

地方中小企業の採用・人材育成

—企業コミュニティの視点から—

Adoption & Human Resource Development of SMEs in Local Area :
From the View of Enterprise Community

兼村 智也*

Tomoya Kanemura

***** 目 次 *****

1. はじめに
2. 企業コミュニティ性とは何か
3. 分析視点
4. 事例比較分析
5. 新卒を惹きつける要因
6. 惹きつけ要因を可能にした理由
7. まとめ

1. はじめに

少子化に伴う生産年齢人口の減少するなか、多くの中小企業は人手不足の問題に直面している¹。地方においては、これに若年層の都市部への流出も加わり、より厳しい状況にある。その対策として女性や高齢者、外国人の活用、そして将来的には AI による無人化・省力化への期待が集まるが、当面の課題は労働力の確保と定着になろう。そのためには働き手に如何に選ばれる企業になるか、魅力的な企業になるかが重要な課題になるが、中小企業の場合、賃金など経済的インセンティブの付与には限界がある。そのなかでどのような魅力を創出すればよいのだろうか、そのために求められる対策は何かについて考える。

2. 企業コミュニティ性とは何か

人材確保という点では厳しい状況にある地方の中小企業だが、明るい材料もある。地方の大学等に通う学生の多くはその地域での就職を希望している。その際、就職先に求める

* 機械振興協会 経済研究所 特任フェロー、松本大学 総合経営学部 教授

¹ リクルートワークス研究所「第36回ワークス大卒求人倍率調査」によれば2020年3月卒の有効求人倍率は従業員5000人以上の企業で0.42倍、1000~4999人で1.08倍、300~999人で1.22倍に対して、300人未満の中小企業では8.62倍である。

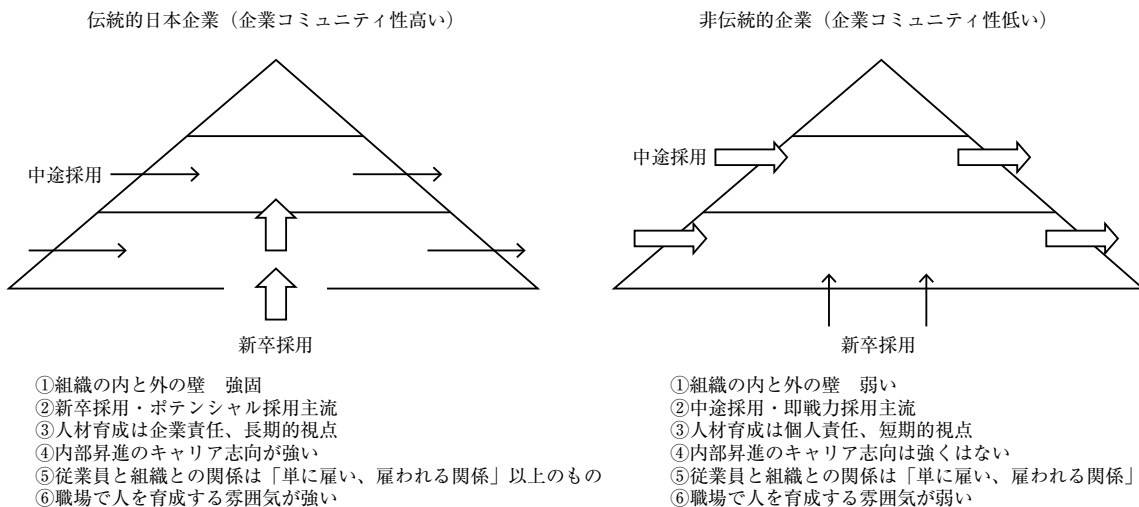
ことを尋ねてみると「人間関係のいい会社」「雰囲気のいい会社」と答える学生が少なくない²。地域で働こうとする者は企業の競争力・成長力の必要性・重要性は理解しつつも、自身の就職先として考えた場合、まずは協調や安定を求めている。こうした「就職予備軍」の声に応えるために、企業側からみれば「職場で仲間意識を持った人間関係、つまりコミュニティが形成されていること」（佐藤 2017）が重要になってくる。

では企業コミュニティはどのように生まれるのだろうか。企業コミュニティについてはいくつかの先行研究があるが、ベースにあるのは企業コミュニティには人の育成を重視する規範が埋め込まれていることである。日本の企業、特に大企業による人材確保は新卒一括採用がほとんどである。特定の職業能力をもたない新卒を採用することは採用後の企業内訓練を必要とする。主な訓練方法は職場でのOJTであるから、コミュニティが形成されていないと教える側・教わる側の意思疎通に支障をきたす。OJT(人材育成)をうまく機能させるためにコミュニティの形成は重要な要件となってくる。

その際、企業側にとって育成の成果を獲得するために、また従業員側にとっても雇用不安なく安心して企業内訓練を受けるために雇用の長期的安定が望ましい。すなわち、企業コミュニティには成員に対する長期的生活保障と長期的能力開発という二つの編成原理が働いており、この編成原理を制度的に支えているのが、長期的安定雇用と年功序列及びOJT プラスキャリア管理による人的資源形成のメカニズムである（稲上 1999）。つまり、人事制度の方針と能力開発の取り組みと組織に対して抱く従業員の意識がいわば三位一体となって企業コミュニティ意識の形成を強く促している（佐藤 2017）。

佐藤（2017）は企業コミュニティと人材育成・能力開発について考察する次のフレームワークを提示している。それによれば「図表1の図左は伝統的な日本の大企業を念頭に置いたモデルであり、いわゆる企業コミュニティと呼ばれるものはこれにあたる。集団組織としての企業がコミュニティ性を帯びるのは以下のようなロジックによる。①組織の内と

図表1 企業コミュニティと人材育成・キャリア形成を考察するフレームワーク



出所：佐藤（2017）図1より転載。

² 地方で勤務する筆者が学生から聞く声である。

外の境界線は明確で、その壁は強固である。成員が参入可能なのは原則一番下の参入口である。その意味で②採用は、新規学卒者が主流となり、採用に際しては職業能力よりもポテンシャルが重視される。即戦力を重視した中途採用も行われるが、あくまで空席補充であり主流ではない。③職業能力を保有しない新規学卒者をポテンシャル重視して採用することから、職業能力は主として採用後の企業主導型の教育訓練によって形成される。訓練コストを回収するためにも長期雇用を前提にライン管理職や先輩などによるOJTをベースにした訓練が主流となる。④成員のキャリア志向は、組織内で昇進して管理職や役員になることが主となり、転職しながらキャリアアップをはかろうとする者は少ない（経営者も生え抜きから選ばれることが少なくない）。⑤こうした組織の内と外の壁が強固で、一度参入した成員は長い期間組織にとどまり、成員の出入りが頻繁ではない環境は組織のコミュニティ性を強め、成員と組織との関係は「単に雇い雇われる関係以上のもの」になる。また⑥成員間で仕事を教えあい、ノウハウを共有しながら「部下や後輩を育てよう」という職場の雰囲気を生み出す³としている。これに対して図表1の右図は非伝統的（企業コミュニティ性の低い）企業であり、図左と真逆と考えて差し支えないであろう。

