

《資 料》

中小企業の労働環境¹

——2012 年度に実施したアンケート調査に基づく経営者と従業員の認識ギャップ——

関 智 宏
周 雯

- I はじめに
- II データ・方法
- III 結果
- IV おわりに

I はじめに

本稿では、2012 年度に実施した中小企業の労働環境にかかるアンケート調査に基づき、中小企業の労働環境に対する経営者と従業員との認識ならびに認識ギャップを明らかにすることを目的としている。

中小企業の労働をめぐるのは、中小企業研究のなかの主要なテーマの 1 つとして論じられてきた。ここではその詳細については触れないが、大企業との差異をめぐるのは、賃金および労働生産性、雇用形態、また福利厚生などその差異の構造的特徴などについて統計的データをもちいた研究が展開されてきた。²

中小企業の労働環境は、大企業のそれと異なっているが、その差異については必ずしも統計的に把握できるものばかりではない。大学生を対象に実施した中小企業のイメージ調査のなかで、福利厚生が大企業に比べて未整備であるという見解もあれば、一方で、社長と従業員との距離が近く、自らの意見を通しやすいという見解もみられる（関，2017 b ; 2018 a）。このような大学生によるイメージは、あくまで「中小企業で（将来的に）働く」ということを想定した、（潜在的）労働者サイドのイメージである。しかしながら、労使パートナーシップの観点からすると（安井，2010），企業における労働環境の整備は、あくまで経営者によって経営上の施策の一環として取り込まれるものである。しかし、企業内で施策が展開されていたとしても、それが実際にどの程度まで実践されているかは別の問題であろう。したがって、中小企業の労働環境の整備がどのような状況にあるのか、またどのような諸点について今後施策として実践していくべきかについては、中小企業の労働環境をめぐる、経営者（とくに代表）と従業員との認識をそれぞれ調

1 本稿は、関と周の共著となっているが、分担は、第 I 節 関、第 II 節 関、第 III 節 データ分析は周、データ分析の解釈は関・周、第 IV 節 関、となっている。
2 その代表的な研究として、高田（1989 ; 2003）などがある

べる必要がある。

以下では、中小企業の労働環境のなかでも、とりわけ統計的数値に反映されにくい、労働環境に対する認識にかかるデータを独自に収集し、中小企業の経営者と労働者との認識およびそれらの認識ギャップを明らかにしていく。

II データ・方法

2012年12月から2013年1月にかけて、大阪・兵庫地域に立地する中小企業6社の経営者および従業員に対して、労働環境にかかるアンケート調査を実施した。このアンケート調査は、2012年度における兵庫県商工会連合会の労働環境対策事業の一環として行われたものである。ワーク・ライフ・バランス（仕事と家庭の両立）のテーマを全面的に打ち出した調査であったが、労働環境についての項目を多く設置した。筆者が以前所属していた阪南大学が受託し、筆者が調査を実施し、得られたデータを分析した。この調査の概要や結果については、兵庫県商工会連合会・阪南大学（2013）として刊行されているが、筆者はその後データの分析をさらにを行い、検討を重ねてきた。

ここで選定された大阪・兵庫地域の中小企業6社は、中小企業の異質多元性を考慮し、業種、規模、立地などに偏りができるように配慮したうえで、調査に協力してもらうことのできた企業である。6社の詳細は以下の表のとおりである。調査対象のサンプリングについては方法上の課題が残されているかもしれないが、中小企業において、経営者だけであればともかく、そもそも人数が大企業と比べて相対的に少ない中小企業の従業員に対してアンケート調査を実施し、データを回収することは容易ではない。それゆえに本調査で得られたデータは、限界がありながらも、その重要性を否定するものではないと考える。

表1 調査対象

	所在地	事業内容	創業年	従業員数	回収率
A社	大阪府大阪市	機械器具設置業	1992年	12名	84.6%
B社	大阪府枚方市	安全衛生用品製造・販売	1983年	37名	78.4%
C社	兵庫県豊岡市	預金、融資、内外国為替業務等	1924年	434名	4.6%
D社	兵庫県豊岡市	総合建設業	1931年	46名	56.5%
E社	兵庫県神戸市	飲食業	1979年	35名	28.6%
F社	兵庫県養父市	葬祭業	1961年	15名	66.7%

