ISSN 0914－1308
2022年1月号

商工金融

年頭ご挨拶　商工総合研究所理事長／江崎　格……1
年頭所感　経済産業省中小企業庁長官／角野然生……3
年頭所感　商工中金代表取締役社長／関根正裕……4
論文　中小企業研究の史的概観と新たな視点／池田　潔……6
論文　日本型中小企業文化論／佐藤　和……26
中小企業の目　置かれた場所で花を咲かせること／黒崎隆博……42
調査研究論文　中小企業の人材活用／江口政宏……44
論壇　中小企業の情報セキュリティ対策強化に向けて／江島将和……66
STREAM　自然エネルギー発電と送配電ロス回避について／中谷京子……70

一般財団法人 商工総合研究所

社会が変わるそのとき、1社1社のすぐそばで。

人を思う。未来を思う。
商工中金

本 店

〒104-0028 東京都中央区八重洲2丁目10番17号 https://www.shokochukin.co.jp/

年頭ご挨拶

江　崎　　格
（商工総合研究所
理事長）

謹んで新年のお慶びを申し上げます。

本年も皆様方の変わらぬご指導・ご支援の程、よろしくお願いいたします。

さて、昨年の経済情勢を振り返りますと、一昨年から猛威を振るっている新型コロナウイルス感染症は、引き続き世界経済に大きな影響を及ぼしました。各国の感染対策やワクチン接種の進展を受けて、経済活動は持ち直しの動きが続いているものの、感染が再拡大している地域もあり、依然として予断を許さない状況にあります。

日本経済におきましても設備投資や輸出を中心に持ち直しの動きが現れましたが、緊急事態宣言やまん延防止等重点措置が断続的に発出されたことから、個人消費の回復は限定的であり、景気は一進一退の推移となりました。ワクチン接種が進むなか、秋以降感染者数は減少していますが、楽観できない状況にあります。また、「商工中金景況調査」によりますと中小企業の景況感は下げ止まりつつありますが、非製造業では悪化が続いています。こうしたなか、金融機関においては中小企業の資金繰り支援のための貸付が実施され、中小企業向け貸出残高は高い伸びとなりました。

本年につきましても、新型コロナウイルスの感染状況が世界経済に大きな影響を与えるものとみられます。ワクチン接種が進むなか感染拡大は緩やかになるものの、サプライチェーンへの影響や半導体不足、原油価格の上昇などの懸念材料もあり、世界経済の持ち直しの動きは限定的と予想されます。日本経済も感染予防と経済活動の両立が求められるなか、持ち直しの動きは緩やかなものになると見込まれます。

昨年の当研究所の事業を振り返りますと、調査研究事業ではコロナ禍の中小企業への影響を分析した論文「新型コロナウイルス感染症の拡大と中小企業の財務・収支」を公表しました。このほか、「中小企業の人材活用」「事業性評価におけるクラウドファンディング

活用の可能性」など中小企業の産業構造や金融に関する論文を公表しました。また、表彰事業では「第45回中小企業研究奨励賞」「第34回中小企業懸賞論文」「第24回中小企業組織活動懸賞レポート」の募集・表彰を実施し、中小企業研究及び中小企業の組織化に対する助成を行いました。情報提供事業では、引き続き研究者による中小企業研究の成果を機関誌「商工金融」に掲載したほか、当研究所の研究成果をまとめた『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－』を刊行しました。なお、各賞の授賞式及び「第45回中小企業研究奨励賞受賞記念講演会」「第2回商工総研セミナー」は、新型コロナウイルス感染拡大防止のためオンラインで実施しました。例年のように対面での開催とはなりませんでしたが、全国の皆様にご参加いただくことができました。

本年におきましても、授賞式・講演会・セミナーはオンラインでの実施を予定しております。このうち、第3回商工総研セミナーは「中小企業組合の新たな挑戦」をテーマに、当研究所の研究員とともに、中小企業組合の活性化に取り組む組合事務局の方々に講演をしていただきます。これに合わせて、『中小企業組合の新たな挑戦－中小企業組合の実態と今日的意義－』を刊行する予定です。

中小企業におきましても感染予防と経済活動を両立させるウィズコロナ・アフターコロナ時代の経営が求められています。特にデジタル技術により様々な変革を目指すデジタルトランスフォーメーション（ＤＸ）の推進は喫緊の課題となっています。イノベーションの実現、労働生産性の向上、働き方改革の推進といった観点からも早急に取り組む必要があり、こうした動きが中小企業の成長にプラスの影響を及ぼすことが期待されます。

私どもは引き続き、官公庁、中小企業関係機関、学術団体などのご協力をいただきながら、中小企業の皆様が直面する諸問題に関する調査研究に取り組み、その成果を提供することなどにより、皆様のお役に立って参りたいと考えております。

新型コロナウイルス感染症の一日も早い終息と、本年が皆様にとり良い年となりますよう祈念いたしまして、年頭のご挨拶とさせていただきます。

年　頭　所　感

角　野　然　生
（経　済　産　業　省
中小企業庁長官）

令和４年という新しい年を迎え、謹んで新春のご挨拶を申し上げます。

昨年を振り返ると、長期化する新型コロナウイルス感染症の影響により、多くの中小企業・小規模事業者の皆様が厳しい経営状況に直面された一年だったのではないかと思います。こうした中でも、全国の事業者の皆様におかれましては、事業を継続し、雇用を守り、地域社会を支えていただいていることに、改めて敬意を表し、感謝を申し上げます。

新型コロナの影響が続く中、中小企業庁としても、皆様の事業継続を下支えするため、昨年末の補正予算で、2.8兆円の事業復活支援金を措置しました。加えて、政府系金融機関による実質無利子・無担保融資を年度末まで延長するなど、事業者の皆様の資金繰りに万全を期してまいります。

その上で、今年、成し遂げなければいけないこと、それは、ポストコロナの経済社会システムに向けた「転換」です。そして、日本の「転換」を進めるためのカギは、「成長」と「分配」の好循環の実現です。

世界に目を向けると、カーボンニュートラルに向けたグリーン投資の拡大や、情報の利活用・デジタル化の急激な進展、ドローンや自動運転などの将来技術の拡大など、コロナを一つのきっかけに、成長の実現に向けた大転換が進んでいます。この大きな流れに、日本だけが乗り遅れるわけにはいきません。

グリーンやデジタルなど新分野への展開や生産性向上につながる取組に果敢にチャレンジする中小企業の皆様を、事業再構築補助金、生産性革命推進事業などで支援いたします。さらに、経営者の高齢化が進む中、多くの中小企業の皆様が、事業を次の世代に引き継いでいく事業承継や、M&Aによる事業拡大など、企業戦略として大きな「転換」が必要な場面に直面することもあろうかと思います。これからも、税制や補助金により、中小企業の皆様の事業承継、M&Aを後押ししてまいります。加えて、中小企業自身の「転換」を後押しするため、事業者に寄り添い、対話と傾聴を重ねることで、事業者の経営課題設定を助け、解決に導く「課題設定型伴走支援」を日本全国に展開していきます。

成長への投資を進めると同時に、適正な「分配」を実現することも重要です。サプライチェーンの強靱化・再構築が進む中、連携して製品・サービスを提供する大企業と中小企業は、共に同じ目標を目指す「イコールパートナー」です。大企業と中小企業が連携して高い付加価値を生み出し、それに見合った適切な利益を享受できるよう、パートナーシップ構築宣言の拡大など、取引適正化に向けた取組を官民連携して進めてまいります。

2022年は寅年です。新型コロナという未曾有の危機に直面する中、したたかに「虎視眈眈」とチャンスをうかがう中小企業の皆様の挑戦を後押しできるよう、中小企業庁は全力を尽くしていく決意です。

本年が、皆様にとって実りある、飛躍の年となるよう心より祈念し、新年のご挨拶とさせていただきます。

令和４年　元旦

年　頭　所　感

関　根　正　裕
（商　工　中　金
代表取締役社長）

令和4年の新春を迎えるにあたり、所感の一端を申し述べて年頭のご挨拶とさせていただきます。

昨年は新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、全国各地で緊急事態宣言などが断続的に発令される中、飲食や宿泊関連などの対面型サービス業を中心に深刻な影響を受けました。さらに、中小企業の過剰債務解消に加え、政府が進めるカーボンニュートラルへの対応、自然災害に備えた事業継続計画の策定など、中小企業の経営課題は、従前にも増して多様化しています。

このような中、私ども商工中金は、危機対応業務の指定金融機関として、制度を的確に運用しつつ、影響を受けられた中小企業の皆さまの個別の実情に応じた懇切・丁寧な対応を行うとともに、資本性劣後ローンを活用した財務基盤の構築にも取り組んでまいりました。

低炭素経済への移行や社会のデジタル化等の大きな変革も見据えて、引き続き真にお客さま本位かつ長期的な視点で、中小企業及び中小企業組合の企業価値向上に貢献してまいります。

具体的には、産業構造や社会の大きな変革を見据えた事業再構築や新事業への進出、業務のデジタル化、経営改善、事業再生などに取り組む中小企業の皆さまに対する支援を重点的に行ってまいります。日ごろからのリレーションを一層強化し、地域金融機関や外部専門機関との連携・協業を密に行いながら、お客さまの経営課題に対応してまいります。

また、こうしたビジネスモデルを支える屋台骨として、引き続きコンプライアンスの徹底や内部管理態勢の強化に取り組むとともに、職員の能力を最大限に発揮するため、ダイバーシティの推進やインクルージョンを徹底してまいります。

「中小企業による、中小企業のための金融機関」として、皆さまから信頼され、支持され、これまで以上にお役に立てるよう、役職員一同、全力で努力を続けてまいりますので、今後とも格別のご指導とお引き立てを賜りますようお願い申し上げます。

年頭にあたり、皆さまのご繁栄とご健勝をお祈りいたしましてご挨拶といたします。

商工金融
2022年1月号

目 次

年頭ご挨拶　商工総合研究所理事長　江 崎　格 ····1

年頭所感　経済産業省中小企業庁長官　角 野 然 生 ····3

年頭所感　商工中金代表取締役社長　関 根 正 裕 ····4

論　文　中小企業研究の史的概観と新たな視点
―中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える―
大阪商業大学総合経営学部教授　池 田　潔 ····6

論　文　日本型中小企業文化論
慶應義塾大学商学部教授　佐 藤　和 ···26

中小企業の目　置かれた場所で花を咲かせること
辰巳化学株式会社代表取締役　黒 崎 隆 博 ···42

調査研究論文　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―
商工総合研究所調査研究室長　江 口 政 宏 ···44

論　壇　中小企業の情報セキュリティ対策強化に向けて
独立行政法人情報処理推進機構
セキュリティセンター企画部
中小企業支援グループ　江 島 将 和 ···66

STREAM　自然エネルギー発電と送配電ロス回避について
商工総合研究所主任研究員　中 谷 京 子 ···70

論　　文

中小企業研究の史的概観と新たな視点[1]

―中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える―

池　田　　潔
（大阪商業大学
総合経営学部教授）

＜要　旨＞

日本で中小企業に関する最初の論考は、農商務省・前田正名編纂の『興業意見』（1884年）だとされる。その後、マルクス経済学が中心となって中小企業研究が進み、さらに現在では、近代経済学や経営学の立場からも研究が進められている。ところで、中小企業には建設業や製造業などで見られる一人親方、中小企業診断士や税理士などの各種士業、理・美容所を経営する理容師や美容師など、個人事業主として経営する組織体が随分と多い。これら事業体に、経営学の経営戦略論や、組織論を用いて分析しようとすると、たちどころに困難にぶち当たる。すなわち、経営戦略論は企業の保有する経営資源を、どの分野に重点的に配分するかを考える学問であり、また、組織論は2人以上から成る組織を前提として議論が行われるため、そもそも研究対象として馴染まなかったことがある。

そこで、本稿では、中小企業を分析する際の単位として「中小企業ネットワーク体」を疑似企業体として見ることを提案している。具体的には、複数の中小企業が自発的にネットワークを組み、あたかも一つの企業のように行動する様子を疑似企業体として捉えたのである。自発的中小企業ネットワークの例として京都試作ネットを取り上げ分析したところ、メンバー企業は単に、売上増を期待してネットワークに参加するのではなく、将来の企業成長に向けた新技術や、ノウハウの獲得を期待して参加していることがわかった。

経営資源の少ない中小企業にとって、自発的な中小企業ネットワークを組織することで、個別中小企業として行動するのと比べ、活動内容に広がりや奥行きが深まる。今後、自発的ネットワークの増加が期待される。

1　本稿は、商工総合研究所からの依頼により、池田（2020）「中小企業研究の分析視点に関する新たな考察 －中小企業ネットワークを疑似企業体として捉える－」大阪商業大学比較地域研究所『地域と社会』第23号を再掲したものである。紙幅の関係から、内容の一部を割愛し、タイトルも替えている。

目　次

１．はじめに
２．これまでの中小企業研究の概観
⑴ マルクス経済学による中小企業研究
⑵ 近代経済学による中小企業研究
⑶ 中小企業研究における経営学や経営論的アプローチ
３．中小企業に経営学的視点の導入
⑴ 中小企業ネットワーク体を疑似企業体として捉える
⑵ 本稿で取り上げる中小企業ネットワークとその特徴
⑶ 自発的中小企業ネットワークを疑似企業体として見ることの妥当性
４．中小企業ネットワーク形成の意味と自発的中小企業ネットワークへの加入動機
⑴ 中小企業ネットワークを中間組織として捉える見方
⑵ レントから見た自発的中小企業ネットワークへの加入動機
⑶ 自発的中小企業ネットワークに流れる情報と創発の発生
５．おわりに

１．はじめに

日本には2016年現在で358.9万社の企業があり、そのうち中小企業は99.7%を占めているが、世界のいずれの国においても中小企業は企業数の大半を占め、経済、社会で大きな役割を果たしている。日本での中小企業研究は、ながらくマルクス経済学をベースとした研究が主流であった。明治維新から近年に至るまで、日本という国そのものが、欧米諸国と比べて近代化の諸側面で遅れており、その中にあって中小企業はさらに遅れた存在であった。社会的、経済的にも弱者と見られ、大企業と比べて“ミゼラブルな存在”だった中小企業を研究するのに、マルクス経済学との相性が良かったのである。このマルクス経済学と中小企業との蜜月時代のピークは、1960年代から70年代だと考えられる。たとえば、水野（1979）は「敗戦直後から1960年頃までは日本経済の再建・復興過程であり、この時期には、戦後解放されたマルクス経済学的方法論による中小企業論が一大潮流になった」としている。

日本における経済学の主流は、1970年代の後半から80年代初頭にかけて、マルクス経済学から近代経済学へと大きく変化する。そのことは、経済学を教える大学教育の現場の様子からも伺える。筆者が大学に入学した1975年当時、経済学の入門科目として経済原論Ⅰと経済原論Ⅱの両方が履修できるようになっており、経済原論Ⅰはマルクス経済学、Ⅱは近代経済学が配当されていた。大学によってはⅠを近代経済学とするところもあるなど、まさに過渡期であった。

戦後、日本は欧米に追いつけ追い越せの時代から、1980年代には世界のトップランナーとなり、近代先進国の仲間入りを果たしたが、しばらくして中小企業に対する見方も180度転換した。それまでミゼラブルな存在であった中小企業が、“バイタルマジョリティ”（活力ある大多数）と位置づけられたのである。国の中で中

小企業の位置づけが明確に変わったことは、1999年の新中小企業基本法で確認できる。新基本法のなかでは、中小企業を「我が国経済の基盤」「我が国経済の活力の維持及び強化に果たすべき重要な使命を有するもの」と積極的な位置づけがされ、「新たな産業の創出」「就業機会の増大」「市場競争の促進」「地域経済活性化」の役割を担うことが期待されたのである。しかし、こうした積極的な位置づけに対し、当時の日本中小企業学会の会員には異論を唱える人も多く[2]、マルクス経済学を理論的支柱とする人が依然多かったのである[3]。

新基本法の中で、市場競争促進のフレーズが見られるように、日本でも中小企業の積極的な役割が期待されるようになったが、このころから日本でも中小企業の役割や成果を計量経済学の手法で分析する研究が見られるようになる[4]。

次に、日本の中小企業研究に経営的視点を導入したひとりに末松玄六がいる。末松(1953)は『改訂増補　中小企業の合理的経営』の中で、「戦後、中小企業の危機を克服するには、金融をはじめとする中小企業を取り巻く環境を良くすることが根本ではあるが、環境論を振り回すだけでは中小企業を救い出すことはできない。率直に自己の経営の中に巣食う欠陥を認め、改善すべきは改善し、遅れたところを近代化して競争に勝ち抜くだけの態勢を整えることも大事である。ここに、中小企業の経営に欠くことのできない原則をできるだけ総合的に明らかとし、合理的経営の姿を映し出すことを目的として本書を記した」とある。日本での経営学の生成・発展の歴史[5]からすると、中小企業分野への経営学や経営理論の適用はかなり遅いといえる。

本稿では、これまでの中小企業研究を概観しながら、経営学や経営理論の適用が少なかった背景を探る。その上で、中小企業研究の新しい視座として、中小企業を分析する際の単位として「中小企業ネットワーク体」を疑似企業体として見ることを提案するとともに、中小企業ネットワークを形成することの意味について検討する。

2．これまでの中小企業研究の概観

(1) マルクス経済学による中小企業研究

日本で中小企業に関する最初の論考は、農商務省・前田正名編纂の『興業意見』(1884年明治17年）や前田正名[6]の『所見』(1892年）だとされる。当時の日本は、開国して十数年経っているが、欧米先進国に比べて様々な側面で遅れが目立っており、殖産興業や富国強兵を合言葉に、欧米の先進技術を取り入れながら近代化に邁進していた時期である。その当時、大工場が急激に成長を遂げており、それ以外の小工場との間にいわゆる中小企業問題が発生していた。『興業意見』や『所見』では、小工場の中心であった在来産業と、先進資本主義国から移

