

人材を活かす中小企業経営

—職場のコミュニケーションの推進



中小企業は、企業数の99%、雇用労働者の3分の2を占めている。日本経済の発展には、中小企業の経営基盤の安定と労働者の確保・定着、さらには人材育成を進めることが求められる。当機構の中小企業の人事管理調査に向けた問題意識と、注目されることの比較的小さい中小企業での労務管理や職場コミュニケーションの事例などから、人材を活かす中小企業のあり方を考える。

1 はじめに

今後のわが国経済を考える際、いかに雇用増を図っていくのかはもともと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る。中小企業の捉え方には実にさまざまな見方があるが、もともと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、企業数四二・三万社のうち中小が約四二〇・一万社であり九九・七%を占めている。そして、雇用されている従業員四二九七万人のうち、中小では約二八三四万人、約六六%が仕事に従事している(総務省「平成二一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、さらには近年の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、もつともどういう面で困っている・苦勞している要素

採用・定着を中心とした 中小企業の人事管理調査に向けて

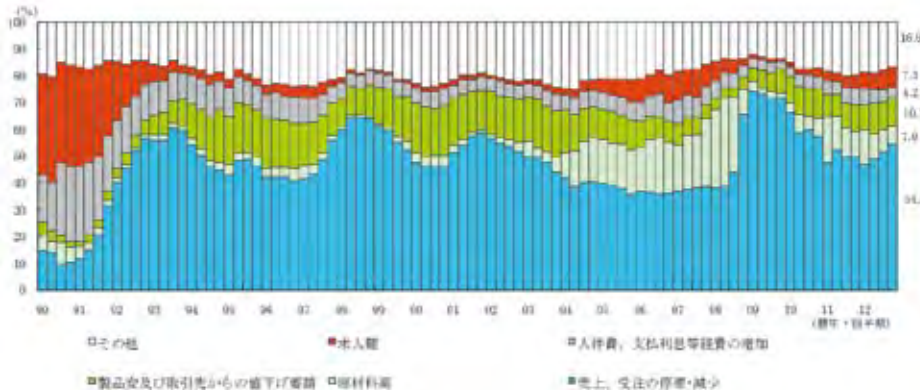
J-LPPT主任研究員 中村良二

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る。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る。

2 中小企業における経営環境・経営課題—ヒト関連課題の位置づけ—

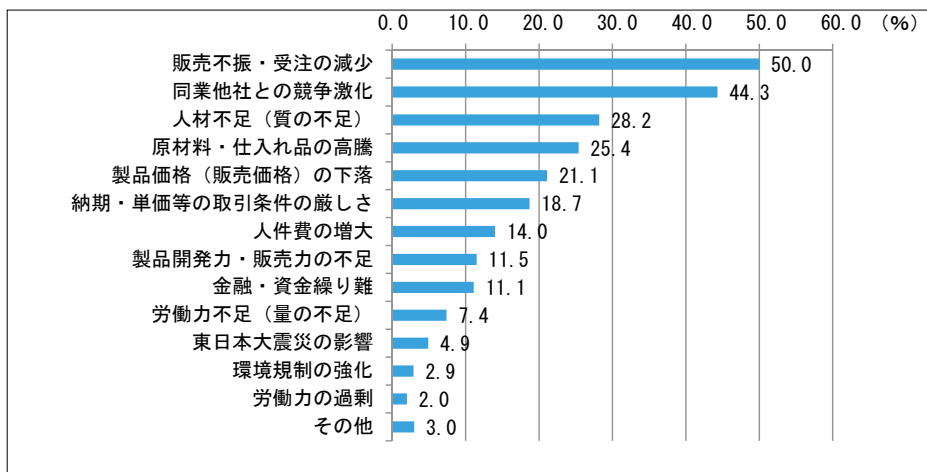
全国の中小企業の全体像を即座に俯瞰することはほぼ不可能に近いが、それを承知の上で、なるべく多くに関わる、もつとも効果的な支援策が何であるのかを考えるために、まず最初に、これまでどのような経営課題があり、そこにおけるヒトに関連する課題の内

