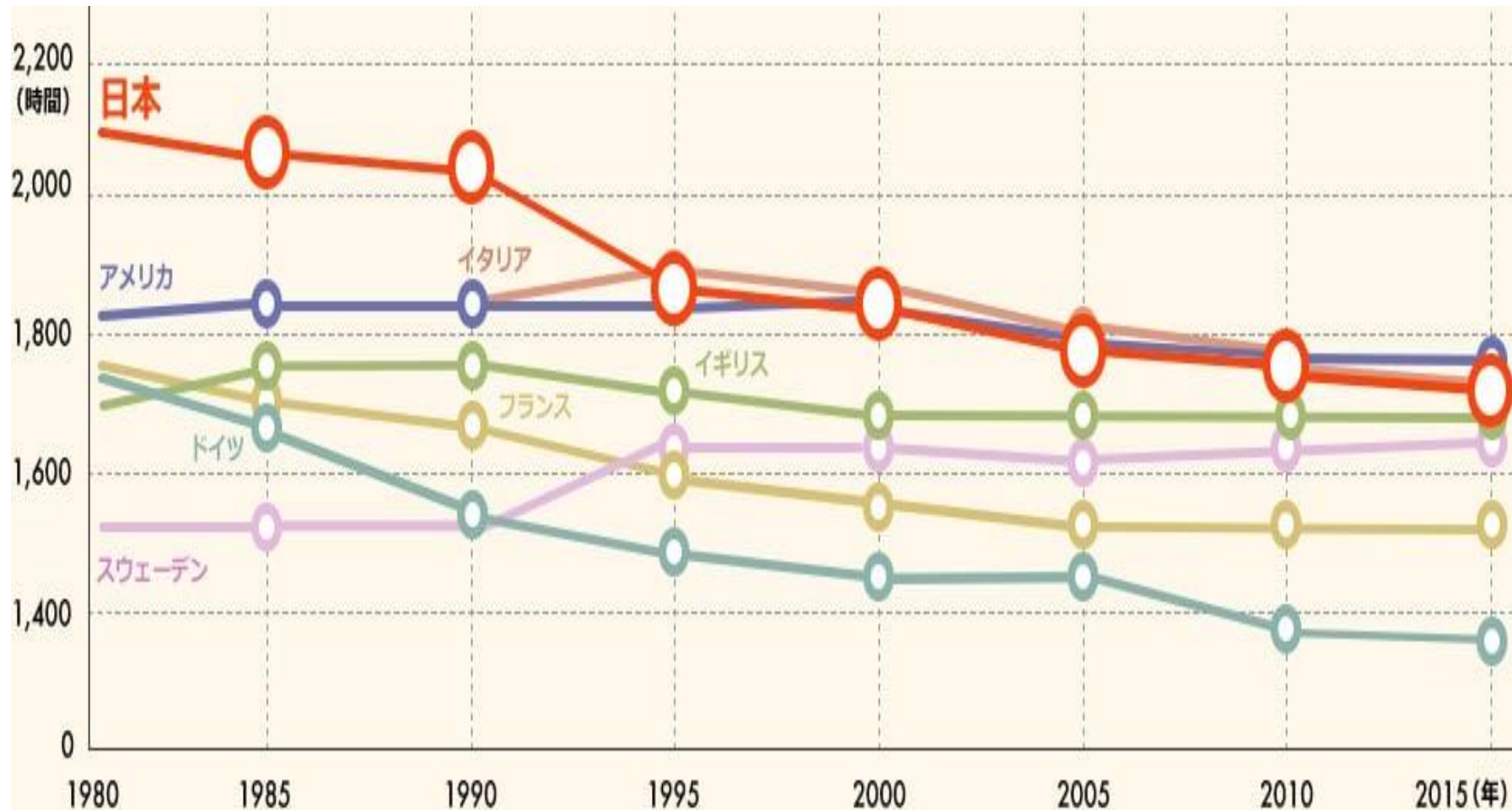




働き方改革の効果

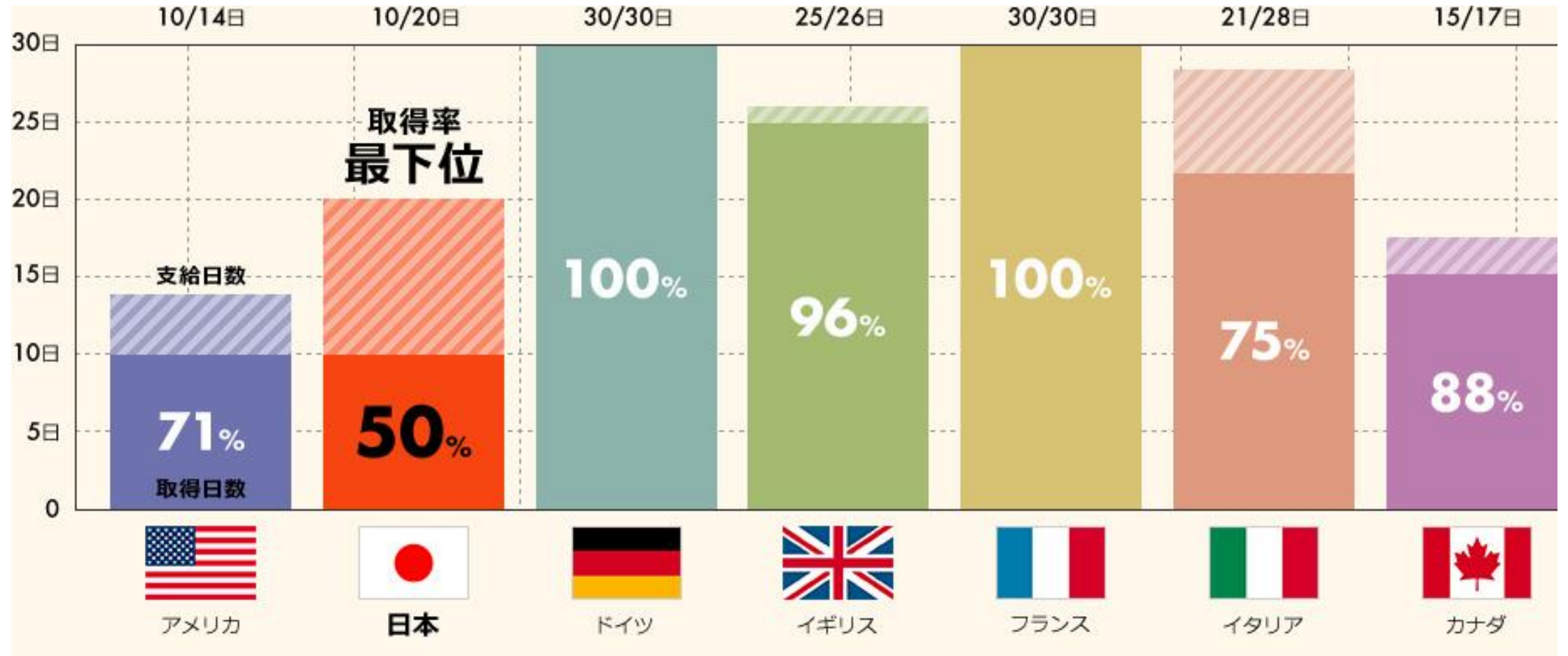
篠浦 匠 宮島 可奈絵
新居 明純 平子めぐみ
加納 悠平

年間平均総実労働時間（就業者一人当たり）

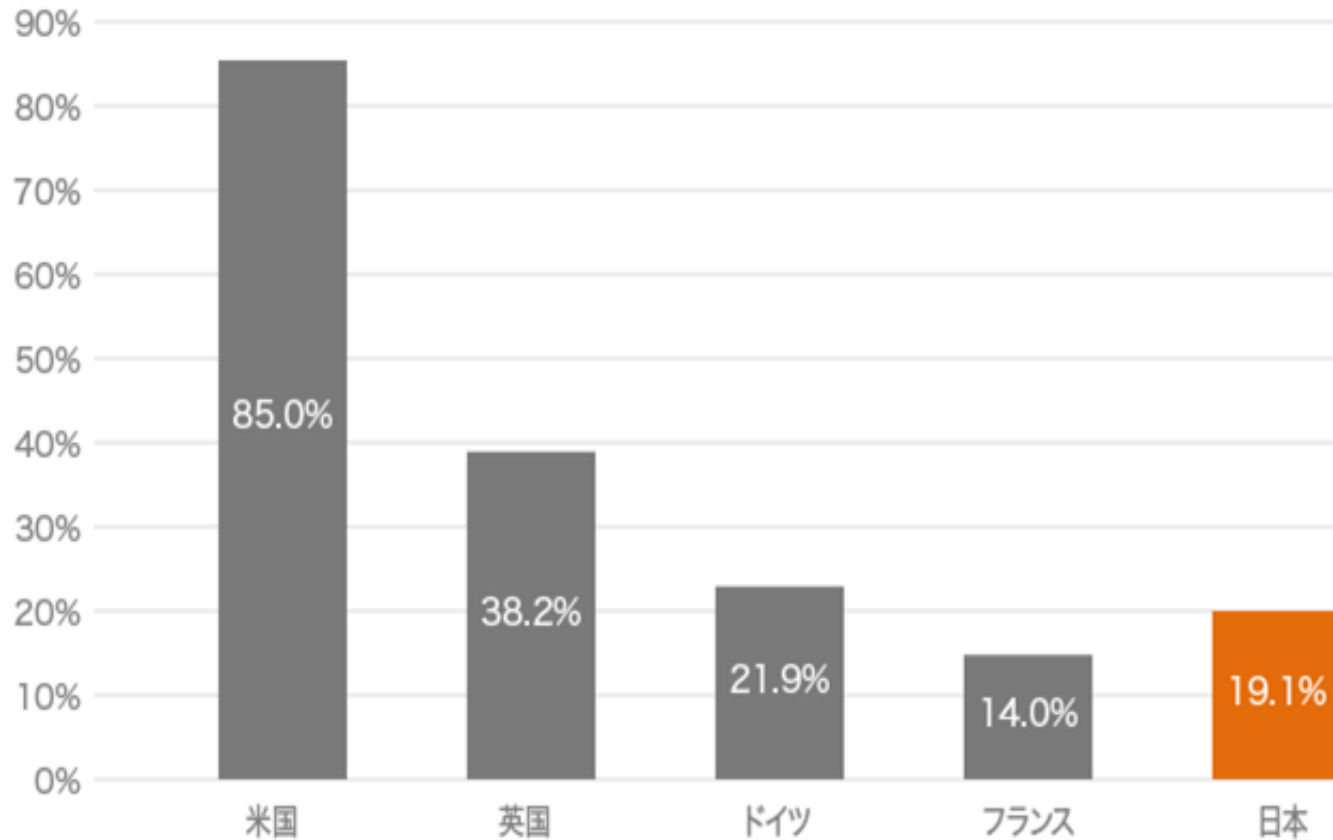


出所：独立行政法人 労働政策研究・研修機構
「データブック国際労働比較2018」

休暇支給・取得割合



テレワーク導入率

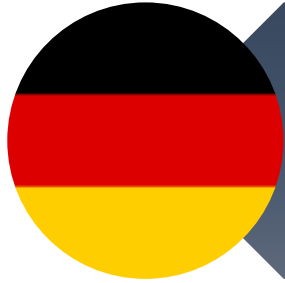


※米国：Survey on workplace flexibility 2015, WorldatWork

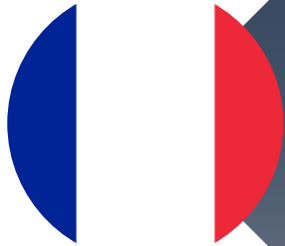
英国・ドイツ・フランス：European Company Survey on Reconciliation of Work and Family Life 2010

日本：総務省「平成30（2018）年通信利用動向調査」（従業員数100人以上の企業）

海外の働き方の事例



労働時間貯蓄制度



フレキシキュリティ



ジョブシェアリング

働き方改革の意義



職場環境の改善などの
「魅力ある職場づくり」

業績の向上

人材の確保につながり
人手不足解消

利益の増加

**間接的に企業に
利益をもたらす**

(厚生労働省 働き方改革 特設サイト より)

