

第3節 働き方の改善による労働者、企業双方の好循環に向けて

本節では、長時間労働の削減に向けて、企業はどのように取り組んでいるのかを整理するとともに、長時間労働の削減によりどのような効果があるのか、具体的には労働生産性との関係で成果が見られるのか、企業に対して行った調査結果をもとに分析を行う。

また、前節では効率的な仕事のために労働者と企業のコミュニケーションの円滑化を指摘したが、これに加えてIT活用の効果についても分析をする。そして効率的な仕事、労働時間の削減の一方で、これまでの生産活動を維持・向上するために、付加価値の向上、希望する者の労働参加の必要性についてみることにする。

1 労働時間の削減の取組

●労働時間削減の取組として、実態の把握、長時間労働者や上司に対する注意といった取組が多い

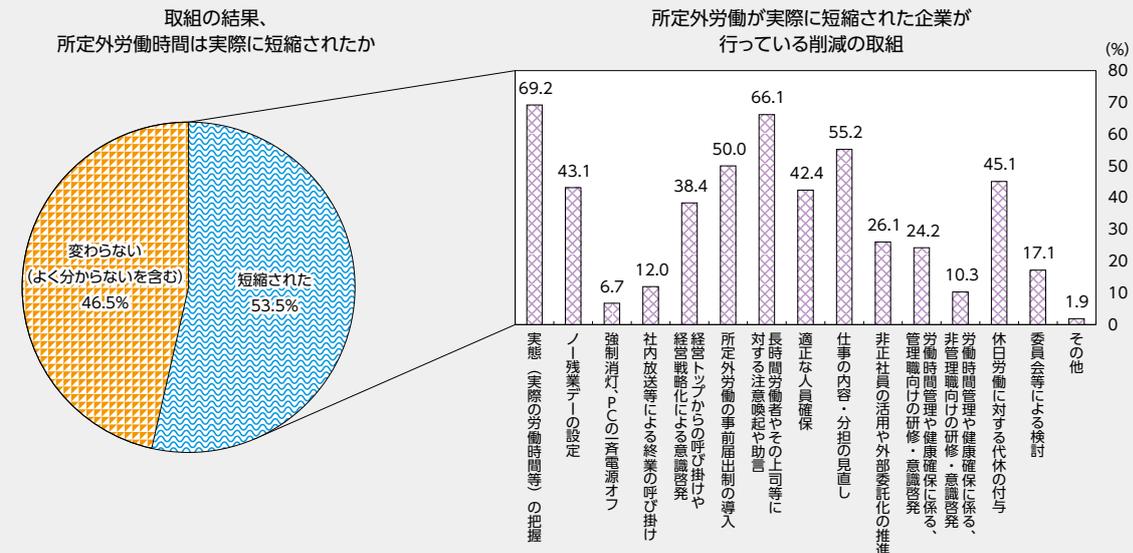
前出（独）労働政策研究・研修機構の調査により、企業に対して所定外労働時間の削減のために何かしら取り組んでいることがあるかと尋ねたところ、「ある」と答えた企業は92%となっており、企業も所定外労働時間の削減は大きな課題であると捉えていることが分かる。

では、長時間労働短縮に向けて企業はどのような取組を進めているのだろうか。またそれは効果を上げているのであろうか。

第3-(3)-1図により、同調査で、所定外労働時間の削減に向けた取組を行った結果、所定外労働時間が実際に短縮されたと回答する企業の割合をみると、「短縮された」が53.5%、「変わらない（よく分からないを含む）」が46.5%となっている。「短縮された」とする企業が「所

第3-(3)-1図 所定外労働の削減に向けた取組

- 削減の取組の結果、所定外労働時間が実際に短縮された企業は約54%となっている。
- 所定外労働時間が短縮された企業が行っている削減の取組は「実態の把握」「長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言」「仕事の内容・分担の見直し」の順に回答が多くなっている。



資料出所 （独）労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」（2015年）の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

（注）右図は、複数回答。

定外労働時間の削減に向けた取組」としてどのような取組を行っているのかをみると、「実態(実際の労働時間等)の把握」が69.2%と最も高く、次いで「長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言」が66.1%、「仕事の内容・分担の見直し」が55.2%となっている。また、「経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓発」は38.4%となっている。

厚生労働省がヒアリングを行った企業では、トップの強力なリーダーシップにより、残業の削減や有給休暇取得促進を推進し、残業半減、有給休暇の当年度付与日数100%消化を目標として示して大幅な改善に取り組み、残業時間の削減、有給休暇取得日数の増加を実現しており、経営トップが社内に明確なメッセージを示し、取り組むことも重要と考えられる。

●長時間労働削減の目的は働き過ぎの防止に加え、労働生産性の向上

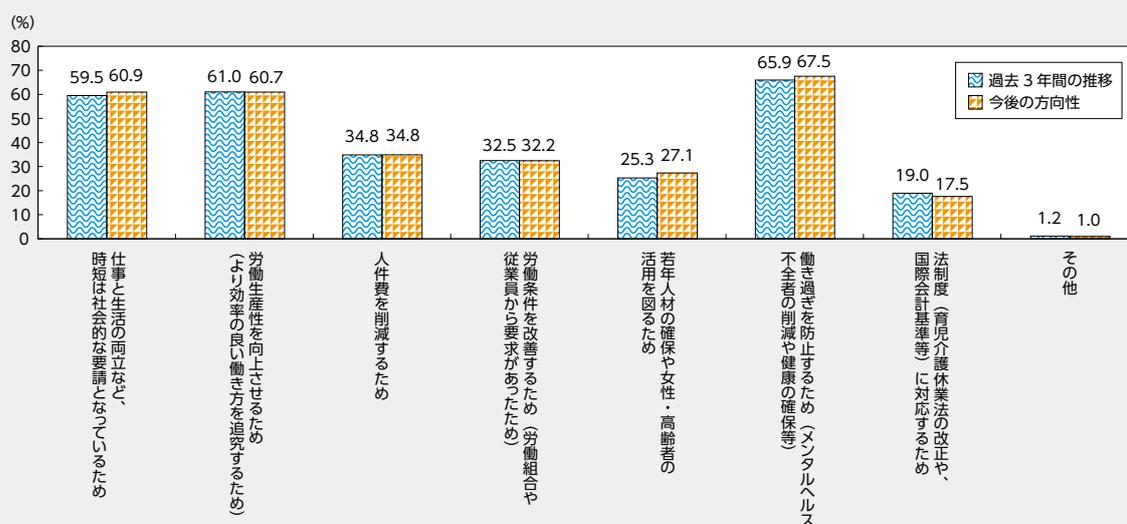
企業は先述のような取組で労働時間の削減に取り組んできているが、どのような目的を持って削減しているのだろうか。

