

中小企業における若年者雇用と人材定着の現状と課題

藤田 登巳子

キーワード：若年者雇用、人材定着、組織文化、組織コミットメント、定時制高校

1. はじめに

本稿の目的は、若年者をアルバイト等の形態で雇用し、その後、正社員として継続雇用する中小企業において、若年者のアルバイト等による「就労経験」が、中小企業の人材確保と定着にどのような影響を与えているのかを明らかにしていくことである。

わが国の企業では「日本型雇用システム」¹を採用して、中途採用の熟練者を除き、新卒者や未経験者を採用するときは、「人」と「仕事」を結びつける手法を用いてきた。従来から日本的企業では、組織と個人とは長期安定雇用を約束してその関係性を築いてきた歴史がある。このようにして築かれた関係性の中で、企業は年月をかけて企業への愛着や一体感といわれる内面的で形にならないものを従業員と共に醸成してきた。

近年、少子高齢化が予想よりも早く進む傾向の中、必要な人材、特に若年者の確保が困難となることが予想され、企業の人材の確保、定着、育成の重要性が更に高まっていくことが考えられる。今後、人材の多様性、流動性が進んでいくことを鑑みると、これらは早急に講じなければならない課題である。

本稿の構成は、次の通りである。第2節では、中小企業を取り巻く環境と地域企業が抱える課題の提起、採用目的について説明する。第3節では、中小企業における人材確保と定着に関する問題提起と先行研究について述べる。第4節では、若年者雇用に着目して、人材確保と定着に取り組む中小企業の事例を取り上げ、インタビュー調査の結果をまとめる。第5節では、取り組み内容の考察と今後の課題を述べる。むすびの第6節では、人材確保と定着に導く3つの要因とその効果を述べる。

¹ 日本型雇用システムの本質は「職務の定めのない雇用契約」ということにある（濱口、2011、p16）。

2. 中小企業を取り巻く環境と地域が抱える課題

2-1. 中小企業を取り巻く環境

はじめに、我が国の人口の推移と年齢別構成比について、我が国の人口は2008年をピークに、2011年以降は減少が続いており、将来的にも減少が続く見込みとなっている。内訳では、64歳以下の生産年齢人口が減少傾向にある一方、75歳以上の高齢者人口の割合が増加し続けていくことが示されている²。

兵庫県の企業形態は法人の事業所が全体の57.7%、個人経営の事業所が同41.7%を占めている。従業者数「5人未満」の事業所が全体の57.4%、同「30人未満」の事業所で全体の93.6%である。

2-2. 背景

兵庫県の特徴として、「少子高齢化」と同じ程度に若年世代の流出が問題視されている。20代前半の転出超過は男女とも年々増加している。その中で20代後半は、男女とも1000人前後で高止まり感があるが、現状として、20代の東京圏や大阪府への流出拡大が継続する見込みである。今後県内からの転出超過をいかに抑えられるか、これからの取り組みとして重要であるが課題も残る。転出人口の特長は、2010年と2015年の国勢調査から、各世代の人口増減を見ると、高校卒業時を含む15歳から19歳が増える一方、大学卒業後にあたる25～29歳では大幅に減っている³。

2-3. 地域企業が抱える問題（ヒト、モノ、カネ）

中小企業専門とした労働調査として昭和39年から毎年定期的に行っている兵庫県中小企業団体中央会が行った調査では、次のような回答（回答のあった504事業所のうち、製造業が272事業所54.0%、非製造業が232事業所46.0%）を得た。従業員が不足している業種や部門として①「現業・生産」（64.7%）②「営業」（25.4%）③、「生産管理・生産技術」（21.9%）である。従業員が不足している理由については、①「求める人材が来ない」が60.5%②「若手従業員が定着しない」35.0%③「新規採用が困難になった」29.0%という回答である。製造業では「人材育成が十分にできない」が非製造業より10.7ポイント高く、非製造業では「若手従業員が定着しない」が製造