2 中小企業基本法が改正された翌年の2000年9月30日と10月1日に日本中小企業学会第20回全国大会が駒澤大学で開催され、大会テーマは『中小企業政策の「大転換」』であった。当日の様子が記された学会誌の「はしがき」に、「前年（1999年）秋の中小企業基本法の全面改正後にはじめて開かれた大会であったが、戦後中小企業政策の大転換という認識では一致したが、新政策の評価という点では相当に見解が分かれた」とある（日本中小企業学会編（2001））。

3 言うまでもないが、異論を唱えた人すべてがマルクス経済学を理論的支柱としていたわけではない。

4 たとえば岡室（2004)、(2006）がある。

5 日本での経営学の導入は、大正期だとされる（片岡（2017））

6 前田正名は明治政府の官僚として、殖産興業政策の政策立案をした中心人物である。

植された機械制大工業との間に発生した問題を取り上げ、在来産業の振興を主張したのである[7]。

学問としての中小企業論が活発化したのは、小宮山琢二、藤田敬三、山中篤太郎らが活躍した1940年代である。小宮山と藤田は「藤田・小宮山論争」として、後世の中小企業研究者に語り継がれる論争を惹き起こしたが、論争が起こるのは、学問として活発化している証左である。また、山中は「中小企業は異質多元な存立主体である」の名言を残しており、現在も多くの研究者に引用されている。

当時はマルクス経済学の視点で論じられることが多かったが、マルクスは、資本主義社会はやがて終焉し、そのあとにやってくる社会主義社会のことを論じた。資本主義社会の中では巨大独占企業に資本が集中し、大規模な経済恐慌が大量の倒産や失業者を発生させるなど、資本主義が抱える諸矛盾を明らかとした。なかでも労働者と資本家の階級対立は、中小企業と大企業の対立関係に適用され、中小企業研究の理論的支柱となったのである。

1950年代後半になると、「二重構造問題」が提起される。有沢広巳は雑誌『世界』（1957年3月号）の中で、神武以来の好景気にあるもかかわらず、低賃金・低所得層がますます増えている事実を捉え、日本経済、社会の二重構造問題として取り上げた。1957年の『経済白書』でも取り上げられ、二重構造問題は当時を示す言葉として急速に普及した。欧米先進国と後進国である日本、後進国日本の中で、ある程度近代化が進んだ大企業と、遅れた存在の中小企業という二重構造問題として提起されたが、中小企業の置かれた状況、すなわち問題性を説明するときに、マルクス経済学との相性が良かったのである。日本の中小企業は下請問題が大きな問題だったが、これも支配・従属関係のなかで、搾取する側とされる側という関係を議論するときに、マルクス経済学の視点で分析されることが多かった。すなわち、弱い立場としての中小企業や、下請企業をいかに自立させるかを考えるときに、資本論の中で取り上げられた資本家と労働者との関係が、大企業と中小企業（下請企業）という関係に置き換えられたのである。

二重構造問題を抱えた日本は、中小企業に対しては旧式な設備の廃棄と、代わりに最新設備を導入する近代化政策を推し進めたこともあり、大企業との資本装備率格差や、付加価値生産性格差、さらには賃金格差も縮小する傾向を見せた[8]。その後日本は、1960年代から70年代にかけて高度成長期を迎えるが、大企業と中小企業の賃金格差が縮小し、格差問題はいったん解消する。実体経済において大企業と中小企業の格差が縮小したこともあり、それまで隆盛を誇ってきたマルクス経済学に替わり、現実を理論的に解明したり、今後を展望したりする上で、近代経済学が力を持つようになったのである。

(2) 近代経済学による中小企業研究

近代経済学は、国がマクロ政策を考えるときに有効な学問である。たとえば、マクロ経済学

7 藤田・竹内（1972）p.p10-12
8 中小企業庁（1993年）p.252

では最初にY＝C＋I＋G＋EX－IMの方程式が登場する。国内総生産（Y）は消費支出（C)、設備投資（I)、政府支出（G)、輸出（EX）の合計から輸入（IM）を引いたものとあらわせる。経済学的には、この国内総生産（GDP）を増やすためにどのようにすればよいかを考えてきたといえ、経済成長を持続させるために、消費や設備投資を増やす方策、あるいは輸出を増やすための方策などを、金融政策や財政政策を活用しながら実施してきた。このGDPの中で6割近くのウェイトを占めるのが消費支出で、景気を考える上で重要な役割を果たしている。

近代経済学は資本主義経済を分析する理論として発展してきたが、資本主義社会は旺盛な消費需要と企業の自由な競争によって成り立っており、特に重要な役割を果たしてきたのが消費である。戦後、焼け野原だった日本が「東洋の奇跡」と称されるほどに復興・発展し、高度成長期を迎えたが、成長発展の中で重要な役割を果たしたのが個人消費で、その源は人々の「欲望」である。

戦後、焼け野原となって物資が枯渇していたときは、モノであれば何でも売れた時代で、工場設備の近代化とともに大量生産が行われた。1950年代後半になると白黒テレビ、洗濯機、冷蔵庫が「三種の神器」としてもてはやされ、大量生産、大量消費の時代が幕を切って落とされたのである。60年代後半からの高度成長期になると、隣の人よりも大きなクルマに乗りたいなど、ヒトの無限の欲望がさらに消費を盛り上げた。消費が増えることでそれを作る製造業の新たな設備投資につながり、持続的な経済成長、つまりは右肩上がりの経済成長が実現したのである。日本では1960年代後半から高度成長が始まったが、「ウチのテレビには色がない、隣のテレビには色がある」（1965年）「隣の車が小さく見えます」（1971年）といったテレビCMが流されたが、人々の欲望をいかに高揚させるかが消費財メーカーにとって大きなテーマとなり、マーケティング理論が発展した。1964年には東京オリンピック、1970年には日本万国博覧会が開催されたが、日本が戦後復興を経て、高度成長を成し遂げたことを世界に向けてアピールしたのである。

経済学の中のミクロ経済学は、家計（消費者）や企業（生産者）などの経済主体が取引を行う市場を分析対象とし、価格によって資源の最適分配が行われることを研究するが、岡室（2004）によれば、欧米諸国を中心に中小企業研究が活発になるが、日本では中小企業に関して重要な研究課題は多いものの、ミクロ経済学の理論や分析手法に基づく研究は意外に少ない、としている。また、岡室（2006）は「中小企業研究における計量分析の意義と課題」の中で、日本の中小企業研究に関する計量的研究は大きく遅れをとっていると指摘している。

一方、経営学は、企業が有する経営資源をどの分野に配分するか（経営戦略論)、そのための組織はどうあるべきか（組織論）などを扱う学問だが、競争社会において企業がより優位な位置を占めることを考える学問である。競争社会を前提としていることからして、資本主義社会を前提としているが、経済学と比べ学問的歴史は短い。

企業間で自由な競争が行われることが資本主義の前提だとすると、そこには当然、優勝劣敗

が発生する。マクロ経済学では、こうした個別企業の優勝劣敗は問題としないが、個々の企業にとっては大きな問題であり、そこに着目したのが経営学である。経営学は基本的には1社の企業を取り上げ、その戦略や組織、行動を分析してきたのである。

(3) 中小企業研究における経営学や経営論的アプローチ

①末松玄六の経営論的視点による中小企業研究

末松玄六は前掲の末松（1953）に続き、中小企業自体の内部を解明するために経営論的アプローチの重要性を説いた。すなわち、末松(1956)『中小企業経営論』の序文に、この本が出版された昭和20年代後半から30年頃の時代背景をもとに、以下のように記している。「中小企業の重要性がうたわれているにも関わらず、中小企業問題は根本的な解決に向かっていない。（中略）いまや他力本願では中小企業は救われない。何よりもまず自己の経営に内在する非合理的要因を真剣につきとめ、これを取り除いて社会的に見て真に有用な経済単位として、自力で立ち上がることができてこそ、たとえば組織力による政府等への働きかけのごときも、初めて威力を発揮するものといえよう。（中略）中小企業の経営学的研究が次第に重要な意味を持つに至った理由はここにある」としている。末松は、マルクス経済学の立場を取る研究者たちが、中小企業を塊として捉え議論を展開する中で、個別中小企業を強くすることの重要性にいち早く気づき、経営学的視点での分析の重要性を訴えたといえる。

末松（1972）の『中小企業の経営戦略』では、中小企業の側からトピックスごとに問題解明を試みている。以下はその章毎のタイトルである。第1章 中小企業の特質・概念・問題、第2章 企業倒産の予測、第3章 資金の調達戦略、第4章 経営規模の選択戦略、第5章 寡占体制下の防衛戦略、第6章 モーティベーション戦略－主体経営への転換、第7章 マーケティング戦略、第8章 成長戦略としてのフランチャイズ・システム、第9章 問屋と小売店の流通革命戦略、第10章 組織化戦略－高度化より共存化へ、第11章 環境変化に対する対応戦略、第12章 中小企業の将来　となっている。

末松の経営論的アプローチは、マルクス経済学的アプローチのように、中小企業が弱者なのは大企業の支配・従属関係にあるからではなく、中小企業側に要因を求めている。大企業と伍して活動していくには中小企業の自立が必要で、そのための方策を中小企業視点で論じているところに特徴がある。ただし、当然ではあるが、1972年の出版ということもあり、今日の経営戦略論の体系（たとえば、後述の川上が示したような体系）にはなっておらず、当時の重要なトピックスを経営的な視点で分析したものとなっている。

②中山金治の中小企業経営論

中山金治（1978）は、「中小企業経営論の問題視角」のなかで、「経営学が資本主義の展開のもとで、支配的になってくる大企業の内部経済の合理化と外部経済の利用の目的から展開してきたものである限り、大企業の経験と矛盾の解決を主たる内容とし、中小企業の問題性を内

に含むものではありえない。その意味では、経営学は『企業一般の学』とはいいえないし、『中小企業の経営学』は成立しえない。だが、大企業の経営学が中小企業の一部を対象としえるし、問題の一部にも一定の有用性をもちうるということで、『中小企業の経営論』はありえる」。さらに、「中小企業に関する実践的経営論が数多くあるが、その内容が中小企業独自の理論といえるものは皆無であり、本来は大企業のものである経営学を中小企業に適用したにすぎない」とする。

③近年の中小企業経営論

近年になると、中小企業経営論や中小企業経営戦略をタイトルとする書籍や論文が散見されるようになる。書籍では、山本久義(1984)『中小企業経営論』、坂本光司（1998）『新・ゼミナール中小企業経営論－課題・目標・実践』、寺本義也・原田保（編著）(2001)『新中小企業経営論』、井上善海（2007）『中小企業の戦略―戦略優位の中小企業経営論』、宮脇俊哉(2008)『マーケティングと中小企業の経営戦略―マーケティングの基礎から中小企業の経営戦略、ベンチャー企業経営を学ぶ』、池田潔（2018）『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生－「知足型経営」を考える』などがある。

ここでは川上（2013）の論文、「中小企業研究への経営学的アプローチ－特殊経営学としての中小企業経営論－」を取り上げてみよう。川上は中山と同じく、「経営学が対象とする企業は大企業で、それも株式を公開し、証券取引所に上場している大企業であり、中小企業へのアプローチは『特殊経営学＝中小企業経営論』からのアプローチ」が必要だとする。また、「特殊経営学＝中小企業経営論からのアプローチをとるのは、企業数が圧倒的に多いからではなく、大企業とは質的に異なっているから」とし、「中小企業のマネジメント（経営、管理、経営管理）について考察するといっても、よほど断らなければ大企業や巨大企業を研究対象とする経営学（＝一般経営学）の分析手法は使い得ない」としている。その上で、中小企業経営論の内容・体系として次のような内容を挙げている（**表1**）。なお、川上の中小企業経営論の対象となる中小企業は、渡辺・中山（1986）の「経営学をそのまま適用しえる階層（企業）は30人以上の規模を中心として、全体の10～15%にすぎない」を引用しつつも、「生業」層にも経営現象が見られることからこれを含め、また、上限は上場していない企業とする[9]。

9 川上（2013）

表1　川上義明による中小企業経営論の内容・体系

（A）一般的分野 中小企業認識論，中小企業史，学説史 企業の理論的解明，大企業出現のメカニズム，企業家論，企業統治（コーポレート・ガバナンス），企業の社会的責任（CSR），創業・企業論，企業ライフサイクル論 ファミリー企業論，NPO論，ソーシャルビジネス論，ベンチャー企業論 中小企業経営論の研究方法，管理論史，経営理念，経営者論（トップ・マネジメント論），管理過程論，動機付け理論，組織論，人事・労務管理論（ヒューマン・リソース・マネジメント論），経営政策論，リスク・マネジメント論，意思決定論，経営戦略論（企業戦略論（1）），国際経営論，マーケティング・マネジメント論，事務管理論，購買管理論，研究開発管理論，生産管理論，販売管理論，財務管理論，情報管理論，環境経営論，リーダーシップ論（承継経営論・転廃業論・企業再生論，BCP・BCM論）
（B）大企業と直接関わる分野 下請企業経営論（2），ネットワーク経営論・メッシュ経営論（承継経営論・転廃業論・企業再生論，BCP・BCM論）

注（1）ここでは、個別企業の枠を超えた（企業閥グループレベルにおける）経営戦略。
（2）大企業側からみた場合には、「外注管理」あるいは「下請け管理」「協力工場管理」ということになるだろう。
資料：川上義明（2013）

3．中小企業に経営学的視点の導入

(1) 中小企業ネットワーク体を疑似企業体として捉える

これまで中小企業を経営学や経営論の視点で分析することは、すでに中山が指摘した理由等もあり少なかった。それ以外にも、狭義の経営学は経営戦略論と組織論で構成されるが、組織論の視点で分析しようとすると、組織を構成するためには少なくとも2人以上のメンバーが必要となるが、個人経営の中小企業など、日本には小規模規模の中小企業が多く存在し、組織論の分析になじまなかったことがある[10]。同様に、経営戦略論視点での分析もそれほど多くはない。経営戦略論も他社との厳しい競争が繰り広げられる中、自社が競争優位に立つため、限りある企業の経営資源をどの分野に重点的に配分するかを論じるものと定義すると、先の組織論と同じく、小零細規模の企業では重要な経営資源である「ヒト」を配分しようにも配分できないことがある。経営資源の配分を論じる経営戦略論にもなじまなかったのである。

そこで、以下では試論として、中小企業に経営学や経営理論を適用するときに、中小企業ネットワーク[11]を一つの疑似企業体として捉えることを提案する。こうすることで、規模の小さい中小企業に経営学や経営理論を適用するときの問題を回避できると考えるからである。すな

10 小規模企業とは、「製造業」「建設業」「運輸業その他の業種」は従業員20人以下、「卸売業」「サービス業」「小売業」は同5人以下の企業を言う。中小企業白書（2019）によると、2016年の小規模企業は304.8万社で、企業数全体の84.9%を占めている。また、「平成26年経済センサス基礎調査」によると、全国の個人企業は約210万事業所が存在する。また、従業員がいない一人会社も存在する。

11 本稿でのネットワークは、共通の目標や目的を遂行するため、2社以上の企業もしくは組織がネットワーク内に存在し、共通の目標や目的遂行のために内部調整が行われる継続的な組織とする。

わち、中小企業ネットワークを共通の目的を持った中小企業からなる組織体として捉えることで、経営学や経営理論を適用することが可能となるほか、これまで経営資源の不足により発生した諸課題の解決にもつながる。

本稿での中小企業ネットワークの参加企業は、川上と同様、生業層も含むものとする。その理由は、生業であっても自分たちの意思でネットワークを組むことができるからである。また、規模の上限は、後述のように、大企業と下請のネットワークを含めないとしたが、上場企業や大企業を含めないことに加え、質的基準として、一方的にメンバー企業に指示・命令を出すような企業も除外する。そういう意味で、今回想定している中小企業ネットワークは、上下関係のないフラットな組織である。

また、今回の中小企業ネットワークには後述の理由から、事業協同組合などの“官製ネットワーク”は入れないほか、大企業と下請とのネットワーク、コンビニエンスストアなど大企業が主宰するフランチャイズチェーンも除外している。

(2) 本稿で取り上げる中小企業ネットワークとその特徴

一般に、中小企業ネットワークというと、後述する「自発的中小企業ネットワーク」のほか、事業協同組合、下請組織、大企業が主宰するフランチャイズチェーン、異業種交流組織、農商工連携などが頭に浮かぶ。しかし、本稿では事業協同組合の多くや、下請組織、大企業が主宰のフランチャイズチェーンは中小企業ネットワークの対象から除外する[12]。

その理由として、まず事業協同組合は、なかには中小企業が自発的に組織した組合もあるが、中小企業が自らの意思で組織化したというよりも、国や都道府県、中小企業団体中央会などの勧めで組織化されたところが多いことがある。事業協同組合は、1949（昭和24）年に制定された中小企業等協同組合法において、その活動内容が定められており、具体的には、生産、加工、販売、購買、保管、運送、検査、その他組合員の事業に関する共同事業とある。当時は二重構造問題が公に提起される前であったが、大企業と比べて遅れた存在であった中小企業を近代化させることが、日本が欧米先進国に追いつくための急務の課題であった。このため国は、同じく中小企業等協同組合法で定められたところの全国中小企業団体中央会や、各都道府県に中小企業団体中央会を設置した。この中央会によって、同業種の中小企業による組合設立や、その運営指導が行われたほか、国が打ち出した中小企業政策に関する情報伝達や周知徹底等が行われた。

