



『働き方改革』は どう取り組まれているのか — 企業調査から見えてきた現状と試み

 **RMS Research**
『働き方改革』の推進に関する実態調査2017
(サマリー版報告書)

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター ☎ 0120-878-300

受付時間 8:30~18:00 (土日祝除く)

©Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

201712



はじめに

『働き方改革』が、喫緊の課題として多くの企業で議論されるようになりました。「労働時間の適正化」「生産性向上」「ダイバーシティ推進」など、働き方改革というキーワードと共に語られる施策やその目的の範囲は広く、相互に関連しあって複雑であるといえます。個別施策についての情報は世の中に増えてきましたが、改革の「取り組まれ方」に踏み込んだ調査はまだ多くない状況であり、改革推進の全体像と方向性・理想像を検討するための材料が必要とされています。

小社ではこの度、「『働き方改革』の推進に関する実態調査」を企画いたしました。個別施策の実態に加え、改革の推進方法や成果との関連、人や組織のマネジメントの特徴との関連において、改革の実態を明らかにする一歩踏み込んだ調査を目的に実施しました。

本レポートのPart1では、施策の取り組まれ方を“地図”として可視化しました。2017年3月に政府が提示した『働き方改革』の実行計画のテーマは広範にわたりますが、なかでも、企業が主体となって取り組む施策をピックアップしました。【業務の生産性向上】【組織の多様化】【働き方の柔軟化】の施策に3分類し、各施策の着手や推進の難度および推進課題について分析しています。

また、Part2では、どのような方向感をもって、改革の歩みを進めるかを“羅針盤”になぞらえて考え、ヒントを得るための分析を行なっています。各社の目的の掲げ方、改革の推進方法や体制、あるいは組織風土やマネジメントの特性と、成果実感や推進課題との関係を考察しています。

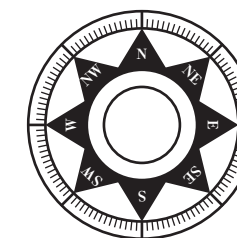
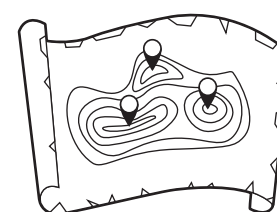
本レポートが、今後の職場環境を具体的に考えていく際の参考となれば幸いです。

なお、今回の調査にあたりまして、ご厚意により、161社の企業にご回答をいただきました。ご協力いただきました皆様に心より御礼申し上げます。

2017年12月
(株)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

目次

働き方改革の“旅”



▶ Part1 『働き方改革』の地図 3

【地形の理解】①

業務の生産性向上の個別施策 5

【地形の理解】②

組織の多様化・
働き方の柔軟化の個別施策 7

【旅の苦勞】

改革推進の課題 9

▶ Part2 『働き方改革』の羅針盤 11

【目的地】

何のために旅を続けるか 13

【旅の仲間づくり】

改革を現場と共に進めるには 15

【風土の影響】

どのような組織風土が
改革を後押しするか 17

総括 19

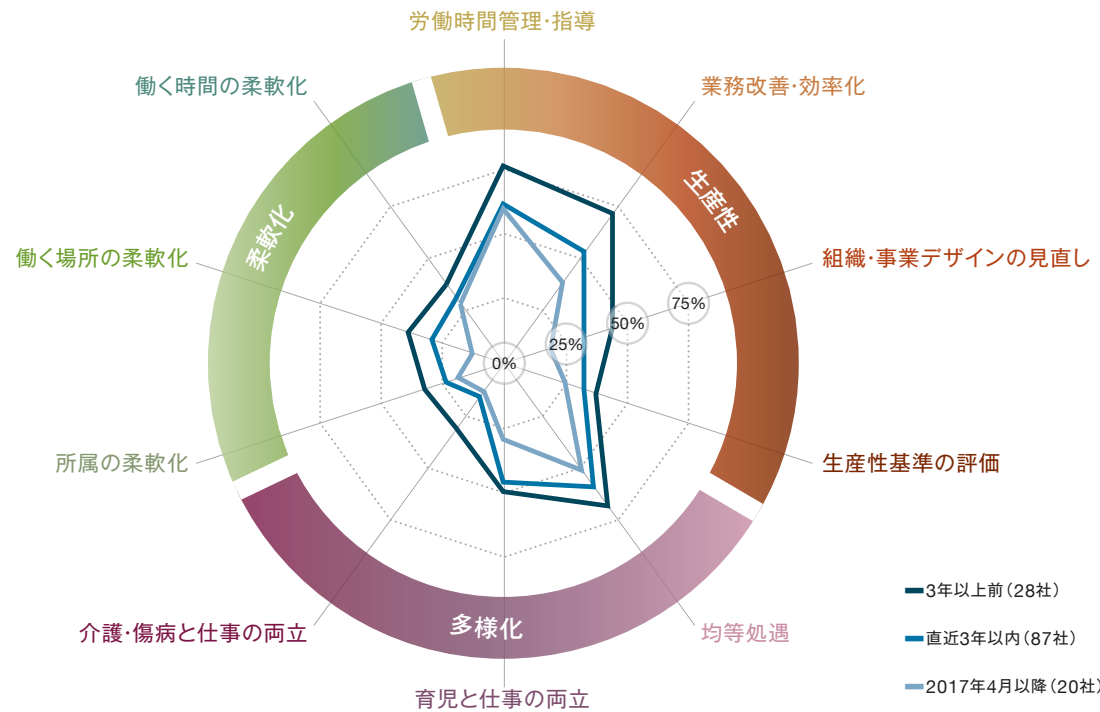
調査概要 21

Part 1 『働き方改革』の地図

『働き方改革』の施策は、【業務の生産性向上の施策(生産性)】【組織の多様化の施策(多様化)】【働き方の柔軟化の施策(柔軟化)】に大きく3分類することができる。Part1では、各施策の導入状況と推進上の課題を可視化した。

図表1は、【生産性】【柔軟化】【多様化】それぞれの施策群の導入率を、『働き方改革』への着手時期別に示したものである。着手から時間が経過している企業群ほど数多くの施策を導入していることがわかる。『働き方改革』が、時間をかけて段階的に着手されていく、息の長い取り組みであることが伺われる。また、3つの施策群の中では【生産性】施策が先行している。

図表1 『働き方改革』の施策群の導入率



【地形の理解】① 業務の生産性向上の個別施策

【業務の生産性向上の施策】の導入状況を確認し、その進捗度合いもあわせて分析した。【生産性】施策には取り組みの「深さ」による違いを読み取ることができた。従業員規模別・事業の強みの源泉別の傾向分析も行った。▶ 5・6ページ

【地形の理解】② 組織の多様化・働き方の柔軟化の個別施策

【組織の多様化の施策】と、【働き方の柔軟化の施策】についても、導入状況を確認した。【多様化】施策については、進捗度合いもあわせて分析した。【多様化】施策には「種類」、【柔軟化】施策には「幅」による違いを読み取ることができた。従業員規模別・事業の強みの源泉別の傾向分析も行った。▶ 7・8ページ

【旅の苦勞】改革推進の課題

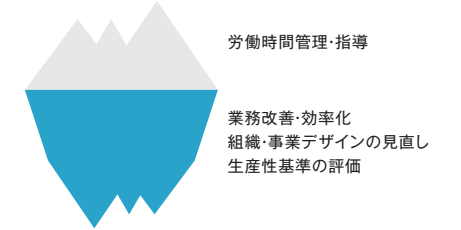
改革推進の課題を、従業員規模別・事業の強みの源泉別・『働き方改革』への着手時期別に分析した。改革着手から間もない企業と時間が経過した企業との比較において、課題認識が低下するものもあれば、高まるものも見られた。▶ 9・10ページ

結果読み取りのガイド

業務の生産性向上の施策は「深さ」に着目

- ・時間管理・指導、業務フローの改善・効率化施策が先行
- ・組織や事業デザインの見直し、生産性基準の評価導入は、価値基準・行動基準を無理なく変える環境づくりの試み
- ・時間当たり生産性の評価が今後の注目施策

生産性向上施策の「冰山」モデル



組織の多様化の施策は「種類」に着目

- ・女性・障がい者などへの雇用・登用機会の均等をはかる施策が取り組まれている
- ・正規・非正規処遇格差の改善が今後の注目施策
- ・当事者や管理職への意識改革の施策は育児テーマで先行

働き方の柔軟化の施策は「幅」に着目

- ・時間の柔軟化>場所の柔軟化>所属の柔軟化の順に導入企業が増える
- ・積極的に取り組む企業はまだ多数派ではない
- ・場所の柔軟化は改革着手直後の企業の導入率が低い

属性別分析のガイド

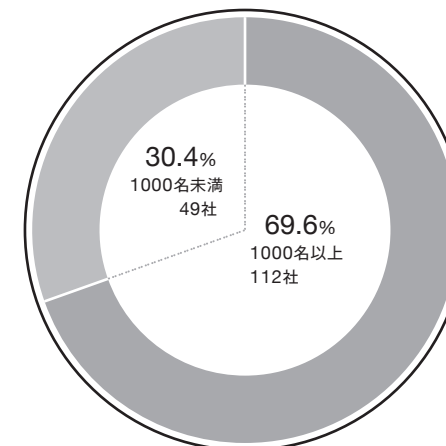
Part1は全体傾向に加え、「従業員規模」、および「事業の強みの源泉」別の集計結果を提示していく。

