

一橋大学経済学部 商工中金寄附講義

現代経済論D

「中小企業の経済学」

第2回 中小企業の「ヒト」と組織

2019年4月17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

経営の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3回、「カネ」は第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となる経営課題として「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
- 深刻化する人手不足問題
- 中小企業の人材育成

中小企業の組織とガバナンス

(補論)生産性について

1. 中小企業の雇用

1.1 中小企業の従業者構成

雇用形態別従業者規模別 従業者数構成比(2015年12月)

	(%)				
	1～9人	10～99人	100～499人	500人以上	全規模除く官公
正規の従業者	82.1	63.3	64.0	62.1	66.7
自営業主	32.8	1.6	0.0	0.0	7.2
家族従業者	5.3	0.4	0.0	0.0	1.2
会社などの役員	15.8	9.5	2.0	0.6	6.8
正規の職員・従業員	28.2	51.8	61.9	61.5	51.5
非正規の職員・従業員	17.8	36.7	36.0	37.8	33.3
パート・アルバイト	15.0	28.9	23.8	25.0	24.2
パート	10.1	20.2	17.3	16.5	16.5
アルバイト	4.9	8.6	6.4	8.6	7.6
労働者派遣事業所の派遣社員	0.2	1.8	3.4	3.6	2.3
契約社員	0.9	3.6	6.2	7.0	4.5
嘱託	0.6	1.5	2.1	1.8	1.5
その他	1.1	0.9	0.6	0.5	0.8

(資料) 江口政宏(2017)、「人手不足と中小企業の非正規雇用—労働力調査オーダーメイド集計を利用した分析—」
『商工金融』第68巻第1号

(注) 自営業主、家族従業者、会社などの役員は正規の従業者と見做して計算した

労働投入量は正規雇用が7割

雇用形態別従業者規模別 労働投入量構成比(2015年12月)

	(%)				
	1～9人	10～99人	100～499人	500人以上	全規模除く官公
正規の従業者	88.0	73.1	72.3	70.5	75.0
自営業主	34.5	1.7	0.0	0.0	7.5
家族従業者	5.2	0.4	0.0	0.0	1.2
会社などの役員	17.0	10.4	2.2	0.7	7.3
正規の職員・従業員	31.3	60.7	70.1	69.8	59.0
非正規の職員・従業員	12.0	26.9	27.7	29.5	25.0
パート・アルバイト	9.4	19.5	16.0	17.0	16.2
パート	6.2	13.5	11.7	11.7	11.2
アルバイト	3.2	5.9	4.3	5.3	5.0
労働者派遣事業所の派遣社員	0.2	1.7	3.1	3.3	2.1
契約社員	0.9	3.6	6.2	7.1	4.6
嘱託	0.5	1.4	2.0	1.7	1.4
その他	1.0	0.7	0.5	0.4	0.7

(資料)江口政宏(2017)、「人手不足と中小企業の非正規雇用—労働力調査オーダーメイド集計を利用した分析—」

『商工金融』第68巻第1号

(注1) 自営業主、家族従業者、会社などの役員は正規の従業者と見做して計算した

(注2) 労働投入量は延べ就業時間数

産業毎に構成比は異なる

産業別 中小企業の雇用形態別従業者構成比(2016年度)

(%)

	個人事業主	無給家族従業員	役員(法人)	正社員・正職員	パート・アルバイト	臨時・日雇雇用者	他社からの出向従業者	派遣従業者	計
合計	6.1	2.5	12.2	46.2	28.0	2.0	1.3	1.7	100.0
建設業	4.3	1.3	22.0	57.6	10.1	3.6	0.7	0.3	100.0
製造業	2.0	0.9	9.5	58.6	22.4	1.0	1.6	4.0	100.0
情報通信業	0.3	0.1	11.6	66.7	13.2	1.0	3.1	4.1	100.0
運輸業, 郵便業	0.7	0.1	6.3	68.4	19.5	1.1	1.8	2.1	100.0
卸売業	2.5	1.1	18.7	56.2	17.8	1.2	1.6	0.9	100.0
小売業	11.2	4.9	12.5	31.7	37.0	1.4	0.8	0.5	100.0
不動産業, 物品賃貸業	13.8	5.4	32.0	27.7	17.3	1.2	1.8	0.7	100.0
学術研究, 専門・技術サービス業	10.1	2.5	15.4	53.7	13.8	1.1	2.2	1.3	100.0
宿泊業, 飲食サービス業	12.4	6.7	7.1	18.2	51.6	3.3	0.3	0.4	100.0
生活関連サービス業, 娯楽業	18.4	5.6	8.1	29.4	33.8	2.3	1.6	0.9	100.0

(資料) 中小企業庁「平成29年中小企業実態基本調査」

(注1) シャドーは合計より5ポイント以上割合が高い項目

(注2) 「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

中小企業では現業関係への労働投入が多い ～大企業は間接部門・販売部門が厚い

従業者規模別職種別 労働投入量構成比(全産業)

	1～9人	10～99人	100～499人	500人以上	全規模除く官公
職業分類計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
管理的職業従事者	0.3	0.7	0.8	1.1	0.8
専門的・技術的職業従事者	10.5	13.9	17.7	16.0	15.0
事務従事者	17.3	15.4	18.7	25.8	19.8
販売従事者	12.6	12.4	13.7	20.0	15.2
サービス職業従事者	16.5	13.9	11.8	7.4	11.5
保安職業従事者	0.1	1.1	1.4	1.1	1.1
農林漁業従事者	0.8	0.3	0.2	0.0	0.3
生産工程従事者	16.9	18.8	20.6	14.8	17.5
輸送・機械運転従事者	3.2	7.3	5.7	3.8	5.3
建設・採掘従事者	16.8	6.8	1.8	1.7	5.1
運搬・清掃・包装等従事者	4.6	8.9	7.2	7.7	7.6
分類不能の職業	0.5	0.6	0.3	0.5	0.9

(資料) 江口政宏(2017)、「人手不足と中小企業の非正規雇用—労働力調査オーダーメイド集計を利用した分析—」

『商工金融』第68巻第1号

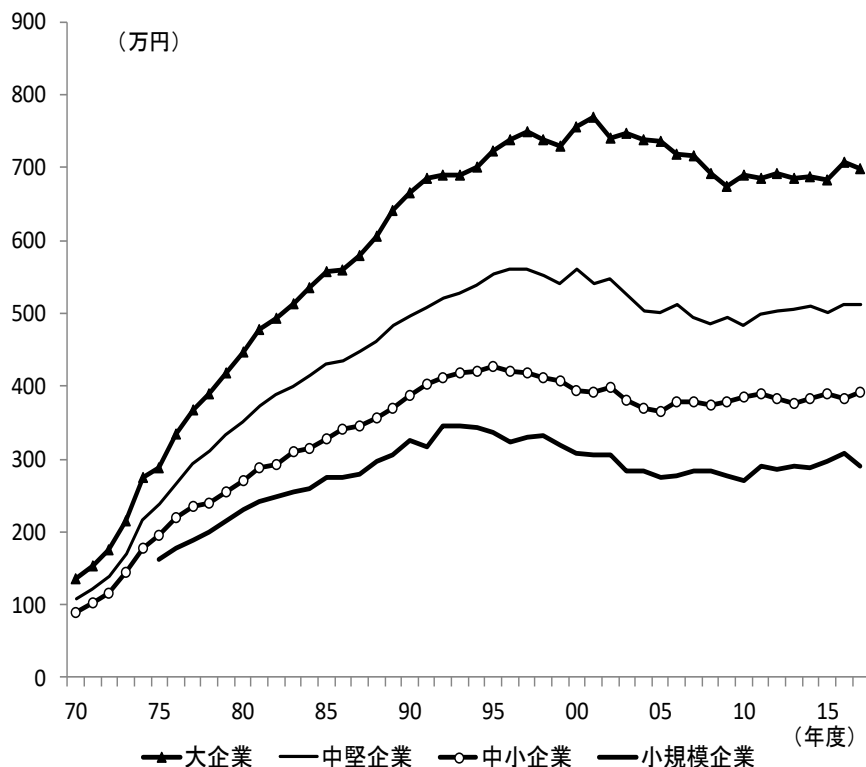
(注1) 労働投入量は延べ就業時間数

(注2) 自営業主、家族従業者、会社などの役員は含まない

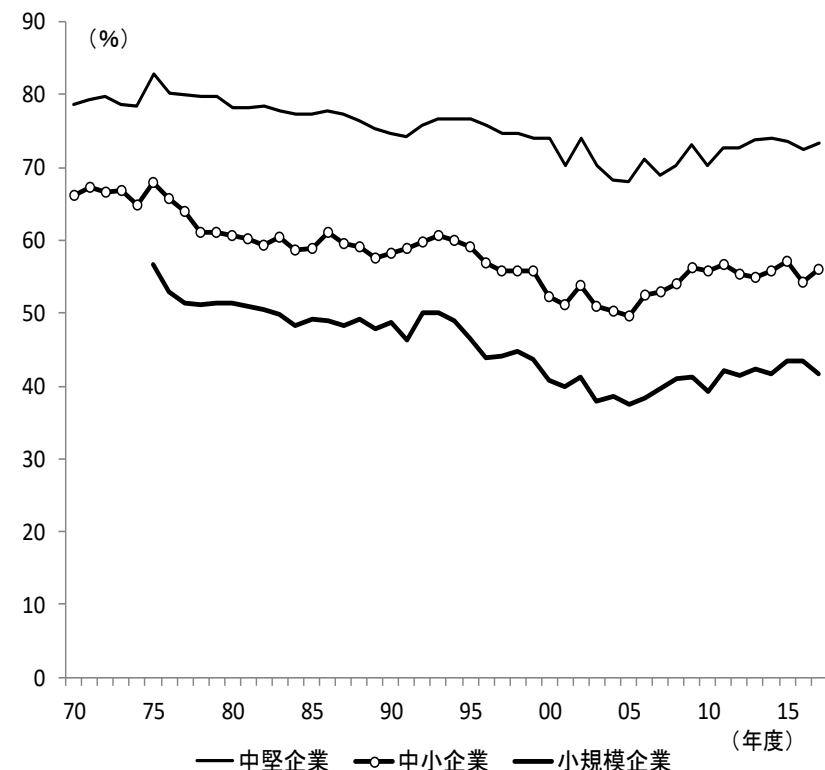
1.2 規模別賃金格差の存在

「二重構造論」と関連(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」

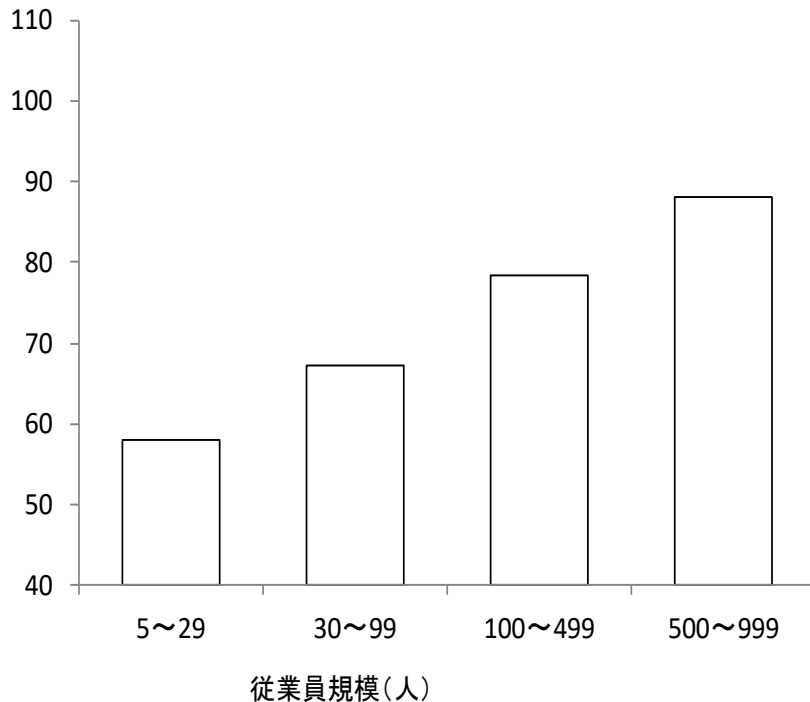
(注1)人件費(=役員給与+役員賞与+従業員給与+従業員賞与+福利厚生費)を期中平均の役員・従業員数で除したもの

(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

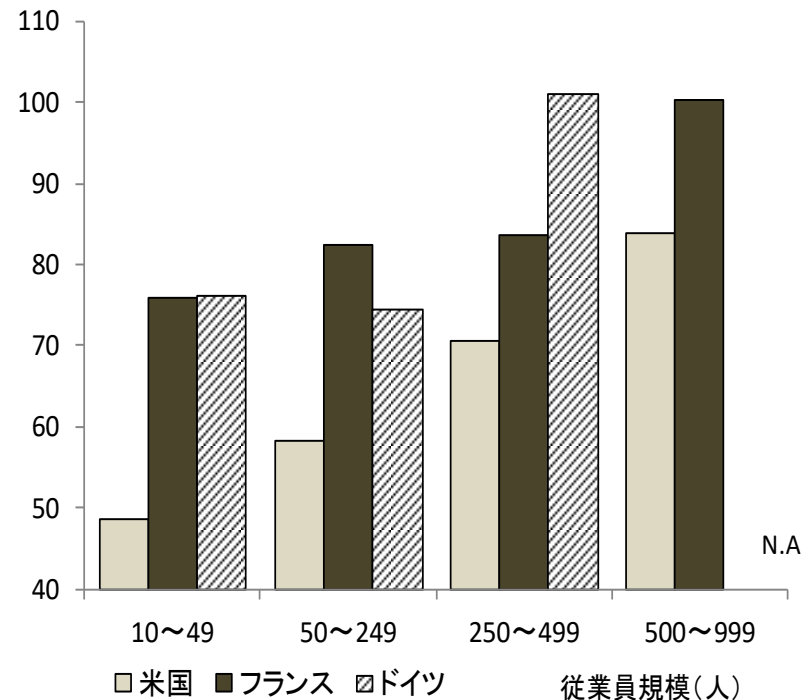
規模別賃金格差は他国にも存在 ～欧州は格差が比較的小さい

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

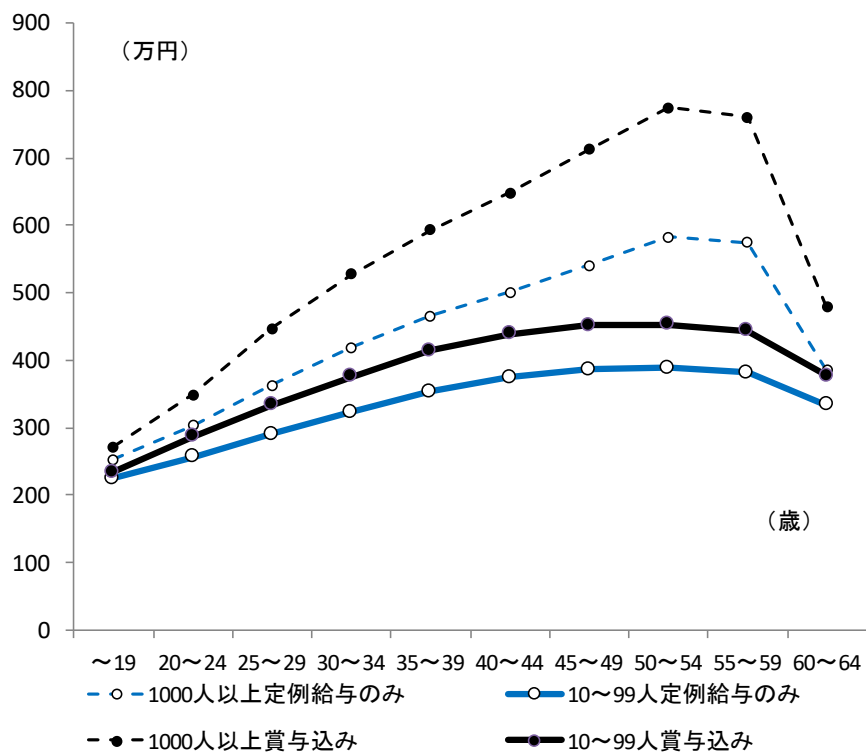


(資料)労働政策研究・研修機構「2015データブック国際労働比較」
(注)日本、米国は2014年、フランス、ドイツは2015年のデータを使用。

日本で賃金格差が存在する理由

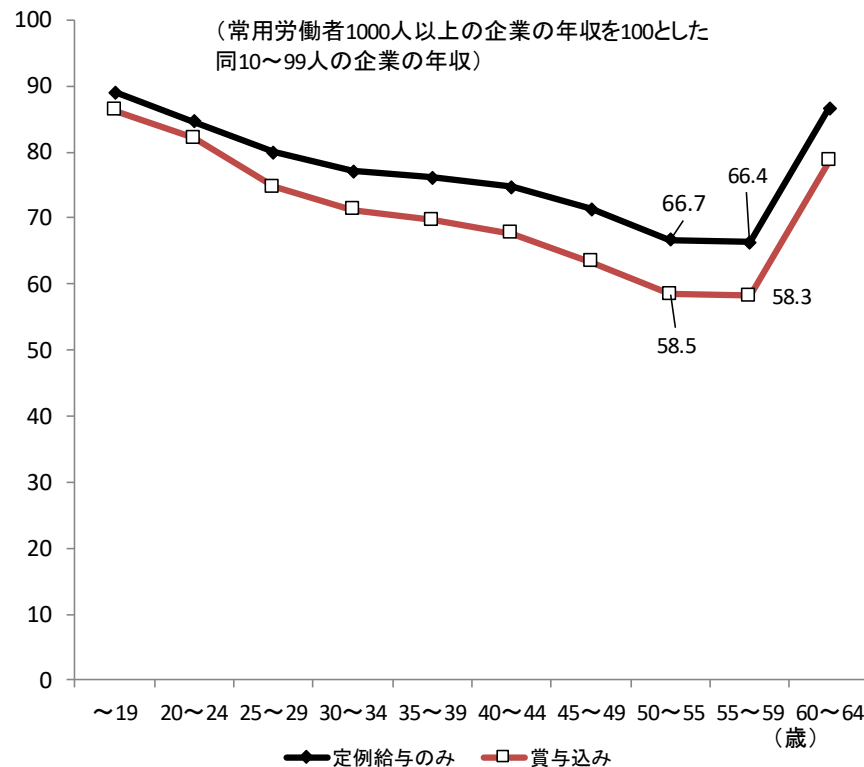
若年層の格差は小さいが、年齢が上がる程格差が広がる
「賃金カーブ格差」が存在

常用労働者規模別年齢別年収比較



(資料)厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」より筆者作成

大企業と中小企業の年齢別年収比較



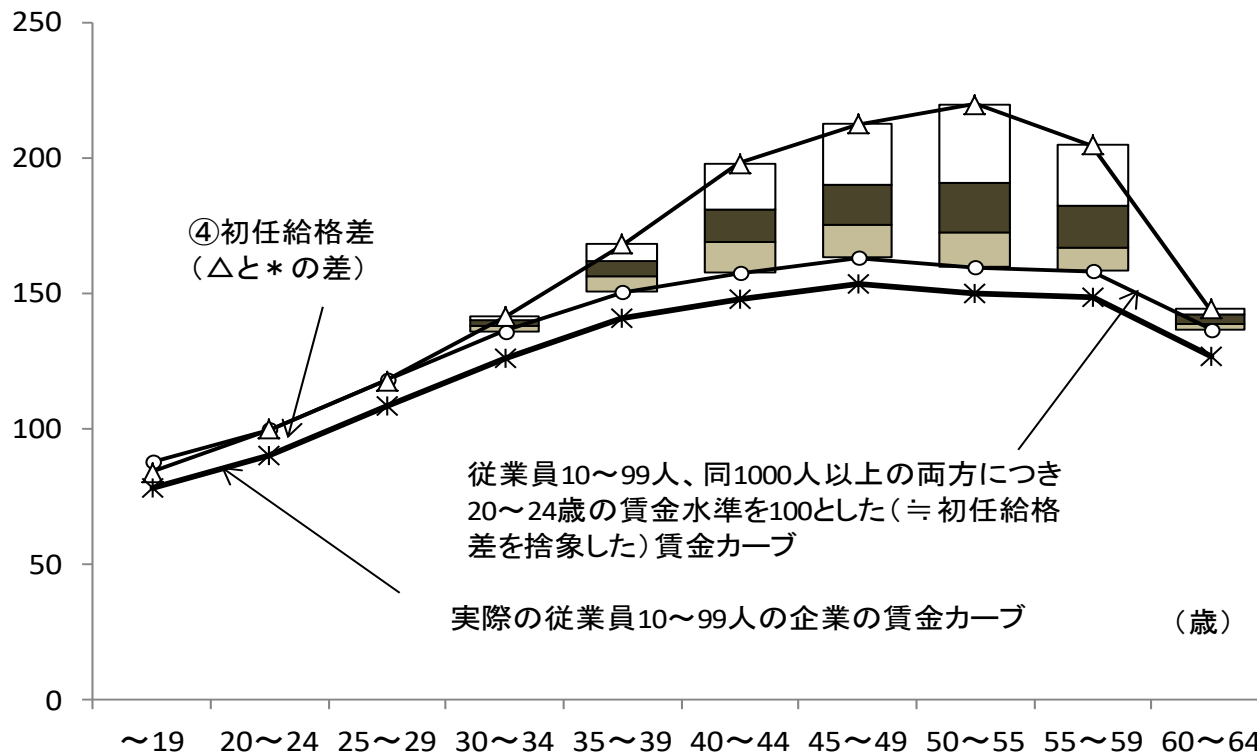
(注)年収は常用労働者と臨時労働者を合わせた1人当り平均

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
- 従業員10～99人の企業賃金カーブ
- * 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

