

中小企業の従業員からみた働き方改革の実態

日本政策金融公庫総合研究所特任研究員

竹内 英二

要 旨

2019年4月に改正労働基準法をはじめとする働き方改革関連法が施行された。働き方改革は、企業に長時間労働を前提とした仕事の進め方や労務管理について見直しを迫るものであるが、慢性的な人手不足に悩む中小企業はどう対応しているだろうか。そこで、日本政策金融公庫総合研究所では、中小企業における働き方改革の実態を明らかにするためにアンケートを行った。働き方改革は、成果を労働者が実感できることが重要なので、調査対象は企業ではなく、その従業員とした。

主な調査結果は次のとおりである。①大企業に比べると、所定外労働の削減や有給休暇の取得促進に取り組んでいる中小企業は少ない。②しかし、中小企業の方が大企業よりも所定外労働時間が長い、あるいは有給休暇を取得しにくいということはない。③所定外労働をする理由や有給休暇を十分に取れない理由をみると、中小企業では人手不足が働き方改革の障害となっている。④働き方改革で成果を上げている企業は、経営者や管理職と従業員とのコミュニケーションが活発である。⑤働き方改革で成果を上げている企業は、情報通信機器を活用している。⑥働き方改革は、企業にとって収益の改善や人材確保につながる可能性がある。

中小企業の働き方改革を推進するには、デジタル化が有効であり、特に大企業に比べて遅れている、テレワークやリモート会議などインターネットの活用について支援することが望まれる。また、中小企業の経営者や管理職には、従業員とのコミュニケーションを活発にし、働き方改革への理解と協力を得ることが求められる。

「働き方改革に関するアンケート」の調査実施要領

1 調査対象

従業者数が10人以上の会社または個人企業で働く18歳以上の雇用者のうち、次の条件をすべて満たす人。

- ・役員、家族従業員ではない。
- ・現在の企業に3年以上勤務している。

2 調査方法

インターネットアンケート。調査期間は2022年6月22日から同月27日まで。

3 回答者数と割り付け

- ・回答者数は1,000人。
- ・勤務先の従業者数を「10～19人」「20～49人」「50～99人」「100～299人」「300人以上」に分け、それぞれ男女100人ずつになるように割り付けた。
- ・正社員が男女各350人、非正規社員が男女各150人になるように割り付けた。

1 問題意識

2019年4月1日、改正労働基準法をはじめとする働き方改革関連法が施行された。2020年4月からは時間外労働の上限規制が中小企業にも適用されるようになり、建設業や自動車運転業務など一部を除き、今では働き方改革関連法のほとんどが中小企業にも適用されている。

働き方改革は、人口の少子高齢化が進むなかで経済社会の活力を維持していくために、女性や高齢者の労働力率を高めて労働力の供給を増やすとともに、労働生産性を向上させることを目的としている。つまり、働き方改革は、企業に男性正社員による長時間労働を前提とした経営を改め、労働者一人ひとりの事情に配慮した多様な働き方を受け入れるとともに、より効率的に仕事を進めることを求めるものである。

しかし、中小企業は大企業に比べて人手不足が深刻であり、デジタル化や設備投資に振り向けられる資金も少ない。時間外労働を減らしたり休暇の取得を促進したりといった働き方改革に、中小企業はどう対応しているだろうか。

中小企業における働き方改革の実態を探るにはその従業員に確かめるのが最善である。企業が働き方改革に取り組んでいるとしても、従業員がそ

の成果を実感できていなければ、働き方が変わったとはいえないからである。

働き方改革に関する調査はいくつかあるが、企業を対象とするものがほとんどであり、中小企業の従業員を調査対象に含む調査は、東京都が2020年に行った「働き方改革に関する実態調査」があるくらいである。また、東京都の実態調査は、法律の改正点に合わせて細かく実態や従業員の要望を調べたものであり、どのような施策が有効なのかということまでは調査していない。

そこで、日本政策金融公庫総合研究所では中小企業の従業員を対象にアンケートを実施した。本稿は、その結果をもとに中小企業における働き方改革の実態を明らかにするとともに、働き方改革を成功させるには何が重要なのかを探ることを目的としている。

2 アンケートの概要

調査は、「働き方改革に関するアンケート」(以下、アンケート)と題してインターネット調査会社に委託して行った。調査期間は、2022年6月22日から同月27日までである。調査対象は、従業者数が10人以上の会社または個人企業で3年以上継続して働く18歳以上の雇用者である。

勤務先の従業者数が10人以上の企業に限った

のは、10人未満の企業には必ずしも就業規則を作成する義務がなく、質問によっては回答者が答えられない可能性があるからである。なお、10人以上の企業で働く雇用者は民間企業で働く雇用者全体の9割ほどを占める。

同じ企業に3年以上勤務している人に限ったのは、働き方改革関連法が施行されて以降の勤務先の変化を問うためである。そのため、同一企業の同一部署で原則として3年以上働けない人材派遣会社の派遣社員は調査対象外とした。また、会社役員と家族従業員は労働基準法が適用されないので調査対象から除いた。

アンケートは、1,000人から回答を得た。回答者は性別、勤務先の規模別、正社員・非正規社員別に割り付けた。すなわち、勤務先の従業者数を「10～19人」「20～49人」「50～99人」「100～299人」「300人以上」に分け、それぞれ男女100人ずつとなるようにした。また、正社員が男女各350人で計700人、非正規社員が男女各150人で計300人となるようにも割り付けた。総務省の「労働力調査」(2021年平均、以下同じ)によると、役員を除く雇用者に占める非正規社員の割合は、およそ3分の1だからである。

以上のような割り付けを行ったのは、回答者が規模の小さな企業に勤める人や男性正社員に偏ることを避けるためである。

アンケートは従業者数10人以上の企業の雇用者を対象に行ったが、調査の目的は「従業員からみた中小企業の働き方改革の実態」を明らかにすることである。回答者の勤務先が中小企業であるか否かの判断は、業種によって定義が異なる中小企業基本法に従うと複雑になるので、本稿では従業者数299人以下の企業で働く雇用者を中小企業の従業員、同300人以上の企業で働く雇用者を大企業の従業員として分析を行った。なお、表記を簡略化するため、以下では中小企業の従業員を「中小企業」、大企業の従業員を「大企業」と表記する。

3 アンケート回答者の属性

アンケートの結果をみる前に、回答者の属性を確認しておく。性別は均等に割り付けたので「中小企業」「大企業」ともに男女が50%ずつとなっている。年齢は「中小企業」「大企業」ともに「50～59歳」が最も多く、以下「40～49歳」「60歳以上」「39歳以下」と続く。

