中小企業の新卒採用の特徴と意義

山本　篤民
（日本大学商学部准教授）

要　旨

本論は、中小企業家同友会全国協議会が実施した「採用と社員教育」に関する特別調査にもとづいて、中小企業における採用活動の実施状況や新卒採用を実施している中小企業の特徴を明らかにするとともに、新卒採用を行う意義について論じている。

特別調査の一環として行った、中小企業家同友会の会員企業へのアンケート調査によると、2016年度には約13%の会員企業が新卒（第二新卒を含む）採用を行っていた。新卒採用を行っている中小企業は、中途採用を行っている中小企業に比べると、採用の目標人数に達する割合や、採用した従業員に対する満足度の割合が高いといった傾向がみられた。また、「経営指針」の策定割合が高いことや、「経営理念」の共有を重視する傾向があることも明らかになった。

さらに、会員企業の経営者へのインタビューを通して、新卒採用を実施する意義につて次の３点を導出した。第１には、自社に適した人材として教育し、能力を伸ばしやすいといったこと。第２には、新卒採用者の教育を通して、会社全体に経営理念が浸透することや、採用・教育を担う先輩従業員の成長を促すこと。第３には、中途採用者だけではなく、新卒者を採用することで人材の多様性をもたらすことである。

キーワード

中小企業　新卒採用　中途採用　定期採用　経営理念

1. はじめに

近年、中小企業では、人手不足が深刻化している。中小企業庁・中小企業基盤整備機構の実施している「中小企業景況調査」によると、「従業員過不足 DI」[1] は、2011年の第３四半期にマイナスに転じて以降、一貫して不足基調が続いている。2017年の第４四半期には、その値が－20.6となり不足感が一段と強まっている。また、『中小企業白書2015年版』では、「人材不足は景気回復基調の中で、中小企業・小規模事業者の健全な成長の阻害要因になる可能性がある」といった懸念が示されている。

さらに、中小企業では、人手不足の深刻化とともに採用においても苦戦を強いられている。まず、高等学校の新規学卒者について、厚生労働省「新規学卒者（高校・中学）の職業紹介状況」の2017年３月の結果をみていきたい。この調査結果によると、高等学校卒業者の「充足率」[2]

は、従業員300人以上の企業では91.5％であるのに対し、従業員299人以下の企業では32.8％にとどまっている。このように、従業員299人以下の企業は、求人数に対して就職者数が大幅に不足していることがわかる。

続いて、大学新卒者の状況については、リクルートワークス研究所の「ワークス大卒求人倍率調査（2017年卒）」を取り上げたい。同調査によると、2017年３月卒業の求人倍率は、従業員300人未満の求人倍率が4.16倍、従業員300～999人が同じく1.17倍、従業員1,000～4,999人が同じく1.12倍、従業員5,000人以上が同じく0.59倍となっている。大学新卒者についても、規模が小さな企業ほど人材を確保することが難しい状況となっている。

以上のように、高卒・大卒ともに中小企業は大企業以上に採用難となっている。人手不足や採用難の問題は、中小企業家同友会の会員企業においても生じている。中小企業家同友会全国協議会が各都道府県の同友会の会員企業を対象に四半期ごとに実施している「同友会景況調査報告（DOR）」においても、2011年第３四半期から「人手の過不足感DI」[3]はマイナスの水準で推移している。また、「経営上の力点」として、「人材確保」をあげる企業の割合は高止まりとなっている。こうしたことから、中小企業家同友会全国協議会では、会員企業の採用の実態や、その後の社員教育の取り組み状況を把握するために、「採用と社員教育」に関する特別調査（以下「特別調査」とする）を実施することになった。「特別調査」は、2017年６月に会員企業を対象としたアンケート調査（以下「特別調査アンケート」とする）を実施したほか、同年８月には会員企業11社の経営者に対するインタビュー調査を行った[4]。

本論では、「特別調査」の結果のうち主に採用活動の実態を明らかにしていきたい。なかでも、新卒（以下「第二新卒」[5]を含むものとする）採用を実施している企業に焦点をあて、そうした企業の特徴や新卒採用を行う意義について考察していきたい。

２．本論の課題

中小企業のなかには、恒常的に人手不足や採用難に悩まされているところが少なくない。その背景としては、中小企業は大企業と比較すると、概して賃金や労働条件、福利厚生の水準が低いことや、知名度が劣っていることなどから、求職者が大企業を志向する傾向が強いことがあげられる。しかも、この数年は、新卒労働市場が売り手市場ということもあり、中小企業は大企業以上に新卒人材の確保に苦戦を強いられている。しかし、中小企業では、そもそも新卒採用を実施せずに、専ら中途採用を行っているところも多くみられる。中小企業が新卒採用を実施しない理由は、新卒人材を育成する時間や費用をかける余裕がないことや社内に教育体制が整っていないこと、新卒人材を採用して教育しても辞められてしまうおそれがあることなどがあげられる。また、これらの理由とともに、即戦力となる人材を獲得し、すぐにでも経営に貢献してもらいたいといったことも中小企業が中途採用を中心に行う理由であると考えられる。