ところで、現在の事業協同組合の活動を見ると、なかには共同受注の窓口として機能しているところや、最近では外国人技能実習生の受入事業を行っているところもあるが、かつての近代化推進事業のように、目標達成に向けて業界が一丸となって取り組むべき大きな課題が減少

12 このほか、商工会や商工会議所、中小企業団体中央会の商工団体を、中小企業が参加・活用しているネットワークに入れられることがある（関・中山編(2017)。これらは国の設置法に基づいて作られた特別認可法人であり、今回の自発的中小企業ネットワークや、他のネットワークと比べ、活動内容が金融、相談、研修など中小企業に対する各種支援事業のほか、陳情など多岐にわたるため、本稿では除外する。

していること[13]、企業経営者の高齢化が進み廃業するところが増えていること等もあり、加入企業数が減少している組合が多く[14]、近年の組合活動は近代化促進時代の時ほどには活発ではない。したがって、メンバー企業が自発的に事業協同組合として活動しているところは別として、多くは自発的中小企業ネットワークからは外れることになる。

次に下請組織だが、中小企業庁では伝統的に下請取引を中小企業ネットワークに含めている[15]。しかし、このネットワークの頂点には大企業が位置し、中小企業だけの組織ではないこと、しかも、このネットワークは、ネットワークの頂点に位置する大企業が組織化したもので、中小企業が主体となって組織化したものではないことから、今回の対象には含めない。コンビニエンスストアなど大手企業が主宰するフランチャイズチェーンも同様の理由で対象から除外する。

取り上げなかった理由からも明らかなように、自発的中小企業ネットワークは、中小企業が自らの目的遂行のために中小企業が主宰者となり、2社以上の中小企業が自発的に集まった中小企業ネットワークである。主宰者とネットワーク内の他の中小企業との紐帯が強いのはもちろんだが、中小企業どうしの紐帯が強いことも特徴である（**表2**）。中小企業ネットワーク内でメンバーが活動するときに、他から一方的に指示・命令を受けることはなく、一方で、中小企業ネットワークの目的達成に向けてメンバーに働きかけながら、協働して事に当たるなど、メンバー企業それぞれに自発性が備わっていることが重要である。このことからすると、本稿の事例には取り上げてはいないが、異業種交流会や異業種交流組合などの異業種交流組織、農商工連携も対象となる。ちなみに、異業種交

表2　中小企業ネットワークの諸特徴

	主宰者・発起人	主宰者・発起人とメンバー企業の紐帯	ネットワーク内の中小企業どうしの紐帯	ネットワークメンバーの自発性	国による許認可
自発的中小企業ネットワーク	中小企業	強い	強い	強い	無し
異業種交流組織	中小企業	強い	強い	強い	注参照
農商工連携	中小企業	強い	強い	強い	有り
事業協同組合	中小企業	強い	やや弱い	やや弱い	有り
下請組織	大企業	強い	弱い	弱い	無し
フランチャイズチェーン	大企業	強い	弱い	弱い	無し

資料：筆者作成。
注：異業種交流組織の内、異業種交流会は国による許認可は必要ないが、異業種交流組合では必要となる。

13 その中にあって、事業承継問題は近年の我が国中小企業にとって最大の問題で、事業協同組合にとっても大きな問題となっている。しかし、事業承継そのものは個別企業の問題であり、かつての近代化推進事業のように多額の補助金を活用しながら業界ぐるみで対応するということは打ち出しにくく、セミナー等の開催により、関心のある企業に参加してもらい、情報提供程度にとどまっている。また、近代化促進に代わるものとして「モノづくり補助金」があるが、業界ぐるみで取り組む話ではなく、対象はあくまで個人企業である。

14 商工組合中央金庫と商工総合研究所の調査によると、組合員に起因する最大の課題、問題点として、「組合員の減少」が最上位にあがっている（商工組合中央金庫・商工総合研究所（2020））。

15『中小企業白書』2003年版において、「中小企業のネットワークとして、従来、代表的なものであったのは、下請企業と親事業者との間に見られる分業関係、すなわち垂直連携ネットワークである」としているほか、2008年版の同白書においても、「中小企業のネットワークとして、かつて日本的経営の特徴の一つとして挙げられていたものは、大企業を頂点とし、下請中小企業が部品の製造等を長期固定的に受注するという『系列』取引関係である」としている（中小企業庁編（2003）p.182、中小企業庁編（2008）p.188）。

流組合や農商工連携は国による許認可が必要となり、その意味では「官製ネットワーク」的要素も持っているが、メンバー企業に自発性が備わっていることから、自発的中小企業ネットワークに含めることとする。なお、この自発的中小企業ネットワークは、筆者がかつて「新たな中小企業ネットワーク」と呼んだものと同じである。

そこで、新たな中小企業ネットワークについて、あらためてその特徴を見ることとしよう。新たな中小企業ネットワークとは、2000年前後に登場した中小企業ネットワークで、融合化法（1988年制定）時代に誕生した異業種交流のネットワークと区別するためネーミングしたものだが、その特徴は次のようである。池田（2012）および池田（2018）で示したように、新たな中小企業ネットワーク以前の事業協同組合や融合化法時代のネットワークが、官主導の「官製ネットワーク」[16]だったのに対し、新たなネットワークは民主導であった点が大きく異なる。したがって、本稿で対象とするネットワークは、中小企業が自発的にネットワーク化を図ったものが対象となる。

以下では、京都試作ネットを例に、自発的中小企業ネットワークの設立動機を見よう。

〈京都試作ネット[17]〉

京都試作ネットは、京都府南部に所在する機械金属関連の中小企業10社が2001年7月に立ち上げた「試作に特化したソリューション提供サービス」のサイトである。母体となったのは、機械金属関連の中小企業約80社からなる京都機械金属中小企業青年連絡会（機青連）で、1982年に中小企業数社の情報交換の場として発足した。

機青連で代表幹事を務めた秋田公司氏は、役員としての任期終了後も何らかの活動を続けたいとの思いから、92年1月に「経営研究会」を立ち上げた。研究会そのものはマーケティングを中心とする勉強会だったが、回を重ねるなかで自分たちの生活基盤である京都に対するこだわりと地域を活性化したいとの思いが強まった。すなわち全国的に空洞化の懸念が強まるなか、自分たちの仕事は自分たちで創出するしかない、中国に出て行くのは大手企業に任せておき、地域の雇用や暮らしを守るのはむしろ地域中小企業の役割ではないか、といった議論を交わしたという。これには、秋田氏がこれまでPTAの会長を務めるなど、地域への思いが人一倍強かったことがある。

研究会はその後、「未来企業の会」（97年6月発足）や「新未来企業の会」（98年6月発足）へと発展し、さらに議論を重ねる中で、当時急速に普及しつつあったインターネットや携帯電話を活用することに活路を見出すことになり、現在に至っている。

現在、京都試作ネットのメンバーになるには、35人の理事のうち2人の推薦と、入会時の面接、その後、半年間の準会員を経て正式メンバーになれるかが決定される。準会員のときにドラッカーのマネジメントに関する本を学習してもらい、京都試作ネットの共通言語であるマーケテ

16 官製については、池田（2019）を参照のこと。
17 池田（2012）、池田（2018）、池田（2019）による。詳細はそちらを参照のこと。

ィングやイノベーションについて、修得する必要がある。メンバー企業は年会費を60万円（当初は120万円）収める必要があるが、初代代表理事の鈴木三朗氏によると、代表理事[18]の企業であっても10年間は会費以上の仕事をもらったことはなく、現在も、京都試作ネット経由の仕事が件数で5割以上を超えているメンバー企業はいないとのことであった。また、受注を得るためだけの目的で会員になりたい希望者には加入を認めておらず、実際、これまでに断ったケースもあるという。

(3) 自発的中小企業ネットワークを疑似企業体として見ることの妥当性

自発的中小企業ネットワークを一つの疑似企業体として見ることの妥当性を検討するため、ネットワーク体の行動特性やネットワークに所属する企業行動から見よう。ここでは、企業と同じような行動をネットワーク体でとれているかが、疑似企業体として見られるかの評価ポイントとなる。

企業とはどんな存在か。伊丹･加護野（2003）によれば、企業の本質として、①技術的変換体（需要と技術をつなぐ存在）としての企業、②情報蓄積体としての企業、③ヒトの結合体とカネの結合体としての企業、④資源配分体としての企業、⑤分配機構としての企業の5つがあり、企業を率いる経営者の役割として、①トラブルシューター（もめごと解決人）、②まとめ役、③戦略家、④伝道師の4つを挙げる。

この企業の本質と経営者の役割は、自発的中小企業ネットワークにおいても無理なく適用できる。その理由は、今回想定している中小企業ネットワークは、事業協同組合や融合化法時代のネットワークのような「官製ネットワーク」ではなく、あくまで中小企業が自発的に形成したものであるからである。また、事業協同組合でよく見られる共同購入等のスケールメリットを追及する共同事業ではなく、受注、開発、試作など、本業と直結する事業を共同で行っている。したがって、中小企業ネットワークというネットワーク体ではあるが、企業としての特徴を備えている。

京都試作ネットを例にとると、企業の本質として挙げられた①は、同ネットワークが試作することを目的としており、試作依頼（需要）をメンバー企業の技術を結集した試作品で応えている。②は様々な加工ノウハウ等を持ったメンバー企業の集合体（ネットワーク体）を情報蓄積体として捉えることができる。③はメンバー企業の人材や設備、さらには京都試作ネットの場合、年間3千万円ほどの研究資金を活用しながら試作品づくりを行っているが、資金を出して材料を買い、試作品を販売して代金を受け取る市場取引を行っている。④は試作を受注したとき、メンバー企業の誰が、あるいは誰と誰が組んでやるのかということを決める必要があるが、当然、ネットワーク体の中で調整・判断が行われている。ただし、1企業では経営者が最終的に調整や判断を行うが、本稿で想定している自発的の中小企業ネットワークはフラットな組織であるため、一方的に誰かが命令・指示するのではなく、協議して決定される。⑤は伊丹･加護野（2003）の中では、富の分配機構、権

18 代表理事は1期5年の任期で、現在の鈴木滋朗氏は4代目である。

力の分配機構、名誉の分配機構、時間の分配機構を挙げ、その4つの分配機構の背後に共通するものとして、働く人々の間の仕事の分配を企業が行っているとする。

「分配」という表現は上下関係を含んでいるため、フラットな組織を想定している自発的中小企業ネットワークにはそぐわないところがあるが、受注した試作品をメンバー企業の誰かが作るため、結果としてメンバー企業に仕事を分配することになる。

次に、経営者の役割であるが、自発的中小企業ネットワークには、ネットワークを最終的に束ねるリーダー（代表理事）が存在する。ネットワークのメンバー企業も企業経営者であり、自社企業の中で4つの役割を果たしているが、自発的中小企業ネットワークのリーダーも、ネットワーク体の中で同様の役割を果たしている。京都試作ネットを例に考えると、①はトラブルが起こらないように、頻繁に会議や勉強会を行って信頼関係を築いているほか、超試作を考える③の戦略家としての役割を担いながら、②のまとめ役も果たしている。さらに、④は新規メンバーが加入したときに、京都試作ネットの理念を伝えている。

以上から、今回想定している自発的中小企業ネットワークは、企業と同じように捉えられることがわかったが、そのことは自発的中小企業ネットワーク体に、経営学や経営理論が適用できることを意味している。このことは、中小企業は中小企業自らがネットワークを組織することで、自社単独ではできなかったことができるようになるほか、経営学の経営戦略論や組織論で使われている理論やツールを実際に適用し、将来を見据えた経営を遂行できるのである。

4．中小企業ネットワーク形成の意味と自発的中小企業ネットワークへの加入動機

近年、グローバル化の深化とともに、多くの中小製造業において、これまでの特定親企業との下請関係が崩壊しつつある。こうしたなか、中小製造業の脱下請の方向性のひとつとして、自社製品を持つことや、自律化が求められているが[19]、今後はそれに加えて、中小企業どうしが自発的にネットワークを組み、疑似企業体としての活動が重要となる。ここでは、中小企業がネットワーク形成する意味と、自発的中小企業ネットワークに加入する動機について見よう。

(1) 中小企業ネットワークを中間組織として捉える見方

中小企業ネットワークが存在する理由として、これまで取引費用の視点から分析されることが多かった。すなわち、ネットワーク体を市場と組織の中間組織として捉えることで、取引費用を最小化できるとする見方である。

中間組織の元々の議論はウィリアムソンO.E.（1975）によるもので、市場と組織の間に位置する形態を論じており、親企業と下請企業との下請関係も該当する。すなわち、市場取引には取引コストが発生するが、この取引コストを回避するために、企業は取引先を自社資本に内部化した組織取引（垂直統合）という形態を選択する。逆に内部化した組織形態を選択する

19 池田（2012）

と、内部化コストが発生するが、それが取引コストを上回るときには、市場取引という形態を採用する。その中間的な形態が中間組織である。

この中間組織の考え方によると、たとえば親企業と下請企業との取引関係に見るように、下請関係を形成することで、取引コストや内部コストが低減し、トータルコストの削減が期待される。しかし、日本で下請が形成された背景を見ると、大企業である親企業といえどもその資本力はアメリカ企業などと比べて弱く、自前ですべての設備を揃えることが難しく、内部組織で調達することが難しかったこと、一方、市場取引を進めるほどには、中小企業の技術力や生産能力が高くなく、そのことは特に第二次世界大戦前に顕著となった。すなわち、当時の日本は軍事力を高める必要があったが、そのため、大企業は選別した中小企業を系列化し、兵器の生産能力を高めていった。こうした下請取引は戦後も続き、日本で下請取引が広がっていったのである。

中間組織の議論では、結果としてのトータルコストが下がることは説明できるが、中小企業ネットワークを構成するメンバー企業の個々の加入動機は見えてこない。以下では、レント概念を用いて、なぜ自発的中小企業ネットワークを組織するのか、その加入動機を見よう。

(2) レントから見た自発的中小企業ネットワークへの加入動機

①京都試作ネットの加入動機は「学び」と単独では獲得できない新情報の獲得

京都試作ネットの運営は、メンバー企業からの会費と、京都試作ネットを通じて受注した仕事の5%の上納金で成り立っており、年間では3千万円程度の予算規模となる。この予算は、京都試作ネットの運営費用のほか、新分野進出を考えている企業に研究費として支給される。設立当初は国内で試作を請け負うところが少なく、京都試作ネットはさまざまな企業から重宝されたが、近年は他にも試作を請け負うことが増えている。そこで、現在は“超試作”をテーマとする実験的な研究を行っており、次代に向けた取り組みを進めている。

京都試作ネットを見る上で、重要な意味を持つのが創設当時から変わらない理念である。そこには、「商品開発初期段階から顧客と一緒に参画し、加工業者からの提案をし、顧客の開発の効率化を図る。企業連合で智恵を出し合って創発し、顧客にソリューションを提供し、新しい価値を創造する。試作という高度なものづくりを通じて、それに携わる人々に人としての成長の機会を提供する」と記されている。企業経営において理念が大切であることは論を待たないが、理念そのものは組織がサステナブルになるための必要条件であっても十分条件ではない。理念の考え方が従業員に浸透し、従業員の側も理念に沿った行動をする「自己組織化」[20]が図られることが重要である。

京都試作ネットの場合、理念に沿った活動をするのは、それぞれメンバー企業の代表者（社長）である。その代表者が正式なメンバー（正会員）になるには、半年間の間に正会員となるための選考が行われることや、ドラッカーの勉強会、高額な年会費など、ハードルはかなり高

20「自己組織化」とは、自らの組織構造に依拠しながら、自律的に秩序を持つ構造を作り出す現象のことをいう。

い。しかも、受注を得るためだけに京都試作ネットに入ろうと考える人は、そもそも入会を拒否される。それではいったい何のためにメンバー企業になろうとするのか。鈴木代表理事は、「受注は結果で、マーケティングとイノベーションをすることが目的である。1社では偏った情報しか入らないが、自分たちが望まれるもの、作れるものは何かをつかみ、それを実験的にするのが共同受注だった。設立当初、京都を一大試作の集積地にすることを掲げており、活動している地域の産業を発展、活性化させることを代々守り続けている。また、活動の中心は共同受注ではなく、真ん中には『学び』がある」と語っている。メンバーになることで即時的利益を追求するのではなく、得られた情報やノウハウは、メンバーの35社の中だけで共有され、メンバーにならないと得られない情報の存在が京都試作ネットに入った企業のメリットであり、京都試作ネットに入る動機や意味である。

また、得がたい情報というと、京都試作ネットならではの情報が入手できることがある。これまで中小製造業は特定の親企業を取引先に持つ下請であることが多く、そこでは長期継続的取引が行われていた。長期継続的取引の下では、親企業からしばしば次の新製品の「企画」が出され、下請企業にも対応が求められた。具体的には、新しい部品作りや加工を意味するが、これこそが下請企業にとっても次の技術開発や加工の方向性を定める情報であった。しかし、長期継続的取引の割合が低下しつつある現在、下請企業も独自に自社の技術や加工の方向性を定める必要が出てくるが、京都試作ネットに加入すればそれが可能となる。すなわち、京都試作ネットに発注されるのは試作だが、この試作こそが次代の新製品や、これから普及することが予想される新分野と深く関わっているのである。業種が違えば入手しにくい新製品がらみの情報も、京都試作ネットの評判に引き寄せられる形で、様々な分野からの試作依頼が舞い込む。この内容はまさに、下請のときに得られた親企業からの新製品にまつわる情報であり、これが京都試作ネットに企業を惹きつける原動力や強みとなっている。

