

2020 年 9 月 29 日  
株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

## コロナ禍により「新しい働き方」が浸透しつつあるいま、改めて考える 働く個人の認知からみる「働き方改革」の成果を高める方法とは？ 「働き方改革」に関する意識・実態調査 結果発表

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、会社勤務の一般社員 2040 名を対象に「『働き方改革』に関する意識・実態調査」を実施しました。

本調査では、社員が「個人が活かされるようになった」「組織に協働・共創が生まれた」と感じるような「個と組織の両方を生かす」働き方改革が、生産性向上や事業成果創出につながることがわかりました。さらに、最も高い成果を生み出すためには、「個を生かす」「組織を生かす」の両面を満たすことが大切であることが明らかになりました。各社テレワークの導入が進み、働く環境が急速に変化するいま、どうすれば「個と組織の両方を生かす働き方改革」を実現できるのか。「『働き方改革』に関する意識・実態調査」の結果を発表します。

\* 詳細は 9 月 29 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/issue/inquiry\\_report/0000000901/](https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000000901/)) から参照できます。

### 1. 調査背景と結果のポイント

新型コロナウイルス感染症対策を契機に、テレワークの導入が進んだり、IT 環境やマネジメント・人事施策面での準備が不十分なまま対策を進めざるをえなかったりと、働き方について考える機会が増えてきています。働く個人を見ても、働くことに対する価値観の多様化が進んでいるようです。

そこで当社では、働く個人を対象とした「『働き方改革』に関する意識・実態調査」を企画・実施しました。なお、2019 年 8 月～10 月には、「働き方改革」推進の責任者を対象にした調査\*を実施しています。

\*「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査 2019」<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000833/>

#### ■ 調査結果より一部抜粋 ※調査の詳細は、「3. 調査結果」を参照ください

- 「働き方改革」により「個と組織の両方を生かす変化が起こった」と感じている回答者群は、組織面の成果である「生産性と事業成果の向上」「働き方の柔軟化・多様化」を最も実感していた。また個人面の成果についても「働きがい（ワーク・エンゲージメント）を感じやすい」「燃え尽き症候群（バーン・アウト）や仕事に無意味さを感じにくい」と回答している。

「働き方改革」により、社員が「個を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（個高群）の「個人面の成果」が最も大きく、また「組織を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（組織高群）の「組織面の成果」が最も大きいわけではないことがわかった。

⇒ 「働き方改革」により、社員が「個と組織の両方を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（両方高群）が、個人面、組織面のいずれにおいても最も大きな成果を出している。【図表 3・4】

- 「働き方改革」により「個と組織の両方を生かす変化が起こった」と感じている回答者群は、「労働時間が短い」「社員の離職率がそれほど高くない」「組織の柔軟性を高める人的資源マネジメント\*1が導入されている」「職務の自律性\*2が高い」といった特徴がある。

\*1 社員が幅広いスキルを獲得できるような職務設計になっている、本人の能力開発につながるような配置・配属が行われている \*2 仕事を実行するにあたって自分なりの工夫をしたり意思決定をする余地がある

また、回答者群の所属する組織の「働き方改革」の打ち手として「労働時間の抑制」を行っている、「法改正対応」だけでなく、「従業員の長期的なキャリアの充実」を目的として掲げていることがわかった。

働き方改革の進め方では、「経営が重要な取り組みとして語る」、「従業員の意見が反映される機会がある」、「事業や部門の事情が考慮されている」ことを特徴としており、また社員が「自分ごととして捉えることができて、一部の限られた人のための施策だとは思っていない」ことの影響が大きかった。（いずれも中群と比較した特徴）【図表 5】

## 2. 「個と組織の両方を生かす『働き方改革』」を実現するための3つのポイント

### 1 誰もが自分のため・現場のためと感じられる改革にする

#### <「働き方改革」の施策>

「生産性向上」だけでなく、「多様な人が仕事に参加しやすくなるための施策」や、「働く時間や場所を柔軟化する施策」も含めてバランスよく導入することが重要である。

#### <「働き方改革」の進め方>

「一部の限られた人のための施策であると思われないようにする」こと、自分ごととして捉えられるように「社員を意思決定に参画」させたり、「事業や部門の事情を考慮」したりすることも大切である。