実際に後述するように、「特別調査アンケート」の結果をみると、中途採用を行っている中小企業が多数派であることがわかる。ただし、新卒採用を中心に採用活動を行っている中小企業も一定程度、存在していることに注目したい。なぜなら、新卒採用の場合、教育や訓練に時間やコストを費やすことになるが、それでも企業経営にとってプラスの影響をもたらす要素もあることが先行研究において指摘されているからである。

中小企業における雇用創出の調査を実施した玄田（2004）は、拡大・成長の伸び率（正社員数）が高い企業ほど能力開発に積極的であることや能力開発に積極的な企業ほど新卒を含めた若年採用にこだわる傾向がみられることを明らかにしている。また、鬼丸（2009）は、中小企

業家同友会全国協議会が実施した「『都市型中小企業』特別調査」にもとづいて、新卒採用をおこなう中小企業が、新卒社員の成長を促し、結果的に企業自身も生産性をあげているといった循環がみられることを論じている。この鬼丸（2009）は、中小企業家同友会の都市部の会員企業へのインタビュー調査にもとづき分析されている。こうしたことから、全国の会員企業が、どの程度、新卒採用を実施し、成果をあげているのかといったことは把握されていない。

そこで、本論では、第１に「特別調査アンケート」の結果から中小企業家同友会の会員企業における新卒採用の実施状況を明らかにしたい。第２には、新卒採用をする会員企業の特徴を示したい。そして、第３には、新卒採用を実施する意義について言及していきたい。

３．採用の計画と実施状況

（１）採用計画・人員計画

近年、中小企業では、人手不足が叫ばれているが、こうした実態を採用計画や人員計画の面から明らかにしておきたい。「特別調査アンケート」において、「2017年度中の『正規従業者』の採用計画」の有無をたずねたところ、「ある」が59.7％、「ない」が40.3％であった。また、「今後（向こう３年）の『正規従業者』の人員計画」については、「増やしたい」の割合が76.6％にのぼり、「現状維持」が22.4％、「減らしたい」が0.9％であった。このように、現在、多くの中小企業が正規従業者を増やすことを望んでいることがわかる。

一方、パート・アルバイトや派遣・契約・臨時などの「非正規従業者」について、「2017年度中の『非正規従業者』の採用計画」の有無をたずねたところ、「ある」という回答は34.4％で、「ない」という回答が65.6％であった。正規従業者の採用計画とは異なり、「ない」の割合が「ある」の割合を大幅に上回っている。

このように、会員企業においては、非正規従業者よりも正規従業者に対する採用意欲が高いことがわかる。一時的な仕事の増減に対応するための非正規従業者ではなく、基幹的な業務を担うべく正規従業者を求めているものと思われる。

（２）採用活動の実施状況

次に、採用活動の頻度についてみていきたい。「特別調査アンケート」によると、**表１**のように約半数の中小企業が「必要に応じて適宜、採用」していると回答している。回答企業の多くは、欠員補充や事業拡大など人材獲得が必要になった時にのみ採用活動を行っているものとみられる。

これに対して、「毎年、定期採用」をしている割合は16.0％、「ほぼ毎年、定期採用」をしている割合は10.8％となっている。これら「定期採用」を実施している割合は、あわせて26.8％となっている。「定期採用」を実施しているのは、４分の１程度に限られていることがわかる。

採用活動の頻度は、従業者規模によって傾向が異なっている。**表２**は、従業者規模別の採用頻度を示したものである。まず、「毎年、定期採用」をしている割合は、従業者規模が大きくなるにしたがって上昇していることがわかる。従業者「５人未満」の中小企業では約３％にすぎないが、「100人以上」になると約70％に達している。従業者数が多くなれば、毎年、定年退職などを含めて退社する人員を補充するためにも定期採用が必要になるといえよう。それに対して、従業者数が少ない中小企業は、従業者の入れ替わりも少ないことから定期採用を実施する必要性が低い。この分岐点となるのは、従業者「20 ～ 50人未満」の層あたりだとみられる。**表２**が示すように、従業者「20 ～ 50人未満」の層のところで「定期採用」（毎年・ほぼ毎年を含む）をする割合が、「必要に応じて適宜、採用」する割合を上回っている。この規模より小さい中小企業は、「定期採用」ではなく、「必

表１　採用活動の実施状況

	件数	割合（%）
毎年、定期採用	322	16.0
ほぼ毎年、定期採用	216	10.8
３年に一度程度、採用	73	3.6
必要に応じて適宜、採用	1,069	53.2
実施していない	291	14.5
その他	38	1.9
合計	2,009	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

