

中小企業の人材活用

—企業データを用いた大企業との比較分析—

江 口 政 宏
(商工総合研究所
調査研究室長)

< 要 旨 >

- 中小企業の正社員の雇用管理区分は総合職に傾斜する大企業と異なり、一般職や職種限定職などが比較的多い。中小企業では区分別の待遇や昇進機会の違いは小さい。また、中小企業の人材配置はスペシャリスト志向が強く、大企業がゼネラリスト志向であることと対照的である。
- 処遇制度では中小企業は年功重視型・職務内容重視型の傾向が強い。非正規雇用の活用については、中小企業では非正規雇用に基幹的業務を任せる傾向が強い。
- 人材育成面では中小企業は大企業より長期的視点に乏しい。人材育成の中心的手段であるOJTへの取り組み姿勢も大企業より弱く、能力向上も個人任せにする傾向がある。育成に関連した人練りの問題や育成する側の能力・意識の不足は規模に関わらず課題であるが、特に中小企業では教育を受ける側の意欲や企業の取り組み姿勢に問題が多い。
- 従業員規模別にみて「仕事全体への満足度」に大きな差はない。処遇制度別には年功重視型の企業での満足度がやや低い。「仕事全体への満足度」は「仕事の内容への満足度」の影響が大きい。
- 好業績の中小企業は、新卒を採用し長期育成する傾向があるが、管理職の中途採用にも積極的である。また、個人のキャリア形成支援や高齢者の活用にも積極的である。非正社員の基幹化や正社員転換も好業績企業の方が実施する割合が高い。中小企業に多い年功重視型の処遇制度は業績に結びつきにくい、成果・業績重視が有効ともいえず、運用には工夫が求められる。
- 雇用形態や職種を超えた「全員参加型の事業推進が可能」であることや「スペシャリティを持った従業員が能力を発揮しやすい」といった特徴が中小企業の強みであり、「仕事の内容への満足度」に繋がっている可能性がある。中小企業では年功重視や一般職正社員の存在など日本的経営の流れをくむ人事制度を持つ企業が比較的多いものの、それを硬直化させないような柔軟な制度運営が行われている。中小企業はこのような強みを生かしつつ、大企業に見劣りする人材育成にもより力を注いでいくことが必要であろう。

目 次

はじめに

1. 人材管理

2. 人材育成

(参考) 高齢者の自己啓発

3. 従業員の仕事に対する満足度

3.1 仕事全体への満足度

3.2 仕事全体への満足度の要因分析

4. 人材活用方針と企業業績との関係

4.1 正社員の採用・育成と企業業績

4.2 高齢者の活用・非正社員の待遇と企業業績

4.3 人材育成・人材配置・処遇制度と企業業績

おわりに

はじめに

拙稿「中小企業の従業員待遇と就業環境」(2021)では、就業者側のデータを使用して、中小企業が従業員待遇面や福利厚生制度の整備・運用面において大企業より劣る一方、就業者に対して仕事の内容への興味の持ちやすさ、能力の発揮、技術の習得といった点において大企業よりも優れた就業環境を提供していることを示した。ただ、使用したデータは従業員を調査対象としたもので、企業を調査したデータがないということもあり、その背景を十分説明するには至らなかった。本稿では労働政策研究・研修機構(JILPT)の「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」(2018年調査)、及び「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」(2016年調査)という

2つの調査それぞれの企業調査及び個人調査の個票データ分析により、上記背景を考察する。従業員調査は所属企業毎に名寄せが可能である。そこで企業調査・従業員調査のデータを従業員規模別に分析し、中小企業と大企業の違いを明らかにする。

アンケート設計と名寄せ集計の事情により、「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」のデータは従業員規模の区分を99人以下、100～299人、300～999人、1,000人以上としており、以下の分析では前2者を中小企業、300～999人を中堅企業、1,000人以上を大企業として扱う。「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」では100～299人、300～999人、1,000人以上の3区分となっており、以下の分析では順に中小企業、中堅企業、大企業として扱う(図表1)¹。

図表1 本稿で用いる従業員規模区分

	中小企業		中堅企業	大企業
多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査	99人以下	100～299人	300～999人	1,000人以上
企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査	100～299人		300～999人	1,000人以上

¹ 使用した調査のうち「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」は会社形態以外を含むさまざまな法人を対象としているが、本稿は中小企業を分析の中心に据えていることから、「株式会社等の法人企業」と回答している法人のみを対象とした。

JILPTの調査が正社員を対象としていることから、本稿も正社員を中心に分析する。なお、企業調査では一部非正社員に関する事項も取り上げられており、正社員と対比する形で補足として採り上げる。

1. 人材管理

正社員の雇用管理については、1986年試行の男女雇用機会均等法で女性労働者に対する差別が禁止されたことから、性別区分なく採用され、基幹的な業務を担う総合職と、定型的・補助的な業務を担う一般職の2本立て採用が定着している。近年では一般職の採用は縮小傾向にある²とされる一方、働き方の多様化に対応して勤務地や職種を限定することを許容する動きも出てきている。

雇用管理について調査結果³をみると(図表2)、大企業は「総合職」のウエイトが高い。一方、中小企業・中堅企業は「一般職」の割合が高い。中小企業では「勤務地限定」「職種限定」といった限定正社員の割合も大企業より高く、総合職のウエイトが高い大企業に比べて区分に多様

性がみられる。限定されているのは職務が34.3%、勤務地が83.4%、所定内労働時間が29.1%、残業が10.4%、出勤日数が7.8%（企業調査、全従業員規模、複数回答）となっており、勤務地限定が多い⁴。「職種限定」における職種は技術職などの専門的職種に限られず、事務職や営業職も含まれる。中小企業では幅広い職種でのスペシャリティが許容される度合いが高い。なお、限定正社員の待遇を普通の正社員と比較すると、基本給と昇進スピードとも「差はない」とする割合は中小企業の方が概ね高く⁵、中小企業の正社員では限定正社員を選択することについての制約が比較的小さい。

男女別・従業員規模別に総合職と一般職の割合をみると、男性は総合職が中小企業、中堅企業、大企業の順に77.5%、79.7%、89.3%、一般職は14.6%、16.0%、10.7%で、女性は総合職が45.7%、52.0%、72.7%、一般職が44.5%、40.3%、22.2%で、男性では総合職が大半であるのに対し、女性では中小企業と中堅企業で総合職と一般職の割合が拮抗している⁶。

図表2 従業員規模別正社員の雇用管理区分（従業員調査、男女計、複数回答）

(%)

	総合職	一般職	勤務地限定	職種限定	その他
100-299人 n=901	68.2	23.4	5.0	7.7	4.1
300-999人 n=546	69.8	24.7	2.2	4.0	4.0
1,000人以上 n=239	82.4	15.5	4.6	1.3	0.8

