

新規開業企業における多様な働き方と経営への影響*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井上 考二

要 旨

現在、わが国では働き方改革の議論が盛んに行われている。新規開業企業は、小さく歴史も短い組織の柔軟性を生かし、業歴の長い企業以上に働き方に関してきめ細かい対応を行っている可能性がある。そこで、新規開業企業の従業員の働き方に関する取り組みについて、2017年8月に当研究所が実施した「2017年度新規開業実態調査・特別調査」の結果を基に分析した。

多様な働き方の取り組み状況をみると、新規開業企業においても多様な取り組みが行われている。同じ仕事をしている従業員がいる企業における同一労働同一賃金の実施割合は58.4%、非正社員から登用した正社員がいる割合は22.3%、限定正社員がいる割合は9.6%である。育児休業を取得した割合は女性が61.1%で男性が5.6%、介護休業を取得した割合は7.6%である。柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者がいる企業の割合は、在宅勤務制度が9.6%、フレックスタイム制度が16.6%、裁量労働制が11.9%、副業や兼業の許可が35.8%、短時間勤務制度が27.5%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが32.4%、所定外労働（残業）の免除が14.4%である。在宅勤務制度、フレックスタイム制度、副業や兼業の許可、短時間勤務制度は既存企業より取り組みの割合が高い。

また、柔軟な働き方と業績との関係をみると、制度・取り組みの利用者がいる企業のほうが、売り上げや従業員が増加している割合が高い傾向にある。計量分析で詳しくみると、正社員が利用している場合は売り上げと雇用の両方で関係があるのに対して、非正社員が利用している場合は雇用との関係だけである。同様に、同業種と比較した労働生産性の水準との関係を計量分析で確認すると、裁量労働制はプラス、所定外労働（残業）の免除はマイナスの影響がある。

さらに、柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者の有無別に、従業員の確保に苦労している割合をみると、在宅勤務制度と所定外労働（残業）の免除は利用者がいる企業のほうが低いが、それ以外の制度・取り組みは利用者がいる企業のほうが高い。柔軟な働き方に関する制度・取り組みを実施している企業のほうが従業員が増加している企業の割合は高いことから、成長している新規開業企業ほど多くの従業員を必要としており、柔軟な働き方を提供したとしても、成長に見合った質や量の従業員を確保するまでには至っていないと考えられる。

柔軟な働き方は経営により結果をもたらすと考えられ、そうした効果を期待して柔軟な働き方を実施する新規開業企業があるのに加え、従業員が個人の事情に応じて柔軟に働ける企業にすること自体に目的意識をもつ経営者も多い。その結果、新規開業企業は多様な人々の就業ニーズの受け皿となっている。

* 本稿は井上考二「従業員の働き方に関する新規開業企業の取り組みの実態－『2017年度新規開業実態調査・特別調査』から－」日本政策金融公庫総合研究所『調査月報』No.684（2018年4月号）pp.4-15を加筆修正したものである。本稿の作成に当たっては、慶應義塾大学商学部・山本勲教授からご指導をいただいた。ここに記して感謝したい。ただし、ありうべき誤りはすべて筆者個人に帰するものである。

1 働き方改革と新規開業企業

少子化によって日本の労働力人口は減少しており、従来の中心的な労働力であった男性の現役世代だけでは十分な労働力を供給できなくなっている。そこで2017年3月、政府は同一労働同一賃金の実施や長時間労働の是正、柔軟な働き方がしやすい環境整備などを柱とする「働き方改革実行計画」を発表した¹。女性や高齢者をはじめとする多様な人材の就業ニーズを満たす職場に変えることで働き手を増やし、日本経済の持続的な発展につなげていくことが目的である。

ただ、日本の常用雇用者の65%が働く中小企業では、ヒト、モノ、カネなどの経営資源が限られる。大企業に比べて経営効率が悪い、長時間労働に依存しがちであるなど、働き方改革の取り組みは遅れているとの見方が一般的である。2018年の通常国会における「働き方改革関連法案」の審議でも、中小企業に対する適用延期が議論に上ったことは記憶に新しい。

しかし他方で、中小企業は小回りの利く柔軟な組織を生かして、多様な就業ニーズにきめ細かく応えているという仮説も成り立ちそうな気がする。小企業における女性の雇用について分析した深沼・藤井(2011)は、小企業が多様な女性の雇用の受け皿になっていると指摘し、その要因の一つに小企業における就業ニーズへの対応に関する柔軟性を挙げている。

なかでも、当研究所が長年にわたって研究対象としてきた新規開業企業では、業歴の長い企業以上に柔軟な対応が行われている可能性がある。例えば、働き方の柔軟性を高めるに当たり、一般の企業なら、すでに存在している就業規則や働き方

の細かなルールを変える必要があるが、新規開業企業は従業員の採用に合わせて白紙の状態から始めることができる。ルールが変わることへの従業員の抵抗感を考慮する必要がないぶん、対応の自由度は高いだろう。また、人手不足が深刻な昨今、企業としての知名度が低い新規開業企業にとって、女性や高齢者を含む多様な人たちの就業ニーズを満たすことは、人材確保の戦略として大いに効果を発揮するはずだ。

しかし、新規開業企業について、同一労働同一賃金や、育児・介護休業、在宅勤務といった柔軟な働き方がどれだけ広がっているかの切り口で従業員の就業実態を詳しく調査した例は、これまでわが国にみられない。そこで本稿では、2017年8月に当研究所が実施した「2017年度新規開業実態調査・特別調査」(以下、「アンケート」という)の結果を基に、開業後4年以内の企業を新規開業企業と定義し、働きやすさを高める取り組みの状況をみていく。調査の実施要領は表-1のとおりである。

なお、アンケート回答企業における従業員の構成をみると、28.3%が「従業員なし」であり、新規開業企業のすべてが従業員を雇用しているわけではない。また、「家族従業員だけ」は12.3%、「家族以外の従業員だけ」は39.8%、「家族従業員と家族以外の従業員」は19.5%であるが、従業員全体に占める家族従業員の割合は9.6%となっており、その大半は配偶者である。働き方の実態をみていくに当たっては、家族従業員と家族以外の従業員は同列に扱えないと考えられる。したがって本稿では、従業員がいない企業と家族従業員だけの企業は分析対象から除いている。分析対象企業数は1,071社であり、この1,071社が雇用している常勤役員・正社員は2,504人、非正社員は3,965人

¹ 具体的な取り組みとして、「同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善」「賃金引き上げと労働生産性向上」「罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正」「柔軟な働き方がしやすい環境整備」「女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備」「病気の治療と仕事の両立」「子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労」「雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援」「誰にでもチャンスのある教育環境の整備」「高齢者の就業促進」「外国人材の受入れ」の11項目が挙げられている。

表－１ 「2017年度新規開業実態調査・特別調査」の実施要領

1 調査時点	2017年 8 月
2 調査対象	日本政策金融公庫国民生活事業が2016年 4 月から同年 9 月にかけて融資した企業のうち、融資時点で開業後 4 年以内の企業（開業前の企業も含む）8,864社
3 調査方法	調査票の送付・回収ともに郵送、アンケートは無記名
4 回収数	1,836社（回収率20.7％）
5 分析対象	本稿では、上記 4 のうち、従業員がいない企業と家族従業員だけの企業を除いた1,071社および1,071社が雇用している常勤役員・正社員2,504人、非正社員3,965人を分析対象としている。

である。経営者と家族従業員を除く従業者数は1,071社平均で6.0人となっている。

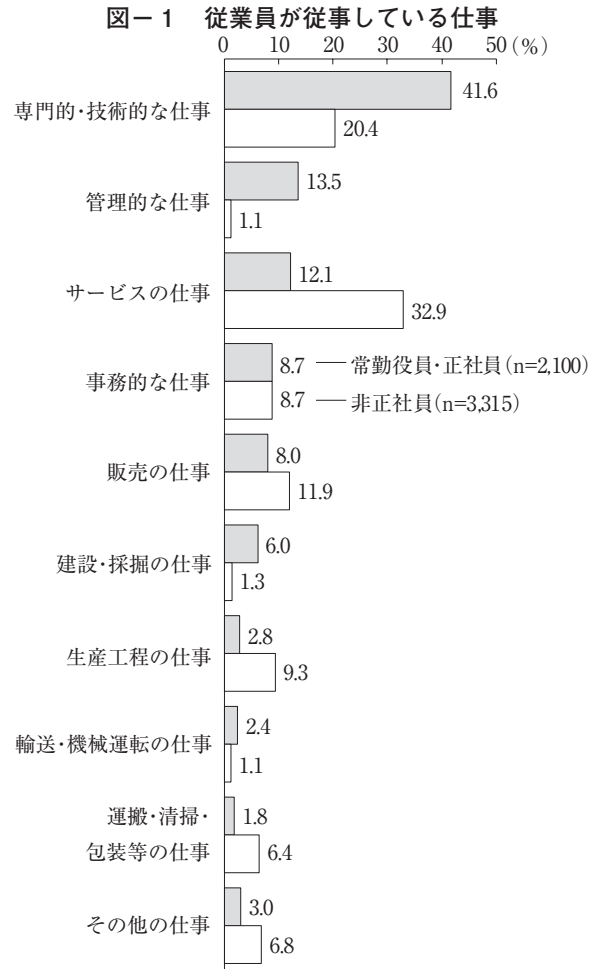
2 新規開業企業における就業の実態

まず、新規開業企業における従業員はどのような仕事に従事しているのかを確認しておこう。

（１）従業員が従事している仕事

常勤役員・正社員が従事している仕事の分布を見ると、「専門的・技術的な仕事」の割合が41.6％と最も多く、「管理的な仕事」が13.5％、「サービスの仕事」が12.1％と続いている（図－１）。業種別にみると、大半の業種で「専門的・技術的な仕事」が最も多くなっており、なかでも情報通信業（65.7％）、医療・福祉（51.6％）、製造業（50.6％）では５割を超えている。ただし、運輸業における「輸送・機械運転の仕事」（55.3％）、建設業における「建設・採掘の仕事」（44.5％）、小売業における「販売の仕事」（21.7％）など、特定の仕事が最も高い割合を占める業種も一部にはある。

同じく非正社員が従事している仕事の分布は、「サービスの仕事」の割合が32.9％と最も多く、次いで「専門的・技術的な仕事」が20.4％、「販売の仕事」が11.9％となっている。業種別にみると、正社員に比べてばらつきがある。例えば、「サー



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2017年度新規開業実態調査・特別調査」（以下、断りのない限り同じ）

- （注） 1 従事している仕事の分類は、総務省「日本標準職業分類」を参考にしている。
 2 複数の仕事がある場合は従事している時間が最も長いものを回答してもらった。
 3 常勤役員・正社員もしくは非正社員の人数と従事している仕事の内訳の合計人数が一致した企業について集計している。

ビスの仕事」は運輸業（69.8％）、飲食店・宿泊業（66.2％）、教育・学習支援業（65.3％）で、「専門的・技術的な仕事」は情報通信業（60.5％）と医療・福祉（38.1％）で、「販売の仕事」は卸売業（41.9％）と小売業（37.7％）で最も多い、といった具合である。このほか、建設業では「建設・採掘の仕事」（43.0％）が、製造業では「生産工程の仕事」（48.8％）が多い。

新規開業企業の従業員が従事している仕事の分布は、大企業を含む非農林漁業の民間企業全体（以下、新規開業企業と対比する意味で「既存企業」

図－２ 仕事の難易度

	熟練や専門的な 知識が必要な仕事	ある程度の 熟練が 必要な仕事	多少の 訓練や慣れが 必要な仕事	(単位:%) 入社して すぐにできる 簡単な仕事
正社員 (n=1,421)	39.3	28.5	28.4	3.7
非正社員 (n=1,598)	14.7	19.1	43.1	23.1

(注) 個々の従業員（それぞれの雇用形態で最大 4 人（5 人以上いる場合は働き始めた時期が早い 4 人））について尋ねた設問を集計したもので、分析対象企業が雇用している従業員全体よりも回答数は少ない。

という）の従業員の職種の分布と違いはあるのだろうか。総務省「平成24年就業構造基本調査」の職種のデータと比較すると、新規開業企業は「専門的・技術的な仕事」に従事する従業員の割合が高い。既存企業について、正規の職員・従業員の職種をみると、最も割合が高いのは「事務従事者」の21.8%である。「専門的・技術的職業従事者」は2番目に高い21.4%で、新規開業企業における常勤役員・正社員の「専門的・技術的な仕事」(41.6%)と比較すると約20ポイント低い。また、非正規の職員・従業員では、「サービス職業従事者」が20.7%で最も割合が高く、次いで「事務従事者」が18.4%、「販売従事者」が14.7%となっている。「専門的・技術的職業従事者」は9.7%で、新規開業企業における非正社員の「専門的・技術的な仕事」(20.4%)と比較すると約10ポイント低い。

(2) 仕事の難易度

正社員の仕事の難易度をみると、「熟練や専門的な知識が必要な仕事」の割合が39.3%と最も高く、「ある程度の熟練が必要な仕事」が28.5%、「多少の訓練や慣れが必要な仕事」が28.4%、「入社してすぐにできる簡単な仕事」が3.7%となっている（図－2）。熟練を必要とする仕事（「熟練や専門的な知識が必要な仕事」と「ある程度の熟練が必要な仕事」の合計）は7割近くを占めており、新規開業企業で働く正社員の半数以上は一定のス

キル・ノウハウをもった人材であることがうかがえる。熟練を必要とする仕事の割合を業種別にみると、情報通信業、運輸業、教育・学習支援業、製造業などで高く、それぞれ84.5%、80.6%、77.8%、76.5%となっている。

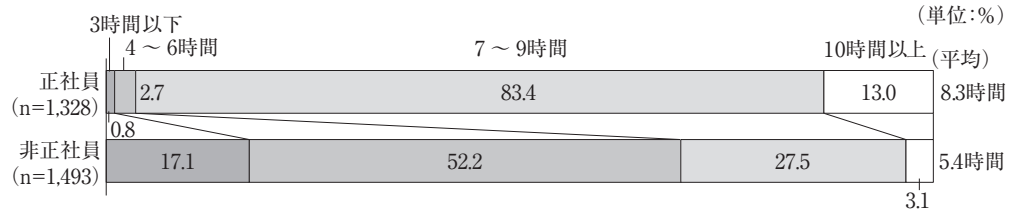
非正社員の仕事の難易度は、「多少の訓練や慣れが必要な仕事」が43.1%と最も高い。業種別にみると、情報通信業は「熟練や専門的な知識が必要な仕事」が43.3%とほかの業種よりも高い。情報通信業では非正社員でも「専門的・技術的な仕事」に従事している割合が高いことが背景にあるのだろう。

