

中小企業の人材確保に関する一考察 －多様性と持続的成長性の視点から－

小 寺 倫 明

〈抄 録〉

不確実性の時代における中小企業の持続的成長にとって、多様性を捉えた人材確保の必要性が高まっている。本稿は日本の経済・社会構造の変化のなかで、人材確保における価値基準の変化に伴い、中小企業にどのような影響を及ぼそうとしているのかについて考察している。中小企業の経営者を対象としたワーク・ライフ・バランスに関するアンケート調査に基づいて分析を行ない、中小企業の人材確保の多様性と持続的成長性に関する課題と方向性について検討することを目的とする。

事例からは、経営者の求める人材像の明確化、中小企業における人材育成の実践こそが「人財」確保につながり、人を育て、人を定着させることこそ持続的成長の存立条件になり得ることを明らかにしている。

1 はじめに

2008（平成20）年をピークに日本の人口推移は減少局面に入った。日本の将来推計人口¹⁾をみると2015（平成27）年時点の総人口は1億2,709万人である。今後約35年間で1億人（2053年）を切り、さらに2065年には8,808万人に減少すると推計されている。2065年には65歳以上の割合は、2015（平成27）年時点の26.6%から38.4%まで上昇し、高齢化に歯止めがかからない。また生産年齢人口（15歳～64歳）は4,529万人となり2015（平成27）年時点から約6割減少するとし、いっそうの労働力の低下が懸念されている。

将来に向けて革新的な取組みを創出・継続していかない限り、日本の人口減少は推計どおりほぼ変えられないことを認識すべきであろう。その上で、人口減少局面で経済的・社会的に発

展した国や地域はないといわれるなか、今後の日本の社会・経済構造のあり方をどうするのかが問われている。第1にグローバル化のなかで競争力を保持し、国際社会のリーダーとして、世界に貢献していける戦略が問われている。第2に経済国日本として、市場国家の存立を維持するために、経済成長を果たすための戦略が問われている。第3に福祉国家日本として、少子化と超高齢化社会により支える人の不足を補い、社会保障を健全に維持する戦略が問われている。

日本経済の成長は、これまで「人口の増加」「投下資本の増加」「生産性の向上」の3つの要素が牽引し、経済成長率を高め、国民の生活水準の豊かさを享受できるとされてきた。日本の高度成長は1945（昭和20）年の人口が約7,200万人程度からベビーブームもあって1955（昭和30）年には約8,900万人、1965（昭和40）年に

小寺 倫明（こてら みちあき）、兵庫県立大学大学院経営研究科准教授

1) 国立社会保障・人口問題研究所（2017）「日本の将来推計人口」による。

は約9,800万人へと急速な人口の伸びが前提となっている²⁾。投下資本の増加と製造業を中心とする産業の生産性の急速な向上が相乗効果となり、戦後の経済成長を果たしたことはいうまでもない。一方、佐竹(2017)は第二次世界大戦以降の日本は、混合経済体制において、政府(行政)が市場を補填、主導したことによって先進国へのキャッチアップが先進国のなかで最も有効に機能した国であると指摘している。人口増加という要因もさることながら、政府(行政)が市場経済に効果的に関与し、完全雇用の達成と経済成長を図る体制づくりが有効的に働いた結果であったともいえる。

いずれにせよ、これからの日本の持続的成長を人口増加ありきという視点で捉えると、少子化への対応、すなわち合計特殊出生率についてみる必要がある。日本の合計特殊出生率は、2012(平成24)年の合計特殊出生率1.41から2015(平成27)年には1.45に上昇している³⁾。子育て支援策や待機児童を解消するための保育整備の取組み等に効果がみられ、僅かながら人口減少のスピードを遅らせることにつながっている。

政府は今後、人口1億人を維持するために希望出生率を2025年には1.80の実現をめざすこととし、同時に若者や女性等が活躍できる社会をつくる支援の拡大や政策の集中を行なうとしている⁴⁾。しかし、出生数に限れば早急な人口増加の期待はできない。当面の人口増加が見込

めないなかでは、日本の成長戦略としては、投下資本増加、生産性向上を図るための規制・制度改革を優先して進めながら、少子化対策を中長期的に取組むとともに労働市場改革、すなわち多様な人材の活用、多様な働き方をどのように活かしていくかが早急な課題となっている。

小野(2010)は長期的な経済のサステナビリティ(持続可能性)について、経済のバランスの維持を必要とし、実態経済における生産性と生産要素量のバランス、実態経済とファイナンス(金融資産)のバランス、ファイナンス(金融及び財政)における資本や利益と負債のバランスが重要であると指摘している。つまり、一般に生産性向上の必要性が強調されるなか、生産年齢人口の維持や資本ストックの増大等、いわゆる生産要素自体の絶対量を維持し、増加させていくことの重要性を述べている。また少子高齢化が進展する状況にあっても可処分所得の拡大を実現していくためには、「生産性の向上」「資本の投入」「労働力の強化」が持続的成長を維持するためには、必要であるといわざるを得ない。

