

# 働く場としての中小企業の魅力

～中小企業就業者の特性を踏まえて採用難・  
就職難を乗り越える人材確保・育成策～

- I. 中小企業の雇用動向と人材不足
- II. 中小企業の働き手の特性と企業の対応
- III. 地域の雇用を支える中核的な中小企業の事例
- IV. 働く場としての中小企業の特徴  
～5つの魅力と1つの課題

---

---

## はじめに

---

---

リーマンショックに端を発した世界的金融危機以後、大企業をはじめ多くの企業が、将来見通しの不透明化から採用を絞ったこともあって、就職難が顕在化した。折しも、インターネット経由の就職活動が本格化し手続きも簡便になったことから、特定の著名企業に応募が集中する傾向が高まった。その結果、人気企業の選考が激化、内定の得られない若者が急増し、終わりの見えない就職活動に疲弊した若者の苦境が社会問題となった。

当時、大企業だけでなく、中小企業にも目を向けるべきとの声が高まり、実際に中小企業を選択する若者が増える動きもあったが、それでも、中小企業の人材難は、完全には解消されなかった。

その後の景気回復に伴って、先般の就職難から足元の人手不足へと、求人環境が大きく変動するなか、人材の確保・育成は、引き続き中小企業にとって大きな経営課題となっている。

背景には、大企業に比べて、“働く場としての中小企業”に関する情報が明らかに不足しており、求職者が躊躇するという傾向がある。

概して、中小企業の給与や福利厚生は大企業より劣るケースが多いものの、業況が多少変動しても雇用が維持される傾向や、個々の従業員の役割や貢献が大きいなど、中小企業ならではの長所も少なくないと考えられる。実際に、優れた中小企業のなかには、並みの大企業よりむしろ人材（人財）を尊重し、安定した雇用を保証している例もある。

そもそも「働く場として中小企業の魅力とは何か？」という問いに答えを求める需要は強く、足元で中小企業の人材不足感が再び深刻化すると、ますますこれを解き明かす必要性が強まっている。

もとより、中小企業と働き手がより良い成長をともに実現するため、情報の面で両者を橋渡しする新たな論考が求められている。

本件では、こうした根源的な問いへの回答を探求するため、労働需給の両サイドからアプローチして、働く側については、就業者に向けてのアンケート調査やインタビュー調査を実施するとともに、経営側についても、地域の雇用を支える中小企業へのアンケート調査やインタビュー調査を実施することで、「中小企業で働くこと」の実態と意味を探っていく。そこから導出される示唆が、働く場としての中小企業をめぐる関係各社の足元を照らす確かな灯になることを期待したい。

最後に、今次経済情勢下で極めて多忙な時期にも関わらず、多くの就業者の方々、経営者の方々の御協力によって本件調査が無事遂行できたことに、ここで改めて感謝の意を表したい。

(総合研究所 海上 泰生)

## 【 要 旨 】

### 第1章 中小企業の雇用動向と人材不足

我が国中小企業従業者数が全従業者数に占めるウエイトは、69.7%。高い割合で中小企業が雇用を支えている。また、中小企業は、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における個人消費や貯蓄・投資に対しても、極めて大きな影響を与えている。

それだけ、大きな役割を果たしているにも関わらず、中小企業は、景気回復局面で常に人材不足に陥る傾向が強い。その背景には、大企業に比べて中小企業に関する情報が明らかに不足しているため、求職者が躊躇するという事情がある。そもそも、中小企業を働く場として選択した就業者は、何を魅力と感じ、どのような特性を持つのか、それを踏まえて、企業側は、どう対応すべきなのか。本稿では、そうした命題への取り組みの足掛かりになるような示唆の導出を図った。

本研究に当たっては、2つの大規模アンケート調査、就業者への直接的なインタビュー調査、地域の雇用を支える中小企業へのインタビュー調査を実施し、多様な角度から分析した。

### 第2章 中小企業の働き手の特性と企業の対応

まず、中小企業と大企業の人材構成、および都会の中小企業と地方の中小企業の人材構成を比較すると、高学歴者の割合で言えば、大企業の方が高く、また、より都会の中小企業の方が高い。ただし、理科系大学卒に関しては、中小企業と大企業、および都会の中小企業と地方の中小企業とでほぼ同じ割合を示しており、理科系大学生が地方中小企業にとって貴重な戦力になっている。

入社前のステータスからみると、大企業では新卒学生が2/3を占めているのに対し、中小企業では、過半が転職者である。なかでも、大企業からの転職者が全体の1割以上を占めており、中小企業内部には、大企業での勤務を経験した者が相当程度在籍している。

中小企業への就職者が、会社選定時にどんな点を重視したかを、大企業就職者との違いでみると、とくに「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」などが目立つ。地元での生活を重視する姿勢が特徴的に表れている。ただし、こうした就職時の重視点は、就職した後何年か経過すると、変化がみられる。とくに「通勤時間の短さ」「異動の少なさ」などを重視する割合が減る一方、「社員教育の充実」「能力の適正評価」「手に職がつく」などを重視する割合が増える。

「社員教育の充実」という観点から、実際に中小企業が実施している個々の具体的な人材育成策の効果をみるため、別質問である「人材育成は順調か」に対する回答をクロス集計してみると、とくに「技能向上や昇進のためのキャリアパスや成長モデル設定」を行っている企業の過半が「順調」と回答し、「個人別育成プラン」「体系的な人材育成プログラム」でも「順調」が多い。いずれも、周到な準備を要する育成手法であるが、実施できれば効果的であることを示している。

育成の結果、社員の能力や実績があがり、ひいては、一般社員が役員や部長等の経営幹部にまで昇進する難易度をみると、大企業の働き手の6割が「かなり難しい」と考えている。これに対して、中小企業では、4割弱の割合で昇進見込みが多少なりともあると捉えられている。この昇進・昇格のチャンスが相対的に大きいことは、「働く場としての中小企業の魅力」の1つに数えられる。

そもそも企業の働き手は、日々何を意識しながら働いているのか、この点について直接的に尋ねたところ、ベテラン世代では、「仕事上の技術・技能・知識の習得」「顧客の満足・取引上の人間関係を良好にすること」などが高い割合で挙げられた。一方、若手世代では、「早く終わらせて帰宅すること」「一日一日の仕事を無難にこなすこと」など、比較的消極的な理由が目立った。

ただし、働き手の日々の意識には、社内の環境・風土・空気（雰囲気）が何らかの影響を与えて

いる可能性がある。その一例として、働き手の意識の持ち方を「昇進が難しい会社」と「昇進見込みがある会社」の間で比較してみたところ、「将来のキャリア構想の実現」「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓」「会社の成長・会社全体の目標の達成」などの前向きな意識を持つ割合が、昇進見込みがある会社において際立って高い。自らの昇進期待や人事的にオープンな気風が働き手の意識に良い影響を与えていると推測される。

また、上述した「将来のキャリア構想を実現する」のほか、社員が「仕事を通じて日本や世界のために貢献する」という、いわば未来思考や社会貢献意識を持ちながら働く企業は、そうでない企業に比べて業績良好である割合が明らかに高い。このことから、働き手が日々どのような意識を持って職務に臨んでいるかが、会社全体のパフォーマンスにも影響を与えることが明らかになった。

働き手の意識に関連して、会社内での円滑な情報流通・透明性に着目し、経営トップ（社長等）とのコミュニケーションについてみると、大企業では、「（経営トップと）まず話すことはない。」が全体の3/4を占めている。一方、中小企業では、高い頻度で経営トップと接触する機会があり、このことが経営の透明性・経営との共感・一体感という1つの魅力につながっていると思われる。

こうした経営トップとのコミュニケーションの度合いが、社員の意識にどのような影響を与えているのかを探るため、「経営者と話す機会の多さ」と「仕事に対する好感度」とのクロス集計を行ったところ、経営者と話す頻度が高い企業ほど、働き手の仕事に対する好感度が高いという結果となった。風通しの良い社内の雰囲気は働き手のモチベーションにも好影響を与えている。

### 第3章 地域の雇用を支える中核的な中小企業の事例

大企業の国内拠点撤退・海外立地が相次ぐなか、中小企業がその地域の雇用を牽引しているとともに地域産業の中核的存在である例も多い。本章では、そうした企業の具体的事例を紹介した。

### 第4章 働く場としての中小企業の特徴 ～ 5つの魅力と1つの課題

働く場としての中小企業の特徴を整理すると、以下の5つの魅力と1つの課題に集約できる。

- ① 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える  
地方には、転勤のない就職先大企業は少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。
- ② 小さい組織ゆえの昇進・昇格・重要な地位獲得のチャンス  
社内の競合が少ない“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高める。
- ③ 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感  
経営者との良好なコミュニケーションは、経営の透明性を通してモチベーションを向上させる効果もある。
- ④ 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得  
社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。
- ⑤ 転職を前提とした生き方を支える受容体となる  
一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。
- ⑥ 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題  
ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合も含めた組織体制の未整備は、解決すべき課題である。

中小企業にとっては、上述の各ポイントに応える体制の整備と“空気”の醸成が重要である。その上で、本章では、中小企業の特徴を活かした人材確保の4つの具体策を挙げた。

# 目次

はじめに .....	1
第1章 中小企業の雇用動向と人材不足.....	1
1 働く場としての中小企業の存在感 .....	1
(1) 労働市場における中小企業のプレゼンス .....	1
(2) 労働需給の推移 .....	2
(3) 中小企業と大企業における大学卒人材の求人倍率格差 .....	4
(4) 中小企業の経営課題の中期的変遷と足元の人材難 .....	5
2 中小企業と働き手を橋渡しする新たな情報の必要性.....	7
(1) 本研究における問題意識 .....	7
(2) 「人材不足」という課題の克服のために .....	8
(3) リサーチ・クエスチョン .....	9
3 本研究の方法.....	10
(1) 本研究の方法 ～ 4つのアプローチ .....	10
(2) 中小企業就業者・大企業就業者へのアンケート調査 .....	11
(3) 中小企業へのアンケート調査 .....	12
(4) 中小企業就業者へのインタビュー調査 .....	13
(5) 中小企業へのインタビュー調査 .....	14
第2章 中小企業の働き手の特性と企業の対応 .....	17
1 中小企業の人材構成 ～ 就業者アンケート調査結果の分析 .....	17
(1) 学歴別構成比（大企業との比較） .....	17
(2) 学歴別構成比（都市圏と地方圏との比較） .....	18
(3) 新卒者と転職者の状況（大企業との比較） .....	19
2 就職時に重視した点とその後の変化 .....	20
(1) 就職時に重視した点（中小企業就職者と大企業就職者の比較） .....	20
(2) 働く場としての中小企業の魅力① ～生活重視のライフスタイル .....	22
(3) 就職時に重視した点（就職時に重視した点のその後の変化） .....	23
3 人材育成の具体策 .....	25
(1) 中小企業が実施している人材育成策 .....	25
(2) 順調な人材育成に寄与する具体策とは .....	26
(3) 働く場としての中小企業の魅力② ～中小企業における昇進・昇格のチャンス .....	27
(4) 企業規模別の昇進難易度とその理由 .....	28
4 日々働くうえでの意識 .....	31
(1) 日々働くうえでの意識 ～ 就業者アンケート調査結果の分析 .....	31
(2) 働き手の意識に対する社内環境の影響 .....	31
(3) 日々働くうえでの意識（企業業績との関係） .....	32
(4) 日々働くうえでの意識（仕事に対する好感度との関係） .....	33
5 経営の透明性・社内コミュニケーション .....	35
(1) 働く場としての中小企業の魅力③ ～経営の透明性・経営との共感・一体感 .....	35

(2) 経営トップとのコミュニケーションと仕事に対する好感度 .....	36
6 大企業との比較でみた魅力と課題 .....	38
(1) 働く場としての中小企業の魅力④ ～大企業と比較した自由度・自己実現性 .....	38
(2) 働く場としての中小企業の課題 ～大企業と比較した中小企業の弱み .....	39
(3) 働く場としての中小企業の役割 ～転職を前提とした生き方を支える受容体 .....	41
第3章 地域の雇用を支える中核的な中小企業の事例 .....	43
まとめ ～ “働く場としての中小企業の魅力” とは .....	71
1 働く場としての中小企業の特徴 ～ 5つの魅力と1つの課題 .....	71
(1) 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える .....	71
(2) 小さい組織ゆえの昇進・昇格・重要な地位獲得のチャンス .....	72
(3) 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感 .....	73
(4) 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得 .....	73
(5) 転職を前提とした生き方を支える受容体となる .....	74
(6) 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題 .....	74
2 中小企業の特徴を活かした人材確保の具体策 .....	75
むすびに 中小企業魅力を伝える適切な情報発信の大切さ .....	79

# 第1章 中小企業の雇用動向と人材不足

## 1 働く場としての中小企業の存在感

### (1) 労働市場における中小企業のプレゼンス

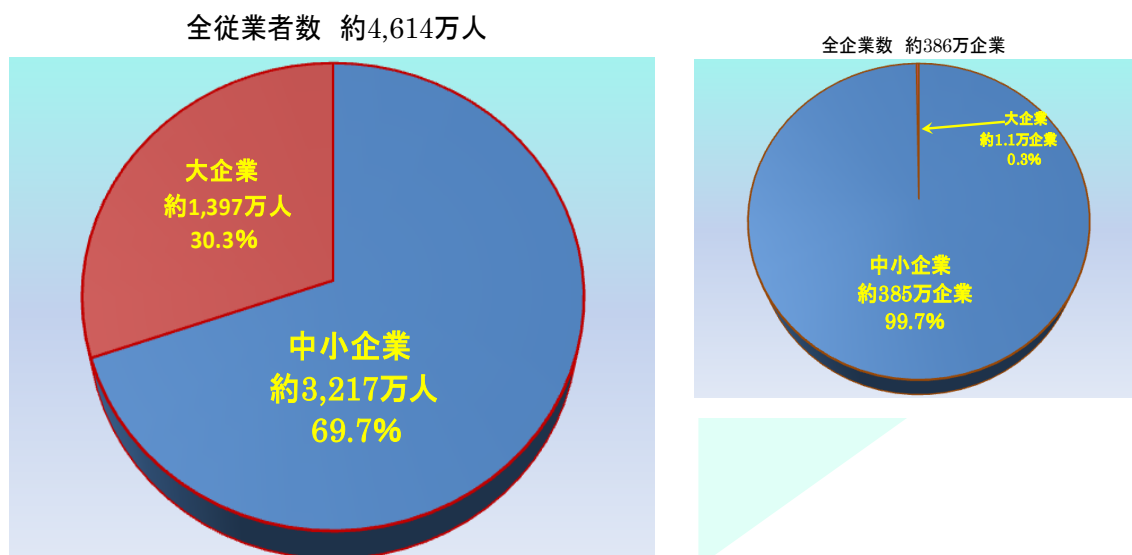
我が国の中小企業数は385万企業にのぼり、全企業数に占めるウェイトで99.7%という高い割合を示していることは比較的知られているが、全従業者数に占めるウェイトでも69.7%、およそ7割という高い割合で、中小企業が雇用吸収力を発揮しているという事実がある（図表1-1）。

言うならば、街を歩く勤労者の2/3は、中小企業で働く人々であり、そうした人々が多数派であると考えてよい。しかし、各種の報道やマスメディアが伝えるのは、専ら大企業の動静についてが多く、中小企業という存在についての情報、とくに個々の中小企業についての情報は、ほとんど伝わってこないのが実情である。

それでも、中小企業は、巨大な雇用吸収力を備えた労働市場におけるメインプレーヤーであることはもちろんのこと、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における個人消費や貯蓄・投資に対しても、極めて大きな影響を与える存在になっている。

それだけ、雇用創出・雇用吸収において、大きな役割を果たしているにも関わらず、中小企業は、

図表 1-1 全従業者数の企業規模別構成比



(資料) 総務省「平成 24 年経済センサス-基礎調査」再編加工から算出した中小企業白書(2014年版)掲載データより、筆者作成

- (注) 1. 企業数=会社数+個人事業所(単独事業所および本所・本社・本店)とする。  
2. 「従業者数」は、会社の常用雇用者数(正社員及びパート・アルバイト)と個人事業所の従業者総数を合算している。従業者総数とは常用雇用者のほか、個人業主、無給家族従業者、有給役員を含む。

景気回復局面で常に人材不足に陥る傾向があり、その制約が中小企業の健全な発展の支障になっているといえる。先般のリーマンショックに端を発した世界的な金融危機以降、社会問題となった就職難、その後の景気回復を受けた足元の人手不足など、中小企業をめぐる雇用動向は大きく変動している。具体的にどのような動きがみられるのか、まず各種経済指標により確認してみよう。

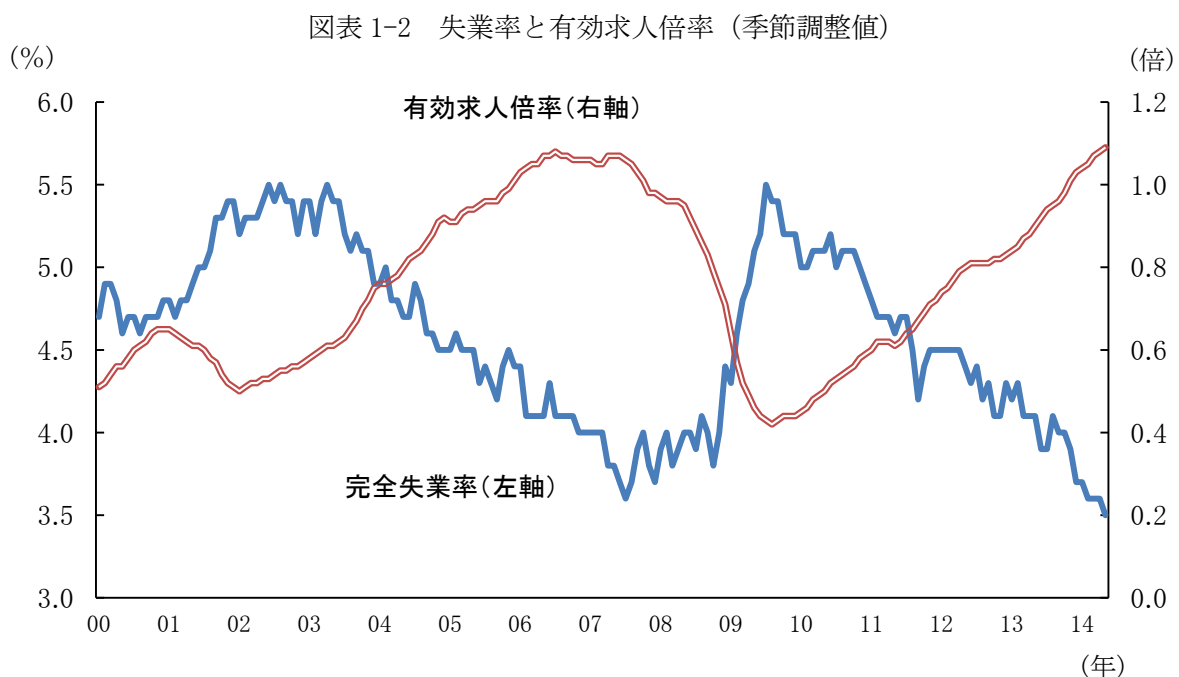
## (2) 労働需給の推移

まずは、雇用動向を知るために、最も基本的な指標である有効求人倍率および失業率の推移を把握しておく。

有効求人倍率は、2008年のリーマンショックに端を発した世界的な金融危機の直前までは、1倍を超える水準となっており、いわゆる「売り手市場」の状況にあった。しかし、世界的金融危機の発生を機に急落し、2009年から2010年にかけては、0.5倍を切り、一時期、0.4倍以下の水準にまで達した。すなわち、求人1人に対して求職者2人以上が競合する人余りの状況に陥ったということになる（図表1-2）。

これは、いうまでもなく、金融危機という深刻な経済イベントの発生を背景とした求人数の激減によるもので、金融市場の急速な縮小や投資意欲の減退などからくる先行き不透明な経済情勢を前に、企業がいっせいに採用を手控えたことによる。それ以前には、3%台にまで下がっていた失業率も、同じ背景から急速に跳ね上がり、6%近くにまで迫る激しい動きをみせた。

その後、世界的金融危機の終息と、いわゆるアベノミクスといわれる政府の景気刺激策、日本銀行の金融緩和策、東日本大震災後の復興需要などを受けて、求人数は回復をみせた。2014年には、有効求人倍率が1倍を超え、2008年前半以来の売り手市場となって、リーマンショック以前の水準にまで戻した状況にある。

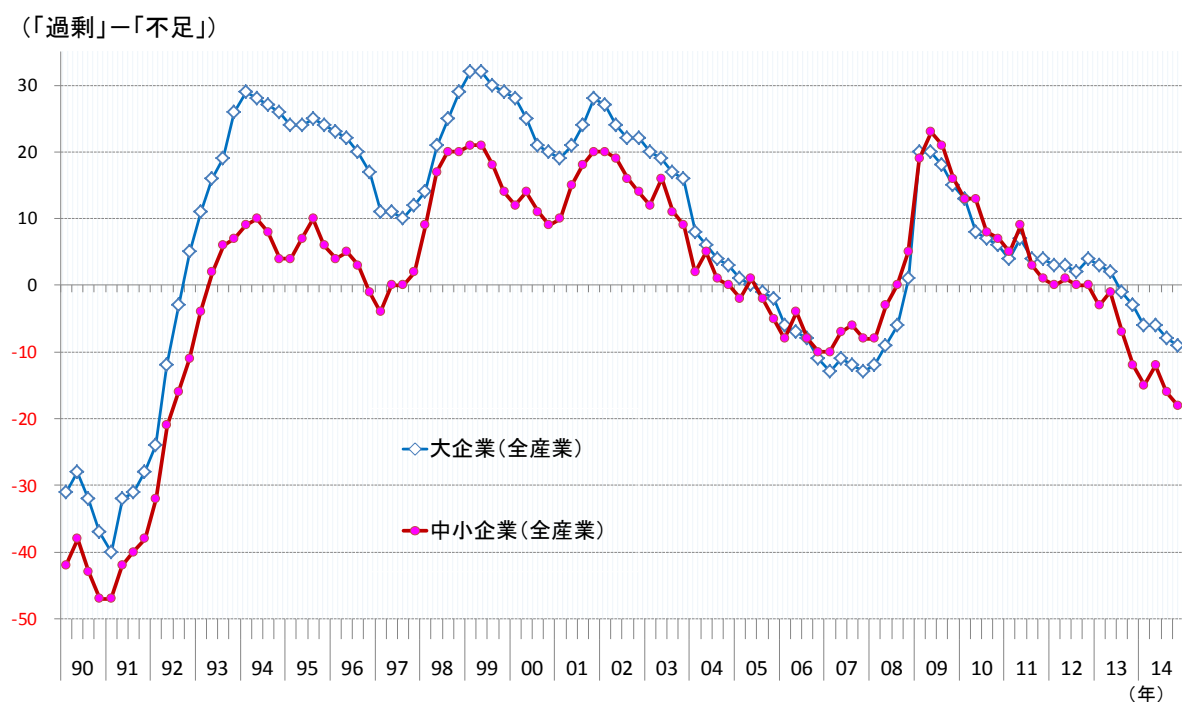


(資料) 総務省「労働力調査」、厚生労働省「職業安定業務統計」

(注) 有効求人倍率は、新規学卒者を除きパートタイムを含む。



図表 1-3 雇用人員 DI の推移 (全産業)



(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

前頁の有効求人倍率、失業率の動きを踏まえたうえで、次に、企業側・経営側に着目し、企業における人員の過不足状況をみてる。

企業において、業務量に比して人員が不足すれば、当然、求人数を増やす動きにつながるため、これが有効求人倍率を押し上げる一因になる。従って、人員過不足 DI の動きは、求職者数に変動がないという前提で、有効求人倍率の動きと逆相関に近い関係となる。

そうした観点から、2007 年以降の人員過不足 DI の動きをみると、やはり有効求人倍率の推移を鏡に映したかのような動きになっており、この時期の労働需給の急速な上下動は、求人側の事情、すなわち企業側の採用姿勢の変動が大きな要因だったと改めて認識できる (図表 1-3)。

さらに、中小企業と大企業に分けて人員過不足状況を比較すると、中期的スパンで推移をみたとき、中小企業は、総じて大企業より人員不足側に位置していることがみてとれる。典型的なのが、1997 年の状況で、大企業が未だ人員過剰な状態にあるにも関わらず、中小企業では、既に人員不足の水準に達しているという対照的な様相をみせている。すなわち、景気回復局面で労働需給がタイトになると、中小企業の方が大企業より人手不足の状況に陥りやすく、これが満たされないまま、好況下を過ごすということになる。従って、人手不足は、中小企業にとって景気拡大の恩恵を受ける際の大きな支障になっているといえる。

それでも、近年、2003 年頃から両者の乖離は小さくなって、2007 年では、大企業の方が一時期、人員不足感が強くなったという動きもあった。しかし、今次景気回復局面では、中小企業の人員不足感が相対的に強まり、両者の乖離幅は、再び大きくなりつつある。かつてのように、足元の人手不足問題は、中小企業において、より深刻であるといえる。

### (3) 中小企業と大企業における大学卒人材の求人倍率格差

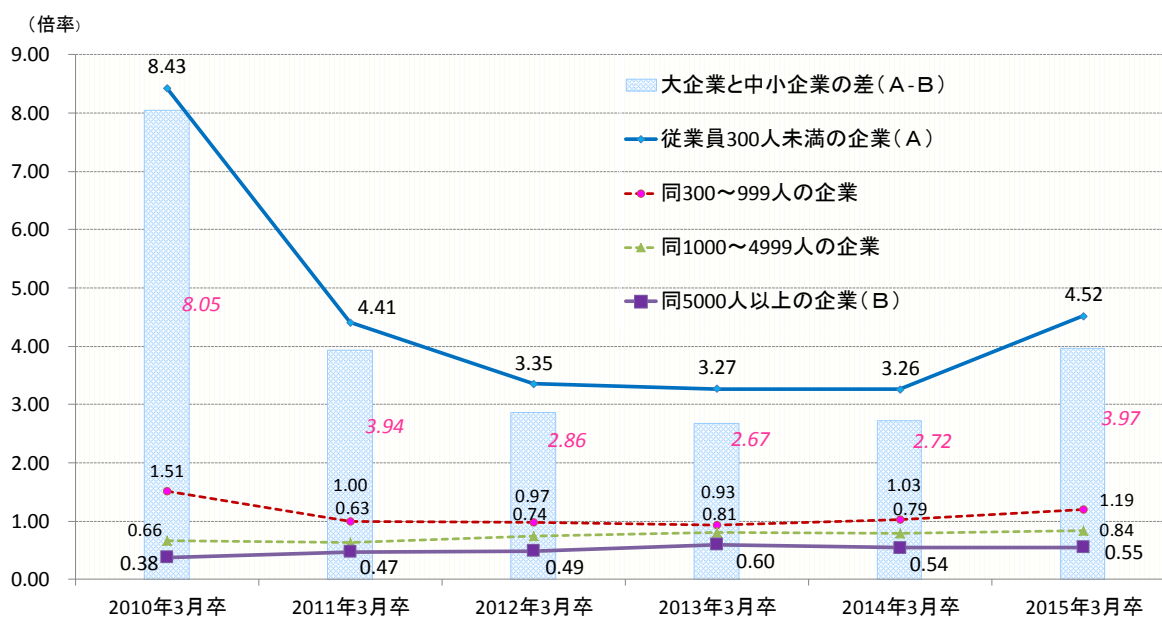
中小企業の人材不足問題は、大卒人材に限ってみると、さらに深刻さを増す。中小企業では、大卒人材を経営幹部候補や、製品企画・開発要員、エンジニアなどの中核人材として採用するケースが多く、景気変動に伴う生産活動の拡大・縮小が多少あっても、大卒人材を求める中小企業側からの需要は根強い。

しかしながら、大卒人材側は、企業規模に対する偏向が大きく、長期にわたって、大企業では買い手市場の基調が続いているのに対し、中小企業では、逆に売り手市場が続いている。特に景気拡大期において、両者の格差が大きく開く傾向がある（図表 1-4）。

具体的な求人倍率の数値をみてみると、従業員 5000 人以上の大企業では、常に 0.3～0.6 倍程度の低水準で推移しているのに対し、従業員 300 人未満の中小企業では、低くても 3 倍を切ることはなく、ときには 8 倍あるいはそれ以上の高水準になることもある<sup>1</sup>。

それでも、リーマンショック後のここ 4～5 年では、中小企業の求人数がやや減少し、中小企業への就職希望者数もやや増加したことから、大企業との格差は縮小していた。ただし、足元では、景気拡大を背景にした大企業の採用枠拡大に伴って、またも両者の格差が広がり始めている。

図表 1-4 企業規模による大卒求人倍率の違い



(資料) (株)リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」(2014年4月)データより筆者作成

(注) 求人倍率 = 求人総数 / 民間企業就職希望者数

<sup>1</sup> (株)リクルート ワークス研究所「ワークス大卒求人倍率調査」によると、従業員 1000 人未満企業における大卒求人倍率は、2010 年 3 月卒業予定学生に対して 3.63 倍、2009 年 3 月卒業予定学生に対して 4.26 倍を記録した。前者の 2010 年卒業予定学生については、従業員 300 人未満企業における求人倍率も併せて公表されており、そこでは 8.43 倍という、かなり高い値を記録している。上述したとおり、従業員 1000 人未満企業における求人倍率では、2010 年より 2009 年の方が高いことから判断すると、従業員 300 人未満企業における 2009 年卒業予定学生に対する求人倍率(非公表)は、8.43 倍を大きく超える高い数値であったと推測できる。

