

バブル景気前後の中小企業における人的資源管理について

三宅章介
横山悦生

1 はじめに一問題の所在一

企業であれ行政であれ、その活動は目的である。したがって、それらは、人、物、金、情報等の資源を目的達成のために効果的に配分して組織化し活動することになる。それが経営であり、その推進力が経営力であり組織力である。この一連の活動を行うのが人であるので、その能力が目的達成のために貢献する限りにおいてそれは「人材」になる。人以外の要素は無生物であり、それは人によって目的的に動く。そのため、人は経営にとって主体的要素を構成し、他の要素は客体的要素になる。

このように、人は経営主体であるため、企業はどのような経営環境であろうとも、それに対応できるようにその確保と育成に十分配慮しなければならない。それを怠れば、競争から脱落し、維持存続することができなくなる。大企業であれば、資金や人材にも恵まれ、それらを研究開発に投入して環境に適応し成長していく機会は大きい。

ところが、中小企業は大企業（親会社）の下請も多く、経営の主体性を確保できないところが多い。資本装備率も低いので労働集約的業務が多く、従業員の働く意欲と能力の育成が経営に大きな影響を及ぼしてくる。人的投資も少なく、賃金も相対的に低く企業内福祉も恵まれているとは言いがたく、大企業と比べて定着性も良いとは言えない。そのため、従業員の移動は頻繁であり、新卒者を始めとする人材確保は困難である。このことは、好不況という経済変動によって顕著に影響を受けることになる。しかし、人材が不足すれば、経営の維持存続は困難になることは言うまでもない。それでは、中小企業はこのような矛盾を絶えず背負いながら、どのように経営を行ってきたのであろうか。

そこで、本稿では、このことを検証するため、今日でも社会に大きな禍根を残している、1986年（昭和61年）から始まり1991年（平成3年）に終焉したといわれるバブル景気、そして、1995年（平成7年）の円高不況までのおよそ10年間における中小企業経営と人的資源問題に焦点を当て、それがどのような状況であったのかを取り上げることとする。その理由は、バブル景気は戦後においてその名が示すように極めて景気が良かったこと、そしてそれが終焉した2年後には1ドルが79円まで高騰したことに発した「円高不況」という、戦後50年の中でも景気変動が極めて多かった時期であり、このことが大企業のみならず中小企業経営に甚大な影響をもたらしたからである。このことに関連して、「失われた10年」という言葉があるが、これはバブル景気の終焉した後の1991年3月から2002年（平成14年）1月を景況感の底として、それが上向きになるまでの期間を示している。本稿の対象時期はこれに4年ほど重複している。

なお、ここでいう中小企業とは、中小企業基本法によるものであり、対象は業種によって異なるが、製造業であれば資本金3億円以下、常時雇用する従業員数が300人以下の会社又は個人企業である。本稿では主として製造業を対象としているので、この定義を念頭に置いている。資料は、主として中小企業庁編『中小企業白書』を用いることにする。

2 バブル景気前後の経済状況と中小企業経営に及ぼした影響

経済変動はある時点だけの状況ではなく、経済活動そのものが変動の因果関係を起こしその時点の特有な状況を生む。そこで、本稿の対象としている期間をやや広げて経済状況を見ておくことにする。なお、本節は主として、中村隆英著『昭和経済史』（岩波現代文庫、2007年）に参考にした。

2-1 バブル景気以前の経済状況

既に45年以上過ぎることになったが、1973年（昭和48年）に第一次オイルショックが発生した。これに伴って世界石油輸出国機構は、イスラエルに友好的な国には原油を禁輸する決定をするが、原油の4分の3をこの地域に依存していた我が国は、原油価格が4倍も高騰し大きな打撃を受けることになる。それとともにインフレーションは急激に進み、1973年（昭和48年）には消費者物価は前年比24%、ベースアップ率も33%という終戦後にも見られなかった超インフレーションが起きることになった。いわゆる「狂乱物価」と言われた所以である。物価沈着のために日銀は金融引き締め策をとり、これは1975年（昭和

50年)まで続いた。通常、インフレーション時には資金価値が下がり、そのため物に交換しようとする心理がはたらくが、我が国ではこのようなことはなく、逆に将来の不安への備えから預金量がかえって増加することになった。

インフレーションが進んだため、粗鋼生産量も落ち込み、工作機械は半数強の生産台数、造船量も漸次減少し、その結果、工業生産指数は1973年(昭和48年)から2年間に18%も下がり、1975年(昭和50年)には企業の総資本利益率は1%台(1983年(昭和58年)は7%台)程度となり、戦後最大といわれる不況となる。第一次オイルショックによって、高度成長経済は終焉する。その結果、生産設備は過剰になり、労働力も余剰となった。このために企業はパートタイマーや非正規従業員を解雇し、定年前の正規従業員には割増金を付けた退職金を提示して希望退職者を募るなど雇用調整のために「あらゆる手段をつくしての人員整理が、数年間継続的に進められ製造業の労働者数は大幅に減少した」¹⁾。いわゆる「減量経営」を行った。

有効求人倍率は1965年(昭和40年)から66年にかけて1を下回ったが、その9年後の1975年(昭和50年)には再び1を下回るようになった。しかし、1974年(昭和49年)には貿易収支は大幅な赤字であったが、企業は新製品開発等の努力によって2年後には黒字へと転換した。このことが、1977年(昭和52年)にはアメリカの国際収支の赤字をもたらした。我が国はアメリカより円安政策が国際収支悪化を増幅させていることに大きな批判を受けることになる。この批判を受けて、財政支出を増大させ内需拡大を図るが、結果的に財政赤字の増大だけが残ることになった。

ところが、1979年(昭和54年)から翌年にかけて第二次オイルショックが起き、原油価格が3倍も高騰する。この危機を乗り越えるために製造業は一層のコストダウンを図り、サービス業は販売コストを下げ魅力ある商品を顧客に提供しなくなってきた。そのようなとき、当時発展しつつあった半導体が大きな役割を果たすことになった。製造業では、エレクトロニクスの発展からこれを導入した高度な工作機械の生産が可能となり、さらに自動車産業ではそれを製造工程に導入して、オイル高騰時に燃費の良い自動車を効率よく安価に生産を行うことができるようになる。粗鋼を生産する素材産業においては、従来では安価な原料を輸入して粗鋼を輸出するという形態であったが、素材産業も高度な加工製品を輸出するようになり、第一次オイルショック後は内需拡大によるのではなく、輸出を主体とした産業構造に変質することになる。

原油価格の上昇はインフレーションの恐れがあるため、我が国においてもそうであるが、公定歩合を引き上げ金融引き締め策を採り、物価高騰の鎮静化を図ることになった。このときは、投機活動が抑制された。輸入物価は、1980年(昭和55年)は前年比44.7%も上昇したが、国内消費者物価指数の上昇は8.0%であったので、物価面から言えば第二次オイルショックによる物価高騰は、第一次オイルショック後に見られた「狂乱物価」のように至らなかった。第一次オイルショックの教訓を生かし、早めの金融政策が効き目をもたらしたのである。そのため、「第二次石油ショックの場合、日本の経済政策はうまくいったとっていい。」²⁾とされている。このことは、以下に示すように、企業の人事労務管理に大きな影響を与えた。

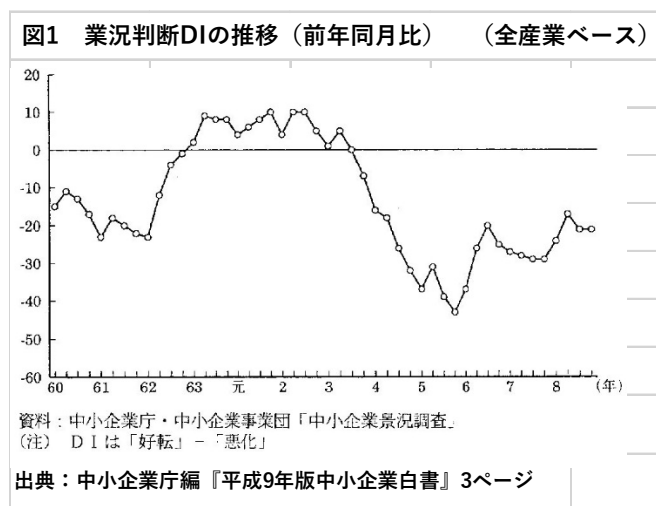
石油価格が1バーレル当たり30ドルを超え、鉄鋼やアルミニウムなどの素材産業等の企業は大打撃を受けることになった。通産省では不況産業の救済策として、特定産業安定法や特定産業改善法を制定し、当該産業に対する資金援助や補助金、過剰設備の整理のためカルテルの認定などを政策面から援助した。税収は減少し、財政支出の増大のため国債発行は増大することになるが、アメリカはインフレーションの抑圧のため通貨供給量を抑制したため金利が上昇し、円もドル買いによって流出したため円安が進行し、その結果アメリカの輸出は減少したが、輸入が拡大しアメリカの貿易収支は大幅な赤字となる。その反面、我が国の貿易収支の黒字は1979年(昭和54年)より急激に増えていくことになる。

特に対アメリカの貿易収支は、第二次オイルショック時の1976年(昭和51年)から78年(同53年)に比べて1984年(昭和59年)にはその3倍近くにもなる。対ECにおいても約2倍以上である。我が国は豊富な資源を用いて加工し、それを輸出するという産業構造ではない。資源が少ないために資源を外国から輸入し、高度な技術技能で加工し輸出して利益を得る以外に発展はないのであるが、このときも製造業では研究開発を行い、同時に製造現場やサービス業、金融機関等の職場において無駄の排除をするための改善活動などを行い、2度にわたる経済危機にも柔軟に対応してきたと言われている。人材があればこそ、である。

2-2 バブル景気とその崩壊

以上の経緯から、我が国の貿易黒字はアメリカのみならず EC 諸国にも大きな影響を及ぼすことになり国際問題へと発展した。その問題を話し合うために 1985 年（昭和 61 年）9 月、アメリカニューヨーク市にあるプラザホテルで日本、アメリカ、イギリス、西ドイツ、フランスの主要 5 か国の財政首脳が集まり、各国が為替市場における協調介入によって 10% から 12% 切り上げる決定をすることによりドル安へと誘導したのであるが、とりわけアメリカは膨大な対日貿易赤字を抱えていたため、この協調介入は特に日本をドル安円高に誘導する目的であったといわれる。

プラザ合意あった東京市場の前日は 1 ドル 242 円であったが、同年末は 1 ドル 200 円を割り、1988 年（昭和 63 年）初めには 1 ドル 128 円まで値上がりし、輸出産業は大きな打撃を受けることになる。そこで政府は輸出産業を救済するため 1987 年（昭和 62 年）までに 5 回も公定歩合を引き下げるとともに、法人税や所得税の大幅な減税策を導入し物品税も廃止した。そのために過剰流動性が市場に出回り、その行き先が土地投機であった。土地価格は高騰し、当時の大蔵省は不動産事業融資の総量規制策をとることになる。企業の投資は通常は本来業務のために行われるが、この時の土地購入は工場建設などへの投資ではなく、土地価格の値上がりによって利益を得る投機そのものであった。また、銀行など金融機関は融資先を求めて奔走する³。しかし、一方においてプラザ合意前から在庫調整のために景気は低迷していたが、1987 年（昭和 62 年）からは景気は回復していく。1989 年（昭和 64 年）には日銀はその沈静化のために 6 度にわたって公定歩合を引き上げる。



このような経過を経て、日経平均株価は 1989 年（昭和 64 年）末には 38915 円の高値で終わったが、1990 年（平成 2 年）10 月には 20000 円を割り込む。購入した土地は価格が下落し担保割れになり、借入金の支払いが滞り始めた。銀行はそれまで貸し付けに奔走したが、今度は強引に返済を求める、いわゆる「貸し剥がし」を行うようになり、銀行の信用は失墜し、多くの銀行が倒産することになった。1986 年（昭和 61 年）末から 1991 年（平成 3 年）初めにかけて続いたバブル景気は終焉し、これ以降、いわゆる「失われた 10 年」といわれる不況が続くことになる。

この状況を業況判断に用いる「DI」によって見ておく。図 1 によると、バブル景気は、左側の最も落ち込んだ 1986 年（昭和 61 年 12 月）以降から始まり、1991 年 2 月（平成 3 年 2 月）に DI が急激に落ち込むまでの 51 か月間と言われている。景気変動に最も敏感に反応するのは有効求人倍率である。表 1 によると、有効求人倍率は、1985 年（昭和 60 年）から 87 年（同 62 年）は 1 以下であったが、88 年（同 63 年）には 1 を超え 90 年（平成 2 年）から 91 年（同 3 年）には表中では最高の 1.40 になる。バブル景気の状況がよく表れている。

