

# 中小企業に人事制度は必要か

脇坂 明

(学習院大学教授)

中小企業は、大企業にくらべ様々な人事制度が整備されていないケースが多いが、制度を導入すれば、必ずしも効果が保証されているわけではない。女性活用について、制度やサポートがなくとも中小企業のほうが女性管理職を多く輩出していることもある。WLB施策についても、制度があったほうがよいけれども、従業員のニーズを的確に聞いたうえでの導入が重要である。人事制度の導入がより良い効果を示せば、有能な従業員を多くかかえ、将来、成長することにつながる可能性がある。政府による導入企業に対する補助金政策、そしてその根拠となる調査研究も、このような観点から行われるべきである。

## 目次

- I はじめに
- II 人事制度の機能
- III 女性活用について
- IV WLB施策について
- V おわりに

## I はじめに

かねがね不思議に思っていた一昔まえの話である。小さい企業の求人広告に、「社会保険完備」と付記されているものが多かった。通常の「社会保険」は公的健康保険と公的年金保険であるので、強制加入のはずである。ところが、「社会保険完備」が労働者にとって魅力的に感じられた、あるいは少なくとも事業者がそのように思ったのは、加入していない事業者が多かったためであろう。あるいは全ての事業者が合法的だったとすれば、適用除外(代表的には3号被保険者で労働時間・所得制限)の社員と区別するための募集だったのかもしれない。いずれにしろ現在の中小企業においては、「社会保険」完備だけでは、労働者の採用も定着も期

待できないことだけは確かであろう。

では中小企業において、法律で定められているもの以外に最低限どのような人事制度が必要であろうか。あるいは必要ではなく、制度にしなくとも社長や経営陣がケースバイケースで社員と相談などして判断をし、社員の賃金や労働諸条件などを決めたほうが、融通性があり効率的であろうか。本稿は、このことをやや根本的に考えてみたい。

中小企業はどここの国でも、事業所数も雇用者数も多い。外国では、ある時期まで中小企業研究が盛んでなかった。我が国では、「中小企業研究」の蓄積が多く、企業規模に注目する分析が伝統的に盛んで、それに応じてなのか規模別の統計が整備されている。しかしながら「二重構造」論(有沢広巳)と結びついていたことが問題であったようにみえる。とくに画一的、静態的分析が多く、労働分野では、中小企業は余裕がない、低賃金である、「ミゼラブル」で展望がない、ことが強調された。そういった研究状況を打ち破ったのが、清成忠男氏らの中小企業成長論である。その後、二重構造の消滅、再復活などの議論が繰り返されてきている。

筆者のみるところ、これまでの研究成果からわかったことなかで、1) 中小企業といっても、従業員規模50～300人規模と50人(あるいは30人)未満の小企業では、かなり異なること、2) 規模に関わらず中小企業は多様であるのでひとくくりには議論できないこと、が重要と思える。

本稿は、中小企業について、人事制度の視点から考察する。いうまでもなく、様々な人事制度の導入割合は、大企業にくらべて、中小企業では少ない。なぜ、そうなのかの仮説について、最初に、人事制度と統制範囲の関係から論じる。つぎに具体的な制度について、とくに女性活用と広い意味でのWLB(ワーク・ライフ・バランス)分野での取り組みをもとに、中小企業の人事管理を考える。この2つが人事制度のなかで最も現代的で、かつ今後も中小企業で普及するかどうか注目されているからである。

## II 人事制度の機能

中小企業は様々な制度の導入割合が大企業にくらべ低い。表1は2013年における特別休暇制度の導入割合を企業規模別にみたものである。病気休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇制度では、大きな差がみられる。たとえばボランティア休暇をみると、1000人以上では23.0%なのに対し、30～99人規模では1.5%になる。夏季休暇や教育訓練休暇が30～99人規模の企業で、むしろ多いという例外もあるが、この表にはないそ

