

## 働き方改革の有用性と中小企業経営

小 寺 倫 明

(兵庫県立大学大学院)  
経営研究科准教授

### < 要 旨 >

本稿では、まず1章で「働くということ」について、戦後の労働民主化を背景に働くということが基本的人権であり、法律によって定められた勤労条件を守ることが最低限必要であることを国が国民に保障するものであることを、働く人の権利と義務の観点から言及している。2章では人口と経済の関係にある多様性についての認識を示している。3章では現代中小企業がこれからの日本を支える「多様で活力ある」主体として位置付けられ、経営革新（第二創業）によるイノベーションと生産性を向上させ、新たな価値を生み出す経営品質の向上を同時実現するための「多様な人材の活躍」と「多様な働き方」の両立と必要性が中小企業経営において求められていることを示唆している。その上で、4章では日本的経営の本質である「ヒトが価値を生み出す」といった価値観、いわゆる人間本位で経営を考えるということを普遍的とし、日本的経営を再定義して進化させ、取り入れていくことの問題提起をしている。5章では「働き方改革」の背景と課題を整理し、6章において中小企業経営者の意識調査の分析結果から、中小企業が求める人材像を明確にしていくとともに、労使見解を踏まえた労働環境改善を実践していくことが中小企業にとってもはや不可欠な課題となっていることを示している。したがって、中小企業経営における「働き方改革」の有用性を発揮するためには、どのようなプロセスで取り組むべきかについて7章で中小企業の事例を示し、8章において「働き方改革」の有用性を高める仕組みの開発を提起した。以下、要点とする。

第1に経営者の意識を変革することである。

第2に経営者のリーダーシップを発揮しながら社員との共有・共創のもと、社員に居場所と役割、責任と権限を与えて社員のオーナーシップを醸成し、社員の自立性が育つ、よい組織風土づくりに取り組むことである。

第3に社員の自立性、いわゆる社員満足度を高めることで顧客価値創造経営の実現につなげることである。以上のプロセスを踏むことで、自社が求める人材像がいかなるものかが明確になり、また自社のあるべき姿が経営理念・経営方針・経営行動を再定義することになる。そして自社独自の決め事が「働き方改革」の有用性を発揮する就業規則や各種の規程により意味で反映される。

- |                                              |                          |
|----------------------------------------------|--------------------------|
| 1. はじめに                                      | 7. 中小企業の「働く環境づくり」に関する事例  |
| 2. 戦後の日本の人口変動と政策                             | 8. 「働き方改革」の有用性を高める仕組みの開発 |
| 3. 中小企業政策の変遷にみる中小企業像                         | 9. おわりに                  |
| 4. 日本的経営の再定義                                 |                          |
| 5. 「働き方改革」の背景と課題                             |                          |
| 6. 「就業規則」と「労働環境改善に向けた姿勢・取組み」に関する中小企業経営者の意識調査 |                          |

## 1. はじめに

本稿は、働き方改革が中小企業経営にとってどのような有用性をもつものかを示唆することである。まずは、戦後日本の民主化を背景にした流れから「働くということ」についてみていくことにする。

戦後の産業政策は日本経済を立て直すことにあり、「産業の近代化」、「国際競争力の強化」、また国内においては「過当競争の防止」を目的とした主政策である。日本経済の再建にあたって行われた3つの民主化、いわゆる①農地改革（土地）による農地解放が進められたこと、②労働民主化（労働）においては労働三法（労働基準法・労働組合法・労働関係調整法）を制定し、労働者の三権（労働基本権といわれる団結権・団体交渉権・団体行動権（争議権））が保障されることになった。また③財閥解体（資本）に関する改革では「独占禁止法」、「過度経済力集中排除法」が制定され、公正かつ自由な競争が促進されたことである。

経済民主化と言われる農地の改革、労働の民主化、経済力の集中の排除が当時の日本経

済発展の枠組みをもたらしたのである。財閥解体の改革は中小企業の存立・育成につながる側面をもち、また労働政策の促進が労働関係および労働者地位の保護や生活の向上をもたらした日本経済の復興を支える源泉となった。

戦後の労働法の本格的形成は雇用という契約に基づき、労働者と使用者（雇用主）が対等・平等の原則であったが、実際には労働者は低賃金・長時間労働という重労働や劣悪な労働環境におかれていた側面があった。

日本国憲法には第27条1項で「すべて国民は、勤労の権利を有し、義務を負ふ」とし、同条2項で「賃金、就業時間、休息その他の勤労条件に関する基準は、法律でこれを定める」としており、働くということが基本的人権であり、法律によって定められた勤労条件を守ることが最低限必要であることを国が国民に保障するものである。また第28条では「勤労者の団結する権利及び団体交渉その他の団体行動をする権利は、これを保障する」と定め、これらの権利行使を妨げない自由権的側面と社会権的側面、すなわち労働者は国に労働基本権を保障する措置を要求することができ、国はそれに関

連する政策を実施する義務を負うという性格をもち合わせている。これら日本国憲法の第27条、第28条は、本稿での「働き方改革」を考える上で重要となる視点である。この憲法の精神を具現化するための労働基準法をみると、労働基準法の第1条1項は「労働条件は労働者が人たるに値する生活を営むための必要を充たすべきものでなければならない」、また同条2項には「労働関係の当事者はこの基準を理由として、労働条件を低下させてはならないことはもとより、その向上を図るように努めなければならない」とある。つまり労働基準法は労働者の最低限の生活を確保するための措置を定め、労働関係者、すなわち労働者・使用者（雇用主）・労働組合などは、より高度な労働条件の向上を図るための努力が求められている。「働き方改革」の本質を見極める点でこれについても基本的な重要となる。労働者の人権を守り、企業の社会的責任を果たし、ただ利潤の最大化に必要な労働力として求める「働き方改革」であってはならないのである。

## 2. 戦後の日本の人口変動<sup>1</sup>と政策

1941年に閣議決定された「人口政策確立要綱」は、戦時体制下における兵力と労働力の確保を目的とした「産めよ、殖やせよ」という多子・多産を優遇する、ある意味人権侵害のもとに人口増強策が取られたといえる。また終戦の混乱は多くの犠牲者を出した一方、復員や外地（旧植民地など）からの引き揚げによる人口の社会

増となり、さらに戦後の第一次ベビーブーム期<sup>2</sup>（1947年～1949年）においては、合計特殊出生率が4.0を超えていた。いわゆる今日の「団塊の世代」の登場である。1956年には総人口が9,000万人を超えた。このころの日本は、過剰人口問題に直面することになった。これは総人口増加の問題よりも、その後の日本における経済成長の悲観的予測を背景に経済的側面からみた、急増する労働力人口の雇用問題が主たるものであったと考えられる。

1950年代前半、出生率は急激に低下する。いわゆる1948年の「優生保護法」の制定により人工妊娠中絶が合法化されたことが大きいとされる。あくまでも人口抑制が目的ではなく、母体保護の立場から定められたとしているが、結果として出生率の低下に結びついたものであった。しかしながら戦後の日本経済は順調に回復の道を辿り、池田勇人内閣による国民所得倍增計画に端を発する高度経済成長により、国民の生活水準を向上させ「一億総中流化」を果たすことになる。1960年から70年にかけては失業率が1%程度を維持する完全雇用状態となっていた。一方で、過剰人口（労働力）問題は、一転して労働力需要の増加によって労働力不足（過少人口問題）の懸念が高まった。さらに農山漁村から労働力の中核をなす生産年齢人口に属する、特に若者の層を中心に、都市へ多くの人口移動が起こった。これに伴い、過疎問題<sup>3</sup>が発生したのである。

近年、全国的な人口減少問題は晩婚化・未

1 厚生労働省「人口動態統計」、総務省統計局「国勢調査報告」による。

2 第二次世界大戦後、2回のベビーブームがあり、第一次ベビーブームは1947年から1949年、第二次ベビーブームは1971年から1974年である。第一次ベビーブーム世代は「団塊の世代」、第二次ベビーブーム世代は「団塊ジュニア」と呼ばれている。

