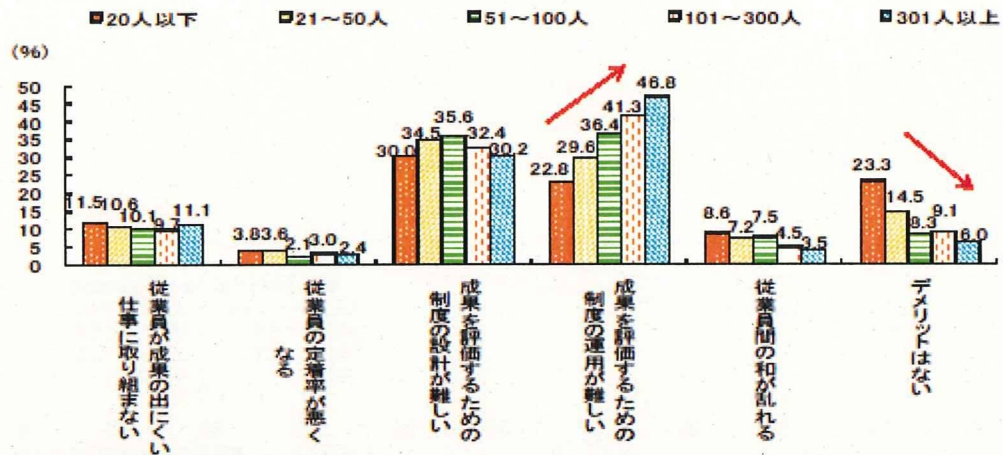


- 中小企業は組織が小さく経営者の目が行き届きやすいため、従業員の成果に応じた賃金制度の運用を行いやすいと考えられる。アンケート調査でも、企業が考える成果給の導入のデメリットについて、従業員数の多い企業ほど成果を評価するための制度の運用が難しいとの回答が多くなる傾向が見られる。

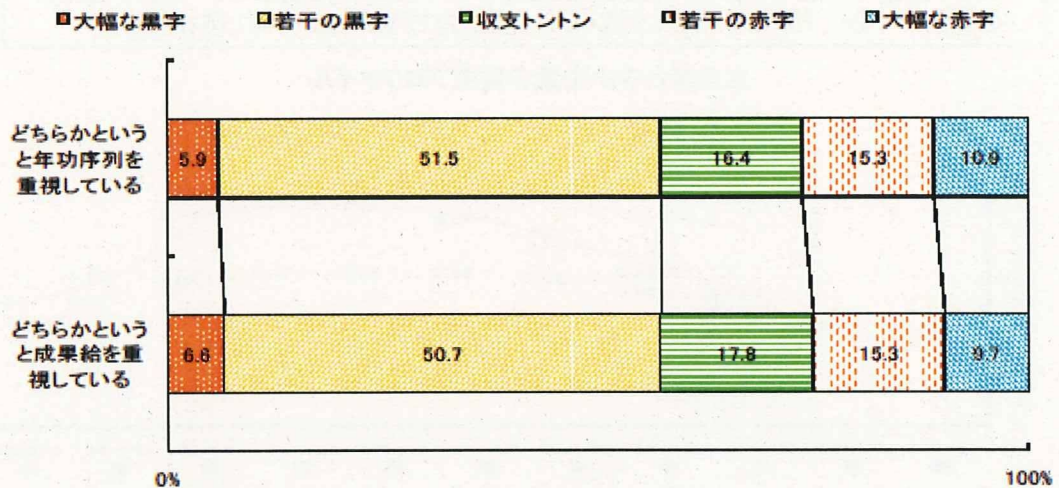
成果給導入にあたってのデメリット



資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）
 (注)1. 無回答は除いて集計している。

- 成果給を重視している企業でも、年功序列を重視している企業でも、企業業績には大きな差が見られない。長期勤続の促進により熟練技能の蓄積が必要かどうか等、企業の実態や経営戦略等に応じて最適な賃金設計を行うことが必要。

