

2020年3月12日  
株式会社リクルートマネジメントソリューションズ

## 「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」 経年比較を含む調査結果を発表

「働き方改革」の進捗状況・組織マネジメントへ好影響な「働き方改革」の進め方

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ（本社：東京都品川区、代表取締役社長：藤島 敬太郎）組織行動研究所は、「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」の結果を公開しました。2017年に引き続き2回目の実態調査となります。159社の回答結果をもとに、**【2年前と比較しての、企業の「働き方改革」の進捗や成果実感】** **【「働きやすさ」「働きがい」の高まった企業の「働き方改革」の特徴】** など、調査結果から見える実態について公表しました。詳細は3月12日に公表した当社Webサイトの調査レポート（<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000833/>）や冊子PDF（[https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms\\_research\\_2019\\_02.pdf](https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/pdf/rms_research_2019_02.pdf)）からもご参照いただけます。

### 1. 調査実施の背景

2017年3月の「働き方改革実行計画」政府発表以来、「働き方改革」は喫緊の課題として多くの企業で議論され、2019年4月1日には一部の関連法案が改正されました。法対応を完了し、「働き方改革」はその役割を終えたのでしょうか。それとも、さらなる理想を目指す取り組みへと深化・進化していくのでしょうか。

当社では、2017年に「『働き方改革』の推進に関する実態調査」を実施し、結果を広くご報告いたしました。この度、継続調査として「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」を企画いたしました。今回の継続調査では、組織マネジメントとの関連が「働き方改革」推進の鍵と考え、一歩踏み込んだ調査を目的としています。

### 2. 結果のポイント

#### <「働き方改革」の進捗と成果実感、推進課題>

- 「働き方改革」の成果実感を得ている企業の割合は、2017年度と比べて増加【図表1】
- しかし内訳をみると、「労働時間減少」に対する成果実感を得ている企業の半数程度しか、「業務効率・生産性向上」の成果を実感できていない【図表1】
- 「働き方改革」の進捗について、<苦戦>する企業が半数ある一方、27.0%が<順調>、13.8%は<拡張>に取り組む【図表2】
- <苦戦>群では、「予算や権限」「改訂ノウハウ」が不足、「現場や他部署との連携」が課題【図表4】
- 「働き方改革」の推進課題の共通点は、「管理職の負荷」「部門・職種による状況の違い」【図表4】

#### <「働きやすさ」と「働きがい」の両立>

- 「働きやすさ」と「働きがい」を同時に高める「働き方改革」が、組織に「協働・共創」を生み出すことが示唆される【図表12,13】
- 「働きやすさ」と「働きがい」両方が高まっている企業群の「働き方改革」の進め方の特徴は、
  - ・「複数部署の連携・協働体制」に加え、事業現場と「対話的な推進」をしている【図表14】
  - ・生産性向上施策において、【業務改善・効率化】【組織・事業デザインの見直し】に積極的に取り組んでいる【図表15】
  - ・働き方の多様化施策として、「高齢者雇用の促進」「男性を対象とした子育て支援」など、対象者の広い施策を導入している傾向がある【図表15】
  - ・働き方の柔軟化施策において、「フリーアドレス」「転勤見直し」「OB・OGネットワーク」「副業兼業の許可推進」「在宅勤務」「長期休職制度」を導入している傾向がある【図表15】

## 3. 組織行動研究所のコメント

### ■ 働きやすさだけでなく、個人の働きがいと組織の協働・共創を実現する「対話型働き方改革」へ

リクルートマネジメントソリューションズ組織行動研究所  
主任研究員 藤澤理恵



2017年から2019年の2年間は、日本企業における「働き方」が大きく転換する節目の時期であったことが、実態調査の結果に現れています。長時間労働が見直され、時間や場所、副業・兼業など働き方の選択肢が増え、多様な人の労働参加を踏まえ同一労働同一賃金などの議論が進んでいく方向性が伺えます。

一方で「何か時代の大きな流れによって、思いもよらぬ変革が始まってしまった…」という思いをもつ方も多くいると思います。しかし、そのような中でも目的を見定め、手応えを得ながら改革を進めている企業もあります。本調査は、社会のトレンドを捉えるだけでなく、そのような先進的な企業群の考え方ややり方に学ぶことも目的としています。

当初、漠然とせざるを得なかった「働き方改革」の目的は、焦点が絞られていくというよりは、むしろ、社会・自社・従業員といった幅広いステークスホルダーの短期・長期の持続的な繁栄を視野に入れる方向にシフトしていくようです。舵取りはますます難しくなります。

その時に大事になるのは、個と組織を生かすための対話です。つまり、全社一律のルールやツールを導入するフェーズを抜けて、個人の尊重と同時に、事業成果に向けた協働・共創を生み出すために、何が必要かを人事が事業の現場に出て事業と一緒に悩むということです。そして、そこから学んで、多様な人が生かされる制度づくりに生かす、「対話型働き方改革」の段階と言えるでしょう。

## 4. 調査結果

### <1> 「働き方改革」の進捗と成果実感

#### ●労働時間圧縮は進むも、半数は取り組みに苦戦

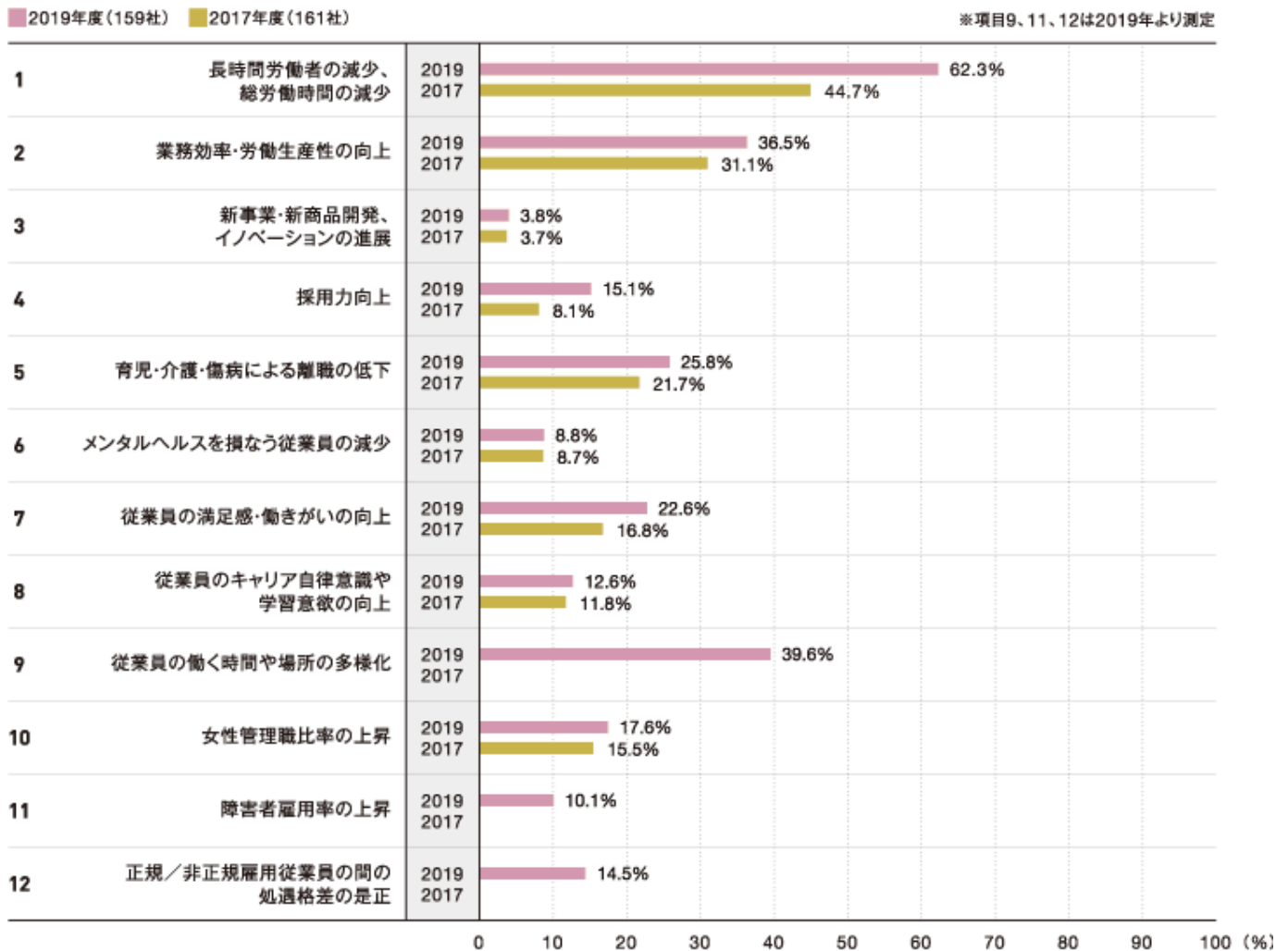
前回調査から2年経過し、「働き方改革」の取り組みがどれくらい進んだかについては、以下のような結果となりました。