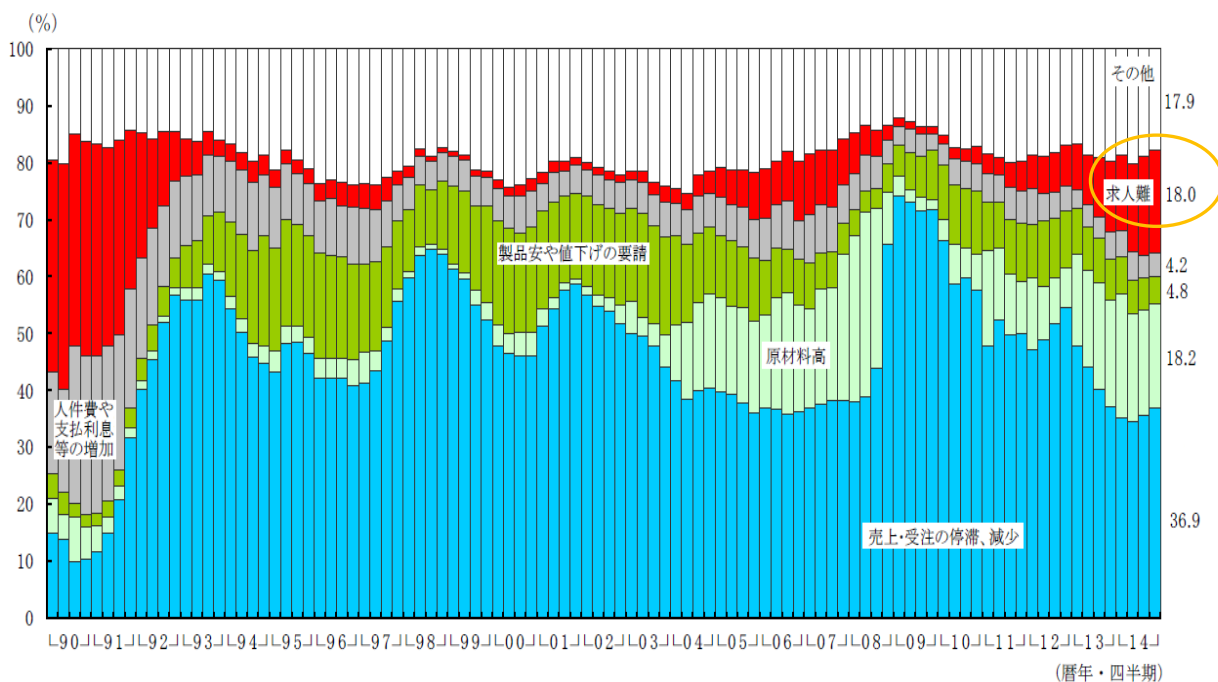
#### (4) 中小企業の経営課題の中期的変遷と足元の人材難

中小企業の経営課題の変遷をみると、時々々の経済情勢の変化を背景に、各課題が顕在化と沈静化を繰り返し、循環的な動きをみせている（図表 1-5）。例えば、リーマンショック直前までは、長い景気拡大を背景に「売上・受注の停滞・減少」が低い割合にとどまっていた半面、原油価格の高騰などを受けて「原材料高」に悩む企業が大きな割合を占めていた。また、リーマンショック直後は、景気の急減速を受けて、「売上・受注の停滞・減少」が過去最高の水準に達した一方で、「求人難」など他の経営課題は、相対的に沈静化していた。

こうした変遷を踏まえたとえ、足元で顕在化している経営課題の動きをみてみると、今後の景気回復の進展とともに、「売上・受注の停滞、減少」が減り、「求人難」の割合が急速に大きくなっていることがわかる。

過去に「求人難」が顕在化した時期をみてみると、バブル景気と言われる 1990 年代初頭には、「求人難」と「人件費・支払利息等の増加」が、極めて大きな経営課題となっていて、中小企業をめぐる労働需給において、当時が最高レベルの売り手市場だったことがわかる。足元の「求人難」は、まだその水準にまでは達していないが、課題顕在化のペースは他の年代に比べても速く、中小企業の経営にとって深刻さをさらに増していく可能性がある。

図表 1-5 中小企業の経営課題の変遷



以上のように、中小企業の労働市場におけるプレゼンス、企業全般をめぐる労働需給、大卒人材の採用環境、中小企業の求人難を含む経営課題の変遷について、詳しくみてきた。

こうした背景を理解したうえで、次項からは、本研究の原点と狙いについて、説明する。

## 2 中小企業と働き手を橋渡しする新たな情報の必要性

### (1) 本研究における問題意識

前項まででみたとおり、労働需給は、時々々の景気変動の影響を受け、緩和と逼迫を繰り返してきた。記憶に新しいところでは、リーマンショックに端を発した世界的金融危機直後、将来見通しが不透明になり、大企業をはじめ多くの企業が採用を絞ったことなどから、就職難が顕在化した。特に新卒学生の就職活動においては、折しも、インターネットによる就職活動が一般化し、簡便な手続きで複数のエントリーが可能になったことから、学生一人あたりの応募数が増加、特定の著名企業に応募が集中する傾向が強まった。その結果、競争率が上昇した人気企業の選考に掛らず、内定が得られない若者が急増することとなり、内定を求めて疲弊する若者の姿が社会問題となった。

ただし、そうした状況でも、前出の図表 1-4 でみたとおり、従業員数 300 人以下の中小企業では、求人倍率が 3~8 倍以上という高い状況にあり、就職活動に苦しむ若者に対して、中小企業は門戸を開いていたといえる。それも前出の図表 1-3 でもみたとおり、景気変動に連動して労働需給が変動する際、中小企業では大企業よりも人員不足方向に振れる傾向があることから、大企業が既に人余りの状況になっていても、中小企業では人材を求める意欲が総じて根強いのである。

当時、大企業だけでなく、中小企業にも目を向けるべきとの声が高まり、実際に中小企業を選択する若者が増える動きもあったが、それでも、中小企業の人材難は、完全には解消されなかった。

その後の景気回復に伴って、先般の就職難から足元の人手不足へと、求人環境が大きく変動するなか、人材の確保・育成は、引き続き中小企業にとって大きな経営課題となっている。

背景には、大企業に比べて、“働く場としての中小企業”に関する情報が明らかに不足しているため、求職者が躊躇するという事情がある。日常、目にするのは、大企業やその製品を題材とした報道や広告で、中小企業の情報が一般メディアから発信されることは、そう多くない。法的にみても、金融商品取引法により情報開示が義務付けられている大企業と異なり、多くの中小企業には、そうした義務付けはない。このような事情のもとでは、求職者のうち特に学生の目が、まず大企業に向かかっていってしまうのも無理はないといえよう。

そもそも「働く場として中小企業の魅力とは何か？」という問いに答えを求める需要は強く、足元の景気回復に伴って、中小企業の人材不足感が再び深刻化した今、ますますこれを解き明かす必



要性が高まっている。人材不足という課題が足かせになって、中小企業が景気回復の恩恵を十分に受けられないケースが予想されるうえ、求職者にとっても、ひとたび景気の先行きが不透明になれば、また厳しい就職難が再来しないとは限らないからだ。

中小企業と働き手がより良い成長をともに実現するため、情報の面で両者を橋渡しする新たな論考が求められる。本研究は、こうした問題意識に基づいて着想したものである。

## (2) 「人材不足」という課題の克服のために

前項で述べた問題意識に基づき、仮に理想どおり、本研究が中小企業と働き手の両者を橋渡しする論考となりえた場合、「人材不足」という課題の克服のために、本研究が役立てることは何か？

理想とするかたちとしては、本研究結果から生み出される情報が、①求職者サイドへの働き掛けと、②経営者サイドへの働き掛け、という2方向で功を奏すことである。

まず、求職者サイドへの働き掛けとは何か？ それは、大企業志向が根強い…というより、“大企業しか知らない”求職者（とくに学生）に向けて、今まで必ずしも整理されていなかった「働く場としての中小企業の魅力」という情報を伝えることである。このことが、これまで“知らない”ことからくる不安と躊躇のため、中小企業からの求人に一歩踏み出せなかった潜在的な中小企業への就職候補者に対して、そうした不安と躊躇を払拭するよう作用する。すなわち、中小企業の採用活動において支障となっている求職者の心理的な壁を崩す一助となる。このことが、ひいては、中小企業への就職者数の増加に微力ながら貢献するという結果につながっていく。言い換えると、中小企業の人材不足問題において、働き手の数を増やすという量的な面での課題克服に作用することが狙いである。

次に、経営者サイドへの働き掛けとは何か？ それは、実際の中小企業経営者でも、あまり触れ

### 「人材不足」という課題の克服のために、 本研究報告が役立てることは何か？（理想とする形）



大企業志向が根強い…というより、  
“大企業しか知らない”求職者（とくに学生）に、  
「働く場としての中小企業の魅力」を伝える。

中小企業への潜在的な就職候補者に対して、  
「知らない」ことからくる不安と躊躇を払拭するよう後押しする。

中小企業への就職者増に微力ながら貢献する（量的な課題克服へ）



現に中小企業を働く場として選んだ就業者が、  
どのような特性を持っているのか、理解する。

そのうえで、優れた人材の育成を促し、  
モチベーションを高める要素とはなにかを考察する。

現有の働き手を“一騎当千の強者”に育成するとともに、  
離職を抑えることで、新規採用難をカバーする（質的な課題克服へ）



る機会のない「大企業と比べた中小企業の働き手の特性」という情報を伝えることである。

例えば、現に中小企業を働く場として選んだ就業者は、どのような要素を重視あるいは期待して就職先を選んだのか、それは時の経過とともにどう変化するのか、そもそも日々何を意識して働いているのか、などの点に関して、整理された情報はあまりない。組織運営の最前線にいる経営トップにこうした情報を伝え、そのうえで、優れた人材の育成を促しモチベーションを高める要素とは何か、という点について考察する。

仮に、経営者がこうした情報に適切に対応し、効果的な人材育成とモチベーション向上の鍵を探り当てることができたなら、現有の働き手を“一騎当千の強者”に育て上げることも可能となり、同時に離職を抑えることで、新規採用難をカバーできる。言い換えると、働き手の数を増やすことが困難なら、その能力とやる気を高めるといった質的な面で課題克服につなげることが狙いである。

以上、あくまで理想的展開をイメージしたものだが、目指すべき本研究の意義や貢献は、こうした方向性にある。

### (3) リサーチ・クエスチョン

上述した本研究の問題意識と目指すべき貢献を鑑みると、本研究で解明したいクエスチョンは、以下のとおりである。

第一に、中小企業を働く場として選択した就業者は、何を魅力と感じ、何を重視し、どのような特性を持つのか、そして第二に、優れた人材の育成を促し、モチベーションを高める要素とはなにか、それを踏まえて、第三に、企業側は、どう対応すべきなのか。

この幅広い、しかも本来的な命題に対して、すべてに明確な回答を見出すのは困難であるが、本件では、そうした命題への取り組みの足掛かりになるような示唆の導出を図っていく。



### 3 本研究の方法

#### (1) 本研究の方法 ～ 4つのアプローチ

本研究に当たっては、調査手法として4つのアプローチをとった（図表 1-6）。

まず、中心的な調査と位置づけたものは、働き手に対する「就業意識に関するアンケート」であり、中小企業だけでなく大企業も含めて、働き手の方たちに直接アンケート調査を実施した。

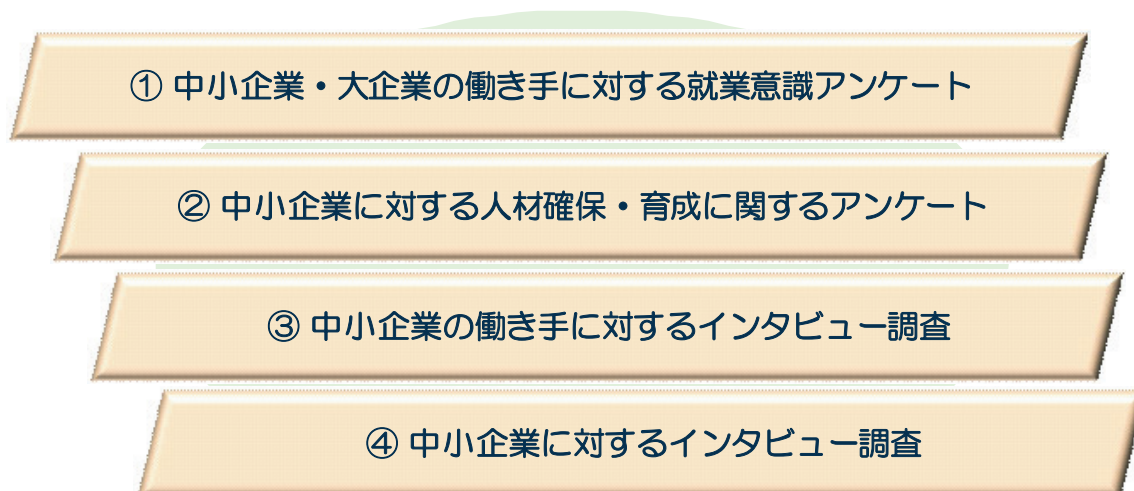
一方、本件のテーマ「人材の確保と育成」の当事者である中小企業の経営者の方々に対しても、「人材育成に関するアンケート（中小企業動向調査特別調査）」を実施し、人材をめぐる方針・実情・具体的対応策などについて尋ねた。次ページ以降に詳細な仕様を示すが、本調査も、上述の「就業意識に関するアンケート」と同様、数千件の回答を集めた大規模な調査であり、調査対象の選定の際、業種などについては、偏りのないよう配慮した。

加えて、アンケート調査の実施のみでは、深く掘り下げるのが難しい部分があり、仮説として想定した以外の事実を拾えないことから、もう一步踏み込んで、働き手の方たちに直接インタビュー調査をお願いした（「中小企業の働き手に対するインタビュー調査」）。これは、全国4つの都市で働く中小企業就業者に時間を割いていただき、多様な業種・業態に身を置く企業の働き手の実態に迫るよう努めたものである。

さらに、企業経営者側の立場にも目を向け、地域の雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業10社を抽出し、インタビュー調査を実施した（「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」）。これもアンケート調査では取り上げきれない、その社独自の人材戦略や組織戦略などについて、深く尋ねた。

本研究では、これらの結果を整理し、多様な角度から分析していく。

図表 1-6 本研究の方法 ～ 4つのアプローチ





## (2) 中小企業就業者・大企業就業者へのアンケート調査

中小企業及び大企業の働き手の意識と実情を探る「就業意識に関するアンケート」は、以下の仕様による（図表 1-7）。

調査対象は、多様な職種を包含している製造業に注目し、その働き手を中心として、一定数の小売・卸売業の働き手も対象として加えた。

製造業については、上述したとおり、多様な職種を包含しているその業態から考え、同じ業種に属していても職種によって働き手の意識がかなり異なる可能性があることから、「経営・企画」「営業・販売事務」「研究開発」「生産」「間接部門」などの各分野に、調査サンプルの枠を配分した。

また、比較対象として大企業における働き手も対象とした。ただし、中小企業基本法による定義どおり従業者数 301 人以上を大企業として設定すると、実質的に、従業員数 299 人や 300 人の中小企業と大差ない企業が含まれることとなり、比較対象の効果を薄めてしまうおそれがある。そこで、本件では、違いを際立たせるため、法定義より大きめの従業員数 1000 人以上の企業だけを対象とした。その意味では、例えば、従業者数 400 人の大企業就業者と従業者数 1000 人の大企業就業者の間に特性の違いはあるか、などといった分析については、本調査の目的に含まれないので、当該データを取得する必要はないと割り切って考えた。

なお、本調査は Web アンケートであり、寄せられた回答が、調査サンプルの枠ごとに設定した定足数を満たした時点で枠ごとの回答を締め切り、全部の枠が埋まった段階で調査を終了した。従って、回答率は 100% である。

図表 1-7 就業意識に関するアンケート調査の仕様

調査対象	日本国内の居住する個人
調査方法	Webアンケート
実施時期	2013年9月20日～9月30日
回収件数	3,313件

勤務先所在地	勤務先企業規模	業種合計	製造業					小売・卸売業
			経営・企画	営業・販売事務	研究開発	生産	間接部門	
3大都市圏	合計	1020	170	170	170	170	170	170
	30～50人	120	20	20	20	20	20	20
	51～100人	360	60	60	60	60	60	60
	101～300人	360	60	60	60	60	60	60
	1000人超	180	30	30	30	30	30	30
それ以外 (地方圏)	合計	1980	330	330	330	330	330	330
	30～50人	240	40	40	40	40	40	40
	51～100人	720	120	120	120	120	120	120
	101～300人	720	120	120	120	120	120	120
	1000人超	300	50	50	50	50	50	50

(注) 当ウェブアンケートにおいては、調査の企画、基本仕様、設問の作成、集計データの加工・グラフ化については、日本政策金融公庫総合研究所が担当し、調査の実行に際して、調査対象サンプルの抽出、回答状況の管理、回答データの回収・基礎集計については、当公庫から委託を受けたみずほ総合研究所が担当した。

### (3) 中小企業へのアンケート調査

「人材育成に関するアンケート調査（中小企業動向調査特別調査）」は、以下の仕様による。  
 当調査は、日本政策金融公庫 総合研究所が、四半期ごとに実施している「全国中小企業動向調査（中小企業編）」の付帯調査として実施した（図表 1-8）。「全国中小企業動向調査」は、概ね従業

図表 1-8 企業アンケート調査の仕様

調査対象	当公庫中小企業事業取引先 13,750社
調査方式	調査票の郵送方式によるアンケート
調査時点	2014年6月中旬
有効回答数	5,625社(回答率 40.9%)

回答企業の資本金・従業員規模別社数・構成比

(単位：社数、%)

資本金別	社数	構成比	従業員別	社数	構成比
100万円未満	45	0.8	20人未満	1,701	30.2
100万円～300万円未満	76	1.4	20～29人	798	14.2
300万円～1,000万円未満	449	8.0	30～49人	1,161	20.6
1,000万円～5,000万円未満	3,774	67.1	50～99人	1,139	20.2
5,000万円～1億円未満	993	17.7	100～199人	578	10.3
1億～3億円未満	222	3.9	200～299人	137	2.4
3億円以上	66	1.2	300人以上	111	2.0
合計	5,625	100.0	合計	5,625	100.0

回答企業の業種別社数・構成比

(単位：社数、%)

業種名	社数	構成比	業種名	社数	構成比
飲食物品	345	6.1	鉱業	11	0.2
繊維・繊維製品	137	2.4	建設業	540	9.6
木材・木製品	63	1.1	運送業(除水運)	296	5.3
紙・紙加工品	58	1.0	水運業	63	1.1
化学工業	92	1.6	倉庫業	34	0.6
プラスチック製品	132	2.3	情報通信業	104	1.8
窯業・土石	149	2.6	ガス供給業	7	0.1
鉄鋼	94	1.7	不動産業	265	4.7
非鉄金属	40	0.7	宿泊・飲食サービス業	171	3.0
金属製品	342	6.1	卸売業	830	14.8
はん用機械	134	2.4	小売業	430	7.6
生産用機械	227	4.0	(卸・小売業)	1,260	22.4
業務用機械	45	0.8	サービス業	482	8.6
電子部品・デバイス	43	0.8	非製造業合計	3,233	57.5
電気機械	105	1.9	全産業合計	5,625	100.0
輸送用機械	117	2.1			
印刷・同関連	170	3.0			
その他製造業	99	1.8			
製造業合計	2,392	42.5			

者数 20 人以上程度の中小企業約 1 万 3,000 社を対象として、業況の総合判断や売上・利益・価格などの項目について、当期の実績および見通しを尋ねている。「人材育成に関するアンケート調査」は、同調査に付属回答票を付し、本体の調査と同一仕様により実施した。調査票の郵送先数は、13,750 社。有効回答数は、5,620 社。回答率は、40.9%となっており、多くの企業に協力していただいた。

#### (4) 中小企業就業者へのインタビュー調査

「中小企業就業者インタビュー調査」は、以下の方々を対象にした（図表 1-9）。

前述の働き手に向けてのアンケートである「就業意識に関するアンケート調査」に回答を寄せていただいた方々の中から、大都市すぎず、小都市すぎず、概ね中規模の都市に就業されている方々を抽出した。具体的には、福岡県、宮城県、奈良県、茨城県の 4 つの都市に就業されている方々とした。調査対象一覧にあるとおり、職種については、生産・開発・営業など、なるべくバランスをとるよう心掛けた。性別・年齢層・勤務先企業規模については、優先的な抽出条件とはしなかったが、結果的にある程度分散したかたちとなった。こうして抽出した 20 名の多様な方々にインタビューをお願いし、直接面談のうえ、話をうかがった。

図表 1-9 中小企業就業者インタビュー調査の対象一覧

勤務地	職種	性別	年齢	勤務先企業規模	転職経験
福岡県	営業	男性	50歳	50～100名	あり
福岡県	営業	男性	52歳	100～200名	あり
福岡県	商品企画	男性	39歳	20～50名	あり
福岡県	総務・経理	女性	45歳	200～300名	なし
福岡県	営業	男性	42歳	20～50名	あり
福岡県	営業	男性	28歳	100～200名	なし
宮城県	営業	男性	44歳	50～100名	あり
宮城県	製品設計	男性	28歳	20～50名	あり
宮城県	システム・エンジニア	男性	44歳	200～300名	なし
宮城県	製品設計	女性	40歳	50～100名	なし
宮城県	営業	男性	35歳	100～200名	あり
宮城県	検査	女性	29歳	100～200名	あり
奈良県	生産管理	男性	50歳	50～100名	なし
奈良県	生産管理	男性	45歳	50～100名	あり
奈良県	商品管理	男性	44歳	50～100名	なし
奈良県	生産ライン従事	男性	40歳	50～100名	なし
奈良県	生産ライン従事	男性	59歳	50～100名	なし
茨城県	生産ライン従事	男性	32歳	100～200名	あり
茨城県	生産ライン従事	男性	36歳	100～200名	なし
茨城県	生産ライン従事	男性	52歳	100～200名	あり

(注) 当インタビュー調査及び次項の企業インタビュー調査においては、調査の企画、仕様、対象選定、集計データの整理・分析については、日本政策金融公庫総合研究所が担当し、調査の実行に際して、調査対象候補の抽出、連絡調整、内容の一次とりまとめについては、当公庫から委託を受けたみずほ総合研究所が担当した。

## (5) 中小企業へのインタビュー調査

「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」は、以下の調査先一覧に掲載した各社を対象にした（図表 1-10）。

大企業の国内拠点撤退・海外立地が相次ぐなか、中小企業がその地域の雇用を牽引していると

図表 1-10 「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」の調査先一覧

企業名	事業内容 (本社所在地)
(株)幸田商店	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業 (茨城県)
国本工業(株)	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計 (静岡県)
オーエヌ工業(株)	配管工事用付属品製造業 (岡山県)
香川シームレス(株)	ストッキング、ソックス製造 (香川県)
A社	輸送機器関連部品の開発、設計、製造 (中国四国地方)
B社	工場設備の生産・据付・改造、試運転・調整 (九州地方)
C社	工場・店舗用設備製造・販売、設備管理システム設計製造 (中国四国地方)
(株)松阪鉄工所	建設作業工具・配管設計製造、産業機器・治具設計製造 (三重県)
(株)テヅカ	紳士靴・婦人靴・雑貨小売 (宮城県)
しのはらプレスサービス(株)	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、 プレス用ロボット開発・製造・販売、 オーダーメイドプレス開発・製造・販売 (千葉県)

(注 1) 当インタビュー先各社のうち、3社は社名開示、若しくは、社名及び詳細なインタビュー録の開示を希望していないため、本表では3社をA社、B社、C社と表記した。

(注 2) 当インタビュー調査においては、調査の企画、基本仕様、調査先企業の決定、質疑応答の実施、本稿第3章インタビュー録の作成・分析については、日本政策金融公庫総合研究所が担当し、調査の実行に際して、候補企業の抽出、連絡・調整、インタビュー結果の一次とりまとめについては、当公庫から委託を受けたみずほ総合研究所が担当した。

もに地域産業の中核的存在である例も多い。

中小企業へのインタビュー調査では、こうした観点から、地域の雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業 10 社を、政府刊行物・新聞・雑誌・ウェブを含む各種の公開情報や、信用情報会社が提供する企業データベース、当公庫の取引歴や調査歴のある企業群の蓄積データなどをもとに選定し抽出し、直接面談のうえ実施した。

主なヒアリング項目としては、事業概要、沿革、市場戦略、強みなどを押さえたうえで、当社の競争力を支える人材の役割と貢献、人と組織の基本方針、具体的な人材確保・育成策などを尋ねた。また、一部の企業については、実際に働き手の方へのインタビューも加えさせていただいた。

このように、複数のアングルからアプローチした結果、多くの有用な情報を獲得することに成功し、これを整理・分析したことで、様々な点が明らかになった。次項からは、その結果を紹介していこう。



## 第2章 中小企業の働き手の特性と企業の対応

前章で示したとおり、本研究では、不足しがちな「働く場としての中小企業」に関する情報を掘り起し、必要とする各方面に伝えることを狙いとする。第2章では、とくに、前章のリサーチ・クエスチョンに掲げた各点のうち、中小企業の働き手は何を魅力と感じ、何を重視し、どのような特性を持つのか、そして優れた人材の育成を促すための要素とは何か、という論点について明らかにしていく。具体的には、働き手に向けたアンケートなど4つの調査から得られた情報を、各種の切り口から、順次、整理・分析していくこととする。まずは、中小企業の基本的な姿を把握するために、中小企業の人材構成を見てみよう。

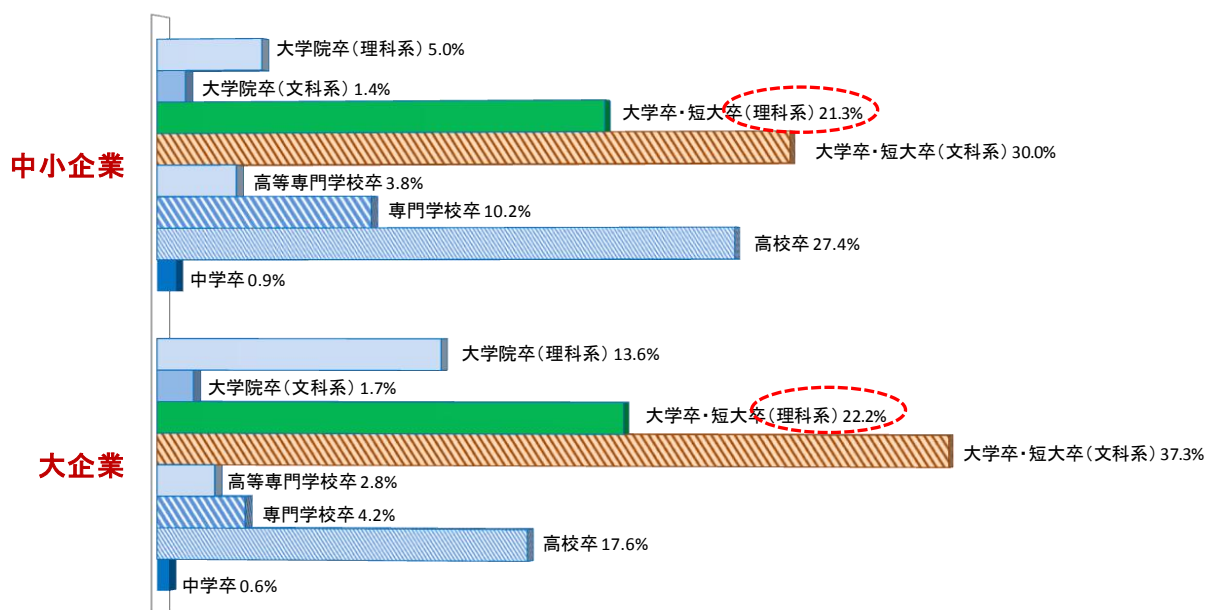
### 1 中小企業の人材構成 ～ 就業者アンケート調査結果の分析

#### (1) 学歴別構成比（大企業との比較）

中小企業と大企業の働き手に向けたアンケート調査結果から、企業の人材構成の一要素として、両者の学歴別の構成比に着目する（図表 2-1）。学歴別構成比の大きい順に並べると、大企業では、①大学卒・短大卒（文科系）、②大学卒・短大卒（理科系）、③高校卒、④大学院卒（理科系）、…の順で構成されているのに対し、中小企業では、①大学卒・短大卒（文科系）、②高校卒、③大学卒・短大卒（理科系）、④専門学校卒、…という順になっている。

言うまでもなく、学歴というのは1つの尺度にすぎないが、高学歴者の割合という点では、やは

図表 2-1 中小企業の人材構成(大企業との比較)



(資料) 日本公庫総研「就業意識に関するアンケート調査」より、筆者作成(以下、図表 2-2～2-4、2-6、2-10～2-16において同じ。)

り大企業のほうが多いことがわかる。とくに、大学院卒の割合が、中小企業では、理科系・文科系合わせて約6%なのに対し、大企業では、約15%となっており、およそ2倍強の割合になっている。文科系大学卒・短大卒についても、大企業の方が中小企業より7ポイントほど高く、大企業の高学歴割合を押し上げている。

ただし、注目したいのは、理科系大学卒・短大卒（うち短大卒は少数なので、ほとんどが理科系大学卒で占める。以下同じ。）であり、その割合は、意外にも大企業と中小企業の間で差がない、むしろ同程度の割合になっている点である。逆に言うと、中小企業は、理科系大学生・短大生からみて、有力な就職先になっていることがわかる。