成果給・年功序列の重視と企業業績

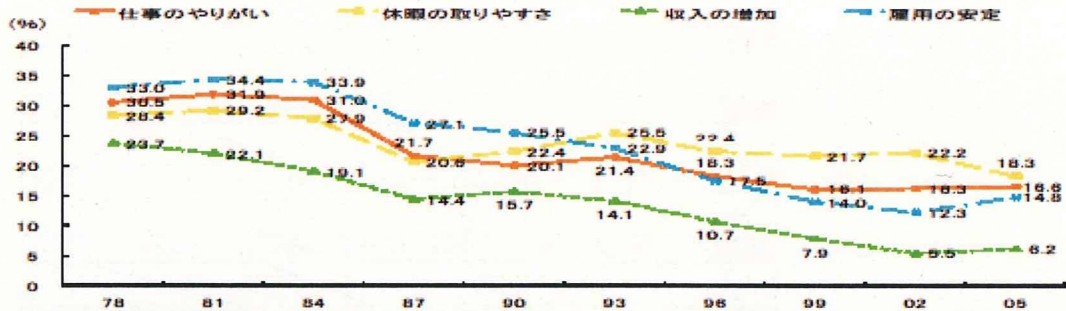


資料：中小企業庁「人材マネジメントに関する実態調査」（2008年11月）
 (注)1. 無回答は除いて集計している。
 2. 中小企業のみを集計している。

(2) 仕事のやりがいの現状と従業員の意欲の向上

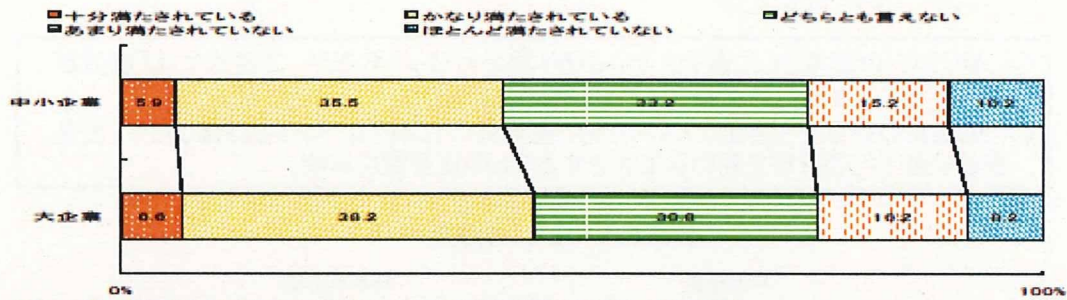
○ 労働者が感じる仕事のやりがいは年々低下傾向。大企業と中小企業の正社員について見てみると、大企業の方が仕事のやりがいを感じている者が若干多いが、中小企業でもやりがいを感じている者は多く、大企業と比べて遜色はない。

仕事のやりがい等への国民の満足度



資料：内閣府「国民生活意識調査」(2006年6月)
 (注) 1. 仕事の満足度は、各項目別にみた「十分満たされている」「かなり満たされている」とする者の合計の割合。
 2. 各項目の回答は以下の通り。「仕事のやりがい」：やりがいのある仕事や自分に適した仕事があること。「休暇の取りやすさ」：年間を通じて休みを多く取れること。「収入の増加」：収入が年々確実に増えること。「雇用の安定」：失業の不安がなく働けること。

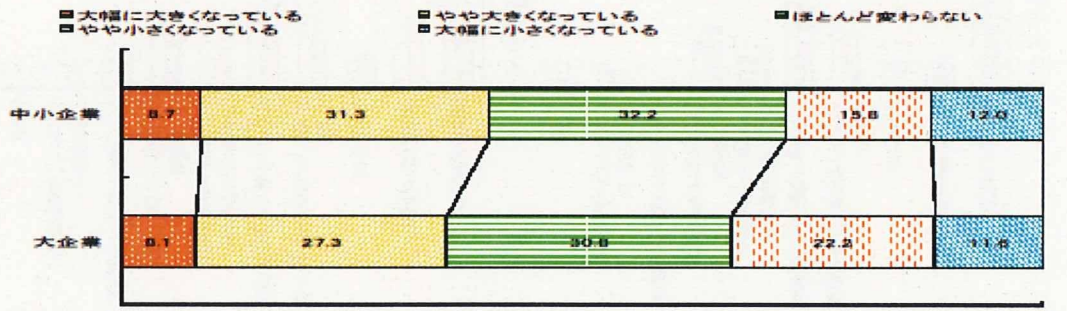
大企業と中小企業の正社員が感じている仕事のやりがい



資料：三井UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2009年12月)
 (注) 1. 正社員のみを調査している。
 2. 「わからない」は除いて集計している。

