企業環境研究年報
No.9, Dec . 2004

「新卒」の採用・育成を重視する経営
――若者の職業意識の希薄化が進む中で――

菊地　進
（立教大学）

はじめに

中小企業において「新卒」の採用・育成を位置づける経営というのは今日簡単なことではない。それは社内体制がそれなりに整っていなければ出来ないことであると同時に，若者の仕事に対する意識もまた大きく変化してきているからである。しかし，中小企業家同友会（以下，同友会）全国協議会・企業環境センター（以下，中同協・企業環境研究センター）が2004年９月に実施した「転換期における雇用と労働の変化」特別調査（以下，『雇用と労働特別調査』）の結果[1]を見ると，そうした志向が存することを垣間見ることができる。

近年の雇用関係の調査では，その多様化がいかに進んだかに焦点が当てられることが多い[2]。それは，中小企業においてもいわゆるパート・アルバイトにとどまらず，契約社員，嘱託社員，出向社員，派遣・請負など様々な雇用形態が導入され，その数も増してきているからである。これは景気低迷を経るたびにその度を増してきており，今回の『雇用と労働特別調査』もその実態を明らかにしようとするところに一つの狙いがあった。

しかし，より大事なことは正規従業員の社内での役割をどのように考えるかである。この軸がはっきりしてはじめて多様な雇用形態の位置づけが可能となる。そのため，『雇用と労働特別調査』では，2001，2002年の景気低迷から2003年末から2004年にかけての回復基調にいたる時期の正規従業員数の変動，新規採用状況，正規従業員の雇用目的，正規従業員に期待する能力に関する設問が調査項目として盛り込まれた。さらにこの調査には，中同協による『中小企業における労使関係の見解』[3]（以下，『労使見解』）発表30周年を記念して，雇用・採用・人材育成について問い直す契機とする意味も込められている。

本稿では，こうした位置づけのある『雇用と労働特別調査』の中から，「新卒」の採用・育成という点に絞って分析を試みたい。雇用形態の多様化が進む中，「新卒」を育て上げる経営が必要かどうか，あるいはそもそも可能かどうか，議論の分かれるところである。同友会の会員企業がこうした点をどのように捉えているか，今回の調査結果より可能な析出を試みたい。なお，ここにいう「新卒」とは，卒業後直ちに採用という狭義の意味ではなく，他社で数年勤務した後の採用で，前職での技術・経験の蓄積を直接活かせるわけでないいわゆる第２新卒[4]なども含んだ意味であり，特別調査の調査票においても「新卒」には「第２新卒」を含むとされている。

Ⅰ　同友会における調査活動

１　学会組織に比肩される同友会

同友会では，『同友会景況調査DOR』という四半期の定期観測調査が行われており，2004年第４四半期の調査でちょうど15年が経過した。定期調査の回数としてはちょうど還暦を迎えたところである。対象は会員企業約2,300社で，回収

率は40～50％である。調査項目は，業況判断，売上高増減からはじまり，通常の中小企業景況調査で取り上げられている項目はほぼすべて盛り込まれている。また，時々のオプション項目が盛り込まれることも多い。

同友会は，企業の自主的近代化と強靭な経営体質をつくることとこれからの経営者に要求される総合的な能力を身につけることを目指すとともに，中小企業をとりまく，社会・経済・政治的な環境を改善し，日本経済の自主的・平和的な繁栄を目指す中小企業家の団体である。こうした三つの目的[5]を持つ組織であることから，同友会では，会員の経営体験に基づいた例会，経営指針確立の運動，共同求人活動，社員教育活動，労使の信頼関係を強める活動，障害者問題の取り組み，中小企業をめぐる経営環境を改善する活動，景況調査などの調査研究活動，企業後継者育成の活動，女性経営者・経営者婦人の経営者としての実力を高める活動，企業間交流・ネットワーク作りの活動，地球環境保全のための活動，国際的な経営視点を学ぶ活動など多彩な活動が行われている。

中小企業団体というと，普通業界団体が思い浮かび，業界の利害が絡む印象を抱きがちであるが，同友会は業種を超えた企業家の集まりで，上記の活動内容からわかるように，学ぶ側面のかなり強い組織である。研究者の目からすると，中小企業家を会員とする一種の学会組織のように見える。学会であると，通常東部部会とか関東部会といった地域ブロックそれぞれで日常的な研究会活動が行われ，全国大会を年に１ないし２回開き，機関誌も全国ベースで発行される。

しかし，同友会は，都道府県それぞれに同友会があり，そこで独自に研究会活動が行われ，機関誌もまた独自に発行されている。これが各都道府県で展開されるわけであるから，毎年の蓄積は大変なものとなる。学会の大会に当る「中小企業問題全国研究集会」は，毎年２月に開かれ，多数の分科会が開かれている。いわゆる並行セッションである。並行セッションといっても３つ４つではなく20前後の数にのぼる。しかも，興味深いのはこの分科会一つ一つの中味である。分科会ごとに基調講演があり，それをうけて分科会の中に10名前後の参加者からなる討論グループが10近く組織され，グループごとに討論が行われる。その結果を，分科会の全体会議で討議し，基調講演者との質疑が行われるのである。このような仕組みで，全員が討論に参加する形がとられている[6]。

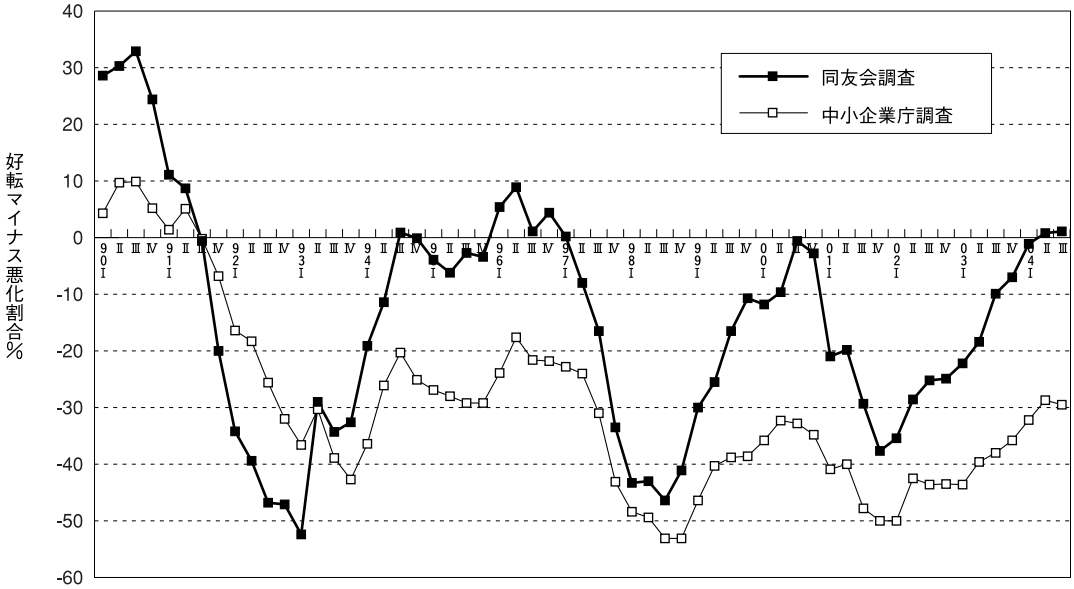
こうした中小企業問題全国研究集会のほか，青年経営者全国交流会，社員教育活動全国研修交流会，中小企業労使問題全国交流会，障害者問題全国交流会，全国女性部交流会，地球環境問題交流会といった多様な研究討論の場が設けられている。こうした活動とほぼ同様のものが都道府県ごとの同友会の中で展開されているわけである。そうした意味で，学び，実践し，また学び実践するという組織が同友会ということになる。この同友会において会員企業を対象に経営動向についての定期的な観測調査が行われている。それが冒頭で述べた『同友会景況調査DOR』（以下，DOR定期調査）[7]である。DORとは，Doyukai Research の略である。

2　定期調査と特別調査

四半期の定期観測調査というと，日本銀行の『全国企業短期経済観測』，中小企業庁・中小企業基盤整備機構の『中小企業景況調査』（以下，企業庁調査），中小企業金融公庫の『中小企業動向調査』，国民生活金融公庫の『全国小企業動向調査』，全国信用金庫協会・総合研究所の『全国中小企業景気動向調査』などがよく知られている。郵送による自計記入の方法と経営指導員や職員による聞き取りの方法がある。回収数は5,000から19,000というように調査によって差がある。

同じ全国調査でも『同友会景況調査DOR』の回答規模は1,000社前後とだいぶ小粒である。しかし，この小粒が単なる小粒ではない。DOR定期調査の結果とわが国最大規模の中小企業景況調査である企業庁調査を比較してみたい。**図１**

図１　業況判断ＤＩ（前年同期比）



は，業況判断DI（前年同期比）についての両者の比較である。

企業庁調査は，各地の商工会議所，商工会，中小企業団体中央会のルートを通じて，同一の調査票を用いて経営指導員が聞き取りをした結果である[8)]。最近では19,000社くらいから回答を得ている。これに対し，DOR定期調査は郵送による自計記入で，調査項目は企業庁調査の３倍くらいあり，しかも記述記入欄まである。両調査で回答企業が重なることが皆無とはいえないが，あってもそれほど多くない。いわば，両調査は全く別個の企業から全く別個の方法でえた結果である。

