企業環境研究年報
No.9, Dec . 2004

中小企業の雇用と労働についての統計的分析
――中同協「転換期における雇用・労働の変化」特別調査をもとに――

田浦　元
（立教大学）

概　要

中小企業家同友会景況調査2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査の調査結果を分析した。その結果，資本金規模や正規従業者規模の大小により，雇用目的や採用環境が二極分化している実態が明らかとなった。

正規従業者の採用について最も重視されるのは，「経験」と「若さ」であった。また，資本金規模や正規従業者規模が大きくなるに従い，これらに加えて新規学卒であることや学歴，語学力等を重視した採用を行なうことができるようになる実態が明らかとなった。これに対し，特に正規従業者５人未満の企業では，社員教育を行なう余裕がないためか極めて経験を重視した採用が行なわれていた。

非正規従業者の採用についても，資本金規模や正規従業者規模の大きい企業では，「正規社員の戦略的配置への補完」など効率的な人員配置を実現のために非正規従業者が意識的に採用されていることがわかった。これに対し，規模の小さい企業では，「正規社員の確保が困難なため」にやむなく非正規従業者を採用せざるを得ない実態にあることが明らかとなった。

収益状況と正規従業者の採用との関係を見ると，正規従業者の採用にあたり「若さ」を重視している企業のほうが「経験」を重視している企業よりも，僅差ではあるが収益状況が好調であった。さらに，利益が増益であるか減益であるかではなく，収入が増収であるか減収であるかにより，類似した採用形態となっていることが明らかとなった。

はじめに

わが国経済は，長期にわたるバブル経済崩壊の後遺症からようやく回復へと向かい始めた。この回復には，日本経済がかつて経験したことのない規模での事業の再構築が不可欠であったが，雇用・労働の再構築はその重要な根幹を成すものであった。この再構築の中で大企業と中小企業との業況，景気回復の実感が乖離している一方で，中小企業の採用環境の好転といった良い影響も見受けられる。

そこで，このような転換期の中小企業における雇用や労働についての現状を調査すべく，中小企業家同友会では，2004年９月に「転換期における雇用・労働の変化」特別調査[1)]（以下，特別調査）を実施した。本稿では，この特別調査の調査結果の検討を通じ，長期に渡る不況を経て中小企業ではどのような事業の再構築がなされ，その後の採用環境の好転をどのように活用し，採用・雇用形態の変革が行なわれているかについて，中小企業における二極分化という視点を中心に，実態を明らかにすることを試みたい。

１　「転換期における雇用・労働の変化」特別調査の概要

今回の特別調査は，中小企業家同友会の会員企業のうち21,507社を対象に，2004年９月15日

表１　回答企業の基本属性（平均）

	有効回答数	全業種	建設業	製造業	流通・商業	サービス業
資本金（万円）	2,864	3,534	2,355	2,541	5,438	3,275
売上高（年商）(万円)	2,868	106,516	77,984	88,892	176,576	65,863
設立年	2,775	1974	1974	1969	1973	1981
正規従業者数（人）	2,920	33.1	21.3	33.2	39.8	33.5
非正規従業者数（人）	2,453	33.2	6.7	15.6	35.9	67.8

より10月15日の期間に行なわれた。調査対象企業に調査票を郵送し，自計記入による回答の結果をＦＡＸ送信してもらうという方法により調査を行なった。その結果，21,507社のうち，3,021社の回答を得た。回答率は14.0％であった。なお，3,021社のうち586社はDOR通常調査の調査対象企業であり，残りの2,435社は中小企業家同友会会員企業ではあるがDOR通常調査の調査対象ではない企業である。

調査項目は，①正規・非正規従業者数の推移とその増減理由，②正規従業者の雇用について（雇用目的，採用数，採用ルート，採用にあたり重視する要素と期待する能力），③非正規従業者の雇用について（就業目的，就業形態），④経営指針の有無について，⑤中同協「労使見解」についての５項目であった。

回答企業の資本金，売上高，設立年，従業者数の平均は**表１**のとおりであった。また，**表２**には，2001年と比較した売上高の増減，および，直近の収益状況を掲載した。

「売上高は2001年（３年前）と比較して」どのような状況にあるかについて質問したところ，全業種では，「増加」が46.8％，「不変」が13.5％，「減少」が39.7％であり，売上高が増加している企業と減少している企業に二極分化している傾向が見られた。また，「直近の収益状況」については，全業種では，「増収増益」が29.7％，「増収減益」が11.8％，「減収増益」が10.0％，「減収減益」が25.2％，「横ばい」が23.2％であった。「増収増益」と「減収増益」とを合計した「増益」は39.7％，「増収減益」と「減収減益」とを合計した「減益」は37.0％であり，直近の収益状況についても，増益企業と減益企業とに二極分化している傾向が

表２　売上高の増減、収益状況

		全業種	建設業	製造業	流通･商業	サービス業
売上高	増加	1,298	182	382	399	326
		46.8	34.0	53.6	48.8	47.5
	不変	376	92	101	85	94
		13.5	17.2	14.2	10.4	13.7
	減少	1,102	261	230	334	266
		39.7	48.8	32.3	40.8	38.8
直近の収益状況	増収増益	838	111	259	270	195
		29.7	20.2	35.2	33.3	27.8
	増収減益	334	63	94	89	82
		11.8	11.5	12.8	11.0	11.7
	減収増益	282	52	83	88	56
		10.0	9.5	11.3	10.9	8.0
	減収減益	712	177	142	202	184
		25.2	32.2	19.3	24.9	26.2
	横ばい	654	146	157	162	184
		23.2	26.6	21.4	20.0	26.2

