

中小企業と内部労働市場

佐藤 香織
(国士舘大学)
(経営学部准教授)

1. はじめに

内部労働市場とは、企業の内部において労働力を配分し、賃金を決定するメカニズムを指す(小池 2005)。企業の内部では外部の労働市場とは異なるルールによって昇進や賃金の決定が行われることが多く、外部の労働市場とは区別してその特徴やメカニズムを解明する研究が蓄積されてきた。また、内部労働市場は従業員が企業との比較的長期に渡る雇用関係の下で、仕事の割り振りや教育訓練を通じて企業特種的な能力を形成する場でもある。特に日本企業は欧米と比較して企業特種的な能力を重視するとされ、内部労働市場は企業の競争力を左右する技能育成の場として大きな役割を果たしてきた。

内部労働市場の特徴として、長期雇用や内部昇進性、企業特種技能の重視などが挙げられるが、これらは大企業に典型的な労働市場の特徴である。中小企業の内部労働市場は雇用の流動性が高く、技能形成に必要な経験を積むための十分なローテーションを行えない等、様々な制約が存在するため、大企業とは異なる特徴を持つと考えられる。本稿では中小企業の内部労働市場の特徴の中でも、特に管理職の昇進と育成に焦点を当てる。近年では中小企業において人手不足が重要な課題であり、人材育成施策の充実が優先順位の高い経営施策として位置付けられている(商工中金 2015)。企業内部の人材の中でも多くの部下の生産性に影響を与える管理職は企業のパフォーマンスを左右する重要な存在であるが、企業の事業活動のコアを担う「中核人材」の不足感を挙げる中小企業は多い(中小企業庁 2018)。「中核人材」の中心である有能な管理職の育成は、企業にとって重要な課題の1つであるといえよう。以下では、最初に中小企業における人材確保の状況を概観した後、中小企業における管理職の昇進の特徴と効果的な人材育成について有用と思われる知見を紹介し、考察を行う。

2. 中小企業の人材確保の状況

ここでは求人倍率等のデータを参照しながら近年の中小企業の人材確保の状況を確認する。リクルートワークス研究所による調査では、大卒求人倍率(民間企業への就職を希望する学生1人あたりの企業の求人状況)については、300人未満企業では2018年以降に6倍超の高倍率が続き、2021年卒ではコロナ禍の影響で減少したものの、依然として求人が求職を大幅に上回る状況が続いている(リクルートワークス研究所 2020a)。また、同社による中途採用に関する調査においても、必要な人数を確保できたと回答する企業は2019年下半期において5-299人規

模企業で41.2%、300-999人規模企業で45.2%であり、求人充足率は低い。ただし、これは1000人以上企業においてもほぼ変わらない数値となっており、企業規模による差はあまりない。しかしながら、「中途採用における未経験者比率」を見ると、5000人以上規模企業では11.2%、1000-4999人規模企業で21.0%のところ、300-999人規模企業で29.5%、5-299人企業では47.7%と、企業規模が小さくなるほど中途採用において未経験者が占める割合が多くなっている（リクルートワークス研究所 2020b）。中途採用は一般的には即戦力となる経験者が採用されるが、中小企業では人手不足による採用難から、未経験者も採用している実態がうかがわれる。このように中途採用でも未経験者の入社割合が多い状況では、入社後の人材育成によって企業の即戦力となる技能を養成することが求められる。従来から中小企業は大企業と比較すると人材育成や従業員教育において多くの制約を持つと考えられてきたが、前述したように近年では中小企業において人材の確保・育成が主要な課題であり、人材開発への意欲は高まっている。この背景の1つには、人手不足により思うような人材が採用できない中で、必要に迫られて人材育成を行う状況があるのかもしれない。

