

中小企業の雇用・人材育成戦略

——97年中同協会内経営実態調査から——

松丸 和夫

(中央大学)

はじめに

中同協は4半期ごとのDOR調査に加えて1997年10月に通算6回目の特別調査を実施した。各時期における経営課題のなかから今次調査では、会員企業の財務状況についてこれまでにない詳細な設問項目を設け、同時に雇用・人材育成政策についても大きくスペースをとり分析のためのデータを回収した。小稿では、主としてこの97年DOR特別調査の集計結果より、雇用・人材育成に関わる集計結果を二次加工しながら、現下の中小企業の直面する経営労務問題を取り上げる。とりわけバブル経済崩壊後の仕事量の減少、価格引き下げ、激しい企業間競争の時代における、経営資源の重要な要素たる「ヒト」に関わる現状を分析した。あわせて中小企業に求められる人材育成の課題について私論を展開することとした。

1 設問項目と回答の特徴

97年DOR特別調査は、調査票の2葉を使って、「雇用・人材育成について」選択式の質問に対する回答を被調査者たる会員企業にもとめた。質問項目は多岐にわたっているが、ツリー状に示せば次の通りであった。

過去5年の重点分野

(今後5年の重点分野も質問項目の中分類・小分類は過去5年の設問と同一)

(1) 採用・雇用・退職

1.障害者雇用 2.高齢者雇用 3.

同友会の共同求人 4.同友会の共同求人以外での新卒採用 5.大企業からの中途採用 6.同業種・異業種からの中途採用 7.契約社員の利用 8.人材派遣を利用した 9.人材派遣をした 10.社内請負 11.企業戦略として分社化 12.人材活用としての分社化 13.人員削減をとまなうリストラ 14.期間限定雇用 15.在宅勤務制の導入 16.交替勤務制の導入 17.アルバイト・パートの活用 18.就業規則の作成と見直し 19.早期定年制の導入 20.早期退職優遇制 21.役職定年制 22.定年制の延長 23.退職後の再雇用の採用 24.その他

(2) 労働時間制度

1.フレックスタイム制の導入 2.裁量的労働時間制の導入 3.見なし労働時間制の導入 4.交代制の導入 5.週40時間制の導入 6.完全週休2日制の導入 7.操業短縮・労働日削減 8.労働日の増加 9.年次休暇取得日数指定制の導入 10.就業規則の作成と見直し 11.その他

(3) 人事考課および賃金

1.年俸制の採用 2.能力主義的賃金体系の導入 3.団体能率給の導入 4.年功序列制の改定

- 5.賃金上限制の設定 6.早期定年制の導入 7.定年制の延長
- 8.社員持株制の導入 9.就業規則の作成と見直し 10.事業所ごとの就業規則の採用 11.その他
- (4) 福利厚生および年金・退職金
 - 1.保養施設の充実 2.社員旅行(国内) 3.社員旅行(海外) 4.企業内サークルへの補助 5.健康診断・人間ドック 6.中退金・特退金への加入 7.就業規則の作成と見直し 8.企業年金の導入 9.その他の年金制度の導入 10.社内退職金制度の導入 11.厚生年金制度への加入 12.その他
- (5) 教育研修
 - 1.労働省生涯職業訓練制度の活用 2.中小企業大学校の利用 3.諸資格取得援助 4.大学・試験研究機関との交流 5.社内留学制度の導入 6.長期教育休暇制度の導入 7.ボランティア活動の奨励 8.社内図書館の設置活用 9.同友会の社員教育活動への参加 10.各種社外セミナーの活用 11.社内で社員教育プログラムの実行 12.労働安全教育の強化 13.就業規則の作成と見直し 14.その他
- (6) その他

自由記述

上記の質問票の構成は、まず第1レベルの(1)~(6)までの選択肢から複数回答の選択を3つまで認め、第2レベルでは、選択された第1レベルのサブ・クエスチョンから複数回答数に制限を付けずに選んでもらった。選択肢が2つのレベルにより構成されているので、第1レベルで3項目選択した回答者が、第2レベルで該当する項目を全部選択すると30以上の項目に及ぶことになる。個票レベルで見ると、確かに第1レベルの選択肢1つに対して第2レベルで10個の