見てとれた。

これらを業種別に見てみると，売上高については，建設業で「減少」が「増加」を上回っているのが特徴的であるが，全体的に見て，売上高が「不変」と回答した企業は４業種全て10％台であり，残りの企業は「増加」と「減少」とに二極分化していた。収益状況についても，「横ばい」と回答した企業は４業種全て20％台であり，「増収増益」が20～35％台，「増収減益」が11～12％台，「減収増益」が８～11％台，「減収減益」が20～26％台と，こちらも建設業の収益状況がやや悪いが，全体的に４業種ともほぼ同様に二極分化の傾向が伺える。

また，**表３**には資本金規模別，**表４**には正規従業者規模別で見た売上高と収益状況を示した。これらの表に見られるように，売上高や収益状況に見られる二極分化は，単純に資本金規模の小さい企業が不調であり，大きい企業が好調であるということではないようである。また，正規従業者規模別で見ても，「100人以上」における

表 3　資本金規模別の売上高および収益状況（%）

資本金（億円）		1,000未満	1,000	1,000超 3,000未満	3,000以上 5,000未満	5,000以上 10,000未満	10,000以上
売上高	増加	52.8	48.5	42.1	45.0	43.5	48.1
	不変	15.0	14.2	13.6	10.9	12.5	3.9
	減少	32.1	37.3	44.3	44.1	44.0	48.1
収益状況	増収増益	30.1	30.9	25.4	32.6	30.6	30.9
	増収減益	13.9	11.5	12.5	11.5	10.0	12.3
	減収増益	6.8	9.5	11.1	11.5	16.0	13.6
	減収減益	21.9	22.9	28.9	27.8	26.9	25.9
	横ばい	27.3	25.2	22.1	16.5	16.4	17.3

表 4　正規従業者規模別の売上高および収益状況（%）

正規従業者数（人）		5未満	5以上 10未満	10以上 20未満	20以上 50未満	50以上 100未満	100以上
売上高	増加	41.0	44.1	46.9	47.4	48.3	60.4
	不変	15.3	12.5	15.2	13.5	10.9	9.1
	減少	43.7	43.4	38.0	39.0	40.8	30.5
収益状況	増収増益	23.1	30.1	30.5	30.7	27.3	40.5
	増収減益	10.1	9.1	11.0	13.1	16.2	14.6
	減収増益	10.4	9.5	9.4	10.7	12.8	8.2
	減収減益	27.5	25.3	25.9	25.4	25.9	17.1
	横ばい	29.0	25.9	23.2	20.1	17.8	19.6

売上高「増加」,「増収増益」の割合が高いものの,それ以外では特定の正規従業者規模に寄っているということはないようである。加えて，前述のとおり，特定の業種が好調であったり不調であったりということでもないようである。

2　正規従業者の採用について

今回の特別調査では，中小企業が従業者の採用に際して，何を重視して採用を行なっているかについて調査した。正規従業者の雇用について「採用上,重視する要素はなんですか。」という質問を行い,「新卒」(新規学卒のこと),「経験」,「若さ」,「性別」,「縁故」,「居住地」,「学歴」,「語学力」,「その他」という回答項目を設定し，複数回答可として該当するものを全て回答してもらった。また,「その他」の内容について回答してもらうように記述欄を設けた。**表 5** はこの結果を示したものである。全業種では,「経験」(56.9%)が最も重視され,次いで「若さ」(41.6%),「新卒」(24.9%)が重視されていることが分かった。4 位以下は,「性別」(13.5%),「居住地」(13.2%),「学歴」(7.9%),「語学力」(3.2%),「縁故」(2.8%)の順となっていた。業種別で見ても,4 業種全てにおいて，1位「経験」，2位「若さ」，3 位「新卒」の順で重視されており，中でも 1 位「経験」,「若さ」が突出して重視されていることが明らかになった。

この「経験」と「若さ」とは相反する要素であり,異なる従業者層を想定しているものと考えられる。「経験」を重視して採用する場合,当該業種あるいは関連業種での経験を多く積んだベテランを採用したいと考えており，中途採用を想定して即戦力となる人材を望んでいると考えられる。一方,「若さ」を重視して採用する場合,即戦力とはならなくとも教育を行ないながら自社の未来を担う人材として育てていきたいと考えていると思われる。あるいは，比較的に安価な労働力として若年層にターゲットを絞っている企業もあると考えられる[2)]。長引く不況に伴う大企業での事業の再構築の影響を受け，中小企業では採用環境が好転していると言われているが,「新

