

「働き方改革関連法」に対する企業取組の研究¹ —大手企業に対するアンケート・ヒアリング調査—

永松陽明, 柴田典子, 吉永崇史, 藤崎晴彦, 芦澤美智子

1. はじめに

近年、我が国では少子高齢化とそれによる生産年齢人口の減少、女性の社会進出、育児や介護の両立など労働起因の問題が顕著になっている。一方で、研究費の伸びが停滞し、投資効率も落ちている疲弊状態のイノベーション（後藤、2016）に対して、新しい産業を創出するユニコーン企業の育成や社会的課題を解決しつつビジネスとして成立させるソーシャル・イノベーションへの支援などによる活性化が喫緊の課題となっている。我が国は直面する労働問題を解決し、イノベーションを再び成長軌道に戻すことが求められている。

こうした背景の中で、労働起因の問題解決のため、2018年7月に「働き方改革関連法²」が公布され、2019年4月より順次に施行される。関連法の大きなポイントは、（1）長時間労働の是正、（2）多様で柔軟な働き方の

¹ 本研究は、横浜市立大学 H30年度学術的研究推進事業（学長裁量事業）の助成を受けたものである。

² 働き方改革関連法とは、「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」（2018年6月29日、国会可決成立）によって、「労働基準法」、「じん肺法」、「雇用対策法」、「労働安全衛生法」、「労働時間等の設定の改善に関する特別措置法」、「短時間労働者及び有期雇用労働者の雇用管理の改善等に関する法律（パートタイム・有期雇用労働法）」、「労働契約法」、「労働者派遣事業の適正な運営の確保及び派遣労働者の保護等に関する法律（労働者派遣法）」を改正する総称である。参議院ホームページ<<http://www.sangiin.go.jp/japanese/joho1/kousei/gian/196/pdf/s0801960631960.pdf>>（2019年3月20日最終閲覧）。

実現、(3)雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保、の3点である。表1に具体的な取組をまとめる。

労働環境を改善するための「働き方改革関連法」であるが、法に沿った企業の取組とその取組に対する従業員の認識・浸透が成功に不可欠である。特に、従業員の認識は重要な鍵を握ると考える。そこで本研究では、「働き方改革関連法」に基づく企業の取組について従業員の認識を調査・分析する。

表1 働き方改革の具体的な取組

取組内容
(1) 長時間労働の是正
> 残業時間の「罰則付き上限規制」
> 「勤務間インターバル」の制度の導入促進
> 年に5日間の「有給休暇取得」義務化
> 月60時間以上の時間外労働では、中小企業も割増賃金を50%以上に設定
> 労働時間の客観的な把握の義務化
> 産業医・産業保健機能の強化
(2) 多様で柔軟な働き方の実現
> 高度プロフェッショナル制度の創設
> フレックスタイム制の精算期間を最大3か月に拡大
(3) 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保
> パート・派遣・契約社員の不合理な差別を禁止（同一労働同一賃金）
> 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化
> 行政による事業主への助言・指導等や裁判外紛争解決手続き（行政ADR：Alternative Dispute Resolution）の規定の整備

出典：労働厚生省（2018）、布施（2019）、山本（2018）を基に筆者作成。

なお、今回の調査・分析は、今後の「働き方改革とソーシャル・イノベーション研究」のフィージビリティスタディとしての位置づけで実施している。

2. 既存研究サーベイ

労働と従業員の生活を考える「ワークライフバランス」や正規労働者と非正規労働者の労働と賃金との関係を論じる「同一労働同一賃金」などのテーマに対して多くの研究が行われている。今回は「働き方改革関連法」

を論じている研究を対象を絞ってサーベイを行った。

山本 (2018) は、「働き方改革」のこれまでの動向を解説し、経済学のアプローチである「カレッキ・モデル」を適用し、非自発的失業が存在する場合、労働時間短縮にあたっては労働生産性を損なわずに年収を維持することが最も望ましいとの結論を導出している。

島田 (2018) は、「働き方改革関連法」の改正によるパートタイム・有期労働者の雇用管理の変更について議論を行っている。改正法は、均等・均等待遇ルールを全体に強化するものと言えるが、改正前と大きく変更されるわけではなく、改正後も司法判断の根拠としては不安定と指摘している。しかし、改正法の意義は「同一労働同一賃金」という政治的スローガンにより、正社員と非正規労働者の格差が当然視されてはならないことを企業に認識させ、説明義務や非正規労働者の意見聴取を通じて企業に自主的な取組を促す点にあると述べている。