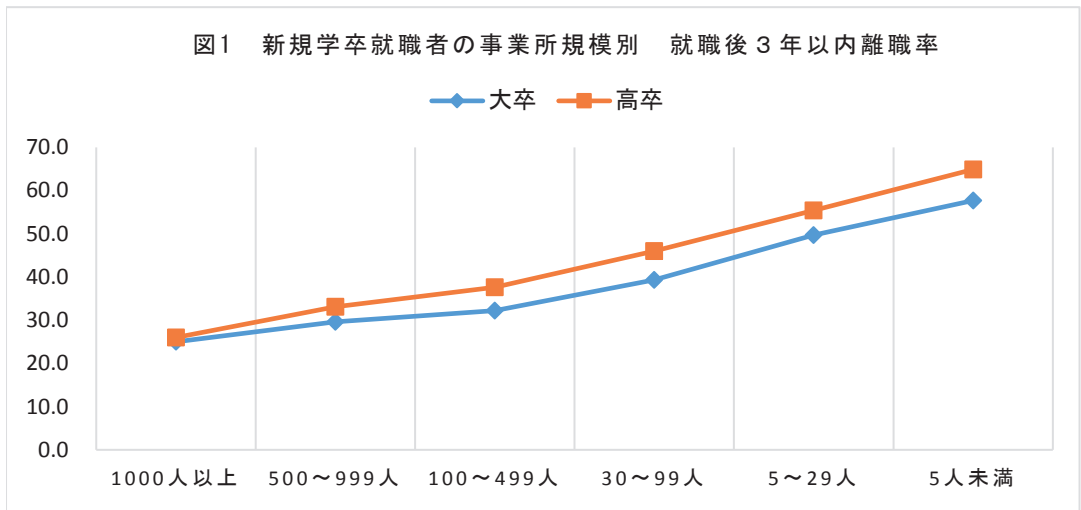
² 中小企業庁（2019年）「中小企業白書」

³ 読売新聞（2020年2月8日）

業より 6.8 ポイント高い結果となっている⁴。

2-4. 若年者の離職率

近年、新規学卒の就職者が就職先企業を早期に退職することが社会問題化されている。厚生労働省によると、新規学卒就職者の離職状況(平成28年3月卒業者の状況)の就職後3年以内の離職率は、新規高卒就職者 39.2%(▲0.1%)、新規短卒就職者 42.0%(+0.5%)、新規大卒就職者 32.0%(+0.2%) (カッコ内は前年比増減)である。また、事業所規模別に見た就職後3年以内の離職率を比較すると、いずれの学歴でも事業所規模が大きいほど離職率は低く、事業所規模が小さいほど離職率は高い結果となった。以上の結果から、規模の小さい事業所で働く若者ほど離職傾向を促す可能性があることを示している⁵。



出所：厚生労働省(2019)「新規学卒就職者の離職状況(平成28年3月卒業者の状況)を公表します」に基づいて筆者作成

2-5. 中小企業における人材の採用目的

企業が人材を採用する目的としては、第一に、服部(2016)は「企業が将来のあるべき姿を策定した経営戦略や目標を実現するために、今後不足すると予想される人材

⁴ 兵庫県中小企業団体中央会(2017)「平成29年度 兵庫県中小企業労働事情実態調査報告書」

⁵ 厚生労働省(2019)によると、平成28年3月卒業者の状況について、高校卒は、それぞれ1000人以上26.0%、500~999人33.1%、100~499人37.6%、30~99人46.0%、5~29人55.4%、5人未満64.9%。大学卒は、それぞれ1000人以上25.0%、500~999人29.6%、100~499人32.2%、30~99人39.3%、5~29人49.7%、5人未満57.7%となっている(厚生労働省、2019、p.1)。

を獲得することである」と示している（服部、2016、p30）。

第二として、服部（2016）は「人材採用の目的は職場や組織の活性化である。新しいメンバーが加入すれば、職場や組織に対して緊張感が生まれ、新しい息吹を吹き込み、閉塞感と硬直性を打破する役割を果たしてくれる」（服部、2016、pp. 30-31）といった効果が期待できる。

それでは、中小企業において一体どのような状況下で人材を確保するのだろうか。今後の「仕事量の増加」や「多様化する顧客ニーズへの対応」、「新事業・新分野への展開」など景況回復や顧客のニーズの変化を受けて、人材の確保が必要となる企業は全体の4割超である。一方で「従業員の高齢化」や「慢性的な人手不足」といった、やむを得ない事情により人材確保が必要となっていると回答している企業も4割近く存在している。このような状況下では、人材不足による企業経営への影響として「需要増加に対応できず機会損失が発生」と回答した企業の割合は、成長・拡大志向企業で7割、また、安定・維持志向企業でも6割となっており、労働人材の不足が事業の成長に大きく影響を与えていることがわかる⁶。

3. 中小企業の人材確保と定着に関わる問題意識と先行研究

3-1. 中小企業が抱える人材確保における問題点

新規学卒者の採用方法として用いる「新卒一括採用⁷」では人材の募集・採用について、企業の年間計画により必要な部署への人員の配置・教育などが策定される。計画的に採用を実施することで、人材の確保が十分行えると考えられる。しかし、必要な人材を必要な時に確保してきた中小企業では、募集時の採用市場の状況や人材の流動性による影響を受けやすく不確実性が高いため、人材の獲得が思うように進まないことが見受けられる。加えて、中小企業は大企業と比べて採用の専門部署や採用担当者が十分に確保できず、人材採用までの準備期間や活動時間を割くことが困難である。大企業では企業の知名度や中小企業と比較して水準の高い報酬、恵まれた処遇など、中小企業と比較すると就業意欲を高める要因が存在しているが、中小企業には大企業が持つこれらの要素は少ない。このように、中小企業では人材確保への有効な手段が乏しく、

⁶ 中小企業庁（2017）「中小企業白書」

⁷ 日本における新規学卒者の採用手法として広く活用されており、年度替わりの4月1日付けに、その前の年度の新規学卒者の中からあらかじめ選抜して一斉に採用する方法である。在学中から就職の準備をし、内定を得る必要がある（濱口、2011、p38）。