②レントからの見た加入動機

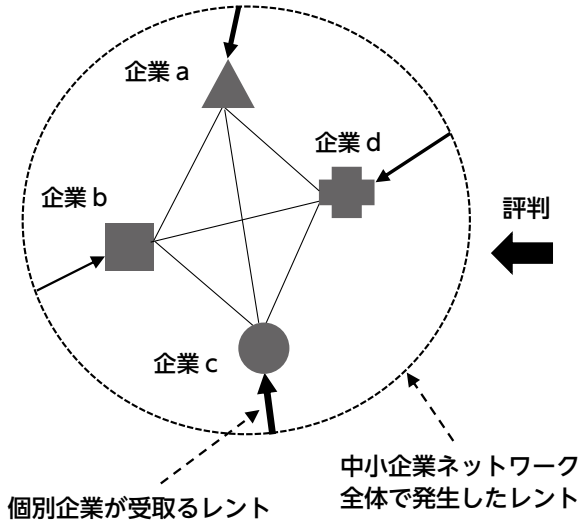
レントとは、経済活動の見返りとして受け取る収益のことを指すが、ここでは、ネットワークに参加しなかった場合、あるいはネットワークが存在しなかった場合と比べ、ネットワークに参加したこと、あるいはネットワークが存在したことによって生じる便益とする。

図1は、点線で囲んだ円が一つの中小企業ネットワークを示しており、たとえば京都試作ネットなどを意味する。自発的中小企業ネットワーク全体としての成果を見たもの（共同開発によって新製品が生み出され、その結果、ネットワーク全体に対する評価や評判が上がることなど）が、「中小企業ネットワーク全体で発生し

たレント」となる[21]。「個別企業が受取るレント」は、企業aが中小企業ネットワーク体（京都試作ネット）から得られるレントを意味している。京都試作ネットの場合は、「学び」という言葉が使われていたが、1社単独では入手できない情報などがそれに該当する。もちろん、それに加えて、受注したときの売上や利益もそれに当てはまるほか、ネットワークを通じて獲得した技術やノウハウなどもレントに含まれる。企業b、企業c、企業dについても同様である。なお、企業a、b、c、dのレントは、企業によって受取る量や質が異なることが予想されることから、線の太さを違えている。

京都試作ネットの場合の個別企業視点のレントは、ネットワークに加入することで当面の売上や利益が増えることや、メンバー企業からの有益な情報に加え、将来の企業成長に向けた研究開発による新技術やノウハウの獲得といったレントであり、前者は「当面の課題解決レント」、後者は「将来の課題解決レント」と呼ぶことにする。京都試作ネットは、この2つのレントの中でも、特に将来の課題解決レント[22]の獲得を期待してメンバー企業が加入し、活動していると考えられる。

図1　中小企業ネットワークにおけるレント



資料：筆者作成。

21 筆者は、新たな中小企業ネットワークはネットワーク構成メンバーどうしの“双方向”のやり取りを通じてネットワーク全体の成果を高めていることを指摘した（池田2018）。たとえば、共同受注を行う中小企業ネットワークの場合、メンバー企業のレベル合わせをするためにお互いが“工場見せ合い会”を実施し、一番レベルが低い企業のレベルを高めることでネットワーク全体としての加工レベル、技術レベルを高めようとしている。このことは、ネットワークの主宰者（中核企業）とメンバー企業、あるいはメンバー企業相互の双方向のやりとりを通じて「自己組織化」が図られ、その結果、ネットワーク全体の「評判」レントが高まると考えられる。中小企業ネットワークはそれぞれの評判レントを高めるため、試作など得意とする分野に特化して差別化したり、工場見せ合い会を開催してお互いの技術力を高めたりしている。この中小企業ネットワーク全体で発生しているレントからは、その中小企業ネットワーク体の活動に存在意義があるかないかが評価される。共通目標がなくなれば、存在意義がなくなり自然消滅するか、自主的な解体、あるいは新たな共通目標を立てて活動することになる。

22 課題解決レントについては、池田（2018）を参照のこと。

(3) 自発的中小企業ネットワークに流れる情報と創発の発生

上述のように、自発的中小企業ネットワークのメンバー企業は、当面や将来の課題解決レントを求めて参加している。当面の課題解決レントは、共同受注によって得られる「売上・利益」が大きなウェイトを占めているほか、工場見せ合い会やお互いの経営のあり方について意見交換することで得られるノウハウ等の「情報」がその中身である。また、将来の課題解決レントの中身は、新製品や新技術に関わる「情報」である。

①暗黙知と創発の発生

京都試作ネットの中で取り交わされる情報で重要な点は、閉じられたメンバー間だけの情報であることと、「暗黙知」であることである。限られたメンバーだけの、ここだけの情報であるからこそ価値があり、その内容もデータ化（形式知化）できない暗黙知であるところに意味がある。京都試作ネットに新製品作りに関わる試作依頼が舞い込んだとき、その多くはこれまで実在しないものを作ることになるが、当然、試行錯誤して作られ、そこにメンバー企業の持つノウハウや知恵、工夫が投入される。やり取りされた情報は、最終的には設計図に落とし込まれ、形式知になるとしても、途中でやり取りされる暗黙知に、自社、あるいは京都試作ネットのイノベーションにつながるヒントが含まれている。

暗黙知や集合知が発生しているが、そこには創発が起こっている。ネットワークメンバーの発言がきっかけとなって自分の問題意識に油が注がれ、新しいアイデアが生み出されることや、アイデアとアイデアがぶつかり合って新しい技術や製品が生まれるのである。この様々なアイデアを議論する暗黙知や、議論を契機にそれぞれ経営者が持つ知識や知恵を総動員し、様々に思いを巡らして工夫を凝らし、創発[23]を生み出すことにこそ中小企業ネットワークの意味がある。京都試作ネットでは、まさにそうした場が形成されている。なお、創発を生み出すためには、メンバーの誰彼に遠慮することなく、フリーに議論できる場が備わっていることが重要であり、こうした雰囲気に引き寄せられる形でメンバーが集まってくると考えられる。

こうして、レントの発生源は発注先の新製品情報を基に議論される得がたい暗黙知であることが分かる。具体的には、新製品開発、新技術開発に関して、「これは当社の技術で対応できる、こちらは貴社の技術が活用できるのではないか」など、お互いの持つ技術、加工情報などが暗黙知のやりとりによって行われているほか、メンバー企業の発言がきっかけとなって自分の問題意識に油が注がれ、新しいアイデアが生み出されることや、アイデアとアイデアがぶつかり合って新しい技術や製品が生まれるのである。こうした創発を生み出す環境として、日常的に工場見せ合い会や研究会を開催することでお互いのことが良く分かり、強い信頼関係を背景に、強い絆で結びついた擬似企業体として高い成果をあげている。

ところで、レントの基をさらにたどると、京都試作ネットの参加企業の技術力や開発力、経

23 京都試作ネットの理念の中にも「創発」の言葉を見ることができる。

営者の未知なるものへの探求力や意欲にたどりつくことができ、参加企業や経営者の能力に帰着する。京都試作ネットには新製品開発にまつわる様々な情報が入ってくるが、それはきっかけであり、レントそのものは参加企業や経営者自身が生み出している。この点、多くの官製ネットワークは、ネットワーク化を図ることを目的化したために、参加企業には自分たちがレントの発生源であるとの意識は少ないと思われる。融合化法時代のネットワーク[24]も、新製品開発のために異業種企業が集まった（集められた）が、多くは新製品開発には成功したものの、そのときだけで終わってしまい、次の新たな展開にはつながらなかった。

形成された中小企業ネットワークが一過性で終わることなく、次につなげるためには、ネットワーク体が擬似企業体として、常にどうあるべきかを考えることが求められる。したがって、ネットワーク体として目的を持ち、課題解決に向けたメンバー企業の協働が重要である。

5．おわりに

本稿では、これまでの日本の中小企業研究を振り返るとともに、経営学分野の経営戦略論や組織論は、大企業をベースに構築されたこともあり、規模の小さな個別中小企業に適用することには馴染みにくいことをみた。そこで、個別中小企業単体に理論を適用するのではなく、中小企業どうしのフラットなメンバーからなる自発的中小企業ネットワークを擬似企業体とし、そこに適用することを試論として展開した。

この自発的中小企業ネットワークは、共通の目的を持った中小企業が集まって活動しているところに特徴がある。中小企業は大企業に比べ、地域との親和性が高い[25]。中小企業が地域にとって、なくてはならない存在となるためには、地域・社会との共生をいかに図るか、さらには地域・社会貢献の主体として位置づけられることが重要である。その際の単位を、中小企業ネットワークにすることで、経営資源の少ない個別中小企業が行動するよりも、活動内容に広がりや奥行きが出ること、できなかったものができるようになるなど、量的にも質的にも高いレベルのものとなる。今後、自発的中小企業ネットワークの増加と活躍が期待される。

24 詳しくは池田（2012）を参照のこと。
25 詳しくは池田（2002）を参照のこと。

【参考文献】

○池田潔（2002）『地域中小企業論』ミネルヴァ書房
○池田潔（2005）「新たな中小企業ネットワークの台頭とその特徴」兵庫県立大学『商大論集』第56巻第3号
○池田潔（2006）「中小企業ネットワークの進化と課題」日本中小企業学会編『新連携時代の中小企業』同友館
○池田潔（2012）『現代中小企業の自律化と競争戦略』ミネルヴァ書房
○池田潔（2017）「ソーシャル・ビジネスにおけるヒューマン・ネットワーク－買物弱者支援事業を行う企業のケース」関智宏・中山健編著『21世紀中小企業のネットワーク組織』同友館
○池田潔（2018）『現代中小企業の経営戦略と地域・社会との共生－「知足型経営」を考える』ミネルヴァ書房
○池田潔（2019）「経営戦略論から見た中小企業ネットワークの成果と課題－サステナブル組織の形成に向けて」『大阪商業大学論集』第191・192号
○池田潔（2020）「中小企業の分析視点に関する新たな考察－中小企業ネットワークを擬似企業体として捉える－」大阪商業大学比較地域研究所『地域と社会』第23号
○伊丹敬之･加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社
○井上善海（2009）『中小企業の戦略－戦略優位の中小企業経営論』同友館
○今井賢一・金子郁容（1988）『ネットワーク組織論』岩波書店
○岡室博之（2004）「経済学における中小企業研究の意義」『経済セミナー』No.596
○岡室博之（2006）「中小企業研究における計量分析の意義と課題」『中小企業季報』大阪経済大学
○小川英次（2009）『現代経営論－中小企業経営の視点を探る』中央経済社
○小川正博（1993）『企業の情報行動』同文館
○小川正博（2000）『企業のネットワーク革新－多様な関係による生存と創造』同文館
○片岡信之（2017）「日本における経営学の歴史と現在」『経営論集』第64巻第4号
○川上義明（2013）「中小企業研究への経営学的アプローチ－特殊経営学としての中小企業経営論－」『福岡大學商學論叢』第58巻第3号
○関西大学経済・政治研究所（1999）『組織とネットワークの研究』研究双書第112冊
○黒瀬直宏（2012）『複眼的中小企業論―中小企業は発展性と問題性の統一物』同友館
○国領二郎（1999）『オープン・アーキテクチャ戦略―ネットワーク時代の協働モデル』ダイヤモンド社
○坂本光司（1998）『新・ゼミナール中小企業経営論－課題・目標・実践』同友館
○㈶商工総合研究所（1999）『中小企業の戦略的連携－変革の時代を乗り越える創造性とネットワーク』
○㈱商工組合中央金庫・㈶商工総合研究所（2020）「組合実態調査報告書 2020年版」
○末松玄六（1953）『改定増補　中小企業の合理的経営－失敗原因とその克服』ダイヤモンド社
○末松玄六（1956）『中小企業経営論』ダイヤモンド社
○関智宏・中山健編著（2017）『21世紀中小企業のネットワーク組織―ケース・スタディからみるネットワークの多様性』同友館
○田中史人（2004）『地域企業論－地域産業ネットワークと地域発ベンチャーの創造』同文館
○中小企業庁（1993）『中小企業白書』
○中小企業庁（1998）『中小企業白書』
○中小企業庁編（1999）『中小企業政策の新たな展開』同友館
○中小企業庁編（2003）『中小企業白書－再生と「起業家社会」への道』
○中小企業庁編（2008）『中小企業白書－生産性向上と地域活性化への挑戦』
○手塚公登（2002）「信頼と企業間ネットワーク」成城大学『経済研究』第158号
○寺本義也（1990）『ネットワーク・パワー』NTT出版
○寺本義也・原田保編著（2001）『新中小企業経営論』同友館
○西口敏宏編著（2003）『中小企業ネットワーク』有斐閣
○中熊祐輔（1996）『「共創」の秘訣』日刊工業新聞社
○中村秀一郎（1964）『中堅企業論　増補版』東洋経済新報社
○中村秀一郎（1990）『新中堅企業論』東洋経済新報社
○中山金治（1978）「中小企業経営論の問題視角」『經營學論集』48巻
○中山金治（1986）「中小企業経営論の基本的視角」渡辺睦・中山金治編著『中小企業経営論（経営会計全集22)』日本評論社

○中山健（2001）『中小企業のネットワーク戦略』同友館
○日本中小企業学会編(2001)『中小企業政策の「大転換」』同友館
○額田春華（2003）「中小企業とネットワーク」㈶中小企業総合研究機構『日本の中小企業研究 第1巻』同友館
○朴容寛（2003）『ネットワーク組織論』ミネルヴァ書房
○マーク・グラノヴェータ（渡辺深訳）（2019）『社会と経済－枠組みと原則』ミネルヴァ書房
○宮川公男・大守隆（2004）『ソーシャル・キャピタル』東洋経済新報社
○宮沢健一（1996）「経済調整機構の社会変容－情報ネットワーク化と「連結の経済性」再考」八千代国際大学紀要『国際研究論集』第9巻第2号
○宮脇俊哉（2008）『マーケティングと中小企業の経営戦略－マーケティングの基礎から中小企業の経営戦略、ベンチャー企業経営を学ぶ』産業能率大学出版部
○百瀬恵夫・篠原勲編著（2003）『新事業創造論』東洋経済新報社
○安田洋史（2010）『アライアンス戦略論』NTT出版
○安田雪（1997）『ネットワーク分析－何が行為を決定するか』新曜社
○水野武（1979）「中小企業論の展開－その政策展開にそって」『国民経済学雑誌』第139巻3号
○山倉健嗣（1993）『組織間関係－企業間ネットワークの変革に向けて』有斐閣
○山中篤太郎（1948）『中小工業の本質と展開―國民經濟構造矛盾の一研究―』有斐閣
○山本久義（1984）『中小企業経営論』泉文堂
○渡辺睦・中山金治（1986）『中小企業経営論』日本評論社
○ J.Steindl,（1947）*Small and Big Business: Economic Problems of the Size of Firms, Basil Blackwell*, 米田清貴・加藤誠一訳（1956）『小企業と大企業―企業規模の経済的諸問題―』巌松堂
○ Meadows,D.H. Meadows, D.L.Randers, J.Behrens Ⅲ,W.W.,（1972）*The Limits To Growth: A Report for The Club OF Rome's Project on the Predicament of Mankind*（大来佐武郎監訳（1972）『ローマクラブ「人類の危機」レポート　成長の限界』ダイヤモンド社）
○ Yoshino.M.Y.,Rangan.U.S.（1995）*Strategic Alliance: An Entrepreneurial Approach to Globalization*. Harvard business school press.
○ Williamson. O. E.（1975）*Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*. The Free Press, NewYork,（浅沼萬里・岩崎晃訳『市場と企業組織』日本評論社1980）

論　　文

日本型中小企業文化論

佐　藤　　和
（慶應義塾大学
商学部教授）

＜要　旨＞

経営学は大企業を中心に研究されてきたが、例えば「日本的」雇用慣行もまた大企業を中心としたものであった。そこで本論では今日の中小企業における「日本型」経営について、企業文化論をもとに考えてみたい。

企業文化を層として考えるハイブリッド・モデルで見ると、最も変わりにくい基層文化は宗教的、歴史的に定着している集団主義である。一方権力格差の次元である垂直的な側面は、戦後教育の変化と世代交代により、水平的に変化しつつある。垂直的な「日本的」経営においては上下関係に基づく官僚主義的なピラミッド構造が有効であったが、今日の水平的な「日本型」経営では、強い企業文化による価値観の共有を通じた組織統合がより有効となるのである。

そして集団主義的な基層文化は、いわゆるタコツボ型の問題を引き起こすが、ダイバーシティを進めるためにも、まずは多様性を受け入れる側の素地を作っておくことが必要であり、例えば従業員に会社以外の共同体への参加による「健全な依存」を促すと同時に、経営理念の浸透による価値共有を進める事が必要である。

中小企業の経営にとって経営者の役割が大きいことは言うまでもないが、近年、大企業では二代目社長のいる企業の業績が向上してきている。経営者個人の哲学と、企業組織の持つ文化の交わる部分である経営理念は、後継者の場合不明確になりがちであるが、二代目の持つ企業家精神が組織変革を促すのである。

また垂直的な組織ほどコンプライアンスに問題がある傾向が見られる。価値共有型の企業倫理の制度化が不十分であると不祥事が起こるのであり、そのためには企業文化変革が必要とされる。そして強い企業文化による利他主義的な経営は個人主義の欧米でも注目されている。そこでこれからも継承されていくべき価値とは①長期志向、②革新性、③利他主義であり、これらを通じて経営者は組織の持つ慣性に逆らい、自らの哲学に基づく経営理念によって軌道修正をしてくことが可能となるのである。