第3-(3)-2図により、「年間総実労働時間を短縮してきた(短縮を考えている)理由」をみると、「働き過ぎを防止するため」「仕事と家庭の両立など、時短は社会的な要請となっているため」と回答する割合が高くなっている。これに加え「労働生産性を向上させるため」と回答した企業は、過去3年間の推移で年間総実労働時間を短縮してきた企業では61.0%と、今後の方向性として年間総実労働時間の短縮を考えている企業においても60.7%と高くなっている。

第3-(3)-3図により、企業規模別にみると、全体としての傾向は変わらないが、「仕事と家庭の両立など、時短は社会的な要請となっているため」「労働生産性を向上させるため(より効率の良い働き方を追求するため)」「働き過ぎを防止するため(メンタルヘルス不全者の削減や健康の確保等)」を挙げる企業割合は、企業規模が大きい方が高い割合となっている。

第3-(3)-2図 年間総実労働時間を短縮してきた(短縮を考えている)理由

○ 過去3年間の推移で年間総実労働時間を短縮してきた企業、今後の方向性として年間総実労働時間を短縮していく企業いずれも、「労働生産性を向上させるため」と回答した企業の割合は高い。

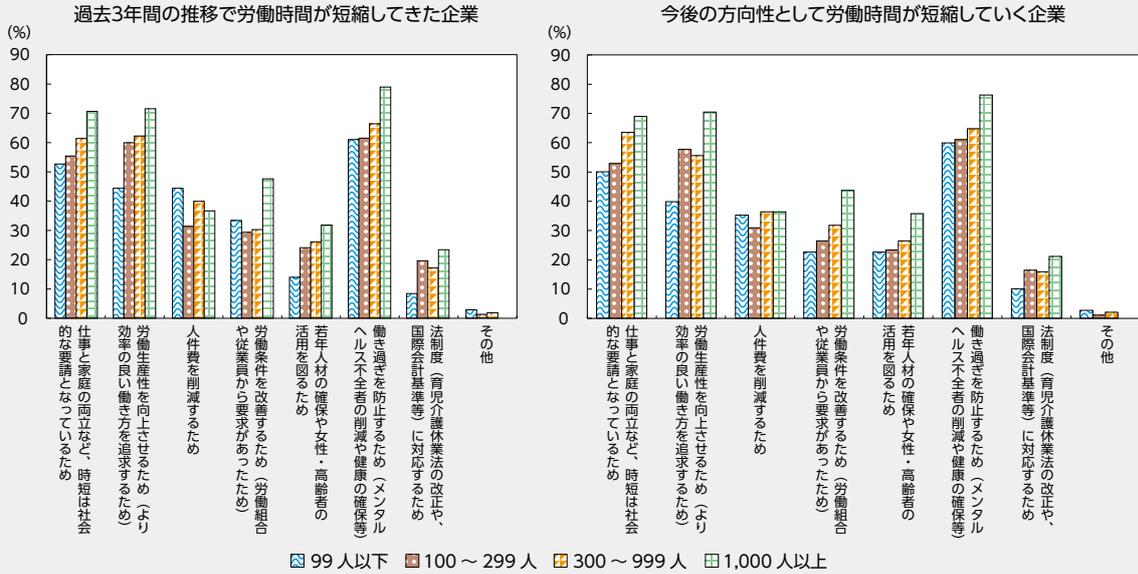


資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

- (注) 1) 数値は、過去3年間の推移で年間総実労働時間が短縮してきたと回答した企業、または、今後の方向性として年間総実労働時間が短縮していくと回答した企業のうち、それぞれの短縮してきた理由(短縮を考えている理由)を選択した比率。
2) 複数回答。

第3- (3) - 3図 年間総実労働時間を短縮してきた(短縮を考えている)理由(規模別)

○ 企業規模が大きいくほど、「仕事と家庭の両立など、時短は社会的な要請となっているため」「労働生産性を向上させるため」「働き過ぎを防止するため」を回答する割合が高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 数値は、過去3年間の推移で年間総実労働時間が短縮してきたと回答した企業、または、今後の方向性として年間総実労働時間が短縮していくと回答した企業のうち、それぞれの短縮してきた理由(短縮を考えている理由)を選択した比率。
2) 複数回答。

