

# 日本企業における社員の働き方に関する実態調査 詳報

## 目次

調査概要.....	1
1. 働き方（労働時間）の現状.....	3
1.1. 所定労働時間.....	3
1.2. 実労働時間.....	4
1.3. 所定外労働時間.....	5
1.4. 有休取得率.....	6
2. 労働時間と経営成果の関係.....	7
3. 長時間労働発生のメカニズムを探る－1.....	9
3.1. 社員の意識・能力.....	9
3.2. 仕事・業務の特徴.....	11
3.3. 管理職と職場マネジメントの状況.....	13
3.4. 組織の風土.....	15
3.5. 人的資源ポリシー.....	17
3.6. 働き方改革にかかわる施策.....	19
4. 長時間労働発生のメカニズムを探る－2.....	21
4.1. 事業プロセス.....	21
4.2. 競争優位性.....	23
5. 結果のまとめ.....	24

# 調査概要

## 1. 調査目的

日本企業における社員の働き方の実態を明らかにするとともに、今後に向けた課題を探り、企業の働き方改革に資するエビデンスを提供すること。

## 2. 問題意識と仮説

日本企業における社員の働き方を考えるにあたり、以下の問題意識にもとづいて仮説を設定した。

問題意識	仮説
働き方改革の本来の目的は、「社員を早く帰らせる」ことではなく「経営成果の向上」のほうである。 働き方と経営成果との関係を示すことはできないだろうか。	〔仮説1〕 社員がメリハリのある働き方をしている企業は、事業業績の向上やイノベーションが起きている。
表面的な残業禁止や有休取得促進は、「隠れ残業」や「優秀な人材への仕事の偏り」を助長するだけである。 長時間労働を引き起こすメカニズムを明らかにする必要があるのではないか。	〔仮説2〕 メリハリのある働き方ができている企業とできていない企業とでは、事業の特性や組織の状況が異なる。
働き方改革であげられる「同一労働同一賃金」「多様な働き方の選択」を、長期雇用を前提とする従来の人的資源ポリシーのもとで実現するのは難しいのではないか。	〔仮説3〕 長時間労働の見直しや柔軟な働き方が実現できている企業では、これまでと異なる人的資源ポリシーが採用されている。

## 3. 調査対象・方法

HRプロの会員および産業能率大学のクライアント企業の人事担当者・責任者を対象として、Web経由による回答を求めた。

## 4. 調査期間

2017年5月18日～5月31日

## 5. 調査構成

調査の内容は、以下のとおり。

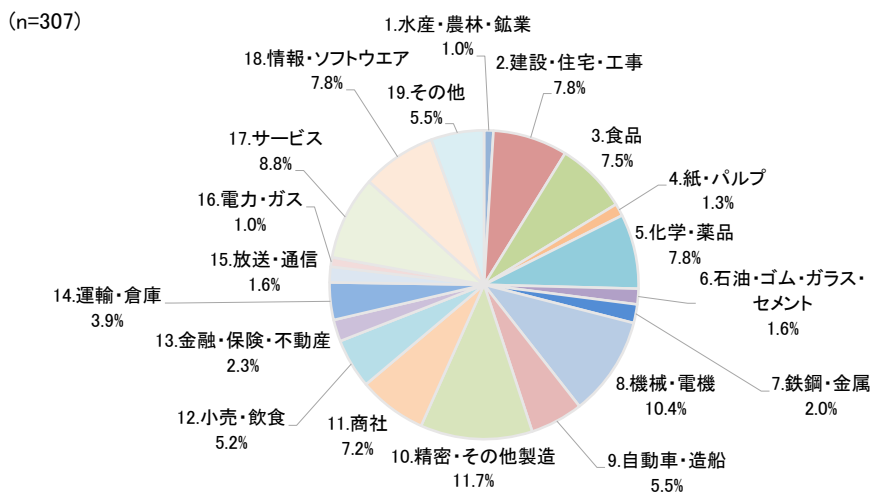
事業	競争優位性	事業プロセス	
組織	組織風土	人的資源ポリシー・施策	職場マネジメント
個人	仕事・業務	社員の意識・能力	
結果	働き方	経営成果	

6. 回答数

307社

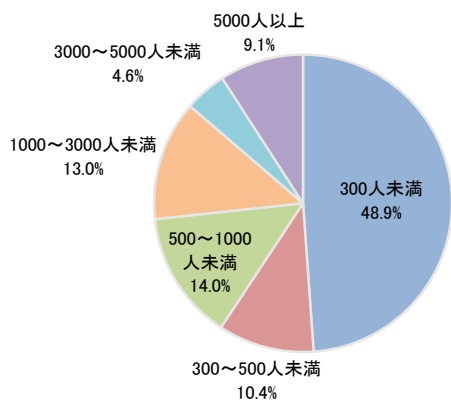
7. 回答企業属性

❖ 中心となる業種（主力となる分野）



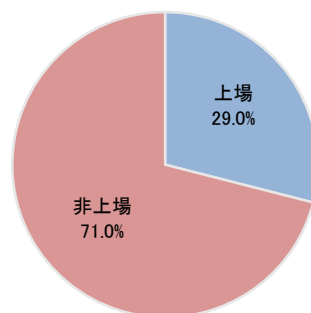
❖ 従業員規模

(n=307)



❖ 上場状況

(n=307)



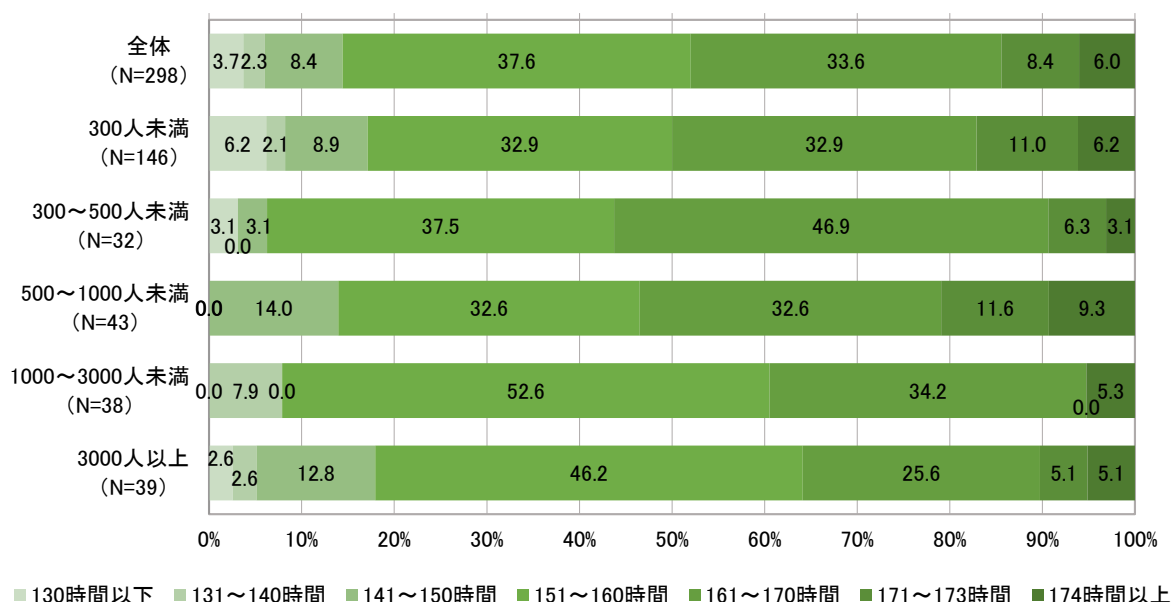
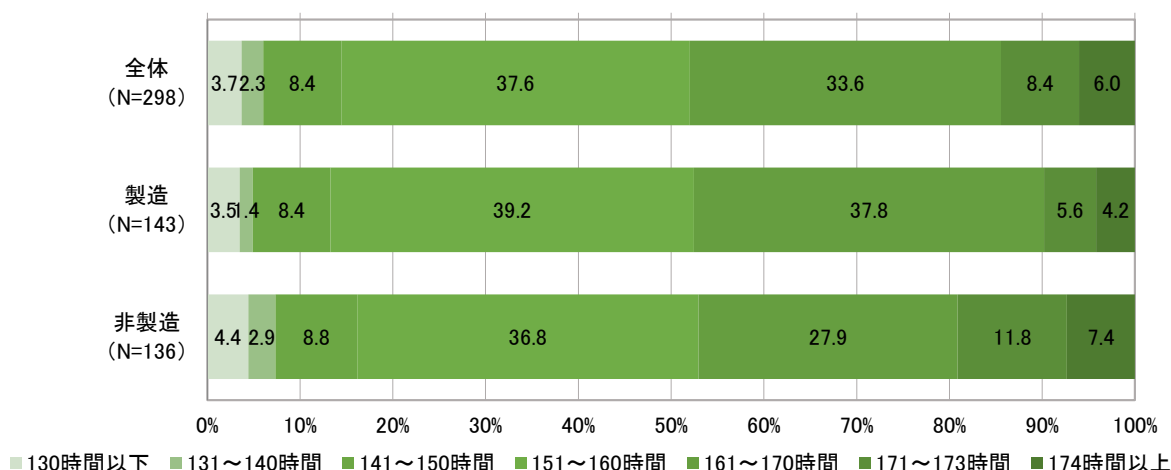
# 1.働き方（労働時間）の現状

## 1.1.所定労働時間

所定労働時間は「151～170時間」が7割超。非製造は「171時間以上」とする企業が2割程度あり、規模の大きい企業は所定労働時間が短い傾向がある。

- 昨年度の「正社員1人あたりの1か月平均」の「所定労働時間」をたずねた。
- 全体では、「151～160時間」および「161～170時間」が多く、合算すると7割を超える。
- 業種別に見ると、製造は「170時間以下」の企業が9割を占めるのに対し、非製造は「171時間以上」とする企業が2割弱ある。一方、「150時間以下」とする企業は非製造の方が多い。
- 従業員規模別に見ると、1000人以上の企業では「160時間以下」とする企業の割合が多く、所定労働時間が短い傾向が見受けられる。「171時間以上」の割合が多いのは500～1000人未満の企業であり、次いで300人未満の企業となっている。

