

第Ⅱ部

これまでの関連調査他と企業ヒアリング結果

第1章 これまでの関連調査他の整理と検討

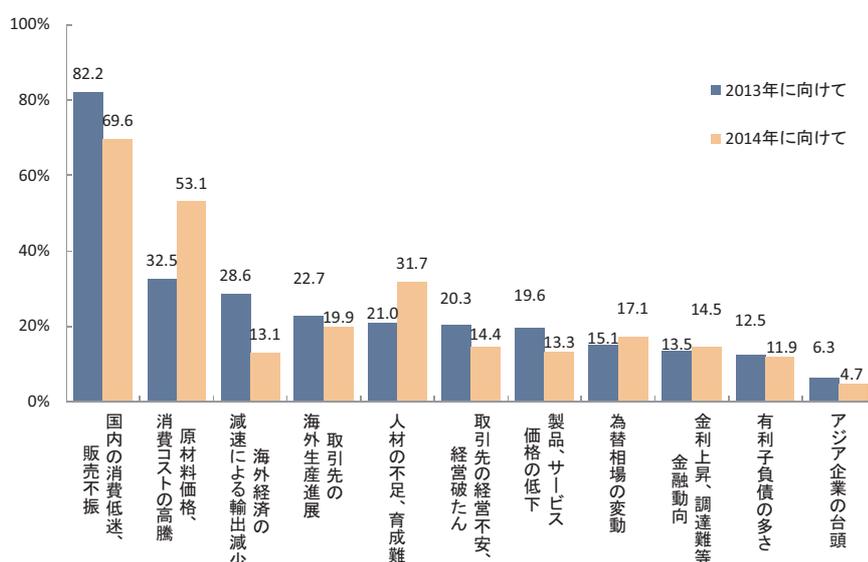
中小企業の若年を中心とした採用、定着、活性化、動機づけ等に関しては、既に様々な資料がある。ここでは関連する資料を可能な限り収集して整理し、その検討を行う。この検討から、中小企業の若年の採用、定着、活性化、動機づけ等に関する現状を押さえることができ、今後の研究のための一つの基礎とすることができる。なお、調査によって若者・若年の定義は様々であるが、本章では可能な限り資料を集めるということを重視し、広く若者・若年として捉えることとする。

1. 中小企業の経営と雇用

(1) 中小企業における経営上の問題

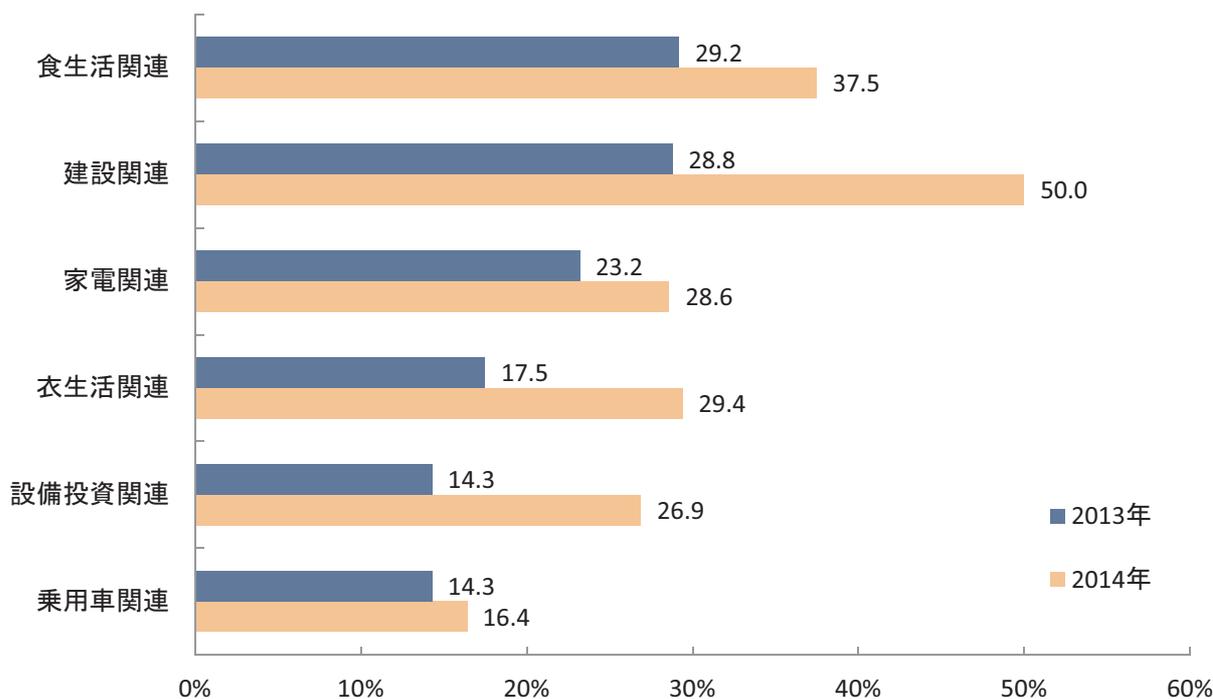
日本政策金融公庫の「2014年の中小企業の景況見通し」によると、今後の不安要素として「国内の消費低迷、販売不振」が最も多くなっている（図表Ⅱ-1-1）。「人材の不足、育成難」は2013年に向けてでは5番目に多かったが、2014年に向けてでは3番目となっている。前々回が19.4%、前回は21.0%、今回は31.7%と急激に増えてきており、人材の採用、定着は中小企業の不安要素となっていることが見て取れる。需要分野別に見ても、不安要素に「人材の不足、育成難」を挙げた企業は昨年と比べて増えており、特に建設関連では50%に達している（図表Ⅱ-1-2）。さらに、経営基盤の強化に向けて注力する分野では、「人材の確保・育成」が「営業・販売力の強化」に次いで高い割合を占めており、人材の採用・定着が中小企業にとっての重要な課題となっていることが分かる（図表Ⅱ-1-3）。

図表Ⅱ-1-1 中小企業今後の不安要素（3つまで回答）



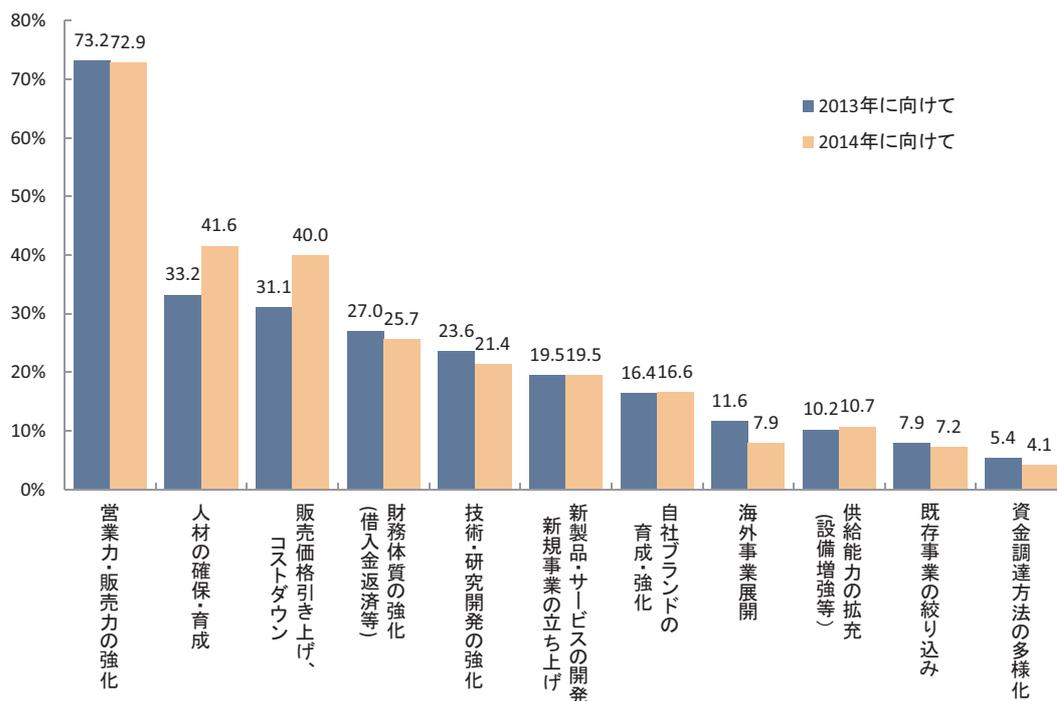
日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

図表Ⅱ-1-2 人材の不足・育成難



日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

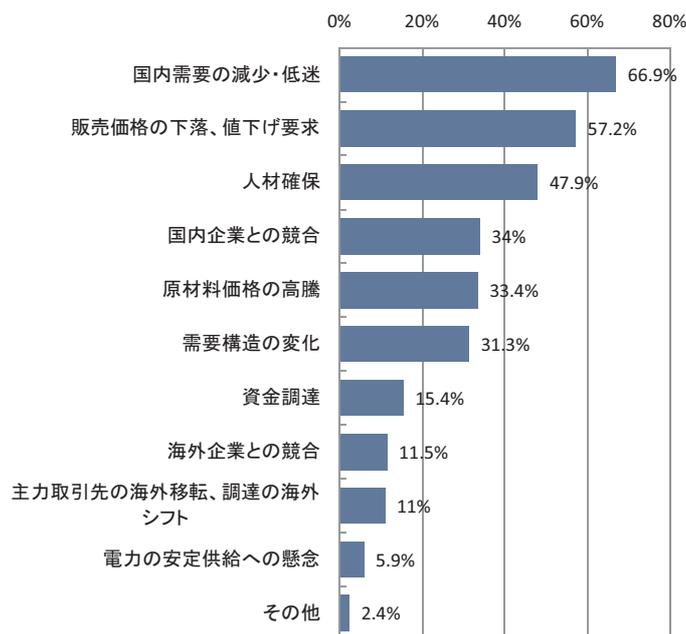
図表Ⅱ-1-3 経営基盤の強化に向けて注力する分野（複数回答）



日本政策金融公庫（2013）「2014年の中小企業の景況見通し」

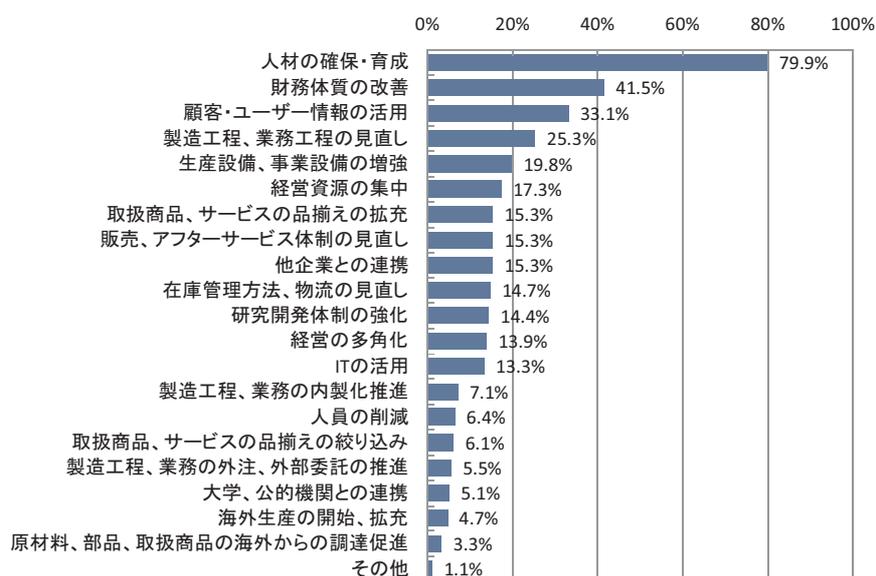
同様に、商工総合研究所の調査でも、自社の競争力、企業経営に関する懸念材料として、「国内需要の減少・低迷」（66.9%）、「販売価格の下落、値下げ要求」（57.2%）に次いで、「人材確保」を3番目に多く（47.9%）あげている（図表Ⅱ-1-4）。また、競争力を維持・強化していくための方策として、およそ8割の企業が人材の確保、育成をあげている（図表Ⅱ-1-5）。

図表Ⅱ-1-4 自社の競争力、企業経営に関する懸念材料、課題（複数回答）



商工総合研究所（2012）「中小企業の競争力と経営課題」

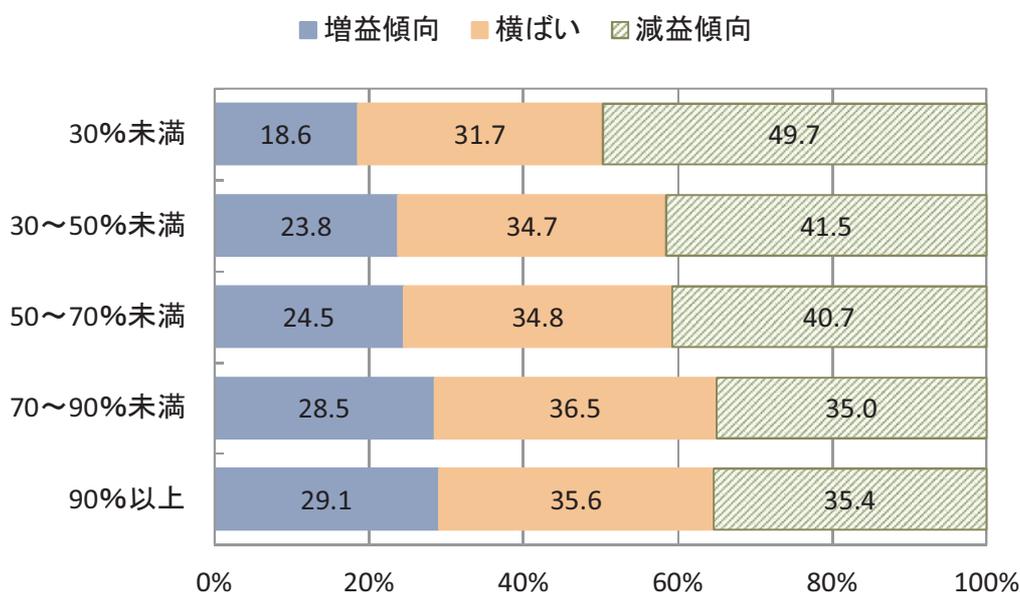
図表Ⅱ-1-5 競争力を維持・強化していくための方策（複数回答）



商工総合研究所（2012）「中小企業の競争力と経営課題」

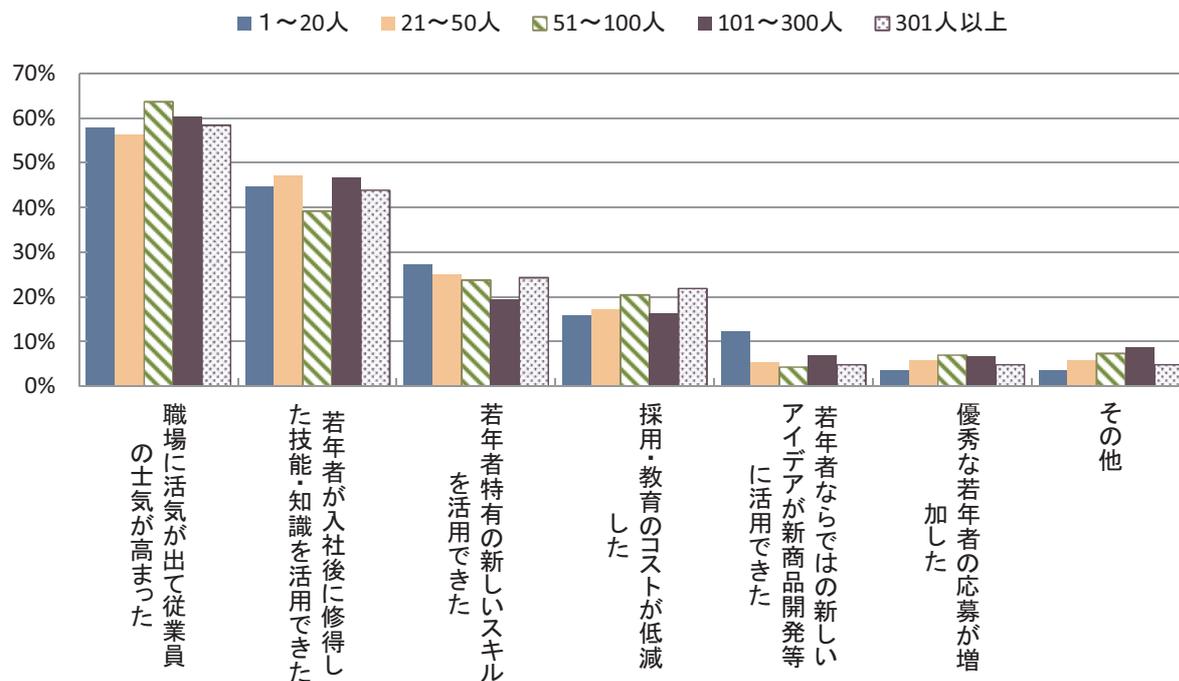
野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」では、若年者の定着率と業績の関連が示されている。5年後の定着率が30%未満の企業の約半分は減益傾向となっており、定着率が高くなるほど増益傾向である（図表Ⅱ-1-6）。また、定着率が50%以上の企業では、若年者定着によって、「職場に活気が出て従業員の士気が高まった」、「若年者が入社後に習得した技能・知識を活用できた」とする企業が多く（図表Ⅱ-1-7）、若年者の定着は企業にとって大きな利益をもたらすと考えられる。

図表Ⅱ-1-6 若年者定着率（5年後）と業績の関連



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

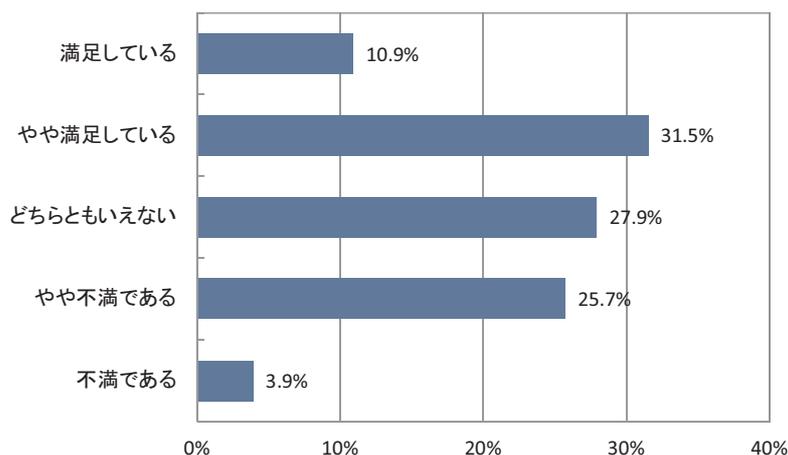
図表Ⅱ-1-7 定着率の高い企業における若年者定着の効果



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

日本経団連が行った「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」によると、約3割の中小企業が人材確保の現状に対して「やや不満」、「不満」と回答している（図表Ⅱ-1-8）。その理由として、「質の高い人材を確保できない」ことや「必要数を確保できない」こと、「採用した人が定着していない」ことがあげられる（図表Ⅱ-1-9）。

