都市に立地する中小企業における人材確保・人材育成に関する一考察

鬼丸　朋子
（桜美林大学）

要　　旨

中小企業は景気変動や仕事の繁閑に応じて人員整理を迫られることも少なくないが，一方で，恒常的な人手不足･人材不足問題に頭を悩ませてもいる。中小企業における人材確保は，賃金や福利厚生面に関する企業間格差や資金力・業容の広がりの制約や知名度の低さといった大企業と異なる多くの難しさを抱えていることが多いからだ。とりわけ，都市に立地する中小企業は，人材確保の面でしばしば大企業と競合するという制約を抱えている。

そこで本稿では，大企業と人材確保・維持の面で競合する都市部で若年正規労働者を中心とする人材確保・人材育成の充実を図っている中小企業の事例から，今後の中小企業の人材確保・育成を考える上での示唆を得たい。大企業と競合している都市部において，中小企業が求める学歴・専門分野・経験・年齢階級を保持する労働者の採用が一般に困難であるため，採用時に資質や能力面でばらつきのある人材の可能性をいかにして引き出し，専門性を高めていくかが企業発展の一つのポイントになると考えられるからである。具体的には，中小企業家同友会全国協議会が実施している「『都市型中小企業』特別調査」のヒアリング調査から，都市部の中小企業における新規学卒者の採用及び育成の取組みを概観した後，今後の中小企業の取り組みへの示唆を得たい。

キーワード

人材確保　人材育成　新人研修　ＯＪＴ　off-JT

1　はじめに～問題の所在

日本企業に占める中小企業の産業別規模別事業所・企業数（民営）は99.7％，常時雇用者の69.4％であることから明らかなように，中小企業は日本の労働市場において大きな役割を果たしている。産業別従業者数をみても，複合サービス事業，教育・学習支援業，医療・福祉，不動産業，飲食店・宿泊業，建設業，鉱業といった産業で，多くの雇用を創出している。とくに，地域に密着した事業展開を行っていることから，中小企業は女性や高齢者の重要な就業の場を提供している点は，日本の雇用問題を考える上で重要な意味をもつといえよう。とはいえ，中小企業の多くは，人手不足・人材不足に直面している。とりわけ，都市に立地する中小企業は，人材確保の面でしばしば大企業と競合するという制約を抱えている。

しかし，その中でやりがいのある仕事を与えたり能力やスキルを中長期的スパンで成長させる仕組みを作ったりしながら，そこで働く人びとの雇用を維持している中小企業も数多く存在している。このような都市に立地する中小企業

の取り組みは，今後の日本の雇用・労働問題を考える上で一つの重要な示唆を与えることとなろう。そこで本論文では，常に人手不足・人材不足問題改善に向けた手立てを講じている都市に立地する中小企業の事例を概観し，今後の課題を考えたい。

2　近年の中小企業をめぐる雇用・労働の動向

中小企業の雇用・労働問題を考える上で，大企業を頂点とする日本の生産構造を背景とする中小企業の労働条件の相対的低さに対する厳しいまなざしは，真摯に受け止めて検討すべき重要な視点である。概して，中小企業は，大企業と比較して，景気変動に応じた受注量の増減や発注元である大企業からの単価の切り下げ圧力への対応や，貸し渋りや貸し剥がしによる運転資金調達の僅かな遅滞への対応の難しさ等，構造的問題や企業体力面での不安を抱えている。このような多岐にわたる問題を背景に持つ中小企業の労働問題は，これまで労働環境の劣悪さや労働条件の低さといった切り口から，多くの研究蓄積を有している[1)]。

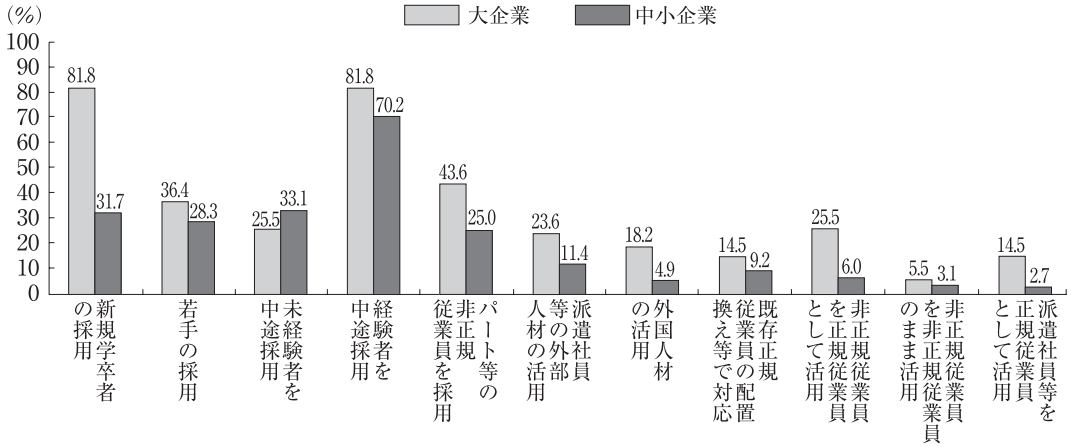
このような中小企業特有の脆弱さが企業経営ひいては雇用・労働の側面に暗い影を落とすという構造は，21世紀にはいっても解消されたわけではない。むしろ，中小企業を取り巻く状況は，2008年秋以降にさらに厳しさを増してきている。一時，バブル不況を超える急激な落ち込みをみせた業況も，１年を経過して若干持ち直してきたといわれている。例えば，2009年９月の日銀短観は，業況判断指数は２期連続で改善したことを捉え，企業の業況感からも底打ち感を確認，と発表した。だが，中小企業の業況・先行き感に限定すれば，景気回復が実感できる状況とはいいがたい。また，同友会景況調査報告（以下ＤＯＲと記す）[2)] の2009年７～９月期の景況調査にも，中小企業の置かれた厳しい状況が色濃くあらわれている。業況判断ＤＩで見る限りようやく反転の兆しがみられたものの，景況水準は約10年前の金融危機時に比肩する落ち込みから脱し切れていない。