### 2 自社の人的資源マネジメントポリシーと整合させ、中長期の目的をもって進める

#### <「働き方改革」の目的>

法改正対応にとどめず、「幅広いスキルを身につけられるような採用・配置・能力開発の仕組み」や、「適材適所の異動をしやすくするための報酬制度」を整備するなど、「自社の人的資源マネジメントポリシーと連動した中期的な視点」が求められる。

### 3 働き方だけでなく、職務設計を自律的にする

#### <「働き方改革」の進め方>

自律的な職務設計が、「個と組織の両方を生かす『働き方改革』」につながる事が明らかになった。働き方の改革だけで、個人や組織の仕事の進め方が自律的に変わるとは限らない。仕事の任せ方や裁量のもたせ方といった職務そのものの設計も、自律的なものに変えていくことが有効と考えられる。

「個と組織の両方を生かす変化を起こす」ことを理想の状態と描いて、改革の目的や背景を丁寧にコミュニケーションし、現場の実情を考慮した設計や運用をすることの大切さが改めて感じられた。

## 3. 調査結果

### ＜『働き方改革』による個と組織の変化の5分類＞

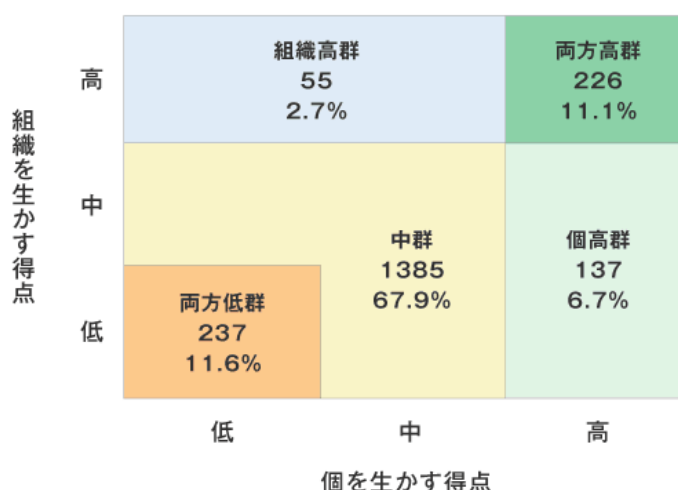
「働き方改革」による個と組織の変化について、図表1のような項目を用いて会社勤務の正社員 2040 名から回答を得た。「個を生かす」得点、「組織を生かす」得点の両方が高い／低い場合、いずれかのみが高い場合の特徴を確認するために下図のような分類を行った（図表2）。1～5 点に分布している選択肢の内容をふまえて、それぞれ「高」群は 3.5 以上、「低」群は 2.5 未満とし、その組み合わせで 5 つの群を作成した。

【図表1】 「働き方改革」による個と組織の変化を測定する項目例

個の変化（「働き方改革」の結果、あなた自身が感じている変化） ※計 8 項目を平均して「個を生かす」得点とした	
A. 心身の疲弊感が増した	B. 心身の健康度が増した
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
A. なるべく言われたことだけするようになった	B. より主体的に仕事に関わるようになった
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
組織の変化（「働き方改革」の結果、職場に起こっている変化） ※計 13 項目を平均して「組織を生かす」得点とした	
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合うような、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
A. 全社のビジョン実現に向けた求心力が低下した	B. 全社のビジョン実現に向けた求心力が向上した
A. リスクを取ったチャレンジをしづらくなった	B. リスクを取ったチャレンジが奨励されるようになった

※「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」の選択肢で回答した結果を、1～5点で集計

【図表2】 「『働き方改革』による個と組織の変化」の5分類（n=2040）



## ● 「働き方改革」による個と組織の変化と成果指標との関係（図表 3・4）

### <組織面>

- 「働き方改革」により、「個と組織の両方を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（両方高群）は、「生産性の向上」「働き方の柔軟化・多様化」「事業成果の向上」といった組織面の成果が最も大きい。

