

# 多様な働き方の実践に取り組む小企業の実態\*

日本政策金融公庫総合研究所主席研究員

井上 考二

## 要 旨

人手不足への対応に苦慮する小企業は多い。そこで本稿は、従業員の多様な働き方の実践によって人材の採用・育成・定着に成功している小企業の事例調査をもとに、小企業における人材活用のあり方を考察した。初めに小企業が人材の確保・育成に苦労する背景と、小企業が雇用の多様性を生み出す存在であることを示したうえで、事例企業の取り組みについて、その目的、具体的な内容、得られる成果、小企業の特徴との関係の四つの視点から整理した。

取り組みの目的から事例企業を分類すると、課題対応型と理想追求型に分けられる。課題対応型は、従業員の確保や育成など経営の安定や企業の成長のネックになっている問題の解決を目的としている。他方、理想追求型は、経営者本人や従業員の理想の働き方の実現を目的としている。

取り組みの具体的な内容については、「採用」「就労形態」「評価・給与」「福利厚生」「育成」の五つの切り口から確認した。各事例企業の取り組みは一つの切り口にとどまらず、複数の切り口にわたる。いくつかの取り組みを組み合わせて互いの取り組みを補完したり、相乗効果を生み出したりすることで、より目的の達成に近づくからだと考えられる。一つの取り組みが、採用、育成、定着の各段階の課題に関わっていることも珍しくない。

そして、多様な働き方を実現することで小企業はさまざまな成果を得ている。従業員の増加や意欲・能力の向上などの人材に関する成果のほか、業務が効率化されるといった経営に関する成果、地域が元気になるといった自社にとどまらない社会的な効果である。

最後に、小企業が多様な働き方を実現できる理由を整理すると、小所帯である、経営者の影響力が強い、特徴がないと注目されない、という小企業に特徴的な三つの要素が挙げられる。これらの要素は経営の観点からとらえると長所にも短所にもなるが、どちらの面であっても、多様な働き方の実現につながるものである。

小企業における人材活用の取り組みをみると、改めて小企業が層として多様な働き方を提供する存在であることがうかがえる。従業員をなかなか確保できないという事実が、個々の従業員を大切に扱い、それぞれの就労ニーズに柔軟に応えたとともに、その能力を最大限に引き出そうとするマネジメントをもたらしているからであろう。

\* 本稿は、日本政策金融公庫総合研究所編『多様性で人材格差を乗り越える－時代をリードする小企業の働き方改革－』（同友館、2019年）に収録した論文「多様な働き方の受け皿となる小企業群」の一部に手を加えて再掲したものである。本稿で紹介している企業事例の詳細については、同書を参照されたい。

## 1 小企業における人材活用の問題

改めて述べるまでもなく、人手不足は経営にとって大きな問題である。仕事量に対して人員が足りていないことから、二つの点で企業の将来に影響を落とす。

一つは、売り上げ増加の機会を逃してしまうことである。忙しくて対応できず、注文をこなせない。無理に対応したとしても、通常時より手間や時間をかけられない。対応することだけが目的となったおざりな作業になれば、品質は低下してしまう。顧客に本来の価値を提供できず、十分に満足してもらえない。その結果、次の受注がなくなるだけでなく、場合によっては悪評が広まって地道に築いてきた信用が失われる事態となってしまう。

もう一つは、従業員の負荷になってしまうことである。人手不足が一時的ですぐに解消されるのなら、その期間、遅くまで残業するなどすれば、何とか対応できるかもしれない。しかし、恒常化してしまうと事態は深刻になる。多すぎる仕事量は仕事偏重の生き方を強いるものであり、働く人を徐々に疲弊させていく。やがて、健康を害する人や私生活を犠牲にできなくて辞める人が出てくる。残される従業員にはますます多くの仕事のしかかり、さらに人が辞めていくという悪循環に陥ってしまう。

人手不足の問題は、多くの経営者が一刻も早く解消したいと考える。しかし、特に小さな企業においては、容易に解決できるものではない。人手不足を解消するには、必要な数の従業員を採用し、その能力を存分に発揮してもらうための育成が必要だ。採用してもすぐに辞められては意味がないので、定着を図るための取り組みも重要になる。

小企業はこの採用、育成、定着のすべてにおいて苦勞することが多い。

その理由は何か。そもそも小企業は労働条件が相対的に劣る点が挙げられる。

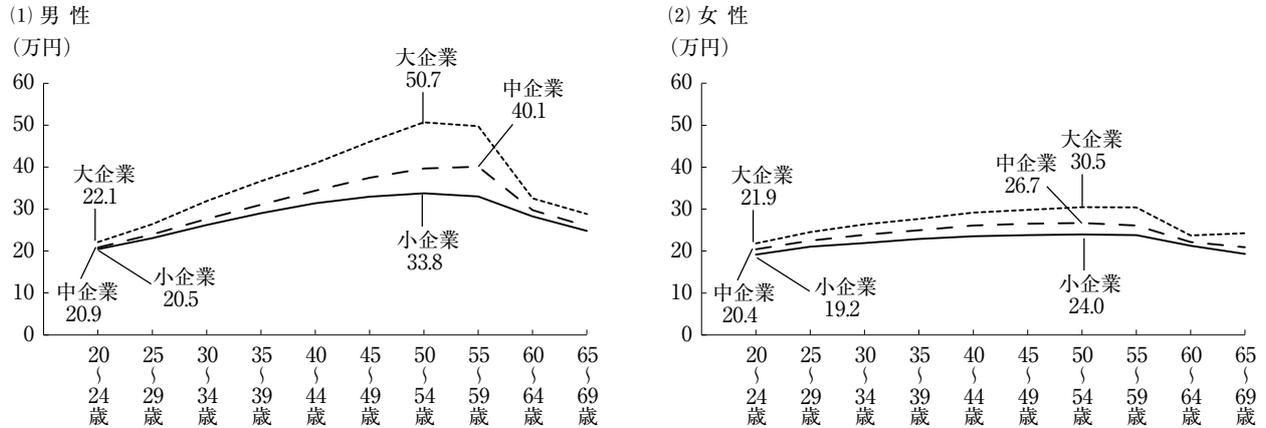
例えば、厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」より、短時間労働者<sup>1</sup>以外の一般労働者(正社員・正職員以外を含む)の男性(全年齢)の賃金(6月分の所定内給与額)を企業規模別にみると、大企業(常用労働者1,000人以上)の38.7万円、中企業(同100~999人)の32.2万円に対し、小企業(同10~99人)は29.2万円である。大企業を100とすると中企業は83.1、小企業は75.5となる。年齢による賃金の変化、いわゆる賃金カーブをみても、伸び率は大企業のほうが高い。大企業で賃金が最も高くなるのは50~54歳で、その額は50.7万円である(図-1)。20~24歳の賃金22.1万円の約2.3倍である。対して小企業では50~54歳で賃金が最も高く、その額は33.8万円、20~24歳の賃金20.5万円の約1.7倍にとどまる。女性の賃金についても、男性ほど大きくはないが、企業規模による差が存在する。

休日数についても規模が小さい企業は条件が良くない。週休制の形態を厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」で確認すると、「完全週休2日制」の割合は、調査対象のうち最も小規模な層に当たる常用労働者数30~99人の企業で43.4%とほかの規模の企業より低い(図-2)。「完全週休2日制より休日日数が実質的に多い制度」の割合も、30~99人の企業が最も低い。逆にこれらより休日日数が少ない形態である「完全週休2日制より休日日数が実質的に少ない制度」と「週休1日制または週休1日半制」の割合は、30~99人の企業が最も高くなっている。

たいていの人はより良い労働条件の下で働きたいと考える。同じような仕事の求人が複数あれば、

<sup>1</sup> 同調査における「短時間労働者」は、同一事業所の一般の労働者より1日の所定労働時間が短い、または1日の所定労働時間が同じでも1週の所定労働日数が少ない労働者をいう。

図-1 年齢階級別の賃金



資料：厚生労働省「平成30年賃金構造基本統計調査」

(注) 1 短時間労働者以外の一般労働者（正社員・正職員以外を含む）における6月分の所定内給与額を示したものである。  
 2 大企業は常用労働者1,000人以上、中企業は同100～999人、小企業は同10～99人の企業である。

図-2 週休制の形態（従業員規模別）

従業員規模	完全週休2日制より 休日日数が実質的に 多い制度		完全週休2日制より 休日日数が実質的に 少ない制度		(単位:%)	
	完全週休2日制	週休1日制または 週休1日半制	完全週休2日制	週休1日制または 週休1日半制		
30～99人	6.3	43.4	39.9	10.3		
100～299人	8.3	52.0	33.1	6.7		
300～999人	7.3	56.7	31.9	4.1		
1,000人以上	10.3	64.8	22.0	2.9		

資料：厚生労働省「平成30年就労条件総合調査」

(注) 1 企業において最も多くの労働者に適用される週休制を尋ねたものである。  
 2 「完全週休2日制より休日日数が実質的に少ない制度」とは、月3回、隔週、月2回、月1回の週休2日制等をいう。  
 3 「完全週休2日制より休日日数が実質的に多い制度」とは、月1回以上週休3日制、3勤3休、3勤4休等をいう。  
 4 調査対象は常用労働者30人以上の民間企業であり、「30～99人」が最も規模の小さい集計区分である。

相対的に労働条件が劣る求人に応える優先度はどうしても低くなるだろう。その結果として、小企業に就職しようとする人は少なくなり、小企業は採用に苦労するのである。

大企業に劣らない労働条件を提示すればよいではないか。そう思われるかもしれないが、簡単には実現できない。一般に小企業は大企業より生産性が低く、保有する経営資源も少ない。大企業ほどには労働条件の改善のために資金を振り向ける

余裕がない。

さらに、人事制度の導入には規模の経済が働く(脇坂、2014)。規模の経済とは、規模が大きくなるにしたがって1単位当たりのコストが小さくなる現象である。人事制度の導入に関していえば、従業員規模が大きい企業ほど従業員1人当たりの導入・運営コストは小さくなる。その例として、脇坂(2014)では企業内保育所の設置と特別休暇制度の導入のケースを挙げている。つまり、企業

