

中小企業の組織運営・人事政策と 企業業績との関連

江口 政宏
(商工総合研究所
調査研究室長)

< 要 旨 >

- 中小企業の組織階層は社長・管理職・社員の3層構造が主体であるが、従業員20人以下の企業では社長・役員と社員からなる2層性の様相が高まる。企業規模が大きくなるほど管理職のなかで意思決定に関与しない中間管理職の比重が高まる。企業規模が小さいほど経営トップの意思決定への関与が強くなる。
- 本論文では企業の個票データを用い、中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連について分析を行った。分析にあたっては中小企業を従業員規模別に5つの区分に分けて相互に比較し傾向を探った。
- 中小企業の組織政策と業績との関係においては、従業員数100人以下の企業で組織イノベーションへの取組みが業績と相関する。従業員300人以下の企業では経営トップの呼びかけや経営戦略化を通じた業務・制度改革推進が相関性を持つ。見える化も従業員100人以下では業績と相関するが、20人以下では効果が薄い。
- 中小企業の人事政策と業績との関係では、関連性の高い項目は少ないものの、正社員の賃金上昇と、数年先の見通し反映や労働生産性向上を見据えた人材育成が従業員100人以下の企業で業績と関係する。
- 社内で観察される社員の様子（働きやすさ等）は従業員規模が小さいほど肯定的な結果となっている。このことと業績との関連性はデータ分析上認められないものの、中小企業の持つ優れた点であり、今後はこのメリットを生かして優秀な人材の採用と定着を図り業績向上に結び付けていくことが期待される。
- 既成中小企業においては、組織構成面では従業員数20名が、組織・人事政策と業績との関係においては従業員数100名が区切りとなる。
- 組織が簡素な中小企業でも組織のあり方や機能向上に意識的に取り組むことにはメリットがある。また、従業員100人以下の企業で取組みが業績に結び付きやすいので意識的に組織・人事政策に取り組むことが望まれる。

はじめに

1. 使用データと従業員規模区分について
2. 中小企業の組織構造
 - 2.1 理論的背景
 - 2.2 既存調査にみる中小企業の組織構造
3. 組織・人事政策と企業業績
 - 3.1 組織政策と企業業績
 - (1) 組織イノベーションと企業業績
 - (2) 業務・制度改革と企業業績

3.2 人事政策と企業業績

- (1) 人材に対する考え方と企業業績
- (2) 処遇制度と企業業績
- (3) 人材育成の重視事項と企業業績
- (4) 社員の様子と企業業績
- (5) 付加価値生産性向上のための能力開発・意欲向上への取組みと企業業績

おわりに

参考文献

はじめに

大半の中小企業では所有と経営が一致しており、経営トップの能力・戦略・行動に企業の命運が大きく左右される。しかし、経営トップが業務のすべてを把握し従業員に指示を出せるのは中小企業でも従業員規模が小さい場合に限られる。中小企業といえどもある程度の従業員規模を備えた企業においては、企業が組織として運営されていること、個々の従業員が組織のなかで機能していくことが重要となる。経営トップのリーダーシップに劣らず、経営の考えを的確に実行に移す組織の運営のあり方やヒトの動かし方の巧拙が重要な意味合いを持つ。

本稿では、労働政策研究・研修機構（JILPT）「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査」（2019年調査）の企業調査の個票データを用いて、中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連を探り、中小企業にとってどの

ような組織運営・人事政策が望ましいか、そのあり方を考える。

中小企業と一口にいってもその従業員規模により組織の運営のあり方やヒトの動かし方は異なってくると考えられる。人数規模を細かくカテゴリー分けし、2.2でみるような既存の調査・統計ではカバーされていないこともある小規模企業（従業員20人以下）も分析対象とした。また、中堅企業規模（従業員300人超1,000人以下）とも比較する。ただし、大企業（同1,000人超）は利用可能データのサンプル数が少ないため割愛した。

1. 使用データと従業員規模区分について

労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査」（以下JILPT調査と略）の個票データを使用する。同調査は企業調査と正社員調査とに分けて行われ、いずれも従業員規模による集計が可能である¹。企業調査は個々の企業の視点が反映されているこ

¹ 従業員の所属企業の規模で集計。

とから本稿では主にこの企業調査を用いることとし、企業調査でカバーされていない項目の分析で一部従業員調査を用いる。個票データに業種別コードが含まれておらず業種ベースの分析ができないため、全業種ベースでの分析とする。分析上の従業員区分は20人以下（有効回答数740）、21～50人（同2,032）、51～100人（同931）、101～300人（同638）、301～1,000人（同173）の5区分とする²。なお、企業サンプルは信用調査機関が有するデータベース登録企業からの無作為抽出で特定属性への偏りはなく、対象企業に占めるスタートアップ企業の割合は限定的で、大部分はある程度の業歴を有する既成企業であると考えられる。

被説明変数となる企業業績は、JILPT調査では経常利益と売上高を3年前と比較して「大幅に増加」「やや増加」「ほぼ横ばい」「やや減少」「大幅に減少」の択一で尋ねている。そこで経常利益と売上高両方が「大幅に増加」もしくは「やや増加」に該当する企業を増収増益企業とみなし、それ以外の企業と区分した。従業員規模5区分合計で増収増益企業の割合は37.3%、それ以外は62.7%である。

2. 中小企業の組織構造

2.1 理論的背景

新制度派経済学では取引費用を最小化するように組織の形が定められるとしている。取引相手が企業内部であれ、企業の外部であれ、負担すべき取引費用の合計が最小化することを目指すことを意味する。経済学的には費用には

金銭的費用のみならず時間も含まれる。企業内部の取引費用は調整費用と動機付け費用に分けられる。調整費用は階層組織で発生するもので、分散した情報を階層組織の上部に伝達すること、情報を利用して計画を決定すること、計画を実施責任者に伝えることに要する費用である。動機付け費用は取引相手に契約内容³を守らせるために要する費用のことで、情報の不完備性・非対称性により発生するものと、不完全なコミットメントにより発生するものがある。

調整費用・動機付け費用のいずれも組織が大規模になるほど、複雑化するほど費用が大きくなる。調整費用に関しては中小企業の組織階層が少ないぶん負担は小さいと考えられるが、それでも後述するように中小企業でも3層以上の組織構造が主であることから、無関係ではありえない。動機付け費用に関しては、中小企業でトップダウン型が多いことにより情報の非対称性と不完全なコミットメントが弱点になりうる。トップダウン型では経営トップに業務の権限が集中しがちであるぶん、経営情報がトップに過不足なく伝わらないと情報の非対称性が問題となりやすい。規模の小さい企業であっても重要情報を持つ人と経営トップの意思疎通が十分でなければ起こり得る問題である。不完全なコミットメントは意思決定事項の量がトップダウンの処理能力を超える場合や権限委譲が不十分な場合に生じやすい。