NTTデータ経営研究所 (2018) は、1,100社程度を対象に「働き方改革」の取組状況の調査を行っている。この研究は2015年から継続的に実施されている。2018年の取組状況は、1,100社のうち38.9%の企業が取組を行っていることを指摘しており、大企業中心の活動であり中小企業までは浸透していないことも併せて述べている。その効果も調査されており、プラスの効果としては「労働時間が減少している」、「休暇が取得しやすくなった」、「気持ちに余裕が生まれている」、マイナスの効果としては「収入が減少している」、「気持ちに余裕がなくなっている」、「やらされ感」が増加している」などを挙げている。また、改革に取り組む企業の40%を超える従業員が「休暇取得の推進」、「働き方改革に対するトップのメッセージの発信」、「労働時間の削減目標の設定」や「労働時間の見える化」を継続すべきと回答している。

以上、働き方改革に関連する研究は、経済モデルの適用、法改正の課題、「働き方改革関連法」に沿った企業取組に対する従業員の認識などを議論している。本研究のねらいと重なるNTTデータ経営研究所 (2018) は多

くの産業・企業をカバーする調査だが、大企業の従業員の率直な意見や認識が見えにくい。そこで本研究は、大企業を対象として研究を進める。

3. 仮説の構築

「働き方改革関連法」に沿った企業の取組に対して、従業員は様々な認識を持つと想定される。その認識は、企業のこれまでの労働環境の整備状況や職位や所属する部署、年齢によって認識も変化すると考えられる。そこで、下記の仮説を設定した。

仮説1： 「働き方改革関連法」を受けて、大企業は取組の強弱に関わらず実施していると従業員は認識している。

仮説2： 新興の大企業（設立年数が比較的若い企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」関連の取組によって職場環境が改善していると認識している。

仮説3： 以前から労働環境整備を行っている大企業（日本有数の規模を持つ企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」を受けての企業取組の本質的な変化は少ないと認識している。

仮説4： 大企業の人事部に所属している従業員は「働き方改革関連法」を担当する部署であるため、他部署よりも「働き方改革関連法」関連の取組を理解している。

仮説1に関しては、罰則もある「働き方改革関連法」に大企業は取り組みざるを得ないと想定して設定した。仮説2は、新興の大企業は時間的な問題から労働環境が未整備の部分も多いため、今回の改正によって労働環境が良くなると想定される。それを受けて設けた。仮説3は、日本有数の

規模を持つ大企業の多くが設立からの年数が長く、労働組合が機能していることを想定している。そうした企業にとって、今回の改正は従来からの取組の延長線上にあり、大きな変化はないと従業員は認識していると考えた。仮説4は、人事部は取組を考え実行させることをタスクとして持っているため、他部署よりも理解が進んでいることを想定して設定した。

4. 仮説の有意性確認

3章で設定した4つの仮説を検証するために、表2に示す調査質問を設けた。企業における「働き方改革関連法」に沿った取組と従業員の活動に対する理解と認識を問う質問群である。

表2に示した調査質問を、表3の対象者にヒアリング及びアンケートによって回答を回収した。表3に示す1、2、3、4、5及び10、11の対象者をヒアリング、それ以外の対象者にアンケートを実施した。対象者は11名、対象企業は10社である。業種はメーカからサービスまで多様であり、企業規模（売上高）も総じて大きいと判断できる。また、調査対象者は全て大卒以上の学歴を持つ正社員である。なお、調査期間は2019年1月から3月までであった。

表2 本研究の調査質問

No.	質問内容
(1)	働き方改革に関する御社の取組状況をお教えてください。 「1. 全く実施していない」～「5. 積極的に実施している」のうち、最も当てはまる数字ひとつに○を付けてください。
(2)	(1)にて「2、3、4、5」に○を付けた方にお伺いいたします その取組の内容について具体的にお教えてください。
(3)	(1)にて「2、3、4、5」に○を付けた方にお伺いいたします その取組によって以前より良くなったことについて具体的にお教えてください。
(4)	(1)にて「2、3、4、5」に○を付けた方にお伺いいたします その取組の改善すべき点はあるでしょうか。もしあれば具体的に教えてください。
(5)	(1)にて「1」に○を付けた方にお伺いいたします その理由をお教えてください。