従業上の地位は、総務省の「労働力調査」に倣って「正社員」「パート」「アルバイト」「契約社員」「嘱託」とした。後ろの四つが非正規社員である。割り付けたとおり、「中小企業」「大企業」ともに正社員の割合が70%、非正規社員の割合が30%である。非正規社員の内訳をみると、「契約社員」が最も多く、「中小企業」では73.8%、「大企業」では75.0%を占めている。「パート」や「アルバイト」が少ないのは、勤続年数が3年以上である雇用者を対象にしたためだと思われる。

勤続年数をみると、「中小企業」では「3年以上5年未満」が14.9%、「5年以上10年未満」が23.5%、「10年以上20年未満」が31.0%、「20年以上」が30.6%となっている。「大企業」では「3年以上5年未満」が9.0%、「5年以上10年未満」が18.5%、「10年以上20年未満」が29.0%、「20年以上」が43.5%となっており、「中小企業」は「大企業」に比べて勤続年数の短い人がやや多い。

勤務先の業種は、「中小企業」「大企業」ともに「製造業」が最も多い(表-1)。「労働力調査」に比べると、「製造業」や「情報通信業」「建設業」の割合が多く、「小売業」や「飲食サービス業」の割合が少ない。つまり、パートやアルバイトが多い業種が少なくなっている。

勤務先での職種をみると、「中小企業」「大企業」ともに「事務」が最も多い(表-2)。「労働力調査」に比べると、「中小企業」「大企業」ともに「事務」と「管理的職業」がそれぞれ10ポイント近く、多

表-1 勤務先の業種

(単位:%)

	製造業	情報 通信業	建設業	運輸業	卸売業	その他
中小企業 (n=800)	33.5	12.5	8.5	8.5	6.0	31.0
大企業 (n=200)	28.2	10.9	10.0	6.6	8.5	35.8

資料：日本政策金融公庫総合研究所「働き方改革に関するアンケート」
(2022年 6月、以下同じ)

(注) 1 中小企業、大企業は、それぞれ中小企業従業員、大企業従業員のことである (以下同じ)。

2 nは回答数 (以下同じ)。

3 割合は小数第2位を四捨五入しているので合計が100%にならない場合がある (以下同じ)。

表-2 勤務先での職種

(単位:%)

	事務	専門的・ 技術的 職業	販売	生産 工程	管理的 職業	その他
中小企業 (n=800)	36.5	18.0	11.0	10.5	9.0	15.0
大企業 (n=200)	38.5	17.9	8.8	10.9	8.5	15.4

表-3 回答者の家族類型

(単位:%)

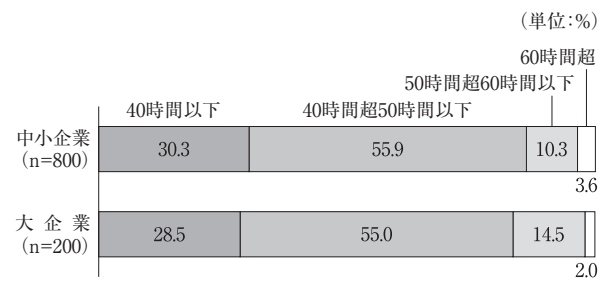
	配偶者が いる	夫婦共働き である	未就学児が いる	介護や看護 が必要な 家族がいる
中小企業 (n=800)	52.8	40.9	3.8	4.6
大企業 (n=200)	61.0	44.0	6.5	3.5

くなっている。

最後に、回答者の家族類型についてみると、「中小企業」の場合、「配偶者がいる」人の割合が52.8%、「夫婦共働きである」人の割合が40.9%（「配偶者がいる」人の77.5%）、「未就学児がいる」人の割合が3.8%、「介護や看護が必要な家族がいる」人の割合が4.6%となっている（表-3）。

総務省の「国勢調査」によると、15歳以上の有配偶率は2022年で男性が60.8%、女性が56.1%なので、アンケート回答者の有配偶率は低いといえる。育児や介護・看護の負担がある人の割合も

図-1 調査日前週1週間の労働時間



少なく、アンケート回答者には、働き方に影響するような家庭の事情をもつ人が比較的少ないと判断される。

4 アンケート結果

(1) 労働時間

働き方改革の主要な目的の一つは長時間労働の是正である。企業がフルタイムで働けるだけでなく、残業や休日労働もできる人でなければ雇用しないというのでは、育児や介護などの負担がある人や高齢者は就業の機会が限られてしまう。

アンケートで、調査日の前週1週間に何時間働いたか尋ねたところ、「中小企業」で最も多かったのは「40時間超50時間以下」で、55.9%を占めている（図-1）。「大企業」も同様の分布となっており、「大企業」に比べて「中小企業」の労働時間が長いということはない。

「中小企業」について、1週間の労働時間を正社員・非正規社員別にみると、正社員で最も多いのは「40時間超50時間以下」の59.8%であるが、「40時間以下」が23.6%と少なく、「50時間超60時間以下」が12.3%、「60時間超」が4.3%と多くなっている。非正規社員も「40時間超50時間以下」が46.7%で最も多いのは同じだが、「40時間以下」が45.8%と正社員より多くなっている。これは、非正規社員にはパートやアルバイトが含まれることも一因であるが、契約社員に限っても

41.2%となっており、非正規社員は正社員に比べて労働時間の短い人が多い。

労働基準法に定められた法定労働時間は1日8時間、1週40時間であるが、管理監督者や高度プロフェッショナル制度の適用者である場合や、変形労働時間制など週40時間制とは異なる制度を適用されている場合は、ある週の労働時間が40時間を超えていても、法定労働時間を超えては限らない。

管理監督者は、労働条件の決定など労務管理について経営者と一体的な立場にある人で、労働時間や休日、休憩について労働基準法による制限を受けない。高度プロフェッショナル制度は、働き方改革で新たに導入されたもので、適用されれば労働時間に関して労働基準法の制限を受けない。ただし、高度プロフェッショナル制度は適用条件が厳しく、厚生労働省によれば、該当者は2022年3月末の時点で665人しかいない¹。

週40時間制とは異なる労働時間制度には、裁量労働制と変形労働時間制、フレックスタイム制がある。これらの制度では、一定期間の所定労働時間が平均で週40時間に収まっていればよい。