以上から調整費用に関しても動機付け費用に関しても、取引費用を最小限に抑えるための情報や指揮命令伝達の手段となる組織のあり方

² 1,001人以上の企業の有効回答数は59と少ないため省略した。

³ 経済学でいう契約とは、財・サービスの取引に関する当事者間の合意事項のことで、法的な根拠を持つものに限定しない。

と、構成員を適切に配置し組織を機能させる人事政策の2つが企業にとって重要な意味合いを持つ。中小企業にとってもそれは同様である。

ところで学術研究（中小企業論）の分野では企業規模による組織構造の違いが一時点の複数の企業間の比較として論じられる機会は乏しい。ベンチャー企業論においては1企業の時系列的な規模的拡大過程においてどのように組織形態が変化していくか、という観点からの見方が多い。

ベンチャー企業論における企業規模による組織構造の違いに関する議論ではグレイナーの5段階成長モデルが知られる。これは組織年齢の加齢と組織規模拡大により企業の成長段階が①創造性による成長、②指揮・命令による成長、③権限移譲による成長、④調整による成長、⑤協働による成長の5段階に分かれるとするものである。①と②の間にリーダーシップの危機⁴、②と③の間に自主性の危機⁵、③と④の間にコントロールの危機⁶、④と⑤の間に形式主義の危機が生じ、それぞれの危機の克服により次の段階に進むとする。実務的な見地からは従業員規模の成長段階において従業員30人（20人）の壁、50人の壁、100人の壁といった組織運営上の変化が生じる段階があるとの経験則があるとする議論があるが、グレイナーの5段階成長モデルにおけるそれぞれの危機を念頭に置いているとみられる⁷。

また、早稲田大学アントレプレヌール研究会

（1994）は成長ステージをスタートアップ期（従業員数1～10人）、急成長期（10～100人）、経営基盤確立期（100～300人）、新成長期（300～1,000人）、経営革新期（1,000人～）に分けそれぞれで組織管理が異なるとしている。スタートアップ期は企業家・従業員の2層構造、急成長期は企業家・管理者（重要部署）・従業員の3層構造となるとしている。経営基盤確立期は投資家・経営者・機能別役員（重要部署）・管理者・従業員で社内は4層構造としている。意思決定はスタートアップ期がインフォーマル、急成長期がフォーマルな会議の開始、経営基盤確立期がフォーマル化の推進で、社内のコミュニケーションは急成長期までがインフォーマル、経営基盤確立期がフォーマルな会議の開始としている。

これらの主張は事例に基づくものでスタートアップ企業に関する議論では意味があろう。しかし、統計からみた日本企業の規模分布と企業年齢⁸から考えて、実際には創業から20年を経過しても10～100人、100～300人規模にとどまる企業が多いと考えられる。組織の意思決定やコミュニケーションに関して、同規模のスタートアップ期、急成長期の企業と比べれば時間をかけて精緻な管理システムを検討・採用できる場合が少なくないと考えられる。従って成長に体制整備が追い付かないベンチャー企業を前提とした議論を既存の中小企業にそのままあてはめることは適当でない。既成中小企業の実態

4 経営者の創造的能力への依存のみでは企業運営がうまくいなくなる危機。

5 個人の創造性から分業への移行により各自の自主性が損なわれる危機。

6 中間管理職の統制が機能しないことにより生じる危機。

7 グレイナーの5段階成長モデルの各段階と「人数の壁」との関係は必ずしも明確でないが、従業員30人（20人）の壁はリーダーシップの危機、50人の壁は自主性の危機、100人の壁はコントロールの危機と対応するとの見方がある。なお、50人の壁をリーダーシップの危機とする論者もいる。

8 総務省「平成26年経済センサス基礎調査」によると、日本企業の設立年は41.2%が1984年以前（調査時点で企業年齢30年以上）、19.0%が1985～1994年（同20～29年）、19.7%が1995～2004年（同10～19年）、20.0%が2005年以降（同9年以下）である。企業の99.7%は中小企業であり、6割近い中小企業が設立20年以上である。

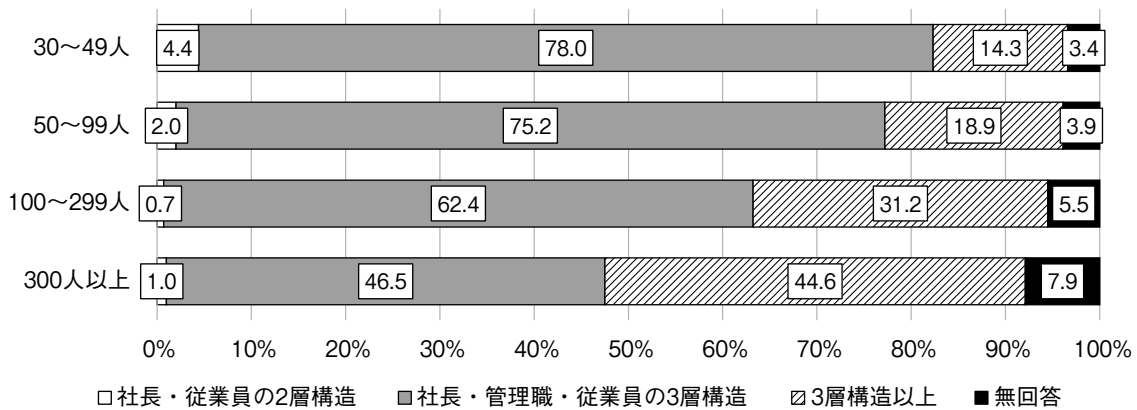
を確認し、既成企業のデータで分析することは中小企業の組織を考えるうえで不可欠である。

2.2 既存調査にみる中小企業の組織構造

データ分析に先立ち、既存の調査・統計を基に中小企業の組織構造を従業員規模別に概

観しておこう。労働政策研究・研修機構のデータによると、従業員30人以上の企業では社長・管理職・従業員の3層構造が一般的で、従業員100人以上では4層以上の組織の割合が高くなっていく（図表1）。

図表1 従業員規模別中小企業の組織階層構造



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

上記統計では30人未満の企業がカバーされていないので、経営層・経営管理者層に限定した中小企業庁委託調査におけるサンプルの内訳に関する結果⁹をみると、経営層・経営管理者層に占める経営者（役員クラス）の割合が従

業員20人以下の企業では68.3%であるのに対し、21～50人が19.2%、51～100人が14.1%、101～300人が9.0%と従業員20人以下とそれ以上とで大きな隔りがある（図表2）。管理者（主任・係長クラス）の割合は従業員20人以下

図表2 経営層・経営管理者層の役職構成比

(%)

