

同族企業における人事・労務管理制度の形成と離職率への影響*

—中小企業に注目して—

松浦 司**

野田 知彦

〈要旨〉

本稿では、第1に同族企業では人事・労務管理制度が制度として存在しない傾向にあり、第2に同族企業と非同族企業では人事・労務管理制度が離職率を下げる効果に違いがあるという仮説を検証する。

その結果、以下のことが示された。第1に、同族企業の方では離職率が高いことがわかる。しかしながら、平均勤続年数は有意な差はないものの同族企業の方が長い。第2に、企業規模や存続年数といった変数でコントロールすると、同族企業と非同族企業では賞与制度と勤務延長・再雇用制度は同族企業と非同族企業では有意な差が存在しないが、それ以外の人事・労務管理制度は非同族企業の方が存在する傾向が観察される。第3に、中小企業のなかでも売上高10億円以上、または従業員数100人以上の非同族企業においては、離職率を下げる人事・労務管理制度は定期昇給制度と評価者訓練であるが、同族企業ではこれらの制度が離職率を下げる効果を持たない。第4に、売上高10億円以上、または従業員数100人以上の非同族企業では労働組合や従業員組織が存在すると離職率を下げるが、同族企業ではこのような効果は観察されない。第5に、売上高が10億円未満、または従業員数100人未満の同族企業では賞与制度や勤務延長・再雇用制度が存在すると離職率を低下させる。第6に、従業員数と離職率の負の関係については、人事・労務管理制度などでコントロールするとこの効果は消える。

これらの結果から、同じ中小企業であっても、同族企業と非同族企業では人事・労務管理制度の整備やこれらの制度がもたらす機能が異なる可能性を示唆する。

JEL Classification Number: J53, J63, L20

Key Words: 同族企業、人事・労務管理制度、離職率

*本稿作成にあたり、本誌匿名レフェリー2名から数多くの貴重なコメントを頂いた。また、本稿作成にあたり川本真哉専任講師（新潟産業大学）から有益なコメントを頂いた。さらに本稿は、2010年4月に行われた企業研究会（中央大学）で報告されたものであり、参加者の方々から数多くの貴重なコメントを頂いた。記して感謝したい。ただし、本稿の見解は筆者ら自身のものであり、文中における誤りに対する責任はすべて筆者らにある。本稿で使用したデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構から提供して頂いた。また、本研究は「経営者の属性と雇用システムの補完関係に関する実証分析」（基盤（C）研究課題番号：23530327）（研究代表者：野田知彦）の助成を受けたものである。記して感謝したい。

**松浦 司：中央大学経済学部 e-mail：t-matsu@tamacc.chuo-u.ac.jp、野田 知彦：大阪府立大学経済学部

The Development of Human Resource Management and its Effect on Turnover Rate in Family Firm

By Tsukasa MATSUURA and Tomohiko NODA

Abstract

This paper examines the hypothesis that human resource management is less developed in family firms than in non-family firms and it has no effect of lowering turnover in family firms.

From our analysis, the following main findings were obtained. First, compared to non-family firms, turnover rates and average length of service are higher in family firms, although the difference is not statistically significant for average length of service. Second, the institutions for human resource management are more developed in non-family firms than in family firms, although the coefficient is not significant in the case of bonus and reappointment of a person who has mandatorily retired. Third, human resource management lowers turnover rate, when the systems of periodic salary increase and training for manager are introduced in non-family firms which earn over 100 million yen sales, or hire over 100 employees, but it does not in family firms. Fourth, labor union lowers turnover rate in non-family firms which earn over 100 million yen sales, or hire over 100 employees, but it does not in family firms. Fifth, the systems of bonus and reappointment lower turnover rate in family firms which earn fewer than 100 million yen sales, or hire fewer than 100 employees. Finally, the negative correlation between the number of employee and turnover rates disappears when controlling the systems of human resource management.

These results show that the development of human resource management and its effect on turnover rate differ between family firms and non-family firms.

JEL Classification Number: J53, J63, L20

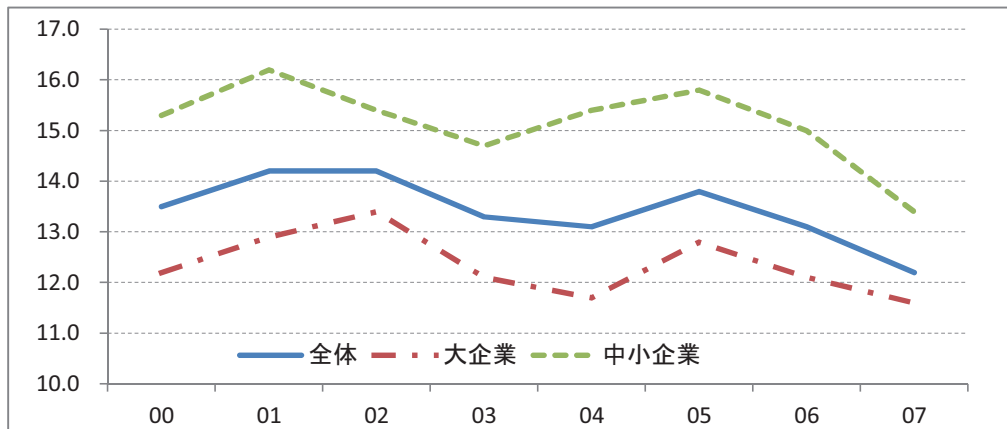
Key Words: Family Firm, Human Resource Management, Turnover

1. はじめに

本稿では、第1に同族企業では人事・労務管理制度が制度として存在しない傾向にあり、第2に同族企業と非同族企業では人事・労務管理制度が離職率を下げる効果に違いがあるという仮説を検証する。

これらの仮説を検証することは、以下のような経済学や労使関係論分野における意義が存在すると考える。離職は企業側にとっては投下した訓練費用の損失や欠員補充のための費用などのコストが生じ、労働者側にとっても企業特殊的人的資本の喪失を意味するため、社会全体にとって損失になることが多い。離職率の大企業と中小企業の格差の推移に関しては、図1-1に示される。この結果から、中小企業の方がやや先行しつつも大企業も中小企業も一定の循環を繰り返していることや、離職率の水準に関しては中小企業の方が一貫して高いことがわかる。さらに、図1-2は中小企業に注目して、新卒正社員の10年間の在職率を示したものである。新卒の正社員のうち10年後に1割未満しか在職していない企業に注目すると、20人以下の企業では30%を超えるのに対して、301人以上の企業では10%未満である。一方、10年後も9割以上在職している企業に関しては、20人以下の企業の場合は26.5%であるが301人以上の企業では21.0%である。図1-1と図1-2の結果から、企業規模がより小さくなると離職率が高い傾向は存在するが、企業規模が小さい企業では離職率に関して二極化していることが分かる。そこで本稿では、小企業では平均すると離職率が高いが、二極化している要因として人事・労務管理制度と同族企業の2つに注目する。

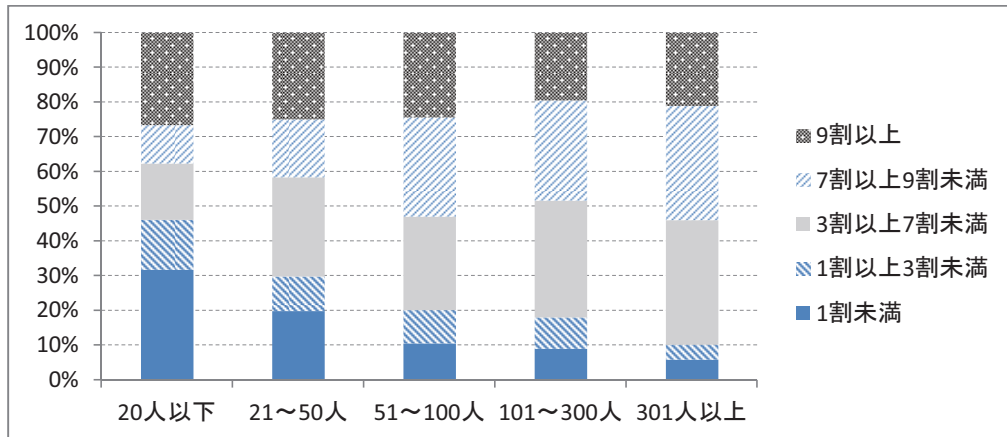
図1-1 離職率の企業規模別推移



資料：厚生労働省「雇用動向調査報告」

(注) 常用労働者数が5～99人である場合を中小企業、100人以上である場合を大企業とする。

図 1-2 直近10年間で正社員として採用した新卒者が、現在まで働いている割合



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）

中小企業の人事・労務管理制度に関しては、以下のような議論が存在する。佐藤他（2007）は、小規模企業では、社長が全ての従業員の能力を把握できれば制度を導入するよりも効率的であるが、一定規模以上の企業が人事・労務管理を行うためには制度を媒介にする必要があるとしている。一方、松島（1979）や白井（1992）の研究では、中小企業では人事・労務管理制度の相対的未整備という欠点を指摘しつつも、独自のきめ細かい管理によって大企業よりも報奨制度を実現している事例も多いことを論証している。これらの研究では、同じ中小企業であっても人事・労務管理制度の形成は二極化していることを指摘する。また同族企業に関しては、以下のような関係が観察される。表 1-1 は企業規模別の同族企業の比率を示したものである。これをみると、小企業ほど同族企業の割合が高くなる。ここから、小企業の方が平均的には離職率が高いが、小企業では離職率が高い企業と低い企業に二極化する要因の1つとして、同族企業であるかどうかということが人事・労務管理制度を通じて離職率に影響している可能性が推察される。