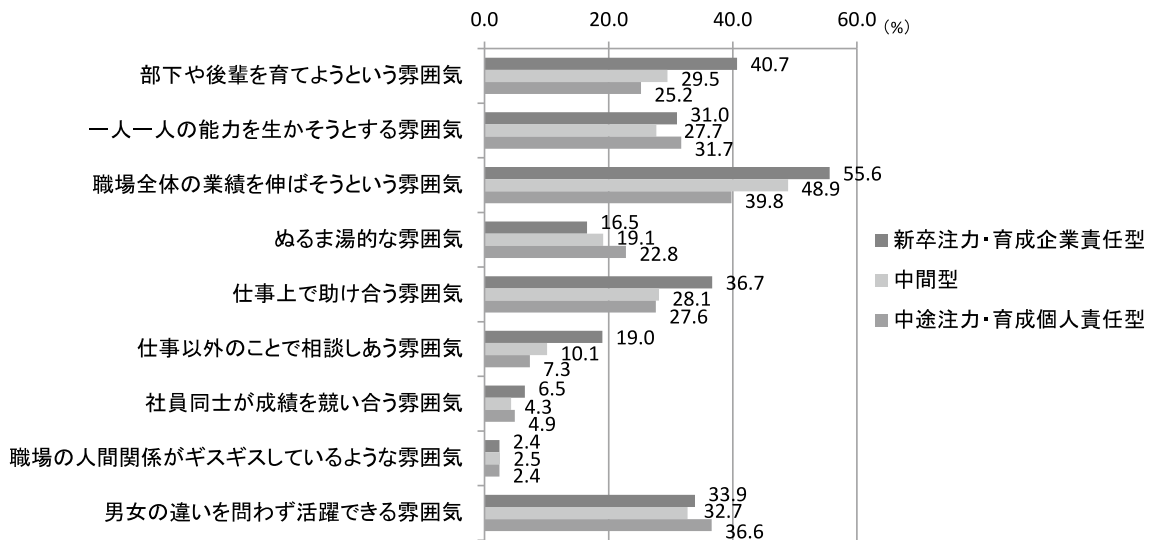
さらに、この企業コミュニティ性の高低を識別する基準として採用形態についての方針（新卒採用が主か中途採用が主か）と育成責任の主体についての方針（企業責任か個人責任か）の二つをとりあげている。その理由として、企業コミュニティの中心にある人事管理方針の根幹は、長期雇用を前提に「新卒採用」し、入社後の「企業内訓練によって人材を育成」するところにある。反対に「中途採用」に注力し、「育成は個人責任」という方針はコミュニティ性を弱めると考えられるからである。

この二つの基準（採用方針と育成方針）から4つの組み合わせができる。すなわち、新卒注力・育成企業責任、新卒注力・育成個人責任、中途注力・育成企業責任、中途注力・育成個人責任の4つである。中間の2つ（新卒注力・育成個人責任、中途注力・育成企業責任）を「中間型」として括り三類型で「従業員からみた職場の雰囲気」との関係を見ると、ほぼ全ての雰囲気で新卒注力・育成企業責任型が最も高い評価となっている（図表2）。逆に、評価が低いのは「ぬるま湯的な雰囲気」だが、こうしたマイナスの雰囲気は歓迎すべきことである。この関係、すなわち採用方針、育成方針と企業コミュニティ性（高・中・低）との関係をマトリックスにすると図表3になる。これより、高いコミュニティ性を得るためには採用方針では新卒注力、育成方針では育成個人責任が必要ということになる。

ところで、企業コミュニティ性は大企業で高く、中小企業で低いといわれている。この点について佐藤（2017）も伝統的大企業が典型的企業コミュニティであることにみるように社員数や組織階層も多い企業群ほど新卒注力・育成企業責任型、つまり企業コミュニティ性が高くなるという推論が可能と指摘する。これを裏付けるデータもある。図表4に、従業員規模別に前記の三類型の構成比を示す。これをみると大企業（図表4の300人以上）では新卒注力・育成企業責任型の割合が56.3%と圧倒的である。すなわち図表3を踏まえ

³ 佐藤（2017）pp. 30-31 より引用。

図表 2 従業員からみた職場の雰囲気 (MA)



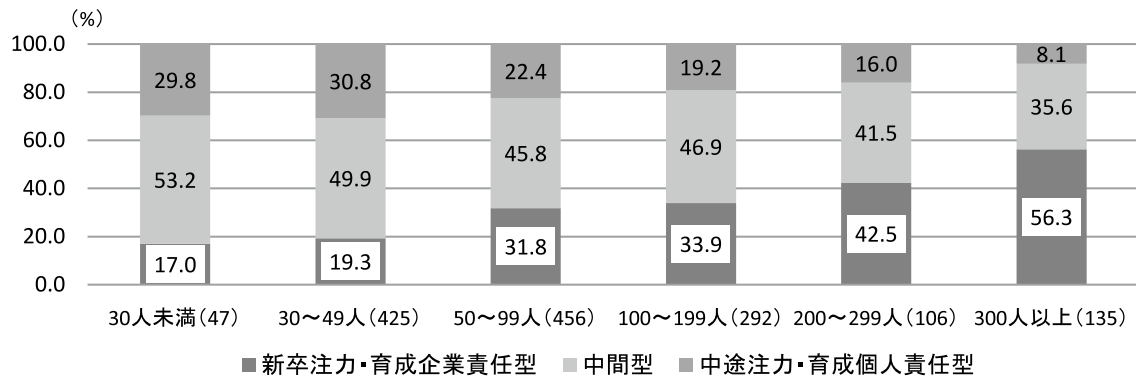
出所：労働政策研究・研修機構（2017）図表 3-31 をもとに筆者作成。

図表 3 採用方針・育成方針と企業コミュニティ性（高・中・低）との関係

採用方針\育成方針	育成企業責任	育成個人責任
新卒注力	高	中
中途注力	中	低

出所：筆者作成。

図表 4 従業員規模別にみる採用方針・育成方針タイプの構成比



注：カッコ内の数字はサンプル数。

出所：労働政策研究・研修機構（2017）図表 3-25 をもとに筆者作成。

れば、大企業には企業コミュニティ性が高い企業が多いことになる。この理由について先行研究での明示はないが、考えられるのは前記した二つの編成原理を制度的に支える長期的安定雇用と年功序列は、まさに「日本型雇用システム」そのものであり、これは大企業にみられるものだからと判断できる。では中小企業では企業コミュニティの形成は困難かという決してそうではない。確かに、規模が小さいほど新卒注力・育成企業責任型企業の割合は減少するが、大きくなるほど大企業の比率に近づいていく。すなわち、コミュニ

ティ性の高い企業の割合が増えることを意味する。稲上（1999）も中小企業に働く従業員の会社観や勤め先との関係認識を踏まえて「小さな企業世界にも、企業コミュニティが息づいている」としている。中小企業だからといって企業コミュニティの形成が困難なわけではない。

その中小企業の経営者に、過去3年間の新卒採用者の定着度合いについての満足度について問うと、新卒注力・育成企業責任型の7割の企業が「満足としている」と回答している。逆に中間型、中途注力・育成個人責任型の企業は「満足」の割合が低い（図表5）。また企業コミュニティ性の高い企業の方が、従業員の満足度も高く、逆に低い企業はそれが低いという調査結果も別途調査（労働政策研究・研修機構2017）で明らかになっている。