❖ 図表 昨年度の「正社員1人あたりの1か月平均」の「所定労働時間」

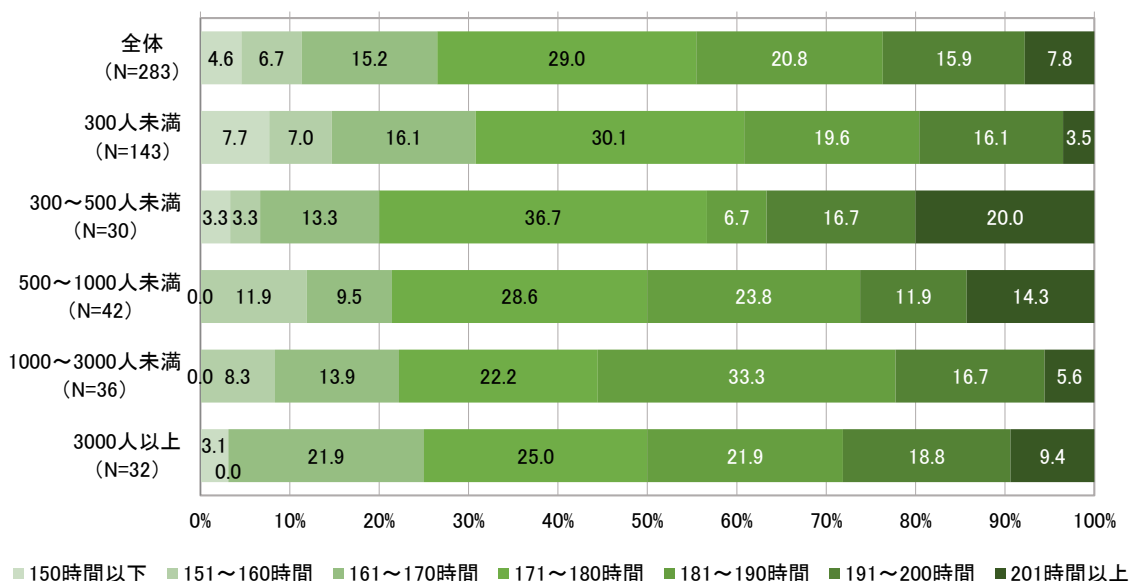
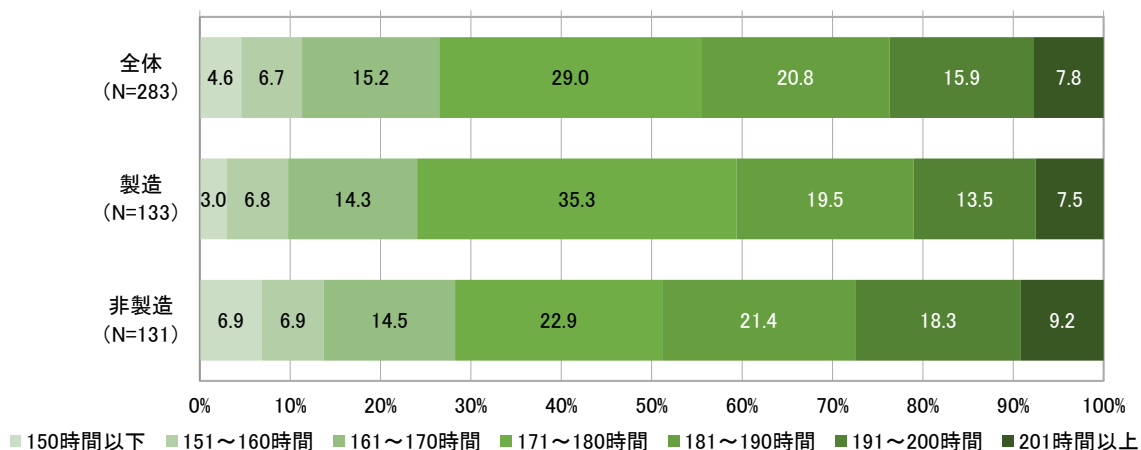


## 1.2.実労働時間

実労働時間は「181時間以上」が4割台半ば。「201時間以上」の長時間労働も1割弱。規模が大きいほど「181時間以上」「170時間以下」が多い傾向が見て取れる。

- 昨年度の「正社員1人あたりの1カ月平均」の「実労働時間」をたずねた。※管理監督者、短時間勤務、みなし労働時間制、裁量労働制の適用者を除く。
- 全体では「171～180時間」が3割弱ともっとも多かったが、4割台半ばの企業が「181時間以上」であり、「201時間以上」の長時間労働の企業も1割弱見られた。
- 業種別に見ると、製造・非製造ともに「171～180時間」がもっとも多いが、製造で4割、非製造で5割弱の企業が「181時間以上」となっている。また、製造・非製造ともに約1割の企業が「201時間以上」であった。
- 規模別に見ると、規模が大きいほど「181時間以上」が多い傾向が見られ、500人以上の企業では5割を占めている。その一方で、300人以上の企業では、規模が大きいほど「170時間以下」の割合が多いという傾向も見受けられる。300～1000人未満の企業では「201時間以上」という回答が1割台半ば～2割程度と他よりもやや多かった。

❖ 図表 昨年度の「正社員1人あたりの1カ月平均」の「実労働時間」

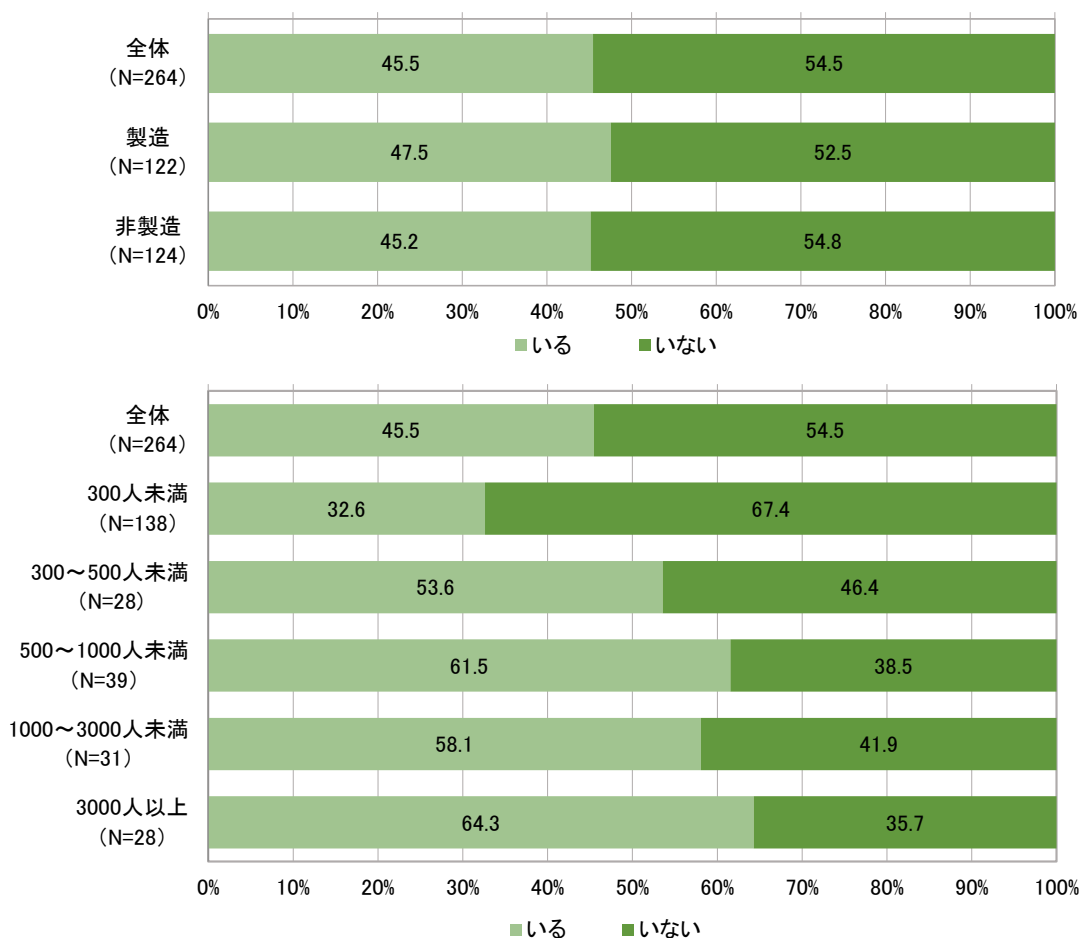


### 1.3. 所定外労働時間

1か月あたりの所定外労働時間（残業時間）80時間超の長時間労働の社員がいる企業は4割台半ば。従業員規模500～1000人未満と3000人以上の企業に多い。

- 昨年度の「1か月あたりの所定外労働時間（残業時間）が80時間を超えた人」の有無についてたずねた。※管理監督者、短時間勤務、みなし労働時間制、裁量労働制の適用者を除く。
- 全体では、「いない」が「いる」との回答を上回ったものの、回答企業の4割台半ばで、1か月あたりの所定外労働時間（残業時間）80時間超の長時間労働をしている社員が存在していることがわかる。
- 業種別に見ると、「いる」との回答について、製造が非製造よりもわずかではあるが上回っていた。
- 従業員規模別に見ると、「いる」と回答した企業は、300人未満では3割強であるが、300人以上では5割台半ば～6割台半ばとその割合が増えている。特に500～1000人未満と3000人以上が6割以上と多い。

❖ 図表 昨年度の「1か月あたりの所定外労働時間（残業時間）80時間超社員」の有無

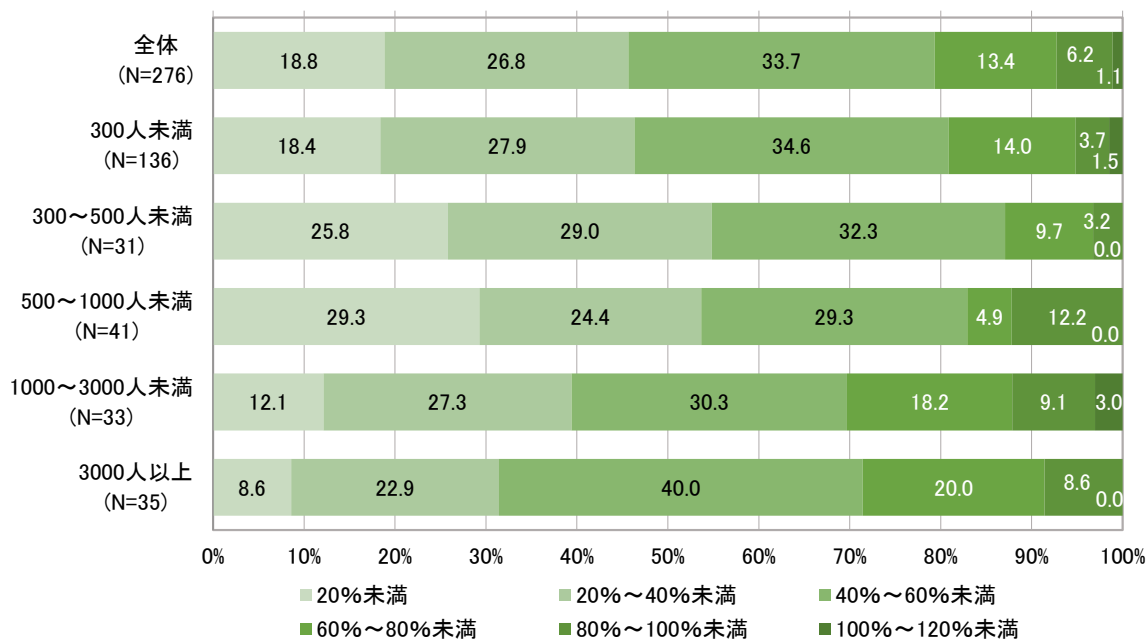
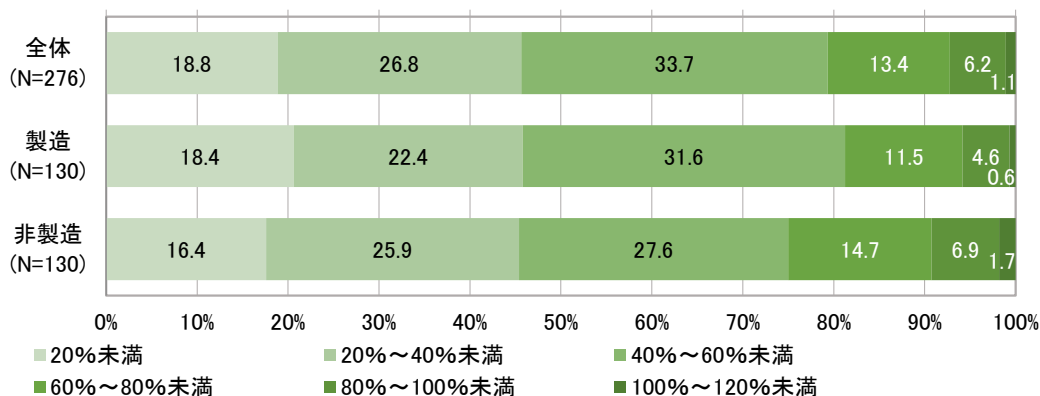


## 1.4. 有休取得率

多くの企業において、有休取得率は依然として低い。1000人以上の規模の大きな企業は、1000人未満の企業より有給休暇の取得が進んでいる。

- 正社員の昨年度の「平均年次有給休暇取得率※年次有給休暇取得日数（繰り越し含む）÷年次有給休暇付与日数（繰り越し含まない）×100」についてたずねた。
- 全体では、「40%～60%未満」が3割台半ばで最も多く、次いで「20%～40%未満」が3割弱であった。有給休暇がほとんど未消化となる「20%未満」との企業も2割弱見られ、多くの企業において有休取得率が低い様子がうかがえる。
- 業種別に見ると、「60%以上」との回答について、非製造が製造よりもわずかではあるが上回っていた。
- 従業員規模別に見てみると、「60%以上」との回答が、1000人以上の企業では3割前後であるのに対し、1000人未満の企業では1～2割にとどまっている。「40%未満」との回答についても、1000人以上の企業では3～4割であるのに対し、1000人未満の企業では5割前後存在している。規模の小さな企業よりも大きな企業の方が、有給休暇が取得されているといえる。

