

## 太陽グラントソントン

## エグゼクティブ・ニュース

**テーマ：働き手から見た中小企業と大企業の実像—就業者の意識構造の分析から—**

執筆者：日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 海上泰生氏

**要旨（以下の要旨は2分でお読みいただけます。）**

最近人気のテレビ番組（TBS）に「下町ロケット」（原作・池井戸潤）があります。阿部寛が演ずる中小企業・佃製作所の佃航平社長は、水素エンジンバルブの開発で大企業の帝国重工に先んじて特許を取得し、それが帝国重工のロケットに採用されるストーリーです。一般に日本の中小企業の技術力は非常に高く、社員6名ながら世界一細く痛くない注射針（直径0.2ミリ）を開発した岡野工業（東京都墨田区）などが有名です。

今回は普段あまり馴染みのない中小企業の実像につき、豊富なインタビューを基に日本政策金融公庫総合研究所の海上（うなかみ）泰生・主席研究員から解説して頂きます。

我が国の全企業数は約386万社、従業員数で約4,614万人ですが、大企業はわずか1万社程度で残りの約385万社（99.7%）、従業員数で約7割の3,217万人が中小企業で働いています。しかし、“働く場としての中小企業”の情報不足もあって、求職者側だけでなく、経営者側でも働き手が何を期待して職場を選ぶのか、日々何を意識して働いているのか、などの情報が欠けています。本稿では、インタビューや意識調査結果から、中小企業には大企業と比べて「5つの魅力と1つの課題」があると説明しています。

5つの魅力①「生活重視のライフスタイル」：最初に浮き彫りになったのは地元での生活を重視して中小企業への就職を選んだ働き手が多いことです。茨城の男性52歳は「通勤は車で15分。転勤があったら大手でも嫌。親がいたからどうしても転勤したくなかった」と、人生観や家庭の事情を挙げています。②「昇進・昇格のチャンス」：宮城の男性28歳からは「中小企業だと上を目指せる。大企業で働いている限りは、俺もいいとこ課長だ」と20代後半になると、みんな考える」と現実的なコメントを寄せています。③「経営の透明性・会社との一体感」：福岡の男性52歳は「社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる」と中小企業における物理的、心理的な距離の近さから、情報流通のスムーズさを評価する声が聞かれます。④「自由度・自己実現度」：これは大企業によくある硬直した組織となりがちな点が少ないと言う特徴です。⑤「転職を前提とした生き方を支える受容体」：5つ目は中小企業の魅力と言うよりは、中小企業の果たす役割で、大企業からの転職の受け入れを支える機能を有している点です。一方、企業側でも福岡の男性39歳が代弁するように「大手に勤めて研修を1～2年受けてきた人を中途採用するのが理想」という見解があります。

上記のように中小企業には意外な魅力がある半面、「大企業と比較した中小企業の弱み」も確かにあります。大きな仕事の機会や同年代のライバルが不足だという声、“ワンマン経営”や世襲制への不安感、また、“一回人間関係が崩れると大変”などの声も聞かれます。ただし、この中には克服可能な課題も少なくありません。

“寄らば大樹の陰”の信仰は根強いですが、“安定”は必ずしも大企業の代名詞ではなく、経済危機時に人員削減割合が低かったのはむしろ中小企業だとの調査もあります。不足しがちな中小企業に関する情報を適切に伝えて行くことが肝要だ、と結んでいます。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちら⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>  
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-5770-8916 e-mail: mc@jp.gt.com  
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

テーマ：働き手から見た中小企業の実像と大企業の実像—就業者の意識構造の分析から—

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員 海上泰生

1. はじめに ～採用・育成・定着の向上は、就業者の意識構造の理解から

言うまでもなく、日本には優れた大企業が多く存在する。そのためか、日常、目にするのは、大企業の動静を伝える報道や、その製品や社名をPRする広告や看板である。TVドラマの主人公も何やら大企業らしき会社で働くことが多いようだ。こうした事情では、求職者の、とくに学生の目が、まず大企業に向かってしまうのも無理はない。しかし、大企業だけでなく中小企業(注)にも、実は多くの“働く場としての魅力”が備わっている。中小企業においても大企業においても、そうした魅力に惹かれて今の企業を選んだ求職者の気持ちを理解し、働く環境づくりに努めることが、優れた社員の採用・育成・定着の鍵になる。本稿では、そうした社員の意識構造の分析結果をもとに、働き手から見た中小企業と大企業の実像とそれぞれの特徴について論じていく。

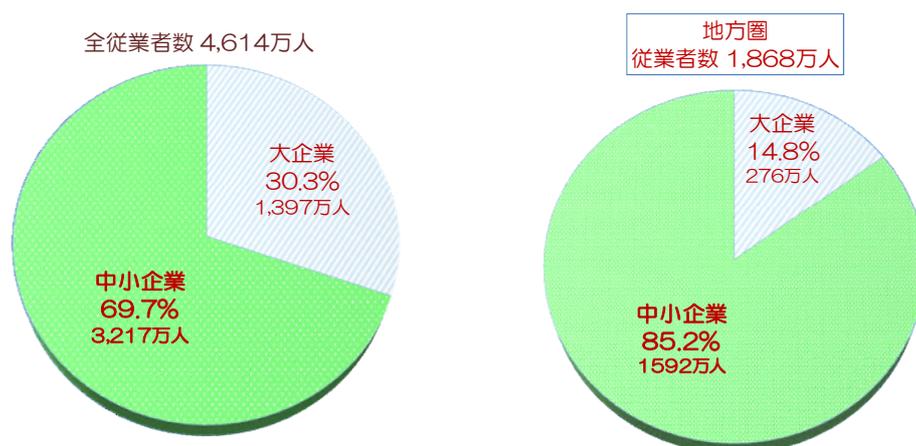
(注) 中小企業とは、例えば、製造業の場合は「資本金3億円以下または従業員数300人以下」の企業を言う(中小企業基本法第2条第1項)。

2. 中小企業への就職、大企業への就職

我が国の全企業数は約386万企業だ。そのうち大企業はわずか1万1千企業しかなく、残り385万3千企業、つまり全体の99.7%という圧倒的多数がなんと中小企業である。