(3) 1日の平均労働時間

正社員の1日の平均労働時間は「10時間以上」が13.0%、「7～9時間」が83.4%、「4～6時間」が2.7%、「3時間以下」が0.8%である（図－3）。平均すると8.3時間となる。業種別では、飲食店・宿泊業と運輸業で「10時間以上」の割合が高く、それぞれ41.6%、40.7%となっている。これは、3番目に高い製造業（21.7%）の約2倍の水準である。

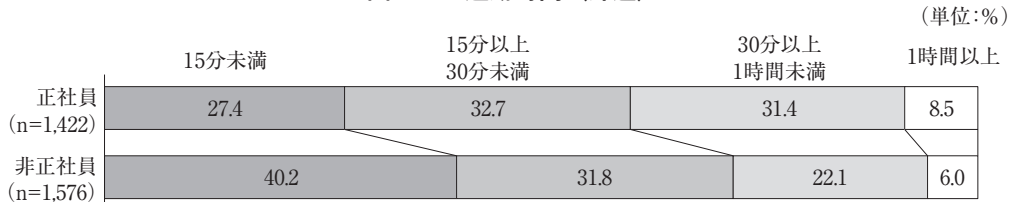
非正社員については「4～6時間」の割合が52.2%と最も高く、「7～9時間」が27.5%、「3時間以下」が17.1%と続く。「10時間以上」は3.1%にすぎない。平均は5.4時間であった。業種別にみると、教育・学習支援業では「3時間以下」が

図－３ １日の平均労働時間



- (注) 1 図-2の(注)に同じ。
 2 残業を含む労働時間である。
 3 0時間の回答は1時間として集計している。また、非正社員において15時間を超える回答があったが、1週間の労働時間として回答している可能性があるため無回答とした。

図－４ 通勤時間（片道）



(注) 図-2の(注)に同じ。

58.3%と過半を占める一方、建設業では「7～9時間」が67.6%、運輸業では「10時間以上」が52.4%であるなど、業種による違いが大きい。

なお、厚生労働省「毎月勤労統計調査」(2016年平均)から、既存企業における1日当たりの実労働時間数を算出すると、一般労働者は8.4時間、パートタイム労働者は5.8時間であった。新規開業企業と既存企業の1日の平均労働時間は、ほぼ同水準である。

(4) 通勤時間

正社員の片道の通勤時間をみると、「15分以上30分未満」の割合が32.7%と最も高く、次いで「30分以上1時間未満」が31.4%、「15分未満」が27.4%、「1時間以上」が8.5%となっている(図-4)。業種別にみると、情報通信業、卸売業、教育・学習支援業は「15分未満」の割合が、それぞれ14.1%、13.8%、7.4%であり、ほかの業種よ

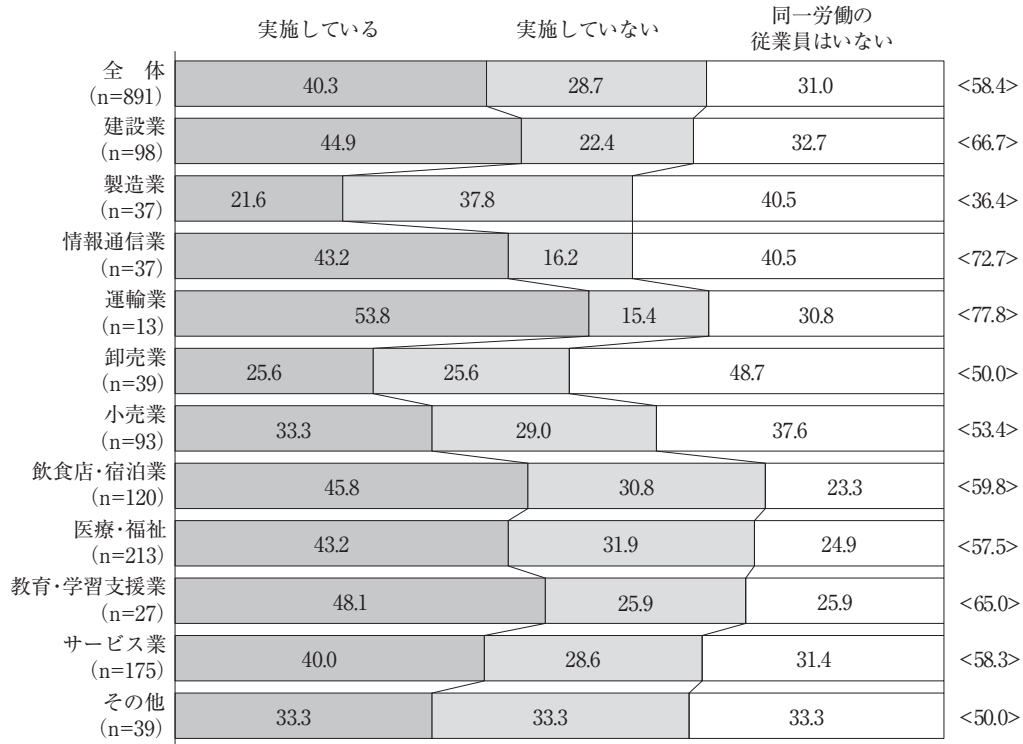
りも低い。

従業員規模別にみると、10人以上の企業は「15分未満」が30.4%、「15分以上30分未満」が35.3%となっており、それぞれ2～4人の企業の26.2%、30.0%、5～9人の企業の25.9%、32.3%より高い。規模が大きい企業のほうが通勤時間が短い人の割合が高いのは、開業時から働いている従業員と開業後に求人して採用した従業員の違いによると考えられる。開業時から働いている従業員は、前勤務先の部下や同僚、あるいは友人・知人であることが多く²、必ずしも事業所の近隣に自宅がある人ばかりとは限らない。一方、求人に応募してくる人は、たいていは遠方の企業より近隣の企業を勤務先として選択するだろう。規模が大きい企業は事業の拡大に合わせて従業員を増やしていると考え、新たに求人して採用した従業員、すなわち自宅が近隣にある従業員が相対的に多くなり、通勤時間が短い人の割合が高くなるの

² 開業時に正社員がいる企業について採用経路別に正社員を分類している村上(2009)によると、「前勤務先の部下等」がいる企業は57.2%、「友人等」がいる企業は30.3%、「一般採用者」がいる企業は28.9%である。

図－5 同一労働同一賃金の実施状況

(単位:%)



- (注) 1 同一労働同一賃金について、アンケートでは「正社員であるかどうかを問わず、同じ仕事をしている従業員に対して同じ水準の賃金を支払うこと」と定義している。
 2 < >内の値は、「同一労働の従業員はいない」という企業を除いて、「実施している」の割合を計算した値である。

だと思われる。

非正社員の通勤時間については、「15分未満」が40.2%と最も高く、「15分以上30分未満」が31.8%、「30分以上1時間未満」が22.1%、「1時間以上」が6.0%と続いている。業種別では、小売業と飲食店・宿泊業は「15分未満」がそれぞれ54.1%、51.5%と半数を超える一方で、情報通信業では「30分以上1時間未満」「1時間以上」がともに40.7%を占めている。

従業者規模別にみると、「1時間以上」が2～4人の企業で7.6%、5～9人の企業で5.8%、10人以上の企業で5.0%と、規模が大きい企業ほど低くなっているが、「15分未満」はどの従業者規模でも約40%となっている。非正社員は正社員に比べて通勤時間の短い人が多い。

3 働き方の多様化に向けた取り組み状況

ここまで、新規開業企業における仕事の内容や労働時間などについて確認してきた。次に、従業員の働き方に関する制度・取り組みについても、可能な限り既存企業と比較しながらみていこう。

(1) 正社員と非正社員の

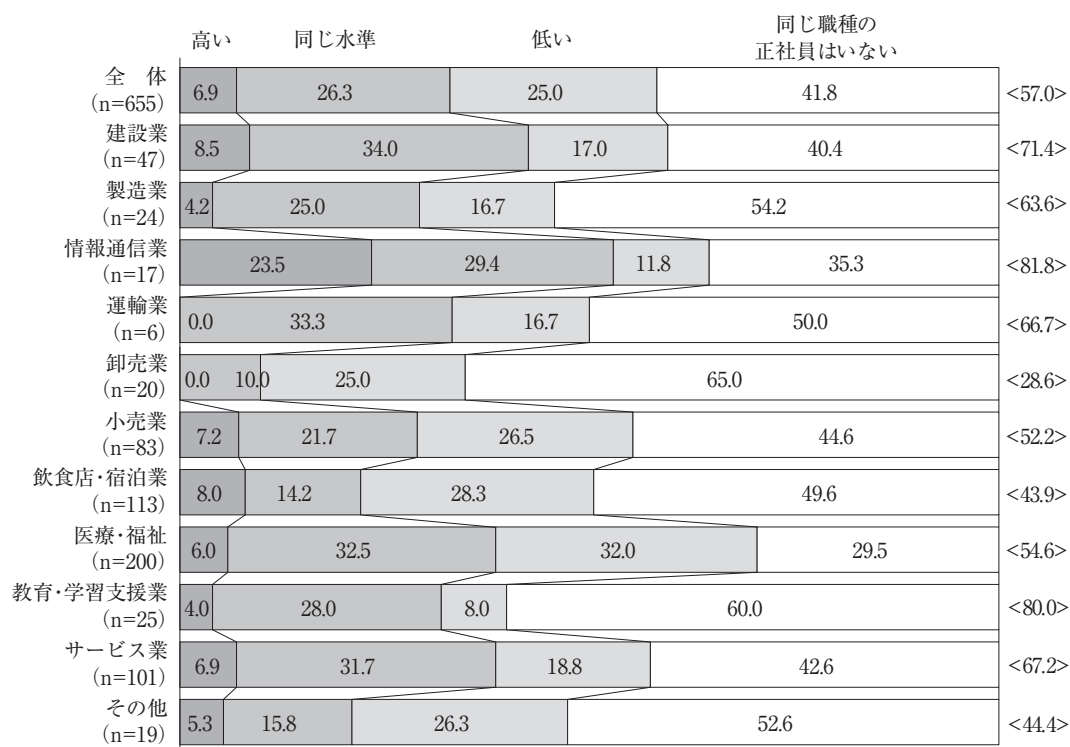
格差解消に関する取り組み

① 同一労働同一賃金の実施状況

同一労働同一賃金を実施しているかどうかを尋ねたところ、「実施している」が40.3%、「実施していない」が28.7%、「同一労働の従業員はいない」が31.0%であった（図－5）。業種別にみると、「実

図－６ 同じ職種の正社員と比較した非正社員の給与水準

(単位:%)



(注) 1 非正社員がいる企業に、同じ職種の正社員の1時間当たりの給与と比べた場合の非正社員の1時間当たりの給与の水準について尋ねたものである。

2 < >内の値は、「同じ職種の正社員はいない」という企業を除いて、「高い」と「同じ水準」の合計の割合を計算した値である。

施している」は運輸業（53.8%）や教育・学習支援業（48.1%）で割合が高い一方、製造業（21.6%）や卸売業（25.6%）では低い。

ただし、従業員が少ない企業ほど、「同一労働の従業員はいない」割合が多くなる。その値は、従業員数2～4人の企業で44.3%、5～9人の企業で22.5%、10人以上の企業で16.6%であった。そこで、「同一労働の従業員はいない」という企業を除いたうえで、「実施している」の割合を算出し直すと、58.4%となった。つまり、同じ仕事をしている従業員がいる企業に限れば、新規開業企業の半数以上が同一労働同一賃金を取り入れている。

また、同じ職種の正社員と比較した非正社員の給与水準を尋ねたところ、「同じ職種の正社員はいない」が41.8%、「同じ水準」が26.3%、「低い」

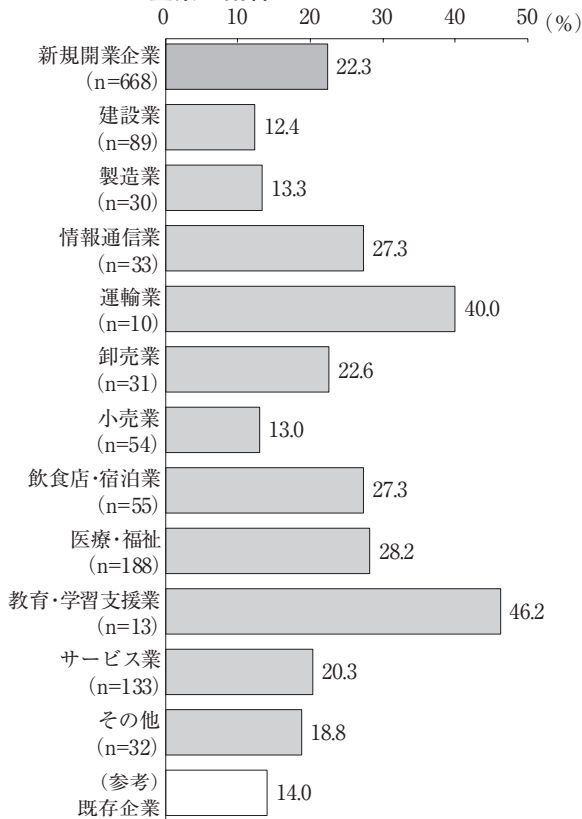
が25.0%、「高い」が6.9%であった（図－6）。業種別では、情報通信業は「高い」の割合がほかの業種よりも高く、23.5%となっている。

ここでも「同じ職種の正社員はいない」という企業を集計対象から除いたうえで、「高い」と「同じ水準」の割合の合計、すなわち正社員と同等以上の給与水準である割合を計算したところ、57.0%であった。これは、同一労働の従業員がいる企業において同一労働同一賃金を実施している割合とほぼ同じ水準である。

② 非正社員の正社員への登用

非正社員から登用した正社員がいる企業の割合は22.3%である（図－7）。業種別にみると、教育・学習支援業が46.2%、運輸業が40.0%と高く、建

図－7 非正社員から登用した正社員がいる企業の割合



(注) 既存企業は厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2016年)において正社員とパート(正社員以外の労働者)の両方を雇用している事業所のうち、過去3年間に正社員に転換したパートがいる事業所の割合である。

設業(12.4%)や小売業(13.0%)、製造業(13.3%)は低い。非正社員から登用した正社員がいる企業にその数を尋ねると、「1人」が54.1%、「2人」が24.7%、「3人」が10.3%、「4人」が4.8%、「5人以上」が6.2%で、平均は2.0人となる。