アウトライン

事例

- 現在の日本企業の働き方について

分析

- 働き方改革と財務データとの関連性

考察

- 分析結果からの考察

提案

- 私たちが求める新たな働き方改革

働き方改革が目指すものとは・・・

働く方の置かれた個々の事情に応じて、多様な働き方を選択できる社会を実現し、働く方一人ひとりがより良い将来の展望を持てるようにすること

長時間労働の是正

雇用形態にか
かわらない公
正な待遇の確
保

多様で柔軟な
働き方の実現

長時間労働の是正と多様で柔軟な働き方の実現

- 時間外労働の上限規制
- 年次有給休暇の確実な取得
- 労働時間の客観的な把握
- フレックスタイム制の拡充
- 高度プロフェッショナル制度
- 勤務間インターバル制度の普及促進
- 産業医・産業保健機能の強化
- 残業の割増賃金率の引き上げ

(2019年4月から順次スタート)

雇用形態にかかわらない公正な待遇の確保

- 不合理な待遇差の解消
- 待遇に関する説明義務の強化
- 行政指導や裁判外紛争解決手続きの規定の整備

(2020年4月から順次スタート)

A large, irregular blue thought bubble with a thin black outline, containing white text. At the bottom left of the main bubble, there are three smaller, overlapping blue circles of decreasing size, also with thin black outlines, suggesting a trail of thought.

実際に企業はどのような
活動をしているの？

住友商事株式会社

有給休暇取得の「全社定量目標」を設定

プレミアムフライデーズ

カウンセリングルームの設置

マッサージルームの設置

保育所の設置

花王株式会社

フレックスタイム制のコアタイム廃止

時間単位の休暇取得制度

復職前セミナー

社内託児施設

男性社員の育休促進

ブラザー工業株式会社

在宅勤務制度

毎週水曜日をノー残業デーに設定

短時間勤務制度

子の看護・家族の介護のための休暇制度

休暇の取得計画提出制度



このような活動は利益に
ポジティブな影響を与えるのか？

分析方法

説明変数が目的変数にどのような影響を与えるか重回帰分析を用いて分析
→P値が0.1以下、t値が1.8以上をとる結果を有意性があると判断

- ◆ 目的変数：ROA、ROE、年収、労働生産性、経常利益、経常利益増加率のいずれか1つ
- ◆ 説明変数：働き方改革の取り組み10種、従業員数、総資産、資本金、株主総資本、年収

※働き方改革は、実施している項目を「1」、実施していない項目を「0」と表示して回帰分析に用いる

$$\text{ROA(総資産利益率)} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{総資産}} \times 100$$

...会社の総資産を利用してどれだけの利益を上げられたかを示す数値
資本に対する効率性と収益性を確認する際の指標
5%を超えると優良企業

$$\text{ROE(自己資本利益率)} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$$

...株に対する投資からどれだけ利益を効率よく得られるか。
10%を超えると優良企業で、投資の価値のある会社と判断される。

$$\text{労働生産性} = \frac{\text{営業利益} + \text{減価償却費} + \text{人件費}}{\text{従業員数}}$$

...労働者一人当たりが生み出す成果

分析に用いるデータの詳細

- ◆ 企業：「令和元年度 新・ダイバーシティ企業100選」に掲載されている企業97社（EDINETに財務データの掲載が無い企業を除く）
- ◆ 財務データ：EDINET（2019～2020年）
- ◆ 働き方改革の項目：「令和元年度 新・ダイバーシティ企業100選」の対象となった項目

※ダイバーシティ企業...経済のグローバル化や少子高齢化が進む中で、我が国の企業競争力の強化を図るために、女性、外国人、高齢者、障がい者を含め、多様な人材の能力を最大限に発揮し、価値創造に参画していくダイバーシティ経営の推進をしている企業のこと。



働き方改革の項目

1. 多様な人材の雇用(女性、外国人、チャレンジド、キャリア・スキル・経験の多様な人材の雇用)
2. 特定層に限定しない
3. 役員層の多様化
4. 経営会議などへの社員参画
5. 柔軟な働き方の整備
6. 管理職の行動・意識改革
7. 研修やスキルの取得環境の整備
8. キャリア形成意識の醸成
9. 資金調達や人材確保のための情報発信
10. 評価・報酬・登用基準の明確化