### <個人面>

- 「働き方改革」により、社員が「個と組織の両方に生かす変化が起こった」と感じている回答者群（両方高群）は、「社員の働きがい（ワーク・エンゲージメント）」が高く、また「社員が燃え尽き症候群（バーン・アウト）や仕事の無意味さを感じにくい」といった個人面の成果が最も大きい。

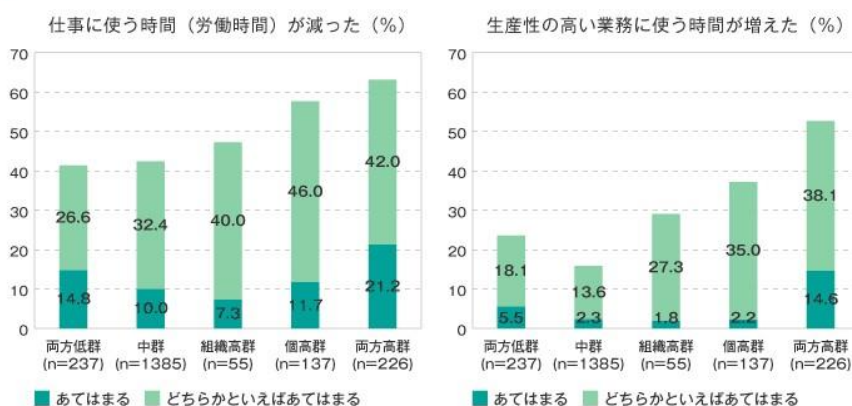
⇒「働き方改革」により、「個を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（個高群）の「個人面の成果」が最も大きく、また「組織を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（組織高群）の「組織面の成果」が最も大きいわけではないことがわかった。