しかし，どうであろうか。振幅をさておき，図１の波の形に注目してみると，その動く方向が驚くほどよく似ていることが分かる。図１のDI値は，前年同期に比べ業況が好転したと答えた企業から悪化したと答えた企業の割合を引いたパーセンテージである。質問の選択肢は，好転，横ばい，悪化であり景気の変動に応じて回答内容が好転から横ばいに移動したり，横ばいから悪化に移動したり，あるいはその逆の動きが現れたりと変化していく。そうした結果，このDI値が動いていくわけである。もちろん回答企業層が違うからDIの波の高さは異なってくる。企業庁調査は平均従業員規模が20人くらいである。これに対し，DOR定期調査は平均従業員規模が50人弱である。DOR定期調査のほうが回答企業の従業員規模がやや大きいことから，DI値が企業庁調査よりだいぶ高めのところを推移している[9)]。

こうした違いはあるがその動く方向，波形は驚くほど似ており，それぞれが時々の景気の動きに対して反応をしていることが分かる。大きく違うのは反応の度合いである。DOR定期調査のほうが波の振幅が大きく，景気感応度がはるかに高い。回答数が1,000社前後，企業庁調査の19分の１の回答規模に過ぎないにも関わらず大変敏感に反応している。このようにDOR定期調査が小粒にもかかわらず景気感応度が高いのは，すでに指摘したように，同友会自体が学びを軸とした学会のような組織であることと関係しているといえよう。しかもそうした同友会の中で，DOR定期調査の回答企業は，各地同友会の役員など同友会を牽引している会員に委嘱されている割合が高く，したがって回答に当っての真剣

表１　2004年ＤＯＲ特別調査ー業種別・地域別・規模別回答分布

		1999年特別調査			2002年特別調査	2004年特別調査		
		合　計	DOR対象	DOR対象以外	構成比%	合　計	DOR対象	DOR対象以外
回答数（社）		3,270	870	2,400	4,029	3,023	581	2,396
業種別	建設業	19.3	19.1	19.4	18.2	19.1	15.9	19.8
	製造業	29.7	34.1	28.1	27.5	25.6	33.1	23.8
	流通・商業	30.6	31.7	30.2	30.4	28.9	30.9	28.5
	サービス業	20.4	15.1	22.3	23.4	24.9	19.3	26.3
地域別	北海道・東北	15.2	20.9	13.1	17.2	18.2	14.5	19.1
	関東	19.0	19.2	18.9	16.0	12.6	16.4	11.7
	北陸・中部	21.8	18.9	22.8	17.5	27.0	22.9	28.0
	近畿	19.9	11.8	22.8	17.5	15.4	15.7	15.3
	中国・四国	10.2	15.7	8.2	12.7	11.5	18.8	9.8
	九州・沖縄	14.0	13.4	14.2	19.1	15.2	11.8	16.1
正規従業者	5人未満	14.0	3.2	17.9	13.3	11.9	4.8	13.7
	5人以上10人未満	19.3	12.2	21.9	22.0	17.6	7.2	20.2
	10人以上20人未満	24.4	24.7	24.3	24.6	24.4	23.0	24.8
	20人以上50人未満	26.6	35.1	23.5	24.4	26.2	35.8	23.9
	50人以上100人未満	10.8	16.6	8.6	9.6	10.5	17.9	8.7
	100人以上	4.9	8.3	3.7	4.3	6.0	8.4	5.4
資本金	1,000万円未満	15.4	5.8	19.1	19.6	17.5	7.2	20.0
	1,000万円	39.2	34.2	41.0	35.6	32.6	28.8	33.5
	1,000万円超3,000万円未満	22.4	25.1	21.4	18.4	19.6	22.9	18.9
	3,000万円以上5,000万円未満	13.4	20.7	10.7	12.3	14.6	22.4	12.7
	5,000万円以上	9.6	14.3	7.8	8.3	10.6	16.7	9.1

注）表内の数字は、回答割合（縦%）。ただし、回答数（社）は実数。

さが違っていると見ることができる。その裏付けとなるのが「経営上の努力」などの自由記述欄である。記述回答はなかなかえられないのが普通であるが，DOR定期調査では回収された調査票のうち記述欄に記入のあるものは４～５割に上っている。これは大変高い割合である。

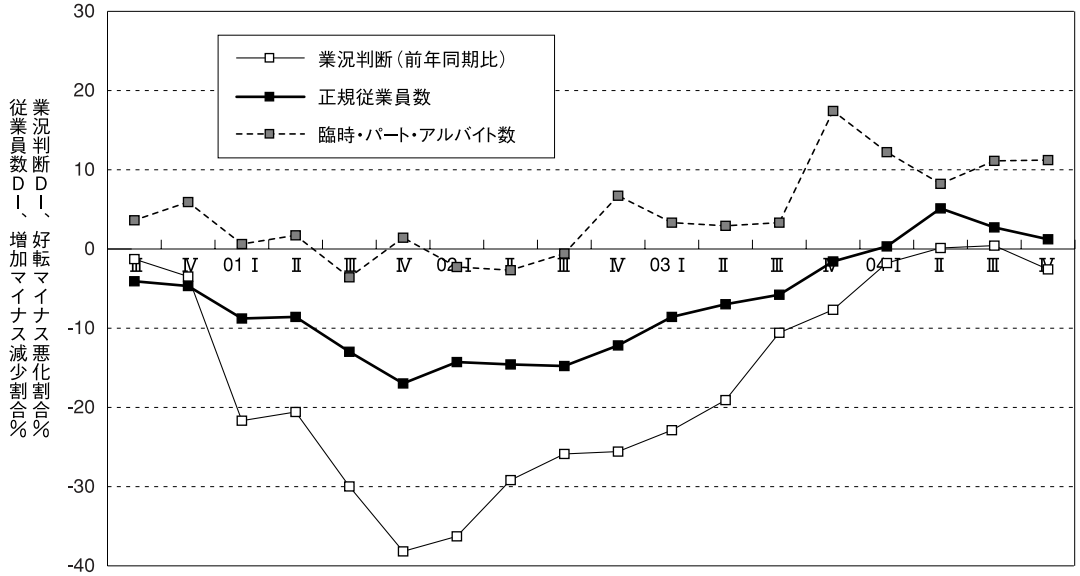
３　雇用と労働特別調査

ところで，こうしたDOR定期調査とは別に，同友会ではより多くの会員企業を対象に特別調査を実施することがある。1999年には『金融問題特別調査』を実施し，金融機関の貸し渋りの実態や特別信用保証制度の利用実態などについて調査し，その後同友会を中心に金融アセスメント法の制定運動が燎原の火のように全国に広まったことは記憶に新しい。この調査については，中同協・企業環境研究センターから発行されている研究誌『企業環境年報』第４号（1999年）において特集されている。また，2002年の深刻な景気低迷期には『経営環境特別調査』を実施し，取引先の倒産・廃業の影響，経営環境変化への対応，雇用・採用面での対応，海外展開の状況などについて調査した。この調査結果については，『企業環境年報』第７号（2002年）において特集[10]され，2003年２月の大分における中小企業問題全国研究集会[11]において取り上げられている。

こうして今回の『雇用と労働特別調査』は，中同協・企業環境研究センターの特別調査として３度目の大きな調査ということになる。この特別調査は，DOR定期調査と異なり広範な会員企業を対象とするため，企業規模がDOR定期調査よりも小さくなる。**表１**は，これまでの３つの特別調査の回答分布を比較したものである。1999年と2004年の特別調査では回答企業の中でのDOR定期調査対象企業の回答分布も示してある。

この３回を比べると，業種別には，今回製造業の割合が若干下がり，サービス業が上がるといった特徴はあるが，全体として大きな変化はない。DOR定期調査対象企業に絞っていうと，全体に比べ製造業の割合がやや高く，サービス業がやや低いという特徴がある。規模別には，DOR定期調査対象企業の方が正規従業員規模

図２　従業員数の増減ＤＩと業況判断ＤＩ（ＤＯＲ定期調査）



も資本金規模も大きい。この違いについては頭に入れておきたい。

『雇用と労働特別調査』の調査時点は2004年９月で，調査内容は，正規・非正規従業員数，2001年比でのそれらの増減，2005年の増減計画，正規従業者の増減理由，2001年以降の新卒・中途別採用人数，2005年度の新卒・中途別の採用予定人数，正規従業者の採用に際して重視する要素・採用目的・採用ルート，非正規雇用の変化，非正規雇用を雇用する目的，正規従業者に期待する能力，『労使見解』の認知度，経営指針の成文化，経営指針の採用・配置等への活用，採用・配置での留意点（記述）である。