表２　従業者規模別の採用活動の実施状況　（単位：%）

	毎年、定期採用	ほぼ毎年、定期採用	３年に一度程度、採用	必要に応じて適宜、採用	実施していない	その他	合計
5人未満（n=509）	3.1	2.6	1.8	56.0	35.4	1.2	100.0
5～10人未満（n=409）	7.8	6.4	4.9	69.2	9.5	2.2	100.0
10～20人未満（n=417）	12.0	13.4	6.5	62.8	3.1	2.2	100.0
20～50人未満（n=377）	28.9	21.8	3.4	42.7	1.3	1.9	100.0
50～100人未満（n=131）	49.6	22.9	1.5	23.7	0.8	1.5	100.0
100人以上（n=67）	70.1	9.0	0.0	19.4	0.0	1.5	100.0
合計（n=1910）	16.7	11.2	3.7	54.2	12.5	1.8	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。
注：不明を除く。

要に応じて適宜、採用」する中小企業が中心となっている。

（３）採用の対象者

ここでは、会員企業が誰を対象として採用活動を行ったのかを明らかにしていきたい。「特別調査アンケート」では、2016年度に行った採用活動での対象についてたずねており、その結果を示したのが**表３**である[6)]。それによると、もっとも多かったのは「新卒・中途にこだわらず」（31.3%）であった。この結果について積極的な見方をすれば、新卒や中途を区別することなく、対象を広く設定して、人材獲得を図っているといえよう。反対に、消極的な見方をすれば、新卒に絞っていては採用が難しいため対象を広げているともいえよう。

次に注目すべき点は、「新卒」か「中途」かということである。「新卒・第二新卒を中心」の割合が13.5%であるのに対して、「中途採用」の３つ選択肢をあわせると24.2%になる。このように、「中途採用」が「新卒（第二新卒を含む）」を上回る結果となっている。「新卒（第二新卒を含む）」にターゲットを絞って採用活動を実施している中小企業は限られているといえよう。

もう１つ注目すべき点は、「若年者」か「中高年者」かということである。年齢層について把握できる選択肢は、若年者については「新卒・第二新卒を中心」と「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」である。両回答をあわせると27.0%となる。一方、明確に中高年者と限定しているのは、「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」であり6.7%となっている。年齢層で

みるならば、若年者を求めている割合が高いことがうかがえる。

さらに、**表4**は、従業者規模別に採用活動の対象を示している。従業者10人未満の層では、「採用活動は行わなかった」の割合が高いが、それ以上の規模になると「新卒・中途にこだわらず」がもっとも大きな割合を占めている。

先ほどと同様に「新卒」か「中途」かという点をみていくと、「新卒・第二新卒を中心」の割合は、おおよそ従業者規模が大きくなるにしたがって上昇する傾向となっている。「20～50人未満」の規模で、「新卒（第二新卒を含む）」と「中途採用」の3つ選択肢をあわせた割合がほぼ等しくなっている。この規模を超えると、「新卒（第二新卒を含む）」の割合が、「中途採用」の割合を上回っている。

年齢に関する点では、比較的に規模の小さな層では、「新卒・第二新卒を中心」の割合は低いものの、「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」の割合が相対的に高い傾向がみられる。規模の小さな層では、「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」の採用に力を入れることで若年者の確保を図っているものとみられる。

最後に、採用対象別に採用活動がどのような

表3　採用活動の対象（2016年度）

	件数	割合（%）
新卒・第二新卒を中心	272	13.5
中途採用（年齢にこだわらず）	81	4.0
中途採用（若年者・35歳未満）を中心	271	13.5
中途採用（中高年、35歳以上）を中心	135	6.7
新卒・中途にこだわらず	629	31.3
採用活動は行わなかった	577	28.7
その他	44	2.2
合計	2009	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

表4　従業者規模別の採用活動の対象（2016年度）　（単位：%）

	新卒・第二新卒を中心	中途採用（年齢にこだわらず）	中途採用（若年者・35歳未満）を中心	中途採用（中高年、35歳以上）を中心	新卒・中途にこだわらず	採用活動は行わなかった	その他	合計
5人未満（n=509）	2.2	3.3	10.6	6.5	16.5	58.3	2.6	100.0
5～10人未満（n=409）	9.8	4.4	18.8	7.3	24.7	32.8	2.2	100.0
10～20人未満（n=417）	18.5	5.5	17.3	9.8	34.1	12.9	1.9	100.0
20～50人未満（n=377）	24.1	4.5	15.1	3.7	46.9	4.5	1.1	100.0
50～100人未満（n=131）	22.9	1.5	6.1	2.3	61.8	4.6	0.8	100.0
100人以上（n=67）	31.3	3.0	4.5	7.5	53.7	0.0	0.0	100.0
合計（n=1910）	14.1	4.1	14.2	6.6	32.5	26.6	1.8	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

