中小企業にとっての人材確保の課題

―採用の目的、社員に期待する能力を中心として―

和田　耕治
（日本大学工学部教授）

要　旨

企業が新卒社員を採用することは、生産年齢の約40年間にわたり、約３億円近い賃金を支払うことであり、企業にとっての最大の投資である。したがって、新卒ばかりでなく中途を含め、正社員を採用することは企業経営における重要な意思決定事項であり、失敗は許されない。

アンケート調査によると、正社員を採用する目的は、「次世代人材の育成」、「基幹業務の担い手」、「将来の幹部候補の育成」、「長期経営計画への対応」、「技術的な専門性の確保」、「責任ある業務遂行のため」がある。これらの能力は企業にとって、中核的な業務を行う際に必要な能力であり、中核的な業務以外は非正規化、アウトソーシングすることが現在の流れである。

また、社員を採用する際に重視することは、「適性」、「協調性」、「志望の熱意」が重要であり、「縁故」、「学歴」は重要視していない。「適性」、「協調性」、「志望の熱意」が重視されるのは当然のことであるが、「縁故」が重視されないのは、特筆できる。理由としては、同友会の共同求人活動が実績をあげていることや民間の就職支援会社のインフラが整備されていることがあげられよう。他方、「学歴」が重視されていないことについては、我が国の新規学卒一括採用の慣習が弊害となっており、新卒の高学歴者は大企業に就職する傾向がある。それゆえ、中小企業は「学歴」にこだわることができないと考えられる。

新卒、中途採用ともに期待される能力は、「コミュニケーション力」がある。新卒採用に期待される能力としては、「学習能力」があり、中途採用には「問題解決能力」、「技術力」、「営業力」がある。近年、若者を中心としたコミュニケーション力の低下は、国民的な課題となっている。それらを補うための社員教育に取り組んでいる企業もある。

新卒、中途採用ともに「語学力」、「企画力」、「調整力」は、期待されていないが、これらの能力は、企業が発展する際、最も必要とする能力である。たとえば、多くの大企業ではTOIECのスコアを管理職への登用に関する条件にしており、企画調整力は経営者の右腕人材として、活躍できる条件となる能力である。しかしながら、かかる能力を社員に期待する意識はまだまだ低いといわざるをえない。したがって、こうした能力の確保と育成は、中小企業にとって、今後の課題である。

キーワード

正社員、新卒採用、中途採用、右腕人材

１．はじめに　～正社員を採用することは、企業にとって最大の投資～

労働政策研究・研修機構『ユースフル労働統計 2017』によると、正社員の生涯賃金に関して、以下のような調査結果がある。

学校卒業後、正社員を続けた場合、60歳までの退職金を換算しない生涯賃金は、男性は中学卒１億9,000万円、高校卒２億1,000万円、高専・短大卒２億1,000万円、大学・大学院卒２億7,000万円、女性は中学卒１億4,000万円、高校卒１億5,000万円、高専・短大卒１億8,000万円、大学・大学院卒２億2,000万円となっている。

これらを企業規模別にみると、規模が大きくなるほど生涯賃金は、多くなる。実際、男性大学・大学院卒の場合、企業規模1,000人以上では３億1,000万円にまで達するのに対し、企業規模10～99人では２億円と、１億円強の開きがみられる。

また、男性について、60歳時点で定年退職金を得て、その後、非正社員で働き続けた場合の生涯賃金をみると、中学卒で２億3,000万円、高校卒で２億5,000万円、高専・短大卒で２億6,000万円、大学・大学院卒では３億3,000万円となる。

これらを企業規模別にみると、大学・大学院卒の場合、10～99人では２億5,000万円であるのに対し、1,000人以上では３億8,000万円と、規模間でかなりの差がある。

これら分析は、生涯賃金を受け取る側の属性に従い、その格差にスポットをあてている。そのため、規模間格差、学歴間格差の実態ばかりが強調されている。実際、学校卒業後、正社員を続けた場合の退職金を含まない60歳までの生涯賃金は、男性、大学･大学院卒で２億7,000万円、女性、中学卒で１億4,000万円と２倍弱の格差がある。

とはいえ、それら賃金を支払う側の企業の視点に立つならば、正社員を採用するということは、生産年齢の約40年間にわたり、合計で１億4,000万円から２億7,000万円にのぼる高額の支払を行うことである。いわば、正社員を雇うということは、40年ローンで高額商品を購入するようなことである。

そればかりでなく、企業経営において、収益性は重要なので、支払った賃金以上の収益を正社員がもたらすことが期待されている。いずれにせよ､正社員を採用することは､企業にとっては最大の投資と考えることができる。

以下では、今回の特別調査の結果に基づき、アンケート調査およびインタビュー調査で得られた知見から､「正社員を採用する目的｣､「社員を採用する際に重視すること｣､「社員に期待すること」について、分析し、中小企業経営者が正社員を採用する際の課題を考察する。

２．正社員を採用する目的

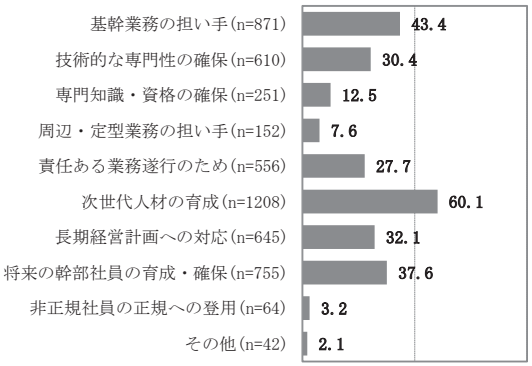
正社員を採用する目的は、有効回答数2009票、上位から示すと複数回答で「次世代人材の育成」60.1％、「基幹業務の担い手」43.4％、「将来の幹部社員の育成・確保」37.6％、「長期経営計画への対応」32.1％、「技術的な専門性の確保」30.4％、「責任ある業務遂行のため」27.7％となっている。他方、下位は「非正規社員の正規への登用」3.2％、「周辺・定型業務の担い手」7.6％、「専門知識・資格の確保」12.5％が示されている（図１）。

（１）正社員採用は将来への投資

上位で示された「次世代人材の育成｣､「将来の幹部社員の育成・確保｣､「長期経営計画への対応」といった回答は、正社員には、現在、将来ともに会社を背負って欲しいとの期待のあらわれであり、そうした人材を企業自らが教育、育成していこうとする経営方針が企業に存在することを読み取ることができる。

実際、企業が成長発展するには、経営者のみの力ではできない。すなわち、個人商店的経

図１　正社員を採用する目的（複数回答）　N = 2009



営には限界があり、企業がよりよい業績をあげるには、経営者をサポートするスタッフ、右腕人材の育成が望まれる。そうした役割を担う人材が正社員に期待されている。

「中長期ビジョン（計画）の有無」をクロスして、分析するならば、傾向は、より顕著にあらわれる。「中長期ビジョン（計画）」が「ある」とする回答の場合、正社員を採用する目的は、「次世代人材の育成」65.4％、「将来の幹部社員の育成確保」43.4％、「長期経営計画への対応」43.5％といずれの場合にしても「ある」が「全体」を上回っている（**表１**）。

