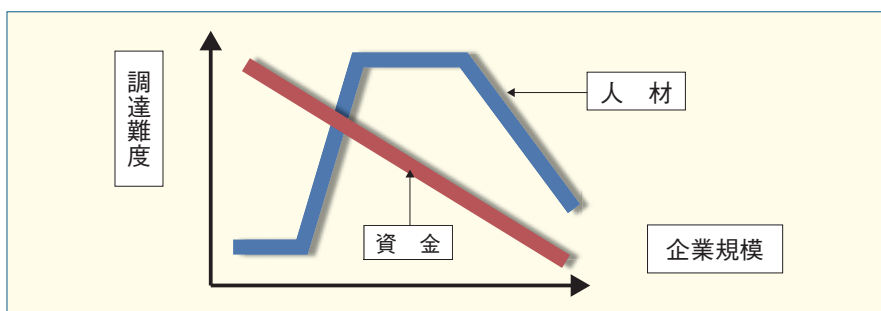


## 2. 中小企業の人材確保・育成

### (1) 中小企業を取り巻く厳しい環境

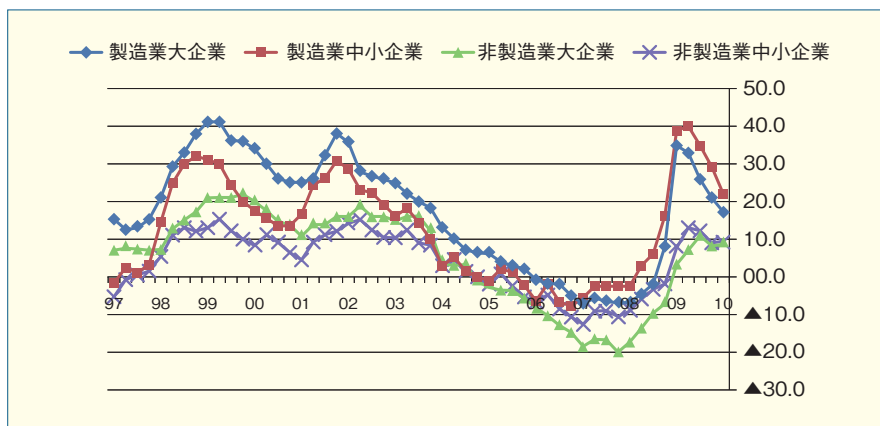
人材と資金は、経営資源の双璧をなすものであり、共に、非対称情報と規模の経済の問題によって、中小企業が大企業に比べて、その調達や確保において不利な状況に置かれると言われている。しかし、両者では次の点において大きく異なっている。それは、資金調達の問題は規模が拡大するにつれて、ほぼ比例的に改善されるのに対して、人材の確保に関してはもっと複雑な動きをすることである。人材の確保は、家族や創業時のメンバーだけの時にはほとんど問題にはならないものの、20人規模を超える頃から、大きな問題となり、その問題は企業規模が定義上の中小企業を超える時まで続く傾向がある(図1)。

【図1】 経営資源の調達と企業規模



例えば、2008年秋のリーマンショック以降、大企業はもちろんのこと、中小企業においても雇用の過剰感は全体としては激しくなった。最近、やや緩和傾向にあるとはいえ、それでも製造業では過剰とする企業割合が不足とする企業割合を20%ポイント程度上回っており、非製造業でも、その値は10%ポイント近い(図2)。

【図2】 雇用人員判断DIの推移



出所：中小企業庁編「中小企業白書2010年版」57ページ(筆者一部加工)