選択肢に○印をつけているものが多数あった。

2 業種・規模別にみた雇用・人材育成戦略

中小企業における雇用・人材戦略は、ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源のなかで企業活動の基盤と発展可能性を左右する重要な要素である人材に関する戦略である。しかしながら資金や情報の不足から、これまで中小企業では慢性的な求人難、従業員の定着性の低さ、経験豊富な長期勤続社員の処遇の難しさ等に直面し、人材育成は必ずしも企業活動における独自の領域として十分系統的には確立してこなかった。とりわけ新規学卒労働市場においては、中小企業が卒の技術者の卵を採用するのは、決して容易ではなかったし、社長自らがエンジニアのトップとして現場を指導しなければならない実例が多かった。とりわけ、大企業がますます製品開発、技術開発、市場開拓の分野に力を集中し、新規学卒の若い労働力を一斉に定期採用するのに対して、中小企業は各種の共同求人を実施しながらも、大企業がひとつあたり必要な人材を刈り取ったあとの市場で、人材を発見しなければならなかった。新卒予定者の学生・生徒にも、企業の知名度や規模、賃金水準、福利厚生施設など、「仕事の中身」よりは「会社」そのものの社会的評価を基準に就職先を選別する傾向が依然として強いため、一部のベンチャー系企業やソフトハウスのSE(システムエンジニア)職を除けば、中小企業における求人活動の本格的展開は、大企業における「内定」修了後を待たなければならなかった。

しかしこのように大企業と比べて不利な求人条件の下でも、中小企業はこれまでひとりひとりの人材発見と採用に当たって、相当な努力を続けてきたし、とりわけ個々の社員の資質や努力が、小さな組織において決定的な役割を發揮することから、柔軟で個性に即した育成政策が採られてきた。

今回の特別調査で、一見無秩序にすら思われる膨大な選択肢のなかから調査回答者が選んだ

表1 正規従業員規模・4業種別回答企業数

正規従業員規模	建設業 (%)	製造業 (%)	流通・商業 (%)	サービス (%)	総計
20人未満	55 47.4%	67 28.3%	54 28.6%	40 51.3%	216 34.7%
(%)	25.5	31.0	25.0	18.5	100.0
50人未満	42 36.2%	87 36.7%	71 37.6%	21 26.9%	221 35.5%
(%)	19.0	39.4	32.1	9.5	100.0
100人未満	14 12.1%	50 21.1%	43 22.8%	12 15.4%	119 19.1%
(%)	11.8	42.0	36.1	10.1	100.0
100人以上	5 4.3%	33 13.9%	21 11.1%	5 6.4%	64 10.3%
(%)	7.8	51.6	32.8	7.8	100.0
総計	116 100.0%	237 100.0%	189 100.0%	78 100.0%	623 100.0%
(%)	18.6	38.0	30.3	12.5	100.0

雇用・人材育成に関する施策の特徴を分析する。

調査回答企業の分布について、「表1 正規従業員規模・4業種別回答企業数」をみよう。回答企業数は、製造業237社(38.2%) 流通・商業189社(30.5%) 建設業116社(18.7%) サービス業78社(12.6%)である。正規従業員数を基準にした企業規模別の分布は、4業種合計で、20人未満が216社(34.7%)、20人以上50人未満が221社(35.5%)、50人以上100人未満が119社(19.1%)、100人以上が64社(10.3%)となっており、回答企業の従業員規模では50人未満規模の企業が7割を占めている。

「中小企業白書」などで「小規模事業所」とされているのは、一般に従業者1～19人(商業・サービスは1～4人)の事業所である。平成8年の「事業所統計」によると、製造業の小規模事業所の構成比は、事業所数で見ると84.8%、商業・飲食店では67.0%、建設業で90.5%、サービス業で62.4%となっており、今回の特別調査のサンプルは、4業種とも全国平均よりも規模別でみて大きい方にシフトしている。もちろん、「事業所統計」が事業所の従業者の規模で集計されているのに対して、本特別調査では会社単位での正規従業者規模で集計されている点を考慮しなければならない。

