

中小企業の雇用変動と人材戦略

伊藤 実

(全国求人情報協会理事)

中小企業の雇用は、リーマンショック以降正社員と個人事業主を中心に、減少傾向を強めている。だが、減少傾向が顕著なのは小規模企業で、51人以上では増加傾向を示している。産業間の差異も大きく、小売業や卸売業、建設業など大半の産業が大幅減少傾向を強めているなかで、製造業では雇用が大幅に増加している。前者は非正規雇用の割合が高いのに対して、後者は正規雇用の割合が高くなっている。正規雇用の割合が高い企業は、人材育成にも熱心であり、離職率も低くなっている。多くの中小企業は人材の確保に苦慮しているが、ハローワークへの過度な依存が影響している。ハローワークは一般事務のような職種のマッチング率は高いが、専門・技術職のような基幹的人材のマッチング率は低いというのが実態である。成長力のある中小企業は、基幹的人材を知人、取引先、金融機関などを介して確保しているケースが多く、ハローワークと民間職業紹介会社が、より緊密に情報の掘り起こしと共有化を進める必要がある。多様な中小企業の中には、高卒者しか採用できない企業でも、人材育成に熱心に取り組むことによって、世界のニッチ市場でトップ企業の座を獲得した事例もある。今後の中小企業対策は、限界企業への過度な支援策を止め、成長企業への支援策を強化することによって、倒産・廃業によって発生する失業者の受け皿を大きくする必要がある。

目次

- I はじめに
- II 個人事業主・雇用者数の推移
- III 産業別雇用構造の変化
- IV 人材の確保と育成
- V 企業成長力・人材育成力による類型化

I はじめに

中小企業がわが国の企業数および雇用量に占める割合は非常に大きく、2012年2月時点で企業数において99.7% (385万社)、従業者数で69.7% (3217万人) を占めている。だが、その将来は決して明るいものではなく、2000年以降廃業や倒産の増加によって減少傾向を強めている。さらに、バブル経済崩壊後20年近くデフレ経済の下で比

較的人材を確保しやすかったが、昨年末頃から労働力不足傾向が強まってきているため、今後は人材の採用難が深刻化するものと思われる。

だが、中小企業の最大の特徴は、優良企業から毎年赤字の限界企業まで存在する多様性であり、正に玉石混淆の世界である。世界のニッチ市場で首位の座を確保している優良企業や将来大企業になる可能性が高い成長企業から、毎年赤字の限界企業や労働基準法を遵守しないブラック企業まで存在する中小企業は、個別企業間の格差が大き過ぎて平均値の企業像がほとんど意味をなさない世界である。それゆえ、本稿では中小企業の雇用構造を概観した後で、企業成長力と人材育成力から4つのグループに類型化し、それぞれのグループの典型例を、これまでに調査した個別企業の中から紹介することにする。

表1 中小企業における雇用者数の推移

(単位：千人、%)

	1-9人	10-29	30-99	100-299
1997年	9053	8179	8584	6870
2002	8502	7094	5835	5573
2007	8555	6652	6788	5567
2012	7721	6141	6460	5296
増減(97/12)	-1332	-2038	-2124	-1574
増減率	-14.7%	-24.9%	-24.7%	-22.9%

出所：総務省『就業構造基本調査』より作成

II 個人事業主・雇用者数の推移

中小企業の企業数は、1999年には484万社あったが、以後減少傾向を強め2012年には385万社となり、この期間に99万社減(-20.5%)となっている。減少した99万社の内訳をみると、中小企業が10万社減(-16.4%)、20人以下の小規模企業が89万社減(-21.0%)となっており、小規模企業の減少が著しい。また、2012年の中小企業と小規模企業の内訳は、前者が51万社(13.2%)、後者が334万社(86.5%)となっており、中小企業の9割弱は小規模企業が占めている(総務省『平成24年経済センサス—活動調査』『事業所・企業統計調査』)。

雇用に関しては、1968年以降1997年までほぼすべての規模で増加傾向を維持していたが、バブル経済崩壊後の不況がボトムを記録した2002年には、1997年と比較して全ての規模で減少に転じている。その後、小泉政権下での好況を反映したリーマンショック直前の2007年は、2002年と比較して減少幅が縮小したが、リーマンショック後の2012年になると、再びすべての規模で減少している。1997年と2012年を比較すると、この間に雇用は全体で706万8千人も減少している。しかも、全ての規模で減少しており、減少率は個人事業主を含まない1~9人がやや小さい以外は、いずれも20%強に達している(表1)。

このように、中小企業の雇用は減少傾向を強めてきているが、今後は労働力不足から廃業、倒産が増加することが予想される。近年、倒産は減少しているが廃業は増加しており、2013年の休業・解散件数は2万8945件、倒産件数は1万8555件と廃業が倒産を大幅に上回っている。しかも、廃業を決断した理由として「経営者の高齢化や健康問題」が約5割を占めている(東京商工リサーチ)。今後、人手不足も加わって資産が負債を上回った企業の「隠れ倒産」といわれる廃業が、増加するものと思われる。

中小企業の雇用は減少傾向を再び強めてきているが、雇用構造は従業員規模や産業によってかなり異なっている。表2はリーマンショック後の推移をみたものであるが、従業者数全体は2009年から2013年にかけて、3147万人から2942万人へと205万人減少している。従業上の地位別にみ

表2 中小企業における従業上の地位別従業者数の推移

(単位：千人、%)

	合計	個人事業主	無給家族従業者	有給役員	正社員・正職員	パート・アルバイト	臨時・日雇雇用者	他社からの出向・派遣者
2009年	31465	2136	835	3771	15243	7709	971	797
2010	31867	2059	924	3728	15307	8049	930	867
2011	30783	1986	821	3591	14639	7700	1179	865
2012	30262	1916	657	3430	14288	8180	887	900
2013	29420	1767	722	3461	14331	7712	799	626
増減(09/13)	-2045	-369	-113	-310	-912	3	-172	-171
増減率	-6.5%	-17.3%	-13.5%	-8.2%	-6.0%	0.03%	-17.7%	-21.5%

