

## 「見える」なかでの雇用管理

JILPT 副主任研究員 藤本 真

思えば労働に関わる最初のインタビュー調査は、中小企業の雇用管理についてたずねるものだった。場所は沖縄、従業員数人のダイビング・ショップ。沖縄の観光にたずさわる人々の働きぶりについて実態を把握するという目的のもと、緊張と不慣れさでたびたび頭が真っ白になりながら、採用や教育訓練についてなんとか言葉を探りつつたずねていった記憶がある。

初めてのインタビューの際に痛感したのは、雇用管理に関する自分のイメージが大企業で行われている取り組みをもとに形づくられており、いかにかたよっているかということだった。こうしたイメージがあるので、小さな企業の雇用管理の実態に迫るような質問がなかなか思い浮かばない。初めてのインタビューから15年、毎年のように中小企業の雇用管理についてインタビューを行ってもなお、しばしば同じような体験をする。

中小企業の雇用管理の実実が多種多彩で、大企業での取り組みをもとにした一般的な雇用管理のイメージ

をしばしば裏切るのはなぜなのだろうか。調査を積み重ねていく中で思い至ったのは、中小企業の雇用管理が、大企業以上にいろいろなものが「見える」なかで行われているからではないかという点である。

中小企業で雇用管理を進めようとしてまず見えてくるのは、中小企業の経営に必要な雇用管理以外の取り組みである。原材料の確保、資金繰り、顧客の確保・拡大、設備の保守や更新、税金や保険料の支払いなどどれも経営を左右する重要な課題である。中小企業で雇用管理を進める社長や経営陣には、並行して取り組まなければならない数多くの経営課題もくっきりと見えているため、雇用管理の取り組みは他の経営課題への対応とどちらを優先すべきか考慮しつつ、経営に直結する問題を解決する限りで進められることが多いと思われる。

例えば、中小企業のアンケート調査から、育成・能力開発が行われるきっかけとして浮かび上がってくるのは次の3つである。一つは新卒または中途で新しく

人を採用すること、二つめは従業員に仕事に関連する資格を取得させること、三つめは製造現場またはサービスが提供される現場における管理・監督者層の確保である。こうしたきっかけに直面している企業はそうでない企業に比べ、明らかに積極的に従業員の育成・能力開発に取り組んでいる。そしてこれらのきっかけとなるできごとはきちんと対処しておかないと、業務の効率的な進行を妨げることになりかねず、その意味で会社の経営に直結していると言える。

もう一つ中小企業の雇用管理の場面で大企業以上に見えていると思われるのは、管理の対象となる従業員のひととなりである。中小企業の社長や経営陣には、個々の従業員の性別、年齢、これまでのキャリア、仕事ぶり、性格などが、日常の業務の中で目に映り、脳裏に刻まれる。これらの情報をもとに行われる雇用管理は、一律的な制度の運用という形からはしばしば外れていく。仕事への配置、教育訓練、昇給・昇格といった取り組みが、従業員のひととな



りや反応を見ながら進められ、より良い形が模索される。こうしたプロセスは、制度に沿った雇用管理というよりは、社長・経営陣と従業員の間で展開される「人間関係」と捉えるのがふさわしいだろう。

以上のように振り返ってみると、中小企業の雇用管理は大企業の雇用管理以上にしっかりと、企業経営とそこで働く人々の中に「埋め込まれた」取り組みであると言えよう。この取り組みを調査研究の対象とするわれわれとしては、様々な手段を通じて「埋め込み」の状況がしっかりと「見える」ように心がけることで、有意義な調査研究の足がかりを築けるように思う。