表５　採用に際して重視する要素（複数回答，％）

		新卒	経験	若さ	性別	縁故	居住地	学歴	語学力	その他
全体		24.9	56.9	41.6	13.5	2.8	13.2	7.9	3.2	29.7
4業種	建　設　業	26.6	65.5	43.3	13.0	2.8	12.6	8.3	2.1	23.7
	製　造　業	27.1	55.4	48.3	13.7	3.3	13.9	7.4	2.9	25.9
	流 通 商 業	26.3	52.9	41.9	13.0	3.0	12.1	7.0	3.5	31.1
	サービス業	22.1	57.6	32.6	13.7	2.2	14.2	9.4	4.5	36.5
資本金（万円）	1,000未満	10.6	55.3	41.8	13.7	4.1	11.2	4.3	2.9	35.5
	1,000	21.7	54.7	43.0	16.5	2.9	13.0	7.7	2.2	30.0
	1,000 超　3,000未満	27.6	58.9	43.9	9.8	3.0	14.4	7.6	4.0	25.3
	3,000以上 5,000未満	35.9	58.5	40.4	11.5	1.4	13.8	11.3	4.9	26.8
	5,000以上10,000未満	45.6	61.5	41.2	8.8	2.2	14.6	6.6	0.9	27.4
	10,000以上	41.2	58.8	35.3	10.6	4.7	14.1	12.9	5.9	28.2
正規従業者数（人）	5未満	4.4	57.0	35.8	14.9	2.5	11.1	8.9	3.8	37.0
	5以上 10未満	11.5	57.9	44.2	15.9	2.4	12.3	7.1	2.4	32.1
	10以上 20未満	21.2	56.0	44.9	14.9	2.8	13.5	7.2	2.8	29.2
	20以上 50未満	32.8	57.6	42.6	11.9	3.6	15.1	8.7	3.7	24.9
	50以上100未満	45.0	54.0	35.7	9.6	2.9	12.9	8.4	3.9	28.9
	100以上	48.9	58.0	36.4	10.8	1.7	13.6	8.5	2.3	32.4

卒」が重視されていることがこのことを裏付けている。すなわち中小企業においても新規学卒であることを条件に採用が行なえるようになってきたということである。しかし，全業種で最も重視されているのは「経験」であり，依然として中小企業では，長い期間をかけて充分な教育を行なうという採用形態以上に，即戦力として働ける人材を求める傾向にあるということも明らかとなった。

業種別の傾向を見てみると，建設業とサービス業では，製造業や流通・商業と比較して，1位「経験」と２位「若さ」との開きが大きい。すなわち，建設業とサービス業では，「経験」がより重視されているといえる。建設業では，営業力よりも専門的な技術が重視され，即戦力として働ける経験者を積極的に採用したいと考えていると予想される。一方，サービス業でも「若さ」よりも「経験」が重視されていることは予想外であったが，サービス業ではパートタイム労働者，アルバイトといった非正規従業者の採用が活発である一方で，それらを総括する正規従業者については「経験」をより重視した採用が行なわれているものと考えられる。

また，4業種全てにおいて，「性別」と「居住地」が３位と４位になっている。そのうち，建設業と流通・商業では，僅差ではあるが，3位が「性別」，4位が「居住地」となっている。逆に，製造業とサービス業では，3位が「居住地」，4位が「性別」となっている。

「学歴」と「語学力」は，5位以下にようやく表れており，中小企業の採用環境が好転したとはいえ，依然として「学歴」や「語学力」よりも「経験」や「若さ」を重視した採用を行なわざるを得ない中小企業の厳しい採用環境が伺える。なお，サービス業において他の業種よりも若干，「学歴」や「語学力」が重視されている。逆に，製造業では，「語学力」よりも「縁故」のほうが重視されている。

この採用重視要素について，資本金規模別に見てみたい。いずれの階級においても，「経験」が１位であり，およそ55～60％程度と資本金と関係なくどの階級でもほぼ一定の割合で重視されている。「若さ」もほぼ一定の割合で重視されているが，資本金規模が大きくなるに従い若干減少している。これに対して「新卒」は，資本金規模が大きくなるに従い大幅に増加している。「1,000万円未満」では10.5％に過ぎないが，「5,000万円以上１億円未満」からは「若さ」を抜いて２位となり，「１億円以上」では41.2％と高

い割合を占めている。「新卒」は殆どの場合において若年者であるので,「若さ」と相反するものではない。ただし,「若さ」を重視している企業の中には，前述のように，単純に安価な労働力を求めているだけの企業も相当数存在すると考えられる。これに対し,「新卒」を重視している企業には，優秀な人材を採用し自社の将来を担う人材として育てたいという意図や，毎年計画的な採用を行なおうという意図が見られる。資本金規模の小さい企業では，採用環境は依然として厳しく，新規学卒を採用することが難しい現状が明らかとなった。そのため資本金規模の小さい企業では，新規学卒でなくとも「若さ」を重視した採用が行なわれている。これに対し，資本金規模の大きい企業では，新規学卒の採用が積極的に行なわれていることにも見られるように,採用環境が大幅に好転していることが伺える。このように，一概に中小企業といっても，資本金規模に応じて採用環境に大きな相違があることが明らかとなった。

「学歴」や「語学力」についても同様の傾向が見られる。「学歴」を重視している企業は,「1,000万円未満」では4.1%に過ぎないが，資本金規模が大きくなるに従い増大し,「1億円以上」では12.9%となっている。「語学力」を重視している企業も,「1,000万円未満」では2.9%に過ぎないが,資本金規模が大きくなるに従い増大し,「1億円以上」では5.9%となっている。逆に,「性別」については，資本金規模が大きくなるに従い若干減少する傾向にある。「1,000万円未満」では13.7%あったが,「1億円以上」では10.6%となっている。