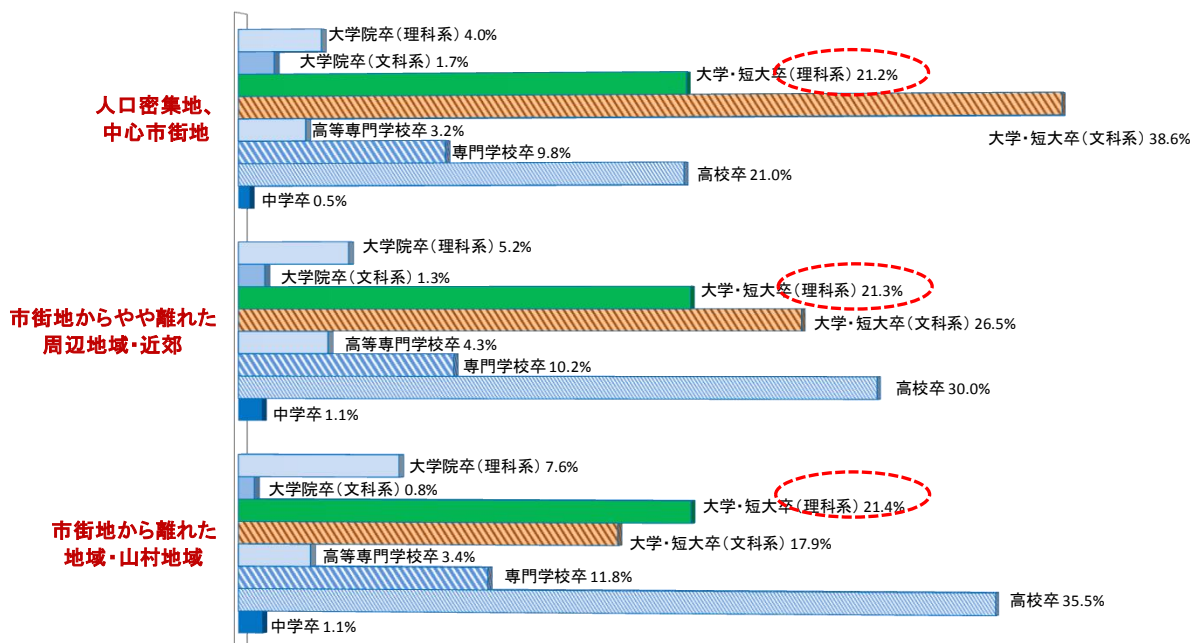
## (2) 学歴別構成比（都市圏と地方圏との比較）

次は、中小企業どうしで比較したものになるが、立地場所の観点から、人口密集地・中心市街地に立地する中小企業と、市街地からやや離れた周辺地域・近郊に立地した中小企業、さらに、市街地から離れた地域・山村地域に立地した中小企業とに分けて、学歴別構成比を算出した。言い換えると、より都会の中小企業と、より地方の中小企業とで比較したものである。

その結果は、上述した大企業と中小企業の比較結果にやや似たかたちとなっており、より都会の企業の方が高学歴者の割合が高く、より地方に行くほど、その割合が低くなるという結果になっている（図表2-2）。

ただし、都会の方が高学歴者の割合が高いと言っても、その内訳をみると、より都会に行くほど割合が高いのは、文科系大学卒・短大卒と文科系大学院卒だけであり、この2グループの動きだけが顕著であるともいえる。

図表 2-2 中小企業の人材構成(都市圏と地方圏との比較)





一方、理科系大学卒の方は、ほぼブレなく概ね同じ程度の割合になっているうえ、理科系大学院卒の割合は、むしろ、より地方の方が高いという意外な結果になっている。

要するに、文科系大学卒等の人材は、「大企業が好きで都会が好き」という傾向があり、理科系大学卒等の人材は、その点でブレなく安定していて、より地方でも中小企業に勤めている。

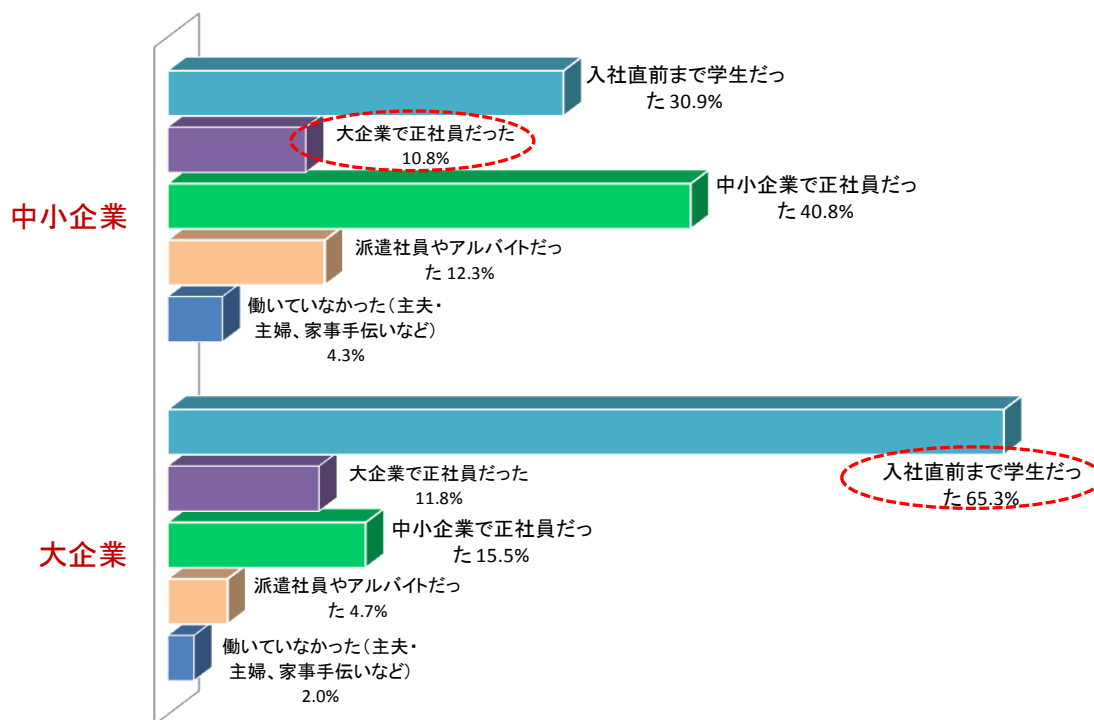
そういう意味では、理科系大学卒等の人材が地域に根差す中小企業にとって大きな戦力になっていることが、ここからみてとれる。実際に、本研究を含む各種の企業インタビュー調査などをみても、地方圏の中小企業が、地元の工業大学卒や地方大学の工学部卒の人材を採用しているケースは意外に多く、指導教員の紹介やゼミや研究室とのつながりを重視している中小企業の姿勢が、こうした結果に反映しているものと考えられる。

### (3) 新卒者と転職者の状況（大企業との比較）

再度、中小企業と大企業を比較する観点から、入社前のステータスに着目して、人材構成をみてもみる。すると、大企業では「入社直前まで学生だった」という者が7割近くを占めているのに対し、中小企業では、同「学生だった」という者は3割程度であって、「中小企業で正社員だった」と「大企業で正社員だった」を合わせると5割を超え、過半が転職組であることがわかる（図表2-3）。

ここで注目したい点は、「大企業で正社員だった」という大企業からの転職者が、1割以上を占めており、中小企業内部には、大企業での勤務を経験した者、つまり、大企業を辞めて中小企業を選んだ者が相当程度在籍しているのである。そこには様々な背景はあろうが、当該社員が大企業より

図表 2-3 中小企業の人材構成(入社前のステータス)



も中小企業を選んだことは確かであり、そこに本研究が求める「働く場としての中小企業の魅力」のヒントが内在していると思われる。この点も留意しつつ、後段で就業者インタビュー調査結果を分析したい。

なお、もう一つ注目したい点として、入社前に「派遣社員やアルバイトだった」という者が、大企業では5%未満にとどまるのに対し、中小企業では、その倍以上の12%程度になっていることが挙げられる。いわゆる非正規雇用労働者の正社員登用に関して、中小企業が相対的に大きな役割を果たしていることになろう。

## 2 就職時に重視した点とその後の変化

### (1) 就職時に重視した点(中小企業就職者と大企業就職者の比較)

前項で、中小企業の人材構成の観点から、学歴や新卒・転職の別など既に中小企業に就職した人材の静的な特徴をみたが、本項からは、そうした人材が今回の主要なテーマである「働く場としての中小企業の魅力」に気づき、就職先として企業を選んだ理由や個別のケースなどについて、分析していく。

まず、働き手が就職先企業を選ぶに当たって重視した点について、図表 2-4 を使って考察する。

このグラフは、大企業を就職先として選んだ働き手と、中小企業を就職先として選んだ働き手との価値観の差を比較したものである。図中オレンジの棒グラフ(B)が大企業を選んだ働き手の価値観で、グリーン棒グラフ(A)が中小企業を選んだ働き手の価値観であり、大企業の働き手が多く選んだ回答項目(棒グラフ(B)が同(A)より長い項目)を右側に寄せて、中小企業の働き手が多く選んだ回答項目(棒グラフ(A)が同(B)より長い項目)を左側に寄せてある。

図中の折れ線グラフは、(A)と(B)のギャップの大きさを表しており、個々の回答数の絶対値が小さくても乖離の割合が大きければ、プラスあるいはマイナスの方向に大きい値を示し、価値観の違いをハッキリと表わしている。

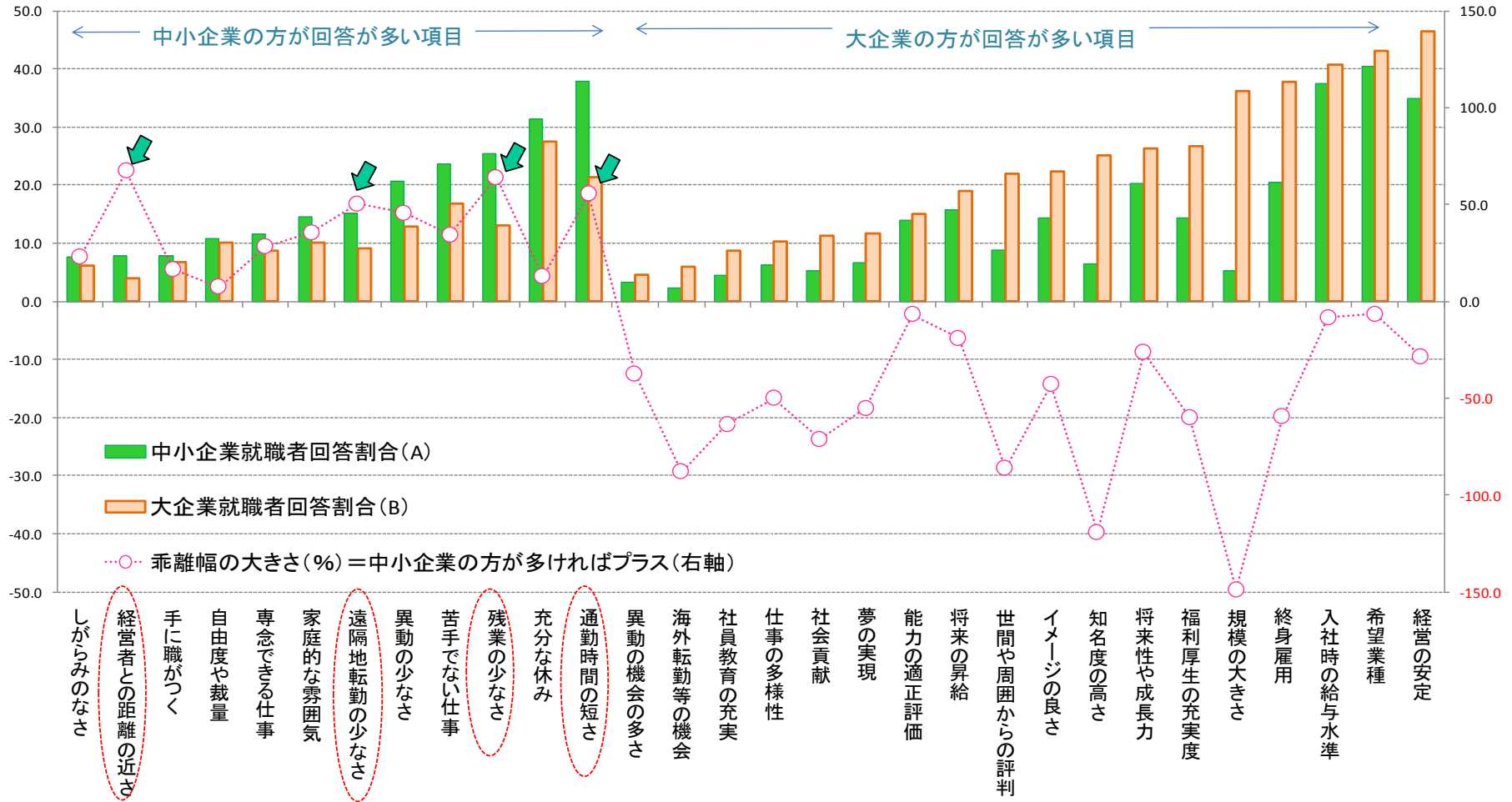
これにより、大企業あるいは中小企業に就職した人達の価値観が特徴的に出ている回答項目を見てみよう。具体的には、まず、図中右サイドの大企業の方が回答の多いエリアの項目から、乖離幅の大きさが明確に出ている項目(折れ線グラフが下方に尖っている項目)を抜き出してみる。すると、「規模の大きさ」「知名度の高さ」「世間や周囲からの評判」などの項目を就職時に重視して大企業を選んだ人が多いことがわかる。

当然のことながら、大企業を選ぶ人の価値観には、端的に言うと、大規模組織を好み、安定を志向し、見栄えを重視するという特徴がみられる。これだけを見ると、内実よりもやや外見にとらわれているような印象も受けるが、この他に重視している項目をみると、「海外転勤等の機会」「夢の実現」「社会貢献」なども目立っており、大規模組織の中で、グローバルな可能性を求め、社会貢献も含めた志の実現を図ろうと考えている一面がうかがわれる。

一方、中小企業に就職した人達の価値観が特徴的に出ている回答項目を見てみる。先ほどとは逆に、図中左サイドの中小企業の方が回答の多いエリアの項目から、乖離幅の大きさが明確に出ている項目(折れ線グラフが上方に尖っている項目)を抜き出してみる。すると、「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」などの項目を就職時に重視して中小企業を選んだ人が多いことがわかる。

大企業の働き手の価値観が外見重視なら、中小企業の働き手の方は、地元での“生活重視”という姿勢が鮮明に映し出されており、ややもすると生活を重視するあまり仕事を軽視しているかのよ

図表 2-4 就職時に重視した点（中小企業就職者と大企業就職者の比較）



(注)「乖離幅の大きさ」は、(A)の値と(B)の値の平均値を基準(100%)にして、両者の乖離幅の大きさを%で表した[(A-B) / AVERAGE(A:B) %]。(A)の方が小さい場合はマイナスになる。

うな印象をうける向きもあろう。しかし、これはある意味、今日提唱されている「スローライフ」または「ワーク・ライフ・バランス」という考え方に沿ったもので、仕事だけに重きを置かず、人間としての生活を重視した生き方と言えるかもしれない。加えて、この他に重視している項目をみると、「経営者との距離の近さ」が目立っており、経営トップを身近に感じることで、組織の中で埋没しない生き方を求めているとも解釈できる。

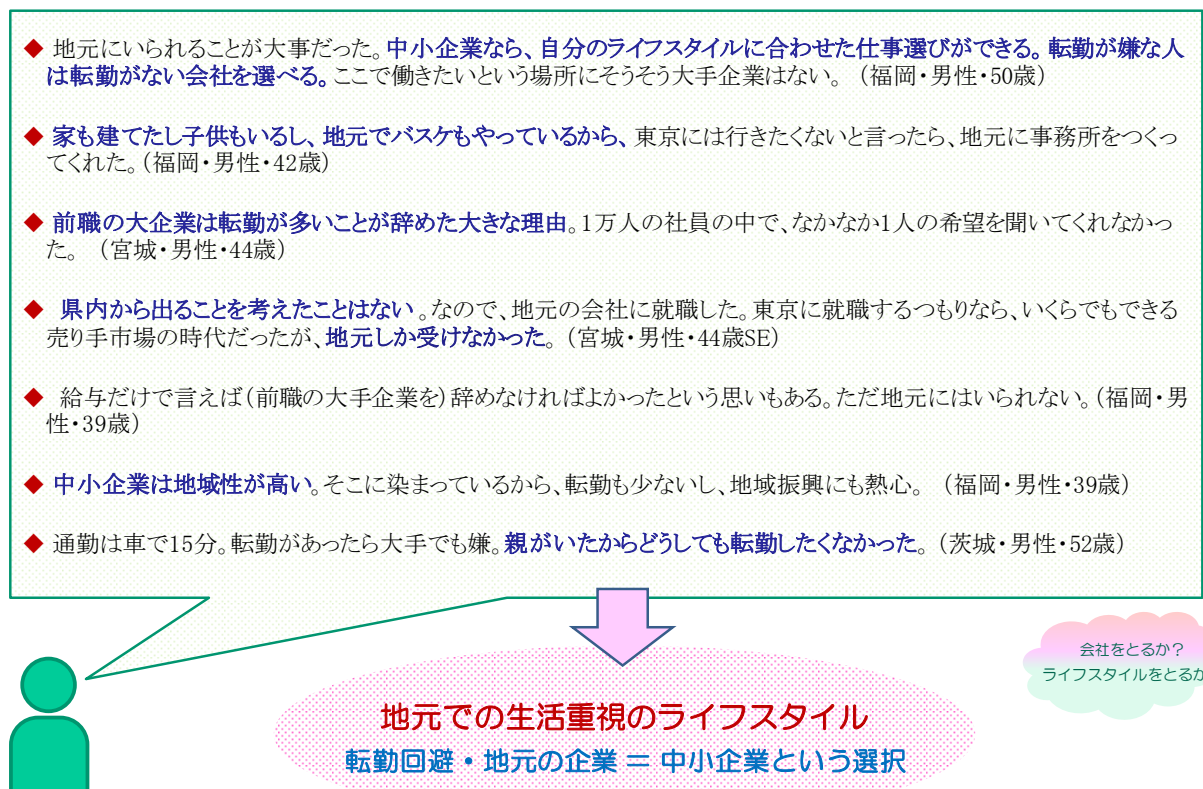
このように、自己の生活やライフスタイルを重視する姿勢に関して、次項で就業者インタビュー結果を用いて、掘り下げてみよう。

## (2) 働く場としての中小企業の魅力① ～生活重視のライフスタイル

就業者アンケート調査からは、中小企業の働き手の地元生活重視という姿勢が浮き彫りになった。この点を、働き手の生の声により裏付けることができるか。本項では、就業者に直接行ったインタビュー調査の結果を整理して抽出してみる（図表 2-5）。

現に働く中小企業就業者の声から、生活重視のライフスタイルを標榜している例を挙げると、まず、宮城の男性 44 歳 SE は、「県内から出ることを考えたことはない。なので、地元の会社に就職した。東京に就職するつもりなら、いくらでもできる売り手市場の時代だったが、地元しか受けなかった。」といい、茨城の男性 52 歳は、「通勤は車で 15 分。転勤があつたら大手でも嫌。親がいたからどうしても転勤したくなかった。」というように、人生観や家庭の事情から、なにより地元で

図表 2-5 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～『生活重視のライフスタイル』



の生活を優先する姿勢がうかがわれる。地元優先を前提に就職先選びをした結果、例えば、福岡の男性 50 歳は、「地元にいられることが大事だった。中小企業なら、自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転勤が嫌な人は転勤がない会社を選べる。ここで働きたいという場所にそうそう大手企業はない」といい、また、福岡の男性 39 歳は、「給与だけで言えば（前職の大手企業を）辞めなければよかったという思いもある。ただ地元にはいられない。」ということで中小企業を選んでいる。

仮に、地元到大企業があつて採用してくれるのなら、それもよいだろうが、そう数は多くない。実際に、地方圏に立地している大企業といえば、地方銀行、電力会社、大手メーカーの生産拠点などが思い浮かぶが、企業数や採用枠も限られ、かなり狭き門である。その点、中小企業なら地元にも多数あるし、業種も豊富。地元勤務は、すなわち職住近接であり、通勤時間に掛ける時間を自由時間に回すことができ、周囲の友人・知人との交流も容易となる。地元中小企業こそ自らのライフスタイルに沿う就職先という判断だろう。

また、福岡の男性 42 歳のケースでは、「家も建てたし子供もいるし、地元でバスケもやっているから、東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所をつくってくれた。」などと、働き手の私的かつ個別の事情に対して、中小企業ならではの柔軟性を見せて対応した例もある。片や、宮城の男性 44 歳営業が言うように、「前職の大企業は転勤が多いことが辞めた大きな理由。1 万人の社員の中で、なかなか 1 人の希望を聞いてくれなかった。」という大企業勤務の現実とは対照的である。

このように、自らの人生設計において、仕事をとるか、生活をとるか、という命題に臨んだ結果、「生活重視」という優先事項を実現する“手段”として中小企業に就職したとの声があつても、不思議ではなく、それも偽らざる本音ではないかと思われる。

戦後の復興期から高度成長期にみられた「仕事人間」「モーレツ社員」「社畜」などと揶揄される生き方への反動もあつて、今日では、ゆとりある生活を重視した「スローライフ」や「ワーク・ライフ・バランス」が、最近のスタイルとして注目されている。こうしたライフスタイルの実現を図れることも、働く場としての中小企業の大きな魅力の一つと言ってよいだろう。

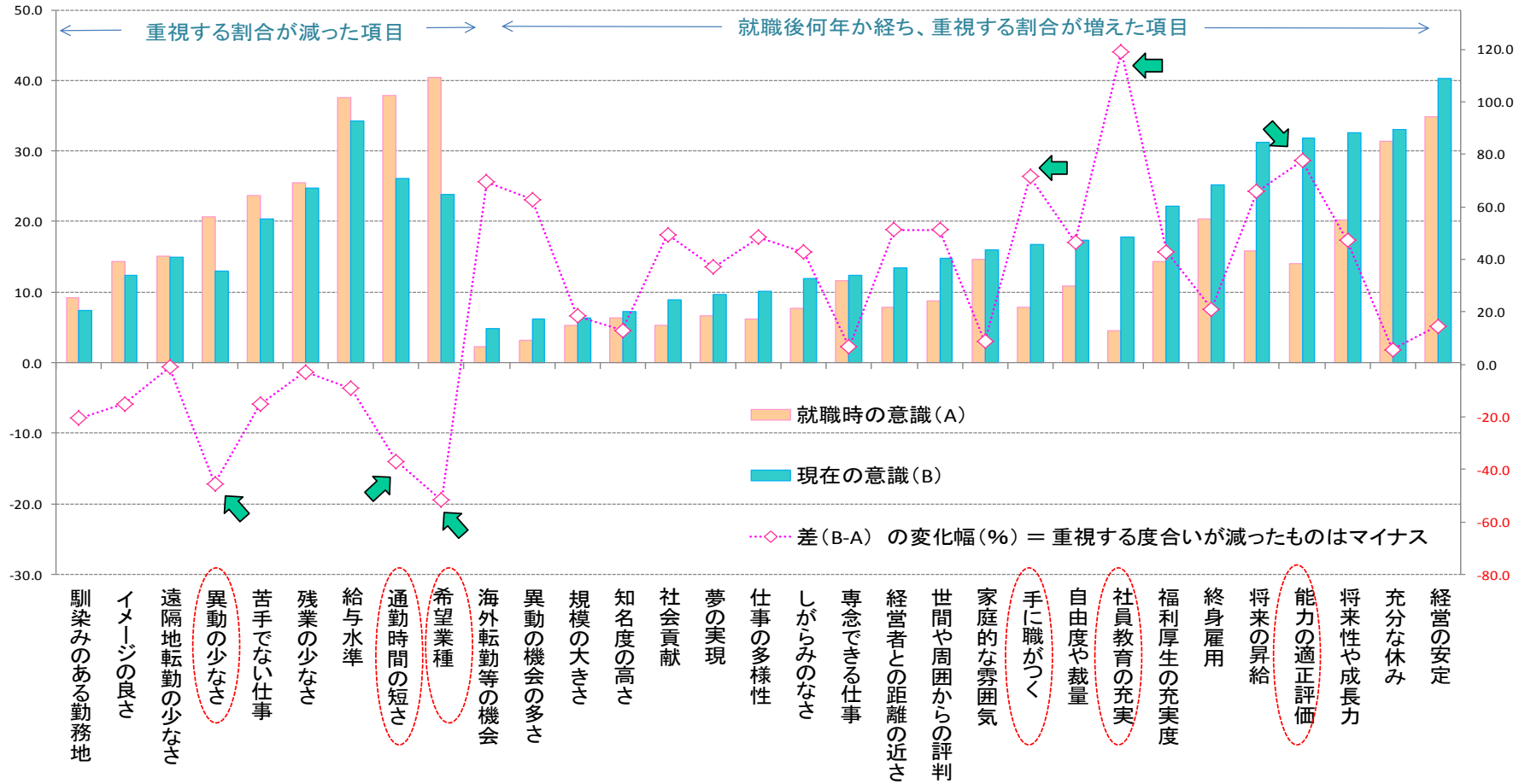
### (3) 就職時に重視した点(就職時に重視した点のその後の変化)

前項でみたとおり、中小企業の働き手は、就職時に「通勤時間の短さ」「残業の少なさ」「遠隔地転勤の少なさ」などの項目を重視する傾向があることがうかがえた。ただ、こうした価値観は、時の経過とともに変わる可能性がある。この点について、図表 2-6 を使って考察する。

このグラフは、図表 2-4 と同じ方式で描いたもので、中小企業の働き手の就職時の価値観と、時の経過を経た現在の価値観とを比較したものである。図中イエローの棒グラフ(A)が就職時の価値観で、ブルーの棒グラフ(B)が現在の価値観であり、就職時に比べて重視する割合が増えた回答項目(棒グラフ(B)が同(A)より長い項目)を右側に寄せて、重視する割合が減った回答項目(棒グラフ(A)が同(B)より長い項目)を左側に寄せてある。つまり、ブルーの方が長いところほど、かつてはさほど重視しなかったが、今はこういうことが重要なのだと改めて見直した項目であり、逆に、ブルーの方が短い項目は、かつてはこだわっていたけれども、今考えてみるとそれほど重視していない項目になる。

図中の折れ線グラフは、(A)から(B)までの増加幅(プラス)または減少幅(マイナス)の大きさを表しており、個々の回答数の絶対値が小さくても乖離の割合が大きければ、プラスあるいはマイナスの方向に大きい値を示し、増減の割合をハッキリと表わしている。

図表 2-6 就職先企業に対して重視する点（就職時と現在の比較）



(注)「変化幅の大きさ」の算出方法は、図表 2-5 参照。

これにより、就職時の価値観と現在の価値観との差が特徴的に出ている回答項目を見てみよう。具体的には、まず、重視する割合が増えた図中右サイドのエリアの項目から、増加幅の大きい項目（折れ線グラフが上方に尖っている項目）を抜き出してみる。すると、「社員教育の充実」「能力の適正評価」「手に職がつく」などの項目について、かつてより重視している人がかなり多いことがわかる。

逆に、重視する割合が減った図中左サイドのエリアの項目から、減少幅の大きい項目（折れ線グラフが下方に尖っている項目）を抜き出してみる。すると、「希望業種」「通勤時間の長さ」「異動の少なさ」などの項目について、かつてより重視していない人がかなり多いことがわかる。

例えば、学生の頃に会社探しをした時には気になったけれども、社会人になって経験を積んだ今では「考えてみると、もっと大事なことがあるな」と気づくこともある。こうした価値観の変化が、このグラフからみえてくる。とくに、「通勤時間の長さ」については、前項で述べたとおり、中小企業への就職時の重視点として特徴的だったが、実際に仕事に携わってみると、「社員教育の充実」「能力の適正評価」「手に職がつく」など、自らのスキル向上や適正に評価されることの大事さがわかり、通勤時間などはそこまで重大ではないと改めて考えるのであろう。

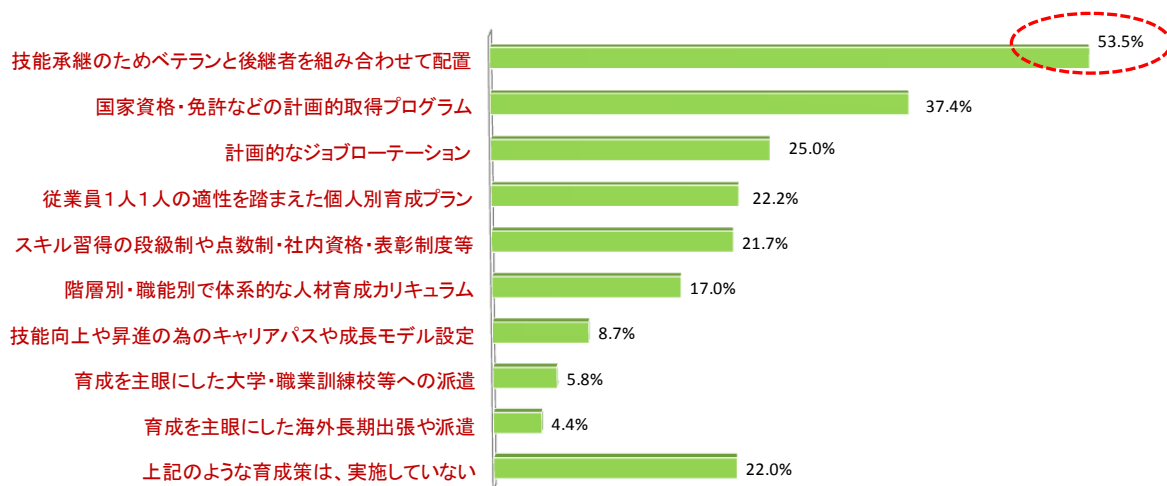
企業側としては、このように重視されている項目について理解を深め、これらを満たす対応策を講じることが、働き手のニーズに沿うことになる。