表 1-1 企業規模別の同族企業率

	1代目の同族で社内からの登用	1代目の同族で社外からの登用	1代目の同族でない社内からの登用	1代目の同族でない社外からの登用
全体	58	4.7	17.4	19.9
0~5人	87.4	5.2	3.7	3.7
6~20人	77.2	5.6	8.8	8.4
21~50人	60	5.4	17.6	17.1
51~100人	57.3	4.6	17.9	20.2
101~300人	51.3	4.2	19.7	24.8
301人~	44	4.8	24.6	26.6

出所：中小企業庁「経営戦略に関する実態調査」（2002年11月）

つまり、本稿では同じ中小企業でも人事・労務管理制度の形成が二極化している要因として同族企業であるかどうかを重要であり、人事・労務管理制度が離職率を下げる効果に関しても、同族企業かどうかによって違いが生じるという仮説を検証する。これらを検証することで、同じ中小企業であっても人事・労務管理制度の形成や離職率が二極化している要因の1つとして同族企業であるかどうかを重要であることを示す。

はじめに同族企業と人事・労務管理制度の関係について議論したい。コーポレートガバナンスの分野ではエントレンチメントという概念が存在する。エントレンチメントとは、経営者が外部のステイクホルダーからの干渉を防ぐ行動のことをいう。青木・新田(2004)は、長期政権では企業業績が低下しても、経営者の交代確率を上昇させる効果は弱いことを示し、長期政権ではモニタリングが弱いことを示している。この概念を用いると、同族企業と人事・労務管理制度について、以下のような仮説が考えられる。同族企業の経営者は、株主といった外部からのモニタリングが弱いことや、従業員出身の経営者と異なり従業員の代表という側面も弱いことから、経営者は裁量的な経営を行いやすい。そこで、同族企業の経営者は従業員が経営に対して干渉することを忌避して、経営者が人事・労務管理制度の形成を抑制することが考えられる。エントレンチメントの1つの方法として、従業員の経営問題への干渉につながるおそれのある人事・労務管理制度を認めないことが考えられる。例えば、松浦・野田(2013)では同族企業の経営者は、労働組合があると経営に干渉され、労働組合は不当な要求をすると考える傾向があることや、労働組合が同族企業では存在しない傾向にあることを示しているが、人事・労務管理制度に対しても同様に考えている可能性が考えられる。つまり本稿では、第1に同族企業では人事・労務管理制度が制度として存在しない傾向にあり、第2に同族企業と非同族企業では離職率を下げる効果がある人事・労務管理制度に違いがあるという仮説を検証したい。

論文の構成は下記のとおりである。2章では先行研究のサーベイを行い、3章では作業仮説とデータの説明を行う。4章では同族企業が人事・労務管理制度の存否に与える効果を検証する。5章では、人事・労務管理制度が離職率を減少させる効果があるかということと同族企業と非同族企業に区分して検証したい。6章にて今後の課題について述べたい。

2. 先行研究

本稿では同族企業と人事・労務管理制度の存否の関係、さらに人事・労務管理制度の効果として離職率に注目する。そこで、同族企業、中小企業における人事・労務管理制度、人事・労務管理制度と離職率に関する先行研究についてサーベイを行いたい。

第1に、同族企業に関する先行研究についてみてみたい。同族企業に関しては、Bertrand and Schoar(2006)が包括的にサーベイを行っている。そこでは、同族企業の長所として、長期的な視点をもつことができる、オーナーと経営者の間にプリンシパル=エージェント

問題が生じにくい¹、早い段階から親族を経営に関与させることにより、経営に関する人的資本を蓄積させやすいなどがある。一方で、短所として、縁故主義、継承される規範に縛られることで新しい状況に対処しにくいといった問題を指摘している。また、Villalonga and Amit (2006) は経営者と会社の所有者が一致し、株主と経営者の間に生じる「プリンシパル=エージェント」問題が発生せず、長期的な視野で企業を経営できることを長所として挙げている。その一方で、同族企業は外部からのチェック機能が不十分であるために、会社を私物化する傾向にあるという問題を指摘する。同族企業のパフォーマンスを分析した研究として、Anderson and Reeb (2003)、Barth, et al. (2005) などが存在する。Anderson and Reeb (2003) は同族企業のパフォーマンスの方が高いとし、Barth, et al. (2005) は同族企業のパフォーマンスの方が低いとしている。日本の同族企業の分析に関しては、齋藤(2006)が存在する。この研究では、同族企業の利益率が高いことを実証している。その理由として、プリンシパル=エージェント問題が発生しないためであるとする。また、吉村(2007)は個別企業の分析を通じて、同族企業である優良企業も数多く存在すると主張する。一方、森川(2008)は同族企業の生産性上昇率が低いが、存続確率が高いことを示した。これらの実証結果から、同族企業と非同族企業では経営目標が異なり、同族企業は成長重視ではなく存続することを目的としているとする。

第2に、人事・労務管理制度に関する先行研究については、以下のとおりである。中小企業の人事・労務管理制度を分析した研究としては、先ほど指摘したように松島(1979)や白井(1992)が存在する。松島(1979)では、中小企業それも特に小零細企業における家族従業員の依存度の高さを指摘したうえで、家族従業員が主体になることで労働法に拘束されることなく労働時間を決定できるために大企業に見られぬ経営基盤の強靱さを持つとする。また、企業規模を拡大し家族従業員の占めるウェイトが低下しても、家族従業員が企業間の要所に配置されることで人間関係調整の拠点となり、一般従業員を準家族的な雰囲気の中に包み込むことに大きな役割を果たすとしている。つまり同族企業であるかどうかによって、人事・労務管理制度が異なる可能性を示唆するものである。本稿では、これらの先行研究で導かれた帰結を基礎として作業仮説を提示して、分析を行いたい。具体的には3章で述べることにする。

企業のガバナンスと労使関係の問題に注目した研究として、Abe and Hoshi (2007)、Abe and Shimizutani (2007)、浦坂・野田(2001)、野田(2007)が存在する²。Abe and Hoshi (2007)では、会社のオーナーが銀行であることや外国人であることが、年功序列型賃金、成果主義、変形労働時間制度などの制度を採用しているかどうかに影響するのかを検証している。さらに、Abe and Shimizutani (2007)は経営者が外部出身か内部昇進型かによって、人事・労務管理制度に違いがあるのかを検証し、その結果、外部出身の経営者はレイオフを実施

¹ ただし、吉村(2007)では上場企業を例に挙げて、所有の観点では同族企業とはいえなくとも、経営の面から同族企業と言える場合が少なくないとする。

² Aoki(1994)では日本の長期雇用慣行と株式の相互持ち合いやメインバンク制といったコーポレートガバナンスには制度的補完性があるとしている。

するが、内部昇進型の経営者は新規採用を抑制する方法を採用する傾向にあることを示している。浦坂・野田（2001）や野田（2007）では、オーナー企業と内部昇進型企業を比較すると、オーナー企業の方が雇用調整速度は速い。特に浦坂・野田（2001）では、企業規模が小さい企業において、このような傾向が顕著に観察される。その理由として、内部昇進型企業と比べて、オーナー企業では株主や債権者側の立場に立ち、雇用調整速度を速めるためであると考えられる。日本において同族企業やオーナー企業といったガバナンスと人事・労務管理制度の関係を論じた研究として阿部（2006）が存在する。そこでは人事・労務管理制度とコーポレートガバナンスの関係を分析している。その結果、上場企業のオーナー企業では「評価に対する苦情処理制度」が存在しない傾向にあることを実証した。さらに、この論文では外国人株主の株式所有率の高い企業ほど、いわゆる成果主義を導入しているとする。一方、同族企業の係数は正であるものの有意ではないことから、大企業では成果主義の導入と同族企業であるかどうかについては有意な関係は確認されない。さらに外国人株式所有率が高い企業は、「個人の業績を月例賃金に反映させる制度」が存在する傾向にあるものの、このような成果主義を補完すると考えられる「目標管理制度」、「考課者訓練」、「評価に対する苦情処理制度」、「社内公募制度・自己申告制度」については、外国人株式所有率が統計的に有意な影響を与えていない。このことから、人事制度の運用上のバランスを欠いている可能性を指摘する。さらに、同族企業が労働組合や従業員組合の存否に与える効果を分析した研究として、松浦・野田（2013）が存在する。そこでは、同族企業や経営者が長期にわたって会社を経営している企業で労働組合が存在しない傾向にあることを分析している。

第3に、本稿で人事・労務管理制度の効果の指標として注目する離職率に関しては、Voice-Exitアプローチに基づいた研究が数多く存在する。Voice-Exitアプローチとは、従業員が経営者側にVoice（不満）を表明できるような制度を作ることで、Exit（離職）を減らすという効果があるとする仮説である。この仮説の検証を行っている代表的な例は、Freeman and Medoff（1984）、富田（1993）、Tachibanaki and Noda（2000）、川口・原（2007）がある。

