

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。

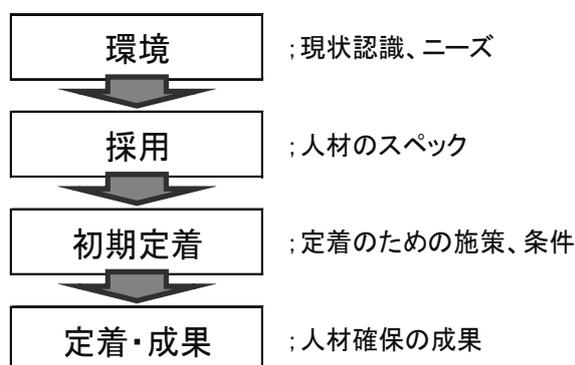
今後、中小企業において雇用増につながり得る人事管理のあり方を探るため、どういった観点から中小企業の現在の姿を切り取ればいいのか、今回われわれが実施しようとしている

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けば、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。「辞めていくなれば、辞めていって欲しても構わない」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、流動的に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。

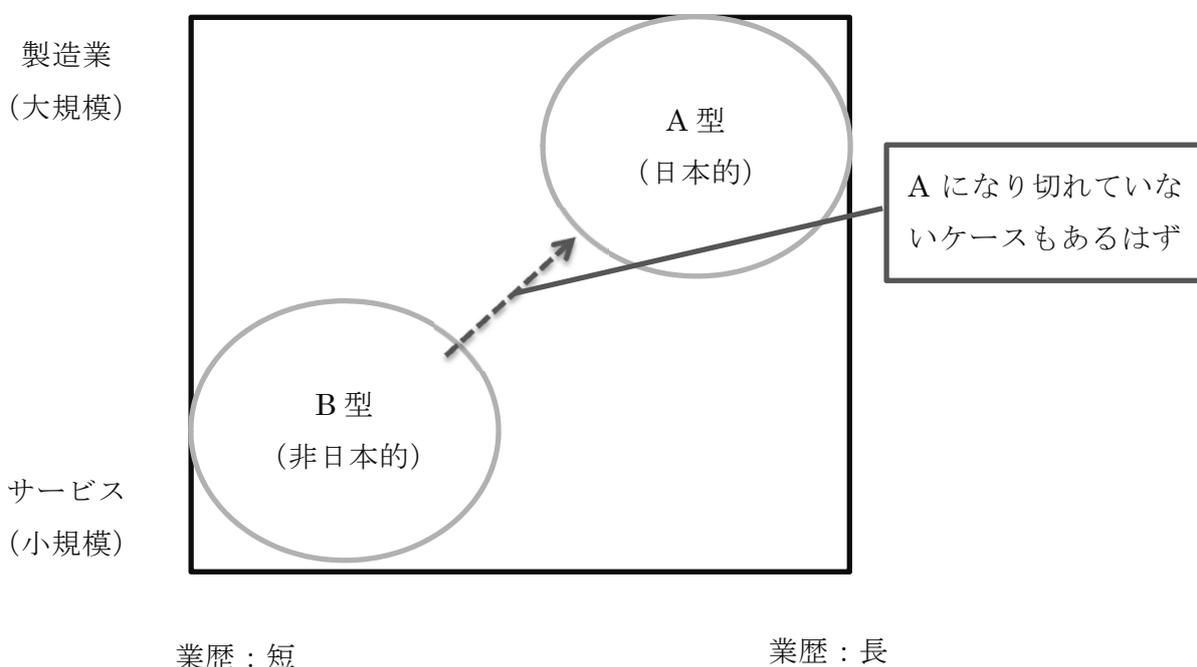
「人材が長く定着する企業」といえば、一般的には優良企業として捉えられよう。しかしながら、その考えはすべての中小企業に当てはまる訳ではないことも、また当然である。いわゆるブラック企業と称されるような企業は論外としても、ヒトの定着や長く勤めることが、企業にとっても従業員本人にとっても「互いに望ましい、メリットとなる」と思われる場合に初めて、定着そのものがよいということとなる。すべての中小企業において、従業員全員が辞めることなく定着することは、そのことだけではいいことではない。また、当該企業がまだ創業から間もない段階であれば、従業員が皆、長期勤続をしているという状況にはなり得ない。

「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る。

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。

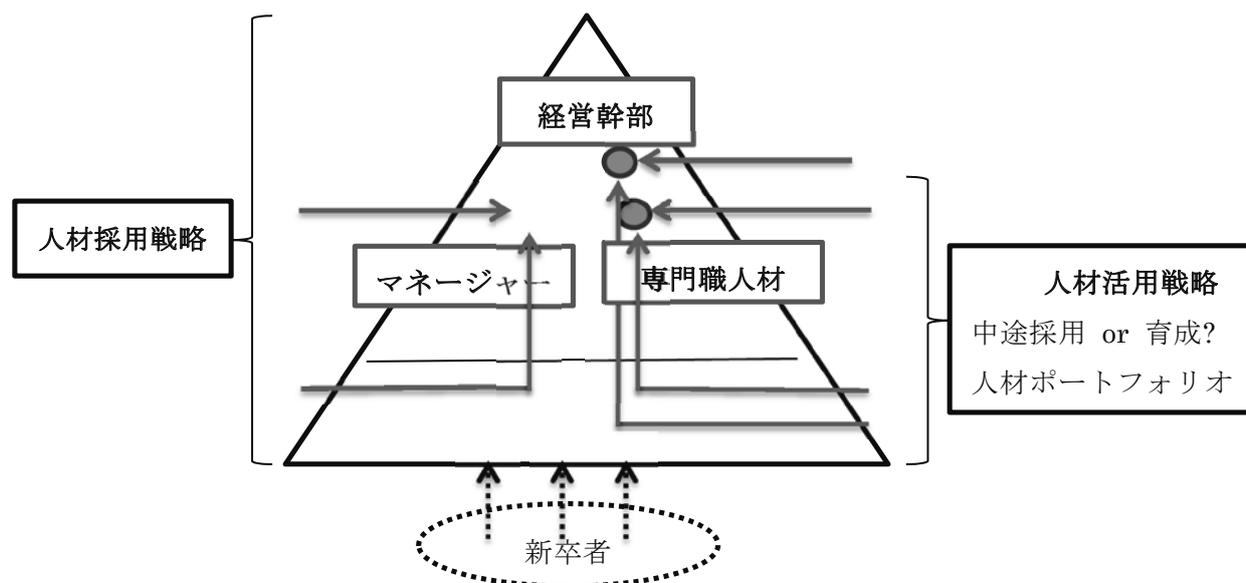
そして、いま一つには、質的な側面からの検討である。「質的コア人材」とは一言でいえば、その企業を引っ張っていける人材であり、現在から将来にわたる経営戦略を策定する人材、あるいは、一つの部門をまとまりとして管理できる人材といったイメージである。

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する文字どおりコア事業をいかに展開していくのが問題となろう。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こういった体制・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る。新人従業員にとって、そうした存在がいるかないかで、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、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、こういった処遇・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おうということは、先ほども述べたように、ただ単に長い期間在籍してもらお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おうこと、パフォーマンスを発揮してもらお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ム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なになっているのか、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えば、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ず皆、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。
コンピニ型	・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。こ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、どのような企業がこ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/>)