以上のように、最も重視される項目となった「社員教育の充実」。つまり、人材育成の具体策について、次項から詳しくみていこう。

### 3 人材育成の具体策

#### (1) 中小企業が実施している人材育成策

図表 2-7 中小企業が実施している積極的な人材育成策



資料：日本政策金融公庫「中小企業動向調査 特別調査」（以下、図表 2-8 について同じ。）



実際に中小企業が実施している人材育成策について、経営者に向けたアンケート調査結果からみると、最も多く回答が寄せられたものは、「技能承継のためベテランと後継者を組み合わせて配置」となっている（図表 2-7）。これは、いわゆるペア配置という、ベテランとビギナーを一緒にして配置するもので、日々の仕事のなかで付き添い指導を行う OJT（On the Job Training）の一種である。指導を兼ねながらの現場作業になるので作業効率は良くないが、大掛かりな育成プログラムを構築したり、精緻なカリキュラムを設計・実施したりするのに比べ、比較的、手軽にできる現実的な育成手法ではある。

その次に回答が多かったのが、「国家免許取得などの計画的取得プログラム」や、「計画的ジョブローテーション」などである。公的資格を取得するため段階的目標を掲げて費用を補助したり、川上の工程から川下の工程まで多様な職種を経験させたりするなど、育成手法の定番として、中小企業においても広く実施されていることがわかる。

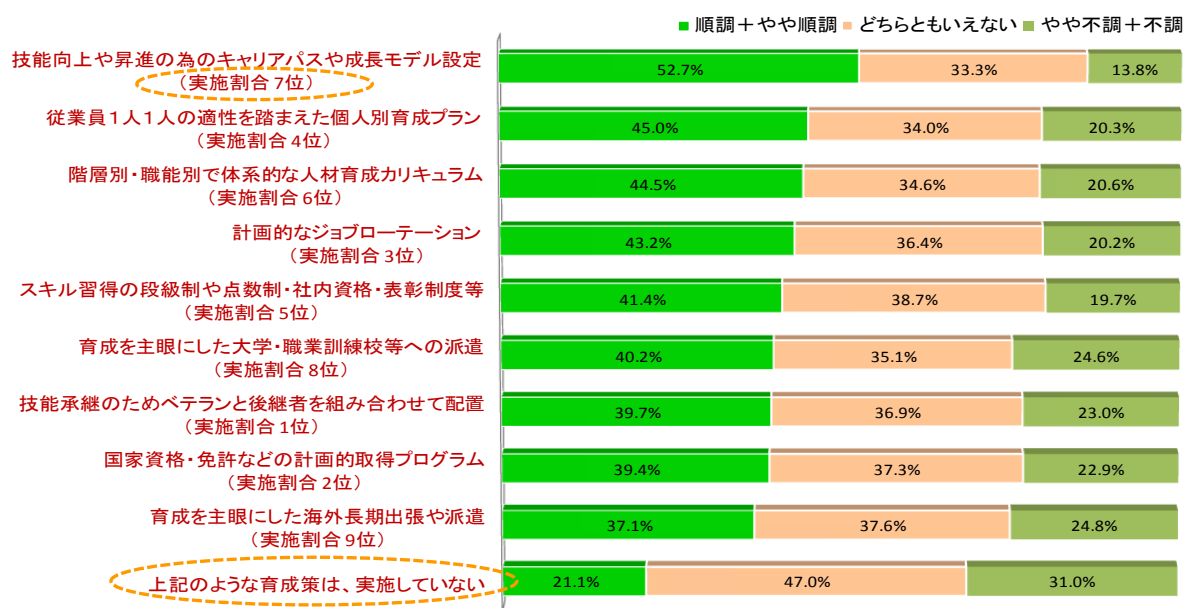
ただ、必ずしも世間で多く実施されている順に効果的なのかどうかはわからないので、手法と効果と結びつけるため、次項で経営者アンケート調査結果のクロス集計を行った。

## (2) 順調な人材育成に寄与する具体策とは

中小企業が実施している個々の人材育成策に絡めて、別質問である「社内の人材は順調に育できていますか。」に対する回答をクロス集計してみると、「技能向上や昇進のためのキャリアパスや成長モデル設定」を実施している企業の 53%が「人材育成は順調である」と回答している（図表 2-8）。

図表 2-7 の実施割合では 7 位という低い順位だったが、同育成策がかなり効果的であるためか、あるいは、同育成策まで実施しているような企業は他の育成策も充実しているためか、いずれの理由にしても、人材育成に相当程度効果が上がっていることがわかる。

図表 2-8 「具体的な人材育成策」 × 「人材育成の順調度合い」とのクロス集計





次に、実施割合ではやや低めの4位「従業員1人1人の適性を踏まえた個人別育成プラン」や6位「階層別・職能別で体系的な人材育成プログラム」に取り組んでいる企業も、人材育成に効果があがっている。

こうした「成長モデル設定」や「個人別育成プラン」「体系的プログラム」は、いずれも、手軽にはできない周到な準備を要する育成手法であり、そのため、前項でみた実施割合は高くはないが、努力して構築し、積極的に行えば効果的であることを示している。

もう1点、注目したいのは、実施している人材育成策について問うも、「上記のような育成策は実施していない」と回答している企業群では、やはり明らかに「人材育成は順調」とする割合が低く出ている点である。中小企業においても、積極的・能動的に人材育成策に取り組む必要があり、「放っておいても人は育たない」という現実が明確に表れている。

### (3) 働く場としての中小企業の魅力② ～中小企業における昇進・昇格のチャンス

人材育成の結果、社員が能力や実績を上げて行った先には、昇進・昇格がある。働き手にとって、昇進・昇格は、権限と責任の拡大・待遇の向上・自己実現などの面で、大きな意味を持つ。この点について、中小企業に見られる特徴を明らかにするため、就業者に直接行ったインタビュー調査の結果を整理して抽出してみる(図表2-9)。

現に働く中小企業就業者の声から、中小企業における昇進・昇格の特徴に言及している例を挙げると、例えば、福岡の男性50歳は、「組織が小さいから自分がどんなステップで昇進して行くかわかりやすい。」といい、福岡の女性45歳も「中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も

図表 2-9 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～『中小企業における昇進・昇格のチャンス』

- ◆ **中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も大きい。**私の会社も頑張れば早かった。会社が大きいと人数も多いからなかなか芽が出ない。(福岡・女性・45歳)
- ◆ 会社の規模から見た将来性に対する不安はない。頑張れば業績も上がるし、待遇も上がる。それなりにやりがいを感じて頑張ってきた。 **組織が小さいから自分がどんなステップで昇進して行くかわかりやすい。**(福岡・男性・50歳)
- ◆ 中小企業はいろいろな仕事を任されて、部門の核になれる。また、**中小企業だと上を目指せる。社長までは行かなくても、常務や専務だって目指せる。**大企業で働いている限りは、俺もいいと課長だなど。20代後半になると、みんな考える。(宮城・男性・28歳)
- ◆ 中小企業は**人数が少ない分、早く仕事をやらせてもらえる**からやりがいが出てくる。(福岡・男性・52歳)
- ◆ **前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。**だったら、100人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がある。(福岡・男性・50歳)



**昇進・昇格・重要な立場獲得の可能性**  
小さい組織ゆえの昇進のチャンス = 中小企業の魅力

大きい。私の会社も頑張れば早かった。」と指摘する。

比較対象としては、当然、大企業における昇進速度になるが、中小企業には大企業からの転職組も少なくないため、宮城の男性 28 歳のように「中小企業だと上を目指せる。社長までは行かなくても、常務や専務だって目指せる。大企業で働いている限りは、俺もいいとこ課長だなど。20 代後半になると、みんな考える。」と、現実的な経験を語ったり、福岡の男性 50 歳のように「前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。だったら、100 人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がある。」と、転職動機が大企業での昇進可能性の低さであったことを示す例もある。

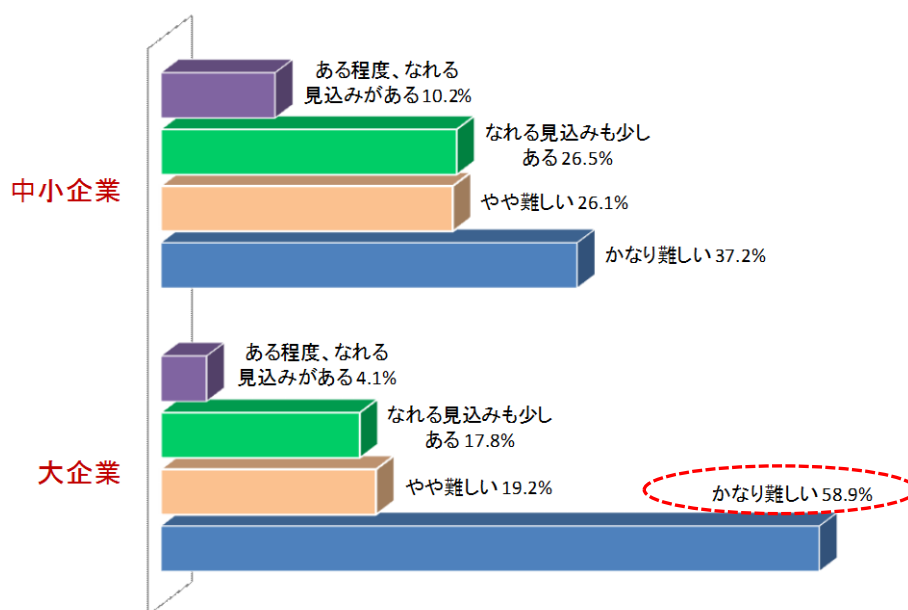
また、ポストの獲得という意味以外でも、福岡の男性 52 歳が「中小企業は人数がいらない分、早く仕事をやらせてもらえるからやりがいが出てくる。」や、宮城の男性 28 歳が「中小企業はいろいろな仕事を任されて、部門の核になれる。」と指摘するように、1 人あたりの仕事の幅が大きく権限の及ぶ範囲も広いところに魅力を感じているケースも多い。

#### (4) 企業規模別の昇進難易度とその理由

こうした個々の中小企業就業者の生の声を数値的に裏付けるため、就業者アンケート調査の結果をみてみよう。

中小企業と大企業の働き手それぞれに、一般社員が役員や部長など経営幹部に昇進する難易度について尋ねると、大企業の働き手の 6 割という高い率で、「かなり難しい」と悲観的に考えられている。「かなり難しい」とは、事実上不可能に近いという意味であるから、大企業では、全体の 2/3 弱の社員は、経営幹部になることをあきらめているということになる（図表 2-10）。

図表 2-10 質問「あなたの勤める会社における役員や部長などに昇進する難易度」



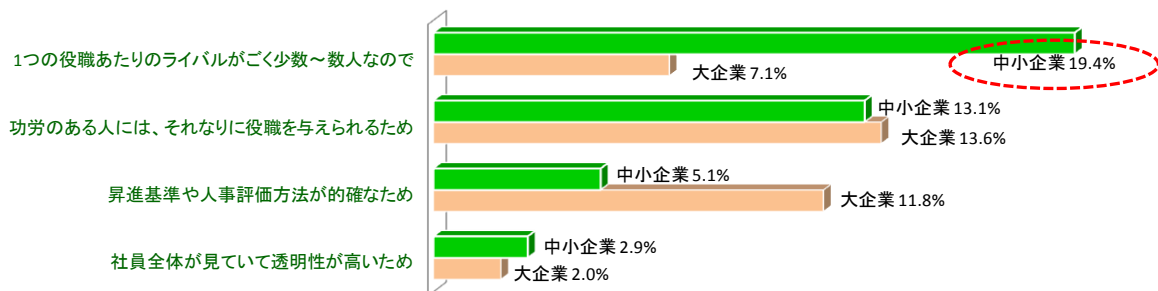
これに対して、中小企業では、「ある程度、なれる見込みがある」と「なれる見込みも少しある」を合わせると、4割弱の割合で昇進見込みが多少なりともあると捉えられている。これだけ異なる様相をみせている理由を知るため、中小企業と大企業の働き手それぞれに、昇進するのが比較的容易な企業の理由、または難しい企業の理由について尋ねてみた。

まず、容易な企業の理由としては、「1つの役職あたりのライバルがごく少数～数人なので」という回答が中小企業において特徴的に挙がっている。まさにリアリティのある理由であって、前項で示したインタビュー結果の回答とも一致しており、これが主因であるとみて間違いはない(図表 2-11)。

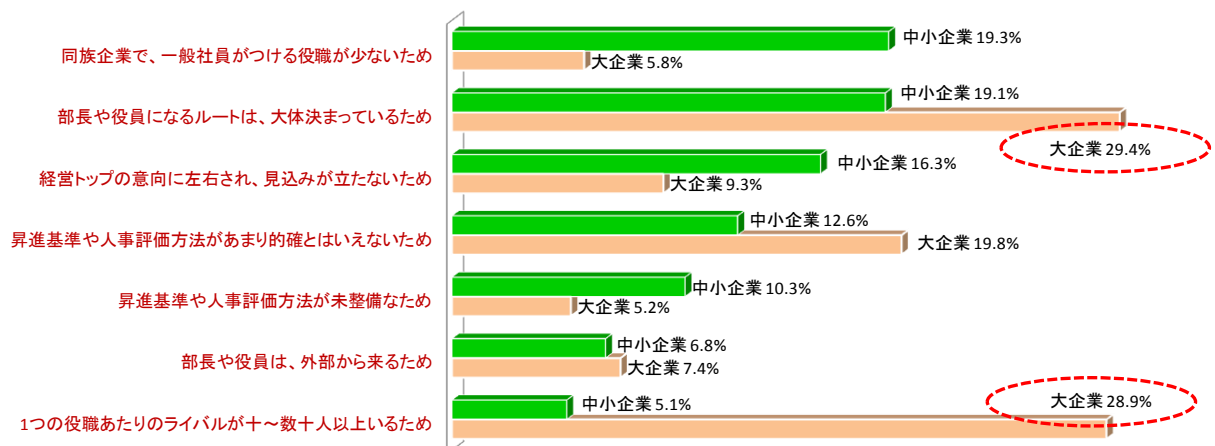
一方、大企業においても、少数ながら昇進を見込める企業もあり、その理由として特徴的に挙げられているのは、「昇進基準や人事評価方法が的確なため」という回答である。中小企業と比較して、組織的な人事政策が成熟している大企業ならではの理由といえよう。

逆に、昇進が難しい理由として「1つの役職あたりのライバルが十～数十人以上いるため」という回答が大企業において特徴的に挙がっている(図表 2-12)。この点は、上述の中小企業とは逆の

図表 2-11 役員や部長などに昇進するのが比較的容易な企業の理由



図表 2-12 役員や部長などに昇進するのが難しい企業の理由



状況であり、ある意味、予想どおりともいえるが、もう1つ「部長や役員になるルートは、大体決まっているため」という回答も、大企業において特徴的である。組織が大きいため全員に等しくチャンスを与えるのは難しいことから、いわゆる既定のエリートコースが存在し、そこに乗っていないと経営幹部にまでは行けないという、社歴の長い大企業によくみられる事情であろう。

一方、中小企業における昇進が難しい理由としては、「同族企業で、一般社員がつける役職が少ないため」や「経営トップの意向に左右され、見込みが立たないため」という回答が目立つ。オーナーであり、ワンマンな社長が人事のすべてを掌握しがちな中小企業の姿をうかがわせる。

こうした課題はあるものの、やはり中小企業には、組織の小ささが逆にメリットとして働く、いわば、“逆スケールメリット”がある。そういう意味で、「中小企業では昇進・昇格のチャンスが相対的に大きい」という点は、これも「働く場としての中小企業の魅力」の1つであることは間違いない。

## 4 日々働くうえでの意識

### (1) 日々働くうえでの意識 ～ 就業者アンケート調査結果の分析

本研究を遂行するにあたっては、企業の働き手は日々何を考えながら、何を意識しながら働いているのだろうか、それは中小企業と大企業とで違いがあるのだろうか、という点も明らかにしたい素朴かつ根源的な問いであった。そこで、働き手に対するアンケート調査では、「日々働くうえで意識していることは何か。」という直接的な設問を置いた。

その回答結果を年代別に分けて集計したところ、50代のベテラン世代では、日々働くうえで「仕事上の技術・技能・知識の習得」について考えながら仕事をしているという回答が最も多く、次に「社内の人間関係を良好に過ごすこと」を意識して働いているという回答が続いた（図表2-13）。

これに対して、20代の若手世代では、「早く終わらせて帰宅すること」という回答が半数を超え、51.7%でトップ、次に「手順どおりに一日一日の仕事を無難にこなすこと」がこれに続くという結果になった。

ベテラン人材がスキル・ノウハウの向上に努めながら日々働いているのに比べ、若手世代では消極的な回答が目立ち、特に「早く終わらせて帰宅すること」という、仕事自体にあまり喜びを感じてないかと思わせるような回答が過半を占めたことには、多少の驚きとともに嘆かわしく感じる向きもあろう。素直に受け取れば、ここに若手世代の本音が垣間見える。

ただし、こうした意識には、ある要素が加わることで、大きく変わり得ることが分析を進めていくなかで明らかになった。

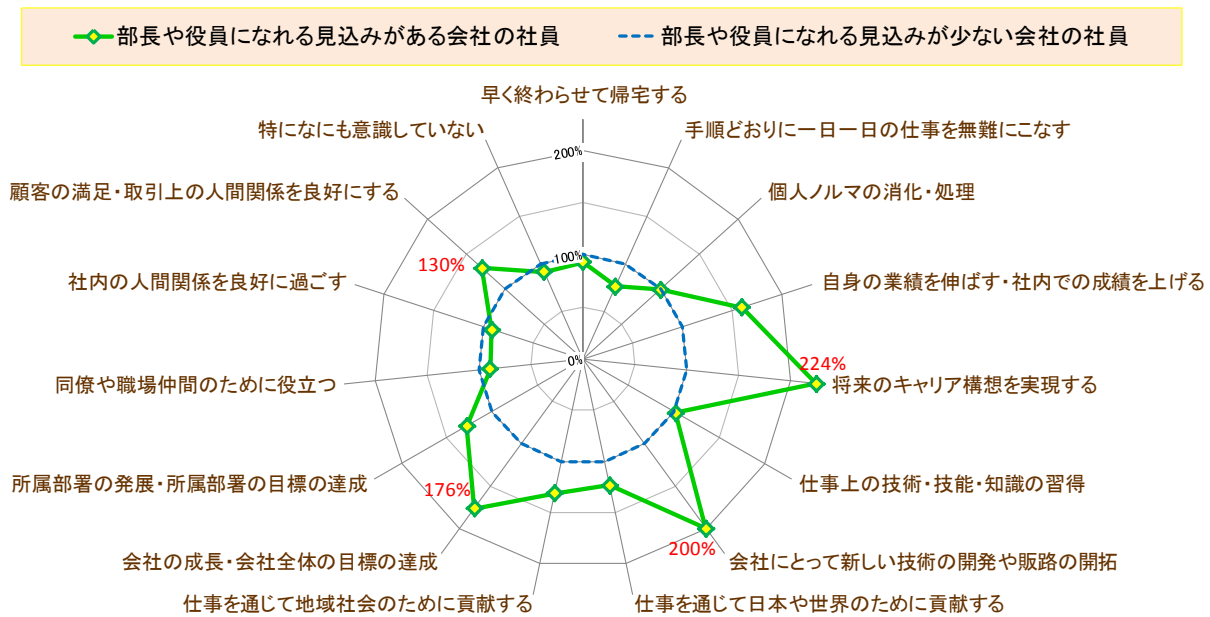
### (2) 働き手の意識に対する社内環境の影響

働き手が日々仕事をする際に意識していることについては、社内の環境・風土・空気（雰囲気）などが何らかの影響を与えている可能性がある。言い換えると、意識の持ち方も働き手を取り巻く環境によって変わり得る。

図表 2-13 「日々働くうえで意識していること」の世代間比較

【50歳代】			【20歳代】		
順位	項目	回答割合	順位	項目	回答割合
第1位	仕事上の技術・技能・知識の習得	42.6%	第1位	早く終わらせて帰宅すること	51.7%
第2位	社内の人間関係を良好に過ごすこと	41.9%	第2位	手順どおりに一日一日の仕事を無難にこなすこと	36.4%
第3位	顧客の満足・取引上の人間関係を良好にすること	36.9%	第3位	社内の人間関係を良好に過ごすこと	34.4%
第4位	手順どおりに一日一日の仕事を無難にこなすこと	36.5%	第4位	個人ノルマの消化・処理	25.8%
第5位	早く終わらせて帰宅すること	35.8%	第5位	仕事上の技術・技能・知識の習得	25.8%
第6位	会社の成長・会社全体の目標の達成	30.1%	第6位	同僚や職場仲間のために役立つこと	16.6%

図表 2-14 働くうえでの意識の企業間比較（昇進が難しい会社 VS 昇進見込みがある会社）



例えば、図表 2-14 を利用して、働き手の意識の持ち方を「昇進が難しい会社」と「昇進見込みがある会社」の間で比較してみたところ、両者の間で際立った差が観察された。

図表 2-14 のレーダーチャートにおけるブルーの円形の点線は、「昇進が難しい会社」における働き手の意識を示し、その水準を 100% と置いたもの。グリーンの実線は、「昇進見込みがある会社」における働き手の意識の持ち方を示している。ブルーの点線との比較でみると、「昇進見込みがある会社」において、明らかに高い項目がある。

例えば、「将来のキャリア構想を実現する」や「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓をする」といった前向きな意識を持ちながら働いている者は、「昇進見込みがある会社」では、「昇進が難しい会社」の 2 倍以上の割合で存在する。また、「会社の成長・会社全体の目標を達成する」「顧客の満足・取引上の人間関係を良好にする」などと意識している割合も「昇進見込みがある会社」において際立って高い。自らの昇進期待や人事的にオープンな気風が働き手の意識に変化を与えていると推測される。

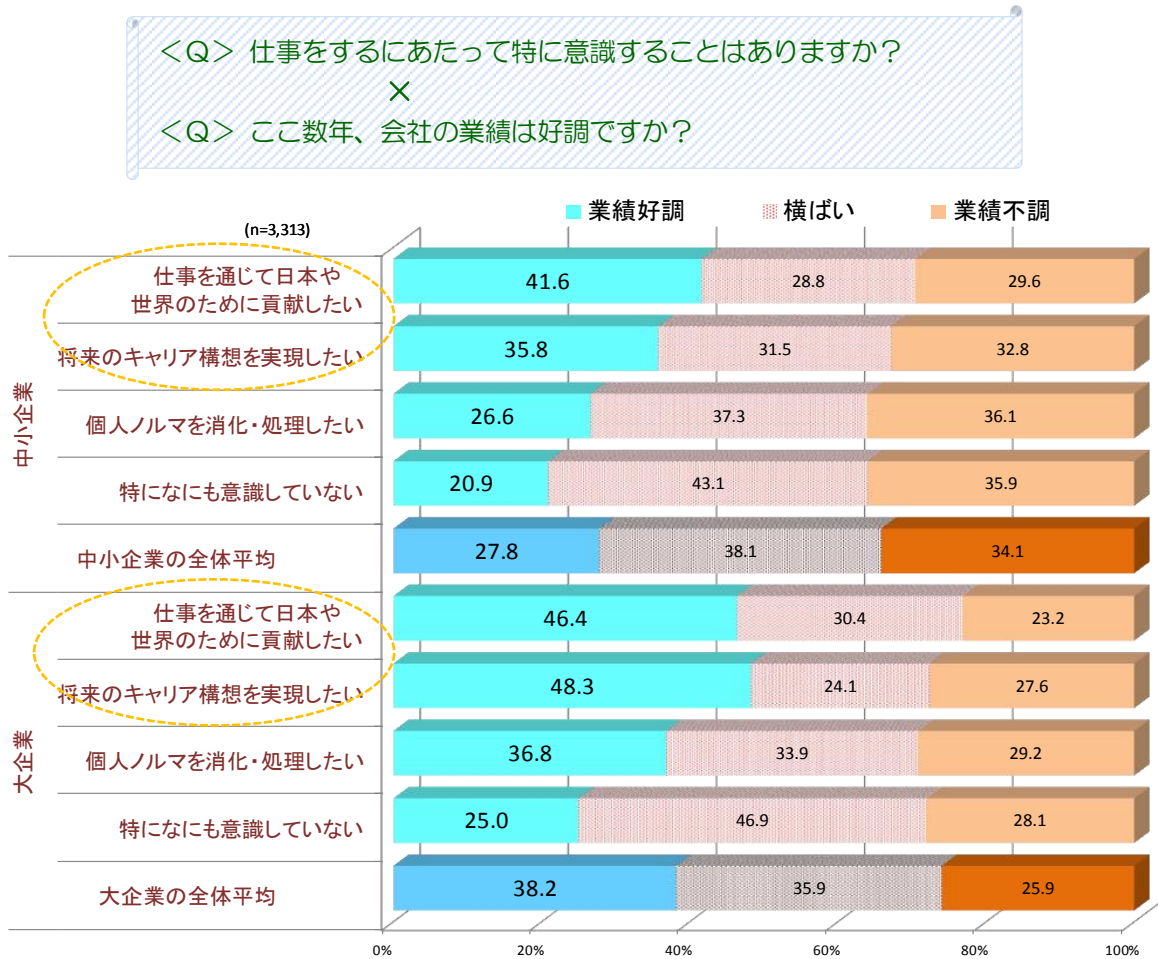
### (3) 日々働くうえでの意識（企業業績との関係）

前項の分析で、働き手の前向きな意識の形成に、社内の環境・風土・空気（雰囲気）などが影響を与えていることがわかった。ただ、そうした意識をもちながら働くからといって、現実的に何かの効果があるのか、…と疑問を持つ向きもあるかもしれない。

そこで、「日々働くうえでの意識」に絡めて、別質問である「あなたの働いている会社は、ここ数年業績は好調ですか」に対する回答をクロス集計してみると、「将来のキャリア構想を実現する」と意識しながら働く社員が属している会社は、そうでない会社に比べて業績好調企業の割合が明らかに高い（図表 2-15）。この傾向は、企業規模に関わらず観察され、大企業においてもほぼ同じ結果がみられる。



図表 2-15 働き手の意識と企業の業績との関係性



さらに、「仕事を通じて日本や世界のために貢献したい」という崇高な気持ちを持つ働き手が属している会社も、明らかに業績好調企業が多いことがわかる。

対照的なのは、働く際に「とくに何も意識していない」とする働き手が属する会社は、業績好調企業の割合が明らかに低いことであり、社員の無気力な精神状態が会社業績を押し下げている可能性もある。

このように、働き手が日々どのような意識を持って職務に臨んでいるかが、会社全体のパフォーマンスにも大きな影響を与えることが明らかになった。

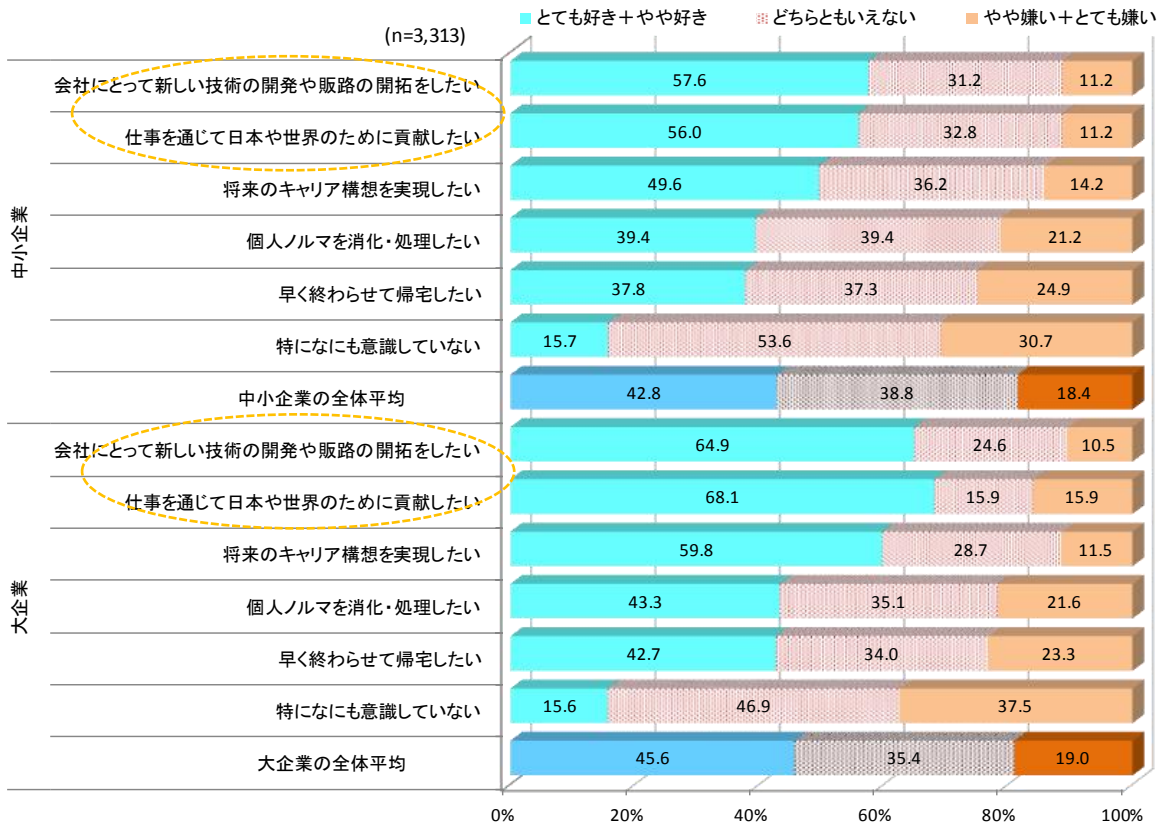
#### (4) 日々働くうえでの意識（仕事に対する好感度との関係）

日々働くうえでの意識と企業業績との関係のほかに、もう1つ注目したい関係性がある。前項における考察と同じ方式で、「日々働くうえでの意識」に絡めて、「今の仕事は好きですか」という別質問に対する回答をクロス集計してみたものがそれである（図表 2-16）。

