



資料 No. 192
令和4年3月

府内中小零細企業における 働き方改革に関する現状と課題

大阪府商工労働部

(大阪産業経済リサーチ&デザインセンター)

まえがき

人手不足感が強い中小零細企業においては「働き方改革」による「労働環境の改善」が重要です。また、新型コロナウイルス感染症拡大による外出自粛や働き方の変化等に伴い、仕事や暮らしへの意識の変化が生まれ、ワークライフバランスや職住融合など、府民のライフスタイルに変化が生じていることから、「働き方改革」に対する労働者からのニーズは増えています。

これらを踏まえ、令和2年度より大阪府商工労働部では「労働環境改善事業」がスタートしたところですが、中小零細企業においては大企業と比較し、人的・資金的な不足や、時間の余裕がないため、必ずしも取組みが進んでいるとは言えない状況にあります。

そこで、事業所規模や業種に応じた効率的な取組み手法の分析を行うべく、本調査を実施しました。

本調査報告書が、中小企業の働き方改革推進の参考資料となりましたら幸いです。

本調査実施に当たりましては、府内企業の皆様に多大なご協力をいただきました。厚く御礼申し上げます。

なお、田中 宏昌(当センター主任研究員)が本調査報告書の執筆を担当しました。

令和4年3月

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター
センター長 小林 伸生

【要 約】	1
第1章 働き方改革とは	4
(1) 働き方改革とは	4
(2) 働き方改革関連法の施行による変更点	4
(3) 働き方改革が必要とされる背景と目指す社会	5
第2章 府内の雇用情勢	7
(1) 大きな悪化はなかった2020年以降の府内雇用情勢	7
(2) 府内企業は雇用不足が続く	8
第3章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の概要	10
(1) 調査の概要	10
(2) 調査結果の概要	12
第4章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の詳細分析	18
(1) 業種別分析	18
(2) 正社員数別分析	29
(3) 業績傾向別分析	35
(4) 働き方改革施策の実施有無別分析	45
第5章 府内中小企業における働き方改革の方向性	71
参考文献	72
調査票	73

【要 約】

第1章 働き方改革とは

厚生労働省が2019年に示した定義によれば、働き方改革とは、「働く人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するための改革」のことである。

働き方改革関連法の施行によって、「フレックスタイム制」の拡充、時間外労働の上限規制の導入、年5日の年次有給休暇の取得などの変更があった。

働き方改革が必要とされる背景には、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」と「働き方のニーズの多様化」という大きく2つの社会的要因があり、働き方改革を実現し、誰もが生きがいを持って、その能力を有効に発揮することができる社会、多様な働き方を可能とし、自分の未来を自ら創ることができる社会、意欲ある人々に多様なチャンスを生み出し、企業の生産性・収益力の向上が図られる社会を目指すとしている。

第2章 府内の雇用情勢

府内の雇用情勢は20年以降、新型コロナにより経済活動が急激に収縮したほどには、大きく悪化してはいない。新型コロナウイルス感染症拡大後においても、新規求人倍率は概ね1を上回る水準で推移しているものの、雇用予定人員DIは、ほぼ横ばいで推移しており、雇用状況については概ね不足感が拡大基調で推移している。

第3章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の概要

大阪府内に存在する企業常用雇用者数10人以上99人以下の企業504社から回答を得た。

回答企業の6割以上が「有能な非正規社員は正規登用したい」「定年までの雇用が前提である」、5割以上が「業績悪化の場合でも雇用は維持する」と回答している。また、「働く」ことに関する自社の考えとして、7割強が「仕事上での約束の時間や期限は守るべきだ」と回答した一方、「会社のお客さまや、上司、先輩には気をつかうべきだ」は4割弱、「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」は3割強にとどまった。

「業界未経験者の採用」については回答企業の6割強が導入しており、「非正規社員の正社員への登用」が5割弱、「退職者の優先的な再雇用制度」が4割弱の導入率で続いた。その一方、「裁量労働制」の導入率は1割にも満たず、「フレックスタイム制度」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「特別休暇制度の創設」「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」についても導入率は2割未満であった。

社風等については回答企業の4割が「社員を信頼して現場に運営を任せている」としており、「貴社では各メンバーが安心して自由に発言できる」「職場の人間関係は良い」についても、回答企業の8割強が肯定的であった。他方、仕事の効率性を高めるための必要事項については、「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」については8割強が肯定的な回答であった一方で、「営業時間を短縮する」「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」については否定的

な回答が多かった。

また、働き方改革の効果については、「効果がある」との回答は各項目 2 割程度にとどまった。そのうえで働き方改革をすすめるうえで課題となっていることを聞いたところ、過半数の企業が「業績向上と働き方改革の両立が難しい」と回答し、3 割強の企業が「適正な人員配置ができない・難しい」と「業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない」と回答した。

第4章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の詳細分析

業種別に人事施策の導入状況を見ると、建設業は「定年制の廃止・定年延長」や「人間関係維持のための諸施策」は平均を大きく上回って導入されているほか、「非正規社員の正社員への登用」「退職者の優先的な再雇用制度」「勤務間インターバル制度」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」も平均を上回っている。その一方で「時間外勤務の上限設定等による抑制」は平均を大きく下回っているほか、「休暇取得の消化義務化等による奨励」「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」も平均を 5 ポイント程度下回った。

製造業においては、「業界未経験者の採用」や「退職者の優先的な再雇用制度」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」は平均を上回って導入されているものの、「在宅勤務（テレワーク）制度」や「裁量労働制」は平均を下回った。

運輸業においては「非正規社員の正社員への登用」「定年制の廃止・定年延長」「退職者の優先的な再雇用制度」等は平均を上回っているものの、「在宅勤務（テレワーク）制度」「特別休暇制度の創設」「子育て・共働き支援制度」「人間関係維持のための諸施策」等は平均を下回った。

卸売業においては「在宅勤務（テレワーク）制度」が平均を大きく上回っているほか、「休暇取得の消化義務化等による奨励」の導入率も他業種と比較して高い。その一方、「定年制の廃止・定年延長」「勤務間インターバル制度」などは平均を下回った。

小売業においては「短時間勤務制度」や「勤務間インターバル制度」が平均を上回っているものの、「退職者の優先的な再雇用制度」「在宅勤務（テレワーク）制度」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」など、多くの項目で平均を下回った。

サービス業他においては「短時間勤務制度」「時間外勤務の上限設定等による抑制」「特別休暇制度の創設」などは平均を上回って導入されているが、「業界未経験者の採用」や「退職者の優先的な再雇用制度」などは平均を大きく下回った。

規模別の人事施策に関する導入状況を概観すると、概ね規模が大きくなるほど、各人事施策の導入率は高くなっていった。

従業者数の傾向別分析では「非正規社員の正社員への登用」「在宅勤務（テレワーク）制度」「表彰制度」「人間関係維持のための諸施策」については、増加傾向群で導入率及び導入可能性が他群よりも高い傾向がみられた。

売上高の傾向別分析では「非正規社員の正社員への登用」「休暇取得の消化義務化等による

奨励」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「人間関係維持のための諸施策」については、増加傾向群の導入率が高く、また未導入であっても導入可能性が高い。「在宅勤務(テレワーク)制度」「特別休暇制度の創設」「寮や社宅の整備」については、減少傾向群の導入率および導入可能性が他群と比較して低く、「子育て・共働き支援制度」「表彰制度」については減少傾向群の導入可能性が他群と比較して低い結果となった。

経常利益額の傾向別分析では「短時間勤務制度」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「人間関係維持のための諸施策」の6項目で差異が確認でき、全ての項目について、増加傾向群は減少傾向群と比較して施策の導入率が高く、反対に減少傾向群は増加傾向群と比較して「導入可能性なし」との回答割合が高い結果となった。

第5章 府内中小企業における働き方改革の方向性

働き方改革の諸施策は導入すればそれで良いというものではない。経営者の人材に対する考え、企業風土や従業員の思いを考え合わせ、自社に合った施策を選択し導入する必要がある。施策、施策を運用する者(経営者)、施策の適用を受ける者(従業員)のバランスが重要である。経営者の思いだけで施策を運用すれば、それは単なる「働かせ方改革」に過ぎない。対話等を通じて従業員の思いをくみ取りつつ、企業にとって必要な施策を導入するためにサブ施策の導入をも視野に入れつつ、改革を進めていく必要がある。

第1章 働き方改革とは

(1) 働き方改革とは

厚生労働省が2019年に示した定義によれば、働き方改革とは、「働く人々がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するための改革」のことである。

2016年9月に「働き方改革実現会議」が設置され、2017年3月に「長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」など9分野における具体的な方向性を示した「働き方改革実行計画」がまとめられた。

その後、2018年6月には「働き方改革法案」が成立、2019年4月から「働き方改革関連法（働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律）」が順次施行されている。

なお、働き方改革関連法とは、以前より存在していた労働基準法や労働安全衛生法等の、労働関連の法律に加えられた改正の総称である。

(2) 働き方改革関連法の施行による変更点

働き方改革関連法の施行による変更点は以下の通りである

①「フレックスタイム制」の拡充

2019年4月から、「フレックスタイム制」における労働時間の清算期間が、1ヶ月から3か月に延長された。これにより、従来よりも長い期間（3か月以内）の総労働時間の範囲内で、労働者が柔軟に労働時間を調整することが可能となった。

②時間外労働の上限規制の導入

中小企業においては2020年4月から、臨時的な特別な事情がある場合を除き、原則として残業時間（時間外労働）の上限が「月45時間・年360時間」となる。なお、臨時的な特別な理由があり、労使の合意がある場合でも、「年720時間」「複数月の平均残業時間が80時間」「月100時間」などの上限を超過した場合には刑事罰が課せられる。

③年5日の年次有給休暇の取得

労働基準法の改正により、2019年4月から、年次有給休暇の確実な取得が定められた。10日以上の有給休暇が付与される労働者に対して、年に5日間の年次有給休暇を労働者に取得させることを、使用者に義務づけた。

④高度プロフェッショナル制度の導入

2019年4月より、職務範囲が明確で一定以上の年収を有する労働者が、高度な専門知識を要する業務に従事する場合、一定の条件を満たす場合に限り労働基準法の規定に縛られない自由な働き方を認める「高度プロフェッショナル制度」が導入された。なお、同制度の適用には労使委員会の決議および本人の同意が前提となる。

⑤月 60 時間超の残業の割増賃金率引き上げ

従前から、月 60 時間を超える残業（時間外労働）は、「大企業 50%」「中小企業 25%」の割増賃金率が定められていたが、2023 年 4 月からは中小企業においても大企業と同様に割増賃金率が 50%に引き上げられる。

⑥勤務間インターバル制度の導入促進

「勤務間インターバル制度」とは、勤務終了から翌日の出社までに一定時間以上の休息期間を確保するための仕組みのことである。労働時間等設定改善法の改正で、2019 年 4 月より企業は「勤務間インターバル制度」の導入促進についての努力義務が明記された。

⑦産業医・産業保健機能の強化

労働安全衛生法の改正により、2019 年 4 月から、労働者の健康確保対策の強化、および産業医の活動環境の整備など、産業医・産業保健機能の強化が事業者に求められた。

⑧労働時間の状況の把握

労働安全衛生法の改正により、2019 年 4 月から、裁量労働制が適用される労働者や管理監督者なども含めた労働者の、労働時間の客観的な把握が義務付けられた。

⑨不合理な待遇差の禁止

「同一労働同一賃金」の考えに基づき、正規雇用労働者と非正規雇用労働者（短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者）の間の待遇差を解消することを目的とし、中小企業では 2021 年 4 月から、雇用形態による不合理な待遇差を設けることが禁止されている。

⑩労働者に対する待遇に関する説明義務の強化

従来、短時間労働者や派遣労働者に対する説明義務規定は存在したが、有期雇用労働者への説明義務規定が存在しなかった。パートタイム・有期雇用労働法の改正により、中小企業においては 2021 年 4 月から、有期雇用労働者に対しても待遇内容や考慮事項に関する説明義務が定められた。

⑪行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争手続（行政 ADR）の規定の整備

待遇に関する説明義務と同様、従来は有期雇用労働者についての「行政による履行確保措置」の規定が存在しなかったが、改正により、中小企業においても 2021 年 4 月から、有期雇用労働者についても行政による履行確保措置の規定ができています。

（3）働き方改革が必要とされる背景と目指す社会

働き方改革が必要とされる背景には、「少子高齢化に伴う生産年人口の減少」と「働き方

のニーズの多様化」という大きく2つの社会的要因がある。

①少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少

日本国内の生産年齢人口は、1995年の国勢調査における8,726万人をピークに、年々減少を続けている。日本の労働力の主力となる生産年齢人口が今後ますます減少するとの見通しから、日本全体の生産力および国力の低下が懸念され、それゆえ働き方改革の必要性が高まっている。

②働き方のニーズの多様化

現在、日本では共働き世帯および単身世帯（世帯主が一人の世帯）の割合が増加傾向にある。1990年代の中頃に共働き世帯の数が専業主婦世帯の数を逆転して以来、共働き世帯の数と専業主婦世帯の数は年々その差を広げている。また、未婚率の増加や核家族化の影響を受け、単身世帯も増加しつつある。

近年、共働き世帯や単身世帯の増加に伴い、家事や育児・介護などと仕事を両立できる柔軟な働き方へのニーズが高まっており、そうしたニーズに対応するためには、労働における時間的制約の緩和や、フルタイム以外の労働に対する処遇改善など、働き方改革の促進が必要となる。

働き方改革を実現し、誰もが生きがいを持って、その能力を有効に発揮することができる社会、多様な働き方を可能とし、自分の未来を自ら創ることができる社会、意欲ある人々に多様なチャンスを生み出し、企業の生産性・収益力の向上が図られる社会を目指すとしている。

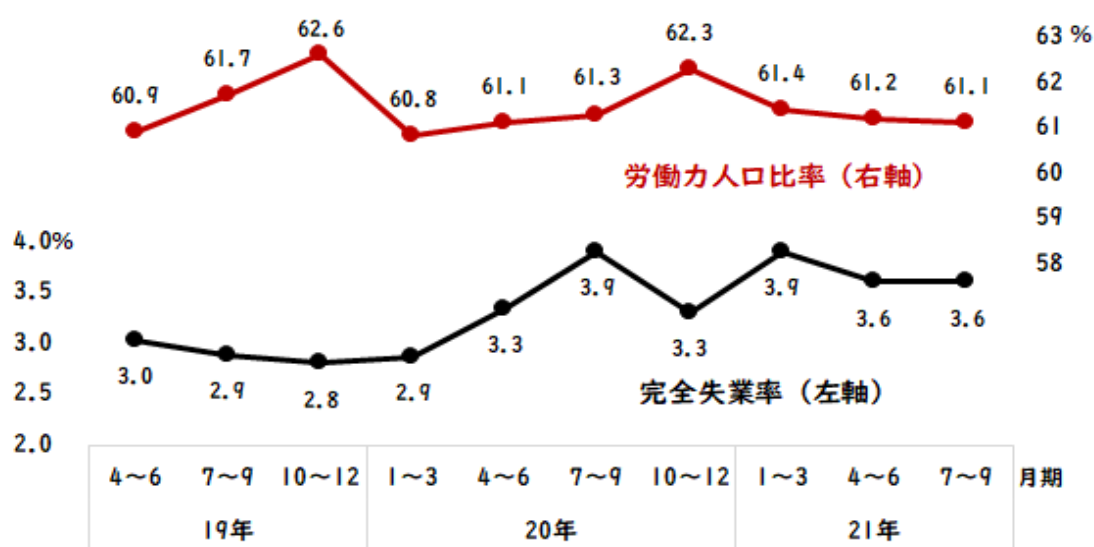
第2章 府内の雇用情勢

本章では、昨今の府内における雇用情勢を概観する。

(1) 大きな悪化はなかった 2020 年以降の府内雇用情勢

しばらく堅調だった景気動向に伴う人手不足の深刻化を背景に、15歳以上人口の労働力人口比率は上昇傾向にあった。ところが20年になり、1～3月期に労働力人口比率は大きく落ち込んだ。4～6月期に61.1%と持ち直しがみられ10～12月期には62.3%まで上昇するも、21年に入ると再び61.4%台に下落し、以降、61%台で推移した(図表2-1-1)。その一方で完全失業率は、20年4～6月期に3.3%、7～9月期に3.9%と上昇、10～12月期に3.3%と下落したものの21年になり再び上昇、以降、3.6%と前年同期よりも0.6～0.7ポイント高まって推移した。ただし、雇用状況は、雇用調整助成金による支援効果もあって、就業者を解雇せずに休業させることで、失業者の増加が抑えられており、20年以降、新型コロナウイルス感染症により経済活動が急激に収縮したほどには、大きく悪化してはいない。

図表 2-1-1 完全失業率と労働力人口比率(大阪府)



資料:大阪府統計課「労働力調査地方集計結果」。

(注)労働力化率=労働力人口/15歳以上人口。完全失業率=完全失業者/労働力人口。

また、新型コロナウイルス感染症拡大前の数年、新規求人数は増加基調で推移していたが、新型コロナウイルス感染症の拡大後、一気に減少した。ただし、その後は再び増加に転じている。一方で、新規求職申込件数は新型コロナウイルス感染症拡大前から減少基調が続いている(図表2-1-2)。その結果、新型コロナウイルス感染症拡大後においても、新規求人倍率は概ね1を上回る水準で推移している。

図表 2-1-2 新規求人数と新規求職申込件数(大阪府、季節調整値)

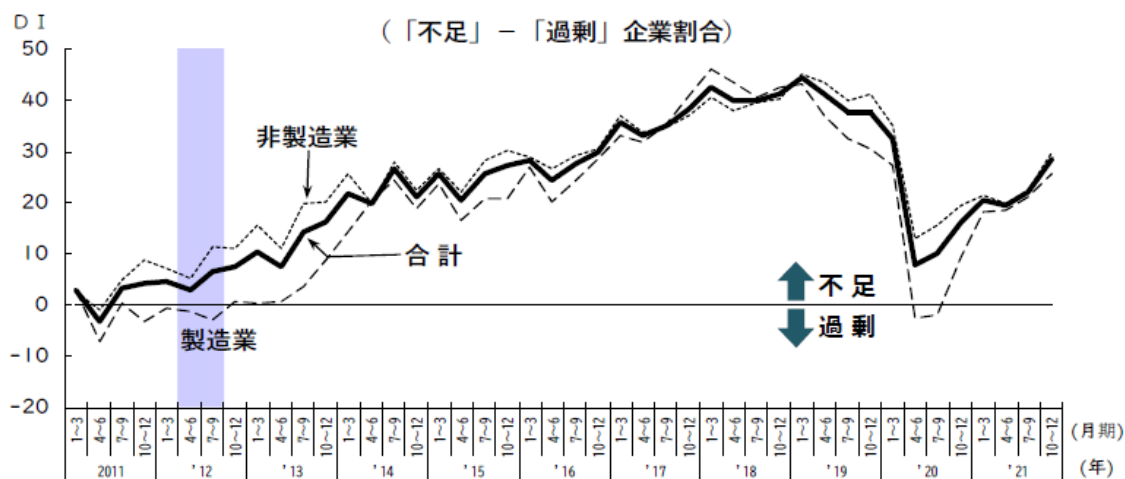


資料:厚生労働省「一般職業紹介状況」。

(2)府内企業は雇用不足が続く

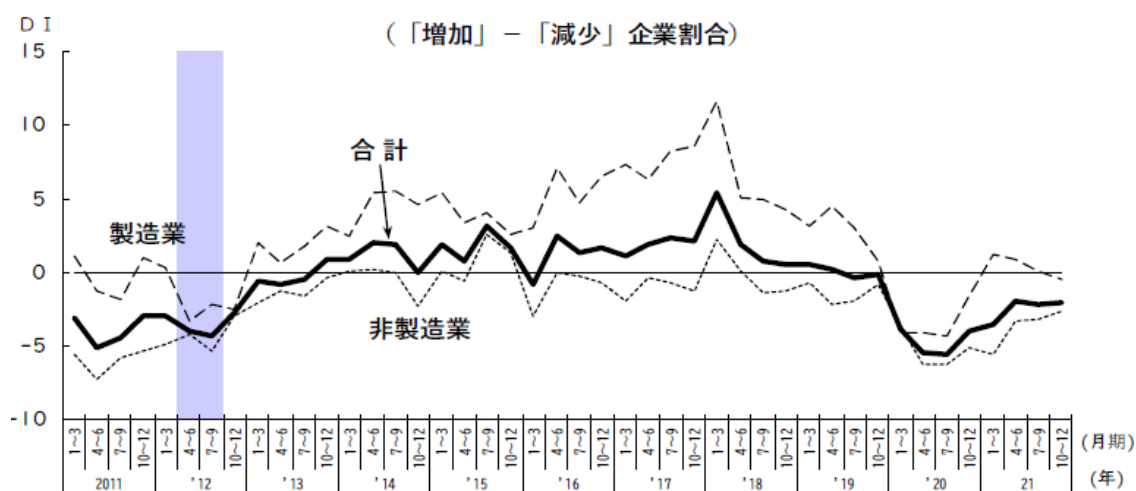
一方、大阪府景気観測調査によると、2021年において、雇用状況については概ね不足感が拡大基調で推移し、他方で雇用予定人員DIは、ほぼ横ばいで推移した。

図表 2-2-1 雇用不足感DIの推移(製造業・非製造業別)



※シャドー部分は大阪産業経済リサーチ&デザインセンターが設定した景気後退期を示す。

図表 2-2-2 雇用予定人員DIの推移（季節調整済、製造業・非製造業別）



その結果、府内企業の雇用不足は続いており、府内企業は生産性を高めるべく働き方改革の必要性に迫られている。

第3章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の概要

本章では、2021年12月に実施した「府内中小企業における働き方改革に関する調査」の概要を示す。

(1) 調査の概要

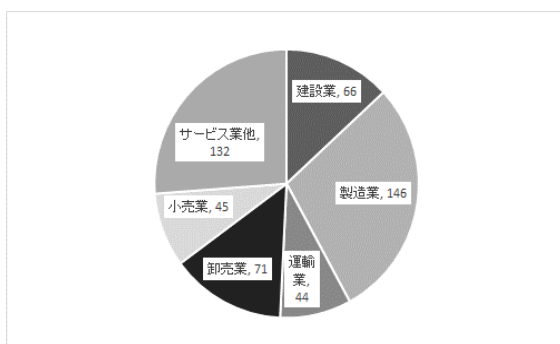
本調査の実施概要および回答企業の概要については以下の通りである。

図表 3-1-1 アンケート調査の実施概要

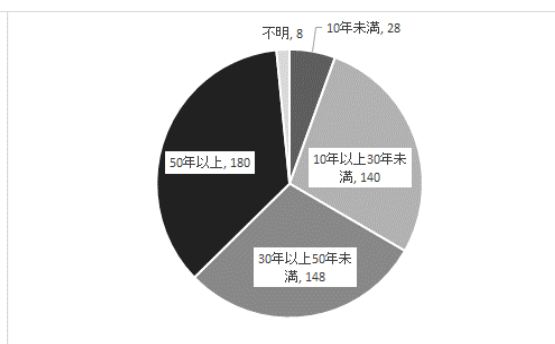
調査対象	大阪府内に存在する、日本標準産業分類に掲げる「建設業」「製造業」「情報通信業」「運輸業」「卸売業、小売業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業(他に分類されないもの)」に属する企業常用雇用者数10人以上99人以下の企業。
対象を抽出した母集団及びその数	総務省統計局が整備する「令和元年次フレーム」、29,057社
対象の抽出方法	層化無作為抽出
調査対象数【有効発送数】	2,000社【1,883社】
調査方法	郵送調査法(自記式)
調査票配布日	令和3年12月6日
有効回答数【有効回答率】	504社【26.8%】

なお、回答企業の概要は以下の通りである。

図表 3-1-2 業種(注)

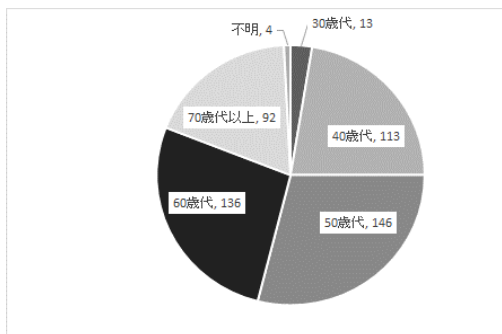


図表 3-1-3 法人設立経過年数

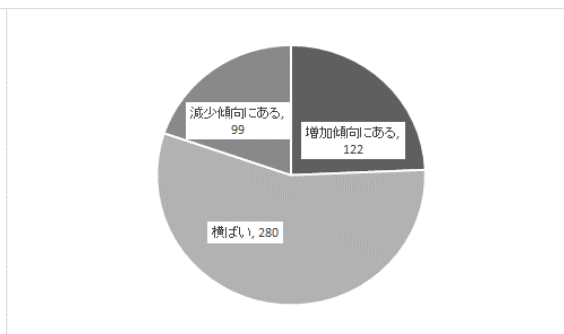


(注)「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「サービス業(他に分類されないもの)」をまとめて「サービス業他」とした。

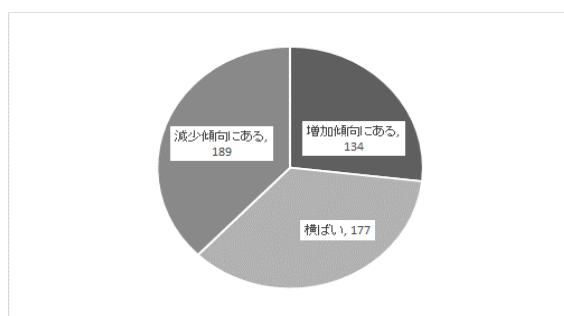
図表 3-1-4 経営者の年齢



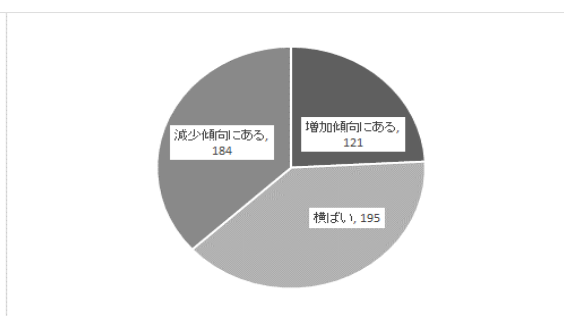
図表 3-1-5 従業者数の推移



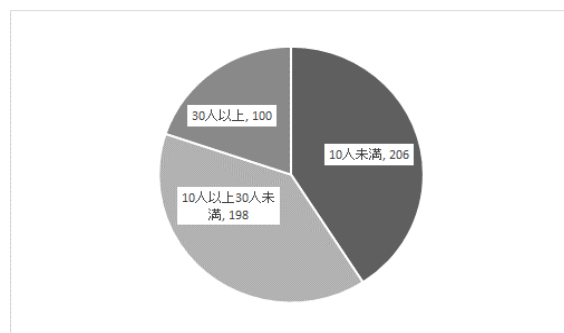
図表 3-1-6 売上高の推移



図表 3-1-7 経常利益額の推移



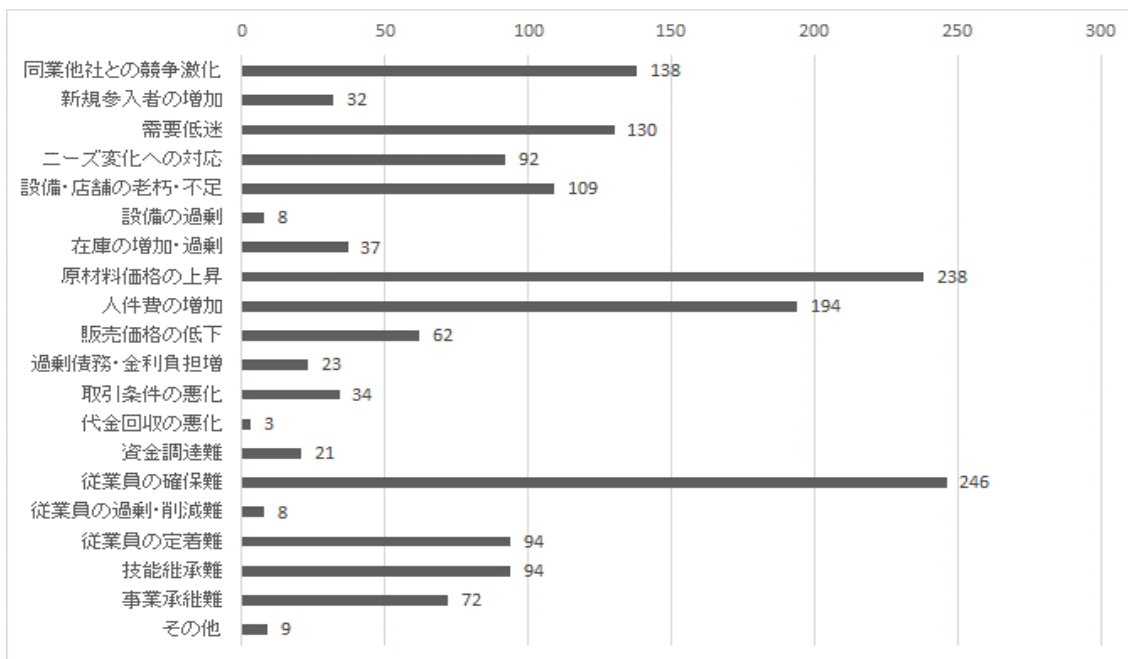
図表 3-1-8 年度末在籍者数(正社員)



回答企業の業種割合については府内における企業常用雇用者数 10 人以上 99 人以下の業種別割合とほぼ同じであり、法人設立経過年数や経営者の年齢についても大きなばらつきはなかった(図表 3-1-2~図表 3-1-4)。また、規模(従業者数)の推移では、回答企業全体の約 1/4 が増加傾向、約 1/5 が減少傾向、過半数が横ばいであった。また、業績(売上高、経常利益額)の推移ではそれぞれ回答企業全体の約 1/4 が増加傾向、約 1/3 が減少傾向、残りが横ばいであった(図表 3-1-5~図表 3-1-7)。さらに、年度末在籍者数(正社員)は「10 人未満」「10 人以上 30 人未満」「30 人以上」の比率が 2:2:1 となった(図表 3-1-8)。

さらに、経営上の課題では「従業員の確保難」が最も多く、「原材料価格の上昇」「人件費の増加」が続いた(図表 3-1-9)。

図表 3-1-9 経営上の課題(複数回答、単位:社)



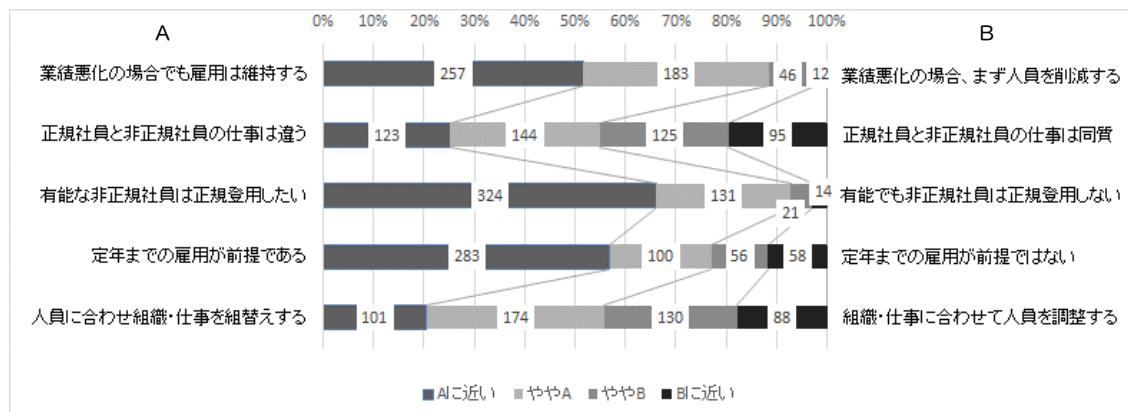
(2) 調査結果の概要

ここでは上記調査結果の概要を示す。上述の通り、本調査は大阪府内に存在する企業常用雇用者数 10 人以上 99 人以下の企業 504 社から回答を得ている。

①人材に関する考えについて

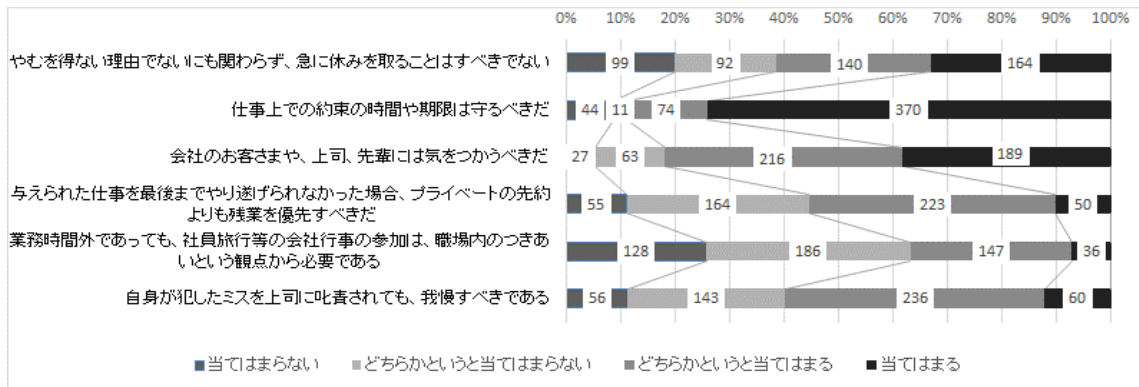
回答企業の 6 割以上が「有能な非正規社員は正規登用したい」、また 5 割以上が「定年までの雇用が前提である」「業績悪化の場合でも雇用は維持する」と回答している(図表 3-2-1)。

図表 3-2-1 人材に関する基本的な考え方



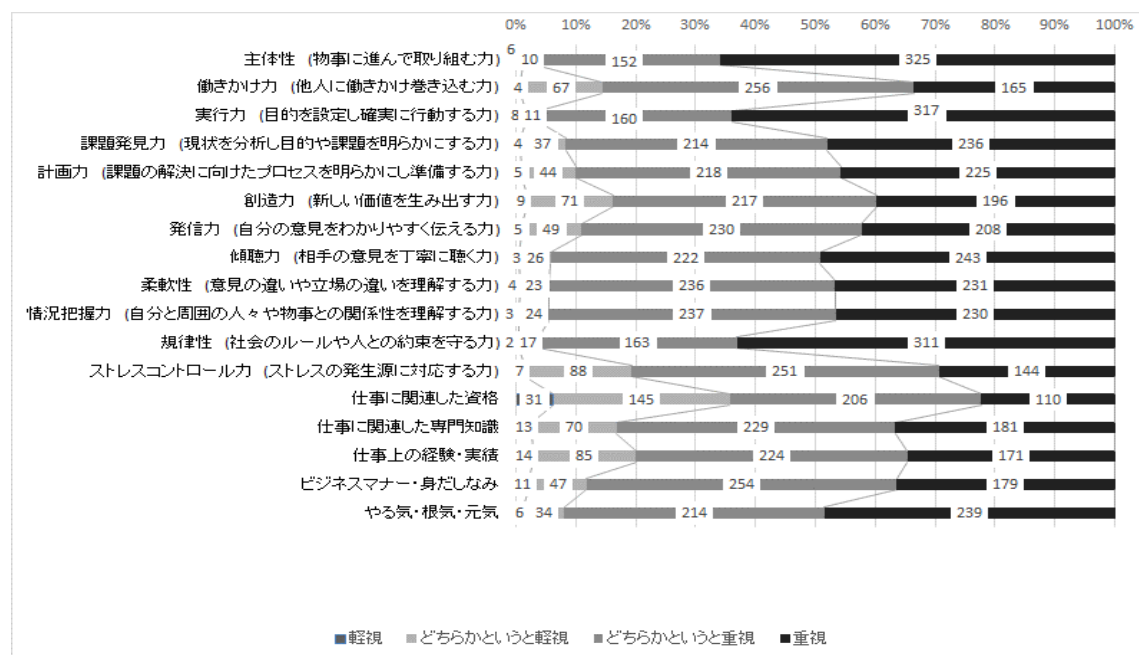
また、回答企業の 7 割強が「仕事上での約束の時間や期限は守るべきだ」と回答した一方、「会社のお客さまや、上司、先輩には気をつかうべきだ」は 4 割弱、「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」は 3 割強にとどまった(図表 3-2-2)。

図表 3-2-2 「働く」ことに関連した考え



一方、従業員の育成・評価に関して重視する項目を聞いたところ、最も重視するのは「主体性」であり、「実行力」「規律性」の順となった。なお、「主体性」から「ストレスコントロール力」までの 12 項目は「社会人基礎力」と呼ばれているものであり、経済産業省が 2018 年に個人のライフステージの各段階で活躍し続けるために求められる力として新たに定義したものである。従業員の育成・評価においてこれら 12 項目はいずれも企業の 8 割以上が「重視」あるいは「どちらかといえば重視」と回答している(図表 3-2-3)。