ここで設定した質問項目は、I「ワーク・ライフ・バランスについて」が5項目、II「働き方、評価・処遇について」が5項目、III「職場内のコミュニケーションについて」が5項目、IV「女性の働きやすい職場づくりについて」が5項目、V「社員教育・訓練について」が5項目、VI「休暇、育児・介護休暇について」が5項目の、以上30項目から構成されている。質問項目の詳細は、次の表のとおりである。

表2 調査項目

項目	内容
I	ワーク・ライフ・バランスについて
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる
II	働き方、評価・処遇について
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる
III	職場内のコミュニケーションについて
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている
IV	女性の働きやすい職場づくりについて
16	男女共同参画社会について知っている
17	女性の働きやすい職場だと感じる
18	女性の能力活用は進んでいると感じる
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している
V	社員教育・訓練について
21	OJT が積極的に行われている
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる
24	人材育成は進んでいる
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である
VI	休暇、育児・介護休暇について
26	十分に休暇がとれている
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる

中小企業の経営者ならびに従業員に対して、それぞれ回答を求めた。回答の仕方は、それぞれの項目について、「そう思う」を5点、「どちらかと言えばそう思う」を4点、「どちらとも言えない」を3点、「どちらかと言えばそう思わない」を2点、「そう思わない」を1点の5点尺度とした。そして、同じ項目に対する経営者の回答点数から、同じ項目に対する従業員の回答平均点

数を差し引いて、その差を検定した。この差は、同じ項目に対する中小企業の経営者と従業員との間の認識ギャップを示すものである。本稿では、このギャップ値とその差の有意を検定したいと考えている。

ここであらわされる差について、次の諸点について留意が必要である。経営者が、従業員に対してさまざまな経営上の施策を講じる立場であるということとを考慮すると、経営者の点数が従業員のそれを上回るということは、当該項目について、経営者の認識の方が従業員よりも高いということの意味するが、このことは同時に、経営者が展開する経営上の施策が、実際に経営者が思っているほど従業員に浸透していないか、あるいは従業員がその施策について納得していないか、といったことを推測することができる。また、これに対して、従業員の点数が経営者のそれを上回るということは、当該項目について、従業員の認識の方が経営者よりも高いということの意味するが、このことは同時に、経営者の展開する経営上の施策が、経営者が思っている以上に従業員に浸透しているか、あるいは従業員がその施策について経営者以上に十分に展開されていると理解している、といったことを推測することができる。

しかしながら、経営者の従業員との間の数値のギャップは経営者と従業員との差を表す数字であり、その差の有意性を考えたうえに、ギャップの開きだけに注目するのではなく、質問自体経営者と従業員それぞれの点数を把握して、総合的に考える必要がある。

Ⅲ 結 果

A社（回答者数：11名、男性10名、女性1名、一般従業員5名、班長・副班長2名、管理職2名、契約社員1名、パート社員1名）

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	3	2.0	*
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	2	1.9	
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	1	2.7	***
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	4	2.8	*
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	3	2.7	
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	2	2.9	
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	2	2.4	
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	1	2.5	*
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	1	2.7	**
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	2	2.7	
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	3	3.5	
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	3	3.4	
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	3	3.4	
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	1	3.0	***
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	1	2.5	*
16	男女共同参画社会について知っている	1	2.6	*

17	女性の働きやすい職場だと感じる	2	2.5	*
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	1	2.5	***
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	1	1.8	*
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	1	1.5	
21	OJT が積極的に行われている	2	2.1	
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	1	2.4	*
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	2	2.7	
24	人材育成は進んでいる	2	2.6	
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	3	2.5	
26	十分に休暇がとれている	1	2.0	*
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	1	1.9	*
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	1	1.9	*
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	1	2.1	*
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	1	1.9	*