調査時点(97年10月)から遡って過去5年間に「特に力を入れて」きた分野を3つまで選択する設問の集計結果は、「表2 4業種別過去5年間の雇用・人材育成の重点領域」に示されている。集計方法としては、複数回答の組み合わせそれぞれ自体に意味があると考え、1～6までの

選択肢の組み合わせを単位として集計した。無回答が49社あるが、この中には選択肢に該当する施策を過去5年間には実施しなかった企業も含まれている。表では、これらも含めて「無回答」としている。回答の組み合わせで最も多かったのは、1+2+5(採用・雇用・退職+労働時間制度+教育研修)のパターンで、129社である。次に多いのは、1+3+5(採用・雇用・退職+人事考課および賃金+教育研修)で89社である。これら二つのパターンを大きな山として、以下は1+2を含む組み合わせが続いている。全体として1の採用・雇用・退職を力点のすべてまたは一つにしてきた企業数は433社にのぼり、回答企業の約70%は1の選択肢を重点に取り組んでいたことが分かる。なお、業種別の力点の違いは、第1レベルの回答でははっきりとした差異は認められなかった。

第2レベルの採用・雇用・退職に関する事項で、24におよぶ選択肢のなかで最も多くの回答を得た項目は、「3. 同友会の共同求人」であり、単独選択したのは29社、複数選択した企業では95社で合計124社が「採用・雇用・退職」でこの「共同求人」への取り組みを重視してきたことが分かる。その他の回答の組み合わせは、選択肢が20種類以上の設問であったため、かなり分散してしまっている。その中でも、「2. 高齢者雇用」のみと答えた企業は4社、「4. 同友会の共同求人以外での新卒採用」のみが13社、「5. 大企業からの中途採用」のみ3社、「6. 同業種・異業種からの中途採用」のみは15社、「8.

表2 4業種別過去5年間の雇用・人材育成の重点領域

選択肢の組み合わせ	建設業	製造業	流通・商業	サービス業	計
1	1	2	3		6
2		5	2	2	9
4	1	1			2
5		3	2	3	8
6	1		2		3
1,2	2	12	6	6	26
1,2,3	9	25	20	5	59
1,2,3,4			1		1
1,2,4	10	26	8	10	54
1,2,5	28	51	40	10	129
1,2,6		2			2
1,3		5	4		9
1,3,4	2	3	3	1	9
1,3,5	12	30	35	12	89
1,4		2	1	1	4
1,4,5	10	8	8	4	30
1,5	4	9	8	2	23
1,5,6				1	1
2,3	1	3	4		8
2,3,4	1	5	5	1	12
2,3,5	9	15	6	5	35
2,4	3	2	1		6
2,4,5	8	3	4	2	17
2,5	4	6	1	3	14
3,4,5	2	1	4	1	8
3,5		2	2		4
4,5			2	1	3
無回答	8	16	17	8	49
総計	116	237	189	78	620

人材派遣を利用した」のみは2社、「10.社内請負」のみ1社、「11. 企業戦略としての分社化」のみ1社、「12. 人材活用としての分社化」のみ1社、「13. 人員削減を伴うリストラ」のみ6社、「17. アルバイト・パートの活用」のみ20社、「18. 就業規則の作成と見直し」のみ8社、「23. 退職後の再雇用制の採用」のみ5社、「24. その他」のみ3社であった。「1.障害者雇用」のみを選んだ企業は2社であった。このような分散のなかでも、中途採用、アルバイト・パートの採用が中小企業では有力な採用形態となっている。

表2に続いて、次の「表3 4業種別今後5年間の雇用・人材育成の重点領域」では、今後中小企業の経営者が、どのような分野に力点をおいて人材・雇用戦略を進めようとしているかを知るための貴重な資料である。表2と対比しながら傾向を分析しよう。今後の力点の首位となっているのは、1+3+5（採用・雇用・退職+人事考課および賃金+教育研修）が180社と