□成果実感（図表1）

- ・「働き方改革」を通じた成果実感を得ている企業の割合は、2017年度調査と比較して増加している。
- ・「1. 労働時間減少」に対する成果の半数程度しか、「2. 業務効率・生産性向上」の成果を実感できていない。

図表1 「働き方改革」を通じた成果実感

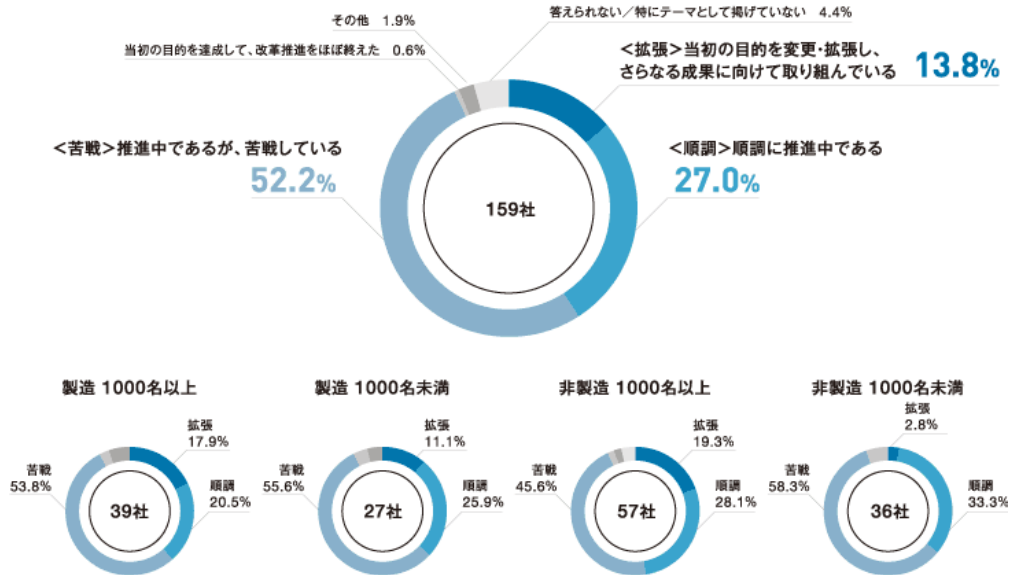
各項目について「働き方改革の成果によって、改善している」と回答した企業の、全体に占める割合



## □達成状況（図表 2）

- ・「当初の目的を達成して、改革推進をほぼ終えた」とした企業はわずか 1%未滿。
- ・<苦戦>する企業が半数ある一方、27.0%が<順調>、13.8%は<拡張>に取り組む。

図表 2 「働き方改革」の進捗・達成状況

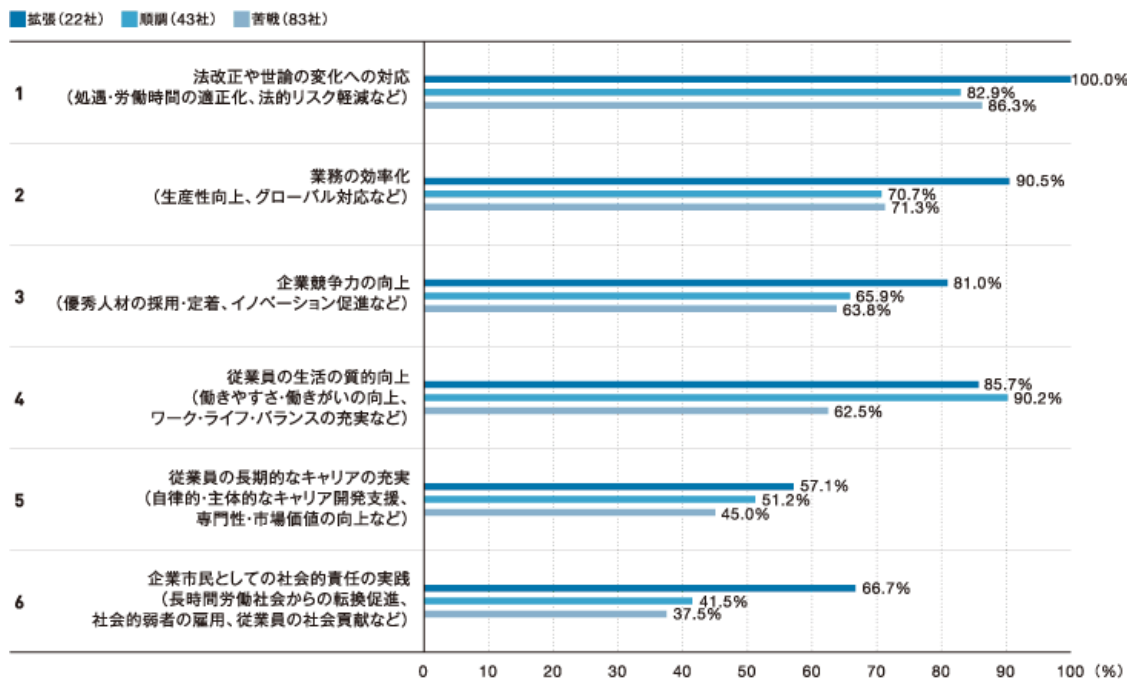


## □重視する目的（図表 3）

- ・<拡張>群では目的が広く捉えられており、「2. 業務の効率化」「3. 企業競争力」「4. 従業員の生活の質」を高め、「6. 社会的責任」を果たすことを重視している。
- ・<順調>群では、「4. 従業員の生活の質」を重視するとの回答が最も多い。