注：2013年は速報値。従業者規模は常用雇用者数(正社員・正職員+パート・アルバイト)による。

出所：中小企業庁『中小企業実態基本調査』より作成

表3 従業者規模別にみた雇用形態別変化 (2009/2013年)

(単位:千人, %)

	合計		正社員・正職員		パート・アルバイト		臨時・日雇雇用者		出向・派遣従業員	
5人以下	-671	(14.1%)	-351	(-21.5%)	-89	(-14.4%)	-59	(-20.7%)	-19	(-14.8%)
6~20人	-409	(-7.3%)	-329	(-10.5%)	20	(1.7%)	-79	(-39.9%)	20	(20.8%)
21~50人	-80	(-1.8%)	-51	(-1.9%)	-47	(-3.9%)	81	(101.2%)	-42	(-32.6%)
51人以上	288	(2.7%)	147	(2.3%)	373	(10.8%)	-53	(-35.5%)	-120	(-28.9%)

注：従業者規模は常用雇用者（正社員・正職員+パート・アルバイト）の規模で分類。

出所：表2と同じ

ると、2009年から2013年にかけてパート・アルバイトを除いて減少傾向を示している。2009年と2013年を比較すると、減少数が最も多いのは正社員・正職員であり、91万2千人減となっている。これに次ぐのが個人事業主の36万9千人減、有給役員の31万人減となっている。また、臨時・日雇労働者と出向・派遣者も、それぞれ17万2千人減、17万1千人減と減少している。これに対して、パート・アルバイトは、3千人増となっている。

このように、中小企業の従業者は大幅に減少しているが、それは主に正社員と個人事業主の減少に起因しており、これに非正規雇用の減少が加わっている。さらに、規模別の雇用変動を2009年と2013年を比較すると、全体の雇用者数は5人以下と6~20人で、それぞれ67万1千人減(-14.1%)、40万9千人減(-7.3%)と大幅に減少している。これに対して、21~50人では8万人減(-1.8%)とわずかな減少にとどまっている。他方、51人以上では、28万8千人増(2.7%)と雇用を増加させている。

雇用形態別にみると、5人以下と6~20人では、正社員・正職員をそれぞれ35万1千人減(-21.5%)、32万9千人減(-10.5%)と大幅に減少させている。さらに、5人以下では非正規雇用全てが減少しているが、6~20人では、臨時・日雇労働者は減少しているが、パート・アルバイトと出向・派遣者は増加している。これに対して、21~50人では正社員・正職員とパート・アルバイトが、それぞれ5万1千人減(-1.9%)、4万7千人減(-1.9%)となっているが、他方で臨時・

日雇労働者は、8万1千人増(101.2%)と増加している。さらに、51人以上になると、正社員・正職員が14万7千人増(2.3%)、パート・アルバイトが37万3千人増(10.8%)と大幅に増加し、他方で臨時・日雇労働者と出向・派遣者は、それぞれ3割前後減少している(表3)。

このように、20人以下の小規模企業と21人以上の中小企業では異なった傾向を示しており、前者は正規雇用を大幅に減少させるとともに非正規雇用も減少させている。これに対して、21人以上は正規雇用を維持ないしは増加させつつ非正規雇用も増加させており、特に51人以上の増加傾向が顕著である。

Ⅲ 産業別雇用構造の変化

中小企業の雇用は、産業間格差も大きくなっている。表4は、産業別従業者数をリーマンショック後の2009年と最近の2013年を比較したものであるが、従業者数はこの間に204万人減少したが、全ての産業で減少したわけではない。製造業は72万人増加し、サービス業も2万8千人増加している。これ以外の産業は全て減少しているが、減少規模が大きいのは、小売業71万1千人減、卸売業54万9千人減、建設業45万8千人減、生活関連サービス・娯楽業35万6千人減、不動産・物品賃貸業27万5千人減、学術研究・専門技術サービス業22万2千人減などである。

さらに、各産業の雇用構造をみると、増加傾向が顕著な製造業は、正社員・正職員が50万3千人増と大幅に増加し、パート・アルバイトも25

表4 主な産業別従業者数の変化(2009/2013年)

(単位:千人,%)

	合計	個人事業主	正社員・ 正職員	パート・ アルバイト	臨時・ 日雇雇用者	出向・ 派遣従業員
建設業	3437	151	2085	246	176	54
	-458(-11.8%)	-36(-21.1%)	-188(-5.1%)	-8(-0.7%)	-99(-36.0%)	-6(-10.0%)
製造業	6803	149	4222	1385	95	219
	720(11.8%)	-22(-12.9%)	503(13.5%)	250(22.0%)	0(0%)	-21(-8.8%)
卸売業	2275	46	1289	453	32	46
	-549(-19.4%)	-6(-11.5%)	-413(-24.3%)	-37(-7.6%)	-11(-25.6%)	-24(-34.3%)
小売業	4051	381	1281	1603	87	43
	-711(-14.9%)	-139(-26.7%)	-231(-15.3%)	-220(-12.1%)	-1(-1.2%)	6(16.2%)
不動産・ 物品賃貸業	1125	149	356	179	19	24
	-275(-19.6%)	-21(-12.2%)	-150(-29.6%)	-51(-22.2%)	1(5.6%)	-9(-27.3%)
学術研究、専門技術 サービス業	1081	99	604	137	24	24
	-222(-17.0%)	-9(-8.3%)	-171(-22.1%)	-5(-3.5%)	-3(-11.1%)	-15(-38.5%)
宿泊業・ 飲食サービス業	3318	412	642	1732	110	29
	-95(-2.8%)	-94(-18.6%)	-98(-13.2%)	195(12.7%)	-53(-32.5%)	-15(-34.1%)
生活関連サービス・ 娯楽業	1686	307	547	530	37	37
	-356(-17.4%)	-34(-10.0%)	-181(-24.9%)	-94(-15.1%)	-25(-40.3%)	-23(-38.3%)
サービス業	2753	54	1279	954	174	61
	28(1.0%)	0(0%)	92(7.8%)	-58(-5.7%)	-35(-25.2%)	-40(-39.6%)