さらに採用重視要素について，正規従業者規模別に見てみることとする。いずれの階級においても,「経験」が1位であり,資本金別に見た場合と同様に,54.0～58.0%と正規従業者規模と関係なくどの階級でもほぼ一定の割合で重視されていることがわかる。「若さ」もほぼ一定の割合で重視されているが，資本金規模が大きくなるに従い，若干減少する傾向にある。ただし，正規従業者「5人未満」では,「若さ」を重視する割合は35.8%と全ての階級のうちで最も低い。正規従業者5人以上の企業では，経験者と並んで若い社員も積極的に採用するものの，正規従業者「5人未満」の企業では，若い従業者を教育する余裕がなく，極めて即戦力が重視された採用が行なわれ,「5人以上10人未満」の44.2%と比較して8.4%も低い割合となっている。「新卒」は,資本金別に見た場合と同様に，正規従業者規模が大きくなるに従い増加する傾向にある。「5人未満」では4.4%に過ぎないが，正規従業者規模が大きくなるに従い増加し,「100人以上」では48.1%と高い割合を占めている。このように,正規従業者規模で見た場合も，資本金規模で見た場合と同様に，正規従業者規模の大きな企業では，採用環境が大幅に好転しており，経験者を積極的に採用する一方で，新規学卒の採用も同時に積極的に行なわれていることが分かる。これに対し，正規従業者規模の小さい企業では,採用環境は依然として厳しく，新規学卒を採用することが難しい現状が明らかとなった。そのため正規従業者規模の小さい企業では，経験者を採用すると共に，新規学卒でなくとも「若さ」を重視した採用を行い，自社の将来を担う人材に育てようと考えていると思われる。あるいは単純に安価な労働力として「若さ」を重視した採用を行なわざるを得ないのである。この点は資本金規模別の場合と同様であるが，正規従業者規模の特に小さい「5人未満」の企業では，正規従業者5人以上の企業と比較して「若さ」を重視した採用を行なう余裕が大幅に低下していた。「性別」については，資本金規模別の場合と同様に，正規従業者規模が大きくなるに従い若干減少する傾向が見られ,「5人未満」では14.9%であったが,「100人以上」では10.8%となっていた。

3　非正規従業者の採用について

以上，正規従業者の採用について重視する要素について見てきたが，現在の中小企業では，

表６　非正規従業者の就業形態（複数回答，％）

		契約社員	嘱託社員	パート・アルバイト	出向社員	派遣労働者	請負	一人親方	その他
全体		19.0	10.2	66.6	1.4	14.5	8.2	4.6	3.1
4業種	建　設　業	16.5	9.5	49.1	1.1	10.6	20.1	16.1	3.3
	製　造　業	16.1	13.2	67.0	1.3	21.8	5.7	2.4	2.9
	流 通 商 業	22.8	11.3	71.6	1.3	11.9	4.8	2.2	2.8
	サービス業	19.6	6.7	71.1	1.1	11.2	7.3	2.2	3.1
資本金（万円）	1,000未満	12.5	5.2	70.4	1.4	10.5	10.8	4.9	3.5
	1,000	17.6	8.6	69.2	0.6	11.6	9.0	5.9	2.8
	1,000 超　3,000未満	18.3	9.9	62.5	0.6	17.0	9.0	5.1	4.5
	3,000以上 5,000未満	21.4	16.2	63.5	1.9	16.9	6.8	3.0	2.6
	5,000以上10,000未満	26.9	15.0	63.1	3.1	22.5	5.0	1.3	1.3
	10,000以上	39.4	16.7	57.6	6.1	18.2	1.5	3.0	3.0
正規従業者数（人）	5未満	10.3	4.6	74.7	1.7	4.6	10.9	7.5	2.3
	5以上 10未満	15.1	6.2	61.6	0.0	9.3	11.2	8.5	5.0
	10以上 20未満	16.9	9.2	69.5	1.0	9.7	10.2	5.2	2.5
	20以上 50未満	19.9	11.7	67.0	0.7	18.4	6.0	3.1	2.9
	50以上100未満	26.1	17.4	62.4	2.3	21.6	6.0	2.3	3.2
	100以上	29.5	12.1	58.4	4.7	22.8	5.4	0.7	3.4

正規従業者から非正規従業者への切り替え，あるいは非正規従業者から正規従業者への切り替えなどが活発に行なわれ，弾力的な雇用・就業形態への変革が行われている。そこで，非正規従業者の雇用についても調査を行った。非正規従業者の採用について,「３年前に比べて上昇したのはどの就業形態ですか。」という質問を行い,「契約社員」,「嘱託社員」,「パート・アルバイト労働者」（以下,「パート・アルバイト」）,「出向社員」,「派遣労働者」,「請負」,「一人親方など」,「その他」という回答項目を設定し，複数回答可として該当するものを全て回答してもらった。また,「その他」の内容について回答してもらうように記述欄を設けた。**表６**はこの結果を示したものである。全業種では,「パート・アルバイト」が66.6％で突出して最も多く，次いで「契約社員」（19.0％）,「派遣労働者」（14.5％）,「嘱託社員」（10.2％）,「請負」（8.2％）,「一人親方など」（4.6％）,「出向社員」（1.4％）の順となっていた[3)]。

業種別に見ると,４業種全てにおいて「パート・アルバイト」が突出していた。ただし,「パート・アルバイト」の割合は製造業（67.0％），流通・商業（71.6％），サービス業（71.1％）に対し，建設業（49.1％）では極めて低い割合となっていた。契約社員は，４業種全てにおいて16.1％～22.8％といった割合となっており,４業種全てで定着していることがわかる。これに対し，各業種での就業形態としては以下のものが特徴的であった。建設業では「請負」（20.1％）,「一人親方など」（16.1％）が他の３業種に比べて極めて高かった。製造業では「派遣労働者」（21.8％）が高く，流通・商業とサービス業では「パート・アルバイト」と「契約社員」の割合が高かった。

次に，非正規従業者の就業形態を資本金規模別に見てみる。いずれの階級においても,「パート・アルバイト」が突出して最も多いが，資本金規模が大きくなるに従いその割合が低下している。「1,000万円未満」では70.4％にのぼるが,「１億円以上」では57.6％まで減少している。その代わりに，資本金規模が大きくなるに従い「パート・アルバイト」以外の就業形態が増加している。資本金規模の増大に伴い最も顕著に増加している就業形態は「契約社員」である。「1,000万円未満」では12.5％しかなかったものが,「１億円以上」では39.4％にまで増大している。「嘱託社員」も,「1,000万円未満」では5.2％しかなかったもの