他の人事・賃金制度においても、規模が小さいほど少ないのが一般的である。

そもそも企業規模により、なぜ労働条件や制度導入割合などに違いが生まれるのであろうか。もっとも直観的な理由は、生産性の差である<sup>1)</sup>。「規模の経済」つまり規模が大きくなるにつれ1単位当たりコストが小さくなるので生産性に差が生じ、大企業により良好な労働条件を提供できるという考え方である。製造業の量産工場が念頭におかれていると思う。しかし、機械やロボットによる生産性向上は「資本生産性」からみた規模の経済であって、「労働生産性」ではない。大企業であっても、社員を区分して(典型的には契約社員)市場賃金に近い処遇をしている雇用形態の従業員を抱えている。ゆえに「規模の経済」を用いて論ずるときも、労働者の人数が増えることによる1単位(1名)当たりのコストの低減を考えねばならない。

たとえば企業内保育所の設置を考える。30名の企業で1～2名利用者が予想される場合と1000名の企業で20～30名の利用が予想される場合を比べると、保育士の配置ひとつを考えても「規模の経済」がはたらく大企業のほうが導入しやすい。

問題は、これ以外の制度の導入において、どれだけ「規模の経済」が関係するかである。表1のリフレッシュ休暇やボランティア休暇では、どのように説明できるであろうか。企業内保育所と同じように、制度導入時における予想休暇取得者数

表1 企業規模別特別休暇制度

(単位: %)

企業規模	全企業	特別休暇制度がある企業	特別休暇制度の種類(複数回答)						特別休暇制度がない企業
			夏季休暇	病気休暇	リフレッシュ休暇	ボランティア休暇	教育訓練休暇	左記以外の1週間以上の長期の休暇	
計	100.0	57.9	44.7	22.4	11.1	2.8	3.2	11.3	42.1
1,000人以上	100.0	73.4	39.4	35.5	40.4	23.0	3.1	22.3	26.6
300-999人	100.0	64.2	39.9	27.8	26.0	8.7	2.2	15.3	35.8
100-299人	100.0	57.4	41.9	21.9	15.6	3.5	2.5	13.4	42.6
30-99人	100.0	57.0	46.0	21.7	7.8	1.5	3.5	10.1	43.0

出所: 厚生労働省『平成25年就業条件総合調査』

は当然、規模により異なり、1名のために、制度を作成すると、10名以上の利用者のために作成するのでは、1名あたりのコストは断然、小さい。また休暇中の人の仕事を誰に割り当てるかで、5名の会社と1000名の会社では、後者が上手くカバーできる可能性が大きい。これも「規模の経済」といえるかもしれない。ただ育児休業中の代替要員の手配に関する調査によれば、大企業の職場であっても、おおむね20名ぐらいの単位で動かしており、代替要員をよその職場からつけるのは容易でない。リフレッシュ休暇などでも同じであり、この面でも「規模の経済」効果はそれほど大きくないであろう。なお休暇に係る人件費の財源の大きさの規模による違いを制度導入割合の違いとする粗い議論があるが、一人当たり換算すれば、規模の違いは理論的にはないはずである。いずれにしろ「規模の経済」がはたらくと、その他の条件が同じであれば、小企業は導入しづらい。ちなみに表1で夏季休暇の導入割合にほとんど差がない理由は、小さい企業でも（この統計は30人以上）、大多数の従業員が取得する可能性があるためであろう。「規模の経済」はほとんど考えられない。残念ながら30人未満企業における夏季休暇制度の有無の統計を知らないが、たとえ制度はなくても慣行として与えている小企業が多い（お盆休みなど）と考えられる。

上述の議論とは逆に、人事に関する案件で「規模の不経済」つまり1単位あたりのコストが規模とともに増大する問題があるかもしれない。これに関連する一つの有力な考え方は、管理者が部下を統制できる範囲の大きさ（span of control）が規定されるところから生じる。たとえば3名の会社であれば、社長は社員の能力や家族・生活環境やニーズはほぼ100%把握できるであろう。しかし、500名の会社であれば、社長はもちろん人事担当者でも、細かい状況の把握は難しいであろう。つまり社員一人ひとりの能力やニーズを正確に把握し不公平のない適用をするために要するコストにおける「規模の不経済」である。これに対処するには、社員一律に適用する制度を作成し、そのルールの特長のみで、申請の諾否を決めたほうがよい。ただし、そのルールは大多数の従業員やそ