群を抜いている。この組み合わせは、過去5年の取り組みとしては第2位を占めていた。過去5年で1位だった1+2+5の組み合わせが、今後5年の重点として2位となっている。1997年4月より労働基準法による週40時間労働制が中小企業も含めて例外なく強制されることになり、2の労働時間関係の就業規則の整備等が一通り完了した企業にとっては、3の「人事考課および賃金」への取り組みが相対的に重要な課題となっていることのあらわれであろう。これに関連して、3を選択した回答の内訳を、第2レベルの選択肢の回答状況から見ておこう。回答の傾向は、「3. 人事考課および賃金」のサブクエスチョン1~11よりひとつだけ選択した企業の分布に最も明確に表されている。すなわち、単独選択で、「1. 年俸制の採用」=25、「2. 能力主義的賃金体系の導入」=109、「3. 団体能率給の導入」=2、「4. 年功序列制の改定」=6、「5. 賃金上限制の設定」=5、「6. 早期定年制の導入」=1、「7. 定年制の延長」=1、「8. 社員持株制の導入」=9、「9. 就業規則の作成と見直し」=8、「10. 事業所ごとの就業規則の採用」=3、「11. その他」=5となっている。上位から見ると、中小企業が今後強化しようとする人事考課や賃金施策では、「能力主義賃金体系の導入」が断然トップであり、逆をいうと今までの所大企業ほどには「能力主義的管理」や査定に基づく賃金管理は進められていないということである。若干コメントするならば、大企業と違って、一定の年齢別昇級カーブを確定できていない中小企業において、能力主義管理賃金や年俸制を導入する場合、目標管理や査定、考課者訓練、評価基準の客観化などがきちんと果たされないと、従業員の間に関心や不満が発生しかねない。巨大組織の大企業とは違って、「隣で働く」仲間の賃金や処遇は職場で透明なものとなりやすいからである。

続く表4と表5は、雇用・人材育成についての第1レベルの回答を正規従業者規模別に集計したものである。表2~3と比べて20人未満の

小規模企業で無回答が若干多いのと、選択肢の組み合わせのバリエーションが業種以上に広がっていることが特徴である。しかし、今後の重点分野として1+3+5が企業規模4区分のいずれにおいても1位を占めている(20人未満52,50人未満76,100人未満31,100人以上21)のは、4業種別の表2~3と同じ傾向である。

さて今度は過去5年と今後5年の重点分野をクロス集計してみる。結果は「表6 過去5年と今後5年の雇用・人材育成重点領域クロス」である。「無回答」が縦横の「交差点」で大きい(=30)のを除いて、過去5年と今後5年の交差点は、二つの地点で識別される。第一は過去5年=1+2+5と今後5年=1+3+5がクロスする点であり、サンプル数は51と最も大きい。第二は、過去5年=1+3+5と今後5年=1+3+5のクロス点でサンプル数は38となっている。第一の場合の51サンプルでは、重点施策の1(採用・雇用・退職)と5(教育研修)が過去も今後も同様に重要であるが、2(労働時間制度)→3(人事考課および賃金)へのシフトが見られる。既に触れた労働基準法による労働時間規制の全面実施との関係が色濃く現れている。

3 中小企業に求められる人材育成の課題

以上では、ごく簡単に集計結果に現れた回答企業の分布や組み合わせによる特徴を概観してきた。これまで日本の中小企業の実情については、このような統計的手法に基づく大量観察とならんで、いわゆるケーススタディ(ヒアリングや企業内部資料に基づく事例研究)も有力な手法とみなされてきた。DOR97年特別調査は、計数的集計を前提としない多項目にわたる「自由記述欄」を設けた。そこには、調査票の選択肢に対する回答では尽くすことのできない中小企業経営の貴重な実例や経営者の考え方・哲学が現れている。ここでは、雇用・人材育成に関する自由記述回答を、分野別に整理して若干の分析を加える。まず過去5年の重点として選

