



東京海上日動リスクコンサルティング（株）  
ERM事業部 経営リスクグループ  
主任研究員 衛藤 由美

## 中小企業におけるワーク・ライフ・バランスの実態と今後の課題

### 本稿の内容(ポイント)

#### 1. 中小企業が抱える経営課題

調査によれば、2008年末時点、「優秀な人材の確保が困難である」、「従業員の自己啓発が進まない」、「仕事の生産性が低い」、「高齢化への対応」などが取り組むべき経営課題として認識されていた。

#### 2. 経営課題の解決策としてのワーク・ライフ・バランス

ワーク・ライフ・バランスに取り組むことで、会社に対する満足度、モチベーションや生産性が向上し、またコスト削減なども可能になる。つまりこれは、経営課題の解決につながる取組であると言える。

#### 3. 高モチベーション組織であり続けるために

2011年の次世代育成支援対策推進法の改正・施行なども見据え、制度としてのワーク・ライフ・バランス充実を図ると共に、中小企業らしさを活かした従業員一人ひとりの状況に応じた柔軟な対応を行うことが必要である。これにより、モチベーションの高い、将来にわたり存続可能な強い企業となることが可能である。

### 1. 中小企業が抱える経営課題

TRC-EYE 248号にて、「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」と題し、経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス導入の必要性及びモチベーション向上との関連について述べた。そこで解説したように、ワーク・ライフ・バランスとは、出産・育児支援や介護支援、労働時間削減、働き方の柔軟性を高めることなどを通じて、個人がそれぞれの置かれている環境や希望に応じた働き方を選択し、そのことにより仕事と生活両方が充実するような取組（あるいはそのような状態）を指す。これはモチベーションの向上や業務効率化による生産性の向上など好影響を企業経営にもたらすものであり、現在のような経営環境が悪化している時こそ重要な取組である。

そのような中、東京海上日動リスクコンサルティング株式会社は中小企業庁の委託を受け、2008年12月から2009年1月にかけて、「中小企業におけるワーク・ライフ・バランス実態調査」を実施した。本稿ではその結果を紹介しながら、今後の課題について論じたい。なお、調査の概要は以下の通りである。

#### 調査概要

■対象者 全国の中小企業 15,000社の経営者  
■回収数 2,331 (回収率 15.5%)

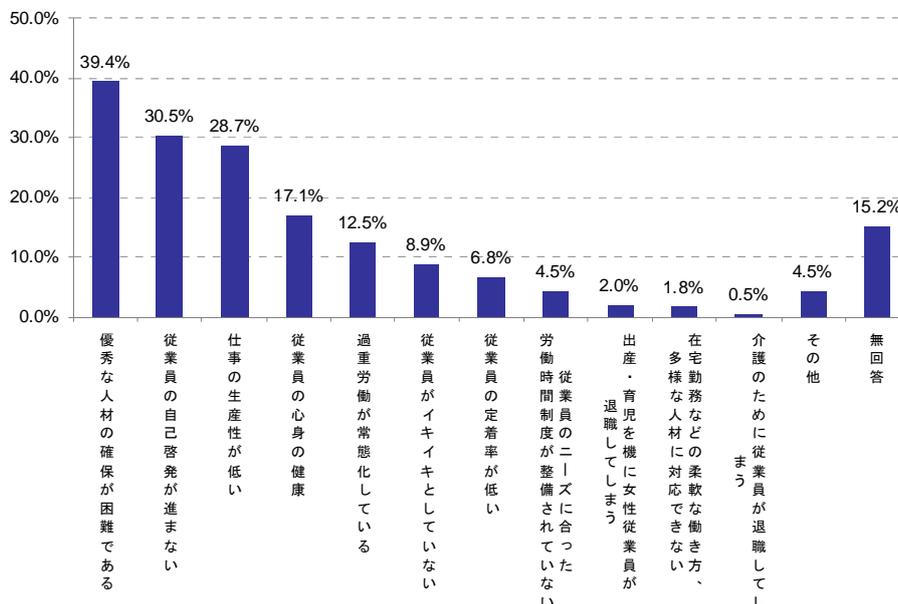
■調査時期 2008年12月～2009年1月  
■有効回答数 2,139 (有効回答率 14.3%)

本調査を実施した昨年12月と言えば、サブプライムローン問題に端を発した金融危機の影響により、日本経済が混迷を極めた時期である。調査の結果、この時中小企業が抱えていた経営課題として図表1の結果が得られた。