年	1981 (昭和56)	1982 (昭和57)	1983 (昭和58)	1984 (昭和59)	1985 (昭和60)	1986 (昭和61)	1987 (昭和62)	1988 (昭和63)	1989 (平成1)	1990 (平成2)
有効求人倍率	0.68	0.61	0.60	0.65	0.68	0.62	0.70	1.01	1.25	1.40
年	1991 (平成3)	1992 (平成4)	1993 (平成5)	1994 (平成6)	1995 (平成7)	1996 (平成8)	1997 (平成9)	1998 (平成10)	1999 (平成11)	2000 (平成12)
有効求人倍率	1.40	1.08	0.76	0.64	0.63	0.70	0.72	0.53	0.48	0.59

出典：厚生労働省監修『平成15年版厚生労働白書』日本労働研究機構、平成15年9月10日、第1刷発行、380ページより作成

2-3 円高不況

バブル景気崩壊後も自動車の輸出拡大は完成車のみならず、車載部品、コンピュータ、半導体、更には

サービス業まで輸出に拍車がかかることになる。このようなことから、アメリカ政府は、貿易赤字が一向に減少しない理由として日本の商習慣や系列等々による日本の経済社会構造によるものだとして1989年（昭和64年）にこのことを交渉する日米構造協議が始まるが、これはバブル景気崩壊後の1995年（平成7年）まで継続することになる。この間においても円高は進んだが、1993年（平成5年）からは更に円高は進み、94年（同6年）には100円まで高騰し、95年（同7年）4月には1ドル79円まで高騰することになった。

このような円高は戦後経験したことがなく、先の「失われた10年」といわれる所以は、バブル崩壊後の不況時にもかかわらず、我が国の産業構造が変わったことによってこのように円高が進行し長期的な景気低迷が続いたことによる。そのため、自動車メーカーは現地生産を積極的に行うようになり、それとともに景気はやや持ち直すが、過剰な労働力をリストラし、正規従業員の採用を抑制し安価な非正規労働者を多数雇用するようになる。このことは下請企業の親会社離れも進んで行く契機になるが、必要とする人材も以下に分析するように変化をもたらすことになる。表1によると、有効求人倍率は、1993年（平成5年）から1を長期的に割ることになる。

3 産業構造の変化と中小企業

このような経済情勢を受けて企業は、環境適応のためどのような経営を行ってきたのであろうか。このことによって必要とする人材も異なってくる。それには、中小企業の産業構造の変化をみることによって、おおよその見当が付くものと考えられる。

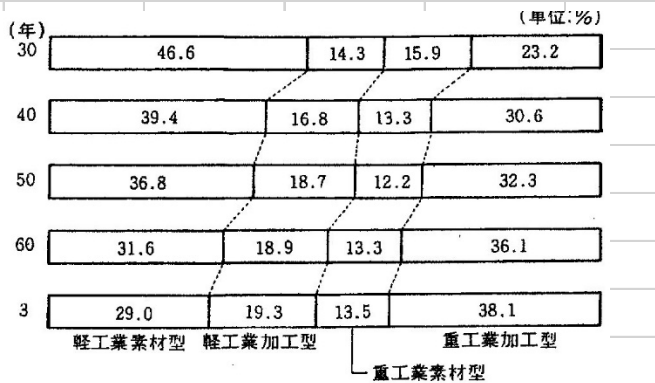
3-1 付加価値額からみた中小企業の構造変化

中小企業は親会社がある場合、下請企業として親会社の経営状態の影響を受けやすい。また、独自の技術技能や販路を持つ中小企業であっても市場が狭隘なために好不況によって経営はその影響を受けやすく、人員整理や倒産が珍しくない。そこで、これまで見てきた経済動向において中小企業の経営状況を見るには、それがどのような構造変化の中にあっただのかを分析すればよい。図2は、バブル景気の終焉の年までの付加価値額から見た産業構造の変化の推移である。それ以降については記載されていないので比較できないが、ひとまずこれによって中小企業の構造変化を分析しておく。

既に見てきたように、1973年（昭和48年）から1978年（昭和53年）の5年間に第一次オイルショック、第二次オイルショックが発生したが、この期間中である1975年（昭和50年）の中小企業（上段）における軽工業素材型は36.8%、軽工業加工型18.7%、重工業素材型12.2%、重工業加工型は32.3%であった。これによると、我が国の中小企業は次第に軽工業素材型と重工業素材型より重工業加工型、軽工業加工型に構造変化してきている。素材型産業は流れ生産方式による一貫生産方法であるが、加工型産業は高度な技術技能を必要とし、また一品一品複雑な加工工程を必要とすることも多く生産管理等の高度化も一層要請されることになるが、そのように変化していくのもこの時期である。

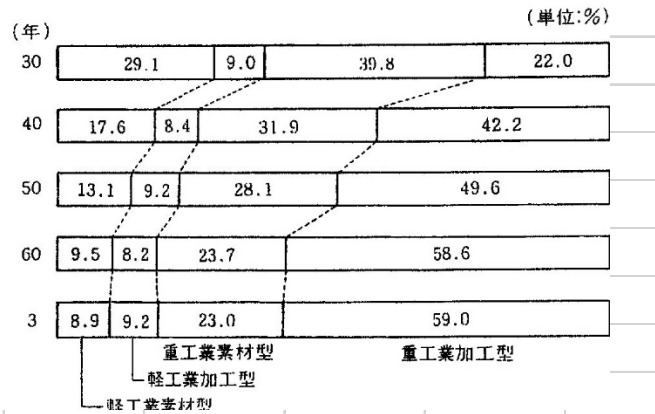
バブル景気が始まる1985年(昭和60年)までの安定成長期は、二度にわたるオイルショックを経験したが、その時期はマイクロエレクトロニクスが発展したために高度な工作機械の生産や半導体等のエレクトロニクス産業が発達する。プラザ合意のあった1985年(昭和60年)には軽工業素材型は31.6%、軽工業加工型は18.9%、重工業素材型は13.3%、重工業加工型は36.1%になる。素材型産業は為替変動に左右されるが加工型産業は高度な研究開発や技術技能を要請されるが、このことによって厳しい経済変動を乗り越えることが可能となった。

図2 業種別付加価値学割合 (上段：中小企業、下段：大企業)



資料：通商産業省「工業統計表」

- (注) 1. 四捨五入のため合計は100にならない。
2. 業種類型は次のとおりである。
軽工業素材型：食料品、繊維、木材・木製品、パルプ・紙・紙加工品、窯業・土石
軽工業加工型：衣服・その他繊維製品、家具・装備品、出版・印刷・同関連、ゴム製品、プラスチック製品、その他製造業
重工業素材型：化学、石油製品、石炭製品、鉄鋼、非鉄金属
重工業加工型：金属製品、一般機械、電気機械、輸送用機械、精密機械



出典：中小企業庁編『平成5年度中小企業白書』249～250ページより作成。

下図の「大企業」においては、中小企業と異なり重工業素材型も重工業加工型もその比率は大きいですが、全体的推移は同様であり、加工型に移行している。このような傾向は、今日においても一層進展するのであるが、この変化は中小企業の経営形態、すなわち親会社を持つ下請企業か、そうでなければ親企業を複数持ち独立的になるか、さもなければ廃業するのかの選択を迫られることを示唆している。この時期、中小企業は厳しい経営の選択を強いられるようになる。以下に述べるが、当然求められる人材にも変化をもたらすようになる。

3-2 中小企業の下請の変化
そこで、中小企業の下請数の推移を見ておく。我が国の中小企業の特徴は大企業の下請が多いことである。下請企業は、生産量や技術技能のレベルが親会社によって影響を受け、経営や技術技能は他律的になりやすく独立が阻まれやすくなるが、親会社が発展すればそれに応じて仕事量は確保され経営は安定する。逆に下請でなければ独立的な経営となるが、景気の影響を受けやすく、

景気が悪ければ仕事量が不安定になり仕事の確保に追われることになる。そのため、独自の技術技能の開発や向上は必須となる。独立ないし自立と引き換えである。

『平成5年版中小企業白書』によると、極めて特徴的なことが分かる。まず、第一次オイルショック前の1971年(昭和46年)は製造業9業種の内、非鉄金属と鉄鋼はほぼ70%近くを占めているが、それ以外は70%を超えており、中でも電気機械は80%近くを占めている。第二次オイルショック前の1976年(昭和51年)においては、非鉄金属が70%近くあるがそれ以外は70%を超え、特に電気機械、輸送用機器、繊維、一般機械、衣服・その他繊維製品は80%を占め、特に輸送用機械は86%になっている。この産業では中小企

業の下請が進んでおり、親会社を中心にした「ピラミッド型の重層構造」(下請分業構造)が高度成長期前期から後期にかけて形成されていることを示している⁴。

大企業は中小企業に比べて重工業加工型が特に増大し、それに伴って素材型が減少していく比率が大きい。中小企業は、資金面や技術面から、またいったん設備投資すると加工型への転換はなかなか難しい。

第二次オイルショック後の1981年(昭和56年)には、全体的に中小企業の下請化が進んでおり、9業

種のうち6業種までは下請が80%を超えるが、輸送用機器は87.7%までに進み、9業種のうち全ての業種

表2 下請企業比率の推移 (中小企業) (単位: %)

業種	46年	51年	56年	62年
電気機械	79.0	82.3	85.3	80.1
輸送用機械	77.9	86.2	87.7	79.9
織維	75.9	84.5	84.9	79.7
一般機械	75.9	82.7	84.2	74.8
金属製品	71.7	74.8	78.6	71.0
衣服・その他織維製品	71.4	83.9	86.5	79.1
精密機械	70.8	72.4	80.9	70.4
非鉄金属	69.8	68.7	73.6	62.3
鉄鋼	66.0	70.4	72.0	52.6
製造業平均	58.7	60.7	65.5	55.9

資料: 通商産業省「工業実態基本調査」
(注) 46年の下請企業比率が製造業平均より高い業種のみ記載。
出典: 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』253ページ

が70%を超える。製造業平均では65.5%であり、この年度が最も多くなる。ところが、1985年(昭和60年)のプラザ合意の2年後の1987年(昭和62年)には、1981年(昭和56年)よりも9業種全てにおいて中小企業の下請け数は減少する。80%を超えているのは電気機器だけであり、それまで最も下請数が多かった輸送用機器は、79.9%になっている。鉄鋼では52.6%まで減少する。

この理由は、1971年(昭和46年)から1987年(昭和62年)までの16年間に二度のオイルショックを経験し、大量消費社会の背景の下、親会社の大量生産のための大規模な生産工程の進展とともに、中小企業においても一層の技術革新や製造工程の高度化、及びそれを可能にする経営が求められるようになったことによる。親会社を支える高度な中小企業が親企業の指導や協力の下、技術革新を行ってきた結果でもある。そのような優れた中小

企業を傘下に納めて大量生産を確実にしようとする親会社の方針から、下請化や系列化の促進が図られたのがこの年代の特徴であったと言える。

『平成5年版中小企業白書』は、この理由を四点掲げている。一つ目は、下請中小企業の中から専門部品生産に特化した中小企業が現れたこと、二つ目は専門家や需要の多様化が促進されたため生産工程が多様になり中小企業の下請け化を促進したこと、三つ目は国内市場と国際市場において価格や品質面で勝ち抜くために生産工程の高度化の面から分業体制を促進させたこと、最後にこのようなことから、優秀な中小企業に管理機能を委譲するようになったこと、である。中小企業の技術技能の進展が専門化を進め、親会社も技術、品質価格面、そして内外の市場との競争から中小企業の下請けを一層促進されたというのがこの時期の特徴である。このことによって、中小企業の技術技能の高度化は促進され仕事量も確保されるが、経営の在り方という観点からは自己矛盾が顕著になったということもできる。言い換えれば、経営の独立性ないし自立性と他律性の相克である。

しかし、第二次オイルショック後の我が国の経済はインフレーションに見舞われながらも、それは世界的な広がりであったため、金融政策も効果をもたらし、マイクロエレクトロニクスや半導体産業、素材型産業から加工型に変換したので、投機もそれほどなかったようである。そして何よりも企業は、技術革新や合理化を積極的に行い、設備の稼働率は8割程度でも黒字が出るようになっていた⁵。

1987年(昭和62年)には、これまでの16年間とは異なった様相を見せることになる。表2によれば、電気機械は80.1%を占めて下請け比率が最も多いが、それでも1981年(昭和56年)を5%以上も下回っており、しかもこのころの8業種全てが同年を下回っていることである。非鉄金属、鉄鋼といった素材型はそれぞれ62.3%、52.6%である。この表で見る限り、製造業全体でも55.9%はこの16年間で最も少ない割合になっている。

