

長時間労働体質からの脱却と新しい働き方に関する
調査研究報告書

～「残業を前提としない働き方」の提言～

平成28年3月

一般財団法人 企業活力研究所



この事業は、競輪の補助金を受けて実施したものです。
<http://ringring-keirin.jp>



はじめに

我が国労働者の実労働時間は、欧米と比べて長く、かねてより様々な視点からそれを低下させるべきだとの議論がなされてきた。しかしながら、少なくとも一般労働者の年間実労働時間は「失われた 20 年」の間、約 2000 時間でほぼ横ばいであり、あまり改善の動きが見られない。一方で、我が国産業の一人当たり労働生産性は OECD 平均を大きく下回っている状況にある。企業にはイノベーション能力と労働への高いモチベーションを有した人材がいるにも関わらず、そのパフォーマンスを最大限引き出しきれていないのではないかと。

こうした状況の中、企業が「稼ぐ力」をさらに向上させていくためには、新たな人材活用戦略が必要となってくると思われるが、その場合、「長時間労働体質からの脱却」とそれを支える「新しい働き方」は、企業の「稼ぐ力」を向上させる有効な手段となるのではないかと。

こうした認識の下、一般財団法人企業活力研究所では研究会を設置し、「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方」について検討を行うこととした。研究会は、中央大学大学院戦略研究科（ビジネススクール）教授 佐藤博樹氏を委員長に、企業の人事担当者・ダイバーシティ推進担当者や専門家の方々に委員として参加いただくとともに、経済産業省からもオブザーバーとして参加いただいた。御多忙の中、現場で活躍中の委員の皆様に、積極的な参加をいただき、心から御礼申し上げます。また、オブザーバーとして参加いただいた経済産業省の方々、アンケート調査に協力いただいた方々に対しても、この場を借りて感謝申し上げます。

本研究会での議論が、日本企業における長時間労働体質からの脱却と新しい働き方への転換の一助となり、経済の持続的な発展に貢献できれば幸いである。

目次

第1部	主要な提言等	1
I.	検討の視点と課題	3
II.	検討の結果と提言	5
第2部	調査資料等	31
III.	労働時間をめぐる状況	31
IV.	アンケート調査	49
1.	調査の概要	49
2.	調査結果の集計と分析	53
3.	調査結果のまとめ	93
V.	日本企業における「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方」の課題や問題 (委員発表等)	96
1.	有識者の所見	96
1.1.	なぜ「働き方改革」なのか？ WLB 管理職の役割が鍵 (中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長)	96
1.2.	働き方改革と WLB 管理職：企業として育成できるのか (中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員 高村静氏)	98
1.3.	なぜ長時間労働をやめられないのか (リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子氏)	101
2.	企業の取り組み事例	104
2.1.	働き方改善等の取り組み事例について (SCSK 株式会社)	104
2.2.	朝型勤務の取り組みについて (伊藤忠商事株式会社)	107
2.3.	「在宅勤務」推進の取り組み (日産自動車株式会社)	110
2.4.	長時間労働削減の取り組みについて (イオン株式会社)	112
2.5.	より良い働き方、より高い生産性への取り組み (株式会社 LIXIL)	114
2.6.	長時間労働対策とワークスタイル変革について (帝人株式会社)	116
2.7.	生産性向上に向けた取り組み (損害保険ジャパン日本興亜株式会社)	118
2.8.	多様な人材の活躍に向けた取り組み (株式会社日立製作所)	120
3.	企業ヒアリング調査からの事例	123
3.1.	調査の概要	123
3.2.	質問項目	123
3.3.	調査結果	124
4.	国における長時間労働体質からの脱却と新しい取り組み	127
4.1.	多様な働き方の実現に向けた働き方改革について (経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 小林浩史氏)	127
VI.	おわりに—今後の課題	130

第1部 主要な提言等

少子高齢化が進展し、グローバル競争が激化する中、わが国の企業が「稼ぐ力」を高めるためには、社員の労働生産性の向上や女性等の多様な人材の活用等が求められるが、そのためには、従来の働き方を変革し、「長時間労働体質からの脱却」が必要である。

もちろん、緊急な顧客対応、厳格な期限が課せられた重要業務の対応などのように、効率的な業務を行っても、なお「長時間労働」が余儀なくされる場合もあり、「長時間労働」自体から完全に脱却することは困難であり、適切でもない。しかし、実際には、計画的で効率的な業務遂行やそのためのマネジメントができていないことにより発生する超過的業務を、安易に長時間労働で「帳尻あわせ」をしようとする「体質」が、組織にも労働者個人にもまだまだ見受けられるのではないだろうか。

本研究会では、こうした「長時間労働体質」の下で、特に、労働者が暗黙裡に前提としている働き方（「残業を前提とした働き方（※）」）に焦点を当て、そのことが企業の「稼ぐ力」との関係でどのような影響をもたらす可能性があるのか等について分析・検討を行った。検討の視点、それに基づく検討の結果と提言は、次頁の通りである（図 I-1）。

※ 「残業を前提とした働き方」

明確な残業の必要性が認識されないにもかかわらず、結果として残業につながることが多い働き方、あるいはそのような労働者の意識、心の持ちようをさす。

本研究会で行ったアンケート調査では、「残業を前提とした働き方」との関連が強いと思われる以下の5項目（アンケート調査票Q6の選択肢1～5）のうち、3項目以上で「そう思う」「まあそう思う」と回答した人を、「残業を前提とした働き方」を行っている者と定義した。該当者は3割程度（一般社員は29%、管理職は35%）であった。

【「残業を前提とした働き方」との関連が強いと思われる項目】

- 仕事を進めていると、いつの間にか時間が経ってしまい、残業していることが多い
- その日の退社時間を予め決められないことが多い
- その日にやらなければならない仕事が残っていない場合でも、上司や周囲を気にして帰りにくい
- 週に1日でも残業しないで帰れるように仕事を調整することが難しい
- 定時退社後に仕事以外ではやることがないので、朝から全力で仕事をこなそうと思わない

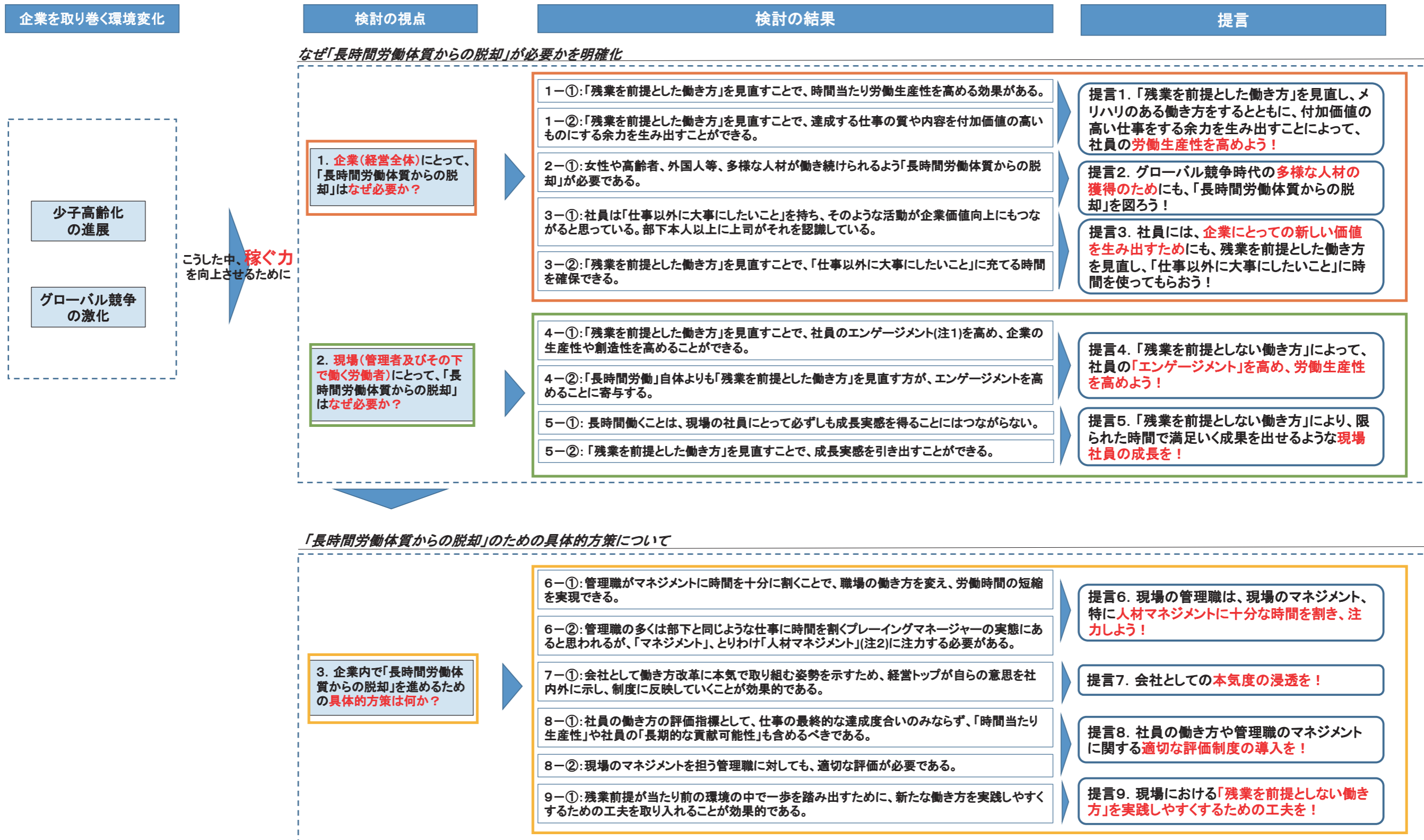


図 I-1 : 本研究会の検討の視点、検討の結果、提言

(注1) エンゲージメント: 活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態のこと(経済同友会(2015.4.22)「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」より)。
 (注2) 人材マネジメント: 部下が各業務を円滑に遂行できるように、管理職が支援したり、能力を高めたりすること。具体的には、部下の仕事の進捗状況や労働時間(残業の要否を含む)を把握・管理するとともに、部下への助言・支援や部下の能力を高めるための方策を講ずることを意味している。

I. 検討の視点と課題

1. 企業（経営全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

「長時間労働からの脱却」が叫ばれて久しいが、正規雇用者の年間実労働時間は「失われた20年」の間、約2,000時間でほぼ横ばいであり、全く改善の動きが見られない。もちろん、必要な残業はしなければならないが、現実の職場、とりわけホワイトカラーの職場においては、効率よく働く（時間生産性を上げる）ことに対する認識が相対的に低く、普段から「残業を前提とした働き方」が一般的になっているのではないかと。それは、結局のところ、経営者レベルにおいて、「残業を前提としない働き方」が、経営のパフォーマンスの低下に繋がる懸念があったり、あるいは、従業員のための「福利厚生」の延長線上のものとしてのみ捉えられていたりするからではないか。

むしろ、「残業を前提としない働き方」や「長時間労働体質からの脱却」により、社外活動を通じた社員の能力の向上、多様な人材の確保等を通じて、企業の生産性や「稼ぐ力」の向上に資する面があり得るのではないかと。

少なくとも、少子高齢化の進展に伴い、突然の残業指示には対応できない労働者の比率が高まることが予想される中、「残業を前提とした働き方」のみでは、優秀な労働者の確保に支障をきたすことになるのではないかと。

このような視点から、本研究会では、まず「長時間労働体質からの脱却」の「企業（経営全体）」における意義やメリットを明らかにすることとする。

2. 現場（管理者及びその下で働く労働者）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

「企業(経営全体)」において、「長時間労働体質からの脱却」が必要であると理解されたとしても、それだけで現場が動くとは限らない。現場は、日々の業務において、例えば、「お客様の要件を満足できるよう」「納期を遅延しないよう」「品質を高めるよう」「クイックレスポンスができるよう」といった価値観を持って業務に臨む中で、個々人の時間制約よりも仕事の時間拘束を優先させる結果となる場合が多い。そうした中で、ただ単に「長時間労働体質からの脱却」となれば、勤労意欲が低下するだけの結果となりかねない。

また、ある年代以上の管理職の中には、自らの成功体験を基に、「本人が大きく成長していくためには時間を掛けて仕事に専念することが必要だ」といった仕事観を持っている場合がある。このような中で、「長時間労働体質からの脱却」を掲げても、現場で納得感が得られず、自分たちのこととして真摯に取り組むことにはつながりにくい。

このような視点から、本研究会では、現場の管理者及びその下で働く労働者にとっても

納得のいくような「長時間労働体質からの脱却」の意義、メリットを明らかにすることとする。

3. 企業内で「長時間労働体質からの脱却」を進めるための具体的方策は何か？

これまでも、企業内で「長時間労働体質からの脱却」を進めるための方策は、数々、検討されてきた。その結果、具体的な方策としても、ある程度の候補がリストアップできる状況にある。

こうした中から、上記1. 及び2. を踏まえ、企業（経営全体）及び現場のそれぞれにおいて納得感が得られるような具体的方策を検討することとする。

なお、検討の対象としては、「長時間労働体質からの脱却」を行おうとする際に障害となっている、いわゆる「企業風土」に対する評価・分析も可能な限り含むものとする。もちろん、こうした根強い「企業風土」には、それなりの合理性があるのは事実であるが、他方で、社内プロセスにおける資料作成や頻繁な会議を要し、長時間労働体質の大きな要因の一つともなっている。

本研究会では、以上のような課題認識に立ち、長時間労働体質からの脱却とそれを支える新しい働き方について調査・検討を行い、以下の提言を取りまとめた。

II. 検討の結果と提言

2.1 企業（経営全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

提言 1 ; 「残業を前提とした働き方」を見直し、メリハリのある働き方をするとともに、付加価値の高い仕事をする余力を生み出すことによって、社員の労働生産性を高めよう！

1-①：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、時間当たり労働生産性を高める効果がある。

人口減少社会を迎えた日本が、労働力の供給制約の問題へ対応し、「稼ぐ力」を高めるためには、労働生産性の向上を図ることが重要である。しかし、日本の一人当たり労働生産性は、73,270ドルと、OECD加盟34か国中22位、米国の3分の2ほどの水準であり、時間当たり労働生産性についても41.3ドルで20位となっており、OECD平均を大きく下回っているのが現状である。時間当たりの労働生産性を向上させるためには、同じ仕事をより短い時間で行うことができるようにするか、同じ時間でもより高い生産性を上げられるようにすることを目指す、働き方改革が必要となる。

実際に、研究会で実施したアンケートにおいても、残業を前提としない人の方が、「残業を前提とした働き方」をしている人に比べ、労働生産性を高めると考えられるメリハリのある働き方をしているという結果であり、働き方改革に取り組むことによって、時間を意識した働き方が促され、一人当たり労働生産性の向上につながると考えられる(図 IV-36)。

1-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、達成する仕事の質や内容を付加価値の高いものにする余力を生み出すことができる。

次に、時間の使い方のみならず、達成される仕事の質や内容について言えば、長時間労働体質あるいはそれをもたらしている「残業を前提とした働き方」が、時間当たり労働生産性を下げ、かえって一人当たり労働生産性すら下げてしまう可能性に留意する必要がある。むしろ、時間制約があるほうが労働生産性は高いのではないかというのが、現場経験を有する多くの方に共通する感覚である。

厳しいグローバル競争の中、IoTの進展など、産業界の競争要素が激しく変化する中で、社員が恒常的に「仕事に追われている」状態では、そうした環境変化に応じて新たな価値を生み出すことに精力を注ぐのも難しくなる。働き方改革を通して、新規事業の開拓や商品・サービスの高付加価値化を含めた仕事の質や内容、稼ぐ力の向上を図る上でも、「残

業を前提とした働き方」を見直すことが望まれる。

実際に、本研究会で共有した事例においても、トップの強力なリーダーシップのもと、働き方改革を本格的に推進し、残業時間を約4割削減させながらも、業績を向上させることに成功している。また、働き方改革でこれまで以上に時間を意識して業務を行うようになったため、仕事の優先順位付けをより徹底して行い、より集中して仕事に打ち込むようになったなどの効果も報告されている。

事例1：働き方改革によって残業時間削減と業績向上を達成

働き方改革により、残業時間の約4割の削減、有給休暇取得も20日間完全取得の目標に近づきつつあり、短期間で大きな成果が上がった。稼ぐ力への影響としては、（働き方改革が仕事の質の向上につながったことによる）営業利益率の向上、メンタル休職者数が減少傾向、情報処理技術者資格保有者の増加、女性ライン職人数の増加、「働きやすい会社」として採用力の向上、離職率の低下が挙げられる。（SCSK株式会社）

事例2：在宅勤務の利用により、業務アウトプットが向上

ダイバーシティの取り組みの一環として在宅勤務制度を実施している。事後アンケートでは、在宅勤務実施者の97%が、業務アウトプットへの影響で「向上した」「変わらない」と思っている。また、生活面での影響は、70%が「向上した」と感じていた。上司や周囲の人からの評価では、「アウトプットが向上した」が10%、「変わらない」が85%となっていた。

（日産自動車株式会社）

アンケート調査結果：残業前提でない人はメリハリある働き方をしている

残業前提であるかどうかとメリハリのある働き方に該当すると思われる事項の実施状況との関係を分析したところ、残業を前提としない人の方が残業前提の人に比べ、「毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている」「1週間の中で残業せずに定時退社する日を予め決めている」「仕事を効率化するヒントがあれば、それを整理し、別の仕事にも活用している」「業務の繁閑の予測をし、見通しを立てて仕事をしている」などの取り組みをしている。
(本研究会にて実施したアンケート)

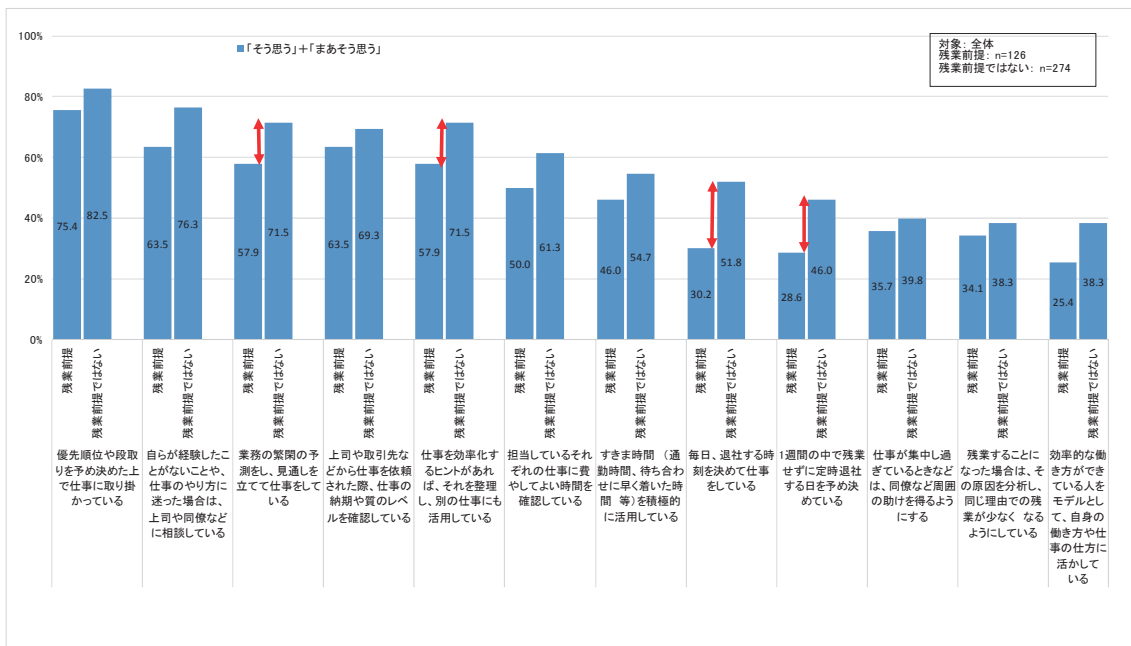


図 IV-36：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか（残業前提かどうか別）

提言 2 ; グローバル競争時代の多様な人材の獲得のためにも、「長時間労働体質からの脱却」を図ろう！

2-① : 少子高齢化、グローバル競争の激化の中で、「稼ぐ力」を確保するためには、女性や高齢者、外国人等、これまで必ずしも企業の第一線での主戦力とされてこなかったところのある多様な人材の活用が重要であるが、このような人材が働き続けられるようにするには「長時間労働体質からの脱却」が必要である。

以前は発展途上国と呼ばれていた国々が著しい経済発展を遂げる中、これまでのようなより長い時間働いて成果を出すという働き方でなく、限りある時間の中で最大の成果を生み出す働き方に今以上にフォーカスしていく必要があります、そのためにも、多様な人材を活用して、新たな企業価値を生み出していくことが重要である。

さらに、近年、日本企業の海外進出の進展に伴い、現地法人の運営を担う外国人材や日本国内で海外の文化・言語に応じた業務を行う外国人材等の確保・活用、日本人社員との密なる連携がますます重要になっている。しかし、日本はドイツ、フランス等の諸外国と比べ、ホワイトカラーの労働時間が長く、残業は常に対応できて当然という風潮も依然として残っている。こうした従来一般的であった日本企業の働き方は外国人にとって受け入れがたいものと考えられ、人材採用にあたっての障壁となったり、定着を妨げる原因となったりしうることから、長時間労働体質からの脱却は喫緊の課題である。

また、社員が家事育児・子育てと仕事を両立させながら、仕事上の重要な役割を担っていけるようにするためには、女性のみならず、男性も家事育児・子育てを担うことが必要であり、そのためには、男性社員も含めた「残業を前提とした働き方」からの脱却が欠かせない。

さらに、長時間労働体質からの脱却は、現場の第一線を支えている管理職の離職を防ぐためにも極めて重要な意味を持つ。管理職の年齢はちょうど、親の介護が必要な年齢層に該当することも多く、仕事との両立が困難になる。今後、日本社会のさらなる高齢化とともに、介護問題に直面する管理職の数は増えるものと考えられる。また、介護を担っていることを職場で話していない社員も一定数いるとみられ、実際よりも問題は深刻と考えられる。長時間労働体質を見直し、そのような人材が働き続けられるようにする必要がある。

有識者の所見：時間制約のある女性の活躍推進のために働き方改革が必要

現在のダイバーシティの取り組みでは、女性の活躍が最も重要な課題となっている。女性の活躍を促進するために、育児休業や短時間勤務など制度面での拡充を中心に取り組みられてきたが、時間制約のある女性が、早くフルタイム勤務に戻り、無理なく両立できるような働き方ができることが重要である。女性の活躍の場の拡大には、働き方改革が非常に重要となっている。
(有識者の所見)

事例3：近年、採用が増加している外国人材活用のために働き方改革が必要

近年、外国籍社員の増加や女性社員比率の上昇などから、仕事がある限り、いくらでも残業するという従来の働き方は、だんだん通用しなくなっている。こうした中で、長時間労働を削減するには、ワークスタイルの変革が不可欠であるという認識を持ち、新しい視点で取り組んでいる。
(帝人株式会社)

提言3；社員には、企業にとっての新しい価値を生み出すためにも、「残業を前提とした働き方」を見直し、「仕事以外に大事にしたいこと」に時間を使ってもらおう！

3-①：社員は、それぞれ「仕事以外に大事にしたいこと」を持っており、そのような活動が企業価値の向上にもつながると思っている。そのことはさらに、部下本人以上に上司が認識している。

企業がイノベーションを起こし、新しい価値を生み出していくことが求められていることは言うまでもないが、普段の仕事経験を通じて得られる知識・スキルだけを活用し、それを実現することは難しい。むしろ、社員が労働時間以外の時間を活用し、仕事以外の活動にも積極的に取り組み、日々の仕事の中では身に付けにくい知識・スキルを身に付けたり、社外の広い人脈を構築し、それらを仕事の中で活用していくことが重要と考えられる。現に、短期的には企業価値の向上にはつながらないような様々な自己啓発やボランティア活動に、自己の費用と責任で参加しようとする若手社員の動きが見られるところである。

本研究会で実施したアンケートによると、ほぼ全て（98.5%）の人が「仕事以外に大事にしたいこと」をそれぞれに持っており、そのような活動に取り組むと、自らの健康維持や人生全体の充実につながることは当然として、創造力を高めたり、社内の仕事だけでは得られにくい知識・スキルを獲得したりすることに役立つことを、現場の社員が認めている（図 IV-49）。さらに、特に後者については、部下本人よりもその上司が活動の意義を強く認識しており、「仕事以外に大事にしたいこと」を通じて得たものを仕事に活かすことを部下に期待している様子が見られる（図 IV-50）。

3-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、「仕事以外に大事にしたいこと」に充てる時間を確保できる。

しかし、同アンケートによると、現状では、そのような活動を行うための時間が十分に確保できていない。顧客の要望に応え、仕事の成果を上げるためには、一定の時間が必要である。その時間は集中して精力的に仕事に取り組むとともに、必ずしも必要でない残業を見極めることも重要である。そうしたことも含め、「残業を前提とした働き方」を変えることで、社員が企業にとっての新しい価値を生み出すため、仕事以外に大事にしたいことに使える時間を確保できるようにする必要がある。

実際に、同アンケートでも、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、「残

業を前提とした働き方」の人に比べ、「仕事以外に大事にしたいこと」に取り組む時間を確保できているとの結果が示されている（図 IV-47）。

アンケート調査結果：「仕事以外に大事にしたいこと」の仕事に対する効果を認めている

仕事以外に大事にしたいことを行うことで、仕事面でもよい影響があると考えられる事項について、管理職に対し、部下のそのような活動に効果があると思うかを聞いたところ、85%～90%が「そう思う」「まあそう思う」としている。特に、「社外人脈を広げたり、関係を深めること」「社外でも通用する知識・スキルを獲得すること」「創造力を高めること」については、部下以上に、仕事以外の活動による効果を期待していることが分かる。
（本研究会にて実施したアンケート）

アンケート調査結果：残業前提ではない人は「仕事以外に大事にしたいこと」のための時間をより確保できている

一般社員、管理職ともに、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、残業前提の人と比べて、仕事以外に大事にしたいことに使う時間が「足りている」「まあ足りている」と回答した人の割合が高い。特に一般社員は、残業前提の人が14.5%に対し、残業前提でない人は49.0%が確保できているとの結果であった。（本研究会にて実施したアンケート）

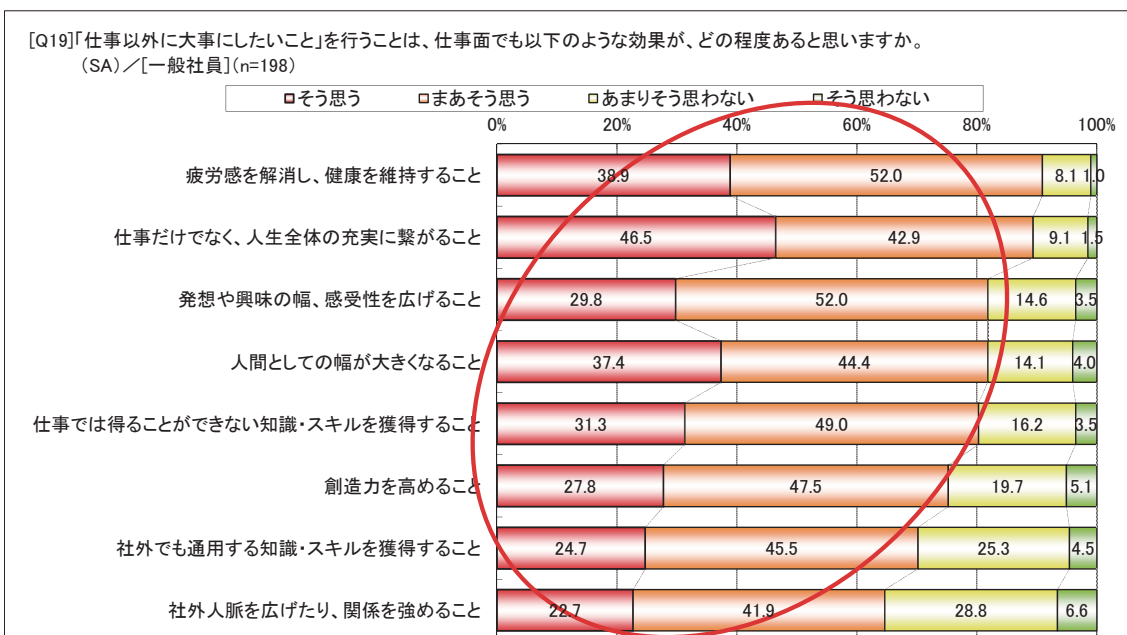


図 IV-49：仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果（一般社員）

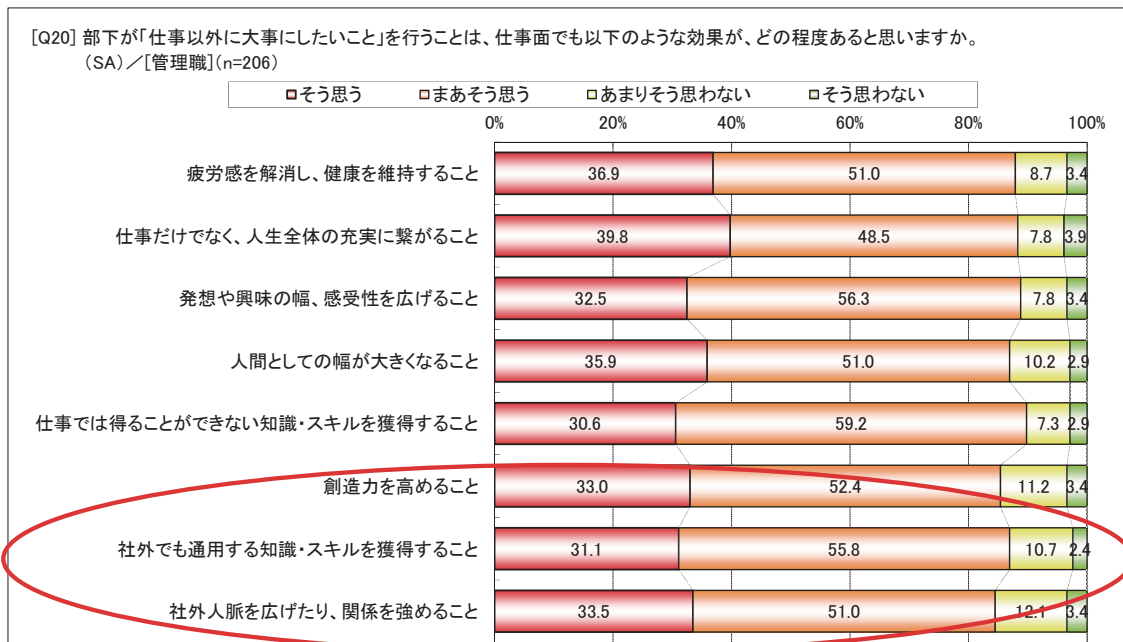


図 IV-50：部下における仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果

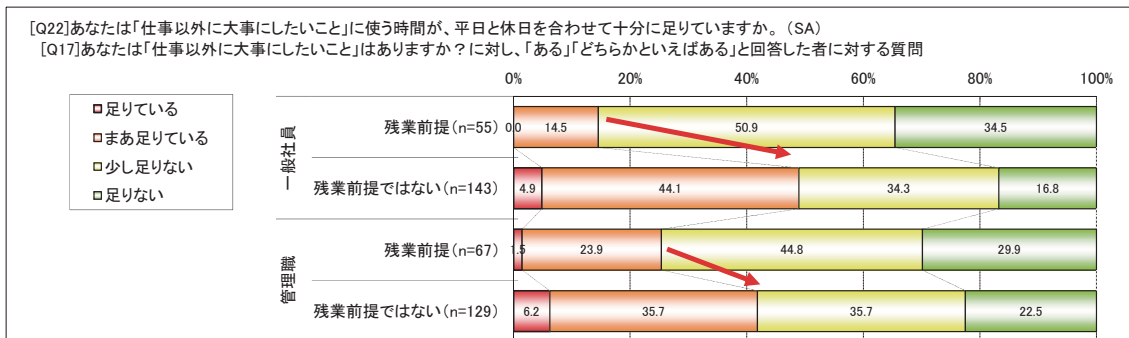


図 IV-47：仕事以外に大事にしたいことのために使う時間の充足度
(残業前提かどうか別)

2.2 現場（管理者及びその下で働く労働者）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？

提言4；「残業を前提としない働き方」によって、社員の「エンゲージメント（※）」を高め、労働生産性を高めよう！

4-①：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、社員のエンゲージメントを高め、企業の生産性を高めることができる。

※ エンゲージメント：活力、献身、没頭などに特徴付けられる、仕事に関連するポジティブで充実した精神状態のこと。
（経済同友会（2015.4.22）「世界に通じる働き方に関する企業経営者の行動宣言」より）

社員各自が、仕事に熱意をもって精力的に取り組み、自ら持てるパフォーマンスを最大限発揮できれば、企業全体でも最大の経営成果が上げられるはずである。また、組織力の観点でも、働く人が組織にポジティブな感情を持ち、貢献しよう、善くしようという気持ちが強く働けば、それだけ、強力な組織力が発揮され、個人の成果を集めたよりもさらに大きな成果を生み出すことができるはずである。

しかし、日本企業で働く社員のエンゲージメントは、世界で見るとかなり低い水準であり、そのことが生産性や収益性の低下につながっているとの指摘がある。

実際に、本研究会で実施したアンケートによると、勤めている会社や職場に対してどのように感じているかを、残業を前提としている人とそうでない人で比較すると、特に一般社員において、「残業を前提とした働き方」をしている人の方が、「残業を前提としない働き方」の人に比べ、会社や職場に対するエンゲージメントに関連する項目に肯定的に答えている割合が非常に低い（図 IV-34）。

4-②：「長時間労働」自体よりも「残業を前提とした働き方」を見直す方が、エンゲージメントを高めることに寄与する。

実は、同じことを、労働時間が長い人とそうでない人で比較すると、ほとんど差が見られない（図 IV-35）。このことからすると、長時間労働自体というよりは、「残業を前提とした働き方」こそがエンゲージメントの低下をもたらしているといえそうである。

「残業を前提とした働き方」でない職場の方が、そこで働く社員は、会社の経営理念・経営方針に共感して今後も働き続けたいと思い、仕事にやりがいを感じることができるよ

うにもなる。その方が、社員は、自発的に自らの力を最大限発揮しようと努めるようになり、企業の「稼ぐ力」へのより高い貢献が期待できる。「残業を前提としない働き方」への転換を図ることで社員のエンゲージメントを高めることが企業（経営全体）にとっての今後の重要課題となる。

事例4：生産性向上等を狙いとしたエンゲージメントの向上

社員のより良い働き方、より高い生産性の向上を目指し、「継続的なエンゲージメント」を生み出すことに注力している。エンゲージメントを生み出すことで、社員の活力を最大限に引き上げる。エンゲージメントの項目の中でも、ダイバーシティ、リーダーシップ、理念浸透を重視している。とりわけミドルマネジャーの変革は重要であり、彼らが変わることにより、時間管理、働き方、業務の仕方に関してリーダーシップを発揮し、的確な指導・指示・アドバイスをすることで、生産性は向上する。（株式会社LIXIL）

アンケート調査結果：「残業を前提とした働き方」をしている人はエンゲージメントが低い

勤めている会社や職場に対してどのように感じているかを、残業を前提としている人とそうでない人で比較すると、特に一般社員において、「残業を前提とした働き方」をしている人の方が、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」、「仕事にやりがいを感じている」など、会社や職場に対するエンゲージメントに関連する項目に肯定的に答えている割合が非常に低い。一方、労働時間が長い人と短い人を比べると、ほとんど差がみられない。（本研究会にて実施したアンケート）

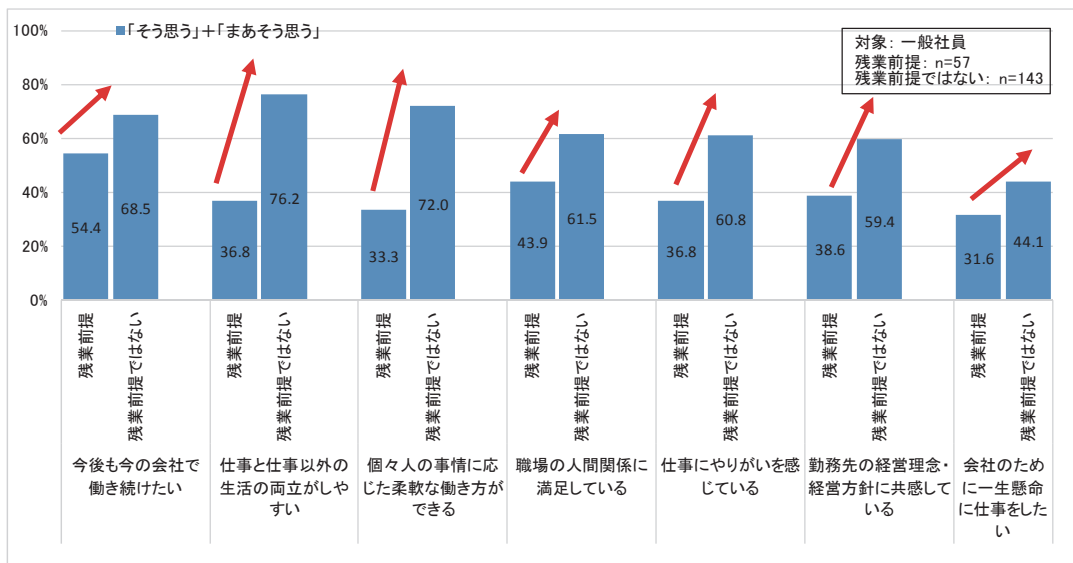


図 IV-34：会社や職場に対するエンゲージメント（残業前提かどうか別、一般社員）

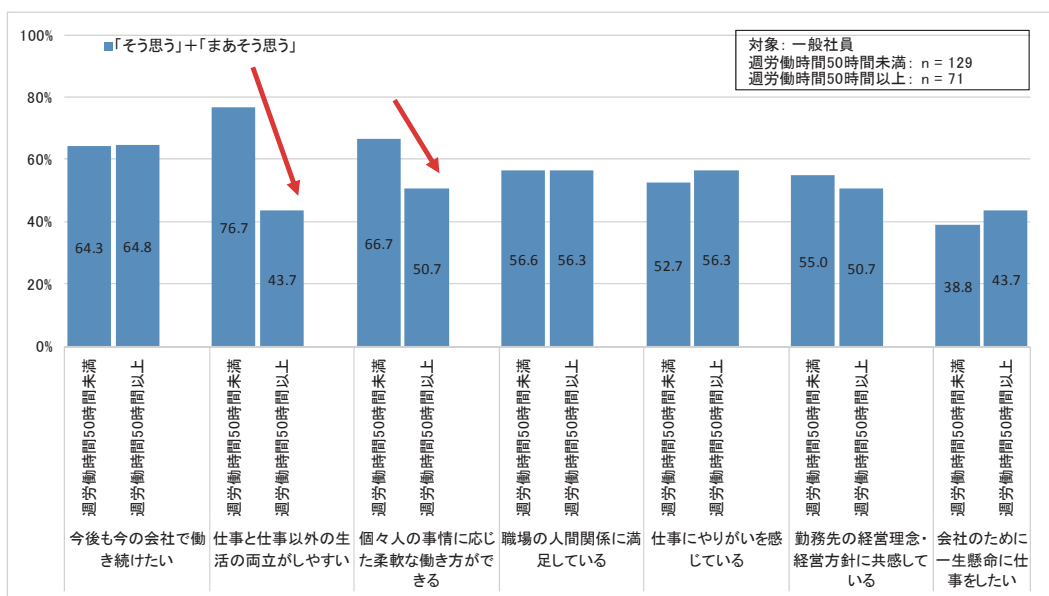


図 IV-35：会社や職場に対するエンゲージメント（週労働時間別、一般社員）

提言5；「残業を前提としない働き方」により、限られた時間で満足いく成果を出せるような現場社員の成長を！

5-①：長時間働くことは、現場の社員にとって必ずしも成長実感を得ることにはつながらない。

仕事経験による成長に関して、ある年代以上の評価者となる管理職の中には、長時間労働も辞さずに懸命に仕事に取り組むことで成功させてきた経験や成長できたという実感、長時間働くことが上司からも期待されてきた経験等を踏まえ、長時間労働での経験こそが本人の成長につながるとの考えも存在している。しかし、限られた時間等のリソースの中で最大の価値を生み出したり、最も重要で優先されるべき事項にフォーカスして成果を最大限に引き出したりする等の、ビジネスの世界で重要な能力の伸長に関しては、必ずしも有効とは限らない。

現場の社員にとって、日々の仕事を通じて成長実感を得るということは、自身の能力向上のみならず、仕事に対する意欲や会社に対するエンゲージメントの向上にもつながり、極めて重要な意味をもつものであり、成長実感を持てる働き方を工夫する必要がある。

5-②：「残業を前提とした働き方」を見直すことで、成長実感を引き出すことができる。

実際に、本研究会で実施したアンケートでも、特に一般社員において、「残業を前提とした働き方」をしている人は、そうでない人と比べて、成長実感が全般的に低いという結果が得られている（図 IV-30）。特に、「自分の考えを顧客や上司に分かりやすく伝えること」「時間当たりの生産性を意識して集中して仕事に取り組むこと」「同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること」等に関して顕著な差がみられ、「残業を前提としない働き方」をする中で、限られた時間で満足いく成果を出せるような、こうした現場社員の成長を引き出せる環境をつくっていくことが重要と考えられる。

アンケート調査結果：「残業を前提とした働き方」をしている人は成長実感が低い

労働時間が長いことは、一般社員、管理職ともに、必ずしも本人の成長につながっているわけではない。一方で、特に一般社員において、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、「自分の考えを顧客や上司に分かりやすく伝えること」、「時間当たりの生産性を意識して集中して仕事に取り組むこと」、あるいは、「同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること」などに関する成長実感が高い。管理職の場合は、本調査で聞いた項目に関しては、その傾向が見られなかった。
(本研究会にて実施したアンケート)

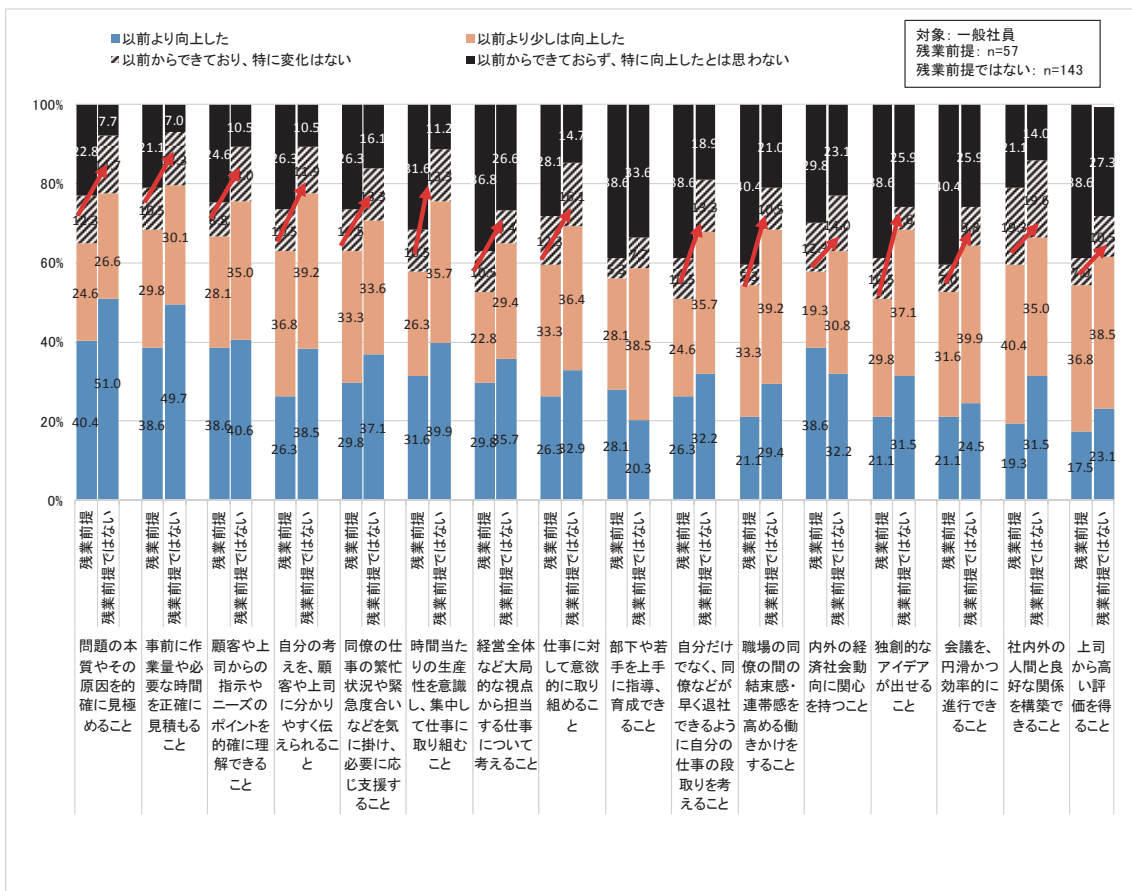


図 IV-30：成長実感（残業前提かどうか別、一般社員）

2.3. 企業内で「長時間労働体質からの脱却」を進めるための具体的な方策は何か？

提言6；現場の管理職は、現場のマネジメント、特に人材マネジメント（※）に十分な時間を割き、注力しよう！

※ 「人材マネジメント」とは、部下が各業務を円滑に遂行できるように、管理職が支援したり、能力を高めたりすること。具体的には、部下の仕事の進捗状況や労働時間（残業の要否を含む）を把握・管理するとともに、部下への助言・支援や部下の能力を高めるための方策を講ずることを意味している。

一方、「業務マネジメント」とは、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することを意味している。

6-①：管理職がマネジメントに時間を十分に割くことで、職場の働き方を変え、労働時間の短縮を実現できる。

日本社会の少子高齢化、労働者人口減少が進展する中、労働力を確保し、経営活動へのマイナスの影響を最小限に抑えるためにも、女性や高齢者、外国人等の多様な人材の活用が重要になっている。職場マネジメントを担う管理職は、そのような人材が働き続けられるよう、部下と密接なコミュニケーションをとったり、仕事の与え方や評価の仕方を工夫したりする等、様々なマネジメントを包括的に行っていくことがこれまで以上に求められるようになっており、管理職の役割はますます重要になっている。

管理職のマネジメントと部下の働き方の関係に関して、本研究会で実施したアンケートでは、上司のマネジメントの時間が足りている職場は時間が足りない職場と比べて、「残業を前提とした働き方」をしている部下の割合が低い（図 IV-58）。また、マネジメントの時間が不足すると、労働時間が長くなる傾向にある。

また、先にも述べた通り、特に一般社員においては、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、仕事に対して高いエンゲージメントの意識を持っているが、マネジメントが十分に行われることで部下の働き方が変わり、エンゲージメントの向上にもつながると考えられ、その意味でも、管理職がマネジメントに割ける時間を確保することは極めて重要である。