❖ 図表 昨年度の「平均年次有給休暇取得率」

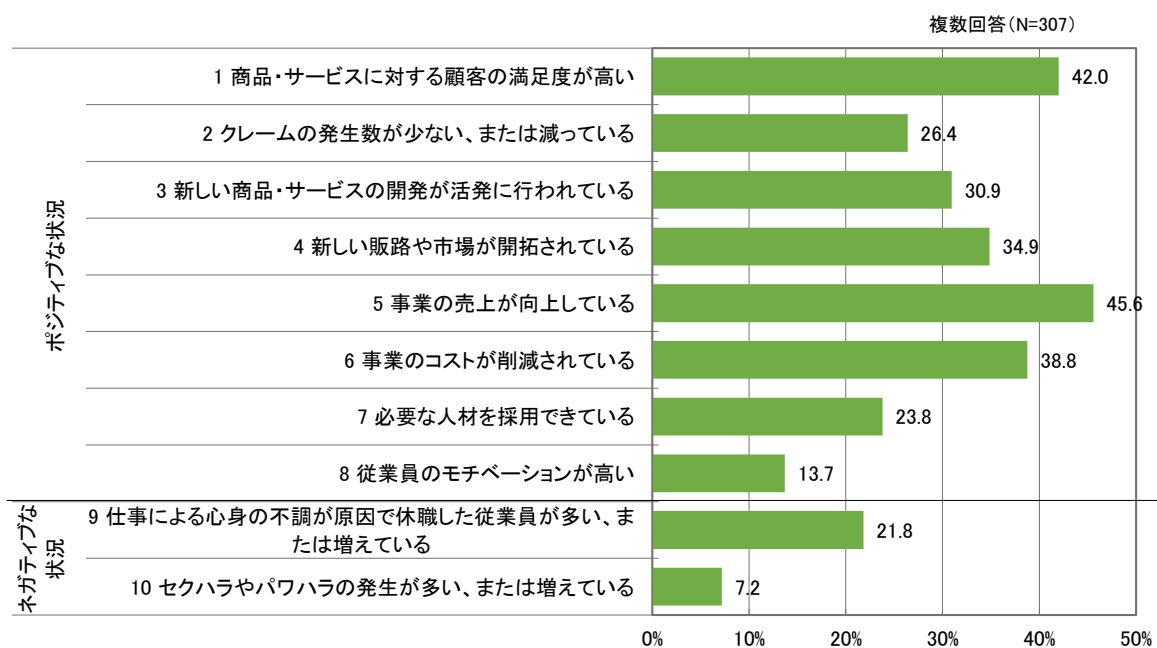


## 2.労働時間と経営成果の関係

長時間労働・休日出勤を抑制できている企業では、コスト削減やイノベーション活動が進んでいる可能性。一方で、長時間労働となっている企業では、売上は拡大するも心身不調者増大のリスクを抱えている。

- 事業の過去2～3年の状況についてたずねた。なお、ここでは各項目を、「ポジティブな状況」と「ネガティブな状況」に分類している。
- ポジティブな状況について見てみると、「5 事業の売上が向上している」「1 商品・サービスに対する顧客の満足度が高い」「6 事業のコストが削減されている」が4割弱～4割台半ばであった。半数近くの企業において、顧客満足度および事業の業績が向上していることが見て取れる。しかし、「8 従業員のモチベーションが高い」は1割台半ばと高くはなく、顧客満足度や事業の業績が向上している割には、社員のモチベーションは高くないようである。
- 一方、ネガティブな状況について見てみると、「9 仕事による心身の不調が原因で休職した従業員が多い、または増えている」は、回答企業の2割強が選択している。

### ❖ 図表 事業の過去2～3年の状況（全体結果）





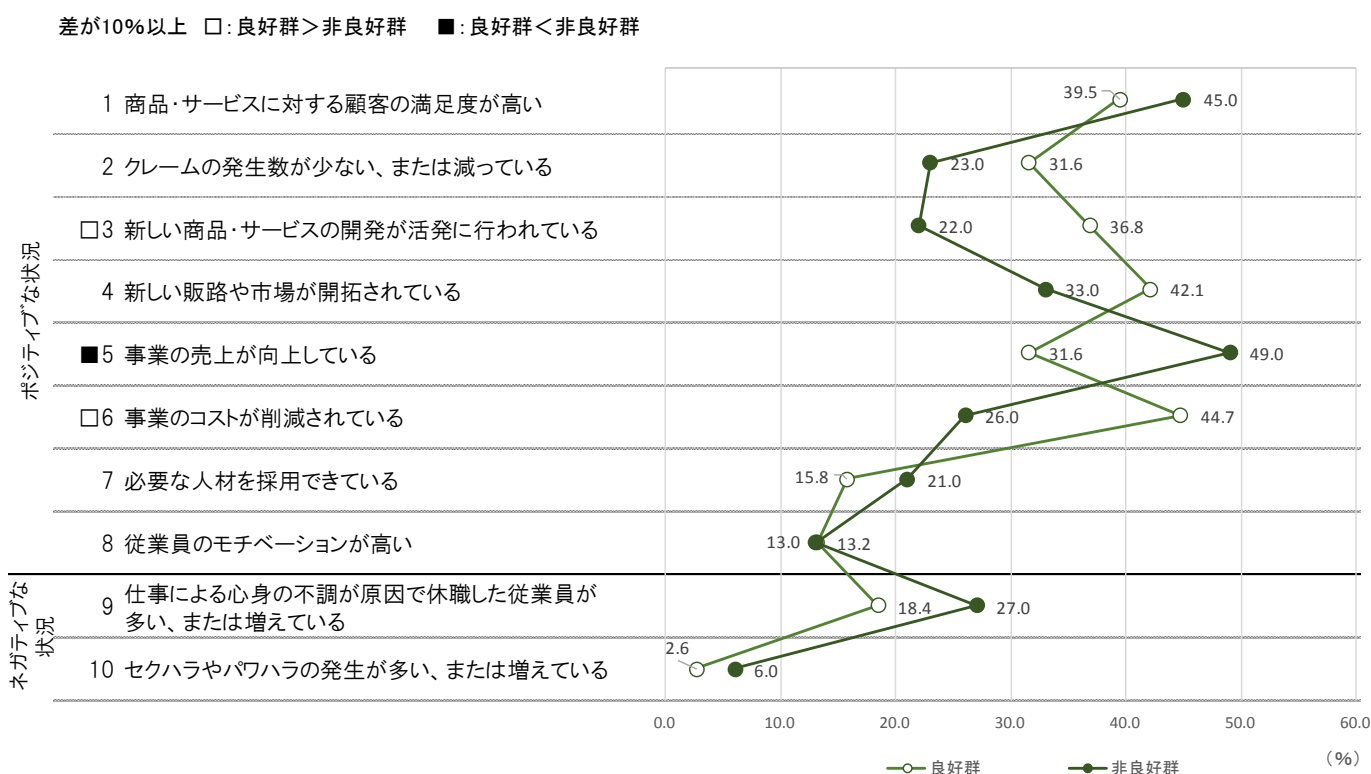
- 良好な働き方につながる要因を探るため、以下の2群を抽出し、事業の過去2～3年の状況を比較した。これ以降、便宜的に①を働き方の「良好群」、②を「非良好群」とする。

①昨年度の「正社員1人あたりの1カ月平均」の「実労働時間」が180時間以下 かつ  
 昨年度の「平均年次有休取得率」が60%以上  
 （良好群：38社）

②昨年度の「正社員1人あたりの1カ月平均」の「実労働時間」が181時間以上 かつ  
 昨年度の「平均年次有休取得率」が60%未満  
 （非良好群：100社）

- 事業の過去2～3年の状況について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、10項目中3項目であった。
- 「5 事業の売上が向上している」については、良好群よりも非良好群の割合が高かった。また、差が1割には満たなかったものの、「9 仕事による心身の不調が原因で退職した従業員が多い、または増えている」についても非良好群の割合が高い。こうしたことから、長時間労働となっている企業は、売上を拡大している反面、心身不調者の増加というリスクを抱えている様子がうかがえる。
- 一方、「6 事業のコストが削減されている」「3 新しい商品・サービスの開発が活発に行われている」は、非良好群よりも良好群の割合が高かった。なお、差は大きくないものの、「4 新しい販路や市場が開拓されている」についても同様に、良好群の割合が高かった。長時間労働や休日勤務が抑制されている企業においては、無駄の圧縮や業務効率化によるコスト削減や、新商品・サービス開発および新市場開拓といったイノベーション活動が盛んに行われているようだ。

❖ 図表 事業の過去2～3年の状況（良好群・非良好群比較）



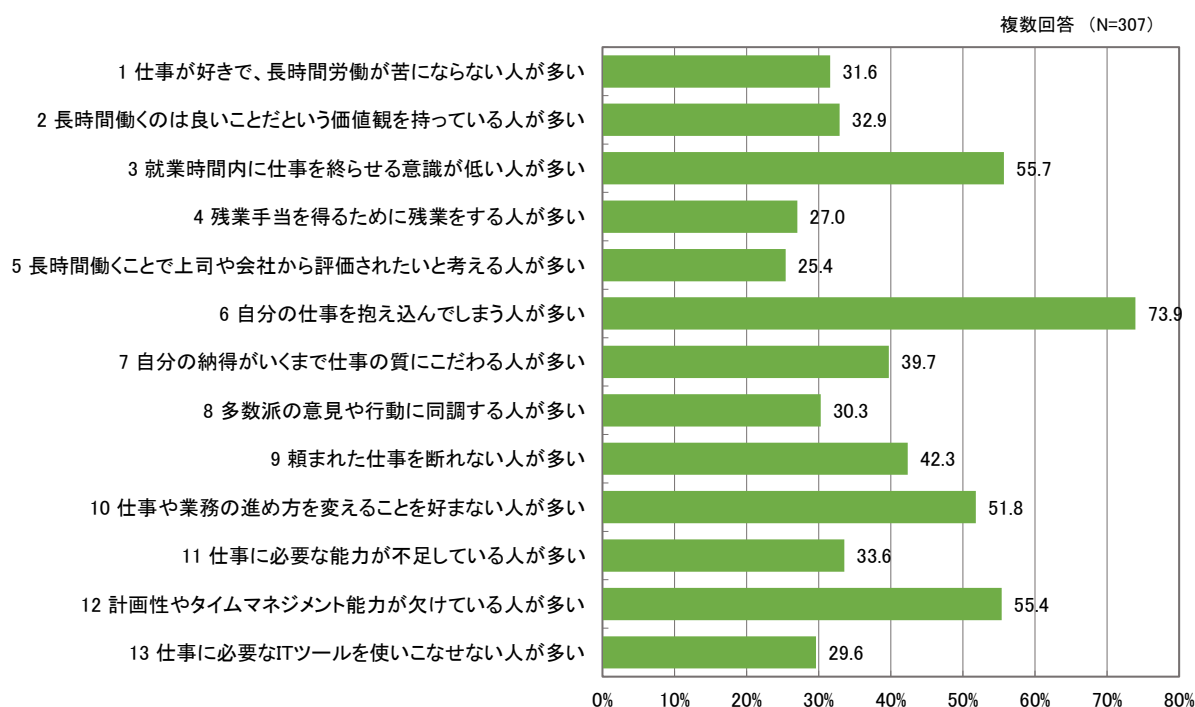
### 3.長時間労働発生のメカニズムを探る－1

#### 3.1.社員の意識・能力

社員の意識・能力が、労働時間や有休取得率に影響。働き方改革のためには、労働時間や仕事に対する社員の意識改革と同時に、生産性をあげるための能力開発が必須。

- 労働時間に影響を及ぼすと思われる社員の意識・能力についてたずねた。
- 全体結果では、社員の意識・能力の現状にあてはまるものとして、「6 自分の仕事を抱え込んでしまう人が多い」が7割台半ばでもっとも多かった。次いで、「3 就業時間内に仕事を終わらせる意識が低い人が多い」「12 計画性やタイムマネジメント能力が欠けている人が多い」が5割台半ばであった。多くの企業で、社員が仕事を抱え込んでしまい、時間内に仕事を終わらせる意識も低く、タイムマネジメントができていない状態であることがわかる。