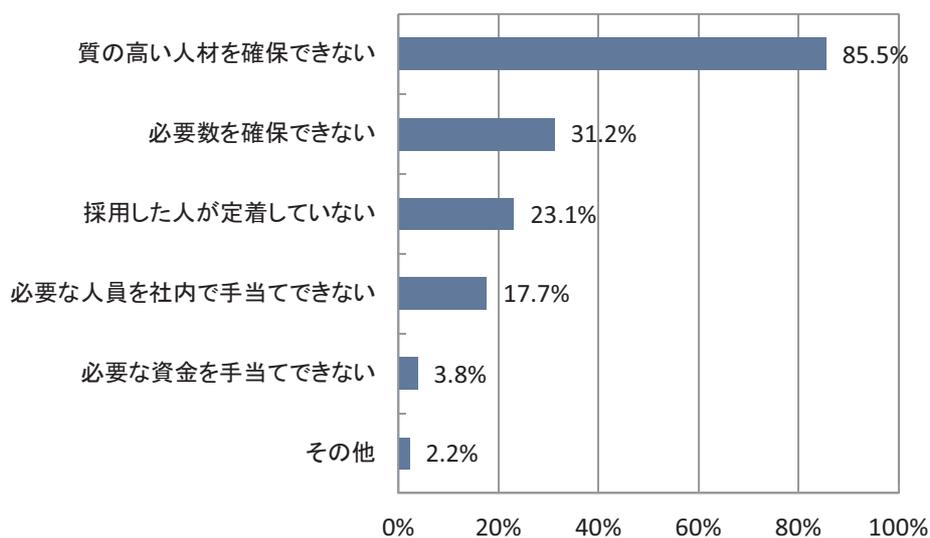
図表Ⅱ-1-8 人材確保に関する満足度



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

図表Ⅱ-1-9 人材確保に関する不満（複数回答）

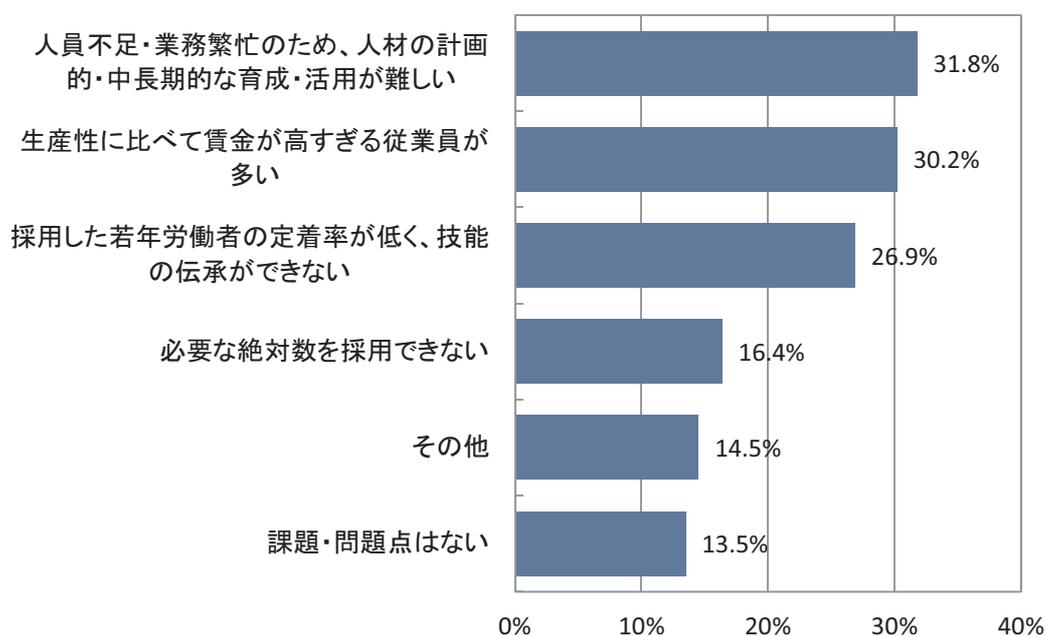
図表Ⅱ-1-8 で「やや不満である」、「不満である」と回答した企業について



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

商工総合研究所の「中小企業における人材の活用等の実態調査」の中でも、人材に関する課題として、「人員不足・業務繁忙のため、人材の計画的・中長期的な育成・活用が難しい」ことや、「生産性に比べて賃金が高すぎる従業員が多い」こと、「採用した若年労働者の定着率が低く、技能の伝承ができない」ことや、「必要な絶対数を採用できない」ことがあげられている（図表Ⅱ-1-10）。

図表Ⅱ-1-10 人材に関する課題・問題点（2項目以内複数回答）

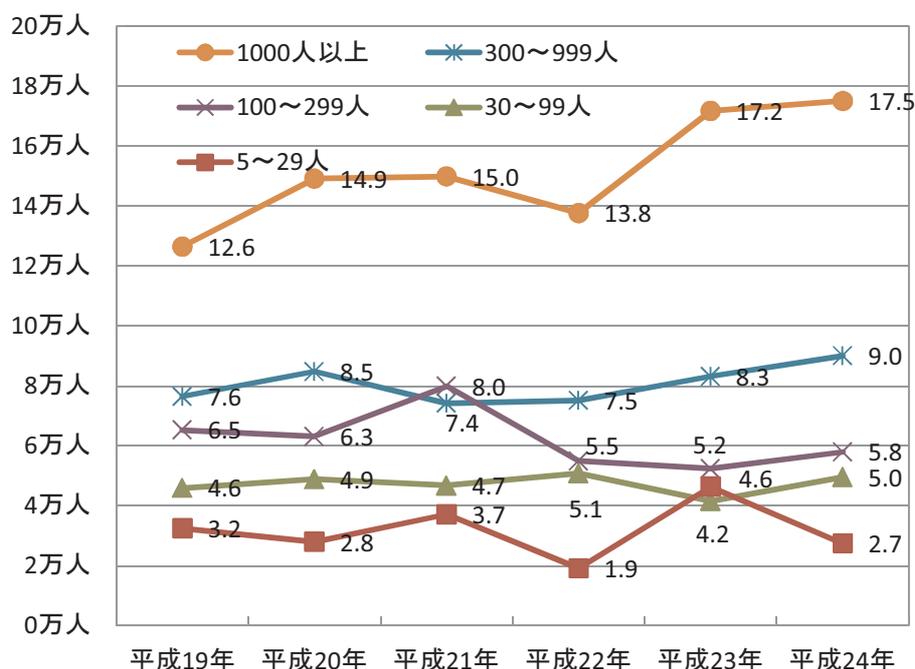


商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

(2) 中小企業の雇用と採用

厚生労働省「雇用動向調査」のデータから、入職先企業の従業員規模別に新規大卒入職者の推移を平成19年から平成24年まで示した(図表Ⅱ-1-11)。新規大卒の入職者では、平成24年において、1,000人以上の企業への入職者数が17.5万人と多いが、300人未満を合計すると13.5万人となり、かなりの人数となっている。1,000名未満を合計すると22.5万人となり、1,000名以上よりも多い。

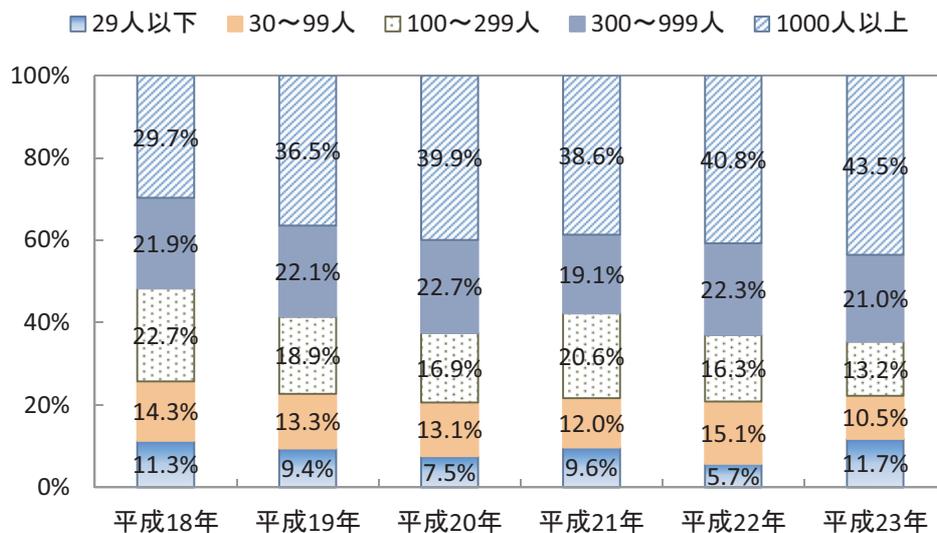
図表Ⅱ-1-11 入職先企業の従業員規模別にみた新規大卒入職者数の推移



厚生労働省「雇用動向調査」(厚生労働省 Web サイト)

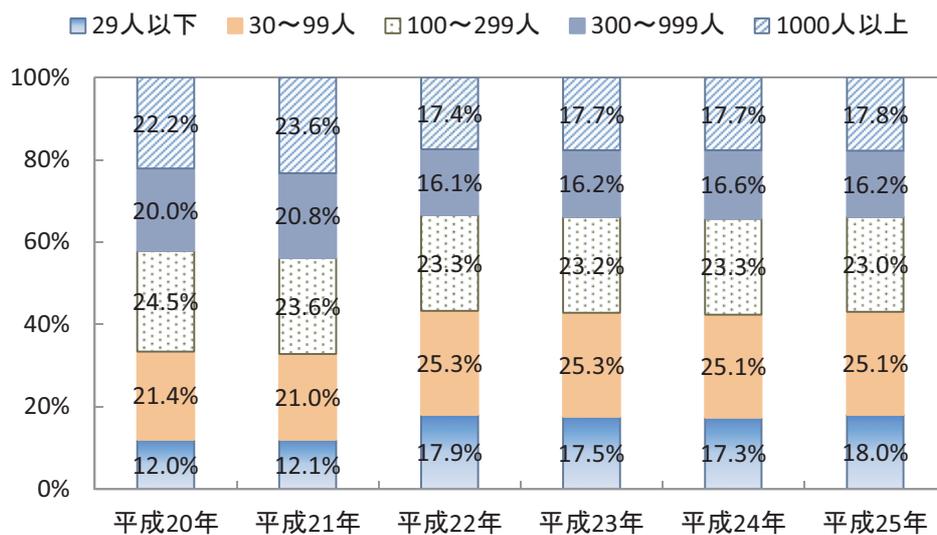
さらに、従業員数が1,000人以上、300~999人、100~299人、30~99人、29人以下の企業に分けて新規大卒の入職者数の構成をみると、30~40%が300人未満の企業に就職していることがわかる(図表Ⅱ-1-12)。また、100人以上999人未満の企業を合計すると、1,000人以上の企業とほぼ同数の40%前後が就職している。厚生労働省の「新規学卒者(高校・中学)の職業紹介状況」によれば、高卒では1,000人以上の企業に就職する者がさらに減り、20%前後となっている(図表Ⅱ-1-13)。このように新卒でもかなりの数の学生が中小企業に就職している。

図表Ⅱ-1-12 従業員規模別入職者の構成（大卒）



厚生労働省「雇用動向調査」（厚生労働省 Web サイトより）

図表Ⅱ-1-13 従業員規模別就業者数の構成（高卒）

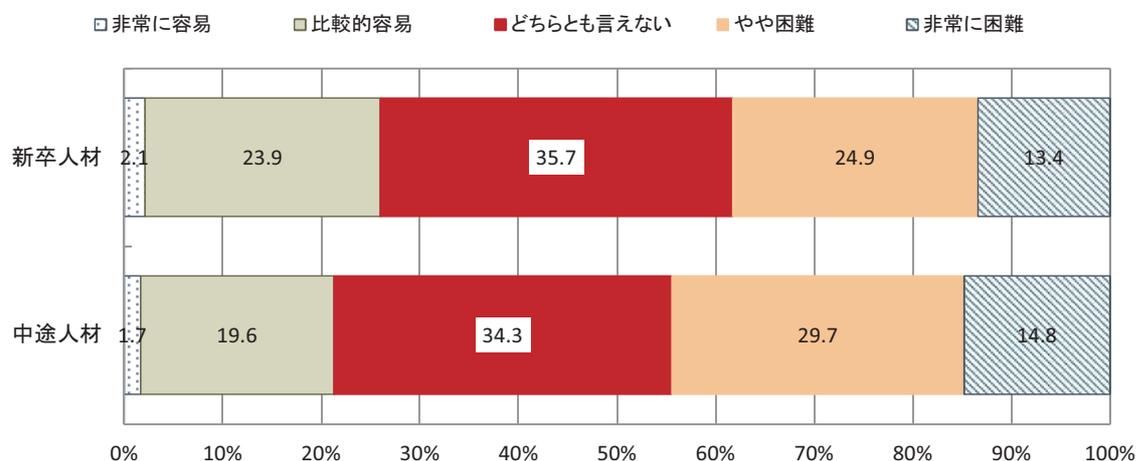


厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」各年

(3) 中小企業における若者の採用

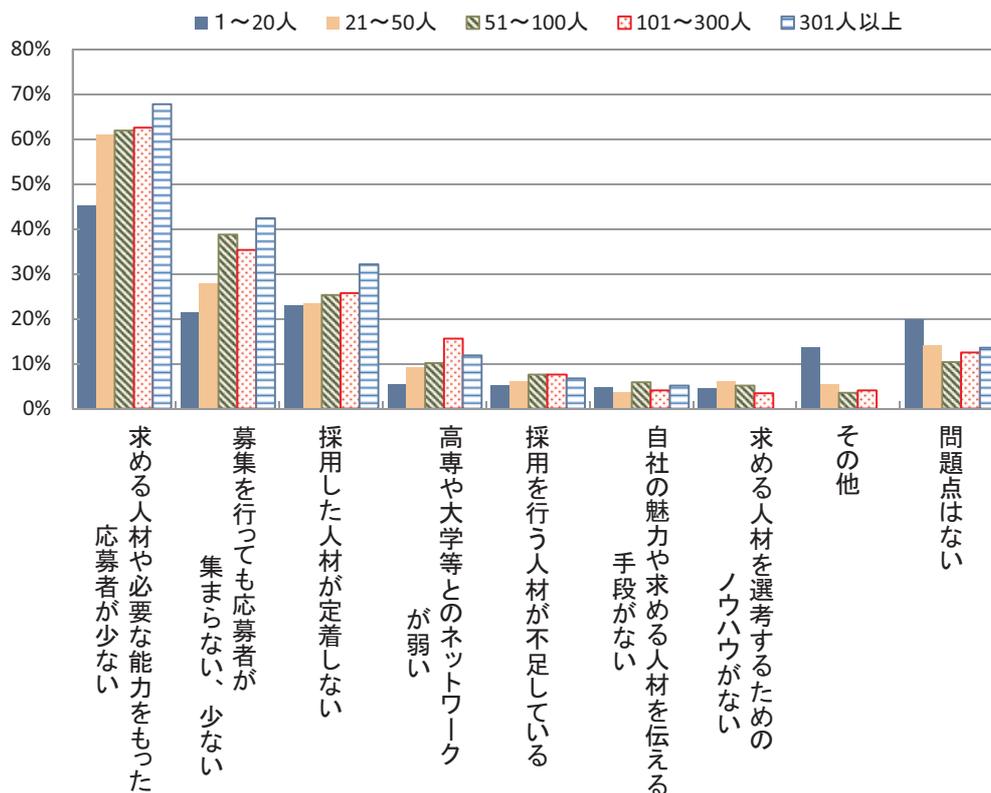
野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」では、若年者を正社員として確保することに関して、「非常に容易である」、「比較的容易である」と答えたのは20～25%程度である。反対に「やや困難である」、「非常に困難である」と答えたのは4割近くとなっており、若年者の採用に関して難しいと感じている企業が多いことが分かる（図表Ⅱ-1-14）。また、若年者を正社員として確保する上での問題点として、「求める人材や必要な能力を持った応募者が少ない」や「募集を行っても応募者が集まらない、少ない」、「採用した人材が定着しない」といったことが多く挙げられている（図表Ⅱ-1-15）。

図表Ⅱ-1-14 若年者の正社員としての確保



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

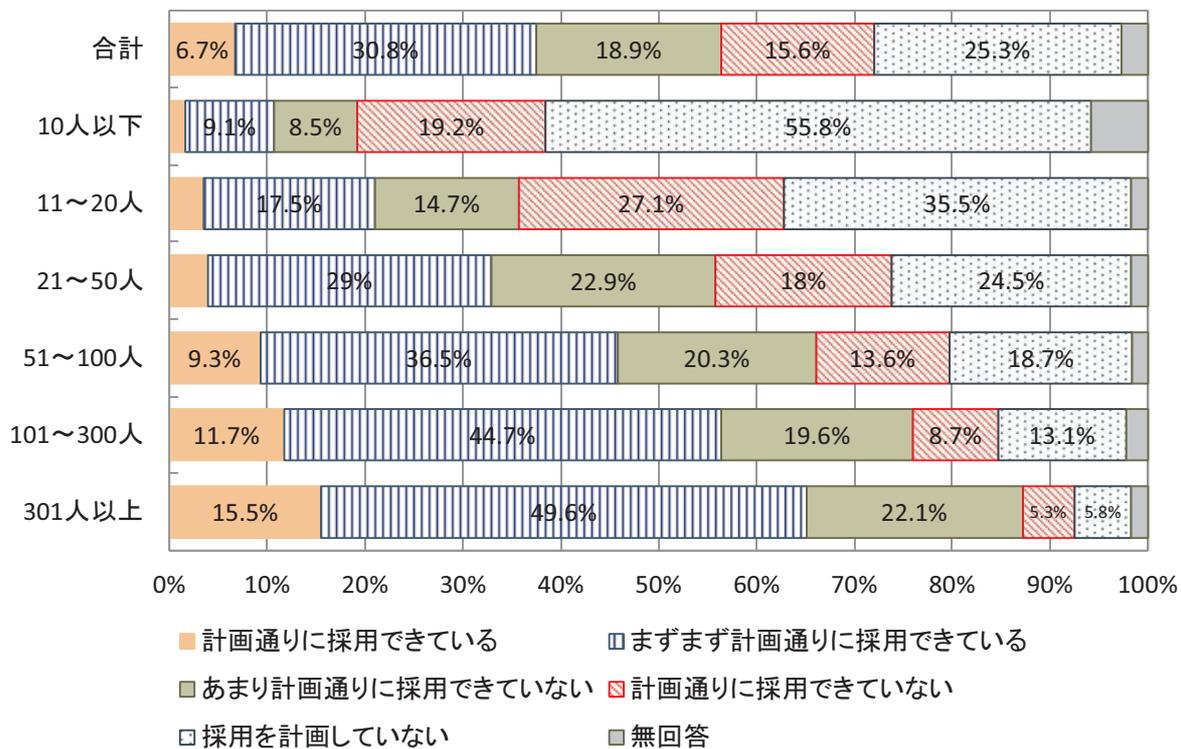
図表Ⅱ-1-15 若年者を正社員として確保する上での問題点



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

中小企業庁委託の「技能・技術継承に関するアンケート調査」によると、中小企業の若手の技術・技能人材の採用状況は、301人以上の企業では7割近くが「計画通りに採用できている」、「まずまず計画通りに採用できている」としているのに対し、300人以下の企業では規模が小さくなるほど少なくなっている（図表Ⅱ-1-16）。「計画通りに採用できていない」、「あまり計画通りに採用できていない」を合わせると、301人以上の企業の3割弱に対して300人以下の企業では10人以下の企業を除いて割合が大きくなっており、中小企業における計画通りの採用の難しさが感じられる。