また、マネジメントの時間を確保するだけでなく、その内容も重要であり、同アンケートでも「仕事が忙しい場合には、ヤマ場を乗り越えた後に、部下の年休取得や早く退社することを促す」「仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをする」「共通化できることをルールとして整備し、各人が効率的に仕事をできるようにしている（提案書のテンプレート 等）」「残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている」等を実施している方が、現場社員は「残業を前提とした働き方」にならない傾向にあることが明らかにされている。

6-②：我が国の管理職の多くは労働時間のかなりの部分を「部下と同じような仕事」に割くプレーイングマネージャーの実態にあると思われるが、「マネジメント」、とりわけ「人材マネジメント」に注力する必要がある。

本研究会で実施したアンケート調査によれば、管理職が「業務マネジメント」に使っている時間は39%、「人材マネジメント」は22%、「部下と同じような仕事」をする時間は39%となっている。そして、上司が「部下と同じような仕事」をする時間が長いほど、上司自身の労働時間は少なくなっているが、部下の労働時間の減少にはつながっていないという結果に留意する必要がある（図 IV-55、図 IV-56）。そもそも、職場の労働生産性を上げる観点から、本来管理職が担うべき役割とは、自ら「部下と同じような仕事」を行って、部下の総労働時間を小さくしようとすることや、単に退社を物理的に強制するような見張り型マネジメントというよりも、部下の個性、能力差、家族事情等にも気を配り、仕事の達成感の共有を通じて部下の成長を図るような、積極的な育成型マネジメントを行うことにより、全体として効率的な職場環境を作ることに主眼が置かれるべきであろう。

さらに、管理職と部下の認識の違いをみると、管理職は、自らの「マネジメント」に使う時間は概ね足りていると認識しているが、部下から見れば、十分ではなく、特に「人材マネジメント」については足りていないと認識されている場合も多い（図 IV-53）。

管理職が、特に「人材マネジメント」に注力できていないことで、部下が業務を円滑に遂行できるようにするための十分な支援を得られにくく、限られた時間で最大の成果を出すための能力を十分に高めることを難しくしており、結果として、労働時間が長くなっているのだろうと考えられる。

管理職は、現場の「マネジメント」、特に「人材マネジメント」に注力することで、現場の働き方を変え、「残業を前提としない働き方」により、労働生産性を向上させていくことが企業の「稼ぐ力」の向上にもつながるという認識を持つことが大切であろう。

アンケート調査結果:職場マネジメントによって残業を前提とした現場の働き方を変える

上司の業務・人材マネジメントの時間の充足度と、部下本人の働き方との関係を分析したところ、業務マネジメント、人材マネジメントともに、マネジメントの時間が足りている職場の方がそうでない職場と比べ、「残業を前提とした働き方」をしている人の割合は低い。
(本研究会にて実施したアンケート)

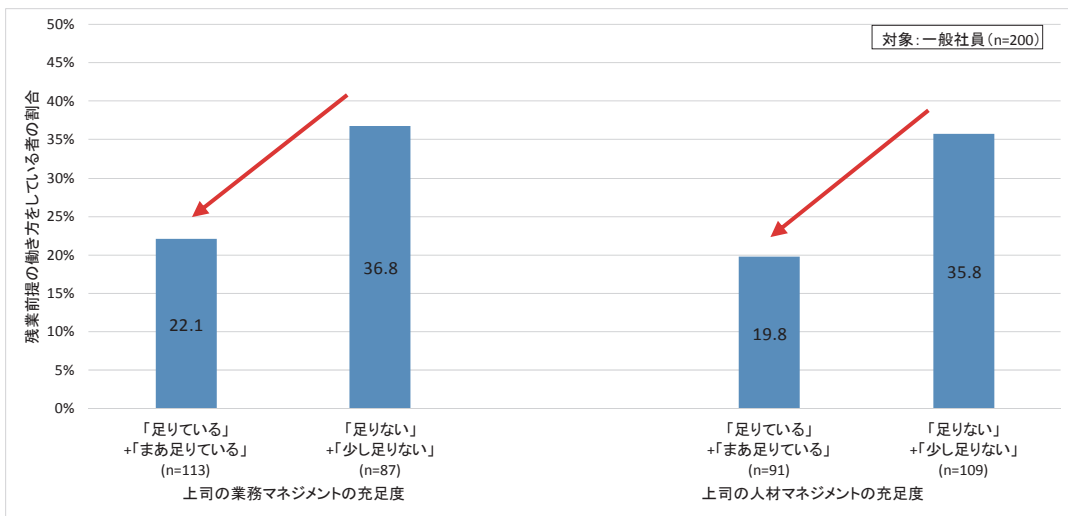


図 IV-58: 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合
(上司のマネジメント時間の充足度別、左:業務マネジメント、右:人材マネジメント)

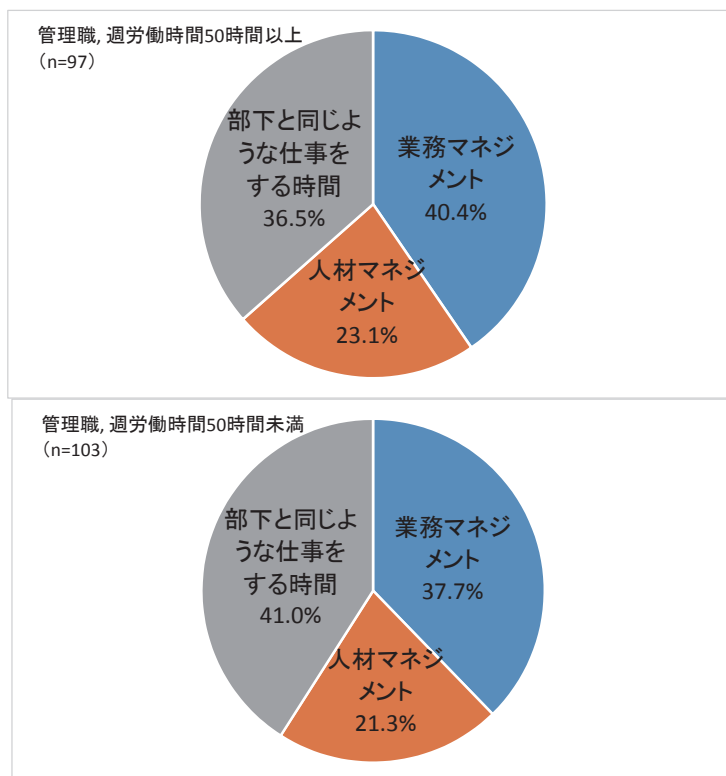


図 IV-55 : マネジメントの時間割合 (週労働時間別、管理職)

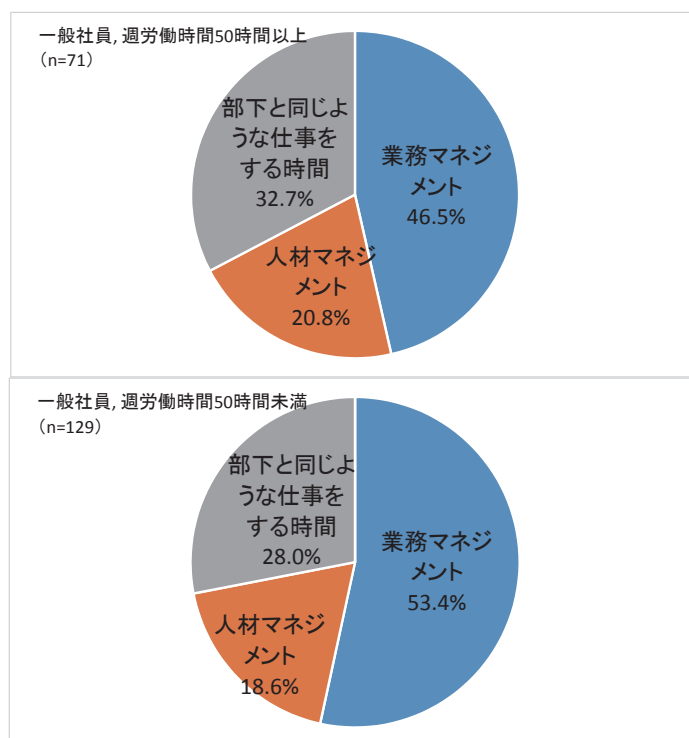


図 IV-56 : 上司のマネジメントの時間割合 (週労働時間別、一般社員)

アンケート調査結果：多忙な職場ほどマネジメントの時間が不足している

管理職本人、一般社員ともに、労働時間が長い職場の方が短い職場よりもマネジメントに割く時間が十分でないという割合が高く、特に、業務マネジメントよりも人材マネジメントの方が時間を割けていないと考えている。さらに、管理職本人以上に、一般社員の方が、マネジメントに使う時間が十分でないと考えており、労働時間が長い職場で働く一般社員の5～6割以上がマネジメントの時間が十分でない（「足りない」「少し足りない」）と考えている。（本研究会にて実施したアンケート）

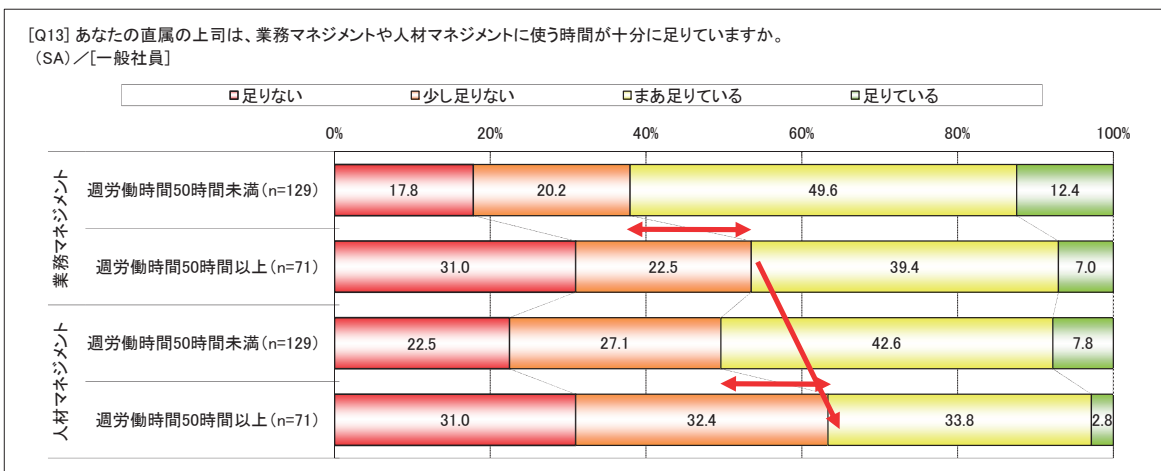


図 IV-53：マネジメントの時間の充足度（週労働時間別、一般社員）

提言7；会社として本気度の浸透を！

7-①:会社として働き方改革に本気になって取り組んでいく姿勢を示すために、経営トップが自らの意思を社内外に示しつつ制度に反映したり、ドラスティックな制度改革を行ったりすることが効果的である。

第一線で活躍する、意欲ある現場の社員にとって、顧客の信頼を獲得し、自身に課せられた業績目標を達成することが最優先課題である。そのような中、ただ単に労働時間を削減するように求めても、社員にとっては必要な品質を確保するための時間が十分にとれなくなる等、顧客の要望に応えることや業務課題の遂行が難しくなるため、自らの問題として真摯に取り組むことにはつながりにくい。

そこで、会社として、働き方改革は他の経営目標と同様に重要なものと位置づけ、本気になって取り組んでいくという姿勢を社員に示していく必要がある。その際、経営トップが、経営環境の変化等を踏まえ、働き方改革がなぜ必要かを自らの言葉で伝え、それを実践する社員を評価していくということを、できれば現場の社員へ直接あるいは様々な媒体を通じて繰り返し発信するとともに、実際に評価制度等の人事制度にも反映するなど、総合的に推進することが効果的である。経営トップや管理職自身が「残業を前提とした働き方」を見直し、社員に範を示していくことも重要である。

また、労働時間や休暇取得に関してドラスティックな制度改革を行うことも、会社としての本気度を示す上で有効と考えられる。例えば、週1日終業時間を繰り上げる取り組みや、連続で一週間の休暇取得を目標付ける取り組みなどは、社員に対するインパクトが大きいものと思われる。

こうした取り組みの状況を、継続的に把握し、対外的にも発表していくことで、会社としての本気度がさらに確認されていくことになる。また、働き方改革に関するロードマップを策定し、それに基づいて取り組みを推進することで、実行力を高めていくことも効果的である。

事例5：働き方の意識改革のため、トップメッセージの発信等を実施

働き方の意識改革は、個人のみではなく職場全体で行うことが重要であり、毎年実施しているワーク・ライフ・バランス向上月間を活用して、職場の意識改革に向けた取り組みを進めている。ワーク・ライフ・バランス向上月間では、トップのメッセージの発信等、全社共通の取り組みの他、事業所や職場ごとに異なる課題に対応した取り組みを実施している。（株式会社日立製作所）

事例6：経営トップや役員によるお客様の意識改革のための働きかけを実施

残業時間削減や有給休暇取得を進める中で、お客様のご理解を得ること、お客様と一体となった意識改革は、大きな課題となっている。お客様に対しては、会長名で「お客様へのご理解・ご協力のお願い」の手紙を送ったり、役員が説明したりするを行ってきた。お客様からも比較的好意的に受け止められており、トップの意思が本気であることを現場が理解するようになった。（SCSK株式会社）

事例7：週1日の終業時間繰上げにより意識を変える

2009年に開始したFamily Fridayは、金曜日に所定労働時間を1時間45分早める取り組みである。このような劇的な改革を行うことで、会社としての本気度を伝えることができ、社員の意識変化が進みやすい。（企業ヒアリング）

事例8：連続休暇の一斉取得による有給休暇取得促進

今年（2015年）は、夏季に複数の候補日程から連続休暇を選択し、取得する取り組みを行った。全社員を対象に強制的に休暇を取得させるということもあり、有給休暇取得率向上のために行った他施策と比べ、効果が特に大きかった。（企業ヒアリング）

提言 8 ; 社員の働き方や管理職のマネジメントに関する適切な評価制度の導入を！

8-①：社員の働き方の評価指標として、仕事の最終的な達成度合いのみならず、「時間当たり生産性」を含めることを積極的に検討すべきであり、また、企業価値の向上に向けた社員の「長期的な貢献可能性」をも含めるべきである。

本研究会で実施したアンケートにおいては、仕事以外の時間を確保するための取り組みとして、現状の実施率よりもニーズが高いのが「働きぶりの評価を労働時間の長さでなく時間当たりの生産性で行うことを明確にすること」である（図 IV-48）。ただし、こうした評価の仕組みを取り入れる際、労働時間の過少申告等が起こらないような丁寧な対応にも気を配る必要がある。

また、「仕事以外に大事にしたいこと」を行うことの仕事に対する良い影響については先に述べた通りであるが、それが今取り組んでいる目の前の仕事に対して必ずしも直接的に役立つものとは限らないこともあり、特に現場が日々の業務に忙殺されている場合には、自ら働き方を見直して時間をつくり、そのような活動を行うということは容易なことではない。そこで、そのような活動の会社への貢献の可能性や社員の「将来性」・「成長可能性」といったものを長期的な視点で評価し、活動を促進していくことも望まれる。

8-②：現場のマネジメントを担う管理職に対しても、適切な評価が必要である。

現場のマネジメントを担う管理職の意識及び行動を変えることが重要なことは先にも述べた通りであるが、そのためには、より上位の管理職や経営層が、自ら研修会等のリーダーとなり、現場の管理職に対し、働き方改革への動機付けを行ったり、職場マネジメントに関する指導や評価を継続的に行ったりすることも効果的である。

現場の管理職の評価に当たっても、例えば、部下の残業の発生状況や原因等を把握して指導したり、顧客からの納期等に関する要望をすべて受けるのではなく、必要に応じて顧客と交渉したりすることを適切に行える管理職を評価することが望ましい。

アンケート調査結果：労働時間ではなく時間当たり生産性による評価が必要と認識されている

仕事以外の時間を確保するために必要な会社としての取り組みとして、現状の実施率よりも必要性が高いと認識されているのは、「働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確にする」である。
(本研究会にて実施したアンケート)

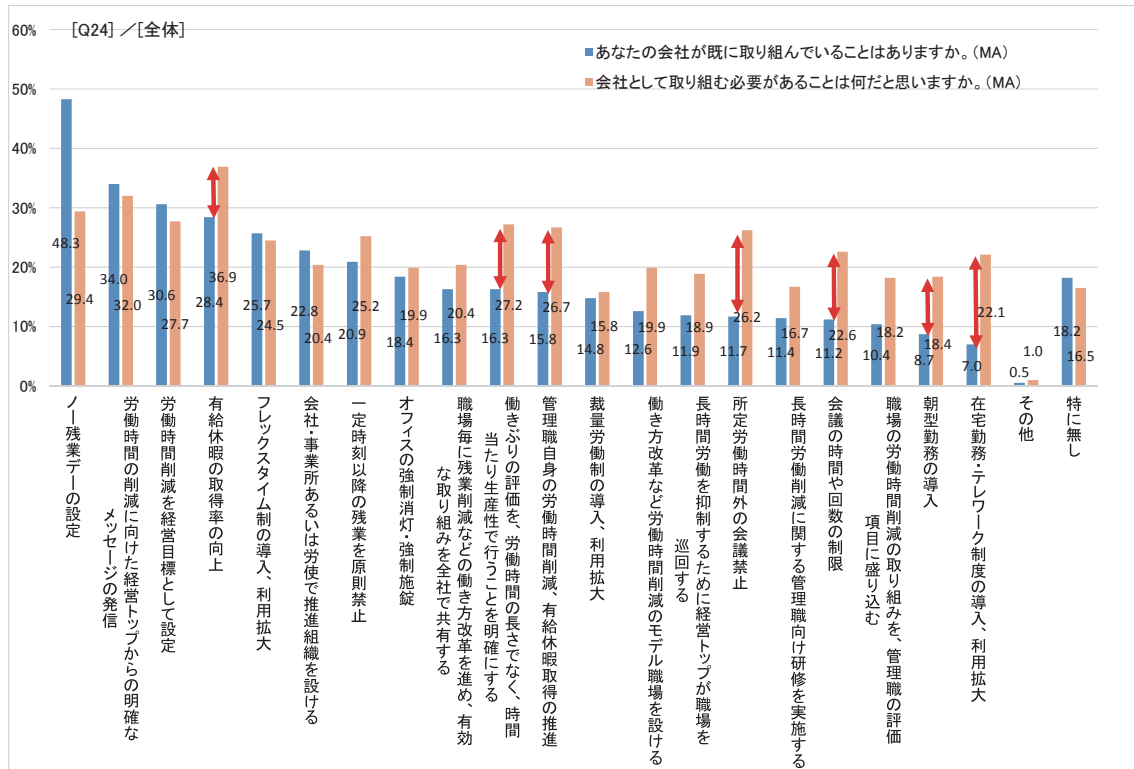


図 IV-48：仕事以外の時間を確保するための会社としての取り組み

事例 9：社内コンテストにより、労働時間短縮や生産性向上を促進

働き方の変革・労働時間の短縮を実現している課・支社等を表彰する社内コンテストを実施している。表彰においては、労働時間（残業時間数）の短縮値+他の視点（業務見直し、効率化、働きやすい職場環境の実現、可視化・標準化等）も考慮して選定している。（損害保険ジャパン日本興亜株式会社）

事例 10：社長自ら管理職に対して働き方改革の動機付けを行う

マネージャー会議では、社長、副社長も参加し、全国から参加している各本部の本部長や部長、支店長、グループ会社社長に対し、働き方改革の動機付け等を行っている。（企業ヒアリング）

朝型勤務へのシフトを図り、社員の意識改革を行うための取り組みの一つとして、月に一度、常務以上が出席する役員会で労働時間の現状や施策の取り組み状況等に関して実績報告を行い、改善度をチェックしている。

（伊藤忠商事株式会社）

事例 11：残業時間削減等の目標達成状況に応じたインセンティブ付与

働きやすい職場作りに向けた意識改革と改善活動の定着化を目的に、インセンティブ制度を導入。有給休暇取得日数 20 日、平均月間残業時間 20 時間未満を目標に設定して取り組み、達成部門に対するインセンティブとして、削減された残業手当を原資に特別賞与を支給したことが大きな特徴である。部門長の責任のもと、組織的な取り組みとなっていた。

（SCSK 株式会社）

提言9；現場における「残業を前提としない働き方」を実践しやすくするための工夫を！

9-①：「残業を前提とした働き方」が当たり前になっている環境の中で一步を踏み出すために、新たな働き方を実践しやすくするための工夫を取り入れることが効果的である。

日本の労働時間は先進諸外国に比べて長いとされ、適切な労務管理の確実化、健康管理の強化のためにも、従前から長時間労働からの脱却が叫ばれ、課題として取り組まれてきた。

しかし、パートタイム労働者を除く一般労働者の年間総実労働時間は平均約2000時間で高止まりし、先進諸外国に比べて依然として高い水準にある。また、年次有給休暇の付与日数でも、先進諸外国が25～30日程度であるのに対し、日本は18.5日と少ない。さらに、本研究会で実施したアンケート調査によると、全体の61%の人が、働き方改革に取り組むことで労働時間を減らすことができるとしながらも、実際には、17%～51%が、「その日の退社時間を予め決められないことが多い」「その日にやらなければならない仕事が残っていない場合でも、上司や周囲を気にして帰りにくい」など、「残業を前提とした働き方」に該当すると思われる働き方をしているのが現状である（図 IV-21）。

そうした環境の中で一步を踏み出すためには、例えば、周囲が未だ残業をしている中で、自分は、仕事以外に大事にしたいことをするために今日は帰るなど、今までの働き方とは異なる行動変革を起こす必要があり、心理的な壁や周囲との調整の壁など、様々な難しさもあることが予測される。

そこで、「今、『残業を前提とした働き方』からの脱却を実践しています」ということを周囲に明示しながら取り組むなど、新たな働き方の実践をしやすくするための工夫も、過渡的には必要と思われる。

例えば、その日の退社時刻の予定を、周囲から見やすい場所（机の上等）に掲示する。これにより、当人がそのために仕事の段取りをつけようとしていることが周囲にも分かり、周囲の人にも可能な限りそれに協力するよう調整しやすい。やってほしい仕事を持ち込もうとする際も、それがその日のうちに必ず必要なことなのか、それとも明日でもよいのかを検討した上で依頼するなどである。

また、各人が週1～2回は定時退社する日を自ら設定し、その日には可能な限り定時退社するように仕事のやり方を工夫するという取り組みを、職場として行ってみるのも一策である。職場全体で定時退社日を定めてもよいが、各自がそれぞれ定時退社日を設定する場合、それよりも、個々人によって異なる設定日に、周囲との調整も図りながら、仕事の進

め方を工夫しなければならず、より実践的であり、調整能力の強化にもつながると考えられる。

このほか、本研究会で実施したアンケートでは、会社としての取り組みについて、現状の実施率よりもニーズが高いものとして、「有給休暇の取得率の向上」「働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確にする」「管理職自身の労働時間削減、有給休暇取得の推進」「所定労働時間外の会議禁止」「会議の時間や回数の制限」「朝型勤務の導入」「在宅勤務・テレワーク制度の導入、利用拡大」等が挙げられた（図 IV-48）。

また、会社として一律の施策推進を行うだけでなく、現場において働き方見直しをテーマとした話し合いなどを行い、社員自ら、取り組み内容を決めて実践していくことで、職場ごとの課題に対応した施策を実施することで、実効性の高い取り組みが期待できる。

なお、こうした企業内の制度面での工夫の中で、裁量労働や在宅勤務等、労働者の時間制約に応じたフレキシブルな対応が必要なことは言うまでもないが、労働時間帯や労働の場所にかかわらず、あくまでも「残業を前提としない働き方」を基本とした対応であるべきことは十分に留意する必要がある。

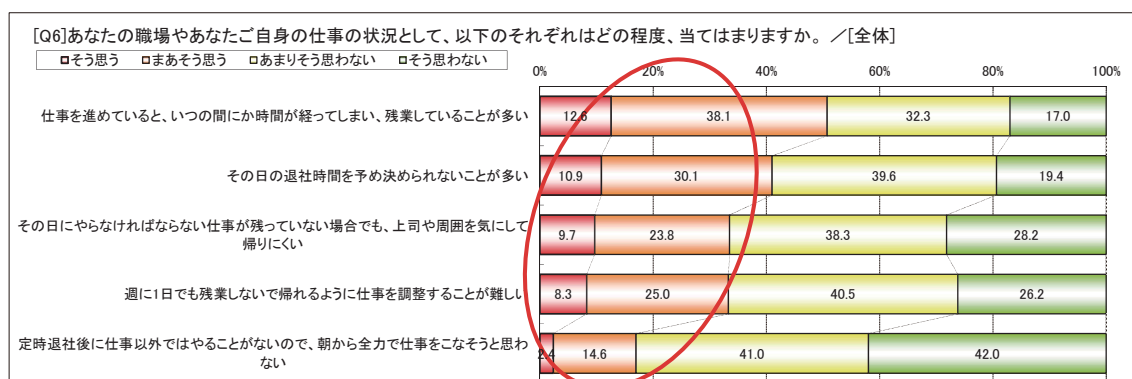


図 IV-21：「残業を前提とした働き方」に該当するか

事例12：その日の退社時刻の予定を掲示する

グループ会社の中には、管理職を初めとする従業員の意識・行動を変えるための施策として、終業予定時間を可視化するカエル札を活用しているところもある。目につく場所に札を掲げることで、帰りやすい雰囲気生まれる。朝礼・終礼も徹底することで、従業員が計画的な働き方をするようになっていく。(イオン株式会社)

有識者の所見：週1～2日、定時退社日を自ら設定する

定時退社は一斉ではなく、各自が決めることがポイントである。これにより各自が定時で帰る日は、定時で仕事が終わるよう自ら積極的に努力をするようになる。定時退社することで残ってしまった仕事は、定時退社する日の前後で業務を吸収すればよい。また、仕事以外でどうしてもやりたいことがない人に、仕事以外での興味を気付かせることも重要である。(有識者の所見)

アンケート調査結果：時間確保のために必要と考えられている、会社としての取り組み

仕事以外に大事にしたいことをするための時間を確保するための会社としての取り組みとして、「有給休暇の取得率の向上」「働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確にする」「管理職自身の労働時間削減、有給休暇取得の推進」「所定労働時間外の会議禁止」「会議の時間や回数の制限」「在宅勤務・テレワーク制度の導入、利用拡大」「朝型勤務の導入」等が、現状の実施率よりも必要性が高いと認識されている。(本研究会で実施したアンケート)

第2部 調査資料等

III. 労働時間をめぐる状況

1. 労働時間の実態

1) 労働時間／年次有給休暇の国際比較

年間総実労働時間を国際比較すると、我が国は1746時間であり、先進7か国の間ではアメリカに次いで長い（図 III-1）。ドイツ、オランダ、フランスはこの中では短く、差が開いている状況である。



図 III-1 年間総実労働時間の国際比較

(出典：OECD Database (2014) 「Average annual hours actually worked per worker」
厚生労働省 (2014) 「働き方・休み方改善ハンドブック」より)

年次有給休暇の付与日数を国際比較で見ると、欧州各国が25～30日程度であるのに対し、18.5日と少ない（図 III-2）。

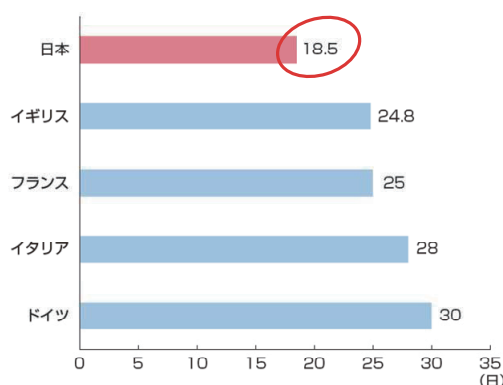


図 III-2 年次有給休暇の付与日数の国際比較

(出典：厚生労働省 (2013) 「就労条件総合調査」、EIRO (欧州労使関係観測所) 「Developments in collectively agreed working time 2013」、
厚生労働省 (2014) 「働き方・休み方改善ハンドブック」より)

(注) アメリカにおいては、年次有給休暇が連邦法上規定されていない。

2) 日本の労働時間の推移

日本の労働時間は、週休2日制の普及と、パートタイム労働者の増加により減少してきている（図 III-3）。ただし、一般労働者は、依然として2000時間台で高止まりしている（図 III-4）。

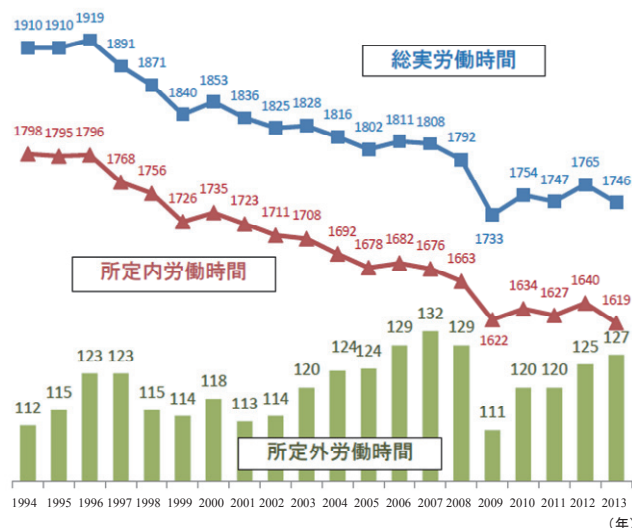


図 III-3 年間総実労働時間の推移（パートタイム労働者を含む）

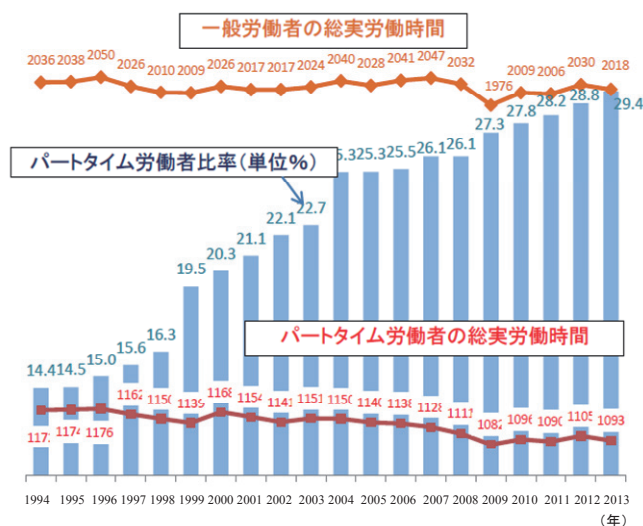


図 III-4 就業形態別年間総実労働時間及びパートタイム労働者比率
 (出典：厚生労働省(2014)「毎月勤労統計調査」(同「働き方改革について」より))
 (注) パートタイム労働者：所定労働時間又は所定労働日数が一般労働者よりも短い者。
 (注) 対象は事業所規模5人以上の事業所。

3) 労働生産性の国際比較

日本の一人当たり労働生産性は、73,270 ドルで OECD 加盟 34 か国中 22 位、米国の 3 分の 2 ほどの水準である（図 III-5）。時間当たり労働生産性は、41.3 ドルで 20 位。ドイツ・フランスは労働時間が 1300～1400 時間程度と日本よりも短くても、時間当たり労働生産性が高いことで、一人当たり労働生産性も日本より高くなっている（図 III-6）。

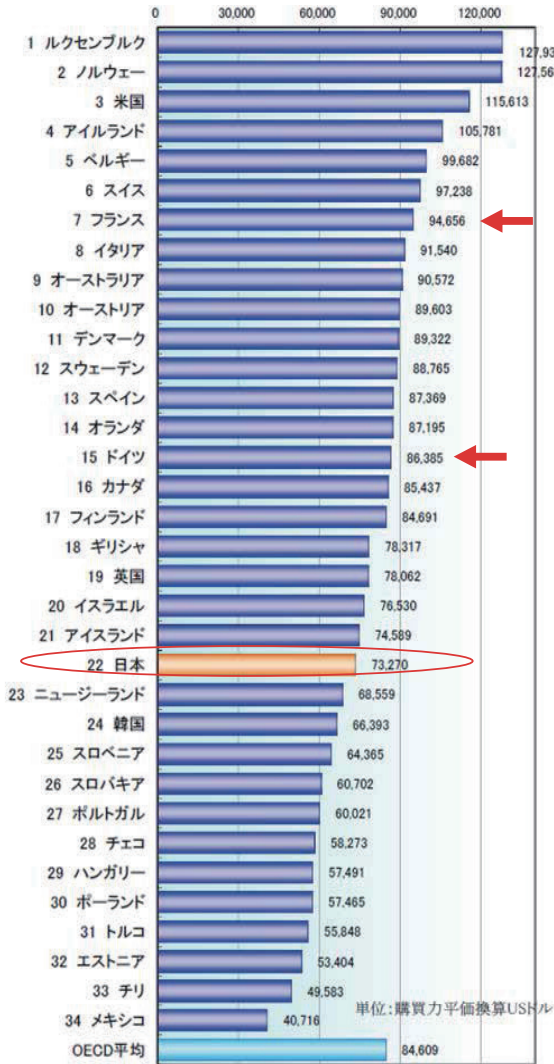


図 III-5：OECE 加盟 34 か国の労働生産性比較
(一人当たり)

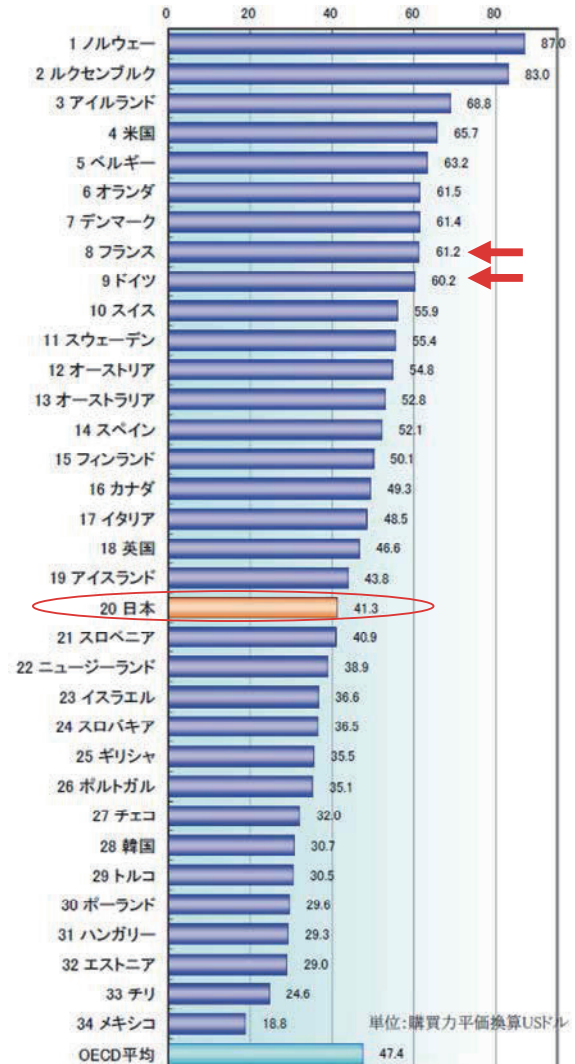


図 III-6：OECD 加盟 34 か国の生産性比較
(時間当たり)

(出典：公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014 年版」)

(注) 「一人当たり労働生産性」は、購買力平価により換算した GDP を就業者数で除したのもの。

(注) 「時間当たり労働生産性」は、就業 1 時間当たりのもの。

4) 労働生産性の推移

米国を100とした一人当たり労働生産性は、日本は、2000年前後の70%程度から63%に低下している。ドイツ、フランス、イタリア、カナダは、日本を上回る水準で推移。英国も、10%程度上回る水準で推移してきたが、リーマンショックを境に景気後退が深刻となっており、近年になって差が縮小してきている。韓国は、1990年には米国の40%程度、日本と比較しても半分程度の水準であったが、近年日本との差が縮まってきている状況である（図 III-7）。

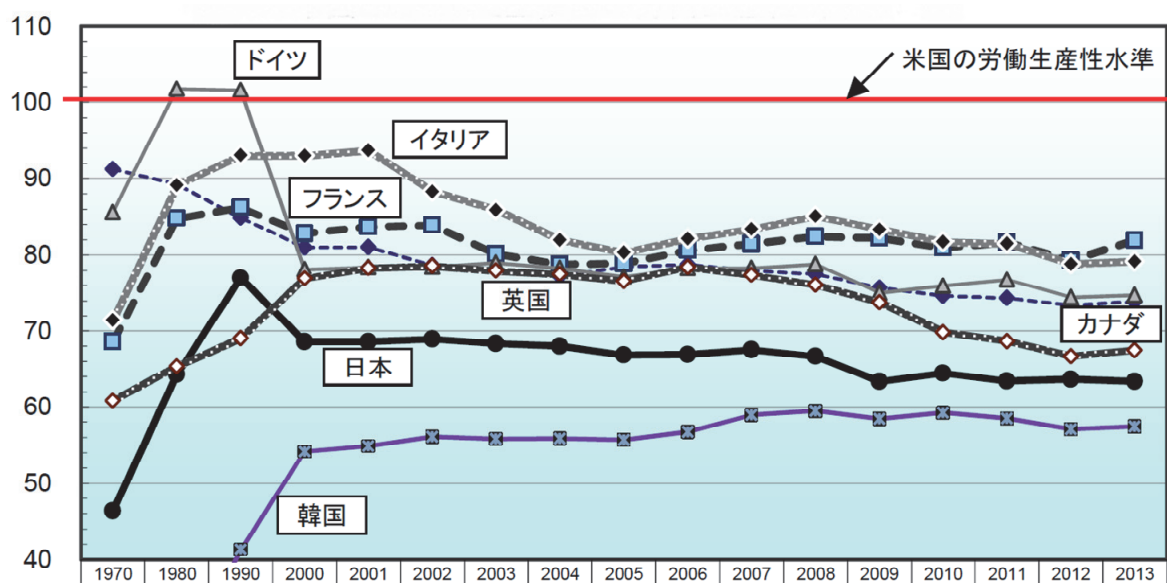


図 III-7 米国を100とした主要国の一人当たり労働生産性の推移
 (出典：公益財団法人日本生産性本部「日本の生産性の動向 2014年版」)

5) 長時間労働者の推移

週の労働時間が60時間以上と、長時間労働の人の割合は、減少傾向にあるものの依然として1割程度は存在している状況である（図 III-8）。

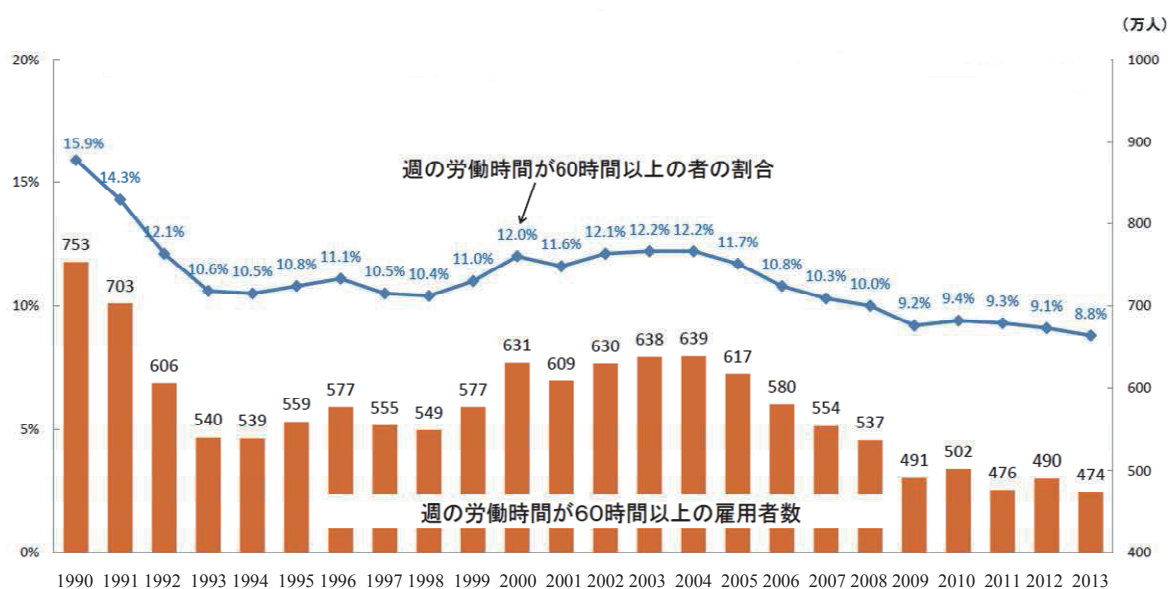


図 III-8 週の労働時間が60時間以上の人の割合と雇用者数の推移
 (出典：総務省「労働力調査」、厚生労働省(2014)「働き方改革について」より)
 (注) 対象は非農林業雇用者。

6) 業種別・規模別・女性割合別の所定外労働時間

業種別に見ると、正社員の1か月当たりの所定外労働時間が長いのは、「運輸業、郵便業」「建設業」「宿泊業、飲食サービス業」「情報通信業」などである(図 III-9)。規模別には、所定外労働時間にはっきりとした差は見られない(図 III-10)。女性割合が多いほど、所定外労働時間は短い。この傾向はかなりはっきり表れている(図 III-11)。

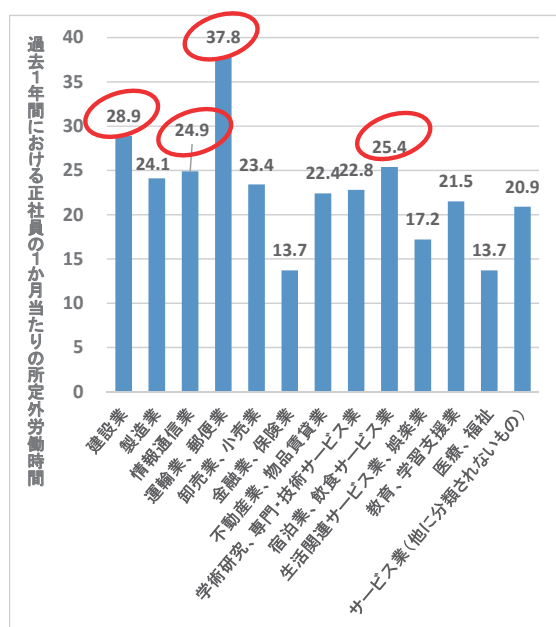


図 III-9: 業種別の所定外労働時間

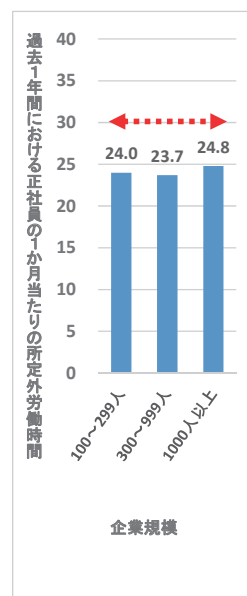


図 III-10: 規模別の所定外労働時間

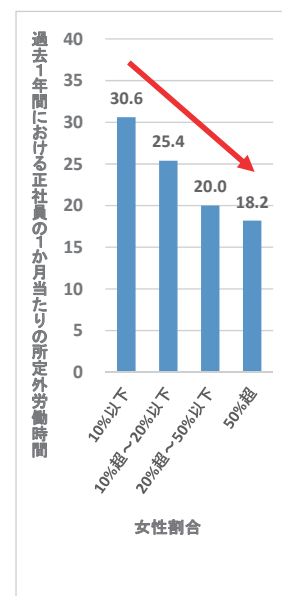


図 III-11: 女性割合別の所定外労働時間

(出典: 独立行政法人労働政策研究・研修機構(2015)「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」)
 (注) 対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業2,412社。

7) 年次有給休暇の取得率の推移

年次有給休暇の取得率は、1990年代は5割を超えていたが、2000年以降、5割を下回る水準で推移している（図 III-12）。

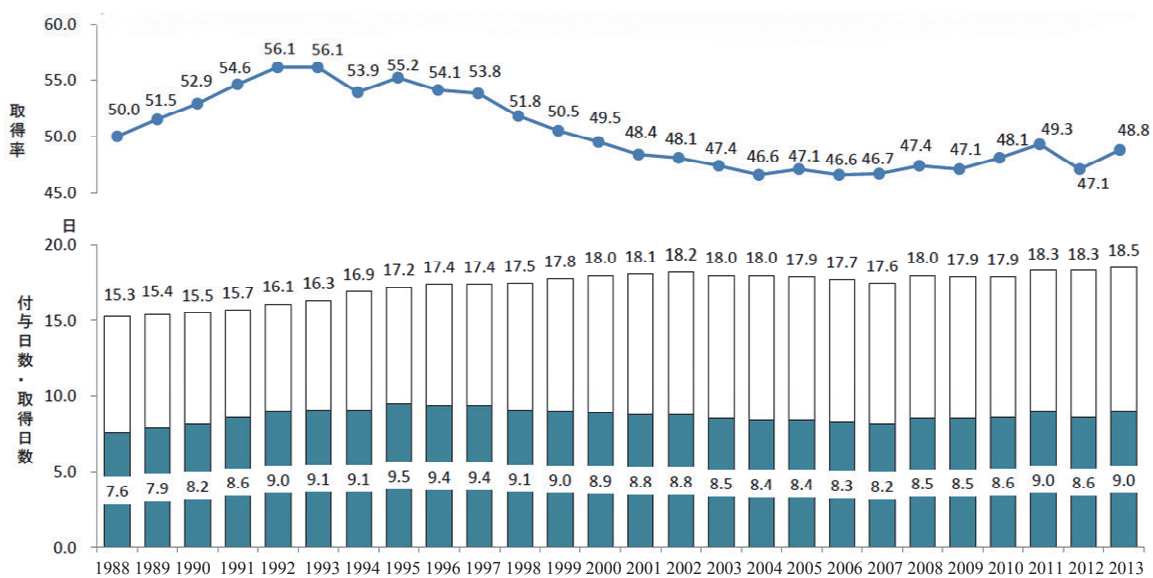


図 III-12 年次有給休暇の取得率と付与日数・取得日数の推移

(出典：厚生労働省「就労条件総合調査」、厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」、厚生労働省(2014)「働き方改革について」より)

(注) 対象は常用労働者が30人以上の民間企業のパートタイム労働者を除いた労働者。

2. 長時間労働体質からの脱却のメリット（長時間労働体質の弊害）

1) 労働時間の長さや健康不安、能力発揮の関係

労働時間が長いほど健康に不安を感じる割合が上昇する（図 III-13）。健康不安のある人より感じていない人の方が「能力を発揮できている」と思う割合が多い（図 III-14）。つまり、労働時間の長さが健康不安、能力発揮に関係している可能性がある。