注：****0.1% 有意，***2.5% 有意，**5% 有意，*10% 有意，*25% 有意

A 社のデータの特徴は、従業員の点数が経営者のそれを上回る項目が多いこと、また経営者と従業員の両方ともに点数が全体的に低いことである。

従業員の点数が経営者を上回る幅が大きい項目は、14「コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている」（認識ギャップ値は-2.0）（5% 有意）、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」（同-1.7）（5% 有意）、9「従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている」（同-1.7）（10% 有意）、16「男女共同参画社会について知っている」（同-1.6）（25% 有意）、8「従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている」（同-1.5）、18「女性の能力活用は進んでいると感じる」（同-1.5）（25% 有意）、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」（同-1.5）（25% 有意）である。このように認識ギャップが大きい項目がみられるが、実際に点数を見ると、いずれの項目においても、経営者が低い点数をつけていることが特徴的である。

経営者と従業員が双方ともに3点以上をつけている項目は、11「職場には会話を通じた明るい雰囲気がある」、12「経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる」、13「従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる」の3項目に限られている。いずれも同じカテゴリーに属する項目であることから、A 社の社内における経営者と従業員との間のコミュニケーション、また従業員同士のコミュニケーションが十分とれていることがわかる。

一方で、経営者と従業員の双方がともに3点以下をつけている項目は、2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」、6「勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている」、7「業務量や内容と人員のバランスはとれている」、8「従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている」、9「従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている」、10「従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる」、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部

セミナー等で行っている」, 16「男女共同参画社会について知っている」, 17「女性の働きやすい職場だと感じる」, 18「女性の能力活用は進んでいると感じる」, 19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」, 20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」, 21「OJT が積極的に行われている」, 22「従業員への教育は適切に行われていると感じる」, 23「技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる」, 24「人材育成は進んでいる」, 26「十分に休暇がとれている」, 27「有給休暇がとりやすい雰囲気である」, 28「育児のために長期に休むことができる雰囲気である」, 29「介護のために長期に休むことができる雰囲気である」, 30「育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる」の22項目となっている。30項目のうち22項目を占めていることから、A社の社内にはワーク・ライフ・バランスをはじめとする、職場環境の早急な改善が強く求められるであろう。

B社 (回答者数: 29名, 男性14名, 女性14名, 性別不明1名, 一般従業員19名, 班長・副班長1名, 管理職6名, パート社員2名)

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	4	2.0	***
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	3	1.9	*
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	2	2.4	
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	3	3.1	
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	4	2.9	*
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	5	2.8	***
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	4	2.9	**
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	3	2.9	
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	3	2.8	
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	4	2.7	**
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	4	3.5	
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	3	2.9	
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	3	3.4	
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	4	3.8	
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	1	2.9	***
16	男女共同参画社会について知っている	4	2.8	*
17	女性の働きやすい職場だと感じる	4	3.3	*
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	4	3	*
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	2	2.8	*
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	1	2.0	*
21	OJT が積極的に行われている	4	3.6	
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	4	3.2	*
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	3	3.4	
24	人材育成は進んでいる	3	3	
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	4	3.1	
26	十分に休暇がとれている	3	2.6	

27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	5	2.4	****
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	3	2.0	*
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	3	2.0	*
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	2	1.9	

注：****0.1% 有意, ****2.5% 有意, ***5% 有意, **10% 有意, *25% 有意

B社の特徴は、経営者の点数が従業員のそれを上回る項目が多い一方で、その差が非常に顕著であるということである。経営者と従業員との間の数値がもっとも開いているのは、27「有給休暇がとりやすい雰囲気である」(2.6) (2.5% 有意)、6「勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている」(2.2) (5% 有意)、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」(2.0) (5% 有意)、10「従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる」(1.3) (10% 有意)、7「業務量や内容と人員のバランスはとれている」(1.1) (10% 有意)の項目である。なかでも、もっとも大きく数値の差がみられた、27「有給休暇がとりやすい雰囲気である」について、経営者は5点をつけているが、従業員は有給休暇がなかなか取れない雰囲気であると感じていることに、認識ギャップが顕著にみられることがわかる。経営者は、従業員が有給休暇をとりやすいように変革していくことが求められる。また、次に大きく数値の差がみられた、6「勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている」について、経営者は5点をつけているが、従業員は勤務時間が自身に合わせて設定されているとは感じていないということがわかる。従業員の個人事情を配慮し柔軟な生産体制へと調整していくことが求められる。

