

Deloitte.

デロイト トーマツ



働き方改革の実態調査2017 ～Future of Workを見据えて～ 調査報告書 サマリ版

デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社
ヒューマンキャピタル(組織・人事コンサルティング) デイビジョン

目次

働き方改革の実態調査2017～Future of Workを見据えて～調査要領	2
---	---

総括	3
----	---

働き方改革の取り組み状況	6
--------------	---

施策実施状況	15
--------	----

働き方改革マチュリティ分析	24
---------------	----

調査チーム・お問い合わせ先	30
---------------	----

働き方改革の実態調査2017～Future of Workを見据えて～調査要領

調査目的

働き方改革を単なる長時間労働是正に留めず、「生産性の向上と従業員の働きがいの向上の両面の実現」と定義し、企業の取り組み状況・組織風土を調査・分析することで、課題・解決の方向性を明らかにする。

調査項目	働き方改革の取り組み状況	長時間労働の是正施策	モバイルワーク・オフィス環境	拡張労働力(RPA・AI等)
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 目的、達成度 ■ 体制、経営層の関与 ■ 施策、効果、評価・改善 ■ 障壁、組織風土 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 残業時間の現状 ■ 長時間労働是正施策の種類 ■ 裁量労働制、ホワイトカラー・エグゼンプションの導入状況 	<ul style="list-style-type: none"> ■ モバイルワークの許可状況 ■ 次世代コミュニケーションツール導入状況 ■ オフィス満足度 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ RPAの導入状況 ■ AIの導入状況 ■ クラウドソーシング活用状況 ■ 拡張労働力の設計
	ダイバーシティ&インクルージョン	パフォーマンス・マネジメント	健康経営	一つの企業に依らない働き方
	<ul style="list-style-type: none"> ■ 文化や制度の整備状況 ■ 女性活躍推進目標達成状況 ■ 女性活躍推進施策 等 	<ul style="list-style-type: none"> ■ パフォーマンス・マネジメントの施策、導入の障壁 ■ 現状の評価制度の効果 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 健康経営の推進状況 ■ 健康経営の目的 ■ 健康経営の具体的な施策 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 副業/兼業の推進状況 ■ 将来の副業/兼業の推進見込み等

調査期間

- 期間:2017年6月1日～2017年7月7日

有効回答内訳

- 有効回答数:238(社)

10,000人以上	35
1,000～9,999人	93
999人以下	110
総計	238

製造業	109
非製造業	129
総計	238

上場	144
非上場	94
総計	238

※ 参加企業様よりご回答いただいた内容は、個々の回答内容が特定できない形ですべて集計処理しています。したがって、特定の企業の個別情報が他社に明らかになることはありません。






※ 集計結果を四捨五入して表示しており、数値の合計が100%にならない場合があります。

※ 質問によって一部無効回答が存在するため、回答数が238に満たない場合があります。

総括







前回調査と比較し、働き方改革を実施済/実施中の企業が倍増しており、その目的として生産性向上だけでなく従業員側の価値向上を掲げる企業が7割以上を占めた

働き方改革の実態調査2017 総括(働き方改革の取り組み)

	全体傾向 (P.7)	働き方改革を実施済/実施中の企業が、2015年調査と比較して34%から73%へと倍増しており、改革に対する関心が高まっている
	改革の目的 (P.8)	生産性の向上を目的に掲げる企業は87%に及び、次いで76%が従業員の心身の健康の向上を、74%が従業員満足度の向上としており、生産性だけでなく従業員にとっての価値を生み出そうとする傾向が出ている
	効果 (P.9)	49%の企業が働き方改革による効果を実感しているが、従業員の満足が得られている企業は28%にとどまっている
	KPI設定 (P.13)	働き方改革のKPIを設定し定期的にモニタリングを実施している企業の85%が働き方改革による効果を得ており、KPI未設定企業の2.5倍以上となった
	組織風土 (P.14)	長時間労働は仕方がないという雰囲気がある企業が59%を占めており、長時間労働を是とする風土は依然として解消されていない