図表 3 「働き方改革」の進捗別、重視する目的

「働き方改革」の目的として「現在重視している」と回答した企業の、全体に占める割合



## ●部門・職種による状況の違い、管理職の負荷が共通の課題

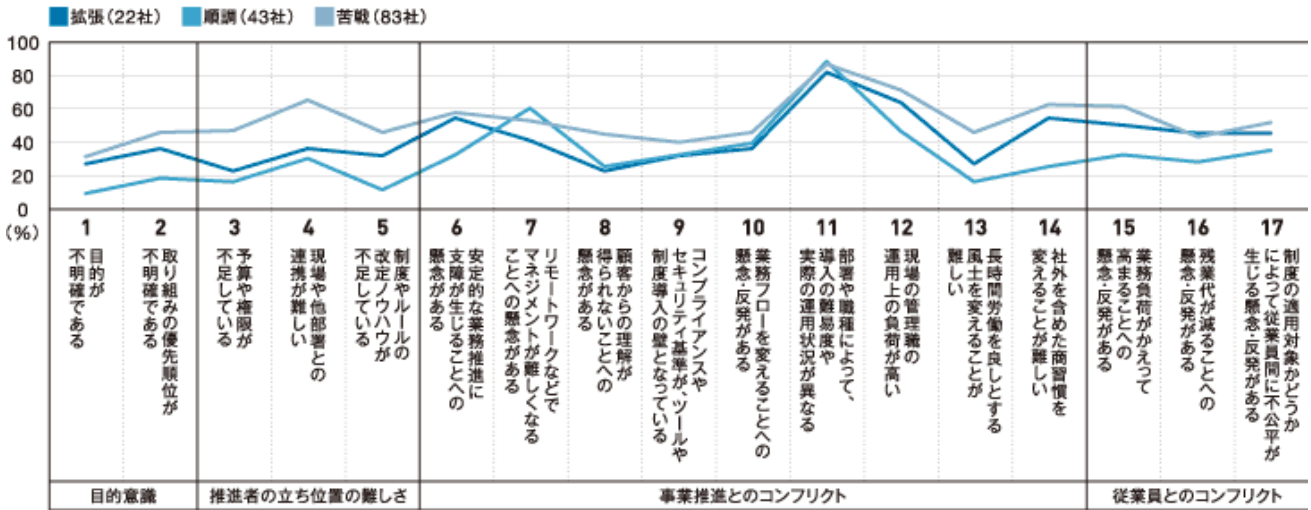
<拡張> <順調> <苦戦>の進捗によって、「推進課題」「推進・運用体制」「特徴的な施策」にどのような違いがあるかについては、以下の特徴が明らかになりました。

### □推進課題（図表4）

- ・「11. 部門・職種による状況の違い」「12. 管理職の負荷」は共通の課題（管理職支援の事例は図表5を参照）。
- ・<順調>群では、「13. 長時間労働の風土変革」「14. 商習慣の変革」に成功している。
- ・<苦戦>群では、「3. 予算や権限」「5. 改定ノウハウ」が不足、「4. 現場や他部署との連携」が課題。

図表4 「働き方改革」の進捗別、推進課題

「ややあてはまる」「あてはまる」と回答した企業の、全体に占める割合



図表5 管理職支援の事例（フリーコメントより）

「働き方改革」を推進していくにあたって、現場の管理職に対して支援していることはありますか（運用上の負荷を下げる、悩みを解決するための支援など）への回答より抜粋

	拡張	順調	苦戦
情報提供・教育	管理職研修での教育や情報共有	全社で閲覧可能なポータルサイトで、さまざまな職場の好事例を水平展開している	現場の管理職が課題を抱えている場合には、課題解決のための具体的なアイデアを提示するなど、意識的に高頻度で情報交換を行うこと
部下とのコミュニケーション	管下職員とのコミュニケーション強化に向けた情報支援として貴社のINSIDESを採用	1on1コミュニケーションに関する研修の実施	形骸化していた管理職研修の内容を大きく見直し、今求められるマネジメントや、それをコーチングできるスキルの向上につながる内容にした
ヒアリング	役員及び働き方改革推進部署の現場訪問で、管理職との意見交換会、現状の課題、改善事項、今年度の取り組み、自由な意見を言い合う会（ヒアリング）を実施中	毎年現場管理職に対して人事部にてヒアリング実施	人事部によるヒアリングで施策に対する意見・要望を聞きとりしている最中
制度見直し	フレックスタイム制を導入し、日々の時間管理の負担を下げた	ルールの簡素化（労務管理システムの見直し含む）	限定正社員登用制度で非正規を採用しやすく、優秀な社員を長期雇用できるようにした
業務フロー見直し	運用上負荷を低減するためのシステム刷新、ペーパーレス化、各種カウンセリング窓口の充実、関連部署間の連携促進	管理系業務の効率化（権限移譲など）	管理ツールの導入、業務細部ワークショップの開催
その他		メンバーの労働時間を厳しくチェックすることは指導するも、その時短推進や生産性向上までの具体的方法までは支援できていないのが現状	負荷が高まるのは明らかだが十分な支援ができていない。今後は人事がもっと積極的に介入し、どのような支援が必要かを確認していく

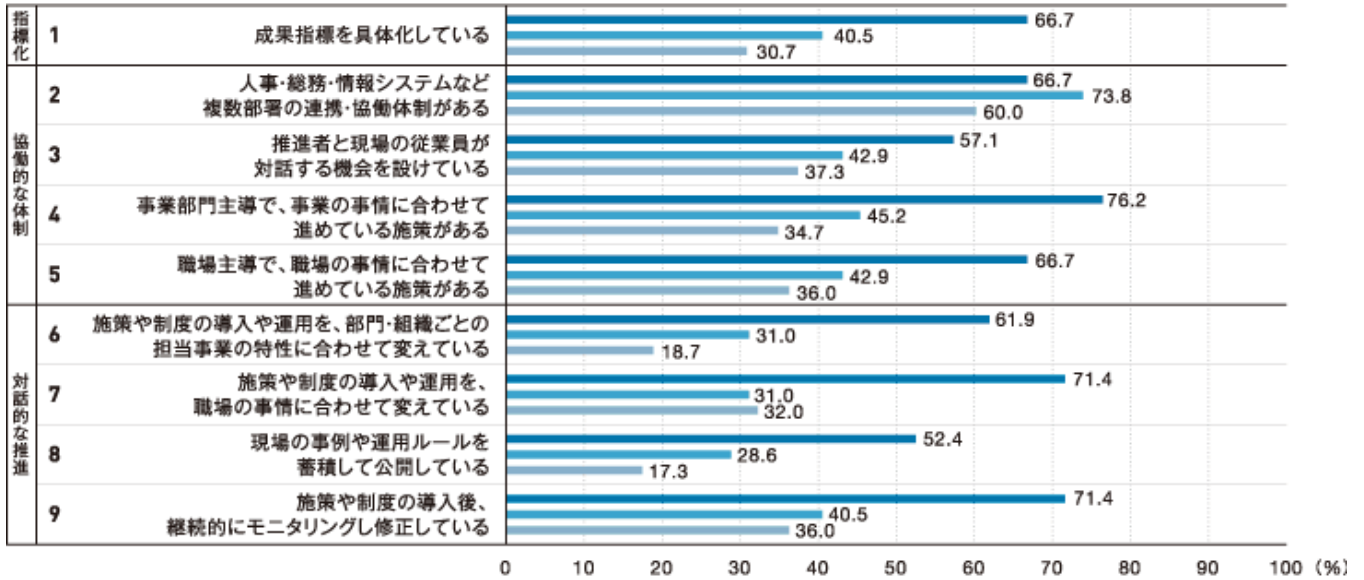
## □推進・運用体制（図表 6）

・ <拡張> 群は、【指標化】【協働的な体制】【対話的な推進】のいずれにも積極的である。

図表 6 「働き方改革」の進捗別、推進・運用体制

「働き方改革」の推進・運用体制として「あてはまる」と回答した企業の、全体に占める割合

■ 拡張 (22社) ■ 順調 (43社) ■ 苦戦 (83社)