**「働き方改革」により、「個と組織の両方を生かす変化が起こった」と感じている回答者群（両方高群）が、個人面、組織面のいずれにおいても最も大きな成果を出している。**

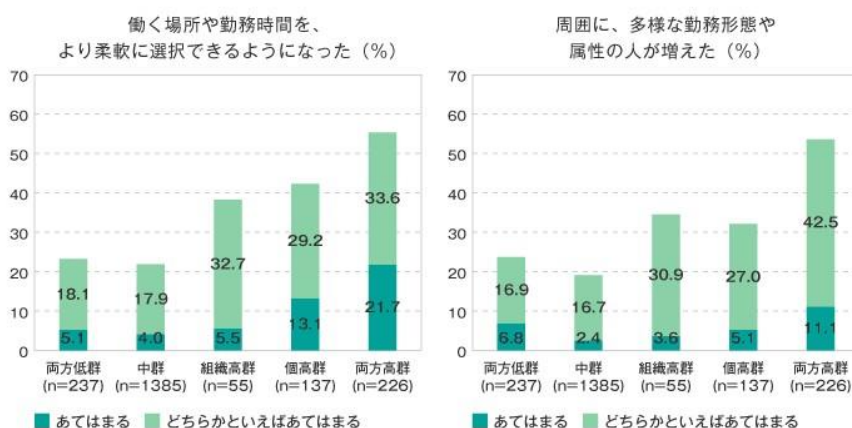
【図表 3】 「働き方改革」による個と組織の変化と成果指標との関係（組織面）

現在お勤めの会社では、「働き方改革」の結果、この2～3年で、次のような変化はどの程度ありましたか。

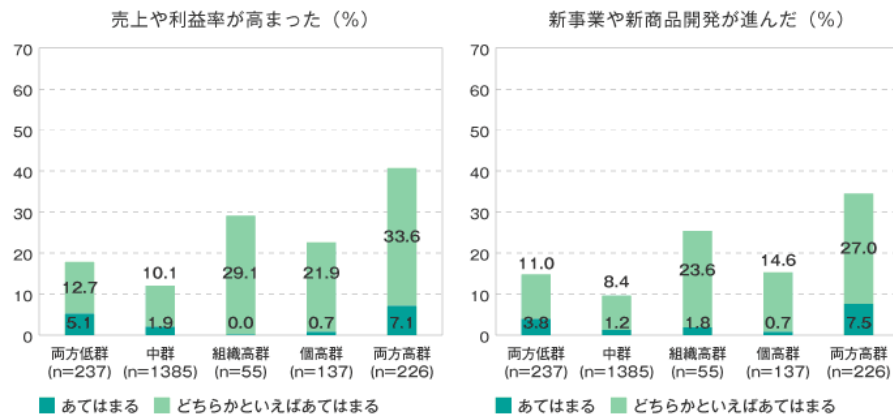
#### ● 生産性向上



#### ● 働き方の柔軟化・多様化

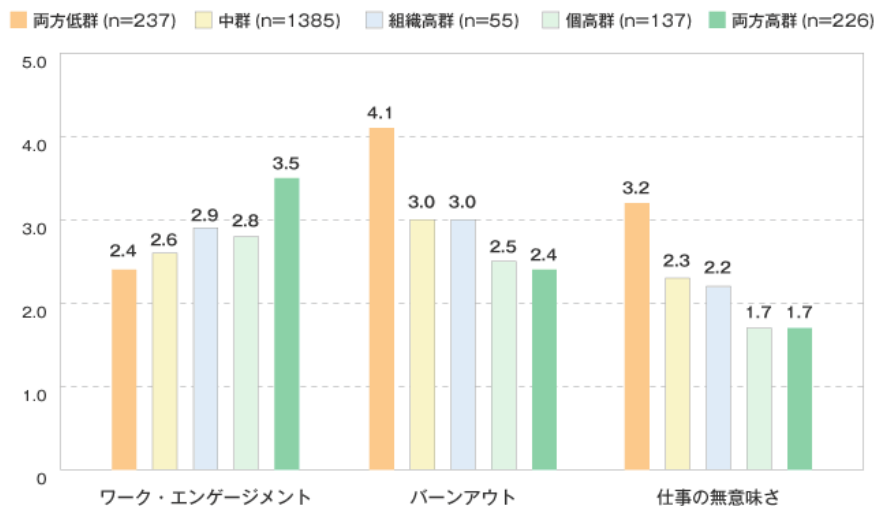


## ● 事業成果



【図表 4】 「働き方改革」による個と組織の変化と成果指標との関係（個人面）

最近1年くらいのあなたについてお答えください。あなたは、次のことをどのくらいの頻度で感じていますか。



※「6.いつも感じる(毎日)、5.とてもよく感じる(1週間に数回)、4.よく感じる(1週間に1回)、3.時々感じる(1カ月に数回)、2.めったに感じない(1カ月に1回以下)、1.ほとんど感じない(1年に数回以下)、0.まったくない」の選択肢で回答した結果を、0～6点で集計  
※ワーク・エンゲージメント：「ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度」9項目の平均  
バーンアウト：「日本版バーンアウト尺度」で使われる項目のうち情緒的消耗感に関する3項目の平均  
仕事の無意味さ：「自分がやっている仕事は意味がないと感じる」など2項目の平均

## ● 「働き方改革」による個と組織の変化別、組織の「特徴」と「働き方改革」の打ち手（図表 5）

### 1 「個と組織の両方を生かす変化が起こっている」回答者群（両方高群）

#### 1.1 中群と比較した特徴

- ・ 労働時間が短い
- ・ 社員の離職率がそれほど高くない
- ・ 組織の柔軟性を高める人的資源マネジメントが導入されている
- ・ 職務の自律性が高い



## 1.2 中群と比較した「働き方改革」の打ち手の特徴

- ・ 施策 : 労働時間の抑制
- ・ 目的 : 法改正対応だけでなく、社員の長期的なキャリアの充実
- ・ 進め方 : 経営が重要な取り組みとして働き方改革について語る  
社員の意見を反映する機会をつくる  
事業や部門の事情を考慮する  
社員が自分ごととして捉えることができている  
社員が一部の限られた人のための施策だと感じていない