昇給制度

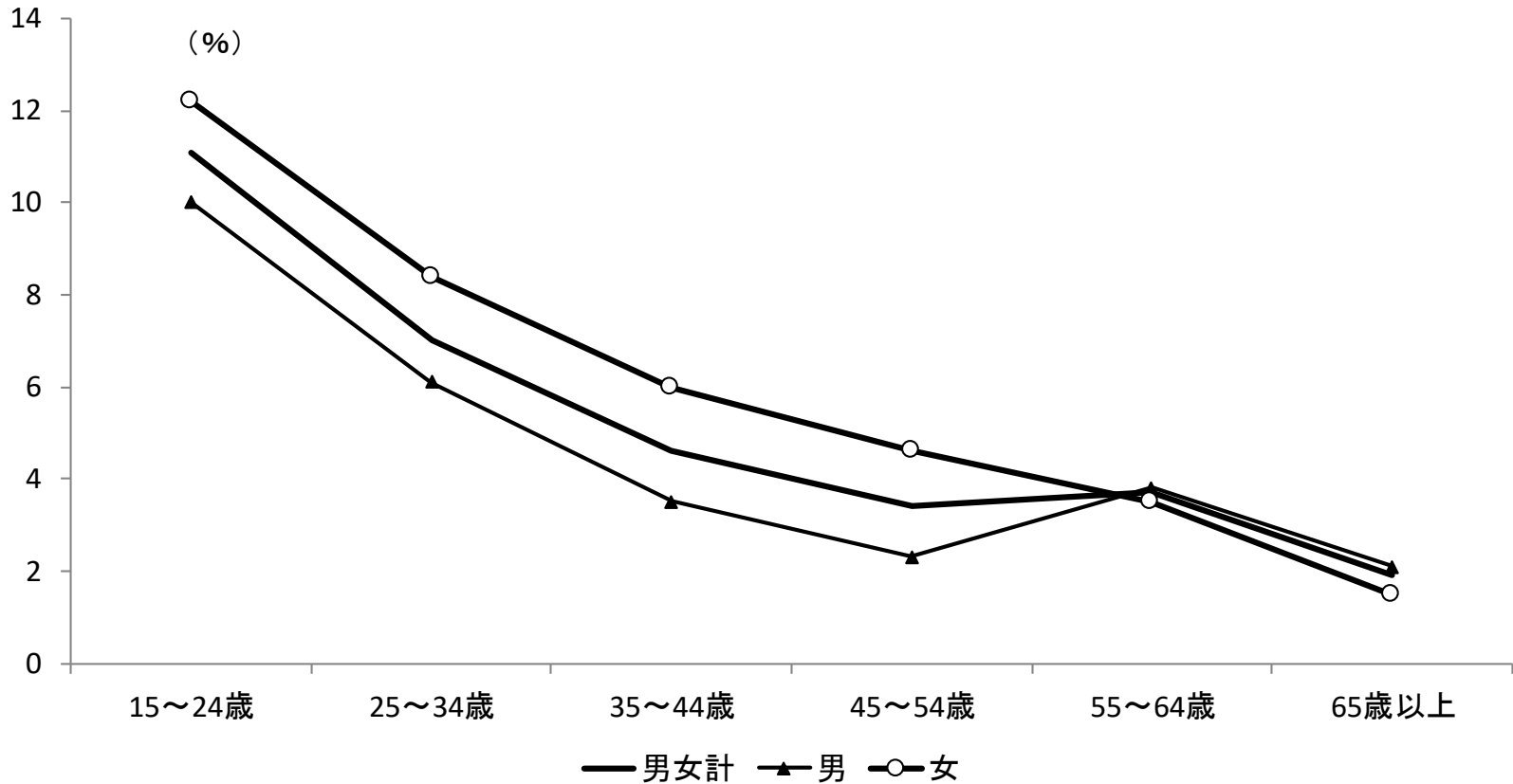
- 定期昇給とベースアップと職能加給に分かれる
- 定期昇給は就業規則などで定められた制度に従って行われる。業況に関係なく毎年決まった時期に増額する(「年功序列型」の基礎)
- ベースアップ(ベア)は賃金表(学歴・年齢・勤続年数・職務別の賃金体系の一覧表)を改定し、賃金水準を全体で引き上げること。業況や物価動向により引き上げの有無、引き上げ幅を決定する
- 職能加給は業務遂行能力に応じて実施。配置転換等で過去の加給が変更されることはない

賃金カーブ格差存在の背景は何か？

- ①就職市場の流動性が乏しく価格裁定が機能していない？
- ②中小企業で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？
- ③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？
- ④規模の不経済と低生産性のため人件費に多くをかけられない？
- ⑤大企業に比べ優秀な人材が集まりにくい？

①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(2017年)



(資料) 総務省「平成29年労働力調査年報」

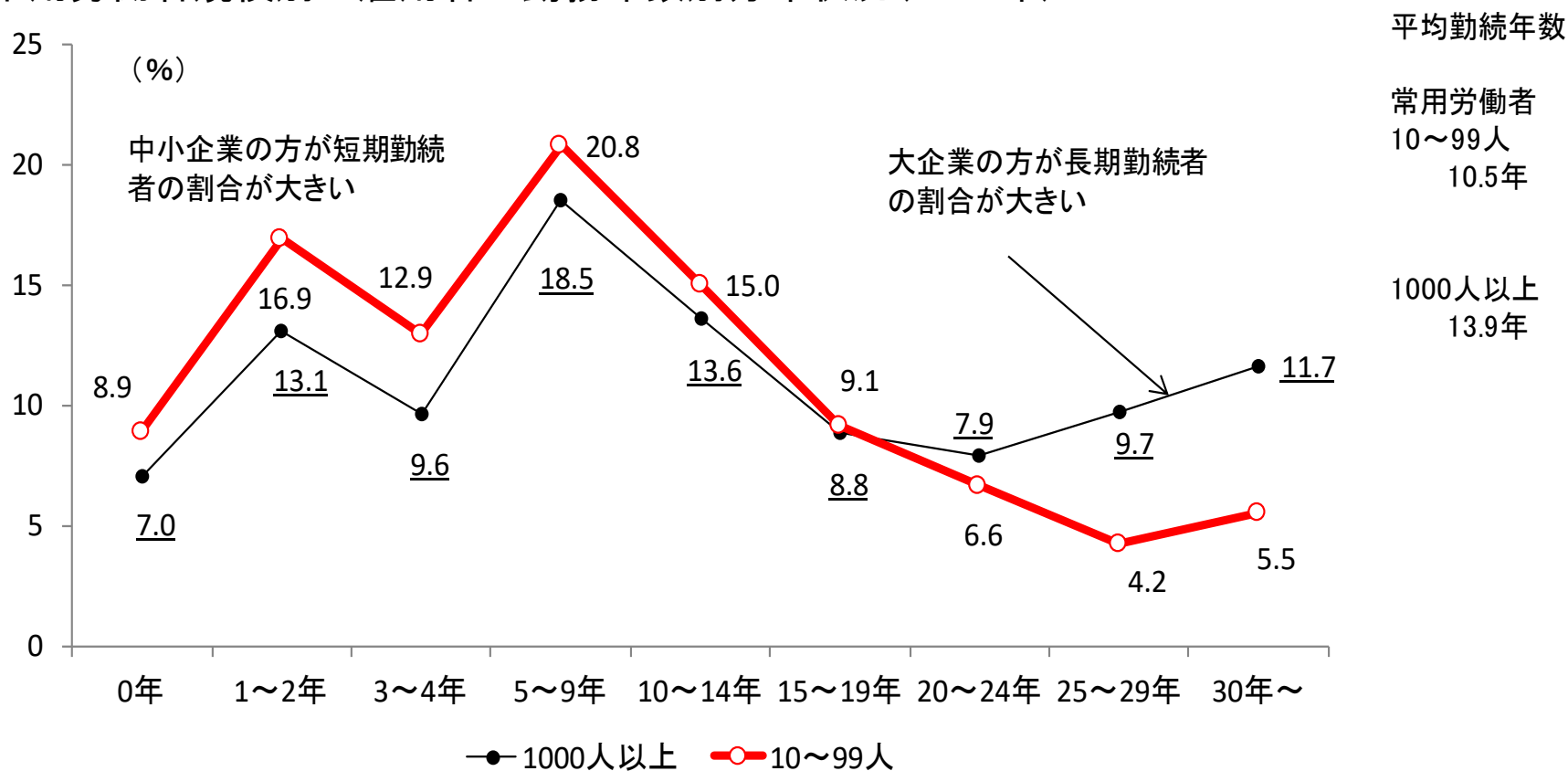
(注) 転職者比率 = 転職者数 ÷ 就業者数、転職者は前職のある者で過去1年に離職を経験した者

②昇給制度の採用状況

- 厚生労働省「賃金引上げ等の実態に関する調査」をみると、**定昇制度の採用率や賃金引き上げ幅に企業規模別の差はない**（規模にかかわらず定期昇給採用率は70%台、引き上げ幅は2%前後）
- **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)）

③ 中小企業では長期勤続者の割合が低い

常用労働者規模別の雇用者の勤務年数別分布状況(2017年)

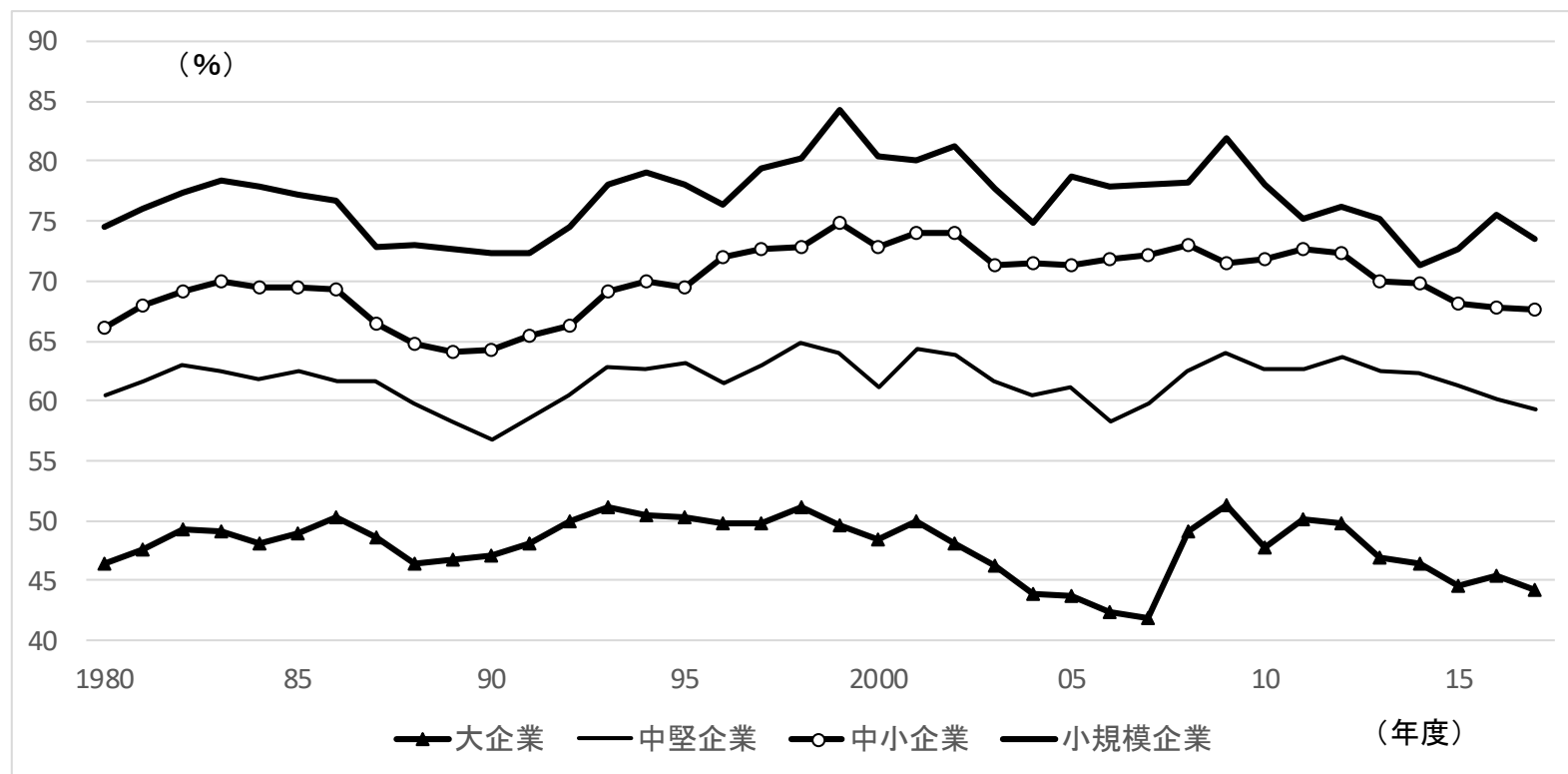


(資料) 厚生労働省「平成29年賃金構造基本統計調査」第1巻第2表より筆者作成

(注) 労働者は常用労働者と臨時労働者の合計

④ 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)



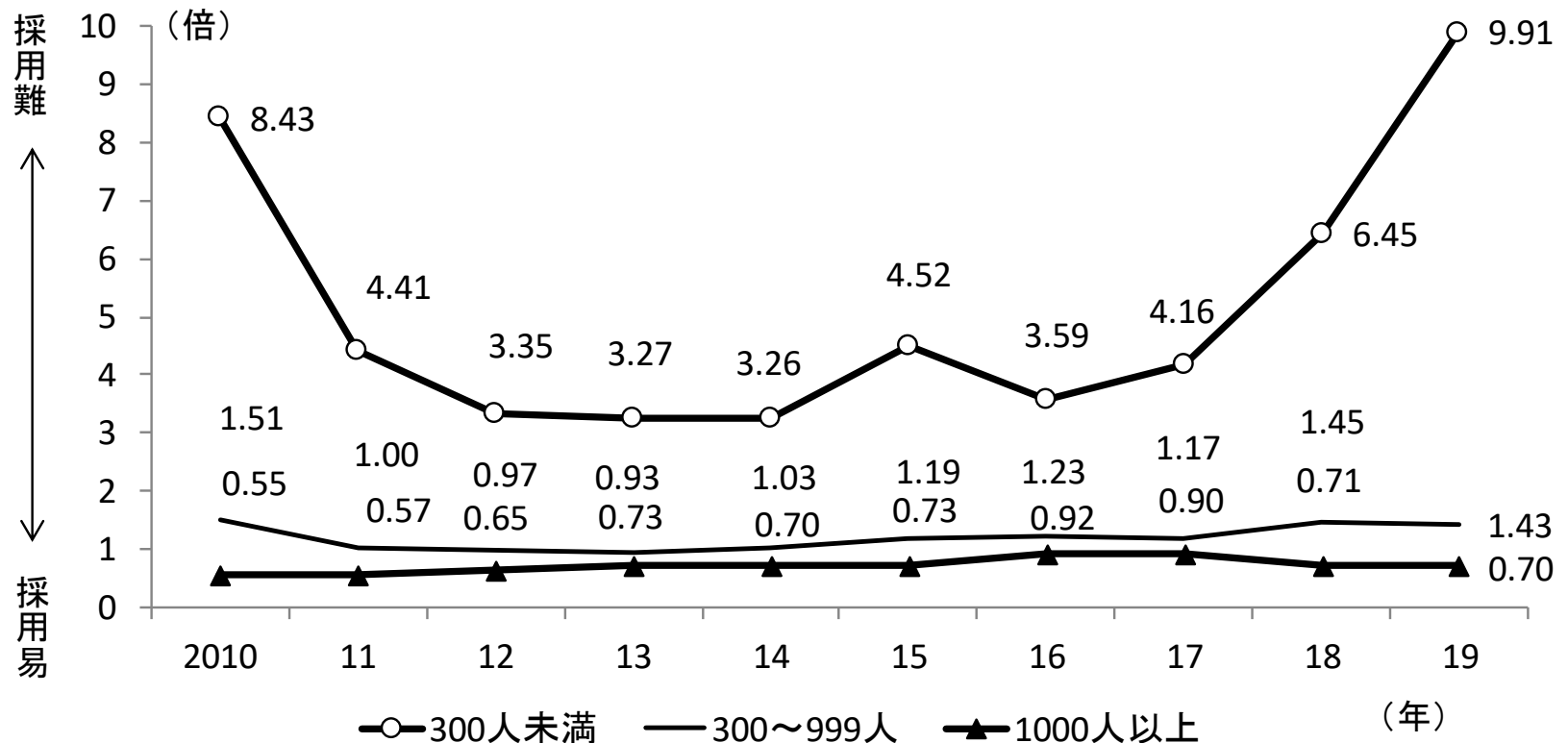
(資料)財務省「法人企業統計年報」

(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。付加価値額=営業純益(営業利益-支払利息等)+人件費+支払利息等+動産・不動産賃借料+租税公課+減価償却費
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