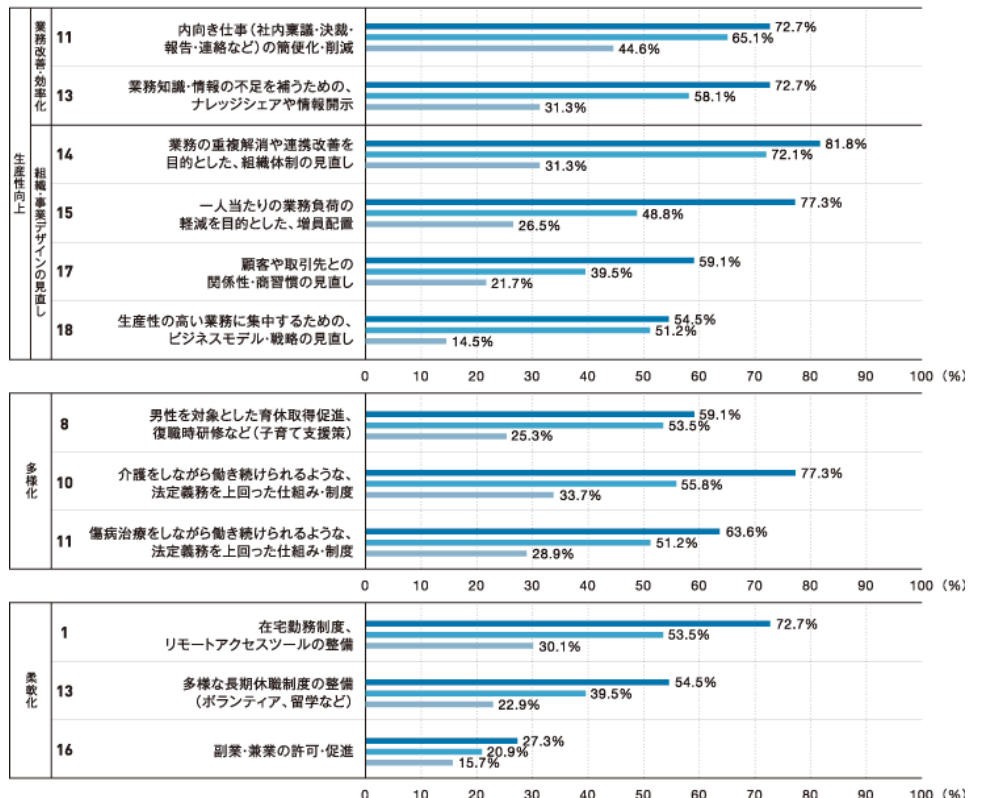
図表 7 「働き方改革」の進捗別、特徴的な施策

各施策について「現在、導入・実施している」と回答した企業の、全体に占める割合（図表 8、9の施策一覧より特徴的な施策を抜粋）

■ 拡張 (22社) ■ 順調 (43社) ■ 苦戦 (83社)

## □特徴的な施策（図表 7）

・ <拡張> 群では、生産性向上の深層部にあたる【業務改善・効率化】や【組織・事業デザインの見直し】に積極的。かつ、働き方の【多様化】【柔軟化】の施策も同時推進している。



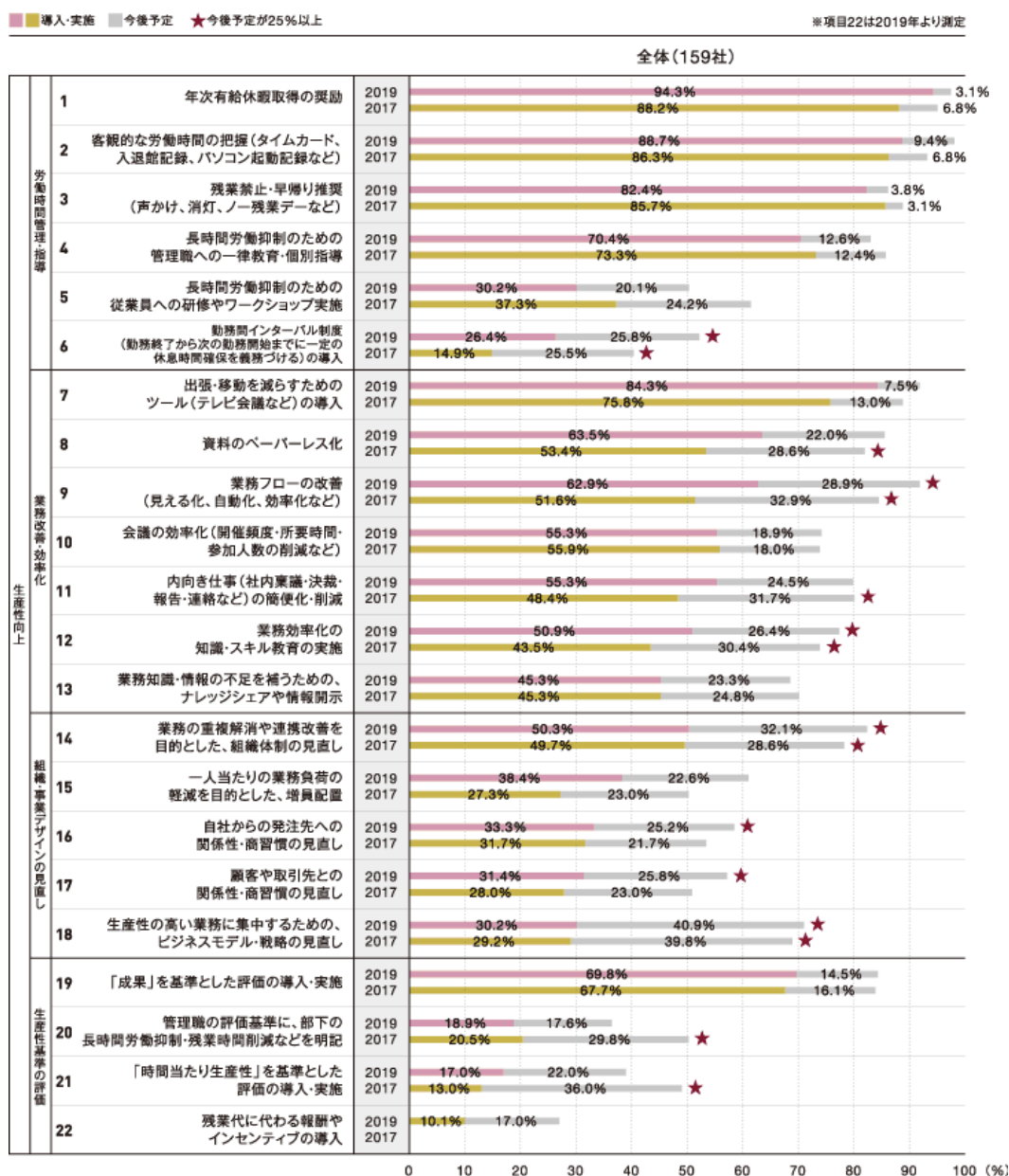
## <2> 「生産性向上」や働き方の「多様化」「柔軟化」に関する個別施策の動向