注：不明を除く。

頻度で実施されているのかを取り上げていきたい（表５）。特筆すべき点は、「新卒・第二新卒を中心」に採用している中小企業は、毎年もしくは、ほぼ毎年定期採用を実施している割合が70％を上回っていることである。また、これらの中小企業では、「必要に応じて適宜、採用」の割合が低くなっている。これに対して「中途採用」を実施している中小企業は、「定期採用」している割合は低く、「必要に応じて適宜、採用」の割合が80％から90％台と高くなっている。つまり、「新卒・第二新卒を中心」に採用している中小企業は、「定期採用」を実施するなど、計画的な採用が行われている。それに対して、「中途採用」を中心とする中小企業は、「必要に応じて適宜、採用」の割合が高くなっており、人員の補充が必要になった時に、採用を実施するということである。このように、「新卒」か「中途」かにより、採用の実施頻度も異なる傾向がみられることが確認できた。

４．採用活動の結果

（１）採用の目標人数

これまで、採用活動の実施状況や採用の対象について検討してきた。ここでは、採用活動の結果について取り上げていくことにしたい。そこで、会員企業の2016年度の採用活動において、どの程度、人材を採用することができたのか、また、どの程度、満足しているのかなどをみていくことにしたい。

表６は、採用活動の対象別にみた採用人数の結果である。まず、「新卒・第二新卒を中心」は、「目標人数を採用できた」割合が59.9％と、他と比較して高い割合を示している。また、「１人も採用できなかった」割合が11.4％にとどまっている。目標人数の達成度合いといった点では、「新卒・第二新卒を中心」に採用を実施した中小企業がもっともよい結果となっている。次に、「目標人数を採用できた」割合が高かったのは、「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」である。ただし、「１人も採用できなかった」割合は、他の選択肢と比較してやや高くなっている。

「目標人数を採用できた」割合が比較的に低いのは、「中途採用（年齢こだわらず）」（40.7％）と「新卒・中途にこだわらず」（42.8％）である。これら、「年齢」や「新卒か中途」にこだわらずに採用活動を行った中小企業は、「目標人数を採用できた」割合が低く、満足のいく結果を得られたところが少なかったことがうかがえる。

表５　採用活動の対象別の実施状況　（単位：％）

	毎年、定期採用	ほぼ毎年、定期	３年に一度程度、採用	必要に応じて適宜、採用	その他	合計
新卒・第二新卒を中心（n=271）	51.3	24.0	7.4	13.7	3.6	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=80）	3.8	5.0	0.0	91.2	0.0	100.0
中途採用（若年者・35歳未満）を中心（n=265）	6.4	7.5	4.9	80.1	1.1	100.0
中途採用（中高年・35歳以上）を中心（n=131）	3.1	3.1	3.1	90.1	0.6	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=622）	24.8	19.1	2.3	51.0	2.4	100.0
その他（n=36）	2.8	0.0	2.8	80.6	13.9	100.0
合計（n=1405）	22.6	15.1	3.9	55.9	2.5	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

注：2016年度に採用を実施した企業のみ対象。不明を除く。

表６　採用活動の対象別の採用人数の結果　（単位：％）

	目標人数を採用できた	目標人数に達しなかった（目標の50％以上）	目標人数に達しなかった（目標の50％未満）	1人も採用できなかった	合計
新卒・第二新卒を中心（n=272）	59.9	23.2	5.5	11.4	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=81）	40.7	27.2	13.6	18.5	100.0
中途採用（若年者･35歳未満）を中心（n=268）	54.8	16.8	9.3	19.0	100.0
中途採用（中高年･35歳以上）を中心（n=131）	49.6	15.3	18.8	16.5	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=622）	42.8	28.6	11.9	16.7	100.0
その他 (n=41)	7.3	0.0	0.0	92.7	100.0
合計（n=1417）	47.8	23.1	10.6	18.4	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

注：2016年度に採用を実施した企業のみ対象。不明を除く。

以上のように、近年、売り手市場ともいわれる採用難のなかで、採用の目標人数を確保することができた中小企業の割合は、全体では50％を割り込む結果となっている。しかし、「新卒･第二新卒を中心」に採用した企業では、「目標人数を採用できた」割合が約60％となっている。中小企業は、一般的に新卒人材を採用することが困難と考えられているが、新卒採用に取り組むところが、もっとも採用の目標人数を達成している結果となっている。

（２）採用した従業員の満足度

続いて、採用した従業員の満足度について言及していきたい。2016年度に採用した従業員に対する満足度をたずねた結果を示したのが**表７**である。「新卒・第二新卒を中心」に採用を実施した中小企業は、「非常に満足」と回答した割合が17.9％となっている。「非常に満足」と回答した割合は、「新卒・第二新卒を中心」に採用した中小企業がもっとも高くなっている。ただし、「非常に満足」と「満足している」と