自社内の限られた人的資源の中で採用活動を行わなければならない。次節では企業の人材獲得をする際に用いられる手法について、その内容を確認していく。

3-2. 企業における就労経験を活用した人材の確保

企業では、人材の採用に至るまでの段階や正規雇用へ転換する課程において、求職者との接点を持ちながら自社の業務内容や特徴を伝える就労機会が構築されている。

例えば、人材の採用において、採用時のミスマッチにより生じる離職をできる限り減少させるため、採用の前段階で企業組織の内部に入って働くなど、求職者に就労の機会を与える方法が活用されている。具体的に若年者の採用では、現在多くの企業で用いられるトライアル雇用⁸やインターンシップ⁹が該当し、実際に企業内で仕事に従事する「就労経験」を積み、求職者と企業との接点をつくることで採用に結びつけようとする手法である。入社後の仕事のイメージも具体的に把握することができる。

インターンシップは、就活時期を迎える大学生であれば、大学3年・4年生だけではなく、大学1年生・2年生の頃から参加でき、それに参加することで学生は将来のキャリアに関連した就業体験が得られる。現在では、インターンシップを採用活動の主な取り組みとして位置づけて実施している企業が見られ、新卒採用ではインターンシップへの参加が本番試験の採用資格要件となっていることもある。インターンシップが既に採用前段階の採用審査として捉えられる傾向がある。

3-3. 問題意識

企業が採用活動を行う理由は、「仕事量の増加」や「多様化する顧客ニーズへの対応」、「新事業・新分野への展開」などそれぞれの企業で採用の必要性が生じた場合に行い、自社にとって必要かつ優秀な人材を確保するため、企業では様々な手法を講じている。

このように、企業が独自で採用手段を取りながら、ようやく人材を獲得し雇用へと繋がったとしても、その後の定着が思うように進まず有効な効果がないまま、特に若年者の離職率に歯止めを掛けることにはなり得ない。

このような現状から、慢性的な人材不足を抱えている中小企業では「若い人の採用ができなくなり、平均年齢が上がると、受注に影響する」という声が聞かれている。若年者が多く将来への技術伝承ができている企業を、仕事を発注する側の企業が重視す

⁸ 職業経験、技能、知識の不足等から安定した職業に就くことが困難な求職者について、常用雇用へ移行することを目的に、これらの者を一定期間試用雇用することにより、その適性や業務遂行可能性を見極め、求職者及び求人者の相互理解を促進すること。これらの者の早期就職の実現や雇用機会の創出を図ることを目的とするものである（厚生労働省、2020）。

⁹ 1997年5月に閣議決定された「経済構造の変革と創造のために行動計画」から総合的に活用されるようになった。

るのは当然のことであろう。「きつい、汚い、危険」という 3K のイメージが強い中小製造業から、若者を遠ざけているのであれば憂うべきことであり、若年者雇用とその先の定着に向けた対策を早急に取り組むべき必要があると考える。

それでは、中小企業は若年者の確保が十分できず、業務への支障が生じたとしても、何の手立ても講じることができないのだろうか。今後、迫りくる「人材不足」「少子高齢化問題」と向き合いながら、何の有効な手立ても講じず中小企業が立ち行きできなくなれば大きな問題である。どのような手段も講じることができなくなる前に、中小企業が若年者雇用とその後の人材定着に導くために、どのような方法が有効であり、どのような取り組みが必要であるのかを議論する必要がある。

そこで次に、中小企業の若年者雇用において、人材確保や定着に関してどのようなことが明らかになっているのかという観点から、先行研究をレビューすることで本稿における取り組むべき研究課題を明らかにしていく。

3-4. 人材確保や定着に関する先行研究のレビュー

これまで述べてきたように、企業では若年者の獲得手法として、トライアル雇用やインターンシップといった採用に結びつける手法が活用されている。人材確保に結びつくトライアル雇用やインターンシップに関する先行研究を確認していく。

堀田（2007）はこれらに共通することは、企業と求職者とのマッチングが書類や筆記、面接での試験ではなく、仕事ぶりを判断基準として捉え、組織内部で実際仕事に従事して得られた情報から総合的に判断し、入社するかどうかを決定することにあると述べている。このような「仕事ぶり」を判断した結果、企業とのマッチングの判断要素とする手法は古くから活用され、定年後の再雇用や勤務延長、最近では非正規雇用から正社員転換などがこれに該当する。

堀田（2007）は採用について次のように述べている。「採用・人材確保の方法は「マッチングの方法」と「人材を調達する場」として分類することができる。いわゆる書類や面接などマッチングを用いて採用を決定する「Off the Job Matching」、実際の仕事の様子によるものを「On the Job Matching」と称した。」（堀田、2007、p. 64.）。このようなことから、トライアル雇用とは実際に企業で働き、「仕事ぶり」で判断することから「On the Job Matching」、インターンシップはマッチング方法があくまで「体験的就労」の形態をとり「Off the Job Matching」として分類される。いわゆる、インターンシップは「体験的就労」という形をとるため、本当の実務の中身まで知り得るかどうかは不明なこともある。一方トライアル雇用では、仕事を通じて企業側から見