➤ 「多様な人材の雇用」は、実施している数で表示

1. 多様な人材の雇用

女性や、外国人、チャレンジド、キャリア・スキル・経験の多様な人

- チャレンジド...障害を持ちながら積極的に社会参画を目指す方のこと
- キャリア・スキル・経験の多様な人...中途採用、子育て後の復職などにより、多様なルートで採用・登用されている人材のこと

2. 特定層に限定しない

会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を特定層に限定せずおこなっていること

3. 役員層の多様化

性別によらない役員の起用や、経営のグローバル化に対応し、外国人の役員を増やしたりする取組み

4. 経営会議などへの社員参画

経営のトップ層だけでなく、役員や従業員を巻き込んで議論
社内に共通の目的意識を築き、幅広い意見を経営に生かそうという取り組み

5. 柔軟な働き方の整備

ITツールの利用によるリモートワークや、フレックス勤務、出産育児、介護などを理由に職場を離れた後、職場に復帰する環境の整備

6. 管理職の行動・意識改革

管理職に対するトレーニングの実施やマネジメントを促進する仕組みの整備を行い、リーダー育成研修などを積極的に行う取り組み

7. 研修やスキルの取得環境の整備

画一的なキャリアパスのみならず、ライフスタイルや価値観が異なる人材が活躍できる「多様なキャリアパス」の取得環境を整備し、個々人の能力を存分に発揮できるようなキャリアパスを整備

8. キャリア形成意識の醸成

男女問わず、長期的なキャリアアップを促す研修をしていること
個人のキャリアプランを考えるプログラムを実施

9. 資金調達や人材確保のための情報発信

資本市場への開示や対話により、投資家からも評価されるダイバーシティ経営の推進を行う
ことで、投資の増加を促す取り組み
多様な人材にアプローチするため、人材戦略を効果的に発信し、情報の受け取り手とのコ
ミュニケーションを深める取り組み

10. 評価・報酬・登用基準の明確化

仕事の成果を見える化することによる、モチベーションを高める取り組み

労働生産性

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	-3694369	8000556	-0.46176	0.645473
多様な人材の雇用	972788.4	1404589	0.692579	0.490531
特定層に限定しない	-7230699	4684997	-1.54337	0.126591
役員層の多様化	-3864126	6460986	-0.59807	0.551441
経営会議等への社員参画	27644891	11756113	2.351533	0.021095
柔軟な働き方の整備	-5090206	3274271	-1.55461	0.123891
評価・報酬・登用基準の明確化	1716856	3371061	0.509293	0.611915
管理職の行動・意識改革	-5051861	3396723	-1.48728	0.140778
研修やスキル取得環境の整備	-1056895	3427795	-0.30833	0.758613
キャリア形成意識の醸成	6984620	3185352	2.192731	0.03116
資金調達や人材確保のための情報発信	3659260	5568829	0.657097	0.512959
総資産	0.051687	0.068961	0.749502	0.455699
株主総資本	3.668426	1.95149	1.879807	0.063686
従業員数	-192.506	57.93513	-3.32278	0.001333
年収	3.141884	0.82348	3.815372	0.000263