3 議員立法により10年間の時限立法として1970年に「過疎対策緊急措置法」が制定されて以降、1980年「過疎地域振興特別措置法」、2000年には、「過疎地域自立促進特別措置法」（10年間の時限立法）が制定されたが、6年間の延長、一部改正を重ね2017年4月1日「過疎地域自立促進特別措置法の一部を改正する法律」が施行されている。

婚化の進展、仕事と子育てを両立できる環境整備の遅れ、結婚・出産に対する価値観の多様化、経済的な先行きの不安などを要因とした少子化によるものである。また一方では超高齢化社会の進展により、過疎地域ではますます高齢化率が高まり、医療・介護などの負担や地域産業の衰退による地方自治体の財政基盤の悪化は公共サービスの低下、インフラ（道路・公共交通機関など）の脆弱化を招き、地域の存立そのものが危ぶまれているというあらたな局面を迎えている。

1970年代の人口政策は、世界的な人口増加を背景にエネルギー危機・食糧危機・環境破壊など深刻な問題発展への懸念から、地球規模での「静止人口」論の高まりであった。

森岡（2008）<sup>4</sup>によると「人口は経済との間に過剰と過少の交互作用を繰り返し、そしてそれが人口と経済いずれの側からも起こることを看取し得る」と述べている。人口と経済の関係は多様であるといえる。

戦後からの人口推移をみると、終戦直後の1945年の総人口は約7,200万人であった。1967年には1億人を超え、2008年の1億2,808万人をピークに日本の人口は減少局面に入り、2019年1月1日現在の総人口は1億2,632万人となっている。日本の将来推計人口<sup>5</sup>をみると、今後約35年間で1億人（2053年）を切り、さらに2065年には8,808万人にまで減少すると推計され、1955年の総人口約8,900万人にほぼ匹敵する人口規模になると見込まれている。また2065年には65歳以上の割合が、2015年時点の26.6

%から38.4%まで上昇し、高齢化に歯止めがかからない。さらに生産年齢人口<sup>6</sup>（15歳～64歳）は4,529万人となり2015年時点から約6割減少するとし、いっそうの労働力の低下が懸念されている。高度経済成長期は人口ボーナス、いわゆる生産年齢人口の労働力がうまく機能して経済発展が享受された。しかし1990年ごろから少子高齢化が顕著になった人口オーナス期に入り、労働力人口の減少や団塊の世代の引退による社会保障の増大が経済にとってマイナス要因となっているという議論がある。

日本経済の成長はこれまで「人口の増加」、「投下資本の増加」、「生産性の向上」の3つの要素が牽引し、経済成長率を高め国民の生活水準の豊かさを享受できたとする前提に立てば、人口が減少することで労働投入の減少に直接結びつき、資本投入へも影響を及ぼし、超高齢化社会においての生産年齢人口が減少すれば生産性も低下する可能性があるとの懸念がもたれる。このような背景から、今後の日本の経済成長を維持するために、①社会保障の整備、②高齢者・女性・障がい者・外国人の活躍と雇用促進、③労働生産性の向上などが喫緊の課題となっている。これらの課題解決を具現化するための戦略として、「働き方改革」を実行し、経済発展しやすい労働環境を整え生産性の向上をはじめとした経済成長のためのイノベーションを創出していくことが求められている現状にある。

一方、現代の「少子化対策」について、遡ること1974年の合計特殊出生率が2.05と人口

4 森岡仁（2008）P.41による。

5 国立社会保障・人口問題研究所（2017改訂版）「人口統計資料集」による。

6 生産年齢人口は、一般的に15歳以上65歳未満の人口をいう。ただし、現代日本においては、高等学校・大学への進学率が高いことから、20代前半までは生産年齢人口に適しないとの議論もある。

を維持できる水準の2.07<sup>7</sup>を下回り、2005年には1.26まで低下した。2015年は1.46と僅かながら減少スピードを遅らせたものの2017年は1.43と出生数の減少に歯止めがかからない。<sup>8</sup>政府は今後、人口1億人を維持するために希望出生率を2025年には1.80の実現をめざすことを基本目標としている。出生率の低下の主な要因は、晩婚化の傾向による未婚率の上昇であり、また出産・育児と仕事を両立しにくい社会的・経済的環境が影響している。

池本（2015）<sup>9</sup>は現代の少子化対策の課題として「①多様な家族形態、男女平等、子どもの権利など、人権をベースにした議論が不十分であること、②出生数の増加に重点が置かれ、生活の質向上に向けた検討が弱いこと、③公的投資の効果を最大化する工夫が足りないこと」であると指摘している。不確実性の時代における今後の経済成長は、必ずしも約束されたものではない。その上で日本の持続的存立を可能にするために人口維持できる合計特殊出生率2.07という水準を確保する必要性は否定できない。ただ少子化の解消には、個人の尊厳が実現できる社会的・経済的環境の変革が求められている。本来「安心して子どもを産み、育てることができる社会」の環境整備、その処方箋として「働き方改革」の有用性が発揮できる可能性があるのだと考える。

### 3. 中小企業政策の変遷にみる中小企業像

1950年から1952年にかけて戦後復興期における朝鮮戦争特需は、日本経済が好況となる足がかりとなり、労働力需要が高まった状況から深刻な失業問題を回避できたとの見方がある。一方で黒瀬（2008）<sup>10</sup>は「朝鮮戦争特需を契機に、大企業は資本蓄積を進め、大企業体制を再確立させたことにより、中小企業と大企業の間で生産性や賃金に関して大きな格差を生じさせた」と指摘している。大企業体制における中小企業の下請化・系列化をはかり、これを進めることによって大企業はコスト面のメリットを吸収し生産性・収益性を高めていく。その過程においては、大企業と中小企業の対等ならざる支配従属関係（外注・取引）から、中小企業における低賃金基盤を形成し、かつ労働生産性の低さとともに中小企業間での過当競争といった中小企業問題が発生していったのである。

黒瀬（2011）<sup>11</sup>によると「大企業は朝鮮戦争の特需以後、正規雇用者を抑制し、臨時工・社外工（非正規雇用）の採用を増加させ、不況になれば解雇した。また中小企業の過当競争を利用して大企業は中小企業に対し有利な取引を強制し、中小企業への収奪を強めたことで中小企業は近代化に必要な資本蓄積ができず、低生産性かつ低賃金依存を強めざるをえなかった」と指摘している。中小企業にとって大企業との賃金格差、生産性格差、また取引関係、競

7 人口が増減しない均衡した状態となる合計特殊出生率の水準、いわゆる人口置換水準で日本の人口置換水準（2015年国立社会保障・人口問題研究所）は2.07となっている。将来の人口が増えるか減るかをみる人口を維持できる指標となっている。

8 厚生労働省「人口動態統計」（2017）による。

9 池本美香（2015）による。

10 黒瀬直宏（2011）による。

11 黒瀬直宏（2011）P.106による。

争関係において不利な状況が生まれ、中小企業の経営を圧迫するなど市場を独占する大企業体制が進んだのである。

1950年代後半からの高度経済成長期に入り、大企業と中小企業間の賃金格差、生産性格差は、いわゆる「二重構造問題」として取り上げられたが実状は必ずしも格差が拡大する傾向ではなかったとされている。清成（2009）<sup>12</sup>は、様々な理論分析から二重構造を「低賃金基盤に基づいて大企業が中小企業を温存、利用して資本蓄積を行う関係が軸となり、経済が再生産される構造である」と定義している。つまり「再生産構造の中で大企業は、過当競争にある中小企業を収奪することで資本蓄積を獲得する一方、さらに大企業が生産性向上・資本蓄積するには中小企業の自立的発展が不可欠であり、二重構造の内部には発展への契機を内包する中小資本が広範に確立する」と述べている。二重構造は経過的な存在であり、完全雇用政策の定着後は低賃金・過重労働による低生産性にある中小企業の存立は困難となり、中小企業においても生産性向上と賃金上昇を享受する存立条件に大きく変化してきたといえる。