最も多く課題として認識していたのは、「優秀な人材の確保が困難である (39.4%)」であり、「従業員の自己啓発が進まない (30.5%)」、「仕事の生産性が低い (28.7%)」と続いた。この時期、「派遣切り」などの言葉

に乗せて、経営悪化を理由とした人員削減に注目が集まっていたが、一方で、厳しい経営環境にあっても優秀な人材を採用し、あるいは企業に留めることで業績の安定化を図りたいとしていた中小企業の様子が窺える。

図表1 対応すべき経営課題として認識しているもの（複数回答）



出所：「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業（中小企業庁）」より著者作成

また、経営課題に関する自由記入回答として最も多かったのは、「高齢化への対応」であった。中小企業においては、高齢化した人材をいかに戦力として活用するかということもさることながら、技術伝承、企業存続を考えた場合、優秀な若手人材の確保・維持が重要になると言える。

## 2. 経営課題の解決策としてのワーク・ライフ・バランス

冒頭でも述べたように、ワーク・ライフ・バランスは従業員の生活全体の質を向上させることにより、企業経営に好影響をもたらすものである。

本章では、そのような取組の中でも特に優先順位が高いと考えられる、出産・育児支援、介護支援、労働時間削減について、中小企業の状況と経営に与える影響、今後の課題について解説したい。

なお、本稿で紹介していない、自己啓発支援や年次有給休暇取得促進等に関する調査結果は、弊社が中小企業庁からの受託事業で作成した、「中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営マニュアル<sup>1</sup>」に掲載されているので、そちらを参照されたい。

### (1) 出産・育児支援

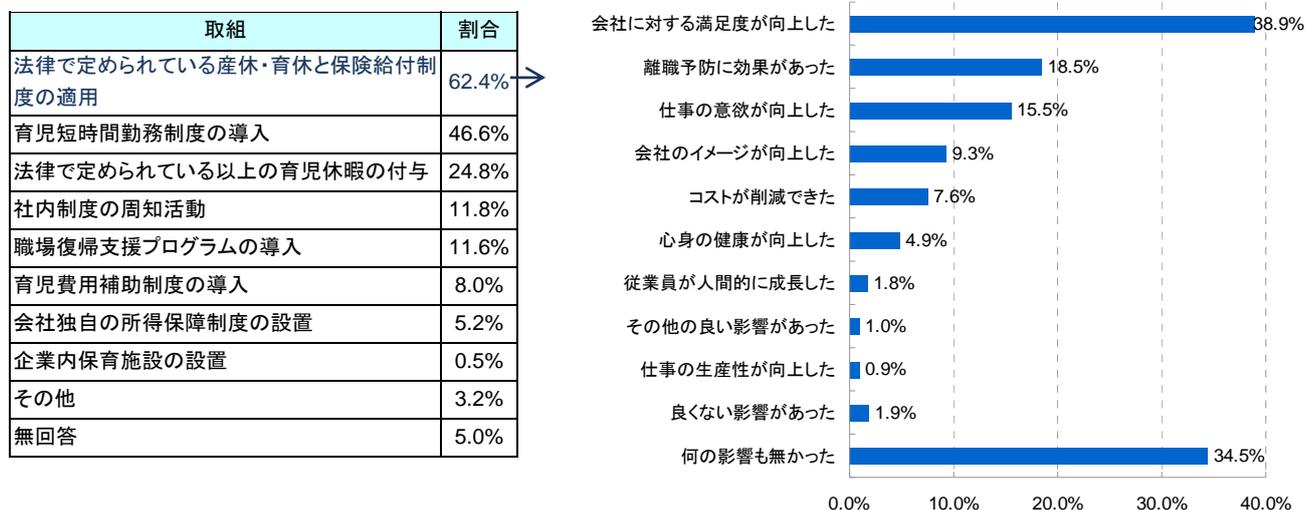
出産・育児支援については、例えば、以下のような取組がある。

出産・育児支援の例	
・ 育児休業を取得させる	・ 子の看護休暇を取得させる
・ 時間外労働・深夜業の制限	・ 勤務時間の短縮
・ 育児休業からの復帰支援	・ 在宅勤務の導入

<sup>1</sup> 中小企業庁ホームページに掲載 <http://www.chusho.meti.go.jp/keiei/koyou/wlb/download/ChushoWLBManual.pdf>