	経営者 (役員クラス)	経営後継者	経営幹部 (部長・工場長・部門長クラス)	経営管理者 (課室長クラス)	新任経営 管理者 (新任課室長、候補者)	管理者 (主任・係長クラス)
20人以下 (n= 1,056)	68.3	4.1	8.1	5.0	0.8	13.7
21～50人 (n= 313)	19.2	1.6	18.8	13.4	2.2	44.7
51～100人 (n= 297)	14.1	0.0	12.1	15.2	5.1	53.5
101～300人 (n= 334)	9.0	0.9	14.7	19.5	4.8	51.2

(資料) 中小企業庁委託調査「中小企業の経営人材の育成に関する実態調査」(2018)より抜粋
(注) 調査は経営層・経営管理者層に限定した調査であり、その回答者構成比である

9 中小企業庁委託調査(2018)「平成29年度中小企業の経営人材の育成に関する実態調査」

が13.7%、21～50人が44.7%、51～100人が53.5%、101～300人が51.2%である。小規模企業では管理職が社長か役員で、社員との2層性の様相が強まると考えられる。

商工総合研究所（2021）では、従業員20人台の企業において、社長の代替わりに伴い古参幹部の退職により一時期に社長と従業員の2層構造となった企業で社長の社内管理の負担が重くなったものの、外部から管理職を採用して3層構造とした結果、組織が円滑に機能した事例があり、2層構造を維持しうる上限は20人程度と考えられる。

従業員規模別企業の役職階層構成比をみると、「役職なし」の割合は従業員規模が小さいほど高く、従業員50人以下では50%を超える（**図表3**）。「係長・主任」「課長」は逆に従業員規模が大きいほど割合が高く、従業員101人以上では「係長・主任」「課長」の合計割合が「役職なし」とほぼ同じである。「部長以上」は従業員1,000人以下では各規模とも10%前後である。このことから中小企業でも規模が大きくなると社員—中間管理職—管理職の3層構造のなかで中間管理職の割合が高くなる¹⁰。

図表3 従業員規模別企業の役職階層構成比

(%)

従業員規模	サンプル数	役職なし	係長・主任	課長	部長以上
20人以下	(n= 2,489)	60.4	17.2	11.9	10.5
21～50人	(n= 7,176)	51.5	21.7	14.1	12.7
51～100人	(n= 3,539)	46.0	24.4	17.0	12.7
101～300人	(n= 2,289)	44.4	26.9	18.7	9.9
301～1,000人	(n= 807)	44.2	27.4	20.2	8.2
(参考) 1,001人以上	(n= 297)	39.7	33.0	21.2	6.1

(資料) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査」(2018)より抜粋
(注) 正社員対象調査。回答した従業員規模を基に分類

管理職の権限については「決定権あり」の割合が従業員10～49人の事業所が35.5%とやや高く、同50～99人、100～299人が30%前後である（**図表4**）。同300～999人は20%未満、同1,000～4,999人は10%未満で、中堅企業や大企業規模の事業所では大半が決定プロセスに関与はするものの決定権のない中間管理職として機能していると考えられることと比較すると、中小企業規模の事業所では管理職は決定

プロセスに関与するとともに相応に決定権を有する存在として機能している様子が窺われる。

図表1～3と考え合わせると、中小企業では管理職内部での階層分化は顕著にはみられず、従業員300人以上の中堅企業と目される規模に至ってミドル・マネジメントとローワー・マネジメントの分化¹¹が明確になってくるものと考えられる。

¹⁰ 従業員1,001人以上の大企業レベルになると中間管理職の割合が一層高くなる。

¹¹ ミドル・マネジメントとローワー・マネジメントについては川上（2014）参照。

図表4 事業所規模別事業所の組織機構（組織の流れ、各職務の権限・責任・命令系統）に関する管理職の権限

(%)

	決定権あり	決定プロセスへの関与あり
10～49人	35.5	70.6
50～99人	31.0	74.1
100～299人	29.6	74.2
300～999人	19.4	67.6
1,000～4,999人	8.6	61.4

(資料) 労働政策研究・研修機構「管理職の働き方に関する調査」(2021年7月)

意思決定の方法を中小企業庁(2018)のデータでみると、オーナー経営企業では、外部株主がいない場合においてもいる場合においても、「取締役や経営幹部に相談しながら、実質的には代表者自身が意思決定を行っている」が中心で、代表者の権限が強い(図表5)。外部株主がいない場合特にその傾向が強く、代表者1

人で意思決定を行う割合も高い。一方、オーナー経営企業でない場合は合議制の色彩が強くなる。オーナー経営企業であるか否かに関わらず従業員規模が小さいほど代表者に決定権が集中し、大きいほど合議制を採用する傾向がある。

図表5 中小企業の意思決定の方法（所有形態及び従業員規模別）

(%)

		取締役や経営幹部と議論をし、合議制で意思決定を行っている	取締役や経営幹部に相談しながら、実質的には代表者自身が意思決定を行っている	代表者がほぼ1人で意思決定を行っている
オーナー経営企業 (外部株主はいない)	21～50人 (n=341)	20.8	61.9	17.3
	51～100人 (n=199)	29.6	56.3	14.1
	101人～ (n=72)	36.1	54.2	9.7
オーナー経営企業 (外部株主がいる)	21～50人 (n=408)	35.0	55.6	9.3
	51～100人 (n=316)	37.0	55.4	7.6
	101人～ (n=167)	49.7	46.7	3.6
オーナー経営企業ではない	21～50人 (n=227)	62.1	33.0	4.8
	51～100人 (n=219)	74.4	24.7	0.9
	101人～ (n=134)	82.1	17.2	0.7

(資料) 中小企業庁「2018年版中小白書」

3. 組織・人事政策と企業業績

3.1 組織政策と企業業績

(1) 組織イノベーションと企業業績

中小企業はオーナー経営者の存在感が大きいものの、**前掲図表4**の通り経営者と従業員の間に位置する管理職の役割も大企業に比べ相対的に大きい。従って、中小企業といえども組織として事業を如何に機能的に推進するかは重要な課題である。以下ではJILPT調査のデータに基づく分析結果を示す。組織・人事面における中小企業の取組みの有無やその程度を説明変数とし、増収増益企業であるか否かを被説明変数としてその相関をプロビット回帰で分析した。

JILPT調査ではイノベーション¹²をプロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーション¹³、マーケティング・イノベーション、組織イノベーション¹⁴に分けて、従業員規模別にその実施の有無を尋ねている。分析に先立って組織イノベーションの実施割合を企業規模別にみておこう。従業員20人以下は23.2%、21～50人は29.4%、51～100人は32.5%、101～300人は35.0%、301～1,000人は38.7%となっている。従業員規模が大きくなるほど企業は組織が効率的に機能するよう組織運営に向けて新たな試みを導入する必要性を感じていることが見て取れるが、従業員20人以下の小規模企業においても2割以上と一定数の企業が組織イノベ