図表Ⅱ-1-16 若手の技能・技術人材の採用状況

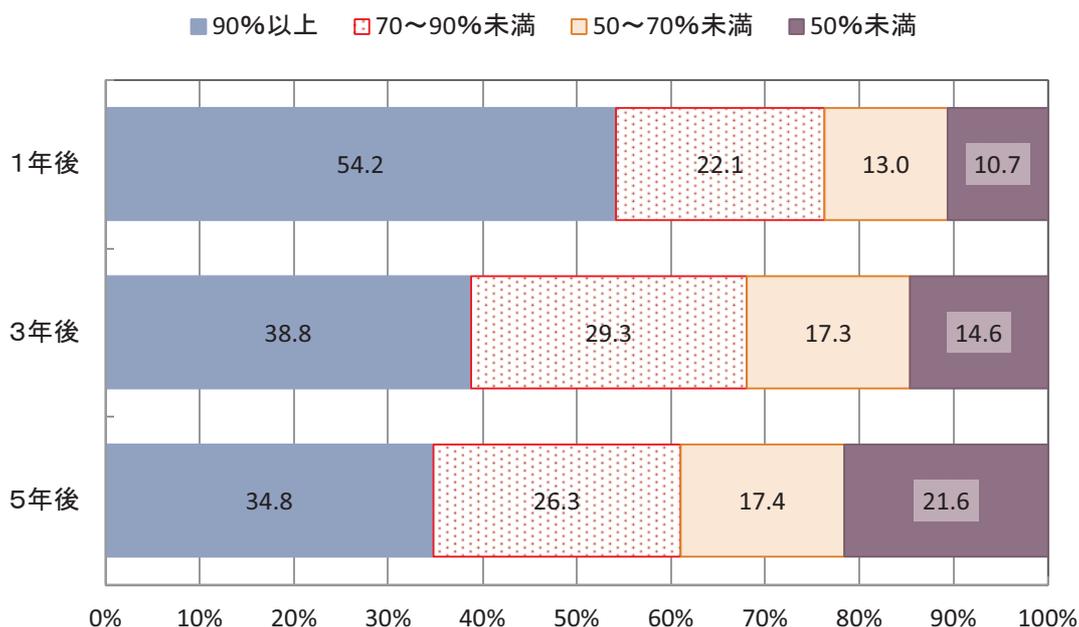


中小企業庁（2011）「技能・技術継承に関するアンケート調査」

(4) 若者の定着に関する問題

野村総合研究所の「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」によれば、中小企業における若年者の定着率は、1年後では半分以上の企業で90%以上となっているが、3年後、5年後となるに従って定着率が低くなっており、5年後には定着率が50%未満となってしまう企業が2割を超えていることが分かる（図表Ⅱ-1-17）。

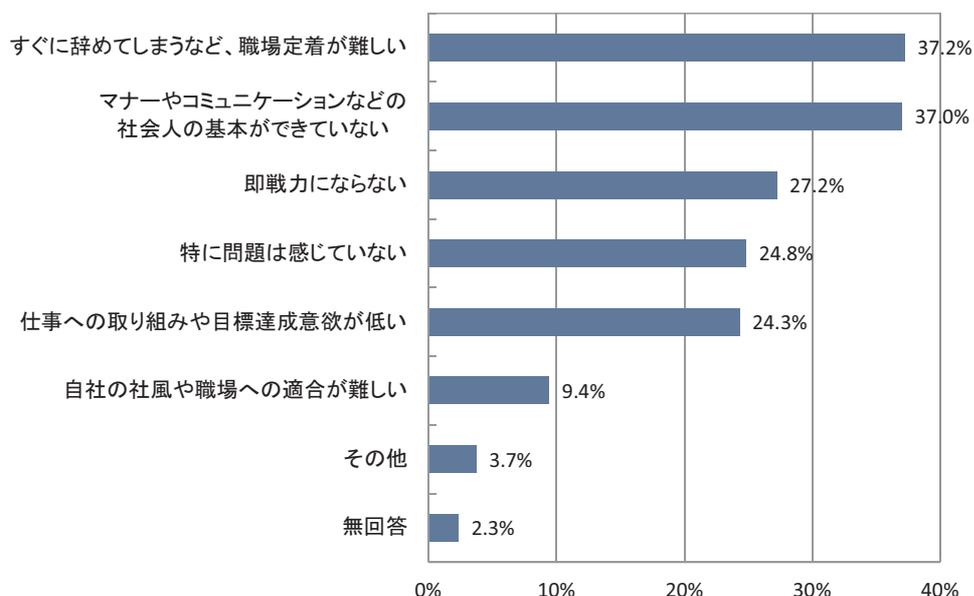
図表Ⅱ-1-17 中小企業における若年者（正社員）の定着率



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

産業社会センターの行った「若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書」によれば、新卒などを含む若者を正社員として受け入れる際に企業が感じる問題点について、「すぐに辞めてしまうなど、職場定着が難しい」という回答が37.2%と最も多くなっている。若者の職場定着の難しさは多くの企業が問題点として感じていることがうかがえる。また、「仕事への取り組みや目標達成意欲が低い」も24.3%と多い（図表Ⅱ-1-18）。

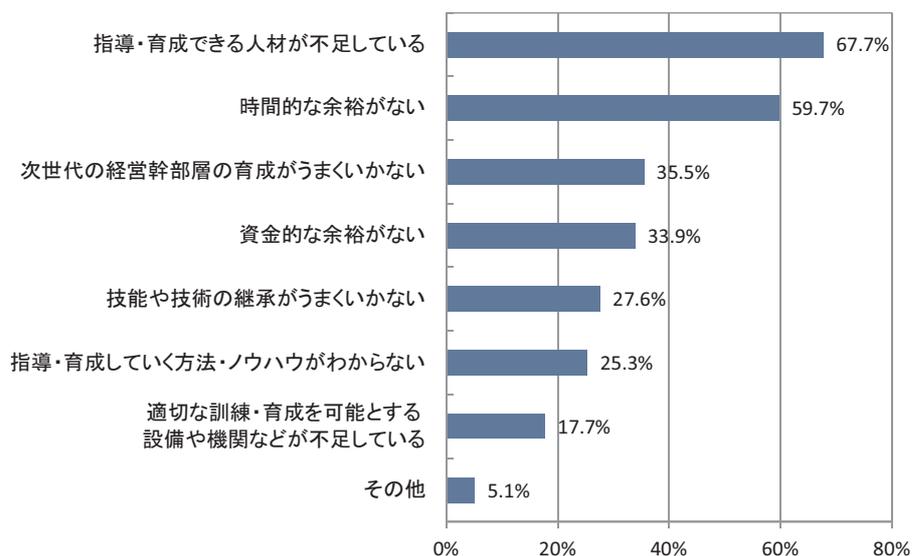
図表Ⅱ-1-18 若者を正社員として受け入れる際に感じる問題点（複数回答）



産業社会センター（2008）「若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書」

人材の確保・育成が重要になる中で、中小企業はどのような課題を抱えているのであろうか。日本経団連による調査では、「指導・育成できる人材が不足している」、「時間的な余裕がない」といったことを人材育成・能力開発に関する具体的な課題として挙げている企業が多い（図表Ⅱ-1-19）。

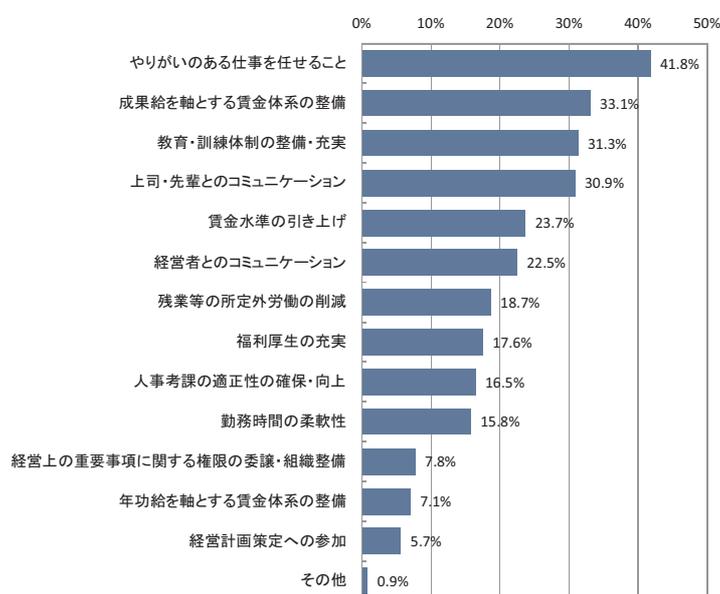
図表Ⅱ-1-19 人材育成・能力開発に関する具体的な課題



日本経団連（2009）「中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果」

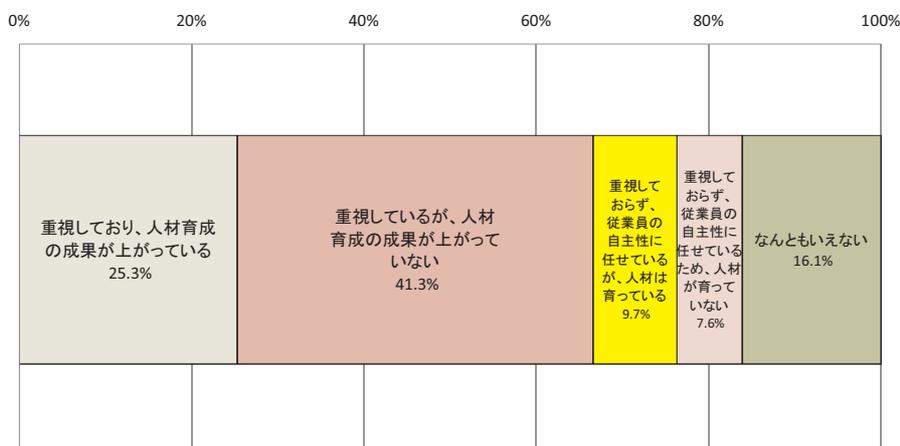
それでは人材の確保・育成・定着のために企業はどのような方策を重視しているのだろうか。商工総合研究所の調査によれば、「やりがいのある仕事を任せること」をあげる企業が最も多く（41.8%）、次いで「成果給を軸とする賃金体系の整備」（33.1%）、「教育・訓練体制の整備・充実」（31.3%）、「上司・先輩とのコミュニケーション」（30.9%）と続いている（図表Ⅱ-1-20）。しかし、実際の成果との関連を見ると、従業員の教育・訓練を重視する企業は多いものの、半数近くが「人材が育っていない」と考えており、人材の育成が円滑に行われていない様子を示している（図表Ⅱ-1-21）。

図表Ⅱ-1-20 重視している人材の確保・定着策（3項目以内複数回答）



商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

図表Ⅱ-1-21 従業員の教育・訓練についての方針と人材育成の成果の関係



商工総合研究所（2011）「中小企業における人材の活用等の実態調査」

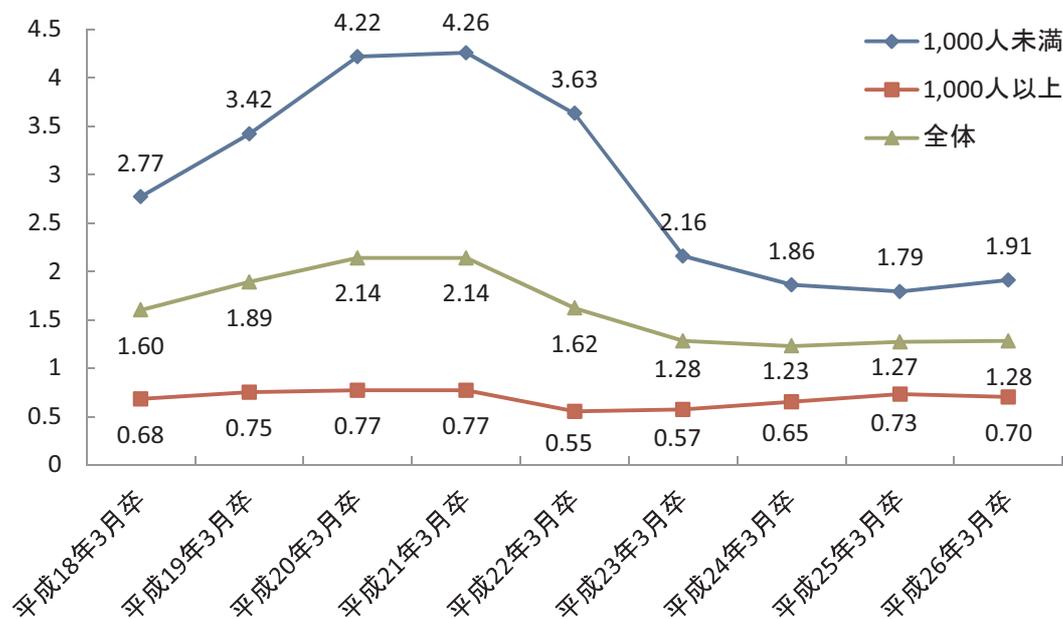
2. 採用や定着に関するこれまでの推移

(1) 求人倍率の推移

リクルートワークス研究所の調査によると、1,000人以上の大企業では大学卒業予定者の求人倍率は常に1倍を下回っているのに対し、1,000人未満の企業では1倍を上回っている（図表Ⅱ-1-22）。しかし、ここ数年はその差は小さくなってきており、従業員規模間のミスマッチは改善傾向にある。これは、1,000人以上の企業に就職を希望する者が減り、1,000人未満の企業に就職を希望する者が増えたことに由来する。2012年の調査時点では平成25年卒の就職希望者数は1,000人未満の企業で22.2万人であり、1,000人以上の企業の21.3万人を逆転していた。これは実に平成11年3月卒以来であった。

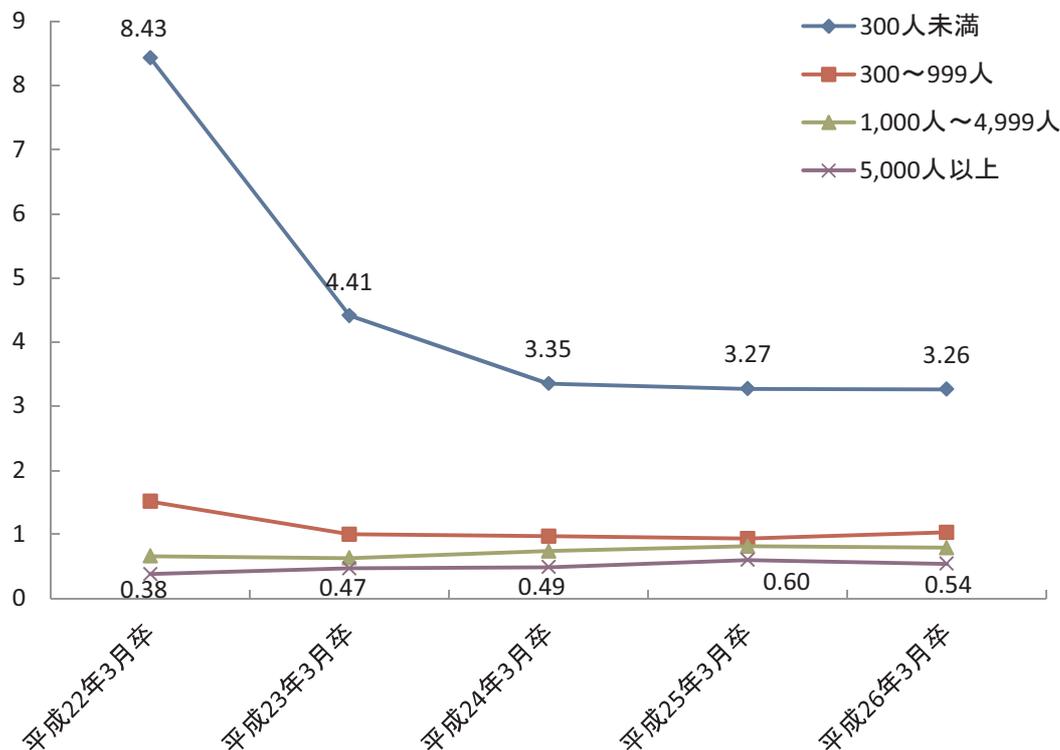
従業員規模をさらに詳細に分けると、300人未満企業でも平成22年卒の8倍以上の求人倍率が3倍程度まで下がってきていることが分かる（図表Ⅱ-1-23）。しかし、改善傾向にはあるものの、1,000人未満の企業では1.91倍（図表Ⅱ-1-22）、300人未満の企業では3.26倍（図表Ⅱ-1-23）と従業員規模間のミスマッチは依然として残っている。

図表Ⅱ-1-22 従業員規模別求人倍率の推移



リクルートワークス研究所（2013）「第30回ワークス大卒求人倍率調査（2014年卒）」

図表Ⅱ-1-23 従業員規模別求人倍率の推移詳細



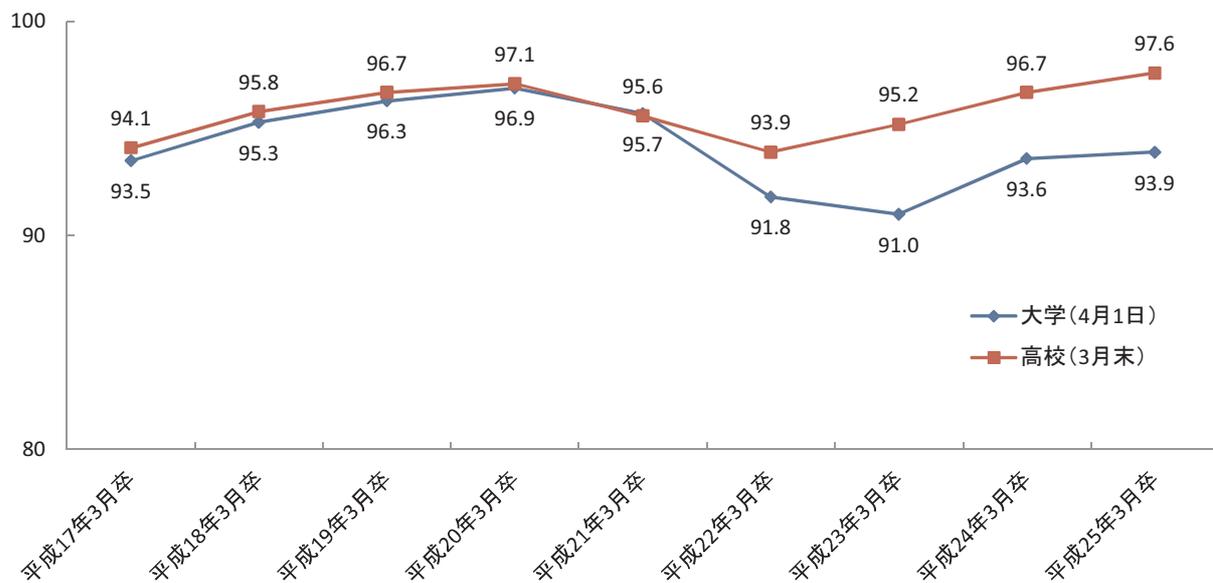
リクルートワークス研究所 (2013)「第 30 回ワークス大卒求人倍率調査 (2014 年卒)」

(2) 就職率、失業率の推移

就職率の推移をみると、大卒では平成 22 年 3 月卒から急激に低下していたが、平成 24 年 3 月卒では前年から比べて 2.6 ポイントの上昇がみられ、平成 25 年 3 月卒でも微増している。また、高卒の就職率も上昇している (図表Ⅱ-1-24)。就職氷河期と呼ばれた近年の厳しい就職状況が改善されつつあることがうかがえる。

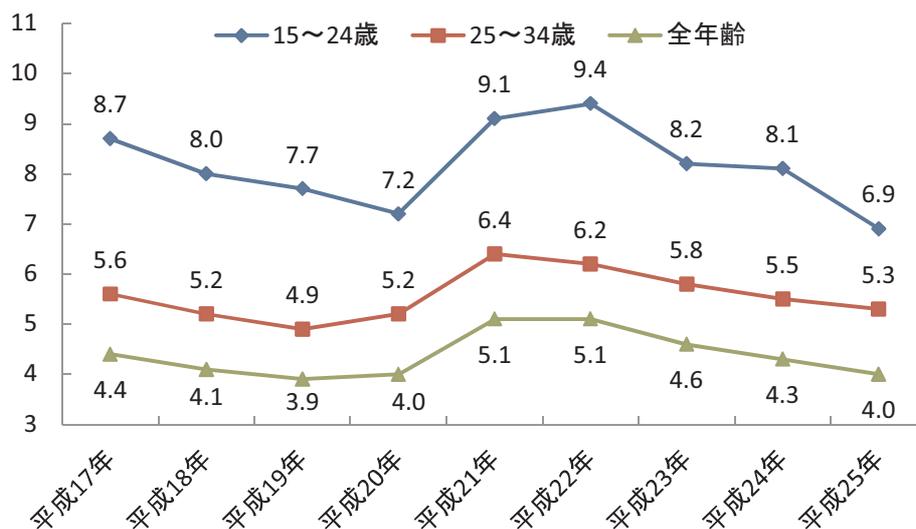
完全失業率も近年では低下している。ただし、全年齢に比べて若年層における完全失業率は高くなっており、とくに 15～24 歳では全年齢の 2 倍近い値になっている (図表Ⅱ-1-25)。これは、若年層では就職が難しく、その上、いったん就職しても早い段階で辞めてしまい、その後再就職するのが困難となっているといった原因が考えられる。