景況悪化時には様々な形で雇用調整が進められるのが常であるが，今不況でも中小企業の雇用面に悪影響が生じつつある。不況による仕事量の減少を「社員教育」「人材の育成」のチャンスと捉えなおし，社員の能力開発・向上に余念がない企業も少なくない。しかし，先に挙げたＤＯＲ景況調査でも，正規従業員数の過剰感が強くなってきており，多くの中小企業経営者は，全社一丸となった経営努力を続ける一方で，「一時帰休」「休業日を増やす」「（雇用調整助成金等の）助成金の活用」「役員報酬の削減」「ワークシェアリング」「時間外労働の抑制」「ボーナスカット」等万策を尽くし，雇用の維持を試みている[3)]。それでも，持ちこたえられずに雇用調整を実施する企業も出てきている点は看過できない[4)]。長引く不況が，遂に中小企業の強みの源泉の一つである人材，しかも正社員の削減に手をつけなければならなくなるほど，経営を圧迫しているのである。

3　中小企業における近年の人材確保の特質

前節で鳥瞰したように，中小企業は景気変動や仕事の繁閑に応じて人員整理を迫られることも少なくないが，一方で，恒常的な人手不足・人材不足問題に頭を悩ませてもいる。中小企業における人材確保は，大企業と異なる難しさがあることが多いからだ。中小企業の場合，賃金や福利厚生面等で大企業との間に格差が存在することが多かったり，大企業と比較して資金力や業容の広がり等による一定の制約が存在したり，知名度の低さから求人に対する反応が薄かったりするためである。また，中小企業の求人は景況に左右されやすい側面もある。加えて，労働者の大企業志向の強さが，中小企業における人材獲得の逆風となっている面も否定できな

図表１　人材の不足分を補うために採用・活用を考えている人材



資料：三菱UFJリサーチ＆コンサルティング㈱「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
注：１．無回答を除く。
　　２．今後の人員過不足状況において,「かなり不足」,「やや不足」と答えた企業のみ集計。
　　３．複数回答のため合計は100を超える。
出所：中小企業庁編『中小企業白書　2009年版』財団法人経済産業調査会，188頁。

い[5]。だが，中小企業と一括りに捉えることで，雇用・労働をめぐって新しい働きと前近代的なものとが混在している中小企業の多様性と可能性を過小評価してしまう危険がある。中小企業の中には，困難を乗り越えて人材の確保に力を入れているところも数多く存在しているのである[6]。

実際に，経営状況の良い中小企業を中心として，量というよりも質の面で自社の人材不足を認識している。例えば「平成19年度　中小企業労働事情実態調査結果報告」(2008年３月）で確認すると，「従業員が不足している」(「職種・部門によって不足している（27.1％)」と「全体に不足している（7.3％)」の合計）と回答した事業所が34.4％にのぼっている[7]。また，「平成20年度　中小企業労働事情実態調査結果報告」(2009年３月）で「経営上のあい路」を経営状況別にみると，経営状況が「良い」と回答した事業所では「労働力不足（量の不足)」が15.0％,「人材不足(質の不足)」が44.5％にのぼっていることも同様の傾向を示しているといえよう[8]。また，中小企業による雇用の創出は，人材の確保の面で中小企業経営の帰趨にも影響を与える[9]だけでなく，地域・自治体への重要な貢献の一つである[10]ことから，個別企業レベルはいうに及ばず，国や地方自治体の雇用政策を通じた対策が講じられている。

実際に，多くの中小企業は，新規採用や中途採用による正規労働者の採用を目指すと同時に，パートタイム労働者や，派遣社員，アルバイトの活用といった非正規労働者の活用も進めている[11]。だが，中小企業が人材の不足分を補うために採用・活用を考えている人材として念頭においているのは，正規労働者である（**図表１**)。そこで，次節では，近年の中小企業における正規労働者の採用について概観する。

４　近年の中小企業における正規労働者確保の動向

前節で示されたとおり，人材不足の中小企業の多くは，即戦力として企業に貢献可能な人材確保を年頭においた採用活動を行っている一方，企業経営の中核を担う新卒学卒を中心とした若年正規労働者の確保にも積極的に取り組むところも少なくない。例えば，㈱リクルートワークスが2009年４月に発表した「第26回ワークス大卒求人倍率調査（2010年卒)」によれば，「従業

図表２　若手従業員定着のために行っていること（単位：％）

		休暇を取りやすくしている	残業を少なくしている	福利厚生の充実	育児等の家庭の事情に配慮	作業環境を改善した	教育・訓練の充実	自己啓発に対する支援	若手の意見・提案の採用	仕事のやりがいを教えている	賃金を引き上げた	退職金制度の導入・改善	その他
経営状況	良い	32.8	24.6	24.5	13.8	27.1	33.1	16.7	28.1	44.1	29.2	9.2	2.6
	変わらない	31.5	25.2	19.8	12.6	21.7	29.8	13.0	22.6	37.3	20.2	8.4	3.1
	悪い	33.8	27.4	17.5	11.7	19.9	27.0	10.7	21.9	34.1	16.5	9.3	3.9
定着率	良い方である	36.4	27.3	23.7	13.7	23.2	31.4	14.1	26.3	40.5	20.1	10.4	2.7
	同じくらいである	31.2	25.9	16.0	11.6	20.1	28.3	11.7	21.5	32.9	18.9	8.2	3.0
	悪い方である	27.4	25.1	13.0	9.0	18.8	20.2	6.3	14.4	32.8	15.5	7.1	7.8

出所：全国中小企業団体中央会編（2009）『平成20年　中小企業労働事情実態調査結果報告』56頁。

員1,000人未満企業」の求人総数は56.6万人と，昨年の73.9万人より17.4万人減少したものの，求人倍率は昨年より0.63ポイント低下の3.63倍と高い水準を保っている[12]。若年労働者のスキルアップやキャリアアップの面からも，近年の若年不安定就業者の急増への対応としても，中小企業における若年正規労働者の採用・定着の促進は，日本における安定した雇用を提供する場として重要である。