高度経済成長期においては、日本の中小企業は政府主導による産業政策の下で急激に成長してきたが、低賃金、低生産性、大企業との支配従属関係のなかで中小企業の設備近代化を進める施策がとられた。「近代化」と「不利是正」を柱とした1963年の「中小企業基本法」の制定は、大企業と中小企業の生産性格差、所得格差をいかに解決するかが中小企業政策

の課題であった。基本法は中小企業の「生産性の向上」、「取引条件の向上」を目標とし、技術の向上・経営合理化に加えて、中小企業の設備の近代化を図るための施策を推進する「中小企業近代化促進法」（1963年）が制定され、政府は中小企業と大企業の格差を是正し中小企業の成長発展を支援する体系的プログラムを打ち立てたのである。

これに対し中小企業基本法の抜本改正（1999年）は、中小企業の定義そのものを見直すことを目的とするものであった。バブル崩壊後「失われた20年」といわれる低成長期において、それまでの二重構造の解消を前提とした「近代化」と「不利是正」を柱とした政策理念から中小企業像が大きく変化する。中小企業基本法の改正は中小企業者の自主的な努力を求め、やる気と能力がある中小企業の経営革新を柱とした政策へと転換された。いわゆる現代中小企業は「多様で活力ある」主体として位置付けられ、「創業化・経営革新、競争条件の整備」を柱とした中小企業創業・起業化政策へと転換された。佐竹（2008）<sup>13</sup>は「中小企業は、その経営体質を改革しない限り企業間競争の激化により倒産・廃業を招き、淘汰される。また中小企業では大企業と比較して経営資源の制約があり、存立維持していくには経営革新（第二創業）への取組み、ベンチャー・イノベーションの創出による存立基盤強化が必要である」と指摘している。したがって中小企業の存立において、中小企業政策を有効に活用するには、例えば担保主義・保証制度に替わる信用力を担保とした

<sup>12</sup> 清成忠男（2009）PP.59-83による。

<sup>13</sup> 佐竹隆幸（2008）による。

経営革新計画の認定を受けるための経営理念、経営戦略、経営計画の成文化をおこない、新たなビジネスプランを創出するなどの方策が必要となる。さらに技術開発力や価格競争力を補う経営資源の有効な活用を模索し、存立基盤を強化する取組みが求められることになった。

中小企業基本法の抜本改正から20年を経た今、中小企業を取り巻く環境は、グローバル化、人口減少社会の到来、格差社会（個人間・企業間・地域間における格差）の現実、また第四次産業革命におけるAI・IoT化の進展を背景に大きな環境の変動が生じている。中小企業は「多様で活力ある」主体として存立維持するためには、中小企業の海外展開、創業促進、高付加価値を生み出すサプライチェーンの再構築、円滑な事業承継などの実現が不可欠となっている。また地域経済の好循環を生み出す地域になくてはならない中小企業の成長発展が不可欠であり、特にこれらを実現するための経営資源たる人材の採用と確保は、生産性を向上させ新たな価値を生み出す源泉となるものである。いわゆる「働き方改革」にみられる「多様な人材の活躍」と「多様な働き方」の両立と必要性が中小企業経営においても求められているのである。

#### 4. 日本的経営<sup>14</sup>の再定義

戦後日本の高度経済成長を支えてきたのは、日本的経営たる「終身雇用制」、「年功序列制」、「企業別組合」が機能したことがあげられる。いわゆる会社や組織内における「運命共同体」

としての働き方であり、所属意識・忠誠心・相互信頼の存在である。人を育てる安定した長期雇用システムにより、従業者は所属する企業に愛着をもち、オーナーシップをもった従業者はモチベーションをより高め、所属する企業の成長に貢献していく。企業の側は個人の雇用を保障し、勤続・年齢・学歴といった属人的要素を採用して安心感を与え、企業の利益を企業の成長と賃金の上昇に活用し、経営の安定性を高めていく。日本的経営を志向することこそが、短期的な利益でなく長期的な利益を享受することへつなげたのである。一方、アメリカ型企业観は短期的な利潤の最大化が第一義であり、短期的に成果を求めた実力主義、成果主義、雇用の流動化を採用していくべきであるというものである。この機運が日本でも高まり、近年の時流（グローバル・スタンダード）となっている。概ね高度経済成長期に機能した日本的経営の再構築が求められ、グローバル社会や人口減少社会を背景とした日本の「働き方改革」をいかに進めるかが問われている。

しかし筆者は、日本的経営の本質である「ヒトが価値を生み出す」といった価値観、いわゆる人間本位で経営を考えるということは普遍的であると考え。したがって日本的経営の良いところを今の時代に相応しいかたちに進化させ、取り入れていくことが大切ではないだろうか。「働き方改革」の本質は、人間本位の経営を実現させることが最優先されるべきものと考え。その上でグローバル社会での競争力を獲得し、日本経済の持続的成長を可能とする生産

<sup>14</sup> Abegglen, J.C. (1958) により、日本的経営の「三種の神器」と呼ばれ、人材確保面では、「終身雇用制」・「年功序列制」のもとで相互信頼（階級性と親和性）を醸成し、企業への忠誠心を高め、企業への帰属意識を強め、運命共同体の性質をもつことにより企業の継続成長、安定といった長期的な視点から強固な組織を形成するシステムとなっていた。

性の向上や企業の業績向上の達成につなげていくものとしなければならない。

## 5. 「働き方改革」<sup>15</sup>の背景と課題

「働き方改革」が必要になった背景には、第1に日本の人口減少社会における労働力人口が減少していること、第2に欧米諸国と比較して長時間労働の割合が高く、労働生産性が低いこと、第3に第4次産業革命への対応であり、AI・IoTなどのデジタルテクノロジーの進化による産業構造や就業構造の転換点を迎え、新たな付加価値を創出するためのイノベーションが求められていることが主にあげられる。加えて超高齢化社会を背景に、医療・介護などのサービス産業分野の成長への対応と人材確保、一方で減少する日本の労働力を補うための高齢者の就業促進と社会保障問題への解決によるところが考えられる。

政府が一億総活躍社会を目標に掲げ、日本の持続的成長発展を享受するための「働き方改革」としての戦略を具現化するためには、さまざまな課題を克服していかなければならない。

中小企業にとって人材の確保が非常に困難な時代にあるなかで、有用な「人財」確保・定着が不可欠である。急速な人口減少社会を前提に人材への投資を増加させ、多様性の変化を捉えたなかでいかに労働生産性を高め、持続的成長を可能にしていくかが喫緊の取組むべき課題となっている。

「働き方改革」とは「仕事と生活のバランス

効果を高める」ことにより、働く人のスキルや知識、能力を開発する仕組みを確立させ、労働の生産性を高めていくことを通じて従業員にとっては生活の充実と能力を最大限発揮できるよい環境が整うことに繋げる。企業にとっては評価と業績の向上に繋げることである。すなわち「働き方改革」の好循環によって、従業員・顧客（取引先）・社会などのステークホルダー全体に対し、「三方よし」の経営実践につながるものでなければならない。そのためには、「働き方改革」の有用性を発揮できる仕組みをつくり、企業の継続的維持発展のために不可欠となる経営戦略として実行すべきである。したがって賃金を上げること、労働時間や休日などの労働条件をよくすることだけで「人手」というものを確保しようとするものではない。また残業削減、休暇取得促進によって企業が従業員への分配増に協力させられるものと誤った認識をもつことは、中小企業の持続的成長を阻害する一因になるものである。企業が機敏に変化への対応力を蓄積し、持続的に成長していくための戦略として働き方を見直すためのものであり、中小企業にとっての成長戦略の一つとして位置付けられる。<sup>16</sup>

「働き方改革」の推進は2016年9月に設置された「働き方改革実現会議」により、9つの分野について「働き方改革実行計画」としてまとめられている。①同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善、②賃金引き上げと労働生産性の向上、③時間外労働の上限規制のあり方な

<sup>15</sup> 2016年8月3日に発足した第3次安倍内閣が一億総活躍社会実現のために、働き方改革担当大臣に加藤勝信を指名し、2016年9月26日に「働き方改革実現会議」を内閣総理大臣決裁において設置している。働く人の視点に立ち、個人の意思や能力を高め、多様で柔軟な働き方を選択可能にするため、ワーク・ライフ・バランスの実現、生産性の向上、企業文化・風土の変革を目指すことを掲げている。具体的には、「同一労働同一賃金の実現」、「長時間労働の是正」、「高齢者の就労促進」を柱としている。