図表 3-2-3 従業員の育成・評価に際し重視する程度



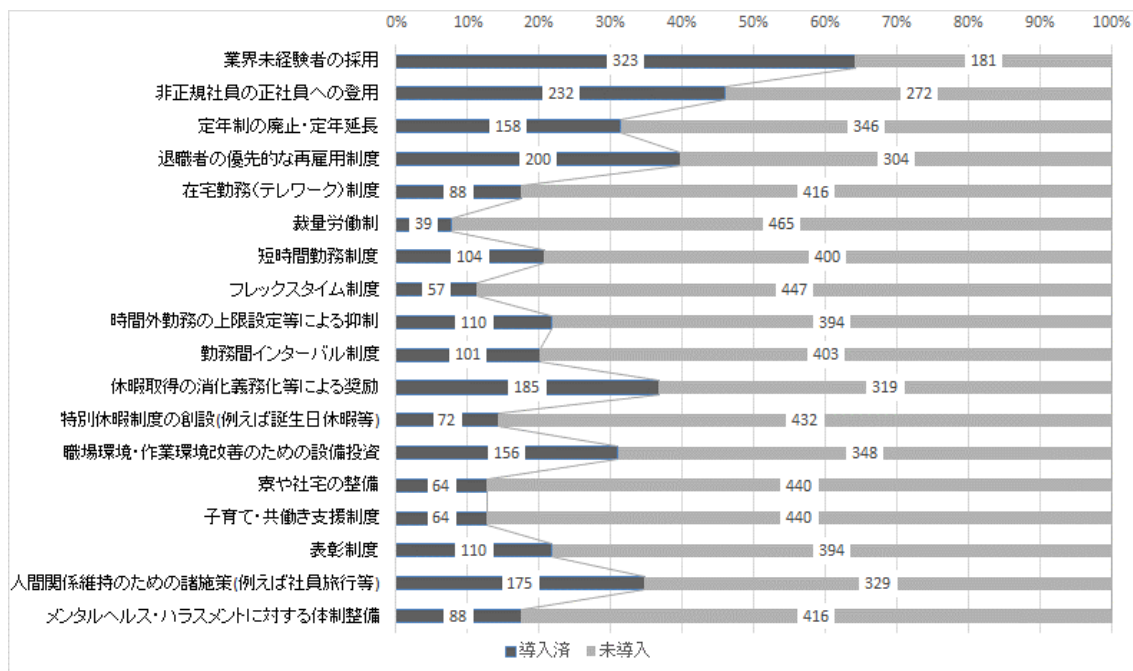
②人事施策等について

人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性を聞いたところ、図表 3-2-4 のような結果となった。これを導入済と未導入に区分すると図表 3-2-5 の通りとなる。

図表 3-2-4 人事諸施策の導入状況および導入可能性



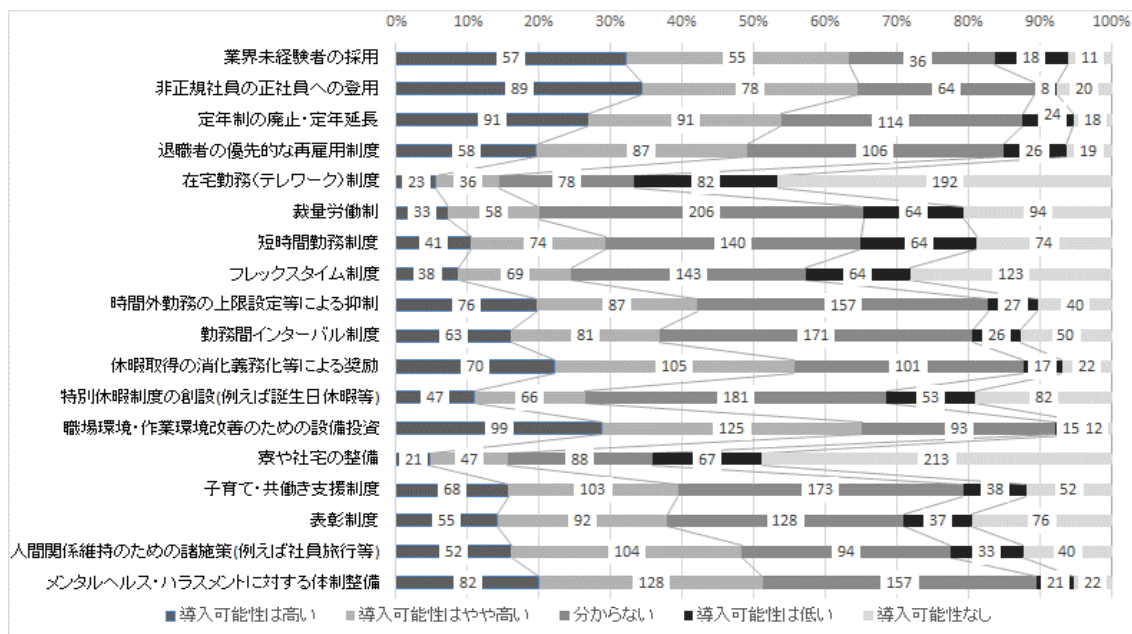
図表 3-2-5 人事諸施策の導入状況



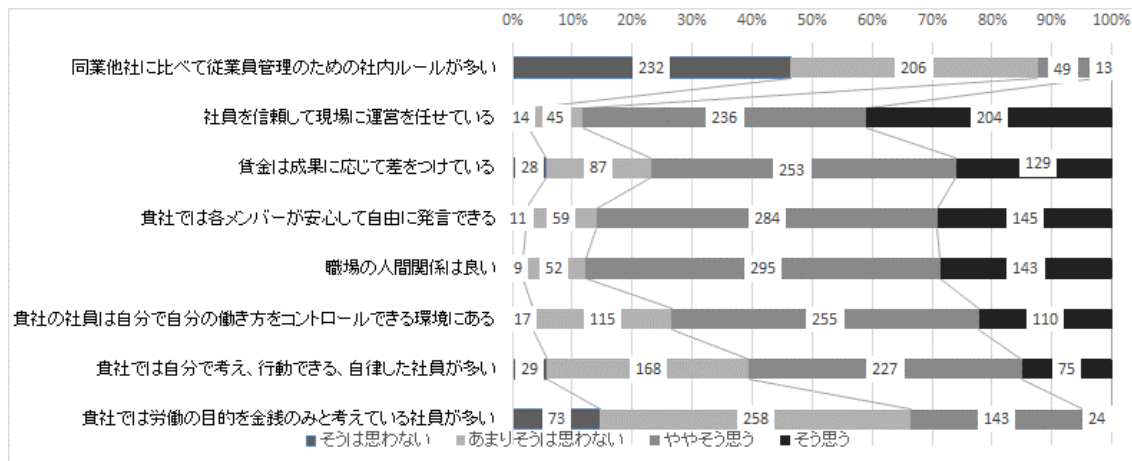
「業界未経験者の採用」については回答企業の 6 割強が導入しており、「非正規社員の正社員への登用」が 5 割弱、「退職者の優先的な再雇用制度」が 4 割弱の導入率で続いた。いずれも従業員の確保難に対処した施策であると考えられる。その一方、「裁量労働制」の導入率は 1 割にも満たず、「フレックスタイム制度」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「特別休暇制度の創設」「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」についても導入率は 2 割未満であった。

また、図表 3-2-4 のうち、未導入企業に限定してその導入可能性を示したものが図表 3-2-6 である。「業界未経験者の採用」「非正規社員の正社員への登用」の導入可能性が高い一方、「在宅勤務(テレワーク)制度」や「寮や社宅の整備」を「導入可能性なし」と回答した企業割合が際立って大きい。

図表 3-2-6 人事諸施策の導入可能性



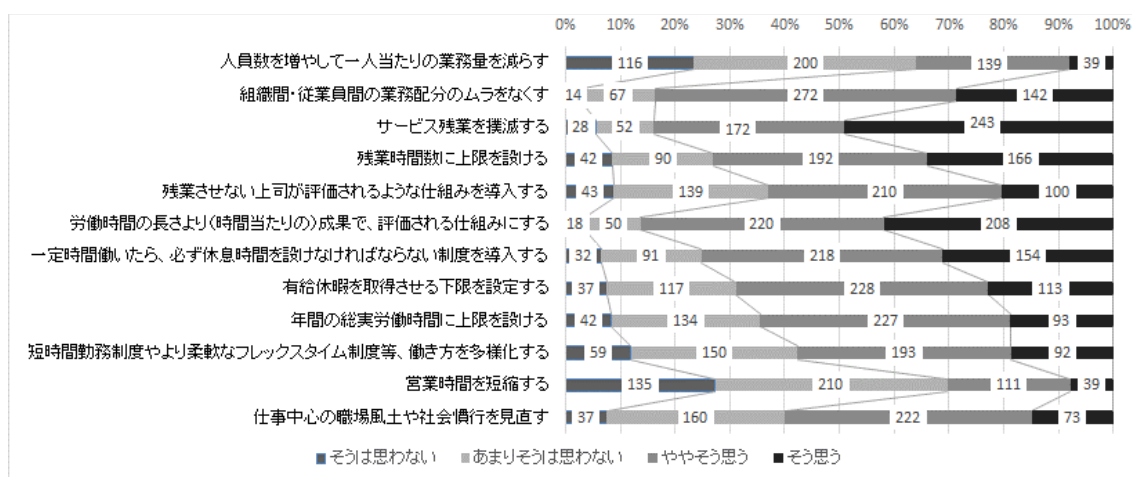
図表 3-2-7 社風等



社風等については回答企業の4割が「社員を信頼して現場に運営を任せている」としており、「貴社では各メンバーが安心して自由に発言できる」「職場の人間関係は良い」についても、回答企業の8割強が肯定的であった(図表3-2-7)。

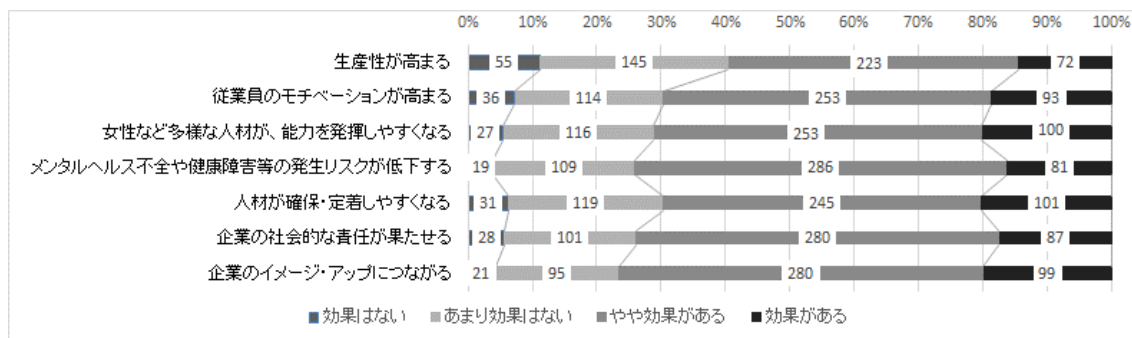
他方、仕事の効率性を高めるための必要事項を聞いたところ、「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」については8割強が肯定的な回答であった一方で、「営業時間を短縮する」「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」については否定的な回答が多かった(図表3-2-8)。

図表3-2-8 仕事の効率性を高めるための必要事項



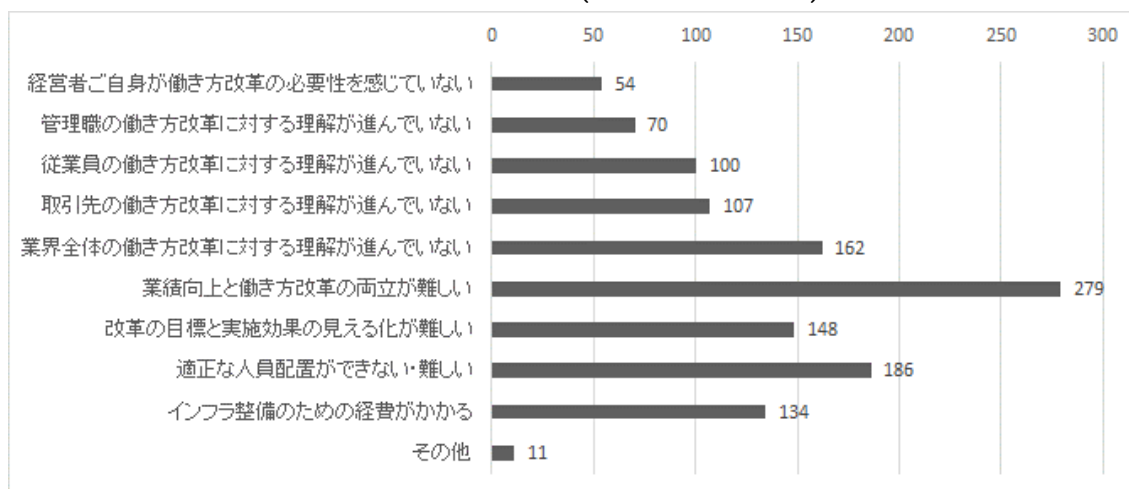
最後に、働き方改革の効果については、「効果がある」との回答は各項目2割程度にとどまったが、「やや効果がある」を含めれば6~7割に達していた(図表3-2-9)。

図表3-2-9 働き方改革の効果



そのうえで働き方改革をすすめるうえで課題となっていることを聞いたところ、「業績向上と働き方改革の両立が難しい」が最も多く、「適正な人員配置ができない・難しい」、「業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない」が続いた(図表3-2-10)。

図表 3-2-10 働き方改革をすすめるうえで課題(複数回答、単位:社)



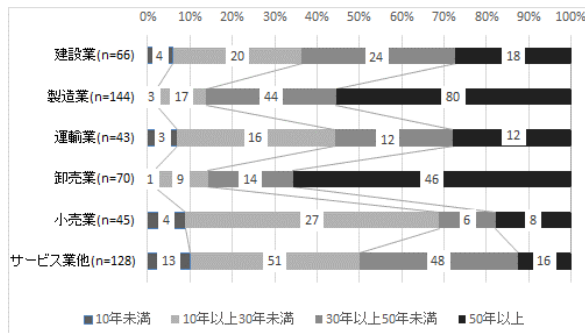
第4章 府内中小企業における働き方改革に関する調査の詳細分析

本章では第3章で概観した府内中小企業における働き方改革に関する調査の詳細分析を行う。

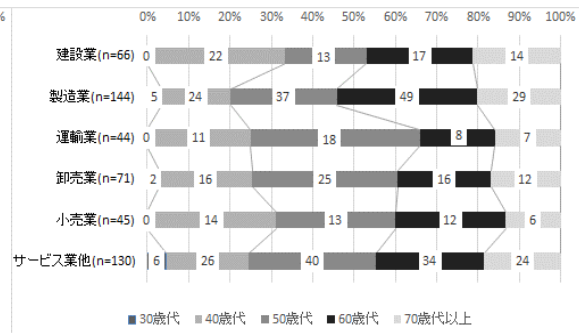
(1) 業種別分析

①概要

図表 4-1-1 業種別設立経過年数

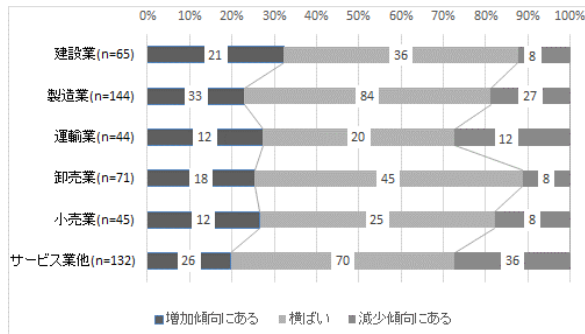


図表 4-1-2 業種別経営者の年齢

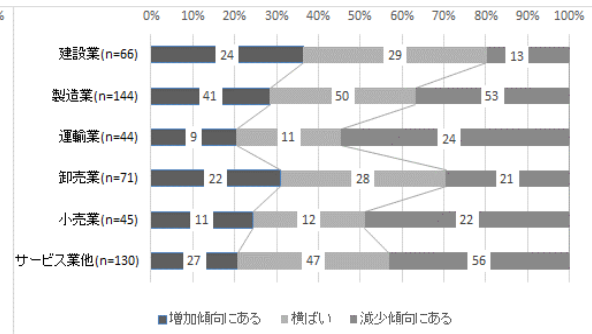


製造業、卸売業について、回答企業の過半数は法人設立経過年数が50年以上であり(図表4-1-1)、また製造業は過半数の経営者が60歳代以上である(図表4-1-2)。

図表 4-1-3 業種別従業者数の推移

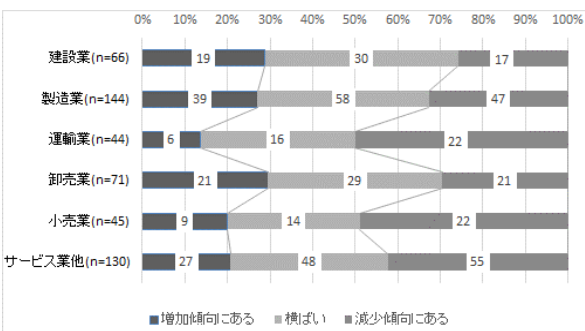


図表 4-1-4 業種別売上高の推移

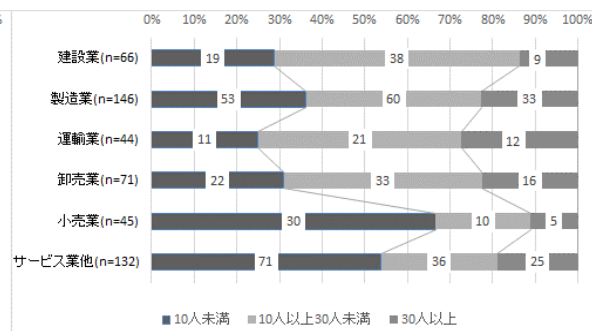


サービス業他、運輸業を除いて、従業者数は増加が減少を上回っており(図表4-1-3)、運輸業の5割強、小売業、サービス業他の4割強は売上高が減少傾向にある(図表4-1-4)。

図表 4-1-5 業種別経常利益額の推移



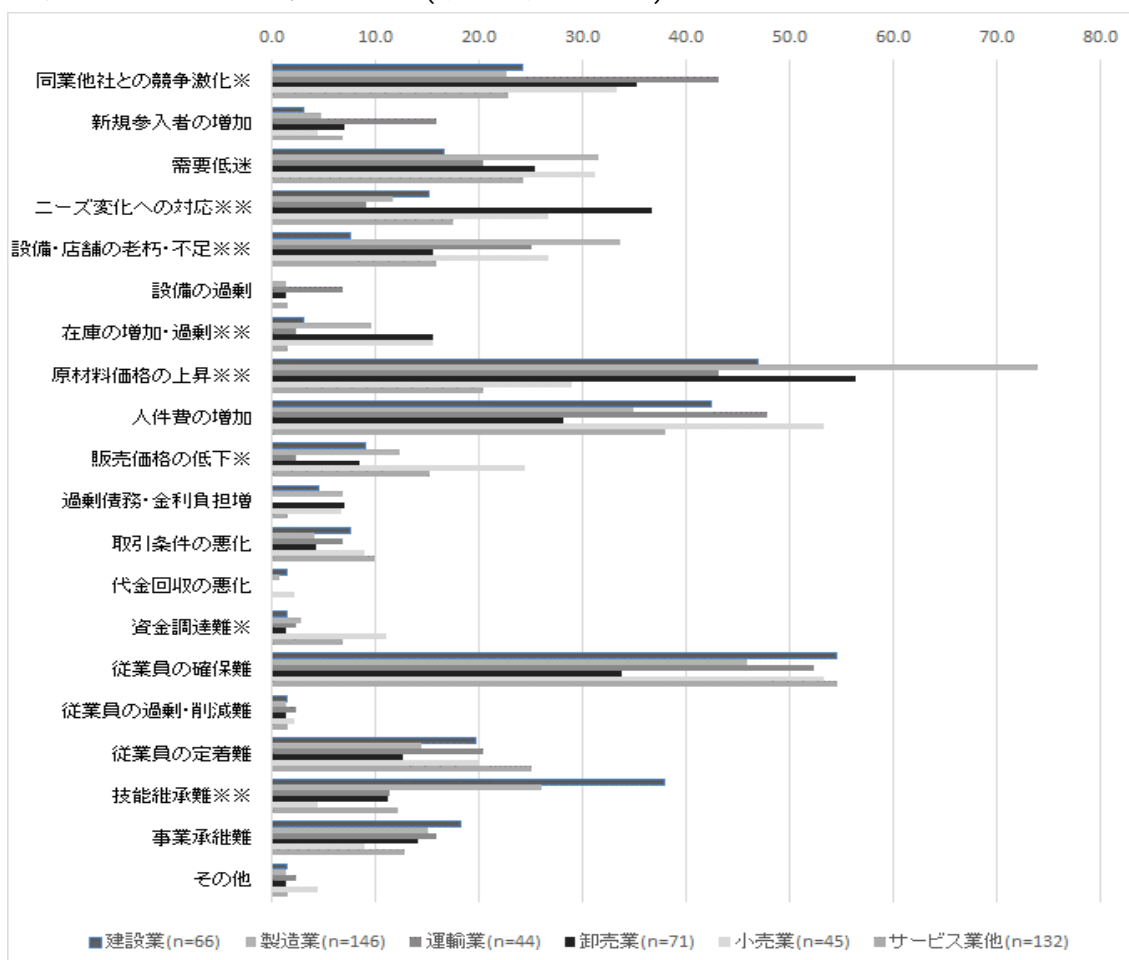
図表 4-1-6 業種別年度末在籍者数(正社員)



経常利益額の推移については運輸業、小売業の約5割が「減少傾向にある」と回答した(図表

4-1-5)。また、年度末在籍者数(正社員)では、小売業の 2/3、サービス業他の過半数が「10 人以下」との回答であった(図表 4-1-6)。

図表 4-1-7 業種別経営上の課題(複数回答、単位:%)



注)カイ 2 乗検定で※は 5%、※※は 1%水準(いずれも両側)で有意差が確認できたもの。以下同様。

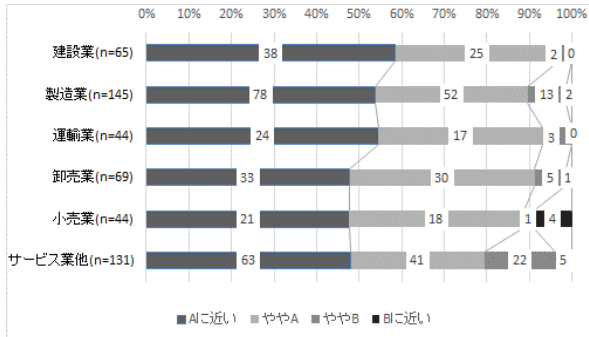
業種別に経営上の課題をみると、「同業他社との競争激化」については運輸業、卸売業が、「ニーズ変化への対応」「在庫の増加・過剰」については卸売業が、「設備・店舗の老朽・不足」「原材料価格の上昇」「技能継承難」については製造業が、「販売価格の低下」「資金調達難」については小売業が、それぞれ他業種よりもより課題と認識している企業割合が大きい(図表 4-1-7)。

②人材に関する考えについて

人材に関する基本的な考え方について有意差が確認できたのは「A:業績悪化の場合でも雇用は維持する⇔B:業績悪化の場合、まず人員を削減する」と「A:人員に合わせ組織・仕事を組替える⇔B:組織・仕事に合わせて人員を調整する」であった。いずれも小売業が他業種とは異なる回答結果であり、「人員」よりも「組織」を優先する回答割合が高かった(図表 4-1-8~図表 4-1-9)。

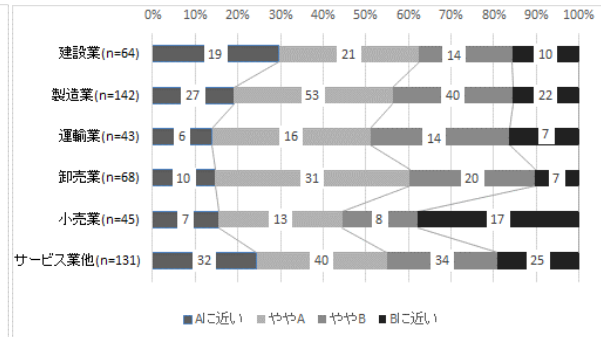
図表 4-1-8 業績悪化の場合※

A:業績悪化の場合でも雇用は維持する
B:業績悪化の場合、まず人員を削減する



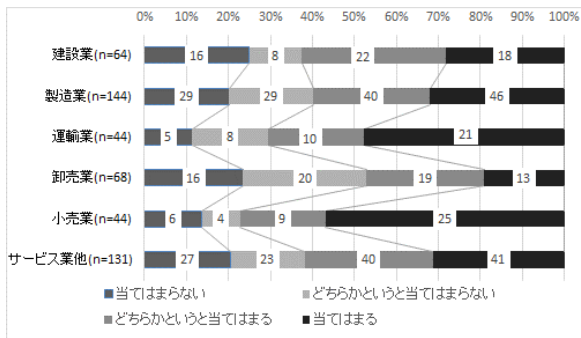
図表 4-1-9 人員と組織・仕事との調整※

A:人員に合わせて組織・仕事を組替える
B:組織・仕事に合わせて人員を調整する



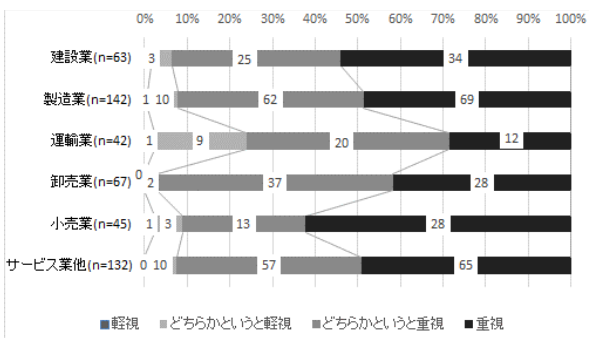
「働く」ことに関連した考えについて有意差が確認できたのは「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」であった。小売業と運輸業がその他の業種とは異なり、小売業では6割弱、運輸業で5割弱が「当てはまる」と回答した(図表 4-1-10)。

図表 4-1-10 やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない※

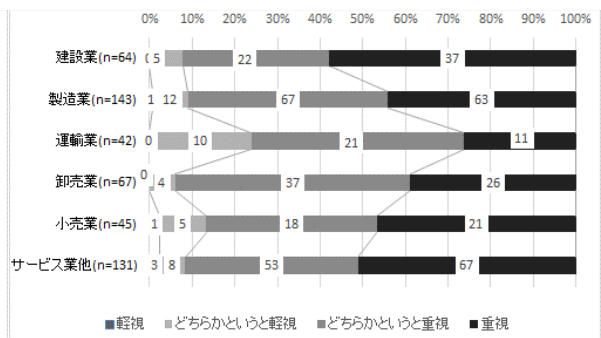


また、従業員の育成・評価に関して重視する項目に関して有意差が確認できたのは「課題発見力」「計画力」「仕事に関連した資格」「仕事に関連した専門知識」「仕事上の経験・実績」であった(図表 4-1-11~図表 4-1-15)。

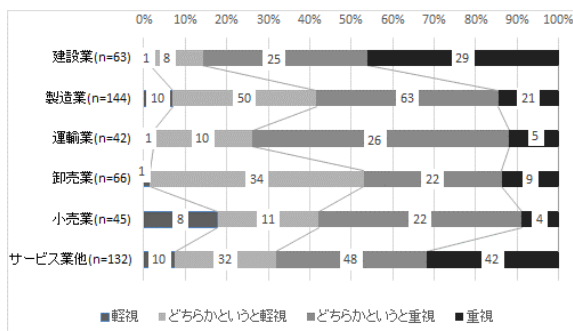
図表 4-1-11 課題発見力※



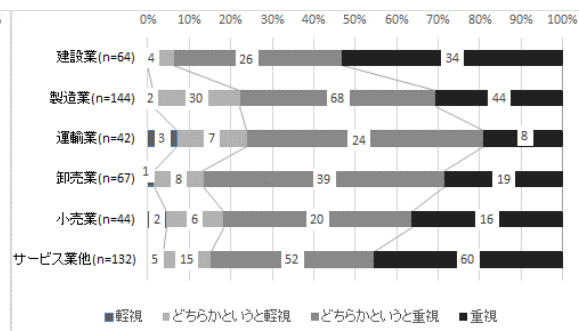
図表 4-1-12 計画力※



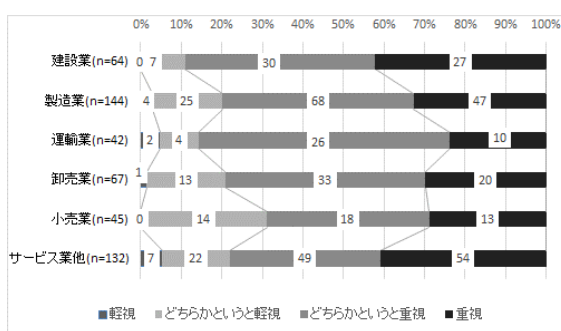
図表 4-1-13 仕事に関連した資格※



図表 4-1-14 仕事に関連した専門知識※



図表 4-1-15 仕事上の経験・実績※



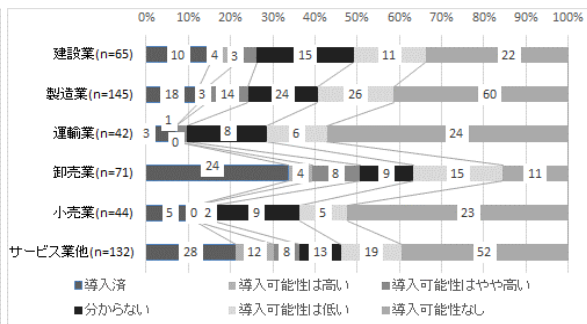
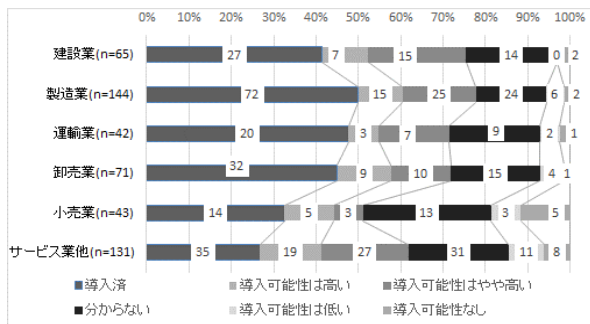
建設業ではこれら5項目を重視する割合が他業種に比べて有意に高い。知識や経験、資格に基づいた課題解決力および計画力が業務の遂行に求められていると考えられる。一方、運輸業では重視する割合が他業種と比較して有意に低かった。もちろん、業務遂行に必要な知識や経験、資格はあると思われるが、それらは入社後に育成する項目ではなく、また、あらかじめ決められた運航計画・運送計画に基づいて業務を遂行することが求められているためと推察できる。

③人事施策等について

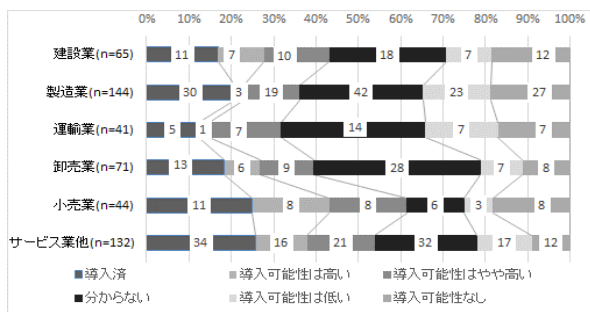
人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性について有意差が確認できたのは、「退職者の優先的な再雇用制度」「在宅勤務(テレワーク)制度」「短時間勤務制度」「勤務間インターバル制度」「特別休暇制度の創設」「人間関係維持のための諸施策」であった(図表 4-1-16~4-1-21)。

「退職者の優先的な再雇用制度」については小売業、サービス業他で導入率が低く、「在宅勤務(テレワーク)制度」については卸売業で導入率が有意に高い。また、「短時間勤務制度」については運輸業が、「勤務間インターバル制度」については卸売業でそれぞれ導入率が低い。「特別休暇制度の創設」については卸売業、サービス業他で導入率が高く、「人間関係維持のための諸施策」は運輸業の導入率が低くなっている。

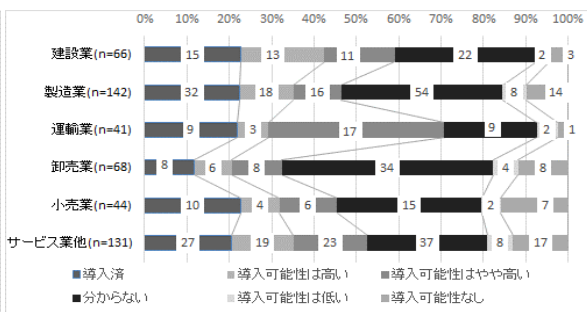
図表 4-1-16 退職者の優先的な再雇用制度※ 図表 4-1-17 在宅勤務(テレワーク)制度※



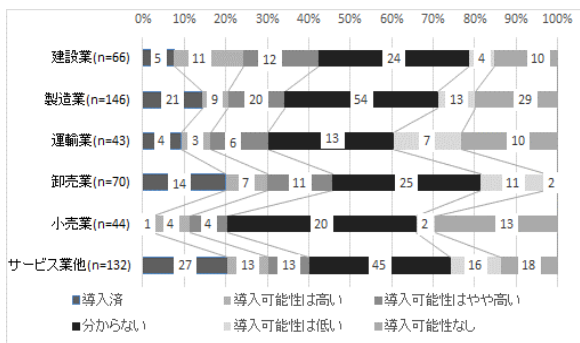
図表 4-1-18 短時間勤務制度※



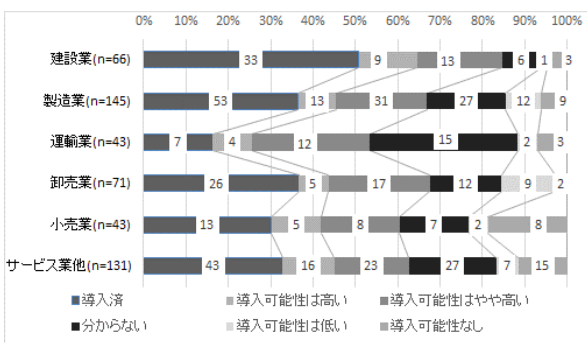
図表 4-1-19 勤務間インターバル制度※



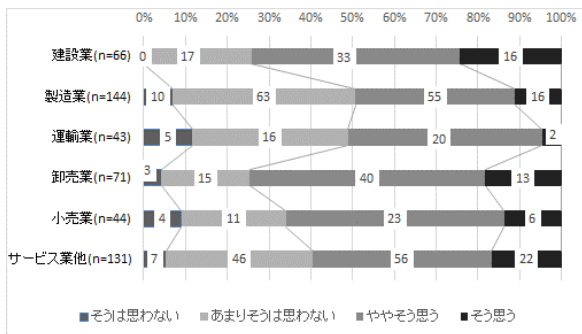
図表 4-1-20 特別休暇制度の創設※※



図表 4-1-21 人間関係維持のための諸施策※



図表 4-1-22 社員は自分で自分の働き方をコントロールできる環境にある※※

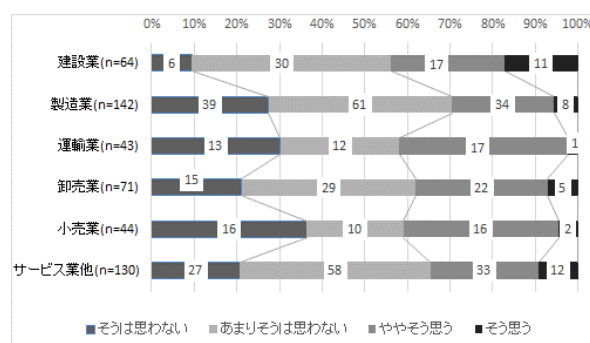


また、社風等について有意差が確認できたのは「社員は自分で自分の働き方をコントロールできる環境にある」であった。製造業及び運輸業において、「そう思う」と回答した割合が他業種と比較して小さかった(図表 4-1-22)。

一方、仕事の効率性を高めるために必要な事項について、業種間で差異が確認できたのは「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」であった。「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」は建設業において「そう思う」とした回答割合が有意に高く、「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」は卸売業において「そう思う」とした回答割合が有意に高かった。また、「サービス残業を撲滅する」は小売業、サービス業他において「そう思わない」とした回答割合が有意に高かった(図表 4-1-23～図表 4-1-25)。