図表1 経営上の問題点の推移



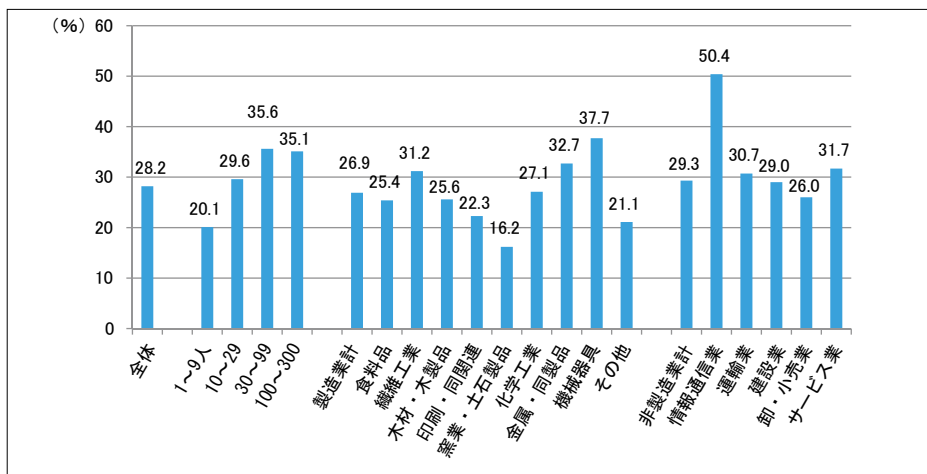
資料出所：日本政策金融公庫『全国中小企業動向調査結果』(2013年1月24日、プレス発表)

図表2 経営上の障害



資料出所：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

図表3 「人材不足(質の不足)」の内訳



資料出所：図表2に同じ。P.27より作成。

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、製造業で二六・九%、非製造業全体で二九・三%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」(三七・七%)を筆頭に、「金属・同製品」(三二・七%)、「繊維工業」(三一・二%)、「化学工業」(二七・一%)と続いている。もっとも低

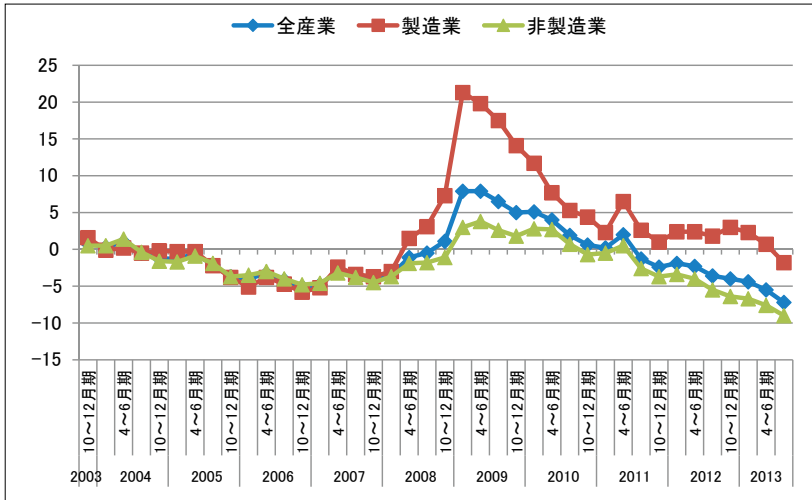
容や「比重」はどうであったのかという点を整理することが必要である。その重要性が相対的にあまり高くないのであれば、いかなる支援策であろうとも、少なくとも現時点では重要かつ有効とは捉えられないであろう。「現在の経営課題」は全体としてはどのように変遷してきたのだろうか。各企業がどのように回答してきたのかを長期的な観点から傾向をみたのが、図表1である。

そこにみるように、バブルの終末期となる一九九〇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、受注の停滞・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。二〇〇〇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

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。また別のデータから、直近の経営課題をみたのが、図表2である。そこにもみるように、「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、全体としてみた時に、上の二つの課題に続き、若干指摘率は下がるも