<sup>16</sup> 中小企業の人材確保に関しては、小寺倫明（2017）を参照のこと。



ど長時間労働の是正、④雇用吸収力の高い産業への転職・再就職支援、人材育成、格差を固定化させない教育の問題、⑤テレワーク、副業・兼業などの柔軟な働き方、⑥働き方に中立的な社会保障制度・税制など女性・若者が活躍しやすい環境整備、⑦高齢者の就業促進、⑧病気の治療や子育て・介護と仕事の両立、⑨外国人材の受入れの問題となっている。これらの対応に必要な関連法案の改正・制定には、長時間労働の是正と多様な働き方に対応する労働基準法の改正、高度プロフェッショナル制度の制定、労働安全衛生法の改正、労働時間等の設定の改善に関する特別措置法の改正、労働契約法の改正などが進められている。また同一労働同一賃金の問題は、正規雇用と非正規雇用の賃金格差の是正をはじめ、雇用形態による不合理な待遇格差を解消するため、労働者派遣法、パートタイム労働法、労働契約法の改正などがある。多様な人材の活躍と多様な働き方の実現を目指した、急速な法整備が行われている。

中小企業経営においては深刻な人材不足を背景に、優秀な人材の採用・離職の防止・人材能力の発揮を促進する「働く環境」の変革が重要視される。「強い企業」づくりのための経営革新（第二創業）や連携（企業間連携・産学連携）の取組みと「よい企業」づくりのための理念型経営・社会貢献の取組み、またワーク・ライフ・バランスやダイバーシティ・マネジメントの価値を高めて連動させ、経営品質を向

上させることが必要となる。これらを同時に実現していくことが求められている。

中小企業における持続的成長の重要性は、人材が定着する人材確保であり、人手の不足を補うために一時的に多様性を活用した「流動的」で「量」的な人材確保ではなく、人材の「質」を高めること、すなわち経営品質を高めることで組織の存立基盤を強固なものにし持続的成長を可能にする優秀かつ定着する「人財」確保の実現にある。今後の中小企業経営、すなわち自社が安定した事業承継を実現するために、自社ではどのような「働き方」が必要で、自社ではどのような「人材を求める」のか、その価値基準を明確にしなければならない。

以下では、中小企業経営者の意識調査から「就業規則」と「労働環境改善に向けた姿勢・取組み」を取り上げ、その実態から現状・課題を検証する。

## 6. 「就業規則」と「労働環境改善に向けた姿勢・取組み」に関する中小企業経営者の意識調査<sup>17</sup>

### （1）調査概要

兵庫県中小企業家同友会（以下、「兵庫同友会」）が実施した景況調査の特別質問として「労働環境改善に向けた姿勢・取組み」と「就業規則」の実状について、中小企業経営者の意識調査（以下、「アンケート調査」）に基づいた分析である。

<sup>17</sup> 兵庫県中小企業家同友会「第44号NTレポート」（2018年6月実施）特別質問による。

- ◆調査時 2018年6月8日～6月22日
- ◆対象企業 兵庫県中小企業家同友会会員企業 1,604社
- ◆有効回答数 733社（有効回答率45.6%）
- ◆実施方法 edoyuアンケート（会員グループウェア）、支部例会・FAX等での回収

## （2）回答企業の基本属性

- ◆回答企業の内訳  
農林水産業4社、建設関連業115社、製造業（消費財）63社、製造業（生産財）64社、商業185社、対個人サービス業138社、対企業サービス業164社 合計733社
- ◆平均従業員数
  - ①正規従業員 16.9人
  - ②パート・アルバイト 10.2人

## （3）設問項目

アンケート調査の設問は、まず「就業規則」については①就業規則の作成と周知の状況、②就業規則の前文の成文化、③現在の就業規則と実状の違い、また「働く環境づくりの労働環境改善に向けた姿勢・取組み」については④労働環境改善に関する計画の有無、⑤現在の環境づくり（労働環境改善）の取組み、⑥現在取組んでいるまたは今後の取組み、⑦自社の労働環境の実状<sup>18</sup>、⑧社員の定着に寄与する「自社の魅力」という構成になっている。

①「就業規則の作成と周知の状況」の設問については「就業規則を作成し、情勢に合わ

せて改訂している」が46.7%、「作成しているが改訂はしていない」が22.1%、「作成していない」が28.1%であった。全体の約7割の会員企業が作成している一方、約3割弱が作成していない。特に建設関連業、商業、サービス業（対個人・対企業）の業種において就業規則を「作成していない」事業所（190社）が多くみられる。そのうち約9割の事業所が正社員10人未満の事業所であり、就業規則作成の法的義務はないとされている。しかし実態は、正社員、パート・アルバイト10人以上の事業所においても就業規則を作成していない現状がみられた。就業規則の法的な義務付けはパート・アルバイト（非正規雇用）であっても常時10人以上であれば設けなければならないことの理解が不足している。

就業規則は、たとえ10人未満の事業所であっても従業員の服務規律や労働条件の詳細を明らかにしておくものであり、労働者のためだけでなく会社の規範、理念や価値観、行動指針を示すとともにトラブルが発生したときのリスク管理の役割を果たすものでもある。また中小企業が従業員の処遇の改善、職場環境の改善やワーク・ライフ・バランスに取り組んだ場合など、公的な補助金や制度を活用するためには「就業規則の規定」が示されていなければならないといった必須条件が多くみられる。そしてなによりも就業規則は、会社と従業員とのお約束であり、相互の信頼関係を築くために不可欠な決め事であることを認識すべきである。したがって就業規則は、「働くにあたっての統一的なルールを

<sup>18</sup>「年間休日数」、「有給消化率」、「社員の月平均時間外労働」、「社員の平均勤続年数」、「保有する各種規定」、「給与決定の判断基準」の項目による。

明確にすること」、「会社と従業員との約束の機能を果たすこと」、また労務管理を円滑に進めるマニュアル的要素としても考えられるが、「従業員に対して、より会社の考え方や経営者の思いを伝え、自社で働くことの意義や目指すべき方向性の共通理解をもつこと」が就業規則の有用性を発揮させることにつながる。

②「就業規則の前文の成文化」の設問については、中小企業家同友会全国協議会において「経営指針の実践をすすめるためには労働環境の改善が決定的に重要である」とする教訓、また「働く環境づくりのガイドライン（試案）」<sup>19</sup>には『就業規則の前文には共有すべき理念や価値観・行動指針を記載することが重要』と書かれている。労使見解をベースにした就業規則の作成・見直しや労働環境の改善を通じて、全社一丸での実践につなげていこうとの提案である。

これを踏まえて、就業規則に「前文があり、理念・価値観等を記載している」が18.8%、「前文はあるが、理念・価値観等は記載していない」が17.9%、「前文はない」が63.3%であった。就業規則の前文に理念・価値観等が記載されていない事業所は約8割に上る。「働く環境づくりのガイドライン（試案）」に沿った就業規則の運用意識はまだ浸透の過程にある。この中小企業家同友会独自の取り組みである「就業規則の前文の成文化」の有用性は、自社の理念や価値観等を前文

に示し理解し、かつ共有化することによって就業規則の規程のみでカバーできないことや仕事上の判断の方向性を誤らないための包括的なサポートを果たすメリットがあると考ええる。

③「現在の就業規則と実状でどのような違いがあるか」の設問については「現状との違いはない（実状に即している）」が70.8%、「規定と現状に違いがある」が26.6%であった。概ね7割の会員企業で実状にあった就業規則・規定が運用されている。