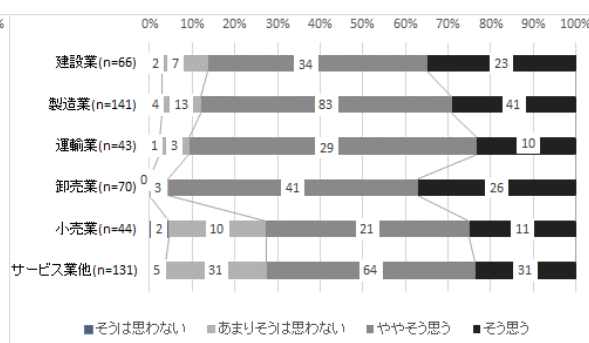
図表 4-1-23

増員して一人当たりの業務量を減らす※※

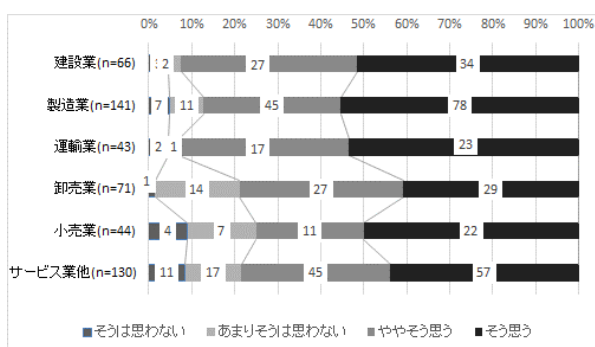


図表 4-1-24

業務配分のムラをなくす※※



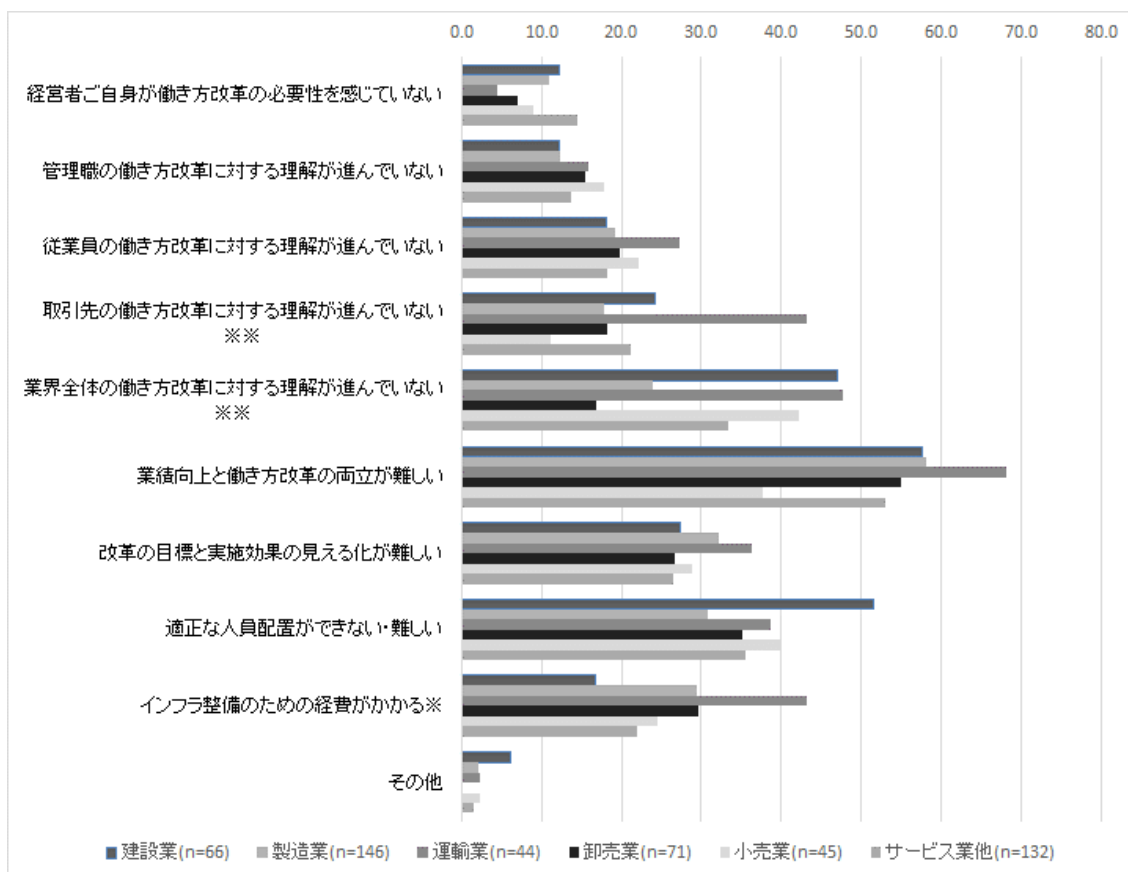
図表 4-1-25 サービス残業を撲滅する※



なお、働き方改革の効果については、業種間で統計的な差異は確認できなかった。ただし、働き方改革をすすめるうえでの課題については、「取引先の働き方改革に対する理解が進んでいない」「業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない」「インフラ整備のための経費がかかる」で差異が確認できた。「取引先の働き方改革に対する理解が進んでいない」「インフラ整備のための

経費がかかる」については運輸業で、「業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない」については建設業と運輸業で、それぞれ課題であるという認識が他業種と比較して有意に高かった(図表 4-1-26)。

図表 4-1-26 働き方改革をすすめるうえでの課題(複数回答、単位:%)



④業種別施策導入状況

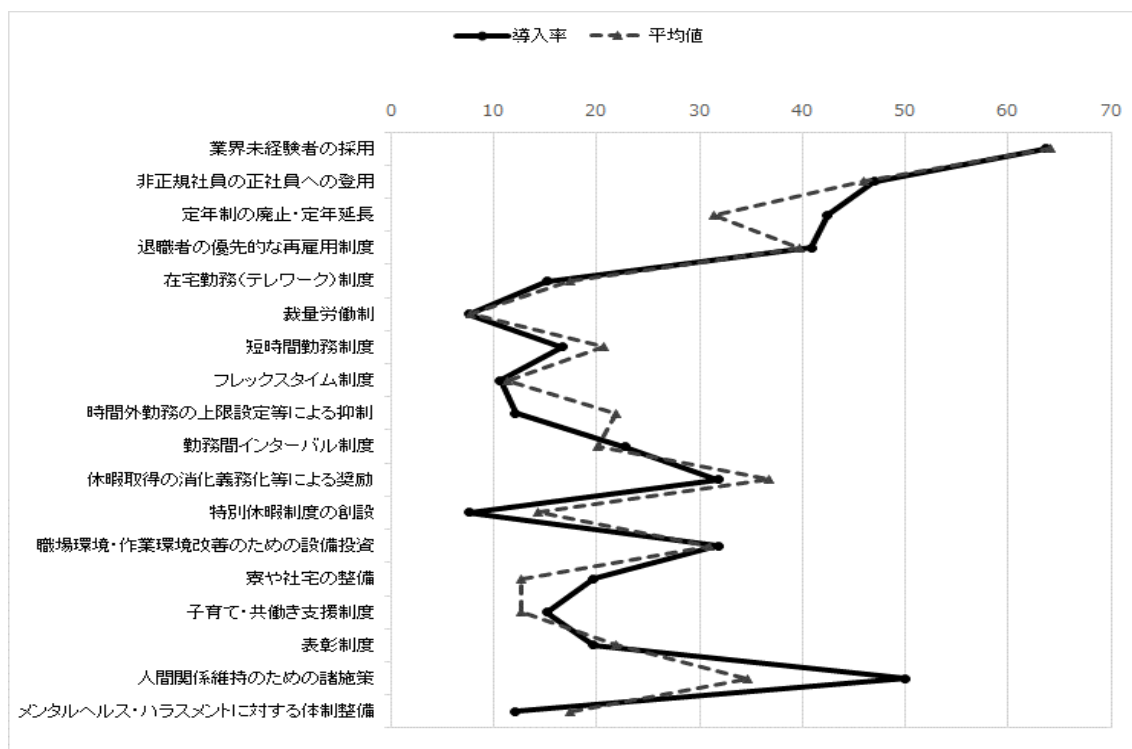
次に業種別に人事施策に関する導入状況を概観する。

(ア)建設業

図表 4-1-27 は建設業における各人事施策の導入状況である。

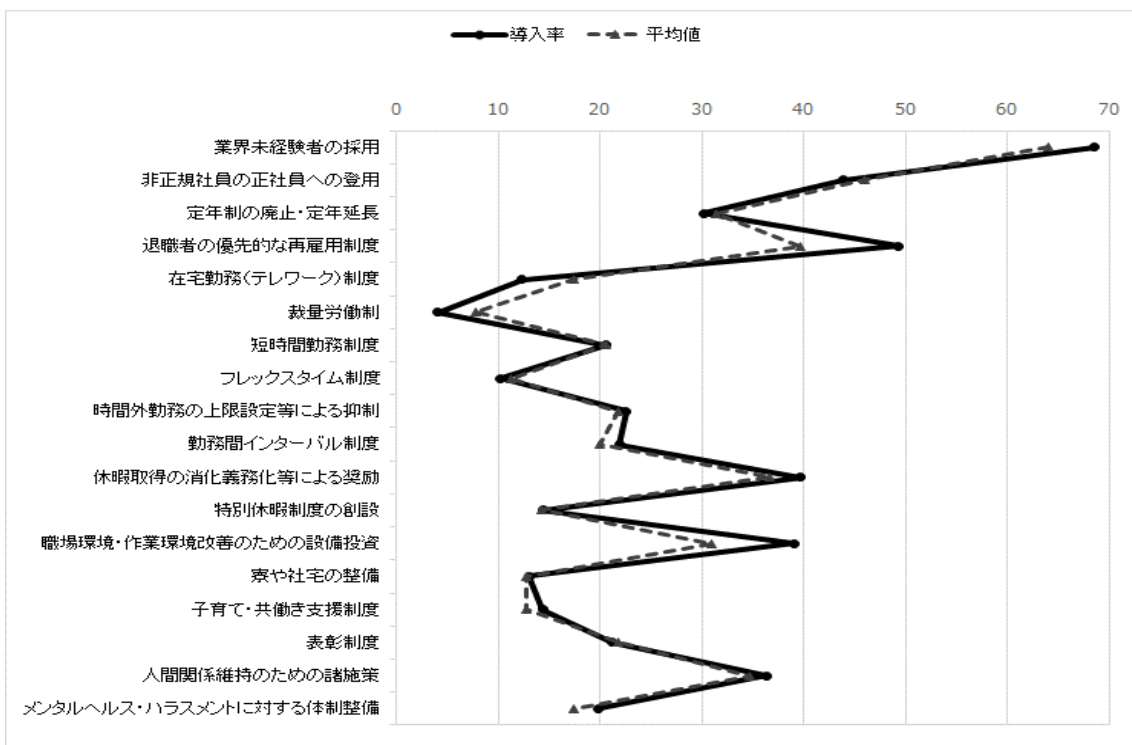
「定年制の廃止・定年延長」や「人間関係維持のための諸施策」は平均を大きく上回って導入されているほか、「非正規社員の正社員への登用」「退職者の優先的な再雇用制度」「勤務間インターバル制度」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」も平均を上回っている。その一方で「時間外勤務の上限設定等による抑制」は平均を大きく下回っているほか、「休暇取得の消化義務化等による奨励」「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」も平均を 5 ポイント程度下回っている。

図表 4-1-27 各人事施策の導入状況(建設業)



(イ)製造業

図表 4-1-28 各人事施策の導入状況(製造業)



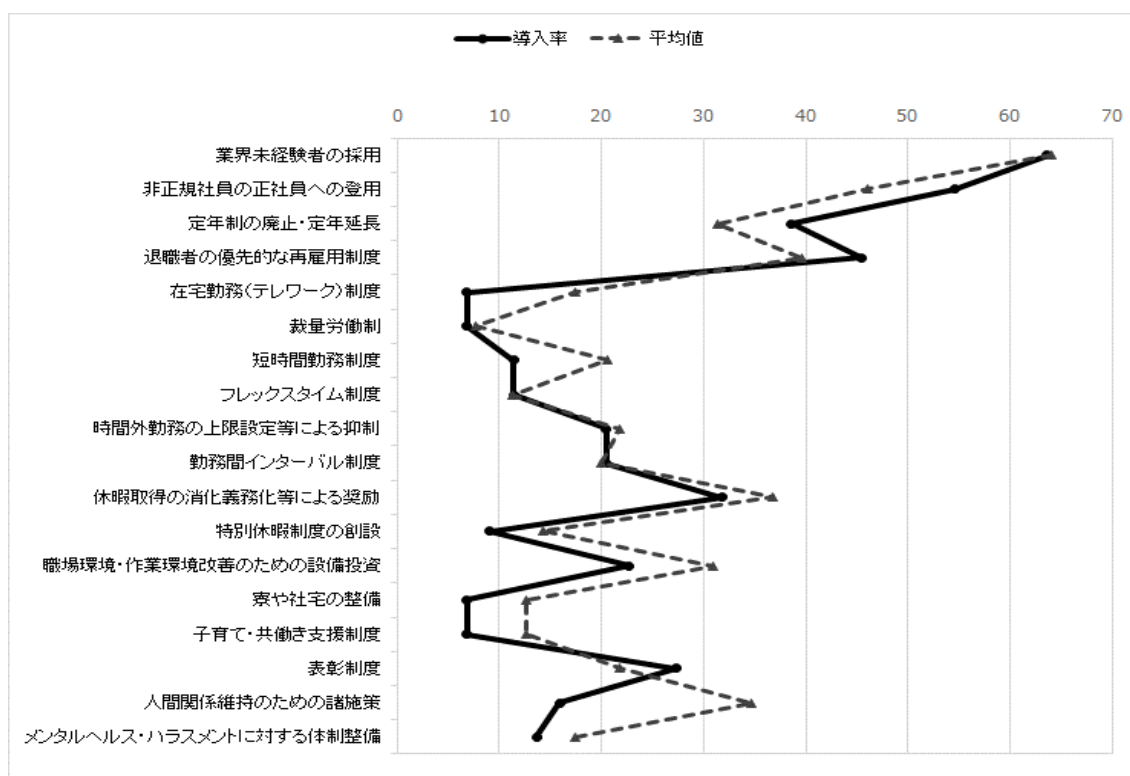
図表 4-1-28 は製造業における各人事施策の導入状況である。

「業界未経験者の採用」や「退職者の優先的な再雇用制度」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」は平均を上回って導入されているものの、「在宅勤務(テレワーク)制度」や「裁量労働制」は平均を下回っている。

(ウ)運輸業

図表 4-1-29 は運輸業における各人事施策の導入状況である。「非正規社員の正社員への登用」「定年制の廃止・定年延長」「退職者の優先的な再雇用制度」等は平均を上回っているものの、「在宅勤務(テレワーク)制度」「特別休暇制度の創設」「子育て・共働き支援制度」「人間関係維持のための諸施策」等は平均を大きく下回っている。

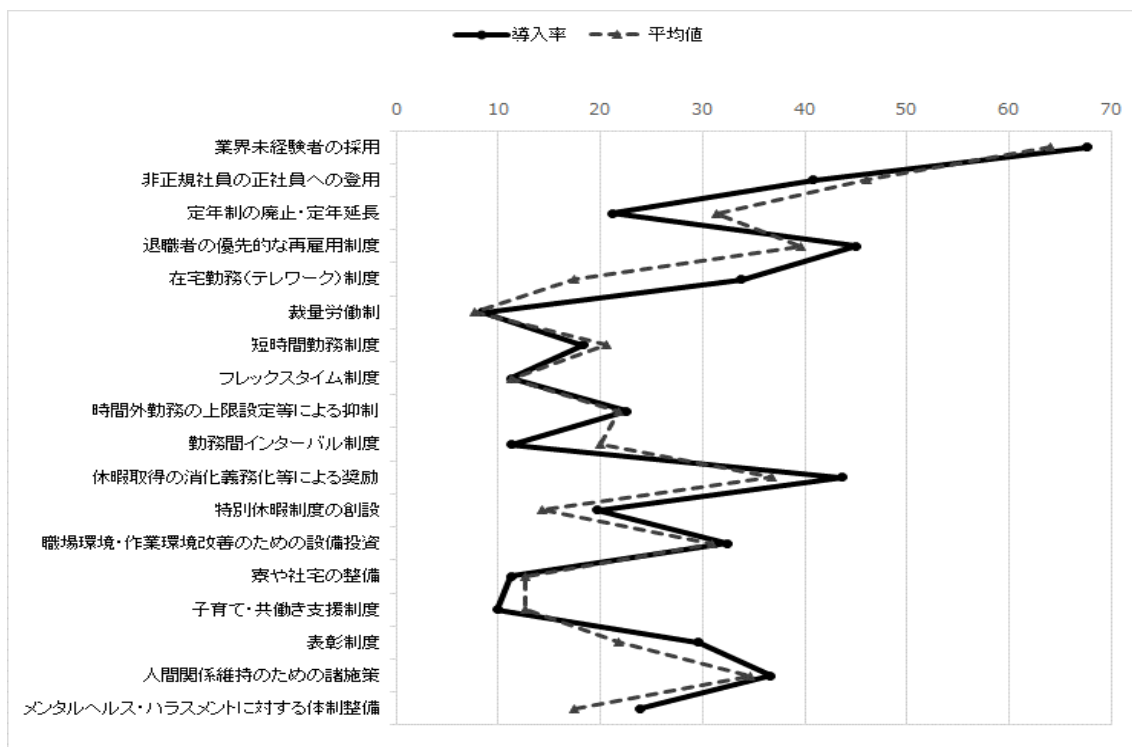
図表 4-1-29 各人事施策の導入状況(運輸業)



(エ)卸売業

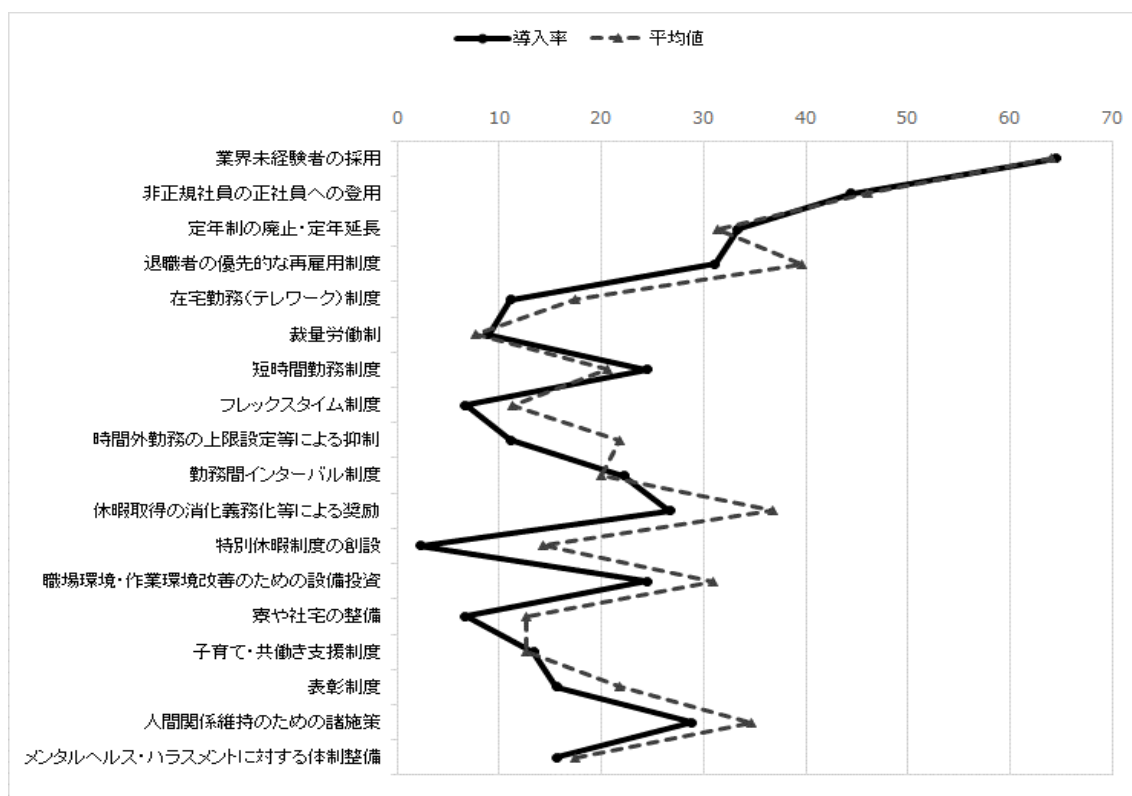
図表 4-1-30 は卸売業における各人事施策の導入状況である。「在宅勤務(テレワーク)制度」が平均を大きく上回っているほか、「休暇取得の消化義務化等による奨励」の導入率も他業種と比較して高い。その一方、「定年制の廃止・定年延長」「勤務間インターバル制度」などは平均を下回っている。

図表 4-1-30 各人事施策の導入状況(卸売業)



(オ)小売業

図表 4-1-31 各人事施策の導入状況(小売業)

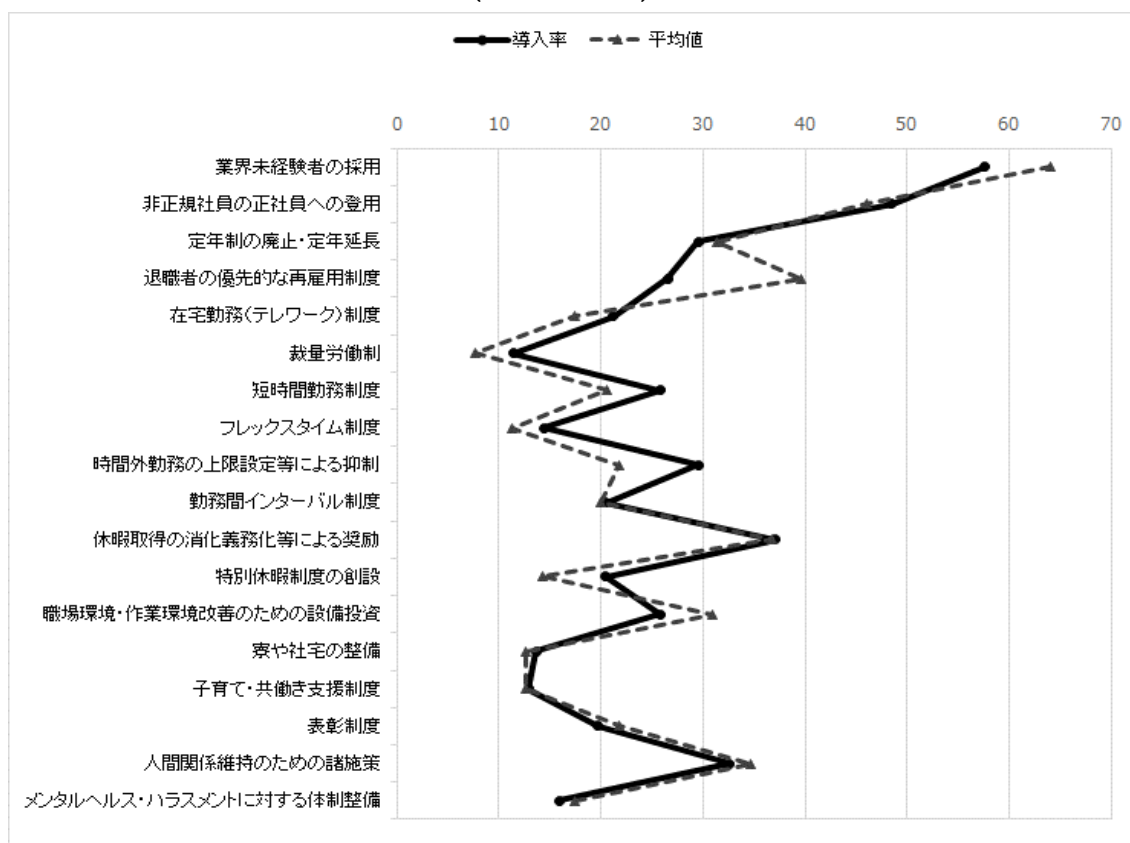


図表 4-1-31 は小売業における各人事施策の導入状況である。「短時間勤務制度」や「勤務間インターバル制度」が平均を上回っているものの、「退職者の優先的な再雇用制度」「在宅勤務（テレワーク）制度」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」など、多くの項目で平均を下回っている。

(カ) サービス業他

図表 4-1-32 はサービス業他における各人事施策の導入状況である。「短時間勤務制度」「時間外勤務の上限設定等による抑制」「特別休暇制度の創設」などは平均を上回って導入されているが、「業界未経験者の採用」や「退職者の優先的な再雇用制度」などは平均を大きく下回っている。

図表 4-1-32 各人事施策の導入状況(サービス業他)



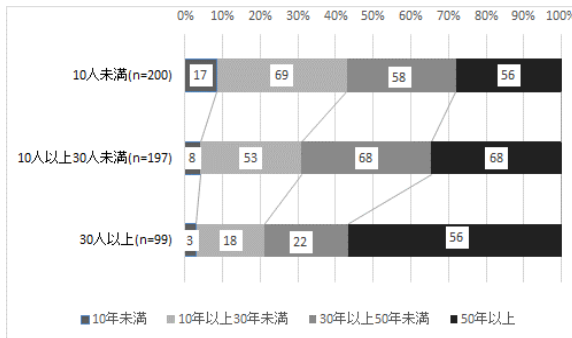
以上のように、各人事施策の導入率は業種によって大きく異なっている。業種的に導入が困難な施策も多いと推察されるが、業種に関係なく人材の確保難が続く昨今において、従業員が少しでも働きやすい環境を整備することの可能性を模索することは企業にとっても、従業員にとっても、肝要であると思われる。

(2) 正社員数別分析

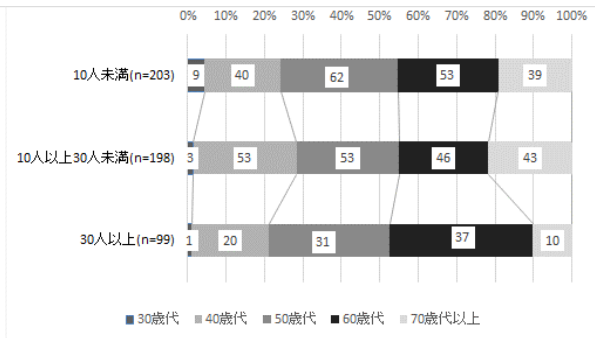
ここでは回答企業を正社員数別に10人未満(n=201)、10人以上30人未満(n=196)、30人以上(n=99)と3区分し、規模の大きさによって回答傾向に差異があるかを確認する。

①概要

表 4-2-1 正社員数別設立経過年数※※

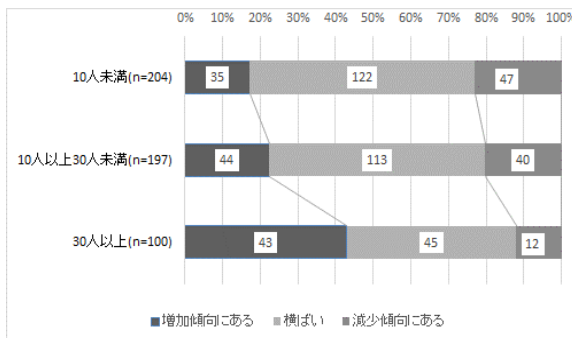


図表 4-2-2 正社員数別経営者の年齢

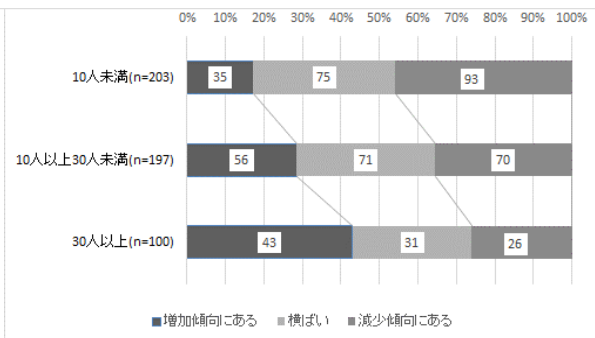


30人以上の回答企業は過半数が設立経過年数「50年以上」となっている。一方、経営者の年齢は規模の大きさで差異は確認できなかった(図表 4-2-2)。

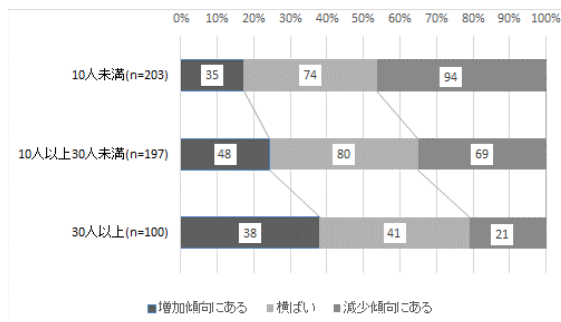
図表 4-2-3 正社員数別従業者数の推移※※



図表 4-2-4 正社員数別売上高の推移※※

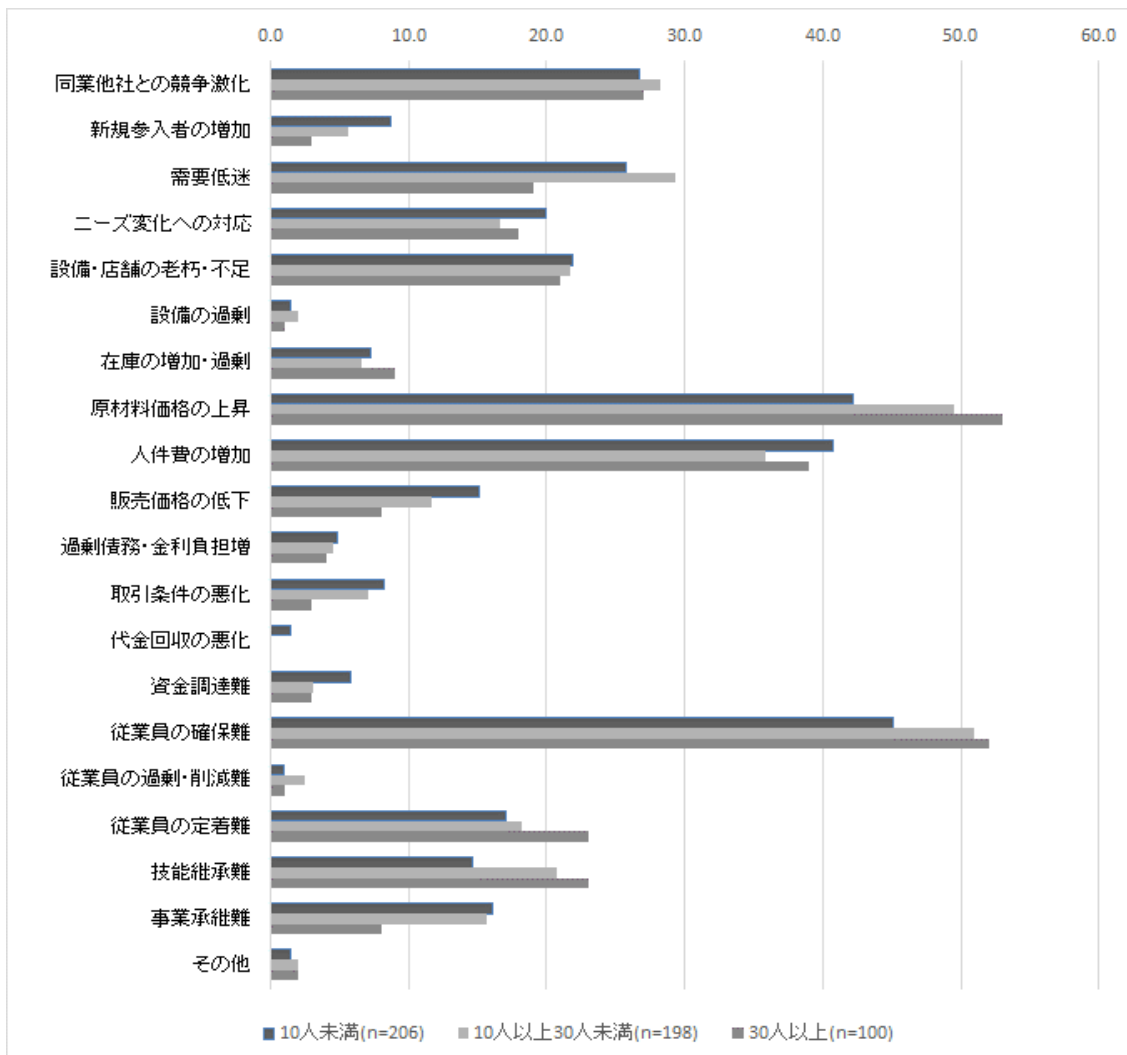


図表 4-2-5 正社員数別経常利益額の推移※



従業者数、売上高、経常利益額の各推移は、規模が大きいほど「増加傾向」の割合が高くなっている(図表 4-2-3~図表 4-2-5)。

図表 4-2-6 正社員数別経営上の課題(複数回答、単位:%)

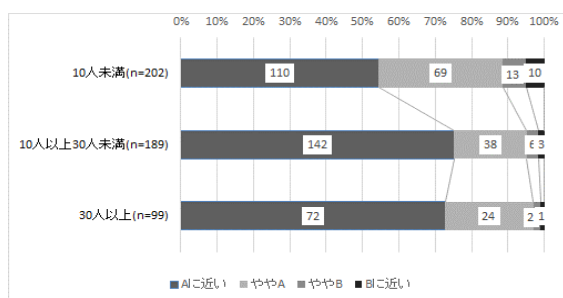


また、経営上の課題について、全項目において規模の大きさによる回答傾向の有意差は確認されなかった(図表 4-2-6)。

②人材に関する考えについて

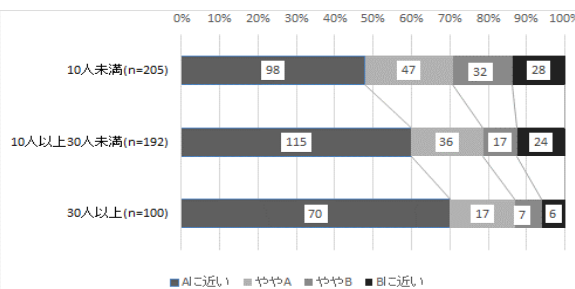
図表 4-2-7 有能な非正規社員の正規登用※※

A: 有能な非正規社員は正規登用したい
 B: 有能でも非正規社員は正規登用しない



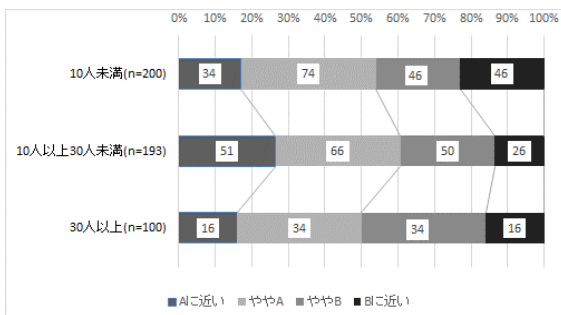
図表 4-2-8 定年までの雇用※※

A: 定年までの雇用が前提である
 B: 定年までの雇用が前提ではない



図表 4-2-9 人員と組織・仕事との調整※

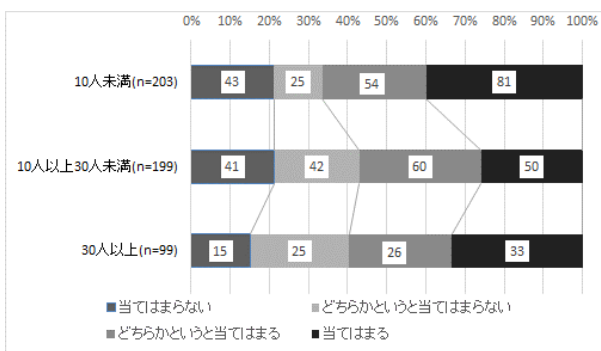
A: 人員に合わせて組織・仕事を組替える
 B: 組織・仕事に合わせて人員を調整する



る回答割合が有意に低く、長期に雇用し続けることは、たとえ有能な人材であっても難しいと考えているのではないかと考えられる。また、「人員と組織・仕事との調整」に関しては10人以上30未満における「Aに近い」とする回答割合が有意に高かった。10人未満であれば、必要業務に人員を配置せざるを得ず、人員に合わせて組織・仕事を組替えることは困難である。逆に30人以上であれば組織的に運営せざるを得ないため、この場合も人員に合わせて組織・仕事を組替えることは困難である。その結果、10人以上30人未満において「人員に合わせて組織・仕事を組替える」とした割合が高まったと考えられる。