●労働生産性は所定外労働時間を短縮した企業ほど同業他社と比べて高いと認識

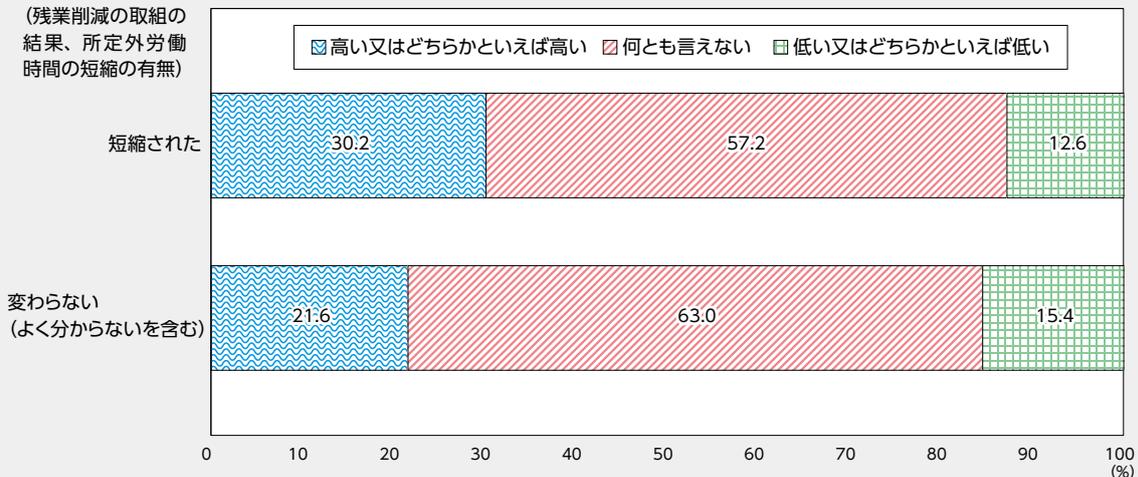
所定外労働時間短縮の目的の一つとして「労働生産性を向上させるため」を挙げる企業の割合が高いが、実際に所定外労働時間短縮と労働生産性との関係はどのようになっているのだろうか。

第3- (3) - 4図により、残業時間削減の取組の結果、所定外労働時間の短縮がなされた

第3- (3) - 4図 所定外労働時間短縮の有無別生産性の評価

○ 残業削減の取組の結果、所定外労働時間が短縮した企業ほど、労働生産性が同業他社に比べて高いと回答する割合が高い。

(残業削減の取組の結果、所定外労働時間の短縮の有無)



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 企業に対し「貴社の労働生産性(従業員一人当たりの付加価値)を、同業他社と比べた評価はどうか」と尋ねたもの。

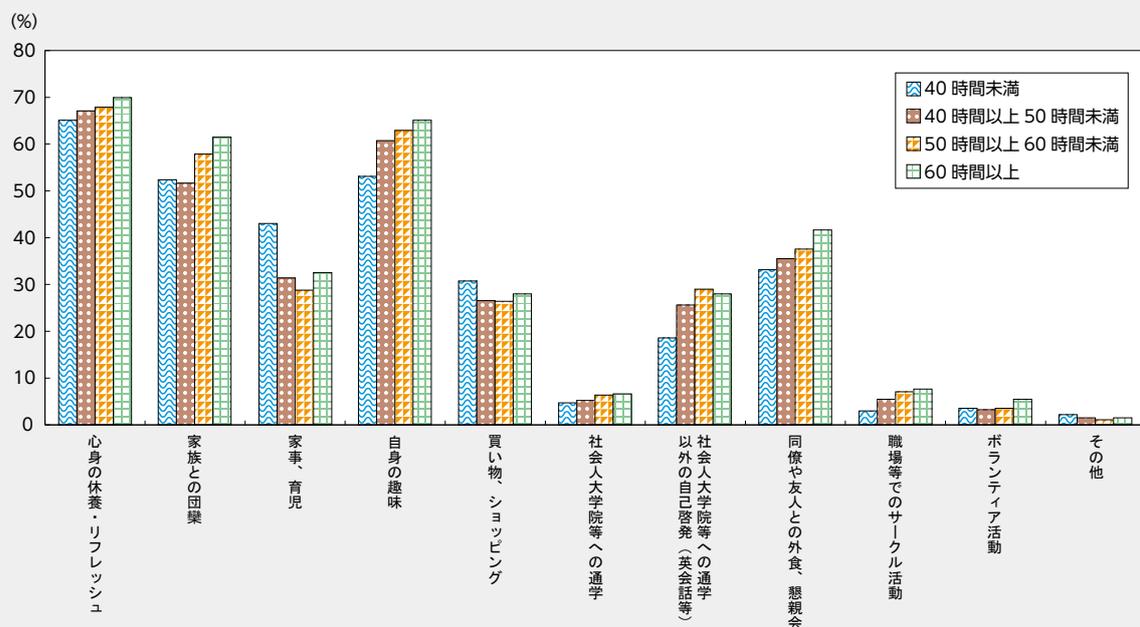
回答した企業、変わらない（よく分からないを含む）と回答した企業の間で、同業他社と比べて自社の労働生産性をどのように評価しているかをみでみる。すると、残業削減の取組の結果、所定外労働時間が短縮されたとする企業のほうが、労働生産性が同業他社に比べて高い、どちらかといえば高いと考える割合が相対的に高くなっている。この結果について因果関係は明確ではないものの、生産（成果）が一定、あるいは増加する中で、労働時間の短縮を通じた労働投入の減少の効果が表れている、労働時間の短縮により疲労度が減り、限られた中でより効率的な業務の遂行ができているといったことが考えられる。

●労働者の学習に対する意欲も高い

前述の厚生労働省による企業ヒアリングでは、労働時間の削減により疲労度の低減、モチベーションの向上や、自己研鑽の進展が指摘されていたところであるが、同様のことは、今回のアンケート調査の中でも見ることができる。第3-(3)-5図により、労働者に対して、18時頃には退社出来るようになったら何をするかと尋ねたものへの回答をみると、「心身の休養・リフレッシュ」「自身の趣味」「家族との団欒」の割合が多いが、「社会人大学院等への通学」と「自己啓発（英会話等）」といった自らの能力向上に取り組みたいとする主旨の回答を合わせてみると高い結果となっている。このように所定外労働時間を削減することで、健康の確保、家庭との両立の可能に加え、能力開発に取り組む仕事の効率性や専門性の向上につながることを期待される。