本稿は、特に日本の成長戦略について問題とするものではないが、「労働力の強化」、いわゆる労働参加、労働市場改革の推進が日本の持続的成長に大きく影響する要素であり、多様な人材の活用、多様な働き方に関連して重要な課題として捉える。

今後の可処分所得を拡大していくためには、

2) 総務省統計局『国勢調査報告』による。各年10月1日現在。1945(昭和20)～65(昭和40)年は沖縄県を含まない。1950(昭和25)年10月以降は外国人を含む総人口。

3) 国立社会保障・人口問題研究所『人口問題研究』による。

4) 第3次安倍内閣(2015(平成27)年10月発足)が「一億総活躍社会」という政策のもと、2020年を目途にGDP600兆円の達成により強い経済の実現によって、夢をつむぐ子育て支援、安心につながる社会保障について政策・制度展開し、希望出生率1.8、介護離職ゼロという目標を掲げたもの。

欧米諸国と比較して日本の労働投入量が高い水準にありながら、低い水準にある労働生産性をいかに向上させていくかが議論されている。また生産年齢人口が減少していく日本では、いっそうの労働投入量の低下が懸念されるなか、特に中小企業における労働の「量」から「質」へのさらなる向上転換し、「ヒト」が価値を生み出す「人財」確保が喫緊の課題として問題視していく。

2 中小企業の人材確保に関する価値基準

中小企業にとって有用な人材確保という観点から、いわゆる人口減少下における人手不足を前提に、人材への投資を増加させ、多様性の変化を捉えたなかで、いかに労働生産性を高め、持続的成長を可能にする「人財」確保・定着が求められている。

高城（1989）は中小企業の人手不足と人材確保について、需要側の問題として量的確保が難しい現在では、単なる「人手」を得るという視点は限界とし、「人材」を確保する視点とその効率的管理が必須条件であるとし、また「人財」とその活用の方途が定着しつつあると指摘している。さらに供給側の問題として「人を大事にする企業」、すなわち経営者の認識と確立された採用・教育体制が不可欠とし、若者を魅了する企業風土が必要であると指摘している。つまり、経営者が確固たる経営理念を確立し、「活力あるヒトづくり」「ヒトを活かす企業づくり」をビジョンに掲げ、経営者の考え方や生き方、自社のめざすべき経営の方向性を明確にし、経営戦略を実現するためにどのような人材を求めるのか、そして求める人材の確保・定着に向けて、どのような企業風土をつくり、どのような人材育成を図り、やりがいを創出しようとして

いるかを伝える情報の発信力が重要である。

大企業と比べて、中小企業の知名度は低く、自らの強みをアピールできるブランド力をもちあわせていない。中小企業に関する情報が少ないため、特に新卒者は有名な大企業を志向する。また労働市場における質的格差として、労働条件の悪さや低賃金・長時間労働というイメージが強く、一般的な印象が中小企業のイメージとして一括りになっている。

中小企業における人材確保は、求人側、求職側相互において情報の非対称性が、雇用のミスマッチを招いていると考える。中小企業の存立は異質多元であり、企業のあり方は多種多様であるがゆえに、その企業がもつ独自性、優位性を兼ね備えた魅力ある企業風土を伝える情報発信の工夫が必要であろう。たとえば、CI（コーポレート・アイデンティティ）の確立である。大企業のように世界的にブランド力を示さずとも、地域におけるイメージアップは必要であろう。地域・社会貢献活動による取組みも外から評価されることにより、従業員のモチベーションも高まり、自社に帰属している誇りをもたせることもできる。まずは、中小企業（自社）を知ってもらうことが必要なのである。

2012（平成24）年以降、景気の緩やかな回復基調に伴い、有効求人倍率は2012（平成24）年平均0.80倍から2016（平成28）年平均には1.36倍と改善傾向にあり、完全失業率でも2012（平成24）年平均4.3%から2016（平成28）年平均には3.1%と低水準となっている。マクロ的にみると日本の雇用環境は、失業率が低下し、有効求人倍率が上昇していることから概ね雇用環境は改善していることがわかる。ただし、一方では労働需要の増加や雇用のミスマッチ等を要因として、人材の量的な不足感は強まって

いる⁵⁾。

『中小企業白書』（2017年版）によると、従業者規模の小さい企業ほど求人数が増加しており、かつ実際の雇用者数が減少しているとし、特に建設業やサービス業で不足感が強まっていると示されている。また29人以下の企業において、求人数に対する充足率が低下していることを明らかにしている。中小企業の雇用者数が減少している背景には、第1に企業が求める職種と求職者が求める職種にミスマッチがあること、第2に求職者が求める労働条件に対して大企業と中小企業とで提供できる条件に差があること、第3に大企業と中小企業の賃金水準の格差があること、が主な要因としている。