また、この傾向は、「経営指針の有無」をクロスして、分析しても、「次世代人材の育成」65.4％、「将来の幹部候補の育成確保」42.7％、「長期経営計画への対応」38.0％と同様となっている。

今回、インタビュー調査を行った株式会社吉村（東京都、静岡県、お茶用包パッケージの製造と販売）では、新卒採用を中心とした計画的採用活動は、経営指針を作成するまでは、行っていなかった。しかし、昨今、東海地区での製

表１　経営指針、就業規則および中長期ビジョンの有無別　正社員を採用する目的（複数回答）

上段:度数 下段:％		採用の目的										
		基幹業務の担い手	技術的な専門性の確保	専門知識・資格の確保	周辺・定型業務の担い手	責任ある業務遂行のため	次世代人材の育成	長期経営計画への対応	将来の幹部社員の育成・確保	非正規社員の正規への登用	その他	合計
経営指針の有無	全体	871	610	251	152	556	1208	645	755	64	42	2009
		43.4	30.4	12.5	7.6	27.7	60.1	32.1	37.6	3.2	2.1	100.0
	ある	549	375	146	70	313	813	472	531	34	23	1243
		44.2	30.2	11.7	5.6	25.2	65.4	38.0	42.7	2.7	1.9	100.0
	作成中	127	94	40	24	83	172	86	104	15	4	301
		42.2	31.2	13.3	8.0	27.6	57.1	28.6	34.6	5.0	1.3	100.0
	ない	195	141	65	58	160	223	87	120	15	15	465
		41.9	30.3	14.0	12.5	34.4	48.0	18.7	25.8	3.2	3.2	100.0
就業規則の有無	全体	871	610	251	152	556	1208	645	755	64	42	2009
		43.4	30.4	12.5	7.6	27.7	60.1	32.1	37.6	3.2	2.1	100.0
	ある	628	427	172	98	370	901	468	568	45	23	1392
		45.1	30.7	12.4	7.0	26.6	64.7	33.6	40.8	3.2	1.7	100.0
	あるが見直し中	90	65	20	17	64	127	68	95	9	2	214
		42.1	30.4	9.3	7.9	29.9	59.3	31.8	44.4	4.2	0.9	100.0
	作成中	38	34	16	7	28	48	30	24	6	1	94
		40.4	36.2	17.0	7.4	29.8	51.1	31.9	25.5	6.4	1.1	100.0
	ない	115	84	43	30	94	132	79	68	4	16	309
		37.2	27.2	13.9	9.7	30.4	42.7	25.6	22.0	1.3	5.2	100.0
中長期ビジョン(計画)の有無	全体	871	610	251	152	556	1208	645	755	64	42	2009
		43.4	30.4	12.5	7.6	27.7	60.1	32.1	37.6	3.2	2.1	100.0
	ある	398	252	109	48	226	609	405	404	30	15	931
		42.7	27.1	11.7	5.2	24.3	65.4	43.5	43.4	3.2	1.6	100.0
	作成中	218	165	69	42	153	294	155	179	17	8	503
		43.3	32.8	13.7	8.3	30.4	58.4	30.8	35.6	3.4	1.6	100.0
	ない	255	193	73	62	177	305	85	172	17	19	575
		44.3	33.6	12.7	10.8	30.8	53.0	14.8	29.9	3.0	3.3	100.0

造業の求人状況は、売り手市場であり、不定期採用では思うような人材が確保できない状況となっている。それゆえ、近年、将来への投資を踏まえた正社員での定期採用を実施するようになった。今年、高卒で入社したU氏が取締役となった。若手のホープとして、多くの社員に希望の星として、良い影響を与えている。

さらに、これらを業種別にみると、「次世代人材の育成」については、「建設業」70.5%、「製造業」67.3%が「全体」を上回っている。「将来の幹部社員の育成・確保」については、「製造業」42.7%が「全体」より高い結果となっている（表2）。

これらの調査結果は、「建設業」、「製造業」が、「流通・商業」、「サービス業」よりも人材確保を長期的な視点で行っていることの反映であると理解できる。人材確保を長期的な視点で行う必要がある理由としては、社員が業務を遂行する際に必要となる熟練度等が第2次産業の方が第3次産業よりも高いことを示している。

表2　業種別　正社員を採用する目的（複数回答）

上段:度数 下段:%	採用の目的										
	基幹業務の担い手	技術的な専門性の確保	専門知識・資格の確保	周辺・定型業務の担い手	責任ある業務遂行のため	次世代人材の育成	長期経営計画への対応	将来の幹部社員の育成・確保	非正規社員の正規への登用	その他	合計
建設業	123	137	53	13	90	225	103	107	2	3	319
	38.6	42.9	16.6	4.1	28.2	70.5	32.3	33.5	0.6	0.9	100.0
製造業	209	191	28	46	112	330	152	209	17	6	490
	42.7	39.0	5.7	9.4	22.9	67.3	31.0	42.7	3.5	1.2	100.0
流通・商業	285	127	60	43	162	348	218	224	12	16	593
	48.1	21.4	10.1	7.3	27.3	58.7	36.8	37.8	2.0	2.7	100.0
サービス業	245	151	109	50	185	296	168	209	31	17	590
	41.5	25.6	18.5	8.5	31.4	50.2	28.5	35.4	5.3	2.9	100.0
その他	9	4	1	−	7	9	4	6	2	−	17
	52.9	23.5	5.9	−	41.2	52.9	23.5	35.3	11.8	−	100.0
全体	871	610	251	152	556	1208	645	755	64	42	2009
	43.4	30.4	12.5	7.6	27.7	60.1	32.1	37.6	3.2	2.1	100.0

表3　企業規模別　正社員を採用する目的（複数回答）

上段:度数 下段:%	採用の目的										
	基幹業務の担い手	技術的な専門性の確保	専門知識・資格の確保	周辺・定型業務の担い手	責任ある業務遂行のため	次世代人材の育成	長期経営計画への対応	将来の幹部社員の育成・確保	非正規社員の正規への登用	その他	合計
20人未満	596	432	200	106	428	795	434	500	49	30	1434
	41.6	30.1	13.9	7.4	29.8	55.4	30.3	34.9	3.4	2.1	100.0
20人以上50人未満	174	120	36	30	82	267	141	158	12	6	377
	46.2	31.8	9.5	8.0	21.8	70.8	37.4	41.9	3.2	1.6	100.0
50人以上100人未満	69	44	12	10	27	98	43	65	1	3	131
	52.7	33.6	9.2	7.6	20.6	74.8	32.8	49.6	0.8	2.3	100.0
100人以上	32	14	3	6	19	48	27	32	2	3	67
	47.8	20.9	4.5	9.0	28.4	71.6	40.3	47.8	3.0	4.5	100.0
全体	871	610	251	152	556	1208	645	755	64	42	2009
	43.4	30.4	12.5	7.6	27.7	60.1	32.1	37.6	3.2	2.1	100.0