(資料) 労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

2 2000年代に入りIT化の進展や非正規雇用の拡大により定型的・補助的業務を行う一般職の採用規模縮小や廃止の動きが広がった。厚生労働省「雇用機会均等調査」によると、正社員に占める一般職の割合は2020年度調査で女性43.0%、男性29.0%で、遡及可能な2016年度調査の同47.0%、33.6%に比べ低下している。

3 この設問は複数回答を許容しているが、いずれの従業員規模も回答割合の合計は100をやや上回る程度であり、実質は単数回答に近いと考えてよい。

4 従業員規模別には職務、所定内労働時間、残業、出勤日数の限定は中小企業の方が割合が高く、勤務地は大企業の方が割合が高い。

5 「差はない」の割合は基本給に関しては従業員99人以下が51.7%、100～299人が44.0%、300～999人が34.8%、1,000人以上が29.6%、昇進スピードに関しては同様に73.3%、49.2%、46.3%、57.2%となっている。

6 なお、中小企業では男性で職種限定が8.2%、女性で勤務地限定が8.3%と比較的高いのが特徴である。

また、中小企業では一般職の正社員で「部長相当職以上」まで昇進できる企業の割合は6割を超え、5割を下回る大企業に比べ高い(図表3)。逆に「役職につくことはない」の割合が大企業より10%ポイント以上低いなど、中小企業では比較的一般職に昇進の機会が開かれている。中小企業は「定型的・補助的な業務」を担う一般職の割合を相対的に高くしているな

かで、昇進について総合職との間で厳密な区分を適用しない。相対的に数が多い一般職を長期的に自社の戦力として機能させようとする配慮がみられる。限定正社員に対する扱いにも同様のことがいえ、人手不足感が強い中小企業において労働力を有効に活用することにつながっていると考えられる。

図表3 従業員規模別一般職正社員が昇進できる役職 (企業調査)

(%)

	部長相当職以上	課長相当職	係長相当職	役職につくことはない	計
100-299人 n=155	61.3	9.0	11.6	18.1	100.0
300-999人 n=71	56.3	12.7	16.9	14.1	100.0
1,000人以上 n=35	45.7	17.1	8.6	28.6	100.0

(資料) 労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

従業員規模別の職種構成比は江口(2018a)にみられるように大企業では間接部門(事務職)の割合が高く⁷、中小企業では現業部門の割合が高い。本稿で用いたJILPT調査(企業調査)でも同様の傾向となっているほか、中小企業では大企業より専門職の割合が高いこと、事務職が主体の大企業より職種が細分化することが傾向として挙げられる(図表4)。中小企業の専門職では、研究開発、設計、SEなどからなる技

術系専門職と医療・福祉系専門職の割合が高いのが特徴である。前者が大企業で少ないのはSEなどの外部委託や、IT化を反映した設計の省力化の進展、大企業における設計過程と製品化過程の連携性の低下⁸による生産現場の開発過程の下請企業への委託増加などが影響していると考えられる。後者は医療・福祉関連の企業が比較的規模が小さいことによる。

7 但し、大企業では商社や金融機関などで「事務職」に分類される職種が担当取引先を持ち外訪活動と関連する内部事務を同時に行う場合も多く、この場合「営業・販売職」の営業の仕事が事務職によって一部分担されている。このように事務職が内部事務以外の職務を包含しているぶん、大企業において事務職の割合が実態以上に高くなっている可能性があることには留意する必要がある。

8 商工総合研究所(2021)第1章。

図表4 従業員規模別職種構成比（従業員調査、男女計）

(%)

	管理職 (リーダー 職を含む)	事務職 (一般事務 等)	専門職	営業・ 販売職	現業部門	その他	計
99人以下 n=442	24.1	31.5	14.8	6.5	19.4	3.7	100.0
100-299人 n=6,951	25.1	34.7	13.8	6.2	19.5	0.7	100.0
300-999人 n=2,710	21.1	41.9	19.7	3.9	12.6	0.9	100.0
1,000人以上 n=933	24.5	55.8	12.2	4.1	2.0	1.4	100.0

(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

定期異動の頻度をみると、事業所や部署の多い大企業では7割が年に1回以上定期異動があり、「定期異動はない」は2割弱である。これに対し、中小企業では「年に1回以上ある」が46.7%にとどまり、「定期異動はない」が48.6%と半分近くを占める(図表5)。業種別にサンプル数が20以上のものに限ってみると(全従業員規模)、定期異動「年に1回以上ある」の割合が50%超の業種は小売業である⁹。一方、「定期異動はない」の割合が50%超の業種は製造業である。製造業については、技術系専門職への需要が高く、そうした人材が同一部署・同一事業所に固定されやすいことが影響しているとみられる。なお、このことは製造業企業の内部において技術系人材の「流動性」が低いことを意味する。新機軸を伴う革新的な技術は

を進行させるには適していると考えられる¹⁰。

以上をまとめると、中小企業の従業員は、多様な業務を経験する機会や統括的な役職に求められる俯瞰的な能力を養うことについての機会に比較的乏しい。専門性の高い人材が経営幹部としてゼネラリスト的な能力を身に付けることも容易でない。また、自分の希望しない専門に縛り付けられる可能性もある。企業側にとっても、大企業では実行が可能な複数回の異動を通じて未経験者の適性を見極めるというやり方が困難である。反面、専門分野に適性を持つ人材や中途入社、大学院修了者など既に専門知識を持った人材が実務を通じて自己の専門性を深めるには適しており、人数に限りがある専門性を持つ人材を有効に活用しやすい。このことは上記で示した中小企業で専門職が相対的に多いことに反映されているとみられる。

図表5 従業員規模別定期異動の頻度（企業調査）

(%)

	年に1回 以上ある	2年に1回 程度ある	3年に1回 程度ある	4年に1回 程度ある	5年以上の 間隔である	定期異動は ない	計
100-299人 n=383	46.7	3.1	1.3	0.3	0.0	48.6	100.0
300-999人 n=207	63.3	0.0	1.0	0.0	1.9	33.8	100.0
1,000人以上 n=91	70.3	0.0	4.4	3.3	2.2	19.8	100.0

(資料) 労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

9 店舗の業務（販売、調達、管理等）は、同一企業であれば前任店舗で培ったスキルを新任店舗でも使えることから、部署の異動により新任地での仕事で困難に遭遇する程度は比較的小さいと考えられる。

10 清水・山口・金（2018）参照。なお、革新的なイノベーションに関しては人材の流動性が高い方が起こりやすいとしている。

勤務先企業での職務経験をみても、中小企業の方が「職業資格を必要とする職務」を経験する割合が高く、専門職への傾斜がみられる（図表6）。また、中小企業では「対外的な折衝を行う職務」「顧客のもとに出向く職務」「他人の仕事を補助する職務」が大企業より多いのが特徴である。前2者が多いことについては、中小企業の方が外部顧客と接点を持つ機会が相対的に多いことを示すとみられる。「他人の仕事を補助する職務」が大企業より多いのは、中

