

## 第5回 社会学部最優秀卒業論文賞（安田賞）受賞論文

〈講評〉

選考委員代表 西山 美瑳子

第5回安田賞には、竹内規彦君の「中小企業の雇用慣行に関する調査研究—愛知県下の中小企業勤労者・経営者の意識調査」が選ばれた。この卒業論文は、まず方法論的枠組みを決定するに当たって、日本の雇用管理についての分析方法が異なる2人の研究者、すなわち事例の歴史的分析手法に特色を持ち、伝統的事象に着目する拡散理論の立場（例えば、それぞれの国はそれぞれの独自の労働慣行を持つとする立場、日本の特色は終身雇用であるとする）に立っている研究者と、産業社会の激動化の進展とともに、人事管理の理念・方策・戦略は変わっていかざるをえない、情報ネットワーク社会の中での能力主義の人事革命が将来にわたって進行し、雇用管理における従業員の流動現象が顕在化していくとする、いわば収斂理論に立つ研究者との、2人の研究者の理論設定を踏まえ、これらの研究課題を自らの問題意識としている。そうして、これらを検証すべく、愛知県下の中小企業の従業員と経営者の双方に対して調査を実施し、その調査結果を分析し、先きの仮説的命題の検証を試みている。すなわち、従業員の流動化がみられる中にあって、現段階では中小企業の経営者や従業員はともに終身雇用への志向があった、と結論づけを行っており、卒業論文は、この本文とそれに加えて統計資料集2篇からなる労作である。論旨展開の論理性とともに、勤労者向け、経営者向け調査票を得た調査結果を統計的諸方法を駆使して、分析結果の信頼性と発見性を高めるために行われた努力についても、あわせて高い評価を得たことを、ここに選考委員を代表して報告する。

〈指導教授推薦文〉

指導教授 牧 正英

竹内規彦「中小企業の雇用慣行に関する調査研究—愛知県下の中小企業勤労者と経営者の意識調査結果の分析を中心として」

本論文は、日本の大企業に代表される日本の雇用慣行（終身雇用制度、年功序列賃金制度）が、日本中小企業一般においてどれほどその存在性を確認できるかを、愛知県下の中小企業に働く勤労者と経営者双方の意識調査（合計2,000人）を通じて明らかにしたものである。そして、その存在性の確認を、わが国の日本の経営論の代表者といわれる間

宏と津田 激真両氏の理論に求める。まず、前者の間では、日本中小企業一般において、日本の雇用慣行が存在する可能性があるとする点について、後者の津田では、日本の中小企業一般における雇用慣行は終身雇用から採用・解雇への波動を繰り返す「雇用自由」へと変化する力向性についてである。作業仮説としては、両氏の論点である日本中小企業一般において、日本の雇用慣行は存在するかということの検証にある。

竹内の理論的枠組とその研究方法については、まず理論的枠組では、雇用と人事・処遇双方の二つの視点から、経営者・勤労者双方の雇用面での終身雇用制度や雇用自由化の問題について、人事・処遇面では年功的人事とその処遇、そして、能力主義的な人事とその処遇の問題についてとりあげている。

次に、研究方法は、勤労者と経営者双方の単純集計結果と一部クロス集計結果からの比較検討を行い、そして、竹内論文のねらいとも思われる日本の中小企業一般における日本の雇用慣行はどのような要因で説明できるかについて、多変量解析の分析の一つである林数量化理論第I類を用いて計測している。

検証の結果は、第一は、間と津田両氏の主張点をほぼ支持することができるものとなっている。第二は、流動化の進む日本の中小企業一般において、終身雇用制度や年功序列制度は、大企業と全く同じではないことを指摘しながら、その一方で中小企業独自のスタイルがあることを上述の林数量化理論第I類の計測結果から指摘している。すなわちこの点は、今日、大企業に代表される日本の経営論に対して、もう一つの、中小企業としての日本経営論のあることの指摘として注目されよう。

最後に、分析の論点として、たとえば、日本中小企業一般の問題として、非常に大事な点として指摘されている、日本の雇用システムの特徴としての人材育成論の問題等の検討や分析技法でさらに検討の余地があるものの、彼が行なった実態調査結果や文献研究には、そこに、なみなみならぬ努力と精進のほどが随所にうかがえ、学部生の研究論文としては評価できる内容となっている。

# 中小企業の雇用慣行に関する調査研究 —愛知県下の中小企業労働者・経営者の意識調査結果の分析を中心にして—

竹内規彦

## 1. はじめに

終身雇用、年功賃金という日本の雇用慣行は、従来の日本の大企業において特徴的に存在するというが定説である<sup>1)</sup>。こうした定説に対する先行研究は豊富ではないが、日本の経営論における代表的な社会学者、間宏氏（以下間）は下請中小企業において、日本の雇用慣行が存在するか否かについての実証を試みている<sup>2)</sup>。その結果、調査・分析の対象となった茨城県の日製日立工場の第一次下請において、「終身雇用慣行、年功賃金という日本の雇用慣行が、そこに存在することを確認した」（間前掲書 p. 143）としている。また、日本の雇用慣行が存在する条件の1つとして、安定した経営基盤をあげ、下請でなくとも経営基盤の安定した中小企業においては、日本の雇用慣行が「かなりの広がりをもって見出せるのではないかと推察される」（同 p. 144）とし、中小企業一般においても日本の雇用慣行が存在する可能性を示唆したのである。この先行研究は、中小企業には日本の雇用慣行が適用されないのではないか、という一般的な通説に対するものとして極めて意義深いものであるといえよう。しかし、先の研究は、中小企業における日本の雇用慣行の存否を確認すること自体がねらいであり、我が国中小企業における雇用慣行の方向性については触れられていなかったといえる。

この点については、同じく日本の経営論者、津田真激氏（以下津田）が工業化から情報化という産業社会の転換という観点から触れている<sup>3)</sup>。津田は、1985年前後から始まったとする工業化社会から情報ネットワーク社会へという産業社会の転換が、中小企業の雇用慣行に多大な影響を及ぼし

ていることを指摘している。1986年の円高不況期において、親企業が雇用維持のために下請部品を内製化したこと、また海外現地生産を拡大したこと、さらには先進国、NIES諸国からの部品輸入も進んだことで、工業化時代の下請中小企業と親企業との共存・共栄関係が消滅した。また、情報化社会にともなう、大企業の「情報化経営」への転換により、大企業は、中小企業が主である小売・サービス市場に進出するようになり、従来の経営状態にとどまる中小企業の存続が危ぶまれる点を指摘しているのである。津田はこうした情報化（津田によると「情報ネットワーク化」）にともなう中小企業の経営基盤の変化から、中小企業の雇用慣行が、終身雇用から採用・解雇の波動を繰り返す「雇用自由」（津田前掲書 p. 117）という方向へ変化していくことを示唆しているのである。

## 2. 研究の方法及び目的

### (1) 分析の視点

前掲の間研究において、下請中小企業のみならず、中小企業一般においても、終身雇用慣行、年功賃金といった日本の慣行が、広く存在し得る点が示唆された。したがって、本研究では、中小企業において日本の雇用慣行が存在するか否かという点のみに主眼をおくのではなく、津田が提起する「終身雇用」から「雇用自由」へという、今日の中小企業における雇用慣行変化の方向性を明らかにすることをも視野に入れようと考えるのである。そこで、雇用慣行変化の方向性を明示する対となる概念を提起し、本研究において雇用慣行の変化をいかに捉えるかという視点を明示したい。

まず、「雇用」という観点からすると、終身雇用の対概念として、津田が提起した「雇用自由」概

念を対置する。前述のように津田は、工業化から情報（ネットワーク）化へと産業社会が転換する過程において、中小企業が「雇用自由」に進むことを明らかにしている。本研究では、こうした津田の見解と「雇用自由」という概念とを援用したい。しかし、この用語規定が、津田の前掲書においては、必ずしも明確ではなく、この語を用いるにあたっては、補足的に概念規定をする必要がある。「これから日本の中小企業は、採用・解雇の波動を繰り返していく『雇用自由』を明確な施策としていくのではないだろうか」（津田前掲書 p. 117）という一文にあるように、津田は「雇用自由」を、企業側の柔軟かつ流動的な雇用の姿勢ないし慣行としてのみ捉えており、従業員側の雇用流動化への姿勢をも含む概念としては捉えられていなかったようである。ここでは、従業員の雇用に対する柔軟な姿勢をも含む慣行として考えたいのである。したがって、従業員サイド・経営者サイド双方における終身雇用・雇用自由概念を区別して定義する必要があろう。そこで「従業員における終身雇用」とは「新規学卒者として就職し、定（停）年まで勤続し続けることを前提とする雇用慣行」、さらに「経営者における終身雇用」とは、「新規学卒者のみを正規に雇用し、定年までの継続雇用を維持していくことを前提とする雇用慣行」と捉える。さらに「従業員における雇用自由」は「定（停）年までの1社勤続にこだわることなく、自由な企業間移動が可能であることを前提とする雇用慣行」、「経営者における雇用自由」は「正規従業員の雇用維持にこだわることなく、中途採用、雇用調整等を自由に実施できることを前提とする雇用慣行」と定義したい。

次に「人事・待遇」という観点から雇用慣行を考えると、日本的雇用慣行においては「年功賃金」が基本となっており、「年功（職階）人事」、「年功的待遇」によって維持されるものである。こうした人事・待遇は、従業員の年齢・勤続年数・学歴等の個人的属性が中心的な評価基準となっており、むしろ個々人の個別的な業績・成果を中心とした評価基準とは対極をなすものと考えられている。本研究では、年功的な人事・待遇に「能力主義的な人事・待遇」を対置して、年功・能力主義という基軸から、今日の中小企業雇用慣行の潮流

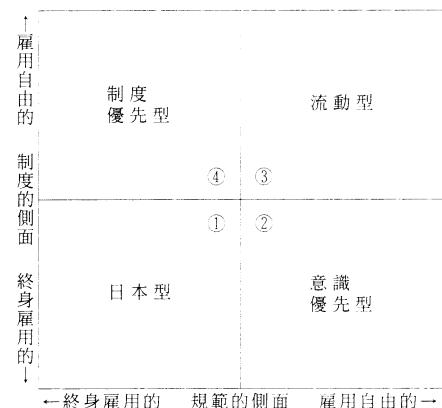
を把握することを試みる。具体的な定義づけとしては、「年功人事・待遇」は「正規従業員の属人的要素を中心的な評価基準とする人事および待遇」、「能力主義人事・待遇」は「正規従業員の成果的要素を中心的な評価基準とする人事および待遇」と暫定的に定義しておく<sup>4)</sup>。

## (2)分析の枠組

本研究においては、雇用あるいは人事・待遇の「制度・環境」という次元と労働者・経営者の「意識」という2次元の交差から、雇用慣行に対する4つの意識類型（モデル）を設定し、中小企業の雇用慣行を分析・把握しようと考えるのである<sup>5)</sup>。つまり先の変化の方向性を示す対概念（雇用面：終身雇用—雇用自由、人事・待遇面：年功—能力主義）を制度・環境の次元、意識の次元にそれぞれ対置し、その交差から得られた4象限の各象限を独立した意識類型（モデル）とするのである。

この点を図示したものが図1と図2である。まず、図1「中小企業の雇用慣行の分析枠組（雇用面）」から、雇用に関する各意識類型について以下のように提起したい。

図1 中小企業の雇用慣行の分析枠組（雇用面）



①「日本型」意識モデル…終身雇用が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じており、かつ、終身雇用的な意識が強いと考えられる労働者・経営者意識。終身雇用に適応している意識と考えられる。