ーションに取り組んでいることは注目される¹⁵。

増収増益企業を1、そうでない企業を0とするダミー変数を被説明変数（以下プロビット分析は同様）とし、イノベーション実施の有無（有1、無0とするダミー変数）を説明変数としてプロビット回帰すると、組織イノベーション実施は従業員20人以下、21～50人、51～100人の企業において1%水準で業績と有意に相関する（**図表6**）。101～300人は10%水準で有意な関係にとどまり、301～1000人では関連性が認められない¹⁶ことと対照的である。従業員100人以下の企業はそれ以上の企業より組織や意思決定階層が簡素であることが2.2で確認されたが、組織をどう機能させるかを考えるか、考えないかは業績と強く相関するため、組織の問題を意識することは従業員100人規模以下の企業にとってこそ重要である。

それ以外の項目ではプロダクト・イノベーションが組織イノベーションとほぼ同様の傾向を示し、従業員101～300人でも5%水準で業績と有意に相関している。一方、プロセス・イノベーションは従業員51人以上の3カテゴリーで相関している。マーケティング・イノベーションは20人以下で業績と5%水準で相関がある。

このように、従業員規模が小さい企業はプロセス・イノベーションを除き比較的イノベーションが業績と結びつきやすい。従業員51～100人規模を境にそれ以下で組織イノベーションやプロダクト・イノベーションの、以上でプロセス・

12 OECDとEurostat（欧州委員会統計総局）が合同で策定した国際標準（オスロ・マニュアル）の定義に準拠している。市場において新しいものに限らず、他社で導入済みでも当該企業にとって新しいものであればあてはまる点で、この概念の提唱者であるシュンペーターの定義とは異なる。既存の方法論やノウハウを導入する場合を含めている分、企業の経営改善努力を広く捉えるのに適している。

13 生産工程やロジスティクス、システムやデータ処理などの改善を図るもの。

14 業務慣行、権限移譲、仕事の割り振りなどに関する新しい方法の導入。

15 設立年次は調査項目にないため、新興企業・成熟企業別の判別はできない。

16 企業規模別の組織イノベーション実施割合は従業員規模が大きいほど高いため、従業員規模が小さい企業で実施の有無による差が出やすい側面はあろう。

イノベーションの重要性が高いことは、中小企業でもその規模によって重点を置くべきイノベーション項目が異なることと、組織が簡素な規

模の小さい企業でこそ組織イノベーションの実施が有効であることを示唆している。

図表6 イノベーションの実施状況と企業業績の相関（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で「増収増益」と正に有意な関係を示す）

	プロダクト・イノベーション	プロセス・イノベーション	マーケティング・イノベーション	組織イノベーション
20人以下	+++		++	+++
21～50人	+++		+	+++
51～100人	+++	+++		+++
101～300人	++	+++		+
301～1,000人		++		

（2）業務・制度改革と企業業績

業務・制度改革¹⁷の実施状況は「業務プロセスの見直し」「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が比較的割合が高い

（図表7）。「より柔軟な労働時間制度を導入・推進」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」は従業員規模が大きいほど割合が高く、規模の小さい企業との差が大きい。

図表7 業務・制度改革推進施策

		（%）						
		業務プロセスの見直し	経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発	部門間の取組状況の見える化・情報共有	より柔軟な労働時間制度を導入・推進	テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進	育児休業制度や介護休業制度の利用促進	
20人以下	(n= 740)	29.1	23.0	11.8	▲ 9.3	2.2	▲ 20.9	
21～50人	(n= 2,032)	31.5	27.9	14.1	13.3	3.4	28.8	
51～100人	(n= 931)	34.4	28.1	13.7	13.6	2.8	39.7	
101～300人	(n= 638)	34.2	25.1	12.5	21.3	3.6	48.1	
301～1,000人	(n= 173)	34.1	28.3	12.1	28.9	4.0	50.9	

¹⁷ 調査ではワークライフバランス推進関連の調査項目に入っているが、「業務プロセスの見直し」と「部門間の取組状況の見える化・情報共有」など通常生産性向上や業務合理化の視点で言及されることが多い項目が入っており、業務・制度改革として扱う。

業務・制度改革推進施策実施の有無を説明変数として企業業績との関係を見ると、従業員301～1,000人を除くすべての企業規模で「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が企業業績と正の相関がある（図表8）。従業員300人程度の規模までであればこれらの意識啓発が業績向上に有効に機能することが示される。

組織の機能向上に関する項目である「部門間の取組状況の見える化・情報共有」「業務プロセスの見直し」では前者の「部門間の取組状況の見える化・情報共有」が従業員21～50人、51～100人規模で正の相関がある。従業員20人以下の小規模企業、100人超の企業では相関性がないなど、効果を発揮する従業員規模は

限られる。後者の「業務プロセスの見直し」は301～1,000人規模のみ、10%水準ではあるものの正の相関がある。既して従業員300人超の企業規模では業務・制度改革推進施策が業績に効果を収めにくい。

「テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進」は従業員51～100人規模のみで正の相関があるにとどまり、中小企業の業績との間に明確な関係性があるとはいえない。「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」も業績と正の相関性は特にない。反面、明確な負の相関性も乏しいため、育児休業制度・介護休業制度を実施しない企業が新たに取組んでも業績面がその推進の支障になる可能性は小さい。

図表8 業務・制度改革推進施策と企業業績（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で正に有意。マイナス符号は同様に負に有意）

	業務プロセスの見直し	経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発	部門間の取組状況の見える化・情報共有	より柔軟な労働時間制度を導入・推進	テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進	育児休業制度や介護休業制度の利用促進
20人以下		++				
21～50人		++	+++		-	+
51～100人		+++	++		+++	
101～300人		++				--
301～1,000人	+					

3.2 人事政策と企業業績

(1) 人材に対する考え方と企業業績

中小企業の人事政策をみてみよう。まず人材に対する考え方の当てはまり度合いを従業員規模別にみたのが**図表9**である。アンケートの質問は「長期雇用を重視」を例にとると、「A長期雇用を重視」「B長期雇用を重視しない」につき「Aである」「どちらかというA」「どちらともいえない」「どちらかというB」「Bである」から1つを選択する。表では「Aである」「どちらかというA」の合計を当てはまる割合として載せている。

「ゼネラリストを重視」¹⁸は各企業規模で20%台である。従業員301～1,000人の企業を除きスペシャリスト重視の割合が高く、中小企業はスペシャリスト重視の傾向がある。301～1,000人の企業でゼネラリスト重視の割合がやや高いことについては、従業員規模が大きくなると間接部門が拡大し専門職以外の部門の重要性が増すことが作用していると考えられる。