なおこの表では、バブル景気崩壊後の下請企業の割合は記載されていないが、この「失われた10年」の只中に出た『平成9年版中小企業白書』には、1996年(平成8年)は全製造業の51.6%であると記している。1987年(昭和62年)の製造業平均は55.9%であるので、これを4.3%下回っていることになる⁶。着実に下請企業は減少している。同時に、親会社は、コスト削減と品質や制度の向上のために下請企業を選別し集約を図ったことにもよる。1996年(平成8年)には、下請企業の集約を図った親会社は21%にもなるという。先述したが、中小企業も親会社から選別された企業と、そうでない企業に二極化に分かれてきた⁷。中小企業は、厳しい経営を強いられたといえる。

ではプラザ合意以降、なぜこのような下請率の減少傾向になったのであろうか。このことが中小企業経

営やその一管理業務としての人材育成に大きな影響を及ぼすことになる。なぜなら、中小企業の下請けからの脱却は、下請であっても技術面・価格面から経営の自立性を高めることであり、その反面景気変動に影響されやすく、一層の経営力を必要とするからである。しかし、企業経営の最も大事な価値観である経営の在り方としての独立性や自立性は確保される。これまで経済動向で分析してきたとおり、プラザ合意後の一日後には円高が一挙に進んだと述べたが、我が国の企業はその影響を急速に強く受けることになった。円高が進むにつれて輸出価格は上昇し、海外での製品・商品は売れなくなる。そのことから、コスト削減のために多くの大企業は現地生産を余儀なくされ、海外進出を急ぐようになった。

現地化が促進されればされるほど、国内での生産量は減少する。減少すれば、下請企業は親会社の注文だけによる経営は困難になり、他企業に受注を求めるか販路を開拓し自社製品を開発するかのいずれかになる。親会社一辺倒だけではなく、受注量の分散を図るようになった。中小企業は親会社に依存的になるのではなく、自ら独立性、自立性を求めるようになったといえよう。親会社を頂点にした重層的ピラミッド構造から、親会社の関連企業であり、規模的に劣る中小企業が互いに協力し合う「ネットワーク型構造」へと変わりつつあると言ってもよい。

そのためには、一層の技術や技能の開発や向上が求められ専門化を図る必要がある。オイルショック後のインフレーションと不況の克服のため、中小企業は技術やイノベーションを積極的に行い、独立志向を目指したことがネットワーク型になったのである。それは相対的に価格決定権を持つことになったことを意味する。さらにこれまでの親会社も部品調達自由度を高め、より良い製品を購入し競争を有利にするためにこれまでの下請け政策を改め、系列による分業体制の見直したこともよる。このことは従来の親会社依存型の中小企業は衰退していくことを意味している。

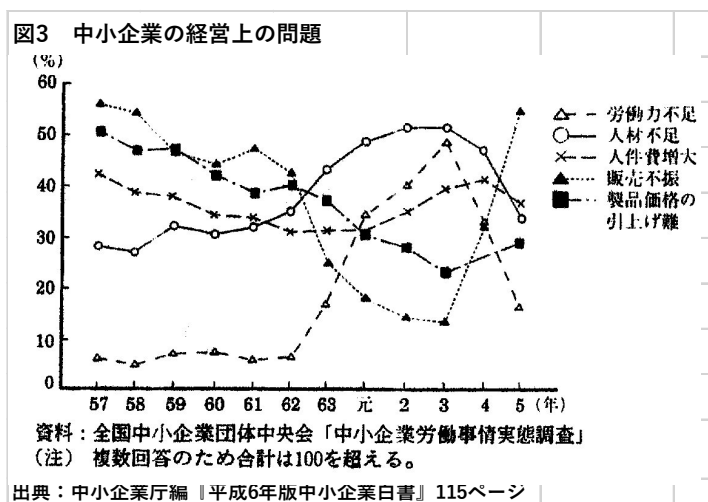
さて、バブル景気崩壊後の中小企業経営であるが、「失われた10年」は、以上のことから中小企業にとっては厳しい時代に突入することになる。バブル景気が崩壊したのは1991年（平成3年）であり、その1年後の1992年（同4年）6月に出版された『平成4年版中小企業白書』によれば、この当時の中小企業の置かれた経営状況はおおよそ次のように分析されている⁸。すなわち、バブル景気崩壊後の平成3年半ば以降より景気は減速傾向となり、出荷額の減少、設備投資の鈍化などで業種によって傾向差があるものの、製造業では住宅産業関連で急速に落ち込み、次いで機械関連業種も落ち込んできたために、経営基盤の弱い小規模企業、下請企業等を中心に、今後ともその動向を注視していく必要があるとされている。このことは、国としてバブル景気後の中小企業経営への対応策の必要性をうかがわせるものである。

また、経営面では売り上げに伸び率が鈍化し、利益も低下し、そのため倒産件数、負債総額は前年比で大幅に増加していると総括されているが、労働力の需給はやや緩和したものの依然として不足感が強いとされている。このことについては、本稿の課題でもあるので、後に詳しく取り上げることにする。

このような景気変動によって、中小企業は好不況を問わず人材不足と人材育成という経営問題が全面的に出てくるが、次にその理由とその過程を見ておくことにする。

4 バブル景気とその前後における経営問題と必要とする人材像

4-1 景気変動による経営の問題点



バブル景気崩壊後2年経過した後に発表された『平成5年版中小企業白書』は、「中小企業の構造的な課題」において、長期にわたる不況の中で売上不振、財務悪化に陥り、また大店法の改正、大型店の出店のため流通形態が変化し小売業も深刻な問題を抱えるようになったので、そのために今回の不況の対応策とともに中長期的な視点から構造的な課題を把握し、それに対応していかなければならないと述べ、それに対して「労務環境の整備と人材育成」「国際化の進展と地球環境問題への対応」「構造変化に対する産業基

盤の充実」の三点を掲げている。ここでは特にテーマとの関係から、中小企業の「労務環境の整備と人材育成」を取り上げ、バブル景気前後の人材面での対応を分析しておく。

その根幹となる労働力確保の問題では、二度にわたるオイルショックによって1975年以降（昭和50年代）は過剰状態が続いたが、プラザ合意後からバブル景気を経た後も労働力需給は緩和傾向が見られたが、長期的には労働需給の引き締まり傾向が強まっていくと考えられる。そのために従業員の価値観の変化や自己実現の機会、生活のゆとり感の重視に変化してきている。終身雇用、年功賃金等の日本的雇用システムが変化してきていることを踏まえ、今後は「労働条件、労働関係、人材確保、人材育成、後継者問題等」を含めた、広い意味での『人』の問題は、今後、従来以上に重要な課題であり、そこに企業の今後の長期的発展の成否がかかっていると看做しても過言ではない。」⁹と述べている

そこで、これまで述べてきた中小企業の経営問題を、『平成6年版中小企業白書』に掲載された全国中小企業団体連合会「中小企業労働事情実態調査」によって見ておく。図3は、1982年（昭和57年）か1993年（平成5年）までの「中小企業における経営問題」を五つ取り上げ、それをグラフ化したものである¹⁰。

1982年（昭和57年）からプラザ合意から1年経た1986年（昭和61年）までの経営上の問題は、インフレーションに直面しながら「安定成長期」と言われるなかで、五つの問題の割合については「販売不振」と「労働力不足」の差が最も大きい。割合の順位についての変動は見当たらない。このことを前提に問題の多い順に挙げると、「販売不振」「製品価格の引上げ難」「人件費増大」「人材不足」「労働力不足」である。この段階では、「労働力不足」を挙げる中小企業は10%に満たない。ただ、4番目に多い「人材不足」との差は図によると20%以上ある。この時期は図2にあるように、加工型産業が増大しており、単純労働のための「労働力不足」ではなく、新技術開発に携わる研究者や技術者等の「人材不足」を訴える中小企業が増えているものと考えられる。バブル景気終焉前の1991年（平成3年）には、このことを掲げる中小企業が最も多い。

ところが、バブル景気中の1987年（昭和62年）よりそれが終焉する1991年（平成3年）にかけて、この順位に大きな変化が見られるようになる。特に顕著なことは、1964年（平成元年）にはそれまで中小企業の問題として最も少なかった「労働力不足」が一挙に2番目になり、更に「人材不足」を唱える企業が半数までになり、その割合が最も多くなる。この場合の「労働力」とは単純労働者のそれであり、「人材」とは生産技術者や研究者のことと考えられる¹¹。その理由は、図2にあるように、高度の技術技能を必要とし、付加価値額の多い「重工業加工型」「軽工業加工型」産業が増加したことによる。素材型産業は一貫した流れ生産が可能であり、一度生産設備を投入すれば単純な作業が多くなり、反面、加工型は多品種少量生産になる場合が多く、その都度新しい研究や技術技能が求められるからである。また、景気が良いほど「人材不足」と「労働力不足」が顕著になり、それだけ「人件費増大」の割合も増える。しかし、付加価値生産は高くなる。

その一方で、1982年（昭和57年）より1987年（昭和62年）まで最も問題が多かった「販売不振」は急激に少なくなり、1991年（平成3年）では最も割合が少なくなっている。その理由は、景況感が最も強かったことによる。そして、バブル景気が崩壊した2年後の1993年（平成5年）は、「販売不振」を唱える中小企業が半数を超え最も多く、続いて「人件費増大」「人材不足」「製品価格の引上げ難」「労働力不足」の順となる。販売不振のため生産高が落ち込み余剰人員を抱える中小企業が増大したことによる。

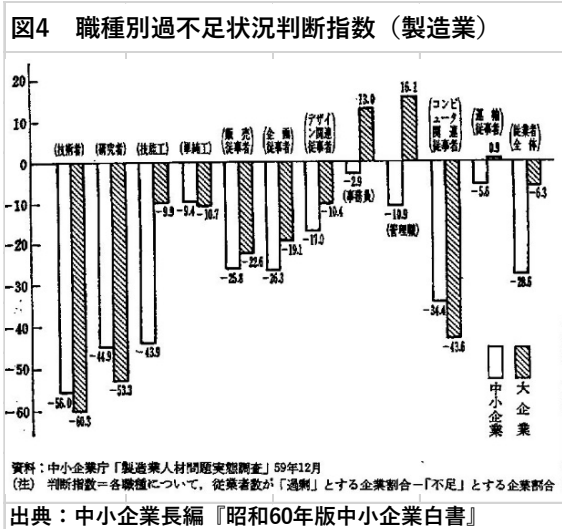
このことから、景気に敏感に反応する経営問題は、図によると「販売不振」「労働力不足」「人材不足」の3点であるが、ここでいう「労働力不足」と「人材不足」は分析上職種については別であるが、差し支えなければまとめればよいので、ここでは「販売不振」と「人材不足」になるものと言える（このことは「注11」でも述べている）。経営問題は、経済変動を抜きにしては語れない。冒頭で説明してきたとおりである。そこで、本稿では、冒頭で述べたように経営にとっては「人」は経営主体であり、景気変動に最も影響を受ける人材に焦点を絞って、バブル景気前後に必要なとしている職種を検討してみることにする。

4-2 労働力の過不足の推移

4-2-1 バブル景気以前

では、どのような人材が求められ、かつその過不足感はどうであったのであろうか。この点について、以下、バブル期以前とバブル景気中、及びそれ以後について比較してみることにする。なお、年代別に「必要とする人材」を比較検討することが目的であるので、基本的に同じ調査が必要となる。また、今後であれ現在であれ「職種別に必要とする人材」と現在の「職種別人材の過不足感」とは意味が異なる。前者は

実態を示したものではない。



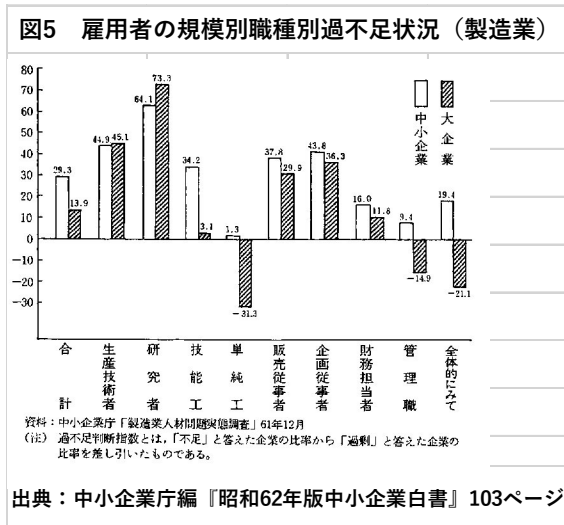
工」の各職種のうち、「単純工」と「事務」だけが過剰気味であり、残りの職種は全て不足と感じている。特に「熟練工」と「専門・技術・管理」「技能工」は不足感が強くなっている。第二次オイルショックの3年後には、その経済変動をうまく乗り切ったと考えられる。

そのほぼ2年後に行われた中小企業庁「製造業人材問題実態調査」(昭和59年12月)によれば、図4に示すように中小企業は全ての職種において不足感(過剰-不足)を持っている。なかでも「技術者」「研究者」「技能工」は大幅に不足感をもっており、それに対してかつては最も不足していた「単純工」の不足感は大変少ない。既に論じてきたように、第二次オイルショック後は、技術革新が急速に進み省力化が進んだ結果であると考えられる。