②「意識優先型」意識モデル…終身雇用が支配

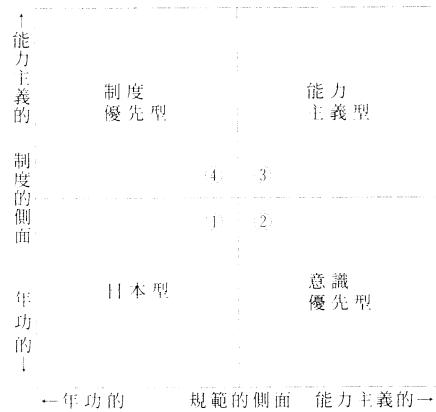
的な制度ないし環境下におかれていると感じつつも、雇用自由的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。終身雇用の制度・環境下にあって、雇用自由を希求している意識と考えられる。

③「流動型」意識モデル…雇用自由が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じており、かつ、雇用自由的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。雇用自由に適応している意識と考えられる。

④「制度優先型」意識モデル…雇用自由が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じつつも、終身雇用的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。雇用自由の制度、環境下にあって、終身雇用を希求している意識と考えられる。

また、同様に、図2「中小企業の雇用慣行の分析枠組（人事・処遇面）」から、人事・処遇に関する各意識類型を以下のように提起する。

図2 中小企業の雇用慣行の分析枠組（人事・処遇面）



①「日本型」意識モデル…年功人事・処遇が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じており、かつ、年功的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。年功人事・処遇に適応している意識と考えられる。

②「意識優先型」意識モデル…年功人事・処遇が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じつつも、能力主義的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。年功人事・処遇が支配的な制度・環境下にあって、能力主義人事・処遇を希求している意識と考えられる。

③「能力主義型」意識モデル…能力主義人事・処遇が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じており、かつ、能力主義的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。能力主義人事・処遇に適応している意識と考えられる。

④「制度優先型」意識モデル…能力主義人事・処遇が支配的な制度ないし環境下におかれていると感じつつも、年功的な意識が強いと考えられる勤労者・経営者意識。能力主義人事・処遇が支配的な制度、環境下にあって、年功人事・処遇を希求している意識と考えられる。

### (3)質問紙調査への応用

では、雇用慣行分析の枠組として上記のように提起した各意識類型（モデル）を、質問紙調査に具体化する手続きについて明らかにする必要がある。概説すると、雇用に関するものとして、従業員調査においては「勤続」と「転職」という観点から、また経営者調査においては「雇用」と「中途採用」という観点から、それぞれ「日本型」・「意識優先型」・「流動型」・「制度優先型」の各モデルに相当する質問文（両調査とも各2項目、合計8変数）を設けた。人事・処遇に関するものについても同様に、従業員調査においては「昇給・昇進」と職場内の「追い抜き」という観点から、経営者調査においては「人事評価」さらに「抜粋人事」という観点から、それぞれ「日本型」・「意識優先型」・「能力主義型」・「制度優先型」・「能力主義型」・「制度優先型」の各モデルに相当するよう設定したのである。このような手続きで用意した質問文は表1「質問文（被説明変数）」に載せてある。両調査とも、回答肢は、1.「はい」、2.「どちらかといえばはい」、3.「どちらともいえない」、4.「どちらかといえばいいえ」、5.「いいえ」の5段階を全16変数に設定し、回答者は各意識類型に照合した質問文全てに回答することとした。

### (4)研究の目的

このように雇用慣行のもつ「制度・環境」的側面と「意識」的側面とを統合した分析の枠組を、質問紙調査に還元させ、その調査結果から今日の中小企業における雇用慣行の存否のみならず、そ

表1 質問文（被説明変換）

<b>①日本型モデル</b>
[従業員側]
日本型勤続意識：同一の会社で定年まで働き続けるべきだと思うし、会社もそれを望んでいると思う。
日本型転職意識：転職など不可能に近いし、もってのほかだと思う。
日本型昇給・昇進意識：自分は年齢・勤続年数を中心に昇給や昇進が決まる職場に勤めているが、それは当然のことだと思う。
日本型追い抜き意識：自分の職場では、勤続年数の低いものが高いものを追い抜くことはないし、そのようなことはないほうがよいと思う。
[経営者側]
日本型雇用意識：一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行は現在も存続していると思うし、従業員の定年までの継続雇用は維持する考えである。
日本型中途採用意識：正規従業員の中途採用には消極的な考えを持っているし、現在中途採用を行うつもりはない。
日本型人事評価意識：年功的な評価基準は今もなお重要なものだと考えるし、事実、年齢・勤続年数を重視している。
日本型抜粋人事意識：抜粋人事は行うべきではないと思うし、現在行うつもりはない。
<b>②意識優先型モデル</b>
[従業員側]
意識優先型勤続意識：同一の会社で定年まで働くことを考えると嫌気がさすが、やむを得ないことだろう。
意識優先型転職意識：転職は、例えば再就職先の条件など不安があって難しいが、容易に転職できればなあと思うことがある。
意識優先型昇給・昇進意識：自分は年齢・勤続年数などが中心に昇給や昇進が決まる職場に勤めているが、それには疑問を感じている。
意識優先型追い抜き意識：自分の職場では、勤続年数の低いものが高いものを追い抜くことはないが、そのようなことはあるほうがよいと思う。
[経営者側]
意識優先型雇用意識：一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行は今だ存続しているとは思うが、従業員の定年までの継続雇用は考えていない。
意識優先型中途採用意識：正規従業員の中途採用には積極的な考えを持ってはいるものの、現在中途採用はほとんど行っていないのが現状である。
意識優先型人事評価意識：年功的な評価基準は現在重要なものではないと考えるもの、実際は年齢・勤続年数を重視している。
意識優先型抜粋人事意識：抜粋人事は積極的に行うべきだとは思うが、現在は行っていない。

の変動、さらに変動要因について分析、把握しようと考へるのである。理論的には、以下のような点を明らかにすることが本研究の目的である。1. 間の先行研究によって、終身雇用・年功賃金という日本の雇用慣行が中小企業一般に広く存在し得る点が示唆されたが、今日の厳しい経済環境下にあって、中小企業が日本の雇用慣行を維持、形成しているかについての確認、2. 津田が示した工業化→情報（ネットワーク）化という産業社会の転換と、中小企業における「雇用自由」の進行との関係の把握、3. 雇用慣行変動という観点から、今日の中小企業が形成しようとしている雇用慣行の

方向性について検討する。

### 3. 調査の概要

#### (1)調査方法

本調査は愛知県労働部の外郭団体である愛知県中小企業団体中央会の協力、紹介を得て実施した。具体的には、愛知県中小企業団体中央会に加盟する協同組合のうち代表的な50組合の紹介を受け、各組合につき10社分の質問紙調査（1社につき経営者調査1票、従業員調査3票を郵送）を依頼した。なお従業員調査に関して、その対象の選

### ③流動型、能力主義型モデル

#### [従業員側]

流動型勤続意識：同一の会社で定年まで働き続けることなどこだわるべきではないし、会社も定年まで働くことを望んでいないと思う。

流動型転職意識：転職はいまや当り前で、自分でいい仕事を見つけてどんどん転職すべきだと思う。

能力主義型昇給・昇進意識：自分は個人の能力や業績が中心に昇給や昇進が決まる職場に勤めているが、それは当然のことだと思う。

能力主義型追い抜き意識：自分の職場では、勤続年数の低いものが高いものを追い抜くことは十分あり得るし、そのようなことはあるほうがよいと思う。

#### [経営者側]

流動型雇用意識：一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行はすでに崩壊していると思うし、従業員の定年までの継続雇用は考えていない。

流動型中途採用意識：正規従業員の中途採用には積極的な考えを持っているし、現在中途採用は盛んに行っている。

能力主義型人事評価意識：年功的な評価基準は現在重要なものではないと考えるし、事実、能力や業績を重視している。

能力主義型抜粋人事意識：抜粋人事は積極的に行うべきだと思うし、現在行っている。

### ④制度優先型モデル

#### [従業員側]

制度優先型勤続意識：できれば同一の会社で定年まで働き続けたいが、今の会社では定年まで面倒を見てもらえないだろう。

制度優先型転職意識：転職することに特に不安はないが、できれば一社で働き続けるのが望ましいと思う。

制度優先型昇給・昇進意識：年齢・勤続年数などが中心に昇給や昇進が決まることも大事だと思うのに、自分の職場は能力や業績が中心にそれらが決まっている。

制度優先型追い抜き意識：自分の職場では、勤続年数の低いものが高いものを追い抜くことは十分にあり得るが、そのようなことはないほうがよいと思う。

#### [経営者側]

制度優先型雇用意識：一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行はすでに崩壊しているとは思うが、従業員の定年までの継続雇用は維持していく考え方である。

制度優先型中途採用意識：正規従業員の中途採用には消極的な考えを持ってはいるものの、現在中途採用を行わなくてはならない状況にある。

制度優先型人事評価意識：年功的な評価基準は現在重要なものだと考えるものの、実際は能力・業績を重視している。

制度優先型抜粋人事意識：抜粋人事は行うべきではないとは思うが、現在行わなくてはならない状況がある。

定にあたっては各事業所に一任した。

に関する経営者の意識調査」252票(50.4%)。

具体的な調査概要是以下に記す。

・調査期間：1995年8月（8月は多くの企業がお盆休みを設けているので、お盆前にこちらから調査票を発送し、お盆明けに記入、返送できるよう考慮した）。

・調査対象：愛知県労働部の外郭団体である愛知県中小企業団体中央会に加盟する愛知県下の50の協同組合の傘下事業所500社。うち正規従業員各3名（計1,500名）経営者1名（計500名）である。

・調査票の回収数（回収率）：「雇用慣行に関する勤労者の意識調査」638票(43.5%)、「雇用慣行

#### (2)調査の内容

調査票には、本研究における中小企業の雇用慣行分析の枠組に照らして設定した従業員調査・経営者調査各16の変数を被説明変数として、また各意識類型を規定する要因として極めて重要と考えられる項目を説明変数として盛り込んだ。概説すると、(1)従業員調査には、個人属性的要因（含む社会的要因）、心理的要因1（諸満足度）、心理的要因2（労働に対する価値観・姿勢）、心理的要因3（会社に対する価値観・姿勢）、心理的要因4（将

来に関するもの)、個人的経験、(2)経営者調査には、個人および会社の属性・特性的要因、心理的要因1(雇用の過不足感)、心理的要因2(経営状況に関するもの)、心理的要因3(経営に対する個人的価値観・姿勢)の各説明変数項目群である。

### (3)分析の技法

単純集計、クロス集計結果をもとに調査結果の概要を提示し、今日における中小企業の雇用慣行の全体像を把握すると共に、多変量解析結果をもとに雇用慣行を形成する今日の中小企業勤労者・経営者意識の要因分析を行うことによって、その詳細を検討する。

中小企業勤労者・経営者意識の要因分析にあたっては、従業員調査、経営者調査双方に用意した雇用慣行を把握する意識類型別の項目を被説明変数として、また上記の要因群を説明変数として数量化理論による要因分析を行った。被説明変数は全て得点化し量的データとして扱い可能だが、説明変数の多くは質的なものであり、通常の重回帰分析は適用できず、質的データをも処理可能な数量化理論第I類(Quantification Theory I)を通用した。

