第68号

同友会景況調査報告（DOR）

（2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査）

正規雇用は増加し、非正規雇用は多様化が進む

【調査概要】

中小企業で最近生じている雇用および労働力活用の諸方法の変化について調査した。本調査の調査項目は、①正規・非正規従業員数の推移とその増減理由、②正規従業員の雇用について（雇用目的、採用数、採用ルート、採用にあたり重視する要素と期待する能力）、③非正規従業員の雇用について（就業目的、就業形態）、④経営指針の有無についての4項目である。なお同時に本調査実施を機に「中小企業における労使関係の見解（以下「労使見解」と記す）」及び経営指針の成文化についても会員企業における活用実態を調査した。

回答企業の資本金、売上高、設立年、従業員数の平均は表1のとおりであった。

表１　回答企業の基本属性

	有効回答数	全業種	建設業	製造業	流通商業	サービス業
資本金（万円）	n=（2,864）	3,534	2,355	2,541	5,438	3,275
年間売上高（万円）	n=（2,868）	106,516	77,984	88,892	176,576	65,863
設立年	n=（2,775）	1974	1974	1969	1973	1981
正規従業者数（人）	n=（2,920）	33.1	21.3	33.2	39.8	33.5
非正規従業者数（人）	n=（2,453）	33.2	6.7	15.6	35.9	67.8

〔調査要領〕

(1) **調　査　時**　2004年9月15日～10月5日

(2) **対 象 企 業**　中小企業家同友会会員企業

(3) **調 査 の 方 法**　FAX送信により自計記入を求めた

(4) **回 答 企 業 数**　21,507社より3,021社の回答を得た（回答率14.0%）

（建設業576社、製造業773社、流通・商業874社、サービス業754社）

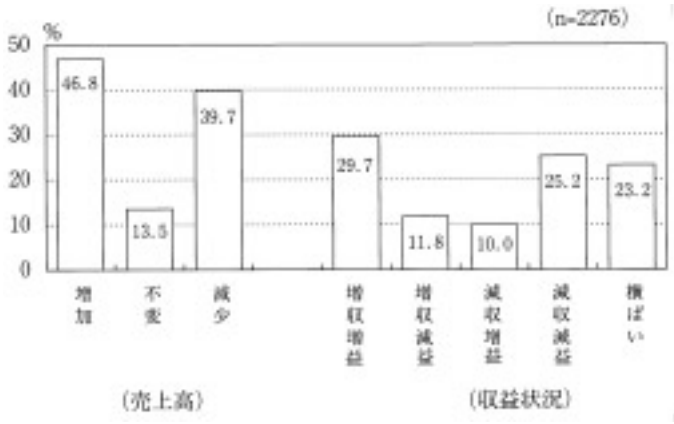
〔Ⅰ〕中小企業をめぐる雇用・労働状況の変化

＊本文中、全体とは回答者すべてを母数としたもので、有効回答とは不明、無回答を除いたものを指す。

21世紀に入ってから2002年以降、中小企業をめぐる雇用・労働状況に新たな変化が生じている。本調査ではとくに正規従業員、非正規従業員の役割に変動が生じているのではないかという問題意識のもとに、2004年「特別調査」を実施した。この調査では調査対象をDOR通常調査より大幅に広げて2004年の秋に実施された。

回答企業の概要は表紙に示されているので、まず、その回答企業の3年前（2001年）と比較した売上高と直近の収益状況を確認しておこう。

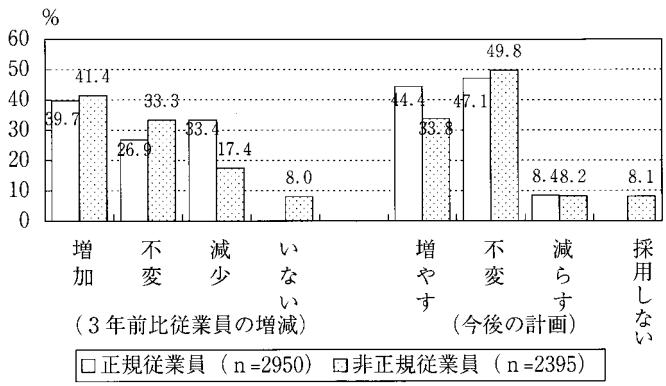
図1　売上高の増減と直近の収益



売上高は、景気の底であった2001年と比較したとき、売上が増加した企業が46.8％（有効回答、以下同じ）を占め、一定の回復感がみられる（図1）。しかし、減少企業割合も39.7％と約4割に達しているのであるから、回復が一直線で進んでいるとはいえない。地域別あるいは業種・業態での停滞感をはらみながら、つまり二極分化が進行しているとみられる。

直近の収益状況も増収増益がもっとも多く、これに減収増益を合計した増益企業がほぼ4割を占めているが、減益企業（増収減益＋減収減益）も37.0％と増収企業の割合に迫っている。売上高と同様に収益明暗の二分化が際だつ。収益状況も二極化が特徴的である。

図2　従業員の増減（3年前比）と今後の計画



従業員数の変化と正規従業員の増減理由

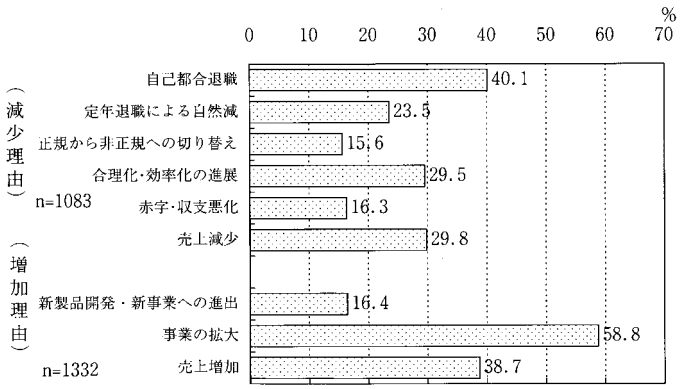
従業員数は3年前と比べて正規、非正規のいずれも従業員を増やす傾向が強くなっている（図2）。したがって従業員数は、正規、非正規ともに3年前より増加している。

とはいえ、正規の「増加」が39.7％、「減少」33.4％であるのに対して、非正規では「増加」

41.4%、「減少」17.4%であるから、少なくとも2001年からの3年間では正規従業員より非正規従業員の雇用力が旺盛だったことがみてとれる。

これに対して、2005年の採用計画は、景気の回復基調を反映して、正規従業員の増員予定（44.4%）、減員予定（8.4%）に対し、非正規従業員はそれぞれ、33.8%、8.2%となっている。採用はこれまでの非正規から正規へと重点が移動する気配である。

図3　正規従業員の増減理由



3年前に比べた正規の増加理由と減少理由は、図3のとおりである。

これらが示すことは、第1に、正規の増減には売上の増減が強い影響を与えていることである。正規雇用増は売上増加と、雇用減少は売上減少との相関が高くあらわれている。第2に、正規の増加にもっとも強く関わっているのが、事業の拡大である。第3に、正規の雇用減には、自己都合や退職による減少の不補充、あるいは定年後に嘱託等、非正規への切り替えによって対応していることを反映している。さらに、第4に、合理化・効率化による正規減もこの3年間の間に進行したということである。

2001年度以降の正規採用実績

2001年度以降2005年度（予定）までの正規採用割合を、新卒と中途とにわけてまとめたものが表2である。ここではまず第1に、2001年度から2004年度までの採用実績では、新卒より中途採用する割合が高くなっている。しかも両者の差が2001年度の13.2ポイントから拡大し2004年度には19.0ポイントに広がっている。規模別でみると、1人あるいは2～3人層で中途採用の比率が高い。このように中途採用が相対的に多いことは、正規採用が2004年度までは即戦力志向が強かったことを意味しよう。

表2　2001年以降の正規従業員の雇用状況

単位:(%)

	新卒			中途		
年度	採用割合	していない	(有効回答)	採用割合	していない	(有効回答)
2001年度	39.6	60.3	2103	52.8	47.1	2248
2002年度	38.8	61.2	2154	55.3	44.6	2314
2003年度	40.8	59.2	2179	61.5	38.5	2391
2004年度	43.5	56.5	2199	62.5	37.5	2396
2005年度	48.4	51.5	2071	44.7	55.3	1930

(注)2005年度は予定

第2に、新卒の採用はとくに景況の改善感とともに比率が高まってきている。2001年度には約4割の企業が新卒を採用したが、2005年度にはほぼ半数の企業が採用を予定するまでに増えている。第3に、中途採用は2001年度は5割をわずかに超える程度だったが、2003年度以降は6割を超えている。2005年度の予定では4割台が見込まれている。しかし、

中途採用は新卒と違って必ずしも計画的採用でないことから、変動を考慮する必要がある。

正規採用で重視すること・採用目的・採用ルート、期待する能力

表3　正規採用での要素・目的・ルート

%

採用に際して重視する要素		n=2872
	経験	56.8
	若さ	41.6
	その他	30.5
	新卒	24.9
	性別	13.5
	居住地	13.2
正規従業員を採用する目的		n=2802
	専門的業務の担い手	48.1
	責任ある業務遂行のため	39.1
	基幹業務の担い手	35.5
	新分野の担い手	19.3
	経営革新の担い手	17.6
	労働時間や配置等の柔軟性の確保	15.0
	高付加価値業務の担い手	14.2
正規従業員確保のルート		n=2871
	職業安定所等の公的機関	63.3
	民間の就職情報	33.1
	知人からの紹介	29.9
	大学(教員等)からの紹介	15.6
	高校の進路指導担当者からの紹介	14.5
	同友会の共同求人	11.3

