

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

「中小企業の経済学」
第2回 中小企業の「ヒト」と組織

2017年4月19日

一般財団法人 商工総合研究所

江口 政宏

中小企業の経営要素

3要素

- ① ヒト(雇用、人材活用)
- ② モノ(設備投資、在庫管理)
- ③ カネ(資金調達、資金運用)

(これに「情報」を加えて4要素とする場合も)

→「モノ」「情報」は第4回、「カネ」は第9、10回で解説します

- なかでも「ヒト」は最重要課題と位置づけられる※

※2017年2月「中小企業の創業・新事業展開・事業承継等に関する調査」(商工中金)によると、93.0%の中小企業が近未来に向けて自社にとって重要な経営課題として「ヒト」を挙げている。ちなみに「モノ」は20.1%、「カネ」は38.7%、「情報」は15.8%。

第2回講義の内容

中小企業の雇用

- 中小企業の従業者構成
- 規模別賃金格差の存在
- 企業規模別の待遇格差
- 中小企業の採用
- 中小企業の人材育成
- 中小企業の雇用の問題点

中小企業の組織とガバナンス

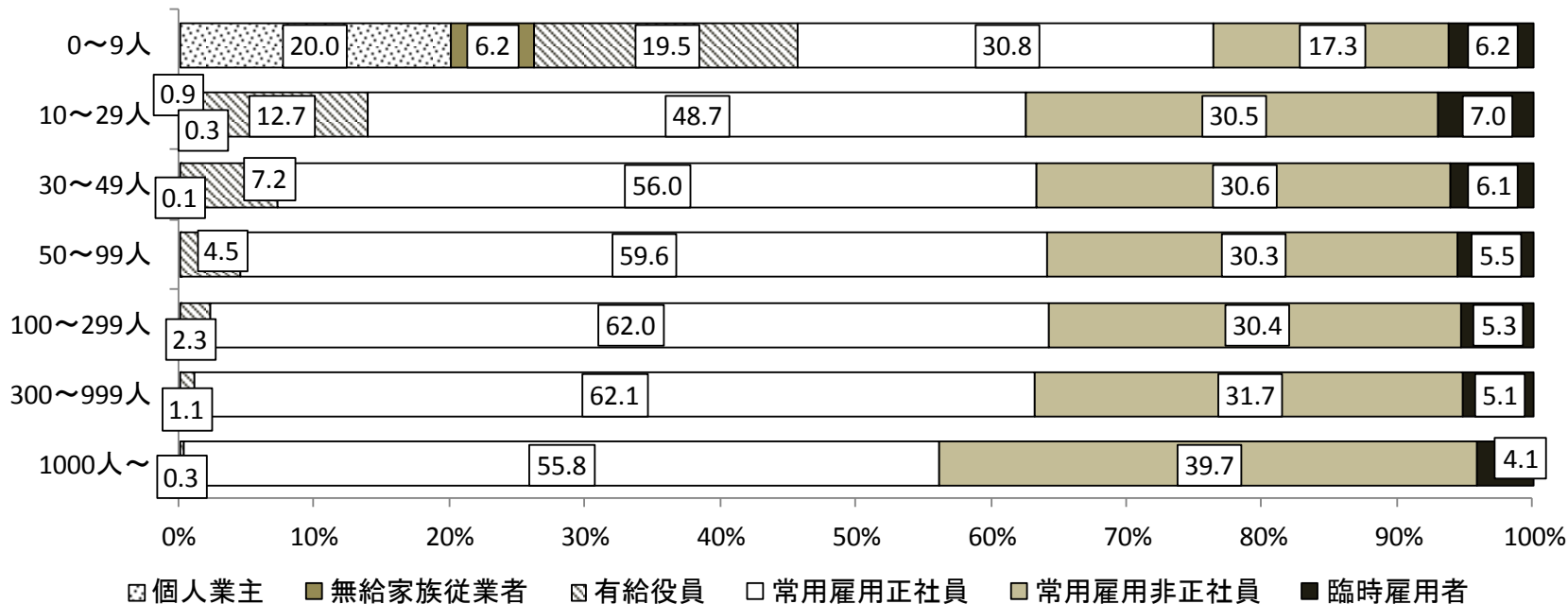
1. 中小企業の雇用

1.1 中小企業の従業者構成

～非正社員比率は大企業より低め

常用雇用者規模別の企業の従業者の雇用形態別構成比

(2012年、全産業、個人企業及び法人企業) (個人企業についてはテキスト第1章P8参照)



(資料) 総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査報告」第3巻第2表より作成

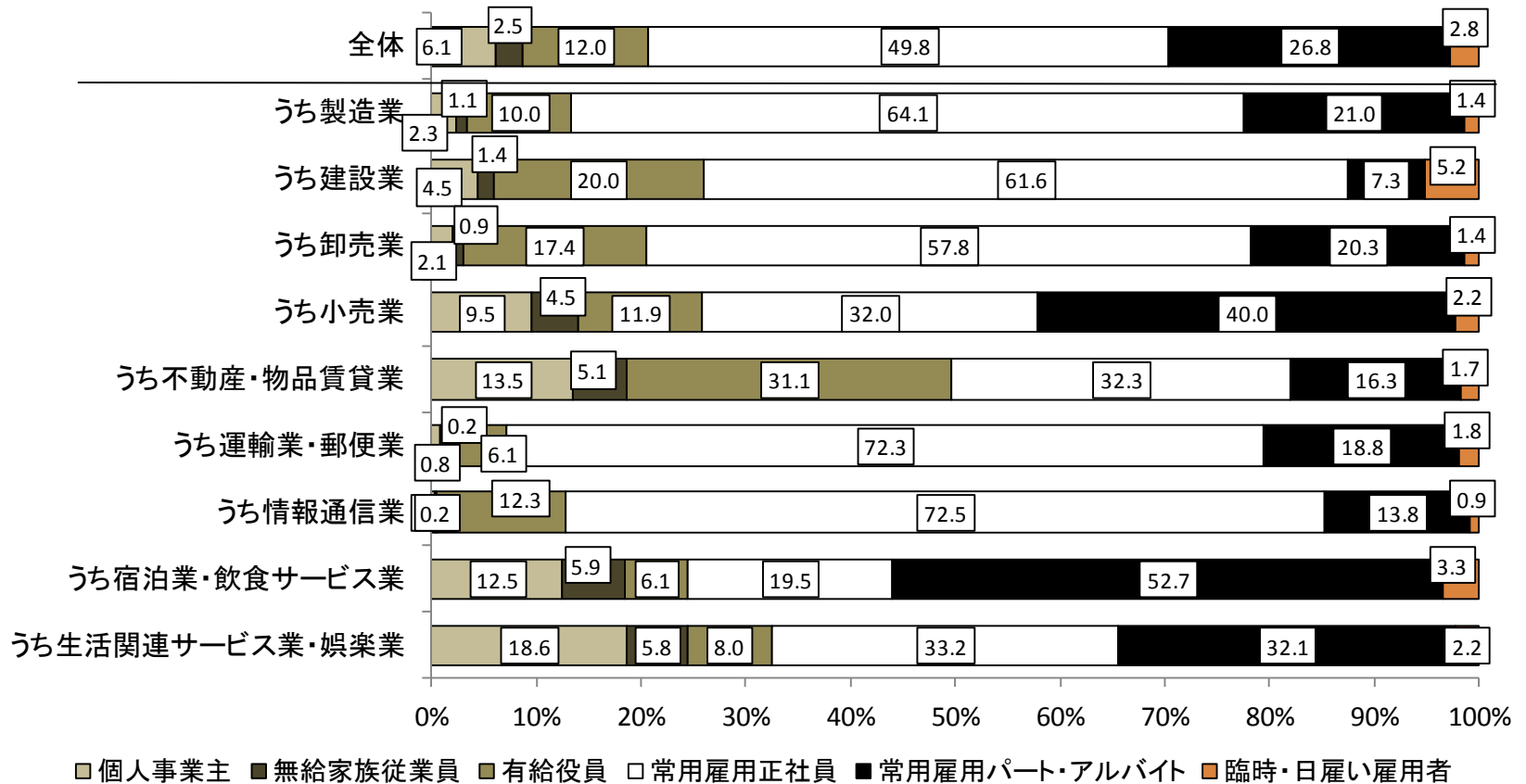
(注1) 非正社員は契約社員、嘱託、パートタイマー、アルバイトまたはそれに近い呼称で呼ばれている者

(注2) 臨時雇用者は1ヵ月以内の期間を定めての雇用者若しくは日雇雇用者

(注3) 労働派遣法に定める派遣従業者を含まない

業種別の構成比にばらつき

中小企業の主要業種別雇用形態別従業者数構成比



(資料) 中小企業庁「平成25年中小企業実態基本調査」

(注) 「宿泊業・飲食サービス業」で常用雇用パート・アルバイトの割合が高いのは飲食サービス業の影響が大きい

中小企業の派遣社員への依存度は低い 但し製造業や情報通信業では利用が進む

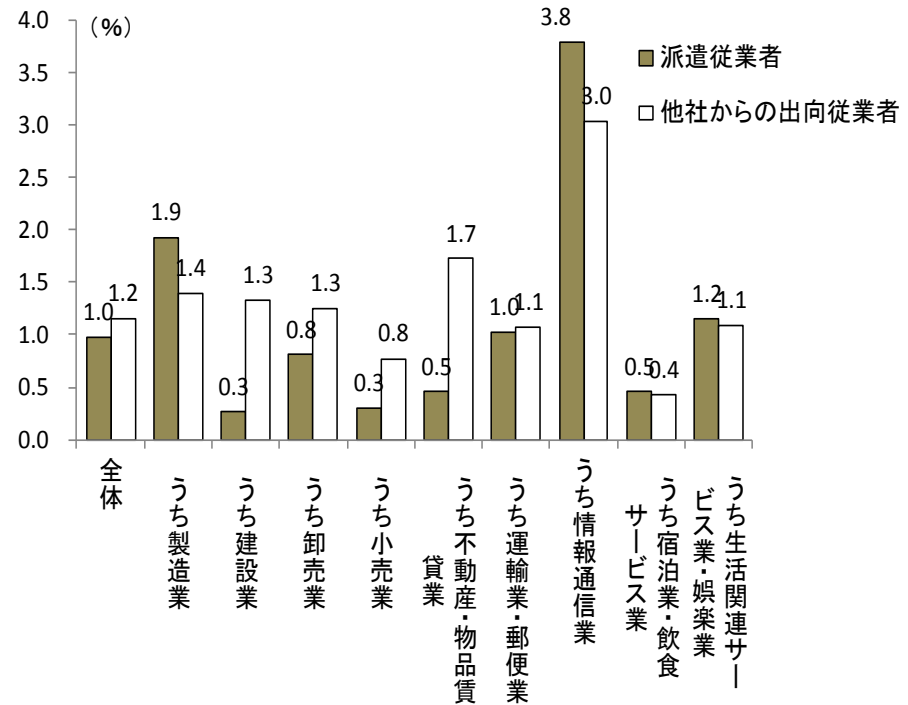
中小企業の派遣社員・出向者利用状況(全産業)

常用雇用者規模別にみた企業の従業者数対比の
派遣従業者・出向者割合(全産業)と
受入企業の割合

区分	派遣従業者		出向者	
	受入企業数 割合(%)	派遣従業者 割合(%)	受入企業数 割合(%)	出向者 割合(%)
0~9人	0.5	0.6	1.0	1.3
10~29人	3.6	0.7	3.7	0.9
30~49人	9.1	1.3	8.2	1.1
50~99人	15.9	1.7	13.4	1.5
100~299人	26.3	2.4	22.5	1.8
300~999人	39.8	2.9	36.8	2.1
1000人~	54.6	2.9	53.8	1.9
全体	1.5	1.9	1.9	1.6

(資料)総務省・経済産業省「平成24年経済センサス活動調査報告」

中小企業の主要業種別従業者数対比の出向従業者・派遣従業者の割合



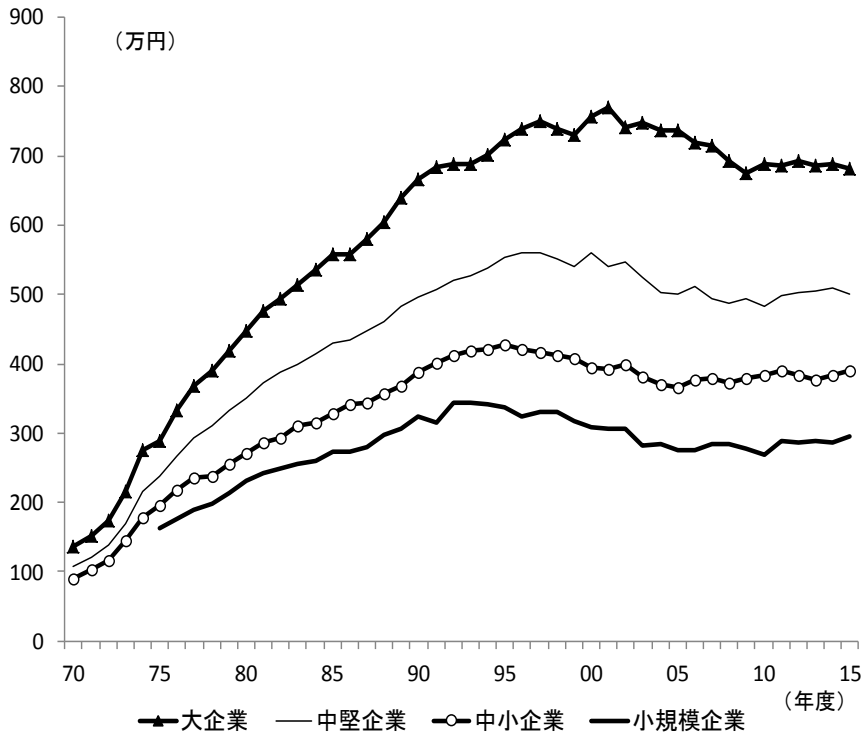
(資料)中小企業庁「平成25年中小企業実態基本調査」

- (注1)従業者数(分母)は個人事業主+無休家族従業員+有給役員+正社員+パート・アルバイト+臨時・日雇雇用者
- (注2)「他社からの出向従業者」は出向元に籍があり出向元から給与を受け取っているが出向先にて働いている者
- (注3)「派遣従業者」は労働者派遣法という派遣労働者。給与は派遣元からの受取となる

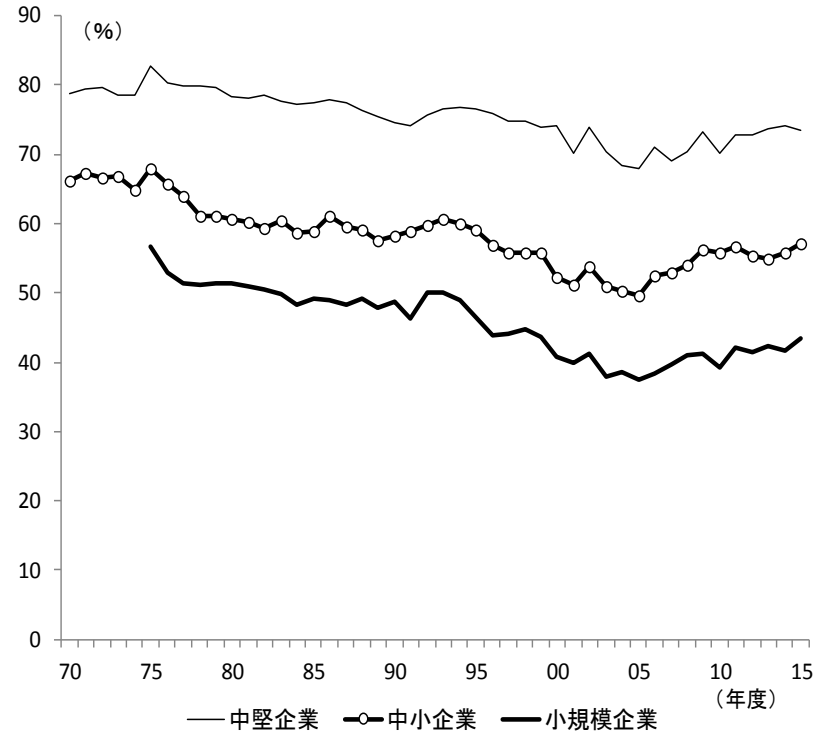
1. 2 規模別賃金格差の存在

「二重構造論」の根拠に(二重構造論についてはテキスト第12章P259参照)