「自社内部で人材育成」¹⁹は各規模とも概ね

60%台と社内育成志向が強い。従業員301～1,000人の企業で割合が若干高いものの大きな違いはない。「長期雇用を重視」²⁰はすべての企業規模で90%程度の割合で大半が当てはまる。従業員規模による違いは特段見られない。

「従業員のキャリア形成に関与」²¹は各規模とも60～70%の企業が重視している。従業員20人以下で割合がやや低い。「非正社員にも基幹的な職務」²²は従業員20人以下が52%、21～50人が46%と、40%程度の51人以上よりやや高くなっている。従業員規模の小さい企業では非正社員の能力活用に積極的であるいえる。「能力・資質を重視して管理職登用」²³は各規模とも70%台の企業が当てはまっている。規模による差は特段ない。

以上のように、人材に対する考え方は、項目別の差は大きいものの従業員規模別には大きな違いはない。そのなかで従業員20人以下の企業は従業員のキャリア形成姿勢がやや弱い一方、非正社員にも基幹的な職務を任せる傾向がやや強い。

図表9 人材に対する考え方（複数回答）

従業員規模	ゼネラリストを重視	自社内部で人材育成	長期雇用を重視	従業員のキャリア形成に関与	非正社員にも基幹的な職務	能力・資質を重視して管理職登用
20人以下	23.7	67.5	91.1	↑ 65.9	52.1	72.7
21～50人	22.8	67.7	92.3	71.2	↓ 46.1	75.2
51～100人	24.5	65.1	92.3	72.0	↓ 40.3	76.6
101～300人	22.8	67.9	92.8	74.6	42.5	74.7
301～1,000人	27.4	70.2	90.0	72.9	42.4	74.1

18 質問は「A様々な業務に対応できるゼネラリストを重視」「Bある分野に特化したスペシャリストを重視」

19 質問は「A自社内部に必要なスキル・知識を備えた人材を育成していくことを重視」「B自社外部から必要なスキル・知識を備えた人材を獲得していくことを重視」

20 質問は「A長期雇用を重視」「B長期雇用を重視しない」

21 質問は「A企業は従業員のキャリア形成に積極的に関与していくべき」「キャリア形成は従業員が主体的に取り組むべきであり、必要以上に関与すべきでない」

22 質問は「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」

23 質問は「A管理職登用は、従業員の能力・資質をより重視する」「B管理職登用は、特定のキャリア・パスを経験してきたかをより重視する」

次に、人事政策の採用度合いが増収増益企業であるか否かとどのように関係しているかを企業規模別にみてみよう。人事政策の採用度合いの各項目を「Aである」5、「どちらかというA」4、「どちらともいえない」3、「どちらかというB」2、「Bである」1とする説明変数としてプロビット回帰を行った結果が図表10である。

正に有意な結果が目立つ項目は少なく、全体として人材に対する考え方と業績との相関はそれほど大きくない。そのなかで「長期雇用を重視」は従業員20人以下と51～100人の企業で正の相関が認められる。大半の中小企業は長期

雇用を重視するが、100人規模より小さい場合、重視企業と重視しない企業とで業績面の差が出やすいことを示している。「能力・資質を重視して管理職登用」は21～50人規模、301～1,000人規模で正の相関がある。21～50人の企業の規模の前後で相関がないことから規模的な傾向を見出すことはできないが、301～1,000人の企業に関しては管理職登用に一定のルールが存在していることが多く、そのぶん機械的な運用となるリスクを内包しているとみられるため、意識的に能力・資質を重視することが業績に結び付きやすくなっている可能性がある。

図表10 人材に対する考え方と企業業績の相関（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で正に有意。マイナス符号は同様に負に有意）

	ゼネラリストを重視	自社内部で人材育成	長期雇用を重視	従業員のキャリア形成に関与	非正社員にも基幹的な職務	能力・資質を重視して管理職登用
20人以下			+++			-
21～50人				++		++
51～100人		--	++			
101～300人						
301～1,000人						+++

（2）処遇制度と企業業績

JILPT調査では企業の処遇制度を非管理職、管理職別に、年功重視、能力重視、成果重視、職務内容重視の4つのどれにあてはまるかを択一で尋ねている。増収増益企業とそうでない企

業とに分けてそれぞれの選択割合を従業員規模別に比較してみよう²⁴。

非管理職について項目別にみると、年功重視型は従業員21～50人、101～300人、301～1,000人の企業で増収増益企業が増収増益企業

²⁴ 説明変数が択一回答の場合、変数の自由度が一つ下がる（この場合は4つの説明要因は3つの説明要因が決まれば4つめが自動的に決まってしまう）ため、回帰分析で4つの変数の説明力を示すことはできない。このため、処遇制度と業績の関係分析は選択割合の比較にとどめた。

以外より選択割合が5%ポイント以上低く、従業員21人以上の中小企業において業績と負の関係性が示唆される。その他の項目は明確な傾向は見出しにくい（図表11上）。従業員規模別には従業員20人以下の企業では好業績企業で能力重視の割合が相対的に高い一方、職務内容重視は好業績企業で割合が相対的に低く、それ以上の規模と傾向が異なる。規模の小さい企業では職務内容毎に処遇を分けず、能力本位で処遇することが企業業績との関係では効果

的と考えられる。

管理職の処遇制度と業績との関係を見ると、従業員規模別には、従業員20人以下は非管理職と同様、好業績企業で能力重視の割合が高く職務内容重視は逆に低いなど、それ以上の規模と傾向が異なる（図表11下）。各規模とも非管理職と比べ成果重視の割合が高い一方、年功重視が低く、成果に基づく処遇が非管理職以上に意識されている。

図表11 従業員規模別業績別処遇制度構成比（非管理職、管理職）

非管理職

(%)

従業員規模	業績区分	サンプル数	年功	能力	成果	職務内容
20人以下	増収増益企業	(N= 215)	15.8	47.9	21.4	14.9
	増収増益企業以外	(N= 420)	14.8	33.3	24.3	27.6
21～50人	増収増益企業	(N= 684)	15.6	40.6	24.1	19.6
	増収増益企業以外	(N= 1,111)	22.5	36.5	21.6	19.4
51～100人	増収増益企業	(N= 332)	18.7	39.5	26.2	15.7
	増収増益企業以外	(N= 493)	21.1	36.1	21.5	21.3
101～300人	増収増益企業	(N= 219)	18.7	37.4	26.9	16.9
	増収増益企業以外	(N= 355)	24.8	37.7	20.3	17.2
301～1,000人	増収増益企業	(N= 62)	16.1	41.9	22.6	19.4
	増収増益企業以外	(N= 97)	22.7	38.1	21.6	17.5

管理職

(%)