一方、中小企業における労働条件のよさや柔軟な働き方ができ、仕事内容に魅力があれば、中小企業といえども「人手」を確保できる可能性があるとしている。いわゆる「人手」を得るという視点からすれば、賃金を上げ、労働条件をよくすると「人手」を集める方策としては効果が期待できるかも知れない。しかし賃金を上げること、労働時間や休日等の労働条件をよくすることだけが、果たして中小企業の持続的な成長の原動力としての「人財」が育ち、定着するのであろうか。

働き方改革⁶⁾で示された同一労働同一賃金の問題は、正規雇用と非正規雇用の賃金格差を是正し、公平性の観点からの有効性において、非正規雇用の所得上昇が消費を増やすことで需要も増えるという経済の好循環を生み出すとの期待も議論されている。同時に長時間労働の是正、ワーク・ライフ・バランスの実現、多様な人材の活躍によって「仕事と生活のバランス効果を高める」。すなわち働く人のスキルや知識、能力を開発する仕組みを確立させることで、労働の生産性を高めていくことが本質である。短期的な効果を求め、単に「人手」を集めるために働き方改革を最優先させる活用手段は、危険であるといえよう。

以下では、働き方の根本的な改革として注目されているワーク・ライフ・バランスを取り上げ、中小企業経営者の意識調査から中小企業におけるこれからの経営戦略としての現状・課題を検証する。

3 ワーク・ライフ・バランス（以下、「WLB」）に関する中小企業経営者の意識調査⁷⁾

企業が機敏に変化への対応力を蓄積し、持続的に成長していくための戦略として、働き方を見直し、仕事と生活が両立しやすい環境づくり

5) 完全失業率は、「労働力調査結果」（総務省統計局）、有効求人倍率は、「一般職業紹介状況」（厚生労働省）による。

6) 2016（平成28）年8月3日に発足した第3次安倍内閣が一億総活躍社会実現のために、働き方改革担当大臣に加藤勝信を指名し、2016（平成28）年9月26日に「働き方改革実現会議」を内閣総理大臣決裁において設置されている。働く人の視点に立ち、個人の意思や能力を高め、多様で柔軟な働き方を選択可能にするため、ワーク・ライフ・バランスの実現、生産性の向上、企業文化・風土の変革を目指すことを掲げている。第1回働き方改革実現会議（2016（平成28）年9月27日）では、1. 同一労働同一賃金等非正規雇用の処遇改善、2. 賃金引き上げと労働生産性の向上、3. 時間外労働の上限規制のあり方等長時間労働の是正、4. 雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題、5. テレワーク、副業・兼業等の柔軟な働き方、6. 働き方に中立的な社会保障制度・税制等女性・若者が活躍しやすい環境整備、7. 高齢者の就業促進、8. 病気の治療や子育て・介護と仕事の両立、9. 外国人材の受入れの問題等の項目について検討していくことを表明している。

7) 兵庫県中小企業家同友会「第41号NTレポート」（2016（平成28）年12月実施）特別質問による。

を進めるには、多様で柔軟な働き方を可能にすることが求められている。仕事の質を高め、企業にとっては業績の向上につなげる。従業員にとっては生活の充実と能力を最大限発揮できるよい環境が整うことにつなげる。企業と従業員に好循環を生み出す流れをつくるのがWLBに取組む意義である。深刻な人材不足を背景に、優秀な人材の採用・離職の防止・人材能力の発揮を促進する「働く環境」の変革が重要視されている。

企業が市場環境の変化に機敏に対応するために経営革新（第二創業）・連携・理念型経営の取組みと連動させ、ダイバーシティ・マネジメントの面でも変化に順応していくことが求められている。本来、WLBの目的は「仕事と私生活の相乗効果を高める」、いわゆる全ての労働者が仕事を含めた生活全体を充実させ、「従業員のもっている能力を最大限に発揮できる」、「従業員のもっている能力を継続的に向上させることができる」状態を高めることによって、「企業にとっての生産性の向上」「優秀な人材の確保」、そして「業績の向上や企業の持続的な成長と存立」につなげていくための経営戦略とすべきである。決してWLBを残業削減、休暇取得促進によって企業が社員への分配増に協力させられるものと誤った認識をもつことは中小企業の持続的成長性を阻害するものとなるであろう。

(1) 調査概要

兵庫県中小企業家同友会（以下、「兵庫同友会」）が実施した景況調査の特別質問としてWLBに関する中小企業経営者の意識調査（以下、「アンケート調査」）に基づいた分析である。

