

I 特別調査

「働き方」の見直しや改善（「働き方改革」）の取組について

～働き方改革 4社に1社が「取り組んでいる」～

人手不足感が高まる中、長時間労働の是正や柔軟な働き方の導入は、働きやすい職場環境整備や業務効率化を通し、多様な人材の確保・活用、生産性の向上につながると考えられています。今回の調査では、「働き方」の見直しや改善についてお聞きしました。

調査結果概要

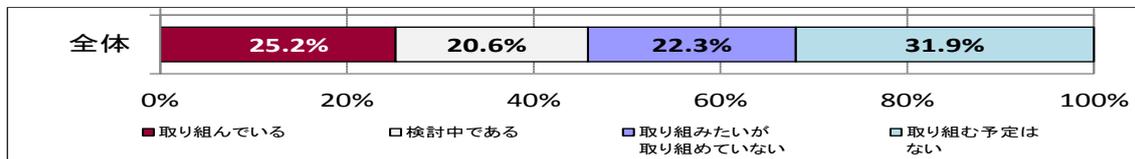
- 「働き方」の見直しや改善への取組状況については、「取り組んでいる」と回答した企業は25.2%、「検討中である」と回答した企業は20.6%であった。
- 「働き方」の見直しや改善に「取り組んでいる」又は「検討中である」と回答した企業に、その内容を聞いたところ、「労働時間の削減」が50.5%と最も高く、以下「業務の見直し・改善による効率化」（42.4%）、「有給休暇取得の促進」（31.8%）、「シニア人材活用・定年延長」（30.4%）と続いた。
- 「働き方」の見直しや改善により期待する効果を聞いたところ、「従業員の満足度の向上」が47.7%、「従業員の意欲が高まることによる生産性の向上」が47.2%と高い回答割合となり、「省力化・効率化による生産性の向上」（35.0%）が続いた。
- 「働き方」の見直しや改善にあたっての課題を聞いたところ、「人手不足で余裕がない」が33.9%で最も高く、「一般従業員の意識改革」（26.2%）、「売上等への影響が心配」（25.7%）と続いた。

1 「働き方」の見直しや改善への取組状況

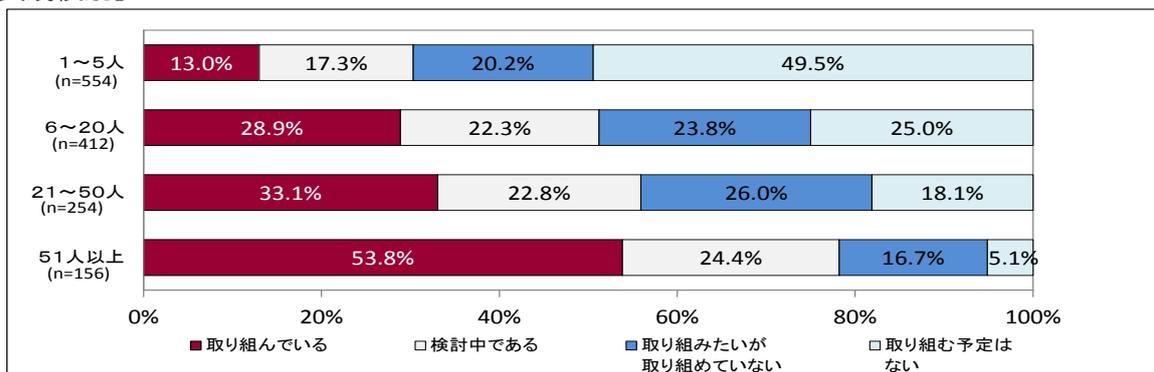
「働き方」について何らかの見直しや改善に取り組んでいるか聞いたところ、「取り組んでいる」と回答した企業は25.2%、「検討中である」と回答した企業は20.6%であった。

