

論文

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—

兼村 智也

What Are the Workplace Benefits of SMEs? A Review Of Previous Studies,
In Addition To A Glimpse Of The Future

KANEMURA Tomoya

要 旨

現在、日本企業が直面する人手不足は地方の中小企業において、より深刻な状況にある。若者の都会志向や大企業志向が強まるなか、いかに地方の中小企業が人材を獲得できるか、人材こそ最大の経営資源という視点に立てば、これは「地方創生」の最重要課題といっても過言ではない。

もちろん、地方の中小企業も都市や大企業に負けないだけの魅力をもつことが重要になる。そこで「中小企業で働く魅力とは何か」「中小企業での働きがい・働きやすさとは何か」を近々の先行研究のレビューを通じて、これらの点を明らし、残された調査研究課題について抽出することを目的とした。この点について、魅力ある職場を実現するのに、何(What)に取り組むべきかといった「必要条件」は明らかになっているが、どのように(How)取り組むべきか、またそのための条件や課題といった「十分条件」が不明であることなどを指摘した。

キーワード

中小企業 働く場 魅力 働きがい 働きやすさ

目 次

- I. 背景と目的
- II. 先行研究レビュー
- III. 残された調査研究課題

注

文献

I. 背景と目的

周知の通り、現在、日本企業は大変な人手不足の状況にある。その傾向は地方の中小企業において特に顕著で、今春、制定された入国管理法による外国人労働者(技能実習制度)の採用に依存せざるをえない業種や企業も少なからずみられる。

若者の都会志向や大企業志向が強まるなか、いかに地方の中小企業が人材を獲得できるか、人材こそ最大の経営資源という視点に立てば、これは「地方創生」の最重要課題といっても過言ではない。

もちろん、地方の中小企業も都市や大企業に負けないだけの魅力をもつことが重要になる。成熟社会を迎え、働く人の仕事への価値観も多様化するなか、会社を選ぶ際、重視するのは経済的価値だけではなくなっている。そうした変化はむしろ地方の中小企業にとって追い風であり、地方の中小企業だからこそ提供、実現できる価値もあるはずである。

そこで「中小企業で働く魅力とは何か」「中小企業での働きがい・働きやすさとは何か」を今一度、考えてみたい。具体的には、近々の先行研究のレビューを通じて、これらの点を明らかにする。加えて、その評価や問題点を指摘したうえで、残された調査研究課題を抽出することを目的とする。

II. 先行研究レビュー

1. 働く場に関する調査研究について

1) 働く場としての中小企業のもつ特徴

働く場として中小企業はどんな特徴(独自性)をもっているのだろうか。この問いに対し、渡辺他¹⁾は次の①~⑥を挙げている。

① 企業内での自分の位置や役割、働く企業の産業内での位置が「見える」ことである。「企業の規模が小さいということは、そのこと自体が、そこで働く人に自分がその企業のなかで

どのような役割を引き受けており、それがその企業で働く他の人々とどのような関係にあるかを理解することを容易にする」²⁾。また「その企業が他の企業との競争のなかでどのような状況にあるのか見えることになる」³⁾。

② 大企業と異なり、特定職務に専心できない、多様な仕事をこなすことが求められることである。「規模の小さな企業では、主として行う機能は特定され、その意味では専門化することが求められるが、その機能だけを行えばよいということにはならない」⁴⁾。働き手が少ない分、個々人が業務を掛け持ちせざるをえない。

③ 個々人の業績が直接企業業績と報酬に直接反映する傾向が強いことである。組織として動き、組織として成果をもたらす大企業に対して、中小企業は個々の従業員の持つ企業成果への影響が大きい。「さらに、自らの成果が企業全体の業績に直結するだけでなく、その行動が経営トップや同僚に直接評価される」⁵⁾ 環境にもある。

④ 働く場として特定の地域とのつながりが強いことである。「中小企業で働くということは、その企業が存立しているいくつかの拠点の地域で働くこと、あるいはその企業の経営戦略展開上不可欠と思われる限定された地域のなかで働くということを意味する」⁶⁾。

⑤ 大企業に対する賃金の相対的な低さ、労働時間等の労働条件が悪いことである。多様性をもつ中小企業では、その間でもばらつきも大きく、大企業と遜色ない中小企業も確かに存在しているが、平均的にみれば大企業との明確な格差が存在する。

⑥ 創業者を育成する機能をもつことである。①でみたように中小企業では身近に経営者を見る、また②でみたように多様な仕事をこなす経験を得る。一方で、⑤でみたように労働条件の悪さも後押しとなり、積極的に創業を考

える機会・条件に恵まれている。

2) 働く場としての中小企業のもつ魅力

こうした中小企業の働く場がもつ特徴は、その魅力や問題点につながる。日本政策金融公庫総合研究所の調査⁷⁾では「働く場としての中小企業の魅力」として以下のA～Fを挙げているが全て、1)の①～⑥と関連を持っている。

A. 地域密着型の生活重視のライフスタイルを支える(前記④と関連)

近年、若者の地元志向の強まりがみられ、待遇や企業規模よりも地元生活を優先する考え方も珍しくない。特に地方には、転職を回避できる就職先大企業が少なく、その結果、地元志向の「優秀な学生」は中小企業に集まる。さらに生活を重視した「スローライフ」や「ワーク・ライフ・バランス」といったライフスタイルの実現が図れることもある。

B. 小さい組織ゆえの昇進・昇格・高い地位獲得のチャンス(前記③と関連)

社内の競合が少ないという“逆スケールメリット”があり、昇進機会の存在やその時期の早さは各社員の働く意識を高めてもいる。

C. 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(前記①と関連)

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。従業員ながら「我が社」という意識で経営を見る。

D. 社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得(前記②と関連)

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。

E. 転職を前提とした生き方を支える受容体となる(前記⑥と関連)

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。

F. 一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は

現実的な課題でもある(前記⑤と関連)