そこで，全国中小企業団体中央会「平成20年　中小企業労働事情実態調査結果報告」（2009年３月）で中小企業における若手正規労働者の採用の傾向を確認しよう。同調査で「毎年，新卒者を採用している」と回答したのは全体の10.8％，「数年おきに，新卒者を採用している」と回答したのは全体の11.7％，「新卒者の定期採用はしていない」は77.5％となっている。規模別にみると，規模が大きくなるほど「毎年」新卒者を採用する事業所の割合が大きくなる。また，「数年おき」と回答した事業所は，規模「30～99人」で高くなっている[13]。

次に，過去３年間に採用活動を行った事業所で新規採用によって必要な人数を採用できているかをみると，「十分採用できている」が31.6％，「十分ではないが採用できている」が42.2％，「あまり採用できていない」が26.2％であった[14]。

ここで，採用した若手正規労働者の定着が問題となってくる。労働者の生活の安定に資するのみならず，労働生産性の水準が高い中小企業は，労働者を最も重要な経営資源として捉え，経営効率に際して従業員の確保・教育を重視しており，また，労働生産性の水準が高い企業ほど正社員の定着が高い傾向にあることも明らかになってきているからだ（中小企業庁編（2008：37-38））[15]。「平成20年　中小企業労働事情実態調査結果報告」で比較的効果が上がっていると考えられる「若手従業員の定着策」を確認しよう。すると，定着率が「良い方である」とする事業所の方が「悪い方である」とする事業所より特に割合が大きくなっているのは，「福利厚生の充実」「教育・訓練の充実」「若手の意見・提案の活用」といった項目であることがわかる（**図表２**）。

そこで，以下では，大企業と人材確保・維持の面で競合する都市部で人材確保・人材育成の充実を図っている中小企業の事例から，今後の中小企業の雇用・労働のあり方を考える上での示唆を得たい。とくに，大企業と競合している都市部において，中小企業が求める学歴・専門分野・経験・年齢階級を保持する労働者を採用するのはたやすいことではないため，採用時に資質や能力面でばらつきのある人材の可能性をいかにして引き出し，専門性を高めていくかが企業発展の一つのポイントになると考えられるからである[16]。次節では，中小企業家同友会全国協議会が実施している「『都市型中小企業』特別調査」のヒアリング調査[17]から，都市部の

中小企業における新規学卒者の採用及び育成の取組みを概観した後，今後の中小企業の取り組みへの示唆を得たい。

5　都市に立地する中小企業における人材確保・人材育成の取組み事例

本節では，中小企業家同友会全国協議会が実施している「『都市型中小企業』特別調査」のヒアリング調査[18]から，都市部の中小企業における人材確保・人材育成の取組を進めている企業の事例を検討する。

Ａ社は，人材育成が求人面に好影響を及ぼしていた[19]。Ａ社（2006年１月現在の資本金10億6,250万円，従業員数約80名）は，アニメーションの企画・制作を主要事業とする企業である。

近年，アニメーション業界でも技術革新が進み，アニメーターもコンピュータへの入力作業が中心となってきている。しかし，Ａ社は，「絵を画く力は，専門学校では培われない」として，入社後に「職人的なシステム」すなわち，「先輩から学ぶ･盗む，先輩の絵を真似する」といった過程を通じて各人が技能を高めるよう指導している。具体的には，「紙に画く力がなくなったときに美術家は終わり」というポリシーから，作画の際に，現在でもコンピュータ上での入力ではなく）紙に絵を画く方式を残している。この点に魅力を感じ，自らの技術向上のためにＡ社で働きたがるアニメーターも少なくないということであった。

Ｂ社は，フォーマル・インフォーマル両側面から，人材確保・人材育成に力を入れている[20]。Ｂ社は都内に本社を構え，２ヵ所に事務所を置く（都内に１ヵ所，名古屋に１ヵ所）資本金１億3,260万円，従業員100名強の企業である。同社の主な事業内容は，産業用組込みコンピュータコンポーネントの設計・製作である。

Ｂ社は1971年創業であるが，1974年に新入社員の計画年次採用を開始し，以来，毎年新卒採用を続けている。新規学卒者を確保するために，創業者が全国の高専・理工系の大学を回り，研究室推薦枠を獲得していった。現在，（営業を含む）技術系社員募集に対して約70名の応募があるが，そのうち65％が高専（学校推薦）である。また，近年の積極的インターンシップの受け入れが，インターンシップ生の入社という形に繋がり始めている。さらに，レスキューロボットコンテスト参加チームに自社のモジュールを提供し，ソフトの共有化を目指したコンソーシアムを立ち上げた[21]。その結果，Ｂ社の知名度がアップし，新規学卒者採用の追い風になっている。

Ｂ社は，新入社員教育にも工夫がみられる。同社が新規学卒採用をはじめた1974年当時，コンピュータソフトに関する新入社員向けの教科書などは市販されていなかった。そこで，社内で知恵をしぼって独自の教科書を作成し，研修カリキュラムを計画し，先輩社員が講師を務めたりして直接指導にあたった[22]。同社に入社してくる人材を学歴という面からみれば，技術系の主力は高専卒である。だが，こうしたきめ細かで密度の濃い社員教育を積み重ねることで，社員は高い専門性を身につけている。

さらに，中・長期的なキャリアを展望できるシステム作りを積極的に推し進めているのがＣ社である[23]。Ｃ社は，都内を中心に20店舗以上のスーパーを展開する，資本金9,100万円，従業員数280名の企業である。同社は，もともと菓子店を営んでいたが，当時から人材育成に力を入れていた。

創業当時のＣ社の人材供給源は，創業者と血縁・地縁関係のある紹介者を通じて雇った「地方の中学卒中心の女子」であった。Ｃ社は，東京まで住み込みで働きにきてくれる店員を雇用し，生活面を含めて面倒を見ながら，彼女達に社内教育を施して一人前に育てていった[24]。その後，1963年にスーパーマーケット業界に参入し，約10年をかけてスーパー経営を軌道に乗せた。この間，採用方法や店舗運営システムを徐々に切り替えていった。この頃から，新規学卒者