なお両調査の分析とも、単純集計、クロス集計にあたってはApple社製のパーソナルコンピュータ、Power Macintosh 7100/80AVによってSPSS統計パッケージ<sup>6)</sup>を使用し、また多変量解析にあたっては関西学院大学汎用ホストによって計算した。なお、数量化理論第I類のプログラムはSPSSのサブプログラムを利用した。

## 4. 結果と考察

### (1)項目別結果の概要<sup>7)</sup>

〔従業員調査結果〕総数638(注:構成比は欠損値を除く。また総数「N」も欠損値を除いた数値である)。

#### 勤続年数 N=633

「1年未満」:5.1%、「1—2年」:8.4%、「3—4年」:14.1%、「5—9年」:22.6%、「10—14年」:16.4%、「15—19年」:13.4%、「20—24年」:7.1%、「25—29年」:7.1%、「30年以上」:5.8%。

労働省の調査<sup>8)</sup>によると愛知県の従業員数10—

99人規模の企業における従業者の平均勤続年数は10.8(全国平均9.3)年で、100から999人規模では12.6(同10.7)年となっている。愛知県の中規模、小規模企業における平均勤続年数が全国平均と比較して高い点から、愛知県は地域的に勤続志向が強い可能性が考えられる点は注意したい。

#### 会社への忠誠心 N=637

「会社への忠誠は絶対だ」:10.4%、「会社への忠誠は大事だが自分を犠牲にしてまで忠誠したくはない」:75.2%、「会社への忠誠はあまり必要ない」:8.6%、「会社への忠誠は全く無意味だ」:3.0%、「その他」:2.8%。

従前の日本の雇用慣行は従業員の会社に対する忠誠心と会社のその報恩的な待遇に支えられてきたともいわれているが、本調査結果を見る限り、「会社への忠誠は絶対だ」とする回答が全体の1割しかなかった点、「会社への忠誠は大事だが自分を犠牲にしてまで忠誠したくはない」という回答が4分の3を占めているという結果は、今日の中小企業勤労者の意識が日本の雇用慣行に合致するものであるか、疑問を投げかけるものであると言えよう。

#### 会社との一体感 N=637

「感じる」:11.9%、「少し感じる」:32.8%、「あまり感じない」:30.1%、「感じない」:11.1%、「どちらともいえない」:14.0%。

会社との一体感を「感じる」・「少し感じる」としたものは、あわせて44.7%で、「感じない」・「あまり感じない」をあわせた数値(41.2%)をわずかに上回る程度である。今日の中小企業勤労者の「会社離れ」意識がうかがわれる。

#### 昇給・昇進に対する承認認知(昇給・昇進に最も大事なものはなにか) N=635

「本人の意欲(努力)」:53.9%、「上司との人間関係」:5.7%、「本人の能力(才能)」:37.6%、「その他」:2.8%。

「意欲(努力)」と「能力(才能)」が2分する形となったが、昇給・昇進には本人のやる気や努力が大事であるとの回答が過半数を上回る結果となつた。

#### 転職経験 N=633

「あり」:55.9%、「なし」:44.1%。

平成4年に総理府のおこなった調査<sup>9)</sup>では「転

「職経験あり」の割合は48.8%であった。もちろんこれは大企業勤労者を含めたものであり、中小企業の勤労者に限定すれば、この割合が本調査結果と同様に過半数を超えることは容易に推測できる。更に平成3年の別の調査<sup>10)</sup>によれば、300人未満の企業の勤労者の転職経験者の割合は56.9%となっている。これらのことから中小企業においてむしろ転職が一般化している実態が明らかとなつたであろう。

#### 転職回数 N=342 (除く「転職経験なし」)

「1回」：50.6%、「2回」：22.5%、「3回」：13.2%、「4回」：6.2%、「8回以上」：2.3%。

転職経験者の約半数は1回のみの転職であったようだ。なお転職回数の最高値は20回であった。

#### 転職理由 N=347 (除く「転職経験なし」)

「仕事が合わなかったから」：21.9%、「能力を試せなかったから」：9.5%、「人間関係が良くなかったから」：14.1%、「会社に将来性がなかったから」：13.3%、「賃金に不満があったから」：7.2%、「労働時間・休日に不満があったから」：8.4%、「解雇された」：0.6%、「会社が倒産した」：7.8%、「その他」(含む、結婚・出産のため、病気のため、通勤不便のためなど)：17.3%。

解雇や事業所の撤退など事業所主の都合による転職は全体の1割にも満たないが、これに結婚・出産・病気による已むを得ない転職を除いたものを自動的転職ととらえる。本調査ではそれらの回答肢がなかったため、「その他」の中にこれらの結婚・出産・病気による転職が含まれていると仮定し、「その他」の全数を考えたとしても、自動的転職は全体の4分の3にのぼる。このことから、リストラクチュアリングが大きな社会問題となっているが、自分に合った仕事や良い条件の職場を自らさがし職をかえる自動的な転職が今日主流となっているといえるだろう。

#### 〔経営者調査〕 総数252

##### 終身雇用制の有無 N=247

「全正規従業員に行っている」：76.1%、「一部の正規従業員に行っている」：13.5%、「行っていない」：9.2%、「その他」：1.2%。

全体の4分の3を越える企業が正規従業員に対して終身雇用を行っているようである。ただ注意

しなければならないのは、これはあくまで経営者が終身雇用を行っていると感じているだけあって、仮にそうした会社の中で、従業員側がどれだけ終身雇用的な会社であると感じているかは分からない。経営者が終身雇用を行っていると思っていても、実際従業員にとってはそのように感じられなかつたり、あるいは、従業員の方がそうした慣行を否定的に捉え、自由に転職する場合もあり得ることである。その点でこの数値から一概に中小企業においても終身雇用慣行が完全に機能しているとは言えないが、経営者の継続雇用維持の姿勢はうかがえる結果とみることは可能であろう。

##### 年功的待遇の有無 N=250

「全正規従業員に行っている」：56.4%、「一部の正規従業員に行っている」：22.6%、「行っていない」：19.2%、「その他」：1.6%。

全体の56.4%にあたる企業経営者が年功的な待遇を全正規従業員に行っているとしているが、前項目で終身雇用を「全正規従業員に行っている」とする割合が76.1%であったことから推察すると、経営者は終身雇用よりも年功制の方が崩壊していると感じているようだ。年功的な待遇を「行っていない」とする経営者が全体の2割近く存在している点も注目したい。

##### 従業員評価に対する認知 N=251

「意欲、努力タイプを評価」：56.3%、「従業員の人間性を評価」：13.9%、「能力・才能、高い業績を評価」：29.4%。

「意欲・努力タイプを評価」(56.3%)が、「能力・才能・高い業績を評価」(29.4%)を大きく上回っている。仕事の結果よりもそのプロセスを重視するようである。

##### 経営方針新規性 N=252

「できるだけ会社の伝統を守った経営方針を立ててゆきたい」：11.1%、「従来の伝統にはこだわらず、新しい経営方針を立ててゆきたい」：73.0%、「どちらともいえない」：14.3%。

「従来の伝統にはこだわらず、新しい経営方針を立ててゆきたい」(73.0%)との回答が「できるだけ会社の伝統を守った経営方針を立ててゆきたい」(11.1%)との回答を大きく上回る結果となった。経営者の経営改善の意欲がうかがわれる。

## (2)意識類型間の比較

[従業員調査]

## 1. 勤続意識

図3は意識モデル別勤続意識に関する各回答の構成比の比較である。これを見ると、日本型勤続意識（「定年まで働き続けるべきだと思うし、会社も望んでいる」）に対して「はい」+「どちらかといえばはい」（以下、肯定的反応）の割合が最も高く（42.5%）、「どちらかといえばいいえ」+「いいえ」（以下、否定的反応）の割合も最も低い（20.4%）。逆に肯定的反応の割合が低く（16.1%）、否定的反応の割合が高い（42.6%）のは制度優先型勤続意識（「定年まで働きたいが、面倒は見てもらえないだろう」）である。このことから、中小企業の勤労者の多くが定年までの雇用が保障されていると感じていることが推察される。

しかし一方で、定年までの一社勤続に「こだわるべきではないし、会社も望んでいない」とする、流動型勤続意識に対する肯定的反応（33.8%）が日本型勤続意識のそれについて高く、中小企業勤労者において雇用自由的な意識が多くみられるのも事実であり、こうした意識を持つ勤労者が企業から企業を渡り歩くという職業上の行動をとる「流動層」であることも考えられる。

## 2. 転職意識

図4では、転職に対して「特に不安はないが、できれば一社で働き続けるのが望ましい」とする制度優先型転職意識の肯定的反応（63.7%）が最も高く、否定的反応（11.0%）は最も低い。逆に肯定的反応が最も低く（17.7%）、否定的反応が最も高い（49.4%）のは、転職は「不可能に近いし、もってのほかだ」という日本型転職意識である。

図3 類型別「勤続」意識の%比較

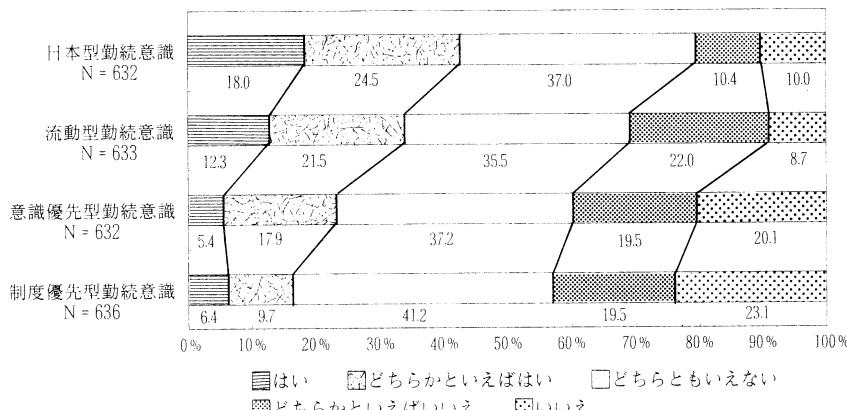
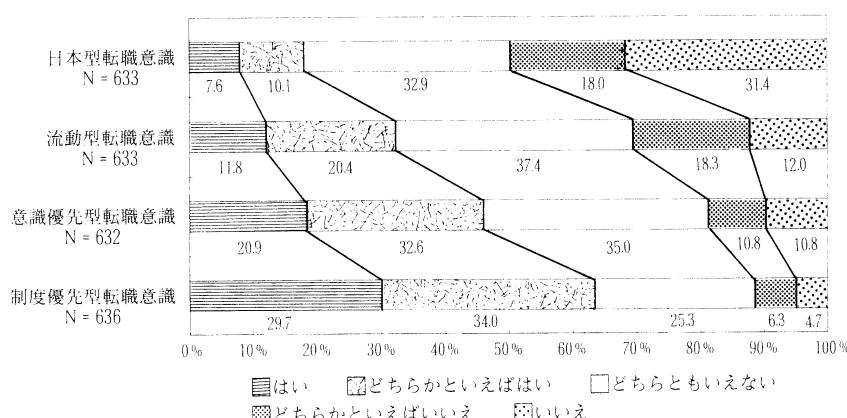