新卒・中途別の採用人数および採用予定人数を記入するというのは，回答者にとって大変面倒な設問であったが，2,630社（87.1％）から採用人数を記入した回答が寄せられた。また，311社から採用なしとしてゼロを記入した回答が寄せられた。こうして，3,021社中2,941社（97.4％）から何らかの採用状況についての数値回答をうることが出来たのである。自主的調査における数値回答としては，極めて高率の有効回答がえられた。「従業員の採用，配置等について特に重視，留意している点」に関する記述については，3,021社中1,392社から回答が得られた。記述欄のスペースが狭かったにもかかわらず，46％の回答に記述が付されていたわけである。これも同友会の性格をよく表すところとなっている。

Ⅱ　従業員数の増減と採用状況

１　不況期にも採用活動を展開

『雇用と労働特別調査』は，2001年から2004年にかけての従業員の採用動向と採用に当たっての理念を捉えようとしたものである。そこで，まず，DOR定期調査におけるこの時期の業況判断と従業員数の増減を見ておきたい。図２がそれである。業況判断においては2000年のピークから2001年には急速に後退し，2002年から徐々に方向が変わってきた。正規従業員数増減DIは，この動きにほぼ沿う形で推移してきている。ただし，業況判断DIのように振幅の大きい動きではない。

これは従業員数の場合，雇用契約を伴うものであり，景気の変動に合わせて簡単に変えられるものでない以上当然の結果である。否むしろ，不況期にこそ次の展開の準備をするところに正規従業員の役割がある。こうした側面と，そう

はいっても景気に対応せざるをえない面，これらが微妙に合わさった姿が図２によく現れている。

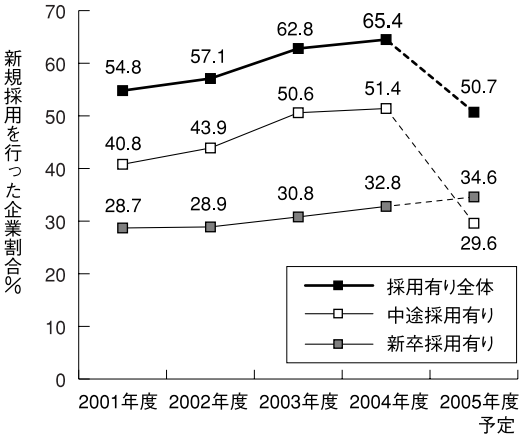
さて，こうした時期の採用状況はどうであっただろうか。図３は，2001年度から2004年度について正規従業員を新規に採用した企業割合％を見たものである。2005年度については2004年９月時点での予定を聞いている。2005年度の中途採用予定の割合が，2004年度までの実績に比べ急低下しているが，前年半ばの段階で中途採用予定が決まっているということ多くなく，むしろ採用予定の回答としてはしっかり出ている方である。

注目されるのは，第１に，2001年度以降一貫して新規採用企業の割合が増えていることである。景気は2000年をピークに2001，2002年にかけて急速に後退した。しかし，新規採用としてはこの両年についても後退することなく行われ，さらに2003，2004年度には，景気持ち直しに伴う採用増が見られ，新規採用企業の割合は６割にまで上昇しているのである。この２年間の増勢は，新卒採用もさることながら，何よりも中途採用の増加が大きく効いている。特に高いのが製造業で55％に達し，サービス業，流通・商業でも50％近い企業が新規採用を行っている。

DOR定期調査の業況判断DIにおいて，2001年の後退，2002年の低迷，そしてその後の回復というこの間の業況の推移を見たが，この動きにぴたり対応しているのが製造業である。2001，2002年度と40％近辺に止まっていたが，2003，2004年度には55％前後にまで上昇している。新卒採用では，2003年度に上昇ということは見られないわけで，景気の動きに対応して正規従業員が必要となる場合は，中途採用で対応していることがよくわかる。こうした製造業の動きにたいし，その他の業種は比較的コンスタントに採用活動を行っている。

第２に注目されるのは，景気の動きに関わりなく，新卒に比べ中途採用の割合が高いことである。そこには10～20％ほどの開きがある。業

図３　正規従業員の新規採用を行った企業割合
（2005年度は予定）



種を問わずそうした傾向があり，ここには即戦力に頼らざるをえない中小企業の一面が示されている。「中途採用には現在の業務の消化を期待。現在戦力となる能力を持った人を望む。」（自動車整備販売業），「経験者を優遇している。初心者ですと戦力になるまで３年位かかってしまう。明るく元気で素直な人，面接して波動が合う人（直感的に）ならば，チームワークよくできる！」（チラシ・カタログ・DM・名刺），「経験者を優先し，即戦力として期待，配置等については特定せず，複数業種体験の上レベルアップを計る。」（プロパン及び石油製品販売，設備工事）

これにたいし，「中途採用だと長続きしない。新卒をと考えています。」（電気通信工事業）といった意見もある。

２　新卒採用割合も増加傾向

図３で注目される第３は，中途採用に比べ低いとはいえ，新卒を採用する企業割合が着実に増えてきている点である。2004年９月時点での調査であったが，すでに2005年度の新卒採用計画が練られており，今年度を上回る目標が立てられている。製造業，流通・商業でとりわけ新卒の採用意欲が強い。中途採用を含めてみると，2003年度から新規採用割合の上昇がみられるが，新卒に限定すると新規採用割合が上昇するのは2004年度である。そして，2005年度の採用予定

もこの勢いの上に立てられている。新卒を採用し，きちんと育てていく重要性が認識されつつあると見ることもできる。

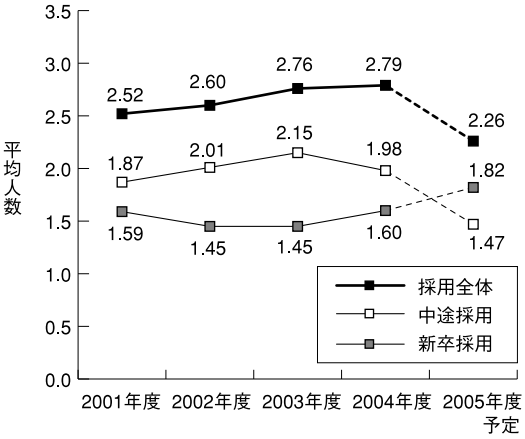
「正規社員は中途採用をなくし，新卒者のみ採用している。」(食肉販売)，「採用は新卒者一本で，わが社に合わない人は採用しない。社員さんが人生にチャレンジできるように積極的に配置転換を考える。」(コンクリート工事業)，「新卒採用に重点をおき，取組んでいますが，当社の経営指針を十分に知っていただき，両者合意して採用することとしている。そのために，オープンデスクを利用し，当社での2週間の職場体験を通し，社長の考え方，業界の動き等を説明し，十分話し合う時間をつくっている。今後もそのように努めたい。」(建築構造設計)

ただし，新卒採用の重要性を理解しても，ただちに中途から新卒採用にシフト出来るわけではない。「新卒を採りたいが，教育にかける余裕がない。新卒を毎年採れるよう社内体制を確立する。」(学習指導)

また，新卒だから定着するとは限らないといった悩みもある。「最近の学生は5年くらいで(未満も含む)退職している。経営指針を理解しているのは表面のみで当てに出来ない。」(金属部品製造)，「新卒を採用しても3年くらいで退社してしまう。定着する土壌がないのかと悩んでしまう。若い人が入社しないと将来はないので，若者の採用と思っている。ハローワーク，人材銀行に要望を出すが，望んだ人材が獲得できない。」(洋菓子製造販売)

そして，こうした悩みこそ今日政府が深刻に受け止め，対応を模索している問題でもある。厚生労働省は，日本版デュアルシステムを導入し，教育訓練機関と企業の協力をえて若年者に対し教育訓練・実習を行うことより，一人前の職業人を養成する取り組みを開始している。文部科学省は，「若者自立・挑戦プラン」(キャリア教育総合計画)を立て，初等中等教育からフリーターまでそれぞれに応じた適切な支援を行おうとしている。また，内閣府においては，人間力

図4　正規従業員の平均採用人数の推移
採用企業の平均

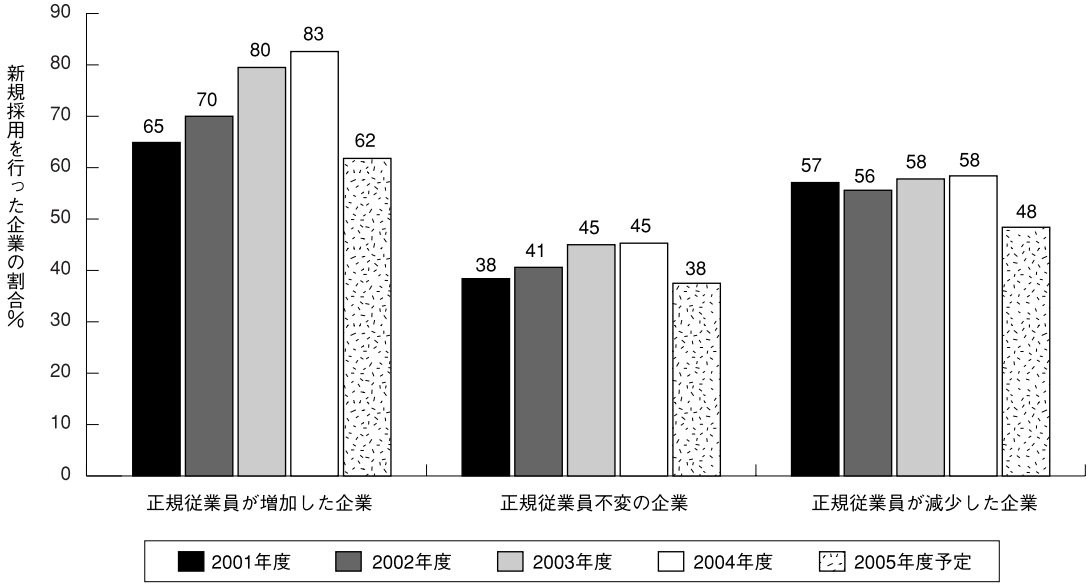


戦略研究会が設置され，「若者に夢と希望を抱かせ，意欲を高める，信頼と連携の社会システム」をつくるため，産業界，教育界，地域，行政が連携した若者教育を呼びかけている。その基本は職業生活と市民生活をきちんと送れるようにするところにあるわけで，やはり地域の中小企業の役割をきちんと認識するところからはじめなければならないであろう。また，地域の中小企業の活性化を通じて雇用が創出されていかなければならないであろう[12]。