が,「1億円以上」では3倍以上の16.7%にまで増大している。「派遣労働者」も,「1,000万円未満」では10.1%しかなかったものが,「1億円以上」では3倍以上の18.2%にまで増大している。これらに対して,「請負」や「一人親方など」は,資本金規模が大きくなるに従いその割合が減少している。「請負」は,「1,000万円未満」では10.8%あったものが,「1億円以上」では1.5%のみとなっていた。「一人親方など」も若干の減少であるが,「1,000万円未満」では4.9%あったものが,「1億円以上」では3.0%となっていた。

さらに非正規従業者の就業形態を正規従業者規模別に見てみる。資本金規模別で見た場合と同様に,いずれの階級においても「パート・アルバイト」が突出して最も多いが,正規従業者規模が大きくなるに従いその割合が低下していた。「パート・アルバイト」は,正規従業者「5人未満」では74.7%にのぼるが,正規従業者「100人以上」では58.4%まで減少していた。その代わりに,正規従業者規模が大きくなるに従い「パート・アルバイト」以外の就業形態が増加していた。正規従業者規模の増大に従い増加している就業形態は,資本金規模別で見た場合と同様に,「契約社員」,「嘱託社員」,「派遣労働者」である。「契約社員」は,「5人未満」では10.3%しかなかったものが,「100人以上」ではおよそ3倍の29.5%にまで増大していた。「嘱託社員」も,「5人未満」では4.6%しかなかったものが,「100人以上」では12.1%にまで増大していた。「派遣労働者」も,「5人未満」では4.6%しかなかったものが,「100人以上」では5倍以上の22.8%にまで増大していた。これらに対して「請負」や「一人親方など」は,資本金規模別で見た場合と同様に,正規従業者規模が大きくなるに従いその割合が減少していた。「請負」は,「5人未満」では10.9%あったものが,「100人以上」ではおよそ半分の5.4%のみとなっていた。「一人親方など」は,「5人未満」では7.5%あったものが,「100人以上」では10分の1以下の0.7%となっていた。資本金規模別で見た場合に最も顕著に増加している就業形態は「契約社員」であった。これに対し,正規従業者規模別で見た場合,「契約社員」も正規従業者規模の増大に従い増加していたが,それ以上に「派遣労働者」の割合が増加していた。また,どちらで見た場合でも,「請負」や「一人親方など」の就業形態は,規模が大きくなるに従い減少していた。すなわち,資本金規模や正規従業者規模の小さな企業では,「パート・アルバイト」に依存する割合が高くなっており,また,「請負」や「一人親方など」の割合も高くなっていることが明らかとなった。「請負」や「一人親方など」は,勿論前向きな独立である場合もあるが,自社から体よく退職させるための手段となっている場合もあり,規模の小さな企業にみられる「請負」や「一人親方など」の増加が,後者によるものであるとしたら,特に規模の小さい中小企業における採用環境は依然として厳しいものであると言わざるを得ない。

そこで,非正規従業者を採用する目的について調査した。「非正規従業者等を雇用する目的は何ですか」という質問を行い,「正規社員の確保が困難なため」,「正規社員の戦略的配置への補完」,「専門的業務に対応するため」,「能力のある人材確保」,「景気変動への対応」,「臨時・季節的業務量の変化への対応」,「短期的繁閑への対応」,「人件費の節約」,「能力の高い高齢者の活用」,「正規社員の出産・育児・介護休業対策の代替え」,「本人の選択」,「その他」という回答項目を設定し,複数回答可として該当するものを全て回答してもらった。また,「その他」の内容について回答してもらうように記述欄を設けた。**表7**はこの結果を示したものである。全業種では,「人件費の節約」が48.9%と突出して最も多く,次いで「臨時・季節的業務量の変化への対応」(22.1%),「景気変動への対応」(21.2%),「専門的業務に対応するため」(19.7%),「正規社員の戦略的配置への補完」(18.5%)などが続いている。