図4 類型別「転職意識」の%比較



先の「転職経験」の項目において、本調査結果における転職経験者が55.9%にのぼっていたこと、また別の調査結果でも同様に従業者数300人未満の企業において転職経験者の割合が高いことを示した。こうした結果をふまえると、やはり中小企業において転職はむしろ一般化しているように思われる。しかし転職に不安はないが、一社勤続が望ましいとする制度優先型転職意識の肯定的反応(63.7%)が最も高いことや、転職に不安を抱きつつも安易な転職を望む意識優先型転職意識(「転職は、例えば再就職先の条件などに不安があって難しいが、容易に転職できればなあと思うことがある」)の肯定的反応(53.5%)も過半数を越えることから、中小企業勤労者たちの間において必ずしも転職がポジティブにのみ捉えられているわけではないことも事実であり、終身雇用の規範が必ずしも失われていない点がうかがえる。

### 3. 昇給・昇進意識

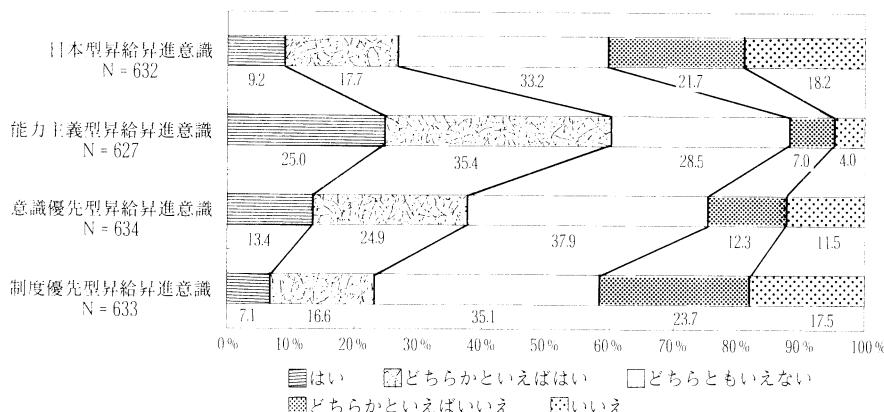
図5をみると、昇給・昇進が「個人の能力や業績が中心に決まる職場に勤めているし、それは当然のことだ」という能力主義型昇給・昇進意識に対する肯定的反応(60.4%)の割合が最も高く、否定的反応(11.0%)も最も低い。逆に肯定的反応の割合が低く、否定的反応の割合が高いのは、年功を肯定もしくは希求していると考えられる日本型昇給・昇進意識(「自分は年齢・勤続年数が中心に昇給や昇進が決まる職場に勤めているが、それは当然のことだと思う」)：肯定的反応26.9%、否定的反応39.9%)と制度優先型昇給・

昇進意識(「年齢・勤続年数などが中心に昇給・昇進が決まることも大事だと思うのに、自分の職場は能力や業績が中心にそれらが決まっている」：肯定的反応23.7%、否定的反応41.2%)である。このことから、かなりの中小企業勤労者が現在の職場が個人の能力や業績を重視したものであると感じており、またそれが当然と考えているようである。

### 4. (職場内) 追い抜き意識

図6から、一見して肯定的反応・否定的反応の割合の高低がはっきりと2分していることが分かる。肯定的反応の割合が非常に高い能力主義型追い抜き意識と意識優先型追い抜き意識との質問文上の共通点は共に勤続年数の低いものが高いものを追い抜くことは「あるほうがよい」というものである。一方の否定的反応の割合が非常に高い、日本型追い抜き意識と制度優先型追い抜き意識の質問文上の共通点は、そうした追い抜きは「無いほうがよい」というものである。当然のことながら日本の雇用慣行の1つである年功序列型の秩序を肯定するものであれば後者2問における肯定的反応の割合が前者2問のそれを上回らなければならない。しかし、本調査結果では全く逆の結果、すなわち、むしろ職場における年功序列的な人事を否定するものとなっている点は注目すべきである。前項でみた昇給・昇進意識においても、年功的な昇給・昇進を否定する基調が見られ、個別的な能力・業績による評価を求める今日の中小企業勤労者の意識がうかがえるとともに、彼らはそう

図5 類型別「昇給昇進意識」の%比較



した職場や制度が浸透しつつあることを感じているようである。

### [経営者調査]

#### 1. 雇用意識

図7を見ると、経営者の雇用に対する意識が非常にはっきりとしている点がうかがえる。継続雇用を維持していくこうとする日本型雇用意識（「一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行は現在も存続していると思うし、従業員の定年までの継続雇用は維持する考えである」と制度優先型雇用意識（「一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行は今だ存続しているとは思うが、従業員の定年までの継続雇用は考えていない」）の肯定的反応は共に75%以上を占め、極めて高くなっている。一方継続雇用は考えないとする流動型雇用意識（「一度雇い入れた従業員を定年まで雇用

する慣行はすでに崩壊していると思うし、従業員の定年までの継続雇用は考えていない」と意識優先型雇用意識（一度雇い入れた従業員を定年まで雇用する慣行は今だ存続しているとは思うが、従業員の定年までの継続雇用は考えていない）の肯定的反応は共に15%程度で極めて低い。基本的には継続雇用を維持していくこうとする中小企業経営者の姿勢が見受けられる。

#### 2. 中途採用意識

図8を見ると、中途採用には「積極的な考え方を持っており、現在盛んに行っている」という流動型中途採用意識に対する肯定的反応の割合が50%を越え、最も高くなっている。逆に否定的反応の割合が70%以上を占め最も高く、かつ肯定的反応の割合が10%にも満たないのは、中途採用に対して「消極的な考え方をもっているし、行うつも

図6 類型別「(職場内) 追い抜き意識」の%比較

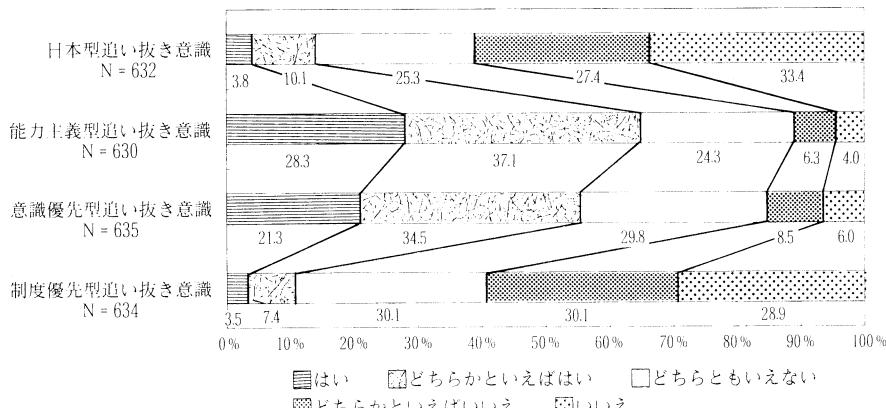


図7 類型別「雇用意識」の%比較

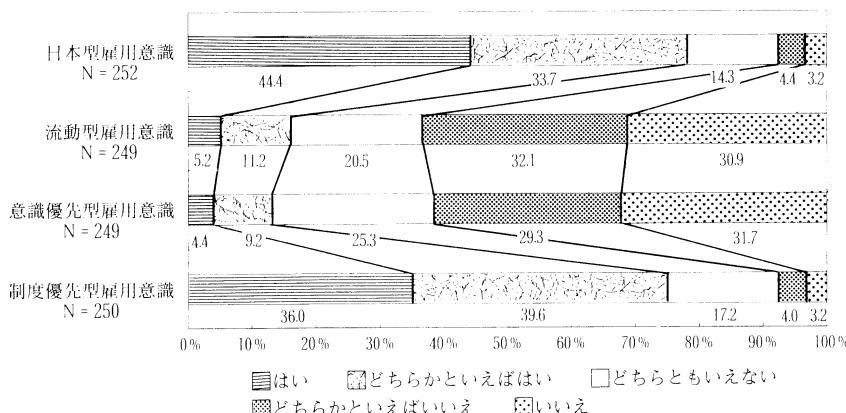
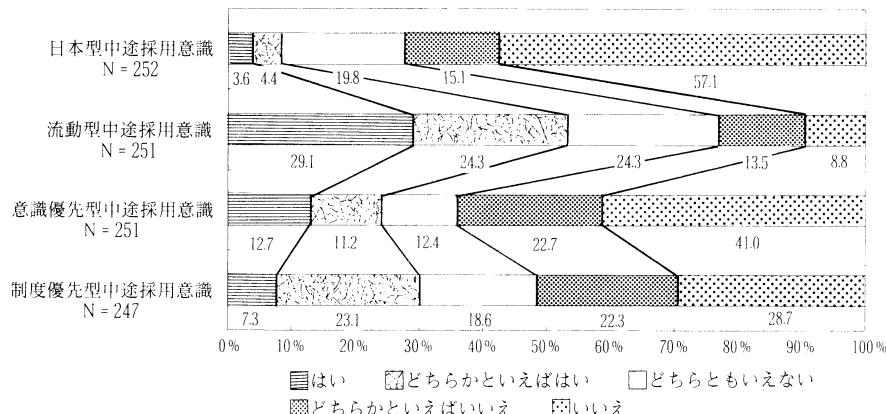
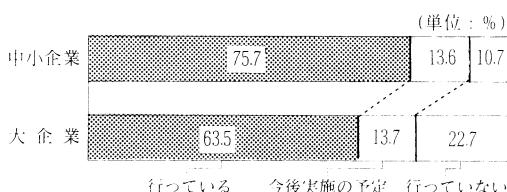


図8 類型別「中途採用意識」の%比較



りはない」という日本型中途採用意識であった。平成5年の中小企業庁の調査<sup>12)</sup>によれば、中途採用の実施状況は、中小企業では75.7%が、大企業においても63.5%がすでに「行っている」としている(図9)。この調査結果からも中小企業において中途採用が活発であることが分かる。中小企業は大企業のように人材育成に時間と労力をかける余裕が少なく、即戦力となる人材を確保するため中途採用は非常に有効で、こうしたメリットを生かして中小企業経営者が積極的に中途採用を実施しているものと考えられる。

図9 中途採用の実施状況



資料：中小企業庁「雇用人材問題実態調査」5年12月

(注) 四捨五入のため合計は100にならない。

### 3. 人事評価意識

図10をみると、制度優先型人事評価意識（「年功的な評価基準は現在も重要だと考えるものの、実際は能力・業績を重視している」と能力主義型人事評価意識（「年功的な評価基準は重要なものではなく、事実、能力・業績を重視している」）の肯定的反応は共に70%を越え、非常に高いことが分かる。また最も肯定的反応の割合が低いのは年功的な評価基準を重視し、「年齢・勤続年数を重視している」とする日本型人事評価意識（肯

定的反応36.5%）である。

年功的な評価基準を現在も重要なものと考えながらも、実際は能力・業績を重視しているという制度優先型人事評価意識に肯定的反応が最も強くあらわれている（73.4%）ことから、中小企業経営者が、年功を考慮した能力主義的な評価基準を望んでいるように思われる。

### 4. 抜粋人事意識

図11をみると、抜粋人事は「積極的に行うべきだと思うし、現在行っている」とする能力主義型抜粋人事意識に対して肯定的反応をした者の割合は50%を越え最も高く、否定的反応をした者の割合も最も低くなっている（26.0%）。また他の3つの類型は肯定的反応が低く、否定的反応の割合も高いことから、中小企業経営者が抜粋人事に対して、積極的な考えを持っており、かつそれを取り入れている者が多いことが分かる。