企業規模別1人当り人件費



大企業を100とした中堅、中小、小規模企業の1人当り人件費(年度毎)



(資料)財務省「法人企業統計年報」

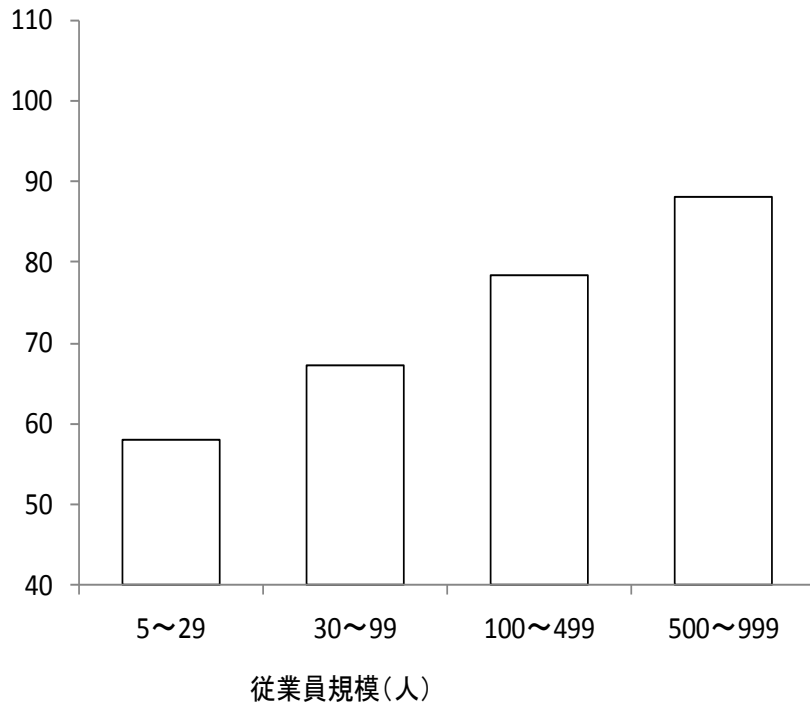
(注1)人件費(=役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費)を期中平均の役員・従業員数で除したもの

(注2)小規模企業は資本金1,000万円未満、中小企業は同1,000万円以上1億円未満、中堅企業は同1億円以上10億円未満、大企業は同10億円以上の企業

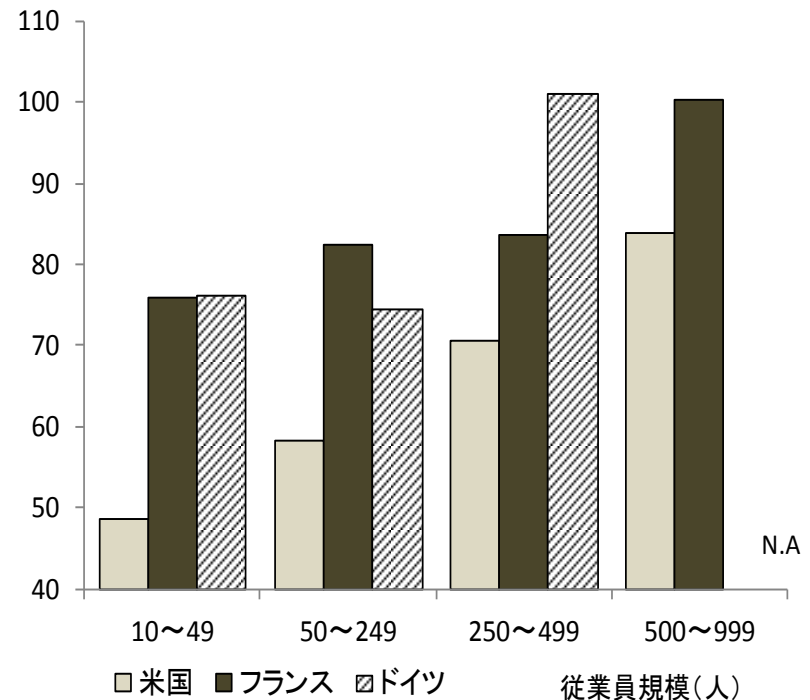
規模別賃金格差は他国にも存在

従業員規模別賃金格差の国際比較(従業員1000人以上=100)

日本



米国・フランス・ドイツ



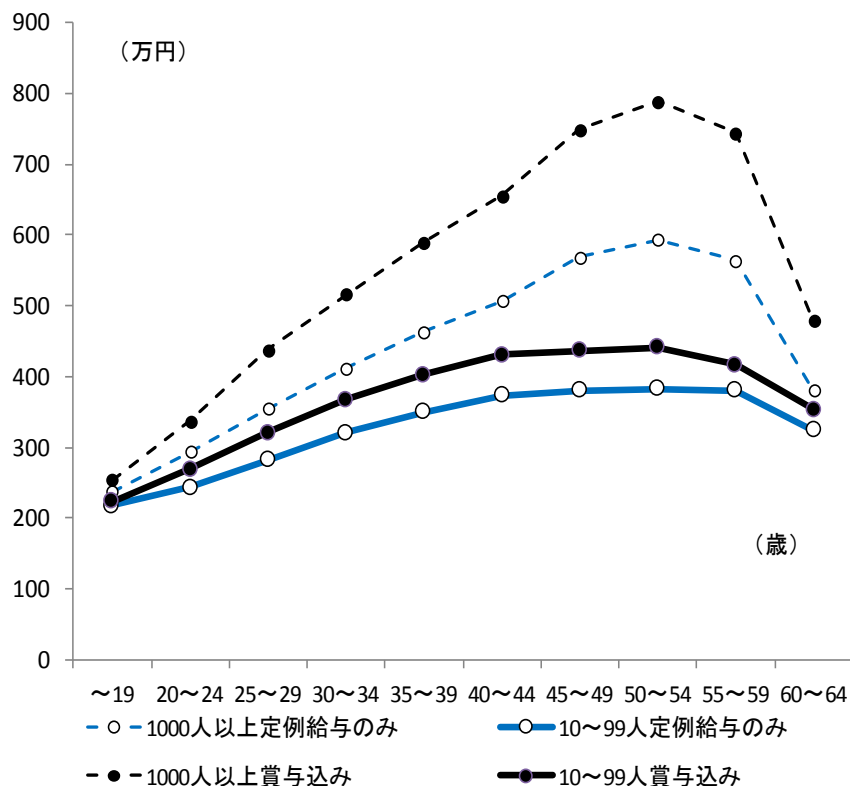
(資料)労働政策研究・研修機構「2015データブック国際労働比較」
 (注)日本、米国は2014年、フランス、ドイツは2015年のデータを使用。

賃金格差が存在する理由

若年層の格差は小さいが、年齢が上がる程格差が広がる

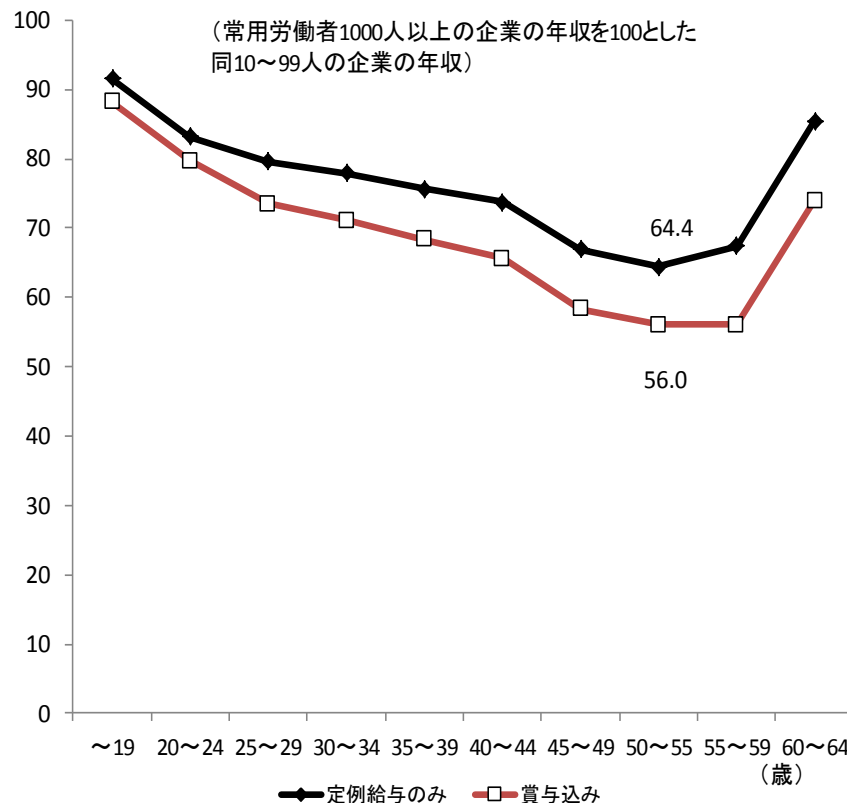
「賃金カーブ格差」が存在

常用労働者規模別年齢別年収比較



(資料)厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」第1巻第1表より筆者作成

大企業と中小企業の年齢別年収比較



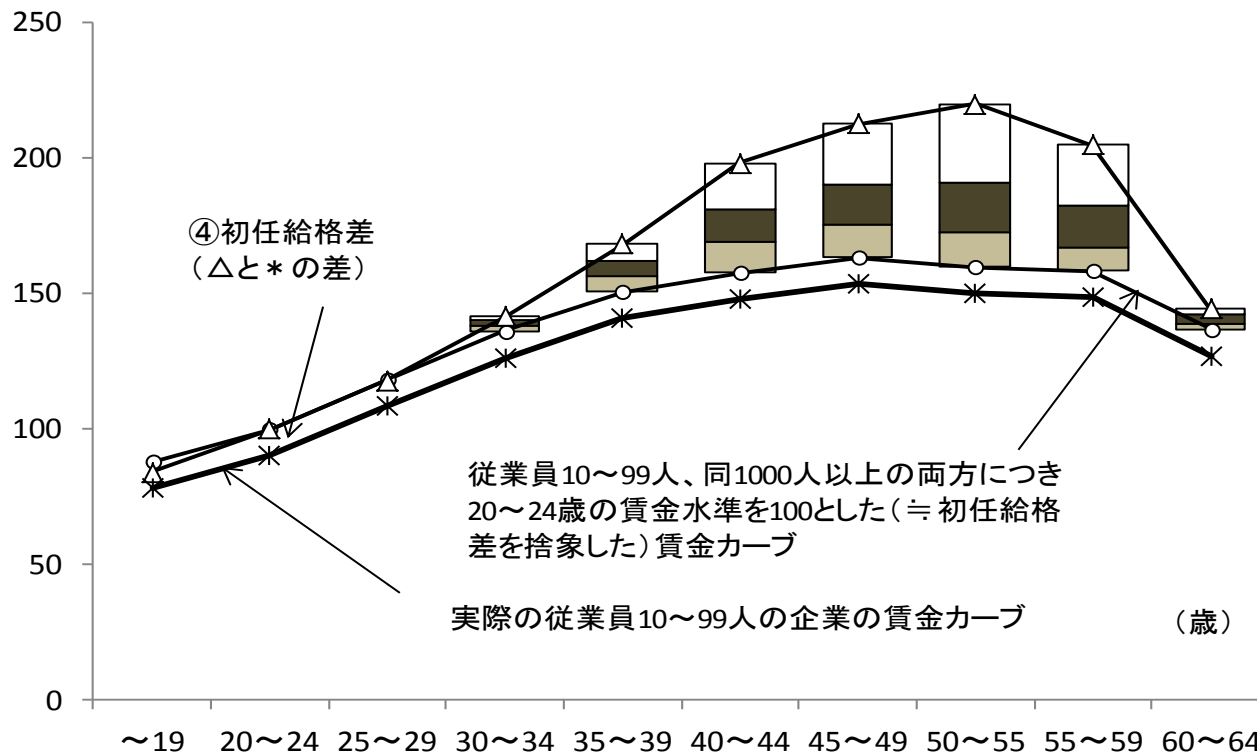
(注)年収は常用労働者と臨時労働者を合わせた1人当り平均

企業規模間賃金カーブ格差の要因分解

昇給格差と定着率格差

(テキスト第5章
P98～99で詳述)

大企業と中小企業の年齢別賃金格差の要因分解(2008年)



- ①年齢評価
→定期昇給
- ②勤続評価
→職能加給
- ③長期勤続者構成
→社員の定着状況
- ④初任給格差
→採用段階の格差

(資料)厚生労働省
「平成22年版労働
経済の分析」
「賃金構造基本統計
調査」より筆者作成

- ①年齢評価による差
- ②勤続評価による差
- ③長期勤続者構成による差
- 従業員10～99人の賃金カーブ
- △ 従業員1000人以上の企業賃金カーブ
- *— 実際の従業員10～99人の企業賃金カーブ

(注)所定内給与
であり賞与
を含まない

賃金カーブ格差存在の背景は何か？

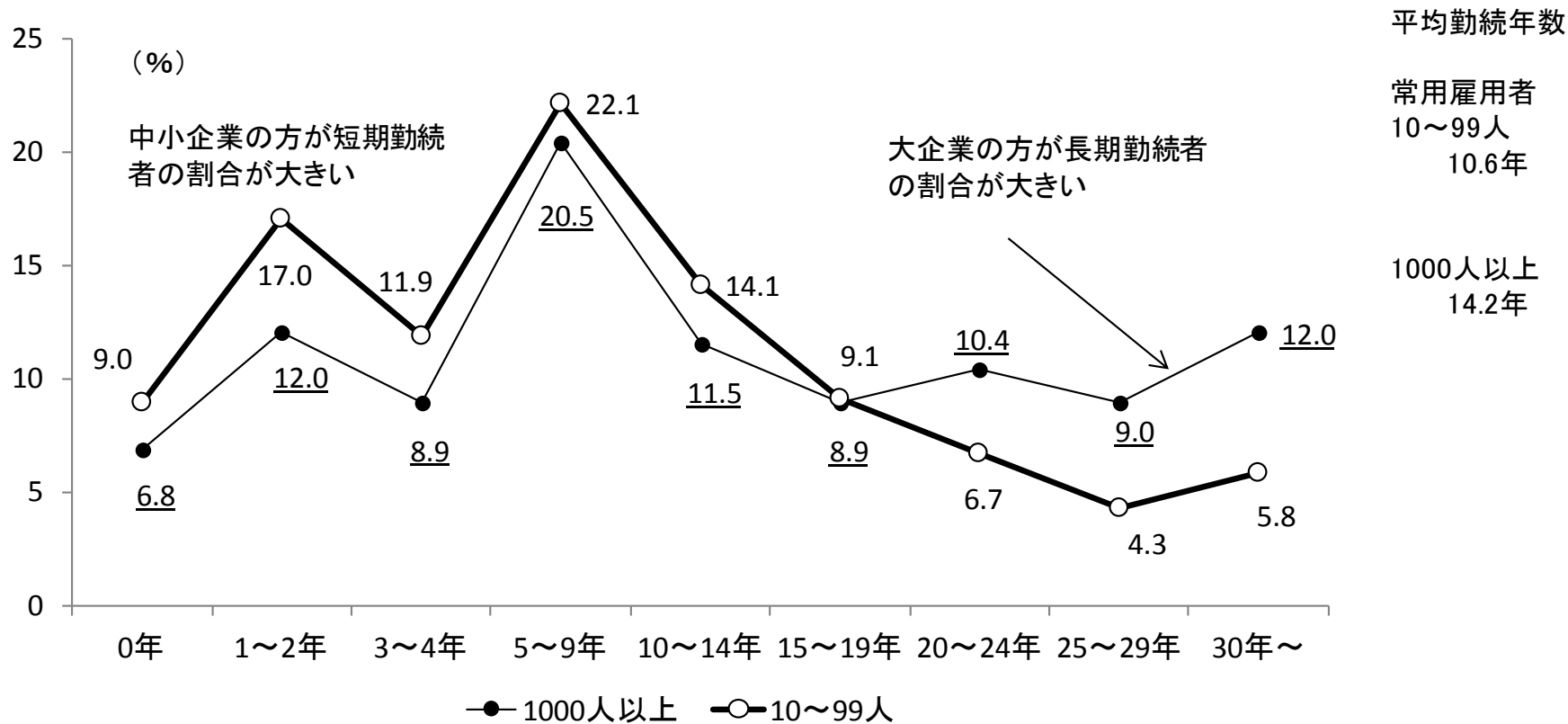
- ①中小企業では昇給があまり制度化されていない？
→中途採用の経験者・未経験者が混在し定昇・ベア・職能加給適用が困難？
- ②そもそも中小企業は定着率が悪い？
→年功による昇給の恩恵を受けにくい？
- ③規模の不経済と低収益のため人件費に多くをかけられない？
- ④大企業に比べ優秀な人材が集まりにくい？