表3 4業種別今後5年間の雇用・人材育成の重点領域

選択肢の組み合わせ	建設業	製造業	流通・商業	サービス業	計
1	4	3	8	2	17
2	1	1			2
3	2	8	6	1	17
4		1			1
5	3	8	3	4	18
6	2	1	1		4
1,2	2	3		4	9
1,2,3	6	21	13	4	44
1,2,3,5				1	1
1,2,4	1	2	5	1	9
1,2,5	5	27	17	5	54
1,3	2	7	11	2	22
1,3,4	3	3	5	2	13
1,3,5	37	67	57	19	180
1,3,6		1			1
1,4		1	1	1	3
1,4,5	5	11	5	2	23
1,5	5	16	8	5	34
2,3	1	3			4
2,3,4	2	1			3
2,3,5	8	10	6	4	28
2,4		1	1		2
2,4,5	4	2	2		8
2,5	5	2	2		9
3,4		2	2	1	5
3,4,5	3	3	8	2	16
3,5	7	14	8	8	37
3,5,6			2		2
3,6		1			1
4,5		1	2	1	4
無回答	8	16	16	9	49
総計	116	237	189	78	620

択肢以外で記述された事例を紹介しよう。

(1) 採用・雇用・退職関係

すでにみたように、中小企業にとって採用・雇用関係は、これまで非常に重要な分野であったが、バブル経済崩壊後の大企業の採用抑制による新卒採用の一定の有利な条件と同時に、従業員の処遇をめぐる厳しい経営環境からリストラの必要や人件費コストの削減など経営者として苦慮しなければならない状況も生まれている。経営上重視して取り組んだにもかかわらず、所期の効果を上げられなかった例として、「既存の様々な機会を検討したが、技術者の採用は困難」や「高卒の新採用に力を入れたが結果的には中途採用になった」例があった。また、経営環境、受注の減少により採用計画を下方修正する企業の場合、「新卒採用の一時休止(1993年より)」に陥っている企業もある。また比較的良好な経営状態の企業の場合は、「採用基準をきびし

表4 正規従業員規模別・過去5年間の
雇用・人材育成の重点領域

選択肢の組み合わせ	20人未満	50人未満	100人未満	100人以上	計
1	3	1	1	1	6
2	2	4	2	1	9
4	1	1			2
5	5	2	1		8
6	3				3
1,2	11	8	3	4	26
1,2,3	17	21	16	5	59
1,2,3,4	1				1
1,2,4	21	13	12	8	54
1,2,5	37	53	27	12	129
1,2,6	1		1		2
1,3	2	3	2	2	9
1,3,4	3	4	1	1	9
1,3,5	17	35	25	12	89
1,4	3			1	4
1,4,5	15	11	4		30
1,5	5	11	3	4	23
1,5,6		1			1
2,3	2	4	2		8
2,3,4	5	6		1	12
2,3,5	11	16	5	3	35
2,4	2	3		1	6
2,4,5	8	6	3		17
2,5	10	1	1	2	14
3,4,5	5	1	2		8
3,5		2	1	1	4
4,5	2			1	3
無回答	24	14	7	4	49
総計	216	221	119	64	620

くした」とか「人員増をとまうリストラ」あるいは経営後継者候補として「大卒（理系）の息子2人を大企業から当社に転入させた」例もわずかながら見られた。

(2) 労働時間関係

「設立以来週休2日制」や「創業時から労働時間は6時間45分」という企業があった。大企業等の一部ホワイトカラー職種に限定されてきた裁量労働については、具体的な記述例はみられなかったが、「変形労働時間制」を導入したと回答した企業が1社あった。

(3) 人事考課と賃金関係

この項目については比較的多くの回答が寄せられた。中小企業における人事考課の導入については、努力や成果が正当に評価されることによる社員のやる気や向上心などの引き上げ効果が期待される一方、誤った運用がなされると従業