一方で、従業員の数値が経営者のそれを上回っている項目が7つある。なかでも、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」(-1.9) (5% 有意)、20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」(-1.0) (25% 有意)、19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」(-0.8) (25% 有意)の3つの項目に注目すると、これら3つの項目については、経営者だけでなく、従業員もまた低い点数をつけている。B社の社内では外部セミナーなどあまり利用していないことが分かる。またB社では、女性従業員の方が男性従業員よりも多いにもかかわらず、社内における女性従業員への配慮、女性の働きやすい職場づくりへの取組はあまり実施していないという現状も改善すべきと言えるであろう。

そして、経営者と従業員とが双方ともに3点以下をつけている項目は、3「従業員／経営者と働き方に関して話し、意見交換している」、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」、19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」、20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」、30「育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる」の5項目となっている。これらの諸点を改善していくための活動が求められる。

C社 (回答者数: 20名, 男性10名, 女性8名, 性別不明2名, 一般従業員12名, 管理職3名, 契約社員1名, パート社員2名)

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	5	3.1	**
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	5	3.0	**
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	5	2.3	***
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	4	3.2	*
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	4	3.1	*
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	4	3.3	
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	4	3.0	*
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	4	3.4	
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	4	3.7	
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	4	3.8	
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	4	3.6	
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	3.0	*
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	3.8	
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	4	3.5	
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	4	3.1	*
16	男女共同参画社会について知っている	5	3.9	*
17	女性の働きやすい職場だと感じる	4	3.3	
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	3	3.5	
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	4	3.2	
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	4	2.5	*
21	OJT が積極的に行われている	5	3.8	**
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	4	3.5	
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	4	3.8	
24	人材育成は進んでいる	4	3.5	
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	4	3.5	
26	十分に休暇がとれている	3	3.5	
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	3	3.0	
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	3	3.4	
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	3	3.1	
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	4	3.2	

注: ****0.1% 有意, ****2.5% 有意, ***5% 有意, **10% 有意, *25% 有意

C社の特徴は、全体的に認識ギャップがみられないという点である。また、経営者と従業員とが双方ともに高い点数をつけている。

そのなかでも、経営者の点数が従業員のそれを上回っており、認識ギャップが大きいのは、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」(2.7) (5% 有意), 2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」(2.0) (10% 有意), 1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」(1.9) (10% 有意), 20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセ

ミナー等を利用している」（1.5）（25% 有意），21「OJT が積極的に行われている」（1.2）（10% 有意），12「経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる」（1.0）（25% 有意）などである。

「ワーク・ライフ・バランスについて」にかんする1～5の項目については、他の項目と比較するとかなり大きな認識ギャップがみられる。経営者はワーク・ライフ・バランスについてかなり高い点数を出しているのに対して、従業員はワーク・ライフ・バランスについてあまり認識していない状況を示している。従業員のワーク・ライフ・バランスへの認知度が低い一方、従業員全体の仕事と生活の両立も経営者の予測を下回っている。C社の社内において、ワーク・ライフ・バランスの施策などをより従業員まで浸透させていく必要がある。

C社のさらなる特徴は、経営者と従業員とが双方ともに、3点以下の点数をつけている項目が1つもないという点である。このたび調査対象となった6社のなかで、もっとも職場の環境づくりが一番進んでいる企業と言えるであろう。

D社（回答者数：26名，男性25名，女性1名，一般従業員20名，班長・副班長1名，管理職5名）

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	2	1.4	*
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	2	1.4	*
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	5	2.2	***
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	4	3.3	
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	4	3.2	*
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	4	2.8	*
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	3	2.6	
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	4	2.7	*
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	3	2.8	
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	4	2.6	*
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	5	3.5	*
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	5	3.1	**
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	3.3	*
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	4	2.3	**
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	3	1.6	**
16	男女共同参画社会について知っている	5	2.5	**
17	女性の働きやすい職場だと感じる	5	2.4	***
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	4	2.4	**
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	4	2.1	****
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	3	1.5	**
21	OJT が積極的に行われている	4	1.9	***
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	4	2.7	*
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	4	2.8	*