残業削減といった施策に留まらず、6割以上の企業がRPA・AIや健康経営等、新たな施策に対する関心を高めている

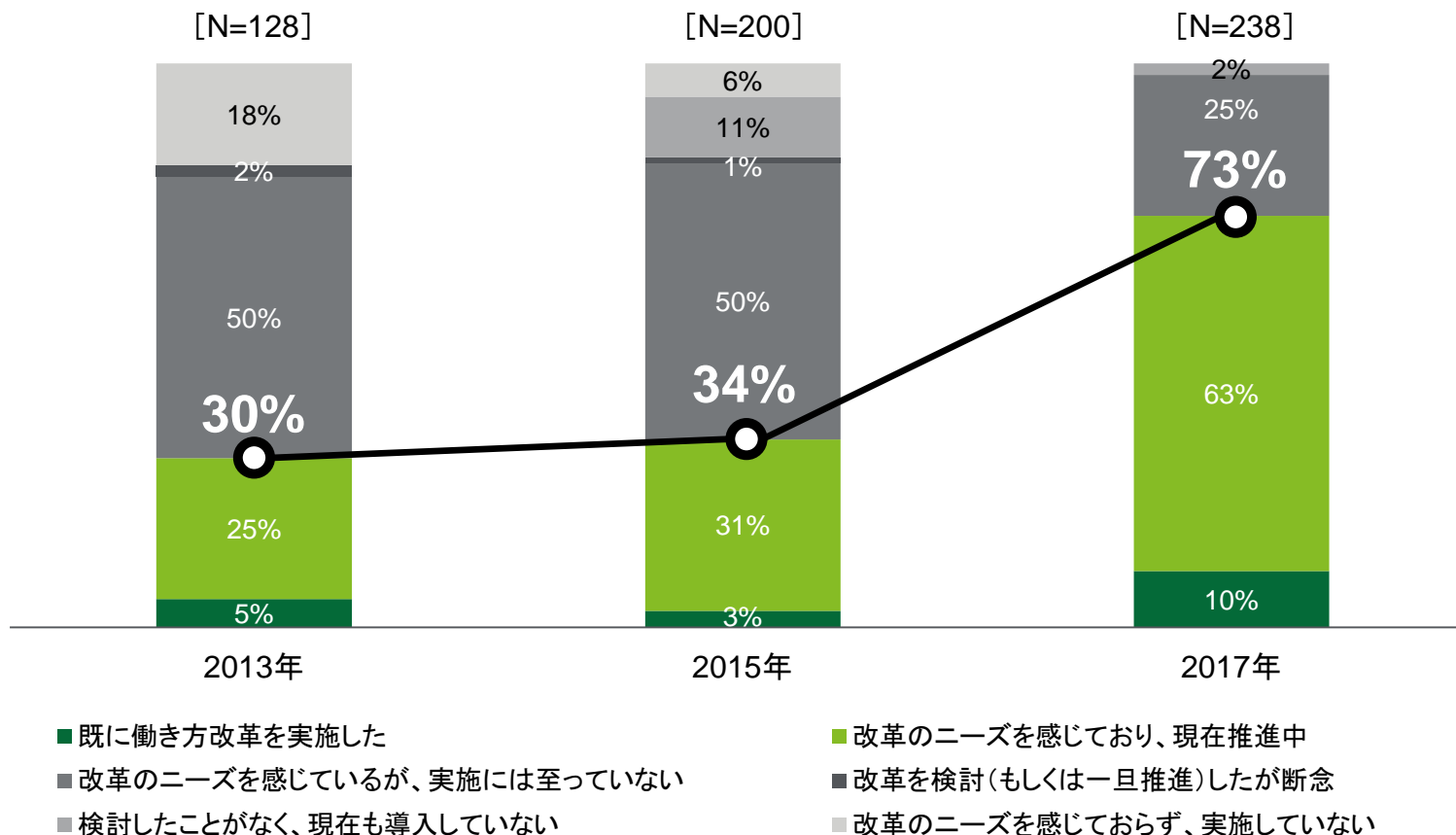
働き方改革の実態調査2017 総括(施策への関心)

	モバイルワーク (P.16)	在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務を認める企業は初回調査時(2013年)から継続して増加傾向にあり、モバイルワークの浸透が進んでいる
	RPA・AI・クラウドソーシング (P.18~19)	6割以上の企業が働き方改革の施策としてRPA・AI・クラウドソーシングに関心を持っているが導入済企業は3~10%程度
	ダイバーシティ&インクルージョン(D&I) (P.20)	女性従業員・管理職比率の数値目標を設定している企業はそれぞれ50%超だが、うち40~50%の企業で目標に対する進捗に遅れが生じている
	パフォーマンス・マネジメント (P.21)	働き方改革の施策としてパフォーマンス・マネジメントの見直しを検討済/検討中の企業は半数で、具体的な検討内容で最も多いのはカウンセリング・コーチング、ついで短サイクル・高頻度な目標設定であった
	健康経営 (P.22)	85%の企業が健康経営に関心があると回答しており、更に全体の52%は施策を検討中もしくは実施済みとなっている
	副業・兼業 (P.23)	現在副業・兼業を推進している企業は13%とわずかであるが、将来推進する必要が生じると回答した企業は39%に上る