先行研究のサーベイを通じて以下のことが分かる。同族企業の長所として所有者と経営者が一致するため、プリンシパル=エージェント問題が生じない傾向にあることや家族主義的な緊密なコミュニケーションが存在することが挙げられる。一方、短所としては、縁故主義、継承される規範に縛られることがある。このような同族企業が企業業績に与える効果を分析した研究は存在するが、同族企業と人事・労務管理制度の関係を分析した研究はほとんど存在しない。また、ガバナンスと人事・労務管理制度の問題を分析した研究として、松島（1979）、白井（1992）、阿部（2006）が存在する。松島（1979）、白井（1992）は中小企業の人事・労務管理制度に関しては、中小企業では制度の整備が二極化しており、整備されていない理由として強力な縁故関係の基づいた人事政策のためであるとする。しかし、実際に中小企業における同族企業と非同族企業の違いに注目した分析は行われてい

ない。また、阿部（2006）は本稿と同様にオーナー企業と人事・労務管理制度の関係を分析しているが、本稿と異なり大企業を分析の対象としている。本稿では、中小企業のデータを用いて、同族企業が人事・労務管理制度の存否、同族企業で人事・労務管理制度が機能しているかについて分析した点が先行研究と異なる。

3. 作業仮説と使用するデータ

3.1 作業仮説について

はじめに2つの検証課題について論じたい。第1の仮説である、同族企業と人事・労務管理制度の関係について説明したい。本稿では同族企業の特徴として、裁量的な経営を行う傾向にある点に注目する。その理由として、取締役に通の利害を有する人の比率が高く、特に過半数となると外部のステイクホルダーからのプレッシャーを受けにくくなる³。このため家族取締役率が半分より多い企業では、経営者の恣意的な行動が許される結果となり、労務マネジメントにおいても経営者の自由度を制限するようなある種の人事・労務管理制度を形成しない行動をする可能性が考えられる。

例えば、森川（2008）では同族企業は生産性が低く存続確率が高いことから、同族企業と非同族企業では異なった経営目標を持っており、同族企業の経営者は存続重視の経営行動を取るとしている。また、Bertrand and Schoar（2006）も同族企業の縁故主義などの恣意的な経営運営の問題点を指摘している。さらに、松浦・野田（2013）では同族企業の経営者は労働組合に対して否定的な評価を下す傾向があること、実際に同族企業では労働組合が存在しない傾向にあることを実証している⁴。つまり、労働組合と同様に人事・労務管理制度に関しても、同族企業の経営者は外部からの干渉を防ぎ裁量的な経営を行うために、特に経営問題に干渉されるおそれのある制度に関しては認めない可能性が考えられる。

また、同族企業にある種の人事・労務管理制度がない別の理由として、以下のことが考えられる。Abe and Hoshi（2007）、Abe and Shimizutani（2007）、浦坂・野田（2001）、野田（2007）などでは内部昇進型とそうでない場合では人事・労務管理政策が異なり、内部昇進型の経営者がいることや内部昇進型の取締役率が高いと従業員寄りの人事政策を取る傾向があるとする。これらの結果を同族企業の人事・労務管理制度に当てはめると、同族企業の経営者は従業員出身の経営者と異なるため、経営者の裁量を制約するある種の人事・労務管理

³ 例えば、取締役会を設置しない会社であれば、取締役それぞれに業務執行権と会社の代表権があり（会社法第348条、349条）、取締役会設置会社であれば取締役は、取締役会の構成員として会社の業務に関する意思決定に参加する。また、原則として、取締役会の決議は議決に加わることができる取締役の過半数が出席し、その過半数をもって行う。このため、取締役率が過半数であると通常業務に対して、非常に巨大な権限を有する。

⁴ 従業員の立場から見ると松島（1979）が指摘するように、中小企業では必ずしも制度が存在しなくても人間関係の濃厚さで居心地の良い一種の共同体的職場を形成し、制度の補完的役割を果たしている可能性も考えられる。

制度の形成を左右する可能性が考えられる。

第2の仮説として、同族企業と非同族企業では、人事・労務管理制度が離職率に与える効果が異なるという仮説について説明したい。第1の仮説では、同族企業ではある種の人事・労務管理制度が存在しない傾向にあるという仮説を検証する。離職に関しては、従業員の不満を表明できるような制度が存在することで離職率を低下させるという Voice-Exit の枠組みに基づき、労働組合が離職率を低下させるという仮説について、数多くの実証研究が存在する。本稿では、人事・労務管理制度が不満を表明する機会を提供したり、適切な労務管理運営をしたりすることで従業員の不満を解消することで離職率を下げる効果を有するが、同族企業ではある種の人事・労務管理制度は存在したとしても、経営に干渉されることを忌避する経営者によって十分に機能していないため、同族企業と非同族企業では人事・労務管理制度の離職率に与える効果は異なるという仮説を検証したい。

3.2 データについて

使用するデータは、独立行政法人労働政策研究・研修機構が2006年7月に行った「中小・中堅企業における経営者と従業員との労働条件をめぐる対話に関するアンケート調査」である。アンケート調査の実施にあたっては、日本全国の、日本標準産業分類19産業から農業、林業、漁業、鉱業、複合サービス業、公務、分類不能の産業を除く従業員1000人未満の企業を調査対象とした。東京商工リサーチの企業データベースから上記の産業・規模に属する12000社を、規模別分析に耐え得るよう、回収率が低いと予想される小規模企業をより多く抽出することとした。調査方法は郵便による配布・回収（郵送調査法）である。調査実施時期は2006年7月12日～同年9月11日である。回収数は2440社であり、回収率は20.3%である。本稿では、無回答者を除く全サンプルを用いる。

はじめに、本稿における同族企業の定義について説明したい。株主は企業への経営参加権を有している。このため、企業の統治形態を分析するときに株式保有比率を使用すべきであるという考え方もある。しかし、本稿では代理変数として取締役占到める社長一族の割合の変数を同族企業と定義して用いる。例えば吉村（2007）では、創業者一族が相対的に少数しか株式を保有していない場合においても、経営者の地位が親族間で継承されていることも多く、会社の所有構造と経営者の属性とは対応関係にないケースが多いとする。このため、同族企業を定義するときに、社長一族の取締役に占める割合を用いることについては大きな問題がないと考える。

このため、同族企業であるかについて、社長一族の取締役に占める割合として家族取締役率をみる。具体的には「社長を除く取締役の中に、社長の家族または親戚の方はどのくらいいますか」という質問に対して、「1.全員、2.ほとんど、3.半分ぐらい、4.あまりいない、5.いない」という選択肢が存在する。このうち、1から3の場合を同族企業として、4と5の場合を非同族企業とする⁵。変数の定義は表3-1に示される。

⁵ 「3.半分ぐらい」は過半数とは限らない。ただし、取締役が半分ぐらい社長一族である場合、仮に過半

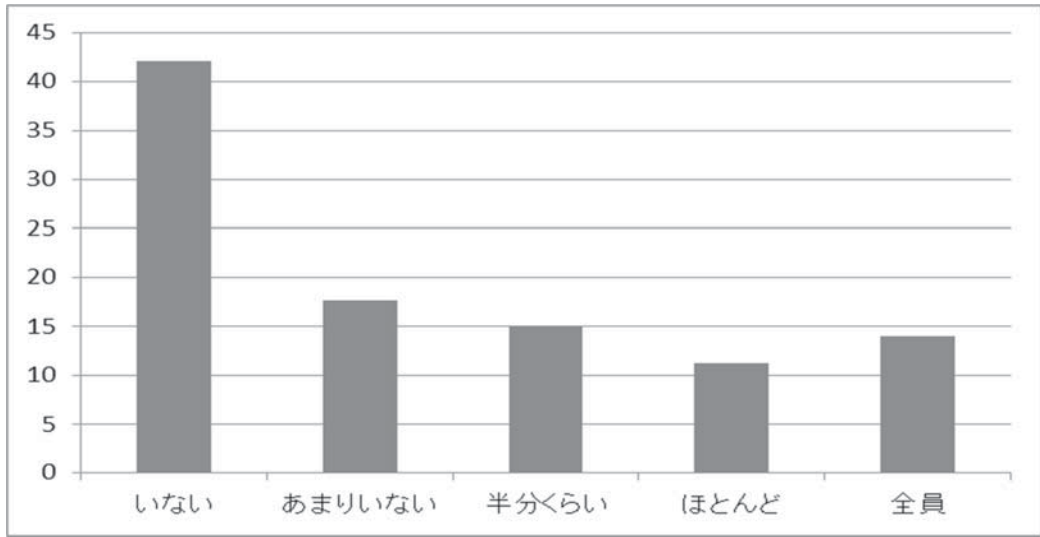
表3-1 説明変数の変数表

説明変数	定義
離職率	最近5年間で平均すると、正社員の自己都合退職者は1年間でどのくらいですか、という質問の回答を正社員の人数で割ったものとする
労働組合ダミー	労働組合が少なくとも一つある場合を1とする
発言・親睦型従業員組織	貴社の従業員組織の活動内容は、次のうちどれですか（あてはまるものすべてに○）」という質問を使用する。 選択肢は、「1.賃金改定、労働時間・休日・休暇、福利厚生などの労働条件を経営側と話し合う活動、2.慶弔金や貸付金などの共済・互助活動、3.従業員の苦情処理活動、4.生産計画や経営方針について経営側と話し合う活動、5.レクリエーションなどの親睦活動、6.その他」であり、このうち、「1、4の少なくとも一つ」かつ「2、3、5、6の少なくとも一つ」選んだ場合を1とする
発言型従業員組織	上記の質問のうち、「1、4の少なくとも一つ」を選択し、「2、3、5、6」を選択しない場合を1とする
親睦型従業員組織	上記の質問のうち、「2、3、5、6の少なくとも一つ」を選択し、「1、4」を選択しない場合を1とする
同族企業ダミー	「社長を除く取締役の中に、社長の家族または親戚の方はどのくらいいますか」という質問に対して、「1.全員、2.ほとんど、3.半分ぐらい、4.あまりいない、5.いない」という選択肢のうち、1-3の場合を同族企業として、4-5の場合を非同族企業と定義する。
賃金負担感	「従業員について困っていることはありますか」という質問のうち、「賃金が高い」という設問に対して、yesと答えている人を1とする
企業存続年数	2006から企業の創業年を引いたものとする
経営状態	「貴社の経営状態について教えてください」という質問に対して、「1.非常に良い、2.良い、3.悪い、4.非常に悪い」という選択肢を使用
競争状態	「同業他社との競争状態を教えてください」という質問に対して、「1.厳しい、2.どちらかといえば厳しい、3.どちらかといえば厳しくない、4.厳しくない」という選択肢を使用