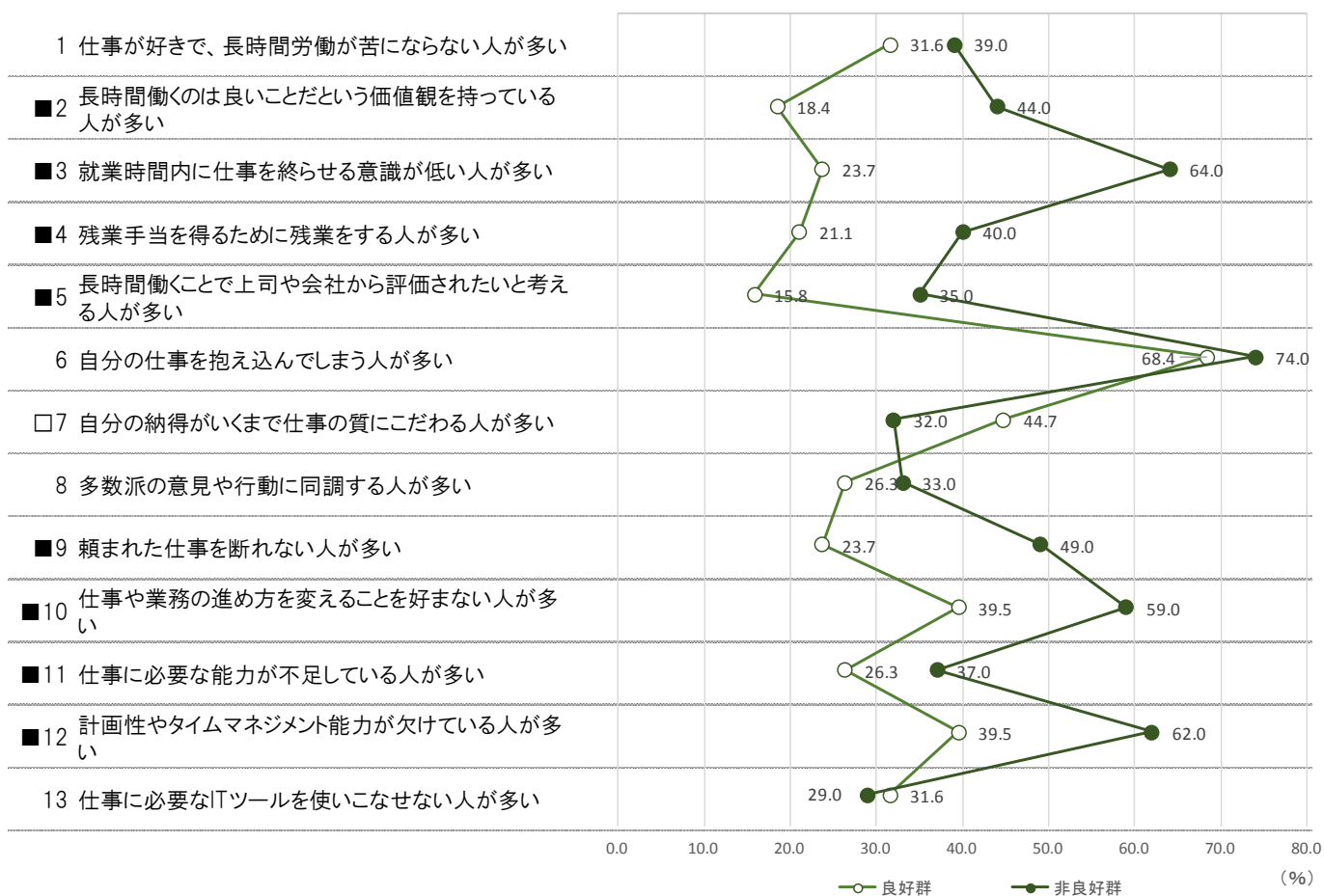
❖ 図表 社員の意識・能力（全体結果）



- 社員の意識・能力について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、13項目中9項目であり、そのうち非良好群の方が高かったのは8項目であった。
- 8項目には、「2 長時間働くのは良いことだという価値観を持っている人が多い」「3 就業時間内に仕事を終わらせる意識が低い人が多い」「4 残業手当を得るために残業をする人が多い」「5 長時間働くことで上司や会社から評価されたいと考える人が多い」といった項目が含まれており、『長時間働くことを良しとし、賃金や評価の面でもメリットを得られる』という社員の意識が、長時間労働や有休取得率の低さに影響していることがわかる。
- また、「9 頼まれた仕事を断れない人が多い」「10 仕事や業務の進め方を変えることを好まない人が多い」といった、主張性や柔軟性の欠如も長時間労働に影響している。
- さらに、「11 仕事に必要な能力が不足している人が多い」「12 計画性やタイムマネジメント能力が欠けている人が多い」など、能力面での不足も良好群と非良好群で差が見られる。長時間労働の是正には、従来注目されてきたような意識面だけでなく、社員の保有能力の向上も外すことのできない重要な要因であることがわかる。

❖ 図表 社員の意識・能力（良好群・非良好群比較）

差が10%以上 □: 良好群 > 非良好群 ■: 良好群 < 非良好群

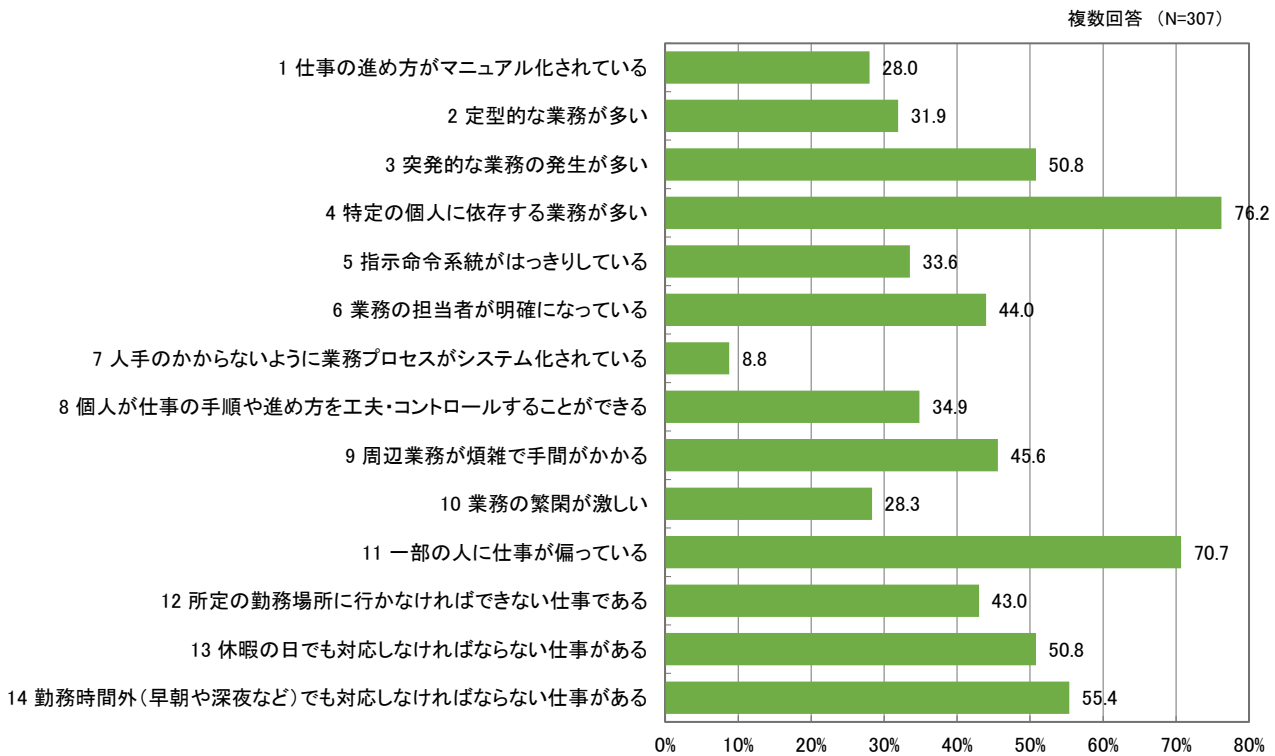


## 3.2.仕事・業務の特徴

多くの企業では業務が個人に依存。勤務日時や場所の制約が大きく、周辺業務や突発業務に追われ、繁閑のコントロールがきかない企業が、長時間労働となっている。

- 仕事・業務の特徴についてたずねた。
- 全体結果では、「4 特定の個人に依存する業務が多い」が7割台半ばでもっとも多く、次いで、「11 一部のみに仕事が偏っている」が7割と続いている。また、「7 人手のかからないように業務プロセスがシステム化されている」は1割に満たない。多くの企業で業務の平準化や標準化、システム化が進んでおらず、属人化している様子が見え始める。
- また、「14 勤務時間外（早朝や深夜など）でも対応しなければならない仕事がある」「13 休暇の日でも対応しなければならない仕事がある」「3 突発的な業務の発生が多い」も5割を超えていた。約半数の企業では、時間外や休日にも仕事に対応せざるを得ない状況となっている。