24	人材育成は進んでいる	4	2.6	*
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	4	2.6	*
26	十分に休暇がとれている	2	3.3	*
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	3	3.0	
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	4	1.9	****
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	4	2.0	****
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	3	1.9	*

注：****0.1% 有意, ****2.5% 有意, ***5% 有意, **10% 有意, *25% 有意

D 社の特徴は、ほぼすべての項目において、従業員の点数が経営者のそれよりも低く、また、認識ギャップの大きい項目が多くあるということである。

経営者と従業員との間の認識ギャップが大きいのは、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」(2.8) (5% 有意), 17「女性の働きやすい職場だと感じる」(2.6) (5% 有意), 16「男女共同参画社会について知っている」(2.5) (10% 有意), 21「OJT が積極的に行われている」(2.1) (5% 有意), 28「育児のために長期に休むことができる雰囲気である」(2.1) (2.5% 有意), 29「介護のために長期に休むことができる雰囲気である」(2.0) (2.5% 有意), 12「経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる」(1.9) (10% 有意), 19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」(1.9) (2.5% 有意), 14「コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている」(1.7) (10% 有意), 18「女性の能力活用は進んでいると感じる」(1.6) (10% 有意), 20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」(1.5) (10% 有意), 15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」(1.4) (10% 有意) である。

28「育児のために長期に休むことができる雰囲気である」および29「介護のために長期に休むことができる雰囲気である」の認識ギャップと差の検定から、育児・介護のために長期に休むことができるという点には経営者と従業員の認識の差があり、経営者はこの点についての施策を確実に従業員まで浸透させていくべきであろう。また、19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」、17「女性の働きやすい職場だと感じる」、16「男女共同参画社会について知っている」、18「女性の能力活用は進んでいると感じる」の認識ギャップと差の検定を合わせてみると、D 社の社内の女性の働きやすい職場づくり、女性の能力活用は経営者が思っているとおりに進んでいないことがわかる。それはD 社が建設産業であり、もとより男性が多い産業特性から、女性が働きやすい職場づくりには、ほかの業界よりはもっと難しいとも言える。しかしながら、難しいとは言え、17「女性の働きやすい職場だと感じる」という項目に対して、経営者が5点をつけているのに対して、従業員は低い点数をつけていることから、実際に経営者の施策が従業員まで浸透していないか、あるいは従業員は現状を納得していないということが推測される。さらに、21「OJT が積極的に行われている」の認識ギャップから、経営者は、社員教育・訓練についてより施策を浸透させていく必要がある。また、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」、12「経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると

感じる」、14「コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている」、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」のそれぞれの項目における経営者と従業員の間の認識ギャップから、経営者は従業員との間でとくに働き方にかんして積極的にコミュニケーションを円滑にとっていく必要がある。

経営者と従業員とが双方に3点以下の点数をつけている項目は、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」および2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」とともにワーク・ライフ・バランスの用語にかんする項目となっている。D社の社内では、ワーク・ライフ・バランスにかんする知識とそれに対応する施策にはまだ取り組んでいないことがわかり、これからその施策の浸透を重視すべきであると言える。

E社（回答者数：10名，男性10名，女性0名，一般従業員4名，班長・副班長1名，管理職4名）

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	5	2.1	**
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	5	1.9	**
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	3	3.9	*
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	3	3.2	
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	3	2.9	
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	3	3.7	*
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	2	3.3	*
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	3	3.1	
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	3	3.3	
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	3	3.2	
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	3	3.4	
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	3	2.9	
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	2.7	*
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	3	3.1	
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	1	1.6	*
16	男女共同参画社会について知っている	5	1.5	*****
17	女性の働きやすい職場だと感じる	3	3.4	
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	2	3.1	**
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	2	2.7	*
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	1	1.8	*
21	OJTが積極的に行われている	4	2.8	*
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	3	2.7	
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	4	3	*
24	人材育成は進んでいる	3	2.7	
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	2	2.8	*
26	十分に休暇がとれている	3	3.1	
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	2	1.8	
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	1	1.7	*