既存企業と比較すると、新規開業企業は非正社員から正社員に登用している割合が高い。厚生労働省「パートタイム労働者総合実態調査」(2016年)より、既存企業における登用の割合を算出すると、14.0%であった。新規開業企業の22.3%より約8ポイント低い値である。この理由として、新規開

業企業のなかには、当初は事業が不安定で正社員を雇用する余裕がないことから非正社員を雇用し、事業が軌道に乗ったり拡大したりするタイミングで正社員に切り替えるケースがそれなりにあることが考えられる。

③ 限定正社員の雇用

限定正社員とは、一般的な正社員と比較して、職種、労働時間、勤務地などが限定される正社員のことである³。既存企業において限定正社員がいる事業所の割合は、労働政策研究・研修機構「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」(2014年)によると11.2%である。

アンケートでは、限定正社員を「通常の正社員と比べて、担当する職種が限定されている正社員や所定労働時間が短い正社員」と定義して、限定正社員の有無と限定されている内容ごとの人数を尋ねた。限定の内容に勤務地を含めていないのは、複数の事業所をもつ新規開業企業は少ないと思われるためである。回答をみると、新規開業企業において限定正社員がいる企業の割合は9.6%で、既存企業(11.2%)よりやや低い(図－8)。業種別では、医療・福祉が12.9%と最も高く、卸売業(0.0%)や製造業(3.2%)は低い。限定されている内容については、「労働時間」が47.2%、「職種」が34.0%、「職種と労働時間」が18.9%となっている。

(2) 育児休業・介護休業の利用状況

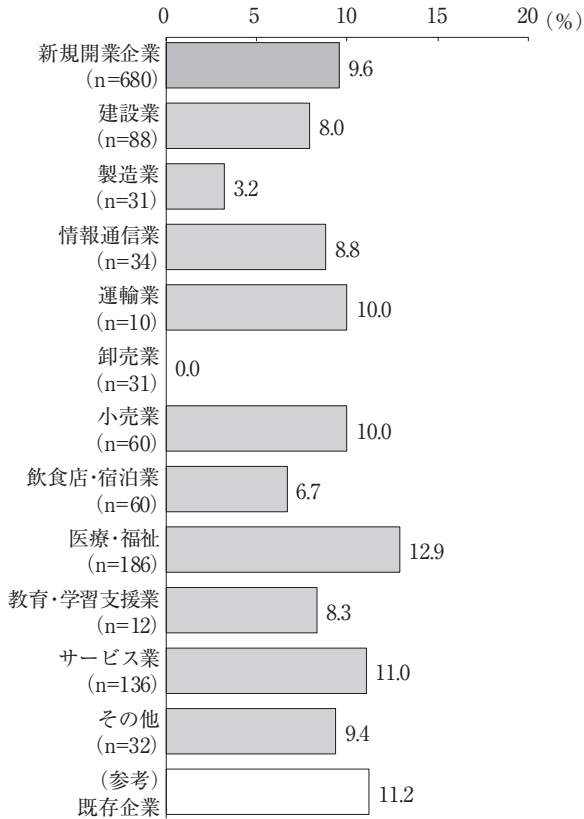
① 育児休業の利用状況

調査前の1年間に自身または配偶者が出産した従業員がいる企業は、それぞれ31社、64社であった⁴。これらの企業のうち、育児休業を開始した従業員(休業を申し出ている従業員を含む)がいる

³ 限定正社員は「多様な正社員」「ジョブ型正社員」と表現されることもある。

⁴ 入社1年未満の有期契約労働者は育児休業の対象労働者とはならないことから、業歴が1年未満の企業かつ家族以外の従業員が非正社員だけの企業は集計対象から除いている。

図－８ 限定正社員がいる企業の割合



- (注) 1 限定正社員は、通常の正社員と比較して職種、労働時間、勤務地などが限定されている正社員である。ただし、複数の事業所をもつ新規開業企業は少ないと思われるため、限定されている内容として勤務地は含まれていない。
- 2 既存企業は労働政策研究・研修機構「多様な就業形態と人材ポートフォリオに関する実態調査」(2014年)の事業所調査のデータによる。

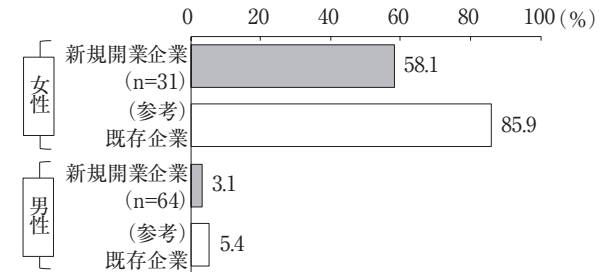
企業の割合は、前者が58.1%、後者が3.1%であった(図－9①)。既存企業における割合を厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」でみると、それぞれ85.9%、5.4%となっており、いずれも新規開業企業を上回っている。

では、従業員のうちどれくらいの割合が休業しているのだろうか。調査前の1年間に出生した女性従業員36人と配偶者が出生した男性従業員72人のうち、育児休業を開始した人の割合は、前者が61.1%、後者が5.6%であった(図－9②)。厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」によると、

図－9 育児休業の利用状況

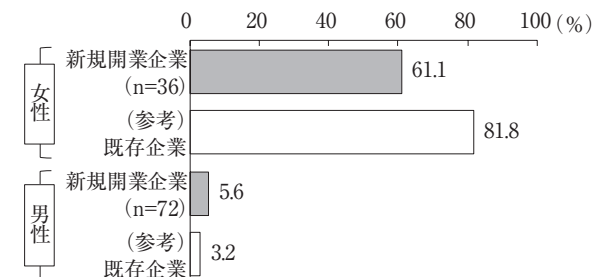
① 育児休業者がある企業の割合

【過去1年間に本人または配偶者が出生した従業員がいる企業に占める割合】



② 育児休業者の割合

【過去1年間に本人または配偶者が出生した従業員に占める割合】



- (注) 1 育児休業者は、調査前の1年間に出生した正社員・非正社員または配偶者が出生した正社員・非正社員のうち、調査時点までに育児休業を開始した正社員・非正社員(休業を申し出ている正社員・非正社員を含む)。
- 2 調査前の1年間に出生した正社員・非正社員または配偶者が出生した正社員・非正社員がいる企業について集計。ただし、入社1年未満の有期契約労働者は育児休業の対象労働者とはならないことから、業歴が1年未満の企業かつ家族以外の従業員が非正社員だけの企業は集計対象から除いている。
- 3 既存企業は厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査のデータによる。

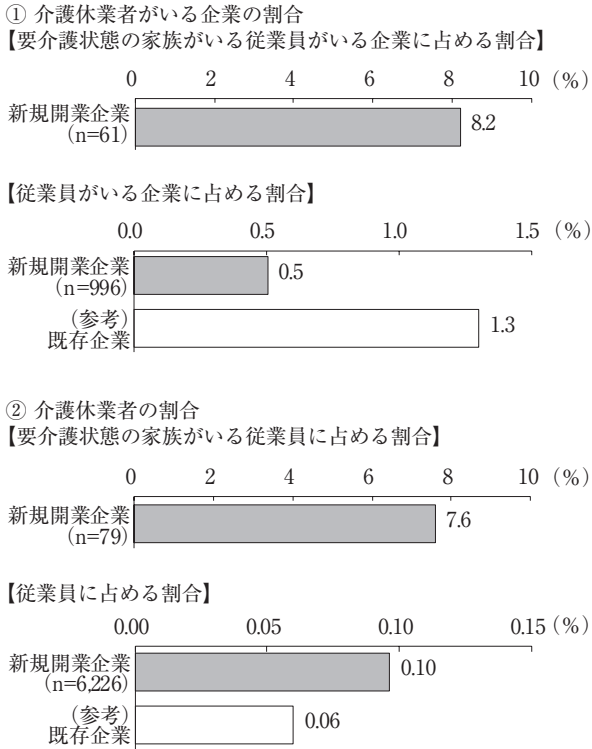
既存企業においては、女性従業員で81.8%、男性従業員で3.2%となっており、男性は新規開業企業がやや上回っているものの、女性は既存企業が大きく上回っている。少人数で運営する新規開業企業が長期の育児休業に対応するのは難しい面があるのではないだろうか。

② 介護休業の利用状況

要介護状態の家族がいる従業員が働いている企業は61社であった⁵。そのうち、調査前の1年間に

⁵ 入社1年未満の有期契約労働者は介護休業の対象労働者とはならないことから、業歴が1年未満の企業かつ家族以外の従業員が非正社員だけの企業は集計対象から除いている。

図－10 介護休業の利用状況



(注) 1 介護休業者は、調査前の1年間（既存企業は調査の前年度）に介護休業を開始した正社員・非正社員（休業を申し出ている従業員を含む）。
2 入社1年未満の有期契約労働者は介護休業の対象労働者とはならないことから、業歴が1年未満の企業かつ家族以外の従業員が非正社員だけの企業は集計対象から除いている。
3 既存企業は厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」の事業所調査のデータによる。

介護休業を開始した従業員（休業を申し出ている従業員を含む）がいる企業の割合は8.2%である（図－10①）。従業員がいる企業に占める割合では0.5%となり、厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」でみた既存企業における割合（1.3%）より低い。

要介護状態の家族がいる従業員79人のうち、介護休業を開始した人の割合は7.6%であった（図－10②）。従業員全体に占める割合では0.10%となる。厚生労働省「平成27年度雇用均等基本調査」でみた既存企業における値は0.06%であった。

（3）柔軟な働き方に関する制度・取り組み

柔軟な働き方を実現するには、働く際の制約を

表－2 アンケートで尋ねた柔軟な働き方に関する制度・取り組み

制度・取り組み	内 容
在宅勤務制度	自宅で勤務できる制度
フレックスタイム制度	定められた時間帯の中で労働者自身が始業および終業の時刻を決定することができる制度
裁量労働制	労働時間について、実際の労働時間とは関係なく、あらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度
副業や兼業の許可	労働者に自社以外での就労を禁止しないこと
短時間勤務制度	正社員の通常の所定労働時間より短い所定労働時間とする制度
始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	1日の労働時間はそのままに勤務する時間帯（始業時刻・終業時刻）を変更する制度
所定外労働（残業）の免除	所定労働時間を超えて労働しないことを希望する労働者について所定労働時間を超えて労働させない制度

取り除くことが重要である。主なものは時間や場所であろう。アンケートでは、表－2に記載した働く時間や場所に関する七つの制度・取り組みについて、利用している従業員の有無を尋ねている。

結果は図－11のとおりである。利用している従業員がいる企業の割合は、在宅勤務制度は9.6%、フレックスタイム制度は16.6%、裁量労働制は11.9%、副業や兼業の許可は35.8%、短時間勤務制度は27.5%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは32.4%、所定外労働（残業）の免除は14.4%である。このうち、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、副業や兼業の許可、短時間勤務制度は既存企業より高い値となっている。新規開業企業でも柔軟な働き方に関する取り組みが進んでいるようだ。

なお、副業や兼業の許可、短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げはほかの制度・取り組みと比べて割合が高いが、これは非正社員の利用者が多いためである。そこで、正社員に限って利用している従業員がいる企業の割合をみると、在宅勤務制度は3.4%、フレックスタイム制度は6.8%、裁量労働制は4.3%、副業や兼業の許可は8.0%、短時間勤務制度は5.3%、始業・終業

時刻の繰上げ・繰下げは8.0%、所定外労働（残業）の免除は3.8%となる⁶。正社員に限ってみても、在宅勤務制度とフレックスタイム制度は既存企業より利用割合が高い。

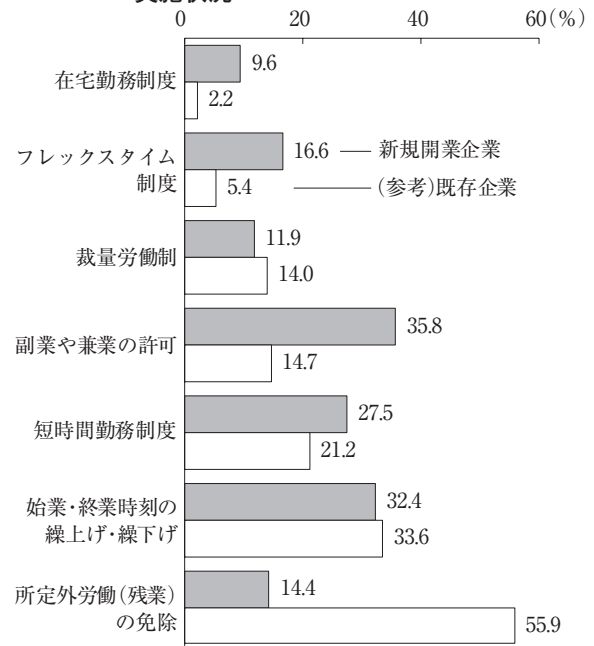
業種別にみると、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、裁量労働制は、情報通信業が最も高く、それぞれ36.7%、51.6%、50.0%となっている（表－3）。2番目に高い業種（在宅勤務制度は卸売業の17.6%、フレックスタイム制度はその他の24.3%、裁量労働制は卸売業の18.2%）との差は大きく、情報通信業では、これらの制度の活用が相対的に進んでいるようである。ほかの制度・取り組みについては、副業や兼業の許可は教育・学習支援業（51.9%）が、短時間勤務制度は製造業（32.4%）が、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは飲食店・宿泊業（43.3%）が、所定外労働（残業）の免除はその他（25.0%）が、最も高い。

従業者規模別では、在宅勤務制度は2～4人の企業が11.4%、5～9人の企業が8.4%、10人以上の企業が7.9%と、規模が小さい企業ほど利用割合が高い。他方、副業や兼業の許可、短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、所定外労働（残業）の免除は、規模が大きい企業ほど高くなる傾向があった。

4 柔軟な働き方を提供している企業の業績

新規開業企業においても、既存企業と同等、または取り組みによってはそれ以上に、柔軟な働き方に対応していることがわかった。では、こうした取り組みは企業の業績にどのような影響を与えているのだろうか。