内保育所は、100人の企業で2～3人の利用者が想定される場合と、1,000人の企業で20～30人の利用が想定される場合では、利用率は同じにもかかわらず後者のほうが1人当たりのコストは小さくなり、設置を検討しやすい。20～30人に対応する施設の設置コストは2～3人に対応する施設の10倍まではかからないことを考えればわかりやすい。リフレッシュ休暇やボランティア休暇といった特別休暇制度を導入する際も、制度制定にかかる手間や費用は規模の大小によって大きく変わらないため、1人のために制定するのと10人以上のために制定するのでは、1人当たりのコストはまったく異なってくる。その結果、実際のところをみても、保育所、特別休暇ともに小企業は大企業より導入割合が低い。同様のことは、従業員の採用や育成にも当てはまるだろう。求人広告を出して1人を採用する場合と10人を採用する場合、外部から講師を呼んで実施する研修を5人に受けさせる場合と100人に受けさせる場合、いずれも、規模が大きい企業のほうが1人当たりのコストは小さくなる。

つまり、小企業は採用、育成、定着の取り組みに向ける資金的余裕が乏しいうえに、従業員1人当たりコストの観点から非効率なのである。人材の活用にかかる負担が相対的に重く、小企業が大企業並みの労働条件を提示することは難しい。

もっとも、一律にすべての小企業で労働条件が劣るわけではない。統計で示される数字は、良い企業も悪い企業も合わせて集計した平均値である。個々の企業をみていくと、なかには大企業の水準を上回る小企業も存在する。しかし、労働市場は情報が不完全な市場であり、そうした企業も求職者から選択されることはほとんどない。労働市場において情報が不完全とは、求人する企業は求職者の仕事能力等を事前に完全には把握できず、同時に求職者も働く場となる企業の実態等について事前に十分に把握できないことを指す。そ

のため、求人する企業は情報が不完全であることを踏まえ、コストをかけて求職者の仕事能力や適性、誠実な人かどうかといった人間性を調べようとする。また、内部労働市場の仕組みにより、管理職などの重要なポストには、すでに仕事能力や人間性を把握している社内の人のなかから最適な人を登用する(清家、2002)。求職者も、就職を希望する企業について、経営は安定しているか、技能形成の機会が多いか、ともに働く同僚の人柄や社内の雰囲気はどうか、といった働くうえで重要になる事柄を把握したいと考える。

こうした情報の不完全性の存在が小企業の採用を不利にしている。小企業は求職者の仕事能力や人間性を調べるためのコストをかけられないし、そのノウハウもない。求人に応募してくる人がもともと少ないこともあり、人手の確保を優先するあまり、能力や適性を正確に把握できないまま採用することがある。その結果として、しばしば育成や定着に苦勞することになる。一方の求職者も、小企業のことを十分に調べることができない。小企業がオープンにしている情報は少ないし、選考を通じて求職者を調べることができる企業と違って、求職者が企業のことを調べるのは限界がある。そこで、正しいかどうかは別にして、求職者は上場している企業や誰もが知っている企業は優良企業で良い職場であるという考えをよりどころとし、そうした企業への就職を優先的に検討する。大企業と同等の労働条件を提供し、働く場として良い企業であっても、それが求職者に十分に知られていないと、小企業よりも大企業のほうがグループとしてより魅力的な企業に映るため、小企業は就業先として選ばれにくくなるのである。

このように、保有する経営資源が少ないことに加えて、規模の経済や情報の不完全性の問題が存在するため、小企業が採用、育成、定着の取り組みを成功させるのは一筋縄ではいかない。例えば、求職者への情報発信を強化して情報の不完全性を

乗り越えたいと思ったとしよう。対応が必要なのは、情報発信にかかる費用を手当てすることだけではない。効果的に情報発信するノウハウはあるのか、増加する求職者からの問い合わせや選考に対応する時間や人手は確保できるのか、といった情報発信にかかる問題に加えて、賃金や福利厚生はほかの企業に負けない水準で提供できるのか、育成の仕組みは十分に整っているのか、といった就業先としての魅力の問題についても、解決策を用意しなければいけない。問題解決のためには、さまざまな要因の存在を考慮した、大局的かつ戦略的な視点が欠かせない。目の前の人手不足を何とかするための近視眼的な対応では、事態は好転しないだろう。

## 2 小企業が生み出す雇用の多様性

それでは、小企業はこの問題にどのように立ち向かえばよいのだろうか。間違いなくいえるのは、大企業と同じ土俵に乗って勝負しようとしても勝ち目はないということである。事業の内容もそうであるが、人材確保の問題についても、小企業ならではの魅力を発揮できる舞台を整えて勝負すべきである。

小企業にとって希望となるのは、人々の就労ニーズは必ずしも一様ではないことだ。フルタイムでは働けない人、思い切った権限移譲を求める人、自宅で一人集中して働きたい人、複数の仕事をかけもちしたい人。求める働き方は、その人の属性や考え方、置かれた状況などによって異なってくる。給与水準という点では小企業が大企業を上回することは少ないだろうが、働き手のモチベーションは給与によるものだけではない。誰かの役に立ちたい、周りから認めてもらいたい、生きがいを感じたい、好きなことを続けたい、仲間と楽しく過ごしたいなど、価値観は千差万別である。そうした一つ一つの価値観に基づくさまざまな就

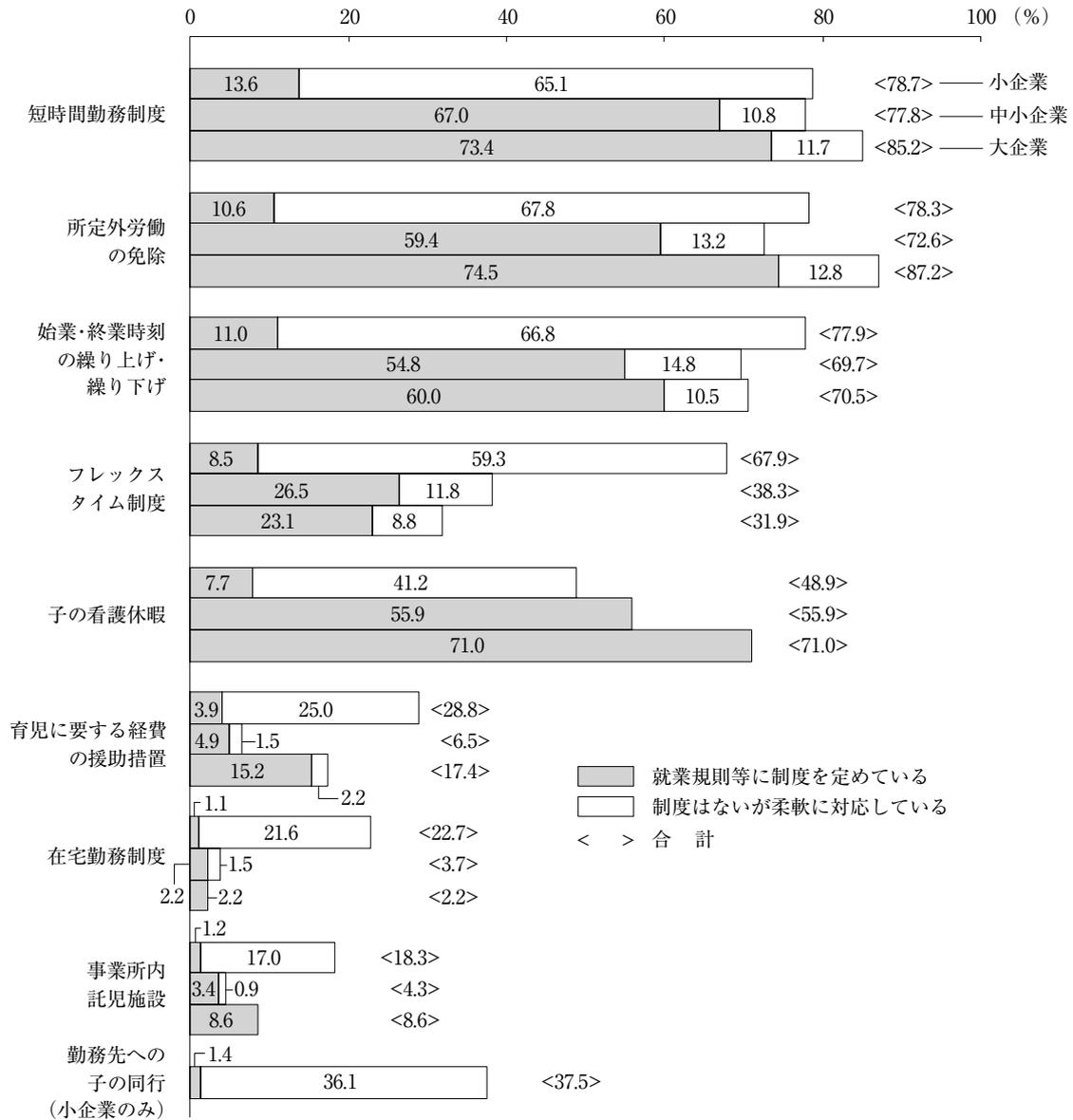
労ニーズに、丁寧に、そして柔軟に対応しているのが幾多の小企業であり、その結果、小企業は層として多様な働き方を提供している。

こうした小企業における雇用の多様性については、当研究所でもこれまで研究を行ってきた。国民生活金融公庫総合研究所編（2008）では、アンケート結果をもとに労働条件や採用活動などを分析して、小企業が雇用の受け皿として重要な役割を果たしていることを明らかにした。例えば、小企業は定年制度がない企業が多く、高齢を理由に賃金が急激に下がることもない。求人が少ない高年齢者に就業の機会、能力発揮の機会を提供している。さらに、無職の若年者を採用することや、他社で非正社員だった人を正社員として採用することも少なくない。定職に就きたい、正社員として働きたいという人たちの望みをかなえている。一方で非正社員として働くことを希望している人に対しては、能力に見合った給与を支払いつつ労働時間のニーズにも柔軟に対応し、育児や介護などそれぞれの事情に合わせた働き方を可能にしている。

女性の雇いをテーマに据えた日本政策金融公庫総合研究所編（2011）では、小企業が女性の就労ニーズに柔軟に対応していることを示している。図-3は仕事と育児の両立支援の状況を企業規模別にみたものである。小企業はいずれの支援策も「就業規則等に制度を定めている」という割合が中小企業や大企業と比べて低く、制度の導入が進んでいるとはいえない。ところが、「制度はないが柔軟に対応している」の割合はかなり高い。両者を合計した値は中小企業や大企業と同等以上となり、小企業が臨機応変に両立支援に取り組んでいる様子がうかがえる。