全体の 10.6%の企業がこのような何らかの取組を行っているという回答しており、そのような企業では、図表 2 にあるように、「法律で定められている産休・育休と保険給付制度の適用 (62.4%)」の割合が最も高く、その影響として、「会社に対する満足度が向上した (38.9%)」、「離職予防に効果があった (18.5%)」、「仕事の意欲が向上した (15.5%)」との回答が挙げられた。

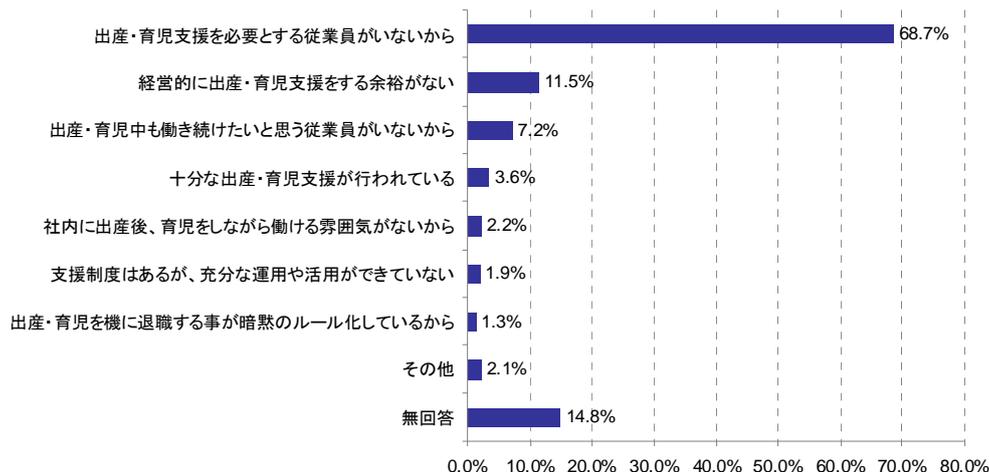
図表 2 出産・育児支援の取組内容と「法律で定められている産休・育休と保険給付制度の適用」を行った効果 (複数回答)



出所：「平成 20 年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業 (中小企業庁)」より著者作成

一方、取組が進まない理由を尋ねた設問に対しては、図表 3 のような結果が得られた。回答として最も多かったのは「出産・育児支援を必要とする従業員がいないから (68.7%)」であり、これは経営課題に挙げられていた「高齢化への対応」の問題と関連しているものと思われる。次いで、「経営的に出産・育児支援をする余裕がない (11.5%)」となった。

図表 3 出産・育児支援が進まない理由 (複数回答)



出所：「平成 20 年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業 (中小企業庁)」より著者作成

以上の結果から、中小企業においては出産・育児期にあたる従業員が少なく、対応の必要性そのものが低いと言える。しかしながら、人材が高齢化していく中、優秀な若手従業員を獲得できなければ企業存続そのものが危ぶまれる。調査結果からは、大企業のように法律で定められている以上の取組を行わなくても従業

員の満足度向上や離職予防、モチベーションの向上に効果があることが窺われ、まずは法律に定められている取組を確実にいき、それを社内および社外にアピールすることが人材の獲得・維持に効果的であると言える。

