



「ヒト」問題への取り組み

協中小企業総合研究所 主席研究員 坂東輝夫

企業をめぐる激しい環境変化の中でも、ヒトに関わる変化ほど目覚ましいものはないのではないか。企業を取り巻くヒト、モノ、カネのうち、金融不安が遠のきつつあると言われるから、経営者の関心が次にヒトの問題に移るのも当然だろう。

早い話、縮小する一方だった企業の採用姿勢がいまや、急転換しつつある。日経調査によると、2006年度の有力企業の採用人数は05年度に比べると20.8%も増えるという。大卒になると05年比23.6%増にもなる。大卒の伸び率はバブル期を上回って、26年ぶりの高さらしい。大企業を中心とした有力企業の採用姿勢は縮小から拡大へと転換したと見ていいだろう。

無理もない。05年3月期決算では上場企業の3分の1に当たる600社近くが増復配するというほど、業績好調が見込まれているからだ。しかも、不況期にヒトを絞り込んだ企業が多く、気がつけば人手不足になっていた。しかも、社員の年齢構成のゆがみも相当深刻だ。これでは、採用戦線で積極策を打ち出す企業が増えるのも無理あるまい。

もっとも、以上は有力企業・大企業の

話だ。しかし、中小企業（都内企業）も04年7月以降を取ってみると、雇用調整を実施する企業の割合が減っているという。8割超の企業が雇用調整をしなくなっている（詳しくは本誌1596号の東京都中央会の調査結果を参照）。中小企業の一部もすでに雇用縮小という姿勢を転換しつつあると見ていいだろう。

確かに、目先的にも、長期的にも中小企業はヒトの面で考えておかなければならない点がある。それは、団塊の世代が定年を迎えてこれから退職していくこと、さらに少子化傾向が続くことによって将来は学生数が減少していくことである。いずれも、社内の人手不足を暗示させる減少で、しかも人手の補充が並大抵ではないことを予感させる。

さらに、知的財産の重要性が強調されるこれからは、企業の資産というのが設備や機械類、不動産よりも、むしろ人的資源であることがハッキリしてきた。ライブドア騒ぎのなかで、ニッポン放送の社員の帰趨（社員が残るかどうか）が注目されているのも、このせいである。とするならば、ヒトの重要性がこれからは際立ってくるということだろう。ヒトの問題はゆめゆめおろそかには出来ない。

さて、有力企業の採用が活発化していることは前に見た通りだが、このことはその大切なヒトをめぐる競争戦がすでに始まったことを示している。有力企業が採用に本腰を入れたしたとなると、中小企業の手確保が難しくなる。これまでは、大企業が取りこぼした人手を中小企業は確保できた。中途採用でかなりの人材を入社させるのに成功した。

しかし、環境は変わった。優れた人手、つまり人材は大企業に集中しがちになることが予想される。中小企業が割を食って、人材を取りこぼすことが増えてくる。ヒトが財産の時代にヒトを確保できなければ、その分、企業のパワーが弱まる。ここは何としてもヒトの面で中小企業は戦略を立てなければならない。

では、どうするか。有力企業の一つ、松下電器産業の05年度の大卒技術系社員の採用実績を見ると、新卒300人に対し、中途入社が350人という。なんと、中途組が新卒組を追い抜いてしまったのである。これも、ヒトをめぐる環境変化の一つである。もはや新卒、中途の区別など無くなっているのが実情なのである。

もともと、新卒が採れなかった中小企業は中途採用で辻褄を合わせてきたのだが、この分野にもいまや、有力企業が採用の網を広げるようになってきた。中途でも、優れた人材は大企業に奪われる確立が高くなったということだろう。ここでも、ヒトの奪い合いは新卒、中途を問

わず現実のものになっている。

もっとも、欲しいヒトが採れないのなら、パートや派遣、契約社員などの非正社員を雇用するという手がある。厚労省の調査では、非正社員の割合は34.6%（03年）で、1999年に比べると7.1ポイント上昇している。驚異的な伸びと言わざるを得ない。

業種別に見ても、飲食店では70.9%、商業では45.3%が非正社員というから、いまや正社員だけで運営されている企業など、数えるほどなのかも知れない。ここにも、ヒトをめぐる環境変化の一つを見てとることが出来る。非正社員が増えると、企業に対する忠誠心が薄れるとか、技能の伝承が難しくなるとかと議論している間にも、現実の環境変化の方が先走りしているのである。

したがって、中小企業も当然のことながら、非正社員をどう取り入れていくかを研究しなければならない。フリーターとかニートと言われるヒトをどう使うかという難問への取り組み開始である。正社員だけで構成する一枚岩の経営という牧歌的な時代は過ぎ去ったと考えるしかない。加えて、外国人労働力の活用という問題も控えていることは言うまでもない。

金融問題がやや遠のいて、長い不況も出口がわずかながら見えてきたと思ったら、今度はヒトの問題が待ち構えている。中小企業が健全な発展を望むなら、ヒトの問題を避けて通ることはできないだろう。