そうしたことを念頭におき，再度調査結果を見てみたい。**図4**は，新規採用を行った企業の平均採用人数の推移である。新規採用割合のみならず，平均採用人数も着実に増えてきている。景気の影響を受けて「新卒」の採用人数が若干後退した時期があるが，この時期には中途採用人数が増え，全体としての平均採用人数は継続して増えている。また，景気回復が鮮明になってきた2004年度には中途採用人数が若干減ったものの「新卒」採用人数が増えることによって，全体としての平均採用人数が増えている。これは大変大事な点である。採用実績のある企業が増え，採用時の平均人数も増えるということは，大企業が従業員の削減を進めてきている中，同友会企業が雇用において積極的な役割を果たしているということを意味しているからである。

2005年度については，平均採用予定人数が下

図５　正規従業員の新規採用を行った企業割合
（2001年度比での正規従業員数の増減別）



がっている，これも先ほどと同様，中途採用の予定が立っていないことによる。ただし，2004年度を見ると，すでに中途採用から新卒採用へ力点を多少切り替える方向が示されており，この判断は2005年度採用予定にも組み込まれているように見える。大変興味深い結果である。

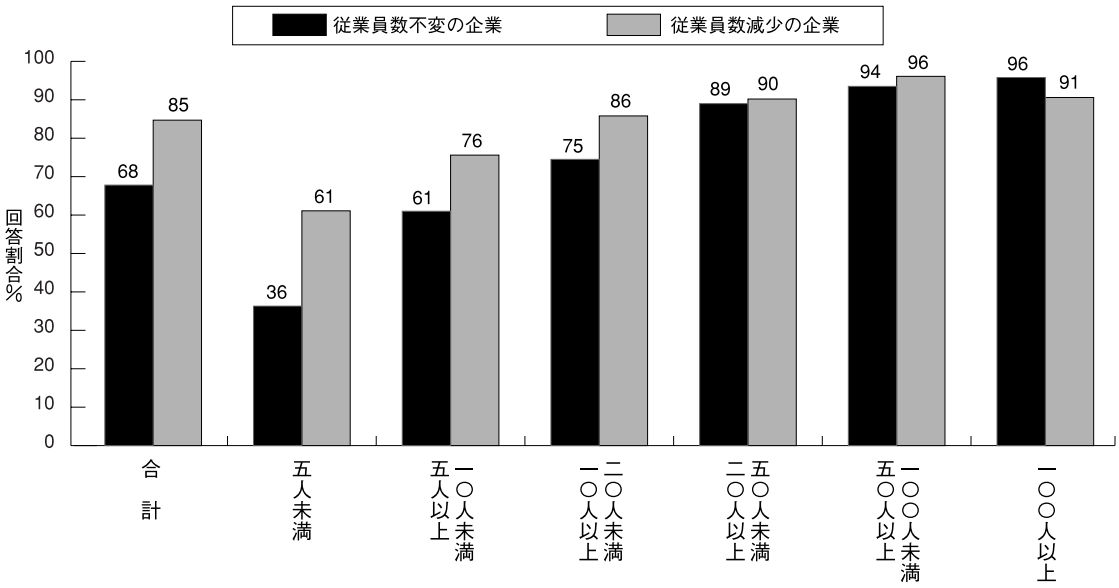
3　従業員数減少下の採用活動

むろん新規採用が行われてきたからといって，そのことだけでは従業員の全体数が増加したかどうかは分からない。事業拡張による増員，定年退職補充，中途退職補充等，採用には様々な理由があり，また，減員にも様々な理由があるからである。今回の調査では，2001年比で正規従業員総数の増減を問う設問が設けられており，これによると「増えた」が38.8%あるのに対し，「不変」が26.3%，「減った」が32.6%となっている。新規採用を行った企業が2001年度に54.8%，2002年度に57.1%，2003年度に62.8%，2004年度に64.5%あったにもかかわらず，正規従業員総数の「不変」が26.3%，「減った」が32.6%ということは，新規採用が行われる一方，少なからぬ退職者が同時に発生しているということを意味している。

そこで，この増減別に，新規採用を行った企業割合を見てみることにした。**図５**がそれである。正規従業員数が変わっていない場合でも毎年４割前後の企業が新規採用を行っている。これは，定年や自己都合で毎年それなり数の退職者が生まれていることを意味している。他方，正規従業員が増えた企業を見てみると，2001年度64.8%，2002年度70.0%，2003年度79.5%，2004年度82.3%というように，毎年かなりの割合で新規採用を行っている。要は，正規従業員数が増えるという時には，これだけの活発さをもって新規採用を行わねばならないということでもある。

事業の拡大や売上増加あると，新規採用を行わねばならなくなることがある。今回の結果でも，正規従業員数を増やした理由として「事業の拡大」，「売上増加」があげられている。なかでも前者が多く，2001年比で従業員数が増加した企業のうち60.8%が「事業の拡大」をその理由にあげている。これは，全回答3,021社のうちの約25%，実に４社に１社がこの４年間に「事業の拡大」で正規従業員を増やしていることになる。次

図６　採用実績ある企業の割合－2001～2004年度を通じ－



いで多いのが「売上増加」で，従業員数が増加した企業のうち41.4%が「売上増加」をその理由にあげている。これは，全回答のうちの約16%，６社に１社の割合である。こうしてみると，バブル崩壊後３度目の景気後退の渦中にありながらも，事業の拡大や売上増で頑張ってきた企業も少なくないことがわかる。

もう一つ注目すべきは，2001年に比べ正規従業員数が減少した企業が不変の企業よりも新規採用の割合が高いという点である。そこでは毎年５割を超える企業が新規採用を行っている。にもかかわらず,3年前に比べて正規従業員数が減っているという。その理由をどのように考えるか，今回の結果を読む焦点の一つでもある。

では正規従業員数が減ってはいるが，採用活動を活発に行っているのはどの層か。図６は，2001年度から2004年度にかけて１年でも新規採用を行ったことのある企業割合を，正規従業員数が不変であった企業と減少した企業に分けて捉えたものである。後者の採用割合が高いのは正規従業員20人未満である。これははっきりと差が出ている。しかも，規模が小さくなるほどその差が大きくなっている。正規従業員10人未満になると４年間のどの年においても従業員が減った企業の採用割合の方が高い。10人未満の規模でも新規採用を毎年行っている企業もある。10人以上20人未満では，この４年間のうち２～３回実施した層で後者の割合が勝っている。業種別にいうと，流通・商業，サービス業，建設業である。こうして，非製造業における正規従業員20人未満規模において，労働力の移動が比較的激しく，したがってまた，採用活動も活発に行われていることがわかる。

Ⅲ　従業員の採用と経営理念

１　新卒採用割合の上昇

一部の業種，規模において比較的激しい労働力の移動が見られ，その分新規採用も活発に行わねばならない背景には，同業者間の競争の激化がある。そのため，規模が小さくとも毎年のように正規従業員の新規採用を行わねばならないことがある。今回の結果では，2001年比で正規従業員数が減った層で，採用が活発に行われたのは「新卒」より中途の方である。これもはっきりと結果に現れている。しかし，もう一つ注

目されるのは,4年間のうち１～２回の採用に止まったという回答に絞ると,「新卒」に関しては従業員数が不変であった企業より減った企業の方が採用が活発であったという点である。これは従業員規模に関わりなくいえるところで，従業員数が減少傾向にあっても，雇用・採用をじっくり見ていく場合には「新卒」を考えるというケースもあることを示している。

ところで,すでに見たように,中小企業にとって厳しい，難しいといわれている「新卒」採用割合がこの間着実に増えてきている。このことをどう見るか，同友会運動との関連において掘り下げることも必要であるように思われる。というのは，今回の調査では，先ほど取り上げたDOR定期調査の対象企業（以下，DOR対象）とそれ以外の会員企業（以下，DOR以外）から回答がえらえているが,「新卒」に関していうとDOR対象企業の方が採用活動割合が高いという結果が出ているからである。

