

## 第3節 中小企業における働きやすい職場環境づくり

### 1 中小企業の働きやすさの状況

● 中小企業は女性と高齢者が多いため、両立支援を必要とする者が多い

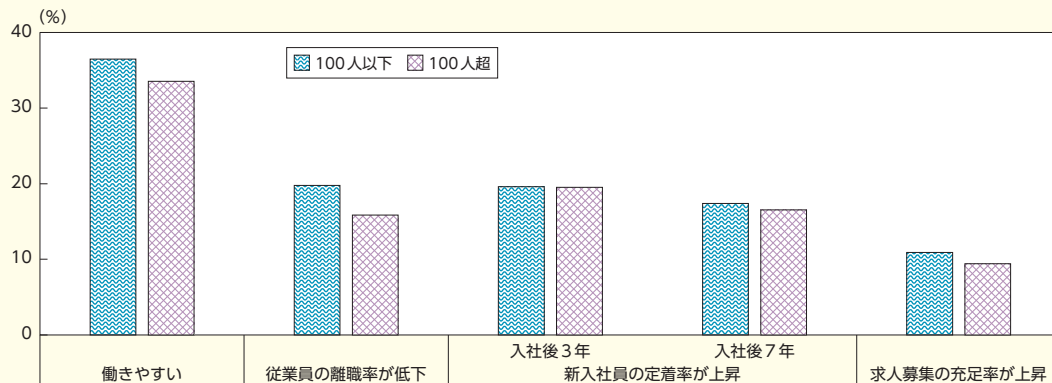
第1章第1節で考察したとおり、近年、中小企業における人手不足感が特に強い状況にある。本章ではこれまで、働きやすい職場環境づくりを通じた、従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の改善について考察してきたが、本節では、特に中小企業に着目して、中小企業の働きやすさの現状を俯瞰した上で、中小企業における働きやすさの向上や離職率等の改善に有効な取組等について考察する。

まず、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などを比較する。

第2-(2)-29図により、従業員規模別に正社員が感じている働きやすさや従業員の離職率などをみると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者よりも働きやすいと感じている者の割合が高いことが分かる。また、新入社員の定着率や求人募集の充足率については、従業員規模によって大きな違いがみられないものの、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっていることが分かる。

第2-(2)-29図 従業員規模別にみた働きやすさ等の比較

- 働きやすいと感じている正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 新入社員の定着率と求人募集の充足率が上昇した企業の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらないが、離職率が低下した企業の割合は、従業員規模100人以下の企業の方が100人超の企業よりも高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 働きやすさの集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。  
2) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

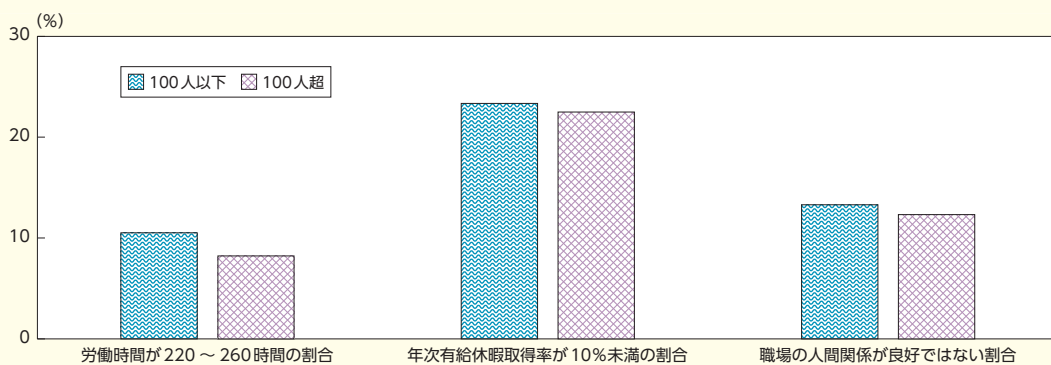
それでは、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は何に対して働きやすさを感じているのだろうか。

まず、第2-(2)-31図により、第1節において働きやすさに対して大きな影響を及ぼして

いることを示した、労働時間、年次有給休暇の取得率、職場の人間関係について、従業員規模別に比較する。従業員規模別に正社員のうち労働時間が220～260時間の者の割合を比較すると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する者より、長時間労働となっている者の割合が多いことが分かる。年次有給休暇の取得率が10%未満の者の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模によって大きな違いはみられない。