経営会議等への社員参画と、
キャリア形成意識の醸成が
労働生産性にプラスの影響を
与えている

労働生産性（考察）

経営会議等への社員参画

- 現場で働く社員の意見を会議に反映することができる
- 経営陣と社員が課題や目標を共有することができる
- 縦関係の認識のズレがなくなる

キャリア形成意識の醸成

- モチベーションを高い状態で維持できる
- 将来の目標が明確になる
- 今やるべきことがわかる
- 社員の主体的な行動につながる

経常利益

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	2382.859	65106.91	0.036599	0.970895
従業員数	-1.31533	1.825756	-0.72043	0.473333
年収	0.005726	0.006635	0.863074	0.390645
総資産	-0.0008	0.000702	-1.14563	0.255322
資本金	-0.01659	0.095825	-0.17317	0.862949
株主総資本	0.108243	0.018829	5.748698	1.53E-07
特定層に限定しない	-18223.8	37474.04	-0.48631	0.628064
役員層の多様化	-18400.3	51975.22	-0.35402	0.724243
経営会議等への社員参画	6936.96	94557.4	0.073362	0.941699
柔軟な働き方の整備	-24591	26203.19	-0.93847	0.350791
評価・報酬・登用基準の明確化	-4420.19	27404.94	-0.16129	0.872265
管理職の行動・意識改革	58097.88	26831.22	2.165309	0.033306
研修やスキル取得環境の整備	-36384.9	27750.79	-1.31113	0.193518
資金調達や人材確保のための情報発信	-5776.16	45000.08	-0.12836	0.898183
キャリア形成意識の醸成	23862.59	24989.71	0.954897	0.342471
多様な人材の雇用	-9669.58	11197.5	-0.86355	0.390386

管理職の行動・意識改革がプラスの影響を与えている

考察（経常利益）

- 「管理職の行動・意識改革」
→管理職の行動・意識改革は管理職だけでなく、その部下である従業員にも大きな影響を及ぼし、経常利益にプラスの影響を与えやすいと言える。



経常利益増加率

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	-70.2775	74.93275	-0.93787	0.351097
従業員数	-0.0002	0.002101	-0.09289	0.926223
年収	1.37E-05	7.64E-06	1.790539	0.077104
総資産	1.57E-07	8.08E-07	0.194653	0.846152
資本金	-3.7E-05	0.00011	-0.3372	0.73684
株主総資本	1.71E-06	2.17E-05	0.078826	0.937366
特定層に限定しない	97.91971	43.12956	2.270362	0.025842
役員層の多様化	54.82791	59.81924	0.91656	0.362094
経営会議等への社員参画	-136.385	108.8279	-1.25322	0.213732
柔軟な働き方の整備	8.435421	30.15774	0.27971	0.780413
評価・報酬・登用基準の明確化	-9.72352	31.54085	-0.30828	0.758658
管理職の行動・意識改革	11.67026	30.88055	0.377916	0.706481
研修やスキル取得環境の整備	-63.1866	31.9389	-1.97836	0.051287
資金調達や人材確保のための情報発信	2.868387	51.79143	0.055383	0.955969
キャリア形成意識の醸成	28.59173	28.76112	0.994111	0.32313
多様な人材の雇用	-29.8267	12.88741	-2.31441	0.023179

会社が教育・職業訓練などの機会を既存の人材に提供することで経常利益増加率が増加する

研修やスキル取得環境の整備と多様な人材の雇用がマイナスの影響を与えている

※「特定層に限定しない」：会社が教育・職業訓練などの機会を積極的に提供することで、既存の人材に多様な能力や知見を身につけさせるような取組を行っている場合などです。

考察（経常利益増加率）

- 「特定層に限定しない」、「研修やスキルの取得環境の整備」
→教育・職業訓練・既存の人材に
多様な能力や知見を身に着けるためには
研修やスキル取得環境の整備は不可欠
→**研修やスキルの取得整備**にはコストがかかり
経常利益増加率に負の影響を与えるものの
必要投資であると言える
- 「多様な人材の雇用」
→それまでとは違った人材を雇用するにあたり、コストが生じる

ROE（＝自己資本利益率）

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	9.509409	13.45061	0.706987	0.481555
総資産	-7E-08	1.42E-07	-0.49476	0.622074
資本金	-1.8E-06	1.68E-05	-0.10971	0.912906
年収	6.31E-07	1.35E-06	0.467403	0.641436
多様な人材の雇用	-1.60706	2.319847	-0.69274	0.490403
特定層に限定しない	-1.42976	7.80529	-0.18318	0.855105
役員層の多様化	-7.6547	10.80175	-0.70865	0.480525
経営会議等への社員参画	-21.5126	19.74032	-1.08978	0.278964
柔軟な働き方の整備	2.428713	5.478322	0.443332	0.658679
評価・報酬・登用基準の明確化	-8.45693	5.545168	-1.5251	0.131036
管理職の行動・意識改革	11.35293	5.550451	2.045408	0.043982
研修やスキル取得環境の整備	-2.87689	5.703933	-0.50437	0.615339
キャリア形成意識の醸成	4.693829	5.220802	0.899063	0.37122
資金調達や人材確保のための情報発信	-8.79921	9.398827	-0.9362	0.351884