◆調査時	2016年11月28日～12月14日
◆対象企業	兵庫県中小企業家同友会会員企業 1,551社
◆有効回答数	587社（有効回答率37.8%）
◆実施方法	e.doyu アンケート（会員グループウェア）、 支部例会・FAX等での回収

(2) 回答企業の基本属性

◆回答企業の内訳	農林水産業4社、建設関連業96社、製造業（消費財）60社、製造業（生産財）49社、商業133社、対個人サービス業113社、対企業サービス業132社
◆平均従業員数	①正規従業員 22.9人 ②パート・アルバイト 14.2人

(3) 設問項目

アンケート調査の設問は、①WLBの認知度、②自社の取組み状況、③取組みの有無とその理由、④取組む必要性の認識、⑤多様な人材の活躍を前提とした実践内容、⑥実現推進のための制度の認知と活用状況、という構成になっている。

①「WLBについて知っていましたか」という設問については、「知っていた（本来の目的も理解）」が41.0%、「全く知らなかった」が31.3%、「あまり知らなかった（誤解してイメージしていた）」が27.7%であった。約4割の企業がWLBについて正しく理解している。一方、「全く知らなかった」と「あまり知らなかった（誤解してイメージしていた）」を合わせると約6割の企業において正しくWLBを理解していない結果

となっており、特に建設関連業、商業、サービス業（対個人）の回答割合が高かった。WLBの認知度は、まだ十分に浸透していないことが窺えるが、WLBという言葉を知らなくても、これまで企業においては労働環境の改善や労使協定、就業規則の見直し等職場環境を改善する取組みが行われてきたと考えられる。

②「WLBへの取組み状況について」という設問については、「今後取組みたい」が30.2%、すでに「取組んでいる」が28.0%となっている。「取組んでいない」が27.8%、「特に意識していない」が13.9%となっており、「取組んでいない」と「特に意識していない」をあわせると全体の約4割となる。

③取組んでいる内容（「取組んでいる」と回答した企業への設問）について、「長時間労働の改善」（35.3%）、「育児・介護制度の積極的実施」（18.4%）、「非正規雇用の正社員化」（11.7%）の順となっている。以下、「フレックス・タイム制の導入」、「短時間正社員制度の導入」がともに10.0%であった。

第1に長時間労働の常態化、勤務時間管理の不徹底等への対応策が特に重視されていることを示している。第2に育児・介護制度の導入により、働きやすい環境づくりを推進することが重視されている。第3に、正規雇用と非正規雇用の処遇格差の是正、雇用の安定化を図るための取組みが重視されている。

以上のことから、まず既存の従業員に対する現状の労働環境を改善することを最優先とし、さらに人材の確保・定着（女性の働きやすい環境づくり・介護離職の低減）に向けた取組みが行われている傾向がみられた。

「WLBに取組んでいる理由について」という設問については、「多様な人材が活躍できる企

業風土にしたい」が29.0%、「世のなかの流れとして」が14.8%、「優秀な人材採用がしやすくなる」が13.3%の順となっている。以下、「離職者の削減」、「仕事の効率化」であった。一方、「WLBに取組んでいない理由について」という設問については、「そこまで手が回らない」が27.9%、「そもそもWLBの意識がない」が20.8%、「対象となるような人材がない」が14.8%となっている。また「労使協定の範囲内」が10.2%、「労働環境が改善されている」が6.8%となっており、すでに先行して職場環境の改善として取組んでいるためとする企業も存在する。

概ねWLBへの取組みは、世のなかの流れや変化に機敏に対応していくスピード感のあらわれとともに、よい企業づくりを核として、「ヒト」を大切にす理念や考え方によって企業の存立基盤を強固にする「人財」が獲得できる取組みを推進している。一方、WLBの取組みに対する意識の低い企業が少なからずあることがわかった。従業員数が少ない企業、企業規模がより小規模になるほど職場環境や労務人事の仕組みが整わない傾向が強まることや小規模企業はWLBに取組まないというイメージが定着してしまうことが懸念される。「世のなかの流れ」としても働く上での安心感、この会社ならサポート体制が万全であるといったことが担保できなければ、中小企業にとって、ますます人材確保の問題から脱却することが難しくなることは否定できない。

④「WLBに取組む価値があると思われるメリットについて（複数回答可）」という設問については、「従業員の仕事の意欲が高まり会社の業績と結びつく」が63.5%、「従業員の健全な心身が保たれる」が56.3%、「従業員の定着率

が高まる」が44.8%となっている。以下、「従業員能力が発揮しやすくなる」が40.4%、「人材確保がしやすくなる」32.6%、「職場のコミュニケーションがよくなる」が31.0%の順となっている。

概ねWLBに取り組む価値やメリットがあると認識している企業が多くみられる。なかでも従業員を大切にす経営を第1に考える方針から従業員満足度を高める上でメリットを感じている企業があることに注目される。WLBが企業経営の好循環を生み出すための重要なツールとなり得ると意識していることがわかった。

