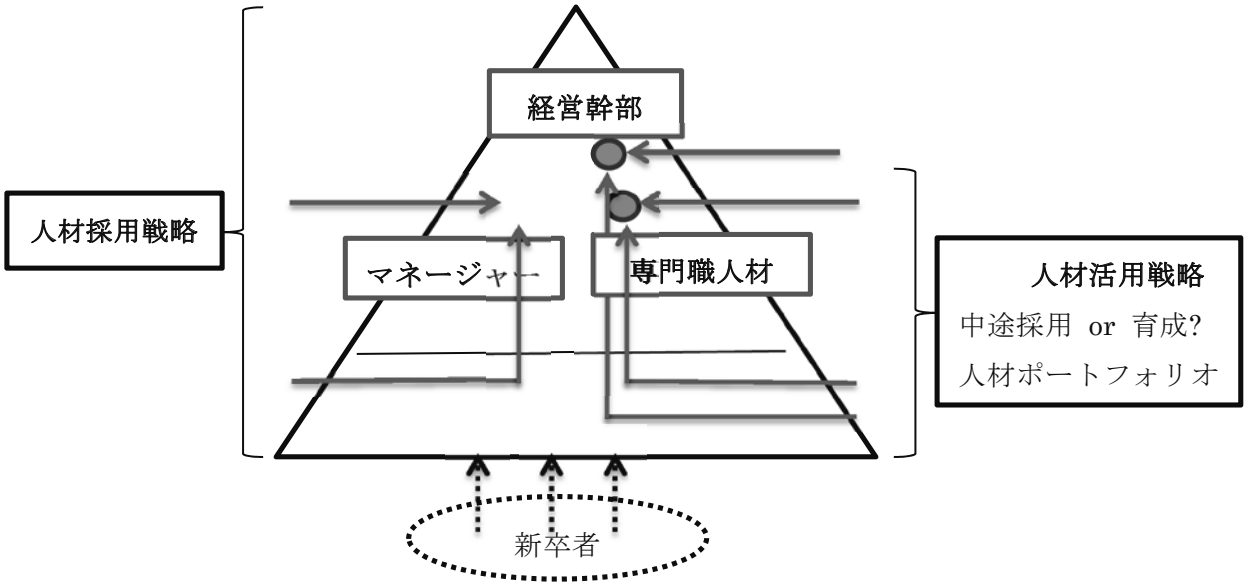
そして、いま一つには、質的な側面からの検討である。「質的コア人材」とは一言でいえば、その企業を引っ張っていける人材であり、現在から将来にわたる経営戦略を策定する人材、あるいは、一つの部門をまとまりとして管理できる人材といったイメージである。

アンケート調査実施の際に具体的には、コア人材を「全社的な戦略策定・事業運営を行う部門の人材」（経営幹部、経営企画層)､「企業の人事・総務を担う部門」の管理者（人事や財務あるいは企画を管理する）として捉える。両者をまとめて、組織管理に関するコア・中核人材である。それに加えて､「中核的部門の管理を担う人材」（主力業務のライン・現場を管

理する)人材に関する検討が必要であろう。彼らはいわばプラント・マネジメント担っている。そうした分類により、その付置状況を明らかにしたいと思っている。そうしたきわめて概括的な分類であっても、企業の実情は相当程度多様であることが予想される。一般的には、「全社にかかわる事業戦略を策定する」といえば、その企業がもっとも強みを発揮しうる文字どおりコア事業をいかに展開していくのかが問題となろう。しかしながら、C 社の事例でみたように、そうしたコア事業を継続しながらも、さらにこれまではなじみのなかった分野へも展開していこうとすれば、その事業戦略は、C 社従業員だけでは策定できない可能性のほうが高い。その新規分野に精通し、さらに今後の展開を組み立てられる企画力をもったコア従業員が絶対に必要となる。

いずれにせよ、この質的なコア人材とは、別の言い方をすれば、いわゆるマネージャー業務と専門職としての業務のいずれかを担当している従業員である。

図表補－２－２　コア人材の採用戦略・採用ルート



中核・コア人材となる彼らは、実は新卒採用で入社しコア人材となるまで育成されてきたのか、あるいは、中途採用で入社した場合、以前にはどのような企業でいかなる職務に就いていたのか、当該企業で中核となるまでにどのようなステップを経てきたのかといった諸点を明らかにすることは、今後、労働移動がより活発になってきた際、きわめて重要なデータとなるであろう。中核人材のさらに上層にあたる経営幹部層も併せて、こうした人材の採用・定着の一端を明らかにしていきたい（**図表補－２－２**）。