の上司がおおむね納得するものでなければならぬ。このようにして、日々の活動を、たんなる慣行ではなく「制度」がコントロールしている。

他方、小さい企業では、明文化したルールが不要なケースも多いと考えられる。「制度」を次々に導入すると、それまで雰囲気の良い職場が形式主義、官僚主義に陥る危険性もある。とはいえルールを明示（制度の導入）することにより、経営者からの熱意やメッセージを在籍従業員に周知する効果もある。このことは、募集・採用のときにも有効利用できるメリットがあり、これらの比較衡量の仕方により、制度を導入する企業としない企業に分かれるのであろう。

筆者は規模による違いの根本的説明として「規模の経済」しか思い浮かばないので、とりあえずこれに頼り、場合により補足するスタンスをとる。いずれにしろ、この回答には一般論はないようにみえる。

### Ⅲ 女性活用について

ある時期までの女性雇用管理のテーマの中心は、コース別雇用管理制度であった。筆者も調査結果などから、1)均等法逃れのタイプと統計的差別克服のための女性積極活用タイプがあること、2)第2のタイプでも制度が機能するにはコース転換制度の普及、利用がポイントであること、3)長期的には一般職がパートタイマー等に代替される展望を描いた<sup>2)</sup>（脇坂1997、1998a）。

しかし、これらは大企業を念頭においた議論であった。中小企業に着目しなかったのは、導入割合が非常に少なかつただけではない。女性のライフコースの違いに応じて総合職と一般職に社員区分を分ける必要は、社員のニーズを把握しやすい中小企業では大きくないだろうと考えていたためである。いわゆる「一般職」の仕事内容や処遇を決定しルールを作成する作業は、対象人数が多ければ「規模の経済」がはたらくので社員区分を別にするが、少ない人数の場合は、わざわざ別の社員区分を設けなくとも個人別に決めればよい。ライフコース観や能力などに関する従業員の「情報の非対称性」が中小企業では少ないと判断してい

た。表2の厚生労働省『雇用均等調査』によれば、均等法施行直後の1989年で、5000人以上規模の42.3%の企業が導入しているのに対し、100～299人規模で4.3%、30～99人規模で0.9%であった。ところが、それ以後、大企業での導入割合が頭打ちになったのに対し、中小企業でコース別人事制度を導入する企業が増えている。2012年で、5000人以上規模が46.8%なのに対し、100～299人規模で17.5%、30～99人規模で7.5%である<sup>3)</sup>。

なぜ中小企業で増加したのであろうか。第1の均等法逃れの企業が増えたとは考えにくい。第2のタイプの肝である「情報の非対称性」が増加したのであろうか。この解釈も難しいところであるが、高学歴女性が中小企業でも増え、様々なライフコースの希望の違いに応じざるをえない企業が増えたためとも考えられる。

中小企業におけるコース別人事制度の状況がわかる研究は極めて少なく今後の研究課題である。2007年に行った、大阪の300人以下の企業へのアンケート調査のデータ（有効回答338社）を用いた筆者の分析によれば、男女の均等度は低いがファミリーフレンドリーの程度が高い企業（ファミリーフレ先行企業）で、「複線型人事制度・コース別雇用管理制度」の導入割合が高いことがわかった

（脇坂 2009）。平均が9.2%に対し、「ファミリー先行企業」では16.9%である。このデータが全国的にも一般性をもつとすれば、中小企業で増えているコース別人事制度は、女性が出産後も働き続けるためのコースを基幹職とは異なる仕事に設けるために導入されたといえる。未婚女性のための一般職でなく、いわゆる「マミートラック」を制度上、設けた企業が多いのかもしれない。

男女均等あるいは女性活用の代表的指標である女性管理職割合<sup>4)</sup>は、ずっと中小企業において高い。一部の研究者は早くから注目しているが（中村恵 1991, 1994）、この事実を知らないで論じている論考も多い。『平成23年雇用均等調査』によると、5000人以上企業では、部長2.0%、課長3.2%、係長9.8%なのに対し、10～29人規模では、部長8.7%、課長11.1%、係長19.5%である（表3）。規模が小さくなるにつれ、女性管理職割合が高まり、10～29人規模では課長の10人に1人が女性である。