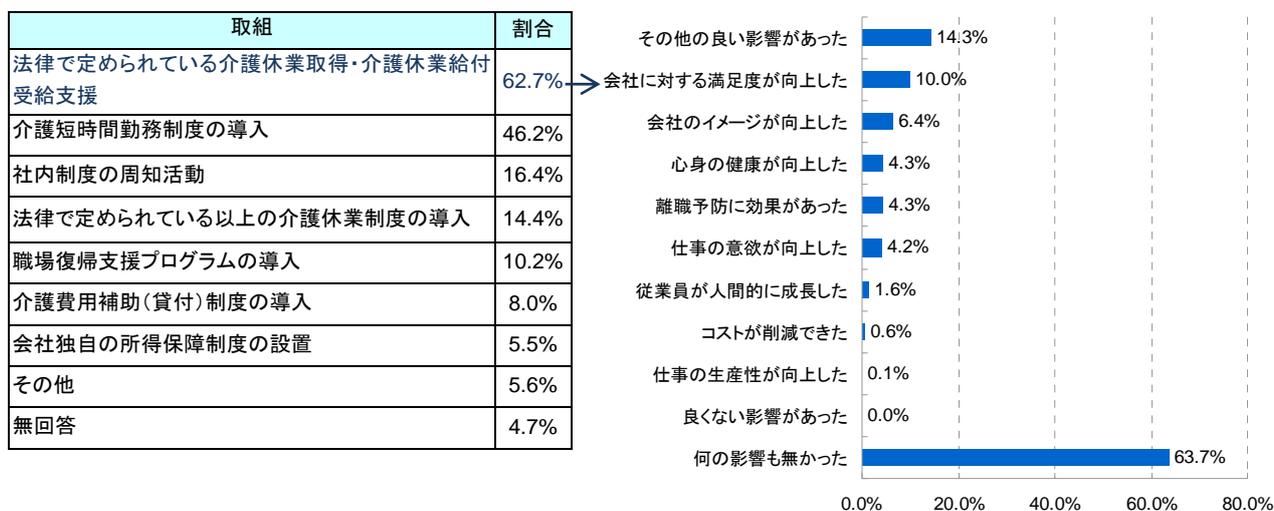
## (2) 介護支援

次に介護支援であるが、これについては以下のような取組がある。

介護支援の例	
・ 介護休業を取得させる	・ 時間外労働・深夜業の制限
・ 勤務時間の短縮	・ 介護休業からの復帰支援
・ 在宅勤務の導入	・ 介護費用購入の補助

人材の高齢化が問題となっている中小企業において、介護は近い将来大きな問題となり得るものであるが、現時点で何らかの取組を行っているとした企業は6.4%に過ぎなかった。最も高かったのは、図表4にあるように、「法律で定められている介護休業取得・介護休業給付受給支援(62.7%)」であり、「介護短時間勤務制度の導入(46.2%)」が続いたが、その影響としては、「何の影響もなかった(63.7%)」との回答が最も高く、企業として介護支援を行うメリットが見えにくい状況が窺える。

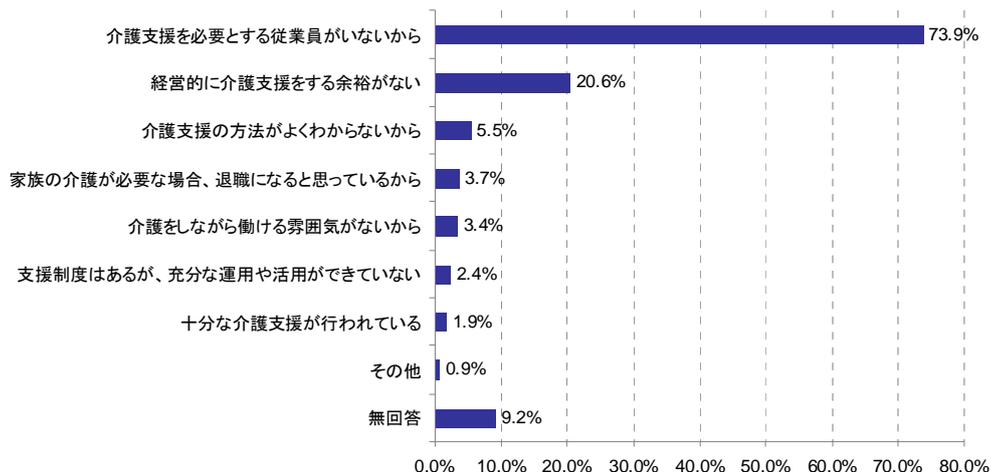
図表4 介護支援の取組内容と「法律で定められている介護休業取得・介護休業給付受給支援」を行った効果(複数回答)



出所:「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業(中小企業庁)」より著者作成

導入が進まない理由について尋ねた結果では、「介護支援を必要とする従業員がいないから(73.9%)」に次いで、「経営的に介護支援をする余裕がない(20.6%)」との回答が得られた(図表5)。

図表 5 介護支援が進まない理由（複数回答）



出所：「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業（中小企業庁）」より著者作成

以上の結果から、多くの中小企業において介護問題はまだ顕在化しておらず、そのことが制度整備が進まない最も大きな原因となっていることが分かる。また、「経営的に余裕がない」ことが支援策の導入を妨げているとの回答が2割に上り、企業の負担感の高さも窺える。その理由としては、例えば、出産・育児に比べ介護は見通しを立てにくく長期化することも予想されること、また、介護の問題を抱える従業員は年齢的に企業の中核となっていることが多く、そのような人材の勤務時間短縮あるいは休業に伴う損失を懸念することが挙げられる。