一方、規定と現状に違いがあると回答した企業のコメント（記述回答）には「少人数の会社で規定どおりの運用にムリが生じているが、社員との対話で不満の出ない程度に納得してもらっている」（製造業（消費財））、「給与規定の改定に必要性がある」（商業・サービス業（対個人））、「有給休暇が現実的に取得しにくい環境にある」（製造業（生産財））、「現状は会社全体の就業規則となっているが、部署ごとに働き方が違うため現在検討中である」（サービス業（対個人））、「実状にあわせて対応しているが規定の改定ができていない」（製造業（消費財））などであった。働く環境における変化のスピードに就業規則への対応が追いついていない現状が窺える。就業規則・規定で定められた現行の内容のみでは、実状における様々な事項への対応にそぐわないことが問題となっていることが明らかになっている。

<sup>19</sup> 「働く環境づくりのガイドライン（試案）」（2018年4月6日現在 中小企業家同友会全国協議会 経営労働委員会）URL <http://www.doyu.jp/images/shiryou/2018hataraku.zip>を参照のこと。

④「労働環境改善に関する計画の有無」の設問については「中長期計画がある」が13.9%、「単年度の計画がある」が19.3%、「今後予定している」が48.0%、「必要はない」が18.8%であった。労働環境改善に向けての取り組みは、約3割の会員企業が計画的に進めているとともに「今後予定している」とする回答を合わせると約8割の会員企業が前向きな姿勢を示している。一方、必要性を感じていない会員企業が約2割あるがこれは概ね正社員10人未満の事業所にほぼ合致している。

⑤「現在の環境づくり（労働環境改善）の取り組み」の設問については第1位「社員と話し合いをしている」が33.4%、第2位「長時間労働・残業時間の管理」が26.6%、第3位「経営指針のテーマとしての取り組み」が22.0%の順であった。以下「長時間労働について声かけ」（19.0%）、「社員から意見が挙がる仕組み」（14.5%）の取り組みである。単に就業規則・規定による管理的運用に任せるだけでなく、実状を捉えたなかで従業員とのコミュニケーションを図りながら働く環境をよくしていこうという姿勢がみられる。また会社を守る視点のみの対応策ではなく、従業員とともにいい企業風土をつくっていかなければならないという全社での意識の変革が必要になっている。

⑥「現在取り組んでいるまたは今後の取り組み」の設問については第1位「有給取得の推進」が29.6%、第2位「長時間労働の改善」が26.2%、第3位「変形労働制の導入」が19.5

%の順であった。以下「ダイバーシティの活用」（19.0%）、「定年延長」（16.0%）に関心が高くなっている。

業種別では、サービス業（対個人）において「非正規雇用の正社員化」が24.2%と他の業種に比べ回答割合が高くなっている。また建設関連業は「メンタルヘルス対策」が19.1%、サービス業（対企業）では「リモートワーク（在宅・クラウドソーシング）の導入」が22.2%、さらに「AI/IoT 導入による自動化・省力化」が18.4%となっており、他の業種に比べ回答割合が高く業種ごとに特徴がみられる。

業種ごとの課題を適確に捉えた今後の取り組むべき課題については、建設関連業では「メンタルヘルス対策」に重点がおかれ、現場での複数事業者の混在や工程ごとの人の入れ替わりによるストレス、また現場の安全確保や健康面での配慮が必要なためと考えられる。サービス業（対企業）においては「リモートワーク（在宅・クラウドソーシング）の導入」、「AI/IoT 導入による自動化・省力化」に重点がおかれている。

例えばIT系企業は、長時間労働や離職率の高さもあり人材の不足に対応するために独自の働き方の改革が迫られている。ICTを活用したテレワークなどによる場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を制度設定するだけでなく、いかに運用していくかの取り組みが検討されていると考える。全体の傾向としては有給取得をいかに取りやすい環境にしていくなか、長時間労働を改善しながらいかに生産性を向上させていくかが大きな課題となってい

るといえよう。

⑦「自社の労働環境の実状」の設問については「年間休日数」、「有給消化率」、「社員の月平均時間外労働」、「社員の平均勤続年数」、「保有する各種規定」、「給与決定の判断基準」の6つの項目から全企業ベースの平均値でみていく。

(ア)「年間休日数」：102.1日

(イ)「有給消化率」：38.8%

(ウ)「社員の月平均時間外労働」：18.8時間

(エ)「社員の平均勤続年数」：7.3年

(オ)「保有する各種規定」

第1位「賃金規定」(58.5%)

第2位「育児休業規定」(38.2%)

第3位「退職金規定」(36.7%)

以下、「パート・アルバイト規定」、「介護休暇規定」、「人事評価制度」

「年間休日数」について厚生労働省の調査結果<sup>20</sup>によると、従業員規模30～99人の1企業平均は106.8日となっている。内100～109日が最も多く33.0%、次いで120～129日で27.2%となっている。兵庫同友会では建設関連業が91.6日、サービス業（対個人）で95.3日とやや少なく、サービス業（対企業）が111日と最も年間休日数が多くなっている。製造業（消費財・生産財）、商業では103日～108.7日を確保している現状にある。

「有給消化率」について厚生労働省の同調査結果によると、従業員規模30～99人の取得率は、43.7%であった。業種別をみると宿

泊業・飲食サービス業で32.6%、卸売業・小売業で35.5%、建設業で38.2%となっており他の業種に比べ平均を下回る取得率となっている。兵庫同友会では製造業（消費財）とサービス業（対個人）が40.7%、次いでサービス業（対企業）が39.7%となっている。商業は34.1%となっており他の業種に比べて有給消化率が低くなっている現状にある。

「社員の月平均時間外労働」について、時間外労働は1ヶ月の期間であれば、45時間が限度時間となっている。限度時間を越える場合は、労使で特別条項付き36協定を結ぶことが必要となっている。兵庫同友会では製造業（生産財）が22.3時間、サービス業（対企業）が20.9時間と全企業の平均値から比べるとやや高く、商業は16.5時間で最も低い状況となっている。

「社員の平均勤続年数」について厚生労働省の調査結果<sup>21</sup>によると、2017年の一般労働者平均勤続年数は12.1年（男13.5年・女9.4年）となっている。兵庫同友会では製造業（消費財）が12年、製造業（生産財）が11.2年でいずれも10年を超えている。一方、サービス業は他の業種に比べて勤続年数が短く、対個人で5.1年、対企業で4.9年となっている。

「保有する各種規定」についてはセクハラ、パワハラ等のハラスメント防止対策に関する規定の運用に関しては、やや保有社数が少ない傾向にある。職場環境の悪化を未然に防ぐためにも今後、規定化していくことが望まれるところであるが、規定化されていない現

20 厚生労働省（2016）『就労条件総合調査』による。

21 厚生労働省（2017）『賃金構造基本統計調査』による。

状であっても取組むべきガイドラインの明示や相談窓口機能の強化、コミュニケーションを活性化させる研修等を社内で実践していくことが求められる。

会社の規模や業種、組織風土、また雇用形態などの自社の特性を踏まえ、将来的に予測される労務リスクを低減させ、かつ働きやすい職場環境をつくり自社の業績向上につなげていくためにどのような規定を優先して運用していくべきかを考えていく必要がある。

#### (カ)「給与決定の判断基準」

第1位「自社の利益状況」(58.0%)

第2位「業界の給与水準」(42.3%)

第3位「自社の10年ビジョン」(27.8%)

以下「社員の家族構成」、「地域の給与水準」、「社員の年齢構成」、「物価指数」

第1位の「自社の利益状況」について、「中小企業白書」<sup>22</sup>によると企業の経営者は従業員規模にかかわらず正社員の賃金水準や伸び率を検討するのに当たり、「自社の利益率の水準や上昇幅（あるいは下落幅）」、次いで「正社員全体の労働生産性（正社員一人当たりの付加価値額）の水準や伸び率」を考慮していると回答した企業が多く、中小企業が給与決定する上で、重要な判断基準となっている。さらに「業界の給与水準」、「地域の給与水準」、「社員の家族構成」、「社員の年齢構成」についても企業経営者が賃金水準に作用する要因としてあげられている。兵庫同

友会の第3位となった「自社の10年ビジョン」は、これまでの基準や目先の判断だけではなく自社の10年後のビジョンをどう描き、自社がどうなっているべきか、そのために実行すべき戦略の視点から給与決定に関してもビジョン達成に向けた戦略的な判断をしていこうという独自の意識が示されている。