①昇給制度の有無

- 定期昇給とベースアップ(ベア)に分かれる
- 定期昇給は就業規則などで定められた制度に従って行われる。毎年決まった時期に増額(狭義の定義)
→厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」をみると定昇制度採用率や賃金引き上げ幅に企業規模別の差はない
- ベースアップは賃金表(学歴・年齢・勤続年数・職務別の賃金体系の一覧表)を改定し、賃金水準を全体で引き上げること
→中小企業では賃金表の改定実施は毎年とは限らない(2015年度の中小企業のベア実施率は24.7%と、大企業の64.8%に比べ低い(商工中金(2016))

② 中小企業では長期勤続者の割合が低い

常用雇用者規模別の雇用者の勤務年数別分布状況(2015年)

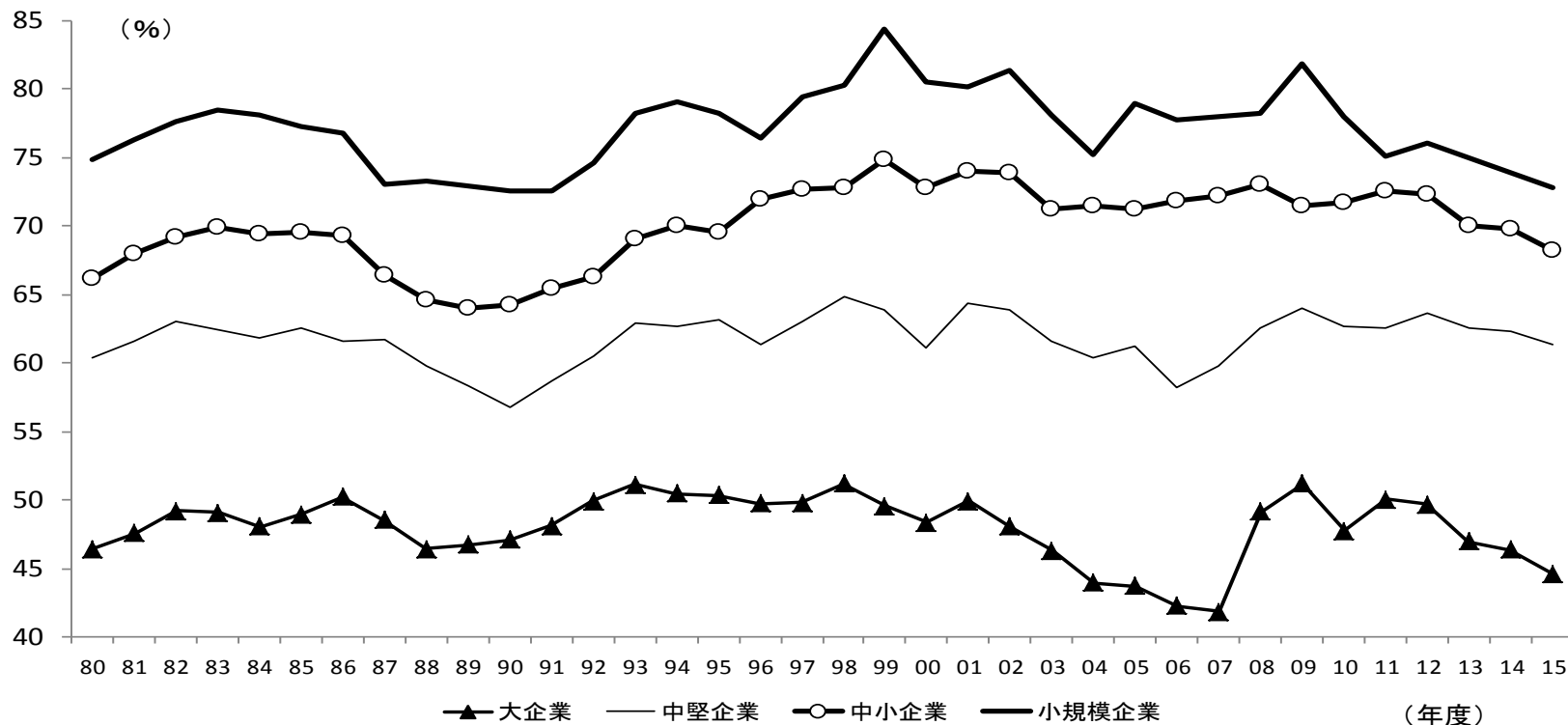


(資料) 厚生労働省「平成27年賃金構造基本統計調査」第1巻第2表より筆者作成

(注) 労働者は常用労働者と臨時労働者の合計

③ 中小企業の人件費負担は重い 賃上げ余力は大きくない

労働分配率の推移(全産業)



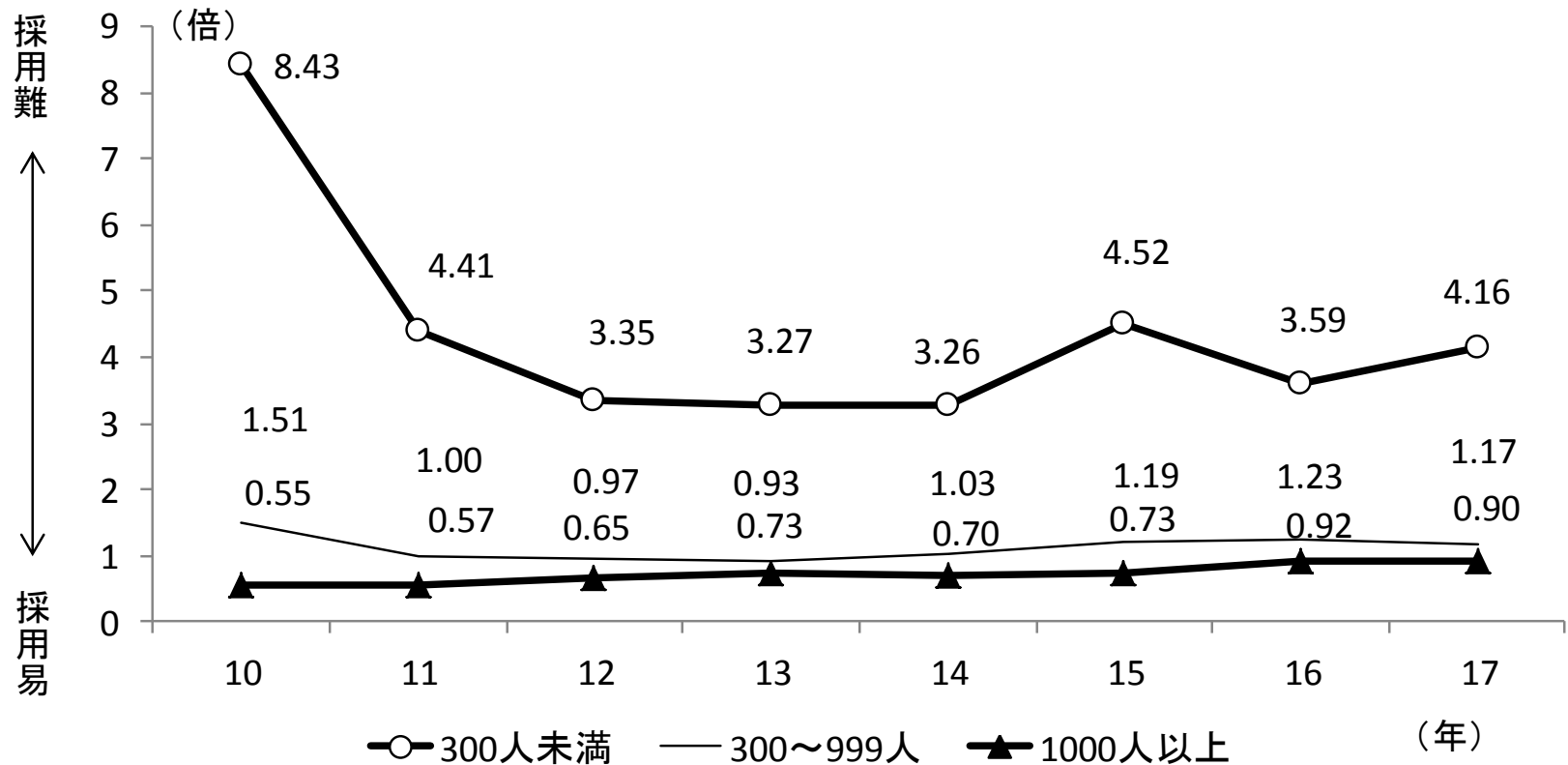
(資料) 財務省「法人企業統計年報」

(注1) 小規模企業は資本金1,000万円未満、中小企業は同1,000万円以上1億円未満、中堅企業は同1億円以上10億円未満、大企業は同10億円以上の企業

(注2) 労働分配率 = 人件費 ÷ 粗付加価値額。人件費は役員給与 + 役員賞与 + 従業員給与 + 従業員賞与 + 福利厚生費
粗付加価値額は営業純益(営業利益 - 支払利息等) + 人件費 + 減価償却費(特別減価償却費含む)
支払利息等 + 動産・不動産賃借料 + 租税公課

④大卒者の応募は大企業に偏る

従業員規模別大卒者求人倍率推移



(株)リクルート ワークス研究所「大卒求人倍率調査」各年版再編加工

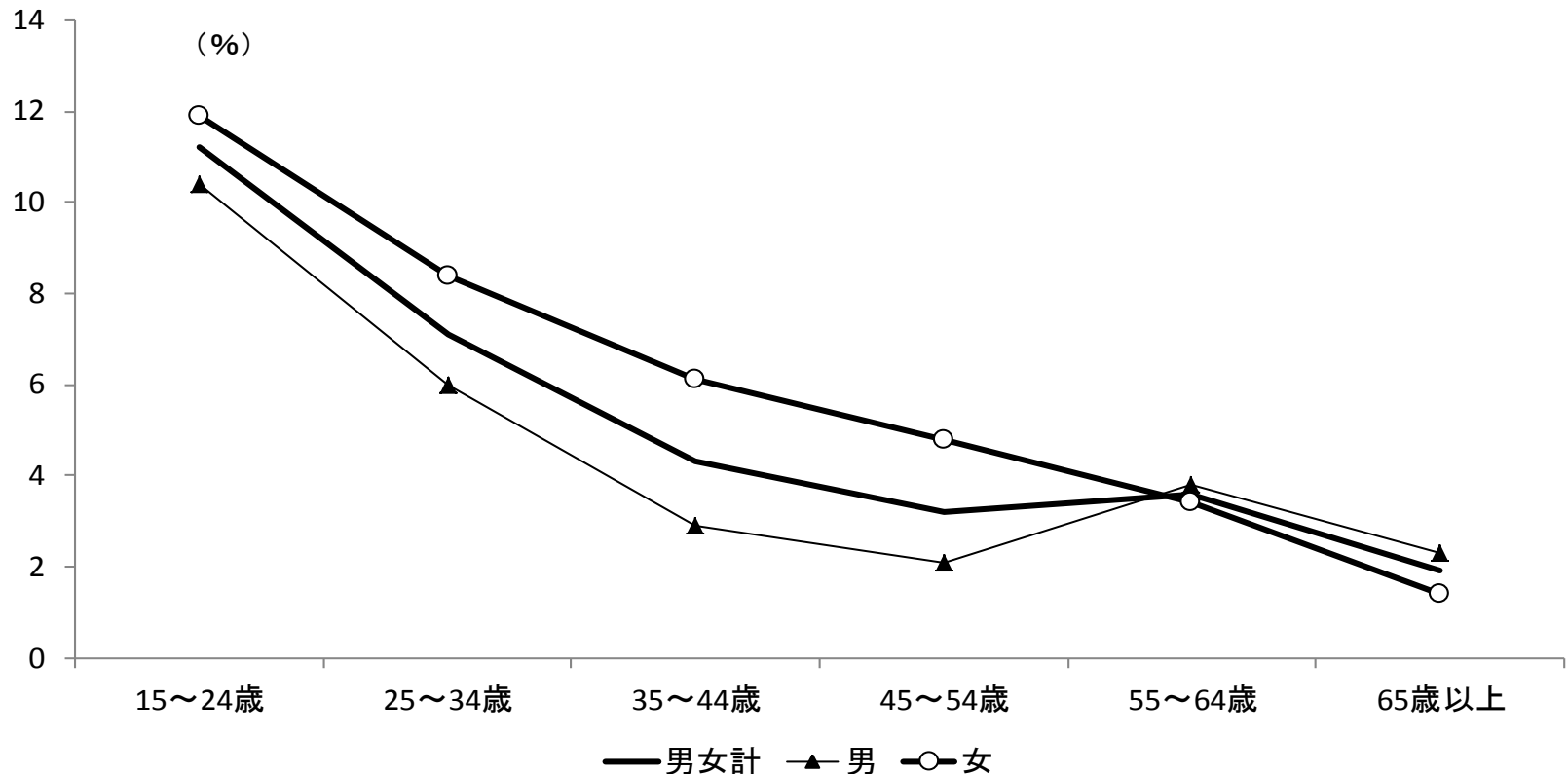
(注) 求人倍率 = 求人数 ÷ 求職者数

中小企業従業員の昇給を阻む要因

- 労働組合の組織率が低く、労働者側の交渉力が乏しい（雇用者1,000人以上の企業の労働組合の推定組織率45.7%に対し、同100人未満は0.9%（厚生労働省「平成27年労働組合基礎調査」））
- 中小企業では業績連動型の昇給が多い
- ミドル以上の転職者市場が狭隘で大企業との平準化が機能しない
 - 中小企業は大企業よりも低付加価値の仕事に特化し、賃金の上昇余地も小さくなる（テキスト第2章P43参照）