図表Ⅱ-1-24 就職率の推移



厚生労働省「高校・中学新卒者の求人・求職・内定状況」、「大学等卒業者の就職状況調査」

図表Ⅱ-1-25 完全失業率の推移

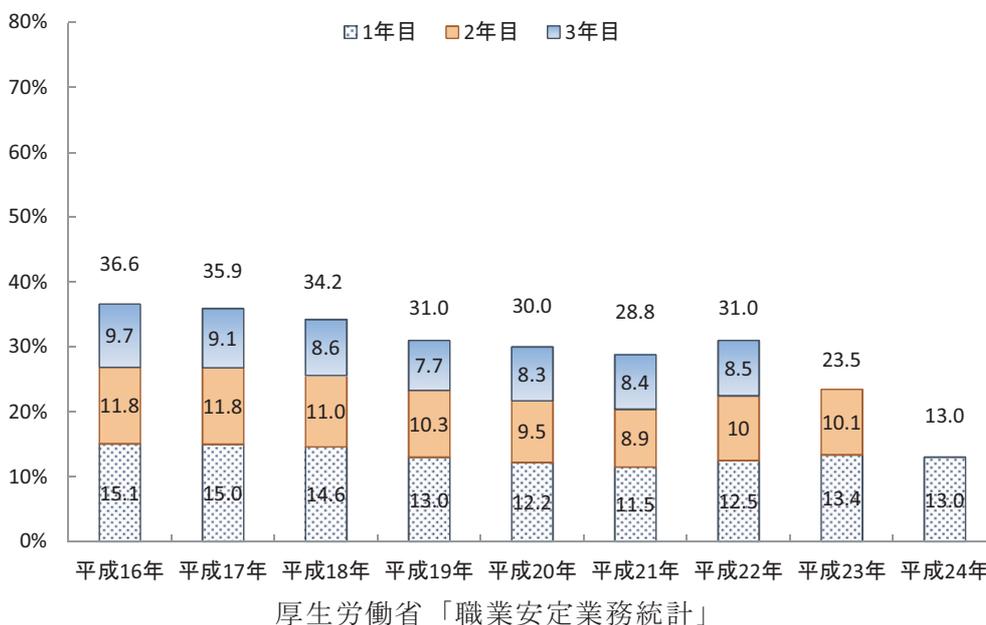


総務省「労働力調査」

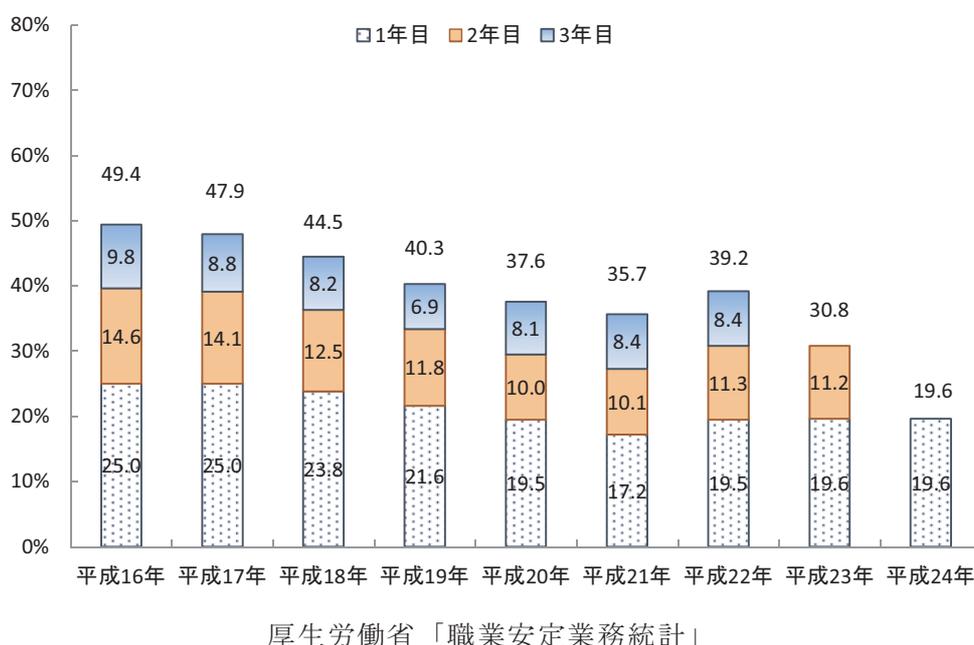
(3) 3年以内離職率の推移

高校、大学卒の離職状況を見ると、3年目までの離職率は大卒では3割程度、高卒では4割前後と高い値となっていることが分かる(図表Ⅱ-1-26、27)。3年以内に離職する割合は七五三と揶揄されるように、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割に近い。大卒でも高卒でも平成21年卒まで低下傾向にあったが、平成22年卒から1年目、2年目の離職率が上昇しており、若年者の早期離職は深刻な問題となっている。

図表Ⅱ-1-26 新規学卒者の在職期間別離職者の推移(大卒)



図表Ⅱ-1-27 新規学卒者の在職期間別離職者の推移(高卒)

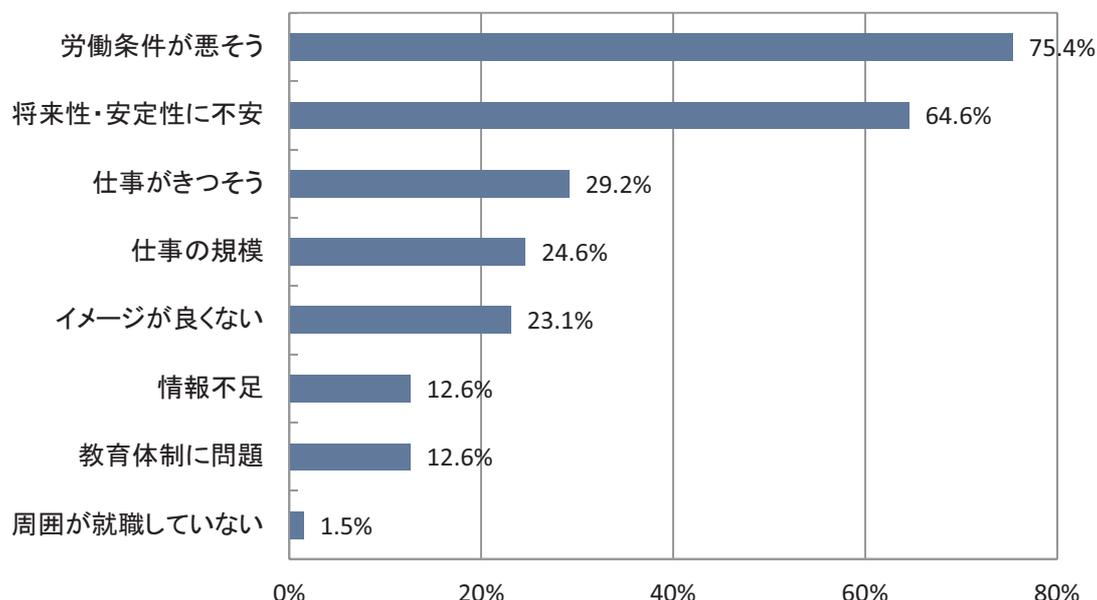


3. 若者からみた中小企業

(1) 中小企業に対する若者の意識

中小企業研究センターの調査によれば、中小企業への就職に抵抗がある理由として、「労働条件が悪そう」(75.4%)、「将来性・安定性に不安」(64.6%)などを挙げる学生が多い(図表Ⅱ-1-28)。名前の通っている大企業に比べて中小企業は一般的に認知度が低く、そのことがこのような大学生の中小企業に対する意識を生みだしているものと思われる。

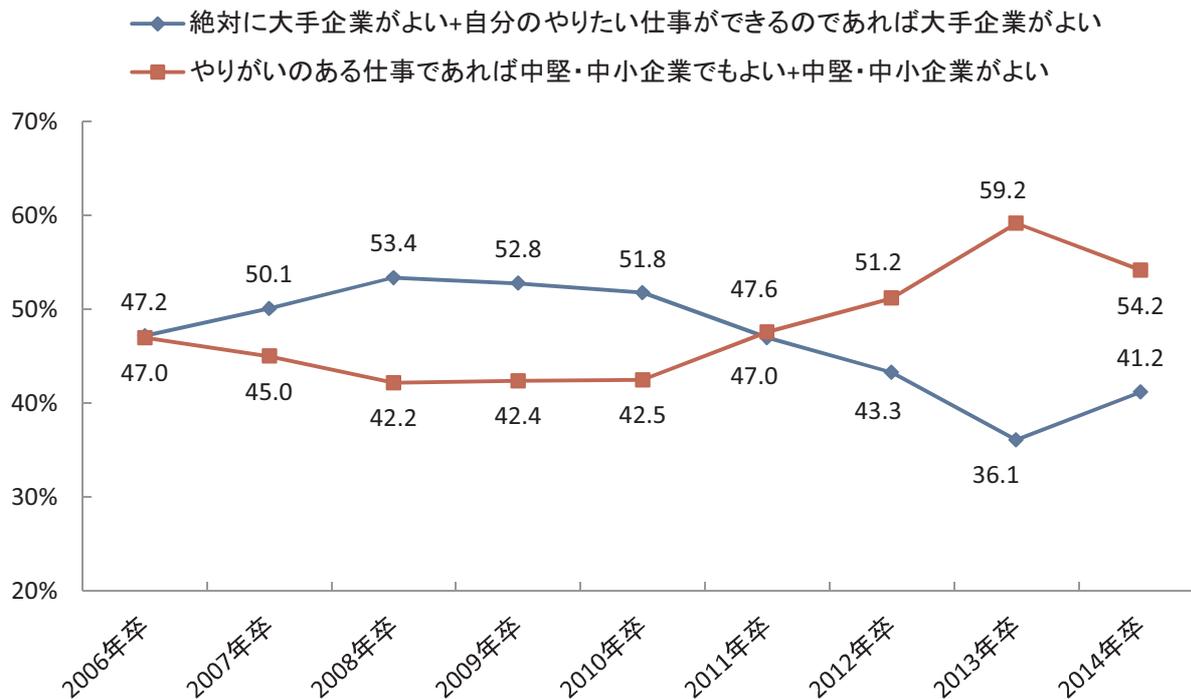
図表Ⅱ-1-28 中小企業の就職に抵抗がある理由(複数回答)



中小企業研究センター(2007)「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」

しかし、近年大学生の中小企業への意識にも変化がみられる。マイナビによる「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」によると、「絶対に大手企業が良い」、「自分のやりたい仕事ができるのであれば大手企業が良い」といった大手企業志向は減少を続け、2011年卒で「やりがいのある仕事であれば中堅・中小企業でもよい」、「中堅・中小企業が良い」という中堅・中小企業志向にとって代わられている(図表Ⅱ-1-29)。しかし、2014年卒では中堅・中小企業志向が減り、大手企業志向が増えている。近年大学生の大企業志向の就職意識が変化し、従業員規模間のミスマッチの改善が進んでいたが、ミスマッチ改善傾向の一服感が見られる。

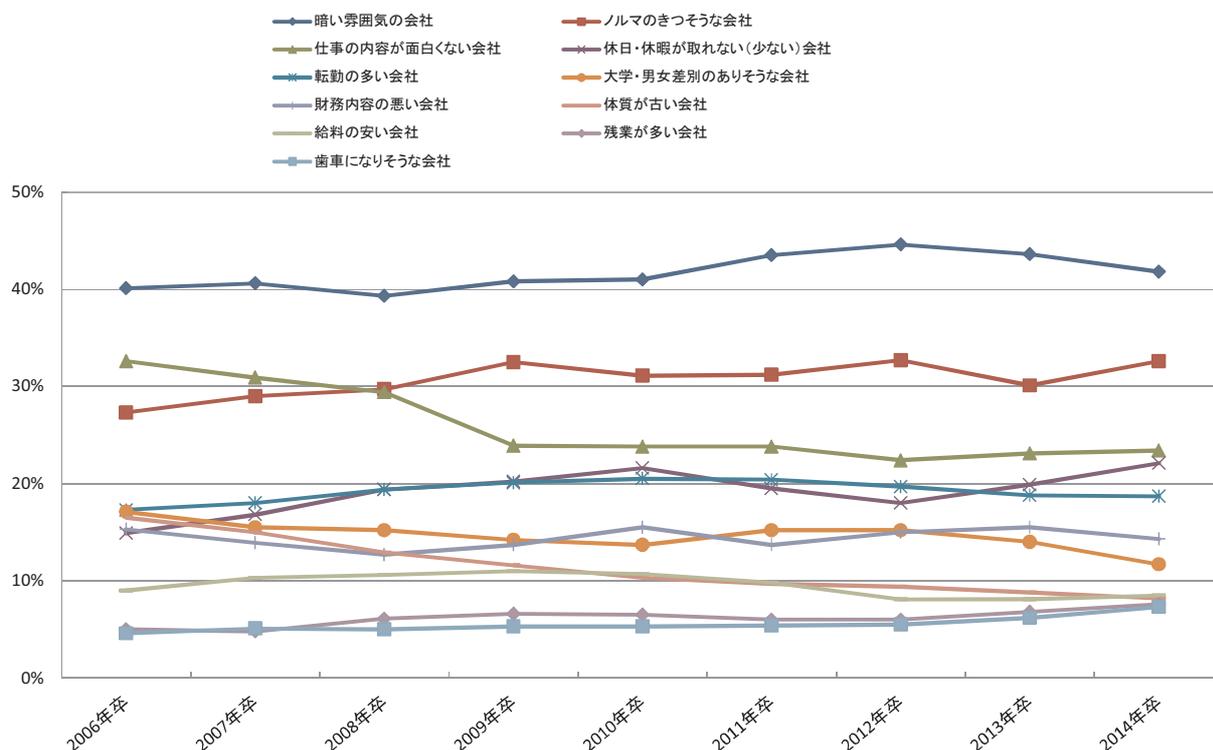
図表Ⅱ-1-29 大卒予定者の大手企業志向の推移



マイナビ（2013）「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」

同じくマイナビによる「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」によると、大学生が行きたくないとする会社のトップは「暗い雰囲気のある会社」となっている。「企業を選択する際にどのような企業がよいか」という別の質問では「自分のやりたい仕事ができる会社」が1位となっているが、行きたくない会社では「仕事の内容が面白くない会社」は「ノルマのきつそうな会社」に続く3位となっている。また、「休日・休暇が取れない（少ない）会社」は2010年卒から2年連続で減少していたが、2013年卒、2014年卒と連続で上昇している（図表Ⅱ-1-30）。後でみる、若者のいわゆる「ブラック企業」への警戒との関連がうかがわれ、若者の意識の一端が垣間見られる。

図表Ⅱ-1-30 行きたくない会社（2つ選択）



マイナビ（2013）「2014年卒マイナビ大学生就職意識調査」

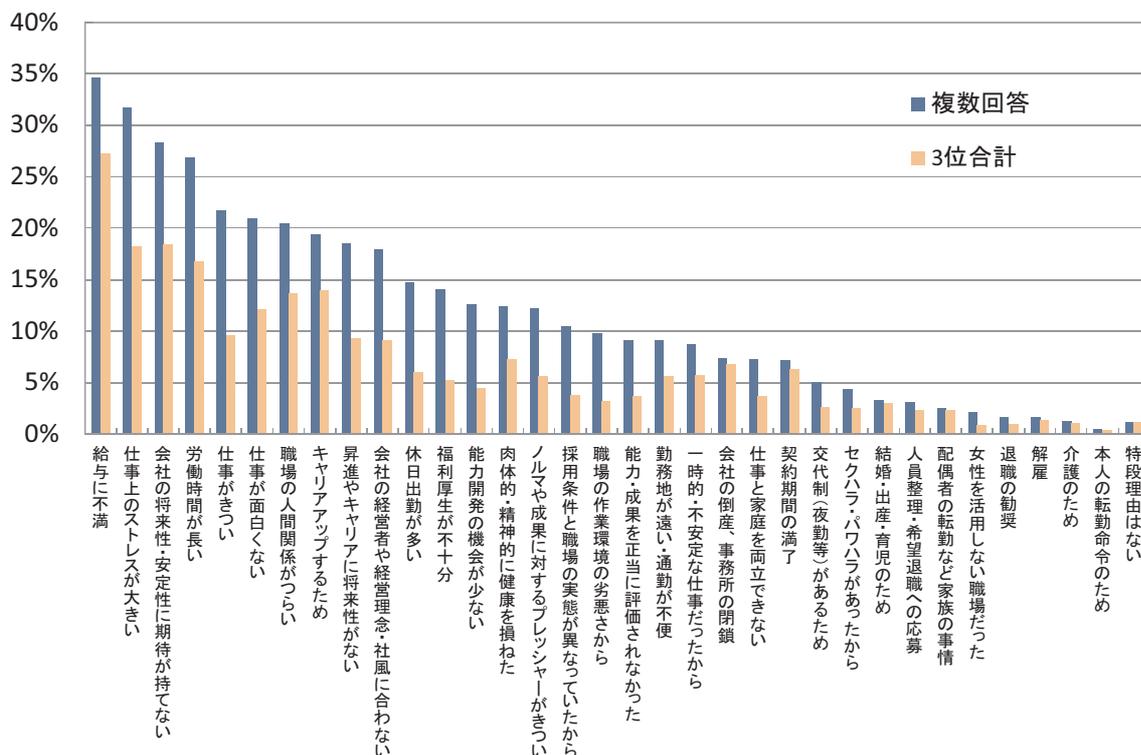
（2）若者の離職理由

労働政策研究・研修機構の「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」では、離職理由について、該当するものすべてを選ぶように求めている。最も多いのは「給与に不満」

（34.6%）であり、次いで「仕事上のストレスが大きい」（31.7%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（28.3%）、「労働時間が長い」（26.9%）、「仕事がきつい」（21.7%）という順になっている。3位までの合計でみると、同じく「給与に不満」が最も多く（27.2%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（18.4%）、「仕事上のストレスが大きい」（18.3%）、「労働時間が長い」（15.8%）の順になり、「キャリアアップするため」（14.0%）がそのあとに続いている（図表Ⅱ-1-31）。