（2）技術的専門性の確保

「技術的な専門性の確保」といった回答は、取引コスト論的に考えるならば、企業は技術の特殊性や特定資産を有しており、必要なときにスポット的に労働市場から最適な技術を持つ人材を確保することは困難であることを暗示している。それゆえ、固有技術を担う人材は、正社員として育成、確保することが企業にとって必要となっている。

「技術的な専門性の確保」について、業種別にクロスするならば、「建設業」42.9%、「製造業」39.0%が「全体」よりも高い（**表2**）。これは、第2次産業と第3次産業を比較すると企業が有する技術の特殊性や特定資産は前者の方が高いことを示している。

とはいえ、「技術的な専門性の確保」について、企業規模別にクロス分析するならば、規模が大きくなるとそうした採用基準は重要視しないとう興味深い傾向を読み取ることができる。実際、「100人以上」では20.9%となっており、「全体」やそれ以外の企業規模と比較しても10%以上少ない（**表3**）。

理由としては、「100人以上」規模の企業では、専門的な技術を持つ人材については、出来上がった人間を労働市場から即戦力としてその都度、採用するのではなく、新入社員、若手社員から育成する傾向があるからであろう。ちなみに、「社員教育・研修を実施している社員層」について、「100人以上」をみると、「新入社員」では、91.0%、「新入社員以外の若手社員」では、59.7%と「全体」での41.5%、28.4%を大幅に上回っている。

実際、今回のインタビュー調査先であるトマル電気工業株式会社（埼玉県、水力発電所・変電所電気機械工事と保守点検）では固有技術を持つ社員を新卒から育成している。当社の場合、東京電力からの受注が95%以上を占めるが故に独自の技術やノウハウが必要な事業内容となっている。そのため、いくら電気工事の経験がある社員を中途採用しても、固有技術を理解するには時間がかかり、即戦力としての活躍が期待できない。したがって、新卒からの育成が中心とならざるを得ない。採用は工業高校の電気科を主に毎年3名程度となっており、その定着率も5年で71%と高い数値を示している。

（3）責任ある業務遂行のため

「責任ある業務遂行のため」といった回答は、アルバイトやパートといった非正規社員には期待できない分野での業務、すなわち責任を伴う業務を遂行することが正社員の役割であることを示している。この回答については、企業規模は関係なく、すべての階層にわたって、同じ傾向となっている。

しかし、「責任ある業務遂行のため」といった回答を「経営指針の有無」、「就業規則の有無」、「中長期ビジョン（計画）の有無」でクロスをするならば、興味深い傾向を読み取ることができる（**表1**）。

実際、「責任ある業務遂行のため」が「ない」とするものが、「経営指針の有無」で34.4%、「就業規則の有無」で30.4%、「中長期ビジョン(計画)の有無」で30.8%と「全体」を大きく上回っている結果となっている。これらの経営上施策が「ある」とする企業は、経営管理が組織的に整備されており、近代的経営を実践しているとみることができる。それとは反対に「ない」とする企業は、経営管理、経営組織が未整備な前近代的経営を実践していると理解することができよう。こうした理解に基づくならば、前近代的経営を実施している企業ほど、システムではなく人に依存した経営になっているとみることができる。

（4）中核的な業務以外は非正規化、アウトソーシングすることが現在の流れ

「周辺・定型業務の担い手」との回答が下位に示されていることは、単純な業務に関する遂行を正社員には求めていないことを示している。

正社員とは、雇用期間に定めがない雇用契約をしている従業員のことを指し、本人が退職するといわない限り、定年まで雇用が継続される。また、正社員には幹部社員やその候補である総合職と補助的な業務を担当する一般職にわけることができる。「周辺・定型業務の担い手」を正社員に求めていないことは、補助的な業務を行う一般職を正社員で採用せず、単純な労働はパートあるいは派遣などといった非正規社員に置き換えることが現在の流れであると理解できよう。

また、「専門知識・資格の確保」との回答が下位にあることは、こうした分野の知識や業務が、企業の特殊性ゆえに生じるものでなければ、外部から調達することが現代では可能であることを示している。実際、今日における企業経営では、コアコンピタンスを強化するため、中核的な業務以外のアウトソーシングは進んでおり、そうした業務を提供するマーケットは、広がっている。近年、設計開発で人材派遣を行う企業、ＯＥＭ企業など、アウトソーサー企業の成長は著しい。たとえば、電機業界では世界的には鴻海精密工業、国内ではツインバード工業などがアウトソーサーとして有名である。

単純労働をアウトソーシングすることは、企業内で労働している従業員にとって、多くのプラスをもたらす。カリカリ梅で有名な赤城フーズ株式会社（群馬県、梅加工食品および各種漬物類の製造）では、梅の収穫期に集中する梅の種を抜く作業を以前は社内で対応していた。この作業を社員とパートで行っていたが、あまりに単純すぎるため、作業自体が悲しくなったという言葉を残して、パートの幾人かは辞めてしまった。そこで、その業務を福祉作業所にお願いすると、障害者にとって、この作業は少し難しいけれど、彼らにとって面白みのある作業として受け入れられた。このケースは、企業内で発生する単純業務をアウトソーシングすることで、企業内の従業員にとっては、単純労働の苦痛より解放することにつながり、福祉作業所の障害者にとっては、社会参加ややりがいといった生きる意味につながり、お互いに対してウインウインの効果となっている。

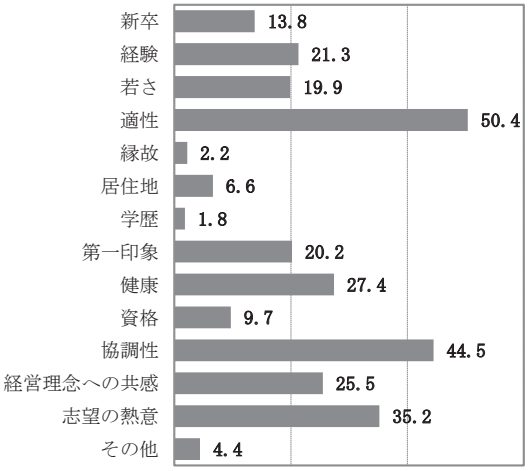
他方、「専門知識・資格の確保」について、「建設業」16.6％、「サービス業」18.5％が、「全体」12.5％を若干ではあるが、上回っていることは興味深い（**表２**）。理由としては、これら業界が専門的資格と大きく関わっているからであろう。建設業の場合、建築士等、サービス業の場合、理容師、美容師、自動車整備士等の資格の有無が事業の継続や拡大を左右している。

（５）非正規社員から正規社員への登用はレアケース

「非正規社員の正規への登用」が下位となってことは、正社員を非正規社員から採用することはそれほど一般的ではないこと示している。政府は、改正労働契約法の施行により非正規社員の正規への転換を図ろうしている。同法は、契約期間５年以上の非正規労働者は、本人よりの申し出があれば、無期契約に転換しなければならないことを制度化している。しかしながら、このアンケート結果を見る限り、非正規から正規への転換はレアなケースであると考えざるをえない。

