

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）。

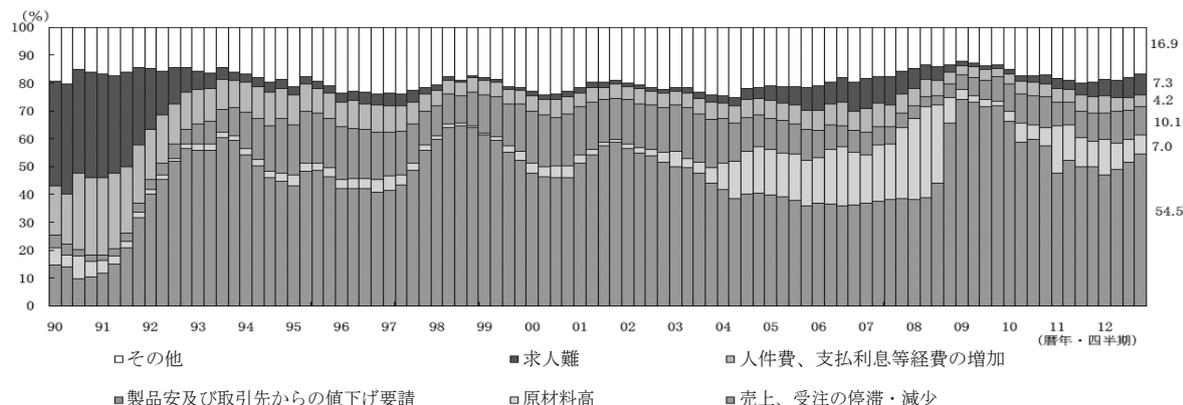
経済のグローバル化と競争激化、さらには近年長年にわたる世界的な不況の中で、わが国企業は、きわめて厳しい環境の中で事業を展開している。われわれは、現在の中小企業に関して、その雇用増に結びつくと思われる支援を検討するために、経営課題に目配りしながら、人事管理の側面から中小企業の現状を探ることにしたい。現在の中小企業が、もっともどういう面で困っている・苦勞している要素と構造を明らかにしてこそ、それに対する支援策を検討することが可能となろう。それらは、これまでの事業展開の方針や人材不足・過剰の状況、資金繰りやコーポレートガバナンスのあり方など、企業内外で経営に強く影響を及ぼす諸要因全般というきわめて広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。