29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	1	1.7	*
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	1	1.6	

注：****0.1% 有意, ****2.5% 有意, ***5% 有意, **10% 有意, *25% 有意

E 社の特徴は、極端な項目を除くと、経営者と従業員間の認識ギャップは全体的に少ないことがわかる。

そのなかでも、経営者の点数が従業員のそれを大幅に上回っている項目は、16「男女共同参画社会について知っている」(3.5) (0.1% 有意), 2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」(3.1) (10% 有意), 1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」(2.9) (10% 有意), 13「従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる」(1.3) (25% 有意), 21「OJT が積極的に行われている」(1.2) (25% 有意), 23「技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる」(1.0) (25% 有意) である。

16「男女共同参画社会について知っている」、2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」の項目にかんする経営者と従業員間の認識ギャップから、E 社の従業員がワーク・ライフ・バランスや男女共同参画社会などの用語に精通しておらず、E 社の社内においては、ワーク・ライフ・バランスなどの施策がまだ従業員まで浸透していないことがわかる。21「OJT が積極的に行われている」ならびに 23「技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる」の項目における認識ギャップから、社員への教育・訓練、そのなかでもとくに OJT とマニュアル化の推進について従業員の満足度が低いことから、経営者はこれらの施策をより展開していく必要がある。

また、従業員の点数が経営者のそれを上回っている項目は、7「業務量や内容と人員のバランスはとれている」(-1.3) (25% 有意), 18「女性の能力活用は進んでいると感じる」(-1.1) (10% 有意), 3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」(-0.9) (25% 有意), 20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」(-0.8) (25% 有意), 6「勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている」(-0.7) となっている。7「業務量や内容と人員のバランスはとれている」ならびに 6「勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている」の項目にかんして、E 社の従業員構成の内訳をみると、調査対象の 6 社のなかで、E 社が唯一、パートが正社員の人数を上回っており、回答者である正社員の立場からするとパートなど非正規雇用の存在から仕事時間の調整ができ、柔軟性があると感じていると推測することができる。また、18「女性の能力活用は進んでいると感じる」ならびに 20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」の項目における認識ギャップは大きいですが、経営者ならびに従業員の点数はともに低い点数であるから、まだ女性の能力活用などに E 社が十分に取り組んでいないことがわかるであろう。

経営者と従業員とが双方において 3 点以下の点数をつけている項目は、19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」、20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」、25「管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切であ

る」、27「有給休暇がとりやすい雰囲気である」、28「育児のために長期に休むことができる雰囲気である」、29「介護のために長期に休むことができる雰囲気である」、30「育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる」の7項目となっている。E社は、女性の働きやすい職場づくりへの取組、休暇、育児・介護休暇への取組、管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練などにおいて、まだ施策を展開しておらず、これからの展開が期待される。