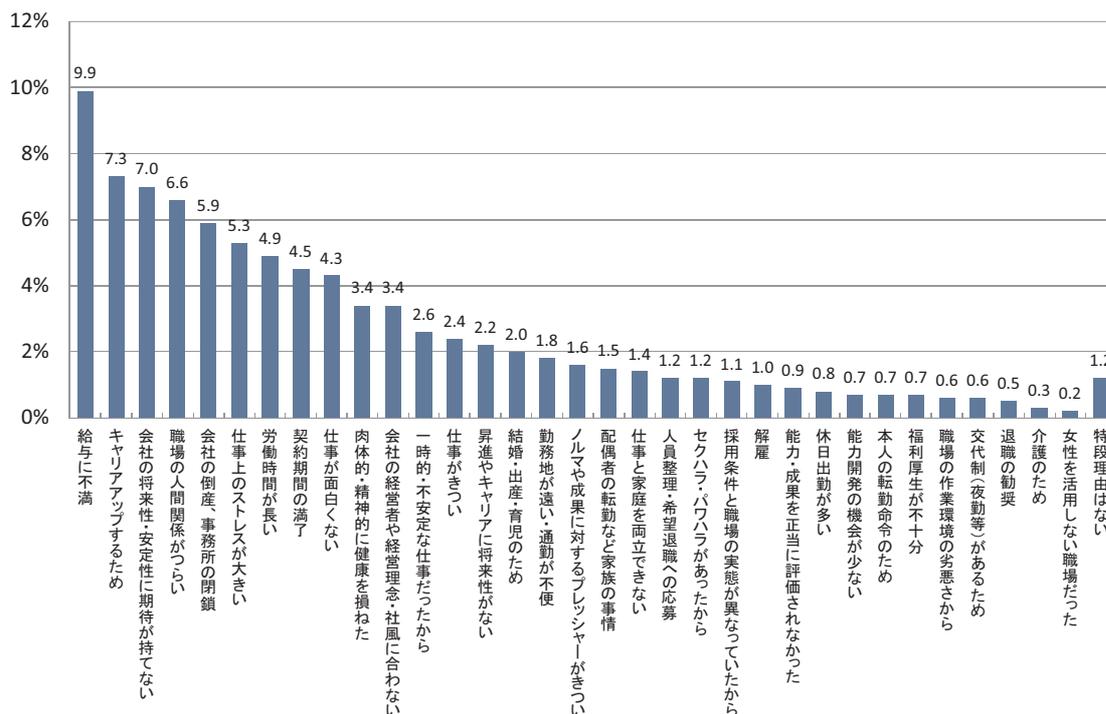
離職理由を1位に限ってみると、上と同じく「給与に不満」が最も多い（9.9%）が、その後は「キャリアアップするため」（7.3%）、「会社の将来性・安定性に期待が持てない」（7.0%）、「職場の人間関係が辛い」（6.6%）、「会社の倒産、事業所の閉鎖」（5.9%）という順になっている（図表Ⅱ-1-32）。

図表Ⅱ-1-31 前職の離職理由（従業員調査、35歳以下の若者対象、複数回答、上位3位合計）



労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」

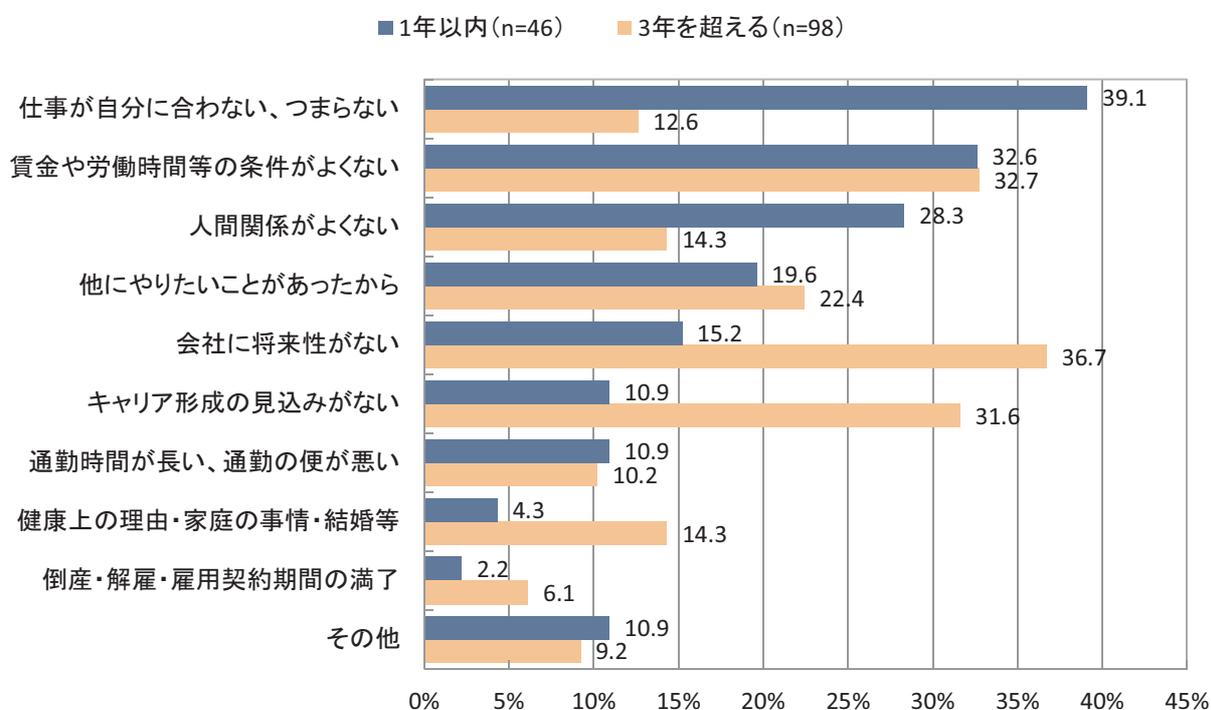
図表Ⅱ-1-32 前職の離職理由（従業員調査、35歳以下の若者対象、1位）



労働政策研究・研修機構（2007）「若年者の離職理由と職場定着にかかわる調査」

また、厚生労働省委託の「若者の職業生活に関する実態調査」では、入社1年以内の離職理由と3年を超えてからの離職理由を比べている（図表Ⅱ-1-33）。どちらも「賃金や労働時間等の条件がよくない」という理由が多いが、入社1年以内では「仕事が自分に合わない、つまらない」が39.1%と多く、「人間関係がよくない」とするものも28.3%となっているのに対し、3年を超えてから辞めるものの離職理由ではそれらが比較的少なく、代わりに「会社に将来性がない」（36.7%）ことや「キャリア形成の見込みがない」（31.6%）ことを理由として挙げている。同じ離職でも、早期に辞めてしまう者とそうでない者は理由が異なっているようである。

図表Ⅱ-1-33 入社1年以内・3年を超えてから離職した正社員の離職理由



UFJ 総合研究所（2003）厚生労働省委託調査「若者の職業生活に関する実態調査（正社員調査）」

（3）若者のいわゆる「ブラック企業」

若者の間で近年「ブラック企業」という言葉が広まっている。ブラック企業とは従業員に劣悪な環境で労働を強いる企業のことである。具体的には、「労働時間が長い」、「残業代が出ない」、「賃金が安い」、「精神的に追い詰められて自己都合退職させられる」といったようなことがあげられる（下記事例参照）。インターネット上には様々なブラック企業に関するサイ

トや掲示板があり、関連する書籍も少なくない。これらの情報は若者たちの間で、大企業・中小企業を問わず、インターネットを中心に「〇〇はブラック企業だから就職するのは避けたほうがよい」といったような形で共有されると考えられる。いわゆる「ブラック企業」を避けることは今や若者の間では重要課題となっており、その点で情報量の少ない中小企業への就職に対しては警戒が強まっている。

いわゆる「ブラック企業」といわれるものがどのようなものか、以下に例示する。NHKの報道で使われたものと若者から聴取したものである。同様のことが色々あるのであろうが、体験談であり、客観的なことはわからないが、どのようなものかということで例示した。

典型的ないわゆる「ブラック企業」の例（NHK 放送内容より）

NHK で報道されたものであり、実例ではなく、よくあるような例として構成されたものであるが、一般で言われているいわゆる「ブラック企業」の一つの典型として紹介する。

（きつい）

労働時間がとにかく長い。朝9時に出ると夜の11時終電間際は当たり前。「もう疲れたから今日だけ帰してください」と言っても「あ、もう帰るんだ？いいんだ、仕事がこんなにあるのに」と言われる。とにかく帰れるような業務量じゃない。これが毎日続くと計算上、月に残業は100時間を越える。

平日だけではない。休日には暗記。毎週のようにテストが課せられ、暗記の出来によって処遇が変わる。平日休日これを繰り返していく。体を壊すだけではなくて、心のバランスを崩す人も出てくる。

（安い）

初任給は20万円と言われ、契約書にもあった。しかしこの契約書にトリックがあった。「固定残業代」と言われる制度で、この20万には100時間分の残業が組み込まれている。100時間残業して20万円の給与となる。

（追い込む）

安い給料で酷使されて、身も心もボロボロな上に追い込む。「うーん、他の仕事が向いているよね、君はね。うーん向いているよね！ここは向いてないかな？」「君の同期は着々と結果出しているけど君はホント遅いよね。うーん、向いてないと思うんだよね」「辞めろとはいわないよ！辞めろとは僕はいわない。」と言われ、自分は向いてない、同期が結果出している、悪いのは自分、実力が無かったと追い詰められ、会社から事実上追い出される。落ち込んでしまって冷静な判断が出来ず、自己都合で退職する。

（NHK 週間 FUKAYOMI 2012年12月1日）

女子大生が証券会社に就職したケース

入社前は毎月のように会社のパーティーが開かれたり、先輩達がとにかく優しかった。一緒にネイルサロンやビューティーサロンに行くこともあった。初任給で30万円近くと給料もかなり良かったが、これには退職金が既に含まれている。

実際4月から入社してみると、残業がひどく、まともな日常生活を送れないくらいの状態に。勤務時間としては朝7時には出勤し、仕事が終わるのは終電にやっと間に合う時間。社長が絶対で、何をするにも「社長はこうおっしゃっていたから～、社長は～」と言われる。規律がとても厳しく、細かいことで注意される。例えば、パソコンに向かう顔が険しい、「もっとにこやかな表情をしてパソコンに向かいなさい」など。

かなり明るい性格であったが、その彼女が休みの日は外に出たくない、引きこもるようになった。病院に行ったところ鬱病と診断される。

工作中、上司にその鬱病の薬を管理される。昼になると規定量のこの薬を飲みなさい、と渡される。結局、仕事を自己都合として辞めてしまった。仕事を辞め、再就職はしていないが、もとの明るい性格に戻り、生きいきとしている。

(女子大卒業生の体験談)

3ヶ月の試用期間だけの社員がほとんどの会社

システムインテグレーターの会社と言っているが、実際には通信機器等の販売が主の会社。面接では土日祝日は必ず休み。自分の誕生日はもちろん、家族等の誕生日も休暇をとれる、アットホームな会社と、にこやかに説明を受ける。

ところがいざ入社してみると、休日は会社の都合によって左右される。土日は同じ電気街にある店舗に立って販売を手伝わされる。実際のところの休暇は月曜日などの忙しくない平日。会社の都合で駒のように使われ、休みだと聞いていた日が、いざ前日になって急に出勤させられる、ということも多々あった。面接で聞いたような自分の誕生日に休暇をとれというようなことはまったく無かった。

また、休みの日にも頻繁に突然会社から電話がかかってきて、対応しないといけない。自分が休むと他の人が自分の仕事内容が分からず、結果として休日にも電話をしてくる。

残業も多い。その上、入社面接のときには残業代が出ると書類にもあったが、入社して3ヶ月、残業代が出たことはない。

周りをみると、試用期間を経て社員に採用された例は過去にほとんどない。

(女子大卒業生の体験談)

4. 若者の採用や定着に関する中小企業の取組み

これまでに見てきたように、若者の採用や定着は企業にとって重要な課題となっている。特に中小企業では、大企業と比べて採用人数が少ない分、離職されると大きな痛手となってしまふ。したがって採用の段階から定着に至るまで、様々な工夫を凝らす必要がある。それでは、どのような工夫を行えばよいのであろうか。

図表Ⅱ-1-34 は企業が募集時に説明に力を入れている項目と若者が入社時にイメージギャップがあった項目との比較を示している。これをみると、すべての項目で若者のイメージギャップがなかったとする回答の割合が、企業が重視していると回答する割合よりも低くなっていることがわかる。特に、「採用後の育成方針」は企業側が重視している割合も低く、若年者側でもイメージギャップが大きくなっている。

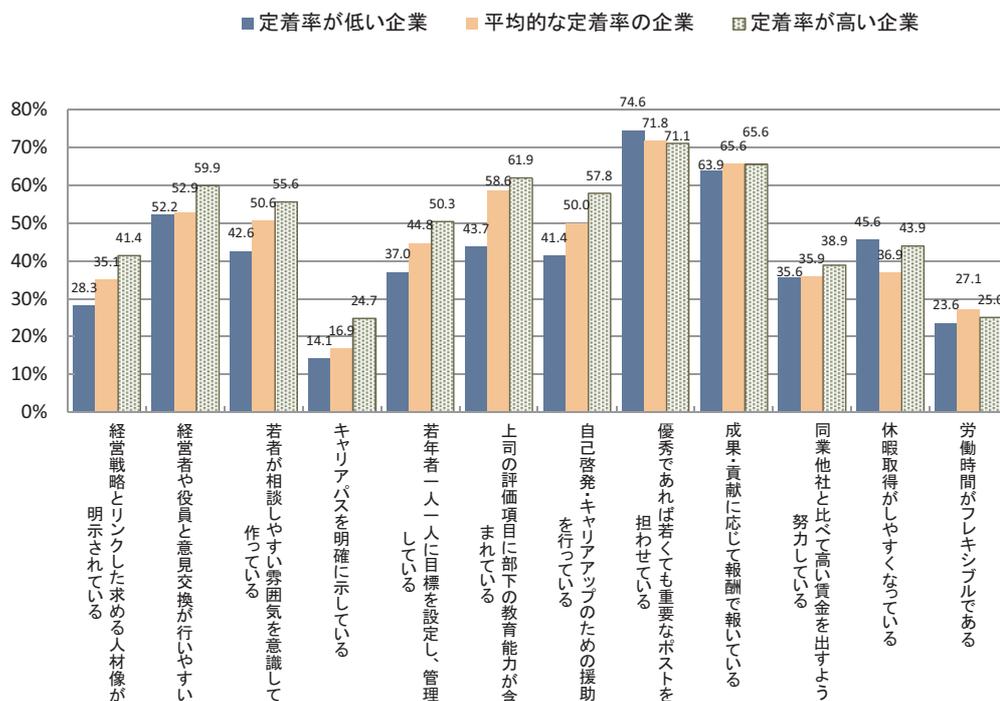
図表Ⅱ-1-35 は企業の定着率ごとに見た若年者定着の取組みを示したものである。定着率の高い企業ほど、全体的に若年者定着の取組みを行っている割合が高いことが分かる。

図表Ⅱ-1-34 募集時に力を入れている項目と入社後にイメージギャップがあった項目の比較

【中小企業側】 募集時に説明に力を入れている項目 (順位が高いほど説明が十分)			【若年者側】 入社後にイメージのギャップがなかった (順位が高いほどギャップが小さい)	
1. 自社の業務内容	91.7%	→	1. 自社の業務内容	65.1%
2. 採用後の担当業務	86.8%	→	2. 採用後の担当業務	64.6%
3. 希望する人物像	86.1%	→	3. 採用後の労働時間	59.0%
4. 企業業績・将来性	79.1%	→	4. 希望する人物像	54.6%
5. 採用後の賃金	78.3%	→	5. 休暇・福利厚生等	54.5%
6. 採用後の労働時間	74.3%	→	6. 経営理念・経営方針	53.5%
7. 経営理念・経営方針	74.1%	→	7. 企業業績・将来性	48.8%
8. 採用後の育成方針	72.8%	→	8. 採用後の賃金	48.3%
9. 休暇・福利厚生等	62.3%	→	9. 採用後の育成方針	44.7%

野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」、野村総合研究所（2005）「若年従業者アンケート」

図表Ⅱ-1-35 若年者定着の取り組み



野村総合研究所（2005）「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」

これらの取り組みは大まかに分類できる。すなわち、採用や配属の段階でイメージギャップをなくすことや、若者の教育制度や評価制度、福利厚生に関する制度、そして風通しのよい職場づくりである。ここでは、そのような分類における中小企業の工夫を、報道記事やWebサイトで公開されているものから見ていく。実名で報道されていたり、実名で公開されていたりしていることから、企業としてのPRの一面はあるが、どのようなものがあるか整理しておくことにする。

（1）若者の希望に沿った採用と配属

若者にとって、入社してから「自分の思っていた仕事とイメージが違った」というのは大きな問題である。自分に合わないとして離職してしまう可能性もある。この入社前と入社後のイメージギャップを減らすことは中小企業にとっての一つの課題といえる。

新潟県内の金型製造を行う八海クリエイツ株式会社では、新入社員が入社後の5ヶ月間の研修の中で、営業や設計、金型製造など全ての部署を経験する。その上で仕事内容や上司の人柄も考慮して配属希望を出すという。さらに、職場の課長も新入社員の中から自部署に向いていると思われる人材を5カ月かけて選ぶ、いわばドラフト制度である。これによって、最終的に9割以上の新入社員が希望する2位以上の部署に配属されるという。配属後も新人は自分が選んだ部署だからと主体的に仕事に取り組み、上司は自分が選んだ部下だからと責任を持って教育に当たるといった利点もある。同社の定着率はほぼ100%であるという（日経産

業新聞 2010 年 4 月 21 日)。

また、社長を含めた社員全員が参加する会社見学会を開いたり、営業現場などに学生を同行させて企業の魅力を伝えたりする企業もある (日経新聞 2012 年 6 月 21 日)。

(2) 若者の能力を伸ばす教育訓練制度

「キャリアアップするため」に離職する若者がいるように、自身の成長を感じることは働く上での大きな喜びである。若者が成長できる環境も定着を促す一つの要素となるだろう。

情報システム開発を行う亜才株式会社では、6 ヶ月もの間新人研修を海外で行う。慣れない異国での生活を送ることによって、研修で得られる技術のほかに、助け合うことでチーム力が生まれたり、達成感を得たりしてモチベーションを向上させることが出来るという(「人財力 100」: 人材採用と育成に力を入れている 100 社～各企業の特色ある人事制度を紹介～<http://jinzai100.jp/>)。

また、学力テストの制作販売を行う株式会社総進図書では、若いうちから営業やシステム部門、管理部門等で重要な役割を与えられる。営業では 1 年間先輩に営業同行を行った後、2 年目にはもう独り立ちする。営業のシナリオを自分で考え、開拓していかなければならない。小規模な企業であることから、責任ある仕事を任されることで自分の役割を認識し、モチベーションにつながっていくのだという(ジョブカフェ千葉の Web サイト「中小企業人材育成好事例集」)。

(3) 若者を評価する評価制度

自分の貢献や成果が評価される仕組みがあることによって、やりがいを持って仕事に臨むことができる。

不動産投資コンサルティングを行う株式会社グローバル・リンク・マネジメントでは、入社後 6 か月の新入社員に焦点を当て、3 ヶ月間の実績に応じて昇進、昇給の機会が与えられる G1 トライアルという制度を行っている。トライアル中は社内にポスターが貼られ、社をあげてトライアル生を応援するため、新入社員だけでなく会社全体が活性化される(人財力 100)。

経営コンサルティングを行う経理の特命レスキュー隊株式会社では、全社員を含めた社員の客観的な能力順位を開示する。この評価は上司が部下に対してだけではなく、部下が上司に対しても行われており、さらにこの順位が給与にも連動するためモチベーションアップにつながる(人財力 100)。

(4) 魅力的な福利厚生

休日・休暇が取りにくい企業には行きたくないとする学生も多いように、直接仕事内容とは関係しない福利厚生も、定着には大きな影響を与えられられる。

不動産、建物総合管理等を行っている株式会社エイトでは、勤続四年毎に 10 日間の長期休暇が取れる制度や、家族の誕生日休暇制度などを設けている（ジョブカフェ千葉の Web サイト「中小企業人材育成好事例集」）。

システム開発のエヌデーデーでは、新人歓迎花見大会やスポーツ大会など、社員自らが発案したイベントに対し活動費の補助などで支援している。強制でなく自由参加であるため、社員同士のコミュニケーションが取りやすく、3 年以内の離職率も 1 割未満となっている（日経産業新聞 2007 年 5 月 14 日）。

（5）若者との綿密なコミュニケーション

職場での人間関係を理由に離職してしまう若者がいるように、困ったときに先輩や上司とコミュニケーションを取れる環境は重要なように思われる。

専用のレンタルサーバサービス等を行う株式会社ネットアシストでは、新入社員に対し、先輩、上司が実際に親や兄弟のように相談役になり指導するファミリー制度を行っている。他部署から 3、4 人の「兄弟」を設定し、主に業務以外のアドバイスやフォローを行う。月一度の食事会や週一度の「親」（専務）への進捗報告があり、その他は長男、長女に任されている。この制度によって、新入社員がプライベートのことなどでも先輩に相談しやすくなり、コミュニケーションが活性化されるだけでなく、部署間の壁がなくなったという（人財力 100）。