同様に、働く人の割合でみると、我が国の全従業者数約4,614万人のうち、大企業で働いている人は約1,397万人であるが、残り約3,217万人(69.7%)が中小企業で働いている。言うならば、街を歩く勤労者の3分の2は、中小企業で働く人々であり、そうした人々が多数派であると考えてよい。さらに、これを地方圏に立地する企業に限ると、上述の69.7%はなんと85.2%に跳ね上がる。地方圏では、およそ9割近くの極めて高い割合で、中小企業が生む雇用依存していることがわかる(図-1)。

図-1 全従業者数の企業規模別構成比



資料：中小企業白書(2014年版) / 総務省「平成24年経済センサス-活動調査」再編加工

(注) 1. 企業数=会社数+個人事業所(単独事業所および本所・本社・本店)とする。

2. 「従業者数」は、会社の常用雇用者数(正社員及びパート・アルバイト)と個人事業所の従業者総数を合算している。従業者総数とは常用雇用者のほか、個人業主、無給家族従業者、有給役員を含む。

しかし、各種の報道やマスメディアが伝えるのは、ほとんど大企業の動静についてであり、中小企業についての情報、とくに個々の中小企業についての情報は、ほとんど伝わってこないのが実情である。こうした実情では、知らず知らずに「世の中の会社＝大企業」とすり込まれるため、求職者の中でもとくに若い学生の目が、大企業にばかり向いてしまうのも無理はない。

もっとも大企業は、企業数でわずか0.3%程度の割合なのに、全従業者数のおよそ3分の1を擁しているのだから、その存在感は絶大なものがある。それでも、中小企業が、その巨大な雇用吸収力をもって、労働市場におけるメインプレーヤーたることはもちろんのこと、自らが生み出す付加価値が勤労者所得の源泉となり、それを通して国民経済における個人消費や貯蓄・投資に対しても、極めて大きな影響を与えている。つまり、中小企業が元気にならないと、我が国経済は元気になれないのである。それだけ、雇用創出・雇用吸収において、中小企業が大きな役割を果たしているにも関わらず、就職先を選ぶとなると、大企業を志向する求職者は多い。そのため、中小企業は、景気回復局面で常に人材不足に陥る傾向があり、その制約が中小企業の健全な発展の支障になっているといえる。

先般のリーマンショックに端を発した世界的な金融危機後の数年間は、就職難が社会問題となった。その後の景気回復局面では、人手不足が顕在化し、就職難当時とは大きく様変わりした。こうしたなかで、大企業や中小企業をめぐる雇用動向は大きく変動している。次項で具体的にみてみよう。

### 3. 求人倍率の大きな格差（中小企業×大企業）～よく知らない中小企業より、大企業に入りたい？

中小企業では、大卒人材を経営幹部候補や、製品企画・開発要員、エンジニアなどの中核人材として採用するため、景気変動が多少あっても、大卒人材を求める中小企業側からの需要は根強い。

しかし、大卒人材側は、企業規模に対する偏向が大きく、長期にわたって、大企業では買い手市場の基調が続いているのに対し、逆に中小企業では、求人倍率が数倍にも及ぶ高水準の売り手市場が続いている。特に景気拡大期において、両者の格差が大きく開く傾向がある。

背景には、大企業に比べて、“働く場としての中小企業”に関する情報が明らかに不足しているため求職者が躊躇するという事情があり、そうした情報を効果的に橋渡しする必要がある。

また、求職者だけでなく経営者にとっても、現に自社を選んだ働き手が何を期待して就職先を選び、何を意識して働いているのか、必ずしも十分な情報を得ているとは言い切れない。十分な情報を正しく理解したうえで、効果的な育成とモチベーション向上の鍵を探り当てられたら、現有の働き手を“一騎当千の強者”に育て上げると同時に、定着率を高めることができる。新規採用難という“量”的な問題を“質”的にカバーできるのである。

そこで、本稿では、企業の働き手を対象にしたインタビュー調査結果を紹介しながら、「働き手から見た中小企業の実像と大企業の実像」について、考えていく。

### 4. 中小企業への就職～5つの魅力と1つの課題

上述したように、大企業に比べて、中小企業側の情報の方が明らかに足りないことから、本稿では、中小企業側を基点に、大企業を比較対象として扱っていくスタイルをとる。

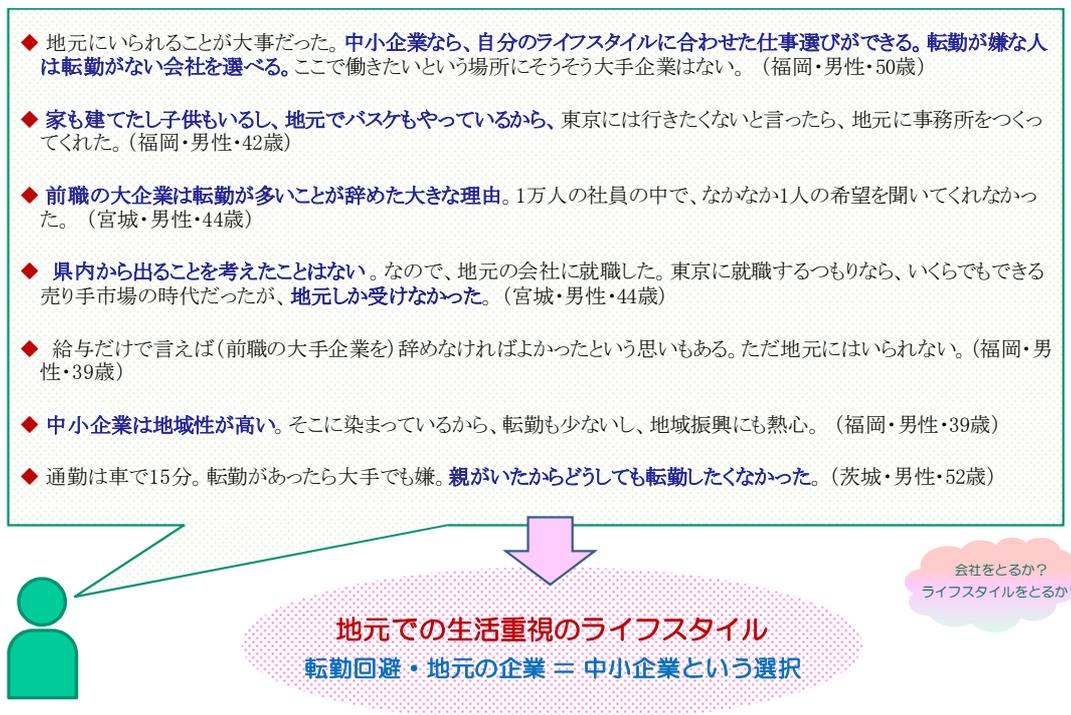
あえて結論を先取りして紹介すると、“働く場としての中小企業”には、大企業と比べて6つの特徴がある。さらに、これは「5つの魅力と1つの課題」に分けられる。以下、順番に述べていこう。