従業員規模	業績区分	サンプル数	年功	能力	成果	職務内容
20人以下	増収増益企業	(N= 210)	7.1	49.0	25.7	18.1
	増収増益企業以外	(N= 408)	6.9	42.4	26.0	24.8
21～50人	増収増益企業	(N= 668)	6.3	45.5	31.3	16.9
	増収増益企業以外	(N= 1,081)	11.0	44.0	27.4	17.6
51～100人	増収増益企業	(N= 327)	6.1	49.5	30.6	13.8
	増収増益企業以外	(N= 483)	10.6	45.1	26.3	18.0
101～300人	増収増益企業	(N= 216)	7.4	42.1	34.7	15.7
	増収増益企業以外	(N= 353)	13.3	41.9	30.0	14.7
301～1,000人	増収増益企業	(N= 61)	9.8	45.9	29.5	14.8
	増収増益企業以外	(N= 96)	12.5	39.6	34.4	13.5

(注) 択一回答で説明変数の自由度が3になるため回帰分析には馴染まない

処遇については賃金や定着・充足の動向についてもみておく。設問は3年前に比べ各項目が「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」「ほぼ横ばい」「やや減少・低下」「大幅に減少・低下」の択一回答で、**図表12**はうち「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の回答割合である。「正社員1人当たりの賃金」「非正社員1人当たりの時給」の割合は相対的に高い。ただ、正社員の

賃金は従業員規模間の差が小さい一方、非正社員の時給は規模の小さい企業で増加割合が低く、戦力化に意識的(**図表9**)である割に賃金待遇面でのメリットを提供していない。定着・充足関係は定着率の上昇割合が20%前後、充足率が10%前後とすべての従業員規模で低調な一方、離職率が上昇したとする割合も低い。

図表12 賃金・定着・充足動向の3年前との比較

(%)

従業員規模	正社員1人当たりの賃金	非正社員1人当たりの時給	新入社員の定着率(入社3年後)	従業員の離職率	求人募集の充足率
20人以下	69.1	▲ 49.2	20.0	16.3	8.4
21～50人	74.5	56.7	21.2	15.5	11.9
51～100人	78.5	63.3	20.7	16.7	12.3
101～300人	75.2	70.4	20.7	18.6	9.7
301～1,000人	72.4	75.1	18.3	17.8	12.4

(注) 3年前に比べ「大幅に増加・上昇」「やや増加・上昇」の回答割合

企業業績との関係²⁵をみると、「正社員1人当たりの賃金」「新入社員の定着率(入社3年後)」「求人募集の充足率」の上昇と企業業績との間に幅広い従業員規模での相関性が認められる(**図表13**)。一方、「非正社員1人当たりの時給」「従業員の離職率」には特段の相関関係はない。賃金水準における正社員と非正社員での企業業績との関連性の違いは日本企業における正社員重視姿勢を反映していよう。非正社員の賃金

待遇面が企業業績とリンクしていないことは、多くの中小企業において非正社員に低コストのメリットを求めることに主眼が置かれその能力を有効活用するためにインセンティブを付与する動きは乏しいことを示唆する。**図表9**に示すように小規模企業を中心に非正社員の戦力化を図る動きはみられるものの、賃金面まで踏み込んだ対応は十分ではなく、改善余地が残る。

25 説明変数を「大幅に増加・上昇」5、「やや増加・上昇」4、「ほぼ横ばい」3、「やや減少・低下」2、「大幅に減少・低下」1として分析した。

図表13 賃金・定着動向と企業業績（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で正に有意。マイナス符号は同様に負に有意）

	正社員1人 当たりの賃金	非正社員1人 当たりの時給	新入社員の定着率 (入社3年後)	従業員の離職率	求人募集の充足率
20人以下	+++				++
21～50人	+++		+++		+++
51～100人	+++	---	+++		
101～300人	+++		+++		+++
301～1,000人	+++				++

(3) 人材育成の重視事項と企業業績

人材育成の重視事項(重視するか否か)は「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」「既存業務の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・知識を身につけさせる」「今いる従業員の業務可能範囲を広げ、幅広く仕事をこなせる人材を育成」「従業員の働きがいを維

持・向上させる」を挙げる割合が各従業員規模で40%を超える(図表14)。「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成」「同業他社の取組に遅れないようにする」は概ね20%を下回り、「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・知識を身につけさせる」は5%程度である。従業員規模別の差は総じて小さい。

図表14 人材育成の重視事項(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	数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成	既存業務の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・知識を身につけさせる	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・知識を身につけさせる	今いる従業員の業務可能範囲を広げ、幅広く仕事をこなせる人材を育成	従業員の働きがいを維持・向上させる	同業他社の取組に遅れないようにする	その他
20人以下	(n= 740)	40.3	18.8	61.8	51.4	5.0	45.5	48.9	16.1	0.8
21～50人	(n= 2,032)	46.3	19.3	64.1	50.0	5.1	46.5	48.1	16.9	0.5
51～100人	(n= 931)	49.6	20.8	69.3	51.1	4.5	46.4	47.2	17.1	0.2
101～300人	(n= 638)	50.0	17.7	69.4	49.1	3.9	48.9	48.4	13.9	0.3
301～1,000人	(n= 173)	49.7	19.7	71.7	49.1	2.9	46.2	43.9	19.7	1.2

人材育成の重視事項²⁶と企業業績の関係をみると、「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」「既存業務の労働生産性を向上させる」を重視する企業は従業員100人以下の3カテゴリーの企業で業績と正の相関がある（図表15）。従業員101人以上の規模で業績との相関がないことは従業員100人以下では将来の事業展開や労働生産性向上が従業員個々の能力に依存する部分が多い一方、101人以上では組織のシステムティックな要素と関わる部分が多いことを示唆する。

「同業他社の取組に遅れないようにする」は

21～50人、51～100人の企業で業績とマイナスの相関がある（後者は10%水準）。将来の事業展開や労働生産性向上など将来を見据えた、もしくは明確な改善目的を持った人材育成は有効な一方、他社追従目的の育成は育成戦略上マイナスの効果²⁷を持つ。

一方、「数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成」は従業員301～1,000人規模のみ業績と正に有意である（1%水準）。このことは技術革新に備えた人材育成が有効性を持つには従業員規模が大きいことが一つの前提となる²⁸ことを意味しよう。

図表15 人材育成の重視事項と企業業績（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で正に有意。マイナス符号は同様に負に有意）

	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	数年先の技術革新に備えて、今後必要となる人材を育成	既存業務の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・知識を身につけさせる	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・知識を身につけさせる	今いる従業員の業務可能範囲を広げ、幅広く仕事をこなせる人材を育成	従業員の働きがいを維持・向上させる	同業他社の取組に遅れないようにする	その他
20人以下	+++		++						
21～50人	+++		+++					--	
51～100人	+++		+++		+++	+		-	
101～300人									
301～1,000人		+++							