資本金規模別に見てみると,いずれの階級においても「人件費の節約」が突出して最も多いが,「正規社員の戦略的配置への補完」,「専門的業務

表７　非正規従業者の就業形態（複数回答，％）

		正規社員の確保が困難	正規社員の戦略的配置への補完	専門的業務に対応するため	能力のある人材の確保	景気変動への対応	臨時・季節的業務量への変化への対応	短期的繁閑への対応	人件費の節約	能力の高い高齢者の活用	正規社員の休暇対策	本人の選択	その他
全体		6.9	18.5	19.7	17.3	21.2	22.1	13.7	48.9	13.6	2.9	12.2	2.9
4業種	建　設　業	5.5	15.9	23.6	23.3	20.5	19.9	14.4	40.9	12.1	2.0	9.2	2.6
	製　造　業	8.0	16.8	15.4	13.6	27.4	24.4	17.3	44.7	18.4	1.9	11.8	2.8
	流 通 商 業	6.5	21.2	20.0	15.8	20.2	19.5	11.0	55.3	12.8	3.2	11.7	2.0
	サービス業	7.8	21.0	20.8	17.5	15.2	24.9	11.5	52.2	9.3	5.0	15.6	4.1
資本金（万円）	1,000未満	9.5	13.7	18.2	17.1	19.9	22.7	13.4	49.6	9.2	3.1	14.8	3.1
	1,000	6.9	18.6	20.3	18.3	23.6	18.8	13.0	46.4	12.5	1.1	15.3	2.3
	1,000 超　3,000未満	6.6	17.2	16.7	16.4	17.9	25.0	14.4	48.5	12.6	2.5	10.4	3.3
	3,000以上 5,000未満	5.5	18.0	20.6	15.7	25.2	23.5	13.3	50.1	15.9	5.2	8.7	3.2
	5,000以上10,000未満	3.7	23.0	19.9	15.2	22.5	25.7	18.8	51.8	22.5	3.1	6.8	3.1
	10,000以上	4.8	28.9	28.9	16.9	16.7	27.7	15.7	61.4	15.7	7.2	4.8	1.2
正規従業者数（人）	5未満	9.2	14.1	19.7	18.9	17.8	16.9	10.8	52.2	8.0	1.2	18.1	2.4
	5以上 10未満	8.4	17.1	20.5	22.0	18.2	17.9	11.8	46.5	10.7	2.0	13.3	2.9
	10以上 20未満	5.6	14.7	19.1	17.5	20.9	25.0	14.3	46.1	12.5	0.8	14.1	3.0
	20以上 50未満	6.7	20.2	17.1	14.4	23.1	21.6	14.4	48.6	15.8	3.6	11.3	3.4
	50以上100未満	6.1	19.9	22.2	18.4	22.2	25.3	14.2	52.5	18.8	4.2	8.8	2.3
	100以上	5.6	29.8	23.6	13.7	24.2	24.2	16.1	52.2	14.3	9.3	6.2	1.9

に対応するため」などは資本金規模が大きくなるに従いその割合が増加している。逆に,「正規社員の確保が困難なため」,「本人の選択」などは,資本金規模が大きくなるに従いその割合が減少している。「正規社員の確保が困難なため」は,「1,000万円未満」では9.5%にのぼるが,「１億円以上」では4.8%まで減少している。「本人の選択」は,「1,000万円未満」では14.8%にのぼるが,「１億円以上」では３分の１程度の4.8%まで減少している。

また，正規従業者規模別に見てみると，資本金規模別で見た場合と同様に，いずれの階級においても「人件費の節約」が突出して最も多い。また,「正規社員の戦略的配置への補完」,「専門的業務に対応するため」は正規従業者規模が大きくなるに従いその割合が増加し,「正規社員の確保が困難なため」,「本人の選択」は正規従業者規模が大きくなるに従いその割合が減少するといった傾向も同様である。「正規社員の確保が困難なため」は,「５人未満」では9.2%にのぼるが,「100人以上」では5.6%まで減少している。「本人の選択」は,「５人未満」では18.1%にのぼるが,「100人以上」では３分の１程度の6.2%まで減少している。

このように，資本金規模，正規従業者規模の大きい企業では,「正規社員の戦略的配置への補完」,「専門的業務に対応するため」といった効率的な人員配置を実現するために，非正規従業者が意識的に採用されていることがわかる。これは最近の採用環境の好転に伴い，中小企業が雇用・労働形態を大規模に変革し，より経営効率の良い企業へ変貌していくための事業の再構築として評価できるものである。

しかし，一方で，資本金規模，正規従業者規模の小さい企業では,「正規社員の確保が困難なため」にやむなく非正規従業者を採用しなければならない，あるいは，経営者ではなく従業者の選択により非正規雇用が選ばれ，充分に責任のある業務を任せることの出来る人材が確保されないなど，採用計画を充分に立てることのできないといった現状に置かれている企業も少なくないことが明らかとなった。

表８　正規従業者採用重視要素別の売上高増減・収益状況（複数回答，％）

		新卒	経験	若さ	性別	縁故	居住地	学歴	語学力
売上高	増加	51.3	47.8	49.7	49.7	50.7	49.1	46.3	47.4
	不変	14.0	13.0	13.1	12.0	17.3	12.5	17.3	15.4
	減少	34.7	39.2	37.3	38.3	32.0	38.4	36.4	37.2
収益状況	増収増益	32.7	29.1	32.5	28.7	29.5	27.7	29.0	43.4
	増収減益	11.9	12.3	13.0	11.3	12.8	13.1	13.6	7.2
	減収増益	10.5	9.6	10.1	9.0	7.7	11.2	6.1	8.4
	減収減益	22.7	25.1	23.5	23.1	25.6	25.7	27.1	25.3
	横ばい	22.2	23.9	20.9	27.9	24.4	22.3	24.3	15.7

４　従業者の雇用と収益状況の分析

次に，調査対象企業の収益状況と雇用の関係について見てみることとする。**表８**は，正規従業者の採用重視要素（前述の表５）別の売上高の増減および収益状況（前述の表２）を示したものである。なお，正規従業者の採用重視要素は複数回答設問であるので，例えば１つの企業が「経験」，「性別」，「縁故」の３つを回答している場合があり得る。この場合は，「経験」，「性別」，「縁故」のそれぞれに回答数１を加えている。正規従業者の採用重視要素としては，相反する要素である「経験」と「若さ」が突出して選択されていたが，表８を見ると，若干の差ではあるが，「経験」を重視している企業よりも「若さ」を重視している企業のほうが売上高および収益状況が好調といえる。「経験」を重視している企業では売上高の「増加」が47.8％であるのに対し，「若さ」を重視している企業では49.7％であった。また，「減少」の割合も，「経験」を重視している企業では39.2％であるのに対し，「若さ」を重視している企業では37.3％であった。収益状況についても，「経験」を重視している企業では「増収増益」が29.1％であるのに対し，「若さ」を重視している企業では「増収増益」が32.5％であった。また，「減収減益」の割合も，「経験」を重視している企業では25.1％であるのに対し，「若さ」を重視している企業では23.5％であった。なお，「語学力」を重視している企業の「増収増益」（43.4％）の割合が他と比較して極めて高かった。また，「性別」を重視している企業では「横ばい」（27.9％）の割合が他と比較して高かった。

