

＜「働き方改革研究センター調査レポート」第1弾＞

働き方改革に伴う13の施策を活用すると、労働時間にどのような効果があるか？ ～働き方改革研究センター調査の概要について～

平成30年5月31日

働き方改革が生産性の向上等の成果につながるためには？

安倍晋三首相が最重要課題と位置付けている「働き方改革関連法案」が、今年4月27日より衆議院本会議にて審議入りしました¹。「働き方改革関連法案」の一つであった「裁量労働制の拡大」に関する法案を巡る国会での議論が、多くのマスメディアに取り上げられたこともあり、今国会にて「働き方改革関連法案」が成立するのかが注目されています。

大和総研が公表した「第194回日本経済予測」によると、働き方改革、特に「働き方改革関連法案」に盛り込まれている「時間外労働の上限規制」によって、残業時間分の人件費として約8.5兆円が削減されるとの予測が出されました。

残業時間の減少は、個人にとっては自由な時間が増えますが、給与が残業代分減ってしまいます。また、組織としては、人件費の削減につながりますが、残業時間内に行っていた業務が残ってしまい、売上の減少につながってしまいます。

そこで組織は、単位時間当たりの業務量(=生産性)を上げるため、削減された8.5兆円を活用し、テレワークや育児休業制度といった、働き方改革に伴う施策や制度の導入や、担当業務のマルチタスク化や手持ち時間の削減といった業務分析等を行っていく必要があります。

しかしながら、組織の人事部やマネージャが安易に施策や制度を導入しても、労働者(部下)が必要を感じておらず、施策を活用していなければ、労働者のモチベーションが喚起されず、生産性向上という成果にはつながらないでしょう。

リクルートワークス研究所長の久保幸夫氏と産業ソーシャルワーカー協会の皆月みゆき氏の共著『働き方改革 個を活かすマネジメント』は、「働き方改革が、働く人々を幸せにして、企業にも生産性向上という成果をもたらせるかどうか、それは現場のマネジメントにかかっている。」としており、働き方改革が生産性向上につながるためには、現場のマネージャが労働者の必要性を感じ、労働者への「仕事の割り当て(ジョブアサインメント²)」を行うことで、労働者のモチベーションが喚起され、働く人々が幸せになることが重要です。

「働き方改革研究センター」の発足と本レポートの目的：

そこで、働き方改革における様々な命題・施策を体系化し、HR ビックデータを活用して、人、組織の生産性・幸福度の最大化に貢献することを目的とした「働き方改革研究センター」(センター長:伊藤健二(明治学院大学学長特別補佐(戦略担当)、事務局:株式会社パイブドビッツ)を発足し、2018年2月には2.4万人規模のweb調査「働き方改革研究センター調査2018」(以下、「本調査」)を実施いたしました(詳細は「働き方改革研究センターwebサイト³を参照)。

また、2018年3月1日にはキックオフセミナーを開催しました。セミナーでは、働き方改革の中核を担う厚生労働省をお迎えし、またリクルートワークス研究所長の久保幸夫氏にご講演頂き、伊藤センター長から本センターの調査結果の速報を行い、先進的なHR-Techを活かした実証環境を、世界一の集中環境を目指した株式会社ジンの「Think Lab⁴」にて紹介しました。

※ 1 『日本経済新聞』2018年4月28日。

※ 2 「ジョブアサインメント」の定義について、リクルートワークス研究所では「組織として達成すべき目標を踏まえ、部下に行わせる職務を具体化したうえで割り振り、その職務を達成するまで支援すること」とし、本レポートが示す「仕事の割り当て」と比べ、広く定義しています(「ジョブアサインメントの全貌」より(<http://www.works-i.com/research/jobassign/all/01/>), 2018年5月10日アクセス)。

※ 3 働き方改革研究センターwebサイト: <https://pi-pe-ri.jp/hatarakikata-center/>。

※ 4 「Think Lab」について詳しくは <https://thinklab.jins.com/>

今後、働き方改革を実践・検証される一助となるスクールを 6～9 月に開催し、現場のマネージャとメンバーの視点で、施策の活用状況だけでなく、労働時間削減やモチベーション、幸福度等への影響まで分析・整理していきます。