図－11 柔軟な働き方に関する制度・取り組みの実施状況



- (注) 1 在宅勤務制度の既存企業は、総務省「ICT利活用と社会的課題解決に関する調査研究」（平成29年）における在宅型テレワークを導入している企業の割合。
 2 フレックスタイム制度と裁量労働制の既存企業は、それぞれ厚生労働省「平成29年就労条件総合調査」におけるフレックスタイム制、みなし労働時間制を採用している企業の割合。
 3 副業や兼業の許可の既存企業は、中小企業庁「平成26年度兼業・副業に係る取組み実態調査」における従業員の兼業や副業を容認している企業の割合。
 4 短時間勤務制度の既存企業は、厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査における短時間正社員制度がある企業の割合。
 5 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げと所定外労働（残業）の免除の既存企業は、厚生労働省「平成28年度雇用均等基本調査」の事業所調査における育児のための所定労働時間の短縮措置等の制度の内容に、それぞれ始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、所定外労働の制限がある企業の割合。

(1) 売り上げと雇用への影響

柔軟な働き方によって勤務時間が短くなったり私生活を優先したりすることで、仕事に投じるマンパワーが減れば、業績が下がることもないとはいえない。先に結論を述べれば、柔軟な働き方

⁶ 利用している非正社員がいる企業の割合については、在宅勤務制度が4.2%、フレックスタイム制度が6.4%、裁量労働制が3.0%、副業や兼業の許可が19.6%、短時間勤務制度が14.7%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが12.2%、所定外労働（残業）の免除が5.8%である。正社員の利用者がいる企業の割合と非正社員の利用者がいる企業の割合の合計が、図－11に記載した新規開業企業の割合より低くなるのは、雇用形態別に尋ねた利用している従業員の人数について無回答の企業があるためである。

表－3 柔軟な働き方に関する制度・取り組みの実施状況（業種別）

(単位：％)

	在宅勤務制度	フレックスタイム制度	裁量労働制	副業や兼業の許可	短時間勤務制度	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ	所定外労働（残業）の免除
新規開業企業全体（再掲）	9.6	16.6	11.9	35.8	27.5	32.4	14.4
建設業	12.1	10.9	13.3	21.7	15.6	22.2	12.1
製造業	9.4	21.2	9.4	21.2	32.4	31.4	18.8
情報通信業	36.7	51.6	50.0	43.8	31.0	28.6	3.8
運輸業	0.0	20.0	10.0	27.3	25.0	33.3	10.0
卸売業	17.6	20.6	18.2	25.0	24.3	35.1	17.1
小売業	10.2	11.6	11.4	32.6	30.1	28.4	12.8
飲食店・宿泊業	0.9	13.0	5.7	51.2	28.7	43.3	8.6
医療・福祉	5.0	15.1	5.6	39.6	32.0	35.4	17.3
教育・学習支援業	8.7	20.8	17.4	51.9	16.7	13.0	8.7
サービス業	12.2	15.6	14.1	32.2	29.2	31.4	16.0
その他	14.7	24.3	11.8	28.6	17.6	30.6	25.0
既存企業（再掲）	2.2	5.4	14.0	14.7	21.2	33.6	55.9

(注) 新規開業企業全体（前掲図－11の再掲）より割合が高い項目を斜体としている。また、それぞれの制度・取り組みで割合が高い上位3業種に網掛け（最も割合の高い業種が最も濃い網掛け、2番目に割合が高い業種が次に濃い網掛け、3番目に割合が高い業種が最も薄い網掛けである）をしている。

に取り組むことは業績にプラスに働いているようだ。

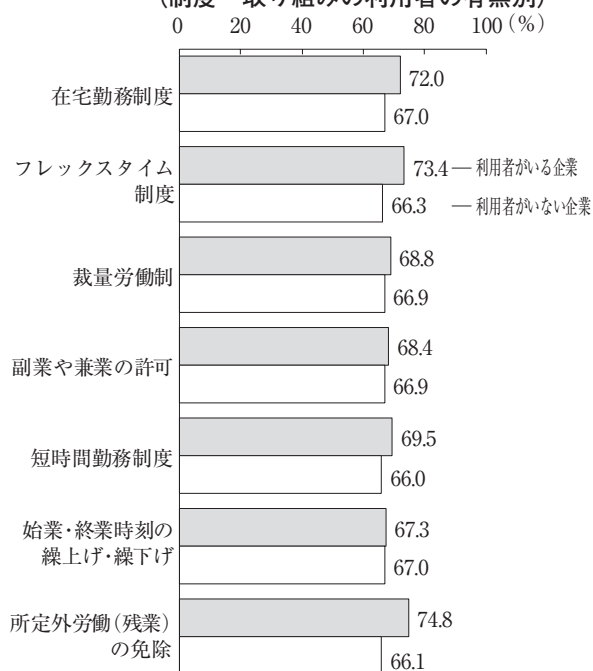
柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者の有無別に売り上げが「増加傾向」の企業の割合をみると、在宅勤務制度は利用者がある企業では72.0%、いない企業では67.0%、フレックスタイム制度は同73.4%、66.3%、裁量労働制は同68.8%、66.9%、副業や兼業の許可は同68.4%、66.9%、短時間勤務制度は同69.5%、66.0%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げは同67.3%、67.0%、所定外労働（残業）の免除は同74.8%、66.1%となっている（図－12）。始業・終業時刻の繰上げ・繰下げについては差がほとんどないものの、おおむね、利用者がある企業のほうが、いない企業よりも売り上げが増加傾向である割合が高い。特に所定外労働（残業）の免除は、利用者がある企業と利用者がいない企業の差が8.7ポイントと大きい。

雇用についてはどうか。開業時より従業員が増加している企業の割合についても、利用者がある

企業のほうが、いない企業よりも割合が高い（図－13）。利用者がある企業における割合は、在宅勤務制度が75.3%、フレックスタイム制度が70.0%、裁量労働制が70.7%、副業や兼業の許可が70.2%、短時間勤務制度が75.2%、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが70.9%、所定外労働（残業）の免除が71.7%と、どの制度・取り組みも7割を超えている。対して利用者がいない企業における割合は、いずれも65%前後である。利用者がある企業と利用者がいない企業の差は、在宅勤務制度や短時間勤務制度で大きく、それぞれ9.9ポイント、11.3ポイントである。このように、柔軟な働き方に取り組む企業のほうが、売り上げや従業員が増加している割合が高い傾向にある。

（2）計量分析

働きやすい職場であれば、人材を集めやすくなるのは確かだろうし、結果として人手不足のために収益機会を逃すようなことも減り、売り上げは

図-12 売上げが増加傾向の企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)

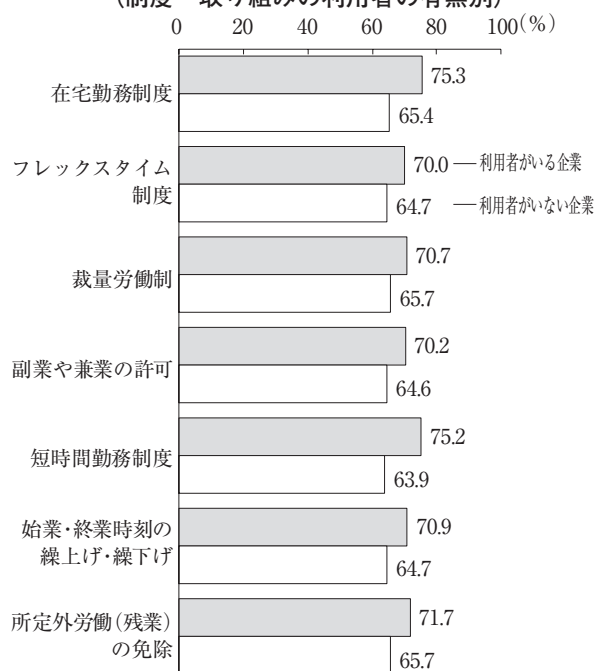
(注) 現在の売上状況について「増加傾向」「横ばい」「減少傾向」の三つの選択肢で尋ねた設問に対し、「増加傾向」と回答した企業の割合である。

増加するだろう。しかし、柔軟な働き方だけが売り上げや雇用増加の要因というわけではない。企業の業績は、どのような経営を行うかに加えて、経営者や企業の属性にも左右される (Storey、1994)。前項のクロス集計の結果は柔軟な働き方以外の要因による影響を排除することができていない。そこで、計量分析によってさまざまな要因を一定にしたうえで、柔軟な働き方の影響をみていきたい。

① 変数の説明

使用する変数と、その基本統計量は表-4のとおりである。

被説明変数は「売上げの増加傾向の有無」と「従業員の増加の有無」である。前者は現在の売上げが増加傾向である場合を1、横ばい、また

図-13 開業時より従業員が増加している企業の割合
(制度・取り組みの利用者の有無別)

は減少傾向である場合を0とする2値変数である。後者は従業員数⁷が開業時から現在までに増加している場合を1、変化なし、または減少している場合を0とする2値変数である。

また、柔軟な働き方は正社員が利用する場合と非正社員が利用する場合では、企業に及ぼす影響が異なると考えられる。そこで、従業員の増加に関しては「常勤役員・正社員の増加の有無」と「非正社員の増加の有無」を被説明変数とする推計も行う。それぞれ常勤役員・正社員数、非正社員数が、開業時から現在までに増加している場合を1、変化なし、または減少している場合を0とする2値変数である。

説明変数は柔軟な働き方を利用している従業員の有無である。利用している従業員がいる場合を1、いない場合を0とするダミー変数で、七つの制度・取り組みのいずれかを利用している従業員がいる場合 (「柔軟な働き方あり」と、それぞれ

⁷ 経営者と家族従業員を含む。

表－４ 変数の基本統計量

		度数	平均値	標準偏差		
被説明変数	売り上げの増加傾向の有無（増加傾向＝１、横ばい・減少傾向＝０）		1,045	0.675	0.469	
	従業員の増加の有無（増加＝１、変化なし・減少＝０）		1,051	0.642	0.480	
	常勤役員・正社員の増加の有無（同上）		1,051	0.390	0.488	
	非正社員の増加の有無（同上）		1,051	0.439	0.496	
説明変数	柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり＝１、利用なし＝０）	752	0.499	0.500	
		在宅勤務制度（同上）	794	0.096	0.294	
		フレックスタイム制度（同上）	807	0.166	0.372	
		裁量労働制（同上）	793	0.119	0.323	
		副業や兼業の許可（同上）	846	0.358	0.480	
		短時間勤務制度（同上）	828	0.275	0.447	
		始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）	834	0.324	0.468	
		所定外労働（残業）の免除（同上）	791	0.144	0.351	
	開業者属性	開業時の年齢（歳）	1,071	42.702	10.231	
		性別（女性＝１、男性＝０）	1,071	0.163	0.370	
		学歴（大学・大学院＝１、その他＝０）	1,061	0.390	0.488	
	企業属性	業種	開業時の従業員数（人）	1,051	4.520	5.369
			業歴（月数）	1,071	19.487	9.984
		業種	建設業（該当＝１、非該当＝０）	1,071	0.109	0.312
			製造業（同上）	1,071	0.044	0.205
			情報通信業（同上）	1,071	0.038	0.192
			運輸業（同上）	1,071	0.015	0.121
			卸売業（同上）	1,071	0.047	0.211
			小売業（同上）	1,071	0.113	0.317
			飲食店・宿泊業（同上）	1,071	0.144	0.351
			医療・福祉（同上）	1,071	0.229	0.420
			教育・学習支援業（同上）	1,071	0.031	0.173
			サービス業（同上）	1,071	0.188	0.391
			その他の業種（同上）	1,071	0.043	0.203

の制度・取り組みについて利用している従業員がいる場合の影響を確認する。なお、正社員が利用する場合と非正社員が利用する場合の影響を推計する際には、それぞれの従業員が利用している場合を１としている。

柔軟な働き方以外の説明変数は、コントロール変数であり、開業者の属性に関するものと企業の属性に関するものに分けられる。

開業者の属性は、「開業時の年齢（歳）」「性別」「学歴」である。性別は女性を１、男性を０とするダミー変数であり、推計結果は男性と比べた際の女性の影響を示している。学歴は大学・大学院を１、その他を０とするダミー変数で、学歴が大

学・大学院である場合にそれ以外の学歴と比べた際の影響を示すものである。

企業の属性は、「開業時の従業員数（人）」「業歴（月数）」「業種」である。業種は11業種のそれぞれに該当するかどうかを示すダミー変数で、建設業を参照変数としている。そのため、それぞれの業種における係数の符号および大きさは建設業と比べた際の影響の違いを示している。

② 売り上げの増加傾向の有無に関する推計結果
それでは、推計結果をみていこう。

表－５は売り上げの増加傾向の有無を被説明変数とした推計の結果である。推計１－１は七つの

表－５ 売り上げの増加傾向の有無に関する推計結果（プロビットモデルによる推計）

		推計１－１	推計１－２	推計１－３	推計１－４	推計１－５	推計１－６	推計１－７	推計１－８	推計１－９
被説明変数		売り上げの増加傾向の有無（増加傾向＝１、横ばい・減少傾向＝０）								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり＝１、利用なし＝０）	0.190 *								
	在宅勤務制度（同上）		-0.014							-0.334
	フレックスタイム制度（同上）			0.166						0.148
	裁量労働制（同上）				0.032					0.142
	副業や兼業の許可（同上）					0.025				-0.014
	短時間勤務制度（同上）						0.092			0.149
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							0.009		-0.096
	所定外労働（残業）の免除（同上）								0.163	0.183
開業者属性	開業時の年齢（歳）	-0.020 ***	-0.019 ***	-0.021 ***	-0.020 ***	-0.017 ***	-0.018 ***	-0.020 ***	-0.019 ***	-0.020 ***
	性別（女性＝１、男性＝０）	0.108	0.148	0.111	0.089	0.181	0.080	0.145	0.171	0.114
	学歴（大学・大学院＝１、その他＝０）	-0.016	0.005	0.035	0.019	0.074	0.086	0.063	0.004	-0.006
企業属性	開業時の従業員数（人）	-0.020 **	-0.019 **	-0.021 **	-0.020 **	-0.015 *	-0.017 **	-0.017 **	-0.021 **	-0.022 **
	業歴（月数）	0.006	0.007	0.005	0.007	0.008	0.007	0.007	0.007	0.007
	建設業（該当＝１、非該当＝０）	（参照変数）								
	製造業（同上）	-0.319	-0.230	-0.276	-0.186	-0.222	-0.214	-0.224	-0.282	-0.335
	情報通信業（同上）	-0.136	-0.052	-0.139	-0.003	-0.141	-0.132	-0.028	-0.070	-0.137
	運輸業（同上）	-0.273	-0.268	-0.285	-0.211	-0.103	-0.038	0.015	-0.248	-0.314
	卸売業（同上）	-0.114	0.004	-0.036	-0.068	0.065	-0.069	-0.013	-0.051	-0.148
	小売業（同上）	-0.333	-0.307	-0.360 *	-0.216	-0.400 **	-0.380 *	-0.357 *	-0.333	-0.357 *
	飲食店・宿泊業（同上）	-0.575 ***	-0.546 ***	-0.569 ***	-0.469 **	-0.478 **	-0.524 ***	-0.539 ***	-0.526 ***	-0.553 ***
	医療・福祉（同上）	0.153	0.160	0.157	0.209	0.188	0.157	0.187	0.172	0.139
	教育・学習支援業（同上）	-0.264	-0.215	-0.237	-0.162	-0.101	-0.204	-0.239	-0.210	-0.286
	サービス業（同上）	0.156	0.146	0.144	0.167	0.110	0.157	0.111	0.132	0.148
	その他の業種（同上）	-0.139	-0.065	-0.270	-0.042	-0.015	-0.165	-0.210	-0.142	-0.164
定数項		1.287 ***	1.295 ***	1.408 ***	1.300 ***	1.107 ***	1.189 ***	1.293 ***	1.297 ***	1.335 ***
観測数		717	757	764	755	806	788	796	755	717
対数尤度		-422.001	-447.018	-448.134	-449.187	-479.677	-468.501	-470.994	-444.549	-421.211