図表3「事業の強みの源泉」の業種別の内訳を見ると、同じ業種の企業間でも強みの源泉の認識が異なる。自社の従業員規模および強みの源泉に近い結果を参考にされたい。

図表3 業種ごとの「事業の強みの源泉」についての回答企業割合

業種	強みの源泉		
	顧客との強い関係性 (79社)	魅力的な製品・サービス (57社)	オペレーションの安定性・効率性 (21社)
製造(建設・設備)	33.3%	66.7%	-
製造(機械・電機機器)	20.0%	73.3%	6.7%
製造(食品)	28.6%	64.3%	7.1%
製造(医薬品)	50.0%	50.0%	-
製造(化学・素材・エネルギー)	45.5%	54.5%	-
その他製造	20.0%	66.7%	13.3%
運輸・倉庫・物流業	50.0%	16.7%	33.3%
商社	70.0%	20.0%	10.0%
百貨店・スーパー・コンビニエンスストア	75.0%	25.0%	-
その他小売	50.0%	50.0%	-
金融・保険業	87.5%	-	12.5%
不動産	50.0%	50.0%	-
電気・ガス・水道	25.0%	-	75.0%
通信	33.3%	-	66.7%
情報処理・ソフトウェア	60.0%	10.0%	30.0%
飲食・宿泊	100.0%	-	-
教育・学習支援(各種学校、教育機関)	-	100.0%	-
その他サービス	66.7%	13.3%	20.0%
行政・公共関係	50.0%	-	50.0%
その他	80.0%	20.0%	-
全体	50.0%	36.5%	13.5%

図表2 従業員規模別の回答企業数・割合

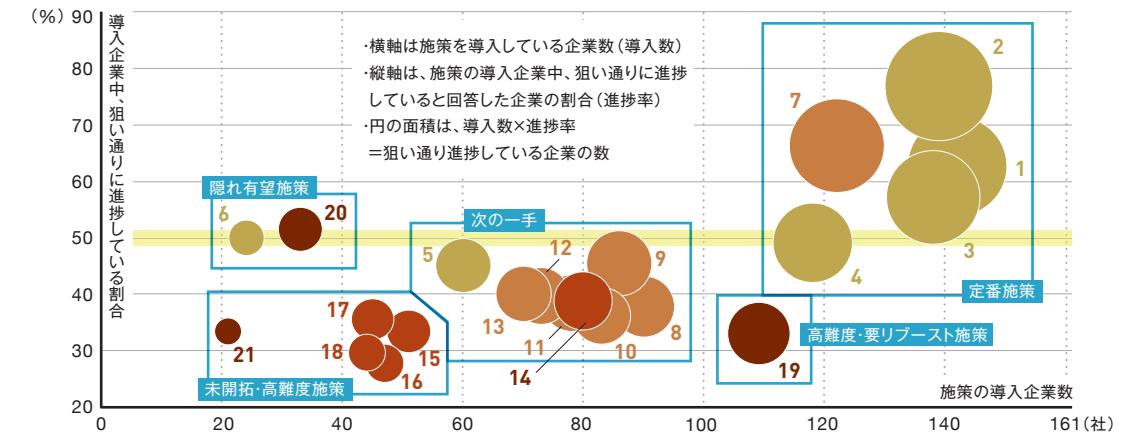


【地形の理解】①業務の生産性向上の個別施策

今回調査を行った47施策の導入率は平均39.1%であったが、生産性施策に限ると48.9%の企業が現在導入している。なかでも先行的に着手されているのは「労働時間管理・指導」に関する取り組みである。今後の注目施策は、「業務フローの改善」「内向き仕事の簡便化・削減」「効率化知識・スキル教育」「ビジネスモデル・戦略の見直し」「時間当たり生産性の評価」などで(10・11・13・16・21)、3割以上の企業が今後の導入の意向を示している。

進捗具合を掛け合わせた分析を行った図表5では、導入社数が少ない割に狙い通りに進捗している率が高い「隠れ有望施策」といえるような施策が浮かび上がる。具体的には「勤務間インターバル制度」「管理職の評価基準に、部下の長時間労働抑制・残業時間削減などを明記」が挙げられる(6・20)。導入社数の多い施策は、概ね狙い通りに進捗している「定番施策」といえるが、「成果を基準とした評価の導入・実施」(19)は例外的に推進難度の高さが伺われる。

図表5 【生産性】に関する施策の導入企業数と進捗率



図表4 【生産性】に関する施策の導入率

施策ID	施策内容	全体傾向 161社		従業員規模別		事業の強みの源泉別							
		現在、導入・実施している	今後、導入・実施予定	1000名以上 112社	1000名未満 49社	顧客との強い関係性 79社	魅力的な製品・サービス 57社	オペレーションの安定性・効率性 21社					
1	年次有給休暇取得の奨励	88.2%	6.8%	92.9%	2.7%	77.6%	16.3%	83.5%	8.9%	93.0%	3.5%	95.2%	4.8%
2	客観的な労働時間の把握	86.3%	6.8%	95.5%	2.7%	65.3%	16.3%	84.8%	10.1%	89.5%	1.8%	85.7%	4.8%
3	残業禁止・早帰り推奨	85.7%	3.1%	86.6%	1.8%	83.7%	6.1%	86.1%	2.5%	82.5%	3.5%	95.2%	0.0%
4	長時間労働抑制のための管理職への一律教育・個別指導	73.3%	12.4%	78.6%	8.0%	61.2%	22.4%	70.9%	10.1%	75.4%	14.0%	81.0%	14.3%
5	長時間労働抑制のための従業員への研修やワークショップ実施	37.3%	24.2%	44.6%	23.2%	20.4%	26.5%	35.4%	24.1%	36.8%	29.8%	47.6%	14.3%
6	勤務間インターバル制度の導入	14.9%	25.5%	15.2%	31.3%	14.3%	12.2%	20.3%	22.8%	8.8%	26.3%	14.3%	33.3%
7	出張・移動を減らすためのツールの導入	75.8%	13.0%	80.4%	12.5%	65.3%	14.3%	78.5%	7.6%	70.2%	21.1%	81.0%	9.5%
8	会議の効率化	55.9%	18.0%	61.6%	20.5%	42.9%	12.2%	57.0%	13.9%	57.9%	26.3%	52.4%	4.8%
9	資料のペーパーレス化	53.4%	28.6%	58.0%	27.7%	42.9%	30.6%	55.7%	25.3%	47.4%	35.1%	61.9%	19.0%
10	業務フローの改善	51.6%	32.9%	58.0%	29.5%	36.7%	40.8%	55.7%	30.4%	45.6%	36.8%	57.1%	23.8%
11	内向き仕事の簡便化・削減	48.4%	31.7%	54.5%	32.1%	34.7%	30.6%	57.0%	22.8%	35.1%	45.6%	52.4%	23.8%
12	業務知識・情報の不足を補うための、ナレッジシェアや情報開示	45.3%	24.8%	54.5%	24.1%	24.5%	26.5%	46.8%	20.3%	38.6%	31.6%	61.9%	14.3%
13	業務効率化の知識・スキル教育の実施	43.5%	30.4%	49.1%	28.6%	30.6%	34.7%	45.6%	22.8%	35.1%	43.9%	57.1%	19.0%
14	業務の重複解消や連携改善を目的とした、組織体制の見直し	49.7%	28.6%	54.5%	28.6%	38.8%	28.6%	51.9%	22.8%	50.9%	35.1%	42.9%	23.8%
15	自社からの発注先への関係性・商習慣の見直し	31.7%	21.7%	31.3%	20.5%	32.7%	24.5%	29.1%	21.5%	38.6%	21.1%	23.8%	19.0%
16	生産性の高い業務に集中するための、ビジネスモデル・戦略の見直し	29.2%	39.8%	33.0%	41.1%	20.4%	36.7%	30.4%	35.4%	29.8%	47.4%	19.0%	38.1%
17	顧客や取引先との関係性・商習慣の見直し	28.0%	23.0%	27.7%	23.2%	28.6%	22.4%	29.1%	24.1%	31.6%	21.1%	14.3%	19.0%
18	一人当たりの業務負荷の軽減を目的とした、増員配置	27.3%	23.0%	28.6%	26.8%	24.5%	14.3%	30.4%	20.3%	26.3%	31.6%	19.0%	14.3%
19	「成果」を基準とした評価の導入・実施	67.7%	16.1%	69.6%	17.0%	63.3%	14.3%	70.9%	13.9%	71.9%	14.0%	47.6%	33.3%
20	管理職の評価基準に、部下の長時間労働抑制・残業時間削減などを明記	20.5%	29.8%	23.2%	29.5%	14.3%	30.6%	26.6%	24.1%	14.0%	38.6%	14.3%	28.6%
21	「時間当たり生産性」を基準とした評価の導入・実施	13.0%	36.0%	13.4%	37.5%	12.2%	32.7%	7.6%	38.0%	22.8%	36.8%	9.5%	28.6%

グラフのすべての数値は別紙でご確認いただけます。
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000621/>

【生産性】に関する施策を4つの施策群に分類した。「労働時間管理・指導」群→「業務改善・効率化」群→「組織・事業デザインの見直し」群→「生産性基準の評価」群という順に取り組みの度合いが下がっており、表層部から降りていくほど着手の難易度が高くなる様子が伺える。