⑤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

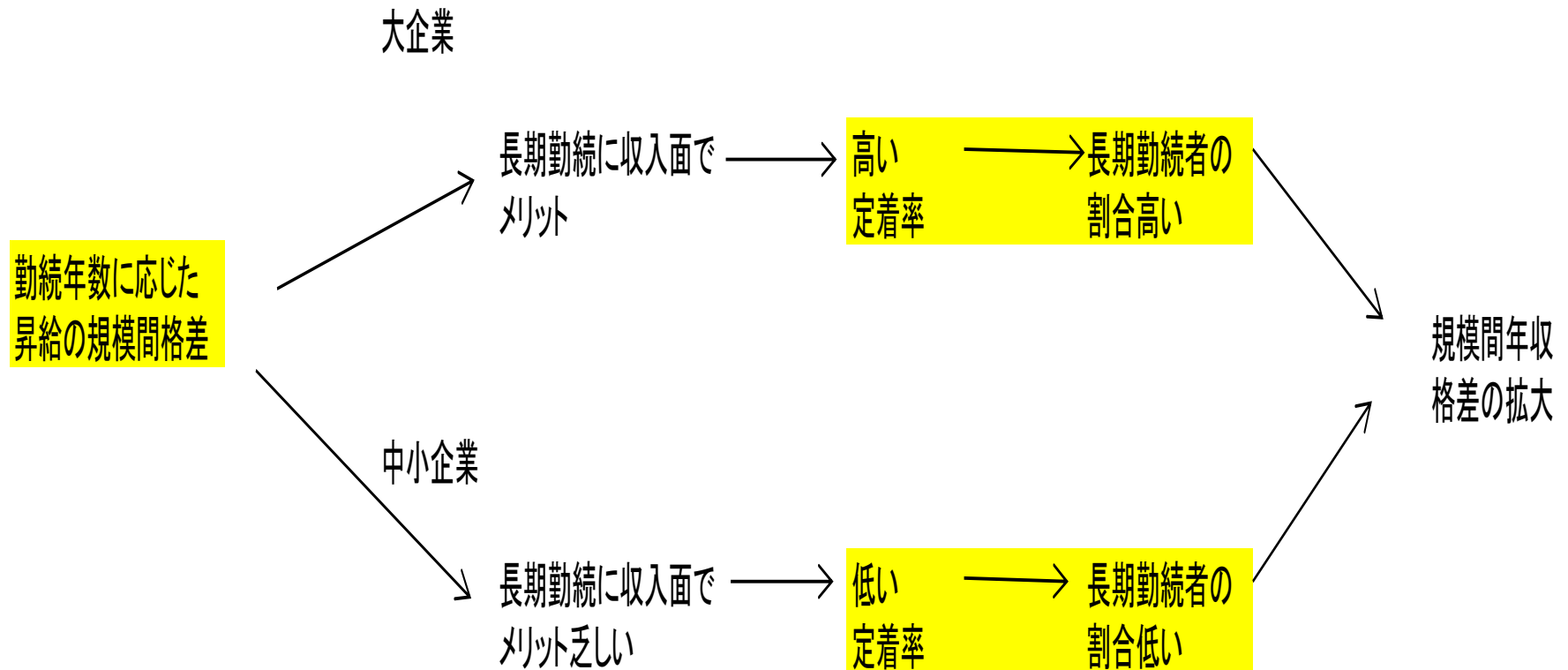
中小企業従業員の昇給を阻む他の要因

- 労働組合の組織率が低く、労働者側の交渉力が乏しい（常用労働者1,000人以上の企業の労働組合の推定組織率44.3%に対し、同99人以下は0.9%（厚生労働省「平成29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とされる

- 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）

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



規模間格差だけが問題なのではない

正規・非正規格差の存在

常用雇用者規模別現金給与格差(2017年、年収ベース)

(千円)

	5~9人	10~99人	100~999人	1,000人以上
正社員・正職員計(a)	3,785.4	4,149.7	4,967.6	6,538.5
正社員・正職員以外計(b)	2,598.7	2,705.7	2,862.2	3,155.4
(a)-(b)	1,186.7	1,444.0	2,105.4	3,383.1
(b)÷(a)(%)	68.7	65.2	57.6	48.3

(資料)厚生労働省「平成29年賃金構造基本統計調査」

(注)きまって支給する現金給与額年間ベースと年間賞与その他特別給与額の合計

非正規雇用から正規雇用への 移行は限定的

前職の形態別現職の雇用形態

(%)

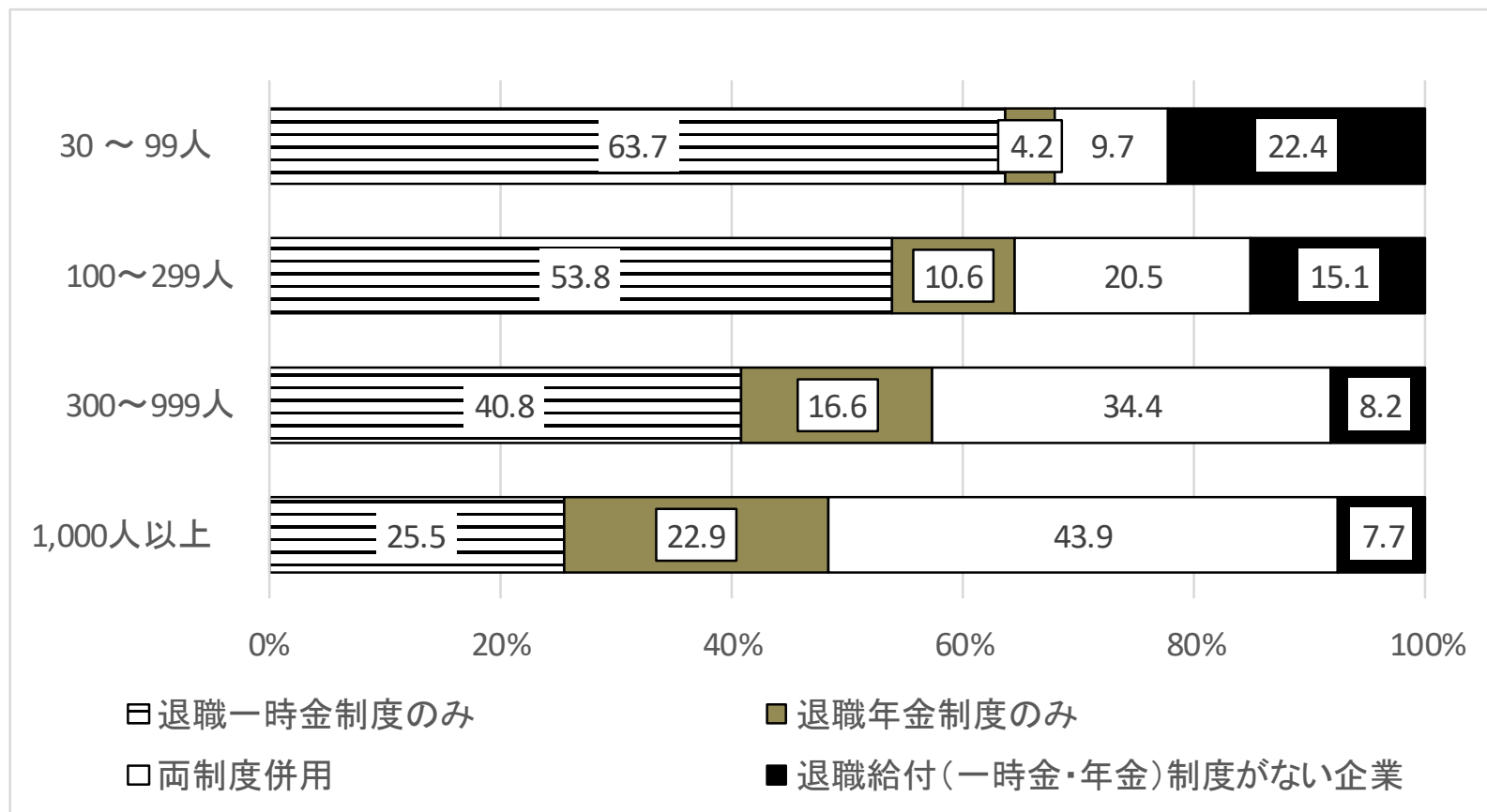
		前職						
		正規の職員・従業員	パート	アルバイト	労働者派遣事業所の派遣社員	契約社員	嘱託	その他
現職	正規の職員・従業員	59.7	14.6	28.1	27.6	35.5	30.3	32.7
	パート	12.9	68.2	12.8	16.7	14.6	19.1	18.5
	アルバイト	8.2	5.9	45.6	8.9	8.5	8.5	9.3
	労働者派遣事業所の派遣社員	3.7	3.1	4.5	30.0	7.9	3.3	4.6
	契約社員	9.4	5.0	6.4	14.2	27.8	8.4	9.6
	嘱託	4.3	1.6	1.0	1.1	2.8	25.9	4.2
	その他	1.9	1.6	1.6	1.5	2.9	4.5	21.2
	現職計	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

(資料)総務省「就業構造基本調査」(2012年)

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

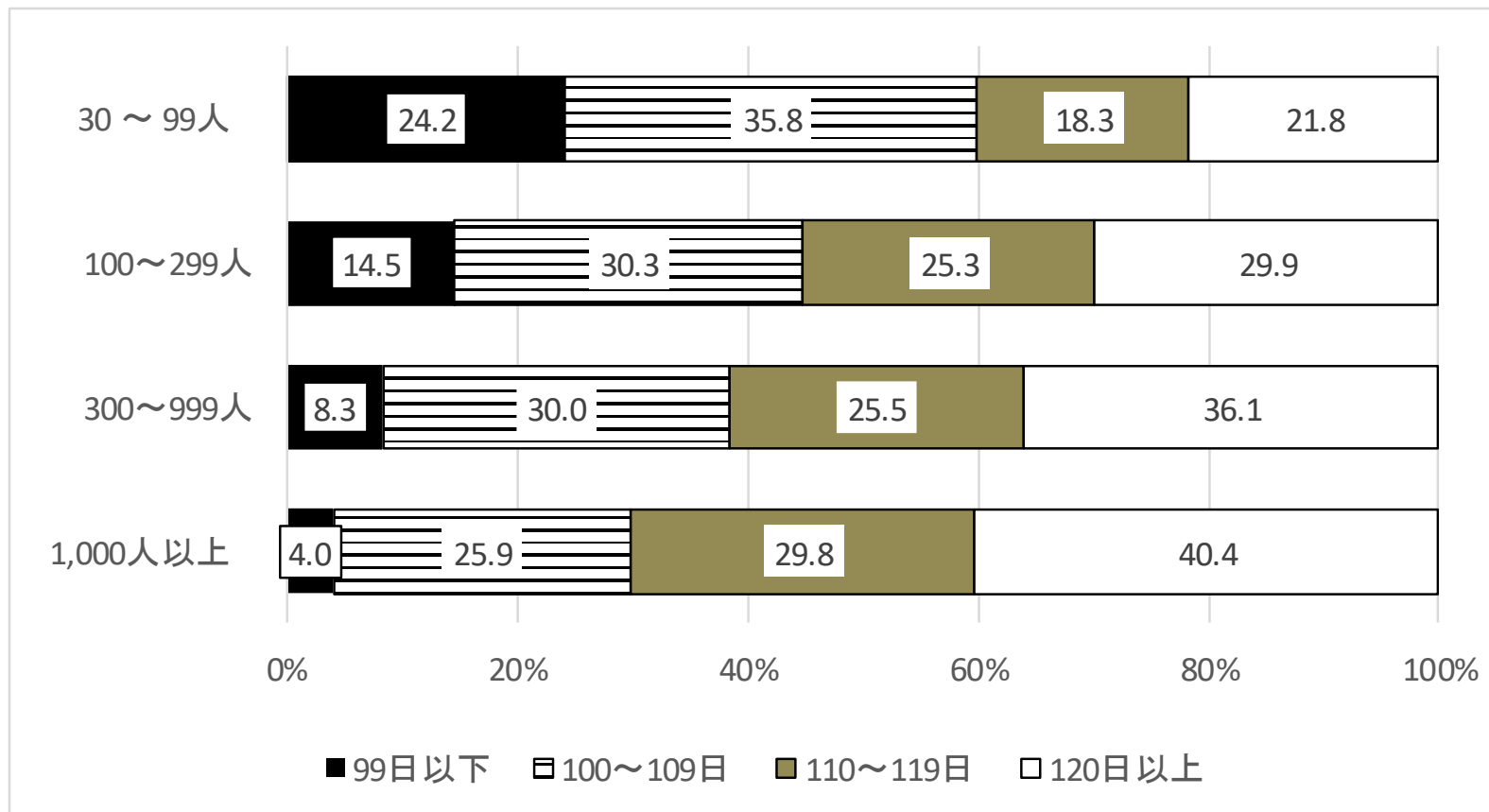
常用労働者規模別 退職給付制度運用状況



(資料)厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」

中小企業の休暇取得は少なめ

常用労働者規模別 年間休日取得状況



(資料)厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」

望まれる中小企業の雇用待遇改善

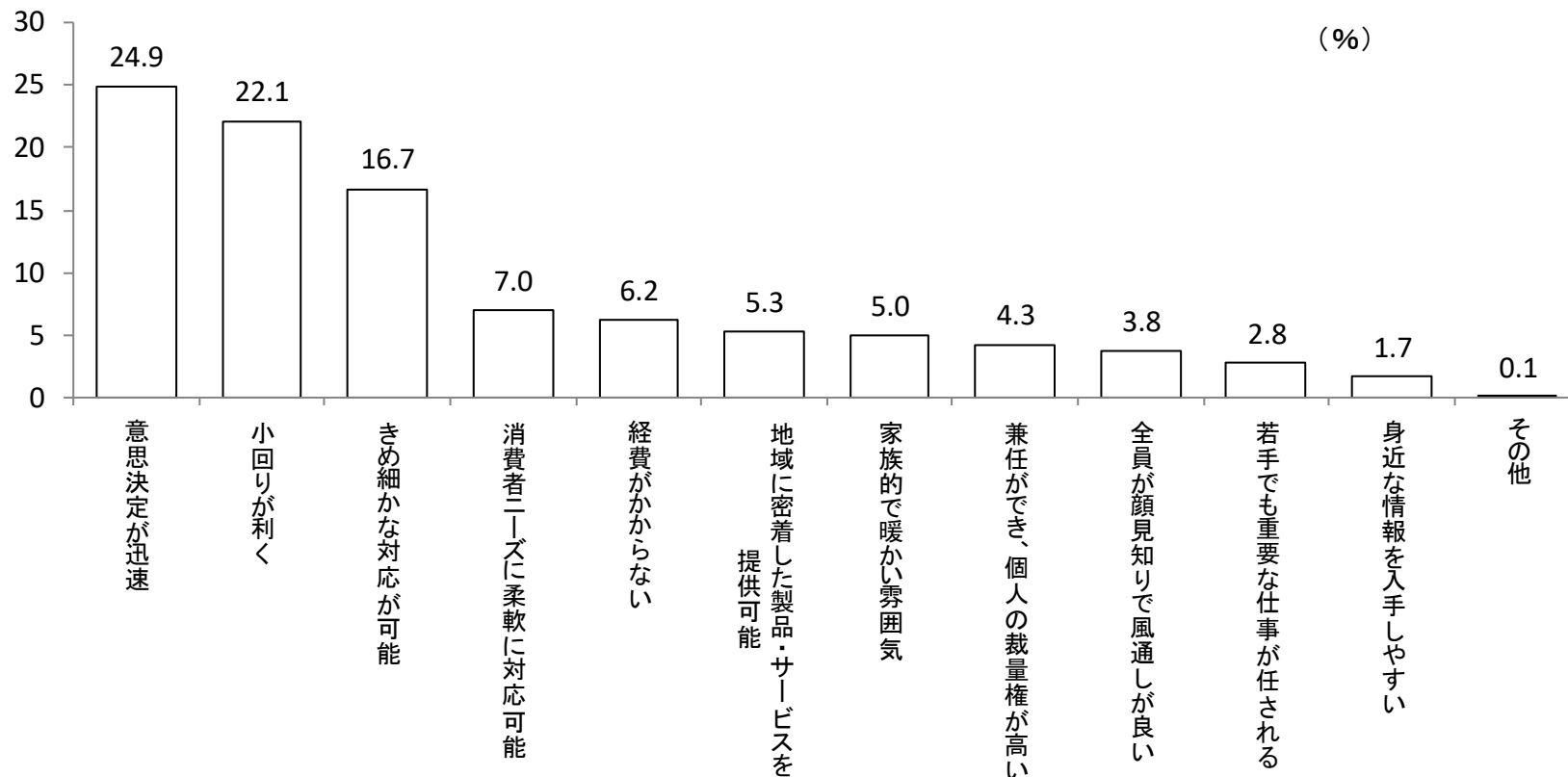
- 賃金モデルの明示・昇給制度・退職給付制度・福利厚生等の整備が必要
- 雇用待遇の開示が望ましい