働き方改革の取り組み状況

働き方改革を実施済/実施中と回答した企業は73%と、2013年の30%、2015年の34%と比較※して倍増しており、働き方改革への関心が高まっていることが分かる

働き方改革の実施状況

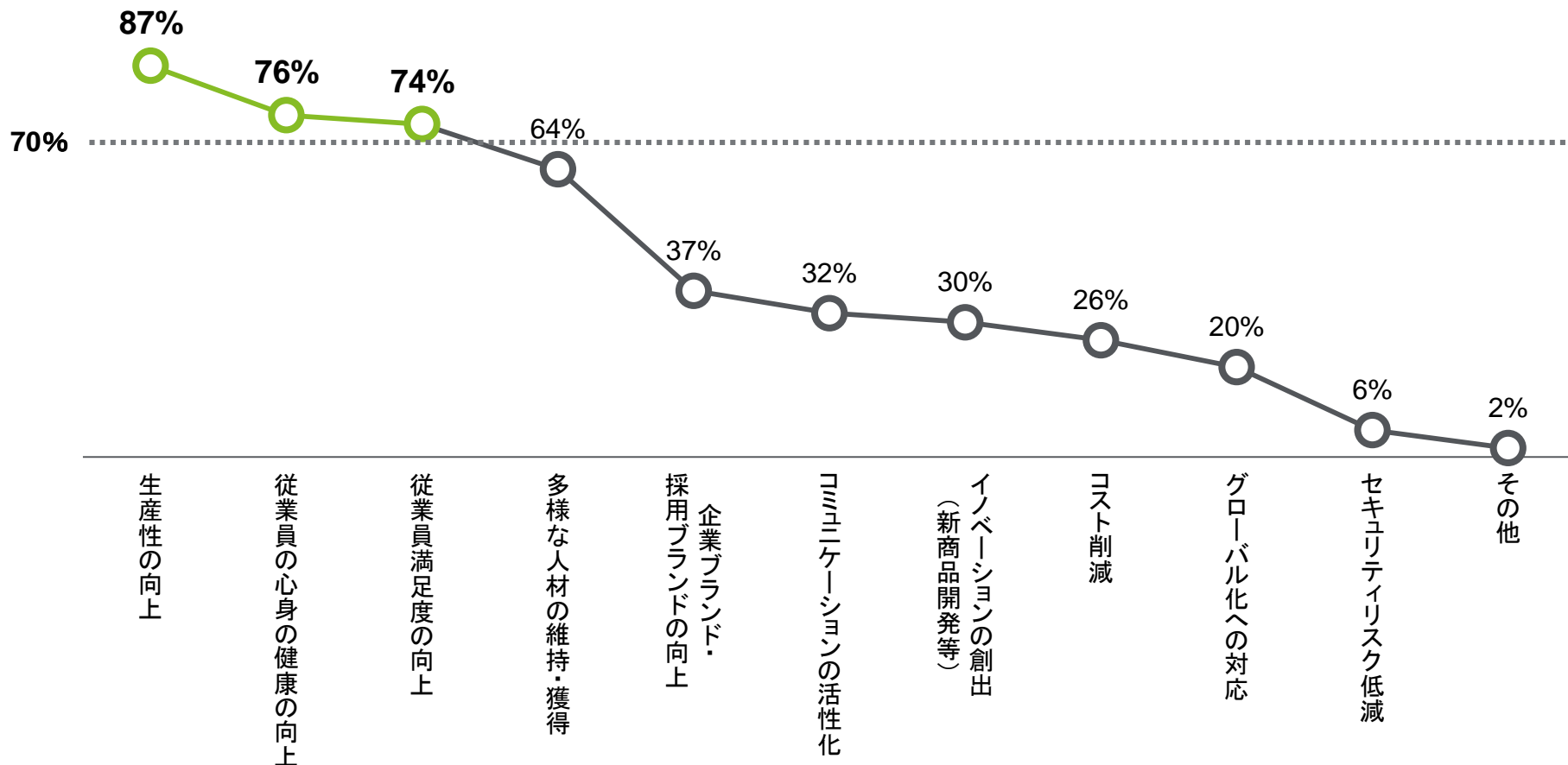


※ 2013年・2015年は、「ワークスタイル変革」の実施状況として調査。
ワークスタイル変革とは、在宅勤務やモバイルワーク等、時間や場所を問わない柔軟な働き方の活用を指す。