目　次

１．日本型経営
1-1　中小企業の組織
1-2　集団主義の基層文化
1-3　水平的集団主義へ
1-4　価値共有を通じた組織統合
２．ダイバーシティ
2-1　タコツボ型文化
2-2　健全な依存
2-3　ダイバーシティとは
2-4　インクルージョンに向けて
３．経営者
3-1　中小企業における経営者
3-2　社長の出身地位
3-3　二代目社長の役割
４．価値の共有
4-1　経営理念の重要性
4-2　価値共有型のコンプライアンス
4-3　価値を共有する経営
５．結論に代えて

１．日本型経営

1-1　中小企業の組織

経営学の研究対象は、本来、企業規模を問わないはずであるが、学会等での活動を見ると、その多くは暗黙の内に大企業を前提とした理論、分析が多いように思われる。私が専門とする組織論や企業文化論という分野でも同じ傾向がみられるが、そもそも①共通目的と②貢献意欲、③コミュニケーションが存在している人間の集まりであれば、仮にそれが少人数であっても「組織」は成立するのである（バーナード1968）。

小川（2013）は中小製造業の経営形態を、自社ブランドを持つ「製品保有経営」、自ら製品の企画を行わない「下請け型経営」の2つに分けた上で、さらに事業主の生活を優先する「生業的な経営」と、リスクにも挑戦しながら収益を求める「事業的な経営」に分類している。そしてさらに今日的な経営形態として「ベンチャー企業」があるという。一方経営学の領域を、①環境としての社会との関係、②ライバルとの関係である戦略、③それを実現する組織、④投入されるヒト、モノ、カネ、情報といった資源という4つに分けて考えることができるが（岡本他2012）、特に②戦略を考えた時に、上記の分類のうち「生業的な経営」以外であれば、経営学の研究対象になると考える事ができよう。

渡辺（2013a）によれば、働く場としての中小企業の持つ特徴として①自分や企業の位置が見える世界である、②ゼネラリストが求められる、③個々人の行動が企業の成果に直接反映する、④地域とのつながりが強い、⑤賃金水準や労働条件において大企業と格差がある、⑥創業者を育成する機能がある、といった点を挙げられるという。そしてこうした独自性や問題性を持つ一方、少なくとも「日本的」雇用制度が定着していた'80年代には、「仕事のやりがい」や「自分らしく生きる」という点では大企業より高い水準を示していたのである。

高度成長期に主流であった「日本的」経営の三種の神器といえば、①終身雇用制、②年

功序列制、③企業別労働組合であるが（アベグレン、1958)、渡辺（2013a）は①終身雇用制や②年功序列制といった「日本的」雇用慣行といわれるものは、大企業を対象としたものであり、中途採用の比率を見ても、年齢と賃金の関係を見ても、中小企業に当てはまるものではなく、今日、大企業においてもこうした雇用慣行が崩れ、規模による差がなくなってきているという。それでは今日の中小企業における「日本型」経営における組織の特徴とは、いったいどういったものなのであろうか。

1-2　集団主義の基層文化

ここで本稿における「企業文化」を、企業のメンバーに共有された基本的価値観と、そこから生じる行動パターンの事である、と定義したい（佐藤2009)。そして企業文化を層として考えるハイブリッド・モデル（佐藤2009）の枠組みに従って、高度成長期に主流であった従来の「日本的」経営を考えてみると、いわゆる三種の神器は最も変化しやすい形式文明としての経営諸制度であり、最も深いところにあり比較的変わりにくい日本的価値観が、基層文化としての「垂直的集団主義」であると考えられる（**図1**参照)。この垂直的集団主義は、ホフステッド(2013）の言う権力格差および集団主義・個人主義に関する社会文化の側面である。それでは今日の日本において、この垂直的集団主義は変化しつつあるのであろうか。

この「集団主義」という日本人の基層文化とはいかにしてもたらされたのであろうか。宗教学的にみると、まず一神教とは唯一神を信仰する宗教であり、多神教とは複数の神を信じる宗教であるが、日本の基層文化を、日本の歴史が生み出した多神教的意識から説明する議論がある（下出1997)。その背景にあるより古典的な研究の1つとして、和辻（1979）は自然の類型的な特徴が、それを人々が受けとめる姿勢、文化の形成の仕方にも類型的な特徴をもたらすとして、東洋と西洋の差は、夏のあいだ湿潤なモンスーン的風土と、夏には乾燥する砂漠的風土の違いに由来すると考えた。すなわち森の中で仏教が、砂漠でキリスト教が誕生し、それらが今日の世界宗教になったというのである。

図1　ハイブリッド・モデルで見た「日本的」経営

：経営諸制度
　… 日本的経営の三種の神器

：運営方式
　… ex. 信頼を重視

：日本的価値観
　… 「垂直的集団主義」
　⇒ 変化？

（出所）佐藤和（2009）より作成

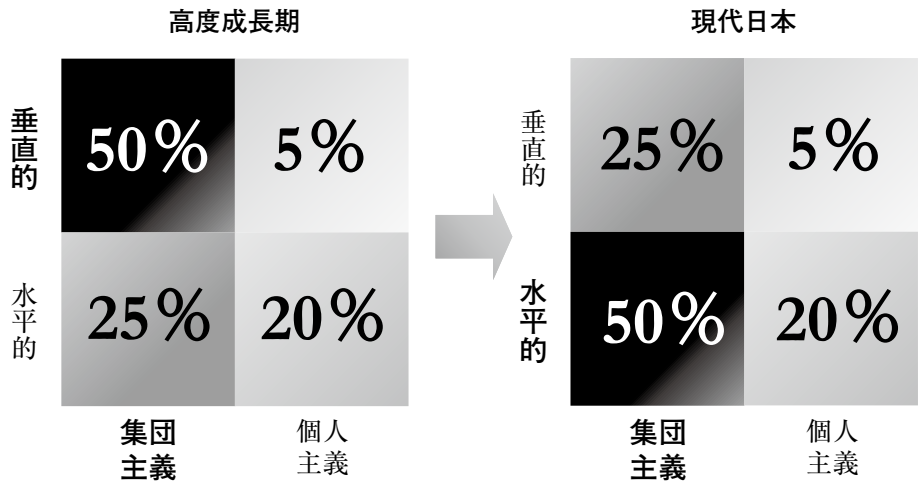
こうした日本人の基層文化を基に、歴史的に集団主義が定着していくことになる。間（1971）は集団主義を、個人と集団との関連で、集団の利害を個人のそれに優先させる集団中心の考え方と定義したが、清水（1991）はそうした集団主義は、平和が続いた江戸時代に朱子学を通じて儒教思想が浸透した後に定着したのだという。そしてこの朱子学によってはめられた文化の枠は、①垂直的、すなわち上下の序列と公私の価値、②水平的、すなわち集団へのコミットメントによる集団主義、そして③時間的連続、すなわち先祖に対して神に順ずる地位を与える信頼メカニズムという3つの価値観に分けられる（ヒルシュマイヤー他、1977）。

1-3　水平的集団主義へ

次に垂直的集団主義を構成するもう一方の「垂直的」、すなわち権力格差の次元について見てみたい。ここで「権力格差」とは、権力の弱い人々が、どれだけ権力の不平等を受け入れるかという程度の事であり（ホフステッド2013）、本論では、権力格差を認める、すなわち格差が大きい文化では、上司は偉いのが当たり前であり、そこでは階層の数が多く背の高いピラミッド型の「垂直的」な組織が好まれる。そして権力格差を認めない、すなわち格差が小さい文化では、上司は部下と対等であり、そこでは階層の数が少なく背の低い文鎮型あるいは鍋蓋型の「水平的」な組織が好まれると考えている。

津田（1994）は、戦後の日本的経営という経営文化をつくったのは、「戦前・戦中派連合」であるが、この戦前・戦中派連合は1985年ごろから企業経営の最前線から姿を消しつつあるという。一方、濱口の対人関係観尺度（濱口1979）を使って金児が大学生を対象に行ったアンケートによって若者の意識の変化を見ると（金児1993）、昨今の大学生は他者への配慮と主体性、とりわけ「配慮」が非常に強いのに比べて、他者への「依存」がそれほど強くないという。すなわち他者を信頼して依存する、甘えるというより、山崎（1984）のいうような「柔らかい個人主義」が現代の若者に浸透している

図2　水平的集団主義へ



（出所）トリアンディス（1995）より筆者作成

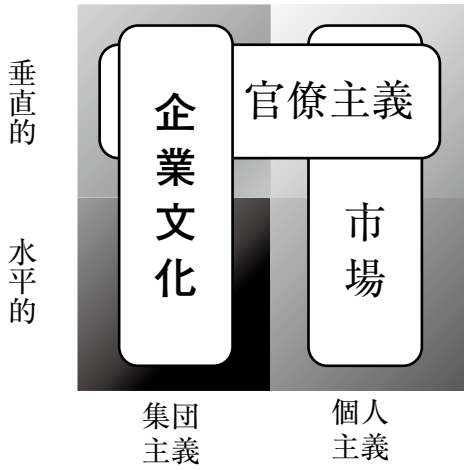
のである。そして若者の中に伝統的な上下関係に基づく「和」の関係を尊重する意識が薄れ、代わって横のみのつながりによる「連帯」を大切にし、なごやかに事なかれに面白く過ごしたいとする意識が指摘できるというのである。

私は、今日の日本において垂直的集団主義が変容したとすれば、集団主義から個人主義への方向というよりも、儒教的な意識に基づいた「垂直的」集団主義から、より共同体的な「水平的」集団主義への方向であると考えている（佐藤2009）。個人の価値観は、生まれ育った環境によって大きく規定されるのであり、革命や戦争でも起こらない限り大人になってから基層的な価値観が大きく変化することは少ない。そうした意味で水平的集団主義への変化は、単にグローバル化や情報化などに伴って進展したのはなく、戦後の平等主義的な教育への変化と世代交代によってもたらされたものであると考える。トリアンディス（1995）は垂直的集団主義がまだ50％あり、水平的集団主義は25％ではないかとしているが、今日の世代交代の様子からすれば、水平的集団主義への移行はさらに進んでいるのではないだろうか（**図2**参照）。そしてこれは前述の朱子学によってはめられた、①垂直的、すなわち上下の序列と公私の価値の後退として考える事ができる。

1-4　価値共有を通じた組織統合

それでは今日の水平的集団主義の企業文化においては、どのような組織統合が望まれているのであろうか。ここでオーウチ（1980）による組織の支配メカニズムとしてのクラン（Clan:「一族」と訳す場合がある）という議論がある。これによれば、組織の支配メカニズムには、①市場、②官僚主義、③クランの3つが存在し、それぞれが異なった条件の下で最も効率的になるという。①市場価格による競争原理、②官僚主義による契約関係と異なり、③クランの場合には労働者は企業目標を共有する形で社会化されており、厳しい監督を行わなくとも自然と会社に最善を尽くす事になる。

図3　3つの組織支配メカニズム



（出所）オーウチ（1980）より筆者作成

これを先ほどの水平的集団主義の議論と合わせると、垂直的な組織ではピラミッド構造による②官僚主義的な支配が有効であり、欧米のような水平的な個人主義の組織では①マーケットメカニズムによって市場原理を持ち込むことが有効となる。そして今日の日本のような水平的集団主義の組織では、強い企業文化すなわち価値共有を通じての③クランによる組織統合が有効な手段となる（**図3**参照）。

すなわち従来の「日本的」経営において組織は「垂直的」であり、大企業においてはピラミッド構造の組織体制や諸制度を明確にした官僚主義的な支配が、また中小企業においては家父長的な上意下達型のリーダーシップスタイル（佐藤2015）が有効であった。しかしこうした方法は、「水平的」な今日の「日本型」経営においては有効ではない。現代日本の経営者に残された方法は、強い企業文化の創出、つまり価値共有を通じた組織統合なのである。

2．ダイバーシティ

2-1　タコツボ型文化

しかし「垂直的」であれ「水平的」であれ、「集団主義」の基層文化を持つ日本人が小規模であっても組織を作ると、何もしなければその企業文化は経営者の考えから離れ、独り歩きしてしまう可能性が高くなる。強い企業文化を創り出すために価値共有を行い、会社を共同体と捉えることは、個人にとってアイデンティティの源泉となる一方で、その信頼メカニズムは、行き過ぎたナショナリズムが持つような、いわゆる「会社人間」によるタコツボ型文化の問題を引き起こすのである。

山岸（1998）は、相手の意図に対する期待には「安心」と「信頼」とがあり、これらを区別する必要性があると述べている。ここで言う「信頼」とは、他者一般も含めての相手の内面にある人間性や自分に対する感情などの判断によってなされる相手の意図に対する期待であるのに対し、「安心」とは、自分を搾取する行動をとる誘引が相手に存在していない、相手と自分の関係には社会的不確実性が存在していない、と判断する事である。そして日本社会のような集団社会主義では「安心」が生み出されるが、本当の意味での「信頼」が崩壊するというのである。

さらに日本社会における集団主義と強い企業文化という特徴は、ウチとソトという二重基準を生み出すことになる。清水（2000）によると本来宗教は、利己主義の対極にある考えである利他主義の立場に立つが、この利他主義は同一共同体、同一システム内でのみ作用して境界の外の世界では作用せず、むしろ境界の外に対しては利己主義が強化されるという。そして石坂（1999）は、日本人の場合、個人の周りに会社あるいは学校といった集団が存在しているが、その他はすべて「赤の他人」になっているという問題を指摘している。

清水（1993）は、日本人は集団意識が強く信頼取引の商慣習が定着しており、これをベースにした日本の資本主義体制は、現在の変化の激しい時代の集団競争に強い力を発揮しているという。これは信頼取引には細かいルールが決められていないので社会に柔軟性が保たれるからであり、これが日本における信頼取引社会のメリットとなるというのである。しかし同時に

その信頼取引の社会にいったん「強者」が現れると、ルールがないためにその横暴を抑えられないという大きなデメリットもある。そしてこうした状況がハラスメントや下請け叩きといった問題を引き起こすのというのである。

2-2　健全な依存

小田（2000）は人間関係において、個人的な結び付きあるいは社会的な結び付きというのは、そもそも「健全な依存」が前提になっており、依存性を全く持たずには人間同士が結び付く事はできないとしている。そして集団主義の日本において自立するという事は、誰にも依存しなくなるという事ではなく、依存の対象が親から他人へと社会的に広がってゆくとともに、強い依存性から適度な依存性に移り、他人の依存を受容する包容力を持つ事により「健全な依存」性を持つという事なのである。

こうして考えると、タコツボ型文化の問題を克服するためには、まず長期に雇用している従業員に対しては、家庭や地域、趣味といった他の共同体への参加を促し、会社人間になるのではなく「健全な依存」ができるようにすることが重要である。また短期雇用の従業員や、まだ文化を共有しない中途採用者においては、OJTや非公式的なつながりを含めた共通の経験を通して信頼を醸成し、単に同じ組織にいるという「安心」ではなく、本当の「信頼」関係を育んでゆくことが必要である。

今日の水平的集団主義において価値観を共有する「日本型」経営においても、高度成長期の「日本的」経営で言われていた企業が共同体的な側面を持つという側面は維持されており、企業組織がウチなのである。そしてこの枠の外であっても、「健全な依存」を通して家族以外にも職場、地域、趣味といった様々な中間組織に所属することで個人がアイデンティティを保つ、すなわち中間組織がウチとなる構造は、単なる個人主義の社会とは異なり、今日でも大きくは変化していないのである。

2-3　ダイバーシティとは

信頼とは相手の行動に対する期待であり、文化の共有を前提としている。今日のように組織の中で多様性すなわちダイバーシティが高まると多様な価値観がもたらされるが、その一方でこの文化の共有という前提が崩れることになる。中途採用や非正規雇用の比率の高い中小企業では、そもそも組織のダイバーシティは高かったといえる。しかし垂直的な経営者による上からの管理が難しくなっている今日の水平的な組織において、小さな組織の中に派閥やグループができ、環境が変化しても従来からのやり方を単に繰り返してしまうような、集団主義における強い企業文化の問題を解決していくためには、どうすればよいのであろうか。

まず経済産業省による新・ダイバーシティ経営企業100選（2016）によれば、ダイバーシティとは多様な人材の事であり、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含んだ概念である。そしてダイバーシティ経営とは、この多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することでイノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営の事を指して

いる。

谷口（2005）によると、ダイバーシティを取り込むうえで企業の取りうるパラダイムとして、①違いを拒否する抵抗、②違いを無視し防御的で雇用機会均等などの同化、③違いを認め、適応的で違いに価値を置く分離、④違いを活かし競争優位につなげる戦略的な統合、の4つのパラダイムがあり、広い意味ではこれら4つをダイバーシティ経営と呼ぶことができるが、狭い意味では④統合のパラダイムを目指す企業活動こそがダイバーシティ経営となる。そしてダイバーシティ経営のためには、フォーマル、すなわち公式的な組織構造だけではなく、インフォーマル、すなわち非公式的な企業文化も変えていかなければならない（大久保他2017)。そしてこれらを組み合わせると、組織構造と企業文化を全く変えないのが②同化、組織構造と企業文化を変えずに特定部門だけに限定して取り入れるのが③分離、組織構造・企業文化を全面的に変えるのが④統合のパラダイムであると考えられる。