はじめに本稿で使用するデータの取締役に占める社長一族の割合の分布について見てみたい。その結果が図3-1に示される。取締役には社長一族が社長の他にはいないという回答が最も多く、全体の4割強を占める。それ以外のケースは大体1~2割程度である。

数でないにしても、社長一族の意向と反する事柄を過半数の取締役の支持を得て議決するのは相当の困難が推察される。なお、社長の就任の経緯を同族企業と非同族企業を区別する主な指標とした場合も本稿の結果とほとんど変わらない。

図3-1 取締役占到める社長一族の割合について



注) 縦軸は%である

表3-2 家族取締役の割合と主要な変数の関係

	いない	あまりいない	半分くらい	ほとんど	全員
離職率 (平均値)	6.06	8.50	7.80	6.91	10.19
離職率 (中央値)	3.13	4.12	4.67	4.00	4.26
勤続年数 (平均値)	12.58	13.71	12.68	13.56	13.06
勤続年数 (中央値)	12.00	12.70	11.00	12.00	11.00
売上高 (平均値)	733387	546703	231172	193795	82786
売上高 (中央値)	186600	127600	88291	82643	40000
総従業員数 (平均値)	229.0	182.9	125.0	88.1	48.6
総従業員数 (中央値)	84.0	68.0	55.0	42.5	25.0
労働組合ダミー	0.257	0.130	0.096	0.062	0.031
発言・親睦型従業員組織	0.135	0.133	0.118	0.076	0.042
発言型従業員組織	0.042	0.018	0.036	0.005	0.011
親睦型従業員組織	0.347	0.400	0.400	0.381	0.363
賃金表	0.757	0.703	0.671	0.629	0.565
定期昇給制度	0.609	0.521	0.407	0.429	0.416
賞与制度	0.830	0.752	0.725	0.700	0.676
退職金制度	0.865	0.830	0.818	0.786	0.729
人事評価制度	0.569	0.442	0.318	0.267	0.141
評価者訓練	0.296	0.227	0.175	0.100	0.057
人事評価の本人開示	0.381	0.291	0.236	0.157	0.107
資格制度	0.535	0.445	0.436	0.333	0.248
苦情処理制度	0.238	0.127	0.100	0.095	0.065
勤務延長・再雇用制度	0.708	0.567	0.621	0.576	0.435

注) 売上高の単位は万円である。

次に、社長一族が取締役に占める割合と本稿で用いる主要な変数の関係を見てみたい。その結果が、表 3-2 に示される。社長一族が取締役に全くいない場合、離職率は平均値が 6.06、中央値が 3.13 でともに顕著に低い。一方、取締役全員が社長一族である場合、離職率の平均値は 10.19 と顕著に高い。しかし、中央値は 4.26 であり家族取締役の割合が半分ぐらいの場合の 4.67 よりも低い。このことから、社長一族が取締役に全くいない完全な非同族企業の場合は離職率が低いという結果は頑健であるが、完全な同族企業の場合は極端に離職率が高い企業とそうでない企業に二極化していると言える。勤続年数に関しては、家族取締役率との間に明確な関係は観察されない。売上高や総従業員数に関しては家族取締役率が高いほど低い傾向がある。人事・労務管理制度に関しては、多くの場合、家族取締役率が高いほど存在しない傾向にある。ただし、この結果は、家族取締役の割合と人事・労務管理制度にのみ注目した結果であり、その他の変数をコントロールしていないため、以下の章で他の要因をコントロールした上で、家族取締役率が人事・労務管理制度に有意な関係が観察されるのかを検証したい。

記述統計量の結果が表 3-3 に記されている。人事・労務管理制度は、同族企業に比べて、非同族企業の方が全ての制度で存在している傾向にある。離職率に関しては、非同族企業では 6.79%、同族企業では 8.32% であり、同族企業の方が有意に高い。総従業員数に関しては、同族企業が 88 人であり、非同族企業が 215 人である。売上高に関しては、同族企業では 16 億 9 千万円で、非同族企業は 67 億 8 千万円である。営業利益に関しては、同族企業は 5 千 9 百万円で、非同族企業で 2 億 2 千万円である。このように同族企業と非同族企業では企業規模が大きく異なる。このため、非同族企業と同族企業の問題ではなく、企業規模の問題により離職率に違いが出てくることも考えられる。この問題に対処するために、企業規模や営業利益を説明変数に入れることだけでなく、売上高が 10 億円以上の企業とそれ未満の企業、従業員数 100 人以上とそれ未満の企業でサンプルを分割して推定を行う。

産業の分布に関しては、特定の分野への極端な偏りは見られない。企業存続年数は同族企業が 44 年であり、非同族企業が 38 年であることから同族企業のほうが設立年は古いことがわかる。この結果は、同族企業は存続確率が高いが生産性が低いという森川（2008）が指摘する事実と整合的である。また、労働組合の存在する企業の割合に関しては、同族企業は 6.4% で非同族企業では 21.9% であり、有意な差がある⁶。

人事・労務管理制度の分析をする場合、従来は主として大企業における人事・労務管理制度を分析の対象としていた。しかし、日本の企業の多くは中小企業であるため、人事・労務管理制度の分析を行うときに大企業のみ注目すると、現在の日本の状況を十分に把握できるとは限らない。本稿で使用するデータは、従来の人事・労務管理制度を分析するときに使用したデータと比べて、この点で有益である。

⁶ この結果は、企業規模による影響が強いととも考えられる。ただし、松浦・野田（2013）では企業規模をコントロールしたうえでも、同族企業では労働組合が存在しない傾向が観察されることを示している。

表 3-3 記述統計量

	非同族企業			同族企業			差の検定
	Sample size	平均	標準偏差	Sample size	平均	標準偏差	
離職率	1100	6.787	14.144	742	8.320	14.550	*
労働組合	1117	0.219	0.414	762	0.064	0.245	**
発言型従業員会	1117	0.035	0.184	762	0.018	0.134	*
親睦型従業員会	1117	0.363	0.481	762	0.378	0.485	
発言・親睦型従業員会	1117	0.134	0.341	762	0.083	0.276	**
賃金表	1117	0.741	0.438	762	0.625	0.485	**
定期昇給制度	1117	0.583	0.493	762	0.419	0.494	**
賞与制度	1117	0.807	0.395	762	0.702	0.458	**
退職金制度	1117	0.855	0.352	762	0.780	0.415	**
人事評価制度	1117	0.532	0.499	762	0.244	0.430	**
人事評価者への訓練	1117	0.276	0.447	762	0.114	0.318	**
評価結果の開示	1117	0.355	0.479	762	0.169	0.375	**
資格制度	1117	0.509	0.500	762	0.344	0.475	**
苦情処理制度	1117	0.205	0.404	762	0.087	0.281	**
勤務延長・再雇用制度	1117	0.666	0.472	762	0.546	0.498	**
売上高 (万円)	1117	678234	2140614	762	169452	361246	**
営業利益 (万円)	1117	22038	85521	762	5877	23798	**
賃金負担感	1117	0.057	0.233	762	0.079	0.270	+
企業存続年数	1117	38.407	28.409	762	44.248	30.754	**
平均勤続年数	1092	12.910	7.760	741	13.126	7.359	
経営状態	1117	2.292	0.608	762	2.433	0.646	
総従業員数 (人)	1117	215.4	691	762	88.1	169	**
他社との競争状態	1117	1.763	0.766	762	1.782	0.762	
建設業	1117	0.124	0.329	762	0.188	0.391	**
製造業	1117	0.279	0.449	762	0.289	0.453	**
電気・ガス等	1117	0.016	0.126	762	0.016	0.125	
情報通信業	1117	0.042	0.201	762	0.008	0.088	**
運輸業	1117	0.062	0.241	762	0.075	0.263	
卸売・小売業	1117	0.184	0.387	762	0.189	0.392	
金融・保険業	1117	0.016	0.126	762	0.001	0.036	**
不動産業	1117	0.021	0.145	762	0.013	0.114	
飲食店・宿泊業	1117	0.011	0.103	762	0.029	0.168	**
医療・福祉	1117	0.043	0.203	762	0.037	0.188	
教育、学習支援業	1117	0.003	0.052	762	0.010	0.102	*
その他サービス業	1117	0.166	0.372	762	0.117	0.321	**
それ以外	1117	0.034	0.181	762	0.025	0.156	