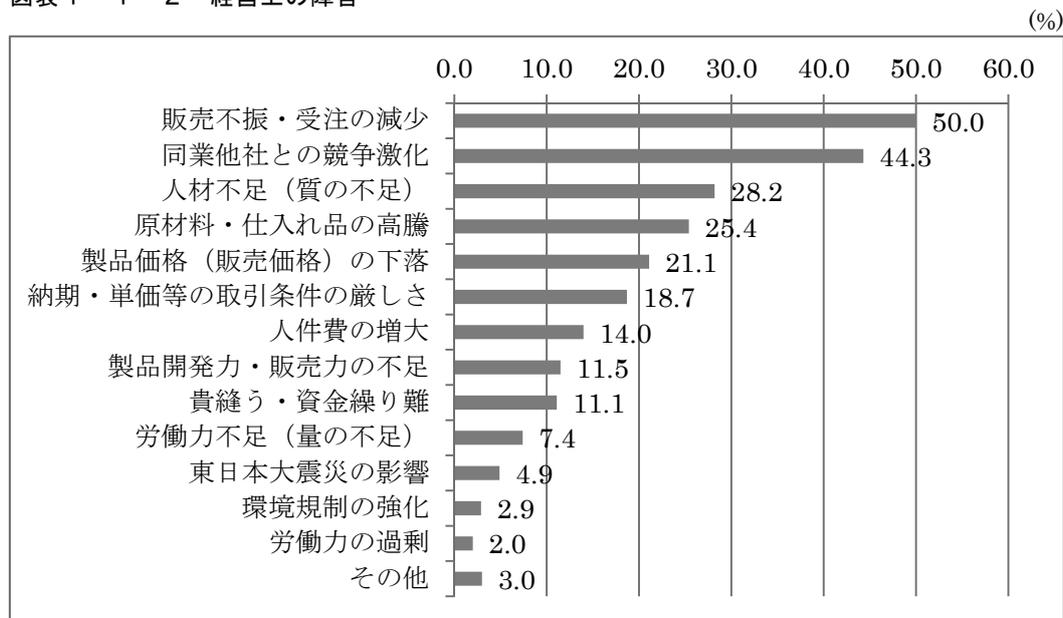
図表 1-1-1 経営上の問題点の推移



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。

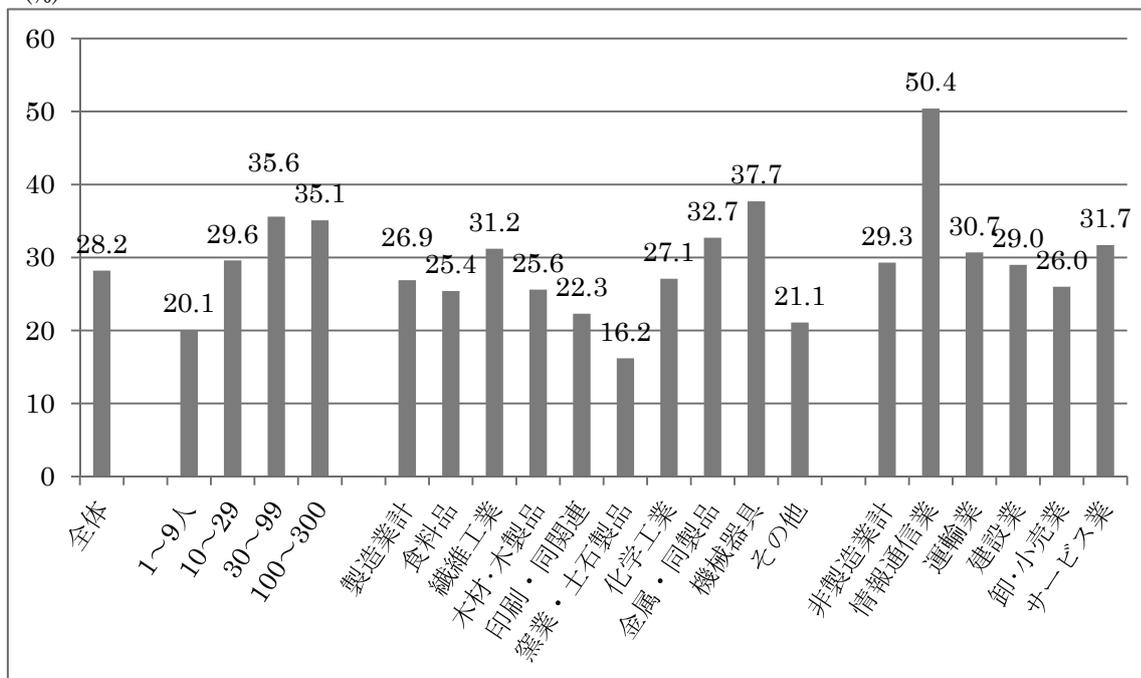
図表 1-1-2 経営上の障害



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。

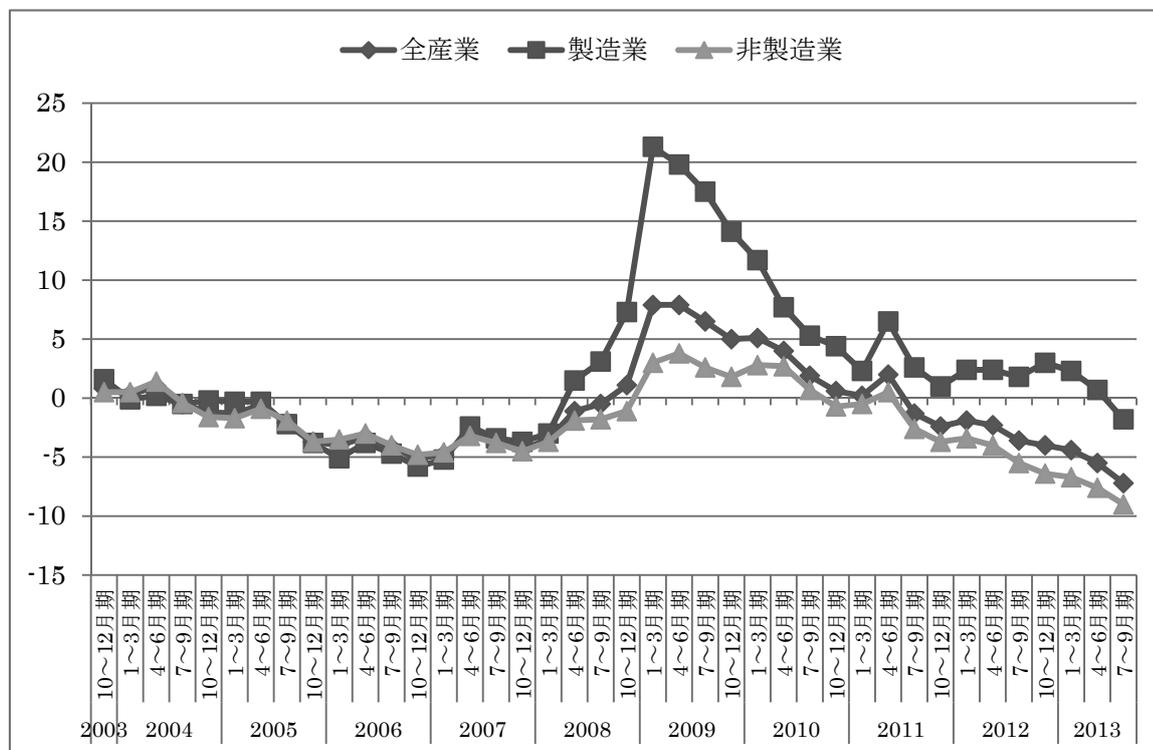
業種別にみた場合には、製造業で 26.9%、非製造業全体で 29.3%と、わずかに非製造業で指摘率が高い。前者の場合には、平均値を超える業種で高いほうから、「機械器具」(37.7%)を筆頭に、「金属・同製品」(32.7%)、「繊維工業」(31.2%)、「化学工業」(27.1%)と続いている。もっとも低かったのは、「窯業・土石製品」の 16.2%である。非製造業では、「情報通信業」(50.4%)だけが突出している。