第2-(2)-30図 従業員規模別にみた労働時間等の比較

- 労働時間が220～260時間の正社員の割合は、従業員規模100人以下の企業に所属する者の方が100人超の企業に所属する者よりも高い。
- 年次有給休暇取得率が10%未満の割合と職場の人間関係が良好ではない者の割合は、従業員規模別にみても大きく変わらない。



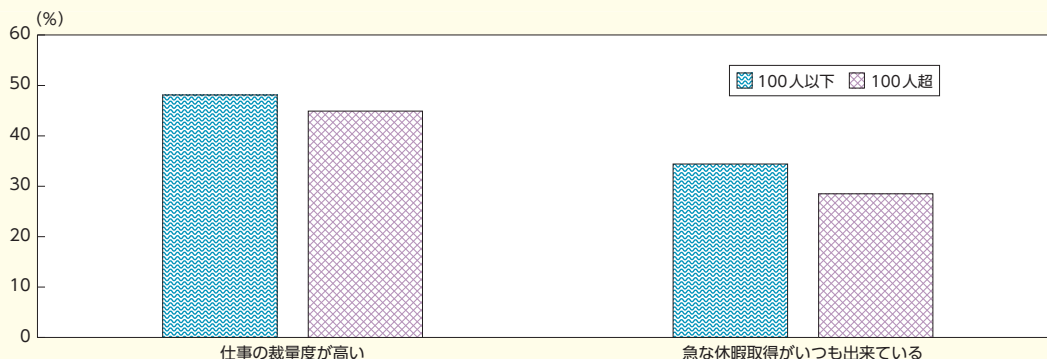
資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

- (注) 1) 労働時間の集計対象は月平均労働時間が120時間以上260時間未満の正社員としている。  
 2) 年次有給休暇取得率は、調査前年度の取得日数を付与日数(繰越日数を含む)で除したものである。  
 3) 職場の人間関係の集計において、調査時点の認識として「仕事の遂行に当たっての人間関係が良好である」という問に対して、「めったに感じない」「全く感じない」と回答した者を「良好ではない」としている。

一方、中小企業は、女性と高齢者が多く、仕事と育児や介護との両立支援を必要とする労働者が多いものと考えられることから、第2-(2)-31図により、従業員規模別に仕事の裁量度及び家族・子供の急病などによる急な休暇の取得状況をみてみる。これによると、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員の方が100人超の企業に所属する正社員より、裁量度が高い割合が高く、急な休暇取得がいつも出来ている割合が高くなっており、業務裁量性の高さや休暇取得など雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が、働きやすさに反映されている可能性が考えられる。

第2-(2)-31図 従業員規模別にみた仕事の裁量度と急な休暇取得について

- 従業員規模別に仕事の裁量度をみると、100人以下の企業に所属する正社員の方が裁量度が高いと感じている者の割合が高い。
- 家族・子供の急病などによる急な休暇取得の状況をみても、100人以下に所属する正社員の方がいつも出来ていると感じている者の割合が高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 仕事の裁量度の集計において、調査時点の認識として「仕事の裁量度(仕事を進める手段や方法を自分で自由に選べる程度)が高い」という質問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した正社員を「高い」としている。

次に、従業員規模によって、労働者が働きやすさの向上に重要と考える雇用管理が異なるのかをみていく。

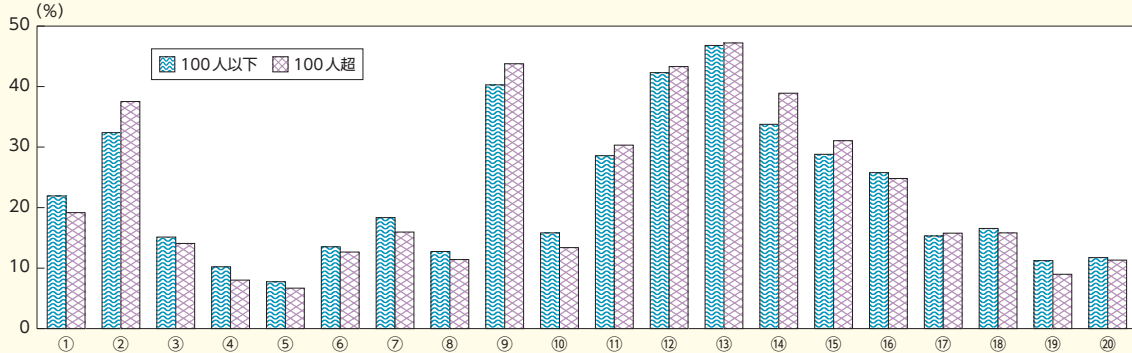
第2-(2)-32図により、従業員規模別に働きやすさの向上のために正社員が重要と考える雇用管理をみると、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」「有給休暇の取得促進」「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」が多く、これまでにみてきた傾向と大きな違いはないことが分かる。従業員規模100人超の企業の正社員と100人以下の企業の正社員を比較すると、100人超の企業の正社員は「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などをより重視しており、100人以下の企業の正社員は「人事評価に関する公正性・納得性の向上」などをより重視していることが分かる。