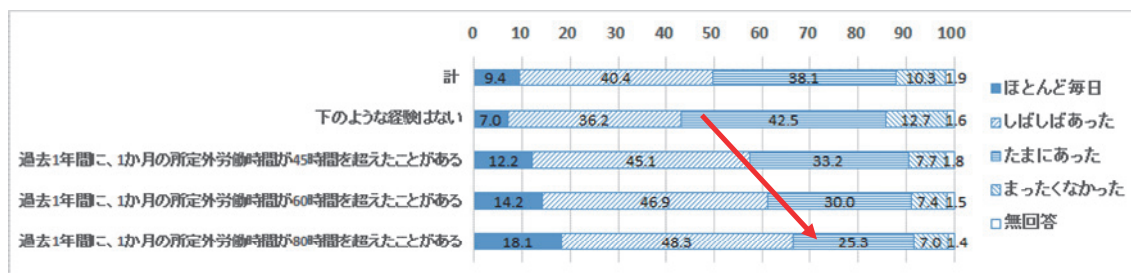


図 III-13 現在の働き方で健康に不安を感じること

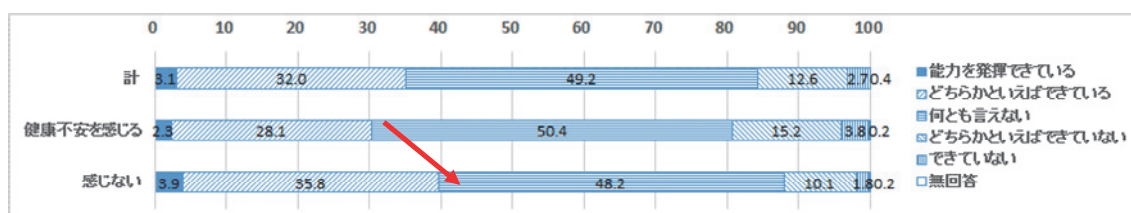


図 III-14 健康不安と能力発揮の関係

（出典：独立行政法人労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間や働き方のニーズに関する調査」）
 （注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業12,000社の正社員60,000人のうち回答のあった男性5,912人。

2) 労働時間とメンタルヘルス、企業業績の関係

独立行政法人経済産業研究所の調査によると、労働時間が増加した企業は、そうでない企業に比べ、その後のメンタルヘルス休職者比率が高くなっている（図 III-15）。メンタルヘルス休職者比率が上昇した企業も、そうでない企業も、2008年以降、リーマンショックによる景気後退の影響もあってその後の売上高利益率が大きく落ち込んでいるが、その減少の度合いは、メンタルヘルス休職者比率が上昇した企業の方が大きくなっている（図 III-16）。つまり、労働時間の長さがメンタルヘルス、企業業績に関係している可能性がある。

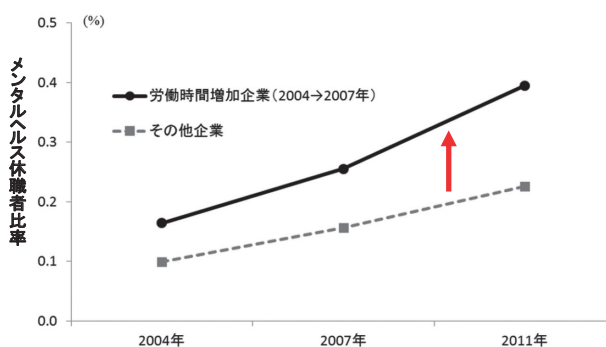


図 III-15 労働時間とメンタルヘルス休職者比率

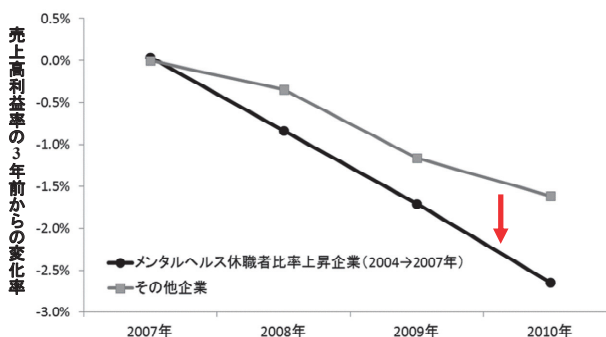


図 III-16 メンタルヘルス休職者比率と企業業績

(出典：独立行政法人経済産業研究所 (2014) 「企業における従業員のメンタルヘルスの状況と企業業績 —企業パネルデータを用いた検証—」)

(注) 対象は従業員規模 100 人以上の 451 企業。

(注) 「労働時間増加企業」とは、2004 年から 2007 年にかけて正社員の平均週労働時間が 5 時間以上増加した企業。「メンタルヘルス休職者比率」とは、メンタルヘルスの不調により連続 1 か月以上休んだ正社員数の正社員数に占める割合。「メンタルヘルス休職者比率上昇企業」とは、2004 年から 2007 年にかけてメンタルヘルス休職者比率が、「0%、0～0.5%、1.0～2.0%、2.0～3.0%、3.0%以上」の階級間で増加した企業。「売上高利益率の 3 年前からの変化率」とは、当期利益の売上高に占める割合の 3 年前からの変化率。

(注) なお、出所のレポートでは、さらに分析を行い、売上高利益率を被説明変数とし、メンタルヘルス休職者比率を説明変数として、統計的に有意な差があるかどうかを推計し、2 年程度のタイムラグをもって有意なマイナスの影響があるとの結果を得ている。

3) 労働時間と人材定着の関係

労働時間が長いほど転職意向がある者の割合が多い（図 III-17）。つまり、労働時間の長さが人材定着に関係している可能性がある。

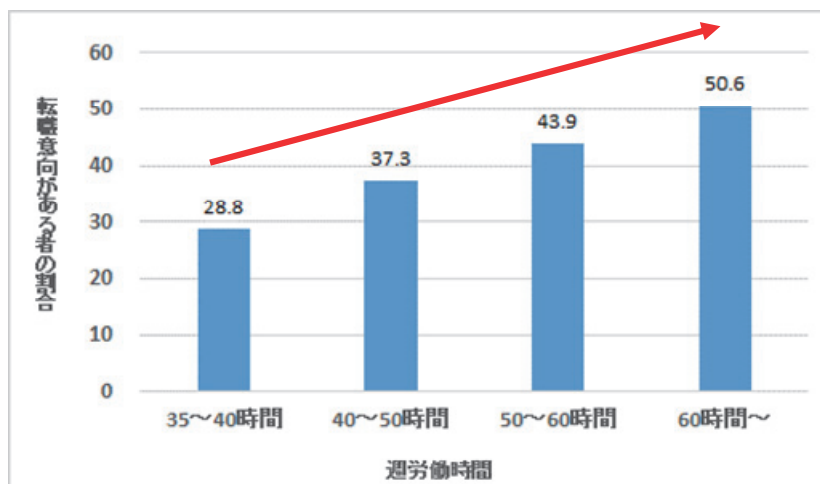


図 III-17 労働時間の転職意向

(出典：リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2014」)

(注) 対象は男性フルタイムホワイトカラー。

4) 年次有給休暇の取得率と人材定着の関係

年次有給休暇を取得しやすい職場ほど平均在籍率は高い（図 III-18）。平均在籍率別に売上高に占める経常利益の割合を集計すると、平均在籍率が高い職場の方が経常利益率が高い結果となっている（図 III-19）。つまり、年次有給休暇の取得率が人材定着、企業収益に関係している可能性がある。

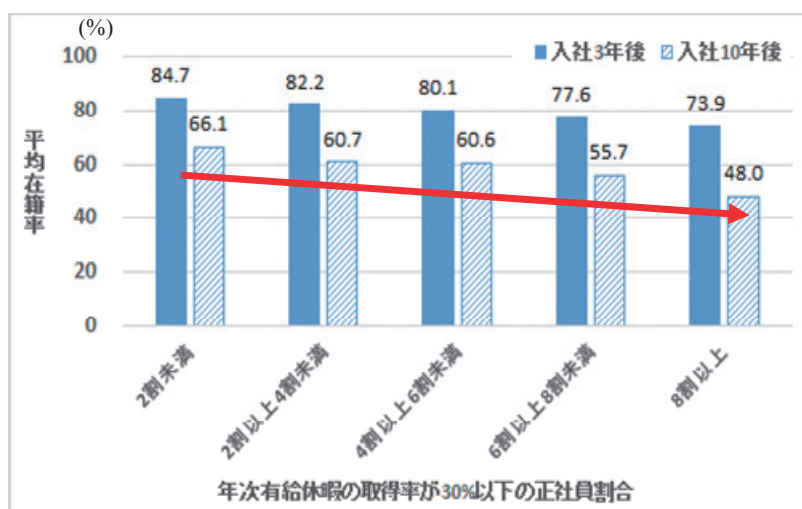


図 III-18 年次有給休暇の取得状況と平均在籍率

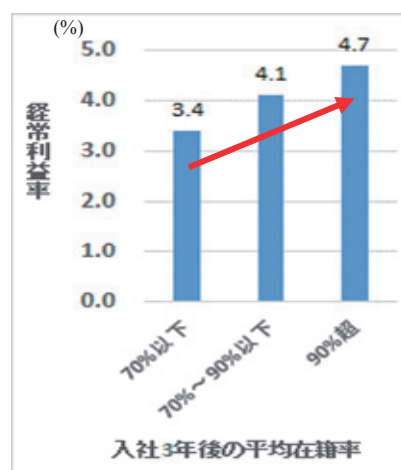


図 III-19 平均在籍率と企業収益

(出典: 独立行政法人労働政策研究・研修機構 (2015) 「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」)

(注) 対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模 100 人以上の企業 2,412 社。

(注) 平均在籍率は、3 年前/10 年前に入社した正社員のうち、調査時点で残存している割合。

3. 長時間労働体質の原因と長時間労働体質からの脱却に向けた取り組み

1) 長時間労働体質の発生理由

企業が考える所定外労働の発生理由として多いのは、「業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから」「人員が不足しているから（一人当たりの業務量が多いから）」「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから」などである。それらの回答よりは少ないが、「組織間や従業員の業務配分にムラがあるから」「仕事の進め方にムダがあるから（急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い決裁手続き、長時間に及ぶ会議等）」は、所定外労働時間の長い企業ほど発生理由になると考えている（図 III-20）。

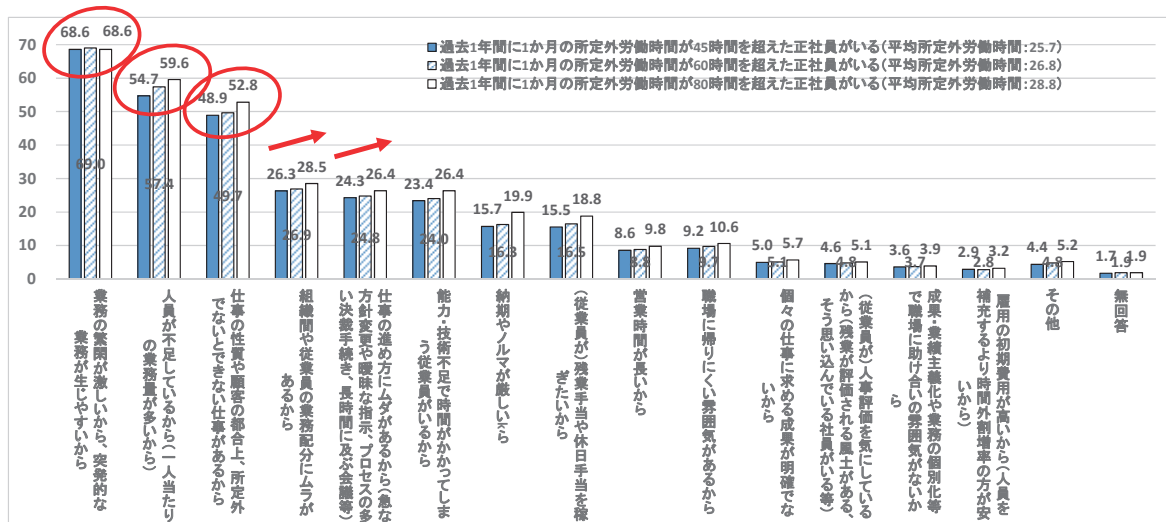


図 III-20 企業が考える所定外労働の発生理由（所定外労働時間別）（MA）
 （出典：労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」）
 （注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業2,412社。

従業員が考える所定外労働の発生理由として多いのは、「業務の繁閑が激しいから、突発的な業務が生じやすいから」「人手不足だから（一人当たりの業務量が多いから）」などである。それらの回答よりは少ないが、「仕事の性質や顧客の都合上、所定外でできない仕事があるから」「組織間や従業員間で業務配分にムラがあるから」は、所定外労働時間の長い企業の従業員ほど発生理由になると考えている（図 III-21）。

企業も従業員も所定外労働の発生要因としては同じような内容を考えているといえる。

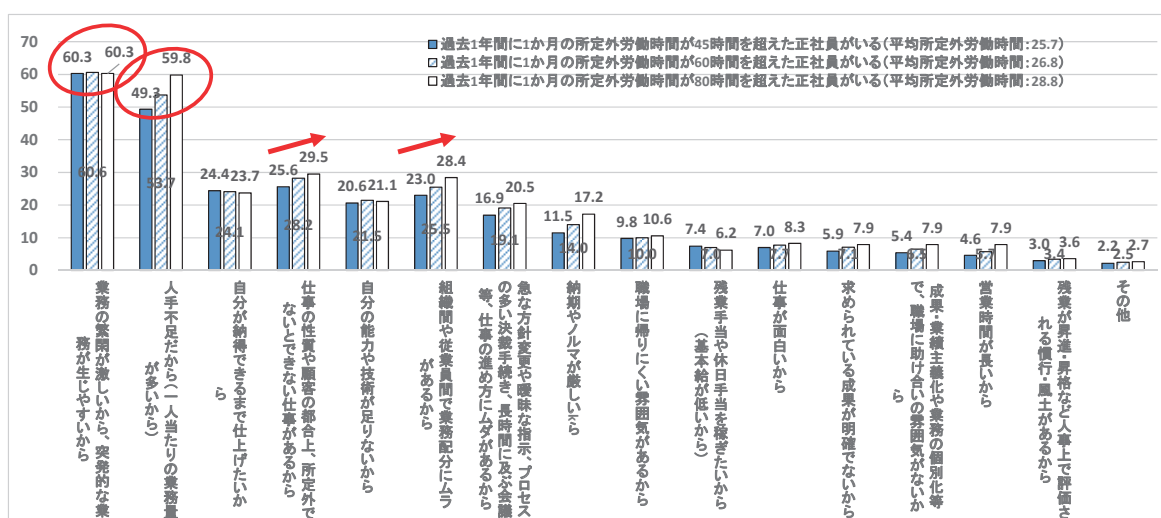


図 III-21 従業員が考える所定外労働の発生理由（所定外労働時間別）（MA）

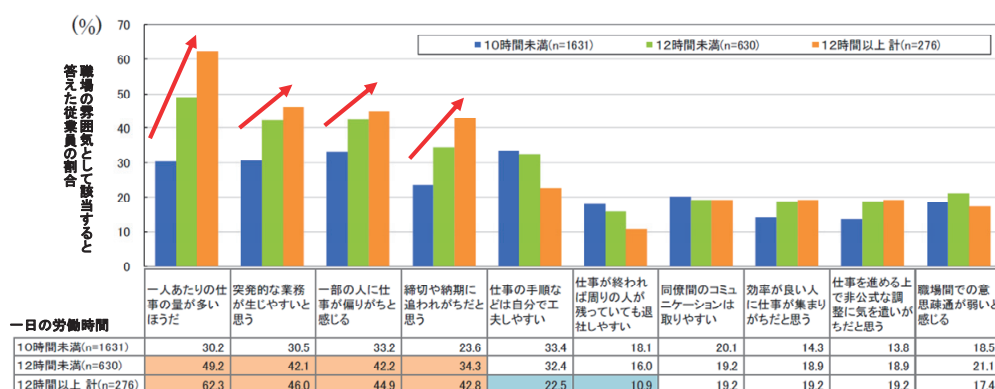
（出典：労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間や働き方のニーズに関する調査」）

（注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業12,000社の正社員60,000人のうち回答のあった者8,881人。

2) 労働時間と職場の雰囲気の関係

労働時間が長い人ほど、職場の雰囲気を「仕事の量が多いほうだ」「突発的な業務が生じやすいと思う」「一部の人に仕事が偏りがちとを感じる」「締切や納期に追われがちだと思う」と感じている割合が多い（図 III-22）。

また、労働時間が長い人ほど、上司は、「残業している人」に対して、「頑張っている人」「責任感が強い人」といったポジティブなイメージを抱いていると考えている割合が多い。逆に、労働時間が短い従業員ほど、「残業している人」に対して、上司は、「仕事が遅い人」といったネガティブなイメージを抱いていると考えている（図 III-23）。



※ ■は、10時間未満労働者に対して5%水準で有意に高い
 ※ ■は、10時間未満労働者に対して5%水準で有意に低い

図 III-22 職場の雰囲気としての該当状況（一日の労働時間別の比較）（MA）

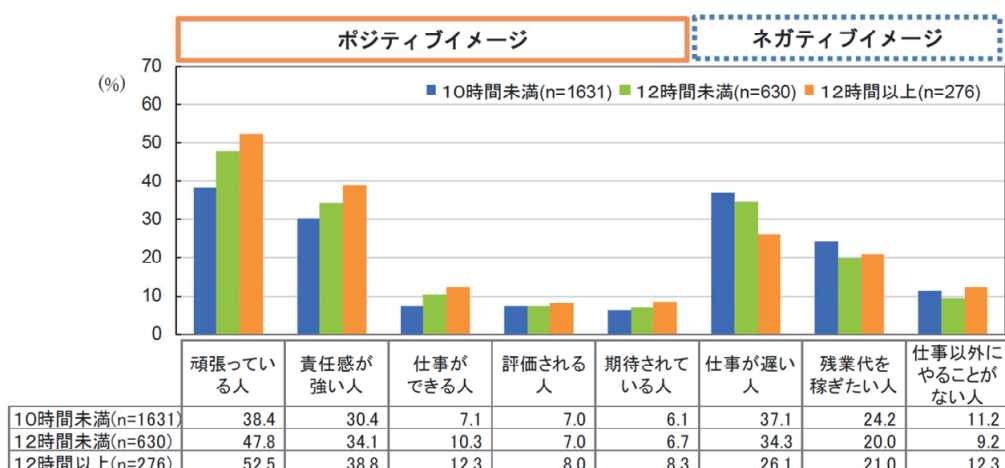


図 III-23 従業員から見た“上司が抱いている「残業をしている人」のイメージ”（一日の労働時間別の比較）（MA）

（出典：内閣府（2014）「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」）

（注）対象は、従業員規模30人以上の企業の正社員で20歳～59歳の男女2,537人。

3) 労働生産性向上のために必要な取り組み

企業が、労働生産性向上のために必要だと考える取り組みは、「仕事内容の見直し（ムダな業務の削減）」「仕事の進め方の見直し（決裁プロセスの簡素化、会議の短縮化等）」などである（図 III-24）。

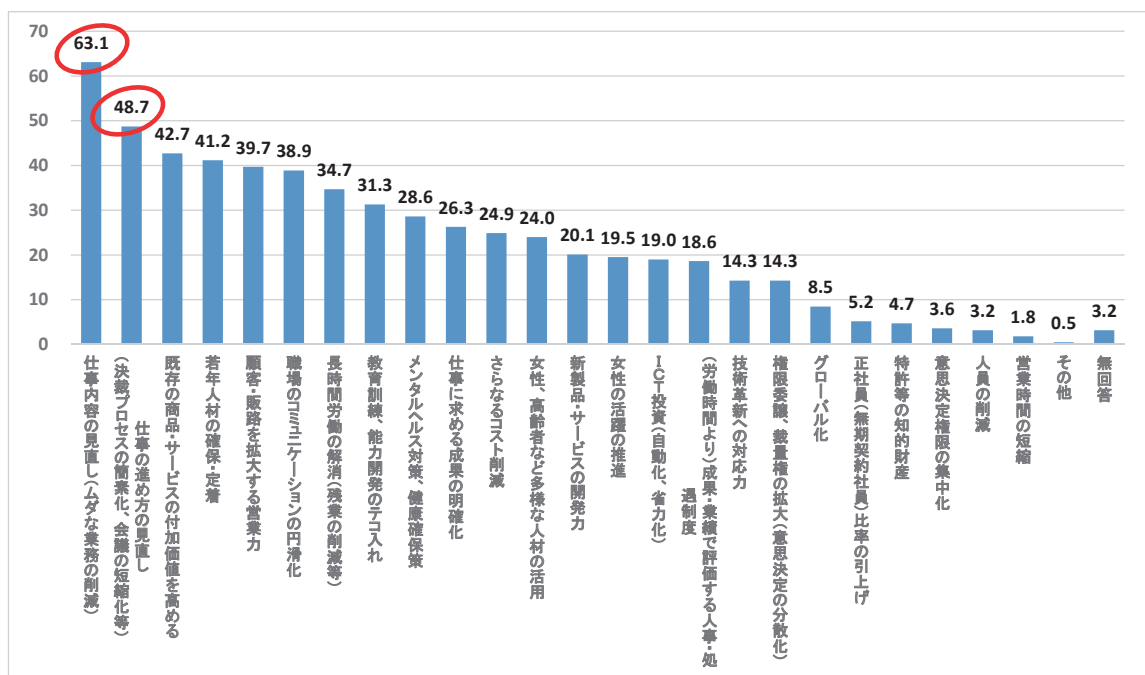


図 III-24 企業が考える労働生産性を（さらに）高めるために必要なもの（MA）
 （出典：労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」）
 （注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業2,412社。

一方、従業員が、労働生産性向上のために必要だと考える取り組みは、「組織間・従業員間の業務配分のムラをなくす」「人員数を増やす（業務量を減らす）」などである（図 III-25）。

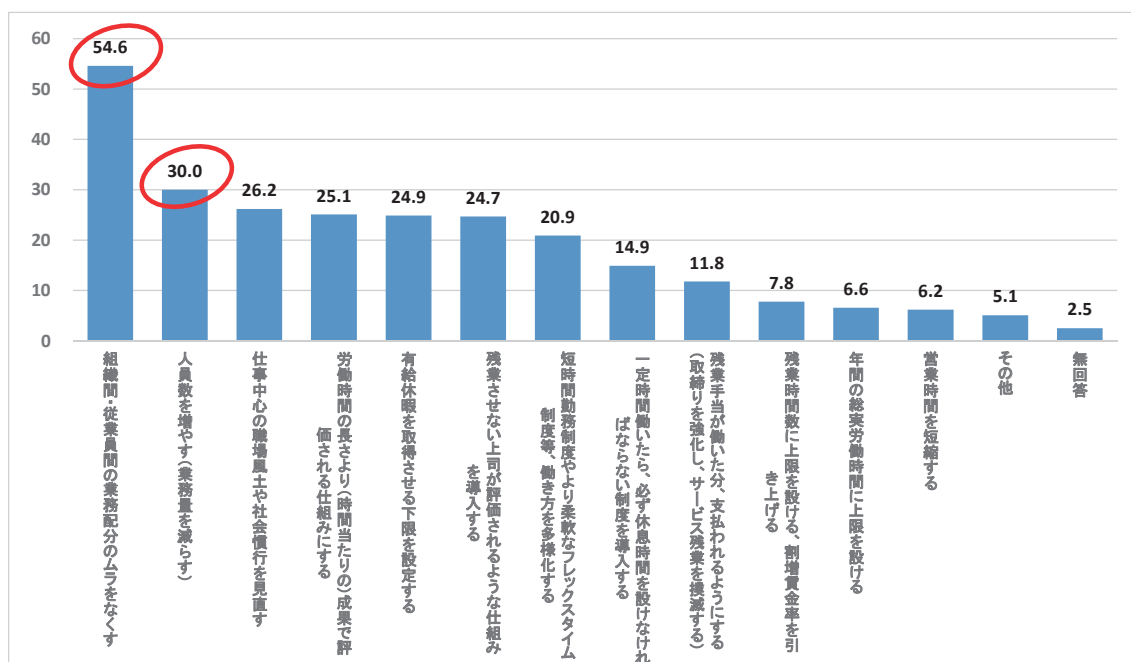


図 III-25 従業員が考える労働生産性を（さらに）高めるために必要なもの（MA）

（出典：労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間や働き方のニーズに関する調査」）

（注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模 100 人以上の企業 12,000 社の正社員 60,000 人のうち回答のあった者 8,881 人。

4) 労働時間削減に向けた取り組みの実施とその効果

残業削減に向けた取り組みで実施率が高いのは「計画的な残業禁止日の設定」「上司からの声掛け」など、単なる形式的な活動の有無と言える内容のものである。一方、効果的だと考えられているが実際にはあまり取り組まれているのが「短時間で質の高い仕事をすることを評価する」「担当がいなくとも他の人が仕事を代替できる体制づくり」「業務時間外会議の禁止」「部下の長時間労働を減らした上司を評価する仕組み」「長時間労働をさせた上司への罰則／ペナルティ」など、仕組みや仕事のやり方を変えるような取り組みである（図 III-26）。

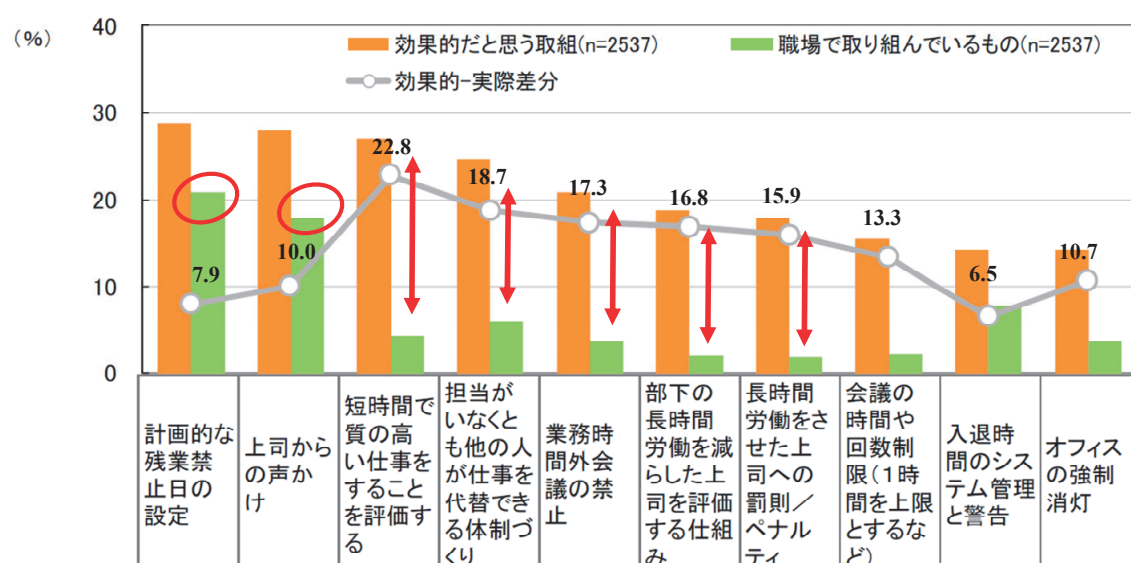


図 III-26 残業削減に効果的だと思う取り組みと実際に行われている取り組み

(出典：内閣府(2014)「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」)

(注) 対象は従業員規模30人以上の企業の正社員で20歳～59歳の男女2,537人。

(注) グラフに記載している数値は差の数値。

所定外労働時間削減に向けた何らかの取り組みを行っている企業のうち、実際に短縮されたのは約半数のみである（図 III-27）。所定外労働時間が短縮された企業と変わらない企業（よく分からないを含む）の間で、取り組みの実施率に差が大きかったのは、「経営トップからの呼びかけや経営戦略化による意識啓発」「所定外労働の事前届出制の導入」「仕事の内容・分担の見直し」など、仕事のやり方を変えるものや企業としての本気度を示すような活動である（図 III-28）。

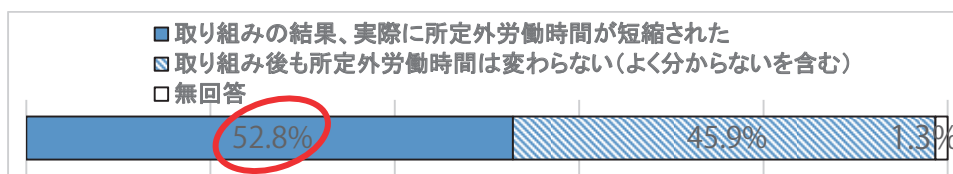


図 III-27 取り組みの効果の有無

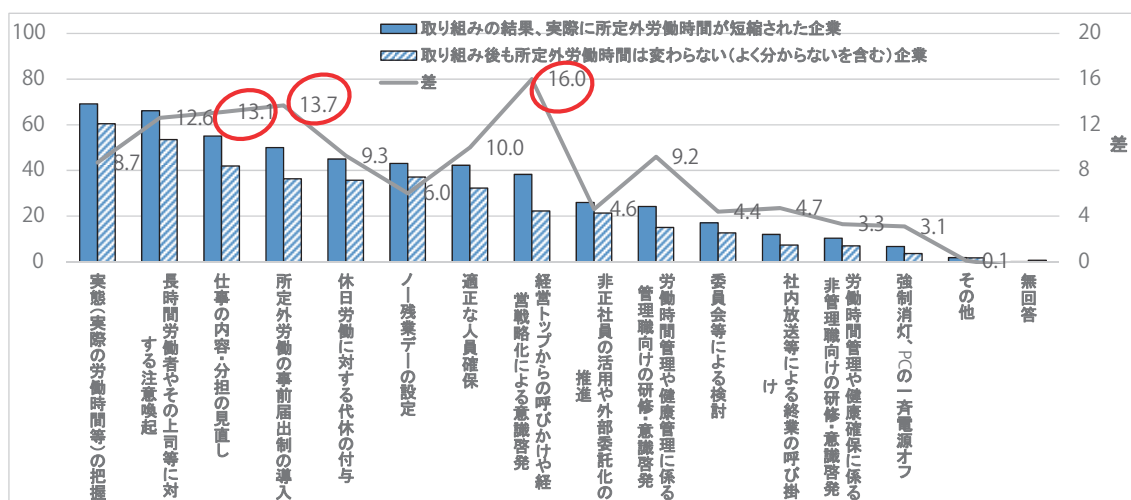


図 III-28 所定外労働時間の削減に向けた取り組みの実施率（効果があった企業となかった企業の比較）

（出典：労働政策研究・研修機構（2015）「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」）

（注）対象は農林漁業、鉱業、公務を除く、従業員規模100人以上の企業2,412社。

（注）グラフに記載している数値は差の数値。

IV. アンケート調査

1. 調査の概要

調査目的： 現場で実際に業務を行う人（管理職を含む）を対象に、現場の働き方、管理職のマネジメントのあり方、仕事以外の活動に関する実態と、それらを改善することによる企業の「稼ぐ力」の向上につながる可能性について調査する。

調査対象：以下の条件を満たす、一般社員 206 人、管理職 206 人、計 412 人

- 従業員 300 人以上の企業で正社員としてフルタイム勤務
 - * 「残業を前提とした働き方」は、フルタイム勤務の人において問題になっていることが多いと想定した。
- 年齢が 30 代及び 40 代
 - * 20 代は裁量の度合いが小さい、50 代は部長職など、現場を離れていることが多いと想定し、このような設定とした。
- 大学卒または大学院修了

※ 本調査では、管理職は、部下のいる方とした。

調査地域： 全国

調査方法： インターネットリサーチ

調査時期： 予備調査 : 2015 年 11 月 17 日
本調査 : 2015 年 11 月 24 日 ~ 2015 年 11 月 26 日

調査仮説：

アンケート調査にあたり、検討の視点から、以下の調査仮説及び分析の視点を設定した。

検討の視点	調査仮説	分析の視点
<p>1. 企業（経営全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？</p>	<p>(1) 「長時間労働での経験が本人の成長につながる」との主張があるが、少なくとも、その常態化や「長時間労働（残業）を前提とした働き方」は、本人の成長にはつながらないのではないかと。</p>	<p>① 「長時間労働（残業）を前提とした働き方」の人は、そうでない人に比べ、あまり成長していないのではないかと。 ② 「長時間労働（残業）を前提とした働き方」の職場よりも、そうでない職場の方が、組織力が強いのではないかと。 ③ 「長時間労働（残業）を前提とした働き方」の人よりも、そうでない人の方が、メリハリのある働き方をしているのではないかと。</p>
<p>2. 現場（管理者及び管理組織全体）にとって、「長時間労働体質からの脱却」はなぜ必要か？</p>	<p>(2) 労働者側において、「仕事以外に大事にしたいこと」がないことが、長時間労働につながっている側面があるとの指摘があるが、本来、労働者はそれぞれ「仕事以外に大事にしたいこと」を持っており、仮に「長時間労働（残業）を前提とした働き方」でなくなれば、十分に顕在化するのではないかと。</p>	<p>① 労働者はそれぞれ「仕事以外に大事にしたいこと」を持っているのではないかと。 ② 「長時間労働（残業）を前提とした働き方」の人は、そうでない人に比べ、「仕事以外に大事にしたいこと」に取り組んでいないのではないかと。</p>
	<p>(3) 労働時間を削減し、好きなことに使えば、アイデアや外部とのつながりを得られ、企業にとっての新しい価値を生みやすくなるのではないかと。</p>	<p>① 「仕事以外に大事にしたいこと」に取り組めば、仕事にとってもよい影響があるのではないかと。 ② 管理職も部下の「仕事以外に大事にしたいこと」への取り組みが仕事にとってもよい影響があると期待しているのではないかと。</p>
	<p>(4) 「顧客対応」や「膨大な業務」を理由に残業が必要な場合はあり得るが、それが常態化している職場では、むしろ管理職側が自ら業務をこなすことに忙殺され、適切な業務マネジメントを行えていないことに最大の問題があるのではないかと。</p>	<p>① 管理職がマネジメントに十分な時間を割けていないのではないかと。 ② 管理職がマネジメントに十分な時間を割けていないことで適切なマネジメントを行えていないのではないかと。 ③ 管理職が適切なマネジメントを行えば現場の働き方が変わるのではないかと。</p>

<回答者のプロフィール (n=412) >

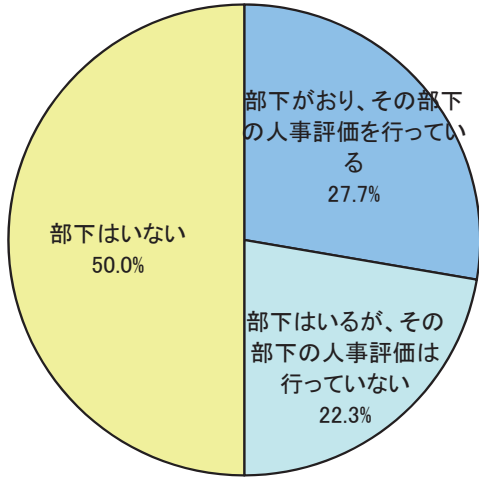


図 IV-1 : 管理職/一般社員 (部下の有無)

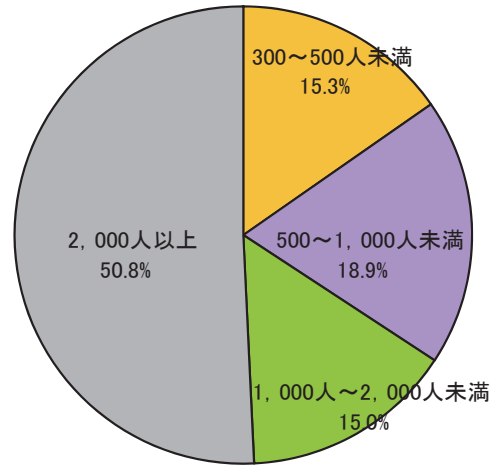


図 IV-2 : 勤務先規模

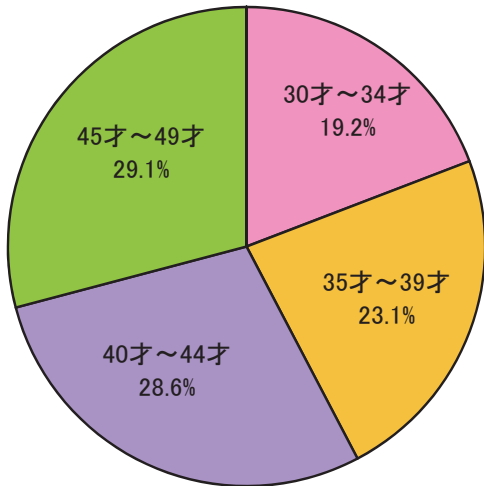


図 IV-3 : 年代

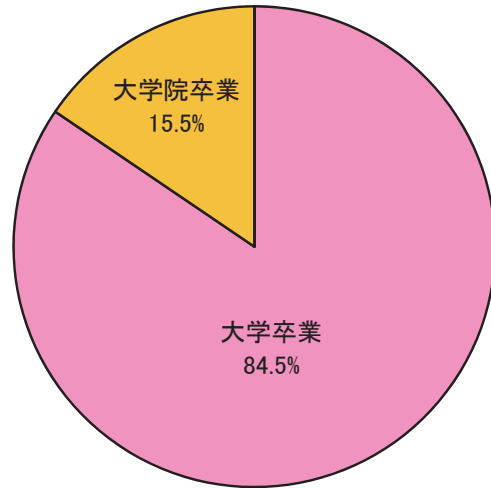


図 IV-4 : 最終学歴

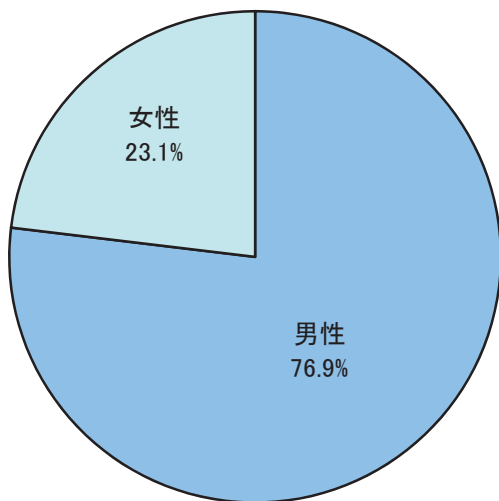


図 IV-5 : 性別

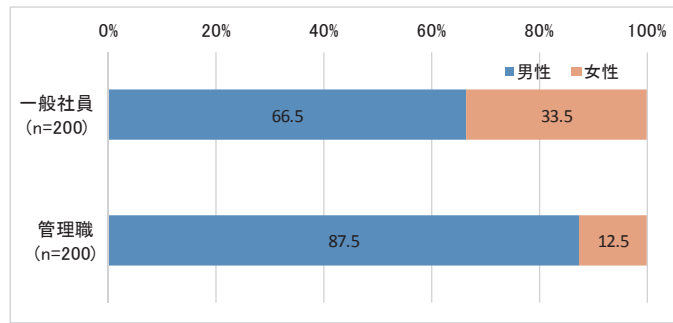


図 IV-6：性別

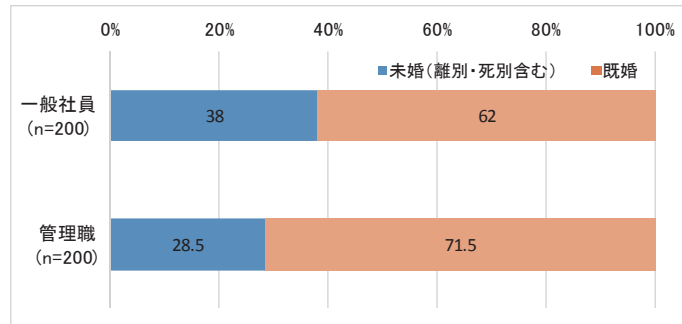


図 IV-7：未既婚

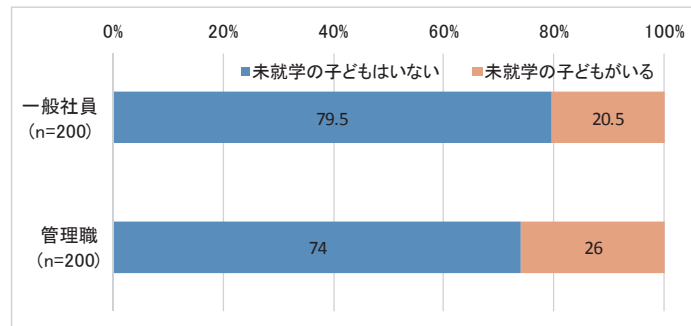


図 IV-8：未就学の子どもの有無

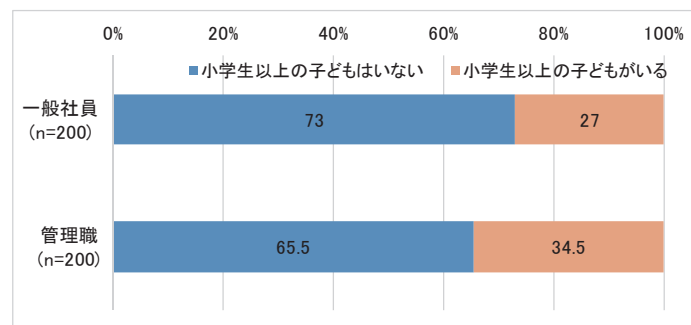


図 IV-9：小学生以上の子どもの有無

2. 調査結果の集計と分析

1) 労働時間等の現状について (Q1、Q2、Q3、Q4、Q5、Q6)

- 週労働時間は、40～49 時間がボリュームゾーンで、約半数の人が属する。一方、50～59 時間のものも 28%、60 時間以上の人も、15%存在する。

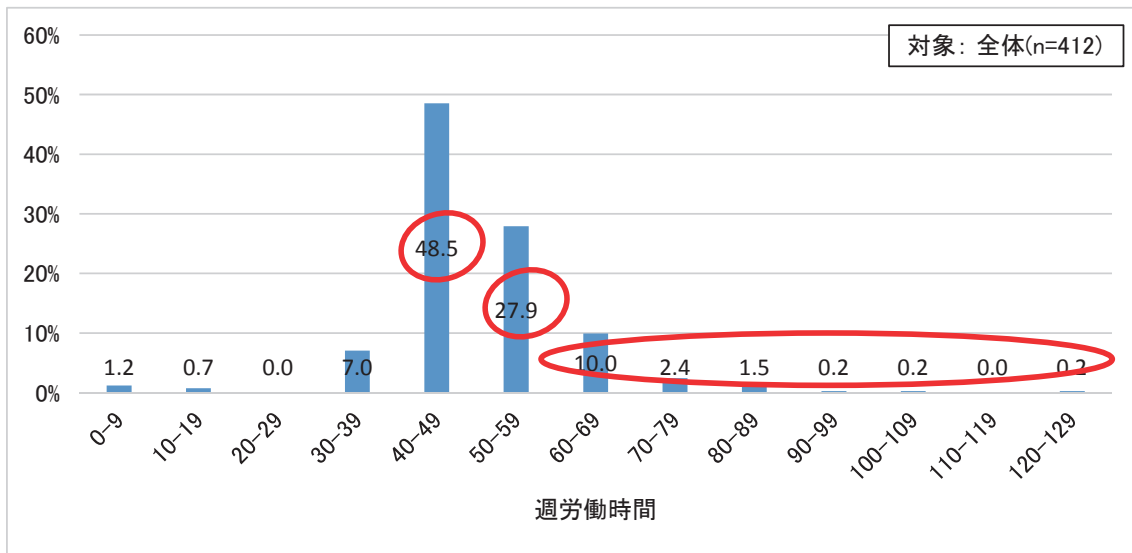


図 IV-10 : 週労働時間

- 週労働時間を性別で見ると、一般社員、管理職ともに、女性の方が3～5時間程度、労働時間が短い（図 IV-11）。
- 一方、未既婚別（図 IV-12）、未就学の子どもの有無別（図 IV-13）、小学生以上の子どもの有無別（図 IV-14）で見ると、労働時間はほとんど差がみられない。

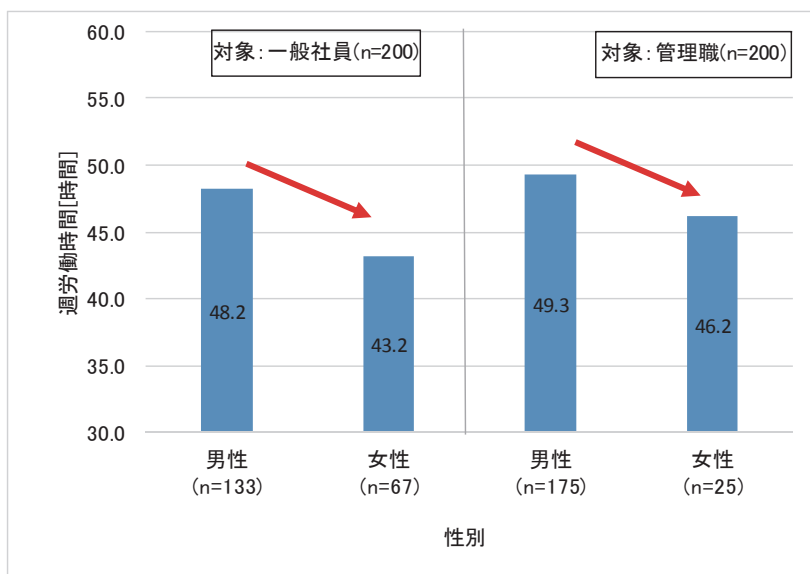


図 IV-11：週労働時間（性別）

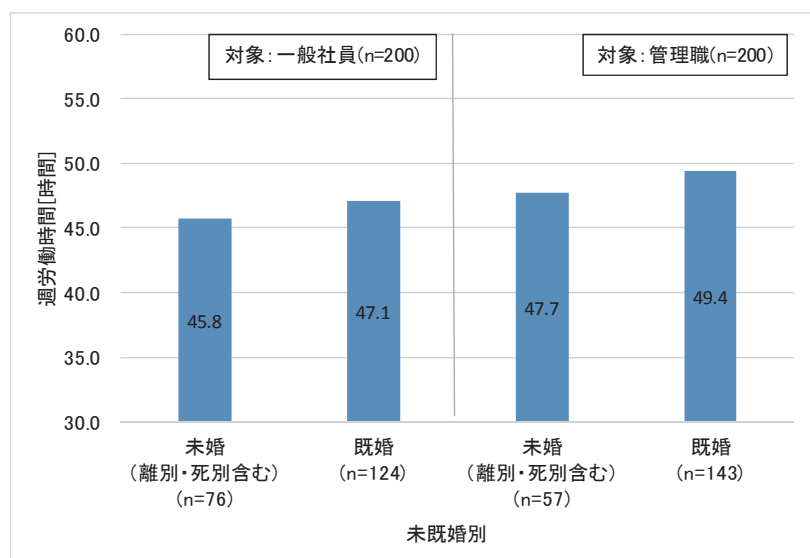


図 IV-12：週労働時間（未既婚別）

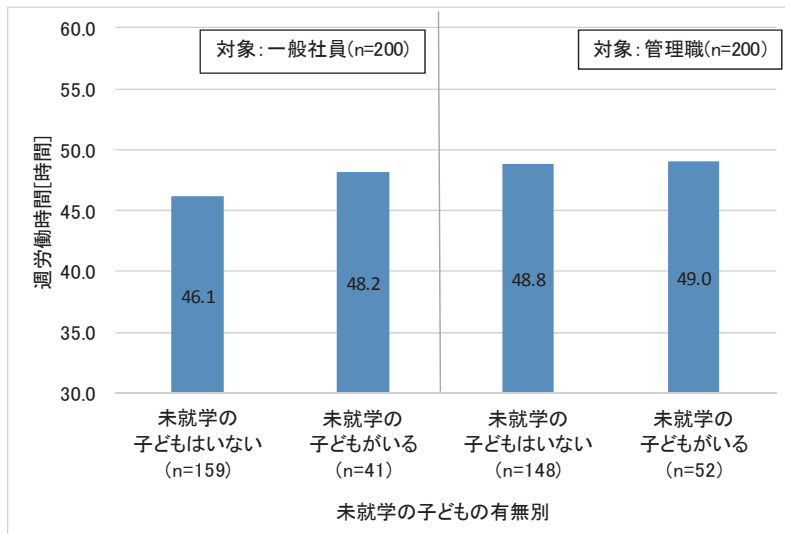


図 IV-13：週労働時間（未就学の子どもの有無別）

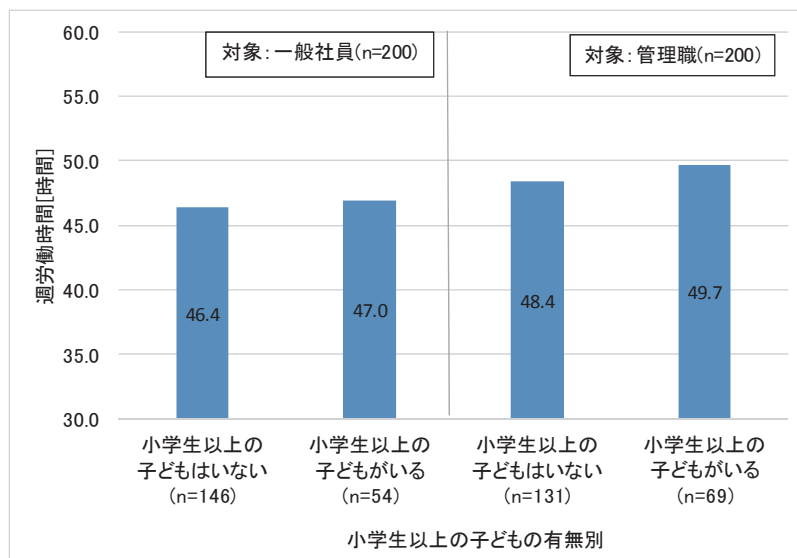


図 IV-14：週労働時間（小学生以上の子どもの有無別）

- メリハリのある働き方に該当すると思われる事項を実践しているかどうかについて聞いたところ、性別で見ると、女性の方が、一般社員、管理職ともに、メリハリのある働き方に関する項目のほぼ全てにおいて実施率が高い。
- 男性と比べ、女性の方が労働時間が短いことから、限られた時間の中でより効率を高めるために、メリハリのある働き方を実践していることがうかがえる。