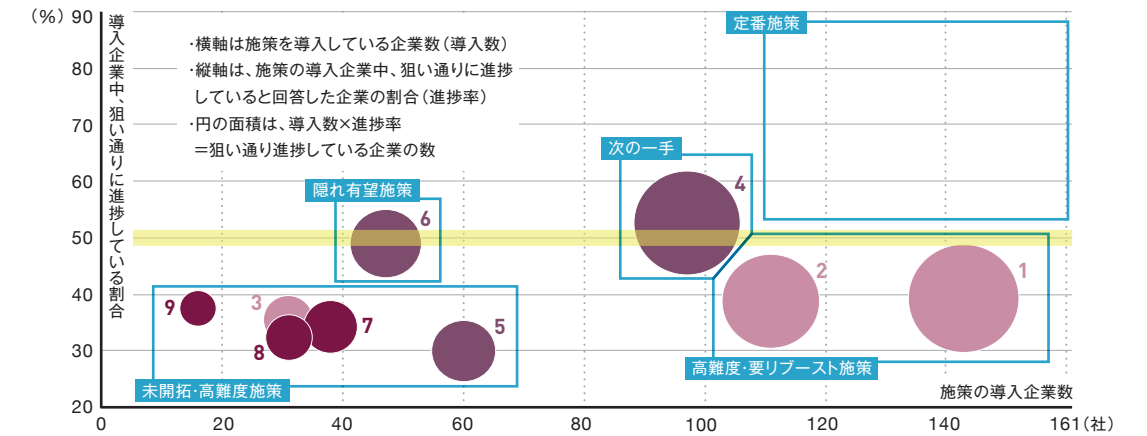
現在と今後の導入意向をあわせると、有休取得奨励、残業禁止、管理職教育、出張・移動の削減(1・3・4・7)などへの関心は、規模を問わない。差が大きい。会議や内向き仕事の改善やナレッジシェア(8・11・12)は大企業の特徴とも考えられる。労働時間把握、研修、増員配置(2・5・18)には推進難度の高さが伺われる。

製品・サービスを強みとする企業群では、業務フロー改善に遅れが見られる一方、組織・事業デザインおよび評価基準見直しへの取り組み意向は強い。オペレーションを強みとする企業群は、「組織・事業デザインの見直し」および「生産性基準の評価」への取り組み意向が相対的に弱い。

【地形の理解】②組織の多様化・働き方の柔軟化の個別施策

【多様化】と【柔軟化】に関する施策は、従業員の働きやすさ、そして企業の持続可能性を高めるためのものといえよう。【多様化】の施策は、いわゆるダイバーシティ&インクルージョンの施策で、政府の実行計画では、立場の異なる従業員の包摂、たとえば非正規雇用者などを含む処遇の改善、育児・介護・傷病治療などライフイベントと仕事の両立などを推進する方針が出されている。今回の調査結果においては、定番といえるほど定着して成果をあげている施策はまだ見られない(図表7)。【柔軟化】の施策は、働く時間・場所・所属を固定的で均質なものから、個人の事情にあった柔軟で個別的なものへゆるやかにしていくものである。従業員規模別の導入状況を見ると、【多様化】【柔軟化】いずれの施策も大企業が先行していることがわかる。今後の導入施策として注目されているのは、「正規・非正規雇用従業員間の処遇格差の是正」「介護と仕事の両立に関する教育」「在宅勤務やリモートワーク」などであり、3割以上の企業が意向を示している(3・7・9・16・17)。

図表7 【多様化】に関する施策の導入企業数と進捗率



図表6 【多様化】【柔軟化】に関する施策の導入率

施策	現在、導入・実施している	今後、導入・実施予定	全体傾向 161社		従業員規模別		事業の強みの源泉別							
			1000名以上 112社	1000名未満 49社	顧客との 強い関係性 79社	魅力的な製品・ サービス 57社	オペレーションの 安定性・効率性 21社							
多様化支援 均等処遇	1	障害者雇用の促進	88.8%	6.8%	93.8%	4.5%	77.6%	12.2%	91.1%	5.1%	87.7%	8.8%	90.5%	0.0%
	2	管理職や重要ポジションへの女性の登用促進、活躍支援	68.9%	21.1%	76.8%	14.3%	51.0%	36.7%	68.4%	19.0%	64.9%	26.3%	81.0%	14.3%
	3	正規/非正規雇用従業員間の処遇格差の是正	19.3%	39.8%	23.2%	41.1%	10.2%	36.7%	15.2%	41.8%	28.1%	35.1%	9.5%	38.1%
多様化支援 育児両立	4	女性を対象としたキャリア研修、産・育休復帰時研修の実施など	60.2%	21.7%	72.3%	16.1%	32.7%	34.7%	60.8%	20.3%	56.1%	22.8%	71.4%	19.0%
	5	男性を対象とした育休取得促進、復職時研修など	37.3%	24.2%	46.4%	23.2%	16.3%	26.5%	30.4%	22.8%	38.6%	28.1%	57.1%	14.3%
	6	子育て期の部下のマネジメントに関する管理職教育・イクボス研修など	29.2%	23.6%	39.3%	25.9%	6.1%	18.4%	29.1%	22.8%	26.3%	21.1%	33.3%	33.3%
多様化支援 傷病介護両立	7	介護の知識、介護休暇の使い方などについての研修	23.6%	31.1%	31.3%	29.5%	6.1%	34.7%	24.1%	26.6%	21.1%	35.1%	28.6%	28.6%
	8	病気治療中の部下のマネジメントに関する管理職教育(病気治療支援策)	19.3%	21.1%	24.1%	20.5%	8.2%	22.4%	16.5%	22.8%	15.8%	21.1%	38.1%	14.3%
	9	介護期の部下のマネジメントに関する管理職教育(介護支援策)	9.9%	31.7%	13.4%	34.8%	2.0%	24.5%	8.9%	27.8%	5.3%	35.1%	23.8%	33.3%
働く時間の柔軟化	10	みなし労働時間制(裁量労働制など)の導入	42.2%	10.6%	46.4%	11.6%	32.7%	8.2%	46.8%	8.9%	42.1%	10.5%	28.6%	14.3%
	11	コアタイムのあるフレックスタイム制の導入	41.6%	17.4%	47.3%	17.9%	28.6%	16.3%	43.0%	19.0%	38.6%	19.3%	52.4%	4.8%
	12	定時外の会議の削減・禁止	34.8%	13.0%	39.3%	14.3%	24.5%	10.2%	34.2%	15.2%	33.3%	10.5%	33.3%	14.3%
	13	時間限定正社員制度(所定労働時間未満・週5日未満の勤務など)の導入	22.4%	9.3%	27.7%	10.7%	10.2%	6.1%	27.8%	8.9%	14.0%	10.5%	23.8%	4.8%
	14	コアタイムの無いスーパー・フレックスタイム制の導入	16.1%	13.0%	19.6%	16.1%	8.2%	6.1%	16.5%	15.2%	17.5%	8.8%	9.5%	14.3%
働く場所の柔軟化	15	地域限定正社員制度の導入	35.4%	16.1%	36.6%	17.0%	32.7%	14.3%	48.1%	11.4%	21.1%	24.6%	28.6%	14.3%
	16	在宅勤務制度、リモートアクセスツールの整備	34.2%	32.3%	42.0%	33.9%	16.3%	28.6%	27.8%	30.4%	40.4%	33.3%	47.6%	33.3%
	17	オフィス・自宅以外での勤務を可能とする制度・ツールの整備	32.3%	29.8%	38.4%	31.3%	18.4%	26.5%	30.4%	29.1%	31.6%	29.8%	47.6%	23.8%
	18	オフィスのフリーアドレス化(固定席の削減・廃止)	22.4%	11.8%	24.1%	12.5%	18.4%	10.2%	21.5%	10.1%	21.1%	15.8%	33.3%	4.8%
	19	サテライトオフィスの設置	11.2%	11.8%	15.2%	14.3%	2.0%	6.1%	15.2%	12.7%	5.3%	12.3%	14.3%	4.8%
所属の柔軟化	20	退職・転職した人材の戻り採用	56.5%	16.1%	70.5%	16.1%	24.5%	16.3%	58.2%	15.2%	56.1%	17.5%	57.1%	14.3%
	21	多様な長期休職制度の整備(ボランティア、留学など)	33.5%	13.7%	39.3%	14.3%	20.4%	12.2%	29.1%	16.5%	33.3%	10.5%	47.6%	9.5%
	22	転職の見直し(現地採用を増やす、家族の事情に配慮するなど)	31.1%	19.9%	34.8%	23.2%	22.4%	12.2%	35.4%	16.5%	24.6%	28.1%	33.3%	9.5%
	23	OB・OG(退職者・転職者)との関係性維持の公式ネットワークの構築	23.6%	7.5%	29.5%	7.1%	10.2%	8.2%	21.5%	7.6%	22.8%	7.0%	33.3%	4.8%
	24	副業・兼業の許可・促進	8.1%	10.6%	8.9%	11.6%	6.1%	8.2%	11.4%	10.1%	7.0%	10.5%	0.0%	9.5%
	25	フリーランス人材の活用	7.5%	4.3%	7.1%	3.6%	8.2%	6.1%	6.3%	6.3%	8.8%	1.8%	9.5%	0.0%
	26	副業者・兼業者の採用・活用	1.2%	5.6%	0.9%	5.4%	2.0%	6.1%	1.3%	5.1%	1.8%	7.0%	0.0%	0.0%

グラフのすべての数値は別紙でご確認いただけます。
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000621/>

【多様化】施策は均等処遇>育児>介護・傷病治療の順に取り組みが進む。【柔軟化】施策は、時間>場所>所属の順に取り組み、今後は場所の柔軟化への意向が強い。所属の柔軟化は、戻り採用や休暇・転勤制度が取り込まれ(20・21・22)、副・兼業許可への意向も2割ある(24)。一方、その受け入れは進んでいない(25・26)。

従業員数1000名以上の企業が【多様化】・【柔軟化】施策ともに先行するが、現在と今後を合わせると、採用や登用など制度面の均等処遇の実施意向は規模を問わない(1・2)。一方、研修などの意識改革面、あるいは【柔軟化】施策には規模間で実施意向の差が見られる(3~9・10~23)。副業・兼業については規模に寄らず導入が進んでいない(24~26)。