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。

これらA～Fの結論は同調査のアンケート調査^{注1)}から導かれたものであり、ここでは以下①～⑪の調査項目から「働く場としての中小企業の魅力」を明らかにしている。

- ① 就職者の属性:学歴別(大企業との比較、都会・地方間の比較)、ステータス別(新卒・転職者間の比較)
- ② 就職時に重視した点(大企業との比較)
- ③ 現在、重視する点(②との比較)
- ④ 人材育成の策別の順調度
- ⑤ 昇進・昇格の可能性(大企業との比較)
- ⑥ 日常業務での意識(世代間での比較)
- ⑦ ⑤と⑥との関係(クロス集計)
- ⑧ ⑥と企業業績との関係(クロス集計)
- ⑨ ⑤と仕事に対する好感度との関係(クロス集計)
- ⑩ 経営トップとのコミュニケーション頻度(大企業との比較)
- ⑪ ⑩と仕事に対する好感度との関係(クロス集計)

この調査項目から得られた回答はおよそ想定内であるが、そのなかで特に興味深いのは⑥「日常業務での意識」である。ここでは世代間での比較を行っているが、50代のベテラン世代では「仕事上の技術、技能・知識の習得」「社内の人間関係を良好に過ごすこと」といった業務に対して「前向きな意識」が回答に多くみられる。これに対し、20代の若手世代では「早く終わらせて帰宅すること」「手順どおりに一日一日の仕事が無難にこなすこと」といった「後ろ向きの意識」が多くなっている。つまり世代間で業務に対する意識が異なっ

ている。

これに加えて、従業員規模間での違いも考えられる。一口に中小企業といっても、20人以下の小規模企業と大企業(301人以上)に近い中小企業では「日常業務での意識」も異なると想定される。さらに③の「現在、重視する点」においては、地域間での違いも考えられる。前記Aの「地元志向の強まり」は都市よりも地方でより顕著と想定されるからである。これら規模間や地域間の違いについては別途分析が必要になるが、既に明らかになっている世代間の違いを踏まえれば、働く場としての中小企業の魅力は一様ではないことがわかる。これは働き手の仕事に対する意識が多様化していることの裏付けでもある。

さらに興味深いこととして、その魅力も時間とともに変化することである。前記した世代間での違いは②と③をみると入社後の時間の経過とともに変化することが明らかになっている。②「就職時に重視した点」には「通勤時間の短さ」や「異動の少なさ」という、ここでも「後ろ向きの意識」につながる回答が多いのに対して、③「現在、重視する点」は「能力の適正評価」や就職時には決して多くなかった「社員教育の充実」「手に職がつく」といった「前向きの意識」の回答が高まっている。就職時に「後ろ向きの意識」だったものが、なぜ現在は「前向きの意識」に変化したのか(図1・太線部)。これが企業の経営努力でコントロール可能な要因によるものであれば、「後ろ向きの意識」から「前向きの意識」に変えていくために企業は何をすべきかが明らかになる。この点、該当する従業員インタビュー等で把握することが必要である。

一方、就職時に「就職時に重視した点」が変化することなく、現在も「後ろ向きの意識」のままの層も少なからず存在している(図1・点線部)。彼らが「現在、重視する点」は今も「通勤時間の短さ」や「異動の少なさ」なのである。この背景には、そもそも仕事に対するプライオリティが高くない

働き手の存在がある。全従業員が仕事に対して「前向きの意識」を持っているわけではないのである。この点を検証する必要がある。従来、従業員調査は客観的データ(性別、年齢、居住地など)の収集が中心となっているが、これにとどまらず、従業員の主観的データ(仕事の目的や生活のなかでの優先順位等)の収集も必要である。この点が明らかになれば、「前向きの意識」に応える、また「前向きの意識」に仕向けていくための環境整備とは異なる、「後ろ向きの意識」の働き手にとって相応しい環境がみえてくるからである。

2. 働きやすい・働きがいに関する調査研究について

魅力ある職場づくりとしては、経営者は従業員から「この会社で働きたい」と思われる働きやすさ・働きがいを備えることが重要である。但し、働きやすさ・働きがいは、まさに従業員の主観的な判断によるものであり、その測定は容易でない。そこで厚生労働省では「働きやすさ」を「働く苦勞・障害が小さい」、「働きがい」を「働く価値がある」とし、どのような雇用管理上の制度等が、従業員の「働きやすい」「働きがい」という評価につながっているかについての調査報告書⁸⁾をまとめている。

1) 企業調査

ここでは中小企業側への調査^{注2)}(以下、企業調査とする)と従業員側への調査^{注3)}(以下、従業員調査とする)の両側面から明らかにしているが、企業調査では従業員が「働きがい」「働きやすさ」を感じているのであれば、従業員の「前向きな行動」も多くなり、「離職率」も低くなるという前提に立ち、雇用管理制度等(図2・左列)に「取組んでい

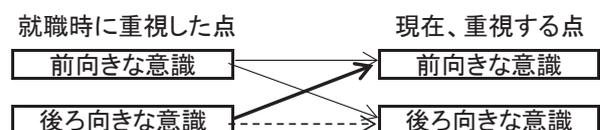


図1. 就職時から現在への「重視した点」の変化

る企業」「取組んでいない企業」の間で「前向きな行動」「離職率」に差がみられるかどうかを個々の制度等ごとに検証している。それによれば、全ての制度等について「取組んでいる企業」の方が「働きがい」「働きやすさ」とも良好な結果が得られたが、「取組んでいない企業」との差は大きくない。むしろ「取組んでいる企業」のなかで、事業主自身が効果があると「評価する企業」と「評価しない企業」との間に大きな差が確認されている。このことから「働きがい」「働きやすさ」のある職場にするためには単に雇用管理制度等に取組むだけではなく、一定の効果が必要であることが明らかにされている。