## 5. 【5つの魅力・その1】生活重視のライフスタイルが実現できる

働き手へのインタビュー調査結果から、最初に浮き彫りとなったのは、地元での生活を重視して中小企業への就職を選んだ働き手が多いことである（図-2）。

例えば、宮城の男性44歳は、「県内から出ることを考えたことはない。なので、地元の会社に就職した。東京に就職するつもりなら、いくらでもできる売り手市場の時代だったが、地元しか受けなかった」といい、茨城の男性52歳は、「通勤は車で15分。転勤があったら大手でも嫌。親がいたからどうしても転勤したくなかった」というように、人生観や家庭の事情から、なにより地元での生活を優先する姿勢がうかがわれる。地元優先を前提に就職先選びをした結果、例えば、福岡の男性50歳は、「地元になれることが大事だった。中小企業なら、自分のライフスタイルに合わせた仕事選びができる。転勤が嫌な人は転勤がない会社を選べる。ここで働きたいという場所にそうそう大手企業はない」といい、また、福岡の男性39歳は、「給与だけで言えば（前職の大手企業を）辞めなければよかったという思いもある。ただ（大企業勤務だと）地元にはいられない」ということで中小企業を選んでいる。

図-2 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～『生活重視のライフスタイル』



資料：日本政策金融公庫総合研究所「中小企業就業者インタビュー調査」（2014年）より、筆者作成（図2も同じ）

仮に、地元で大企業があって採用してくれるのなら、それも良いだろうが、そう数は多くない。実際に、地方圏に立地している大手企業といえば、地方銀行、電力会社、大手メーカーの生産拠点などが思い浮かぶが、企業数や採用枠も限られ、かなり狭き門であ

る。その点、中小企業なら地元にも多数あるし、業種も豊富だ。地元勤務は、すなわち職住近接であり、通勤時間に掛ける時間を自由時間に回すことができ、周囲の友人・知人との交流も容易となる。地元中小企業こそ自らのライフスタイルに沿う就職先という判断だろう。

また、福岡の男性42歳のケースでは、「家も建てたし子供もいるし、地元でバスケもやっているから、東京には行きたくないと言ったら、地元で事務所を作ってくれた」などと、働き手の私的かつ個別の事情に対して、中小企業ならではの柔軟性を見せて対応した例もある。片や、宮城の男性44歳営業が言うように、「前職の大企業は転勤が多いことが辞めた大きな理由。1万人の社員の中で、なかなか1人の希望を聞いてくれなかった」という大企業勤務の現実とは対照的である。転勤の多さ、遠隔地勤務、個人の希望が通りにくい、これが大企業勤務で多くみられる実情なのだ。

このように、自らの人生設計において、仕事をとるか、生活をとるか、という命題に臨んだ結果、「生活重視」という優先事項を実現する“手段”として中小企業に就職したとの声があっても、不思議ではなく、それも偽らざる本音である。これを嘆かわしいとみるか、みないか、見解は分かれることだろう。

ただ、戦後の復興期から高度成長期にみられた「仕事人間」「モーレツ社員」「社畜」などと揶揄（やゆ）される生き方への反動もあって、今日では、ゆとりある生活を重視した「スローライフ」や「ワーク・ライフ・バランス」が、最近のスタイルとして注目されている。こうしたライフスタイルの実現を図れることも、中小企業に就職する大きな魅力の一つである。

## 5-2. 企業側も地元重視・地域密着型経営が有効

近年では、若者の地元志向に強まりがみられるとされている。高待遇でも遠隔地勤務を伴う仕事を避け、待遇や企業規模が小さくても、地元の生活をとるといふ動きだ。地元でそうそう大企業はないので、結果として、地元志向の優秀な学生は中小企業に集まることになる。

地域で中核的な存在となっている優れた中小企業各社の事例をみても、ほとんど例外なく地元の大学・高等専門学校・高校から採用して、主力人材に育て上げている。地元との縁やネットワークを重視して、それを活かした人材確保に成功しているのだ。

地元を志向するのは求職者側だけではなく、企業側も地域密着型経営を標榜し、地元で働く場を提供することに使命感を感じている例も少なくない。地域活性化のためには、地域に根付く人材が必要であり、企業側も地域に根付く存在として、働く場を提供する使命感を持つ。商品が売れ、会社の知名度が上がることで、人的ネットワークが広がり、より優秀な人材を取れるようになる。そこに好循環が生まれるのである。結局のところ、「地元重視の生活がしたい」と考える求職者の意識を理解したうえで、地元学校と太いパイプを構築し、地域密着型経営を長く続ける企業こそが成果を上げているといえる。

## 6. 【5つの魅力・その2】中小企業ならではの昇進・昇格のチャンス

例えば、自分が野球選手だったら、地方の実業団チームの中心選手になれそうな道と、在京人気プロ球団の二軍選手になりそうな道、果たしてどちらを選ぶだろうか。もちろん、平均年俵は、プロ球団の方が高いに決まっているが、それを鵜呑みにしてよいのだろうか。

実は「中小企業への就職、大企業への就職」について考えるとき、この問い掛けは、妙に現実味を帯びてくる。“地方の実業団チーム”と“在京人気プロ球団”が何の例えなのか、既にお気づきのことだろう。

実際に、働き手の大きな関心事として、社内における昇進・昇格がある。昇進・昇格するということは、権限と責任の拡大・待遇の向上・自己実現などの面で、大きな意味を持つ。この点について、中小企業に見られる特徴を明らかにするため、再び就業者の生の言葉を整理して抽出してみた。

現に働く中小企業就業者の声から、中小企業における昇進・昇格の特徴に言及している例を挙げると、例えば、福岡の男性50歳は、「組織が小さいから自分がどんなステップで昇進して行くかわかりやすい」といい、福岡の女性45歳も「中小企業は、ステップアップが身近。昇格の可能性も大きい。私の会社も頑張れば早かった」と指摘する。