だが、非正規から正規への転換事例もないわけではない。株式会社吉村では、２年の勤続が経過した後、本人と会社の希望が一致すれば、派遣社員から正社員への登用を行っている。実態としては毎年、３～４名がこのルートで正社員になるという。株式会社吉村は、非正規社員の可能性に期待している企業である。経営者によると、新卒で採用された子たちは素直でまじめでピュアだが、物足りなさを感じるという。それに対して、派遣社員から採用してきた子たちは、荒くれ者も多く、エネルギーにあふれているという。同質的な組織からは、創造性は生まれない。多様性が活力の源であることは経営組織論の理論でよく言われる。実際、日本の大企業が今日まで実践してきた終身雇用制、年功

図２　採用上重視すること（複数回答）　N = 2000



制、企業内労働組合といった日本的経営は、企業内に同質化した強い組織を作り上げることによって、企業間競争を行ってきた。バブル経済が崩壊する以前までは、こうした経営手法は成功してきたが、現代では日本的経営の弊害は大きく、この方法ではグローバル化、多様化した現代社会では生き残ることはできない。

この観点から考えるならば、株式会社吉村は、多様性を重視しており、最先端の組織論を実践しているといえる。

企業経営を行っていく際、経営資源の１つであるヒトを資産とみるのか、費用とみるのかといった視点がある。今日の日本では、終身雇用制が崩れ、ヒトといった人的資源の資産から費用への転換が進んでいる。人的資源の費用としての活用は、必要があるときにヒトを労働市場から調達することである。その際、比較的労働市場からスポット的に調達しやすい分野の労働については、社員の正規から非正規への転換が進み、それができない分野の労働については、正社員を雇い、教育、育成するのが現代の人的資源戦略となっている。このように、今日の人的資源戦略は労働力流動化の方向である。これは、社員の同質化から多様化に結びついている。

３．社員を採用する際に重視すること

採用上重視することは、有効回答数 2000 票、上位から示すと複数回答で「適性」50.4％、「協調性」44.5％、「志望の熱意」35.2％、「健康」27.4％、「経営理念への共感」25.5％、「経験」21.3％、「第一印象」20.2％となっている。他方、下位は、「学歴」1.8％、「縁故」2.2％、「居住地」6.6％となる（図２）。

（１）「適性」、「協調性」が重要

「適性」が第１位であることは、雇われる本人自身、適性があるから採用にアプライするのであり、採用する側も履歴書や面接で適性があるから雇うので、これは当然の結果である。

また、「志望の熱意」や「経営理念への共感」についても、応募者の根底に「適性」があるから、熱意や共感が生まれてくるともいえよう。「適性」について、業種別にみると「建設

表４　業種別　採用上重視すること（複数回答）

上段：度数 下段：％	採用上重視すること														
	新卒	経験	若さ	適性	縁故	居住地	学歴	第一印象	健康	資格	協調性	経営理念への共感	志望の熱意	その他	合計
建設業	52	88	85	135	5	24	3	61	90	32	138	77	115	11	319
	16.3	27.6	26.6	42.3	1.6	7.5	0.9	19.1	28.2	10.0	43.3	24.1	36.1	3.4	100.0
製造業	95	78	121	241	13	35	6	106	170	12	235	112	165	23	488
	19.5	16.0	24.8	49.4	2.7	7.2	1.2	21.7	34.8	2.5	48.2	23.0	33.8	4.7	100.0
流通・商業	78	120	114	311	13	42	17	113	152	51	237	165	214	28	590
	13.2	20.3	19.3	52.7	2.2	7.1	2.9	19.2	25.8	8.6	40.2	28.0	36.3	4.7	100.0
サービス業	50	138	77	312	10	30	10	122	129	97	271	152	203	25	586
	8.5	23.5	13.1	53.2	1.7	5.1	1.7	20.8	22.0	16.6	46.2	25.9	34.6	4.3	100.0
その他	1	1	1	9	2	1	−	2	6	1	8	4	7	1	17
	5.9	5.9	5.9	52.9	11.8	5.9	−	11.8	35.3	5.9	47.1	23.5	41.2	5.9	100.0
全体	276	425	398	1008	43	132	36	404	547	193	889	510	704	88	2000
	13.8	21.3	19.9	50.4	2.2	6.6	1.8	20.2	27.4	9.7	44.5	25.5	35.2	4.4	100.0

業」42.3％が「全体」50.4％よりも低いという結果となっている。これは、「適性」については、採用後、なんとかなると考えていることを示している（表４）。

他方、「協調性」は仕事をチームワークで行うことを多くの企業で採用していることの反映である。企業における意思決定には、トップダウンとボトムアップがある。前者では経営者の強いリーダーシップや企画力が重要となる。それに対して、後者では、全社員の協調性が重視され、強い現場と経営者の調整能力が要求される。日本的経営の場合、大企業、中小企業を問わず後者の色彩が強い。

どちらの経営スタイルが優れているかについては、企業が取り囲まれている環境によっても異なり、ひとつの企業を取り上げてみてもトップダウンとボトムアップをうまく組み合わせて経営を行っている。しかし、いずれの場合にしても、社員のチームワークは重要となってくる。したがって、「協調性」は社員を採用する際、重視するとなるのは、言うまでもない。

（２）本人がかもしだすプラスの雰囲気が大事

そして、「健康」、「第一印象」、「若さ」は採用される本人がかもしだすプラス面の雰囲気につながるものである。これらも採用の際、重視するポイントである。しかし、企業規模別に分析するならば、プラス面の雰囲気には若干の差異がある。たとえば、「健康」につては、「100人以上」が特に重視している結果となっている（表５）。

また、業種別にみると、「若さ」について、「建設業」でより重視している結果となっている。「建設業」で「若さ」を重視していることは、業界自体の仕事が、早朝出勤、外での作業が中心となり、体力的に大変であることの反映であろう（表４）。

（３）「学歴」よりも「経験」が大事

採用するにあたって「経験」21.3％を重視していることは、即戦力としての人材確保を常に考えている中小企業にとっては当然のことであるが、「学歴」1.8％を重視している企業が少ないことは興味深い結果である。

また、「新卒」であることについても、「全体」では13.8％とあまり重要視していないという結果となっている。こうした結果にあることは、我が国おける新規学卒一括採用といった労働慣行が影響を与えている。新卒採用については、多くの大企業が人物本位といいつつも学歴を採用の要素としている。実際、学歴フィルターで就職活動を苦戦している学生も多い。

しかし、「新卒」重視について、規模別にみると、「20人未満」9.5％、「20人以上50人未満」17.8％、「50人以上100人未満」36.6％、「100人以上」39.4％と規模が大きくなるほど、採用にあたって、新卒重視の傾向となっている（表５）。これは、規模が大きな企業ほど、新卒を