た求職者の「仕事ぶり」が判断され、企業は仕事から組織の内部まで求職者から見られているといったことが考えられる。

また、インターンシップとして大学生を受け入れた効果を尋ねる企業調査では、「卒業後に採用したい人材の見極め」の効果が得られた企業が10.9%の結果が示されている(堀田、2007)。このような採用前の一定期間、企業内において実務に携わって働く「就労体験」は、求職者が企業を選ぶ際の判断要素になり得ると考える。

トライアル雇用を実施した企業では、期間満了後、採用義務がないにも関わらず、高い常用雇用への移行率が維持されていることは、トライアル雇用がミスマッチ防止策として一定の効果があることを示唆しているとの見方を示した(土田、2004)。

次に、人材の定着に関する先行研究では、人材の定着により職場でのモチベーション、仕事への意欲の向上が認められたことが示されている。太田(2015)は中小企業について、人材の定着率が50%以上の企業では若者の定着により「職場に活気が出て従業員の士気が高まった」、「若年者が入社後に取得した技能、知識を活用できた」といった一定の効果が得られたとしている。これらのことは若年者の定着が促進されると企業にとって大きな利益をもたらすことを示唆している。

これまで、中小企業における人材の確保と定着に関して、早急に有効な手立てを講じなければならない課題であると述べてきた。しかしながら、太田(2015)は、人材の確保・定着の必要性が強く認識されてはいるものの、中小企業ではこれらの課題を有効に解決できていないことを指摘している。

それなら、トライアル雇用等の雇用形態のように採用の前段階で組織に入り、実際に仕事をする機会「就労経験」を更に効果的に活用することはできないだろうか。しかしながら、若年者に着目して正規雇用として雇用される前に、同企業のアルバイト等(非正規雇用)で働く「就労経験」が、人材の確保や定着にどのような影響を及ぼすのか、その有効性を議論した先行研究は確認できていない。

しかし、人材を獲得するには外部環境の流動性の影響を受けるため、人材の定着に向けて日々苦慮されている中小企業にとって、人材確保と定着に関して効果のある手法があれば、すぐにでも実践したいと考えるだろう。これらのことから、中小企業の人材の確保、定着に及ぼす有効性を明らかにしていくことは非常に意義がある。

以上のことを踏まえて、本稿では若年者をアルバイト等の形態で雇用した後、正社員として継続雇用する中小企業において、このような若年者のアルバイト等で働いた「就労経験」が、企業の人材確保と定着にどのような影響を与えているのかを明らかにしていく。

4. H社でのインタビュー調査内容

4-1. 調査方法

組織における人材の確保や定着に関する調査や現状を抽出する方法は、さまざまなものが提案されている。本稿の目的は、企業内で働く若年者がどのような影響により人材確保、定着へと導かれるのかを明らかにすることである。そのため、できる限り実態に沿った過程の記述が必要であることから、従業員ごとの面接によるインタビュー調査を実施した。

4-2. インタビュー企業の概要

本研究のインタビュー調査について、兵庫県に本社のあるH社を対象企業として選んだ。同社は2006年に創業、金属のレーザー加工から溶接加工など、設計から切断、曲げ、溶接、仕上げに至るまで、顧客からの要望に応じて同社で一貫生産を提供することを強みとしている。従業員は32名（男性29名、女性3名）地元に着した中小企業である。また、2011年には兵庫県より「ひょうご成長期待企業」に認定、2013年には「中小企業経営革新支援法」の承認を受けている。

同社では3年程前から定時制高校の学生をアルバイトとして受け入れ、卒業後に正社員として採用する形態を実践している。このような形態により卒業後（中退者含む）採用された従業員は4名（1名退職、3名在職中）、現在も定時制高校の学生2名（男性1名、女性1名）をアルバイト雇用している。

インタビュー調査を行う目的は、同社のように若年者をアルバイト等で雇用している企業が、アルバイト雇用から正社員への継続雇用を行うケースにおいて、アルバイト等の就労期間で得られた経験が人材確保と定着に関して、どのような影響を及ぼしているのかを明らかにすることである。そこで、以前から懇意にしているH社が、定時制高校の学生をアルバイト学生として受け入れており、事例企業として適切であると考えH社にご協力をいただきインタビュー調査を実施した。

また、本稿の中で述べる「就労経験」とは、正社員雇用（正規雇用）される前段階において、若年者がアルバイト等（非正規雇用）の形態で働く一定期間のことを定義する。

面接対応者の選定には次の2つの点を考慮した。第一は、実際に定時制高校のアルバイト学生から正社員として継続雇用された従業員を対象者とする。第二に対象の従業員と接する機会の多い職務の指導者を選びインタビューを行うことにした。

当社が定時制高校の学生を受け入れた経緯は、従業員の子息の友人が定時制高校に在籍しており、昼間のアルバイト職の誘いかけをしたことが始まりである。それまで定時制高校生の受け入れを行った実績はなかったが、アルバイト期間中から丁寧に職務を教え、本人の希望と職務能力を判断し能力に応じた職務を担当させてきた。正式に採用後は企業内訓練を実施している。訓練対象者にジョブカードを作成、教育訓練カリキュラムに沿った内部研修と外部講師を招聘した Off-JT を織り交ぜながら、体系的な職務の理解と職務に対する興味を深める目的別のカリキュラム内容である。製造一貫生産を行っているため、全工程の職務が理解できるようなカリキュラムが練られ、充実した研修を実施している。