F社（回答者数：10名、性別：男性6名、女性4名、一般従業員4名、管理職3名、パート3名）

項目	内容	経営者 点数	従業員 点数	差の 検定
1	ワーク・ライフ・バランスについて知っている	4	2.1	*
2	ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている	4	1.8	**
3	従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している	5	3.2	*
4	あなたの仕事と生活の両立は進んでいる	2	3.6	*
5	従業員／職場全体の仕事と生活の両立は進んでいると感じる	4	3.2	*
6	勤務時間は仕事内容、従業員それぞれに合わせて設定されている	5	4.1	*
7	業務量や内容と人員のバランスはとれている	2	2.9	
8	従業員の事情や生活に配慮した配置転換等がなされている	5	3.9	*
9	従業員の生活やキャリア形成に応じた業務配分がなされている	4	3.8	
10	従業員の評価・処遇は適切に行われていると感じる	3	3.4	
11	職場には会話を通じた明るい雰囲気がある	5	4.1	*
12	経営者と従業員のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	4.0	
13	従業員同士のコミュニケーションは円滑にとれていると感じる	4	4.1	
14	コミュニケーションを円滑にするための取組が自社内で行われている	4	3.4	
15	コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている	5	2.4	***
16	男女共同参画社会について知っている	5	2.7	**
17	女性の働きやすい職場だと感じる	5	4.0	*
18	女性の能力活用は進んでいると感じる	5	4.2	*
19	女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている	5	4.0	*
20	女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している	5	2.1	****
21	OJT が積極的に行われている	5	3.7	*
22	従業員への教育は適切に行われていると感じる	5	3.9	*
23	技術・ノウハウについてマニュアルの整備は進んでいる	5	3.8	*
24	人材育成は進んでいる	4	3.4	
25	管理者のリーダーシップ教育や部下の教育訓練は適切である	4	3.1	*
26	十分に休暇がとれている	4	3.1	
27	有給休暇がとりやすい雰囲気である	4	3.2	
28	育児のために長期に休むことができる雰囲気である	4	3.3	
29	介護のために長期に休むことができる雰囲気である	4	2.6	*
30	育児・介護等のための企業の制度はうまく活用されていると感じる	3	2.4	

注：****0.1% 有意、***2.5% 有意、**5% 有意、*10% 有意、*25% 有意

F社の特徴は、経営者の点数が従業員のそれを上回っている一方で、経営者と従業員との差

が極端に大きい項目があることである。

経営者の点数が従業員のそれを上回っており、また双方の認識ギャップが大きい項目は、20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」(2.9) (2.5% 有意)、15「コミュニケーションを円滑にするための取組を外部セミナー等で行っている」(2.6) (5% 有意)、16「男女共同参画社会について知っている」(2.3) (10% 有意)、2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」(2.2) (10% 有意)、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」(1.9) (25% 有意)、3「従業員／経営者と働き方に関して話をし、意見交換している」(1.8) (25% 有意) である。

F社の従業員の3分の2は女性が占めている。それにもかかわらず、20「女性の働きやすい職場づくりについて外部のセミナー等を利用している」ならびに16「男女共同参画社会について知っている」の項目において経営者と従業員間の認識ギャップが大きいことに注目したい。具体的には、男女共同参画社会への認識について、経営者はよく知っているが、従業員は十分に認識していないこと、また外部セミナーを利用して女性の働きやすい職場づくりしているとは、従業員はあまり感じていないことがわかる。しかしながら、他の関連項目である、17「女性の働きやすい職場だと感じる」、18「女性の能力活用は進んでいると感じる」、19「女性の働きやすい職場づくりの取組が自社内で行われている」の点数をみると、経営者と従業員間の認識ギャップもあるが、従業員も4点と高い点数をつけていることから、F社は、女性の働きやすい職場づくりには施策を展開しており、従業員もそのように感じていることが推測できる。また2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」のそれぞれの項目における認識ギャップから、ワーク・ライフ・バランスへの認識の低さとそれにかんしての施策がまだ従業員まで浸透していないために、これから施策を展開していくことが求められる。

また経営者と従業員の双方において3点以下の点数をつけている項目は、7「業務量や内容と人員のバランスはとれている」の1項目となっている。この点については、F社の従業員数が少ないために、業務量や内容と人員のバランスがなかなかとりにくいと考えられる。

IV おわりに

本稿では、2012年度に実施した中小企業の労働環境にかかるアンケート調査に基づき、中小企業の労働環境に対する経営者と従業員との認識ならびに認識ギャップを明らかにすることを目的としていた。そして、中小企業の労働環境のなかでも、とりわけ統計的数値に反映されにくい、労働環境に対する認識にかかるデータから、中小企業の経営者と労働者との認識およびそれらの認識ギャップを明らかにしてきた。

中小企業の労働環境といっても、上でみた6社がそれぞれ異なった結果を示したことからわかるように、個々の中小企業の労働環境の整備のあり方は多様である。これは、中小企業が異質多元的であるためであろう。6社のデータから、全体的な傾向を指摘すると、全体的にみて、経