注) 有意水準: **1%、*5%、+10%

4. 同族企業が人事・労務管理制度の形成に与える効果

4章では、同族企業が人事・労務管理制度の存否に与える影響を分析したい。被説明変数は、1.賃金表、2.定期昇給制度、3.賞与制度、4.退職金制度、5.人事評価制度、6.人事評価者への訓練、7.人事評価結果の本人への開示、8.資格制度、9.苦情処理制度、10.勤務延長制度・再雇用制度といった制度が存在する場合を1として、存在しない場合を0としたプロビット分析を行う。

説明変数は、売上高（対数値）⁷、営業利益、労働者の賃金に対する経営者の負担感、創業年、経営状態に対する経営者の意識、総従業員数（対数値）、競争状態に対する経営者の意識、労働組合の有無、従業員組織の有無である。これらの変数でコントロールしたうえで、同族企業が人事・労務管理制度の有無にあたる影響を分析する。

推定結果が、表4-1と表4-2である。はじめに同族企業に関する変数についてみてみたい。非同族企業ダミーは賃金表、定期昇給制度、退職金制度、人事評価制度、評価者の訓練、評価の開示、資格制度、苦情処理制度が正に有意となり、売上高、従業員数、企業の存続年数などが同じであったとしても、非同族企業ではこれらの制度が形成される傾向にある。一方、非同族企業ダミーは、賞与制度と勤務延長・再雇用制度について有意な係数を見出さなかった。言い換えると、売上高、従業員数、企業の存続年数などが同じである場合、非同族企業は同族企業と比べて賞与制度や勤務延長・再雇用制度が有意に形成される傾向は観察されないが、それ以外の人事・労務管理制度に関してはこれらの要因を考慮しても非同族企業の方が存在する傾向にある。

その他の変数については以下のとおりである。発言・親睦型従業員組織があると苦情処理制度を増やす効果は確認されなかったが、それ以外の人事・労務管理制度を形成する効果が確認された。労働組合に関しては、賞与制度、人事評価制度、評価者の訓練、資格制度、苦情処理制度、勤務延長・再雇用制度といった人事・労務管理制度を形成する傾向にあることが分かる。

これらの結果は、以下のように解釈できる。賞与制度は企業経営の状態によって従業員に支払う金額を左右しやすいため、経営者の裁量の余地が大きい制度であることから、この制度が存在することによって経営に干渉されるおそれは少ない。一方、賃金表、定期昇給制度、退職金制度、人事評価制度、評価者の訓練、評価の開示、資格制度、苦情処理制度といった制度については、同族企業では制度が存在しない傾向にある。言い換えると、賞与制度のように経営問題に干渉されるおそれは少ない制度については同族企業と非同族企業では有意な差は見られないが、苦情処理や人事評価など場合によっては経営にも干渉されるような制度は、同族企業では存在しない傾向が観察された。この理由は、同族企業の経営者は経営に干渉されることを嫌うために、苦情処理制度などを認めない可能性が考えられる。その一方、同族企業では家族主義的な経営を行っており、制度として苦情処

⁷ 営業利益は100万で割った数値を使用している。以下の推定も同様である。

理や人事評価制度が存在しなくても、緊密な家族主義に基づいたコミュニケーションが存在するためということも考えられる。また、勤務延長・再雇用制度に関して有意な差がない理由に関しては、以下のように考えられる。先ほど述べたように、同族企業では離職率は高いものの長期間勤続する人もいるというように、二極化していると考えられる。長期間働いており、当該企業の経営風土に馴染みのある人に対して、相応の処遇を行うためであると考えられる。

表 4-1 同族企業の人事労務管理上の制度に与える影響について (1)

	賃金表	定期昇給制度	賞与制度	退職金制度	人事評価制度
売上高 (対数)	0.026 [0.014]+	0.093 [0.017]**	0.031 [0.013]*	0.037 [0.011]**	0.127 [0.018]**
営業利益	-0.056 [0.186]	-0.564 [0.214]**	-0.242 [0.160]	-0.115 [0.216]	-0.083 [0.219]
賃金負担	0.012 [0.044]	0.03 [0.050]	0.063 [0.035]+	0.046 [0.028]	-0.069 [0.051]
勤続年数	0.001 [0.002]	0.003 [0.002]	0.001 [0.001]	0.004 [0.001]**	-0.003 [0.002]+
企業存続年数	-0.001 [0.000]*	0.000 [0.000]	0.000 [0.000]	0.001 [0.000]**	0.000 [0.000]
経営状態	-0.002 [0.019]	-0.040 [0.021]+	-0.071 [0.016]**	-0.020 [0.014]	-0.038 [0.022]+
総従業員数 (対数)	0.035 [0.016]*	-0.014 [0.019]	0.019 [0.015]	-0.003 [0.012]	0.028 [0.019]
競争状態	0.011 [0.015]	-0.004 [0.017]	-0.008 [0.013]	-0.012 [0.011]	-0.019 [0.018]
発言型従業員組織	0.105 [0.060]+	0.137 [0.073]+	0.074 [0.054]	0.041 [0.045]	0.111 [0.085]
親睦型従業員組織	0.017 [0.024]	0.074 [0.027]**	0.079 [0.020]**	0.06 [0.017]**	0.066 [0.028]*
発言・親睦型従業員組織	0.11 [0.033]**	0.162 [0.039]**	0.063 [0.029]*	0.098 [0.020]**	0.191 [0.043]**
労働組合	0.049 [0.035]	0.01 [0.039]	0.069 [0.029]*	0.037 [0.028]	0.085 [0.043]*
非同族企業ダミー	0.054 [0.024]*	0.076 [0.027]**	0.03 [0.022]	0.034 [0.018]+	0.153 [0.026]**
産業ダミー	yes	yes	yes	yes	yes
擬似 R2	0.056	0.089	0.092	0.115	0.234
対数尤度	-1066.97	-1157.56	-905.96	-751.10	-950.55
Sample size	1833	1833	1833	1833	1833

注) 有意水準: **1%、*5%、+10%

上段が限界効果であり、括弧内はロバストな標準誤差である。

表 4-2 同族企業の人事労務管理上の制度に与える影響について (2)

	評価者の訓練	評価の開示	資格制度	苦情処理制度	勤務延長・ 再雇用
売上高 (対数)	0.037 [0.012]**	0.062 [0.014]**	0.01 [0.016]	0.027 [0.010]**	0.044 [0.016]**
営業利益	0.197 [0.131]	-0.021 [0.156]	0.526 [0.344]	0.13 [0.109]	-0.554 [0.231]*
賃金負担	0.046 [0.041]	0.06 [0.047]	-0.016 [0.049]	-0.019 [0.028]	0.096 [0.045]*
勤続年数	0.000 [0.001]	-0.002 [0.002]	0.000 [0.002]	-0.002 [0.001]	0.005 [0.002]**
企業存続年数	0.000 [0.000]	-0.001 [0.000]+	0.000 [0.001]	0.000 [0.000]	0.001 [0.001]+
経営状態	-0.055 [0.016]**	-0.024 [0.019]	-0.015 [0.022]	0.000 [0.015]	-0.01 [0.020]
総従業員数 (対数)	0.035 [0.013]**	0.04 [0.015]**	0.065 [0.018]**	0.019 [0.011]+	0.085 [0.019]**
競争状態	0.012 [0.012]	0.002 [0.015]	-0.029 [0.017]+	-0.01 [0.011]	-0.04 [0.017]*
発言型従業員組織	0.099 [0.070]	0.017 [0.070]	0.115 [0.081]	0.011 [0.048]	-0.034 [0.083]
親睦型従業員組織	0.045 [0.021]*	0.023 [0.023]	0.084 [0.027]**	-0.009 [0.018]	0.102 [0.026]**
発言・親睦型従業員組織	0.124 [0.036]**	0.076 [0.038]*	0.146 [0.041]**	0.043 [0.029]	0.084 [0.039]*
労働組合	0.11 [0.033]**	0.038 [0.034]	0.084 [0.040]*	0.121 [0.031]**	0.129 [0.039]**
非同族企業ダミー	0.065 [0.020]**	0.08 [0.023]**	0.09 [0.027]**	0.045 [0.017]**	0.024 [0.027]
産業ダミー	yes	yes	yes	yes	yes
擬似 R2	0.173	0.148	0.106	0.141	0.159
対数尤度	-778.01	-923.64	-1118.73	-678.88	-1029.13
Sample size	1833	1833	1822	1800	1833

注) 有意水準: **1 %、*5 %、+10%

上段が限界効果であり、括弧内はロバストな標準誤差である

この結果から以下の含意が引き出される。表 4-1、表 4-2 の分析から、同族企業では人事評価制度や苦情処理制度といった経営に干渉される可能性がある制度が非同族企業と比べて存在しない傾向にあることが示された。阿部 (2006) では、上場企業のデータを用いて、オーナー企業では成果主義を導入している傾向が観察されるが、それを補完する「人事評価制度」が整備されているわけではないことを示したうえで、人事・労務管理制度のアンバランスの問題を指摘している。本稿では、中小企業の同族企業と非同族企業に注目しているが、同様の傾向が観察された。