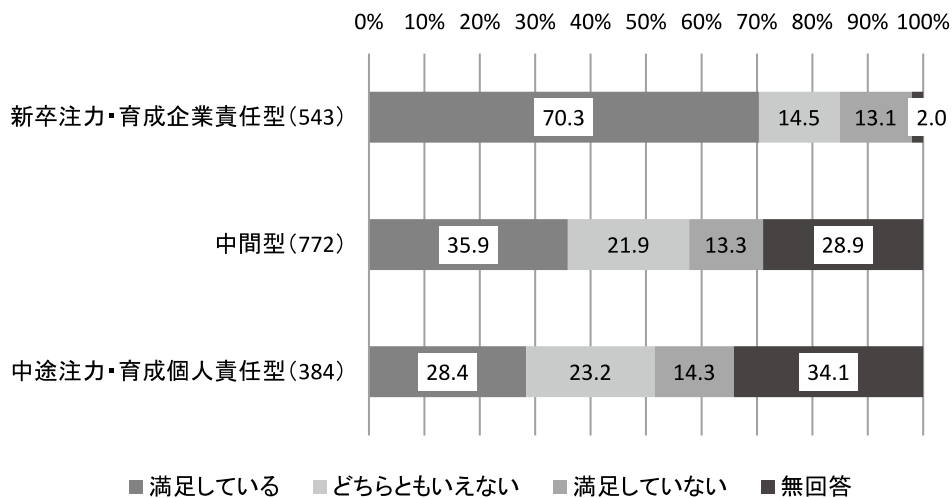
以上を踏まえれば、従業員の満足度、定着を促進するためには職場における人間関係、すなわち企業コミュニティ性を高めることが必要になる。それには新卒採用に注力し、長期的な視点で会社主導の人材育成を行うことが必要になる。但し、佐藤（2017）も指摘するように「新卒採用を行い、企業内人材育成を行うことがそのまま企業コミュニティの成立につながるわけではない」⁴。ここには成立につながる（コミュニティ性の高い）場合とそうでない（コミュニティ性の低い）場合があるはずである。そうであれば、この両者の違いはどこから来るのか、この点について事例比較分析を通じて明らかにすることが本研究の目的である。

3. 分析視点

3.1 従業員規模

違いとしてまず考えられるのが前記した従業員規模の問題である。前掲・図表4にみるように、中小企業のなかでも規模の大きい企業は新卒注力・育成企業責任型企業の割合が高い、すなわちコミュニティ性が高い企業が多くなる。これより、同じ新卒・人材育成に

図表5 採用・活用方針と新卒採用者の定着度合いへの満足度



注：カッコ内の数字はサンプル数。

出所：労働政策研究・研修機構（2017）図表3-29を筆者が一部加工・作成。

⁴ 佐藤（2017）p. 41。

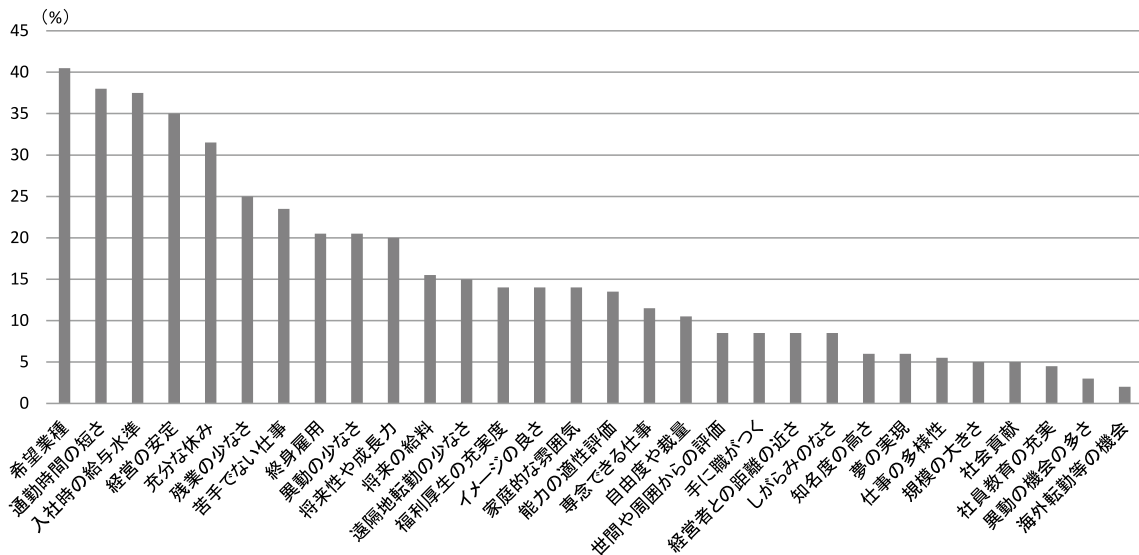
取り組む中小企業でも従業員規模が大きい方が企業コミュニティを形成しやすいということになるが、実際はどのようなのだろうか。また、その際の理由は前記した大企業と同様、日本型雇用システムによるためなのだろうか。その点について明らかにする。

3.2 新卒の質

言うまでもなく、企業コミュニティ性を高めるには成員（新卒）にコミュニケーション能力や仕事への前向きな姿勢があることが前提になる。したがって、このような能力をもった人材を揃えることがその形成にとって重要となり、コミュニティ性の高い企業はそうした新卒が揃っていることが考えられる。大企業が企業コミュニティを形成しやすいのは、どの企業でも新卒の質が一定レベル以上にあるためである。

しかし中小企業の場合、一口に新卒といっても企業や人によってその質に幅がある。この差がコミュニティ形成や高低に影響していることが考えられる。図表6に中小企業就業者が就職時に重視した点を示すが「通勤時間の短さ」への指摘が2番目に多い。また筆者が別途実施したヒアリング調査によれば⁵、製造業を選択した理由として「就業時間が決まっている」や設備を操作するだけで「人と話す必要がない」といった回答があげられた。こうした仕事や組織に対して前向きではない姿勢をもつ新卒ではコミュニティの形成は容易ではないことは明らかである。ここでは新卒の質の差が企業コミュニティ形成に及ぼす影響について明らかにする。

図表6 中小企業就業者が就職時に重視した点 (MA)



出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）図表2-4をもとに筆者集計・作成。

⁵ 筆者が訪問（2019年10月28日）した塗装業には女性を中心にサービス業（旅館・宿泊など）からの転職者が多くみられた。その理由は勤務時間が定時であることという。また設備製造業者への訪問（2016年9月26日）の際に聞いた話として高卒者の入社理由の中には「人と話す必要がない」があることが挙げられていた。

3.3 人材育成の内容

次に人材育成についてであるが、その対象・内容・方法は多様である。従業員個々を対象したものから全従業員が参加するものまで、スキル・生産性向上といった業務に直接関係するものから業務とは直接関係ない教養・人間力を強化するものまで、また方法としてOJTで行われるものから座学などOff-JTで行われるものまでである。ここには様々なバリエーションがあるが、この違いによってコミュニティ性の高低が決まることが考えられる。そのなかで、コミュニティ性を高める「適切な人材育成」とはどのようなものなのか、それがどのようなメカニズムでコミュニティ性を高めることにつながっているのかをそうした企業の取り組み事例からみってみる。

ところで厚生労働省（2014）は、人間関係に効果を及ぼす人材育成の特徴として「自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修」「社内の自主的勉強会やQC活動」「勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い」を指摘する。これらに共通するキーワードは「自主的」だが、こうした現象がコミュニティ性の高い企業で行われる人材育成にみられるのかどうか、逆に低い企業ではみられないのかどうかをみってみる。さらに、ここでは単に取り組むだけではなく、それが事業主から「効果」があると評価されている場合、「従業員の前向きな行動」の頻度の拡大や「従業員の離職率」の低減につながるとも指摘している。この点についても検証してみたい。

4. 事例比較分析

4.1 対象事例の概要

以上を検証するために、新卒注力、人材育成という条件は満たしながら企業コミュニティ性で差がみられる同一地域（県）内2社の比較分析を行う。比較分析とするのはコミュニティ性の高低は相対的な評価にならざるを得ないためである。