【多様化】・【柔軟化】施策はオペレーションを強みとする企業群で先行するが、正規・非正規の処遇格差是正(3)のみ、取り組み意向が相対的に弱い。顧客との強い関係性を強みとする企業群では、時間や地域を限定した正社員制度の導入に積極性が見られる(13・15)。

【旅の苦勞】改革推進の課題

これまで、各施策の着手・推進の度合いを見てきたが、その違いの背景にはどのような阻害要因が影響しているのだろうか。ここでは、回答者による課題認識を「全体・従業員規模別」「事業の強みの源泉別」「着手時期別」に集計した。

「目的意識」への課題感は必ずしも高くない。

また、着手時期別に見ると、3年以上前から取り組んでいる企業では課題感が比較的低い傾向となっており、継続して取り組み続けることで、施策の目的や優先順位が了解されていく可能性が示唆される。

「推進者の立ち位置の難しさ」は、現場や他部署との連携に多く見られる。

現場や他部署との連携に難しさを感じられる傾向は総じて高い(5)。とくにオペレーションを重視する企業では顕著となっている。導入に際して、現場の理解や、部署を横断した取り組みを実施する場合の妥当性が求められている様子が伺われる。

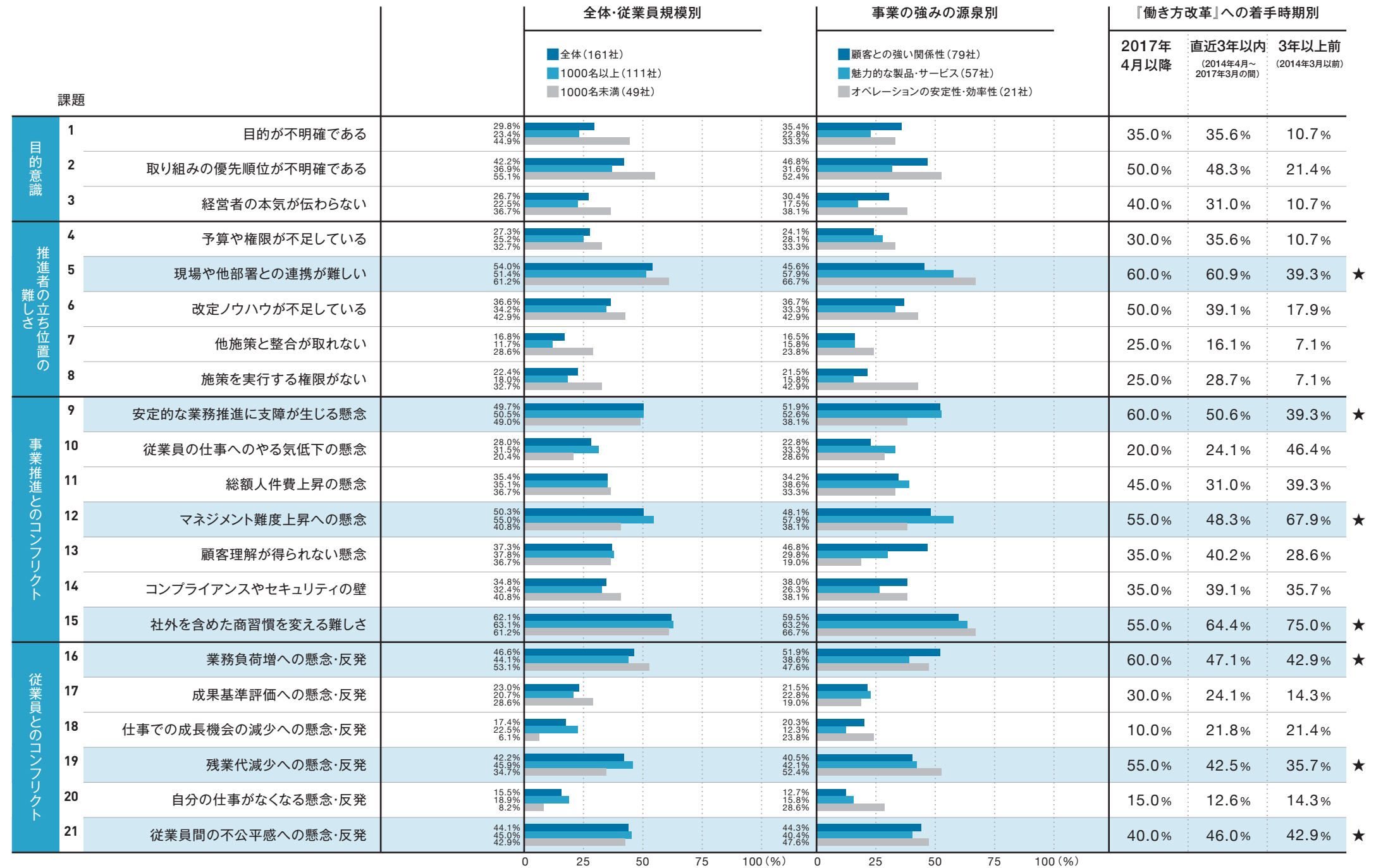
「事業推進とのコンフリクト」に関する課題のなかには、選択率が高く、解決がなかなか難しいものがありそうだ。

「安定的な業務遂進に支障が生じる懸念」や「マネジメント難度上昇への懸念」「社外を含めた商習慣を変える難しさ」(9・12・15)については時間経過によって解決する様子は見受けられない。

また、3年以上前から取り組んでいる企業で、「従業員の仕事へのやる気低下の懸念」が高い(10)ことから、改革疲れに気を配りつつ、仕事の手応えを高めるための活動としていく必要性が読み取れる。

「従業員とのコンフリクト」は、業務負荷、残業代、不公平感などに顕著である。改革への従業員の努力が報われる環境づくりが課題認識として高いと思われる。「業務負荷の増大」「残業代減少」「従業員間の不公平感」への懸念・反発への課題意識は、いずれの企業群においても見られ、改革への着手から時間が経過してもさほど低下しない(16・19・21)。

図表8 推進課題があるとした企業の割合
(全体・従業員規模別、事業の強みの源泉別、着手時期別)



ビジョンの不明確さ、推進者の立ち位置の難しさへの課題感は、1000名未満企業で相対的に高い。従業員規模1000名以上の企業では、『働き方改革』の目的や優先度は比較的共有されている様子が見られる一方、マネジメント難度上昇への懸念や残業代減少への懸念など現場とのコンフリクトへの課題感が高い(12・19)。

事業の強みを「顧客との関係性」とする企業群では、業務負荷増への懸念が強い。「魅力的な製品・サービス」とする企業群では、『働き方改革』への目的意識に課題を感じる度合いは少ないが、マネジメント難度上昇が懸念となっている。オペレーションの安定性とする企業群では、優先順位の明確化や現場連携、社外を含めた商習慣を変える難しさに特徴。

改革着手からの時間の経過と共に課題の焦点が変わる可能性が示唆される。課題としての認識が顕著で、かつ時間の経過によっても解決されにくい★印を付けた7課題については、Part2においても検討していく。

グラフのすべての数値は別紙でご確認いただけます。
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000621/>

Part2 『働き方改革』の羅針盤

Part2では、『働き方改革』が、どのように推進されているのかを分析した。【目的地】【旅の仲間づくり】【風土の影響】の3つの視点で、改革にともなう素朴な疑問点 (Point) への答えを探しながら読み解いていく。

【目的地】何のために旅を続けるか

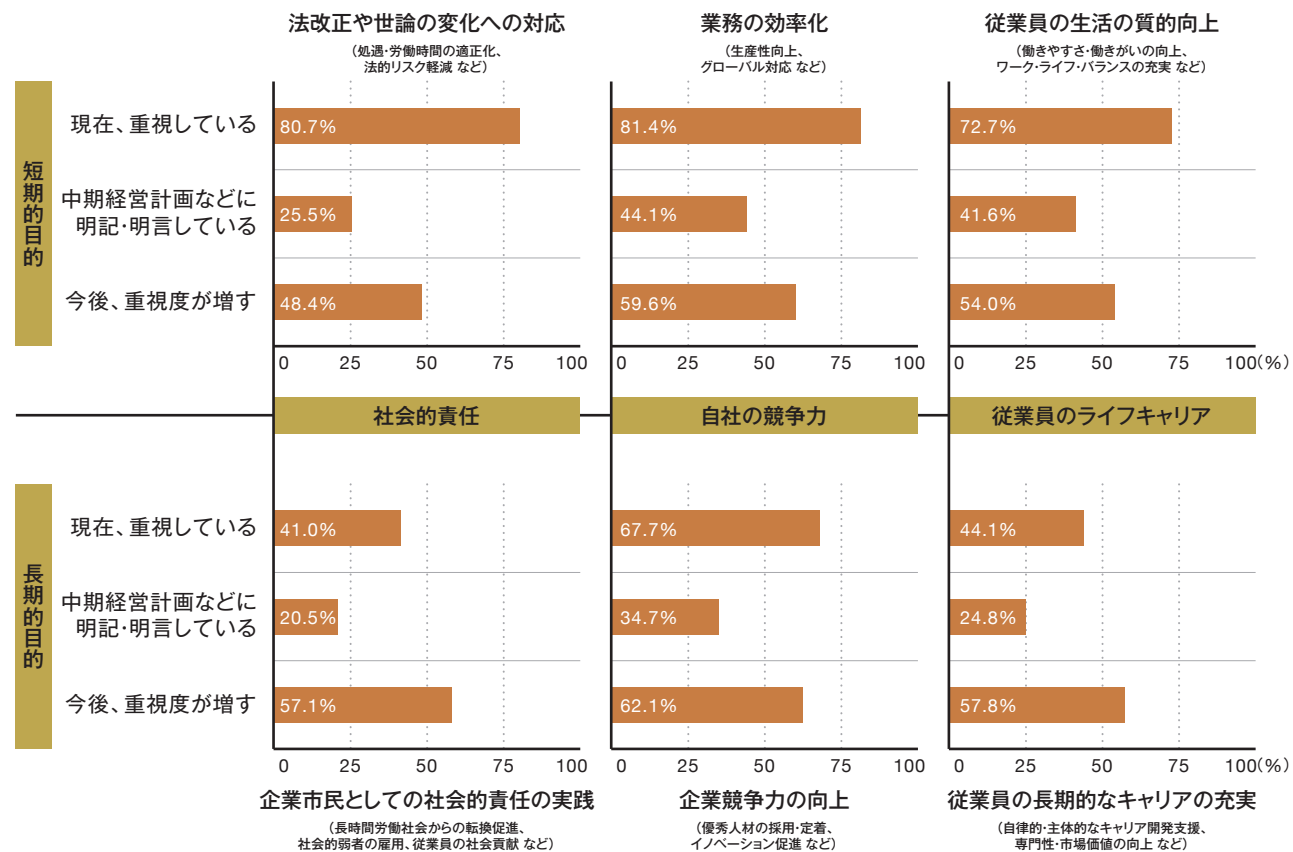
- Point 1 『働き方改革』は一過性の取り組みか
- Point 2 『働き方改革』は従業員のためになるか
- Point 3 『働き方改革』は「働きやすさ」と「働きがい」のいずれも高めるか