次に，正規従業者の増減理由と収益状況の関係について見てみることとする。正規従業者の雇用について，「３年前と比べて」「正規従業者数を増やした理由は何ですか」という質問を行い，「売上増加」，「黒字・収支改善」，「事業の拡大」，「非正規から正規への切り替え」，「新製品開発・新事業への進出」，「新規設備投資のため」，「採用環境の好転」，「その他」という回答項目を設定し，複数回答可として該当するものを全て回答してもらった。同様に，「３年前と比べて」「正規従業者数を減らした理由は何ですか」という質問を行い，「売上減少」，「赤字・収支悪化」，「事業の縮小」，「正規から非正規への切り替え」，「合理化・効率化の進展」，「定年退職による自然減」，「希望・早期退職」，「自己都合退職」，「その他」という回答項目を設定し，複数回答可として該当するものを全て回答してもらった。

表９はこの増加理由を示したものである。全業種では，「事業の拡大」（58.8％）が最も多く，次いで「売上増加」（38.7％），「新製品開発・新事業への進出」（16.4％）が続いている。**表10**はこの減少理由を示したものである。全業種では，「自己都合退職」（40.1％）が最も多く，次いで「売上減少」（29.8％），「合理化・効率化の進展」（29.5％），「定年退職による自然減」（23.5％）が続いている。また，正規従業者から非正規従業者（表10），あるいは，非正規従業者から正規従業者（表９）への転換も活発に行なわれており，雇用形態を柔軟に変化させることでより効率的な

表９　収益状況別の正規従業者増加理由（複数回答，％）

	売上増加	黒字・収益改善	事業の拡大	非正規から正規への切替	新製品開発・新事業への進出	新設備投資のため	採用環境の好転	その他
全体	38.7	7.7	58.8	9.6	16.4	7.7	7.5	8.7
増収増益	52.6	9.3	62.8	8.8	16.3	9.0	5.6	5.0
増収減益	42.4	4.3	59.5	8.6	15.2	8.1	7.6	6.7
減収増益	18.5	9.9	58.0	4.9	17.3	6.2	7.4	8.6
減収減益	17.1	8.2	54.4	13.9	17.1	5.1	10.1	15.2
横ばい	22.6	6.9	52.0	12.5	18.1	6.0	11.3	14.1

表10　収益状況別の正規従業者減少理由（複数回答，％）

	売上減少	赤字・収支悪化	事業の縮小	正規から非正規への切替	合理化・効率化の進展	定年退職による自然減	希望・早期退職	自己都合退職	その他
全体	29.8	16.3	9.0	15.6	29.5	23.5	4.3	40.1	5.3
増収増益	11.0	12.1	2.9	23.7	36.4	26.0	4.0	39.9	6.4
増収減益	13.9	11.1	4.2	25.0	30.6	25.0	4.2	43.1	4.2
減収増益	28.0	17.2	11.5	17.2	30.6	21.7	7.0	42.0	8.9
減収減益	46.7	23.6	12.0	9.9	25.1	22.7	3.6	36.9	3.6
横ばい	16.3	6.1	7.7	15.8	27.6	25.5	4.1	43.4	6.1

労働配置を実現しようという動きも確認できる。

これらを収益状況の関係について見てみることとする。表９を見ると,「増収増益」と「増収減益」,「減収増益」と「減収減益」がそれぞれ似た傾向を示している。そこで,増収型(「増収増益」と「増収減益」)と，減収型(「減収増益」と「減収減益」)とに分類して分析を試みる。増収型では,「事業の拡大」と「売上増加」が正規雇用増加の理由として突出している。いずれも「事業の拡大」(「増収増益」62.8%,「増収減益」59.5%)が１位で,「売上増加」(「増収増益」52.6%,「増収減益」42.4%)が２位となっている。それ以下の理由もほぼ同じ傾向を示しているが,「黒字・収支改善」の割合だけが異なっている。「黒字・収支改善」は「増収増益」では9.3%であるのに対し,「増収減益」では半分以下の4.3%にとどまっている。これは,「増益」と「減益」との相違として極めて当然である。逆にいえば,「増収増益」企業と「増収減益」企業との正規雇用採用の戦略においてそれ程の違いはなく，結果的に「黒字・収支改善」が行なわれたかどうかが,「増益」と「減益」との差となっているのである。

次に，減収型について見てみると,「事業の拡大」(「減収増益」58.0%,「減収減益」54.4%)が正規雇用増加の理由として突出していることがわかる。次いで,「売上増加」(「減収増益」18.5%,「減収減益」17.1%)と「新製品開発・新事業への進出」(「減収増益」17.3%,「減収減益」17.1%)とがほぼ同数で続いているなど，ほぼ同じ傾向を示している。両者の傾向で若干異なっているのは,「非正規から正規への切り替え」が,「減収増益」(4.9%)に比べ「減収減益」(13.9%)のほうが高くなっていることである。

続いて，正規雇用減少の理由と収益状況の関係について見てみる。表10を見ると，増加理由の場合と同様に，増収型(「増収増益」と「増収減益」)と，減収型(「減収増益」と「減収減益」)がそれぞれ似た傾向を示している。増収型では,「自己都合退職」(「増収増益」39.9%,「増収減益」43.1%)が正規雇用減少の理由として最も多く,「合理化・効率化の進展」(「増収増益」36.4%,「増収減益」30.6%)がそれに続いている。増収型の２つは，それ以下の理由もほぼ同じ傾向を示している。増加理由の場合とは異なり,「赤字・収