一方で、大介護時代を迎えるわが国の企業にとっては、介護世代の中核人材をいかに戦力として活用し続けるかは重要な課題であり、企業として取り組む必要性は高い。まずは、経営状況に照らし合わせ、可能な範囲の支援を行うことが望まれる。また、従業員にとって大きな精神的負担を強いる問題でもあるため、介護に関する相談を受け付けられる仕組みを整えておくことなども必要である。

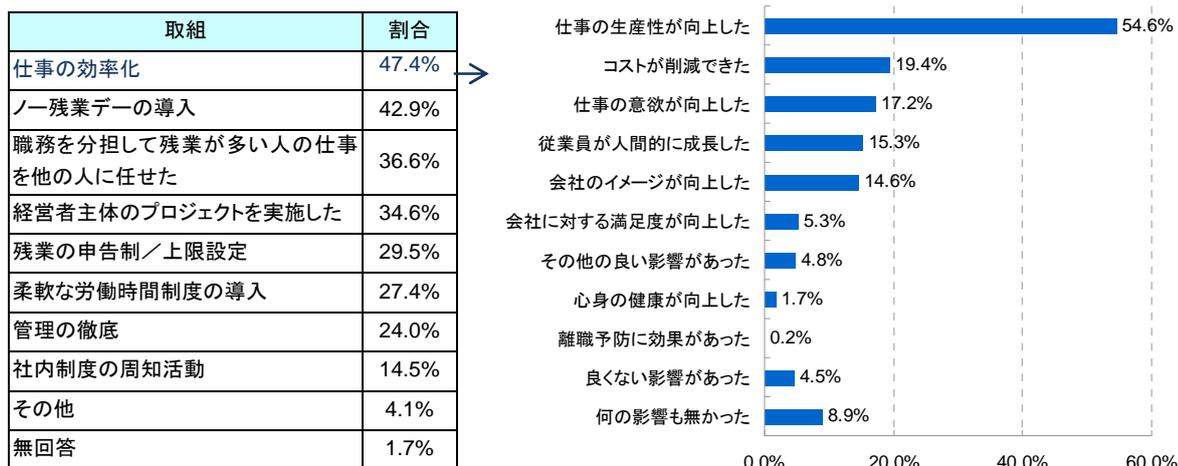
### (3) 労働時間削減のための取組

出産・育児支援、介護支援などワーク・ライフ・バランスを推進する際の基礎となるのが労働時間の削減と業務の効率化である。これは従業員の心身の健康にとっても重要である。このような労働時間削減の取組としては、例えば以下のようなものがある。

労働時間削減のための取組	
・変形労働時間制、フレックスタイム制などの弾力的な労働時間制度の導入	
・年次有給休暇の取得促進	・代休取得促進
・ノー残業デー／ウィークの導入	・業務の効率化

これについては、全体の21.1%の企業が何らかの取組を行っている。図表6にあるように、「仕事の効率化（47.4%）」の割合が最も高く、「ノー残業デーの導入（42.9%）」、「職務を分担して残業が多い人の仕事を他の人に任せた（36.6%）」、「経営者主体のプロジェクトを実施した（34.6%）」と続いた。その効果としては、「仕事の生産性が向上した（54.6%）」、「コストが削減できた（19.4%）」などが挙げられている。

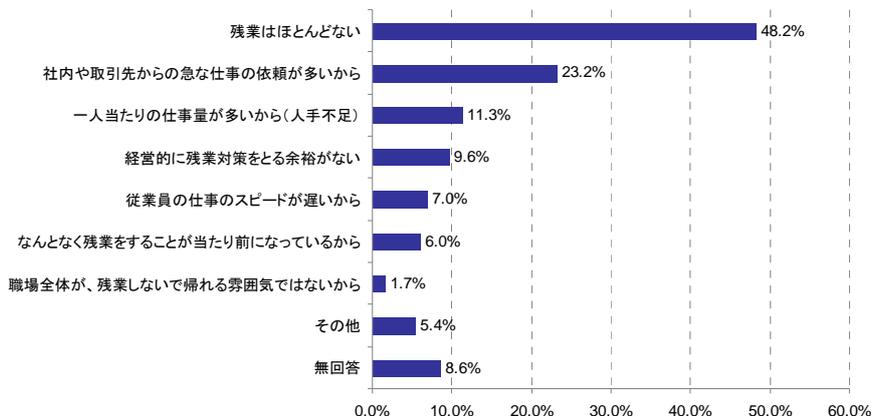
図表6 労働時間削減の取組内容と「仕事の効率化」を行った効果（複数回答）



出所：「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業（中小企業庁）」より著者作成

一方、残業を行っている理由を尋ねたところ、景気の影響もあると考えられるが、「残業はほとんどない（48.2%）」との回答が最も多かった。残業のある企業において高かった回答は、「社内や取引先からの急な仕事の依頼が多いから（23.2%）」であった（図表7）。