調査概要

本調査の概要は表 1 の通りです。

調査対象	全国の就業者
調査方法	インターネットによるアンケート調査
調査期間	平成30年2月
対象者数	23,822人(男性11,966人、女性11,856人)
対象者区分	マネージャ 8,822人(男性4,481人、女性4,341人) 問1項目1. あなたは現在、仕事をするうえで誰かを管理・指導・監督する立場にある。 項目2. あなたは担当する業務の分析や誰かに業務の振り分け(ジョブアサイン)をする役割を担っている。 →項目1または2を「はい」と回答した方。 ※就業していない方を除く 労働者(マネージャ以外) 15,000人 (男性7,485人、女性7,515人)

表 1 「働き方改革研究センター調査」概要

前述の大久保・皆月(2017)が示すように、働き方について分析する際には、ジョブアサインメントを行うマネージャとその部下とでは分析対象として分ける必要があります。そこで、本調査項目では、「現在、仕事をするうえで誰かを管理・指導・監督する立場にある」という設問項目と、「あなたは担当する業務の分析や誰かに業務の振り分け(ジョブアサイン)をする役割を担っている」という設問項目のどちらかに「はい」と回答した人を「マネージャ」と定義しています。

調査項目体系

前節の設問を含め、本調査で実施した調査項目をまとめたものが表 2 です。調査項目は、以下の既存の 4 つの働き方改革調査を参考に、組織の体系的なプロファイリングを促進する目的で、Corporate Systematic Profile for Work Style Reforms: CSP として体系化し、CSP に沿う形で作成しています。

- ・リクルートワークス研究所(2017)「働き方改革の進捗と評価(JPSED 全国就業実態パネル調査 2017)」
- ・NTT データ経営研究所(2017)「働き方改革 2017 働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」
- ・プロフューチャ/HR 総研・産業能率大学総合研究所(2017)「日本企業における社員の働き方に関する実態調査 詳報」
- ・デロイトトーマツコンサルティング合同会社(2017)「働き方改革の実態調査 2017～Future of Work を見据えて～」

体系化した CSP を示したものが図 1 です。様々な属性を持つ個人の可能性を最大にする成果(労働時間・利益・意識等の変化)を組織の労働者が出せるように、組織全体の体制を踏まえ、マネージャが業務分析・改善、ジョブアサインおよびフォローアップを進めていく、という流れを調査項目にて体系化しています。

また、働き方改革の効果を測るため、「PB 地方創生幸福度調査検討委員会」(委員長:伊藤健二(明治学院大学)、事務局:株式会社パイブドピッツ)の調査「PB 地方創生幸福度調査 2017⁵⁾」を参考に、幸福度(10 点尺度)やモチベーション診断用調査項目(MDA: Motivation Decision Assessment)を加えた調査項目としています。

※ ⁵⁾ 「PB 地方創生幸福度調査」および「PB 地方創生幸福度調査検討委員会」について詳しくはプレスリリース「地方創生幸福度調査検討委員会 2 万人を対象とした国内最大規模の『幸福度』調査を実施～ 地方創生事業の効果を住民の視点から検証 ～」を参照 (http://www.pi-pe.co.jp/news/press/2017/20170420_01.html、2018 年 5 月 9 日アクセス)。

設問内容	項目数
属性（年齢、性別、業種、年収、労働時間、モチベーション、幸福度、副業等）	68
会社体制・計画（ダイバーシティ&インクルージョン、健康経営等）	6
顧客分析・業務分析（業務のマルチタスク化、手持ち時間の削減等）	9
システム・診断施策（AI・RPA、テレワーク等）	13
制度施策（育児休業制度、兼業・副業制度等）	12
研修施策（マネジメント研修、女性活躍に関する研修等）	10
人事評価制度（KPI）	2
効果（労働時間、利益、意識等の変化）	9
合計	129