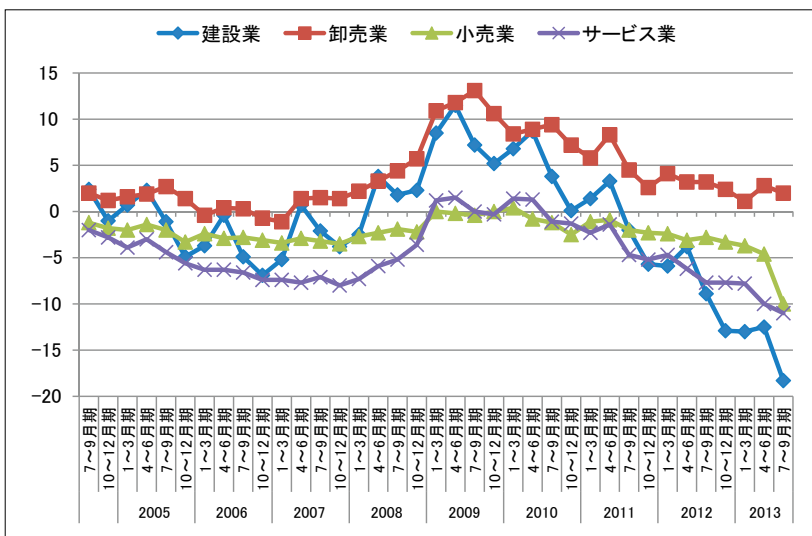
の、第三位に「人材不足(質の不足)」があげられている。一方で、「労働力不足(量の不足)」は第一〇位(七・四%)に指摘されている。このように全体としては、比較的上位に人材の質の問題が指摘される一方で、労働力量に関してはさほど重要な問題とは認識されていない。ただこうした結果も、その内訳をみると属性別に状況が異なることがわかる。上記の「質の不足」を規模と業種により細かくみたのが、図表3である。

図表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。

図表5 非製造業の従業員過不足 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。

かったのは、「窯業・土石製品」の一六・二％である。非製造業では、「情報通信業」(五〇・四％)だけが突出している。一方で、量的側面に関しては、現在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(七・四％、第一〇位)。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」(一〇・六％)、非製造業では「運輸業」(二七・六％)、「情報通信業」(二二・九％)、「建設業」(一一・一％)が平均を上回っている。その一方で、「卸・小売業」では四・七％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4にみるように、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。二〇〇八年から二〇一〇年までの三年間ではとくに製造業において「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。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、建設業、サービス業の二つの業種で急速に人員の不足感が高まっている。とくに建設業における二〇一二年度以降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5からみることが出来る。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 二〇一三ほか)。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見た場合、「一部の業界では好転しているように見えるが、まだ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」と

「採用・定着を中心とした中小企業の人事管理調査」の考え方と枠組み

これまでみてきたように、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。そうした中で、今回われわれが実施しようとしている調査についてのアイデアを呈示してみたい。今回、焦点を当て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の問題である。

これまでももちろんこうした採用の実態を明らかにしようとした調査は数多く実施されてきた。代表的なものとして、JILPTが実施してきた「中小製造業・サービス業の人材育成・能力開発」プロジェクトがある(JILPT、二〇一〇・二〇一一)。そこでは、いくつかの重要な知見が発見されている。定着、育成という言葉からわれわれがすぐに思い浮かべるのは、中小製造業調査で明らかになってきた、基本的には社内の人材をこつこつと育て、定着させていく育成方法であるが、その際には、なるべく一社で長期に働き続けるほうがいいと思われるといった点を、中小製造業調査は明らかにしてきた。その一方で、中小サービス業に関する調査では「人材が常に不足がちであり、求人しているものの追



いつかず、不足を外部からの採用で埋める」といった実態が明らかにされてきた。

それでも、さらに検討すべき課題も浮かび上がっている。たとえば、人材が不足している状況であるにも関わらず、従業員を「採用しなかった」、「募集しなかった」企業が少なくない比率で存在することである。それらがたとえば、「採用しようとしたができなかったため」であるのか、あるいは、何らかの理由によって「最初から採用を検討しなかったため」であるのかなど、その理由を経営課題や外部の状況との関連で、さらに探求する必要がある。課題は数多いが、われわれがまず着目しているのは、採用観、採用戦略など、こういった用語がもつとも適切であるのかは確かではないが、採用や人材確保に関する基本的な姿勢・方針である。

(1) 基本となる「採用・確保・定着観」

いわゆる正社員を念頭に置くかぎり、「少しづつ易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

とどまる・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。実はここで相当な幅、あるいはバリエーションがあるのかもしれない。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、流動的にかまわないと考える企業もあり得よう。

(2) 従業員構成—コア人材の存在—

上記のことは、採用に関する人材のスペックという問題であり、また、その根本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置くならば、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。こうした人材が、