図表7 従業員が残業している理由（複数回答）



出所：「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業（中小企業庁）」より著者作成

以上の結果を踏まえると、労働時間削減については、まずは社内の共通認識を持つことが重要であり、可能であれば社外の取引先の理解を得ることも必要であろう。労働時間削減の取組はコスト削減につながるとの回答も得られており、不況の今、経営への影響は大きい。

内閣府の試算によれば、50人規模の企業で一人当たり1日30分の残業を削減することで、年間1,180万円のコスト削減が可能になるとのデータもあり、まずは一人ひとりの意識改革から始め、業務の効率化につなげるのが求められる。

### 3. 高モチベーション組織であり続けるために

中小企業においては、敢えて制度として明文化していなくとも、一人ひとりの状況に応じて柔軟に対応していることが多い。したがって、今回の調査において導入が進んでいないような結果が得られているのは、

そうした柔軟な取組が反映されていないことも原因の一つとして考えられる。

しかしながら、2011年には次世代育成支援対策推進法が改正・施行され、中小企業においても、子育て支援を中心としたワーク・ライフ・バランス支援のための環境整備等に関する「一般事業主行動計画」の策定が義務づけられる（100人以下の企業は努力義務）。

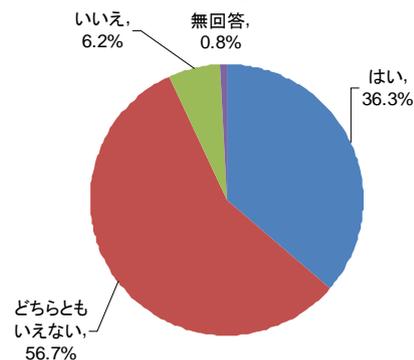
こうした法対応に限らず、社内制度として明記されていないことを不安に感じる若手従業員への対応という点からも、まずは自社の取組内容を明文化し、社内へ周知することが必要である。そうすることで、従業員の職場に対する安心感が高まり、会社に対する満足度、モチベーションの向上等につながることを期待できる。これは、図表8にあるように、3割を超える中小企業経営者が、ワーク・ライフ・バランス導入がモチベーション向上につながると認識していることから裏付けられる。

しかも、調査結果から分かるように、最低限の法律に則った施策を導入することでも、これらのメリットを享受することは可能である。

中小企業の良さを失うことなくワーク・ライフ・バランスを進めるには、自社の従業員構成や今後の経営戦略に照らし合わせた制度を導入し、その上で、従業員一人ひとりの状況に応じた柔軟な対応を行うのが良い。それにより企業の魅力が高まり、優秀な人材の獲得・維持がし易くなるとともに、従業員のモチベーションや企業競争力が高まり、持続的成長が可能となる。

（第254号 2009年8月発行）

図表8 ワーク・ライフ・バランス導入が従業員の意欲向上につながると思うか



出所：「平成20年度 中小企業ワーク・ライフ・バランス対応経営普及委託事業（中小企業庁）」より著者作成

## 参考文献

1. 衛藤由美 (2009) 「モチベーションを高める経営戦略としてのワーク・ライフ・バランス」TRC EYE Vol. 248  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200906026.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200906026.pdf)
2. 玉田裕美 (2009) 「企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス（第1部）」TRC EYE Vol. 226  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200901072.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200901072.pdf)
3. 玉田裕美 (2009) 「企業の発展のためのワーク・ライフ・バランス（第2部）」TRC EYE Vol. 229  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200901083.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200901083.pdf)
4. 田中大一 (2009) 「男性が育児に参加するワーク・ライフ・バランス（その1）」TRC EYE Vol. 227  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200901081.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200901081.pdf)
5. 田中大一 (2009) 「男性が育児に参加するワーク・ライフ・バランス（その2）」TRC EYE Vol. 228  
[http://www.tokiorisk.co.jp/risk\\_info/up\\_file/200901082.pdf](http://www.tokiorisk.co.jp/risk_info/up_file/200901082.pdf)

以上