第3-(3)-5図 18時頃には退社できるようになった場合にしたいこと（実際の労働時間別）

○ 「心身の休養・リフレッシュ」「自身の趣味」「家族との団欒」を選択する労働者の割合が高いが「社会人大学院等への通学」、「自己啓発（英会話等）」を合わせてみると自らの能力向上の取組を行いたいとする割合も高い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間や働き方のニーズに関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

(注) 1) 実際の労働時間は、1週間の残業時間も含めた時間。
2) 複数回答。

●仕事を効率的に進めるには、ITの活用も重要

効率的な働き方を進めるツールとして情報通信技術（IT）の活用が考えられる。第3-(3)-6図のとおり、企業に対して過去3年間にITの活用を増やしたかという点について尋ねた

ところ、約3割近い企業が「増やした」と回答し、それ以外は「変わらない」との回答であった。ITの活用については、その活用により業務が代替され人員が削減されるという指摘もある。ITの活用を過去3年間に増やしたとする企業について、従業員数がどう変化したかを尋ねたところ「変わらない」と回答した企業がもっとも多く、次いで「増えた」とする企業の割合が多くなっている。これは同時期に企業の置かれている経営状況がどのようになっているかにも左右されるため留意が必要であるが、今回の調査結果ではITの活用に伴って従業員を減らすというのは少ない状況となっている⁴⁹。

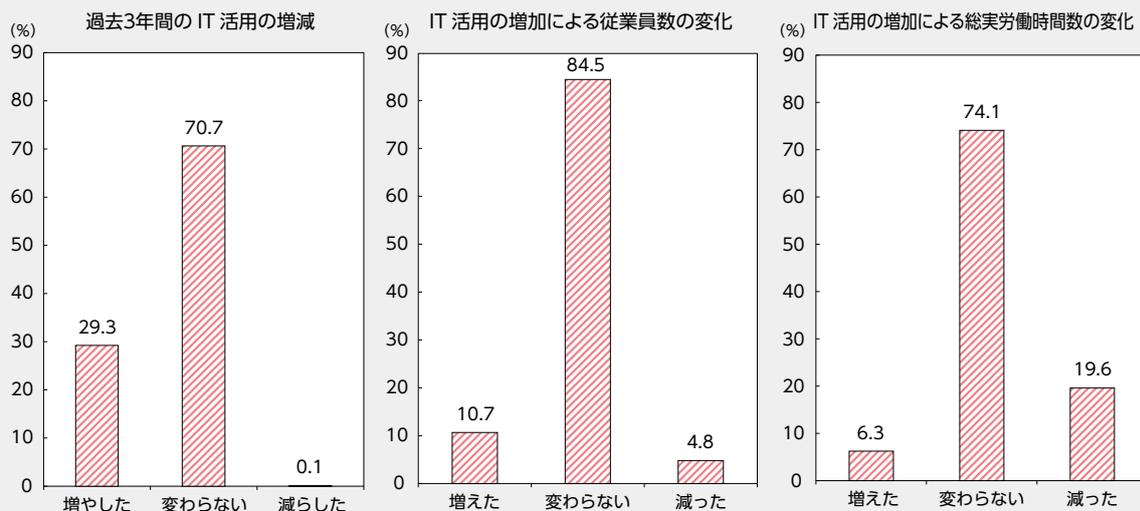
では、ITの活用にとまって労働時間はどのようになるのかをみると、「変わらない」が最も多いものの、次いで「減った」という割合が約20%程度となっており、労働時間が増えたとする割合（6.3%）よりも高くなっている。

ITの活用により労働時間が減ったということは、その活用により仕事の進め方が効率的になったということが考えられる。そこで、第3-(3)-7図により、企業が考えるIT活用のメリットについてみると、「業務プロセスや作業効率の向上」「情報収集能力の向上」「社内コミュニケーションの円滑・活発化」と回答する割合が高くなっており、ITの活用により業務の効率化が図られていると考えられる⁵⁰。

第2章で我が国はIT投資が米国に比べて低いという分析結果について触れた。IT投資を行うことで労働生産性を高めていくことは、マクロ経済への効果のみならず、業務の効率化を通じて労働者個人の長時間労働の削減にもつながることが期待される。

第3-(3)-6図 ITの活用と従業員数・労働時間の変化

- 「過去3年間に、貴社は情報通信技術（IT）の活用を増やしましたか」という質問に対して、「変わらない」と回答する企業が最も多いが、「増やした」と回答する割合も多い。
- ITの活用を増やしたとする企業に対する「ITの活用増減に伴い、従業員数はどう変化しましたか」という質問に対して、「変わらない」と回答する企業が最も多く、次いで「増えた」と回答する企業が多い。
- ITの活用を増やしたとする企業に対する「ITの活用増減に伴い、貴社全体の総実労働時間数はどうなりましたか」という質問に対して、「変わらない」と回答する企業が最も多く、次いで「減った」と回答する企業が多い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計