表3 調査対象者一覧^{a)}

No.	業種	売上高	部署	職位 (年齢)	性別	備考・設立年
1	機械	8,000億円	サービス	課長職 (40代)	男	電機メーカーから独立、現在は子会社。1970年設立（親会社は1920年）。
2	プラント	8,000億円	サービス	係長職 (40代)	男	重工・電機メーカーが事業統合し、当初より重工子会社。2014年設立（親会社は1884年）。
3	プラント	4,000億円	研究開発	係長職 (40代)	男	1881年設立。
4	地域通信 サービス ^{b)}	1.6兆円	営業	担当 (20代)	女	通信サービス子会社。1999年設立（母体は1952年）。
5	システム 構築	2,000億円	システム エンジニア	担当 (20代)	男	1970年設立。
6	化粧品	1,000億円	人事	担当 (20代)	男	1981年設立。
7	精密	3.4兆円	人事	担当 (20代)	女	1937年設立。
8	機械	150億円	人事	係長職 (30代)	男	重工・金属メーカー合併を経て重工子会社。2003年設立。
9	地域通信 サービス ^{b)}	1.6兆円	営業	課長職 (30代)	男	通信サービス子会社。1999年設立（母体は1952年）。
10	システム 構築	9,000億円	システム エンジニア	担当 (20代)	男	外資系企業。1937年設立。
11	化学	1.3兆円	経理	課長職 (40代)	男	1955年設立。

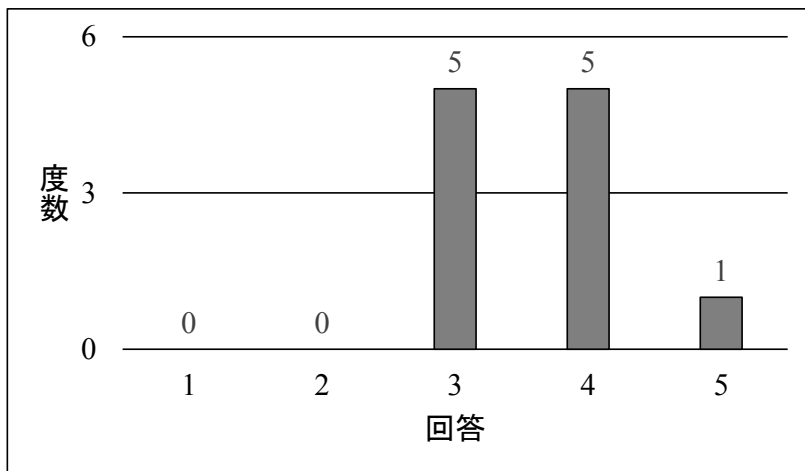
a) 企業の順序は調査回答順。

b) No. 4とNo. 9は同一企業。

調査質問1「働き方改革に関する御社の取組状況をお教えてください」の回答結果を図1に示す。質問は1から5の5段階で回答するもので、「1. 全く実施していない」～「5. 積極的に実施している」のように設定した。

結果に示すように、回答は3、4、5しかないため働き方改革を行って

いる企業が全て（10社）であった。



N=11

図1 調査票の質問1（働き方改革に関する取組状況）の結果

次に調査質問2「その（働き方改革に関する）取組の内容について具体的にお教えてください」の回答結果を表4に示す。図1の結果と同様に、全ての企業（10社）は取組を行っている。

取組内容を詳細に見ていくと、5、6、8の企業は、サービス残業の廃止、フレックス制度の導入、定時退勤日の導入など行っている。その他の企業は以前より導入しているものであり、取組が遅れていたと判断できる。これらの企業は設立から比較的年数が新しい、もしくは調査対象企業の中では相対的に規模が小さい企業である。今回の改正によって、労働環境が整備されつつあると考えられる。