表２は，過去４年間で採用が行われた企業割合を，その回数（年数）別に見たものである。これをさらにDOR対象企業とDOR以外に分けてみた。

過去４年間で「新卒」・中途を問わず新規採用を全く行っていないのは，DOR対象企業で10.1%，DOR以外企業で17.1%である。DOR対象企業では４回すなわち毎年行っているが47.8%とかなり高い割合である。ただ，中途採用のみでみると両者にはそれほど開きはない。しかし，これを「新卒」採用に限定すると，またかなり差がでてくる。この間「新卒」採用を行わなかったのは，DOR対象企業で30.4%，DOR以外企業で54.7%である。逆にいえば，DOR対象企業の69.6%が「新卒」採用を行っているのである。これにたいし，DOR以外では45.3%にとどまっている。採用実施回数（年数）で見ても，それが増えるほどDOR対象企業の方が割合が高い。これは一体どうしてであろうか。

表３は，DOR対象企業とDOR以外企業で，この３年間の売上高増減，正規従業員増減，非正規従業員増減，直近の収益を比較したものである。売上高の増減では両者はほとんど差がないか，あるいはDOR以外企業の方が，増加がやや多い。売上高増減DI（増加マイナス減少割合

表２　過去4年間での新規採用実施回数（年数）

		全体	DOR対象	DOR以外
回答数（社）	合計	3,021	586	2,435
新卒採用回数	なし	50.0	30.4	54.7
	1回	16.7	15.7	17.0
	2回	11.3	17.4	9.8
	3回	7.6	10.2	6.9
	4回	14.4	26.3	11.5
中途採用回数	なし	25.9	23.0	26.6
	1回	20.5	18.4	20.9
	2回	17.7	15.9	18.2
	3回	14.8	16.4	14.4
	4回	21.1	26.3	19.9
新卒・中途新規採用回数	なし	15.8	10.1	17.1
	1回	15.0	9.6	16.3
	2回	18.3	15.2	19.1
	3回	18.0	17.4	18.1
	4回	32.9	47.8	29.3

注）表内の数字は、採用を実施した企業割合（縦%）。ただし、回答数（社）は実数。

表３　ＤＯＲ対象の有無別回答状況

		合計	DOR対象	DOR以外
回答数（社）		3,021	586	2,435
全　体		100.0	100.0	100.0
売上高増減（３年前比）	増加	43.0	42.7	43.0
	不変	12.4	12.5	12.4
	減少	36.5	38.1	36.1
	不明	8.1	6.8	8.4
正規従業者数増減（３年前比）	増加	38.8	38.9	38.7
	不変	26.3	20.8	27.6
	減少	32.6	38.6	31.1
	不明	2.4	1.7	2.5
非正規従業者数増減（３年前比）	増加	32.8	35.7	32.1
	不変	26.4	28.3	25.9
	減少	13.8	13.3	13.9
	いない	6.3	6.5	6.3
	不明	20.7	16.2	21.8
直近の収益状況	増収増益	27.7	28.8	27.5
	増収減益	11.1	11.6	10.9
	減収増益	9.3	12.1	8.7
	減収減益	23.6	23.2	23.7
	横ばい	21.6	19.3	22.2
	不明	6.7	4.9	7.1

注）表内の数値は構成比（縦%）。ただし、回答数（社）は実数。

表 4　正規、非正規従業員を採用する目的

		合　計	DOR対象	DOR以外
回答数（社）		3,021	586	2,453
正規従業者を採用する目的	1.新分野の担い手	19.3	22.1	18.6
	2.経営革新の担い手	17.6	21.7	16.6
	3.基幹業務の担い手	35.5	37.5	35.1
	4.専門的業務の担い手	48.1	50.8	47.4
	5.周辺･定型業務の担い手	6.4	6.6	6.4
	6.高付加価値業務の担い手	14.2	18.0	13.2
	7.責任ある業務遂行のため	39.1	41.1	38.6
	8.労働時間や配置等の柔軟性の確保	15.0	13.3	15.4
	9.その他	4.4	4.8	4.3
非正規従業者を雇用する目的	1.正規社員の確保が困難なため	6.9	6.6	7.0
	2.正規社員の戦略配置への補完	18.5	21.4	17.8
	3.専門的業務に対応するため	19.7	20.3	19.5
	4.能力のある人材確保	17.3	17.8	17.2
	5.景気変動への対応	21.2	21.4	21.1
	6.臨時･季節的業務量の変化への対応	22.1	19.6	22.7
	7.短期的繁閑への対応	13.7	14.4	13.6
	8.人件費の節約	48.9	47.4	49.3
	9.能力の高い高齢者の活用	13.6	17.5	12.6
	10.正規社員の出産･育児･介護休業対策の代替え	2.9	3.4	2.7
	11.本人の選択	12.2	11.2	12.5
	12.その他	2.9	3.9	2.7

注）表内の数字は、構成比（縦%）。ただし、回答数（社）は実数。

%）をとってみると，DOR対象企業はプラス4.6%，DOR以外はプラス6.9%である。正規従業員数増減の差はもっと顕著で，正規従業員増減DIは，DOR対象がマイナス0.7%でDOR以外はプラス7.6%である。逆に，非正規従業員増減DIは，DOR対象がプラス29.2%でDOR以外がプラス25.8%である。この数字を見る限り，DOR対象企業の方が，わずかながら正規従業員から非正規従業員増の方向に傾いているように見える。

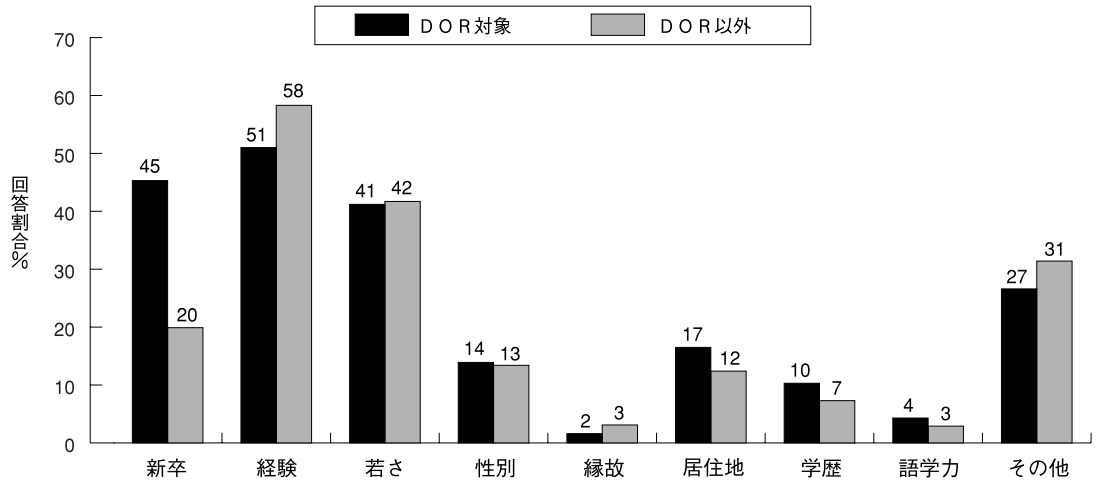
直近の収益状況はどうか。これも構成比を見る限りは大きな差は読み取れない。しかし，増収に注目した増減DI，増益に注目した増減DIをとると若干の違いがある。増収DI（増収増益＋増収減益－減収増益－減収減益の割合%）では，DOR対象がプラス5.1%，DOR以外がプラス6.0%である。また，増益DI（増収増益＋減収増益－増収減益－減収減益の割合%）では，DOR対象がプラス6.1%，DOR以外がプラス1.6%である。こうしてみると，DOR対象企業は，DOR以外に比べ，非正規従業員へのシフトがやや進み，増益率がやや高いということが出来る。

2　新規採用で重視する要素と企業規模

正規従業員を採用する目的についてはどうか。**表 4** は，この点をDOR対象とDOR以外で比較したものである。正規従業員を採用する目的は，「専門的業務の担い手」48.1%，「責任ある業務遂行のため」39.1%，「基幹業務の担い手」35.5%である。これが 3 大目的であるが，DOR対象の方がそれぞれ 2 ～ 3 %高い。しかし，回答数を考えるとそれほど大きな差ではなく，両者で基本認識に差があるとは思われない。非正規従業員を採用する目的についてはどうか。ここでは，「人件費の節約」48.9%が群を抜いており，先ほどと逆にDOR以外の方がDOR対象よりわずかに高いがやはり基本認識に差があるほどではない。

しかし，すでに見たように，DOR対象の方が「新卒」採用割合が高く，そこにこだわり，何かを模索しようとしているように見える。そこで次に，採用に当って重視する要素をDOR対象とDOR以外で比較してみた。それが**図 7** である。重視する要素としては「経験」が最も高く，中小企業の現状をよく示すところとなっている。し

図７　採用に当って重視する要素



かし，ここでやはり目を引くのが「新卒」である。採用にあたって重視する要素に「新卒」をあげるのは，DOR対象が45%であるのに対し，DOR以外が20%である。「新卒」と類似性のある「若さ」については，両者ほぼ同じである。そこに顕著な差はない。有意な差として現れているのは，採用にあたって「新卒」を重視するかどうかの判断である。この違いが妙に突出しているのである。