## 2 「個と組織のどちらを生かす変化も起こっていない」回答者群（両方低群）

### 2.1 中群と比較した特徴

- ・ 市場の競争状態が激しい
- ・ 社員の離職率が高い
- ・ 組織の柔軟性を高める人的資源マネジメントが導入されていない

### 2.2 中群と比較した「働き方改革」の打ち手の特徴

- ・ 施策 : 時間当たりの生産性の評価  
(女性に対する両立支援の実施割合が低い)
- ・ 目的 : 業務の効率化
- ・ 進め方 : 社員が一部の限られた人のための施策だと感じている  
事業や部門の事情が考慮されていない

## 3 「個のみを生かす変化が起こっている」回答者群（個高群）

### 3.1 中群と比較した特徴

- ・ 1000 名以上 3000 名未満の企業規模

### 3.2 中群と比較した「働き方改革」の打ち手の特徴

- ・ 施策 : 副業・兼業の解禁  
好事例・ノウハウの共有
- ・ 目的 : 業務の効率化
- ・ 進め方 : 社員が自分ごととして捉えることができている  
社員が一部の限られた人のための施策だと感じていない

## 4 「組織のみを生かす変化が起こっている」回答者群（組織高群）

### 4.1 中群と比較した特徴

- ・ 非製造業
- ・ 社員の離職率が低い
- ・ 組織の柔軟性を高める人的資源マネジメントが導入されている

【図表 5】 個と組織の変化による5分類を従属変数とした多項ロジスティック回帰分析の結果 (n=1725)

基準カテゴリ：中群			両方低群	組織高群	個高群	両方高群
個人要因	属性	年齢		-.030 †	-.034 **	-.031 **
		性別（女性を比較対象とした男性）	.447 †			-.597 **
	労働時間 a	月間160時間未満				.915 **
		月間160時間以上200時間未満				.684 *
環境要因	業種	製造・非製造業（非製造業を比較対象とした製造業）		-.636 †		
	従業員規模 b	300名以上500名未満				
		500名以上1000名未満				
		1000名以上3000名未満			.611 †	
		3000名以上5000名未満				
		5000名以上10000名未満				
	組織の特徴	外部環境の厳しさ ※3項目の平均	.337 **			
		雇用環境の厳しさ ※2項目の平均	.531 ***	-.323 †		-.184 †
		人事制度（組織の柔軟性を高めるHRM）※9項目の平均	-.249 *	.429 †		.603 ***
	職務特性	職務の自律性 ※2項目の平均		.317 †	.520 ***	.644 ***
「働き方改革」の打ち手	施策	労働時間の抑制				.565 *
		業務の効率化				
		業務効率化の知識・スキル教育の実施				
		人手不足解消のための増員配置				
		時間当たりの生産性の評価	.494 *			
		働く「時間」の選択肢を増やす（フレックスタイムなど）				
		働く「場所」の選択肢を増やす（テレワークなど）				
		副業・兼業の解禁			.599 †	
		処遇格差の改善				
		女性に対する育児と就労の両立支援	-.659 *			
		男性に対する育児と就労の両立支援				
	目的	法改正や世論の変化への対応		-1.240 **	-.462 †	-.495 *
		業務の効率化	.314 †			
		企業競争力の向上				
		従業員の生活の質的向上				
		従業員の長期的なキャリアの充実				.402 †
		企業市民としての社会的責任の実践				
	進め方	経営が、働き方改革を、自社の重要な取り組みとして語っている				.384 †
		従業員に対して目的や背景が説明されている				
		従業員が議論に参加したり、意見が反映される機会が設けられている				.424 †
		従業員の多くが、働き方改革を自分ごととして捉えている			.548 *	.616 **
		一部の限られた人のための施策である	.984 ***		-1.579 **	-1.292 **
		事業や部門の事情が考慮された働き方改革が行われている	-.641 †			.745 **
		働き方を変えるための好事例やノウハウなどが共有されている			.660 *	
		施策や制度の導入後、モニタリングや修正が継続的に行われている				