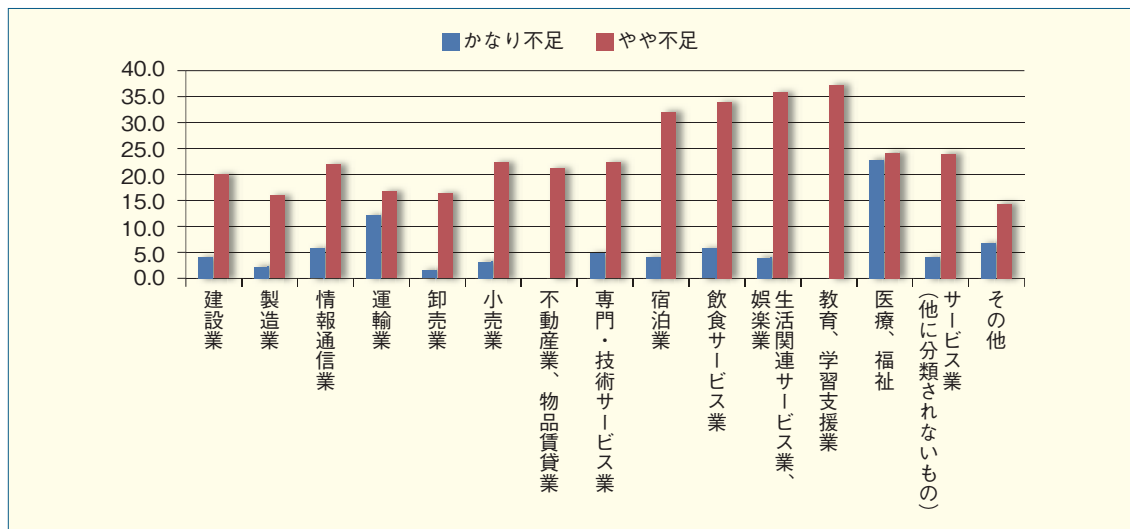
資料：日本銀行「全国企業短期経済観測調査(短観)」

(注) 1. 調査対象は約1万社。

2. 雇用人員判断DIは、今期の雇用人員が「過剰」と答えた企業の割合(%)から、「不足」と答えた企業の割合(%)を引いたもの。

3. 大企業とは資本金10億円以上、中小企業とは資本金2千万円以上1億円未満の企業をいう。

【図3】中小企業における業種別人員の過不足見通し（今後3年程度）



出所：中小企業庁編「中小企業白書2009年版」

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング（株）「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」（2008年11月）

(注) 1. 無回答を除く。

2. 中小企業のみ集計。

しかしながら、そのような状況下においても、人材に不足感を訴える企業は少なくない。業種間のバラツキはあるものの、相当割合の中小企業において、人手に不足のある企業が存在している（図3）。

第2章では、本書を作成する上で、企業の競争力にとって人材はどのような役割を持ち、その人材の確保や育成において中小企業はどのような問題を有し、経営的にどのように対応しているのかを整理しておく。

本書の最終的な狙いとは、個々の企業の人材確保・育成における具体的な取り組みから、他の中小企業が参考となる点を抽出・整理することにある。中小企業は、ここに示された具体的取り組みをすべて見習う必要はない。やるべきことは、必要な取り組みや情報を選び、それらの取り組みや情報を自社にとって最もふさわしい形に組み合わせることにある。

## (2) 企業の競争力

企業の競争力は大きく分けると2つの階層から成り立っている。1つは、顧客やユーザーが直接評価する部分であり、例えば、製品・サービスの性能が優れている、価格が安い、アフターサービスが良い、販売拠点がたくさんあるといったことなどである。もう1つは、顧客やユーザーからは見えにくい部分である。それは、優れた性能の製品・サービスを作れる能力であり、また開発できる能力などである。

顧客やユーザーは性能が良く、価格の安い製品・サービスに興味はあっても、それらを誰が開発したのか、誰が製造しているのかについて関心はない。しかし、企業にとっては、それらのどちらも欠くことができないものであり、表裏一体をなしている。

企業において人材が重要であることは当然のことであるが、中小企業経営においては、規模がそもそも小さいことに加えて、ニッチ市場におけるオンリーワンという言葉に象徴されるように製品・サービ