年功序列型賃金のピークである ミドル層以上の転職率は低い

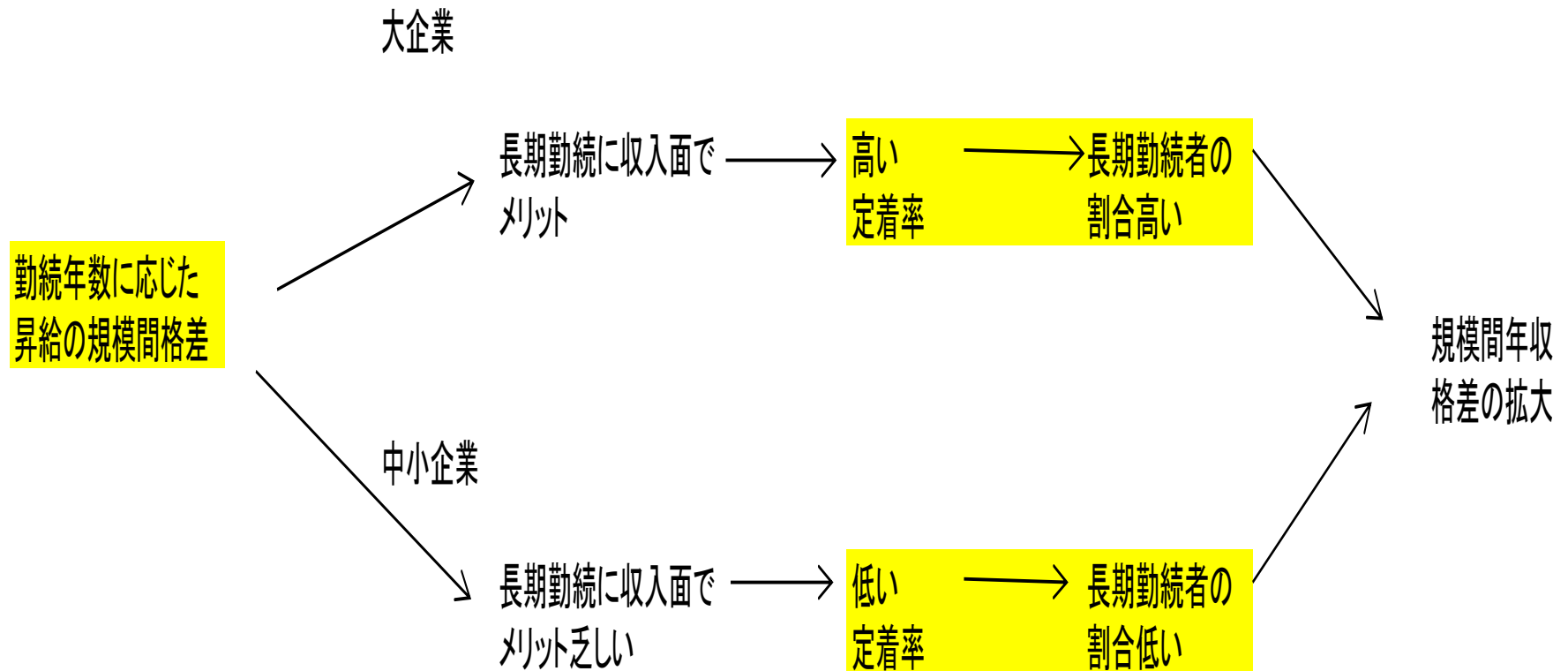
年齢階級別転職者比率(2015年)



(資料)総務省「平成27年労働力調査年報」

(注)転職者比率=転職者数÷就業者数、転職者は前職のある者で過去1年に離職を経験した者

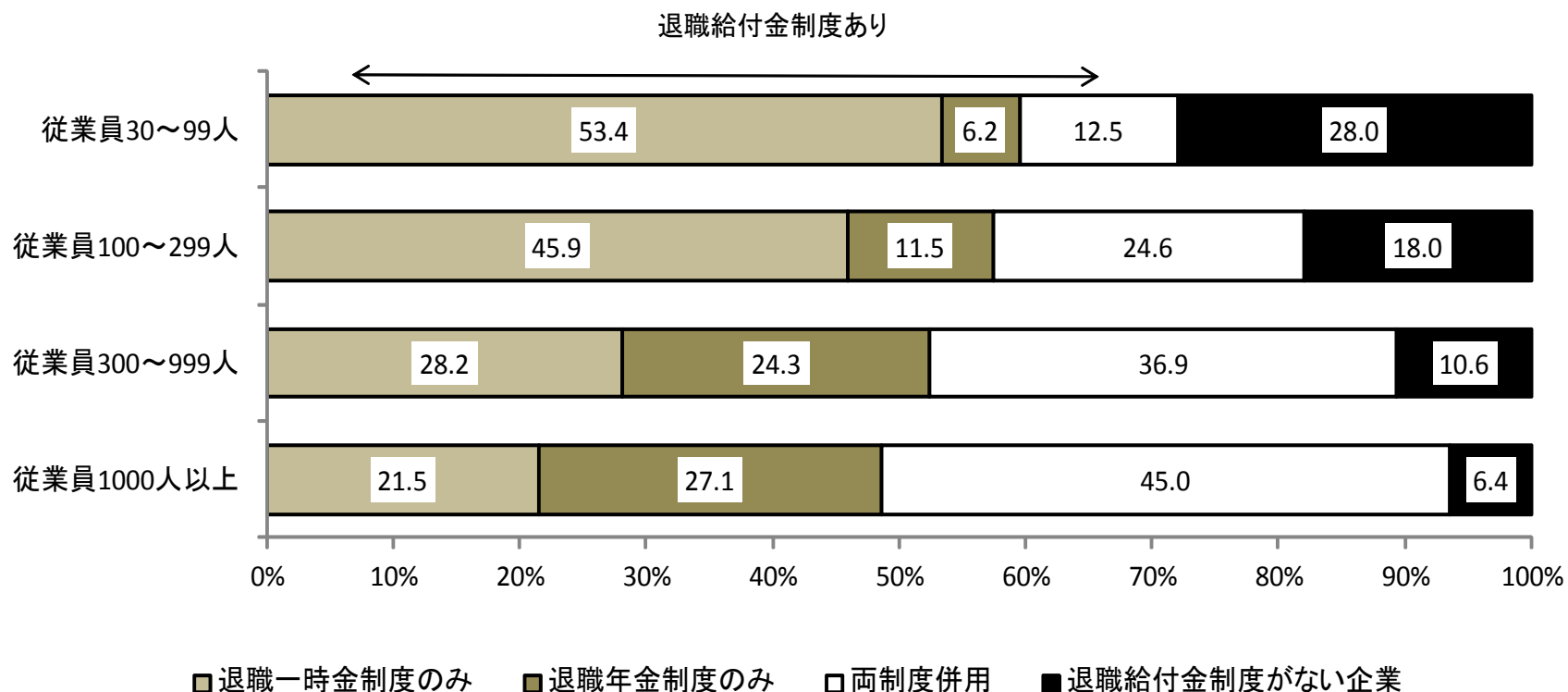
昇給格差と定着率格差が収入の規模間格差をもたらしにくみ



1.3 企業規模別の待遇格差

中小企業の退職給付金は一時金中心、制度のない企業も

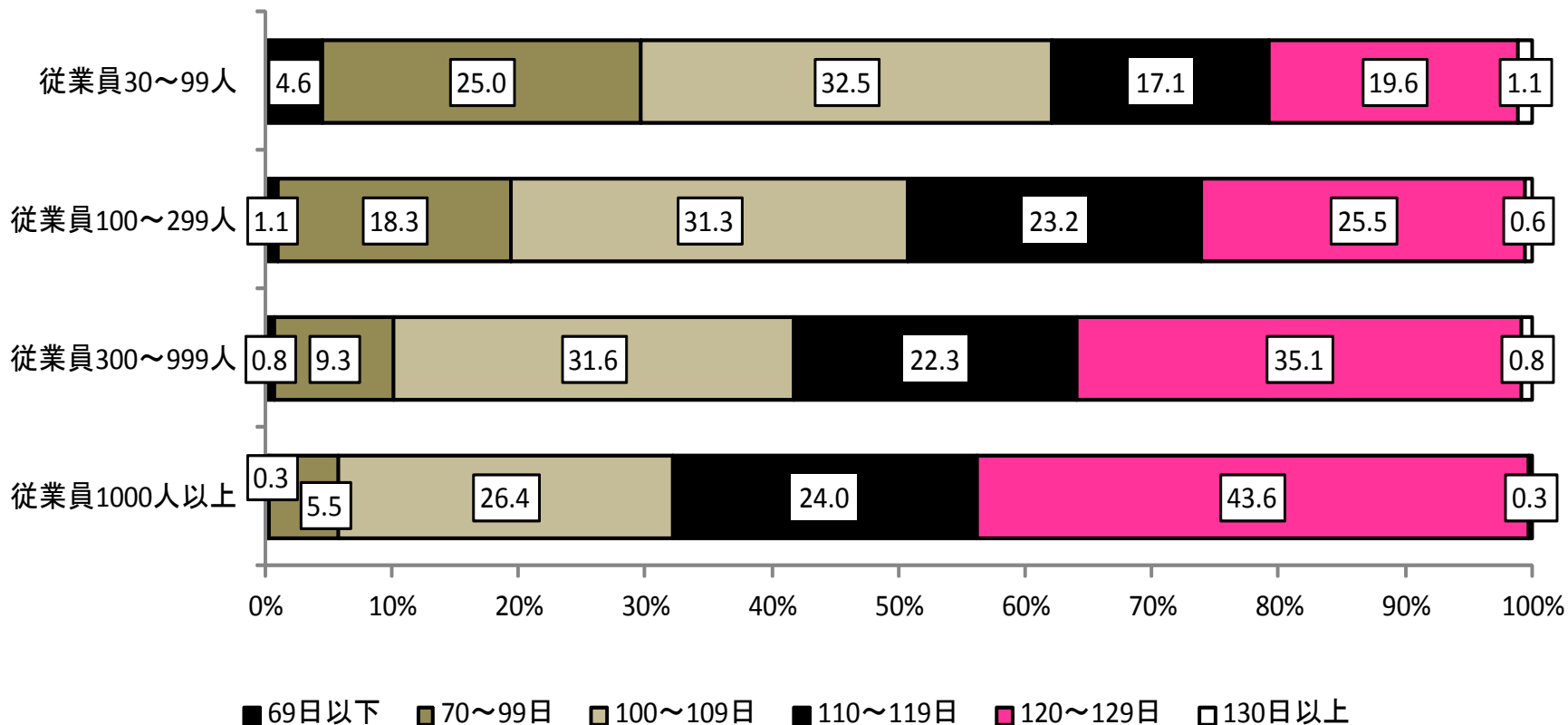
従業員規模別退職給付金運用状況



(資料)厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」

中小企業の休暇取得は少なめ

従業員規模別年間休日取得状況



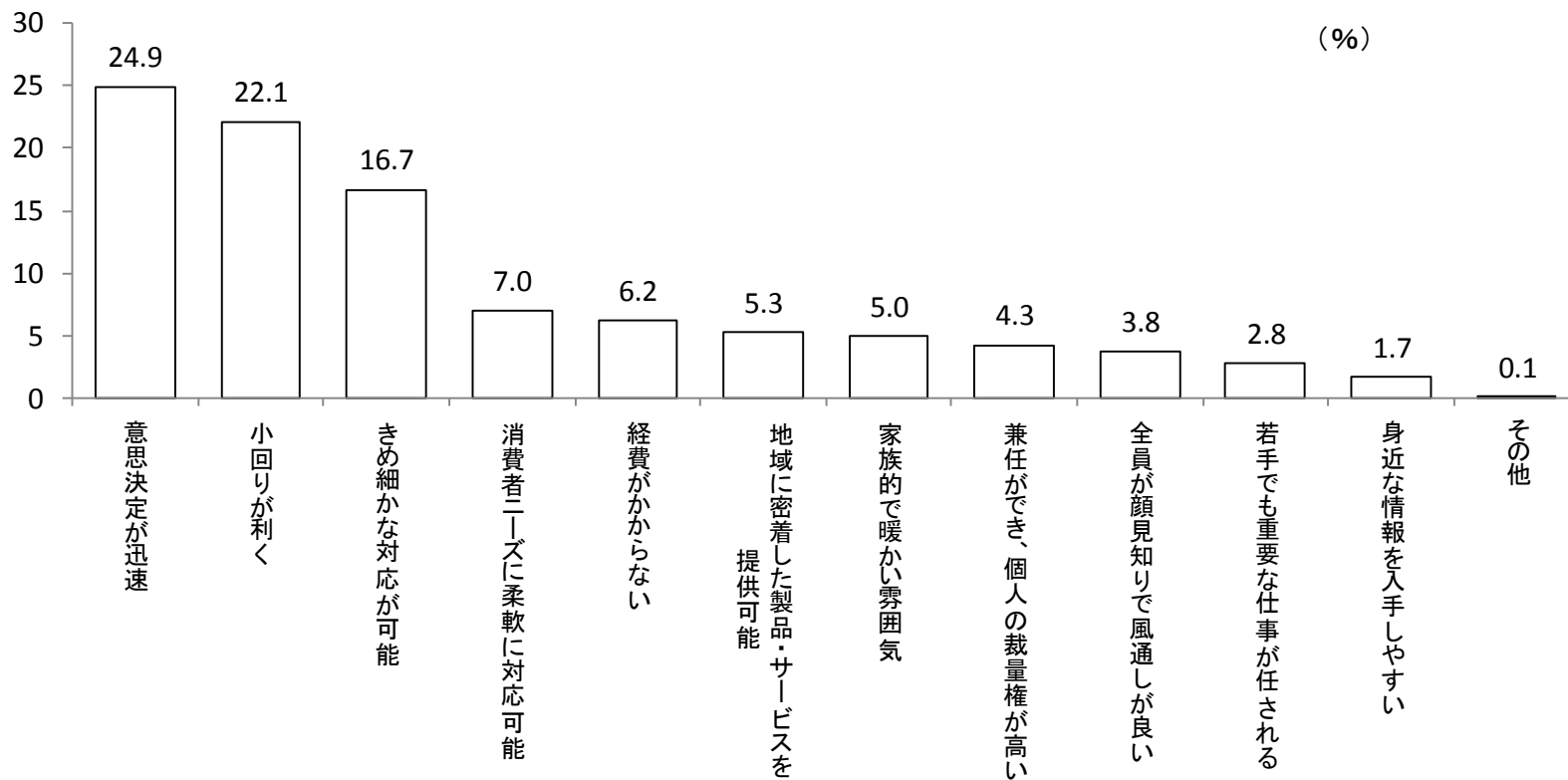
(資料)厚生労働省「平成25年就労条件総合調査」

望まれる中小企業の雇用待遇改善

- 賃金モデルの明示・昇給制度・退職給付制度等の整備が必要
- 賃金水準の低さと休暇の少なさは要改善
→改善のためには生産性の向上が前提となる
- 中小企業ならではのメリットは生かす
(組織の風通しの良さ、意思決定の迅速さ)