この点についてのDOR対象とDOR以外の判断の違いとして考えられるのは，規模の差である。表１でみたように，DOR以外に比べDOR対象は正規従業員規模が大きい。平均をとると10～20人くらいの差はある。規模が大きくなれば，定期採用も必要になるし，「新卒」採用の条件も整えられる。先ほどの差を説明する上で，この要素は間違いなく重要であると思われる。

表１から分かるように，正規従業員10人未満が，DOR対象では12.0%，DOR以外では33.9%である。逆に50人以上はDOR対象が26.3%，DOR以外が14.1%である。資本金規模で見ても，1,000万円以下が36.0%と53.5%，5,000万円以上が16.7%と9.1%という違いである。平均してみたときこの差は小さくない。

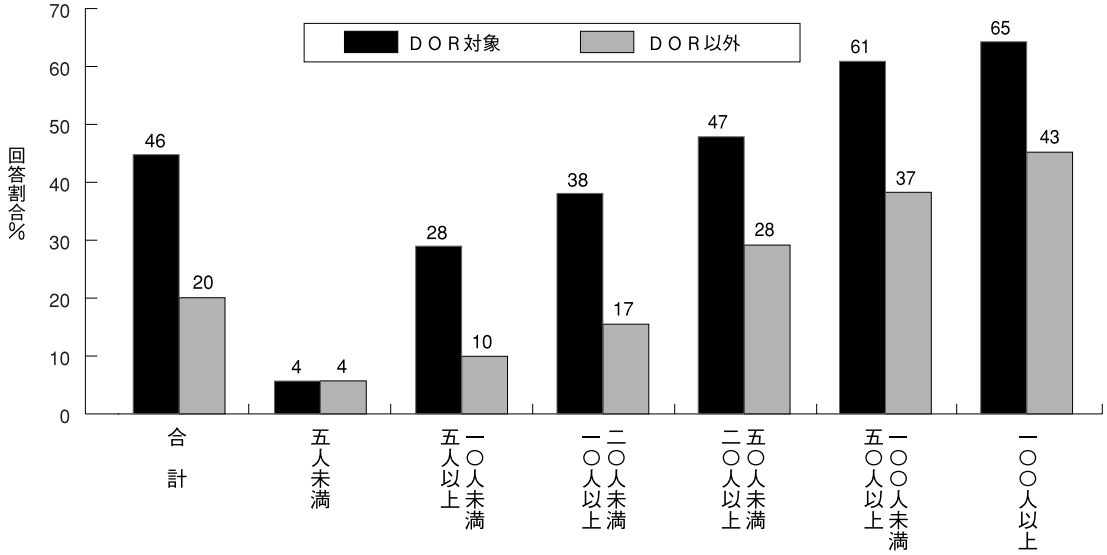
念のため，売上高，設立年の違いについても見ておきたい。**表５**にまとめてある。正規従業員規模で差があることから予想されるように，年間売上高においても両者では差がある。売上高５億円未満が，DOR対象では39.4%であるのにたいし，DOR以外では61.5%，5億円以上が，DOR対象で60.7%にたいし，DOR以外は38.4%である。はっきりと差が出ている。また，設立年でいうと，1970年より前の設立がDOR対象で45.6%，DOR以外で33.1%，1970年から1989年がそれぞれ47.0%，56.2%，バブル崩壊後の1990年以降が7.5%，26.1%ということで，全体にDOR対象の方が会社の歴史が古く，DOR以外の

表５　年間売上高と設立年

		全体	DOR対象	DOR以外
回答数（社）		3,021	586	2,435
年間売上高	1億円未満	13.0	5.5	14.9
	1億円以上5億円未満	44.1	33.9	46.6
	5億円以上10億円未満	18.0	21.3	17.1
	10億円以上20億円未満	12.7	21.2	10.6
	20億円以上50億円未満	8.3	13.1	7.1
	50億円以上	3.9	5.1	3.6
設立年	～1945年	4.5	4.6	4.5
	1946～59年	14.4	19.6	13.2
	1960～69年	16.6	21.4	15.4
	1970～79年	21.5	27.4	20.0
	1980～89年	20.6	19.6	20.8
	1990年以降	22.4	7.5	26.1

注）表内の数値は構成比（縦%）。ただし、回答数（社）は実数。

図８　採用に当って重視する要素
新卒をあげる割合



方が新しい企業であることがわかる。特に，90年以降で7.5％と26.1％というのはやや際立った違いである。

さて，それでは，採用に当って「新卒」を重視するかどうかの違いは企業規模によると理解してよいであろうか。**図８**は，採用に当って重視する要素として「新卒」を挙げた回答に限定して，それを正規従業員規模別に分解し，DOR対象とDOR以外で比較したものである。図８を見ると，「新卒」を重視する姿勢は企業規模の差によって生じているところがあるのは間違いないことがわかる。なぜなら，企業規模が大きくなるにつれて「新卒」を重視する割合が高まっているからである。

しかし，図８によればそれだけではない。正規従業員規模別に見た時，どの規模においてもDOR対象とDOR以外で回答割合に差が出ており，単にDOR対象の平均規模が大きいから「新卒」重視の姿勢が生まれているだけではないことがわかる。やはり，DOR対象とDOR以外に何か差があると見る以外ないように思われる。一体何なのであろうか。

３　採用・人材育成と労使見解

採用に当って重視する要素全体をあらためて見てみたい。今度は経営姿勢と関連させて捉えるため，経営指針の成文化別，『労使見解』の読了別，経営指針の活用別にDOR対象とDOR以外に分けて資料を用意した。**表６**がそれである。採用に当って重視する要素として「新卒」に注目しているが，すでに指摘したように，この回答の第１位は「経験」であり，第２位が「新卒」，第３位が「若さ」である。にもかかわらず，「新卒」に注目したのは，表６を見て分かるように，「経験」，「若さ」は各項目で特に違いが出ておらず，顕著な差が出ているのが「新卒」に他ならないからである。

中小企業の場合，即戦力が必要なため，採用に当って「経験」重視というのは常にトップに来る。他方，長期的視点から，若いがきっちり育て上げられる人材を採用したいとの気持ちも強く働く。経験者か「新卒」か，この両者をめぐり葛藤を繰り返すのが，現実の採用の場面ではなかろうか。表６には，このことがよく現れている。回答数の少ないところで若干差が出ているが，「経験」，「若さ」については，DOR対象とDO

表６　採用に当って重視する要素ー経営指針別･活用別ー

表内の数値は回答実数を除き、横%の回答割合である。			回答数（社）	新卒	経験	若さ	性別	縁故	居住地	学歴	語学力	その他
経営理念	DOR対象	合計	552	45.1	50.7	41.3	13.8	1.6	16.8	10.3	4.3	26.4
		成文化している	479	47.2	49.5	42.2	13.6	1.5	15.7	10.2	4.0	26.3
		成文化していない	73	31.5	58.9	35.6	15.1	2.7	24.7	11.0	6.8	27.4
	DOR以外	合計	2,186	20.4	57.6	42.1	12.9	3.1	12.4	7.5	2.9	31.7
		成文化している	1,493	25.0	56.5	41.5	12.1	2.9	11.7	8.2	3.0	32.2
		成文化していない	693	10.5	60.2	43.6	14.9	3.6	14.0	6.1	2.6	30.7
経営方針	DOR対象	合計	549	45.5	50.5	41.0	13.7	1.6	16.8	10.4	4.2	27.0
		成文化している	474	48.7	49.4	41.1	13.3	1.5	15.6	10.3	4.0	27.2
		成文化していない	75	25.3	57.3	40.0	16.0	2.7	24.0	10.7	5.3	25.3
	DOR以外	合計	2,157	20.4	57.5	42.3	12.9	3.1	12.6	7.6	2.8	31.8
		成文化している	1,378	25.9	57.0	41.8	11.1	2.8	11.8	8.4	3.0	32.2
		成文化していない	779	10.8	58.4	43.1	16.2	3.7	14.1	6.0	2.3	30.9
経営計画	DOR対象	合計	544	46.0	49.8	41.0	13.8	1.5	16.5	10.3	4.2	26.8
		成文化している	448	50.7	49.6	40.0	12.7	1.1	15.0	10.3	4.2	26.6
		成文化していない	96	24.0	51.0	45.8	18.8	3.1	24.0	10.4	4.2	28.1
	DOR以外	合計	2,143	20.3	57.8	42.2	13.2	3.1	12.7	7.4	2.8	31.6
		成文化している	1,383	25.1	57.3	41.1	11.5	2.7	12.3	7.7	3.2	31.7
		成文化していない	760	11.6	58.6	44.2	16.3	3.9	13.6	6.8	2.2	31.4
『労使見解』について	DOR対象	合計	540	45.4	51.1	40.9	14.1	1.7	16.5	10.2	4.3	25.9
		読んだ	357	48.5	46.5	43.1	13.4	2.0	16.2	8.7	4.2	27.7
		読んだことはないが知っている	109	34.9	62.4	31.2	18.3	0.9	18.3	15.6	5.5	22.0
		知らない	74	45.9	56.8	44.6	10.8	1.4	14.9	9.5	2.7	23.0
	DOR以外	合計	2,155	19.9	57.9	42.2	13.5	3.1	12.3	7.4	2.9	31.6
		読んだ	768	23.2	54.2	42.3	14.6	2.9	12.0	7.6	3.5	33.5
		読んだことはないが知っている	571	20.3	58.5	42.4	10.9	3.0	11.9	7.0	2.6	29.8
		知らない	816	16.5	61.0	42.0	14.5	3.3	12.7	7.6	2.5	31.1
従業員の採用・配置等への経営指針の活用	DOR対象	合計	521	45.7	50.7	40.7	13.8	1.7	16.5	10.9	4.2	27.4
		活用している	381	52.5	49.1	40.2	12.9	1.3	15.2	11.3	3.9	27.3
		活用していない	140	27.1	55.0	42.1	16.4	2.9	20.0	10.0	5.0	27.9
	DOR以外	合計	2,003	20.7	57.4	41.8	13.0	3.1	12.4	7.3	2.8	32.1
		活用している	1,069	27.8	55.9	40.6	10.5	2.5	11.0	8.2	3.6	33.0
		活用していない	934	12.5	59.1	43.3	16.0	3.9	14.0	6.3	2.0	30.9