Q. 働き方改革の取り組み状況について、最もあてはまる項目を選択してください

働き方改革の目的として「生産性の向上」を掲げる企業は87%に及び、次いで「従業員の心身の健康の向上」が76%、「従業員満足度の向上」が74%となっている

働き方改革の目的

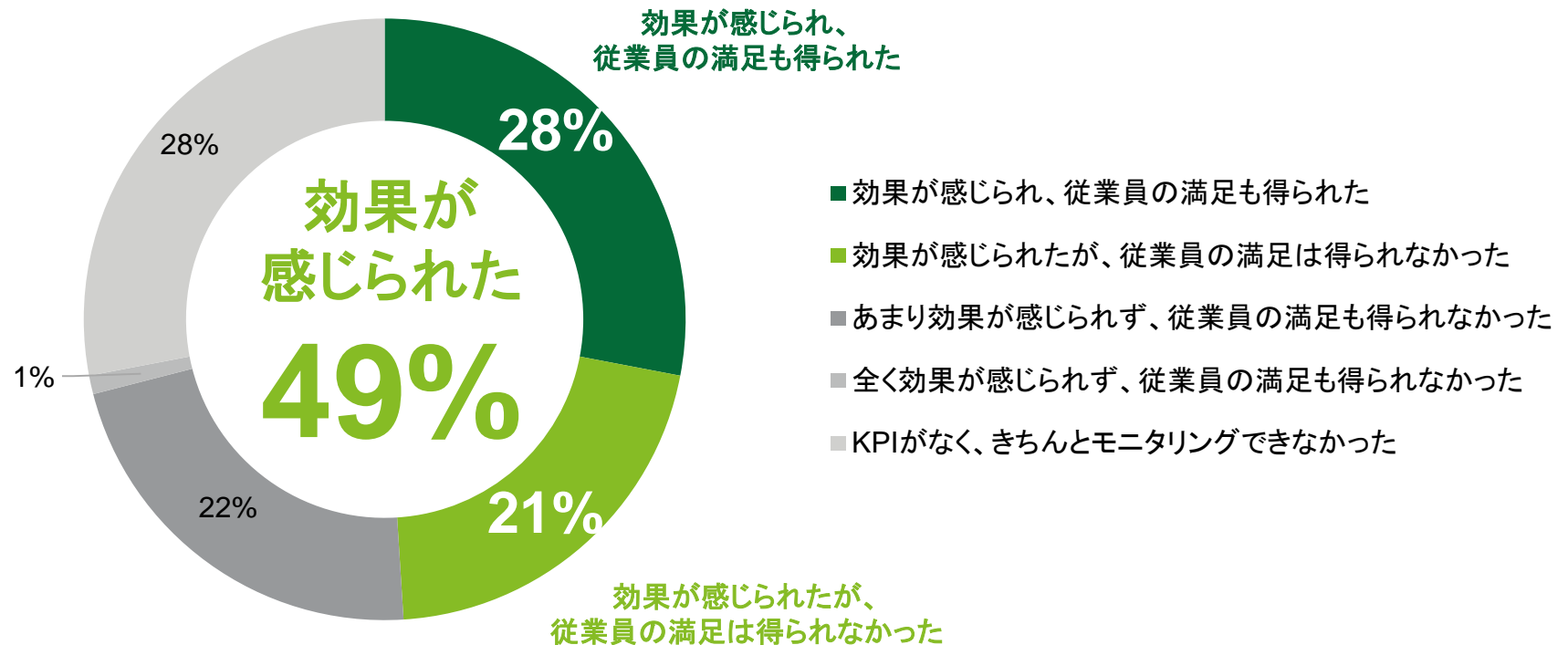


企業目線の効果である生産性のみならず、従業員目線の「働きがい・働きやすさ」を重視する企業が多い

Q. 働き方改革の目的にあてはまる項目を選択してください(複数回答可) [N=238]

働き方改革の効果を感じている企業は全体の49%と、約半数程度。従業員の満足も得られたと回答した企業は全体の28%にとどまる

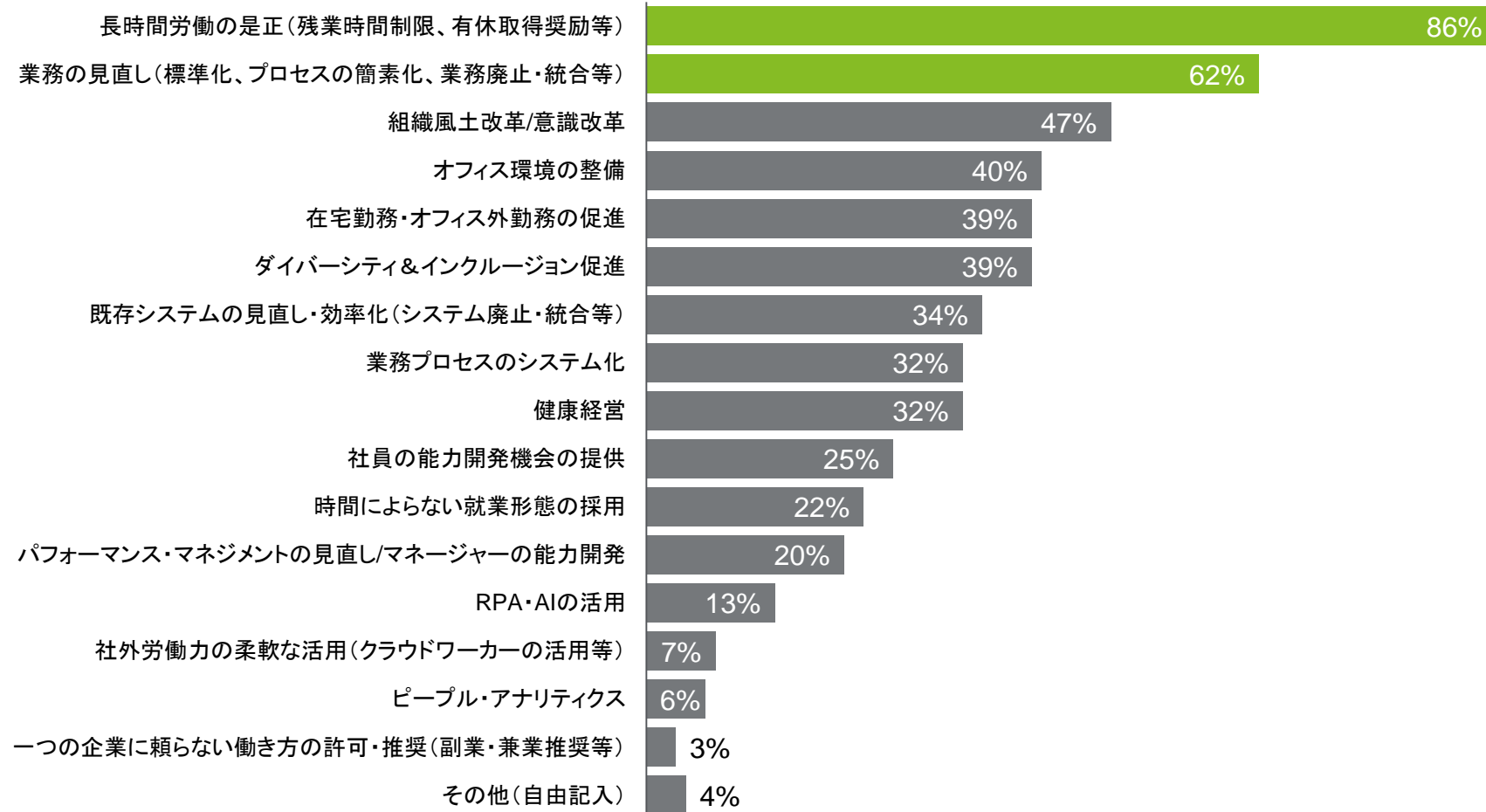
働き方改革の効果実感



Q. 働き方改革の効果について、最もあてはまる項目を選択してください[N=237]

過半数の企業で実施されている施策として、残業時間制限等の「長時間労働の是正」と「業務の見直し」が挙げられる

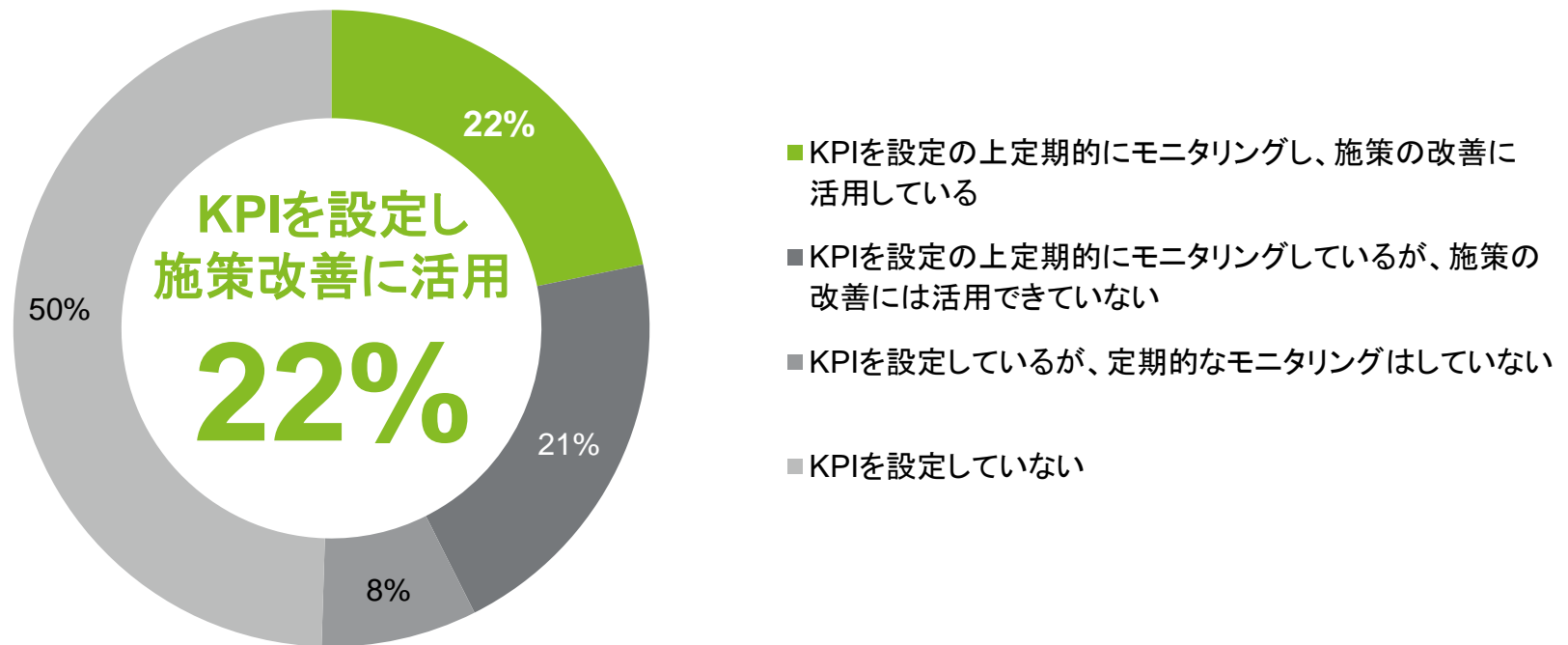