従業員規模別でみると規模が大きいほど「取り組んでいる」との回答割合が高く、従業員51人以上では5割以上が「取り組んでいる」と回答した。

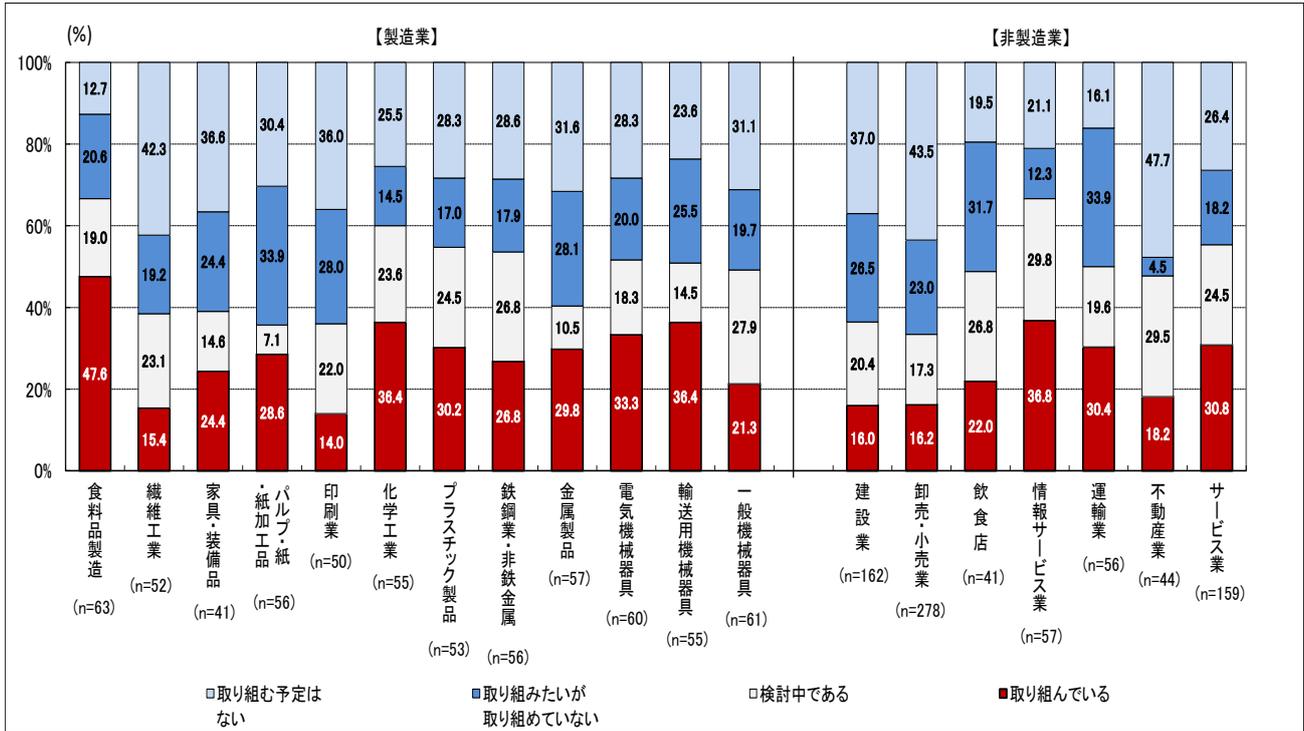
業種別にみると、「取り組んでいる」と回答した企業の割合は、製造業では「食料品製造業」（47.6%）、非製造業では「情報サービス業」（36.8%）で最も高く、「繊維工業」「印刷業」「建設業」「卸売・小売業」「不動産業」では2割以下であった。