表2 「働き方改革研究センター調査」調査項目

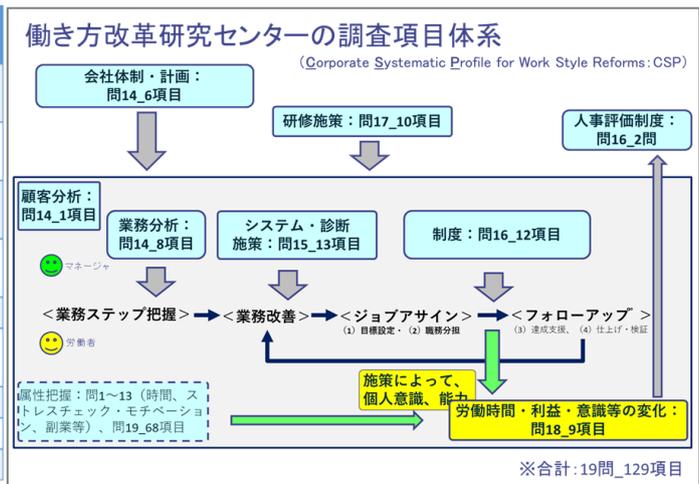


図1 「働き方改革研究センター調査」調査項目体系：CSP

本レポートを含む「働き方改革研究センター調査レポート」では、マネージャと労働者のニーズに合ったシステムや制度等を導入でき、その結果として労働時間の減少、年収の維持・増加、健康・幸福度・モチベーション・集中度の上昇、組織の利益や業績評価の増加といった効果が表れたのか、について「働き方改革研究センター調査2018」の分析結果を基に検証していきます。

調査結果より：

本レポートでは、第1弾として、表3に示した働き方改革に伴う13の施策（システム・診断施策）の活用効果について検討します。13の施策の導入状況や活用状況およびその効果（労働時間の減少）について、マネージャと労働者とのニーズの合致・乖離に着目して分析していきます。

※本レポートは、2018年3月1日に開催された「働き方改革研究センター・キックオフセミナー」における伊藤健二センター長の講演資料を基に作成しております。

働き方改革に伴う13施策	
1. 労働時間の見える化	8. 働き方改革関連のeラーニング
2. タレントマネジメントシステム	9. 健康経営システム
3. オンライン会議システム	10. ストレスチェック・メンタルヘルス診断ツール
4. テレワーク・モバイルワーク環境	11. モチベーション・幸福度調査・診断ツール
5. ナレッジマネジメントシステム	12. 従業員満足度調査・診断ツール
6. AI（RPA等）	13. 顧客満足度調査・診断ツール
7. IoTセンサー	

表3：働き方改革に伴う13施策

13 施策の導入状況（マネージャ・労働者比較）

まずは、働き方改革に伴う13の施策が全体でどのくらい導入されているのかを確認しましょう。図2は13の施策の導入状況について、マネージャと労働者に分けて示したものです。労働者についてみると（図2上）、全施策平均の導入率は20.29%であり、約2割の労働者が施策の導入を認識していることが示されています。

具体的な施策では、厚生労働省が導入を推進している「ストレスチェック、メンタルヘルス診断ツール」が 29.91%と最も導入率が高く、次いで「労働時間の見える化」(27.47%)、Skype 等の「オンライン会議システム」(23.83%)と続きます。

一方で、マネージャにおける導入状況(図 2 下)では、全体的に労働者よりもマネージャの方が「導入している」と回答している割合が高く、全施策平均の導入率は、労働者の約 1.7 倍の 33.74%となっていることが分かりました。

この結果より、労働者はマネージャと比べ働き方改革に伴う施策の導入を認識していないと考えられ、マネージャから労働者への施策導入の説明が不十分であることがうかがえます。