これまでの議論で念頭においてきたのは、主として中途採用による従業員である。若年新卒者の採用、初期定着、コア人材までの育成といった諸々の課題はむろんのこと重要である。ただ、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もきわめて重要なデータとなるはずである。さらに、当機構では、現在すでに中小企業における若年新卒者の採用に焦点を絞ったプロジェクトが進行していることなどを加味すると、これからわれわれが実施しようとしている調査においては、よりいっそう中途採用者の問題が重要性を増す。現在、中途採用はどのように行われ、どういった点が問題となっているのであろうか。われわれの調査では、その点を可能な限り明らかにしていきたい。

こうした点を検討する際、中小製造企業において、地域金融機関（銀行や信用金庫など）から、経理、総務担当として、人材を迎え入れるといった例も聞かれる。創業から間もない段階で、他にはない独創的な発想、技術で、その製品に関しては絶対的な競争力を保持する企業であっても、往々にして、その技術をいかに事業として活かし、組織としていかにマネジメントしていくのか、経理や総務からいかにサポートしていくのかといった点にまで十分な目配りが出てきている企業は、どちらかといえば少数かもしれない。その際、経理面から事業を見渡し、組織体として継続的な事業展開のためにはどういった施策が必要となるのか、そうした業務とプロセスを考えるためには、金融機関の出身者は、まさにうってつけとなろう。その経験と視野の広さによっては、中間管理職としての位置づけから、むしろ経営幹部層として迎えられる可能性も少なくない。新卒採用をして、一から経理業務を覚えるといった対応はたいへん難しいであろうし、さまざまな意味でコストがかかりすぎる。中途採用者に頼る所以である。

いずれにせよ、企業の戦略を考える、競争環境を整備する、事業の主力部門をマネージする、この３つの部門それぞれに、まさに核となる人材が必要となる。彼らははたして、どういった経歴をもった人材なのであろうか。

３．初期定着

中核となる人材を採用できたとして、それでもちろんすべて問題が解決する訳ではない。当該企業において定着し、重要な業務を担当してもらわなければならない。そのためにはどういった施策が必要となるのかを考える必要がある。

この点に関しては、いわゆる一般的な人事労務管理施策の話と、相当程度重なっている部分である。ただ、いわゆる一般の従業員とコア人材との間で、たとえば、労働条件をはじめとするさまざまな点で、どのように差異化をしていることが問題となろう。欠くべからざる人材であるのなら、それに相応した処遇が必要となる。

そうはいうものの、人事労務管理施策がそのまま直接、人材の定着につながるかといえばそうした状況もやや想定しにくい。一般的には、人事労務管理施策が、従業員の働きがいやる気を向上させることにつながり、その結果として、人材の定着に寄与すると考えること

が普通であろう。そこには、制度的な側面もあれば、また、広い意味での労使コミュニケーションの問題も含まれ得る。近年、メンターの存在と役割がしばしば取り上げられている。E 社の事例にもみられたように、初期の定着を考えるために、この点に着目することは重要である。特に、相対的に転職行動が多いと思われる非製造業では、その重要性が増すと思われる。敢えてメンターという用語を用いることが重要なのではなく、新卒であれ中途採用であれ、当該企業にとってはまったくの「新人がなるべくストレスなく、大きな問題なく、その企業に馴染んでいけるようにするには、どのように面倒をみているのか」、どのような従業員がどういった体制・仕組みの下でその任に当たっているのかを見ていく必要があろう。新人従業員にとって、そうした存在がいるかいないかで、定着の状況が相当程度変わっていくであろう。いずれにせよ、当該企業にとって、その人材がきわめて重要な存在であるということを、いかに示し伝えようとしているのかという問題でもある。

コア・中核人材を確保するために、そしてその人材に定着してもらえるように、どういった処遇・施策を実践してきたのか、その点を明らかにしたい。

４．人材確保の成果

そして、最後に検討すべきは、こうした施策の成果・結果である。コア人材を中心として、定着してほしいと考える人材が、はたしてその思惑通り定着してきたのか、さらには、期待したとおりのパフォーマンスを発揮してくれたのか否か、今後の経営を考えるためには、その点に関する検討が必要となる。具体的には、従業員の離職状況、コア・中核人材の定着度合い、人材の充足度合いなどから考えていく。