【従業員規模別】



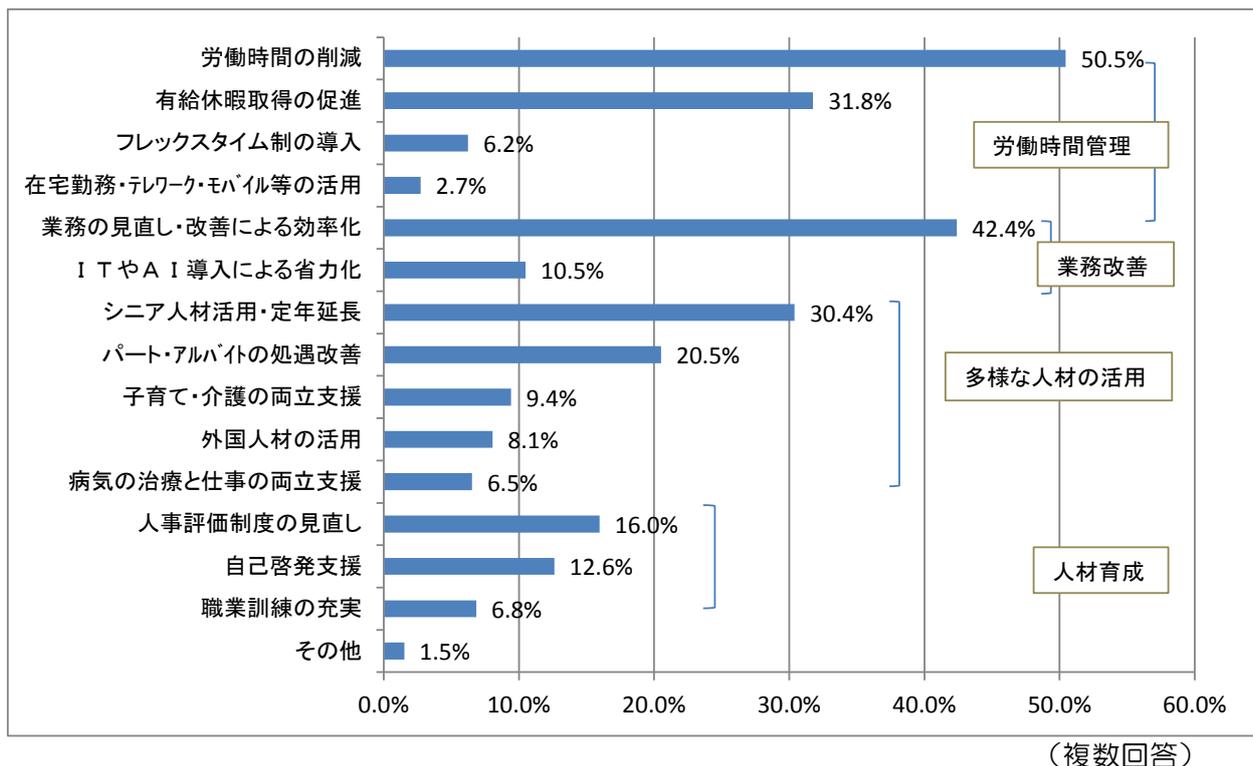
【業種別】



2 「働き方」の見直しや改善の取組で実施又は検討していること

「働き方」の見直しや改善に「取り組んでいる」又は「検討中である」と回答した企業に、その内容を聞いたところ、「労働時間の削減」が50.5%と最も高く、以下「業務の見直し・改善による効率化」(42.4%)、「有給休暇取得の促進」(31.8%)、「シニア人材活用・定年延長」(30.4%)と続いた。

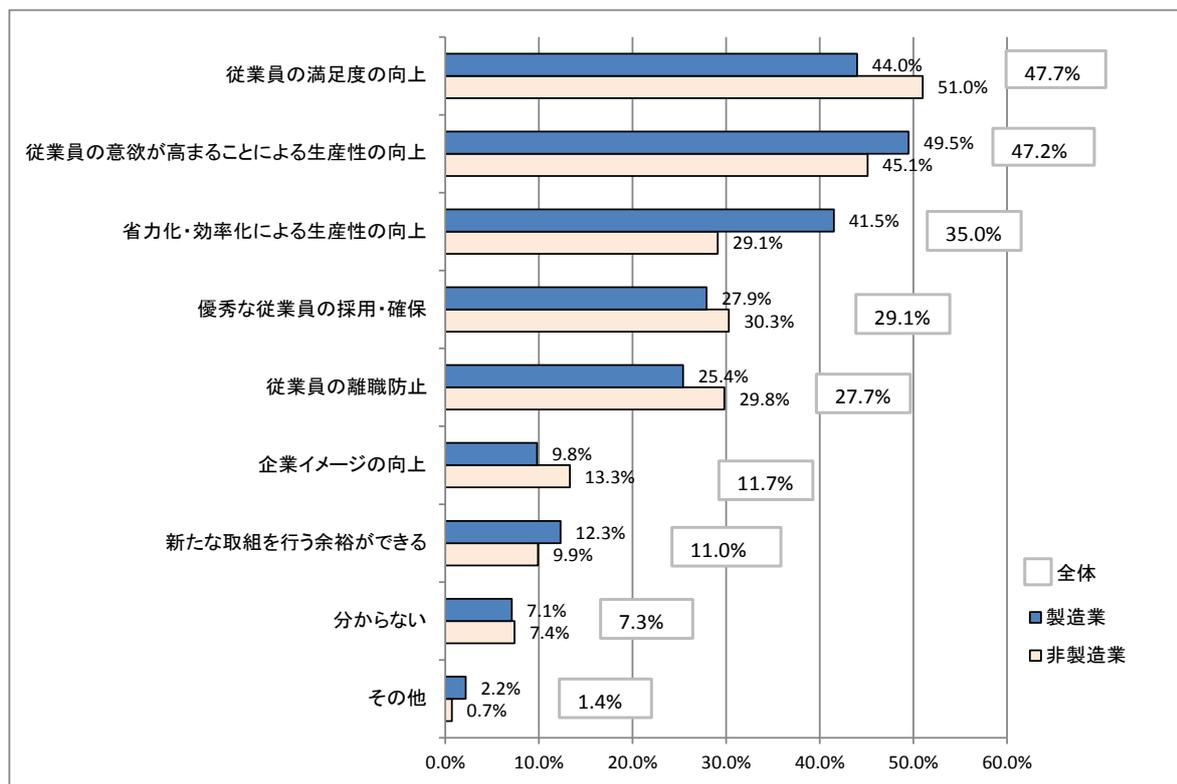
一方、「在宅勤務・テレワーク・モバイル等の活用」(2.7%)、「フレックスタイム制の導入」(6.2%)、「病気の治療と仕事の両立支援」(6.5%)、「職業訓練の充実」(6.8%)などは、低い回答割合となった。