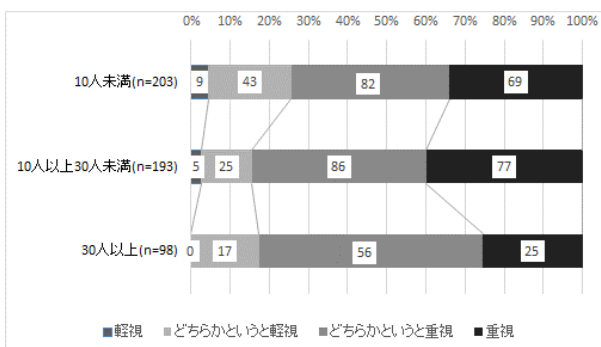
人材に関する基本的な考え方について有意差が確認できたのは「A: 有能な非正規社員は正規登用したい⇔B: 有能でも非正規社員は正規登用しない」と「A: 定年までの雇用が前提である⇔B: 定年までの雇用が前提ではない」「A: 人員に合わせて組織・仕事を組替える⇔B: 組織・仕事に合わせて人員を調整する」の3項目であった(図表 4-2-7~図表 4-2-9)。「有能な非正規社員の正規登用」「定年までの雇用」に関しては10人未満における「Aに近い」とす

図表 4-2-10 やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない※



「働く」ことに関連した考えについて有意差が確認できたのは「やむを得ない理由でなくとも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」である。10人未満における「当てはまる」とする回答割合が有意に高く、背景には必要業務に人員を配置せざるを得ないのではないかと目される(図表 4-2-10)。

図表 4-2-11 仕事上の経験・実績※

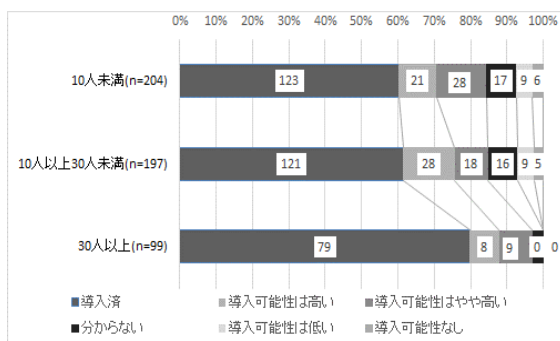


従業員の育成・評価に関して重視する項目に関して有意差が確認できたのは「仕事上の経験・実績」である。10人未満における「重視」「どちらかという重視」の割合が他群と比較して低く、雇用期間の長さが関連しているものと考えられる(図表 4-2-11)。

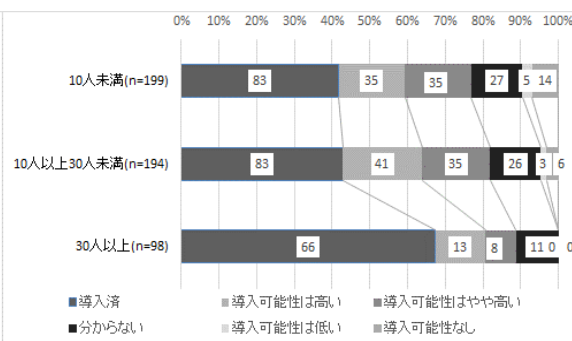
③人事施策等について

人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性について規模間で有意差が確認できたのは「業界未経験者の採用」「非正規社員の正社員への登用」「在宅勤務(テレワーク)制度」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「表彰制度」「人間関係維持のための諸施策」「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」であった(図表 4-2-12~図表 4-2-22)。

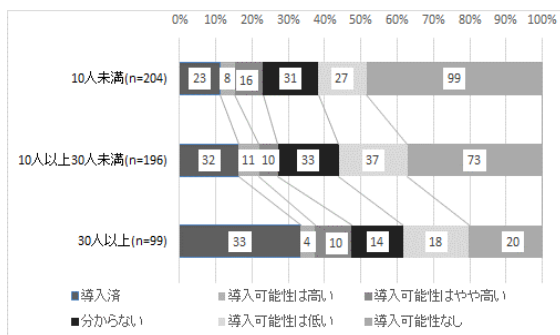
図表 4-2-12 業界未経験者の採用※



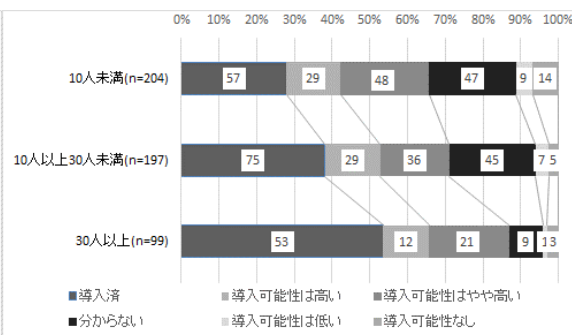
図表 4-2-13 非正規社員の正社員への登用※



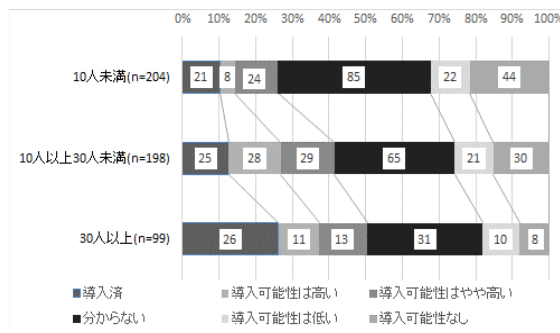
図表 4-2-14 在宅勤務(テレワーク)制度※※



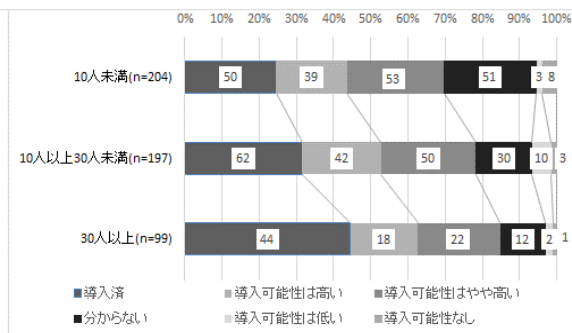
図表 4-2-15 休暇取得消化義務化等奨励※※



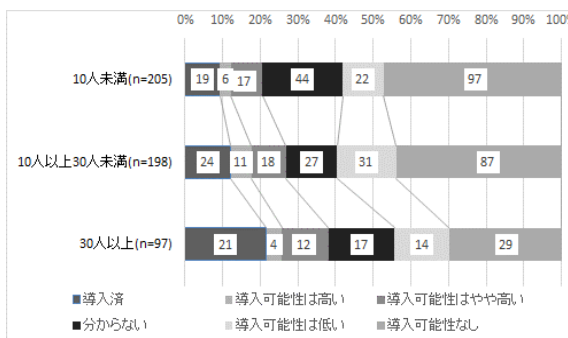
図表 4-2-16 特別休暇制度創設※※



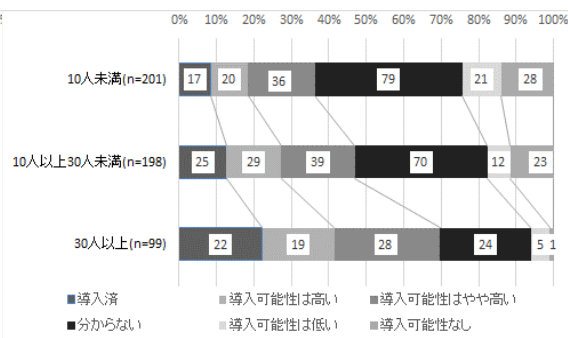
図表 4-2-17 職場・作業環境改善の設備投資※※



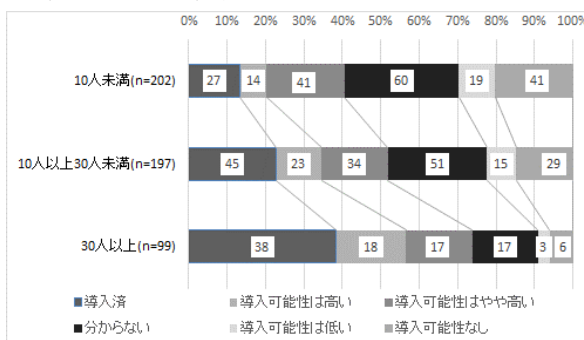
図表 4-2-18 寮や社宅の整備※



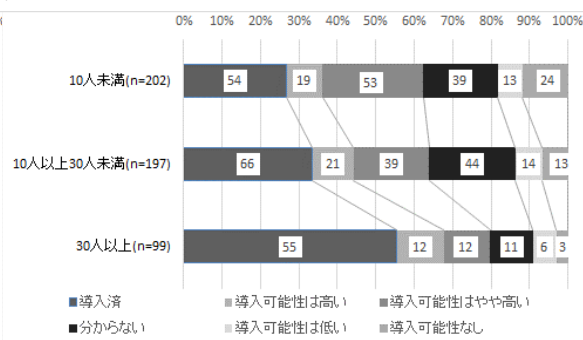
図表 4-2-19 子育て・共働き支援制度※※



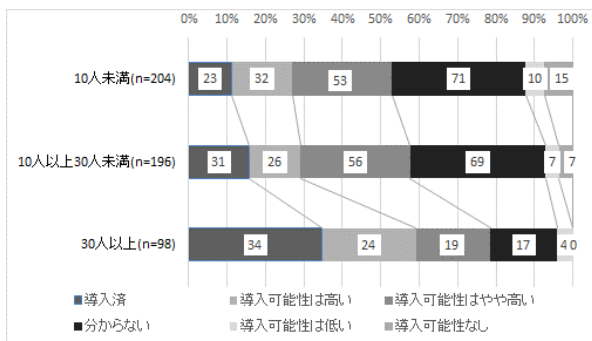
図表 4-2-20 表彰制度※※



図表 4-2-21 人間関係維持のための諸施策※※

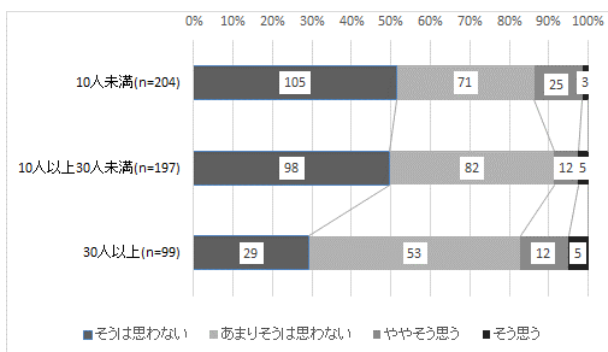


図表 4-2-22 メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備※※



上記施策のいずれにおいても、規模が大きくなるほど導入率および導入可能性は高くなっている結果となった。

図表 4-2-23 同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い※※

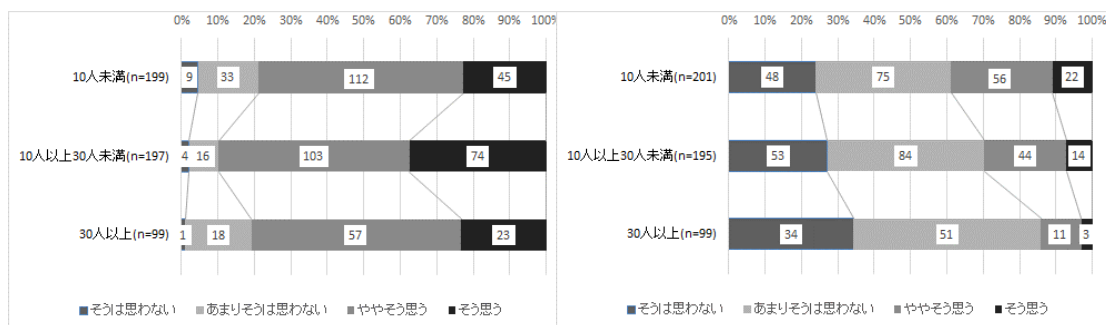


また、社風等について有意差が確認できたのは「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」であった。30人以上において、「そうは思わない」と回答した割合が他業種と比較して有意に低かった(図表 4-2-23)。

一方、仕事の効率性を高めるために必要な事項について、規模間で差異が確認できたのは「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「営業時間を短縮する」であった。「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」は10人以上30人未満において「そう思う」とした回答割合が有意に高く、「営業時間を短縮する」は規模が大きくなるほど「そうは思わない」の回答割合が高かった(図表4-2-24～図表4-2-25)。

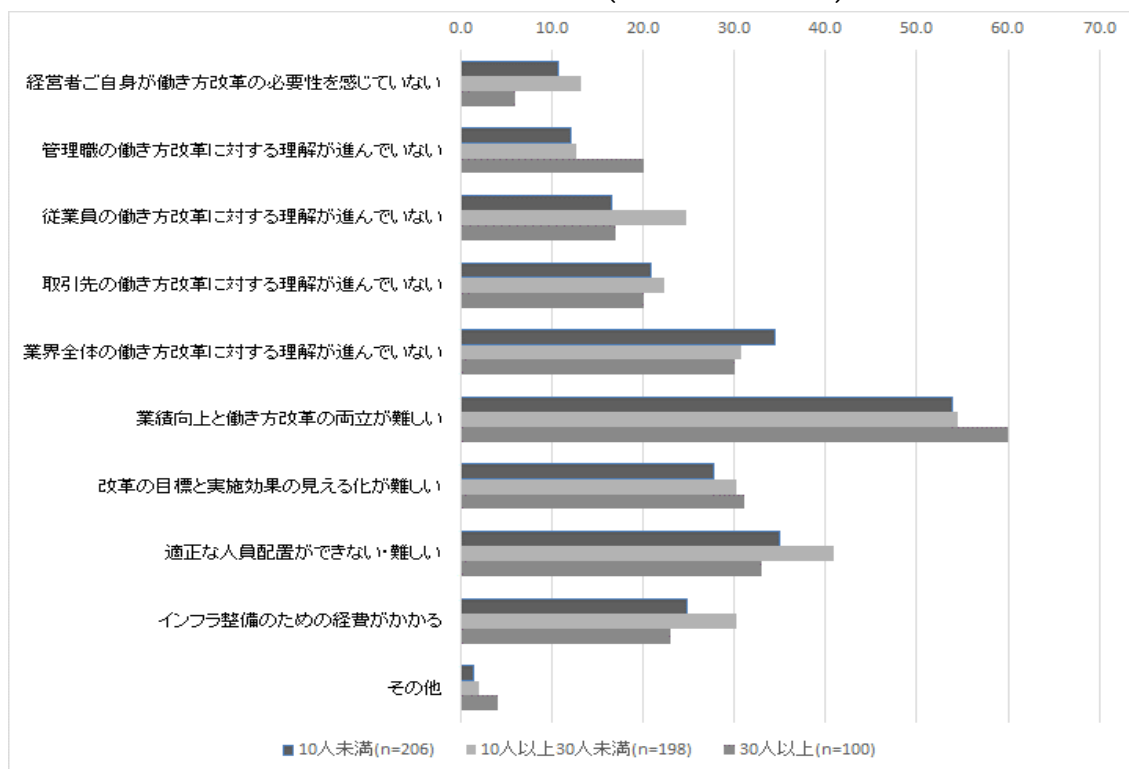
図表 4-2-24 業務配分のムラをなくす※※

図表 4-2-25 営業時間を短縮する※※



なお、働き方改革の効果ならびに働き方改革をすすめるうえでの課題については、規模間で統計的な差異は確認できなかった(図表4-2-26)。

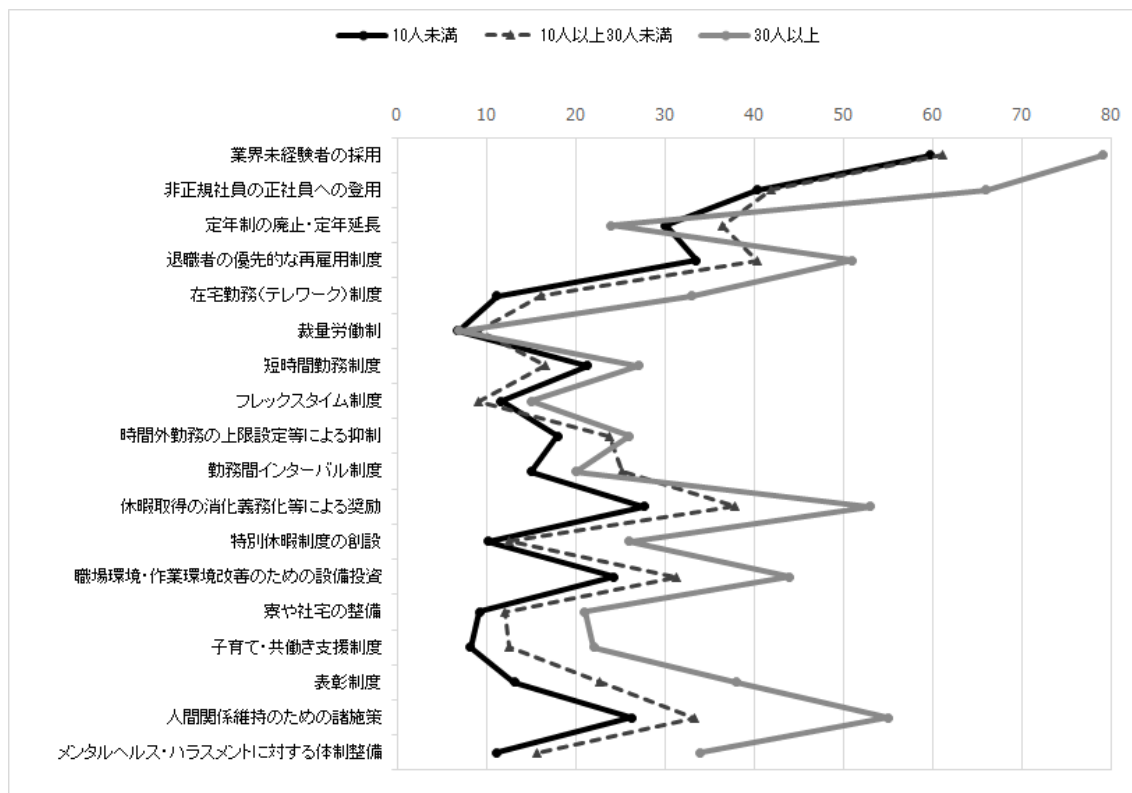
図表 4-2-26 働き方改革をすすめるうえでの課題(複数回答、単位:%)



④規模別施策導入状況

規模別の人事施策に関する導入状況を概観すると、概ね規模が大きくなるほど、各人事施策の導入率は高くなっている(図表 4-2-27)。

図表 4-2-27 各人事施策の導入状況



(3)業績傾向別分析

ここでは回答企業の規模や業績(従業者数、売上高、経常利益)の推移を「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3群に区分し、群で回答傾向に差異があるかを確認する。

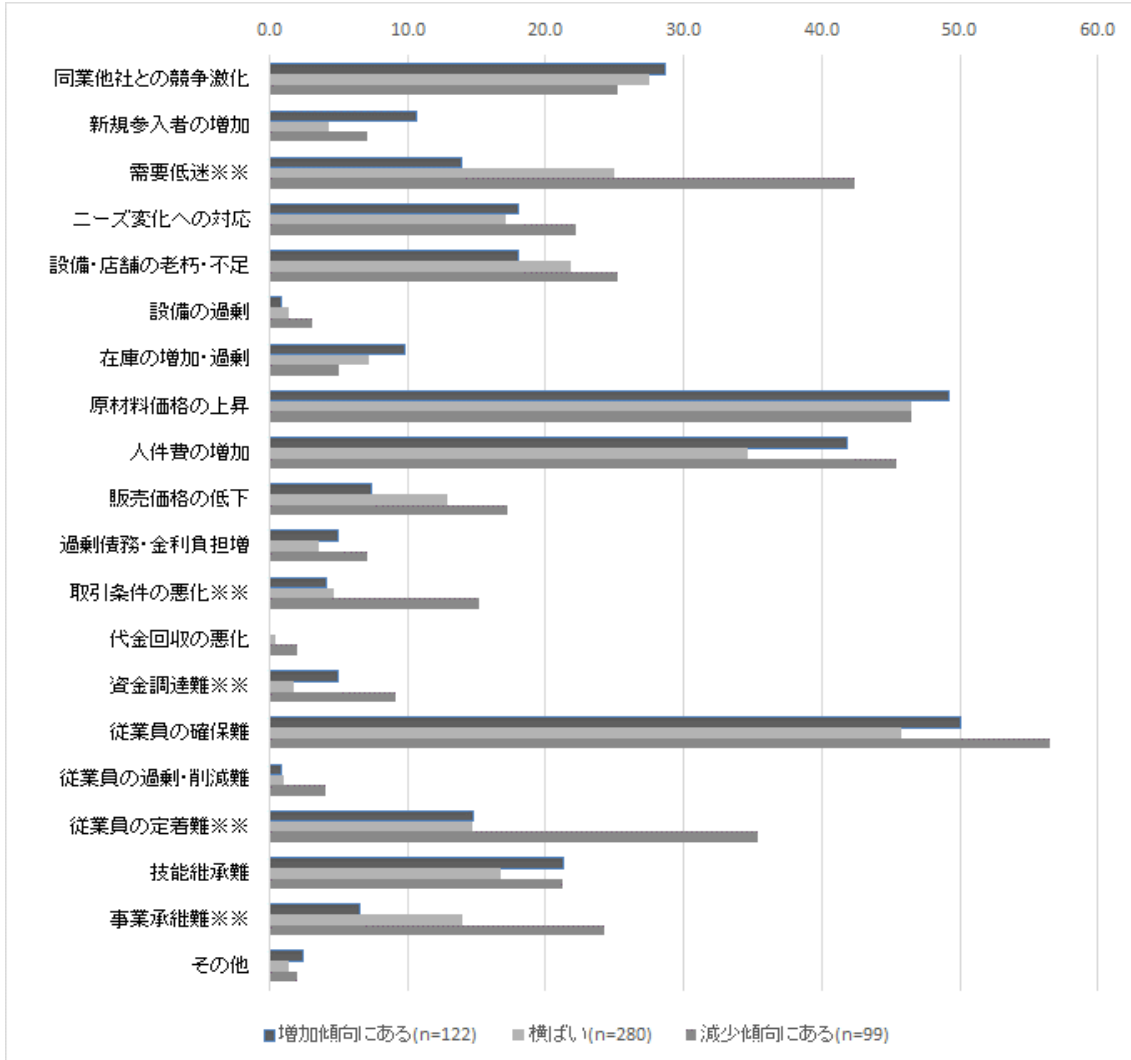
①従業者数の傾向別分析

従業者数の推移別に見た経営上の課題については、「需要低迷」「取引条件の悪化」「資金調達難」「従業員の定着難」「事業承継難」に有意な差異が確認された。いずれの課題も「減少傾向」群の回答割合が有意に高かった(図表 4-3-1)。

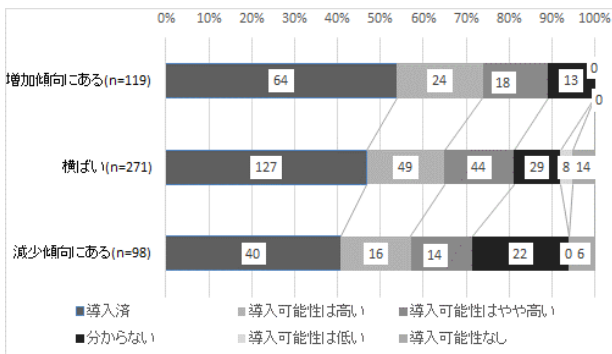
人材に関する基本的な考え方や「働く」ことに関連した考え、さらには従業員の育成・評価に関しては、「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3群間で統計的な差異は確認できなかったが、人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性については「非正規社員の正社員への登用」「在宅勤務(テレワーク)制度」「短時間勤務制度」「フレックスタイム制度」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「特別休暇制度の創設」「表彰制度」「人

間関係維持のための諸施策」の8項目で差異が確認できた(図表4-3-2~図表4-3-9)。

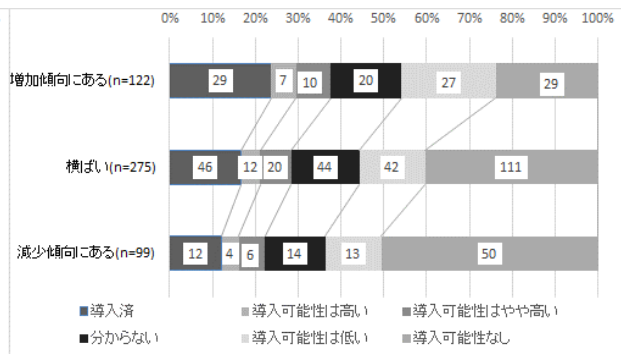
図表4-3-1 従業者数推移別経営上の課題(複数回答、単位:%)



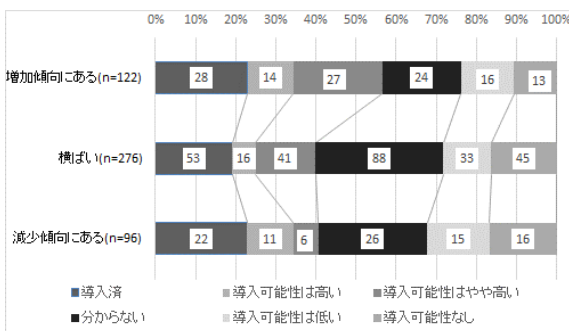
図表4-3-2 非正規社員の正社員への登用**



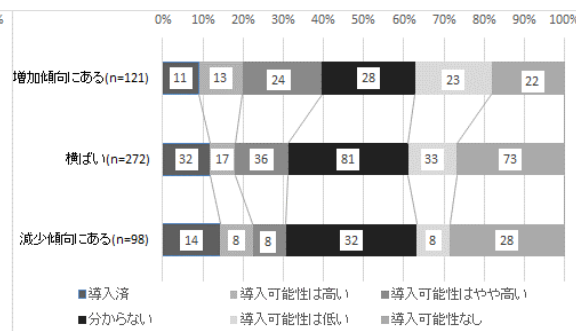
図表4-3-3 在宅勤務(テレワーク)制度**



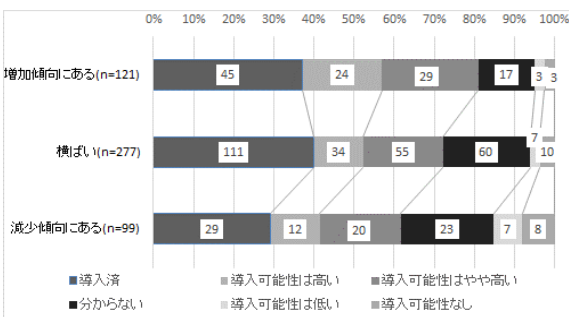
図表 4-3-4 短時間勤務制度※



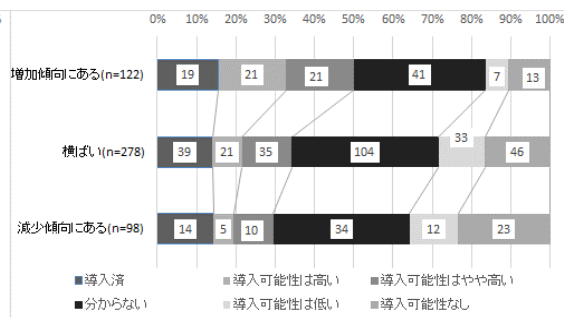
図表 4-3-5 フレックスタイム制度※



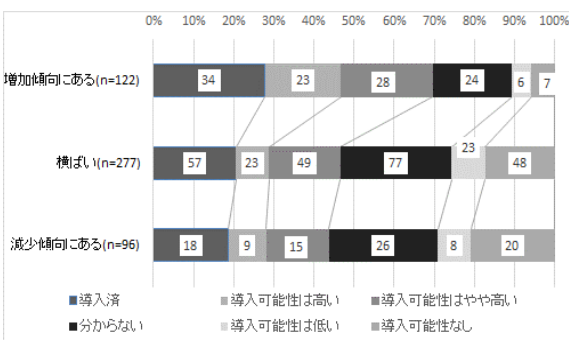
図表 4-3-6 休暇取得の消化義務化等による奨励※



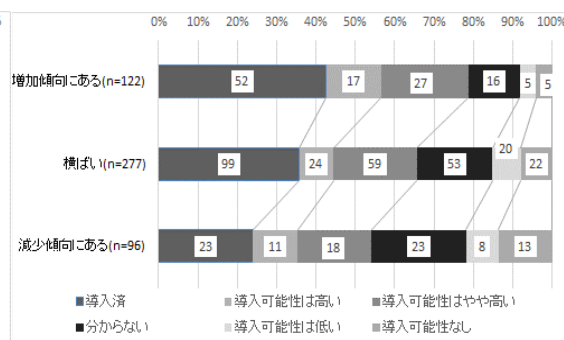
図表 4-3-7 特別休暇制度の創設※



図表 4-3-8 表彰制度※



図表 4-3-9 人間関係維持のための諸施策※

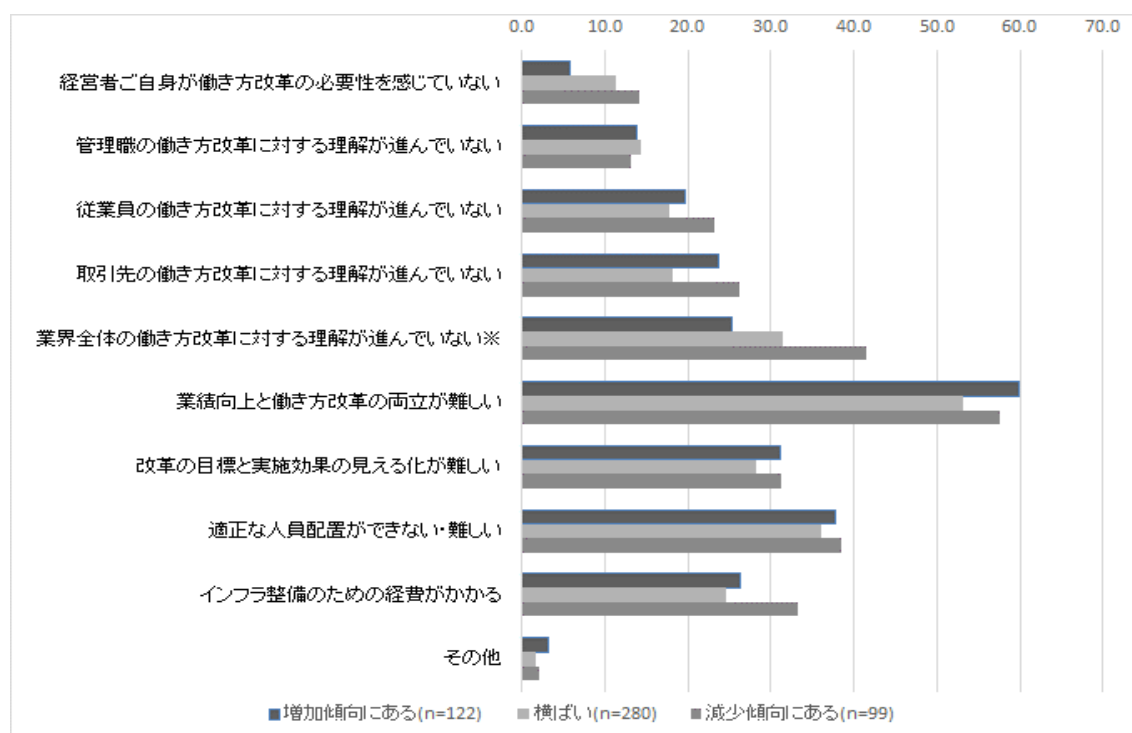


「非正規社員の正社員への登用」「在宅勤務(テレワーク)制度」「表彰制度」「人間関係維持のための諸施策」については、増加傾向群で導入率及び導入可能性が他群よりも高い傾向がみられる。また、「在宅勤務(テレワーク)制度」に関しては減少傾向群の半数が「導入予定なし」と回答している。一方、「短時間勤務制度」「フレックスタイム制度」「特別休暇制度の創設」については、導入率に差異はそれほどないものの、横ばい群、減少傾向群の導入可能性が増加傾向群よりも低い傾向となっている。他方、「休暇取得の消化義務化等による奨励」については減少傾向群の導入可能性が他群よりも低い。

なお、社風や仕事の効率性を高めるために必要な事項、さらには働き方改革の効果については群

間で差異は確認できなかったが、働き方改革をすすめるうえでの課題については「業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない」で差異が確認でき、減少傾向群で有意に高い結果となった(図表 4-3-10)。業界での取り組みを減少群は自社施策に取り込めていないのかもしれない。

図表 4-3-10 働き方改革をすすめるうえでの課題(複数回答、単位:%)



②売上高傾向別分析

ここでは売上高推移別の回答傾向を概観する。

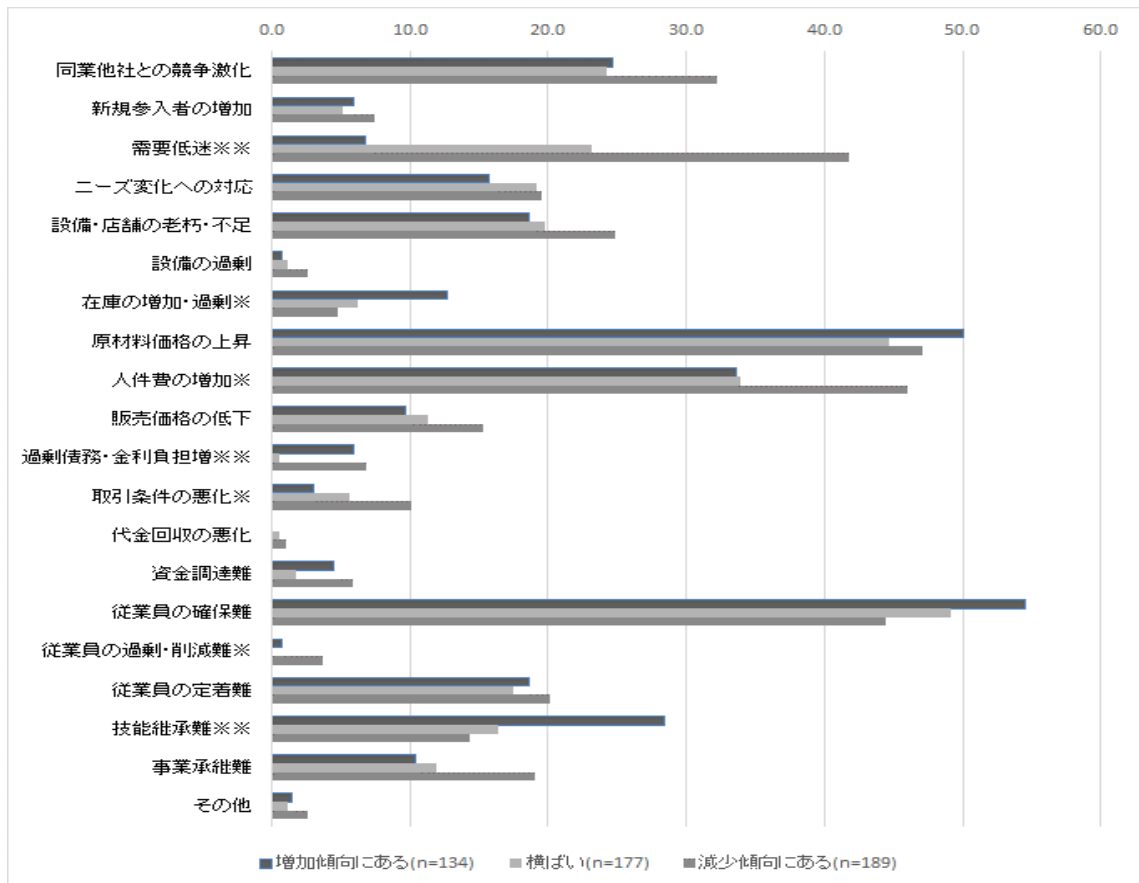
まず、売上高の推移別に見た経営上の課題については、「需要低迷」「在庫の増加・過剰」「人件費の増加」「過剰債務・金利負担増」「取引条件の悪化」「従業員の過剰・削減難」「技能継承難」に有意な差異が確認された。「需要低迷」「人件費の増加」「取引条件の悪化」「従業員の過剰・削減難」については「減少傾向」群の回答割合が有意に高く、「在庫の増加・過剰」と「技能継承難」については「増加傾向」群の回答割合が有意に高かった(図表 4-3-11)。

人材に関する基本的な考え方について有意差が確認できたのは「A:業績悪化の場合でも雇用は維持する⇔B:業績悪化の場合、まず人員を削減する」と「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」であった。いずれも増加傾向群はより A に近い考え方が多く、減少傾向群は逆に B に近い考え方が多く見受けられた(図表 4-3-12・図表 4-3-13)。

「働く」ことに関連した考え、さらには従業員の育成・評価に関して重視する項目に関しては、「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の3群間で統計的な差異は確認できなかったが、人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性については「非正規社員の正社員への登