○ 勤続年数10年以上の従業員については、10年前と比べて現在の方が仕事のやりがいが大きくなっていると回答している従業員が中小企業の方が多い。幅をもって見る必要はあるが、中小企業の仕事のやりがいが大企業よりも低いとは言えない。

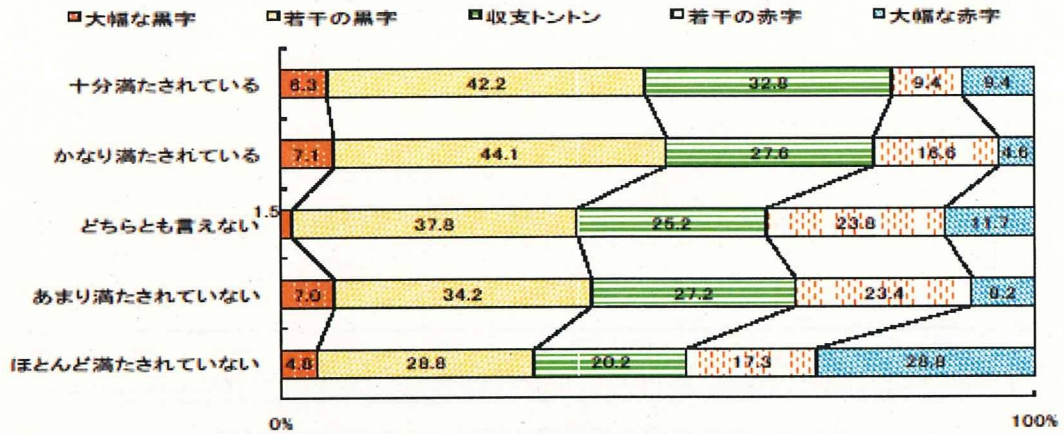
大企業と中小企業の仕事のやりがいの変化(勤続年数10年以上の正社員)



資料：三井UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2009年12月)
 (注) 1. 勤続年数10年以上の正社員のみを調査した。

- 仕事のやりがいが高まっていると従業員が回答している企業は、黒字企業で業績が良いという傾向が見られる。従業員が感じる仕事のやりがいを高め、意欲を引き出していく工夫をすることが重要。

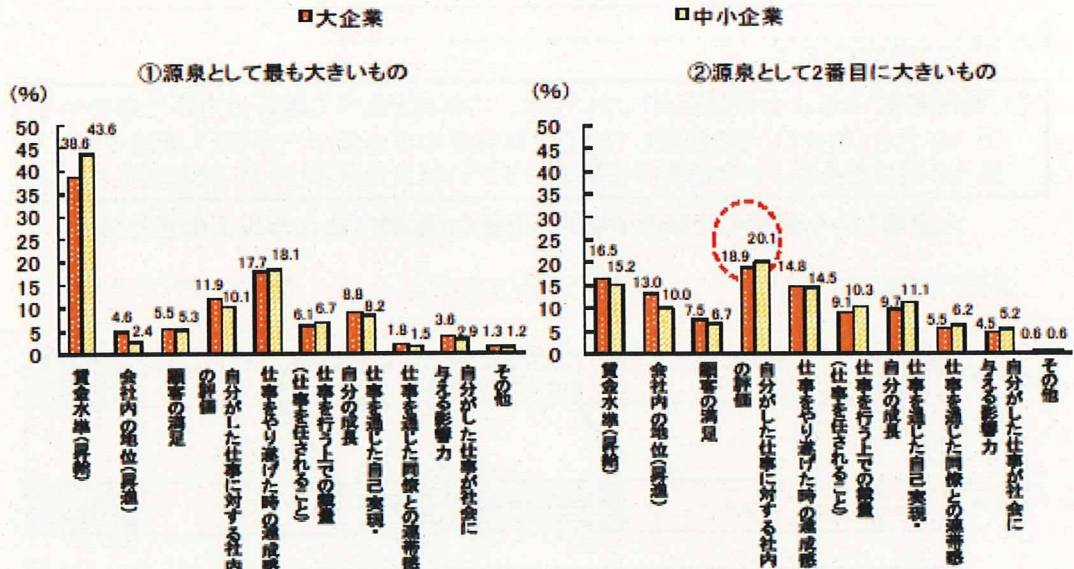
従業員のやりがいと企業の業績



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注)1. 中小企業の正社員のみを集計している。
 2. 「わからない」は除いて集計している。