つぎに正規採用に際して重視する要素及び採用目的及び採用ルートを表3からみる。採用にあたっては経験、若さ、やる気・人柄等が中心的な重視項目となっている。

採用目的では、専門業務や基幹業務の担い手、あるいは責任ある業務遂行のウエートがとくに高く3割台後半以上になっている。

採用における主要ルートは、「職業安定所等の公的機関」が63.3%と他に抜きんでて突出したルートになっている。さらに高卒求人より大卒求人の比率が高いことがうかがわれる。同友会の共同求人をあげる声は1割と少ない。

正規従業員に期待する能力は、営業力と技術力のウエートがとくに高いことが示された。専門性や独創性、革新性の割合が予想外に低く、組織的協調性が4割近くになるなど、この設問には直近に採用したあるいは近々採用する正規従業員への期待にとどまらず、現在在籍する正規従業員全体にたいする評価を含んでいると思われる。

表4　非正規採用の形態・目的

%

上昇した就業形態(３年前比)		n=2165
	契約社員	19
	嘱託社員	10.2
	パート･アルバイト労働者	66.5
	出向社員	1.3
	派遣労働者	14.4
	請負	8.2
	一人親方など	4.6
	その他	3.4
非正規従業員を雇用する目的		n=2165
	正規社員の確保が困難なため	6.9
	正規社員の戦略配置への補完	18.5
	専門的業務に対応するため	19.7
	能力のある人材確保	17.3
	景気変動への対応	21.2
	臨時･季節的業務量の変化への対応	22.1
	短期的繁閑への対応	13.7
	人件費の節約	48.9
	能力の高い高齢者の活用	13.6
	正規社員の出産･育児･介護休業対策の代替え	2.9
	本人の選択	12.2
	その他	2.9

非正規従業員の就業形態と雇用目的

2001年に比べ、パート・アルバイトがこの間もっとも増加した就業形態となっている（表4)。それに、契約社員、派遣労働者、嘱託社員、請負が続いている。すなわち、パート・アルバイトが非正規のコアになっていることが分かる。本年4月に労働者派遣法が改正されたが、派遣についてみても、その影響は調査結果の数字からはまだ伺えない。しかし、派遣に限らずこの3年間に様々な形態の雇用が増えたことが確認できる。

しかもこれらの就業形態は明らかに業種的に特徴がみられる。すなわち、パート・アルバイトは流通・商業とサービス業でより多く雇用され、契約社員は流通・商業で雇用される比率が高い。それに対

して嘱託社員と派遣労働者は製造業における比率が高く、請負、一人親方は建設業で多く雇用されている。また、規模別には、パート・アルバイトは5人未満層での比率が高く、契約社員と派遣労働者、嘱託社員、出向社員が規模の大きさに比例して多くなるなどの規模による特徴もみられる。

つぎに、非正規採用目的（表4）をみる。非正規は「人件費の節約」目的が最大の雇用目的になっているだけでなく、「臨時・季節的業務量の変化への対応」、「景気変動への対応」などの従来型の調整弁的採用目的が強い。しかし、見落とせないのは、2割を下回るものの、「専門的業務に対応するため」、「能力ある人材確保」、「能力の高い高齢者の活用」などが一定の割合を占めていることである。契約社員の雇用目的として専門業務への配置、嘱託社員として能力のある高齢者を雇用するなどの非正規の準基幹労働力としての活用が増えていることを示唆している。

さらに、パート・アルバイトの雇用目的をみると、人件費の節約や景気変動に伴う調整的目的だけではなく、正規従業員への「補完」と明確に位置づけられて雇用される割合も少なくない。その意味でこの3年間に増大した非正規には、正規補完の常用的非正規従業員の雇用があるとみられる。

表5　「労使見解」・経営指針

%

『労使見解』について		n=2830	『労使見解』を読んだ企業の成文化割合
	読んだ	41.4	
	読んだことはないが知っている	25.2	
	知らない	33.4	
経営理念		n=2874	
	成文化している	71.7	85.8
	成文化していない	28.3	
経営方針		n=2841	
	成文化している	67.8	82.2
	成文化していない	32.2	
経営計画		n=2819	
	成文化している	67.5	77.9
	成文化していない	32.5	

「労使見解」と経営指針

同友会の「労使見解」は、戦後の中小企業運動の経験に基づいて中小企業の経営のあり方をまとめた基本文書であるが、「読んだ」が41.4%と意外と読まれていない。注目すべきは、「労使見解」を読んだ企業においては、経営理念、経営方針、経営計画のいずれにおいても成文化率が極めて高いことである（表5）。すなわち理念・方針・計画の順に、85.8%、82.2%、77.9%とそれぞれの平均値を大きく超えているのである。しかも、「労使見解」を読んだ企業は、経営指針を採用や人員配置等に活用する割合が69.2%と群を抜いていることも見逃せない。

このように、「労使見解」を読んだ企業は、積極的に自社の経営に活用していることがうかがわれるのである。

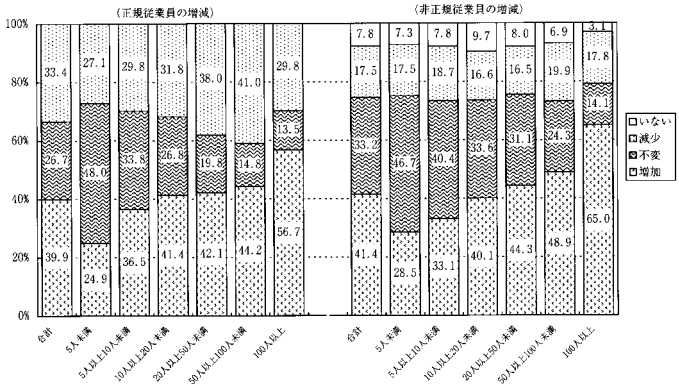
（阿部　克己）

〔Ⅱ〕雇用の増加をはかる中小企業

増加する正規従業員

今日、景気が回復基調にあるなかで、中小企業でも雇用を増加する動きが現れている。特に

図4　規模別従業員の増減（2001年比）



注目すべきことは、非正規従業員だけではなく、正規従業員の採用も増加していることである。また、一方で、非正規従業員の採用も進み、幅広く活用されている。ここでは、正規、非正規従業員の増減の特徴を見てみよう。

まず、正規従業員の雇用動向としては、2004年1～3月期のDOR調査において正規従業員数DI（「増加」－「減少」割合、全業種）がプラスに転じている。今回の特別調査においても、こうした傾向が現れており、3年前と比較した正規従業員数の増減では「増えた」（有効回答の39.7%、以下同じ）という回答が「減った」（33.4%）という回答を上回る結果となった。

ただし、全体で増加しているのではなく、増加には偏りがある。例えば、正規従業員の規模別に、3年前と比較した正規従業員の増減を見ると、顕著な差が存在している。正規従業員5人未満の層では、正規従業員が「増えた」（24.9%）という回答よりも、「減った」（27.1%）と回答する割合が上回っている。しかし、5人以上の層では、正規従業員の規模が大きくなるほど、正規従業員を増やした企業の割合も高まっていく（図4）。これは企業の規模により、売上高や業況に差があることを反映しているといえる。

また、業種によっても増減傾向が異なっている。業種別では、製造業、流通商業、サービス業の3業種で正規従業員が「増えた」という回答が「減った」という回答割合を上回っている。しかし、20業種でみると、製造業の中でも「繊維・同製造業」や「印刷・同関連産業」が、また、流通商業の分野でも「卸売」と「小売」において、「減った」という回答が「増えた」という回答割合を上回っており、業種間格差が大きい。

一方、正規従業員を増やした「情報通信」や「機械器具製造業」、「金属製品製造業」では、売上高の増加割合が他業種と比べ高くなっている。正規従業員の増加理由は、「事業の拡大」（58.8%）や「売上増加」（38.7%）、「新製品開発・新事業への進出」（16.4%）という回答が多くなっている。正規従業員の増加の背景に企業経営基盤の安定や発展の差があることがうかがえる。

さらに増加傾向の強まる非正規従業員

次に、非正規従業員の増減をみる。2001年と比較した非正規従業員数は、「増えた」（41.4%）が、「減った」（17.5%）を上回っている。正規従業員と異なり、すべての規模層で非正規従業員が「増えた」という回答が「減った」という回答を上回る。規模別では規模が大きくなるに従って、非正規従業員を増やした割合は高まっている。

また、業種別で見ても、すべての業種で非正規従業員が「増えた」企業割合が「減った」割

合を上回っている。ただし、建設業では、「不変」（38.7%）がもっとも多くなっている。また、20業種分類では、唯一、「木材・木製品製造」は、非正規従業員が「減った」（21.7%）割合が、「増えた」（17.4%）を上回っている。上記の一部の業種を除けば、非正規従業員は、正規従業員と比較して、規模別、業種別にかかわらず、より広範に採用されたといえる。

また、正規従業員と非正規従業員の増減に関して、売上高に対するそれぞれの増減割合の現れ方が異なっている。すなわち正規従業員は、売上が減少している場合、正規従業員の増加割合は15.1%に過ぎない。しかし、非正規従業員は、売上が減少している場合でも、非正規従業員の増加割合が26.8%となっている。売上が減少している場合にも、非正規従業員が増えるという傾向は、正規従業員から非正規従業員への切り替えとも関わっているといえる。