コミュニティ性が高い企業A社⁶は1949年創業のメッキ業である。周知のようにメッキ業は「3K」の典型であり、従業員の確保・定着が困難な業種でもある。そうした業種でありながら従業員111名のうち79名が新卒（全体の71%）、平均年齢も33歳と大変若く、離職者もほとんどみられていない。人材育成にも積極的に取り組み、国・地方自治体等からの受賞歴も複数ある。

一方、コミュニティ性が低いB社⁷は1889年創立（1964年設立）の製缶・板金業である。採用は古くから新卒中心で現在、従業員46名のうち38名を数える（全体の82%）。人材育成についても経営戦略の根幹に据えるほど力を入れている。しかしながら近年、若手従業員の退職、また採用難にも直面している。理由として周辺（大）企業への転職の他、社内での人間関係もあり、企業コミュニティの特徴の一つである長期雇用が失われている。

⁶ ヒアリング調査実施日：2019年7月22日および12月25日。

⁷ ヒアリング調査実施日：2016年9月28日および2019年12月10日。

4.2 新卒の質

まずは両社の新卒の質について試みる。その際の測定方法だが以下の3点としたい。一つは新卒の「学歴」である。大卒・高卒、理系・文系などの区分である。「学歴」イコール「仕事の能力」ではないことは確かだが、指標の一つであることに異論はなからう。次に新卒がどこからやって来たのか、その「地域」である。中小企業の場合、新卒といっても会社と同じ地域内での採用がほとんどであろう。しかし、これが広域化されていけば、より多くの選択肢のなかから質の高い新卒を選択することが可能になる。最後に募集枠を上回る「応募状況」にあるかどうかである。そうであれば、こちらも「地域」同様、質の高い新卒を選択することが可能になる。合わせて選択基準についても注視する。

以上の3点からA社の新卒(2016年度採用)のをみると、「学歴」は理系・院卒(1名)、理系・大卒(1名)、高卒(6名)である。従業員全体の割合でみると、理系・院卒7%/大卒18%、文系・大卒/短大卒24%、専門学校卒9%、高卒42%である。つまり短大卒以上で約半数(49%)を占めている。また理系・文系の区分で言えば、理系率が25%となる(文系率は75%)。「地域」についてみると、文系率は地域内からだが、理系率では都市圏を含む地域外からの採用もみられている。このようななかで「応募状況」は近年、募集枠を大きく上回っている(競争倍率は10倍程度)。採用の際に重視しているのはコミュニケーション能力で、試験の点数が高い理系・大卒でも、それが不足する学生は不採用としている。また入社後のミスマッチを防ぐために下記の人材育成を紹介し、入社の際は参加が必要であることを伝えている。なかには「土曜日の研修会」にいぶかる学生もいるが、「会社から給料を貰って勉強ができる」という前向きな姿勢をもつ学生を採用している。

一方、B社新卒の「学歴」は従業員全体でみると11名が大卒・短大卒(24%)で、残り35名は高卒(76%)である。理系率は少なく(大卒1名で外国人、工業高校卒が数名)、多くは文系卒である。したがって地域内からの採用で地域外からはない。採用の際にはA社同様、下記の人材育成への参加が条件であることを伝えている。「応募状況」については毎年、新卒を採用してきたが、2018年度は応募がゼロであった。2019年度は2名の応募があり、その2名に内定を出した。応募があれば基本的に採用しており、選択できる状況にはない。その結果、コミュニケーション能力に問題がある新卒が入社する場合もある。

以上にみるように、企業コミュニティ性が相対的に高いA社の新卒の質は高く、コミュニティ性の低いB社の質は低い。すなわち企業コミュニティ性の高低と新卒の質には相関性があることが確認された。但し、ここでは現時点での高低をみるにとどまり、その差が拡大した経緯とその背景や要因、質の高い新卒が入社したからコミュニティ性が高くなったのか、コミュニティ性が高いから新卒が入ってきたのかといった因果関係は定かではない。その分析にはについては後段に譲りたい。

4.3 人材育成の内容

次に人材育成であるが、A社では日常業務についてOJTが中心となっており、人事ローテーションも実施されている。これにより業務を通じて幅広い技術・経験を習得すること

が可能になっている。ローテーションには製造職・事務職を跨ぐ場合もあり、理系・大卒であっても職域を限定していない。したがって開発課の理系卒が営業部に移る場合もある。部署の異動希望については半期に1回、従業員から聴取される。反対に、文系卒の技術（や開発）への異動・希望もある。彼らにはもちろんメッキの知識はなく、文系卒が75%を占める同社ではそうした従業員が大半を占める。それにも係らず、これが可能になるのは、全従業員が参加して行われる「S研修会」があるためである。この「S研修会」では（メッキ）技術の知識はもとより、生産性向上や5S活動、そしてマナー研修に至るまで幅広いテーマでの学習が行われている。必要に応じて外部講師を招致するなど企画は従業員によって主体的に決められている。開催頻度は毎月1回、土曜終日を使つての実施であり、業務の一環（有給）となっている。

一方、B社についても日常常務はOJTで行われており、人事ローテーションも実施されているが、これがきっかけで退職者が出ることもあるなど問題も生じている。B社で特筆されるのは全従業員に国家資格である「技能検定」の取得を奨励していることである。その教育については社長自らが講師陣の一員を担う地域の「資格取得講座」を受講してもらい、その費用は会社が負担する。また自主学習に必要な場所・設備等は会社の工場を無償で開放している。これにかかる時間は業務外扱い（無給）となるが、資格を取得すると等級に応じた手当が毎月の給与に加算される。さらに高卒者には「技能五輪」の出場を義務付けており、これが採用の条件になっている。彼らへの教育は業務時間の一部を使ってベテラン技能者が指導にあたり、大会直前は全業務時間がこの準備にあてられる。これにかかる経費はもちろん、大会後についても成績に応じた報奨金を用意している。全従業員参加型の人材育成としては5S活動がある。これはB社周辺にある企業5社と共同で各社から選ばれた代表者が相互に訪問する、意見交換する。その結果を自社に持ち帰り報告、各部署に戻り、それを踏まえて月1回2時間の5S活動を行い、年に1回、発表会を開催するというものである。

以上が現在、両社が行う人材育成である。企業コミュニティ性との関係についてみるとA社では人事ローテーションが従業員のスキルだけでなく、社内全体や仕事の視野を広げることに役立っている。また、さまざまな現場を回ることによって自身の適正を見出す機会となるなどその評価は経営側からも従業員側からも高い。もちろん部署間の交流や人間関係の形成にも貢献しているが、その点で言えば「S研修会」の果たす役割は大きい。これにより社内の「風通し」が良くなり、全従業員が相互に顔見知りになる機会となっている⁸。こうした業務の一環として行われる定期的な全従業員参加型の研修会はコミュニティ形成のために「適切な人材育成」といえる。なぜなら、これがきっかけとなり様々な取り組み（社内行事やイベント）が「自主的」に社内に生まれ、従業員も「積極的」に

⁸ 従業員へのヒアリング調査で「S研修会」があるため社員全員と知り合うことができ、部署が違う人とも社内ですれ違う時に声掛けしたり、話ができたりして居心地の良さを感じるし、会社に来て楽しい。社内で過ごす時間は自宅にいるより長い。仕事だけだとつまらない。いい人間関係があれば楽しい」という声が聞かれた。