『働き方改革』の目的を、各社はどのように考えているだろうか。「社会的責任」「自社の競争力」「従業員のライフキャリア」の3つの視点と、「短期」「長期」の2つの時間軸を組み合わせた、6つの目的について見ていく。

図表9は働き方改革における重視度と明記の有無についての回答結果である。現時点では、どの視点においても短期的目的が重視される傾向が見られる。自社の競争力については、長期的目的も重視されている。中期経営計画などに明記・明言する企業は、重視している企業ほど多くない。特に、社会的責任についての短期的な目的、つまり「法改正や世論の変化への対応」は明記・明言される度合いが低い。

短期・長期の目的の整合性は ▶ 13ページ で検証した。

図表9 働き方改革の目的としての重視度／明記の有無の割合

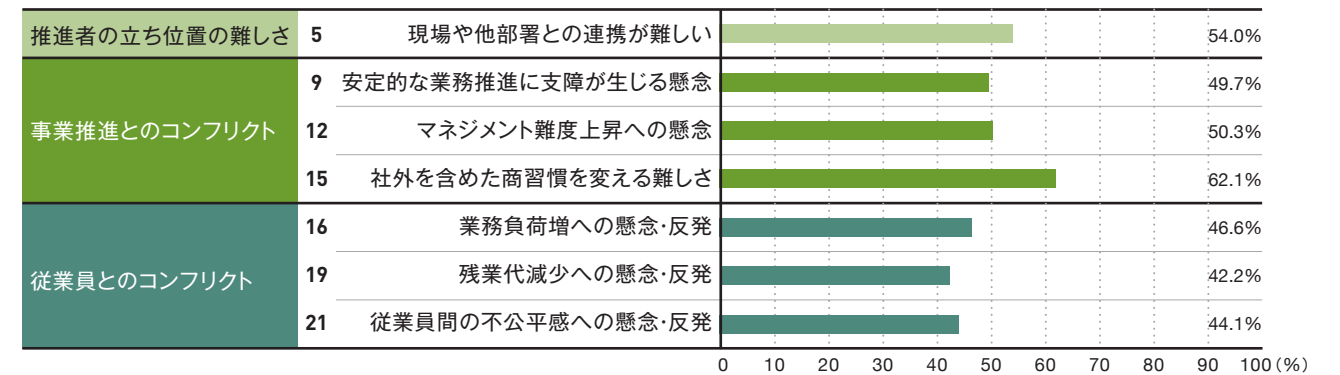


【旅の仲間づくり】改革を現場と共に進めるには

Point 4 どうしたら、現場や他部署とうまく連携できるのか

9・10ページの図表8からピックアップした7つの課題 (図表10) は、改革への着手から時間が経過しても課題意識が低下しない。事業推進や従業員の利益とのコンフリクトに関わる課題が目立ち、『働き方改革』が現場に受け入れられることの難しさが示唆される。Part2では、これらの7課題を念頭におきつつ改革を進めていく方法を探索していく。改革の進め方 (推進体制とコミュニケーション) と課題との関係は ▶ 15・16ページ で検証した。

図表10 改革推進の7課題 (図表8より抜粋・再掲)



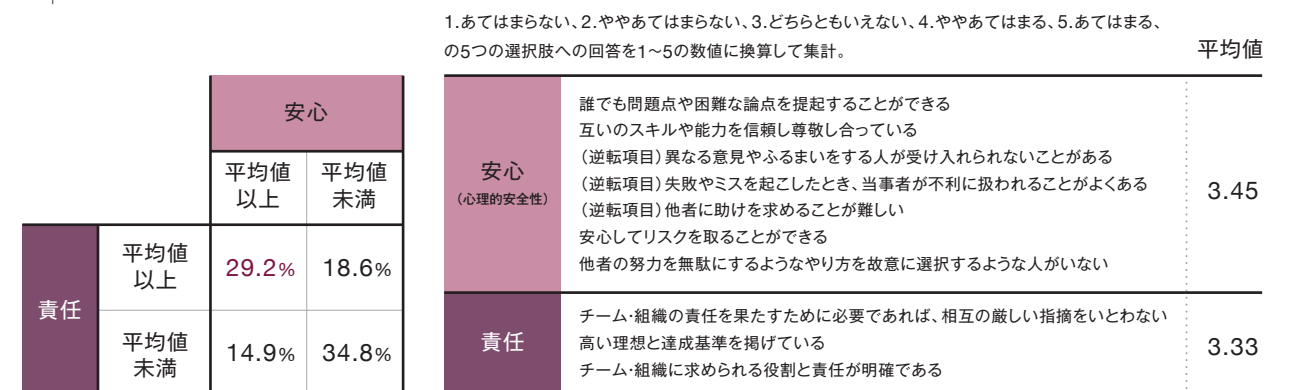
【風土の影響】どのような組織風土が改革を後押しするか

Point 5 日常のマネジメントに手が打てないか

施策や進め方だけでなく、改革が受け入れられる組織文化を醸成することも重要と考えられる。2種類の組織風土、「安心」(心理的安全性とも呼ばれ、安心・信頼して意思疎通および行動ができる度合い)と、「責任」(高いレベルの理想や目標を共有し責任をもって達成しようとする度合い)の組み合わせによって組織風土を分類し、『働き方改革』の推進上において、進捗のよさや課題の生じ方に違いが生じるかを検証した。

組織マネジメントと課題との関係は ▶ 17・18ページ で検証した。

図表11 企業風土における安心と責任の割合



【目的地】何のために旅を続けるか

『働き方改革』において重視する目的

改革の目的の、短期・長期の一貫性を確認した(図表12)。短期と長期のいずれにおいても重視している場合は、一貫した方針をもって改革を進めていくと考えられる。

また、「企業の競争力」と「従業員のライフキャリア」の目的の両立度合いを、短期／長期それぞれ確認した(図表13)。

図表12 短期・長期目的の重視度の比較

		【社会的責任×長期】 企業市民としての社会的責任の実践	
		重視する	重視しない
【社会的責任×短期】 法改正や世論の変化への対応	重視する	59社 36.6%	71社 44.1%
	重視しない	7社 4.3%	24社 14.9%
		【自社の競争力×長期】 企業競争力の向上	
		重視する	重視しない
【自社の競争力×短期】 業務の効率化	重視する	99社 61.5%	32社 19.9%
	重視しない	10社 6.2%	20社 12.4%
		【従業員のライフキャリア×長期】 従業員の長期的なキャリアの充実	
		重視する	重視しない
【従業員のライフキャリア×短期】 従業員の生活の質的向上	重視する	66社 41.0%	51社 31.7%
	重視しない	5社 3.1%	39社 24.2%

Point 1

『働き方改革』は一過性の取り組みか

「社会的責任」について、短期・長期を一貫して重視する企業は36.6%。
「自社の競争力」について、短期・長期を一貫して重視する企業は61.5%。
「従業員のライフキャリア」について、短期・長期を一貫して重視する企業は41.0%。

現時点では、「働き方改革」の施策は短期成果を企図している企業が多い。
「社会的責任」を重視する姿勢を一貫してもつ企業は、自社の競争力について一貫して重視する企業の数ほどは多くない。

図表13 短期・長期ごとの自社の競争力・従業員のライフキャリアの重視度の比較

		【従業員のライフキャリア×短期】 従業員の生活の質的向上	
		重視する	重視しない
【自社の競争力×短期】 業務の効率化	重視する	101社 62.7%	30社 18.6%
	重視しない	16社 9.9%	14社 8.7%
		【従業員のライフキャリア×長期】 従業員の長期的なキャリアの充実	
		重視する	重視しない
【自社の競争力×長期】 企業競争力の向上	重視する	57社 35.4%	52社 32.3%
	重視しない	14社 8.7%	38社 23.6%