例えば、毎月最終週に10時間の残業をしないと終わらないほど仕事量が増える場合、変形労働時間制を適用して最終週の所定労働時間を50時間にし、その前の週の所定労働時間を30時間にすれば、最終週における残業の発生を抑えることができる。つまり、裁量労働制や変形労働時間制には総労働時間を抑制する効果が期待できる。

アンケートによると、「中小企業」のうち管理監督者が占める割合は7.5%であり、高度プロフェッショナル制度の該当者はいなかった。また、週40時間制とは異なる労働時間制度で働いている人の割合は、裁量労働制が5.0%、変形労働時間制が7.9%、フレックスタイム制が8.3%で、合わせ

て21.2%となっている。

「中小企業」について、週40時間制とは異なる労働時間制度がいつから適用されたかをみると、2019年以降の割合が裁量労働制は24.3%、変形労働時間制が27.6%、フレックスタイム制が37.7%となっており、2019年4月に施行された改正労働基準法に対応して、時間外労働を削減するために導入が進んだ可能性もある。

働き方改革で画期的だったのは、時間外労働(法定休日労働は含まない)に月45時間、年360時間という上限が初めて定められたことである。特別な事情があり、労使が合意すればこの限度を超えて働くことはできるが、その場合も、法定休日労働を含んで1カ月100時間未満、年720時間以内などの制限がある。

もっとも、労働基準法が改正される前から、厚生労働大臣告示として同様の上限は設定されていた。ただ、違反しても罰則はなく、労使が合意して特別条項付きの36協定を締結しさえすれば無制限に残業することができた。法定時間外労働に上限を設けることは、厚生労働省の労働政策審議会が政労使が長く議論してきたことであり、働き方改革でようやく実現したものである。

アンケートによると、「中小企業」で残業がある人の割合は68.0%、休日労働がある人の割合は39.8%となっているが、「残業も休日労働もない」人も29.3%を占めている(図-2)。ちなみに、「大企業」では残業がある人、休日労働がある人ともに「中小企業」より多く、どちらもいない人は19.0%と「中小企業」より少ない。なお、ここでいう残業は勤務先が定めた所定労働時間以外の時間に働くことであり、休日労働は法定休日(週1日または4週に4日)または勤務先が定めた所定休日に働くことをいう。

アンケートで残業と休日労働を合わせた1カ月

¹ 「高度プロフェッショナル制度に関する報告の状況」 <https://www.mhlw.go.jp/content/000621159.pdf>

図-2 残業・休日労働の有無

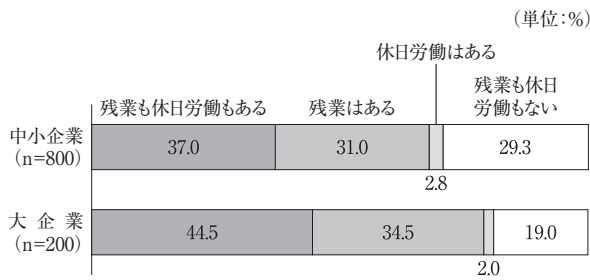
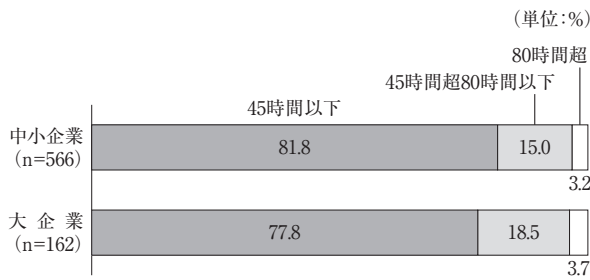


図-3 多いときの1カ月の所定外労働時間



(注) 残業と休日労働のいずれかがある人に尋ねた結果。

の所定外労働の時間が、多いときにはどれくらいになるのかをみると、「中小企業」では「45時間以下」の人が81.8%を占めており、大半が原則の上限に収まっている(図-3)。「大企業」も同様の分布となっているが、「中小企業」には所定外労働のない人の割合が「大企業」よりも10ポイントほど多いことを考えると、「大企業」の方が長時間働いている人が多いといえる。ただし、過労死ラインとされる80時間を超える人の割合は「中小企業」でもゼロではない。法律の範囲内に収まっているとしても、改善が求められる。

(2) 所定外労働をする理由

アンケートで、所定外労働の理由(五つまでの複数回答)をみると、「中小企業」で最も多いのは「残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから」の33.6%で、以下「決算期や繁忙期など仕事が集まる時期があるから」の28.6%、「人手が足りないから」の28.3%と続いている(表-4)。ちな

表-4 所定外労働をする理由

(中小企業、五つまでの複数回答、上位10項目)

(n=566、単位:%)

残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから	33.6
決算期や繁忙期など仕事が集まる時期があるから	28.6
人手が足りないから	28.3
納期や締め切りが短い仕事が多いから	17.8
顧客が納期や仕様を急に変更するから	11.3
顧客からの問い合わせやクレームに時間がとられるから	8.0
収入を増やしたいから	8.0
自分の能力が足りないから	6.2
定時に帰りにくい雰囲気があるから	4.9
曖昧な指示や要求をする顧客が多いから	4.8

みに、「大企業」も4番目までは「中小企業」と同じであるが、5番目は「会議や打ち合わせが多いから」の14.2%となっている。

法定労働時間を超えて働かせる場合、労働者の賃金は割増²となるが、これは業務量の増加には時間外労働ではなく、新たに雇用することで対応することが望ましいからである。だが、既存の従業員と同じ能力をもった人を簡単に採用できるわけではない。そのため、企業は雇用を増やすよりも時間外労働を増やそうとする。まして余裕をもって人員を配置することは大企業でも難しい。その結果、労働者1人当たりの負荷が増え、所定外労働の要因になっていることがうかがえる。

ただし、「納期や締め切りが短い仕事が多いから」「顧客が納期や仕様を急に変更するから」という顧客に起因すると思われる所定外労働も少なくない。さまざまな業種で短納期化が進んでいるが、その変化に機械化や業務の見直しではなく、所定外労働で対応しているのが実態なのだろう。

² 割増賃金率は25%以上50%以下。ただし、月60時間を超える分については50%以上。中小企業は、月60時間を超える分の割増賃金率の適用が2023年3月まで猶予されている。

表-5 所定外労働を減らす取り組みの内容（中小企業、複数回答、上位10項目）と
取り組み全体の成果

(単位:%)