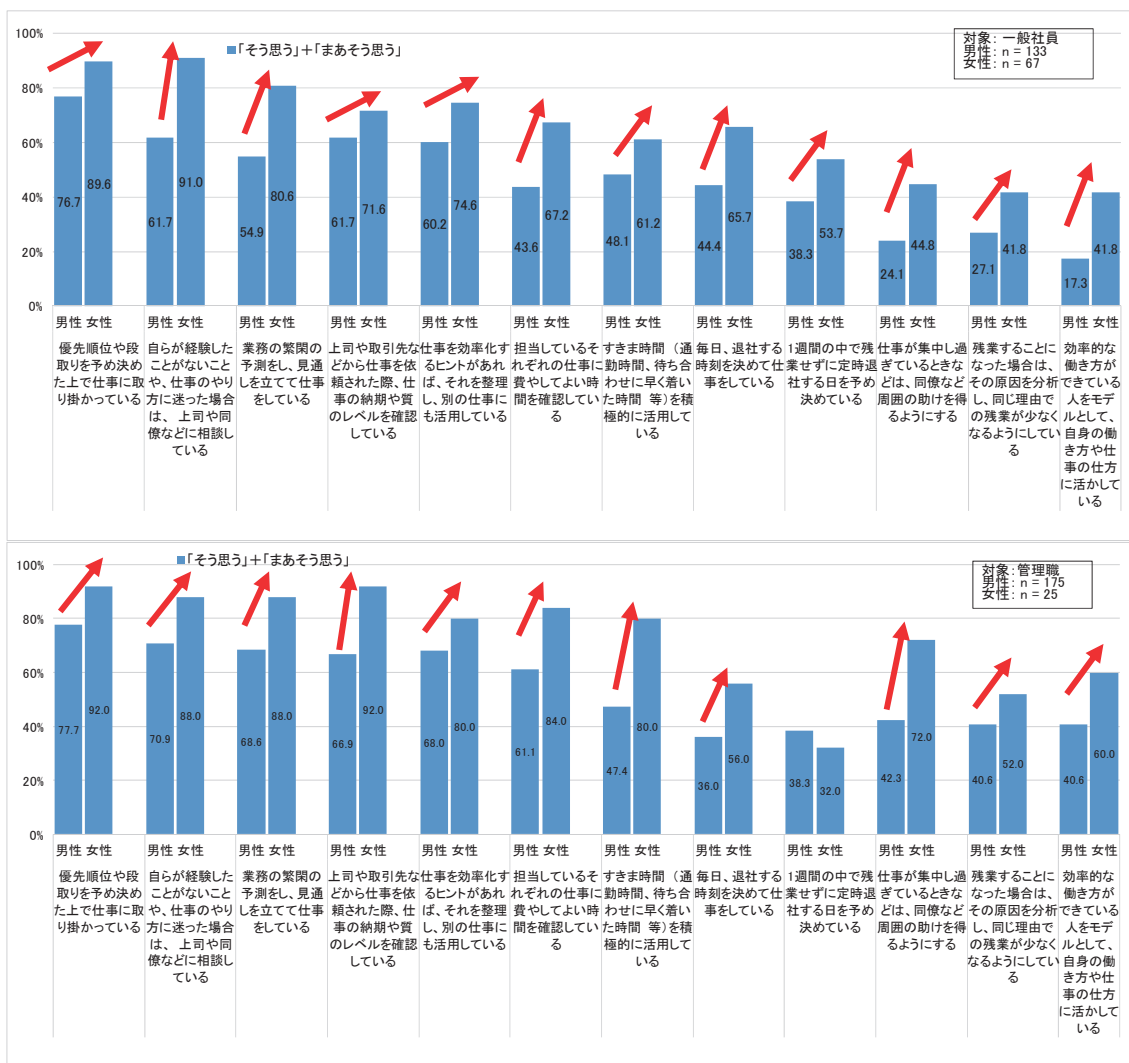


図 IV-15：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
(性別、上：一般社員、下：管理職)

- 有給休暇取得日数は、0～4日と極端に少ない人が28%を占め、5～9日が19%、10～14日が26%、15～19日が12%、20～24日が15%と、ばらついている。

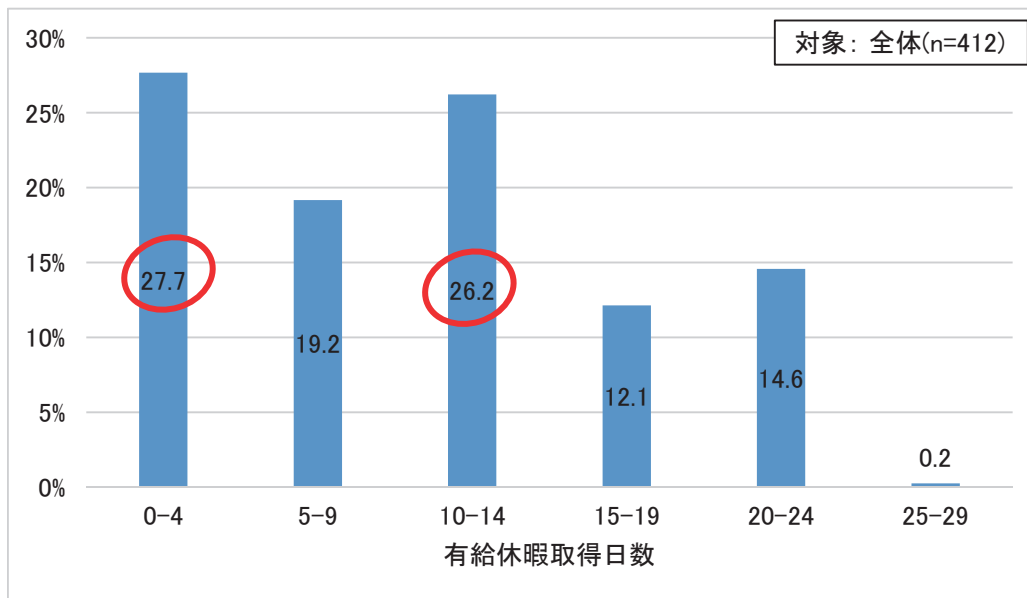


図 IV-16 : 有給休暇取得日数

■ 現在の労働時間を「大幅に減らしたい」「減らしたい」人が 53.2%と過半数を占める。

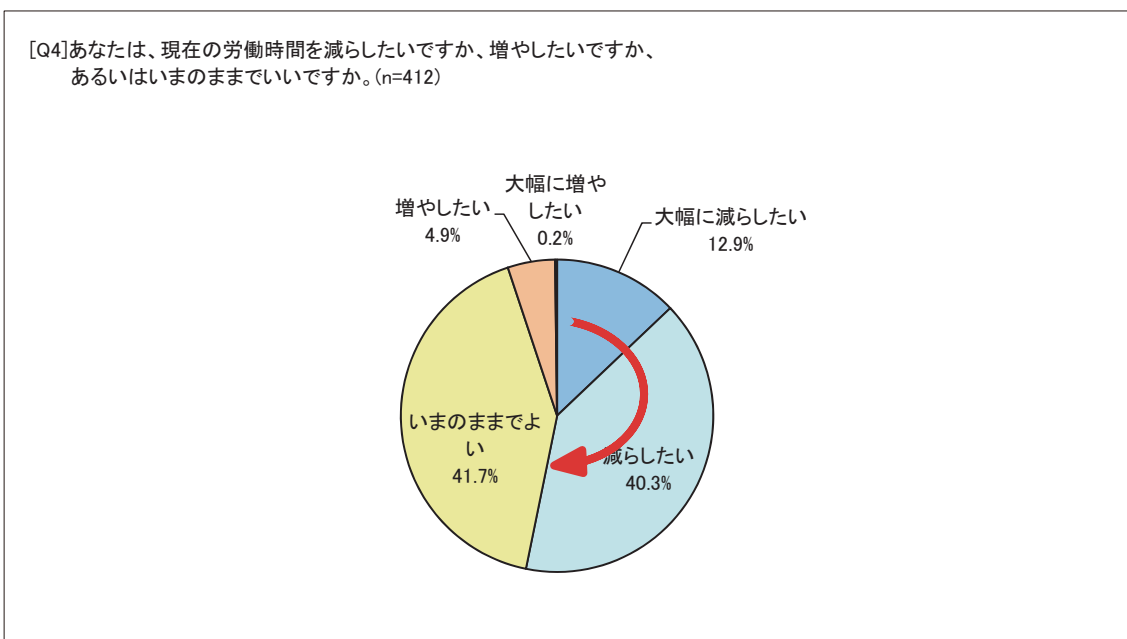


図 IV-17：労働時間の削減意向

■ 労働時間の削減可能性について聞いたところ、61.1%と大半が削減可能だと見ている。

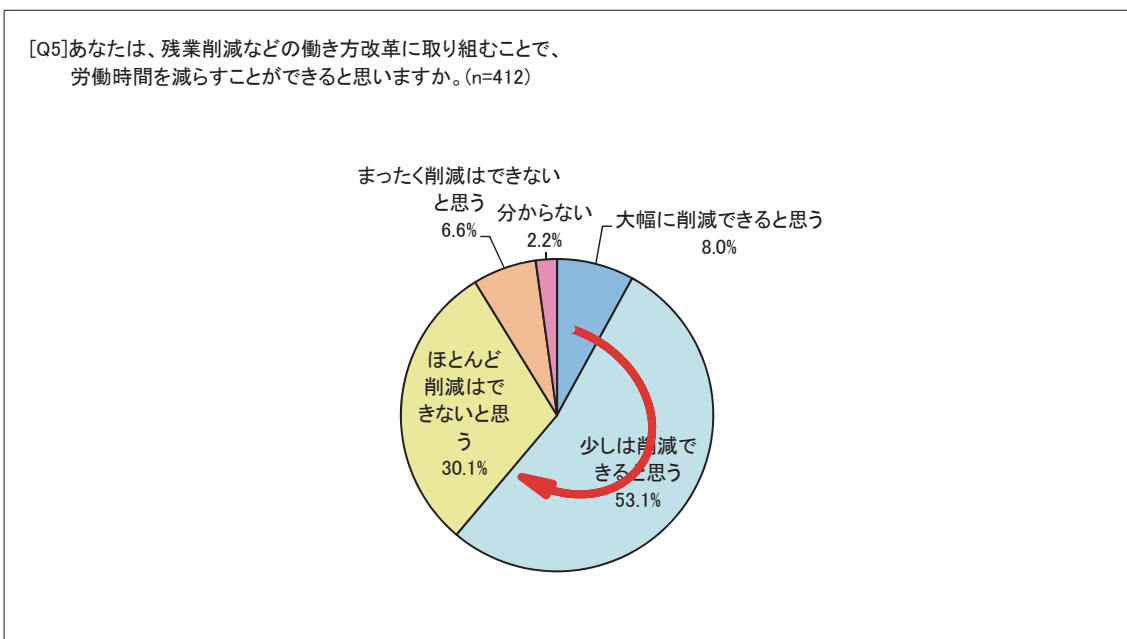


図 IV-18：労働時間の削減可能性

- 一般社員に関して、労働時間の削減可能性とメリハリのある働き方の実施状況の関係を分析したところ、削減できると思っている人はそうでない人と比べ、「毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている」「残業することになった場合はその原因を分析し、同じ理由での残業が少なくなるようにしている」「業務の繁閑の予測をし、見通しを立てて仕事をしている」などの取り組みをしている。

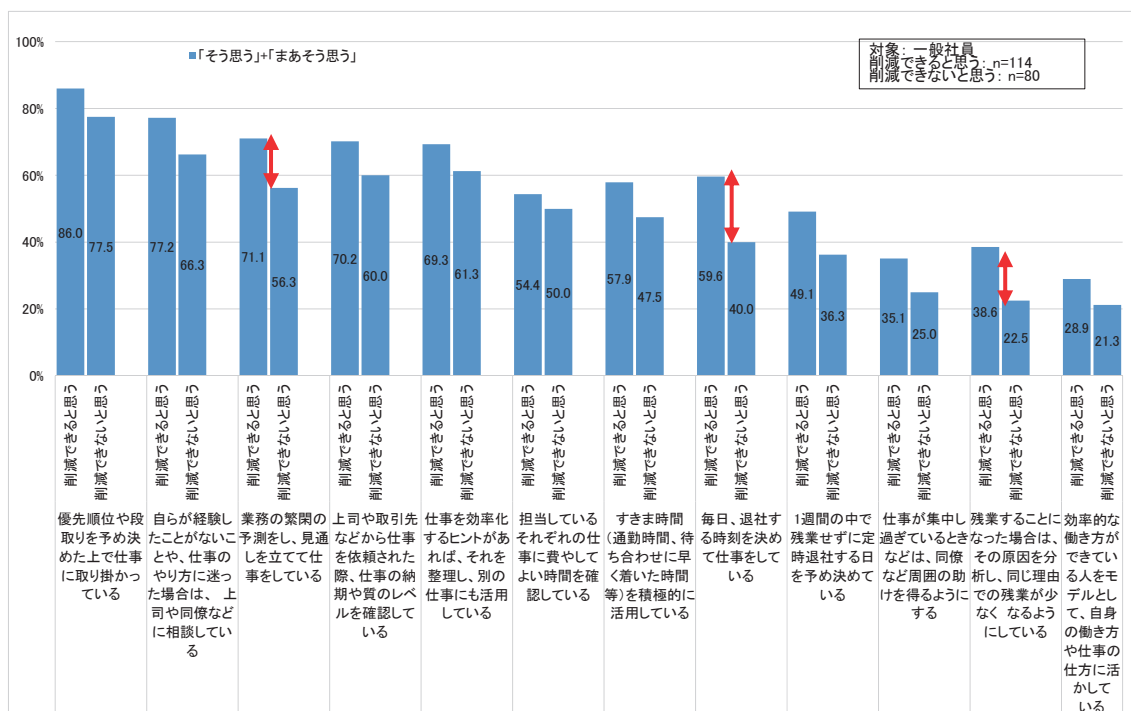


図 IV-19：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
(労働時間の削減可能性別、一般社員)

- 同様に、管理職に関して、労働時間の削減可能性とメリハリのある働き方の実施状況の関係を分析したところ、削減できると思っている人はそうでない人と比べ、「自らが経験したことがないことや、仕事のやり方に迷った場合は、上司や同僚などに相談している」「仕事を効率化するヒントがあれば、それを整理し、別の仕事にも活用している」などの取り組みをしている。一方、一般職において差が大きかった。「毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている」はあまり差がなく、両者で取り組み内容に違いがみられる。

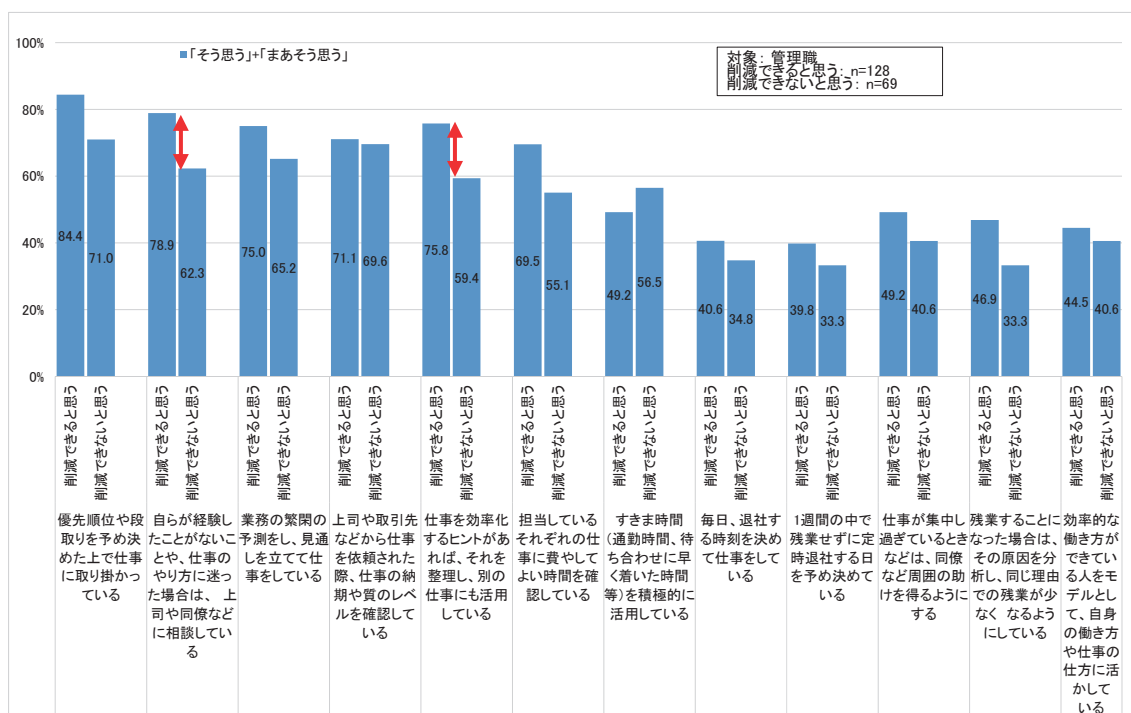


図 IV-20：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
(労働時間の削減可能性別、管理職)

- 「残業を前提とした働き方」に当てはまると思われる事項について聞いたところ、17%～51%が「そう思う」「まあそう思う」としている。
- 5項目中3項目以上該当するかどうかを集計すると、該当する人は、一般社員では29%、管理職では35%であった。仮にこれを「残業を前提とした働き方」かどうかの指標とみなすと、残業前提の人が3割程度いるということになる。

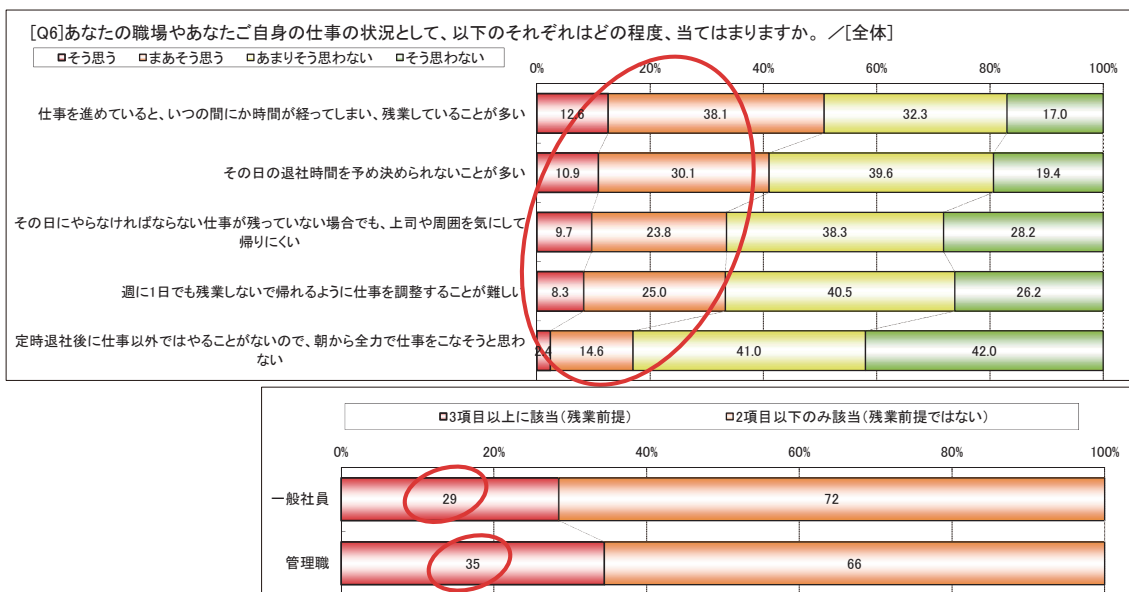


図 IV-21：「残業を前提とした働き方」に該当するか

- 残業の発生要因について聞いたところ、過半数が「顧客や社内の他の課題に適切なタイミングで答えるためには残業する必要がある」「仕事の量が多いため、残業する日が多くなる」に該当するとしている。

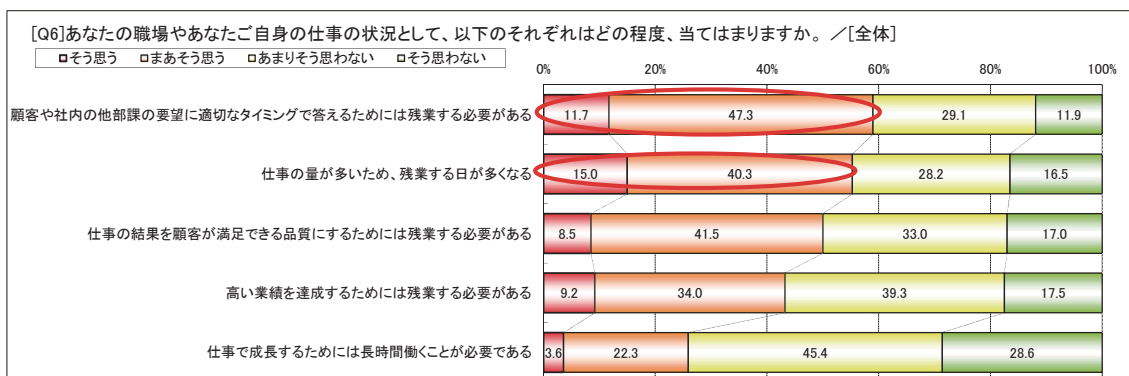


図 IV-22：残業の発生要因

- 「残業を前提とした働き方」に当てはまると思われる事項に3項目以上当てはまる人を「残業前提」、2項目以下のみの人を「残業前提ではない」と定義し、該当者の割合を性別でみると、一般社員、管理職ともに、男性の方が「残業を前提とした働き方」をしている人の割合が高い。

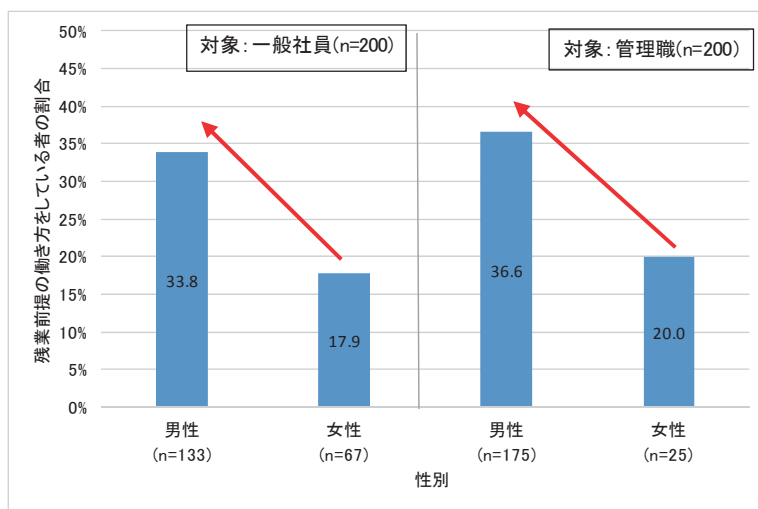


図 IV-23 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合 (性別)

- 未既婚別でみると、管理職の未婚者は、管理職の既婚者や一般社員と比べ、「残業を前提とした働き方」をしている人の割合が高い。

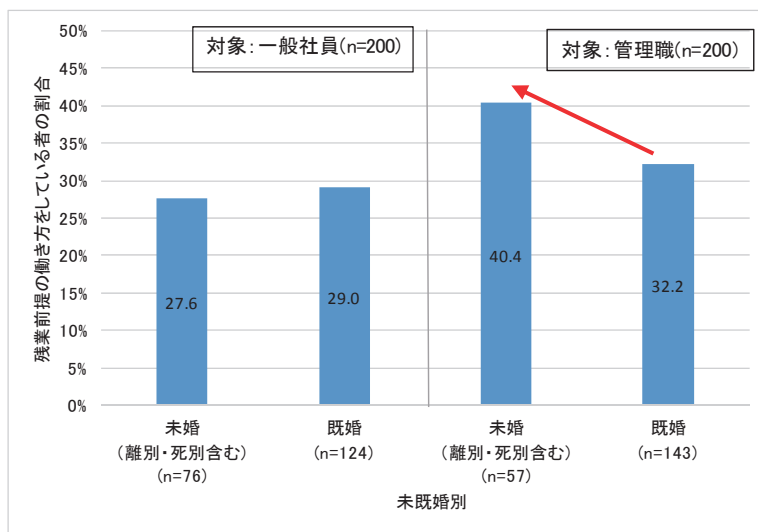


図 IV-24 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合 (未既婚別)

- 未就学の子どもの有無別でみると、一般社員、管理職ともに、未就学の子どもがいない人の方が、「残業を前提とした働き方」をしている人の割合が多い。

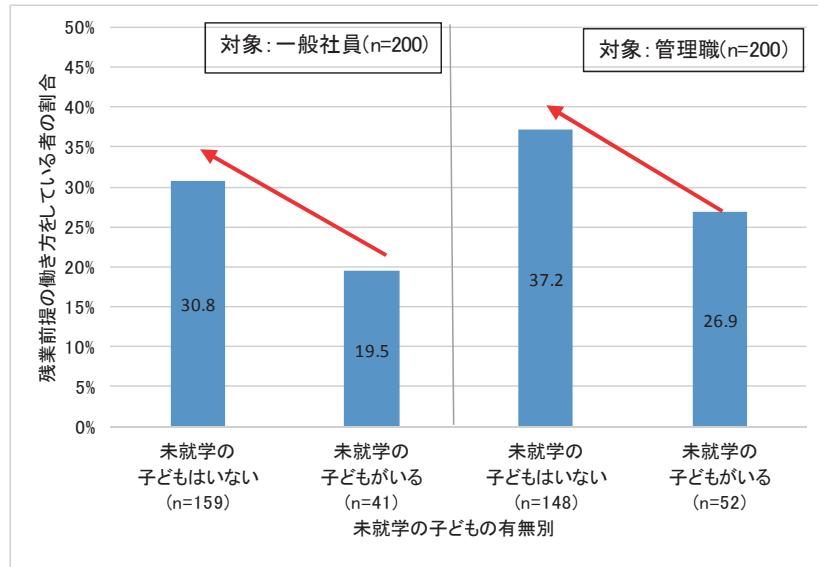


図 IV-25 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合 (未就学の子どもの有無別)

- 一方、小学生以上の子どもの有無別では差はみられないことから、未就学児のような小さい子どもの存在が働き方に影響することがうかがえる。

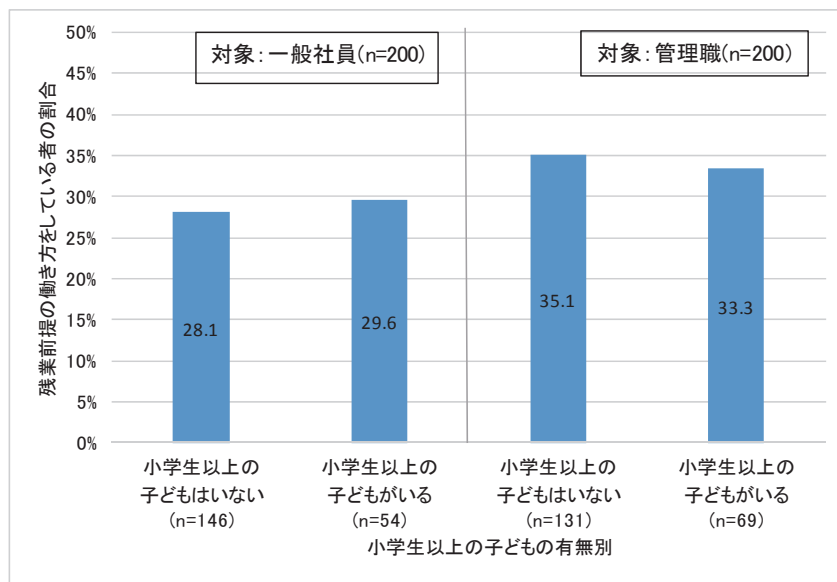


図 IV-26 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合 (小学生以上の子どもの有無別)

- 「残業を前提とした働き方」と本人の週労働時間の関係を分析したところ、残業を前提としている方が、残業前提ではない人に比べ、週労働時間が長い傾向にある。

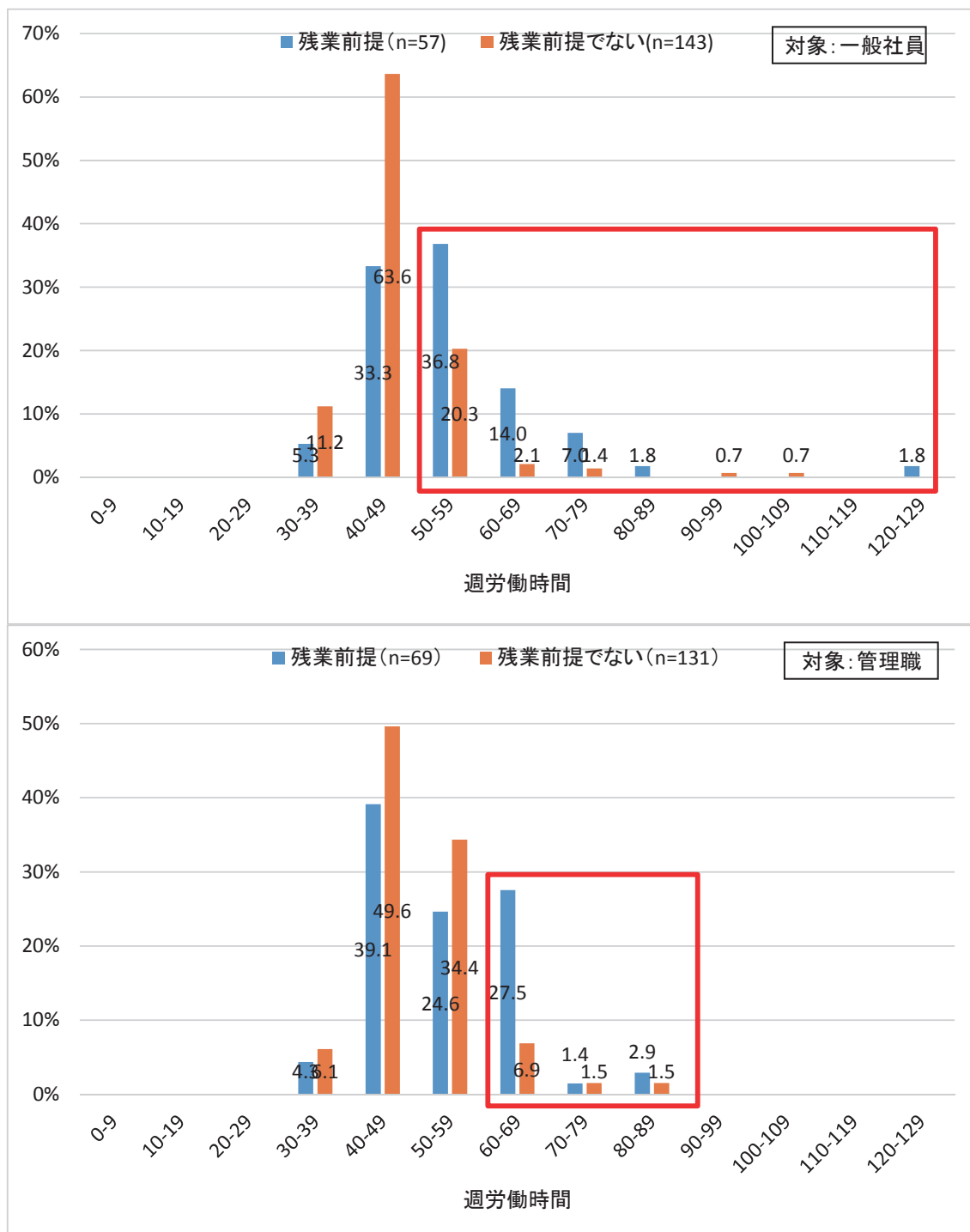


図 IV-27：週労働時間（残業前提かどうか別、上：一般社員、下：管理職）

2) 「残業を前提とした働き方」は本人の成長につながっているか

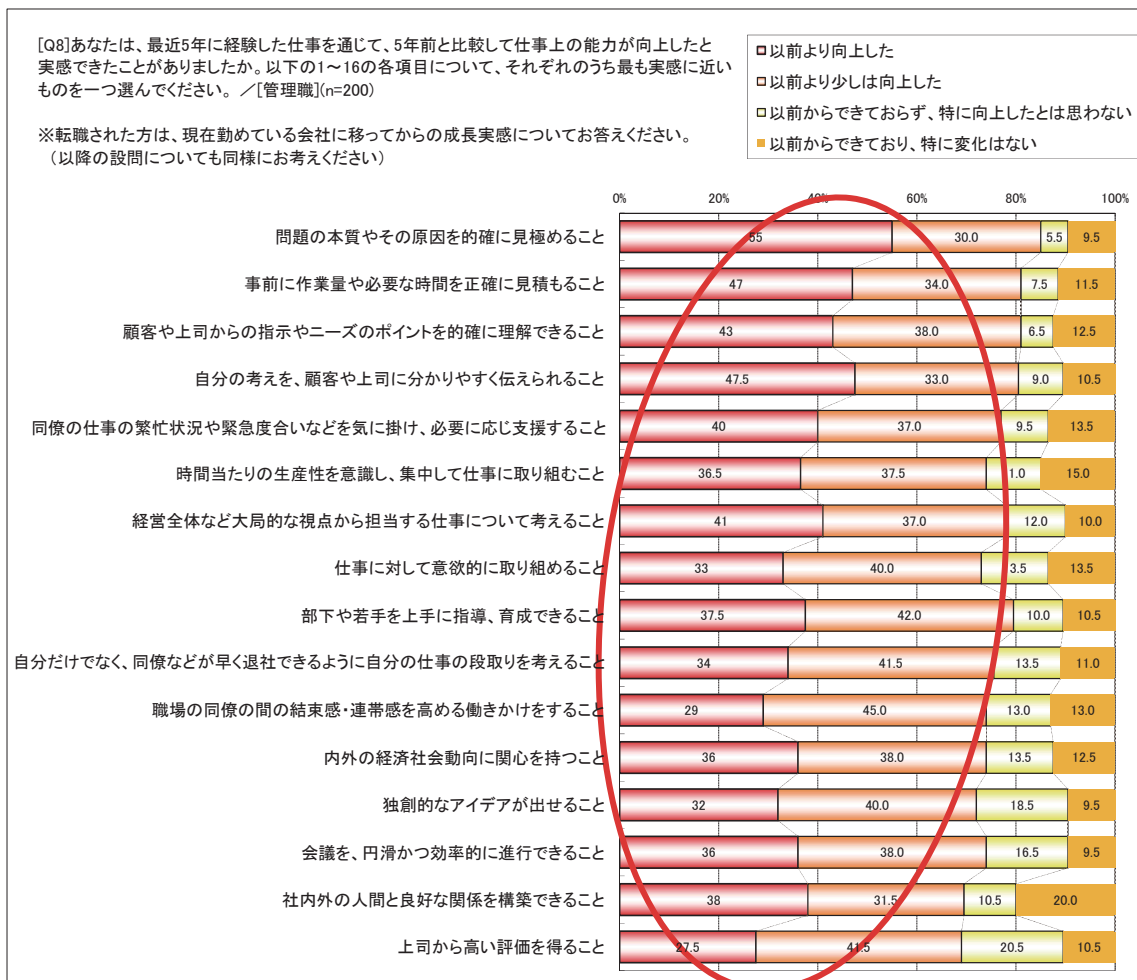
- 最近 5 年間での仕事を通じた成長実感について聞いたところ、一般社員の 58%～76.5%が「以前より向上した」「以前より少しは向上した」と答えている。



(注) 一般社員、管理職を合わせた場合の「以前より向上した」「以前より少しは向上した」の合計でソートしている。

図 IV-28：成長実感（一般社員）

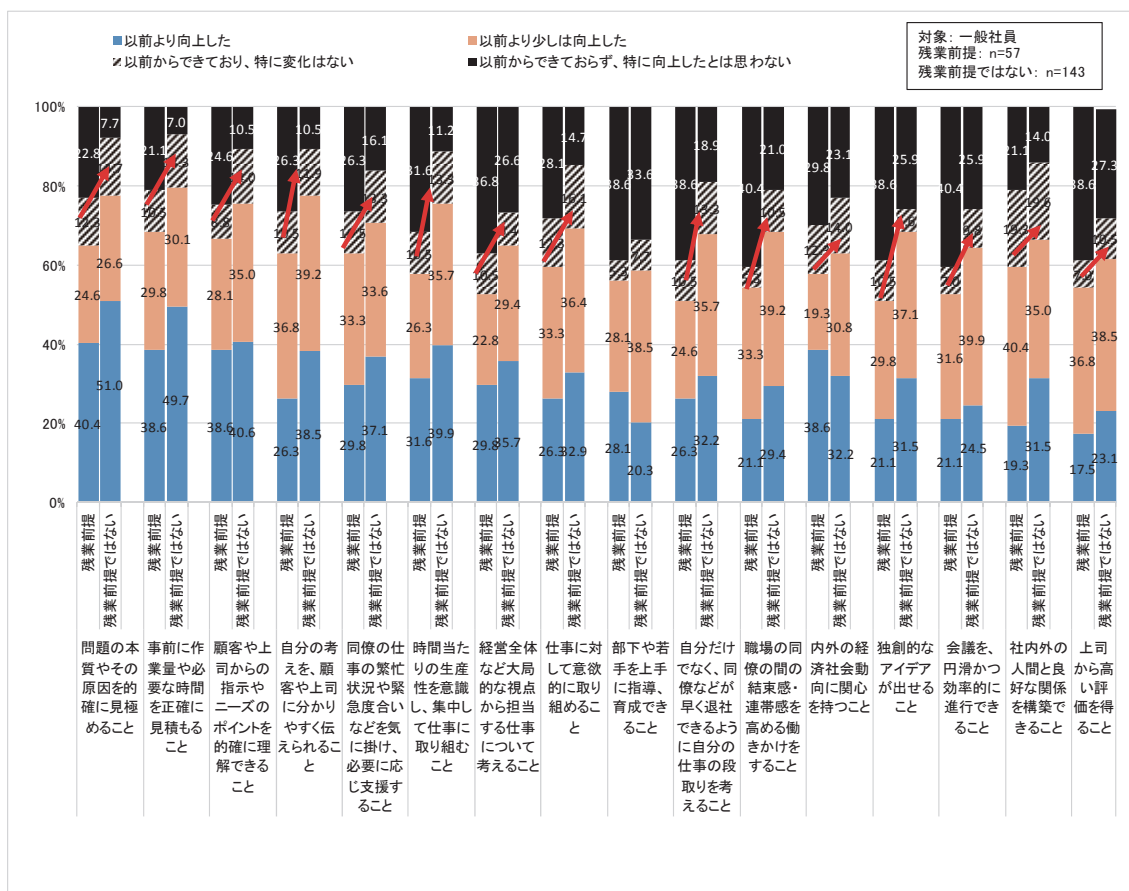
- 同様に、管理職における最近5年間での仕事を通じた成長実感については、69%～85%が「以前より向上した」「以前より少しは向上した」と答えており、一般社員と比べて、成長を実感した割合が全般的に高い。



(注) 前の図と同じ順でソートしている。

図 IV-29：成長実感（管理職）

- 一般社員における、「残業を前提とした働き方」と成長実感との関係を分析したところ、挙げた限り全ての項目で、残業を前提としている方が、前提ではない人 compared、成長実感が低いことが分かる。また、「以前からできておらず、特に向上したとは思わない」に関しては、残業前提の場合に当てはまる人が多くなる傾向が見られる。
- 特に差が大きかったのは「自分の考えを顧客や上司に分かりやすく伝えること」、「時間当たりの生産性を意識して集中して仕事に取り組むこと」、あるいは、「同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること」。



(注) 前の図と同じ順でソートしている。

図 IV-30：成長実感（残業前提かどうか別、一般社員）

- 一方、管理職においては、「以前より仕事の能力が向上したとは思わない」に関しては一般社員と同様に残業前提の場合に当てはまる人が多くなる傾向が見られる。しかし、「以前より向上した」「以前より少しは向上した」についてはむしろ逆転しており、「以前からできており、特に変化はない」人をさらにそこに足すと、残業前提でない人の方が若干多く当てはまるようになるといった状況である。管理職では、残業前提かどうかと成長実感はほとんど関係しないことがうかがえる。

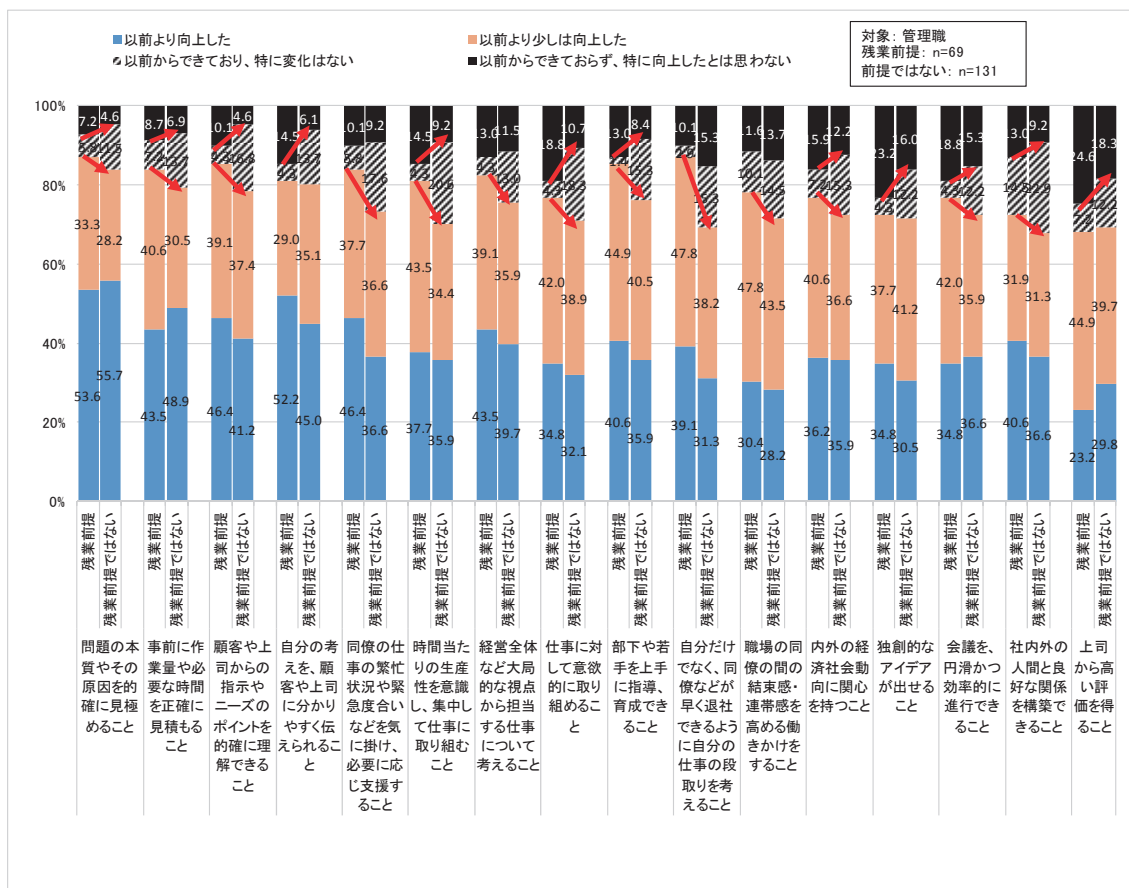


図 IV-31：成長実感（残業前提かどうか別、管理職）

■ 一般社員の週労働時間と成長実感との関係を分析したところ、いくつかの項目で、労働時間が短い方が、「以前より向上した」「以前より少しは向上した」人の割合が高いが、残業前提かどうかでみた場合より、差がみられない。