比較対象としては、当然、大企業における昇進速度になるが、中小企業には大企業からの転職組も少なくないことから、宮城の男性28歳のように「中小企業だと上を目指せる。社長までは行かなくても、常務や専務だって目指せる。大企業で働いている限りは、俺もいいとこ課長だなど20代後半になると、みんな考える」と、現実的な経験に基づくコメントを拾うことができる。同じく、福岡の男性50歳のように「前職の大企業では社長にはなれない。出先の支店長ぐらいにはなれるかな。だったら、100人ぐらいの会社で、自分のやりたいことをやらせてくれる方がいいと思った。やりがいは今の方がいい」と、転職動機が大企業での昇進可能性の低さであったと、大企業のデメリットを直接示す例もある。

また、ポストの獲得という意味以外でも、「中小企業は人数が少ない分、早く仕事をやらせてもらえるからやりがいが出てくる」や、「いろいろな仕事を任されて、部門の核になれる」との指摘があるように、1人あたりの仕事の幅が大きく権限の及ぶ範囲も広いところに魅力を感じているケースも多い。

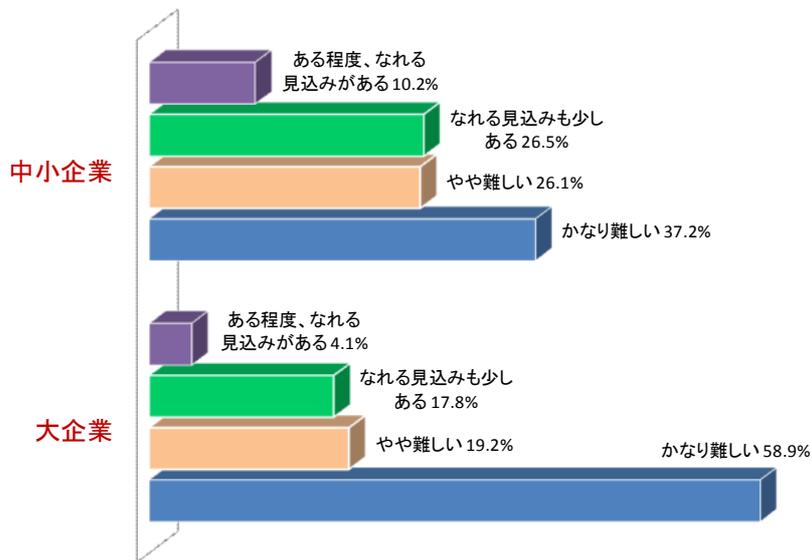
## 6-2. 昇進難易度とその理由（中小企業 × 大企業）

以上のように、中小企業では、昇進・昇格・枢要な立場を獲得できる可能性を実感している声が多く聞かれた。こうした就業者の生の声を数値的に裏付けるため、別途実施した就業者アンケート調査の結果を併せて紹介しよう。

同アンケートには、中小企業と大企業の働き手それぞれに「一般社員が役員や部長など経営幹部に昇進する難易度」について尋ねた設問がある（図-3<次頁>）。



図-3 質問「あなたの勤める会社における役員や部長などに昇進する難易度」



資料：日本政策金融公庫総合研究所「就業意識に関するアンケート調査」より、筆者作成

その回答状況をみてみると、大企業の働き手の6割という高い率で、「かなり難しい」と悲観的に捉えられている。「かなり難しい」とは、事実上不可能に近いと解釈できることから、大企業では、全体の3分の2弱の社員は、経営幹部になることをあきらめているということになる。これに対して、中小企業では、「ある程度、なれる見込みがある」と「なれる見込みも少しある」を合わせると、4割弱の割合で昇進見込みが多少なりともあると捉えられている。約6割があきらめている大企業の内情と、約4割が期待を持っている（かつ、あきらめているのは4割弱に過ぎない）中小企業の状況という、際立った違いがみえたわけだが、これで、上述した就業者の声がデータの的にも裏付けられたといえる。

これだけ異なる様相をみせているのは、なぜだろうか。就業者アンケート調査結果の続きとして、中小企業と大企業の働き手それぞれに、「昇進するのが比較的容易な企業の理由、または難しい企業の理由」について尋ねた設問もあるので、その回答データもついでに紹介しておこう。

それによると、まず、昇進が比較的容易な企業の理由としては、「1つの役職あたりのライバルがごく少数～数人なので」という回答が中小企業において特徴的に挙がっている。まさに飾り気のない現実的な理由であって、前項で示した生の声の内容とも一致しており、これが主因であるとみて間違いはない。

一方、大企業においても、少数ながら昇進を見込める企業もあり、その理由として特徴的に挙げられているのは、「昇進基準や人事評価方法が的確なため」という回答である。中小企業と比較して、組織的な人事政策が成熟している大企業ならではの理由といえよう。

逆に、昇進が難しい理由として「1つの役職あたりのライバルが十～数十人以上いるため」という回答が大企業において特徴的に挙がっている。この点は、上述の中小企業とは逆の状況であり、ある意味、予想どおりともいえる。

加えてもう1つ興味深いことに、「部長や役員になるルートは、大体決まっているため」という回答も、大企業において特徴的に多く挙げられている。大企業は組織も大き

いが構成員も多いため、社員全員に等しくチャンスを与え続けるのは難しい。本来なら、昇進・昇格の階層ごとに最適な人材を選び出すために、都度、全員の能力をフラットに測り直すべきなのだろうが、そんな手間を掛けてはいられない。そのため、いわゆる既定のエリートコースというものが事実上存在し、振るい落としの過程の中で、そのルートに乗り続けていないと経営幹部にまでは行けないという、とくに、社歴の長い大企業によくありがちな事情がみられるのだ。

一方、中小企業においても、昇進が難しいとする指摘はある。その理由としては、「同族企業で、一般社員がつける役職が少ないため」や「経営トップの意向に左右され、見込みが立たないため」という回答が目立つ。オーナーであり、ワンマンな社長が人事のすべてを掌握しがちな中小企業の姿をうかがわせる。もっとも、そうしたオーナー社長に眼鏡にかなえば、ときには能力重視の抜擢人事もあり得るのが中小企業でもある。

こうした課題はあるものの、やはり中小企業には、組織の小ささが逆にメリットとして働く、いわば、“逆スケールメリット”がある。そういう意味で、「中小企業では昇進・昇格のチャンスが相対的に大きい」という点は、これも「中小企業への就職における魅力」の1つであることは間違いない。