4-3. インタビュー調査の概要

インタビュー調査について、実施した日時と場所、インタビュー応対者については下記の通りである。インタビューでは、限られた時間内で応対者との対話ができるように、日時と時間帯を応対者に合わせた。対話型で双方が会話できる形式とし、インタビュー応対者に自由に話していただくことに留意し、半構造的インタビュー形式で実施した。インタビュー時は、応対者の許可を取った上でテープに録音し、後日文書化された。以降に示すインタビュー調査の内容について、同社の関係者及びインタビュー応対者への内容の確認は得られている。

日時：2020年6月15日（月）12時30分～13時00分、17時30分～18時00分

2020年6月16日（火）12時30分～13時00分

2020年7月1日（水）17時20分～18時00分

場所：H社第一工場の食堂等

応対者：A：常務、B：工場長、C：第一工場溶接リーダー（溶接）、

D：ブレーキ業務（入社5年以内の教育担当者）

E：定時制高校のアルバイト経験後、正社員として雇用（溶接）、

F：定時制高校に在籍中のアルバイト学生（溶接）

アルバイト学生を受け入れる企業側の実務で実践されていることについて、貴重な見解が得られた。アルバイト学生等からは、定時制高校における学生の現状¹⁰、仕事に関する心構えや職場環境等、アルバイト就労期間を通じて感じたことを普段の様子を交えながらインタビューを実施した。次節にインタビュー内容を示す。

¹⁰ 定時制高校の在籍中の就労状況について、平成28年度では学生の50.8%が無職、就労の雇用形態では契約社員は46.2%、正社員は2.2%である。昭和57年では68.4%が正社員として就労しており、無職は17.3%である。平成28年では定時制高校の全体の半数の割合が昼間に働いていないことが示された（文部科学省、2020）。

4-3-1. アルバイトの就労経験が仕事に生かされる要因

インタビュー調査において、定時制高校に在籍中のアルバイト学生より、仕事に向かう心構えについて興味深い話を伺うことができた。

(仕事について) E:社長が何でもわからないことを聞いてくれて、作業ができています。今まで何度か退職したいと考えたことがあったが、その度に相談して辞める気持ちを抑えてきた。

若年者を雇用する際は仕事への取り組み方や姿勢について、甘えや学生気分が抜けないなど様々な問題が生じるため、勤務態度等について丁寧に指導を行う。このような環境下で、約2年間のアルバイト期間中、社長は若年者の抱える仕事の悩みなどの相談に応じてきた。若年者が何度か退職の意思を抱いたまま、職場への葛藤を経験していく中で、若年者自身が納得して気持ちを切り替え、仕事に向き合えたことが確認できた。仕事に対する心構えは次のように述べている。

(仕事をする上で) E:目標としている先輩の存在があり、その人たちをみて目標に頑張ってきた。自分で納期を考えられること、段取りを行ってやる方法をしていきたい。社長はどれも自由にやらせてくれる。仕事を自由にさせてくれる環境があったので、学ぶ気持ちが生まれ仕事に前向きに向き合えた。

同社では「自分で考え行動する」職場づくりを推進しており、仕事に対する取り組む姿勢は目標としている社長や職場の先輩から良い影響を受けている。将来のなりたい姿が想像できる環境が整ったことが、若年者が次のステップへ踏み出す動機に繋がっている。アルバイト期間でも自発的に仕事に取り組む様子が見られ、この期間を通じて仕事に対する向き合い方を学ぶ良い機会となり得たのではないかと考える。このようにアルバイト時の「就労経験」から学んだことや正社員として同社に雇用されるに至った決断理由について次のように述べている。

(アルバイト経験が仕事に生かされていることは)

E:アルバイトをする中で自分が将来やりたい仕事があった。その結果やりたい仕事ができるこの会社に残った。

F:このようにアルバイトをしていることは良い経験だと思います。いざ仕事をするという時のことを考えた時には判断要素にはなりません。今はできるだけいろんなことを吸収していかないといけないと思います。

アルバイト期間中、若年者は意欲的に仕事に取り組み、将来の希望する仕事への道筋が明確になり強い意志が確認できた。この期間は、担当職務が適性であるかどうか、

意識しながら見極めるための大きな役割を果たしている。また担当する職務が希望する職務と重なり、若年者の将来就きたい仕事に関する目標などが一層明確化された。これらのことが要因となり、仕事の可能性を確信し正社員雇用への意思を固める動機に繋がった。さらに同社の働きやすい職場環境について次のように述べている。

E: 職場の環境は良いので、とても恵まれている環境だと思っています。

F: 会社の方も色々な世間話も出来ますし冗談なんかも聞いてくださるので職場の環境は良いので、とても恵まれている環境だと思っています。

(周囲ではアルバイトで働いていた企業に就職されることはありますか)