5. 人事・労務管理制度と離職率

前章では、第1の仮説である同族企業では人事評価制度といった一部の人事・労務管理制度が整備されていないことが示された。次に本章では、人事・労務管理制度が実質的に機能しているかということを検証するために、離職率に注目する。従来、労働組合と離職率の関係については、ハーシュマン（2005）のVoiceとExit分析を適用した分析が存在する。つまり、労働組合が従業員の不満を経営者側に伝える機能（Voice機能）を有しているために、離職率（Exit）を低下させる。しかしながら、Voiceを具体的に担保する苦情処理制度をはじめとする人事・労務管理制度が離職率に与える影響を経営者の属性という観点から分析した研究は存在しない。そこで、人事・労務管理制度が離職率に与える影響を同族企業と非同族企業に分けて分析を行いたい。具体的には、離職率を被説明変数としたトービットモデルにて推定を行った⁸。

本稿の分析にあたり、注意すべき点がある。表3-3の記述統計量をみると、同族企業と非同族企業では売上高が大きく異なる。企業規模の違いによって異なった労使関係が成立しているために、離職率に与える効果が観察される可能性も考えられる。そこで、以下の2つの方法によって対処する。第1に売上高や営業利益を説明変数に入れることで、企業規模の影響をコントロールする。第2に売上高や従業員数でサンプルを分割したうえで同族企業の効果を分析したい。基準は売上高が10億円以上かどうかという区分と従業員数が100人以上であるかどうかという区分を使用する。

5.1 同族企業と離職率の関係

本章では、同族企業と非同族企業では人事・労務管理制度が離職率に与える影響が異なるという仮説を検証する。そこで、はじめに同族企業が離職率に与える影響を見てみたい。表3-3に示される記述統計量を見ると、非同族企業では6.8%であるのに対して同族企業では8.3%であり、平均の差の検定を行うと有意水準5%で有意となる。しかしながら、この結果は企業規模や営業利益などの個別属性を考慮していない。そこで、売上高や従業員数によってサンプルを分割したうえで、売上高、営業利益、経営者にとっての賃金の負担感、企業存続年数、経営状態、従業員数などの企業の基本属性をコントロールしたうえで、同族企業であるかどうか離職率に影響するかを検証したい。

表5-1が推定結果である。離職率に関しては、売上高10億円以上の場合、非同族企業ダミーは有意水準10%で負に有意であり、10億円未満では有意でない。同様に従業員数が100人以上の場合は非同族企業ダミーが有意水準10%で負に有意であり、100人未満では有意でない。産業ダミーをコントロールしないと、非同族企業ダミーは売上高10億円以上、または従業員数が100人以上の場合、有意水準5%で負に有意である。この結果から、売上高が高い企業や従業員が多い企業の場合、売上高、従業員数、企業存続年数といった要

⁸ 離職率が4標準偏差以上であるサンプルを除外した。除外されたサンプルは15である。

因を考慮しても、同族企業と比べて非同族企業は離職率が低いことが分かる。

表5-1 同族企業の離職率に与える影響

	売上高		従業員数		売上高		従業員数	
	10億円以上	10億円未満	100人以上	100人未満	10億円以上	10億円未満	100人以上	100人未満
売上高 (対数)	-0.934 [0.262]**	-0.464 [0.802]	-0.874 [0.311]**	-0.918 [0.470]+	-0.867 [0.233]**	-0.645 [0.767]	-1.164 [0.247]**	-0.865 [0.412]*
営業利益	0.118 [1.245]	-115.562 [63.148]+	-0.353 [1.294]	-5.81 [16.671]	-0.302 [1.532]	-113.082 [65.395]+	0.107 [1.510]	-14.561 [15.233]
賃金負担	-1.233 [0.463]**	-2.261 [1.376]	-1.378 [0.643]*	-1.765 [1.062]+	-1.259 [0.447]**	-2.262 [1.370]+	-1.367 [0.578]*	-1.727 [1.063]
企業存続年数	-0.041 [0.010]**	-0.099 [0.030]**	-0.054 [0.018]**	-0.07 [0.019]**	-0.057 [0.011]**	-0.104 [0.029]**	-0.083 [0.021]**	-0.075 [0.018]**
企業存続年数 (2乗)	0.009 [0.003]**	0.021 [0.011]*	0.014 [0.009]	0.015 [0.005]**	0.014 [0.003]**	0.022 [0.010]*	0.026 [0.011]*	0.017 [0.005]**
経営状態	1.248 [0.381]**	2.518 [0.757]**	0.767 [0.408]+	2.459 [0.593]**	1.246 [0.392]**	2.629 [0.767]**	0.966 [0.459]*	2.484 [0.596]**
総従業員数 (対数)	0.811 [0.394]*	0.146 [0.761]	0.984 [0.463]*	0.106 [0.747]	0.95 [0.355]**	0.472 [0.658]	1.662 [0.420]**	0.103 [0.663]
非同族企業ダミー	-0.726 [0.434]+	0.159 [0.977]	-1.081 [0.587]+	0.036 [0.716]	-0.932 [0.431]*	0.067 [0.962]	-1.457 [0.632]*	-0.002 [0.699]
産業ダミー	yes	yes	yes	yes	no	no	no	no
擬似 R2	0.022	0.007	0.036	0.009	0.013	0.006	0.023	0.007
対数尤度	-2924.31	-2856.62	-1941.66	-3937.17	-2951.72	-2861.48	-1968.35	-3940.18
Sample size	970	857	632	1195	970	857	632	1195

注) 有意水準: **1 %、*5 %、+10%

コントロール変数については以下のとおりである。売上高 10 億円以上の場合、売上高は負、賃金負担感は負、企業存続年数は負、企業存続年数 (2 乗) は正、経営状態は正、総従業員数が正に有意であり、売上高が高いこと、経営者の賃金負担感が高いこと、企業の存続年数が長いこと、経営状態がいい企業では離職率が低い。これらは直感に合致する。一方、総従業員数は正に有意である。この推定式では売上高をコントロールしているため同じ売上高の場合は総従業員数が多いほど離職率が高いと解釈できる。コントロール変数に関しては、売上高 10 億円未満、従業員数が 100 人以上、100 人未満においてはいくつかの変数が有意でない場合も存在するが、大きな違いはない。

これらの結果から、同じ中小企業であっても、売上高や従業員数によって定義される企業規模が相対的に大きな企業では同族企業の離職率が高いことが示された。その理由として、本稿では先ほど示したように非同族企業と同族企業では人事・労務管理制度が存在する割合が異なることだけでなく、人事・労務管理制度が離職率に与える効果が異なるという仮説を以下で検証したい。

5.2 売上高10億円以上の企業について

はじめに、売上高が10億円以上の企業の人事・労務管理制度が離職率に与える効果についてみてみたい。表5-2に推定結果が示される。非同族企業の場合は定期昇給制度と評価者訓練が負に有意であり、定期昇給制度や評価者訓練が存在すると離職率を下げる。一方、同族企業では苦情処理制度は正に有意であることから、同族企業では苦情処理制度が存在すると離職率が高くなる傾向にある。苦情処理制度が正に影響する理由として、以下のことが考えられる。表3-3から同族企業の苦情処理制度の存在する比率は8.7%と人事・労務管理制度の中でも低い。同族企業で苦情処理制度が存在している企業は何らかの従業員の不満を抱えており、その不満がVoiceとしての苦情処理制度にもExitしての離職率にも正に影響している可能性が考えられる。

その他の主な変数については以下のとおりである。従業員数については、売上高10億円以上の非同族企業では総従業員数は正に有意であるが、同族企業は総従業員数が有意ではない。つまり、売上高10億円以上の企業では集計データで観察された総従業員数と離職率の負の関係は観察されない。さらに、労働組合ダミーや発言・親睦型従業員組織は非同族企業では負に有意であるが、逆に同族企業では発言・親睦型従業員組織に関しては有意ではないものの係数は正となっている。つまり、売上高10億円以上の非同族企業では労働組合や発言・親睦型従業員組織が存在すると離職率を下げる傾向にあるが、同族企業では労働組合が離職率を下げる効果は確認されず、発言・親睦型従業員組織に至っては有意でないものの促進する可能性すら示している⁹。この結果は、非同族企業では労働組合や発言・親睦型従業員組織のVoice機能が有効であるが、同族企業では労働組合や発言・親睦型従業員組織によるVoice機能が十分に機能していない可能性が示唆される。

5.3 売上高10億円未満の企業について

次に売上高が10億円未満の企業についてみてみたい。非同族企業の場合、人事評価の本人開示が正に有意となっており、この制度が非同族企業の離職率を高める要因になっている。この理由として、以下のように考えられる。人事評価の本人開示制度は、自己評価による本人の労働生産性と企業が判断する労働生産性の差を知らされた従業員はその差がより小さくするために、離職してより適切だと考える企業を選択しようとしていると考えられる。非同族企業では人事評価の本人開示は、人材の最適配分としての機能を有している可能性がある¹⁰。それに対して、同族企業では家族主義的経営の風土によって、従業員の能力評価に関する情報の非対称性が比較的小さいため、このような結果の違いを生んだ可能性が考えられる。

⁹ 離職率と労働組合の間に内生性がある可能性も考えられる。しかし、本データでは、2000年以降に労働組合が設立された割合は10%未満であり、労働組合の存在は離職率に外生的であると考えられる。