員の恣意的な評価につながり、モラルの低下にもつながりかねない。回答企業のなかには、人事考課の「必要性はみとめるが、まだその前にやらねばならぬ事がある」と率直に答えている例もある。あまり詳しく書かれていないので具体的にどのような状況で問題が生じたり、再検討をしているか分からないが、出された状況を列挙すると、「自己申告評価制度」の導入、「自己育成評価システムを作った」、「業務管理運営要綱の制定実施」、「職能資格制度の導入」、「人事考課、職能給制度作成中」、「従来から能力主義をしていたが、見直しの研究中」、「業績（目標）達成主義的賃金体系導入の検討をはじめめている」、「給与改訂委員会で討議中」などがあげられている。人事考課・賃金の今後の方については後掲の「今後5年間の重点分野」で再度触れることにしよう。

(4) 福利厚生および年金・退職金

中小企業は、企業単独としては従業員の福利厚生施設を保有したり、企業年金設立、退職金の整備に困難がともなうとされてきたが、同友会会員企業のなかには先進的にこの分野の整備に取り組んできた企業が多数ある。「良い経営」の一環として従業員の満足を追求する姿勢がみられる。たとえば、「中退金の増額」「退職金の見直し（増額）」「厚生年金基金制度への加入」などはそうした積極的事例であろう。他方で、「事業主全額負担団体生命保険加入」については、その制度運用がつまびらかでないが、もし保険金の受取人が従業員やその家族であるとすれば、先進的な事例となりうるであろう。その他に、「会員制保養施設への加入」など近年のあらたな福利厚生施設の確保の方法への取り組みもみられた。

(5) 教育研修関係

人材育成の重要な要は、教育・研修関係の取り組みである。業種や職務内容により教育・研修の内容は多様であるが、先進的な事例として以下の回答を紹介しておきたい。「個人カウンセリング受講援助」「コンサルタント3名を招いて

①マネジメント②営業、製造、技術③コンピューター勉強会を7回/月のペースで開いている」
 「社内で教育のやり方を研究して、少し成果が出ている」というように、会社内外での系統的な取り組みにより教育の成果を出している企業がある。また、職務内容というより管理者としての資質向上のために「管理者養成学校（地獄の特訓）」に幹部社員を派遣している例も複数みられた。また、当該企業の社員としてのアイデンティティを確立するために「会社の歴史とその意味を解説したルール集『工場便覧』を作成し高い次元でのなっとくをえられるように取組んでいる。仕事をゲームとしてとらえた時の透明度を高めるように取組んでいる」企業や、「私社長自身が学び、経営哲学、経営理念、日常の言動を確立し、私の言葉で、機会あるごとに社員との会話を実践してきた」というフェーストーフエースのコミュニケーション重視の自前の教育・研修も行われている。またこれは一般にみられるやり方であるが、「先進企業への研修」「メーカーへの派遣研修」などが実施されている。また、日常的な工程改善や品質改善のために「技術取得の必要性の認識」を研修の目的に掲げている企業もあった。「北海道認定高等職業訓練校カワムラマイスタースクールの開校と運営」というように公的職業訓練機関に自社自ら協力している例もあった。

「毎週月曜日に約1時間少々同友会の話をする」また、「経営指針・計画への従業員の参加。一泊全体会」の実施や「通信教育奨励、助成」「所属組合の研修会への参加」など多様な取り組みがなされている。

(6) その他

しかしながら、選択肢にあげられたような取り組みをできなかったり、いろいろ試みてもうまくいかなかった例もある。「何もしてこなかった」、「売上が年々大幅ダウンをつづけ大幅なリストラを考えたが、出来なかった」というのも、場合によっては従業員の評価としては高く受け止められている可能性もある。「災害への対応の

表5 正規従業員規模別・今後5年間の雇用・人材育成の重点領域

選択肢の組み合わせ	20人未満	50人未満	100人未満	100人以上	計
1	8	5	1	3	17
2	1	1			2
3	5	3	5	4	17
4			1		1
5	5	6	3	4	18
6	4				4
1,2	5	2	1	1	9
1,2,3	13	16	9	6	44
1,2,3,5	1				1
1,2,4	7		1	1	9
1,2,5	15	23	13	3	54
1,3	6	5	5	6	22
1,3,4	4	6	2	1	13
1,3,5	52	76	31	21	180
1,3,6	1				1
1,4		2	1		3
1,4,5	9	7	6	1	23
1,5	21	11	2		34
2,3	1	1	1	1	4
2,3,4	1	2			3
2,3,5	10	8	6	4	28
2,4		2			2
2,4,5	4	1	3		8
2,5	1	6	2		9
3,4	1	2	2		5
3,4,5	4	7	3	2	16
3,5	10	15	10	2	37
3,5,6			2		2
3,6			1		1
4,5	2	2			4
無回答	25	12	8	4	49
総計	216	221	119	64	620