「定着」という言葉から、相対的に一定の長い期間を想定することが多いと思われるが、その「一定の期間」という観念も、企業や事業主によって相当程度異なることが予想される。企業側・事業主からみた場合、コア人材の定着期間が十分な長さであると捉えられているのか否か、その主観的な判断を見ながら、同時に、コア人材と一般の従業員の定着率・在職期間を比較対照することも重要であろう。これらを双方から検討することにより、人材確保施策の成果を吟味することが可能となろう。

また、コア人材に定着してもらうということは、先ほども述べたように、ただ単に長い期間在籍してもらうことが目的なのではなく、期待どおりの仕事をしてもらうこと、パフォーマンスを発揮してもらうことこそが目的である。そうした期待と役割がどの程度果たされているのか充足されているのか、そうした点からも、この問題を考えてみたい。文字どおり、中核となる人材ならば、その採用が非常に難しいということは想像に難くないが、採用できたとして、その後の働きぶりこそ同等かそれ以上に重要である。

第３節　調査のスペックと対象

１．想定される調査スペックと対象

これまでの議論を念頭に置きながら、具体的な調査スペック・対象を整理すると、以下のようになる。

われわれは、採用と定着の問題を、中途採用者を中心に検討していく。そして、対象とする企業は、中小規模の中では相対的に規模が大きい企業とする。それは、いわゆる零細規模も含め、事業主とわずかな従業員から構成される「集団」としての性格が強い企業ではなく、管理や運営をシステマティックに行う必要がある「組織」としての企業に着目するからである。

そして、われわれが検討しようとする「定着」に対する捉え方は、それが「本当に必要であり、なおかつよいことだと認識しているのか」という基本的なスタンスを確認することが出発点となるが、それらは業種、社歴、経営者の考え方により、相当程度異なることが予想される。そのため、業種や社歴についての一定の「幅」で区切ることが必要となろう。業種であれば、機械金属製造、教育支援・IT などサービス、小売が候補として考えられる。これらは、わが国の中小企業の現状を考えるために、もっとも代表的な業種であると共に、雇用者数に占める比率が高く、また、今後、雇用増を見込める可能性が高い業種である。社歴としては、創業から 10 年程度企業が対象として考えられる。

こうした企業に対して、企業側からみたコア人材を中心とする採用・定着の状況をみながら、可能であれば、当該企業に勤務する従業員側からも情報を収集することにより、より詳細な検討を加えていきたい。経営側が従業員に定着してほしいと思って実施している施策が、本当に従業員の働きがい・やりがいを高め、定着に貢献し、業績の向上につながっているのだろうか。従業員側からのみた人事労務施策のあり方を検討することによって、労使双方に齟齬があるのなら、その点も確認しておきたい。

また、われわれは調査対象として、あまり多くのサンプルは想定していないものの、大企業を加えて調査を実施したいと考えている。これまで述べてきた構成・内容の調査を実施することは容易いことではないが、十分なサンプル規模の中小企業から回答が得られたとしても、その結果はあくまでも中小企業内部の話である。きわめて多様な中小企業全体から、その内部ではどのようになっているのか、その付置状況を明らかにすることとなる。そのデータそのものがまずきわめて重要である。ただそれだけで終わってしまっては、悪く言えば「中小の類型論」に留まることになる。そうならないためには、内部でいかに異質性の高くなっていたにせよ、その全体としての中小企業と、大規模企業とがいかに異なるのかについて検討することがどうしても必要になるのではないだろうか。

上でも述べたように、たとえば、タレント・マネジメントについても、これまで大規模企業で検討されることが多かったこうした側面について、同様の問いを中小企業に対しても投

げかけることによって、中小企業の現在の姿を検討することができよう。調査実施に向けてさらに入念な準備作業が必要である。

２.「戦略」への着目

あらためて言うまでもなく、今日わが国を代表する巨大企業の中でも、創業当時は中小規模というよりは零細規模企業からスタートした企業が多数存在する。ごく小さな規模から、大企業へと拡大していくことは、文字どおり事業の拡大であり、その意味では「成功」に他ならない。ただその一方で、中小企業がすべからく皆、規模の拡大を目指すのかといえば、そうではない場合もある。換言すれば、自らすすんで中小であり続ける、そうした戦略をとる企業が実在することはまた興味深い。一言で言えば、それは経営戦略の違いである。