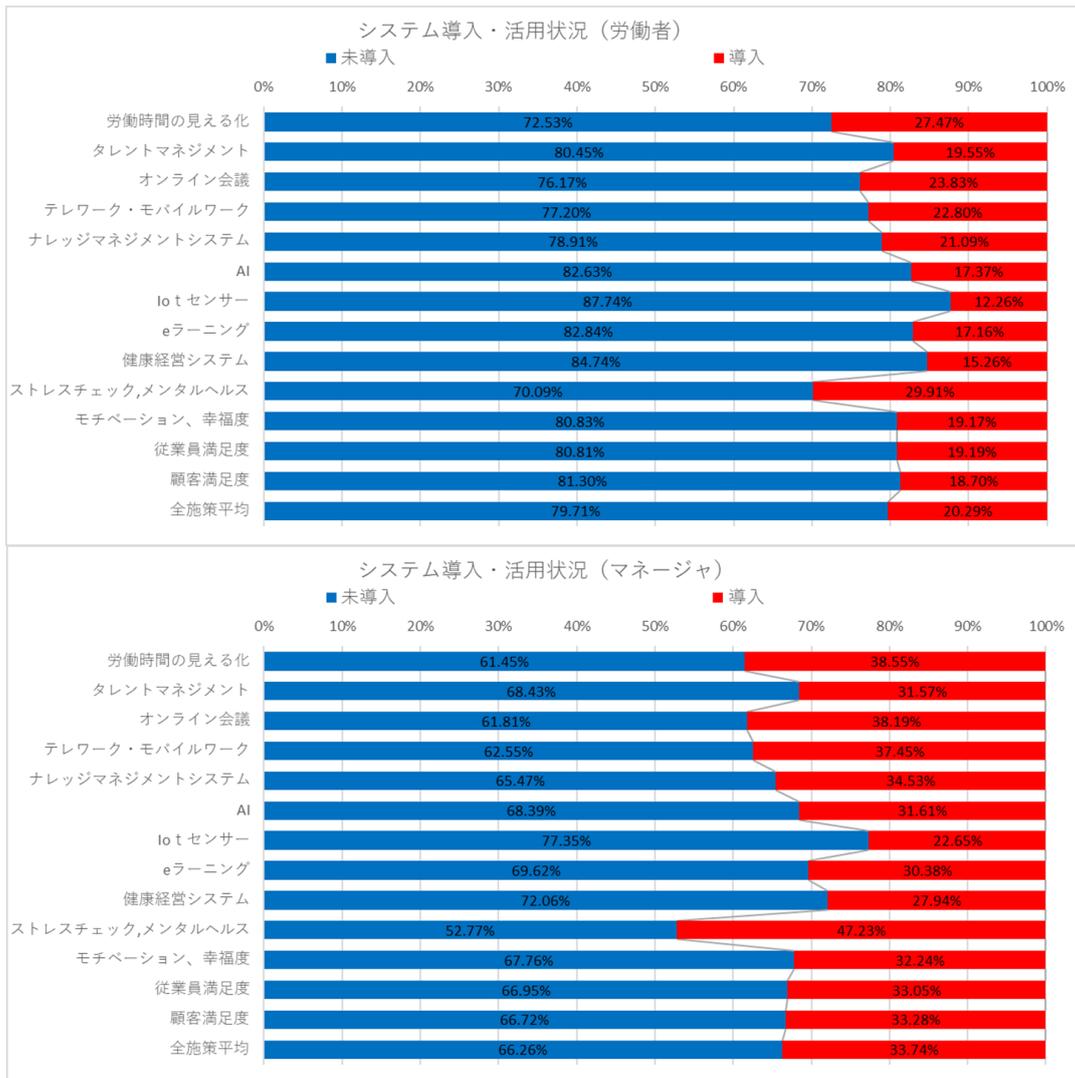


図 2 働き方改革に伴う 13 施策の導入状況 (マネージャ・労働者比較)

13 施策の活用状況 (マネージャ・労働者比較)

では、前節で「導入している」と回答した人のうち、どれぐらいの人が活用し、その効果として労働時間が減少したと思っているのでしょうか。本節では、前節で「導入している」と回答した人をさらに分け、各施策の活用状況についてマネージャ・労働者別に検討していきます。

13 の施策の活用状況について検討するにあたり、前述のように、「労働者にとって」必要性がある施策かどうかが重要になります。したがって、表 3 にて示しているように、労働者には、「自身にとって」必要性を感じ、「自身が」活用しているのかを、マネージャには「メンバ(労働者)」が必要性を感じ、「メンバ(労働者)」が活用しているのかを回答するための 5 つの選択肢を作成しました。表 4 の選択肢は、労働者・マネージャどちらも下の選択肢になるほど労働者が必要性を感じ、施策を活用し、効果(労働時間減少)が表れたとなるという 5 つのステップとなるように作成