の採用に関して，社長自ら積極的に地方の求人活動に足を運び，効果的な自社ＰＲ（自社の将来性・魅力を伝えられるようなキャッチコピーの作成等）を展開している。また，1970年代以降は，長期勤続層を確保する目的で高学歴男性新卒社員の採用も継続的に実施している。その結果，地方から優秀な人材を獲得することが出来た。

同時に，Ｃ社では人材育成制度の整備も少しずつ進めていった。現在は，公式に整備された一連のキャリアアップシステムが導入されている[25]。Ｃ社では，まず，新入社員集合研修と銘打って本部で集合研修を行うことを通じて，業務知識のみならず社員間の交流を図る。その後，新入社員ＯＪＴ研修で，現場におけるマンツーマンの実践的ＯＪＴ研修を受ける。ここでは，「各自に一人専任のコーチャーがつき，独自のカリキュラムに添って実技と知識を学び」，「毎月，進行度をチェックするための審査が行われ」る。半年後の総合検定に合格すると，「実習バッチが取れる」。マンツーマンのきめ細かな指導で実務を習得するだけでなく，毎月進捗度をチェックされるために知識習得も怠れない。新人研修では，緊張と努力が求められる一方で，努力の成果が「実習バッチが取れる」という形で目に見える形で認められるという喜びも味わえる[26]。

人事・賃金制度を工夫することで，各人がモチベーションを高め，中・長期的な知識・技能・専門性の向上を実現しようとしている企業も存在する。Ｄ社は，都内に本社，関東圏に３ヵ所の事務所を構える資本金2,000万円，従業員数60名弱の企業である[27]。同社は，水質検査を主に手がけている。

Ｄ社では，人材をほとんど新卒採用でまかなっている。環境分析の業界では，大企業子会社の場合，本社一括採用形式をとることが一般的であるために，この分野の「求人が表に出てこない」。また，多くの独立系企業は，設備が整っていて，環境の仕事がやりたい学生が多いにもかかわらず，「中小は新卒を取れないと思い込んでいる」。しかし，Ｄ社がＨＰで求人を出すと，毎年何十人も応募してくる。ときには，「100名以上応募してくることもある」。実際，「今年は50人以上の応募者から技術で２名採用した」ということであった。

Ｄ社は，入社後の賃金制度に特徴がある。すなわち，基本給は，全員自動一律昇給を徹底している。これは，「低い評価を受けると，例えば８の力を持っている人が５の力しか出さなくなる。会社全体としてトータルの力を出してもらうためには，皆一緒の方がいい」という社長の考え方を反映している。かわりに，働きぶりに応じて賞与には差をつけている。また，主任から課長補佐（35歳くらい）までは全員昇格するシステムを取っている。課長補佐になると，時間外手当を付けないかわりに９万円強の役職手当がつく。結果的に，Ｄ社においては，入社10年程度まで賃金に殆ど差がつかないことになる[28]。

短期的に大きな賃金格差をつけないことで，腰をすえて技術を身につけ，磨くことが可能になる。いわゆる「遅咲き」の人材を発掘することも可能になる。また，技術者として優れた能力を発揮する人材が，必ずしも管理職として高いパフォーマンスを出せるとは限らないが，同社のような制度であれば，プロフェッショナルとして会社に貢献するというキャリアパスも賃金にも反映される安心感から，研鑽を重ねて自らの専門性を高めることに専心できる。この業界では，長年にわたる受注を通じて積み重ねられた信用が次の仕事に繋がっていく面もあることから，同社の賃金制度は自社の主要事業内容の特徴を活かせるよう設計されているといえよう。

Ｄ社と同様にチームワークを重視した人事・賃金制度を導入しているのがＥ社である[29]。Ｅ社は，生活に関連した商品・サービスを，たくさんの人たちのために，信頼性高くエブリデイ・ロープライスで提供することをモットーに，石

油事業（独自ブランドのセルフサービスガソリンスタンド），スポーツ事業（ゴルフ練習場・スポーツクラブ経営），レストラン事業（コーヒーショップ経営）を主要業務とする資本金１億円，売上高91億8,500万円（2009年３月期），従業員数50名弱の企業である。Ｅ社は，もともと通常のスタンドを経営していたが，1990年代のセルフスタンド解禁に伴って，セルフの店舗を増やす戦略に転換した。その一方で，いわゆる「エブリデイ・ロープライス」を実現できる業種へ進出する方針に沿って多角化を推し進めている。

Ｅ社は，1980年代から，一貫して新卒採用に力を入れてきた。新卒は，一から自社の業務遂行の手順や社風になじみやすいという考えからである。小売・サービス業は土日が休めないので，景気が良いと苦戦するが，ここ数年１～２年をコンスタントに採用している。新入社員は，はじめに各現場で働いてもらい，企業全体の動きを経験してもらう。その中で将来の幹部候補を見定めていく。「商売は人につく」という考え方から，社員を積極的に配置転換し，異業種で体得したアイディアの転用を狙っている。

社員教育はＯＪＴ中心であるが，社員の横のつながりを密にするために，２，３年程前から年５回全社員に（それぞれの階層に応じて）勉強会を開催している。他部門の社員が勉強会に集うことで社員間の顔と名前を一致させ，社員間のコミュニケーションが円滑になってきている。また，社員定着率向上のために，パートを含めた全社員の誕生日に社長のメッセージ付き花束を贈る[30]，退社した社員にも社長が半年に一度程度声をかけて定期的に食事に出かける等の働きかけを続けた結果，いわゆる「出戻り社員」も複数存在している。

Ｅ社では，社長の目配りと努力が人材の成長や定着に一役買っているといえよう。例えば，配置転換を積極的に行ったり，研修を社員の交流の場としても活用したり，一旦退社した社員にも定期的にコンタクトをとり続けるといった努力の積み重ねによって，有能な人材の確保や業務の円滑な遂行を実現していると考えられる。