なぜ中小企業において女性管理職が多いのであろうか。女性の登用のために企業がサポートする制度は大企業のほうが多い。たとえばポジティブ・アクションの取組みにおいても、大企業のほうが多く、5000人以上で78.8%の企業が取り組んで

表2 コース別人事管理導入企業割合

(単位: %)

年	企業規模計	5000人以上	1000～4999人	300～999人	100～299人	30～99人
1989	2.9	42.3	25.3	11.4	4.3	0.9
1992	3.8	49.3	33.1	15.8	5.1	1.4
1995	4.7	52.0	34.3	20.5	6.6	1.6
1998	7.0	53.0	41.1	25.5	10.2	3.2
2000	7.1	51.9	39.9	22.7	10.7	3.5
2003	9.5	46.7	38.1	23.6	13.7	5.9
2006	11.1	55.0	43.6	30.0	17.0	6.3
2010	11.6	49.2	45.9	26.1	16.4	8.6
2012	11.2	46.8	44.5	31.7	17.5	7.5

出所：厚生労働省『雇用均等調査』

表3 規模別役職別女性管理職割合

(単位: %)

	規模計	5000人以上	1000～4999人	300～999人	100～299人	30～99人	10～29人
部長相当職	4.5%	2.0%	1.7%	1.7%	2.9%	9.1%	8.7%
課長相当職	5.5%	3.2%	3.1%	3.8%	7.1%	8.6%	11.1%
係長相当職	11.9%	9.8%	8.3%	9.2%	14.2%	17.6%	19.5%

出所：厚生労働省『平成23年雇用均等調査』

いるのに対し、10～29人 22.1%、30～99人 30.4%である。取組みやサポートが多いのに、実際の女性管理職は大企業で少ない。不思議な現象といえる。

この理由には様々なものが考えられるが、筆者を含め、いまだ決定的な理由を明らかにした研究はないように見える。卑俗的にまず考えられるのは、同じ課長といっても大企業の「課長」が行っている仕事内容・責任と小企業の「課長」では異なる、という説明である。女性社員を小企業の課長の仕事に到達するまで育成・成長できたとしても、大企業の課長の仕事はこなせない、という説明である。たしかに同じ「課長」であっても、大企業と小企業では仕事内容にかなりの差があるかもしれない。しかし、それは男性にとっても同じことである。この説明でいくとすると、相対的に規模の小さい企業のほうに、優秀な女性が多い、という前提をおかないといけない。

これ以外に考えられる理由として有力なのは、中小企業は一様でなく、非常に多くの女性管理職を輩出する企業と全くいない企業に分かれる。たとえば課長相当職の女性管理職を有する企業は5000人以上規模においては91.2%で、ほとんどの大企業に1人は女性課長が存在する。ところが、中小企業では少なくなり、100～299人 28.5%、30～99人 20.8%、10～29人 9.5%で、女性課長のいる企業は、むしろ珍しいくらいである。その少数派の企業が多くの女性管理職を有し、全体の女性管理職割合を押し上げている<sup>5)</sup>。

問題は、なぜ中小企業が、このような2つのタイプに分かれるかである。「イノベーション」<sup>6)</sup>を起こす企業が多く、女性管理職を生み出すといってしまうえば、それまでである。おそらく、優秀な男性の採用・定着をなかなか果たせない企業（これは小企業共通の課題）のなかで、先進的に優秀な女性の存在に早くから気づいた社長・役員がいた企業が、大企業以上の割合で女性を登用するのであろう。いずれにしろ女性管理職が規模が小さい企業ほど多くあられることの本当の理由を探りあてた研究を、寡聞にして知らない。

#### IV WLB 施策について

WLB（ワーク・ライフ・バランス）施策においても制度そのものは、規模が大きい企業のほうが導入しているものが多い。以下は、WLBの基盤ともなる労働時間、WLBの中心の育児休業制度などについて考える。