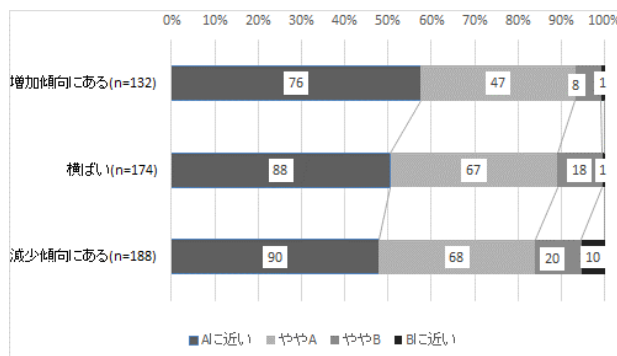
用」「在宅勤務(テレワーク)制度」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「表彰制度」「人間関係維持のための諸施策」の9項目で差異が確認できた(図表 4-3-14~図表 4-3-22)。

図表 4-3-11 売上高推移別経営上の課題(複数回答、単位:%)



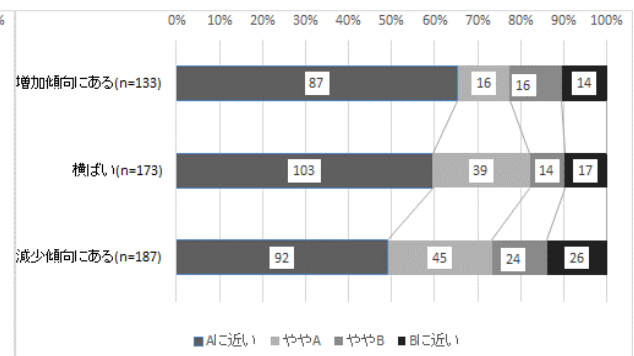
図表 4-3-12 業績悪化の場合の雇用※

A:業績悪化の場合でも雇用は維持する
B:業績悪化の場合、まず人員を削減する

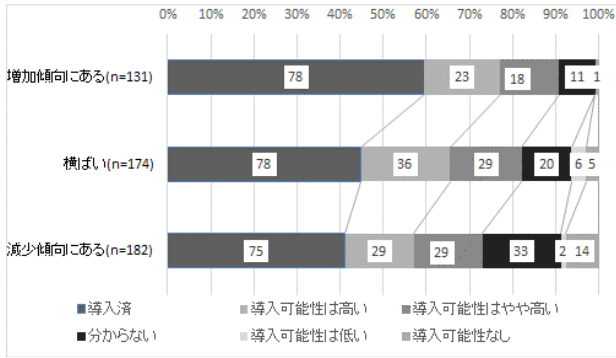


図表 4-3-13 定年までの雇用※

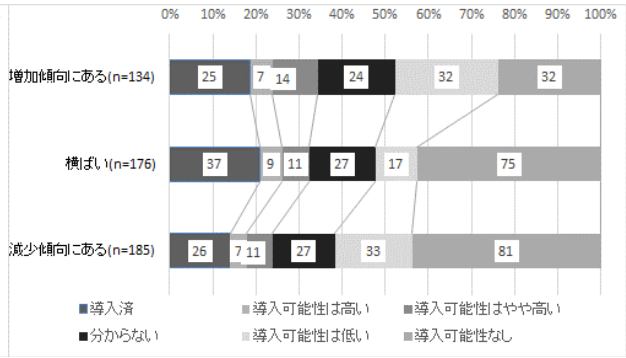
A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない



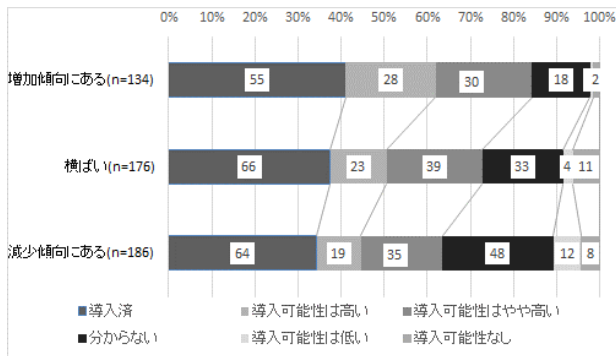
図表 4-3-14 非正規の正社員への登用※※



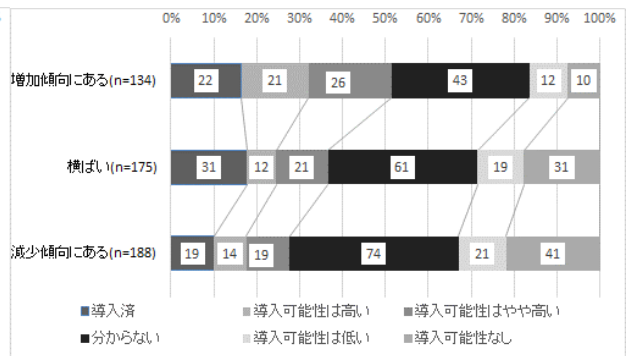
図表 4-3-15 在宅勤務(テレワーク)制度※※



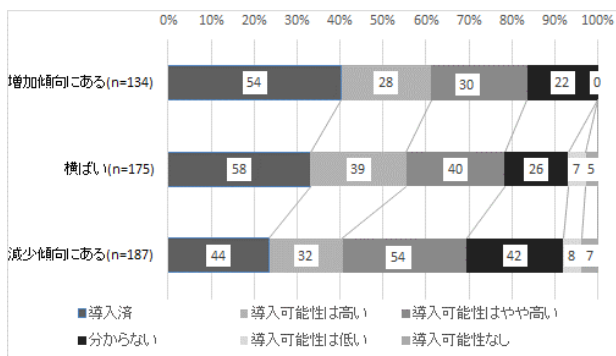
図表 4-3-16 休暇取得消化義務化奨励※※



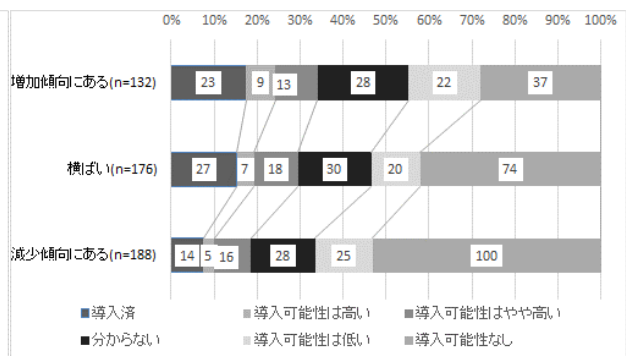
図表 4-3-17 特別休暇制度の創設※※



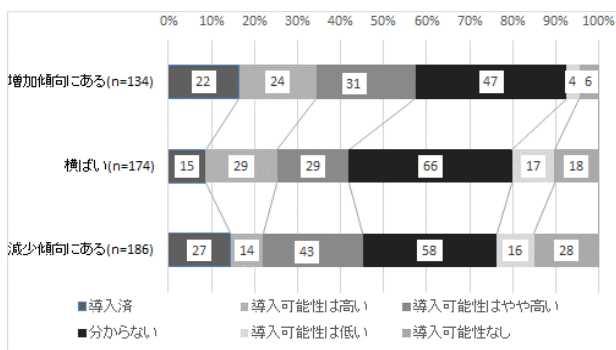
図表 4-3-18 職場・作業環境改善設備投資※※



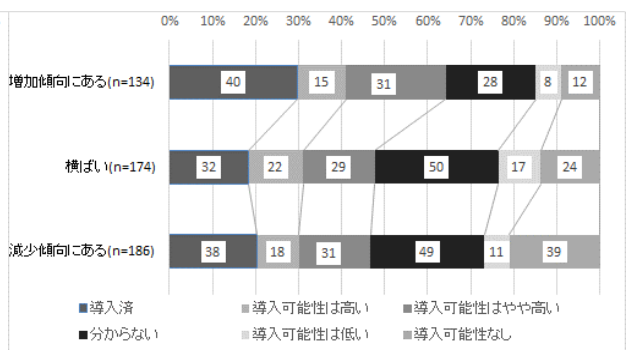
図表 4-3-19 寮や社宅の整備※※



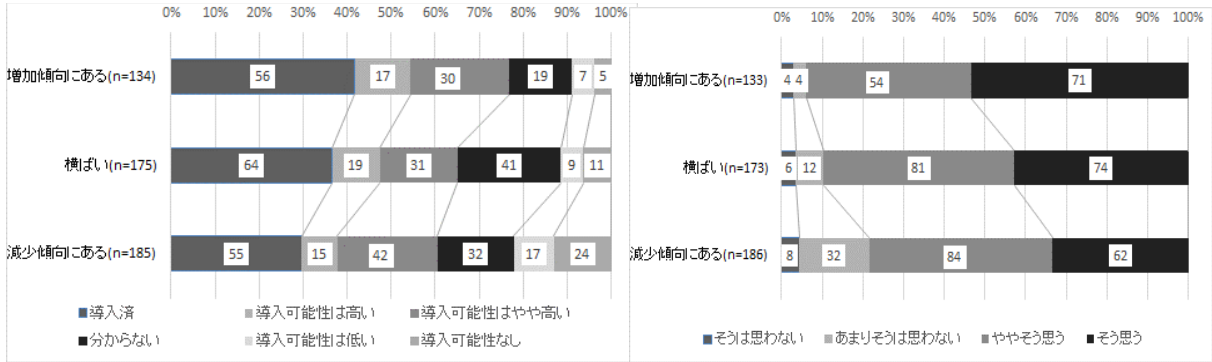
図表 4-3-20 子育て・共働き支援制度※※



図表 4-3-21 表彰制度※



図表 4-3-22 人間関係維持の諸施策※ 図表 4-3-23 成果で、評価される仕組みにする※

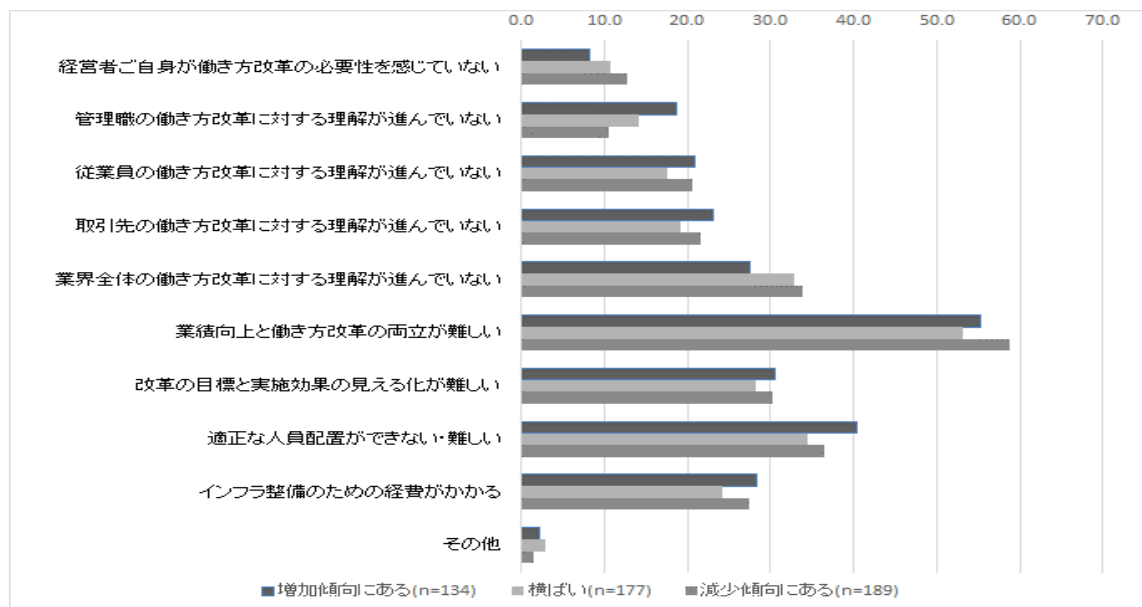


「非正規社員の正社員への登用」「休暇取得の消化義務化等による奨励」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「人間関係維持のための諸施策」については、増加傾向群の導入率が高く、また未導入であっても導入可能性が高い。「在宅勤務(テレワーク)制度」「特別休暇制度の創設」「寮や社宅の整備」については、減少傾向群の導入率および導入可能性が他群と比較して低く、「子育て・共働き支援制度」「表彰制度」については減少傾向群の導入可能性が他群と比較して低い結果となった。

また、社風については、群間で差異は確認できなかったが、仕事の効率性を高めるために必要な事項については「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」で差異が確認できた(図表 4-3-23)。増加傾向群では半数が肯定的な回答であった一方、逆に減少傾向群で「そう思う」は3割程度にとどまった。

なお、働き方改革の効果や、働き方改革をすすめるうえでの課題については、群間で差異は確認できなかった(図表 4-3-24)。

図表 4-3-24 働き方改革をすすめるうえでの課題(複数回答、単位:%)



③ 経常利益傾向別分析

ここでは経常利益額推移別の回答傾向を概観する。

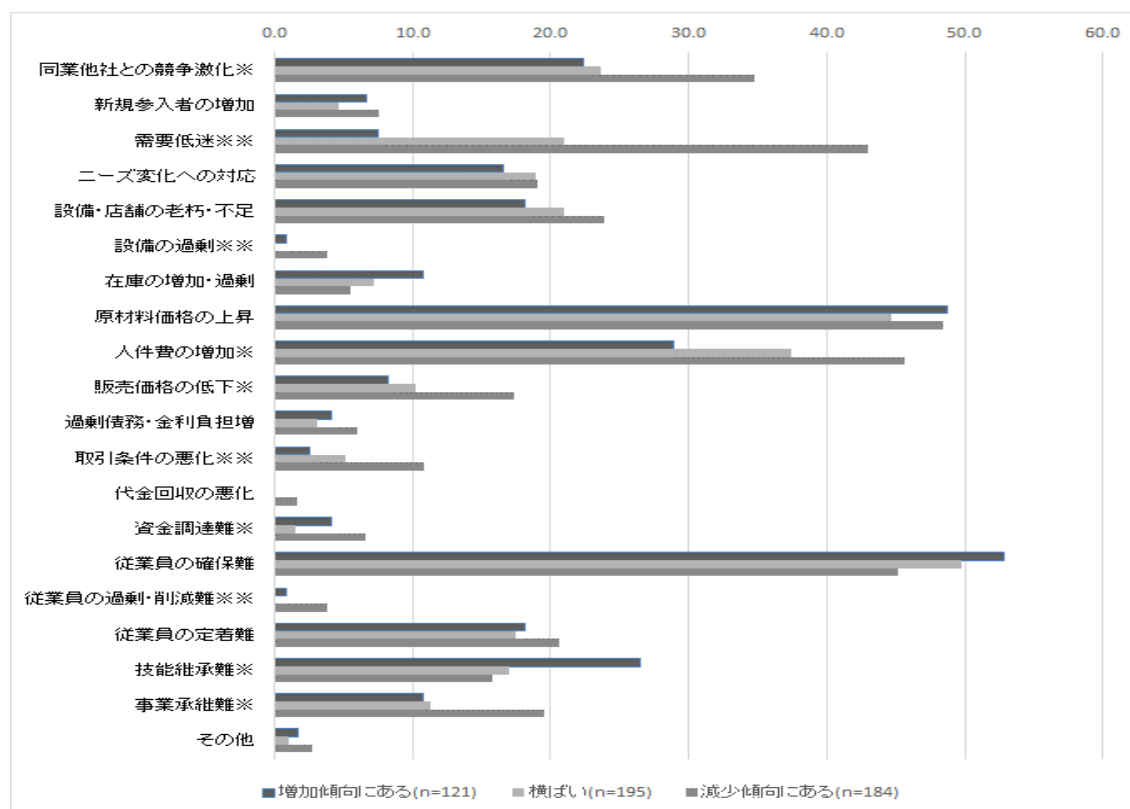
まず、経常利益額の推移別に見た経営上の課題については「同業他社との競争激化」「需要低迷」「設備の過剰」「人件費の増加」「販売価格の低下」「取引条件の悪化」「資金調達難」「従業員の過剰・削減難」「技能継承難」「事業承継難」に有意な差異が確認された。このうち「資金調達難」と「技能継承難」を除いては「減少傾向」群の回答割合が有意に高かった(図表 4-3-25)。

人材に関する基本的な考え方について有意差が確認できたのは「A:有能な非正規社員は正規登用したい⇔B:有能でも非正規社員は正規登用しない」であった。増加傾向群はより A に近い考え方が多く、減少傾向群は逆に B に近い考え方が多少多かった(図表 4-3-26)。

「働く」ことに関連した考えについて有意差が確認できたのは「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」であった。増加傾向群はより否定的であった一方、減少傾向群は肯定的な回答が多少多かった(図表 4-3-27)。

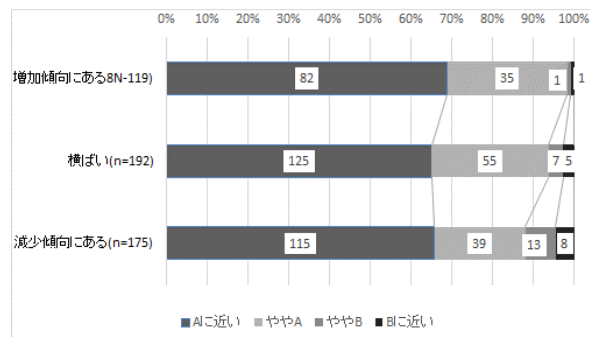
従業員の育成・評価に関して重視する項目に関しては、「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の 3 群間で統計的な差異は確認できなかったが、人事に関する諸施策や取り組みについての導入状況および導入可能性については「短時間勤務制度」「特別休暇制度の創設」「職場環境・作業環境改善のための設備投資」「寮や社宅の整備」「子育て・共働き支援制度」「人間関係維持のための諸施策」の 6 項目で差異が確認できた(図表 4-3-28~図表 4-3-33)。

図表 4-3-25 経常利益額推移別経営上の課題(複数回答、単位:%)

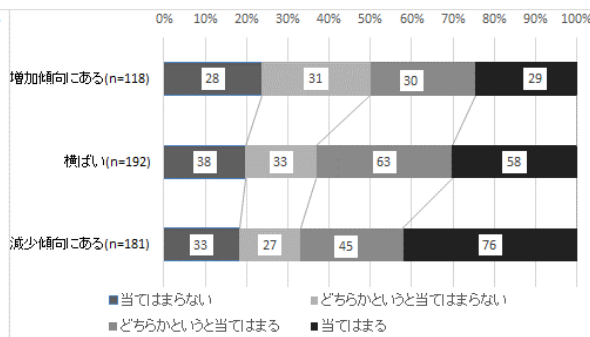


図表 4-3-26 有能な非正規社員の正規登用※

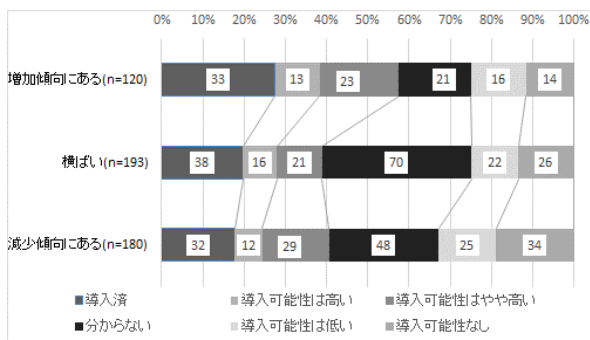
A: 有能な非正規社員は正規登用したい
 B: 有能でも非正規社員は正規登用しない



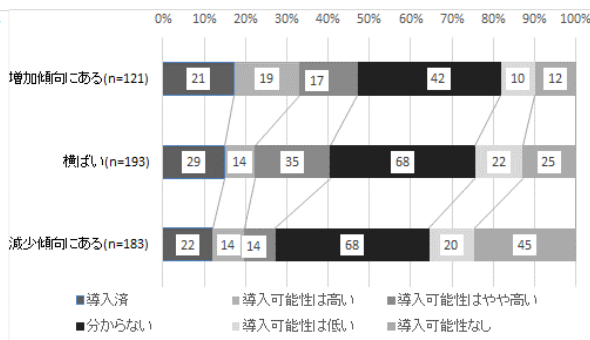
図表 4-3-27 やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない※



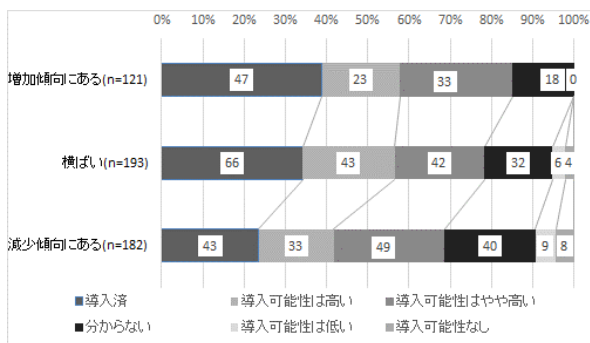
図表 4-3-28 短時間勤務制度※



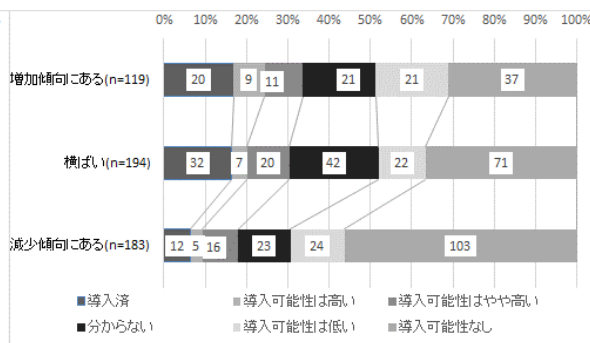
図表 4-3-29 特別休暇制度の創設※



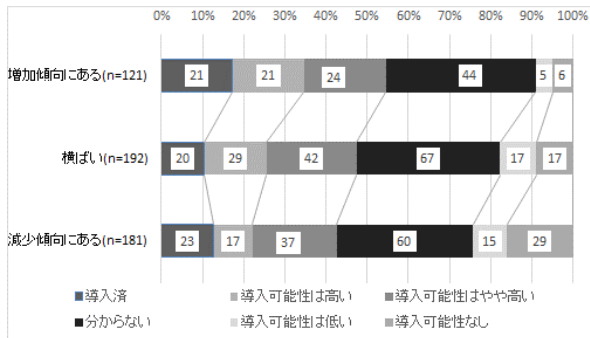
図表 4-3-30 職場・作業環境改善設備投資※



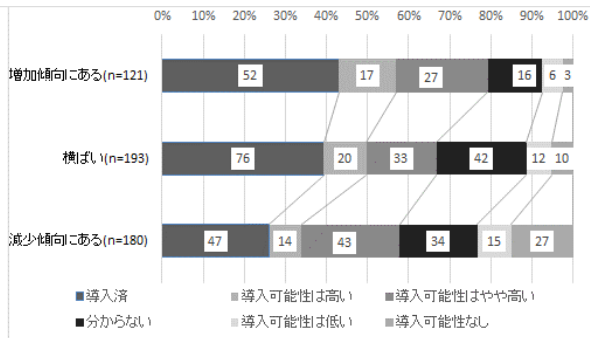
図表 4-3-31 寮や社宅の整備※



図表 4-3-32 子育て・共働き支援制度※



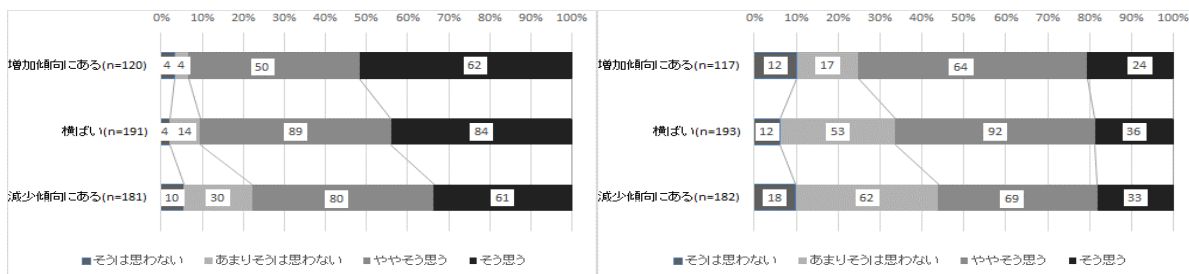
図表 4-3-33 人間関係維持のための諸施策※



全ての項目について、増加傾向群は減少傾向群と比較して施策の導入率が高く、反対に減少傾向群は増加傾向群と比較して「導入可能性なし」との回答割合が高い結果となった。

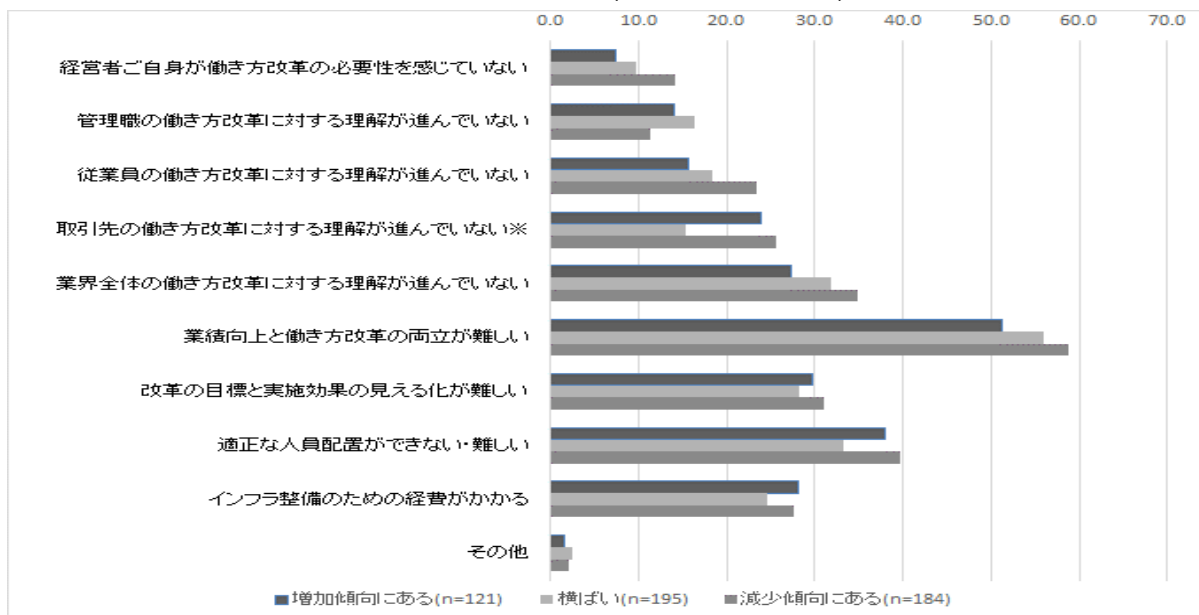
社風については、群間で差異は確認できなかったが、仕事の効率性を高めるために必要な事項については「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「年間の総実労働時間に上限を設ける」の2項目で差異が確認できた(図表 4-3-34~図表 4-3-35)。「成果で評価される仕組みにする」に関しては増加傾向群では半数が「そう思う」との回答であった一方、逆に減少傾向群では3割程度にとどまった。また、「年間の総実労働時間に上限を設ける」については、増加傾向群で肯定的な意見がより多く見受けられた。

図表 4-3-34 成果で評価される仕組み※※ 図表 4-3-35 年間総実労働時間上限設定※※



働き方改革の効果については、群間で差異は確認できなかったが、働き方改革をすすめるうえでの課題については「取引先の働き方改革に対する理解が進んでいない」で群間に差異が確認できた(図表 4-3-36)。横ばい群は経営状態が安定しており、取引先に対して、自社の働き方改革に対する理解促進の必要性を強く感じていないのかもしれない。

図表 4-3-36 働き方改革をすすめるうえでの課題(複数回答、単位:%)



(4) 働き方改革施策の実施有無別分析

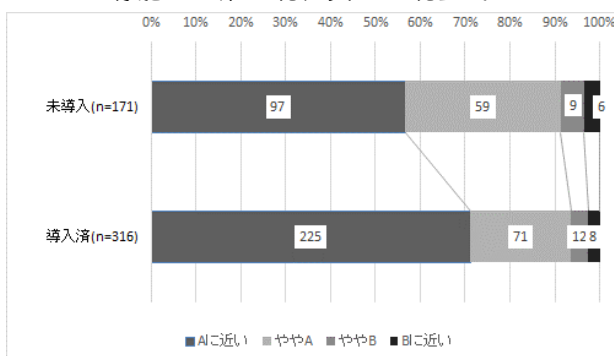
ここでは働き方改革に関する諸施策を実施しているか否かで区分し、回答傾向に差異があるかを確認する。

① 業界未経験者の採用

「業界未経験者の採用」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:有能な非正規社員は正規登用したい⇔B:有能でも非正規社員は正規登用しない」と「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」の2項目であった(図表 4-4-1~図表 4-4-2)。いずれも業界未経験者を採用している企業は「Aに近い」をより多く選択していた。たとえ業界で未経験でも有能な人材を長期にわたって雇用するといった覚悟が、業界未経験者の採用には必要であると考えられる。

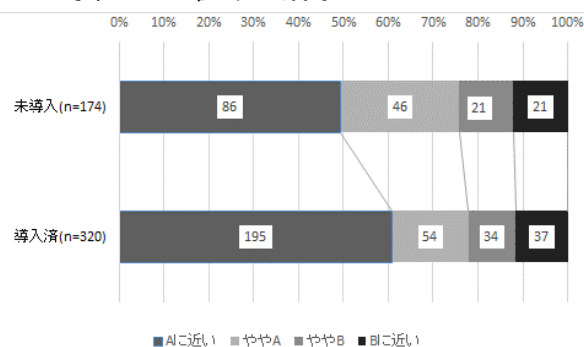
図表 4-4-1 有能な非正規社員の正規登用※

A:有能な非正規社員は正規登用したい
B:有能でも非正規社員は正規登用しない



図表 4-4-2 定年までの雇用※

A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない



② 非正規社員の正社員への登用

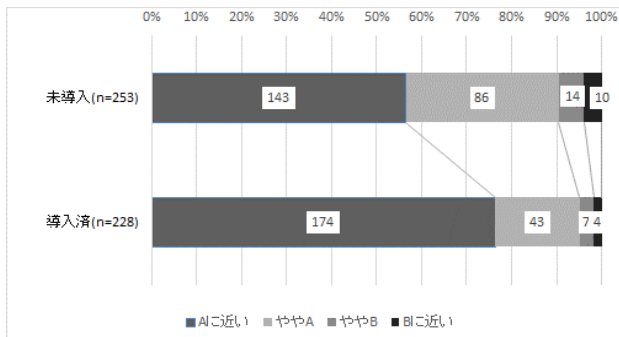
「非正規社員の正社員への登用」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:有能な非正規社員は正規登用したい⇔B:有能でも非正規社員は正規登用しない」「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」「A:人員に合わせ組織・仕事を組替える⇔B:組織・仕事に合わせて人員を調整する」の3項目であった。いずれも非正規社員の正社員への登用を実施している企業は「Aに近い」をより多く選択していた(図表 4-4-3~図表 4-4-5)。

また、仕事の効率性を高めるために必要な事項に関する「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」についても実施の有無で統計的に差異が確認できた。非正規社員の正社員への登用を実施している企業群で肯定的な回答が多かった(図表 4-4-6)。

ここでも有能な人材を長期にわたって雇用するといった覚悟とともに、当該人材に合わせた組織・仕事の在り方を模索する必要が生じる。一方、正社員に登用される非正規社員には、時間ではなく成果で評価されるという覚悟を持つ必要があろう。

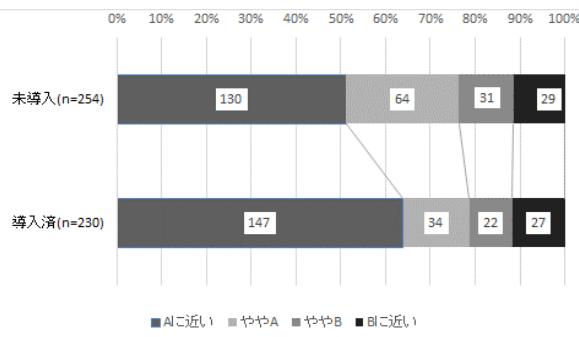
図表 4-4-3 有能な非正規社員の正規登用※※

A:有能な非正規社員は正規登用したい
B:有能でも非正規社員は正規登用しない



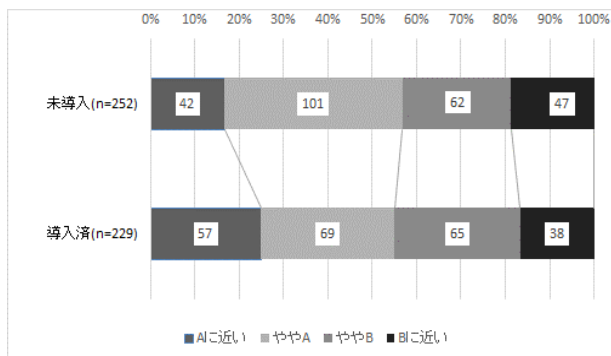
図表 4-4-4 定年までの雇用※

A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない



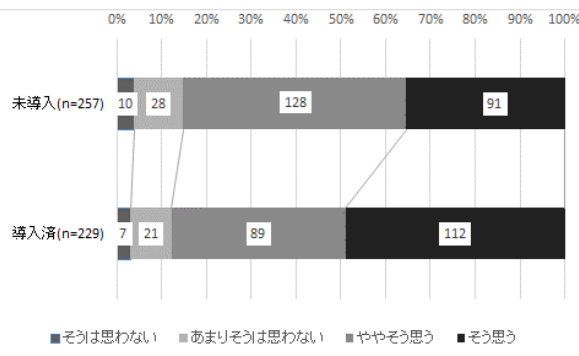
図表 4-4-5 人員と組織・仕事の調整※

A:人員に合わせて組織・仕事を組替える
B:組織・仕事に合わせて人員を調整する



図表 4-4-6 労働時間の長さより

(時間当たりの)成果で評価される
仕組みにする※



③定年制の廃止・定年延長

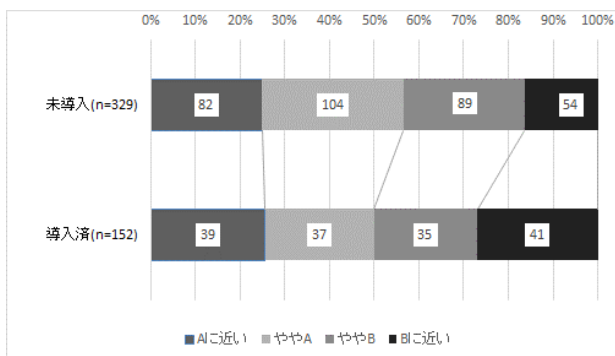
「定年制の廃止・定年延長」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「正規社員と非正規社員の仕事の質」と「人員と組織・仕事の調整」の2項目であった(図表 4-4-7~図表 4-4-8)。「正規社員と非正規社員の仕事の質」に関しては実施している企業群は「Bに近い」の回答割合が有意に大きく、「人員と組織・仕事の調整」に関しては逆に「Aに近い」の回答割合が有意に大きい結果となった。

また、仕事の効率性を高めるために必要な事項に関するについても「残業時間数に上限を設ける」「残業させない上司が評価されるような仕組みを導入する」「有給休暇を取得させる下限を設定する」「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」の4項目において、実施の有無で統計的に差異が確認できた。いずれも定年制の廃止・定年延長を実施している企業群で肯定的な回答が多かった(図表 4-4-9~図表 4-4-12)。

定年制の廃止・定年延長を導入する際は、高齢従業員にあくまで正社員としての覚悟を求めつつも、高齢従業員に寄り添った多様な労働環境を提供する姿勢が求められる。

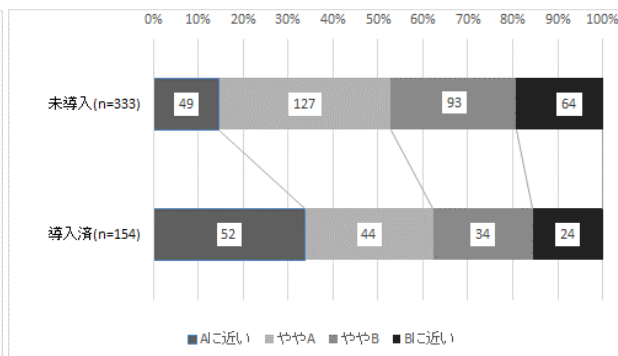
図表 4-4-7 正規社員と非正規社員の仕事の質※

A: 正規社員と非正規社員の仕事は違う
B: 正規社員と非正規社員の仕事は同質

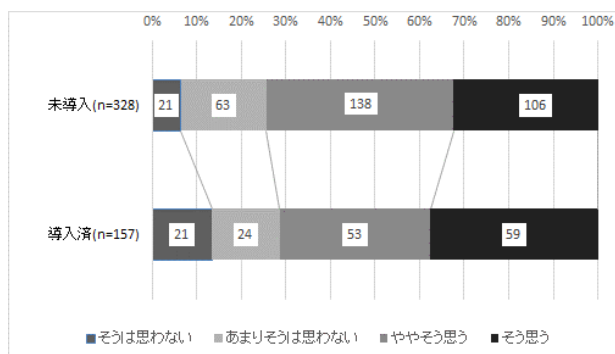


図表 4-4-8 人員と組織・仕事の調整※

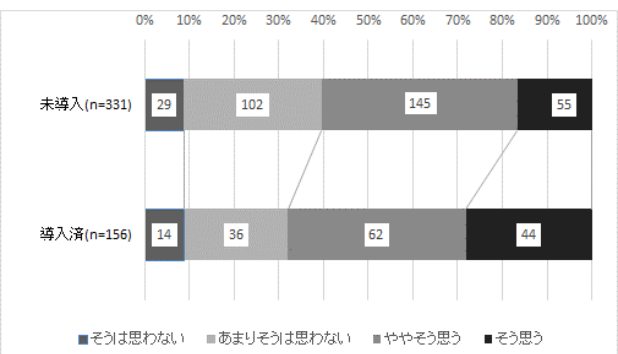
A: 人員に合わせて組織・仕事を組替える
B: 組織・仕事に合わせて人員を調整する