⑤「多様な人材の活躍について実践されているものについて(複数回答可)」という設問については、「女性の積極的雇用」が53.4%、「熟年(高齢者)の雇用」が35.9%、「第二新卒者⁸⁾(中途採用)の雇用」31.5%となっている。以下、「熟練技術者・定年者の再雇用」が28.1%、「出産(子育て)後の職場復帰の推進」が22.9%の順である。

業種別に特徴がみられた。建設関連業、製造業(消費材・生産財)は「熟練技術者・定年者の再雇用」、商業、サービス業(対個人)は「熟年(高齢者)の雇用」、サービス業(対個人・対企業)は「女性の積極的雇用」、サービス業(対企業)では「出産(子育て)後の職場復帰の推進」に重点がおかれ、実践されていることがわかった。

⑥「仕事と生活の調和」実現推進のための助成金等の支援制度⁹⁾について、という設問については、「知っている」が26.8%、「知らない」が73.2%となっている。さらに「仕事と生活の調和」実現推進のための助成金等の支援制度の活用状況について、という設問については「専門家派遣(専門家に会社を訪問して頂き、実践方法のアドバイス、職場研修等を無料で実施)」が21.5%、「育児・介護休業取得者の代替要員確保を支援する助成金(上限10万円)」の活用が14.6%、「育児・介護等による離職者の雇用に支援する助成金(正規社員、短時間勤務正規社員30万円)」の活用が13.2%となっている。以下、「女性等の職域を拡大するための職場環境整備を支援する助成金(最大100万円)」の活用が12.5%であった。支援制度の認知度は、約3割弱程度に留まっている。

(4) 小括

アンケート結果を総括すると、企業の存立基盤を強固なものにしていくには、強靱な経営体質を創出していくことであり、それには優秀な人材の確保や人材育成を可能とするツールとしてのWLBの取組みを有効にし、「ヒト」が価値を生み、「ヒト」が育つ環境づくりを目指すことが不可欠であるとの認識が窺える。

「従業員の仕事の意欲が高まり会社の業績と結びつく」「従業員の健全な心身が保たれる」「従業員の定着率が高まる」「従業員能力が発揮

8) 一般的に学校等を卒業して一旦就職をしたが、数年の内に離職し、転職活動を行なう者を指す。

9) 兵庫県では、WLBの取組みを推進する拠点として、公益財団法人兵庫県勤労福祉協会 ひょうご仕事と生活センターがある。2013(平成25)年に企業が積極的にWLBを推進し、企業・団体自ら取組む「ひょうご仕事と生活の調和推進企業宣言」制度をスタートとさせている。2017(平成29)年の1月現在には、すでに県内の1,346社の企業・団体がWLBに取り組む「宣言企業」となっている。この制度は、さまざまな支援を活用しながら「認定企業」「表彰企業」と段階的にステップアップする仕組みになっている。実効されている企業に対しては、マスメディアや学生向けのパンフレットに掲載されるなど企業のブランド力、イメージ力を高める情報発信・PRを可能とし、優秀な人材の囲い込みにつなげる機会を創出している。

しやすくなる」「人材確保がしやすくなる」「職場のコミュニケーションがよくなる」といったことが、中小企業にとって「人財」を定着させ、持続的成長を果たす重要な要素であると考えられるであろう。

「時代の変化」には逆らえない。WLB に取組まない企業は、取組んでいる企業との格差がどんどん広がっていくのではないだろうか。求職者は、企業規模やブランドイメージからの企業選択だけでなく、WLB を理解しているか、取組んでいるかといったことが、これからは重要な企業選択のポイントになってくるであろう。

4 中小企業における人づくりの事例

(1) ジイ・アンド・ジイ株式会社¹⁰⁾ のケース

企 業 名	ジイ・アンド・ジイ株式会社
主 要 事 業	IT 事業・旅行事業
創 業	1978 (昭和 53) 年
従 業 員 数	60 名

出所：2016 (平成 28) 年 11 月 16 日の竹中睦芳氏へのヒアリングから筆者作成

創業は 1978 (昭和 53) 年、前身であった株式会社星電社の 100 % 子会社として設立された。1995 (平成 7) 年の阪神淡路大震災を機に組織変革する。1999 (平成 11) 年 4 月に全従業員が転籍し、新生ジイ・アンド・ジイ株式会社として完全独立した。現在 18 期目、管理部 4 名、IT 事業部 26 名、旅行事業部 6 店舗 30 名の 60 名体

制である。IT 事業部門・旅行事業部門の異なる事業分野を両立させ、存立基盤を強固なものにしている。

IT 事業部はオリジナルのソフトウェア開発、各業種・業務用のパッケージソリューション、ネットワーク設計・構築、総合保守サービスを中心に従業員の高い技術力と豊富な経験と実績を強みとしている。旅行事業部は JTB 総合提携店として多店舗展開 (6 店舗) を図り、旅行に関連する豊富な専門資格をもつ窓口サービス、高度な接客技術を有する人財が育っており、顧客の満足度を高めている。