このことから、第二次オイルショック後は原油価格の上昇からインフレーションに見舞われたが、企業は技術革新や一従業員までもが製造現場で創意工夫をしながら、この危機を乗り越え、金融政策も引き締めが効果を上げ投機活動も抑えられ「日本の経済政策はうまくいったといっている。」(「注2」参照)ということになる。その後、景気は上向きに転じていくが、それは内需拡大よりも貿易によって回復したのであった。それは対アメリカの貿易黒字になって現出し、これが引き金となりプラザ合意からバブル景気へと向かうのである。

4-2-2 バブル景気

バブル景気が始まった、1986年(昭和61年)12月に行った中小企業庁「製造業人材問題実態調査」(昭和61年12月)の中に図5に示す「雇用者の規模別職種別過不足状況(製造業)」がある。この調査は、バブル景気が始まったといわれる年月に一致するが、プラザ合意は1985年9月であるので、正にバブル景気なる際の調査である。



そこで、以下の検討は「必要とする人材」を現在に限って(調査によっては「今後」も入っているが)時系列的に見るので、現在「必要とする人材」がどの程度過不足かに言い換えることにした。そのため、後者である「職種別人材の過不足感」を検討してみる。

まず、バブル景気前から検討する。既に述べたように、バブル景気は1986年(昭和62年)12月ごろより始まるので、その前の年度をどう考えるかである。景気変動の大きさから言えば、1979年(昭和54年)の第二次オイルショック後からと考えてよいが、ここでは資料の関係から1982年(昭和57年)の調査によることにする。労働省「労働経済動向調査」(昭和57年5月)によれば、「100~299人」の事業所は「専門・技術・管理」「事務」「販売」「技能工」「熟練工」「単純工」

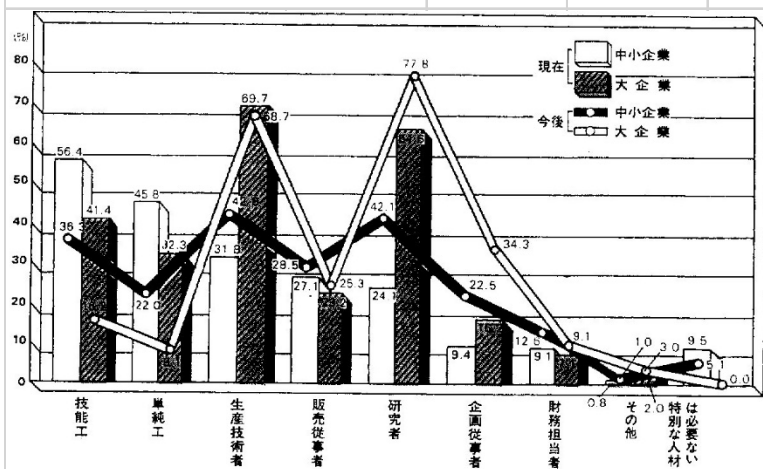
この調査によると、8職種のうち「単純工」は1.3%ほどしかないが、全ての職種が不足状況だといえる。中小企業において不足感が多い順に上位三者を挙げると「研究者」「生産技術者」「企画従事者」の順である。しかし、大企業ではこの順位が異なり「研究者」「生産技術者」「企画従事者」である。ここで初めて中小企業・大企業とも「研究者」が最も不足するようになる。大企業の「単純工」は最も過剰感がある。

図2で見たように、1985年(昭和60年)

では、「重工業加工型」は大企業で8.6%、中小企業は36.1%であるので、先の図4もそうであるが、このことが反映しているものと考えられる。

先に「必要とする人材」と「職種別人材の過不足感」は異なる述べたが、この調査は、図6の

図6 製造業の求める人材の変化



資料：中小企業庁「製造業人材問題実態調査」61年12月
(注)1. 第3-1-18図(注)1.に同じ。
2. 複数回答のため、合計は100を超える。

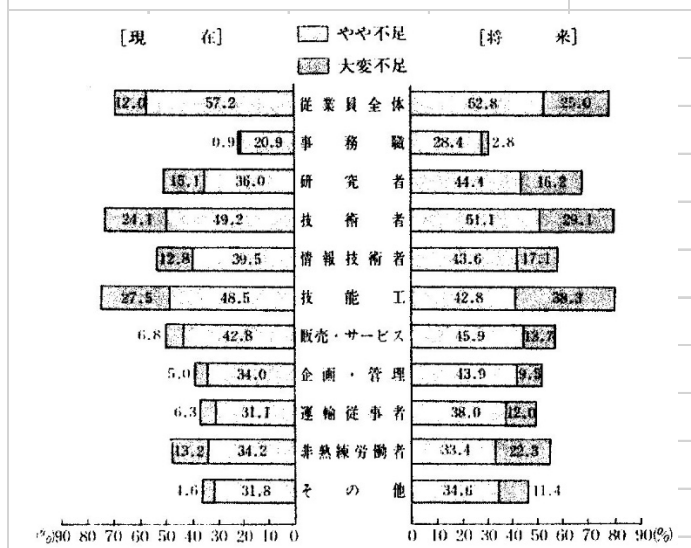
出典：中小企業庁編『昭和62年版中小企業白書』203ページ

のように「製造業の求める人材の変化」を「現在」と「今後」に分けて調査している。念のために掲げると、「現在」求められる人材については上位三者は「技能工」「単純工」「生産技術者」であり、「研究者」は5番目である。「今後」求められる人材は、中小企業では「生産技術者」「研究者」「技能工」、大企業では「研究者」「生産技術者」「企画従事者」である。製造業では研究によって技術革新が行われ新製品が企画され、それを生産していくために生産技術が求められ量産化が進むというプロセスを経るので、大企業ほど研究段階から作業レベルまでのそれに対応した多様な人材が求められることになる。

下請企業の多い中小企業は、親会社の製品の

一部や部品の生産を担当する業務が多いので、求める人材像が異なるものと考えられる。中小企業は大企業に比べて、必要な人材面では後追的とみてよい。しかし、中小企業も「研究者」が「生産技術者」とほぼ同程度に求められていることは、先に分析したとおり、中小企業が親企業と対等の関係か、あるいは独立的、自立的になりつつあることを示しているものと考えられる。

図7 職種別人材の不足感(中小企業)



資料：中小企業事業団「雇用人材問題実態調査」2年12月

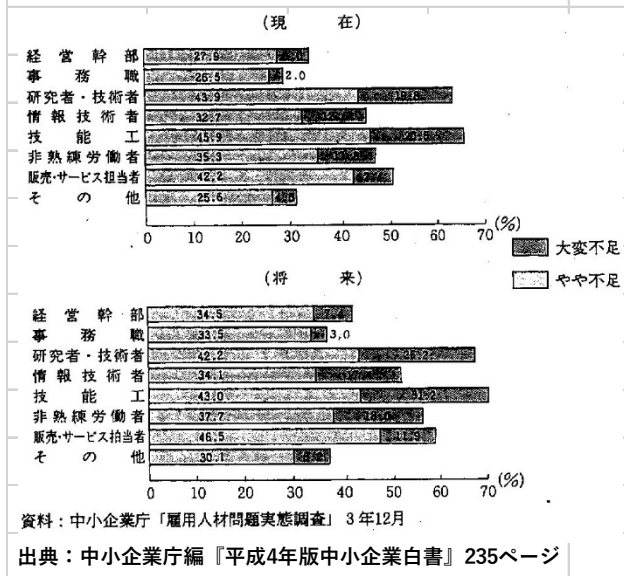
出典：中小企業庁編『平成3年版中小企業白書』167ページ

このことから、図7に示すように、「従業員全体」では「大変不足」と「やや不足」の合計は、「現在」は69.2%、「将来」は77.8%であり、特に今後人材不足に見舞われるとい

う中小企業が多いことが分かる。職種別では、「現在」の上位三者は「技能工」6.0%、「技術者」73.3%、「研究者」51.1%、「将来」も同様に「技能工」81.1%、「技術者」80.2%、「研究者」60.6%である。このことを念頭に、中小企業事業団「雇用人材問題実態調査」(平成2年12月)による「職種別の新規採用状況(最近1~2年)」をみると、全ての職種で計画以上の新規採用をした中小企業は「事務職」が1.2%程度であり、残りの職種では1%に満たない。このことは大企業でも同様であり、採用の多い職種は「事務職」3.9%、「技術者」2.9%、「研究者」2.2%ほどである。「企画・管理」「運輸従事者」「非熟練労働者」「その他」の職種は計画どおりに採用できた企業は存在しない¹³。労働力が逼迫していたことが分かる。

したがって、中小企業庁「雇用問題実態調査」(平成元年12月)によれば、中小企業では「人員の増加が困難で事業の拡大ができない」(48.4%)、「受注をこなさきれない」(43.2%)、「人ぐりの予想がつかず計画的な活動ができない」「人件費が上昇している」(共に32.3%)など繁忙ゆえの問題を抱えることになった¹⁴。

図8 中小企業の分野別従業員確保状況



への対応策では人材をいかにすることができないので、次節で述べるように能力に応じた職務配分とそのための人材育成が要請されることは言うまでもない¹⁵。

以上から、バブル景気における人材過不足のまとめをしておく。図8は1991年(平成3年)に行った「中小企業の分野別従業員確保状況」を示したものである。これによると、「大変不足」と「やや不足」を合計した結果は、「現在」「将来」とも「技能工」「研究者・技術者」が不足しているので、今後とも人材確保が厳しいものと考えられる。この理由は、労働集約的なサービス産業の雇用が増えたこと、短時間労働者が増えたこと、内需拡大によって各産業で雇用が増えたこと、新製品の開発・新規事業への進出等が労働力需要を拡大したからである¹⁶。

4-2-3 バブル景気以降

最後に、バブル景気が崩壊した1991年(平成3年)以降、採用状況をみておく。図9はバブル景気が終了したおよそ2年後の1993年(平成5年)の「職種別人材の不足感」を示したものである。このデータは「不足」と「やや不足」を合計したものを「不足」「過剰」と「やや過剰」を合計したものを「過剰」として0%以上を「不足」、それ以下を「過剰」としてまとめている。この結果、最も不足している職種の上位三者は「研究者」が

62.9%、次いで「生産技術者」52.8%、「技能工」46.1%である。過剰で最も多いのは「非熟練労働者」17.8%

なお、この場合の労働力不足については、女性のパートタイマーや非正規労働者の採用によってこれに対応している。特に女性の場合は、結婚・出産があるため20台後半から30代前半にかけての労働力率は低い(いわゆる、M字型カーブ)、それ以降から順次高くなる。またこのところ、M字型を形成する年代の労働力率が高くなる傾向があるとのこと

から、『平成5年版中小企業白書』では、今後はこの年代の活用が労働力逼迫への対策であると述べている。これに付け加えれば単なる労働力不足

図9 職種別人材の過不足感(中小製造業)

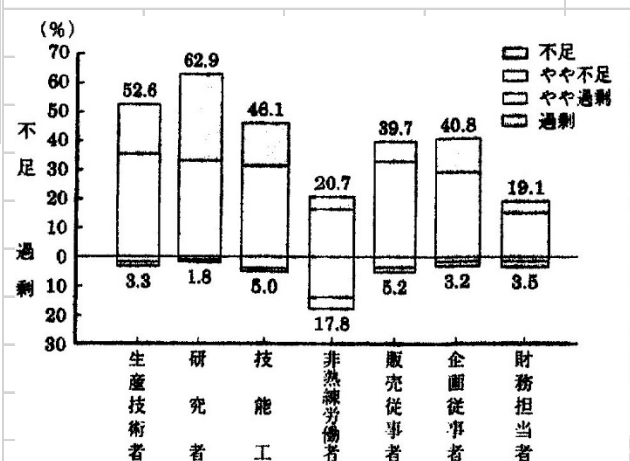
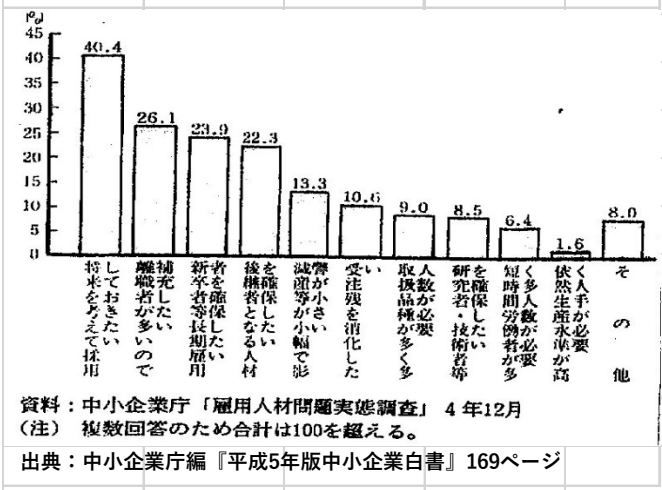