F: どうでしょうか。鉄工所でアルバイトをしている友人はいますけれどそのまま就職したかどうかわかりません。あまりそのようなケースはないのではないかと思います。

4-3-2. 中小企業における若年者を定着に導くための取り組み

同社では、従業員が働きやすいように、従業員の意見を取り入れながら職場環境を整備している。例えば、若年者が担当する職務の与え方や職務内容の指導方法について、若年者それぞれの能力に合わせて対応している。このような同社の取り組みや若年者のアルバイト期間における仕事ぶりなど、インタビューを通じて得られたことを述べる。

(若年者の仕事の与え方など工夫していることはありますか)

B: 軽作業から始めて、忙しい部署の仕事を担当してもらい、少しずつ仕事を覚えていくというふうにしている、最初から難しいことはしないですね。

D: いろんなことをさせるようにしている、一度説明をして一人で作業をさせてみる。

若年者自身の能力や適性を見極めながら、本人の希望をできる限り考慮して担当する職務を決定している。その中でも、特に若年者であることの特性を考慮して、技術的な指導をするだけでなく、やる気を出させるための工夫や、同一作業を継続して行うことによる作業負担を軽減する仕組みなど、作業の楽しさが伝わるように配慮している。取り組み内容は次のように示された。

C: 仕事の向き不向きがわかります。向いていない人には教え方を工夫している。それぞれにあった方法を見極めてやさしく厳しく教える。やる気を出させて楽しさを引き出すようにしている。

担当した職務に対して、できないといった負の印象を与えることをできるだけ避け、

他の職務に配置転換を行うなど柔軟な対応をしている様子が確認できた。次にその取り組み方法について述べる。

A: もちろん、性格もあるのでしょうか、一番は向き不向きだと思います。入社時 CAD をやりたいということでしたので、挫折をしてしまい（途中 省略）本人が希望して CAD をさせたのですが、すぐにできないと挫折をしてしまったので他の職務に変わり、今はいきいき仕事をもらっています。

（アルバイトでも本人の技量などはわかるのでしょうか）

B: わかります。多くを教えると覚えきれなくなるので、集中して教えるようにしている。他企業でも使えるような技術なども教えるようにしている。

アルバイト雇用であっても、同社で働くために必要な職務の知識や技術が習得できるよう教育指導を行っている。また、更に習得した知識や技術は、他企業でも生かせることを意識して教育指導を行う。同社では、このような教育方針に基づき、従業員が自ら考えて行動できる組織づくりを実践し、若年者が自立できるように支援を継続している。アルバイト期間に関して担当者は次のように述べている。

B: 働いている期間はアルバイト期間だからといえ与えられた仕事をこなしているだけとするのか、将来どのような仕事をするのかを考えながら仕事をしているのとではやはり違うと思います。ここでしっかり身に付けた技術はたとえ、他社で仕事をするようになっても必ず役立つと思います。

また、同社では、従業員のコミュニケーションの場として親睦会があり積極的に活動している。普段職場では話せないことでも、仕事を離れた行事の中であれば相談しやすくなるなどの長所があり、社内の活性化に役立つものとする。設立された経緯や親睦会の運営方針について、社長の経営哲学に基づく理念が大きく影響している。親睦会の活動方針や経営哲学について、インタビューでは次のように述べている。

（親睦会など積極的に活動されていますね）

C: それは社長の方針です。それが一番だと思います。「明るく楽しく一生懸命に」をモットーにそれをみんなが守っているから社長について行こうと思っていますのです。

D: 釣りに出かけるなど仕事以外の従業員間のつながりが強いと思う。

親睦会は職場の一体感の醸成や親密なチームづくりに貢献していることが示された。

（経営哲学はご存知でしょうか）

E:アルバイトの時に受講した研修の中で教えてもらった。

同社の経営哲学は従業員の行動指針として刷り込まれ、社内で浸透し共通価値として共有化されていることが確認できた。

5. 考察、今後の課題

5-1. インタビューを通しての考察

インタビュー調査を通じて、若年者の「就労経験」の中で、人材確保と定着に影響を及ぼす3つの要因が確認できた。それぞれの要因とそれらが段階的な過程（初期、中期、後期）を経て、最後に人材確保と定着に至るまでの経緯を、表1にまとめる。この節では、調査結果をもとに同社の取り組みについて考察する。

表1 若年者の「就労経験」を通じて人材確保と定着に影響を与えている3つの要因とその過程

	初期（行動、きっかけ）	中期（効果）	後期（結果）
職務における要因	・若年者自身により職務の適性を見極める。	・将来の希望する職務を明確化する。	・自立を促し、自発的に行動ができるようになる。
組織に関する要因	・社長が若年者に対して声掛けや気配りを行う。	・若年者の組織に対する愛着や一体感が育まれる。	・組織コミットメントが強化される。 ・リアリティショックが緩和される。
経営哲学に関する要因	・組織内において経営哲学が共有化される。	・経営哲学が共通の価値観として組織内に浸透する。	・共通価値が組織内で組織文化として醸成される。