内部労働市場の昇進メカニズム

ここでは内部労働市場における昇進メカニズムの理論を紹介し、中小企業における管理職昇進の特徴について筆者の研究を中心に得られた知見を整理する。一般に、日本企業の昇進の特徴は「遅い昇進」であるとされる。これは、入社後長期に渡って同期入社の間で昇進状況に差をつけにくいことにより昇進に対する期待感を持たせて、技能育成のためのインセンティブを維持するためである。しかし、「遅い昇進」は長期雇用を前提とし、同期入社が多く昇進競争のプールが厚い大企業が採用しやすい管理手法である。実際に、管理職の昇進状況について複数の調査結果を整理した佐藤（2020）では、企業規模が大きいほど管理職への標準登用年数も長くなることが確認されており、中小企業は平均的に大企業よりも管理職に早く昇進する傾向があることがわかる。

また、内部労働市場の理論では企業は管理職を生え抜き社員から登用することを好むとされ（内部昇進性）、転職者は昇進で不利になると考えられていた。これは、生え抜き社員の方が勤続年数が長く、企業特長的な技能を転職者より多く有することから、一般的な能力が同等であれば生え抜き社員の方がその企業での生産性が高いと考えられるためである。組織のインセンティブ理論の観点からも同様に内部昇進が帰結される。つまり、転職者を管理職に抜擢することは生え抜き社員にとっては自身の昇進可能性が低下することを意味するため、生え抜き社員のモチベーションの低下を防ぐためにも内部昇進性が採用されるのである。しかし、以上の理論は中小企業にはあてはまりにくいことが実証研究から示されている。労働者へのアンケート調査データを用いて企業規模と転職者の昇進状況の関連を分析した佐藤（2018）では、大企業以外では事務系・技術専門職系共に転職者と生え抜き社員の間で昇進確率に明確な差は確認されず、中小企業では転職者は必ずしも昇進で不利にならない可能性が示された。

以上から、これまでにわかっている中小企業の管理職昇進の特徴として、大企業と比較すると昇進スピードは早く、転職者も生え抜きと比較して昇進で不利になりにくい点が挙げられる。

人材の流動性が高い中小企業では、転職経験の有無に関係なく平等な競争環境と昇進管理が展開されている可能性があり、様々なバックグラウンドを持つ従業員がモチベーションを保って働きやすい環境であると言える。しかしながら、中小企業では管理職育成に関する課題の存在も示唆される。中原・保田（2021）は管理職へのインタビュー調査の結果から、中小企業では管理職を安定的に育成するための人事上の制度や、周囲からの支援が不足する傾向にあることを指摘する。つまり、管理職になるための事前の準備学習やマネジメント能力を育成する十分な機会が得られないままに昇進が決定されるため、一般社員から管理職への役割移行に失敗する可能性が高くなるというのである。

管理職の人材育成のポイント

それでは、管理職の能力を高め、一般社員からの円滑な役割移行につなげるためにはどのような人材開発施策を実施すればよいのだろうか。企業における人材開発のルートは、研修や資格補助制度等の学習支援体制などの公式な制度を活用したものと、職場における上司や先輩・同僚、顧客との相互関係を通じて行われる非公式なものに分類できる（中原・保田 2021）。以下ではこの分類に沿って管理職の能力開発に関する知見を紹介する。まず、公式な人材育成制度に関しては、管理職及び管理職候補者に対する研修の実施が挙げられる。従業員の研修受講の効果を厳密に測定することには方法論上の多くの困難があるため、解釈には注意を要するが、日本企業を対象としたこれまでの研究では、研修受講は受講者のその後の生産性の向上と有意に関連するという知見が得られている（佐藤 2021）。多くの企業では新入社員研修は実施しても管理職研修にまでは手が回らないという状況があるかもしれないが、管理職のための公式な訓練制度を整備することは管理職の能力開発のために一定の効果があると言えそうである。