Ｆ社は，神奈川県のアプリケーションソフトの設計・開発，システムの運用支援を手がける資本金3,500万円，従業員数20名強の企業である[31]。同社は，創業者が20代後半にそれまで勤めていた派遣会社から独立する形で設立した。創業当時は，独立前に派遣されていた企業と取引を継続するしたため，仕事内容は変化しなかった。その後，取引先を拡大し，1990年代後半には，ソリューション分野へ進出。当時から，「出来る限り上流で仕事をする」ことを方針としていた。当初は100％自社内で業務を回していたが，受注内容の大規模化・広範化に伴い，数年前から外注との連携を進めている。

Ｆ社では，数年前から毎年新卒採用を行っている。実際には，いわゆる文系学部の学生が入社してくることが多く，専門知識は入社後に身につけることになるため，新人研修の整備を進めている。2009年度の新入社員４名に対しては，２ヶ月にわたる研修が実施された。研修は，研修担当者だけでなく，全社員が適宜協力して行っている。特にはじめの２週間は，研修担当者と共に社長も直接指導する。研修内容は，マナー研修や基礎的なプログラム言語の習得に加えて，新聞記事をパワーポイントで図解・プレゼンテーションさせる「図解表現研修」や，「ジョブフローの作成」による作業工程作成の基本等，論理的なものの考え方を身につけさせる内容になっている[32]。新人研修以外にも，新入社員研修からリーダー・マネージャー研修や各種資格取得奨励に至る幅広い社員教育システムを構築しているが，現在も試行錯誤を繰り返しながらシステムのブラッシュアップをはかっている。

同社は目標管理制度を導入していたが，2007年に簡素化し，2008年に廃止している。社員があらかじめ「達成できる目標」を立ててしまうことでチャレンジしようとする姿勢がみられなくなってきたこと，評価する側の人間が曖昧になると結局は減点法になってしまい所期の狙い

が全て崩れてしまうこと，の２点が廃止の理由である。現在は，プログラマーについてはクリアすべきポイント100項目程度を一覧にし，クリアしたものをチェックする方式を採用している。例えば，プログラム言語を一つマスターすれば１点，といった具合に点数を積み上げていき，全350項目中100項目クリアすればレベル１からレベル２に昇格する仕組みである。このような積み上げ方式のキャリアパス制度を導入することで，社員の加点評価を実現しようとしている。人事・賃金制度を変更することで，社員が身につけるべきスキルを明示すると共に，中長期的な挑戦的課題にチャレンジする姿勢を保持させる狙いがあるといえよう。

Ｇ社も，きめ細かい社員教育を行っている。Ｇ社は，「千葉を元気にしていこう！」をモットーに千葉県を中心に千葉名物品の卸売業・小売業・通販・製造を展開する，資本金1,000万円，従業員数60名強の企業である。先代が創業したときには焼きハマグリ，海産物等を中心に取扱う土産品の卸売を生業としていたが，2002年から小売業に進出した。出店時の戦略は，「観光客はリピーターにならない。また，観光客数は旅行会社の思惑に振り回される。したがって，地元のお客様が来てくれて，ついでに観光客も来てくれる直販店」である[33]。

Ｇ社は，ここ数年，新卒の「のびしろ」に期待して，定期的に新卒採用を実施し，現在は文系四大生の採用に加え，パッケージデザイン等を担当させるために美大系からも採用しているが，入社前・入社時・入社後それぞれの段階できめ細かなケアを行っている。まず，内定者へのフォローは月１回実施し，連帯感を高めるために旅行にも連れて行っている。ここ２年は，入社前に社長が実家を訪問している[34]。

入社時には，新入社員は写真付の辞令をもらい，入社式では社員が並んだ花道で迎えられる。さらに，新卒育成のための詳細なツールを作成している。具体的には，中小企業診断士の資格を有する現社長が５ヵ月にわたる新人研修の詳細なスケジュールや具体的なレクチャー内容（講師用のレジュメ）を作成し，研修を通じて部門長にマスターさせる。部門長は研修で学んだノウハウを活用して新人・部下の育成・教育にあたる。最初は，挨拶や掃除など，基本的なことを教育していく。新人研修は，はじめの２日間を社長が直接おこない，３日目からは部門に配属し，大体はじめの１ヵ月間で現場の通常業務を身につけさせると共に，少しずつ社内ルール等を覚えさせていく[35]。Ｇ社の研修システムは，指導要領を作り込むことで段階的な教育目標を明確にするだけでなく，上司の部下指導力を引き上げる点でも効果を発揮しているといえよう。

Ｈ社は，東京都でテレビＣＭ絵コンテ制作を中心に展開している資本金2,000万円，従業員数50人弱の企業である[36]。同社は現社長が20代後半の時に起業し，現在はテレビＣＭ絵コンテ制作としては業界トップの企業となっている。同社は，これまですべての作業を一人で担当していた業界慣行から脱却し，一つの作品を分業するいわゆるベルトコンベア式に変更した。この分業方式の導入よって，誰でも同じタッチ・同じクオリティの絵が書けるという強みが生まれた結果，作業のスピードアップと効率化を実現し，取引先を拡大していった。

Ｈ社では，コンスタントに新規学卒社員を獲得している[37]。制作部門では，毎年美大卒を４～５人採用している。実技試験は，３～５日程度をかけて，基礎画力やインターン状態での試験等を行う。高いデッサン力が求められるため，結果的に美大・芸大卒が多くなる。一方，営業部門では，採用時に総合職としてのポテンシャルをみる。また，営業は，制作以上に徹夜も多いため，体力的な面も考慮している。

新卒入社社員には，営業・制作共に社内トレーニングマニュアルが存在する[38]。制作部門については，1990年代後半以降，新人教育マニュアルが少しずつ整備されていった。具体的には，制作部門で採用した社員は，４月の入社後，同