† p &lt; .10 \* p &lt; .05 \*\* p &lt; .01 \*\*\* p &lt; .001

a 月間200時間以上を比較対象 b 10000名以上を比較対象

## 項目例

外部環境の厳しさ：市場の競争状態が激しい

雇用環境の厳しさ：従業員の離職率が高い

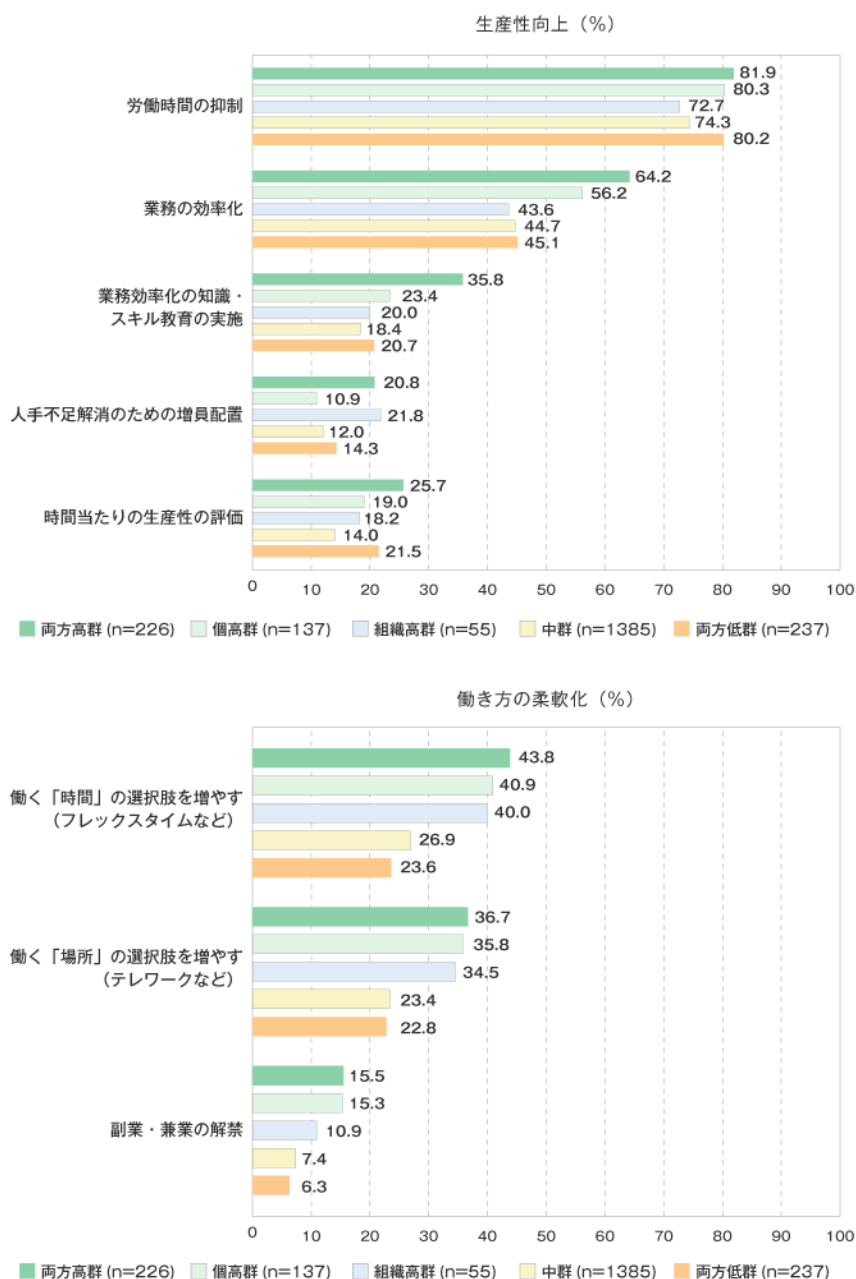
人事制度（組織の柔軟性を高めるHRM）：従業員が幅広いスキルを獲得できるような職務設計になっている、本人の能力開発につながるような配置・配属が行われている