その際、事業主は何をもって「評価する」「評価しない」を決めているのだろうか。その判断基準は何か。これらを定量的に算出することは難しいが、定性的であっても従業員の「前向きな行動」や「離職率」を低減する、すなわち「働きがい」「働きやすさ」を実現するうえで一定の目安となるこ

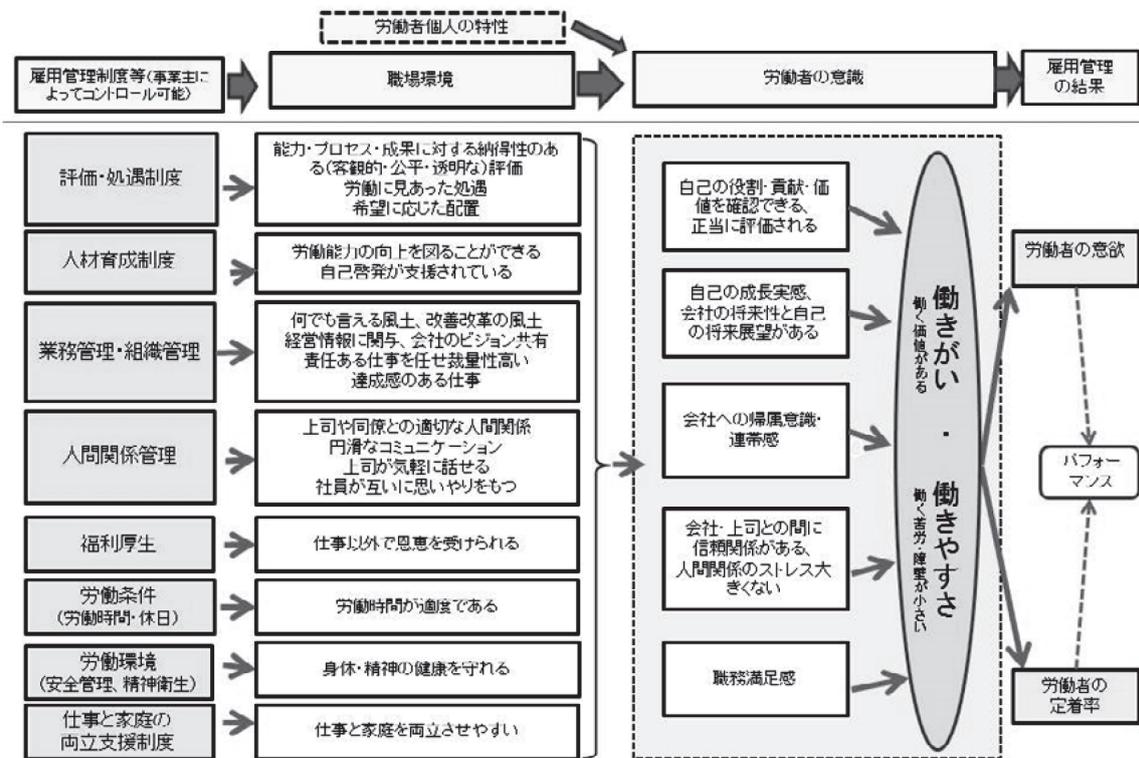
とから、その明示は重要と考える。

2) 従業員調査

従業員調査では、雇用管理制度等と「働きやすさ」「働きがい」の関係について、以下のとおりの仮説モデルを置いている(図3)。

- ①事業主によってコントロール可能な雇用管理制度等を実施する
- ②良好な職場環境(納得性のある評価がなされる等)が創出される
- ③会社や上司、自分の仕事に対し、肯定的な労働者の意識が醸成される
- ④労働者の働きやすさ・働きがいを実現される
- ⑤労働者の意欲が向上する、定着率が向上する(→⑥労働者のパフォーマンスが向上する)

このなかで中心になるのは、事業主によってコントロール可能な①雇用管理制度等と④「働きがい」「働きやすさ」との関係である(図4)。この相関性が明確になれば、事業主は雇用管理制度等の



※ 上図では、「雇用管理制度等」→「職場環境」→「労働者の意識」としているが、「雇用管理制度等」が直接的に「労働者の意識」に影響を及ぼしていることも想定される

図2. 雇用管理制度等と「働きやすさ」「働きがい」との関係(イメージ)

「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」⁸⁾(2014年)より転載。

実施で「働きがい」「働きやすさ」につなげることが可能になる。

その点について、「評価処遇・配置」「人材育成」「業務管理・組織管理」「福利厚生・安全管理・精神衛生」といった全ての雇用管理制度等において「実施されている」と回答した者の方が、「実施されていない」と回答した者よりも「働きがいがある」又は「どちらかといえば働きがいがある」(以下、「働きがいがある」とする)と回答した割合が高い。また「働きやすい」又は「どちらかといえば働きやすい」(以下、「働きやすい」とする)についても同様な結果がみられ、雇用管理制度等の実施と「働きがい」「働きやすさ」には正の相関があることが確認されている。

個別の制度等についてみると「実施されている」と「実施されていない」で「働きがいがある」と回答する割合の差が大きい取組みほど、より効果が高いと判断できる。差が大きい順に上位5位までをみると、①各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明、②従業員の意見の会社の経営計画への反映、③本人の希望ができるだけ尊重される配置、④自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、となっている(表1・A列)。同様に「働きやすい」について差が大きい項目についてみると、①自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修、②本人の希望ができるだけ尊重される配置、③従業員の意見の会社の経営計画への反映、④保養施設の利用補助など余暇活動の支援、⑤提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ、となっている(表1・B列)。

「これから『働きがい』は『自分の意見や希望が受け入れられる』『自分の仕事の意義や重要性に対して説明がなされる』といった『自己効力感(“自分ならできる”という自己に対する信頼感や有能感)』が充足されるような雇用管理がなされた場合に高まる傾向があり、また『働きやすさ』は『自己効力感』に加え、『相談できる体制』や『福利厚生』