管理職の行動・意識改革が
ROEにプラスの影響を与え
ている

ROE（考察）

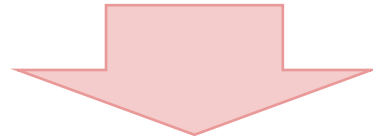
$$\text{ROE(自己資本利益率)} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{自己資本}} \times 100$$

管理職の行動・意識改革

： 経常利益と同様の結果

⇒ 合わせて考えると・・・

利益増加は、元手となる自己資本の増加によるものではなく、**利益を生み出す効率性の上昇による**



期待される効果

- 性別等による偏見のない、能力に基づいた**人事評価**の実現
 - 人材配置の適正化
 - 社員のモチベーションの向上
- マネジメントスキル向上による**ジョブアサインメント**の適正化
 - 全体としての仕事の効率向上

ROA（＝総資産利益率）

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	2.077553	1.114965	1.863334	0.065909833
多様な人材の雇用	0.126168	0.303869	0.415205	0.679050205
特定層に限定しない	1.4057	1.039647	1.352094	0.179974567
役員層の多様化	1.319497	1.450195	0.909875	0.365491758
経営会議等への社員参画	-5.28003	2.620806	-2.01466	0.047139608
柔軟な働き方の整備	1.069351	0.724287	1.476419	0.143570524
評価・報酬・登用基準の明確化	-1.564	0.712912	-2.19382	0.031010731
管理職の行動・意識改革	0.137215	0.716677	0.19146	0.848627376
研修やスキル取得環境の整備	0.537704	0.761222	0.706369	0.481913198
キャリア形成意識の醸成	-0.5705	0.694272	-0.82173	0.413557171
資金調達や人材確保のための情報発信	-2.97358	1.222456	-2.43246	0.017119979
売上高利益率	0.523272	0.047403	11.0389	4.99925E-18
ひとりあたり資産	-0.00364	0.000394	-9.23836	1.96561E-14

経営会議等への社員参画と、評価・報酬・登用基準の明確化と、資金調達や人材確保のための情報発信が、ROAにマイナスの影響を与えている

ROA（考察）

$$\text{ROA(総資産利益率)} = \frac{\text{当期純利益}}{\text{総資産}} \times 100$$

- **資金調達や人材確保のための情報発信**

- 株主や他企業からの投資の増加

- 総資産の増加**

- ROAの低下

- **経営会議等への社員参画/評価・報酬・登用基準の明確化**

- 経営会議等への社員参画は労働生産性を上昇させるため、利益を低下させるとは考えにくい

- ROAの低い企業ほど少しでも利益を上げるために積極的に取り組んでいるのではないか**

年収

	係数	標準誤差	t	P-値
切片	7876930	628709.4	12.52873	9.7E-21
従業員数	13.40966	7.662621	1.75001	0.083857
総資産	-0.02095	0.011416	-1.83521	0.0701
資本金	1.813356	1.517699	1.194806	0.235607
株主総資本	0.160031	0.29744	0.538028	0.592015
多様な人材の雇用	-138018	187909.7	-0.73449	0.464744
特定層に限定しない	253454.7	622293.7	0.407291	0.684856
役員層の多様化	69409.25	859629.3	0.080743	0.935843
経営会議等への社員参画	-1050105	1558684	-0.67371	0.502389
柔軟な働き方の整備	-173708	435502.6	-0.39887	0.691027
評価・報酬・登用基準の明確化	-480776	447790.4	-1.07366	0.286123
管理職の行動・意識改革	651822.6	446072.4	1.461248	0.147769
研修やスキル取得環境の整備	-389111	459033	-0.84768	0.399086
キャリア形成意識の醸成	-89073.4	423805.3	-0.21018	0.834052
資金調達や人材確保のための情報発信	-1337770	728017.6	-1.83755	0.069751