参加するなど社内の活発な活動を下支えする「人的インフラ」の役割を果たしているからである。「楽しく学んで、楽しく遊んで、楽しく仕事する」そういう雰囲気が社内に芽生える原点になっている。また、これらは「自主的」であることから人間関係に効果を及ぼし、「成果」も収めていることから「従業員の離職率」の低減、「従業員の前向きな行動」の頻度の拡大につながるとした厚生労働省（2014）の指摘と整合的である。

ところで、こうした研修会がコミュニティ形成に効果を発揮するには一定以上の従業員規模が必要になる。規模が小さいと人間関係の範囲も限定されてしまうからである。より多くの従業員が存在すれば、コミュニティ内の嗜好や価値観も多様化する。それにより、個性的な従業員でも自分と同じ価値観をもつ仲間を見つけやすくなる。従業員規模が大きいと企業コミュニティ性が高まる理由には大企業にみる日本型雇用システムとの関係だけでなく、こうした点もあることを指摘しておきたい。

一方、B社の国家資格取得についても入社1年目を除く全従業員が「技能検定」の資格を取得するなど成果を上げている。このように個人向けでは良好だが、全従業員向けに関して5S運動では部署間・個人間でクローズされがちな環境の打破を目指したものの、表面的な取り組みに留まり、A社のような企業コミュニティ、それによる「人的インフラ」を形成するまでには至っていない。その結果、社内行事も社員の企画で行われているが、参加率は必ずしも高くない。また退職者を出すなど従業員の定着もみられていない。当社の場合、育成が「押し付け」であったり、本人の意思に反していたり、これが不満要素となっている模様である。そうであれば従業員の「自主的」な取り組みに期待したいところだが、任せたくてもできないのが実状である。特に全体の3/4を占める高卒者には指示待ち、受け身（教えてもらっていない、教わっていない）が多く、「自主的」に考えて実行することが難しい。短大卒も事務仕事、ルーチン業務はいいが、その点では難しい。大卒でさえ、与えられたテーマにどう対応していいかわからないなど新卒の質が根本的な原因になっている。

5. 新卒を惹きつける要因

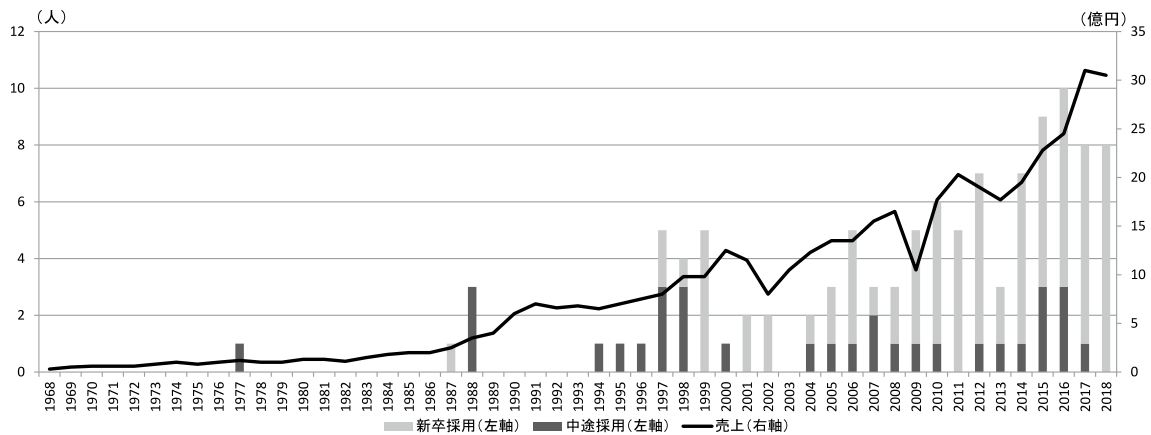
以上にみたように、両社のあいだには新卒の質、人材育成の取り組みと成果に差があることが確認された。これらが両社の企業コミュニティ性の差につながっているといえる。特に人材育成の対象となる新卒の質の問題が大きいことが明らかになった。

現在A社では、このコミュニティ性の高さがさらに良質な新卒を呼び込むなど「正の循環」が機能しているが、こうした現象がみられ始めたのはここ数年の話である。図表7にA社の採用者数（中途・新卒別）の推移を示すが、新卒の継続的採用はそれ以前の1997年からみられている。この間、彼らを惹きつけた要因は何か、以下その点についてみてみる。

5.1 開発課の存在

再び中小企業就業者が就職時に重視した点（前掲・図表6）をみると、最も多くあげら

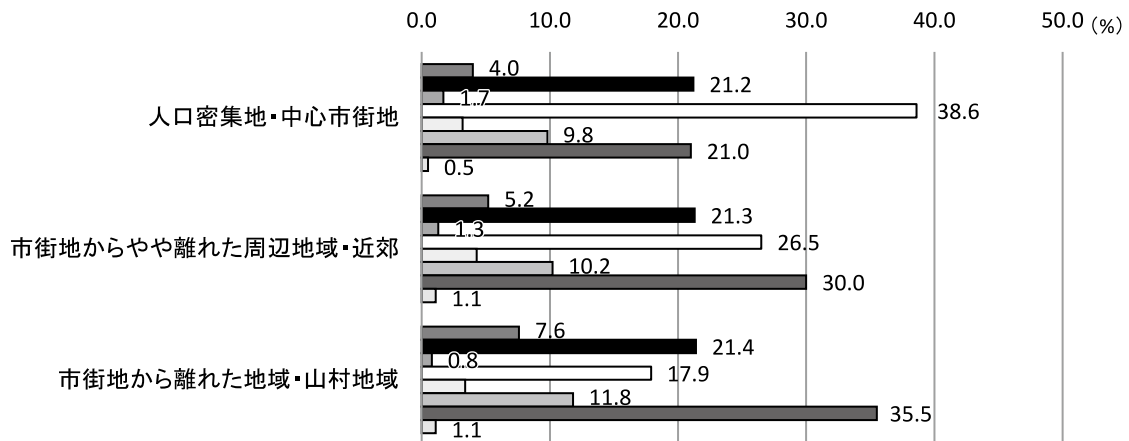
図表7 A社の採用者数（中途・新卒別）と売上の推移



注：対象は2018年末時点でA社に在籍する従業員。したがって空白年は採用なしを意味しない（採用があっても同時点以前に退職していればカウントされないため）。

出所：A社（2019）をもとに筆者集計・作成。

図表8 中小企業の学歴別従業員構成比（都市圏と地方圏との比較）



出所：日本政策金融公庫総合研究所（2015）図表2-2より転載（一部修正）。

れるのが「希望業種」である。やりたい仕事（業種・職種）ができる企業に就職する、それが最も重視されるのである。こうした意向は文系卒より理系卒の方が強い。図表8に中小企業の学歴別従業員構成比を都市圏と地方圏との比較で示すが、文系（院卒、大卒／短大卒）は都市圏（人口密集地・中心市街地）に多いのに対して、理系（大卒／短大卒）はどの地域でも変わらず21%台、理系・院卒については地方圏（市街地から離れた地域・山村地域）の方が都市圏よりも高い割合を示している。つまり理系卒は勤務先地域にとらわれない傾向がみてとれる。彼らにとって重要なのは会社の名前や勤務先地域ではなく、入社先で何ができるかなのである。

こうした傾向は地方圏にあるA社全体の1/4が理系卒で占められるのと整合的である。A社が良質な新卒を惹きつけた要因の一つとして開発課の存在がある。1999年に設置された開発課は、研究開発の施設・ラインが揃っており、多数の分析機器を揃えるなど研究