注：上段は2013年の従業者数、下段は2009年と比較した増減数、()は増減率。
出所：表2と同じ

万人増加しており、中小企業の雇用を支える産業となっている。これに対して、減少幅が最も大きかった小売業は、正社員・正職員が23万1千人減、パート・アルバイトが22万人減、個人事業主が13万9千人減となっている。なお、減少率でみると、個人事業主は26.7%減と高い値を示している。小売業と似たような雇用構造になっているのが建設業であり、正規雇用が18万8千人減と大幅に減少するとともに、個人事業主の減少率は21.1%減となっている。

小売業に次いで減少幅が大きかった卸売業は、正規雇用中心の大幅減少となっている。正規雇用は41万3千人減と最大の減少幅を示し、減少率も24.3%減と大きくなっている。生活関連サービス・娯楽業も卸売業と同じような傾向を示している。なお、宿泊業・飲食サービス業は特異な傾向を示しており、正規雇用や個人事業主、臨時・日雇労働者が大幅に減少しているなかで、パート・

アルバイトだけが19万5千人増と大幅に増加している。このように、雇用の減少傾向が顕在化している中小企業も産業による差は大きく、卸売業、小売業、建設業、生活関連サービス・娯楽業などで大幅な減少傾向が続くなかで、製造業は正規雇用を大幅に増加させている。

さらに、リーマンショック後の雇用変動が大きかった製造業と建設業、卸売業、小売業について、規模別の動向をみたのが表5である。製造業は、5人以下だけは4万7千人の減少となっているが、6人以上ではいずれも増加している。規模が大きくなるほど増加幅は拡大しており、6~20人が7万6千人増、21~50人が12万6千人増、51人以上になると63万1千人の増加となっている。これに対して、建設業、卸売業、小売業は、それぞれ異なった傾向を示している。建設業は、全ての規模で減少しているが、20人以下の小規模企業の減少が顕著である。卸売業も全ての規模

表5 4業種の規模別従業者数の変化 (2009/2013年)

(単位: 千人, %)

	5人以下	6~20人	21~50人	51人以上
建設業	887	1067	512	544
	-191(-17.7%)	-148(-12.2%)	-3(-0.6%)	-19(-3.4%)
製造業	575	1190	1217	3387
	-47(-7.6%)	76(6.8%)	126(11.5%)	631(22.9%)
卸売業	470	530	403	737
	-77(-14.1%)	-70(-11.7%)	-84(-17.3%)	-292(-28.4%)
小売業	600	676	600	1173
	-123(-17.0%)	-85(-11.2%)	-67(-11.2%)	54(4.8%)

注 : 上段は2013年の従業者数, 下段は2009年と比較した増減数, ()は増減率。
出所: 表2と同じ

で減少しているが、減少幅は51人以上が29万2千人減と突出している。小売業はやや異なっており、51人以上だけは増加しているが、5人以下では12万3千人減となっている。

以上のように、中小企業の雇用構造は、バブル経済崩壊後から2000年前後までは雇用の増加傾向を維持していたが、その後は減少傾向に転じ、リーマンショック後は減少傾向を強めている。リーマンショック後の雇用減少は、正規雇用と個人事業主の減少によるところが大きく、非正規雇用の減少は小幅にとどまっている。ただし、こうした雇用減少も、従業員規模や産業による差が大きく、小規模企業では大幅に減少しているが、51人以上では正規雇用が大幅に増加し、パート・アルバイトも増加している。

より大きいのが産業間格差であり、全体が雇用減少傾向を強める中で、製造業は正規雇用を中心に大幅増加となっており、中小企業の雇用を一手に支えるといった様相を呈している。ただし、製造業もリーマンショック以前は雇用を大幅に減少させており、2004年と2007年を比較すると、703万8千人から651万5千人へと52万3千人も減少している。1990年代後半から続いた円高や大手企業の海外生産の拡大などによって国内雇用を大幅に減少させてきたが、この間の厳しい経営環境を乗り切った中小製造業は、競争力を一段と強化している。こうした中でリーマンショック以降進展した円安や景気回復が、中小製造業の雇

用回復を促進させているものと思われる。

なお、リーマンショック後の製造業の雇用増を業種別にみると、生産用機械器具製造業10万4千人増、プラスチック製品製造業8万9千人増、電子部品・デバイス・電子回路製造業8万5千人増、化学工業8万4千人増、食料品製造業7万9千人増、電気機械器具製造業7万2千人増などとなっている。それほど海外生産にシフトしていない業種を中心として雇用が増加している。(中小企業庁『中小企業実態基本調査』)。

他方、雇用減少が著しい建設業と小売業は、正規雇用と非正規雇用、個人事業主の減少傾向を強めており、いずれも小規模企業における減少が顕著である。建設業は、小泉政権下で行われた公共工事の財政削減の影響をまろに受け、2004年と2007年を比較すると、32万6千人減少しており、一貫して小規模企業を中心に全ての規模で減少している。だが、今後予想される東日本大震災の復興需要やオリンピック関連の需要増によって、雇用増に反転する可能性を秘めている。