これによると、「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓をする」「仕事を通じて日本や世界のために貢献したい」「将来のキャリア構想を実現する」ということを心掛けながら仕事をする働き手は、「とても好き」または「やや好き」と回答した割合が明らかに高い。大企業においても同じ傾

図表 2-16 働き手の意識と仕事に対する好感度との関係性

<Q> 仕事をするにあたって特に意識することはありますか？  
 ×  
 <Q> 今の仕事は好きですか？



向が観察され、企業規模に関わらない、ある種、普遍的な現象であるとも考えられる。

とくに、大企業において「仕事を通じて日本や世界のために貢献する」という社会貢献意識を持つ働き手では、7割近い高率で仕事に好感度を持っており、高いモチベーションがうかがえる。

ここでも、働くにあたって「とくに何も意識しない」という働き手では、仕事に好感度を持っている割合が他に比べて極端に低く、上述の社会貢献意識を持つ働き手のわずか1/4以下に過ぎない。「早く終わらせて帰宅したい」とする働き手と比べても半分以下。逆に、3割以上の高い割合で仕事が「嫌い」または「やや嫌い」と回答しており、無意識・無関心・無気力が働き手のモチベーションにおいて、大きな問題であることがうかがわれる。

以上のような、働き手の意識と企業業績の関係、および働き手の意識と仕事に対する好感度との関係が観察されたが、そのメカニズムの解明については、ある程度の仮説は構築できるものの、さらなる検証が必要であろう。今後、より掘り下げた研究を進めていきたい。



## 5 経営の透明性・社内コミュニケーション

### (1) 働く場としての中小企業の魅力③ ～経営の透明性・経営との共感・一体感

前項までに、就職時の重視点、昇進・昇格の難易度について、中小企業にみられる特徴を見出してきた。本項では、経営の透明性・社内コミュニケーションを取り上げる。この点について、中小企業に見られる特徴を明らかにするため、就業者に直接行ったインタビュー調査の結果を整理して抽出してみる。

現に働く中小企業就業者の声から、中小企業における経営の透明性・社内コミュニケーションに言及している例を挙げると、例えば、福岡の男性 52 歳は「中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる。」といい、福岡の男性 39 歳は、「会社が小さいので財務状態がよくわかる」と指摘する。組織の小さい中小企業らしく、会社の端々まで物理的にも心理的にも距離が短く、企業内の情報流通がスムーズなことがよく表れている（図表 2-17）。

また、宮城の男性 44 歳の「前職の大企業なら社長と話せるのは年に 1 回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってしまうということもできる。意思の疎通が常に図れる。」との意見、奈良の男性 59 歳の「風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい。」との意見のように、社内の部署間のヨコの距離だけでなく、経営トップとのタテの距離感も短いことが中小企業の大きな特徴といえる。

図表 2-17 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～『経営の透明性・経営との共感・一体感』

- ◆ 中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる。全体像をつかみやすい。(福岡・男性・52歳)
- ◆ 会社が小さいので財務状態がわかる。わかっているからあまり不安はない。(福岡・男性・39歳)
- ◆ 前職の大企業なら社長と話せるのは年に1回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってしまうことができるのが充実感につながっている。意思の疎通が常に図れる。(宮城・男性・44歳)
- ◆ 中小企業では自分の意見が会社に通じたりして、働きやすいし、それによって頑張りやすい。風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい。(奈良・男性・59歳)
- ◆ 大企業と中小企業は、社員ひとりあたりの影響力が違う。ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかったという。(奈良・男性・45歳)
- ◆ 大手だからつぶれないという保証は今の時代はない。つぶれるかもという不安は大手だろううちの会社だろうと同じ。しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えも持つかもしれない。(奈良・男性・50歳)



経営の透明性・経営との共感・一体感  
目に見えて感じられる身近な経営 = 中小企業の魅力

逆に、奈良の男性 45 歳は、「ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかった」といい、対照的な例として、組織内に情報隔壁のある大企業の実態を挙げている。

このように、社内のタテヨコでコミュニケーションがよいのが中小企業の特徴だが、その良さの効用で、働き手にも次のような意識が芽生える。奈良の男性 50 歳が語るように、「しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えも持つかもしれない。」という意識がある。従業員の立場ながら、経営者的な視点から“我が社”を見る感覚、経営との共感・一体感が醸成されていることがわかる。

## (2) 経営トップとのコミュニケーションと仕事に対する好感度

中小企業における社内コミュニケーションの良さに関する指摘を数値的に裏付けるため、ここでも就業者アンケート調査の結果をみてみよう。

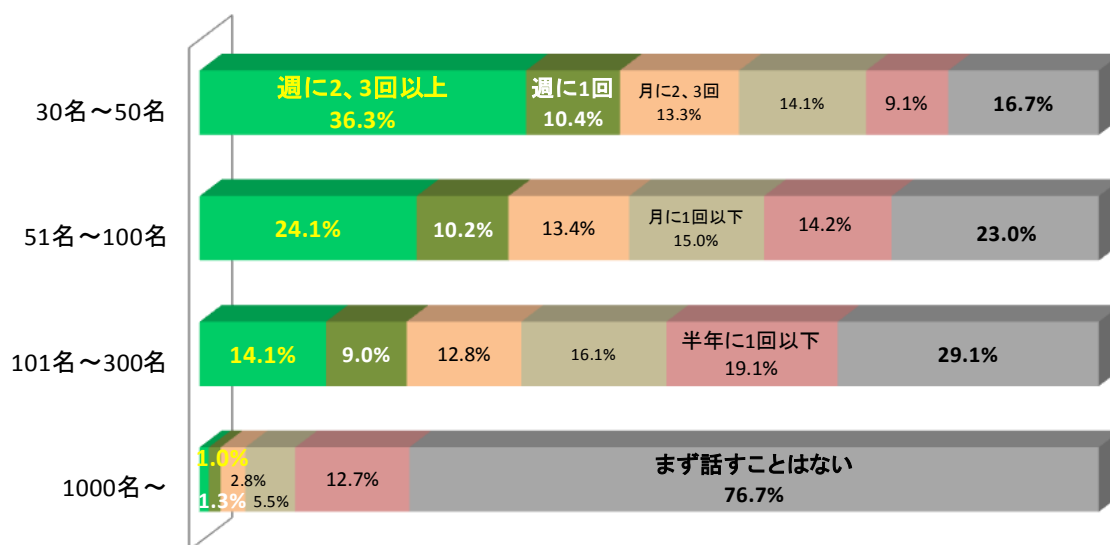
会社内での円滑な情報流通・透明性を測るため、企業の規模別に、経営トップ（社長等）と話す頻度を尋ねた。週に 2～3 回や週に 1 回等、高い頻度で話ができる働き手は、中小企業に多い。

逆に、1,000 名以上の大企業になると、働き手の 8 割近くは「まず話すことはない」という結果になっている（図表 2-18）。

企業の規模が大きくなるほど、支店や工場など拠点数や部署数が増え、経営中枢と接触する機会は減っていくので、この結果自体は、ある程度予想どおりと言えるかもしれない。

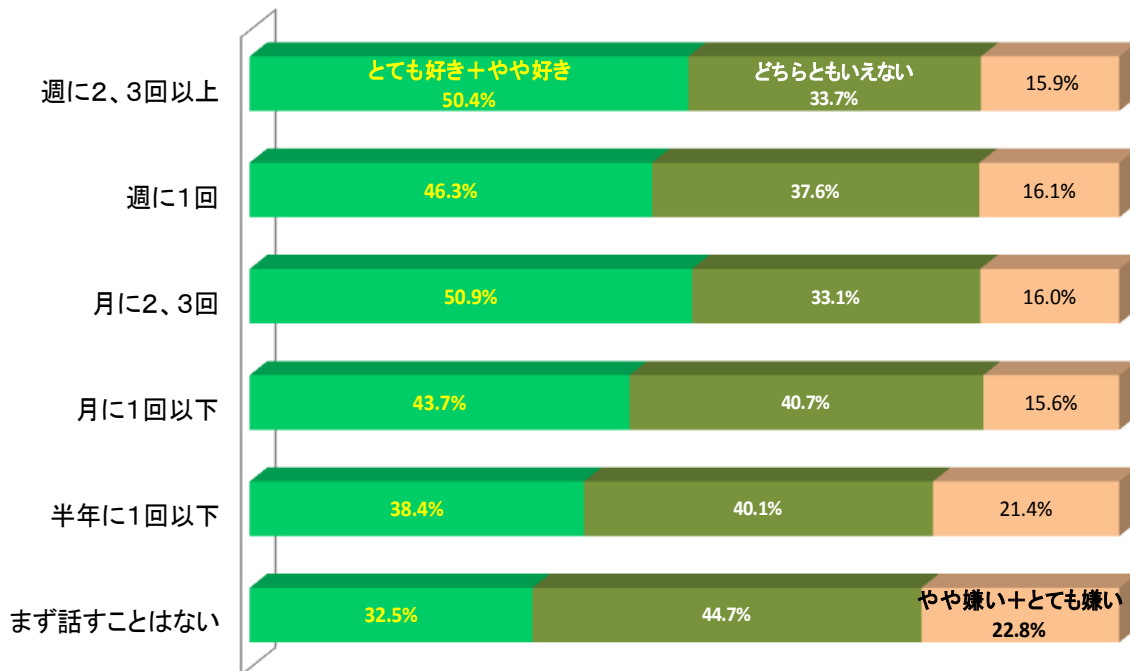
ただし、社内コミュニケーションの豊かさが、働き手のモチベーションにも影響を与える可能性もある。そこで、ここでも、経営トップ（社長等）と話す頻度と「今の仕事は好きですか」という別の質問を重ねてクロス集計を行った。それによると、経営者とのコミュニケーションが豊かな人ほど、仕事に対する好感度が高い（図表 2-19）。つまり、今の仕事が好きで、モチベーションが高いという結果が出ている。風通しの良い社内の雰囲気働き手のモチベーションにもプラスの影響

図表 2-18 経営者（社長）と話す頻度（企業規模間比較）



図表 2-19 経営者（社長）と話す頻度の高さの仕事に対する好感度との関係性

＜Q＞あなたの会社では、経営者（社長）と、  
どのくらいの頻度で話をすることができますか？  
×  
＜Q＞今の仕事は好きですか？



響を与えているものと考えられる。

このように、「経営の透明性・経営との共感・一体感」は、働き手にとって重要な要素の一つと考えられ、先述のリサーチクエストで掲げた「優れた人材の育成を促し、モチベーションを高める要素とはなにか？」について考えるなら、この面における改善、もしくは進展が肝要であるという、1つの示唆が導き出される。

## 6 大企業との比較でみた魅力と課題

### (1) 働く場としての中小企業の魅力④ ～大企業と比較した自由度・自己実現性

働く場としての中小企業の特徴として、地元生活重視、昇進・昇格の難易度、経営の透明性・社内コミュニケーションについて論じてきた。ここからは、さらに3つのアングルを加えて、中小企業の働き手に向けたインタビュー結果を分析・整理していく（図表 2-20）。

まず、中小企業の良さと言えば、“大企業病”と揶揄される硬直化した大組織の逆、すなわち、柔軟性や自由度の高さが思い浮かぶ。この切り口から、就業者インタビュー調査結果を整理した。

例えば、福岡の男性 42 歳は、「中小企業だと全部自分で決められるので『これは俺が作った』と言える。大企業だと『これはうちの会社で作った』になるだろう。」と指摘する。また、福岡の男性 52 歳は、「それなりの実績を作れば自由にやれるのは魅力だと思う。大企業は、権限や担当に制約がある。」といい、同じく、福岡の男性 39 歳は、「今は自分で何でも決められるが、前職の大企業では、これはできないだろう。」と、組織や権限が細分化された大企業にはない中小企業の高い自由度・決定権限について述べている。このことが、奈良の男性 44 歳がいうように、「責任とか自分にかかる量が中小の方が大きい。規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のやりがいを考えたら絶対に中小だ。」と、働き手としてのやりがいや自己実現性の高さにつながっていくのである。

図表 2-20 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～ 『自己実現・自由度・多能化・革新性』

- ◆ **中小企業だと全部自分で決められるので「これは俺が作った」と言える。**大企業だと「これはうちの会社で作った」になるだろう。人がいないからいろいろやらないといけない。そうして培ったキャリアが、次につながる。（福岡・男性・42歳）
- ◆ **今は自分で何でも決められるが、前職の大企業では、これはできないだろう。**（福岡・男性・39歳）
- ◆ **それなりの実績を作れば自由にやれるのは魅力**だと思う。大企業は、権限や担当に制約がある。（福岡・男性・52歳）
- ◆ **責任とか自分にかかる量が中小の方が大きい。**規模的な満足度は大企業の方があると思うけど、自身のやりがいを考えたら絶対に中小だ。会社が成長しているとやりがいも増す。（奈良・男性・44歳）
- ◆ **前職は大手だったが工場閉鎖で800～900人ぐらい退社した。**会社の名前は相変わらずあるしTVCMもやっている。会社の安定と社員の安定は別問題。（茨城・男性・52歳）
- ◆ **大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多い。**中小企業の方がバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険しやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである。（茨城・男性・32歳）
- ◆ **ニッチな製品でほかにやりたい企業がないらしく、ほぼ独占企業。**バブルやリーマンでも、売上は伸びも減りもしないから、長く勤めるならこういう会社はいい。ただ、競争がないので、仕事の改善もない。経営者が70歳ぐらいのおじいちゃんなのでしょがないかという感じ。（宮城・男性・35歳）



**大企業にはない自身の比重の大きさ、自由度、多能化、革新性**  
社内における自己の存在感 = 中小企業の魅力

また、中小企業の革新性を挙げる声もある。例えば、茨城の男性 32 歳が「大企業は今ある既存のものを、ちょっと変えて売るパターンが多いが、中小企業はバックボーンがない分攻めやすい。技術面でも冒険がしやすい感じが中小企業の経営者にはある。イノベーションである」というように、中小企業の方が身軽な分だけ、より革新、イノベーションにトライできると実感されている。

最もこの点に関しては、正反対の見解もあり、宮城の男性 35 歳は、「ニッチな製品でほかにやりたい企業がないらしく、ほぼ独占企業。バブルやリーマンでも、売上は伸びも減りもしないから、長く勤めるならこういう会社はいい。ただ、競争がないので、仕事の改善もない。」と実情を語っている。大企業の大所帯を食べさせていくには小さ過ぎるニッチな製品市場が世の中には多くあり、こうした市場を独占している中小企業が存在する。割が良くない市場なので、新規参入はなく競合相手は現れない。事業基盤としては安泰であり、こうした市場戦略は中小企業にしかできないので、中小企業ならではの強みと言える。その分、イノベーションがない場合もあろう。

なお、一般的には中小企業の弱みと考えられている“中小企業＝不安定”“大企業＝安定”という図式があるが、茨城の男性 52 歳は、「前職は大手だったが工場閉鎖で 800～900 人ぐらい退社した。会社の名前は相変わらずあるし TVCM もやっている。会社の安定と社員の安定は別問題。」と指摘している。確かに、“大企業＝安定”かもしれないが、必ずしも“大企業の社員＝安定”という図式にはならない。裏返して言えば、中小企業だけが不安定だと卑下するには当たらないという主張である。

## (2) 働く場としての中小企業の課題 ～大企業と比較した中小企業の弱み

本稿の主題は中小企業の魅力ではあるが、何事も良い点ばかりではなく、中小企業にも、もちろん、様々な課題がある実情について、ここで言及しなければならない。

この点は、多くの中小企業の働き手においても自覚されており、以下のように、大企業と比べた中小企業の弱みが挙げられている（図表 2-21）。

例えば、福岡の男性 50 歳は、「大手ならビッグプロジェクトが担当できるし、その達成感は大い。給料も高いに越したことはない。」といい、一般的な大企業のメリットである“大きな仕事”“厚い待遇”への羨望と、中小企業に対する物足りなさが感じ取れる。

こうした心情から、福岡の男性 42 歳も「(就活生に助言をするなら) 行けるものなら一度は大きい企業に行けと言う。中途では入れない。」という。新卒時しか大企業に入るチャンスはないから、最終的には中小企業に入るとしても、大企業勤務の恩恵を享受してからにすべきとの見解である。

また、中小企業における昇進・昇格においては、先に、競争相手が少なくチャンスがあることを既述したが、このことを逆に捉える向きもある。福岡の男性 28 歳は、「今の会社では、同期がいないので、競い合う人がいない。」といい、奈良の男性 40 歳も「大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。自分より優れている人に出会える。」というように、切磋琢磨するライバルの不足を嘆いており、それが中小企業の 1 つの弱みとなっている。

同様に、中小企業においては、広い裁量や仕事の幅が与えられ、働き手が多能化できると既述したが、この点も逆に捉えると、宮城の女性 29 歳がいうように、「小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる。」という不満にもつながる。

もう 1 つ、宮城の女性 29 歳が「中小企業はアットホーム。ただ、一回人間関係が崩れると大変そう。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる。」というように、とくに女性が気にすることの多い心配事が指摘されている。



図表 2-21 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～ 『大企業と比較で浮き上がる弱みと課題』

- ◆ 大手なら**ビッグプロジェクトが担当**できるし、その達成感は大きい。給料も高いに越したことはない。(福岡・男性・50歳)
- ◆ 行けるものなら**一度は大きい企業に行け**と言う。中途では入れない。(福岡・男性・42歳)
- ◆ 今の会社では同期がいないので、**競い合う人がいない**。(福岡・男性・28歳)
- ◆ 大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。**自分より優れている人に出会える**。(奈良・男性・40歳)
- ◆ 次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。**この人がトップになると雲ゆきも怪しくなる**。(福岡・男性・28歳)
- ◆ **組合がない。ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない**。忙しくて休みなしで、残業代を出しすぎたからボーナスを出せないと言われたことがあった。(宮城・女性・40歳)
- ◆ 中小企業はアットホーム。ただ、**一回人間関係が崩れると大変そう**。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる。また、小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる。(宮城・女性・29歳)
- ◆ **大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない**。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない。(宮城・男性・44歳SE)



大企業との比較で浮き上がる弱み  
組織の未熟・未整備・規模の不利 = 中小企業の課題

さらに、本音の話として、福岡の男性 28 歳は、「次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲ゆきも怪しくなる。」といい、宮城の女性 40 歳も「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない。」などと、同族経営のため、資質に問題がある後継者でもトップになってしまうという問題や、絶対的なオーナー社長によるワンマン経営の弊害なども懸念されている。

そうした問題に対しても、組合があれば多少なりとも抵抗できるところ、中小企業では組合がない例も多く、人事や経理の手続きが不透明であるなど、組織上の未整備も克服しなければいけない課題である。

最後に、宮城の男性 44 歳 SE は、「大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない。」といい、万が一、倒産に至った場合の不安について口にしていく。

このように、中小企業には、規模や企業体力の面での不利、組織上の未熟・未整備という課題が多く挙げられる。もちろん、一経営者の力では如何ともしがたい問題もあるが、なかには、正面から取り組むことで克服可能、もしくは緩和できる課題もある。中小企業の経営者には、こうした声が社員から投げ掛けられていることを十分理解のうえ、適切な対応を図ることで、優れた人材を多く集める企業づくりを期待したい。

### (3) 働く場としての中小企業の役割 ～転職を前提とした生き方を支える受容体

ここまで、働く場としての中小企業の魅力について、多様な切り口から考察してきたが、最後に、個々の企業体としての中小企業の魅力というよりも、「中小企業という存在が果たしている役割」について、取り上げる。その役割とは、転職を前提として就職する働き手に対し、多様な就業機会を提供すること、つまり、中小企業という存在が、転職を前提とした生き方を支える受容体になっているということである。

例えば、福岡の男性 52 歳が「大企業ベースでは、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい。人生設計的には、幅広い選択肢を持てる。」といい、茨城の男性 32 歳は、「“転職ありき” くらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が将来的に需要のある人間になれる。」「中小でダイナミックに動いて、いつでも買ってもらえる人材になった方が良い。」という考え方を示している（図表 2-22）。

確かに、大企業から大企業に飛び移って転職を繰り返す人材もいるが、非常に稀で、通常、そうした動きは前提にできない。しかし、中小企業が転職先だったら、そうした動きも自在にできる。転職志向者にとって受け皿的・受容体的な役割を中小企業が担っていると言える。

転職を一大事と考える向きもある一方、例えば、宮城の男性 35 歳は、「次に行きたい会社は、ベンチャー“とかでいい”。」というように、かなり軽い気持ちで転職している。他にも、福岡の男性 42 歳は、「何度も転職しているので何とも思わない。潰れたら次に行けばいい」という考え方がるように、転職を全く厭わない人たちにとって、中小企業という存在が総体として受け皿になって

図表 2-22 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～ 『転職を前提とした生き方の受容体』

- ◆ 大企業で半人前のまま数年間過ごすよりも、中小で早く仕事を覚えて次につなげた方がいい。大企業ベースで考えると、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい。人生設計的には、幅広い選択肢を持てる。（福岡・男性・52歳）
- ◆ 「転職ありき」くらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が将来的に需要のある人間になれる。有名大企業社員ですごい技術を持っている人が、買い手がなくて韓国に行くしかないといい。それなら、中小でダイナミックに動いて、いつでも買ってもらえる人材になった方が良い。（茨城・男性・32歳）
- ◆ 次に行きたい会社は、ベンチャーとかでいい。規模にはこだわらず、やりがいがあればいい。（宮城・男性・35歳）
- ◆ 出版、印刷、広告業界は給料を上げるには転職しかない。前職の実績を持って行って、前の給料の〇%アップで雇ってくださいという人たち。何度も転職しているので何とも思わない。潰れたら次に行けばいい。（福岡・男性・42歳）
- ◆ 中小企業からすると、大手に勤めて研修を1～2年受けてきた人を中途採用するのが理想。（福岡・男性・39歳）
- ◆ 転職のため面接に何社に行ったが、「あと10年若かったら採用したんだけど」と散々言われた。やはり中小企業でも年齢制限がある。特化しているスキルがあっても年齢をみる。（茨城・男性・52歳）



多様な職業・職場・職種を提供する役割  
“転職”を前提とした生き方 = 受容体となる中小企業



いるのである。

企業側の立場としても、福岡の男性 39 歳が代弁するように、「中小企業からすると、大手に勤めて研修を 1~2 年受けてきた人を中途採用するのが理想。」という見解もあり、中小企業では、なかなか時間や手間を掛けてもらえない新人教育を、大企業で十分に受けた後に転職してくれば、大歓迎という。

ただし、無制限というわけではない。茨城の男性 52 歳が経験したように、「『あと 10 年若かったら採用したんだけど』とさんざん言われた。やはり中小企業でも年齢制限がある。特化しているスキルがあっても年齢をみる」という。このように、転職を前提とした人生設計には、現実面で難しくなる部分もあるが、中小企業という存在が、転職市場のメンプレーヤーの 1 つとして重要な役割を果たしていることは確かである。

### 第3章 地域の雇用を支える中核的な中小企業の事例

大企業の国内拠点撤退・海外立地が相次ぐなか、地域の雇用は、地域に根差した中小企業に期待するところが多い。特に、地方大学・高専から有力な新卒就職先となるような中小企業は、その

図表 3-1 「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」の調査先一覧（再掲）

企業名	事業内容 (本社所在地)
(株)幸田商店	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業 (茨城県)
国本工業(株)	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計 (静岡県)
オーエヌ工業(株)	配管工事用付属品製造業 (岡山県)
香川シームレス(株)	ストッキング、ソックス製造 (香川県)
A社	輸送機器関連部品の開発、設計、製造 (中国四国地方)
B社	工場設備の生産・据付・改造、試運転・調整 (九州地方)
C社	工場・店舗用設備製造・販売、設備管理システム設計製造 (中国四国地方)
(株)松阪鉄工所	建設作業工具・配管設計製造、産業機器・治具設計製造 (三重県)
(株)テヅカ	紳士靴・婦人靴・雑貨小売 (宮崎県)
しのはらプレスサービス(株)	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、 プレス用ロボット開発・製造・販売、 オーダーメイドプレス開発・製造・販売 (千葉県)

(注 1) 当インタビュー先各社のうち、3社は社名開示、若しくは、社名及び詳細なインタビュー録の開示を希望していないため、本稿では3社をA社、B社、C社と表記し、B社とC社のインタビュー録を省略した。

地域の雇用を牽引しているとともに、地域産業の中核的存在である例も多い。こうした企業の多くは、地域の企業同士や教育機関と太いネットワークを形成したり、地域の市場で確固たる地位を築くなど、地域と密着して強固な地盤を形成している。また、独自の工夫で地域の女性・高齢者の雇用を創出している例もある。

本章では、そうした地域の雇用創出に重要な役割を果たしている中小企業の事例を紹介する。

ただし、紙面の関係上、本稿においてはポイント紹介にとどめ、「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」の詳細なインタビュー録は、本稿に続いて発刊する日本公庫総研レポート「地域の産業と雇用を支える中核的な中小企業の事業戦略」（仮称）において掲載する予定である。

なお、(株)松阪鉄工所、(株)テヅカ、しのはらプレスサービス(株)の3社については、上記「地域の中核的な中小企業へのインタビュー調査」とはまた別に、「人材の確保・育成」を主テーマにした追加ヒアリングを実施したので、同ヒアリング録の詳細版については、本稿において掲載した。

企業名	株式会社 幸田商店		
本社所在地	茨城県ひたちなか市	従業員数	120名
事業内容	野菜・果実缶詰・保存食料品製造業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 未開拓だった若い女性をターゲットに、手軽で低価格な干し芋の開発に成功。他社にはない低温殺菌技術を駆使し、安全性にこだわりが強い複数の大手小売店系 PB 商品にも採用されている。原料からこだわった究極の干し芋「べっこう干しいも」も好調。他にも、“無添加”&“食物繊維”を前面に出し、パッケージデザインも統一した「機能性きな粉」を含め、さつまいもや大麦、大豆の食物繊維やビタミンといった、農産物そのもののよさを引き出す事業を基本としている。
- ◆ 地域活性化のためには、地域に根付く人材が必要であり、当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を持つ。商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている。
- ◆ “生き物”に近い干し芋の製造は、品質管理が難しく、料理人に通じる“感性”の世界。当社では、技能継承のためにベテランと新人を二人組にして、丸1年間、共同で仕事を行わせている。



国産のべっこう干しいも



機能性きな粉(大麦黒糖きな粉)

(出所) (株)幸田商店ウェブサイト

企業名	国本工業 株式会社		
本社所在地	静岡県浜松市	従業員数	61 名
事業内容	自動車部品の製造、金型の設計・製作、製品の開発・設計		

新設した浜北工場



パイプ ウォーターバイパス  
(製品例)

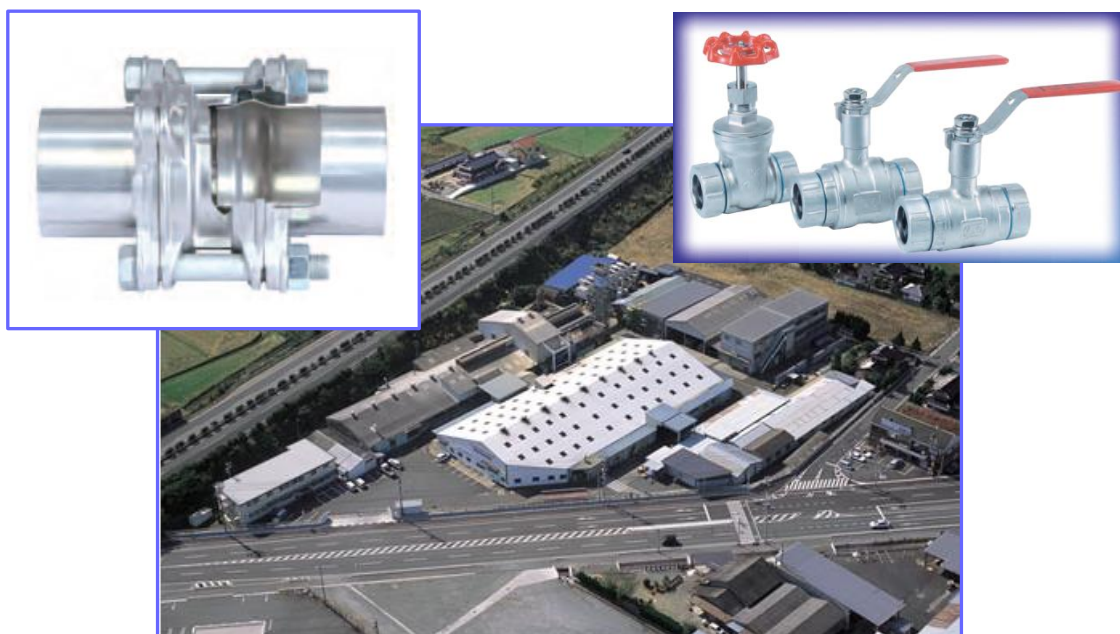
(出所) 国本工業(株)提供写真

- ◆ 材料にかかわらずスプリングバックを起さない独自の「パイプ曲げ」技術などが強み。当社の技術力を認めたトヨタが、異例にも、当時従業員 30 名程度の当社を相手に直接取引の口座を開いてくれたことから、Tier 1 としての地位を築いた。以来、「縮管」「拡管」「曲げ」などの技術を駆使し、これまで無理と言われてきたような形状や加工法、価格を実現。ときには、**金属塑性加工の理論限界値を超えた数値を実現し、専門の大学教授が学会での発表を希望するほど。**
- ◆ かつて、当社には人材(人財)が不足していると思っていた。しかし、実は、自分たちが従業員に何も教えていないことに気付いた。しっかりと仕事を教えて、それを好きになった時に人は成長する。
- ◆ 教育は OJT が基本だが、座学のカリキュラムも組んでいる。教育係として完成車メーカーOBで社員教育の経験を持つコンサルタントを招聘。完成車メーカーと同様のカリキュラムをベースに、当社に合わせた教育を行っている。
- ◆ **当社は、技術に対しては非常に粘り強い。**克服不可能と思われる課題でも、とにかく粘ることで絶対何かを得られる。そのときに、「できませんでした」とは報告させない。必ず「～まではできました」と報告させる。そこで自信を持ち、従業員は強くなっていく。粘り強い人材(人財)が必要だが、採用段階では分からない。当社の社風や環境の中で粘り強くなっていくのだと思う。**社内には、身近な先輩や同僚が苦勞しながら粘りに粘って、無理と言われたことでも最終的に成功させた体験があふれている。そこから、簡単にあきらめない粘り強い社風が生まれた。社内の空気が人を育てる。**