(注) １ 係数を掲載。***は１％、**は５％、*は１０％の水準で有意であることを示す。

２ 開業時の従業員数は家族従業員を含む。

制度・取り組みのいずれかを利用している従業員がいる場合の影響を推計したもの、推計1－2から推計1－8は七つの制度・取り組みのそれぞれについて利用している従業員がいる場合の影響を推計したもの、推計1－9は七つの制度・取り組みを利用している従業員がいる場合の影響を同時に推計したものである。

推計1－1の柔軟な働き方ありをみると、10%水準ではあるが、有意にプラスの値となっており、柔軟な働き方を利用している従業員がいる企業では売り上げが増加傾向であるという関係がみられる。しかし、それぞれの制度・取り組みの影響をみている推計1－2から推計1－9では、売り上げの増加傾向に対して有意に影響を及ぼすものは確認できなかった。

コントロール変数である開業者と企業の属性に関する説明変数について確認すると、推計モデルによる大きな違いはみられない。開業時の年齢と開業時の従業者数が有意にマイナスとなっており、開業時の経営者の年齢が若い企業ほど、また、開業時の従業者数が少ない企業ほど、売り上げは増加傾向にある。業種については、飲食店・宿泊業が有意にマイナスであり、建設業と比べて売り上げは増加傾向にはなっていない。

続いて、正社員が柔軟な働き方を利用している場合と非正社員が利用している場合の、売り上げの増加傾向に対する影響をみてみよう。表－6①が正社員の柔軟な働き方の影響についての推計結果、表－6②が非正社員の柔軟な働き方の影響についての推計結果である。

表－6①の正社員の柔軟な働き方の影響をみると、推計1－1aの柔軟な働き方ありは1%水準で有意にプラスとなっている。正社員が柔軟な働き方をしている企業では売り上げが増加傾向であるといえる。それぞれの制度・取り組みの影響に

ついては、推計1－4aの裁量労働制、推計1－6aの短時間勤務制度、推計1－7aの始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが、いずれも5%水準で有意にプラスである。また、推計1－3aのフレックスタイム制度は10%水準で有意にプラスである。これらの制度・取り組みを利用している正社員がいる企業では、売り上げが増加傾向であるといえる。ただし、七つの制度・取り組みをすべて含めた推計1－9aをみると、有意な制度・取り組みはないという結果となっている。

一方、表－6②の非正社員の柔軟な働き方の影響をみると、どの推計においても有意な結果となっているものはなかった。非正社員が柔軟な働き方を利用しても、売り上げの増加に対しての影響はないようである。

以上の売り上げの増加傾向に対する柔軟な働き方の影響を整理すると、非正社員だけ、あるいは非正社員を含む従業員が制度・取り組みを利用している場合はほとんど有意な結果とはならず、正社員が利用している場合に有意な結果となっている。ただし、どの制度・取り組みが売り上げと関係があるかについては、さらなる検討が必要と思われる。裁量労働制や短時間勤務制度など、個別に推計した場合に有意な結果となった制度・取り組みもあるが、七つの制度・取り組みを同時に推計した場合には有意な結果とはならなかった。それぞれの制度・取り組みの間には相関関係が確認され⁸、相互に依存して売り上げに影響を及ぼしている可能性がある。

③ 従業者の増加の有無に関する推計結果

次に従業者の増加の有無に関する推計の結果をみていきたい。表－7がその推計結果である。推計2－1は七つの制度・取り組みのいずれかを利用している従業員がいる場合の影響を推計したも

⁸ 相関係数は0.2から0.5である。なお、VIFが10を超える変数はなく、多重共線性の問題は生じていない。

表－6 雇用形態別の売上げの増加傾向の有無に関する推計結果（プロビットモデルによる推計）

① 正社員の柔軟な働き方の影響

		推計1-1a	推計1-2a	推計1-3a	推計1-4a	推計1-5a	推計1-6a	推計1-7a	推計1-8a	推計1-9a
被説明変数		売上げの増加傾向の有無（増加傾向=1、横ばい・減少傾向=0）								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり=1、利用なし=0）	0.445 ***								
	在宅勤務制度（同上）		0.116							-0.010
	フレックスタイム制度（同上）			0.367 *						0.233
	裁量労働制（同上）				0.730 **					0.645
	副業や兼業の許可（同上）					0.125				-0.120
	短時間勤務制度（同上）						0.510 **			0.353
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							0.399 **		0.078
	所定外労働（残業）の免除（同上）								0.364	0.133
定数項		1.293 ***	1.291 ***	1.407 ***	1.306 ***	1.099 ***	1.179 ***	1.242 ***	1.284 ***	1.311 ***
観測数		717	757	764	755	806	788	796	755	717
対数尤度		-419.167	-446.936	-447.386	-445.899	-479.491	-466.662	-468.815	-444.329	-418.927

- (注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。
 2 柔軟な働き方は、正社員が利用している場合を1としている。
 3 コントロール変数の掲載は省略。

② 非正社員の柔軟な働き方の影響

		推計1-1b	推計1-2b	推計1-3b	推計1-4b	推計1-5b	推計1-6b	推計1-7b	推計1-8b	推計1-9b
被説明変数		売上げの増加傾向の有無（増加傾向=1、横ばい・減少傾向=0）								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり=1、利用なし=0）	0.001								
	在宅勤務制度（同上）		-0.067							-0.184
	フレックスタイム制度（同上）			0.024						0.062
	裁量労働制（同上）				-0.103					-0.201
	副業や兼業の許可（同上）					0.026				0.113
	短時間勤務制度（同上）						0.008			0.150
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							-0.202		-0.317
	所定外労働（残業）の免除（同上）								0.134	0.155
定数項		1.327 ***	1.296 ***	1.400 ***	1.299 ***	1.109 ***	1.191 ***	1.298 ***	1.309 ***	1.349 ***
観測数		717	757	764	755	806	788	796	755	717
対数尤度		-423.691	-446.984	-448.840	-449.138	-479.684	-468.850	-470.026	-445.007	-421.951

- (注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。
 2 柔軟な働き方は、非正社員が利用している場合を1としている。
 3 コントロール変数の掲載は省略。

表ー7 従業者の増加の有無に関する推計結果 (プロビットモデルによる推計)

		推計 2-1	推計 2-2	推計 2-3	推計 2-4	推計 2-5	推計 2-6	推計 2-7	推計 2-8	推計 2-9
被説明変数		従業者の増加の有無 (増加している=1、変化なし・減少している=0)								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり (利用あり=1、利用なし=0)	0.308 ***								
	在宅勤務制度 (同上)		0.153							0.132
	フレックスタイム制度 (同上)			0.074						0.254
	裁量労働制 (同上)				0.084					-0.010
	副業や兼業の許可 (同上)					0.198 *				0.058
	短時間勤務制度 (同上)						0.391 ***			0.352 **
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ (同上)							0.261 **		0.116
	所定外労働 (残業) の免除 (同上)								0.108	-0.169
開業者属性	開業時の年齢 (歳)	-0.014 ***	-0.017 ***	-0.016 ***	-0.015 ***	-0.016 ***	-0.013 **	-0.013 ***	-0.015 ***	-0.013 **
	性別 (女性=1、男性=0)	0.065	0.138	0.088	0.108	0.144	0.126	0.125	0.099	0.014
	学歴 (大学・大学院=1、その他=0)	0.035	0.056	0.033	0.052	0.070	0.075	0.041	0.036	0.026
企業属性	開業時の従業者数 (人)	-0.028 ***	-0.027 ***	-0.027 ***	-0.028 ***	-0.024 ***	-0.026 ***	-0.026 ***	-0.026 ***	-0.032 ***
	業歴 (月数)	0.036 ***	0.035 ***	0.033 ***	0.035 ***	0.034 ***	0.038 ***	0.034 ***	0.036 ***	0.035 ***
	建設業 (該当=1、非該当=0)	(参照変数)								
	製造業 (同上)	-0.029	0.012	0.001	0.057	-0.077	-0.068	-0.124	-0.085	-0.045
	情報通信業 (同上)	-0.339	-0.273	-0.215	-0.278	-0.351	-0.269	-0.207	-0.218	-0.426
	運輸業 (同上)	-0.286	-0.191	-0.206	-0.260	-0.013	0.018	-0.010	-0.266	-0.302
	卸売業 (同上)	-1.021 ***	-0.898 ***	-0.947 ***	-1.033 ***	-0.792 ***	-0.854 ***	-0.972 ***	-0.894 ***	-1.069 ***
	小売業 (同上)	-0.790 ***	-0.765 ***	-0.696 ***	-0.782 ***	-0.750 ***	-0.769 ***	-0.749 ***	-0.778 ***	-0.822 ***
	飲食店・宿泊業 (同上)	-0.828 ***	-0.705 ***	-0.711 ***	-0.744 ***	-0.715 ***	-0.702 ***	-0.804 ***	-0.759 ***	-0.817 ***
	医療・福祉 (同上)	-0.389 *	-0.297	-0.283	-0.345 *	-0.267	-0.322	-0.352 *	-0.332 *	-0.401 *
	教育・学習支援業 (同上)	0.064	0.130	0.012	0.090	0.200	-0.022	0.132	0.116	0.045
	サービス業 (同上)	-0.343	-0.319	-0.302	-0.346 *	-0.321	-0.307	-0.366 *	-0.328	-0.370 *
	その他の業種 (同上)	-0.304	-0.300	-0.479 *	-0.393	-0.376	-0.194	-0.452	-0.530 *	-0.344
定数項		0.759 **	0.973 ***	0.922 ***	0.909 ***	0.838 ***	0.649 **	0.808 ***	0.896 ***	0.823 **
観測数		733	773	784	772	824	808	814	772	733
対数尤度		-413.251	-438.791	-453.285	-439.512	-470.942	-453.706	-462.824	-438.190	-409.904

(注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。

2 開業時の従業者数は家族従業員を含む。

の、推計2-2から推計2-8は七つの制度・取り組みのそれぞれについて利用している従業員がいる場合の影響を推計したもの、推計2-9は七つの制度・取り組みを利用している従業員がいる場合の影響を同時に推計したものである。

推計2-1の柔軟な働き方ありをみると係数は有意にプラスの値となっており、柔軟な働き方を利用している従業員がいる企業では従業員が増加しているという関係がみられる。では、どの制度・取り組みが従業員の増加と関係があるのか。推計2-2から推計2-8をみてみると、短時間勤務制度が1%水準で有意、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが5%水準で有意、副業や兼業の許可が10%水準で有意となっている。七つの制度・取り組みをすべて含めた推計2-9については、短時間勤務制度だけが有意となっており、係数はプラスである。推計2-9において始業・終業時刻の繰上げ・繰下げや副業や兼業の許可が有意とならなくなっているのは、先述したように制度・取り組みの間に相関関係があり、相互に依存していることが理由として考えられる。推計2-5や推計2-7のような一つの制度・取り組みだけを説明変数に含めた推計では、ほかの制度・取り組みの影響が含まれた結果となる可能性があるが、推計2-9ではほかの制度・取り組みの影響はコントロールされた結果となる。短時間勤務制度以外の制度・取り組みは、単独では従業員の増加に影響を及ぼすほどの関係はないのかもしれない。

開業者と企業の属性に関する説明変数については、前項の売り上げの増加傾向の有無に関する推計と同様、推計モデルによって大きな違いはなかった。開業時の年齢と開業時の従業員数の結果は売り上げの増加傾向の有無に関する推計と同じく係数はマイナスで有意である。開業時の経営者の年齢が若い企業や従業員数が少ない企業のほうが従業員は増えている。一方、業歴は有意にプラスであり、業歴が長いほど従業員が増えてい

るという正の関係がみられる。業種については、売り上げの増加傾向の有無に関する推計で有意となっていた飲食店・宿泊業のほかに、卸売業と小売業も有意にマイナスとなっており、建設業と比べて従業員は増えていないという結果となっている。

従業員全体ではなく、雇用形態別で増加の有無をみた場合、柔軟な働き方との関係はどうなっているのだろうか。

まず、常勤役員・正社員の増加の有無と正社員の柔軟な働き方との関係をみてみよう。推計結果は表-8①のとおりである。推計2-1aの結果をみると、柔軟な働き方ありの係数は有意にプラスの値となっており、柔軟な働き方を利用している正社員がいる企業では常勤役員・正社員が増えている。それぞれの制度・取り組みとの関係については、推計2-2aから推計2-8aの結果をみると、所定外労働（残業）の免除以外の制度・取り組みはすべて、有意にプラスとなっている。ただし、推計2-9aで有意となっているのはフレックスタイム制度だけである。個別の推計で多くの制度・取り組みが有意となっているのは、影響が相互に依存しあっている可能性のほか、フレックスタイム制度の影響がほかの制度・取り組みにも及んでいる可能性が考えられる。

次に、表-8②より非正社員の増加の有無に関する推計の結果を確認しよう。推計2-1bの柔軟な働き方ありをみると、係数はプラスで有意となっており、いずれかの制度・取り組みを利用している非正社員がいる場合、非正社員の数は増えている。それぞれの制度・取り組みとの関係については、推計2-2bから推計2-8bをみると、すべての制度・取り組みにおいて有意な結果となっており、係数の符号はプラスである。ただし、推計2-9bで有意となっているのは副業や兼業の許可と短時間勤務制度の二つである。すべての制度・取り組みを含めて推計すると有意なものが