社の分業体制に組み込むために[39]「事実上１年間はただ飯」で手書きを中心とした練習を行う。

一方，営業は，先輩社員による属人的な指導に依存してきた。しかし，営業担当者の増加に伴いこれまでのやり方の限界がみえてきたため，ここ１～２年はマニュアル化・組織化を推進したり，統一方式による進捗管理を行なったりしている。さらに，2009年４月からは，富士ゼロックスの制度をカスタマイズしたブラザー＆シスター制度を導入している。同制度は，①直近の先輩がブラザー＆シスターとして新人をマンツーマンで担当し，日報のチェックや心のケアや悩み相談といった日常的ケアを行う，②同時に，全体的な新人の育成は課長が行う，という分業体制をとる。この制度の導入で指導・助言が円滑に行われるようになった結果，指導した新人が順調に成長するようになった。同時に，成長著しい新入社員の姿を目の当たりにした先輩社員も，積極的に営業をかけるようになり，部全体の活性化に繋がっている。

６　小括

前節では，都市部で大企業と競合しながら新卒社員を確保し，彼等・彼女等を育て上げ，定着させる取り組みを続けている事例をみた。８社の事例から，新卒社員の確保・成長を促し，結果的に企業自身も生産性を上げるという循環を構築している中小企業の特長を挙げるとすれば，以下の５点になろう。

第１に，人材確保・育成に対する経営者の取り組み姿勢が指摘できよう。例えば，Ｂ社では創業者が全国の高専・理工系大学を回り研究室推薦枠を獲得しているし，Ｃ社では地方での求人活動に社長自らが積極的に参加している。Ｇ社も，入社前から内定を出した学生に対してこまめにコミュニケーションをとる労を惜しんでいない。また，Ｅ社は，一旦退社した社員とも定期的にコンタクトを取り続けている。このような経営者の姿勢が，人材確保に良い影響を与えていると考えられる。

第２に，自社の強みをうまく求人に結び付けている点が挙げられる。Ａ社やＨ社のように，入社後の研修によって社員のスキルがアップする点が新卒社員に好感される例は，その典型であろう。ホームページ上での採用情報が環境分析を志す学生のニーズに合致するＤ社のようなケースもあれば，Ｃ社のように入社した社員を一人前に育てていくことが本人と我が子を送り出す親双方にとって魅力的に受け止められるケースもある。

第３に，入社時にきめ細かな新人研修を行っている点が挙げられる。事例企業の多くが，先輩社員による属人的なＯＪＴのみに依存するのではなく，経営者をはじめとする既存社員が作成した新人研修カリキュラムやテキストをＯＪＴと意識的に組み合わせることで，新人教育を効果的に行っている。しかも，Ｂ社・Ｇ社・Ｈ社のように，新人研修のプロセスに係る既存社員も，自らのスキルを「見える化」したり，指導能力をブラッシュアップしたり，自らの業務遂行姿勢を見直したりするといった好循環を生み出していることに注目する必要があろう。

第４に，研修期間が比較的長期にわたっている点が挙げられる。例えば，Ｃ社の新人研修期間はおよそ半年，Ｆ社は２ヵ月，Ｇ社は５ヵ月，Ｈ社に至っては１年に及ぶ。さらに，多くの企業が，中・長期的なキャリアパスを明示し，段階毎に様々なスキルアップ研修を準備することで，社員が研鑽を重ねて自らの専門性を高め続けるモチベーションを与えている。

第５に，自社の特性に合わせた人事・賃金制度を工夫している点が指摘できよう。例えば，Ｄ社は，短期的に大きな賃金格差をつけないことで，腰をすえて技術を身につけ，磨くことを可能にした。また，技術者に，プロフェッショナルとして会社に貢献するという道筋を示すことで，彼等・彼女等が研鑽を重ねて自らの専門性を高めることに専心できるようにしている。Ｆ社も，一度は導入した目標管理制度を廃止し，

社員が身に付けるべきスキルを明示すると共に，社員の挑戦的な課題にチャレンジする姿勢を引き出せるようなシステムに変更している。

上記の８社いずれも，採用時に資質・能力にばらつきのある人材の可能性を引き出し，専門性を高めていくために，各社の事情に合わせて「場当たり的でない」「継続的な」手立てを講じている。すなわち，off-JT に加えて，中小企業の「顔の見える関係」を活かしたＯＪＴによって効果的に新入社員のスキルアップを実現している。具体的には，「風通しのよさ」や「顔の見える関係」を活かして，きめ細かな指導・教育を実施したり，複線的なキャリアアップの道筋を準備したり，人事・賃金制度の整備を進めたりするといった取り組みが一定の効果をあげていた。

これらの取り組みによって，必ずしも高い専門知識を持たずに入社してきた新人の知識・技能を高めるのみならず，教える立場に立った従業員にとっても，教える喜びや知識・技能の取得への積極的取り組みといった効果をもたらしている。加えて，off-JT の担い手を社外での研修ではなく（例えば新入社員研修の場合，先輩社員が講師役になる等）社内に求めることで，研修を受ける側のみならず研修を施す側の成長にも繋がっている。すなわち，指導力やリーダーシップの醸成はもちろんのこと，教えるにあたってこれまでの知識・ノウハウの整理・マニュアル化による知識・技能の共有や，業務の洗い出し・見直しにも役立つ。このような社員を主体としたＯＪＴと off-JT の意識的な組み合わせは，中小企業の人材育成を考える上で一つの示唆となろう。

1）中小企業の雇用・労働問題を考える際，賃金水準や福利厚生の導入状況の企業規模間格差は，しばしば指摘されている。さらに踏み込んだ分析として，例えば猿田（1996）は，「二重構造」問題から，これまでの中小企業労働問題分析に関する整理を試みている。また，松丸監修（2005）では，現在の中小企業が抱える問題を多角的に検討されている。一方，優れた中小企業の経営と人的資源管理との関係については，比較的入手が容易なものとして川喜多（2008）が挙げられる。

2）ＤＯＲは，中小企業家同友会会員企業を対象に，四半期毎に実施される景況調査である。今回の調査期間は，2009年９月５日～15日，回答企業数は1,033社（建設163社，製造業337社，流通・商業341社，サービス業189社）である。