¹⁰ 売上高10億円以上の非同族企業では、人事評価の本人開示に関して有意水準が10%では有意ではないもののp値が0.101であり、似たような傾向が観察される。

表5-2 人事・労務管理制度の離職率に与える効果（売上高別）

	売上高 10 億円以上		売上高 10 億円未満	
	非同族企業	同族企業	非同族企業	同族企業
売上高（対数）	-0.792 [0.289]**	-0.937 [0.644]	-0.391 [1.265]	-1.154 [1.019]
営業利益	-0.405 [1.205]	-2.514 [4.860]	-69.736 [68.857]	-111.046 [270.170]
賃金負担	-1.08 [0.558]+	-0.714 [0.792]	-2.616 [1.973]	-1.01 [1.979]
企業存続年数	-0.028 [0.013]*	-0.046 [0.020]*	0.112 [0.090]	-0.124 [0.041]**
企業存続年数（2乗）	0.004 [0.005]	0.01 [0.004]*	-0.183 [0.102]+	0.03 [0.013]*
経営状態	1.269 [0.437]**	1.717 [0.660]**	2.694 [1.155]*	1.315 [1.055]
総従業員数（対数）	1.187 [0.460]*	0.032 [0.593]	-1.699 [1.131]	2.287 [1.029]*
発言型従業員組織	-1.046 [0.769]	0.902 [1.545]	0.872 [3.934]	2.874 [3.810]
親睦型従業員組織	-0.813 [0.518]	0.107 [0.708]	-0.286 [1.284]	1.596 [1.310]
発言・親睦型従業員組織	-1.396 [0.424]**	1.342 [1.512]	-0.734 [2.122]	-1.823 [1.848]
労働組合	-1.166 [0.405]**	-1.077 [0.850]	1.255 [3.189]	-1.478 [2.254]
賃金表	-0.147 [0.580]	-0.118 [0.792]	0.398 [1.424]	-1.838 [1.332]
定期昇給制度	-1.1 [0.504]*	1.398 [0.868]	-0.262 [1.440]	2.571 [1.411]+
賞与制度	0.454 [0.870]	0.134 [0.989]	-3.46 [1.619]*	-2.911 [1.535]+
退職金制度	0.631 [0.853]	-1.867 [1.648]	0.529 [1.777]	0.188 [1.623]
人事評価制度	-0.484 [0.530]	-0.14 [0.870]	-0.621 [1.441]	0.633 [1.675]
評価者訓練	-1.1 [0.387]**	-0.483 [0.832]	0.849 [1.894]	0.049 [2.051]
人事評価の本人開示	0.779 [0.474]	-0.084 [0.767]	3.043 [1.835]+	-0.781 [1.921]
資格制度	-0.273 [0.439]	-0.225 [0.775]	-0.13 [1.517]	1.068 [1.486]
苦情処理制度	-0.515 [0.408]	2.117 [1.142]+	1.001 [2.385]	1.734 [2.207]
勤務延長・再雇用制度	-0.37 [0.685]	0.368 [0.857]	-0.196 [1.310]	-3.992 [1.327]**
産業ダミー	yes	yes	yes	yes
擬似 R2	0.033	0.028	0.016	0.02
対数尤度	-2061.98	-830.83	-1349.93	-1476.59
Sample size	691	279	403	454

注) 有意水準: **1%、*5%、+10%

また、同族企業、非同族企業ともに賞与制度は負に有意であり、賞与制度は離職率を下げる要因である。さらに、同族企業では勤務延長・再雇用制度が負に有意であり、勤務延長・再雇用制度が存在すると離職率を低下させる。1つの解釈として、小規模な同族企業で勤務延長・再雇用制度が存在する理由としては従業員が高齢化していることや同族企業の経営者と従業員の長期的に安定的な信頼関係が存在していることが考えられる。このため離職率が低いことが考えられる。また4章では、売上高、総従業員数、企業存続年数といった変数でコントロールすると、同族企業が賞与制度と勤務延長・再雇用制度に及ぼす影響はないことを示した。5章の実証分析では、売上高10億円未満の同族企業ではこれらの制度が離職率を下げる効果を有する。つまり、同族企業では賞与制度と勤務延長・再雇用制度は離職率を下げる機能を有しているために、売上高、総従業員数、企業存続年数が同じである場合、これらの制度が同族企業でも非同族企業と同じように存在していると解釈できる。

逆に、同族企業では定期昇給制度が正に有意である。この理由として、以下のことが考えられる。表3-3が示すように、従業員平均勤続年数に関しては同族企業のほうがやや長いにもかかわらず、離職率に関しては同族企業のほうが高い。つまり、同族企業における定期昇給制度は、同族企業の風土に調和して長期的に働くことを志向する人を優遇し、短期間で離職する人と長期間働く人を選別する制度として機能している可能性がある。

一方、売上高10億円未満の非同族企業の従業員数に注目すると、非同族企業では有意ではない。つまり、売上高10億円未満の企業においても、集計データで観察された従業員数と離職率の負の関係は観察されない。

5.4 頑健性の確認

先ほどは売上高によって企業規模を分けて、中小企業のうち相対的に大きな企業と小さい企業を区分して、人事・労務管理制度が離職率に与える効果が同族企業と非同族企業では異なるのかについて検証を行なった¹¹。次に頑健性を示すために、従業員数によって企業規模を分けて推定を行なった。その結果が、表5-3である。

従業員数100人以上の企業に関しては以下のとおりである。非同族企業では定期昇給制度と評価者訓練が負に有意である。さらに、同族企業では苦情処理制度が正に有意である。これらの結果は先ほどと同様であり、非同族企業では定期昇給制度や評価者訓練が離職率を抑え、同族企業では苦情処理制度があると離職率が高くなる傾向がある結果について、頑健性が確認された。従業員数100人未満の企業に関しては以下のとおりである。非同族企業では賞与制度が負に有意、人事評価の本人開示は正に有意である。一方、同族企業では定期昇給制度が正、賞与制度が負、勤務延長・再雇用制度が負に有意である。先ほどと同様であり、これらの結果は頑健である。

¹¹ 売上高別、従業員別いずれの場合も産業ダミーを外した場合の推定も行なったが、大きな違いはない。

表5-3 人事・労務管理制度の離職率に与える効果（従業員数別）

	従業員数 100 人以上		従業員数 100 人未満	
	非同族企業	同族企業	非同族企業	同族企業
売上高（対数）	-0.52 [0.316]	-1.421 [0.737]+	-0.805 [0.647]	-0.908 [0.663]
営業利益	-2.197 [1.346]	7.256 [7.173]	-5.459 [22.849]	30.121 [22.086]
賃金負担	-1.397 [0.765]+	-0.908 [1.507]	-1.3 [1.436]	-0.843 [1.497]
企業存続年数	-0.016 [0.018]	-0.329 [0.157]*	-0.027 [0.026]	-0.087 [0.028]**
企業存続年数（2乗）	-0.001 [0.009]	0.232 [0.125]+	0.003 [0.008]	0.019 [0.007]**
経営状態	0.462 [0.417]	1.687 [0.936]+	2.889 [0.873]**	1.491 [0.806]+
総従業員数（対数）	1.363 [0.470]**	-1.351 [0.997]	-0.771 [1.158]	1.165 [0.956]
発言型従業員組織	-1.028 [0.902]	-3.474 [2.080]+	-0.882 [1.785]	4.092 [3.154]
親睦型従業員組織	-0.915 [0.518]+	-1.777 [1.530]	-0.212 [1.007]	1.699 [0.991]+
発言・親睦型従業員組織	-0.936 [0.507]+	-1.755 [1.994]	-1.472 [1.200]	-0.048 [1.530]
労働組合	-1.262 [0.498]*	0.907 [1.296]	0.319 [1.404]	-2 [1.585]
賃金表	0.722 [0.517]	0.488 [1.299]	0.131 [1.056]	-1.393 [1.032]
定期昇給制度	-1.254 [0.618]*	2.122 [1.026]*	-0.158 [0.982]	1.958 [1.049]+
賞与制度	1.356 [0.694]+	-4.312 [2.222]+	-3.124 [1.320]*	-2.119 [1.242]+
退職金制度	0.552 [0.857]	1.266 [2.296]	0.232 [1.458]	-0.266 [1.494]
人事評価制度	-0.342 [0.683]	-1.209 [1.174]	-0.679 [0.876]	1.885 [1.108]+
評価者訓練	-0.938 [0.486]+	-0.502 [1.670]	-0.659 [1.000]	-1.259 [1.308]
人事評価の本人開示	0.512 [0.533]	1.516 [1.995]	2.562 [1.137]*	-1.741 [1.250]
資格制度	-0.551 [0.498]	1.215 [1.214]	0.042 [1.071]	0.479 [1.095]
苦情処理制度	-0.772 [0.477]	2.999 [1.597]+	0.389 [1.466]	1.784 [1.757]
勤務延長・再雇用制度	-0.262 [0.687]	-0.886 [1.032]	-0.483 [1.052]	-2.903 [1.040]**
産業ダミー	yes	yes	yes	yes
擬似 R2	0.047	0.070	0.019	0.017
対数尤度	-1383.76	-498.31	-2027.26	-1872.18
Sample size	476	156	618	577