2-4　インクルージョンに向けて

今日多くの日本企業でいわゆる「多様性尊重」という踊り場にまでしか達していないというのは、この②同化の段階にとどまっていることを指し、これを進めて③分離から④統合の段階に持ってくることが重要な課題だと言われている。この④統合の段階を指す別の概念としてインクルージョンがある（二神他2017)。これはもともと福祉の分野から生まれた言葉であり、ソーシャル・インクルージョンは、社会的包摂と訳されており、逆の言葉が社会的排除になる。このインクルージョンとは、社会の一員であると感じること、ありのままの自分が尊重され、評価されていると感じること、自分が最善を尽くすことができるような他の人からの支持力や貢献度を感じることであるという（佐藤他編2017)。こうした概念を含めて今日、企業経営においても、ダイバーシティ＆インクルージョンといったことが言われるようになってきているのである。そしてこれを実現するためには、多様な社員のすべてが職場の一員として認められていると感じている「多様性風土」の醸成とともに、求心力としての経営理念が重要となるのである。

強い文化を志向する「日本型」経営がダイバーシティを受け入れていくためには、まず受け入れる側がダイバーシティに備える必要がある。そのためには正社員であっても社外の複数の共同体に所属し「健全な依存」をすることで、複数の価値観を持ち、異なった価値観を受け入れる素地を作っておく必要がある。これは組織として国際化を進展させるときに、まずは日本で「内なる国際化」を進めることが海外での国際化を推進する事と似ている。そして多様な価値観を持っている人が集まり、新たな価値観を共有していくためには、例えば「稲森流コンパ」（北方他2015）のようなインフォーマル、すなわち非公式的なコミュニケーションが欠かせない。そして「水平的」な組織では昇進は価値を持たないのであり、価値観に沿った行動をとった人を、相互に明示的にほめたり表彰したりするような地道な活動を積み重ねていくことも必要となろう。

また日本人が苦手とする「議論」をする練習

も必要である。多様な価値観の中では「阿吽の呼吸」は通じないのであり、異なる文化の間でのコミュニケーションの訓練を行う必要がある。そこでは語学力や単なるプレゼンテーション能力といった情報発信力だけではなく、互いの価値観を理解し尊重することが出来るようになる為に、まずは歴史や文化、宗教などの教養を身に付け、そして感情を抑え傾聴する事が必要となる。すなわち相手の立場に立ってものを考える事の出来る、高い人間力が求められるのである。

3．経営者

3-1　中小企業における経営者

中小企業経営において、経営者への依存度が大きいことは言うまでもないが、強い企業文化を志向する「日本型」経営において、経営者はどのような役割を果たすことになるのであろうか。まず小川（2013）は、企業規模が小さくなるほど、組織や従業員の能力よりも、経営者の能力への依存度が高いのが一般的であり、一般に経営者はワンマンであり、その企業家精神や経営能力が企業の経営力の大きな要素となっているという。また向山（2013）も、中小商業の成長性を決定づける大きな要素一つとして、経営者マインドを挙げ、その実態は多様であり、どの程度の企業家精神を持っているかが成長度を左右し、その成長志向の程度が様々なタイプの中小商業を存在させているという。

一方、百瀬（1996）はベンチャー企業の経営理念の内容について分析し、①創造、挑戦、先進、革新、ニーズの先取りといった経営姿勢、②社会に貢献、良い製品の提供などの社会的責任、③信頼、誠実、調和、④企業は人なりなどの人材の大切さ、といった4つに分類している。そして中小企業の後継者・人材育成のために必要な経営者の条件は、①やる気を起こさせる育成、②長期的視野、③個性の尊重、④自己に厳しくあることだという。

そして渡辺（2013b）によれば、中小企業の経営組織の独自性は、①階層的な管理組織を作る必要性が極めて小さく、個人の顔が見える、②組織的、多段階的、多面的なチェックが希薄になる一方、決定事項が迅速に浸透する、③大きな環境変化の中では、非階層性が経営者の迅速な意思決定を可能にし、その浸透が急速に行われ、小回りが利く経営が可能となる一方、多段階的なチェック機能が欠如しているため、その判断の適切さは経営者次第となり、場合によっては存立の問題となる、という点であるという。

3-2　社長の出身地位

企業経営を行なうための能力に欠ける者が経営者になれば、たちまち経営状況が悪化し、倒産してしまうこともあるだろう。経営者に求められる能力とは、「将来構想の構築と経営理念の明確化」といった経営者機能を遂行するために求められる能力のことである。ここで望ましい経営者能力とは、普遍的なものではなく状況適合的なものであり、条件的なものである。経営者能力はアクセルである企業家精神と、ブレーキである管理者精神、そしてこれらのバランスをとるリーダーシップの3つに分けられるが、条件適合的であるがゆえに、これらの能力は常に同程度必要なのではなく、企業成長の段

階によって必要とされる能力のウエイトが変わるのである。さらに一人でこのバランスを取ることが難しければ、トップが企業家精神を、副社長あるいは役員が管理者精神を分担するということもできる。

大企業の社長をその出身地位よって分類すると、①創業者社長、②三代目以降を含む二代目社長、③内部昇進による生え抜き社長、④社外からのいわゆる天下り社長の4タイプに分けられる（清水1979)。長期的にみると①創業者社長がやや減少し、③生え抜き社長が増え、④天下り社長が減る傾向にある（岡本他2012)。社長の出身地位と企業業績の長期的な関係を統計分析手法であるQAQF（定性要因の定量分析法：岡本1996）を使って分析してみると、2008年頃まではほぼ一貫して①創業者社長のいる企業で業績が優れていた。彼らは企業家精神に秀でているため、いつでも迅速かつ積極的な意思決定を行ない、企業を一つの方向へ引っ張っていこうとする。それが高業績につながっていたと考えられる。

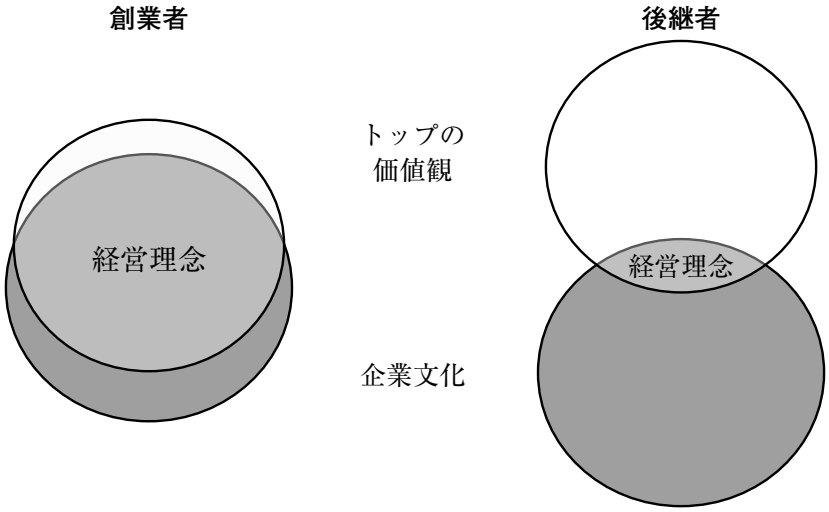
また近年、②二代目社長のいる企業の業績が次第に向上してきている。従来はただ世襲的に事業を継いで失敗することが多かったが、最近では、他の企業で十分に経験を積んだり、ビジネススクールなどでしっかりと専門知識をつけたりして、先代にはないオリジナリティや新しい価値観を武器に会社を引っ張ることができる二代目社長が多くなってきており、それが業績の向上に結び付いてきているのではないだろうか（関2006、吉崎2010)。

一方、最も大きなカテゴリーである③生え抜き社長のいる企業は、必ずしも高い業績を上げているわけではない。生え抜き社長の場合、社長になるまであまり大きな失敗をせず、連続的な緊張に耐えて出世してきたというケースが多い。彼らは管理者精神に秀でているため、意思決定された戦略をうまく実行していくのは得意なのだが、その分、企業家精神をなかなか発揮できず、それが迅速で革新的な意思決定に結び付かず、業績の向上に結びつけていくことができないのであろう。

3-3　二代目社長の役割

企業の成長と共に発展していく企業文化の成長段階として、①創出期、②成長期、③成熟期の3つの段階を考えることができる（佐藤2009)。①創出期は、創業者によって経営がなされている時期であり、企業文化の主な原動力は創業者および創業者が抱く基本的価値観である。②成長期では、創業者はもはや中核的な地位を占めなくなり、企業の組織自体が確立されて、様々な制度を通じて企業文化が再生産されていく。そして③成熟期には、環境変化に伴い企業文化の重要な部分が不適合を起こして革新への障害となり、またその企業が長期にわたる成功の歴史を持っている場合、これがメンバーの自尊心の源となり、企業文化を改めようという力に対して自己防衛的になってくる。

図4　経営理念の浸透



（出所）清水龍瑩（1995）

経営者が将来構想を構築する際に策定する「経営理念」を実効性のあるものとするためには、その経営理念が、経営者個人の哲学や価値観と、こうした企業文化との交わる部分（積集合）となっている必要がある（清水1995)。ちなみに企業文化の弱い企業では、トップと企業文化ではなく、トップと役員の持つ価値観の積集合として考えることもできよう。

企業文化の成長段階をこの経営理念との関係で見ると（岡本他2012)、企業文化の①創出期には、創業者社長の自らの哲学や考え方に賛同して集まってきた人々がそのまわりに企業文化をつくっていったので、その経営理念はそのまま経営者の哲学と一致し、大変明確である。したがって、一般的に言って創業者経営者は強力なリーダーシップを発揮している場合が多い。一方、企業文化の②成長期にある二代目経営者の持つ価値観や哲学は、父親ないし先代の経営者の企業文化と異なる場合が多い。したがって、二代目経営者の経営理念は不明確になりがちである（**図4**参照)。この場合多くの二代目経営者は、自らの哲学の方向に歴史的な企業文化を少しずつ変えていこうとする。しかし、二代目経営者で自らの哲学を明確に打ち出せず、創業者時代の旧い企業文化を引きずって失敗している例も数多くある。一般に創業者時代の企業文化に順応、適応してあまり大きな波風を立てないよりも、自らの哲学を明示し、やや強引と思われる方法でも旧い企業文化を変えていく二代目経営者の方が良いと考えられる。そして企業が、自らの企業文化の③成熟期に入らないようにするために、経営者は企業家精神を発揮して組織変革を行うことが必要である。しかしこれは組織の価値観、すなわち企業文化に染まった生え抜き型社長には難しいことなのである。

４．価値の共有

4-1　経営理念の重要性

それではこうして見て来たような垂直的から水平的に変化しつつある「日本型」経営は、具体的な経営諸制度にどのような影響を与えているのであろうか。これを確かめるためにダイバーシティとコンプライアンスに関するアンケート調査を行った（佐藤2018)。ネットリサーチ会社に登録しているモニター会員のうち、中小企業を含む一般の会社員を対象としたWeb調査を2017年11月1日からの8日間行い、1,565人の有効回答を得ることが出来た。そして探索的な因子分析と信頼性分析の結果をもとに尺度を作成し、分散分析と一対比較により企業文化による違いを見た。その結果、組織内の信頼が高い企業文化では、ダイバーシティの受け入れが進み、またイノベーションの程度も高いことが分かった。一方垂直的な企業文化ではコンプライアンスに問題がある傾向が見られた。

ここで大切になるのが、トップマネジメントが持つ価値観と、歴史的な企業文化の交わる経営理念である。組織のダイバーシティが進むと強い企業文化による統合が弱まってしまう。前述のオーウチ（1980）に従えば、代わりに①市場原理を導入したり、②官僚制機構を導入したりすることもできるが、③クランすなわち強い企業文化という側面から言えば、経営理念が組織に浸透していれば、それ以外の価値観や行動パターンに多様性があっても、組織を統治するうえでは問題とはならない。すなわち経営理念を共有する多様な人材が相互交流してこそ、ダイバーシティを進めていくことができるのである。そして今日、イノベーションとは情報の新結合の事であり、ダイバーシティ経営を行って多様な人材の相互交流を進めることが様々な新結合を生み、結果としてイノベーションが生まれる可能性を高める事になるのである。

4-2　価値共有型のコンプライアンス

一方、垂直的ということは、そこにおいて上司の命令を断れない雰囲気があると、コンプライアンス的な問題を引き起こすことになる。今日、企業倫理の制度化においては、従来から言われている上からの「コンプライアンス型」に加え、下からの「価値共有型」が注目されている（岡本、梅津2006)。企業文化の観点からすれば、トップが倫理的価値観を持っており強い企業文化が存在する事を前提とすると、もし経営理念が十分に浸透し企業文化とトップの価値観が重なっている部分が大きければ、組織もまた倫理性を持ち価値共有化型の企業倫理が十分制度化されている状態であると考えることができる。しかし、経営理念が浸透していない、あるいは現場での行動の基となっている企業文化と、実際にトップが持っている価値観とが、例えば時間とともにずれてしまい、結果として積集合である経営理念が小さくなってしまっていると、価値共有型の制度化が不十分な状態であることになる。

この価値共有型の企業倫理の制度化が不十分であると、例えば組織の中でトップマネジメントに対して誤った「忖度」が行われてしまうことになる。また組織が企業文化の慣性にそのまま従って従来通り繰り返してきた行動が、トップマネジメント、あるいは顧客や社会といっ

た経営環境から見て誤った成果をもたらし、結果として不祥事となって世の中に発覚してしまうのである。こうした状態は企業文化が環境との不適合を起こしている③成熟期に入ってしまっている状態なのであり、経営者はあらゆる方法を駆使して企業文化の変革を試みなければならない。

すなわち組織の中に多様性を取り込むと、そのままでは企業文化は弱くなってしまい、価値共有型のコンプライアンスもうまく機能しなくなる。経営者が持つ倫理的価値観を含めた経営理念を組織に浸透していくことで、はじめて多様性を取り込みながらもコンプライアンスを高めていくことが可能となるのである。

4-3　価値を共有する経営

強い企業文化による経営は、集団主義ではない欧米においても注目されてきている。例えばクーゼス他（1993）は､上司と部下といった「ヒエラルキー」に代わる仕事における人間関係の概念は「コミュニティ：共同社会」であり、創造的共同社会は絶える事のない学びと成長の社会であり、メンバーは相互に貢献し合い専門家として存在するという。こうした信頼の経営は、共通の価値観すなわち強い企業文化を持つ事による経営であると考えられる。

またバレット（1998）によれば、人間や組織が利己主義的な哲学から離れ公共性という事を考え始めると、信頼、正直さ、誠実さ、慈愛、共有といった価値観が大切になってきて、こうした価値観によって運営されている組織は機械ではなく生命体となり、この組織が最良の健康体でいるためには、こうしたすべてのニーズのバランスをとる必要があるという。すなわち動機づけの議論においてよく引用されるマズローの欲求の5段階説では、自己実現の欲求を最上位においており、これが個人主義における自分の内面に関する利己主義的な側面での最上位であるのに対し、このモデルでは魂や公益、精神のニーズといった利他主義的な側面をより上位に置く事で、内部に対しても外部に対してもバランスのとれた価値観を持った企業文化の維持を目指しているように思われる。近代化初期の西欧社会では、キリスト教的倫理によって企業行動においても利己主義と利他主義のバランスが保たれていたが、今日そうした宗教的価値観が後退する事によって、経営者が意識して利他主義的側面についての価値を明らかにしてゆく事が求められているのではないだろうか。

以上の事から考えると経営者によって継承されていくべき価値とは、①短期的利益に対して長期的維持発展と信頼、②組織の成熟化に対して革新性、③経営者や企業自身の利益を重視する利己主義ではなく、多くのステークホルダーのことを考える利他主義の考え方となろう。すなわち経営者は強い企業文化を志向する「日本型」経営において、自らの哲学に基づくこうした経営理念に従って、企業文化が持つ慣性に逆らい、常に企業運営を軌道修正していくことが必要なのである。実際に、帝国データバンク（2009）によると日本の老舗企業において、明文化されている（40％）、口伝されている（37.6％）を合わせると、家訓・社是・社訓が77.6％の企業に存在しており、これは経営者の世代を超えて企業が守るべき価値を伝える一つの手段となっているのである。

５．結論に代えて

中小企業であっても集団主義の日本社会においては、価値観や行動パターンが均一化された強い企業文化が生まれやすい。経営環境が安定していれば、組織の持つ文化の慣性に任せていく事は効率的かもしれないが、環境変化の激しい中では、これに対抗して企業文化を変革していく必要がある。一方、世代交代により、高度成長期に優勢であった権力格差を認める文化は後退し、従来の家父長的な上意下達型のリーダーシップは通用せず、経営者が現場に降りて行って、自らの価値観を浸透させていくような、価値共有型の新しい「日本型」経営が重要となってきている。

さらに強い企業文化は、価値観や行動パターンの均一化を招き、ダイバーシティを退けることになる。インクルージョンを進めるためには、受け入れる側が、性別を問わない育児休業、ボランティア休暇、副業の許可などを通じて、自社以外の別の共同体にも参加することが必要である。一方権力格差の大きな組織ではコンプライアンスに問題がある傾向が見られるが、こうした健全な依存を通じて外の風を当て、慣習的に社内で行われている行動に疑問を持たせることは、コンプライアンスの問題をも解決していくのである。

そして環境変化の激しい中で組織の慣性に逆らうために、①長期志向、②革新性、③利他主義の経営理念を掲げ、社是社訓や企業のミッションの設定、経営者の哲学を伝えるための現場歩きなど、あらゆる手段を使ってその浸透を図り、常にトップの価値観の方向に企業文化を変革していかなければならないのである。