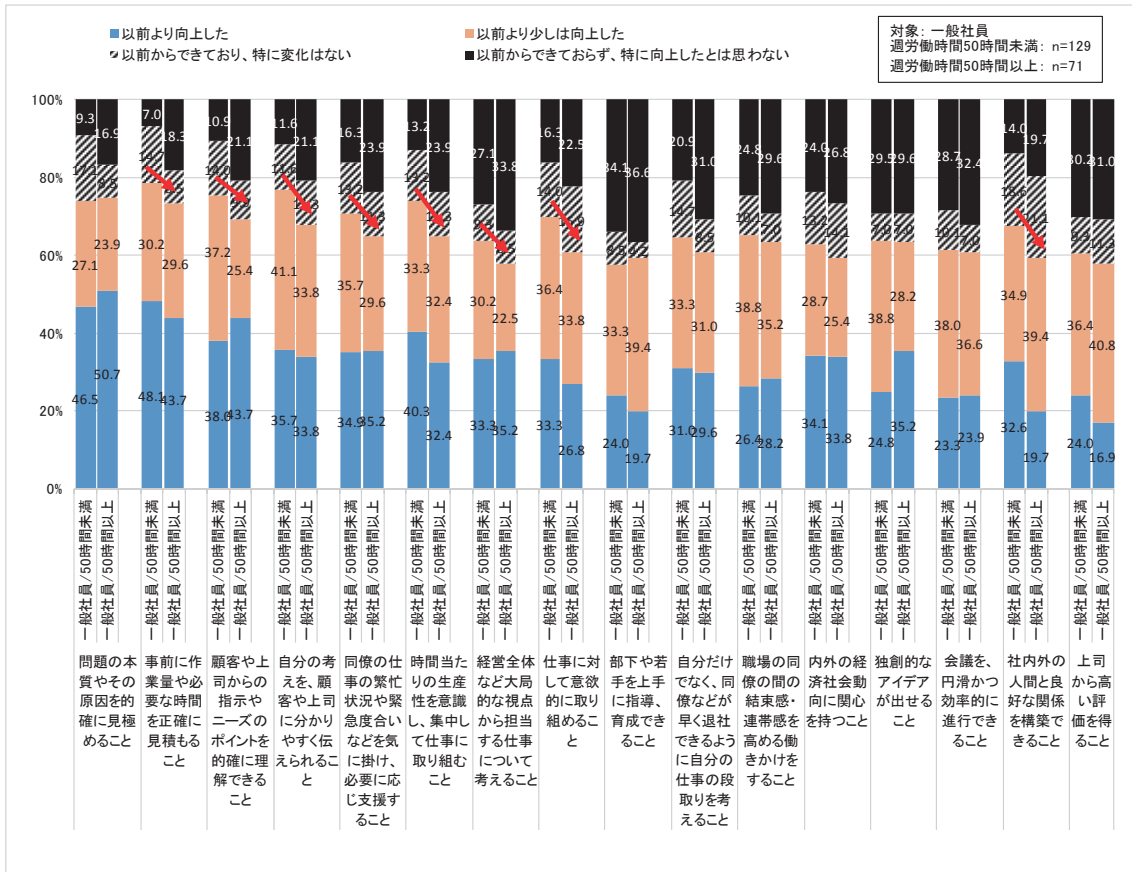


図 IV-32：成長実感（週労働時間別、一般社員）

- 管理職の週労働時間と成長実感との関係を分析したところ、「以前より向上した」「以前より少しは向上した」人の割合は、全体的にあまり差がみられない。特に管理職においては、労働時間の長さで成長実感はほとんど関係がないことがうかがえる。

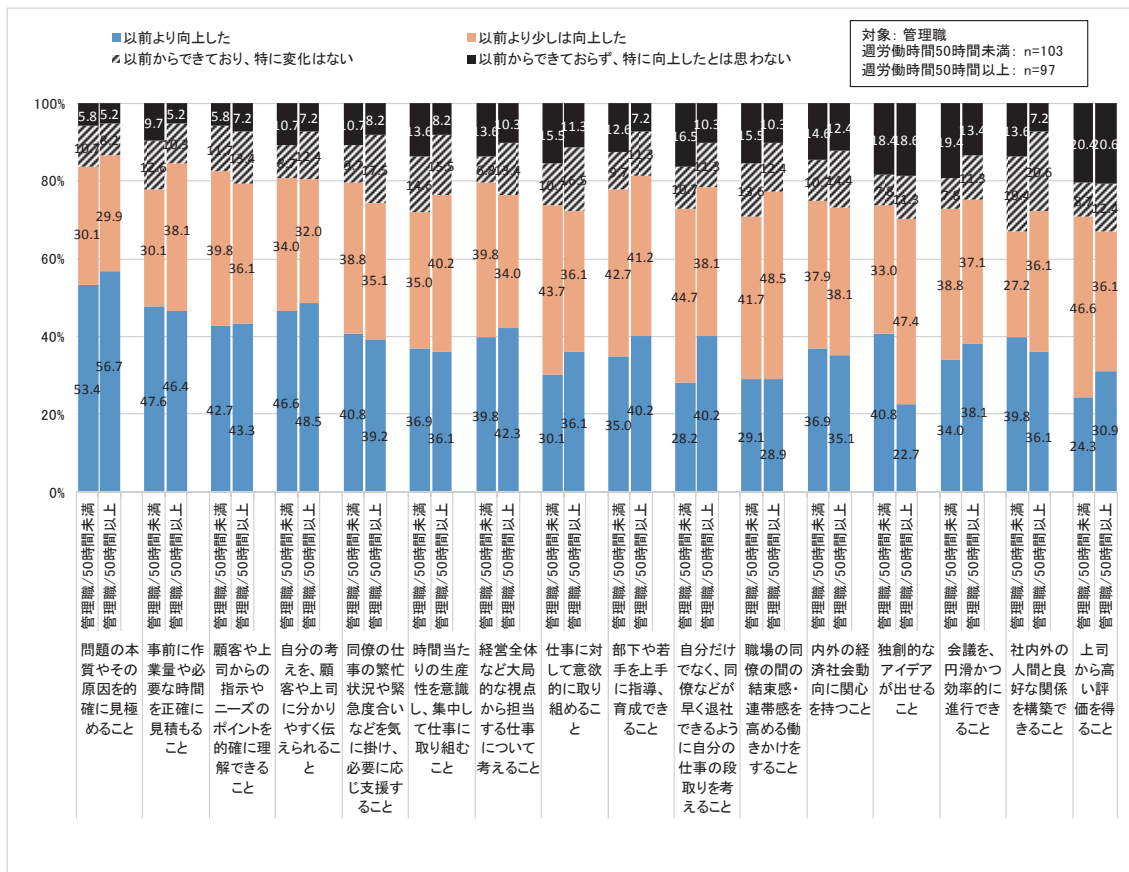
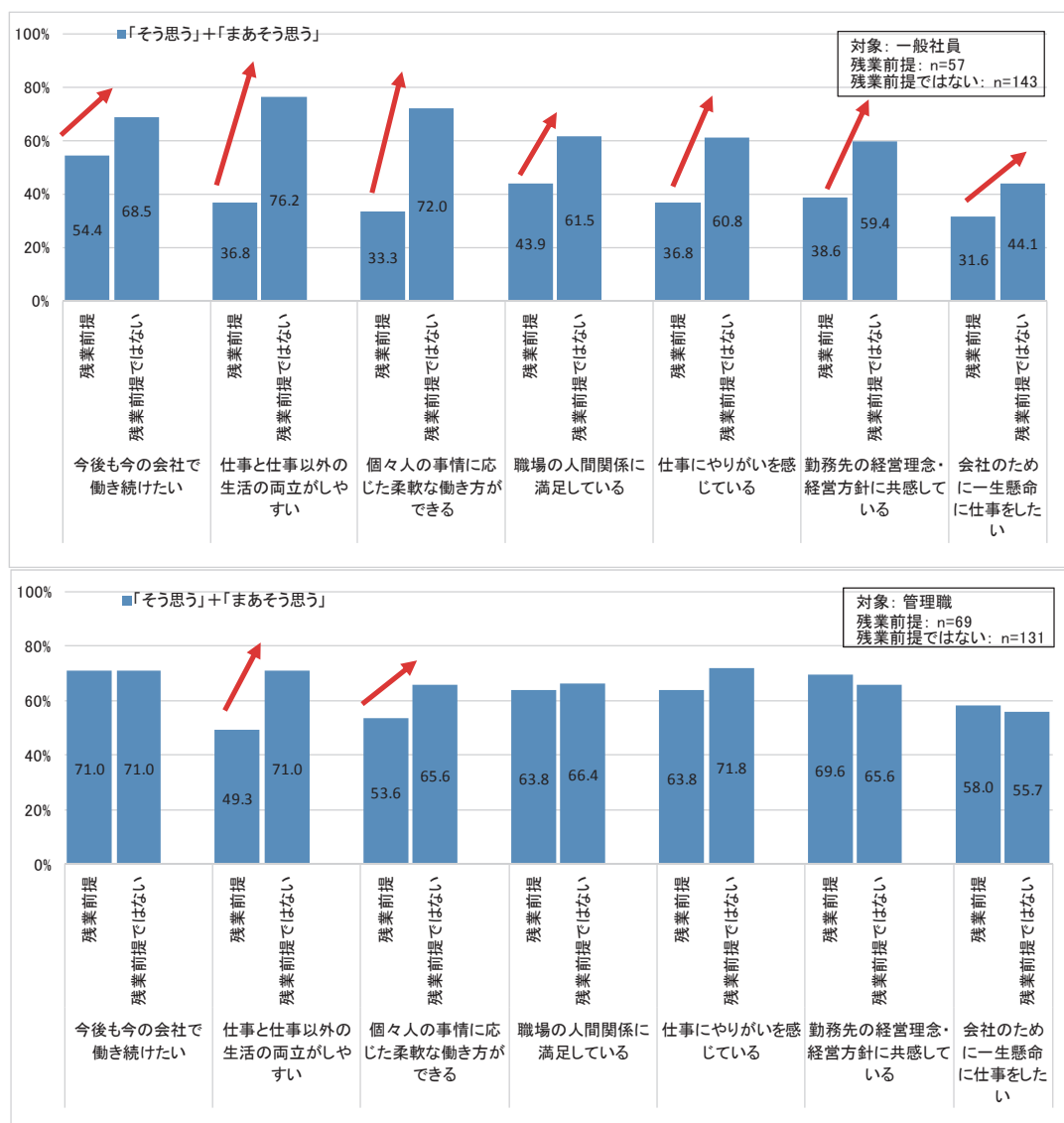


図 IV-33：成長実感（週労働時間別、管理職）

■ 勤めている会社や職場に対してどのように感じているかと、残業前提とした働き方との関係を分析すると、一般社員では、「残業を前提とした働き方」をしている方が、残業前提ではない人に比べ、「仕事にやりがいを感じている」「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」などのような会社や職場に対するエンゲージメントが低い。「残業を前提とした働き方」でない職場の方が、組織力が強いということを示唆する結果である。



(注) 会社や職場に対するエンゲージメントの各項目について「そう思う」「まあそう思う」「あまりそう思わない」「そう思わない」かをSAで聞いている。

図 IV-34：会社や職場に対するエンゲージメント
(残業前提かどうか別、上：一般社員、下：管理職)

- 一般社員の週労働時間と会社や職場に対するエンゲージメントの関係を分析したところ、「仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい」「個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる」については、労働時間が短い方がそのように感じている人の割合が高いが、それ以外の項目についてはほとんど差がみられない。
- 管理職についても同様に、上記2項目については労働時間が短い方がそのように感じている人の割合が高いが、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」「会社のために一生懸命に仕事をしたい」については労働時間が長い方が割合が高い。

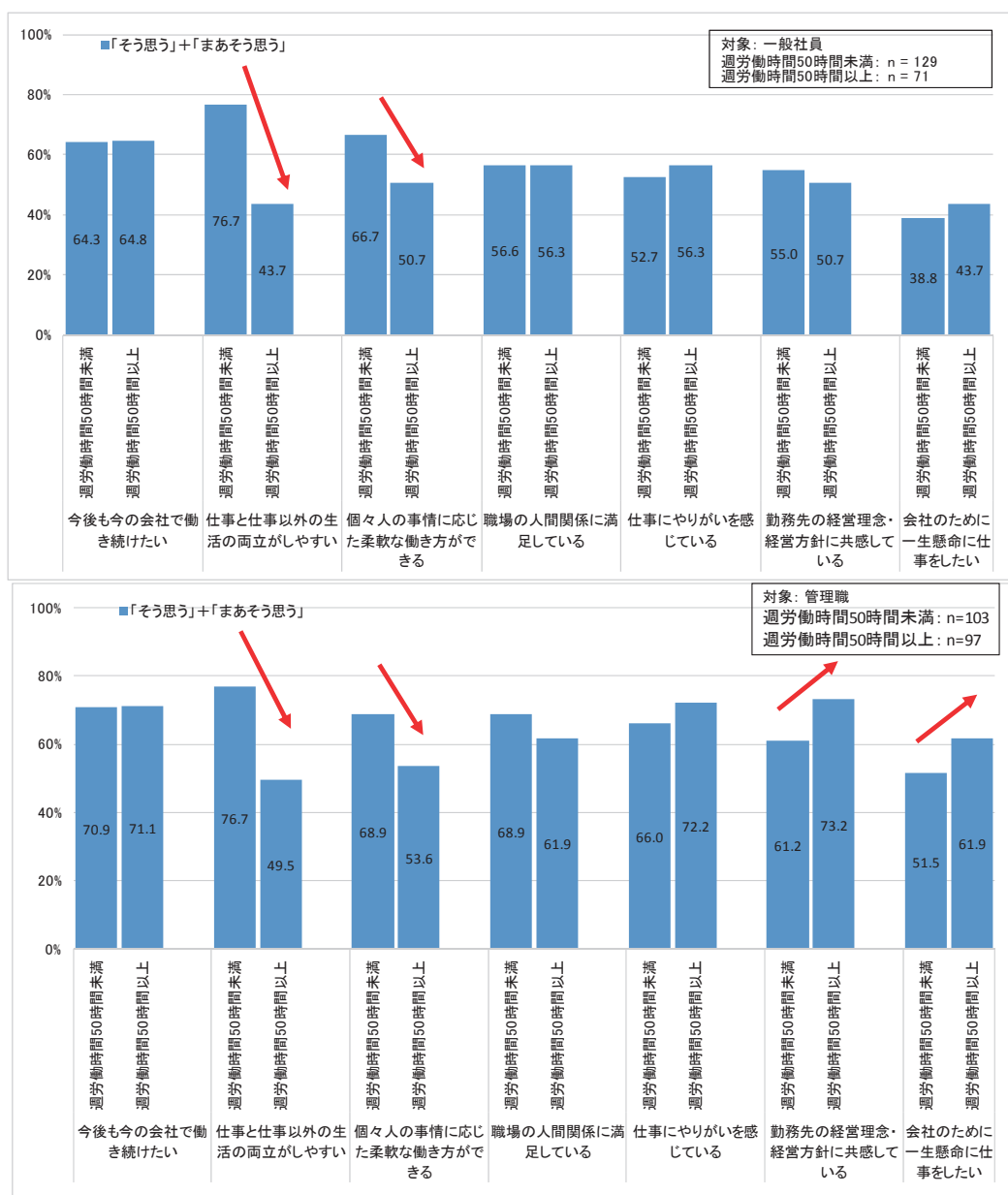


図 IV-35：会社や職場に対するエンゲージメント
(週労働時間別、上：一般社員、下：管理職)

- 残業を前提としない人の働き方がどのようなものかを調べるため、残業前提であるかどうかとメリハリのある働き方に該当すると思われる事項の実施状況との関係を分析したところ、残業を前提としないの方が残業前提の人に比べ、「毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている」「1週間の中で残業せずに定時退社する日を予め決めている」「仕事を効率化するヒントがあれば、それを整理し、別の仕事にも活用している」「業務の繁閑の予測をし、見通しを立てて仕事をしている」などの取り組みをしている。

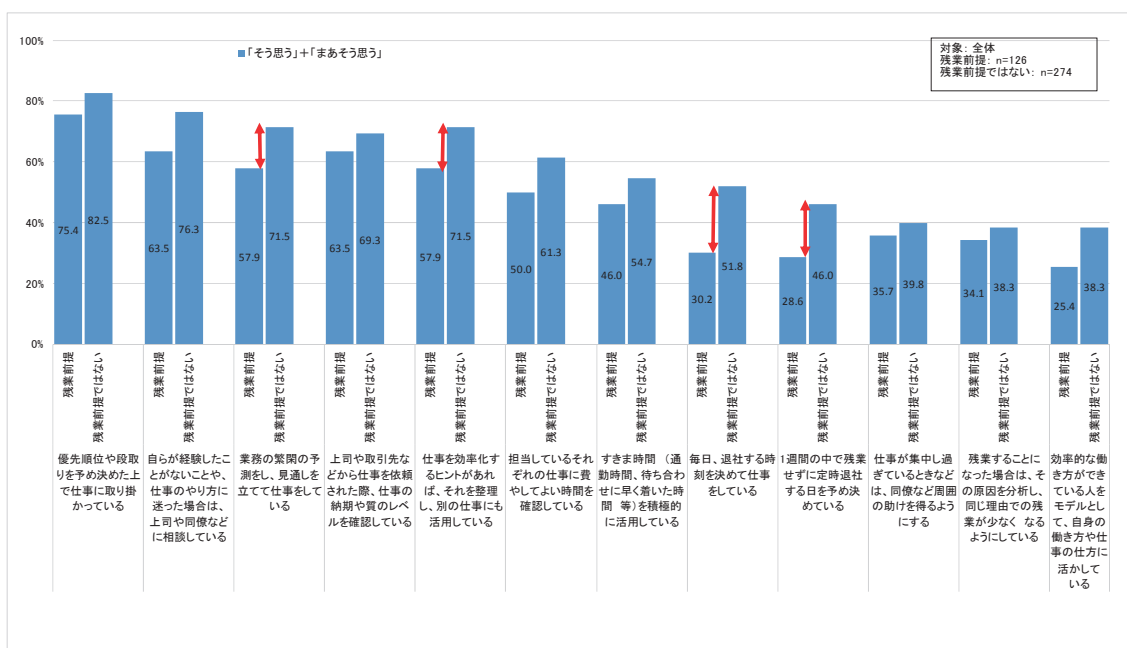


図 IV-36：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか（残業が前提かどうか別）

3) 仕事以外に大事にしたいことを持っているか

- 仕事以外に大事にしたいことが「ある」が67.9%、「どちらかといえばある」が30.6%と、本来、労働者はそれぞれ仕事以外に大事にしたいことを持っている。

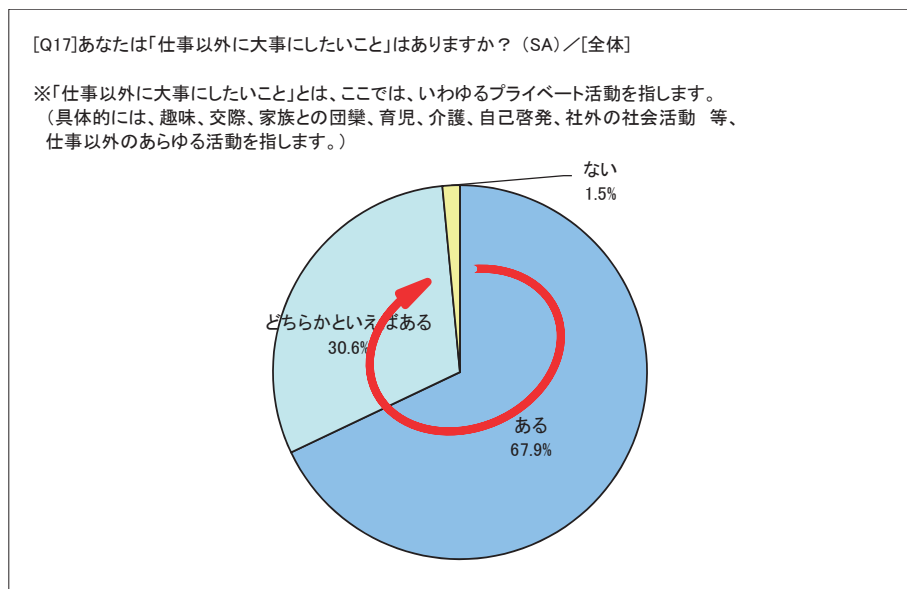


図 IV-37：仕事以外に大事にしたいことがあるか

- 仕事以外に大事にしたいことの内容は、「趣味の時間」が78.3%と最も多く、「配偶者や子供と過ごす時間」(59.4%)がそれに続く。

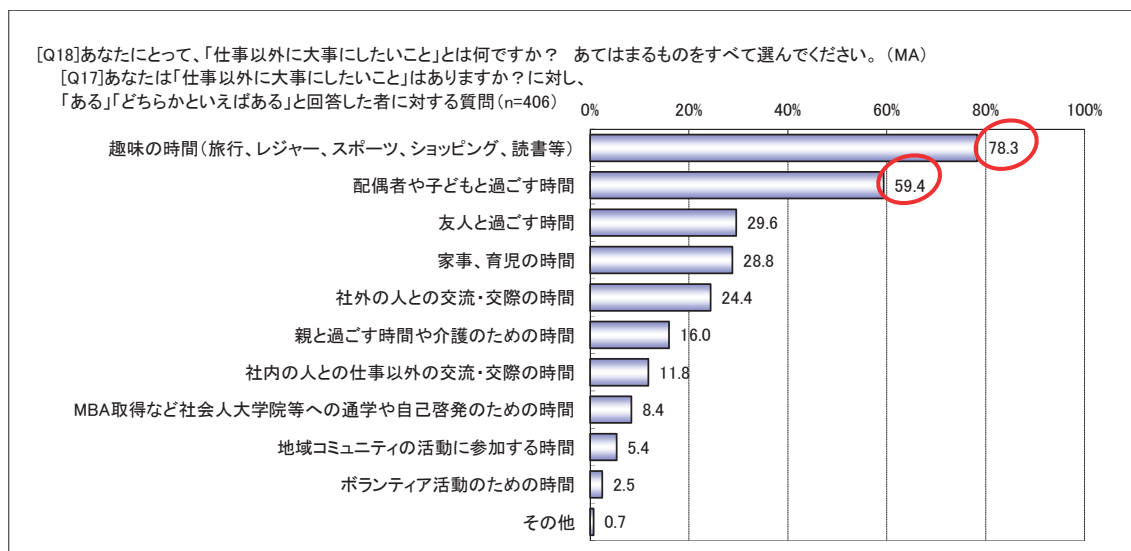


図 IV-38：仕事以外に大事にしたいことの内容

- 性別でみると、一般社員では、男性は女性と比べて「配偶者や子どもと過ごす時間」が多い一方、女性は「友人と過ごす時間」「親と過ごす時間や介護のための時間」「配偶者や子どもと過ごす時間」が多い。
- 管理職の女性も同様の傾向を示しているが、一般社員とは異なり、「MBA取得など社会人大学院等への通学や自己啓発のための時間」も多い。

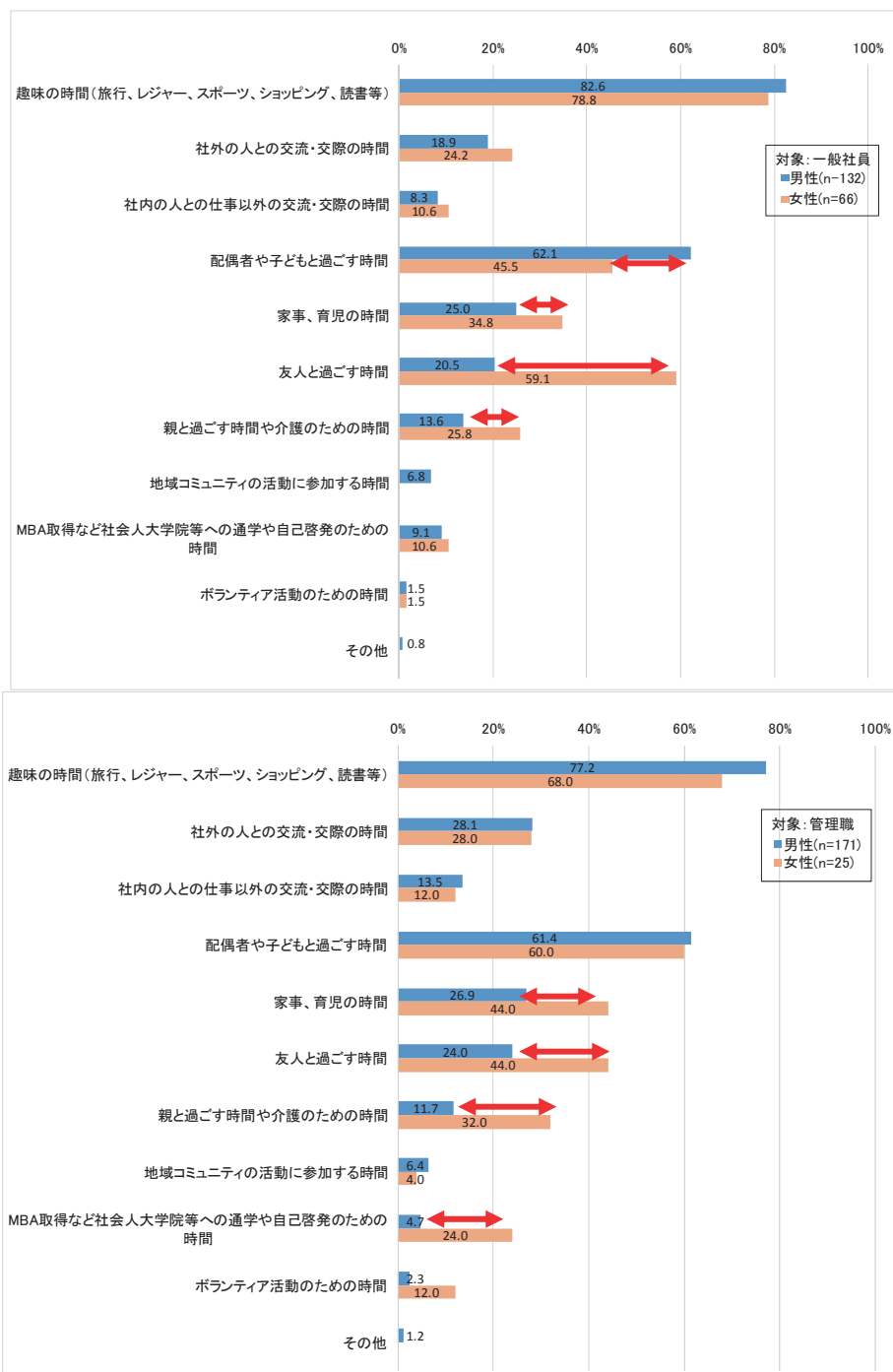


図 IV-39 : 仕事以外に大事にしたいことの内容 (性別、上 : 一般社員、下 : 管理職)

- 仕事以外に大事にしたいことがある中で、そのための時間が「足りない」「少し足りない」という人が、62.8%と大半である。

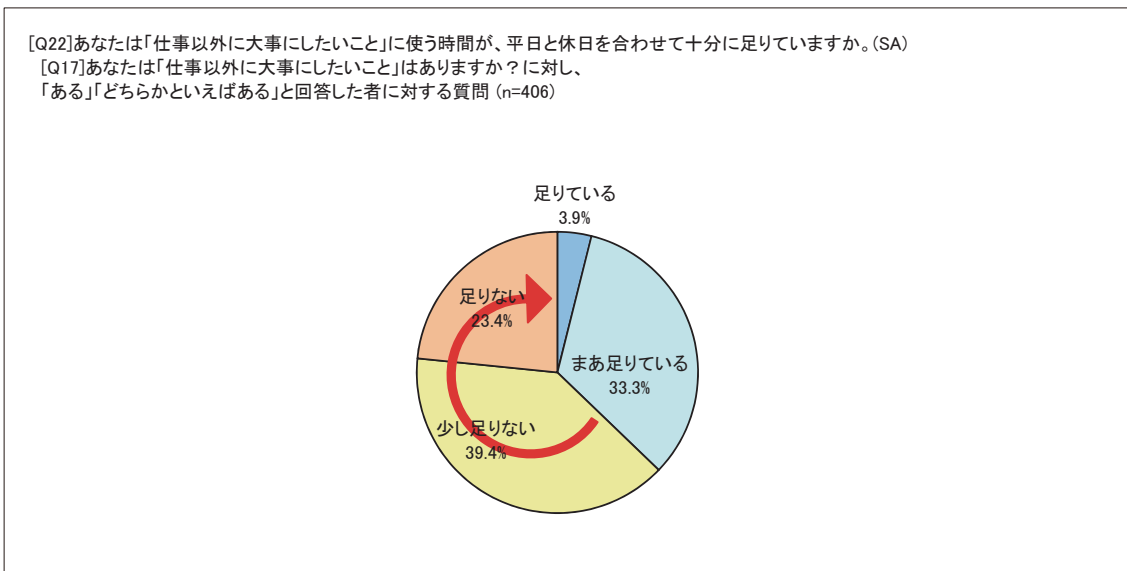


図 IV-40：仕事以外に大事にしたいことに使う時間の充足度

- 労働時間と仕事以外に大事にしたいことに使う時間の充足度の関係を分析したところ、一般社員、管理職ともに、労働時間が長い職場の方が、仕事以外に大事にしたいことに使う時間が「足りている」「まあ足りている」と答えた人の割合が少なく、特に一般社員で差が大きい。

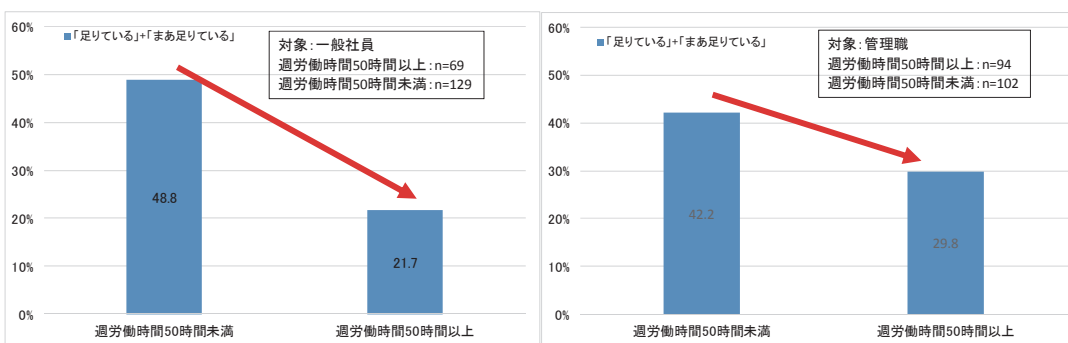


図 IV-41：仕事以外に大事にしたいことに使う時間の充足度
 (週労働時間別、左：一般社員、右：管理職)

- 仕事以外に大事にしたいことに使う時間を確保するために早く退社できるよう努力している人が 58.4%である。仕事以外に大事にしたいことに使う時間を確保することが、仕事のやり方を変える動機になり得ることが伺える。

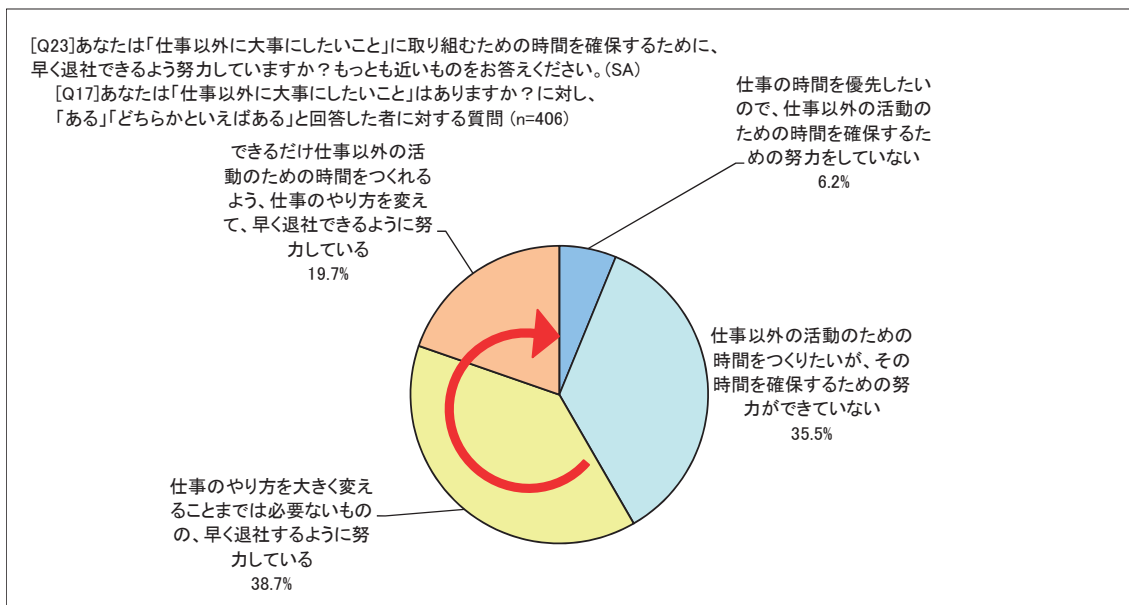


図 IV-42：早く退社する努力をしているか

- 早く退社する努力をしているかどうかを性別でみると、一般社員、管理職ともに、女性の方が、「仕事のやり方を変えて、努力している」「仕事のやり方を変えてはいないが、努力している」の人が多い。

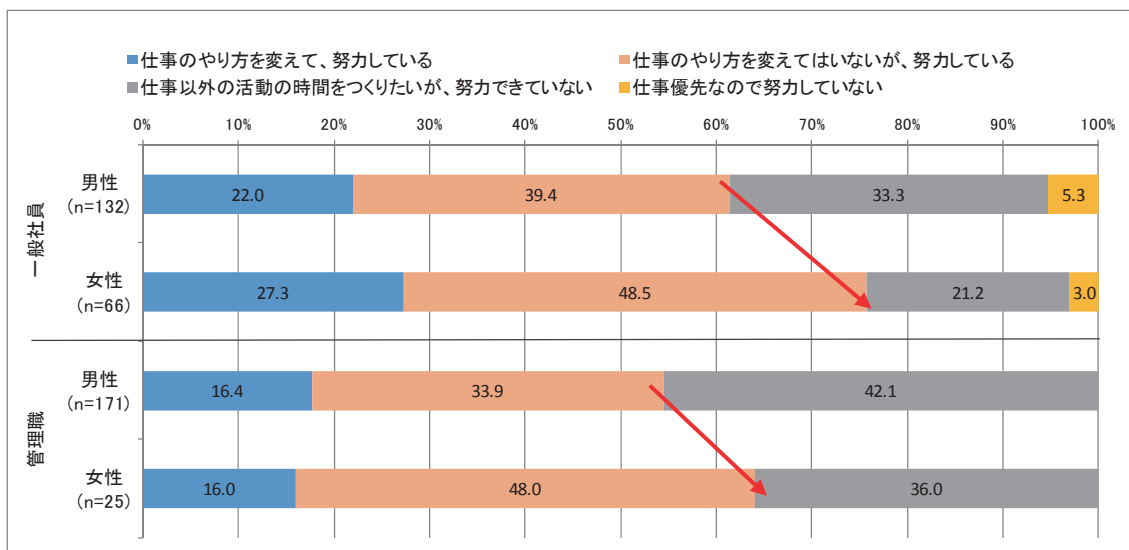


図 IV-43：早く退社する努力をしているか (性別)

- 一般社員に関して、早く退社できるよう努力をしているかどうかとメリハリのある働き方の関係を分析したところ、仕事のやり方を変えて早く帰る努力をしている人は努力ができていない人と比べ、メリハリのある働き方に関する項目の多くで実施率が高い。
- 特に差が大きかったのは、「毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている」「担当しているそれぞれの仕事に費やしてよい時間を確認している」。

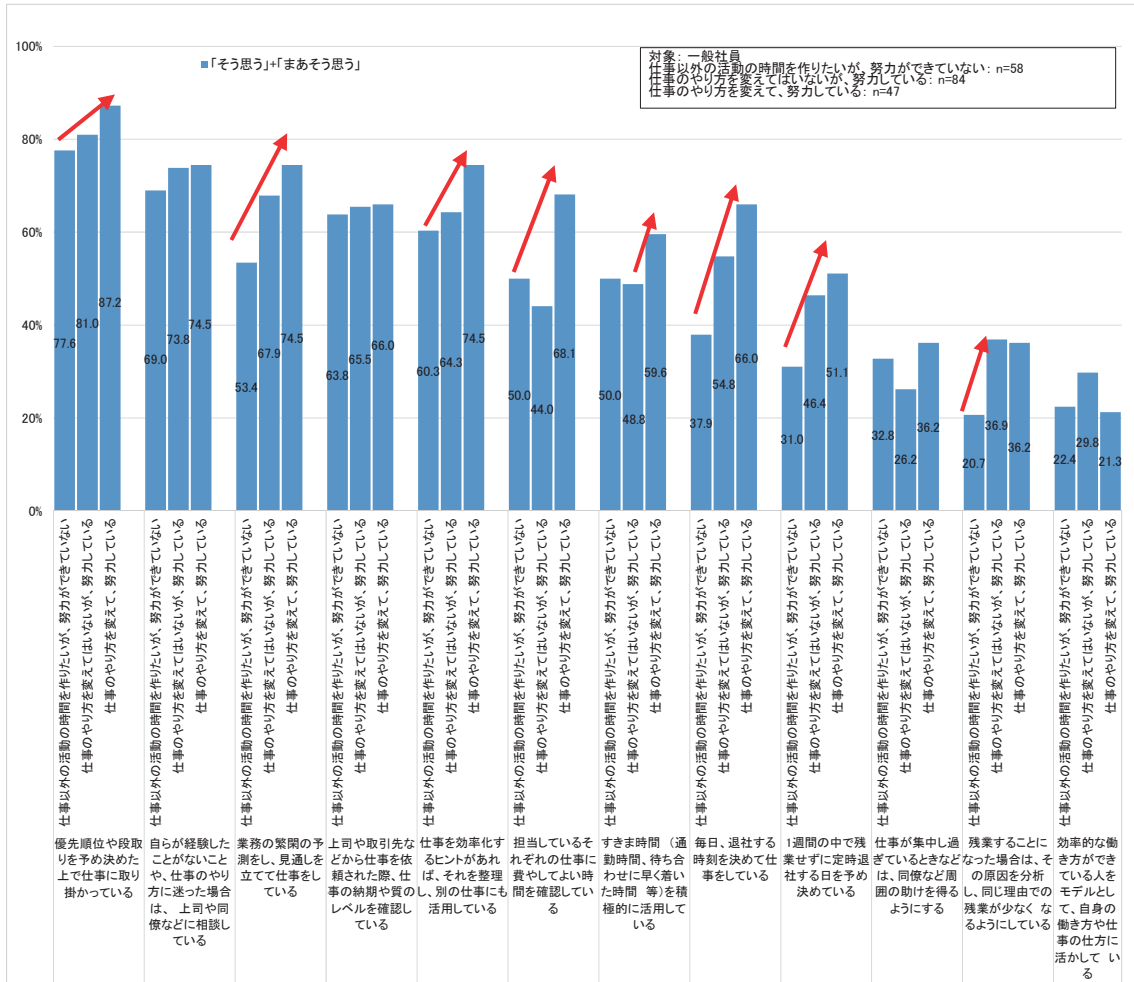


図 IV-44：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
(早く退社する努力をしているか別、一般社員)

- 同様に、管理職に関して、早く退社できるよう努力をしているかどうかとメリハリのある働き方の関係を分析したところ、仕事のやり方を変えて早く帰る努力をしている人は努力ができていない人と比べ、メリハリのある働き方に関する項目の多くで実施率が高い。
- 特に差が大きかったのは、「すきま時間（通勤時間、待ち合わせに早く着いた時間等）を積極的に活用している」「残業することになった場合は、その原因を分析し、同じ理由での残業が少なくなるようにしている」。

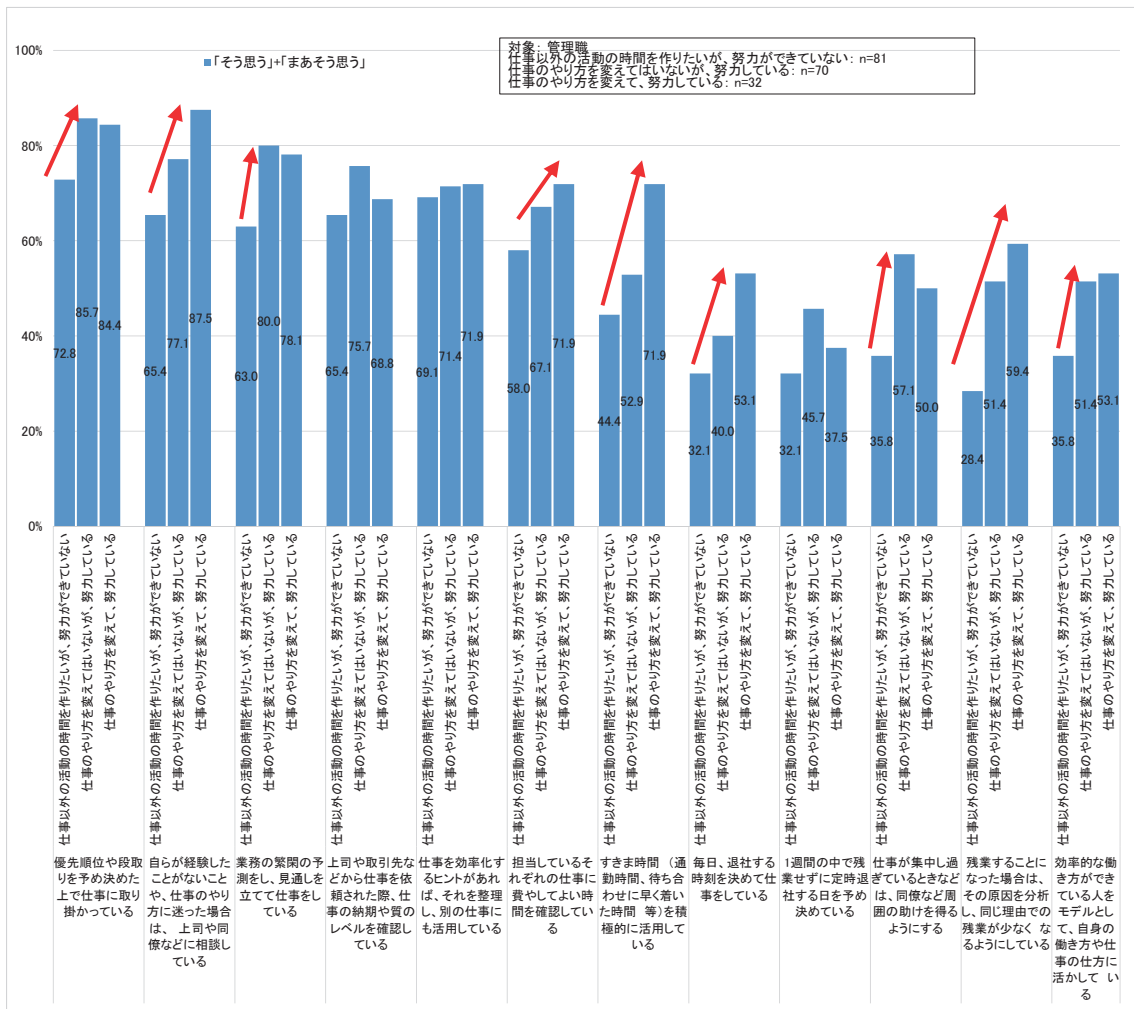


図 IV-45：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか（早く退社する努力をしているか別、管理職）

- 早く退社するための努力をしているかどうかと仕事以外に大事にしたいことに使う時間の充足度との関係进行分析したところ、一般社員、管理職ともに、早く退社する努力をしている人は努力できていない人と比べ、仕事以外に大事にしたいことに使う時間が足りている人の割合が高い。ただ、仕事のやり方を変えている人とそうでない人との間では差はみられなかった。

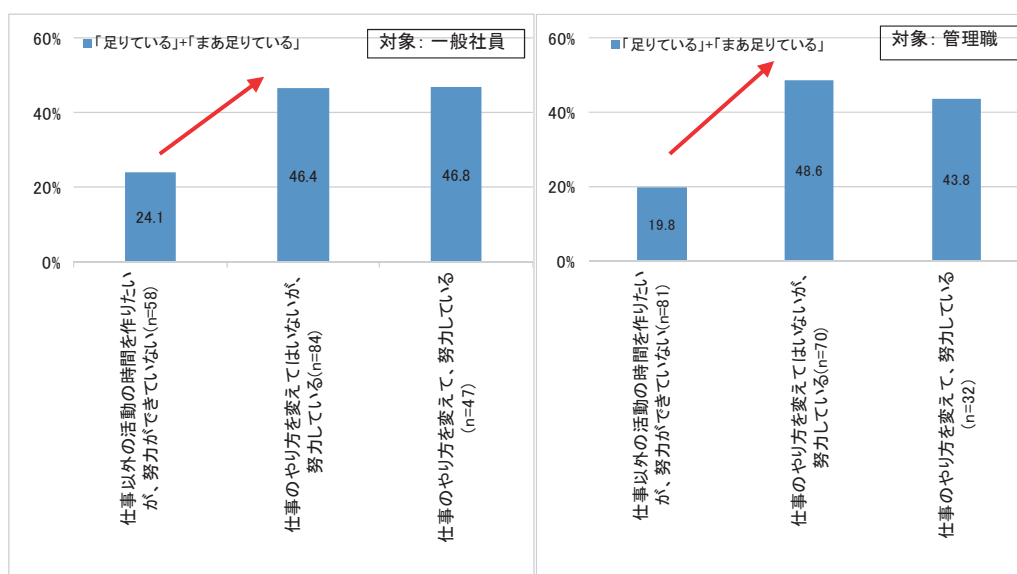


図 IV-46：仕事以外に大事にしたいことに使う時間の充足度
(早く退社する努力をしているか別、左：一般社員、右：管理職)

4) 「残業を前提とした働き方」でなくなれば仕事以外に大事にしたいことに取り組めるか

- 「残業を前提としない働き方」の方が、「残業を前提とした働き方」の人に比べ、仕事以外に大事にしたいことに取り組む時間を確保できている。

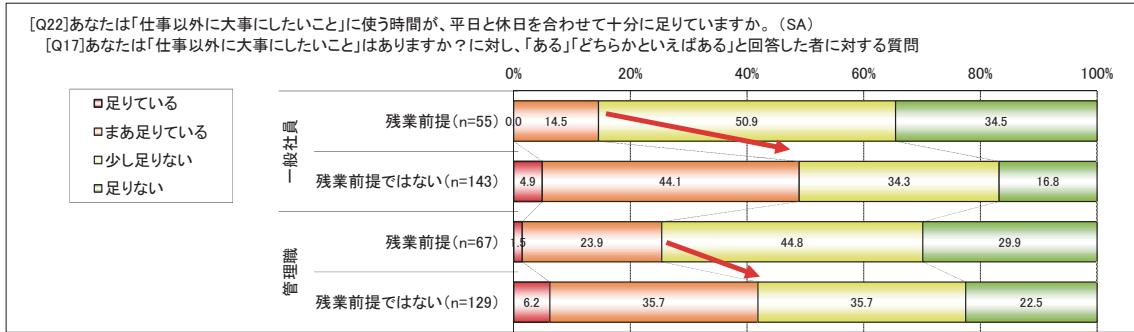


図 IV-47：仕事以外に大事にしたいことのために使う時間の充足度
(残業前提かどうか別)

- 仕事以外の時間を確保するための会社の取り組みとして、現状の実施率よりも必要性が高いと認識されているのは、「有給休暇の取得率の向上」「働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確にする」「管理職自身の労働時間削減、有給休暇取得の推進」「所定労働時間外の会議禁止」「会議の時間や回数の制限」等である。