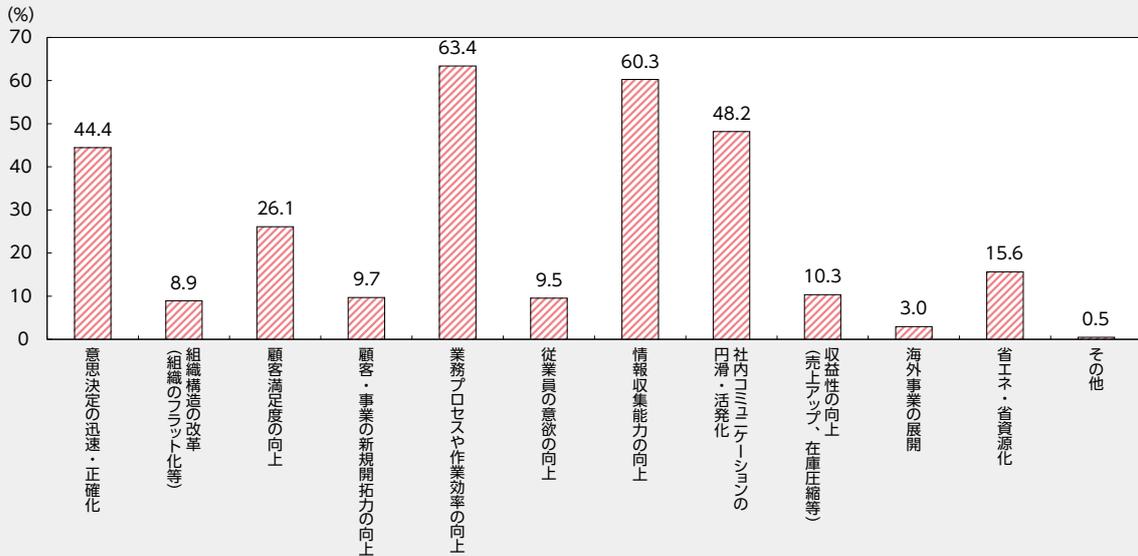
(注) 中央図及び右図は、過去3年間でIT活用を増やしたと回答した企業における、それぞれの回答した割合を示している。

49 「平成26年版 情報通信白書」において、ICT化の進展の雇用の関係を見ているが、雇用を増加させている企業が積極的にICT投資を行っているとしている。

50 「平成26年版 情報通信白書」において、ICT投資の目的と効果を見ているが、「一人あたり作業能率の向上」「業務プロセスや作業効率の改善」といった項目について、ICT投資の目的として設定し、効果もあるとする割合が高くなっている。

第3-(3)-7図 IT活用のメリット

○ IT活用のメリットとして、「業務プロセスや作業効率の向上」「情報収集能力の向上」「社内コミュニケーションの円滑・活発化」を挙げる割合が高い。



資料出所 (独)労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)
 (注) 複数回答。

2 効率的な働き方と経済成長の実現に向けて

労働時間の削減は、一人当たりの労働投入の削減を意味し、単純に考えれば生産活動にとってはマイナスの要因となる。それを克服するには、労働生産性を向上させていくこと、労働投入の絶対数を増やすことが考えられる。それぞれについてどのような方向性が考えられるか検討する。

●更なる労働生産性向上のためには、付加価値の向上、効率的な業務遂行、人材育成が鍵
 まず、労働生産性の向上のためにどのような取組が考えられるかを検討する。

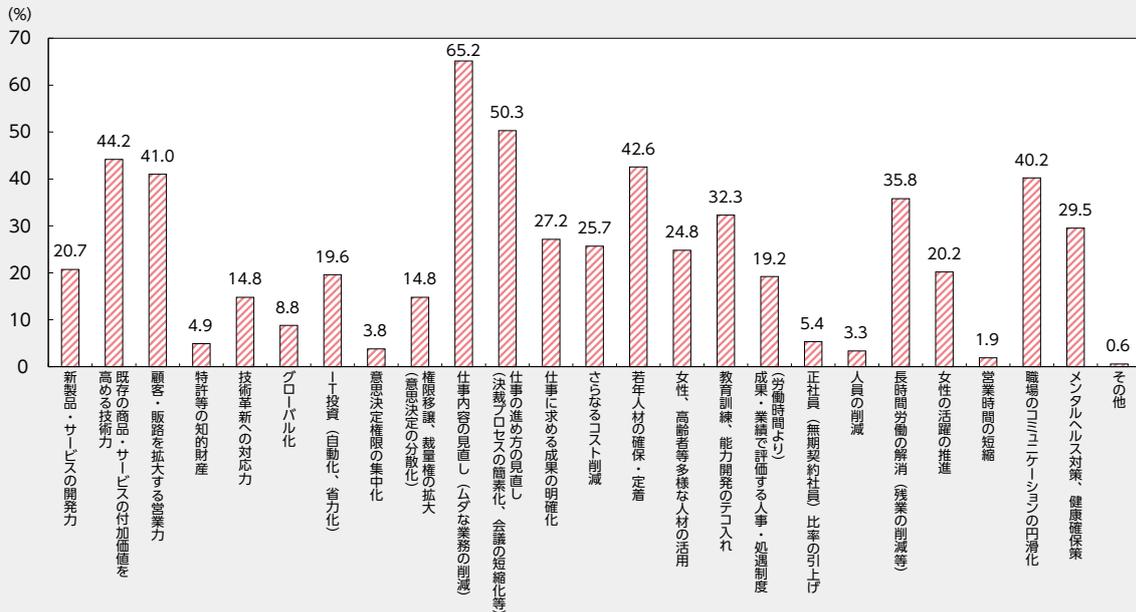
第3-(3)-8図のとおり、企業へのアンケート調査で「労働生産性を(さらに)高めるため、必要なものは何だと思いますか」に対して、回答の割合が高い選択肢は、

- ・「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」(44.2%)、「顧客・販路を拡大する営業力」(41.0%)といった付加価値を高める取組
- ・「仕事内容の見直し(ムダな業務の削減)」(65.2%)、「仕事の進め方を見直し」(50.3%)、「職場のコミュニケーションの円滑化」(40.2%)、「長時間労働の解消(残業の削減等)」(35.8%)といった効率的な働き方での取組
- ・「若年人材の確保・定着」(42.6%)、「教育訓練・能力開発のテコ入れ」(32.3%)といった人材確保・育成の取組