表－8 常勤役員・正社員と非正社員の増加の有無に関する推計結果（プロビットモデルによる推計）

① 正社員の柔軟な働き方の影響

		推計 2-1 a	推計 2-2 a	推計 2-3 a	推計 2-4 a	推計 2-5 a	推計 2-6 a	推計 2-7 a	推計 2-8 a	推計 2-9 a
被説明変数		常勤役員・正社員の増加の有無（増加している＝1、変化なし・減少している＝0）								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり＝1、利用なし＝0）	0.758 ***								
	在宅勤務制度（同上）		0.765 **							0.111
	フレックスタイム制度（同上）			0.627 ***						0.793 ***
	裁量労働制（同上）				0.594 **					0.038
	副業や兼業の許可（同上）					0.418 **				-0.044
	短時間勤務制度（同上）						0.510 **			0.348
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							0.591 ***		0.368
	所定外労働（残業）の免除（同上）								0.309	-0.135
定数項		0.426	0.574 **	0.601 **	0.447	0.373	0.371	0.370	0.496 *	0.459
観測数		733	773	784	772	824	808	814	772	733
対数尤度		-422.251	-460.191	-465.862	-461.942	-490.954	-477.296	-483.749	-458.754	-426.271

(注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。

2 柔軟な働き方は、正社員が利用している場合を1としている。

3 コントロール変数の掲載は省略。

② 非正社員の柔軟な働き方の影響

		推計 2-1 b	推計 2-2 b	推計 2-3 b	推計 2-4 b	推計 2-5 b	推計 2-6 b	推計 2-7 b	推計 2-8 b	推計 2-9 b
被説明変数		非正社員の増加の有無（増加している＝1、変化なし・減少している＝0）								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり＝1、利用なし＝0）	0.835 ***								
	在宅勤務制度（同上）		0.975 ***							0.548
	フレックスタイム制度（同上）			0.596 ***						0.004
	裁量労働制（同上）				0.649 **					0.153
	副業や兼業の許可（同上）					0.571 ***				0.336 **
	短時間勤務制度（同上）						0.748 ***			0.492 ***
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							0.583 ***		0.174
	所定外労働（残業）の免除（同上）								0.653 ***	0.104
定数項		-0.620 **	-0.561 **	-0.545 **	-0.600 **	-0.585 **	-0.631 **	-0.587 **	-0.674 **	-0.617 **
観測数		733	773	784	772	824	808	814	772	733
対数尤度		-432.545	-480.836	-490.803	-482.055	-510.888	-498.675	-509.912	-479.830	-439.038

(注) 1 係数を掲載。***は1%、**は5%、*は10%の水準で有意であることを示す。

2 柔軟な働き方は、非正社員が利用している場合を1としている。

3 コントロール変数の掲載は省略。

少なくなる点は表－８①と同様で、影響が相互に依存しあっている可能性のほか、特定の制度・取り組みの影響がほかにも及んでいる可能性が考えられる。

以上の従業者の増加の有無に関する推計の結果を整理すると、いずれの推計でも柔軟な働き方ありは有意にプラスとなっており、柔軟な働き方は正社員が利用する場合と非正社員が利用する場合のともに雇用を増やすうえで正の関係があるといえるだろう。この結果は、売上げの増加傾向との関係が正社員の利用の場合だけであった点とは異なるものである。どのような制度・取り組みが雇用の増加と関係があるかについては、正社員ではフレックスタイム制度が、非正社員では副業や兼業の許可と短時間勤務制度が大きく関係しているといえる。これら以外の制度・取り組みについては、相互に依存しあって影響を与えている可能性や、強い影響をもつほかの制度・取り組みの影響を受けている可能性がある。

また、柔軟な働き方は多様な人材の就業ニーズを満たすものであるが、今回の推計では従業員の雇用形態によって区分したのみである。雇用形態によって関係の有無に違いがあったように、従業員の属性（例えば、年齢層や未就学児の有無など）を踏まえた分析を行えば、その属性と関係の強い制度・取り組みがみえてくる可能性がある⁹。個々の制度・取り組みがどのような従業員に対して有用で雇用の増加につながるかは、詳細に分析していく必要があるだろう。

（３） 同業種と比較した労働生産性

柔軟な働き方は労働生産性を高めると考えられ

ている。内閣府（2017）は姉崎（2010）を引用し、企業におけるワーク・ライフ・バランスの取り組みは四つの経路（①労働者のモチベーションを高める、②取り組みを社外にアピールすることで優秀な人材が集まりやすくなる、③従業員が継続して就業しやすくなり、採用コストや初任者に対する教育研修コストが低下する、④取り組みの実現のために業務の効率化の工夫や業務分担の見直しを行う）を通じて生産性の向上に結びつく可能性があるとして述べている。

一方で、新規開業企業の労働生産性について先行研究をみると、新規開業企業の労働生産性はそうでない企業よりも低い傾向にある。村上（2006）は、従業者¹⁰ 1人当たり売上高を、当研究所の「小企業の経営指標」の小分類業種の平均値を100として指数化し分析した結果、既存企業を上回る労働生産性を実現している企業もあるものの、層としてみると新規開業企業の労働生産性は既存企業と比べて必ずしも高くはないと述べている。また、CRDデータ¹¹を使って中小企業の労働生産性を計測した後藤（2014）は、2000年代以降、企業年齢が10歳未満の企業はそうでない企業よりも生産性が相対的に落ち込んでいると指摘している。

そこで、柔軟な働き方の利用者がいる新規開業企業の労働生産性の水準についてみていくこととする。

① 本稿における労働生産性

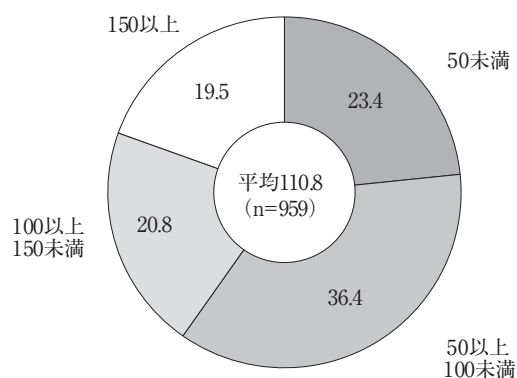
アンケートでは付加価値額を尋ねていないため、労働生産性の指標である従業者1人当たり付加価値額を算出できない。そのため、分析に当たっては、村上（2006）に倣い、従業者1人当たり売

⁹ 正社員が女性だけの企業と男性だけの企業に分けて表－８①と同様の推計をしたところ、柔軟な働き方ありの係数は、女性だけの企業は有意であったのに対し、男性だけの企業は非有意であった。七つの制度・取り組みをすべて含めた推計については、女性だけの企業はフレックスタイム制度と始業・終業時刻の繰上げ・繰下げが有意となったのに対し、男性だけの企業は有意となったものはなかった。

¹⁰ パート・アルバイトと派遣社員を除く従業者数である。

¹¹ CRD協会が、会員である信用保証協会や政府系金融機関、民間金融機関から収集し蓄積している中小企業の財務データ。

図-14 新規開業企業の労働生産性の水準
(業界平均=100) (単位: %)



資料：日本政策金融公庫総合研究所「2017年度新規開業実態調査・特別調査」「小企業の経営指標（2015年度調査、2016年度調査）」（以下、図-15と表-9も同じ）

（注）労働生産性は、アンケートに回答した各企業の従業員（パート・アルバイト、契約社員・派遣社員を除く）1人当たりの売上高を、業界平均（「小企業の経営指標」における値）を100として指数化したものである（以下同じ）。

売上高¹²を業界の平均値（当研究所の「小企業の経営指標」の小分類業種¹³の平均値）によって相対化した値を労働生産性として利用した。つまり、アンケート回答企業の従業員1人当たり売上高を業界の平均値で除して100を乗じた値を労働生産性としている。この値が100を超えていれば、その企業の労働生産性は同業種の既存の小企業よりも高いことになり、逆に100を下回っていれば低いことになる。さらに、従業員1人当たり売上高の水準は業種によって異なるため、業種間で単純に比較することはできないが、業界の平均値を100として指数化することで比較が可能になる。

なお、小企業の経営指標は業種ごとに隔年で調査している。本稿では、建設業と製造業は2016年度調査の値を、情報通信業、運輸業、卸売・小売業、飲食店・宿泊業、医療・福祉、教育・学習支援業、サービス業は2015年度調査の値を使用している。調査を実施していない電気・ガス・熱供

給・水道業や金融業・保険業、不動産業などに該当するアンケート回答企業については分析の対象外としている。また、小企業の経営指標では、パート・アルバイトを除いた従業員数を基に従業員1人当たり売上高を算出している。そこで、アンケート回答企業における従業員1人当たり売上高は、非正社員（パート・アルバイト、契約社員・派遣社員）を除いて算出している。

このようにして業界の平均値で指数化した新規開業企業の労働生産性の水準の分布をみると、「50以上100未満」の割合が36.4%と最も高く、「50未満」が23.4%で続いている（図-14）。一方、「100以上150未満」は20.8%、「150以上」は19.5%であり、労働生産性が業界平均を上回っている企業は約4割存在する。

労働生産性の水準の平均は110.8であり、業界平均を上回っている。先行研究と異なり、新規開業企業の労働生産性は既存企業よりも高いという結果であるが、これは従業員がいない企業と家族従業員だけの企業は分析対象から除いているためと考えられる。従業員がいない企業と家族従業員だけの企業を含めて労働生産性の水準を集計すると、平均は97.4で業界平均を下回る。

② 柔軟な働き方の有無と労働生産性の水準

柔軟な働き方に関する制度・取り組みと労働生産性との関係について、クロス集計と計量分析により確認した。

クロス集計の結果は図-15のとおりである。柔軟な働き方に関する七つの制度・取り組みについて、利用者がいる企業といない企業のそれぞれで労働生産性の水準の分布をみたものである¹⁴。

業界平均を上回る労働生産性をあげている企業

¹² アンケートで尋ねた現在の月商に12を乗じて年商に換算したうえで、従業員1人当たり売上高を算出している。

¹³ サンプルサイズが小さいために小分類での集計をしていない業種については、中分類あるいは大分類の値を利用している。

¹⁴ 従業員1人当たり売上高は非正社員を除いて算出しているため、正社員が利用している場合を柔軟な働き方の利用者がいる企業としている。

図-15 柔軟な働き方の有無と労働生産性の水準

(業界平均 = 100)

(単位: %)

① 在宅勤務制度

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=24)	20.8	25.0	25.0	29.2	(113.4)
利用者がいない企業 (n=694)	21.3	38.2	20.6	19.9	(110.4)

② フレックスタイム制度

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=45)	20.0	42.2	11.1	26.7	(110.4)
利用者がいない企業 (n=682)	21.1	38.0	22.0	18.9	(108.5)

③ 裁量労働制

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=31)	22.6	19.4	22.6	35.5	(118.2)
利用者がいない企業 (n=686)	21.1	38.6	21.4	18.8	(108.9)

④ 副業や兼業の許可

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=59)	20.3	39.0	16.9	23.7	(103.4)
利用者がいない企業 (n=706)	22.0	37.4	21.4	19.3	(109.4)

⑤ 短時間勤務制度

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=41)	17.1	46.3	22.0	14.6	(99.9)
利用者がいない企業 (n=706)	21.4	37.5	20.8	20.3	(110.0)

⑥ 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=61)	14.8	39.3	26.2	19.7	(107.0)
利用者がいない企業 (n=692)	21.0	38.0	21.1	19.9	(109.4)

⑦ 所定外労働(残業)の免除

	50未満	50以上 100未満	100以上 150未満	150以上	(平均)
利用者がいる企業 (n=26)	23.1	46.2	19.2	11.5	(79.5)
利用者がいない企業 (n=686)	20.8	37.8	21.4	20.0	(110.5)

(注) 利用者がいる企業は、正社員が利用している企業。

の割合をみると、裁量労働制は利用者がいる企業とない企業の差が大きい。利用者がいる企業は「100以上150未満」が22.6%、「150以上」が35.5%で、58.1%の企業が業界平均を上回る労働生産性をあげているのに対して、利用者がいない企業は「100以上150未満」が21.4%、「150以上」が18.8%で、業界平均を上回る労働生産性をあげている割合は40.2%にとどまっている。在宅勤務制度と始業・終業時刻の繰上げ・繰下げも、利用者がいる企業のほうが業界平均を上回る労働生産性をあげている企業の割合が高い。一方、フレックスタイム制度や短時間勤務制度、所定外労働（残業）の免除については、利用者がいない企業のほうが、業界平均を上回る労働生産性をあげている割合が高い。

計量分析の結果は表－9のとおりである。被説明変数は「労働生産性」である。推計は外れ値から受ける影響を排除するために、中央値を分位点とする分位点回帰モデルにより行った。

説明変数は前掲表－4に記載の説明変数と同じ変数¹⁵とし、前掲表－5や前掲表－7と同様に、柔軟な働き方については七つの制度・取り組みのいずれかを利用している正社員がいる場合の影響（推計3－1）と、それぞれの制度・取り組みについて利用している正社員がいる場合の影響（推計3－2から推計3－8はそれぞれの制度・取り組みを単独で推計、推計3－9は同時に推計）を確認している。

推計3－1をみると、柔軟な働き方ありは有意な結果とはなっていない。一方、推計3－2から推計3－8で個別の制度・取り組みの影響をみると、裁量労働制が1%水準で有意にプラス、在宅勤務制度が5%水準で有意にプラスという結果と

なっている。前掲図－15でみたクロス集計と整合する結果である。ただし、七つの制度・取り組みをすべて含めた推計3－9の結果をみると、裁量労働制は10%水準で有意にプラスであるが、有意であった在宅勤務制度は非有意となり、逆に非有意であった所定外労働（残業）の免除が10%水準で有意にマイナスとなっている。労働生産性に対してプラスの関係とマイナスの関係がある制度・取り組みが混在していることから、推計3－1では柔軟な働き方ありが有意とならなかったのかもしれない。また、推計3－2から推計3－8においても、それぞれの制度・取り組みの間には相関関係があることから、プラスの関係やマイナスの関係がある制度・取り組みが、説明変数とした制度・取り組みに影響を及ぼし、本来は有意であるものが非有意となっている可能性がある。