所定外労働を減らす取り組みの内容	回答割合 (n=377)	取り組み全体の成果	
		上がっている (n=215)	上がっていない (n=162)
ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている	20.4	21.4	19.1
無駄な会議や作業を減らすよう仕事の進め方を見直した	18.3	18.6	17.9
残業や休日労働できる時間に上限を設けた	17.8	14.9	21.6
業務のデジタル化やペーパーレス化を進めている	15.4	18.1	11.7
従業員ごとの作業量を見直し、負担が均等になるようにした	14.9	20.0	8.0
残業や休日出勤を計画的に行わせるようにしている	13.3	14.0	12.3
仕事の標準化やマニュアル化を進めている	12.7	12.6	13.0
経営者や管理職が率先して残業や休日労働を減らしている	11.7	14.0	8.6
一定時間になると強制的に退社させるようになった	10.9	11.6	9.9
機械化や自動化を進めている	10.3	9.3	11.7

なお、「中小企業」について、所定外労働の理由を正社員・非正規社員別にみても大きな違いはない。ただし、「残業や休日労働をしないと終わらない仕事量だから」を回答した人の割合は、非正規社員では24.7%であるのに対し、正社員では36.9%と差がある。正社員と非正規社員とでは仕事の内容が異なり、正社員に負担のかかりやすい企業が多いのだろう。

(3) 所定外労働を減らす取り組み

アンケートで勤務先が所定外労働を減らす取り組みをしているかどうかを尋ねたところ、「取り組んでいる」と回答した人の割合は「大企業」では71.0%であるのに対し、「中小企業」では47.1%にとどまった。この割合は所定外労働があると回答した人に限っても52.1%である。大企業に比べて中小企業には所定外労働の削減に取り組んでいる企業が少ないようである。

また、勤務先が所定外労働の削減に「取り組んでいる」と回答した人の割合は、勤務先の従業員規模が小さいほど少なくなっており、「1,000人以上」では75.7%であるのに対し、「100~299人」では59.5%、「10~29人」では29.5%にとどまってい

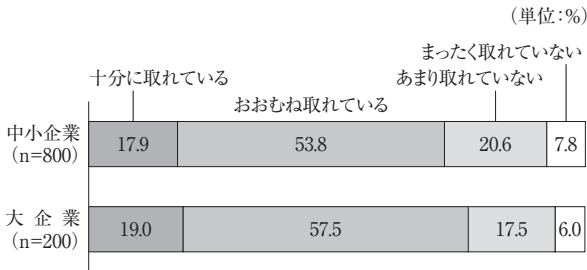
る。規模の小さな企業ほど、採用が難しい、労働集約的な仕事が多い、資金制約が大きいといった理由から、所定外労働の削減が難しいのだと思われる。

「中小企業」のうち、勤務先が所定外労働の削減に「取り組んでいる」と回答した人について取り組み全体の成果を尋ねたところ、成果が「上がっている」と回答した人の割合は57.0%となっている。ちなみに「大企業」では取り組みの成果が「上がっている」と回答した人の割合は62.0%と「中小企業」と大差はない。

では、中小企業はどのような取り組みを行っているのか、またどのような取り組みが成果を上げているのだろうか。表-5でみていこう。なお、表-5の見方であるが、二重線の左側は、所定外労働を減らす取り組みの内容ごとの回答割合（複数回答）を示している。二重線の右側は、所定外労働を減らす取り組みの成果が「上がっている」と回答した人と「上がっていない」と回答した人に分けて、各取り組みを行っている」と回答した人の割合を示したものである。個々の取り組みの成果が上がっているかどうかを直接表したのではないことに注意されたい。

表-5のとおり、所定外労働を減らす取り組み

図-4 必要なときに有給休暇を取れているか



として最も多いのは「ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている」であるが、回答割合は20.4%にすぎず、目立って多い取り組みはない。

個々の取り組みと取り組み全体の成果との関係を見ると、「ノー残業デーを設けるなど職場の意識改革を図っている」を回答した人の割合は、成果が「上がっている」とする人では21.4%と最も多いものの、成果が「上がっていない」と回答した人でも19.1%ある。成果が上がるのかどうか不確実な取り組みといえよう。

一方、「従業員ごとの作業量を見直し、負担が均等になるようにした」と「経営者や管理職が率先して残業や休日労働を減らしている」は、成果が「上がっている」と回答した人ではそれぞれ20.0%、14.0%だが、「上がっていない」と回答した人では、それぞれ8.0%、8.6%となっている。中小企業では、この二つの取り組みが所定外労働の削減に有効である可能性が示唆される。

逆に、「残業や休日労働できる時間に上限を設けた」は取り組みの成果が「上がっていない」と回答した人の割合が「上がっている」と回答した人の割合を6.7ポイント上回っており、この取り組みだけで成果を上げるのは難しい面があるようだ。

(4) 年次有給休暇の取得状況

働き方改革では、年次有給休暇が10日以上付与されている労働者に年5日の有給休暇を取得させることが企業に義務づけられた。労働者が自主

的に取得しない場合は、企業が時季を指定して取得させなければならなくなったのである。

もっとも、厚生労働省の「就労条件総合調査」によれば、常用労働者数が30人以上の民営企業における年次有給休暇の取得日数の平均は、法律が施行される前の2018年に9.3日となっており、この規定をすでに満たしていた労働者も相当数いたと思われる。

ただ、有給休暇の取得は労働者の権利であり、強制されるものではない。労働者にとって重要なことは何日取得するかではなく、必要なときに十分な休暇を取れるかどうかである。

アンケートによると、「中小企業」では年次有給休暇を必要なときに「十分に取れている」とする人の割合が17.9%、「おおむね取れている」とする人の割合が53.8%となっているが、「あまり取れていない」とする人が20.6%、「まったく取れていない」とする人も7.8%いる(図-4)。「大企業」も同様の分布となっており、中小企業の方が有給休暇を取りにくいといったことはない。

必要なときに有給休暇を取れていない人の割合は、労働時間が長い人ほど多い。例えば、「中小企業」について、「まったく取れていない」または「あまり取れていない」とする人の割合をみると、調査日前週1週間の労働時間が「40時間以下」の人では18.6%、「40時間超50時間以下」の人では28.9%、「50時間超60時間以下」の人では42.7%、「60時間超」の人では62.1%となっている。健康管理の観点からいえば、労働時間の長い人ほど有給休暇を取得すべきなのだが、実際には逆になっているのである。