中小企業のメリットを雇用に生かす必要がある

中小企業が評価する中小企業であることのメリット



(資料) 中小企業庁「2011年版中小企業白書」

(注) 第1位3点、第2位2点、第3位1点として構成比を計算

意思決定の迅速さを生かした例

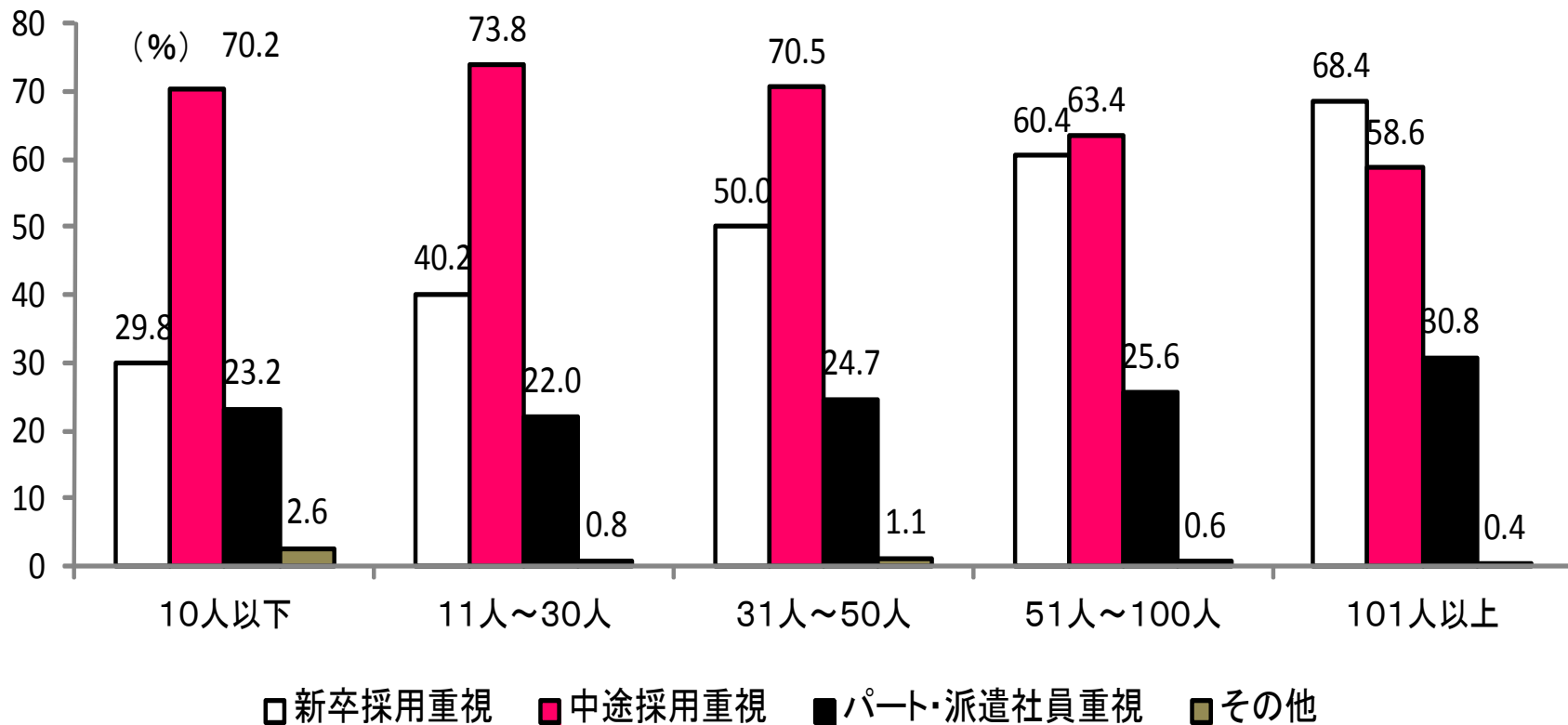
金属切削加工、材料評価試験機メーカー

- 工学部出身の社長が社内の研究開発を総括
 - 研究者は社長に直接研究開発の進捗状況を報告し、社長は方向性等速やかに指示
- 大企業にありがちな「稟議病」の排除
- 知的財産関連の手続きは専門部署が担当
 - 地元大学との共同研究・成果の学会発表を奨励し、会社の知名度向上と研究者のモチベーションアップに成功している

1.4 中小企業の採用

新卒採用より中途採用が中心

従業員規模別採用形態別採用方針

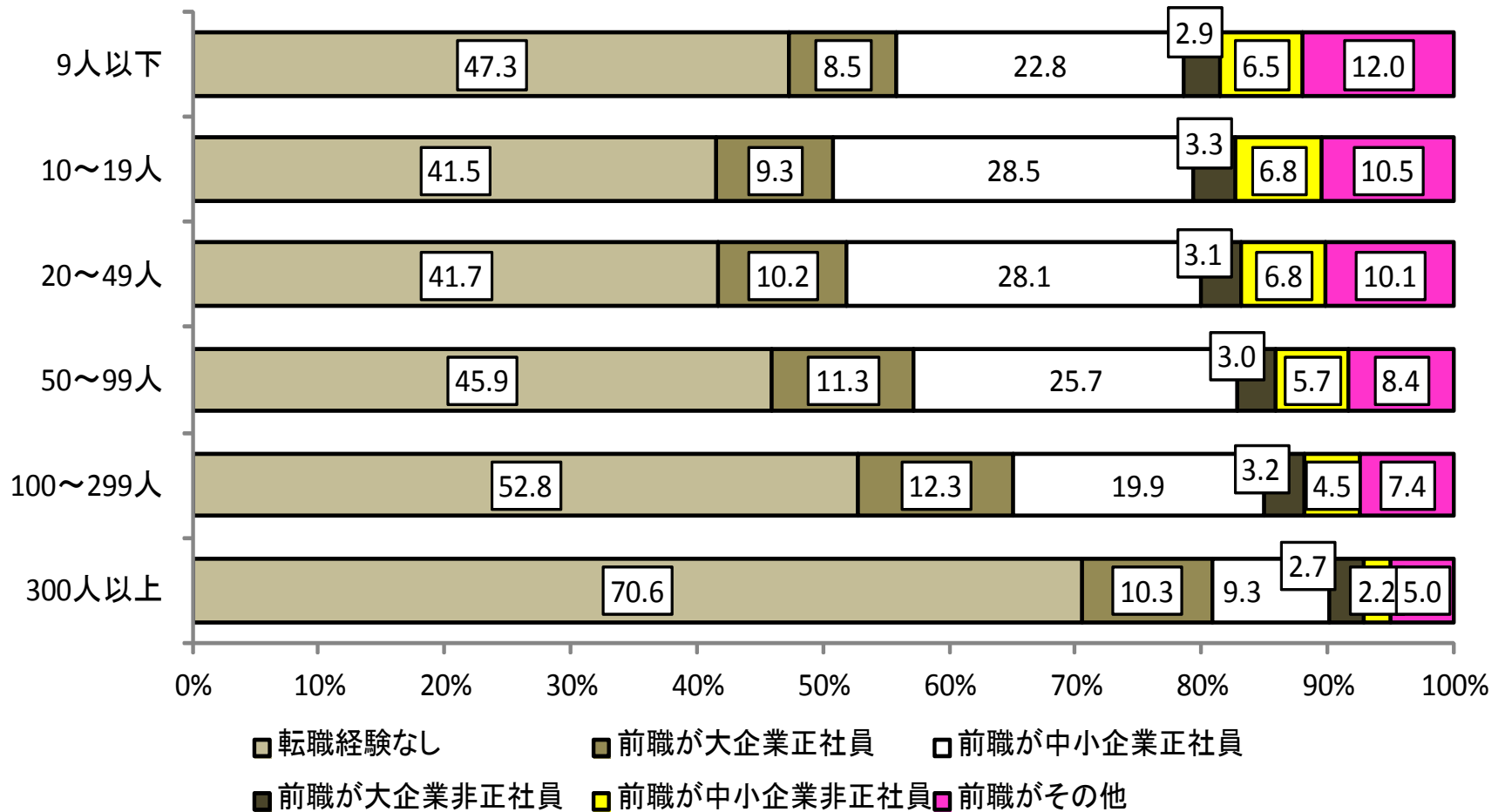


(資料) 商工中金「中小企業の雇用に関する調査」(2011年1月調査)

(2つまで回答)

従業員100人未満企業の採用は転職組が過半

従業員規模別正社員の採用経路



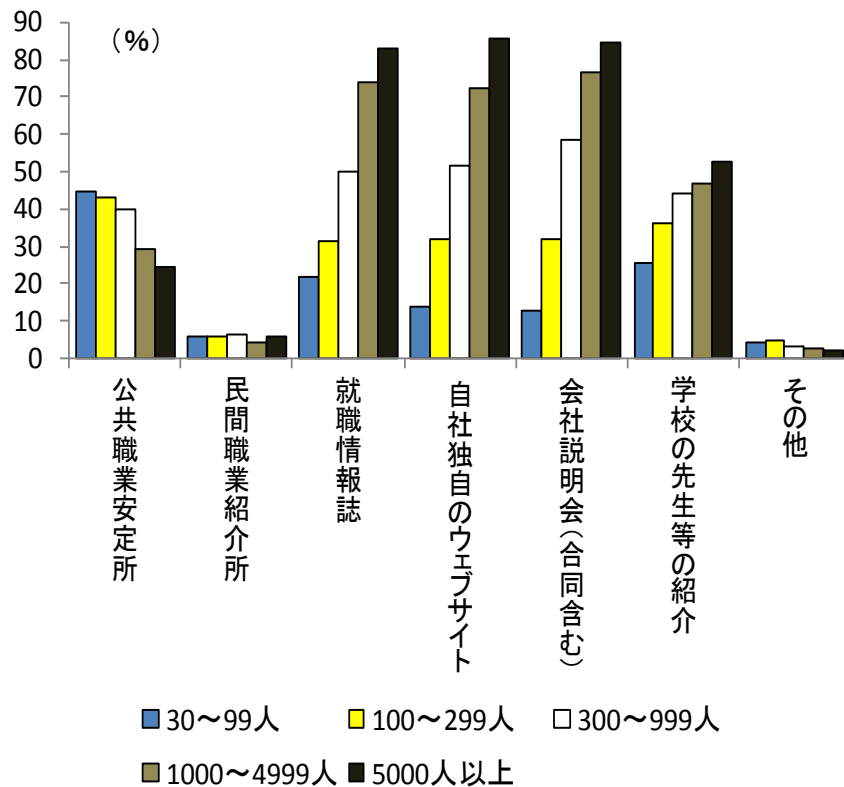
(資料) 中小企業庁「2009年版中小企業白書」

採用手段

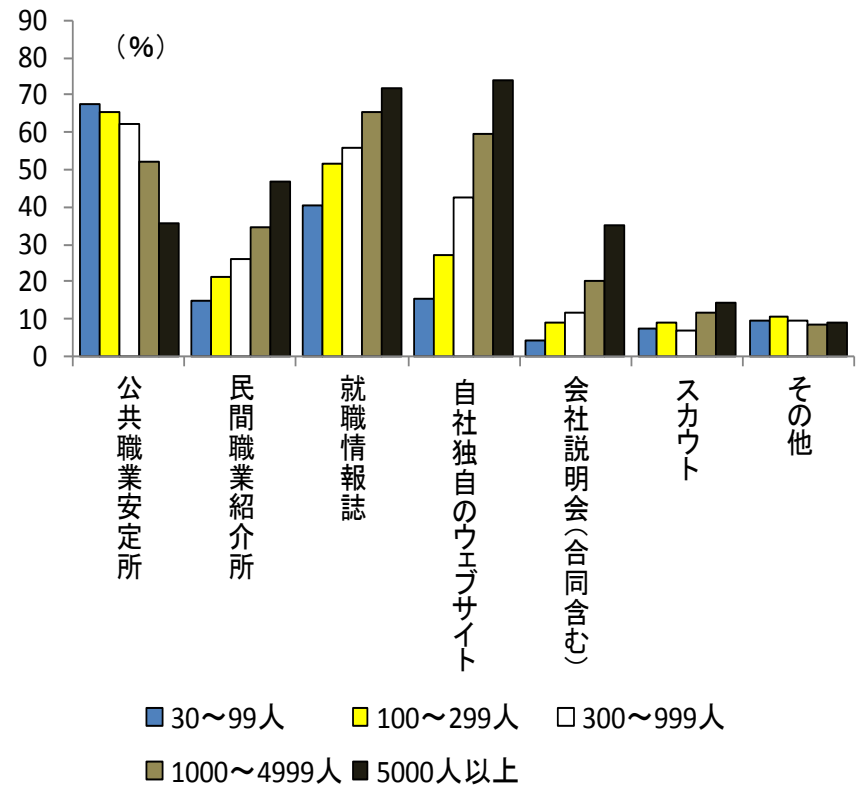
中小企業はハローワーク中心、就職誌・Web・説明会は手薄

従業員規模別採用手段(複数回答)

新規学卒者



中途採用

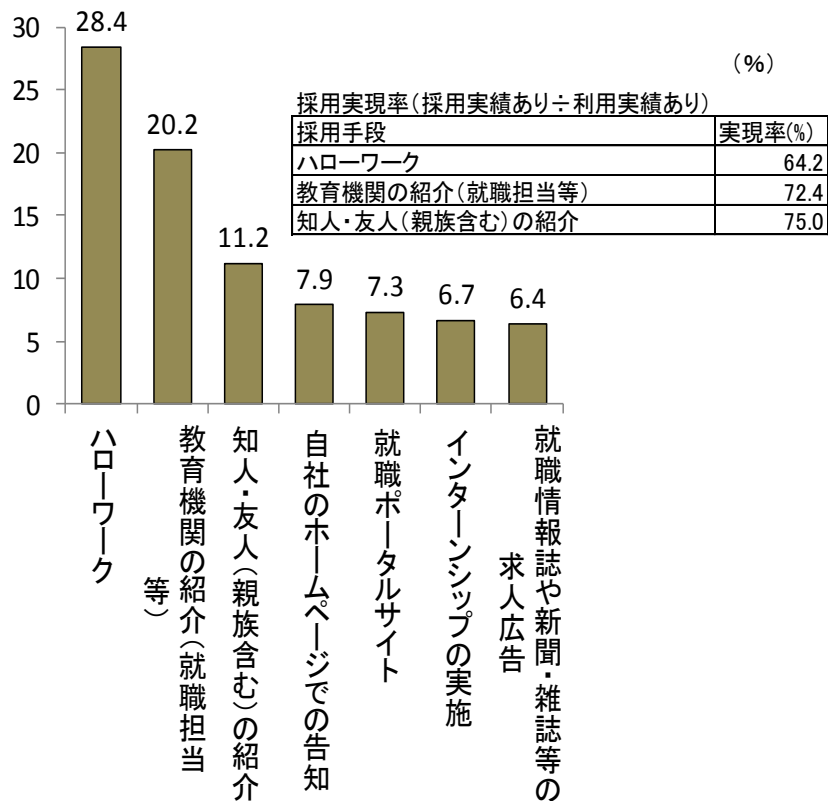


(資料)厚生労働省「平成19年企業における採用管理等に関する実態調査」

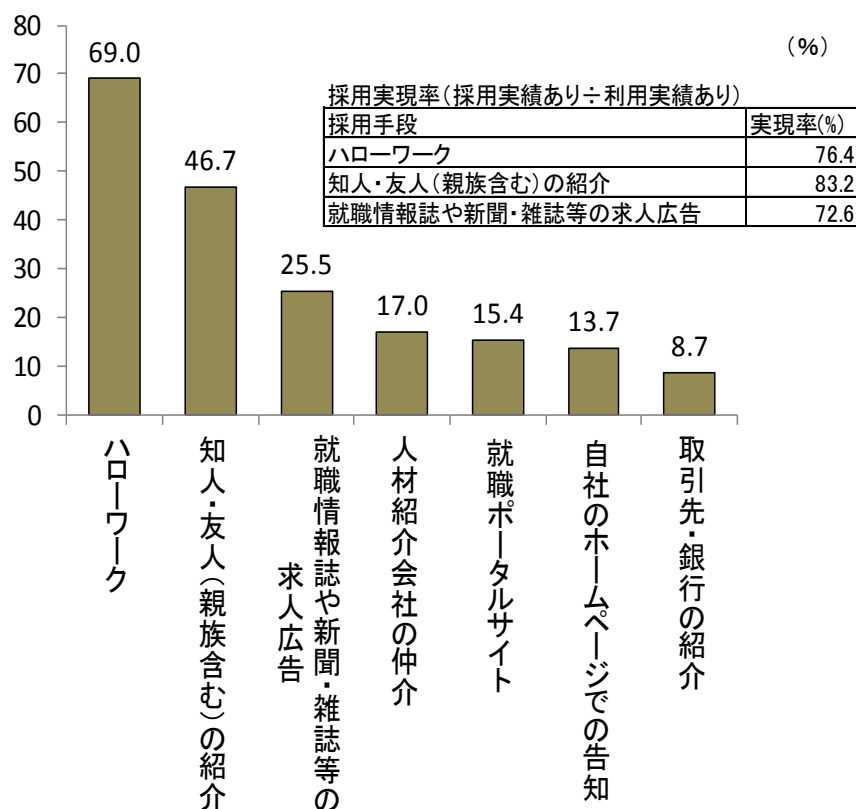
中途採用では紹介への依存度が高い

中小企業の採用手段別の利用実績

新卒



中途



(資料) 中小企業庁「2015年版中小企業白書」

N=3,186

採用市場における情報の非対称性

大企業が採用する場合の非対称性

- 応募者は自分のことがわかっているが、採用企業には応募者の情報が少ない
- 一方、応募者は採用企業の情報を入手しやすい
→応募者に「機会主義的行動」の余地ありとされる