実施施策



Q. 働き方改革に関連する施策として実施した/実施している項目を選択してください(複数回答可) [N=238]

働き方改革にKPIを設定しモニタリング結果を施策改善につなげられている企業は22%で、改革のPDCAサイクルを回せている企業は限定的と言える

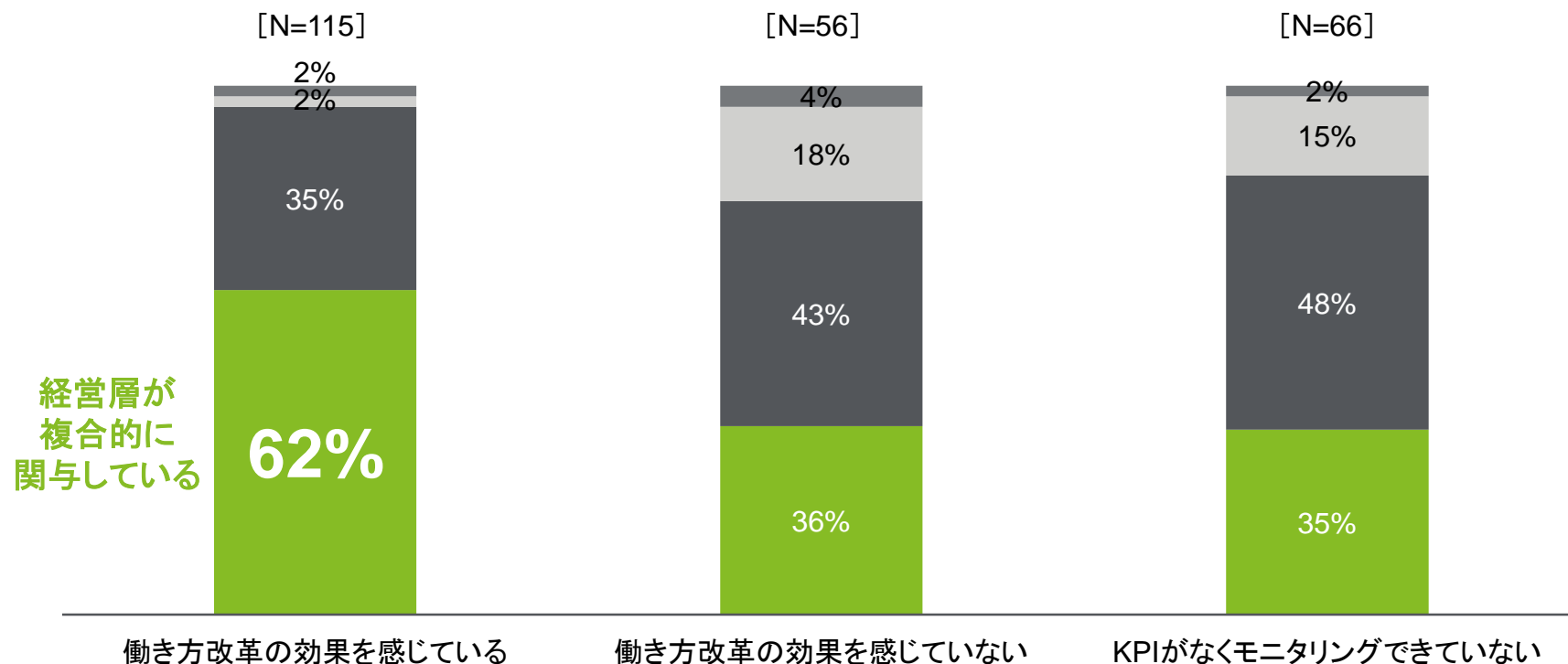
KPIの設定・活用状況



Q. 働き方改革の目標・進捗評価指標(KPI)の設定/モニタリングについて、最もあてはまる項目を選択してください[N=238]

働き方改革の効果を感じている企業では、経営層が改革に複合的に関与※している割合が62%と、効果を感じていない企業よりも高くなっている

経営層の関与と働き方改革の効果実感



- 複合的に関与している
- 部分的に関与している
- 関与が無い
- その他

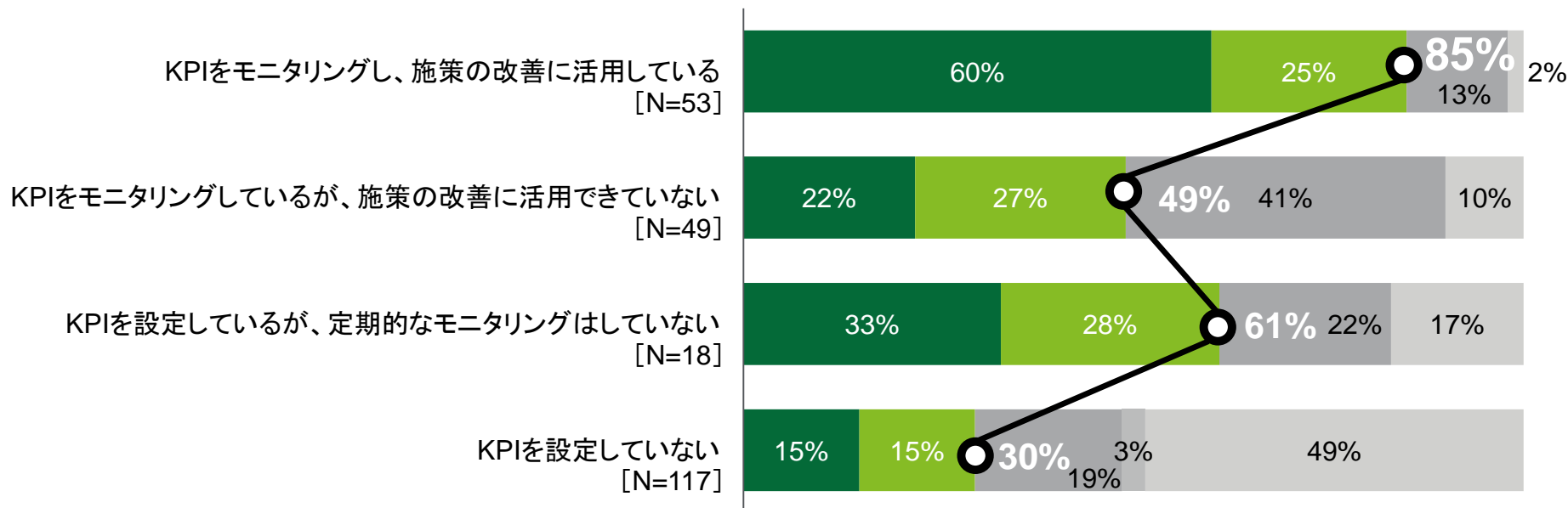
- ※ 複合的に関与: 以下選択肢のいずれか2つ以上の形で関与している
 部分的に関与: 以下選択肢のいずれか1つの形で関与している