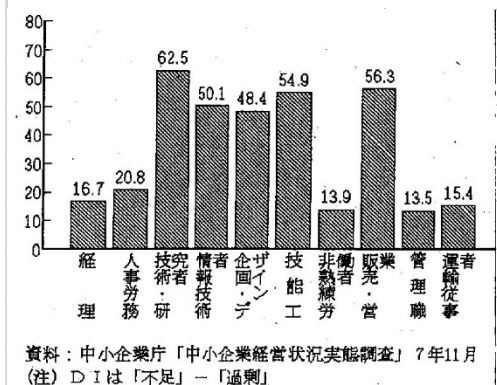
図10 生産・販売等減少中であるのに人員不足感のある理由(中小企業)



である。バブル景気の崩壊後2年後においても中小企業は人材不足であることが分かる。

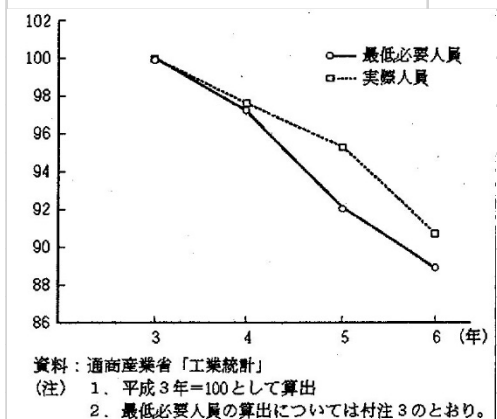
では、どうしてこのように不景気が到来しても人材を確保しようとしているのであろうか。このことを示しているのが図10である。バブル景気後の1992年(平成4年)の中小企業庁「雇用人材問題実態調査」によれば、中小企業は景気変動の大きな影響を受けているにもかかわらず、これまで取り上げてきたほとんどの職種(非常勤労働者を除く)を過半数以上の企業が景気動向にかかわらず確保したい人材として掲げているのである。不況になっても、それに対応できるだけの人材を保有しておきたいというこれまでの学習効果であろうか。

図11 職種ごとの過不足感(1) 製造業



出典：中小企業庁編『平成8年版中小企業白書』

図12 雇用保蔵の動向(1)中小企業



出典：中小企業庁編『平成8年版中小企業白書』

図にあるように、中小企業庁「雇用人材問題実態調査」(平成4年12月)における「生産・販売等減少中であるのに人員不足感のある理由(中小企業)」において、「将来を考えて採用しておきたい」が40.4%あり、「離職者が多いので補充したい」が26.1%「新卒者等長期雇用者を確保したい」が23.9%などであるので、2番目と大きな差があることから明らかである¹⁷。名古屋市内における航空機部品を製造する先端的中小企業においては、ヒヤリング結果、「いずれ景気が良くなるから人材だけは確保しておこうという意識が働いた」と述べているとおりである¹⁸。

さて、バブル景気が崩壊した後、「2・3円高不況」で述べておいたように、1995年(平成7年)の円高はこれまで経験したことのないものであった。円高による輸出への影響による親会社からのコスト削減要請や受注量の減少等によって更に不況感が漂うのである。このような経済状況にあっても中小企業の職種別従業員の過不足感が強いものとなっている。図11はこのことを示している。

これによると、「技術・研究者」「販売・営業」技能工は特に不足感が強いことが分かる。この理由については、中小企業の過不足感を中小企業庁「中小企業経営状況実態調査」(平成7年11月)によって年齢別にDI(不足・過剰)で見ると、どの産業についても「高齢者層」(50歳代以上)は28.7%にもなるが、若年層(20歳代)は58.7%、「中堅層」(30~40歳台)は25.2%であるので、図11の「職種ごとの過不足感」は主として若年層と中

堅層のD1に影響されているものと考えられる。特に若年層はより良い働き場所を求めている自発的失業者が多く、雇用のミスマッチがあるものといえる¹⁹。

最後に、これまでの中小企業の構造変化と必要な人材についてまとめておく。『平成5年版中小企業白書』は次のように書いている。「前回の景気拡大期(筆者注：図1を見ると昭和62年から平成3年にかけて)に深刻化した労働力不足(量の不足)を挙げる企業は現在の景気状況を反映して大きく減少しているが、人材不足(質の不足)については過去から一貫して多くの企業が問題点として挙げている。これは、中小企業において、経営基盤強化のために必要な人材が確保しにくい状況が継続していることを示している。」²⁰人材について、将来を見通し、職種別に不足感を抱えているということである。

4-2-4 バブル景気を通して必要とする人材の変化

これまでの議論から、中小企業は景気の動向にかかわらず人材を確保したいという希望が強かった。そこで、これまでの景気動向による不足している人材ないし今後必要とする人材の推移を表3にまとめておく。表3-1は大企業の場合、表3-2はバブル景気前の事業転換や新分野に進出する場合に必要な人材である。

	現在	技能工	単純工	生産技術者
	今後	生産技術者	研究者	技能工
バブル景気期間	現在	技能工	技術者	研究者
	将来	技能工	技術者	研究者
バブル景気以降		研究者	生産技術者	技能工
	現在	生産技術者	研究者	技能工
	今後	研究者	生産技術者	企画従事者
中小企業	事業転換	技能工	生産技術者	販売従事者
	新分野進出	研究者	生産技術者	技能工
大企業	事業転換	生産技術者	研究者	販売従事者
	新分野進出	研究者	生産技術者	企画従事者

この表から次のことが言える。高度成長期には重工業素材型産業も多く、それに対応して中小企業も軽工業素材型と並んで多かったが、次第に重工業加工型産業に転換していく。特にバブル景気ごろまでは、大量生産時代であり、中小企業も下請企業が多く存在し、親企業の部品を大量生産するのがその役割であったと考えてよい。そのため、不足する人材は技能工や単純工であった。しかし、既に将来的には高度な技術を持つ企業へと変身するために研究者も必要と考えていたように思われる。

そしてバブル景気になり、生産が拡大したためにこの期間は技能工、技術者によって現況に対応しようとしていることが分かる。バブル景気以前と異なることは、将来を見据えて新しい事業展開のために将来を見通して研究者が要請されていることである。バブル景気以後は、これまでと異なり、順

位が大きく異なる。すなわち、研究者が最も必要とされ、次いで生産技術者、技能工という順位になる。因みに、1997年(平成9年)には、「職種別従業者の過不足感DI(中小企業)」では製造業では「研究者」が最も不足し、次いで「技術者」「情報技術者」「技能工」になっている²¹。企業は、景気変動に合わせて人材を必要とし、育成するのである。

景気の良いときは、中小企業経営にとっては利益を得る機会であるが、景気が悪くなるにつれ経営は厳しくなり、それへの対応を誤りなく行うことが次へのステップに繋がる。そのことによって景気変動に左右されない体力を持つことになる。そう考えればこの結果より、バブル景気という大きな景気変動に直面した多くの中小企業については、研究に注力し、それによって新製品開発や高度な技術技能を持つ企業へと脱皮しようとする方向性が見えてくる。それは、経営の独立性自立性の確保というものである。

表3-1は、図5によって、バブル景気以前の大企業の「現在」と「今後」に必要な人材をまとめたものである。中小企業と異なる点は、大企業の場合は、「今後」は研究開発を行い、それを優れた生産方法によって製品を生産し市場で販売するというプロセスの中での人材育成方針であることが分かる。特にこのような人材観は、表3-2にあるように、1986年(昭和61年)のバブル景気に差し掛かる時点での今後に必要な人材と、新分野に進出に必要な人材とが一致している。

以上の議論は1992年(平成4年)までであるが、バブル景気終焉後6年後の1997年(平成9年)11月では、中小企業は「順調に採用で来ている」は7.2%、「なんとか採用できている」は32.6%であるので、この合計から「採用できた」は40%弱である。また学歴別に「最も不足感のあるところ(学歴別)」では、「工業高校卒」41.8%、「中卒・高校卒」32.5%であるのでこの両者の不足感は74.3%にもなる²²。将来の技能者不足を懸念する企業が多い。

4-3 人材確保の方法

4-3-1 中小企業の考え方

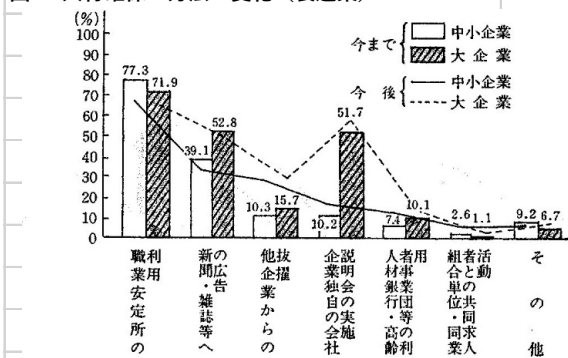
これまで述べてきたように、バブル景気以前から、またバブル景気以後を通じて我が国の中小企業大きな景気変動を経験してきたが、その中で一貫しているのは、単なる労働力ではなく、企業にとって将来のビジョンが描ける人材不足を感じていたことである。この場合の「人材」について、本稿では端的に「相

対的に付加価値生産性の高い従業員」という定義をしておく。表2で示したように、経年とともに中小企業の下請企業数が減少傾向であったが、これは加工型産業の進展が高度な技術や技能を有するため、親企業による下請けの選別が進んできていること、あるいはその影響での廃業、また高度な技術や技能を持つ中小企業が親会社から独立しようとする傾向があるためと考えられる。

ともあれ、これまでの議論によってバブル景気前後の中小企業は、好不況の景気変動にとらわれず人材は確保しておきたいという強い意欲があることが分かった。しかし、労働条件や福利厚生で行き届かない中小企業では、新規学校卒業者を対象とした「学校への求人」は、大企業では96.4%、中小企業でも71.8%がこの方法を採用しているが、今日では大企業でも計画どおり進まないという中にあることは、中小企業は新規学校卒業者に採用は一層のこと難しい。そのことから「縁故関係」が3番目に多いこともうなずくことができるが、このことによる職場の人間関係には留意すべきであろう²³。

また、新卒者は即戦力というわけにはいかない。そこで、中小企業では即戦力の人材を確保するために転職者の受け入れが現実的であると考えられる。これについて総理府「勤労意識に関する世論調査」(平成4年7月)と同「勤労と生活に関する世論調査」(昭和62年7月)があり、この中で「転職に対する考え方」(年齢別・肯定派の割合)を取り上げている²⁴。これによると、「自分の能力が発揮できるのなら転職してもよい」は20~30歳では、昭和62年では60%程度であったものが1992年(平成4年)では70%に達している。そして65歳以上まで漸次減少していく。したがって、この転職者の受け入れも有力な人材確保になると考えられる。ところが、このような人材は新規学校卒業者ではないので学校に求人を申し込むのではないので、別のルート、すなわち公共職業安定所や民間の職業紹介機関を利用することになる。

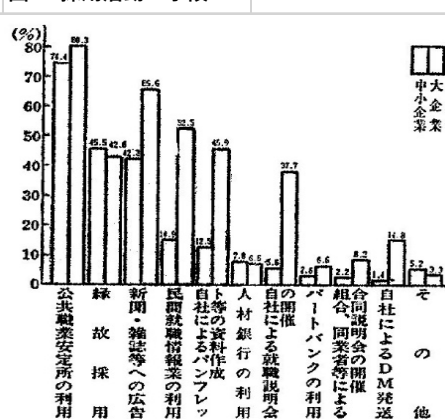
図13 人材確保の方法の変化 (製造業)



資料：中小企業庁「製造業人材問題実態調査」61年12月
(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

出典：中小企業庁編『昭和62年中小企業白書』205ページ

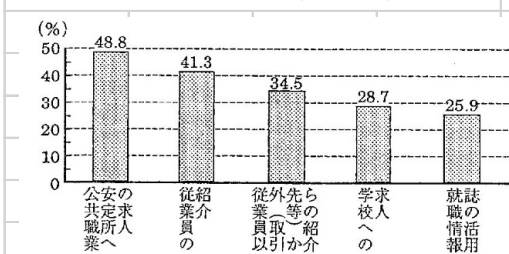
図14 採用活動の手段



資料：中小企業庁「労働問題実態調査」63年12月
(注) 複数回答のため、合計は100を超える。

出典：中小企業庁編『平成元年版中小企業白書』212ページ

図15 従業員の主な採用ルート (中小企業)



資料：中小企業庁「我が国企業経営問題実態調査」8年12月
(注) 複数回答のため合計は100を超える。

そこで、バブル景気の前後を通して、中小企業はどのような方法で従業員を採用してきたのかを、表13~15によって検討する。ただし、これらの表は職種別ではなく、同じ形式で調査され作成されたものではないので、単純に比較できないことを断っておく。

4-3-2 バブル景気以前 (1986年 (昭和61年) 12月調査による)