### ● 「生産性向上」施策：「増員配置」など、組織・事業デザインの見直しにまで踏み込む企業が増加

「生産性向上」に関する施策の導入は、2年間で以下のように推移しました。（図表8）

- ・【労働時間管理・指導】施策の多くは定着期へ。「6. 勤務間インターバル」の導入率が14.9%から26.4%へと11.5ポイント増加。4分の1以上の企業が今後の導入を検討。
- ・【業務改善・効率化】施策では、「9. 業務フローの改善」「12. 知識・スキル教育」などの導入・実施率が増加。
- ・【組織・事業デザインの見直し】は全体に検討率が高い。「15. 増員配置」の導入・実施率が11.1ポイント増加も、「18. ビジネスモデル戦略の見直し」は着手進まず。
- ・【生産性基準の評価】の検討率が低下。ルール構築から事業課題解決へのシフトが見受けられる。

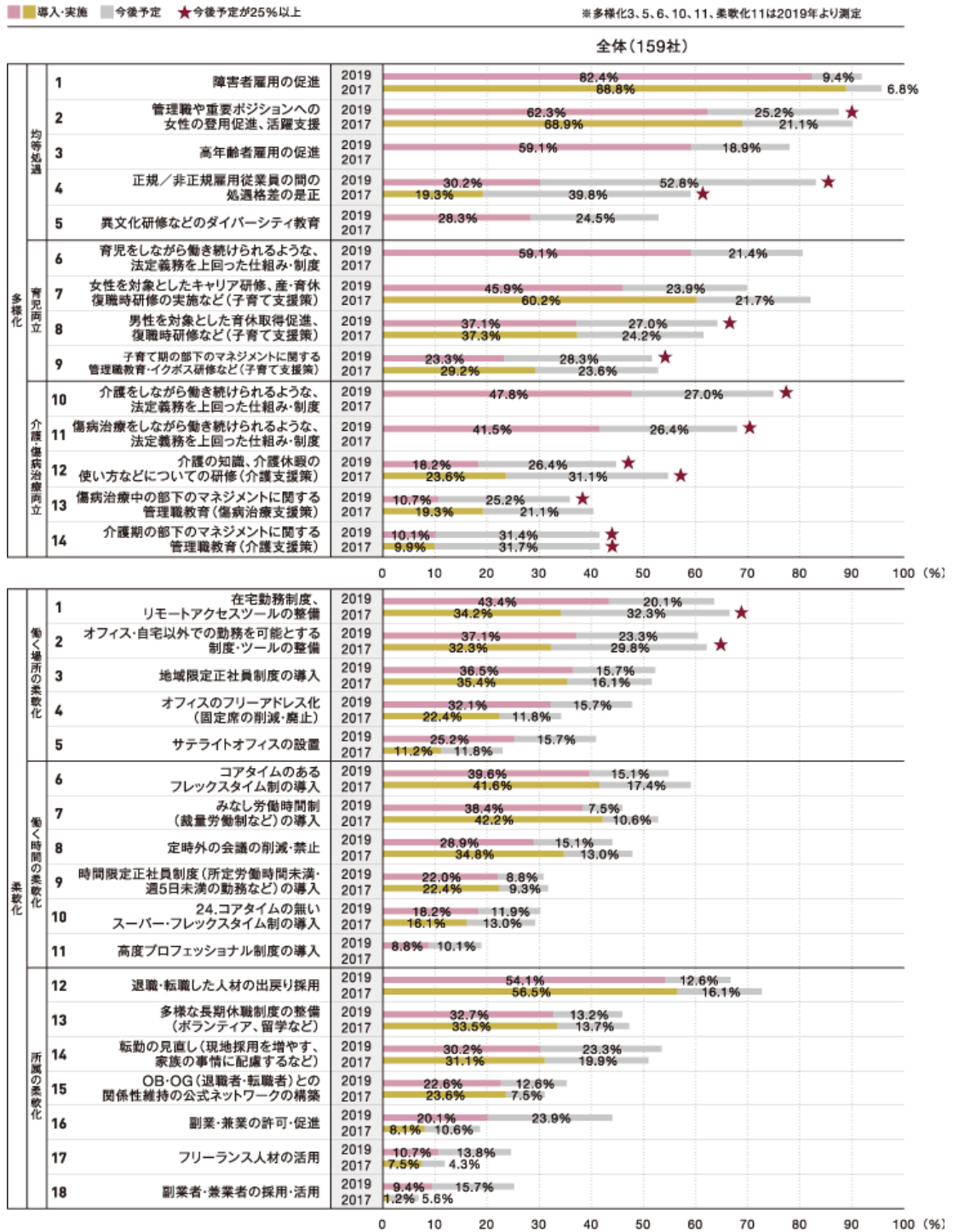
図表8 「生産性向上」に関する施策の導入率



## ● 「処遇格差の是正」「副業・兼業の解禁」の検討率・導入率が大幅に増加

働き方の「多様化」「柔軟化」に関する施策の導入は、2年間で以下のように推移しました。(図表9)

図表9 「多様化」「柔軟化」に関する施策の導入率



・【均等処遇】は、障害・女性・高齢などの個人属性を切り口とした施策が先行、「4. 正規/非正規雇用従業員の間の処遇格差の是正」の検討率が大きく高まる。

・【育児両立】【介護・傷病治療両立】施策では、性別を問わず、従業員のライフイベントと仕事の両立を支援する取り組みが進む。

・【働く場所の柔軟化】施策の導入が進む。「16. 副業・兼業の許可・促進」は導入・検討率ともに倍増。



## <3> 「働き方改革」の組織マネジメントへの影響

### ●個人の働きやすさと働きがいは、組織の協働・共創を高める

□「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響

- ・「働き方改革」による組織マネジメントへの影響において、事業・経営への影響の観点から、個人の働き方の自由度を高めることに懸念があることが、フリーコメント回答から伺うことができました。(図表 11)

図表 11 職場や従業員の変化 (フリーコメントより)

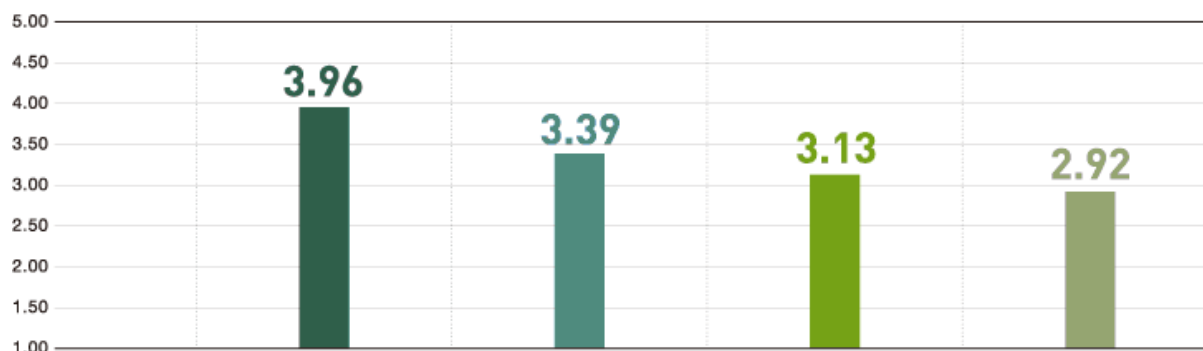
※「働き方改革」を推進した結果、職場や従業員に起こっている変化のうち、特に気になっていること、対応が必要だと考えていることはありますか。への回答より抜粋