- 社内への働き方改革推進のメッセージ発信
 - 施策の企画・実行に関する討議への参加・意思決定
 - 取組状況のモニタリング

Q. 働き方改革への経営層 (CEO, CIO, CHRO等) の関わり方について、あてはまる項目を選択してください (複数回答可) [N=237]

Q. 働き方改革の効果について、最もあてはまる項目を選択してください [N=237]

働き方改革のKPIをモニタリングし、施策改善に反映させている企業は、85%と高い割合で働き方改革の効果を感じられている

KPIの設定・活用と働き方改革の効果実感



- 効果を感じられ、従業員の満足も得られた
- 効果を感じられたが、従業員の満足は得られなかった
- あまり効果が感じられず、従業員の満足も得られなかった
- 全く効果が感じられず、従業員の満足も得られなかった
- KPIがなく、きちんとモニタリングできなかった

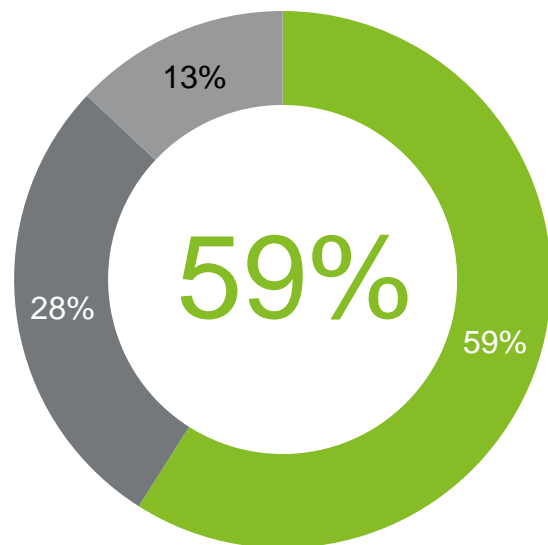
Q. 働き方改革の効果について、最もあてはまる項目を選択してください [N=237]