正規従業員から非正規従業員への切り替え

近年、中小企業においても正規従業員が増加しているが、非正規従業員の雇用も増加し、一部では、正規従業員から非正規従業員への切り替えも起こっている。では、どこで正規従業員から非正規従業員に雇用転換しているのかをみてみよう。

2001年と比較して正規従業員を減らした企業は、全体で984社であった。その中で、非正規従業員を増やした企業は、267社（33.1%）である。これらの企業の特徴を検討していく。

規模別に見ると、100人以上層で、正規従業員が減少している52社のうち、非正規従業員を増やしている企業割合は40.4%（21社）と、他の規模より高い割合を示す。ただし、5人未満の層ではその割合が25%とその割合は他の規模層に比べ大きくはない。相対的に正規従業員の規模が大きい企業ほど、正規従業員から非正規従業員への転換が起きていると見ることができる。

同様に、4業種で見ていくと、製造業では正規従業員数を減らした248企業のうち、41.1%（88社）が非正規従業員を増やしている。この割合は、他の業種の割合を上回っており、正規から非正規への切り替えは製造業でもっとも大きく起こっているといえる。

このような正規従業員から非正規従業員への切り替えは、「化学・石油製品製造」のように、売上高も好調で、しかも「合理化・効率化の進展」にともなって進められている業種と、「繊維・同製造品製造」のように、正規従業員を減らした理由としても「売上減少」をともなって進められている場合がある。さらに、「鉄鋼・非鉄金属製造業」のように、売上高が増加しているものの、「赤字・収益悪化」を理由に正規従業員を減らしている場合もある。

このように合理化の進展による非正規従業員化が進行している業種と、売上の減少、赤字などによる「リストラ型」の非正規従業員化が進んでいる業種がある。また、非正規従業員を増やすことによって業績等を伸ばしている業種があるものの、業種としては好調であっても、非正規従業員化をしている企業は、業績が悪化しているという事例もある。それ以外にも、リストラの過程で、新たに外部から開発などを担う専門の人材等を非正規従業員として迎えるような積極的活用例もある。非正規活用形態も多様化、深耕化している。

（山本　篤民）

〔Ⅲ〕正規・非正規従業員の採用と雇用

(1) 正規従業員の採用状況

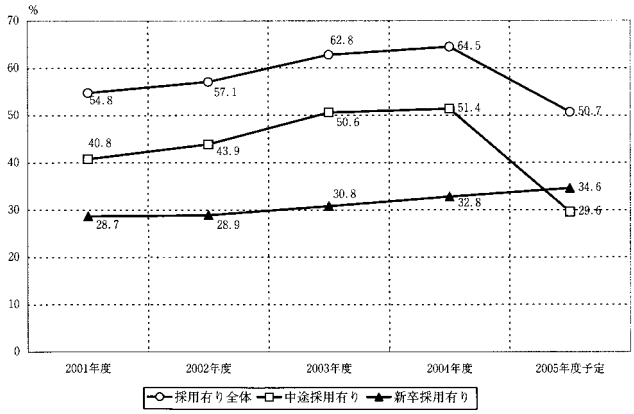
新規採用人数の回答

今回の調査では、2001年度から2004年度までの新卒・中途別の採用人数および2005年度の新卒・中途別の採用予定人数に関して、2,630社（全体の87.1%）から回答をえた。また、311社から採用なしとしてゼロを記入した回答が寄せられた。こうして、3,021社中2,941社（同97.35%）から何らかの採用状況についての数値回答をうることができた。自主的調査における数値回答としては、極めて高率の有効回答がえられた。

新卒より高い中途採用の割合

図5は、過去4年間について正規従業員を新規に採用した企業割合を年度別に見たものである。2005年度については2004年9月時点での予定を聞いている。2005年度の中途採用予定の割合が、2004年度までの実績に比べ急低下しているが、前年半ばの段階では中途採用予定が決まらず、むしろ採用予定の回答としては自然なところとみられる。

図5　正規従業員の新規採用を行った企業割合
2005年度は予定



注目されるのは、2001年度以降一貫して新規採用企業の割合が増えていることである。景気は2000年をピークに2001、2002年の両年に渡りITリセッションに見舞われた。しかし、新規採用はこの両年も後退なく行われた。さらに2003、2004年度には、景気持ち直しに伴う採用増が見られ、新規採用企業の割合は6割にまで上昇した。この2年間の増勢は、新卒採用もさることながら、何よりも中途採用の増加が大きく効いている。特に高いのが製造業での中途採用が有効回答の55%（以下同じ）に達し、サービス業、流通・商業でも50%近い企業が新規採用をしている。

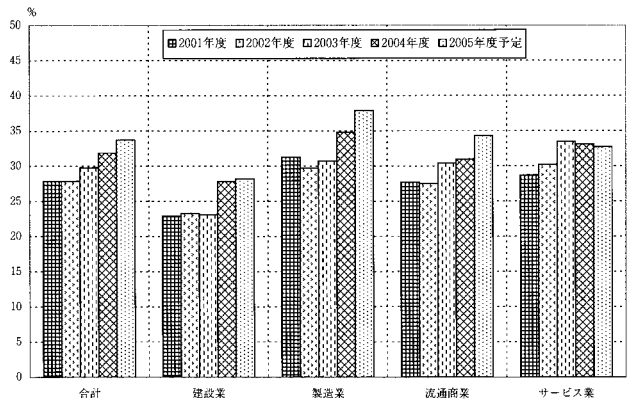
第2に注目されるのは、景気の動きに関わりなく、新卒に比べ中途採用の割合が高いことである。10～20%ほどの開きがあるものの、業種を問わずそうした傾向があり、ここには「即戦力」に頼らざるをえない中小企業の一面が示されている。「中途採用には現在の業務の消化を期待。現在戦力となる能力を持った人を望む」（愛知、自動車整備販売業）。これにたいし、「中途採用だと長続きしない。新卒をと考えています」（富山、電気通信工事業）といった意見もある。

新卒採用企業の割合は着実に増加

第3は、中途採用に比べ低いとはいえ、新卒を採用する企業割合が着実に増えてきている点で

ある。2004年9月時点での調査であったが、すでに2005年度の新卒採用計画が練られており、今年度を上回る目標が立てられている。製造業、流通・商業でとりわけ新卒の採用意欲が強い（図6）。中途採用を含めてみると、2003年度から新規採用割合の上昇がみられるが、新卒に限定すると新規採用割合が上がるのは2004年度である。そして、2005年度の採用予定もこの勢いの上に立てられている。新卒を採用し、きちんと育てていく重要性が認識されつつあると見ることができる。

図6　業種別に見た新卒採用企業の割合



「正規社員は中途採用をなくし、新卒者のみ採用している」（愛知、食肉販売）、「採用は新卒者一本で、わが社に合わない人は採用しない。社員さんが人生にチャレンジできるように積極的に配置転換を考える」（愛知、コンクリート工事業）、「新卒採用に重点をおき、取組んでいますが、当社の経営指針を十分に知っていただき、両者合意して採用することとしている。そのために、オープンデスクを利用し、当社での2週間の職場体験を通し、社長の考え方、業界の動き等を説明し、十分話し合う時間をつくっている。今後もそのように努めたい」（奈良、建築構造設計）。

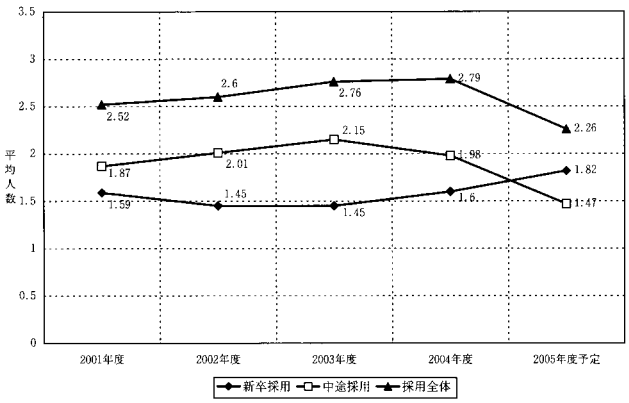
ただし、新卒採用の重要性を理解しても、ただちに中途から新卒採用にシフトできるわけではない。「新卒を採りたいが、教育にかける余裕がない。新卒を毎年採れるよう社内体制を確立する」（鹿児島、学習指導）。

また、新卒だから定着するとは限らないといった悩みもある。「最近の学生は5年くらいで（未満も含む）退職している。指針を理解しているのは表面のみで当てにできない」（愛知、金属部品製造）。

平均採用人数も着実に増加

図7は、新規採用を行った企業の平均採用者人数を示している。新規採用の割合のみならず、平均採用人数も着実に増えてきている。これは大事な点である。採用実績のある企業が増え、採用時の平均人数も増えるということは、大企業が従業員削減を進めているのと対照的に、同友会企業が雇用増に積極的な役割を果たしていることを意味している。