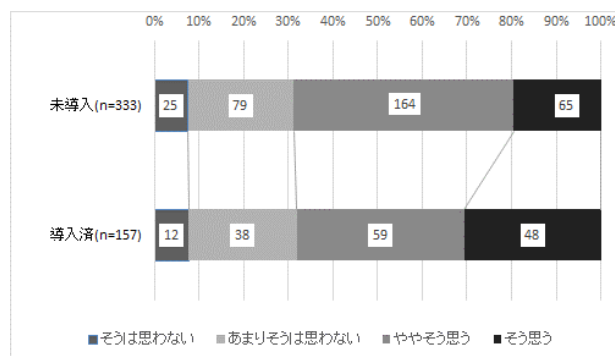
図表 4-4-9 残業時間数の上限設定※



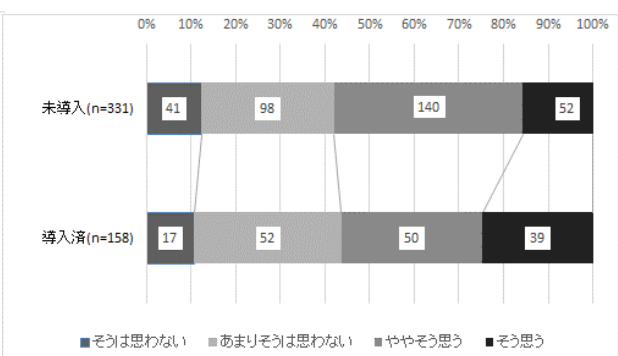
図表 4-4-10 残業させない上司が高評価※



図表 4-4-11 有給休暇取得下限の設定※

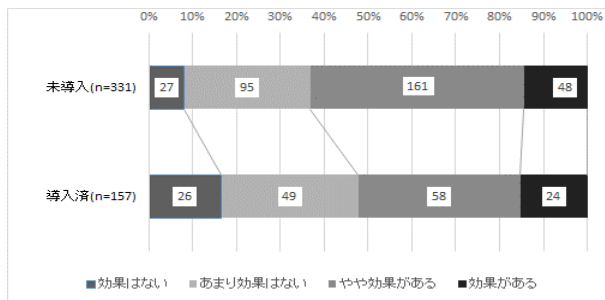


図表 4-4-12 働き方の多様化※

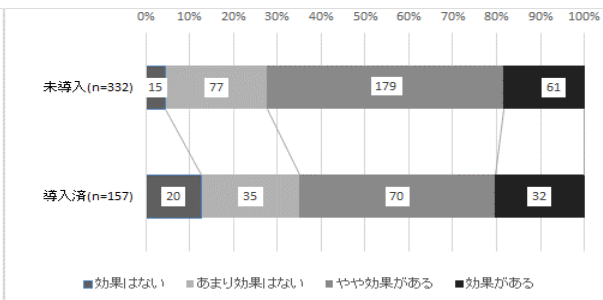


さらに、働き方改革の効果については「生産性が高まる」「従業員のモチベーションが高まる」「女性など多様な人材が、能力を発揮しやすくなる」「企業の社会的な責任が果たせる」の4項目で、実施の有無で統計的に差異が確認できた。ただ、4項目とも定年制の廃止・定年延長を実施している企業群で「効果はない」とする回答が多く(p16)、必ずしもこれらの効果を期待して定年制の廃止・定年延長を実施しているわけではないことがうかがえる(図表 4-4-13~図表 4-4-16)。

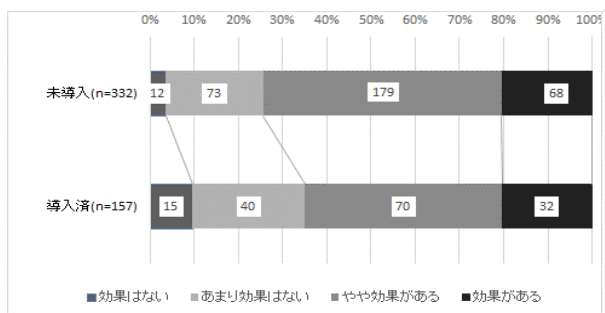
図表 4-4-13 生産性が高まる※



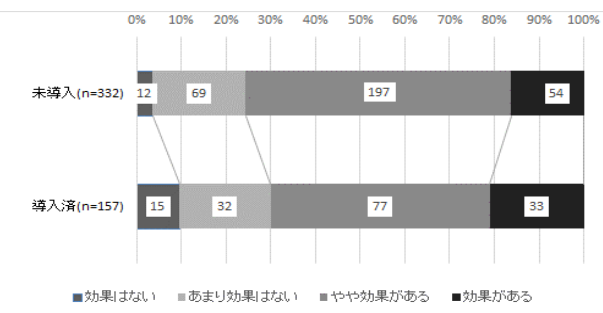
図表 4-4-14 従業員のモチベーション高揚※※



図表 4-4-15 多様な人材が能力発揮※



図表 4-4-16 企業の社会的責任が果たせる※

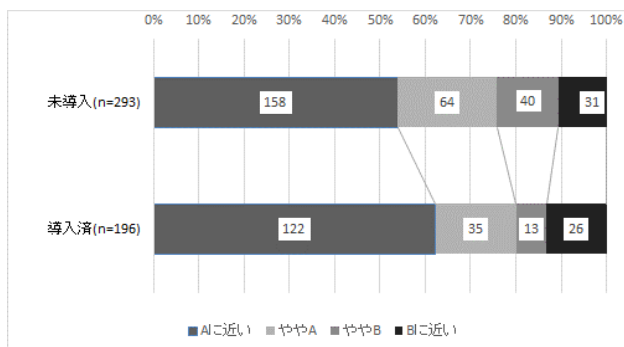


④退職者の優先的な再雇用制度

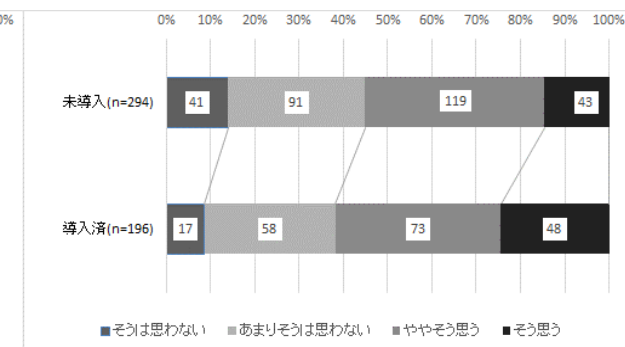
「退職者の優先的な再雇用制度」については業種間で差異があることは先述したが、他に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」と、仕事の効率性を高めるための必要事項に関する「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」であった(図表 4-4-17~図表 4-4-18)。本制度を導入している企業は、定年までの雇用に関しては「A に近い」をより多く選択し、働き方の多様化に関しては肯定的な回答が多かった。ここでも、人材を長期で雇用するためのケアとして、人材に寄り添った多様な労働環境を提供する姿勢が求められる。

図表 4-4-17 定年までの雇用※

- A:定年までの雇用が前提である
- B:定年までの雇用が前提ではない



図表 4-4-18 働き方の多様化※



⑤在宅勤務（テレワーク）制度

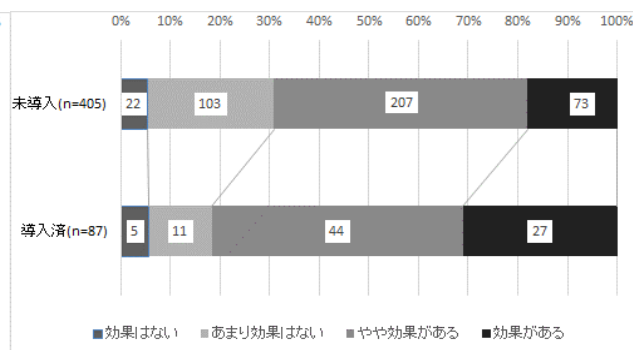
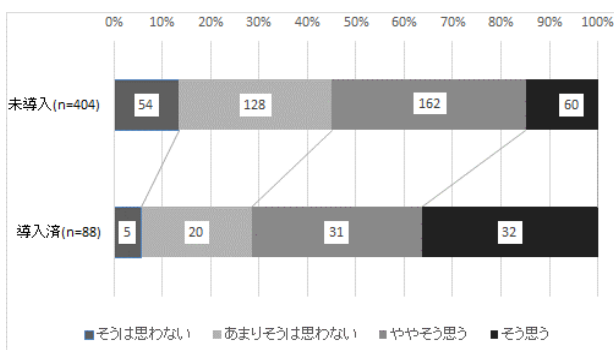
「在宅勤務（テレワーク）制度」についても業種間で差異があることは先述したが、他に差異が確認できた項目は、仕事の効率性を高めるための必要事項に関する「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」であった。在宅勤務（テレワーク）制度を実施している企業群の方が、有意に肯定的であった(図表 4-4-19)。

また、働き方改革の効果については「女性など多様な人材が、能力を発揮しやすくなる」「人材が確保・定着しやすくなる」「企業の社会的な責任が果たせる」の 3 項目において、実施の有無で統計的に差異が確認できた。いずれも在宅勤務（テレワーク）制度を実施している企業群の方が、有意に肯定的であった(図表 4-4-20～図表 4-4-22)。

テレワークは従業員にとっては働く場所の制限を受けず、働き方の多様化を促進するものである。また、通勤時間の削減等によって私生活とのバランスを取りやすくなり、生活の質を向上させるメリットもある。また、通勤の軽減は渋滞や大気汚染の軽減につながることから、環境上もメリットがある。

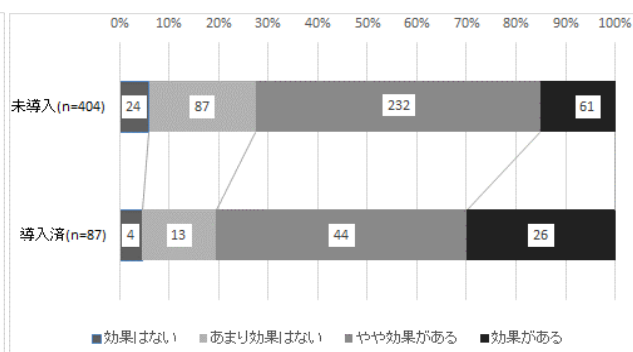
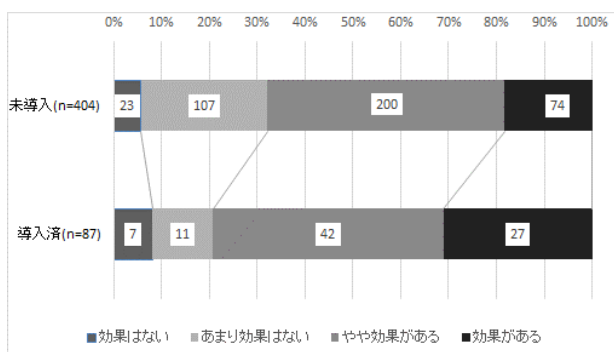
図表 4-4-19 働き方の多様化※※

図表 4-4-20 多様な人材が、能力を発揮しやすくなる※



図表 4-4-21 人材が確保・定着しやすい※※

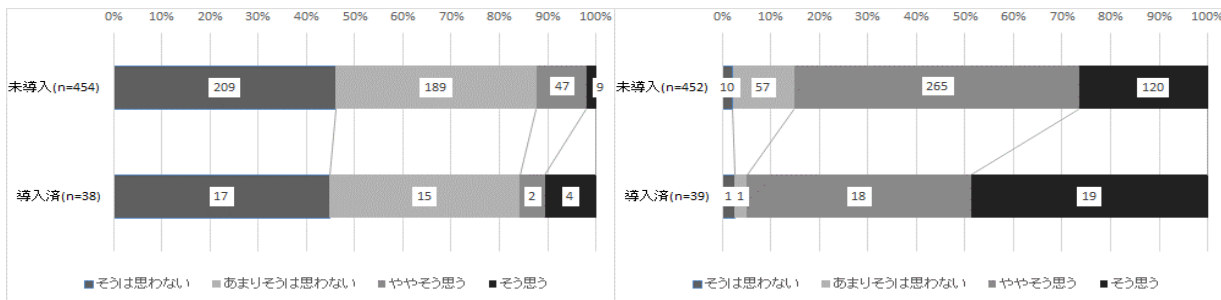
図表 4-4-22 企業の社会的責任が果たせる※



⑥裁量労働制

導入済み企業数は少ないものの、「裁量労働制」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、社風等に関して「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」と「各メンバーが安心して自由に発言できる」の 2 項目であった(図表 4-4-23～図表 4-4-24)。

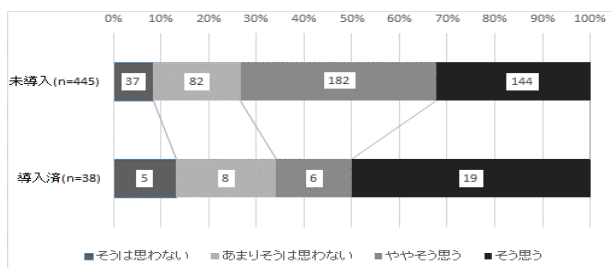
図表 4-4-23 従業員管理社内ルールが多い※ 図表 4-4-24 メンバーが自由に発言できる※



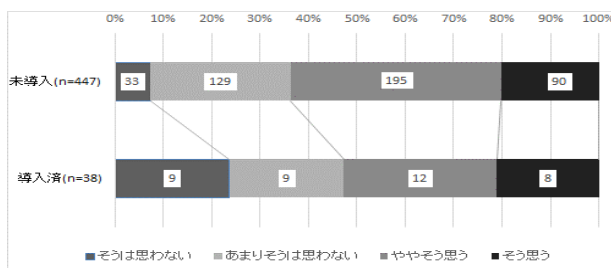
裁量労働制度導入に際しては、労使双方の合意と事業場所轄の労働基準監督署長への届け出が必要であり、結果、ルールが多いという回答が多くなったものと思われる。また、本制度は業務遂行の手段や方法、時間配分等を大幅に従業員の裁量にゆだねる必要がある業務に適用するため、メンバーには自由に発言できる環境が必要となる。

一方、仕事の効率性を高めるために必要な事項についても「残業時間数に上限を設ける」「残業させない上司が評価されるような仕組みを導入する」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「年間の総実労働時間に上限を設ける」の4項目において、実施の有無で統計的に差異が確認できた(図表 4-4-25～図表 4-4-28)。「残業させない上司が評価されるような仕組みを導入する」を除いて、裁量労働制を実施している企業群で強い肯定が多く、これは本制度が労働時間と成果・業績が必ずしも連動しないことに起因している。他方、「残業させない上司が評価されるような仕組みを導入する」については否定的な意見が有意に高く、これは本制度が適用された場合、従業員は実際の労働時間とは関係なく、労使であらかじめ定めた時間働いたものとみなされるため、「残業させる・残業させない」は上司の評価の対象ではない。

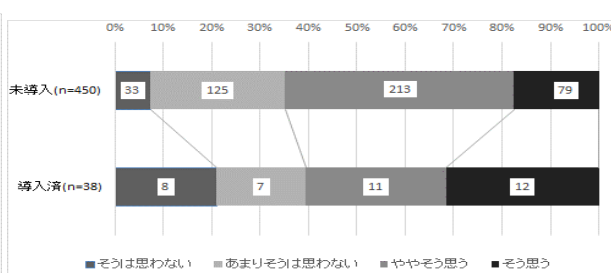
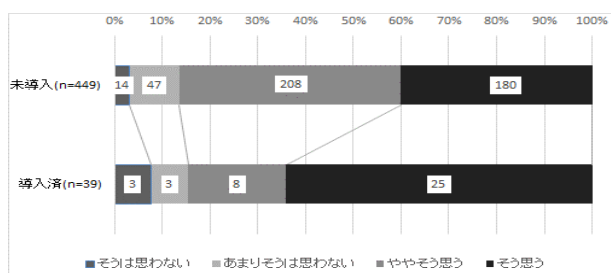
図表 4-4-25 残業時間数の上限設定※



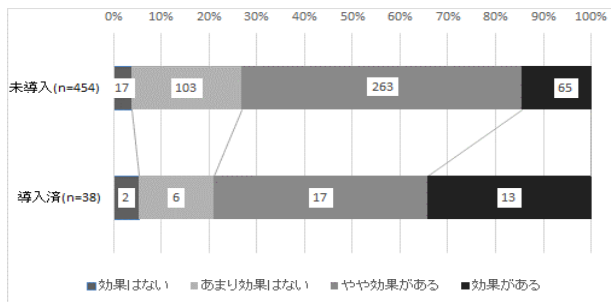
図表 4-4-26 残業させない上司が高評価※※



図表 4-4-27 成果で評価される仕組み※※ 図表 4-4-28 年間総実労働時間の上限設定※※



図表 4-4-29 メンタルヘルス不全や健康障害等の発生リスクが低下する※



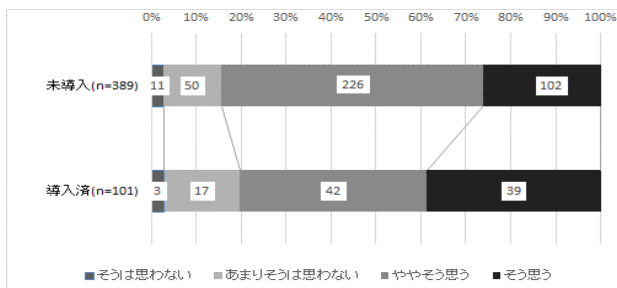
さらに働き方改革の効果については「メンタルヘルス不全や健康障害等の発生リスクが低下する」において、実施の有無で統計的に差異が確認できた。裁量労働制を実施している企業群の方が、有意に肯定的であった(図表 4-4-29)。「長時間労働からの解放」が背景にある

ものと推察される。

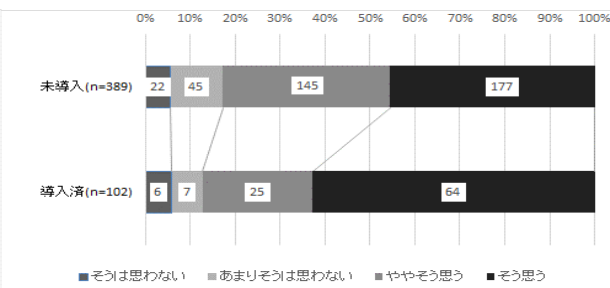
⑦短時間勤務制度

「短時間勤務制度」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、仕事の効率性を高めるための必要事項に関する「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」「残業時間数に上限を設ける」「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」「営業時間を短縮する」の5項目であった。「営業時間を短縮する」を除いて、短時間勤務制度を実施している企業群の方が、概ね肯定的であった(図表 4-4-30~図表 4-4-34)。

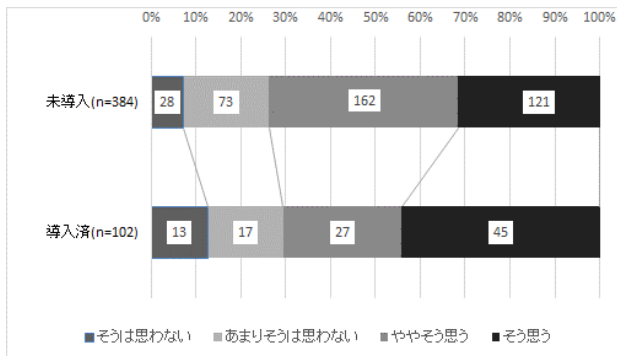
図表 4-4-30 業務配分のムラをなくす※



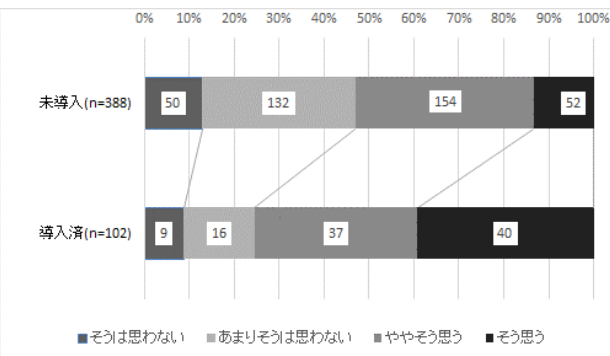
図表 4-4-31 サービス残業を撲滅する※



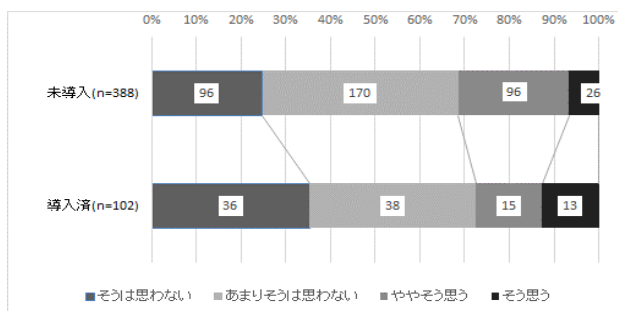
図表 4-4-32 残業時間数の上限設定※※



図表 4-4-33 働き方の多様化※※

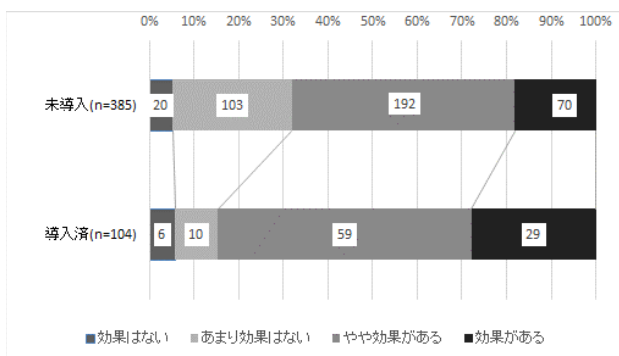


図表 4-4-34 営業時間の短縮※※



「営業時間を短縮する」については、短時間勤務制度を実施している企業群の方が有意に否定的であった。短時間勤務制度という働き方改革を既に導入しているなかで、組織全体の時間短縮は不要と考えているのかもしれない。

図表 4-4-35 女性など多様な人材が、能力を発揮しやすくなる※※



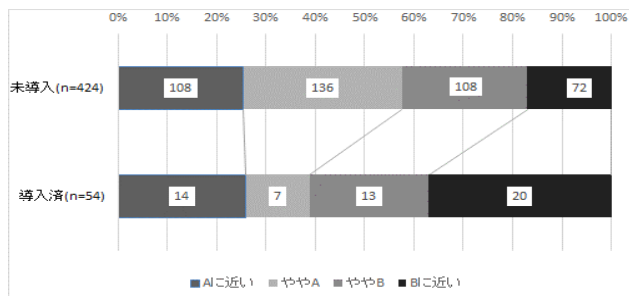
また、働き方改革の効果については「女性など多様な人材が、能力を発揮しやすくなる」において、実施の有無で統計的に差異が確認できた(図表 4-4-35)。短時間勤務制度を実施している企業群の方が有意に肯定的であり、多様な人材の活用を念頭に当該制度を導入したことがうかがえる。

⑧フレックスタイム制度

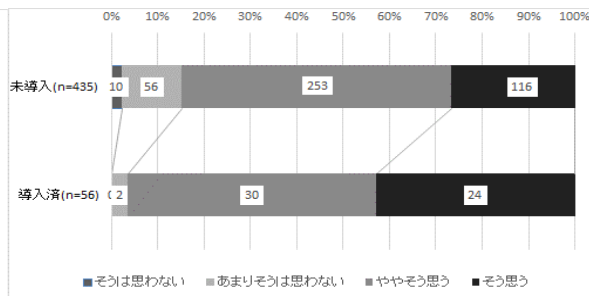
「フレックスタイム制度」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「正規社員と非正規社員の仕事の質」であり、社風に関する「各メンバーが安心して自由に発言できる」であった(図表 4-4-36、図表 4-4-37)。「フレックスタイム制度」を実施している企業群の方が、「正規と非正規の仕事は同質」の回答割合が有意に高い結果となり、メンバーが自由に発言できることに対して有意に肯定的であった。「フレックス」が自由を想起させた可能性が考えられる。

図表 4-4-36 正規・非正規の仕事の質※※

- A: 正規社員と非正規社員の仕事は違う
- B: 正規社員と非正規社員の仕事は同質

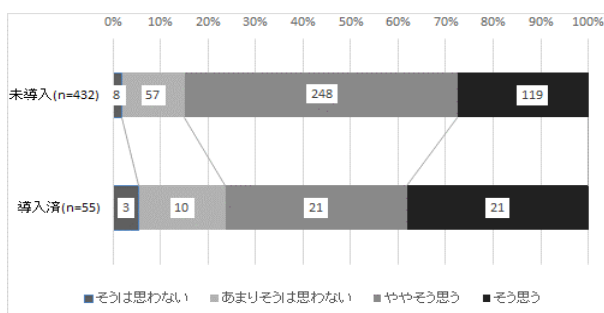


図表 4-4-37 メンバーが自由に発言できる※

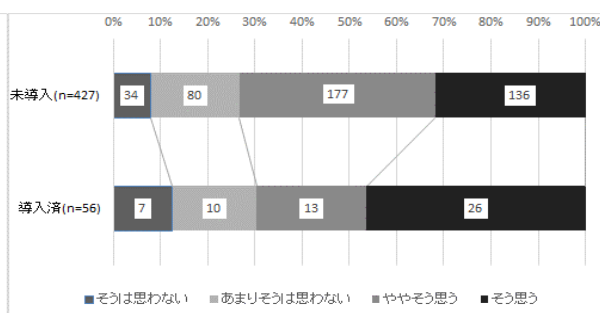


また、仕事の効率性を高めるための必要事項に関する「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「残業時間数に上限を設ける」「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」「営業時間を短縮する」の4項目で、フレックスタイム制度を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた(図表4-4-38~図表4-4-41)。「営業時間を短縮する」を除いて、フレックスタイム制度を実施している企業群で強い肯定がうかがえ、フレックスタイム導入企業には「限られた時間の中で効率的に多様な人材を活かす」といった心構えがうかがえた。また、「営業時間を短縮する」については、フレックスタイム制度未導入企業群で強い否定がうかがえた。

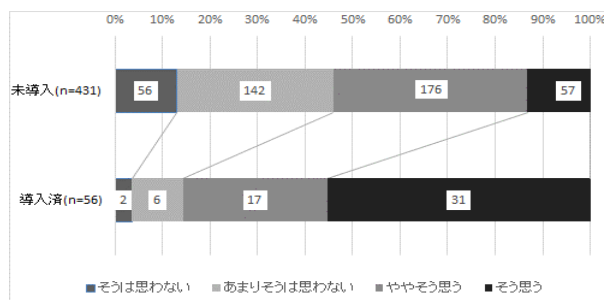
図表 4-4-38 業務配分のムラをなくす※



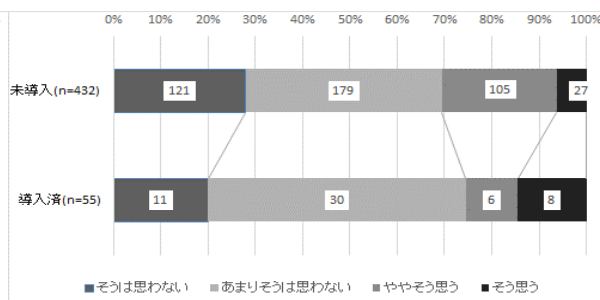
図表 4-4-39 残業時間数の上限設定※※



図表 4-4-40 働き方の多様化※※



図表 4-4-41 営業時間の短縮※※

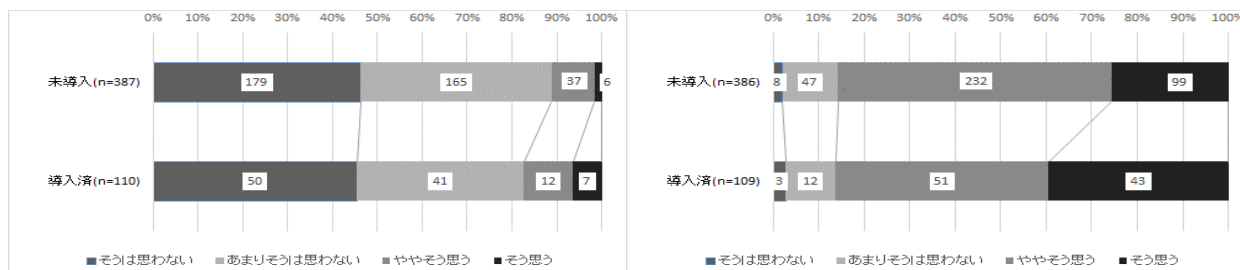


⑨時間外勤務の上限設定等による抑制

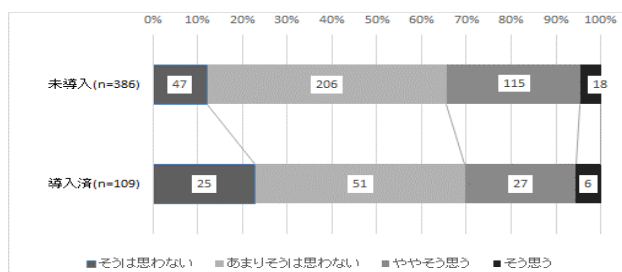
「時間外勤務の上限設定等による抑制」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、社風等に関する「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」「メンバーが安心して自由に発言できる」「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」の3項目であった(図表4-4-42~図表4-4-44)。「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」に関しては時間外勤務の上限設定等による抑制を実施している企業群で若干、肯定派が多く、「メンバーが安心して自由に発言できる」に関しては時間外勤務の上限設定等による抑制を実施している企業群の方が肯定的な回答が多く見受けられた。また、「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」に関しては、時間外勤務の上限設定等による抑制を実施している企業群の方に否定的な回答が多く見受けられた。従業員とのコミュニケーションなき本制度の導入は、労働目的を金銭のみと考えている社員にすれば「経営者の都合による単なる人件費抑制策」にしかみえな

い。従業員との相互理解を深めるべく従業員とのコミュニケーションを重ねたうえで、本制度は導入されるべきであろう。

図表 4-4-42 従業員管理社内ルールが多い※ 図表 4-4-43 メンバーが自由に発言できる※

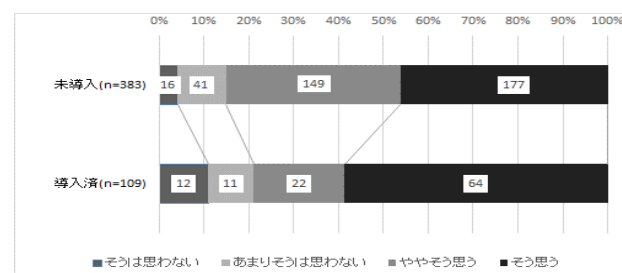


図表 4-4-44 労働の目的は金銭と考えている社員が多い※

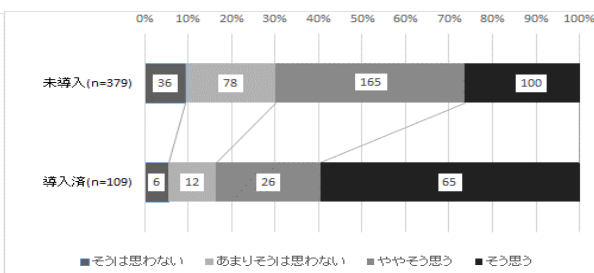


また、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「サービス残業を撲滅する」「残業時間数に上限を設ける」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「一定時間働いたら、必ず休息時間を設けなければならない制度を導入する」「有給休暇を取得させる下限を設定する」「年間の総実労働時間に上限を設ける」「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」「営業時間を短縮する」の 8 項目であった(図表 4-4-45~図表 4-4-52)。「営業時間を短縮する」を除いて、時間外勤務の抑制を実施している企業群で強い肯定がうかがえ、このことから、時間外勤務の上限設定のみを単独で導入するのではなく、働き方改革に関連する他の様々な改革を組み合わせることで実施することが肝要であると考えられる。

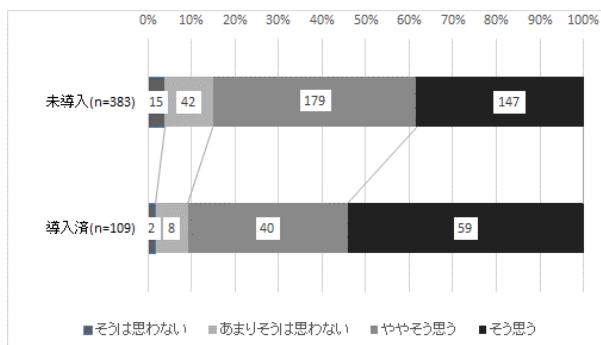
図表 4-4-45 サービス残業の撲滅※※



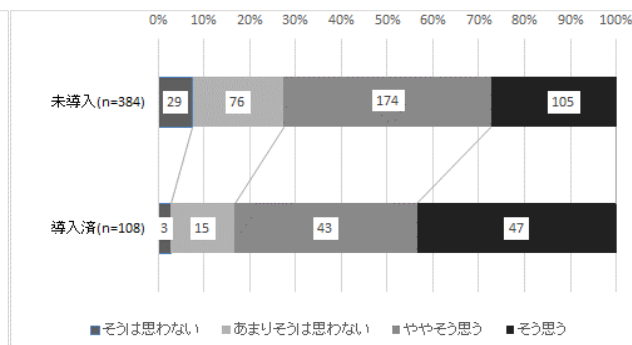
図表 4-4-46 残業時間数の上限設定※※



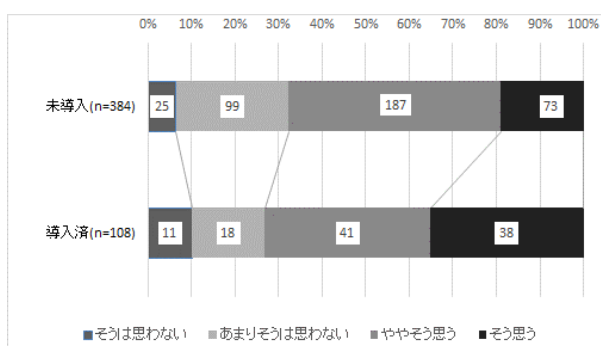
図表 4-4-47 成果で評価される仕組み※



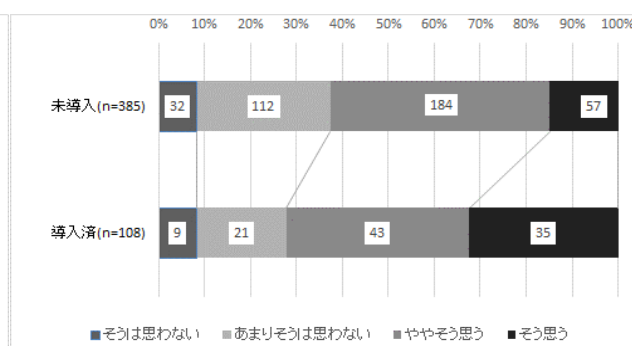
図表 4-4-48 勤務間インターバル制度※



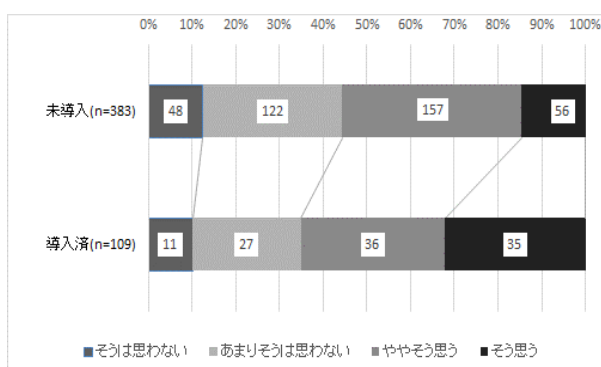
図表 4-4-49 有給休暇取得下限設定※



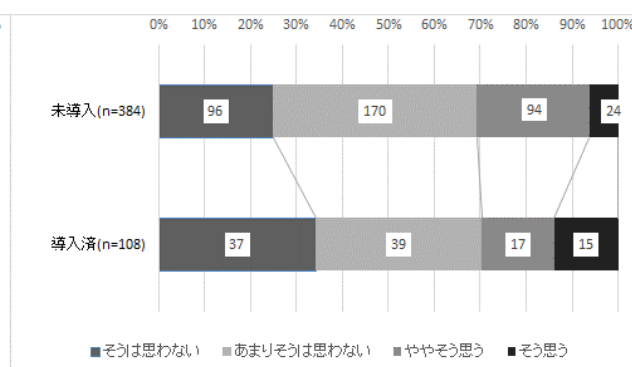
図表 4-4-50 年間総実労働時間上限設定※



図表 4-4-51 働き方の多様化※



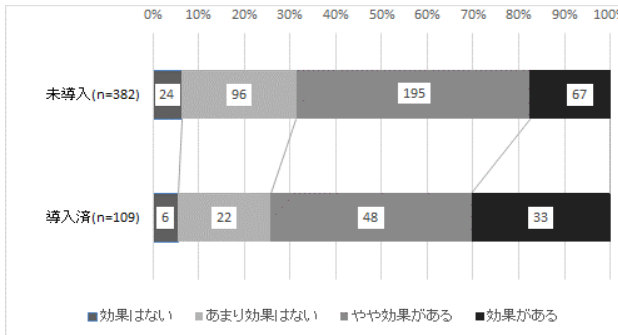
図表 4-4-52 営業時間の短縮※



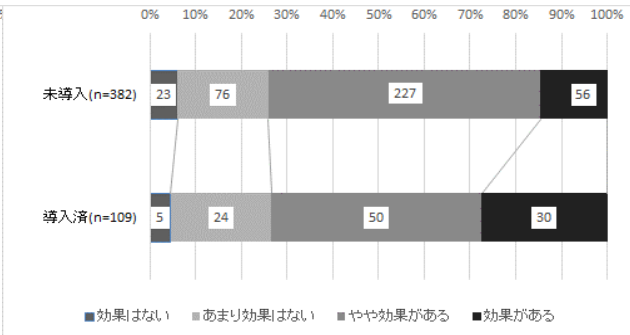
一方、「営業時間を短縮する」については実施群で強い否定がうかがえたが、実施群は営業時間を削減してまで時間外勤務を抑制する必要はないと考えているのではなかろうか。