しました。

労働者の選択肢	マネージャの選択肢
導入済ながら必要性が分からず活用できていない	導入済ながらメンバにとっての必要性を把握できていない
導入済ながら必要がなく活用していない	導入済ながらメンバにとって必要なく活用されていない
導入済で必要性は理解しているが、研修等もなく現場で活用できていない	導入済ながらメンバにとっての必要性は把握しているが、研修等もなく現場で活用できていない
活用しているが労働時間には影響がない	メンバが活用しているが労働時間には影響がない
活用することで労働時間が減少した	メンバが活用することで労働時間が減少した

表4 13 施策の活用状況を示す 5 ステップ (マネージャ・労働者別)

図3は13の施策の活用状況を示す各5ステップについて、マネージャと労働者に分けて示したものです。労働者についてみると(図3上)、前節の導入状況(図3上)において、施策の導入を認識している人の中で、「活用することで労働時間が減少した」と回答した割合は、全施策平均において9.88%であり、施策の導入を認識している労働者の約1割が労働時間の減少という効果が表れたことを図3上は示しています。

具体的に労働時間が減少したと回答した割合が多い施策は、Skype等の「オンライン会議システム」が13.74%と最も多く、導入率も高い「労働時間の見える化」が13.37%と次いで高く、「テレワーク・モバイルワーク環境」が13.36%と3番目に高い施策でした。

マネージャにおける活用状況をみると(図3下)、全施策平均において「メンバが活用することで労働時間が減少した」と回答した割合は12.32%であり、活用状況についても、労働者よりもマネージャの割合が約1.2倍高いことが示されました。