個を生かす	<p>「働きやすさ」は整ったが「働きがい」の向上はいまひとつのため、向上させていきたい</p> <p>仕事のやりがい、会社への帰属意識とは何か、従業員のエンゲージメントを高める必要性の有無などを考えさせられている</p> <p>ぬるま湯社員・ぶら下がり社員の増加、テレワークやフレックスにより、マネジメントの難易度が増している</p> <p>若年層が知識経験を付けるための「時間」が減ったこと</p> <p>自己啓発やスキル向上に対する意欲の低下傾向</p>
組織を生かす	<p>「働き方改革」が効率化のみに焦点が当てられていて、事業に良い影響が出ているかわからない</p> <p>顧客サービスの低下</p> <p>現場従業員の働きやすさの向上のみに意識が向き、生産性の向上など業務効率化の意識がワンセットになっていないことが気になっている</p> <p>残業時間の削減で、仕事のレベル(品質)低下が危惧される。作業効率が上がれば良いが、そうでないと仕事の積み残しが発生しかねない</p>
協働と共創	<p>飲みニケーション、一見無駄に見える残業による一体感、若い時に時間を投入してでもとことんまでやり切る経験が少なく(できにくく)なっている。自然発生的なチームビルディング、ストレッチな経験を組織として提供する必要がある</p> <p>リモートワークの広がりによるコミュニケーション不足</p> <p>将来的に顔を合わせて仕事をする機会が減った場合に、人間関係が希薄になることによる組織力低下などが懸念される</p> <p>職場間の不公平感が増した</p>

- ・「働き方改革」を通じて「個を生かす」ことと、組織マネジメントへの影響が、実際どのような関係にあるかについて、「個を生かす」変化についての7項目(図表 13 に項目例)の傾向を基に分類したところ、「働きやすさ」と「働きがい」の組み合わせで4パターンが見いだされました。(図表 12)

図表 12 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、「協働・共創」の平均値

※クラスター分析を行い、「働きやすさ」「働きがい」の変化のパターンとして4群を抽出



	HH群	HM群	MM群	LL群
働きやすさ指標	高い(High)	高い(High)	中程度(Middle)	低い(Low)
働きがい指標	高い(High)	中程度(Middle)	中程度(Middle)	低い(Low)
社数(%)	23社	46社	66社	22社
従業員規模の傾向	偏りなし	1000名以上企業 やや多い(74%)	1000名未満企業 やや多い(48%)	1000名未満企業 やや多い(50%)
業種の傾向	製造・非製造業の割合に偏りはみられない			

また、ここから、以下のことが明らかになりました。

- ・「働きやすさ」と「働きがい」が同時に高まっている HH 群が、従業員規模や業種に偏りなく、一定数存在する。
- ・HH 群では、「協働・共創」を測る 11 項目（図表 13 に項目例）の平均値が最も高い。
- ・「働きやすさ」と「働きがい」を同時に高める「働き方改革」が、組織に「協働・共創」を生み出すことが示唆される。

**図表 13 「働き方改革」による、個と組織の変化を測定する項目例**

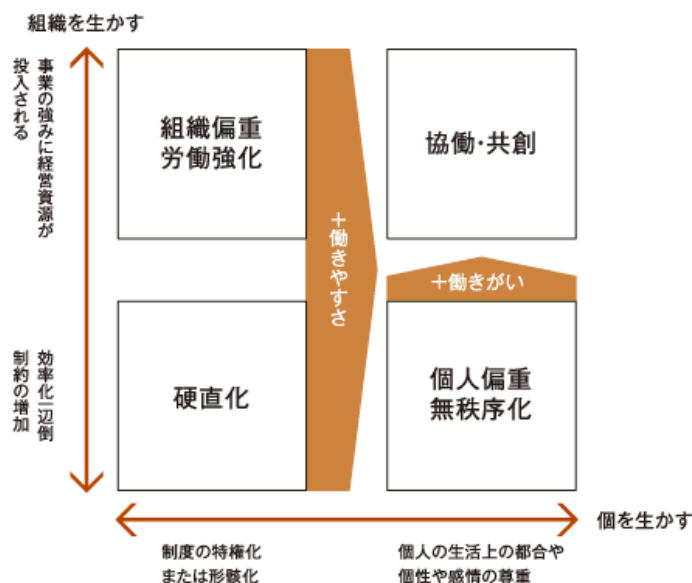
(1.Aに近い、2.どちらかといえばAに近い、3.どちらともいえない、4.どちらかといえばBに近い、5.Bに近いの1~5点の選択肢で回答)

働きやすさ	A.心身の疲弊感が増した	B.心身の健康が増した
	A.効率一辺倒で余裕がなくなった	B.業務や時間の使い方にメリハリがつくようになった
働きがい	A.個人の成長に意識が向かなくなった	B.個人の成長が重視されるようになった
	A.仕事のやりがいが低下した	B.仕事のやりがいが向上した
協働と共創	A.業務分担でもめたり、ギスギスするようになった	B.お互いの仕事をフォローしあうような、助け合いが増えた
	A.部署・部門間での連携が悪化した	B.部署・部門間の連携やコミュニケーションが増えた

⇒これらの結果から、「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響を「個を生かす」「組織を生かす」の2軸によるモデルで描いてみると、「個」と「組織」の両方が生かされる、右上の象限は「協働・共創」と表現できます。(図表 10)

他方で、個人偏重となり組織の強みが生かされなくなることも、組織偏重となり個人の生活や個性が尊重されなくなることも、「働き方改革」の意図するところではないことがわかります。