注) 有意水準: **1 %、*5 %、+10%

また、従業員数 100 人以上の同族企業では売上高が有意水準 10%で負に有意であるが、それ以外の場合では有意ではない。従業員数 100 人未満の場合、売上高が同族企業と非同族企業のいずれの場合も有意ではなく、この結果は表 5-2 と同様である。表 5-2 と 5-3 の結果から、相対的に小規模な企業の場合は企業規模が大きくなると離職率が低下するという傾向は観察されないことが、頑健な形で示された。

一方、いくつかの変数は先ほどの推定では有意ではないものの今回の推定では有意となった。従業員 100 人以上の非同族企業では賞与制度が正、同族企業では定期昇給制度が正、賞与制度が負に有意である。従業員数 100 人未満の同族企業では人事評価制度が正に有意である。ただし、従業員数 100 人以上の同族企業の場合における賞与制度以外は符号条件に関しては先ほどと同じである。これらの結果は、今後、更なる検証が必要である。

6. 結論と今後の課題

本稿では、同族企業と人事・労務管理制度の分析に関する実証分析を行なった。その結果、以下のことが示された。集計データに注目すると、図 1-1 や図 1-2 が示すように企業規模と離職率には負の関係が観察される。しかしながら、本稿では企業規模が離職率に直接影響するのではなく、企業規模によって同族企業の比率が異なり、同族企業では人事・労務管理制度が形成されないことや離職率を下げるような機能が非同族企業とは異なるという仮説を検証した。その理由として、同族企業の経営者は企業経営に干渉されることを忌避するエンタレチメントの 1 つとして、企業経営の干渉につながるような人事・労務管理制度を認めず、あったとしても機能させないような経営風土が存在することが考えられる。松浦・野田（2013）が同族企業の経営者が労働組合を忌避し、その結果、労働組合が同族企業では存在しない傾向を示したが、人事・労務管理制度でも同様の行動を取っている可能性を本稿では検証した。

その結果、以下のことが示された。第 1 に、表 3-3 の記述統計量の結果から同族企業の方では離職率が高く、売上高、総従業員数、企業存続年数といった変数でコントロールしても同様の結果が表 5-1 にて示された。しかしながら、平均勤続年数は有意な差はないものの同族企業の方が長い。第 2 に、表 4-1 と表 4-2 の結果から、売上高、総従業員数、企業存続年数といった変数でコントロールすると、同族企業と非同族企業では賞与制度と勤務延長・再雇用制度は同族企業と非同族企業では有意な差が存在しないが、それ以外の人事・労務管理制度は非同族企業の方が存在する傾向が観察される。第 3 に、中小企業のなかでも売上高 10 億円以上、または従業員数 100 人以上の非同族企業においては、離職率を下げる人事・労務管理制度は定期昇給制度と評価者訓練であるが、同族企業ではこれらの制度が離職率を下げる効果を持たない。第 4 に、売上高 10 億円以上、または従業員数 100 人以上の非同族企業では労働組合や発言・親睦型従業員組織が存在すると離職率を下げる

が、同族企業ではこのような効果は観察されない。第5に、売上高が10億円未満、または従業員数100人未満の同族企業では賞与制度や勤務延長・再雇用制度が存在すると離職率を低下させる。第2の結果と合わせて考察すると、売上高10億円未満、または従業員数100人未満の同族企業では賞与制度と勤務延長・再雇用制度が離職率を下げる効果があるので、これらの制度の存在確率は同族企業と非同族企業では他の要因をコントロールすると有意な差がないと考えられる。第6に、小規模な企業では図1-1や図1-2で観察された従業員数と離職率の負の関係は、人事・労務管理制度などでコントロールするとこの効果は消える。

この実証分析は以下のような経済学的な含意を有する。中小企業では離職率が高いことが集計データからは観察される。しかしながら、本稿の分析から、大企業であること自体が離職率を下げるのではなく、ある種の人事・労務管理制度は離職率を下げることに有効であることがわかる。ただし、同じ人事・労務管理制度であっても同族企業と非同族企業では離職率を下げる機能に違いが見られる。つまり、離職率を下げることに重要な要素は従業員数などで計られる企業規模ではなく、ある種の人事・労務管理制度である。さらに、同じ人事・労務管理制度があったとしても、同族企業であるかどうかによっても離職率に与える影響が異なる。

今後の課題は以下の5つである。第1に、計測バイアスの可能性が考えられる。例えば、アンケートの回収率が20.8%であり、サンプルセレクションバイアスの可能性は否定できない。また、人事・労務管理制度と離職率に関しては、逆の因果関係や除外された変数による内生性の問題もありうる。第2に、本稿では同族企業を経済理論的には「プリンシパル=エージェント問題が存在しない」という観点から、エン trenchメントという概念を用いて仮説を構築したが、理論モデルを提示していない。第3に、同族企業を本稿では社長一族が取締役に占める割合で定義したが、会社の株式の所有割合を使用して分析を行いたい。本稿では経営における同族企業に注目しているが、今後は所有における同族企業と経営における同族企業の差異にも注目したい。さらに、非同族企業のなかには大企業の系列会社や子会社の場合、銀行からの出向など様々な形態があり、人事・労務管理制度に影響することも考えられるために、検証を要する。第4に、これらの結果を大企業にも適用することができるのかについて検証したい。第5に、本稿で使用したデータはクロスセクションデータであり、パネルデータにより動学的に考える必要がある。これらは、筆者らに与えられた今後の課題である。

参考文献

- 青木英孝・新田敬祐 (2004) 「経営トップ交代の効果とガバナンスの影響－在任期間とエン trenchメント－」『ニッセイ基礎研『所報』』 Vol.33
- 阿部正浩 (2006) 「成果主義導入の背景とその功罪」『日本労働研究雑誌』 No.554, pp.18-35.

- 浦坂純子・野田知彦 (2001) 「企業統治と雇用調整—企業パネルデータに基づく実証分析—」
『日本労働研究雑誌』第 488 号、pp.52-63.
- 川口大司・原ひろみ (2007) 「労働組合は役に立っているのか」JILPT Discussion Papers 07-02
- 齋藤卓爾 (2006) 「ファミリー企業の利益率に関する実証研究」『季刊 企業と法創造「知的財産法制研究 II」』
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2007) 『新しい人事労務管理』有斐閣アルマ
- 白井泰四郎 (1992) 『現代日本の労務管理』東洋経済新報社
- 都留康 (2002) 『労使関係のノンユニオン化——ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社
- 富田安信 (1993) 「離職率と労働組合の発言効果」橘木俊詔編『労働組合の経済学』東洋経済新報社
- 中村圭介・佐藤博樹・神谷拓平 (1988) 『労働組合は本当に役立っているのか』総合労働研究所
- 中村圭介編 (2005) 『衰退か再生か・労働組合活性化への道』連合総合生活開発研究所
- 野田知彦 (1997) 「賃金構造と企業別労働組合」『日本経済研究』No.35、pp.26-44.
- 野田知彦 (2007) 「経営者、統治構造、雇用調整」『日本経済研究』No.54、pp.80-108.
- ハーシュマン (2005) 『離脱・発言・忠誠 —企業・組織・国家における衰退への反応—』ミネルヴァ書房
- 松浦司・野田知彦 (2013) 「同族企業が労働組合の形成に与える効果—中小企業における分析—」『経済政策ジャーナル』forthcoming
- 松島静雄 (1979) 「中小企業問題と労務管理」『中小企業と労務管理』東京大学出版会
- 森川正之 (2008) 「同族企業の生産性—日本企業のマイクロデータによる実証分析—」RIETI Discussion Paper Series 08-J-029
- 吉村典久 (2007) 『日本の企業統治』NTT 出版
- Abe,M. and T.Hoshi. (2007) “Corporate Finance and Human Resource Management in Japan” in Masahiko Aoki, Gregory Jackson and Hideaki Miyajima (Eds.) *Corporate Governance in Japan*. Oxford University Press.
- Abe,N and S.Shimizutani. (2007) “Employment policy and corporate governance: An empirical comparison of the stakeholder and the profitmaximization model.” *Journal of Comparative Economics*, 35:346–368.
- Aoki,M. (1994) “The Contingent Governance of Teams: Analysis of Institutional Complementarity” *International Economic Review*, Vol.35 No.3,pp. 657-676
- Anderson,R.C. and Reeb,D.M. (2003) “Founding Family Ownership and Performance: Evidence from S&P 500” *Journal of Finance*, Vol.58,pp.1301-1327.
- Bertrand,M. and Schoar,A. (2006) “The Role of Family in Family Firms,” *Journal of Economic Perspectives* Vol.20 No.2, pp.73-96.
- Barth,E., Gulbrandsen,T. and Schone,P. (2005) “Family Ownership and Productivity: The Role of

- Owner-Management, *Journal of Corporate Finance*. Vol.11. pp.07-127.
- Brown,C. and Medoff,J.L. (1978) “Trade Unions in the Production Process,” *Journal of Political Economy* Vol.86 No.3, pp.355-378.
- Brown,C. and Medoff,J.L. (2003) “Firm Age and Wages” *Journal of Labor Economics* Vol.21 No.3, pp.677-697.
- Freeman,R.B. and Medoff,J.L. (1984) “What Do Unions Do?”, Basic Books.
- Tachibanaki,T. and T.Noda. (2000) “The Economic Effects of Trade Unions in Japan” Palgrave Macmillan Press
- Villalonga,B. and R.Amit. (2006) “How Do Family Ownership, Control and Management Affect Firm Value?” *Journal of Financial Economics* Vol.80, No.2, pp. 385-417.