表７　採用活動の対象別の満足度　（単位：％）

	非常に満足	満足している	どちらともいえない	不満である	非常に不満である	合計
新卒・第二新卒を中心（n=240）	17.9	45.0	22.5	12.9	1.7	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=65）	12.3	47.7	27.7	10.8	1.5	100.0
中途採用（若年者･35歳未満）を中心（n=217）	13.8	50.7	29.0	4.6	1.8	100.0
中途採用（中高年･35歳以上）を中心（n=111）	12.6	44.1	29.7	12.6	0.9	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=516）	9.9	43.4	29.7	13.6	3.5	100.0
その他（n=42）	9.5	0.0	0.0	0.0	90.5	100.0
合計（n=1191）	12.6	43.8	27.0	11.1	5.5	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

注：2016年度に人材を採用した企業のみ対象。不明を除く。

いう回答を合わせると、「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」（64.5％）の割合が、「新卒・第二新卒を中心」（62.9％）の割合を上回っている。

なお、「新卒・第二新卒を中心」や「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」といった「若年者」を対象として採用した中小企業は、「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」（56.7％）に採用した中小企業よりも、満足度が高い傾向がある。「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」の場合は、一定の職業経験を経て高い能力を身につけた人材を獲得したいというように、企業側が求める要求水準も高いのではないだろうか。こうした人材を採用することは、容易なことではないことを物語っている。また、「新卒・中途にこだわらず」は、採用の対象を絞らずに幅広く人材を集めようとしているが、結果としては満足度が低くなっている。

（3）定着率

本章の最後に、採用活動の対象別の定着率の傾向を取り上げたい。**表8**は、2016年に採用活動を行った会員企業のうち、2013年度にも正規従業員を採用した会員企業の正規従業員の定着率を示している。定着率については、2013年度に採用した正規従業員が2017年4月1日まで働き続けている割合としている。これらを、2016年度に採用活動を実施した会員企業について、採用対象別に分類して、それぞれの割合を表している。ただし、2013年度において採用した正規従業員と、2016年度において採用対象とした従業員の類型が一致しているとは限らないことを留意していただきたい。

まず、定着率「80％以上」については、「新卒・第二新卒を中心」が52.8％ともっとも高い割合を示している。次いで、「中途採用（年齢にこだわらず）」が51.6％、「中途採用（若年者・35歳未満）を中心」が49.1％となっている。これらに対して、「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」（46.5％）や「新卒・中途にこだわらず」（45.3％）は、やや低い割合となっている。しかし、定着率「60％以上」まで引き下げるならば、「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」は70.3％、「新卒・中途にこだわらず」は66.4％となり、「新卒・第二新卒を中心」の67.3％とほぼ同じか、それを上回る割合となる。

反対に、定着率「20％未満」をみると「新卒・第二新卒を中心」が10.1％と、わずかではあるが他の採用対象よりも高い割合となっている。ただし、これも定着率「40％未満」にまで広げると、「新卒・第二新卒を中心」の割合は15.7％となり、全体の平均値と同じになる。むしろ、「中途採用（中高年・35歳以上）を中心」の割合は、18.8％と平均値を上回っている。

「新卒・第二新卒を中心」に採用を実施している中小企業の回答は、定着率が高いところと、

表8　採用活動の対象別の社員定着率（2013年度採用から2017年4月1日まで）　（単位：％）

	20％未満	20～40％未満	40～60％未満	60～80％未満	80％以上	合計
新卒・第二新卒を中心（n=248）	10.1	5.6	16.9	14.5	52.8	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=64）	6.3	9.4	12.5	20.3	51.6	100.0
中途採用（若年者・35歳未満）を中心（n=216）	7.9	8.3	18.5	16.2	49.1	100.0
中途採用（中高年・35歳以上）を中心（n=101）	9.9	8.9	10.9	23.8	46.5	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=550）	8.5	6.4	18.7	21.1	45.3	100.0
その他（n=21）	4.8	9.5	4.8	14.3	66.7	100.0
合計（n=1191）	8.7	7.0	17.1	18.9	48.3	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。
注：2016年度および2013年度に人材を採用した企業のみ対象。不明を除く。

低いところの割合がそれぞれ平均値をわずかに上回っている。採用した従業員をしっかりと定着させるという点では、「新卒・第二新卒を中心」に採用することで成果をあげている層と、定着に苦戦している層が存在しているといえよう。

5．新卒・第二新卒採用企業の特徴

（1）経営指針の有無

本章では、新卒採用を実施している中小企業の経営上の特徴をみていくことにしたい。そこで、まず、「経営指針」の有無と、採用の関係を取り上げていくことにしたい。

中小企業家同友会では、1977年の第９回定期総会において「経営指針を確立する運動」が提唱され、それ以降、重要な課題として取り組まれてきた。「経営指針」は、自社が進むべき方向を示すものとして、経営者のリーダーシップのもとに全社員の英知を結集して作成されるものとされている。そのためには、経営者は社員をパートナーとして信頼し、現状認識を一致させて、取り組んでいくことが重要であるといわれている[7]。こうしたことからもわかるように、どのような人材を採用するのかということは、「経営指針」づくりや、その実践において少なからぬ影響を与えるものと考えられる。