(機会主義についてはテキスト第2章P34参照)

中小企業が採用する場合の非対称性

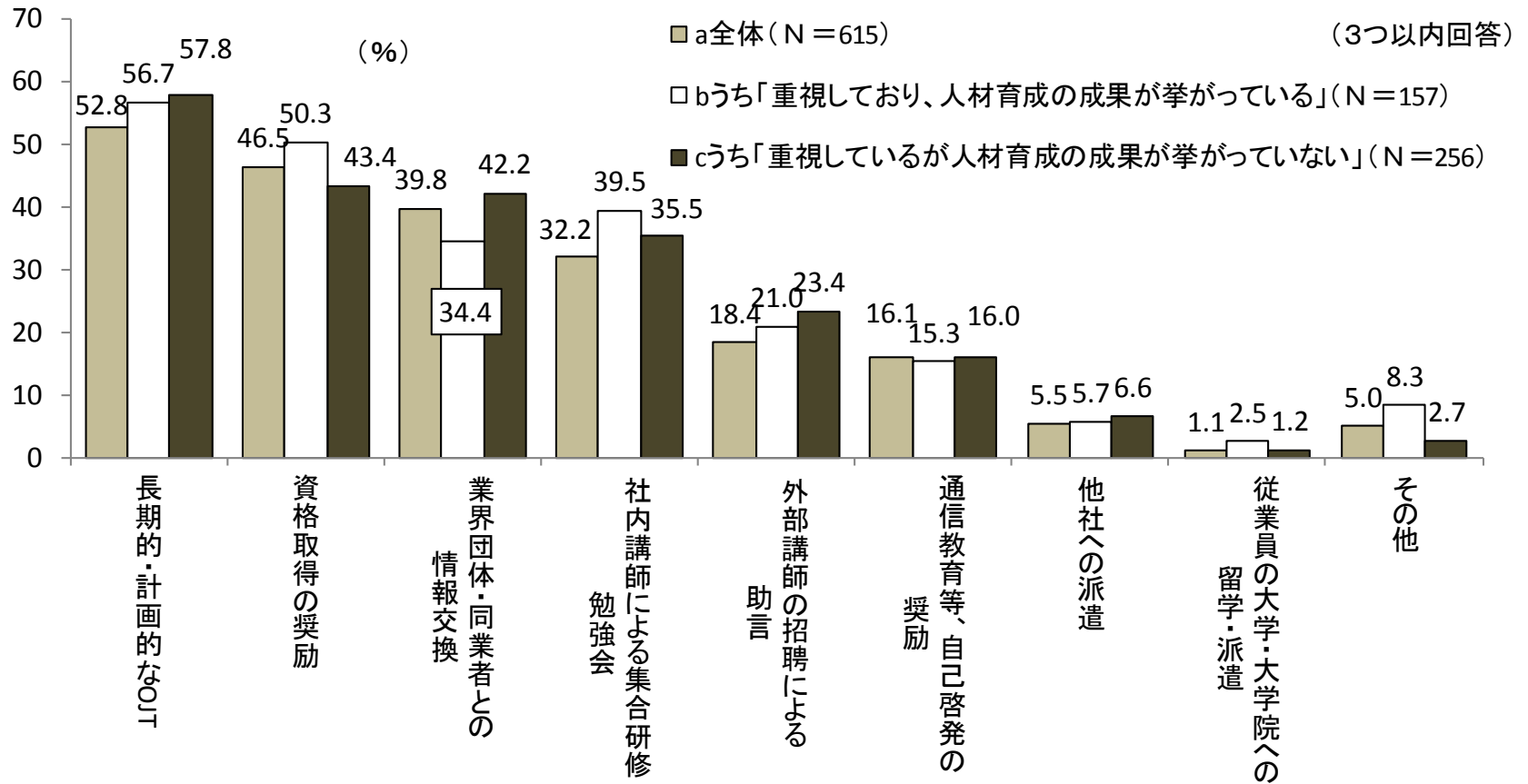
- 応募者は自分のことがわかっているが、採用企業は応募者の情報が少ない(大企業と同じ)
- 一方、応募者にとって採用企業の情報は乏しい
→相互に「機会主義的行動」の余地

応募者は中小企業を敬遠し、中小企業は採用を紹介に依存しがち

1.5 中小企業の人材育成

OJT中心だがやり方次第

中小企業の能力形成の方法(全産業、成果の有無別)



(資料) 商工総合研究所「中小企業における人材の活用等の実態調査」(平成23年3月)

人材育成の事例1

金属加工金型の製作等を行う企業

- 短納期の納入を武器に業績を伸ばす
- 業容拡大のためにはスキルを持った多能工の育成が必要
- OJTをカリキュラム化して実施。資格取得も奨励している
- 中途の経験者採用→未経験者を採用し社内で育成→応募増に伴い新卒採用を実施
- 産学連携は人的交流からスタート。刺激を受けた若手社員のレベルアップで連携が軌道に乗ってきた

人材育成の事例2

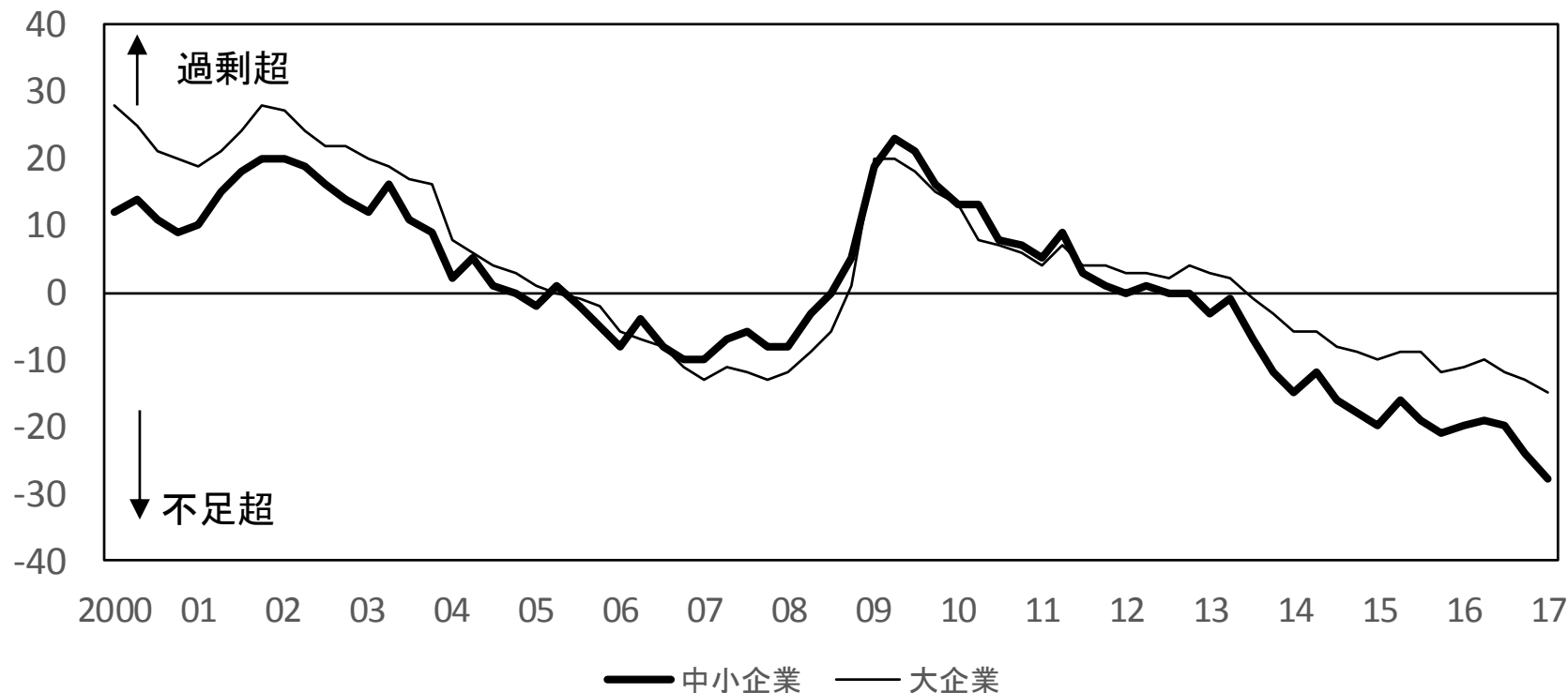
精密機械加工業者。製品は多品種少量もしくは単品加工。試作品のニーズにも対応

- 採用は未経験の若年者を中途採用し、社内で育成
- OJTによる育成が基本。先輩社員とのペアで技術を習得
- 慣れて来たら失敗覚悟で1人でやらせることも。責任を持たせ成果が出たら評価する
- 失敗例も含め工程の「見える化」を推進

1.6 中小企業の雇用の問題点

(1) 中小企業では雇用の不足感が拡大

企業規模別雇用人員DI(「過剰」%—「不足」%)



(資料) 日本銀行「短観」

(暦年四半期)

非製造業の不足感が特に強い

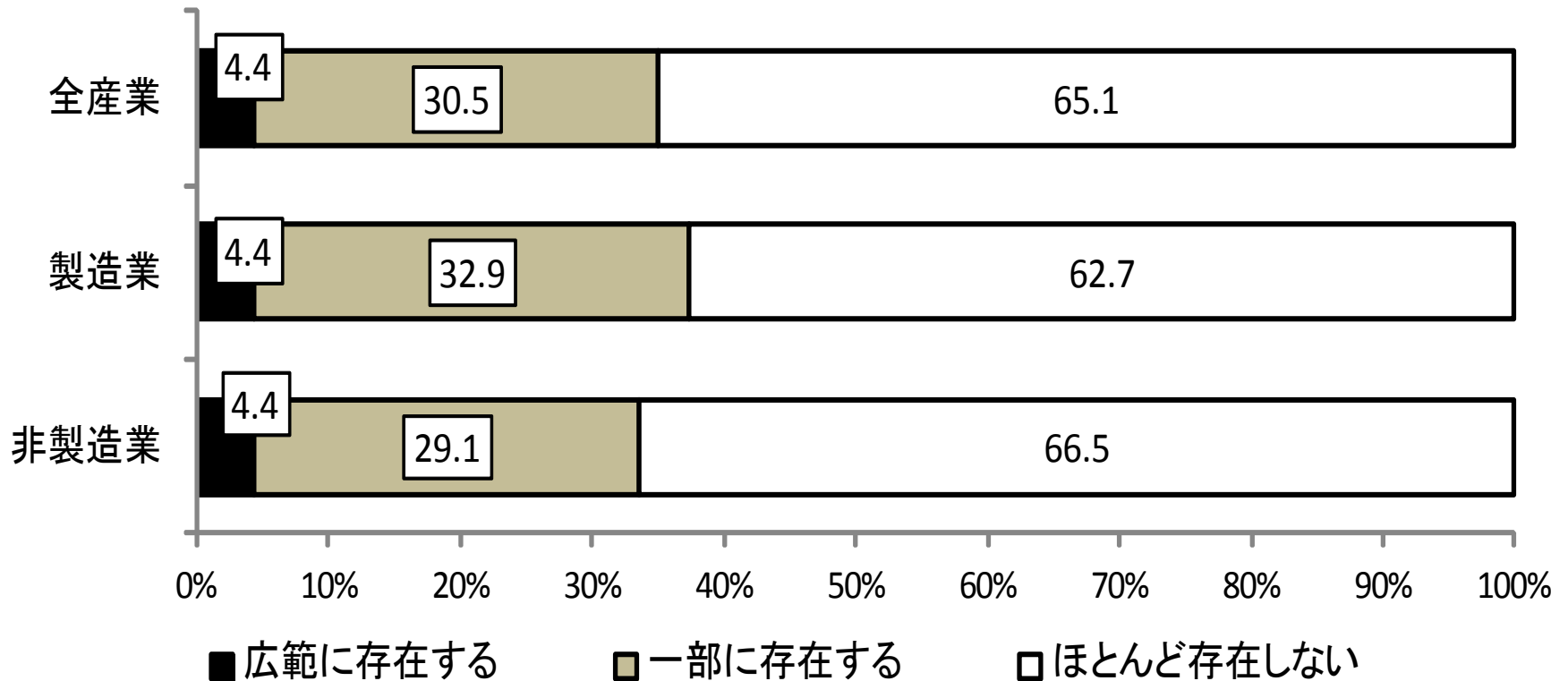
- 商工中金「中小企業月次景況観測」でも2017年3月の雇用状況DIの不足超幅(「不足」%－「過剰」%)。数字が大きいほど不足)が20.3と過去最高。
- 製造・非製造業別には製造業が11.1、非製造業が27.8と非製造業の不足感が強い
- 業種別に不足感が強いのは建設(32)、小売(37)、トラック運送(38)、情報通信(サービス業の内訳項目、36)、飲食店・宿泊(同、36)など

(2) 雇用のミスマッチ

- 雇用のミスマッチとは、労働の需要(求人)と供給(求職)とが、業種、職種、労働条件(経験、報酬、地域等)の相違により一致せず、未充足の求人と就業できない失業者とが併存する状態を指す
- 求人数は比較的多いにもかかわらず、一方で長期失業者や、就職活動を諦めてしまう人が多数生じることになる
- 企業にとっても、最適な人材配置ができない