### (3)単純集計結果にみる中小企業における雇用慣行の実態

#### 〔雇用面〕

概して雇用に関しては労使双方ともに慎重であると言える。つまり、大企業に比べると非常に流動的な労働市場を形成していると考えられる中小企業の勤労者、経営者共に勤続志向、継続雇用志向がよくみられるようと思われる。具体的には勤労者の勤続意識は「定年まで働き続けるべきだと思うし、会社も望んでいる」という日本型への肯定的反応（「はい」+「どちらかといえはい」）が他の流動型、意識優先型、制度優先型のそれを

図10 類型別「人事評価意識」の%比較

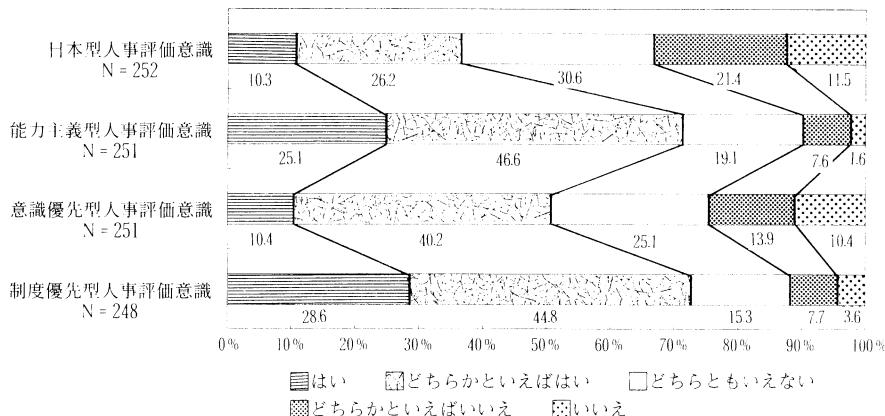
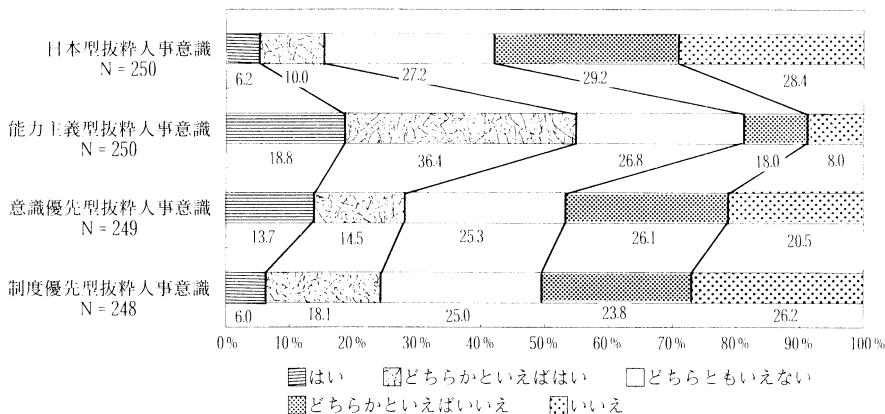


図11 類型別「抜粹人事意識」の%比較



上回り、最も高いこと、転職意識にしても、転職に特に不安はないしながらも「できれば一社で働き続けるのが望ましい」という制度優先型への肯定的反応が63.7%で最も高かったことなどがあげられる。継続雇用という姿勢は経営者の方がはっきりしており、「継続雇用は維持する考え方である」とする日本型、制度優先型雇用意識に対する肯定的反応はそれぞれ78.1%、75.6%と非常に高い割合を示したのに対し、「継続雇用は考えていない」という流動型、意識優先型雇用意識はそれぞれ16.7%、13.6%にすぎなかった。

ただし、先に述べたように、本調査対象地域である愛知県は全国的にみて、平均勤続年数が高く、それゆえ地域的に勤続志向が強い可能性があることを示唆した。それでも、従業員調査において、日本型勤続意識（「定年まで働き続けるべきだ

と思うし、会社も望んでいる」）については、一社勤続に対し「こだわるべきではないし、会社も望んでいない」という流動型勤続意識への肯定的反応が3割程度存在したこと、経営者調査において、中小企業経営者が中途採用を積極的に実施している点など、雇用自由への促進要因は見逃すことができない。また、先に勤労者の自主的転職の一般化、「会社忠誠心」・「会社一体感」の希薄化がうかがわれた点からも、中小企業において次第に終身雇用が崩壊していく可能性は十分考えられる。

#### [人事・待遇面]

人事面、待遇面においては従前の年功的な人事、待遇を基調とする慣行が今日の中小企業に堅持されていると考えられる結果は得られなかつたと結論づけられよう。従業員調査結果をみると昇

給昇進意識、追い抜き意識ともに能力主義型、意識優先型の肯定的反応の割合が高くなっている。日本型、制度優先型のそれは低くなっている。このことは中小企業勤労者の多くが能力主義的な人事や待遇を肯定していること、と同時に彼らの多くが年齢・勤続年数を中心的な基準とした年功的な人事や待遇を否定していることが明確となっている。一方、経営者調査結果においても基本的には同じようなことが言えるが、ただ経営者の人事評価意識においては「年功的な評価基準が現在も重要なものだと考えるものの、実際は能力・業績を重視している」という制度優先型への肯定的反応の割合が73.4%で最も高くなっている点は従業員調査の結果とは異なる点である。従業員調査においてその質問と照応するのは制度優先型昇給・昇進意識（「年齢・勤続年数などが中心に昇給・昇進が決まることも大事だと思うのに、自分の職場は能力や業績が中心に決まっている」）であるが、それに対する肯定的反応は他の3つの類型と比べても最も低く（23.7%）、経営者調査結果とは全く反対の結果となっている。つまり、勤労者よりも経営者の方が年功を重んじていることがみてとれるのである。今日の中小企業勤労者、経営者はともに能力主義的な人事・待遇が主流となっていることは承認しつつも、年功に対する認識の差が存在するようである。

#### （4）数量化理論による意識類型別要因分析結果

##### [方法]

数量化理論により要因分析を行うにあたり、従業員調査・経営者調査双方の被説明変数を得点化し、整理した（表2）。具体的な得点化と整理・統合の方法を説明すると、まずSPSSの「RECODE」コマンドを使用し、あらかじめ従業員調査・経営者調査各16の被説明変数の回答肢「はい」、「どちらかといえばはい」、「どちらともいえない」、「どちらかといえばいいえ」、「いいえ」を、それぞれ5点、4点、3点、2点、1点の順に得点化し、肯定的な反応ほど高得点に、否定的な反応ほど低得点になるよう設定した。さらにSPSSの「COMPUTE」コマンドを使用し、意識類型毎に、「雇用」に関するものと「人事・待遇」に関するものとに区別し、それぞれ2変数を1個

の基準変数となるよう合算・統合し、新しく各8個の基準変数として定義したわけである。したがって新変数の各得点は理論的には2~10点の間に分布する。このように従業員・経営者調査の被説明変数として用意した各16変数を分析に際しては各8個の独立した基準変数として定義し、その基準変数毎に説明変数との要因分析を行うことを了解されたい。なお「適応度」・「希求度」という新変数名は本研究分析の枠組における各意識類型の定義文中の「適応」・「希求」という語より用いた。

##### [各基準変数の得点]

先の方法で雇用面、人事・待遇面の意識を、各意識類型毎に合計した得点分布の結果からも、中小企業の雇用慣行の一端をうかがうことができる。表3により各基準変数の得点（平均値、括弧内は標準偏差）をみてみる。先に示したように、得点は各2点から10点の範囲に分布し、高得点ほど「適応度」ないしは「希求度」が高く、低得点ほどそれらが低いと考えられるのである。

では、まず従業員と経営者の得点比較を試みたい。従業員調査の雇用面では、「終身雇用希求度得点」が6.3点で最も高い。経営者調査の雇用面においても、同様に「終身雇用希求度得点」が6.3点で最も高くなっている。今日、中小企業をとりまく厳しい経済環境のなかで、雇用流動化が進む一方、従業員・経営者ともむしろ終身雇用という安定的な雇用を望んでいる点がうかがえる。さらによると、従業員側において「終身雇用希求度得点」につぐのは「雇用自由適応度得点」（6.1点）と「雇用自由希求度」（6.1点）であるが、経営者側では、それにつぐのは「終身雇用適応度得点」（5.9点）となっていることがわかる。このことから、経営者の方がむしろ雇用維持を基本とする終身雇用に適応する傾向を示しているといえよう。

人事・待遇面について検討すると、「能力主義人事・待遇適応度得点」が、従業員側（7.5点）、経営者側（7.3点）ともに最も高いことがわかる。この点から中小企業において、従業員・経営者双方が個人の能力や業績を高く評価する、能力主義的な人事・待遇を承認しているといえるだろう。また、能力主義人事・待遇適応度得点に次いで高得点を示しているものは、従業員側では、「能力主

表2 各基準変数の定義

〔雇用面、従業員調査〕4変数	
1.	終身雇用適応度（2-10点）：日本型勤続意識（1-5点）+日本型転職意識（1-5点）
2.	雇用自由適応度（2-10点）：流動型勤続意識（1-5点）+流動型転職意識（1-5点）
3.	雇用自由希求度（2-10点）：意識優先型勤続意識（1-5点）+意識優先型転職意識（1-5点）
4.	終身雇用希求度（2-10点）：制度優先型勤続意識（1-5点）+制度優先型転職意識（1-5点）
〔雇用面、経営者調査〕4変数	
1.	終身雇用適応度（2-10点）：日本型雇用意識（1-5点）+日本型中途採用意識（1-5点）
2.	雇用自由適応度（2-10点）：流動型雇用意識（1-5点）+流動型中途採用意識（1-5点）
3.	雇用自由希求度（2-10点）：意識優先型雇用意識（1-5点）+意識優先型中途採用意識（1-5点）
4.	終身雇用希求度（2-10点）：制度優先型雇用意識（1-5点）+制度優先型中途採用意識（1-5点）
〔人事・処遇面、従業員調査〕4変数	
1.	年功人事・処遇適応度（2-10点）：日本型昇給昇進意識（1-5点）+日本型追い抜き意識（1-5点）
2.	能力主義人事・処遇適応度（2-10点）：能力主義型昇給昇進意識（1-5点）+能力主義型追い抜き意識（1-5点）
3.	能力主義人事・処遇希求度（2-10点）：意識優先型昇給昇進意識（1-5点）+意識優先型追い抜き意識（1-5点）
4.	年功人事・処遇希求度（2-10点）：制度優先型昇給昇進意識（1-5点）+制度優先型追い抜き意識（1-5点）
〔人事・処遇面、経営者調査〕4変数	
1.	年功人事・処遇適応度（2-10点）：日本型人事評価意識（1-5点）+日本型抜粹人事意識（1-5点）
2.	能力主義人事・処遇適応度（2-10点）：能力主義型人事評価意識（1-5点）+能力主義型抜粹人事意識（1-5点）
3.	能力主義人事・処遇希求度（2-10点）：意識優先型人事評価意識（1-5点）+意識優先型抜粹人事意識（1-5点）
4.	年功人事・処遇希求度（2-10点）：制度優先型人事評価意識（1-5点）+制度優先型抜粹人事意識（1-5点）

表3 各基準変数の得点

(注：括弧内の数値は標準偏差)