採用活動の対象別に「経営指針」の有無を示したのが表９である。「新卒・第二新卒を中心」に採用している中小企業は、「経営指針」が「ある」と回答している割合が86.0％となり、他の採用対象の中小企業と比べて突出して高くなっている。反対に「作成中」や「ない」という回答は、相対的に低くなっている。「新卒・第二新卒を中心」に次いで「経営指針」の作成割合が高いのは、「新卒・中途にこだわらず」（72.0％）である。中途採用を中心に実施している中小企業に比べると、新卒採用を行っている中小企業の方が「経営指針」を作成している割合が高い。また、中途採用を中心に行っている中小企業のなかでは、「中高年・35歳以上」に比べて「若年者・35歳未満」を中心に採用している中小企業の方が、「経営指針」の作成率が高い。

以上のように、新卒採用や若年者を採用する中小企業は、相対的に「経営指針」の作成率が高い傾向がある。これは、「経営指針」を共有する社員を育てるには、新卒者や若年者を採用することが重要であることや、「経営指針」を実践していく一環として新卒採用が行われているからではないかと考えられる。この点は、次節で検証していくことにしたい。

（2）経営理念の共有

経営者と従業員が経営理念を共有することは、企業が経営上の目的を達成するうえで重要なことだと考えられている[8]。表10は、採用対象別に経営理念の共有の重要度の認識を示したも

表９　採用活動の対象別の経営指針の有無　（単位：％）

	ある	作成中	ない	合計
新卒・第二新卒を中心（n=272）	86.0	8.1	5.9	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=81）	49.4	17.3	33.3	100.0
中途採用（若年者・35歳未満）を中心（n=271）	60.9	15.9	23.2	100.0
中途採用（中高年・35歳以上）を中心（n=135）	50.4	20.0	29.6	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=629）	72.0	12.4	15.6	100.0
採用活動は行わなかった（n=577）	45.9	18.5	35.5	100.0
その他（n=44）	40.9	22.7	36.4	100.0
合計（n=2009）	61.9	15.0	23.1	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

表10　採用活動の対象別の経営理念の共有の重要度　（単位：％）

	大変重要	やや重要	あまり重要とは思わない	まったく重要とは思わない	わからない	合計
新卒・第二新卒を中心（n=272）	76.8	21.0	1.8	0.0	0.4	100.0
中途採用（年齢にこだわらず）（n=81）	55.6	35.8	7.4	0.0	1.2	100.0
中途採用（若年者・35歳未満）を中心（n=271）	64.9	28.8	5.5	0.0	0.7	100.0
中途採用（中高年・35歳以上）を中心（n=135）	58.5	31.1	7.4	0.0	3.0	100.0
新卒・中途にこだわらず（n=629）	70.3	25.3	3.3	0.5	0.6	100.0
採用活動は行わなかった（n=577）	54.6	34.3	5.9	0.9	4.3	100.0
その他（n=44）	61.4	31.8	6.8	0.0	0.0	100.0
合計（n=2009）	64.4	28.7	4.7	0.4	1.8	100.0

出所：中小企業家同友会全国協議会「特別調査アンケート」より作成。

のである。まず、注目すべきことは、「大卒・第二新卒を中心」は経営理念の共有が「大変重要」と回答している割合が76.8％と他の対象と比較してもっとも高くなっていることである。また、「新卒・中途にこだわらず」も、その割合が70.3％に達している。前節で取り上げた「経営指針」の有無と同様に、新卒者の採用に関わる「大卒・第二新卒を中心」や「新卒・中途にこだわらず」において、「大変重要」の割合が高くなっている。

それに対して、中途採用を中心に採用を実施している中小企業では、「大変重要」の割合が低くなっている。しかし、そのなかでも「若年者・35歳未満」を中心に採用しているところは「大変重要」と回答する割合が高くなっている。

このように、新卒採用を行っている中小企業や、若年者の採用を行っている中小企業において、経営理念を共有することが重要であるといったことが強く認識されていることがわかる。こうした傾向は、新卒採用を行っている中小企業や、若年者の採用を行っている中小企業が「経営指針」を策定している割合が高いことと、表裏一体の関係にあると考えられる。つまり、「経営指針」の策定や実践の過程において、経営者と従業員が経営理念を共有することが必要となるからである。

（3）新卒（第二新卒を含む）採用の意義

これまで、「特別調査アンケート」にもとづいて、会員企業の採用活動の実態や、主に新卒採用を実施する中小企業の特徴を明らかにしてきた。本章の締め括りとして、会員企業の経営者へのインタビュー調査を通して得られた、新卒採用の意義について指摘しておきたい。「特別調査」では、11社の経営者に対してインタビュー調査を行ったが、新卒採用を実施する意義としては、次の３点が語られた。