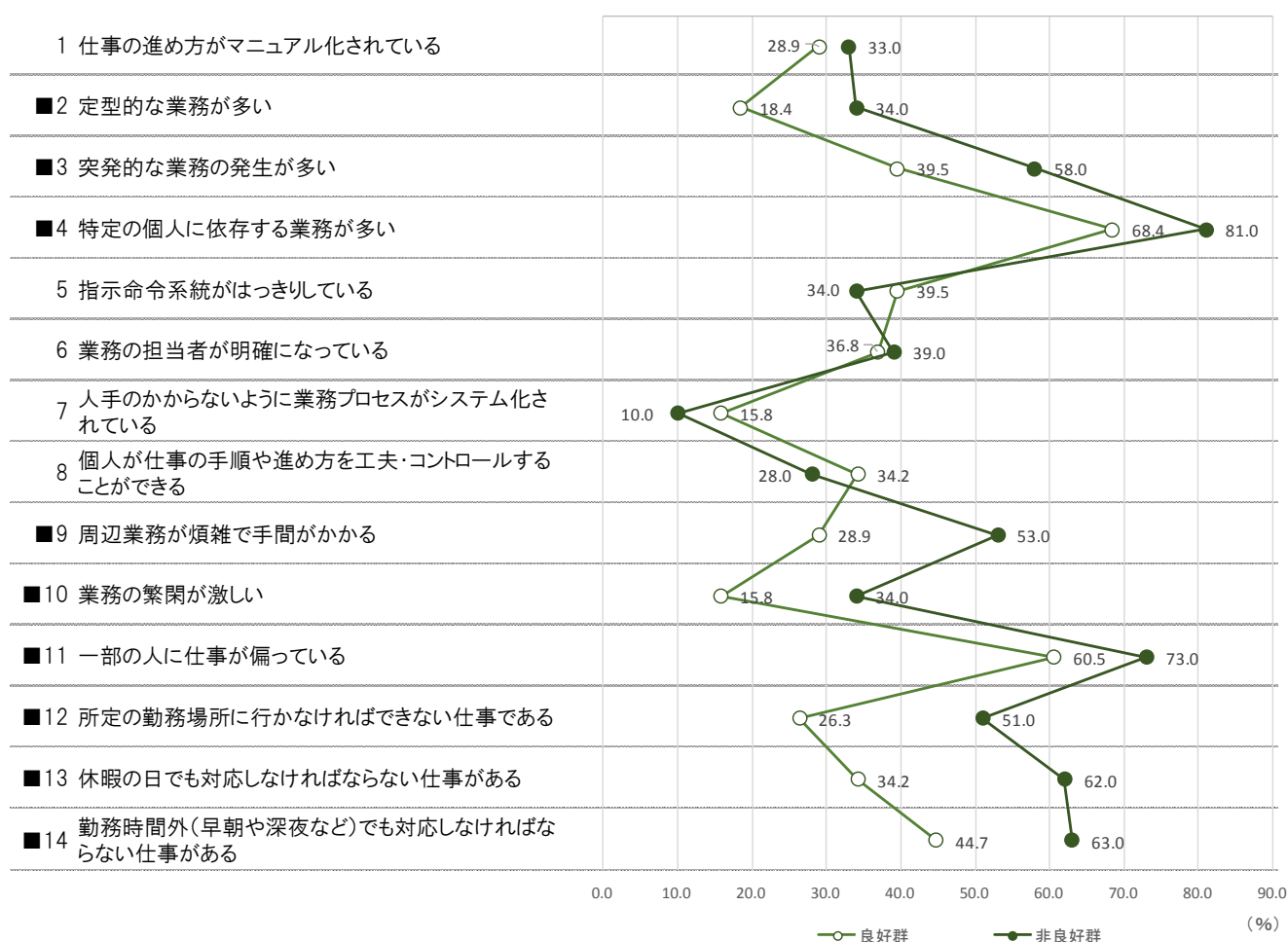
### ❖ 図表 仕事・業務の特徴（全体結果）



- 仕事・業務の特徴について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、14項目中9項目であり、全ての項目で非良好群の割合が高かった。
- 中でも差が大きい項目は、「13 休暇の日でも対応しなければならない仕事がある」「12 所定の勤務場所に行かなければできない仕事である」「14 勤務時間外（早朝や深夜など）でも対応しなければならない仕事がある」で、業務上、勤務日時や場所の制約が大きい企業では、長時間労働にならざるを得ない状況になっている。
- また、「9 周辺業務が煩雑で手間がかかる」「3 突発的な業務の発生が多い」「10 業務の繁閑が激しい」も差が大きい。周辺業務や突発業務に追われ、繁閑のコントロールがきかないと、長時間労働になりがちであることが示唆される。

❖ 図表 仕事・業務の特徴（良好群・非良好群比較）

差が10%以上 □: 良好群 > 非良好群 ■: 良好群 < 非良好群

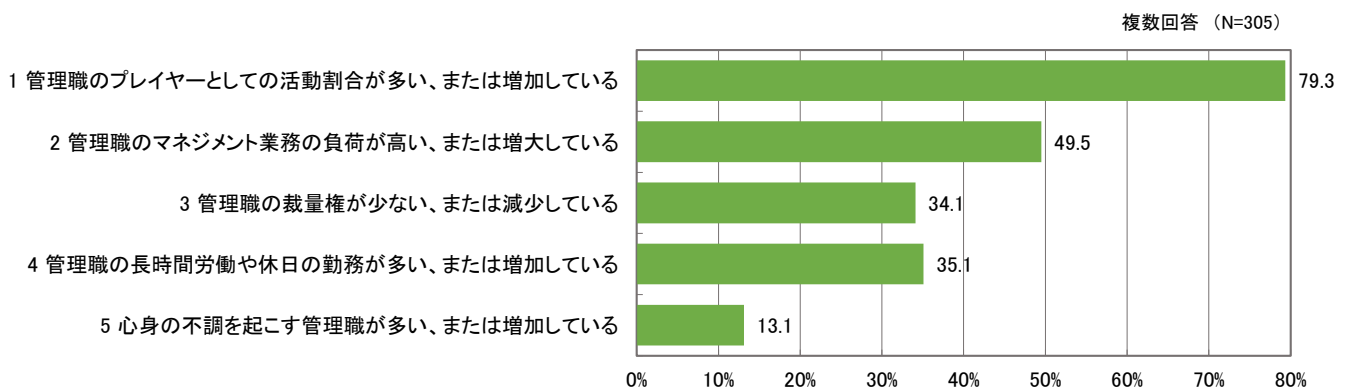


### 3.3. 管理職と職場マネジメントの状況

管理職自身が多忙であると長時間労働につながりやすい。一方、管理職がメンバーへの仕事のアサインや業務を見直し、効率化ができている企業では、長時間労働が抑制される。

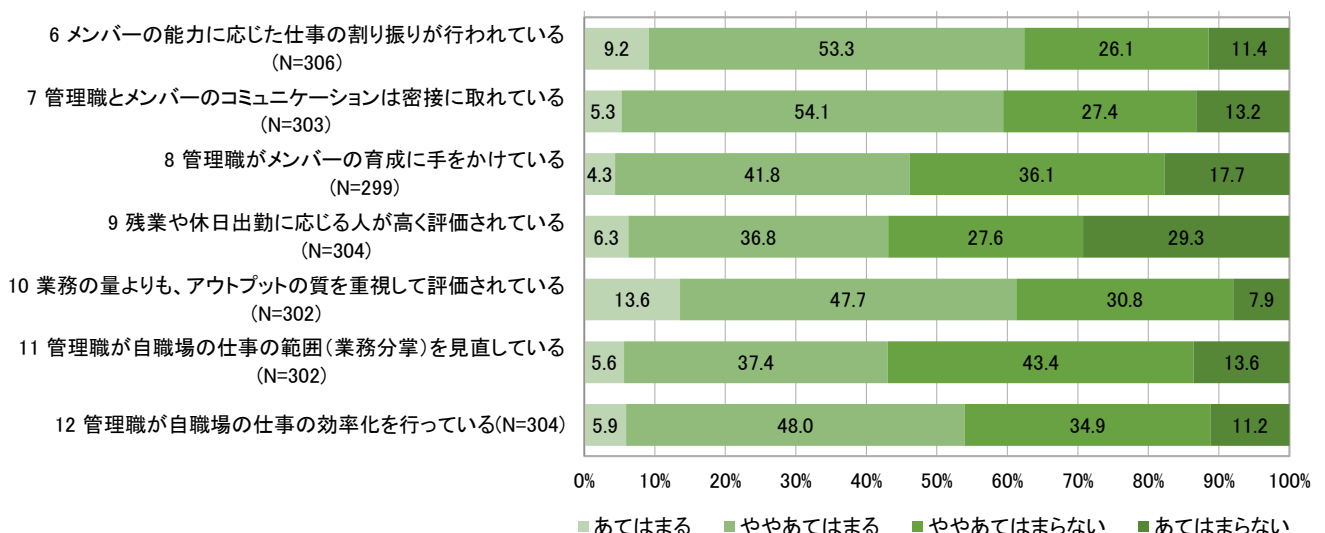
- 管理職と職場マネジメントの状況についてたずねた。
- 管理職の状況の全体結果では、「1 管理職のプレイヤーとしての活動割合が多い、または増加している」が8割弱に達した。また、「2 管理職のマネジメント業務の負荷が高い、または増大している」が5割であった。大半の企業で管理職がプレイングマネージャー化しており、さらにマネジメント業務の負荷も高まっていることが見て取れる。

❖ 図表 管理職の状況（全体結果）



- 職場マネジメントの状況の全体結果では、「6 メンバーの能力に応じた仕事の割り振りが行われている」「7 管理職とメンバーのコミュニケーションは密接に取れている」「10 業務の量よりも、アウトプットの質を重視して評価されている」について、6割前後の企業が「（やや）あてはまる」と回答しており、基本的なマネジメント活動はおおむね行われているようである。
- 一方、「8 管理職がメンバーの育成に手をかけている」「11 管理職が自職場の仕事の範囲（業務分掌）を見直している」については「（やや）あてはまる」との回答が5割未満であり、人材育成や業務の見直しには十分手が回っていない様子も見て取れる。
- 「9 残業や休日出勤に応じる人が高く評価されている」は、「（やや）あてはまる」という回答が4割強あり、長時間労働を助長するマネジメントも根強く残っているようである。

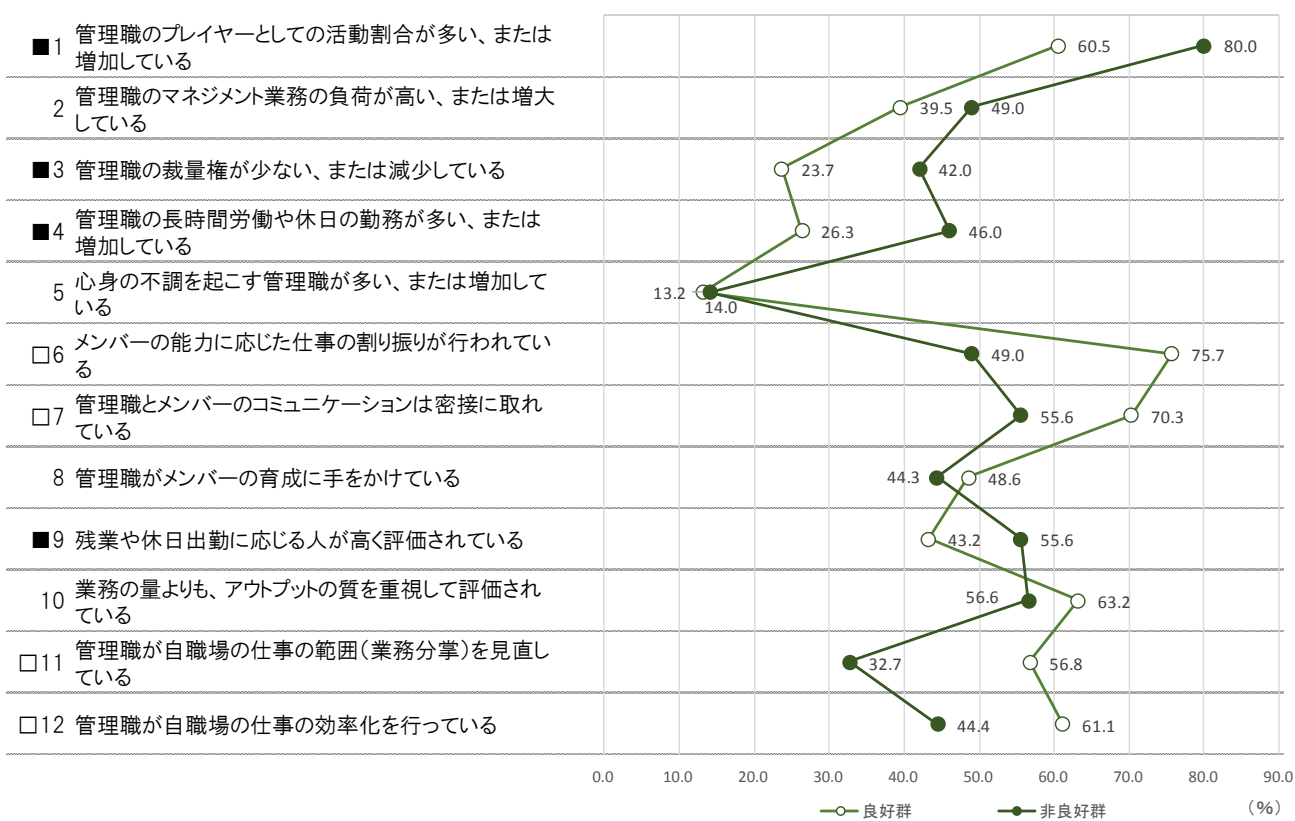
❖ 図表 職場マネジメントの状況（全体結果）



- 管理職と職場マネジメントの状況について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、12項目中8項目であった。
- 「1 管理職のプレイヤーとしての活動割合が多い、または増加している」「3 管理職の裁量権が少ない、または減少している」「4 管理職の長時間労働や休日の勤務が多い、または増加している」「9 残業や休日出勤に応じる人が高く評価されている」は、非良好群の割合が高かった。管理職が、裁量権のない中でプレイヤー業務に追われ、自ら長時間労働・休日勤務をする状況において、残業や休日出勤に応じるメンバーを重んじている様子が見える。
- 一方、「6 メンバーの能力に応じた仕事の割り振りが行われている」「7 管理職とメンバーのコミュニケーションは密接に取れている」「11 管理職が自職場の仕事の範囲（業務分掌）を見直している」「12 管理職が自職場の仕事の効率化を行っている」は、良好群の割合が高かった。管理職がメンバーとの密なコミュニケーションのもと、適切なアサインを行い、業務を見直して効率化を行っている企業では、長時間労働や休日勤務が抑制されていることが示唆される。