職志向の理系卒にとって魅力な職場環境である。一般的に大企業では、研究職は院卒を前提にしている場合が少なくないが、A社では大卒でも就くことができる。またメッキ技術が属する化学・薬学分野は、機械・電気分野と違って研究室での実験というイメージが強く、女子学生も少なくない。大企業で彼女らが研究職に就くことは容易ではないが、中小企業のA社ならば、こうした希望が叶う。開発課の存在が地域外（都市圏）からの、あるいは女性の良質な人材の採用も可能にしている。

多くの中小企業がそうであるようにB社にはこうした組織はない。この点がB社と異なり、良質な新卒を惹きつける要因の一つになっている。

5.2 自由闊達な雰囲気

次に自由闊達な雰囲気がある。そもそも現社長は東京の大学で6年間デザイン専攻、その後帰省し、入社している。つまりメッキの技術や経営は「専門外」である。それでも「経営もある意味、デザイン」と判断してA社の経営にあたっている。一方で、自身ではわからない分野はわかっている人、専門家に任せるという考えをもっている。こうした背景もあってA社では従業員への権限委譲が図られており、その自主性を尊重している。前記した様々な取り組み（社内行事やイベント）もその一環である。厚生労働省（2014）の調査をみると「どのような業務管理が職場の人間関係に効果を与えるか」という問いに対して「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」が最も大きい効果を及ぼすとしている（兼村 2019）⁹。この調査結果からも、従業員を信用して仕事を任せることが「結果をだそう」、それに「応えよう」という従業員の前向きな姿勢を誘発する。そうした自由闊達な雰囲気が新卒への魅力となっている。

5.3 戦略的な採用活動

どんなに魅力的な業種・職種、雰囲気があっても中小企業の場合、それが周知されていない。知名度についても地域外はもちろん、地域内でも高くない場合が少なくない。したがって大企業のように自動的に良質な新卒が集まってくるわけではない。そのため自社を知ってもらう、その強みや魅力を積極的にPRする取り組みが必要になってくる。この点についてA社では学校訪問など地道な活動はもちろんだが、2004年から社長が地元商工会議所の副会頭（2013年から会頭）に就いたことも手伝って地域内での知名度を徐々に上げている。

また理系・大卒に関しては地域内外の大学との関係づくりがある。化学・薬学を専門とする大学教員を自社に招き、開発の体制・設備をみてもらい共同研究を持ちかける。研究費はA社が負担し、希望する研究を研究室の学生に依頼するなどを行っている。こうした環境づくりが理系卒を呼び込む伏線になっている。

⁹ 以下、「従業員の意見の会社の経営計画への反映」「各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明」「提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ」「仕事の改善・改革を促す仕組み」「会社の経営情報の従業員への開示」と続く。

さらに他社に先駆けてインターンシップに取り組み、その機会を通じて自社の事業、雰囲気などをアピールし、そこで目に留まった学生には積極的に勧誘を行っている。

また採用だけでなく、内定後のフォローにも注力している。入社前には内定者の父兄を会社に招致し社長、採用担当者からの会社説明会、懇親会を実施している。会社としての誠意、従業員を大切にする姿勢を示すことで新卒の家族にも安心感、会社への信頼をもってもらうためである。同時に家族とのつながりをつくることで入社後の情報交換や特に高卒者に必要な生活指導もしやすくなる。こうしたケア、「面倒見の良さ」は新卒を惹きつける、入社に導く大きな要因となっており、家族からの評価も高い。

こうした取り組みは採用時だけに留まらない。入社後も仕事の面はもちろん、私的な面も含めて相談を受けるなどフォローしている。その際、大企業ならば入社前（採用）と後（指導・教育）の担当は別となるだが、A社では一貫して同じ担当者がそれにあたっている。すなわち両者の関係は入社前から始まり、相互理解が進んでいるため相談しやすい環境にある。上司が従業員と直接面談をもつことで両者のコミュニケーションを図ろうとする取り組みは中小企業でもそう珍しいことではない。しかし多くの場合、こうした継続性はなく、形式的なレベルでとどまっているのが実状ではないだろうか。B社でも上司による従業員面接を実施しているが、その数日後に「退職届」が出てくるなど相互の意思疎通が必ずしもうまくいっていない。それに対しA社では上司とは別に女性担当者が「メンター」の役割を果たし、相談しやすい環境をつくっているところに大きな特徴がある。このように採用だけでなく、入社後の活躍までバックアップしているのである。

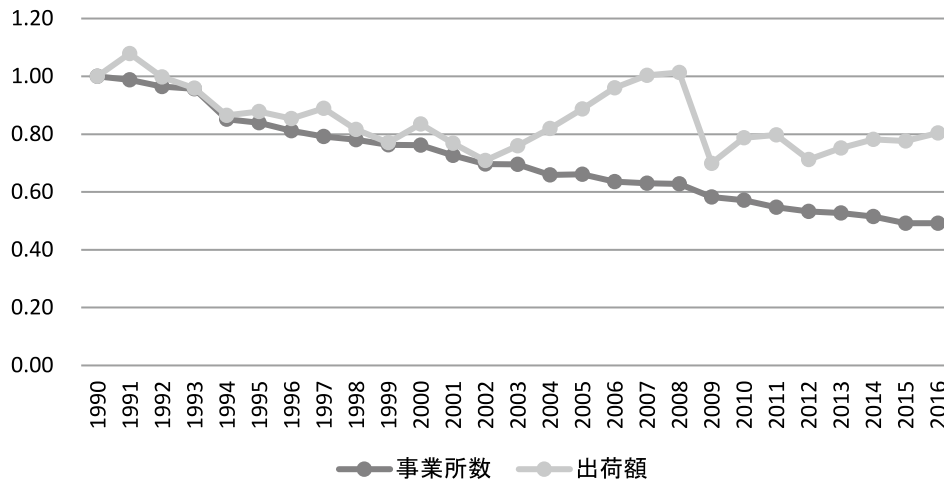
5.4 良好な企業業績

最後に良好な企業業績である。希望業種・職種であっても、採用・入社後のケアがあっても入社先の良好な業績が前提であることは言うまでもない。特に近年、公務員志向の多さにみるように若い世代の安定志向は強い。経済的なインセンティブは望まないが、その安定は必須条件である。実際、就職の際に重視する点として「経営の安定」は4番目に多くなっている（前掲・図表6）。「経営の安定」がある企業であれば、3番目に多い「入社時の給与水準」や5番目に多い「十分な休み」の実現可能性も高まる。すなわち「経営の安定」は他のニーズに影響を及ぼすほど重要な位置づけにある。

この点についてA社の売上(2018年)をみると約30億円で、これはメッキ専業業者1,250社のなかでトップ30の位置づけにある。その推移をみるとITバブルの崩壊後(2001・2002年)、リーマンショック後(2009年)の一時的な落ち込みはあるものの拡大基調にある(前掲・図表7)。その拡大幅は新工場への移転のあった1986年(2億円)からみると33年間で15倍である。この拡大の背景にはメッキ産業の「特殊性」がある。図表9にメッキ産業の出荷額の推移(指数化)を示すが、2016年は1990年の8割の水準に留まっており¹⁰、リーマンショック以降はほぼ横ばいの水準となっている。多くの分野で海外生産が

¹⁰ ちなみに、プレス産業では0.69まで減少している。

図表9 メッキ産業の出荷額・事業所数の推移



注：1990年を1.00とする。

出所：経済産業省「工業統計表・産業編」各年版より筆者作成。

進む製造業だが、メッキ産業に関しては必ずしもそうではない。むしろ海外からの受注があり、微細で高精度のメッキは日本、ドイツ、米国の三ヶ国に限られるという。その理由は水質や薬品の供給問題、そしてメッキ技術の蓄積である。日本には古くからこの蓄積があるが、収益の大小によって移動する労働力、事業転換する企業が多い海外ではその蓄積が難しい。メッキは日本に居ながら海外と戦える技術なのである。その一方で職場環境の悪さ、後継者の不足などの問題から事業所数は減少の一途で、2016年は1990年に比べて半減している（図表9）。A社の地域でも、かつて20社あった同業者が10社以下になっている。これによって現存する企業に仕事が集中する「残存者利益」が生じている。