また、ペットボトルの包装機製造を行う日本テクノロジーソリューション株式会社は、従業員数が少ないという規模の小ささを逆手にとって、社長自らが新入社員とこまめにコミュニケーションをとり、仕事のアドバイスや適材適所の配属ができるようにしている。同社は 3 年間で 10 人採用したが、離職は 1 人とどまっている（日経産業新聞 2010 年 4 月 21 日）。

5. 若者採用に関する各種制度等

若者の採用に関して、教育機関と連携したり、政府の援助を受けることも可能である。以下に示す例はその一部である。

大学生が利用する一般的な制度としてインターンシップがある。インターンシップは、学生が在学中に自らの専攻や希望職種に関連した就業体験を行うことであり、大学等の教育機関と連携して行われることも多い。学生は実際の仕事の体験ができ、企業は自身の魅力をアピールするチャンスにもなる。しかし、一口にインターンシップといってもその形態、内容は様々である。特殊コイル製造の株式会社ウエノでは、地元の大学と連携して「社長のかばん持ちインターンシップ」を行っている。会議や商談、接待に学生を同行させ、実際の仕事の様子を目の当たりにさせることにより、就業意識を高めている（日経新聞 2012 年 7 月 30 日）。

厚生労働省の「トライアル雇用」では事業主は、原則 3 か月間の試行雇用（トライアル雇

用)を行うことにより、対象となる労働者の適性或業務遂行の可能性などを実際に見極めた上で、トライアル雇用終了後に本採用するかどうかを決めることができる。事業主は、当該試行雇用期間に対応して、対象労働者1人あたり月額4万円(最大12万円)の奨励金を受け取ることができる(一定の要件を満たした場合)。対象労働者は、実際に働くことを通じて、企業が求める適性或能力・技術を把握することができる(厚生労働省 <http://www.mhlw.go.jp/general/seido/josei/kyufukin/c02-1.html>)。

この他、経済産業省の「ドリームマッチプロジェクト」があった。企業と新卒等の求職者をマッチングさせるためのもので、採用のために情報を載せ自身の魅力を発信したい企業と、自分に合った仕事を見つけない求職者の双方を支援するものであった。インターネットのサイトが運営されており、イベントが行われていたが、現在は終了している(ドリームマッチプロジェクト <http://dream-match.jp>)。

6. まとめ

中小企業の若年採用、若年の就職や定着等に関する調査や統計、また、事例や取組みをみてきた。野村総合研究所の調査では、中小企業の約4割が若年者の正社員としての確保に困難を感じており(図表Ⅱ-1-14)、その理由として求める人材が集まらないこと、応募者自体が少ないこと、採用した人材が定着しないことを挙げている(図表Ⅱ-1-15)。同様に日本経団連の調査によると中小企業の約3割が人材確保の点で不満があり(図表Ⅱ-1-8)、その理由は質の高い人材を確保できないというものであった(図表Ⅱ-1-9)。中小企業庁の調査によると、従業員数が小さくなるほど、計画通りに採用できているという企業は少ない(図表Ⅱ-1-16)。商工総合研究所の調査でも、中小企業は競争力・企業経営に対する懸念材料として人材の確保をあげ(図表Ⅱ-1-4)、およそ8割の企業が競争力を維持・強化するためには人材の確保・育成が重要だとしている(図表Ⅱ-1-5)。また、人材の確保、育成、定着に力を入れている中小企業は多いが、半数近くの企業が人材が育っていないと感じている(図表Ⅱ-1-21)。中小企業への就職に抵抗がある理由としては、労働条件が悪そう、将来性・安定性に不安等があげられている(中小企業研究センターの調査:図表Ⅱ-1-28)。若者の間ではいわゆる「ブラック企業」も話題になっている。そして、5年後の定着率が半分以下になる企業も約2割ある等、職場定着も問題とされる(野村総合研究所:図表Ⅱ-1-17、産業社会センターの調査:図表Ⅱ-1-18)。離職理由としては、給与などの労働条件に加え、早期に離職する者は仕事内容や人間関係を、3年を超えるものはキャリア形成を挙げている(労働政策研究・研修機構:図表Ⅱ-1-31、図表Ⅱ-1-31、厚生労働省の調査:図表Ⅱ-1-33)。しかし、リクルートワークス研究所の調査では改善傾向にあるとはいえ、未だに従業員1,000人未満の企業で1.91倍(図表Ⅱ-1-22)、300人未満の企業で3.26倍(図表Ⅱ-1-23)という高い求人倍率となりながらも、厚生労働省「雇用動向調査」によると、大卒でも従業員1,000名以上の企業よりも、1,000名未満の企業に就職している者の方が多く、従業員300名未満や100名未満の企業に就職す

る者もかなりいる（図表Ⅱ-1-12）。

若年の採用や定着、活性化をはかる取組みも色々見られ、若年採用に関する各種の制度も始まっている。若者の定着と業績には関連があり、若者の定着によって職場が活気づいているというデータもある（野村総合研究所の調査：図表Ⅱ-1-7）。このような中、大卒の意識も変わっており、2006年からのマイナビの調査では、2010年度から「大企業がよい」を「やりがいがあれば中堅、中小企業でもよい」が逆転している（図表Ⅱ-1-29）。

以上のように、中小企業の若年等の採用はやはり問題であり、重要な課題であるが、その中で、若年者側の意識にも変化があるなど少し動きが出てきているというのが現状であるとまとめることができよう。

文 献

- 中小企業庁委託 (2011). 技能・技術継承に関するアンケート調査 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング
- 中小企業研究センター (2007). 労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略
- 厚生労働省 高校・中学新卒者の求人・求職・内定状況
- 厚生労働省 雇用動向調査
- 厚生労働省 新規学卒者 (高校・中学) の職業紹介状況 各年
- 厚生労働省 大学等卒業者の就職状況調査
- 厚生労働省 職業安定業務統計
- UFJ 総合研究所 (2003). 厚生労働省委託 若者の職業生活に関する実態調査 (正社員調査)
- マイナビ (2013) 2014 年卒マイナビ大学生就職意識調査
- 日本経済団体連合会 (2009). 中小企業における人材の確保・定着・育成に関する調査結果
- 日本政策金融公庫 (2013). 2014 年の中小企業の景況見通し
- 野村総合研究所 (2005). 若年労働者活用実態に関するアンケート調査
- 野村総合研究所 (2005). 若年従業者アンケート
- リクルートワークス研究所 (2013). 第 30 回ワークス大卒求人倍率調査 (2014 年卒)
- 労働政策研究・研修機構 (2007). 若年者の離職理由と職場定着に関する調査
- 産業社会センター (2008). 若年者の雇用機会の確保等についての企業等からの好事例の収集に係わる調査研究報告書
- 商工総合研究所 (2011). 中小企業における人材の活用等の実態調査
- 商工総合研究所 (2012). 中小企業の競争力と経営課題
- 総務省 労働力調査

参考 HP 等

- ジョブカフェ千葉 Web サイト 中小企業人材育成好事例集
<http://www.ccjc-net.or.jp/~jobcafe/company/book/index.html>
- 人材力 100 ホームページ 人材採用と育成に力を入れている 100 社 <http://jinzai100.jp/>
- 経済産業省 ドリームマッチプロジェクト <http://dream-match.jp>
- 厚生労働省ホームページ <http://www.mhlw.go.jp/>
- NHK 週刊 FUKAYOMI 2012 年 12 月 1 日
<http://www.nhk.or.jp/fukayomi/backnumber/121201.html>

日本経済新聞

2012年6月21日 より身近に New 就活—現場見せ中小企業の魅力

2012年7月30日 地学地就で仕事発見

日経産業新聞

2007年5月14日 中小、人材つなぎ止めに知恵

2010年4月21日 新人定着術、中小に学ぶ

第2章 企業ヒアリングの結果

ここでは今回行った企業ヒアリングの結果について述べる。ヒアリングした企業は18社と少ないことから、断定することはできない。ここでのヒアリングからこのように考えることができるという可能性について述べるものである。この可能性は今後、ヒアリングの拡大によって、また、数量的なデータの検討によって確かめていくことになる。

1. ヒアリングの目的と方法

(1) ヒアリングの目的

まず、中小企業を中心に、若年を採用し、その若年が活躍している企業をヒアリングし、若年の採用と定着、従業員の活性化等の好事例として整理することを目的とした。これによって若年の雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかを確認することとした。企業としては採用した若手等が戦力となり、活躍し、企業業績にプラスになることが、採用にも増して重要といえる。そこで、従業員の活性化や動機づけ等、それぞれの企業が特に若手を対象として、どのようにしているかヒアリングすることとした。この中で早期離職が問題となっていることから、若手の定着に関しても聞くこととした。

また、以上のような企業だけでなく、世の中にはNPO等の団体もありその活動が話題となることも多い。このような団体等もこれからの若年雇用の場の一つといえる。そこで、社会的な必要性により起業し、活動している団体等もヒアリングした。

さらに、若年雇用機会拡大のためには、若年自らが起業することも重要である。このため起業間もない会社に関してもヒアリングを行った。

(2) ヒアリングの方法

企業の内部事情を聞くことになるため、ヒアリングに協力を得ることは中々難しい。そこで、一つには現状を整理するのではなく、好事例を収集し、整理するという方針とした。また、これまでにHRMチェックリストを実施しスコアの良かった企業にヒアリングを依頼したり、これまでの研究の関係者に対象企業の紹介を依頼したりした。さらに、すでにプロジェクトとしては終了しているが、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加し、新卒を採用した企業も紹介してもらい、ヒアリングを実施した。また、厚生労働省の「若者応援企業宣言」に参加している企業にヒアリングを依頼した。

ヒアリング項目を事前に送り、内容について回答できる方を決めてもらい、人事担当者、社長、他からヒアリングした。ヒアリングにあたってはヒアリング項目に沿って聞き取りを行った。対象企業によってヒアリング項目は少し調整していることから、次に示しているのは典型的なヒアリング項目の一例である。

ヒアリング時間は各企業1時間から2時間程度とした。また、事前にネット等にある企業

情報を収集・整理し、ヒアリングに臨んだ。好事例に関するヒアリング実施は 2012 年 9 月から 2013 年 1 月である。社会性の高い事業を行う団体、若者の様々な分野での起業に関するヒアリングは 2013 年 6 月から 12 月に行った。

ヒアリング結果は A4、二、三枚にまとめ、内容を原稿段階でご確認いただくとし、会社名、製品の固有名詞等、会社を特定できる記述はしないこととした。可能な範囲で実際の職場を見せてもらったり、製品や装置等を見せてもらったりすることとした。資料やサンプル、写真等も提供可能なものがあれば、貰うこととした。

ヒアリングでは IC レコーダを用いて、一旦、逐語に近い形で内容を整理し、それを所定の項目に沿って再整理した。このようにして作成したのが巻末の（資料）「企業事例：若者の採用、定着、動機づけ」である。

ヒアリング項目

- | |
|--|
| <p>1. 会社概要
会社をとりまく最近の状況と会社の方針、会社の強み、等
社員数（正規、非正規）、社員構成、男女比、年齢構成、職種構成</p> <p>2. 仕事とやりがい
社内の仕事内容と、それぞれの仕事のやりがい、難しさ</p> <p>3. 人事労務制度
評価制度、給与、昇進、昇格の仕組み
時間管理、能力開発、福利厚生、等</p> <p>4. 採用と定着の状況
採用方法（書類審査、面接、他）と採用における工夫や特徴、どのような人を採用
中途採用状況、どのような人を採用
退職、転職の状況</p> <p>5. 採用／定着／活性化／動機づけに関する特徴的な制度と運営
採用／定着／活性化／動機づけに関して特徴的な制度等があれば、
その導入の背景や目的、運営の実際、効果、導入時点からの変化。</p> <p>6. 今後の見通し
今後の会社の環境変化と成長等の見通し、どのような分野が伸びそう、他</p> |
|--|

2. ヒアリングの実施

図表Ⅱ-2-1が今回のヒアリング企業一覧である。一覧ではヒアリング実施順ではなく、IT関連、製造業、サービス業、社会性の高い団体、若者の様々な分野での起業と内容によって事例をまとめた。各企業からヒアリングした結果は章末に（資料）「企業事例：若者の採用、定着、動機づけ」として、掲載している。

図表Ⅱ-2-1 ヒアリング企業一覧

事例番号	主な事業	事例	社員数(概数)	所在地	設立	ヒアリング	実施年	実施月
1	ネットサービス	SEO でナンバーワンを目指す	110 名	都内	2006 年	人事担当者	2012	10
2	ネットサービス	急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	90 名	都内	2006 年	人事担当者	2012	10
3	システム開発	これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	10 名	都内	1986 年	取締役	2012	12
4	金属加工	迅速、高精度で話題の金属加工の企業	25 名	首都圏	2001 年	人事担当者	2012	10
5	医薬品開発	バイオ医薬品で順調に業績を拡大	220 名(研究所)	首都圏	1944 年(本社)	所長、人事担当者	2012	11
6	展示企画	優秀な若手を集め成長した展示の企画制作会社	210 名	都内	1970 年	社長	2012	10
7	印刷サービス	トータルな印刷サービスで成長	200 名	都内	1971 年	総務部長	2012	12
8	印刷業	効率的な作業時間管理で安定した経営	60 名	都内	1960 年	採用担当者	2013	12
9	住宅メーカー	先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	67 名	地方都市	1988 年	営業部長	2012	12
10	測定器開発	専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	80 名	都内	1927 年(創業)	社長室長	2013	1
11	年金コンサル	仕事を任される専門家集団	20 名	都内	1996 年	コンサルタント	2012	9
12	人材サービス	日系企業への人材紹介で成長	30 名	中国	2005 年	コンサルタント	2012	9
13	リサーチ アドミニストレーター	研究資金に関するコンサルティングを行う会社	1 名	地方都市	2007 年	社長	2013	6
14	被災地支援	被災地での仕事作り等復興を支援する団体	3 名	地方都市	2011 年	団体副代表	2013	8
15	NPO	環境保全と地域振興をめざす団体	9 名	地方都市	1995 年	団体代表	2013	9
16	新規起業	24 歳社長が自身三つ目の事業を準備中	2 名	都内	2013 年	社長	2013	7
17	新規起業	医学部生の勉強のためのサイトを開発中	3 名	都内	2012 年	社長	2013	7
18	新規起業	20 歳の社長が始めたゴルフ関連事業の会社	5 名	都内	2011 年	社長	2013	6
19	新規起業	学生が始めたスマート家電を開発する会社	5 名	都内	2012 年	取締役	2013	10

3. 好事例としての中小企業

最初の 12 社が成長していたり、独自のしっかりとした技術を持っている等、好事例である。12 社の結果であることから、断定的なことは言うことはできず、この 12 社に限られたことであり、また、企業数が増えると別の傾向が見えてくることも考えられるが、ここでは、今後の研究の方向性等を検討するものとして、12 社のヒアリング結果から言えることを可能性として整理する。12 社の事例はそれぞれがひとつのストーリーになっており、完結しているということもできるが、ここではそれを敢えていくつかの側面から捉え直している。

(1) 会社としての経営の安定や成長

この 12 社は会社としての経営の安定や成長に関するなんらかの強みを持っている（図表

II-2-2)。今回、若年等を積極的に採用している企業をヒアリングしているが、企業はそれぞれ以下のような強みを持っている。

なお、競争力の自己評価に関しては、日本商工会議所の「特定ニーズ調査」を分析した高橋（2003）も、雇用を増加させた企業は競争力が強いと自己評価する割合が高かったことを指摘しており、強みと雇用の増加の関係が示されている。

第一の強みは「これまでにない技術やアイデア」である。この典型は事例2の企業である。この企業はアルバイトの求人サイトの運営で急成長しているが、このサイトは「成功報酬型」であり、求人企業としてはアルバイト求人を出す段階では無料である。その求人を見て実際に採用した段階で課金される。企業としては無料で求人を出せることから、求人数は急激に増加する。また、このサイトの場合、採用されると個人にも採用された段階で「お祝い金」として最大2万円が支払われる。アルバイトの求人サイト自体は以前から多くのものがあるが、このような独特の仕組みを導入することによって、この企業は急速に売り上げを伸ばしている。この企業はこの「成功報酬型」の仕組みを他にも応用し、様々な分野に進出している。事例1の企業も「成功報酬型」である。この企業の場合はSEO（Search Engine Optimization: 検索エンジン最適化）を行う会社であるが、SEOによって閲覧が増えるとそれに応じて課金する仕組みとなっている。実際に効果があって、それに課金されることから利用企業の納得が得られる。この会社の場合、SEOではナンバーワンの企業であることも強みとなっている。事例9の住宅メーカーも塗るだけで断熱効果のある特殊なセラミックを使った塗装ができたり、合理的な外形がシンプルな新しいコンセプトの住宅を建てたり、IHクッキングヒーターで懸念される電磁波を出さない、独特のクッキングヒーターを扱っていたり、国内で一社しか生産していないモミノキの柁目を使った床材がある等、競争力のある商品を展開している。

第二に「技術やアイデアの複合化」で強みを発揮している企業もある。事例6の展示企画の会社は、以前は大工仕事であった展示会等の仕事を、出展企画、ブースデザイン、顧客獲得、施工、運営等まで行う会社とすることによって、展示の企画制作としてはナンバーワンの企業となっている。この会社は展示の「リアル」とWebを連動させ、新しい情報伝達の開発と運用にも力を入れている。事例7の印刷会社も印刷が全体としては縮小する中、単に印刷に留まらず、その前工程となる、企画、編集、また、後工程となる製本、流通へとサービスを広げている。印刷に関するワンストップサービスができることが強みとなり、業績を伸ばしている。

第三に「社会に必要とされる特殊な製品やサービス」が強みとなる企業もある。事例10の企業は日照計の開発、販売をしてきた会社であり、85年の歴史があるが、この日照計をコアとして専門的な環境測定装置等の開発、製造、販売を行う会社である。装置が特殊なため、製品によっては国内シェア100%のものもある。近年、クリーンエネルギーとしてソーラーパネルが注目され、メガソーラーと言われるようなものから、ビルや住宅に設置するものま

で、様々なものが出てきているが、この会社では日照計と太陽光パネルの発電量から、製品や設置方法等の評価を行える装置も開発している。再生可能エネルギーが注目される中、この会社の製品は注目されている。事例 11 は国際基準に従い企業年金の計算を行う会社であり、ほぼ全員がアクチュアリーという専門家であることが強みになっている。事例 12 の会社は中国に進出した日系企業に中国人の中堅管理職、中堅技術職を紹介する会社であり、日系企業が中国に進出するなかで成長してきた。事例 3 のように時代の変化へ対応し、様々な製品を開発することによって、それほど大きな会社ではないが、存続してきた会社もある。この会社はコンピュータグラフィックスの会社として創業したが、CD や DVD のシステムや製品、セキュリティ機能のついた CD や USB メモリー等、その時代に必要とされる製品を開発してきた。現在、急速に伸びているスマートフォンのアプリやタブレット PC 関連の開発も行っている。

第四に「特殊な製造装置と人材、ノウハウの蓄積」が強みになっている企業もある。事例 4 の金属加工の企業は、これまで金型や削り出しで行っていた金属加工に関して、高精度な加工ができるドイツ製のレーザーによる切断装置、パンチング装置（穴あけ）、ベンディング装置（曲げ装置）を導入し、それをその装置のメーカー以上に使いこなし、高精度な製品を迅速に仕上げることから、注目され、急成長している。事例 5 の企業はバイオの新薬を開発している企業であるが、コンスタントに新薬開発に成功し、順調に業績を拡大している。新薬開発は巨大な装置や多数の高度な人材がなくてはできず、開発のためのかなりの資金も必要である。ライバル企業はあるが、中々この企業に追いつくことはできない。新薬開発は欧米と日本が中心であり、韓国、中国、インドといった新興国との間にはまだまだ大きな差がある。