営者は従業員よりも高い点数をつけていることがわかる。これは経営上の施策を展開していく主体者としての認識からであろう。経営者と従業員との間の認識が非常に開いているのは、1「ワーク・ライフ・バランスについて知っている」、2「ワーク・ライフ・バランスの施策について知っている」、16「男女共同参画社会について知っている」の3項目である。これらの3項目は、ワーク・ライフ・バランスとその施策、男女共同参加社会への認識などの項目である。この3項目において認識ギャップがみられたということは、今回の調査対象となった6社の従業員は、全体的にみて、経営者よりワーク・ライフ・バランス、男女共同参加社会などへの認識が低いと言えよう。この理由として考えられるのは、経営者は経営上の施策を展開していく立場から、さまざまな場において社外の経営者や団体関係者との交流から、さまざまな情報を入手することができるためであろう。こうした情報のなかに、ワーク・ライフ・バランスや男女共同参画社会などが含まれている。しかしながら、従業員は経営者と異なり社外と接点をもつ機会は相対的に少なく、それゆえ入手できる情報も限りがある。それゆえ、中小企業において、経営者と従業員との間の認識ギャップを埋めていくためには、経営者は社外から得た情報を、従業員との絶え間ない対話をつうじて従業員に伝えていくことが求められる。

組織における「働き方」が社会的に問われているこんにちにおいて、中小企業における労働環境をより改善していくためには、経営者はつねに従業員の働き方について、従業員との絶え間ない対話をつうじて、認識をあらため、そして実践につなげていく必要がある。中小企業の労働環境の実態にかかるデータは、社会保険労務士や一部のコンサルタントを除いて、ほとんど入手することは困難であるばかりでなく、社会的にオープンにならない。中小企業の労働環境にかかるデータを個別に積み重ねていきながら、中小企業労働の研究をさらに展開・深化させていく必要がある。

付記

本稿の内容は、2013～2014年度にかけて分析・検討を重ねてきたものである。筆者の1人である関が2014年度末に阪南大学を退職し、2015年度から現在所属している同志社大学に異動することになり、また筆者のもう1人である周が阪南大学大学院企業情報研究科を卒業し、母国である中国に帰国したことなどもあり、公表が実現できないままであった。本稿でとりあげたデータの社会的な重要性に鑑み、さらに中小企業労働の研究のさらなる深化を期待し、データの一部をいまのタイミングで公表することにした。

安井恒則先生（阪南大学名誉教授）には、本調査の基礎となる事業の企画・運営から、兵庫県商工会連合会・阪南大学（2013）として刊行された報告書の執筆に至るまで、ご指導・ご鞭撻を頂戴した。この場をお借りして感謝の意を表したい。なお本稿でありうるべき過誤は、筆者の責に帰することを明記する。

参考文献

- 兵庫県商工会連合会・阪南大学（2013）『中小企業のワーク・ライフ・バランスに関する研究報告書－調査から垣間見る取組の現状と課題－』
- 関智宏（2013）「従業員重視の中小企業経営」労務理論学会編『中小企業における経営労務の課題』晃洋書房，pp.53-68
- 関智宏（2017a）「中小企業で働く－大学生が中小企業で働く際に求めること－」同志社大学商学会『同

- 志社商学』第68巻第5・6号, pp.103-140
- 関智宏 (2017b) 「中小企業をイメージする－2013年度における大学生を対象とした調査から－」同志社大学商学会『同志社商学』第69巻第1号, pp.85-148
- 関智宏 (2018a) 「中小企業をイメージする (2014年)－2014年度における大学生を対象とした調査から－」同志社大学商学会『同志社商学』第69巻第4号, pp.61-88
- 関智宏 (2018b) 「中小企業で働く (2017年)－2017年度における4年生以上の大学生を対象とした調査から－」同志社大学商学会『同志社商学』第70巻第1号, pp.105-131.
- 高田亮爾 (1989) 『現代中小企業の構造分析－雇用変動と新たな二重構造－』新評論
- 高田亮爾 (2003) 『現代中小企業の経済分析－理論と構造－』ミネルヴァ書房
- 安井恒則 (2010) 「GM サターン社の労使パートナーシップ経営」阪南大学学会『阪南論集 (社会科学編)』第45巻第3号, pp.183-201