大企業であることには、待遇・福利厚生面が一定水準以上であることのシグナリング効果がある

- 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



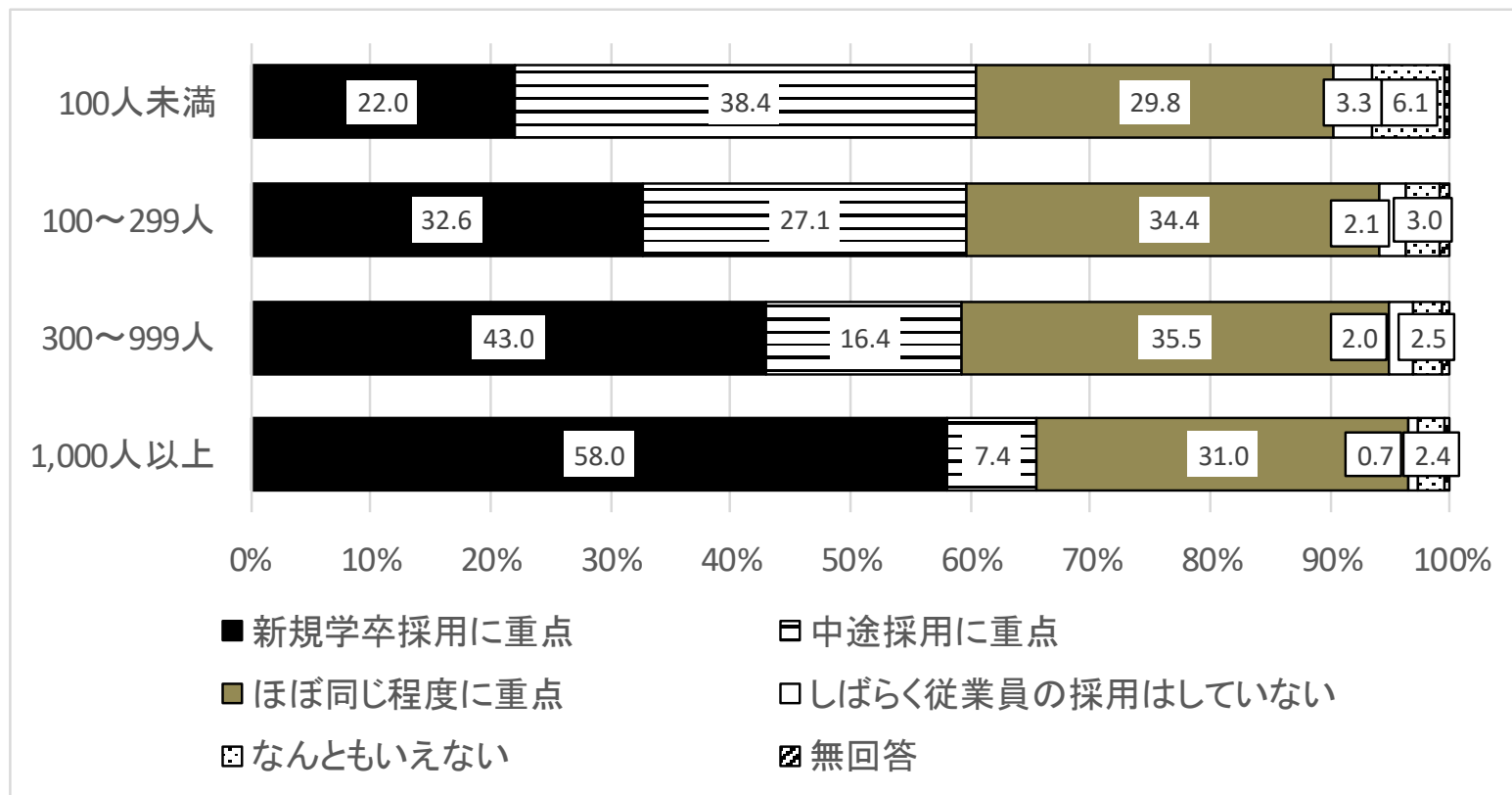
(資料) 中小企業庁「2011年版中小企業白書」

(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

1.4 中小企業の採用

規模が小さいほど中途採用が中心

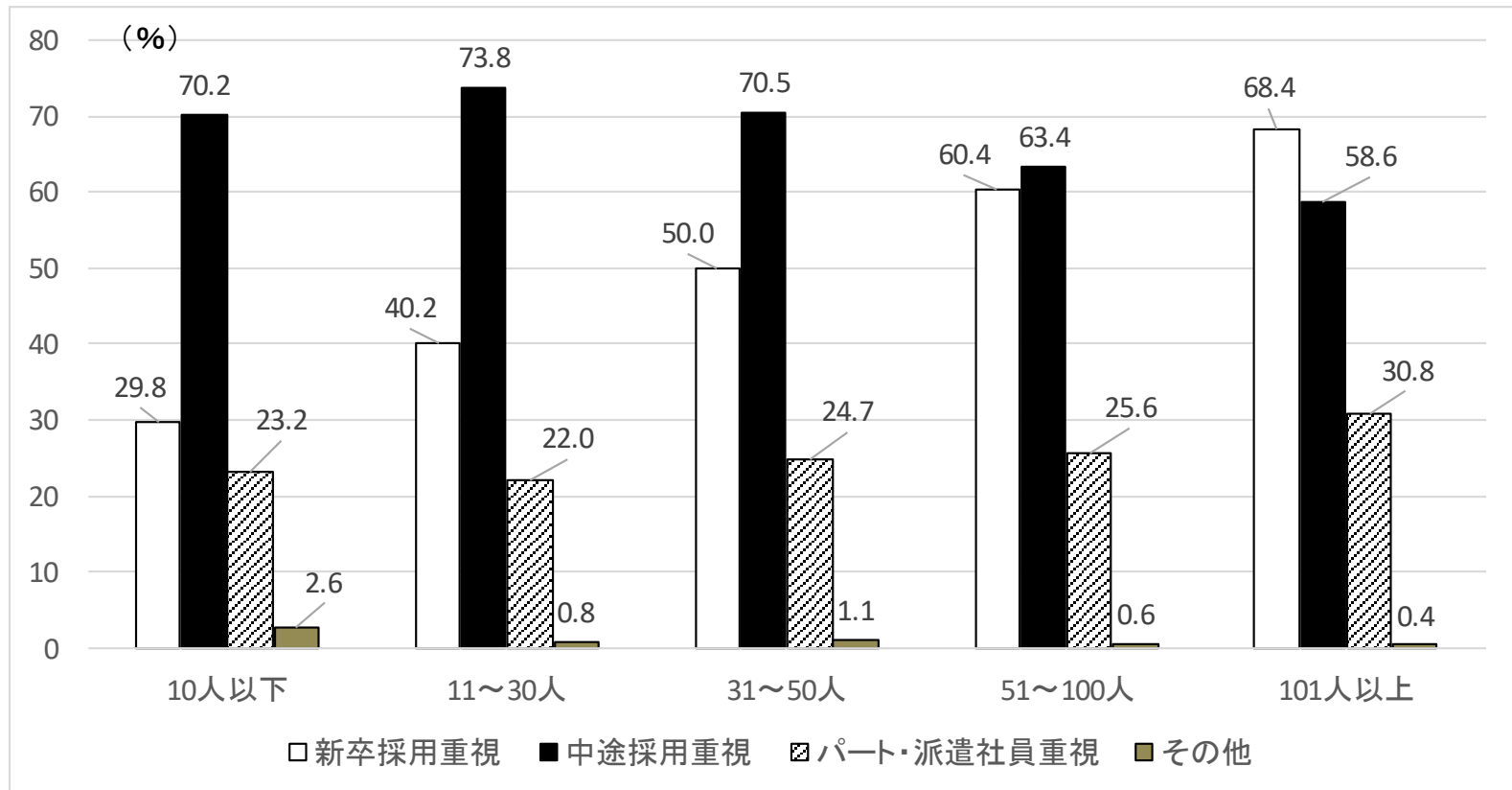
従業員規模別 新規・中途採用に対するスタンス



(資料) (独)労働政策研究・研修機構「企業の多様な採用に関する調査」(2017年7月調査)

50人規模以下は新卒採用志向が弱い

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)

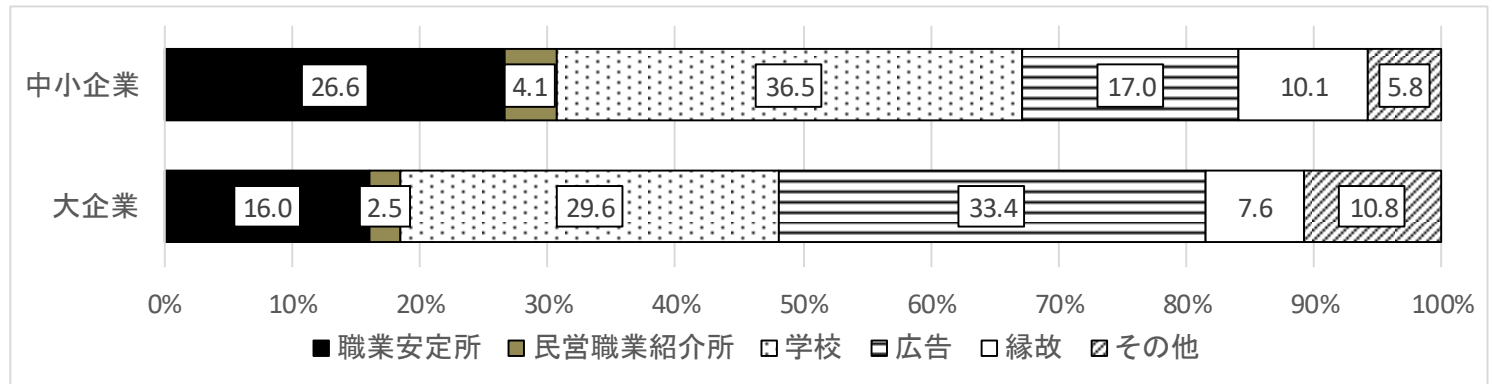
(2つまで回答)

採用手段

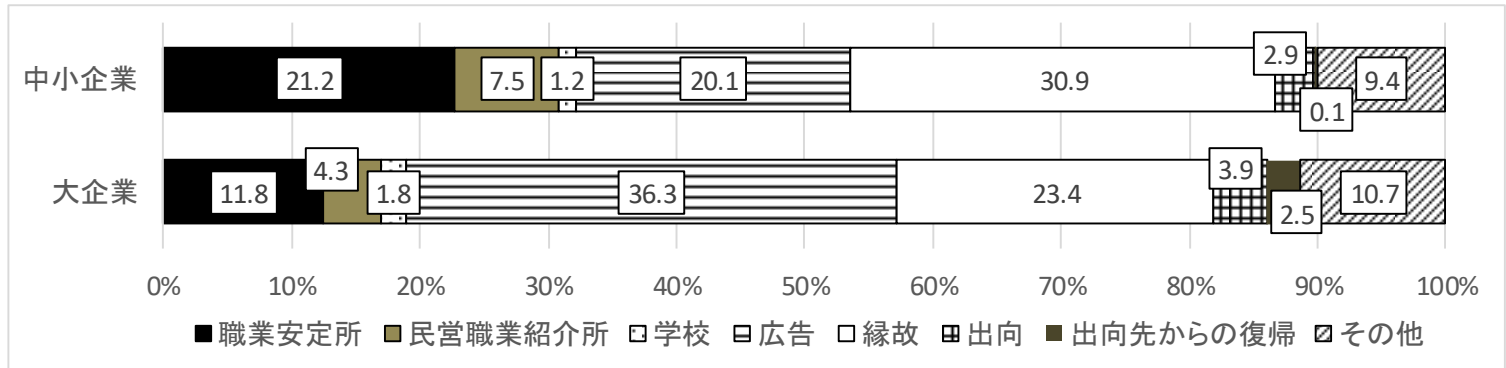
中小企業はハローワークが多く広告は少ない

常用労働者規模別採用形態別入職経路(2016年)

新卒採用



中途採用



(資料)厚生労働省「雇用動向調査」

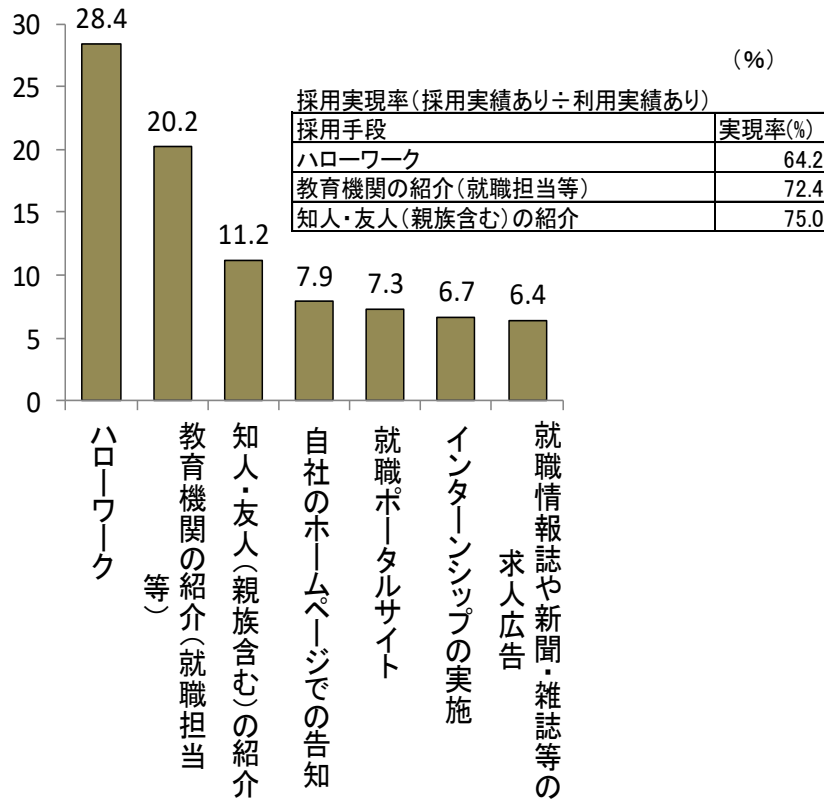
(注1) 中小企業は常用労働者30~99人、大企業は同1,000人以上の企業

(注2) 職業安定所にはハローワークインターネットサービスを含む

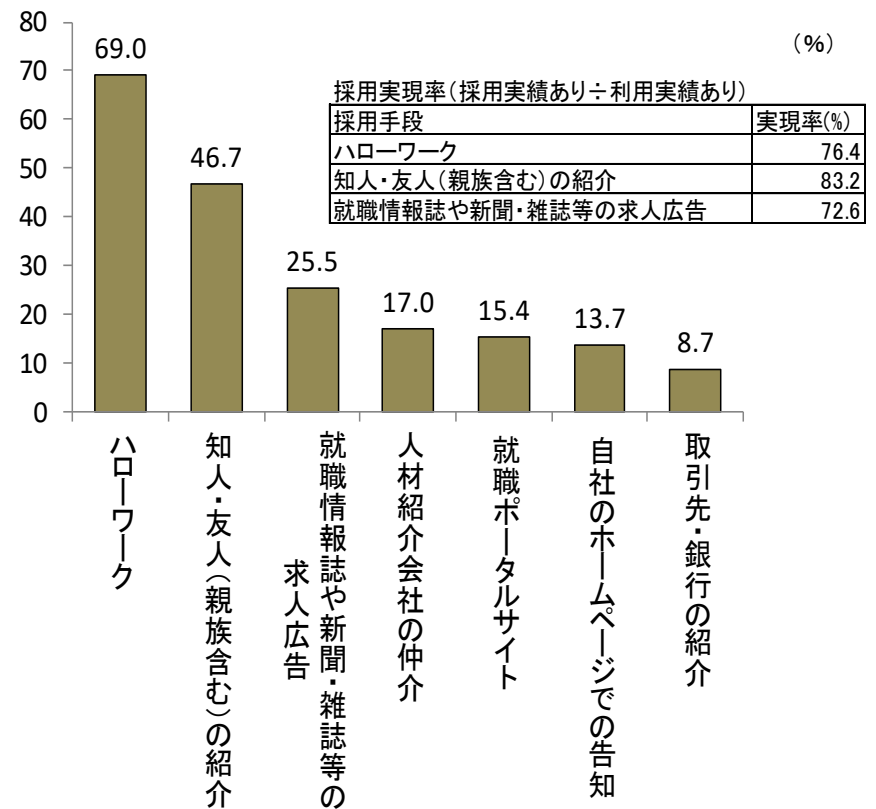
中途採用では紹介の成功率が高い

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)

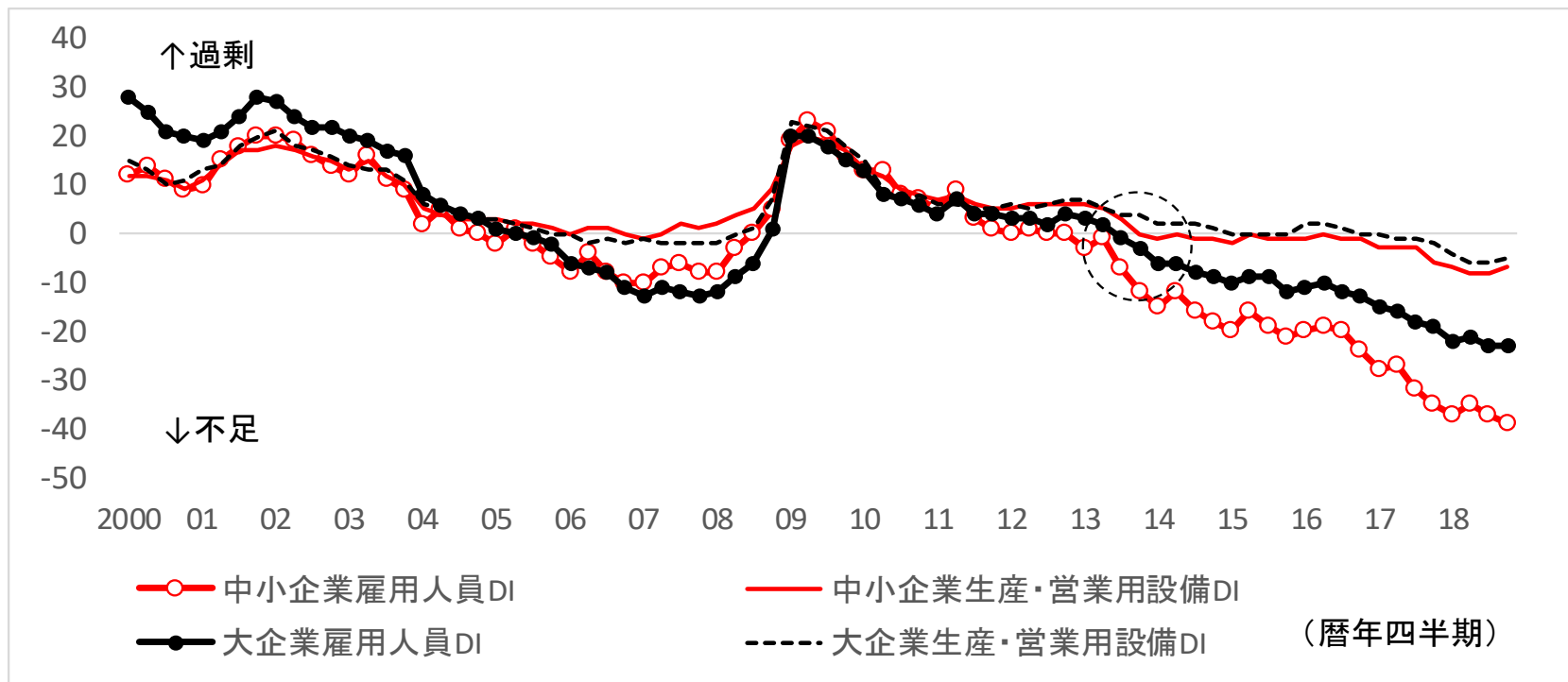
中小企業が採用する場合の非対称性

- 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、応募者にとっても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、中小企業は採用を公募以外の手段に依存(中小企業の採用市場に一種の「逆選択」)

1.5 深刻化する人手不足問題 ～生産要素の不足は雇用に集中

企業規模別の雇用人員DIと生産設備DIの推移



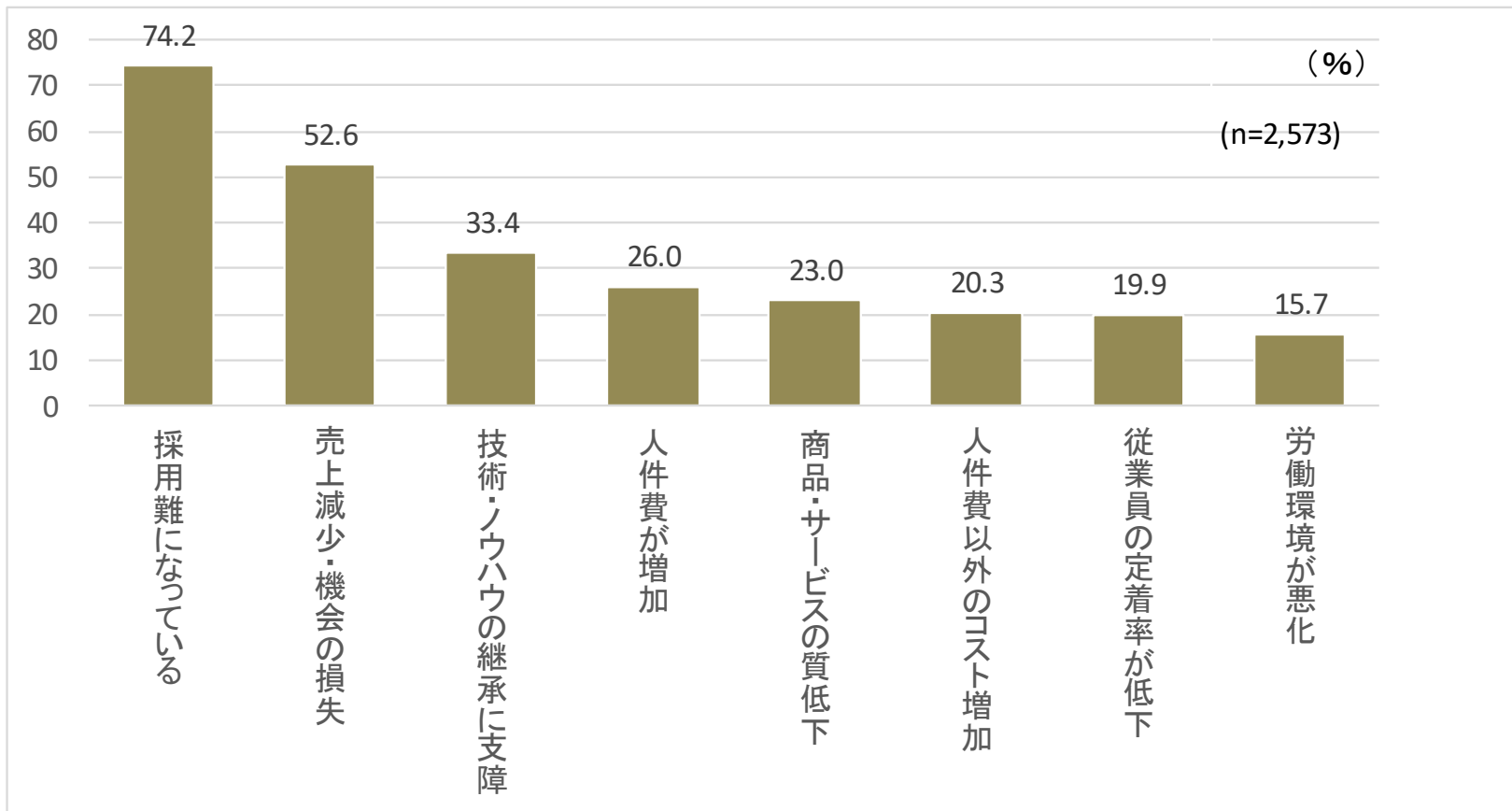
(資料) 日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(注1) 「過剰」の回答社数構成比(%) - 「不足」の回答社数構成比(%)