⑧「社員の定着に寄与する「自社の魅力」」(記述回答)の設問については、会員企業のコメントから注目すべき内容について、下記に列举している。

- ・「社員の家庭環境に応じた労働時間の調整、働きやすさと給与とのバランス」(製造業)
- ・「居心地のいい職場環境を意識している。給与水準と共にコミュニケーションを通じた目的の共有と個人承認」(サービス業)
- ・「会社と個人のビジョン共有」(製造業)
- ・「休日要望、給与賞与支給(臨時賞与・更新アップ型給与)、残業なし」(商業)
- ・「社員表彰制度、人事考課制度、イベントによる気分転換、計画的に3割の有給消化できるシステム」(サービス業)
- ・「安定性(仕事と給与)、適度な自由性(自己管理、責任、権限)」(製造業)
- ・「ワーク・ライフ・バランスを社員が自ら考え実践している風土」(サービス業)
- ・「週40時間・30時間・20時間でパートを分けている。子連れ入社OK」(サービス業)
- ・「外部研修への参加など教育訓練の充実」(サービス業)
- ・「他者に関心を持とう運動による社員同士

<sup>22</sup> 中小企業庁(2009年版)『中小企業白書』による。

## のコミュニケーションの推進」(製造業)

各種規定を設けて社員の定着を図るために運用しているケースと各種規定による概ねの方向性を示したうえで社員とのコミュニケーションを通じて臨機応変に対応しているケースがみられる。共通していることはネガティブな視点から社員のために仕方なく対応しているというよりは、社員の定着に向けてポジティブな視点で工夫された取組みがなされていることが窺える。社員個々の家庭の事情を考慮しながら、生活面でのサポートと仕事に対するモチベーションを高める対応策とのバランスを考えた自社の事情に合わせた独自の取組み意識がみられる。社員がやめないうために企業側が負担を強いられるものでなく、働きやすい環境づくりを進めることで自社の生産性の向上に結びつけるための取組みがなされている。

### (4) 小括

近年、学生の就職先についてブランド志向や大企業志向といったイメージによる企業選択に変化がみられる。特にバブル崩壊後、終身雇用は大きく崩れ大企業といえども経営不振や不祥事の問題などによる再編や倒産がある。また新卒で入社した会社に、一生勤め上げるといった就業モデルも変化している。学生の志向は「地元地域に貢献したい」とか、「地元で働ける中小企業」や「仕事のやりがいが見出せる中小企

業で働きたい」という選択肢も増えてきている。働き方を見直す世の中の流れもあり就職先の選択肢は、企業規模やブランドイメージだけでなく、多様化が進んでいる。中小企業は個々の魅力の発信力を強め、自社の魅力を認知してもらうことが重要になっている。さらには「働く環境づくり」の取組み姿勢が、大きな企業選択の判断基準になっていくのではないかと。本アンケート調査は、中小企業が求める人材像を明確にしていくとともに、労使見解を踏まえた労働環境改善を達成し、社員が定着する多様な人材の活躍の場づくりと多様な働き方を兼ね備えた「労働環境づくり」が中小企業にとってもはや不可欠となっていることを示唆するものとなっている。

## 7. 中小企業の「働く環境づくり」に関する事例

### (1) 株式会社オーシスマップ<sup>23</sup>のケース

|      |                 |
|------|-----------------|
| 企業名  | (株)オーシスマップ      |
| 主要事業 | 地図情報作成・航空写真測量など |
| 創業   | 2003年           |
| 従業員数 | 52名             |

大林氏は創業前、大手の測量会社で勤めていた。会社の働く環境などに疑問もあったことから退職し、故郷の養父市に戻りこれまでの経験を活かして「地図をつくるしごと」をはじめた。2年後、会社を法人化し代表取締役として事業を展開した。同時に社員の働く環境づくりにも積極的に取り組んできた。現在、従業員が

23 兵庫同友会「第44号NTレポート」(2018年6月実施)における(株)オーシスマップ代表取締役会長大林賢一氏へのヒアリングによる。

所在地 兵庫県養父市八鹿町八鹿 1264-11

代表者 代表取締役会長 大林 賢一、代表取締役社長 魚本 崇

事業内容 地図情報作成

設立 2003年1月(創業2001年7月)、資本金1,000万円、従業員数52人

50人を超える規模にまで成長している。大林会長は会社と地域とのつながりをさらに深める活動を展開し、地域の過疎化や高齢化などによる地域のさまざまな課題に向き合いながら社業を通じて地域と共に成長し、社会貢献を果たしていく地域になくってはならない会社づくりを進めている。

自社のスローガンに「ファンタジーカンパニー」を目指すことを掲げている。これは全社員が同じ目線で、笑顔で、魔法がかかったような企業をめざすことにある。具体的には将来の20期には社員100人で売上高10億円の数値目標をもつ。田舎であっても最先端の技術を保有し、地域の人財を活用しながら仕事をやっていこうとしている。

これまでの航空写真測量の会社であれば、取引先大手のある地域でスピード対応できる立地でやるのが適していた。しかし今は、地方である養父の地域であってもIT環境などが整備ばどこでも仕事ができる時代になっている。しかしながら創業以来、数々訪れるピンチの連続であり、それをチャンスに変えて克服してきた。その原動力は、経営者自ら学ぶことであった。

兵庫同友会との出会いをきっかけに、ヒト（志をもった経営者仲間）と出会い学ぶことができた。それを自社の経営革新の実効につなげたのだ。「社員が幸せなら自分も幸せなのだ」と大林氏は気付いた。「希望・工夫・感動・感謝を実践し、オーシスマップメンバーとお客様が共に笑顔と安心が溢れる企業をめざす」ことを経営理念に掲げ邁進した。それまでは社長がトップとして何でもしなければ！となかなかヒト（社員）を信用して任せることができなかったとい

う。大林氏はできるだけ実務から離れ、職場の環境づくりに社員に関わりをもたせ、任せていくスタンスを取った。すると自ずと次々に社員が力を発揮し、結果を出してきた。例えばトイレをきれいにする環境整備補助金の申請をスピーディーにこなしたり、入社前に設計をかじっていた社員が、本人の希望で設計を任せると所属した課の業績が伸びるなどの変化があらわれてきた。自然と社内に互助会組織も生まれ、飲み会や旅行代を積み立てて参加率があがるなど全社員での工夫が社内に活かされ、これまでと違った充実感や風通しのよい組織風土が育ち、笑顔のある職場環境が実践されてきたという。いわゆる社員の自律性が育っているのである。

社員に居場所と役割、そして責任と権限を与えることで風通しのよい組織風土と職場環境を創出してきた仕組みづくりが、人材の採用面についても活かされている。現在の人材採用は、事業部単位で採用の要望を出し、面接も基本的に事業部単位で行うなど事業部ごとに責任と権限を与えている。最終の採用決定時には社長も面談を行うが、基本的に事業部に任せることで各部門が主体的に採用者の面倒を見るシステムが確立されている。

採用基準に関しては、まず面接時に必ず「感謝できる人間かどうか」をみることであり、その判断ができるような質問で聞くようにしている。したがって他人のせいにするような言動がみられた場合は、採用を控えることになる。すなわち、生き方や考え方に通ずる「感謝の心」、これがまずオーシスマップの求める人材像の根幹となっている。現在の具体的な採用活動については、高校新卒・大学新卒・中途採用をそれ



ぞれ行っている。中途採用の場合は、アルバイトとしてまず半年雇用し、その後社員へと昇格させるシステムが確立されている。これは相互のミスマッチを防止する役割もあり、互いの不幸を招かないことにもつながる。

労働環境の実状は、月平均残業時間が30時間程度で繁忙期と閑散期の時期により波がある。有給の取得率は50%（年間付与1日+夏季休暇扱いは4日または2日）となっており、年間休日は109日である。社員の平均勤続年数は男性で6年、女性で7年となっている。

近年、地域においてオーシスマップの知名度も高まっており「地域貢献」というキーワードで志望理由を語る応募者が増えてきている。これは但馬地域において、若い人が目的をもち、やりがいのある仕事をプロデュースできる環境をつくりながら、若者の定着を目指すと共に、地域の発展に貢献することを実践してきたことがオーシスマップのブランドとなっているのである。