##### 1 労働時間

所定労働時間など制度上の規定についての統計をみると、ずっと大企業のほうが労働者にとって恵まれたものであった。『平成25年就労条件総合調査』（厚生労働省）によると、週所定労働時間（労働者平均）は、企業規模1000人以上で、38時間46分なのに対し、10～99人では39時間22分である（以下、この2つの規模だけ比較する）。36分もの差がある。完全週休2日制実施企業の割合（適用労働者）は、75.5%と43.7%、年間休日総数では、118.2日と105.9日と12日もの差がある。年次有給休暇の付与日数では19.5日と16.9日という差がある。

このように規模による差が存在するが、実際どれだけ働いているかについてみると必ずしも大企業の労働者が短いわけではない。たしかに企業調査である上述調査では、年休取得日数では10.6日と6.8日で、年休取得率も54.6%と40.1%で大企業労働者のほうが年休を消化している。しかし、個人調査に基づく総実労働時間になると様相が異なる。たしかこの指標でも以前は、中小企業のほうが長かったと記憶しているが、いつごろからか大企業のほうが長くなった。大企業の一部の労働者において恒常的に残業時間が長いであろう。2010年のJILPT労働時間調査を分析した小倉（2013）をみても、非管理職も管理職も企業規模が大きい労働者ほど有意に労働時間が長い。

そうするとWLBについて、ある意味、基礎となる長時間労働の問題は、中小企業よりも大企業で深刻なのかもしれない。しかし中小企業でも課題であることに違いはない。

## 2 育児休業制度

管理職は言うまでもないが、女性が基幹的な仕事ができるようになるまでは時間がかかる。結婚・出産しても仕事を続けていくには、それをサポートする企業の制度や職場の雰囲気がなければならぬ。その要となるのが育児休業である。

育児休業制度は、圧倒的に大企業において普及している。同制度は中小企業においては、存在しない企業も存在する。『平成24年雇用均等調査』（厚生労働省）によれば、500人以上事業所の99.9%に育児休業制度の規定が存在するのに対し、5～29人規模事業所においては67.3%である。同調査は企業規模でなく、事業所規模である。大企業で小規模事業所も多く、こういった事業所には育児休業制度はほとんどあるので、小規模企業で育児休業制度が存在するのは、もっと少ないと思われる。もちろん制度の規定がなくとも、育児休業は取得できるし、実際、そのような事業所も少なからず存在した（脇坂1998b）。

ゆえに問題は実態である。制度が整っている企業で利用が普及しているのであろうか。一般的にはそうである。多くの先行研究がそれを示してきた。

ところが規模別にみると、必ずしも自明でなかった。というのは、出産後の女性の継続就業については、制度が整っている大企業のほうがその割合が高いという研究と逆に融通性の高い中小企業のほうが高いという研究があった。その内容は池田（2012a, 2012b）や中村良二（2012）に詳しい。後者の典型は中小企業白書（中小企業庁2006）によるもので、調査結果から「規模が小さいほど制度は設けずに柔軟に対応している」と解説している。これに対して、中村良二（2012）は労働政策研究・研修機構（2009）の調査から、制度がなく運用で対応している企業は少数で「運用でうまくいっているというのは事実と反する」としている。

こういった論争に決着をつけたと思われる池田（2012a, 2010b）の研究は、労働政策研究・研修機構（2010）の調査を用いたもので、次のことがほぼ明らかになった。

企業調査による回答でなく個人調査によれば、

少なくとも2005年以降は、断然、規模が大きいほど出産継続が多い。詳しくみると、おそらく過去は、中小企業のほうで多く、継続割合そのものは世紀の変わり目ぐらいから、大企業のほうが多くなったようである。ただ中小企業の継続就業割合が減少しているのではなく、大企業での継続割合が大幅に増加した模様である<sup>7)</sup>。

池田らによるJILPTの一連の中小企業調査は、アンケートを中心とした量的調査だけでなく、丁寧なインタビュー調査も行われている。中小企業だけではないが、正社員12名、正社員以外7名に対する調査である（労働政策研究・研修機構2010）。そのなかで、社外情報を利用したeさんの事例が注目される。

eさんの所属する企業（出版業；50名）では過去に産休や育児休業を取得した女性がいなかったので困難が予想された。彼女は、自分の仕事（編集）の引き継ぎはもちろん、人事担当者がすべき仕事も調べた。育休1号者が出る中小企業には助成金の出ることのメリットを強調し、人事手続一覧表も作った。復職後の短時間勤務についても、仕事の中身を変えずに案件の数を減少し、急な仕事もチームを組んでいる営業とうまく分担して工夫している。このように「残業礼賛」の会社でも社外情報を示すことによって、会社や上司からの、いったん退職しての再就職や契約社員への異動の提案をはねかえしている。この彼女の交渉力、とくに社外情報を用いた点に池田は着目している。