スの競争力が強調されてきた。企業業績と人材の関係にはそれほど注意は払われていなかったが、これからはそうはいかない。

### (3) 人材と競争力

人材が競争力と密接に関係しているのは、人材はビジネスモデルのように模倣することはできないからである。人材は市場性に乏しく（買ってこることが難しく）、育成に時間がかかるという特別の性格を有している経営資源である。つまり、人材は、ヒト、モノ、カネという言葉で、経営資源としてひと括りで分類されることが多いが、明らかに他の経営資源とは異なった性格がある。

第1には、市場での流通には制限がある。一人ひとりが異なった特徴を持っているため、同質の財やサービスを一挙に扱うことが得意な市場取引には向かない。

第2には、教育・訓練投資が必要である。「購入」後の投資の有無が「性能」に大きな影響を与える。

第3には、代替性の制限が強いことである。Aさんの仕事をBさんに代わってもらうことは簡単ではないことが多い。

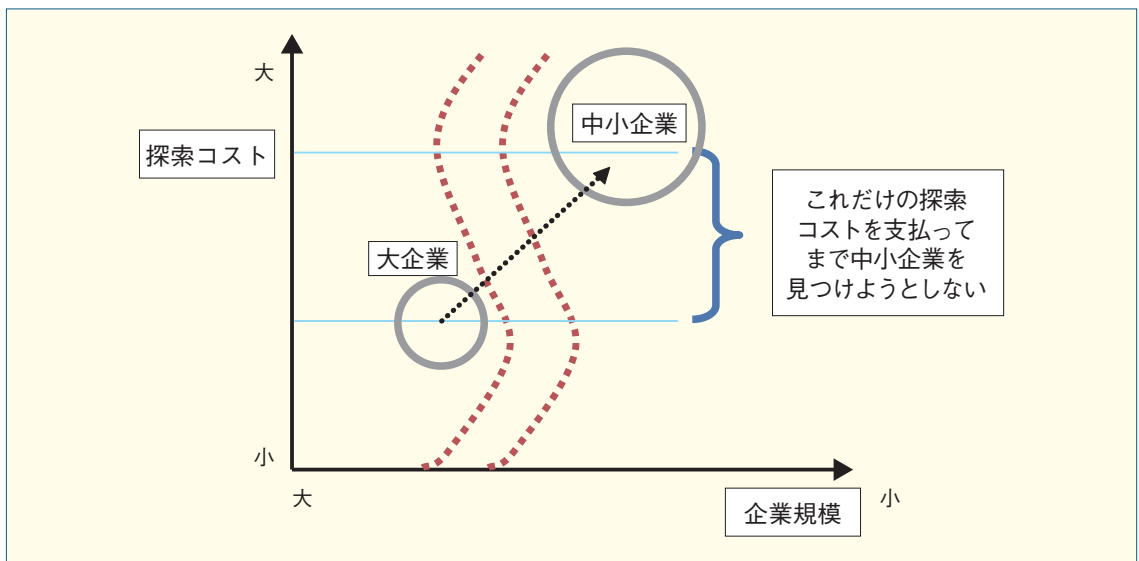
これらの理由によって、人材、特に基幹となる人材は、企業内部で育成することが有利になるような客観的条件が生まれ、日本の企業では長期雇用を前提に人材を育成してきたという経緯がある。

### (4) 中小企業と人材

人材の確保・育成に関しては、大企業との比較の上で、経営内容や労働条件等の優劣と関わらず、中小企業は次のような固有の問題を抱えている。

つまり、採用活動は、求職側にも求人側にも、情報の非対称性が強く表れる取引形態の一つであり、企業にとって求職者の情報はきわめて限定的なものとなり、また求職者が企業に関して知りたいことの