となっている。

第3- (3) - 8図 労働生産性を高める取組（企業側）

○ 労働生産性を高める取組として「仕事内容の見直し」、「仕事の進め方の見直し」、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」、「若年人材の確保・定着」、「顧客・販路を拡大する営業力」などを挙げる企業が多い。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)

(注) 1) 複数回答。

2) 本調査は、企業に対し「労働生産性を(さらに)高めるため、必要なものは何だと思いますか」と尋ねたもの。

コラム 3-4 介護分野におけるロボット技術を活用した業務の負担軽減や効率化へ向けた動き

業務の効率化とともに介護分野では、業務の負担軽減に向けた取組も行われている。

2012年から2014年には団塊の世代が一挙に高齢者になり、毎年100万人以上高齢者が増加した。これに伴って介護職員の数も2012年の170万人から、2025年には約250万人が必要とされているものの、現に従事している介護職員の7割が腰痛などを抱えるとされ介護現場の負担軽減も必要となっている。

このような背景を踏まえ、「ロボット新戦略」(平成27年2月10日日本経済再生本部決定)では、介護従事者の身体的負担を軽減する介護ロボットを導入することにより、安全で安定した職場環境作りや、人の手にしか成し得ない質の高いサービスを効率的に提供することなどを推進するために、介護現場のニーズに即した実用性の高い機器が開発されるよう、具体的な現場ニーズを特定したうえで、研究開発支援や開発段階に応じた介護現場と開発現場のマッチング支援を実施することなどとしている。

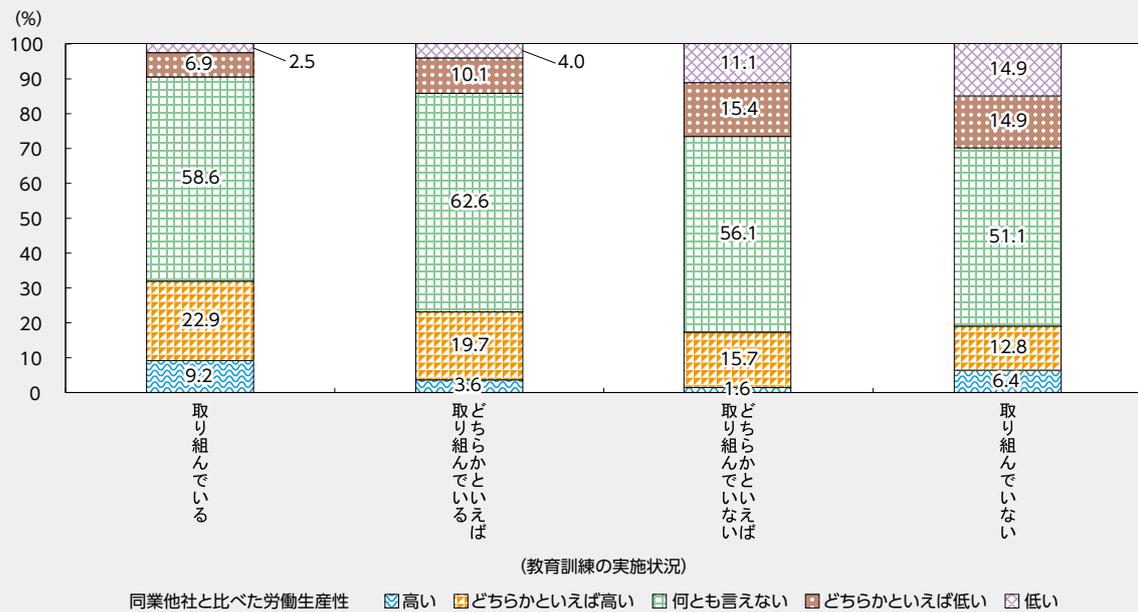
●教育訓練に取り組む企業は同業他社と比べた労働生産性が高いと評価しており、売上高も増加

上述の労働生産性の向上に資する取組のうち、効率的な働き方については、これまで分析を行ってきたところであり、それ以外の付加価値を高める取組として考えられる人材の確保・育成に対しては、教育訓練の取組が重要である。

第3- (3) - 9図により、企業への調査で、教育訓練の取組状況別に、その企業が自社の労働生産性を同業他社と比べてどのように考えているかをみても。すると教育訓練に「取り組

第3-(3)-9図 教育訓練の実施状況と同業他社と比べた労働生産性

○ 教育訓練に取り組んでいる、どちらかといえば取り組んでいるとする企業のほうが、自社の労働者の労働生産性が同業他社と比べて「高い」「どちらかといえば高い」と回答する割合が相対的に高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
(注) 企業に対し「貴社の労働生産性(従業員一人当たりの付加価値)を同業他社と比べた評価はどうか」と尋ねたもの。

んでいる」「どちらかといえば取り組んでいる」とする企業の方が、自社の労働生産性が同業他社と比べて「高い」「どちらかといえば高い」と評価する割合が、「どちらかといえば取り組んでいない」「取り組んでいない」とする企業よりも高い結果になっている。

また、第3-(3)-10図により、教育訓練の取組状況別に、過去3年間の売上高の推移との関係を見ると、教育訓練に「取り組んでいる」「どちらかといえば取り組んでいる」とする企業の方が、売上高が「大幅に増加(15%以上)」「増加(5%以上15%未満)」とする割合が高い結果となっている。

このように、教育訓練に取り組んでいる企業は、同業他社と比べて自社の従業員の労働生産性が高いと認識し、過去3年間の売上高も増加しているとする割合が高くなっており、付加価値を生み出すことを担う人材の育成のために教育訓練が重要であることが示唆される。