【参考文献】

○アベグレン, J.C.（1958）『日本の経営』ダイヤモンド社。
○石坂泰彦（1999）「個人の国際化の3つの視点」鈴木治雄編『現代「文明」の研究』朝日ソノラマ。
○NHK放送文化研究所編（2020）『現代日本人の意識構造 第9版』日本放送出版協会。
○大久保幸夫、皆月みゆき（2017）『働き方改革　個を活かすマネジメント』日本経済新聞出版社。
○岡本大輔（1996）『企業評価の視点と手法』中央経済社。
○岡本大輔、梅津光弘（2006）『企業評価＋企業倫理』慶應義塾大学出版会。
○――――、古川靖洋、佐藤 和、馬塲杉夫（2012）『深化する日本の経営－社会・トップ・戦略・組織－』千倉書房。
○Ouchi, William G.（1980）“Markets, Bureaucracies, & Clans,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.25（1）: 129-141.
○小川正博（2013）「中小製造業の経営」渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』第7章、有斐閣。
○小田 晋（2000）『「日本人の依存」を精神分析する』大和書房。
○金児暁嗣（1993）「日本人の宗教性の特質とその現世利益志向の問題」濱口恵俊編『日本型モデルとは何か』新曜社。
○北方雅人、久保俊介（2015）『稲盛流コンパ　最強組織をつくる究極の飲み会』日経BP
○Kouzes, James & Barry Posner（1993）*Credibility*, Jossey-Bass Inc. Pub.（岩下 貢訳『信頼のリーダーシップ』生産性出版、1995）
○経済産業省編（2016）『ダイバーシティ経営戦略4』経済産業調査会。
○佐藤博樹、武石恵美子編（2017）『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会。
○佐藤 和（2009）『日本型企業文化論－水平的集団主義

の理論と実証－』慶應義塾大学出版会。
○――――（2014）「日本のファミリービジネス－企業文化の視点から－」『三田商学研究』第56巻第6号、115-124頁。
○――――（2015）「アジアにおける企業文化の比較研究に向けて－対欧米とは異なった分類軸の必要性－」『三田商学研究』第58巻第2号、87-98頁。
○――――（2018）「ダイバーシティとコンプライアンス－組織文化の視点から－」『同志社商学』第69巻第6号、85-102頁。
○――――、妹尾剛好、横田絵理、米山茂美（2015）「家父長型リーダーシップと成果に関する実証分析」『三田商学研究』第58巻第4号、51-67頁。
○佐藤芳雄編著（1996）『21世紀､中小企業はどうなるか』慶應義塾大学出版会。
○清水龍瑩（1979）『企業行動と成長要因の分析』有斐閣。
○――――（1991）「『信頼』（Creditability）取引の哲学」『三田商学研究』第34巻第1号、5-28頁。
○――――（1993）『日本企業の活性化・個性化』中央経済。
○――――（1995）『能力開発のための人事評価』千倉書房。
○――――（2000）「信頼関係をベースにした激動期のリーダーシップ」『東京国際大学論叢』第62巻、1-15頁。
○下出積與（1997）『日本古代の仏教と神祇』吉川弘文館。
○関 満博（2006）『二代目経営塾』日経BP社。
○巽 信晴､佐藤芳雄編（1996）『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』有斐閣。
○谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント』白桃書房。
○津田眞澂（1994）『日本の経営文化』ミネルヴァ書房。
○帝国データバンク（2009）『百年続く企業の条件』朝日新書。
○ Triandis, Harry C.（1995）*Individualism and Collectivism*, Westview Press.（神山貴弥、藤原武弘編訳『個人主義と集団主義』北大路書房､2002年）
○バーナード，C.I.（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社。
○濱口恵俊（1979）「組織再開発の日本的特質に関する基礎的研究」大阪大学人間科学部社会心理学研究室『Interim Report』第2号。
○間 宏（1971）『日本的経営』日本経済新聞社。
○ Barrett, Richard（1998）*Liberating the Corporate Soul*, Butterworth-Heinemann（斎藤彰悟監訳、駒沢康子訳『バリュー・マネジメント』春秋社、2005）
○ヒルシュマイヤー、J.、由井常彦（1977）『日本の経営発展』東洋経済新報社。
○二神枝保、村木厚子編著（2017）『キャリア・マネジメントの未来図』八千代出版。
○ Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov（2010）*Culture and Organizations 3rd. ed.*, McGraw-Hill.（岩井八郎、岩井紀子訳『多文化世界』有斐閣、2013年）
○向山雅夫（2013）「中小商業経営と商人性―その行動的側面」『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』、第9章、有斐閣。
○百瀬恵夫（1996）「新企業者・後継者／人材育成と新起業支援」巽他編『新中小企業論を学ぶ〔新版〕』第19章、有斐閣。
○山岸俊男（1998）『信頼の構造－こころと社会の進化ゲーム－』東京大学出版会。
○山崎正和（1984）『柔らかい個人主義の誕生』中央公論社。
○吉崎誠二（2010）『創業者を超える二代目経営者の成長ルール』同文舘。
○渡辺幸男（2013a）「中小企業で働くこと」渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』第1章、有斐閣。
○――――（2013b）「中小企業とは何か―多様ななかの共通性」渡辺他『21世紀中小企業論〔第3版〕多様性と可能性を探る』第3章、有斐閣。
○――――、小川正博、黒瀬直宏、向山雅夫（2013）『21世紀中小企業論〔第3版〕 多様性と可能性を探る』有斐閣。
○和辻哲郎（1979）『風土』岩波書店。

好評発売中！

図説　日本の中小企業　2021/2022

編集・発行　一般財団法人　商工総合研究所

A5版93ページ　定価 1,100円（本体1,000円＋税10%）

ISBN978-4-901731-38-6　C2033　￥1000E

最新のデータに基づき作成したグラフや表を用いて中小企業の地位や最近の動向などについてコンパクトに解説しました

【目次】

特　集　中小企業組合の動向
1．中小企業組合の事業実施状況
2．組合事業推進上の問題点と対策　他

第１章　中小企業の地位
1．企業数からみた地位
2．従業者数からみた地位
3．開廃業率の推移　他

第２章　最近の中小企業動向
1．景況
2．設備投資
3．輸出入　他

第３章　中小企業の財務動向
1．収益性
2．安全性
3．成長性

中小企業関連統計資料

――― 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ―――

一般財団法人　商工総合研究所
URL https://www.shokosoken.or.jp
TEL 03（6810）9361（代表）　FAX 03（5644）1867

中小企業の目【金沢市】

置かれた場所で花を咲かせること

黒　崎　隆　博
（辰巳化学株式会社
代　表　取　締　役）

弊社は1941年創業、石川県金沢市に本社を置き、白山市に工場を持つ医療用医薬品メーカーです。製造している医薬品は、ジェネリック医薬品で、自社ブランド「TCK」及び同業他社である製薬会社からのOEMも受けています。

医薬品製造にはとても高い倫理観が求められ、国から厳しい製造・品質の基準が定められており、弊社もそれに沿った製造の体制をとっています。開発、製造、販売、市販後の調査など、多くの法律に沿った手順に従って事業を行っています。

また、販売に関しては、国が定める公定価格である薬価があり、その薬価の範囲内での販売となります。社会保障費から薬の財源が出ているため、国の社会保障政策の影響を大きく受ける業種であり、私たちは国の社会保障の一翼を担っている公的な会社であるとも言えます。

私は、大学卒業後、東京の会計事務所で働いていました。当時は、税理士を目指しており、お客様の帳簿のチェック、記帳、申告書の作成の手伝いなどを行っていました。今でも、職場のあった飯田橋の付近を通ると懐かしさを感じます。そのときに学んだ細かい数字を最後まで見ることは、本当に大事なことだと今感じています。

父が60歳になったのを機に現在の会社に入りました。総務や経理を経験し、全国の販売会社や子会社も回りました。会社の作った薬が全国に供給されていることを知り、また、辰巳化学の冠のついた販売会社があることも知ったことは、とてもありがたいことでした。

工場を初めて見学したときも、印象的でした。薬がどうやって作られているのかを工場長から説明を受け、防塵服に身を包んで製造工程を歩いた時のことは、よく覚えています。医薬品製造の機械は特殊な機械が多く、製造工程は1ルーム1マシーン、製造環境はクリーンルームでの製造です。現在は見学通路もあり、窓越しに製造工程の一部を見ることができます。現在はコロナによって見学制限をしていますが、コロナが明けた際には、見学の希望がございましたらお声かけ下さればと思います。

当時は売上で38億円でしたが、その後のジェネリック医薬品の使用促進もあって、現在は売上で約150億まで成長し、工場も1棟だったのが3棟になりました。恒常的に設備投資が必要なのが製造業の宿命だと思いますが、設備を維持し、導入していくのは本当にお金がかかります。投資金額は毎期10億を超え、キャッシュフローの大半は工場の投資に回っています。

数年前に営業部長であった叔父の専務が亡くなり、4年前に社長に就任しました。私が今の立場になって思うのは、社長とそれ以外の役職では、見なければならない範囲には大きな差があるということです。経営は人、物、金と言いますが、それらを管理し、日々起こるトラブルの報告を受け､その対応をしなければなりません。一方では､事業を拡大するための顧客の獲得､そのための開発、生産の対応と、同じ日常というのはなくなったと感じることがあります。

最近、私がとくに大事にしていることが2つあります。一つは自分の出来る影響の範囲を知るということです。自社で出来ることできないこと、得意分野は何か、それを良く知って、そこに集中しなければならないと感じています。自分たちが影響を及ぼせる範囲内で事業を行うこと。これは個人としてもそうだと思います。人には持って生まれた性格、資質、環境があります。出来ることは頑張り、できないことは人に任せる、もしくはやらないということをしていくことが大事です。できないことに悩む必要もありません。もちろん新規事業やチャレンジというのは成長に欠かせませんが、よほどの意欲がなければならないと思います。私たちは前段に述べた大規模な工場設備を有すること、薬を開発する力があることが強みであると認識し、そこに付随する事業に徹することが大事であると思います。

二つ目は一つ目にも関わりますが、社員の特性をよく見てそれを最大限に活かす仕事をして頂くことです。社長は万能ではないと思います。ただし、自分より優秀な社員を持ち、その素質を活かすことが大事だと思います。幸い弊社には自分よりも優秀な社員、個性的な社員が沢山いますので、その人たちとよく話し合い、特性を見極め、仕事を任せるようにしています。長所短所は必ずありますが、長所を伸ばして、短所はそういうものだと受け止めることが大事です。

置かれた場所で花を咲かせなさいという言葉があります。会社には会社の、人には人の個性があります。自分を良く知り、人と話し、会社のことを良く知って、何が与えられた強みなのかをよく考え、そこに集中していきたいと考えています。自分に合った経営しかできませんし、ほかの経営者がやっていることを参考にしても、完全に真似することはできません。自分や自社にできることに集中して、徐々に発展していくことで、最終的に社員を幸せにし、社会に貢献することが目標です。様々な個性を持った仲間や会社と協力して一歩ずつ歩いていこうと思いますので、お声を掛けてくだされば幸いです。

調査研究論文【商工総合研究所 調査研究事業】

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。育成に関連した人繰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が、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。厚生労働書「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」が高くないことを意味する。新機軸を伴う革新的な技術はさておき、汎用的な技術の累積によるイノベーションを行うの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でウエイト付けした。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で比較すると、「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」「どちらかというとゼネラリスト」「どちらかというとスペシャリスト」「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に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に任せている、言い換えれば同一労働・同一賃金の方向性には反しているという側面があることにも留意が必要である。

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に相当するものとしており、これが労働力の大半を占める。
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」「どちらかというと重視」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」「どちらかというと重視」）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	どちらかというとOJT重視	何とも言えない	どちらかというと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　(%)

		一律実施	限定実施	未実施
99人以下	n=371	50.7	12.9	36.4
100-299人	n=6,495	51.5	12.6	35.9
300-999人	n=2,598	56.0	12.7	31.3
1,000人以上	n=910	73.1	8.6	18.4

企業内で行う選択型のOff-JT　(%)

		一律実施	限定実施	未実施
99人以下	n=357	38.7	14.0	47.3
100-299人	n=6,425	37.2	15.1	47.8
300-999人	n=2,568	44.0	14.1	41.9
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」を含む）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と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	何とも言えない	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繰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みると、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歳以上と同未満で比較すると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て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でみると、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みて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、従業員からみたとき公平性がある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、「どちらかというとゼネラリストである」58.6、「どちらかというと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が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で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収め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収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DI[39]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DI[39]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実例も存在する（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ー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）」

中小企業の情報セキュリティ対策強化に向けて

江　島　将　和
（独立行政法人情報処理推進機構
セキュリティセンター企画部
中小企業支援グループ）

1. はじめに

IoTやAIといった技術により実現される「Society5.0」、「Connected Industries」では、データを介したつながりから新たな付加価値が生み出されていくことが期待されている。一方で、企業間・産業間がつながることによって、ネットワーク化されたサプライチェーン上に攻撃の起点が広く拡散していくことになり、悪意のある者にとって新たな攻撃の機会となる恐れがある。

サイバー攻撃に対して危機意識が十分でない中小企業も少なくないが、大企業だけでなく、サプライチェーンに参加する地域の中小企業であっても、例外なくサイバー攻撃の脅威にさらされている実情が徐々に明らかになっている。このため、サプライチェーンを構成する中小企業の情報セキュリティ対策の強化は、我が国の産業に対する世界の信頼に直結する重要な課題である。

本稿では、中小企業の情報セキュリティ対策強化に向けて独立行政法人情報処理推進機構（以下、IPA）が取り組む情報セキュリティ対策支援事業について解説する。

2. 中小企業における情報セキュリティの実態

IPAでは、2016年度に「中小企業における情報セキュリティ対策に関する実態調査」（以下、実態調査）を実施し、情報セキュリティ対策の実施状況やインシデント発生状況、情報セキュリティ対策強化に向けての課題等を調査した。

情報セキュリティに関する脅威について、コンピュータウイルスを脅威と認識している企業は89.1%、不正アクセスを脅威と認識している企業は85.6%と高い割合を示した。一方で、技術的対策の実施状況について、ウイルス対策ソフトの導入は80.4%、ファイアウォールの導入は33.7%、ワンタイムパスワード等の個人認証の強化は15.7%と対策は十分に進んでいない。また、人的・組織的対策の実施状況についても、情報セキュリティ対策の担当者（兼務を含む）がいる企業は38.4%、セキュリティポリシー（セキュリティの規定やルール）を文章化している企業は14.0%と対策は十分に進んでいない。これらを企業規模別で見ると、規模が小さい企業ほど対策が進んでおらず、企業規模による差が著しい状況が明らかとなった。自社の情報セキュリティ対策が十分と認識する企業は39.3%であり、情報セキュリティ対策をさらに向上させるためには、「従業員の情報セキュリティ意識向上」や「経営者への情報セキュリティ意識向上」が重要であると考えている。

情報セキュリティ被害（ウイルス感染）について、「ウイルスをまったく発見しなかった・感染していない」が最も多く51.9%、次いで「ウイルスを発見したが、感染には至らなかった」が26.7%、「ウイルスに感染した」が5.1%であった。これを企業規模別で見ると、規模が大きい企業ほどウイルス感染若しくは発見している割合は高く、サイバー攻撃（ウイルス感染を除く）や内部不正に関する情報セキュリティ被害についても同様の傾向を示している。一見、規模が

大きい企業ほど情報セキュリティの脅威が大きいことを示しているように見えるが、情報セキュリティ対策が進んでいない小規模企業がサイバー攻撃や被害に気付けていない可能性も考えられる。

そこで、2019年度及び2020年度の「中小企業向けサイバーセキュリティ対策支援体制構築事業（サイバーセキュリティお助け隊）」において、中小企業におけるサイバー攻撃の実態把握を行った。本事業では、中小企業に対してUTM（Unified Threat Management）やEDR（Endpoint Detection and Response）等のセキュリティ機器を設置することで、外部からの不審なアクセスや不正プログラムによる内部から外部への不正通信等のサイバー攻撃を検知及び防御し、必要に応じて駆付け支援を行った。

2019年度は全国8地域で中小企業1,064社を対象に検証を行った結果、中小企業においても業種や規模を問わず例外なくサイバー攻撃を受けている状況が確認されるとともに、検知及び防御のための対策や社内体制の構築ができていない企業が多いことが確認された。また、2020年度は15の地域・産業分野で中小企業1,117社を対象に検証を行った結果、2019年度と同様に、業種や規模を問わずサイバー攻撃の脅威にさらされており、ウイルス対策ソフト等の既存対策だけでは防ぎきれていない実態が明らかとなっている。

3. 中小企業に向けた情報セキュリティ支援策

IPAでは前項の調査や専門家による研究会等を踏まえ、中小企業の情報セキュリティ対策強化に資する制度や資料等を作成し、公開及び運用することで、中小企業に向けた情報セキュリティ支援策を提供している。本項では主な支援策を解説する。

⑴ 中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン

中小企業の情報セキュリティ対策ガイドラインは、中小企業の経営者及び対策実践者を対象に、情報セキュリティ対策に取り組む際に経営者が認識し実施すべき指針と、社内において対策を実践する際の手順や手法をまとめたものである。本編2部と付録により構成されている。

第1部「経営者編」では、情報セキュリティ対策を進めていくうえで経営者が認識すべき「3原則」と実行すべき「重要7項目の取組」について説明している。第2部「実践編」では、情報セキュリティ対策の進め方についてステップアップ方式で具体的に説明している。付録として、実践編を進めていくうえで必要となる情報資産管理台帳のひな形や情報セキュリティ関連規程のサンプルを提供しており、付録を活用することで専門人材が不足する中小企業でも対策を進めていくことができるようになっている。