- やりがいの源泉として最も大きいのが「賃金水準」であるが、二番目には「自分がした仕事に対する社内の評価」が挙げられている。
- 従業員の意欲を引き出していくため、従業員の仕事をしっかりと評価したり、仕事をやり遂げた達成感を高める工夫をすることの重要性を示唆。

仕事のやりがいの源泉



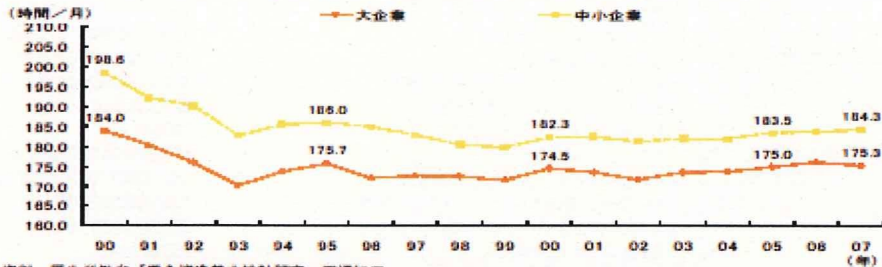
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注)1. 正規従業員についてのみ集計をしている。

3. 働き方とワーク・ライフ・バランス

(1) 労働時間とワーク・ライフ・バランスの現状

○ 正社員の労働時間は中小企業の方が大企業よりも長い。これは、年間休日総数が中小企業の方が少ないことを反映。

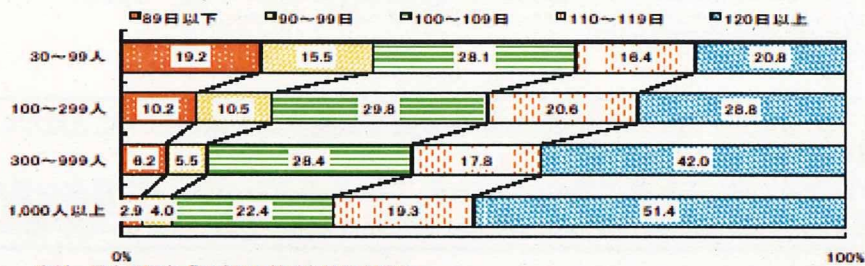
大企業と中小企業の正社員の労働時間



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」再編加工

- (注) 1. 上記調査において、「正社員」とは、2004年以前は雇用形態が常用の者のうち就業形態が一般の者を集計し、2005年以降は雇用形態が常用、正社員・正職員の者のうち就業形態が一般の者を集計している。
 2. 労働時間数は、「所定内実労働時間数」に「超過実労働時間数」を加えたもの。
 3. 「企業全体の常用労働者数」が299人以下（卸売業、サービス業、小売業、飲食店は99人以下）の企業を中小企業、中小企業以外の企業を大企業とする。

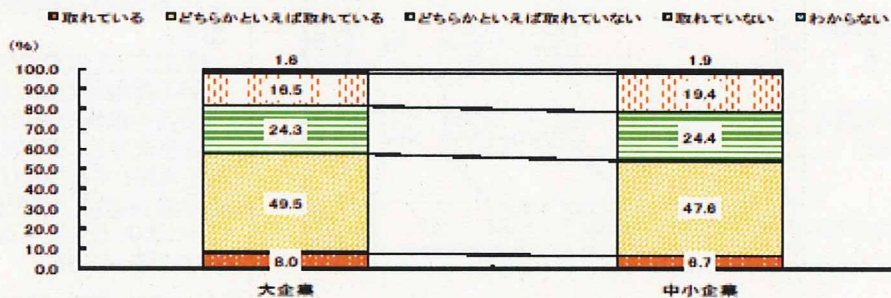
年間休日総数ごとの企業数の割合(従業員規模別)