表５　規模別　採用上重視すること（複数回答）

上段：度数 下段：％	採用上重視すること														
	新卒	経験	若さ	適性	縁故	居住地	学歴	第一印象	健康	資格	協調性	経営理念への共感	志望の熱意	その他	合計
20人未満	135	328	269	706	32	102	23	295	382	147	639	370	477	62	1427
	9.5	23.0	18.9	49.5	2.2	7.1	1.6	20.7	26.8	10.3	44.8	25.9	33.4	4.3	100.0
20人以上50人未満	67	70	90	189	7	24	7	80	108	32	169	97	153	13	376
	17.8	18.6	23.9	50.3	1.9	6.4	1.9	21.3	28.7	8.5	44.9	25.8	40.7	3.5	100.0
50人以上100人未満	48	17	25	75	2	4	3	20	32	11	54	28	48	10	131
	36.6	13.0	19.1	57.3	1.5	3.1	2.3	15.3	24.4	8.4	41.2	21.4	36.6	7.6	100.0
100人以上	26	10	14	38	2	2	3	9	25	3	27	15	26	3	66
	39.4	15.2	21.2	57.6	3.0	3.0	4.5	13.6	37.9	4.5	40.9	22.7	39.4	4.5	100.0
全体	276	425	398	1008	43	132	36	404	547	193	889	510	704	88	2000
	13.8	21.3	19.9	50.4	2.2	6.6	1.8	20.2	27.4	9.7	44.5	25.5	35.2	4.4	100.0

図３－１　新卒採用で期待する能力（複数回答）
N = 1904

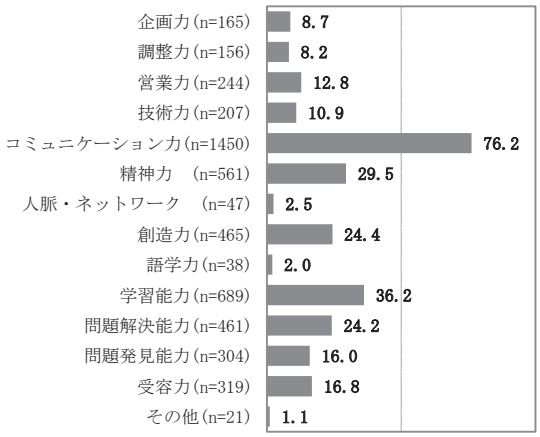
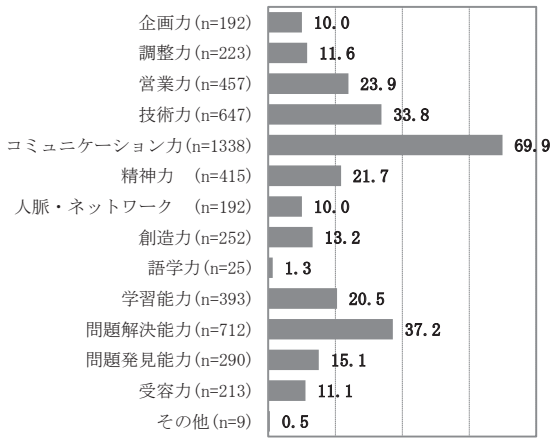


図３－２　中途採用で期待する能力（複数回答）
N = 1915



育成する仕組みがあると同時に新卒者も規模の大きな企業への就職を望んでいることを示している。

他方、中小企業が学歴を採用のポイントとしようとしても、多くの高学歴の新卒者は大企業に採用されてしまい、中小企業が高学歴（高偏差値の学校歴）の新卒者を採用することは難しい。したがって、結果として、学歴を採用の重点ポイントとしないことになる。

しかしながら、高学歴な社員は、将来、会社を支える人材になる可能性が高いので、様々な採用活動を工夫することで能力の高い学生の確保を行っている企業もある。たとえば、株式会社ヒロハマ（千葉県､缶パーツ総合メーカー）では、同友会の共同求人以外に県内各大学で行われる就職説明会に直接赴き、学卒者の獲得に努めている。2016 年は 31 名が入社試験を受験し、３名の採用となった。入社後に関しても、適切な教育訓練、人事考課、自己申告制度、育児休暇制度、介護休暇制度等があり、社員の満足度も高く、ここ 10 年間での離職率は０％となっている。

（4）「縁故」は重要な要素ではない

「縁故」が下位になっていることは、特筆できるアンケート結果である。一般的には、中小企業の場合、労働市場を通じた採用をしようとしても雇う側と雇われる側の情報の非対称性があるので、優れた人材を確保するには、地縁や血縁といった「縁故」に基づく採用がリスクのない方法とされている。

新卒で採用するということは、40 年ローンで２億円以上の買い物をするということである。それゆえ、新卒採用は失敗が許されない経営に関わる意思決定である。

しかしながら、今回の調査で「縁故」を重視しないといった回答となったことは、経営者の多くがが「縁故」に依存しないでも、人材確保ができる時代になりつつあると感じているとも理解できる。

実際、中小企業家同友会の会員企業では、長きに渡っての共同求人を行っており、「縁故」に頼らなくても、優れた人材が確保できるノウハウの蓄積もある。また、リクナビ、マイナビ等の民間の就職支援企業も利便性が高く、情報の非対称性を解消するのに役立っている。したがって、縁故採用という考え方は、20 世紀の残存物になりつつあると考えることもできる。

４．社員に期待する能力

新卒採用で期待する能力は、有効回答数

1904票、上位から複数回答で「コミュニケーション力」76.2％、「学習能力」36.2％、「精神力」29.5％、「創造力」24.4％、「問題解決能力」24.2％となっている（図３－１）。

他方、中途採用で期待する能力は、有効回答数1915票、上位から複数回答で「コミュニケーション力」69.9％、「問題解決能力」37.2％、「技術力」33.8％、「営業力」23.9％、「精神力」21.7％、「学習能力」20.5％となっている（図３－２）。

（1）新卒採用、中途採用ともにコミュニケーション力が大事

新卒、中途ともに「コミュニケーション力」が第１位となっていることは、ビジネスの基本は社内であれば、チームワークや共同作業にあり、社外や他の会社との関係であれば、営業や交渉が重要であることを調査結果は物語っている。

ビジネスの世界でコミュニケーション力が重要であることは当たり前のことであろうが、若者を中心として、コミュニケーションが苦手な人間が増えているのは、事実である。

たとえば、近年は１人１台携帯電話を持つ時代である。携帯電話は通知先が明らかなので、安心してコミュニケーションをとることができる。それに対して、固定電話の場合、誰からの電話であるかわからない。そのため、固定電話に対する恐怖感を持つ人間も増えている。また、見知らぬ相手に電話をかける経験も少なく、そうした訓練も受けたことはない。

さらに、最近の若者の場合、コミュニケーションの中心がラインやメッセンジャー等のSNSである。したがって、ビジネスマナーを踏まえたコミュニケーションに対して、ストレスを感じている。コミュニケーションを円滑にすることを目的に開発された各種情報技術が人間のコミュニケーション力の低下を招いたこと