小売業に関しては、利益を上げにくいデフレ経済下では、小規模企業は存続すら難しい環境に置かれており、商店街のシャッター街はその象徴である。他方、卸売業は、正規雇用の減少が突出して大きくなっており、しかも小規模企業よりも51人以上の中小企業での減少が顕著である。小売業とは異なり大手企業との競争激化やインターネットで生産者と消費者が直結する「中抜き」傾

向が強まっているため、卸売業は今後も雇用増に転換する要因は見当たらない。なお、卸売業と小売業は、リーマンショック前は大きな雇用変化はなく、前者が1万1千人減、後者が6万3千人増となっていた。

雇用減少産業で特異な傾向を示しているのが、パート・アルバイトだけが大幅に増加している宿泊業・飲食サービス業である。この産業は、デフレ経済下で低価格化といった経営戦略を重視し、店舗運営をパート・アルバイトに依存するローコスト・オペレーションを進めてきた。だが、昨年末から顕在化した人手不足によって、こうした経営戦略は壁に突き当たり始めており、今後の企業成長や雇用増を見込みにくくなってきている。

IV 人材の確保と育成

雇用の減少が進行する中小企業の人材確保と育成がどのように行われているかを概観すると、以下のような傾向が認められる。まず、新卒者の採用に関しては、高卒、大卒いずれも求人充足率は低く、採用難に苦しむ企業が多い。高校新卒者に関しては、求人充足率が中堅企業の一部を含む100～400人の企業では8割前後となっているが、30～99人では6割台、29人以下では5割前後となっている。また、大学新卒者に関しても、300人未満の中小企業の求人倍率は、近年改善されてはきているものの、依然として求人が求職を大幅に上回る3倍強となっている（表6）。

表6 新規学卒者の充足率と求人倍率

(単位：％、倍)

	高 卒 (充足率：％)			大卒求人倍率 (300人未満)
	100-400人	30-99人	29人以下	
2009年	57.7	40.1	29.7	—
2010	80.8	66.3	49.6	8.43
2011	86.1	69.9	50.8	4.41
2012	83.9	67.3	48.1	3.35
2013	79.9	62.5	48.1	3.27
2014	—	—	—	3.26

出所：高卒は厚生労働省『新規学卒者の職業紹介状況』
大卒はリクルートワークス研究所『ワークス大卒求人倍率調査』

このように、中小企業の多くは、新卒者の採用難に直面しており、地方圏で優良企業としての名声が定着している企業や特定分野で先進企業としての地位を獲得している企業などを除いて、有名大学の卒業生を採用できる中小企業はほとんどいない。それゆえ、中小企業の経営を担うような人材は、中途採用に依存するというのが一般的である。だが、中小企業は、中途採用に関しても苦労している。過去1年間の採用状況は、100～299人で「計画どおりに採用できた」企業は42.2%、30～99人で44.4%となっており、求人の充足率はかなり低くなっている（厚生労働省『平成19年企業における採用管理に関する実態調査』）。

こうした求人充足率の低さは、社会的知名度の無さに加えて、募集方法からもきている。企業の中核となる人材の募集・採用に関して、いかなる媒体を利用したのかをみると、有名大企業と中小企業では、かなり異なった傾向が認められる。まず、新規学卒者についてみると、5000人以上の有名大企業は、自社のウェブサイト、会社説明会、就職情報誌・新聞広告・チラシを利用する企業が8割を上回っているが、中小企業はこれらを利用する企業は少なく、ハローワークを利用する企業の割合が4割を上回り最も高くなっている。

中途採用に関しても、有名大企業は自社のウェブサイトや就職情報誌・新聞広告・チラシを利用する企業が7割を上回っており、民間職業紹介所や会社説明会を利用する企業の割合も高くなっている。これに対して、中小企業はハローワーク依存が強く、求職者に直接情報提供できる会社説明会の利用も、非常に低くなっている。なお、回答率は低いが高額の料金を支払うスカウトを利用してまで人材を獲得しようとする中小企業が少数いることは、注目すべきことといえよう（表7）。

このように、中小企業は新卒採用も中途採用もハローワークに強く依存しているが、優秀な人材を採用するためには、合同企業説明会やキャンパスリクルートといった機会を活用して、求職者に直接情報提供することが必要である。紹介手数料が無料のハローワークに依存することは自然な採用行動であるが、ハローワークの人材紹介機能は、一般事務など専門的な経験・技術を必要としない

表7 正社員（新規学卒者・中途採用者）の募集方法（複数回答）

（単位：％）

	ハローワーク等	民間職業紹介所	情報誌、新聞、チラシ	自社ウェブサイト	会社説明会	教師の紹介・推薦	スカウト
5000人以上	24.3	5.9	83.1	85.6	84.8	52.5	—
100-299人	42.9	5.9	31.2	32.1	31.9	36.4	—
30-99人	44.6	5.8	22.0	14.0	12.5	25.8	—
5000人以上	36.9	46.8	72.1	73.8	35.2	—	14.2
100-299人	65.6	21.4	51.7	27.2	9.1	—	9.0
30-99人	67.6	14.7	40.3	15.5	4.5	—	7.6

注： 上段は新規学卒者，下段は中途採用者
出所：厚生労働省『平成19年企業における採用管理等に関する実態調査』

職種には強いが、専門・技術職などには弱いといった傾向を持っている。

厚生労働省『職業安定業務統計』によれば、平成26年4月の常用求人（パートを含む）に対する就職件数の割合である充足率は、事務的職業19.8%、生産工程の職業12.3%は比較的高いが、管理的職業7.7%、専門的・技術的職業6.1%、販売の職業5.4%、サービスの職業7.0%といった職業では、かなり低くなっている。つまり、ハローワークは、一般事務のような求人の充足率は高いが、専門的・技術的職業などの充足率はかなり低く、企業の将来を左右するような基幹的人材の求人に関しては、ハローワークは余り期待できないというのが実態である。