3）詳細は，鬼丸（2009：2）を参照されたい。

4）詳細は，鬼丸（2009：2）を参照されたい。

5）詳細は宮崎（2008）参照のこと。

6）例えば，東京都立労働研究所（1988：197）は，アンケート調査結果から，企業の必要とする人材確保について，「経営者の大多数は長期的見通しに立った人事政策を望ましいと考え，また，従業員の生活を第一に考えた経営をしようとしている」こと，「大多数の経営者は有能な人材の中途採用による外部調達を求めている」ことを明らかにしている。
また，近年の新卒の就職意識について，和田（2005：127）は，「東京といった大都市圏でも職住近接を望む若者の登場は，新卒者の職業選択の意識の変化を示していると考えられる」と指摘している。さらに，中小企業金融公庫総合研究所編（2006a：13）でも，若年層の「賃金や報酬よりも仕事における自己実現を重視する傾向」や「仕事に対する意識の多様化」が，中小企業の人材確保に資する可能性を示唆している。これらは重要な論点であるが，本稿の課題を超える。

7）全国中小企業団体中央会編（2008：34）。

8）全国中小企業団体中央会編（2009：28）。一方，経営状況が「悪い」と回答した事業所は，「経営のあい路」として「労働力不足（量の不足）」（5.4％），「人材不足（質の不足）」（19.3％）を挙げている。また，全国中小企業団体中央会編（2008：集計結果表11-13）で「従業員が不足している理由」を経営状況別にみると，経営状況が「良い」と回答した事業所では，「これまでの事業の業務量が増大したため」（34.9％）や「新規事業を立ち上げたため（7.1％）といったものである。なお，経営状況が「悪い」と回答した事業所では，「これまでの事業の業務量が増大したため」が6.5％，「新規事業を立ち上げたため」が1.7％である。

9）中小企業における人手不足・人材不足問題や人的資源と競争力との関係に関しては，多くの調査・先行研究が存在する。近年では，例えば，稲上・八幡編（1999），アイ・コンサルティング協同組合編（2004），山本（2005），和田（2005），中小企業金融公庫総合研究所編（2006a），中小企業金融公庫総合研究所編（2008），が挙げられよう。また，人材確保が中小企業経営に与える影響については，例えば，アイ・コンサルティング編（2004），中小企業金融公庫総合研究所編（2006b）で指摘されている。

10）詳細は，帝国データバンク（ＴＤＢ）が2008年9月に実施した「元気なモノ作り中小企業300社」2006～2008年選定企業(計899社)に対するアンケート調査結果を参照されたい。
11）2004年に実施された中小企業家同友会による「『転換期における雇用・労働の変化』特別調査」によれば，（調査時点と3年前を比較して）非正規従業者を増やしたとする企業が，全体の４割以上を占めている。また，非正規労働者の活用のあり方には，業種別，雇用形態別に一定の傾向があるようだ。本調査及び中小企業における非正規雇用の活用についての詳細は，鬼丸（2004），山本（2005）を参照されたい。
12）「第26回ワークス大卒求人倍率調査（2010年卒）」の調査概要は以下の通り。対象は，従業員規模５人以上の全国の民間企業7,180社。調査期間は2009年２月９日～３月12日。回収社数は4,333社（回収率60.3％）。電話・ＦＡＸにて回収。
13）同調査で，過去３年間に中途採用を「行った」のは71.6％である。規模別にみると，新卒採用と同様に規模が大きくなるほど「中途採用」を行った比率も高くなるが，「１～９人」の事業所でも，41.2％が中途採用を行っている。新卒者の定期採用をあまり行っていない小規模事業所でも，中途採用は実施していることが分かる。
14）中途採用の場合，「十分採用できている」が34.5％，「十分ではないが採用できている」が51.0％，「あまり採用できていない」が14.5％であった。
15）人材育成は，製品開発や経営の効率化，生産性の向上にも資することが指摘されている。例えば，帝国データバンク（2008）によれば，「技術・製品開発におけるポイント」として，「人材の育成」をあげた企業が22.0％にのぼっている。また，中小企業庁編（2008:48）によれば，事業展開において「人材の育成・モチベーションの強化」に力を入れている企業が多い。
16）詳細は宮崎（2008）参照のこと。
17）同調査は，2008年から，メンバーが手分けしてヒアリング調査を実施しているものである。現在は，これまでのヒアリング結果を元に，今後の研究課題の洗い出し作業が進められている。
18）本節で紹介する企業の事例は，2009年10月現在までに実施されたヒアリング調査に基づくものである。貴重なデータの使用を快くお許しいただいた中小企業家同友会全国協議会ならびに特別調査プロジェクトメンバーに深く感謝申し上げます。ただし，本章の見解は，あくまで筆者個人のものであり，同特別調査プロジェクトのものとはかかわりがない。また，あり得べき誤謬は筆者の責に帰することはいうまでもない。
19）Ａ社の内容は，2008年７月８日10：15～12：15にＡ社取締役に対して実施したヒアリング調査に基づく。
20）Ｂ社の内容は，2008年８月18日14：50～18：00にＢ社取締役相談役に対して実施したヒアリング調査に基づく。
21）知名度が上がった結果，Ｂ社に多くの出張講義の依頼もくるようになったということであった。
22）同時に，テキスト作成作業は，社内の暗黙知を言語化し，共有することを可能にしたと考えられる。
23）Ｃ社の内容は，2008年９月24日９：45～11：40にＣ社代表取締役会長に対して実施したヒアリング調査に基づく。
24）当時，「百点成功主義」と称して，入社当時，四則計算も覚束なかった従業員に必ず百点が取れるような簡単な計算問題のテストを，毎朝おこなっていた。百点を取り続けるうちに自らの能力に自信を持てるようになった従業員は，２，３年後には見違えるほど成長していったということであった。このような社員教育の手法は，現在の新入社員研修にも取り入れられている。
25）Ｃ社は，現在も，パートタイマーの正社員転換制度や評価制度を導入する等，人材育成に関連する制度の整備・改善を続けている。
26）新人研修後も，部門別研修や専門別研修，店長研修といったキャリアアップに応じた研修が準備されている。手厚い新人研修やマンツーマンのきめ細かな実務指導は，従業員の定着に一役買っていると思われる。また，配属は100％本人希望で決定し，「うまくいかない場合は，（別の部署に：筆者補筆）変えてやる」ことで，従業員のモチベーションを喚起している。さらに，「５年で店長に！」という目標が示され，店長に至る道筋・やるべきことが明示されていることによって，従業員のモチベーションや学習意欲が高められていると推察される。
27）Ｄ社の内容は，2008年８月18日９：45～12：10にＤ社代表取締役に対して実施したヒアリング調査に基づく。
28）なお，Ｄ社の給与水準は，神奈川県の大企業の平均賃金を上回っている。ただ，賞与が低いため，年収ベースで見れば神奈川県の大企業の水準と同程度になるということであった。また，同社社長は，現在の一人当たり付加価値率（1,000万円強）を，1,200～1,300万円に上げることで，賞与の増額と設備投資と内部蓄積の積み増しを可能にしたいと考えている。
29）Ｅ社の内容は，2009年6月30日10：00～11：35にＥ社取締役社長に対して実施したヒアリング調査に基づく。
30）結婚した社員には結婚記念日に花束を贈っている。
31）Ｆ社の内容は，2009年７月14日14：00～16：15にＦ社取締役社長に対して実施したヒアリング調査に基づく。
32）ちなみに，新人研修の内容や研修で新入社員が作成したパワーポイントファイル等はすべて社内イントラネットにアップされており，社員は誰でもコメントをつけることが出来る。
33）現在の客層は，地元客８割，観光客２割といった内訳となっている。