Point 2

『働き方改革』は従業員のためになるか

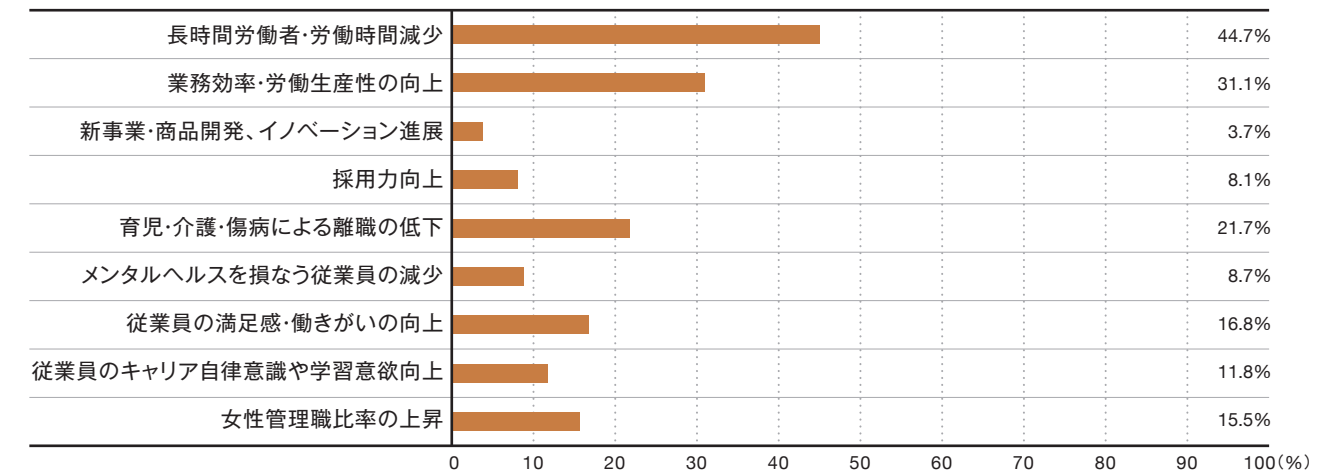
短期視点では「自社の競争力」と「従業員のライフキャリア」の両方を重視する会社が62.7%見られる。
一方、長期視点では、両重視企業の割合は35.4%となる。
長期の「自社の競争力」は重視するが、長期的な「従業員のライフキャリア」の充実を重視しない企業も32.3%見られる。

『働き方改革』の成果実感

『働き方改革』の成果実感の有無を、9つの指標でたずねた(図表14)。

『働き方改革』の施策をたくさん実施するほど、成果実感の数は増えるのだろうか。また、従業員の自由度を高める柔軟性施策や、組織の多様化を推進する施策は、業務効率を下げたり組織の求心力を弱めることに繋がり、結果的に生産性施策の効果を阻害してしまうのだろうか。図表15でその相互作用を検証した。

図表14 働き方改革の成果実感

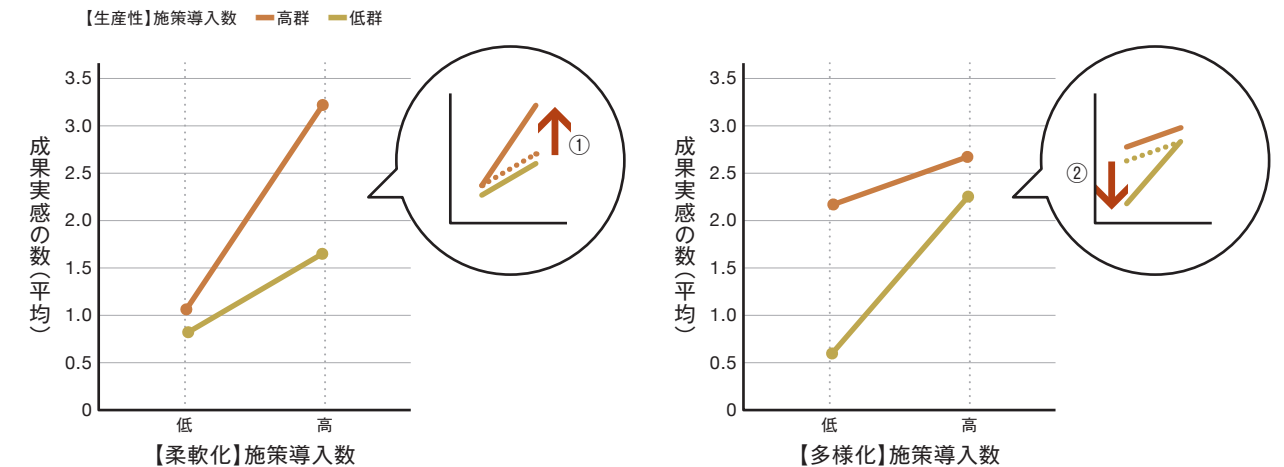


Point 3

『働き方改革』は「働きやすさ」と「働きがい」のいずれも高めるか

「長時間労働者・労働時間減少」の手応えを感じている企業が半数弱、「業務効率・労働生産性の向上」については3割見られる。一方、他の成果実感については、1~2割の企業が成果実感を得るにとどまっている。

図表15 【生産性】施策×【柔軟化】施策と【生産性】施策×【多様化】施策の成果実感数



点線は、2つの施策に相乗効果がない場合。実線と点線にずれがあるので、何らかの相乗効果があることがわかる。

①【生産性】施策を平均以上実施している企業群(—線)では、【柔軟化】施策が平均以上実施される場合に成果実感の数が大きく増加する。逆にいえば、【柔軟化】施策が伴わないと、「成果実感」はかなり限定的になるといえる。【柔軟化】施策と【生産性】施策には、相乗効果が伺える。

②一方、【多様化】施策が平均以上の場合に、【生産性】施策の効果が高まる様子は見られない。しかし、両施策が共に平均以下の水準である場合、「成果実感」は極端に減少する。

【旅の仲間づくり】改革を現場と共に進めるには

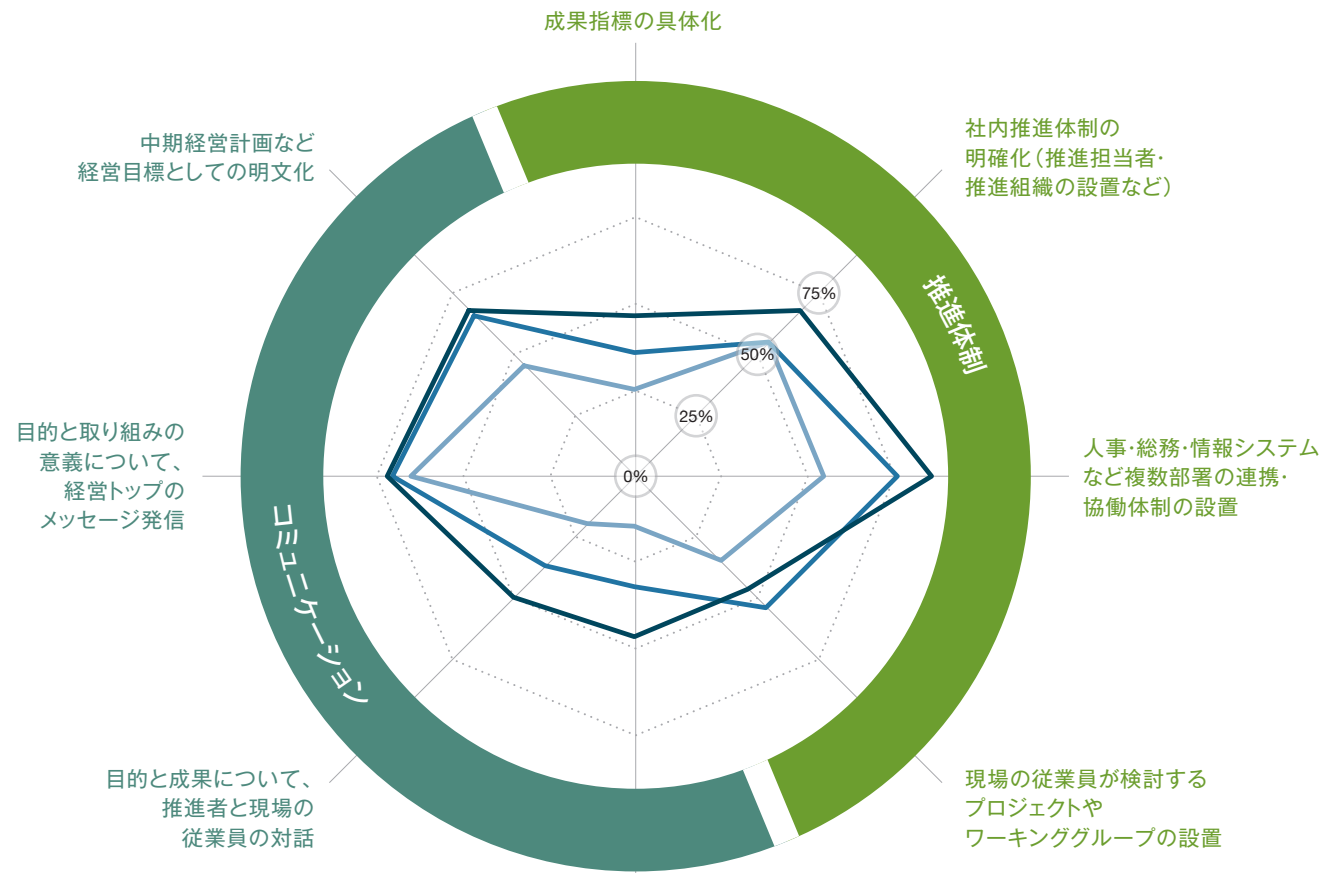
推進体制とコミュニケーション

「改革」は本来、日常的に行われている習慣を変える試みであるがゆえに、とくに実行フェーズにおいては、何を改革するか以上に「誰を巻き込み、どのように進めていくか」が重要となる。企業内における推進体制とコミュニケーションについての実施状況の回答結果が図表16である。