第１には、新卒採用の従業員は、中途採用の従業員と比べて、教育がしやすく、能力を伸ばしやすいということである。物流企業Ａ社[9]の経営者は、「中途採用者は、どうしても“色”がついているので、まっさらな新卒者に教育をした方が伸びる」ことを指摘していた。つまり、中途採用の従業員は、これまでの経験があるので、自分のやり方が既に身についてしまっている。そのため、採用先の仕事の方針などに馴染めないこともあるということである。これに関連する指摘は、電気設備工事業Ｂ社[10]でも聞かれた。Ｂ社は、発電所などの工事やメンテナンスを行っており、電気設備工事のなかでも特殊

な技術を求められている。そのため、他の電気設備業者での職歴があったとしても、同社では前職での能力を発揮することが難しい。こうしたことから、はじめから技術訓練をしたり、経験を積んだりする必要があるため、結局は新卒採用により従業員を育てることが適しているということである。

第２には、新卒者の採用・教育を通して、会社全体に経営理念が浸透することや、先輩従業員が成長することである。例えば、健康食品の通信販売を手掛けるＣ社[11]の経営者は、中小企業家同友会の３つの目的を達成するには新卒採用をする必要があると決心し、13年前から新卒採用をはじめた。現在、新卒採用をはじめた初期の従業員が中間管理職になっている。この間、採用活動を全社的な取り組みとして位置づけ、採用から教育に経営者はもちろん先輩従業員が関わる仕組みをつくってきた。新卒採用やその後の教育に先輩従業員が関わることで、自社の経営理念などを学び、より深く理解するきっかけとなっている。同様の指摘は、コールセンター事業Ｄ社[12]でも聞かれた。Ｄ社は2010年から新卒採用をはじめたが、同社の経営者は、「新卒採用をする理由は、先輩社員が育つため」だと端的に述べている。新卒採用者は、中途採用者と異なり、即戦力として企業に貢献するとはいえないが、採用活動や新入社員教育を通して、企業の発展に寄与していると捉えることができる。

第３には、人材の多様性をもたらすことである。この点については、新卒採用だけではなく、中途採用も行っている中小企業の経営者から指摘されたところである。金属加工業Ｅ社[13]では、およそ３分の２が中途採用、残りの３分の１が新卒採用を行っている。同社の経営者は、特に新卒採用のみにこだわらない理由として、「人材の多様性」という点を強調していた。つまり、新卒採用者だけでは、当社の特徴や良さは理解できない。そのため、他社を経験した人材も貴重であると指摘している。また、お茶などの食品包装資材を製造するＦ社[14]では、３年ほど前から新卒採用をはじめたが、中途採用も継続している。同社の経営者は、新卒者と中途採用者について、それぞれ次のように評している。前者は、「素直ではあるが、エネルギーが少ない」。後者は、「マニュアルなどに頼らない、たくましさがある」ということである。つまり、お互いの特徴を活かしていくことが重要であるということであろう。

今回の「特別調査」における経営者へのインタビューを通して、上記のような新卒採用の意義を捉えることができた。

６．おわりに

最後に「特別調査」を通して明らかになった点をまとめておきたい。まず、採用をめぐる状況としては、現在、人手不足のなかで、主に正規従業者の採用意欲が高まっている。今後、正規従業者を増やしたいという意向を持つ中小企業が多いことが確認された。

次に、採用の実施状況としては、定期採用を実施しているところは約４分の１程度であり、約半数は必要に応じて採用を行っているということである。ただし、従業者規模により違いがみられ、規模が大きいところほど定期採用を行っている割合が高い。また、採用の対象は、「新卒」や「中途」にこだわらずに採用しているところが多いが、従業者規模が大きいところでは新卒採用の割合が高くなっている。鬼丸(2009)で指摘された、新卒採用を行う中小企業が、新卒社員の成長を促し、その結果、企業自身の生産性が向上するといった循環をもたらす可能性を持った会員企業の割合は、「新卒・第二新卒を中心」に採用していることに限定すれば13.5%といえる。さらに、「新卒・中途にこだわらず」に採用しているところまで広げるならば、さらに約30%の会員企業が該当するということになろう。

さらに、採用の頻度と採用の対象の関係をみ

ると、新卒採用を実施しているところは、定期採用を行っている割合が高いことも明らかになった。これは、新卒採用を実施しているところも、定期採用を実施しているところも、ともに比較的に規模の大きな会員企業という側面もある。しかし、規模の問題だけではなく、「経営指針」などにもとづいて計画的に新卒採用を行っている成果でもあると考えられる。新卒採用を実施している会員企業は、「経営指針」の策定率が高いことも「特別調査アンケート」が示しているところである。