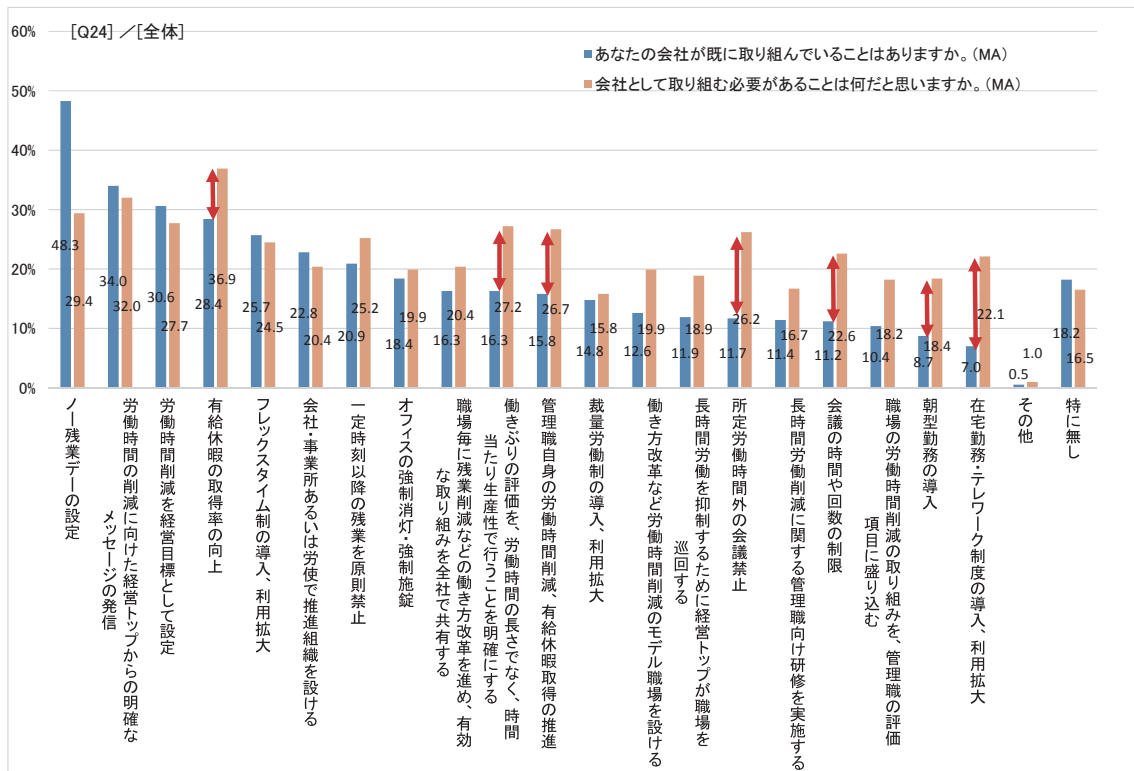


図 IV-48：仕事以外の時間を確保するための会社としての取り組み

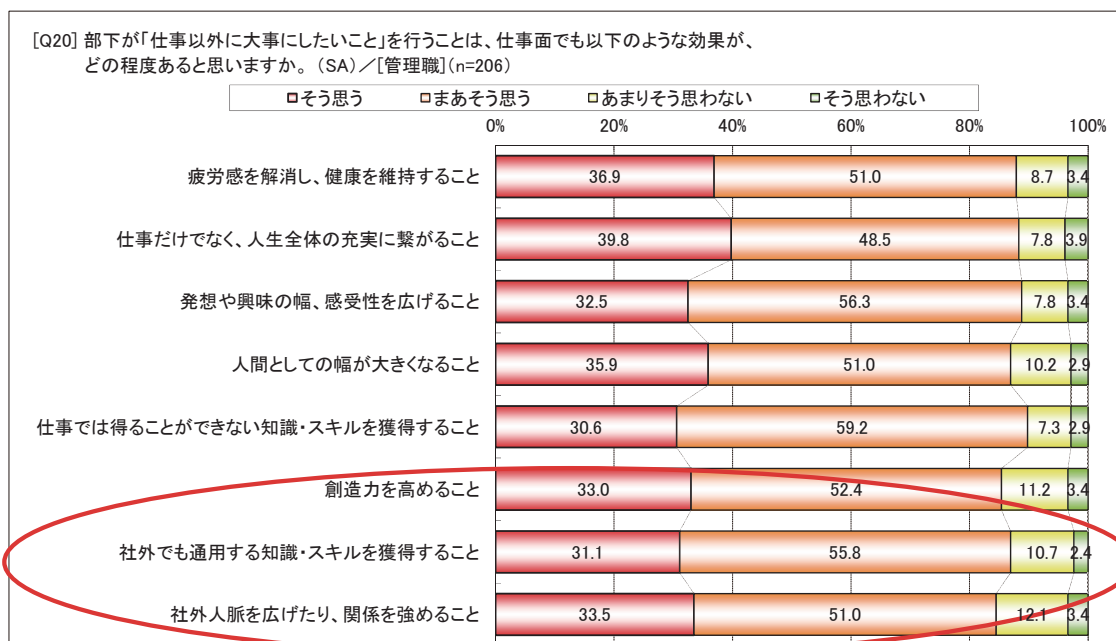
5) 仕事以外に大事にしたいことに取り組み、仕事に対してもよい影響があるか

- 仕事以外に大事にしたいことを行うことで、仕事面でもよい影響があると考えられる事項について、効果があると思うかを聞いたところ、一般社員の 65%~91%、管理職の 71%~87%が「そう思う」「まあそう思う」としている。



(注) 上下のグラフどちらも、一般社員の「そう思う」「まあそう思う」の合計でソートしている。
図 IV-49：仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果（上：一般社員、下：管理職）

- 仕事以外に大事にしたいことを行うことで、仕事面でもよい影響があると考えられる事項について、管理職に対し、部下のそのような活動に効果があると思うかを聞いたところ、85%~90%が「そう思う」「まあそう思う」としている。
- 特に、「社外人脈を広げたり、関係を深めること」「社外でも通用する知識・スキルを獲得すること」「創造力を高めること」についても、部下以上に、仕事以外の活動による効果を期待していることが分かる。



(注) 前頁のグラフと同じ順でソートしている。

図 IV-50 : 部下における仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果

- 部下が仕事以外に大事にしたいことを行うことによる仕事面での良い影響として、「社外人脈を広げたり、関係を深めること」「社外でも通用する知識・スキルを獲得すること」「創造力を高めること」のそれぞれを認めているかどうかと、メリハリのある働き方を推進するためのマネジメントの実施状況の関係を分析したところ、仕事面での良い影響を認めている人はそうでない人と比べ、マネジメントの各項目の実施率が高い。

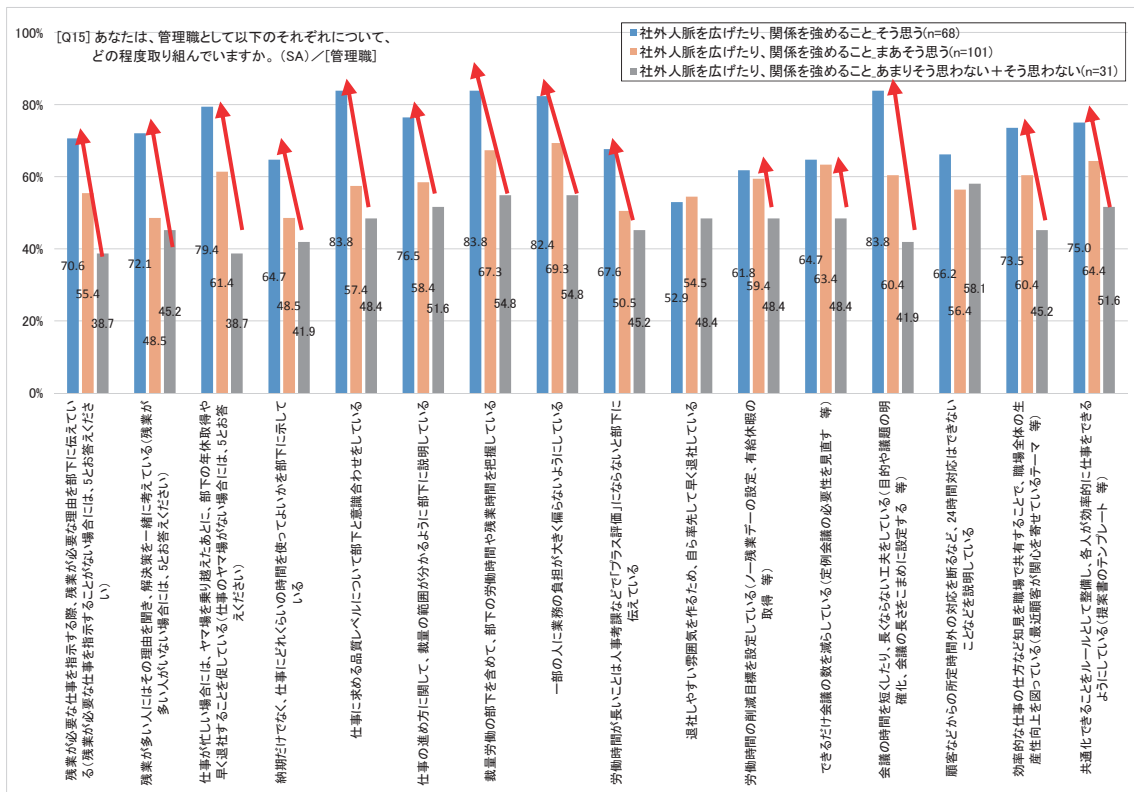


図 IV-51：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
(部下における仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果を認めているかどうか別、社外人脈を広げたり、関係を深めること)

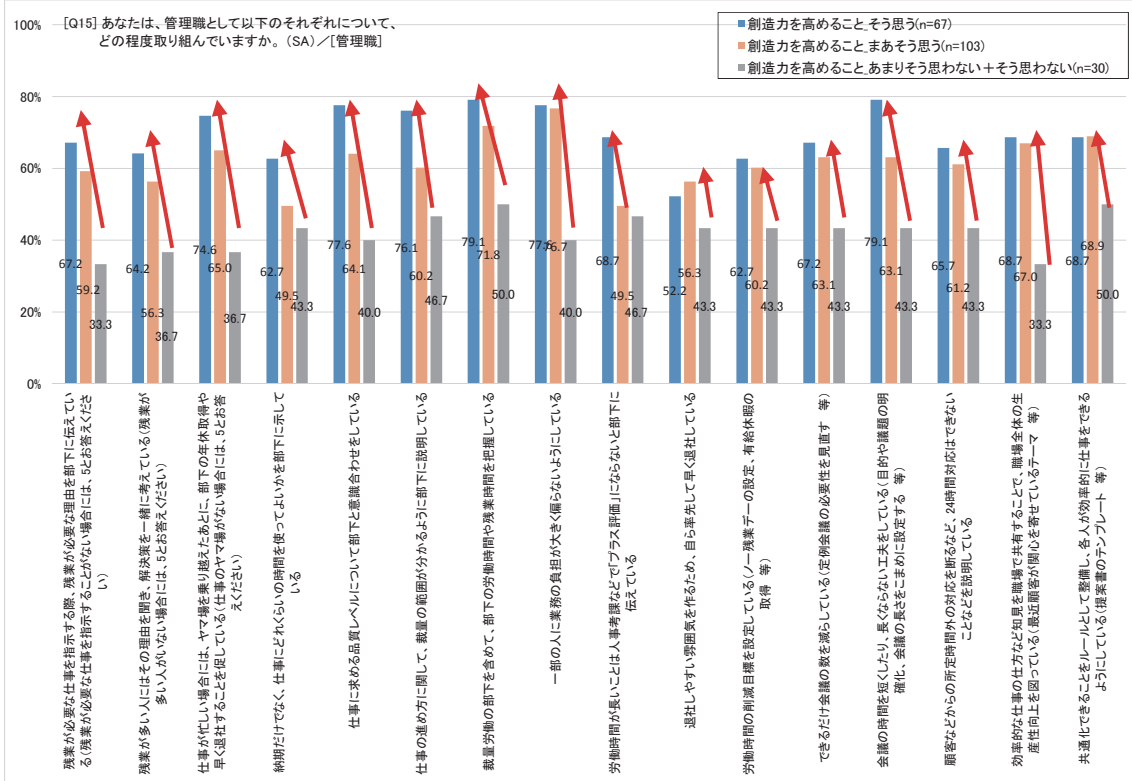
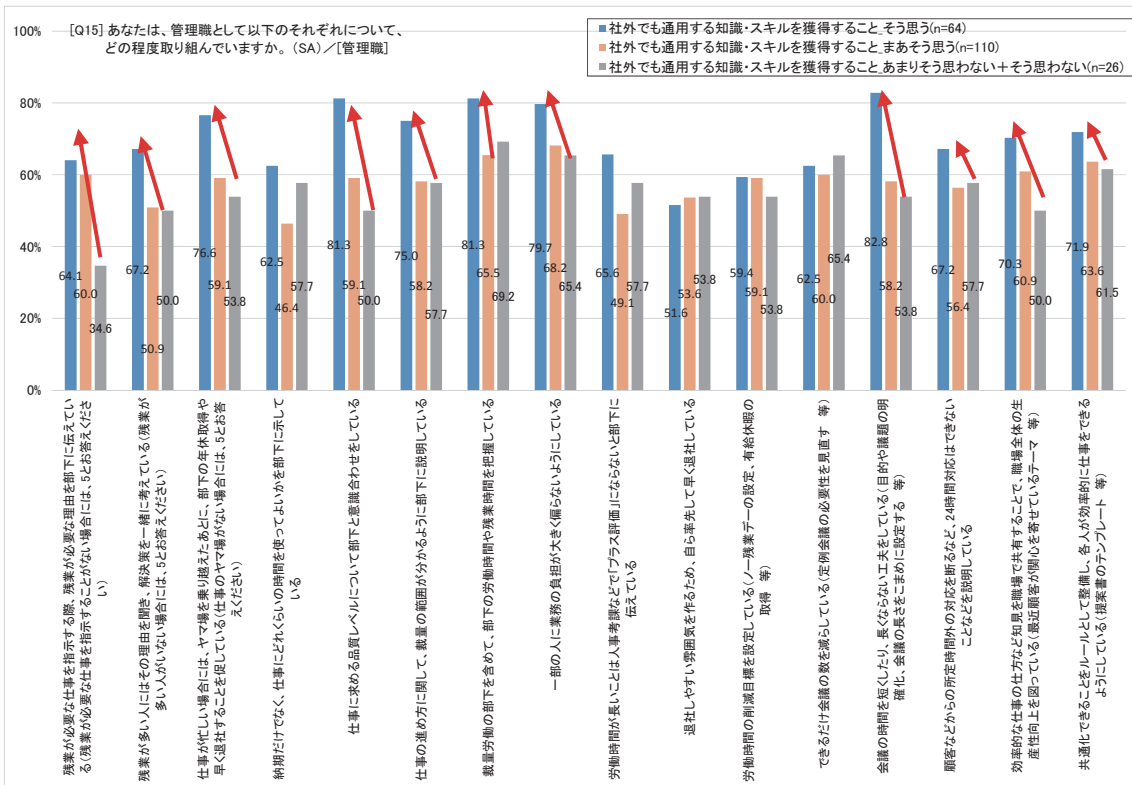


図 IV-52：メリハリのある仕事の仕方に取り組んでいるか
 (部下における仕事以外に大事にしたいことの仕事に対する効果を認めているかどうか別、
 上：社外でも通用する知識・スキルを獲得すること、下：創造力を高めること)

6) 長時間労働が常態化している職場で、管理職がマネジメントの時間を十分に割けているか

- 管理職本人に対して、マネジメントに使う時間が十分に足りているかを聞いたところ、平均的に労働時間が長い職場の方が、特に業務マネジメントに時間を割けていない。
- 一般社員に聞くと、業務マネジメントだけでなく、人材マネジメントについても、労働時間の長い職場の方が十分でない傾向がより鮮明になっている。
- 管理職本人、一般社員ともに、業務マネジメントよりも人材マネジメントの方が、時間を割けていないと考えている。
- 管理職本人以上に、一般社員の方が、マネジメントに使う時間が「足りない」「少し足りない」と考えており、管理職本人が思うほどには時間が足りていないことが分かる。

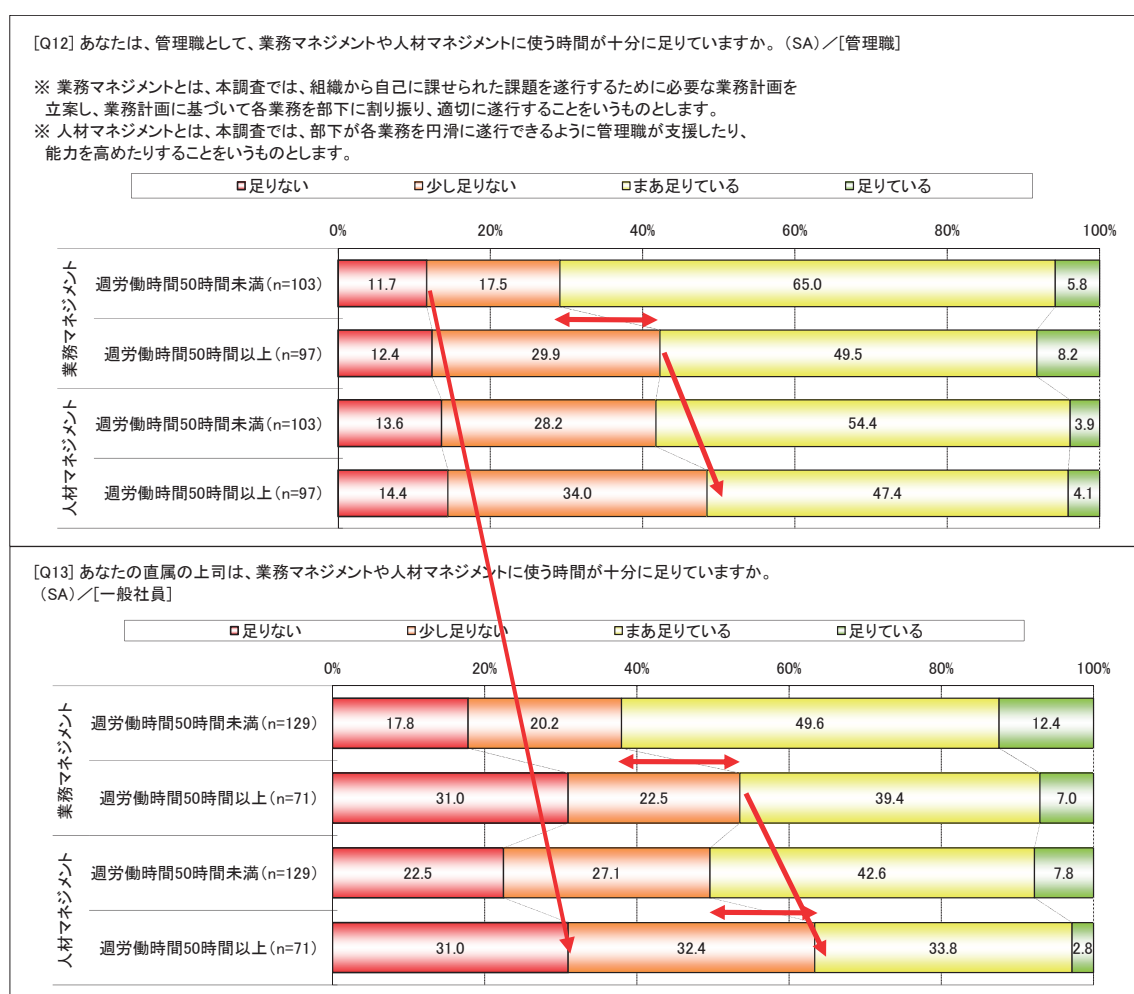


図 IV-53：マネジメントの時間の充足度（週労働時間別、上：管理職、下：一般社員）

- 管理職が業務マネジメントに使っている時間の割合は、平均で 39.0%、人材マネジメントに使っている時間は 22.1%、部下と同じような仕事をする時間は 39.0%であった。

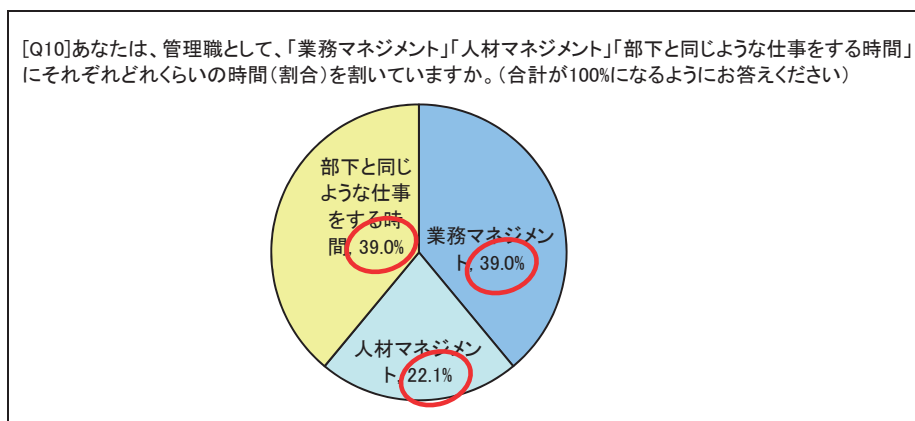


図 IV-54 : マネジメントの時間割合 (管理職)

- 管理職本人の労働時間が長い場合は短い場合と比べ、業務マネジメントに使う時間の割合が高く、部下と同じような仕事をする時間の割合が小さい。
- 労働時間が長い職場では短い職場よりも、管理職のマネジメントに使う時間が不足しているが、マネジメントに使う時間の割合は両者であまり変わらないことから、労働時間の長い職場でマネジメントに使う時間の割合を増やす必要があることが示唆される。

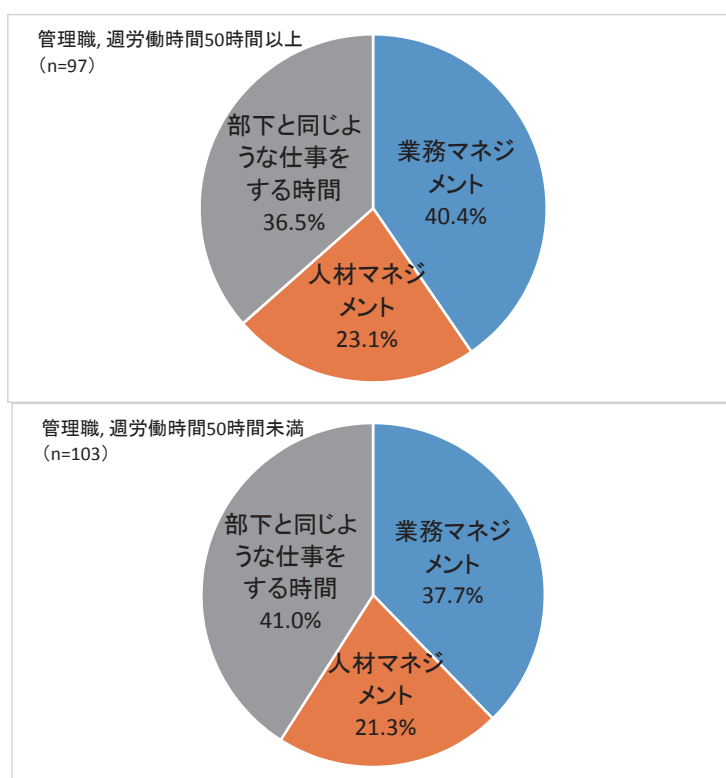


図 IV-55：マネジメントの時間割合（週労働時間別、管理職）

- 一般社員の労働時間が長い職場では、そうでない職場と比べ、その上司にあたる管理職の業務マネジメントに使う時間の割合は小さく、部下と同じような仕事をする時間の割合は高い。
- 前頁と同様、労働時間の長い職場でマネジメントに使う時間の割合を増やす必要があることが示唆される。

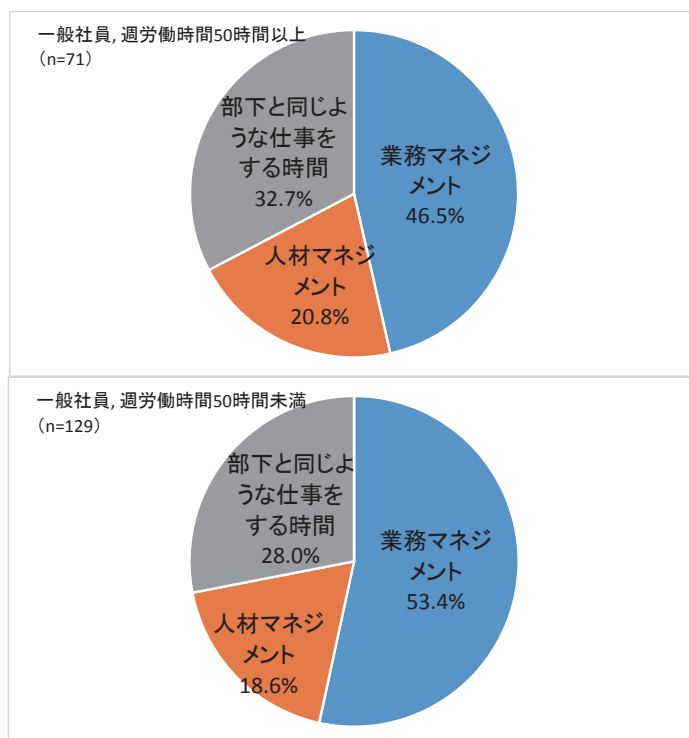
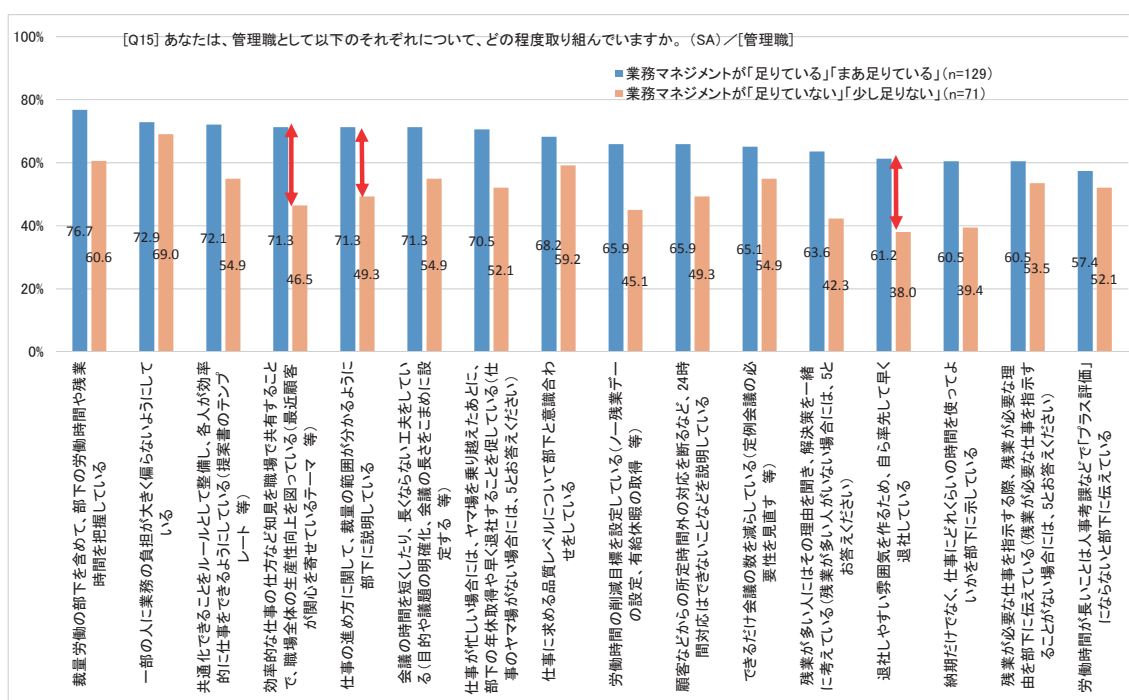


図 IV-56 : 上司のマネジメントの時間割合 (週労働時間別、一般社員)

7) 管理職がマネジメントに十分な時間が割けない職場で、管理職が適切なマネジメントを行えているか

- メリハリのある働き方を推進するための適切なマネジメントに該当すると思われる事項について、管理職に対して実施しているかどうかを聞いたところ。業務マネジメントが「足りていない」「少し足りていない」職場では、「足りている」「まあ足りている」職場に比べ、実施率が低い。
- 特に差が大きいのは、「効率的な仕事の仕方など知見を職場で共有することで、職場全体の生産性向上を図っている（最近顧客が関心を寄せているテーマ 等）」「仕事の進め方に関して、裁量の範囲が分かるように部下に説明している」「退社しやすい雰囲気を作るため、自ら率先して早く退社するようにしている」。



(注) 「そうしている」 + 「まあそうしている」の割合を表示している。

図 IV-57：マネジメントの実施状況（管理職）

8) 管理職が適切なマネジメントを行えば、現場の働き方を変えられるか

- 部下からみた上司の業務・人材マネジメントの時間の充足度と、部下本人の働き方との関係を分析したところ、業務マネジメント、人材マネジメントのいずれについても、マネジメントの時間が足りている職場の方がそうでない職場と比べて、「残業を前提とした働き方」をしている人の割合は低い。

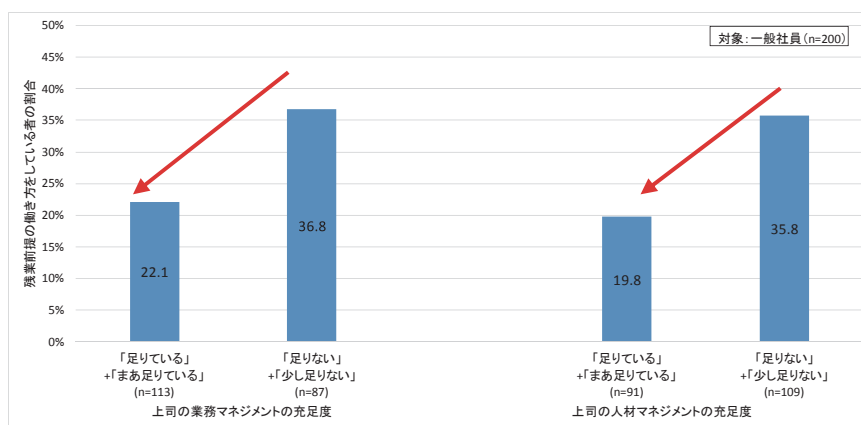


図 IV-58 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合
(上司のマネジメント時間の充足度別、
左:業務マネジメント、右:人材マネジメント)

- 部下からみた上司の「部下と同じような仕事をする時間」の割合と、部下本人の働き方との関係を分析したところ、上司の「部下と同じような仕事をする時間」の割合が低い(20%未満)職場は割合が高い職場と比べて、「残業を前提とした働き方」をしている人の割合が低い。

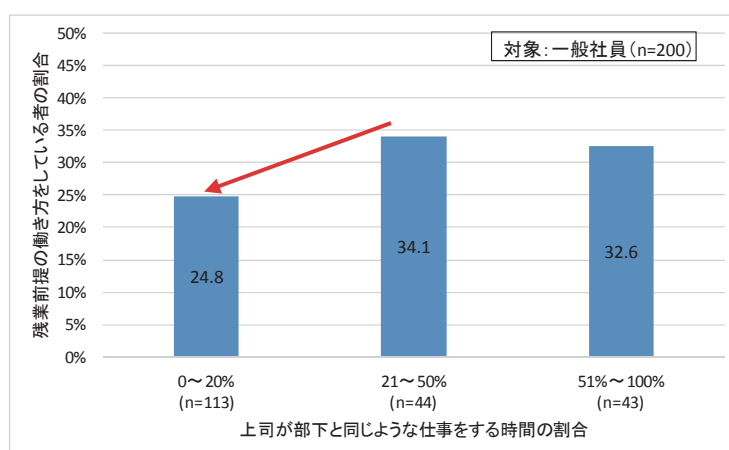


図 IV-59 : 「残業を前提とした働き方」をしている人の割合
(上司が部下と同じような仕事をする時間の割合別)

- メリハリのある働き方を推進するための適切なマネジメントに該当すると思われる事項について、管理職が実施していない場合（「そうしていない」「あまりそうしていない」）と実施している場合（「そうしている」「まあそうしている」）を比較し、それぞれの場合の残業前提ではない割合を集計すると、マネジメントを実施している方が、残業前提とした働き方にならない傾向があることが示唆される。
- 特に、「仕事が忙しい場合には、ヤマ場を乗り越えたあとに、部下の年休取得や早く退社することを促している」「仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをしている」「共通化できることをルールとして整備し、各人が効率的に仕事ができるようにしている（提案書のテンプレート 等）」「残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている」等は適切なマネジメントとなっている。

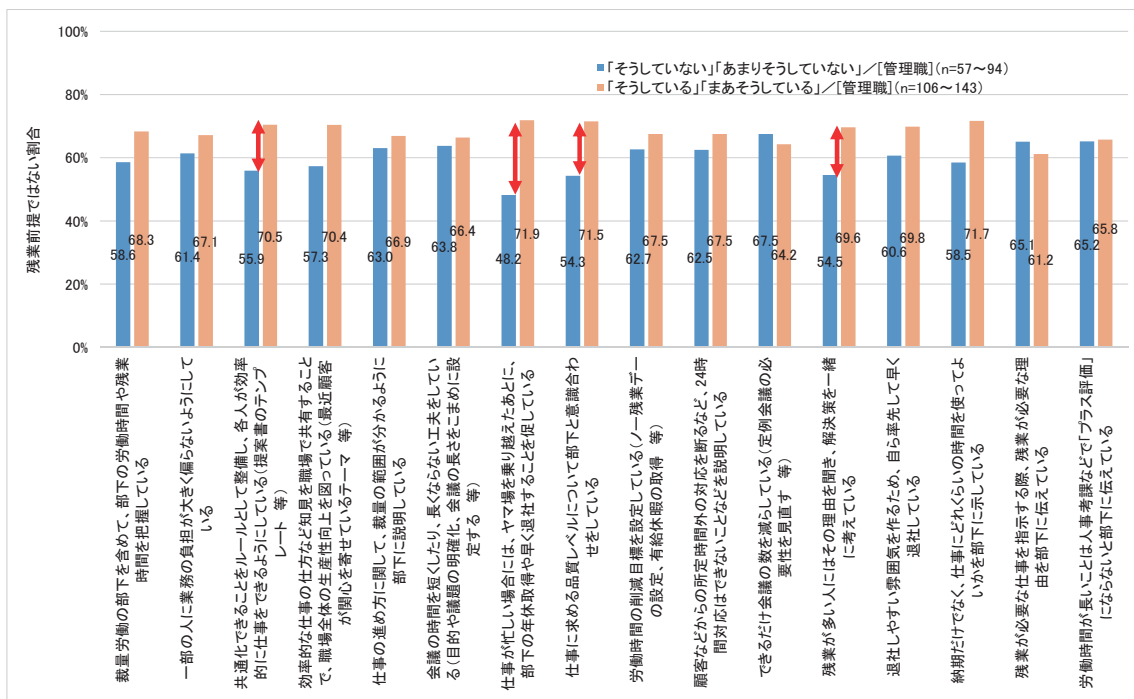


図 IV-60：管理職のマネジメント実施状況と現場の働き方（管理職）

3. 調査結果のまとめ

調査結果を、事前に設定した調査仮説に基づいてまとめたものを、以下に示す。

1) 労働時間等の現状について

職場での働き方で、「仕事が残っていない場合でも上司や周囲を気にして帰りにくい」「その日の退社時間を予め決められないことが多い」「週に1日でも残業しないで帰れるように仕事を調整することが難しい」のような、「残業を前提とした働き方」に当てはまるとされる項目5項目のうち、3項目以上該当する人を「残業を前提とした働き方」とみなすと、該当者は3割程度に達する(図 IV-21)。日々の業務を遂行する中で、顧客の要望に適切なタイミングで答えたり、顧客が満足できる品質にしたりする等の理由で、長時間労働が必要になる場合はあるが(図 IV-22)、それだけではなく、「残業を前提とした働き方」となっていることも多々あるのが実態である。

2) 「残業を前提とした働き方」は本人の成長につながっているか

労働時間が長いことは、一般社員、管理職ともに、必ずしも本人の成長につながっているわけではない(図 IV-32、図 IV-33)。一方で、特に一般社員において、「残業を前提としない働き方」をしている人の方が、「自分の考えを顧客や上司に分かりやすく伝えること」「時間当たりの生産性を意識して集中して仕事に取り組むこと」「同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること」などに関する成長実感が高い(図 IV-30)。管理職の場合は、本調査で聞いた項目に関しては、その傾向が見られなかった(図 IV-31)。

本人の成長と関連して、「勤務先の経営理念・経営方針に共感している」「仕事にやりがいを感じている」など、勤めている会社や職場に対するエンゲージメントという観点でも、労働時間が長い職場は短い職場と比べて、特に一般社員において、エンゲージメントにはほとんど差がみられない(図 IV-35)。一方、「残業を前提としない働き方」をしている人は残業前提の人と比べて、エンゲージメントに関連する項目全般で肯定的に答えている割合が高い(図 IV-34)。

3) 仕事以外に大事にしたいことは持っているか

ほぼ全て(約98.5%)の労働者がそれぞれ、趣味の時間や配偶者・子どもと過ごす時間等の、仕事以外に大事にしたいことを持っている(図 IV-37)。

4) 「残業を前提とした働き方」でなくなれば仕事以外に大事にしたいことに取り組めるか
仕事以外に大事にしたいことに取り組む時間を確保するため、約6割の人が仕事のやり

方を変えるなどして早く退社できるよう努力している（図 IV-42）。しかし、そのような活動のための時間が不足していると考えている者も約 6 割いるのが現状であり（図 IV-40）、必要な時間を確保するために、「残業を前提としない働き方」を見直していくことが重要である（図 IV-47）。また、時間確保のための会社の取り組みとして、「有給休暇の取得率の向上」「働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確にする」「管理職自身の労働時間削減、有給休暇取得の推進」「所定労働時間外の会議禁止」「会議の時間や回数の制限」などは、現状実施されている以上に必要と認識されている（図 IV-48）。

5) 仕事以外に大事にしたいことに取り組み、仕事にとってもよい影響があるか

仕事以外に大事にしたいことに取り組むことは、仕事面でも様々な良い影響があると認識されており、自らの健康維持や人生全体の充実につながることは当然として、創造力を高めたり、社内の仕事だけでは得られにくい知識・スキルを獲得したりすることに役立つことを、現場の社員自身が認めている（図 IV-49）。特に後人については、本人よりもその上司が活動の意義を強く認識しており（図 IV-50）、「仕事以外に大事にしたいこと」を通じて得たものを仕事に活かすことを部下に期待している様子が見えてくる。

6) 長時間労働が常態化している職場で、管理職がマネジメントの時間を十分に割けているか

労働時間の長い職場では管理職のマネジメント（特に人材マネジメント）の時間が不足する傾向にあり（図 IV-53）、マネジメントの時間を十分に割けていないのが実態である。また、管理職と部下の認識の違いをみると、管理職は、自らのマネジメントに使う時間は概ね足りていると認識しているが、部下から見れば、特に人材マネジメントについては足りていないと認識されている場合も多い（図 IV-53）。

7) 管理職がマネジメントに十分な時間を割けない職場で、管理職が適切なマネジメントを行えているか

業務マネジメントの時間が足りない職場では、特に「効率的な仕事の仕方など知見を職場で共有することで、職場全体の生産性向上を図っている（最近顧客が関心を寄せているテーマ 等）」「仕事の進め方に関して、裁量の範囲が分かるように部下に説明している」「退社しやすい雰囲気を作るため、自ら率先して早く退社するようにしている」などの、メリハリのある働き方を推進するためのマネジメントの実施率が低く（図 IV-57）、適切なマネジメントを行えていないのが実態である。

8) 管理職が適切なマネジメントを行えば、現場の働き方を変えられるか

職場のマネジメントに十分な時間を充てると、「残業を前提とした働き方」を変革することができることを示唆している（図 IV-58）。また、管理職が、特に「仕事が忙しい場合には、ヤマ場を乗り越えたあとに、部下の年休取得や早く退社することを促している」「仕事に求める品質レベルについて部下と意識合わせをしている」「共通化できることをルールとして整備し、各人が効率的に仕事をできるようにしている（提案書のテンプレート等）」「残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている」などのメリハリのある働き方を推進するためのマネジメントを行っている方が、現場で残業前提とした働き方がなされている割合は少ない（図 IV-60）。

V. 日本企業における「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方」の課題や問題
(委員発表等)

1. 有識者の所見

1.1. なぜ「働き方改革」なのか？ WLB 管理職の役割が鍵
(中央大学大学院 戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長)

- 残業を減らすには、残業できることを前提とした働き方に対する改革が必要。
- 時間は限られた資源であるという時間意識が重要。
- 働き方改革においては、仕事以外でやりたいことができる時間があるということが重要な条件となり、働く意欲を向上させるものとなる

佐藤委員長より、「なぜ『働き方改革』なのか？ WLB 管理職の役割が鍵」についてご発表頂いた。内容は以下の通りである。

■ なぜ「働き方改革なのか」 ～長時間労働からの脱却～

残業を減らすことと働き方を変えることは、重なる部分もあるが、実は違うものである。働き方を変えることは、効率的で時間生産性の高い働き方に変えることであり、残業できることを前提とした働き方を変えなければならないが、必要な残業はやらなければならない。

また、長時間働いている人が会社に貢献していると言われてきたが、長時間働きかつ生産性が高い人は多くはない。効率的に働くためには、長い時間働くことはできないことが多い。

時間は限られた有限な経営資源であり、有効に使わないといけないと考える限り、効率よく、無駄をなくす働き方はできない。残業すればよいと思うと、時間を効率よく使う工夫を怠り、長時間労働に陥ってしまう。働き方を変えるということは、時間当たりの生産性を上げ、いつでも残業できるという働き方を変えることであり、そのことは、経営にプラスに働くものとなる。

働き方改革においては、社員が意欲的に仕事に取り組むことも必要である。社員の働くモチベーションを向上させるためには、仕事の面白さ、成果に対して評価されることなどに加え、仕事以外でやりたいことができるということが、大きな条件となる。近年は、仕事も大事だが、仕事以外も大事にするという社員が増えている。そういう意味でも、ワーク・ライフ・バランスは社員が、意欲的に働くための必要条件である。

■ ダイバーシティ経営の課題 ～働き方改革と女性活躍の関係～

現在のダイバーシティの取り組みでは、女性の活躍が最も重要な課題となっている。女性の活躍を促進するために、育児休業や短時間勤務など制度面での拡充を中心に組み込まれてきたが、時間制約のある女性が、早くフルタイム勤務に戻り、無理なく両立できるような働き方ができることが重要である。女性の活躍の場の拡大には、働き方改革が非常に重要となっている。

■ 働き方改革の進め方

働き方改革のポイントは、長時間働いていることを評価する職場風土を変えること、時間は無限にあるのではないという時間意識を高めることである。

- 時間をかけた働き方を評価する職場風土を変える。
- 時間制約を前提とした仕事管理・働き方をする。
 - ・時間資源の総量を所与として、その時間資源の範囲内で実現可能な仕事の付加価値の最大化をめざす。
 - ・時間資源を有限な経営資源ととらえ、無駄な仕事の排除、仕事の優先順位付け、過剰品質解消、仕事の効率化、能力向上等に取り組む。
 - ・時間資源を合理的・効率的に活用する、時間意識を高める。
- 管理職の業務の棚卸し
 - ・時間制約を前提とした仕事管理・働き方を実現するためには、管理職の役割が重要となる。
 - ・管理職がマネジメントに使う時間を増やすことが必要となる。
 - ・日・週・月単位でみた業務の洗い出しを行う。
 - ・管理職が担当する業務と、部下に任せるべき業務の仕分けをする。
 - ・部下への仕事の優先順位の指示、時間管理を行う。

■ 時間制約を前提とした働き方への取り組み

時間制約を前提とした働き方への取り組み例として下記などがある。

- 管理職を含めて働きぶりの評価基準を変更する。
 - ・成果だけでなく、時間生産性を評価基準とする 等
- 週2日は定時退社できる時間管理を行う。
 - ・定時退社は一斉ではなく、各自が決めることがポイントであり、それにより各自が定時で帰る日は、定時で仕事が終わる努力をするようになる。
 - ・仕事以外にやりたいことがない人に仕事以外での興味を気付かせる。
 - ・定時退社する日の前後で業務を吸収する。
- 新入社員に対して、所定労働時間内で仕事を終える仕事の仕方に関する教育を、OJTで行う。
- 仕事の投入時間と成果の関係を分析する

1.2. 働き方改革と WLB 管理職：企業として育成できるのか (中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員 高村静氏)

- WLB を根付かせるには、管理職の役割が重要である。
- WLB 管理職とは、部下の WLB を考慮し、業務遂行を把握し、支援している人で、自分自身の生活もコミットしている人である。

中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員の高村静氏より、「ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト」より「働き方改革とWLB管理職：企業として育成できるのか」についてご発表頂いた。内容は以下の通りである。

1) 先行調査からのまとめ

管理職の役割等の重要性について、海外先行調査研究から、要点をまとめると以下のようになる。

- 人事管理における管理職（ミドルマネジャー、ラインマネジャー）の役割が増大している。
- 人事管理における管理職の役割が変化している。
 - ・管理職の業務のなかで、「people（人）」に対する業務の比重が高まり、さらに拡大することが見込まれるとの指摘がある。
 - ・管理職自身がこれまで経験したことのない仕事をする必要性がでてくる。組織として風土の醸成や、周知などの支援を行うことが必要。
- 従業員の WLB を支援する管理職の行動特性
 - ・情緒的支援、業務遂行支援、ロールモデル性（率先）、業務革新行動の4つの因子があると報告されている。
 - ・特に労働時間の短縮には、業務遂行支援、業務革新行動が重要であると指摘されている。
- 従業員の WLB を支援する管理職の定義
 - 以下の2条件を満たす管理職との定義がなされている。
 - ・自らメリハリのある働き方をし、自身の生活にもコミットしている。
 - ・部下の WLB を考慮し、業務遂行を把握し、支援している。

2) ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの調査

■ 目的

本調査研究は、以下の点を明らかにすることを目的とした。

- 職場に WLB を根付かせる上での管理職の重要性を確認する。
- 「WLB 管理職」をつくりだすための組織の取り組みの必要性を確認する。
- WLB 管理職がもたらす組織成果を確認する。

■ 調査実施主体

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト
(代表：佐藤博樹中央大学ビジネススクール教授)