近年の旅行事業は、円安の影響、テロの発生により日本からの海外旅行需要が落ち込んでいる。また海外から日本へのインバウンド客の増加で日本国内の宿泊需要過多により、宿泊料金の高騰、宿泊予約困難を招き、日本人による国内旅行にも影響を及ぼしている。国内の個人消費も低迷し、旅行業界として景気はよくない。竹中社長は、いかにジイ・アンド・ジイを利用してもらうか、その戦略は「経営品質を高めて顧客の囲い込みを行なう」ことであるという。昔のように円高・株高で海外旅行の需要が増えるという時代でもない。必要なのは地道に顧客へよいサービスを提供し、顧客に相応しいよいホテルへ泊まってもらい、ジイ・アンド・ジイを利用してよかったと喜んでもらうこと、そしてまた次も利用してもらうファンづくりを実践

10) 2016 (平成 28) 年 11 月 16 日にヒアリング調査を実施した。

所在地 神戸市中央区磯上通 4 丁目 1 番 6 号
 代表者 代表取締役社長 竹中 睦芳
 事業内容 IT 事業部 (情報システムの企画・設計・構築、運用等のコンサルティング等)
 旅行事業部 (JTB 総合提携)
 設 立 1978 (昭和 53) 年 5 月
 資 本 金 1000 万円
 社 員 数 60 人

することである。

今は、顧客から1日でも早く旅行の予約を入れていただくことで価格面でのメリットがあり、よい旅館、よい部屋を取ることが顧客の満足度を高めることにもつながるようだ。顧客のリピート率を上げるためには、スピード感ある情報提供を行なうとともに、旅行に付帯するさまざまなサービス提供を行なうことが必要であるとの認識から、顧客の要望、利便性や信頼感を得る高度な接客技術等を高める2つの取組みを実践している。

第1に社員が旅のコンシェルジュとして、顧客のさまざまな相談や要望に応えることができる旅行の窓口プロとして、究極のパーソナルサービスを可能とする各専門資格取得を推進している。JTBグループ店で資格保有率もトップで業界の専門資格をはじめ、クルーズコンサルタント、ウエディングコンサルタント、世界遺産検定などを取得している従業員が適格なアドバイスを行ない、期待以上の満足を顧客に提供している。

第2にJTB総合提携店として、JTBが実施するお客様アンケートによる点数評価（ジイ・アンド・ジイを利用した旅行者が回答）をフィードバックし、接客サービスの向上を図る取組みである。顧客の声から生まれるサービスの改善ほど大切なものはない。挨拶、笑顔等の基本はもちろん、旅行時の保険や土産、海外Wi-Fiレンタル等の旅行に付随する相談や提案を行なう等顧客とのパイプを強める付加価値サービスを充実させている。この2つの取組みは、JTBの基本方針でもあり、ジイ・アンド・ジイ旅行事業部社員の評価指標でもある。従業員個々の仕事に対する今後の取組みを明確にする目標設定として活用することで、社員のやる気を促すと

ともに、公平な評価の見える化を図っている。従業員のモチベーションを高め、改善の積み重ねが顧客満足度につながる戦略スキームとなっている。

ジイ・アンド・ジイのもう1つの柱にIT事業部がある。全く異なる2業種での組織体制でありながら、「ヒト」が価値を生み出す人材育成が実効されている。2事業部で相乗効果が発揮されていることは、異なる部門の社員が相互に高め合い、よい意味で競争し、共に「ヒト」として成長できるよい企業風土が育っていることである。

旅行事業部で顧客の満足度を高めるために資格取得の取組みについて触れたが、この取組みが、IT事業部でも資格を取ろうと波及している。各事業部における仕事の役割と必要な資格を社員自ら考え、こんな資格が必要だ、これはできないとだめだとやっている。会社の取組みとしても、誰が何の資格を取得しているとか、誰が何級になったとか、個々の社員の評価をオープンにして人財力アップを図っている。いわゆる参画型の社風で社員は自分の役割と責任について自覚が深まり、まさにオーナーシップが発揮される環境づくりが実効されている。

竹中社長は、わが社の求める「人材像」を幹部・一般社員に対する方針を記載した「経営指針書」によって、社の根幹となる経営理念や行動指針の浸透と共有化に余念がない。経営指針書がマンネリ化して、ある意味読むことのないひとつの景色と化すことを避けるため、経営指針書発表会では各部門別を実施し、指針書とは別に社長自らが作成・説明するプレゼンテーション資料を配布して経営指針書の理解を深める方法を取り入れた。とりわけ中小企業では、経営者自らが学び、勉強する姿勢が大切である。