図7　正規従業員の平均採用人数の推移
採用企業の平均

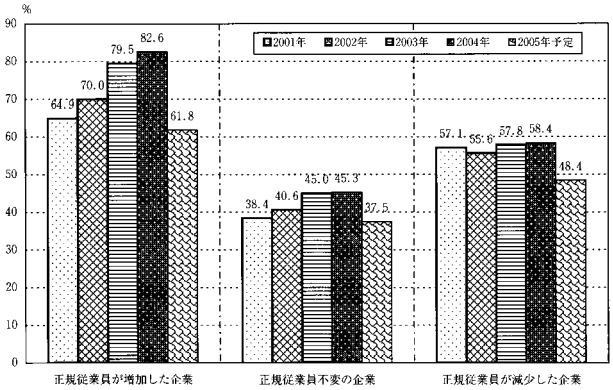


2005年度は、平均採用予定人数が低下しているが、これも先ほどと同様、中途採用の予定が立っていないことによる。ただし、2004年度を見ると、すでに中途採用から新卒採用への力点の切り替えが示されており、この方向は2005年度採用予定にも組み込まれているように思われる。大変興味深い結果である。

2001年比での従業員数の増減と新規採用

むろん新規採用が行われてきたからといって、そのことだけでは従業員の全体数が増加したかどうかは分からない。事業拡張による増員、定年退職補充、中途退職補充等、採用には様々な理由があり、また、減員にも様々な理由があるからである。今回の調査では、2001年比で正規従業員総数の増減の設問を設けた。これによると「増えた」企業割合が38.8%あるのに対し、「不変」が26.3%、「減った」が32.6%となっている。2004年度に新規採用を行った企業が64.5%あったにもかかわらず、正規従業員総数の「不変」が26.3%、「減った」が32.6%ということは、新規採用が行われる一方、少なからぬ退職者が同時に発生しているということを意味している。

図8　正規従業員の新規採用を行った企業割合
2001年比での正規従業員数の増減別



そこで、この増減別に、新規採用を行った企業割合を見てみることにした。図8がそれである。正規従業員数が変わっていない場合でも毎年4割前後の企業が新規採用を行っている。これは、定年・中途を問わず毎年それなり数の退職者が生まれていることを意味している。他方、正規従業員が増えた企業を見てみると、2001年度の64.9%から2004年度の82.3%というように、毎年かなりの割合で新規採用を行っている。要は、正規従業員数増は、活発に新規採用を行わねばならないことを意味する。

事業の拡大や新事業への進出に際しては、新規採用を行わねばならないことが多い。今回の結果でも、正規従業員数を増やした理由として「事業の拡大」、「新製品・新事業への進出」を上げるケースが多くなっている。

もう一つ注目すべきは、2001年に比べ正規従業員数が減少した企業が、不変の企業よりも新規採用の割合が高いという点である。そこでは5割を超える企業が毎年新規採用をしている。にもかかわらず、3年前に比べて正規従業員数が減るという。その理由をどのように考えるか、今回の結果を読む焦点の一つでもある。

（菊地　進）

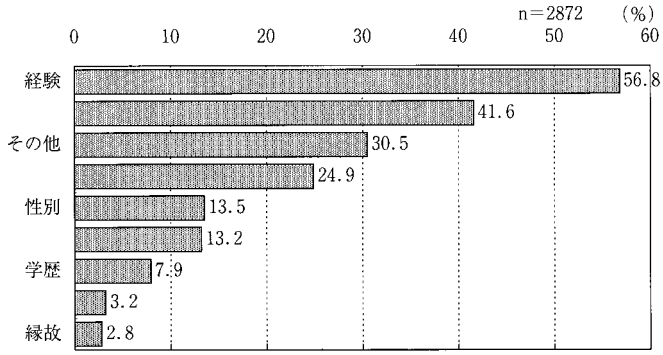
(2) 正規従業員の採用で重視する要素・採用目的・採用ルート

経験と若さを重視した採用

正規従業員の採用に際して重視する要素（図9）は、「経験（有効回答の56.8%、以下同じ）」

と「若さ（41.6%）」という一見相反する項目が高い割合となっている。業種別では、建設業が「経験」を、製造業が「若さ」を、それぞれ重視している。こうした結果の一因としては、建設業の場合、製品・技術の分業化・標準化・規格化が進み、労働市場の流動性も高い。だが、同じ物づくりでも製造業の場合はその逆の傾向にあるためと思われる。

図9　採用に際して重視する要素



「経験」「若さ」に次ぐ「その他（30.5%）」としては、やる気や人柄などの回答が多い。「新卒」を重視する回答は、全体として24.9%にとどまるが、従業員規模が大きな企業ほど高く、100人以上の企業では5割弱と高い割合となっている。

一方、従来の採用面接における基本項目ともいえる「性別（13.5%）」、「居住地13.2%」、「学歴（7.9%）」といった割合は、決して高くない。近年、こうした条件は、あえて意識的に採用上の評価要素から外す企業も増えて、そのため企業規模による大きな差異は見られない。

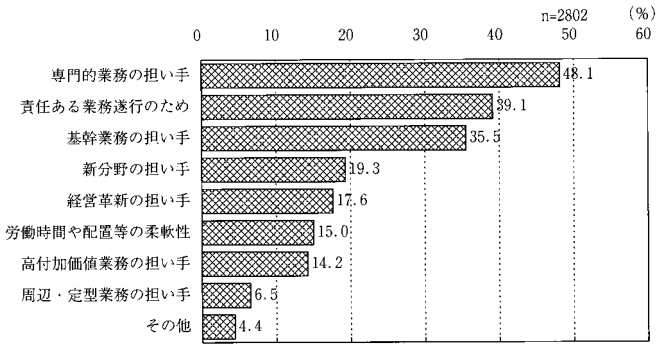
「縁故」のような昔ながらの要素も、2.8%と極めて低い割合であった。「語学力」といった能力面の要素は、近年の国際化社会の中で重視されつつあると思われたが、3.2%と極めて低い回答割合となった。ただ、その中でも、サービス業において「語学力」を重視する割合が高い点は特筆できる。

採用目的は専門的業務や責任ある業務の担い手

正規従業員を採用する目的（図10）は、「専門的業務の担い手」が48.1%と最も高い回答割合となった。続いて、「責任ある業務遂行のため」が39.1%、「基幹業務の担い手」が35.5%と高い結果になっている。業種別でみると、専門化・分業化が進み、資格保有者が業務上必要な場合の多い建設業において、「専門的業務の担い手」を目的に挙げる割合が高い。一方、一般的に非正規従業員や販売員の構成比が高い流通・商業では、「基幹業務の担い手」や「責任ある業務遂行のため」に正規従業員を採用する割合が高い。また、従業員規模が大きな企業ほど、「基幹業務の担い手」を挙げる割合が高い。

「新分野の担い手（19.3%）」や「経営革新の担い手（17.6%）」は、正規従業員ならではの役割といえるが、そのために採用するといった回答は決して多くない。そもそも、新分野進出や経営革新に取り組む中小

図10　正規従業者を採用する目的



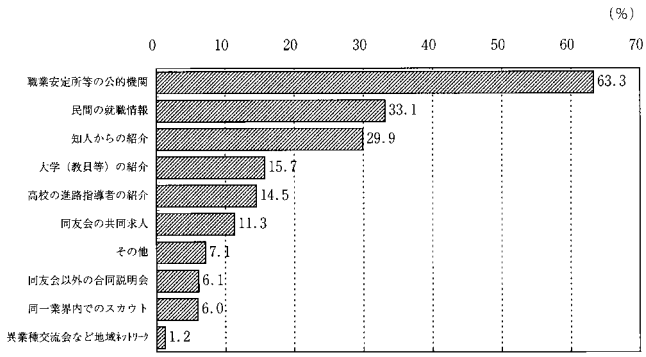
企業がそう多くないと考えられる。業種別では、正規従業員の3年前比の増加理由として「新製品開発・新事業への進出」を多く挙げた製造業において、「経営革新の担い手（20.5%）」という割合が高い結果を見せている。

なお、「労働時間や配置等の柔軟性の確保」は、15.0%と高い割合ではない。ただ、サービス業、特に対個人サービス業においては、正規従業員に対して、労働時間や配置等で融通の利かない非正規従業員の代替・補完機能を期待しているようである。一方、「周辺・定型業務の担い手」は6.4%と最も低く、今後、この役割は非正規従業員に一層代替されていくものと思われる。

職業安定所ルートで人材確保

正規従業員確保にあたっての主要ルート（図11）は、「職業安定所等の公的機関」が63.3%と圧倒的に高い回答であった。中でも、業種別では製造業で、規模別では10～20人規模の企業が高い回答割合となっている。雇用・労働の社会政策における職業安定所の存在感は、依然として大きいことを示している。中高年の失業者のみならず、今後は、若年の求職者・フリーター対策など、職業安定所の機能を一層活用していくことが望まれよう。

図11　正規従業者確保のルート



次いで、「民間の就職情報（33.1%）」、「知人からの紹介（29.9%）」がこれに続く。前者は、流通・商業、サービス業、及び従業員規模の大きな企業ほど、高い回答割合となっている。後者は、建設業、及び規模の小さな企業ほど、高い回答割合となっている。

一方、「大学からの紹介（15.7%）」と「高校からの紹介（14.5%）」は、ともに高い回答ではない。ただ、従業員規模の大きな企業では、学校ルートが依然主要のルートの一つとなっている。特に「高校からの紹介」は、製造業（19.5%）において高い回答割合となっている。