一方で、ただ座学の研修を受講するだけでは期待される効果は得られないことも先行研究から示唆されている。リーダーシップ能力を発達させるためには、研修プログラムを受講するだけではなく、学んだ知識を持ち帰って職場で実践することが重要である（Day and Thornton 2018）。筆者が関わった研究においても実践型の研修が将来の昇進に関連するという結果が得られている。Sato, Nakamuro, and Owan (2019) では日本の大企業1社の人事データを用いて、管理職候補者を対象とした選抜型のコーチング研修が受講者のその後の評価や昇進とどのような関連があるのかを分析した。選抜型研修の受講者と、研修受講者と似通った属性を持つ研修未受講者を比較した結果、研修受講者は受講後の評価が向上しやすく、昇進状況もよいことがわかった。効果検証の対象となったコーチング研修のプログラムには、座学でのコーチングスキルの習得に加えて、受講者が学んだスキルを活かして周囲の同僚や部下にコーチングセッションを実施するという職場での実践が含まれていた。この研究では研修職場での実践があった場合となかった場合の比較をしてはいたため解釈には留意を要するが、座学研修だけでなく職場での実践を伴うことで受講者のマネジメントスキルが向上し、その後の良好なパフォーマンスと昇進につながった可能性がある。

職場での非公式な人材開発に関しては、中原・保田（2021）は中小企業の管理職へのアンケート

トデータを分析した結果、管理職のマネジメント能力の形成には入社4年目以降の挑戦的な仕事経験が関連することを明らかにしている。「入社4年目以降の挑戦的な仕事」とは、企業都合によって偶然割り振られた場合もあれば、本人の能力が見込まれて意図的に割り振られる場合もあるだろう。先に日本企業は「遅い昇進」であると述べたが、日本の大企業の内部労働市場のキャリアパスを詳細に調べた研究では、昇進格差が出現する以前の若年期に、部署配置や仕事の配分によって水面下で早期選抜が行われている可能性が指摘されている（上原 2007）。「入社4年目以降の挑戦的な仕事」が管理職のマネジメント能力の育成と関連するという結果は、これまでの日本企業の昇進の特徴とも整合的であり、中小企業においても昇進格差がつく前から仕事の配分を通じて早期の選抜が行われており、管理職能力の醸成につながってきたことを示唆する。

おわりに

新型コロナウイルスの影響で労働力需要が減少した業種もあるが、高齢化社会が進展し、若年労働力の減少が続く日本においては今後も人材獲得面で厳しい状況が続くと予想される。要求水準に見合う人材が確保できなかった場合、未熟な労働者に対してどのように教育を行い、企業の中核を担う人材へと育成するのかという課題は、今後、企業にとってますます切実なものになるだろう。中小企業では大企業とは異なる内部労働市場の特徴があり、その特徴に合った人材開発施策を実施する必要がある。個々の人事施策を独立に検討するのではなく、自社の置かれた内外の環境の特徴を分析した上で、人材確保、能力開発、管理職昇進といった一連のプロセスを包括的に検討することが、自社にとって有用な人材を育成することにつながるだろう。

【参考文献】

- 上原克仁（2007）「大手企業における昇進・昇格と異動の実証分析」日本労働研究雑誌, 561, 86-101.
- 小池和男（2005）『仕事の経済学』東洋経済新報社.
- 佐藤香織（2021）「日本企業における企業内訓練の動向と選抜型訓練の効果検証」国土館大学経営研究所紀要, No.51, 1-20.
- 佐藤香織（2020）「管理職への昇進の変化:『遅い昇進』の変容とその影響」日本労働研究雑誌, 705, 43-56.
- 佐藤香織（2018）「企業内労働市場における転職と昇進の関係」日本労働研究雑誌, 695, 43-56.
- 商工中金（2015）『中小企業の経営改善策に関する調査』
- 中原淳・保田江美（2021）『中小企業の人材育成』東京大学出版会.
- 中小企業庁『2018年度版中小企業白書』
- リクルートワークス研究所（2020a）『大卒求人倍率調査（2021年卒）』
- リクルートワークス研究所（2020b）『中途採用実態調査 2019年度実績、正社員』
- Day, D.V. & Thornton, A.M.A. (2018) Leadership development. Antonakis, J. & Day, D.V. (eds) The nature of leadership. SAGE, 354-380
- Sato, K., Nakamuro, M., & Owan, H. (2019) . The Effect of Interpersonal Skills on Worker Performance. RIETI Discussion Paper Series ,19-E-045.