なお、所定外労働（残業）の免除が有意にマイナスとなっているのは、残業をしないことで労働時間が短くなり、そのぶん、1人当たり売上高が少なくなるという理由が考えられる。そこで、正社員の1日当たりの労働時間の平均¹⁶を説明変数に加え正社員の労働時間をコントロールした推計を行ったところ、所定外労働（残業）の免除は非有意となった。また、非正社員数を説明変数に加えて推計したところ、所定外労働（残業）の免除は非有意となり、非正社員数は有意にプラスであった。非正社員の数が多く、正社員の仕事をカバーできるような企業は、所定外労働（残業）の免除による労働生産性への負の影響を緩和できる可能性が指摘できるだろう。

柔軟な働き方以外の説明変数に関しては、開業時の年齢が有意にマイナスであり、経営者の年齢が若い企業のほうが労働生産性の水準が高い。ま

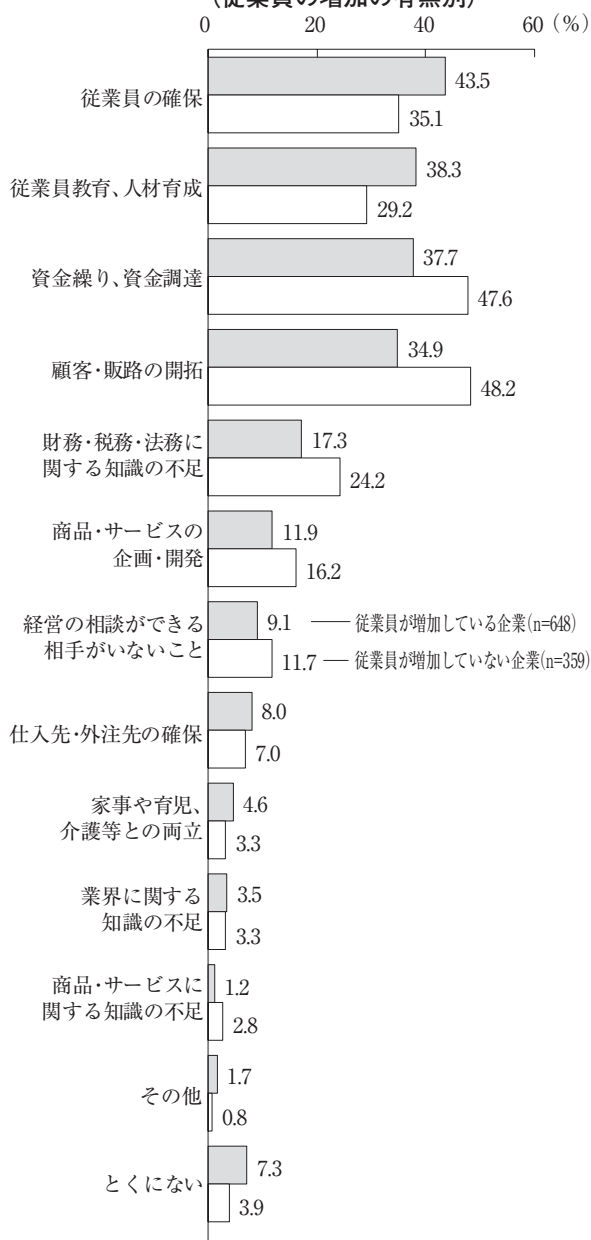
¹⁵ 小企業の経営指標の調査対象となっていない電気・ガス・熱供給・水道業や金融業・保険業、不動産業などは労働生産性の水準を算出できないため、推計に「その他の業種」に該当する企業は含まれていない。また、柔軟な働き方は、正社員が利用している場合を1としている。

¹⁶ 個々の正社員（それぞれの企業で最大4人（5人以上いる場合は働き始めた時期が早い4人））の1日の平均労働時間について尋ね、各企業における平均の値を算出したものである。

表－９ 労働生産性に関する推計結果（分位点回帰による推計）

		推計 3-1	推計 3-2	推計 3-3	推計 3-4	推計 3-5	推計 3-6	推計 3-7	推計 3-8	推計 3-9
被説明変数		労働生産性								
柔軟な働き方	柔軟な働き方あり（利用あり＝１、利用なし＝０）	-3.639								
	在宅勤務制度（同上）		33.323 **							11.392
	フレックスタイム制度（同上）			11.167						4.113
	裁量労働制（同上）				40.807 ***					34.496 *
	副業や兼業の許可（同上）					-3.349				-8.291
	短時間勤務制度（同上）						-10.977			-17.220
	始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ（同上）							2.450		16.754
	所定外労働（残業）の免除（同上）								-16.302	-30.285 *
開業者属性	開業時の年齢（歳）	-0.703 **	-0.697 **	-0.686 **	-0.627 **	-0.774 ***	-0.795 ***	-0.600 **	-0.635 **	-0.661 **
	性別（女性＝１、男性＝０）	-1.714	-4.874	-6.703	-6.053	-5.547	-4.642	-2.011	-5.736	-0.827
	学歴（大学・大学院＝１、その他＝０）	2.910	2.352	3.353	1.136	2.243	3.267	4.858	4.597	0.899
企業属性	開業時の従業員数（人）	1.685 ***	1.647 ***	1.442 ***	1.526 ***	1.664 ***	1.841 ***	1.584 ***	1.558 ***	1.587 ***
	業歴（月数）	-0.078	0.002	-0.070	0.049	0.064	0.063	0.007	-0.005	-0.199
	建設業（該当＝１、非該当＝０）	（参照変数）								
	製造業（同上）	5.981	-0.023	-10.442	13.392	-0.271	2.391	10.534	-8.901	-2.939
	情報通信業（同上）	32.423 *	8.057	7.842	12.287	15.901	27.663 *	27.214 *	26.791	15.882
	運輸業（同上）	-6.010	-5.756	-7.956	0.000	-20.647	-21.356	-3.212	-6.317	-3.080
	卸売業（同上）	38.546 **	28.702 *	25.694 *	33.930 **	26.965 *	24.924 *	32.438 **	27.972 *	34.279 **
	小売業（同上）	12.392	14.639	10.188	21.841 *	11.576	10.471	13.201	9.978	16.565
	飲食店・宿泊業（同上）	3.289	2.277	0.933	8.445	0.191	-1.164	5.418	4.565	8.352
	医療・福祉（同上）	27.777 ***	28.285 ***	26.086 ***	35.043 ***	28.160 ***	27.487 ***	29.118 ***	28.584 ***	34.995 ***
	教育・学習支援業（同上）	16.151	16.459	12.537	29.651	14.926	14.262	16.260	13.298	21.128
	サービス業（同上）	16.530	13.229	13.059	22.140 **	10.854	11.043	16.892 *	13.981	23.640 **
定数項		93.173 ***	91.944 ***	95.451 ***	83.111 ***	96.027 ***	96.463 ***	85.251 ***	90.258 ***	90.372 ***
観測数		664	700	707	699	746	730	737	696	664
疑似決定係数		0.035	0.035	0.035	0.037	0.042	0.040	0.038	0.038	0.046

- （注） １ 係数を掲載。***は１％、**は５％、*は１０％の水準で有意であることを示す。
２ 分位点は中央値である。
３ 柔軟な働き方は、正社員が利用している場合を１としている。
４ 開業時の従業員数は家族従業員を含む。

図-16 現在、苦勞していること
(従業員の増加の有無別)

(注) 三つまでの複数回答である。

た、開業時の従業者数は有意にプラスで、開業時の従業者数が多い企業ほど労働生産性の水準が高い。業種については卸売業と医療・福祉が有意にプラスであり、建設業と比べて労働生産性の水準は高いといえる。

以上の労働生産性に関する分析の結果をまとめると、従業員がいない企業と家族従業員だけの企業を除いた新規開業企業の労働生産性は、4割の

企業で業界平均を上回る水準となっており、新規開業企業だからといって一概に労働生産性が低いというわけではない。また、裁量労働制は労働生産性の水準を高めるが、所定外労働（残業）の免除は逆に低めており、柔軟な働き方に関する制度・取り組みの影響は一律ではないようである。

5 人材に関する課題への影響

続いて、柔軟な働き方の経営上の問題点への影響をみていく。その前提として、新規開業企業が抱える経営上の問題点を確認しておこう。

図-16は、従業員が増加している企業と増加していない企業のそれぞれについて、現在、苦勞していることをみたものである。従業員が増加している企業では、「従業員の確保」が43.5%と最も高く、「従業員教育、人材育成」が38.3%、「資金繰り、資金調達」が37.7%、「顧客・販路の開拓」が34.9%と続いている。対して、従業員が増加していない企業では、最も高いのは「顧客・販路の開拓」の48.2%で、次いで「資金繰り、資金調達」が47.6%、「従業員の確保」が35.1%、「従業員教育、人材育成」が29.2%となっている。

上位4項目は同じだが、その割合や順序は、従業員が増加している企業とそうでない企業とで異なる。従業員が増加している企業では人材に関する苦勞が、そうでない企業は販路や資金に関する苦勞が相対的に大きい。この傾向は、売り上げの増減基調別でみても同様であった。事業が軌道に乗って拡大しはじめると、人材に関する問題に直面するようになるわけだ。

前項で業績への影響をみた際、働きやすさが人材確保にプラスの影響を与えるのではないかと述べた。それが本当であれば、人材に関する悩みは軽減されているはずである。柔軟な働き方に関する制度・取り組みの利用者の有無別に、従業員の確保に苦勞している割合と従業員教育、人材育成

に苦勞している割合をみてみよう。

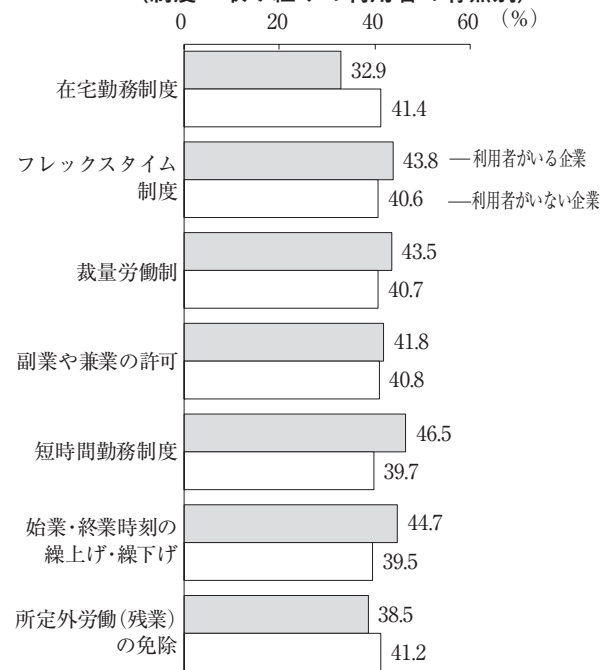
従業員の確保に苦勞している割合は、在宅勤務制度の利用者がいる企業では32.9%で、利用者がいない企業の41.4%より低い（図-17）。所定外労働（残業）の免除も、利用者がいる企業は38.5%で、いない企業の41.2%より低い。しかし、それ以外の制度・取り組みについては、利用者がいる企業のほうが高くなっている。

制度・取り組みを行っている企業のほうが人材確保に苦勞しているという結果となっているが、これをどう解釈すればよいか。ここまでの結果を整理すると、柔軟な働き方に関する取り組みを実施している企業のほうが、従業員が増加している企業の割合は高い（前掲図-13、前掲表-7）。よって、こうした取り組みは少なくとも従業員の確保に一定の効果はあるといえるだろう。それでもなお従業員の確保に苦勞しているということは、成長している新規開業企業ほど多くの従業員を必要としており、柔軟な働き方を提供したとしても、成長に見合った質や量の従業員を確保するまでには至っていない、とみるのが現実的ではないだろうか。

なお、在宅勤務制度や所定外労働（残業）の免除の利用者がいる企業で従業員の確保に苦勞している割合が低いのは、前掲図-11でみたように、これらに取り組んでいる企業の数自体が少ない、つまり貴重な存在であることが関係しているのかもしれない¹⁷。「自宅で働きたい」「残業はできない」という就業ニーズの受け皿が少なければ、それを実現できるということだけでも働き手にとって魅力的で、従業員を集めやすいのではないだろうか。あるいは、以前からいた従業員にこうした就業ニーズが発生しても、そのまま働き続けられる面もあるだろう。

従業員教育、人材育成に苦勞している割合につ

図-17 従業員の確保に苦勞している企業の割合（制度・取り組みの利用者の有無別）

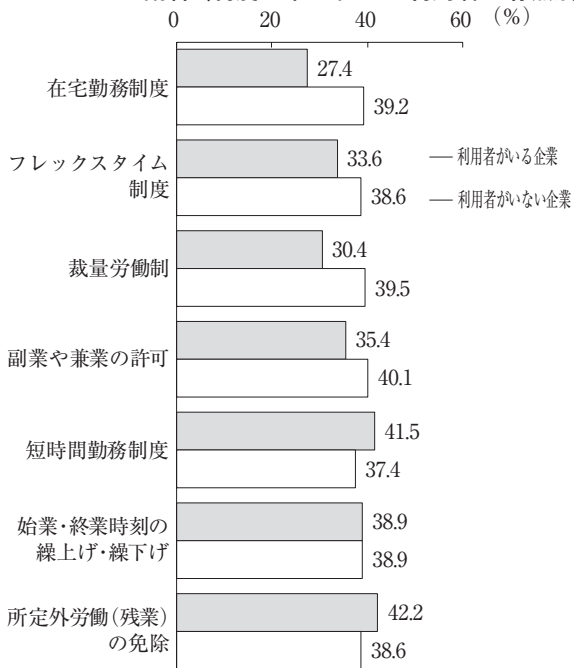


いては、在宅勤務制度の利用者がいる企業では27.4%で、利用者がいない企業の39.2%より低い（図-18）。フレックスタイム制度、裁量労働制、副業や兼業の許可も、それぞれ利用者がいる企業では33.6%、30.4%、35.4%で、利用者がいない企業の38.6%、39.5%、40.1%より低い。これらの制度・取り組みを実施する際は、従業員が主体的に仕事の内容や時間を管理することが求められる。利用しているのはある程度仕事を任せられる従業員、つまり、教育や育成をする必要があまりない従業員であるため、苦勞している割合が低いと考えられる。

一方、短時間勤務制度と所定外労働（残業）の免除については、従業員教育、人材育成に苦勞している割合が、利用者がいる企業ではそれぞれ41.5%、42.2%と、利用者がいない企業の37.4%、38.6%より高い。短時間勤務制度や所定外労働（残業）の免除を利用している従業員はほかの従業員