注）表内の数値は構成比（横%）。ただし、回答数（社）は実数。

R以外で回答割合に差はない。どの場合にも，それなりに重視されている。差が出ているのが「新卒」である。

表６の「新卒」の部分のみを抜き出したものが**図９**である。経営理念を成文化している場合もしていない場合もすべて同一のグラフに掲げてある。一目瞭然である。経営理念を成文化している場合もしていない場合も，すべてにおいてDOR対象とDOR以外で差が出ている。若いがきっちり育て上げられる人材を採用したいということであれば，採用に当って重視する要素として「若さ」を選べばよいことであるが，DOR対象企業の場合，あえて「新卒」の方を多く選んでいる。DOR以外は，「新卒」よりも「若さ」を多く選んでいる。この違いは何か。

DOR対象とDOR以外とでどのような違いがあるのであろうか。**図10**は，DOR対象とDOR以外とに分けて，経営理念の成文化の有無，経営指針の成文化の有無等に関する回答割合を示したものである。ここで特徴的なのは，経営理念の成文化，経営方針の成文化，経営計画の策定，労使見解読了，経営指針の活用のすべてにおいてYESの方の側でDOR対象企業の回答割合が上回っている。設立年で見たように，DOR

図９　採用に当って新卒を重視する割合
経営指針、その活用別

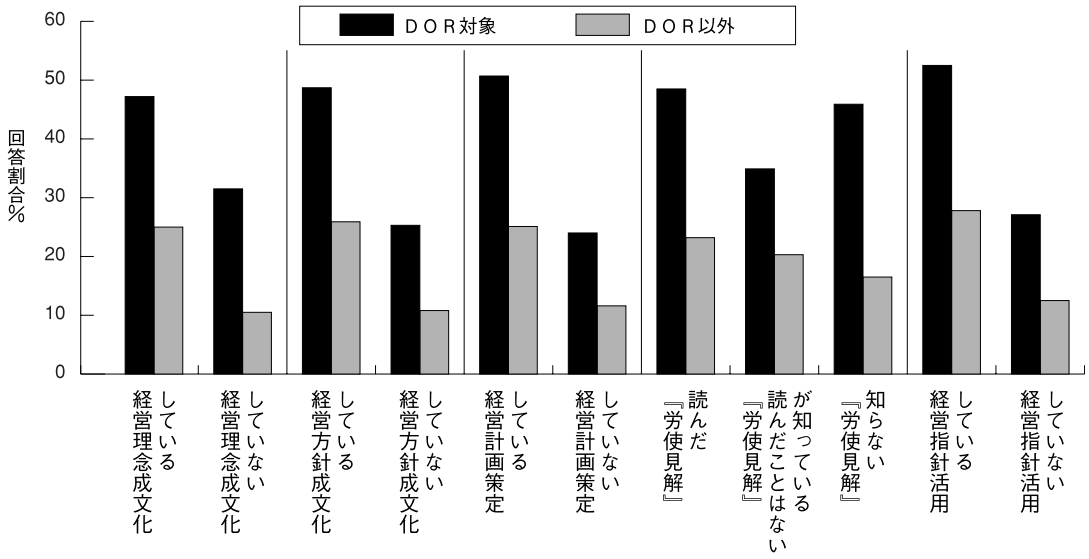
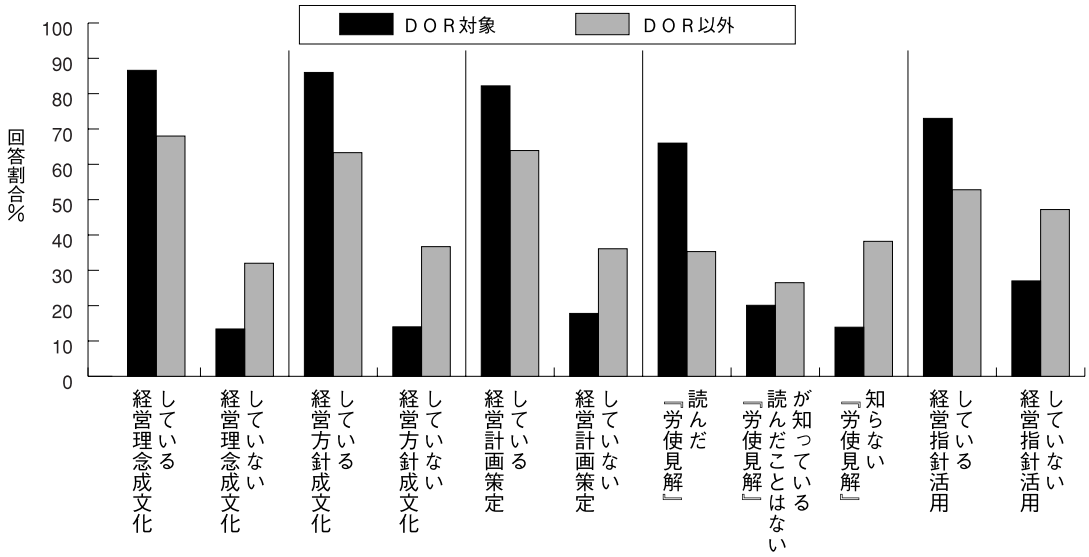


図10　ＤＯＲ対象、ＤＯＲ以外別・回答割合％



対象企業はDOR以外よりも社歴の長い企業が多い。したがって，同友会暦の長さにおいてもおのずと差があると思われる。

そうした同友会内での「学び」の過程で，同友会暦の長い層が，経営理念の成文化や『労使見解』の読了，経営指針の活用などにおいて一歩抜きん出た回答をしているということは想像に難くない。そうした結果が，図10によく現れている。してみると，人材育成の観点から，採用に当って重視する要素として，「若さ」のみでなく

あえて「新卒」が示されたという中に，同友会内での「学び」の蓄積が凝縮されていると見ることが出来る。

おわりに

重視する要素に「新卒」が盛り込まれたことの中には三つの視点がある。一つは，技術の定着と継承である。「製造部門は新卒者を採用，配置している」（化粧箱製造），「採用に関しては，新卒を採用して少しずつ技術の伝承と社風を変える方向を意識しています。配置に関しては，1人ずつ個人面接のデータ，本人の希望，上司のアドバイスを考慮し，より，能力が発揮しやすく，仕事に意欲が持てる配置を重視しているつもりです」（電源用電子部品製造）。製造技術系では他社での中途半端な技術修得よりも，自社での癖のない技術修得の方が望ましいという見方である。

第二は，企業体質の強化である。「新卒の定期採用を続けることが，企業体質の強化につながる。中途も補充程度の採用はするが，経営の主眼は新卒の教育に置く。」（計量器の製造販売），「社員は新卒採用を重視しています。社内での教育力の強化の為にも，定期的新卒採用が必要と感じています」（惣菜製造販売），「新卒採用により，まず理念を徹底的に教えるとともに，基礎技術の教育に力を入れており，若い力を引き出す事により経営革新を期待している」（税務・会計），「定期的に新人（20代の）を採用し，会社の教育力を高めること」（旅行業）。このように，「新卒」を採用するには社内教育が不可欠であり，それを可能とする取り組みを通じて企業体質が強化され，若い力が伸びることにより経営革新が進む。そうした展開が期待されるのである。

そして，第三は，従業員の立場に立つことである。「新卒採用者に対して内定を出すとき（採用決定），その方を一生面倒みる心で採用者を決めることが必要である」（広告，印刷，出版），「正規・非正規共に長期雇用を心掛けている為に，退職者が少ない。社員一人ひとりが技術，技能，営業，管理のエキスパートとして役割を担う事を重視している。不況期でも人員を減らさずに来れている」（精密機械部品製造），「正規以外の社員は採用していない。採用するときは総じて正社員として採用している。それは会社の都合でなく社員の立場で考えると当然のことと思っている。結果的に定着率はよく，労働意欲も高いし，モラルもよい」（紙卸業，紙二次加工）。経営者が従業員の立場に立つことによって逆に従業員の力が十分発揮され，経営面で好循環にはいることが期待される。こうした視点は，DOR以外企業にも流れているように思われる。なぜならば，ここに見た記述はDOR以外企業のものも少なくないからである。