人々のさまざまな就労ニーズに個別に対応していくのは、規模が大きい企業では容易ではない。人事管理の煩雑さが増すからである。脇坂（2014）は、従業員一人ひとりの能力や働き方のニーズを

図-3 仕事と育児の両立支援の状況



資料：日本政策金融公庫総合研究所「企業経営と従業員の雇用に関するアンケート」(2010年) (小企業)  
 労働政策研究・研修機構「中小・中堅規模企業の雇用管理と両立支援に関する調査」(2008年) (中小企業・大企業)  
 出所：日本政策金融公庫総合研究所編 (2011)『女性が輝く小企業』  
 (注) 1 小企業は、小学生以下の子どもをもつ従業員がいる企業について集計。  
 2 中小企業は従業員100~299人、大企業は従業員300~499人。  
 3 中小企業・大企業については、それぞれ「制度・規定あり」「制度・規定はないが運用としてある」を読み替え、無回答は除いて再集計した。なお、「子の看護休暇」は、規定の有無のみ尋ねている。

正確に把握して不公平のない運用をするために要するコストは、規模の不経済の問題があると指摘する。従業員が3人の企業なら、経営者は従業員の能力だけでなく、家族の状況や生活環境、それらに基づく働き方のニーズをほぼ把握できる。一方、500人の従業員を抱える企業だと、経営者

はもちろん人事の担当者でも、すべての従業員の細かな状況は把握しきれない。一人の人間が把握できる情報量には限界がある。規模が大きくなれば、自ずと従業員を管理する役割を担う人が必要となり、先述した規模の経済とは逆に、従業員1人当たりの管理コストが増大するのである。

服部（2018）も、従業員の働き方に関するさまざまな制約に対応することは、従業員の管理コストを引き上げると述べている。つまり、個々の従業員が抱える制約について、会社と従業員がどのように対応していくかを決め、その制約が変化した場合には改めて対応方法を検討しなければならない。会社と従業員が相互に期待することを持ち寄り、常に合意形成していく必要があるため、日本型雇用システムの枠組みの下で働く従業員、すなわち長期雇用保障がもたらすキャリアの安定性の対価として個々の望むべき働き方を放棄している従業員を管理する場合と比べてコストがかかるという。

したがって、さまざまな就労ニーズをもつ人を雇用する際にかかるコストは、大企業と小企業で大きな違いがなく、むしろ従業員の総数が少ない小企業のほうが効果的な人材管理ができると考えられるのである。

さらに、さまざまな就労ニーズに柔軟に対応していくなかでは、例外となるような働き方を認めないといけないシーンが出てくるかもしれない。小企業であれば、従業員が互いの状況を承知しているため、その働き方を理解・納得し、不満に思うことは少ないだろう。しかし、従業員の数が多く、必ずしも事情を知っている人ばかりではない企業においては、特別扱いをしていると思って反発する従業員が出てくるおそれもある。その対処のために、企業は従業員一律に適用する制度を設け、その枠組みにおいて従業員を管理・処遇しようとするが、制度にしばられる結果、柔軟な対応はできなくなってしまう。

政府が「働き方改革」の必要性を訴えかけ、環境整備に努めていることを背景に、多様な働き方への関心は高まっている。そして情報通信技術の発展が、その傾向を後押ししている。情報通信技術を活用して業務の効率化、ひいては労働時間の短縮を実現できるようになってきた。また、無線

LANの環境が整備・拡充され、インターネットを經由して各種のソフトウェアを使用するクラウドサービスが広まっている。自宅や外出先でも仕事ができるようになり、情報通信技術は仕事をす環境に大きな変革をもたらしつつある。もはや会社に出勤しなければ仕事ができないという時代ではなくなっている。働き方の多様化が加速している。

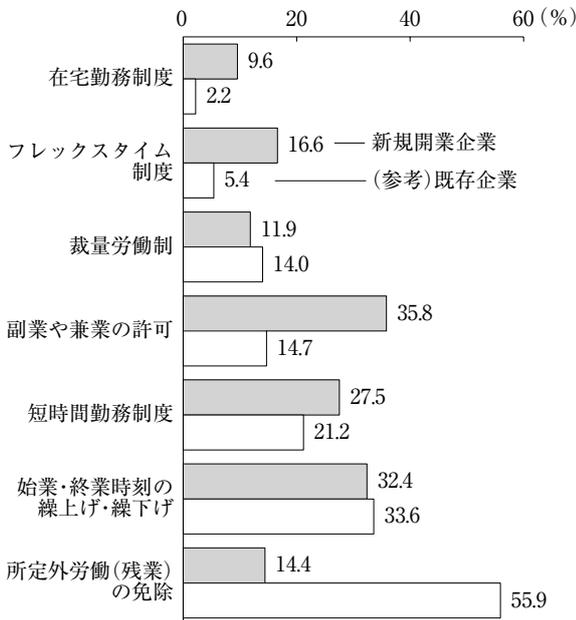
小企業は以前から多様な働き方の実現を得意としてきた。それは規模の大きな企業ではなかなか実現できない小企業ならではの魅力である。就業先として魅力的な存在となることを意識し、多様な働き方の提供者としての一翼を担う。つまり、求職者を引きつける強みと位置づけて個々の就業者の就労ニーズに対応していくことが、小企業が人手不足の問題を乗り越える有力な手段となるはずだ。そこで、多様な働き方を提供することで従業員の採用、育成、定着に成功している小企業の事例調査を実施した。次節からは、それぞれの事例企業の取り組みからみえてくる小企業における人材活用のあり方について考えていきたい。

### 3 働き方は経営者の意向を映す鏡

小企業の組織は経営者の意向が強く反映されたものとなる。多様な働き方の実現には経営者のリーダーシップが不可欠だ。従業員が望んだ働き方であったとしても、働き方は経営の根幹にかかるものであり、その働き方の意義やメリットを理解し実践する器量が経営者になれば、実現はありえない。

井上（2018）から、新規開業企業のうち柔軟な働き方に関する制度・取り組みを利用している従業員がいる企業の割合をみると、在宅勤務制度やフレックスタイム制度などについては、既存企業より割合が高くなっている（図-4）。多様な働き方を実践している小企業の経営者は、どうい

図一 4 柔軟な働き方に関する制度・取り組みを利用している従業員がいる新規開業企業の割合



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」

出所：井上 (2018)「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『日本政策金融公庫論集』第40号

- (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。

考え方で多様な働き方を提供し、働きやすい職場づくりに取り組んでいるのだろうか。今回行った事例調査から、その理由や経営者の思いを整理すると、取り組みのタイプは課題対応型と理想追求型の二つに分けることができそうだ。

一つ目の課題対応型は、主に従業員の確保や育成など、経営の安定や企業の成長のネックになっ

ている問題を解決する手段として、多様な働き方の実現に取り組む小企業である。

例えば、従業員を育成する余裕やノウハウがなく、仕事を任せることに不安を感じていた(株)大志建設(杉澤教人社長、静岡県沼津市、従業員数12人)の杉澤社長は、地域貢献手当を支給して地域活動への参加を促したり得意な仕事をどんどん任せたりすることで、従業員の責任感や自己肯定感を引き出した。その結果、従業員は意欲的に仕事に取り組むようになり、同社が顧客から継続的に受注を得る原動力となっている。また、徳島県の最西端の地域に立地する(有)データプロ(影本陽一社長、徳島県三好市、従業員数23人)の影本社長は、地元ではウェブサイト制作のスキルをもつ人材をなかなか採用できないことから、県庁所在地の徳島市をはじめとする四国内の人材の多そうな地域に、次々とサテライトオフィスを開設した。自宅から通える会社で働きたいという就業者のニーズに応えたことで、同社は即戦力の人材を採用でき、人手不足の問題を乗り越えている。

企業の成長と人材は切っても切れない関係にある。なかでも人材の質は中小企業の成長に大きな影響を及ぼす要素の一つだ。佐藤・玄田編(2003)は新製品開発やマーケティングなどの経営戦略に大きな違いがみられない企業の間で経営パフォーマンスに差が生じる理由として、人材育成の取り組みを挙げる。経営者が考えた経営戦略を実際に現実のものにできるかどうかは人材の質によるところが大きく、成長している中小企業ほど従業員の能力開発を重視しているという。小寺(2017)も、優秀かつ定着する「人財」の確保が、中小企業の経営品質を高めて組織の存立基盤を強固にし、持続的成長を可能にしている。

また、人材の質を高めるためには、育成はもちろんのこと、採用や定着の取り組みも必要となる。佐藤・玄田編(2003)は、能力開発を効果的に進めるためには、経営者の考え方や価値観、企

業風土などを積極的に求職者に知らせ、会社について理解し納得した人材を採用することや、職場の雰囲気づくりや頻繁なコミュニケーションなどによって人材の定着を促すことが重要であると述べている。小寺（2017）でも、「人財」として定着させるためには、経営者の求める人材像を明確にするとともに人材が育つ企業風土づくりを進め、働きやすい環境を整備することが必要と指摘する。

経営を安定させて企業を大きくしたいと考えるのなら、人材に関する問題は避けてはとおれない。それにまつわる課題に多様な働き方の実践によって対応していこうとするのが第一のタイプの小企業群である。

二つ目の理想追求型は、経営者本人や従業員の理想の働き方をすることを目的に、多様な働き方の実現に取り組む小企業である。

運動療育を行って障害のある子どもや発達が遅れている子どもの自立をサポートしているイニシアス㈱（三浦次郎社長、東京都三鷹市、従業員数26人）は、従業員の理想となる働き方を実現しようと、短時間勤務と副業可能という働き方を用意するとともに、子どもの送迎といった周辺業務をなくすことで運動療育の仕事に専念できる環境を整えている。私生活を充実させられることに加え、子どもの成長に関わるやりがいのある仕事に集中して取り組めることから、同社は創業以来、従業員の確保に苦労したことはないという。また、ウェブシステムの開発やウェブマーケティングといったウェブコンサルティングの仕事をしている㈱スマートデザインアソシエーション（須賀大介社長、福岡県福岡市、従業員数10人）の須賀社長は、ワークライフバランスを改善するために、東京から福岡へと移住した。それまでは常に納期に追われ、朝早くから夜遅くまで働き、土日仕事もしていた。オフィスを自宅の隣に置き、移住に役立つ情報を発信する移住サポート事業とシェアオフィス