なお、基幹的人材の求人方法として、知人や取引先・金融機関を利用しているという調査結果もある。日本商工会議所『成長する中小企業における人材の確保と育成』（平成12年3月）によれば、基幹的人材の採用に際して活用している求人方法として、「職安・人材銀行」（61.6%）の他に「知り合いに依頼して探す」（42.5%）、「新聞や求人紙・誌」（29.0%）、「取引先や金融機関などに依頼して探す」（19.6%）、「自社の社員に依頼して探す」（15.8%）などが指摘されている。筆者が経験した企業調査においても、成長企業や経営基盤がしっかりしている企業は、基幹的人材を知人や取引先・金融機関などの紹介によって採用しているケースが多かった。

つぎに、人材の育成についてみると、中小企業

は教育訓練の実施率が低い状況が続いている。厚生労働省『平成25年度能力開発基本調査』によれば、計画的OJTに関しては、100～299人の実施率が正社員で61.1%、非正社員で26.3%、50～99人では同49.6%、22.5%、30～49人では同36.0%、13.1%となっている。OFF-JTに関しては、100～299人の実施率が同73.1%、34.6%、50～99人では同63.2%、23.9%、30～49人では同48.8%、17.0%となっている。このように、100人以上の中小企業になると実施率は高く人材育成に熱心な企業も多いが、小規模企業では非常に低くなっており、人材育成に積極的ではない。

ところで、中小企業が経営の安定化や新事業による成長戦略を実行する際には、人材の確保・育成が不可欠である。中小企業が新事業展開に際して直面した課題の第1位は「新事業を担う人材の確保が困難」（中規模企業42.1%、小規模事業者32.2%）となっている（中小企業庁『2013年版中小企業白書』、元データは三菱UFJコンサルティング（株）『中小企業の新事業展開に関する調査』2012年11月）。

優秀な人材を確保、育成していくことは、中小企業の経営の安定化や成長に不可欠であり、社会的知名度のない中小企業でも、いろいろな工夫をして優秀な人材を採用している企業もある。また、大卒などの優秀な人材を採用できなくても、高卒を教育訓練して優秀な社員に育成している企業もある。安定した経営基盤を形成し、成長力も保持している中小企業の多くは、人材の採用と育成に

熱心に取り組んでいる。反対に、赤字が続く限界企業は、新規採用はほとんど行っていない上に、たまに入社した社員に対して教育訓練をほとんど実施せず、「背中を見て覚える」といった旧来のやり方でOJTを行っている。せっきやく採用した新入社員も、直ぐに辞めてしまうという悪循環に陥る企業が後を絶たない。

V 企業成長力・人材育成力による類型化

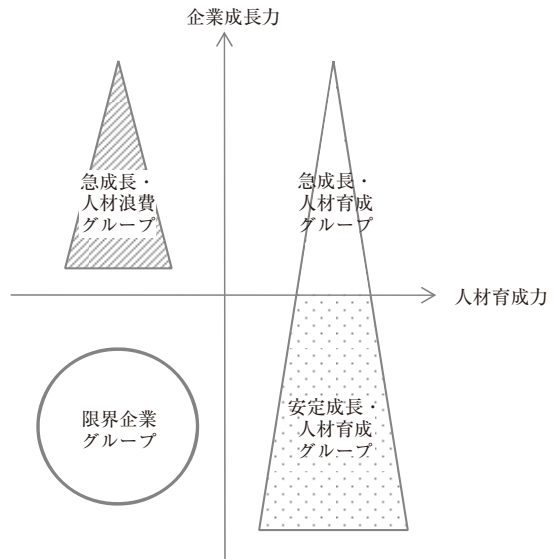
玉石混淆の中小企業を分析するには、どのような人材戦略によって企業経営を行っているのかによって、類型化する必要がある。筆者がこれまで行ってきた企業調査の経験から判断して、中小企業を類型化するために必要な基軸は、企業成長力と人材育成力が適切ではないかと考えている。

図1は企業成長力を縦軸にとり、人材育成力を横軸にとって、中小企業を4つに類型化した概念図である。左下が限界企業グループで、成長力も人材育成力もなく、経営不振が続き倒産・廃業と背中合わせの企業が多い。左上が急成長・人材浪費グループで、企業成長力はあるが人材育成には力を入れず、非正規社員を多数採用してローコスト経営を行っている企業が多い。デフレ経済下では大企業に成長していく企業もあったが、離職率が高く人材の使い捨てといった経営スタイルなので、人手不足経済下では成長の限界に直面する企業が多い。右下が安定成長・人材育成グループで、規模拡大による急成長を目指さず、人材育成に熱心で安定した経営基盤を築く企業が多い。特殊な技術力によってニッチ市場で世界的な企業も多く、中小企業の典型的な優良企業モデルである。右上が急成長・人材育成グループで、新事業を積極的に展開しながら人材育成にも熱心な企業が多い。安定成長・人材育成グループから移行してくる企業もあるが、創業後短期間で大企業へと成長していく企業もある。

1 限界企業グループの事例

D社は京浜工業地帯に立地する金属加工会社であり、従業員は50～70歳代の高齢熟練工が3人、

図1 中小企業の類型化



現場作業を手伝う女性パートが1人、事務を担当する経営者の娘の5人である。事業内容は、金属板を回転させながら「へら」と呼ばれる木の棒を押し当てながら変形させていく「へら絞り」という加工法を駆使して、鍋、やかん、花瓶といった小物から宇宙ロケットの部品、パラボラアンテナまで制作している。筆者が訪問した時には、野球場の照明用カバーを加工していたが、鮮やかな熟練技能に驚かされた記憶がある。一人前になるには最低10年はかかるとのことであったが、教育訓練用のマニュアルがあるわけではなく、熟練工の作業を見ながら技を盗むといった職人の世界そのものであった。ハローワークから紹介された若い人が時々入社するが、仕事が覚えられずに1～2年で辞めてしまうといった状況が続いている。