（出所：筆者作成）

若年者の人材確保と定着に影響を及ぼす3つの要因とは、第一に、職務における要因として「就労経験」の中で、若年者自身が担当する職務の適正を見極め、将来の希望する職務を明確化することができたことである。そのことにより、アルバイト雇用から正社員雇用へと継続して働く意思を固め、定着に繋がったと考える。

同社では創業当初から社長の信念により「従業員が考え行動する組織づくり」を掲げ実践してきた。従業員に経営哲学を説き、業務の効率化と生産性の向上を目指して、

自発的に行動ができるよう従業員に自立を促してきた。このような社長の強いリーダーシップに誘導されて、仕事の意欲を高め企業に対する愛着や一体感を育んできたと考える。自分で考えて行動することで自立心が促進され、モチベーションの向上やその後の定着に繋がる要因となっていることが確認できた。また、若年者が「就労経験」の中で習得した技能、知識は生きた知恵として活用されていることも、同社の取り組みの特徴である。

第二として、組織に関する要因を挙げる。「就労経験」の中で、若年者が入社後、職場で生じると言われる「リアリティショック」を緩和する効果が示された。リアリティショックとは、入社前に抱いていた期待と入社後に経験する現実とのギャップにより、組織に対して生じる幻滅感のことである（鈴木、2002）。リアリティショックが緩和された要因として、筆者は、社長が従業員に対して行う親密な行動があったことを指摘する。同社では従業員に対して、常に声掛けや気配りを行い、従業員との距離感を縮める社長の行動が確認されている。若年者は社長と頻繁に会話をする機会をつくり、日々の仕事や悩みなど多くのことを相談してきた。

このような、社長と若年者との親和性が、更に企業に対する愛着や一体感を育む源泉になっていると考えられる。実際インタビューでは、「今まで何度か退職したいと考えたことがあった」、「相談して辞める気持ちを抑えてきた」と述べていた。つまり、このことは「就労経験」の中で何度も退職の意思を抱きながら、リアリティショックを経験していく過程で、次第に気持ちを沈めて、納得させて乗り越えてきたことを示している。このような社長の声掛けにより、リアリティショックが緩和され、若年者の定着雇用に繋がったと考えられる。

また、中小企業において、鈴木・浦坂（2012）は「経営者と従業員との接触頻度が一定以上確保できれば、組織コミットメント¹¹が強化されることが明らかになったと示している。企業への定着を促進する組織コミットメントが意識的に強化することができれば、従業員は企業への定着意識も向上しそのまま留まろうとする」（鈴木・浦坂、2012、pp. 60-74）。同社でも、このような社長と従業員との距離感を狭める行為が意識的に施されており、更に組織コミットメントを強め、若年者の定着が促進されている可能性が確認できた。

第三として、同社では創業当初から社長が唱えている経営哲学である「明るく楽しく一生懸命に」が、従業員からアルバイト学生に至るまで広く共通価値として認識さ

¹¹ 組織と個人との関係において、組織に対する関心や一体感、愛着などに焦点をあてた概念として語られることが多い（須田、2018、p. 123）。

れていることである。共通価値として認識された経営哲学が、その後、組織文化として企業内で根付き、若年者にも認識されたことが定着に導く要因となっていることを確認した。

企業にとって経営哲学とは絶対的な価値観に基づくもので、会社の向かう方向性と職場の課題解決の方向性が自ずと一致するという利点で大きな成果に結びつくものである。経営哲学は、企業での共有されたものの見方、信念、共通価値が、従業員の考え方や行動にまで影響を与えている。このような具体的に特定することが困難な組織に存在している共通価値は組織文化と呼ばれている(須田、2018)。同社では、まさに経営哲学が共通価値として認識され、その後、組織内部に広く浸透し、組織文化として醸成されていることが明らかになった。

Peters and Waterman(1982)らはエクセレントカンパニーと呼ばれている企業に共通する特徴を次のように述べている。Peters and Waterman (1982)らは「一つ目の特徴として、企業内部において価値観というものがひじょうに大切にされていることである。二つ目の特徴として、指導者たちが、組織の末端に至るまで、活気に満ちた環境を作り出していることである。」(Peters and Waterman、1982、p.475)。エクセレントカンパニーには、従業員に共通する価値観(意図、目的、動機など)、つまり強い組織文化が存在しており、従業員らはそれらの影響を受けて共通の価値観を持つようになること示されている。

また、同社の経営哲学が組織文化として浸透した背景には、理解されやすい言葉でつくられたことが、共通認識として広まりやすかったのではないかと推測する。実際、本事例においても、若年者のアルバイト学生から従業員に至るまで、普遍的な共通価値として従業員の懐に落とし込まれるには、腑に落ちる「わかりやすさ」が不可欠である。中小企業では、従業員の一体感を創造するためには、このようなわかりやすさの演出が必要である。

これらのことは、社内の親睦会においても「明るく楽しく一生懸命に」を軸足に活動がなされており、従業員が愛着を持って守っていることから理解できる。中小企業において、企業内で育まれる組織文化を理解し、受け入れて働く従業員を確保すれば、定着に導くことができる(太田、2015)と示されている。同社でもこのような組織文化の醸成が、若年者の定着に対する強い動機となっていることを示唆している。