(注2) 中小企業は資本金2,000千万円以上1億円未満の企業、大企業は同10億円以上

機会損失や品質への悪影響も

人手不足が中小企業の経営に及ぼしている悪影響(全産業、複数回答)



(資料)商工中金「中小企業の人手不足に関する意識調査」(2018年7月調査)

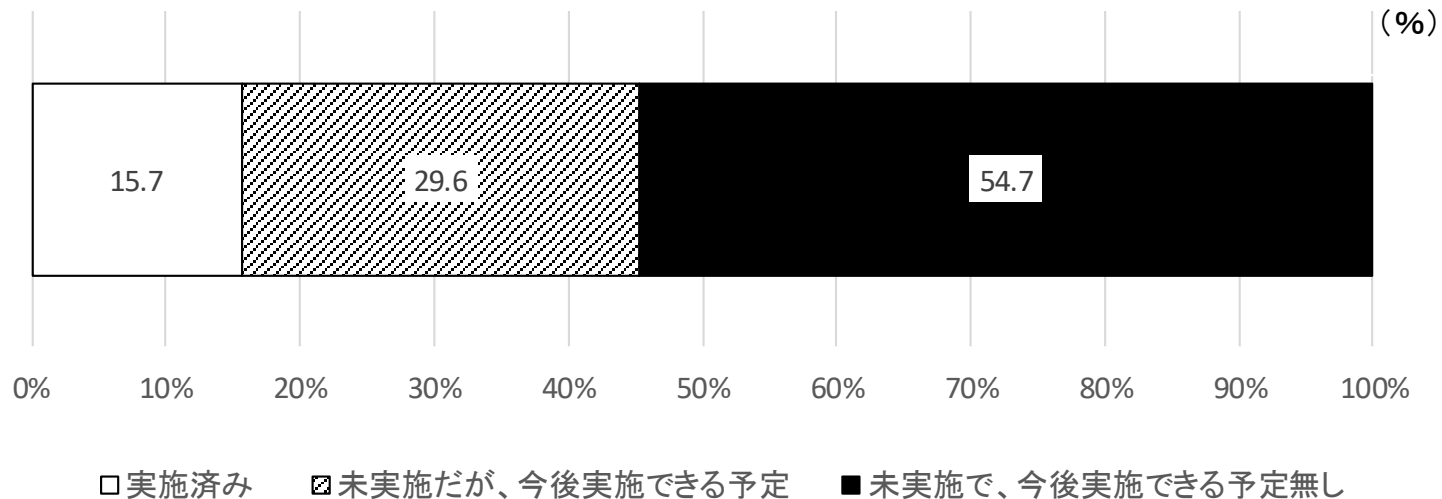
人手不足の悪影響の具体例

- 70代の従業員も増加しており、5年後、10年後の会社組織のありようが想像できない(その他製造業)
- トラックドライバー特に大型車のドライバー不足と高齢化が進んでいる(道路貨物運送業)
- 雇用延長と若手社員採用のためダブルでコスト増となっている(燃料小売業)
- 将来を担う人材が不足している。技術承継のため学卒採用に取り組んでいるが採用に至っていない(化学工業)

商工中金「中小企業の人手不足に関する意識調査」(2018年7月調査)より抜粋

人件費上昇の転嫁は厳しい

価格転嫁を必要としている企業の価格転嫁に関する対応状況 (n=2,148)



(資料) 商工中金「中小企業の人手不足に関する意識調査」(2018年7月調査)

(注) 価格転嫁を必要としている企業は回答企業の54.2%

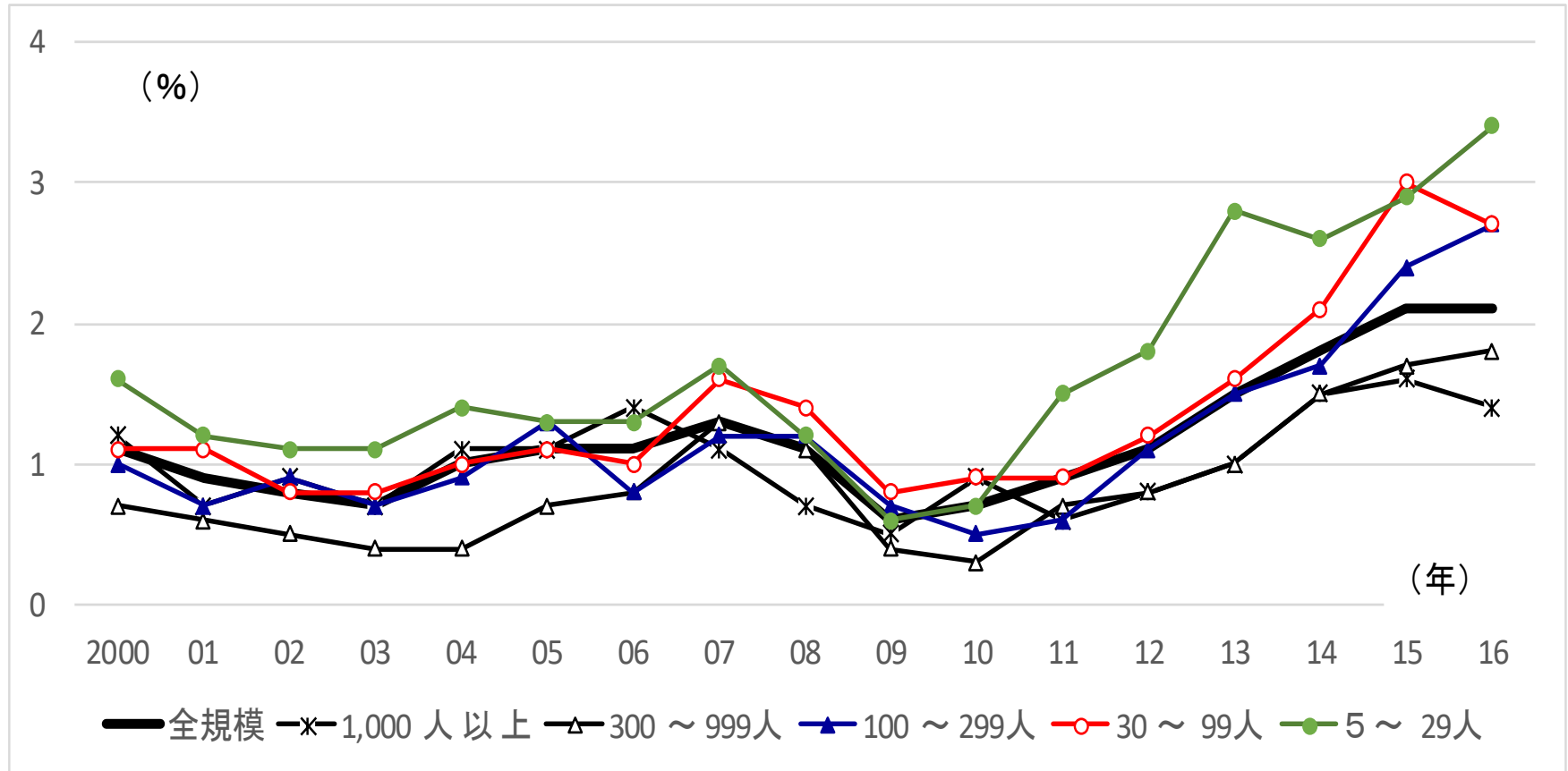
(価格転嫁に関する企業の声の例)

人手不足を時間外労働にて凌いでいるが最近の風潮により長時間労働について内外の目も厳しい。売上単価の引き上げを委託元の大企業にお願いしてきたが同意してもらえない

中小企業は欠員率が高い

企業規模別欠員率

欠員率 = 欠員数(企業が業務を遂行するにあたり必要な人員のうち、充足されない人員数) ÷ 雇用者数

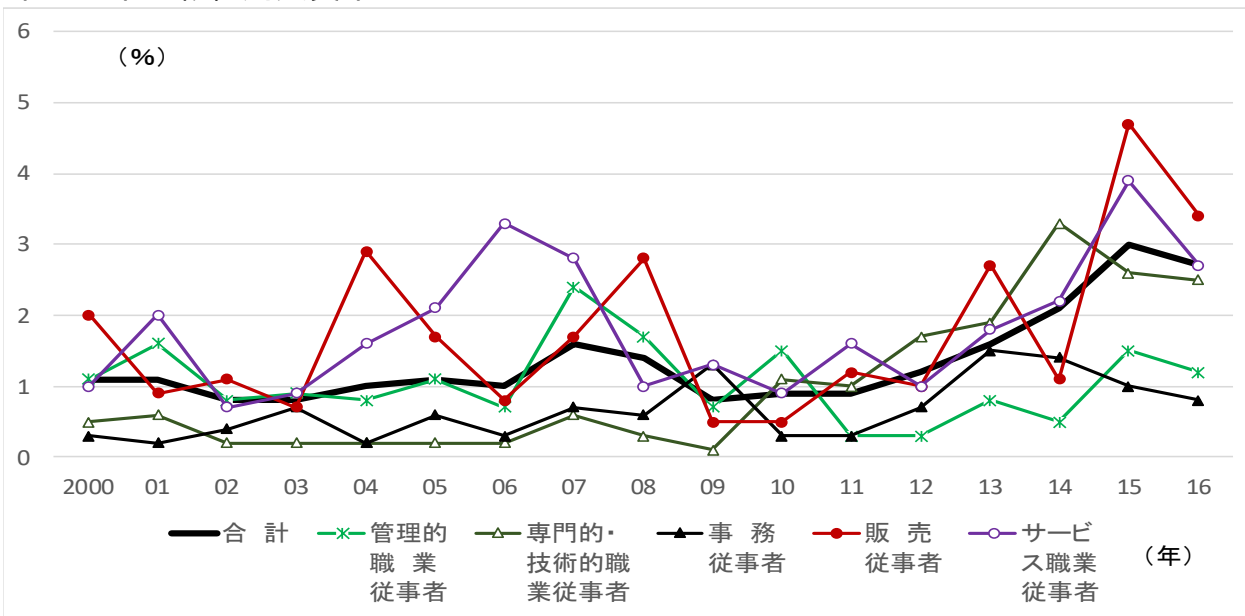


(資料)厚生労働省「雇用動向調査」

(注)企業規模は常用労働者数ベース

輸送・販売・サービスなどで高い欠員率

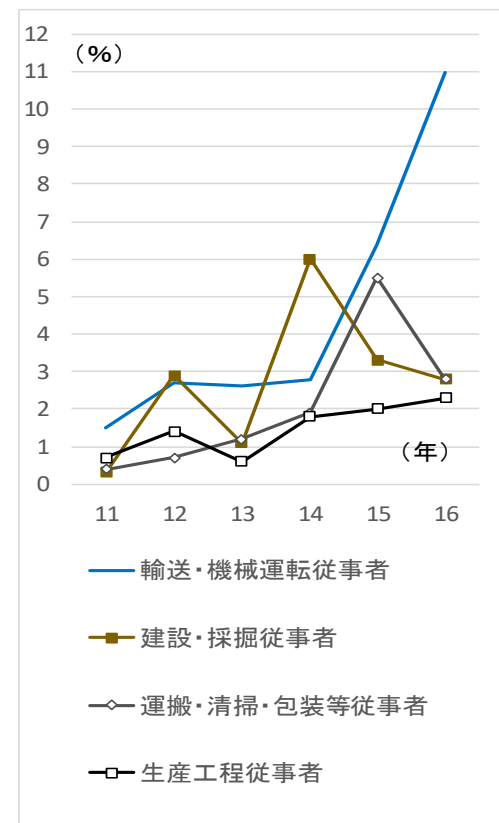
中小企業の職種別欠員率



(資料)厚生労働省「雇用動向調査」

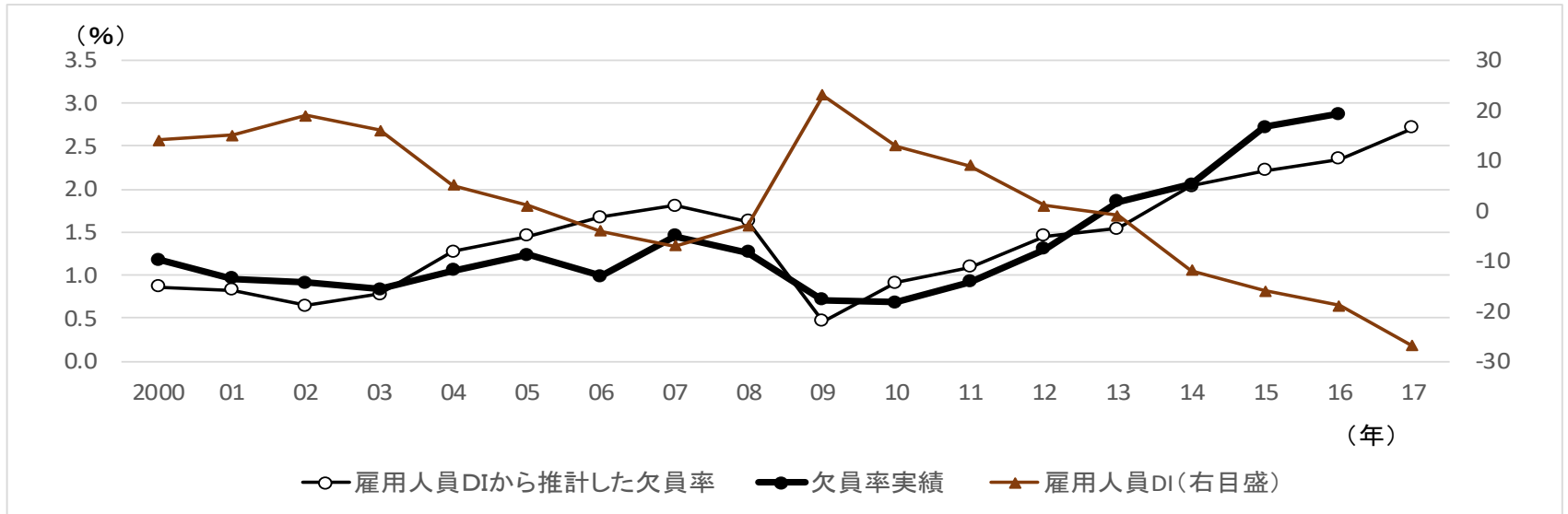
(注1)常用労働者30～99人の企業

(注2)職業分類の変更の関係で一部職種は2011年から



欠員率はマインド指標以上に悪化

中小企業における雇用マインド指標と欠員率の関係



(資料) 厚生労働省「雇用動向調査」、日本銀行「全国企業短期経済観測調査」

(独) 労働政策研究・研修機構「ユースフル労働統計」より筆者作成

(注1) 雇用人員DIによる欠員率の推計は以下の推計式を使用

(推計期間は2000年～2016年。各年6月時点のデータを使用)

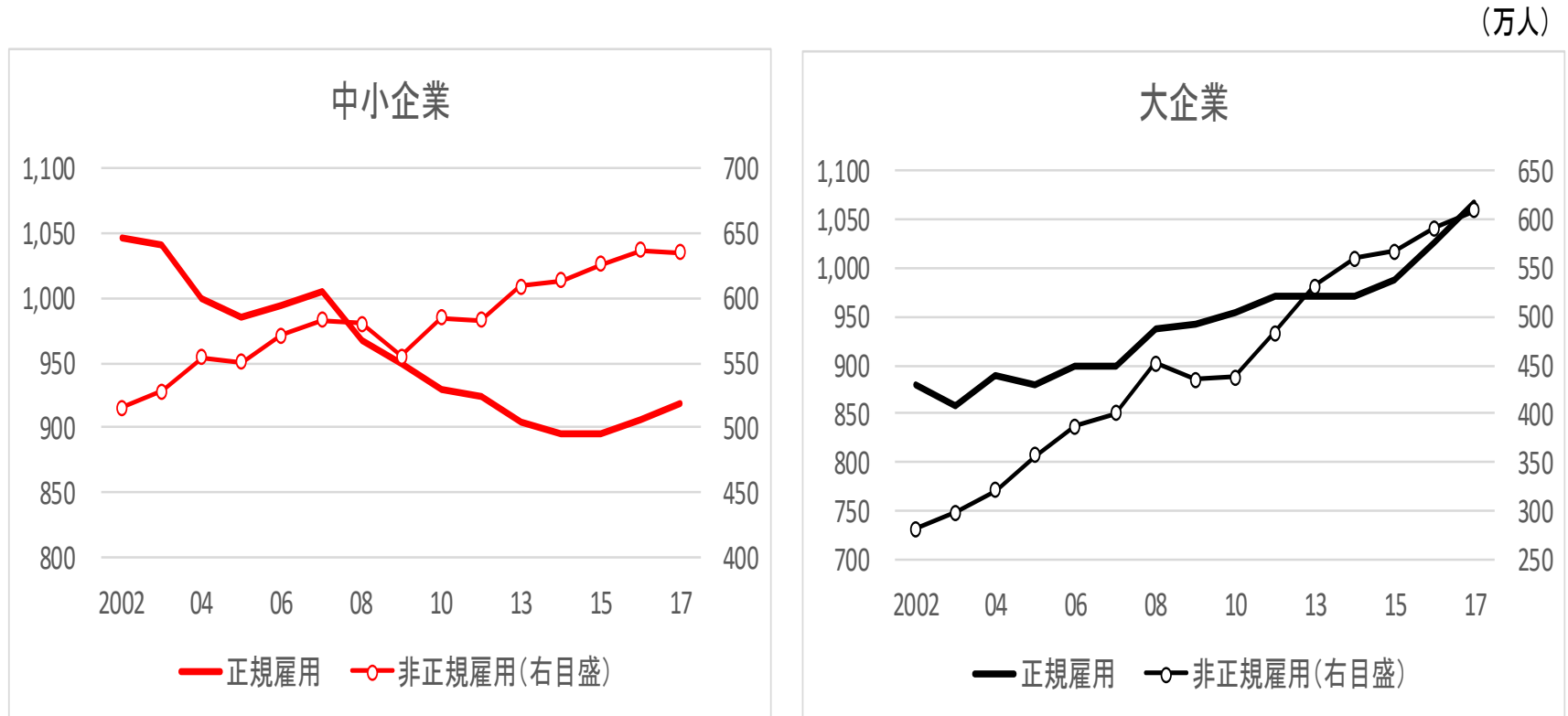
$$\text{欠員率} = 1.50 - 0.04 * \text{雇用人員DI} \quad R^2=0.72$$

(17.18) (-6.48)