また、多くの雇用管理の項目において、100人超の企業の正社員の方が多くなっているが、「仕事と病気治療との両立支援」等については100人以下の企業の正社員が多くなっている。この背景を考察するために、第2-(2)-33図により、従業員規模別に「正規の職員・従業員」における男女比及び年齢構成をみると、100人以下の企業の方が女性と65歳以上の高齢者が多くなっていることが分かる。100人以下の企業においては、上述したとおり、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が働きやすさに反映され、100人超の企業に対して「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」が低くなっていることにつながっていると考えられるものの、一方で身体疾患の増えてくる高齢者が多いことから「仕事と病気治療との両立支援」を重視する正社員が多くなっているものと考えられる。

第2-(2)-32 図 従業員規模別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

- 従業員100人超の企業の正社員は、100人以下の企業の正社員に比べ、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」「仕事と育児との両立支援」などを重視している。
- 他方、100人以下の企業の正社員は、100人超の企業の正社員に比べ「人事評価に関する公正性・納得性の向上」「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。

従業員規模別にみた働きやすさの向上のために重要な雇用管理

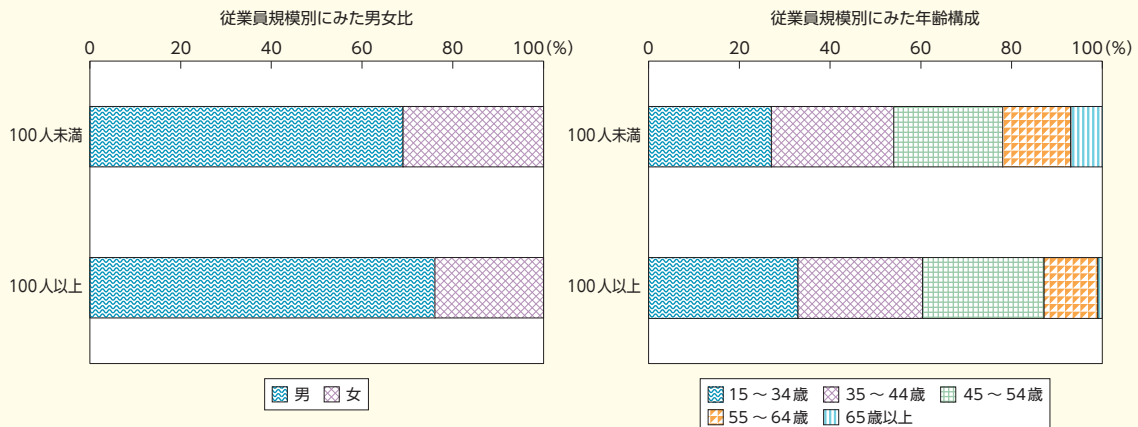


- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、③業務遂行に伴う裁量権の拡大、④優秀な人材の抜擢・登用、⑤優秀な人材の正社員への登用、⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、⑩採用時に職務内容を文書で明確化、⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、⑫有給休暇の取得促進、⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、⑭仕事と育児との両立支援、⑮仕事と介護との両立支援、⑯仕事と病気治療との両立支援、⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、⑳副業・兼業の推進

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(正社員調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

第2-(2)-33 図 従業員規模別にみた男女比及び年齢構成

- 従業員100人未満の企業は、100人以上の企業に比べ、「正規の職員・従業員」に占める女性と65歳以上の高齢者の割合が多い。



資料出所 総務省「就業構造基本調査」をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

2 中小企業における企業の取組が離職率等に与える影響

- 離職率の低下にも両立支援が有効だが、労働者のニーズを把握して雇用管理等を行うことが重要

上述したとおり、従業員の離職率については、100人以下の企業の方が100人超の企業よりも3年前と比較して低下した割合が高くなっているが、本節では企業の取組が離職率等に与える影響について考察する。