資金調達や人材確保のための情報発信が年収にマイナスの影響を与えている

年収（考察）

資金調達や人材確保のための情報発信

年収の低い企業ほど資金調達や人材確保のための情報発信に取り組んでいる可能性が考えられる

- ・ 年収が低い企業...人材確保が困難

→ 年収の低さを補うために、採用情報や働く環境についての情報発信を積極的に行い、人材を確保する

分析結果まとめ①

経営会議等への社員参画
キャリア形成意識の醸成



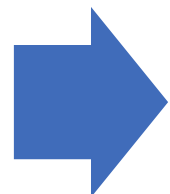
(+)労働生産性

管理職の行動・意識改革



(+)ROE
(+)経常利益

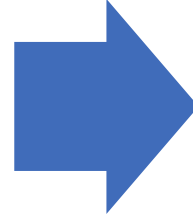
特定層に限定しない



(+)経常利益増加率

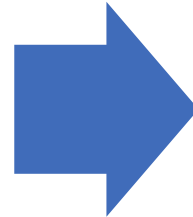
分析結果まとめ②

研修やスキル取得環境の整備
多様な人材の雇用



(一) 経常利益増加率

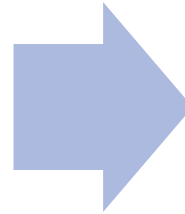
資金調達や人材確保のための情報発信



(一) ROA

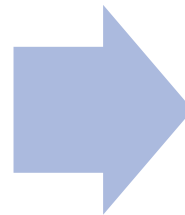
分析結果まとめ③

ROA(低)



経営会議等への社員参画
評価・報酬・登用基準の明確化

年収(低)



資金調達や人材確保のための情
報発信

働き方改革の提案

1. 経営陣と現場のコミュニケーション強化
2. 管理職の行動・意識改革
3. 従業員の行動・意識改革

⇒これら3つの観点からの施策が揃うことで、働きやすいかつ仕事の効率性の高い企業を実現できると考える

1. 経営陣と現場のコミュニケーション強化

- 経営会議等への社員参画
- 社員のキャリア情報を人事部門と全部門の管理職が共有
(ex.タレントマネジメントシステム)
- 人材配置データの一元管理
- SNSでのグループチャット機能の活用
- 社内全員参加の研修
- 日常的な交流の推進 (ex.少人数での食事会、午後3時のコーヒータム)

2. 管理職の行動・意識改革

- 管理職を対象とした研修
- 外部講師の講演（イクボス・働き方改革・ウーマノミクス等）
→事後にイントラネットにて内容を共有
- 部下との面談
（仕事だけでなく家族や健康などの話題も出せるよう工夫）
→上司と部下間のコミュニケーション活性化
- 管理職が率先して残業ゼロ活動
- 若手社員の早期育成・サポート

3. 従業員の行動・意識改革

- キャリアや働き方を自律的に考えるための面談
- 習得スキルや行動特性などを見える化（ex.業務スキル判定）
→レベルに合わせた研修や人事配置
- 社員のスキルアップ支援（資格取得に関する費用を会社が負担）
- 社員一人一人が実行計画の作成、上司と実行結果の振り返り
→社員が自分事として事業を捉えられるよう工夫

最後に



効果的な働き方改革実現のために



役職に関係なくどの立場の人でも意見が言いやすく、
風通しの良い環境は不可欠



その環境を作る第一歩として

組織内でのコミュニケーション及び意思疎通の強化が大事

参考文献

数字で見る日本と海外の働き方

https://panasonic.biz/cns/pc/workstyle/positive_work_press/overseas_number/workstyle.html

海外の取り組み | テレワーク総合ポータルサイト <https://telework.mhlw.go.jp/telework/abr/>

取り組み事例 | ブラザー工業株式会社 <https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/04182.pdf>

取り組み事例 | 住友商事株式会社 <https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/04240.pdf>

取り組み事例 | 花王株式会社 <https://work-holiday.mhlw.go.jp/detail/04224.pdf>

海外の働き方事情 <https://paraft.jp/r000019003470>

海外事例について | 「働き方改革」特集 <https://www.works-i.com/sp/hatarakikata/jirei.html>

働き方改革を知ろう！ | 政府広報オンライン <https://www.gov-online.go.jp/cam/hatarakikata/about/EDINET>

<https://disclosure.edinet-fsa.go.jp/>

「令和元年度 新・ダイバーシティ企業100選」

<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyo100sen/practice/daiba2020>

「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」

<https://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180608001/20180608001-3.pdf>