### 6-3. 小さい組織ゆえの大きなチャンス

上述のように、中小企業には、小さい組織ゆえに、1役職あたりのライバルが少ない。逆転困難な既定のエリートコースなどという大組織の“掟”（おきて）も少ない。だから、昇進・昇格・枢要な地位の獲得のチャンスが相対的に大きい。いわば、逆スケールメリットがあることがわかった。

実際に、中小企業には大企業からの転職組も少なくないが、転職動機として大企業での昇進可能性の低さを挙げる例は多い。大企業の働き手の約6割が経営幹部になることをあきらめているというデータも前項で紹介した。

働き手にとって、就職後の昇進・昇格は大きな意味を持つ。就職活動が成功しても、就職した時点がゴールではない。その後の現実的な可能性も予測しなければならない。

ここで、前々項6の問い掛けに回帰しよう。野球選手なら、地方の実業団チームの中心選手になれそうな道と、在京人気プロ球団の二軍選手になりそうな道、果たしてどちらを選ぶだろうか。これは、現実的な可能性の問題である。また、平均年俸で見れば、在京人気プロ球団の方が高いに決まっているが、“平均”で語ることに畏はないか。

「中小企業への就職、大企業への就職」に話を戻せば、大企業への就職の大きな魅力として、賃金水準の高さが挙げられる。確かに、平均賃金で見れば、総じて大企業の方が高い。しかし、個人個人のレベルで考えると、大企業のなかで多くのライバルと争って平社員や係長程度で留まってしまう確率と、ライバルの少ない中小企業で役員や部長にまで昇進する確率を考えれば、むしろ逆転するケースもあり得る。そういった可能性も含めた上で、中小企業または大企業への就職後の現実について考えていくべきだろう。

## 7. 【5つの魅力・その3】～経営の透明性・会社との一体感

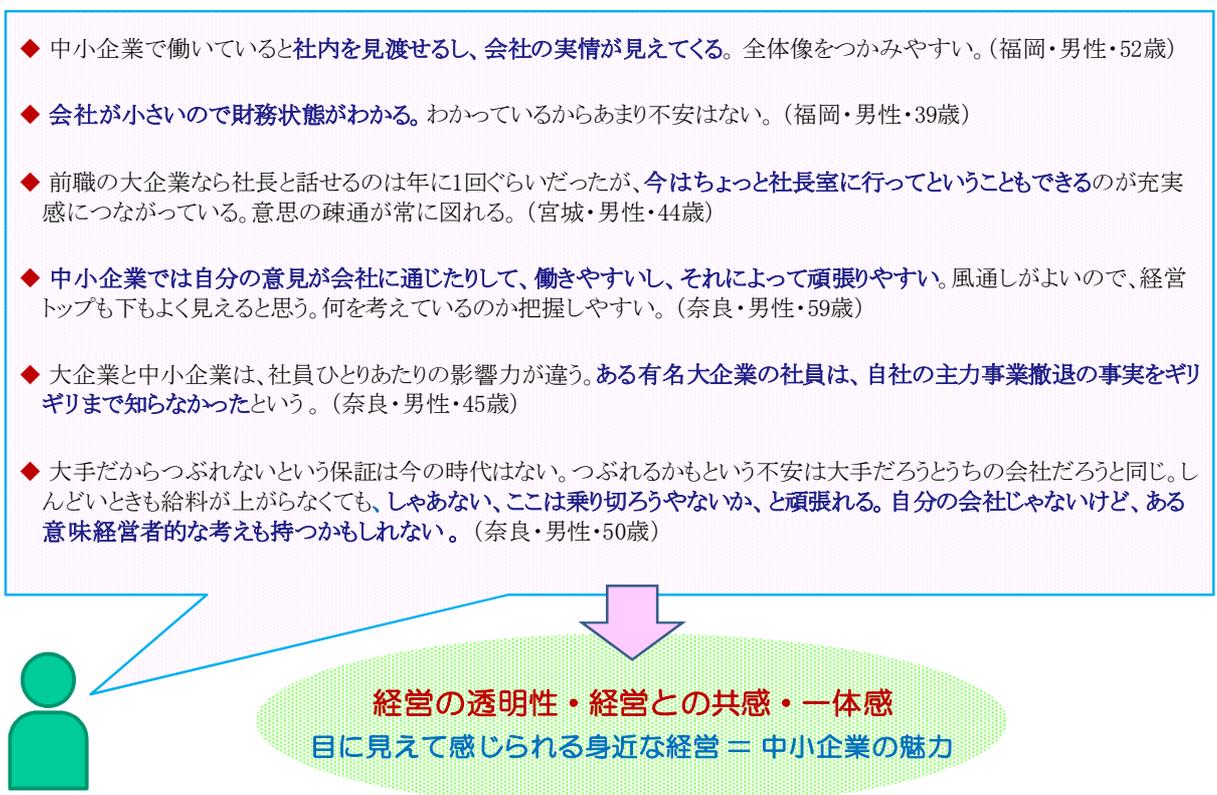
ある著名大手メーカーの社員は、自分が属する事業の撤退方針を一般報道で知ったという。社員が何千～何万人もいる大手メーカーの巨大組織では、それも無理はない。むしろ重大情報ほど、伝わってこないのかもしれない。だが、社員の立場からすると、なんとも心もとない限りだろう。

そこで、本項では、「5つの魅力・その3」として、一社員が感じられる“会社との一体感”や“経営の透明性”などについて考えよう。実は、やりがい・やる気の源にも影響を与える重要事項だ。

よく「経営の透明性」と言われて思い浮かぶのは、大きな経営問題が発覚した大手企業の玄関口で、出勤途中の社員がTVカメラにつかまり、「何も聞いていません」などと答えているニュース画像がある。こういう場合、もちろん箝口令（かんこうれい）が敷かれているのだろうが、本当に「聞いていない」様子がありありと感じられるケースも多い。くだんの会社では、経営トップと一般社員が日頃からどの程度接していて、どれほど情報が流れているのかについても気になるところだ。

こうした社内でのコミュニケーションの点について、実際、一般的な会社ではどうなのだろうか。その観点から、就業者に直接行ったインタビュー調査の結果を整理して抽出してみよう（図-4）。

図-4 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～『経営の透明性・経営との共感・一体感』



資料: 日本政策金融公庫総合研究所「中小企業就業者インタビュー調査」より、筆者作成(次図も同じ)