アンケート調査の量的分析からも社外情報の重要性が抽出されている。第一子出産後の継続就業において、「勤務先の外からの両立支援情報」のある中小企業（100人未満）の女性のほうが、多く継続していることを示している。この情報は100人以上のケースは有意にきかない。ちなみに育児休業制度の場合は、制度がないよりも、あるほうが就業継続している。

制度そのものの重要性だけでなく、それを組織のなかでいかにスムーズに導入し、制度を有効利用するために、どのようなことをなすべきかについて、とても参考になる事例である。小企業にもみられる「情報の非対称性」を緩和する、労使双方の工夫が重要である。

### 3 男女均等との関連

Ⅲのテーマの女性活用と上記2つの項のテーマが重要なのは、いわゆる「ウィン-ウィン」、つまり労働者にとって良いことが企業にとっても業績を上げることにつながる、ことに関係するからである。「ウィン-ウィン」に至る道筋はいくつかあるが<sup>8)</sup>、より根本的な理由は以下である。男性だけを母数にして、管理職や基幹人材を採用、選抜するよりも、女性も含めて、それも子供のいない女性だけでなく子供のいる女性を含めて、大きな母数のなかから選抜するほうが、確率的に有能な管理職や人材を輩出し、企業に貢献できると予想されるからである。

筆者も含めた大企業を中心とした研究から（脇坂 2001 など）、均等とファミフレ（WLB）が両輪で浸透することがおおむね企業業績を向上させることが、明らかにされてきた。最新の研究でも山本（2014a, 2014b）、山本・松浦（2012）がパネル調査により、おおむね「ウィン-ウィン」がみられることを明らかにしている。ところが中小企業において、この関係がみられるかどうかについての研究は少ない。山本・松浦（2012）は、1998～2008年の4時点における企業パネルデータの分析から、中小企業において、いくつかのWLB施策が生産性にマイナスの効果をもつ可能性を示唆している。しかし、これは限られたWLB施策についての推定であることと、中小企業といっても、100～299人規模企業と300人以上規模の比較についてのものなので、中小企業におけるWLB施策一般の効果とみるには限定が必要である。

上述の大阪の中小企業のデータを用いて、筆者は中小企業で均等とファミフレが有効とした（脇坂 2009）。企業業績では、財務と採用容易さ、そして定着に、この2つが合わさると良いことをみた。それだけでなく、この2つが揃っている企業は、長時間労働抑制施策や自己啓発制度を行っており、目標管理制度などの様々な人事制度も相対的に充実していることを示した<sup>9)</sup>。とくに中小企業では制度導入などによる「ウィン-ウィン」がみられるかどうかは、決定的に重要であろう。

### 4 東京都における事例

東京都は、他の地方公共団体に先駆けて、2008年から都内中小企業のワークライフバランス認定事業を行っている。毎年10社強認定されており、認定企業の概要はHP上の「TOKYOはたらくネット」のなかの「いきいき職場推進事業」で紹介されている。審査はかなり丁寧に行われており、たんに申請の書類審査だけでなく、候補企業に対して、初期のころはWLB指標による企業状況の把握、ある時期からは派遣コンサルタントによる調査結果も加えて審査し、認定している。この認定事業に第1回から深く関わっている筆者としては、事例を紹介し、コメントしたい。