従業員調査	終身雇用適応度得点	雇用自由適応度得点	雇用自由希求度得点	終身雇用希求度得点
	5.7 (2.2)	6.1 (1.9)	6.1 (1.9)	6.3 (1.4)
年功人事・処遇適応度得点	能力主義人事・処遇適応度得点	能力主義人事・処遇希求度得点	年功人事・処遇希求度得点	
	5.0 (2.1)	7.5 (1.7)	6.7 (1.8)	5.0 (1.6)
経営者調査	終身雇用適応度得点	雇用自由適応度得点	雇用自由希求度得点	終身雇用希求度得点
	5.9 (1.5)	5.8 (1.7)	4.9 (1.7)	6.3 (1.2)
年功人事・処遇適応度得点	能力主義人事・処遇適応度得点	能力主義人事・処遇希求度得点	年功人事・処遇希求度得点	
	5.4 (1.9)	7.3 (1.7)	6.0 (2.0)	6.4 (1.7)

「年功人事・希求度得点」(6.7点)、経営者側では、「年功人事・処遇希求度得点」(6.4点)となっており、双方が異なる考えである点がうかがえる。この点は先の単純集計結果において、労使間で年功に対する認識の差が存在するとしたが、ここでもその結果がうかがえる。

#### 〔結果（要約）〕

紙幅の都合上、個々の要因分析結果は巻末に資料として掲載した。したがって、ここでは偏相関係数による影響力（規定力）の順位を中心に、各意識類型の要因分析結果全体を要約する。

図12は、本研究で提起した分析枠組にあてはめ、偏相関係数から見た、雇用慣行をめぐる従業員・経営者意識を規定する説明変数の順位を各意

識類型（モデル）毎に出したものである。「雇用」「人事・処遇」別の各意識類型は従業員調査19変数、経営者調査17変数のうちで、図12にあげた各変数の要因に強く規定されるという結果となった。以下次のようにまとめられよう。

①雇用慣行に対する従業員・経営者個人の意識には、「年齢（経営者の年齢）」・「規模」・「業種」等の個人もしくは会社の「属性的・特性的要因」、「会社所在地」等の「社会的要因」、さらに従業員調査における諸満足度あるいは経営者調査における「従業員評価に対する認知」等の広く「心理的要因」が、複合的に強く影響しあっている点が明らかとなった。

②とりわけ、従業員・経営者個人の「年齢（経

図12 意識類型別にみた要因の影響力（規定力）の順位

注：Rは重相関係数、括弧内の数値は偏相関係数、影響力の順位は各類型第5位までとした。

従業員調査・雇用面		経営者調査・雇用面	
「制度優先型」	「流動型」	「制度優先型」	「流動型」
終身雇用希求度 R = 0.328	雇用自由適応度 R = 0.424	終身雇用希求度 R = 0.397	雇用自由適応度 R = 0.385
1. 勤労観 (0.184) 2. 規模 (0.110) 3. 将来望むポスト (0.103) 4. 業種 (0.094) 5. 将来の人生設計 (0.087)	1. 勤労観 (0.167) 2. 報酬満足度 (0.149) 3. 業種 (0.143) 4. 将来望むポスト (0.135) 5. 会社との一体感 (0.130)	1. 正規従業員の平均年齢 (0.199) 2. 経営新規性 (0.177) 3. 業種 (0.128) 4. 従業員評価に対する認知 (0.123) 5. 経営者の年齢 (0.106)	1. 正規従業員の平均年齢 (0.194) 2. 業種 (0.158) 3. 従業員評価に対する認知 (0.132) 4. 経営新規性 (0.128) 5. 規模 (0.117)
終身雇用適応度 R = 0.556	雇用自由希求度 R = 0.435	終身雇用適応度 R = 0.457	雇用自由希求度 R = 0.479
1. 年齢 (0.189) 2. 報酬満足度 (0.184) 3. 勤労観 (0.136) 4. 業種 (0.124) 5. 転職経験 (0.119)	1. 勤労観 (0.175) 2. 仕事の内容・ポスト (0.171) 3. 職務満足度 (0.153) 4. 将来望むポスト (0.106) 5. 会社との一体感 (0.101)	1. 非正規従業員の割合 (0.221) 2. 業種 (0.194) 3. 従業員評価に対する認知 (0.159) 4. 設立年 (0.142) 5. 会社所在地 (0.140)	1. 業種 (0.217) 2. 規模 (0.212) 3. 経営状態 (0.206) 4. 会社所在地 (0.157) 5. 経営者の年齢 (0.142)
「日本型」	「意識優先型」	「日本型」	「意識優先型」
従業員調査・人事処遇面		経営者調査・人事処遇面	
「制度優先型」	「能力主義型」	「制度優先型」	「流動型」
年功人事処遇希求度 R = 0.458	能力主義人事処遇適応度 R = 0.376	年功人事処遇希求度 R = 0.444	能力主義人事処遇適応度 R = 0.431
1. 勤労観 (0.140) 2. 規模 (0.130) 3. 経営姿勢満足度 (0.130) 4. 報酬満足度 (0.106) 5. 人間関係満足度 (0.106)	1. 業種 (0.136) 2. 仕事の内容・ポスト (0.132) 3. 将来望むポスト (0.127) 4. 転職経験 (0.122) 5. 勤労観 (0.105)	1. 従業員評価に対する認知 (0.181) 2. 会社所在地 (0.167) 3. 規模 (0.164) 4. 経営状態 (0.146) 5. 業種 (0.143)	1. 経営状態 (0.197) 2. 従業員評価に対する認知 (0.165) 3. 非正規従業員の割合 (0.153) 4. 経営者の年齢 (0.149) 5. 経営新規性 (0.133)
年功人事処遇適応度 R = 0.543	能力主義人事処遇希求度 R = 0.421	年功人事処遇適応度 R = 0.504	能力主義人事処遇希求度 R = 0.528
1. 年齢 (0.207) 2. 将来望むポスト (0.193) 3. 勤労観 (0.165) 4. 報酬満足度 (0.158) 5. 仕事の内容・ポスト (0.11)	1. 年齢 (0.142) 2. 将来望むポスト (0.138) 3. 転職経験 (0.129) 4. 業種 (0.114) 5. 勤労観 (0.105)	1. 経営者の年齢 (0.333) 2. 従業員評価に対する認知 (0.194) 3. 会社所在地 (0.155) 4. 正規従業員の平均年齢 (0.142) 5. 設立年 (0.140)	1. 設立年 (0.283) 2. 従業員評価に対する認知 (0.262) 3. 経営者の年齢 (0.254) 4. 正規従業員の平均年齢 (0.207) 5. 経営観 (0.186)
「日本型」	「意識優先型」	「日本型」	「意識優先型」

「営者の年齢」は雇用慣行に対する彼らの意識に極めて強く影響しており（影響力：従業員の終身雇用適応度・第1位、従業員の年功人事処遇適応度・第1位、経営者の雇用自由希求度・第5位、経営者の年功人事処遇適応度・第1位など）、従業員だけでなく経営者においても、高齢者ほど日本型意識モデルに適応度が高く、若年者ほど低いという大筋の傾向がみられた。

③従業員・経営者個人の「年齢（経営者の年齢）」は、特に雇用面の意識よりも人事・処遇面の意識に対する連続性の方が顕著で、高齢者ほど年功の適応、希求度が高く、若年者ほど能力主義適応、希求の傾向がかなり明確にみられる（資料1-5、1-8、2-5及び2-8参照）。

④概ね、経営する企業規模が零細規模ほど経営者の雇用自由適応度、希求度が高く、中規模ほど経営者の終身雇用適応、希求傾向がみられる（資料2-1、2-2、2-3及び2-4参照）。この点は企業規模と従業員の転職経験者比率（図13）との連続性と一致する。一方で、零細規模企業に属する従業員の終身雇用希求度が高くなっている点（資料1-4）から、流動的な雇用環境下において、むしろ安定的な雇用を求める意識がうかがえる。

⑤この点は業種においても、転職経験者比率の高い「小売業」（図14、従業員調査結果62.2%）、「サービス業」（同77.3%）において、共に終身雇用希求度が高くなっている（資料1-4）、企業間移動の活発な業種に属する従業員が安定した雇用

を望んでいるようである。

⑥心理的要因では、とりわけ従業員の諸満足度、なかでも「報酬満足度」が終身雇用適応度(資料1-1)および雇用自由適応度(資料1-2)に強く影響し(共に影響力第2位)、報酬満足者は終身雇用に適応、不満足者は雇用自由に適応する傾向が明らかとなった。この結果は今日の自主的転職の一般化傾向と関連しているものと考えられる。

## 5. 総括—今日の中小企業における雇用慣行の実態とその行方

以上の結果及び考察をふまえ、調査結果の総括という視点から本研究の問題意識である3点についてまとめることにする。まず、第1点は、間の先行研究によって、終身雇用・年功賃金という日本の雇用慣行が中小企業一般に広く存在し得る点が示されたが、本調査結果において、その存在が確認されるかという点である。終身雇用に関しては、転職経験者の割合が、特にサービス業、小売業などの特定の業種においては、極めて高い点、また規模においても100人未満の小規模企業において転職経験者の割合が高い点などからすると、必ずしも、あらゆる業種や規模に存在するとはいえないであろう。しかし、間の研究で存在することが確認された製造業については、その転職経験者の割合が他の業種のそれと比べると最も低い点からすると、100人以上の中小製造業においては、終身雇用が存在することが推察される。また、年功人事・処遇については、労使間で若干「年功」に対する認識の差が存在するものの、終身雇用に

比べ、維持されていない結果がうかがえた。特に、要因分析結果から、「人事・処遇」に対する経営者・従業員の意識には、彼ら個人の「年齢」が極めて強く影響しており、なかでも、若い経営者、従業員の年功に対する適応度、希求度は共に低く、今後も維持されるものとは考えにくい。

次に、津田が示した工業化→情報(ネットワーク)化のなかでの、中小企業の雇用自由の進行についてであるが、各基準変数の得点結果からみると、雇用に関しては、経営者・従業員ともに終身雇用希求度得点が最も高く、雇用自由という制度・環境下で終身雇用を希求する意識が強くあらわれているといえる。その点からすると、今日の中小企業において、雇用自由が浸透しているのも事実であろう。ただし、転職経験者の転職理由では、「解雇された」とするものが意外に少なかった点からすると、大量解雇という施策が浸透しているという結果は得られなかった。したがって採用・解雇の波動を繰り返すという意味での雇用自由が必ずしも慣行化しているとはいえない。また、今後雇用自由に進むことが考えられる企業、経営者の姿について要因分析結果からみてみる。「経営者の雇用自由希求度」(資料2-3参照)では、「業種」(偏相関係数:0.217)、「規模」(同:0.212)、「経営状態」(同:0.206)が強く影響している結果となっているが、希求度が高いのは、業種では製造業(カテゴリースコア:0.242)、規模では零細規模(同:0.501)、さらに経営状態では、現在良好とはいえない(同:0.265)とする経営者である。津田が指摘したような、まさに産業社会の転換に巻き込まれている企業ないし経営者の姿