図表17では、推進体制の有無と、7つのピックアップ課題（図表10）との関連を検証した。推進体制の構築によって、とりわけ困難だと想定される7課題がどのように緩和しうるかのヒントになるだろう。

Point 4 どうしたら、現場や他部署とうまく連携できるのか

図表16 推進施策（推進体制・コミュニケーション）の実施状況



「社内推進体制の明確化」や「協働体制の設置」は比較的初期から取り組まれる一方、「従業員との対話」などコミュニケーション施策は初期では実施率が低い傾向。「トップメッセージ」は、初期から多くの企業で発信され続けており重視されている。「成果指標の具体化」は、時間の経過と共に増加するが、着手から3年以上の企業でも半数程度である。

不安と懸念について、推進者と現場の従業員の対話

- 3年以上前 (28社)
- 直近3年以内 (87社)
- 2017年4月以降 (20社)

図表17 推進施策（推進体制・コミュニケーション）の実施状況と推進課題の割合

	推進体制							
	成果指標の具体化		社内推進体制の明確化 (推進担当者・推進組織の設置など)		人事・総務・情報システムなど複数部署の連携・協働体制の設置		現場の従業員が検討するプロジェクトやワーキンググループの設置	
	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち
「現場や他部署との連携が難しい」と思っている企業の割合	42.6%	61.0%	48.8%	61.3%	51.9%	60.8%	52.9%	56.2%
「安定的な業務推進に支障が生じる懸念」と思っている企業の割合	46.3%	52.4%	46.4%	54.7%	46.8%	58.0%	50.7%	50.0%
「マネジメント難度上昇への懸念」と思っている企業の割合	53.7%	49.1%	57.1%	43.4%	54.1%	43.1%	47.9%	52.8%
「社外を含めた商習慣を変える難しさ」と思っている企業の割合	64.8%	61.3%	69.0%	55.3%	65.1%	56.9%	71.8%	55.1%
「業務負荷増への懸念・反発」と思っている企業の割合	44.4%	49.0%	50.6%	44.0%	43.5%	56.0%	49.3%	46.0%
「残業代減少への懸念・反発」と思っている企業の割合	44.4%	41.9%	43.4%	42.1%	40.7%	47.1%	46.5%	39.8%
「従業員間の不公平感への懸念・反発」と思っている企業の割合	29.6%	52.9%	41.0%	49.3%	40.7%	54.0%	31.0%	56.3%

	コミュニケーション							
	中期経営計画など経営目標としての明文化		目的と取り組みの意義について、経営トップのメッセージ発信		目的と成果について、推進者と現場の従業員の対話		不安と懸念について、推進者と現場の従業員の対話	
	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち	実施企業のうち	実施なしの企業のうち
「現場や他部署との連携が難しい」と思っている企業の割合	51.1%	59.7%	53.5%	56.9%	40.7%	61.9%	36.7%	62.7%
「安定的な業務推進に支障が生じる懸念」と思っている企業の割合	47.8%	53.7%	46.5%	56.9%	42.6%	54.3%	44.9%	52.7%
「マネジメント難度上昇への懸念」と思っている企業の割合	54.3%	45.6%	52.0%	48.3%	53.7%	49.1%	55.1%	48.6%
「社外を含めた商習慣を変える難しさ」と思っている企業の割合	68.5%	54.4%	68.6%	51.7%	72.2%	57.5%	73.5%	57.7%
「業務負荷増への懸念・反発」と思っている企業の割合	51.6%	41.8%	46.5%	49.1%	39.6%	51.4%	38.8%	51.4%
「残業代減少への懸念・反発」と思っている企業の割合	39.6%	47.1%	41.6%	44.8%	37.7%	45.3%	38.8%	44.5%
「従業員間の不公平感への懸念・反発」と思っている企業の割合	41.8%	49.3%	42.6%	49.1%	35.8%	49.5%	36.7%	48.6%

推進施策の実施有無によって企業群を分けて比較し、10%以上課題の選択率が低い箇所に色付けをした。「成果指標の具体化」「複数部署の連携・協働体制の設置」、また改革推進上のコミュニケーション施策の工夫が、いくつかの懸念材料を減らすことが示唆される。「働き方改革」の「目的と成果」あるいは「不安と懸念」について、「推進者と現場の従業員が対話する機会」を設けることが、「現場との連携の難しさ」「安定的な業務推進への支障」や「業務負荷の増大」「不公平感」などを低減する可能性がある。一方、「社外の商習慣を変える難しさ」は、推進体制を構築しコミュニケーションを深め、改革を進めるほど実感される課題認識といえそうである。

【風土の影響】どのような組織風土が改革を後押しするか

「安心」と「責任」の風土と、組織マネジメント

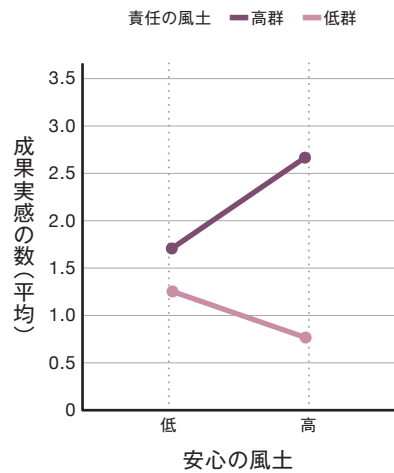
「働き方改革」を進めやすい環境となるような、組織風土および人事制度・ポリシー、マネジメント施策の特徴を探った。組織風土については「安心」と「責任」の2種類の風土の組み合わせを検討した。「安心」とは安心・信頼して意思疎通および行動ができる度合い、「責任」とは高いレベルの理想や目標を共有し責任をもって達成しようとする度合いである。その高低の組み合わせごとに、図表10でピックアップした7課題の選択率を比較し(図表18)、相乗効果による成果実感数の違いについても傾向を分析した(図表19)。

また、組織マネジメント施策については、人事制度・ポリシーの6つの視点でタイプ分けした企業群ごと、3種類のマネジメント施策の高低群ごとに課題の選択率を比較した(図表18)。

図表18 組織風土および人事制度・ポリシー、マネジメント施策と推進課題の割合

Point 5 日常のマネジメントに 手が打てないか	「安心」と「責任」の組織風土				人事制度・ポリシー						マネジメント施策											
	安心・高 × 責任・高 企業の うち	安心・高 × 責任・低 企業の うち	安心・低 × 責任・高 企業の うち	安心・低 × 責任・低 企業の うち	配置や処遇の基準		業務の標準化		仕事の進め方		評価対象		育成の重点		企業の従業員に 対する責任		意識改革と スキル付与		現場情報の 風通し		対話的な マネジメント	
					職務	人の能力	標準化	属人的	個人で 進める	チームで 進める	個人の 成果	チームの 成果	スペシャリスト	ゼネラリスト	キャリア 開発支援	長期的 雇用の保障	平均以上 企業のうち	平均未満 企業のうち	平均以上 企業のうち	平均未満 企業のうち	平均以上 企業のうち	平均未満 企業のうち
「現場や他部署との連携が難しい」と思っている企業の割合	36.2%	45.8%	56.7%	71.4%	44.7%	57.9%	36.6%	60.0%	61.5%	50.5%	58.8%	46.9%	63.1%	47.9%	43.8%	60.8%	42.3%	60.4%	37.9%	63.7%	45.0%	63.8%
「安定的な業務推進に支障が生じる懸念」と思っている企業の割合	36.2%	58.3%	53.3%	53.6%	44.7%	51.8%	31.7%	55.8%	57.7%	45.9%	53.6%	43.8%	53.8%	46.9%	53.1%	47.4%	42.3%	53.8%	44.8%	52.9%	45.0%	55.0%
「マネジメント難度上昇への懸念」と思っている企業の割合	40.4%	62.5%	43.3%	58.9%	48.9%	50.9%	43.9%	52.5%	51.9%	49.5%	49.5%	51.6%	49.2%	51.0%	60.9%	43.3%	55.8%	48.1%	50.0%	51.0%	52.5%	48.8%
「社外を含めた商習慣を変える難しさ」と思っている企業の割合	57.4%	50.0%	60.0%	73.2%	70.2%	58.8%	58.5%	63.3%	69.2%	58.7%	64.9%	57.8%	64.6%	60.4%	59.4%	63.9%	67.3%	59.4%	58.6%	64.7%	61.3%	63.8%
「業務負担増への懸念・反発」と思っている企業の割合	31.9%	33.3%	46.7%	64.3%	55.3%	43.0%	26.8%	53.3%	59.6%	40.4%	50.5%	40.6%	50.8%	43.8%	45.3%	47.4%	38.5%	50.0%	39.7%	51.0%	41.3%	52.5%
「残業代減少への懸念・反発」と思っている企業の割合	23.4%	58.3%	53.3%	46.4%	40.4%	43.0%	29.3%	46.7%	44.2%	41.3%	45.4%	37.5%	43.1%	41.7%	40.6%	43.3%	51.9%	38.7%	34.5%	47.1%	36.3%	48.8%
「従業員間の不公平感への懸念・反発」と思っている企業の割合	31.9%	58.3%	40.0%	50.0%	44.7%	43.9%	29.3%	49.2%	50.0%	41.3%	44.3%	43.8%	47.7%	41.7%	34.4%	50.5%	34.6%	50.0%	34.5%	50.0%	38.8%	50.0%