また、働き方改革の効果については「人材が確保・定着しやすくなる」「企業の社会的な責任が果たせる」「企業のイメージ・アップにつながる」の3項目において、実施の有無で統計的に差異が確認できた(図表 4-4-53~図表 4-4-55)。いずれも実施群において肯定的な回答が有意に多かった。実施群は時間外勤務の抑制が「長時間労働の是正」を象徴する制度であり、「ホワイト」なイメージを社会に訴求しやすい制度であると考えていると思われる。

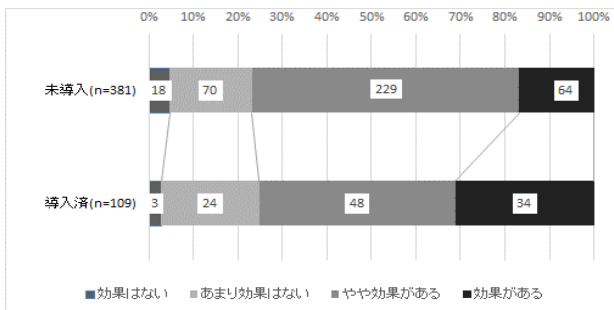
図表 4-4-53 人材が確保・定着しやすくなる※



図表 4-4-54 企業の社会的責任が果たせる※



図表 4-4-55 企業のイメージ・アップにつながる※※



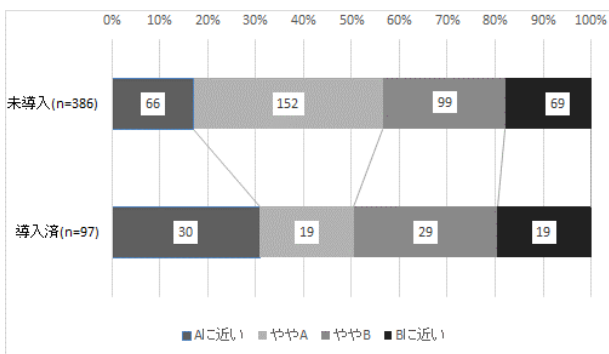
⑩勤務間インターバル制度

「勤務間インターバル制度」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「人員と組織・仕事の調整」であった。勤務間インターバル制度を実施している企業群の方で「Aに近い」の回答割合が有意に高い結果となった(図表 4-4-56)。勤務間インターバル制度は、繁忙期等にはこれまで以上に人員に合わせた調整が必要になることが想定され、それが回答に反映されたのではないかと考えられる。

図表 4-4-56 人員と組織・仕事の調整

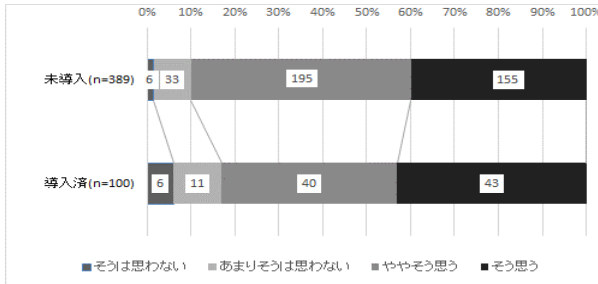
A: 人員に合わせて組織・仕事を組替える

B: 組織・仕事に合わせて人員を調整する

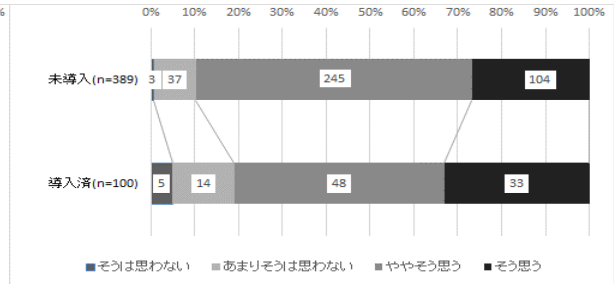


一方、社風に関して勤務間インターバル制度を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、「社員を信頼して現場に運営を任せている」「職場の人間関係は良い」「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」の3項目であった(図表 4-4-57~図表 4-4-59)。実施群は権限委譲、職場の雰囲気や従業員の姿勢等を明確に把握しているようにみえる。

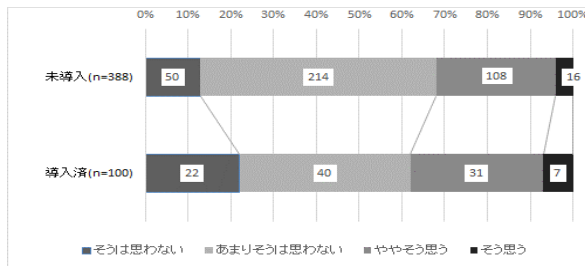
図表 4-4-57 社員に現場運営を任せている※



図表 4-4-58 職場の人間関係は良い※※

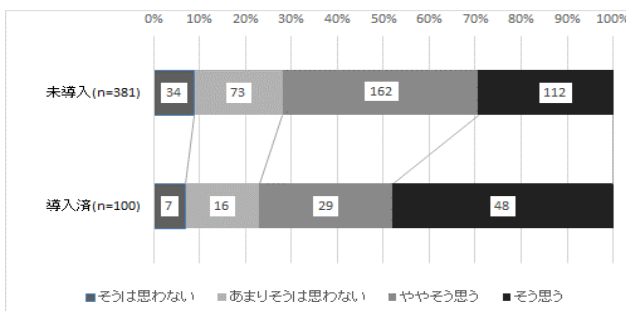


図表 4-4-59 労働の目的を金銭とを考えている社員が多い※

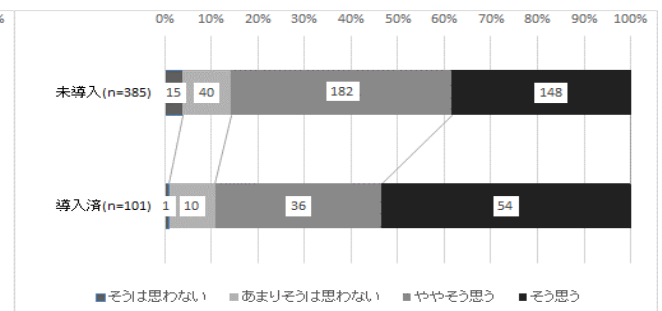


他方、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「残業時間数に上限を設ける」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「一定時間働いたら、必ず休息時間を設けなければならない制度を導入する」の3項目であった(図表 4-4-60~図表 4-4-62)。いずれも実施群で肯定意見が有意に多く見受けられ、従業員の健康管理と限られた時間内での効率性向上を両立させようとする姿勢がみられた。

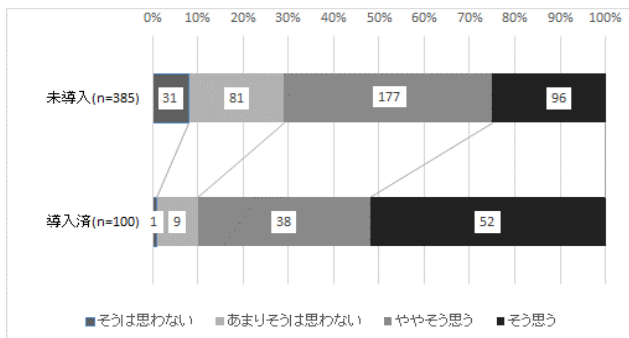
図表 4-4-60 残業時間数の上限設定※※



図表 4-4-61 成果で評価される仕組み※



図表 4-4-62 勤務間インターバル制度※※

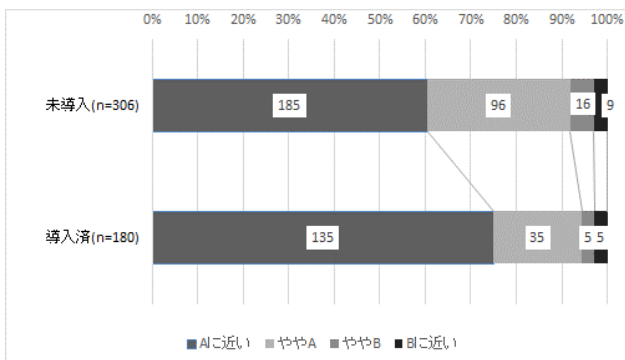


① 休暇取得の消化義務化等による奨励

「休暇取得の消化義務化等による奨励」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:有能な非正規社員は正規登用したい⇔B:有能でも非正規社員は正規登用しない」「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」「A:人員に合わせ組織・仕事を組替える⇔B:組織・仕事に合わせて人員を調整する」の3項目と、「働く」ことに関連した考えに関する「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」であった(図表 4-4-63~図表 4-4-66)。「有能な非正規社員の正規登用」と「定年までの雇用」については、実施群で「A に近い」とする回答が有意に多い。また、「やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取ることはすべきでない」では、実施群が否定的な回答が有意に多かった。休暇取得の奨励の背景に、長期雇用に対する意欲と従業員への配慮がうかがえる。

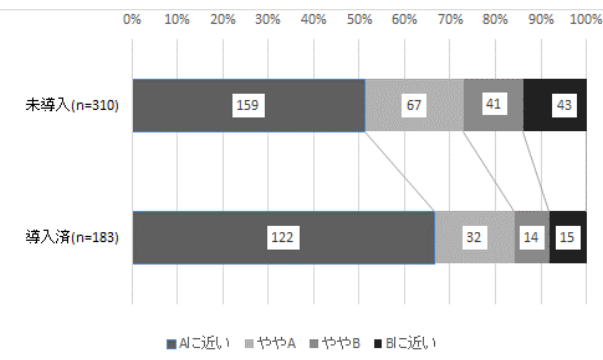
図表 4-4-63 有能な非正規社員の正規登用※

A:有能な非正規社員は正規登用したい
B:有能でも非正規社員は正規登用しない

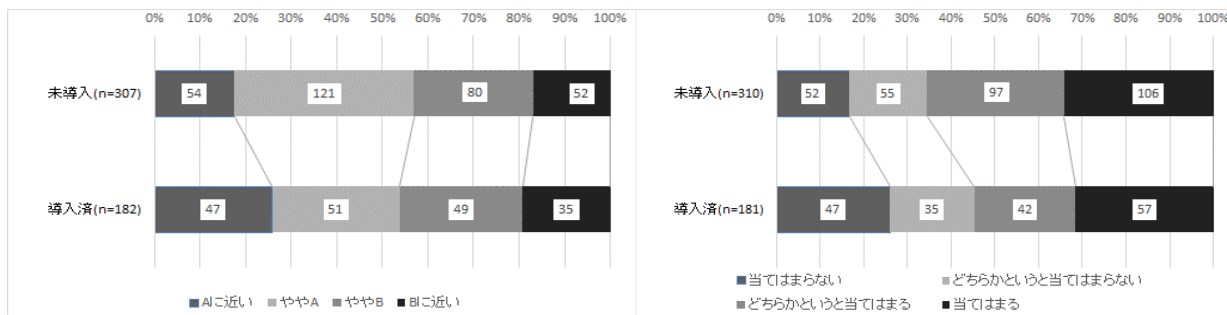


図表 4-4-64 定年までの雇用※※

A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない

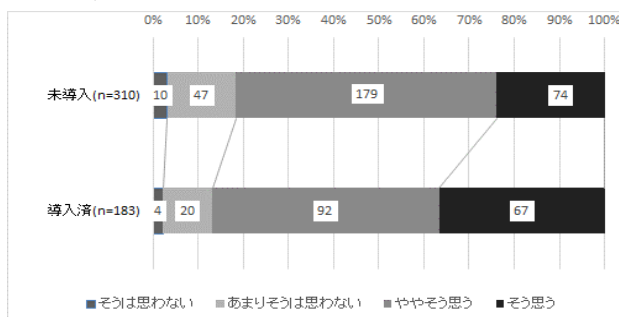


図表 4-4-65 人員と組織・仕事の調整※ 図表 4-4-66 やむを得ない理由でないにも関わらず、
 A:人員に合わせて組織・仕事を組替える 急に休みを取ることはすべきでない※
 B:組織・仕事に合わせて人員を調整する

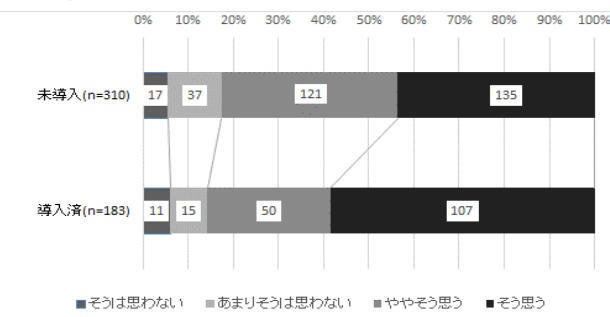


また、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」の3項目であった(図表 4-4-67～図表 4-4-69)。いずれも実施群で肯定意見が有意に多く見受けられ、従業員をケアしつつも、メリハリの利いた行動を従業員に求める姿勢がうかがえた。

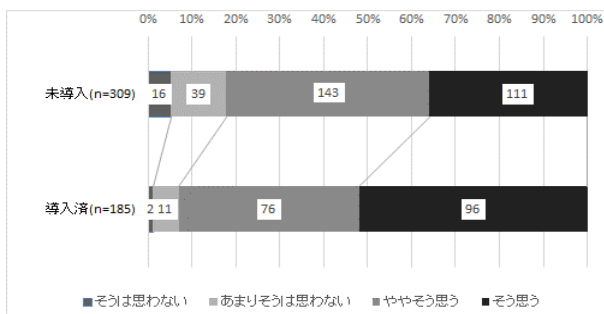
図表 4-4-67 業務配分のムラをなくす※



図表 4-4-68 サービス残業の撲滅※※



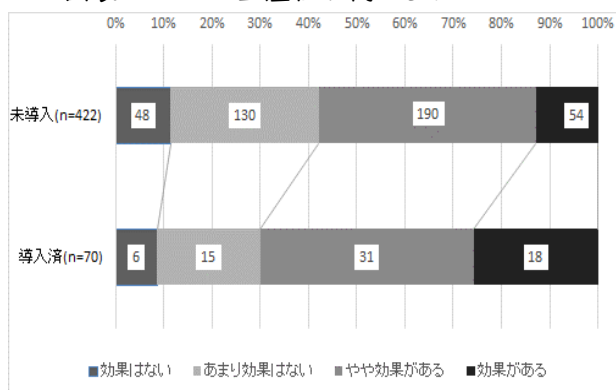
図表 4-4-69 成果で評価される仕組み※※



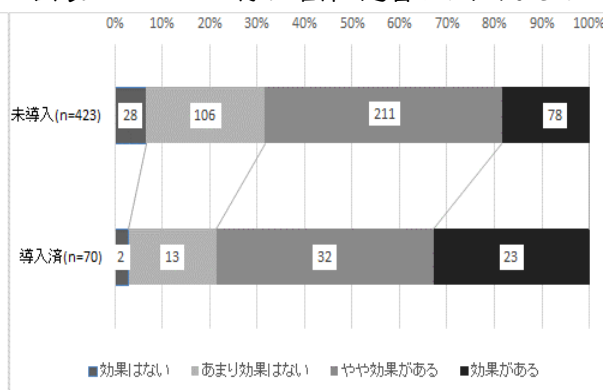
⑫特別休暇制度の創設

「特別休暇制度の創設」については業種間で差異があることは先述したが、他に差異が確認できた項目は、働き方改革の効果についての「生産性が高まる」「人材が確保・定着しやすくなる」の2項目であった(図表 4-4-70～図表 4-4-71)。いずれも実施群において肯定的な回答が有意に多く、当該制度の創設によって従業員のモチベーションが高まり、生産性を高めることを期待していると思われる。

図表 4-4-70 生産性が高まる※



図表 4-4-71 人材が確保・定着しやすくなる※

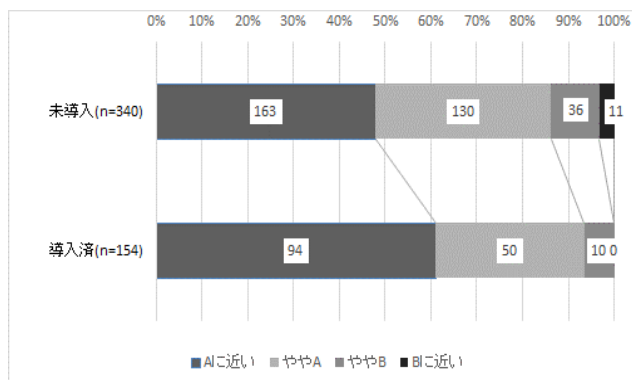


⑬職場環境・作業環境改善のための設備投資

「職場環境・作業環境改善のための設備投資」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:業績悪化の場合でも雇用は維持する⇔B:業績悪化の場合、まず人員を削減する」「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」と、「A:人員に合わせ組織・仕事を組替える⇔B:組織・仕事に合わせて人員を調整する」の3項目であり、「働く」ことに関連した考えに関する「会社のお客さまや、上司、先輩には気をつかうべきだ」であった(図表 4-4-72～図表 4-4-75)。

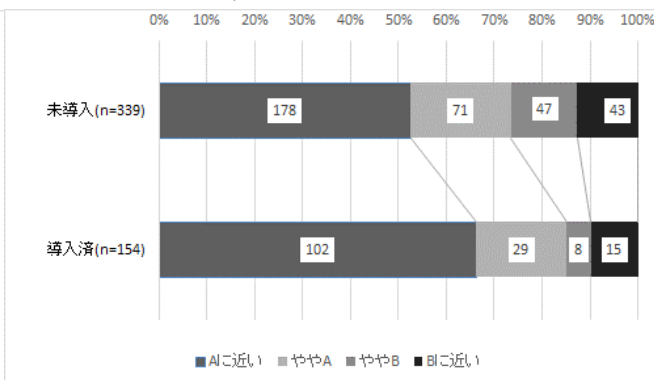
図表 4-4-72 業績悪化の場合の雇用※※

A:雇用は維持する
B:まず人員を削減する

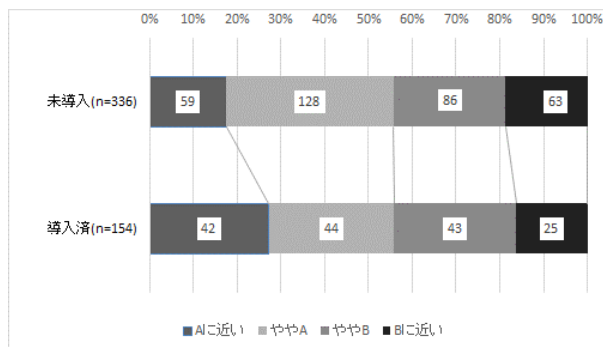


図表 4-4-73 定年までの雇用※※

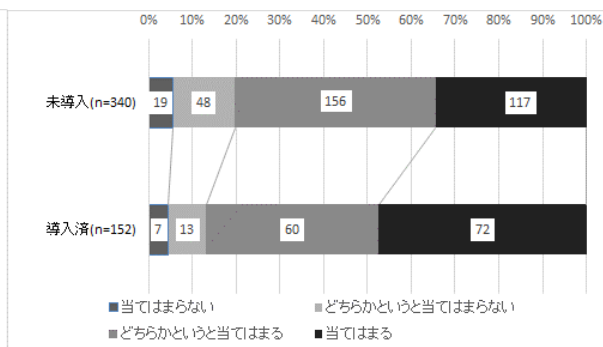
A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない



図表 4-4-74 人員と組織・仕事の調整※
A: 人員に合わせて組織・仕事を組替える
B: 組織・仕事に合わせて人員を調整する



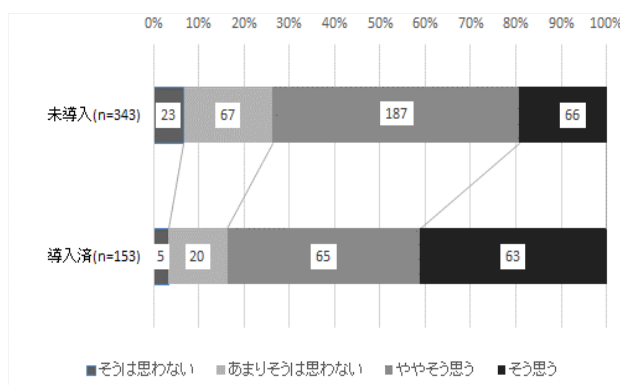
図表 4-4-75 会社のお客さまや、
上司、先輩には気をつかうべきだ※



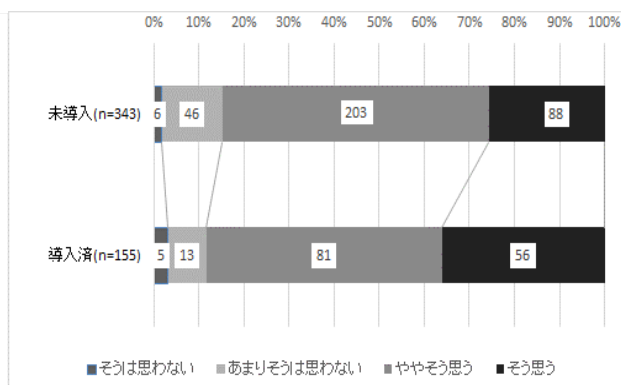
人材に関する基本的な考え方に関してはいずれも実施群で「Aに近い」とする回答が有意に多く、「働く」ことに関連した考えに関しては、実施群で肯定的な意見が有意に多かった。実施群の方が社内外の「人に寄り添う」姿勢が強うかがえる。

一方、社風に関して環境改善のための設備投資を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、「賃金は成果に応じて差をつけている」「各メンバーが安心して自由に発言できる」「職場の人間関係は良い」「社員は自分で自分の働き方をコントロールできる環境にある」「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」の5項目であった(図表 4-4-76～図表 4-4-80)。「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」については実施群において否定的な回答が有意に多く、それ以外の項目においては実施群において肯定的な意見が有意に多かった。実施群においては、人間関係を考慮しつつも自律的な言動によって成果を上げていくといった従業員が多いのではないかと推察される。

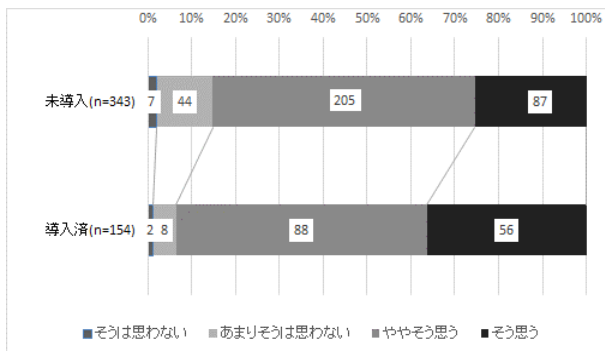
図表 4-4-76 賃金は成果に応じて差※※



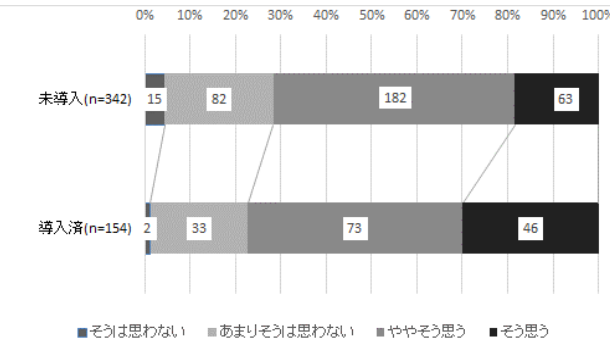
図表 4-4-77 メンバーが自由に発言※



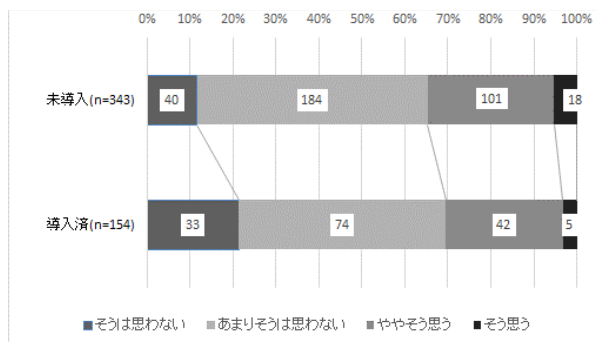
図表 4-4-78 職場の人間関係は良い※



図表 4-4-79 社員は働き方をコントロール※



図表 4-4-80 労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い※



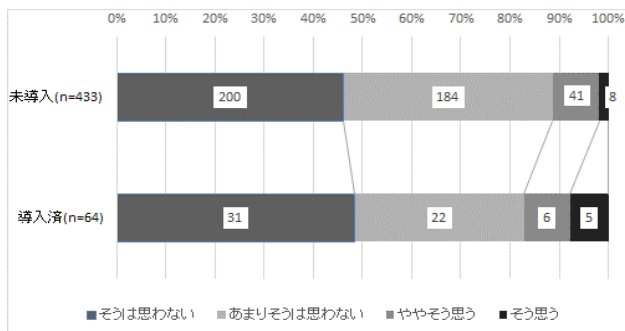
⑭寮や社宅の整備

ここでは特筆すべき結果は得られなかった。

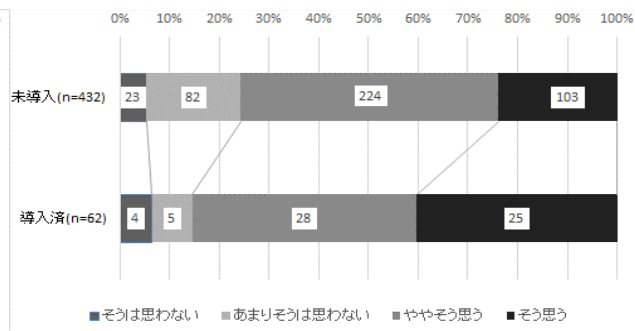
⑮子育て・共働き支援制度

「子育て・共働き支援制度」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、社風等に関する「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」「賃金は成果に応じて差をつけている」「各メンバーが安心して自由に発言できる」「職場の人間関係は良い」「社員は自分で自分の働き方をコントロールできる環境にある」「自分で考え、行動できる、自律した社員が多い」「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」の7項目であった(図表 4-4-81~図表 4-4-87)。「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」を除く6項目はいずれも実施群において肯定的な意見が有意に多く、「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」については、実施群において否定的な意見が有意に多かった。子育て・共働き支援制度の導入には、金銭以外の目的を労働に見出し、人間関係を考慮しつつも自律的な言動によって成果を上げていくといった従業員の存在が重要なかもしれない。

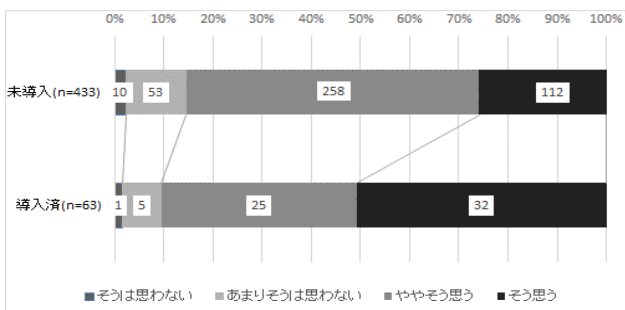
図表 4-4-81 従業員管理ルールが多い※



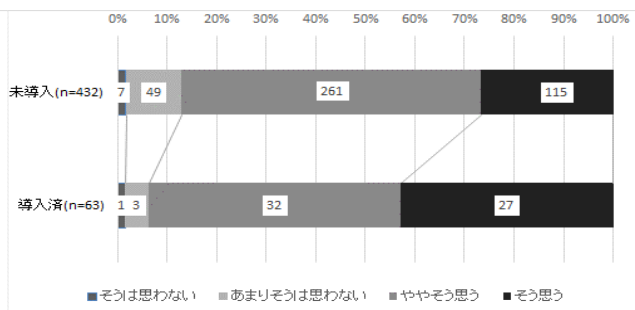
図表 4-4-82 賃金は成果に応じて差※



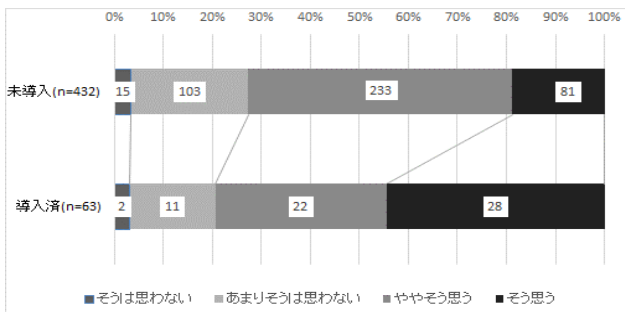
図表 4-4-83 メンバーが自由に発言できる※※



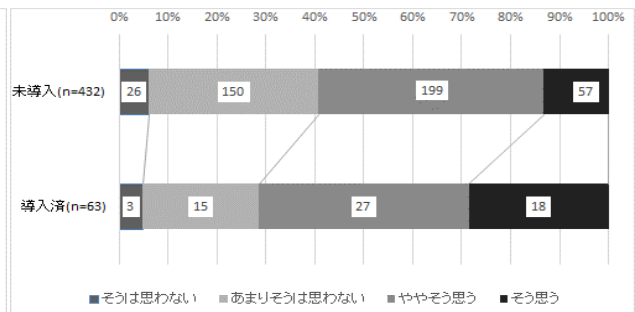
図表 4-4-84 職場の人間関係は良い※



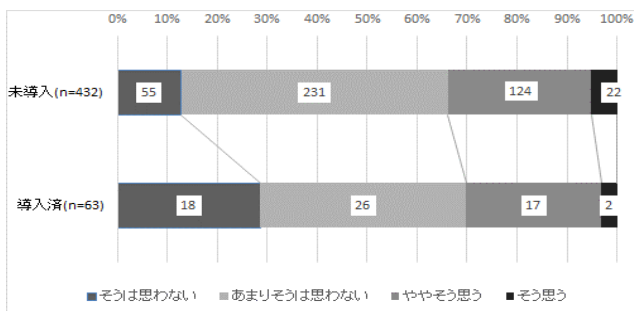
図表 4-4-85 社員が働き方をコントロール※※



図表 4-4-86 自律した社員が多い※

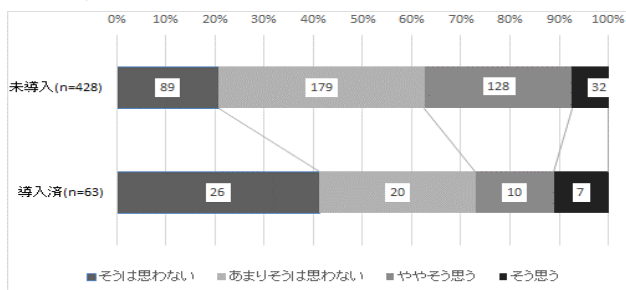


図表 4-4-87 労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い※※

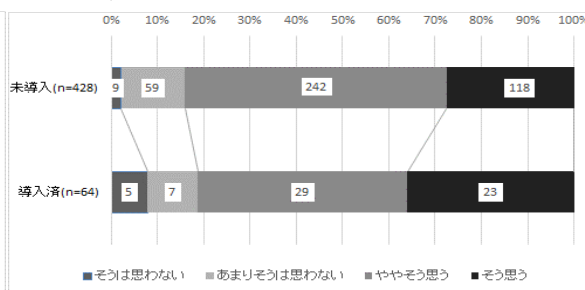


一方、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「サービス残業を撲滅する」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「有給休暇を取得させる下限を設定する」「短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する」の6項目であった(図表4-4-88~図表4-4-93)。「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」を除く5項目はいずれも実施群において肯定的な意見が有意に多く、「人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす」については、実施群において否定的な意見が有意に多かった。子育て・共働き支援制度の導入に際しては、働き方の多様化を促し、有給休暇取得下限の設定など従業員に寄り添いつつも、業務のムラをなくし、あくまで成果で評価するという厳しい目を経営者は持つ必要があると考えられる。

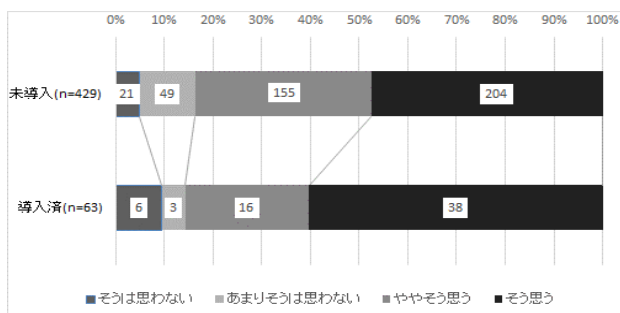
図表 4-4-88 人員増で一人当たり業務量を減少※※



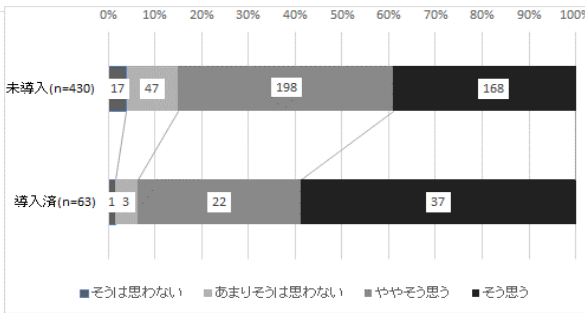
図表 4-4-89 業務配分のムラをなくす※



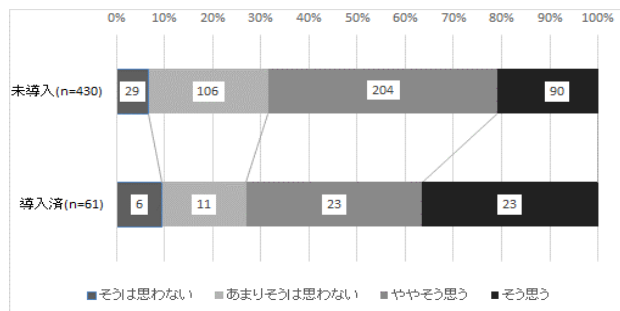
図表 4-4-90 サービス残業の撲滅※



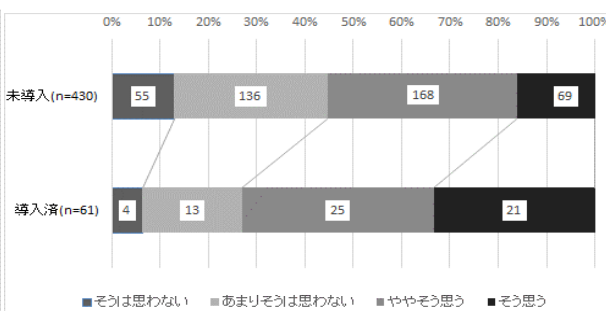
図表 4-4-91 成果で評価される仕組み※



図表 4-4-92 有給休暇取得下限の設定※



図表 4-4-93 働き方を多様化する※※

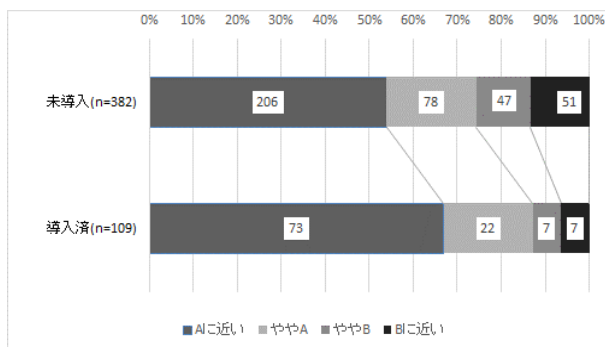


⑩表彰制度

「表彰制度」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」と、「A:人員に合わせ組織・仕事を組替える⇔B:組織・仕事に合わせて人員を調整する」の2項目であった(図表 4-4-94~図表 4-4-95)。「定年までの雇用」については実施群で「Aに近い」とする回答が有意に多く、「人員と組織・仕事の調整」については、未実施群で「ややA」が4割弱を占めたのに対し、逆に実施群では「ややB」が3割強を占める結果となった。表彰制度は従業員のモチベーション向上のほか、企業の理想とする社員像の浸透を図るうえで有用であり、「組織に人材を合わせる」意図を持ち合わせている。その意識の反映が「人員と組織・仕事の調整」の回答に現れたものと理解できる。