そうしたなかでA社は受注できるメッキ技術の領域を広げ、現在30種類のメッキへの対応が可能であり、また生産額の7割が大手顧客向け（30社）の専用ラインとなっている。こうした種類や生産量への対応のみならず開発課をもつことにより提案型営業も可能になり、顧客先の試作段階から受注が可能になっている。この結果、地場密着産業のメッキ業にも係らず、地域内受注は全体の30%に過ぎず、地域外からの受注が70%に及んでいる。

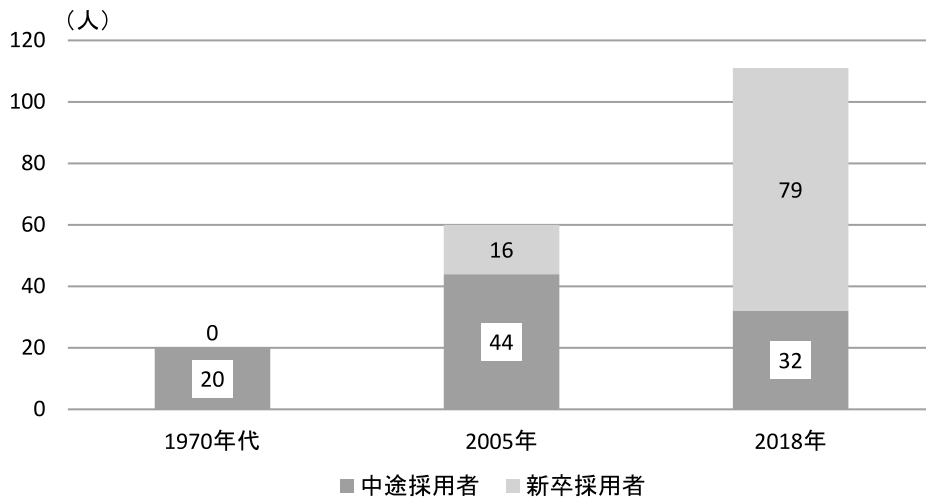
6. 惹きつけ要因を可能にした理由

もともとA社も他のメッキ業者同様、中途のみの「職人集団」の企業であった。それが従業員規模の拡大とともに新卒を増やし（図表10）、現在では「科学的管理の集団」に変貌を遂げている。良質な新卒の獲得が可能になったのは前項でみた要因であるが、いずれも中小企業にとって実現は容易ではない。それがなぜ可能だったのか。ここでは既にその理由を記した「5.3 自由闊達な雰囲気」以外について、そこに至る経緯をみながら可能にした理由を見出していきたい。

6.1 開発課ができた理由

創業者の子息である現社長が入社（1975年）して最初の仕事は離職者の引き留めであっ

図表 10 A 社従業員数の推移（中途・新卒別）



出所：A 社（2019）及びヒアリング調査をもとに筆者作成。

た。人の定着・確保が悪く、この問題を解決することが課題であった。「従来の不十分な設備・環境では、社員に対して劣悪な労働条件を強いることになり、会社を辞める人が後を絶たないこと、また若い人が全く入ってこないことの原因となっている」との現社長のコメント（A 社 2019）にみるように作業環境、労働条件の改善が必要であり、その資金確保のためには「営業活動の強化」が必要となっていた。しかし、それぞれの業者が地域内に「縄張り」をもつ地域密着産業のメッキ業では、「営業活動の強化」はこの「縄張り」を侵すことにつながる。そのため先代社長（当時）の反対もあったが、これを断行する。その結果、契約先は増加したが、作業スペースが不足するという問題が発生した。劣悪な労働条件、若い人が入らないという問題は依然残り、これを一気に解決するため、移転による新工場を設立する（1986 年）。その際、工場や設備のリニューアルだけでなく、それを使いこなす能力をもつ人材の育成・採用が不可欠と判断、翌年（1987 年）、初の新卒採用に成功した（前掲・図表 7）。

ちょうど同じ頃、大口顧客から国内発注のハードディスク部品の転注の憂き目に会い、顧客を選べる技術力・創造力を持つ会社になる必要性を痛感する。また、それまではメッキは「気合いと体力の仕事だ」と考えてきたが、当時始めた技術向上のための研修会で専門家から「メッキ業こそ計数管理で行うもの」との指摘を受け、化学・薬学の専門家が入社してくれるような会社を目指すことになる。そこで 1997 年、不安と期待のなかで初めて求人雑誌に広告を出すと地元国立大の理系・新卒の採用に成功する。この背景には当時、金融危機の只中にあり、就職環境が厳しい状況にあったことも見逃せない。そのため、この新卒者も「良い就職先を見つけられないでいた」（A 社 2019）のである。そうしたなか「のびのびとした印象だったので、ここで働かせてもらおう」（A 社 2019）という「自由闊達な雰囲気」にあった A 社への入社に至った（1998 年）。これを機に翌年、開発課が設立され、他社ができない仕事を受注するなど賃加工からの脱皮を図るきっかけとなり、現在の提案型営業につながっていく。

6.2 戦略的な採用活動ができた理由

この国立大卒の採用をきっかけに後輩の紹介、またITバブル崩壊による就職難も手伝って新卒の入社は続いた。しかし求人紹介会社任せの「受け身」の採用姿勢は従前と変わらなかった。

変化があったのは2010年頃からである。きっかけは2007年、これまでの財務担当者が退職、その後任としてA社を担当していた地元金融マンの入社であった。その2年後には同じ金融機関で氏の部下にあたり、現在、採用活動にあたる女性担当者も入社することになった。戦略的な採用活動は彼らの「気づき」によって始まったといっても過言ではない。きっかけとなったのは当時の製造現場の状況である。外国人を含む派遣労働者に大きく依存しており、これでは技術伝承は難しい。それにもかかわらず、高卒や大卒の採用活動も行われていなかったのである。また「S研修会」など活発な人材育成が行われていながら単なる「社内だけの活動の場」に留まっていた。こうした取り組みも採用活動のなかで自社の魅力として積極的にPRしていった。その他、前記したインターンシップや大学との関係構築も彼らの発案により始まっている。特に採用や入社前・後のケアなどは「メンター」役も務めるこの女性担当者によるところが大きい。A社の女性比率は4割と高いが、とりわけ優秀な女性研究職の採用においても大きな力となっている。

6.3 良好な企業業績の理由

良好な企業業績の理由については5.4でも述べた以外にも「S研修会」の存在がある。そもそも現社長は、人の定着・確保を図るため、「社員が誇りをもてる会社」「社員がやめない会社」に生まれ変わるため、環境整備とならび様々な目的をもった研修会や勉強会を社内に立ち上げてきた。「S研修会」はそれらが統合して2000年に誕生したものである。これが企業コミュニティ形成に大きな役割を果たしたのは前記の通りだが、この機会を通じて外部から著名な専門家から招き、若い開発課スタッフとうまく融合しながら自社にはない新しいメッキ技術・管理方法等の獲得に成功した。これが自社の領域拡大、メッキ技術の高度化、ひいては企業業績の向上につながっていった。