に関する雇用管理がなされた場合に高まる傾向がみられる」⁹⁾と指摘されている。

以上のように雇用管理制度等と「働きがい」「働きやすさ」に正の相関性があることは明らかになったが、これに加えて、両者の間には前記した仮説モデルの②職場環境や③仕事に対する意識という「媒介変数」が存在する可能性も指摘される(図5)。そこで雇用管理制度等と職場環境(人間関係・会社や上司への認識)、仕事に対する意識(現在の仕事に関して感じていること・仕事の満足感)の関係について検証されており、ここでも仕事の満足感を除き、両者には正の相関が確認されている。

「職場環境」のなかで「職場の人間関係」にかかる従業員が表しやすい8行動^{註4)}のうち、その実施有無が大きく影響(3行動以上で両者の差が20%ポイント以上)を与えた項目を職場管理制度等ごとに表1・C列に示す。これをみると人材育成と業務管理で多く、そのなかで最も多いのは業務管理の「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」(6行動)である。一方、「会社や上司への認識」との関係については職場管理制度等の実施の効果は限定的である。

「仕事に対する意識」では「現在の仕事に関して感じていること」にかかる6行動^{註5)}のうち、その実施有無が大きく影響(2行動以上で両者の差が20%ポイント以上)を与えた項目を職場管理制度等ごとに表1・D列に示す。これをみると、やはり業務管理が多く、最も多いのも「経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える」(6行動)である。一方、「仕事の満足感」との関係については雇用管理制度等の実施が、それを高めている傾向にある。

次いで、これら「職場環境」「仕事に対する意識」と「働きがい」「働きやすさ」との関係についてみている(図6)。この関係についても総体的にみて正の相関性が確認されている。

そのなかで特に「働きがい」「働きやすさ」の向上に効果(「向上する」と「向上しない」の差が30%

ポイント以上)の項目を抽出すると表2のようになる。これをみると「働きやすさ」の向上への効果は「職場の人間関係」「会社や上司に対する認識」「現在の仕事に関して感じること」のいずれも小さく、逆に「働きがい」については「会社や上司に対する認識」からの効果が特に大きい。すなわち、従業員の「働きがい」を向上するには会社や上司が大きな役割を果たしていることがわかる。

3) 評価と問題点

本調査は国(厚生労働省)が実施主体となっており、アンケート調査のサンプル規模も大きい。その意味で調査結果の信憑性は高い。また本調査の中心は雇用管理制度等と「働きがい」「働きやすさ」

との関係を見るものだが、それだけでなく、両者の中間にある「職場環境」「仕事に対する意識」を「媒介変数」として提示し、これらと「働きがい」「働きやすさ」との関係を見るなど重層的に分析している。その点、主張にも説得力があり、加えて「働きがい」「働きやすさ」を導くための効果的な項目を明らかにしている点は評価できる。

この結果、抽出された項目を一覧にすると(表1)、いくつかの特徴が浮かびあがる。まず「働きがい」「働きやすさ」「職場の人間関係」「現在の仕事に対する意識」につながるのは「業務管理」の面が多いことである。逆に「配偶処遇・配置」や「福利厚生」は少ない。すなわち、これらの改善には働く環境