表4 調査票の質問2（取組の具体的内容）の結果

No.	回答コメント
1	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。働き方改革が始まって、20時まで退勤するようにとの指示（強制ではない）や週2日（水・金）に定時退勤日が設定された。部によって働き方改革の取り組みに温度差有。
2	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。同様に週1（水）に定時退勤日が設定されている。働き方改革のために特段実施されたことは見受けられない。
3	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。働き方改革の一環で、「全社集中タイム」が開始され、月水金の午前中1時間は、おしゃべり、内線電話の使用禁止。目的は、時間の有効活用、生産性の高い働き方の実現。また、終業後、原則30分以内に退門しなければならない。
4	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。また時間単位の年休も容易に取得できるなど働きやすい職場が実現されていた。働き方改革が始まって、最も身近に変化したことは、端末を持たされて客先に直行直帰できるようになったこと。
5	長時間労働の是正としては、80時間超の残業、サービス残業排除、徹夜勤務ゼロ化。しかし、実感なし。柔軟な働き方がしやすい環境整備として、時短勤務やテレワーク、コアタイムなしのウルトラフレックスなどが実現された。また、リフレッシュタイム（職場内で10分単位の休憩）、私用外出（職場外で10分以上単位）、フレキシブル有休（30分単位の有休）が実現されるようになった。
6	働き方改革によって、フレックス制度の全社導入やノー残業デー（月・水・金）、サテライト勤務の検討をするようになった。
7	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。働き方改革の一環として、就業時間外のメール送信が禁止された。また、終業後、原則30分以内の退門（30分を超えた場合、理由を申請しなければならない）やサマータイムの導入（7-9月は通常8：30-17：00だが、8：00-16：15勤務になる）が働き方改革以前から導入されている。また、正社員と非正規との格差是正として、2020年4月から実施に向けて同一労働同一賃金に向けて社内で検討中である。
8	働き方改革の一環として、定時退勤日の設定（週1）、メールのルール化（役職を書かない、内容を端的に書く）などが導入された。
9	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。また時間単位の年休も容易に取得できるなど働きやすい職場が実現されていた。加えて、RPA（Robotic Process Automation：ロボティック・プロセス・オートメーション）が導入され、仕事の効率化が図られている。
10	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。働き方改革の一環として、全社的に一律した取り組みというものは無。
11	以前からフレックスタイムや裁量労働制や適切な就業管理の制度があった。これまでは残業の付け方について修正もやむを得ず認めてきたが、今後はそれができなくなった。

調査質問3「その（働き方改革に関する）取組によって以前より良くなったことについて具体的にお教えてください」の回答結果を表5に示す。

表5 調査票の質問3（取組によって良くなったこと）の結果

No.	回答コメント
1	多少感じることもあるが変わらない。
2	全く変わらない。
3	多少感じることもあるが変わらない。
4	多少感じることもあるが変わらない。
5	問題はあるが、職場環境は改善している。
6	仕事の効率化が全社で意識されるようになった。
7	就業時間と就業時間外のメリハリがついた。また、サービス残業が無くなったため、時間外手当がきちんともらえるようになった。
8	会社全体として帰社時間が早くなった。時間を意識した言動、行動が増えた。
9	ルーチンワークが省略され、柔軟な働き方が可能になった。
10	働き方改革は全社的に一律した取り組みというものは無く、それぞれの事業部ごとの取り組みのようだが、制度の変化や上司から言われるようになったことなど、これらもほとんどない認識である。
11	多少感じることもあるが変わらない。

表5を見ると、質問2で指摘した5、6、8の企業の従業員は、「問題はあるが、職場環境は改善している。」「仕事の効率化が全社で意識されるようになった。」「会社全体として帰社時間が早くなった。時間を意識した言動、行動が増えた。」と回答している。これらから、取組によって職場環境が良くなったと判断できる。一方で多くの企業の従業員は、「働き方改革関連法」の取組によって変化はないと認識している。

また、7の企業の従業員は人事部の所属であり、企業の取組を理解している。9の従業員は、業務効率化の取組であるRPA（Robotic Process Automation：ロボティック・プロセス・オートメーション）導入の効果を指摘している。4も同じ企業に勤務しているがそうした効果を指摘していない。所属する部署によって差異があることがこの回答からわかる。

次に調査質問4「その（働き方改革に関する）取組の改善すべき点はあるでしょうか。もしあれば具体的に教えてください」の回答結果を表6に示す。

表6 調査票の質問4（取組の改善すべき点）の結果

No.	回答コメント
1	ビジネス的にこれまでの雇用形態を変えようがない。
2	取組がこれまでと変わりががないため改善すべき点がわからない。
3	いろいろと取組を行っているが、これまでと特段変わりががないため改善すべき点がわからない。
4	取組がこれまでと変わりががないため改善すべき点がわからない。
5	正規、非正規の改善が実感できていない。IT業界の人手不足は深刻なので、改革にも限界が出てくる。非正規雇用でも待遇を変えず、募集する事でIT業界の門戸が広がると考える。
6	上司の目を気にして残業代をつけにくくなったため、それを改善すべき。
7	定時外での作業が原則NGなので、きっちり時間外を申請して時間外をする点は良いが、時間外労働時間が増えた（会社にとってもコスト大だし、朝早く会社に行って夜遅く帰るということができなくなった）。就業時間外にメールを全く遅れないのは業務に支障をきたす。
8	管理職（部門長）のマネジメント（部門の時間、仕事管理）に費やす時間と労力が増えた。部下に任せていた（放任していた）業務に深くかかわらなければならなくなった。
9	新しく導入された仕組みがまだ広く活用されておらず、仕事の偏りは減らない（忙しい人は忙しいまま）。
10	社内的にテレワークを推奨する動きもあるが、セキュリティの物理的観点から、SEの現場にはなかなか浸透しないのが現状である。
11	取組がこれまでと変わりががないため改善すべき点がわからない。