図表19 組織風土と成果実感



組織風土については、安心と責任の風土の高低の組み合わせで企業群を4つに分け、他企業群と比べて概ね10%以上、課題の選択率が低い箇所に色付けをした。ほとんどすべての課題で、「安心」と「責任」が共に高い企業群で、課題の選択率が低い傾向が見られる。「安心」と「責任」の風土の組み合わせが、改革推進の追い風となることが伺われる。次に、風土と改革の成果実感の関係を見てみよう(図表19)。

「責任」の風土が平均以上の企業群(一線)では、平均以上の安心の風土が伴う場合、「成果実感」の数が大きく増加する。

逆にいえば、「安心」の風土がともなわないと、「成果実感」はやや限定的になる。

一方、「責任」の風土が平均未満の企業群(一線)では、「安心」の風土が平均以上であると「成果実感」の数は落ち込む傾向が見られた。「安心」と「責任」の風土には、改革を進めやすい環境をつくる上での相乗効果が伺える。

人事制度・ポリシーについては、6つの視点ごとに企業群をタイプ分けして比較し、10%以上課題の選択率が低い箇所に色付けをした。「業務の標準化」を行っている企業群では、多くの課題の選択率が低い傾向が見られる。現場の負担を軽減しながら働き方改革を進めるには、業務を標準化することが有益である可能性がある。

一方、「職務」基準で配置や処遇を行う企業群では、「能力」基準の企業群よりも、「商習慣を変える難しさ」や「業務負担の増大」に懸念をもつ率が高い。「チームで仕事を進め」「チーム成果を評価」する企業群で業務負担増の課題感が低い傾向が見られることも考えあわせると、業務フローや組織体制の変更時に、柔軟に配置転換や助け合いができる環境も重要といえよう。

マネジメント施策については、3つのマネジメントの特徴の高低で企業群を分けて比較し、10%以上課題の選択率が低い箇所に色付けをした。「意識改革とスキル付与」は、生産性向上やダイバーシティマネジメント、IT活用、コーチング、異業種交流などのトレーニングに関する施策群である。制度だけでなく意識改革やスキル付与をすることの重要性が伺える。「現場情報の風通し」は、成功事例の共有や現場からの新規事業や改善提案に関する施策群、「対話的なマネジメント」は、上司・部下間の評価以外の1対1の面談、経営と現場の間のコミュニケーションや情報開示などである。組織の枠をヨコとタテに越える対話が、現場の負担を下げ、改革に向けた連携にプラスとなっている。「マネジメント難度上昇」、「社外を含めた商習慣を変える難しさ」には、有効な打ち手が見出されなかった。

本報告書では、『働き方改革』がどのように取り組まれているのかを可視化し、今後の方向性を読み解くことを目的に分析を進めてきた。施策の進捗度合いや成果実感、推進課題などの分析から、『働き方改革』の現状と試みにおける3つの要点が見えてきた。

1. 生産性のより深層へのアプローチ

【業務の生産性向上に関する施策】は、先行して取り組まれている。

とくに、「労働時間管理・指導」に関する施策は概ね取り組まれている状況にある。

「客観的な労働時間の把握」や「年次有給休暇取得の奨励」などは狙い通りの進捗も得られており、労働時間短縮に意識を向ける第1フェーズは越えつつある。

しかし、「マネジメントの難度上昇」、「業務負荷の増大」など、時間管理・短縮の呼びかけだけでは解決できないか、むしろそのことにより顕在化する課題も見えてきている。

生産性向上のためには、これからはより深層部へのアプローチが必要だ。

「業務フローやコミュニケーション」といったプロセス面、「ビジネスモデルや組織体制」といった組織デザイン面、「成果や生産性を基準」とした評価の面の改革がより求められてくるだろう。

深層部にあるこれらの施策は現状では手付かずのものも多く、難度の高さも伺われるが、今後向き合うべき取り組みといえよう。

2. 柔軟化、多様化という第2、第3の波

『働き方改革』で取り組まれている施策は、生産性向上施策だけではない。

「時間」、「場所」、「所属」の自由度を高める【働き方の柔軟化の施策】、属性によらない「均等処遇」や、「育児・介護・傷病治療などライフイベントと仕事の両立」を支援する【組織の多様化の施策】についても取り組まれているが、その優先度は、生産性向上施策ほど高くないのが現状だ。

しかし、柔軟化施策には、生産性向上施策と組み合わせることで、『働き方改革』による成果実感を高めるシナジーがあることがわかった。

逆にいえば、柔軟化施策がともなわないと、生産性向上施策を導入しても成果実感はかなり限定的になる可能性がある。

一方で、多様化施策との組み合わせによって成果実感が高まることは確認されず、これら2つはそれぞれに取り組まれるべき施策群と考えられる。

柔軟化や多様化といった働きやすさの施策にも視野を広げることが、『働き方改革』の手応えを確かにしていく鍵となりうる。

3. 変革プロセスの鍵は現場との対話

『働き方改革』推進における企業の課題は、多くの場合、「目的の不明確さ」や「上層部からの指示の不足」というよりは、それ以上に、「現場との連携」、「マネジメントの難度や業務負荷が高まることへの懸念」、「社外を含めた商習慣を変えることの難しさ」などにあることがわかった。

それらの課題認識が比較的少ない企業群の特徴を探ると、「成果指標の具体化」、「複数部署の連携体制づくり」といった推進体制の構え方や、「改革推進担当者による現場との対話的なコミュニケーション」が、それらの課題を解消している可能性が見えてきた。

また、現場の負担が少ない形で『働き方改革』をしていくには、以下のような組織マネジメントが有効である可能性が示唆された。

- ・業務を標準化する
- ・チームで仕事を進める
- ・チームの成果を評価する
- ・「安心」（安心・信頼して意思疎通および行動ができる）と、「責任」（高いレベルの理想や目標を共有し責任をもって達成しようとする）が両立する組織風土
- ・仕組みやツールの整備だけでなく、生産性向上やダイバーシティマネジメント、IT活用などの、意識改革やスキル付与のトレーニングを行う
- ・部門間の風通しのよい情報共有
- ・階層間の対話的なマネジメント

一方で、「マネジメント難度の上昇」、「社外を含めた商習慣を変える難しさ」については、改革を進めれば進めるほど直面する課題のように見える。本調査では有効な打ち手は見えてこなかった。

改革を進める企業や個人の知見を集め、集合知をもって向き合い、今後解決していくべき課題といえよう。

『働き方改革』の推進には外部環境からの要請も強く、現場の従業員の期待と共に戸惑いも大きい。

それらを担う改革推進者の役割は簡単なものではないだろう。

ただ、これらの改革の議論の背景には、よりよく仕事がしたい、働きがいを感じたいという願望が本来的にあるはずだ。

『働き方改革』自体は難題ではあるが、その先には個と組織の関係性の新たな可能性が開けているように思われる。

本報告書では、161社への詳細なアンケート調査から、

『働き方改革』の「推進」の実態とこれからの明らかにすることを試みた。

上記3つの要点を鑑みると、改革推進を実りあるものにするには、

現場の実態に対話的に耳を傾け、

常に全体最適の視点をもって多岐に渡る施策の波及・相乗効果とトレードオフを見極め、

変革のプロセスをデザインすることが求められるのではないかと。

そのような活動を、たとえば人事など一つの部署や担当者だけが背負う必要もないだろう。

本報告書が、改革の推進を願うすべての方の一助となれば幸いである。

調査概要

【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、業務などの改善に関する取り組み) 推進のご責任者様

【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】

- ▶ 2017年6月29日～8月28日

【有効回答社数】

- ▶ 161社(郵送回答：74社 / Web回答：87社)

【回答企業の内訳】

従業員規模	社数	%
1000名未満	49	30.4
500名未満	22	13.7
500～1000名未満	27	16.8
1000名以上	112	69.6
1000～3000名未満	42	26.1
3000～5000名未満	26	16.1
5000～10000名未満	22	13.7
10000名以上	22	13.7
無回答	0	0.0
合計	161	100.0

事業の強みの源泉

	社数	%
顧客との強い関係性 マーケティング力、営業力、 質・量ともに豊かな顧客との 関係性の構築	79	49.1
魅力的な製品・サービス 技術力、開発力、 他社と一線を画した性能や デザインをもつ商品の提供	57	35.4
オペレーションの 安定性・効率性 安全性、確実性、 スピーディかつ低コストの 業務体制	21	13.0
無回答	4	2.5
合計	161	100.0

『働き方改革』の着手時期	社数	%
2017年4月以降	20	12.4
直近3年以内(2014年4月～2017年3月の間)	87	54.0
3年以上前(2014年3月以前)	28	17.4
特にテーマとして掲げていない	13	8.1
無回答	13	8.1
合計	161	100.0

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

【本報告書について】

本報告書は、「RMS Research『働き方改革』の推進に関する実態調査2017」の一部データを取り扱ったものです。詳細データにご関心のある方は、下記URLにアクセスしてください。
<https://www.recruit-ms.co.jp/research/inquiry/0000000621/>

【本報告書内容の二次利用について】

本報告書内容について、出版物などに掲載される場合、事前に小社までお問い合わせください。また、学術論文などへの引用の場合には出典を明記するようにお願い申し上げます。
 お問い合わせ窓口：サービスセンター 0120-878-300 受付時間：8:30～18:00(土・日・祝除く)

『働き方改革』は
 どう取り組まれているのか
 —企業調査から見えてきた現状と試み

RMS Research
 『働き方改革』の推進に関する実態調査2017
 (サマリー版報告書)

2017年12月

調査企画・発行：株式会社 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

調査実施・協力：株式会社 アンド・ディ
 制作：株式会社 ブルーストラクト

報告書印刷：株式会社 歩プロセス