(注2) 雇用動向調査の中小企業は常用労働者30～99人の企業

中小企業では正規雇用が減少

従業者規模別正規雇用者数と非正規雇用者数の推移



(資料) 総務省「労働力調査」

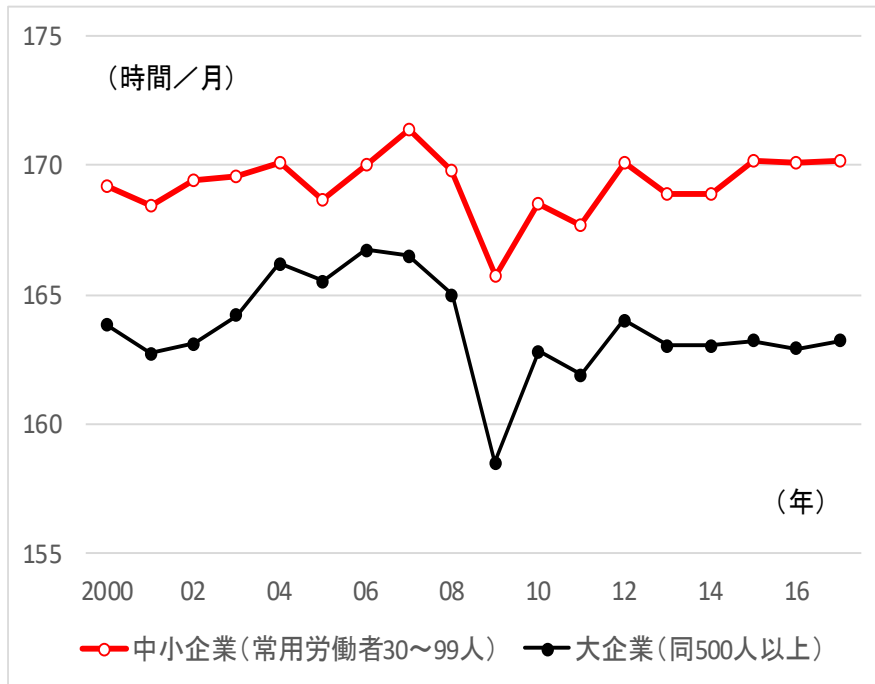
(注1) 2011年は東日本大震災の影響でデータなし

(注2) 中小企業は従業者10~99人の企業、大企業は同500人以上の企業

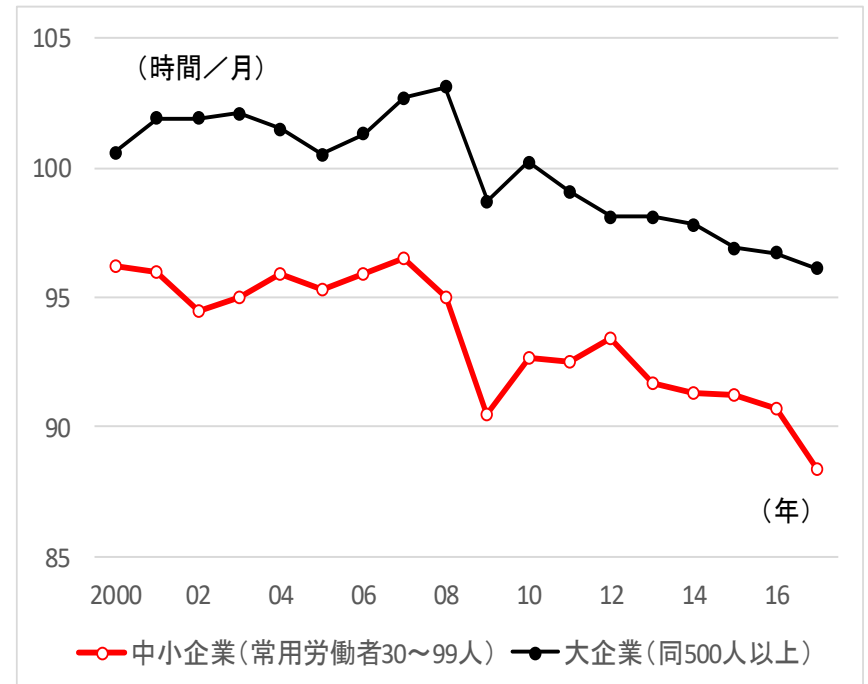
(年)

非正規雇用は労働時間が短縮化

中小企業と大企業の労働者1ヵ月当り労働時間
一般労働者



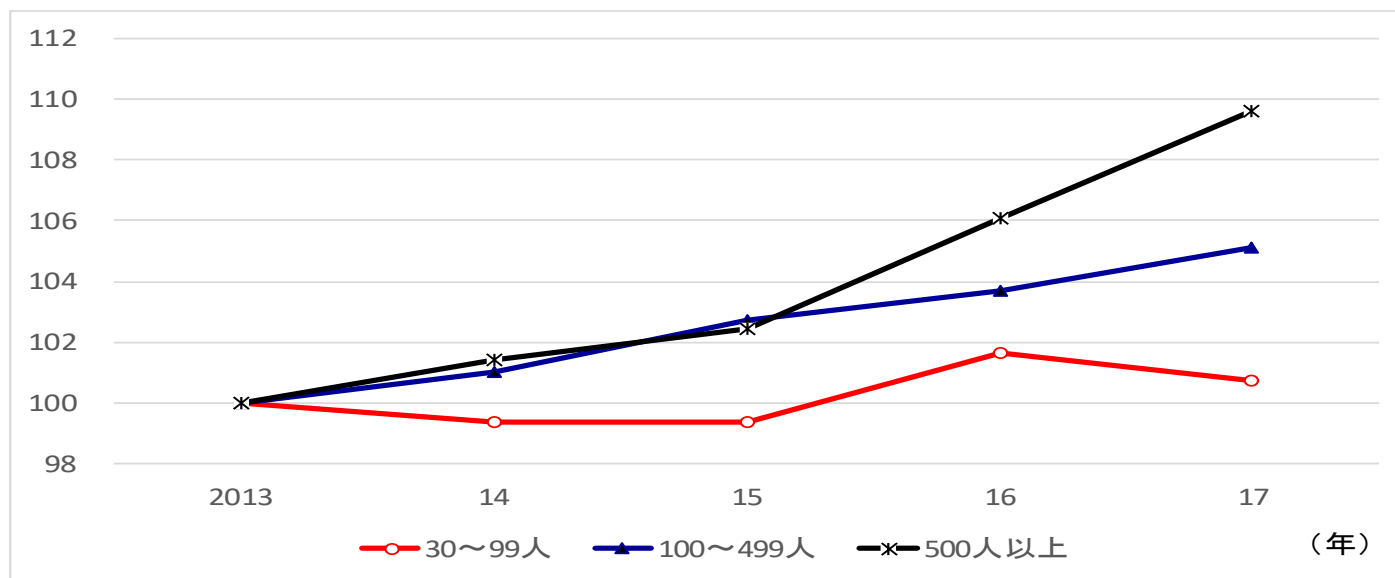
パートタイム労働者



(資料)厚生労働省「毎月勤労統計調査」

中小企業は労働投入を増やせていない ～生産性向上が課題

従業者規模別労働投入量の推移(2013年=100)



(資料) 総務省「労働力調査」より筆者試算

(注1) 労働投入量は平均年間就業時間に就業者数を乗じて算出。ただし、就業者数に休業者を含むので厳密な数値ではない

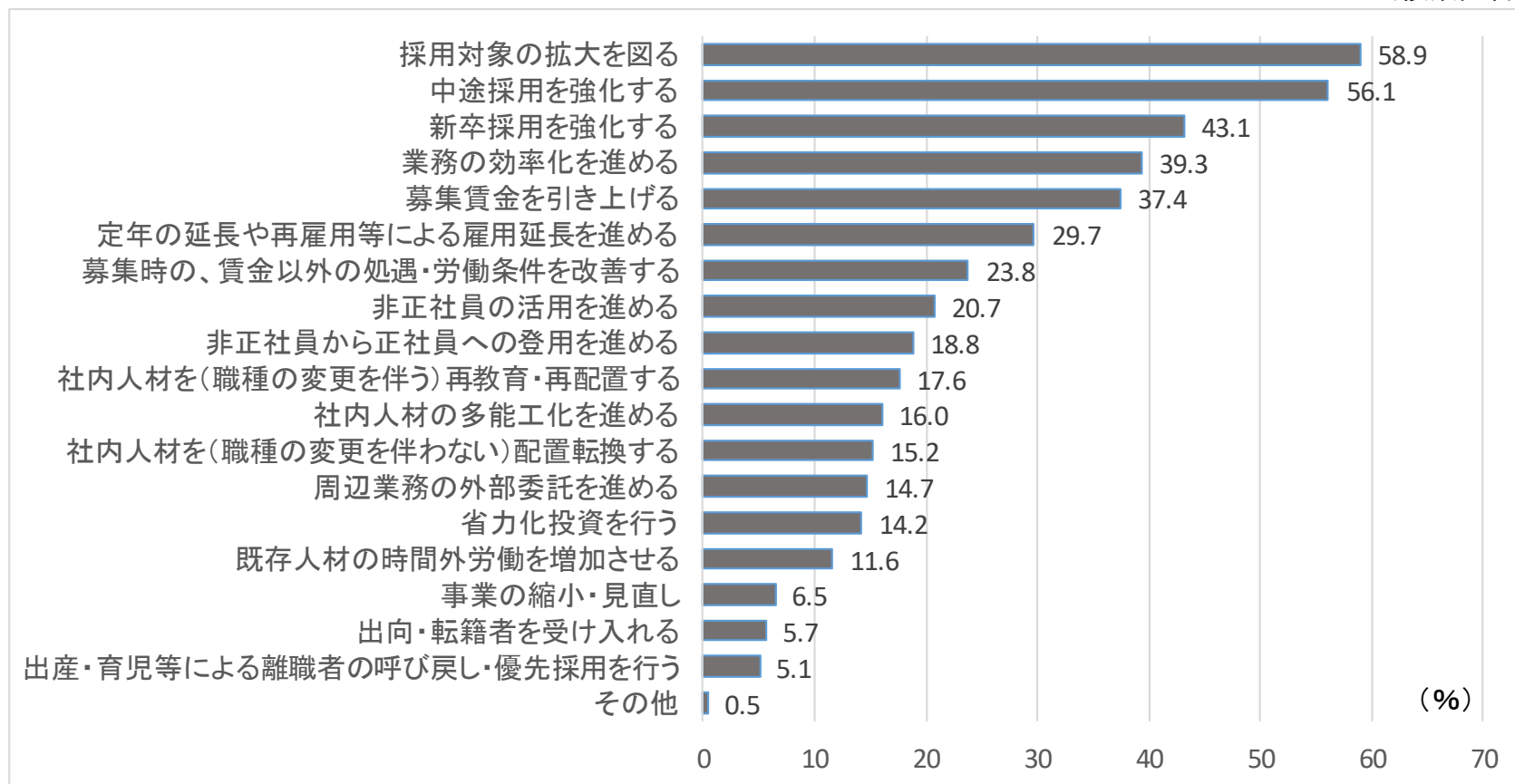
(注2) 年間平均値。2012年以前はデータなし

(注3) 企業規模は従業者数ベース

増員対策に取り組んではいるが...

中小企業が人手不足対策のため取り組んでいる対策

(複数回答)



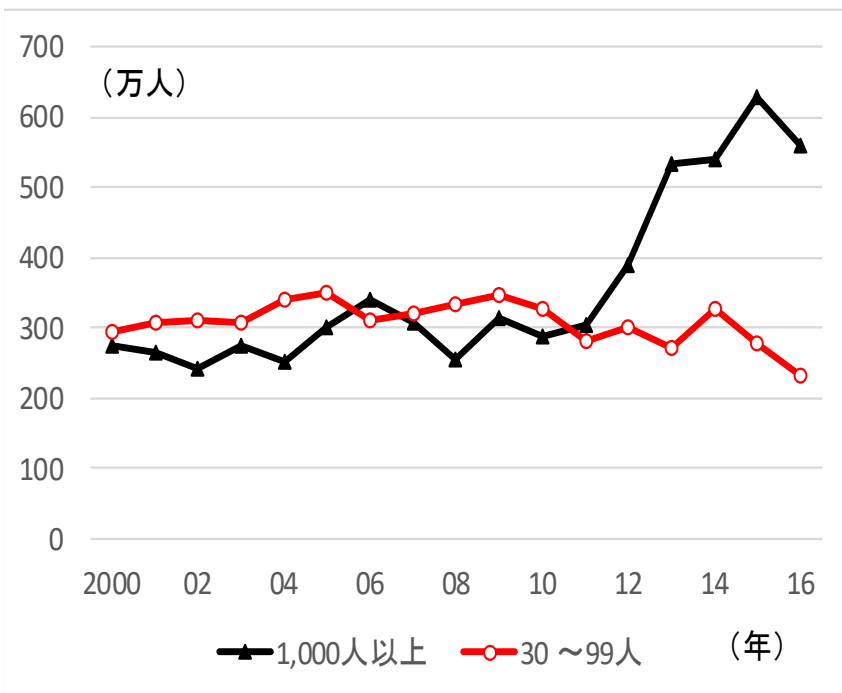
(資料) (独)労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」(2016年1~2月調査)

(注) 従業員299人以下の企業

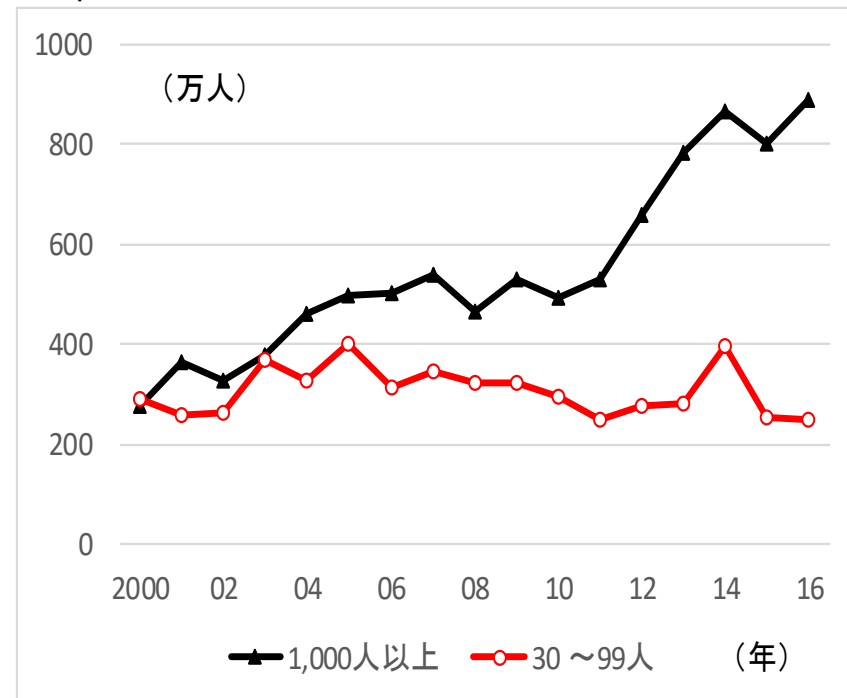
女性の雇用は大企業に遅れ

企業規模別女性入職者数の推移

一般労働者(パート以外)



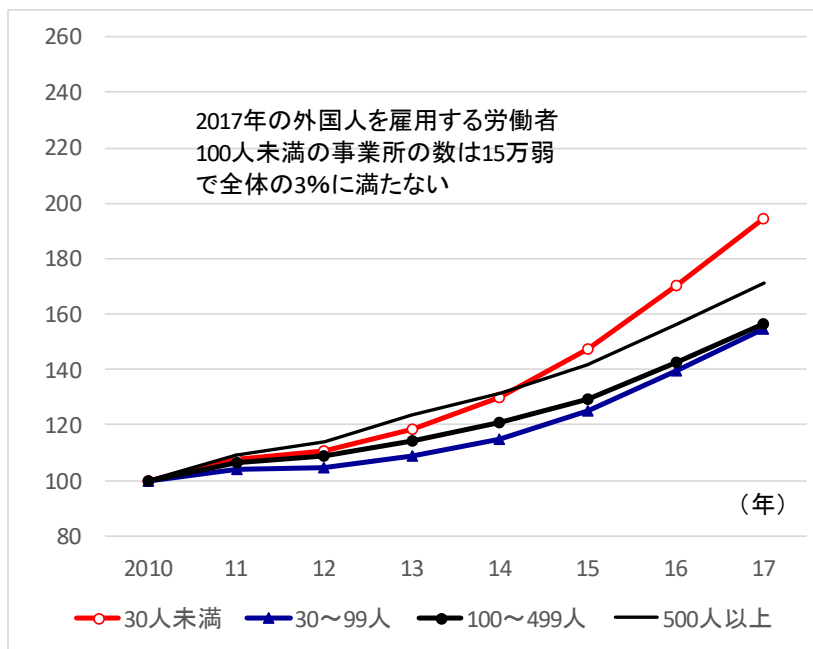
パート



(資料)厚生労働省「雇用動向調査」

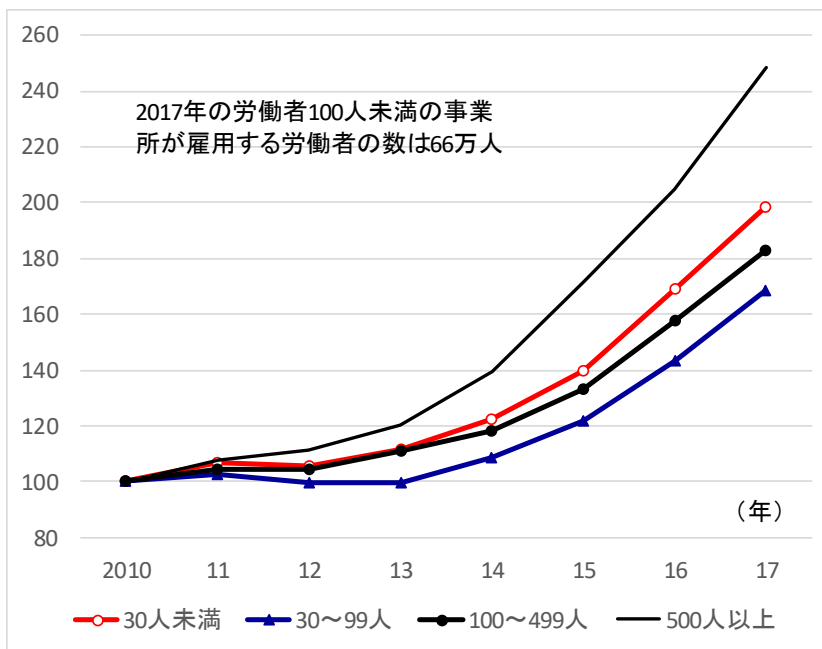
外国人雇用の普及は進んでいない

外国人労働者雇用事業所数(2010年=100)



(資料)厚生労働省「外国人雇用状況」

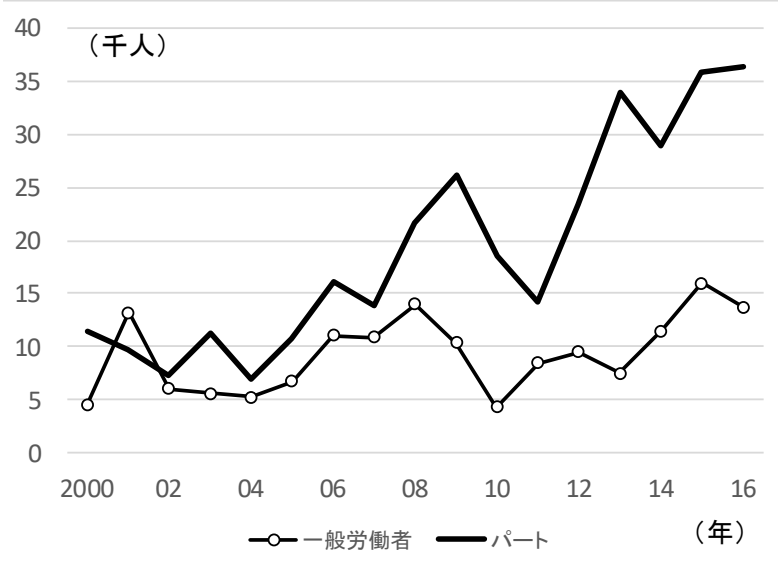
事業所規模別外国人労働者数(2010年=100)