❖ 図表 管理職と職場マネジメントの状況（良好群・非良好群比較）

差が10%以上 □: 良好群 > 非良好群 ■: 良好群 < 非良好群



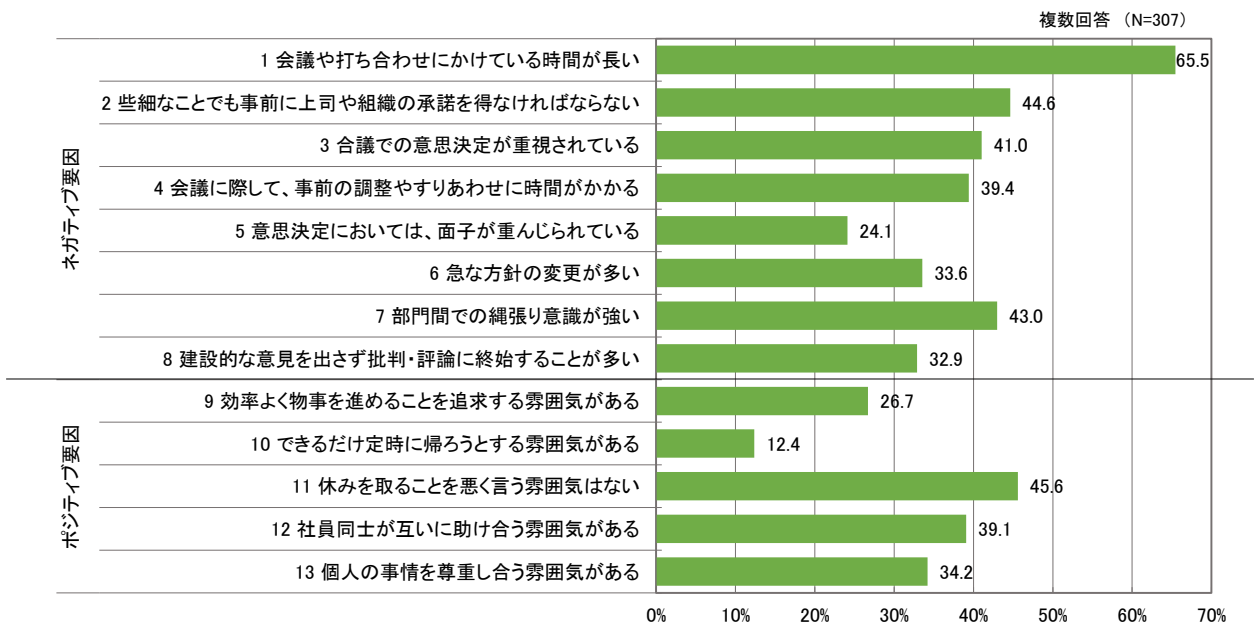
※項目6～12は、「(やや)あてはまる」と回答した企業の割合

### 3.4.組織の風土

方針のブレや非建設的な組織風土が、長時間労働や有休取得率の低さの要因となっている。合議を重んじて会議に時間をかける風土を改善し、定時に帰れる雰囲気醸成していくことが必要。

- 組織の風土についてたずねた。なお、ここでは各項目を、働き方に望ましくない影響を与える「ネガティブ要因」と、望ましい影響を与える「ポジティブ要因」に分類している。
- 全体結果では、組織の風土の現状にあてはまるものとして、「1 会議や打ち合わせにかけている時間が長い」が6割台半ばでもっとも多かった。次いで、「11 休みを取ることを悪く言う雰囲気はない」「2 些細なことでも事前に上司や組織の承諾を得なければならない」が4割台半ばであった。些細なことにも確認が必要で会議や打ち合わせに時間がかかり、内部の手続きや調整に時間をとられる組織風土の企業が多い。一方で、大半の企業では、休みを取ることを悪く言うような雰囲気はない。

❖ 図表 組織の風土（全体結果）

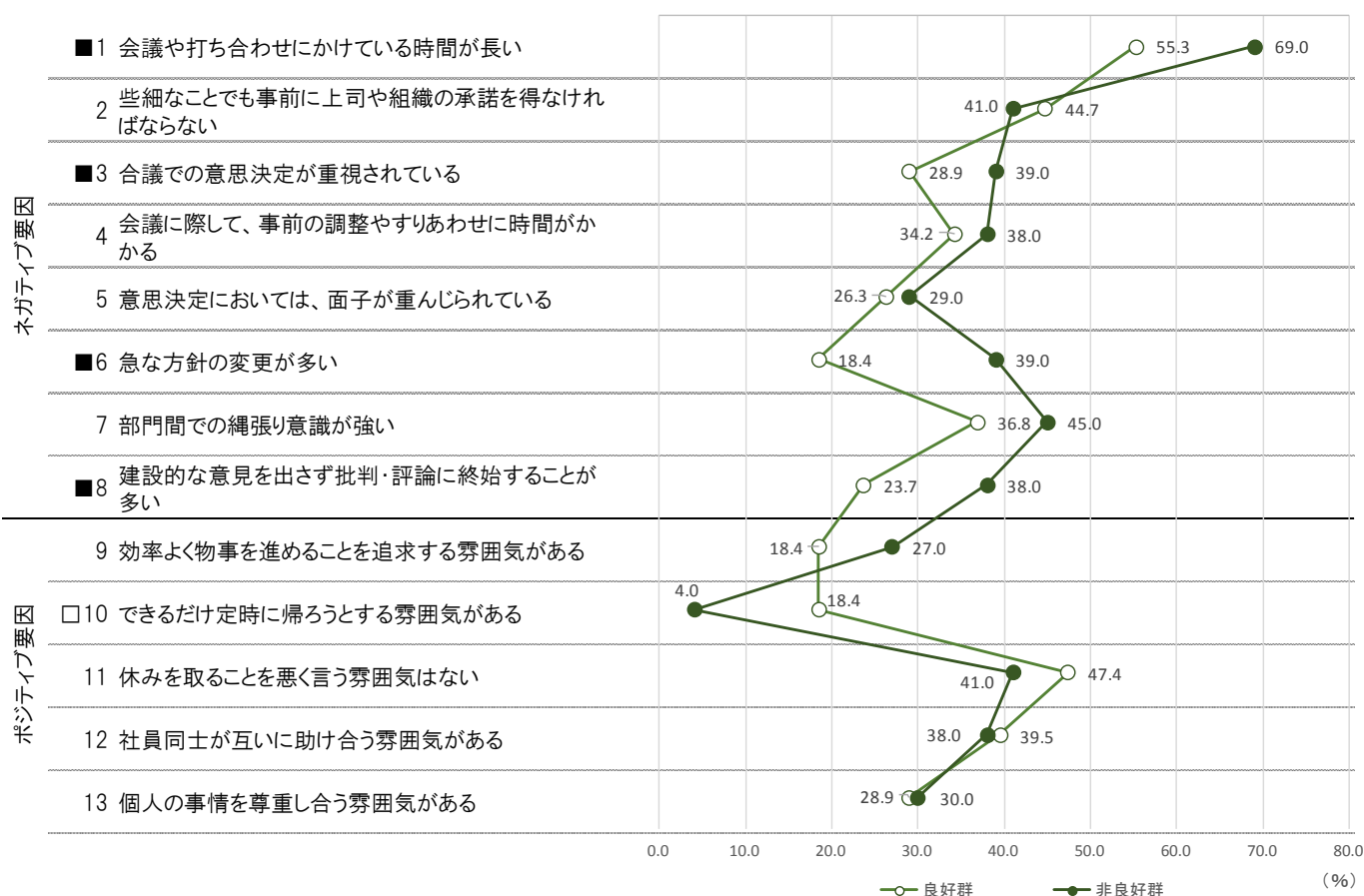




- 組織の風土について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、13項目中5項目であった。
- ネガティブ要因の8項目のうち、「1 会議や打ち合わせにかけている時間が長い」「3 会議での意思決定が重視されている」は非良好群の方が高かった。会議の上での意思決定を重んじ、そのために会議や打ち合わせが長くなることが、長時間労働や有休取得率の低さを生む要因であることがわかる。
- また、ネガティブ要因の「6 急な方針の変更が多い」「8 建設的な意見を出さず批判・評論に終始することが多い」も非良好群の方が高かった。組織としての方向性のブレや、非建設的な態度が蔓延する風土も、長時間労働を助長することが示唆される。
- 一方、ポジティブ要因の5項目のうち、「10 できるだけ定時に帰ろうとする雰囲気がある」は、良好群の方が高かった。定時に帰ることを良しとする価値観を組織として共有することが、長時間労働を抑制するといえる。

❖ 図表 組織の風土（良好群・非良好群比較）

差が10%以上 □: 良好群 > 非良好群 ■: 良好群 < 非良好群



### 3.5. 人的資源ポリシー

多くの企業で“メンバーシップ型”の人的資源ポリシーが重視されているが、“ジョブ型”の人的資源ポリシーを重視する企業もある。“ジョブ型”を重視し、仕事に応じて柔軟な人員体制を構築している企業では、長時間労働が抑制されている。

- 人材マネジメント上の方針や考え方についてたずねた。ここでは、政府が提唱している概念を用い、各項目を以下のとおり分類している。

“メンバーシップ型”の人的資源ポリシー：

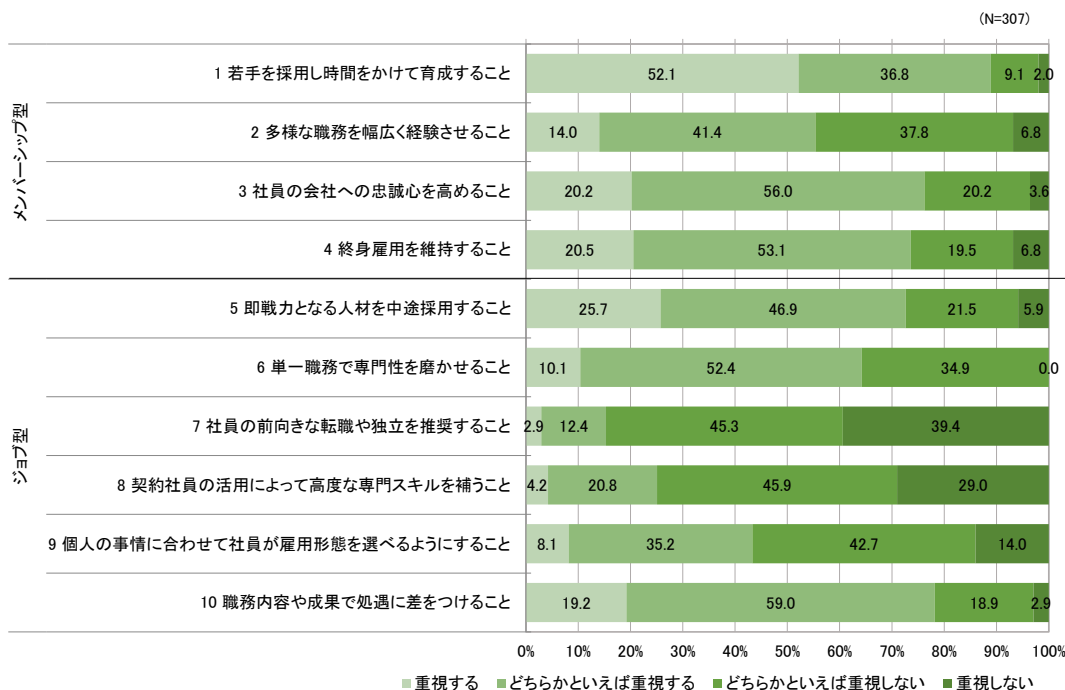
社員は会社という共同体の一員であるという前提に立った人材マネジメント上の方針や考え方。