また、「同友会の共同求人」においても、11.3%と決して高い割合とはいえない。この回答は、従業員数20～100人の中規模企業に多く、職業安定所はもとより、民間の就職情報、大学・高校といった他のルートと重複している。今後、同友会の共同求人は、他の採用ルートとの協力・協同を含め、独自の役割、機能を図る必要もあろう。

（長山　宗広）

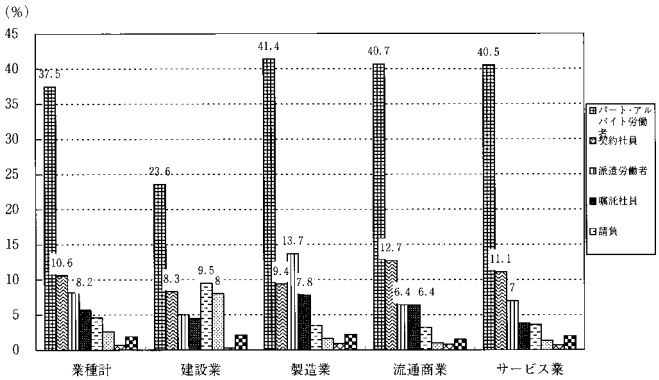
(3) 増加傾向にある非正規従業員の就業形態と雇用の理由

中小企業における非正規従業員等の増加の特徴

本調査において、非正規従業員等の雇用は増加傾向にある。2001年と比較して上昇した主な就業形態は、パート・アルバイト労働者（有効回答数の66.5%）、契約社員（同19.0%）、派遣労

働者（同14.4%）、嘱託社員（同10.2%）、請負（同8.2%）である。規模別にみると規模が大きくなるほどパート・アルバイト労働者、契約社員や派遣労働者などの比率が上昇する傾向にある。

図12　4業種別にみた非正規従業者等の中で上昇した就業形態（3年前比）　（M.A）



業種別に非正規従業員数の増減をみると（図12）、流通・商業（同40.5%）やサービス業（同40.7%）、製造業（同41.4%）等の業種に、パート・アルバイト労働者を増やしたとする割合が多かった。ただし、建設業ではパート・アルバイト労働者が他業種と比較して低い（同23.6%）一方で、請負（同9.5%）や一人親方など（同8.0%）が、他業種と比べて高い割合である。他方、製造業では、派遣労働者（同13.7%）の雇用も多くなっている。また、流通・商業やサービス業では、契約社員の増加率が1割を超え、他産業に比べて著しい特徴をもっている。

非正規従業員等を雇用する理由

業種別にみた非正規従業員等を雇用する主な理由は、下記のように類型化できよう。すなわち、『人件費の削減』（有効回答数の35.0%）、『業務量の変化への対応』（同40.8%：「臨時・季節的業務量の変化への対応」、「景気変動への対応」、「短期的繁閑への対応」の合計割合）、『高い業務能力の活用』（同36.1%：「専門的業務に対応するため」、「能力のある人材確保」、「能力の高い高齢者の活用」の合計割合）、『正社員の補完』（同20.3%：「正規社員の戦略配置への補完」、「正社員の確保が困難なため」、「正規社員の出産・育児・介護休業対策の代替え」の合計割合）、『本人の選択』（同、8.9%）の5つである。（表6）ここから、中小企業において、非正規従業員等が正規従業員と異なる意図と方法で活用していることがうかがえる。

非正規従業員等の割合を業種別にみると、流通・商業、サービス業で「正規社員の戦略的配置への補完」として非正規従業員等を雇用する比率が他業種に比べて高めであ

表6　業種別・非正規従業員を雇用する理由

%

		人件費の削減	業務量の変化への対応			高い業務能力の活用			正社員の補完			本人の選択
	合計	人件費の節約	景気変動への対応	臨時・季節的業務量の変化への対応	短期的繁閑への対応	専門的業務に対応するため	能力のある人材確保	能力の高い高齢者の活用	正規社員の確保が困難なため	正規社員の戦略配置への補完	正規社員の出産・育児・介護休業対策の代替え	本人の選択
合計	n=(2977)	35.0	15.0	15.9	9.9	14.0	12.4	9.7	5.0	13.3	2.0	8.9
			40.8			36.1			20.3			
建設業	n=(576)	24.8	12.8	12.5	9.2	14.6	14.8	7.5	3.5	9.5	1.2	6.1
			34.5			36.9			14.2			
製造業	n=(773)	33.8	21.1	18.6	13.5	11.4	10.3	14.2	5.7	12.5	1.4	8.9
			53.2			35.9			19.6			
流通商業	n=(874)	39.7	14.2	14.2	8.1	14.8	11.9	9.5	4.5	15.1	2.2	8.9
			36.5			36.2			21.8			
サービス業	n=(754)	38.7	11.4	17.8	8.9	15.5	13.1	7.0	6.0	14.9	3.2	10.9
			38.1			35.6			24.1			

る。また、サービス業では、短期的繁閑への対応という側面がみられる。一方製造業の場合、「業務量の変化への対応」の比率が高い（同53.2%）。また、製造業では、「能力の高い高齢者の活用」のために非正規従業員等の雇用を増やしたとする企業も多い。これは、一面で高齢者の持つ専門能力の活用が進められているためと考えられる。

中小企業における非正規従業員等の活用のあり方

続いて非正規従業員等を雇用する目的別に非正規従業員等の中で上昇した就業形態をみると、中小企業の非正規従業員等雇用に、いくつかのポイントがみえてくる。（表7）

第1に、いずれの就業形態も「人件費の節約」を目的としている比率が高い。中でもパート・アルバイト労働者雇用では人件費節約を目的とする回答割合が全体の5割を超える（53.8%）。逆に派遣労働者や請負や一人親方などについては、この割合が比較的低い。

第2に、一人親方など、請負、契約社員、嘱託社員が、専門的業務に対応することを目的として活用されていることが挙げられる。同時に、これらの就業形態は、能力ある人材確保を目的とする割合も高めである。一方、パート・アルバイト労働者および派遣労働者についてはこの条件への回答割合は低めであり、必ずしも専門的業務に対応して雇用されたわけではないことがみえる。

第3に、派遣労働者、請負、一人親方などは、業務量の繁閑調整を目的として活用される傾向がみられる。これらの就業形態は、業務の繁閑に対応したフレキシブルな雇用を可能にすると捉えられているようだ。

これらの結果から、回答企業が非正規従業員等を目的別に雇い分けている傾向がうかがえる。まず、就業形態と業務内容に一定の関係が見出せた。契約社員、嘱託社員、請負、一人親方な

表7　業種別・非正規従業員を雇用する理由

		人件費の削減	業務量の変化への対応			高い業務能力の活用			正社員の補完			
	合計	人件費の節約	景気変動への対応	臨時・季節的業務量の変化への対応	短期的繁閑への対応	専門的業務に対応するため	能力のある人材確保	能力の高い高齢者の活用	正規社員の確保が困難なため	正規社員の戦略配置への補完	正規社員の出産・育児・介護休業対策の代替え	本人の選択
合　計	n=(1704)	47.5	21.4	21.2	13.7	19.1	17.7	14.0	7.0	18.9	3.0	11.0
			56.3			50.8			28.9			
契約社員	n=(323)	43.0	22.3	22.9	11.1	31.6	27.2	16.1	4.6	22.6	4.0	13.0
			56.3			74.9			31.2			
嘱託社員	n=(174)	40.2	15.5	23.0	11.5	29.9	26.4	40.8	6.9	21.8	4.0	9.8
			50.0			97.1			32.7			
パート・アルバイト労働者	n=(1133)	53.8	21.9	22.0	13.8	15.4	15.0	13.2	7.2	20.5	2.9	11.9
			57.7			43.6			30.6			
出向社員	n=(23)	52.2	13.0	30.4	17.4	47.8	30.4	13.0	8.7	17.4	-	13.0
			60.8			91.2			26.1			
派遣労働者	n=(246)	38.2	27.2	33.7	25.2	19.5	14.6	12.2	11.4	20.3	4.9	5.7
			86.1			46.3			36.6			
請　負	n=(139)	37.4	33.1	22.3	20.9	32.4	22.3	9.4	5.8	12.9	2.9	11.5
			76.3			64.1			21.6			
一人親方など	n=(78)	38.5	25.6	17.9	23.1	42.3	34.6	9.0	5.1	11.5	3.8	20.5
			66.6			85.9			20.4			
その他	n=(58)	44.8	10.3	12.1	6.9	8.6	6.9	10.3	5.2	6.9	-	8.6
			29.3			25.8			12.1			

どは能力ある人材とみなされ、専門的業務の担い手と位置づけられていると見てよいだろう。これらの就業形態の高い能力を持つ人材を必要に応じて雇用できる点をメリットとみていると考えられる。

一方、本来専門的業務の担い手と位置づけられていたはずの派遣労働者を「専門的業務に対応するため」に雇用した企業は2割弱にとどまる（19.5%）。これは、実際に業務の繁閑と就業形態に関連性がみられた。請負、一人親方および派遣労働者は、業務量の繁閑に対応する目的で雇用される比率が他の就業形態よりも高めである。本調査によれば、これらの就業形態が、雇用の調整弁として活用されていることを示唆している。