オーシスマップが挑戦・実効してきた「働く環境」の改善は、規定をつくっただけのワーク・ライフ・バランスではなく、実際に自主自立型の社員が育ち仕事も私生活も自らマネジメントし、モチベーションややりがいを見出すことができることを目指すものである。

例えば残業申請制度や繁忙期であっても定時に帰れる「家族の日」を設けたり、社員が所属する事業部内の人員で行う人事評価の仕組みなどボトムアップでさまざまな取り組みを行っているうちに、有用性のあるワーク・ライフ・バランスを実効する社内風土や企業文化がつけられてきたと実感しているという。オーシスマ

ップには経営者による働く環境づくりに限らず、戦略の実効に対し挑戦していくには社員に支えられていることを理解し、経営者が腹をくり決断し、常に全力でPDCAを回して会社をよくしていくのだという考え方が根底にある。

さらに地域と企業が一体となってオーシスマップが地域を盛り上げ、持続可能なまちづくりに貢献して行く役割を担うことも不可欠であると考えている。地域の雇用を創出し、地域の担い手となる人材をも育てて、「オーシスマップで働きたい!」と言われるようになることを目指している。大林会長はさらなる働く環境づくりの改善に関して、現在、社員のストレスチェックなどの取り組みを実行中であり、その解決策と克服策を見つけ出すことが重要な課題となっている。例えば全社員に対して、雑談を交えた次長2名との面談、所属課長との面談、そしてストレスチェックを基にした面談など、社員との対話の場を広く設けている。面談の相手によって話しやすさが異なることもあり、多面的に社員が接することで効果を上げている。きめ細やかにそれぞれの状況にあった対応策が必要であると捉えている。つまり組織内において、働く環境づくりは高度なコミュニケーションが図れる場づくりが大切であるとの考えからである。労働環境の改善には終わりがなく、外部環境と内部環境の変化に機敏に対応した改善策を継続的な課題として実践していくことが必要である。

例えば多様な働き方による「働き方」と「能力評価」のバランスを考える必要がある。短時間勤務でもやる気があり、昇進を望む社員が出てきている。どう処遇してあげるのか、それに

見合う体制がまだ整っていない。オーシスマップは基本的に給与体系をオープン（見える化）にしており、社員が確認できる状況にあるが多様な働き方や多様な人材に活躍してもらうためには、社員がさらにオーナーシップを発揮できるような自社独自のきめ細やかな対応策（働く環境づくり）を社員とともに考えていかなければならない。

## （２）ケースからの示唆

以上のように、中小企業における働く環境づくりの実践において、オーシスマップの事例を通じてみてきた。「働き方改革」、すなわち働く環境づくりを進める上で最も大切なことは、経営者自らが価値観を変える必要があるということである。そのためには経営者として最大のリスクヘッジである学ぶこと、学んで有益な情報を収集し活用することを実践することであり、「社員が幸せなら自分も幸せなのだ」といった気づきから明確な理念をもって自社の経営革新につなげることである。「ヒトが価値を生み出す経営」にはヒト（社員）に居場所と役割、そして責任と権限を与えることで風通しのよい組織風土が形成されていく。これこそが「働き方改革」の有用性の発揮に通ずるのである。

単に働き方改革に対応した就業規則や様々な規程を形式的につくることがまずあるわけではない。社員とともに働く環境づくりを実践できる場づくりの結果が、就業規則や各種の規程に反映され、働く環境が改善されていくべきなのであろう。つまり中小企業経営を支える優良な経営資源を確保していくためには、経営資源そのものではなく「資源がもたらす用役」であ

り、すなわちその企業の資源活用能力が重要である。

オーシスマップの「求める人材像」は「感謝できる人間かどうか」を価値基準として、生き方や考え方に通ずる「感謝の心」のある人と明確にしている。今後は、働き方の多様性によって人材の多様性も進み、さまざまな価値観やさまざまなバックグラウンドを持つ人材が組織を形成することになる。働き方改革は、本質的な意味で多様性の向上を目指すことになるが、多様な人々（社員）の支えがあるからこそ働くことができ、また企業は業績を拡大し存立維持できる可能性が深まるのである。「感謝の心」の共有は、オーシスマップで働くことの求心力となっているのである。

最後にオーシスマップの社業を通じて地域と共に成長し、社会貢献を果たしていく地域になくてはならない会社づくりである。地域と中小企業は不可分の関係にある。中小企業は地域経済を支え、雇用を創出し納税による社会貢献を果たすことにあるが、オーシスマップは企業の社会的責任を強く意識し、地域との共創・共生をもってサステナビリティ経営を実現するための経営行動が発揮されているということである。

多様な人々が生き生きと働ける環境づくりのためには、「働き方」を選ぶことを社員とともに認め合い、「仕事と生活のバランス効果を高める」ことによって最大限のパフォーマンスを発揮できることが不可欠なのである。この「働き方改革」の好循環が新たなアイデアや新たなビジネスモデルを創出することにつながるのである。

## 8. 「働き方改革」の有用性を高める仕組み<sup>24</sup>の開発

有用性のある「働き方改革」とは、いかにして生み出されるのであろうか。

働き方改革に求められる就業規則や各種規定に関する法的・制度的な整備を主としたアプローチによるものもあるが、本稿では、中小企業経営にとって働き方改革の有用性を発揮するためのプロセスを重視した仕組みの開発という側面からみていく。

基本的には「誰に」、「何を」、「どのように」してということになるが、「働くヒト（社員）」にとって、「多様な人材（社員）が活躍できる労働環境」と「多様な働き方（社員）ができる労働環境」を提供するためにどのような仕組みをもちいて、どのようなアプローチで自社にとって「よい働く環境づくり」を構築していくかである。

働き方改革に伴う法令に遵守した就業規則・各種規定の見直しと設置については、不可欠な対応である。ただ専門家だけにまかせるだけでなく、外部環境の変化を読みとり、働くということの本質やなぜ働き方改革が必要になっているのかを十分に検討・理解した上で行なうべきである。

ここでは、仕組みをつくることが重要ではなくて仕組みを活用したプロセスのあり方と資源がもたらす用役に注目する。

第1に経営者の意識を変革することである。経営者自らが学んで有益な情報を収集し、内部環境の変化を読みとることが不可欠である。そ

して経営革新（第二創業）と経営品質の向上を同時並行に進める戦略的思考をもって「働き方改革」を実行することである。

第2に経営者がリーダーシップを発揮しながら社員との共有・共創のもと、社員に居場所と役割、責任と権限を与えて社員のオーナーシップを醸成し、社員の自立性が育つよい組織風土づくりに取り組むことである。

第3に社員の自立性、いわゆる社員満足度を高めることで顧客価値を高める様々なアイデアや新たなサービスを創出し、顧客価値創造経営の実現につなげることである。

以上のようなプロセスを踏むことで、自社が求める人材像がいかなるものかが明確になってくる。また自社のあるべき姿が経営理念・経営方針・経営行動を再定義することになる。そして自社独自の決め事が就業規則や各種の規程により意味で反映される。