図13 従業員調査結果における規模別、転職経験者の割合

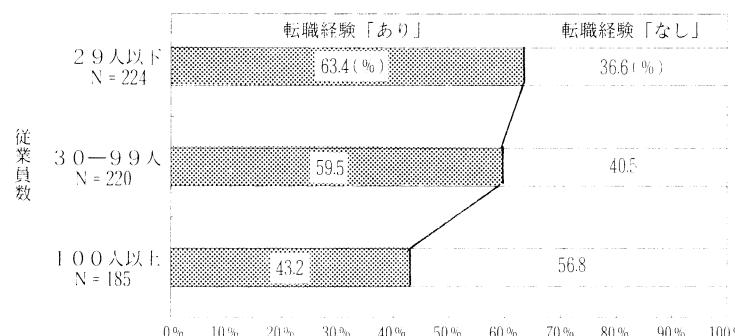
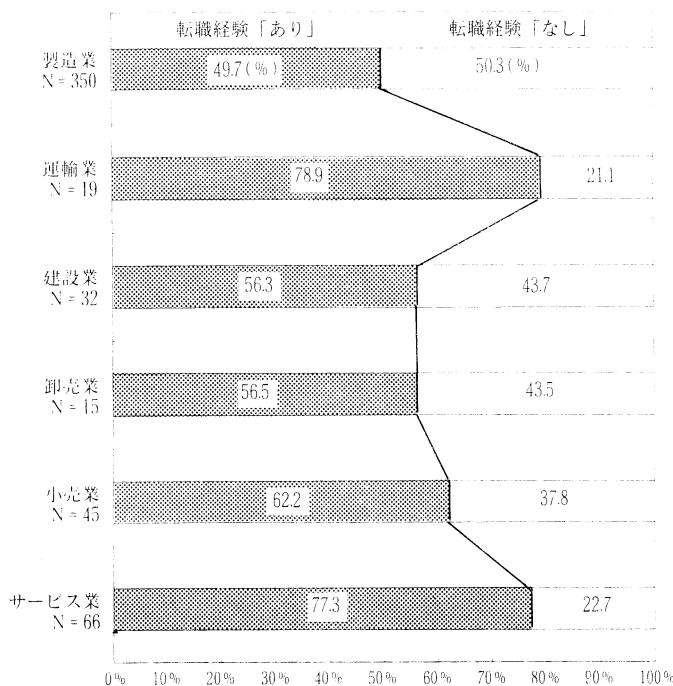


図14 従業員調査結果における業種別、転職経験者の割合



がうかがえるのである。今後、こうした企業・経営者が、雇用自由に向かうことは十分考えられる。

最後に、中小企業の雇用慣行の方向性について全体から総括すると、労使とも能力主義人事・処遇にはかなりの適応度を示しており、今後、年功を重視した人事・処遇は影をひそめるようと思われる。逆に、雇用流動化が進んでいる中小企業において、終身雇用には必ずしも否定的ではなく、特定の業種、規模、さらに経営状況等の要因により終身雇用を維持しきれない中小企業が存在するものの、特に経営者の継続雇用維持の姿勢からすれば、今後も存続しうるものと推察されよう。

## 資料 1-1. 数量化 I 類による「従業員の終身雇用適応度」に関する要因分析

従業員の終身雇用適応度 = Q0101 日本型勤続意識 + Q0102 日本型転職意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.556

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.309

## 1-2. 数量化 | 類による「従業員の雇用自由適応度」に関する要因分析

外的基準 従業員の雇用自由適応度 = Q0105 流動型勤続意識 + Q0106 流動型転職意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.424

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.180

### 1-3. 数量化Ⅰ類による「従業員の雇用自由希求度」に関する要因分析

従業員の雇用自由希求度 = Q0109 意識優先型勤続意識 + Q0110 意識優先型転職意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.435

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.189

The chart displays the correlation coefficients (ranging from -1.2 to 1.2) between various personal attributes, work environment factors, and career perspectives, and the 'Category Score' (ranging from -0.6 to 0.6). The categories are grouped by vertical lines and include:

- 個人属性の要因 (Personal Attribute Factors):**
  - 性別 (Gender): 男性 (Male) r = 0.051, 女性 (Female) r = -0.144
  - 年齢 (Age): 29歳以下 (Below 29) r = 0.015, 30~40歳 (30~40) r = -0.054, 50歳以上 (Above 50) r = 0.141
  - 勤続年数 (Tenure): 9年以下 (Below 9) r = -0.053, 10~19年 (10~19) r = -0.009, 20年以上 (Above 20) r = 0.143
  - 仕事の内容・ポスト (Work Content/Post): 管理職 (Manager) r = 0.049, 監督職 (Supervisor) r = -0.009, 専門・技術職 (Specialist/Technical) r = 0.410, 一般職(事務) (General Office) r = 0.062, 一般職(営業) (General Sales) r = -0.640, 一般職(現業) (General Operational) r = 0.138, 一般職(サービス) (General Service) r = -0.044, その他(分類不能) (Others/Cannot be categorized) r = 0.736
  - 規模 (Size): 29人以下 (Below 29) r = -0.004, 30~99人 (30~99) r = 0.119, 100人以上 (Above 100) r = -0.134
  - 業種 (Industry): 製造業 (Manufacturing) r = 0.082, 運輸業 (Transportation) r = 0.066, 建設業 (Construction) r = -0.641, 卸売業 (Wholesale) r = -0.088, 小売業 (Retail) r = -0.194, サービス業 (Services) r = 0.127
  - 会社所在地 (Company Location): 名古屋市内 (Nagoya City) r = 0.026, その他の市内 (Other Cities) r = -0.039, 町村 (Town/Village) r = 0.128
- 満足度 (Satisfaction):**
  - 職務満足度 (Job Satisfaction): 満足+満足 (Satisfied+Satisfied) r = -0.296, 不満+やや不満 (Dissatisfied+Slightly Dissatisfied) r = 0.440, どちらともいえない (Neither/Nor) r = 0.152
  - 報酬満足度 (Reward Satisfaction): 満足+満足 (Satisfied+Satisfied) r = -0.246, 不満+やや不満 (Dissatisfied+Slightly Dissatisfied) r = 0.072, どちらともいえない (Neither/Nor) r = 0.129
  - 人間関係満足度 (Human Relations Satisfaction): 満足+満足 (Satisfied+Satisfied) r = -0.015, 不満+やや不満 (Dissatisfied+Slightly Dissatisfied) r = -0.140, どちらともいえない (Neither/Nor) r = 0.168
  - 経営姿勢満足度 (Management Style Satisfaction): 満足+満足 (Satisfied+Satisfied) r = -0.229, 不満+やや不満 (Dissatisfied+Slightly Dissatisfied) r = 0.210, どちらともいえない (Neither/Nor) r = -0.076
- 勤労観 (Work Attitudes):**
  - 勤労意欲 (Work Motivation): 人並み以上働く (Work Above Average) r = -0.142, 人並みで十分 (Work Adequate) r = 0.138, どちらともいえない (Neither/Nor) r = -0.116
  - 勤労觀 (なぜ働くか) (Work Motivation (Why Work)):
    - 経済的 (Economic) r = -0.049
    - 労働義務的 (Duty-Obligatory) r = 0.546
    - 集団参加的 (Group Participation) r = 0.467
    - 地位獲得的 (Position-Achieving) r = 0.392
    - 能力承認的 (Ability-Acknowledging) r = 0.398
    - 自己実現的 (Self-Actualizing) r = -0.445
    - 社会貢献的 (Social Contribution) r = 0.235
    - その他 (Others) r = -0.561

- 会社の関係 (Company Relationship):**
- 仕事一生活中心性 (Work-Life Centeredness): 仕事中心 (Work Centered) r = -0.138, 生活中心 (Life Centered) r = 0.177, 兼立 (Balanced) r = -0.024
- 会社との一体感 (Sense of Belonging to the Company): 感じる+少し感じる (Feel+Somewhat Feel) r = -0.205, 感じない+あまり感じない (Don't Feel+Don't Feel Much) r = 0.229, どちらともいえない (Neither/Nor) r = -0.028
- 今後の見通し (Future Outlook):**
- 将来の人生設計 (Future Life Planning): 具体的な (Concrete) r = 0.157, 漠然とした (Vague) r = -0.107, 特になし (None) r = 0.137
- 将来望むポスト (Desired Future Post): 社長・役員 (President/Executive) r = -0.203, 管理職 (Manager) r = 0.111, 監督職 (Supervisor) r = -0.135, 専門・技術職 (Specialist/Technical) r = -0.237, 一般職 (General) r = 0.174, その他(社員) (Others/Employee) r = 0.260
- 経済見通し (Economic Outlook): 良くなる (Improves) r = -0.016, 悪くなる (Worsens) r = 0.031, 変わらない (Remains the same) r = -0.012
- 転職経験 (Job Change Experience):**
- ありなし (Yes/No): あり (Yes) r = 0.099, なし (No) r = -0.129

#### 1-4. 数量化 I 類による「従業員の終身雇用希求度」に関する要因分析

従業員の終身雇用希求度 = Q0113 制度優先型勤続意識 + Q0114 制度優先型転職意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.328

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.108

## 1-5. 数量化 I 類による「従業員の年功人事・処遇適応度」に関する要因分析

外的基準 従業員の年功人事・待遇適応度 = Q0103 日本型昇給・昇進意識 + Q0102 日本型追い抜き意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.543

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.295

## 1-6. 数量化I類による「従業員の能力主義人事・処遇適応度」に関する要因分析

従業員の能力主義人事・待遇適応度 = Q0107 能力主義型昇給・昇進意識 + Q0108 能力主義型追い抜き意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.376

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.141

説明変数	カテゴリー	スコア	偏相関係数(順位)	適応度						カテゴリー・スコア						適応度	
				低	負	←	0	正	高								
性別	男性	0.100	0.098	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2	
	女性	-0.278	(10)														
年齢	29歳以下	0.226		-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2	
	30~40歳	-0.062															
	50歳以上	-0.116	(11)														
勤続年数	9年以下	-0.050		-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2	
	10~19年	0.180															
	20年以上	-0.133	(13)														
個人属性の要因	仕事の内容・ポスト	管理職 監督職 専門・技術職 一般職(事務) 一般職(営業) 一般職(現業) 一般職(サービス) その他(分類不能)	0.177 0.136 -0.010 0.182 -0.172 -0.096 -0.607 0.013	0.132 (2)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	規模	29人以下 30~99人 100人以上	-0.184 -0.059 0.291	0.110 (7)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
諸満足度	業種	製造業 運輸業 建設業 卸売業 小売業 サービス業	-0.094 0.084 -0.340 0.468 -0.238 0.011	0.136 (1)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	会社所在地	名古屋市内 その他の市内 町村	-0.037 -0.011 0.207	0.040 (16)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
勤労観	職務満足度	満足+満足 不満+やや不満 どちらともいえない	0.019 -0.071 0.026	0.021 (18)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	報酬満足度	満足+満足 不満+やや不満 どちらともいえない	-0.014 0.082 -0.111	0.045 (14)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	人間関係満足度	満足+満足 不満+やや不満 どちらともいえない	-0.075 0.111 -0.021	0.043 (15)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	経営姿勢満足度	満足+満足 不満+やや不満 どちらともいえない	0.227 -0.063 -0.100	0.073 (12)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	勤労意欲	人並み以上働く 人並みで十分 どちらともいえない	0.152 -0.191 0.290	0.114 (6)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	勤労觀(なぜ働くか)	経済的 労働義務的 集団参加的 地位獲得的 能力承認的 自己実現的 社会貢献的 その他	0.009 -0.273 -0.063 1.119 -0.017 0.188 0.192 -0.432	0.115 (5)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	仕事-生活中心性	仕事中心 生活中心 両立	0.428 -0.183 -0.039	0.108 (8)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
会社との関係	会社との一体感	感じる+少し感じる 感じない+あまり感じない どちらともいえない	0.020 -0.018 -0.010	0.010 (19)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
今後の見通し	将来の人生設計	具体的な 漠然とした 特になし	0.396 -0.095 -0.023	0.102 (9)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	将来望むポスト	社長・役員 管理職 監督職 専門・技術職 一般職 その他(記入ない)	-0.236 -0.180 0.207 0.341 0.107 -0.116	0.127 (3)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
	経済見通し	良くなる 悪くなる 変わらない	0.053 -0.063 0.014	0.026 (17)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2
個別的情報	転職経験	ありなし	0.184 -0.237	0.122 (4)	-1.2	-1.0	0.8	0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2