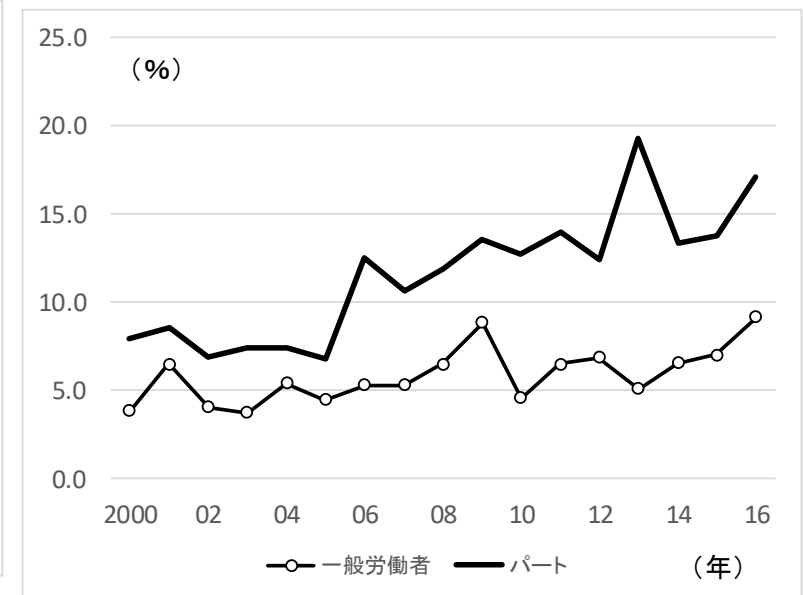
(注)事業所規模は労働者数ベース

高齢入職者の割合は増える

中小企業への高齢者の入職状況
60代以上入職者数



入職者に占める60代以上の割合



(資料)厚生労働省「雇用動向調査」
(注)常用労働者30~99人の企業

(参考) 中小企業は高齢者雇用の 職種別の偏りが小さい

中小企業と大企業の高齢従業者職種別構成比

	中小企業(従業者10~99人)			大企業(従業者500人以上)		
	総数	65歳未満	65歳以上	総数	65歳未満	65歳以上
総数	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
管理的職業従事者	3.6	2.7	13.7	0.9	0.9	3.8
専門的・技術的職業従事者	8.1	8.5	3.4	11.9	12.0	4.5
事務従事者	16.0	16.3	13.0	25.2	25.5	11.3
販売従事者	14.5	15.0	8.2	21.0	21.1	14.5
サービス職業従事者	12.2	12.4	10.0	8.2	8.0	17.4
居住施設・ビル等管理人	0.3	0.2	1.1	0.6	0.4	7.9
保安職業従事者	1.0	0.8	3.1	1.0	0.9	5.6
生産工程従事者	19.2	19.5	15.2	17.1	17.3	6.8
輸送・機械運転従事者	6.5	6.5	7.3	3.7	3.6	7.9
建設・採掘従事者	5.7	5.8	4.4	1.7	1.7	1.6
運搬・清掃・包装等従事者	9.0	8.4	16.7	7.1	6.8	22.6

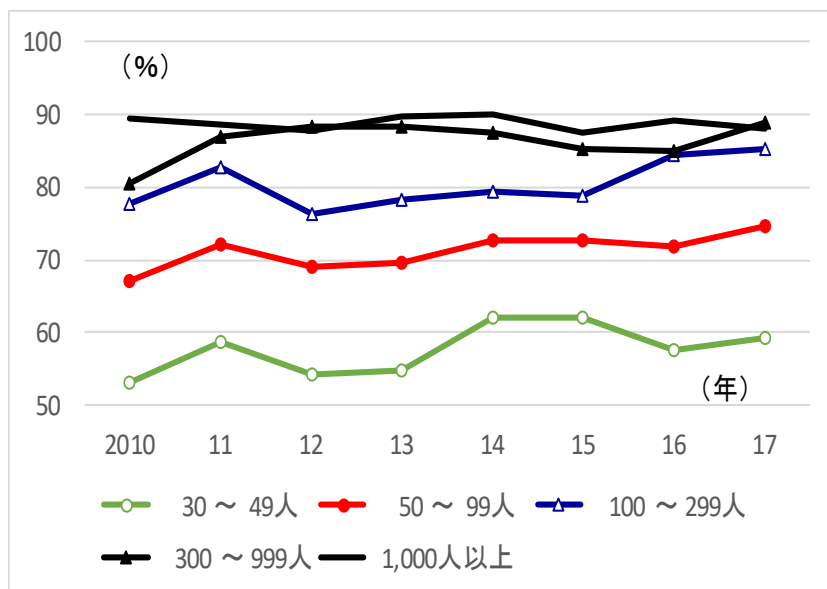
(資料) 総務省「就業構造基本調査」(2012年)より筆者作成

(注1) シャドーは65歳以上での割合が65歳未満を3ポイント以上上回る項目

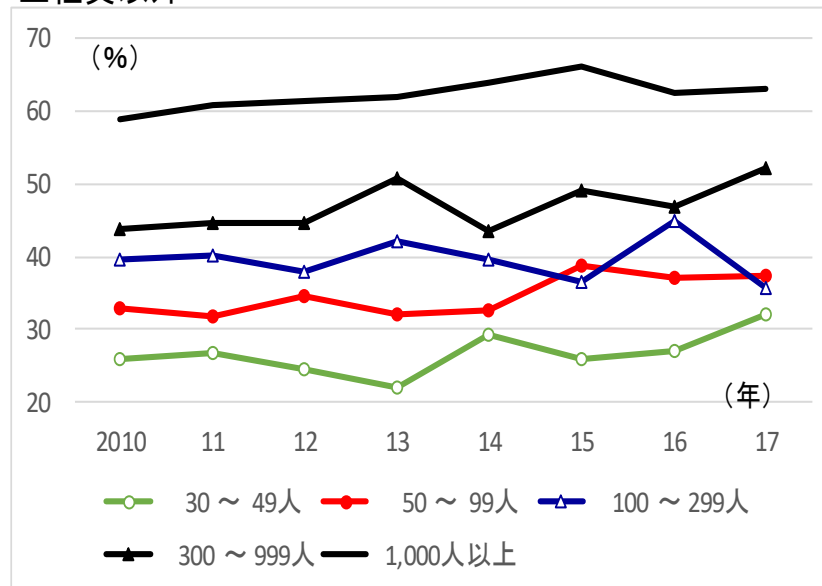
(注2) 従業者に占める65歳以上の割合は中小企業8.1%、大企業2.1%

OJTによる能力開発にも遅れ

常用労働者規模別OFF-JTまたは計画的なOJTを実施した企業の割合
正社員



正社員以外

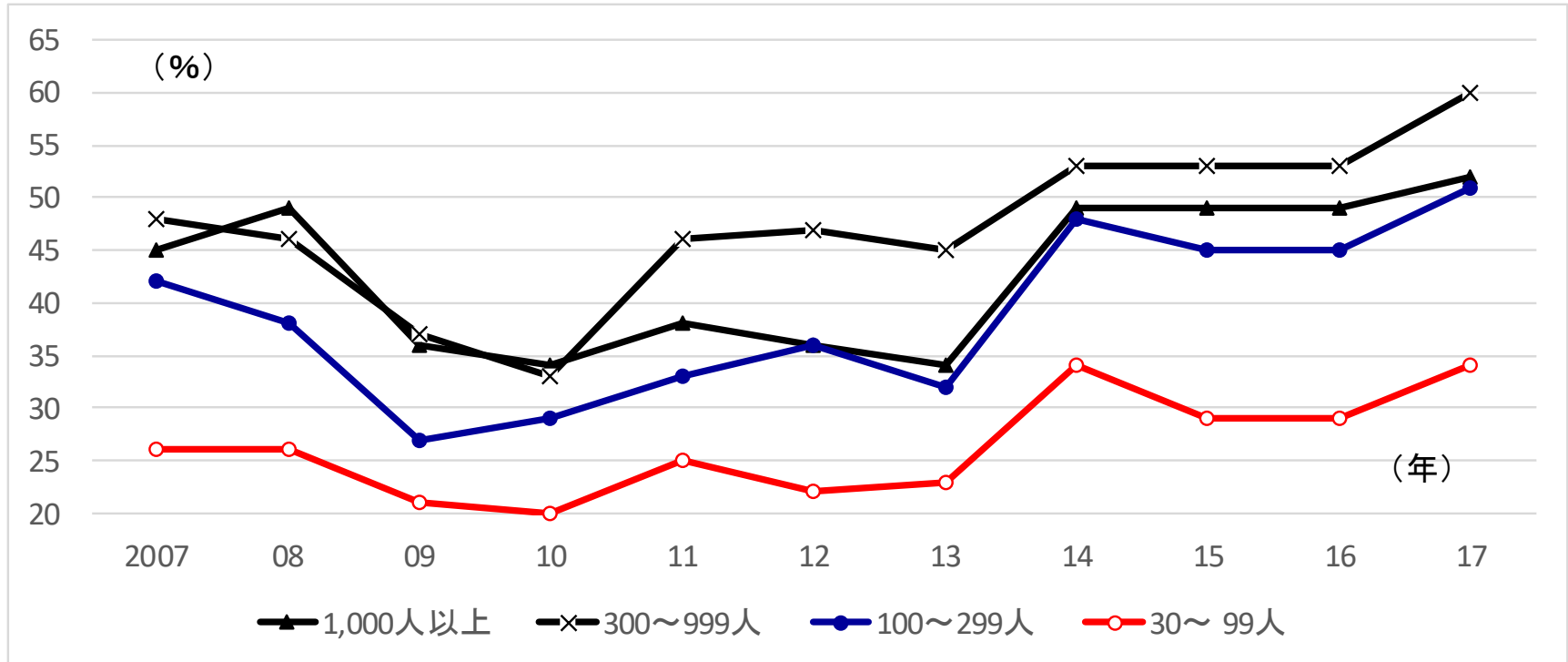


(資料)厚生労働省「能力開発基本調査」

(注)企業規模は常用労働者数ベース

非正規社員の正社員登用は徐々に進展

正社員以外の労働者から正社員への登用実績のある企業の割合



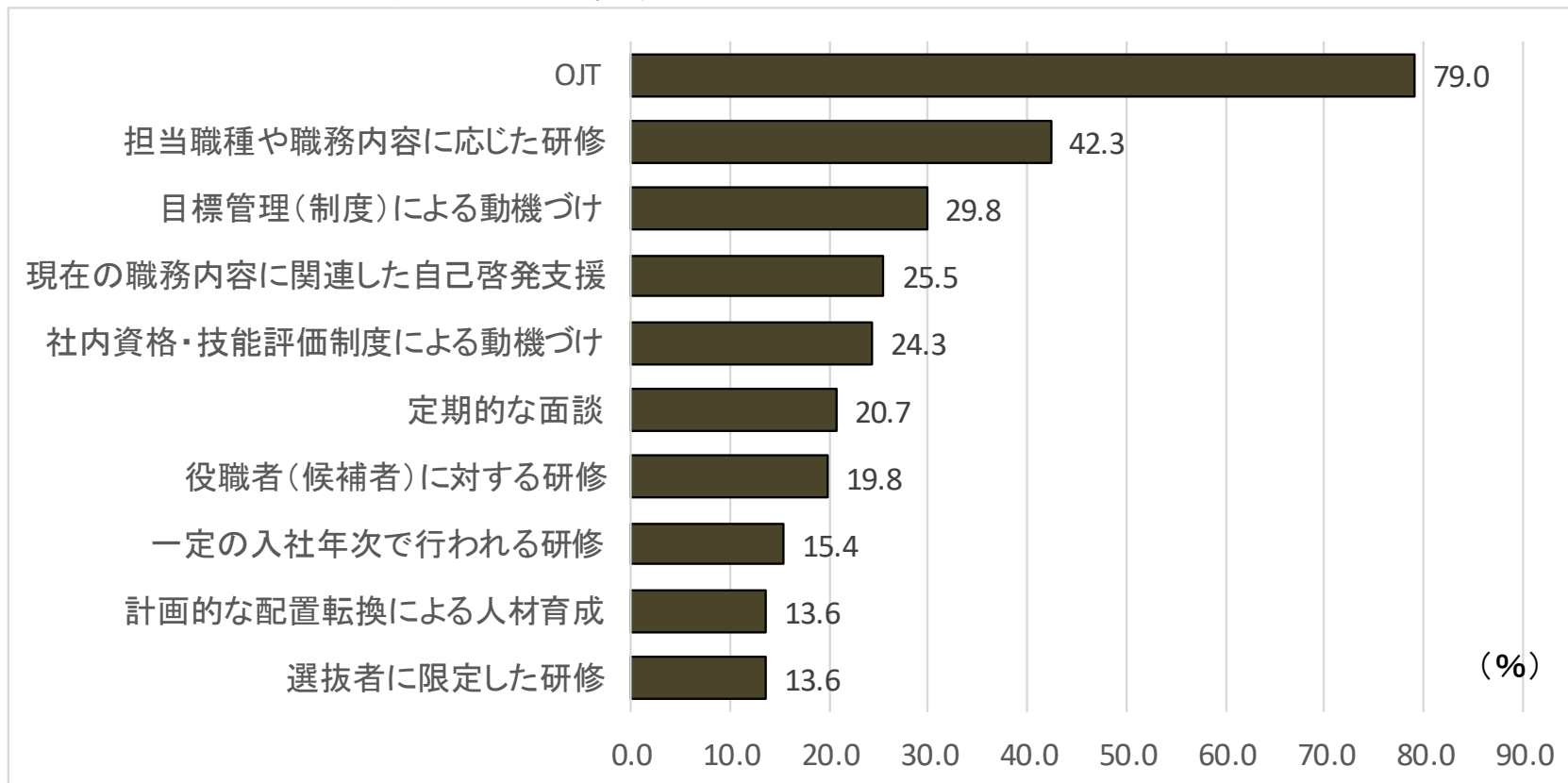
(資料)厚生労働省「労働経済動向調査」

(注1)各年数値は当年2月～翌年1月の実績

(注2)企業規模は常用労働者数ベース

1.6 中小企業の人材育成 ～OJTが中心

中小企業的能力開発実施状況(複数回答)



(資料) (独)労働政策研究・研修機構「人材(人手)不足の現状等に関する調査」

(2016年1～2月調査)

(注) 従業員299人以下の企業

人材育成事例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→未経験者を中途採用し社内で育成→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

人材育成事例2

理美容業者

- この業界の賃金は歩合制が多いが、当社は**固定給を採用**。指名ノルマを設けず、**技術の共有と目的の共通化**が図れる
- **研修は新卒、中途別に複数のメニューを設け、営業時間内に実施**
- 人件費の負担が大きくなるが、本部機構の**スリム化**で対応
- **POSシステムを採用して顧客属性を分析して接客に活用し、再来店率を8割に引き上げた**
- 離職率4割の業界にあって**当社の離職率は1割以内**

人材育成事例3

訪問介護業者

- 当社は2～3人がチームを組んで行う「循環訪問介護」を実施。ケア内容の標準化が図れるとともに、1人でやるよりも効率性が高くなる
- 複数名の視点から介護をみることができ、サービスの質も向上
- チーム編成はOJTにも有効（ベテランと若手の組み合わせ）
- この取組みにより人員の稼働率が向上し、固定給の導入を開始。定着率も上昇している

人材育成事例4

(異業種組合による育成)

事業内容	2011年度以降毎年ビジネススクールを開講 (平日17:30~20:00、月2回、2.5時間×24回)
目的	組合員企業の「 中核人材 」育成
考え方	組合が運営主体となり体系的な「ジェネラリスト教育」を実施(少数精鋭主義)
意義	組合員の経営力強化
カリキュラム	1~20回…ビジネスマンとしてのリテラシー、情報管理、財務会計、企業法務、労務管理、ケースディ等 21~23回…発表会(受講生全員が各15分スピーチ) 24回…発表会の総括ディスカッション
その他	20回以上出席で修了証、宿題有(未提出は欠席扱) 2011年度以降継続実施、毎年20名程度参加

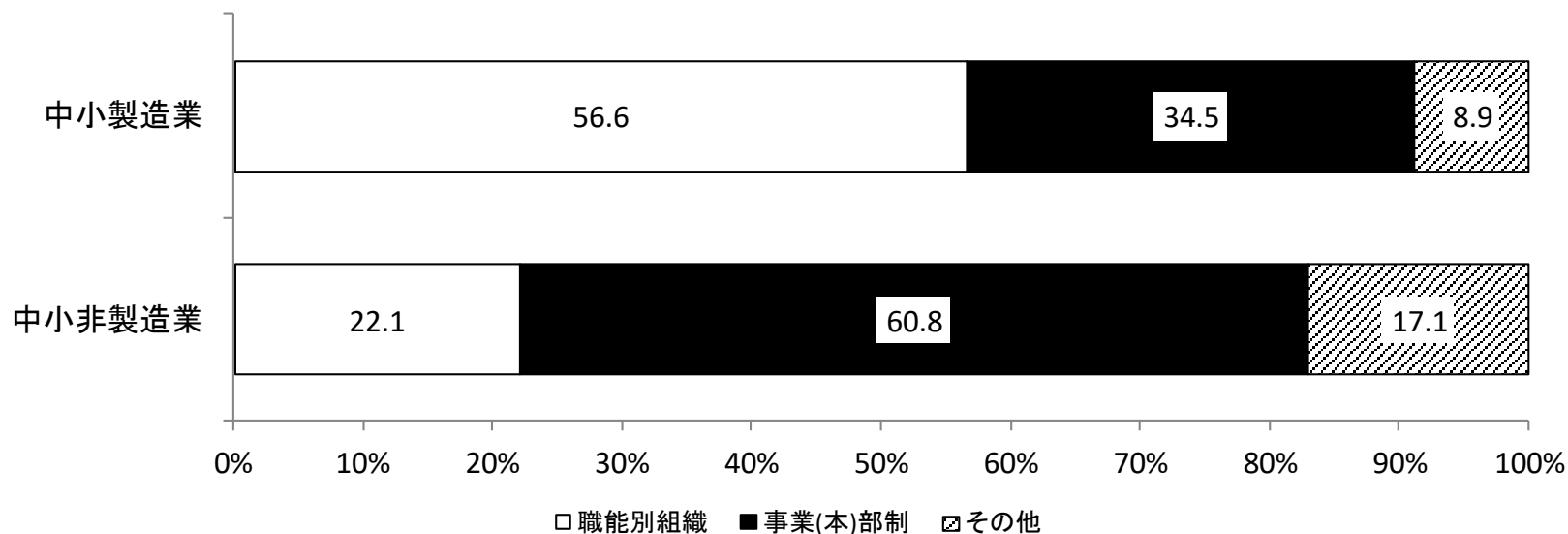
2. 中小企業の組織とカバナンス

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、

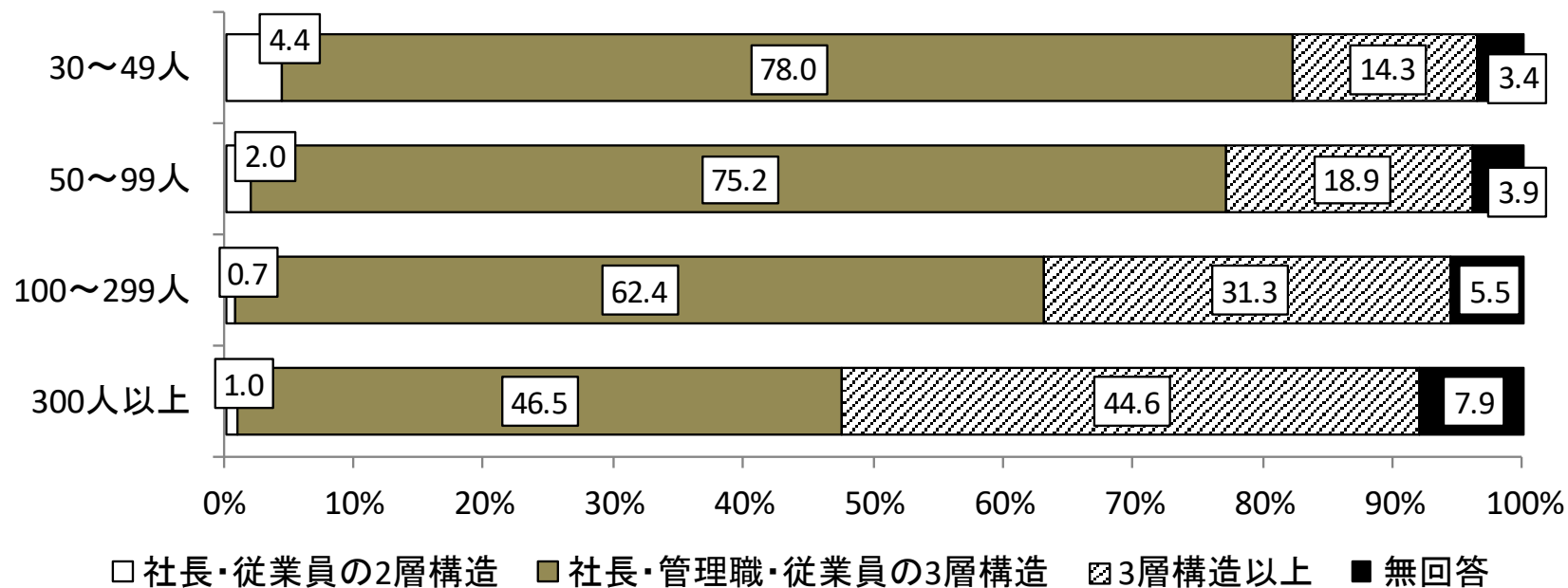
「わが国中小企業における管理会計実践の実態と展望」(下) 非製造業の実態(富山大学紀要. 富大経済論集 第61巻第3号抜刷(2016年3月)PP1-47(216-263))P17(223)図表18