3 「働き方」の見直しや改善により期待する効果

「働き方」の見直しや改善に「取り組んでいる」「検討中である」「取り組みたいが取り組めていない」と回答した企業に、「働き方」の見直しや改善により期待する効果を聞いたところ、「従業員の満足度の向上」が47.7%、「従業員の意欲が高まることによる生産性の向上」が47.2%と高い回答割合となり、「省力化・効率化による生産性の向上」(35.0%)が続いた。

また、製造業と非製造業とで比較すると、「従業員の意欲が高まることによる生産性の向上」「省力化・効率化による生産性の向上」などは、製造業の方が回答割合が高く、「従業員の満足度の向上」「優秀な従業員の採用・確保」「従業員の離職防止」などは、非製造業の方が回答割合が高かった。



(複数回答)

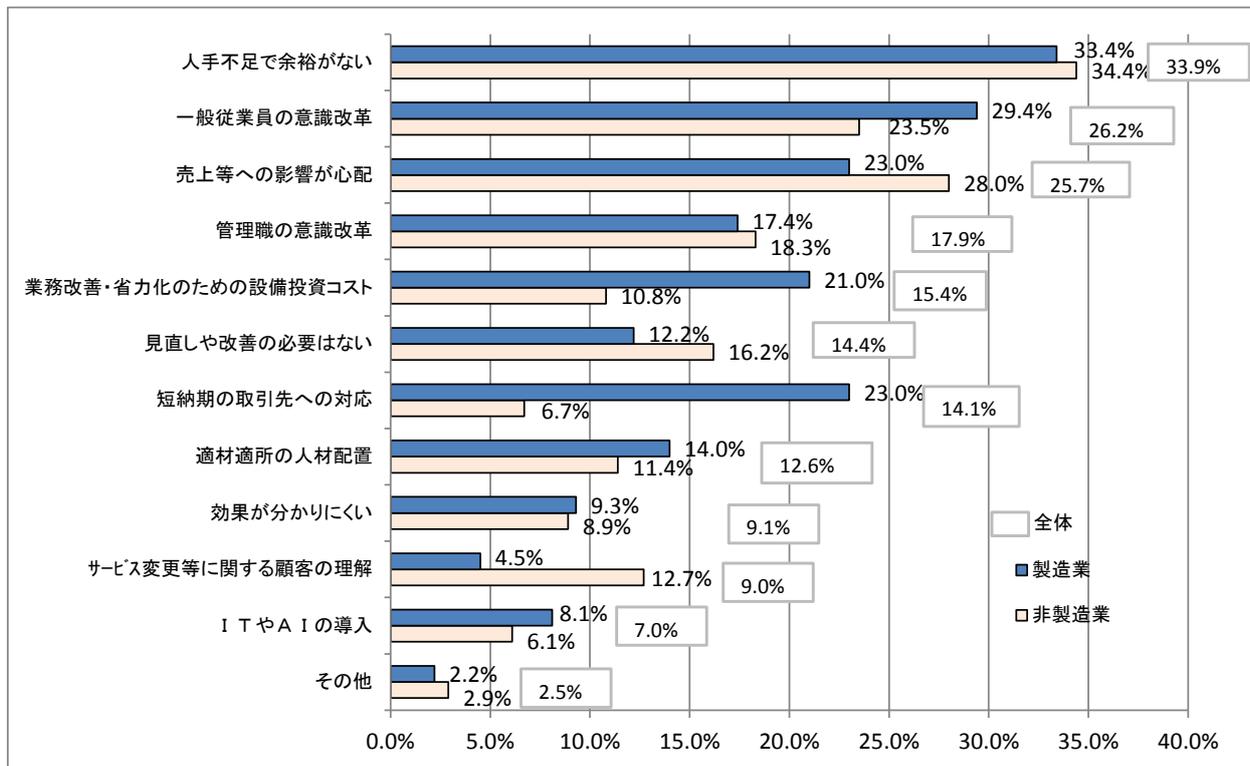
4 「働き方」の見直しや改善にあたっての課題

「働き方」の見直しや改善にあたっての課題を聞いたところ、「人手不足で余裕がない」が33.9%で最も高く、「一般従業員の意識改革」(26.2%)「売上等への影響が心配」(25.7%)と続いた。