小企業では一般職の割合が相対的に高いことが関連しているとみられる。一方、中小企業では「スタッフを管理する業務¹¹」は少ない。

なお、プロジェクトや自分で企画した仕事に関わる割合は総じて従業員規模による違いが小さい。仕事の規模や関わる人数に差はあろうが、プロジェクトや企画案件に主体的に取り組む機会は大企業、中小企業を問わず存在するといえる。

図表6 従業員規模別勤務先企業における職務経験（従業員調査、複数回答、抜粋）

(%)

	対外的な折衝をする職務	顧客のもとに出向いて行う職務	他人の仕事を補助する職務	職業資格を必要とする職務	会社の事業を立案する職務	スタッフを管理する業務	自分で企画・立案した仕事を立ち上げる業務	プロジェクトのサブ・リーダー	プロジェクトのリーダー
100-299人	73.3	57.8	72.3	36.4	27.4	49.5	40.5	33.1	28.3
300-999人	70.7	56.4	72.7	33.1	28.1	55.4	38.2	29.0	24.2
1,000人以上	67.5	44.7	65.3	23.7	31.6	61.9	44.7	36.9	26.0

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

（注）全規模での回答割合が20%以上の項目を抜粋

企業調査の人材運用面でゼネラリスト重視かスペシャリスト重視かをDIにしてみると¹²、中小企業、特に従業員99人以下ではスペシャリスト重視の傾向が強く、従業員規模が大きくなるほどゼネラリスト重視の傾向が強まる（図表7）。従業員に対する調査でも同様で、中小企業の従業員はスペシャリスト志向、大企業の従業員はゼネラリスト志向が相対的に強い。

近年、雇用制度は仕事内容や勤務地等を限定しないで雇用契約を結ぶ「メンバーシップ型雇用」と、それらを予め定めて契約する「ジョブ型雇用」を対比して論じることが多い。前者は日本企業に普遍的に受け入れられている制度で、後者に転換する動きがみられるとされるが、中小企業はスペシャリスト志向が強い点で、ジョブ型雇用¹³との親和性があるといえるのでは

11 大企業では組織の階層が多くなるぶん管理職も階層化し、中間管理職や意思決定に直接関与しない管理職も多くなる。中小企業はそのような傾向は小さいが、後段で触れるようにむしろ管理職に相応しい能力を持つ人材が不足しがちである。

12 「ゼネラリスト」「どちらかといえばゼネラリスト」「どちらかといえばスペシャリスト」「スペシャリスト」の順に100、200/3（=66.666…）、100/3（=33.333…）、0でウェイト付けた。DIの上限は100、下限は0となる。以下4段階の項目のDIは同様に作成。DI50をどの程度上回るか、下回るかで程度を判断する。

13 ジョブ型は高い専門性を有し、特定の仕事内容に専念したいと考えている就業者にとっては都合が良いが、そうでない就業者にとって使い勝手が良いとはいえない。このことから、ジョブ型雇用が今後浸透するとしても、それがメンバーシップ型雇用を代替するとまでは考えにくい。

ないか。

なお、後で触れるように従業員の仕事に対する満足度は均してみればゼネラリストとスペシャリストとの間で特段の差はない¹⁴。ゼネラリストを志向するか、スペシャリストを志向するかには、企業の姿勢とは別に個人個人の考えが

あり、それぞれの希望と実際の人事配置のミスマッチが生じることは完全には排除できない。このミスマッチをできるだけ減らす、あるいは個々のミスマッチのケースが長期化することを避けるといった努力や工夫が重要であろう。

図表7 従業員規模別ゼネラリスト重視かスペシャリスト重視か（企業調査）

(%)

	ゼネラリスト	どちらかといえばゼネラリスト	どちらかといえばスペシャリスト	スペシャリスト	計	DI
99人以下 n=437	4.1	36.8	52.4	6.6	100.0	46.1
100-299人 n=6,894	4.7	46.6	43.1	5.6	100.0	50.2
300-999人 n=2,681	5.4	47.2	41.4	6.0	100.0	50.7
1,000人以上 n=929	3.4	51.4	42.7	2.5	100.0	51.9

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

専門性や特定の能力が必要な職種における人材の不足度合いをDIにしたもの¹⁵を中小企業のうち従業員99人以下の企業と大企業と比較すると、「研究開発等を支える高度人材」は69.3対70.6と差が1.3ポイント、「マーケティングや営業の専門人材」はいずれも64.2で差が小さいのに対し、「社内の人材マネジメントを担う中核的な管理職」は69.3対64.6と4.7ポイントの差がある。管理職育成においては中小企業と大企業の定期異動の頻度の違いにより提供される機会に格差があることが要因の一つとなっていると考えられる¹⁶。

JILPT調査では処遇制度を「年功重視」「能

力重視」「成果・業績重視」「職務内容重視」に分けて調査している。このうち「年功重視」は制度的には年功序列型賃金として知られるもので、終身雇用制度と並んで日本的経営の特徴とされる。「能力重視」は予め定めた基準に従って従業員の能力を評価し処遇に反映させるもので、異なる職種間で公平かつ客観的な評価を行うことが必要となる。「成果・業績重視」は個々の成果や業績の目標値に対する達成度を評価するもので、この場合も異なる職種間での評価の調整が欠かせない。「職務内容重視」は社内に異なる職種が存在することを前提にして違いを予め処遇に反映させておくものである¹⁷。

14 従業員調査で仕事内容（「ゼネラリスト」「どちらかというゼネラリスト」「どちらかというスペシャリスト」「スペシャリスト」）別に仕事全体の満足度をDIにすると、順に59.6、58.6、58.6、58.9である。

15 「大いに不足」「やや不足」「適当」「やや過剰」「過剰」を100、75、50、25、0でウエイト付けした。

16 中小企業における定着率の悪さも影響していよう。

17 職種による長時間労働の可能性や危険度、精神的・肉体的負荷の違いなどを考慮する場合や、特殊技能や資格が必要な職務を他と区別する場合が相当する。

従業員規模別の処遇制度の構成比をみると、各規模とも「年功重視」の割合が最も高いが、中小企業・中堅企業は大企業に比べ「年功重視」の傾向が強い（図表8）。一方、「成果・業績重視」は大企業で相対的に強い。「能力重視」は従業員規模による差は小さい。このように中小企業

は大企業と比べいわゆる日本的経営の特徴を色濃く有している。なお、従業員99人以下の企業で「職務内容重視」の割合が高いのは前述の企業サイドのスペシャリスト重視姿勢の強さが処遇制度に反映されたものと考えられる¹⁸。

図表8 従業員規模別処遇制度（従業員調査）

(%)