表６　企業規模別　新卒採用で期待する能力（複数回答）

上段：度数 下段：％	新卒採用で期待する能力														
	企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
20人未満	123	120	198	158	1000	381	43	337	31	490	344	219	216	15	1363
	9.0	8.8	14.5	11.6	73.4	28.0	3.2	24.7	2.3	36.0	25.2	16.1	15.8	1.1	100.0
20人以上50人未満	25	26	30	32	295	112	4	87	5	130	76	52	68	3	355
	7.0	7.3	8.5	9.0	83.1	31.5	1.1	24.5	1.4	36.6	21.4	14.6	19.2	0.8	100.0
50人以上100人未満	12	6	8	14	104	47	−	32	1	52	28	23	20	1	126
	9.5	4.8	6.3	11.1	82.5	37.3	−	25.4	0.8	41.3	22.2	18.3	15.9	0.8	100.0
100人以上	5	4	8	3	51	21	−	9	1	17	13	10	15	2	60
	8.3	6.7	13.3	5.0	85.0	35.0	−	15.0	1.7	28.3	21.7	16.7	25.0	3.3	100.0
全体	165	156	244	207	1450	561	47	465	38	689	461	304	319	21	1904
	8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1	100.0

表７　企業規模別　中途採用で期待する能力（複数回答）

上段：度数 下段：％	中途採用で期待する能力														
	企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
20人未満	139	169	344	427	935	282	166	183	18	299	508	219	140	6	1373
	10.1	12.3	25.1	31.1	68.1	20.5	12.1	13.3	1.3	21.8	37.0	16.0	10.2	0.4	100.0
20人以上50人未満	32	36	69	143	263	81	16	44	5	63	137	51	44	2	353
	9.1	10.2	19.5	40.5	74.5	22.9	4.5	12.5	1.4	17.8	38.8	14.4	12.5	0.6	100.0
50人以上100人未満	12	10	26	59	91	30	6	20	1	26	42	13	17	−	124
	9.7	8.1	21.0	47.6	73.4	24.2	4.8	16.1	0.8	21.0	33.9	10.5	13.7	−	100.0
100人以上	9	8	18	18	49	22	4	5	1	5	25	7	12	1	65
	13.8	12.3	27.7	27.7	75.4	33.8	6.2	7.7	1.5	7.7	38.5	10.8	18.5	1.5	100.0
全体	192	223	457	647	1338	415	192	252	25	393	712	290	213	9	1915
	10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5	100.0

は、現実である。

いずれにせよ、現代社会では若者のコミュニケーション力の低下は国民的課題のひとつであり、現在、学校教育ではアクティブラーニングに移行することで、かかる課題の解決を目指す方向性となっている。

コミュニケーション力の低下が叫ばれる中、株式会社山岸製作所（群馬県、自動車部品製造）は、社長と常務がキャリアコンサルタントの資格を持ち、コミュニケーション力の向上と傾聴訓練で人材育成を図っている。また、小集団活動やそれらを単位としたプロジェクトを実践しており、社員の高いコミュニケーション力が企業の強みとなっている。

（2）新卒採用では「学習能力」、中途採用では「問題解決能力」が大事

新卒、中途ともに「学習能力」、「問題解決能力」が期待されているが、新卒では、「学習能力」、中途では「問題解決能力」に期待の度合いが高くなっている。

新卒の場合、ビジネスを１から学ぶ必要があるので、新しいことを貪欲に吸収する「学習能力」がより期待されているのであろう。また、学生から社会人になると、環境が変わる。そのため、新しいことを吸収する「学習能力」に加え、企業を取り巻く環境に対応する「精神力」も重要となる。「精神力」について、業種別にクロスして分析するならば、「建設業」42.3％と「全体」を大きく上回っている。他の業種よりも、「建設業」が「精神力」を期待する能力とするのは、「建設業」の現場が過酷であることを示している（表８）。

中途の場合、今までのキャリアの上でビジネスを行うので、日々の業務を遂行していく中で散発する各種課題に対処する「問題解決能力」がより期待されていると考えることができる。

だが、「人材は適正な教育や訓練を行わないと陳腐化する」と言われているように企業内での教育や訓練は大事である。したがって、いくらキャリアが長い中途採用者であれ、新しいことを吸収しようとする「学習能力」が重要であることは言うまでもない。

企業によって、社員の能力開発を行う方法はまちまちである。通常の日本の企業では、職務を通じての教育訓練（OJT）と職務を離れての教育訓練（OFF-JT）が実践されており、大企業では教育・訓練を行う部署や別会社を持っている場合もある。

中小企業の場合、どうしても OJT が中心になるが、株式会社吉村の場合、企業内に設けられた各種会議が社員の学習の場になっている。会議の座長には、必ずしも管理職が就くことはせず、輪番制で行う。座長になると会議資料の作成、議事の進め方、結論への導き方を行わなければならない。それらが、社員の能力を高め

表８　業種別　新卒採用で期待する能力（複数回答）

上段：度数 下段：％	新卒採用で期待する能力														
	企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
建設業	16	27	30	41	244	130	8	77	1	124	64	29	32	2	307
	5.2	8.8	9.8	13.4	79.5	42.3	2.6	25.1	0.3	40.4	20.8	9.4	10.4	0.7	100.0
製造業	31	34	31	72	335	127	2	138	10	174	122	94	93	4	461
	6.7	7.4	6.7	15.6	72.7	27.5	0.4	29.9	2.2	37.7	26.5	20.4	20.2	0.9	100.0
流通・商業	63	47	122	49	426	145	22	121	14	192	123	83	94	5	563
	11.2	8.3	21.7	8.7	75.7	25.8	3.9	21.5	2.5	34.1	21.8	14.7	16.7	0.9	100.0
サービス業	55	46	61	45	434	152	15	126	13	191	148	95	96	9	557
	9.9	8.3	11.0	8.1	77.9	27.3	2.7	22.6	2.3	34.3	26.6	17.1	17.2	1.6	100.0
その他	－	2	－	－	11	7	－	3	－	8	4	3	4	1	16
	－	12.5	－	－	68.8	43.8	－	18.8	－	50.0	25.0	18.8	25.0	6.3	100.0
全体	165	156	244	207	1450	561	47	465	38	689	461	304	319	21	1904
	8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1	100.0

表９　業種別　中途採用者に期待される能力（複数回答）

上段：度数 下段：％	中途採用で期待する能力														
	企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
建設業	19	36	60	150	222	84	35	34	1	55	102	33	31	－	307
	6.2	11.7	19.5	48.9	72.3	27.4	11.4	11.1	0.3	17.9	33.2	10.7	10.1	－	100.0
製造業	39	51	65	195	307	97	32	75	6	121	177	75	54	4	462
	8.4	11.0	14.1	42.2	66.5	21.0	6.9	16.2	1.3	26.2	38.3	16.2	11.7	0.9	100.0
流通・商業	72	71	212	140	395	116	64	65	9	101	203	82	61	1	569
	12.7	12.5	37.3	24.6	69.4	20.4	11.2	11.4	1.6	17.8	35.7	14.4	10.7	0.2	100.0
サービス業	62	63	120	161	402	115	61	77	9	111	221	96	66	4	562
	11.0	11.2	21.4	28.6	71.5	20.5	10.9	13.7	1.6	19.8	39.3	17.1	11.7	0.7	100.0
その他	－	2	－	1	12	3	－	1	－	5	9	4	1	－	15
	－	13.3	－	6.7	80.0	20.0	－	6.7	－	33.3	60.0	26.7	6.7	－	100.0
全体	192	223	457	647	1338	415	192	252	25	393	712	290	213	9	1915
	10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5	100.0