依頼される仕事は小ロットの特注品が多く、典型的な多品種少量生産になっており、特段の営業活動をしているわけではないので、経営的には不安定で赤字の年が多い。経営者も70歳代であり、熟練工も高齢化しており、この先何年続けられるか分からないといった状況にある。周辺の工場は次々とマンションになっており、廃業も選択肢の一つのことであった。

このように、D社は典型的な小規模限界企業であり、技術的基盤はあるが営業や教育訓練体制と

いった経営基盤がないため、不安定な経営が続いている。限界企業グループには、こうした小規模企業が多い。国税庁の平成23年度法人税申告状況によれば、申告件数276万3千件、法人数(297万7千件)に占める申告割合は89.6%、このうち黒字申告割合は25.9%にしかすぎず、実に8割弱の企業が赤字である。赤字企業の大半は中小企業であり、廃業・倒産の危機に直面している企業が、相当数あるものと思われる。

2 急成長・人材浪費グループの事例

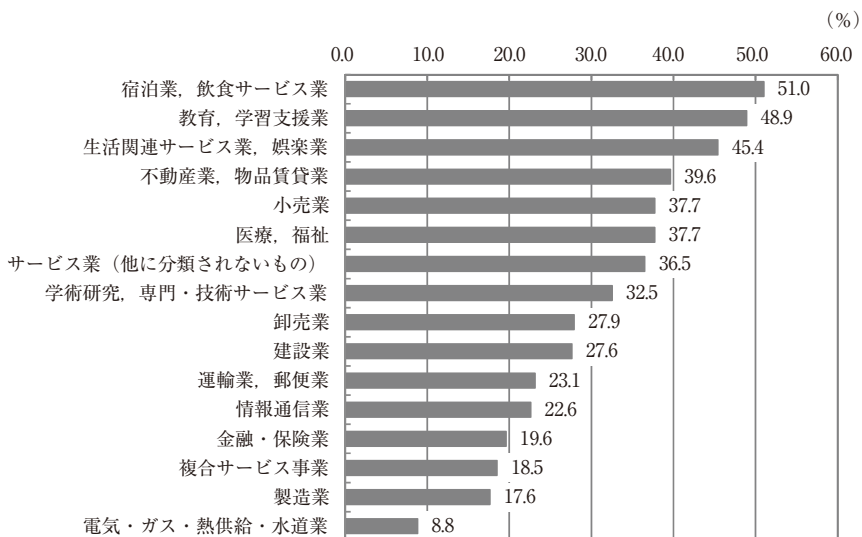
このグループの典型事例は、外食産業である。居酒屋チェーンを展開し始めたW社を創業まもない頃調査したが、店舗は典型的なローコスト・オペレーションであり、店長一人が正社員で、後の社員は全員アルバイトであった。店舗の規模が大きくなると、店長の他に正社員が1~2人配置されるが、大半が大卒新入社員である。学生時代店を利用したことがあるといった親しみや会社説明会での経営者のカリスマ性による吸引力、さらにはデフレ下の就職氷河期といった環境もあって、大学新卒者の採用に関しては比較的楽であった。

だが、高級料理店のように調理や接客の教育訓練をする必要がないマニュアル化された店舗オペレーションなので、簡単な新人教育をした後直ぐに店舗配置となり、短期間で店長にされて責任を負わされるといったマネジメントスタイルであった。仕事上問題となるのは長時間労働であり、アルバイトが急に休むと店長が肩代わりするため、深夜労働や休日出勤に追い込まれることになる。長期間労働を容認している背景には、社員向け理念集にある「365日24時間働け」といった経営姿勢が影響している。

さらに、正社員で就職してもアルバイト時代と仕事内容がほとんど同じであるため、1~2年で退職してしまう社員が多く、人材浪費型のマネジメントに陥っていた。なお、W社は急成長して株式市場一部上場の大企業になっているが、マネジメントスタイルは以前と同じであり、最近是人手不足から店舗の閉鎖が相次いでいる。

同じように急成長した同業種のH社も、アルバイトによる「1人店員制」のローコスト店舗運営を行っており、長時間労働が蔓延している。しかも、アルバイト店員とは業務委託契約を結んでおり、労働基準法の適用を免れている。だが、最

図2 平成22年3月新規大卒就職者の3年後の産業別離職率



出所：厚生労働省「新規大学卒業就職者の産業別離職状況」平成24年

近は離職増と採用難によって、店舗の閉鎖が相次いでおり、経営改革を迫られている。

以上のような非正規雇用を多用した人材浪費型のマネジメントを行っている業界は、産業全体の離職率も非常に高くなっている。雇用保険のデータを分析した図2によれば、学校卒業後最初に就職した会社の3年後の産業別離職率は、宿泊業・飲食サービス業が最も高くなっている。これに対して、雇用増加が顕著な製造業は、下から二番目の低離職率を示している。

なお、離職率の高い産業は、いずれも非正社員比率が高くなっている。大企業も含めた数値であるが、宿泊業・飲食サービス業は、非正社員比率が78.4%にも達している。これに対して、離職率の低い製造業は、正社員比率が75.0%に達している（総務省『平成24年経済センサス活動調査』）。

3 安定成長・人材育成グループの事例

安定的な経営基盤を築いて人材育成にも熱心なN社は、水族館用の大型アクリルパネルに関して、世界市場の7割を占めるグローバル・ニッチ市場のトップ企業である。沖縄美ら海水族館の巨大水槽を手掛けてから一躍世界的な企業に飛躍したが、本社が四国の山間部に立地し、従業員80人の中小企業であるため、一般的にはほとんど知られていない。求人もハローワークに依頼しているため、有名大学卒の優秀な人材とは無縁であり、高卒の社員が大半を占めている。