26 説明変数は重視するとする回答を1、そうでない回答を0としている。

27 将来の事業展開を見越した育成は他社に差をつけることを意識しているのに対し、他社追従目的の育成は他社につけられた差を埋めることを意識しており、業界内の企業の立ち位置の違いが業績に表れているととることができよう。

28 企業内で技術革新に備えることは技術革新が事業化するまで収益に寄与しないコスト部門を企業内部で抱えることを意味するため、相応の事業規模を持つ企業でなければコストの吸収は難しいと考えられる。

(4) 社員の様子と企業業績

人事政策や能力開発・意欲向上といった企業から従業員への働きかけの結果生じる社員の様子についてみてみよう。質問は「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらともいえない」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」からの択一である。前2者に回答したものの割合を図表16に示した。

「指示・命令がなくとも、仕事上で困ったことがあると、従業員同士がお互いに支援しあっている」を始め、多くの項目が50%前後もしくはそれ以上の該当割合となっているが、概して従業員規模が小さいほど肯定的な観察結果となっている。具体的には「企業の理念・戦略・

事業内容を従業員と共有できている」「担当業務の意義や重要性を理解している」以外の項目は従業員規模が小さいほど該当割合が高い。特に「働きやすさに対して満足感を感じている」「仕事の裁量度（仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度）が高い」「従業員が自立的に仕事に取り組んでいる」「従業員自身がやりたい業務に従事している」の割合は従業員20人以下での割合が301～1,000人より15%ポイント以上高い。なお、「担当業務の意義や重要性を理解している」のみ従業員51～100人の企業がそれ以上・以下の企業より割合が低い²⁹。

図表16 社内で観察される社員の様子

(%)

従業員規模	働きやすさに対して満足感を感じている	仕事の裁量度（仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度）が高い	仕事を通じて、成長できていると感じている	指示・命令がなくとも、仕事上で困ったことがあると、従業員同士がお互いに支援しあっている	仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である
20人以下	57.0	59.9	56.6	73.1	61.3
21～50人	50.1	54.9	53.3	70.4	62.1
51～100人	41.8	44.6	45.7	63.7	55.9
101～300人	37.7	39.3	49.4	63.2	52.4
301～1,000人	38.8	42.1	49.1	63.7	56.7

従業員規模	職場に若手社員のロールモデルになる先輩社員がいる	従業員が自立的に仕事に取り組んでいる	企業の理念・戦略・事業内容を従業員と共有できている	従業員自身がやりたい業務に従事している	担当業務の意義や重要性を理解している
20人以下	50.6	63.3	47.8	48.8	62.6
21～50人	47.9	57.6	45.4	41.8	58.1
51～100人	43.7	48.0	43.2	37.5	53.0
101～300人	41.3	50.9	45.2	34.2	59.2
301～1,000人	38.0	43.9	46.8	33.5	60.6

29 調査結果から理由を説明する材料は見いだせないが、従業員各自に業務の意義や重要性を理解させるためには従業員51～100人程度から組織的な対応が必要となっている可能性がある。

企業業績との関係³⁰では正に有意な結果が目立つ項目は少ない(図表17)。「仕事を通じて、成長できていると感じている」では従業員21～50人と301～1,000人規模の企業で業績と正に有意な関係があるものの、従業員規模による傾向までは見いだせず、社員の様子にみられる働きやすさや従業員の満足感は総じて業績との関連性が強くない。

もっとも、負の関係性も認められないことか

ら、働きやすさや従業員の満足感を追求することが業績面でマイナスにならないともいえる。働きやすさや従業員の満足感が中小企業でこそ達成できる強みであることは明らかであり、従業員を吸引する要素となりうる。優秀な従業員を雇用しその長期定着が出来れば将来の業績への寄与も期待できるため、このメリットを維持しつつ長期的に業績に結び付けていくことが期待される。

図表17 社内で観察される社員の様子と企業業績

(+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で正に有意。マイナス符号は同様に負に有意)

	働きやすさに対して満足感を感じている	仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い	仕事を通じて、成長できていると感じている	指示・命令がなくとも、仕事上で困ったことがあると、従業員同士がお互いに支援しあっている	仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である
20人以下					
21～50人			+++		
51～100人					
101～300人					+
301～1,000人			++		--

	職場に若手社員のロールモデルになる先輩社員がいる	従業員が自立的に仕事に取り組んでいる	企業の理念・戦略・事業内容を従業員と共有できている	従業員自身がやりたい業務に従事している	担当業務の意義や重要性を理解している
20人以下					
21～50人					
51～100人			+		
101～300人				+++	
301～1,000人					

(5) 付加価値生産性向上のための能力開発・意欲向上への取組みと企業業績

付加価値生産性向上のため取組み状況(取組みを強化したか否か)について従業員規模別

にみてる。アンケートの質問は3年前と比べ「大幅に強化」「やや強化」「ほぼ横ばい」「やや弱体化」「大幅に弱体化」の択一で尋ねており、前2者を選択した回答を強化したと見做し割合を

30 「あてはまる」5、「どちらかといえばあてはまる」4、「どちらともいえない」3、「どちらかといえばあてはまらない」2、「あてはまらない」1として分析。

算出した。

強化割合は「営業力・販売力」「従業員への能力開発」が最も高く30～40%台で、「従業員の意欲を高める人事マネジメント」が続き、「財・サービスの供給能力（資本装備率の増強など）」「優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）」が最も低い（図表18）。

従業員規模別には「優秀な人材の獲得体制

（人事部の増強など）」と「従業員の意欲を高める人事マネジメント」は20人以下がやや低い一方、21～300人規模では差がほとんどなく、301～1,000人で強化割合が一段と高くなっている。以上から人材獲得面や意欲向上面の組織的な対応の必要性は従業員20人以下、21～300人、301人超の3層に分かれ、規模が大き

いほどその割合が高くなる。

図表18 付加価値生産性向上のための取組み

(%)

従業員規模	営業力・販売力	財・サービスの供給能力（資本装備率の増強など）	従業員への能力開発	優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）	従業員の意欲を高める人事マネジメント
20人以下	37.8	21.6	35.0	▲ 18.4	▲ 27.1
21～50人	39.5	23.4	38.2	22.0	33.7
51～100人	40.2	25.5	40.5	22.3	32.3
101～300人	39.6	21.1	41.4	23.9	31.5
301～1,000人	34.1	19.1	38.9	32.3	37.4

次にプロビット分析の結果を示す³¹。「営業力・販売力」「財・サービスの供給能力」（=モノの貢献）がいずれの企業規模でも強く相関し、「従業員への能力開発」「優秀な人材の獲得体制」「従業員の意欲を高める人事マネジメント」