（鬼丸　朋子）

（4）正規従業員に期待する新しい能力

正規社員に期待される能力変化の背景

2002年から回復基調を続ける景気動向のなかで、中小企業の労働力活用形態には構造的変化が見られる。バブル経済崩壊後、中小企業の労働力の採用・雇用・活用態度は、バブル経済下で労働力不足を前提とした労働力確保志向を転換した後、不況進行下で今日まで、「リストラ」・非正規雇用依存策を続けてきた。しかし、今日では、①可能ならば正規従業員を減らす、②必要な労働力を正規から可能な限り非正規従業員に変える、③非正規従業員を戦力化する、④正規・非正規従業員の戦力化を景況・経営環境変化に適応させる工夫・改善する等、結果的に「人材ポートフォリオ方式」を追求してきたようにみえる。

正規従業員の削減の背景は、不況の長期下で生じる市場・事業縮小、国内外にわたる競争激化のなかで生き残り策として正規従業員最小化路線をとる企業が多かった。しかし景気の潮目が転換した今日、事業拡大・売上高増加、新規事業分野進出などを背景に、正規従業員を削減する企業（有効回答の33.4%）よりも、増加する企業（同39.7%）がより多くなった。中小企業における採用・雇用・活用の構造が分水嶺を超えたようにみえる。

この転換は、2004年7～9月期DOR調査で明らかになった。これを受けて調査結果を見ると今後正規雇用者の活用はさらに深化すると予想される。というのは、正規従業員を「今後増やす」計画を持つ企業（同44.4%）が、「減らす」計画を持つ企業（同8.4%）割合を大きく上回るからである。しかし現在の正規従業員増加の見通しでは単なる量的拡大だけでなく、新しい労働力の活用形態を踏まえた質的変化が現れていると思われる。

この基本的変化は以下のように整理できよう。すなわち、長期不況のなかで、①正規従業員を非正規従業員に変え、戦力化すること、②継続雇用を目指す正規従業員の役割が従来以上に多様化したこと、③企業の期待に応える力量ある正規従業員を確保するために、採用・配置を事業・職務ごとに能力・経験・年齢等によって精選・選別し、基幹業務・専門業務・責任重視など事業・職務に即した選択基準に基づいた採用・運用目標をもって絞込むこと、④採用ルートも縁故採用（同29.9%）から公共職業安定所（同63.3%）、民間就職情報誌の活用（同33.1%）、共同求人（同11.3%）などの「オープン」型にシフトする、などの諸傾向が見られる。この変化はまた、回復を始めた正規従業員に期待される能力を深耕すると思われる。

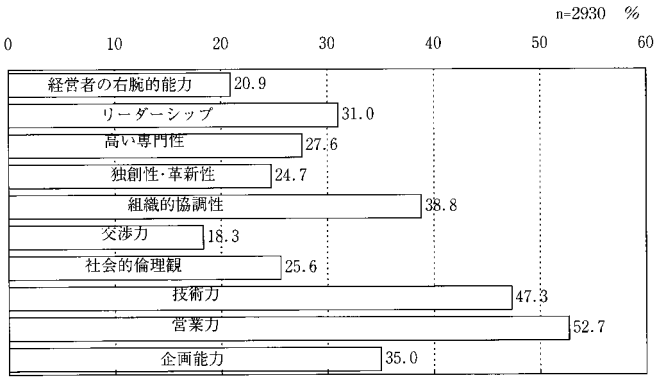
期待される正規従業員の能力

今回の特別調査において正規従業員に「期待される能力」種類を回答割合が高いものを上げると、図13のようになる。

非正規従業員に比べ単位時間当たり労働費用が高い正規従業員は、「期待される能力」が一般的に高いだけではなく、非正規従業員にくらべより多くの労働成果を生み、また成果を生むのに必要な業務遂行の専門能力を有し、事業活動の社会的責任を果たさなければならない。それだけに現時点での能力とその発揮、業務遂行に伴うリスク管理等を広い分野にわたって期待されている。

すなわち、上記の結果は、営業力、技術力など現場発揮型能力が重視されていることを示している。同様に現場発揮型能力の基礎として、高い専門性、社会的倫理観が求められている。専門性や社会的倫理観は、日常業務遂行にあたって常に必要な能力とはいえない面があるかもしれないが、何らかの複雑且つ面倒な事態に直面し、問題解決が求められるとき、これらを適切に処理し、問題解決に繋げる潜在的能力が重視されていることを示している。それに加え、事業遂行において企業・経営組織運営に関する組織的協調力、リーダーシップが強く求められるが、それは意欲、知識を有するという労働能力だけではなく、自分を取り巻く組織や社会状況への配慮、説得、行動力等、事業遂行に伴い関連する人間関係をめぐる調整能力が求められる。長期継続雇用慣行を前提すれば、多少能力にかける従業員であっても、オン・ザ・ジョブ・トレーニング（現場訓練）で習熟させる方針を採ることができ、適性を欠く場合には別の職種への転換等、試行錯誤が可能である。この活用方式には労働者の組織的協調性が重視される。すなわち身に着けた専門性だけでなく、潜在的能力、将来への可能性が重視される。従業員の将来を先買いする方式であった。しかし、上記の結果は、今日将来性よりも現実的に発揮できる「いま時点の能力」、すなわち、即戦力、専門性が優先され、倫理性などより高度で多面的な潜在能力にも期待がシフト（変化）していることを示している。

図13　正規従業員に期待される能力（上位10位）



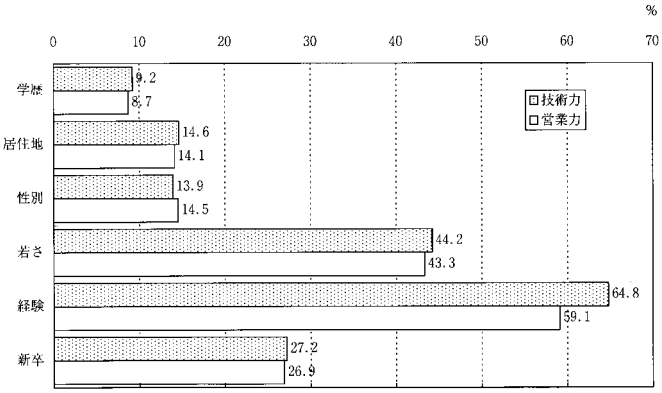
他方、愛社精神（同18.1%）、社外ネットワーク（同4.7%）等人間関係に関する能力等についての期待はそれほど大きくない。国際性（同2.3%）、交渉力（同18.2%）、業界・市場動向の洞察力（同11.0%）などの広範な企業経営能力までには多くを求められていないように思われる。

正規従業員への期待される能力の内実

正規従業員の採用に際して重視する要素と期待する能力との関連をみると、今日における正規雇用への新しいシフトの方向がある程度見えてくる。

1）即戦力の中身

図14　即戦力の中身



まず、即戦力としての営業力、技術力が最も期待されているが、営業力が求められている際の採用要素（図14）では、①「経験」（「営業力」回答総数の59.1%、以下同じ）、②「若さ」が（43.3%）、さらに③「新卒」（26.9%）、④性別（14.5%）、⑤「居住地」（14.1%）等である。もう一つの即戦力である「技術力」では、①に「経験」（「技術力」回答総数の64.8%、以下同じ）、②「若さ」（44.2%）、③「新卒」（27.2%）、④「居住地」（14.6%）、⑤「性別」（13.9%）である。採用方式としては「経験」が優先され、本人の属性である「若さ」、「新卒」を上回っている。第3に、かつて重視された「組織的協調性」についてである。ここでも①「経験」（「協調性」回答総数の55.5%、以下同じ）、②「若さ」（43.6%）、③「新卒」（27.1%）、④「性別」（17.4%）、⑤「居住地」（16.8%）である。

いずれも「経験」、「若さ」、「新卒」、「居住地」か「性別」が重視されている。「経験」が重視されれば、「新卒」では獲得できないし、だからといって中高年齢者にシフトもできない。既就職者で「若い」ことを優先し、その次に「新卒」や地域的知識を重視した「居住地」等をあげている。

2）経営状況の差異

経営状況が正規従業員へのニーズに影響を与えるであろうか。まず、収益状況のいかんを問わず、「営業力」が、ついで「技術力」が重視されている。ただし、収益状況が「横ばい」のケースでは「技術力」、「営業力」の順で重視される能力の順位が異なる。

この点は業種による経営状況、すなわち今回の景気上昇がかなり大きな業種間格差を持っていることを考慮すると、経営収支状況もさることながら、業種特性が基礎にあるかもしれない。20業種分類ベースで見ると、「営業力」を最重視する業種は、製造業では繊維、印刷などの軽工業および化学、商業・流通では卸売、小売、さらに金融・保険、対個人および対事業所サービスである。「技術力」を最重視業種では、建設業の総合工事業、職別工事業および設備工事業、製造業では、木材、鉄鋼、金属、機械、その他製造業である。加えて、情報通信である。運輸業は唯一「組織的協調性」が最重視されている。業種によって「営業力」と「技術力」の相違を見せている。

（永山　利和）

〔Ⅳ〕「労使見解」・経営指針と雇用・採用

中同協では、「中小企業における労使関係の見解」（略称・「労使見解」）を1975年に発表して以来、この見解に基づいた企業づくりを会の運動の重要な柱として進めている。

この「労使見解」では、まず「経営姿勢の確立」を挙げ、経営環境の変化に対応しながら、経営を継続発展させていく経営者としての責任の自覚と実践を求めている。次に、社員を一個の人格ある人間として尊重し、社員の自発性・創意性が発揮され、働きがいの持てる会社にするとともに、対等な労使の信頼関係を確立することをも、経営者の責任としている。この「労使見解」の精神が、会員企業の経営において、とくに雇用・労働面において反映しているか、を探ってみた。