■ 調査対象

全国の企業規模 300 人以上の企業の、部下を持つ課長クラス社員（男女）を対象。
有効回答数 1,068 件

■ 調査方法

ネット調査会社のモニターとして登録しており、調査対象に該当する者に対するインターネット調査。

■ 調査実施時期

2013 年 2 月 28 日～2013 年 3 月 4 日

■ 調査仮説

調査に当たっては、組織の支援は管理職の意識や行動を通じて組織成果をもたらすのではないかと仮説を設定した。具体的な仮説は以下の通りである。

仮説 1. 企業が WLB 施策に取り組む場合、WLB 管理職が多いのではないかと。

仮説 2. 企業が WLB 施策に関する管理職支援を行う場合、WLB 管理職が多いのではないかと。

仮説 3. 企業が管理職の WLB に対する取り組みを評価する場合、WLB 管理職が多いのではないかと。

仮説 4. WLB 管理職の職場では組織成果が高いのではないかと。

■ WLB 管理職の具体的要件

本調査では、過去の調査結果を踏まえて WLB 管理職の具体的要件として下記を設定し、WLB と管理職の関係を検証した。

- 時間の使い方を考えて仕事をしている。
- 自分の生活（家庭役割など）を大切にしている。
- 部下の仕事以外の事情に配慮している。
- 業務遂行がうまくいくよう部下を支援している。
- 所定時間内で仕事を終える事を推奨している。

	WLB Manager_1	パターン1	パターン2	パターン3	パターン4	パターン5	パターン6	パターン7	パターン8
時間の使い方を考えて仕事をしている(q11_14)	○	○					○	○	○
仕事だけでなく自分の生活(家庭役割など)を大切にしている(q11_16)	○		○				○	○	○
部下の仕事以外の個人的な事情に配慮している(q14_17)	○			○				○	○
業務遂行がうまくいくよう部下を支援している(q14_8)	○				○				○
所定時間内で仕事を終える事を奨励している(q14_14)	○					○			
要件充足者数	N=297 (27.8%)	N=736 (69.1%)	N=626 (59.0%)	N=671 (62.9%)	N=888 (78.0%)	N=770 (72.1%)	N=607 (47.6%)	N=872 (34.9%)	N=840 (31.8%)

※ 「当てはまる」「どちらかという当てはまる」を yes=1 とした場合の要件充足者数

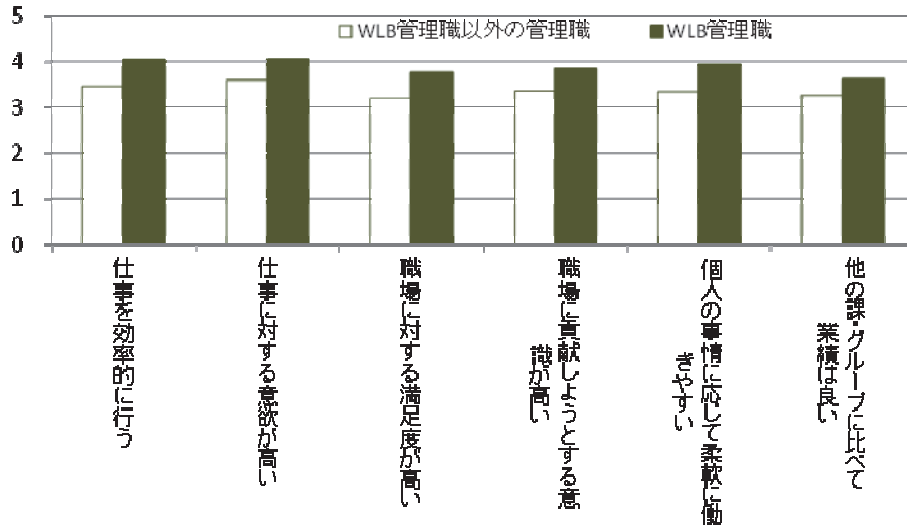
図 V-1 WLB 管理職の要件

(出典：高村静「働き方改革と WLB 管理職」)

■ 調査結果のまとめ

調査仮説について分析した結果をまとめると以下のようになる。

- 企業がWLB施策に取り組む場合、WLB管理職が多い。
- 企業がWLB施策に関する管理職支援を行う場合、WLB管理職が多い。
- 企業が管理職のWLBに対する取組を評価する場合、WLB管理職が多い。
- WLB管理職の職場では組織成果が高い。



※組織の成果に関する評価（最高5点）は、WLB管理職グループの平均点が、WLB管理職以外の管理職グループの平均点より高かった。（特に「仕事を効率的に行う」「仕事に対する意欲が高い」）

図 V-2 WLB管理職と組織成果

（出典：高村静「働き方改革とWLB管理職」）

■ 提言

「WLB管理職」についての調査研究結果から、以下を提言した。

- 提言1
「WLB管理職」はこれからの企業経営に不可欠である。部下のWLB支援を通じて仕事への意欲を高め、組織成果をあげることができる。
- 提言2
「WLB管理職」にはイクメンでなくてもなれる。環境変化に応じてマネジメントのあり方を柔軟に変えることが重要である。
- 提言3
「WLB管理職」は企業の組織的な取り組みで増やすことができる。研修・評価等を通じ、管理職の行動変容・組織文化の変革を起こすことが鍵である。

1.3. なぜ長時間労働をやめられないのか

(リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子氏)

- 日本人の働き方は他の先進諸国に比べて、働きすぎるホワイトカラー、高すぎる仕事中心の志向、上司も部下も長時間労働が特徴。
- 労働時間が長いほど転職意向が高く、仕事満足度が低い。
- 長時間労働と業績に相関はない。

リクルートワークス研究所 Works 編集長の石原委員より、「なぜ長時間労働をやめられないのか」についてご発表頂いた。内容は以下の通りである。

■ 日本人の働き方について

日本人の年間総労働時間は、OECD の調査によると、1,765 時間となるが、非正規労働者も含まれているため、正確ではない。正社員のホワイトカラーに限定すると 2,239 時間、男性正社員では 2,300 時間となる。週 50 時間以上働く男性ホワイトカラーは 37.8%、週 60 時間以上は 12.5%となる¹。

世界の働き方と比べると、午後 7 時までに夫が帰宅する割合は、ストックホルムで 8 割、ハンブルクで 6 割、パリで 5 割、東京で 2 割となっている²。週 7 回家族全員で夕食をとる割合は、ストックホルムで 32%、ハンブルグで 38%、パリで 46%、東京では 17%である³。

こうした状況からみると、日本人の働き方の特徴は、以下のようになる。

- ・働きすぎのホワイトカラー
- ・高すぎる仕事中心性
- ・上司も部下も長時間労働

日本のフルタイムワーカーは、オーバータイムワーカーということで、何時間でも働く人とほぼ同じといえる。

また、残業できない人は、正式な会社のメンバーではないという感覚が日本人の心の中にあり、インクルージョンが実現されない職場といえる。さらに、長時間働くことをいとわない労働価値観を持つ人もあり、日本人は生産性への関心が低いものと思われる。

■ なぜ長時間労働となるのか

日本人は、なぜ長時間労働になるのかという理由として、企業調査から、以下の A から I のような理由が見られた。こうした理由に対しては、「⇒」で示した解決の方向が考えられる。

- A：取引先の都合、海外との時差によるもの。
⇒ 取引先からの回答を本当に待つ必要があるのか、顧客からの無理な要望に対してノーを言うのは上司の役割ではないか。

¹ 出所 リクルートワークス研究所「ワーキングパーソン調査 2012」

² 出所 永井暁子(2006)「家族政策と家族生活の日欧比較」家計経済研究所第 36 回公開講演会『仕事と家庭の両立をめざして』報告

³ 出所 同上

- B: 上司からの指示に完璧に答えて、「スゴイヤツ」と認められたい。
⇒ 長く働く人ではなく、生産性の高い人が、スゴイという意識を変えていくことが必要。
- C: そもそも仕事量が膨大
⇒ 健康リスクを甘く見積もらないで、メンタル不調、体調不良について、自覚することが必要である。最終的には、職場や家族に迷惑をかけることになる。
- D: 帰りづらい職場（上司）の雰囲気
⇒ 遅く残ることではなく、成果が評価されることへの認識が必要。偉い人ほど早く帰るようにする。
- E: 長時間労働が物理的に可能
⇒ いつまでも長時間労働という働き方はできない。介護や、自身の体力の問題が出てくる時がある。ワーク・フォー・ライフの考えが必要。
- F: 会議が多く、時間も長い
⇒ 会議の質、時間、アジェンダ、ゴールを重視し、不要な会議はしない。
- G: 完成や目標達成の基準が不明瞭
⇒ 本当にやるべき仕事を見極め、選択する。部下や後輩に仕事を任せることの勇気を持つ。忙しさを周りの人と共有する。
- H: 早く帰ると収入が減る
⇒ 残業代を見込んで働くことは、職業能力が磨かれなくなる。裁量労働制、ホワイトカラーエグゼンプションなどの導入は、生産性の高い人が評価されるようになる。
- I: 一国一城の主としての責任感
⇒ 自分が不在で仕事が回らないことはリスク管理ができていないことになる。自分が不在でも機能する城づくりが重要。

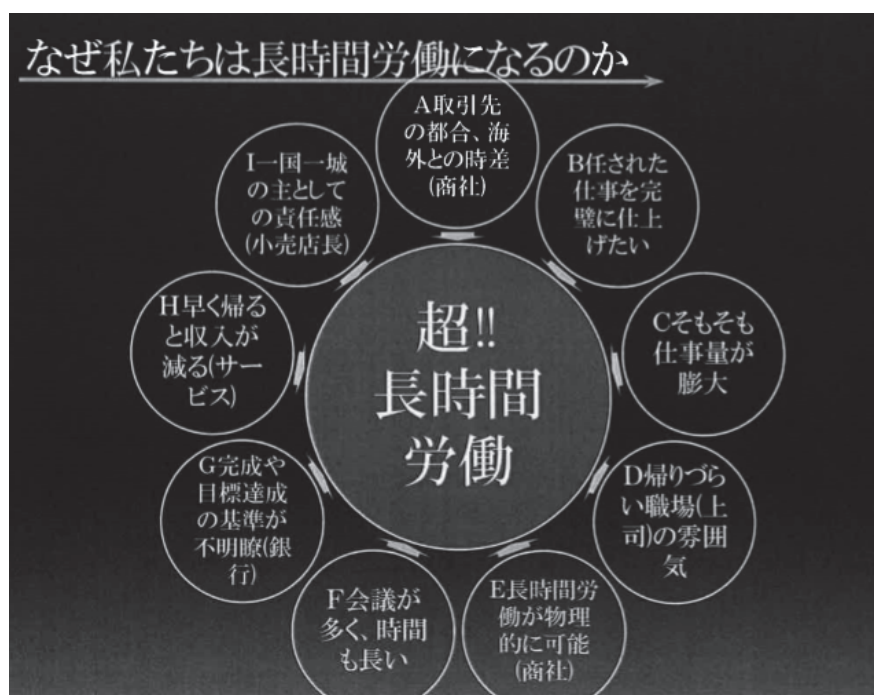


図 V-3 長時間労働になる理由

(出典：リクルートワークス研究所「なぜ、長時間労働をやめられないのか」)

■ 長時間労働の基本的な事実

労働時間と転職、満足度、業績等との関連性について、以下のような結果がみられた。

- 労働時間が長いほど転職意向が高い
- 労働時間が長いほど仕事満足度が低い
- 長時間労働と業績に相関はない

■ 長時間労働のない、新しい職場の形とは

- ひとにぎりの職業戦士だけで勝つ時代の終焉
 - ・これからの勝ち方・・・「仕事も、それ以外の生活も大切にする、多数の人々」の総合力で業績を上げる。
- 職場では磨かれない能力の重要性の高まり
 - ・「時間以外の資源」を元手に、大きな付加価値を生み出す仕事を目指す必要性。
 - ・時間以外の資源の代表例は、アイデア、ネットワーク、フットワーク。これらはすべて、会社で机に向かっていても磨かれない。

2. 企業の取り組み事例

2.1. 働き方改善等の取り組み事例について（SCSK 株式会社）

- IT 業界特有の長時間労働体質を変える『働き方改革』をトップの方針で推進。
- 「働きやすい、やりがいのある会社」の実現のため、残業時間削減及び有給休暇取得目標の達成度合いによる報奨制度など、様々な施策により成果を上げる。

SCSK 株式会社の杉山委員による、働き方改善等の取り組み事例についての説明は、以下の通りである。

■ 働き方改革の背景

【IT 業界特有の長時間労働の問題】

IT 業界では、男性も女性も残業や休日出勤が多く、長時間労働が業界特有かつ共通の問題となっている。その原因としては、システムが 24 時間 365 日稼働し、夜間の問い合わせや作業が多いこと等がある。そのため、「夜遅くまでいる社員や休まない社員」を「良い社員」とする風潮により、「帰りづらい」「休みづらい」という状況に陥っていた。特に、優秀な技術者は忙しくて「休めない」状況にあるなど、長時間労働への抜本的な取り組みが必要とされていた。

【トップの強力なリーダーシップ】

こうした長時間労働の恒常的な状況に対して、当社の経営トップによる仕事の質を高める『働き方改革』への強いリーダーシップのもと、社員の心身の健康、仕事へのやりがい、最高のパフォーマンスの発揮により、お客様の喜びと感動につながる最高のサービス提供を実現することを目的とする、働き方改革に取り組んできた。

■ 働き方改革への取り組み

➤ ワーク・ライフ・バランスの推進

- ・「働き方改革」の人事施策推進ポリシーとして、「働きやすい、やりがいのある会社」の実現に向けての取り組みの中心に、「ワーク・ライフ・バランス」を置き、まず残業時間の削減や有給休暇の取得推進に着手した。
- ・長時間労働からの脱却が、自己研鑽、自己啓発などの人材育成、ダイバーシティの推進、健康経営、生産性の向上につながるという確信を、この活動を通じて持つようになった。
- ・2012 年のフレックスタイム制の全社適用を起点に、裁量労働制の導入、有給休暇取得推進策の導入、在宅勤務制度の拡充、長時間労働者の撲滅などに取り組んできた。

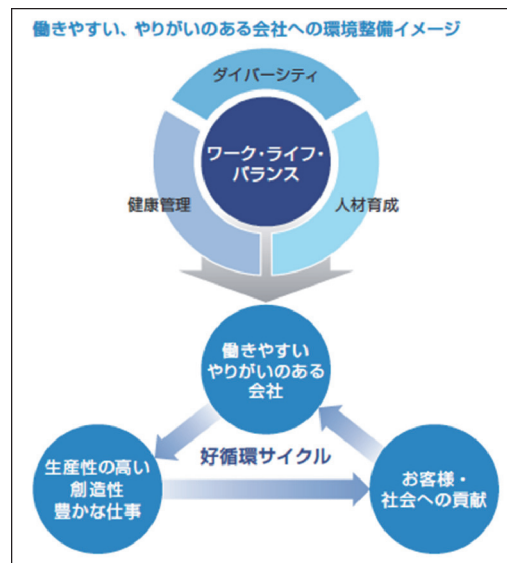


図 V-4 働きやすい、やりがいのある会社への環境整備イメージ
(出典：SCSK(株)「働き方改善等の取り組み事例について」)

- 残業半減運動の展開 ～モデル職場での部分的な展開～
 残業削減を現場に任せていると、現場の業務が優先されてなかなか進まないという実態を踏まえ、トップの方針により、労働時間が長い職場をモデル職場として、32 部署をピックアップし、残業削減目標を課して残業削減に取り組んだ(2012 年)。結果として、残業が 4 割以上減った部署が半数となった。その取り組み施策の中で、ベスト5 になったものは、以下の取り組みである。オーソドックスな取り組みを当たり前にするることにより、残業の削減につながったことがわかった。

No.	施策	詳細	実施部署数
1	業務の見直し 負荷分散	多忙なプロジェクトへの人員投入(他部署からの異動や応援等) 組織統合による業務の集約 / 合理化 業務をアウトソース 等	22
2	リフレッシュデー (ノー残業デー)の推進	毎週水曜日以外の追加実施(例:週2、週3、毎日、月末に追加) 定時退社促進のために部長による声かけ・オフィス巡回 等	20
3	日次(朝礼・終礼)/ 週次での確認	業務の明確化(優先順位 / 無駄の見極め) ・プロジェクト単位の朝礼、終礼で当日の業務を確認 ・朝メール、夜メールで1日の業務確認 ・週次で残業状況を確認し、部内会議で対策検討 等	19
4	フレックス・裁量労働の 活用	繁閑にあわせた時間外削減 ・シフト勤務者のフレックス適用 等	18
5	会議の効率化	時間帯・開催時間等の効率化 ・会議時間帯のルール設定(17:00以降の会議禁止) ・上限時間の設定(最長90分まで、定刻5分前終了) 等	17

図 V-5 エントリー部署(32 部署)の取り組み施策 Best5
(出典：SCSK(株)「働き方改善等の取り組み事例について」)

- スマートワーク・チャレンジ20 ～全社的な展開～
 この施策の目的は、「働きやすい職場作りに向けたさらなる意識改革と改善活動の定着化」であり、モデル職場ではなく、全社目標を設定し、全社的な取り組みに変えた。施策の概要は以下の通りである。

- 有給休暇取得日数 20 日、平均月間残業時間 20 時間未満を目標に設定して取り組む。
- 達成部門に対するインセンティブとして、削減された残業手当を原資に特別賞与を支給したことが大きな特徴。
- 部門長の責任のもと、組織的な取り組みとなっていた。

➤ 主な取り組み

主な具体的な取り組みは以下のようになる。

施策	内容
就業規則の改定	時間単位有給休暇と計画有給休暇の導入 所定就業時間の 10 分/日短縮
達成インセンティブの導入	残業時間削減目標、有給休暇取得目標の達成度合いにより、ゴールド、シルバー、ブロンズに分けた報奨制度
勤怠実績の役員への報告	月 2 回全役員へ月次報告
経営トップからの情報発信	月 2 回の勤怠実績の報告結果を踏まえ、会長が全社にメッセージ発信
月次勤怠承認権限	残業時間 60 時間超は部門長、80 時間超は社長承認が必要

図 V-6 スマートワーク・チャレンジの主な取り組み

(出典：SCSK(株)「働き方改善等の取り組み事例について」より作成)

残業時間削減や有給休暇取得を進める中で、お客様のご理解を得ること、お客様と一体となった意識改革は、大きな課題となっている。お客様に対しては、会長名で「お客様へのご理解・ご協力のお願い」の手紙を送ったり、役員が説明するなどを行ってきた。お客様からも比較的好意的に受け止められており、トップの意思が本気であることを現場が理解するようになった。

➤ 稼ぐ力への成果

残業時間削減、有給休暇取得向上に関しては、残業時間の約 4 割の削減、有給休暇取得も 20 日間完全取得の目標に近づきつつあり、短期間で大きな成果が上がった。働き方改革では、現場の部長や課長などの管理職層が目標や信念に支えられ、リーダーシップを発揮して取り組んだことが大きな力となっている。

稼ぐ力への影響としては、以下のような効果がみられる。

- ・メンタル休職者数が減少傾向
- ・情報処理技術者資格保有者の増加
- ・女性ライン職人数の増加
- ・「働きやすい会社」として採用力の向上
- ・離職率の低下
- ・働き方改革が仕事の質の向上につながったことによる利益率の向上

2.2. 朝型勤務の取り組みについて（伊藤忠商事株式会社）

- 「多残業体質」から脱却するため、朝型勤務へのシフトを図り、働き方改革を進める。
- 朝型勤務導入により、20時以降の残業を大幅に減少させ、残業時間も約12%の削減を実現した。

伊藤忠商事株式会社の垣見委員による、朝型勤務の取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ 朝型勤務の導入の背景

朝型勤務をスタートする背景には、残業時間が減らないという問題があった。具体的な問題には、業務効率が悪いことや、残業代が生活費化していること、また、つきあい残業もみられ、上司や他課員が残っているのに、帰ることに気がひけるというようなこともあった。こうした問題を解決するために、思い切った対策が必要であるという認識のもと、朝型勤務へのシフトを導入し、社員一人一人の意識改革に着手した。

■ 朝型勤務の具体的な実施内容

朝型勤務への取り組みは、業務遂行の一層の効率化等の観点から、残業ありきの働き方を見直し、9:00 から 17:15 勤務を基本として、夜型の残業体質から、朝型の勤務（始業前の時間から勤務）へと変えていこうとするものである。必要な残業は、夜ではなく朝にするという考えである。

2013年10月1日から、6ヶ月間のトライアルとして以下を実施した。

- 深夜勤務（22:00～5:00）の禁止
20:00 から 22:00 の勤務は原則禁止とし、仕事が残っている場合は、翌日朝勤務へシフト。突発的な対応等やむをえず、20:00 以降勤務する場合は、上司からの事前申請により認める。深夜勤務禁止のため完全消灯を行う。
- 翌日朝勤務（5:00～8:00）
朝勤務にはインセンティブをつけて、シフトを推奨。
 - ・深夜勤務と同様の割増賃金支給
 - ・8:00 前始業の社員に軽食を無料配布。

■ 制度導入に向けての取り組み内容

朝型勤務へのシフトを図り、社員の意識改革を行うために、以下のような取り組みを行った。2013年10月のトライアル後、2014年5月に朝型勤務シフトを正式に導入した。

- 事前社員説明会&組織長説明会の開催
- 入退館管理システムの構築
前日の入退館情報が、翌朝把握できるシステムの構築
- 人事総務部課長による各フロア巡回&追い出し
正式導入後は毎晩実施
- 業務効率化に向けた取り組み実施（組織毎）
朝型勤務シフトに併せ、組織毎の業務効率化キャンペーン実施

- 朝型勤務シフトを加速させるための他施策の実施
110 運動、健康増進講演会の開催、朝食（軽食）無料配布 等
- 経営トップからのメッセージの継続的発信
月に一度、役員会（常務以上）で実績報告を行い、改善度をチェック

■ 朝型勤務正式導入の効果

- 定性面での評価
社員の声として、業務集中度がアップし、業務の優先順位づけ、取捨選択が進んだり、夜の時間が有効に活用でき、リフレッシュ効果があったりするなど、会社として大きなメリットがあった。女性社員の育児とキャリアの両立にも寄与している。
一方、懸念点としては、持ち帰り残業や顧客対応での支障などが挙げられたが、顧客対応は、実施してみると、特に大きな問題は生じなかった。
- 導入1年経過後の定量面での成果
 - ・入退館時間：
20時以降の退館は、トライアル実施前は約30%であったが、約6%となった。
8時以前の入館は、約20%から約40%となった。
 - ・時間外勤務時間：
総合職は、トライアル前は平均約50時間弱であったが、導入後は約12%削減した。
 - ・社員のエンゲージメント・サーベイの結果：
社員が主体的に会社に貢献しようという意識の部分での肯定回答が、78%となり、前回比5%増となった。

■ 朝型勤務シフトにあたっての成否の鍵

朝型勤務シフトの取り組みにおける成否の鍵には、以下の点が挙げられる。その中でも、経営トップが本気度をいかに示すかが重要といえる。

働き方改革は「意識改革」と「業務改革」があり、徹底して対応していくことが成否の鍵となる。

- 経営トップのリーダーシップ
会社の本気度を示す最大且つ最強のバロメーターとなる。
- 組織長への腹落ち
組織運営上の Key Person への徹底した啓発。運用上は、組織長が非常に重要である。
- コストカットと思わせない逆転の発想
社員一人ひとりに“やってみようか”と思わせる仕組み作り
- 業務合理化を併せて実施
資料削減、会議厳選等、各現場で実態に合わせた業務効率化を実施。
早く帰るためには、業務効率化が重要である。

■ 朝型勤務制度の進化

導入1年経過後、朝型勤務制度をより進化させるために、以下のような取り組みを実施している。朝型勤務の定着には、評価制度に反映させることが必要である。そこで、優良組織認定の評価項目に朝型推進度を追加し、次年度から組織長の個人行政の目標項目に、「働き方改革推進」目標を必須化する予定である。

<進展内容>

- 朝型勤務の運用徹底
- 業務効率化プロジェクト（生産性10%アップ）の推進
- 朝型勤務状況を評価制度に反映
- 朝食（軽食）メニューの充実

2.3. 「在宅勤務」推進の取り組み（日産自動車株式会社）

- 在宅勤務を有効活用し、通勤（移動）時間を削減し新たな時間を創出すること、働く時間の柔軟性を高め、ワークとライフの質の向上を図ろうとしている。
- 在宅勤務を成功させるポイントとして、在宅勤務の仕事を切り分けることと、在宅勤務のために新しい仕事は作らないことが挙げられる。

日産自動車株式会社の東委員による、「在宅勤務」推進の取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ 前提 ～ ダイバーシティへの取り組み～

当社は、競争力の源泉となるのがダイバーシティであると捉えており、単に多様化を認めるのではなく、会社が強くなり、良い製品をつくるためには、ダイバーシティが必要であると考えている。多様な意見がぶつかり合うことで、より革新的で強い組織を作り、そこから大きな価値を創造することを目指し、ダイバーシティに取り組んでいる。

こうしたダイバーシティの大きな柱が、ジェンダーとクロスカルチャーであり、それを支えるのがワーク・ライフ・バランスとダイバーシティ・マインドセットである。

ダイバーシティを進める中で女性の活躍を推進しているが、両立しながら活躍できる企業環境を整備するため、本人・上司の意識改革、制度インフラ整備（ハード、ソフト両面）から、包括的にアプローチしている。そのインフラ整備の中で、在宅勤務制度を取り入れている（在宅勤務は育児介護両立社員だけでなく、全社員が対象となっている）。

■ 在宅勤務制度改定の背景

一日の時間の使い方で削れるところは通勤時間であることに注目し、在宅勤務を有効活用して通勤（移動）時間を削減し、新たな時間を創出することや、働く時間の柔軟性を高め、ワークとライフの質を向上させることに取り組んできた。

■ 在宅勤務制度の概要

➤ 在宅勤務の内容

- ・在宅勤務制度には、「一般型」と「育児型」の2種類がある。
- ・取得理由を問わない「一般型」も、40時間（5日）/月まで在宅勤務が可能。
- ・条件は、在宅で実施可能な業務があること。人事への特別な事前申請はなく、上司の承認を得る。重要なポイントは、在宅のための新たな仕事は作らないことにある。
- ・在宅日は、職場の業務計画に基づき、上司と在宅業務および在宅日時を決定。
- ・対象者は、部課長層と一般層。育児介護型は、育児や介護の従事者。

➤ ITの有効活用

在宅勤務にはITを有効に活用している。ITの活用により、相手の状況が一目で分かり、海外を含む遠隔地との音声会議やTV会議を自宅で行うことも可能である。

▶ 在宅勤務のポイント

在宅勤務者や周囲の人にとっても満足のいく在宅勤務には、以下の点がポイントとなる。在宅勤務利用者に対して、制度の主旨を理解し適切な運用を続けるために、毎年年初にeラーニングを行っている。在宅勤務を円滑に行うポイントは以下のようなものがある。

- ・タスクを明確にする
定期的に業務の棚卸をする、業務を切り分ける 等
- ・業務の見える化を行う
メールで事前実施連絡、終了報告の共有 等
- ・自己管理能力を高める。
在宅勤務インフラ・執務環境の整備、情報セキュリティ厳守 等

■ 在宅勤務の効果・影響

在宅勤務に関するアンケート調査では、在宅勤務の実施者の97%が、業務アウトプットへの影響で「向上した」「変わらない」と思っている。また、生活面での影響は、70%が「向上した」と感じていた。

上司や周囲の人からの評価では、「アウトプットが向上した」が10%、「変わらない」が85%となっていた。

■ 在宅勤務を成功させるポイント

成果を出す在宅勤務には、職場環境の6つの要素がある。とりわけ、個人のところでは、在宅勤務可能な業務を切り分けることがキーである。チームメンバーの間では、在宅で行っている業務の透明性を確保するなど、チームメンバーとの信頼性が重要である。また、上司がアウトプットに対して適切な評価を行うことも重要である。



図 V-7 成果を出す在宅勤務が可能な職場環境の6要素
(出典：日産自動車「在宅勤務」推進の取り組み)

2.4. 長時間労働削減の取り組みについて（イオン株式会社）

- 長時間労働削減は、労働生産性向上なくして実現は困難という認識のもとで、組織横断的な取り組みを行う。
- グループ各社の特性、ニーズに対応した施策を実施する。

イオン株式会社の金子委員による、長時間労働削減の取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ 長時間労働削減・生産性向上への取り組み

長時間労働削減は、労働生産性向上なくしては実現が困難であり、イオングループの各社が、主体的かつ組織横断的に取り組む必要があるという指針のもと、以下のような体制で取り組んでいる。

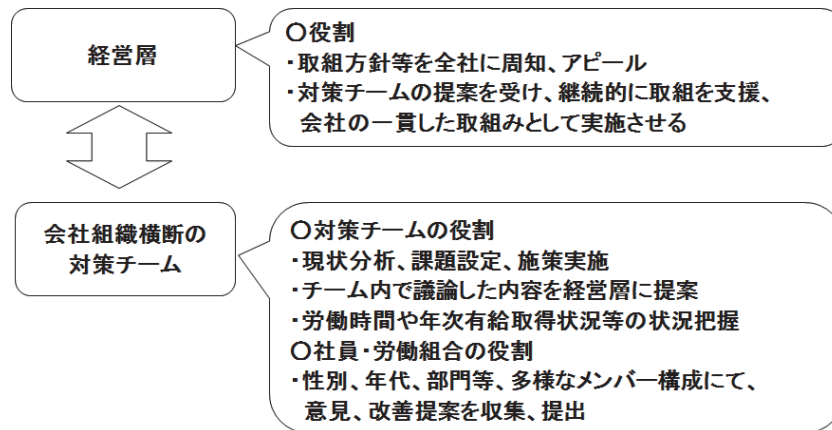


図 V-8 長時間労働削減・生産性向上への取り組み
(出典：イオン㈱「長時間労働削減の取り組みについて」)

■ 具体的な取り組み方法

長時間労働削減への取り組みは、以下の手順により実施している。

1. 実態把握
 - ・実際の労働時間、休暇取得の見える化 等
2. 課題分析・取り組み施策の検討、達成目標の明確化
 - ・取り組むべき課題設定、取り組み施策、達成目標の設定 等
3. 取り組み施策の実施
 - ・長時間労働の抑制、年次有給休暇取得推進のための体制、制度、ルール整備 等
4. 経過観察・効果分析
 - ・取り組み状況、効果の社内共有化、施策見直し、推進強化 等

- 生産性向上への取り組みの視点
店舗における生産性向上に取り組むために、以下のような視点で実施している。
 - 業務改善取り組み
 - ・業務の所用時間を「見える化」し、「ムリ、ムダ、ムラ」の発生する業務がないか 等
 - 職場環境
 - ・新設備の導入や IT システム投資による生産性の向上は図れないか 等
 - 人材育成
 - ・複数業務をこなせるマルチタスク型人材の育成
 - 組織
 - ・部門により業務の繁閑が激しい場合、部門の業務分担は適正か 等

- イオン株（ホールディング）での具体例 ～組織横断的なテーマ、目標設定～
労働時間削減には、管理職とそれ以外の時間管理者の働き方の両面から改革していくことが必要との認識から、各部署からメンバーを募り、組織横断的に、テーマごとに目標を決めて取り組んでいる。テーマとしては、仕事を時間内に完了（法定外労働時間の削減）、休暇の取得、男性の育児休暇取得、介護の実態把握などである。

施策	内容
法定労働時間削減	<ul style="list-style-type: none"> ・18時15分の全館消灯、18時30分のエレベーター停止 ・月2回の部署別・個人別労働時間の進捗確認、部室長への警告メールの配信 <p style="text-align: right;">等</p>
年次有給休暇取得促進	<ul style="list-style-type: none"> ・年次有給休暇計画付与日数の変更 ・部署別年次有給休暇取得状況の確認及び部室長への配信（月1回） <p style="text-align: right;">等</p>
男性の育児休暇取得促進	<ul style="list-style-type: none"> ・制度の周知・徹底（パパ会の開催による体験談の共有） ・取得しやすい環境の整備 <p>イクボス育成セミナーの開催・イクボス検定の導入運用</p> <p style="text-align: right;">等</p>

図 V-9 労働時間削減の取り組み事例
(出典：イオン株「長時間労働削減の取り組みについて」より作成)

- グループ会社での具体例～働き方改革による残業時間削減効果～
グループ会社での取り組みの具体例としては、本社スタッフの管理職、従業員の意識・行動を変える「働き方改革」への取り組みなどがある。
具体的には、19時以降業務の原則禁止、終業予定時間の可視化、配布資料の削減などを行っている。この施策がスタートしたことにより、管理職が率先して帰るようになり、「時間内に仕事を終わらせる」意識が向上した。その結果、施策実施前には21時以降100名以上いた残業者が、実施後は19時以降25名程度となり、21時以降はほぼゼロという成果が出た。

2.5. より良い働き方、より高い生産性への取り組み（株式会社 LIXIL）

- 社員が会社に誇りをもって働くためには、会社と社員が共に双方の成長に貢献し合う「エンゲージメント」が必要であり、それは働き方の改革によっても生み出される。
- 働き方改革では、特に、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス、リーダーの育成の視点を重視した活動を実施している。

株式会社 LIXIL の谷委員による、より良い働き方、より高い生産性への取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ 継続したエンゲージメントの構築

当社では、社員のより良い働き方、より高い生産性の向上を目指し、「継続的なエンゲージメント」を生み出すことに注力している。エンゲージメントを生み出すことで、社員の活力を最大限に引き上げる。

エンゲージメントの項目の中でも、ダイバーシティ、リーダーシップ、理念浸透を重視している。とりわけミドルマネジャーの変革は重要であり、彼らが変わることにより、時間管理、働き方、業務の仕方に関してリーダーシップを発揮し、的確な指導・指示・アドバイスをすることで、生産性は向上する。

■ より良い働き方、取り組みの考え方

より良い働き方を実現するため、ダイバーシティ、ワーク・ライフ・バランス等の考え方を基盤に取り組んでいる。

ダイバーシティを強力に推進し女性が働きやすくなれば、男性の働き方も変わる。男性が働き方を変えれば、女性が更に働きやすくなるという考えで取り組んでいる。ここでは、長時間労働がよく働く人、有休をとらないことがステータスなどの過去の価値観からの転換を図っている。ダイバーシティは、経営トップの強いリーダーシップのもと進めている。

こうした取り組みにより、女性管理職比率の向上、新卒女性採用数の増加などの成果がでている。

ワーク・ライフ・バランスでは、WLF（ワークライフフレキシビリティ）という名称で進めており、「社員はワークとライフを常にバランスさせなければいけないのではなく、その人・時に合わせてフレキシブルに考える事が出来る」会社を目指している。その為に、労使一体となった“働き方革命”を起こすプロジェクトを実施している。ゆとり休暇の拡充、有休取得推奨日の設定などで休暇取得を促進することや、年度初めに個人別の計画プランを提出し、定期的に休暇を取得しているかを上長が確認する仕組みを作っている。

■ 具体的な取り組み事例

より良い働き方を実現するための具体的な活動としては、シックスシグマ活動での改善による生産性の向上や、実務・プロセスを「見える化」することで、オンタイムに、漏れなく、残業削減活動につなげていくことなどがあげられる。

また、ノー残業デーの巡回を人事部社員が徹底的に行うことや、強制消灯タイマー装置を設置し、電気が消えるまでに、仕事を片付ける習慣をつける取り組みなどを実施している。

さらに、社員のモチベーションを高めるため、社員が楽しく、わくわく働けるオフィスへの改装や、会社を知るための部署ごとの定期的なミーティングや、社内イベント（運動会、ファミリー参観日等）を企画し、社内のコミュニケーションを活性化して、仕事の横のつながりを作るなかで、生産性を上げる取り組みを行っている。

2.6. 長時間労働対策とワークスタイル変革について（帝人株式会社）

- 長時間労働対策のスタンスとして、「早く帰らせる」ことではなく、仕事のやり方を変えて生産性の高い働き方を追求することで、結果的に長時間労働を削減。
- 長時間労働対策は、経営施策の一環であるダイバーシティ推進として取り組む。

帝人株式会社の藤本委員による、長時間労働対策とワークスタイル変革についての事例の説明は、以下の通りである。

■ ワークスタイルに関する課題

当社は、製造業で男性社員の数が多いこともあり、「男性はとにかく働く」という考えが強く、社員の真面目な気質もあってバリバリ働こうという意欲があるが、働き過ぎというリスクが発生しやすいことが課題であった。

こうした課題に対しては、十数年前より時間外労働削減施策として、様々な取り組みを行ってきた。例えば、職場単位での時間外労働の目標設定、長時間労働の個人単位のチェック・指導、ノー残業デーの徹底・強化などの施策を実施してきた。その結果、長時間労働者の数は減少したが、平均の時間外労働は横ばいで、これまでの「在館時間を制限し、とにかく早く帰らせる」ことを念頭においた取り組みだけでは限界があることが判明した。

■ 長時間労働・ワークスタイル変革の新しい視点

近年、外国籍社員の増加や女性社員比率の上昇などから、仕事がある限り、いくらでも残業するという従来の働き方は、だんだん通用しなくなっている。

こうした中で、長時間労働を削減するにはワークスタイルの変革が不可欠であるという認識を持ち、新しい視点で取り組んでいる。取り組みの内容は、下図 V-10 の通りである。

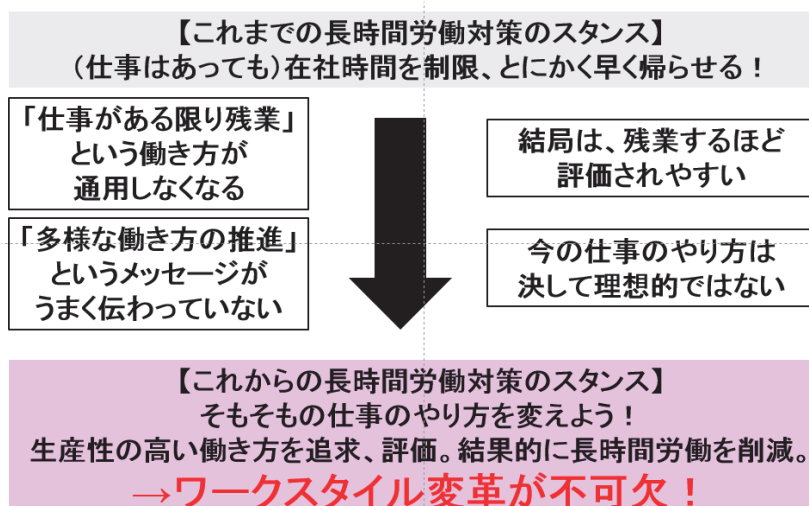


図 V-10 長時間労働・ワークスタイル変革の新しい視点
(出典：帝人㈱「帝人における長時間労働対策とワークスタイル変革について」)

■ ワークスタイル変革への具体的な取り組み

ワークスタイル変革には、管理職や経営層の意識を改革することが必要であるが、加えて、社員一人一人の意識を変えることも重要である。一社員としての視点を意識して若手を中心としたプロジェクトチームを立ち上げた。

このプロジェクトチームは、管理者の組織マネジメント向上と、社員一人一人が仕事への固定観念を打破して風土改革を行っていくという、アクションテーマとゴールを設定している。

このワークスタイル変革の活動は、総合的な施策として位置づけられており、「教育」「制度」「職場環境」の視点を踏まえ、「各部署での不要業務廃止などの削減策」「全社的な新たな労働施策導入による削減策」を今後推進していこうとしているものである。

ワークスタイル変革は長時間労働対策の延長線上にあるが、それだけが目的ではなく、経営施策の一環であるダイバーシティ推進策の一つとして取り組んでいる。長時間労働対策、ワークスタイル変革が根付くためには時間が必要であり、次代を担う若手社員による推進を期待している。

2.7. 生産性向上に向けた取り組み（損害保険ジャパン日本興亜株式会社）

- ワークスタイルの変革により、生産性向上に取り組む。
- 社員個々人の多様性と責任を重視して、ワークスタイル（シフト勤務、在宅勤務等）の選択を可能とすることで、生産性の向上とともに、労働時間の削減に取り組んでいる。

損害保険ジャパン日本興亜株式会社の齋藤委員による、生産性向上に向けた取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ グループ人事ビジョンのポイント

当社は、損保ジャパンと日本興亜損害保険が合併した会社であり、個々の会社の文化がそれぞれあったが、それを融合させるため、出身会社にとらわれず多様性を尊重するダイバーシティを強化し、加速させてきた。

■ 生産性向上に向けた取り組み

1. ワークスタイルイノベーションへの取り組み

働き方を変革する「ワークスタイルイノベーション」に取り組む、生産性を向上させることを通して、労働時間の削減に取り組んできた。

➤ シフト勤務制度

全職場で、個人別労働日単位でシフト勤務を可能とした。今までは、午前9時から午後5時までであったが、9パターンの勤務体系（例：午前7時から午後3時まで、午後1時から午後9時まで 等）を個人別、労働日単位で、選択を可能とした。

全社員に対してシフト勤務制を導入した目的は、育児や介護の問題を抱える社員や海外とのやりとりが必要な社員等が、柔軟な働き方を実施し、高い生産性を実現することにある。

➤ 在宅勤務制度

従前は在宅勤務の上限が月4回であったが、上限を超えた在宅勤務を可能とした。全従業員が在宅勤務を選択できるようにし、育児、介護のためという条件もつけていない。在宅勤務の届出は、勤務前日までに所属長へ申請するようになっている。

この制度の導入目的は、生産性向上と効率化の実現であるが、個々人が自分の働き方を見直して生産性を高めるために、何をすればよいか、どうすればよいかを考えてもらうというやり方をとっている。

<在宅勤務のためのインフラ整備>

自宅でも社内と同様のセキュリティレベルのネットワーク環境を構築できる端末を配備。

さらに、育児・介護による短時間勤務者のうち、希望者に対して、在宅勤務時に自宅で使用するためのシンククライアント端末を追加配備している。

<利用状況>

2015年4月から9月の上期において、延べ2,000人強のシフト勤務利用実績があった。

➤ 朝型勤務

国内に勤務する27,000名の社員を対象に、夏季クールビズの実施期間に合わせ、朝型勤務を推奨している。

着実に成果を出している例もある一方、朝早く来ても帰る時間は変わらないという例もあるのが課題である。次年度以降もこの施策を進めていき、労働時間を圧縮していく予定である。

➤ 社内コンテストの実施

ワークスタイルイノベーションに職場全員で取り組み、業務の見直し・生産性の向上を図り、働き方の変革・労働時間の短縮を実現している課・支社等を表彰する社内コンテストを実施している。

表彰においては、労働時間（残業時間数）の短縮値+他の視点（業務見直し、効率化、働きやすい職場環境の実現、可視化・標準化等）も考慮して選定している。この施策は、2015年度が初めての試みであり、部署で独自性を発揮し、労働時間短縮や生産性向上への取り組みを自ら図ることを啓発している。

【入賞店の取り組み事例】 部署独自での取り組みの実施

- 「理想の職場」を定義し、そのために必要な自己紹介カード、コミュニケーションランチの実施
- 部署独自のサマータイムとして、最終退社時間を原則18時に設定

図 V-11 コンテスト表彰事例

(出典：損害保険ジャパン日本興亜㈱「生産性向上に向けた取り組み」)

2. 働き方ハンドブックの作成

本社社員の働き方における課題や働き方のルール等を小冊子にまとめて展開し、労働時間の削減や生産性の向上に取り組んでいる。

➤ 20:80のクイックスタート

社内資料の作成において、締め切りまでの作業時間の20%を使って、資料の完成度を80点までもっていく。時間の配分、使い方への工夫を行う。

➤ 30分一本勝負

社内の会議では、原則30分以内に終わらせるように準備・運営を行う。やむを得ず30分を超えることが予測されている場合には、10分単位で延長することを基本とする。

2.8. 多様な人財の活躍に向けた取り組み（株式会社日立製作所）

- 多様な人財の活躍に向けた取り組みとして、人財マネジメントシステムの転換・働き方の意識改革を行っている。
- 働き方の意識改革は、個人のみではなく職場全体で行うことが重要であり、毎年実施しているワーク・ライフ・バランス向上月間を活用して、職場の意識改革に向けた取り組みを進めている。ワーク・ライフ・バランス向上月間では、トップのメッセージの発信等、全社共通の取り組みの他、事業所や職場ごとに異なる課題に対応した取り組みを実施している。

株式会社日立製作所の武内委員による、多様な人財の活躍に向けた取り組みについての事例の説明は、以下の通りである。

■ 多様な人財の活躍に向けた取り組み

人財の活躍を図るために、①人財マネジメントシステムの転換・働き方の意識改革、②人財ミックスの促進、③多様な人財が能力を発揮できる職場づくりの3つに全社をあげて取り組んでいる。

「働き方の改革」においては、人財マネジメントシステムの転換・働き方の意識改革を推進するために、「メンバーシップ型雇用システム」から「ジョブ型雇用システム」への転換を図り、従来の慣行とは異なる価値観・働き方、時間や場所にとらわれない働き方への改革を進めている。

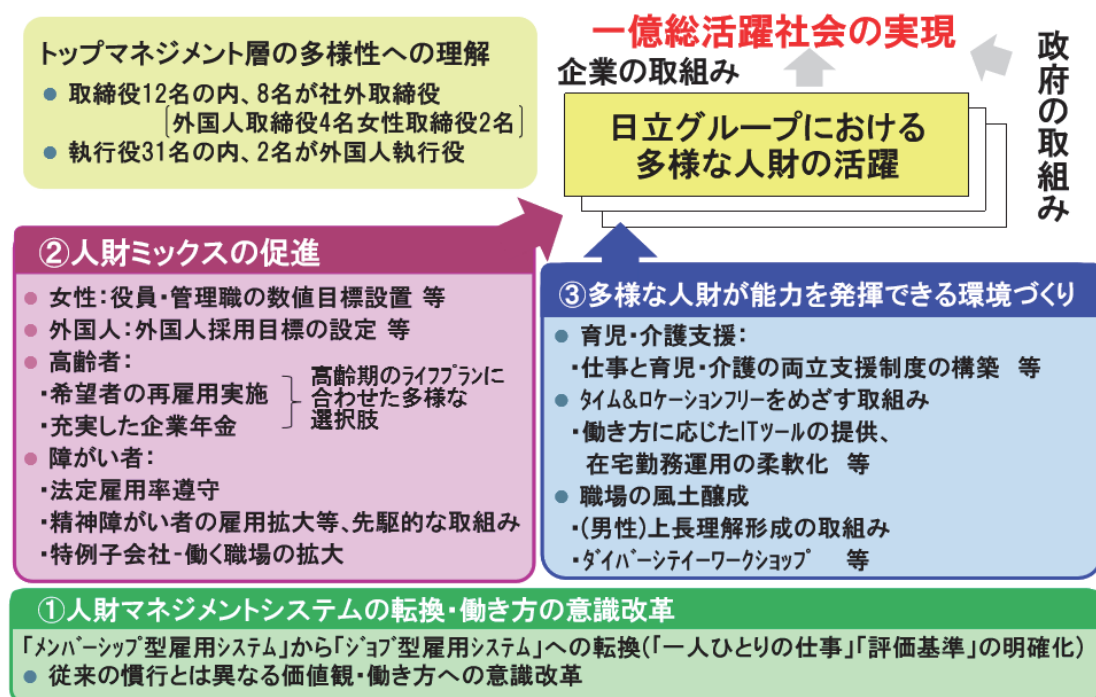


図 V-12 多様な人財の活躍に向けた取り組み
(出典：(株)日立製作所「多様な人財の活躍に向けた取り組み」)

■ 多様な人財が能力を発揮できる環境づくり

多様な人財が能力を発揮できる環境づくりにおいて、「職場の風土を変える」ことを中心とした施策を進めている。この背景には、育児・介護との両立や外国人も含めた多様な人財の活躍を進めるには、両立支援制度の整備や本人への働きかけでは限界があり、長時間労働を前提とした働き方の見直し、従来の仕事の進め方の見直しも含めた職場の風土改革を同時に進めることの重要性が認識されたことがある。

職場の風土を変える取り組み	
重点項目	<ul style="list-style-type: none"> ◇ 働き方の見直し ◇ 男性・管理職の意識・行動改革
主な実施内容	<ul style="list-style-type: none"> ・WLB-up!月間 ・タイム&ロケーションフリーワーク ・ダイバーシティ・ワークショップ/管理職研修 ・女性部下を持つ管理職向けマネジメントセミナー

図 V-13 職場の風土を変える取り組み

(出典：㈱日立製作所「多様な人財の活躍に向けた取り組み」より作成)

■ WLB-up!月間 (Work Life Balance 向上月間)

ワーク・ライフ・マネジメント意識の向上、職場一体での働き方の見直し、制度・ツールの理解促進を図ることを目的に、全社でワーク・ライフ・バランスを推進する活動を行ってきた。月間中の各種取り組みは、個人がワーク・ライフ・マネジメントに対する意識を持っただけでは働き方を変えることは難しいので、職場全体としても働き方を見直す意識を向上させるため、個人参加型と職場単位で取り組む施策の両面から働きかける必要があるという考えで進めている。

<具体的な活動内容例>

- ・トップメッセージの発信
- ・働き方見直しをテーマとした話し合いによる、職場全体での働き方改革の推進
- ・モデル職場紹介によるノウハウ共有
- ・ワーク・ライフ・マネジメント川柳等の全員参加型企画による意識向上
- ・各事業所における具体的な取り組み

事業所ごとに状況や環境が異なるため、本社からの一律の施策推進では各事業所の課題解決にマッチしないケースがあるので、事業所ごとの課題に対応した施策を実施している。

- 定時退勤日の設定と労使による職場巡視
- 深夜残業削減
 - 深夜時間帯の一斉消灯強化、深夜残業申請の徹底
- 休暇取得予定の見える化による取得促進
 - 計画年休/メモリアル休暇予定日の登録、計画年休所得予定メッセージの通知等
- マイナス 30 分運動
 - 定時より 30 分繰り上げての退勤を月間中に 1 回以上取得
- 職場一体となった働き方の見直し
 - ・業務の見直し/効率化をテーマとした話し合いによる見直し (e ラーニング等)
 - ・割り込み禁止時間の設定による効率 UP

・Early Time Trial!