中小企業では雇用ミスマッチが広範に存在

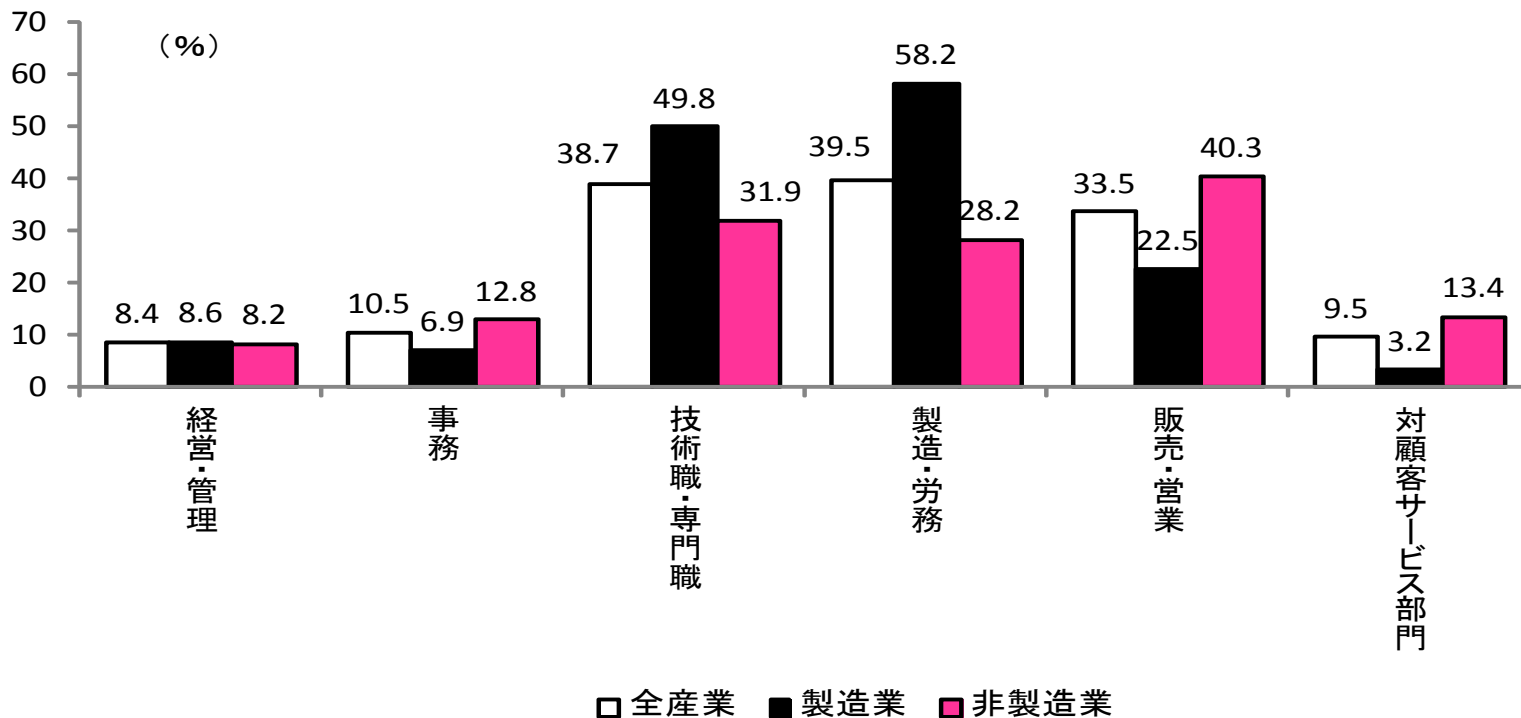
中小企業における雇用のミスマッチの有無



(資料)商工中金「雇用のミスマッチ等に関する中小企業の認識調査」(2012年1月調査)

技術・製造・販売部門でミスマッチが多い

中小企業における雇用のミスマッチのある職種



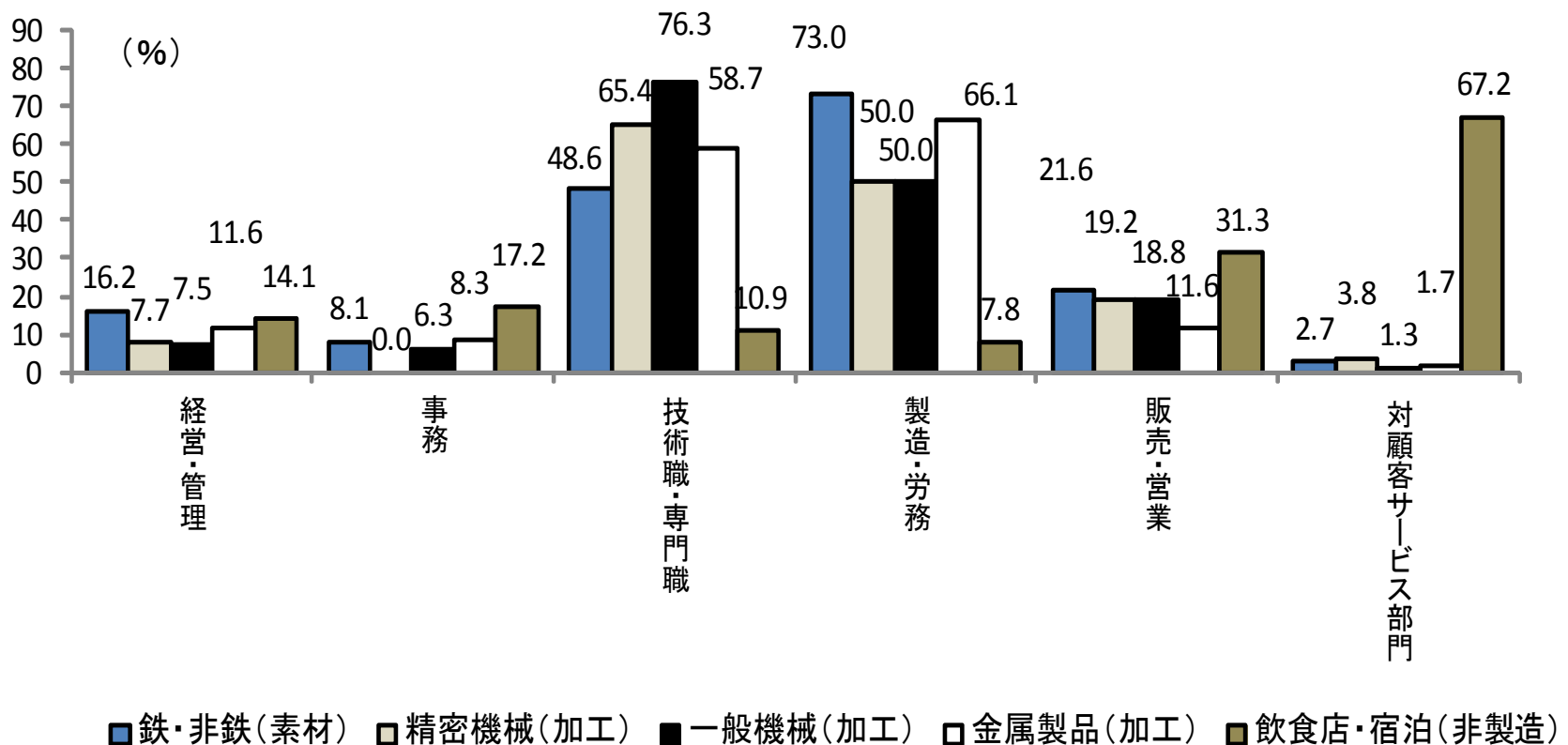
(注) 事務は総務、経理など内勤部門。製造・労務は製造の現場部門のほか、建設業の現場作業、運輸業の運送業務など。販売・営業は小売業以外での営業要員のほか、小売業の店頭販売要員やレジ要員含む。対顧客サービス関連は接客(飲食店の給仕関係含む)、メンテナンス、アフターサービス、照会・相談窓口など

(資料) 商工中金「雇用のミスマッチ等に関する中小企業の認識調査」(2012年1月調査)

業種により異なるミスマッチ職種

業種別中小企業における雇用のミスマッチのある職種

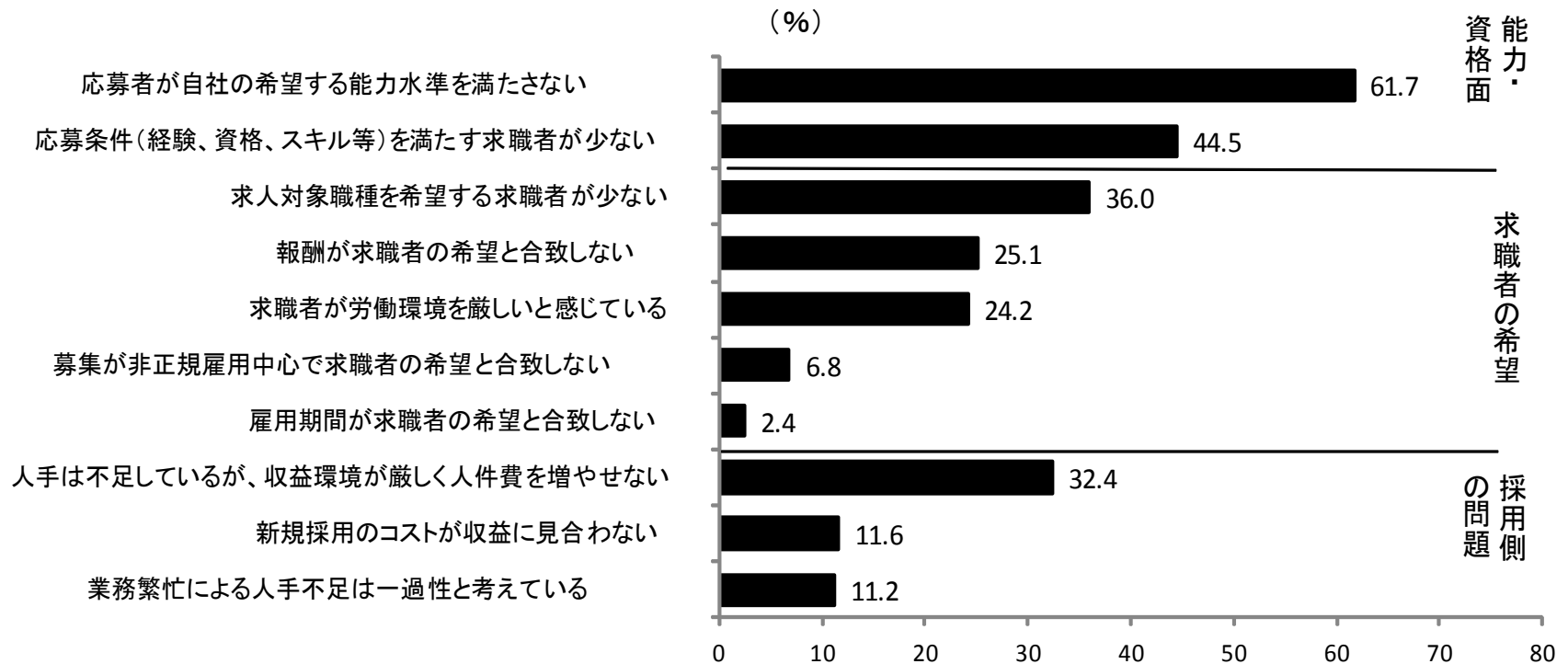
(雇用ミスマッチが存在する割合が高い5業種)



(資料)商工中金「雇用のミスマッチ等に関する中小企業の認識調査」(2012年1月調査)

能力面がミスマッチの最大の原因

雇用のミスマッチが存在する理由



(資料) 商工中金「雇用のミスマッチ等に関する中小企業の認識調査」(2012年1月調査)

(注1) 「応募条件を満たす求職者が少ない」は、求人票で示した形式要件の充足の有無を示し、「応募者が自社の希望する能力水準を満たさない」は採用試験等での定性的な能力判断を示す

(注2) 能力・資格面の理由のうち少なくとも1項目を挙げた企業の割合は73.8%

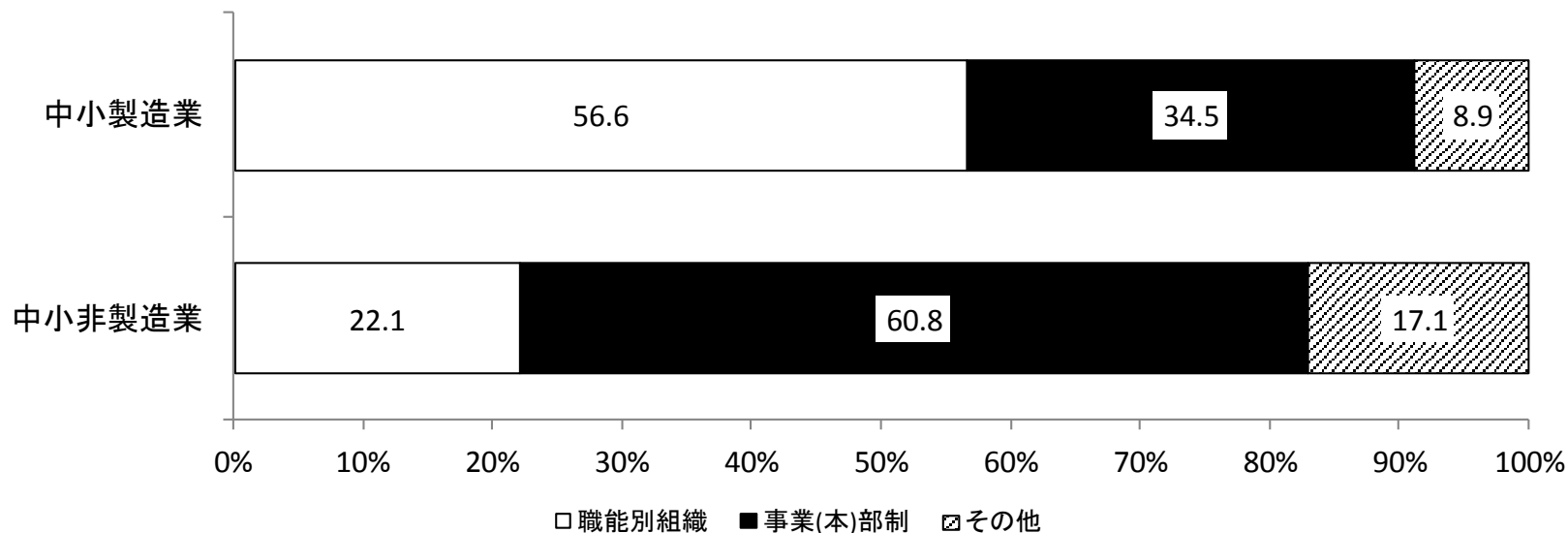
2. 中小企業の組織とカバナンス

2.1 組織

- 製造業では職能別組織(営業、経理、製造、管理など職能別に分かれた部門を有す)を採る場合が多い
 - 全部門を経営が直轄し、集権的
- 中小企業の職能別組織は複数の職能を束ねたものが多い(例: 管理、人事、経理などを「総務部」で行うなど)
- 事業部制組織(市場毎に権限を委譲した事業部を置き、それぞれ事業部が職能別組織を有する)は非製造業で採用されている

中小製造業では職能別組織が多い

組織形態構成比



(資料) 上東正和「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望」(上) 製造業の実態(富山大学紀要. 富大経済論集 第60巻第3号抜刷(2015年3月)PP142-185(558-601))P158(574)図表20、