の運営事業を始めたことで、長時間労働になりがちだったウェブコンサルティングの仕事の比重が減り、家族と余暇を楽しめる理想の働き方を手に入れている。

小さな企業であれば、経営者の思いや理想の働き方をダイレクトに組織に反映させることができる。何らかの事情で画一的な勤務体系の企業で働くことが難しい場合や、家族や趣味を優先した生活を送りたい場合などに、理想の働き方ができる新たな組織を立ち上げるケースも存在する。理想を追求し続けている企業には、同じ境遇、同じ思いの就業希望者が集まってくる。従業員の採用や定着に成功し、結果的に人材不足の問題とは無縁になっている。従業員のモチベーションも高い。

こうした企業はけっこう存在する。新規開業企業に限ったデータだが、井上（2018）から、個人の事情に応じて従業員が柔軟に働ける企業にしたいと思っているかどうかを尋ねた結果をみると、「思っていない」の割合は2.0%である。「思っている」が73.5%、「思っているが、なかなか難しい」が24.5%であり、ほとんどの新規開業企業は、実現できるかどうかはまた別の問題としても、柔軟に働ける企業にしたいと思っている。特定の問題に直面したからではなく、開業当初から経営者本人や従業員の働き方について理想をもっていることがうかがえる結果である。

なお、理想追求型のなかには、自社にとどまらず、会社の垣根を越えて多様な働き方の推進に取り組む企業がある。例えば、NPO法人ママワーク研究所（田中彩理事長、福岡県福岡市、従業員数7人）は、育児と両立できる働き方であれば就職したいという主婦と、ベンチャー企業や地域の中堅企業など人材を確保したい企業が出会う場となる「ママドラフト会議」を企画し、両者のマッチングを行っている。出産後の再就職がうまくいかなかった田中理事長が、同じような思いを抱く

表 事例企業の取り組み内容の分類

	企業名	事業内容	従業員数	取り組み内容				
				採用	就労形態	評価・給与	福利厚生	育成
課題対応型	クスカ(株)	絹織物製造・販売	12人 (うちパート7人)	○	○	○		○
	サイファー・テック(株)	セキュリティ対策ソフトの開発・販売	20人	○	○		○	○
	(株)ザカモア	靴のインターネット販売	20人 (うちパート9人)	○			○	○
	(株)大志建設	土木工事、造園工事	12人 (うちパート3人)				○	○
	(有)データプロ	ウェブサイト制作	23人			○	○	○
	(株)テラサワ	水処理設備開発・製造・販売	5人	○	○	○		
理想追求型	アライツ社労士事務所	社会保険労務士事務所	8人		○		○	
	イニシアス(株)	障害のある子どもの運動療育教室	26人		○			○
	(株)エムディーシー	映像の企画・制作	3人 (うち契約社員2人)	○	○		○	
	(株)スマートデザインアソシエーション	ウェブコンサルティング、移住サポート、シェアオフィス運営	10人	○	○		○	○
	(株)バルサー	自動券売機や自動販売機などの販売・レンタル・メンテナンス	16人 (うちパート4人)	○		○	○	○
	NPO法人ママワーク研究所	女性の復職支援	7人 (うちパート6人)	○	○			

資料：筆者作成（以下同じ）

人を増やしたくないと思ったことが、同法人を立ち上げた理由だ。そのため、自社であるか他社であるかを問わず、主婦が仕事と育児を両立できる場を増やすことを目的に活動している。

#### 4 実現に向けた多様なアプローチ

課題対応型と理想追求型とで、取り組みの内容に差異はあるだろうか。取り組みの内容を「採用」「就労形態」「評価・給与」「福利厚生」「育成」の五つの切り口で分類してみると、就労形態の工夫については、働き方に関する理想に直接結びつくものであるためか、理想追求型の企業で取り組まれることが多いように思われる（表）。他方、育成に関する取り組みは、課題対応型で多い。特定の経営課題について対応できる人材を育成するためであろう。その他の切り口については、明確な違いは見受けられない。各取り組みは目的を達成するための手段にすぎない。その取り組みが課題への対応や理想の実現に必要なものであれば、取

り組みの種類にかかわらず、実施されるだろう。実際、各事例企業の取り組みは一つの切り口だけにとどまらず、複数の切り口にわたる。いくつかの取り組みを組み合わせる互いの取り組みを補完したり、相乗効果を生み出したりすることで、より目的の達成に近づくからだと考えられる。

また、同じ切り口に関する取り組みであっても、その内容は企業によって異なることが多い。経営者の年齢や性別、創業者か継承者かなどによって経営に対する考え方は違ってくるし、業種や業歴、従業員の年齢構成といった各社の状況によって抱えている課題への対応策は違ってくる。小企業そのものが多様な存在であるため、取り組みの内容も多様になるのだろう。

さらに、一つの取り組みが、採用、育成、定着の各段階の課題に関わっていることも珍しくない。例えば、採用に関する取り組みは、直接的には従業員の採用のためのものであるが、育成や定着にかかる課題への対応をも視野に入れて取り組まれていることが多い。

こうした特徴があることを押さえたうえで、取り組みの内容を五つの切り口から確認し、その目的や効果を整理していきたい。

## (1) 採用

まずは採用である。小企業は大企業に比べて就労条件に劣る。従業員の採用を成功させるためには、すでに述べたように求職者にアピールできる魅力が欠かせない。事例企業がどのような魅力を提供しているかについては、後述する「就労形態」「評価・給与」「福利厚生」「育成」の各項でみていくこととし、ここでは、小企業が採用の際に特に苦勞する問題、求職者は小企業のことをよく知らないため就業先として選択しないことについて、どのように対応しているかを整理する。この問題の解決のためには、求職者に小企業で働く魅力を伝える工夫が必要となる。それはPRに多額の資金をかければ簡単にできるかもしれないが、多くの小企業は採用活動に資金や手間を投じる余裕がない。負担とまらない範囲で、いかに効果的に魅力を伝えられるかがポイントとなる。

また、従業員の採用は人材管理の入り口に当たる。どのような人を採用したかで、その後の育成や定着に関する負担は変わってくる。仕事への意欲が低い人は育成に手がかかるだろうし、短期間で辞められてしまうと改めて採用活動をしなくてはならなくなる。人手不足の状況では、誰でもよいから早く採用したいと思いたくなるが、自社に適した人材かどうかを見極めたうえで採用できれば、その後の人材管理にかかる負担は軽減されるはずだ。

### ① 効果的に魅力を伝える

(株)ザカモア（西村拓朗社長、福井県坂井市、従業員数20人）は業歴80年を超える靴の小売店である。店舗での販売が落ち込んで赤字が続いたのを機に、インターネット販売に取り組み、売り上げ

を伸ばしている。2017年に初めて新卒者を採用するに当たり、同社は会社説明会と併せて運動会を開催することにした。知名度がなく、ただ会社説明会を開いても学生は来ないとコンサルタントにアドバイスされたためである。プレスリリースすると物珍しさからメディアに取り上げられ、参加定員の20人を超える応募があった。ドッジボールや大縄跳びなど、勝つために話し合いが必要になる競技を盛り込んだことで、経営者や従業員の人柄を十分に伝えられた。その後の会社説明会と従業員を交えたグループトークでも、運動会によって自然体で話せる関係が築かれていたため、たくさんの質問が寄せられた。運動会という同じ目標に向かって協力する機会を設けたことで、学生は同社を深く知り、その魅力を感じることができたわけである。この年と翌年の2年で同社は計6人の新卒者を迎え入れている。

### ② 適した人材を見つける

経営者や従業員の個人的な知り合いに良さそうな人がいるなら、採用を検討するのは一つの手だ。すでにどのような人かわかっているため、コストをかけることなく自社に適した人を採用できる。実際、小企業ではこうした方法で従業員を採用することがよくある。工作機械で加工した部品などを洗う際に使用する洗浄液の浄化装置を開発・製造している(株)テラサワ（寺澤防子社長、埼玉県秩父郡横瀬町、従業員数5人）も、寺澤社長が勤務していたキヤノン電子を定年退職したシニアに声をかけ、同社の技術を理解できる優秀な人材を確保した。

個人的な知り合いを採用できない場合は、求人に応募してきた人の適性を見極める必要がある。それには(株)パルサー（阿部章社長、宮城県仙台市、従業員数16人）の取り組みが参考になるだろう。自動券売機や自動販売機などの販売・レンタル・メンテナンスを行っている同社は、従業員の育成

に力を入れている。朝礼でのスピーチ、週1回の勉強会、委員会活動など、その内容はさまざま、常に成長を求められる環境になじめず辞めてしまう従業員がいた。そこで同社は、成長のための努力をいとわない人に応募してもらおうと、人事コンサルタントと相談して、ホームページで育成の仕組みを紹介するとともに「従業員が切磋琢磨し、日々成長を実感できている」といった従業員の声を掲載した。そのうえで、適性検査を選考方法に取り入れ、すでに同社で活躍している従業員と同様の傾向をもつ人を採用するようにした。その結果、離職する従業員はほとんどいなくなったという。

## (2) 就労形態

続いて就労形態についてみていきたい。小企業の強みは制度や慣行にしばられない柔軟性や小回りの良さなどにある。その強みを顧客への対応だけでなく、従業員に対しても発揮することができれば、柔軟な就労形態が生まれ、働き方に関して制約がある人を受け入れやすくなるだろう。働き方の制約は主に時間に関する制約と場所に関する制約がある。子どもが幼稚園に行っている間だけ働きたいというケースは前者、家族を介護する必要があり自宅を離れられないケースは後者の例だ。子どもが熱を出して急きょ迎えに行かなければならなくなるなど、突発的に制約が生じる場合もある。

こうした働き方の制約は、実は従業員側の事情で生じるものではない。企業側が働き方に関する何らかの規範を設けているために生じるのである。制度として明文化されたものだけでなく、社会通念として常識・習慣になってしまっているものも規範に該当する。就業時間は1日8時間、仕事は会社で行う、勤務する会社は一つだけ、子どもを連れてきてはいけないなど、企業が従業員に無意識のうちに求めている規範は多い。規範が

あるからこそ、そこから外れる人にとって制約となってしまうのである。小企業の強みを踏まえてこうした規範をなくすことができないかを考えれば、制約を生まない就労形態、つまりは従業員を引きつける就労形態を提供できるようになるだろう。