図表Ⅱ-2-2 会社の安定性や強み

	会社の安定性や強み
事例 1) SEO でナンバーワンを目指す	現社長が大学生のときに現在の会社を設立した。SEO を行う会社であり、成功報酬型の SEO として注目を集め、SEO の分野でナンバーワンを目指し、それを実現している。
事例 2) 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	成功報酬型という新しい求人情報サイト。同じ仕組みで他の分野へも展開している。設立 6 年で、売上は 10 億円を超えている。
事例 3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	CD、DVD の制作、Web サイト開発等、そのときに必要とされる開発等を行ってきた。スマートフォンやタブレット PC 関連の開発も増えている。
事例 4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	高精度な加工ができるドイツ製のレーザーによる切断装置、パンチング装置（穴あけ）、ベンディング装置（曲げ装置）を導入し、それを

	装置の製造メーカー以上に使いこなし、高精度で迅速に仕上げることから、注目され、急成長。
事例 5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	ほぼ毎年、バイオ新薬を出しており、業績が順調に拡大。事業所内で「いい研究所をつくりましょう」としている。
事例 6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	大工が行う展示のための大工仕事から、企画、制作、運営を行う会社に。業界トップの企業になることを合言葉に成長してきた。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	印刷だけではなく、その前の企画、編集、その後の製本等、顧客の要望に答えられるようトータルにサービスを展開。単一業務の印刷会社は単価競争になり廃業しているが、印刷は一定の需要があり、「残存者利益」もある。電子ブック等へも進出している。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	制作、製版等各段階での作業時間を詳細に記録し、その結果をもとに効率的な作業を行い、結果的に経営も安定。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	塗るだけの断熱材、立方形の合理的な住宅、遠赤外線クッキングヒーター、モミノキの柾目を使った床材等、新技術を積極的に取り入れ、自然素材も生かすことが強み。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	長く日射計・日照計を開発販売してきた会社であり、現在は自社開発の環境機器を販売し、また、海外メーカーの特殊な物性・分析機器の輸入総代理店となっている。自社開発機器の中には国内シェア 100% のものも。専門的な測定装置の製造販売のため、経営は安定している。海外メーカーがどんどん入ってくることもない。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	年金に関する国際基準の計算が必要となったことから、計算依頼が急増。社員のほとんどがアクチュアリーであり、抱えるアクチュアリーの数としては国内で最多。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	日系企業に中国人の中堅管理職、中堅技術者を紹介し成長。中国経済全体の高成長にも支えられている。

(2) 動機づけ、従業員の活性化について

動機づけ、従業員の活性化に関しては、ワークモチベーションに関する理論を見ておく必要がある。様々な理論がある中で、マズロー (Maslow, A. 1943) の欲求階層説は特に有名である。彼は人間の欲求を生理的 (physiological) 欲求、安全 (safety) の欲求、愛 (love) の欲求、自尊 (esteem) の欲求、自己実現 (self-actualization) の欲求等に分類し、生理的欲求が満たされると、安全の欲求が顕在化し、これが満たされると次のものが顕在化するという具合に階層性があるとした。彼の欲求階層説は理解しやすい枠組みであり、マネジメントの書籍などでも広く紹介され、職業選択などにおいても「自己実現」の言葉がしばしば出

てくる。全体としては社会が豊かになるなか、低次の欲求への関心が薄れ、「自己実現」のみが経営やマネジメントで注目されている。しかしながら、彼の理論を実際のデータで検証しようとする中々難しいとされてきた。そうした中、アルダファー（Alderfer, C.1969）はマズローの考え方を修正、発展させ、欲求は生存（existence）、関係（relatedness）、成長（growth）の三つがコア（核）であるとした。生存とは文字通り生存の欲求であるが、給与、雇用の保障、安全な職場環境等が含まれる。関係とは同僚、友人、家族との人間関係の欲求である。成長とはマズローの自己実現と似ているが、自らの能力を伸ばしたいという欲求である。彼の理論は existence、relatedness、growth の頭文字をとって ERG 理論と呼ばれている。そして生存→関係→成長という具合に低次の欲求から高次の欲求へとしている点ではマズローの考え方と同じであるが、それぞれの欲求は同時に平行して存在するとされた。ERG 理論はよりシンプルで理解しやすく、経営の現実現場での適用も容易である。しかもこの理論は、その後、実際のデータで支持する研究が多い。

ハーズバーグ（Herzberg, F. 1959）の動機づけ－衛生理論（motivation-hygiene theory）では、ワークモチベーションの要因として二つのものがあるとした。二つの要因を指摘したことから二要因理論（two factor theory）とも呼ばれる。彼は仕事へ積極的に動機づける要因（動機づけ要因）と、仕事に対する不満となる要因（衛生要因）は別のものであるとした。衛生要因には会社の方針、運営の仕方、監督者、給与、人間関係等が含まれるが、これらの要因を改善していても不満は無くなるが、一定以上に改善したとしても仕事に対する積極的な動機づけとはならない。そのような力を持つのは仕事そのもののおもしろさであり、達成感であり、達成に伴う承認、責任の増大、昇進等であるとし、これらを動機づけ要因とした。

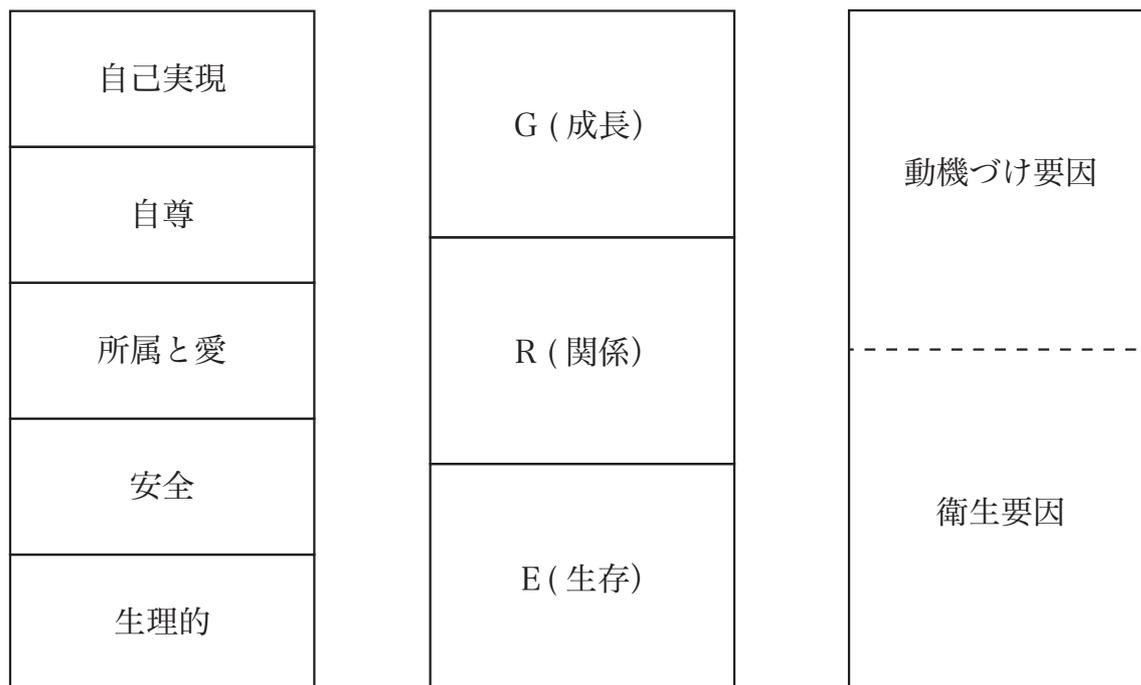
以上が欲求理論（need theory）の主なものであり、図表Ⅱ-2-3として整理している。本質的に似た主張があるということもできる。動機づけ－衛生理論の境界線を点線としたが、これは一般に人間関係は衛生要因に分類されるが、動機づけ要因になるとする研究もあること、またハーズバーグ自身も達成にともなう承認、責任の増大、昇進等を動機づけ要因にしており、これらは人間関係の欲求とも考えられるためである。アルダファーのように人間関係の欲求を独立させ、ERG の3要因とした方が明快であるといえる。

そこで、ここではアルダファーの ERG 理論に沿って、事例を検討することとした。

なお、ERG の要素は関係する以前の調査においても、仕事や職場を選ぶ際の主要な要因として抽出されている（労働政策研究・研修機構,2011）。この調査では仕事や職場を選ぶ際に重視されると考えられる要素を 60 項目、文章化し、それを男女年齢均等に 500 名に聞いている。この結果を因子分析したところ、大きな因子として E、R、G が得られ、このなかで E に関しては、直接個人に関係する「定時、安全、通勤」（定時に帰れる、安全な仕事、通勤に便利）と、会社の安定性といえる「人員・財務・売上」（人員が減っていない、財務状況が良さそう、売上が上昇している）に分かれて得られている。G は「創意・自律・個性」

(創意工夫できる、自律的にできる、個性を生かせる)、Rは「社屋・海外・有名」(きれいな社屋、海外に進出、周囲で有名な企業)として得られている。

図表Ⅱ-2-3 動機づけに関するモデル



松本 (2010) より

各事例の動機づけ、活性化に関する部分を抜き出し、整理したのが図表Ⅱ-2-4である。これを更にまとめると下記のように言うことができる。

会社が小さいことにより裁量権があり、広い範囲のまとまった仕事ができる。これはGに当てはまる要素であるが、この典型が事例1である。会社が小さく、皆が若いこともあり、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている。事例6の企画制作会社についても制作は好きな者は好きであり、このような仕事が好きな新卒を採用し、若いうちから大きな仕事を任せており、それがやりがいや本人の成長につながっている。事例11の企業も、それぞれがアクチュアリー専門家であり、仕事の裁量を大幅に認められている。類似のものとして、会社が成長することにより、新たな仕事に取組め個人も成長できるということもある。これに当てはまるのが事例2である。この会社は急成長しており、そのために次々と新たな仕事をする事になり、またそれができるよう会社も支援している。

開発や制作等、達成感のある仕事ができるというものも多い。事例4は金属加工の企業であるが、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしてお

り、それがやりがいとなっている。事例5のバイオ医薬品を開発する企業も、新薬の承認にむけて少しずつ先に進むことが実感でき、それが仕事のやりがいになっている。また、新薬の承認申請を出したときには関係者全体に達成感があるとされる。事例7の印刷会社は企画編集に力を入れており、本のデザインや編集に関わる仕事では、本が出来上がったとき、その本を店頭で見かけたとき、仕事にやりがいを感じるとされる。印刷自体も難しい部分がありそれに職人芸的なやりがいを感じる人もいとされる。事例9は住宅メーカーであるが、住宅の建築は結構進歩が早く、新しい技術を吸収し、それを家の設計に生かしていくことがやりがいになる。建築現場の仕事もあるが、一軒家を建てるためには約30もの様々な業者が関わっており、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じるとされる。事例10の測定機器の開発・販売の会社も、新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人で、あるいはグループで行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことになり、やりがいが感じられる。

Rの要素もそれぞれの事例でみられる。Rの典型は人に感謝されることであるが、事例9の住宅メーカーでは、営業は顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何よりもとされる。事例4の金属加工の会社も、一品一品、難しい試作、製作を「皆で知恵を出し合いながら」こなしているという部分はRの要素といえる。

ERG理論のE（生存）に関しては、会社経営の安定や成長が当てはまる。会社が成長し、経営が安定していることがEとなる。また、仕事が多く業績の良い会社にしては、勤務が長くないよう、夜遅くまでにならないようにしている会社が多い。例えば事例2のIT会社は8時半には原則全員退社としており、事例3、事例5、事例7の会社も帰宅は遅くならない。定時等帰宅が遅くならないこともEに当てはまる。

図表Ⅱ-2-4 動機づけに関する整理

	動機づけ／活性化
事例1) SEO でナンバーワンを目指す	会社が小さく、皆が若いこともあり、社員はそれぞれまとまった、かなり大きな仕事を任されており、それがやりがいになっている<G>。
事例2)急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	社長が若いこともあり、社員はそれぞれ仕事を任されている<G>。急成長している企業であり、このために様々な新しいことに取り組める<G>。仕事に直結した勉強会を実施、スキルアップも会社が支援<G>。
事例3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	製品に会社名が出るわけではないが、大手、有名企業の製品を開発しており、それがやりがいになっている<R>。若手は仕事を通じて成長を実感している<G>。
事例4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	会社は小さいが、一品一品、難しい試作、製作となり、これを皆で知恵を出し合いながらこなしており、それがやりがいとなっている<G><R>。「もの作りに革命を起こす」との意気込みもあり、仕事をこなしている<G>。
事例5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	新薬の承認にむけて少しずつ先に進むことが実感でき、それが仕事のやりがいになっている<G>。新薬の承認申請を出したときには関係者全体に達成感がある<G>。
事例6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	企画制作は好きな者は好きであり、そのような新卒を採用し、若いうちから大きな仕事を任せており、それがやりがいや本人の成長につながっている<G>。会社の様々な数値をオープンにし、会社の状態を社員がわかると同時に、会社が儲かればそれだけ給与が上がるようにしている<G>。
事例7) トータルな印刷サービスで成長	本のデザイン、編集に関わる仕事であり、本が出来上がったとき<G>、その本を店頭で見かけたとき<R>、仕事にやりがいを感じる。印刷は難しいところもあり、職人芸的なやりがいがある<G>。工場が忙しいときには、他部門から応援に行く<R>。
事例8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	大卒等が営業として採用され、最初の5年間は仕事を覚え、仕事の幅を広げ、未経験なことができるということでやりがいがある<G>。会社が黒字の月には主任以上は1万円加算して貰える<G>。
事例9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	営業は顧客との打合せが進み、家が具体化していくときにやりがいを感じ、家が完成し客に喜んでもらったときが何より<R>。営業は成約件数が成績となり大変な面もあるが、それが処遇にも反映されることでやりがいにもなる<G>。住宅の建築は結構進歩が早く、その新しい

	技術を吸収し、それを家の設計に生かしていくことがやりに＜G＞。一軒家を建てるためには約30もの様々な業者が関わっており、建築現場の監督として、これらの業者と協力しながら家を完成させていくことにやりがいを感じる＜G＞＜R＞。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	新たな測定機器を開発する場合はコンセプトの検討から始まり、最初から最後まで一人あるいは少人数で行う。このため一つの製品を作り上げていくという達成感がある＜G＞。大企業と違い、一部を行うのではなく、全体を一人で行うことにやりがいを感じられる＜G＞。開発とサービスが同じ部門であるが、サービスは困っている顧客を助け問題が改善されたときにやりがいを感じる＜R＞。年に1回、社長賞、努力賞等で個人やグループを表彰している＜R＞。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	それぞれがアクチュアリーで専門家であり、仕事の裁量を大幅に認めている＜G＞。すればするだけ報酬となる仕組み＜G＞。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	すればするだけ報酬となる仕組み＜G＞。

注) ここで文中の＜G＞＜R＞＜E＞は以下を示す。＜E＞はここでは出てこないが、本文にあるように、会社が成長し、経営が安定していること、退社が遅くならないこと等がEに当てはまる。

＜G＞・・・ERG理論のG (Growth: 成長)

＜R＞・・・ERG理論のR (Relatedness: 人間関係)

＜E＞・・・ERG理論のE (Existence: 生存)

(3) 定着の状況

事例に関して採用と定着の部分を整理したのが図表Ⅱ-2-5である。事例12の中国企業は、転職が多い他の中国企業同様、定着という面では良くない。事例9の住宅メーカーも2012年4月に8名入社し、その年の11月末に2名退社していることから、定着率が高いとはいえない。しかしながら、他の企業はおおむね退社する社員は少ないといえる。

図表Ⅱ-2-5 採用／定着状況に関する整理

	採用／定着
事例 1) SEO でナンバーワンを目指す	新卒採用を始める前、多く中途採用したことがあったが、社内がバラバラになったり、人間関係が悪くなってしまったりしたことから、会社の価値観を共有するよう新卒を採用し、様々な社内をまとめる取り組みをしている<R>。
事例 2) 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	原則 8 時半には全員退社としており、このような業界としては早い時間に帰宅している<E>。
事例 3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	数年の間に数名辞め、数年の間に数名、若手やベテランを採用しており、社員は 10 名前後を維持しており、退社が多いわけではない。
事例 4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	最近はじめた新卒採用で退社した人は 1 名と少ない。
事例 5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	給与水準は高く<E>、福利厚生も完備されており<E>、研究所ということで時間の融通も効き、離職者はほとんどいない（配偶者の転勤等のみ）。
事例 6) 優秀な若者を集め成長した展示の企画制作会社	まとまった数の新卒同期を採用していることが定着につながっている<R>。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	内定を出す前に、実際の職場を体験してもらっていることもあり、離職者、退職者は少ない。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	新卒採用は即戦力というよりも、育成し、将来の戦力と考えている。採用段階では会社を見てもらうこともしているが、明るい面ばかりを強調せず、仕事の大変なところも分かってもらうようにしている。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	2012 年 4 月入社 of 8 名はすべてドリームマッチプロジェクトからの採用であった。全員が大卒の営業職としての採用。この中で 11 月末に 2 名退社している。退社の理由ははっきりしないが、営業の仕事はやりがいがあると同時に時間が不規則になる等、大変なこともあり、それが原因と考えられる。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	全体で 80 名程度の会社であるが、退職、転職等で会社を離れる者は年に 2、3 名であり、少ないといえる。離職が少ないこととの関係は明らかではないが、中小企業ではあるが、昇進昇格等に関係する評価は公平、客観的に行われるような仕組みを導入している。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	アクチュアリーは取得が難しい難関資格であるため、採用が難しく、会社として、辞められないようにしている。

事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	他の中国企業同様、離職、転職していく者は多い。
----------------------	-------------------------

注) ここで文中の<G><R><E>は以下を示す。<G>はここでは出てこない。

<G>・・・ERG理論のG (Growth:成長)

<R>・・・ERG理論のR (Relatedness:人間関係)

<E>・・・ERG理論のE (Existence:生存)

(4) 若年採用と行政への期待

今回、業績が良く成長している企業をヒアリング対象としたことから、各企業は新卒や若年の採用に積極的であった(図表Ⅱ-2-6)。事例2のように急成長がマスコミでも話題となり、新卒採用が数百倍の狭き門になっている会社、また、事例5のように本体が大企業であり、そのバイオ医薬品の開発を行う研究所として、同様に数百倍の狭き門となっているところもある。

一方、経済産業省「ドリームマッチプロジェクト」に参加した、事例4、事例7、事例8、事例9等の企業は、成長している企業ではあるが、ドリームマッチプロジェクトからはこれまでにない優秀な人材が取れたとする企業もある。中小企業の場合、マスコミで話題になるあるいは名前の知れた企業以外は、まだまだ行政の支援等によって優秀な人材が取れるとし、それに期待している。

図表Ⅱ-2-6 若年採用と行政への期待

	採用
事例1) SEOでナンバーワンを目指す	2010年から新卒採用を始め、2010年入社は2名、2011年には11名を採用。2012年には17名を採用している。
事例2) 急成長する学生ベンチャーからスタートした企業	会社の急成長に合わせ、30歳前後を中心に採用。新卒採用も行ってきた。急成長で話題になったことから、新卒採用は数百倍の狭き門。
事例3) これからのスマホ、タブレットのアプリを開発	2012年、先輩社員が4名いる専門学校の新卒に内定を出し、2013年4月に入社予定。中高年の中途採用は抜けた人材の穴を埋める人材、仕事を持ってきてくれる人を採用。
事例4) 迅速、高精度で話題の金属加工の企業	経済産業省のドリームマッチプロジェクトに参加し、2011年4月に新卒を5名採用した。その後の採用では実際の仕事を想定した仕事ができるかのチェックをしている。
事例5) バイオ医薬品で順調に業績を拡大	会社としては大企業であり、最近では千4、5百名の応募者に対して採用は2、3名と非常に狭き門となっている。
事例6) 優秀な若者を集め成	必要な経費をかけて、優秀な新卒をまとめて採用。社内では「人が増