“ジョブ型”の人的資源ポリシー：

まず仕事があり、その状況によって雇用が変わるという前提に立った人材マネジメント上の方針や考え方。

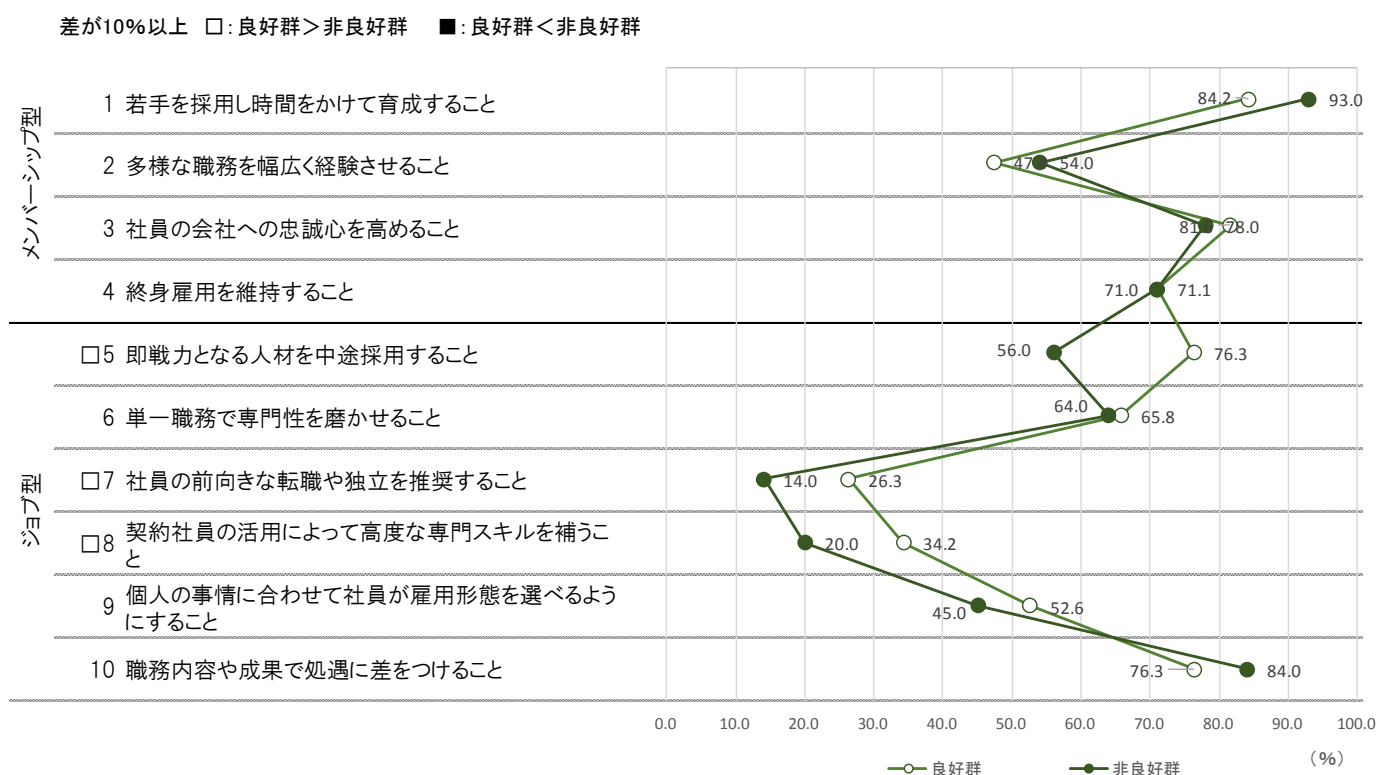
- 全体結果では、「1 若手を採用し時間をかけて育成すること」について、9割の企業が「（どちらかといえば）重視する」と回答している。また、「3 社員の会社への忠誠心を高めること」「4 終身雇用を維持すること」についても、7割台半ばの企業が「（どちらかといえば）重視する」と回答していることから、“メンバーシップ型”の人的資源ポリシーを重んじる企業が依然として多い様子がうかがえる。
- 一方で、「5 即戦力となる人材を中途採用すること」「10 職務内容や成果で処遇に差をつけること」についても、7割を超える企業が「（どちらかといえば）重視する」と回答しており、仕事を中心とした“ジョブ型”の人的資源ポリシーを大切にする企業も少なくないようだ。ただし、「7 社員の前向きな転職や独立を推奨すること」「8 契約社員の活用によって高度な専門スキルを補うこと」については、「（どちらかといえば）重視する」と回答した企業は3割を下回った。

❖ 図表 人材マネジメント上の方針や考え方（全体結果）



- 人材マネジメント上の方針や考え方について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、10項目中3項目である。
- 「5 即戦力となる人材を中途採用すること」「8 契約社員の活用によって高度な専門スキルを補うこと」「7 社員の前向きな転職や独立を推奨すること」は、非良好群よりも良好群の割合が高かった。“ジョブ型”の人的資源ポリシーを採用し、仕事に応じて柔軟な人員体制を構築している企業においては、長時間労働や休日勤務が抑制されていることが示唆される。

❖ 図表 人材マネジメント上の方針や考え方（良好群・非良好群比較）

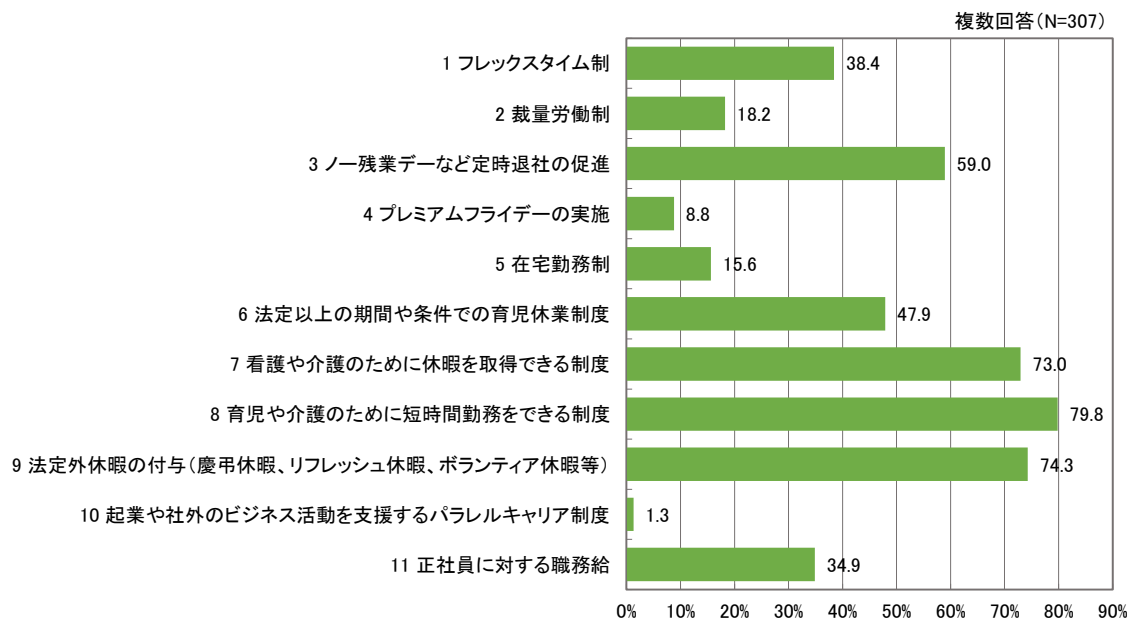


### 3.6.働き方改革にかかわる施策

社員の柔軟な働き方を実現するための各種制度や職務給を導入している企業では、長時間労働や休日勤務が抑制されている。

- 働き方改革にかかわる施策の実施状況についてたずねた。
- 全体では、「8 育児や介護のために短時間勤務をできる制度」「9 法定外休暇の付与（慶弔休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇等）」「7 看護や介護のために休暇を取得できる制度」の実施率が高く、いずれも7割を超えている。多くの企業において、育児や介護等のライフイベントに直面する社員を支援するための施策が実施されている。
- 一方、「10 起業や社外のビジネス活動を支援するパラレルキャリア制度」「4 プレミアムフライデーの実施」「5 在宅勤務制」「2 裁量労働制」はいずれも2割を下回っている。社員の柔軟な働き方を実現するための施策の実施率は低い。

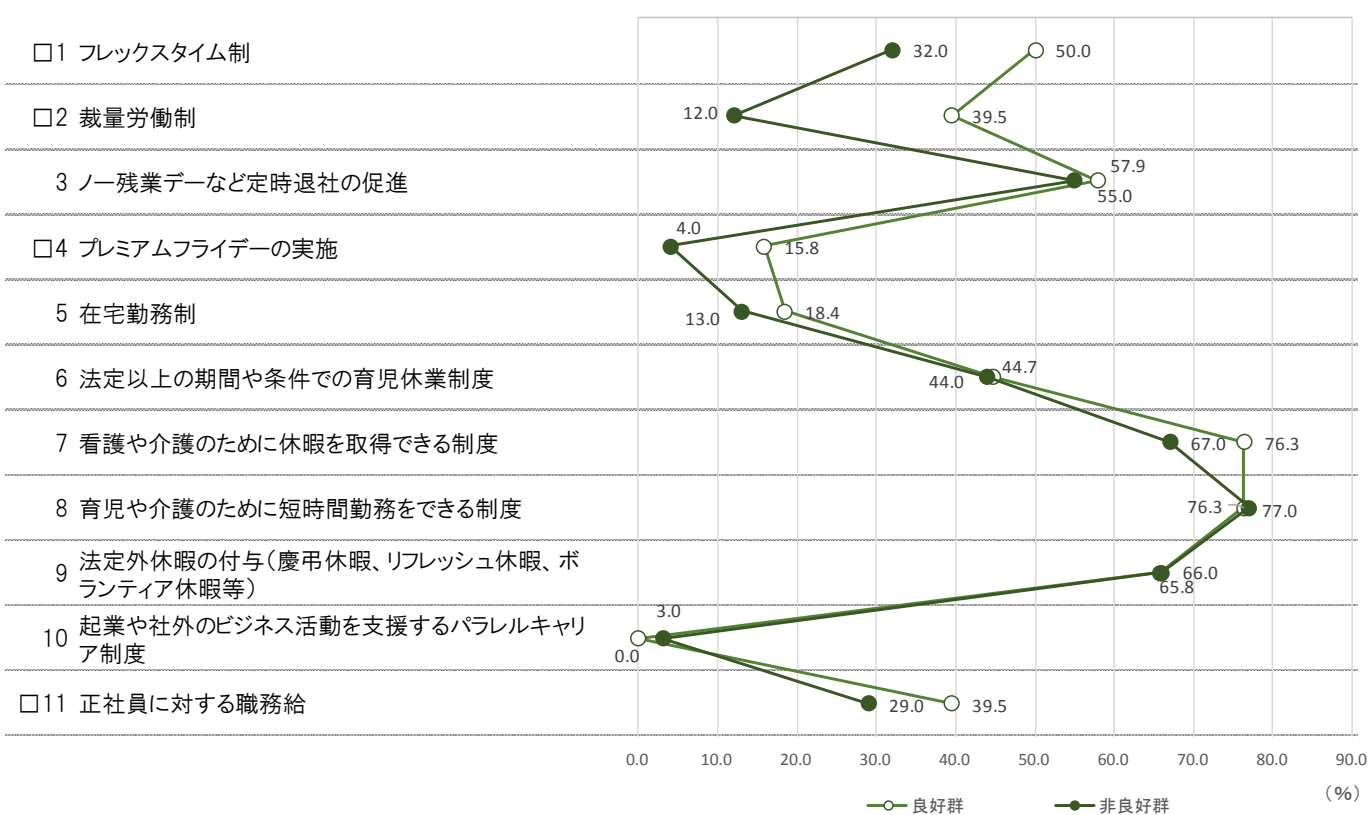
#### ❖ 働き方改革にかかわる施策の実施状況（全体結果）



- 働き方改革にかかわる施策の実施状況について、働き方の良好群と非良好群を比較した。良好群と非良好群の間に1割以上の差があったのは、11項目中4項目であった。
- 「1 フレックスタイム制」「2 裁量労働制」「4 プレミアムフライデーの実施」「11 正社員に対する職務給」は、非良好群よりも良好群の割合が高かった。社員の柔軟な働き方を実現するための施策や職務給の導入が、長時間労働の削減や有休取得率の向上に寄与しているものと推察される。