企業名	オーエヌ工業 株式会社		
本社所在地	岡山県津山市	従業員数	150 名
事業内容	配管工事用付属品製造業		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 当社は、自ら考案した拡管式継手「ナイスジョイント」を主力商品として、「漏れない」「クレームへの真摯な対応」「品種が多い」「納期の安定」という4つの強みを堅持し、**同継手で業界シェア 60%。大型建造物に限れば、80%を占めている。**その耐震性をより高めた「ナイスジョイント耐震」は、2013年に第5回ものづくり日本大賞製品・技術開発部門「特別賞」を受賞した。
- ◆ 当社の継手は、耐久性が高く、高温等の負荷にも耐えられる。普通の水だけでなく、今後は、高温水、超純水、エアや油などにも用途を広げていきたい。対象建物も、食品工場等へと広がっていく。
- ◆ 地元出身者や、Uターン組、岡山の大学卒の他県出身者等が入社している。背景はそれぞれだが、**この地域という縁でつながっている。地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれており、定期的に、近くの高専の教授に出前講座を開催してもらっている。**加えて、配管材料分野の重鎮である明治大学の先生に技術顧問となってもらっている。同先生は、津山市出身であり、これが縁になった。**こうした地元意識によるネットワークは、都会には、あまりないことだろう。**



本社工場 と 主力商品「ナイスジョイント」

(出所) オーエヌ工業(株)ウェブサイト



企業名	A 社		
本社所在地	中国四国地方	従業員数	150～200 名
事業内容	輸送機器関連部品の開発、設計、製造		

#### 【本事例のポイント】

- ◆ 大卒採用では、近隣の大学 2 校の卒業者が多く、比較的優秀な学生を採用できていると感じる。これまでの**安定的な採用実績が学生を呼び込んでおり、学生側が OB の入社実績などを見て応募してくる**。高卒採用でも、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。こうした地域の教育機関とネットワークが構築できている。
- ◆ 当社の規模では、多くの同期入社組との間で刺激し合って、放っておいても従業員が切磋琢磨していく環境は望めない。しかし、従業員全員の底上げを図る余裕はない。そこで、**やる気や素養があり、伸びる従業員と見込んだ者を伸ばしていく方針**とした。その従業員が先頭に立って開発などをリードしてくれればよい。また、**中小企業なので、経営陣と従業員の距離が近く、常に仕事ぶりがみえるため、しっかりと中身を見て評価できる**。



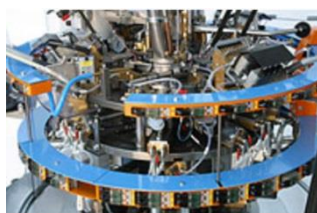
企業名	香川シームレス 株式会社		
本社所在地	香川県丸亀市	従業員数	200名
事業内容	ストッキング、ソックス製造		

### 【本事例のポイント】

- ◆ 300 台の編機を 24 時間稼働させて、月間 100 万足を生産。コストの低さと、大手企業の自社工場では手に余る多品種少量生産をこなす。大口 OEM 提供先の倒産を機に、販売先の分散化と自社ブランド開発に取り組み、現在では、「ピエド」など自社ブランドのウエイトも 3 割程度に拡大した。
- ◆ **大手企業にもいないベテラン人材の経験を活かし、細かい注文に対応。自社ブランド製品の柄デザインなども含め、近年、理系大卒・高専・美術大の新卒女性を採用し、その感性を活かす。また、働く主婦層に配慮し、地域の交流の場にもなるワークサロンを設置。地域社会に貢献し好評。**
- ◆ **日本人の持つ細部にまで配慮できる感性を活かして、足が細く見える「シャドウストッキング」や、マイクロカプセルに詰めたオリーブエキスで肌触りがよくした「オリーブソックス」も開発。**
- ◆ 今後、メディカルストッキング業界への進出を図る。製造力はあるが、販売力の増強が必要。厳格な医療機器販売業の許可が取れば、雑品扱い製品から発展して、一段高いステージに進出。



商品と編成設備



香川シームレス(株)本社(左)

同社土器川工場(中央)

ケーアイ(株)綾歌工場(右)

(出所) 香川シームレス(株)ウェブサイト

企業名	株式会社 松阪鉄工所		
本社所在地	三重県津市	従業員数	209名
事業内容	建設作業工具・配管機器製造、治具設計製造		



(出所)  
 (株)松阪鉄工所  
 提供写真

- ◆ 1928年、日本で初めてボルトクリッパやパイプレンチの製造を開始し、以降、ミゼットカッタやエンビカッタ等の、世界で広く使用される工具を開発。専用設備を当社内で製作、**金型の設計・製作、試作、機械加工、熱処理、表面処理も全て自社内で賅っている**。販売も子会社で独自に行っている。大企業が有するような機能を、小さいながらも概ね自社内に備えているのが当社の強み。
- ◆ 顧客の海外工場でライン立上げを行う際は、当社の従業員が現地で治具のセットアップを含めたラインそのものを請け負う。**短期間で大量の機械の治具を一発で決めるのは難しく、新興国メーカーとは競合になっていない**。
- ◆ 採用活動は、就活サイトなどは利用せず、学校側とのパイプ作りが中心。先生からの紹介で質の高い学生が採用できる。当初10年間くらいは見向きもされなかったが、じょじょに採用実績が出てくると、当社に入社した **OB から評判を聞いた先生が薦めてくれようになった**。“実績が信頼を呼ぶ”。長年、地道に地域密着型経営をしてきた成果ともいえる。
- ◆ **不況下でも人材削減しない方針**。経営が苦しいときにも人員削減をしない当社に対し、社外の利害関係者から苦言を呈されたこともあるほど。しかし、**大企業のように人員削減をしなかったためノウハウ蓄積できた**と考えている。
- ◆ **中小企業ながら、当社独自の新人教育3ヵ月間のカリキュラムを作成**。実習では、全ての課を回らせ、1週間ずつOJTを実施する。新人教育中はレポートを毎日提出させ、社長にまで回覧され、新入社員一人一人に対してコメントが付される。

## 追加ヒアリング録 (日本公庫シンポジウム・パネルディスカッションより)

企業名	株式会社 松阪鉄工所
-----	------------

### (1) 事業概要

#### ■ 事業概要・沿革について

当社は、三重県津市において、建設関連の作業で使っていただく工具の製造販売と、工作機械関連の仕事をしている。

創業は 1916 年、資本金は 9,600 万円。従業員数は 209 名で、定年後再雇用の嘱託を含め、非正規の社員を採用するようになったのはここ数年のことである。全員正社員でやれることが理想だけれども、長いデフレの中で生き抜く上でやむを得ず、このような構成になっている。ただ、多様な働き方を提供できた面もあると思う。

事業内容としては、作業工具、機器と精機で構成されている。作業工具部門は、主として建設関連が対象市場で、とくに配管関係が多いが、現場でプロの職人が使うものを代理店、特約店によるルート販売をしている。ホームセンターにも卸しているような工具で、その開発から製造までの一貫生産が特徴といえる。

100%子会社の販社を通じて、国内・海外に向けて販売しているが、アメリカについては、現地子会社が当社の商品を輸入して販売している。

営業所は札幌から福岡まで全国に展開しており、販売会社の MCC コーポレーション、創業の事業である鋳物をやっている松阪可鍛、工具の製造を分担している松阪工具、MCC USA と輸出を担当している MCC インターナショナルという構成で、グループ 6 社でやっている。

精機部門は、マシニングセンター用の治具を設計製作して納めている。また、マシニングセンターを並べた生産ラインの立ち上げ、エンジニアリング的な仕事もしている。精機部門の仕事は、個

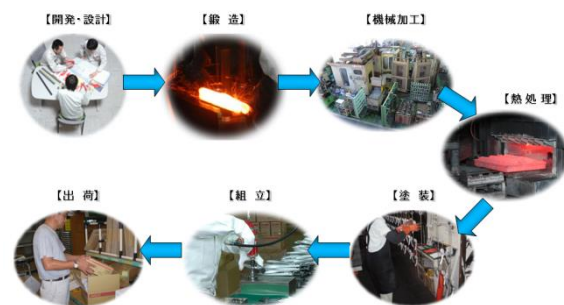
別受注生産であり、毎回設計製作をするもので、厳しい短納期仕事である。また、この部門については、社内に営業マンはいない。ちなみに、当社の対象市場は建設関連だったが、この治具をやり始めたことにより、いつの間にか自動車関連も対象市場になっていた。

創業当初は鋳物屋としてスタートした。現在、主力になっている作業工具は、昭和 3 年から始めたもの。

作業工具は、東大阪を中心とする関西地区と新潟県の三条が 2 大産地。一応、全国組織の同業組合もあるが、組合員数は、現在、わずか 30 社足らず。業界全体でも生産高が 400 億円くらい。かつてのバブル期のピーク時でも 800 億円くらいということで、非常に小さな業界である。

そういう中で、作業工具メーカーとしては、三重県にぽつんと当社だけが突然変異のごとくできて、結果的に何でも自分たちでやるという形態になっていた。これが特徴になったが、ダクタイル鋳物、熱間ハンマー鍛造、鍛造金型の設計製作、機械加工、そのための治具の設計製作や専用機の設計製作、熱処理と表面処理、組み立て、加工するための切削工具の再研も社内で行っており、機械設備や配管等の保全も社内で行って

#### 事業内容(工具部門)





いる。もちろん、開発の試作もやっていて、メッキ以外は、ほぼ何でも社内でやっている。

一方、精機部門は、需要の変動が非常に大きい業界なので、加工工程の一部は、外部の協力企業の力も借りている。

当社は、今では工具や機器部門の製品の種類も増えたが、同業他社の大手と比べると、仕入れ商品や OEM 調達品がほとんどないので品揃えが少ないほうである。当社は、作業工具の主流の商品としてマーケットの大きいペンチやドライバーなどを扱っていないので、業界では早くからオリジナルな商品の開発に力を入れてきた。

例えば、「エンビカッター」は、塩ビパイプをハサミのような形で切っても割れないという工具だが、これも当社が初めて作って、今は台湾、中国、欧米のメーカーまでもこういうタイプの工具を作っている。

一貫生産で、商品開発にも力を入れていくということで、ものづくりには、こだわってやってきた。プロ向けの工具に限定しているということもあって、デフレ下の価格競争には一貫して追従せずに来たが、やはり、このデフレの時代にあって、かなりシェアを落としたことは否めない。

精機部門は、昭和 60 年にマシニングセンター用治具の設計製作ということでスタートしたが、当初は余剰人員を食べさせるための要素もあった。20 年近く鳴かず飛ばずだったが、既存事業の作業工具部門にしっかりした事業基盤があったおかげで諦めずに続けてこられた。精機部門の飛

躍のきっかけになったのが、マシニングセンターのラインの立ち上げというターンキー仕事を手がけるようになったこと。逆に、今や精機部門が会社を支えているという感じになっており、他部門に 20 年近く支えてもらったその恩返しをしている。

精機部門の顧客は、ほとんどが ASEAN の日系企業の工場ということで、誰かが海外現地での立ち上げに出張する必要があり、常時、技術者や製造現場で加工や組み立てをしている者が直接行っている。当社のような田舎の企業では、従業員は U ターン組がほとんどなので、そういうことをやってくれるか心配はあったが、皆、意欲的に責任感をもって出張してくれている。長い時は 1 カ月、2 カ月行ったままということもあるが、頑張っ

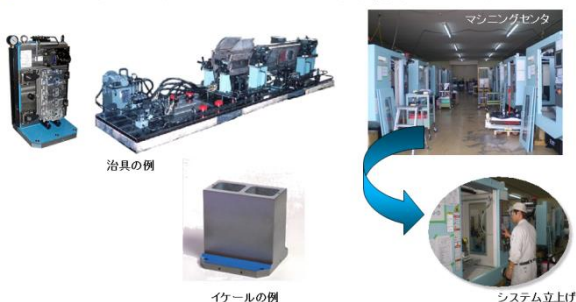
てやってくれている。2 年後には創立 100 周年を迎えるが、今後も激動を乗り越えて企業が存続し続けること、後へ引き継いでいくことが一番大事だと思っている。利益はそのためのものと受け止めており、雇用の場である企業は永続してこそと考えて、日々励んでいる。

#### ■なぜ、金型の設計から子会社による販売まで、フルスペックの社内体制になったのか。

もともと創業者は、松阪木綿の呉服屋に勤めていて大正の初めに独立したのだが、そこで全くの異業種の渡り職人をスカウトしての鋳物屋を始めた。そこで取引をしていた大手専門商社から、作業工具を国産化しないかといわれ、三重県にいながら作業工具を始めたという経緯がある。

東大阪を中心とした関西地区と新潟の三条には、機械金属産業の社会的分業がある。作業工具は、見た目簡単そうな工具だが、非常に工程は長くて、各工程の加工度は低いので、社内で全部やるのは本当に大変だが、三重県の当社がある津から南は、機械金属産業の集積が少なく、社会的分業に恵まれていないため、やむを得ず自分たちでやらざるを得なかった。それが習性になって、何でも社内でやるという体質になっ

- 精機部門では、治具・イケールを設計製作
- マシニングセンターのシステム立上げも行なっている



た。

## (2) 競争力を生む「人」の力

### ■ 当社の強みにおいて、具体的にどんなところで、「人」の力が活かしているか。

当社は、多品種少量生産が主で、機械加工に際しても、段取り替えをして1日あるいは数時間加工するだけで足りるという、数が出ないものがたくさんある。そのため1人の工員がいろいろな機械を扱えなければならないし、組み立てでは色々な商品の組み立てができなければならないし、さらには、他の加工組み立てへの応援に行かなければならない等、とにかく多能工でなければいけないということでやってきている。

例えば、熱間ハンマー鍛造の作業は、非常に熟練を要して、ハンマーの大きさが2分の1トンと4分の3トンくらいなら踏める(扱える)けれども、1トンハンマー、2トンハンマーともなると差が大きくて難しい。コンプレッサーからのエアの力で動かすエアスタンプハンマーというものでは、ペダル操作でハンマーを上下させるが、足の動きとハンマーの動きにわずかに時間遅れがあるなかで、ハンマーの動きを大きくしたり小さくしたり、強くしたり弱くしたりして成形しなければならないなど、非常に熟練を要する。多品種少量生産なので、どのハンマーも打てるようになってもらわないと困るし、同じハンマーでもこの商品は打てるけれども、この商品のこの部品は難しいなどということがあり、そういう面でも多能工でなければならない。実際、やらせてみないと身につかないものなので、おしゃかになるのも覚悟で、どんどんやらせてみるということで育成を図っている。

精機部門は、海外向けの品物が多いが、設計・製作から、顧客企業の生産ラインを動かす加工プログラムを作り、その精度出しをして、即時にラインが動く状態にまでする。つまり、海外現地へ行ってその生産ラインを立ち上げる。それも、現地に行ったら担当者1人で何もかもやらなければならないから、幅広く力をつけてもらわな

なければならない。

実は、リーマンショック後、超円高の時に、顧客の一部には、日本の当社からの輸入ではコストが高いため、安い現地メーカーへの発注を考え、候補を探した会社もあったようだ。しかし、短納期で、生産ライン上のたくさんの機械を一斉に動かし、しかも毎回毎回ものが違う仕事をやれる会社はなかなか見つからなかったようで、結局は、競合になることもなく、当社に仕事をもらえたとのことである。

このように、この仕事が成功した裏には、非常に難しい課題がたくさんあったところを、それにめげずに社員がチャレンジしてくれたという事実がある。それを繰り返すことで、少しずつノウハウを蓄積して軌道に乗せた。技術・技能は、いずれ標準化してドキュメント化しないといけないし、その努力はしているが、やはり技術・技能・ノウハウは人間の中に蓄積されていくものなので、その辺の育成、訓練に力を入れてやっていかないといけないと考え、OJT中心に育成している。

## (3) 人材確保・育成の具体策

### ■ 新規採用の具体的方策について

人材確保に関しては、三十数年前に現会長が入社した当時、定期採用はやっていなかった。現会長も工学部を出ていたので、自分の就職の時の経験から、とにかく大学回りをしようと考えた。これからは技術力が競争力の源泉となり、技術力を高めないことには生き残れないと思っていたので、とにかく人を探すという感じだった。

東京、大阪、名古屋、地元の三重と、機械工学科と電気系ばかりだが、とにかく高専と大学回りをしてつながりを作ろうとした。あとは伊勢、松阪、津の地元の工業高校を訪問して、生徒を紹介して欲しいとお願いした。当社では、就職専用サイトなどは、基本的に使っていない。

かつて、金融システム不安、平成デフレ不況といわれた時期には、当社も5年にわたって操業短縮を強いられたが、その頃でも1人、2人、3人

と技術系の学生は採用を続けてきた。

そういう技術人材の強化を続けてきた効果が、精機部門の今やっている仕事につながっている。当社の総務課は、今も学校回りを引き継いでやっており、採用環境の変化もあるが、近年では、大卒技術者の企業訪問も20人、30人、40人と来るようになり、その中から選ばせていただいて、ここ数年は、工業高校卒も含めて各年7人、8人、9人という採用をしている。

それまで、現業・現場のほうは余剰人員があったため、しばらく採用を抑えていたが、ここ2~3年は工業高校からも採用している。

こうしたパイプづくりは、当初から順調にできたのかというと、残念ながら、現会長が回っていた頃はあまり成果がなかった。特に東京方面の大学へ行っても、会社のロゴや鉄工所という社名も古い印象があり、まったく相手にされなかった。その後、徐々に来てくれるようにはなったが、基本的にはUターン組しか採れないと考えていた。

それでも、入社の実績ができる、先輩がいるというので、先生のほうから求職活動をしている学生に、こういう会社があるよということで紹介してもらえるようになり、今は、多くの学生が企業訪問してくれるので、ありがたいことだと思っている。こういうかたちも、地方の会社ならではのだろうと思う。

すでに入社した学生OBが、この会社はいい会社ですと先生に話をすることもあるだろうし、訪問してもらった時に、同じ大学の先輩である社員と顔を合わせる場も設けている。会社側から彼らにこういうことを言うようになどと指示はしていないが、それなりの話をしてくれていると思う。中途採用者も含めて離職率が非常に低いので、それはそれなりに先輩に当たる社員もいい会社とってくれているのかなと思うが、その辺のことを伝えてくれることも、プラスに働いているのだろう。

## ■人材育成の具体的方策について

育成は、自己啓発とOJTが基本だと考えている。しかし、なかなか自己啓発を率先してやる人

は多くない。そこで、勉強する風土や空気を作らないといけないということで、会社組織としての人材教育をやってきている。ただし、体系的にできるようになったのは、2~3年のこと。今後も力を入れていきたい。

やはり無垢で入ってくれた新人への教育が最も効果があり、また、教育しやすいので、まずそこからスタートした。新入社員が入ると、大卒、高卒、高専卒とか男女は一切関係なく、3カ月間のカリキュラムを組んで、新人教育に力を入れている。最初の1週間は、会社の内容や人事制度がどうなっているか、安全に関してはどうかという基本的な教育をして、2週目から6月21日に正式配属するまでの間に、さわり程度ではあるが、全部門を経験させる。

このように、3カ月分のローテーションを組んで、指導はそれぞれの職場で実施する。新人たちは毎日実習ノートを書いて、その管理職がコメントをする。さらに、1週間に1度は、現場実習レポートを書いて提出させ、下欄にはその指導をしている課の課長がコメントし、役員、社長まで報告して、その過程で各自コメントをして、本人に返すということをやっている。

また、3年くらい前から、会社の近くの陸上自衛隊の基地で2泊3日の集団生活や規律ある生活体験の研修をやっている。そこへ派遣している。終了日には、戦車の上で記念写真を撮ってもらい笑顔を見せてはいるが、例えば、行軍の訓練もあつたりするので、泣き泣きやっていた女子社員もいるようだ。それでも、現代の若者には良い体験になる。

3カ月の新人研修が終わった後は、配属を決める。研修中に回った各課の課長の意見も聞いて、面談もして、正式配属する。新人教育で会社にある現場をすべて回すのは、今後どこへ配属になるかわからないから、最初に会社全体を知るのが目的である。正式配属の後は、階層別教育の体系図に基づいて、向こう何年間どういう教育を受けさせるかというプログラムを作る。

加えて、「スキルマップ」を作っている。各課、各

## スキルマップ(一部抜粋)

総務課 スキルマップ				管理職階級状況											
注				主任		A		B		C		O以上			
● 修得できる				経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績		
◎ チェックが可能な科目ほどできる				経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績		
□ 補助程度				経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績	経歴	実績		
大項目	中項目	小項目	修得状況	主任	A	B	C	O以上	主任	A	B	C	O以上		
A	人事	制度	人事・賃金・労務制度の分析・設定	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		人事管理	人事管理業務の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		人事労務	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		給与管理	給与管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		福利厚生	福利厚生の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		労務管理	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		労務管理	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		労務管理	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		労務管理	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		労務管理	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
B	人事労務	研究	新入社員研修計画立案・実施	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		
		研究	労務管理の効率化・高度化	●	●	●	●	●	●	●	●	●	●		

職場にどんな仕事があるかを細かく網羅して、1人ひとりがどの仕事をどの程度できる能力があるかを表示している。「補助程度」、「チェックがあるがほとんどできる」、「単独でできる」、「指導できる」というランク分けをして、スキルマップを作り、年度計画で、来期にはこの社員には何と何をどのレベルまで修得してもらおうかというプランを立てている。ほとんど OJT が中心である。

## (4) 企業と「人」

### ■人材に対する考え方の基本とは

会社にとって、やはり「人」がすべてだと思っている。だから、入社したからには定年まで勤めてほしいという思いでやっている。とくに地方ではやはり就業の場が限られているので、地域に雇用を提供することこそ最大の社会貢献だと思っている。

長く続く大不況の中で経営がたいへんだった時も、基本的に、いわゆるリストラ、人員削減はしないということでやってきた。外部の株主からは婉曲な形でいろいろ苦言を呈せられたこともあったが、この方針だけは曲げずにやってきた。

そのおかげで、いろいろなノウハウなり技術なりが社内に堅持できた、維持できたといえる。特に精機部門が特徴的だ。大リストラが日本中を吹き荒れた頃、大企業では生産技術をやっている技術者もその対象にされた。そのため、今は、大企業でも、必要な生産技術力を網羅できない

状況になったことで、逆に当社に仕事が回ってくるようになった。

会社の高い成長を目指すのも結構だが、当社は規模の拡大よりも安定的な収益を上げて、存続を図りながら、地道に雇用の拡大につなげていきたいと思っている。

## (5) 働き手の目線

### (同社総務課長へのインタビュー)

### ■働く上でのやる気・モチベーションの源泉とは

当社は、女性が非常に少ない会社だが、男女の差別、区別をまったく感じたことがない。逆に前職の教職に就いていた時のほうが、「女性だから」と言われることが多かったように感じる。当社では、社長や経営陣が1人1人、男性女性を問わず、社員の人柄や能力や適性をしっかり見て、人事を行っていることが、社員のやり甲斐に通じているのではないかと感じる。大企業勤務の友人の話を聞くと、そうした大企業より、むしろやり甲斐を持って働ける場所ではないかと感じる。

私は、貿易関係などで英語を生かしたいという気持ちがあって、当社に入社したので、数年経って、総務課に配属替えと言われた時は、非常に戸惑いがあった。ただ、中小企業ならではの「何でもやらせてもらえる」というところが非常にありがたかったと、今になって思う。それも、やらされているというよりも、任されて、私の裁量でいろいろな仕事をさせてもらえたことが、今になってとてもよかったと感じる。これで、どこの会社に転職しても通じる能力が少しついたかなと思っているが、私も含めて、離職率が非常に低い会社である。

### ■競争主義か、底上げ主義か

会社である以上、当社も能力考課を行っている。ただ、当社には多種多様な職種があるので、その能力や成果を比較することが非常に難しい。グンとすぐ成果を上げるところもあれば、じっくりと成果が上がってくるところもある。拙速に優劣を



つけるのではなくて、長い目で見て、皆が能力をつけたいという思いがあって、人材育成体系図が作られてきた。

また、そうしたところで、「私も私も」というかたちで優劣をつけたがるようになっていないので、部門間の協力も皆気持ちよく行っている。

もちろん、金銭的なインセンティブというか、能力考課をすることで、各人には、若干、数百円、千円という単位で差はつく。しかし、社員からは、お金はもらえればもらえる方がもちろんいいけれども、それよりもやったことを認めてくれることの方がやり甲斐に通じると言われる。総務課としての立場では、基本的に評価をして賃金を上げることよりも、フィードバック等でその人たちを見ていくということを考えて、実施している。

企業名	株式会社 テヅカ		
本社所在地	宮崎県宮崎市	従業員数	174名（アルバイト含む）
事業内容	紳士靴・婦人靴・雑貨小売		



店舗(商業施設内の店舗)



店舗(路面店)

(出所)(株)テヅカウェブサイト、(株)宮崎信販ウェブサイト

- ◆ 九州で 29 店舗(本部除く)を擁し、**宮崎県内では圧倒的なシェアを誇るとともに**、他県にも展開している。靴の売上で、九州の地元企業の中ではトップである。各店舗では、その地域性や競合状況等によって商品を取捨選択し、店づくりの方法を変化させている。
- ◆ **宮崎で歴史を積み重ね、その知名度から集まる従業員の質の高さ、モチベーションの高さが強み**。顧客と顔見知りになるなど地域に密着した接客をするため、雑務は本部が受け持ち、正社員である店頭販売員が顧客と接する時間を多くとる。従業員の精神状態は売上に直結し、店や商品がいくらよくても、従業員の差で売上は 2 倍の違いがでると説く。
- ◆ 従業員のモチベーション向上が重要。**店舗の業務は、ある意味単純な仕事の繰り返し。一年を通して従業員向けの各種イベントを開催し、日常の生活に変化とリズムをつけている**。かなり経費はかかるが、売上は、従業員の属人的な能力ややる気によるところが大きい。恩返しと考えている。
- ◆ 企業をむやみに大きくしたいとは思わないし、利益をやたら追求することもない。地元の宮崎でしっかり安定した経営を続けることを重要視している。

## 追加ヒアリング録（日本公庫シンポジウム・パネルディスカッションより）

企業名

株式会社 テヅカ

### (1) 事業概要

#### ■ 事業概要・沿革について

当社は、地元では「靴のテヅカ」という称号でよく知られている。今年で創業 93 年を数え、現社長で 3 代目となる、いわゆる老舗企業で、特に宮崎では古いほうである。

創業者である現社長の祖父が、明治末期の東京で、ミシンで靴を作る技術を学び、大正時代に宮崎において靴店を始めた。戦後の昭和 20 年代には自宅に職人が 24～25 人いて、靴を作っていた。2 代目は、手作りの靴店からその時代に合わせ、既製の靴を仕入れて売るという今の形に転換した。現社長は、昭和 50 年頃から多店舗化を図って、現在、九州地区で 29 店舗を展開している。内訳は、宮崎が 17 店舗、熊本が 5 店舗、福岡地区が 5 店舗、長崎が 2 店舗。この中に、ライフスタイル型の雑貨店が 2 店舗含まれている。また、2014 年 11 月末には宮崎の県北の延岡市にちょうど 30 店舗目となる 170 坪の郊外店の出店が決まっている。

店舗展開について、靴が主体の 27 店舗は、インショップ型と、郊外型の路面店とに大きく分けている。ミスピカソやピカソデュオというように“ピカソ”を名乗っている店で、ショッピングセンター内に 30～45 坪の売り場面積を持って展開しているインショップ型が 16 店舗。霧島店、上熊本店、飛田店など、“テヅカ”という名前で展開している店で、売り場面積が 100～180 坪の大きめの郊外型の路面店が既に 8 店舗、延岡市に出店して、9 店舗になる。

ほかに、リーガルショップが宮崎と長崎にあり、ナイキスペシャリティストアが 1 店ある。

インショップ型店舗は、レディース中心の品揃えだが、路面店の方は、介護シューズから紳士、レディース、スニーカー、キッズなど、幅広い商品を揃え、

ファミリー対応の店である。

宮崎市は、人口が 40 万人程度で、市場としては小さいので、他県にも出店しているが、市場を求めるといふ理由のほか、熊本や福岡という大きい町に出店することで、絶えず緊張感を持って仕事をして、いわゆるヒト、モノ、カネを充実させ、企業のレベルアップを図ることで、厳しい競争に勝ち抜く努力をしている。