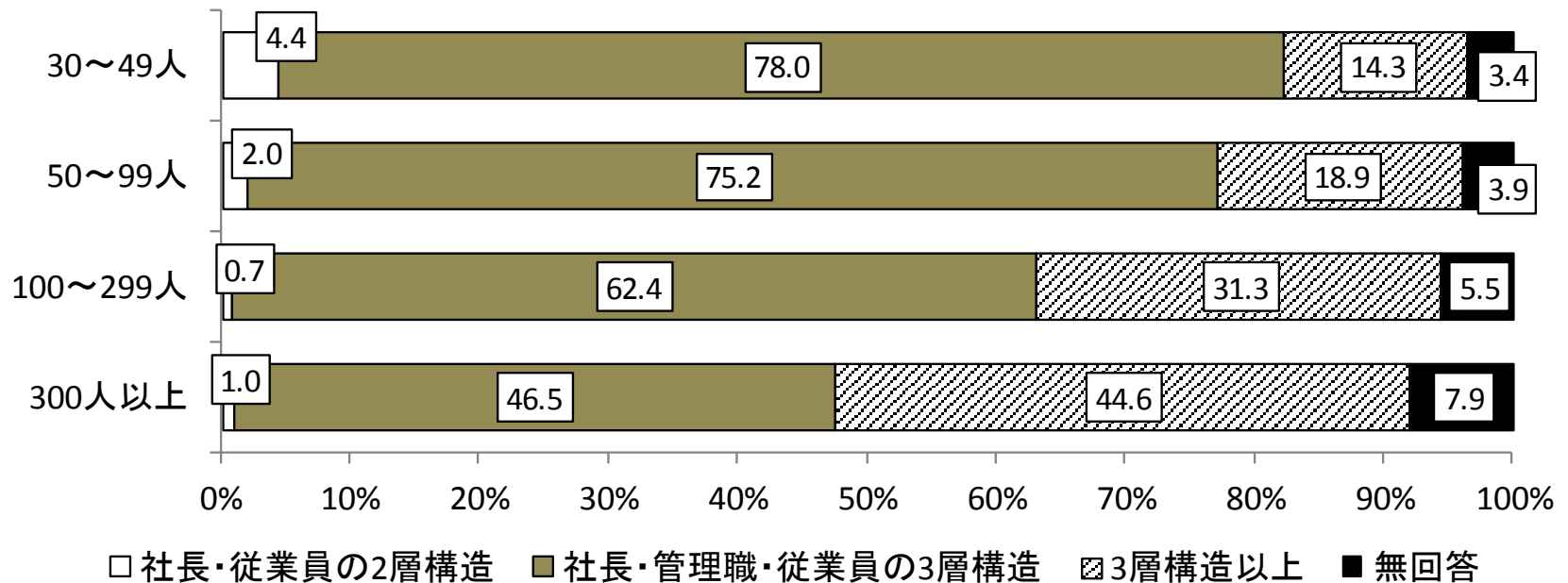
「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望」(下) 非製造業の実態(富山大学紀要. 富大経済論集 第61巻第3号抜刷(2016年3月)PP1-47(216-263))P17(223)図表18

(注1) 本資料における中小企業は従業員数100人以上かつ資本金5億円未満の企業であり、中堅企業を含むと考えてよい

(注2) 大企業製造業では職能別組織31%、事業(本)部制組織59%、大企業非製造業では職能別組織22%、事業(本)部制組織64%となっている

規模が小さいほど組織はフラット

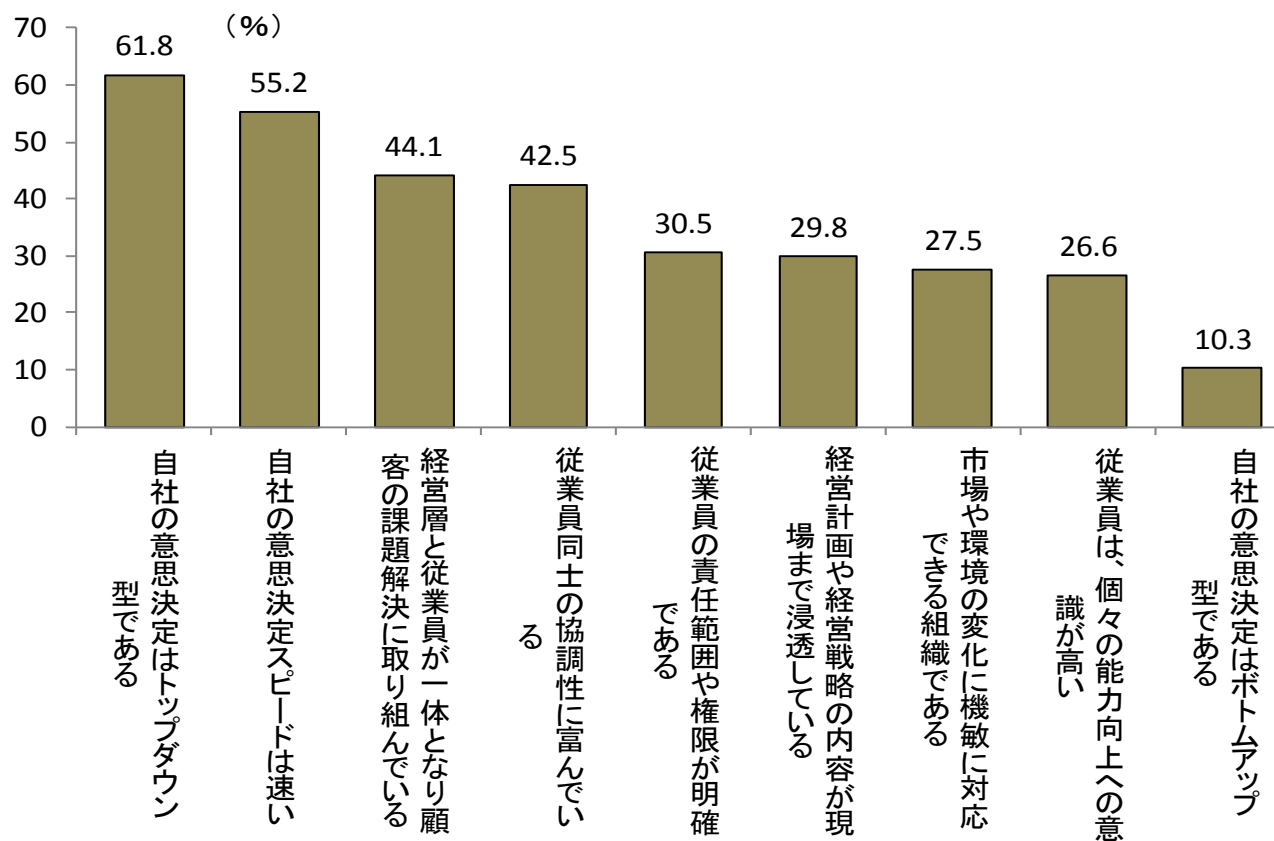
従業員規模別中小企業の組織階層構造



(資料)労働政策研究・研修機構「中小企業の『採用と定着』調査」(2015年5月)図表1-10

トップダウン、スピード経営が身上

中小企業の自社の企業風土に関する認識(組織に関する項目のみ抜粋、複数回答)



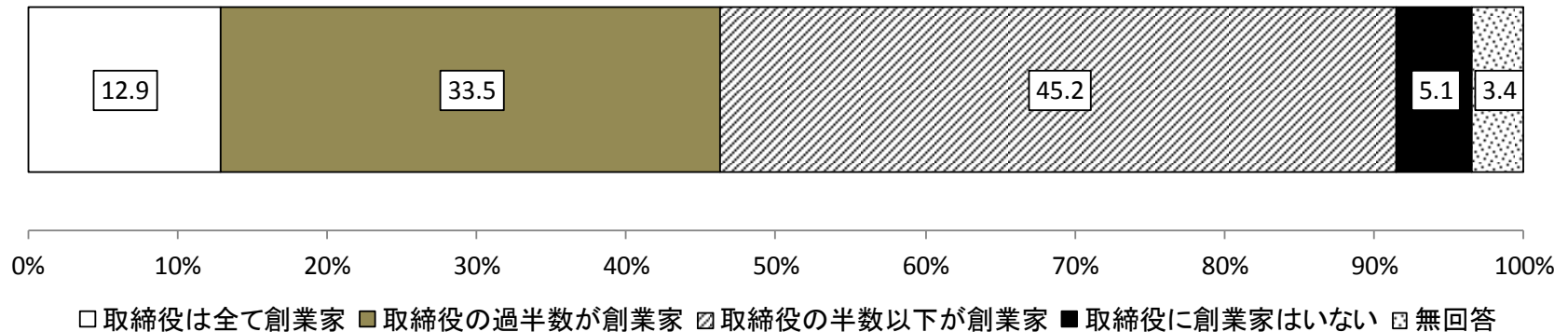
(資料) 帝国データバンク「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査」(2016年3月) 図表28より抜粋

2.2 ガバナンス

～オーナー企業では創業家の存在感が大きい

(中小企業はオーナー経営がほとんどである点は第1回講義資料参照)

オーナー企業の取締役の構成



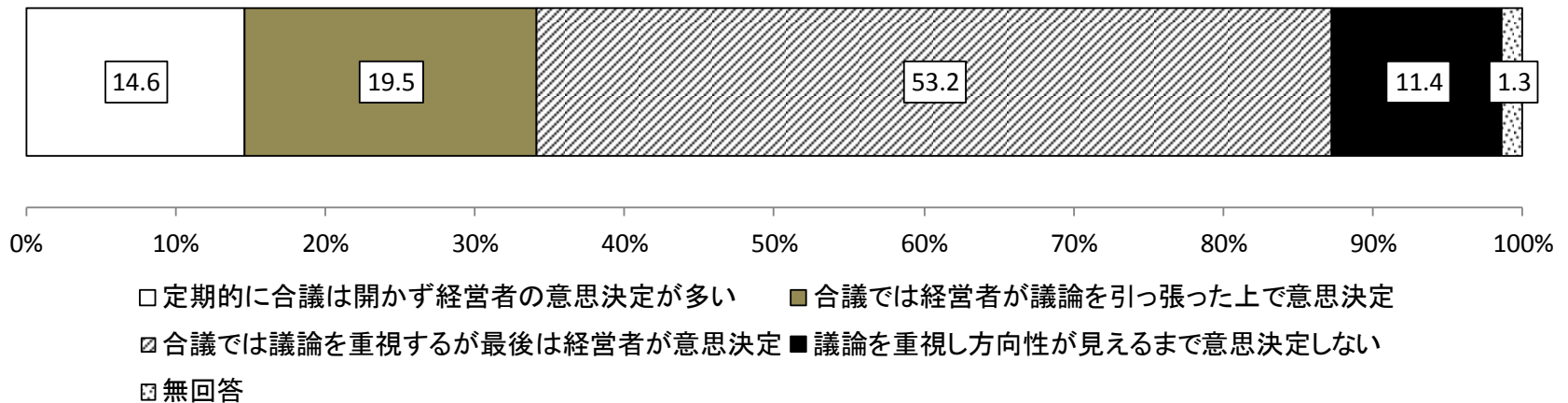
(資料)みずほ総合研究所「オーナー企業の継続的發展に向けて」(2008年2月)図表16より抜粋

(注1) 調査対象企業は従業員数30人超かつ売上高10億円超の非上場企業。有効回答1,702社のうち従業員100人以下の企業が957社(56.2%)、同300人以下が1,538社(90.4%)で、中小企業が多数を占めると考えられる。

(注2) 上記調査ではオーナー企業は創業家が代表権を持つ企業を指す。有効回答1,702社のうちオーナー企業は1,205社(70.8%)であった。

オーナー経営者の意思が経営に強く反映

オーナー企業の経営上の意思決定を行う合議体の運営実態



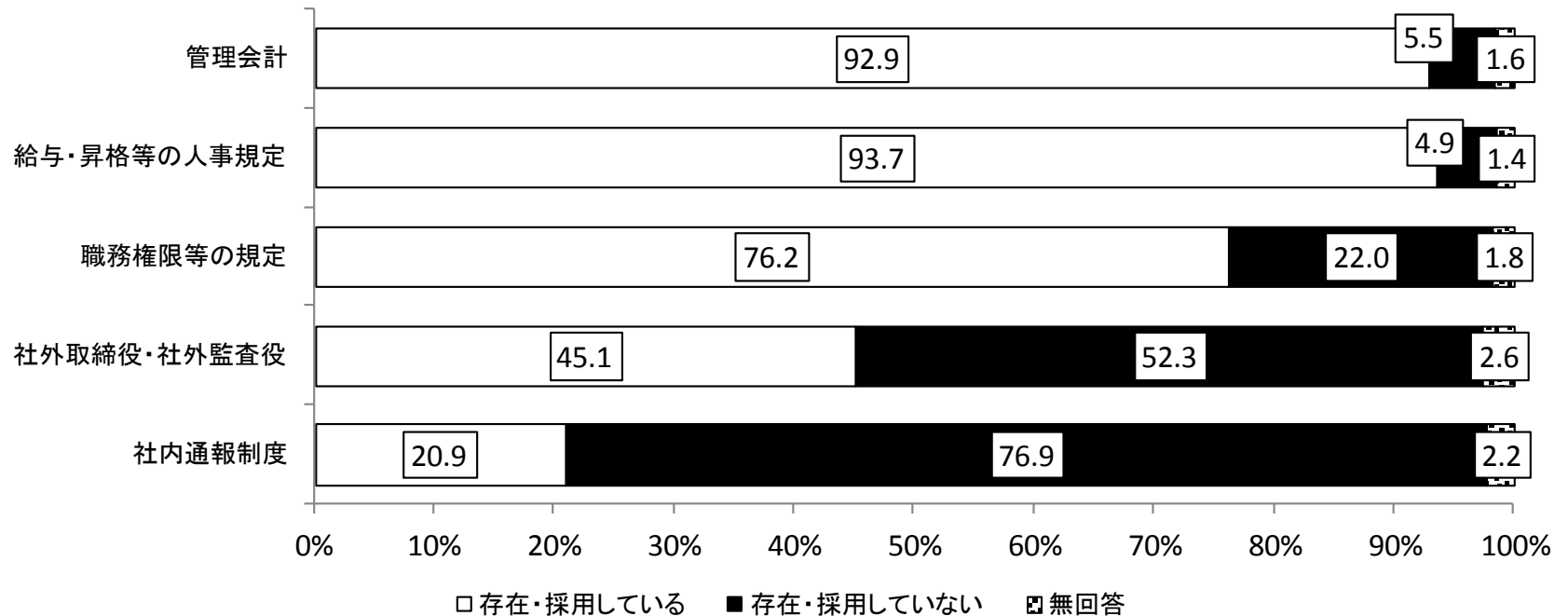
(資料) みずほ総合研究所「オーナー企業の継続的發展に向けて」(2008年2月)図表17より抜粋

(注1) 調査対象企業は従業員数30人超かつ売上高10億円超の非上場企業。有効回答1,702社のうち従業員100人以下の企業が957社(56.2%)、同300人以下が1,538社(90.4%)で、中小企業が多数を占めると考えられる。

(注2) 上記調査ではオーナー企業は創業家が代表権を持つ企業を指す。有効回答1,702社のうちオーナー企業は1,205社(70.8%)であった。

オーナー企業ではガバナンスに係る 制度・仕組みは十分でない

オーナー企業のガバナンスに係る制度・仕組みの採用状況



(資料)みずほ総合研究所「オーナー企業の継続的发展に向けて」(2008年2月)図表28再編加工

第2回講義 まとめ

- 中小企業の雇用形態別の従業者構成は業種間ではばらつきが大きい(小売や飲食業で非正規雇用の割合大)
- 中小企業と大企業との間に賃金格差が存在。賃金カーブ格差が最大の原因。昇給ピッチの差と長期勤続者の割合の差が賃金カーブ格差をもたらしている
- 採用は規模が小さい企業ほど中途採用が中心
- 人材育成はOJTや資格取得奨励、社内研修が中心。成否は工夫次第
- 中小企業の雇用不足は非製造業を中心に深刻
- 中小企業で雇用のミスマッチは広範に存在。技術職・専門職や現業部門でのミスマッチが目立つ
- 中小企業は簡素でフラットな組織階層が特徴。スピーディーな意思決定に強み
- オーナー経営が主体の中小企業でガバナンスが十分機能しているとは言い難い。

参考文献

- 資料本文中で引用した統計資料を個別にみると新たな発見があると思います
- 後藤康雄[2014]「中小企業のマクロ・パフォーマンス」(日本経済新聞出版社)
- 商工総合研究所[2012]「中小企業の『人財』戦略」(本レジュメの事例は同書から引用)
- 商工中金[2016]「中小企業の賃金動向に関する調査」
- ミクロ経済学の概念は「経済学入門」「基礎ミクロ経済学」を復習して下さい。書籍では奥野正寛[2008]「ミクロ経済学」(東大出版会)
- 伊丹敬之・加護野忠男[2003]ゼミナール経営学入門 第3版 (日本経済新聞社)