34）今年３回目の訪問を行う予定ということであった。
35）その後のキャリア展開に必要なマニュアルも存在しているということであった。また，社員は，会社の経営方針や目標・昇給基準等を記入した手帳を配布され，常に携帯している。それ以外にも，正社員に関しては，2003年から誕生日に手紙と花を贈っている。手紙には社長からのメッセージがびっしり書かれている。この作業によって，個別の社員をしっかり見ているかを社長が確認するとともに，社員から感謝の言葉が届くようになるなど，コミュニケーションの円滑化に一役買っている。
36）Ｈ社の内容は，2009年６月24日10：15～12：35及び2009年７月７日14：55～16：40の２度にわたって，Ｈ社取締役社長に対して実施したヒアリング調査に基づく。
37）同社の場合，リクナビにおよそ１万人がエントリーする。そのうち７～８割が女子学生である。志望動機は，「アニメ・マンガが好き」であったり，「マスコミや広告の匂い」「華やかなイメージ」にひかれてであったりすることが多いが，最終的には「壁を乗り越える力」を持つ学生を採用するということであった。
38）各種の社内研修以外にも，４年前からクレド・経営指針の作成を作成したり，『感謝の理由』という社史的な冊子を作成したりして，社歴や理念の共有に努めている。
39）例えば，人物が得意な者に車や背景も書けるように，訓練を施す。

＜参考文献＞

アイ・コンサルティング協同組合編（2004）「平成15年度　中小企業経営労働問題調査報告書（中小企業雇用人材政策ニーズ調査）」。
稲上毅・八幡成美編（1999）『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂。
鬼丸朋子（2004）「非正規従業者の多様化と活用のあり方～中同協「転換期における雇用・労働の変化」特別調査を手がかりに～」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編『企業環境研究年報』第９号，113-123頁。
鬼丸朋子（2009）「ＤＯＲの目　今こそ「労使見解」の精神で経営計画の策定・見直し・適切な運用を」中小企業家同友会全国協議会編（2009）「2009年７～９月期景況調査速報」中小企業家同友会，２頁。
川喜多喬（2008）『中小製造業の経営行動と人的資源―事業展開を支える優れた人材群像』同友館。
猿田正機（1996）「変革期における中小企業労働問題の研究課題」『三田商学研究』第38巻第６号，143-157頁。
全国中小企業団体中央会編（2008）『平成19年度中小企業労働事情実態調査報告書』。
全国中小企業団体中央会編（2009）『平成20年中小企業労働事情実態調査結果報告』。
中小企業金融公庫総合研究所編（2006a）「若年者雇用に果たす中小企業の役割と課題～ミスマッチの解消に向けて～」。
中小企業金融公庫総合研究所編（2006b）「『地域中小企業の現状と展望』シリーズ　第８篇　大都市に立地する中小企業の事業展開」。
中小企業金融公庫総合研究所編（2008）「研究開発型企業における中核人材の確保と育成」。
中小企業庁編『中小企業白書　2009年版』財団法人経済産業調査会，188頁。
帝国データバンク（2008）「『元気なモノ作り中小企業300社』アンケート調査結果」http://www.tdb.co.jp/report/watching/press/pdf/k081001.pdf（2008年11月５日閲覧）。
東京都立労働研究所編（1988）「中小企業における能力主義的管理と労使関係（その１）」。
松丸和夫監修・労働運動総合研究所編（2005）『グローバル化の中の中小企業問題』新日本出版社。
宮崎崇（2008）「正規社員の採用状況等について～第132 回中小企業景気動向調査の特別調査より～」信金中央金庫総合研究所編『総研ニュース＆トピックス』（2008年7月18日号）http://www.scbri.jp/PDFnews&topics/20080718-2.pdf（2008年9月2日閲覧）。
山本篤民（2005）「中小企業における非正規雇用の活用」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編『企業環境研究年報』第10号，129-138頁。
㈱リクルートワークス研究所（2009）「第26回ワークス大卒求人倍率調査（2009年卒）」https://www.works-i.com/pdf/bairitsu_2010.pdf（2009年10月17日閲覧）。
和田耕治（2005）「中小企業における正規従業者の採用と教育・訓練の新動向」中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター編『企業環境研究年報』第10号，117-128頁。