5-2. 今後の取り組むべき課題

少子高齢化に伴い、今後益々、生産年齢人口は減ることが予想される。企業は非労

働力人口であった主婦や高齢者の積極的な雇用を促進し、非正規労働者の処遇改善を行い、職業訓練を充実させて正社員への転換や、社内の制度設計を従業員が働きやすいように柔軟に職場環境を整えていかなければならない。

同社では、数年前から外部講師を招聘した企業内訓練を実施している。中小企業が存続するためには、更なる外部環境の変化に対応できる人材を継続的に育成しなければならないと考える。すなわち、個人の持つ技術力の向上と企業が提示できる技術力を結集した企業力の底上げの相乗効果により、生産性向上を求めていかなければならない。そのためには今後更に人材育成の強化が重要な課題となるだろう。

また、これからは従業員の働き方に応じた処遇の実現が大切になる。多様な働き方に対応した「働きやすく、働きがいのある職場」が求められると考える。従業員の公正・公平さが担保されたバランスがよい処遇の実現により、従業員自身の納得感が得られることだろう。

6. むすび

本稿の目的は、若年者をアルバイト等の形態で雇用し、その後、正社員として継続雇用する中小企業において、若年者のアルバイト等による「就労経験」が、中小企業の人材確保と定着にどのような影響を与えているのかを明らかにすることであった。

事例企業のインタビュー調査の結果、同社における「就労経験」の中で、人材確保と定着に影響を及ぼす3つの要因「職務における要因」「組織に関する要因」「経営哲学に関する要因」の存在が確認できた。それらの要因は段階的に多くの効果を生みながら、最終的に「若年者の自立と自発的行動」「組織コミットメントの強化・リアリティショックの緩和」「組織文化の醸成」といった若年者自身の変化や組織に対する効果を生じさせることが明らかになった。同社ではこれらの過程で得られた取り組みを実践したところ、若年者の人材確保と定着に対して一定の有効性が持ちうることが示された。

また、このような若年者の定着は、中小企業にとってよい効果をもたらすことが確認されている。例えば、同社では、全従業員のうち10代から20代の従業員が占める割合が1/3に形成されたことが挙げられる。若年者の求職者の応募が増え、採用人数で比較すると取り組みを行う2年程前から現在までの10代から20代の定着率は、70%であり着実に「人材の確保と定着率が高まる」といった効果が示されている。

それから、「現場の若返りが進み組織の活性化」が促進された。若年者と年長者とが業務の連携を取りながら作業を行う事が増え、従業員のやる気とモチベーション向上の効果が確認できた。多様な世代の交流により組織の活性化を促進することが示された。

今後の課題としては、以下のことが指摘できる。今回事例企業として取り上げたのが一社のみであることである。本来であれば、事例検証による結果について他社においても検証を重ねる必要がある。そのうえ定着といった形に現れない概念であるため、従業員へのアンケート等を用いた数値的な根拠で示す定量的調査を行うことで、より精度の高い結果の検証ができ得ると考える。

このように、同社以外の取り組み検証が十分なされていないところではあるが、人材不足に悩む中小企業への解決手法として、多くの企業で実践を積み有効性が検証されていくことを今後の期待としたい。

<参考文献>

- [1] Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper Collins Publishers, Inc. 大前研一訳(2003)『エクセレント・カンパニー』英治出版。
- [2] 太田晃太郎(2015)「中小企業における人材の確保・定着についての問題点」『商大ビジネスレビュー』第3巻 第1号、pp. 31-46。
- [3] 鈴木泰詩・浦坂純子(2012)「中小企業従業員における組織コミットメントの規定要因-経営者との一体感を醸成するには-」『評論・社会科学』第101号、pp. 59-83。
- [4] 鈴木竜太(2002)『組織と個人 キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房。
- [5] 須田敏子(2018)『組織行動 理論と実践』NTT出版。
- [6] 土田道夫(2004)「非典型雇用とキャリア形成」『日本労働研究雑誌』第534号、pp. 43-51。
- [7] 服部泰宏(2016)『採用学』新潮文庫。
- [8] 濱口桂一郎(2011)『日本の雇用と労働法』日本経済新聞出版社。
- [9] 堀田聰子(2007)「採用時点におけるミスマッチを軽減する採用のあり方」『日本労働研究雑誌』、pp. 60-75。

<参考資料>

- [1] 厚生労働省(2014) 「トライアル雇用実施要領」
- [2] 厚生労働省(2019) 「新規学卒就職者の離職状況（平成28年3月卒業者の状況）を公表します」
- [3] 中小企業庁(2017) 「中小企業白書」
- [4] 中小企業庁(2019) 「中小企業白書」
- [5] 兵庫県中小企業団体中央会(2017) 「兵庫県における中小企業労働事情 平成29年 兵庫県中小企業労働事情実態調査報告書」
- [6] 文部科学省(2020) 『定時制課程・通信課程の現状について』

<謝辞>

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹先生より、粘り強く、丁寧なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、ご多忙の中インタビュー調査のご協力をいただきましたH社の社長様、奥様、ご対応いただきました従業員の皆さまに深くお礼申し上げます。