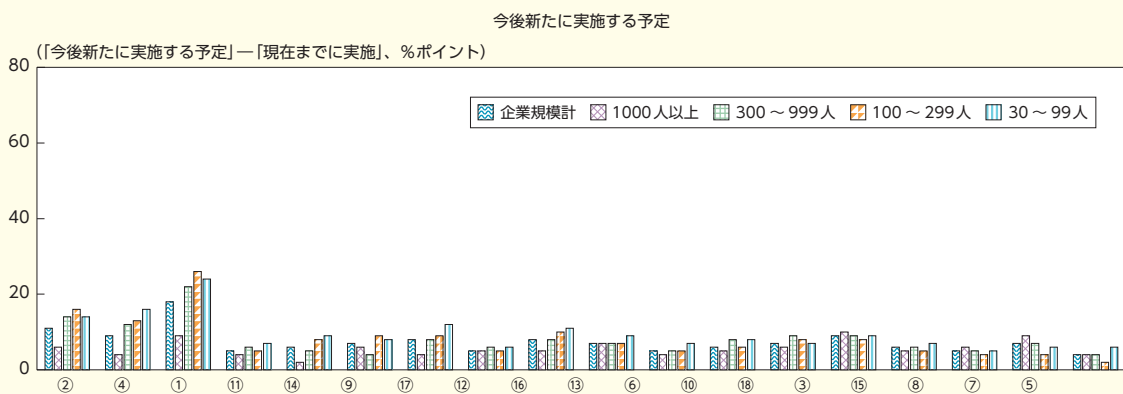
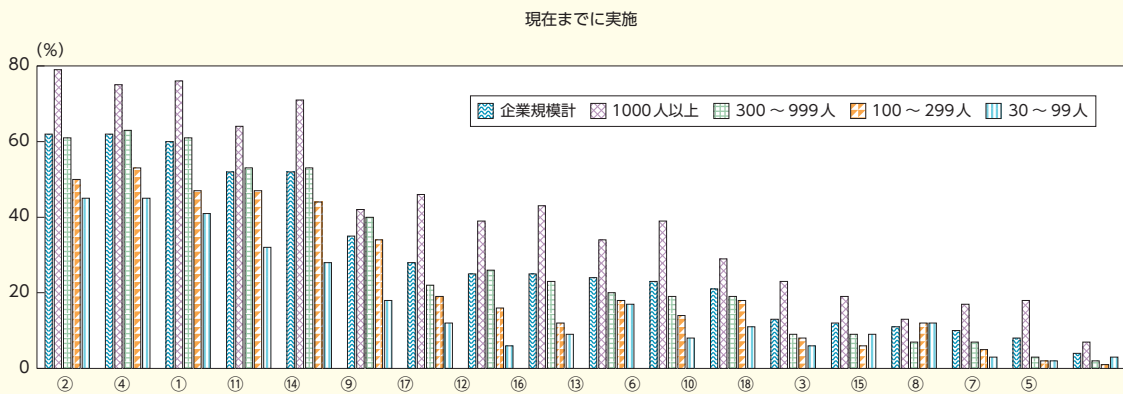


まず、第2-(2)-34図により、企業規模別に働き方改革の取組をみると、ほとんどの取組において企業規模が小さくなるほど実施率が低くなっており、中小企業における取組が遅れていることが分かる。また、企業規模によらず、「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」などについて、今後新たに実施予定の事業所の割合をみると、企業規模が小さいほど差が大きくなっていることから、今後中小企業におけるこれらの取組が正社員の働きやすさを向上させ、また離職率を低下させる可能性があることが示唆される。

一方、今後の実施予定を含めても、企業規模が小さくなるほど実施率が低下している傾向に変わりがないことは事実であり、今後も引き続き中小企業等における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

第2-(2)-34図 企業規模別にみた働き方改革の取組について

- 働き方改革の取組をみると、企業規模にかかわらず「長時間労働削減のための労働時間管理の強化」「残業削減の推進」「休暇取得の促進」が多いが、企業規模が小さいほど実施率は低下する傾向にある。
- 現在までに実施している企業の割合と今後実施する予定の企業の割合との差をみると、企業規模が小さいほど大きくなっている。