質問3で指摘した5、6、7、8、9の従業員からは意見が出ているが、それ以外の従業員からは以前と変わらないため改善すべき点がない、もしくはビジネスのスタイルから変更しようがないとのコメントがある。

以上の質問回答結果と4つの仮説との議論を行う。

「仮説1：「働き方改革関連法」を受けて、大企業は取組の強弱に関わらず実施していると従業員は認識している」については、質問1の回答、調査した10社は全て取り組んでいることから有意性を推定できる。

「仮説2：新興の大企業（設立年数が比較的若い企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」関連の取組によって職場環境が改善していると認識している」については、質問2と質問3、質問4から有意性を判断できる。特に質問4で問うた改善点がこれらの企業からわかるため、社内制度が成

長過程であることが浮き彫りになった。

「仮説3：以前から労働環境整備を行っている企業（日本有数の規模を持つ企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」を受けての企業取組の本質的な変化は少ないと認識している」については、質問3から有意性が推定される。多くの対象者は取組の前後で変わらないと述べている。

「仮説4：人事部に所属している従業員は「働き方改革関連法」を担当する部署であるため、他部署よりも「働き方改革関連法」関連の取組を理解している」については、該当者は6、7、8だが質問2、3、4のコメントを見ていくと比較的理解度が高いと想定できるが、顕著な差までは確認できなかった。

以上、本研究で設定した仮説は調査質問の回答結果から、3つの仮説の有意性を確認できた。

5. 結論

本研究は、「働き方改革関連法」の成功には、関連法に沿った企業の取組とその取組に対する従業員の認識・浸透が成功に不可欠との認識のもと、大企業の従業員の認識を調査・分析した。

調査にあたり下記の4つの仮説を設定した。

仮説1：「働き方改革関連法」を受けて、大企業は取組の強弱に関わらず実施していると従業員は認識している。仮説2：新興の大企業（設立年数が比較的若い企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」関連の取組によって職場環境が改善していると認識している。仮説3：以前から労働環境整備を行っている企業（日本有数の規模を持つ企業を想定）の従業員は、「働き方改革関連法」を受けての企業取組の本質的な変化は少ないと認識している。仮説4：人事部に所属している従業員は「働き方改革関連法」を担当する部署であるため、他部署よりも「働き方改革関連法」関連の取組を理解している。

そして、大企業10社11名の大卒以上の正社員を対象にヒアリング・アン

ケートを実施し、仮説の有意性確認を行った。調査質問の回答結果から、仮説4を除く3つの仮説の有意性を確認できた。

本研究の課題としては、大企業10社のみでの調査であるため、研究として安定性のある結果が導出できていないことである。ただ、対象企業は日本を代表する最大手のグループ企業、グローバルで展開する企業の日本法人など対象企業の半分以上はそうした企業群であるため、導き出した結果の有意性はフィジビリティスタディのレベルでは十分であると考えられる。今後、調査企業を拡充し、研究のステップアップを進める。

参考文献一覧

[書籍・論文]

- 後藤晃(2016)『イノベーション 活性化のための方策』、東洋経済新報社。
- 島田裕子(2018)「パートタイム・有期労働法の制定・改正の内容と課題」『日本労働研究雑誌』60巻12号、労働政策研究・研修機構、17～29頁。
- 布施直春(2019)「働き方改革関連法」で何が変わるのか?」『The 21』No. 413、PHP研究所、12～13頁。
- 山本英司(2018)「働き方改革」へのカレツキ・モデルの応用」『金沢星稜大学論集』52巻1号、金沢星稜大学、77～84頁。

[Web情報]

- NTTデータ経営研究所(2018)「働き方改革2018 テクノロジーの活用と労働時間に対する意識 ～働き方改革に取り組む企業は年々上昇し38.9% 働き方改革に取り組んでいる企業の従業員は、エンゲイジメントされている環境で働きがいを高めている～ 2018年7月12日 調査概要／調査結果」<<https://www.nttdata-strategy.com/aboutus/newsrelease/180712/supplementing01.html#result05>> (2019年3月20

永松, 柴田, 吉永, 藤崎, 芦澤 「働き方改革関連法」に対する企業取組の研究

日最終閲覧)。

厚生労働省(2018)『働き方改革 ～一億総活躍社会の実現に向けて』
<<https://www.mhlw.go.jp/content/000335765.pdf>> (2019年 3月20日最終閲覧)。

