

中小企業を捉え直す

『日本労働研究雑誌』編集委員会

中小企業の事業活動や人材活用は、個々の企業の経営の成否に影響を及ぼすだけでなく、地域における雇用機会や技能形成を通じて、労働市場の形成にも影響を及ぼしてきた。日本の中小企業は雇用を支える主力である一方、賃金や能力開発機会など、雇用の質をめぐる課題を抱えていることが繰り返し指摘されてきた。その背景には、中小企業を取り巻く労働市場の構造と、企業内部の人事管理や労使関係の双方がある。もっとも、中小企業の実態は複雑であり、その特徴を一括して捉えることは難しい。そこで本特集では、歴史的視点、現状分析、国際比較といった多角的な視点から、中小企業を取り巻く環境および企業の人事管理や労使関係の実態を整理することを試みた。

本特集は、中小企業の労働市場がいかに形成されてきたのかを歴史的な視点から論じる論稿からはじまる。砂川論文は、地域産業集積における分業構造と技能需要の歴史的变化を分析し、中小企業の労働需要が地域的・歴史的に形成されてきたことを明らかにする。戦後から 1960 年代半ばまでは、農村からの余剰労働力の流入を背景に、比較的単純な加工工程と家族労働を基盤とする分業構造が形成され、人材確保も豊富な労働供給を前提としていた。しかし、余剰労働力の枯渇後は、企業は工程ごとの専門化と地域内の水平的ネットワークを発達させ、技能や技術提案能力を担う人材へと需要を転換させた。その後、グローバル化によって地域集積の基盤そのものが揺らいだことを指摘する。こうした歴史的な変化にもかかわらず、政策は依然として「中小企業の過剰」や「淘汰」の論理で評価しているとし、中小企業を企業数や生産性といった静態的な指標によって捉える近年の政策的視点を批判する。砂川論文は、政策の前提となる評価枠組みそのものを歴史的な視点から問い直し、中小企業政策においても分業構造や技能形成の歴史的過程を踏まえて中小企業を捉える必要性を提起している。

続く風神論文は、中小企業の労働市場の特徴を、企

業規模間の賃金格差と企業が労働市場で持つ「モノブソニー・パワー」の観点から分析している。2017 年と 2022 年の『就業構造基本調査』を用い、離職弾力性を推計した結果、中小企業では大企業よりもモノブソニー・パワーが強く、その傾向は 2022 年にさらに強まっていることを明らかにした。また、モノブソニー・パワーが大きい地域・企業ほど賃金水準が低いことを明らかにし、企業規模間の賃金格差には、労働者の移動制約などに起因する労働市場の競争環境が影響していることを示している。風神論文は、企業規模間賃金格差を理解するうえで、生産性や労働者属性だけでなく、労働市場の競争環境を考慮する必要性を提起している。

労働市場において、中小企業が地域雇用を担い続けるためには、企業の持続可能性も重要な論点となる。この点にかかわり、中小企業の持続可能な経営を支える事業承継に着目したのが関論文である。事業承継の「承継計画」「承継プロセス」「後継者の承継意欲形成」という 3 つの論点に焦点を当て、京都の中小洋菓子製造企業であるロマンライフの事例を分析している。10 年承継カレンダーによる具体的な承継計画、長期的な育成と組織づくり、先代と後継者間の感情的・対話的プロセスが円滑な事業承継を支えたことを明らかにした。以上の事例分析を踏まえ、関論文は、円滑な事業承継には、承継計画の策定に加え、人材育成、組織づくり、さらには後継者との対話を含む長期的なプロセスが重要であると主張する。

企業の持続可能性は、事業承継だけでなく、企業内部の人事管理や労使関係によっても支えられる。企業内部の人事管理や労使関係について論じているのが、第 4 論文（松浦論文）と第 5 論文（額田論文）である。中小企業で雇用されている労働者はどのような人事管理のもとで働いているのか。松浦論文は、同族企業と非同族企業という企業の所有構造の違いに着目して分析している。2006 年と 2012 年の中小企業調査を