こうした人材確保の制約条件と事業内容が特殊であるため、必要とする優秀な社員は企業内で育成するしかなく、人材育成に熱心に取り組んでいる。大型アクリルパネルに関しては、設計・製造・施工まで全てN社が行っているため、教育訓練とローテーションによる多能工化を進めている。製造部門では作業者が全ての工作機械を扱えるように育成しており、その中から最も重要な現地での据付工事を担当する者を選抜している。アクリル板に特殊な接着剤を流し込みながら行う重合接着は、やり直しが許されない非常に難しい作業で、アクリル板の特性を良く理解した作業者が担当するようにしている。

接着現場には技術者である経営者も立ち会って

指示を出す。最近では海外の工事が多いため、時にはテレビ中継で日本から指示を出すこともある。こうしたことを通じて、経営者と社員のコミュニケーションは濃密である。さらに、完成した水族館を家族に見せることができるため、社員の仕事への誇りといったものが醸成されており、定着率は非常に高く数年に1人が辞める程度である。経営者と社員の濃密なコミュニケーション、幅広い技術を習得させるための教育訓練などが、経営基盤を支える重要な要素となっている。

長野県の機械メーカー集積地に立地するE社は、高卒技術者を中心に新技術の開発に成功し、経営規模の拡大を成し遂げている。精密プレス加工を得意とするE社は、経営基盤強化のために新しい加工技術の開発に取り組んでいたが、切削加工で生産されていた製品をプレス加工で行う技術開発に成功した。切削加工のプレス加工化によりコストは5分の1程度に圧縮することができ、生産・販売が軌道に乗れば大幅な増収・増益が可能となる。だが、プレス加工が安定せず、歩留が低いといった問題を抱えていた。そこで経営者が選択した対応策は、社員を大学に送り込んで金属の材質を学ばせることであった。

信州大学の金属学の教授の研究室に社員を10カ月間送り込んで、プレスによる金属のゆがみを除去する加工法を研究させたのである。職場に戻った社員を中心に歪みの出ない加工法の実現に成功し、新加工法の広告を市役所が行っている外国向けのホームページに掲載したところ、米国からの大量受注に成功したのである。新技術の開発によって新社屋を建設できるほどの利益を上げることができ、従業員も30人から50人に増員することができた。

新技術開発の中心となった社員は、高卒の現場作業員である。E社では大企業のように生産と開発を担当する部署が分かれているわけではなく、生産部門が開発部門も兼ねるといった構造になっている。しかも、生産部門のスタッフは全員高卒である。E社が立地する地域は、プリンターや半導体を開発・生産する大企業が立地しており、大卒者は全てその大企業に吸い取られてしまうため、中小企業が採用できるのは工業高校や専門学校

校の卒業生である。新卒も中途採用も求人はハローワークに出すが、実際に採用した社員の多くは、取引先や社員の紹介、さらには経営者が居酒屋で知り合ってスカウトするといったケースが多く、地方都市の労働市場は大都市圏とは異なっていることを示唆している。

人材育成に関しては、生産と開発の壁を取り払い、新技術の開発には全員参加で取り組むといったことが、社員の能力向上に直接役立っている。また、社員の業績評価に関しては、経営者が行った評価に対して職場の意見も募るといったすり合わせを行っており、評価が大きく異なった場合は、再度やり直して決定するようにしている。さらに、優秀者の表彰制度や慰安旅行なども、社員の一体感を醸成している。

若い経営者が1999年に東京で設立したIT企業のV社も、コミュニケーションのレベルアップと教育訓練に熱心に取り組んでいる。筆者が調査で訪問した時の従業員数は約80人であったが、現在はグループ企業も含めると300人を若干上回っている。2014年度の採用実績は17人で、ホームページの求人情報を介して応募してくるケースが多い。ITを活用したメディア関連事業を幅広く行っているが、事業部門ごとに孤立しないようにいろいろな仕組みを作っている。経営戦略・新規事業の提案から事業部門の改善提案まで、いくつかのレベルに応じた社員参加の会議が設定されている。さらに、全員参加で行う最も活躍した社員を投票で選出・表彰する会や運動会なども実施されている。

人材育成制度も多岐に渡っており、それぞれの事業部門で必要な技術研修から同一事業部門内でのキャリアアップ研修、キャリアチェンジを目的とした研修制度、語学研修などが幅広く行われている。さらに、サークル活動とそれへの補助金支給制度から無料の社内バー、会社から半径2キロ以内の賃貸住宅に住んだ場合は月額5万円の家賃補助を支給するなど、福利厚生も充実している。日本の経営全盛時代のリメイクのような印象を受けたが、経営者は新家族的経営を進めると言っていたのが印象に残っている。

4 急成長・人材育成グループ

B社は1981年に設立されたIT企業であり、パソコンソフトの流通事業からスタートし、現在では連結ベースで7万人の従業員を擁する日本を代表する大企業に成長している。創業当時の人材募集はパソコン雑誌を利用したもので、約20人の応募があり全員採用となったが、実際に入社したのは2人であった。会社の実態よりも創業者のカリスマ性が話題になることが多く、社会的知名度は急速に高まっていった。1983年には従業員が50人、売上高70億円程度であったが、1994年には店頭市場に株式上場を果たし、1995年には従業員約800人（親会社単独）に成長し、以後積極的な企業買収で急成長を続けている。

中小企業から中堅企業に移行する当時の人事戦略は、役員や部門長といった基幹人材は全てスカウト会社に依頼して採用していた。設立当時は創業者の親族が役員を占めていたが、企業成長に伴って親族は全員退任させ、スカウトした人材で役員を構成するようになっていった。正社員の採用に関して新卒採用は3分の1にとどまっており、当時の人事担当者は「社会的知名度が高まった割には有名大学の学生を採用できない」とこぼしていた。1万5千件の資料請求があったにもかかわらず、採用できたのは80人にとどまっていたため、以後新卒採用を強化していった。