	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視	計
99人以下 n=430	39.5	17.0	20.0	23.5	100.0
100-299人 n=6,862	41.2	20.9	20.8	17.1	100.0
300-999人 n=2,681	39.7	19.7	24.3	16.2	100.0
1,000人以上 n=926	33.8	22.0	28.4	15.8	100.0

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

企業の賃金コスト削減や労働者の働き方の多様化を反映して、大企業でも中小企業でも非正規雇用者の割合が高まっている。小規模企業を除き、雇用者数では約4割、延べ労働時間数でみると約3割が非正規雇用で占められており¹⁹、企業活動は非正規雇用なしで成り立たなくなっているが、正規・非正規雇用間で従業員規模により職務の区分に違いがあるのだろうか。

従業員規模別に非正社員と正社員の職務の区分をみると、中小企業では非正規雇用

と同様の職務を任せる割合が高く、大企業では分離する割合が高い（図表9）。この点は前述した総合職と一般職の職務の区分と同様のことが当てはまる。すなわち、人手不足感が大企業より強い傾向のある中小企業では非正規雇用の戦力化²⁰が進んでいるという肯定的な見方ができる。反面、低賃金で正規雇用の仕事を非正規雇用

18 職種別には「能力重視」は管理職、接客・サービス職、製造・生産工程職で、「能力重視」は営業職、販売職、接客・サービス職、輸送・機械運転職で、「職務内容重視」は販売職、保安職、輸送・機械運転職で相対的に割合が高い。

19 江口（2018b）。なお、小規模企業では自営業主や家族従業員が正規雇用

20 本田（2010）はこれを「非正規雇用の基幹労働化」と呼んでいる。

図表9 従業員規模別非正社員と正社員の職務の区分（企業調査）

A. 非正社員にも、正社員と同様の基幹的な職務を任せる
 B. 非正社員と正社員の職務は、明確に分離する

(%)

	Aである	どちらかといえばA	何とも 言えない	どちらかといえばB	Bである	計	DI
99人以下 n=91	4.4	29.7	41.8	16.5	7.7	100.0	51.7
100-299人 n=1,337	4.4	28.0	38.8	21.1	7.7	100.0	50.1
300-999人 n=560	3.8	28.6	37.0	21.3	9.5	100.0	49.0
1,000人以上 n=200	7.0	23.5	34.5	26.5	8.5	100.0	48.5

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

2. 人材育成

企業サイドからみた人材を育成する際の重視項目についてJILPT調査では図表10に掲げた7項目のどれに該当するかを調査している。いずれの従業員規模でも「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「従業員のモチベーションを維持・向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」を挙げる割合が高い。

各項目とも概ね従業員規模の大きい企業の方が挙げる割合が高く、大企業の方が育成上の目的意識が中小企業より明確である様子が窺

われる。特に「今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる」「数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する」での差が大きい。一方で、「従業員のモチベーションを維持・向上させる」と「今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる」は従業員規模による差が小さく、中小企業では短期的な経営課題に対する意識は比較的高い。また、「親会社の事業方針の変更に合わせて、新たに必要となった能力を身につけさせる」「同業他社の取組に遅れないようにする」といった事業環境への対応に関連する育成項目では中小企業で挙げる割合がやや高い。

図表10 従業員規模別人材育成における重視項目（企業調査、複数回答）

(%)

	数年先の事業展開を考慮して、今後必要となる人材を育成する	数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成する	今いる従業員の能力をもう一段アップさせ、労働生産性を向上させる	今いる従業員が当面の仕事をこなすために必要な能力を身につけさせる	親会社の事業方針の変更に合わせて、新たに必要となった能力を身につけさせる	同業他社の取組に遅れないようにする	従業員のモチベーションを維持・向上させる	その他
99人以下 n=99	48.5	19.2	73.7	43.4	10.1	11.1	59.6	1.0
100-299人 n=1,380	55.5	24.1	77.2	45.0	6.6	11.5	58.8	0.4
300-999人 n=569	55.7	20.6	78.4	42.4	9.1	10.0	66.6	0.2
1,000人以上 n=204	62.8	22.1	83.8	42.7	6.9	7.8	62.8	0.5

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

人材育成の手段はOJTが中心であることは先行研究でも明らかである²¹。JILPTの2調査（企業調査）においてもOJTを「重視」「どちらかという重視」を合わせてみると、従業員規模を問わずOFF-JTよりOJTを重視する傾向は変わらないが、大企業の方がOJTを重視する割合が高くなっている（図表11）。ただし、このことは中小企業が相対的にOFF-JTを重視

することを意味しない。中小企業では「何とも言えない」の割合が高く、OFF-JT重視（「重視」「どちらかという重視」）の割合は大企業と同程度である。Off-JTの実施状況も中小企業は大企業に比べ一律実施の割合が低く、見劣りする状況となっている（図表12）²²。中小企業においては教育訓練に対する企業の意識や教育方針の明確化が十分でないことが示唆される。

図表11 従業員規模別教育訓練はOJT重視かOff-JT重視か（企業調査）

(%)

	OJT重視	どちらかというOJT重視	何とも言えない	どちらかというOff-JT重視	Off-JT重視	計	DI
99人以下 n=96	13.5	43.8	38.5	3.1	1.0	100.0	66.4
100-299人 n=1,363	17.1	45.7	28.5	7.4	1.3	100.0	67.5
300-999人 n=564	16.5	51.4	29.3	2.5	0.4	100.0	70.3
1,000人以上 n=201	17.4	55.7	20.9	6.0	0.0	100.0	71.1
計 n=2,224	16.8	48.0	28.5	5.9	0.9	100.0	68.5

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

20 江口（2018b）

21 いずれの企業規模でも一律型を採用する割合が選択型の割合より大きい。

図表12 従業員規模別Off-JTの実施状況（企業調査、正社員）

企業内で行う一律型のOff-JT (%)				企業内で行う選択型のOff-JT (%)			
	一律実施	限定実施	未実施		一律実施	限定実施	未実施
99人以下 n=371	50.7	12.9	36.4	99人以下 n=357	38.7	14.0	47.3
100-299人 n=6,495	51.5	12.6	35.9	100-299人 n=6,425	37.2	15.1	47.8
300-999人 n=2,598	56.0	12.7	31.3	300-999人 n=2,568	44.0	14.1	41.9
1,000人以上 n=910	73.1	8.6	18.4	1,000人以上 n=903	58.3	10.9	30.9

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

教育訓練に対する支援方針（企業が支援するか、個人の判断に委ねるか）をみても、中小企業は大企業に比べ積極的でない（図表13）。特に従業員99人以下でその傾向が強い。いずれの従業員規模でも「個人の判断に委ねる」（「どちらかという」と含む）とする割合は低いものの、「何ともいえない」割合が高い。中