しかし、マネージャにおける13の施策において「導入済ながらメンバにとっての必要性を把握できていない」と回答した割合が他の選択肢と比べて多いことが示されています。

この結果より、マネージャがメンバ(労働者)にとっての必要性を把握できていない施策を、組織において導入していることが明らかになりました。

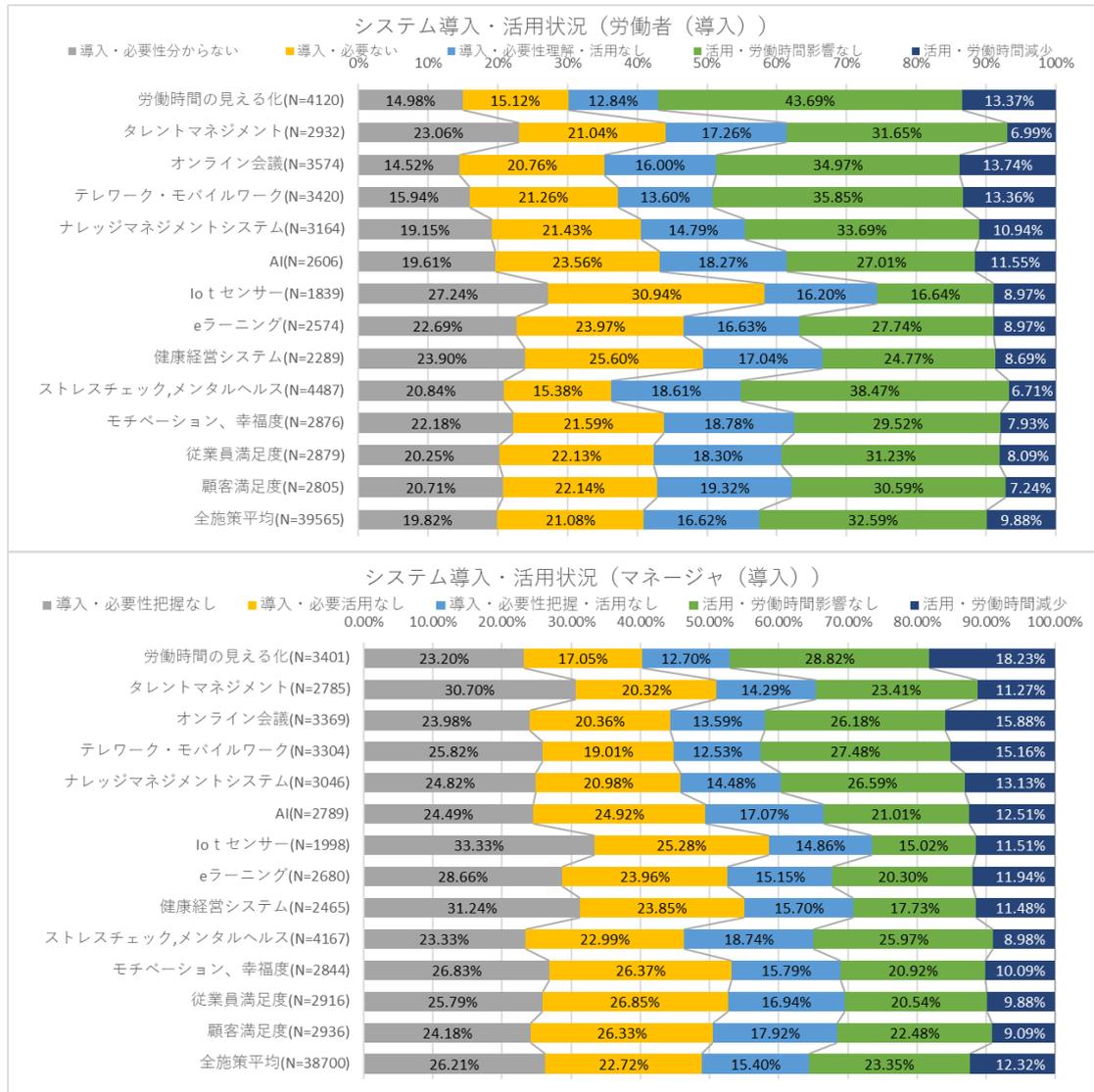


図3 働き方改革に伴う13施策の活用状況（マネージャ・労働者比較）

また、導入した施策に対するマネージャと労働者のニーズの合致・乖離を明らかにするため、図3において示した「(メンバが)活用することで労働時間が減少した」と回答した割合を13の施策別に散布図に示したものが図4です。

図4に示したI～IVのカテゴリーのうち、全施策平均を含む11の施策が「Ⅲ.マネージャはメンバが活用し労働時間が減少したと感じているが、労働者は減少したとは感じていない」というカテゴリーに近い結果となりました。一方で、「労働時間の見える化」「オンライン会議」「テレワーク・モバイルワーク環境」の3施策については「Ⅰ.労働者もマネージャも労働時間が減少したと感じている」というカテゴリーに近い結果となりました。