N社の企業成長は、カリスマ的な創業社長の戦略的経営に負うところが大きいだが、実際の経営活動は、事業部長の下に10人1組のチームが複数編成され、社長—部長—チームリーダー（課長）のフラットな組織構造で行っており、全ての企画書は原則48時間以内に決裁するように決められていた。1990年に導入されたチーム制は、N社の組織的基盤となっていく、各チームは独立採算原理のプロフィットセンターとして位置付けられ、チームリーダーの権限が大幅に強化された。

カリスマ的創業社長は、スカウトしてきた各部門長に権限を委譲するという経営手法をとり、人事部門長もIT業界以外からスカウトしてきた。成果をより大きく反映させる職能資格制度の導入を報告した際も、即了解したとのことであった。

個人業績が強く反映されるのは賞与であり、当時は4～8.5ヵ月の幅を持たせていた。さらに、チームリーダー以上の幹部社員に対する独自の報酬制度があり、原資は創業者が保有する自社株であった。各部門・チームの年間利益の対前年伸び率に比例したポイントが与えられ、これを基準にして報奨金額が算定されるが、減益になれば支給されない。1994年当時の報奨金は、最高で1億500万円が支給されている。

報酬制度の対象はチームリーダー以上であり、チームリーダーは課長職以上にランクされた社員の中から選ばれるため、昇進競争への強いインセンティブとなった。しかも、急成長によってチームリーダーへの内部昇進確率が高まっていったため、社員のモチベーションも向上するといった相互作用が強まったのである。ただし、2年連続で赤字決算を出すと降格される人事制度であった。

さらに、詳細は割愛するが、設立当時から人材育成には熱心で、各種の教育訓練制度やキャリア開発支援策などを整備し、福利厚生も充実させてきた。最近では後継者育成のための社内大学の創設、TOEIC900点を獲得した社員に100万円の報奨金を支給する制度、出産育児支援制度として第1子5万円～第5子500万円までの出産祝い金制度など、ユニークな制度を導入している。急成長した企業で、人材育成にも熱心に取り組んでいる典型例であるといえよう。

以上のように、多様な中小企業の中には、市場からの退出を迫られている限界企業から大企業に成長する可能性のある企業まで混在している。これまでのような限界企業を延命させるような過剰な中小企業支援策は、今後進展する若年労働力の減少と労働力不足といった労働市場の構造変化を考慮すれば、中長期的な政策効果はほとんど期待できない。すでに、中小企業の隠れ倒産（実態としては廃業）が増加傾向にあり、離職を余儀なくされた労働者の受け皿として、成長力のある中小企業への支援を強化する方が、政策効果は高くなるものと思われる。

リーマンショック後最も雇用を増やしてきたのは、円高や工場の海外移転で苦しめられてきた製

造業であり、生き残った企業は相当の競争力を持っているものと思われる。しかも、製造業は正規雇用の割合が高い産業であり、人材育成に熱心に取り組んでいる企業が多い。これに対して、小売業や宿泊業・飲食サービス業といった第三次産業では、非正規雇用比率が高く人材育成に熱心でない企業が多く、今後は廃業・倒産に追い込まれる企業が増加するものと思われる。それゆえ、雇用減少が続く中小企業に対して、正社員化を要請するだけではなく、具体的な教育訓練のやり方や企業内のコミュニケーションレベルを向上させる方法などについて、指導・支援する必要がある。人材育成を契機とした労働生産性の向上によって、成長力を復活させることができる。さらに、限界企業が抱えている熟練工が離職・引退に追い込まれないように、人材バンクを地域で設立し、熟練の技の温存と技能伝承を推進する必要がある。企業の枠を超えて熟練工をプールし、再就職や派遣を仲介する必要がある。

現状では人材不足に苦しむ中小企業へ求職者を紹介する機能は、ハローワークに偏ったものとなっているが、ハローワークは専門・技術職などの基幹的人材のマッチング機能は弱いというのが実態である。ハローワーク自身が、求人・求職を受理して情報システムに載せるだけではなく、より詳しい求人・求職情報を収集し、基幹的人材のマッチング機能を高める必要がある。それには、本稿でも指摘したが、中小企業は基幹的人材を知人や取引先、金融機関などの紹介によって確保しているケースが多く、こうした情報をハローワークと民間の職業紹介会社が把握できるように、情報の共有化をより緊密に進める必要がある。また、ハローワークや業界団体などが協力して合同企業説明会やキャンパスリクルートなどを積極的に開催し、多くの中小企業が求職者と直接接する機会を確保する必要がある。

参考文献

- 財団法人雇用情報センター（1996）「新時代における人事・労務管理の新潮流に関する調査研究報告書」平成8年3月。
- 中小企業庁『2013年版中小企業白書』、同『2014年版中小企業白書』。
- 中沢孝夫（2014）『中小企業の底力——成功する「現場」の秘密』ちくま新書。

日本経済団体連合会（2010）「中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書」。
日本商工会議所（2000）「成長する中小企業における人材の確保と育成」平成12年3月。
藤本隆宏・中沢孝夫（2011）「グローバル化と日本のものづくり」放送大学教育振興会。
細谷祐二（2014）『グローバル・ニッチトップ企業論——日本の明日を拓くものづくり中小企業』白桃書房。

渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫（2013）『21世紀中小企業論——多様性と可能性を探る 第3版』有斐閣。

いとう・みのる 公益社団法人全国求人情報協会理事。
最近の主な著作に、『成功する地域資源活用ビジネス』（学芸出版社、2011年）。産業・経営論、人事管理論専攻。