経営指針の成文化状況が良いと業況判断も総じて良い。また，『労使見解』の理解が良いと経営指針の成文化状況も良い。こうした中で，新規採用の入口のところで同友会内で少なからぬ理解の違いが見られた。それが，「新卒」をどう見るかの違いであった。これは，「強靭な経営体質をつくる」という同友会の目的に関わってくる問題でもあり，『労使見解』も今日的視点から掘り下げる必要性がないとはいえない。なぜなら，『労使見解』が採用された1970年代と今日とでは，労使の「労」をめぐる状況がああまりにも違いすぎるからである。

労働組合という自立した組織が存在する中での思考を持ちえないばかりか，「働く」喜びを味わうことへのためらいすら生じてきている。『労使見解』にはこうした状況がどこまで想定されていたであろうか。経営理念は成文化して社員と共有することが大事である。『労使見解』もまた今日的状況を盛り込み，会員で共有することが大事であろう。これは取りも直さず，経営指針の深化とそれに基づく経営の深耕を目指す営みでもある。

1）2004年DOR特別調査については，中同協・企業環境研究センター『同友会景況調査報告DOR』第68号にて速報としてまとめられている。

2）例えば，厚生労働省の年次調査『就業形態の多様化に関する総合実態調査』がある。ここでは文字通り多様化に焦点が当られており，正社員の人数のほか，いわゆる非正規社員として契約社員，嘱託社員，出向社員，派遣労働者，臨時的雇用者（雇用期間が1ヶ月未満），パートタイム労働者の人数や今後の変化の見通し，その雇用理由，雇用上の問題点，適用される制度等について詳しく調査されている。

3）中小企業家同友会全国協議会『人を生かす経営―中小企業における労使の見解』として発行されている。1969年の全国協議会結成以来，労使問題についての見解の起草と討議が進められ，5年にわたる討議の後，1975年に『労使見解』は採択された。この経緯については，中小企業家同友会全国協議会『中同協30年史―次代を創る企業家たちの歩み』を参照されたい。

4）卒業後3年以内に退職した場合を第2新卒と呼ぶことが多いが，ここでは3年を超えても技能や・経験を重視して採用するわけでないケースを含むやや広い意味に解している。

5）中小企業家同友会全国協議会『同友会がよくわかる』，『同友会運動の発展のために』などを参照されたい。

6）毎回の討論の内容については，中小企業家同友会全国協議会『中同協』の「中小企業問題全国研究集会報告」としてまとめられている。この『中同協』誌では，他に中小企業家同友会全国協議会の定期総会の特集もある。

7）定期調査の都度『同友会景況調査速報（DOR）』が発行されている。

8）この調査は，中小企業庁から運営交付金を受けて中小企業基盤整備機構が行い，集計は外部機関に委託されている。中小企業基盤整備機構は，日本商工会議所，全国商工会連合会，中小企業団体中央会と請負契約を結び，日商8,000社，全国連8,000社，全中3,000社を依頼数している（2004年12月現在）。この請負契約に基づき，日商は各地商工会議所に，全国連は各県商工会連合会を通じて各地商工会に，全中は各県中央会にそれぞれ調査依頼し，商工会議所，商工会，県中央会の経営指導員や職員が聞き取り調査に当っている。調査票（聞き取り表）は同一形式である。

9）中小企業を対象とする調査には二種類のタイプがある。一つはいわゆる統計調査で，母集団の明確な定義に基づき，多くの場合無作為抽出法による標本調査として行われる。この場合の母集団情報は，総務省『事業所・企業統計調査』（指定統計第2号，5年）が使われる。中小企業調査におけるこの代表として経済産業省『商工業実態基本調査』（指定統計120号，5年，対象24万社）があったが，平成10年調査を最後に中止に至り，平成16年に『中小企業実態基本調査』（承認統計，年次，対象10万社）が創設されている。調査期が年次となり速報性が高まることは望ましい。しかし，前者が調査員調査によることから100%近い回収率であったのに対し，後者は郵送調査であるため，回収率が40%程度に落ち込み，回答企業数が激減する。そのため，様々な調査で補うことが必要となってくる。

中小企業を対象とする調査のもう一つのタイプは，母集団・標本関係を厳密には問わず，問題発見や特徴析出のため，できるだけ多数回答を集めるいわゆるアンケート調査である。平成14年度から開始されている『ものづくり白書（製造基盤白書）』の作成に際して行われる『中小企業の国際競争力の維持・発展に関する調査』（経済産業省）などがその例で，この調査では同友会にも調査依頼がなされている。

ここで取り上げた景況調査は後者のタイプに属する。そのため調査の対象反映性が問題になり，DI値の動きを波形と振幅に分けて観察するといった工夫が必要となってくる。こうした点については，次で指摘した。拙稿「中小企業団体が独自に取り組んだ景況調査としてのDORの意義」（中同協・企業環境研究センター『企業環境年報』第7号，2002年12月）

10）この調査については，同誌の4つの論文のほか，次を参照されたい。拙稿「企業家意識調査に見る企業経営の変容」（経済統計学会『統計学』第84号，2003年3月）

11）同研究集会10分科会「経営環境の変化への対応と新たな可能性」での菊地進・阿部克己報告と討論概要が中小企業家同友会全国協議会『地域活性化の主役中小企業』（第33回中小企業問題全国研究集会報告，『中同協』№70，2003年5月）に掲載されている。

12）2003年10月に内閣に地域再生本部が設けられ，地域再生に向けて様々な取り組みが開始されている。その考え方の基礎は，地域のあらゆる資源と文化，歴史を生かし，地域自らの知恵と力で再生計画を立てるものとし，国は規制措置等の緩和で支援することを基本とし，従来型の財政措置は講じないとするところにある（地域再生本部決定『地域再生推進のための基本指針』平成15年12月）。そのためには，内外のニーズを掘り起こし，「それに応じて民間事業者がビジネスを健全な形で展開することを通じて，これを成し遂げるための十分な雇用を創出」することが必要であり，地域自らが地域の企業活動の実態をきちんと把握することが大事となる。ただし，それは地域の行政頼みでは難しく，産や学も様々な形で協力すべきであるように思われる。拙稿「地域統計充実と産官学のコラボレーション―景況統計を例に―」（全国統計協会連合会『統計情報』2004年9月号～2005年1月号）

資料．同友会景況調査（DOR）の歩み　DOR＝Doyukai Research

１．予備調査　89年12月　景況予備調査（東京）　100社
２．定期調査　90年３月　第１回景況調査（90年第１四半期）、『同友会景況調査報告（DOR）』第１号
　　～04年12月　第60回景況調査（04年第４四半期）、『同友会景況調査報告（DOR）』第69号
調査対象企業　約2,300社　　回答企業900～1,200社（回収率40～50％）
調査方法；郵送による自計記入（一部FAX）
調査項目；業況判断を中心に質問項目70前後（別紙）
調査主体；中小企業家同友会全国協議会、企業環境研究センター
調査票改訂　92年第３四半期　第１次改訂　業種別質問設定
　　93年第２四半期　第２次改訂　採算水準、簡素化
　　94年第４四半期　第３次改訂　業況、設備、人手の水準
　　00年第２四半期　第４次改訂　オプション導入
　　01年第3，4四半期　第５次改訂　設備投資、借入、問題点
定期調査オプション
00年第２四半期（第48号）IT（情報技術）の導入
00年第３四半期（第49号）各種施策・制度の利用状況
00年第４四半期（第50号）経営指針の作成状況
01年第１四半期（第51号）価格下落の要因（記述）
01年第２四半期（第53号）価格下落の要因と対応
01年第３四半期　社員数増減調査
01年第４四半期　経営環境の影響調査
02年第１四半期　倒産・廃業の影響調査
02年第３四半期　金融機関の対応調査
02年第４四半期　来年2003年への期待（記述）
03年第１四半期　地球環境保全の取り組み
03年第２四半期　SARS（重症急性呼吸器症候群）の影響
03年第３四半期　ISO認証取得とその成果
03年第４四半期　来年への期待、抱負、その他（記述）
04年第１四半期　障害者雇用
04年第２四半期　従業員数の変化
04年第３四半期　仕入単価上昇の影響
04年第４四半期　来年への期待、抱負、その他（記述）

３．特別調査
91年３月　資産価格変動の影響調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第６号
92年３月　労働時間、企業間関係調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第11号
93年３月　貸し渋り等金融実態調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第16号
94年６月　価格、取引慣行実態　『同友会景況調査報告（DOR）』第22号
95年７月　規制緩和特別調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第28号
97年10月　経営実態特別調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第38号、『企業環境研究年報』２号
99年８月　金融問題特別調査　『企業環境研究年報』４号　各地でFAX利用
00年12月　DOR利用アンケート調査
01年５月　IT投資特別調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第52号
02年８月　経営環境特別調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第57号、『企業環境研究年報』７号
04年９月　雇用と労働特別調査　『同友会景況調査報告（DOR）』第68号、『企業環境研究年報』９号