

中小企業における人材活用をめぐる

佐藤 厚

周知のように中小企業には資本金と従業員数による定義はあるが、中小企業の経営と労働の実態は多様であり、中小企業の労働市場、労務管理、労使関係などいわゆる中小企業と労働問題との関連付けをめぐるても多様な見方、整理の仕方がある。本企画テーマは「中小企業における人材活用」であるから、このテーマ設定自体に中小企業には大企業とは異なるものがあるという前提が置かれている。実際この前提は中小企業研究の包括的レビューを試みた研究にもみられる。

『賃金センサス』で1000人以上企業の従業員を100（決まって支給する賃金×12＋賞与）とした時の10-99人企業の従業員の数値をみると、男性大卒30歳代前半は、1990年73.6、2022年73.1である。男性高卒50歳代前半、女性高卒30歳代前半では幾分縮小傾向にあるものの、男性大卒50歳代前半の規模間の賃金格差は大きな変化はみせていない。

そこで中小企業には人材面での特徴があるのか？ という問いかけが重要となる。人材育成の効果的方法を尋ねた私の調査経験では、「一つの会社に長期に勤める」（新卒者を採用し長期的視点からキャリア形成をはかり育成する）という考え方は多く、中小企業でも6割から7割強の経営者はこの考え方であり、この点は大企業と大きくは変わらない。違いがあるのは「一つの会社に長期に勤める」ではなく「複数企業を視野に入れてキャリアを積む」（会社は変わっても同じ仕事を続ける、一人前になった後は会社を変わって経験を積む）ことが人材育成の効果的方法と考えている中小経営者及び労働者が少なくない点にある。実際、『中小企業白書 2026年版』でも「中小企業への入職者の7割は転職者」である。

ここで重要なのは、転職によりキャリアダウンするのではなくキャリアアップしていけるような

環境整備であろう。

人材活用にはその前提となる採用と定着状況の向上が必要となるが、私の調査経験では「求める人材像・能力要件の明確化」がキーワードである。仕事能力を明確化している企業では、長期的視野から能力開発を実施し、その取り組みにも積極的で、能力開発の効果がみられている。つまり、仕事能力の明確化の進んでいる企業ほど教育訓練のPDC（計画⇒実施⇒評価）サイクルをしっかり回しているのである。

求める仕事能力の明確化については先の『白書』でも「求める人材像を明確化することが、採用や定着につながって」いて、また「賃上げや、働きやすい職場づくりを推進することが人材の定着につながっている」としている。

このようにキャリアアップにつながる方向性は、企業側での求めるスキルと人材要件の明確化⇒求職側での受け止め（含むリスクリング）⇒スキルアップの賃金・処遇向上への反映が可能となる仕組みづくりにある。

しかしながら見落としてはいけないのは、仕事能力を明確化するには経営課題の認識が必要となるという点にある。例えば採用のための会社名の認知度向上が経営課題と認識されることで、HP上で会社の魅力を発信出来る人材が必要⇒既存社員を多能工化するか、あるいは社外の副業人材を活用するといった活用の工夫が生まれるのである。かねてより今後の中小企業経営には、成長投資、研究開発投資、人材開発投資を行いながら高付加価値経営を実現することが課題といわれてきたが、中小企業では一見するとこうした地味な取り組みの中に人材活用の工夫を見出していくことが大切であろう。

（さとう・あつし 法政大学キャリアデザイン学部教授）