る活動になっている。

（３）中途採用に期待される「技術力」、「営業力」

他方、中途の場合、新卒にはない「技術力」、「営業力」が期待されている。これは、中途採用者に求められる即戦力としての能力である。また、「技術力」について業種別に分析すると、「建設業」48.9％、「製造業」42.2％と「全体」を上回っている。さらに、「営業力」について業種別分析をすると、「流通・商業」37.3％と「全体」を上回っている（表９）。

これら結果となった要因としては、前者に対しては、中途の採用ポイントが技術のキャリアであり、後者では営業のキャリアにあると考えることができる。

とはいえ、「技術力」、「営業力」といった能力は、新卒者であっても経験や学習を積むことによって身につけてもらいたい能力でもある。それゆえ、将来への期待をこめて、新卒者の場合でも「営業力」12.8％、「技術力」10.9％との数値が示されている（表８）。

また、「人脈・ネットワーク」については、「中途」10.0％が「新卒」2.9％を上回っている結果となっている。これは、ビジネスを首尾よく遂行していく際の業界内での営業や技術に関するネットワークや人脈等を中途採用者に求めているのであろう。

たとえば、トマル電気工業株式会社では、東京電力からの仕事が95％以上を占めるため、資本関係はないが、東京電力のOBを採用している。

（４）新卒採用、中途採用ともに期待されない「語学力」、「調整力」、「企画力」

新卒採用で期待する能力の下位には、「語学力」2.0％、「人脈・ネットワーク」2.5％、「調整力」8.2％、「企画力」8.7％がある。また、中途採用で期待する能力の下位には、「語学力」1.3％がある。

多くの大企業でTOEICのスコアが昇進、昇格の要素となっているように、「語学力」は、新卒、中途を問わず、ビジネスにおける期待される能力の１つであるが、この点に関しては、まだまだ低い認識となっている。

今まで、中小企業の場合、活動範囲が地域限定的であり、「語学力」はビジネスを遂行していくうえで重要視する要素ではなかったと分析できる。とはいえ、日本の中小企業を取り巻く各種マーケットのグローバル化は加速度的に進んでいるので、なんらかの対策は必要であろう。

他方、「企画力」、「調整力」については、「新卒」で8.7％、8.2％、「中途」で10.0％、11.6％で、それぞれ「中途」が「新卒」を僅かに上回っている結果となっている。

これらは本来セットで考えるべき能力であ

表10　経営指針、就業規則および中長期ビジョンの有無別　新卒採用で期待する能力（複数回答）

	上段：度数 下段：%	新卒採用で期待する能力														
		企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
経営指針の有無	全体	165	156	244	207	1450	561	47	465	38	689	461	304	319	21	1904
		8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1	100.0
	ある	98	97	143	125	940	355	25	296	20	421	289	196	200	13	1185
		8.3	8.2	12.1	10.5	79.3	30.0	2.1	25.0	1.7	35.5	24.4	16.5	16.9	1.1	100.0
	作成中	22	16	36	28	201	83	5	79	5	117	74	50	51	2	284
		7.7	5.6	12.7	9.9	70.8	29.2	1.8	27.8	1.8	41.2	26.1	17.6	18.0	0.7	100.0
	ない	45	43	65	54	309	123	17	90	13	151	98	58	68	6	435
		10.3	9.9	14.9	12.4	71.0	28.3	3.9	20.7	3.0	34.7	22.5	13.3	15.6	1.4	100.0
就業規則の有無	全体	165	156	244	207	1450	561	47	465	38	689	461	304	319	21	1904
		8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1	100.0
	ある	110	101	148	142	1042	395	22	319	22	489	333	212	227	13	1320
		8.3	7.7	11.2	10.8	78.9	29.9	1.7	24.2	1.7	37.0	25.2	16.1	17.2	1.0	100.0
	あるが見直し中	17	16	28	22	152	66	6	50	2	78	48	39	26	4	208
		8.2	7.7	13.5	10.6	73.1	31.7	2.9	24.0	1.0	37.5	23.1	18.8	12.5	1.9	100.0
	作成中	10	9	11	15	61	23	3	34	3	32	14	13	15	1	91
		11.0	9.9	12.1	16.5	67.0	25.3	3.3	37.4	3.3	35.2	15.4	14.3	16.5	1.1	100.0
	ない	28	30	57	28	195	77	16	62	11	90	66	40	51	3	285
		9.8	10.5	20.0	9.8	68.4	27.0	5.6	21.8	3.9	31.6	23.2	14.0	17.9	1.1	100.0
中長期ビジョン（計画）の有無	全体	165	156	244	207	1450	561	47	465	38	689	461	304	319	21	1904
		8.7	8.2	12.8	10.9	76.2	29.5	2.5	24.4	2.0	36.2	24.2	16.0	16.8	1.1	100.0
	ある	75	67	113	84	713	263	19	231	17	300	229	166	146	9	891
		8.4	7.5	12.7	9.4	80.0	29.5	2.1	25.9	1.9	33.7	25.7	18.6	16.4	1.0	100.0
	作成中	44	42	54	52	355	149	8	132	8	191	103	61	77	5	476
		9.2	8.8	11.3	10.9	74.6	31.3	1.7	27.7	1.7	40.1	21.6	12.8	16.2	1.1	100.0
	ない	46	47	77	71	382	149	20	102	13	198	129	77	96	7	537
		8.6	8.8	14.3	13.2	71.1	27.7	3.7	19.0	2.4	36.9	24.0	14.3	17.9	1.3	100.0