支悪化」(「増収増益」12.1%,「増収減益」11.1%)の割合も両者で1.0ポイントしか異ならない。

次に，減収型について見てみると，両者は増加理由ほどには似ていない。「自己都合退職」,「売上減少」,「合理化・効率化の進展」が上位3位であることは共通しているが,「減収増益」と「減収減益」とではその順位は異なっている。「減収増益」では，1位が「自己都合退職」(42.0%)，2位が「合理化・効率化の進展」(30.6%)である。これに対し,「減収減益」では，1位が「売上減少」(46.7%)，2位が「自己都合退職」(36.9%)となっている。すなわち,「増収増益」,「増収減益」,「減収増益」までは,正規従業者を減少させないように努力を行なっているものの,「減収減益」企業では「売上減少」の影響が極めて深刻であるために，遂に正規従業者の削減に踏み切らなければならなくなるという厳しい実態を読み取ることができる。

以上のように，正規従業者の採用目的と収益状況の関係を見ると，利益が増益であるか減益であるかではなく，収入が増収であるか減収であるかにより，類似した形態となっていた。いずれの収益状況においても正規従業者の増加の理由として最も多かったものは,「事業の拡大」であった。反対に，正規従業者を減少させる理由は収益状況によって異なっていたが，全体として「自己都合退職」が最も多かった。「自己都合退職」は従業者の都合によるものであり,自社の経営に最も効率的となるように経営者側が戦略的に調整しようとするものではない。このことから，多くの中小企業では現在もなお，計画的な雇用・採用行動を行なうことが困難であるという実態も明らかとなった[4)]。

結　び

今回の特別調査の分析により，転換期を迎えた現在の中小企業が，採用・雇用形態をどのように変革させているかが明らかとなった。しかし，全ての中小企業においてこのような変革が行なわれている訳ではなく，雇用に関する意識や環境が二極分化していた。

資本金規模や正規従業者規模の大きい企業では，採用環境の好転を受けて，積極的・計画的な雇用が行なわれていた。全体として正規従業者の雇用にあたり重視する要素としては，経験と若さが突出していたが，規模の大きい中小企業ではこれらに加え新規学卒であることや学歴,語学力などを重視した採用が行なわれていた。これに対し，規模の小さい企業では，若者を採用し自社の将来を担う人材として教育する余裕がなく，即戦力となる経験者に偏って採用せざるを得ない状況が明らかとなった。非正規従業者の雇用目的についても，規模の大きい企業では，正規従業者を効率的に配置するために非正規従業者を積極的に雇用，配置しているのに対し，規模の小さい企業では，正規従業者の雇用が困難であるために消極的に非正規従業者の雇用が行なわれていた。また，正規従業者の増加の理由としては，増収企業を中心に売上増加，事業の拡大により正規従業者が増加していた。しかし一方で，正規従業者の減少の理由としては「自己都合退職」が最も多く，多くの企業で計画的な採用を行なうことが難しいことも明らかとなった。

事業の再構築の成功と最近の採用環境の好転により，正規従業者と非正規従業者を戦力的に再配置し効率的な雇用形態を実現している企業がある一方で，自己都合退職の穴埋めのために消極的，非計画的な雇用を繰り返さざるを得ない企業があった。このように，現在の中小企業の雇用についての企業家意識や経営，雇用環境は極めて多岐に渡っていたが，今回の特別調査で経営や雇用についての厳しい実態が示された規模の小さい企業も含めて，今後どれだけの中小企業が雇用形態および労働形態を，効率的，積極的，計画的なものへ変革することができるかが，それぞれの中小企業の発展にとって不可欠であると共に，日本経済の将来にとっても極めて重要であるといえよう。

1）中小企業家同友会景況調査2004年「転換期における雇用・労働の変化」特別調査（中小企業家同友会全国協議会企業環境研究センター，2004年）。筆者も調査票作成の段階からこの特別調査に参加させていただいた。

2）しかし，比較的に年齢の高いベテラン層であっても，中途採用であれば安価に雇用することが可能である。また，様々な非正規雇用形態での雇用も可能である。これらのことから，「若さ」を重視している企業の相当数は，程度の違いこそあれ「若さ」を重視して採用した従業者に何らかの将来性を期待しているものと考えられる。調査票の記述からもこのことが伺えるものが多かった。

3）今回の特別調査では，出向社員，一人親方など，厳密には自社の社員ではない就業形態についても含めて聞く方針で調査を行った。

4）今回の特別調査では，因果の方向性が必ずしも明確でないものがいくつか存在した。例えば，正規従業者の採用にあたり語学力を重視している企業の業績が相対的に好調であるのか，あるいは，業績が好調な企業であるから語学力を重視した採用を行なうことができるのかについては，今回の調査からは必ずしも明らかにはされない。これらについては，各調査票の記述回答欄との照合を行った。今回の調査に限らずDOR特別調査では例年，記述回答欄への積極的な記述が多く，この照合によって因果の方向性が推察できるものも多かった。しかし，本稿では因果の方向性が必ずしも明確でない項目については，両者の関係性を示すに留め，因果の方向性までは言及しないこととした。このようないくつかの項目では，因果の方向性が明らかとなれば，さらに詳細な分析が可能となるものもあり，さらなる調査が期待されると共に今後の課題としたい。