業種別に特徴をみると、「一般従業員の意識改革」「業務改善・省力化のための設備投資コスト」「短納期の取引先への対応」などでは製造業の方が回答割合が高く、「売上等への影響が心配」「サービス変更等に関する顧客の理解」などでは非製造業の方が高かった。

取組の状況別にみると、「取り組んでいる」又は「検討中である」と回答した企業では「一般従業員の意識改革」が最も回答割合が高かった。また、「取り組んでいる」と回答した企業では、「管理職の意識改革」や「適材適所の人材配置」の回答割合も高かった。「検討中である」と回答した企業では、「短納期の取引先への対応」の回答割合も高かった。

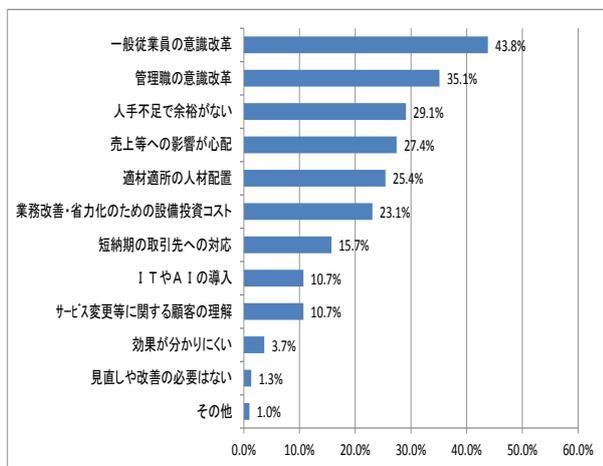
「取り組みたいが取り組めていない」企業では「人手不足で余裕がない」の回答割合が最も高く54.0%であった。「取り組む予定がない」と回答した企業では、「見直しや改善の必要はない」が約4割となり、「効果が分かりにくい」との回答も他のグループよりも高い回答割合であった。



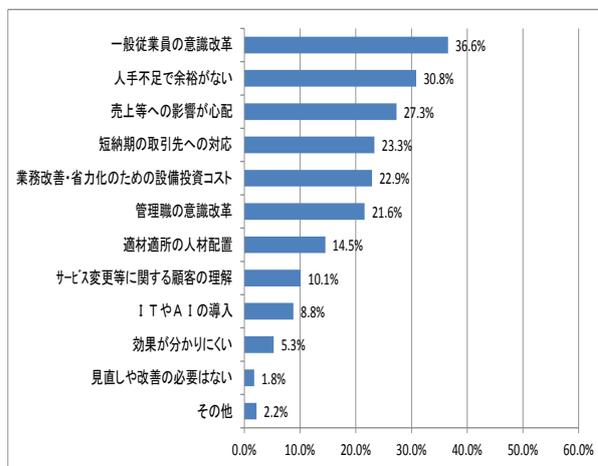
(複数回答・以下 4 表も同じ)