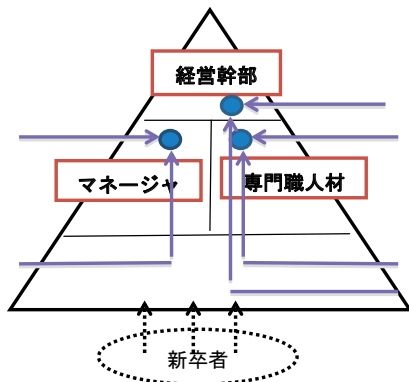
はたしてどの程度の比率であり、どういった資質を要しているのか、具体的にどのような業務を担当しているのかをみながら、その採用と定着の状況を明らかにしていく必要がある(注)。

彼らが担当する職務は一般的に、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するものと想定されるが、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ってきたのかを明らかにすることはきわめて重要である。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。現時点で想定しているイメージ図は、図表6のとおりである。

(3) 中途採用の実態

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

図表6 「コア人材を中途で採用する」概念図



(4) 「戦略」への着目

中小企業はしばしば「大企業に比して、相対的にはあれ、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みることは、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る。

その意味で、中小企業研究センター

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、人材確保のもう一方の大きな柱の一つが中途採用であったことや、政府方針にもみられるように、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。

図表7 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	<table border="1"> <tr> <td>ハンター型</td> <td>・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。</td> </tr> <tr> <td>サーフィン型</td> <td>・需要変動が激しい市場のため、中小規模であることが有利。</td> </tr> <tr> <td>フリーク型</td> <td>・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。</td> </tr> <tr> <td>ストロング・サポート型</td> <td>・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</td> </tr> <tr> <td>サブマリン型</td> <td>・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。</td> </tr> <tr> <td>コンビニ型</td> <td>・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。</td> </tr> </table>	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。
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	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者が固定化された業務ではなく、常にイノベ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。 												

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

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』(二〇一一)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7にまとめられている。

こうした企業は、自社の強みをいかんを発揮するの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、人材の量的不足や育成に十分に満足できない状況であるにもかかわらず、なんとか事業を展開し続けているのか」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かかわらず、「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る。

いづれにせよ、中小企業の状況を検討する際には企業規模、業種による区分は必須であるが、それに加えて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。

【参考文献】

- 中小企業基盤整備機構 二〇一三『第一三三回中小企業景況調査』
- 中小企業研究センター 二〇一三『中小企業の新しい生存戦略に関する調査研究』
- 労働政策研究・研修機構 二〇一〇『中小サード・ビジネスにおける人材育成・能力開発』
- 労働政策研究・研修機構 二〇一一『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』

【注】

それは先ほど述べた、大多数の従業員は定着が不要で一定期間だけ働いてもらえばよいという考えに立つ場合でも、彼らを統べるマネージャーは一定程度の「定着」はどうしても必要となる。

プロフィール

中村良二(なかむら・りょうじ)

JILPT主任研究員

慶應義塾大学大学院社会学研究科博士課程を経て、一九九〇年、日本労働研究機構(現JILPT)研究所に入所。産業社会学、人的資源管理論専攻。最近の主たる研究成果として、『東アジアの企業経営』(共著、ミネルヴァ書房、二〇〇九年)、『中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題』(労働政策研究報告書No.135、二〇一一年)、『ワーク・ライフ・バランスの焦点』(共著、労働政策研究・研修機構、二〇一二年)、『縁の社会学』(共著、ハーベスト社、二〇一三年)などがある。

Japanese Working Life Profile 2012/2013

—Labor Statistics

学校卒業から職業生活の終わりまで、日本の労働者の生活をわかりやすく提示した英文統計集。すべて公的な統計を使用し、労働市場、賃金、労働時間、労使関係、社会保障などを網羅しています。(主な項目は日本語訳付き)

- contents
- | | | |
|-------------|----------------------|-------------|
| I. 国民経済の状況 | II. 人口・労働力 | III. 雇用 |
| IV. 労働移動・失業 | V. 労働条件(賃金・労働時間・その他) | VI. 教育・能力開発 |
| VII. 労使関係 | VIII. 勤労者生活 | IX. 社会保障 |



労働政策研究・研修機構[編] 92頁 2013年1月刊 ISBN978-4-538-75012-5

定価: 1,050円(税込)

(ご注文・お問い合わせ先) 独立行政法人 労働政策研究・研修機構(JILPT) 成果普及課
〒177-8502 東京都練馬区上石神井4-8-23 Tel:03(5903)6263 Fax:03(5903)6115 E-mail:book@jil.go.jp