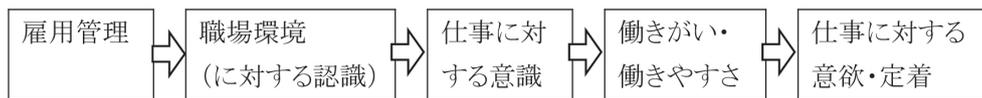


図3. 仮説モデルのフロー図⁸⁾

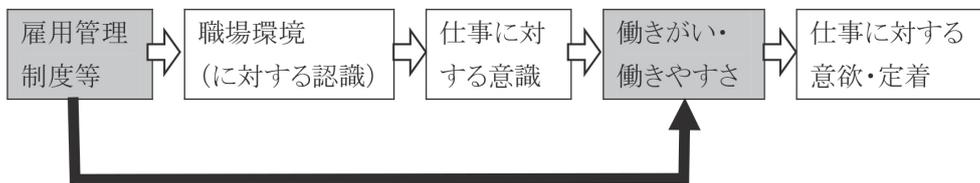


図4. 雇用管理制度等と「働きがい」「働きやすさ」との関係⁸⁾

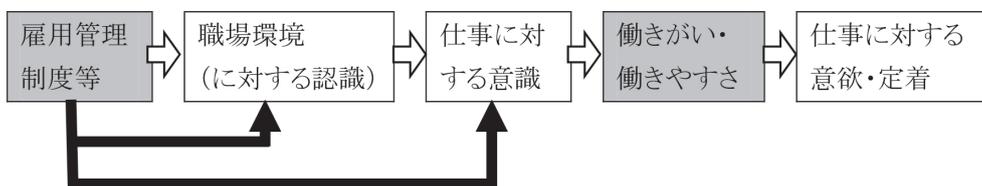


図5. 雇用管理制度等と職場環境・仕事に対する意識との関係⁸⁾

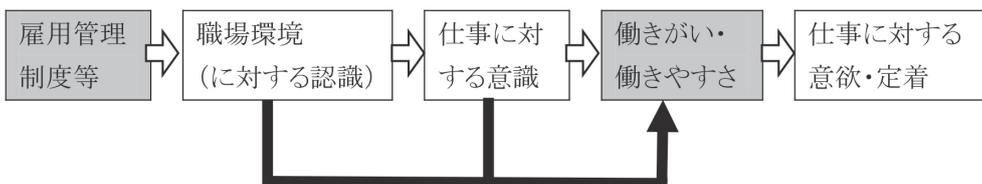


図6. 職場環境・仕事に対する意識と働きがい・働きやすさとの関係⁸⁾

表1 「働きがい」「働きやすさ」の向上など効果をもたらす雇用管理制度等の項目

効果 雇用 管理 制度等と 項目数	A：働きがいの向上	B：働きやすさの向上	C：職場の人間関係に効果	D：仕事に対する意識の醸成
配偶処遇・配置(全4項目)	○本人の希望ができるだけ尊重される配置③	○本人の希望ができるだけ尊重される配置②	該当なし	該当なし
人材育成(全7項目)	◎自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修④	◎自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修① ・上司以外の決められた先輩担当者による相談	◎自分の希望に応じ、特定のスキルや知識を学べる研修(3行動) ・社内の自主的勉強会やQC活動(3行動) ○勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い(3行動)	○勤務時間内の自主的な外部研修の勤務扱い(2行動)
業務管理(全8項目)	●各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明① ●従業員の意見の会社の経営計画への反映② ●提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ⑤ ・経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える	●従業員の意見の会社の経営計画への反映③ ●提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ⑤ ●各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明	○経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える(6行動) ●従業員の意見の会社の経営計画への反映(5行動) ●各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明(5行動) ●提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ(4行動) ・仕事の改善・改革を促す仕組み(4行動) ○会社の経営情報の従業員への開示(3行動)	○経験が浅い社員に責任ある仕事を任せ裁量権を与える(5行動) ●各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明(3行動) ●従業員の意見の会社の経営計画への反映(2行動) ●提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ(2行動) ○会社の経営情報の従業員への開示(2行動)
福利厚生(全6項目)	・職場の安全管理に関する研修	・保養施設の利用補助など余暇活動の支援④ ・フィットネスクラブの利用補助など健康づくりのための支援	・作業環境の改善(3行動)	該当なし

(注1)○：2ヶ所にみられる、◎：3ヶ所にみられる、●全て(4ヶ所)にみられる

(注2)A列・B列の①～⑤の表記は「実施されている」と「実施されていない」の回答差(効果)の上位5つ

(注3)C列・D列の(行動)は「職場の人間関係」に係る8行動(注4参照)のうち3行動以上、「現在の仕事に対する意識」に係る6行動(注5参照)のうち2行動以上で20%ポイント以上の回答差があるもの。

厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課「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」⁸⁾をもとに筆者作成。

の周辺にある制度等ではなく、働く現場そのものに直結している項目が有益であることがわかる。

さらに、これら4つの効果をもたらす項目に重複が多くみられることがある(表1の○◎●)。特に全ての効果にまたがる項目(●)は以下の3つであり、これらは「業務管理」に集中している。

- ・各自に与えられた仕事の意義や重要性についての説明
- ・従業員の意見の会社の経営計画への反映
- ・提案制度などによる従業員の意見の吸い上げ

これは1つの項目で複数の効果が得られることを意味しており、経営資源に制約のある中小企業にとって最小の負担で最大の効果を得られることを意味する。したがって、これら項目の実行が望ましく、何(What)を実行するかも自明であるが、どのように(How)実行するのかについては不明である。その際、実行するのはどのような企業なのか、その経緯や導入にあたっての条件、課題や

その克服方法も明らかにされていない。

さらに、この評価を行う従業員(回答者)の属性についても不明である。本調査の冒頭で指摘されているように「働きがい」「働きやすさ」は主観的な判断である。仕事に対する価値観が多様化するなかで、評価者の属性によって影響が異なる場合があり、こうした点を勘案する必要がある。また注3にみるように、本調査では従業員規模29人以下の企業を対象としていない。前記したように、働く場としての中小企業のもつ魅力は規模間で異なることが想定されることから、この規模を対象とした分析も必要になる。

なお本調査では補論として、「働きがい」「働きやすさ」がある会社では従業員の仕事に対する意欲が高く、職場への定着が進みやすい傾向にあり、さらに会社の業績も高い傾向にあることも明らかにされている。

表2 「働きがい」「働きやすさ」の向上をもたらす職場の人間関係等に見る項目

効果	働きがいの向上	働きやすさの向上
職場の人間関係 (職場でよくみかける)	<ul style="list-style-type: none"> ・ チームワークを発揮すること ・ 上司が、部下の仕事上の提案や意見に耳を傾けること 	該当なし
会社や上司に対する認識	<ul style="list-style-type: none"> ・ 社員であることに誇りがある ・ 会社に将来性がある ・ 会社の中で、適切な人が適切な時期に昇進している ・ 会社のための仕事をしたいという気持ちがある ・ 会社の示すビジョンを共感できる ・ 会社は、会社の経営に対する社員の立場から意見も尊重しようとしている ・ 今後、会社の中で自分の処遇があがるだろうと思う ・ 経営トップに魅力がある ・ 仕事の上で尊敬・信頼のできる上司や先輩がいる ・ 今後、会社の中でより高度な仕事を与えられるようになるだろうと思う ・ 職場の人間関係について大きなストレスがない 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 職場の人間関係について大きなストレスがない
現在の仕事に関して感じる事	<ul style="list-style-type: none"> ・ 仕事を通じて自分が成長している実感がある ・ 仕事の内容自体が面白いと思う ・ やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である ・ 責任と裁量性のある仕事を任せられている 	該当なし

厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課「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」⁸⁾をもとに筆者作成。

3. 地方の中小企業に関する調査研究

以上にみた調査研究は、全国の中小企業を対象としている。すなわち地域別での検証はないが、前記したようにこの点での分析も魅力の多様性をみるうえで重要な視点となる。そこで地方に限定したものとして(一財)長野経済研究所の調査¹⁰⁾を取り上げてみたい。

1) 調査内容

この調査では、地域経済が発展するためには中小企業が「持続的発展」を遂げていくことが重要であるとし、それには従業員からも求職者からも「働きがいのある会社」「働きやすい会社」と思われるような魅力的な職場環境をつくる必要がある。これらの取組みが従業員のモチベーションを向上させ、結果として業績が改善するという仮説のもとで分析を行っている。