また自社内だけでなく同業他社も参加し、外からの評価をもらう。年1回、4月の経営指針発表会に全社員が集まり社員交流を図り、社長賞の表彰やイベントが盛りだくさん行なわれる。竹中社長は、「人とのつながりがよくないと会社はよくならない。発表会は、すばらしい旅館で美味しいもの食べて楽しくやる。」まさに「ヒトが価値を生み出す」社員教育、よい企業風土づくりが実践されている。

IT事業部社員は、主要取引先のカスタマイズスペシャリストとして認定資格を有し、導入支援から運用、カスタマイズまで対応できる強みをもっている。さらにオリジナルソフトウェア開発ができる人材を有しており、独自開発した製品をもとに顧客が求める以上の企画・提案の実績が豊富にあることが強みとなっている。専門的な業種への提案も社員が業界用語でプレゼンテーションができるため、またメンテナンスまで対応できる技術力があり、顧客への信頼感が強い。従って、他社が参入しても業務のスピード面、価格コスト面で優位性がある。社員が育つ風通しのよい企業風土によって、優秀な人材が「人財」として定着しているからこそ、オリジナルの商品開発ができ、またノウハウを蓄積し、活用することを可能にしている。ソフトウェア開発から営業まで一貫して行なえる総合ソリューション経営を実践できているのは、よい「人財」が定着しているからこそである。

(2) ケースからの示唆

以上のように、持続可能な成長には「ヒト」を生かす経営重視が大切であるといえるであろう。竹中社長は、まずは「経営理念がすべて」という。そして1番は社員と考える。

しかし、これをいうと社員が勘違いする可能性がある。そこで表現の仕方を「お客様51:自

社49」とし、50:50でおごりができるといけないのでお客様51とする。

社員が力を最大限に発揮できる風通しのよい組織風土づくりが必要である。やりがいがあり、働きやすい環境をつくることである。ジイ・アンド・ジイは、社外でも社員の人材育成ができる社員教育支援企業と契約し、年間を通して社員が回数に限りなく参加できるシステムを取り入れた。プログラムでは、社員が自分を知る意味で社員の強み弱みを分析してくれる。その分析をもとに社員面談にも有効活用し、自社で取組んでいる個々の社員成長目標カードとリンクさせて社員のスキルを高めることを考えている。

中小企業における人材の確保と定着のために、働きやすい環境とは何なのか、まずは「人を大事にする」ことを基本に「適正な労働時間・労働条件」への改善に取り組むとともに社員が成長する「人材育成・教育体制」を確立させ、人とのつながりを重視した「職場の雰囲気（労働環境）のよさ」を経営者、社員が一丸となってチームビルディングしていける相互の信頼関係が構築されていることである。その実現には、人材確保に関して、経営者自らの意識と定義づけ、すなわち「自社の求める人材像が価値基準」となり、経営理念をもとに、その人材が育つ企業風土づくりを進めていけばよいのではないだろうか。そうした人材の採用・育成が、入社後の成長を方向づけることになり、「人財」として定着していくことになるであろう。

5 おわりに

以上、中小企業の人材確保に関して、多様性と持続的成長性の視点から考察してきた。

多様性を捉えた人材確保の必要性については、日本の経済・社会の構造変化において不可欠な

要素となっている。グローバル化の進展、IT や AI の活用推進、人口減少（労働人口の減少）、個人の価値観の多様化等によってもたらされた「人材の活用とその働き方」に関連する必要性である。こうした必要性には、画一的に多様な人材の活用と働き方の多様化が進むこととして捉えるべきである。中小企業における持続的成長の重要性は、人材が定着する人材確保であり、人手の不足を補うために一時的に多様性を活用した「流動的」で「量」的な人材確保ではなく、人材の「質」を高めること、すなわち経営品質を高めることで組織の存立基盤を強固なものにし、持続的成長を可能にする優秀かつ定着する「人財」確保こそを本質とすべきであろう。

多様性を活用した雇用の流動化によって、組織の活性化が図られる要素は否定しない。しかし「人財」の定着こそが中小企業の強みとなるのではないか。これまで中小企業が築いてきた技術・伝統や企業文化が醸成されてきた背景には、日本的経営¹¹⁾を活かした人間本位にある。グローバル化のなかで、アメリカ型の株主価値を優先した経営、成果主義賃金、雇用の流動化が進む時代ではあるが、目先の経済性よりも中長期的に人を育てる「人財」育成が中小企業には必要と考える。多様性への必要性和価値観が高まるなか、中小企業の強みは機敏に変化に対応できることであり、日本的経営のよいところを残しつつ、「人財」として定着させる「ヒト」を育て、定着させる環境づくりが問われている。なによりも経営者が「求める人材像の価値基準」を明確にすることが、必要とする「人財」