職務の自律性：仕事を実行するにあたって自分なりの工夫をしたり意思決定をする余地がある

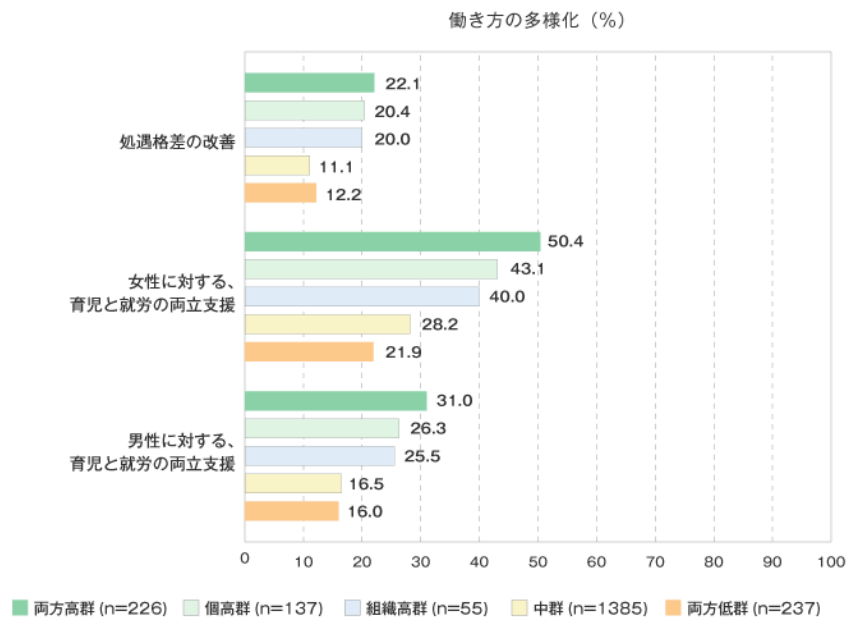
## ● 「働き方改革」施策の導入割合（図表 6）

- 「個と組織の両方を生かす変化が起きている」回答者群（両方高群）では、「働き方改革」の施策全般の導入率が高い傾向があり、バランスのよい施策導入は「個と組織の両方を生かす働き方改革」の前提条件ともいえる。

【図表 6】 「働き方改革」施策の導入割合







## 4. 調査概要

### 調査概要「『働き方改革』に関する意識・実態調査」

調査目的	「働き方改革」の推進状況、施策、従業員や職場への影響についての実態を明らかにすること。
実施期間	2020年3月26日～28日
調査対象	<p>22～59歳の会社勤務の正社員 2040名</p> <p>※役職は一般社員のみ、管理職は集計対象から除いた</p> <p>※勤務先の従業員規模は300名以上</p> <p>※職務系統（販売系／営業系／企画・事務系／開発系）がそれぞれ均等になるように回収</p> <p>※勤務先企業における「働き方改革」について、「会社の明確な方針として取り組まれている」「会社としての明確な方針はないが、労働時間削減が進んだり、働き方の選択肢が増えてきていると感じる」と回答した人</p> <p>※「働き方改革」とは、取り組みの呼称やプロジェクト編成の有無を問わず、従業員の働く環境や処遇、業務などの改善に関連する幅広い取り組みを指すことを明記</p>
調査方法	インターネット調査
調査内容	「働き方改革」の進捗、目的、関連施策の導入状況、推進上の取り組み、企業や個人・職場への影響など
回答者の属性	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製造業 30.6%、非製造業 69.4%</li> <li>・従業員規模：300名以上500名未満 10.5%、500名以上1000名未満 16.8%、1000名以上3000名未満 21.1%、3000名以上5000名未満 12.7%、5000名以上10000名未満 12.3%、10000名以上 26.5%</li> <li>・男性 67.5%、女性 32.5%</li> <li>・20代 12.9%、30代 24.3%、40代 29.6%、50代 33.2%</li> </ul>