「労使見解」読了割合、「経営指針」成文化率

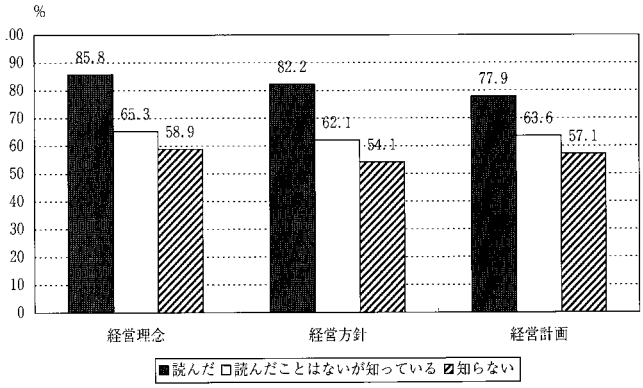
まず、「労使見解」がどのくらい読まれているかでは、「読んだ」（有効回答の41.4%）、「読んだことはないが知っている」（同25.2%）、「知らない」（同33.4%）となっている。これを業種別で見ると、「読んだ」割合が高いのが製造業（同47.6%）で、サービス業、流通・商業、建設業と続く。従業員規模別では、「10人以上20人未満」（同46.4%）、「20人以上50人未満」（同43.3%）が4割台で、これ以外の規模では「読んだ」割合が減少し、100人以上（同31.4%）でもっとも「読んだ」割合が低くなっている。

一方、「経営指針」（同友会では「経営理念」「経営方針」「経営計画」の総称を「経営指針」と呼んでいる）を成文化しているかでは、「経営理念」（同71.7%）、「経営方針」（同67.8%）、「経営計画」（同67.5%）と、7割近くが「成文化している」と回答。また規模が大きくなることに比例していずれの「成文化」割合も高くなっている。

「労使見解」認知企業と「経営指針成文化」割合の相関関係

次に、「労使見解」を「読んだ」企業（以下、認知企業という）と「知らない」（未認知）企業で、経営指針の成文化企業割合の差異をみたところ、「経営理念」「経営方針」「経営計画」のいずれも、労使見解を「読んだ」企業の成文化割合が高くなっている（図15）。

図15　「労使見解」と「経営指針」成文化関係



従業員の採用・配置等での「経営指針」活用度では、「経営理念を成文化」している企業（1954社）のうち、認知企業（976社）では71.8%が「活用している」と回答する一方、未認知企業（528社）では「活用している」は56.3%となっている。「経営方針」

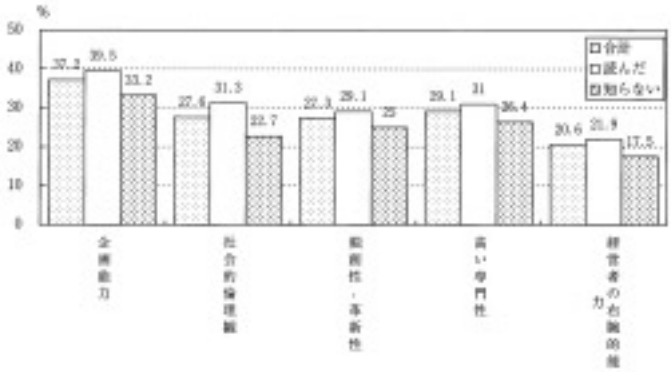
「経営計画」も、同様の傾向が読みとれる。以上からは、「労使見解」と、「経営指針の成文化」の間には、明らかな相関関係を見てとることができる。

そこで「労使見解」が雇用・労働面にどのように反映されているかをみると、「労使見解」認知企業では、この3年間での新卒・中途採用割合ともに、未認知企業より高い。とくに新卒採用では、未認知企業45.4%に対し、認知企業では54.1%と10ポイント近く高い。「労使見解」認知企業の方が、企業内で「育てる」ことに、より力を入れていることがうかがえる。

「企画能力」「社会的倫理観」に大きな違い

次に、「経営理念成文化」企業のうち、従業員に期待する能力をみると、「労使見解」認知企業の方が未認知企業と比べ、「企画力」「社会的倫理観」が8ポイント強高い。また、「独創性・革新性」も「読んだ」企業の方が4ポイントほど高い（図16）。「企画力」「独創性・革新性」は「労使見解」でいう「社員の自発性・創意性」を期待するものである。現在、企業がおかれている社会的状況から、企業理念、企業の社会的責任、社会における企業の存在意義が改めて問い直されているだけに、「労使見解」認知企業の方が、正規従業員に対し「社会的倫理観」をより期待していることは注目に値する。

図16　理念成文化企業における
労使見解（未）認知企業の正規従業員に期待する能力



さらに、「非正規従業員の雇用目的」でも、「経営理念成文化」企業のうち、「労使見解」認知企業と未認知企業では、共に第1位は「人件費の節約」となっているが、認知企業では45.1%に対し、未認知企業では56.5%と、10ポイント強も高くなっている。そのほか、未認知企業の方が高くなっている項目は「臨時・季節的業務量の変化」「短期的繁閑への対応」「景気変動への対応」等であり、認知企業の方が高くなっている項目は「本人の選択」「能力の高い高齢者の活用」「専門的業務に対応するため」等である。ここから「労使見解」未認知企業では、非正規従業員を人件費の節約や景気などの調節弁としてより活用し、認知企業では、従業員の「人間性」により着目し、戦力化していこうという傾向を読みとることができる。

（小川　緑）

〔Ⅴ〕従業員の採用・配置にあたっての留意点

やる気と人柄重視の採用

ここでは採用・配置についての留意点について概観する。この自由記入回答欄に何らかの記

入があったものは、総回収数3,021社に対し、1,394社、46.1%であった。

建設業、製造業、流通・商業、サービス業のすべてにわたって共通していることは、従業員の採用にあたって、やる気、積極性、努力、忍耐といった仕事に対する前向きな姿勢と明るさ、謙虚さ、素直さといった採用する人材の人柄、人間性に関する記述が多くみられている。

実際、前者については「採用：先ず、働く意欲があるのか否か。プラス思考で取組む姿勢が見えるかといった部分を面接では意識して行っています」（青森、造園工事・一般土木工事）とか「仕事に対する取り組み、考え方などをよく話し合いを行ってから行う。精神論的になりますが、やる気、ガッツを重視します」（大阪、自動車部品,トラック販売）等の回答があり、1にやる気、2に積極性というように、仕事に対する前向きな姿勢を採用の際、最も重視している点としている。

また、後者については、「若い人：ハッキリと「ハイ」と言える人、笑顔よく明るい人、中年：へらへらしていなく、素敵な笑顔」（兵庫、飲食、仕出し）や「採用は、人柄で光るものがある人（誠実・明るさ等）」（愛媛、複写）等の回答があり、明るさや挨拶ができるというビジネスマンとしての当たり前のことが採用のポイントとなっている。

さらに、健康で真面目、元気である、さらには頑強な肉体の持ち主であるスポーツマンあるいは体育会系人材という体力面を重視する記述も多く見受けられる。たとえば、「健康、タフネス、協調性、リーダーシップ」（宮崎、防水工事）や「スポーツ（体育会系）の経験豊かな人は優先的に採用します（協調性、責任感、辛抱強さがあると思われるので）」（広島、空調、冷凍冷蔵設備の設計、施工、販売メンテナンス）、「健康でまじめ、向上心を持っている」（東京、新聞印刷、情報加工処理）等の回答があった。規模が小さい企業であるが故に一度採用したら、遊ばせておく余裕がないという事情から、従業員の健康は最も重視するポイントであるとも考えられよう。

適材適所の配置

つぎに、採用後の配置については、たとえば、「配置は向き不向きを重視」（北海道、電気器具・電気工事材料の卸売り）、「適材、適所、適職に重視」（宮城、産廃、解体、造成、新築工事）、「配置転換は本人の性格などで決める」（沖縄、建築、土木、資材販売業）等の回答のように適材適所での配置を行うのがほとんどである。しかしながら、一部には「家庭環境」（電設資材卸業）とか「できるだけ採用配置は住宅（地域）を留意している」（沖縄、エステティック業）等、個人の事情を配慮した人材配置をしているという回答もあり、人材配置について、人を大事にする側面を垣間見ることができる。

技術・専門性を重視する電気機械製造とコンピュータ関連

採用にあたって、専門的能力、技術的能力を重視するという記述は、電気・電子系の製造業とコンピュータ関連において強く指摘されている。たとえば、「特別に高度な技術的専門性」（東京、電源装置の製販）、「高い技術力を期待するのは当り前ですが、技術があって営業力があると強いので、良く話し、営業のできる技術系もしくは、営業力があって技術をやりたい文系

を採用しています」（東京、ソフト設計開発）、「コンピュータ知識が豊富であること、やる気を十分持っていそうな人物」（三重、ＯＡ機器販売、システム構築など）等の回答があり、技術・専門性を重視するという回答が一部業種に偏るのは、当該分野は技術変化が激しく、即戦力が要求され、採用にあたっては、技術や専門性を重視することのあらわれである。