●希望する労働者が、希望通り働くことができるようにすることが重要

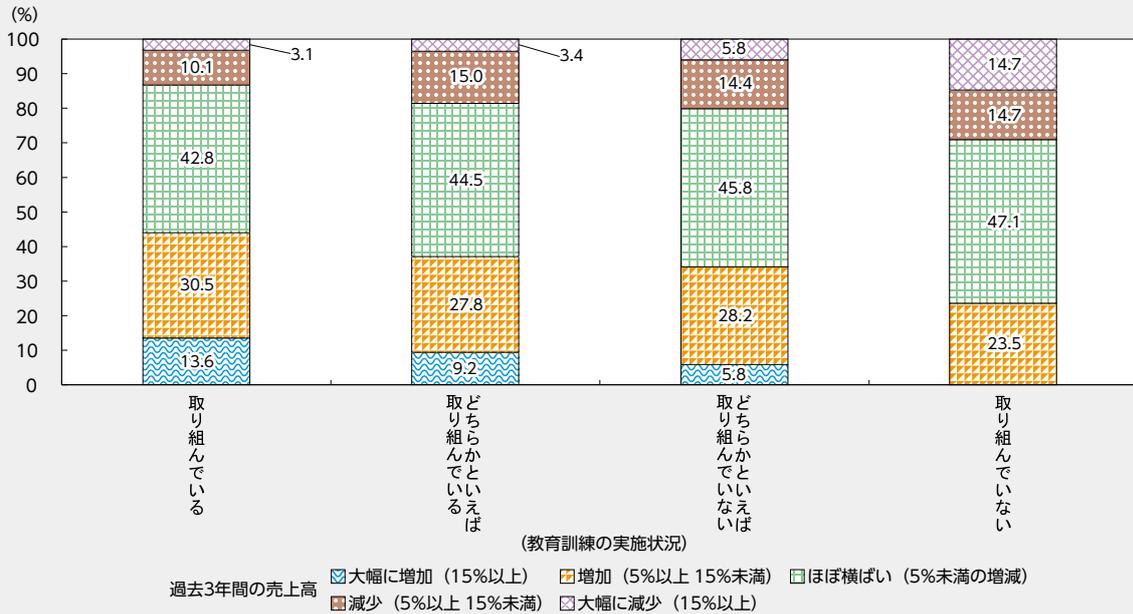
次に、労働投入をどのように確保していくことができるのかという点を考える。

非正規雇用労働者は、景気の回復に伴い女性を中心として新たに労働市場に参画する者や、継続雇用制度などにより再雇用される高齢者を中心に増加傾向にある。また、第3-(3)-11図のとおり、非正規雇用労働者のうち追加就業を希望する者をみると男性約60万人、女性約106万人、合計で約166万人が存在している。さらに、第3-(3)-12図のとおり、完全失業者について、仕事につけない理由として、「勤務時間・休日などが希望と合わない」をあげる者の数は、2015年1~3月期でみて、24万人となっており、2002年から10年間程度でみてもおおむね20万人から30万人で推移している。

このように追加で働くことを希望する者や、勤務時間・休日などが希望と合わないために働

第3- (3) - 10 図 教育訓練の実施状況と過去3年間の売上げ推移

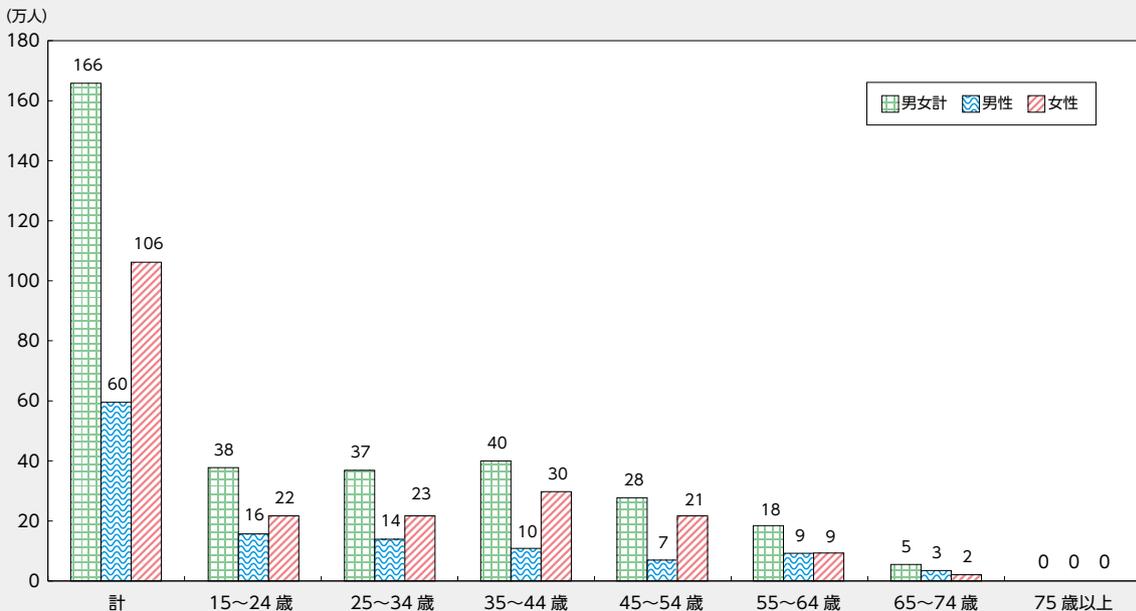
○ 教育訓練に取り組んでいる、どちらかといえば取り組んでいるとする企業のほうが、売上げが「大幅に増加（15%以上）」、「増加（5%以上15%未満）」したとする割合が高くなっている。



資料出所 (独) 労働政策研究・研修機構「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(2015年)の調査票情報を厚生労働省労働政策担当参事官室にて独自集計
 (注) 不明を除く。