ここでは前記した厚生労働省の調査にならい、「働きやすい会社」に必要とされる「労働者の前向きな行動を促す雇用管理制度等」に関する事項として、図7の①～⑤の各項目を設定し、「具体的な内容(a～h)」の取組み程度と高収益企業^{注6)}との関係を調べている^{注7)}。

その結果、高収益企業ほど「具体的な内容(a～h)」に積極的に取り組んでいることが明らかにされている。そして「働きやすい環境をつくる目的は、

『従業員にやりがいを感じてもらい、モチベーションを上げること』にある。従業員の高いモチベーションが、企業業績の改善につながる。このモチベーションの礎である安心感をもってもらうためには、従業員の『正社員化』を進めることが重要だ。また、価値観が多様化する中、働く人たちに『柔軟で多様な働き方』を提示し、選択できる安心感を示すことも重要だ。そして『公平・透明で納得できる評価制度』を整備し、運用を通じて従業員のやる気を引き出すことも大切である。人材育成は、企業の将来への先行投資として必要であるばかりでなく、従業員の愛社精神を培うことにもつながる¹¹⁾とし、企業業績と「具体的な内容(a～h)」を関連づけている。

2) 評価と問題点

本調査は厚生労働省調査の枠組みをベースに独自の枠組みを構築して、地域企業との業績との関係を見出している。さらに働きやすい環境をつくり、高収益企業となるための必要なポイントを提示している(表3)¹⁰⁾。これらは具体的でわかりやすい表記になっており、これから取り組もうとする中小企業にとって大いに参考になる。

一方、課題として指摘できるのは厚生労働省調査と同様、どのような企業、どのような経営者のもとで実行されているのかが不明である。さらに何(What)は具体的だが、どのように(How)まで明らかにされていないことであり、この点、アン

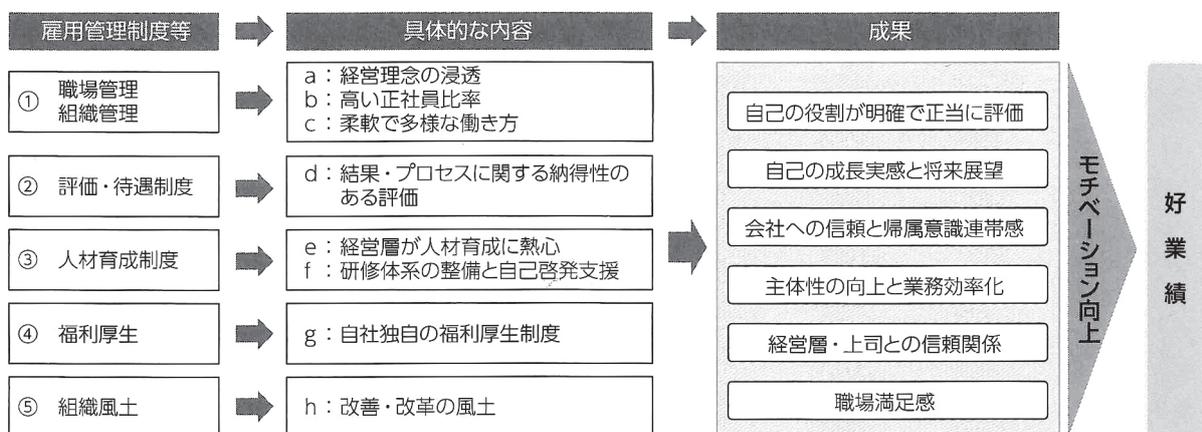


図7. 雇用管理制度とモチベーション・業績の関係図¹⁰⁾

ケート調査の限界ともいえる。

また本文でも指摘されているが、働きやすい環境であるから高収益なのか、高収益だから働きやすいのか、その因果関係が不明である。筆者の拙論¹²⁾によれば、雇用管理制度等が「人材育成」に限定されるが、高収益企業であるから可能になるケースが多いようである。多くの中小企業は、ここで言う高収益企業とは必ずしも言えない。高収益企業でない場合、このような取組みは不可能であるのか、可能であれば、どのような条件や展開が求められるのかを明らかにすることが必要である。

4. 人材育成に関する調査研究について

その人材育成は「働きがい」や「働きやすさ」を実現する1つの手立てである。井上の調査¹³⁾によれば、人材育成はその確保とともに売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業で「現在抱えている経営課題」として最も多く取り上げられている^{注8}。成長する中小企業であっても、いや成長する企業であればこそ、人材育成が重要なカギとなっていることがみてとれる。