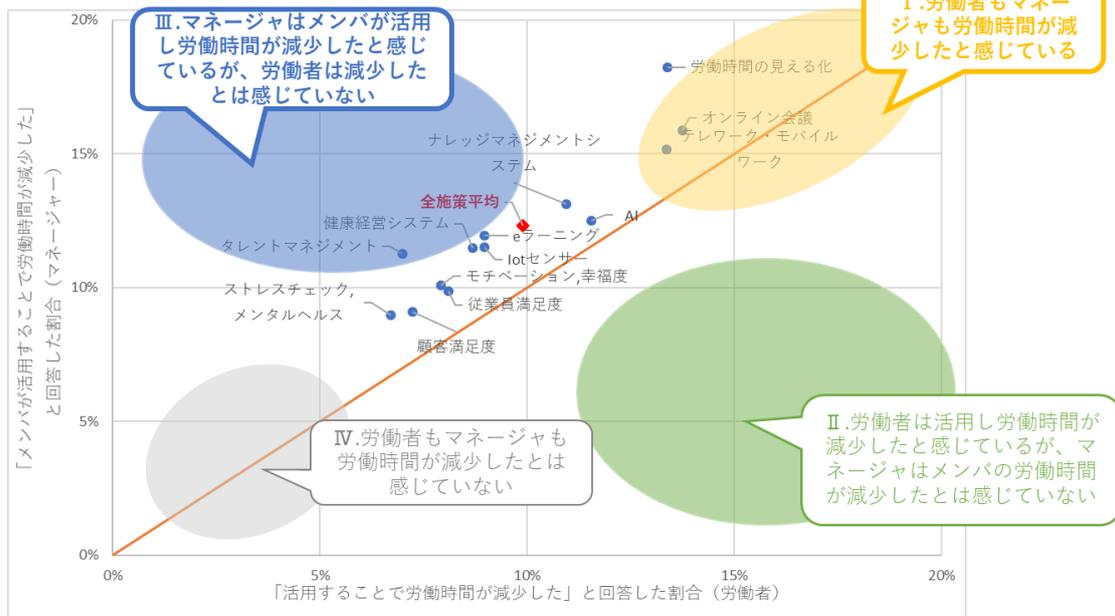


図4 働き方改革に伴う13施策の活用・効果(労働時間)状況(縦軸:労働者、横軸:マネージャ)

図4の結果より、施策への効果(労働時間の減少)に対する意識が労働者よりもマネージャの方が高いために「労働時間が減少した」と回答した割合が多いことがうかがえます。

最後に：

本レポートをまとめると、以下の傾向がみられました。

- 働き方改革に伴う13施策の導入状況の傾向は、労働者とマネージャで似ており、上位3施策は「ストレスチェック、メンタルヘルス診断ツール」、「労働時間の見える化」、「オンライン会議システム」であった
- 全施策平均の導入率は、労働者よりもマネージャの方が1.7倍高いことから、労働者はマネージャと比べ働き方改革に伴う施策の導入を認識していないと考えられ、マネージャから労働者への施策導入の説明が不十分であることがうかがえる
- 全施策平均において「(メンバが)活用することで労働時間が減少した」と回答した割合は労働者よりもマネージャの割合が約1.2倍高い
- ただし、マネージャにおいて「導入済ながらメンバにとっての必要性を把握できていない」と回答した割合が他の4つの選択肢と比べて多いことが示されており、マネージャがメンバ(労働者)にとっての必要性を把握できていない施策を、組織において導入している
- 導入した施策に対するマネージャと労働者のニーズの合致・乖離を分析すると、「労働時間の見える化」「オンライン会議」「テレワーク・モバイルワーク環境」の3施策については「労働者もマネージャも労働時間が減少した」と感じていた
- 一方で、全施策平均を含む11の施策が「マネージャはメンバが活用し労働時間が減少したと感じているが、労働者は減少したとは感じていない」というカテゴリーに近い結果となり、施策への効果(労働時間の減少)に対する意識が労働者よりもマネージャの方が高いために「労働時間が減少した」と回答した割合が多いことがうかがえた

以上より、現状では、マネージャの中には労働者にとっての必要性(=ニーズ)を把握できていないまま施策を導入している組織が比較的多く、また労働者への施策導入の説明が不十分であることがうかがえる結果となりました。

今後マネージャが労働者の必要性を把握し、働き方改革に伴う施策・制度の導入による労働時間の減少等の活用効果を導出するために、Corporate Profile:CPだけではなく、図1に示したCorporate “Systematic” Profile:CSPでどのような業務分析・ジョブアサイン等、業種別に働き方改革でのポジショニングを定量化していくことも、働き方

改革を推進する目安になるのではないのでしょうか。

最後に、第 2 回レポートへ向け、「施策毎の導入・活用状況と効果の統計的分析」(図 5)に関してお知らせします。

図 5 は、働き方改革に伴う 13 の施策と労働時間の変化やモチベーション、幸福度といった 9 の効果との関係を示すためのイメージ図です。労働者・マネージャ別に分析することにより、9 の効果に寄与している施策が何かを明らかにするだけでなく、9 の効果における「効果の構造化」についても明らかにしていきます。

さらに、未導入の回答者と導入の回答者に分けることで、導入後の回答者からは「導入による効果」、未導入の回答者からは「導入による“期待”効果」を明らかにすることができます。