Q. 働き方改革の目標・進捗評価指標(KPI)の設定/モニタリングについて、最もあてはまる項目を選択してください [N=237]

約6割の企業で長時間労働は仕方がないという雰囲気があり、約5割の企業で短時間で成果を出したり、生産性高く働くことが評価されない状態となっている

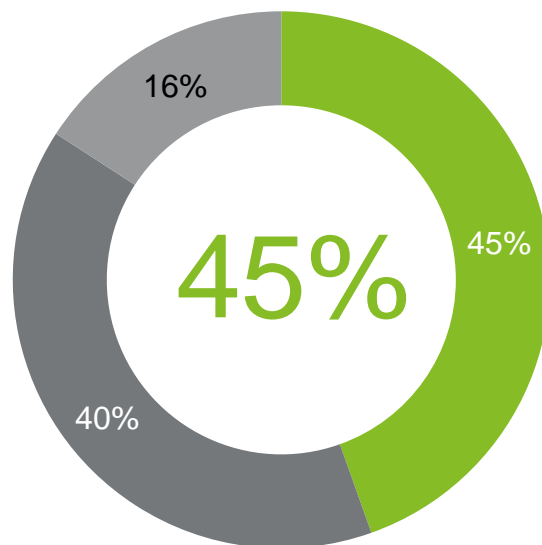
労働時間に関する組織風土

成果や業績を達成するためには、ある程度の長時間労働は仕方がないという雰囲気がある



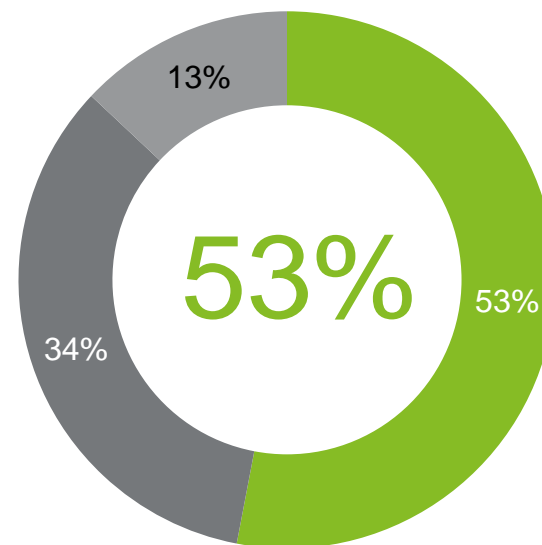
■ そう思う ■ どちらとも言えない
■ そう思わない

長時間働いている人は、頑張っている人だとポジティブに評価されることが多い



■ そう思う ■ どちらとも言えない
■ そう思わない

時間当たりの生産性はあまり評価されない(≒早く仕事を終わらせても、あまり評価に関係しない)



■ そう思う ■ どちらとも言えない
■ そう思わない

Q. 成果や業績を達成するためには、ある程度の長時間労働は仕方がないという雰囲気があると思うか、最もあてはまる項目を選択してください [N=238]

Q. 長時間働いている人は、頑張っている人だとポジティブに評価されることが多いという組織風土があると思うか、最もあてはまる項目を選択してください [N=238]

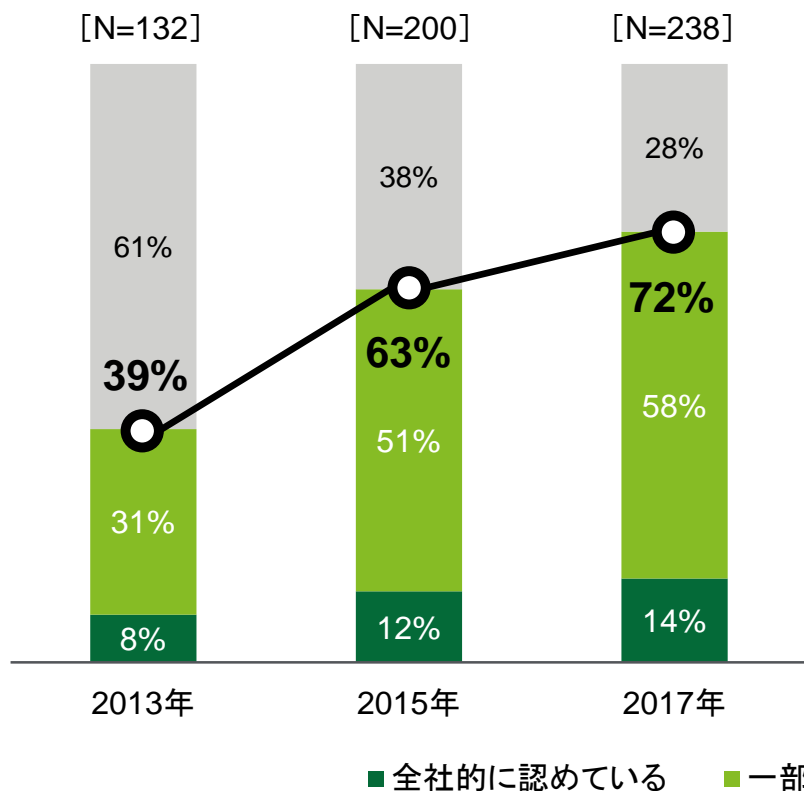
Q. 時間当たりの生産性はあまり評価されない(≒早く仕事を終わらせても、あまり評価に関係しない)という組織風土があると思うか、最もあてはまる項目を選択してください [N=238]