①休暇取得の促進、②長時間労働削減のための労働時間管理の強化、③「勤務間インターバル制度」の導入、④残業削減の推進、⑤朝型勤務・「ゆう活」の実施、⑥「フレックスタイム」等の柔軟な就業時間管理の導入、⑦「テレワーク制度」の導入、⑧「限定正社員」等の雇用形態の導入、⑨非正規雇用労働者の正社員化などキャリアアップの推進、⑩非正規雇用労働者の待遇改善、⑪育児・介護中の職員が働きやすいような環境整備、⑬⑭のうち、男性の育児休業取得等の育児参加の促進、⑭労働者の病気の治療と仕事の両立を可能とする社内制度の整備、⑮パワーハラスメント防止対策の推進、⑯副業・兼業を容認、⑰働き方・休み方に関する労使の話し合いの機会の設定、⑱「働き方改革」に対する経営トップのメッセージの発信

資料出所 厚生労働省「労働経済動向調査（平成30年11月）」（2018年）をもとに厚生労働省政策統括官付政策統括室にて作成

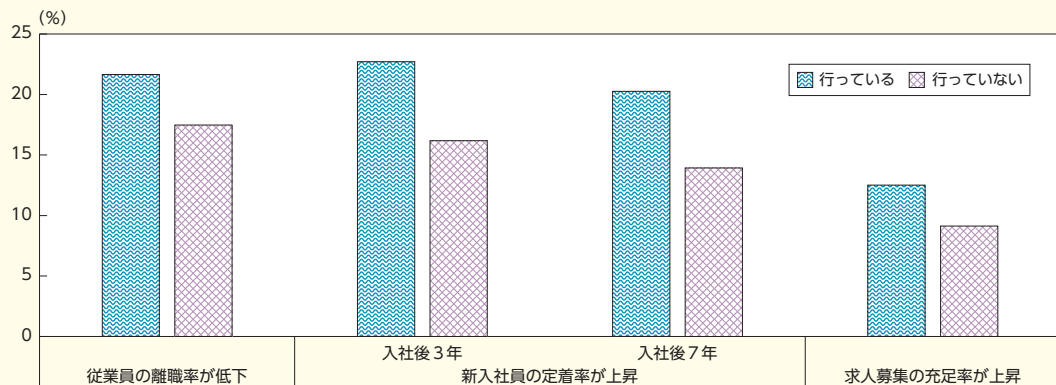
## 第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

それでは、働き方改革を目的とした企業の取組は、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率にどのような影響を及ぼしているのかをみていく。

第2-(2)-35図により、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率について働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業との間で差があるかをみると、いずれの指標においても、取組を行っている企業の方が行っていない企業よりも3年前と比較して改善していることが分かる。

### 第2-(2)-35図 働き方改革を目的とした取組と離職率等の関係について

- 働き方改革を目的とした取組を行っている企業と行っていない企業を比較すると、従業員の離職率、新入社員の定着率、求人募集の充足率のいずれにおいても、行っている企業の方が改善している。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査(企業調査票)」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括官付政策統括室にて独自集計

(注) 従業員の離職率、新入社員の定着率及び求人募集の充足率の集計において、現在と3年前を比較した際に「大いに上昇」「やや上昇」と回答した企業を「上昇」、「大いに低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。

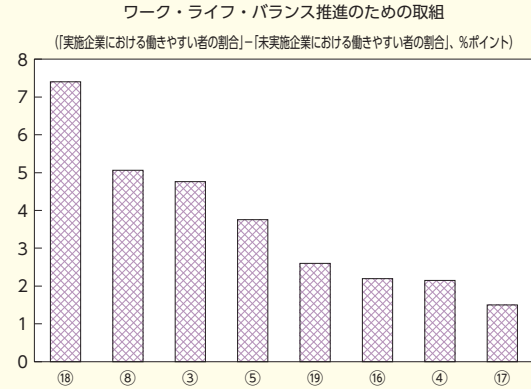
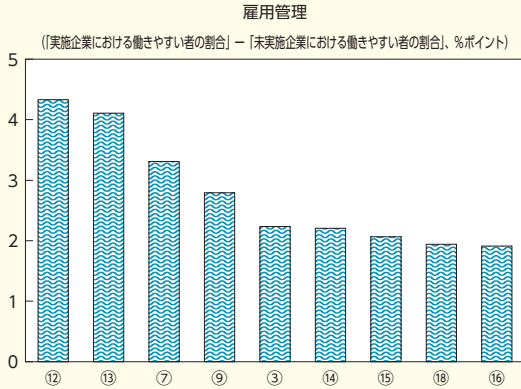
ここからは、中小企業における働きやすさの向上と従業員の離職率の低下に有効な取組についてみていく。