小企業の教育訓練に対するコミットメントの弱さや関心の低さが垣間見える。ただ、後述の能力開発の機会についての従業員の満足では従業員規模による差は特段みられず²³、大企業の支援は企業が自己評価するほどの実質を伴っていない可能性がある。

図表13 従業員規模別従業員の教育訓練に対する支援方針（企業調査）

- A. 従業員が教育訓練を受けることについて、積極的に支援を実施
 B. 従業員が教育訓練を受けることについて、個人の判断に委ねる

(%)

	Aである	どちらかといえばA	何ともいえない	どちらかといえばB	Bである	計	DI
99人以下 n=96	15.6	46.9	25.0	9.4	3.1	100.0	65.6
100-299人 n=1,369	22.9	47.8	19.6	7.6	2.2	100.0	70.4
300-999人 n=564	21.5	47.3	19.3	10.1	1.8	100.0	69.1
1,000人以上 n=201	17.9	57.2	17.4	5.0	2.5	100.0	70.8

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

正社員育成の課題としては、いずれの従業員規模でも「従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない」「上長等の育成能力や指導意識が不足している」「従業員が能力開発に取り組むために不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない」の割合が高い（図表14）。OJT、Off-

JTを遂行するうえでは、教える側の人材（同一部署内の人材に限定されるOJTで特に当てはまる）と教わる側の人材の両方について業務を離れる際の部署内の人練りを確保することが不可欠であるが、従業員規模を問わずこのことは容易でないことが見て取れる。また、教える側の教育スキルが全規模に共通した課題として

²³ 従業員規模別の「能力開発の機会」に対する満足度DIは従業員99人以下が48.0、同100～299人が49.1、300～999人が49.5、1000人以上が51.6である。

意識されていることはOJTが個人任せで、業務経験や役職を有する教育担当者が行い一定の教育成果を収めるには至っていないことを示唆する。

また、従業員規模が小さいほど「人材育成を受ける従業員側の意欲が低い」「社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない」「転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない」「人

材育成に係る予算が限定される中で、他の雇用区分と比較し、優先順位が低い」を課題とする割合が高い。従業員各個及び企業の取り組み姿勢の希薄さが育成上の課題となっているが、前述の通り中小企業は従業員教育に消極的な場合も見受けられると同時に能力開発を個人任せにする傾向があり、経営者のリーダーシップも問われる。

図表 14 従業員規模別正社員育成の課題（企業調査、複数回答）

(%)

	人材育成を受ける従業員側の意欲が低い	社内で人材育成を積極的に行う雰囲気がない	人材育成に係る予算が限定される中で、他の雇用区分と比較し、優先順位が低い	他の雇用区分と比較し、人材育成の有効性が感じられない	事業の不確実性や技術革新等による専門性の高まりに伴い、人事部門では必要になる育成内容が見極めにくい	上長等の育成能力や指導意識が不足している	転職・離職等で人材育成投資の成果が回収できない	配置転換等によるOJTが硬直化している	従業員の業務が多忙で、人材育成に充てる時間を確保できない	従業員が能力開発に取り組むために不在にしても、その間、他の人が業務を代替できる体制が構築できていない	その他
99人以下 n=99	33.3	26.3	16.2	8.1	16.2	40.4	25.3	17.2	47.5	33.3	5.1
100-299人 n=1,380	30.5	25.5	15.7	10.3	17.3	43.6	20.9	16.2	51.4	39.3	1.5
300-999人 n=569	25.8	21.6	11.8	6.5	18.8	41.7	22.7	16.9	54.1	37.8	1.4
1,000人以上 n=204	21.1	14.7	8.3	4.4	15.2	42.2	17.7	18.1	54.9	36.3	2.0

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

（参考）高齢者の自己啓発

就業者サイドから自己啓発の状況を見ると、年齢別には30代で自己啓発を行っている割合が最も高く、60歳以上は最も低い（図表15）。調査結果をみる限り、Up-To-Dateな就労スキルの向上を高齢の就業者個人の自発的努力に期待するのは限界がある。企業が高齢者の活用を推進するには、単に過去の経験を活かしてもらおう、若しくは自己啓発に期待するのではな

く、OJT、Off-JTの効果的な実施による企業から高齢者への働きかけは不可欠だろう²⁴。

総務省「就業構造基本調査」をみると、高齢就業者の多くが運搬・清掃・保安職やビル管理業務（所有不動産の多い大企業に多い）に従事している現状からみて企業側が高齢者の持ち合わせているスキルを評価して活用しているとは考えにくく、高齢者が新たな能力開発を行わない状態で「過去の経験を活かす」だ

24 男女別には男性の、役職別には役職の高い者の自己啓発意欲が相対的に高い。

けのロールモデルは成立しにくいといわざるをえない²⁵。人手不足の継続と高齢者の就業希望者の増加が予想されるなか、企業、なかでも中小企業は高齢者への依存を高めると考えられる

が、絶えざる生産性の向上やITへの対応が求められるなかでは、高齢者の雇用を増やすにあたって大きな課題が残されている。

図表15 年齢階層別自己啓発の状況（従業員調査）

(%)

		行っている	行っていない	計
20代以下	n=2,083	33.6	66.4	100.0
30代	n=2,940	36.6	63.4	100.0
40代	n=3,551	33.0	67.0	100.0
50代	n=2,060	32.1	67.9	100.0
60歳以上	n=396	29.3	70.7	100.0

(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

一方で、第4章で示すように増収増益企業の方が高齢者を積極的に活用していることも事実である。仕事全体への満足度のDI（後掲）を60歳以上と同未満と比較すると60歳以上の方が若干高い²⁶。能力の向上余地が乏しい一方で高いモチベーションを活かすことにより企業業績にプラスの効果をもたらす可能性がある。モチベーションが高ければ、たとえ新しい知識やスキルを身に付けることは苦手でも、既存の知識やスキルを組み合わせることで仕事のやり方を工夫する労を厭わず、組織への貢献が可能になる側面はあろう。

3. 従業員の仕事に対する満足度

3.1 仕事全体への満足度

企業に対する従業員の帰属意識を左右する要素として、給与水準などの待遇のほか、日々

行う仕事から満足が得られるかどうかも重要な要素と思われる。JILPT調査では仕事に対する満足度を調査しているのでその状況をみると同時に処遇制度との関連について考える。

従業員規模別の仕事全体への満足度をDIで見ると、中小企業と中堅企業はほぼ同水準で（図表16）、大企業は中小企業や中堅企業よりやや高いが、差は約3ポイントにとどまっている。給与水準等の待遇において規模間格差があるなかで²⁷仕事全体への満足度の規模間格差は小さい。これは満足度を決める要素として重要な「仕事の内容」において中小企業の満足度が大企業のそれと遜色ないことが大きく作用しているとみられる。