(5) 有給休暇を取れない理由

有給休暇が必要なときに「まったく取れていない」「あまり取れていない」と回答した人について、必要なときに有給休暇を取れない理由(三つまで

の複数回答)をみると、「人手が足りないから」が46.7%で最も多く、以下「業務が多忙だから」の33.9%、「自分にしかできない仕事が多いから」の29.1%が続いている(図-5)。

忙しくて有給休暇を取れない様子がうかがえるが、「同僚や上司に迷惑をかけるから」が22.9%、「経営者や上司が嫌がるから」が15.4%、「罪悪感があるから」が8.8%と、周囲に遠慮して有給休暇を取れないという回答も少なくない。

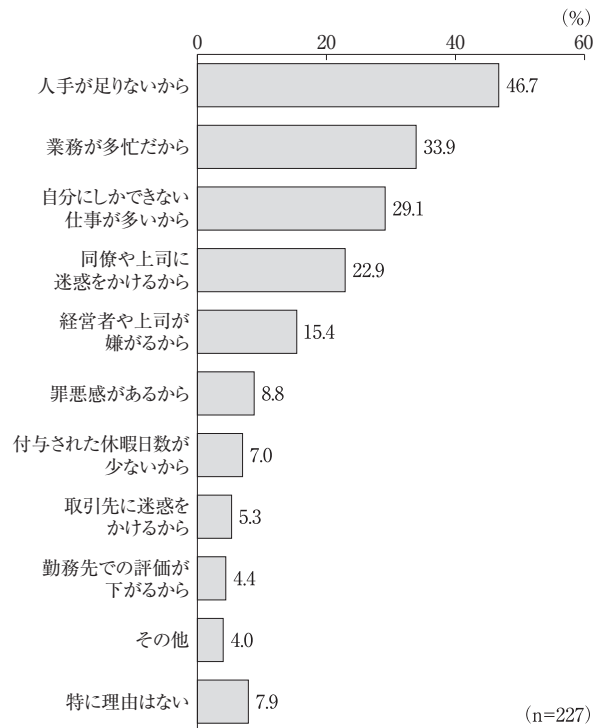
有給休暇を取れない理由を正社員・非正規社員別にみてもほとんど差はないが、「人手が足りないから」を回答した人の割合だけは、「中小企業」「大企業」ともに正社員よりも非正規社員の方が多くなっている。「中小企業」の場合、正社員では42.6%であるのに対し、非正規社員では60.8%となっている。

また「中小企業」では、正社員しかいない職場で働く人よりも、正社員と非正規社員の両方がいる職場で働く人の方が「人手が足りないから」を回答した人の割合が多く、前者が27.5%であるのに、後者は51.1%となっている。正社員の不足を非正規社員で補おうとする中小企業は多いが、必ずしもうまくいかないのである。

その理由として考えられるのは、パートタイム労働者は一般労働者に比べて離職率が高いということである。厚生労働省の「令和3年雇用動向調査」によれば、2021年の離職率は、一般労働者が11.1%であるのに対し、パートタイム労働者は21.3%となっている。パートタイム労働者は流動性が高く、採用しやすいかもしれないが離職も多い。パートタイム労働者を安定して確保することは難しいのである。

なお、「中小企業」の場合、正社員しかいない職場で働く人の割合は15.6%、正社員と非正規社員の両方がいる職場で働く人の割合は83.4%、非正規社員しかいない職場で働く人の割合は1.0%となっている。

図-5 必要なときに有給休暇が取れない理由
(中小企業、三つまでの複数回答)



(注) 有給休暇が必要なときに「まったく取れていない」「あまり取れていない」人に尋ねた結果。

(6) 有給休暇を取りやすくする取り組み

勤務先が有給休暇を取りやすくするような取り組みを行っているかどうかをみると、「中小企業」では58.9%の人が、「大企業」では75.5%の人が、それぞれ「取り組んでいる」と回答している。「取り組んでいる」と回答した人の割合は、勤務先の従業員規模が小さいほど低く、「10~29人」の企業では45.5%にとどまる。ただし、有給休暇を「十分に取れている」または「おおむね取れている」とする人の割合は「10~29人」の企業でも68.0%であり、勤務先が有給休暇を取りやすくする取り組みをしていないからといって、必要な有給休暇を取得できていないわけではない。

「中小企業」のうち、勤務先が有給休暇を取りやすくする取り組みをしていると回答した人について、取り組み全体の成果を尋ねると、「上がっている」人の割合は65.6%となっている。「大企業」

表-6 有給休暇を取りやすくする取り組みの内容 (中小企業、複数回答) と取り組み全体の成果

(単位:%)

有給休暇を取りやすくする取り組みの内容	回答割合 (n=471)	取り組み全体の成果	
		上がっている (n=309)	上がっていない (n=162)
休暇の取得日数について目標を設定した	45.9	46.9	43.8
企業または職場の全員が一斉に休暇を取る日を設けた	20.8	22.0	18.5
従業員が交代で休暇を取る制度を設けた	20.0	18.1	23.5
経営者や管理職が率先して休暇を取るようにした	17.4	21.0	10.5
誕生日休暇やリフレッシュ休暇といった呼び方で、年次有給休暇を取りやすくした	14.6	12.9	17.9
仕事の標準化や情報の共有を進め、仕事の属人化を解消した	11.7	12.6	9.9

は71.5%であり、「中小企業」と大差ない。

取り組みの内容は表-6のとおりである。「休暇の取得日数について目標を設定した」が45.9%で最も多くなっており、以下「企業または職場の全員が一斉に休暇を取る日を設けた」の20.8%、「従業員が交代で休暇を取る制度を設けた」の20.0%が続いている。なお、表には掲載していないが、「その他」を回答した人の割合は2.3%である。

有給休暇を取得する取り組み全体の成果が「上がっている」とする人と「上がっていない」とする人で、取り組み内容ごとの回答割合を比較しても、それほど大きな差はない。ただし、「経営者や管理職が率先して休暇を取るようにした」と回答した人の割合は、成果が「上がっていない」とする人では10.5%であるのに対し、「上がっている」と回答した人では21.0%と2倍の差がある。所定外労働の削減と同様に、中小企業では経営者や管理職が範を示すことが重要だと思われる。

(7) 成功要因1

—従業員とのコミュニケーション

所定外労働の削減や休暇取得の促進に限らず、ルールや制度をつくるだけで成果を上げることは難しい。では、ほかに何が必要だろうか。成果が上がっている企業と上がっていない企業を比較すると、答えの一つは経営者や管理職と従業員とのコミュニケーションだと考えられる。