**図表 10 「働き方改革」が組織マネジメントに及ぼす影響**



## ●事業／現場との対話による推進で、一歩踏み込んだ改革と働きがいを実現

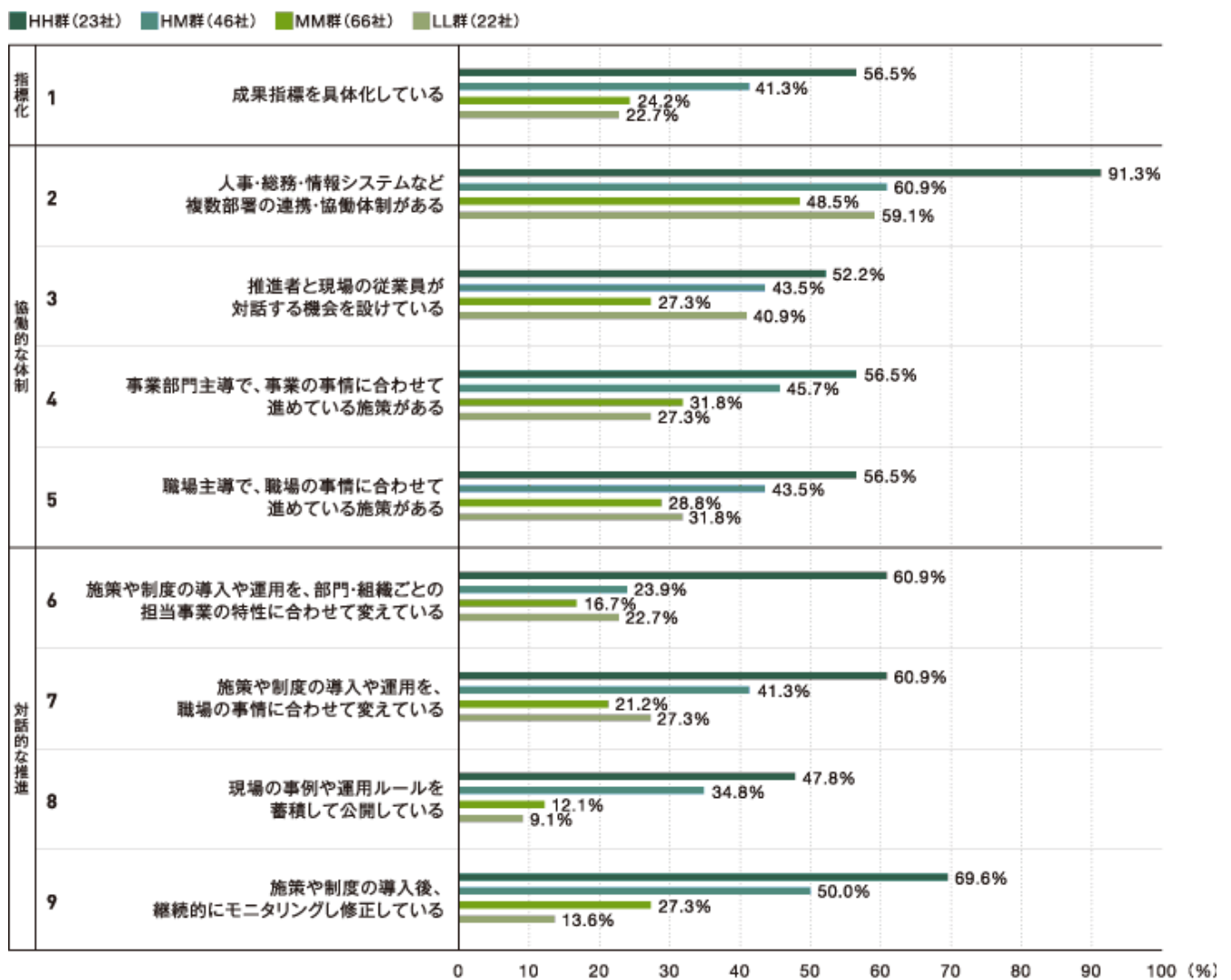
「働きやすさ」と「働きがい」を両立している企業（HH群）、「働きやすさ」が高まっている企業（HM群）は、どのような推進体制や施策を導入しているのかについて、以下が明らかになりました。

### □推進・運用体制（図表14）

・HH群は、「2. 複数部署の連携・協働体制」に加え、事業現場との【対話的な推進】に特徴がある。

**図表14 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、「働き方改革」推進・運用体制**

各項目について「働き方改革の成果によって、改善している」と回答した企業の、全体に占める割合（図表6と同様の項目について再分析）

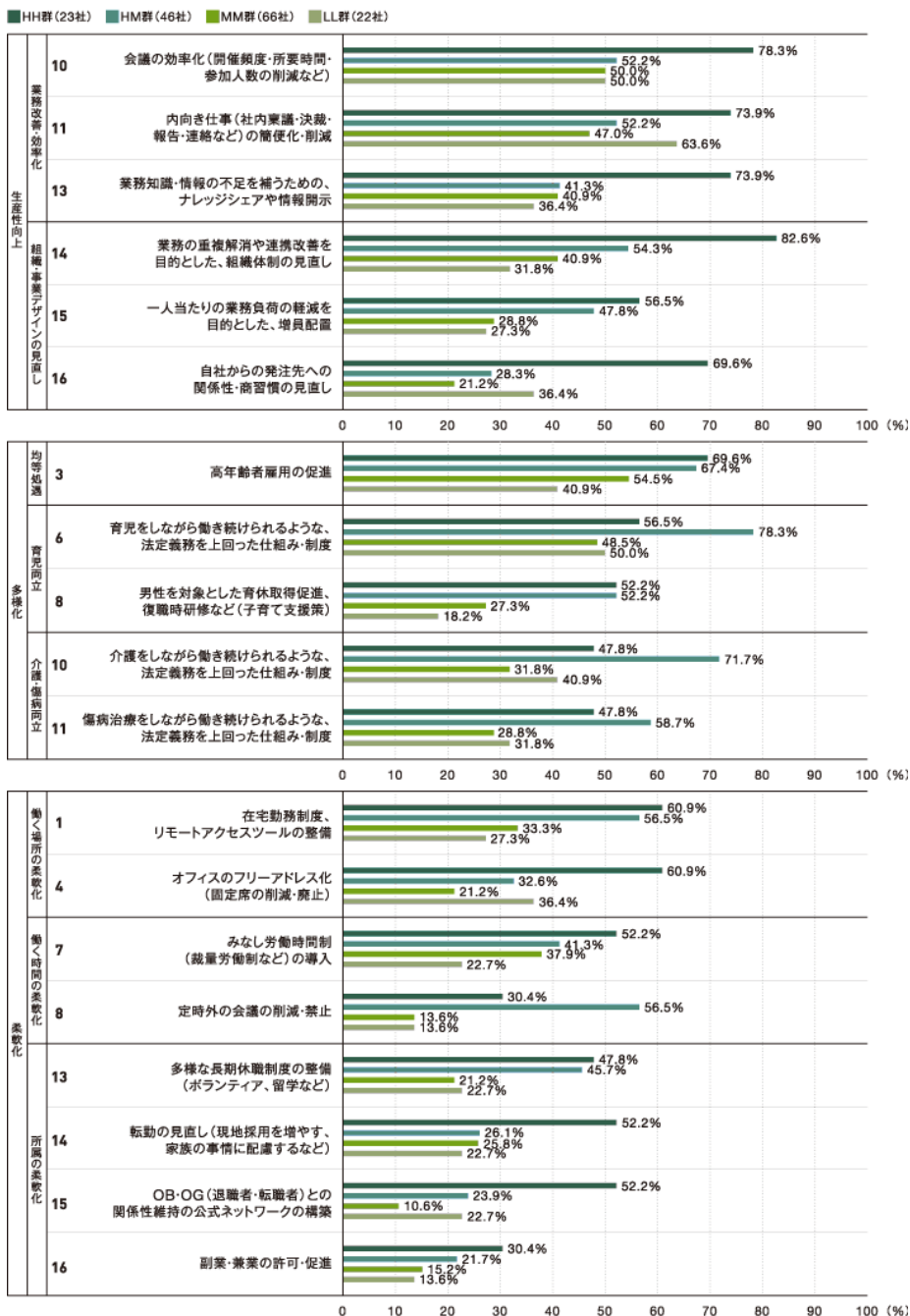


## □導入施策（図15）

- ・生産性向上施策において、HH群は、【業務改善・効率化】【組織・事業デザインの見直し】への取り組みが突出。
- ・働き方の多様化施策において、HH群・HM群共に導入が多いのは「3. 高齢者雇用の促進」「8. 男性を対象とした子育て支援」など、対象者の広い施策。HM群に特徴的なのは「6. 育児、10. 介護、11. 傷病治療、との両立のための法定義務を上回った仕組み。
- ・働き方の柔軟化施策において、HH群に特徴的な施策は、「4. フリーアドレス」「14. 転勤見直し」「15. OB・OGネットワーク」「16. 副業兼業の許可推進」など。HH群・HM群共に導入が多いのは「1. 在宅勤務」「13. 長期休職制度」。HM群に特徴的なのは「8. 定時外の会議の削減・禁止」。