### ① 時間の制約をなくす

丹後ちりめんを手織りし、ネクタイに加工して販売しているクスカ(株) (楠泰彦社長、京都府与謝郡与謝野町、従業員数12人) は、1日8時間の勤務のうち、手織りの仕事は5時間までと定めている。経験上、5時間を超えると集中力が低下してミスが増え、生産性が落ちるからである。その時間で織れるのは約4メートルで、ネクタイ2本分に当たる。仮にそれだけの量を織ることができなくても残業する必要はない。手織りの作業以外の時間は、簡単な縫製や事務の仕事、後輩の指導などをするが、子どもの送迎や親の介護などの事情があれば途中で外出したり勤務時間を変更したりしてもよいそうだ。つまり、勤務時間を柔軟に変えられるフレックスタイム制を取り入れ、5時間のコアタイムを設けている。勤務時間の自由度が高いうえに残業がないことから、求人には毎回、予想以上の応募があり、必要な人手を確実に採用できている。

### ② 場所の制約をなくす

社会保険労務士事務所であるアライツ社労士事務所 (浅野貴之所長、愛知県名古屋市、従業員数8人) は2008年、創業4年目のときにテレワークを開始した。ある女性従業員が夫の転勤で関東へ引っ越すことになったのが契機だ。仕事を覚えた従業員に辞められると困るという思いから、浅野所長はテレワークにより自宅で仕事をすることを提案したのである。同社は創業時から休みや勤務時間の要望に柔軟に対応して働きやすい職場づく

りに努めてきたという。テレワークはその取り組みの延長線上にある働き方であり、同社にとっては特別なものではなかったのだろう。テレワーク導入のきっかけとなった女性従業員は夫の転勤に合わせて3回引っ越しをしたが、離職することなく現在もテレワークで仕事をしている。

テレワークのほかに副業の容認も、働く場所に関する制約を取り払う取り組みといえるだろう。障害のある子どもや発達が遅れている子どもに運動療育のサービスを提供しているイニシアス(株)では、従業員の約7割が副業をしている。同社の就労形態は1日6時間の短時間勤務である。受け入れる子どもの定員を1日10人とし、時間をとられる送迎は行わないことにしているため、短時間勤務が可能になっている。従業員は空いた時間に習い事や資格取得の勉強などのほか、副業をすることでスキルアップにつなげている。また、副業は収入の増加にもつながる。こうした働き方を提供していることから、同社には離職する従業員はほとんどおらず、人材を確保する苦労はないという。

### (3) 評価・給与

三つ目は評価・給与に関する取り組みである。個々の従業員のニーズにかなった就労形態を提供したとしても、その形態で働くことが評価や給与の面で不利になるようであれば、積極的に利用したいと思う従業員は出てこないかもしれない。同様に、従業員が能力開発に取り組み、仕事の質が向上しても、その成果が正当に評価されず、給与に反映されなければ、能力開発に取り組みなくなったり、評価してくれる別の企業に転職したりするだろう。公正で誰もが納得できる評価・給与の仕組みは、従業員の意欲を引き出すものであり、人材活用にかかるほかの取り組みをより有効に機能させる触媒となる。

しかし、自社の実情に合わせてつ、公正で誰もが納得できる仕組みを整えるのは大変だ。制定し

た後も、環境や状況の変化に合わせて改定が必要になることがある。従業員に恣意的と思われては逆効果となってしまうため、適正な運用が求められる。小企業では対象となる従業員が少ないため、かけた手間ほどにメリットを感じられないかもしれない。

他方、従業員は評価・給与の仕組みに大きな関心を寄せる。評価や給与の基準を公開し、どのような従業員が高く評価されるのか、あるいは高い給与を得られるのかを明確にすることで、経営者が口にしなくても、経営者が求める人材や働き方などのイメージを示すことができる。また、手間がかかるものであるからこそ、人材活用にかかる熱意が社内外に伝わる。評価・給与の仕組みは、従業員側の意欲を高めると同時に、経営者側の思いや考えを浸透させる有用なツールにもなる。

#### ① 意欲を引き出す

手織り作業は5時間までと決めているクスカ(株)は、正社員での採用を基本とし、5時間以下の短時間勤務を希望する場合はパートタイマーとして採用している。両者の違いはこの勤務時間のみである。仕事の内容に違いはない。給与制度も同様で、生産量に応じた賃金を支払う同一労働同一賃金を実施している。1日5時間までという手織り作業の時間制約があるなか、働いた時間ではなく生産量、すなわち織った生地長さで賃金が決まる。また、楠社長は1日2本のネクタイをつくってくればよいと従業員に伝えている。そのため、生産性を高めることができれば、従業員はその分、早く仕事を終わられ、自由に使える時間が増える。自然と仕事に対する意欲が引き出され、より集中して取り組んだり、より早くスキルを身につけたりするようになる。

#### ② 思いや考えを示す

ホームページの内容を工夫し、適性検査を取り

入れて自社に適した人材の採用に努めている(株)パルサーは、仕事の能力と心の能力という二つの基準で人事評価を行っている。仕事の能力は、専門知識と技能、問題解決力、プレゼンテーション能力など6項目を、心の能力はチャレンジする、プロを目指す、信頼関係をつくるといった5項目ができていないかを評価する。そして、その評価基準と給与テーブルを従業員に公開している。何を身につければよいかや、どのような人材になってほしいかは一目瞭然となり、頑張っただけで評価が高めればどれだけ給与が上がるかもわかる。求める人材像を示すことで、同社は従業員の成長への動機づけを実現している。また、360度評価を実施し、ほかの従業員の意見を踏まえて評価している。上司の一方的な評価に偏ることなく、仕事の成果や成長ぶりを正當に評価しようとする同社の姿勢が表れているといえるだろう。

#### (4) 福利厚生

次の切り口は福利厚生だ。扶養手当や住宅手当など福利厚生として企業が提供する経済的便益は、従業員にとっては給与の一部である。その内容は求職者に注目されやすいため、なかには独自の手当や休暇制度を設ける小企業がある。先述したように、小企業は賃金や休日数といった労働条件が大企業や中小企業と比べて見劣りすることが多い。そこで、福利厚生によって労働条件を底上げしているケースがある。

賃金ではなく福利厚生で労働条件の改善を図る理由はいくつか考えられる。例えば、賃金として支給しても、単純に金額の多寡だけで評価されてしまう。高収益企業でもない限り、大企業の水準を上回することは難しく、求職者にアピールできない。一方、福利厚生としてなら、どのような事柄に対して支給するかという内容に関心をもってもらえる。資格保有者に対する手当のように支給対象を限定する場合は、自社が望む人材を引きつけ

る手段になる。資格の取得にかかる費用の補助のように用途を限れば、従業員の成長を方向づけられるし、生産性の向上といった、その負担に見合う効果を期待できる。福利厚生メニューとすることで、より経営へのメリットが得られるようになる。

また、福利厚生の内容は、従業員に直接支給されるものばかりではない。社内の親睦を深めるイベントなど、コミュニケーションを円滑化させ良好な関係を築くことを目的としたものもある。従業員が少ない小企業はアットホームな雰囲気であるとよくいわれるが、こうしたメニューは、その長所をさらに伸ばすものとなる。

##### ① 労働条件を底上げする

土木工事や造園工事を中心にさまざまな仕事を手がけている(株)大志建設は、従業員に対する手当をいくつか用意している。例えば、地域活動への参加を促すために設けた地域貢献手当だ。自治会や消防団、子ども会、PTAなど、地域活動で就いている役職に応じて月2,000円から5,000円を支給する。また、資格ごとに額を定めた資格手当があり、月に2万円を上限に支給している。さらに、子ども手当を支給している。第1子は8,000円、第2子は1万2,000円、第3子は1万6,000円、第4子以降は2万円を、その子どもが高校を卒業するまで毎月支給する。こうした手当があるおかげで、同社の給与水準は同業種の小企業よりも高くなっているという。

電子データを保護するセキュリティー対策のソフトウェアを開発しているサイファー・テック(株) (吉田基晴社長、徳島県海部郡美波町、従業員数20人)には、地域活動支援休暇という制度がある。地域活動に参加するために年4日の休暇を有給で取得できるものだ。さらに、勤続5年ごとに2週間の休暇と10万円が支給されるリフレッシュ休暇がある。仕事だけではなく趣味やレジャーにも全

力で取り組める働き方を提供したいという吉田社長の思いから生まれた休暇制度である。

## ② 良好な関係を築く

テレワークを実施しているアライツ社労士事務所は、年に一度の慰安旅行に従業員の家族や両親も参加することを奨励している。テレワークを行っている従業員も参加し、ほかの従業員と直接交流する良い機会となっている。家族の参加を奨励するのは、同社が従業員の家族の顔までみえる関係づくりを目標としているからだ。互いの家族のことを知っていれば、子どもが風邪を引いたので休みたいと聞くと、その子どもの顔が浮かんできて休みを受け入れやすくなる。さらに、家族ぐるみの付き合いが増えて従業員同士の仲が良くなる。直接連絡を取り合って休みを調整することも多いという。従業員同士が良好な関係であることは、働きやすい職場の前提条件といえるだろう。

(株)エムディーシー（大澤美帆社長、東京都渋谷区、従業者数3人）も仕事上だけではない関係を築けるよう3カ月に1回、食事会を開催している。参加するのは、同社の映像制作の仕事を受けるフリーランスのメンバーだ。同社は映像制作の現場にいる女性が結婚や出産をした後も働き続けられる環境を整えたいと、フリーランスの女性を集めて家庭の事情で仕事ができないときに支え合える関係を構築している。一人で活動するフリーランスだからこそ、仕事と生活を両立していくうえで、お互いの状況を日頃から理解しておき、メンバー同士で声をかけ合うことが重要になる。顔を合わせて時間を共有する機会をもつことで、そうした関係を築ける。その結果、例えば、子どもの発熱などで仕事ができない状態が生じたときは同じスキルをもったほかのメンバーが代わりに現場に行きフォローしたり、打ち合わせの予定が急に入ったが子どもを預けることができない場合には手の空いているメンバーが面倒をみたりすると

いった対応が可能になり、普段は一人のフリーランスでも働きやすくなるのである。

## (5) 育成

最後に育成に関する取り組みをみていく。小企業では経営者がキーパーソンであることは間違いないが、経営者が一人で何でもこなしている組織はもろい。経営者に万一のことが起きた場合、途端に経営危機に陥ってしまう。小企業であっても従業員を育成して仕事を任せることは必要で、そうした取り組みの積み重ねが、事業を安定させ大きくすることにつながっていく。