1) 調査内容

人材育成の方法にも様々あり、社内教育が8割

表3 働きやすい環境づくりに向けた高収益企業の取り組み¹⁰⁾

	必要な要因	高収益企業の取り組み
① 職場管理・組織管理	a. 経営理念の浸透	○経営理念を浸透させるための取り組み ⇒経営理念の浸透・体現を目指したパンフレット・ポスター活用 ⇒朝礼や会議等で経営者が経営理念について講話 ⇒経営理念の浸透・体現を目的とした教育や研修を実施
	b. 高い正社員比率	○高収益企業の正社員比率の平均値は84.6% ⇒非正規社員から正社員への転換制度を導入
	c. 柔軟で多様な働き方	○柔軟な働き方 ⇒育児休業・介護休業制度の導入・利用者増加 ⇒短時間勤務正社員制度の導入・利用者増加 ○有給休暇取得推進のための取り組み ⇒時間単位や半日単位での有給休暇制度 ⇒誕生日や申告した日を有給休暇とする制度 ⇒不測の事態に備えた特別休暇の拡充・連続休暇制度など ○外国人・障がい者等の多様な人材を活用
② 評価・待遇制度	d. 結果・プロセスに関する納得性のある評価	○人材を評価できる仕組みがある ⇒評価のフィードバックによる透明性の確保 ⇒結果だけでなくプロセスを通じた見えない価値の評価 ⇒評価者への評価研修の実施による公平性・公正性確保 ⇒定期的な人事評価・面談の実施による到達目標共有・確認
③ 人材育成制度	e. 経営層が人材育成に熱心	○高収益企業の経営者が多くの時間を割いている業務 ⇒人材育成・教育 ⇒職場風土・環境づくり
	f. 研修体系の整備と自己啓発支援	○高収益企業の55.2%が研修体系を整備している ○自己啓発支援・資格取得に対する報奨金制度 ○社内での教育・研修の計画的実施 ○資格手当（給与にプラスされる）
④ 福利厚生	g. 自社独自の福利厚生制度	○柔軟で多様な働き方の導入 ○働きやすいオフィス環境の整備 ○職務以外の親睦イベントの実施
⑤ 組織風土	h. 改善・改革の風土	○高収益企業の風土の特徴 ⇒スピードを重視した経営の意思決定をしている ⇒前例や慣行にとらわれない経営の意思決定をしている ⇒従業員のチャレンジングな活動が尊重される ⇒従業員同士の信頼感が高く家族的である ○高収益企業の37.1%は提案制度など従業員の意見を反映させる制度がある

と最も多く、次いで社外教育が6割弱、リーダーへの登用、配置換え・担当換えがそれぞれ3割強を占めているが^{注9}、どのような人材育成が業績向上につながっているのかを同調査では明らかにしている。ここでは人材育成の方法を①研修系(社内教育、社外教育)、②キャリア系(配置転換、担当替え、リーダーへの登用、他社への出向や転籍、社内ベンチャーや新規事業の担当)、③自己啓発系(通信教育、インターネットを使った通信教育、専門学校や大学(院)への通学)の3つに分類し、企業の業績(過去3年間の売上高・営業利益の傾向)とクロス集計、分析している。この結果によれば、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は③自己啓発系を、毎年連続して減少している企業は②キャリア系を、両者の中間に位置する企業は①研修系を、主な人材育成方法としている。これにより、①研修や②キャリア開発よりも③自己啓発を重視している中小企業の方が、売上高・営業利益とも毎年連続して増加しており、中小企業と業績との関係が明らかにされている。

2) 評価と問題点

前記したように人材育成には様々なメニューがあるが、このなかでどのような育成が企業業績の向上につながるのかが明らかにされており、その点での意義は大きい。逆に、人材育成の実施が必ずしも業績向上につながらないことが明らかになった。

但し、この調査のなかで、③自己啓発系を実施する企業にはどんな特徴があるのかは明確にされていない。また、なぜ③自己啓発系のみが業績向上につながるのか、①研修や②キャリア開発が繋がらないのかが不明である。③自己啓発系を実施する以上、従業員の能力開発意欲が高いことが想定されるが、そうした人材が業績向上に寄与しているのか、そうだとすれば、なぜそうした人材の獲得ができるのかも不明である。

5. 働く人の幸福についての調査研究

最後に働く人の幸福についてみてみたい。会社が第一に目指すべきは社員の幸せであり、関わる全ての人の幸せであるという考え方である。

1) 調査研究内容

これについては前野、小森谷、天外の興味深い研究がある¹⁴⁾。ここでは何が人を幸せにするのか、幸せの姿は多様でも幸せに至るメカニズムは共通するのではないかという問題意識から、その抽出・分析を行っている。前提として、幸せには周囲との比較でしか満足が得られない「地位財」(カネ、モノ、社会的地位等)と他人や周囲との比較と関係なく喜びが得られる「非地位財」(心、安全、健康等)がある。従業員にとっての幸せであり、会社が求める幸せは、より(定着につながる)持続性をもつ「非地位財」の幸せである。そこで長期的な幸福感に影響することがわかっている心的な要因を29項目集め、それらを問うアンケート調査^{注10}を実施、その結果の因子分析を行っている。その結果、幸せに寄与する心的な因子は以下の4つと指摘する。

- ・自己実現と成長(目標に向かって努力・学習し、それを通じて成長の実感や達成感を得る)
- ・つながりと感謝(人とのつながりによって感じる幸せ)
- ・前向きと楽観(つねに楽観的で、自己受容)
- ・独立と自分らしさ(他人や周囲を過度に気にしない、比較しない)

これらと経営との関わりについて言えば、米国の先行研究を引き合いに、幸福度の高い社員ほど創造性が高く、求められた以上の働きやソーシャルサポートを惜しまない。欠勤率や離職率も低く、上司や顧客から高い評価を受ける傾向がある。企業側からすれば、大きな戦力になるとしている。

幸福度と類似する概念として従業員満足度(ES)がある。ESが高い企業では従業員のパフォーマンス

ンスが上がり、それが顧客満足度(CS)、業績の向上につながるというものであるが、ある研究によれば、パフォーマンスとの相関が高いのは従業員幸福度の方であると指摘する。従業員満足度と幸福度の違いは、前者の範疇は社内であるのに対し、後者の範疇は社内を含む人生全般を対象にしている点である。人として幸せな社員こそ企業の戦力になるとしている。したがって企業が従業員の幸福度を高めるためには、ESだけではなく、その家族や私生活まで含めて幸せであることが望ましい。それを高めるために、個人の生活まで立ち入ることは難しいが、企業ができることも少ないはずで、幸せの4因子を高めるための支援を行うことが必要としている。

さらに、社員一人ひとりの幸福度とは別に、会社や組織全体の幸福度、いわゆる「ホワイト企業」の因子分析も実施している。その結果、権限の委譲、密なコミュニケーション、仕事の難易度の3点を「ホワイト企業」がもつ条件として導き出し、これらがみられる企業の従業員は「いきいき」「のびのび」「すくすく」と働いているとしている。