また、新卒採用を行っている中小企業は、採用目標人数の達成度が高いことや、定着率が平均値よりも高い傾向があることが明らかになった。その理由としては、新卒採用を行っている中小企業の経営者は、経営理念の共有を重視していることが示されたが、中小企業家同友会の「人を生かす経営」といった理念も社内で共有され、採用や教育にあたっていることが採用や定着率の向上にプラスの効果をもたらしているのではないかと考えられる。

新卒採用を行う意義については、経営者へのインタビューによって語られたところであるが、第１には、自社に適した人材として教育し、能力を伸ばしやすいといったことである。また、第２には、そうした新卒採用者の教育を通して、会社全体に経営理念が浸透することや、採用・教育を担う先輩従業員の成長を促すことになること。第３には、中途採用者だけではなく、新卒者を採用することで人材の多様性をもたらすといったことである。

こうした点を踏まえると、中小企業家同友会の会員企業のみならず、中小企業が新卒採用に取り組む必要性は十分にあるのではないかと考えられる。もちろん、現在の従業員規模や構成、経営状況などを見きわめることは不可欠である。また、新卒採用に踏み切るだけではなく、採用や教育体制を確立させることや、何よりも新卒者が応募したくなるような条件を整えることが必要であろう[15)]。インタビューを行った企業においても、有給休暇の完全消化や残業の削減、企業内託児所の設置など、新卒者に選ばれる魅力的な実践例が紹介されたところである。こうした中小企業側の受け入れ態勢の考察については論を改めたい。

参考文献

鬼丸朋子（2009）「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」『企業環境研究年報』第14号。
川上義明（2017）『中小企業経営研究のフロンティ』梓書院。
玄田有史（2004）『ジョブクリエイション』日本経済新聞社。
高城寛（1989）「最近の中小企業『人材』確保問題の視点」『中小企業季報』1989年 No.3。
中小企業家同友会全国協議会（2016）『経営指針成文化と実践の手引き』中小企業家同友会全国協議会
中小企業庁編（2015）『中小企業白書2015年版』日経印刷株式会社。

注

１）今期の従業員の水準について「『過剰』と答えた企業の割合（%）」－「『不足』と答えた企業の割合（%）」についての値。
2)「充足率」=「就職者数」÷「求人数」×100。新規学卒者について公共職業安定所および高校において取り扱った求人数と就職状況にもとづく。
3）人手の「過剰」－「不足」割合の値。
4）アンケート調査の調査期間は、2017年６月の１か月間。対象は、中小企業家同友会の会員企業である。アンケートにあたっては、中小企業家同友会の活動支援のための web システムである「e.doyu」を活用した。「e.doyu」のアンケート機能を利用して web 上に設問をもうけ、回答者に回答を直接入力していただいた。３万3,902社を対象として、2,009社から回答を得た。回答率は、5.9%となっている。
5）第二新卒には、明確な定義があるわけではないが、おおよそ学校を卒業後3年以内の人材を指している。
6)「特別調査アンケート」では、次の６つの選択肢（「１．新卒・第二新卒を中心として実施」、「2. 中途採用（若年者・35歳未満）を中心に実施、「3. 中途採用（中高年・35歳以上）を中心に実施」、「4. 新卒・中途にこだわらずに実施」、「5. 採用活動は行わなかった」、「6. その他」）について「複数回答可」で回答を求めた。このうち、１と２、あるいは１と３の複数を選択している回答は４とするなど回答データを整理した。また、３と４の複数回は、新たに「中途採用（年齢にこだわらず）を実施」という項目をもうけてあてはめた。
7）中小企業家同友会全国協議会（2016）を参照。
8）中小企業における経営理念の分析については、川

上（2017）を参照。

9）Ａ社：福岡県所在の物流企業。1983年設立。資本金2,500万円、従業員45名、パート・アルバイト80名。医療消耗品・医療品、文房具などの物流に強みを持つ。

10）Ｂ社：埼玉県所在の電気設備工事業。1947年創業。資本金2,000万円、従業員52名。発電所や変電所の設備工事に特化している。

11）Ｃ社：福岡県所在の健康食品の通信販売事業。1999年創業。資本金1,000万円。従業員25名、パート10名。安全にこだわり、自ら商品開発も手掛ける。

12）Ｄ社：福岡県所在のコールセンター事業。1998年創業。資本金1,000万円。従業員165名。日本一のコールセンターをスローガンに、規模ではなく電話対応などの質の向上を図る。

13）Ｅ社：福岡県所在の金属加工業。1914年創業。資本金6,310万円。従業員84名。精密板金加工技術を活かし、各種金属製品の加工、建築工事金物の製造・施工を担う。

14）Ｆ社：東京都所在の食品包装資材の製造。1937年創業。資本金9,100万円。従業員228名。お茶のパッケージでは、国内最大手の企業。

15）例えば、高城（1989）は、中小企業の人材確保について「人を大事にする企業」として、採用や教育体制が不可欠であることや若者を魅了する企業風土が必要であると論じている。