中小企業はしばしば「大企業に比して、相対的にではあれ、経営資源に乏しい」という見方がなされることがあるものの、それだけでは、多くの中小企業が厳しい環境の中で生き残っている理由が十分には説明できない。一方で、きわめて特殊な技術により好業績をあげている、いわゆる優良企業のあり方を見ることは、多くの中小企業のあり方を検討する際、比較可能性を高めるという意味で示唆に富むものであろう。

その意味で、中小企業研究センターのレポート『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究』［2011］で検討されている、業績良好な中小企業がなぜ「中小であり続けるのか、その積極的理由は何か」という問いは興味深い。 事業展開する市場との関係から規模の拡大ではなく中小規模のまま事業を継続しようとする戦略が、**図表補－３－１**にまとめられている。

図表補－３－１　事業戦略別の中小企業が中小企業であり続ける理由

戦略		内容
戦略別の理由	ハンター型	・有望産業や衰退産業等、常に中小企業が活動しやすい分野に狙いを絞って活動している。
	サーフィン型	・需要変動が激しい市場のため、中小規模であることの方が有利。
	フリーク型	・顧客との接点を重要視し、目の届く顧客数の中で満足度最大化を図る。
	ストロング・サポート型	・他社に模倣困難な技術を武器に、価格決定権を有している。
		・無形の専門性・ノウハウを活かして活動している。
		・下請取引において特に強みを発揮できる戦略
	サブマリン型	・大企業より高い利潤率をあげているが、大企業の目に留まらずに（大企業の影に隠れて）活動を続けたい。
	コンビニ型	・製品ラインナップ一つ一つのマーケットが小さく、結果として多品種少量生産となる。
共通の理由	・経営者が固定化された業務ではなく、常にイノベーティブに活動したい。	
	・少数精鋭の、高い勤労意欲を持った従業員のみで活動したい。	
	・中小企業の機敏性・柔軟性を活かしたい。	
	・中小規模の方が、経営者の意思が反映されやすい。	

出所：中小企業研究センター編［2011］『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究』p.13

こうした企業は、自社の強みをいかに発揮するのかを徹底的に追求した結果、それぞれ独自の戦略に至ったと思われ、それこそが企業努力の賜と言えよう。ただ、こうした検討からさらに課題として浮かび上がってくるのは、「なぜ、多くの中小企業が、人材の量的な不足や育成に十分に満足できない状況であるにも関わらず、なんとか事業を展開し継続しているのか」という点である。ごく一部の優良企業とは逆に、大多数の中小企業が、多くの経営課題を抱え、ヒトの問題で悩み、従業員の採用も定着も育成も十分にはできていない、そして経営状況もあまり芳しくない状況であるにも関わらず、なんとか事業を継続させているその構造や仕組み、もっとも困難と思われている課題など、そうした状況の全体図こそ、われわれが最終的に解明すべき問題となろう。

いずれにせよ、中小企業における経営戦略に目配りをしながら、中途採用者の採用・定着の諸相を明らかにし、今後の多くの中小企業のあり方を検討する素材を提供していきたい。どういった点で多くの中小企業が苦労をしているのか、そうした点を詳細に明らかにすることは、どのような企業がどういった点で支援を求めているのかを明らかにすることにも通ずる。今後の政策を考えるためにも、基礎となる重要な作業である。

【補論参考文献】

日本語文献

中小企業研究センター編［2011］『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究』.

英文文献

Chuai, X. , D. Preece and P. Iles (2008) "Is talent management just `old wine in new bottles'?: The case of multinational companies in Beijing," Management Research News, Vol. 31, No. 12, pp. 901-911.

JILPT　資料シリーズ　No. 140
中小企業の「採用と定着」調査に向けて

発行年月日　　２０１４年５月３０日
編集・発行　　独立行政法人　労働政策研究・研修機構
〒177-8502　東京都練馬区上石神井4-8-23
（照会先）　研究調整部研究調整課　TEL:03-5991-5104
印刷・製本　　株式会社相模プリント

©2014 JILPT　　Printed in Japan

＊　資料シリーズ全文はホームページで提供しております。（URL:http://www.jil.go.jp/）