第3- (3) - 11 図 非正規雇用労働者のうち追加就業希望者数

○ 非正規雇用労働者のうち追加就業を希望する者は、男女計で約166万人存在している。

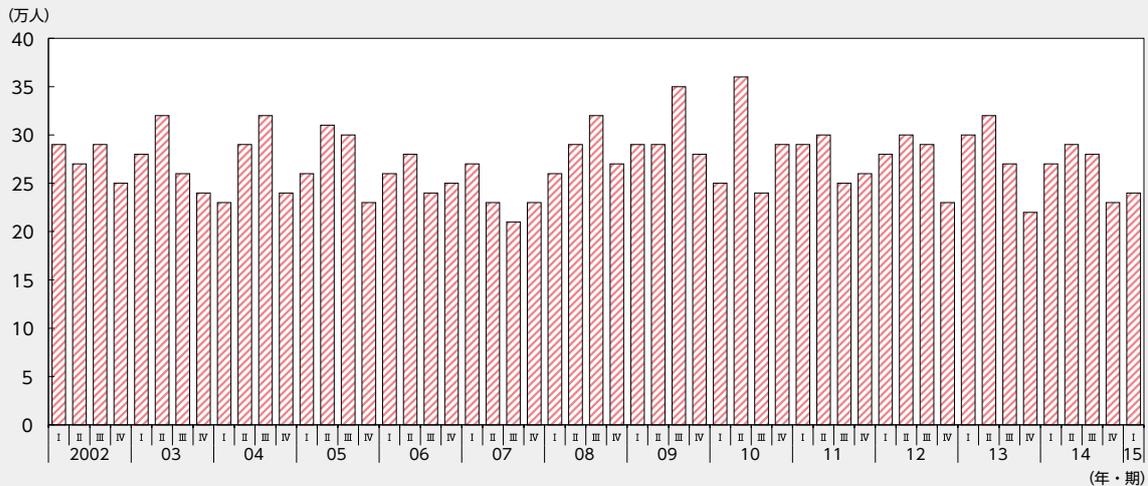


資料出所 総務省統計局「平成24年就業構造基本調査」をもとに厚生労働省労働政策担当参事官室にて作成
 (注) 雇われている人のうち、正規の職員・従業員以外の者で、「この仕事を今後も続けますか」に対して、「この仕事のほかに別の仕事もしたい」を選択した者を集計している。

いていない者の就業が実現できるようにすることが重要であり、そのためには、企業は柔軟な勤務時間の設定など、ニーズに応じた働き方を提供していくことも重要であろう。

第3- (3) - 12 図 仕事につけない理由別完全失業者数 (うち勤務時間・休日などが希望と合わない)

○ 働きたいが、勤務時間・休日などが希望と合わないという理由で失業している者は、おおむね 20 万人から 30 万人の間で推移している。



資料出所 総務省統計局「労働力調査 (詳細集計)」

(注) 1) 2011 年I期からIII期の数値は総務省統計局により補完推計されている数値を用いている。

2) 完全失業者のうち、「仕事につけないのはどうしてですか」に対して、「勤務時間・休日などが希望と合わない」を選択した者を集計している。

● 効率的な働き方の実現のために

本節では、企業は所定外労働時間削減の目的として、働き過ぎの防止はもとより、労働生産性の向上も目的としており、現に、アンケート調査では所定外労働時間を短縮している企業は自社の労働生産性は同業他社と比べて高いと認識していることから、長時間労働削減は労働者にとってだけでなく、企業にとっても意義のあるものであることが分かった。

所定外労働時間削減のためには効率的に仕事を進めることが必要となるが、IT の活用により労働時間が減ったと答える企業の割合が多く、IT 投資の活用も一つの方策である。第2章でも述べたように我が国は他の国に比べて IT 投資が少ない状況にあることから、働き方の改善のためにも今後更なる IT 投資とその有効な活用が必要であることが示唆される。

労働時間の削減をしつつ、生産活動を維持・向上していくためには、労働生産性の向上や労働投入の増加が必要となり、労働生産性の向上のためには付加価値を高めることや人材育成が重要である。教育訓練に取り組んでいる企業は、自社の労働生産性が同業他社と比べて高いと認識し、また、過去3年間でみた売上高が増加したとする割合が高いことから人材育成の重要性が指摘できよう。

さらに、労働投入を増やす方策としては、追加で就業を希望する方が参加できるようにすること、さらには、勤務時間・休日などが希望とあうような多様な働き方を提供していくことが必要と考えられる。

コラム 3-5 働き方改革等に関する動き

◎ 夏の生活スタイル変革（通称 ゆう活）

長時間労働により国民が豊かさを実感できていない現状を打破するためには、長時間労働の削減など働き方の見直しが求められている。厚生労働省では、2014年9月に厚生労働大臣を本部長とする「長時間労働削減推進本部」を立ち上げ、働き方の見直しに向けて、企業トップへの働きかけ、企業が取り組む好事例の収集や紹介などに取り組んでいる。

こうした中、働き方改革の一環として、明るい時間が長い夏の間は、朝早くから働き始め、夕方には家族などと過ごせるよう、夏のスタイルを変革する新たな国民運動として「夏の生活スタイル変革（通称 ゆう活（ゆうやけ時間活動推進）」を、政府を挙げて展開している。これは、夏の時期に朝型勤務やフレックスタイム制などを推進し、夕方早くに職場を出るといった生活スタイルに変えていくものであり、それぞれの企業や働く人の実情に応じた自主的な取組を可能な範囲で実施いただくものである。

厚生労働省のホームページでは、「夏の生活スタイル変革」を含む働き方改革に取り組む企業を紹介している。

◎ 過労死等防止対策推進法

過労死等の防止のための対策については、2014年11月1日に施行された過労死等防止対策推進法（平成26年法律第100号）に基づき、厚生労働省に新たに設置された過労死等防止対策推進協議会の意見を聴いて定められた「過労死等の防止のための対策に関する大綱」（平成27年7月24日閣議決定）に沿って、その効果的な推進を図ることとしている。