2) 評価と問題点

幸せという主観的、情緒的な概念にいたるプロセスを客観的、科学的に分析し、幸せをもたらす要因を抽出・明示しているなど大変興味深い指摘である。さらに従来のESがCSをもたらすという考え方に異議をとなえ、ESのみならず私生活まで含めた幸福度が企業の業績向上をもたらすという新しい見解を打ち出している。

この分析は1,500人のアンケート調査をもとに抽出・分析したものである。その分析結果を「是」とするにしても、これほど理想的なスタイルが存在するならば、それはどんな企業で、どのような従業員なのか、よりイメージを明確化できる具体的な事例の提示が欲しい。また、この1,500人がおかれる社会的地位、経済的な状況、勤務先企業の情報(中小企業が含まれるかなど)も明らかにすべきではないだろうか。もともと恵まれた環境に

ある人か、そうでないのかによって、ここでの主張にも影響が生じると考えられるからである。

Ⅲ. 残された調査研究課題

以上、先行研究のレビューを通じて既に明らかになったこと、まだ未解明で今後の調査研究課題となるものについてⅡの文中で述べた。重複になるが、本論の小括として最後に取りまとめておきたい。

前記したように、働く場としての中小企業の魅力は一様ではないことが明らかになっている。したがって、個々の企業が置かれた環境によって求められる魅力が異なっており、それを明らかにするためにも地域間や企業規模別などからの分析が必要である。

こうした状況をもたらすのは、働き手の仕事に対する意識が多様化していることに他ならない。したがって従来、従業員調査で実施されている客観的データ(性別、年齢など)の収集にとどまらず、主観的データ(仕事の目的やプライオリティなど)の収集も必要である。その際、この主観的データの時間軸のなかでの変化、その変化をもたらした要因についての把握も必要である。

また雇用管理制度等を実施する事業主は、その効果について何をもって「評価する」「評価しない」と判断しているのか、定性的データをとりまとめ、科学的方法を用いながら収斂させていく必要がある。

一方、先行研究から魅力ある働き場とするために、中小企業は何(What)を実行すべきか、そのメニューは出揃っている。問題はそれをどのように(How)実行するのか、その取組み経緯や導入にあたっての条件(売上高や形状利益との因果関係を含む)、課題やその克服方法は明らかにされていない。いわば「必要条件」は揃うが、「十分条件」は不明のままである。取組みの実行にあたって、この「十分条件」は中小企業にとって大きなヒン

トになることから、その解明は必要と考える。

今後、これらの調査研究課題に取り組んでいく
所存である。

注

- 注1 同公庫中小企業事業取引先(回収数5,625社)。
注2 成長分野等の事業を行う従業員規模30～300人以下の中小企業(建設業、製造業は50～300人以下)の人事担当者(回収数2,808社)を対象としている。
注3 30～300人未満の中小企業で働く18～59歳までの常用労働者(勤務先が農林漁業である者、公務員、派遣労働者を除く。回収数10,000人)を対象としている。
注4 8行動とは、1)チームワークを発揮すること、2)中堅層・管理職層がリーダーシップを発揮すること、3)社員同士が互いに教え合ったり助け合うこと、4)部下が上司に仕事以外のことも何でも話すこと、5)同僚同士で仕事や仕事以外のことでおしゃべりして笑うこと、6)上司や先輩社員が部下や後輩社員をいじめたりつらくあたったりすること、7)上司が部下の仕事の提案や意見に耳を傾けること、8)職場のみんなで仕事の仕方を改善・改革しようとする、を指す。
注5 6行動とは、1)自分や会社の中で果たしている仕事上の役割は低くないと思う、2)仕事を通じて自分が成長している実感がある、3)責任と裁量性のある仕事を任されている、4)仕事の内容自体が面白いと思う、5)やり遂げた際に達成感を感じることができる仕事である、6)仕事を行う上で多様な技能や能力が求められる、を指す。
注6 2012年度=100とした2017年度の売上高、経常利益の水準がともに120を超える企業。
注7 長野県内に本社、工場がある企業・事業所を対象にアンケート調査を実施している(回収数560社)。
注8 中国地域5県・四国地域4県の中小企業5,000社を対象にしたアンケート調査(回収率16.9%、有効回答数830票)を実施している。ちなみに売上高・営業利益が減少している企業は「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・戦略の策定」をあげている。
注9 日本政策金融公庫総合研究所(2015)の調査によれば、最も多いのが「技能承継のためベテランと後継者を組み合わせて配置」であり、5割を超える企業で採用しており、次いで「国家資格・免許などの計画的取得プログラム」「計画的なジョブローテーションの実施」と続く。
注10 約1,500人を対象に実施。

文献

- 1) 渡辺幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫、『21世紀中小企業論』有斐閣アルマ、(2014)。
- 2) 同上、p.8より抜粋。
- 3) 同上、pp.8-9より抜粋。
- 4) 同上、p.9より抜粋。
- 5) 同上、p.14より抜粋。
- 6) 同上、p.16より抜粋。
- 7) 日本政策金融公庫総合研究所、「働く場として

- の中小企業の魅力」, (2015).
- 8) 厚生労働省職業安定局雇用開発部雇用開発企画課, 「働きやすい・働きがいのある職場づくりに関する調査」, (2014).
 - 9) 同上, p.7より抜粋。
 - 10) (一財)長野経済研究所「地域を担う中小企業の持続的発展の要件を探る」『経済月報』, (2018.11)
 - 11) 同上, p.8より抜粋。
 - 12) 兼村智也「人材育成に成果をあげる地域中小企業の特徴－長野県企業を事例に－」『松本大学研究紀要第15号』, pp.1-8, (2017).
 - 13) 井上善海「中小企業の戦略行動と人材育成」『中小企業の戦略』同友館, (2009).
 - 14) 前野隆司・小森谷浩志・天外伺朗『幸福学×経営学 次世代日本型組織が世界を変える』内外出版社, (2018).