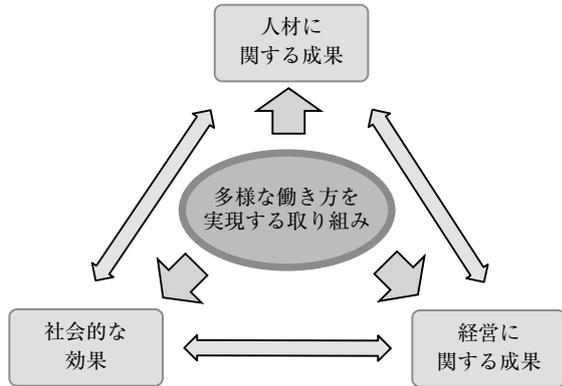
ところが、実際のところ、従業員の育成に力を入れて取り組む小企業は多くはない。採用の中心が、新卒者ではなく、すでに社会人としての経験がある人という理由もあるが、育成は経営の負担となりやすいからだ。後輩の指導に携わる間、その従業員が従事している仕事はストップする。仕事をする時間を別に確保する必要があり、労働生産性は低下する。離職して育成にかけたコストが無駄になる可能性もある。時間がかかる人材育成よりもすぐに売り上げに結びつく仕事に時間を使いたいというのが、経営者の正直な思いだろう。だからこそ、従業員の育成に熱心な企業は、成長の場を求めている求職者にとって魅力的な職場となる。

小企業が従業員の育成を進めるには、そのための負担を減らす工夫をしたり負担を上回る効果を出したりして、育成にかかる時間と機会を効率的に確保することが重要になる。また、社内外で従業員が育つ場を整えて自主的な成長を促すことができれば、それもコストを減らすことにつながるであろう。

### ① 時間と機会を確保する

サテライトオフィスを開設して従業員を採用している(有)データプロはウェブサイトの制作を業と

図-5 取り組みを通じて得られる成果



している。企業から直接依頼を受ける元請けだけではなく、東京のパートナー企業からデザインやプログラミングなどウェブサイト制作の一部を引き受ける下請けの仕事も積極的に受けている。受注単価や利益率が低いため多くの同業者は下請けを好まないが、下請けでも利益は得られるし、何より多くの案件を手がけることができる。同社は多いときで月に50件近くのウェブサイトを制作しており、その豊富な仕事をOJTの機会とすることで従業員の技術向上につなげている。この業界は人材不足が深刻化しており、経験者の採用は難しくなるため、同社は2015年から新卒者や未経験者の採用に踏み切った。下請け仕事のなかからレベルに応じた仕事を割り振ることで、売り上げを伸ばしつつ、うまく未経験者を育てあげている。

## ② 自主的に育つ場を整える

(株)大志建設が地域貢献手当を支給しているのは、地域活動への参加を促して従業員の育成を図るためである。地元の青年会議所の活動に参加して成長できた経験から地域活動の効果を実感した杉澤社長が、従業員も同様に成長してほしいと考えて始めた取り組みだ。地域活動に参加すると、異なる業界や立場の人と話す機会が増えるため、知識や考え方の幅が広がる。大勢の人の前で話したり組織をまとめたりする機会も得られる。また、成果をあげたり他人から頼られたりする経験を通

じて、自己肯定感が高まる。その結果、物事に臆せず意欲的に取り組むようになるという。さらに同社では、従業員の長所を生かそうと、それぞれが得意な仕事を任せるようにしている。任せることで責任感が生まれ、いっそう成長していくそうだ。今では特定の従業員を名指しして仕事を依頼してくる取引先がいるなど、従業員の成長は同社が継続的に受注を得られる要因となっている。

## 5 取り組みを通じて得られる成果

取り組みの内容を五つの切り口から確認し、その目的や効果を整理した。一口に多様な働き方の実現に関する取り組みといっても、その内容もまさに多様である。なかには、突拍子もないような取り組みで参考にはならないと思われるものもあるかもしれないが、その目的や効果を理解すれば、自社が取り組みを進めていくうえで十分なヒントになるだろう。

こうした取り組みを通じて多様な働き方を実現することで、小企業はさまざまな成果を手に行ける。直接的に得られるのは、人材に関する成果だ。働きやすい職場あるいは働きがいのある職場になることで、従業員の量や質が充実する。また、取り組みを実施する過程で、業務が効率化されるといった経営に関する成果や、地域との関わりが増え地域が元気になるといった自社にとどまらない社会的な効果が生み出されることもある。さらに、これらの成果は、ほかの成果の要因にもなりうる。従業員が増加すれば多くの仕事に対応できるようになって売り上げが増加するだろうし、地域の活性化に貢献していることを実感すると、従業員の働く意欲は高まるだろう。多様な働き方を実現する取り組みをきっかけに、それぞれの成果がまた別の成果に好影響をもたらす循環が形成されれば、人材活用にかかる取り組みは大成功といえる(図-5)。

それでは、人材に関する成果、経営に関する成果、社会的な効果のそれぞれについてみてみよう。

### (1) 人材に関する成果

事例企業を訪ねてみて、人材に関する成果は大きく三つに分けられることがわかってきた。第1に従業員の増加、第2に従業員の意欲・能力の向上、第3に同じくワークライフバランスの向上である。

#### ① 従業員の増加

まず挙げられるのは従業員の増加である。人材をなかなか採用できなくて苦勞することが多い小企業だが、独自の取り組みの結果、事例企業の多くが従業員をうまく採用できるようになった。また、採用を増やすことはもちろんだが、離職を減らすことも、従業員を増やすうえでは重要となる。

阿部社長が2007年に入社したときは経営者一人だけの企業だった(株)パルサーは、現在15人の従業員を抱えるまでになっている。当初は個々の従業員に常に成長を求める同社の方針になじめず辞めてしまう従業員がいたが、採用方法を工夫して社風に合った人を採用するようになってから、離職する従業員は大幅に減っている。従業員の定着が期待できるようになったため、新卒者の採用にも着手。成長できる環境にあることと奨学金手当を設けたことを武器に学生にアピールできており、従業員は順調に増えている。

#### ② 意欲・能力の向上

従業員が増えるだけではなく、意欲や能力の高い従業員を抱えられるようになること、すなわち従業員の質の向上も、人材に関する成果の一つである。働きやすい魅力的な職場になれば、求人に応募してくる人が増え、優秀な人材を採用しやすくなる。従業員の定着も期待できるため、育成に取り組みやすくなるし、働き続けることで経験や

ノウハウが蓄積されていく。必然的に、従業員の入れ替わりが多い組織よりも、従業員の意欲や能力は高くなる。

短時間勤務と副業可能という働き方が魅力のイニシアス(株)は、優秀な従業員を十分に確保できている。離職する従業員はほとんどいない。過去に個人的な事情で離職する人はいたが、その事情が解消されたときは、自ら希望して復職してくれたという。子どもの成長をサポートする仕事にやりがいを感じており、スキルアップのために受講したい外部セミナーをみつけてくるなど、仕事に対する意欲は高い。同社は順調に事業を拡大させているが、その要因の一つに、従業員の質が高く保護者の口コミによる評価が広がっていることがある。

#### ③ ワークライフバランスの向上

従業員の量と質の充実は、経営的な観点から人材に関する成果をとらえたものである。他方、従業員個人の観点から取り組みの成果をみると、働きやすい職場をつくることは、取りも直さず、ワークライフバランスが実現されるということである。残業がなくなる、働く時間帯を柔軟に決められる、テレワークで会社に行かずに仕事ができるなど、従業員は理想の働き方ができるようになる。

フリーランスのスタッフを集めて映像を制作している(株)エムディーシーは、長時間労働が常態化している映像制作の業界のなかであって、仕事と生活を両立させることを優先している。長時間労働をしなければ対応できなくなるほど受注が増えた場合は、継続的に依頼してくれる取引先を優先し、新規の仕事を無理して受けることはしない。家庭の事情などで急に仕事ができない状況が生じてでもフォローできる体制を整えている。こうした仕事のスタイルが業界内に知られるようになると、同業者のスタッフたちから、男女を問わず、働き方に関する相談を受けるようになったそう

だ。同社に関わるスタッフが働き方に満足しているからこそ、自分たちもそうなりたいと関心を寄せるのだろう。

## (2) 経営に関する成果

事例企業の姿からは、経営に関する成果として、業績の向上、業務の効率化、知名度の向上という三つの共通項を見出すことができた。順にみていこう。

### ① 業績の向上

経営に関する成果で最も顕著なのは、やはり業績の向上だろう。従業員が増えることで、今まで人手が足りなくて対応できなかった仕事を実施できる。意欲や能力の高い従業員が対応することで商品やサービスの質が向上する。従業員の量や質の充実が、売り上げや利益の増加をもたらしてくれる。

急激な受注の増加で人手の確保を迫られたサイファー・テック(株)は東京から離れた地方オフィスを開設し、仕事と趣味の両方を満喫できる職場を用意したことで、大手企業出身の優秀な人材の採用に成功した。従業者数は7人から20人になり、増加した受注に対応できるようになったことに加えて、セキュリティ対策ソフトウェアの新しいコンテンツに対応するための開発に注力することも可能になった。その結果、売り上げは地方オフィスを開設する前と比べて倍増している。プライベートでは消防団や草刈りなどの地域活動に参加する従業員も多く、地域の活性化にも貢献しているという。

### ② 業務の効率化

また、多様な働き方を実現できた企業のなかには、仕事のやり方や内容そのものが変化しているところがある。従業者数と仕事の内容が変わらず、やり方も従来と同じままで労働時間だけを減らそ

うとしても、それは従業員に負担を押しつけるものであり、あまりうまくいかない。取り組みを進める過程では、必要に応じて仕事の内容ややり方が見直され、労働生産性が向上することがある。

(株)スマートデザインアソシエーションは働き方を変えるために福岡に移住し、移住サポート事業とシェアオフィス事業を新たに始めたことで、従業員1人当たり売上が1.5倍に増加した。創業当初から行っているウェブコンサルティングの仕事は納期に追われ、長時間労働になりがちだった。売り上げを増やすためには営業に時間をかける必要もあった。一方、移住サポート事業は納期に追われることが少なく、シェアオフィス事業は運営が軌道に乗れば人手をかけずに安定した収入が見込める。事業の内容が多角化され、ウェブコンサルティングの仕事の比率が下がったことで、働き方が改善されるとともに、労働生産性が向上したのである。