⑵ セキュリティ対策自己宣言制度「SECURITY ACTION」

SECUIRITY ACTION（セキュリティアクション）は、中小企業自らが情報セキュリティ対策に取り組むことを自己宣言する制度である。「中小企業の情報セキュリティ対策ガイドライン」の実践をベースに2段階の取組目標が設定されており、取組目標に応じたロゴマークを無料で使用することができる。

1段階目「一つ星」では、脆弱性対策、ウイルス対策、認証強化、共有設定の見直し、脅威情報収集という基本的だが効果的な5つの対策「情報セキュリティ5か条」を取組目標としている。2段階目「二つ星」では、25個の診断項目に答えるだけで自社の情報セキュリティの問題点を簡単に把握できる診断ツール「5分でできる！情報セキュリティ自社診断」を使って自社の対策状況を把握したうえで、「情報セキュリティ基本方針」を定めて外部に公開することを取組目標としている。

SECURITY ACTIONを宣言することで、情報セキュリティ対策の取り組みの「見える化」を図ることができ、社内の意識付けや社外への信頼性のアピール等に活用することができる。また、経済産業省が実施するIT導入補助金や地方公共団体等が実施する補助金制度の申請要件、損害保険会社のサイバー保険の割引条件等としても活用されており、今後も更なる活用が期待されている。2021年9月時点の宣言数は17万件を超えている。

⑶　セキュリティプレゼンター制度

セキュリティプレゼンター制度とは、IPAのセキュリティ対策資料等を活用して、中小企業等に対して情報セキュリティの普及啓発を行う人材を「セキュリティプレゼンター」として登録する制度である。

IPAではセキュリティプレゼンターに対してカンファレンスやポータルサイトによる情報提供、勉強会による指導力向上を図ることで、セキュリティプレゼンターを通じた地域の中小企業支援を推進している。セキュリティプレゼンターには、情報処理安全確保支援士やITコーディネータ、中小企業診断士等の資格を有する専門家の登録が多く、2021年11月時点の登録数は1,600名を超えている。情報セキュリティ人材が不足する中小企業において、地域の身近な専門家としてセキュリティプレゼンターの活用が期待される。

⑷　情報セキュリティ対策支援サイト

情報セキュリティ対策支援サイトは、情報セキュリティ対策を「知りたい」「学びたい」「始めたい」「続けたい」中小企業と、それを後押しするセキュリティプレゼンターの活動をサポートするポータルサイトである。

「5分でできる！情報セキュリティ自社診断」や「情報セキュリティ対策ベンチマーク」の設問に答えることで自社の対策状況を把握することができ、診断結果に即した推奨資料やツールを入手することができる。また、従業員が情報セキュリティ対策について学習できるe-Learning「5分でできる！情報セキュリティポイント学習」や地域で活動するセキュリティプレゼンターの検索機能等を無料で利用することができる。

⑸　サイバーセキュリティお助け隊サービス審査登録制度

サイバーセキュリティお助け隊サービス審査登録制度は、中小企業のサイバーセキュリティ対策に不可欠な各種サービス（相談窓口、異常の監視、緊急時の対応支援、簡易サイバー保険等）をワンパッケージで安価に提供する民間サービスを「サイバーセキュリティお助け隊サービス」として審査・登録する制度である。

サービス基準を充足するサービスに「サイバーセキュリティお助け隊マーク」を付与することで普及を促進し、幅広い中小企業において無理なくサイバーセキュリティ対策を導入・運用することを支援している。

4. 中小企業に向けた情報セキュリティの普及啓発活動

IPAでは、前項の支援策について、IPA単独の普及啓発に加えて、公的機関や商工団体等の他組織との連携を図り普及啓発に取り組んでいる。本項では主な普及啓発の枠組みを解説する。

⑴　中小企業における情報セキュリティの普及促進に関する共同宣言

2017年2月、IPA及び中小企業と関わりの深い商工団体・士業団体の全国組織、IT関連団体及び関連する施策の実施機関である独立行政法人は、経済産業省・中小企業庁の協力の下、強固な連携により、各団体･組織の機能や特徴を活かしながら、中小企業の自発的な情報セキュリティ対策への取り組みを促す活動を推進することを目的とした「中小企業における情報セキュリティの普及促進に関する共同宣言」を発出した。

本宣言による活動において“自発的な情報セキュリティ対策を促す”ための核となる取り組みとして、中小企業自ら取り組みを宣言する制度「SECURITY ACTION」を創設し、宣言企業の拡大を通じた情報セキュリティの普及啓発活動を展開している。

⑵　サプライチェーン・サイバーセキュリティ・コンソーシアム（SC3）

2020年11月、主要経済団体のリーダーシップの下、多様な産業分野の団体等が集まり、サプライチェーン全体でのサイバーセキュリティ対策の推進を行うことを目的とした「サプライチェーン・サイバーセキュリティ・コンソーシアム（SC3）」が設立された。本コンソーシアムでは、サイバーセキュリティ体制の構築が十分でない中小企業の動機付けも含む、サプライチェーン全体でのサイバーセキュリティ対策の強化に向けた取り組みの検討や推進が行われており、2021年10月末時点で175会員（経済団体、業種別業界団体等）が参加している。IPAは、本コンソーシアムの事務局を担い、産業界の取り組みを支援するとととともに、産業界との対話を強化して、サイバーセキュリティ対策の推進運動へとつなげている。

5. おわりに

本稿では、中小企業における情報セキュリティの実態とIPAが提供する情報セキュリティ支援策、普及啓発活動を基にIPAが取り組む情報セキュリティ対策支援事業を解説した。

中小企業は情報セキュリティ対策に十分な経営資源を割り当てることができないという不利を抱える一方で、経営者から従業員の顔が見えるため、経営者が担当者や従業員に対策を指示し、その結果について直接報告を受けることができ、企業が一丸となって対策を推進するうえで有利な条件を備えている。IPAが取り組む情報セキュリティ対策支援事業を活用することで、サプライチェーンを構成する中小企業の情報セキュリティ対策強化の実現を願いたい。

【参考文献】

○2016年度中小企業における情報セキュリティ対策に関する実態調査 調査報告書
https://www.ipa.go.jp/security/fy28/reports/sme/index.html
○令和元年度中小企業向けサイバーセキュリティ事後対応支援実証事業 成果報告書
https://www.ipa.go.jp/security/fy2019/reports/sme/otasuketai_houkoku.html
○令和2年度中小企業向けサイバーセキュリティ対策支援体制構築事業 成果報告書
https://www.ipa.go.jp/security/fy2020/reports/sme/otasuketai_houkoku.html
○IPA中小企業向け制度・コンテンツなどのご案内
https://www.ipa.go.jp/security/keihatsu/sme/index.html

自然エネルギー発電と送配電ロス回避について

「2050年カーボンニュートラル（炭素中立）宣言」に向けて、再生エネルギーの利用拡大など、脱炭素化に向けた発電方法についての議論は多くみられる。だが、電気は発電してから消費地に届くまでにロス[1]が発生していることは、あまり注目されていない。

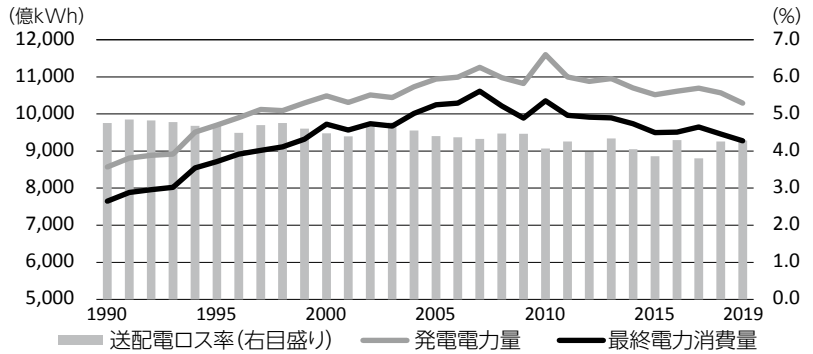
一般的に電気は大規模な発電所で作られる。発電所で作られた電気は高圧の送電線を介して長距離を移動し、変電所などを経由して最終的に消費する場所（工場・事務所・個々の家庭など）に送電される。そして、電気エネルギーの一部は、通過する送電網の各所で熱エネルギーとして失われている。

日本の送配電ロス率[2]は1980年代頃から約5%であり（**図**）、諸外国との比較で優れた水準にある[3]。また、2011年の東日本大震災に伴う原子力発電所の事故による原子力発電所の稼働停止や、省エネ意識の高まりにより、最終電力消費量は減少傾向にある。しかしながら、送電ロス量をみると2019年度は441億kWh/年で、これは石炭・天然ガス・石油等の発電量合計7,749億kWh/年の5.6%、太陽光発電量690億kWh/年の63.9%。100万kW級の発電所[4]がフル稼働して5年以上かかる電力量である。

さて、電気は保存が難しく、需要と供給をマッチングさせなければならない。今後、太陽光発電のような自然エネルギーを利用した発電が各事業所・各個人宅で拡大することが見込まれる。これらは電力消費地の近くで発電されるため、送配電ロスは少ない。一方、自然エネルギー利用は天候変化により発電量が増減する。現在、各電力会社は、気象情報や過去の電力消費量のデータを活用して電気の需要量を予測し、大規模発電所の稼働率を調整している。今後、電気の使用量を定期的に計測しデータを送信するスマートメーター[5]の活用が進めば、より精緻なデータが収集可能となる。使用量に加え、自然エネルギー発電からの供給量の把握を同時に行うことで、自然エネルギーで足りない部分を補うための大規模発電所での石炭・天然ガス・石油等を利用した発電量の調整を精緻に行うことができるようになり、送配電ロスの回避につなげることができるのである。

（商工総合研究所 主任研究員　中谷京子）

（図）日本の電力需給と送配電ロス率の推移



（出所）資源エネルギー庁「令和元年度（2019年度）エネルギー需給実績（確報）」
（筆者作成）

1　送配電ロスとは、送配電線の抵抗により、一部の電気エネルギーが熱として失われること。
2　送配電ロス率とは、送配電線により失われる電力の発電電力量に対する比率。
3　2016年データ：アメリカ（6%）、ドイツ（5%）、シンガポール（2%）。Kavita Surana and Sarah M. Jordaan（2019）“The climate mitigation opportunity behind global power transmission and distribution”
4　参考：原発の出力は1基あたり57.9万kW（泊原子力発電所）から135.8万kW（柏崎刈羽など）。
5　スマートメーターとは30分ごとの電気の使用量を計測することができ、かつ通信機能を保有している機器。遠隔でメーターの指示数を取得することが可能。

次号予告

［2022年2月号］

巻　頭　言　コロナ禍、経済・経営環境変化と中小企業
流通科学大学名誉教授　髙田亮爾

論　　文　PDCAからOODAループへ：マネジメントの進化を図る
神戸大学大学院経営学研究科教授　原田　勉

論　　文　中小企業の市場創造プロセスにおけるエフェクチュエーションの活用
神戸大学大学院経営学研究科准教授　吉田満梨

中小企業の目　めがねのまちから、世界の顔へ
株式会社ボストンクラブ代表取締役　小松原一身

論　　壇　日本の下請制研究は終わってしまったのか?
兵庫県立大学国際商経学部准教授　藤川　健

編集後記

▶今年もまたコロナ禍で新しい年を迎えることとなりました。読者の皆様は、どのような新年を迎えられましたでしょうか。本年も引き続きご愛読いただきますようお願い申し上げます。

▶さて今月号では、これまでの中小企業研究を振り返りつつ、今後の研究に、より経営学的な視点を取り入れようと「中小企業のネットワークを疑似企業体と捉える」ことを池田教授が提案しています。ここでいうネットワークは、制度的な官製ネットワークではなく、共通の目的を持った自発的中小企業ネットワークを指し、地域との親和性が高い中小企業の、より高いレベルでの活動に期待しています。

▶一方佐藤教授は、企業文化論という立場から、中小企業経営について論じています。基層文化として脈々と流れる日本的価値観が高度成長期以降変化してきており、こうした変化に対応するには、新しい価値共有型の「日本型」経営の必要性を説いています。集団意識が強いといわれる日本社会において、経営理念や価値共有の重要性など、企業文化の視点から考察したたいへん興味深い論文です。

▶今月下旬の「中小企業組合の新たな挑戦」発刊に併せて、2月16日には第3回商工総研セミナー（参加無料）を開催いたします。また今年度募集させていただきました表彰事業の受賞者を来月発表いたします。3月には研究奨励賞受賞者による受賞記念講演会も開催いたします。多くの皆様のご参加をお待ちしております。（詳細はホームページをご覧ください）　（J小林）

商工金融　2022年1月号（第72巻第1号 通巻842号）

発行日　2022年1月10日
発行所　一般財団法人 商工総合研究所
〒103-0025
東京都中央区日本橋茅場町2-8-4 全国中小企業会館3階
TEL　03(6810)9361(代表)
FAX　03(5644)1867
URL　https://www.shokosoken.or.jp
印刷所　金山印刷株式会社
（禁無断転載）

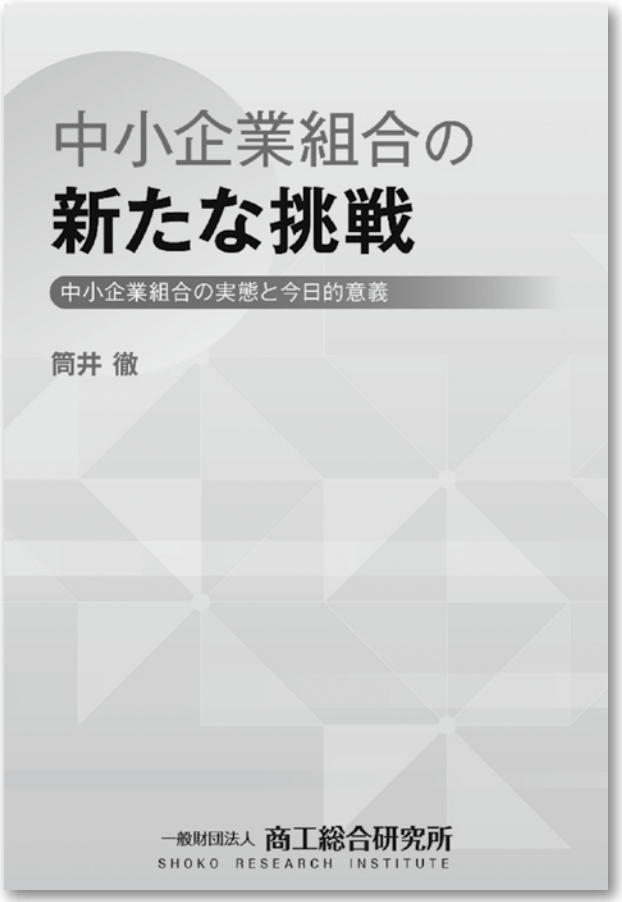
～2022年1月20日刊行予定～

編集・発行　一般財団法人　商工総合研究所

中小企業組合の新たな挑戦

－中小企業組合の実態と今日的意義－

定価 1,650円（本体1,500円＋税10%）
ISBN978-4-901731-39-3 C2034



【目　次】

序　章　組織化の必要性と中小企業組合の事業
第１章　中小企業組合の事業・活動
第２章　中小企業組合の類型別・形態別動向
第３章　中小企業組合の新たな挑戦

【概要・特徴】

本書は序章で中小企業組合について考察するためのフレームワークを提示しています。第1章では中小企業組合という大きな「森」を、第2章では「森」を形成する主な「林」に踏み込み定量的な分析を試みています。そして第3章では事例を交えながら「木」に相当する個別組合の「新たな挑戦」について定性的な分析を試み、中小企業組合の今日的な意義について考察しております。

――― 全国の書店および当研究所ホームページよりご注文ください ―――

一般財団法人　商工総合研究所
URL https://www.shokosoken.or.jp
TEL 03（6810）9361（代表）　FAX 03（5644）1867

商工総合研究所からのご案内

第46回中小企業研究奨励賞受賞記念講演会

中小企業研究奨励賞は中小企業に関する優れた図書を表彰する歴史と権威のある賞です。
講演会では受賞者に著書の概要・執筆経緯・著書に込めた思いなどを語っていただきます。

日　　時	2022年3月3日(木)13:30−16:30
開催方法	ZOOMによるオンライン講演会
講　　師	第46回中小企業研究奨励賞受賞者(受賞者は2022年2月上旬に発表予定)
受講料	無料
定　　員	100名(申込先着順に承り定員になりましたら締め切らせていただきます)

第３回　商工総研セミナー

中小企業組合の新たな挑戦

ー中小企業組合の実態と今日的意義ー

『中小企業組合の新たな挑戦』の刊行(2022年1月)に合わせて、セミナーでは中小企業組合の実態と今日的な意義、新たな挑戦をテーマとして取り上げます。組合実務の現場の最前線で活躍されている事務局担当者をゲストスピーカーにお招きし、組合事業についての考え方やあり方などについてもお話ししていただきます。

日　　時	2022年2月16日(水)13:30−15:30		
開催方法	ZOOMによるオンラインセミナー		
内　　容	研究報告	筒井 徹	(商工総合研究所 主任研究員)
	講演①	田中 政貴氏	(高崎卸商社街協同組合事務局長)
	講演②	田中 えいじ氏	(新潟まんが事業協同組合事務局長)
	総括・質疑応答	筒井 徹	(商工総合研究所 主任研究員)
受講料	無料		
定　　員	500名(申込先着順に承り定員になりましたら締め切らせていただきます)		

参加のお申し込みは商工総合研究所ホームページよりお願いいたします

URL https://www.shokosoken.or.jp　商工総合研究所　検索

お問合せ　一般財団法人 商工総合研究所　03(6810)9364(平日 9:00〜16:00)

商工総研