## 1-7. 数量化I類による「従業員の能力主義人事・待遇希求度」に関する要因分析

従業員の能力主義人事・処遇希求度 = Q0111 意識優先型昇給・昇進意識 + Q0112 意識優先型追い抜き意識

サンプル数 N=638

重相関係数 (R) = 0.421

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.177

## 1-8. 数量化 I 類による「従業員の年功人事・待遇希求度」に関する要因分析

従業員の年功人事・待遇希求度 = Q0115 制度優先型昇給・昇進意識 + Q0116 制度優先型追い抜き意識

サンプル数 N = 638

重相関係数 (R) = 0.458

決定係数 ( $R^2$ ) =

## 資料2-1. 数量化I類による「経営者の終身雇用適応度」に関する要因分析

外的基準 経営者の終身雇用適応度 = Q0301 日本型雇用意識 + Q0302 日本型中途採用意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.457

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.209

## 2-2. 数量化 I 類による「経営者の雇用自由適応度」に関する要因分析

外的基準 経営者の雇用自由適応度 = Q0305 流動型雇用意識 + Q0306 流動型中途採用意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.385

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.148

## 2-3. 数量化I類による「経営者の雇用自由希求度」に関する要因分析

外的基準 経営者の雇用自由希求度 = Q1209 意識優先型雇用意識 + Q1210 意識優先型中途採用意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.479

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.229

## 2-4. 数量化Ⅰ類による「経営者の終身雇用希求度」に関する要因分析

外的基準 経営者の終身雇用希求度 = Q0313 制度優先型雇用意識 + Q0314 制度優先型中途採用意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.396

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.157

## 2-5. 数量化 I 類による「経営者の年功人事・待遇適応度」に関する要因分析

外的基準 経営者の年功人事・待遇適応度 = Q0303 日本型人事評価意識 + Q0304 日本型抜粋人事意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.504

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.254

Figure 2: Correlation matrix of company characteristics with social responsibility scores.

説明変数	カテゴリー	スコア	偏相関係数 (順位)	適応度						カテゴリー・スコア						適応度												
				低	負	-	0	正	高	1.2	1.0	0.8	-0.6	0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6	0.8	1.0	1.2						
経営者及び会社の属性・特性要因	年齢	44歳以下 45-54歳 55-64歳 65歳以上	-0.967 -0.468 0.288 1.006	0.333 (1)																								
	設立年	昭和19年以前 昭和20-30年 昭和31-47年 昭和48年以降	-0.506 0.081 -0.051 0.386																									
	規模	29人以下 30-99人 100人以上	0.098 0.013 -0.198																									
	業種	製造業 運輸業 建設業 卸売業 小売業 サービス業	0.117 -0.073 -0.180 -0.350 0.422 -0.263																									
会社所在地	名古屋市内 その他の市内 町村	0.112 0.062 -0.788	0.147 (6)																									
非正規従業員の割合	9%以下 10-29% 30%以上	0.181 -0.367 0.043																										
正規従業員の平均年齢	39歳以下 40-49歳 50歳以上	-0.246 0.292 -0.091																										
系列の有無	系列にある 系列にない	-0.458 0.068	(14)																									
雇用過剰感(年齢層別)	あり なし	0.155 -0.142																										
雇用過剰感(職種別)	あり なし	-0.099 0.080	(13)																									
雇用不足感(年齢層別)	あり なし	0.134 -0.225																										
雇用不足感(職種別)	あり なし	-0.088 0.151	(9)																									
経営状況関連	経営状態	現在○今後○ 現在○今後× 現在×今後○ 現在×今後×		0.252 -0.157 0.050 0.054	0.063 (12)																							
心理的要因①	意思決定様式	自身の意向優先 合議の結果優先	-0.012 0.019																									
従業員評価認知	意欲・努力評価 人間性評価 能力・業績評価	0.184 0.232 -0.461																										
個人的経営観	経営観	社会貢献志向 自社発展志向 従業員志向	-0.862 0.039 0.097																									
経営新規性	伝統志向 新規志向 どちらともいえない	0.011 0.064 -0.278	(10)																									

## 2-6. 数量化 I 類による「経営者の能力主義人事・待遇適応度」に関する要因分析

外的基準 経営者の能力主義人事・待遇適応度 = Q0307 能力主義型人事評価意識 + Q0308 能力主義型抜粹人事意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.431

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.186

## 2-7. 数量化 I 類による「経営者の能力主義人事・待遇希求度」に関する要因分析

外的基準 経営者の能力主義人事・待遇希求度 = Q0309 意識優先人型人事評価意識 + Q0310 意識優先型抜粹人事意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.528

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.279

## 2-8. 数量化 I 類による「経営者の年功人事・処遇希求度」に関する要因分析

外的基準 経営者の年功人事・処遇希求度 = Q0315 制度優先型人事評価意識 + Q0316 制度優先型抜粋人事意識

サンプル数 N=252

重相関係数 (R) = 0.444

決定係数 ( $R^2$ ) = 0.197

説明変数	カテゴリー	スコア	偏相關 係 数 (順位)	希求度 低 負 → カテゴリー・スコア → 正 希求度 高									
				1.2	-1.0	0.8	-0.6	-0.4	-0.2	0	0.2	0.4	0.6
経営者 年齢	44歳以下	-0.186	0.113 (8)										
	45-54歳	-0.056											
	55-64歳	-0.034											
	65歳以上	0.469											
設立年	昭和19年以前	0.182	0.112 (9)										
	昭和20-30年	-0.061											
	昭和31-47年	-0.183											
	昭和48年以降	0.297											
規模	29人以下	0.269	0.164 (3)										
	30-99人	-0.005											
	100人以上	-0.419											
業種	製造業	0.029	0.143 (5)										
	運輸業	0.474											
	建設業	0.204											
	卸売業	-0.022											
	小売業	0.237											
	サービス業	-0.674											
会社所在地	名古屋市内	-0.021	0.167 (2)										
	その他の市内 町村	-0.126											
		0.798											
非正規従業 員の割合	9%以下	-0.171	0.119 (7)										
	10-29%	-0.035											
	30%以上	0.274											
正規従業員 の平均年齢	39歳以下	-0.120	0.078 (12)										
	40-49歳	0.142											
	50歳以上	0.019											
系列の有無	系列にある	0.034	0.008 (16)										
	系列にない	-0.005											
雇用過剰感 (年齢層別)	あり	-0.184	0.062 (13)										
	なし	0.175											
雇用過剰感 (職種別)	あり	0.295	0.094 (10)										
	なし	-0.255											
雇用不足感 (年齢層別)	あり	0.085	0.039 (15)										
	なし	-0.145											
雇用不足感 (職種別)	あり	0.000	0.000 (17)										
	なし	-0.000											
経営状況 関連	経営状態	現在○今後○	-0.433	0.146 (4)									
		現在○今後×	0.219										
		現在×今後○	-0.478										
		現在×今後×	0.025										
意思決定 様式	自身の意向優先	-0.060	0.048 (14)										
	合議の結果優先	0.093											
従業員評価 認知	意欲・努力評価	-0.229	0.181 (1)										
	人間性評価	0.004											
	能力・業績評価	0.417											
経営観	社会貢献志向	0.401	0.140 (6)										
	自社発展志向	0.118											
	従業員志向	-0.299											
経営新規性	伝統志向	0.303	0.081 (11)										
	新規志向	-0.005											
	どちらともいえない	-0.188											

## 〈付記〉

お盆にも関わらず調査にご協力下さった会員事業所の経営者・勤労者の皆様、協同組合の方々、何より愛知県中小企業団体中央会の皆様には大変お世話になりました。誠にありがとうございました。末筆ながら、終始熱心にご指導して下さった牧正英先生をはじめ、社会学部の諸先生方に厚くお礼申し上げます。

## 【参考文献】

- 遠藤惣一・牧 正英・西山美穂子「学生アルバイトに関する実証的研究（その2）」『関西学院大学社会学部紀要第70号』1994年3月
- 社団法人 全国労働基準関係団体連合会「21世紀に向けての勤労社会の構想—21世紀勤労社会報告会」1994年6月
- 津田真澂『経営戦略と基盤人事 新時代の経営に向けて』日本経営団体連盟広報部、1987年
- 津田真澂『日本の情報化経営—21世紀型企業への新戦略』プレジデント社、1990年
- 中条 毅・菊野一雄編著『雇用制』（日本労務管理史1）中央経済社、1988年
- 間 宏「下請中小企業と日本の雇用慣行」「転換期における中小企業の労働問題」早稲田大学社会科学研究所（労働研究部会）、1991年
- 原田 実・奥林康司編著『年功制』（日本労務管理史2）中央経済社、1988年
- 三宅一郎・中野嘉弘・水野欽司・山本嘉一郎著『SPSS統計パッケージII 解析編』東洋経済新報社、1977年
- 柳井晴夫・高木廣文編著『多变量解析ハンドブック』現代数学社、1986年

## 【注】

- 1) 鈴木春男「中小企業」『社会学事典』弘文堂、1995年の中においても、「年功序列、終身雇用・企業別労働組合といった諸制度は主として大企業を中心としたものであり、中小企業においては必ずしも一般的ではない。」(p. 608)と明記されている点からもおわかりいただけるだろう。
- 2) 間 宏「下請中小企業と日本の雇用慣行」「転換期における中小企業の労働問題」早稲田大学社会科学研究所（労働研究部会）、1991年。
- 3) 津田真澂『日本の情報化経営—二十一世紀型企業への新戦略』プレジデント社、1990年。
- 4) 「慣行」という視点からすると、年功賃金の対概念として能力主義賃金と対置したいところであるが、賃金のみならず、昇給・昇進などの「人事・待遇」という観点から把握することを考慮し、「年功人

事・待遇」・「能力主義人事・待遇」と定義した点を了解されたい。

- 5) 亀山直幸氏は日本の雇用慣行のもつ制度的側面と規範的側面とを区別して考えることを連合総研公開シンポジウム「新しい働き方を求めて日本の雇用システムはどこへゆくのか」の中で発言している。本研究において提起した「中小企業の雇用慣行の分析枠組」にはこうした視点を援用したことを付記しておく。参考文献としては、財団法人連合総合生活開発研究所『新しい働き方を求めて日本の雇用システムはどこへゆくのか』労働問題研究会議（月刊労働レーダー）、1993年、p. 48。
- 6) SPSS 社の「SPSS 6.1 J for the Macintosh-Power Macintosh 版」による。
- 7) 紙幅の都合上、筆者が特に必要と考えられる項目以外は割愛せざるを得なかった。
- 8) 労働省政策調査部編『賃金センサス』第4巻1995年、p. 203 及び同第1巻、p. 3。
- 9) 総理府「労働意識に関する世論調査」（平成4年）労働大臣官房政策調査部編『労働統計調査月報（No. 540）』1994年1月。
- 10) 労働大臣官房政策調査部「『労働力尊重時代の人事施策に関する調査』及び『働き盛りの勤労者の意識に関する調査』結果について」政策情報資料センター『月刊ニューポリシー』、1991年9月、p. 454。
- 12) 中小企業庁「雇用人材問題実態調査」平成5年12月、中小企業庁編『中小企業白書（平成6年版）』大蔵省印刷局、1994年、p. 127。