(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 ～情報の非対称性が生じる余地が小さい

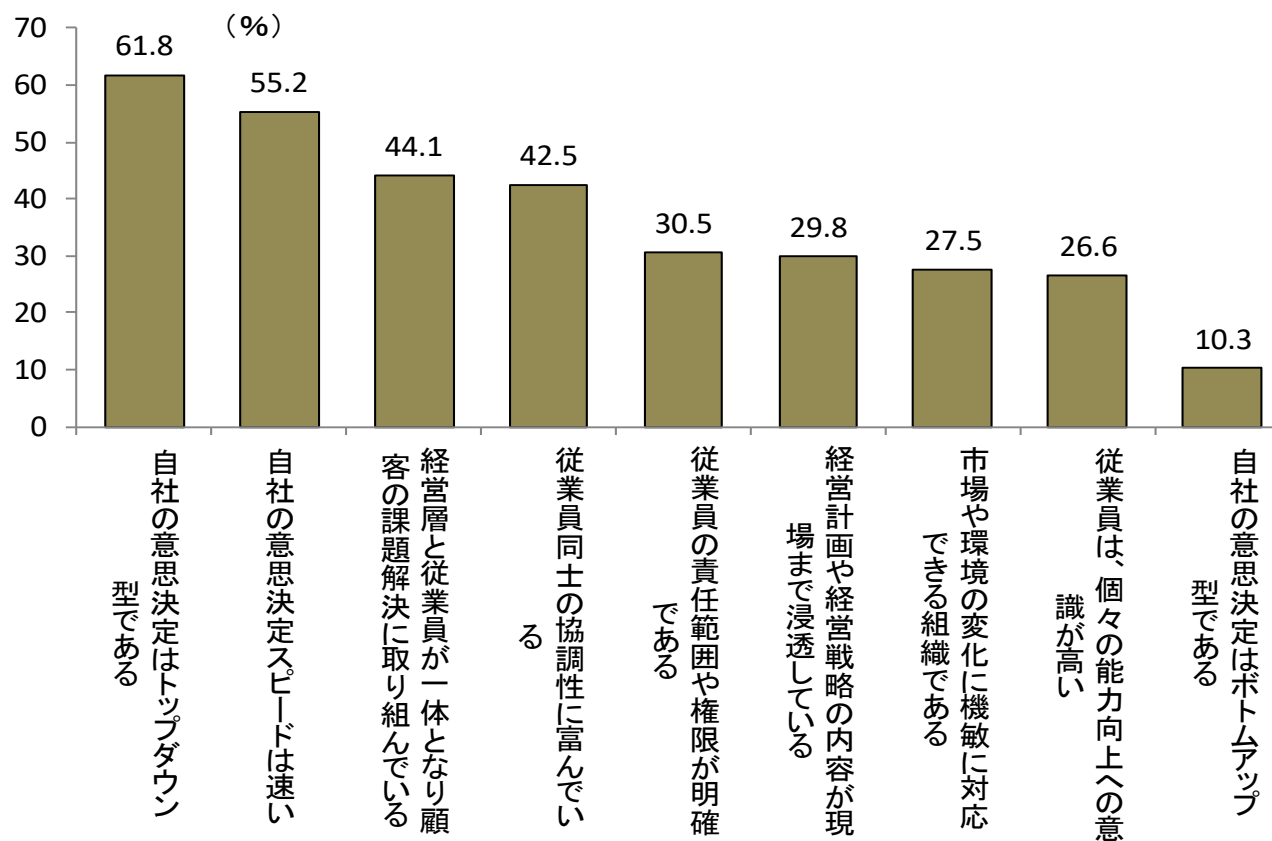
従業員規模別中小企業の組織階層構造



(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)



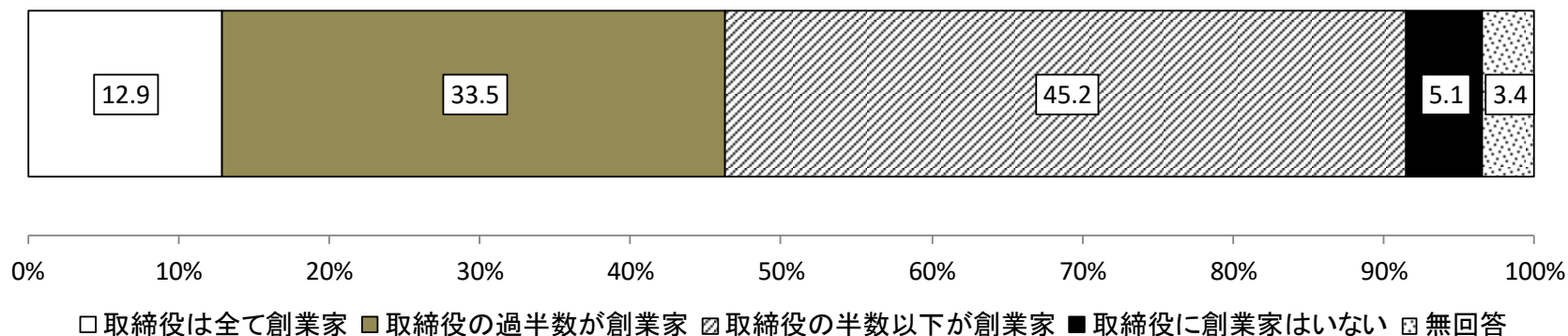
(資料) 帝国データバンク「平成27年度中小企業の成長と投資行動に関する調査」(2016年3月) 図表28より抜粋

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



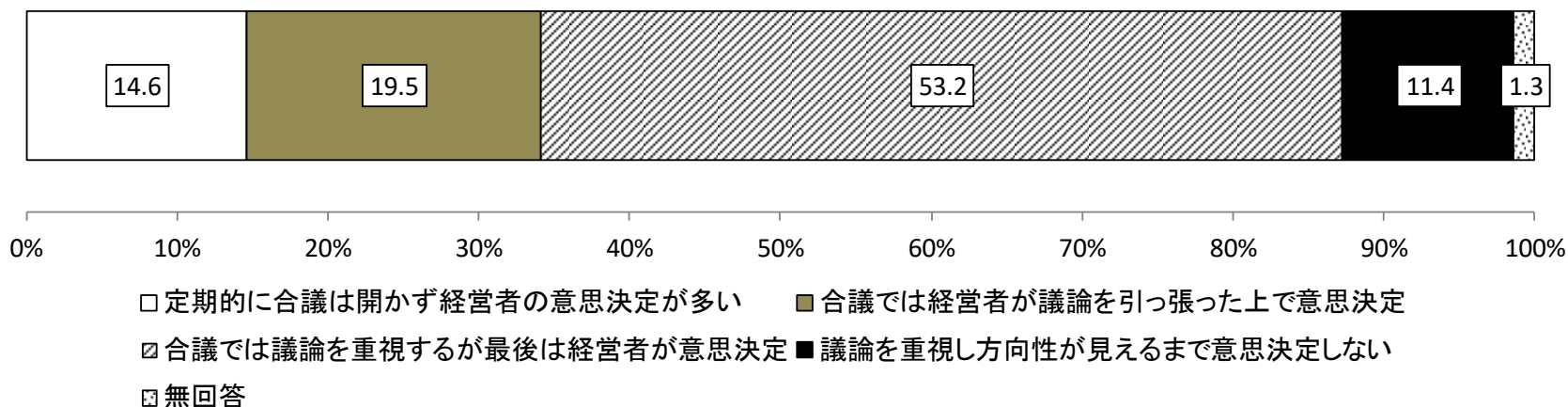
(資料)みずほ総合研究所「オーナー企業の継続的發展に向けて」(2008年2月)図表16より抜粋

(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



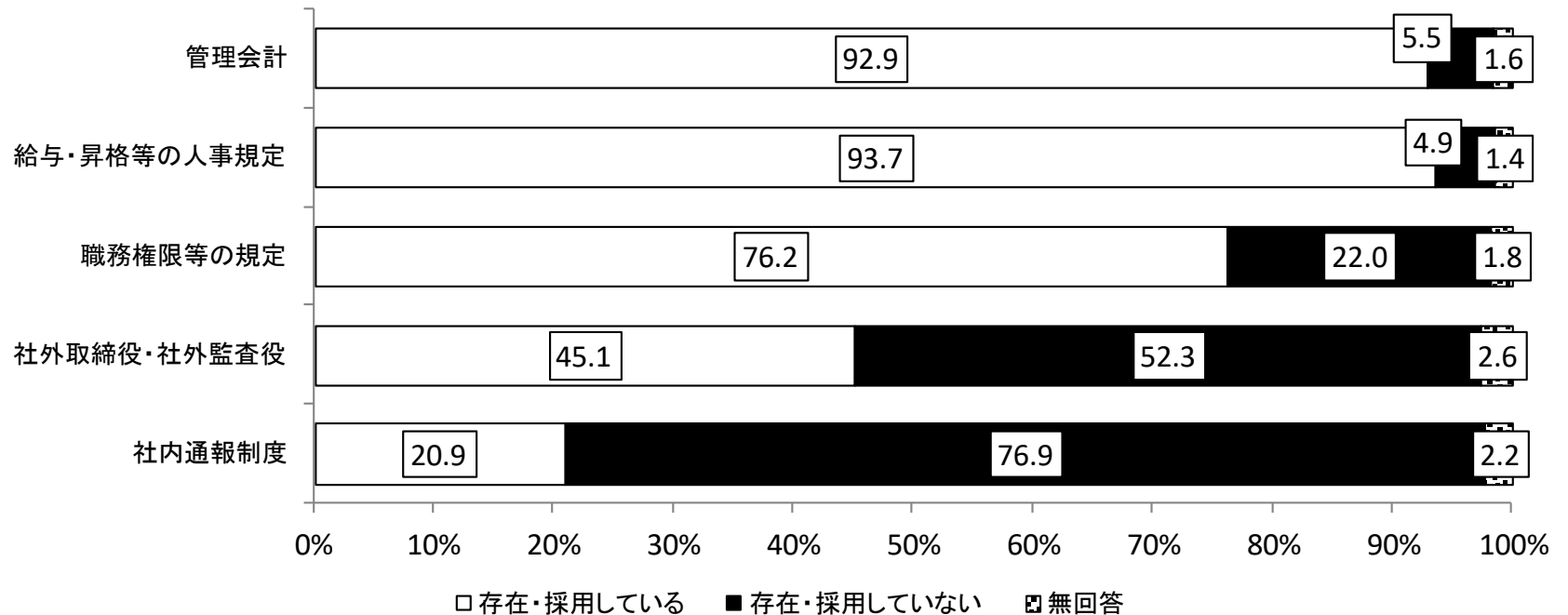
(資料) みずほ総合研究所「オーナー企業の継続的發展に向けて」(2008年2月)図表17より抜粋

(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ばらつきが大きい(小売や飲食業で非正規雇用の割合大)
- 企業規模間で賃金格差が存在。賃金カーブの格差が最大の原因。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
- 正規・非正規賃金格差も重要な問題
- 採用は規模が小さい企業ほど中途採用が中心
- 中小企業の人手不足は深刻な問題
- 人材育成はOJTが中心
- 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はガバナンスが十分機能しているとは言い難い。

(補論) 生産性について

～労働生産性と設備生産性

- 生産要素(労働と設備(資本))の投入量1単位当たりのモノやサービスの産出量
→労働生産性と設備生産性に分かれる

労働生産性 = 産出量 ÷ 労働投入量

設備生産性 = 産出量 ÷ 設備投入量 (設備ストックの量※)

※本来は実稼働ベースで計測することが望ましい

- 企業レベルでは計算のしやすさから労働者1人当たりの単位時間当たり産出量である「労働生産性」がよく用いられる

全要素生産性 (TFP)

- 労働生産性や設備生産性といった尺度以外に、労働と設備に加え材料等の中間投入を合わせた「全ての生産要素」に対する産出の割合である**全要素生産性** (Total Factor Productivity、**TFP**)がある。TFPは付加価値(産出量－中間投入)の成長率を計算する際、間接的に算出されるもので、以下のような関係で示される

付加価値 (=GDP) の伸び率

= 労働投入の伸び率 + 資本投入の伸び率 + TFP伸び率



や技術革新による生産性の伸びを示す

企業の生産性をどう計測するか

- 産出量は様々なモノやサービスを貨幣価値でない共通の量的単位で計測・加算することが理想。単一のモノ・サービスを計測する場合(例:乗用車1台)は量的単位でできるが、1社単位で複数のモノ・サービスを合算する場合(例:冷蔵庫とパソコン)は単純に加算できない。このような場合、貨幣価値で代用することが多い
- 複数のモノやサービスを貨幣価値表示する場合、付加価値(「産出量－中間投入」または「中間投入分を除くコスト＋利益」)で表わす

統計等・・・付加価値労働生産性がほとんど

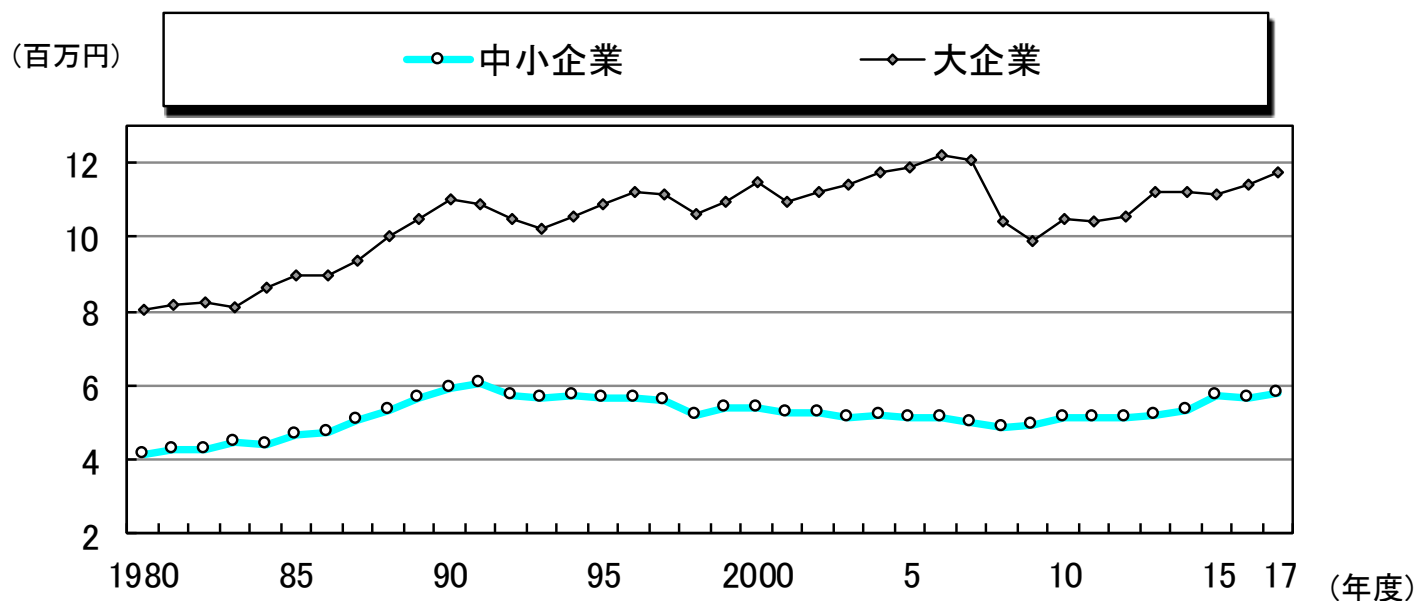
アンケート調査・・・労働生産性や全要素生産性を意識して回答

生産性が低いと何が問題なのか

- 生産要素の利用効率が悪く、利益に結びつかない
→ 一般に中小企業の労働生産性、利益率はともに大企業に比べ低い
- ライバル企業との価格競争で不利になる
→ 大企業、IT化の進んだ企業、アジア企業との競争などで苦戦
- 生産要素の不足が事業規模の維持・拡大の制約になる
→ 足元の人手不足が典型。各種調査でも人手不足は中小企業にとって最大の問題点として挙げられ、生産性の向上は急務

大企業との生産性格差は大きい ～「二重構造論」の根本問題は解消せず

大企業と中小企業の付加価値労働生産性格差



(資料)財務省「法人企業統計調査(四半期別)」

(注1)中小企業は、金融・保険業を除く資本金1千万円以上1億円未満の営利法人。大企業は同1億円以上。

(注2)労働生産性=付加価値額÷人員。付加価値額=売上高-原材料など他企業の付加価値

=人件費+減価償却費+経常利益+支払利息等-受取利息等

生産性向上の事例

住宅リフォーム、水道工事、業務用空調保守業者

- 社員が個人レベルで対応していた**情報管理を全社化し、スマホ・タブレットも活用して相互の意思疎通とスケジュールの一体調整を可能に**
- 業務マニュアル作成により**作業を細分化・一覧化し、社員ができる作業、できない作業を把握。できる作業にポイントを付与し給与と連動する体系に**
- 約半数の社員に**テレワーク**(ITを活用した時間や場所にとらわれない働き方)を適用、週1回在宅勤務
→生産性向上の他、離職率低下、応募者増加効果も

参考文献

- 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)
- 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)
- 商工組合中央金庫[2018]「中小企業の人手不足に関する意識調査」
- 商工総合研究所[2012]「中小企業の『人財』戦略」
- 同[2017]「中小企業が主役の地域活性化」
- 同[2019]「いま中小企業ができる生産性向上」
- 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)