まず、仕事や働き方について経営者や上司と面談する制度があるかどうかをみると、「中小企業」では37.5%の人が「ある」と回答している。「大企業」の65.5%に比べると少ない。

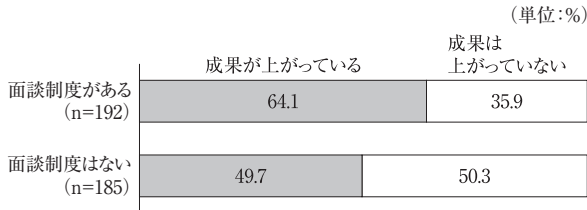
ただし、経営者や上司が仕事の進め方や仕事と家庭の両立について普段から話を聞いてくれるかどうかをみると、「中小企業」では「よく聞いてくれる」が8.3%、「ある程度は聞いてくれる」が52.1%、「あまり聞いてくれない」が20.9%、「ほとんど聞いてくれない」が18.8%となっている。「大企業」は、それぞれ12.5%、58.0%、18.0%、11.5%となっており、「中小企業」とほとんど変わらない。中小企業では制度化されたコミュニケーションの機会を設けている企業は少ないが、インフォーマルなコミュニケーションでカバーしている企業が多いと思われる。

次に、経営者や上司との面談制度の有無と所定外労働を減らす取り組み全体（以下、所定外労働の削減）の成果との関係を見ると、成果が「上がっている」とする人の割合は、「面談制度はない」とする人では49.7%であるのに対し、「面談制度がある」とする人では64.1%となっている（図-6）。一方、有給休暇を取りやすくする取り組み全体（以下、有給休暇の取得促進）については、面談制度があってもなくてもほとんど差がない。

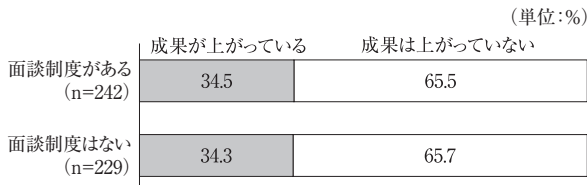
また、経営者や上司が仕事の進め方や仕事と家庭の両立について普段から話を聞いてくれるかど

図-6 経営者や上司との面談制度の有無と所定外労働の削減、有給休暇の取得促進の成果（中小企業）

(1) 所定外労働の削減



(2) 有給休暇の取得促進



(注) 所定外労働の削減は所定外労働を減らす取り組み全体、有給休暇の取得促進は有給休暇を取りやすくする取り組み全体のことを指す(以下同じ)。

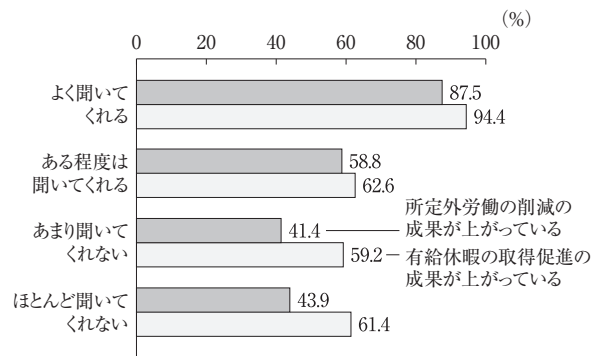
うかと所定外労働の削減の成果との関係を見ても、成果が「上がっている」とする人の割合は、「ほとんど聞いてくれない」とする人が43.9%、「あまり聞いてくれない」とする人が41.4%、「ある程度は聞いてくれる」とする人が58.8%であるのに対し、「よく聞いてくれる」とする人では87.5%になっている(図-7)。有給休暇の取得促進の成果が「上がっている」とする人の割合も、「よく聞いてくれる」とする人が94.4%と飛び抜けて多い。

働き方改革を推進するには、企業が従業員に制度やルールを押しつけるのではなく、従業員一人ひとりが置かれている状況を把握するとともに、制度の趣旨や必要性について従業員に理解を求めることが重要なのだと思われる。

(8) 成功要因2—情報通信機器の活用

長時間労働を是正するといっても、それだけでは企業の売り上げや利益が減ってしまうおそれがある。従って、長時間労働を削減するには労働生産性を向上させなければならない。その役に立つ

図-7 経営者や上司は普段から話を聞いてくれるかと所定外労働の削減、有給休暇の取得促進の成果が「上がっている」とする人の割合（中小企業）



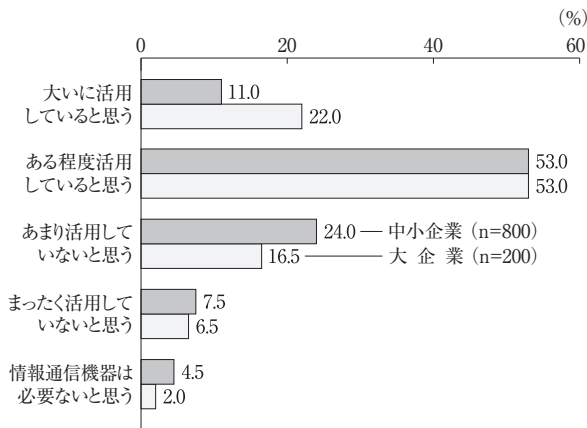
(注) 所定外労働の削減と有給休暇の取得促進では回答数が異なるため、nの記載は省略。

と考えられているのがデジタル化、つまり情報通信機器の活用である。

アンケートで、職場における情報通信機器の活用状況について尋ねると、「中小企業」では「大いに活用していると思う」が11.0%、「ある程度活用していると思う」が53.0%、「あまり活用していないと思う」が24.0%、「まったく活用していないと思う」が7.5%、「情報通信機器は必要ないと思う」が4.5%となっている(図-8)。「大企業」に比べると、「大いに活用していると思う」とする人の割合が少ないが、「ある程度活用していると思う」とする人の割合はどちらも53.0%である。一般に、中小企業は大企業に比べて情報通信機器の活用が遅れているとされるが、従業員から見るとそれほど差がないようである。

情報通信機器を「大いに活用していると思う」または「ある程度活用していると思う」と回答した人には、その理由(複数回答)についても尋ねた。結果を多い順に五つまでみると、「中小企業」では「リモートでの会議や打ち合わせが増えた」(40.0%)、「紙の書類が減った」(35.5%)、「仕事の指示や報告をメールやチャットで行うようになった」(33.8%)、「手作業や手書き、手入力が