資料：厚生労働省「平成20年就業条件総合調査」

○ このように労働時間に差異があるものの、仕事と生活の調和については、大企業も中小企業も、正社員の約4割が「取れていない」または「どちらかと言えば取れていない」と感じており、両者の間で大きな差は見られない。

正社員が感じる仕事と生活の調和



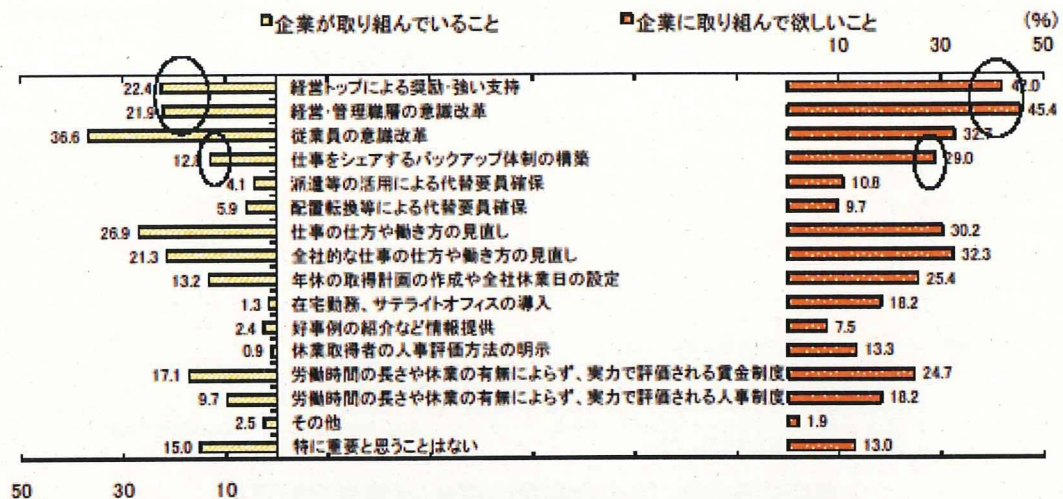
資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)

- (注) 1. 無回答を除く。
 2. 正社員のみ集計。

(2) ワーク・ライフ・バランスの推進のための課題

○ ワーク・ライフ・バランスを推進するための課題としては、経営トップや管理職層の奨励・意識改革のほか、仕事をシェアするバックアップ体制の構築が挙げられる。

仕事と生活の調和のための課題

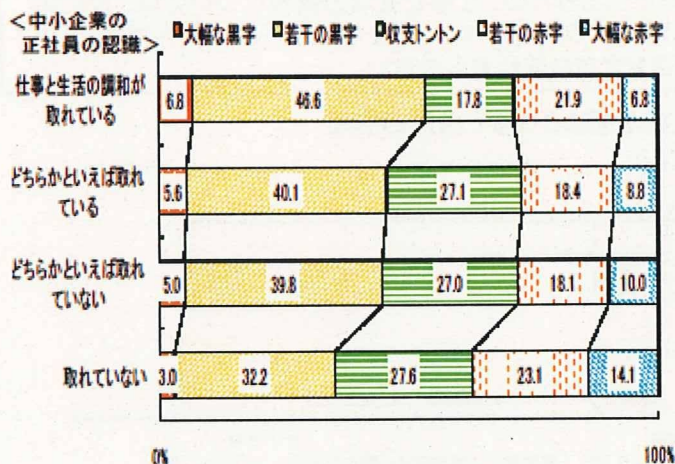


資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
(注) 1. 中小企業、中小企業の正社員のみ集計。
2. 複数回答のため合計は100%を超える。

○ ワーク・ライフ・バランスに取り組む中小企業は収益状況が悪いということではなく、むしろ良い企業が多い傾向が見られる。
○ 景気後退に伴って残業が減少している今、ワーク・ライフ・バランスの推進や従業員の意欲の向上を図る観点から、従業員の働き方の点検・見直しをすることが重要。