第2-(2)-36図の左図により、企業が考える働きやすさの向上に有効な雇用管理をみると、従業員規模計(第2-(2)-13図の右図)に比べ、「仕事と介護との両立支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消(男女間、正規雇用・非正規雇用間等)」「仕事と病気治療との両立支援」が有効になっている。

第2-(2)-36図の右図により、企業が考える働きやすさの向上に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計(第2-(2)-16図の右図)に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-36図 中小企業における働きやすさの向上に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における働きやすさを向上させる雇用管理は、従業員規模計に比べ「仕事と介護との両立支援」「従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）」「仕事と病気治療との両立支援」が加わっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に比べ「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」が有効ではなくなっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、
- ②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、
- ③業務遂行に伴う裁量権の拡大、
- ④優秀な人材の抜擢・登用、
- ⑤優秀な人材の正社員への登用、
- ⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、
- ⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、
- ⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、
- ⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、
- ⑩採用時に職務内容を文書で明確化、
- ⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、
- ⑫有給休暇の取得促進、
- ⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、
- ⑭仕事と育児との両立支援、
- ⑮仕事と介護との両立支援、
- ⑯仕事と病気治療との両立支援、
- ⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、
- ⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、
- ⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、
- ⑳副業・兼業の推進

- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、
- ②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、
- ③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、十分な人員数を配置、
- ④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう、中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、
- ⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、
- ⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、
- ⑦残業時間に上限を設定する、
- ⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、
- ⑨ノー残業日の設定、
- ⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、
- ⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、
- ⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、
- ⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、
- ⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等、より柔軟な労働時間制度を導入・推進、
- ⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、
- ⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、
- ⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、
- ⑳企業内に託児所を併設

資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」(2019年)の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計  
 (注) 集計において、調査時点の認識として「働きやすさに対して満足感を感じている」という問に対して、「いつも感じる」「よく感じる」と回答した者を「働きやすい」としている。

第2-(2)-37図の左図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効な雇用管理をみると、従業員規模計(第2-(2)-20図の右図)において有効であったものに加え、「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。

第2-(2)-37図の右図により、企業が考える従業員の離職率の低下に有効なワーク・ライフ・バランスを推進するための取組をみると、従業員規模計(第2-(2)-21図の右図)において有効であったものに加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。

これらのうち、企業全体では有効であった「裁量権の拡大」が、中小企業では有効ではなくなっている背景の要因としては、上述したとおり、企業全体と比べて、この取組が既に実施されている中小企業が比較的多いことが考えられる。

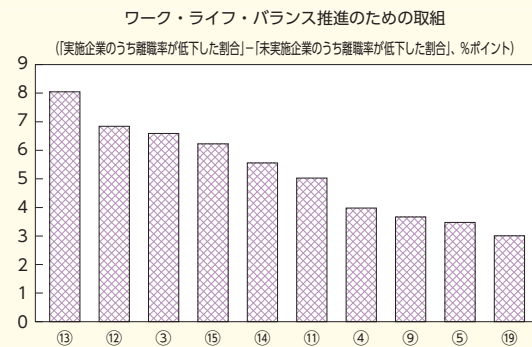
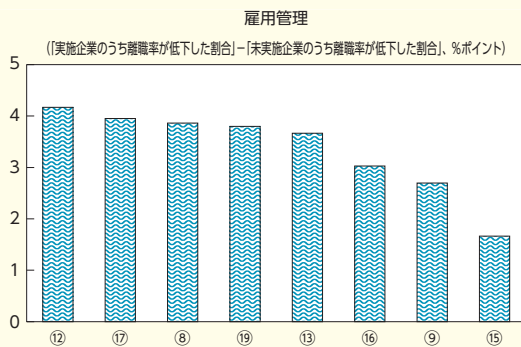
従業員の離職率の低下に有効な取組についても、働きやすさの向上に有効な取組と同様に、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟さといった中小企業の特徴が離職率の低下にも寄