男女別にみても、仕事全体への満足度は男性が従業員99人以下、100～299人、300～999人、1,000人以上の順に56.4、57.9、57.8、

25 労働政策研究・研修機構（2020）によると、企業からみた65歳以上も働く際の基準（複数回答）としては「健康上支障がないこと」82.4%、「働く意思・意欲があること」81.8%などが多い。「熟練や経験による技能・技術をもっていること」は43.7%、「他の社員を指導・教育できること」は19.5%であり、高齢者が持つスキルの伝承よりも持続的な業務遂行が期待されているようである。

26 それぞれ62.2と58.5（全従業員規模ベース）。

27 江口（2021）。

61.4で、女性は60.9、59.7、59.1、61.7と大きな差はない。職種やゼネラリスト・スペシャリス
ト別でも満足度の違いは小さい²⁸。

図表 16 従業員規模別仕事全体への満足度（従業員調査）

(%)

	満足している	どちらかと言え ば満足	どちらかと言え ば満足していない	満足 していない	計	DI
99人以下 n=445	13.9	55.3	22.7	8.1	100.0	58.4
100-299人 n=6,946	12.4	57.0	24.3	6.3	100.0	58.5
300-999人 n=2,708	13.0	55.5	24.9	6.7	100.0	58.3
1,000人以上 n=935	12.9	62.4	21.0	3.7	100.0	61.5

(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

処遇制度別の仕事全体への満足度のDIは「能力重視」が62.3と最も高く、「年功重視」が56.5と最も低い（図表17）。「能力重視」は在籍期間の長短や従業員個々の業績の一時的な上下に影響されることなく能力を評価するという点において、従業員から見たとき公平性がある

高いと考えられていることによるだろう。ただ、「成果・業績重視」や「職務内容重視」との差は小さく、「能力重視」を採用する割合が高い大企業では仕事全体への満足度が高いとまではいえない。

図表 17 処遇制度別仕事全体への満足度（従業員調査）

(%)

	満足している	どちらかと言え ば満足	どちらかと言え ば満足していない	満足 していない	計	DI
年功重視 n=4,370	10.9	55.2	26.3	7.6	100.0	56.5
能力重視 n=2,238	14.9	61.1	19.8	4.1	100.0	62.3
成果・業績重視 n=2,430	13.4	56.8	24.2	5.6	100.0	59.3
職務内容重視 n=1,852	13.0	57.0	23.8	6.2	100.0	58.9

(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

3.2 仕事全体への満足度の要因分析

仕事全体に対する満足度はどのような要因と関連するのか。本調査では仕事全体に対する満足度のほか、「労働時間」「賃金」「休日・休暇」

「仕事の内容」「仕事の量」「職場でのコミュニケーション」「能力開発の機会」についての満足度を「満足している」「どちらかと言え
ば満足」「どちらかと言え
ば満足していない」「満足して

²⁸ 職種別DIは教育関係専門職の62.0、販売職の60.9などがやや高く、製造・生産工程職の54.8がやや低い。仕事内容別には「ゼネラリストである」59.6、「どちらかというゼネラリストである」58.6、「どちらかというスペシャリストである」58.6、「スペシャリストである」58.9である（すべて全従業員規模ベース）。

いない」の4段階で尋ねている²⁹。

この8つの要素に対する回答を、それぞれ1、2、3、4の順に数値化し仕事全体に対する満足度を被説明変数、他を説明変数として重回帰分析すると**図表18**のようになる。

「休日・休暇」を除くすべての項目が正に有意な関係にあるが、係数をみると「仕事の内容」の0.513と他に比べ際立って大きく、労働環境よりも実際に行っている仕事そのものの内容が

満足できるものかどうかの仕事の満足度について決定的に重要な要素であることがわかる³⁰。「賃金」「職場でのコミュニケーション」「労働時間」の係数は0.1前後にとどまり、「能力開発の機会」「仕事の量」は係数が0.05～0.06程度とさらに小さい³¹。「休日・休暇」のみ負に有意だが係数の絶対値はそれ以外の説明変数のそれより小さく、マイナスの関係性は仕事全体への満足度に影響を与えるほどのものではない。

図表18 仕事全体への満足度の要因分析（従業員調査、全従業員規模）

	係数	t値
労働時間	0.092	12.9
賃金	0.102	17.1
休日・休暇	-0.014	-2.2
仕事の内容	0.513	61.1
仕事の量	0.056	6.6
職場でのコミュニケーション	0.098	14.2
能力開発の機会	0.065	8.8
定数項	0.141	7.1

n=10,970

Adj R-squared = 0.5776

(資料) 労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」より筆者作成

(注) シャドーは5%水準で正に有意な項目

4. 人材活用方針と企業業績との関係

以下では、増収増益企業はどのような人材活用方針を採用しているかをみる。増収増益企業とは5年前と比較して売上高と経常利益共に

「増加している」もしくは「やや増加している」と回答³²した企業であり、人材活用方針の各項目は「重視している」を100、「どちらともいえない」を50、「重視していない」を0としDIを算出している³³。

29 「仕事全体」以外の7要素に対する満足度のDIを全従業員規模ベースでみると、「労働時間」が61.3、「賃金」が44.6、「休日・休暇」が60.1、「仕事の内容」が59.8、「仕事の量」が53.6、「職場でのコミュニケーション」が60.3、「能力開発の機会」が49.4である。「賃金」と「能力開発の機会」は満足度がやや低くなっている。従業員99人以下と同1,000人以上のDIを比較したとき、前者が後者を3ポイント以上下回る要素は「賃金」「休日・休暇」「能力開発の機会」で、それ以外は従業員規模による差は特段みられない。

30 「仕事の内容」への満足度のDIを従業員規模別にみると、中小企業が従業員99人以下で59.2、100～299人で58.6、中堅企業が58.7、大企業が59.8と、ほとんど差はみられない。

31 従業員規模別に同じ説明変数で回帰してもいずれの規模においても「仕事の内容」の説明力が大きい結果となっている。

32 「増加している」「やや増加している」「同程度である」「やや減少している」「減少している」の5者択一。

33 育児休業制度・介護休業制度は規模を問わず「導入しない」とする企業の回答割合が極端に低くサンプル数が少ないことから比較が意味をなさず、分析の対象としない。

4.1 正社員の採用・育成と企業業績

新入社員の採用については、先行研究でも企業規模が小さくなるほど中途採用が多いことが確認されている³⁴。ただ、ゼネラリスト的な能力を養成するにせよ、スペシャリスト的な能力を養成するにせよ、新入社員の知識や潜在能力のばらつきが少ない方が育成プランの数を多くする必要がなく、育成上の効率は高くなる。このため、中小企業も即戦力でない新入社員については、能力的な条件が比較的揃っている

新卒³⁵での採用を第一に考えている³⁶。

JILPT調査では中小企業、中堅企業では増収増益企業ほど社内で新規学卒者を定期採用・育成して長期に雇用する企業の割合が高い（**図表19**）。一方、大企業ではDIが90を上回り³⁷、新規学卒者採用・育成を重視する度合いが極めて高いなかで増収増益企業でのDIが増収増益以外よりやや低く、大企業では当然視されるこの手法を見直す兆しが窺われる。