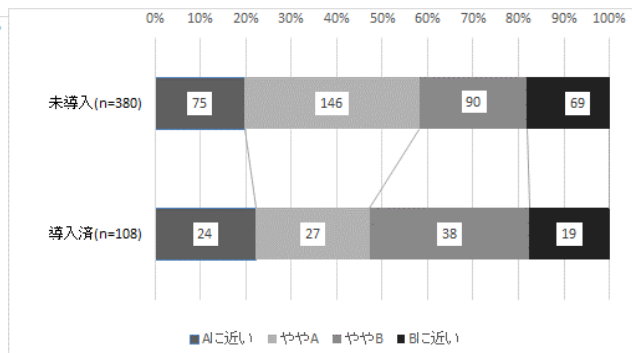
図表 4-4-94 定年までの雇用※

A:定年までの雇用が前提である
B:定年までの雇用が前提ではない



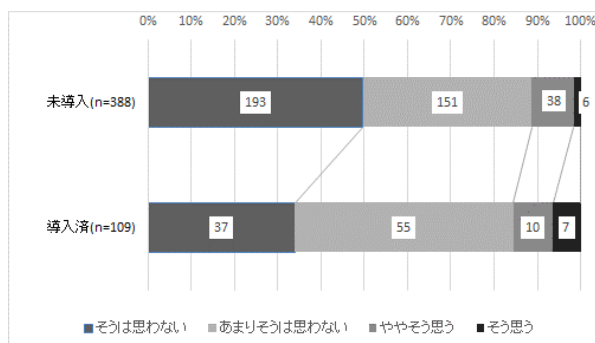
図表 4-4-95 人員と組織・仕事の調整※

A:人員に合わせ組織・仕事を組替える
B:組織・仕事に合わせて人員を調整する



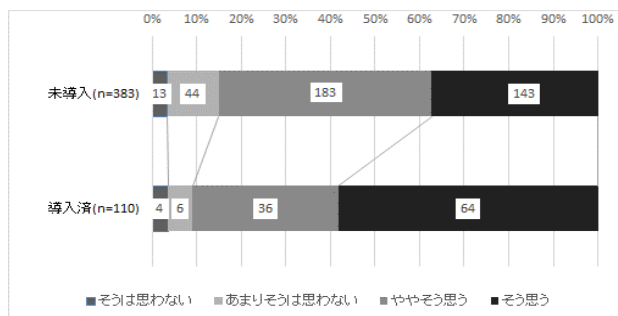
一方、社風に関して表彰制度を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」であった(図表 4-4-96)。実施群において肯定意見がやや多かった。表彰制度は不公平な運用がモチベーションの低下を招いたり、場合によっては従業員間のコミュニケーションが悪化する恐れもある制度であるため、これらを防ぐルールの整備が不可欠である。実施群はそのルール整備を行った結果なのかもしれない。

図表 4-4-96 従業員管理ルールが多い※※



他方、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」であった(図表 4-4-97)。実施群において肯定的な意見が有意に多かった。労働時間ではなく成果が表彰される制度であるため、この結果は当然であろう。

図表 4-4-97 成果で評価される仕組み※※



⑰人間関係維持のための諸施策

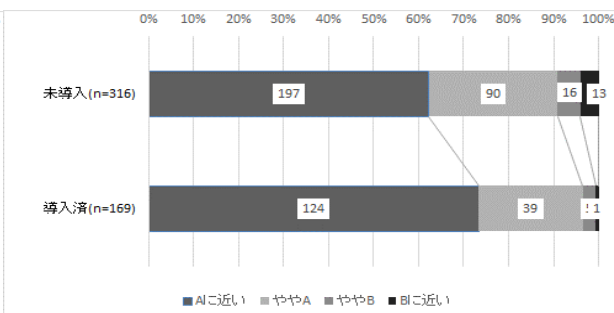
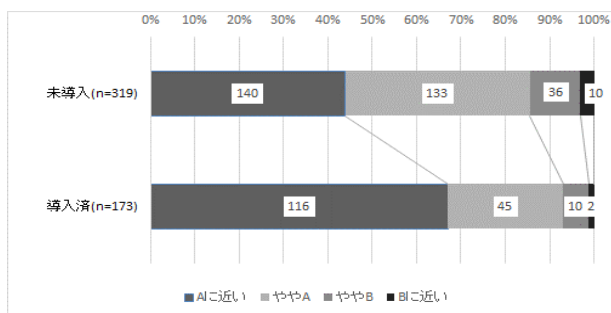
「人間関係維持のための諸施策」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:業績悪化の場合でも雇用は維持する⇔B:業績悪化の場合、まず人員を削減する」「A:有能な非正規社員は正規登用したい⇔B:有能でも非正規社員は正規登用しない」「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」の3項目であった(図表 4-4-98~図表 4-4-100)。いずれの項目においても、実施群は有意に A を選択する割合が高かった。日本企業の多くは規模の大小を問わず、「何をするか」よりも「誰とするか」を重視する。つまり「戦略合理」ではなく「組織合理」である。人間関係維持のための諸施策を導入している企業群はその意識が未導入群よりも強いと目され、だからこそ「ともに仕事をしたい人材」は正規で、あるいは長期で雇用したいし、業績悪化時でも雇用を維持しようとしている姿がより強くうかがえる。

図表 4-4-98 業績悪化の際の雇用※※

A:業績悪化の場合でも雇用は維持する
B:業績悪化の場合、まず人員を削減する

図表 4-4-99 有能な非正規社員の正規登用※

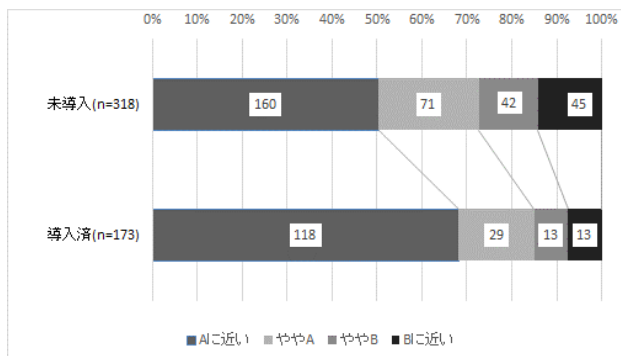
A:有能な非正規社員は正規登用したい
B:有能でも非正規社員は正規登用しない



図表 4-4-100 定年までの雇用※※

A:定年までの雇用が前提である

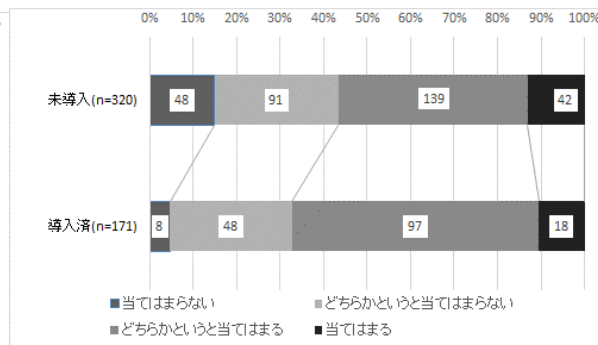
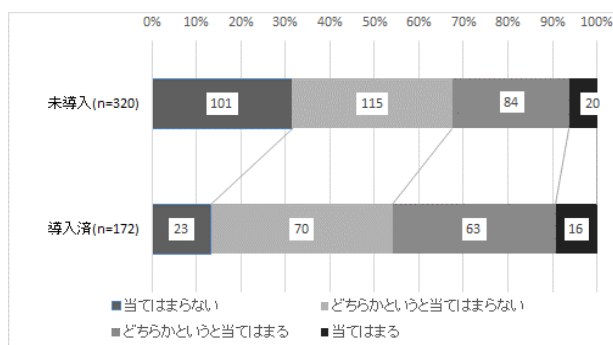
B:定年までの雇用が前提ではない



また、「働く」ことに関連した考えに関する「業務時間外であっても、社員旅行等の会社行事の参加は、職場内のつきあいという観点から必要である」「自身が犯したミスを上司に叱責されても、我慢すべきである」の2項目において、「人間関係維持のための諸施策」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた(図表 4-4-101~図表 4-4-102)。いずれも未実施群で否定的意見の割合が有意に大きかった。人間関係維持のための諸施策を導入している企業群は、当然のことながら、人間関係を維持するための心構えを、より強く従業員にも求めている。

図表 4-4-101 会社行事の参加は必要※※

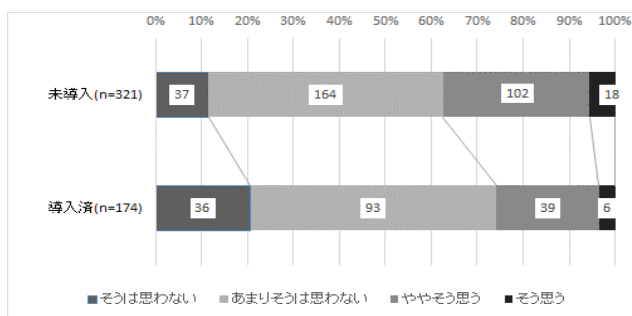
図表 4-4-102 叱責されても、我慢すべき※※



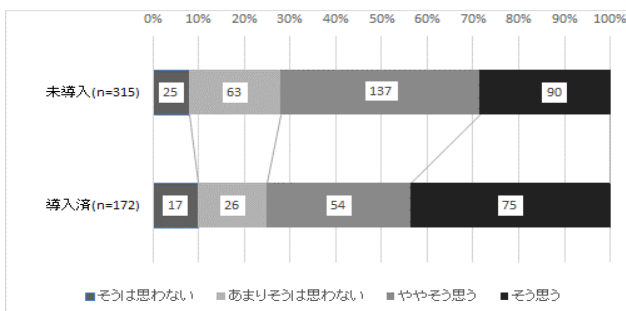
一方、社風に関して、人間関係維持のための諸施策を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」であり(図表 4-4-103)、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「残業時間数に上限を設ける」「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」の2項目であった(図表 4-4-104~図表 4-4-105)。「労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い」では実施群で否定的な意見が有意に多く、仕事の効率性を高めるための必要事項に関する2項目においてはいずれも実施群で肯定意見割合が有意に高かった。従業員の離職理由は人間関係であることが多く、それゆえ経営者が人間関係維持を重視することに違和感はない。

い。労働の目的は「金銭を得ること」のほか、「知識やスキルを身につけるため」「他者や社会に貢献するため」「自身を認めてもらうため」あるいは「仕事が楽しいから」等、さまざまであり、「金銭を得ること」のみでも、それ自体を問題視する必要もない。しかし、労働の目的を金銭のみと考えている結果、「職場内で協力しない」など、人間関係を崩壊させる要因になるのであれば、経営者がいくら人間関係維持のための諸施策を実施しても、その効果は限定的であろう。経営者が人間関係維持を重視しているのであれば、さまざまな目的を持って集まった従業員を束ねるべく「ともに働くこと」の意義や意味を、従業員とのコミュニケーションを通じて伝えていく必要がある。もちろん、人間関係維持のための諸施策を実施する目的は、人材を定着させ円滑に業務を遂行するための環境整備であるがゆえに、残業時間数の上限設定などの従業員への配慮とともに、成果を重視する取り組みも併せて実施する必要がある。人間関係維持のための諸施策を実施している企業群は、そのことをより意識していると言える。

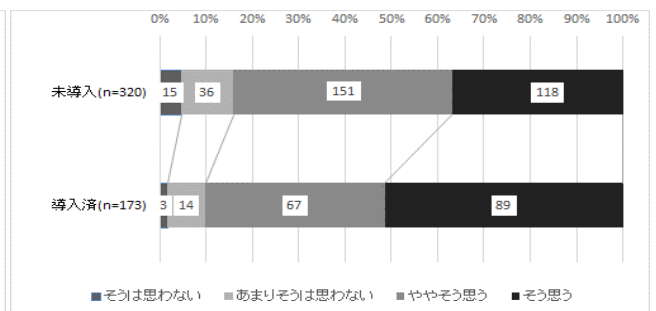
図表 4-4-103 労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い※



図表 4-4-104 残業時間数の上限設定※※

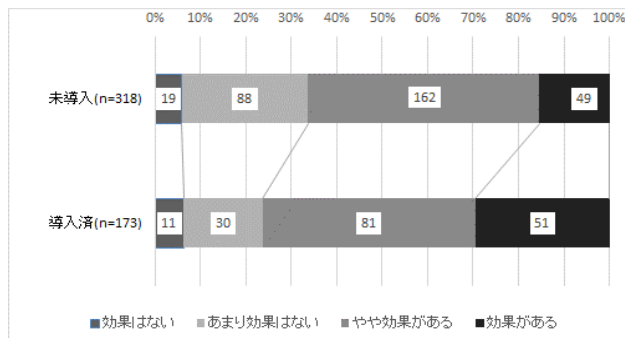


図表 4-4-105 成果で評価される仕組み※

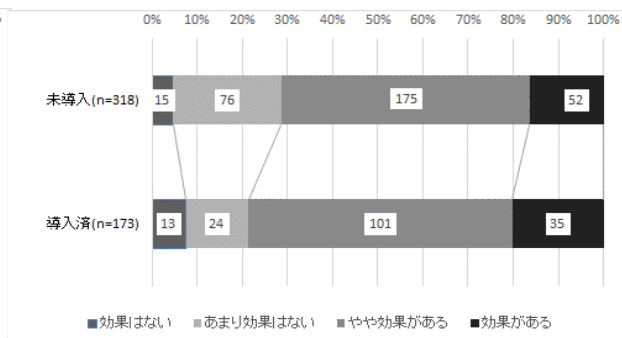


他方、働き方改革の効果については「人材が確保・定着しやすくなる」「企業の社会的な責任が果たせる」の2項目において、実施の有無で統計的に差異が確認できた(図表 4-4-106～図表 4-4-107)。いずれも実施群において肯定的な回答が有意に多く、人材の雇用を通じて社会貢献を果たそうとする姿勢がより強うかがえる。

図表 4-4-106 人材が確保・定着しやすくなる※※



図表 4-4-107 社会的責任が果たせる※



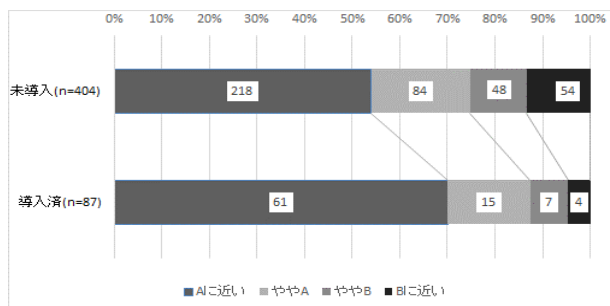
⑧メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備

最後に「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」についてである。「メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備」を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、人材に関する基本的な考え方に関する「A:定年までの雇用が前提である⇔B:定年までの雇用が前提ではない」であった(図表 4-4-108)。実施群は有意に A を選択する割合が高かった。メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備は、定年までの雇用が前提であろうとなかろうと不可欠なものであるが、体制を整備している企業群の方が、より長期雇用を志向しているといえよう。

図表 4-4-108 定年までの雇用※※

A:定年までの雇用が前提である

B:定年までの雇用が前提ではない

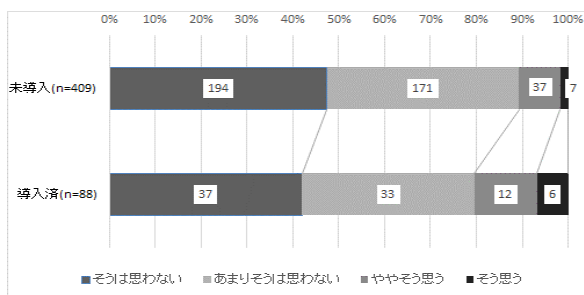


一方、社風に関して、メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備を実施しているか否かで統計的に差異が確認できた項目は、「同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い」であり(図表 4-4-109)、仕事の効率性を高めるための必要事項に関して、実施の有無で統計的に差異が確認できた項目は、「労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする」「有給休暇を取得させる下限を設定する」の 2 項目であった(図表 4-4-110~図表 4-4-111)。「従業員管理社内ルールが多い」については実施群において肯定的回答が有意に多く、メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備に伴う社内ルールの制定は必然であろう。

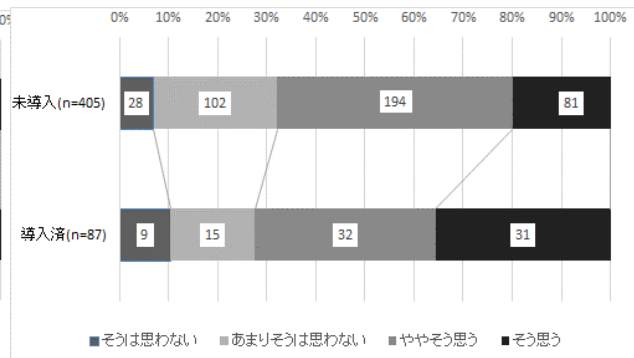
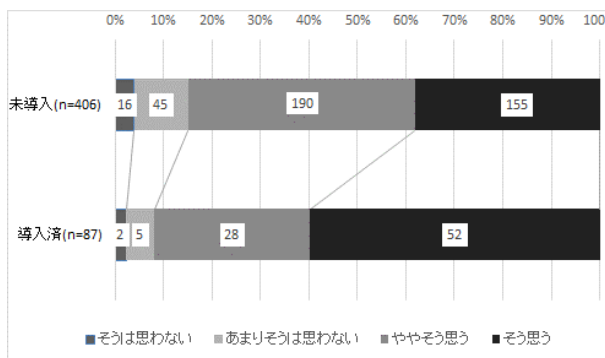
また、仕事の効率性を高めるための必要事項 2 項目に関してもおおむね肯定的意見の回答割

合が高かった。ハラスメントが起こる原因は、個人の性格や考え方、価値観などによるところが大きい。ハラスメントを防止するためには体制を整備するのみならず、考え方や価値観などに左右されない成果で評価することによってその防止を図ろうとする意図が、実施群に強くみられる。また、メンタルヘルス不調は、昇進や昇格・配置転換などによる役割・地位の変化や上司や部下との対立・パワハラ・セクハラなどの人間関係、さらには長時間労働などによるストレスが原因で引き起こされる。実施群では特に長時間労働を避けるべく有給休暇取得下限の設定をより強く意識した結果となった。

図表 4-4-109 従業員管理社内ルールが多い※



図表 4-4-110 成果で評価される仕組み※※ 図表 4-4-111 有給休暇取得下限の設定※※



第5章 府内中小企業における働き方改革の方向性

ここではこれまでの調査結果を踏まえ、府内中小企業における働き方改革の方向性を提示したい。本調査では、働き方改革の諸施策の導入状況のほか、人材に関する基本的な考え方、「働く」ことに関連した考え方、社風、仕事の効率性を高めるための必要事項、さらには働き方改革の効果について、府内中小企業経営者に問うた。

働き方改革の意義については第1章で述べたとおりであり、「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」と「働き方のニーズの多様化」を背景に、誰もが生きがいを持って、その能力を有効に発揮することができる社会、多様な働き方を可能とし、自分の未来を自ら創ることができる社会、意欲ある人々に多様なチャンスを生み出し、企業の生産性・収益力の向上が図られる社会を目指すべく、働き方改革を実現する必要がある。

府内の雇用情勢は第2章でみたとおり、20年以降、新型コロナにより経済活動が急激に収縮したほどには、大きく悪化してはいない。新型コロナウイルス感染症拡大後においても、新規求人倍率は概ね1を上回る水準で推移しているものの、雇用予定人員DIは、ほぼ横ばいで推移しており、雇用状況については概ね不足感が拡大基調で推移している。そのため、府内企業は規模の大小にかかわらず、働き方改革が必要不可欠なのである。

ただ、働き方改革の諸施策は導入すればそれで良いというものではない。経営者の人材に対する考え、企業風土や従業員の思いを考え合わせ、自社に合った施策を選択し導入する必要がある。たとえば、定年制の廃止・定年延長や退職者の優先的な再雇用制度では、高齢従業員に寄り添った多様な労働環境を提供する姿勢が求められるとともに、高齢従業員に対しては、あくまで正社員としての覚悟を求めている。裁量労働制度は業務遂行の手段や方法、時間配分等を従業員の裁量にゆだねる必要がある業務に適用するため、メンバーには自由に発言できる環境が必要となる。また、フレックスタイム導入企業には「限られた時間の中で効率的に多様な人材を活かす」といった心構えがうかがえた。

施策、施策を運用する者(経営者)、施策の適用を受ける者(従業員)のバランスが重要である。経営者の思いだけで施策を運用すれば、それは単なる「働かせ方改革」に過ぎない。たとえば、時間外勤務の上限設定等による抑制を実施している企業群は実施していない企業群と比較して「メンバーが安心して自由に発言できる」との回答が有意に多かった。従業員とのコミュニケーションなき本制度の導入は、労働目的を金銭のみと考えている従業員にすれば「経営者の都合による単なる人件費抑制策」にしかみえない。対話等を通じて従業員の思いをくみ取りつつ、企業にとって必要な施策を導入するために、場合によっては社風や従業員の意識を変えるためのサブ施策の導入をも視野に入れつつ改革を進めていく必要がある。

企業の置かれている立場は様々である。導入が難しい施策もあろう。しかし、施策の導入可能性を経営者が自ら放棄すべきではなく、少しでも可能性があるなら、従業員とともに導入可能性を模索してみてもどうだろうか。従業員が快適に職務を遂行できる環境を従業員も参加してともに作り上げるようにすれば、従業員の定着や確保につながるのではなかろうか。

こうした観点から、大阪府の労働環境改善事業等の諸施策の有効性を高めるために、例えば本

調査で明らかになった、業種や規模ごとの特性に応じた重点取り組みポイントを設定し、それに適した施策メニューをわかりやすく示す等の取り組みを重ねていくことが重要である。

参考文献

- 大阪府商工労働部.(2020).「令和元年度大阪の成長を支える 37 業種の中堅・中小企業における若者・女性の正社員採用・登用」.
- 厚生労働省.(2019).「働き方改革～一億総活躍社会の実現に向けて～」.
- 坂爪洋美.(2016).「若年層の働きがい・働きやすさを規定する要因とその仕組み」.
日本労務学会誌, 17(1), 114-118.
- 佐藤博樹 & 玄田有史.(2003).『成長と人材-伸びる企業の人材戦略』.勁草書房.
- 高橋俊介.(2003).『キャリア論: 個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか』.
東洋経済新報社.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構.(2011).「中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの現状と課題」.労働政策研究報告書 No. 135.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構.(2012).「中小企業における人材の採用と定着-人が集まる求人、生きいきとした職場/アイトラッキング、HRM チェックリスト他から」.労働政策研究報告書 No. 147.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構.(2016).「『労働時間管理と効率的な働き方に関する調査』結果および『労働時間や働き方のニーズに関する調査』結果—より効率的な働き方の実現に向けて、企業の雇用管理はどう変わろうとしているのか—」.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構.(2018).「多様な働き方の進展と人材マネジメントの在り方に関する調査(企業調査・労働者調査)」.
- 独立行政法人労働政策研究・研修機構.(2020).「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・労働者調査)」.



府内中小企業における働き方改革に関する調査

調査の主旨と目的、ご記入に当たってのお願い

お問い合わせ先・ご返送先

【調査の届出】 この調査は、統計法（平成 19 年法律第 53 号）第 24 条第 1 項前段に基づき、総務大臣に届出を行っている統計調査です。調査関係者は、統計法により、調査票の記入内容を他に漏らしたり、統計以外の目的に使用することは固く禁じられています。

【調査の目的】 この調査は、大阪府内中小企業における働き方改革の現状と課題を把握し、施策検討の基礎資料を得ることを目的として実施するものです。

調査結果は、大阪府商工労働部の調査報告書作成のために使用され、本府施策推進の重要な資料となります。ご回答いただいた内容は、全てコンピュータで処理し、個別企業の内容を公表したり、他の目的に使用することはありませんので、ありのままをご記入いただきますよう、よろしくお願い申し上げます。

なお、調査結果の概要については令和 4 年 5 月頃に、大阪府商工労働部 商工労働総務課 大阪産業経済リサーチ&デザインセンターのホームページに掲載予定です。

【ご記入方法】 ご回答は指示のある場合を除き、**令和 3 年 3 月 31 日現在**の状況でご記入ください。ご記入に際しては、特に指示のない限り選択肢の番号を○印で囲んでください。指示のある場合は、それに従ってご記入ください。
() 内には、具体的な事例をご記入ください。

【ご提出】 この調査票にご記入いただきましたら、ご面倒ですが来る **12 月 20 日 (月)** までに、**同封の返信用封筒または F A X**にてご返送くださるようお願いいたします。

(調査主体)

大阪府商工労働部

(調査実施機関)

大阪府商工労働部 商工労働総務課

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

大阪府咲洲庁舎 24 階

電話 06-6210-9476

ファックス 06-6210-9940

ホームページ

<http://www.pref.osaka.lg.jp/aid/sangyou/index.html>

担当 経済リサーチグループ 田中

貴社名				
業種	1. 建設業	2. 製造業	3. 情報通信業	4. 運輸業
	5. 卸売業	6. 小売業	7. サービス業	8. その他()
ご記入者のお名前		ご記入者の 部署・役職名		
法人設立経過年数	年	経営者のご年齢	歳	

※ このページを切り離さずに、次ページ以降の設問にご回答ください。

I 人材に関するお考えについて

問1 貴社の人材に関する基本的な考え方を最もよく反映している番号〔1～4〕に○をつけてください。

	Aの考え方	Aに近い ややA ややB Bに近い	Bの考え方
1	業績悪化の場合でも雇用は維持する	1——2——3——4	業績悪化の場合、まず人員を削減する
2	正規社員と非正規社員の仕事は違う	1——2——3——4	正規社員と非正規社員の仕事は同質
3	有能な非正規社員は正規登用したい	1——2——3——4	有能でも非正規社員は正規登用しない
4	定年までの雇用が前提である	1——2——3——4	定年までの雇用が前提ではない
5	人員に合わせ組織・仕事を組替える	1——2——3——4	組織・仕事に合わせて人員を調整する

問2 「働く」ことに関連した、貴社の考えに最も近いものはどれですか。(当てはまるもの1つに○印)

		当てはまらない ←		→ 当てはまる
1	やむを得ない理由でないにも関わらず、急に休みを取るとはすべきでない	1——2——3——4		
2	仕事上での約束の時間や期限は守るべきだ	1——2——3——4		
3	会社のお客さまや、上司、先輩には気をつかうべきだ	1——2——3——4		
4	与えられた仕事を最後までやり遂げられなかった場合、 プライベートの先約よりも残業を優先すべきだ	1——2——3——4		
5	業務時間外であっても、社員旅行等の会社行事の参加は、 職場内のつきあいという観点から必要である	1——2——3——4		
6	自身が犯したミスを上司に叱責されても、我慢すべきである	1——2——3——4		

問3 従業員の育成・評価に関して、下記の諸項目をどの程度重視していますか。(当てはまるもの1つに○印)

		軽視 ←		→ 重視
1	主体性 (物事に進んで取り組む力)	1——2——3——4		
2	働きかけ力 (他人に働きかけ巻き込む力)	1——2——3——4		
3	実行力 (目的を設定し確実に行動する力)	1——2——3——4		
4	課題発見力 (現状を分析し目的や課題を明らかにする力)	1——2——3——4		
5	計画力 (課題の解決に向けたプロセスを明らかにし準備する力)	1——2——3——4		
6	創造力 (新しい価値を生み出す力)	1——2——3——4		
7	発信力 (自分の意見をわかりやすく伝える力)	1——2——3——4		
8	傾聴力 (相手の意見を丁寧に聴く力)	1——2——3——4		
9	柔軟性 (意見の違いや立場の違いを理解する力)	1——2——3——4		
10	状況把握力 (自分と周囲の人々や物事との関係性を理解する力)	1——2——3——4		
11	規律性 (社会のルールや人との約束を守る力)	1——2——3——4		
12	ストレスコントロール力 (ストレスの発生源に対応する力)	1——2——3——4		
13	仕事に関連した資格	1——2——3——4		
14	仕事に関連した専門知識	1——2——3——4		
15	仕事上の経験・実績	1——2——3——4		
16	ビジネスマナー・身だしなみ	1——2——3——4		
17	やる気・根気・元気	1——2——3——4		
18	その他()	1——2——3——4		

II 人事施策等について

問4 下記諸施策や取り組みについて、既に導入済みであれば「5」を、導入していない場合は導入の可能性について「4(導入可能性は高い)～0(導入可能性なし)」のうち、ひとつに○をつけてください。

	導入済	導入可能性				
		導入可能性は高い	← 分からない	→	導入可能性なし	
1 業界未経験者の採用	5	4	3	2	1	0
2 非正規社員の正社員への登用	5	4	3	2	1	0
3 定年制の廃止・定年延長	5	4	3	2	1	0
4 退職者の優先的な再雇用制度	5	4	3	2	1	0
5 在宅勤務(テレワーク)制度	5	4	3	2	1	0
6 裁量労働制	5	4	3	2	1	0
7 短時間勤務制度	5	4	3	2	1	0
8 フレックスタイム制度	5	4	3	2	1	0
9 時間外勤務の上限設定等による抑制	5	4	3	2	1	0
10 勤務間インターバル制度	5	4	3	2	1	0
11 休暇取得の消化義務化等による奨励	5	4	3	2	1	0
12 特別休暇制度の創設(例えば誕生日休暇等)	5	4	3	2	1	0
13 職場環境・作業環境改善のための設備投資	5	4	3	2	1	0
14 寮や社宅の整備	5	4	3	2	1	0
15 子育て・共働き支援制度	5	4	3	2	1	0
16 表彰制度	5	4	3	2	1	0
17 人間関係維持のための諸施策(例えば社員旅行等)	5	4	3	2	1	0
18 メンタルヘルス・ハラスメントに対する体制整備	5	4	3	2	1	0
19 その他()	5	4	3	2	1	0

問5 貴社の社風等について、当てはまるもの1つに○印をつけてください。

	そうは思わない	←	→	そう思う
1 同業他社に比べて従業員管理のための社内ルールが多い	1	2	3	4
2 社員を信頼して現場に運営を任せている	1	2	3	4
3 賃金は成果に応じて差をつけている	1	2	3	4
4 貴社では各メンバーが安心して自由に発言できる	1	2	3	4
5 職場の人間関係は良い	1	2	3	4
6 貴社の社員は自分で自分の働き方をコントロールできる環境にある	1	2	3	4
7 貴社では自分で考え、行動できる、自律した社員が多い	1	2	3	4
8 貴社では労働の目的を金銭のみと考えている社員が多い	1	2	3	4

問6 仕事の効率性を高めるためには、何が必要だと思いますか。(当てはまるもの1つに○印)

	そうは思わない	←	→	そう思う
1 人員数を増やして一人当たりの業務量を減らす	1	2	3	4
2 組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす	1	2	3	4
3 サービス残業を撲滅する	1	2	3	4
4 残業時間数に上限を設ける	1	2	3	4
5 残業させない上司が評価されるような仕組みを導入する	1	2	3	4
6 労働時間の長さより(時間当たりの)成果で、評価される仕組みにする	1	2	3	4
7 一定時間働いたら、必ず休息時間を設けなければならない制度を導入する	1	2	3	4
8 有給休暇を取得させる下限を設定する	1	2	3	4
9 年間の総実労働時間に上限を設ける	1	2	3	4
10 短時間勤務制度やより柔軟なフレックスタイム制度等、働き方を多様化する	1	2	3	4
11 営業時間を短縮する	1	2	3	4
12 仕事中心の職場風土や社会慣行を見直す	1	2	3	4

問7 下記項目について、働き方改革はどの程度の効果があると思いますか。(当てはまるもの1つに○印)

	効果はない	←	→	効果がある
1 生産性が高まる	1	2	3	4
2 従業員のモチベーションが高まる	1	2	3	4
3 女性など多様な人材が、能力を発揮しやすくなる	1	2	3	4
4 メンタルヘルス不全や健康障害等の発生リスクが低下する	1	2	3	4
5 人材が確保・定着しやすくなる	1	2	3	4
6 企業の社会的な責任が果たせる	1	2	3	4
7 企業のイメージ・アップにつながる	1	2	3	4

問8 働き方改革をすすめるうえで課題となっていることについて当てはまるもの全てに○印をつけてください。

- | | |
|----------------------------|---------------------------|
| 1. 経営者ご自身が働き方改革の必要性を感じていない | 2. 管理職の働き方改革に対する理解が進んでいない |
| 3. 従業員の働き方改革に対する理解が進んでいない | 4. 取引先の働き方改革に対する理解が進んでいない |
| 5. 業界全体の働き方改革に対する理解が進んでいない | 6. 業績向上と働き方改革の両立が難しい |
| 7. 改革の目標と実施効果の見える化が難しい | 8. 適正な人員配置ができない・難しい |
| 9. インフラ整備のための経費がかかる | 10. その他() |

Ⅲ 貴社の概要について

問9 貴社の規模や業績は、過去3年間でどのように推移しましたか。

- | | | | |
|-------------|------------|--------|------------|
| (1) 従業者数 | 1. 増加傾向にある | 2. 横ばい | 3. 減少傾向にある |
| (2) 売上高(年商) | 1. 増加傾向にある | 2. 横ばい | 3. 減少傾向にある |
| (3) 経常利益額 | 1. 増加傾向にある | 2. 横ばい | 3. 減少傾向にある |

問10 貴社の過去2年間の理由別退職者数ならびに当該年度末の在籍者数をご記入ください。

年度	理由別離職者数(正社員のみ)	年度末在籍者数	
		正社員	非正規社員
2019(令和元)年度	1. 定年退職 _____名 2. 会社の都合による非自発的離職 _____名 3. 本人の都合による自発的離職 _____名	名	名
2020(令和2)年度	1. 定年退職 _____名 2. 会社の都合による非自発的離職 _____名 3. 本人の都合による自発的離職 _____名	名	名

問11 貴社において、直面している経営上の問題点やお困りの点を、次の中から全てお選びください。

- | | | | |
|----------------|-------------|----------------|----------------|
| 1. 同業他社との競争激化 | 2. 新規参入者の増加 | 3. 需要低迷 | 4. ニーズ変化への対応 |
| 5. 設備・店舗の老朽・不足 | 6. 設備の過剰 | 7. 在庫の増加・過剰 | 8. 原材料価格の上昇 |
| 9. 人件費の増加 | 10. 販売価格の低下 | 11. 過剰債務・金利負担増 | 12. 取引条件の悪化 |
| 13. 代金回収の悪化 | 14. 資金調達難 | 15. 従業員の確保難 | 16. 従業員の過剰・削減難 |
| 17. 従業員の定着難 | 18. 技能継承難 | 19. 事業承継難 | 20. その他() |

※働き方改革等に関するご意見等がございましたら、ご記入ください。

ご協力ありがとうございました。



大阪府

大阪産業経済リサーチ&デザインセンター 令和4年3月発行

〒559-8555 大阪市住之江区南港北 1-14-16

咲洲庁舎（さきしまコスモタワー）24階／電話 06(6210)9937