第1回認定企業の(株)インデックスは従業員数25名の管理業務請負会社だが、じつにさまざまなWLB支援策を導入している。育児介護休業取得者が職場復帰のさいに記念品を贈る「ダブルありがとう金」、従業員の孫誕生時に3日特別休暇をとれる「ハッピー休暇」など中小企業ならではの、細かいニーズにこたえる制度もある。これらの制度を導入する際に社内ミーティングを丁寧に行ったことが、うまくいった原因のようにみえる（上原 2010）。病院保育事業などを行っているNPO法人フローレンス（従業員数51名）では、残業を見直すために「スリムタイマー」というソフトで行う労働時間管理や効率的な会議運営のための会議ルールを策定した。小規模組織において、ともすればドラドラ続く会議をうまくコントロールし、その時間をより創造的な時間にまわす。「ひきこもり制度」という音楽を聴きながらでも喫茶店でも書類作成できる仕組みをもうけ集中して生産性を高めるための制度もある。この会社のケースも「経営者」「マネージャー」「人事」が一丸となり取組を推進した。

申請企業のなかには、これはと首をかしげるものもあったが、認定までいたらなかった企業でも、中小企業ならではの様々な工夫がみられるものがあった。学問的には定義しづらい「職場の雰囲気」が良ければ、制度がなくとも社長の裁量でできるようなものも多いことは確かである。しかし、良好な職場を基盤に「制度化」までいけば、より効

果があがる可能性は高く、無用な不満、トラブルを避けることができよう。ただし、その「制度化」には、事例にあるように、トップはじめ従業員の関与が欠かせない。

## V おわりに

中小企業の人事制度に関する研究の現状をやや印象論的に紹介したが、政策的インプリケーションは何かあるだろうか。

人事制度のある企業が良好な職場、有能な従業員をかかえ、将来、成長するという展望が正しいのであれば、結論は単純である。この展望は、おそらく正しいが状況証拠どまりである。女性活用やWLB施策にかぎらず様々な制度を導入するための手法を研究し、導入企業に補助をする政策をうてばよい。ところが、学問的には、いまだそれぞれの制度のある企業とない企業の比較において、前者の企業が雰囲気よく良好な職場であるかどうか、有能な従業員を多く抱えているかどうかは不明である。先行研究で確実にわかっているのは、その利用者（制度のないところでは運用）が多いことだけである。

中小企業の研究は、より深く分析すべき地点に達しているように思える。

- 1) 小池 (2005) 7章に説明がある。いわゆる生産性格差からの支払い能力説に疑問を呈している。「統計上の膨大な生産性格差は異なる製品を製造する企業間の格差で、……利潤に差をもたらすとはかぎらない」(138頁)。卓見であり、本稿は、これを否定するものではなく、労働生産性における「規模の経済」を考えるものである。
- 2) 実際に一般職を代替したのは、初期は派遣社員、その後、契約社員であり、また根強く一般職も残っている。脇坂(1996, 1997)では、一般職から総合職への転換のキャリアが確立すれば、生き残ることを示唆しているが、実際にこのキャリアは多くはないようにみえる。
- 3) なお1000～4999人規模では顕著に増加している。1989年25.3%から2010年45.9%である。
- 4) この指標は、女性の採用と昇進（登用）をあわせたものである。後者のみを表すのは「登用比」(女性管理職/男性管理職÷女性社員数/男性社員数)である。女性比率で調整されるので、もともと女性の多い企業での「見かけ上の」女性管理職の多さを修正できる。ただ2012年の調査を使った脇坂(2014)によれば、この登用比でも中小企業で高い。課長登用比でみると、500人以上企業規模で、0.14なのに対し、100～199人では0.23である。
- 5) 規模別の女性管理職割合の算出において、女性管理職ゼロ

の企業を含めているのか含めていないのか確かめていない。おそらく前者だが、たとえ後者だとしても中小企業において女性管理職割合が高い。

- 6) いちはやく女性を本格活用する企業を「イノベーション」企業と筆者はよび、極端な労働力不足が生じるときに生まれやすい、とかつて筆者は論じた(脇坂1998a)。このときは規模の違いをそれほど意識していなかったが、小規模で良い男性社員を採用できない企業で、この「イノベーション」が起こりやすいともいえる。
- 7) サンプル数は少ないが、妊娠・出産後の就業継続割合は、1998年以前出産では規模300人以上において39.7%に対し、100人未満では54.8%であった。ところが2005年以降出産では、前者が79.2%、後者が57.7%と逆転している。ちなみに2005年以降出産で、前者がすべて育児休業を利用しての継続なのに対し、100人未満では30.8%にすぎず、残り26.5%は育児休業を取得せずに継続している。
- 8) たとえば、松原・脇坂(2011)(2012)参照。
- 9) 有効回答から、企業の均等度とファミフレ度を作成し、その中央値より、均等もファミフレも高い企業(本格活用企業)を取り出した。本格活用企業が、ほかの企業に比べて有意に導入割合が高い人事制度は、成果主義、裁量・みなし労働、フレックスタイム、目標管理制度、考課者訓練、社内公募制度等、非正社員の正社員転換制度、従業員持ち株制度である。