【図4】 企業規模と探索コストの関係



すべてを知ることは難しい。

そのため、特に新卒市場では、企業は学歴や過去の採用実績で最初のスクリーニングをしたり、学生は企業の知名度や規模で候補となる企業グループを選んだりする傾向が生じる。これは、それぞれの経済主体にとっては、学歴や知名度などをシグナル情報として使い、求人や求職にかかる取引コストを引き下げようとする合理的な行動である。

また、限定された合理性のため、求人側も求職側もあらゆる情報をチェックしてベストを目指すのではなく、一定の基準をクリアーできる集合を確保できれば、そこで探索行為そのものを中止してしまう。求職側が、企業の知名度や規模などをシグナル情報として、すべての企業を調べようとしないのであれば、一般に知名度が低く、規模が小さい中小企業は、そもそも就職先の候補としても選ばれない可能性が高くなる（図4）。

また、採用活動は規模の経済が働くものである。説明会を開催するにしても、採用関連のホームページを作成するにしても、採用予定人数が10人から100人になったとしても、費用が10倍になるものではない。中小企業は、求職者側の限定された合理性を克服するために、知名度を高める努力をしようとしても、その努力は規模の不経済によって、費用対効果の点で、大企業と比べて最初から不利な状態に置かれている。

採用活動には、このような性格が伴うために、仮に、まったく同じ採用条件の大企業と中小企業があったとしても、一般に中小企業は苦戦を強いられる。

また、人材の育成に関しても、人材育成対象人数にかかる規模の不利益（研修対象者が少ないことによる非効率性やジョブローテーションの選択肢の少なさ）などがあり、さらに平均値から推測された中小企業観（ネガティブなイメージ）の問題も少なからず存在する。

## （5）経営的対応

以上のような問題に対して、中小企業は経営的には、主に次のような対応策を講じている。

第1には、採用時の費用対効果を改善するための工夫である。従業員数がかかりの規模になっても縁故採用を主力にしておく企業もある。また、ある地域の工業大学や高等専門学校とのつながりを強化して、大学の新卒採用をそれらの特定校に依存するような企業も、技術者の確保を目指す中では珍しくない。もちろん、むやみに採用時の費用を減らすことは、採用段階におけるミスマッチの可能性を高めることになる。採用の母集団を確保するためのプロセスとその母集団から実際に採用する人材を絞り込むプロセスは別々に考えるべきである。

第2には、応募者の探索費用の低減である。これには、先に述べた縁故の活用や特定校とのつながりの強化に加えて、話題の提供がある。中小企業一般には適用できないが、成長軌道にある企業が、いわゆる「社長本」（代表者や創業者の生い立ちや考え方もまとめた本）を積極的に出版するのは、応募者の探索費用の低減を狙ったものと言える。技術的にはインターネット上のホームページの活用もある。口コミも大きな影響を持つ。

第3には、採用段階における情報の非対称性の克服である。財務的情報、入社後の労働環境、そして研修などの情報は、大企業に比べて取得しにくいという問題への対応である。もちろん、大企業も公開されている情報だけで満足できるものが得られる訳ではないが、中小企業の場合、そもそも事業内容や経

営成果、そして労働条件などが多種多様であることが、この問題をより大きなものになっている。中小企業経営者の中には、社長自らが説明会に参加し、場合によっては、飲み会を共にすることもあるが、これらの活動はこの問題への実践的な対応の一つであろう。インターンシップも有効な対応策ではあるものの、労力と費用面の問題が中小企業にとっては大きい。

第4には規模が小さいことが有利になるような育成方法の実施である。大企業が実施しようとするれば規模の「不利益」が働くような採用や育成方法を行うことである。説明会の段階で一対一面接を時間をかけて行うことは大企業では不可能であり、また毎年1名程度の新規採用であれば同期との競争などは起こらないので、そのことを評価する学生もいるであろう。家族的な雰囲気も大企業で実行するとなれば難しいが、中小企業ではそれほど難しいことではない。代表者や役員が、新入職員研修から積極的に関わることによって、自発的研修を促すことができれば、それは大企業が真似のできない人材育成につながる。