上期の平均退社時間より、退社時間を早める部署ごとの取り組み

- 在宅勤務トライアル
- 朝型勤務トライアル（夏期）

■ タイム&ロケーションフリーワークの推進

時間や場所に縛られない働き方（タイム&ロケーションフリーワーク）を通じた、より成果を出しやすい働き方の実現を目的に、在宅・サテライトオフィス勤務運用の柔軟化・簡素化、働き方に応じた IT ツール提供の拡充等を推進。

3. 企業ヒアリング調査からの事例

3.1. 調査の概要

【調査の目的】

「長時間労働体質からの脱却と新しい働き方」を実現するための企業における取り組みの実態を把握し、以下2点を明らかにすることを目的に、ヒアリング調査を実施した。

- 企業（経営全体）に対し、「長時間労働体質からの脱却」の必要性をいかに納得させるか。
- いかにして、企業（経営全体）及び現場社員の納得を得ながら、「長時間労働体質からの脱却」を実現するか。

【調査の対象】

製造業3社（自動車、電気機器、製薬）、非製造業1社（IT）の人事担当責任者の方にお話を伺った。

【調査の方法】

対面によるヒアリング調査を実施した。

【調査の期間】

2015年11月

3.2. 質問項目

ヒアリング調査の質問項目は以下の通りである。

- 貴社における長時間労働体質からの脱却の必要性について
 - 従業員の労働時間、休暇取得の状況
 - 企業としての労働時間削減に関する方針
 - 社内外の推進体制
 - 長時間労働体質からの脱却の必要性
- 労働時間短縮のための取り組み事例
 - 労働時間短縮に関わる制度やルールとその実施状況
 - 労働時間短縮に取り組んだ好事例、工夫点
 - 労働時間短縮に取り組む際の障壁、現場からの抵抗、その他の課題
 - 労働時間短縮に取り組むことの納得性を高める方法、成功の秘訣
- その他
 - 海外拠点における労働時間の現状、国内拠点との相違点

3.3. 調査結果

1) 労働時間削減に関する方針や推進体制等について

働き方改革プロジェクトの推進

労働時間削減や有給休暇取得率向上のための取り組みは、各社とも以前から行っているが、国の政策等を背景に、近年、働き方改革プロジェクトとしての取り組みを推進している。生産性の向上や創造性の発揮、ワーク・ライフ・バランスの実現を目指すもので、2015年より開始したという企業が複数あったが、取り組みが早い企業では、2011年の東日本大震災を機に開始したという企業もあった。グローバルで事業展開を支える体制作りのため、外国人材活用や女性活躍推進等に対する問題意識からプロジェクトを開始したという例もあった。女性管理職を増やすためには、特に男性社員の働き方改革が必要であり、また、外国人にとって日本の長時間労働体質は受け入れがたく、採用にあたっての障壁となりうるとの声も聞かれた。

経営層の主導

働き方改革プロジェクトは人事部門の主導により行われているが、取り組みに熱心な企業では、経営層の主導により推進されている例もみられる。同社では、過重労働や女性活躍推進等に高い問題意識を持つ副社長によりプロジェクトが組成された。また、同社が働き方改革プロジェクトとは別に開催しているマネージャー会議では、社長、副社長も参加し、全国から参加している各本部の本部長や部長、支店長、グループ会社社長に対し、働き方改革の動機付け等を行っている。

業務の特性により難しいケース

働き方改革プロジェクトやそれ以前から行っている各種施策により、一般社員全体で見ると、年間総実労働時間の削減に成功しているという企業は複数あった。しかし、一部の部署や職種については、例えば、平日の夕方や休日に出張が発生したり、あるいは、突発的に繁忙状態になったりする等の業務の特性から、残業の削減が難しいという声もあった。また、管理職については、一般社員のような労働時間の管理は行われていないが、例えば、在社時間が長い場合には産業医による面談を義務付ける等のフォローが行われている。管理職は一般社員と比べて労働時間が長い傾向にある企業もあったが、一般社員のほどに労務管理が徹底されているわけではなく、業務負担が管理職に偏っている可能性を指摘する声もあった。

2) 長時間労働体質からの脱却の必要性について

働き方改革の経営上の効果

働き方改革の取り組みによる経営上の効果については、業務効率の向上が挙げられたが、創造性の発揮等、その他の点については、現時点で目立った効果が確認できたという声は聞かれなかった。労働時間を削減して生まれた時間で仕事以外の活動に取り組むことについては、その意義を認める声はあるものの、活動による効果が見えにくく、また、生まれた時間をどのように活用するかが課題との意見があった。これに対し、生まれた時間を有効活用できるよう、英語教育や快眠セミナー等、自己研鑽のためのイベントを提供している例もあった。労働時間削減による採用への効果については、採用の段階で応募者が残業実態について細かく聞くことを差し控える傾向にあり、必ずしも労働時間削減が採用のしやすさにつながるわけではないとの意見があった。時間制約のある多様な人材の受け入れについては、モバイルツールを用いた在宅勤務制度の導入が、育児や介護を担う社員から評価されているとの声が聞かれた。介護について、現状、介護を理由に退職する人は少なく、特に問題視しているという企業はなかったものの、介護を担っていることを職場の人に伝えていないケースも多いのではないかとの声もあった。

推進上の留意点

各社は働き方改革プロジェクトを推進する一方で、取り組みが行き過ぎると必要な時間を割くことが難しくなり、競争力の低下に繋がりにかねないことを懸念する意見も複数挙がった。例えば、時間をかけて働いて成長したいと考えている若手社員が自己研鑽の目的で会社に残ることを妨げることは必ずしも望ましくないという意見や、技術者が技能を向上させるために必要な練習時間が失われる恐れがあるという意見があった。そこで、労働時間を一律に減らすのではなく、進め方に改善が必要な仕事や必ずしもやる必要がない仕事を見極めた上で働き方を変えたり、業務の繁閑に対応するために年間変形労働制度（一定の単位期間について、週あたりの平均労働時間が週法定労働時間の枠内に収まっていれば、1週または1日の法定労働時間の規制を解除することを認める制度）を適用したりしているとの工夫が聞かれた。

3) 労働時間短縮のための取り組み事例について

経営者のメッセージ発信

各社とも、現場社員ひとり一人の意識を変革することを重要視しており、会社としての本気度を伝えるための取り組みを行っている。例えば、社内のイントラネットや冊子配布を通じて、社長や本部長等のメッセージ発信を繰り返し行っている例がみられた。

ドラスティックな制度改革の有効性

ドラスティックな制度改革を行うことも本気度の浸透には効果的との指摘もあり、例えば、Family Friday と呼ばれる、週 1 回（金曜日）所定労働時間を 1 時間 45 分早める取り組みにより、社員の意識変化が進んだとの声も聞かれた。同様の取り組みとして、週 2 回、定時で退社する取り組みを行っている例もみられ、ノー残業デーとは異なり、定時退社日を自ら設定するので主体性を持って取り組むことができ、効果的との声があった。また、サマータイム制度を導入している例もみられ、毎年夏季に就業時間を早めることで、働き方を見直す良いきっかけとなっているとのことである。

管理職の意識改革の重視

現場社員の意識変革の中でも、特に、職場のマネジメントを担う管理職の意識変革が重視されており、例えば、全国から各本部の本部長や支店長を会議に招集し、社長、副社長自らが働き方改革の動機付けを行っているという事例もある。

現場の働き方を変革するために、評価制度を変えた例もみられ、以前は主に成果（アウトプット）に基づいて評価を行っていたが、それに加えて、仕事に費やした時間も考慮して評価しているところもある。

IT ツールの活用

IT の技術革新や低廉化等を背景に、IT ツールの活用に積極的な企業も複数みられた。例えば、スマートフォンを用いることにより、出張中でも、メールを送ったり、資料を確認したりするなど、仕事ができる環境をつくっている例があった。また、勤怠管理システムにより、社員の健康管理時間外の状況や傷病の状況に応じて、働き方の改善を促すメールを本人と上司に自動発信している例もあった。

IT ツールの普及等に伴い、在宅勤務制度の導入、適用拡大を行う企業も複数みられた。以前から在宅勤務制度を導入している企業では、時差がある海外とのやり取りに対応しやすいように、また、今後の介護等のニーズで、自宅等の現在認められている場所以外での在宅勤務の可能性を想定し、休日や半日しか働けないような場合や所定労働時間外での利用も可能とし、自宅以外の登録場所であれば在宅勤務できるように変更した例がみられた。

連続休暇取得の推奨

有給休暇取得率向上のため、連続休暇取得を促進する取り組みを行っている企業も複数みられた。全社員を対象に、強制的に連続休暇を取得させる本施策は効果的との意見があった。

4. 国における長時間労働体質からの脱却と新しい取り組み

4.1. 多様な働き方の実現に向けた働き方改革について

(経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 小林浩史氏)

経済産業省産業人材政策室の小林室長より、多様な働き方の実現に向けた働き方改革について、以下の説明があった。

■ 産業人材政策の目指すべき方向性について

人口減少社会への突入を前に、女性や高齢者が働きやすく、また、意欲と能力のある若者が将来に希望を持てるような環境を作ることで、いかにして労働力を維持し、また労働生産性を上げていけるかが、日本が成長を持続していけるかどうかの鍵を握っている。こうした中、国としては、産業人材政策の推進において、量の充実と質の向上の両面から取り組むことを重視している(図 V-14)。女性、高齢者などの参加が可能な雇用環境、ダイバーシティ強化、労働生産性の向上を図る上でも、長時間労働の削減は肝となる。

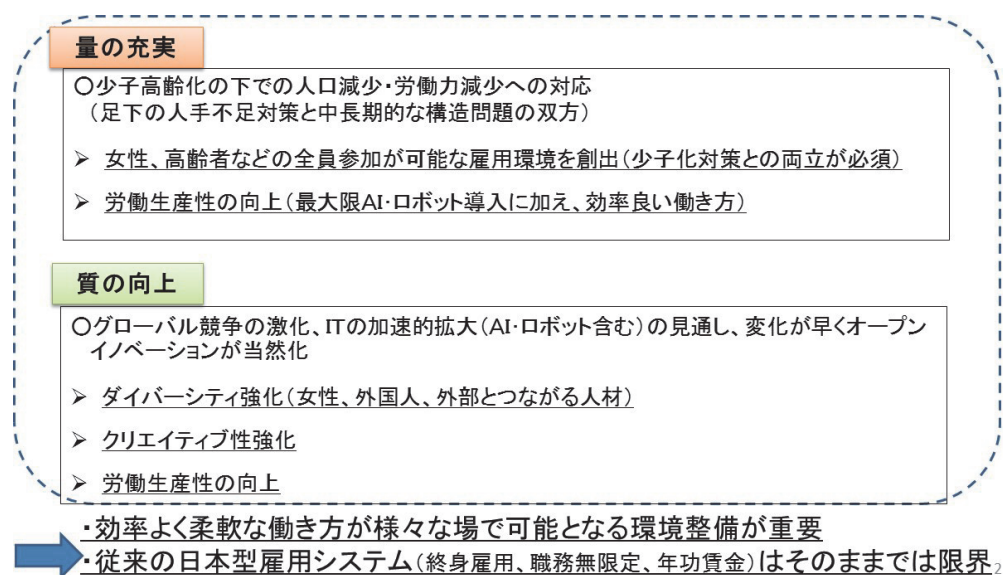


図 V-14 産業人材政策の目指すべき方向性
(出典：経済産業省)

■ わが国の長時間労働の現状

わが国の正規雇用者の長時間労働の現状は、以下の通りである。

- ・ 20～40 歳代男性について、長時間労働の傾向が確認できる。
- ・ 特に、30 歳代男性は週労働時間 60 時間以上の割合が最も高い。

・30歳代・40歳代について、男女間で大きな乖離（男性の方が長時間労働傾向）が確認できる。

⇒ 子育て世代となる30・40代男性について、週49時間以上の労働者の割合が約5割となっており、この働き方では子育てへの参加の両立が困難。

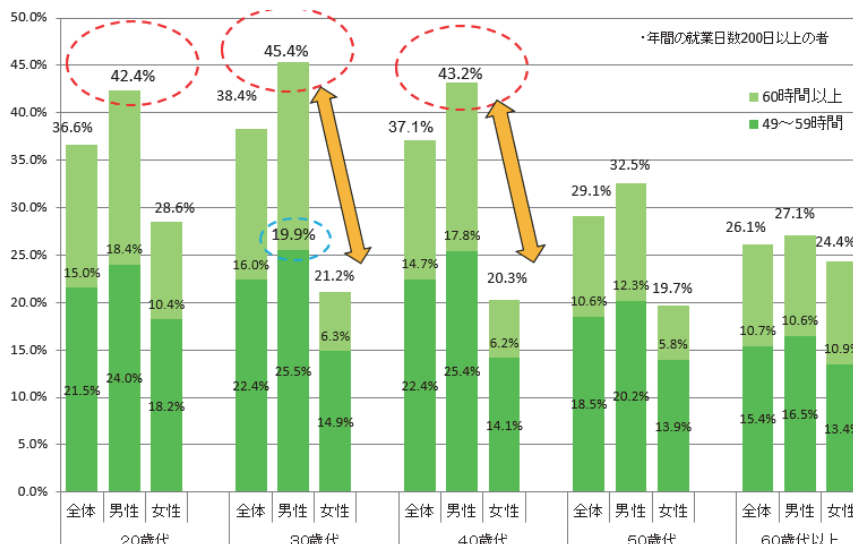


図 V-15 年齢階級別 週労働時間 49 時間以上の正規雇用者の割合 (年間の就業日数 200 日以上の者)
(出典：総務省「平成 24 年就業構造基本調査」により経済産業省作成)

■ AI・ビッグデータが就業構造に与える影響

近年、IoT (Internet of Things:センサーや機械類など“モノ”をインターネットに接続する技術)、AI (人工知能)、ビッグデータ等の新しい技術イノベーションにより、従来浸透していなかった製造業を含め、全ての産業において、既存のビジネスモデルや産業構造が革新的に変化している。

こうした中で、IoT、AI、ビッグデータ等の活用は、就業構造に大きな影響を与えることが考えられる。量的な影響としては、技術導入による雇用代替が定型業務から非定型業務に拡大することにより、創造的業務での雇用を伸ばすことが期待される。また、介護や運輸など将来的な人手不足が見込まれる分野を含め、これまで技術導入が難しかったサービス業等の非定型業務においても、AI、ビッグデータ等の浸透により構造的な人手不足が解消される可能性が考えられる。また、質的な影響として、個人と組織の関係も含め、働き方や生活スタイルが大きく変わっていくことが考えられる。例えば、時間と場所にとらわれない成果重視の働き方の重要性が増していくものと思われる。

こうした技術革新による就業構造の変化は、働き方や長時間労働の改善に良い意味での変化をもたらすものとなるだろう。

■ 働き方改革に向けての国の施策

【労働基準法等の一部を改正する法律案の概要】

長時間労働を抑制するとともに、労働者が健康を確保しつつ、創造的な能力を発揮しながら効率的に働くことができる環境を整備するため、労働時間制度の見直しを行う等所要の改正を進めている。

【新たな労働時間制と企画業務型裁量労働制、フレックスタイム制】

新たな労働時間制として、高度プロフェッショナル制度（労働時間では成果を適切に評価できない業務に従事する労働者について、一定の客観的な年収要件の下で労働時間の長さや賃金のリンクを切り離す制度）や企画業務型裁量労働制、フレックスタイム制の見直しなどを行い、効率的な働き方、柔軟な働き方を推進している。

■ 経済産業省の取り組み

平成24年度から実施している「ダイバーシティ経営企業100選」、「なでしこ銘柄」の選定を通して、女性活躍推進の活動を推進してきた。こうした中で、ベストプラクティス企業の選定においては、女性の役員・管理職比率などと合わせて、長時間労働の削減や、働き方の改革などへの取り組みが、評価のポイントとなっている。

□ 女性の活躍に係るスコアリング基準は以下のとおり、「女性のキャリア促進」と「仕事と家庭の両立サポート」の2つの視点から、方針、取り組み、実績の3つの側面について、それぞれ以下の指標により評価を行う。

	女性のキャリア促進 Career advancement of women	仕事と家庭との両立サポート Support for work-life-balance
方針 Policy	1. 女性など多様な人材活躍促進に向けた方針 ※ 経営戦略上に明確に位置づけられている場合 2. 女性のキャリア促進に向けた数値目標 (例: 女性の管理職比率、役員比率等)	1. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた方針 2. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた数値目標 (例: 労働時間削減目標等)
取り組み Practice	1. 女性向けのキャリア研修・メンター制度・幹部と女性のコミュニケーション促進等 2. 女性のキャリア促進のための管理職へのマネジメント研修・意識啓発等(例: 女性活躍支援を幹部の評価基準に盛り込む等) 3. 活躍促進のための組織体制	1. 柔軟な勤務場所・時間を認める制度(例: 在宅勤務、フレックスタイム等) 2. 長時間労働の改善のための具体的取組 3. ワーク・ライフ・バランス促進に向けた社内意識啓発(例: 研修等)
実績 Performance ※ 実績データの 開示範囲	1. 女性管理職比率 < 職種・職位階層別比率 > 2. 女性役員 < 社内取締役・社外取締役・監査役・執行役員別 > 比率 (or 人数)	1. 男性育児休業取得率 (or 人数) 2. 有給休暇取得率 (or 平均取得日数) 3. 柔軟な勤務制度の活用率 (or 活用人数) 4. 平均勤続年数男女差 5. 実労働時間に関するデータ ※ 水準(時間数、長時間労働者の割合等)
重点項目		
※最終的な銘柄を選定する際に、考慮する情報。		
「方針」「取り組み」「実績」の情報は、基本的には連結グループレベルでの開示情報を取得する(ただし、連結グループレベルでの開示情報が確認できない場合は、連結グループを代表する主要な企業の開示情報を取得する)。		

図 V-16 「なでしこ銘柄」スコアリング基準
(出典：経済産業省)

VI. おわりに—今後の課題

労働時間の短縮については、かねてより議論がなされてきたものの、企業の「稼ぐ力」をより高めるために必要な取り組みとしての視点からの検討が弱かったと思われる。そのため、現在でも、実効を上げるところまで本腰を入れた活動に結び付いていないのが現状である。そこで、本年度の人材研究会では、企業の「稼ぐ力」をさらに向上させていくために必要と思われる「長時間労働体質からの脱却」とそれを支える「新しい働き方」に焦点を当てて議論を重ねてきた。

研究会では、委員から、各企業が、長時間労働体質や「残業を前提とした働き方」からの脱却に向けて、様々な取り組みを工夫して実施している事例を紹介して頂いた。こうした事例は、本報告書のなかで紹介しているので、是非、働き方改革を推進する上での参考にして頂きたい。また、一般社員、管理職を対象に、現場の働き方の実態、管理職のマネジメントのあり方、仕事以外の活動に関する意識等についてアンケート調査を行い、残業を前提にした働き方をしている人よりそうでない人の方が、成長実感があり、また組織に対する好感を持って仕事に意欲的に取り組んでいる実態なども把握することができた。

本研究会での熱心な議論を通じて、企業において働き方改革を推進することは、社員の仕事に関連するポジティブで充実した活力（エンゲージメント）を生み出すこと、グローバル競争時代の多様な人材の獲得のためにも重要な課題となること、社員が仕事以外に大事にしたいことに使う時間を確保することで企業にとっての新しい価値を生み出すことなどの経営的な意義が大きく、また、現場で意欲を持って働く社員にとっても成長実感をもたらすメリットがあるといった点を提言にまとめた。働き方改革を進めるための工夫点についてもまとめている。このほか、長時間労働体質や「残業を前提とした働き方」を生み出す要因の一つとして、権限移譲が十分に進んでおらず社内調整に時間を要するなどの「企業風土」についての問題も挙げられたが、今後の議論が待たれる。また、仕事以外に大事にしたいことに取り組むことによる労働生産性への効果についても、実証的に示していくことが求められる。

多くの企業で、長時間労働体質や「残業を前提とした働き方」からの脱却に向けた取り組みが行われているが、まだ、課題や障壁があることも事実である。本研究会での委員の方々の熱心な議論を通じた提言が、働き方改革を推進する一助となることを期待してやまない。

平成27年度人材研究会 委員名簿

(企業名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略)

(委員長)

佐藤 博樹 中央大学大学院戦略経営研究科 教授

(委員)

石原 直子 株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works 編集長
垣見 俊之 伊藤忠商事株式会社 人事・総務部 部長代行 (兼) 企画統轄室長
金子 弘行 イオン株式会社 グループ人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー
狩野 尚徳 キヤノン株式会社 人事本部 人事統括センター 人材開発部 部長
東風 晴雄 ダイキン工業株式会社 東京支社 人事本部 採用グループ 担当部長
五島 輝昌 パナソニック株式会社 人事労政部 労政課 課長
齋藤 敦 損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 ダイバーシティ推進グループリーダー
佐藤 彰彦 富士通株式会社 人事本部 労政部長
杉山 敦 SCSK株式会社 人事グループ 人材開発部長
高島 正人 トヨタ自動車株式会社 東京総務部 人事室長
武内 和子 株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センタ 部長代理
谷 亘 株式会社LIXIL Human Resources Diversity & Engagement 部長
長尾 健男 新日鐵住金株式会社 人事労政部 部長
中澤 二郎 新日鐵住金ソリューションズ株式会社 人事部 専門部長
中島 竜介 アステラス製薬株式会社 人事部 部長 (制度企画グループ統括)
鍋山 徹 一般財団法人日本経済研究所 チーフエコノミスト
東 俊明 日産自動車株式会社 人事本部 日本人事企画部 人事企画グループ 主管
藤本 治己 帝人株式会社 人事総務部長
輪島 忍 一般社団法人日本経済団体連合会 労働法制本部長

(オブザーバー)

- 小林 浩史 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長 (第1回～第6回)
伊藤 禎則 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 参事官 (第7回)
戸島 正浩 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
中村 智 経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 室長補佐
根津 利三郎 独立行政法人 経済産業研究所 シニアリサーチアドバイザー(富士通総研アドバイザー)
狩野 史子 神田外国語大学非常勤講師 (富士通総研アドバイザー)

(事務局)

- 岩田 満泰 一般財団法人企業活力研究所 理事長
宮本 武史 一般財団法人企業活力研究所 専務理事
須藤 良雄 一般財団法人企業活力研究所 事務局長
石川 眞紀 一般財団法人企業活力研究所 主任研究員
高村 茂 株式会社富士通総研 公共事業部 プリンシパルコンサルタント
杉浦 淳之介 株式会社富士通総研 公共事業部 チーフシニアコンサルタント
田中 寛樹 株式会社富士通総研 公共事業部 コンサルタント

人材研究会 開催実績

第1回 8月26日(水) 15:30 ~ 17:30

- ・研究会趣旨・検討の視点案の説明
- ・「多様な働き方の実現に向けた働き方改革について」
経済産業省 経済産業政策局 産業人材政策室 小林浩史室長
- ・「なぜ『働き方改革』なのか? ~WLB管理職の役割が鍵~」
中央大学大学院戦略経営研究科 教授 佐藤博樹委員長

第2回 9月29日(火) 13:30 ~ 15:30

- ・「働き方改善等の取り組み事例について」
SCSK株式会社 人事グループ 人材開発部長 杉山敦委員
- ・「働き方改革とWLB管理職 ~企業として育成できるのか~」
中央大学大学院戦略経営研究科 特任研究員 高村静氏 (★ゲストスピーカー)

第3回 10月27日(火) 10:00 ~ 12:00

- ・「なぜ長時間労働をやめられないのか」
株式会社リクルートホールディングス リクルートワークス研究所 Works 編集長 石原直子委員
- ・「『多残業体質』から脱却する為の朝型勤務の取組みについて
~導入1年経過後の状況と新たな取組み~」
伊藤忠商事株式会社 人事・総務部 部長代行 兼) 企画統轄室長 垣見俊之委員
- ・「『在宅勤務』推進の取組み」
日産自動車株式会社 人事本部 日本人事企画部 人事企画グループ 主管 東俊明委員
- ・アンケート調査・ヒアリング調査の実施について

第4回 11月24日(火) 13:30 ~ 15:30

- ・「長時間労働削減の取組みについて」
イオン株式会社 グループ 人事部 人事企画グループ 労務政策リーダー 金子弘行委員
- ・「より良い働き方、より高い生産性へのLIXILの取組み」
株式会社LIXIL Human Resources Diversity & Engagement 部長 谷亘委員
- ・「帝人における長時間労働対策とワークスタイル変革について」
帝人株式会社 人事総務部長 藤本治己委員

第5回 12月17日(木) 15:30 ~ 17:30

- ・「生産性向上に向けた取組み ~ワークスタイルイノベーション~」
損害保険ジャパン日本興亜株式会社 人事部 ダイバーシティ推進グループリーダー 齋藤敦委員
- ・「日立グループにおける多様な人財の活躍に向けた取組み」
株式会社日立製作所 人財統括本部 ダイバーシティ推進センター 部長代理 武内和子委員
- ・アンケート調査結果報告及び報告書取りまとめの方向性について

第6回 1月27日(水) 10:00 ~ 12:00

- ・調査研究報告書(案)についての検討

第7回 2月25日(木) 15:30 ~ 17:00

- ・調査研究報告書(案)の取りまとめ

アンケート調査票

Q1 あなたは、通常、週に何時間程度働いていますか。※管理職や裁量労働制の方も働いている実際の労働時間をご記入ください。ただし、休憩時間は除いてください。

1. Q1S1【 】時間／週

Q2 あなたの通常の週単位で見た働き方に関して教えてください。

1. Q2S1 (1) あなたは、通常、週に何日働いていますか。(在宅勤務の日を含む) 【 】日／週
2. Q2S2 1. 残業しない／ほとんど残業をしない日数 【 】日／週
3. Q2S3 2. 2時間未満の残業をする日数 【 】日／週
4. Q2S4 3. 2時間～4時間の残業をする日数 【 】日／週
5. Q2S5 4. 4時間～6時間の残業をする日数 【 】日／週
6. Q2S6 5. 6時間を超える残業をする日数 【 】日／週

Q3 あなたは、昨年1年間に有給休暇を何日取得しましたか。昨年度の取得実績をお教えてください。

1. Q3S1【 】日／年

Q4 あなたは、現在の労働時間を減らしたいですか、増やしたいですか、あるいはいまのままでもいいですか。

- 1. 大幅に減らしたい
- 2. 減らしたい
- 3. いまのままでもいい
- 4. 増やしたい
- 5. 大幅に増やしたい

Q5 あなたは、残業削減などの働き方改革に取り組むことで、労働時間を減らすことができると思いますか。

- 1. 大幅に削減できると思う
- 2. 少しは削減できると思う
- 3. ほとんど削減はできないと思う
- 4. まったく削減はできないと思う
- 5. 分からない

Q6 あなたの職場やあなたご自身の仕事の状況として、以下のそれぞれはどの程度、当てはまりますか。

	1 そう 思う	2 ま あ そう 思う	3 あ ま り そう 思 わ な い	4 そ う 思 わ な い
1. その日にやらなければならない仕事が残っていない場合でも、上司や周囲を気にして帰りにくい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 定時退社後に仕事以外ではやることのないので、朝から全力で仕事をこなそうと思わない	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. その日の退社時間を予め決められないことが多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 週に1日でも残業しないで帰れるように仕事を調整することが難しい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 仕事を進めていると、いつの間にか時間が経ってしまい、残業していることが多い	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事の量が多いため、残業する日が多くなる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 高い業績を達成するためには残業する必要がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 仕事の結果を顧客が満足できる品質にするためには残業する必要がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 顧客や社内の他部課の要望に適切なタイミングで答えるためには残業する必要がある	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 仕事で成長するためには長時間働くことが必要である	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q7 日頃、あなたは職場で、以下のそれぞれをどの程度、取り組んでいますか。

	1 そう している	2 ま あ そう している	3 あ ま り そう して いない	4 そ う し て い な い	5 該 当 す る 状 況 が な い
1. 残業することになった場合は、その原因を分析し、同じ理由での残業が少なくなるようにしている(残業することがない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 仕事が集中し過ぎているときなどは、同僚など周囲の助けを得るようにする(仕事が集中することがない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 効率的な働き方ができている人をモデルとして、自身の働き方や仕事の仕方に活かしている(効率的な働き方ができている人が周囲にいない場合は、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 業務の繁閑の予測をし、見通しを立てて仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 1週間の中で残業せずに定時退社する日を予め決めている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 毎日、退社する時刻を決めて仕事をしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 上司や取引先などから仕事を依頼された際、仕事の納期や質のレベルを確認している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 担当しているそれぞれの仕事に費やしてよい時間を確認している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 優先順位や段取りを予め決めた上で仕事に取り掛かっている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 自らが経験したことがないことや、仕事のやり方に迷った場合は、上司や同僚などに相談している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. すきま時間(通勤時間、待ち合わせに早く着いた時間等)を積極的に活用している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 仕事を効率化するヒントがあれば、それを整理し、別の仕事にも活用している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Q8** あなたは、最近5年に経験した仕事を通じて、5年前と比較して仕事上の能力が向上したと実感できたことがありましたか。以下の1～16の各項目について、それぞれのうち最も実感に近いもの一つを選んでください。※転職された方は、現在勤めている会社に移ってからの成長実感についてお答えください。（以降の設問についても同様にお考えください）

	1 以前からできており、特に変化はない	2 以前より向上した	3 以前より少しは向上した	4 以前からできておらず、特に向上したとは思わない
1. 問題の本質やその原因を的確に見極めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 事前に作業量や必要な時間を正確に見積もること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 独創的なアイデアが出せること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 内外の経済社会動向に関心を持つこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 経営全体など大局的な視点から担当する仕事について考えること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 自分だけでなく、同僚などが早く退社できるように自分の仕事の段取りを考えること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 同僚の仕事の繁忙状況や緊急度合いなどを気に掛け、必要に応じ支援すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 顧客や上司からの指示やニーズのポイントを的確に理解できること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 自分の考えを、顧客や上司に分かりやすく伝えられること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 社内外の人間と良好な関係を構築できること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 部下や若手を上手に指導、育成できること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. 会議を、円滑かつ効率的に進行できること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 職場の同僚の間の結束感・連帯感を高める働きかけをすること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 時間当たりの生産性を意識し、集中して仕事に取り組むこと	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 仕事に対して意欲的に取り組めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 上司から高い評価を得ること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q9 あなたは、勤めている会社や職場に対して、どのように感じていますか。

	1 そう 思う	2 ま あ そう 思う	3 あ ま り そ う 思 わ な い	4 そ う 思 わ な い
1. 勤務先の経営理念・経営方針に共感している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 今後も今の会社で働き続けたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 仕事にやりがいを感じている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 職場の人間関係に満足している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 会社のために一生懸命に仕事をしたい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事と仕事以外の生活の両立がしやすい	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 個々人の事情に応じた柔軟な働き方ができる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q10 あなたは、管理職として、「業務マネジメント」「人材マネジメント」「部下と同じような仕事をする時間」にそれぞれどれくらいの時間（割合）を割いていますか。（合計が100%になるようにお答えください）※ 業務マネジメントとは、本調査では、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することをいうものとします。※ 人材マネジメントとは、本調査では、部下が各業務を円滑に遂行できるように支援したり、能力を高めたりすることをいうものとします。

1. 業務マネジメント【 】%
2. 人材マネジメント【 】%
3. 部下と同じような仕事をする時間【 】%

Q11 あなたの直属の上司は、「業務マネジメント」「人材マネジメント」「部下と同じような仕事をする時間」にそれぞれどれくらいの時間（割合）を割いていますか。（合計が100%になるようにお答えください）※ 業務マネジメントとは、本調査では、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することをいうものとします。※ 人材マネジメントとは、本調査では、部下が各業務を円滑に遂行できるように支援したり、能力を高めたりすることをいうものとします。

1. 業務マネジメント【 】%
2. 人材マネジメント【 】%
3. 部下と同じような仕事をする時間【 】%

Q12 あなたは、管理職として、業務マネジメントや人材マネジメントに使う時間が十分に足りていますか。※ 業務マネジメントとは、本調査では、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することをいものとします。※ 人材マネジメントとは、本調査では、部下が各業務を円滑に遂行できるように支援したり、能力を高めたりすることをいものとします。

	1 足りている	2 まあ足りている	3 少し足りない	4 足りない
1. 業務マネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 人材マネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q13 あなたの直属の上司は、業務マネジメントや人材マネジメントに使う時間が十分に足りていますか。※ 業務マネジメントとは、本調査では、組織から自己に課せられた課題を遂行するために必要な業務計画を立案し、業務計画に基づいて各業務を部下に割り振り、適切に遂行することをいものとします。※ 人材マネジメントとは、本調査では、部下が各業務を円滑に遂行できるように支援したり、能力を高めたりすることをいものとします。

	1 足りている	2 まあ足りている	3 少し足りない	4 足りない
1. 業務マネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 人材マネジメント	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q14 あなたの部下で、週50時間以上(残業時間を含む)働いている人は、どの程度(割合)いますか。

- 1. 0割(1人もいない)
- 2. 1割~2割
- 3. 3割~4割
- 4. 5割以上

Q15 あなたは、管理職として以下のそれぞれについて、どの程度取り組んでいますか。

	1 そう している	2 まあ そう している	3 あまり そう して いない	4 そう して いない	5 該 当 す る 状 況 が な い
1. 残業が必要な仕事を指示する際、残業が必要な理由を部下に伝えている(残業が必要な仕事を指示することがない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 残業が多い人にはその理由を聞き、解決策と一緒に考えている(残業が多い人がいない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 仕事が忙しい場合には、ヤマ場を乗り越えたあとに、部下の年休取得や早く退社することを促している(仕事のヤマ場がない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 納期だけでなく、仕事にどれくらいの時間を使っ てよいかを部下に示している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 仕事に求める品質レベルについて部下と意識 合わせをしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事の進め方に関して、裁量の範囲が分かる ように部下に説明している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 裁量労働の部下を含めて、部下の労働時間や 残業時間を把握している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 一部の人に業務の負担 が大きく偏らないように している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 労働時間が長いことは 人事考課などで「プラス 評価」にならないと部下 に伝えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 退社しやすい雰囲気を作 るため、自ら率先して 早く退社している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 労働時間の削減目標を 設定している(ノ残業 デーの設定、有給休暇 の取得 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. できるだけ会議の数を 減らしている(定例会議 の必要性を見直す 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 会議の時間を短くしたり、 長くない工夫をしている (目的や議題の明確化、 会議の長さをこまめに 設定する 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 顧客などからの所定時間 外の対応を断るなど、 24時間対応はできない ことなどを説明している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 効率的な仕事の仕方など 知見を職場で共有する ことで、職場全体の生 産性向上を図っている (最近顧客が関心を寄 せているテーマ 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 共通化できることをル ールとして整備し、各 人が効率的に仕事を できるようにしている (提案書のテンプレート 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q16 あなたの直属の上司は、以下のそれぞれについて、どの程度取り組んでいますか。

	1 そう している	2 まあ そう している	3 あまり そう して いない	4 そう して いない	5 該 当 す る 状 況 が な い
1. 残業が必要な仕事を指示する際、残業が必要な理由を部下に伝えている(残業が必要な仕事を指示することがない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 残業が多い人にはその理由を聞き、解決策を一緒に考えている(残業が多い人がいない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 仕事が忙しい場合には、ヤマ場を乗り越えたあとに、部下の年休取得や早く退社することを促している(仕事のヤマ場がない場合には、5とお答えください)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 納期だけでなく、仕事にどれくらいの時間を使っ てよいかを部下に示している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 仕事に求める品質レベルについて部下と意識 合わせをしている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 仕事の進め方に関して、裁量の範囲が分かるように部下に説明 している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 裁量労働の部下を含めて、部下の労働時間や 残業時間を把握している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 一部の人に業務の負担 が大きく偏らないように している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. 労働時間が長いことは 人事考課などで「プラス 評価」にならないと部下 に伝えている	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. 退社しやすい雰囲気 を作るため、自ら率先して 早く退社している	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. 労働時間の削減目標を 設定している(ノル残業 デーの設定、有給休暇 の取得 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. できるだけ会議の数を 減らしている(定例会議 の必要性を見直す 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. 会議の時間を短くしたり、 長くならない工夫を している(目的や議題の 明確化、会議の長さを こまめに設定する 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. 顧客などからの所定時間 外の対応を断るなど、 24時間対応はできない ことなどを説明して いる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. 効率的な仕事の仕方など 知見を職場で共有する ことで、職場全体の生 産性向上を図っている (最近顧客が関心を寄 せているテーマ 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. 共通化できることをルー ルとして整備し、各人が 効率的に仕事ができる ようにしている(提案書 のテンプレート 等)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q17 あなたは「仕事以外に大事にしたいこと」はありますか？※「仕事以外に大事にしたいこと」とは、ここでは、いわゆるプライベート活動を指します。（具体的には、趣味、交際、家族との団欒、育児、介護、自己啓発、社外の社会活動等、仕事以外のあらゆる活動を指します。）

- 1. ある
- 2. どちらかといえばある
- 3. ない

Q18 あなたにとって、「仕事以外に大事にしたいこと」とは何ですか？ あてはまるものをすべて選んでください。

- 1. 趣味の時間（旅行、レジャー、スポーツ、ショッピング、読書等）
- 2. 社外の人との交流・交際の時間
- 3. 社内の人との仕事以外の交流・交際の時間
- 4. 配偶者や子どもと過ごす時間
- 5. 家事、育児の時間
- 6. 友人と過ごす時間
- 7. 親と過ごす時間や介護のための時間
- 8. 地域コミュニティの活動に参加する時間
- 9. MBA取得など社会人大学院等への通学や自己啓発のための時間
- 10. ボランティア活動のための時間
- 11. その他【 】

Q19 「仕事以外に大事にしたいこと」を行うことは、仕事面でも以下のような効果が、どの程度あると思いますか。

	1 そう 思う	2 ま あ そう 思う	3 あ ま り そう 思 わ な い	4 そ う 思 わ な い
1. 仕事では得ることができない知識・スキルを獲得すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 社外でも通用する知識・スキルを獲得すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 社外人脈を広げたり、関係を強めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 発想や興味の幅、感受性を広げること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 創造力を高めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 人間としての幅が大きくなること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 仕事だけでなく、人生全体の充実につながる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 疲労感を解消し、健康を維持すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q20 部下が「仕事以外に大事にしたいこと」を行うことは、仕事面でも以下のような効果が、どの程度あると思いますか。

	1 そう 思う	2 ま あ そう 思う	3 あ ま り そ う 思 わ な い	4 そ う 思 わ な い
1. 仕事では得ることができない知識・スキルを獲得すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 社外でも通用する知識・スキルを獲得すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. 社外人脈を広げたり、関係を強めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. 発想や興味の幅、感受性を広げること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. 創造力を高めること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. 人間としての幅が大きくなること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. 仕事だけでなく、人生全体の充実に繋がること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. 疲労感を解消し、健康を維持すること	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q21 あなたは、1週間に平均して、Q18で選択した「仕事以外に大事にしたいこと」にどのくらい時間を使っていますか？

1. Q21S1 週の平日と休日の合計で【 】時間／週

Q22 あなたは「仕事以外に大事にしたいこと」に使う時間が、平日と休日を合わせて十分に足りていますか。

1. 足りている
 2. まあ足りている
 3. 少し足りない
 4. 足りない

Q23 あなたは「仕事以外に大事にしたいこと」に取り組むための時間を確保するために、早く退社できるよう努力していますか？もっとも近いものをお答えください。

1. 仕事の時間を優先したいので、仕事以外の活動のための時間を確保するための努力をしていない
 2. 仕事以外の活動のための時間をつくりたいが、その時間を確保するための努力ができていない
 3. 仕事のやり方を大きく変えることまでは必要ないものの、早く退社するように努力している
 4. できるだけ仕事以外の活動のための時間をつくれるよう、仕事のやり方を変えて、早く退社できるように努力している

Q24 (1) あなたの会社が、労働時間の削減や有給休暇取得の円滑化のために、既に取り組んでいることはありますか。あてはまるものをすべて選んでください。(2) 労働時間を削減したり、有給休暇を取得しやすくするために、会社として取り組む必要があることは何だと思いますか。あてはまるものをすべて選んでください。※この設問はタテ方向にお答えください。

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
	労働時間の削減に向けた経営トップからの明確なメッセージの発信	労働時間削減を経営目標として設定	会社・事業所あるいは労使で推進組織を設ける	働き方改革など労働時間削減のモデル職場を設ける	長時間労働を抑制するために経営トップが職場を巡回する	オフィスの強制消灯・強制施錠	職場毎に残業削減などの働き方改革を進め、有効な取り組みを全社で共有する	所定労働時間外の会議禁止	会議の時間や回数の制限	ノー残業デーの設定	働きぶりの評価を、労働時間の長さでなく、時間当たり生産性で行うことを明確に	一定時刻以降の残業を原則禁止	朝型勤務の導入	在宅勤務・テレワーク制度の導入、利用拡大	フレックスタイム制の導入、利用拡大	裁量労働制の導入、利用拡大	長時間労働削減に関する管理職向け研修を実施する	職場の労働時間削減の取り組みを、管理職の評価項目に盛り込む	管理職自身の労働時間削減、有給休暇取得の推進	有給休暇の取得率の向上	その他	特に無し
1.	既に行っている取り組み(あてはまるものすべて)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	必要な取り組み(あてはまるものすべて)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q24F (1) あなたの会社が、労働時間の削減や有給休暇取得の円滑化のために、既に取り組んでいることはありますか。あてはまるものをすべて選んでください。(2) 労働時間を削減したり、有給休暇を取得しやすくするために、会社として取り組む必要があることは何だと思いますか。あてはまるものをすべて選んでください。※この設問はタテ方向にお答えください。

1. Q24S1_21 既に行っている取り組み(あてはまるものすべて)／その他【 】

Q24F (1) あなたの会社が、労働時間の削減や有給休暇取得の円滑化のために、既に取り組んでいることはありますか。あてはまるものをすべて選んでください。(2) 労働時間を削減したり、有給休暇を取得しやすくするために、会社として取り組む必要があることは何だと思いますか。あてはまるものをすべて選んでください。※この設問はタテ方向にお答えください。

1. Q24S2_21 必要な取り組み(あてはまるものすべて)／その他【 】

Q25 あなたが勤めている会社の業種は何ですか？もっとも近いものをお選びください。

- 1. 農業・林業・漁業
- 2. 鉱業
- 3. 建設業
- 4. 製造業
- 5. 電気・ガス・熱供給・水道業
- 6. 情報通信業
- 7. 運輸業
- 8. 卸売・小売業
- 9. 金融・保険業
- 10. 不動産業
- 11. 飲食店、宿泊業
- 12. 医療、福祉
- 13. 教育、学習支援業
- 14. サービス業
- 15. その他【 】

Q26 あなたの勤めている会社(単体)の正社員数は、おおよそどのくらいですか？※正確な人数がわからない場合、最も近いと思われるものを選択してください。

- 1. ~1,000人未満
- 2. 1,000人~10,000人未満
- 3. 10,000人以上

Q27 あなたの仕事は何ですか？

- 1. 専門職(研究職、医師、看護師、保育士、弁護士、教員、ピアノ教師、塾講師 等)
- 2. 技術職(システムエンジニア、プログラマー、技術者 等)
- 3. 管理職(会社・団体役員、課長・部長などの管理業務従事者 等)
- 4. 事務職(一般事務、経理事務、秘書、受付、パソコン操作 等)
- 5. 販売職(販売店員、レジ係、販売外交員 等)
- 6. サービス職(ウェイトレス、調理師、美容師、家政婦、接客サービス従事者 等)
- 7. 保安職(自衛官、警察官、消防員、警備員 等)
- 8. 運輸・通信職(鉄道運転士、バス運転手、船員、パイロット、無線通信員 等)
- 9. 生産工程・労務職(製鉄、金属加工、機械組立、食品・衣服製造、建設作業、運搬 等)
- 10. その他【 】

Q28 あなたの部下の人数を教えてください。

- 1. Q28S1【 】人
- 2. Q28S2【 】人

Q29 あなたの家庭の状況についてお答えください。

	1 い る	2 い な い
1. 6歳までのお子様がい ますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. 小学生以上のお子様 はいますか？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. あなたには介護を必 要とする家族がいます か？	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Q30 あなたが活用している労働時間制度をお教えてください。あてはまるものをすべて選んでください。

- 1. 在宅勤務制度
- 2. テレワーク制度
- 3. フレックスタイム制度
- 4. 裁量労働制度
- 5. 短時間労働制度
- 6. その他【 】

平成27年度調査研究事業

長時間労働体質からの脱却と新しい働き方
に関する調査研究報告書

平成28年3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0001 東京都港区虎ノ門1-5-16
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
[http:// www.bpfj.jp/](http://www.bpfj.jp/)