長した展示の企画制作会社	えた分は皆で稼ごう」と言っている。
事例 7) トータルな印刷サービスで成長	2年続けて経産省ドリームマッチプロジェクトで3名ずつ採用。採用では内定前研修として、3日間で社内の様々な職場を体験してもらってから内定を出している。この採用を含め、ここ数年、毎年、新卒を8名から10名採用している。
事例 8) 効率的な作業時間管理で安定した経営	厚労省「若者応援企業」に参加しており、ハローワーク主催の合同面接会から採用することが多い。
事例 9) 先端技術と自然素材を生かす住宅メーカー	経済産業省のドリームマッチプロジェクトで2012年4月、大卒を8名採用。
事例 10) 専門的な測定機器の開発・販売で伸びる会社	2010年4月から新卒採用を定期的に行うようになり、2010年4月、2011年4月にそれぞれ院卒1名、2012年4月にはドリームマッチプロジェクトから2名、その他に1名、計3名の院卒を採用している。2013年4月には3名の大卒を採用予定。
事例 11) 仕事を任される専門家集団	保険会社等でアクチュアリー資格を取った30歳前後を中心とした若手を採用。
事例 12) 日系企業への人材紹介で成長	人材紹介は女性に向いており、成長に応じて30歳前後を中心に採用。

(5) きれいな建物、気持ちのよい職場

事例は企業名を出さないことになっているため、写真等を掲載できないが、外観がきれいな建物、気持ちのよい職場の企業が多い。特に、事例4の金属加工の会社の建物は外から見ると現代美術か何かの美術館ではないかと思われる建物であった。しかしながら窓はほとんどなく、周囲も中がまったく見えない高い塀で囲まれている。これは様々な顧客の開発段階での仕事があるため、外部から一切見えないようにしているためである。また、事例10の測定機器開発の会社も、製造業であり製造現場もあるが、建物の外観は都会のおしゃれなマンションと言えるものであった。事例1、事例2のネットサービスのIT企業は、東京のIT企業が集まる一角にあり、近代的なビルディングに入っている。IT企業としてのイメージを高めるためにも、この場所での立地が必要であったとされる。事例5の医薬品開発の会社は郊外の広い敷地に建物が並んでいる。豪華ではないが医薬品の開発を行っているだけに清潔でクリーンな建物である。事例6の展示企画の会社は銀座に近い建物に入っており、中は広々とした気持ちのよい職場となっていた。

業績が良いことがきれいな建物、気持ちのよい職場につながっているのであろうが、さきのERG理論で考えると、これはEの要素であり、また会社の良いイメージに関係することからRの要素もある。

(6) 中小企業のイメージと好事例企業

新規学卒者等が中小企業への就職を考えない要因として、中小企業への悪いイメージがある。例えば、中小企業研究センターの調査「労働市場のタイト化と中小企業の新卒採用戦略」（2007年2月）では、中小企業へ人が集まらない要因として、「労働条件が悪そう」、「将来性・安定性に不安」、「仕事がきつそう」、「仕事の規模」、「イメージが良くない」等が挙げられている（第Ⅱ部第1章の図表Ⅱ-1-28）。これ以外にも「社長がワンマン」や「汚い作業環境」ではないか等もあることと考えられる。

この点について今回の事例を見ていくと、「労働条件が悪そう」を給与が低い、労働時間が長いというように読み替えると、労働時間に関しては先に書いたように長い企業ばかりではない。また給与に関しては、事例1、事例2、事例4、事例6、事例11、事例12等は、どこまで高いかはっきりしないが低いことはなく、当てはまらない。「将来性・安定性に不安」に関しては、最初に会社の強みを書いたように、また、各事例の最後に「6. 今後の見通し、その他」にあるように、すべての事例に関して、少なくとも現状では安定しており、将来性もある。「仕事がきつそう」に関しても、労働時間が長い企業ばかりでないことから、すべてがそうとは言えない。事例2の企業は原則8時半には全員退社としているし、事例11の企業も早く帰る社員が多い。「仕事の規模」に関しては大企業のように大きな仕事ができないということであろうが、図表Ⅱ-2-4にあるように、会社が小さいことにより、かえってまとまった仕事が任せられ（事例1、事例11）、会社が成長しそれによって新しい仕事に取組み（事例2）、達成感のある仕事ができる（事例4、事例6、事例7、事例8、事例10）。確かに企業規模、資金規模により、大きな仕事はできないが、達成感、やりがい、仕事を通じての成長といったことは実感できる。「イメージが良くない」に関しても、先に書いたように、すべてではないが「きれいな建物、気持ちの良い職場」のところはある。「社長がワンマン」に関しても、事例1、事例2のIT企業は社長が二十歳代であり、そのような様子はまったくない。事例10の企業では、評価等が公平になるような、多数で評価する仕組みを取り入れている。事例11の社長は社員に辞められないよう、様々気を配っている。「汚い作業環境」に関しても、事例1、事例2、事例3はIT関連、システム開発の会社であり、普通の事務室と変わりがない。生産現場がある事例としては、事例4の金属加工の会社と事例10の測定機器開発の会社があるが、いずれもすでに書いたように、下町の汚い町工場といったことはまったくなく、「汚い作業環境」の反例といえる。

このようにこの12社は、成長し若者を採用している企業ではあるが、中小企業のマイナスイメージと相反する特徴を多く持っている。中小企業全体としては先に挙げたマイナス要素があるのであるが、中にはこのような例、反例があると言うことができる。

(7) 好事例各社の将来性－海外企業との競争は－

これまでのところで、今回の中小企業はやりがいという面では良い面があり、従来の中小

企業のイメージとは違うところも多くみられた。それでは将来性はどうか。中小企業への就職をためらう要素として、将来性への不安があるとされる（第Ⅱ部第1章の図表Ⅱ-1-28、他）。その将来性に関連して、最近、海外企業との競争により、厳しい経営となっている企業の報道等がよくある。今回の12社はこの面ではどうなのであろうか。

会社の将来性ということで、就職を考えている学生や若者には関心があることであろう。この面から今回の12社をみてみると以下のようにいえる。

まず、海外企業との競争等が無縁といえる事例であるが、事例4（金属加工）は少量多品種の金属加工を迅速、高精度に行っており、精度とスピードから国の内外にライバルはいないとされる。また、国内メーカーの製品開発の過程で試作品等を作成することも多く、国内に立地し、国内メーカーと緊密に連携できる強みもある。海外企業の参入は難しい。事例5（医薬品開発）に関しては、医薬品の開発には膨大な資金、巨大な製造装置、人材と技術の蓄積が必要であり、新薬開発を行っているのは世界に8カ国しかないとされる。中国や韓国等、新興国の追い上げは考えられないとのことである。事例6（展示企画）は国内の展示会、イベントの展示を製作する会社であり、国内企業との綿密な連携が必要であり、また、国内の展示会、イベントでの製作となり、海外企業が入ってくることはない。事例7（印刷サービス）も印刷に留まらず、企画、編集、また、製本、流通等トータルな印刷サービスが強みとなっており、日本語が商品であることもあり、海外企業の進出は考えにくい。事例9（住宅メーカー）も住宅建築において一軒建てのために、30もの業者と協力しながら行う仕事であることから、海外企業の参入は可能性がない。事例10（測定器開発）に関しては、確かに同じような特殊な測定機器の開発・販売を行う会社は、欧米にあるとのことであるが、測定機器は研究開発、製造等の過程で使われ、サポートが重要であることから、それぞれ国内メーカーが国内のシェアを押さえているとのことであった。

事例1（ネットサービス）、事例2（ネットサービス）、事例3（システム開発）の会社も、いずれも国内企業との取引、共同開発、共同事業で成り立っている企業であり、海外企業の参入は考えにくい。

事例11（年金コンサル）の場合は、国際基準の計算方式ということであり、年金シミュレーション自体はインド等の企業に流れる可能性はあるとのことであるが、やはり国内企業からの受注のため、海外企業に比べると強みはある。事例12（人材サービス）はもともと中国企業であり、社長は日本人、副社長（社長の妻）は中国人であり、ここでの検討から外れる事例であるが、海外にも、このような日本人が活躍できるチャンスがある例とはいえる。

以上みてきたように、海外企業の進出、海外企業との競争が話題になるが、ここでの事例は国内のビジネスで安定、あるいは成長できているといえる。日本の経済成長率は低下しているが、国内経済、国内産業にはまだまだかなりのボリュームがあり、その中での取引により、安定や成長を達成している企業は意外とあるといえるのではないだろうか。

(8) 中小企業は採用されやすいか

ここまで今回の 12 社の特徴を色々見てきた。成長している会社で仕事もやりがいのある会社もあった。それでは、このような企業は入りやすいのだろうか。中小企業への就職を考える大学生等には関心のあることであろう。ここではこの点を検討する。入り易さという点から事例を分けると次のようになる。

最初が難関の会社である。事例 1 (ネットサービス) と事例 2 (ネットサービス) の会社は従業員こそ少ない中小企業であるが、マスコミ等でもしばしば取り上げられる有名な企業となっている。大学生の入社希望は多く、最初のエントリー等から考えると、採用されるのは数百分の一といった狭き門になっている。迅速、高精度で話題の金属加工の事例 4 (金属加工) も最近に応募者が多く、それに対応するために採用を採用専門の会社に委託している。このように中小企業でも有名になった企業は入ることが難しい。事例 6 (展示企画) は採用に力を入れており、多くの応募者の中から会社に合った優秀な若者を採用している。どの程度難関かは分からないが、入るのは易しくはないといえる。

事例 5 (医薬品開発) のバイオ医薬品開発の研究所も、親会社は大企業であり、その上、これから期待されるバイオ医薬品開発を行っており大学生の人気は高い。倍率としては数十倍であるが、関係分野の理系大学院卒しか採用していないため入るのは難しい。事例 11 (年金コンサル) はアクチュアリーという難関の資格を持っていないと採用されない。この意味では入ることは難しい。アクチュアリーの資格を持って保険会社等で活躍している人が、ヘッドハントされるということになる。

次に、入りやすそうな会社をみると、事例 7 (印刷サービス)、事例 9 (住宅メーカー)、事例 10 (測定機器開発) の会社が当てはまる。これらの会社はドリームマッチプロジェクトに参加し、そこから大卒を採用している。このイベントに参加し、今までとは違い多くの学生の応募があり、これまでにない優秀な学生が取れたとのことであった。入りやすい会社であったといえる。事例 3 (システム開発) もあまり知られていない小さな会社ということもあり、よい若手の採用には苦勞している。今回、社員の後輩に良さそうな学生がおり、その学生を採用するとのことであった。しかしながら、この事例 3 の企業も中高年が入るには難しい。そもそもシステム開発等ができなくてはならないし、さらに中高年は仕事を持ってきてくれる人を採るとのことであった。事例 8 (印刷業) も「若者応援企業」に参加し、ハローワーク主催の合同面接会から採用しており、入り易い企業である。ただし、この企業も「良い人がいれば採用するという方針」であり、合同面接会に来た 25 名程度から採用されるのは 2、3 名である。

事例 12 (人材サービス) は中国企業で採用するのは中国人であるが、離転職が多い中国では結構入ってきて、また、辞めていくという状況である。

以上のように中小企業といっても、入りやすい企業ばかりではないことがわかる。当たり前の結論になるが、採用されることを考えると、知られていない良さそうな企業を探すとい

うことになる。そのためには、そのような企業を知人や友人を通じて探す、また、行政を通じて知るということになる。知られていない良さそうな会社を紹介するという点で行政への期待があることになる。

4. 社会性の高い事業を行う団体等

ここまで、成長し、業績が良く、若年等を採用している企業のヒアリングを行い、若年雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかみるとともに、そのような企業が動機づけや従業員の活性化の面でどのようにしているか検討してきた。ここでは NPO 等社会性の高い事業を行う団体等にヒアリングした結果を見ていく。NPO 他の団体等は仕事の意義という点ではやりがいのある職場であり、このような団体等においても若年雇用が広がっている。

事例 13 は研究資金に関するコンサルティングを行う会社であり、最近、よく話題になる「リサーチアドミニストレーター」の機能もある会社である。近年、大学では、科研費を獲得できなければ研究ができないことになり、科研費を獲得できることが大学自体の評価にもなっている。この会社では科研費申請に関する様々なコンサルティングを行っている。また、この会社は、大学等において、研究活動を経営や運営の面から支援するリサーチアドミニストレーターの役割を担っているともいえる。

事例 14 は被災地での仕事作り等復興を支援する団体である。東日本大震災の直後、被災地支援に入った若者が、沿岸被災地で仕事を作るために、新たな商品を開発したり、新たなサービスを始めている。

事例 15 は環境保全と地域振興をめざす団体である。近くにある湖沼は汚濁、漁業の衰退、周辺森林の減少等が問題になっていた。この湖沼とその流域の自然環境再生を目的に設立した団体であるが、流域の再生のためには、環境保全とともに、地域振興も必要であるとし、この両面で様々な新しい事業を立ち上げている。この団体の活動に共感し、有名大学出身の学生が団体に入り、活躍している。

社会が必要とする事業であることから、公的な資金等もあり、事業は行われている。収入という面では生活していけるだけの収入は得られているが、良いわけではない。ただし、若者それぞれが必要を感じる事業に参加していることから、仕事には強い意義を感じられている。また、それぞれが小さな組織であるため、幅広く仕事をする必要があるとなり、それが若者の成長にも繋がっている。

図表Ⅱ-2-7 社会性の高い事業を行う団体等

	社会的な必要性
事例 13) 研究資金に関するコンサルティングを行う会社	近年、大学では、科研費を獲得できなければ研究ができないことになり、科研費を獲得できることが大学自体の評価にもなっている。この会社では科研費申請に関する様々なコンサルティングを行っている。また、この会社は、大学等において、研究活動を経営や運営の面から支援するリサーチアドミニストレーターの役割を担っているともいえる。
事例 14) 被災地での仕事作り等復興を支援する団体	東日本大震災の沿岸被災地では、仕事が無い、収入になる仕事が無くなってしまったことが問題となっていた。この団体は被災地で仕事を作るために、新たな商品を作ったり、新たなサービスを始めている。
事例 15) 環境保全と地域振興をめざす団体	近くにある湖沼とその流域の再生を目的に設立した団体。この湖沼は汚濁、漁業の衰退、周辺森林の減少等が問題になっていた。この湖沼流域で、環境保全と地域振興の両面で様々な新しい事業を立ち上げている。

5. 若者による様々な分野での起業

最初の 12 社は、それぞれに強みがあり、成長し、業績が良い企業であった。しかしこれらの企業は、有名になってしまうと、入社という意味では非常に厳しくなる。そこで、若者が様々な分野で起業している事例をヒアリングした。起業も若者の雇用拡大に繋がることと考えられる。

それぞれの事例は確かにこのような事業であれば上手くいきそうという事業の特徴がある（図表Ⅱ-2-8）。ただし、事業を始めたばかりということもあり、やらなくてはならないことは山のようにあり、朝から深夜まで仕事というところが多かった。起業の大変さがわかる事例といえる。

図表Ⅱ-2-8 若者による様々な起業

	起業の背景や目的
事例 16) 24 歳社長が自身三つ目の事業を準備中	この会社は SNS と連携し、フィギュア、プラモデル、鉄道模型、衣装、同人誌等の物品、アイコン、ボーカロイドの楽曲等デジタルコンテンツ、等々の売買を行う EC サイトを準備中。社長は学生のときに起業にこの会社は 2 社目、事業としては 3 つ目となる。
事例 17) 医学部生の勉強のためのサイトを開発中	最近の医学部では、症例検討が主になり、その前提となる基礎的な知識は自分で身につけることが必要となっている。この基礎的な知識について、医学部の学生同士が相互に教えあうサイトを開発し試行中。社長自身、医学部学生であり、この前に別の事業で起業している。
事例 18) 20 歳代の社長が始めたゴルフ関連事業の会社	社長は大学生のときに IT で起業し、卒業後 20 歳代でゴルフ関連事業を起業した。ゴルフコンペでのゴルフ場の紹介、ゴルフコンペ主催等、ゴルフ関連事業を中心に成長している。
事例 19) 学生が始めたスマート家電を開発する会社	学生がスマートフォンから自宅の家電を操作できる機器を開発。良いものを作り、生活をより便利に、社会をより良く、と考えている。機器は廉価であり、使いやすく、売れ始めている。

6. 結果からの示唆

今回、まず、好事例として（事例 1～事例 12）、成長し、業績が良く、若年等を採用している企業のヒアリングを行い、若年雇用がどのような分野、どのような企業で広がっているかみるとともに、そのような企業が動機づけや従業員の活性化の面でどのようにしているかみてきた。本研究は 12 社のヒアリング結果であることから、断定的なことは言えないが、この 12 社に関しては以下のようにまとめることができる。

いずれの企業も会社としてのなんらかの強みを持っていた。この強みが成長や経営の安定の源であるということが出来る。また、仕事の内容や職場の仕組み等、いずれの企業も動機づけが高まり従業員が活性化するものとなっていた。これまでの中小企業のイメージとは違う特徴も色々と見られた。このような点が再認識されれば、中小企業への若者の関心が高まり、中小企業としても求める人材が採用できるようになるといえる。

また、NPO 等社会性の高い事業を行う団体や（事例 13～事例 15）、起業によっても若者の雇用の場が広がっていた（事例 16～事例 19）。

本研究は 19 社のヒアリング結果であり、繰り返すように、断定的なことは言えないが、このような研究を今後も継続することによって、以下のような貢献ができると考えられる。

まず、中小企業の採用に関して労働政策研究・研修機構（2012）においても、求人票のアイトラッキング実験や仕事や職場を選ぶ際に重視する要素を調べているが、このような結果と併せて考えることにより、会社や職場の良さが再発見され、企業としての魅力を高めるこ

とができることに繋がる。また、会社の強みを会社の成長に結び付ける動機づけや従業員の活性化の仕組みがデータに基づき明らかにできれば、会社の成長、そして新たな雇用に結びつくことになる。

新卒等若年に対しては、若年を積極的に採用している企業にどのようなところがあり、生きいきとした職場や仕事にどのようなものがあるか、また、企業がそれぞれ若年の力を引き出せるようにしていること、そのような具体的な例を見せることができる。今日の厳しい採用状況においても、このような会社もあることを示すことができる。

大きな捕らえ方としては、企業としての強みと企業経営、組織運営の中で、動機づけや従業員の活性化等が加わり、企業としての発展や成長に繋がるものといえる。この大きな枠組み全体をデータ等に基づき実証することは難しいが、この枠組みの中でそれぞれの要素を明らかにしていくことは可能である。そしてこのメカニズムの検討にあたっては、第Ⅰ部のような HRM チェックリストによる職場や仕事の数値化と、そのデータの分析により実現できるといえる。

文 献

- Alderfer, C. P. (1969). An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior & Human Performance*, vol.4, 2, 142-175.
- Herzberg F. (1966). *Work and The Nature of Man*. Ty Crowell Co. (北野利信(訳)(1968). 仕事と人間性 東洋経済新報社)
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- 松本真作(2010). ワークモチベーション：仕事への動機づけ 藤森立男(編) 産業・組織心理学—変革のパーспекティブ 福村出版 pp.13-26.
- 労働政策研究・研修機構(2011). 求人企業サービスに関する研究—仕事魅力、求人充足、求人開拓、事業所訪問、他— 資料シリーズ No.85
- 労働政策研究・研修機構(2012). 中小企業における人材の採用と定着—人が集まる求人、生きいきとした職場／アイトラッキング、HRM チェックリスト他から— 労働政策研究報告書 No.147
- 高橋徳行(2003). 成長戦略と人材ニーズ 佐藤博樹・玄田有史(編) 成長と人材—伸びる企業の人材戦略 勁草書房 pp.3-32.