郊外型店舗は規模が大きいので、1 店舗あたり年商が 1 億 3,000 ～ 1 億 4,000 万円を基準にしている。また、ショッピングセンターのインショップ型店舗は、年商 7,000 万円を基準にして展開している。

また、雑貨部門も 2 店舗あり、まだ小さいが、いずれは、部門年商で 7 億円くらいの規模に早く育てたいと考えている。

熊本、福岡、長崎など出店している各エリアでも、それぞれ 7 億円規模の売り上げを目指したい。この“7 億”という数字はやみくもに立てた目標ではなく、靴や雑貨という小売販売では、経験的に 1 人のエリアマネージャーがちょうど管理しやすい売上規模および店舗数ではないかと思ったからである。既に熊本エリアでは、売り上げが約 6 億円近くまで上がってきている。



仕入れについては、店長の采配の仕入れで、できるだけ店の個性を出すという方法を取り入れている。インショップ型のピカソグループは、20代から40代の女性をターゲットに展開している店舗。しかし、すべての店が画一的な品揃えではない。各店が商品構成を工夫して売ればよい、店長の個性を生かして売ればよいという方針でやっている。

例えば、イオンモール宮崎ピカソデュオ店は、華やかに店長が看板を持ってセールをするような売り方が得意だが、一方、イオンモール博多の店舗は、大変上品に単品陳列で一足一足丁寧に売ろうとするような売り方をしている。店長が仕入れると、だいたい仕入れ在庫は多くなるもの。在庫の量は、普通は金額によって管理しているところが多いが、当社の場合は足数で管理している。店舗規模や売上規模で違うが、この店は5,000足の在庫数でやると決めれば、その中で婦人靴は3,000足、婦人のスニーカーは1,000足というような決め方をして、足数で決めている。

ここでいう在庫とは、店頭にある商品のことで、お客様から最もよく見える数を割り出して決めている。多くても少なくともいけな。ちょうどいい数を店舗ごとに決めている。このシステムは約7年近く続いており、そこそこ効果も上げている。

当社は、地方都市の中小企業であるという自覚のもと、時代に合わせ、絶えずスクラップ・アンド・ビルドを繰り返してきた。急がず、無理をせず、きちんと出店をしてきた。おかげで、四十数年間1度も赤字を出すことなく、健全経営を続けている。

今は、地方都市にまで、全国展開型の大手靴店が攻めてきているので、大変ではある。ただし、大手



企業は、セルフ販売とか、パートタイマーにマニュアルを教えてそれに従って接客する例が多いが、当社は、地元の人に密着した正社員、地域限定社員の接客販売を中心にやっている。当社のスタッフは、お客様と顔見知りになったり、とても良好なコミュニケーションをとることが得意で、宮崎の方言を使った接客をしたり、フレンドリーな接客が特徴になっている。地方の小売業では、こういうことも大事だと思う。

また、地域に密着した接客を実施するため、できる限り地元の店員が店舗運営をし、県外店舗でも、現地採用の正社員を中心にしている。

当社では、値付け等の雑務はできるだけ本部で行い、その分、店頭のスタッフがお客様としっかり接客する時間を多く取って専念できるように務めている。

そして、当社は、何より「きびきび」「ニコニコ」がモットー。押しつけの販売は、当社の営業スタイルではない。しっかりと接客することで、店舗が賑わってみえて、そこにまた新しいお客様が入店してくるという良い効果もある。

今後は、より入りやすいショップをお客様の近くに展開し、高齢化、人口減少を見越した対策を各ショップに取り入れていきたい。

## (2) 競争力を生む「人」の力

### ■当社の強みにおいて、具体的にどんなところで、「人」の力が活かしているか。

当社の場合は、販売力は何といっても店舗スタッフの個人的な能力が決め手である。店がいくらよくても、また商品が多少よくても、スタッフの差で売り上げは倍ほど違ってくる。それだけ人の果たす役割は、小売業においては大変重要だ。

現社長は店舗をよく見に行くが、社長が店舗に入ると、店長やスタッフから急によく売れるようになった、福の神が来たと言われる。社長が来ると、店舗スタッフの気が引き締まって、接客を一生懸命するようになる。そうなれば当然、1人のお客様の滞在時間が長くなり、また店の前を通るお客様も、店内に客が多いということで、またつられて入ってくる。店の空気に活気が出てくるのである。



言い換えれば、店舗スタッフの精神状態が間違いなく売上に直結している。なかには、年間4,000万円以上の売り上げをあげるスタッフもいる。天性の販売センスが備わっているのだと思うが、店を出れば普通の女の子である。当社の店が、彼女たちが才能を発揮して活躍できる舞台になっているのだろう。

販売実績だけ聞くと、優れた販売員とは、とても押しの強い「セールスマン」なのではないかとイメージしがちだが、そうではなく、お客様との会話のなかで、お客様から気に入られる、そういう性格の子である。なにより、モチベーションが高い。絶えず安定して、いつも販売に対しての精神状態が高い。落ちないというか、そういうことが大事だろう。

### (3) 人材確保・育成の具体策

#### ■ 新規採用の具体的方策について

人材確保についての当社の強みとしては、宮崎県で90年以上の古い会社なので、地元で知名度が高いことがある。そもそも宮崎には、全体的にあまり就職先がないからかもしれないが、この知名度のおかげで、高いレベルの社員が入社してくれる。

例えば、お客様として当社の従業員の良い接客を受けて、その好印象から入社を希望したり、また、社員からの口コミで当社の内容を知って応募してくる子も結構たくさんいる。

さらに、準社員やパート社員という立場で、学生アルバイトをやっていた子を、その後、正社員に登用するというルートもよくある。最初、当社に就職するとは思わなかった子たちが、働いているうちに当社のことを気に入り、そのまま入社にいたるというケースである。

このように、人材確保に関しては、まあまあ順調にしている。もちろん定期採用も、大卒、高卒を毎年何人かずつは続けている。

地元では、そこそこ知名度があるので、信用できる会社だろうなと思ってもらえるようだ。

#### ■ 人材育成・意欲向上の具体的方策について

##### ～ 販売員の仕入れ同行

人材育成という面では、当社は、個人の持つスキ

ルや個性に依存していることが大変多いので、技術指導などは、なかなか難しい。マニュアルなどもないことはないが、標準化はあまりしていない。それよりも、むしろモチベーションをどう保つか、アップさせるかということに努めている。

例えば、他社では、商品のバイヤーと販売員とが完全に分業体制になっている企業が多く、店員は仕入れに関わらないことが多い。当社は、年間2～3回、20～30人ずつ社員を連れて、メーカーや問屋に仕入れに行っている。問屋やメーカーからは、「修学旅行みたいだね」とからかわれるが、自分で選んだものを自分で並べて販売するという、商売の基本を学んでいる。それが一つのモチベーション・アップ策になっている。

仕入れに連れていく先は、東京等もあるが、特に神戸がメーカーの産地が多いため、神戸に行くことが多い。20～30名引き連れて神戸に行くとなると、かなりコストがかかるが、その辺は目をつぶってでも、そういう体験をさせたい。

#### ■ 人材育成・意欲向上の具体的方策について

##### ～ 充実した社内行事でリズムづくり

店舗の仕事は、ある意味、商品を並べて販売することの繰り返しという、わりと単調な作業である。その単調な仕事を続けるためには、やはりモチベーションをアップしなければならない。そのために、1年間の社員のリズムを作っておく必要がある。

当社は、年2回のペースで全体会を開いて、ホテルの一室を借り切ったり、レストランを借り切ったりして、みんな集めて食事をしながら楽しく交流している。これは強制参加ではないが、だいたい70～80名は参加してくれて、自分の会社の規模感や雰囲気、そのほかのことも知って、非常に雰囲気がよくなる。

また、2年に1度、古いかもしれないが、慰安旅行も実施している。そして忘年会も開催する。慰安旅行では去年はハワイに行き、その前々年は北海道に行った。

ハワイに行った時は、マジックショー付きのディナーやクルージング付きのディナー等、本気で遊ぶ企画をした。だいたい1,300万円くらいを会社で負担したので、大きな出費だとは思ったが、社員がそれ以

上に喜んでくれて、よかった。

実は、売上にも好影響がある。もちろん旅行費用を全額回収できるかという点も難しいが、しかし面白いもので、慰安旅行に行くと計画した途端に、社員のモチベーションがグッと上がる。特に出発2~3カ月前からはボルテージが上がってきて、会社全体の雰囲気よくなる。お店自体の雰囲気もよくなって、そこそこ売り上げが増加し、旅行費用の一部は回収できたかと思うほど。やってみないとわからないこともあり、いいことも多くあった。

#### (4) 企業と「人」

##### ■ 人材に対する考え方の基本とは

採用をする時は、みんな優れた人材ばかりを揃えようと思って採用するけれど、やはり大きな個人差がある。販売に向いている人もいれば、向いていない人もいて、結局は、不向きな人も入社してくることになる。

ただ面白いことに、販売に向いてない人もいる店のほうが、意外と店のまとまりがよく、全体的な効率は上がるということが、結構ある。かえって優秀な人ばかり集めたお店の方がトラブルが多かったり、身内で争ったりして、全体的な成績が下がるということもよくある。

接客の時の笑顔についても、大きな個人差があり、全員でモチベーションを上げて、会社を盛り上げていくように心がけている。

#### (5) 働き手の目線から

##### (同社営業店店長へのインタビュー)

##### ■ 働く上でのやる気・モチベーションの源泉とは

やはり小売業なので、お客様に商品を選んで喜んでいただいて、また来店してもらえることが一番うれしい。その点、当社では、店舗スタッフながらバイヤーの仕入れの出張にも同行させてもらえて、お客様の顔を思い浮かべての店づくり、品揃えを一部任せてもらえると、とてもやり甲斐が出てくる。そういうふうには、店舗スタッフへの心遣いもしていこうと思う。

しかし、店長なので、日々営業成績や数字を求め

られることもある。店長の立場としては、月に1回全店長が集まる営業会議があるが、店の売上が伸び悩むと、叱られることもある。ただ、社長はしっかりケアしてくれており、1日の営業が終わった後に、毎日全店舗に電話をしてくれる。その時も数字だけではなくて、社員の悩みや、新入社員の動きはどうかとか、困ったことはないか、といったフォローもしてくれるので、その辺はさすが助かっている。

また、上司の役員も、店舗に立つ各スタッフの働きぶりをほめてくれるので、それをスタッフに伝えると、ほめられてうれしくて、またやる気になり、モチベーションが上がったりするので、店長としてもうれしく思う。

##### ■ 競争主義か、底上げ主義か

経営者インタビューでも触れたように、ある店に優秀なスタッフばかりが集まってしまうと、どうしても個人レベルの争いになってしまったり弊害も出てしまう。多少、販売が苦手な人も少しいるほうが、店の中がまとまって、いい雰囲気になる。

それというのも、販売力のある人には、思い切り販売してもらって、販売が苦手な人には、その方のサポートに回ってもらったりするからだろう。苦手な人は、ほかのお客様についてくれたり、売り上げを逃さないように、お客様を逃がさないようにどうまくやってくれるので、少しでも販売力のある人に追いつきたいという気持ちがあれば、全然問題ない。それによって店全体の売り上げも上がって、いい状況になる。



企業名	しのはらプレスサービス 株式会社		
本社所在地	千葉県船橋市	従業員数	182 名
事業内容	プレス機械法令点検代行、機械移設に伴うエンジニアリング、プレス用ロボット開発・製造・販売、オーダーメイドプレス開発・製造・販売		



(出所)しのはらプレスサービス(株)ウェブサイト

- ◆ 190 名という異例の陣容を誇るメンテナンス専門企業。プレス機械に対して、独自技術に基づき、修理や改造、付随装置・周辺装置開発など総合メンテナンスサービスを提供する。
- ◆ 全従業員が閲覧でき、追記・修正が可能な統一手順書の作成や、オフィスや工場のレイアウト共通化により、**全従業員が同じフィールドで能力を底上げできる体制を整備。**
- ◆ **都心に近く募集上の競合が多いなかでも、経営者自らが、毎年 100 校以上地域の学校を回ることで太いパイプを築き、地域の優秀な学生を獲得している。**
- ◆ **従業員個人の技術を社内に広く標準化するルートを確立。** 会社の標準技術を開発して貢献した従業員の満足、その技術を学んで会得した従業員の満足、この積み重ねで自己を肯定する土壌を作りだし、従業員の入社後の満足度向上を実現する。



## 追加ヒアリング録 (日本公庫シンポジウム・パネルディスカッションより)

企業名

しのはらプレスサービス 株式会社

### (1) 事業概要

#### ■ 事業概要・沿革について

当社の設立は、昭和 48 年、今年で 42 年を迎える。千葉県の船橋市、東京ディズニーランドから 10 分くらいのところに本社があり、資本金は 9,000 万円、社員が約 200 名、プレス機械のメンテナンス・エンジニアリングを展開している。

一般的に、メンテナンスというと、修理、保守点検というイメージが強いと思うが、当社はそれのみならず、その機械の生産性や安全性、可能性を広めていくというエンジニアリングを展開している。住宅でいうリ・フォームに当たるが、当社ではレトロフィットと言っている、リ・ビルトである。

例えば、いま現在、お客様が使っているプレス機械を、当社のいわゆるエンジニアリングでまったく形が違うものに変えるというようなことで、元になる機械は当社が作った機械ではなく、20 年前、30 年前にあるプレスメーカーが作ったものを、私たちが独自の技術で、新たに生まれ変わらせる例も多い。

プレス機械の生産性や安全性を高めるサービスとして、付加価値の高い製品を新たに開発し、それをいま使っているプレス機械に取り付けるということもやっている。例えば、プレス機械は圧力をかける機械なので、手をはさまれたりする事故が多い。そういうことを何とかなくしたいという思いから、「シャッターガード」という安全装置を開発したり、作業者の負担を軽減するための両手押しボタンや、自動化や省人化のための送り装置などを開発したりして、お客様の機械に取り付けている。こういう商品群を 1 つ 1 つ開発した結果、

今では、50 種類程度の製品がある。

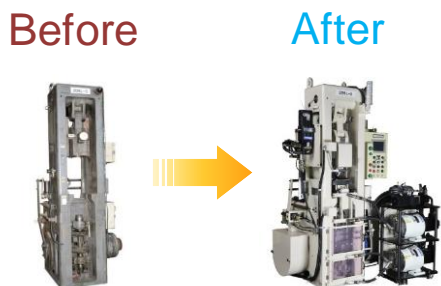
その意味では、サービス業なのか、製造業なのか、ミックスされた分野であり、ユニークな市場だといえる。

プレス機械そのものは、プレスメーカーが原設計からやるので、その思想やブラックボックス的なところはあるが、当社は、その機械を自分たちなりの機械だと思って分析し、独自の技術開発力を駆使して商品化していく。ときには、オーダーメイド色の強い機械に作り変えてほしい、あるいはオーダーメイドに近い、世の中にないような機械を作してほしいなどという要望もある。例としては、話題になった物理学におけるヒッグス粒子の探索に関するものがある。ヨーロッパのセロンという観測施設で、99.7%発見できたという話だが、日本でもつくば市に高エネルギー加速器研究機構があって、ヒッグス粒子を見つけるために必要な加速器には超伝導が必要で、これを作るにはレアメタルを使わなければならない。だが、レアメタルを切削加工すると、1 キログラムが 5 万円とか 8 万円する材料なので、非常にもったいない。こういうものを何とかプレス加工で、同品質で安価にできないものかと、それを改造機でやっている。同時に、加工方法を高エネルギー加速器機構と共同開発研究をした。先般、最終実験をして、一応成果は出たらしい。

#### ■ 評価を受けて、メーカーと協業、各種表彰

当社がプレス機械を扱う時には、そのプレス機械のメーカーから部品をもらったり、図面を買ったり、助けてもらったりは、一切しない。

自分たちで解明し、自分たちの責任で図面を



書き、それで部品を作る。メーカーと特にけんかしたわけでもないが、独自の路線を走ってきた。

ところが、2年前くらいから、プレスメーカーから当社に、一緒にやらないかというアプローチがきている。例えば、IHI は、船やロケットをも造る日本を代表するメーカーだが、実は車のボディを造るような超大型のプレスメーカーでもある。ただし、プレス機械を造る方はよいが、メンテナンス部門は、人材がだんだん高齢化するなどで縮小気味になりつつある。そんな中で、当社が行っているビジネスモデルと一緒にやってくれないかというアプローチがあった。

また、台湾のメーカーの SEYI の例もある。日本の企業の立場からは、複雑な思いもあるが、台湾のプレスメーカーが日本に進出してきてる中で、当社と一緒にやることによって、いわゆる据えつけ、アフターサービスを充実させ、ブランドを強めたいといい、当社にアプローチがあった。

そのほか数社からのアプローチが、ちょうど偶然に同じ時期に来て、そういうパートナーシップを結ぶことが、ここ2年くらいのトレンドである。

1つ1つの企業は、自立していて、プレスメーカーはプレス機械を造り、当社はメンテナンスをやる。それぞれが認め合った上で、お互いに新しい市場を作っていこうということで、緩やかな協業または連携と呼べる、そういう動きである。

昭和48年の創業だが、初めは、当社は、プレス機械の故障個所を事前に見つけるための点検をビジネスとして起こしたが、その後、プレス機械だけでなくその周辺装置のロボットを造るようになったり、その技術を蓄積した後は、今度は海外に

持っていくとか、いろいろな変化があった。

その1つ1つの節目に助けていただいたのは、行政からの支援である。中小企業向けの支援事業というものがあり、当社はこれを上手に使わせていただいて、変化を遂げてきたと思う。

当社の持っている技術が実は知的財産として有効なのではないかと考え、知的財産のライセンスを取ったことで、特許庁長官賞をいただくことにもなった。

また、非常にユニークな事業であるということで、平成20年度にはグッドカンパニー大賞をいただいた。この賞、当社は第42回受賞会社だが、第1回受賞会社を見て非常に驚いた。第1回受賞会社は京都セラミック、今の京セラであり、この賞はそういう賞だったのだと改めて感じ、非常に栄誉な賞をいただいたと思っている。

#### ■事業拡大と体制整備・ネットワーク

このビジネスが日本のみならず、世界のプレスのスタンパーに対しても通用するのではないかと考え、もともとアメリカやヨーロッパ、アジアとは付き合いがあったが、もっと主体的にビジネスを展開していこうということで、アメリカのオハイオ州に営業所を構えることになった。そういった意味では、様々なところで助けられ支援されながら1つ1つ階段を上ってきた。

こうした歩みのなかで、1つ1つ組織を増やす必要があり、初めは修理部門だけなので、その作業をする人がいればよかったが、レトロフィットになると設計図も書かなければならない。設計部門が必要になる。開発部門が必要になる。そして工場が必要になり、ものを提案する営業部門が必要になる。そしてコスト管理をしたり、マネジメント管理をする管理部門が必要になるというように、1つ1つの分野が必要になってきた。いま現時点では4部門、17部体制になっている。

全国のネットワークについては、商社を通さず直販体制でお客様と取引をさせていただいている。口座がない場合は仕方なく商社を通すが、基本的にはお客様とフェース・トゥ・フェースで取

引させていただいている。

千葉県の船橋市に本社、西は九州営業所から、東は宇都宮営業所まで、15カ所の営業所。海外では、アメリカのオハイオ州に1カ所。このすべての営業所に対して、自前の社員を配置して、お客様にアプローチし、ニーズに応じていく体制をとっている。

こういうネットワークを使って、「メンテナンス・エンジニアリング」「プリベンティブ・メンテナンス」と呼んでいるが、つまり、事前に故障箇所を見つけ、事前にその故障を直してしまう。それも応急的な処置ではなくて、恒久的に改善していく。これをネットワークと各部門の配置によって展開している。

川上から川下に流れるものに例えると、まずメーカーがあって、その下にメンテナンスがあるというのが普通の考え方だが、そもそも当社はメンテナンスなので、末端の川下にいるのである。そこから、当社は川下から川上へ上っていくことで、1つ1つ事業展開してきた。

サービス業の特徴は、同時性であり、無形性であり、非反復性であること。提供と効果が同時、形がない、そして効果が反復しない。こういうことを克服するためには、全国のネットワークが必要だということ、情報が必要だということ、そしてそれをやる社員が必要だということで、それらを1つ1つ積み上げてきて、今の組織になってきたと思う。

当社の理念は、社員1人1人が仕事を通じて自分の可能性を見いだして、自ら尊敬できる人間に成長することである。そしてそういう社員によって、社会に対して、また、お客様に対して、単に修理に留まらず、顧客の潜在的なニーズをくみ取り、最適なソリューションを創造することで、付加価値の高いエンジニアリングを提供する。この2つの部分を掛け合わせながら、日々仕事をしている。

## (2) 競争力を生む「人」の力

### ■当社の強みにおいて、具体的にどんなとこ

ろで、「人」の力が活きているか。

当社は、サービス業とされるが、製造業的な要素、プレスメーカー的な要素もあるので、設計、製造、加工、生産管理、品質保証、営業という能力も兼ね備えてなければならない。そうすると、当然、人の役割は大きいですが、当社では、誰がやっても同じクオリティを発揮するというのを大切にしている。野球でいうならば、ホームラン王がいるとか、絶対的なエースがいるということではなくて、社員の誰もが1番、2番、3番の役割をきちんとこなすことができる組織を目指している。

以前、協業相手のプレスメーカーと話をした時に、ある技術レベルの仕事ができる人が会社に何人いるかという話になった。同社では2~3人だそうだが、当社では、多分60人くらいはいるのではないかと答えたら、非常に驚かれた。例えば、どこの店に行っても同じサービスを提供できるというのがコンビニエンスストアだが、当社も全部の営業所が、あるいは全部のスタッフがお客様に対して同じクオリティを提供できるよう目指している。

## (3) 人材確保・育成の具体策

### ■新規採用の具体的方策について

#### ～ 経営者自らのトップセールス的採用活動

当社は、東京から20~30分のところにあり、ほとんど東京圏といっていい。採用激戦区ではあるが、インターネットのリクナビとかマイナビを使わず、学校1校1校とのパイプをつくって採用させていただいている。

現社長は、24年前に当社に新卒で入社したが、父である現会長から、「君の部下は誰もいないよ。自分の部下は自分で探せ」と言われ、4月1日に入社して、翌4月2日から採用活動をするようになった。以来、ずっと採用活動をしてきたが、本当に何度も学校に通って「お願いします。しのはらプレスサービスです。」ということを言い続けてきた。

でも今考えるに、やはり経営者が自ら乗り出し

て、自分自身で採用活動をすることが大事なのではないかと考えている。将来にわたってどういう経営をするかと考える時に、必ずそこに問題として出てくるのは「人」である。採用ということも1つの戦略であって、採用できるからこそ未来が実現できる。

ずっと採用活動をやっているおかげで、学校とも仲良くなって、この頃では地元の学校では、当社の企業説明会を単独で開催させていただいている。また、大学2年生の後半とか3年生の初めの時期に、現社長がゲスト講師として、学校に招かれたりする。そうした機会に、当社についても多少はPRさせてもらうが、やはり学生は、なかなか中小企業の情報に触れないので、何をもって大企業で、何をもって中小企業なのかも知らない。20~30人の会社は中小企業で、大企業は1万人の会社だと思っている。そういったこともしっかり教えなければならない。話を聞いた後、全然知らなかったという感想が出てくるので、こういう活動は大事である。

こういったドブ板作戦とでもいうか、大企業ではやらない採用活動をやることによって、採用させていただいている。そしてこういうことは、やはり経営者がやるべきものと考えている。

現社長が一番初めに回った年には、90校回り、2年目には180校回った。こうした採用活動をずっと続けてきたら、今は、社員200名中190名が新卒者という体制になった。現社長の入社以降の採用なので、平均年齢は28歳である。

#### ■人材育成・意欲向上の具体的方策について ～ 技術者育成体系図で、皆が等しく技術習得

当社の強みは、標準化に尽きる。人材育成の面でも同様で、例えば資格についても技術者育成の体系図がある。入社して、1年生は何をする、3年生は何をする、5年生は何をするということを全部決めてある。取得すべき資格は、すべてこれで一通りわかる。最終的な目標は、1級技能士となることである。現在は12名の1級技能士がいる。まだ落ちた人はいない。でも、すごく猛勉強し



ているかという、そうでもない。このように体系的に順番に従ってやっていけば、もちろん勉強は必要だが、自然と受かっていくものだ。

それから、体系図があると、来年は何をすることがわかるので、やはり多少予習もするし、後輩たちにも、そのことをきちっと教えられる。

研修の方法は、OJT主体だが、教える時には必ず教科書(マニュアル)を使って教えることにしている。そのマニュアルを自らで作っていく運動をしている。

教わった方は、感謝の気持ちを込めて研修手帳に書くことになっています。「わかった」ではなく、「書いて覚える」のである。当社の教育の姿勢は、「半学半教」。教える者が師であり、教わる者は弟子である。先輩が後輩から教わることもある。教えてもらったら、そのことに対して感謝する、そして研修手帳に書いて覚える。この手帳を会社に出すと、シールを貼ってくれる。多い者になると1年間で150枚くらいになる。ただし、多い少ないは、あまり評価しない。要はこういうことに参加をして皆で勉強しようと、運動として掲げているのである。

#### ■日頃の組織運営でも、標準化

研修に関わらない日頃の組織運営でも、ありとあらゆるものを作業標準化する、マニュアル化する、そして見えるようにする、といった取り組みをしている。

例えば、静的情報と呼んでいるが、これはプレス機械に関する情報で、現在まで当社が扱ってきた機械4,500機種以上の情報を図書館のような感じで、誰でも見えるようにしている。





各機械の点検を、1年に1回、年間16,000件行うので、この点検によって得られた情報も動的情報と呼び、蓄積している。そして、静的情報・動的情報を掛け合わせることによって、今この機械をどうすべきか、顧客に提案している。

それから、作業インフラの標準化運動がある。当社には、16カ所の営業所があるが、オフィスや工場の作業場のレイアウトについては、すべての営業所において、同じ場所に同じものが配置してある。工場もセル方式になっているので、各セルに同じ工具が同じように置いてある。

従って、誰が各営業所に行っても、「ホッチキスはどこにあるの?」と言わずに、すぐにわかるようレイアウトされており、「目で見る管理」と称している。おかげで、工具のほうも、紛失したり、あるいは粗末に扱われたりすることが非常に少なくなった。

これらの運動は、すべて基本は「イノベーション活動」と称する活動が軸になっており、創業以来1,500件くらいの「イノベーション活動」が報告されている。これらは社員自らが考え作り上げた仕組みで、経営側から押しつけてやりなさいといったものではない。自分たちが作った仕組みなので自分たちで守る、そういう社員の活動をみて、経営側も感心している。

#### (4) 企業と「人」

##### ■人材に対する考え方の基本とは

一つの考え方として、中小企業に入りたくて入

った学生は少ないのではないかと、できればやはり大きな会社・安定した会社に入りたかったというのが本音ではないかと、考えている。

だから、当社のような中小企業に入った当初は、満足度でいえばマイナスからのスタートだろう。それはもう仕方ないことなので、それなら、仕事を通じて自分たちの満足度を上げていこうと、社員に向けて唱えている。社員が持つマイナスのマインドをプラスにすることが、経営側の真の役割だと思う。

実は、先ほど言った標準化と満足度の向上は、表裏一体にある。個人の技術が会社全体に認められて、それが標準化され、みんなが使ってくれる。こういうことを繰り返しやっていくことによって、「自分は認められている」「自分の存在意義があるんだ」という、自己肯定を繰り返していくことが非常に大事なのである。

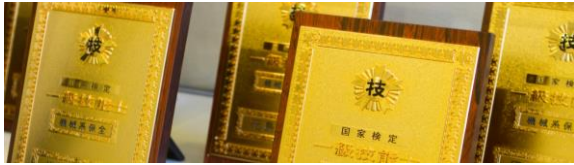
この「作業標準」というファイルについては、昨年度から社内における知的財産運動をやっており、「しのはらプレスサービス IP」と呼んでいるが、それを登録することにした。これは、提案した社員の名誉のためでもあるし、当社のブランド力を上げていくためでもある。現在、このIPが2,024種類になった。このIPをうまく利用して、会社を成長させていこうと思う。

加えて、これを使う社員の育成もしなければならない。そういった意味でインテリジェンスのある社員を育てていくことも、同時進行的にやっていかなければならない。

##### ■社員全員に等しい称号を

当社は、どのお客様に対しても同じレベルのエンジニアを提供することを理想としているので、会社としては、それを追求すればよい。

一方、社員の立場としては、自分はどこにいるのだろうか、どんな位置づけにあるのだろうかというモチベーションの問題があるかもしれない。そこで、ドイツのマイスター制度を参考にして、日本の1級技能士をマイスターに見立てて、これをゴールにしようと考えた。従って、全員が全員そんな



ってくれるのが一番いい。社員が 200 人いたら 200 人がマイスターという、そんな会社だったらすごいと考え、教育している。

当社では、資格をとって給料を上げよう、ではなくて、仕事を通じて自らの満足度を高めて、自らを尊敬できる人間に成長しよう、ということがそもそもその理念であって、企業を大きくするとか上場することが目的ではない。そのため、そこにフォーカスして自立を促すことが、当社の最大目標である。そういう社員の集まりがしのはらプレスサービスである、という会社づくりをしていきたい。

社員は、もちろん、その家族も大切に、例えば、社内のコミュニケーションツールである社内ニュースは、書いた社員の自宅に送るようにしている。お父様、お母様、奥様、旦那様等に見ていただければ、御子息の活躍ぶりを喜んでいただけたらと思うし、結果的にはご家族も当社のことを支援してくれるのではないかと考えている。