## 第Ⅱ部 人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について

与している可能性があるが、両立支援を実施することにより、離職率や働きやすさが改善することが期待される。

### 第2-(2)-37図 中小企業における離職率の低下に有効な取組について

- 従業員規模100人以下の企業における離職率を低下させる雇用管理は、従業員規模計に加え「仕事と介護との両立支援」が有効となる一方で、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」が有効ではなくなっている。
- ワーク・ライフ・バランスを推進するための取組は、従業員規模計に加え「ノー残業日の設定」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」が有効となっている。



- ①人事評価に関する公正性・納得性の向上、
- ②本人の希望を踏まえた配属、配置転換、
- ③業務遂行に伴う裁量権の拡大、
- ④優秀な人材の抜擢・登用、
- ⑤優秀な人材の正社員への登用、
- ⑥いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化、
- ⑦能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ、
- ⑧能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、
- ⑨労働時間の短縮や働き方の柔軟化、
- ⑩採用時に職務内容を文書で明確化、
- ⑪長時間労働対策やメンタルヘルス対策、
- ⑫有給休暇の取得促進、
- ⑬職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、
- ⑭仕事と育児との両立支援、
- ⑮仕事と介護との両立支援、
- ⑯仕事と病気治療との両立支援、
- ⑰育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援、
- ⑱従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規・非正規間等）、
- ⑲経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進、
- ⑳副業・兼業の推進

- ①アンケート調査の実施などによる実態面の把握、
- ②業務プロセスの見直し（組織間・従業員間の業務配分のムラを解消する等）、
- ③休暇・急な早退等が必要な際、従業員間で融通し合えるよう十分な人員数を配置、
- ④休暇が必要な際、従業員間で融通し合えるよう中期的な休暇予定を従業員間で見える化する、
- ⑤休暇・急な早退等を申請しやすい職場雰囲気醸成、
- ⑥有給休暇を取得する必要がある下限を設定する、
- ⑦残業時間に上限を設定する、
- ⑧まとまった日数での休暇取得の奨励、
- ⑨ノー残業日の設定、
- ⑩長時間勤務労働者やその上司等に対する指導・助言、
- ⑪残業させず、有給休暇取得を促す上司が評価されるような仕組みを導入する、
- ⑫労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑬労働時間管理、有給休暇取得、健康確保に係る、非管理職向けの研修・意識啓発、
- ⑭経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発、
- ⑮部門間の取組状況の見える化・情報共有、
- ⑯短時間勤務制度やフレックスタイム制度等より柔軟な労働時間制度を導入・推進、
- ⑰時間単位、半日単位など柔軟な有給取得制度の導入・推進、
- ⑱テレワーク等の柔軟な働き方の導入・推進、
- ⑲育児休業制度や介護休業制度の利用促進、
- ⑳企業内に託児所を併設

資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査（企業調査票）」（2019年）の個票を厚生労働省政策統括室にて独自集計  
 (注) 集計において、現在と3年前を比較した際に離職率が「大幅に低下」「やや低下」と回答した企業を「低下」としている。



### 3 中小企業における「働きやすさ」の実現に向けて

最後に、本節のこれまでの分析で明らかになった中小企業の課題を整理する。

まず、従業員規模が100人以下の企業に所属する正社員は、100人超の企業に所属する者より働きやすい職場と感じており、3年前と比較して離職率が低下したと回答した割合も高くなっている。この背景には、中小企業は女性や高齢者の従業員が比較的多いという特徴から、業務裁量性の高さや雇用管理制度運用の柔軟性といった中小企業の特徴が、職場の働きやすさにプラスに影響しているものと考えられる。

また、同様の背景から、中小企業の正社員は、働きやすさの向上に関して、「人事評価に関する公正性・納得性の向上」に加えて、「仕事と病気治療との両立支援」を重視している。

一方で、中小企業における働き方改革の取組の実施状況を見ると、大企業などと比べて、ほとんどの取組において現時点での実施率は総じて低くなっているが、今後実施予定と回答している企業の割合は高くなっている。今後、中小企業における働き方改革に関する新たな取り組みや、従来運用で対応していた取組の制度化が進めば、中小企業における正社員の働きやすさの向上や、離職率の低下の余地が十分にあるものと考えられる。

特に、中小企業においては、「仕事と介護との両立支援」「仕事と病気治療との両立支援」「育児休業制度や介護休業制度の利用促進」などが大企業等と比べて働きやすさの向上や離職率の改善に有効となっており、仕事と育児・介護・病気治療との両立支援等に引き続き重点的に取り組むことが重要であると考えられる。