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

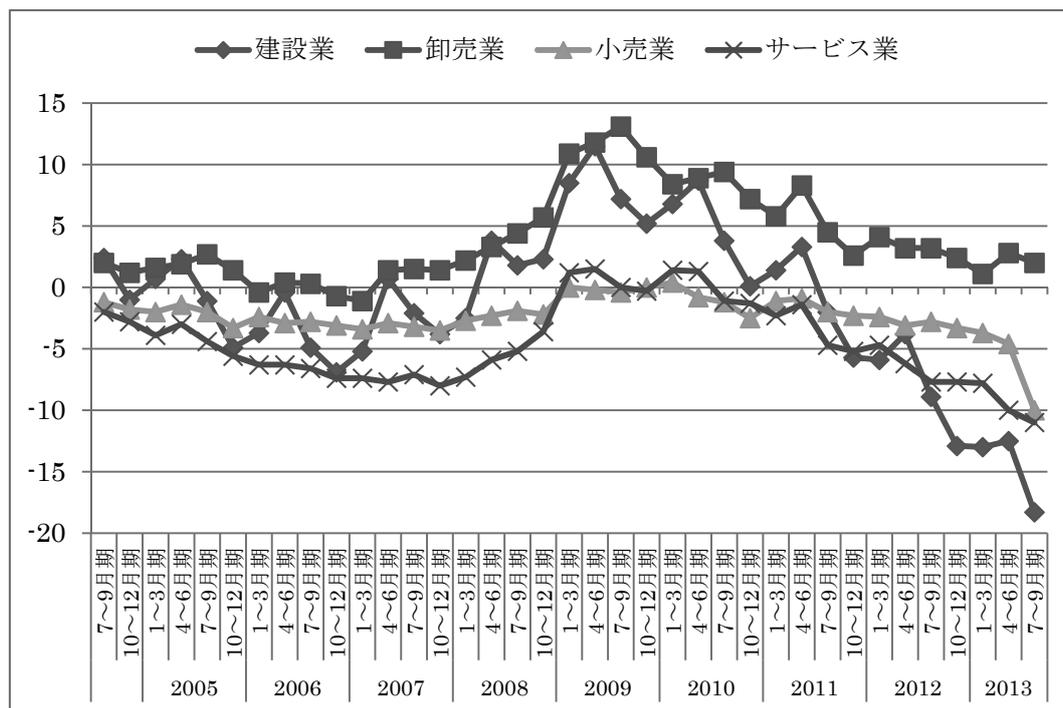


資料出所：中小企業基盤整備機構 2013 『第133回中小企業景況調査』他より作成。

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し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、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る。

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うちで、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、採用候補者が満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途中で採用し、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）

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			
														100.0		4.3
中小サービス業 (897社)	251.6 (100.0)			94.5 (37.6)			23.0 (9.1)	73.0 (29.0)				58.0 (23.1)				3.1 (1.2)
中小製造業 (842社)	192.9 (100.0)	1.2	2.9	77.8 (54.0)	14.1	8.1	15.0 (7.8)	14.5 (11.6)	7.8	24.9	9.0	7.7 (25.4)	2.4	5.0		2.5 (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	職場に始めるかどうか	転職回数が少ないこと		
中小サービス業 (897社)	100.0	73.1	68.0	47.3	21.7	48.5	13.6	32.3	65.8	28.8	8.7
	407.8 (100.0)		210.1 (51.5)			48.5 (11.9)	45.9 (11.3)		94.6 (23.2)		8.7 (2.1)
中小製造業 (842社)	100.0	58.4	62.8	19.6	15.2	44.4	6.7	36.1	62.2	43.1	7.6
	360.2 (100.0)		156.0 (43.3)			48.5 (13.5)	42.8 (11.9)		105.3 (29.2)		7.6 (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に果たしている (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の(平均)	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数の(平均)	積極的に取り組んでいる職場での取組みの数の(平均)	実施しているOff-JT、自己啓発支援の取組みの数の(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 に関連した取組み

	n	OJTに関連した取組み (単位: %)				
		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
製造業計	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るだろう。

【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.