ときに、社員のお子さんが自由研究で当社を題材にしたり、あるいはインターンシップで当社に来てくれたりすることがある。これは多分、「お父さんの会社でやってみなよ」などと言っているのだと思う。これも、マイナスのマインドからプラスになった 1 つの表れではないかと思うと、とてもうれしい。同時に、社員だけでなくその子も幸せにしなければという責任感も覚える。

## ■ 終身雇用・年功序列の日本的経営こそ力

日本の経済が戦後何もなかったところからここまで来られたのは、やはり日本的経営によるところが大きい。強い人も、あるいは力の弱い人も、皆で助け合ってやっていく。そのために、年功序列で終身雇用で安心して生活できる。その代わり、真面目にやる。気配りができる。こうしたかたちは世

界に例がないのではないかと。

だとするのならば、いま流行りの成果主義というようなヨーロッパ方式ではなくて、まさに日本の方式を自分自身で再評価する時代が来るのではないかと。

当社としては、終身雇用で年功序列で皆が 1 段 1 段上がっていく、3 年生は 3 年生らしく、10 年生は 10 年生らしい、皆がそうらしくある組織を作って、世界に示したい。

## (5) 働き手の目線から

### (同社設計開発本部課長へのインタビュー)

#### ■ 働く上でのやる気・モチベーションの源泉とは

当社のよいところの 1 つは、経営の情報がすべてオープンになっているということ。期首に行われる経営計画の説明で、新入社員の頃から、会長や社長から直接説明を受ける。社員の給与や設備投資の原資に必要となる資金や経費の説明から始まり、それらを確保し会社が成長していくためにはこういった計画を立てていて、そこで社員たちにはこういった行動をしてほしいという話をしてもらえる。

こうしたことにより、会社内の自分の仕事の役割や価値について理解することができ、実際に、会社運営に参画しているという自覚を持って仕事に臨むことができる。これがモチベーションにつながっている。





経営計画の説明の仕方は、基本的には今期こういう計画を立てて、この機械を買うという話があったとすると、その機械を買うためにはこれだけの費用が必要になる。これを実現すれば、うちの会社はこうやって成長していけるから、このためにはこれだけの売り上げを確保したい。そのためには、各自どんな働きをして、この金額を出していけばいいのかという問いかけがあって、皆がそれぞれの部署で答えを出して、その目標に向かって邁進していくというかたちである。

社長や会長自ら、そういう説明をしてくれて、説明する時には大人数向けではなくて、20名とか、あくまで声が届く範囲で行われて、最後に1人1人、今の話にどう思ったという感想を求められたりする。そこで自分は違う考えがあれば、そこでも言える。

そういったコミュニケーションをとりながら、自分の向かう方向と会社の向かう方向が一致するようにして、それでモチベーションを高く持って仕事に臨むことができている。

一方、働き手から発信する機会もあって、当社には、「しのはらプレスサービスニュース」という社内広報物が創業当初からあり、このニュースが会長や社長も含めて、全社員とのコミュニケーションをとるために欠かせないツールとなっている。このニュースは全社員が自由に投稿できて、毎週全社内に向けて発行される。投稿する内容は、自分が行った仕事についてや、皆に知ってもらいたい技術的な情報、レクや旅行などの報告もある。その記事を見て、普段仕事で直接関わっていない人たちがどんな人なのか知ることができる。また、同期や近い年代の者たちがどういった活躍をしているのか、どういった奮闘があったのかという記事を見ると、自分自身も頑張ろうという励みになる。

## ■競争主義か、底上げ主義か

当社の標準化は、底上げ主義の1つの典型だが、当社がプレスマンテナンスというところで高い技術を持ち続けている理由は、技術や知識を

標準化して全員のレベルを上げ、そこから次のステップに進むということが続けてきたからだ、と考えている。

知識や技術を囲い込んでしまうと、自分しかできない仕事に埋もれてしまって、自分が次のステップに進めなくなってしまう。それよりも自分がやった仕事を社の誰もができる仕事にしてしまって、自分はさらに次のステップにチャレンジしていく方がやり甲斐があるし、結果として社員みんなのレベルが上がり、会社としてもいい方向に行く。

また、自分自身も現地に立ち上げに行ったりして出張することがあるので、そういう時に、自分がいなくても同じレベルの仕事を、残った者でやってもらえるという安心感もある。



---

## まとめ ～ “働く場としての中小企業の魅力” とは

---

以上のように、多様なアングルから、複数のアンケート調査結果、インタビュー調査結果、成功企業事例を紹介し考察を進めてきた。最後に、本稿の主題である「働く場としての中小企業の魅力」をまとめる。それは、以下に掲げる5つの魅力と1つの課題である。

### 1 働く場としての中小企業の特徴 ～ 5つの魅力と1つの課題

#### (1) 地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える

まず、第一の魅力として、中小企業への就職が、地元密着型のライフスタイルの実現を支えていること。近年、若者の地元志向が強まりがみられるとされており、例えば、高待遇でも遠隔地勤務を伴う仕事をとるか、待遇や企業規模より地元の生活をとるか、という選択に臨んだとき、地元生活を優先する考え方も今や珍しくはない。

仮に、地元で大企業があって採用してくれるのなら、それもよいだろうが、地方圏に立地している大企業といえば、地方銀行、電力会社、大手メーカーの生産拠点など、企業数や採用枠も限られ、かなり狭き門である。遠隔地への転勤がないとも限らない。その点、中小企業なら地元にも多数あ

図表 3-2 働く場としての中小企業の特徴 ～ 5つの魅力と1つの課題

- ★ **地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える**  
地方には、転勤を回避できる就職先大企業が少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。
- ★ **小さい組織ゆえの昇進・昇格・重要な地位獲得のチャンス**  
社内の競争が少ないという“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高めてもいる。
- ★ **働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感**  
経営トップとの活発なコミュニケーションは、透明性だけでなくモチベーションアップの効用もある。
- ★ **社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得**  
社内における自身の比重の大きさと、それに伴う裁量の広がり、多能化の豊富な機会がある。
- ★ **転職を前提とした生き方を支える受容体となる**  
一つの会社にとらわれない多様な職業・職種・職場を提供する役割を果たしている。
- ★ **一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題**  
ワンマン体制・ガバナンスの不備・組合なども含めた組織体制の未整備は、今後解決すべき課題である。

👉 中小企業にとって、上述の各ポイントに応える体制の整備と“空気”の醸成が重要である。

るし、業種も豊富。地元勤務で、通勤時間に掛ける時間を自由時間に回すことができ、周囲の友人・知人との交流も容易となる。結果として、地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。

「地域の中核的な中小企業事例」各社においても、ほとんど例外なく地元の大学・高等専門学校・高校から採用して、主力人材に育て上げている。例えば、オーエヌ工業(株)では、「地元出身者や、Uターン組、岡山の大学卒の他県出身者等が入社している。背景はそれぞれだが、この地域という縁でつながっている。地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれている。」といい、A社でも「近隣の大学2校の卒業者が多く、比較的優秀な学生を採用できていると感じる。これまでの安定的な採用実績が学生を呼び込んでおり、学生側がOBの入社実績などを見て応募してくる。高卒採用でも、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。こうした地域の教育機関とネットワークが構築できている。」と述べ、地元との縁やネットワークを重視して、それを活かした人材確保に成功している。

地元を志向するのは求職者側だけではなく、企業側も地域密着型経営を標榜し、地元働く場を提供することに使命感を感じている例も少なくない。例えば、(株)幸田商店は「地域活性化のためには、地域に根付く人材が必要であり、当社も地域に根付く企業として、働く場を提供する使命感を持つ。商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている。」といい、(株)松阪鉄工所では、「先生からの紹介で質の高い学生が採用できる。じょじょに採用実績が出てくると、当社に入社したOBから評判を聞いた先生が薦めてくれようになった。“実績が信頼を呼ぶ”。長年、地道に地域密着型経営をしてきた成果ともいえる。」と述べている。地域における中小企業の存在感を改めて認識することができる。

さらに、今日では、ゆとりある生活を重視した「スローライフ」や「ワーク・ライフ・バランス」が、最近のスタイルとして注目されている。こうしたライフスタイルの実現を図れるのも、働く場としての中小企業の大きな魅力の一つと言ってよいだろう。

## (2) 小さい組織ゆえの昇進・昇格・枢要な地位獲得のチャンス

第二の魅力としては、中小企業は小さい組織ゆえに、昇進・昇格・枢要な地位の獲得のチャンスが相対的に大きいということ。いわば、逆スケールメリットである。

働き手にとって、昇進・昇格は、権限と責任の拡大・待遇の向上・自己実現などの面で、大きな意味を持つ。1役職あたりのライバルが少ない中小企業の方が、より昇進・昇格の可能性が高い。

実際に、中小企業には大企業からの転職組も少なくないが、転職動機として大企業での昇進可能性の低さを挙げる例も少なくない。アンケート調査結果からみても、大企業の働き手の6割が経営幹部になることをあきらめている。

ちなみに、よく中小企業の賃金面の弱さが問題になるが、平均賃金で見れば、確かに大企業の方が高い。しかし、個人個人のレベルで考えると、大企業のなかで多くのライバルと争って平社員や係長程度で留まってしまいう確率と、ライバルの少ない中小企業で役員や部長にまで昇進する確率を考えれば、むしろ逆転するケースもあり得る。そういった可能性も含めた上で、中小企業の魅力の1つに数えることができる。

なお、今回調査で、「会社にとって新しい技術の開発や販路の開拓をする」「会社の成長・会社全体の目標を達成する」といった前向きな意識を持ちながら働いている者の割合は、「昇進見込みがある会社」において際立って高いことがわかった。自らの昇進期待や人事的にオープンな気風が働き

手の意識に変化を与えていると推測される。

### (3) 働き手の目から見て感じられる身近な経営・経営との一体感

第三の魅力は、働き手の目から見て感じる身近な経営ということで、社内での豊かなコミュニケーションである。

組織の小さい中小企業らしく、会社の端々まで物理的にも心理的にも距離が短く、企業内の情報流通がスムーズなことがよく表れている。さらに、社内の部署間のヨコの距離感だけでなく、経営トップとのタテの距離感も短いことも中小企業の大きな特徴といえる。その効用で、働き手の意識にも一体感が芽生える。従業員の立場ながら、経営者の視点から“我が社”を見る感覚、経営との共感・一体感が醸成されていく。

こういう経営との一体感が中小企業の特徴で、大企業にいと、なかなか一体感という域にまではいかない。自社に関するニュースを一般報道で初めて知るなどというケースもある。中小企業だったら、まさに“俺の会社”という感覚で、働き手側も主体的になって頑張れるのである。

「地域の中核的な中小企業事例」においても、働き手に対して積極的に情報を開示し、一体感を醸成している社がある。例えば、しのはらプレスサービス㈱の例が典型的で、「経営の情報がすべてオープンになっている。経営計画の説明で、新入社員の頃から、会長や社長から直接説明を受ける。こうしたことにより、会社内の自分の仕事の役割や価値について理解することができ、実際に、会社運営に参画しているという自覚を持って仕事に臨むことができる。これがモチベーションにつながっている。」という働き手の声を聞くことができた。こうした、経営トップとの活発なコミュニケーションが、透明性だけでなくモチベーション・アップの効用がある点は、就業者アンケート結果の分析からも検証できている。

### (4) 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得

中小企業の良さと言えば、“大企業病”と揶揄される硬直化した大組織の逆、すなわち、柔軟性や自由度の高さが思い浮かぶ。実際の働き手からも、組織や権限が細分化された大企業にはない中小企業の中での自由度の高さ・裁量の広さについては、多くの実感が寄せられている。

加えて、多様な仕事に関われることで、多様なスキルが獲得できる。こうしたことが、社内における自身の比重の大きさを認識し、やりがいや自己実現性の高さにつながっていくのである。

また、中小企業の革新性を挙げる声もある。中小企業の方が身軽な分だけ、より革新、イノベーションにトライできるという見解である。

最もこの点に関しては、興味深い異論もある。例えば、大企業の大所帯を食べさせていくには小さ過ぎるニッチな製品市場が世の中には多くあり、こうした市場を独占している中小企業が存在する。割が良くない市場なので、新規参入はなく競合相手は現れない。事業基盤が安泰で揺るがないため、イノベーションも必要ないというケースである。それでも、こうした市場戦略は中小企業にしかできないので、ある意味、これも中小企業ならではの強みと言える。

## (5) 転職を前提とした生き方を支える受容体となる

個々の企業体としての中小企業の魅力というよりも、「中小企業という存在が果たしている役割」がある。その役割とは、転職を前提として就職する働き手に対し、多様な就業機会を提供すること、つまり、中小企業という存在が、転職を前提とした生き方を支えるレセプターになっているということである。

大企業から大企業に飛び移って転職を繰り返す人材もいるが、非常に稀で、通常、そうした動きは前提にできない。しかし、中小企業が転職先だったら、そうした動きも自在にできる。転職志向者にとって受け皿的・受容体的な役割を中小企業が担っていると言える。

転職をステップアップの機会と考える働き手、「潰れたら次に行けばいい」と、転職を全く厭わない働き手にとって、中小企業という存在が総体として受け皿になっている。

現実面では、転職を前提とした人生設計には難しくなる部分もあるが、中小企業という存在が、転職市場のメインプレーヤーの1つとして重要な役割を果たしていることは確かである。

## (6) 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題

中小企業には、もちろん魅力だけでなく様々な課題がある。この点は、多くの中小企業の働き手においても自覚されており、大企業と比べた中小企業の弱みが指摘されている。

まず、一般的には、大企業のメリットである“大きな仕事”“厚い待遇”への羨望と、中小企業に対する物足りなさが感じ取れる。

こうした心情から、中小企業の魅力は認めるものの、新卒時しか大企業に入るチャンスはないから、最初は大企業を選び、その恩恵を享受してから、中小企業に入ればよいとする考え方もある。

また、中小企業における昇進・昇格においては、先に、競争相手が少なくチャンスがあることを既述したが、このことを逆に捉えれば、互いに高め合い切磋琢磨するライバルが不在ということになり、それが中小企業の1つの弱みとなっている。

同様に、中小企業においては、広い裁量や仕事の幅が与えられ、働き手が多能化できると既述したが、この点も逆に捉えれば、事務的な煩わしいことまで何でもやらされるという不満に変わる。

他にも、狭い社内では、一回人間関係が崩れると、異動しても顔を合わせるというように、社内の人間関係に関する心配事が指摘されている。

さらに、本音の話として、同族経営のため、資質に問題がある後継者でもトップになってしまうという問題や、絶対的なオーナー社長によるワンマン経営の弊害、ガバナンスの不備なども懸念されている。

そうした問題に対しても、組合があれば多少なりとも抵抗できるところ、中小企業では組合がない例も多く、人事や経理の手続きが不透明であるなど、組織上の未整備も克服しなければいけない課題である。そして、万が一、倒産に至った場合の救済策の不備について不安を訴える向きもある。

このように、中小企業には、規模や企業体力の面での不利、組織上の未熟・未整備という課題が多く挙げられる。もちろん、一経営者の力では如何ともしがたい問題もあるが、なかには、正面から取り組むことで克服可能、もしくは緩和できる課題もある。中小企業の経営者には、こうした声が社員から投げ掛けられていることを十分理解のうえ、適切な対応を図ることで、優れた人材を多く集める企業づくりを期待したい。



## 2 中小企業の特徴を活かした人材確保の具体策

本稿の冒頭で述べたように、今後の景気回復に伴って、先般の就職難から足元の人手不足へと、求人環境が大きく変動するなか、優れた人材の確保は、引き続き中小企業にとって大きな経営課題となっている。

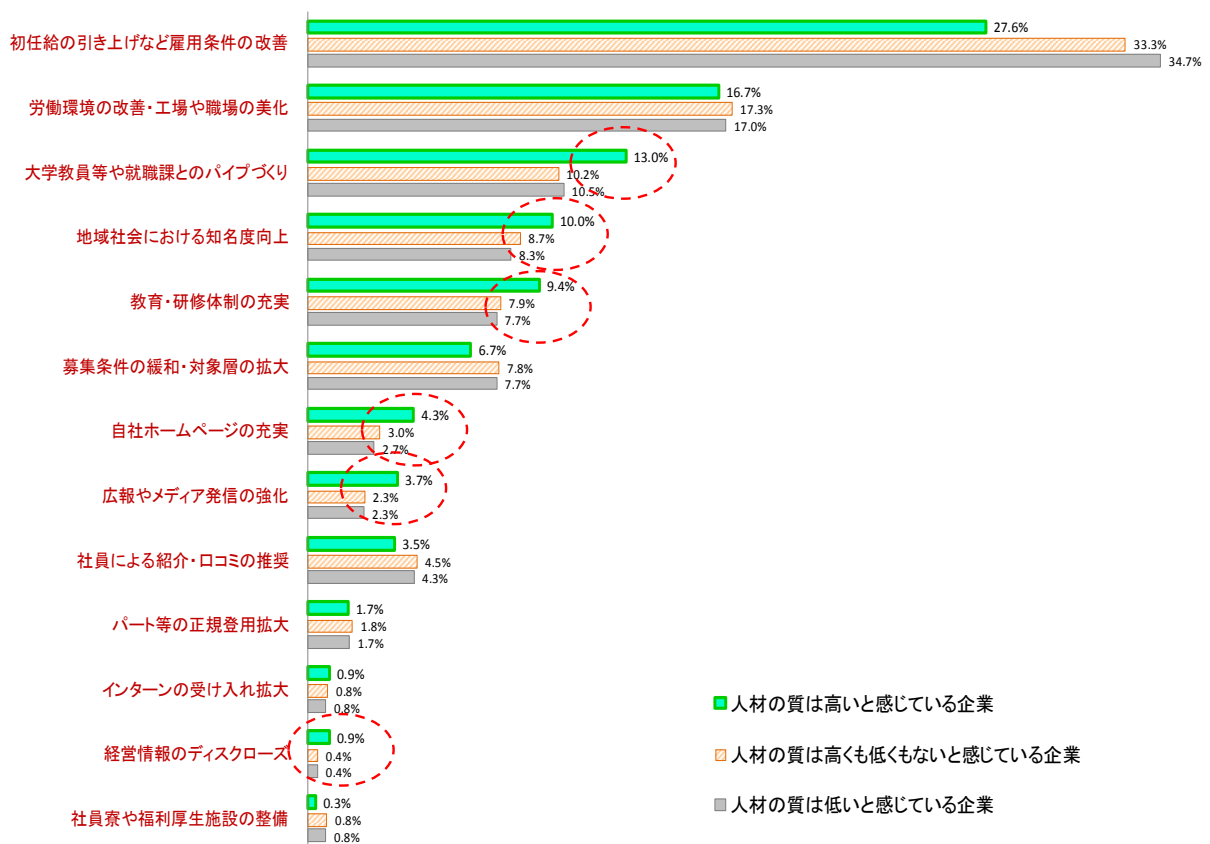
こうしたなか、日々採用活動に努める中小企業各社が、重要だと考える採用強化策は何か。経営者に向けたアンケート調査結果からみると、最も多く回答が寄せられたのは、「初任給の引き上げなど雇用条件の改善」である（図表 3-3）。

ただし、雇用条件の改善が重要であり、それを目指すべきなのはわかっている、それができたら苦労はしないというのが本音であって、中小企業経営の制約の下では、現実的でない面もある。

それでは、より現実的かつ効果的な手法は何か。それを見出すため、手法と効果と結びつける経営者アンケート調査結果のクロス集計を行った。

具体的には、各社が重要と考える採用強化策に絡めて、別質問である「一般的な学生(求職者)の平均像からみて、貴社が採用した人材の質は高い方だと感じますか。」に対する回答をクロス集計してみると、質の高い人材が採れたとする企業が特徴的に重視している採用強化策を、以下のように浮かび上がらせることができる（図表 3-3）。

図表 3-3 質の高い人材を採用できた実感のある企業が重要と考える採用強化策



(資料) 日本政策金融公庫「中小企業動向調査 特別調査」

## ① 大学教員等や就職課とのパイプづくり ～ 採用実績が信頼を呼ぶ

まず、質の高い人材を採用できた企業では、「大学教員等や就職課とのパイプづくり」を重視している割合が相対的に高い。地域における人的ネットワークを重視する姿勢がうかがわれる。

ちなみに、質の高い人材を採用できた企業では、上述した「初任給の引き上げなど雇用条件の改善」を重視する割合が相対的に低いことが注目される。もちろん、初任給などの条件面も大事だが、こうした人とのつながりを、より重視していることが表れている。

前掲したように、「地域の中核的な中小企業事例」各社においても、大学教員等や就職課とのパイプづくりを重視している。

例えば、オーエヌ工業㈱では、「この地域という縁でつながっている。地元の学校も、当社には優秀な学生を紹介してくれている。」といい、㈱松阪鉄工所でも「先生からの紹介で質の高い学生が採用できる。じょじょに採用実績が出てくると、当社に入社した OB から評判を聞いた先生が薦めてくれようになった。」と述べている。

さらに A 社は、「高卒採用でも、地元の高校から生徒を紹介してもらっている。こうした地域の教育機関とネットワークが構築できている。」と述べ、地元との縁やネットワークを重視する姿勢を強調している。

なかでも熱心なのは、しのはらプレスサービス㈱で、「都心に近く募集上の競合が多いなかでも、経営者自らが、毎年 100 校以上地域の学校を回ることで太いパイプを築き、地域の優秀な学生を獲得している。」といい、社長自ら地道に足で稼ぐ採用活動に注力し、優れた人材の獲得に成功している。

## ② 地域社会における知名度向上 ～ 地元生活重視型の求職者がターゲット

質の高い人材を採用できた企業では、「地域社会における知名度向上」も相対的に重視している。「地域の中核的な中小企業事例」各社においても、同様の姿勢をみることができ、㈱テヅカでは、「宮崎で歴史を積み重ね、その知名度から集まる従業員の質の高さ、モチベーションの高さが強み。」と明言しており、㈱幸田商店も「商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになった。好循環が生まれている。」と述べている。

中小企業の働き手が地元生活重視型の求職行動をとることについては既述したが、そうした求職者は、地元を根を張った有力な中小企業を常に探している。仮に、全国的知名度がなくても、地元を意識した営業活動や地域貢献活動を集中的に行い、地域社会における知名度を上げることがそうした求職者に伝わることになる。

質の高い人材を採用できた企業は、他にも「自社ホームページの充実」「広報やメディア発信の効果」を重視する割合が相対的に高いが、これについても、商圏拡大のため地域外の顧客を呼び込む広報活動なのか、それとも地元を目線を意識した広報活動なのか、明確な広報戦略をもって臨む必要がある。

もちろん、本業の業績を上げ地域での存在感を高めることが、広報活動にも増して最重要であることは言うまでもない。

### ③教育・研修体制の充実 ～ 向上心ある人材を集める育成メニュー

本稿第2章2(3)で述べたように、「就職時に重視した点のその後の変化」では、社会人経験を積んだ後に、改めてその重要性に気づくものとして、「社員教育の充実」「能力の適正評価」「手に職がつく」など、自らのスキル向上や適正に評価されることが挙げられると述べた。このことは、まさに「教育・研修体制の充実」の重要性を裏付けるものと言える。とくに既に働いた経験を持つ者は、その重要性を了知しており、働き手自身の財産となる各種スキルを身につけられる企業に、大きな魅力を感じると思われる。

「地域の中核的な中小企業事例」各社においても、ほぼ例外なく教育・研修体制の充実に努めており、例えば、国本工業(株)では、完成車メーカーのカリキュラムを参考にした研修プログラムを実施しているし、松阪鉄工所(株)やしのはらプレスサービス(株)では、独自に開発した階層別教育の体系図などを活用して育成を図っている。

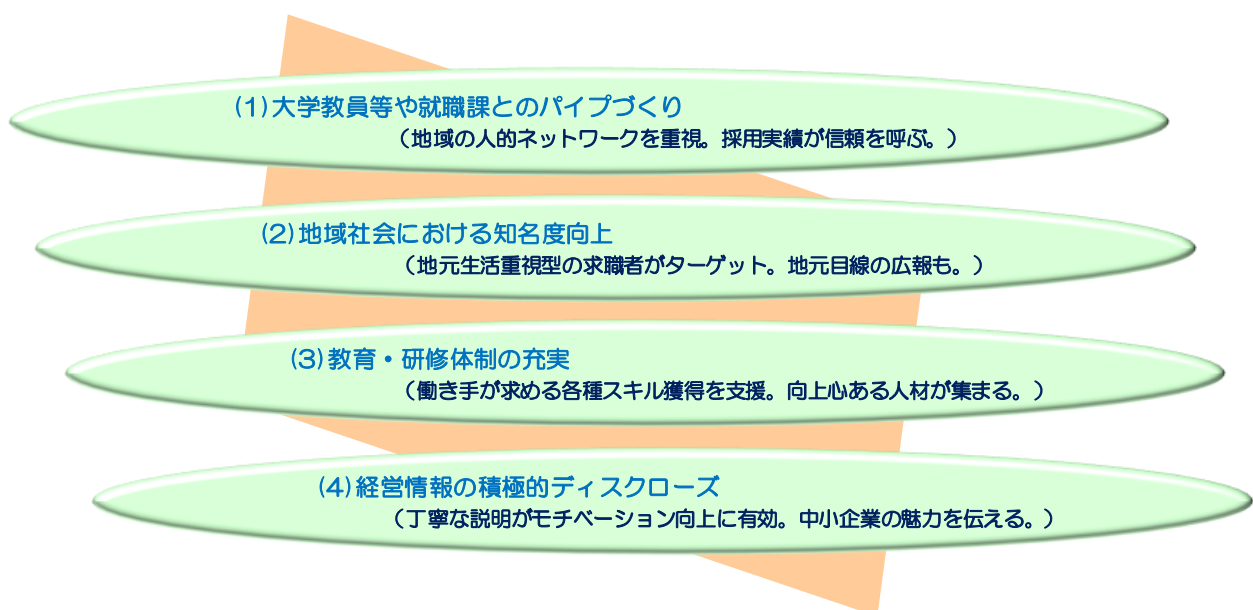
また、こうした教育・研修体制の充実度に着目する求職者は、元来、向上意欲が高いと考えられ、企業側にとっては、より質の高い人材を獲得する機会が広がると思われる。

### ④経営情報の積極的ディスクロース ～ 丁寧な説明でモチベーション向上

社内の豊かなコミュニケーションや経営の透明性が、中小企業の大きな魅力であることは、既述した。「地域の中核的な中小企業事例」各社においても、しのはらプレスサービス(株)の例のように、働き手に対して積極的に情報を開示し、モチベーション・アップにつなげている例も少なくない。

そもそも本稿冒頭で述べたように、働く場としての中小企業に魅力がないのではなく、多くの魅力があっても、それが伝わらないことが問題なのである。そうした問題意識から、現在の人材難を克服するには、何よりまして経営情報のディスクロースが必要なのは言うまでもない。

図表 3-4 中小企業の特徴を活かした人材確保の具体策



質の高い人材を確保できた企業において、「経営情報のディスクローズ」が特徴的に表れているのには、同じ問題意識が根底にあるものと思われる。

以上のように、図表 3-3 のクロス集計を基に、具体的な採用強化策について考察した。

中小企業各社としては、本稿で解明した中小企業就業者の特性と意識について、改めて理解を深めたうえで、それに対応した人材戦略を構築していくことが望まれる。

大企業志向の強いというより大企業しか知らない求職者には何を訴えていくのか、中小企業に勤務経験があって中小企業の課題を知る求職者には何をアピールしていくのか、あるいは、仕方がないから中小企業に入ろうかなどと考えている求職者には何を施し意識を高めてもらうか。

その答えは、前項でまとめた中小企業の魅力と課題を踏まえたうえで、そのなかから、我が社でより強化できる魅力は何か、我が社なら克服できる課題はなにか等々について、真摯に考えることで見出せると思われる。

---

## むすびに 中小企業の魅力を伝える適切な情報発信の大切さ

---

本稿では、働く場としての中小企業の魅力について論じてきた。

冒頭述べたように、日常、目立つ情報は、大企業に関するものばかりで、本来は身近であるはずの中小企業に関する情報があまり発信されていない。中小企業に関する正しい情報を、世の中に広く適切に伝えることが本稿の狙いである。いきおい中小企業側に立った論調になりがちだが、就職先として、大企業と中小企業の間で優劣をつけようという意図はとくにない。

就職口としての大企業の魅力は言うまでもなく、また、人材育成に関しても、長期の海外留学や研究機関への派遣、充実した研修専門施設などは、中小企業ではまず真似ができない。言い古された感があるが、「寄らば大樹の陰」への信仰は根強く、先行き不透明な時代にあつて、安定志向を強める若者を惹きつけるのは当然であろう。

ただし、“安定”は必ずしも大企業の代名詞ではなく、かつて世界一だった某国の自動車メーカー・電子部品メーカー・国際的大銀行などでさえ、経営破たんの危機に瀕したことは記憶に新しい。また、企業の名前は変らなくても、その中身では、事業の縮小・売却や大幅な人員削減が断行される例は、今や珍しくもない。本文中でも指摘したが、既に“大企業の社員 = 安定”という図式は、恒等式とは言い切れなくなってきている。

むしろ、先般の世界的金融危機下においてさえ、人員削減をした割合が低かったのは中小企業の方だという調査結果もある。「人材」を「人財」と読み替え、人を大事にし、雇用優先を掲げる中小企業は、筆者が見ただけでも相当数にのぼる。こうした中小企業の真実は、これまで世間にあまり知られてこなかった。そうした中小企業の魅力を掘り起こすことで、例えば求職者の方々が食わず嫌いにならないよう、適切な情報を伝えることこそが肝要なのである。

本研究結果がその一助になれたとしたら、誠に幸甚である。



# 日本公庫総研レポート No.2014-6

発行日 2015年3月18日

発行者 日本政策金融公庫 総合研究所

〒100-0004

東京都千代田区大手町1-9-4

電話 (03)3270-1269

(禁無断転載)