インターネットで靴を販売している(株)ザカモアは、倉庫管理のシステムと受注から発送にかかる作業のチェックリストシステムを導入して、入社したばかりで業務に不慣れな従業員でも効率的に作業ができるようにした。経験の有無にかかわらず終業時刻には仕事を終わらせるようになり、長時間労働から解放されたことで、すぐに辞めてしまう従業員はいなくなっている。

### ③ 知名度の向上

知名度の向上も経営に関する重要な成果だ。多様な働き方を提供していると、業界内での存在感が高まる。多くの求人情報が並ぶなかでも、求職者の目に留まるようになって採用に苦労しなくなる。また、特徴的な取り組みはメディアが取り上げるため、求職者にとどまらず多くの人に自社を知ってもらえる。意欲や能力の高い従業員の手によって提供する商品やサービスの質が高まると、口コミで顧客を獲得できるようになることもあ

る。宣伝活動に大企業ほどコストをかけられない小企業にとって、知名度の向上は多大なメリットをもたらしてくれる。

テレワークの仕組みを構築したことで、アライツ社労士事務所は出産や育児、配偶者の転勤などを理由に離職する従業員がいなくなった。継続して働いているため経験が蓄積され、ミスがなくレアケースの対応にも詳しい。顧客の期待に十分にえられるようになってきていることから、口コミで評判が広がり、今では営業をせずとも新規の取引先が増えている。同社がある愛知県内だけではなく、遠く北海道や千葉などの企業からも相談の依頼がくるそうだ。

### (3) 社会的な効果

事例企業のなかには、自社内で成果をあげるのはもちろんのこと、外部に好影響を与え、社会的な効果につながっている例も多い。社会的な効果は三つのタイプに分けることができる。一つ目は雇用の受け皿としての効果、二つ目は地域の活性化への貢献、三つ目は他社への意識改革の波及である。

#### ① 雇用の受け皿

多様な働き方を提供することで、小企業は何らかの事情によりなかなか就業できない人たちの雇用の受け皿となる。また、より重要なのは、そうした人たちが働き方だけではなく仕事の内容についてもミスマッチなく働いていることである。雇用の場を提供しているといっても、補助的な仕事で誰でもできるような性質のものであれば、あまりやりがいを感じないだろう。小企業が生み出す雇用の真価は、働き方の制約に配慮しつつ、その人の能力や経験を生かせる仕事を提供している点にある。

(株)テラサワは積極的にシニアを採用している。以前の勤務先で身につけた知識やスキルがあるた

め、同社の製品である洗浄液浄化装置に関する技術はすぐに理解してくれる。寺澤社長が心がけているのは従業員が実力を発揮しやすくストレスのない職場づくりであり、短時間勤務の要望があった際はすぐに対応した。また、仕事のやり方やペースは従業員に任せている。そうすると、従業員はその実力を存分に発揮して業務改善策をどんどん提案し、コスト削減につながるシステムや作業を省力化できる装置などを開発してくれたという。

新たな事業の一つとして移住サポート事業を始めた(株)スマートデザインアソシエーションは福岡に移住してきた人を採用している。移住者にとって移住先で仕事がみつかるかどうかは大きな問題だ。移住者の就業の場を少しでも増やしたいと受け入れているそうだが、移住者の採用は同社にも大きなメリットがある。移住を希望している人が本当に必要とする情報や支援は何かを、移住者の経験や視点を踏まえて考えることができるからだ。同社がより良い移住サポートを実現するうえで、移住経験のある従業員は大きな戦力となっている。

#### ② 地域の活性化

地域に活力をもたらすことも社会的な効果として挙げられる。ワークライフバランスが実現されることで、仕事以外の時間を地域の活動に費やす従業員が出てくるし、そうした活動をしてほしいがために多様な働き方の実現に取り組む経営者もいる。また、そもそも小企業は地域との関わり合いが深い。従業員として地域の人を雇用しており、その給与は地域で消費される。仕入先や販売先の多くは地域の企業や人であり、事業が順調に成長すれば取引先も潤う。従業員が増加したり業績が良くなったりすることは、地域に活力をもたらすことにつながる。

クスカ(株)は丹後ちりめんという地域の伝統産業を後世につなぐ新たな担い手を生み出している。

扱う商品を和服の材料となる生地からネクタイに変更し、仕事のやり方も機械織りから手織りへと変えた。機械織りは機械の使い方やメンテナンス方法などを数年かけて学ばないといけないが、手織りであれば半年で一通りの技術を身につけられるうえ、失敗しても手戻りしやすく歩留まりが高い。経験のない人も受け入れやすいことから、同社は未経験者歓迎をうたい、若い人材の確保に成功している。皆、業界未経験ながらも伝統を守ることに誇りをもって仕事をしているようだ。丹後ちりめんを通じた地域活性化に一役買う貴重な若者たちだ。

### ③ 他社の意識改革

さらに、成果をあげている取り組みは他社から参考にされる。従業員の働き方に対する考え方に変化をもたらしたり、成功した取り組みがヒントになってまた新しい制度が生まれたりするなど、他社が多様な働き方への取り組みを実践するきっかけとなることがある。なかには、他社の働き方を変えていこうと積極的に活動している企業も存在する。

就職したい主婦と人材を確保したい企業をママドラフト会議によって結びつけているNPO法人ママワーク研究所は、働く主婦の受け皿となる企業に対し、働き方に制約があって労働市場に出てこない主婦を採用するには、仕事と育児を両立できる制度を設けて受け入れ態勢を整えることが重要と、セミナーなどを通じて伝えている。就職を希望する主婦に対しても、スキルを磨くセミナーを開催したり、成長企業で求められる働き方を教えたりしている。こうした取り組みの結果、採用したい主婦の事情に合わせて月に3回だけの勤務を認めた企業や短時間勤務制度を導入した企業などが現れている。主婦側と企業側のミスマッチが生じることがなくなり、主婦が再就職して活躍できる場が増えている。

## 6 小企業と多様な働き方との関係

最後に、ここまで述べてきた取り組みの内容や成果を踏まえて、改めて小企業と多様な働き方との関係について考察してみたい。

### (1) 多様な働き方を実現できる理由

まず考えたいのは、なぜ小企業は多様な働き方を実現できるのか、という点である。小企業はほかの企業にはない特徴がいくつかある。その特徴は見方や立場によって長所にもなれば短所にもなる。長所となる場合は、多様な働き方を促進するために大いに生かすべきだろう。

短所となる場合は、経営の壁となって立ちふさがれる。事業が継続されなければ元も子もないため、短所となる特徴は克服する必要がある。それは容易ではないかもしれないが、多様な働き方を実現すること自体によって困難を乗り越えられる場合がある。例えば、小企業は従業員数が少ないため、出産・育児や配偶者の転勤などで離職してしまう人が出てくると、代替する人をすぐに雇うことが難しいこともあり、人手不足に陥りやすい。短時間勤務制度やテレワークなどを導入し、働き続けられる環境を整えれば、家庭の事情で辞める従業員はいなくなり、人手不足の問題が生じることはなくなるだろう。加えて、多様な働き方を実現しようとする取り組みが、短所の克服という結果に波及することもある。小企業は一般的に生産性が低いといわれている。多様な働き方を推進する過程で、従業員の仕事の進捗状況や属人的なノウハウなどを共有できるようにすれば、効率的に業務を行えるようになり、労働生産性を向上させられるだろう。

つまり、克服すべき短所があるからこそ、小企業は何とかして多様な働き方を実現して乗り越えようとしていると、とらえることができるわけだ。

事例企業の姿から、こうした小企業が多様な働き方を実現できる理由を整理すると、小所帯である、経営者の影響力が強い、特徴がないと注目されない、という三つの要素が挙げられる。

#### ① 小所帯である

小企業が小企業として位置づけられるのは、働いている人の数が少ないからだ。人数が少ないことで、従業員同士がコミュニケーションをとりやすくなり、その機会と量はさらに増える。仲が良くなって楽しく働けるようになるのはもちろんのこと、互いの仕事や家族の状況もよくわかった関係になれる。その結果、相手の事情に理解を示し協力してくれるため、多様な働き方を実現しやすくなる。

また、コミュニケーションをとりやすいのは従業員同士だけではない。経営者と従業員の距離も近いことから、経営者の意向が従業員に伝わりやすい。(株)大志建設の事例からは、経営者の姿勢や考え方に共感したり感化されたりして、従業員も積極的に地域活動に取り組んでいる姿がみられた。逆に(株)テラサワの事例では、従業員側の声を踏まえて短時間勤務を取り入れている。従業員が経営者の意向を踏まえて行動できることと、経営者が従業員の意向をすぐに把握できることが、いずれも多様な働き方の促進につながっている。小企業の長所を伸ばした取り組みといえる。

一方で、従業員数が少ないと、社内の仕事の分業化や専門化が難しく、従業員が一人で担う仕事の範囲や責任が大きくなりがちである。担当しているさまざまな業務で手一杯になり、追加の仕事や後輩の育成などに対応する時間をなかなか確保できないこともある。したがって、出産や介護などで従業員の働き方に制約が生じた場合や従業員が離職して人員が不足する事態となった場合、その影響は非常に大きい。代わりとなる従業員をすぐに確保できないこともあり、残っている従業員

に大きな負担をかけることになる。そこで、アライツ社労士事務所では、一つの仕事を2人以上で担当するようにして、一方が不在となっても支障が出ないようにしている。こうした負担を軽減するための取り組みにより、小企業の短所を克服し、従業員の多様な働き方を推進する結果につながっている。

#### ② 経営者の影響力が強い

従業員が少ないぶん、経営者の存在感は大きくなる。組織のマネジメントも経営者一人で行えるため、従業員に対する影響力は規模の大きい企業より自ずと強くなる。その影響力が間違った方向に使われてしまうと従業員の気持ちは離れてしまうが、良い方向に使われれば影響力が強いことは大いにプラスに働く。

例えば、組織内で調整を凶らずとも、経営者の判断一つで思い切った変革が可能になる。多様な働き方の実現のために、必要であれば事業内容や仕事のやり方を大きく変えることもできる。サイファー・テック(株)が地方オフィスを開設できたのも経営者の英断があったからだ。さらに、小企業では、経営者が出資者でもあることが多い。大企業と違って株主の意見を気にする必要はないため、利益や規模の拡大にとらわれることなく、経営者自身が望む働き方や理想を追求できる。(株)エムディーシーは、仕事と生活の両立を犠牲にしてまで仕事を増やしたくはないと、長時間労働とならないように仕事量を調整している。経営者の強いリーダーシップという小企業の長所が活かされている。