図-8 職場における情報通信機器の活用



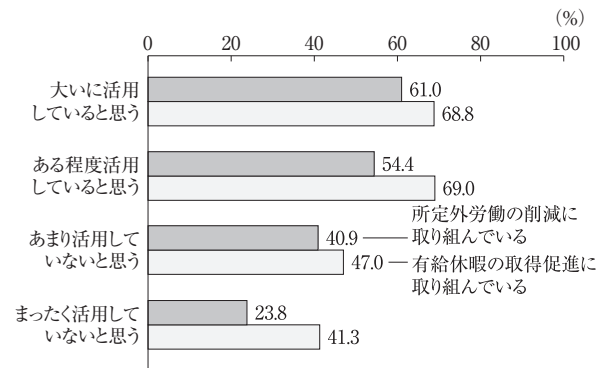
減った」(32.6%)、「テレワークが導入された・増えた」(29.9%) などとなっている。

一方、「大企業」は「リモートでの会議や打ち合わせが増えた」(62.0%)、「紙の書類が減った」(51.3%)までは「中小企業」と同じ回答だが、「中小企業」では5番目だった「テレワークが導入された・増えた」は50.0%と3番目に上がり、「中小企業」では5番までに入っていない「オンラインでの研修が増えた」(39.3%)、「仕事の指示や報告をメールやチャットで行うようになった」(35.0%)が挙がっている。

デジタル化が遅れているとされる中小企業でも新型コロナウイルス感染症対策としてテレワークやリモートでの会議や打ち合わせが広がったと思われるが、インターネットの活用という点では大企業との差はまだ大きいようである。

「中小企業」について、職場における情報通信機器の活用状況別に、勤務先が所定外労働の削減に「取り組んでいる」と回答した人の割合をみると、「まったく活用していないと思う」人では23.8%、「あまり活用していないと思う」とする人では40.9%であるのに対し、「ある程度活用していると思う」とする人では54.4%、「大いに活用していると思う」とする人では61.0%となっている(図-9)。有給休暇の取得促進についても「まったく活用していないと思う」とする人と「あまり活用

図-9 職場における情報通信機器の活用状況と職場が所定外労働の削減、有給休暇の取得促進に「取り組んでいる」とする人の割合(中小企業)



(注) 1 図-7 (注) に同じ。

2 「情報通信機器は必要ないと思う」は回答数が少ないため、記載を省略。

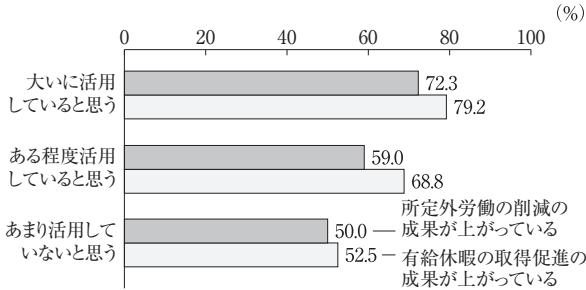
ていないと思う」とする人の回答割合は、どちらも40%台であるのに対し、「ある程度活用していると思う」とする人と「大いに活用していると思う」とする人ではどちらも70%近くになっている。

次に、職場における情報通信機器の活用状況別に、所定外労働削減の成果が「上がっている」と回答した人の割合をみると、「あまり活用していないと思う」とする人では50.0%であるのに対し、「ある程度活用していると思う」とする人では59.0%、「大いに活用していると思う」とする人では72.3%となっている(図-10)。有給休暇の取得促進の成果が「上がっている」と回答した人の割合についても同様であり、職場が情報通信機器を活用している人ほど多くなっている。

また、「大企業」も職場が情報通信機器を活用している人ほど、所定外労働の削減についても有給休暇の取得についても、成果が「上がっている」と回答した人の割合が高くなっている。

働き方改革に積極的な企業はデジタル化にも積極的だということなのかもしれないが、働き方改革で従業員が実感できる成果を上げるには情報通信機器の活用が役立つことが多いといえよう。

図-10 職場における情報通信機器の活用状況と所定外労働の削減、有給休暇の取得促進の成果が「上がっている」と回答した人の割合（中小企業）



(注) 1 図-7 (注) に同じ。
 2 「まったく活用していないと思う」「情報通信機器は必要ないと思う」は回答数が少ないため、記載を省略。

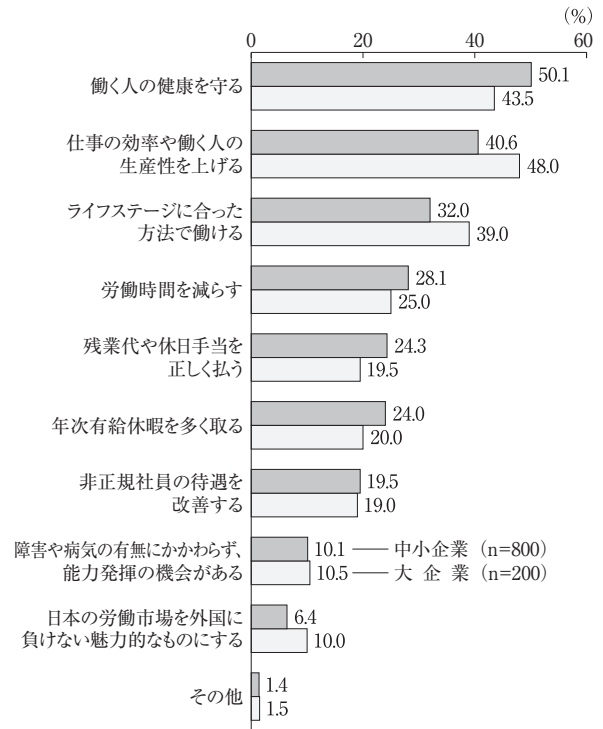
(9) 従業員が重視する働き方改革の目的

働き方改革では、長時間労働の是正ばかりに目が行きがちであるが、ほかにも法律で定められたり、推奨されたりしていることはある。例えば、従業員の健康や福祉の確保である。管理監督者や裁量労働制が適用されている人は労働時間が長くなりがちであるが、そうした人から申し出があった場合、企業は医師による面接指導を行わなければならない。また、終業と始業との間に一定時間を空ける勤務インターバル制度の導入を推奨している。

アンケートで働き方改革の目的として大事だと思うことを三つまで回答してもらったところ、「中小企業」では「働く人の健康を守る」が50.1%で最も多く、以下「仕事の効率や働く人の生産性を上げる」の40.6%、「ライフステージに合った方法で働ける」の32.0%と続いている（図-11）。「大企業」では「仕事の効率や働く人の生産性を上げる」が48.0%で最も多いが、各選択肢の回答割合は「中小企業」と大差ない。