導入、危機管理」などは、中小企業のあらたな挑戦的課題と思われる。また、製造拠点の海外展開を一步超えて、「海外開発会社の設立」という積極的な展開を示している企業も少数ながらあった。また社員研修プログラムを既に確立し、「①経営計画書②能力開発システム③就業規則の3点セットに力を入れる」と自信をもって回答している企業もあった。

以上が過去の重点的施策であったのに対して、中小企業が今後どのような分野に力を入れようとしているか、自由記述から興味深い回答を抽出してみた。

今後5年間重点的に取り組む課題として記述

表6 過去5年と今後5年間の雇用・人材育成重点領域クロス

過去5年	今後5年																									総計						
	1	2	3	4	5	6	無回答	1,2	1,3	1,4	1,5	1,6	2,3	2,4	2,5	2,6	3,4	3,5	3,6	4,5	4,6	5,6										
1	2							1																	6							
2	2				1	1	1	1			1				1										9							
4					1	1																			2							
5			1		3										1	1									8							
6						2									1										3							
無回答			1		1	30		1		1	2		1	7			1		2		1				49							
1,2	2	1	2		3		3		1	1		5		2											26							
1,2,3	2	3	1			4	1	12			7	3		16		1	2	3							59							
1,2,3,4														1											1							
1,2,4	2		1		1	3	8		1	6	2	2	12		2		1	3		2		1	6	1	54							
1,2,5	1		3			2	5	14		12	5	2	51		7	5	1	3		1	2	1	6	8	129							
1,2,6														1											2							
1,3	1		1					1				2		1										1	9							
1,3,4		1									2	2	4												9							
1,3,5	2		1		2		1	1	1	3	10	2	3	38		1	4	3		7		2	1	2	3	1	1	89				
1,4								1		1			1												4							
1,4,5	1							1	1		1	5		1	12		2		3			1	1	1	30							
1,5			1		3			2		2		1	5			4			1		1			3	23							
1,5,6													1												1							
2,3			3																1		1		1	2	8							
2,3,4	1				1			1			3		4			2				1					12							
2,3,5					2		1				2		11		1	5	3		1	4		1	1	3	35							
2,4	1						1					1		1		1	1							1	6							
2,4,5							1			1		1	8			1		2				2	1	1	17							
2,5							1			2			2			3		1			1		1	2	1	14						
3,4,5								1		1	1		1							2		2			8							
3,5													2				1							1	4							
4,5																	1			1					3							
総計	17	2	17	1	18	4	49	9	44	1	9	54	22	13	180	1	3	23	34	4	3	28	2	8	9	5	16	37	2	1	4	620

された施策は以下の通りであった。

(1) 採用・雇用・退職関係

「積極的に海外から人材を呼ぶ」「外国人研修生の受入」は、求人難を海外からの人材活用で乗り切ろうとするものである。コミュニケーションギャップが生じやすい海外からの従業員との摩擦を少なくする努力と行政等の支援措置が期待される。しかし、全体として採用関係で大幅な人員増を目指す中小企業の回答がみられなかったのは、現下の深刻な不況の反映としてみておかなければならない。

(2) 労働時間関係

「科学的ローテーション管理」「超勤時間の減少」「変形労働時間制」など弾力的な従業員の働き方と、中小企業における慢性的長時間労働の改善をどう両立させるか、経営者の努力と工

夫が求められる課題である。今後労働基準法の改正法が実施されるに当たり、経営者の裁量労働制や変形労働制への関心は高まるが、従業員ひとりひとりとの合意の上に慎重に進めて行くべき課題であろう。