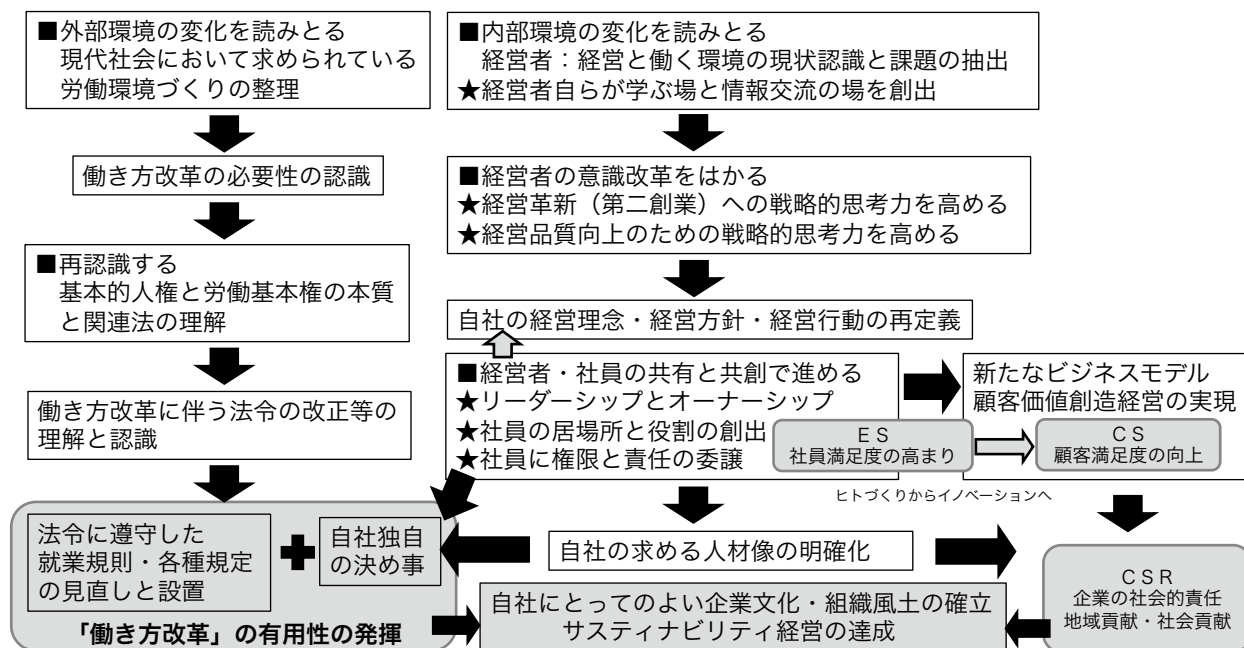
働き方改革に伴い、組織（社員）に提供される就業規則や規程が形式上、最終的に他社と同じであっても、取り組む仕組みや姿勢が異なれば、創出された働き方の価値やそこから得られる経営資源の向上は、中小企業の経営基盤を強固にする顧客価値創造経営の実現にもつながるものとなる。これこそが働き方改革を実行することによる経営革新（第二創業）と経営品質向上の同時実現となる。したがって労働者の人権を守り、企業の社会的責任（CSR）を果たすことのできる地域になくてはならない企業として存立できることになる。「働き方改革」の有用性が発揮されるとは、中小企業におけるサステナビリティ経営達成の可能性が高まるこ

24 図「中小企業経営における『働き方改革』の有用性を高める仕組み」参照のこと。

図 中小企業経営における「働き方改革」の有用性を高める仕組み

図中■…経営者が相当の先見をもって機敏に対応していくことが求められる。

図中★…経営者だけではなく社員とともに実践することが、価値共創の実現ポイントとなる。



筆者作成

とにある。

## 9. おわりに

以上、「働き方改革」の有用性と中小企業経営について考察してきた。はじめに戦後の労働民主化における働く人の権利と義務、日本の人口動態と政策の流れから現代社会における少子高齢化に伴う人口減少問題による課題、さらには中小企業政策の変遷による現代中小企業の位置付けを振り返りながら、今日の「働き方改革」を考える上での本質的な概念を提起した。なかでも「働き方改革」の本質は、人間本位の経営を実現させることが最優先されるべきものであると主張し、日本的経営の良いところを今の時代に相応しいかたちに進化させ、取り入れていくことを問題提起している。

その上で「働き方改革」が求められている背

景と課題を明らかにし、中小企業が「働き方改革」の実行に向けての現状の取組み実態について分析・検証した結果を用い、中小企業経営において深刻な人材不足を背景に、優秀な人材の採用・離職の防止・人材能力の発揮を促進する「働く環境」の変革、すなわち社員が定着する多様な人材の活躍の場づくりと多様な働き方を兼ね備えた「労働環境づくり」が不可欠となっていることを明らかにし、労使見解を踏まえた労働環境改善の取組みが、今後の課題であることを示唆するものとなっている。この課題を解決するには、相当な戦略的思考をもって取組む必要があり、法的・制度的な整備だけでは有用性のある働く環境づくりは困難であるといわざるを得ない。

そこで中小企業の「働く環境づくり」に関する事例を取り上げ、有用性のある「働き方改革」

を実行するためのプロセスを分析することにより、「働き方改革」の有用性を高める仕組みの開発についてまとめた。「働き方改革」の有用性が発揮されるとは、中小企業におけるサステナビリティ経営達成の可能性が高まることの実現と定め、そのための仕組みをつくることだけではなく、仕組みを活用した「資源がもたらす用役」、すなわちその企業の資源活用能力が求められるであろう。

自社を支える優良な経営資源を確保していくためには、「社員の自立性」を育成し、自社へ

の求心力となる「求める人材像」の価値基準を創り、経営者・社員とともにイノベーションを創出することができる場づくりによって、「働き方改革」を進めるためのよい企業文化や風通しのよい組織風土の確立が不可欠であろう。

本稿では、「働き方改革」に伴う就業規則や各種規定による具体的な対策や実践的なマニュアルについては触れていない。法的・制度的な観点から、中小企業にとってどのような具体的対策などが求められるかについては、今後の研究課題にしたい。

#### 【参考文献（引用文献を含む）】

- Abegglen, J.C. (1958) The Japanese Factory – Aspects of Its Social Organization – (占部都美訳 (1958)『日本の経営』ダイヤモンド社.)
- 池本美香 (2015)「少子化対策の課題」『季刊個人金融 秋号特集 少子化対策と経済的支援』一般社団法人ゆうちょ財団
- 稲上 毅 八幡成美 (1999)『中小企業の競争力基盤と人的資源』文眞堂
- 稲盛和夫 (2009)『働き方』三笠書房
- 梶原 豊 (2009)『地域産業の活性化と人材の確保・育成』同友館
- 加茂浩靖 (2004)「戦後日本における労働市場の展開」『広島大学大学院文学研究科論集 第64巻』
- 川喜多喬 (2013)『人材育成論集・中小企業編』新翠舎
- 清成忠男 (2009)『日本中小企業政策史』有斐閣
- 国立社会保障・人口問題研究所 (2017改訂版)「人口統計資料集」
- 小寺倫明 (2017)「中小企業の人材確保に関する一考察 – 多様性と持続的成長性の視点から –」『中小企業季報 2017 No.2』大阪経済大学 中小企業・経営研究所
- 厚生労働省「人口動態統計」
- 厚生労働省 (2016)『就労条件総合調査』
- 厚生労働省 (2017)『賃金構造基本統計調査』
- 黒瀬直宏 (2011)「戦後復興期の中小企業問題」『嘉

- 悦大学研究論集 第53巻第2号通巻98号』
- 黒瀬直宏 (2015)『独立中小企業を目指そう 独立企業化 人間尊重 労使連携 社会変革』同友館
- 百瀬恵夫 (2009)『中小企業と地域産業の人材育成 – 人を育てる思想と仕組み –』同友館
- 森岡 仁 (2008)「戦後日本の人口変動」『駒沢大学経済学論集 第39巻第3号』
- 大林弘道 (2013)「中小企業で働く意義 – 日本経済と中小企業 –」『商経論叢 第48巻第4号』
- 佐竹隆幸 (2008)『中小企業存立論 – 経営の課題と政策の行方 –』ミネルヴァ書房
- 佐竹隆幸 (2014)『「人」財経営のすすめ』神戸新聞総合出版センター
- 佐竹隆幸編著 (2017)『現代中小企業のソーシャル・イノベーション』同友館
- 総務省統計局『国勢調査報告』
- 高橋由明 (2014)「『日本の経営』の真価を問う – いつから何が機能し続け、何が機能しなく（駄目に）なったのか –」中央大学 『商学論纂 第55巻第5・6号』
- 常盤文克 (2008)『ヒトづくりのおもみ』日経BP社
- 渡邊幸男・小川正博・黒瀬直宏・向山雅夫 (2013)『21世紀中小企業論 – 多様性と可能性を探る – (第3版)』有斐閣アルマ
- 山口一男 (2009)『ワークライフバランス 実証と政策提言』日本経済新聞出版社