図-11のとおり、働き方改革の主要な目的である「労働時間を減らす」を回答した人の割合は、「中小企業」が28.1%、「大企業」が25.0%とそれほど多くない。法律上の上限である月45時間を

図-11 大事だと思う働き方改革の目的（三つまでの複数回答）



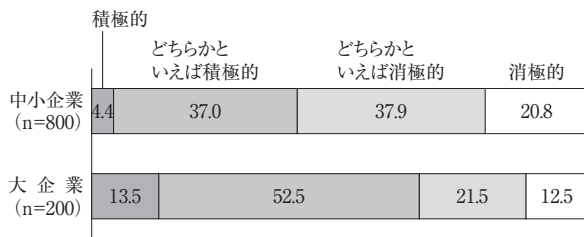
を超えるような長時間労働をしている人が少ないためと考えられる。

なお、「労働時間を減らす」を回答した人の割合は、非正規社員では22.5%であるのに対し、正社員では30.5%となっている。「年次有給休暇を多く取る」を回答した人の割合も、非正規社員では19.6%であるのに対し、正社員では25.9%となっている。非正規社員よりも正社員の負担が大きいことがうかがえる。

「ライフステージに合った方法で働ける」を回答した人の割合は、回答者が置かれた状況によって異なる。例えば、介護・看護が必要な家族がいる人といない人の回答割合を比べると、前者は45.9%で後者の31.3%を上回る。女性に限れば、それぞれ61.1%、36.1%となる。未就学児がいる人といない人の回答割合をみても、前者は43.3%で後者は31.6%となっている。これも女性に限ると前者が64.3%、後者が36.3%となっている。多くの家庭で育児や介護を女性が担っているからで

図-12 職場の働き方改革への取り組み姿勢

(単位:%)



あろう。そのため、「ライフステージに合った方法で働ける」を回答した人の割合は女性が37.3%と男性の26.8%を上回る。

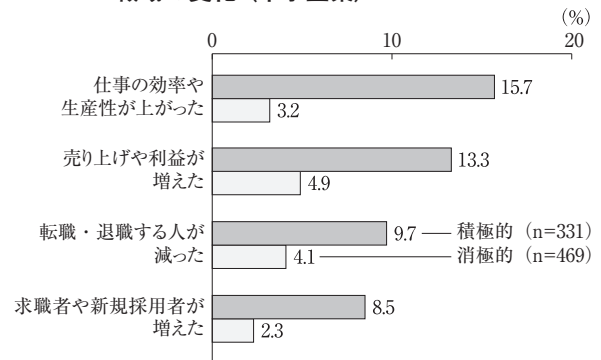
以上のことから、「中小企業」のうち相当数は、単に労働時間を何時間削減する、有給休暇を何日取得するといったことよりも、健康の確保やライフステージにあった多様な働き方を重視しており、それを実現するには生産性の向上が必要だと考えている人が少なくない。働き方改革は、まだ発展途上であるが、中小企業で働く従業員の多くはその必要性をよく理解し、今後の進展を切に望んでいるといえよう。

(10) 従業員からみた働き方改革の成果

中小企業の従業員は、勤務先の働き方改革についてどうみているのだろうか。アンケートによれば、職場が働き方改革に「積極的」に取り組んでいるとする人の割合は「中小企業」では44%にすぎない(図-12)。「どちらかといえば積極的」とする人の割合も37.0%であり、合計しても半数に届かない。「大企業」も「積極的」とする人の割合は13.5%しかないが、「どちらかといえば積極的」とする人の割合は52.5%ある。

働き方改革は法律で定められたことであり、どの企業も進めなければならないのだが、経営者にとって気になるのは、働き方改革は経営のためになるのかということだろう。アンケートで、最近3年間における職場の変化を質問したところ、企業にとってプラスといえる変化を回答した人の割

図-13 職場の働き方改革への取り組み姿勢と職場の変化(中小企業)



(注) 1 働き方改革に対する職場の取り組み姿勢が「積極的」「どちらかといえば積極的」を合わせて積極的とした。消極的も同様。
2 職場の変化のうち、企業経営に関する選択肢を抜粋。

合は、「中小企業」の場合、「仕事の効率や生産性が上がった」と「売り上げや利益が増えた」がそれぞれ8.4%、「転職・退職する人が減った」が6.4%、「求職者や新規採用者が増えた」が4.9%となっている。

これを働き方改革に対する職場の取り組み姿勢が「積極的」または「どちらかといえば積極的」と回答した人と、「消極的」または「どちらかといえば消極的」と回答した人とに分けてみると、いずれの回答も前者が後者を上回っている(図-13)。回答割合の水準自体は低く、目立った成果とはいえないかもしれないが、働き方改革は企業にとってもメリットがあることがわかる。

5 まとめ

今回のアンケート結果によれば、中小企業は大企業に比べて働き方改革に取り組んでいる企業の割合が少なく、取り組み姿勢も積極的とはいえない面がある。ただ、従業員が所定外労働をする理由や有給休暇を十分に取れない理由をみると、人手不足が深刻で改革を進めたくても進められない企業が少なくないと思われる。人手不足はわが国の構造的問題であり、中小企業には何らかの支援が必要だろう。

また、正社員と非正規社員との違いもみられる。例えば、労働の負荷については非正規社員よりも正社員の方が大きいことがうかがえる。そのため、正社員は非正規社員より所定外労働が多く、有給休暇を取りにくい。

中小企業への支援策としては、すでに多くの制度があるが、特にデジタル化の促進策の重要性が裏づけられた。なかでもテレワークやリモート会議など、インターネットの活用は、従業員にパソコンやスマートフォン、モバイルルーターなどを支給しなければならず、費用がかさむこともあって大企業よりも遅れている。デジタル化に向かな

い仕事もあるが、労使がともにインターネットを活用した働き方を考えていけるよう支援する必要があるだろう。

一方、働き方改革を進めて成果を上げている中小企業も少なくない。中小企業では、経営者や管理職が率先して定時に帰ったり休暇を取ったりすることも大事だが、より重要なポイントは、従業員とのコミュニケーションである。経営者や管理職が従業員一人ひとりの置かれている状況を把握するとともに、企業側の事情も説明して理解を得ることが欠かせない。働き方改革は、企業と従業員の共同作業なのである。