まず、図13によってバブル景気以前の採用方法を見ておく。これによると、中小企業では「今まで」は「職業安定所の利用」が最も多く、次いでほぼ40%下がり「新聞・雑誌等への広告」、3番目は「他企業からの抜擢」であるが、これは10%程度しかない。この傾向は「今後」でも同様である。一方、大企業では「今まで」は「職業安定所の利用」「新聞・雑誌等への広告」「企業独自の会社説明会の実施」などとなっている。「企業独自の会社説明会の実施」は中小企業では、求人規模等から単独で実施することは難しい。しかし、同じようなことが可能な「組合単位・同業者との共同求人活動」などはこの部類に入るが、これは2.6%程度しかない。

中小企業は規模が小さいので、そのため独立意識が強く共同で実施することは難しいのであろう。大企業の「今後」は「今まで」と変わりはない。

4-3-2 バブル景気中（1988年（昭和63年）12月調査による）

次に図13によるバブル景気中であるが、中小企業の最も多いのは「公共職業安定所の利用」である。次いで今回は新しく加わった「縁故採用」が続き、3番目は「新聞・雑誌等への広告」である。バブル期はそれ以前とほとんど変化はないが、「縁故採用」が加わったことが目新しいことである。ただ、先にも述べた新規学校卒業者の場合は採用方法の項目として「縁故採用」があったことを記しておく。このことは大企業も同様である。

また、大企業の場合は「公共職業安定所の利用」「新聞・雑誌等への広告」「民間就職情報業の利用」「自社によるパンフレット等の資料作成」「自社による就職説明会の開催」など多面的な採用方法に行うようになっている。この点は採用方法の少ない中小企業とは異なる。

4-3-4 バブル景気以降（1996年（平成8年）12月調査による）

最後に、図15によるバブル景気以降の人材確保であるが、これによると「公共職業安定所の求人」「従業員の紹介」「従業員以外(取引先等)からの紹介」「学校への求人」「就職情報誌の活用」のどの方法も多く用いられるようになっている。調査方法が異なるので単純には比較できないが、図13で見えてきたようにバブル景気までは顕著な採用方法は二つか三つ程度であったが、人材が逼迫している中では図14、15を通して分かるように、中小企業も大企業と同様に、多面的な採用活動を行う必要に迫られてきたと言える²⁵。

5 人材育成の方法

製造業にとっては、バブル景気以後の不況克服のために中小企業においても研究者や生産技術者といった高度な知識や技術を持った人材が求められるようになった。それでは、そのような人材はどのように育成すればよいのであろうか。それには単に教育訓練を実施しさえすればよいというのではなく、採用から教育訓練とその支援、配置、仕事の評価、賃金、福利厚生など全てのことが関係する。中小企業にとって、これらのいずれも大企業に比べて見劣りがするが、この置かれた現状の中で人材育成が求められる。

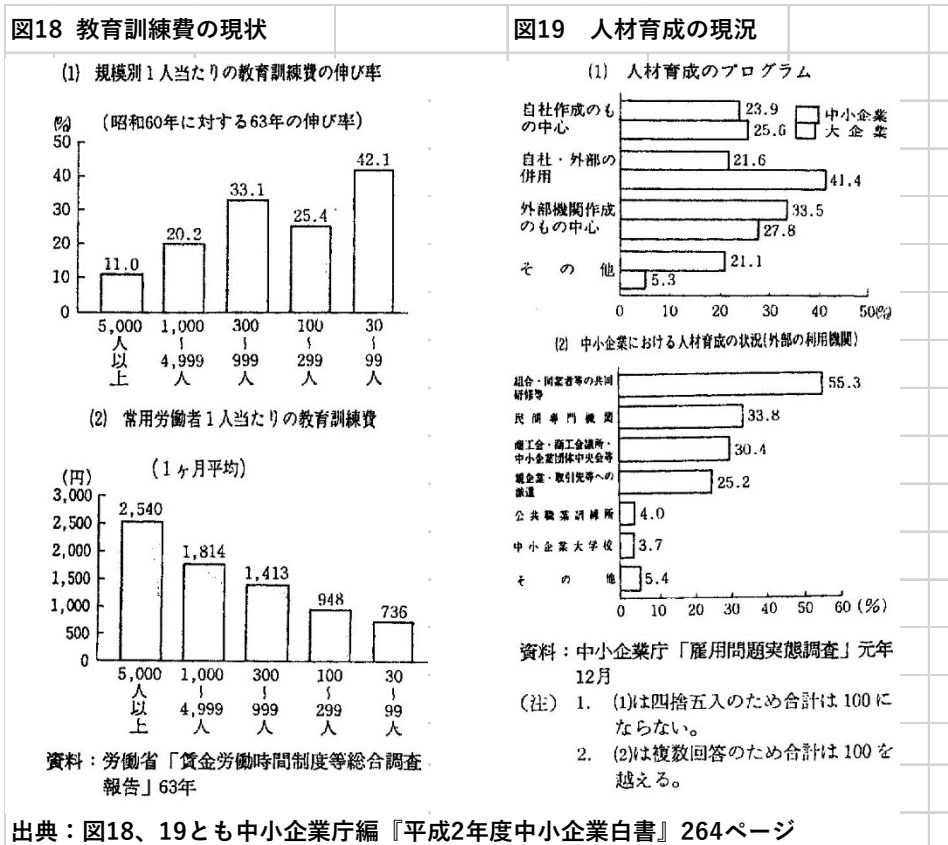
さらに中小企業は、好不況を通して人材不足・労働不足感を持っていたと分析してきた。それを補うためには、機械化や自動化のみならず資本装備率の低い中小企業では従業員の能力を一層高めることは生産性向上につながり、活性化のポイントであるといえる。『平成9年版中小企業白書』も指摘しているとおりである²⁶。そこで、人材育成に関する方法に焦点を当て、景気変動によるその対応策を分析してみることにする。分析については、人材不足をみてきたように職種別データはない。そのため、職種別人材育成方法の判断の目安であることをあらかじめ断っておく。

5-1 バブル景気以前

図15は、バブル景気以前の大企業と中小企業における「人材育成の基本方針（製造業）」をまとめたものである。周知のように、人材育成の方法には、職場を離れて行うOffJT（職場内教育訓練）と、職場で仕事を教材とするOJT（職場内教育訓練）及び従業員個々人が主体的に学ぶ自己啓発（個人主導の能力開発）等がある。図を見ると、中小企業では「OJTのみで行う」が57.2%を占め、2番目の「OJTを中心にOffJTも取り入れる」26.3%の2倍以上差をつけている。一方、「人材育成は必要ない」も13.5%もある。これと対照的な回答は大企業である。これによると、最も多い方法は「OJTを中心にOffJTも取り入れる」78.1%、次いで「OJTのみで行う」17.1%となっている。「人材育成は必要ない」という回答は1.0%しかない。

このことは次のように理解できる。すなわち図5にあるように、中小企業の求める人材は「現在」では「技能工」「単純工」「生産技術者」の順に多く、これらの職種は特に現場

方法を取り上げた資料は見当たらないが、同白書は、従業員を教育することが有能な人材を育てることに



もなり、同時に、従業員も教育訓練によって仕事ができるようになり、働き甲斐を生きがい生み出すことにもなると前置きして、図18の「教育訓練費の現状」と「人材育成の状況」の二つを取り挙げている。この資料をバブル景気以前のものと同様に直接的には比較できないが、他の掲載資料や記述等を参考にすれば、およそその類似的な傾向性をみることはできる。

まず、図18によって「教育訓練費の現状」を見ておく。この図はバブル景気の始まる前の1985年(昭和60年)とバブル景気時の1988年(昭和63年)

を比較したものである。これによると、この3年間のバブル景気中に30~99人以下の中小企業は42.15%も増加しており、また100~299人規模も25.4%伸びている。5000人以上の大企業は11.0%の伸び率であるので、バブル景気中に各中小企業は相当に人材育成に力を入れたものとみられる。

ところが、「常用労働者一人当たりの教育訓練費」(1ヶ月平均)を同様にみると、5000人以上の大企業が2540円であるのに対して、100~299人は948円、30~99人規模では736円である。2540円と736円を比較すれば、後者は28.9%程度しか相当しない。100~299人規模は37.3%程度である。また図によると、規模が小さくなるにつれて教育訓練費は比例的に少なくなっている。このようなことから、確かに中小企業なりにバブル景気は人材育成に対して教育訓練費の投入を増加させていることが分かる。

その理由であるが、図19を見るとおよその見当が付く。「(1) 人材育成のプログラム」では「外部機関作成のもの中心」33.5%、「自社作成のもの中心」23.9%、「自社・外部の併用」21.6%などである。OJTはある程度計画化はされるが、その多くは仕事を通じて状況に合わせて実施するため、費用も少なく、あらかじめプログラム化するようなことはあまりない。したがって、人材育成の現況の各項目はほとんどOffJTであると考えるべき。

同白書には、OJTの項目を含めた調査を掲載していないが、しかし、通常の仕事でマスターする上でOJTの重要性は変わらないと前置きし、「最近では、人材育成の手段として自社内の育成だけでなく外部機関を利用する企業が多くなっており、(中略)これは、企業活動の高水準化に伴いより高度な人材の育成が求められており、これに対応するには、企業内部には蓄積のない知識・ノウハウを用いた専門的な教育が必要となってきていることを反映している。こうした育成は、中小企業単独での対応が困難と場合が多く、組合や公的機関の活用、企業間の人材の交流を通じた育成などの推進が望まれる。」²⁸と記している。このことは、「図16 人材育成の基本方針(製造業)」にあるように、大企業が重要視していたOffJTを中小企業も必要であることが、バブル景気中に要請されるようになったということを示している。

そこで、「(2) 中小企業人材育成の状況(外部の利用機関)」を見ると、「組合・同業者等の協働研修等」55.3%、「民間専門機関」33.8%、「商工会・商工会議所・中小企業団体中央会等」30.4%、「親企業・取引先等への派遣」25.2%、などが多く利用されているようである。これを「図17 OffJTに利用している組織(製

造業)」と比較してみる。既に見てきたように、この調査は1986年(昭和61年)12月実施であるのでバブル景気の始まったころであるが、調査項目はほぼ同じである。

これによると、この3年間に順位が逆になっていることが分かる。すなわち、図17にあるように、1986年(昭和61年)12月調査において外部利用機関で特に多いのは、「商工会・商工会議所等」「親会社・取引先等」「民間専門機関」「組合や同業者の共同事業」であったが、図19の3年後の1989年(平成元年)12月調査では、「組合・同業者等の共同研修等」「民間専門機関」「商工会・商工会議所・中小企業団体中央会等」「親企業・取引先等への派遣」になっている。このことについては、バブル景気終了後とも関わるので、その箇所でも考察することにする。

なお、1年前の1988年(昭和63年)12月にも中小企業庁は「労働問題実態調査」を行っている。その中に「人材育成の実施実施状況」について「(2)企業外の利用研修期間(中小企業)」があり、これを多い順に掲げると、「組合・同業者等の共同研修等」45.1%、「民間専門機関」44.3%、「親企業・取引先企業への派遣」38.0%、「商工会・商工会議所・中小企業団体中央会等」34.6%、「中小企業大学校」5.9%等が続いている。これによっても1986年(昭和61年)12月の調査結果である図17の順位とは異なり、1989(平成元年)年の図19とほぼ同じであることが分かる。短い期間であるが、バブル景気期間に中小企業の研修利用機関は経営の主体性がよりいかにされるような育成方法が採られるようになってきていた²⁹。

『平成元年版中小企業白書』は、「従来、OJT(On the job training, 仕事に就きながら、上司、先輩が部下に対してその仕事に必要な知識、技能を習得させる教育訓練)に頼りがちだった中小企業の人材育成も、今後は技術者 OffJT(Off the job training, 通常の業務から離れて行う教育訓練)を使った要請が必要である。」³⁰と述べている。このことは、「3 産業構造の変化と中小企業」で論じてきたように、中小企業が親会社から離れ、あるいはそれを余儀なくされ、自らの力で維持存続を図ろうとしている現れではないかと考えてよい。

そのため、新しい技術や理論を導入するため、OffJTに力を入れ始めたのであり、その結果、1985年(昭和60年)に比べて1988年(平成元年)は、図18のように教育訓練費の伸び率が急激に高くなっている。このことが、バブル景気中における人材育成の特徴的な現れ方であり、時期的には人材育成方法の曲がり角であったと言える。人材育成方法として、外部機関を利用した、より主体的なOffJTの進め方については、今後下請企業の自立化と大きく関係する。このことは、後述する。