用いて、労働組合・従業員代表組織の形成、労使コミュニケーション、経営情報の共有、労務管理上の課題などを検証した。その結果、同族企業では労働組合や従業員代表組織が形成されにくく、経営情報の共有も限定的である一方、職場の雰囲気や労使コミュニケーションに対する経営者の認識には同族企業と非同族企業の間で有意な差はみられなかった。また、同族企業では、従業員の定着や賃金負担が課題となる一方、労働問題の相談先は経営者団体や専門家に偏る傾向が確認された。松浦論文は、多様な中小企業の人事管理や労使関係の実態を同族企業と非同族企業という所有構造の違いから整理する視点を提示している。

ところで、中小企業は大企業に比べて人事制度が未整備であることが指摘されてきた。しかしながら、既存研究では、人事制度の整備が必ずしも望ましい結果を生むわけではないという指摘もある。この点にかわり、中小企業を中企業と小企業に区分したうえで、人事制度と女性活躍推進の関係を検討したのが額田論文である。既存の研究レビューや調査結果の再整理を通じて、人事制度は女性の就業継続を支える重要な基盤である一方、小企業では制度に加え、柔軟な個別対応が重要な役割を果たすことを示している。さらに、人事制度を従業員の行動を外部から規定するインセンティブ構造としてのみ捉えるのではなく、その形成・運用を通じて人々が主体性を形成するプロセスとして捉え直す必要性を提起している。中小企業を一括にせず、中企業と小企業を区別して検討することを通じて、額田論文は、中小企業における人事制度を整備する意義や、制度がより効果的に機能するための条件にかかわる知見を提供している。

では、日本の中小企業が有する特徴は「日本の」特徴と言えるのか。この点について国際比較に基づいて論じたのが原田論文である。OECDや日本の企業データを用いて、企業規模別の雇用、生産性、賃金、利益率の国際比較から、中小企業が企業数の大半を占める一方、生産性と賃金が大企業より低いことは各国共通であり、日本の規模間格差も国際的に例外的ではない

ことを指摘する。原田論文は、こうした企業規模間の生産性・賃金格差が必ずしも日本固有の現象ではないことから、中小企業が抱える課題を日本特殊的なものとして理解することには慎重であるべきことを主張する。

それでは、企業規模間の待遇格差の是正を担う主体は誰なのか。中小企業における待遇改善の推進者として労働組合に着目したのが中村論文である。連合総研「勤労者短観」の分析と産業別労組への聞き取りを通じて、中小企業では労働組合の組織率や必要性に対する認識が低い一方、組合のある企業ほど働き方改革や法令遵守への対応が進みやすいことを示している。労働組合は、賃上げなどを直接実現するだけでなく、中小企業では実行が不十分になりやすい法政策を職場に浸透させ、労働条件・労働環境の改善につなげる役割を果たしている。しかし、その成果は法政策や経営施策によるものと受け止められやすく、労働組合固有の貢献として認識されにくい。中村論文は、実際には一定の役割を果たしているにもかかわらず、組合の必要性が十分に認識されないという「不可視性のパラドクス」が生じていることを指摘し、待遇改善の推進者としての労働組合の存在意義が見えにくくなっているという課題を提起している。

以上、本特集では、中小企業の労働市場や企業内の人事管理の特徴について多角的に検討した。本特集を通じて改めて認識されるのは、中小企業の複雑な実態を捉えるためには、いかなる補助線を引くかが重要であるという点である。もちろん、本号で用いられた視点は、その一例にすぎない。しかし、多様な中小企業の実態についての理解を深めるためには、このような検討をさらに積み重ねていくことが不可欠であろう。本特集が、そのための議論や実態に即した政策論議の活性化につながれば幸いである。

責任編集 西村純・古村聖・首藤若菜
(解題執筆 西村純)