とも企業業績の相関性は乏しい（図表19）。能力や意欲向上や獲得などの人事政策は付加価値生産性向上に直接には関係しにくく、「営業力・販売力」への間接的な影響にとどまると考えられる。

図表19 付加価値生産性向上への取組み度合いと企業業績との相関（プロビット分析）

（+++は1%水準、++は5%水準、+は10%水準で「増収増益」と正に有意な関係を示す）

	営業力・販売力	財・サービスの供給能力（資本装備率の増強など）	従業員への能力開発	優秀な人材の獲得体制（人事部の増強など）	従業員の意欲を高める人事マネジメント
20人以下	+++	+++			
21～50人	+++	+++		+	
51～100人	+++	+++			
101～300人	+++	+++			+
301～1,000人	+++	+++	+		

31 取組み状況の回答「大幅に強化」「やや強化」「ほぼ横ばい」「やや弱体化」「大幅に弱体化」を順に5、4、3、2、1として説明変数とした。

おわりに

以上、中小企業の組織運営・人事政策と企業業績との関連についてデータを基にみてきた。最後に従業員規模による組織運営上のステージが既存企業の場合どのように分かれるのかと、組織対応・人事政策が企業業績とどのように結びつくかについてインプリケーションを整理する。

既成企業の従業員規模による組織運営上のステージはどう分かれるのか

前掲2.1でベンチャー企業論における「20人の壁」「50人の壁」「100人の壁」等の経験則の背景にグレイナーの5段階成長モデルがあることを述べた。同モデルではリーダーシップの危機、自主性の危機、コントロールの危機、形式主義の危機が段階変化への契機となって人数の壁が打破される。これらの契機は既成中小企業にも当てはまるのであろうか。当てはまるとすれば従業員規模の区切りはどのように決まってくるのだろうか。

組織構成としては図表2が示す通り、経営層・経営管理者層に占める経営者の割合が従業員20人以下の企業と20人超では大きく異なり、従業員20人規模を境に組織が2層構造と3層構造の分岐点となっている。従業員20人以上の規模においては図表1、3、4、5の従業員規模別構成比の変化は連続的で断層がない。従業員50人、100人といった区切りは明確な意味を

持たず、中堅企業規模を含め分岐点は存在しない。既成企業の組織構成面からは、小規模企業とそれ以上とを分ける20人が構造的な分岐点として重要となる。2.2の2層構造から3層構造への展開の例から示されるようにこの人数規模におけるリーダーシップの危機がベンチャー企業と同様に当てはまるが、自主性の危機以上の段階は明示的には生じにくいと考えられる。

一方、組織対応や人事政策と企業業績との関係という視点で見ると様相は異なる。組織政策については、組織イノベーションは従業員100人以下、業務・制度改革面において経営トップの呼びかけ等を通じた意識啓発は300人以下、見える化は100人以下（20人以下除く）が業績と相関するなど、概ね従業員100人規模が区切りとなっている。人事政策面はプロビット分析上、すべての規模で相関がみられる、もしくは乏しい場合が多く、組織対応面ほど明確な規模別傾向は見出しにくいだが、人材育成の重視事項の効果では従業員100人以下と101人以上とに明確な違いがみられる。

この違いは中小企業の経営課題の解決の主体が「従業員個々の取組み」から「組織・仕組みの中心の取組み」に切り替わる分岐点であることにより生じていると考えられる。ベンチャー企業のような「人数の壁」の形で切り替えにおける困難性が顕在化しないのは既成企業の組織の成長スピードが緩やかであることが作用していよう。

従業員規模による組織運営上のステージと境界

従業員数	1人	20人	50人	100人	300人	1,000人
組織階層	2層構造中心			3層構造以上中心		
組織・人事政策	組織イノベーションや意識啓発、見える化が有効			プロセス・イノベーションが有効		
	今後の事業展開や労働生産性向上重視の育成が有効			技術革新に備えた育成が有効		

(筆者作成)

業績と結びつく組織対応・人事政策

組織政策では組織イノベーションすなわち組織の動かし方の工夫とトップからの呼びかけ等を通じた意識啓発による業務・制度改革が業績と結びつきやすいことが注目される。後者の意識啓発が規模の小さい企業で有効なことは納得しやすい。一方、前者の組織イノベーションが同様に有効であることは直感的には理解しにくい。組織的対応に依存しなくても意思疎通がある程度可能な小規模企業でも組織的な取組みを取り込むことで企業が一層有効に機能することを示すものであろう。逆に規模の大きい中小企業では全社レベルでは組織イノベーションの効果を挙げにくいものの、事業所毎等小規模単位に還元すれば効果を収める可能性が高まることを示唆している。

人事政策では正社員の賃金上昇（全従業員

規模）と、数年先の見通し反映及び労働生産性向上を見据えた人材育成（いずれも従業員100人以下の企業）が企業業績と関係し、目的性の高い人材育成が従業員100人規模までで有効であることが示される。付加価値生産性との関連では分析上、資本装備と並び営業力・販売力の重要性が全規模で高いぶん人事政策の重要性は薄いように見える。これは営業力・販売力が小規模企業を含め「組織・仕組み本位」の対応を志向することを意味しようが、営業・販売活動が他者との関係により成立するものである以上、「育成」の視点は軽視できない。

組織政策・人事政策とも従業員100人以下の企業においては比較的取組みが業績と関連しやすい傾向が確認される。経営トップの影響力を行使しやすい中小企業固有のメリットが活かされたものであり、積極的な取組みが期待される。

業績と関係性のある組織対応・人事政策

		20人以下	21～50人	51～100人	101～300人	301～1,000人
組織政策	組織イノベーション	○	○	○		
	呼びかけ・経営戦略化による意識啓発	○	○	○	○	
	見える化・情報共有		○	○		
人事政策	正社員賃上げ	○	○	○	○	○
	事業展開を考慮した育成	○	○	○		
	生産性向上を考慮した育成	○	○	○		

(筆者作成)

【参考文献】

- 川上義明 (2014) 「中小企業の経営・管理 (マネジメント) に関する一研究: 「基礎的考察」の再検討」
福岡大学商学論叢第59巻 pp1-27
- 商工総合研究所 (2021) 『中小製造業の競争力向上戦略』
- 中小企業庁 (2018) 『中小企業白書2018年版』、日経印刷
- 福田昌義編著、笠原英一、寺石雅英 (2000) 『ベンチャー創造のダイナミクス』、文眞堂
- 早稲田大学アントレプレヌール研究会編、松田修一監修 (1994) 『ベンチャー企業の経営と支援』、日本経済新聞社
- Milgrom, P & Roberts, J (1992). *Economics, organization & management*. Prentice-Hall. (奥野正寛/伊藤秀史/今井晴雄/西村理/八木甫 (訳) (1995) 『組織の経済学』、NTT出版).