(3) 人事考課と賃金関係

今後大企業ばかりでなく中小企業においても重点施策とされる可能性が大きい考課と賃金の関係については、積極的な回答が目立つ。「業績(目標)達成主義的賃金体系導入の検討をはじめている」とか「新方式の研究をつづける」や「人事考課基準の策定」など新たな準備が開始されている。そうしたなかで「社員が納得できる評価システムの導入」を計画している企業があった。このような目標を意識的に掲げることは、「何のための評価システムの確立か」という大

きな問いかけに答えようとするものである。またすでに導入している企業においても「自己申告制度の見直しと充実」が掲げられ、かけ声だけでない制度の充実には、予想以上の困難に出合い、浸透に時間がかかることを考えざるを得ないだろう。

(4) 福利厚生および年金・退職金

福利厚生は、企業の規模によるバラツキや、経営者の経営方針の違いによって到達水準には相当な開きがある。注目すべき例として、「企業年金の充実」「社内退職金制度を新制度（ポイント制）に移行」など大企業でしか実現されなかった制度の導入が始まっている。

(5) 教育研修関係

この項目では、「きめこまかな個人指導できる管理職の養成」「経営指針の全員確認」「意識改革」など管理職や社員の意識の高揚が中小企業においても重点課題になっていることが示されている。

「よいこともよくなかったことも全社員の一体感とともに分かち合える社員に向けて工夫していきます」という企業は、経営環境が悪化したもとでも、経営者と従業員が信頼関係を崩さないように努力する姿勢を表している。「計画と実践とコストとやりがいを意識した社員に育てる——話し合いと実践を中心に進める」や「幹部は経営者大学へ、鍵は戦略マネージメントゲーム」などは、最新の経営情報や管理手法を積極的に採り入れようとする企業の事例である。他にも、「提案制度の実効をあげる」や「学会への参加」など積極的な方針を掲げている企業が多い。

以上の分析は、今次の特別調査の全面的な解析とはなっていないし、何より調査票の回答だけでなくもっと深いところでの変化を会員企業から直接聞き出したい例も多い。今後中同協の主催する各種行事や交流の機会を通じて、先進的な事例や失敗した例を研究しながら、中小企業における雇用・人材育成の今後のあり方を模

索することが必要である。その際、最後のまとめとして若干の筆者なりの考え方を提起させていただき、筆を置くこととしたい。

第一に、中小企業における人材採用にとって、日本の学校教育制度にもっと関心を払い、ありうべき改革の方向を模索する必要がある。本文中にも述べたが、今日の大学生や高校生にとって、「就職」するとは、世間体や知名度といった物差しを基準にして、「企業」を選択して就職することを意味しており、日本の学校教育における職業教育の低位性から、仕事に対する抽象的なイメージしかもちえていない例が多い。とりわけ中小企業の実情については学校教育であまり詳しく学習することなく高等教育まで終了する学生も多い。むしろ、自分の親や兄弟が中小企業にはたらいっている場合、彼らの日常的苦勞の面ばかり見せつけられているのは問題であろう。

第二に、「よい経営者」にかかわって、それを「良い先生」に例えることはできないだろうか。良い経営者は、勉強熱心で、仕事も旺盛にこなし、働き者である。しかし、中小企業が会社組織として活性化するためには、「先生」が孤軍奮闘しているだけではダメである。「生徒たち」との共同作業によってこそダイナミックな教育活動は保証される。そのためには、集団としての「生徒たち」を直接管理しようとするだけでなく、グループのリーダー達が自発的に仲間や後輩の面倒をみ、指導力を発揮するのなければ発展性がない。

第三に、今日のような深刻な不況下で、国民経済的視点で社会や政治を見ることが経営者としても中小企業に働く労働者としても不可欠になってきている。日々の企業における経済活動は、政治がよくなるのを待っているだけでは進まないが、だからといって国の経済運営に対して無関心なままでは長期的な展望をもった事業展開を進めることも困難になるであろう。