図表19 企業業績別新規学卒者の定期採用・育成と長期雇用DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	89.1	92.0	93.0
それ以外	82.7	89.4	96.2

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

管理職の中途採用に関しては中小企業・中堅企業では増収増益企業の方が積極的に行っている（**図表20**）。好業績中小企業は新卒を採用して育成する志向が強いものの、前述の通り中小企業で管理職を担う人材が不足しがちな

こともあり、基幹的役割を担う社員については中途採用を必ずしも排除していない。大企業ではDIの水準が中小企業に比べ低く管理職の中途採用に積極的でない。増収増益企業とそれ以外の企業との差もない。

図表20 企業業績別管理職等の中途採用DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	45.1	44.5	37.2
それ以外	38.6	32.3	37.2

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

34 商工中金「中小企業の雇用に関する調査」（2011）によると、従業員50人以下の企業は中途採用が中心で、同51～100人の企業は中途採用・新卒採用の実施割合がほぼ同水準、同101人以上の企業は新卒採用中心となっている。従業員規模の小さい企業では応募者が集まりにくいことのほか、欠員発生の時期や人数が不規則で、4月の定期採用が人事運用上馴染みにくい側面があることも一因と考えられる。

35 2017年の雇用対策法改正により採用における年齢制限には原則禁止となっているため、中途採用において新卒採用と同様の採用の均質性を期待することは困難である。

36 商工総合研究所（2012）では人材教育の充実により新卒市場での評判が高まり、新入社員の採用を中途採用から新卒採用に切り替えることができた事例が紹介されている。

37 設計上、DIの最大値は100である。

個人のキャリア形成への支援については、中小企業で増収増益企業の方が支援する姿勢が強い傾向が目立つ一方、中堅企業・大企業では増収増益企業とそれ以外の企業とで違いは少ない（図表21）。前述の通り中小企業は従業員

が教育訓練を受けることに対する支援が大企業より積極的でないが、このように業績との関連性があることを考えると、中小企業経営者は従業員のキャリア形成にも関心を払うことが望まれる。

図表21 企業業績別個人のキャリア形成支援DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	72.7	68.5	70.2
それ以外	62.9	65.7	73.1

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

4.2 高齢者の活用・非正社員の待遇と企業業績

高齢者の活用については、各従業員規模とも増収増益企業の方が活用の度合いが大きい（図表22）。また、従業員規模が大きいほど増収増

益企業とそれ以外とのDIの差は大きい。大企業では中小企業に比べ高齢者活用に関心を持つ企業が相対的に多いが、そのなかで活用の有無や巧拙は業績に重要な意味を持つとみられる。

図表22 企業業績別高齢者の活用度DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	53.2	52.5	65.1
それ以外	49.0	45.5	51.3

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

責任ある仕事を非正社員に担当させる、すなわち「非正規雇用の基幹労働化」を推進することは賃金コストの節減と、非正規雇用者の能力を引き出すことの両面において業績にプラス

の効果がある。中小企業と大企業において増収増益企業の方が「非正規雇用の基幹労働化」に積極的である（図表23）。

図表23 企業業績別責任ある仕事を非正社員が担当DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	36.1	36.5	48.8
それ以外	32.9	38.8	42.3

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

非正社員の正社員転換については、中小企業では増収増益企業ほど積極的である（図表24）。一方、大企業・中堅企業では大きな違いはない。従業員規模に関わらずDIは60～70台で、正

社員転換は比較的積極的に行われているものの、中小企業では正社員への転換推進が業績にプラスに作用すると考えられる。

図表24 企業業績別正社員へ転換推進DI（企業調査、従業員規模別）

	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	72.7	68.5	70.2
それ以外	62.9	65.7	73.1

（資料）労働政策研究・研修機構「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」より筆者作成

4.3 人材育成・人材配置・処遇制度と企業業績

人材育成の強化度合い（5年前との比較）と企業業績の関係をみると³⁸、従業員99人以下の企業を除き、増収増益企業で人材育成が強化されたとしている（図表25）。従業員100人以上では人材育成の強化は業績向上に有効と考

えられる。従業員99人以下のみ業績による差がみられないのは、この規模では業績に関し経営トップの力量の影響が大きく、従業員からのボトムアップの影響が限られることから、ボトムの人材強化が規模の大きい企業ほど重視されていない可能性がある。

図表25 企業業績別人材育成の強化度合いDI（企業調査、従業員規模別）

	99人以下	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	63.0	68.6	71.0	74.5
それ以外	63.2	61.9	64.7	65.4

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

社内人材の多様化（5年前との比較）と企業業績との関係をみると、従業員99人以下の企業を除き、増収増益企業の方が5年前より人材の多様化が進んだとする度合いが強い（図表26）。特に大企業でこの傾向が目立つ。一方、

従業員99人以下では業績による差はない。中小企業でも規模の大きい企業では人材の多様性が一定の重要性を持つが、小さい企業ではそれほど重要性を持たず、両者は分けて考える必要がある。

³⁸ 4.3以下は「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」を用いており、4.2までの「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」を用いた分析とは従業員規模の区分が異なる。

図表26 企業業績別社内人材の多様化DI（企業調査、従業員規模別）

	99人以下	100-299人	300-999人	1,000人以上
増収増益企業	57.8	64.4	64.9	73.2
それ以外	58.2	60.7	61.9	63.9

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

企業業績と処遇制度の関係をみてみよう。前述の通り中堅・中小企業は「年功重視」の割合が高い傾向があるが、増収増益企業の方がその割合が低くなっている（図表27）。増収増益企業の方が割合が高くその差が大きい項目は、従業員99人以下の企業は「職務内容重視」、100～299人は「成果・業績重視」、中堅企業は「能力重視」で、従業員規模により異なる。

大企業では増収増益企業で「成果・業績重視」の割合が高く、この処遇制度が一定の成果を取っていると考えられる。一方、「年功重視」の割合は増収増益企業でもそれ以外の企業でもほ

ぼ同じで、「年功重視」が企業業績に負の効果を持つとはいえない。また、大企業では「能力重視」は企業業績と結びつきにくいとみられる。

中小企業では、業績との関係では、「年功重視」には見直しの余地がある。ただ、日本的経営見直しの流れのなかで増えているとされる「成果・業績重視」については、中堅企業以下の規模では必ずしも成果を取めやすいという結果になっていない。すなわち、機械的に「成果・業績重視」を適用するのではなく、従業員規模を考慮した運用の工夫が必要であることが示唆される。

図表27 企業業績別処遇制度の構成比（従業員調査、従業員規模別）

99人以下 (%)