表11　経営指針、就業規則および中長期ビジョンの有無別　中途採用で期待する能力（複数回答）

	上段：度数 下段：%	中途採用で期待する能力														
		企画力	調整力	営業力	技術力	コミュニケーション力	精神力	人脈・ネットワーク	創造力	語学力	学習能力	問題解決能力	問題発見能力	受容力	その他	合計
経営指針の有無	全体	192	223	457	647	1338	415	192	252	25	393	712	290	213	9	1915
		10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5	100.0
	ある	113	144	276	404	857	264	108	154	11	249	458	174	140	6	1191
		9.5	12.1	23.2	33.9	72.0	22.2	9.1	12.9	0.9	20.9	38.5	14.6	11.8	0.5	100.0
	作成中	30	23	62	98	190	58	32	46	6	59	112	54	31	1	285
		10.5	8.1	21.8	34.4	66.7	20.4	11.2	16.1	2.1	20.7	39.3	18.9	10.9	0.4	100.0
	ない	49	56	119	145	291	93	52	52	8	85	142	62	42	2	439
		11.2	12.8	27.1	33.0	66.3	21.2	11.8	11.8	1.8	19.4	32.3	14.1	9.6	0.5	100.0
就業規則の有無	全体	192	223	457	647	1338	415	192	252	25	393	712	290	213	9	1915
		10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5	100.0
	ある	129	153	294	481	959	301	107	175	13	263	506	204	156	5	1325
		9.7	11.5	22.2	36.3	72.4	22.7	8.1	13.2	1.0	19.8	38.2	15.4	11.8	0.4	100.0
	あるが見直し中	15	23	46	65	142	46	24	28	2	56	84	36	21	−	211
		7.1	10.9	21.8	30.8	67.3	21.8	11.4	13.3	0.9	26.5	39.8	17.1	10.0	−	100.0
	作成中	16	13	21	30	57	18	12	12	1	16	27	9	15	1	91
		17.6	14.3	23.1	33.0	62.6	19.8	13.2	13.2	1.1	17.6	29.7	9.9	16.5	1.1	100.0
	ない	32	34	96	71	180	50	49	37	9	58	95	41	21	3	288
		11.1	11.8	33.3	24.7	62.5	17.4	17.0	12.8	3.1	20.1	33.0	14.2	7.3	1.0	100.0
中長期ビジョン（計画）の有無	全体	192	223	457	647	1338	415	192	252	25	393	712	290	213	9	1915
		10.0	11.6	23.9	33.8	69.9	21.7	10.0	13.2	1.3	20.5	37.2	15.1	11.1	0.5	100.0
	ある	92	108	218	294	638	192	88	127	10	164	355	144	98	5	892
		10.3	12.1	24.4	33.0	71.5	21.5	9.9	14.2	1.1	18.4	39.8	16.1	11.0	0.6	100.0
	作成中	54	52	109	160	340	107	49	66	9	111	176	66	56	2	483
		11.2	10.8	22.6	33.1	70.4	22.2	10.1	13.7	1.9	23.0	36.4	13.7	11.6	0.4	100.0
	ない	46	63	130	193	360	116	55	59	6	118	181	80	59	2	540
		8.5	11.7	24.1	35.7	66.7	21.5	10.2	10.9	1.1	21.9	33.5	14.8	10.9	0.4	100.0

り、企業が経営戦略を策定する際、経営者が持つべき能力である。すなわち、経営者が企業を取り巻く市場環境を把握し、それらに適応した製品やサービスを企画し、それらを実行するために、企業組織を再構築する活動を遂行する能力である。

これらは、経営者の右腕として働く幹部社員にもっとも必要とされる能力であるが、新卒、中途に双方においても10％前後の数値を示しており、あまり期待されていない結果になっている。

経営学の理論に従えば、経営戦略の担い手は、かつてはトップマネジメントにあったが、現在では、ミドルマネジメント、ショップマネジメントに広がりが見られており、経営戦略の全社員への浸透が組織の活力を示すといわれている。

「企画力」、「調整力」、「語学力」といった能力は、経営といった視点から考えれば、正社員に身につけて欲しい能力であり、そうした能力がある正社員が企業内に層として存在するならば、企業は飛躍的に成長する。いずれにせよ、経営者の認識はまだまだ低いが、これら能力を社員が身に着けることは、今後の課題であることは言うまでもない。

実際、トマル電気工業では、大卒採用者に「広い視野」、「分析能力」、「判断力」を期待している。これらは、「企画力」、「調整力」につながる能力であるが、それらを身に着けることは、社員にとって、なかなか難しいという。

とはいえ、かかる能力を身に着けるべき人材教育を試みている企業もある。先に指摘した株式会社吉村の会議を通じた人材教育に関しては、「企画力」、「調整力」育成につながると考えられる。また、株式会社ヒロハマでは、係長以上に週ごとにＰＤＣＡを回すことを課しており、52週課題報告書を作成し、これらは幹部社員の企画調整力の向上に役立っている。いずれにせよ、社員が「企画力」、「調整力」を持つことは、企業発展にとって、重要な要素である。

５．おわりに

以上、特別調査から得られた調査結果をもとに、正社員を採用する目的、社員を採用する際に重視すること、社員に期待する能力について、アンケート調査およびインタビュー調査から得られた知見により、分析してきた。

以下、繰り返しになる点もあろうが、いくつかの論点や課題を提示することで、本稿のまとめとする。

① 新卒で正社員を採用するということは、３億円近い投資になることもあり、企業にとっては最大の経営上の意思決定であること。

② 正社員を採用する目的は、「次世代人材の育成」、「基幹業務の担い手」、「将来の幹部候補の育成・確保」、「長期経営計画への対応」、「技術的な専門性の確保」、「責任ある業務遂行のため」等があり、新卒正社員採用は、将来への最大の投資であること。

③ 企業はなんらかの技術の特殊性や特定資産を有しており、そうした分野を担う社員を中長期的に確保・育成するために、企業は正社員の採用を行っている。また、この傾向は、第３次産業よりも第２次産業の方が高い。

④ 企業が行う業務には、責任を伴うものがある。かかる分野はパートやアルバイトでは対応できないので、正社員が期待される分野である。とはいえ、前近代的経営を実施している企業ほど、システムではなく人に依存した経営となっており、正社員にかかる業務の遂行を任す傾向がある。

⑤ 中核的な業務以外は非正規化、アウトソーシングすることが現在の流れである。アウトソーシングは社員の労働を奪うものではなくて、単純労働からの解放につながる面もある。

⑥ 非正規社員から正社員への登用はまだまだ

進んでいないが、経営組織の多様性や活力を考えるならば、今後、必要とされることである。

⑦ 社員を採用する際に重視することは、「適性」、「協調性」、「志望の熱意」などが重要であり、「縁故」、「学歴」は重要ではない。「縁故」を重視しないのは、同友会の共同求人活動が実績をあげていること、民間の就職支援会社等インフラが整備されていることが考えられる。また、「学歴」については、新規学卒一括採用の慣習が弊害となっていると思われる。

⑧ 新卒、中途採用ともに「コミュニケーション力」が期待されているが、近年では、若者を中心にそうした能力が低下しており、「コミュニケーション力」の向上が国民的課題のひとつであること。

⑨ 新卒採用では「学習能力」、中途採用では「問題解決能力」、「技術力」、「営業力」が期待されている。

⑩ 新卒採用、中途採用ともに「語学力」、「企画力」、「調整力」は期待されていない。かかる能力は、企業が飛躍的な発展を行う際に重要な能力である。これら能力の経営組織全体での獲得、育成は今後の課題である。

以上、論点や課題となるものをいくつか提示したが、これ以外にも考察すべき論点や課題はあるかもしれない。昨今の労働力不足を背景として、中小企業の採用を取り巻く環境は厳しく、思うような採用ができていない。しかしながら、ヒトを採用するということは、企業にとっては最大の投資であると同時に働く側にとっても人生における最大の選択である。

採用を取り巻く環境が厳しいといえども、様々な方策を講じることにより、優れた採用活動を行っている企業もある。また、こうした新しい動きは、柔軟性、新規性のある中小企業だからこそ生まれてくる。

わが国の少子化傾向は今後も続き、同時に労働力不足は解消することはなく、中小企業の採用活動は、多くの工夫が求められている。いずれにせよ、今後の状況を見守っていくこととしたい。