まず、現に働く中小企業の就業者の声から、中小企業における経営の透明性・社内コミュニケーションに言及している例を挙げてみると、例えば、福岡の男性52歳は「中小企業で働いていると社内を見渡せるし、会社の実情が見えてくる」といい、福岡の男性39歳は、「会社が小さいので財務状態がよくわかる」と指摘する。組織の小さい中小企業なら、会社の端々まで物理的にも心理的にも距離が近い。事業所数は数か所程度であり、社屋のフロアも1~3階程度にとどまるので、社員の大部分と日々顔を合わせることができる。他部署であってもどういった事案が動いているのか何となく耳に入り、少し歩み寄れば顔を合わせて相談することも容易だ。上述の働き手の声からも、企業内の情報流通のスムーズさがよく表れている。

こうした部署間の距離感覚だけでなく、宮城の男性44歳の「前職の大企業なら社長と話せるのは年に1回ぐらいだったが、今はちょっと社長室に行ってしまうということもできる。意思の疎通が常に図れる」との意見や、奈良の男性59歳の「風通しがよいので、経営トップも下もよく見えると思う。何を考えているのか把握しやすい」という意見もある。

すなわち、社内の部署間のヨコの距離だけでなく、経営トップとのタテの距離感も近いことが中小企業の大きな特徴といえる。社内に居れば、社長の話す声がどこからか聞こえ、忙しく歩く姿を見かけるのが中小企業の風景だ。

このように、社内のタテヨコでコミュニケーションが良いのが中小企業の特徴だが、その良さには、働き手の意識にも好影響を与える効用がある。例えば、奈良の男性50歳が語るように、「しんどいときも給料が上がらなくても、しゃあない、ここは乗り切ろうやないか、と頑張れる。自分の会社じゃないけど、ある意味経営者的な考えも持つかもしれない」という意識が芽生えるのだ。

形式的に言えば、「労働者」と「資本家」を対立した存在としてみる考え方もある。だが、この男性の働く中小企業では、従業員の立場ながら、経営者的な視点から“我が社”を見る感覚、経営との共感・一体感が醸成されていることがうかがわれる。経営トップとの距離感、情報の共有感などが、働き手にこうした意識を芽生えさせるのだろう。

## 7-2. 経営トップとの距離感と仕事に対する好感度

インタビュー結果にみられた中小企業での社内コミュニケーションの良さを数値的に裏付けるため、就業者に対するアンケート調査の結果もみてみよう。

具体的には、企業の規模別に、「経営トップ（社長等）と話す頻度」を尋ねてみた。その結果によると、週に2~3回や週に1回など、高い頻度で話ができるという回答は、中小企業の働き手において圧倒的に多いことがわかった。

逆に、1,000名以上の大企業になると全く対照的な回答状況になっており、なんと働き手の8割近くが「（社長等とは）まず話すことはない、会うことがない」という回答を寄せている。

このように、大企業の社内では、経営トップとの距離感が遠く、中小企業とは対照的な状況になっている。これを反映するように、奈良の男性45歳は、「ある有名大企業の社員は、自社の主力事業撤退の事実をギリギリまで知らなかった」と指摘し、前項で題材にしたニュース画像に映る社員の姿こそ、まさに現実であると伝えている。

企業の規模が大きくなるほど、支店や工場など拠点数や部署数が増え、経営中枢と接触する機会は減っていくのが道理であり、この結果自体は、ある程度予想どおりと言える。

ただし、社内コミュニケーションが豊かであるかそうでないかは、働き手のモチベーションにも影響を与える可能性がある。そこで、先述したアンケート結果を加工して、「経営トップ（社長等）と話す頻度」と「今の仕事は好きですか」という別の質問を重ねてクロス集計を行ってみた。

それによると、経営者とのコミュニケーションが豊かな人ほど、仕事に対する好感度が高いことがわかった。つまり、経営トップとの距離感が近い人ほど、今の仕事が好きで、働くモチベーションが高いというのである。風通しの良い社内の雰囲気や、働き手のやりがい・やる気にもプラスの影響を与えているといえる。



## 8. 【5つの魅力・その4】大企業と比較した自由度・自己実現性

さて、大企業の問題点といえば、その名のとおり、“大企業病”と揶揄される硬直化した大組織になりがちな点だ。その逆、つまり、中小企業には、組織内の「柔軟性や自由度の高さ」が思い浮かぶ。紙面の制約から本稿では詳細を割愛するが、組織や権限が細分化された大企業にはない高い自由度・決定権限も、中小企業の大きな特徴として挙げられている。

## 9. 【5つの魅力・その5】中小企業の役割～転職を前提とした生き方を支える受容体

ここまで、働く場としての中小企業の魅力について、多様な切り口から紹介してきたが、5つ目として個々の企業体としての中小企業の魅力というよりも、「中小企業という存在が果たしている役割」について、取り上げる。その役割とは、転職を前提として就職する働き手に対し、多様な就業機会を提供すること、つまり、中小企業という存在が、転職を前提とした生き方を支える受容体になっているということである。

例えば、福岡の男性52歳が「大企業ベースでは、おいそれと転職できないが、中小企業ベースなら、転職しやすい。人生設計的には、幅広い選択肢を持てる」といい、茨城の男性32歳は、「“転職ありき”くらいの人なら、むしろ中小企業は良い。中小企業を乗り換えて、スキルアップして生きていった方が将来的に需要のある人間になれる」「中小でダイナミックに動いて、いつでも買ってもらえる人材になった方が良い」という考え方を示している。

確かに、大企業から大企業に飛び移って転職を繰り返す人材もいるが、非常に稀で、通常、そうした動きは前提にできない。しかし、中小企業が転職先だったら、そうした動きも自在にできる。転職志向者にとって受け皿的・受容体的な役割を中小企業が担っていると言える。

転職を一大事と考える向きもある一方、例えば、宮城の男性35歳は、「次に行きたい会社は、ベンチャー“とかでいい”」というように、かなり軽い気持ちで転職している。他にも、福岡の男性42歳は、「何度も転職しているので何とも思わない。潰れたら次に行けばいい」という考え方があるように、転職をステップアップの機会と考える働き手、「潰れたら次に」と、転職を全く厭わない働き手にとって、中小企業という存在が総体として大切な受け皿になっている。