## 参考文献

- 池田心豪(2012a)「小規模企業の出産退職と育児休業取得——勤務先の外からの両立支援制度情報の効果に着目して」『社会科学研究』64巻1号。
- (2012b)「企業規模と出産退職——100人未満の小規模企業に着目して」『出産・育児と就業継続——労働力の流動化と夜型社会への対応を』労働政策研究報告書150号。
- 上原真弓(2010)「中小企業における実現可能を意識したワークライフバランス支援策」『学習院大学経済経営研究所年報』24巻。
- 小倉一哉(2013)『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社。
- 小池和男(2005)『仕事の経済学 第3版』東洋経済新報社。
- 中小企業庁(2006)『2006年版中小企業白書——』ぎょうせい。
- 中村恵(1991)「注目すべき中堅・中小企業女子管理職者」『産政研フォーラム』9号。
- (1994)「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No.415。
- 中村良二(2012)「企業の雇用管理——中小企業とワーク・ライフ・バランス」労働政策研究・研修機構『ワーク・ライフ・バランスの焦点——女性の労働参加と男性の働き方』JILPT第2期プロジェクト研究シリーズNo.2。
- 松原光代・脇坂明(2011)「ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウイン・ウイン」の関係に関する研究」『学習院大学経済経営研究所年報』25巻(41-71)。
- (2012)「ワーク・ライフ・バランスがもたらす「ウイン・ウイン」の関係に関する研究(2)」『学習院大学経済経営研究所年報』26巻(59-100)。
- 山本勲(2014a)「上場企業における女性活用状況と企業業績の関係——企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-016。
- (2014b)「企業における職場環境と女性活用の可能性——企業パネルデータを用いた検証」『RIETI Discussion Paper Series』14-J-017。
- 山本勲・松浦寿幸(2012)「ワーク・ライフ・バランス施策と

- 企業の生産性」武石恵美子編『国際比較の視点から日本のワーク・ライフ・バランスを考える』ミネルヴァ書房。
- 労働政策研究・研修機構（2009）『出産・育児期の就業継続と育児休業——大企業と中小企業の比較を中心に』労働政策研究報告書 No. 109.
- （2010）『女性の働き方と出産・育児期の就業継続——就業継続プロセスの支援と就業継続意欲を高める職場づくりの課題』労働政策研究報告書 No. 122.
- 脇坂明（1996）「コース別人事管理の意義と問題点」『日本労働研究雑誌』No. 433（14-23）.
- （1997）「コース別人事制度と女性労働」中馬宏之・駿河輝和編『雇用慣行の変化と女性労働』東京大学出版会（243-278）.
- （1998a）『職場類型と女性のキャリア形成・増補版』御茶の水書房.
- （1998b）「企業における仕事と家庭の両立支援制度の分析——育児休業制度は再雇用制度を代替したか？」『再雇用制度研究会報告書（別冊）』（4-37）婦人少年協会.
- （2001）「仕事と家庭の両立支援制度の分析」猪木武徳・大竹文雄編『雇用政策の経済分析』東京大学出版会（195-222）.
- （2009）「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス」『学習院大学経済論集』45巻4号（337-367）.
- （2014）「『遅い選抜』は女性に不利に働いているか——国際比較をめざした企業データと管理職データの分析」『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）——分析編』JILPT 調査シリーズ No. 119（187-217）.

わきさか・あきら 学習院大学経済学部教授。最近の主な著作に『労働経済学入門——新しい働き方の実現を目指して』（日本評論社，2011年）。労働経済学専攻。