仕事と生活の調和の達成度と収益の関係

事例：株式会社吉村甘露堂



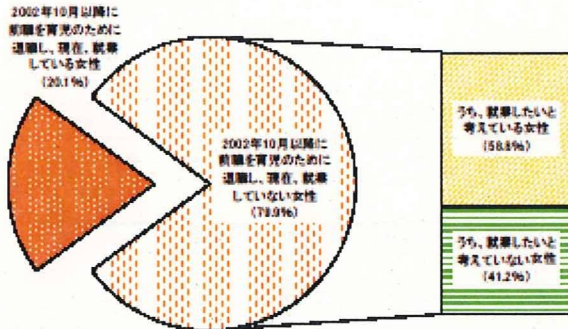
従業員や従業員の家族のモチベーションを上げるために、従業員の賛同のもと、業務時間の削減に着手。
男性正社員の育児休業取得の実績があるほか、従業員や家族の誕生日等を記念日として休暇取得を可能とする「メモリアル休暇」制度などを設けることにより、仕事と生活の調和を図っている。

資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)

(3) 女性労働者の活用の現状と課題

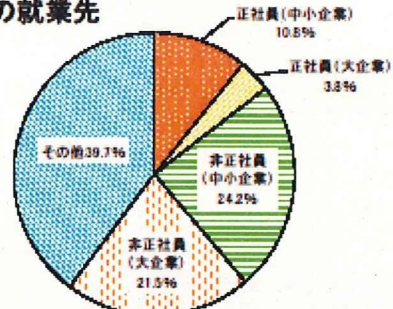
○ 育児のために退職した後、6割の女性が就業したいと考えているものの、就業していない。育児後の女性に対して、中小企業は正社員として働く場を大企業よりも多く提供しており、こうした面でも中小企業は重要な役割を果たしている。

育児のために退職した女性の就業希望度



資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」
 (注) 2002年10月以降に前職を育児のために退職した女性のみ集計。

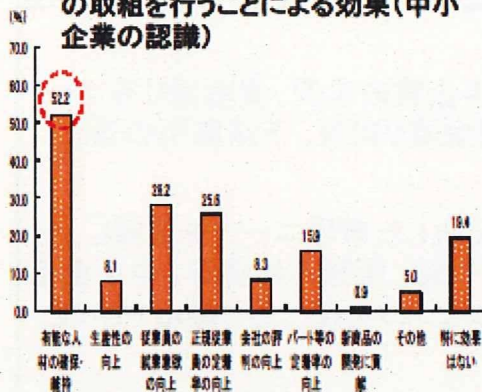
育児のために退職した女性正社員の現在の就業先



資料：総務省「平成19年 就業構造基本調査」等調査
 (注) 1. 「正社員」とは、上記調査における「専任」かつ「正課の職員・従業員」を指す。
 2. 「非正社員」とは、「正社員」以外の「専任」かつ「正課の職員・従業員」を指す。
 3. 前職が正社員かつ育児のために退職し、現在、就業している女性のみ集計。
 4. 従業員数50人以下(総務省、サービス業は30人以下、小売業、飲食店は30人以下)の企業を中小企業、従業員数300人以上(総務省、サービス業は100人以上、小売業、飲食店は50人以上)の企業を大企業とする。
 5. 「大企業」、「中小企業」については前記調査のみ集計(「専任」など)、「その他の法人・団体」を除く。

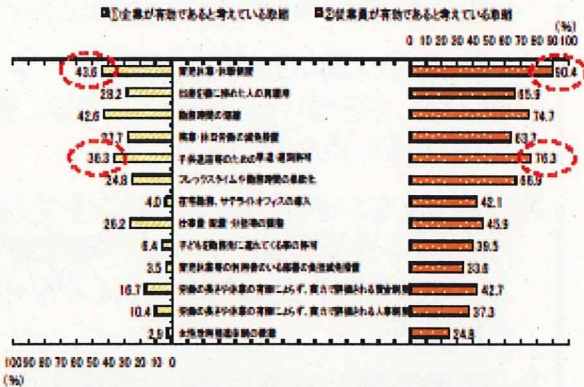
○ 女性が子どもを育てながら働き続けるための取組に関して、中小企業は有能な人材の確保・維持等に資すると感じている。しかし、育児休業・休暇制度等の有効性をはじめ、中小企業と従業員の間で意識のギャップが見られる。女性労働者の能力を十分に活用する観点から、現状を再点検していくことが重要。

女性が子どもを育てながら働くための取組を行うことによる効果(中小企業の認識)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
 (注) 1. 無回答、あるいは、「特に取り組んでいない」企業を除く。
 2. 複数回答のため合計は100を超える。
 3. 中小企業のみ集計。