企業側の立場としても、福岡の男性39歳が代弁するように、「中小企業からすると、大手に勤めて研修を1~2年受けてきた人を中途採用するのが理想」という見解もあり、中小企業では、なかなか時間や手間を掛けてもらえない新人教育を、大企業で十分に受けた後に転職して来てくれれば、大歓迎という。

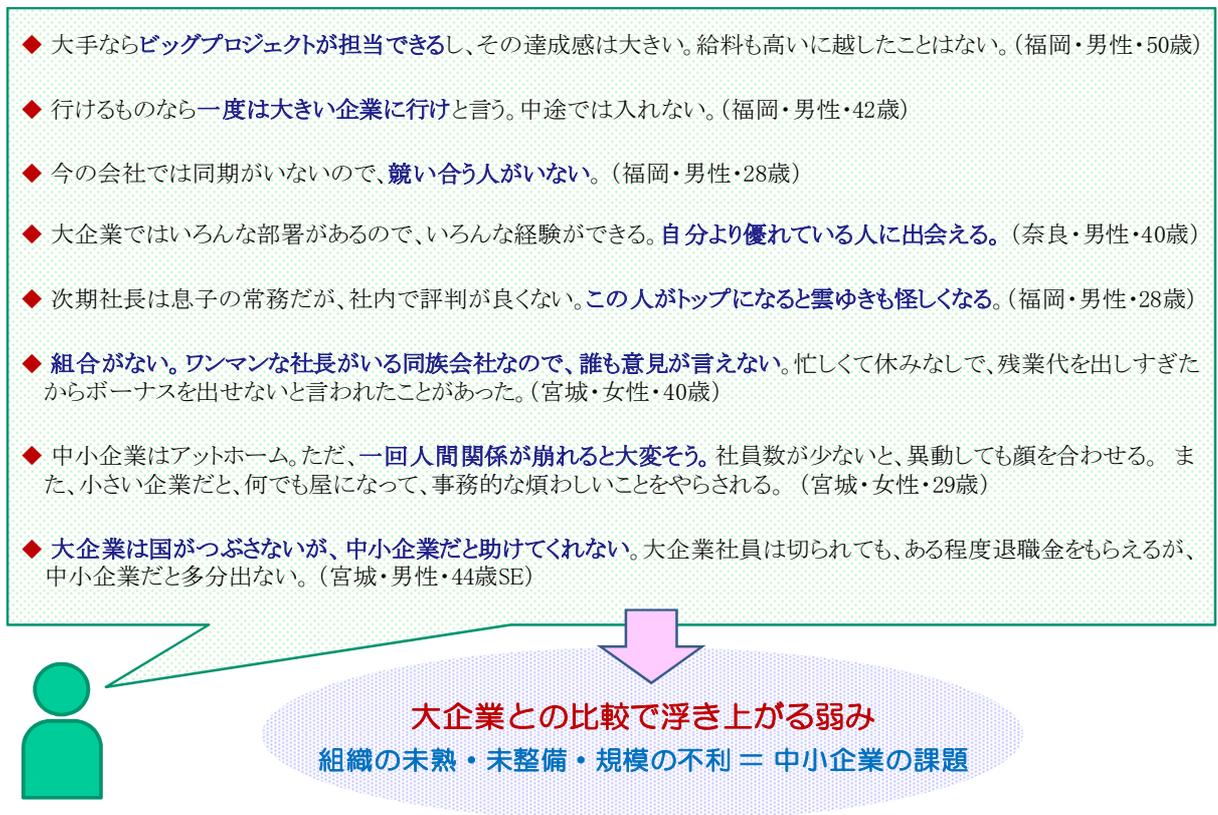
もちろん、転職を前提とした人生設計は、年齢を重ねると難しくなったり、景気変動に左右されやすく、不安定な面もあるが、中小企業という存在が、転職市場のメインプレーヤーの1つとして重要な役割を果たしていることは確かである。

## 10. 【1つの課題】大企業と比較した働く場としての中小企業の弱み

以上のように、本稿では、これまで注目されてこなかった中小企業の魅力についてあえて積極的に取り上げたが、何事も良い点ばかりではなく、中小企業には、大企業に比べて様々な課題がある実情についても、ここで言及しなければならない。

この点は、多くの中小企業の働き手においても自覚されており、以下のインタビュー結果のように、大企業と比べた中小企業の弱みが挙げられている（図-5<次頁>）。

図-5 就業者インタビュー調査結果の抜粋 ～ 『大企業と比較で浮き上がる弱みと課題』



例えば、福岡の男性 50 歳は、「大手ならビッグプロジェクトが担当できるし、その達成感は大きい。給料も高いに越したことはない」といい、一般的な大企業のメリットである“大きな仕事”“厚い待遇”への羨望と、中小企業における若干の物足りなさが感じ取れる。こうした心情からか、福岡の男性 42 歳は、「(就活生に助言をするなら)行けるものなら一度は大きい企業に行けと言う。中途では入れない」という。中小企業の魅力は認めるものの、新卒時しか大企業に入るチャンスはないから、最終的には中小企業に入るとしても、大企業勤務の恩恵を享受してからにすべきとの見解である。

また、中小企業における昇進・昇格のしやすさを取り上げた際に、社内に競争相手が少ないためチャンスが大きいことを既述したが、このことを逆に捉える向きもある。すなわち、福岡の男性 28 歳は、「今の会社では、同期がいないので、競い合う人がいない」といい、奈良の男性 40 歳も「大企業ではいろんな部署があるので、いろんな経験ができる。自分より優れている人に出会える」というように、互いに高め合い切磋琢磨するライバルの不足を嘆いている。競争相手が少ないことも、見方を変えれば、弱みの 1 つになるということだ。

同様に、中小企業においては、広い裁量や仕事の幅が与えられ、働き手が多能化できるという長所について既述したが、この点も逆に捉えると、宮城の女性 29 歳がいうように、「小さい企業だと、何でも屋になって、事務的な煩わしいことをやらされる」という不満にもつながる。もう 1 つ、宮城の女性 29 歳が「中小企業はアットホーム。ただ、一回人間関係が崩れると大変そう。社員数が少ないと、異動しても顔を合わせる」

というように、とくに女性にとって気苦勞の多い、狭い社内での人間関係に関する心配事が指摘されている。

さらに、本音の話として、福岡の男性 28 歳は、「次期社長は息子の常務だが、社内で評判が良くない。この人がトップになると雲ゆきも怪しくなる」といい、宮城の女性 40 歳も「ワンマンな社長がいる同族会社なので、誰も意見が言えない」などと、同族経営のため、資質に問題がある後継者でもトップになってしまうという問題や、絶対的なオーナー社長によるワンマン経営の弊害なども懸念されている。