図表15 「働きやすさ」「働きがい」の変化パターン別、特徴的な施策

各施策について「現在、導入・実施している」と回答した企業の、全体に占める割合（図表8、9の施策一覧より特徴的な施策を抜粋）

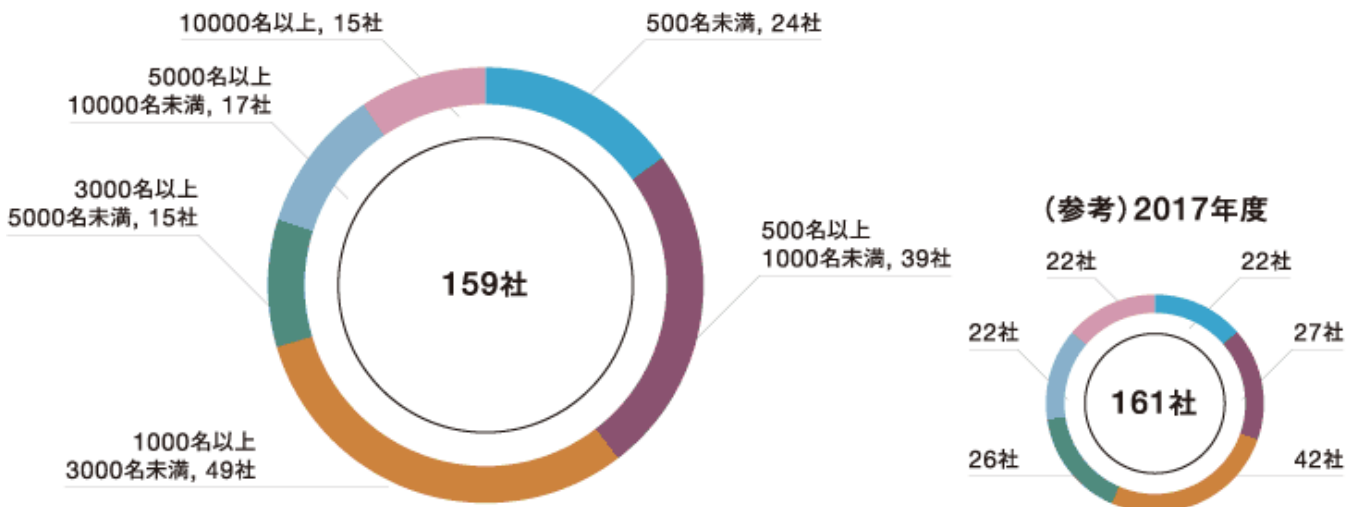


## 5. 調査概要

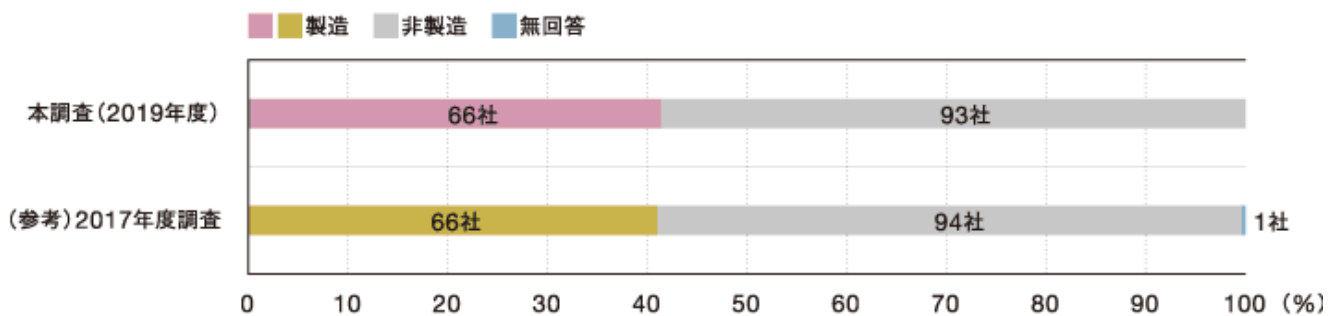
### 調査概要

従業員規模	2019年度調査	2017年度調査
調査対象	従業員300名以上の企業 人事制度の企画・運用、および「働き方改革」（従業員の働く環境や処遇、業務等の改善に関連する取り組み）推進の責任者	
調査方法	郵送調査法（一部持参）／Webでの回答受付も併用	
調査期間	2019年8月26日～10月11日	2017年6月29日～8月28日
有効回答社数	159社（郵送回答:100社／Web回答:59社）	161社（郵送回答:74社／Web回答:87社）

### 回答企業の従業員規模



### 回答企業の業種



## 【回答企業の内訳】

### ■業種×従業員規模

	2019						2017					
	1000名未満		1000名以上		合計		1000名未満		1000名以上		合計	
	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%	社数	%
製造業	27	17.0	39	24.5	66	41.5	16	9.9	50	31.1	66	41.0
非製造業	36	22.6	57	35.8	93	58.5	33	20.5	61	37.9	94	58.4
無回答	0	0.0	0	0.0	0	0.0	0	0.0	1	0.6	1	0.6
合計	63	39.6	96	60.4	159	100.0	49	30.4	112	69.6	161	100.0

### ■従業員規模

	2019		2017	
	社数	%	社数	%
1000名未満	63	39.6	49	30.4
500名未満	24	15.1	22	13.7
500~1000名未満	39	24.5	27	16.8
1000名以上	96	60.4	112	69.6
1000~3000名未満	49	30.8	42	26.1
3000~5000名未満	15	9.4	26	16.1
5000~10000名未満	17	10.7	22	13.7
10000名以上	15	9.4	22	13.7
無回答	0	0.0	0	0.0
合計	159	100.0	161	100.0

### ■業種

	2019		2017	
	社数	%	社数	%
製造業・計	66	41.5	66	41.0
製造(建設・設備)	6	3.8	6	3.7
製造(機械・電機機器)	24	15.1	15	9.3
製造(食品)	12	7.5	14	8.7
製造(医薬品)	4	2.5	4	2.5
製造(化学・素材・エネルギー)	8	5.0	12	7.5
その他製造	12	7.5	15	9.3
非製造業・計	93	58.5	94	58.4
運輸・倉庫・物流業	12	7.5	6	3.7
商社	7	4.4	11	6.8
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	4	2.5	4	2.5
その他小売	8	5.0	4	2.5
金融・保険業	12	7.5	16	9.9
不動産	6	3.8	6	3.7
電気・ガス・水道	4	2.5	4	2.5
通信	3	1.9	3	1.9
情報処理・ソフトウェア	13	8.2	10	6.2
飲食・宿泊	2	1.3	4	2.5
医療・福祉	0	0.0	0	0.0
教育・学習支援(各種学校・教育機関)	0	0.0	2	1.2
専門サービス	1	0.6	0	0.0
その他サービス	17	10.7	16	9.9
行政・公共関係	3	1.9	2	1.2
その他	1	0.6	6	3.7
無回答	0	0.0	1	0.6
合計	159	100.0	161	100.0