【取組の状況別】

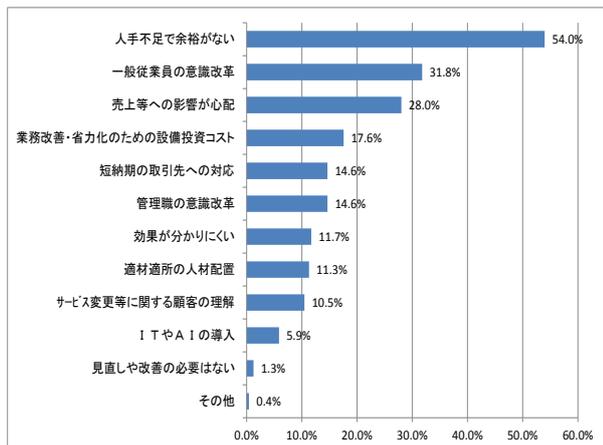
「取り組んでいる」企業の課題 (n=299)



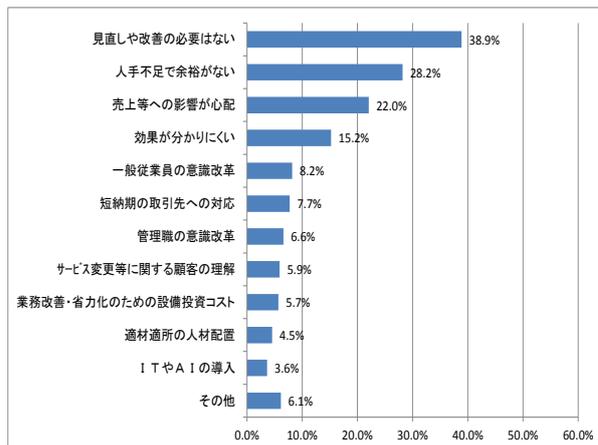
「検討中である」企業の課題 (n=227)



「取り組みたいが取り組めていない」企業の課題 (n=239)



「取り組む予定はない」企業の課題 (n=440)



*** 調査結果一覧**

1 「働き方」の見直しや改善への取組状況			
「取り組んでいる」	25.2%	「検討中である」	20.6%
「取り組みたいが取り組めていない」	22.3%	「取り組む予定はない」	31.9%
2 「働き方」の見直しや改善の取組で実施または検討していること 【複数回答】 (「取り組んでいる」「検討中である」と回答した企業)			
「労働時間の削減」	50.5%	「有給休暇取得の促進」	31.8%
「フレックスタイム制の導入」	6.2%	「在宅勤務・テレワーク・IT 等の活用」	2.7%
「病気の治療と仕事の両立支援」	6.5%	「シニア人材活用・定年延長」	30.4%
「子育て・介護の両立支援」	9.4%	「外国人材の活用」	8.1%
「パート・アルバイトの処遇改善」	20.5%	「IT や AI 導入による省力化」	10.5%
「業務の見直し・改善による効率化」	42.4%	「人事評価制度の見直し」	16.0%
「自己啓発支援」	12.6%	「職業訓練の充実」	6.8%
「その他」	1.5%		
3 「働き方」の見直しや改善により期待する効果 【複数回答】 (「取り組んでいる」「検討中である」「取り組みたいが取り組めていない」と回答した企業)			
「省力化・効率化による生産性の向上」	35.0%	「従業員の意欲が高まることによる生産性の向上」	47.2%
「新たな取組を行う余裕ができる」	11.0%	「従業員の満足度の向上」	47.7%
「従業員の離職防止」	27.7%	「優秀な従業員の採用・確保」	29.1%
「企業イメージの向上」	11.7%	「分からない」	7.3%
「その他」	1.4%		
4 「働き方」の見直しや改善にあたっての課題 【複数回答】 (全員)			
「人手不足で余裕がない」	33.9%	「売上等への影響が心配」	25.7%
「業務改善・省力化のための設備投資コスト」	15.4%	「IT や AI の導入」	7.0%
「サービス変更等に関する顧客の理解」	9.0%	「短納期の取引先への対応」	14.1%
「管理職の意識改革」	17.9%	「一般従業員の意識改革」	26.2%
「適材適所の人材配置」	12.6%	「見直しや改善の必要はない」	14.4%
「効果が分かりにくい」	9.1%	「その他」	2.5%