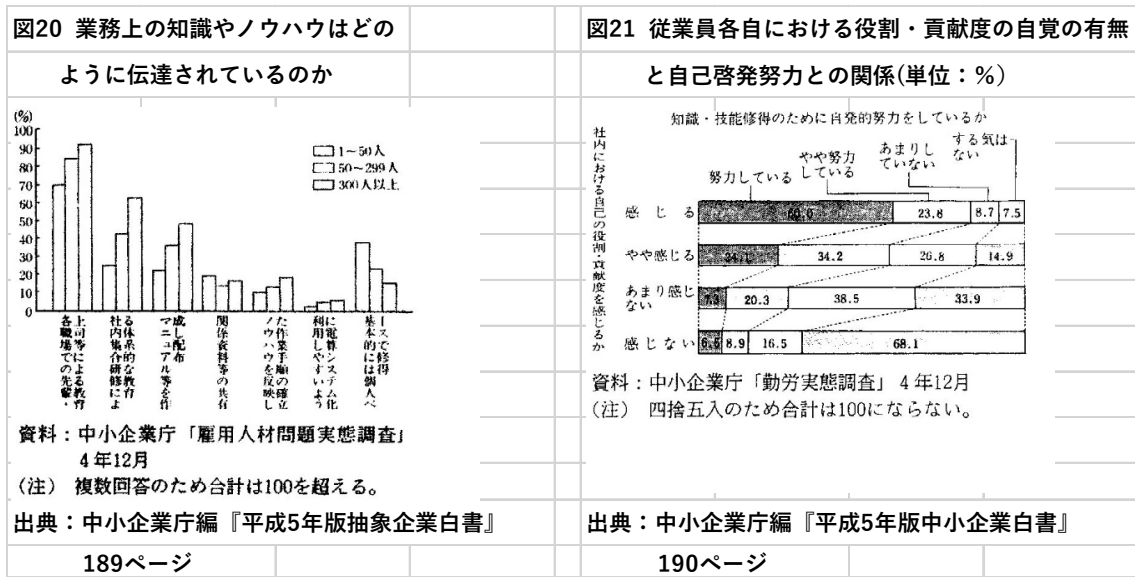
5-3 バブル景気終焉後-1992年(平成4年)調査による-

バブル景気は1991年(平成3年)に終焉する。そして、我が国の経済は一転して不況に見舞われるが、一方で対米輸出は進行し、その3年後の1994年(平成6年)には円高が進行し、1995年(平成7年)4月には1ドル79円の高値を付けた。下請中小企業は、親会社の値引き要請や品質の向上、親会社自身の内製化等による発注減からくる下請企業の選別等によって苦しい経営を迫られることになる。そこで、このような時期に、好況時と比べて中小企業はどのような人材育成を行っていたのかが次の問題である。なお、バブル景気終焉後の分析の場合、冒頭で述べたように我が国の経済は再び円高不況に見舞われる。そのため、資料の関係から「失われた10年」に入る1997年(平成9年)あたりまで、分析の対象期間としておく。

5-3-1 バブル景気終焉直後

図20は、バブル景気が終焉しておよそ2年程度後の中小企業の「業務上の知識やノウハウはどのように伝達されているのか」を問うたものである。これは質問こそ違え、人材育成の方法を示したものである。この調査の対象企業は中小零細企業までも含まれているので、全体的傾向を見ておく。それによると、「各職場での先輩・上司等による教育」「社内集合研修による体系的な教育」「マニュアル等を作成し配布」「ノウハウを反映した作業手順の確立」「利用しやすいように電算システム化」の各項目は、規模が大きくなるに連れて実施している企業は多くなり、項目順では規模的にも小さくなるにつれて実施率は少なくなっている。最初の二つはOJTとOffJTであるので、この時期も全体的には人材育成はOJTとOffJTが中心であることが分かる。

このような傾向は、バブル景気の始まる以前と同様である。ところが、『平成5年度中小企業白書』においては特徴的な人材育成方法の兆し書かれてある。それを示したのが図21である。同白書では、中小企業は規模が小さいので、従業員は自らが役割や貢献度を自覚しやすい、それゆえ「従業員各自に対して知識や技能修得の自己努力を促す効果がある。」³¹として、規模の小さいメリットをいかす工夫を唱えて



いる。

図21は、「知識・技能修得のために自発的努力をしているか」という問いをまとめている。これによると、「努力している」と「感じている」は60.0%、「やや努力している」は23.8%であるので、これを合計すると、自己努力していると感じている者は83.8%になる。「やや感じる」の場合も同様に合計すると58.3%になる。「あまり感じない」は27.6%、「感じない」は15.4%である。この結果、経営者にとって、従業員の主体的な学習意欲を支援することが今後極めて重要な施策となることが要請されると言ってもよい。これ以降、従業員自らが主導して学習活動を行う自己啓発が有力な人材育成方法として注目を集めるようになる。

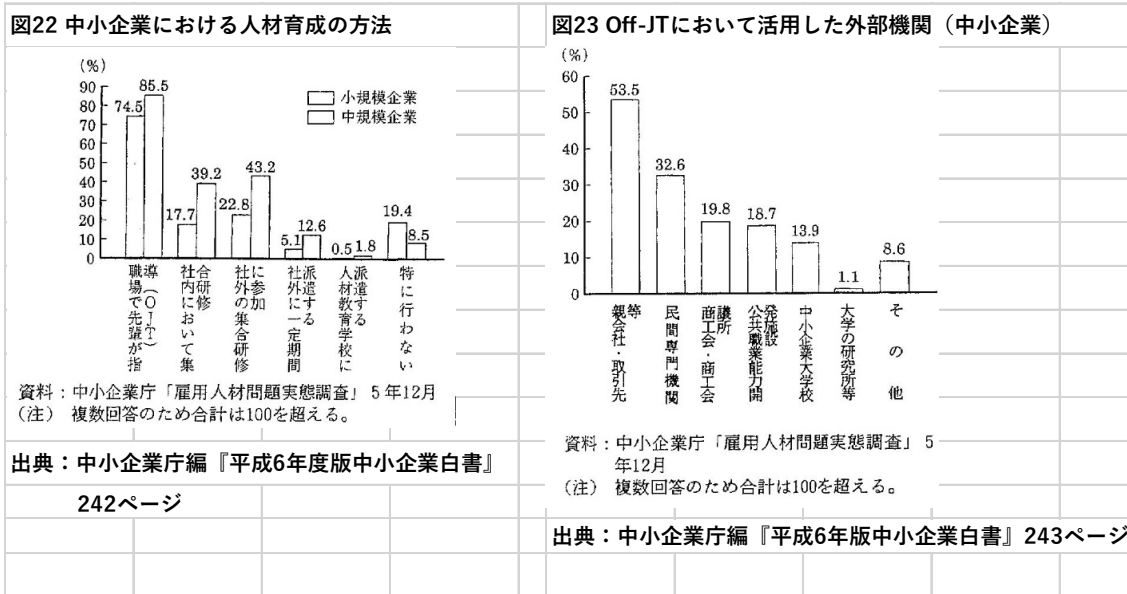
5-3-3 バブル景気終焉後

① 1993年(平成5年)調査

図22は、バブル景気が終焉したおよそ3年が経った1993年(平成5年)の中小企業の人材育成方法である。これによると、小規模企業・中規模企業とも「職場で先輩が指導(OJT)」が最も多く、それぞれ74.5%、85.5%を占めており、次いで「社内において集合研修」17.7%、39.2%、三番目は「社外の集合研修に参加」22.8%、43.2%となっている。二番目と三番目はOffJTであるので、OJTが中心であるといつてよい。

図16のバブル景気以前は「OJTのみで行う」は57.2%、「OJTを中心にOffJTも取り入れる」は26.3%、この逆は1.9%であった。これについては、バブル景気中のデータは比較できるようなものではなかった。そこで、図22によって、バブル景気後をみると、「職場で先輩が指導(OJT)」85.5%、「社内において集合研修(いわゆる「OffJT」)」39.2%、「社外での集合研修に参加」は43.2%である。単純に比較すれば、バブル景気後もOJTが中心ではあるが、OffJTも40%前後の企業で導入されてきている。

また、バブル景気の前後を通じて、以下のようにOffJTの依頼先には大きな変化がみられる。バブル景気前とその期間中のOffJTの実施機関は、中小企業の今後の人材育成の方向性がみられるので、主だった実施機関を取り上げてその傾向を見ておく。



- バブル景気前 (図 17)：「商工会・商工会議所等」59.3%，「親会社・取引先等」39.6%，「民間専門機関」38.5%，「組合や同業者の共同研修等」26.7%
- バブル景気中 (図 19)：「組合同業者等の共同研修等」55.3%，「民間専門機関」33.8%，「商工会・商工会議所・中小企業団体中央会等」30.4%，「親企業・取引先等への依頼」25.2%
- バブル景気後 (図 23)：「親会社・取引先等」53.5%，「民間専門機関」32.6%，「商工会・商工会議所」19.8%，

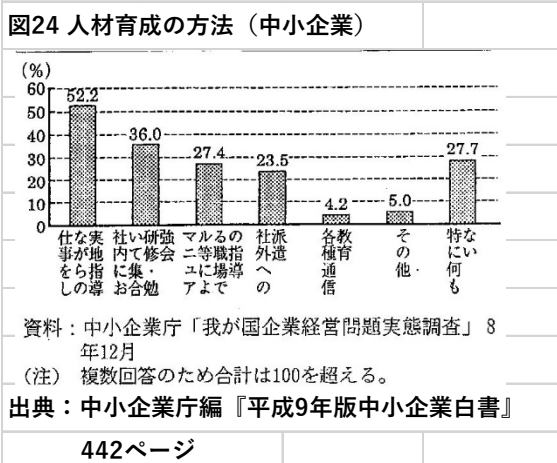
このことから、バブル景気以前の中小企業の OffJT は、「商工会・商工会議所」「親会社・取引先等企業」のどちらかと言えば依存的な人材育成であったが、バブル景気中は「組合・同業者との共同研修等」「民間専門機関」、あるいは自らの要請によって計画を主体的に考えて依頼できる民間専門団体の利用などが多く導入されるようになる。その反面、バブル景気終了後は「親会社・取引先等」(53.5%)が、2 番目に多い「民間専門機関」(32.6%) よりほぼ 20%以上も差をつけて最も多く利用されるようになった。このことは、バブル景気の短い期間ではあったが、不況のため親会社の下請企業の選別化が進み、両者の関係がより協力的になったためと考えられる。

OffJT は職場を離れるので仕事を離れることであり、また資金的にも人員的にも、更に施設のにも余裕がない中小企業にとってこの方法の実施は難しい面があるが、今後の投資と考えれば、目的的に実施すべきである。以上のことから、不況の折から親企業に依頼することが多くなったものと考えられる。因みに、中小企業庁「我が国製造業分業構造実態調査(大企業)」(平成 8 年 11 月)では、親企業のコスト削減、品質制度の向上等の観点から³²、下請取引の集中を図っている可能性から過去 5 年間にどの程度下請の集中を行ったかを調査しているが、それによると「行った」企業は 21%に及んでいると述べている。OffJT に対して、このことが反映しているものといえよう。

さらに考えられることは、中小企業庁「我が国企業経営実態調査(事業環境)」(平成 9 年 12 月)では、「自助努力に限界を感じるか否か」では「非常に感じる」17%、「ある程度感じる」56%であるので、73%がバブル後の企業間競争を生き抜くことの困難さを感じている³³。このような企業経営の厳しさから、親会社依存的になる前兆であったと理解できなくもない。

さて、先の図 21 では従業員が主体的に行う自己啓発が成果を上げていることを述べておいた。『平成 6 年版中小企業白書』でもこのことを取り上げている。図は省略するが、自己啓発は従業員が主体的に自らの能力を向上させていくことであるので、企業はその支援をすることが要請される。同白書によると、「自社の従業員の質が同業他社に比べて」「優秀である」場合は、「変わらない」「劣っている」場合に比較して、「資格手当を設けている」「時間的なゆとりを与える」「自己啓発の状況を報告させて会社でフォロー」などの環境整備を行っている企業が多い。バブル景気後は OffJT では親企業や取引先に依存的な企業が増加したが、一方において従業員が主体的に行う自己啓発が実施されるようになってきた。

② 1997年(平成8~9年)調査



1995年(平成7年)と96年(平成8年)版の『中小企業白書』には、当該人材育成の調査データは掲載されていないが、1997年(平成9年)には図24が取り上げられているので、それを簡単に説明しておく。順に挙げると、「仕事をしながらの現場指導」が過半数以上の52.2%を占め、次いで「社内において集合研修・勉強会」36.0%、「マニュアル等による職場での指導」27.4%、「社外への派遣」23.5%、「各種通信教育」4.2%、「その他」5.0%、「特に何も」2.7%となっている。3番目は仕事を通じているかどうかは不明であるが、職場での指導ということからOJTと理解してもよい。したがって、1番目はOJTであるので、この時期もOJTが中心であることが分かる。2番目と4番目はOffJTであり、5番目の「各種通信教育」は今回初めて出てきたが、これは自己啓発に属する。年ごとに自己啓発が重要視されるようになってきたといえる。