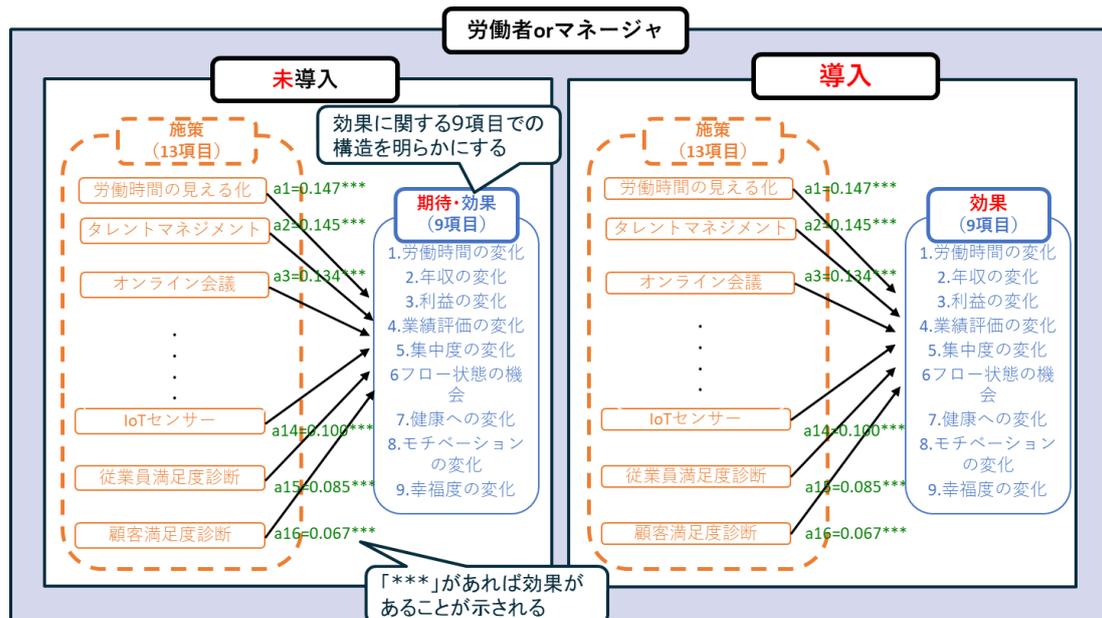


図 5 働き方改革に伴う 13 施策の導入・活用状況と効果の分析 (イメージ)

例えば、効果を「労働時間の変化」とし、13 の施策のうち、どれが寄与しているのかを示した図が、図 6 です。

図 6 より、導入の回答者において、労働者(図 6 右上)、マネージャ(図 6 右下)のどちらにおいても、RPA 等の AI 施策を導入すると労働時間が増加する、という制の因果関係が示されました。

なぜ AI 施策を導入すると労働時間が増加するのでしょうか。また、その対策とは何でしょうか。

詳しくは第 2 弾および働き方改革研究センター・スクール第 1 回にて分析・検討いたします。



図5 働き方改革に伴う13施策が労働時間に与える影響

参考文献

- 大和総研(2017)「第194回日本経済予測(改訂版)」。
 デロイトトーマツコンサルティング合同会社(2017)「働き方改革の実態調査2017～Future of Workを見据えて～」。
 NTTデータ経営研究所(2017)「働き方改革2017 働き方改革の取り組みと職場へのインパクト」。
 プロフェューチャ/HR 総研・産業能率大学総合研究所(2017)「日本企業における社員の働き方に関する実態調査
 詳報」。
 大久保幸夫・皆月みゆき(2017)『働き方改革 個を活かすマネジメント』日本経済新聞出版社。
 リクルートワークス研究所(2017)「働き方改革の進捗と評価(JPSED 全国就業実態パネル調査2017)」。
 リクルートワークス研究所(2018)「ジョブ・アサインメントの全貌」(<http://www.works-i.com/research/jobassign/all/>、
 2018年5月10日アクセス)。

作成者：働き方改革研究センター事務局（株式会社パイブドビッツ）

テーマごとの詳細分析、個別調査の実施、ローデータの取り扱いなど、このレポートに関するお問い合わせ先：
 働き方改革研究センター事務局(株式会社パイブドビッツ パイブド総合研究所)：水野茂、茨木瞬
 電話：03-5575-6601 e-mail: pb-lab@pi-pe.co.jp