従業員規模100人以下の企業という集合全体でみた場合、両立支援などが有効な取組として挙がってきたが、個々の企業で見た場合、現在は両立支援を必要とする労働者がいない企業も存在し得る。しかしながら、現在は両立支援を必要としない者も、いずれは必要となるときが来る可能性もある。第1章で述べたとおり、「働きやすい職場」とは、働く人が安心して快適に働ける職場環境であり、将来的なライフイベントに応じた働き方の選択につながっていくものである。企業と働く人の双方が職場の現状や課題を共有しつつ、各企業の事情に応じた雇用管理やワーク・ライフ・バランスを推進するための取組を協力して進めていくことが重要である。

なお、働き方改革の実施状況については、今後の実施予定を含めても、その水準は大企業などと比べて依然低い状態にあるのも事実であり、今後も引き続き中小企業における働き方改革の取組の導入に向けた継続的な支援が必要である。

## コラム2-2 人手不足の中で「働きやすさ」向上を目指す取組事例について

人手不足が深刻化する中で、多様な人材の確保・定着のため、労働時間管理等の働き方改革や、省力化・合理化等の業務改善に取り組む企業が増えている。しかし特に中小企業においては、働き方改革の推進が、大企業に比べて困難な事情等もあると推測される。中小企業における好事例を把握すべく、「働きやすさ」の向上を目指す取組を実施している神奈川県横浜市の向洋電機土木株式会社（建設業）へヒアリングを行った。

向洋電機土木株式会社は、従業員39名（うち女性13名）の屋内外の電機設備設計や施工を行う企業であるが、これまでも「テレワーク先駆者百選<sup>5</sup>」の総務大臣賞や「新・ダイバーシティ経営企業100選<sup>6</sup>」を受賞するなど、先駆的な取組で注目されている。

同社は、長時間労働になりがちな建設業界において、様々な工夫により時間外労働の削減や能力開発機会の確保などに取り組むと同時に、受注増や採用応募者数の増加につなげている。さらに人手不足で経営状況が厳しい状況においても、助成金の活用やテレワークを通じた経費削減、従来の契約の見直し等を地道に繰り返し、無駄を排除することの徹底により、コスト削減や売上増加に結びつけてきた。

同社の人事担当責任者によると「人によって、年齢によって、家族によって、その人の人生観によって、ワークとライフのバランス比率は異なり、社員の数だけニーズがある。この施策をやったから全て解決、ということにはならない。」とのことであり、テレワークに代表されるワーク・ライフ・バランス施策は、「コストもかかるし、やったからといって利益に直結するものでもない。むしろ社員の高い意欲と職業能力を引き出すために、生活の質を上げ意欲的に仕事をしてもらおうための『心的報酬』であり、また優秀な人材の採用、退職防止、能力開発の可能性を引き出すための『経営戦略』である」と位置づけている。

また、テレワーク制度の支援対象者は子育てをしている者や女性など、限定された使用条件を設けるのではなく、全ての従業員が対象の制度として、社員やその家族の満足度を重視していることも注目すべきところである。テレワークの推進により、会社にはコスト削減や人材活用促進がもたらされ、従業員には身体的・精神的負担の軽減や、家族や仲間と共有する時間が増加し、普段の業務に集中が出来た等の声があがっている。

その他の取組として、有給休暇とは別に積立休暇の設定や、プレミアムフライデーの実施、学習会・講習会の実施（企画・運営含む）、健康診断や健康用専用端末の導入などを行っている。ただし、全ての従業員の全ての要求を実現することは不可能なため、サイレント（潜在）ニーズの把握と優先順位が最大のポイント、と同社人事責任者は述べている。

本事例からは、会社が求めている成果と従業員が求めている施策（制度）に乖離があると制度が形骸化し、陳腐化や一部の者のみへの裨益となってしまう可能性があるため、「働きたい会社」「働き続けたい会社」であり続けるためには、特に中小企業においては、双方の認識の摺り合わせが重要であることが示唆される。

5 総務省では2015年度から、テレワークの導入・活用を進めている企業・団体を「テレワーク先駆者」として、その中から十分な実績を持つ企業等を「テレワーク先駆者百選」として公表している。

6 経済産業省では、ダイバーシティ推進を経営成果に結びつけている企業の先進的な取組を広く紹介し、取り組む企業のすそ野拡大を目指し、「新・ダイバーシティ経営企業100選」として経済産業大臣表彰を実施している。