このことから、『平成9年度中小企業白書』では、「普段のOJTについても計画性を心がけることにより従業員の適切な育成を図ることが挙げられる。また、自社内で行う育成手段に限らず、取引先や公的機関の利用など外部資源を有効に活用することにより、積極的な人材育成を行っていくことも一案であると考えられる。」³⁴としている。バブル景気前は、親会社取引先等の活用は2番目に多く、その期間中は4番目に後退し、そしてバブル景気後は、最も多くなり、『平成9年版中小企業白書』では上記のように取引先(親会社が最も大きい取引先であるが)の活用を一案として掲げている。なお、比較した図22は小規模企業と中規模企業とに分けているが、図23は分けていない。そのためにこの両者を中小企業としているので小規模企業が影響し、人材育成の各種方法では割合が低くなり、「特に何も」などの否定的な回答が高くなっていると考えられる。

③ 1997年(平成9年)11月調査
この年度より、人材育成の調査項目が大きく変わるようになった。それは自己啓発が全面的に取り上げられてきたことである。図25と26は1997年(平成9年)12月調査による人材育成の方法である。

③ 1997年(平成9年)11月調査

この年度より、人材育成の調査項目が大きく変わるようになった。それは自己啓発が全面的に取り上げられてきたことである。図25と26は1997年(平成9年)12月調査による人材育成の方法である。

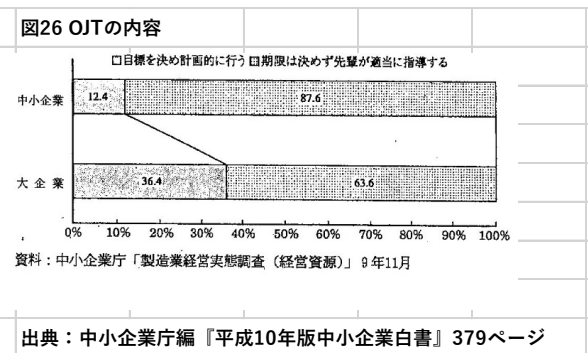
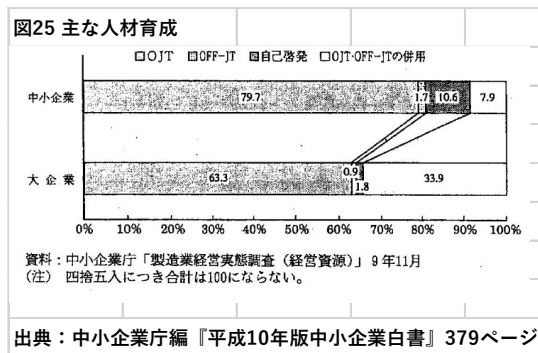


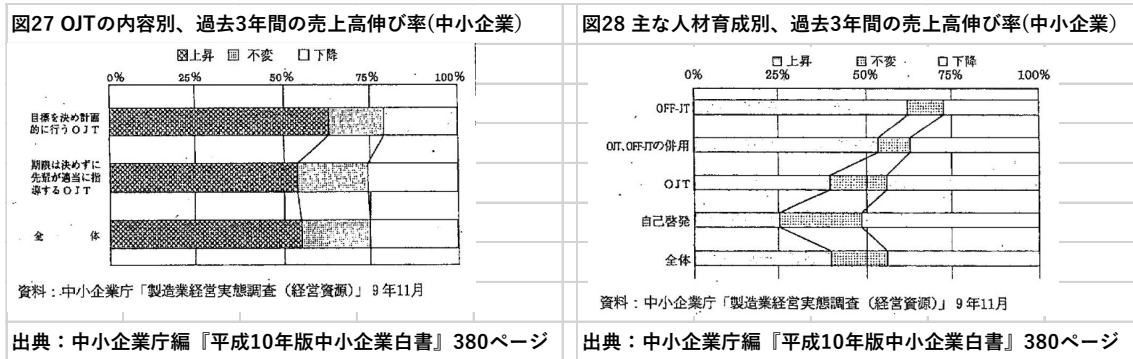
図25によると、中小企業では約80%の企業がOJTを実施しており、OffJTは1.7%であり、またそれとOJTを併用した方法は7.9%である。自己啓発は10.6%である。大企業ではOJTが63.3%、OJTとOffJTの併用が33.9%である。大企業では、OffJTの活用が積極的であることが分かる。ただ、自己啓発は1.8%程度しかない。

図27は、「OJTの内容」を見たものである。中小企業と大企業を比べると、OJTといっても大企業の場合は計画的であり、中小企業の場合は、その都度その都度実施しているといってもよい。教育効果を上げるには、ある程度計画性を持たせることが大事であり、その計画に従って指導することが、OJT実施後の評価も判断しやすくなる。実施後の評価が判断できれば、そこで生じた問題点も改善することによって、その成果を次のOJTにフィードバックできるのである。中小企業のOJTは、この点が今後の課題である

と考えられる。ただ、OJTは仕事中に問題が発生した際、指導者によって適切に解決ができることが肝要である。そのことから、OJTはあまり計画性を持ち込むと、OJTの長所が後退することが予想される。そこでOJTの実施が柔軟性にあるなら、「計画化されたOJT」という語もあるように計画性も大事であるが、指導者の育成(教え方も含めた)にも留意するべきだと考える。

1998年(平成8年)の『中小企業白書』では、自己啓発の調査項目が加えられていることの外、OJTや人材育成を実施することにより、どれだけ売上高に貢献しているかも分析している。図26, 27は1997年(平成9年)11月調査であり、それを起点に3年前の1994年(平成6年)との売上高伸率を比較したものである。

図27は、「OJTの内容別、過去3年間、過去3年間の売上高伸び率」を見たものである。これによると、「目標を決め計画的に行うOJT」の伸び率は、「期限は定めず先輩が適当に指導するOJT」よりも伸び率が高いことが分かる。これは3年間の計画的なOJTの成果であると言える。



一方、図28は「主な人材育成別、過去3年間の売上高伸び率(中小企業)」を見たものである。最も伸び率が高いものは「OffJT」であり、次いで「OffJTとOJTの併用」、3番目は「OJT」、4番目は「自己啓発」である。OJTは現実の業務遂行には不可欠であるが、実際は新しい付加価値をもたらすということではなく、実施しなければ日常の生産活動ができないという性質を持つ。反面、OffJTはそうではなく、職場を離れて社内外で新しい知識を習得するという点に特徴があり、この教育訓練で学んだ事柄を新製品開発や仕事にいかしていくということによって大きな付加価値生産が可能となるということである。

また、自己啓発もOffJTと同様に従業員が職場を離れて各自の関心分野の知識や技能を主体的に習得する方法であるので、仕事にとらわれずに新しい知識を習得することができる。そのためにバブル景気の終焉後、中小企業にとって親企業への依存が高まったOffJTではあるが、これ以降はこのOffJTと自己啓発が実施できるような体制づくりが求められると言える。このことは人材育成方法として重要な課題でもあるので、その検証は後日に回したい。

6 考察

本稿では、戦後50年間で最も大きな経済変動であったバブル景気の前後10数年間における中小企業の経営状況と、最も重要な経営課題である人材の過不足感を見ることによって、この間に必要とした人材像はどのようなものであったか、またその人材の採用方法と育成方法を多数の資料によって検証することにした。

バブル景気のように景気が大きく膨らんだときには、ともかく需要に追いつくために労働力を調達しようとした。バブル景気崩壊後のように一転して不況になると、人材は過剰になるのが通常の経済原則ではあるが、ところがバブル景気崩壊後とその数年後のこれまでになかった円高不況時にも、多くの中小企業は人材不足を感じていた。

有効求人倍率はこの時期は1を割り込むが、それはあくまでも有効求人倍率というデータによるものであり、多くの中小企業は将来を見据えて、それまでとは異なった人材、すなわち研究者や生産技術者、また親会社からの受注生産に対応するため優れた技能者を求めた。大企業とほぼ同様な人材観を持つようになったといえる。それは中小企業が、経営の独立性ないし自立性を求め始めたことと表裏一体と考えてよい。それにつれて人材育成もOJTからOffJTへの移行し、また自己啓発が求められるようになってきたのである。ただ「注18」にも記しておいたが、2008年のリーマンショックの後では先端的な多くの中小

企業でも、これとは異なった厳しさに直面し、雇用調整を余儀なくされたと言われている。

今後の課題として、この時期からの今日まで中小企業が求める人材像はどのように変化してきているのか、あるいはしていないのかを検証してみたいと考えている。

以上

1 中村隆英著『昭和経済史』岩波現代文庫、2007年5月16日、第1刷発行、328ページ。

2 『同上書』346ページ

3 バブル景気崩壊後30年近くなった去る2019年（平成31年）4月27日（土）付けの中日新聞朝刊は、「特報」を組み、見出しに「話題の発掘・ニュースの追跡」「平成最終版バブルの傷」「貸し手責任を問う」という記事を掲載し、当時の銀行の「提案型融資」によって生じた不良債権が今日でも影を落としていることを論じている。バブル景気の崩壊の傷跡は、現在でも続いているのである。

4 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』253ページ

5 中村隆英著『同上書』350ページ

6 中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』147ページの「第2-2-1表 下請中小企業比率の推移（全製造業）」を参照のこと

7 中小企業庁編『平成9年度中小企業白書』151~13ページ

8 中小企業庁編『平成4年版中小企業白書』1ページ

9 中小企業庁『平成5年版中小企業白書』266ページ~267ページ

10 『平成5年版中小企業白書』（244ページ）は、戦後から今日までの中小企業の長期的構造変化と中小企業政策を三つに時代区分している。それによると、戦災から経済復興の中で中小企業政策が形成された「復興期（昭和20年~29年）」、経済が二重構造になる問題の中で経済が飛躍的に向上し、大企業と中小企業の格差が縮小した「高度成長期（昭和30年~47年）」、第1次石油ショック後から今日までの「安定成長期（昭和48年~現在）」の3区分している。なお、「現在」というのは、バブル景気が崩壊した平成3年ごろまでである。「安定成長期」の中には瓶行が余剰資金を土地投機のために貸し付けに放送した時期でもあるので、この時期を含めて安定成長期というのはやや疑問が残る。

11 経営資源である人を、「労働力」（単純労働者）と「人材」に分けることには疑問がある。

12 中小企業庁編『平成3年版中小企業白書』163、164ページ

13 『同上書』167ページ

14 中小企業庁編『平成2年版中小企業白書』38ページ

15 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』185ページ

16 中小企業庁編『平成4年版中小企業白書』235~236ページ

17 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』169ページ

18 そのときのヒヤリングでは、2008年のリーマンショック時は、輸出用航空機部品などの受注は極度に減り、バブル景気崩壊後に見られたように不況下でも優秀な技能者でも雇用するというゆとりはなかったとのことである。この時期の分析は、いずれ行うことにしたい。

19 中小企業庁編『平成8年版抽象企業白書』。<https://www.chusho.meti.go.jp/pamphlet/hakusyo/h8/index.html>。2019年6月10日検索

20 中小企業庁編『平成6年版中小企業白書』115ページ

21 中小企業庁編『平成10年版中小企業白書』52ページ

22 『同上書』372~373ページ

23 この資料は、同庁が1989年（平成元年）12月に発表した「雇用問題実態調査」によるものである。中小企業庁編『平成2年版中小企業白書』254ページ

24 中小企業庁編『平成6年版中小企業白書』124 ページ

25 図11のバブル景気前の人材確保の方法であるが、『昭和62年版中小企業白書』では「企業独自の会社説明会にとどまらず、組合、同業者単位での共同求人活動等を実施したいとする中小企業が増加しており、人材確保に関する中小企業の積極的な姿勢がうかがわれる。」(『同白書』204ページ)としている。しかし、本文で述べたように、図を見る限り、「職業安定所の利用」「新聞・雑誌等への広告」が他に比べても大変多く、この点が図12、13と異なる。

26 中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』442 ページ

27 中小企業庁編『昭和62年版中小企業白書』207 ページ

28 中小企業庁編『平成2年版中小企業白書』265 ページ

29 中小企業庁編『平成元年中小企業白書』214 ページ

30 『同上書』214 ページ

31 中小企業庁編『平成5年版中小企業白書』189 ページ。

32 中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』153 ページ。「下請企業の集約を行った理由」として、「一層のコスト削減」63.2%、「品質・精度の向上」30.3%、「共通部品による部品点数減少」22.4%、「大量調達が必要がなくなった」17.1%、「品質の均質化で集中した発注が可能」11.8%、「その他」19.7%となっている。(中小企業庁「我が国製造業分業構造実態調査(大企業)」(平成8年11月)。出典：中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』153 ページ)

33 中小企業庁編『平成10年版中小企業白書』445 ページ

34 中小企業庁編『平成9年版中小企業白書』443 ページ