ただ、経営者の影響力が正しく行使されとしても、弊害は残る。一つは経営者といっても万能ではないことである。経営者自身に関心のないことや不得手なことに対しては、取り組みが不十分であったりうまくできなかつたりする。特に人材活用に関する事柄については、経営者は十分な経

験をもっていなかったり、専門的な知識が必要だったりすることから、その傾向が強い。採用に当たり人事コンサルタントを活用した(株)パルサーのように、外部の専門家に相談する機会を得ることで小企業の短所を克服し、多様な働き方を実現できることもあるだろう。

もう一つは、従業員が経営者に依存しがちになることである。事業を安定させ大きくするには、従業員の成長が必要であり、自立的に仕事に取り組めるようにならなければならない。(株)スマートデザインアソシエーションは、福岡に移住して働き方を変える取り組みのなかで、利益の半分の使い道を従業員の裁量で決められるようにしたり、テレワークを導入したりしたことから、従業員は自立的に仕事をする習慣が身についた。小企業の特徴である経営者への依存体質を改める手段として、多様な働き方の導入は有力な選択肢となる。

### ③ 特徴がないと注目されない

小企業が提示する給与や福利厚生などの求人条件は、規模の大きい企業と比べて見劣りするため、求職者の目に留まりにくい。従業員の個別の事情に配慮し、柔軟に働ける職場を提供しているとしても、それが明確に制度・規則として定められたものでなければ、求職者にはなかなか伝わらない。何とかして人材を確保したいと考える小企業は、短時間勤務や副業容認を打ち出しているイニシアス(株)のように、求職者の関心を引き選ばれる企業となるために、就労ニーズに応じた制度を整えるようになる。NPO法人ママワーク研究所が実施するママドラフト会議も、優秀な人材を求める企業に多様な働き方の制度の構築を促す仕組みといえる。目立ちにくいという短所を克服することにつながるものだ。

また、従業員をすぐに確保できるとは限らないことから、既存の従業員にはできるだけ長く働いてもらいたいと考える。いきおい定着を図るため

の取り組みに力を入れることになる。飲み会やランチミーティングなどで従業員と交流する機会を増やし、二つの作業管理システムの導入で業務に不慣れでも効率的に作業できるようにした(株)ザカモアはその好例だ。

人材育成の仕組みも大企業のように体系立ったものがなく、求職者の注目を集めにくい。背景には、育成にかかる時間をあまり確保できないことや、育成の対象となる従業員の数が少なくノウハウが蓄積されていないことなどがあるが、今どき、先輩の背中をみて覚えろといった方法ははやらない。昨今の求職者は見向きもしないだろう。半年ほどで技術を習得できる手織りの丹後ちりめんを事業の核に据えたことで、未経験者の採用と育成に成功しているクスカ(株)や、下請け仕事を数多くこなすことで、従業員の技術向上の機会をつくっている(有)データプロのような、従業員を効率的に育成する工夫が求められ、それが労働生産性の向上や働き方の改善といった成果を生み出すことになる。人材育成に関する小企業の短所を克服できるわけだ。

## (2) 必要な経営資源の調達

前項では小企業が多様な働き方を実現できる三つの理由について述べた。小企業と多様な働き方との関係について、もう一つ考えたいのは、必要な経営資源をどのように調達しているのか、という点である。長所を生かすにしろ、短所を克服するにしろ、取り組みを進めるに当たっては、資金や設備などの経営資源が必要となる。一般に小企業は経営資源が乏しいといわれ、取り組みにコストをかけられないことも多々ある。経営資源の調達という観点から小企業における多様な働き方の取り組みを眺めれば、ほかの企業にはない小企業ならではの工夫が浮かび上がってくるだろう。

事例企業の取り組みをみていくと、小企業は、手元にあるものを活用、安価なものを使用、外部

資源の利用という三つの工夫をしているようである。

### ① 手元にあるものを活用

一つ目は、すでに手元にある経営資源を活用してコストをかけずにすませることだ。

クスカ(株)は残っていた昔ながらの手織り機によって、働きやすい職場づくりを実現させた。集中力が続くのは1日5時間という手織り作業の特性を踏まえて、途中で会社を抜けたり勤務時間を柔軟に変更したりできるようにしたのである。

(株)エムディーシーは同社の事務所を開放し、仕事を依頼しているフリーランスの女性たちが、子どもを連れて取引先と打ち合わせできるようにしている。子どもを誰かに預けることができない場合でも、仕事を犠牲にしなくてすむようにとの配慮からである。

人脈も活用できる経営資源である。(株)テラサワは経営者の人脈を生かして元勤務先を定年退職した優秀なシニアを、コストをかけることなく採用している。

### ② 安価なものを使用

二つ目は、安価に使用できる経営資源によって負担を小さくしていることである。

(有)データプロは複数のサテライトオフィスを開設することで、地元で働きたいという人の採用に成功している。オフィスを何か所も構えると賃料の負担が大きくなるが、同社では商店街の空き店舗を使ったり、同業者のオフィスを間借りしたりしてコストを抑えている。

また、情報通信技術のコストは以前よりも安価になっている。うまく使用すれば価格以上の効果を享受できる。(株)ザカモアは業務の効率化を目的に倉庫管理のシステムと作業のチェックリストシステムを導入した。運送会社や知人の経営者に相談して薦められたものだ。二つ合わせても月10数

万円の利用料であるのに、同社では皆が定時に仕事を終わられるようになり、採用してもすぐに辞めてしまう従業員がいなくなるなど、大きな効果を得ている。アライツ社労士事務所は2台のスマートフォンを使って、それぞれ事務所とテレワークをしている従業員の様子を見られるようにしている。従業員のパソコン画面を見ながら指示を出したり従業員全員が会議に参加したりできるため、離れた場所で仕事をしていても一体感を維持できている。コストはほとんどかかっている。

### ③ 外部資源の利用

三つ目は、社外にある資源をうまく利用することである。自社で簡単に調達できないものや調達するには負担が大きいものは外に頼ればよい。

サイファー・テック(株)は地方オフィスを開設する場所として、高速通信網のインフラが県内全域で整備されている徳島県を選んでいる。経営者の故郷であるという理由に加え、高速通信により東京の事務所や取引先と結んで支障なく会議などを行えるからだ。

人材活用に関するノウハウを外部のコンサルタントを利用して社内に取り込んでいるケースもある。(株)バルサーは人事コンサルタントに相談して同社の社風に合う人材を採用する方法を検討した。コンサルタントには毎月行う従業員との面談にも同席してもらっている。従業員のさまざまな悩みに専門家が対応することで、従業員の定着率向上につなげている。

さらに、メディアを利用して自社の取り組みを発信するケースもみられた。知名度がない小企業は情報発信に苦勞する。多様な働き方の実現に資する取り組みをしても、求職者に伝わらなければ意味はない。NPO法人ママワーク研究所が実施しているママドラフト会議のように、特徴的な取り組みであればメディアが取り上げてくれるため、コストをかけずに広くアピールできる。

## 7 多様な働き方は目的達成の手段

多様な働き方を提供して従業員の採用、育成、定着に成功している小企業の事例をもとに、小企業における人材活用の取り組みについてみてきた。取り組みの内容は多岐にわたり、改めて小企業が層として多様な働き方を提供する存在であることがわかる。こうした事例企業の姿をみると、その根底には、従業員は代替の利く労働力ではなく、自社にとってかけがえのない経営資源であるという認識があるように思われる。その認識を生み出しているのは、小企業は労働市場において大企業をはじめとするほかの企業に後れを取り、従業員をなかなか確保できないという事実であろう。だからこそ、小企業は個々の従業員を大切に扱い、その能力を最大限に引き出そうとするのである。

そもそも、政府が働き方改革を打ち出す以前から、小企業は従業員の個々の就労ニーズに柔軟に対応し、多様な働き方を実現させてきている。厳しい競争環境のなか生き残っていくために、あるいは掲げている理想を実現するために、手段とし

て多様な働き方の実現を選択している。

このような、従業員を経営資源ととらえ、組織の目的を達成するために積極的に活用しようとするマネジメントを人的資源管理と呼ぶ。この人的資源管理は、上林 (2012) によると、これが決定版と呼びうるような管理手法が生み出されることはありえない。喜怒哀楽の感情をもち、行動の自由や自律性を求める人間という経営資源を、自社にとって有効に作用させるために組織に統合し調整することは難しく、そのことは時代を経ても簡単に変わるものではないからだという。

その意味では、100人の人間がいれば、その能力を引き出すマネジメントは100通りある。多くの人を画一的な方法で管理しようとする旧来の日本型雇用システムによるマネジメントでは、どうしてもこぼれ落ちる人が出てくる。そうした人たちは、自身が最も活躍できる場を探し求めるうちに小企業にたどり着く。小企業もそうした人たちを雇用し、私生活に至るまで理解し合うような距離感で仕事をすることにより、能力を最大限に発揮してもらえる方法を見出す。小企業が従業員の多様な働き方を実践しているのは、至極当然なことであるといえるだろう。

### <参考文献>

- 井上考二 (2018) 「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『日本政策金融公庫論集』第40号、pp.1-31
- 上林憲雄 (2012) 「人的資源管理論」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.621、pp.38-41
- 国民生活金融公庫総合研究所編 (2008) 『小企業で働く魅力』中小企業リサーチセンター
- 小寺倫明 (2017) 「中小企業の人材確保に関する一考察－多様性と持続的成長性の視点から－」大阪経済大学中小企業・経営研究所『中小企業季報』2017 No.2、pp.1-13
- 佐藤博樹・玄田有史編 (2003) 『成長と人材－伸びる企業の人材戦略－』勁草書房
- 清家篤 (2002) 『労働経済』東洋経済新報社
- 日本政策金融公庫総合研究所編 (2011) 『女性が輝く小企業』同友館
- 服部泰宏 (2018) 「多様化する働き方と心理的契約のマネジメント」一橋大学イノベーション研究センター『一橋ビジネスレビュー』66巻1号、pp.8-28
- 脇坂明 (2014) 「中小企業に人事制度は必要か」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No.649、pp.73-81