7. まとめ

7.1 結論と示唆

中小企業の新卒注力、人材育成が企業コミュニティの形成につながるか否かは、大企業でみられる質の高い新卒を獲得できるか、「適切な人材育成」が行えるかによる。この場合の「適切な人材育成」とは業務としての定期的な全従業員参加型の研修会がある。これにより社内に「人的インフラ」ができれば、これが基盤になって様々な取り組みが始まり、そこからコミュニティが生まれ、強化される。

以上が本研究の結論になるが、新卒の獲得、特に良質な新卒の獲得はこれまで中途採用だった中小企業にとって容易ではない。それが可能になるのは、就職環境の悪化などが一つのチャンスとなっている（特に理系）。中小企業の場合、こうした「他力本願」になら

ざるを得ないところはあるが、一方で前記コメント(6.1参照)にみるように、そうした際、「行き場」を失った新卒を惹き込む「自由闊達な雰囲気」がA社にあったことも見逃してはならない。この機会を捉えて獲得できれば、自社事業の高度化の起爆剤にすることができる。自社事業の高度化は積極的な採用活動と相俟って、さらなる新卒を惹きつける魅力になり、その獲得が広がっていく。質の高い新卒が揃い、そこで「適切な人材育成」が実施されれば企業コミュニティが形成される。また自社事業の高度化、「適切な人材育成」を通じての(技術)学習機会は業績向上をもたらし、企業コミュニティ性の高さと同俟って、さらなる新卒への獲得につながるという「正の循環」が機能する。以上が従来、企業コミュニティがみられなかった中途中心の中小企業が、新卒採用、人材育成を通じて、その形成を図る一連のメカニズムである。

現社長によれば「会社の雰囲気は徐々に人が変えてくれる。会社を変えようとするものではなく、ある日、色がついてくる。「メッキは気合だ」から「アカデミックで理論がベース」の人たちが入社してきた。それが当社の強みになってくる。いい会社にいい社員が集まるのではなく、いい社員が集まっていい会社になる」と指摘する。実際にA社の場合でも、きっかけは一人の理系・大卒の採用だが、それを機に開発課が設立され、さらなる人材を呼び込み、優れた業績、コミュニティ性の高さにつなげている。

しかし突き詰めて考えてみると、いきなりこれが始まったわけではなく、ここに至るまでの経緯・背景がある。このような採用も工場の移転・新設がなければ職場環境も改善されず、可能にならなかったであろう。その移転・新設は「営業の強化」によって得られた資金によって可能になったが、その強化は創業者であり父でもある先代の反対を押し切った現社長の英断によるところが大きい。その英断には現社長が卒業後に「地域外」から戻り、しかもメッキは「専門外」だったことも少なからず影響していると考えられる。地域・仕事のうへで同業者との関係が希薄だったことが、この英断を可能にしたのではないだろうか。

同じことが採用活動にも言える。これについても「社外」から招致された金融機関出身者の入社がきっかけとなった。その活動を強化する必要性や「S研修会」などのもつ魅力は社内の人間ではわからない。「社外」からいたからこそ、そこに「気づき」が生まれる。仮に社内の人間に「気づき」があっても、これまでの「慣性」に逆らうことは難しいし、余計な提案によって生じるリスクもある。採用活動については現社長も組みの必要性を感じていたが、社内の事情もあり実行できずにいた。それが「社外」から来た人の「代弁」により、こうした動きが生まれたのである。研究開発にしても専門家に指導を仰ぐなど、これも「社外」の力を積極的に活用している。

「地域外」「専門外」「社外」、このワードからみてわかるように中小企業が、これまでの中途中心から新卒に従業員構成を変えていく、従来のやり方・考え方を大きく変えるには、しがらみや過去の常識にとらわれない「外」の力を取り込むことが有益といえる。

7.2 コミュニティ形成にかかる課題

以上にみたように従業員構成を中途から新卒に移し、全従業員参加型の人材育成を実施することで企業コミュニティの形成に成果を上げることができたが、これによって生じる問題・課題もある。一つは近年、増加する新卒と古くから勤める中途との関係である。新卒が増加し、その割合が低下したといえ、まだ全体の3割が中途の従業員である（前掲・図表10）。仕事に対する高い意識を持って入社してきた新卒に対し、中途のなかには前向きな姿勢でない従業員も少なくない模様である。それにも係わらず、年功序列のため組織階層のなかでは彼らがリーダー層の位置づけにある。（若手）部下の能力やモチベーションが上司のそれを上回れば、当然、部下に不満が生じ、モラルの低下にもつながりかねない。こうした事態はまだ表出していないが、それがトリガーとなって離職者が出ることも懸念される。会社の「体質」が変わる端境期にかかる課題といえるが、若い人の積極的登用など評価・昇進制度の見直しの検討も必要になっている。

二つは企業コミュニティの高さによってもたらされる問題である。この高さが従業員の定着や社内雰囲気の良い化、それによる新卒の採用、人材育成の成果、業績の向上など様々な便益をもたらしていることは大いに評価されるが、これが高（強）すぎるばかりに仕事を離れた日常生活もこのコミュニティが中心になってしまうことである。人間関係が社内で完結し、「社外」との関係を持たない、持とうとするインセンティブが失われてしまう。前記したように「外」からの力や刺激を取り込むことは、従来のやり方・考え方を変えるのに大きなエネルギーになる。したがって業務とは直接関係のない「外」との関係をもつことは組織が変わるうえで、その構成員である個々の従業員のレベルアップにとって大変重要な条件となる。会社としても、この問題に気づき、業務外では積極的に「外部」と交流をもつように奨励している。

7.3 今後の研究課題

先行研究では企業コミュニティ形成する、あるいはそれを高めるには新卒採用、育成企業責任型の人材育成の実施が必要と指摘されていた。これは大企業を前提とした議論であるが、中小企業の場合、それだけは十分といえず、本研究では新卒の質、人材育成の内容も重要であることを指摘した。その際、「適切な人材育成」として具体的な取り組み内容を明らかにした。また良質な新卒獲得、「適切な人材育成」の実施に至るまでの経緯やそれを可能にする要因について事例を通じて明らかにした。これらの点が本研究の学術的貢献としておきたい。

最後に今後の研究課題であるが、本研究では具体的な事例を通じて前記を導き出した。これにより、これまでの経緯を踏まえた詳細な分析が可能になったが、一方で事例分析のもつ限界性もある。ここでは「適切な人材育成」を具体的に明示し、その理由も述べたが、それが全てかどうか、他にも有益な人材育成の内容があるのかどうかは事例からのアプローチだけでは不明である。全てを網羅することは困難かもしれないが、今後、他のケースもあればその分析を試み、より議論を精緻化・体系化していきたい。

参考文献

A社（2019）「A社創業70周年記念誌」

稲上 毅（1999）「小さな企業のなかの個人主義と集団主義」稲上毅・八幡成美編『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂、196-223.

兼村智也（2019）「働く場としての中小企業の魅力とは何か－先行研究レビューと今後の課題抽出－」松本大学『地域総合研究』第20号 Part1、pp. 57-71.

厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課（2014）「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査報告書」

佐藤 厚（2012）「中小機械・金属関連産業における能力開発」『日本労働研究雑誌』No. 618、pp. 55-68.

佐藤 厚（2017）「企業コミュニティと人材育成・キャリア形成－中小企業を中心に」『日本労働研究雑誌』No. 686、pp. 29-42.

日本政策金融公庫総合研究所（2015）「働く場としての中小企業の魅力」No. 2014-6

労働政策研究・研修機構（2017）『中小企業における採用と定着』労働政策研究報告書 No. 195.