確保と持続的成長につながる。

人材確保における多様性とは、多様な人材の活用と働き方を導入して、単に人材の「量」を拡大することによる「規模の経済（economies of scale）」効果を発揮することではなく、人材確保の多様性が増すことにより経営資源を使える範囲を増やすこと、共有することでその人的資源を有効的に活用し、労働生産性を向上させることができる、いわゆる「範囲の経済（economies of scope）」を働かせることにあると考える。たとえば、テレワーク、副業・兼業等の柔軟な働き方によって、自社だけでなく人材を多様に、流動的に活用しようとするオープンイノベーション的な発想に基づくものがある。規模にもよるが、大企業と比べて組織の人数が限られている中小企業においては、社員ひとり1人に対する組織への影響力は大きく、役割や責任の分担が重くなる。A氏の仕事をB氏に代わってもらうことは簡単にいかない場合が多く、代替の制限が強いのである。また異質多元な中小企業では、多様な事業分野に対して有効な人材の育成方法も多様になる。仮に多様な人材の活用、多様な働き方を導入すれば、組織構造は当然、大きく変化するだろう。その時、組織が円滑に機能するだけの経営資源とその活用が維持できるであろうか。人材の多様性における範囲の経済性を達成するためには、ダイバーシティ・マネジメントだけではなく、会社の危機においても従業員と企業の成長が一体化していくような、組織の「人財」として定着してくれる、企業文化の醸成が最も大切である。経営者は、明確な

11) Abegglen, J.C. (1958) により、日本経営の三種の神器として「終身雇用制」・「年功序列制」・「企業別組合」があげられる。人材確保面では、「終身雇用制」・「年功序列制」のもとで相互信頼（階続性と親和性）を醸成し、企業への忠誠心を高め、企業への帰属意識を強め、運命共同体の性質をもつことにより、企業の継続成長、安定といった長期的な視点から強固な組織を形成するシステムとなっていた。

「求める人材像の価値基準」を示すべきである。

本稿では中小企業の人材確保について、アンケート調査、事例を用いて考察してきた。しかし意思的に主観的要素が先行するあまり、客観的な理論的考察については十分に言及できておらず、人材確保における多様性が、中小企業経営についていかなる意味をもち得るのか、今後の研究課題にしたい。

参考文献（引用文献を含む）

- Abegglen, J.C. (1958) *The Japanese Factory—Aspects of Its Social Organization* —
占部都美監訳 (1961)『日本の経営』ダイヤモンド社
- 秋山憲治 (2010)『人生後期への凝視 職業と生活をめぐって』静岡学術出版 教養ブックス ITSC 静岡学術出版事業部
- 中小企業庁編 (2016)『2016年版中小企業白書』日経印刷株式会社
- Edgar H. Schein (2016) *The Corporate Culture Survival Guide* 尾川丈一監訳, 松本美央訳「企業文化 改訂版 ダイバーシティと文化の仕組み」白桃書房
- 稲上 毅 八幡 成美編 (1999)『中小企業の競争力基盤と人的資源』文真堂
- 梶原 豊 (2009)『地域産業の活性化と人材の確保・育成』同友館
- 川喜多喬 (2013)『人材育成論集・中小企業編』新翠舎
- 百瀬恵夫 (2009)『中小企業と地域産業の人材育成—人を育てる思想と仕組み—』同友館
- 大林弘道 (2013)「中小企業で働く意義—日本経済と中小企業—」『商経論叢』第48巻第4号 pp.149-156 神奈川大学経済学会
- 小野 伸一 (2010)「経済のサステナビリティを考える—2050年を視野に—」『立法と調査』304号 pp.81-101
- 株式会社リクルート HCソリューショングループ編著 (2008)『実践ダイバーシティマネジメント—何をめざし、何をすべきか—』英治出版
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論—経営の課題と政策の行方—』ミネルヴァ書房
- 佐竹隆幸 (2014)『「人」財経営のすすめ—いま

- 日本の企業に求められる「ヒトづくり」-』神戸新聞総合出版センター
- 佐竹隆幸編著 (2017)『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館
- 高橋由明 (2014)「『日本の経営』の真価を問う -いつから何が機能し続け、何が機能しなく(駄目)になったのか-」中央大学『商学論纂』第55巻第5・6号 pp.399-483 中央大学商学研究会
- 常盤文克 (2008)『ヒトづくりのおもみ』日経BP社
- 高城 寛 (1989)「最近の中小企業「人材」確保問題の視点」『中小企業季報』1989年No.3 pp.1-10 大阪経済大学 中小企業・経営研究所
- 渡邊幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013)『21世紀中小企業論 -多様性と可能性を探る- (第3版)』有斐閣
- 山口一男 (2009)『ワークライフバランス -実証と政策提言-』日本経済新聞出版社