女性が子どもを育てながら働くために有効な取組(中小企業側と従業員側の認識)



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)、三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注) 1. 無回答を除く。
 2. 中小企業、中小企業の正社員のみ集計。
 3. 従業員については、小学生以下の子どもがいる54歳以下の正社員女性のみ集計。

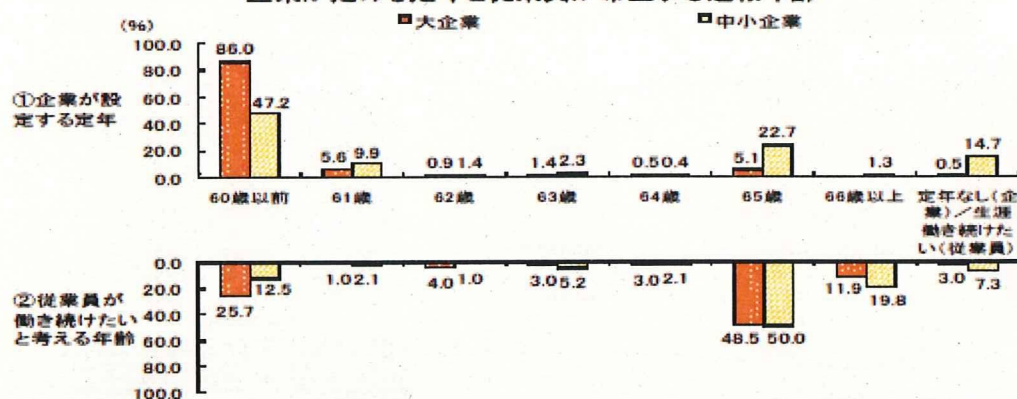
事例：株式会社オーネスト(情報通信業)

高度な専門技術が求められることから、女性従業員の出産・育児に伴う離職を防ぐため、在宅勤務制度を導入。在宅勤務のためのPC購入費用の一部を当社が負担するといった支援も実施。

(4) 高齢労働者の活用の現状と課題

○ 中小企業の従業員は高齢になっても働きたいと考えている者が多く、実際、65歳定年や定年のない中小企業は大企業に比べて多い。今後、我が国の高齢化が一層進展していく中、中小企業における高齢労働者の積極活用が重要。

企業が定める定年と従業員が希望する退職年齢



資料：三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「企業活動における人材の活用に関するアンケート調査」(2008年11月)
 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(株)「働きやすい職場環境に関する調査」(2008年12月)
 (注) 無回答、「わからない」を除く。従業員については、55歳以上の正社員のみ集計。

事例：西島株式会社

専門工作機械の製造業者で高い技術力を有する。「一生元気、一生現役」を経営理念とし、定年制を設けず、従業員は、現役で働くことを望む限り働き続けることができる。若手人材の採用・育成にも力を入れており、若年者から高齢者まで年齢の幅は広い。2007年に「勤続50年表彰制度」を設け、その時点で該当する66歳の従業員1名(勤続50年)と73歳(勤続56年と57年)の2名を表彰。

～中小企業白書 2009年版のまとめ～

- 1) 我が国の景気が急速に悪化し、中小企業の業況、資金繰り等は一段と厳しさを増した。政府としては、資金繰り対策、下請取引の適正化等に取り組んだ。
- 2) かつてない内外需の減少の中で、変化した市場ニーズを把握し、それに対応する製品・サービスの開発・供給、販路の開拓等、中小企業としての強みを活かしつつ、イノベーションの実現に取り組んでいくことが重要。
- 3) 雇用情勢が急速に厳しさを増す中、中小企業にとって重要な経営資源である人材を確保し育成していくためには、足下の雇用の維持に加え、ミスマッチを踏まえた人材の橋渡しとその支援が重要。
 中小企業は、経営者と従業員のコミュニケーションを高め、従業員の意欲や能力の向上に取り組み、経営者と従業員が一丸となって厳しい経営環境を乗り越え、一層の発展を遂げていくことが期待される。

研究成果の刊行に関する一覧表

書籍

著者氏名	論文タイトル名	書籍全体の編集者名	書籍名	出版社名	出版地	出版年	ページ
なし							

雑誌

発表者氏名	論文タイトル名	発表誌名	巻号	ページ	出版年
なし					