	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視
増収増益企業 n=146	33.6	17.8	22.6	26.0
それ以外 n=278	43.2	16.2	19.1	21.6

100-299人 (%)

	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視
増収増益企業 n=3,002	36.9	22.1	24.4	16.6
それ以外 n=3,638	44.1	20.2	18.1	17.6

300-999人 (%)

	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視
増収増益企業 n=1,208	37.0	22.4	24.7	16.0
それ以外 n=1,386	42.1	17.7	23.4	16.8

1,000人以上 (%)

	年功重視	能力重視	成果・業績重視	職務内容重視
増収増益企業 n=454	33.7	20.3	31.7	14.3
それ以外 n=435	32.4	24.8	25.1	17.7

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」

処遇制度については5年前と比較した生産性の変化のDI³⁹との関係もみておこう。各従業員規模とも突出して水準の高い、もしくは低いDIはないが、そのなかで中小企業では従業員99人以下では「年功重視」「成果・業績重視」のDIが小さい（図表28）。100～299人では「年功重視」のDIが小さい。中小企業では「年功

重視」型企業で生産性の向上に課題を残す。

DIが大きいのは従業員99人以下では「職務内容重視」、100～299人では「成果・業績重視」である。中堅企業では「能力重視」がやや大きく、大企業では「年功重視」を含む4つのDIに大きな違いはない。

図表28 処遇制度別生産性の変化DI（企業調査、従業員規模別）

	99人以下	100-299人	300-999人	1,000人以上
年功重視	54.2	55.4	57.3	61.4
能力重視	55.6	57.9	59.0	60.2
成果・業績重視	54.7	59.6	57.0	60.9
職務内容重視	56.9	56.7	56.2	61.6

（資料）労働政策研究・研修機構「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査」
（注）処遇制度の分類は従業員調査による

処遇制度については5年前と比較した生産性の変化のDI³⁹との関係もみておこう。各従業員規模とも突出して水準の高い、もしくは低いDIはないが、そのなかで中小企業では従業員99人以下では「年功重視」「成果・業績重視」のDIが小さい（図表28）。100～299人では「年功重視」のDIが小さい。中小企業では「年功重視」型企業で生産性の向上に課題を残す。

DIが大きいのは従業員99人以下では「職務内容重視」、100～299人では「成果・業績重視」である。中堅企業では「能力重視」がやや大きく、大企業では「年功重視」を含む4つのDIに大きな違いはない。

おわりに

中小企業は、労働提供の見返りである給与や休暇、福利厚生といった待遇面で大企業に比べ見劣りする。企業としての人材育成面への取り組みも大企業に比べ弱いといわざるをえない（第2章）。それにもかかわらず、中小企業の従業員の「仕事全体への満足度」は大企業に劣るものではない。これは「仕事全体への満足度」を決定づける最重要要素である「仕事の内容への満足度」に従業員規模による差がないことが大きく作用している（第3章）。

「仕事の内容への満足度」は、個々の従業員の心理的な要素の反映であるだけに、個人の能

39 「大幅に上昇」「上昇」「ほぼ横ばい」「低下」「大幅に低下」を100、75、50、25、0でウエイト付けしてDIを算出。

力が発揮できるか、創意工夫の余地があるか、単調な作業か、肉体面・精神面での消耗の度合いはどうか⁴⁰、集団やチームの能力を結集する醍醐味、新しい方法論を仕事に生かしていく面白さ、成果から得られる達成感、組織の構成員や外部顧客から与えられる承認への欲求の充足、といった定性的要素によって決まる。待遇面で見返りがあれば仕事の内容に少々不満があってもある程度は耐えることができようが、長期的には難しいだろう。

従業員の「仕事の内容への満足度」に影響を与えるのは企業のどのような行動だろうか。人材の配置（仕事の割り振り、専門性への配慮等）、組織運営、意思決定、機械設備の配置などであろうが、本稿は人材活用に主眼を置いているので、人材配置についての調査結果を改めてみてみよう。大企業では「能力主義」「成果主義」が相対的に浸透しているものの、正規・非正規間、総合職・一般職間の区別が明確であるほか、ゼネラリスト重視の傾向が強く、専門性を生かしたい従業員に適した環境を提供しているとはいえない。

一方、中小企業では雇用形態や職種を超えた「全員参加」型の事業推進が可能である、スペシャリティを持った従業員が力を発揮しやすい、といった特徴が強みであり、「仕事の内容」への満足度に繋がっているともいえる。また、中小企業では年功重視や一般職正社員の存在

など日本的経営の流れを組む人事制度を持つ企業が多いものの、重要な仕事を任せる、昇進の機会を広げておくなど、それを硬直化させない柔軟な制度運営が行われていることも見逃せない。業績や生産性と年功重視姿勢との間に明確な関係性がないことは、運営の仕方次第でそれらが企業経営にマイナスにはならないことを意味する。

今後、中小企業は上記のような強みを生かしつつ、大企業に見劣りする人材育成にもより力を注いでいくことが重要であろう。人材育成の基本であるOJT等を進めるうえでの問題点（人繰りや教える側の能力不足）は規模の大小を問わず企業が直面する普遍的な課題であり、中小企業固有の問題ではない。その意味で問題の解決には企業の知恵が問われる。例えば人繰りの問題はOJTにおける経験者と未経験者のチーム化により、教える側の能力不足はOJTカリキュラムの定形化により改善ができた事例も存在する（商工総合研究所（2012））。第4章でみたように、好業績企業の方が人材育成への支援に熱心であるというデータもある。こうした試みが成功するためには中小企業経営者のリーダーシップの発揮が不可欠である。経営者の意識の向上により人材育成が効果を挙げられれば、中小企業は強みをさらに生かすことが可能となるのではないだろうか。

40 機械やIT機器を使えば軽減できる作業に対してそれらを使えない職場では従業員の満足度は低くなるだろう。

【参考文献】

- 江口政宏 (2018a) 「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調査—」『商工金融 2018年1月号』 pp30-62
- 江口政宏 (2018b) 「人手不足の実態と中小企業の対応」『商工金融 2018年7月号』 pp28-56
- 江口政宏 (2021) 「中小企業の従業員待遇と就業環境—世帯個票データを用いた大企業との比較分析—」『商工金融 2021年7月号』 pp50-82
- 清水洋・山口翔太郎・金東勲 (2018) 「イノベーションと流動性—企業の成長と脱成熟のジレンマ—」『証券アナリストジャーナル6月号』 pp6-15
- 商工総合研究所 (2021) 『中小企業の「人財」戦略』
- 商工総合研究所 (2021) 『中小製造業の競争力向上戦略—IT化・国際化・新事業展開による競争力向上』
- 本田一成 (2010) 「主婦パート 最大の非正規雇用」(集英社新書)
- 労働政策研究・研修機構 (2020) 「高齢者の雇用に関する調査 (企業調査)」