他方、採用にあたっては、技術や専門性は重視しないものの、基礎的な学力を重視するという回答は、業種を問わず、万遍なく現れている。たとえば、「採用に関しては、正しい考え方のできる人で人間力の高い方を望んでいます。基礎的な学力試験と共に作文、性格診断で本質を見極めるよう努めています」（滋賀、木造一般住宅の建築販売）、「採用テストにSPI採用」（石川、コンサルタント）等がある。このような傾向は、即戦力を望まない企業にしても、よい人材を経営者が責任を持って育てたいという考え方の反映であろう。実際、「育てるのは経営者の役割」（神奈川、空調設備業）と回答している経営者も存在している。いずれにせよ、中小企業の採用環境が好転するなか、採用時の選択がまだ可能な状況下で、技術・専門性や基礎的な学力を重視するという回答が多く見受けられると考えられる。

小売業、サービス業では雰囲気、容姿も重要な採用基準

このように採用上留意されていることは、やる気、健康、体力、知識、経験等の従来まで言い尽くされてきた基準が重視されているが、仕事に対する採用者本人の直接的努力の範囲外に及ぶ雰囲気、容姿といった外見的な印象も採用の際、重視する企業もある。たとえば「好感度の高い人物」（北海道、事務、文具小売）、「容姿」（奈良、身体介護サービス）、「初対面の雰囲気」（宮城、美容業）、「顔つき、面構え」（北海道、不明）等がある。

こうした雰囲気や容姿を大事にするという傾向は、不特定多数の顧客を相手にする業界において、第一印象でフックを利かし、相手の気持ちを掴むことが仕事上要求されていることを示しているものであるといえよう。

この傾向の善し悪しは、ここでは議論しないが、雰囲気、印象を大事にする「時代の流れ」であるように思われる。

組織的協働で必要な協調性、コミュニケーション能力

また、会社は所属するメンバーが協働することによって、利益を生み出す組織であるといった観点から、協調性、コミュニケーション能力を重視する回答もいくつか見られている。たとえば、「基本的な人間としてのルールを守れること・組織的協調性・目的意識を持って仕事に前向きな者」（愛知、建築の基礎土工事・仮設足場工事）、「組織としての協調性を特に重視」（香川、ポリエチレン袋の製造）、「問題解決能力・コミュニケーション能力」（沖縄、コンピュータソフトウェア・サーバー構築・ホームページ制作）、「コミュニケーション能力。好奇心と向上心。倫理観（考え方）」（愛媛、洋紙・家庭紙の卸売）等がある。

企業組織は、運営しているなかで、内外を問わず、様々なコンフリクトが生まれる。近年、若年層を中心に組織的協働に馴染まない人や、コミュニケーション能力が低い人が増加傾向にある。この観点からみると、組織的協調性があり、コミュニケーション能力が高い人材に対す

る企業の需要があるのも当然であろう。

今後、必要な倫理観

まだ少数派であるが、従業員の採用には倫理観を留意しているという回答があることを特筆しておきたい。たとえば「誠実、協調、倫理を重視しています。特に倫理観は最重視しています。この欠如があらゆる信頼を社内外で引き起こすものと思います」（北海道、ＦＭ放送事業）、「現場仕事なので、健康を第一に考えます。次に社内社外のコミュニケーション能力、協調性や社会的倫理観を重視します」（静岡、家庭系一般廃棄物集収運業務の受託）等の回答がある。特に前者の回答については、「倫理観が欠如している方のなかにも誠実で協調性のある方がいらっしゃいます」の指摘があり、これからの人材は、従来型の誠実さ、協調性だけでは各種の問題を起こす可能性が多いことへの警戒心を示しているといえよう。

元気の源は経営指針

以上、従業員の採用・配置に関して「特に重視すること」に関する自由回答について、若干の整理を行ったが、標記で指摘した以外にも「挨拶、掃除ができる人」（奈良、かばん製造業）、「（サラ）金融からの借り入れがない人」（長崎、木材加工業）、「両親への思い」（新潟、タクシー）などのように一見変わった回答もあるが、前者二つは、生活態度がきちんとしている人材と解釈でき、後者は、やさしい性格の持ち主、「魂の労働」へのアクセスと解釈することができよう。

「採用にあたっては、会社の経営の理念・方針に共鳴し、その価値観を共有できる人材で明るく、元気に、積極的な人物を採用する」（北海道、コンピュータソフトの開発）、「自社の理念をよく説明し、応募者の自己実現とつながっているかをよく確認しています」（愛知、建築金物製造）、「会社の使命、目的・理念を理解いただき、共鳴していただいた方、採用までは5～6回面接します」（広島、ブライダルプロデュース）、「面接に際し、我社の経営理念の理解を求める」（愛媛、衛生害虫獣の防除）。これらは過去3年間増益だった企業の特徴でもある。元気企業の源は経営指針を確立し、全社一丸の態勢づくりにこそあることを示している。

（和田　耕治）

（資料）回答企業の分布

	合計	4業種					正規従業員規模						
		建設業	製造業	流通商業	サービス業	不明	5人未満	5人以上10人未満	10人以上20人未満	20人以上50人未満	50人以上100人未満	100人以上	不明
6地域	3021	576	773	874	754	44	361	533	738	791	317	180	101
北海道・東北	551	128	86	178	147	12	40	73	108	197	82	41	10
関東	380	73	98	127	78	4	48	54	94	106	35	22	21
北陸・中部	816	146	261	234	169	6	99	163	213	195	73	43	30
近畿	465	86	145	113	115	6	57	100	125	108	42	20	13
中国・四国	349	59	95	94	98	3	31	54	84	94	39	37	10
九州・沖縄	460	84	88	128	147	13	86	89	114	91	46	17	17
都道府県名													
北海道	247	48	43	87	61	8	6	8	32	112	57	27	5
青森	59	25	3	15	15	1	6	14	16	12	9	1	1
岩手	9	2	2	4	1	—	3	1	2	3	—	—	—
宮城	83	21	15	26	19	2	4	16	25	25	4	8	1
秋田	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
山形	47	9	11	13	14	—	7	8	9	17	2	2	2
福島	106	23	12	33	37	1	14	26	24	28	10	3	1
茨城	13	3	2	4	4	—	2	1	3	5	2	—	—
栃木	17	2	5	7	3	—	2	—	7	4	3	1	—
群馬	64	17	22	11	14	—	9	17	16	16	3	1	2
埼玉	54	11	5	24	14	—	10	8	12	14	4	1	5
千葉	67	16	10	22	16	3	19	14	15	11	4	2	2
東京	103	14	38	36	14	1	2	3	25	35	13	15	10
神奈川	62	10	16	23	13	—	4	11	16	21	6	2	2
新潟	54	11	14	19	10	—	5	6	22	13	4	2	2
富山	65	9	14	22	20	—	13	14	15	12	5	3	3
石川	57	14	9	18	16	—	5	12	12	14	7	5	2
福井	17	3	4	7	3	—	3	4	5	3	—	2	—
山梨	12	1	2	3	6	—	3	1	4	1	2	—	1
長野	43	10	15	9	8	1	4	6	12	13	5	2	1
岐阜	78	9	38	20	11	—	2	13	20	25	11	7	—
静岡	52	8	20	10	13	1	8	9	14	12	4	2	3
愛知	387	75	128	107	73	4	51	90	97	87	27	18	17
三重	51	6	17	19	9	—	5	8	12	15	8	2	1
滋賀	47	11	9	12	15	—	2	6	11	16	10	2	—
京都	62	15	14	16	17	—	15	16	14	12	2	1	2
大阪	116	15	50	26	23	2	6	26	36	32	10	5	1
兵庫	120	28	37	27	26	2	21	28	30	21	7	8	5
奈良	58	8	20	12	17	1	5	10	18	13	8	2	2
和歌山	62	9	15	20	17	1	8	14	16	14	5	2	3
鳥取	12	3	3	4	2	—	2	2	6	—	1	1	—
島根	11	3	2	2	4	—	3	2	3	2	1	—	—
岡山	75	12	14	18	30	1	11	12	18	16	7	5	6
広島	133	24	49	31	28	1	3	11	37	49	18	11	4
山口	24	4	4	7	9	—	1	11	3	6	2	1	—
徳島	12	1	2	5	3	1	2	2	3	2	—	3	—
香川	21	1	5	12	3	—	—	—	—	5	8	8	—
愛媛	30	2	8	7	13	—	5	7	6	7	1	4	—
高知	31	9	8	8	6	—	4	7	8	7	1	4	—
福岡	145	27	27	43	46	2	22	26	41	31	8	8	9
佐賀	24	3	8	4	9	—	6	7	5	4	2	—	—
長崎	45	9	12	14	8	2	11	10	11	6	5	—	2
熊本	25	3	7	4	9	2	1	4	8	8	2	1	1
大分	43	7	9	15	11	1	8	6	8	10	11	—	—
宮崎	57	8	14	15	18	2	10	14	11	12	6	1	3
鹿児島	31	7	3	11	9	1	12	7	6	2	2	1	1
沖縄	90	20	8	22	37	3	16	15	24	18	10	6	1

同友会景況調査報告（DOR）No.68

2004年12月20日発行

編集・発行　中小企業家同友会全国協議会（中同協）
企業環境研究センター
〒170-0005 東京都豊島区南大塚3-39-14 大塚南ビル2F
電話03(5953)5721㈹　ファクシミリ　03(5953)5720
URL　http://www.doyu.jp
E-mail　center@doyu.jp

※DOR（ドール）とはDOyukai Researchの頭文字をとったものです

頒価 200円（送料別）