❖ 働き方改革にかかわる施策の実施状況（良好群・非良好群比較）

差が10%以上 □: 良好群 > 非良好群 ■: 良好群 < 非良好群



## 4.長時間労働発生のメカニズムを探る－2

### 4.1.事業プロセス

働き方に影響を及ぼす要因には、取引先との調整の煩雑さや、人的リソース不足、中核業務と周辺業務の切り分け不足など、事業のプロセスの状態が関係している。

- 働き方に影響を及ぼしていた、「管理職と職場マネジメントの状況」「組織風土」「人的資源ポリシー」には、事業プロセスの状態が関係すると考えられる。そこで本調査では、事業プロセスを以下の7項目でたずねた。

#### 「事業プロセス」質問項目

- 1 需給の変動が予測できず、計画的な事業運営が難しい
- 2 顧客の無理な値下げ要求に応じることが多い
- 3 顧客の無理な短納期要求に応じることが多い
- 4 仕入先の都合で事業運営が大きく左右されることが多い
- 5 取引先や下請け会社との調整が煩雑で必要以上に時間がかかる
- 6 製品・サービスの質を維持するために必要な人的リソースが不足している
- 7 事業活動における中核業務とそれ以外の業務の切り分けができていない

- 「事業プロセス」と、「管理職と職場マネジメントの状況」「組織風土」「人的資源ポリシー」の相関をまとめた。なお、「管理職と職場マネジメントの状況」「組織風土」「人的資源ポリシー」については、働き方の良好群と非良好群に10%以上の差があった項目のみ抽出している。
- 「5 取引先や下請け会社との調整が煩雑で必要以上に時間がかかる」「6 製品・サービスの質を維持するために必要な人的リソースが不足している」「7 事業活動における中核業務とそれ以外の業務の切り分けができていない」といった事業プロセスの状態が、長時間労働と間接的に関係していることが見て取れる。



## 4.2.競争優位性

競争優位性を確立することが、事業プロセス上の問題を減少させ、間接的に長時間労働の削減につながる可能性がある。

- 「事業プロセス」と関連すると思われる「競争優位性」について、以下の10項目が競合他社より「上回る」「同程度」「下回る」のいずれかをたずねた。

### 「競争優位性」質問項目

- 1 商品・サービスの品質、機能
- 2 商品・サービスの独自性
- 3 商品・サービスのラインナップの豊富さ
- 4 商品・サービスの価格競争力
- 5 商品・サービスの納期の早さ
- 6 商品・サービスの営業力・販売力
- 7 商品・サービスの販売チャネルの多さ
- 8 ブランド力の強さ
- 9 顧客対応のきめ細やかさ
- 10 事業運営に関するコスト削減

- 「事業プロセス」と「競争優位性」の相関は図表のとおりであった。競合他社と比較して、商品・サービスの価格競争力や営業力・販売力、事業運営のコスト削減などが上回っていれば、事業プロセス上の問題が減少することが示唆される。

### ❖ 図表 「競争優位性」と「事業プロセス」の相関

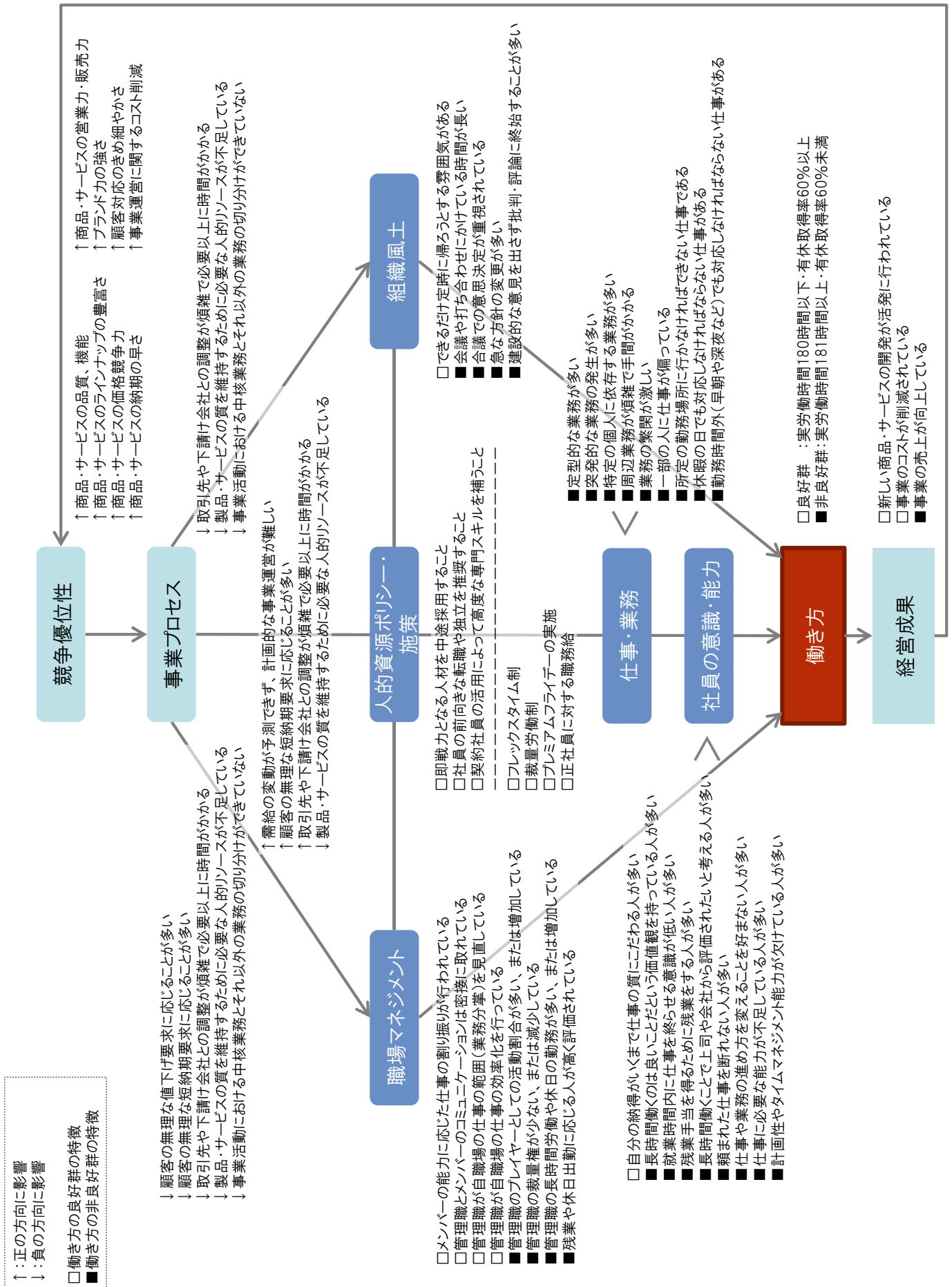
		競争優位性									
		1 商品・サービスの品質、機能	2 商品・サービスの独自性	3 商品・サービスのラインナップの豊富さ	4 商品・サービスの価格競争力	5 商品・サービスの納期の早さ	6 商品・サービスの営業力・販売力	7 商品・サービスの販売チャネルの多さ	8 ブランド力の強さ	9 顧客対応のきめ細やかさ	10 事業運営に関するコスト削減
事業プロセス	1 需給の変動が予測できず、計画的な事業運営が難しい										
	2 顧客の無理な値下げ要求に応じることが多い				-		-		-	-	-
	3 顧客の無理な短納期要求に応じることが多い										
	5 取引先や下請け会社との調整が煩雑で必要以上に時間がかかる	-		-		-	-				
	6 製品・サービスの質を維持するために必要な人的リソースが不足している				-		-				-
	7 事業活動における中核業務とそれ以外の業務の切り分けができていない	-			-		-			-	-

+: 正の相関、 -: 負の相関



# 5.結果のまとめ

❖ 図表「長時間労働発生のメカニズムを探る」 調査結果一覽



❖ 図表 問題意識・仮説と調査結果サマリー

問題意識	仮説	調査結果
		<p>[1.1.] 所定労働時間は「151～170時間」が7割超。非製造は「171時間以上」とする企業が2割程度あり、規模の大きい企業は所定労働時間が短い傾向がある。</p> <p>[1.2.] 実労働時間は「181時間以上」が4割台半ば。「201時間以上」の長時間労働も1割弱。規模が大きいほど「181時間以上」「170時間以下」が多い傾向が見て取れる。</p> <p>[1.3.] 1カ月あたりの所定外労働時間（残業時間）80時間超の長時間労働の社員がいる企業は4割台半ば。従業員規模500～1000人未満と3000人以上の企業に多い。</p> <p>[1.4.] 多くの企業において、有休取得率は依然として低い。1000人以上の規模の大きな企業は、1000人未満の企業より有給休暇の取得が進んでいる。</p>
<p>働き方改革の本来の目的は、「社員を早く帰らせる」ことではなく「経営成果の向上」のはずである。働き方と経営成果との関係を示すことはできないだろうか。</p>	<p>〔仮説1〕 社員がメリハリのある働き方をしていいる企業は、事業業績の向上やイノベーションが起きている。</p>	<p>[2.] 長時間労働・休日出勤を抑制できている企業では、コスト削減やイノベーション活動が進んでいる可能性。一方で、長時間労働となっている企業では、売上は拡大するも心身不調者増大のリスクを抱えている。</p>
<p>表面的な残業禁止や有休取得促進は、「隠れ残業」や「優秀な人材への仕事の偏り」を助長するだけである。長時間労働を引き起こすメカニズムを明らかにする必要があるのではないか。</p>	<p>〔仮説2〕 メリハリのある働き方ができている企業とできていない企業とでは、事業の特性や組織の状況が異なる。</p>	<p>[3.1.] 社員の意識・能力が、労働時間や有休取得率に影響。働き方改革のためには、労働時間や仕事に対する社員の意識改革と同時に、生産性をあげるための能力開発が必須。</p> <p>[3.2.] 多くの企業では業務が個人に依存。勤務日時や場所の制約が大きく、周辺業務や突発業務に追われ、繁閑のコントロールがきかない企業が、長時間労働となっている。</p> <p>[3.3.] 管理職自身が多忙であると長時間労働につながりやすい。一方、管理職がメンバーへの仕事のアサインや業務を見直し、効率化ができていいる企業では、長時間労働が抑制される。</p> <p>[3.4.] 方針のブレや非建設的な組織風土が、長時間労働や有休取得率の低さの要因となっている。合議を重んじて会議に時間をかける風土を改善し、定時に帰れる雰囲気醸成していくことが必要。</p> <p>[4.1.] 働き方に影響を及ぼす要因には、取引先との調整の煩雑さや、人的リソース不足、中核業務と周辺業務の切り分け不足など、事業のプロセスの状態が関係している。</p> <p>[4.2.] 競争優位性を確立することが、事業プロセス上の問題を減少させ、間接的に長時間労働の削減につながる可能性がある。</p>
<p>働き方改革であげられる「同一労働同一賃金」「多様な働き方の選択」を、長期雇用を前提とする従来の人的資源ポリシーのもとで実現するのは難しいのではないか。</p>	<p>〔仮説3〕 長時間労働の見直しや柔軟な働き方が実現できている企業では、これまでと異なる人的資源ポリシーが採用されている。</p>	<p>[3.5.] 多くの企業で“メンバーシップ型”の人的資源ポリシーが重視されているが、“ジョブ型”の人的資源ポリシーを重視する企業もある。“ジョブ型”を重視し、仕事に応じて柔軟な人員体制を構築している企業では、長時間労働が抑制されている。</p> <p>[3.6.] 社員の柔軟な働き方を実現するための各種制度や職務給を導入している企業では、長時間労働や休日勤務が抑制されている。</p>

**【本調査に関するお問い合わせ先】**

学校法人産業能率大学 総合研究所 組織測定研究センター

担当：田島・新井・鈴木

email: HRM@hj.sanno.ac.jp

ProFuture株式会社 HR総研

担当：丸島・松岡

email: support@hrpro.co.jp