*** ヒアリング調査における企業の声**

○ 「働き方」の見直しや改善の取組で実施または検討していること
<p>労働時間管理</p> <ul style="list-style-type: none"> ・シフト制度を導入し残業時間削減を図っている。有給休暇の取得促進のため、推進日を設けている。 ・残業削減について幹部会議で各部門の責任者同士で協議を行い、削減に努めている。 ・管理職についても時間管理をすることにし、労働時間の現状把握から始めた。 ・仕事の性質により導入可能な部門については、在宅勤務・テレワークを進めている。 ・冬期の営業時間を短縮した（顧客からの苦情はなかった）。 <p>業務の見直し</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性パートのスキルアップによるマルチタスク化に注力している。 ・ロボットアーム購入による省力化、RPA（ロボット化）を進め、業務の効率化を進めている。 ・システムのクラウド化、タブレット端末の従業員配布、セルフレジの導入を図っている。 ・バックヤード業務のデジタル化を進めている。 ・工程の見える化のためにスケジュール管理ソフトを導入し、人員配置等の工程管理を行っている。

多様な人材の活用

- ・子育て中の従業員を対象にフレックス勤務を認めている。
- ・シニア退職者の採用をしている。定年延長は義務化してもらわないと難しい。
- ・パート・アルバイトの処遇に関して、無期転換ルールの関係で見直しを進めている。
- ・多様な働き方実践企業認定のステップアップやシニア活躍推進宣言企業の認定取得に取り組んでいる。

人材育成

- ・業務に関係する資格は評価・給与に反映させている。
- ・会社に貢献している部分について、きちんと評価できる仕組みをつくりたい。
- ・資格取得を支援するeラーニングを実施している。

その他

- ・効率化による低価格が武器であることから、働き方の変革は親会社の社是として掲げられており、徹底している。
- ・若手社員のストレスチェックやヒアリングを行い、対処する体制を整えている。

○「働き方」の見直しや改善により期待する効果

従業員の満足度・意欲が高まることによる生産性の向上

- ・従業員のスキルアップへのモチベーションを向上させ、従業員全体の底上げを図りたい。
- ・余裕をもって働くことが、良い接客・サービス・売上増に繋がる。好調な企業はまさしく満足度が高い。

省力化・効率化

- ・機械化されていない部門の人員配置の仕方に改善の余地が多くある。

従業員獲得・イメージアップ

- ・育児休暇を取得しつつ第一線で活躍する女性従業員は後輩社員のロールモデルとなり、求人の際に学生にもアピールできる。
- ・年始に休めることが優秀な社員の獲得要因になっている。
- ・外国人実習生が生き生きと働いていることで、企業として関心をもってもらえ、イメージアップになっている。

その他

- ・働き方改革は生産性の向上と一体で取り組むことで成果が出てくる。

○「働き方」の見直しや改善にあたっての課題

人手不足

- ・人手不足は大企業よりも中小企業に影響する。国内の人手不足のために国外工場を増やすところもある。

売上げ等への影響

- ・作業時間を短縮したことによって受注量を増やせず受注を断念した事例も出てきている。
- ・核となる人が不在になると売上げが下がってしまうのが心配。

管理職・一般従業員の意識改革

- ・一般従業員は自分のことを考えるだけでなく、全体のことを考えることができるようになってほしい。
- ・トップダウンだけでは進まない。トップの意向を受けて周知するグループリーダーが必要である。
- ・管理職の中には、いい仕事をするには長時間働くことがよいという考えがまだある。いいものを短時間で作るにはどうしたらよいか意識の変革が必要である。
- ・（経済的な理由で）残業をしたい人や、労働時間削減にやる気をなくす人もいる。

業務改善等

- ・生産性向上に知恵を出すことが最重要である。
- ・業務の効率化で空いた時間の有効活用が最大の課題である。
- ・例えば従業員が自ら届けるという従来のやり方を変えてほしくないという顧客も多く、外部の理解が必要である。

その他

- ・大企業と違い、中小企業では、一から手作りの工程や作業も多く、手間がかかる。
- ・一律に時短というのはどうなのか。業務内容や個人の状況で自由にできる裁量の余地があるとよい。
- ・業務が違えば人事評価や業績評価の仕方も変わる。公平な評価は課題である。