¹⁷ 正社員だけに限って利用している従業員がいる企業の割合をみた場合、所定外労働（残業）の免除は在宅勤務制度の次に低い。

図－18 従業員教育、人材育成に苦勞している企業の割合（制度・取り組みの利用者の有無別）



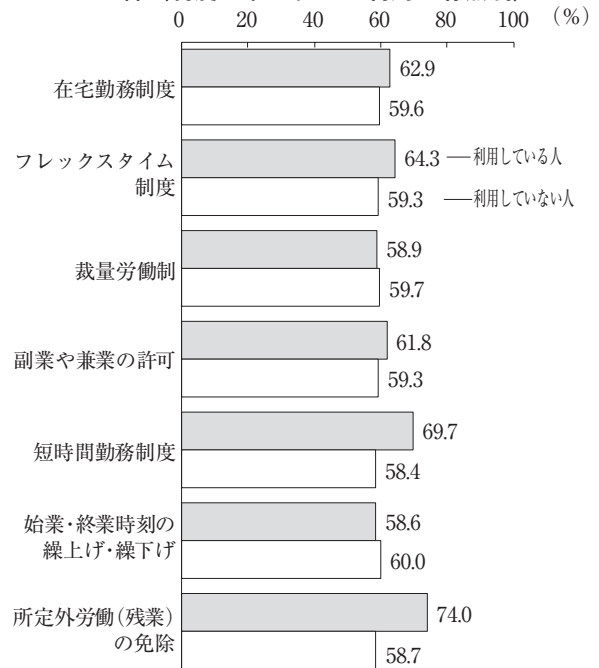
よりも労働時間が短い。教育や育成の時間を十分にとることが難しく、従業員教育、人材育成に苦勞することになるのだろう。

6 柔軟な働き方をしている 従業員の満足度

最後に、柔軟な働き方を利用しているかどうかによって、働く時間の長さと仕事のやりがいに関する従業員の満足度に違いがあるかを確認しておこう¹⁸。

まず、働く時間の長さに満足している従業員の割合は図－19のとおりである。短時間勤務制度と所定外労働（残業）の免除を利用している人はそれぞれ69.7%、74.0%となっており、利用していない人の58.4%、58.7%より10ポイント以上高い。いずれも長時間の労働が難しい従業員を対象に実

図－19 働く時間の長さに満足している従業員の割合（制度・取り組みの利用の有無別）



（注）1 図－2の（注）に同じ。
2 経営者に個々の従業員がどの程度満足しているかを、「かなり満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「かなり不満」の五つの選択肢で尋ねた設問に対して、「かなり満足」「やや満足」と回答した割合である。

施する制度・取り組みであり、利用している従業員のほうが満足している割合が高いのは当然といえよう。また、フレックスタイム制度を利用している人では64.3%が満足しており、利用していない人の59.3%より高い。フレックスタイム制度の利用者は自身で始業および終業の時刻を決定できる。業務の繁閑や個人的な事情に応じて労働時間を調節できるため、満足度が相対的に高いのだろう。なお、裁量労働制に関しては、利用している人は58.9%で、利用していない人の59.7%よりわずかに低い値となっている。裁量労働制は実際に働いた労働時間とは関係なく、あらかじめ定めた時間働いたものとみなす制度である。実際の労働時間は短くなるという意見と長くなるという意

¹⁸ 満足度は経営者に対して、個々の従業員がそれぞれの項目にどの程度満足していると思うかを、「かなり満足」「やや満足」「どちらともいえない」「やや不満」「かなり不満」の五つの選択肢で尋ねたものである。そのため、満足度の水準は従業員自身が回答するよりも高めにしている可能性があるものの、柔軟な働き方を利用している人と利用していない人の水準を比較するうえでは問題はないと思われる。

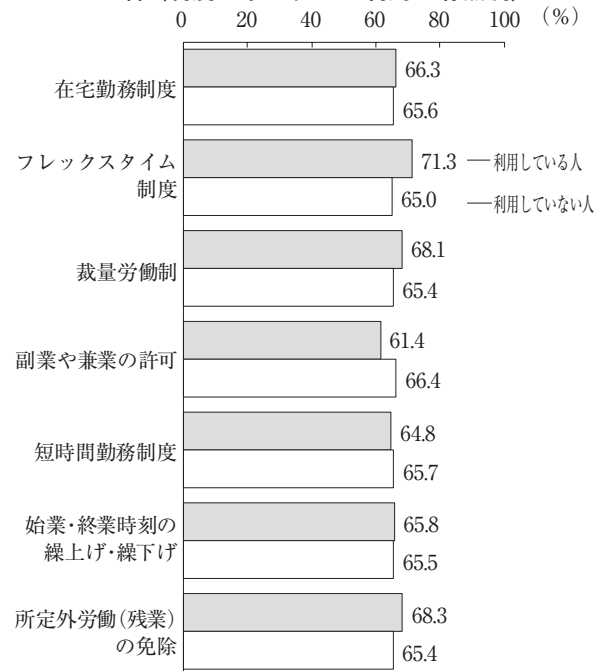
見の両方があるが、アンケートの結果をみる限りでは、働く時間の長さに関する満足度は利用していない従業員とほぼ同じ水準にあるといえそう¹⁹。そのほかの制度・取り組みについては、労働時間の制約を設けるような制度・取り組みではないことから、満足度に大きな違いはみられない。

次に、仕事のやりがいに満足している従業員の割合をみると、フレックスタイム制度を利用している人は71.3%で利用していない人の65.0%より高くなっている（図-20）。フレックスタイム制度によって業務の繁閑や個人的な事情に応じて労働時間を調節するためには、主体的に仕事の内容や進捗などを管理する必要があり、その行為が、よりやりがいを感じさせてくれるのではないだろうか。一方、副業や兼業の許可については、利用している人は61.4%で利用していない人の66.4%より低い。ほかの仕事のほうにやりがいを感じている人もいるため、利用していない人と比べて満足度が低いのかかもしれない。そのほかの制度・取り組みについては、利用している人と利用していない人で仕事のやりがいに関する満足度に大きな違いはみられない。仕事にやりがいを感じるかどうかは、その仕事の内容に大きく左右されると思われるが、新規開業企業の従業員は専門的・技術的な仕事をしている人が多い（前掲図-1）。柔軟な働き方の利用の有無にかかわらず、仕事にやりがいを感じている可能性は大いにありうる。そのため、多くの制度・取り組みにおいて利用の有無による満足度の違いがあまりないのだろう。

7 「層」として多様な働き方の受け皿に

ここまで、新規開業企業における従業員の働き

図-20 仕事のやりがいに満足している従業員の割合（制度・取り組みの利用の有無別）



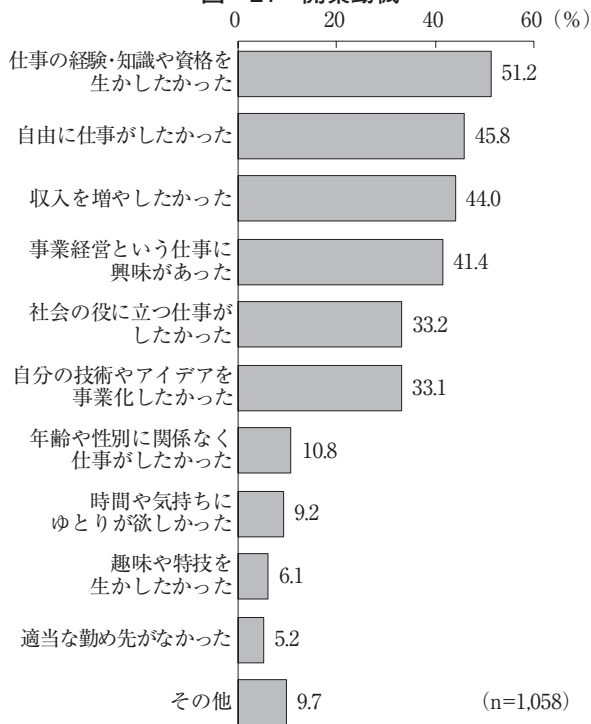
（注）図-19の（注）に同じ。

方の実態と多様化への取り組み、そしてその影響についてみてきた。同じ仕事をしている従業員がいる企業に限れば、6割弱の企業が同一労働同一賃金を実施しているほか、22.3%の企業が非正社員を正社員に登用し、9.6%の企業が限定正社員を雇用している。また、柔軟な働き方に関する取り組みのうち、在宅勤務制度、フレックスタイム制度、副業や兼業の許可、短時間勤務制度を実施している割合は既存企業よりも高かった。冒頭に述べた仮説のとおり、開業から間もない小さく柔軟な組織が、多様な就業ニーズを拾い上げているのではないだろうか。

そのなかには、まず、深刻な人手不足のなか何とか従業員を確保するために、さまざまな勤務形態を許容しようとする企業群がある。実際、売上げが増加傾向の企業や従業員が増加している企業、つまり順調に事業を拡大している企業の割合は、柔軟な働き方に関する制度・取り組みを実施

¹⁹ 1日の平均労働時間をみると、裁量労働制を利用している従業員は平均6.9時間、利用していない従業員は6.7時間である。正社員だけで集計すると両者はともに8.3時間となる。

図-21 開業動機



(注) 三つまでの複数回答である。

している企業のほうが高い傾向にある。

もう一つ、従業員が働きやすい環境をつくること自体に目的意識をもつ企業群もあるだろう。開業動機（三つまでの複数回答）をみると、トップは「仕事の経験・知識や資格を生かしたかった」（51.2%）だが、次いで多いのが「自由に仕事をしたかった」で、回答割合は実に45.8%に達する（図-21）。また、「年齢や性別に関係なく仕事をしたかった」は10.8%、「時間や気持ちにゆとりが欲しかった」は9.2%で、それぞれ11選択肢中7番目と8番目に入っている。こうした考えで自ら事業を始めた経営者が、従業員の自由で柔軟な働き方を積極的に支援しようとするのは珍しくない。

例えば、Aさんが2016年に立ち上げたソフトウェア開発会社は、在宅勤務制度とフレックスタイム制度を導入しており、仕事をする場所や時間を自由に決められる。事務所はあるが、出社しなくてもよく、子どもが通う学校で授業参観な

どのイベントがあるときは夜間に仕事をすることもできる。Aさんは勤務していたとき、子どもにかかる用事でたびたび有給休暇を取得したが、自宅で仕事をしたり仕事をする時間を自分で決めたりできればいいのにと強く感じていた。そこで、自由に働くために開業したのだが、従業員を採用する際には、自分と同じような思いをしてもらいたくないと考え、自由に働ける環境を整えたそう。

また、通信会社の代理店として一般家庭を訪問し、インターネット回線の営業をする事業を2016年に始めたBさんは、「従業員は家族」と考えている。Bさんは20歳代で、4人いる従業員も20歳代である。まだ結婚している人はいないことや、できるだけ多く収入を得たいと考えていることなどから、今のところ、従業員が柔軟な働き方を求めることはないという。しかし、結婚して子どもをもつようになると、求める働き方は変わるかもしれない。将来のことに水を向けると、Bさんは「従業員が育児などで通勤が難しくなったら、ホームページの作成のような自宅でできる仕事をつくるつもりです」と話してくれた。従業員の事情に合わせて、柔軟に対応するというのである。

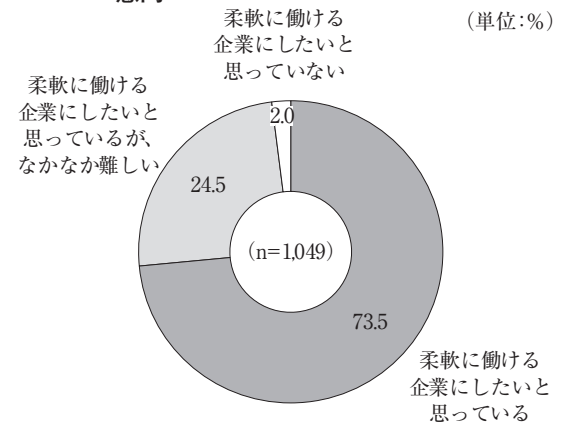
アンケートで従業員が育児や介護など個人の事情に応じて柔軟に働ける企業にしたいと思っているかを尋ねたところ、「思っている」が73.5%を占め、「思っていない」との回答は2.0%にすぎなかった（図-22）。生まれたばかりの新規開業企業は、ほぼ例外なく小所帯である。多様な働き方を提供するといっても、1社にできることは限られている。大企業と比べれば、賃金水準は低く、労働生産性も劣るであろう。しかし、新規開業企業の多くが柔軟な働き方を提供したいと考えている。これらの企業がいわば「層」となり、多様な人々の就業ニーズの受け皿として、すでに広く機能している点を見逃してはならない。

なお、「柔軟に働ける企業にしたいと思ってい

るが、なかなか難しい」という回答が24.5%ある。

難しいと感じる理由の一つに、人材管理に関するノウハウを保有している新規開業企業は少ないことが挙げられる。当研究所が実施した「2015年度新規開業実態調査」の結果によると、新規開業企業の32.7%が「人事・労務や人材教育の知識」が不足していると感じている。新規開業企業に不足しがちな人材管理の術を外部の機関がサポートする必要性が高まっていることについても、最後に付言しておきたい。

図-22 従業員の柔軟な働き方に関する経営者の意向



- (注) 1 従業員が育児や介護など個人の事情に応じて柔軟に働ける企業にしたいと思っているかを尋ねた結果である。
 2 「柔軟に働ける企業にしたいと思っていない」は「家族を除き、従業員を雇うつもりはない」を含む。

<参考文献>

- 姉崎猛 (2010) 「ワーク・ライフ・バランスと企業業績の関係に関するサーベイ」 ESRI Research Note No.10
 後藤康雄 (2014) 『中小企業のマクロ・パフォーマンス』 日本経済新聞出版社
 内閣府 (2017) 『平成29年度年次経済財政報告 (経済財政白書)』
 深沼光・藤井辰紀 (2011) 「小企業の女性雇用の実態」 日本政策金融公庫総合研究所編『女性が輝く小企業』 同友館、pp.21-66
 村上義昭 (2006) 「新規開業企業の労働生産性」 国民生活金融公庫総合研究所『調査月報』 No.546 (2006年10月号)、pp.16-17
 ——— (2009) 「新規開業企業のパフォーマンスを高める従業員は誰か」 日本政策金融公庫総合研究所編『2009年版新規開業白書』 中小企業リサーチセンター、pp.137-183
 Storey, David J. (1994) *Understanding the Small Business Sector*, Thomson Learning Europe. (忽那憲治・安田武彦・高橋徳行訳 (2004) 『アントレプレナーシップ入門』 有斐閣)