そうした問題に対しても、組合があれば多少なりとも抵抗できるどころ、中小企業では組合がない例も多く、人事や経理の手続きが不透明であるなど、組織上の未整備も克服しなければいけない課題である。

最後に、切実な声として、宮城の男性 44 歳は、「大企業は国がつぶさないが、中小企業だと助けてくれない。大企業社員は切られても、ある程度退職金をもらえるが、中小企業だと多分出ない」といい、万が一、倒産に至った場合の救済策の不備について不安を口にしてている。

このように、中小企業には、規模や企業体力の面での不利、組織上の未熟・未整備という課題が多く挙げられる。もちろん、一経営者の力では如何ともしがたい問題もあるが、なかには、正面から取り組むことで克服可能、もしくは緩和できる課題もある。中小企業の経営者には、こうした声が社員または求職者から投げ掛けられていることを十分理解のうえ、適切な対応を図ることで、優れた人材を多く集める企業づくりを図ってもらいたい。

## 11. 結びに～大企業への幻想・中小企業への先入観を払拭する情報の大切さ

「この子には、しっかりとした教育を受けさせて、将来、安定した大企業に入ってもらいたい」とは、教育熱心な親御さんがよく言う言葉である。なるほど、“安定”は、大企業の代名詞のようだが、ここ 10 年以内に、かつて世界一だった某国の自動車メーカー・電子部品メーカー・国際的大銀行などでさえ、経営破たんの危機に瀕したことは記憶に新しい。一方で、我が国では、創業以来数百年続く中小企業を意外に多く見つけることができる。前出の親御さん達にも是非知ってほしい事実だ。そんな意図から、本稿では、これまであまり注目されてこなかった“働く場としての中小企業の隠れた魅力”について取り上げてきた。もちろん、中小企業にも、様々な弱みがある。それら魅力と弱みは、改めて図-6（次頁）のように整理できる。

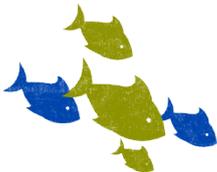


図-6 働く場としての中小企業の特徴 ～5つの魅力と1つの課題

- ☆ **地元密着型の生活重視のライフスタイルを支える**  
 地方には、転職を回避できる就職先大企業が少ない。地元志向の優秀な学生は中小企業に集まる。
- ☆ **小さい組織ゆえの昇進・昇格・重要な地位獲得のチャンス**  
 社内の競争が少ないという“逆スケールメリット”あり。昇進期待は、各社員の働く意識を高めてもいる。
- ☆ **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**  
 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。
- ☆ **社内における高い自由度と自己実現・多様なスキル獲得**  
 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。
- ☆ **転職を前提とした生き方を支える受容体となる**  
 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。
- ☆ **一方で、組織の未熟・未整備・規模の不利は現実的な課題**  
 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。

👉 中小企業にとって、上述の各ポイントに応える体制の整備と“空気”の醸成が重要である。

中小企業に関する情報は、大企業に比べて不足しがちであり、そうした情報を世の中に広く適切に伝えることが本稿の狙いである。いきおい中小企業側に立った論調になりがちだが、就職先として、大企業と中小企業の間には優劣をつけようという意図はとくにない。

折しも景気回復を背景に、大企業が採用枠を拡大し、求職学生の目は一層大企業に向いている模様だが、求職者には、どこまで現実が見えているのだろうか。

就職口としての大企業の魅力は言うまでもなく、また、人材育成に関しても、長期の海外留学や研究機関への派遣、充実した研修専門施設などは、中小企業ではまず真似ができない。言い古された感があるが、「寄らば大樹の陰」への信仰は根強く、先行き不透明な時代にあって、安定志向を強める若者を惹きつけるのは当然であろう。

ただし、“安定”は必ずしも大企業の代名詞ではなく、上述したとおり、かつて世界一だった企業が経営破たん危機に瀕した例も珍しくない。我が国でも、数百～数千億円もの赤字を出し、厳しい状況に陥った大企業も複数ある。そうした企業は、社名こそ以前と変わらなくても、その中身では、事業の縮小・売却や大幅な人員削減が断行される例が今や珍しくもない。本文中でも指摘したが、既に“大企業の社員＝安定”という図式は、恒等式とは言い切れなくなってきている。

むしろ、先般の世界的金融危機下においてさえ、人員削減をした割合が低かったのは中小企業の方だという調査結果もある。「人材」を「人財」と読み替え、人を大事にし、雇用優先を掲げる中小企業は、筆者が見ただけでも相当数にのぼる。こうした中小企業の真実は、これまで世間にあまり知られてこなかった。隠れた中小企業の魅力を掘り起こすことで、求職者の方々が食わず嫌いになつたりしないよう、適切な情報を伝えることこそが肝要なのである。

本稿で伝えたことがその一助になれたとしたら、誠に幸甚である。

以上



#### 執筆者紹介

---

#### 海上 泰生(うなかみ やすお)

日本政策金融公庫総合研究所 主席研究員

#### <学歴>

早稲田大学法学部卒

#### <職歴>

中小企業信用保険公庫入庫、中小企業庁長官官房、通商産業省(現経済産業省)貿易局 課長補佐、OECD(経済協力開発機構)パリ本部 輸出信用専門家会合委員、日本政策金融公庫・総合研究所グループ長などを歴任し現職。

埼玉大学大学院非常勤講師を経て、

現在、横浜市立大学非常勤講師、三重大学非常勤講師、立教大学非常勤講師を兼務

#### <所属学会>

日本金融学会、組織学会、日本中小企業学会

#### <主要論文>

- 「環境・新エネルギー産業における中小企業の役割と参入の特徴」、
- 「米国のABL(Asset Based Lending)を支える『ある種のインフラ』の存在とその機能」、
- 「航空機産業にみられる部品供給構造の特異性」、
- 「日系現地法人の資金調達環境と具体的資金調達スキームの分類」、
- 「医療・健康・衛生機材産業において新規参入を成功に導く諸要素」、
- 「海外展開に成功した中小ものづくり企業にみられる国際的生産体制の構築」、
- 「新興国生産設備市場で競争力を示す我が国中小企業の基本戦略と現場戦術」等