施策実施状況

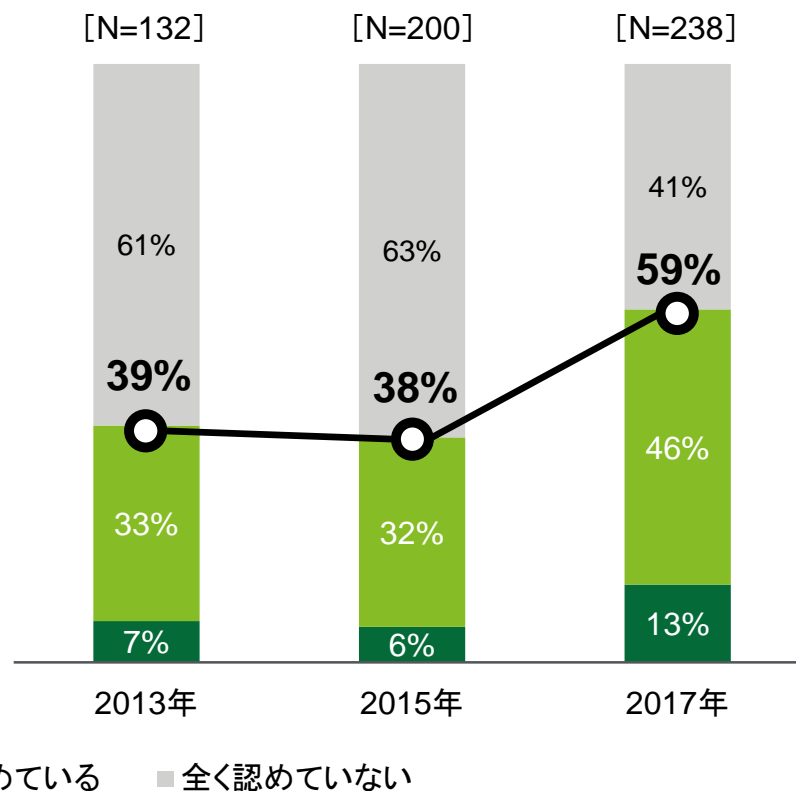
自宅作業を認めている企業、社外(サテライト・カフェ)での作業を認める企業共に増加しており、モバイルの使われ方がより多様になってきている

モバイルワークの推進状況

モバイルを活用し
サテライトオフィスやカフェで働くことを認めているか



モバイルを活用した在宅勤務を認めているか

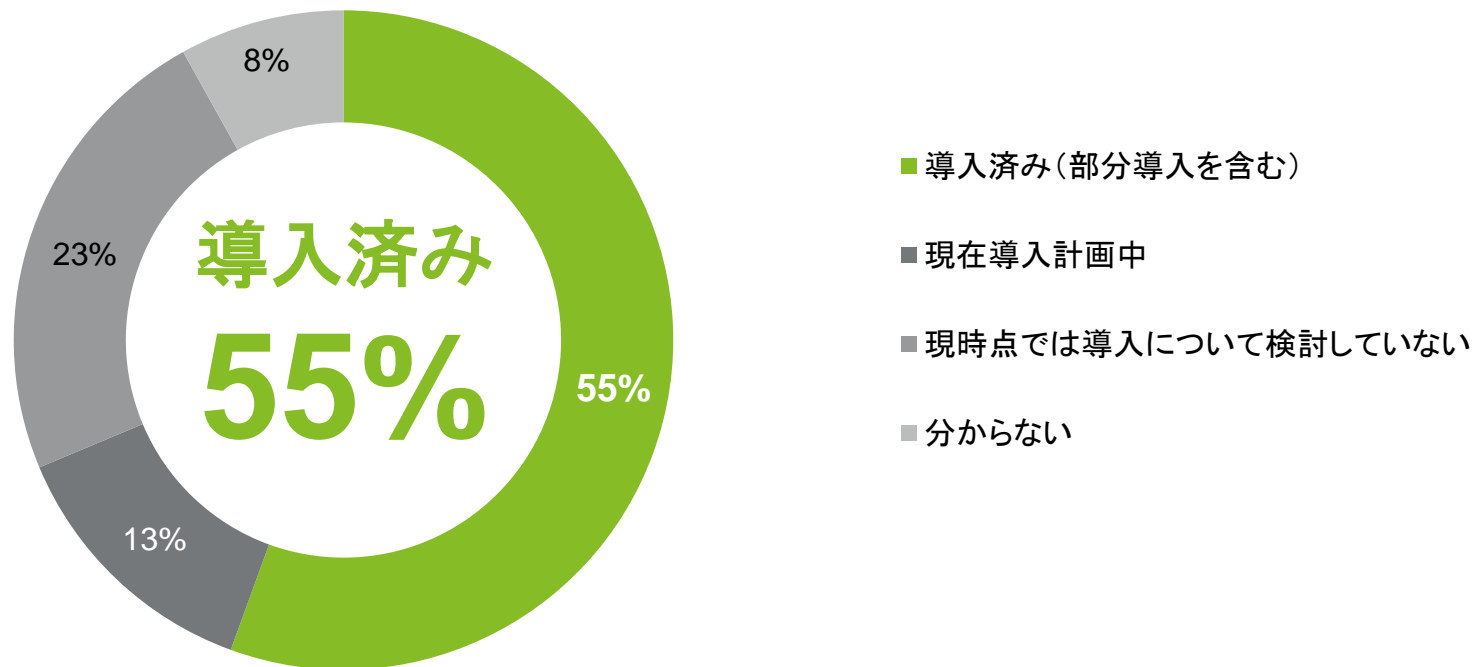


Q. ノートPCやタブレットを活用し、いつでも社外(サテライトオフィスやカフェ等)で勤務可能な働き方をどの程度認めているかについて、最もあてはまる項目を選択してください

Q. ノートPC等を活用した自宅での本格的な業務(在宅勤務)をどの程度認めているかについて、最もあてはまる項目を選択してください

半数以上の企業でチャットやオンライン会議システムといった次世代コミュニケーションツールが導入されており、多くの企業で利用が進んでいる

次世代コミュニケーションツールの導入状況

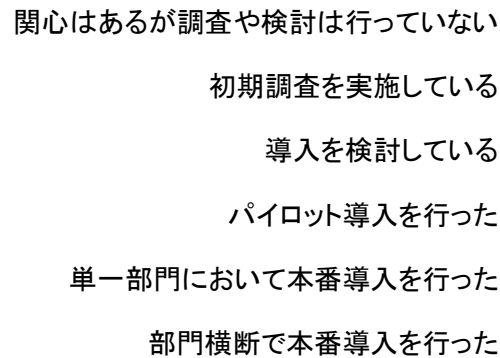
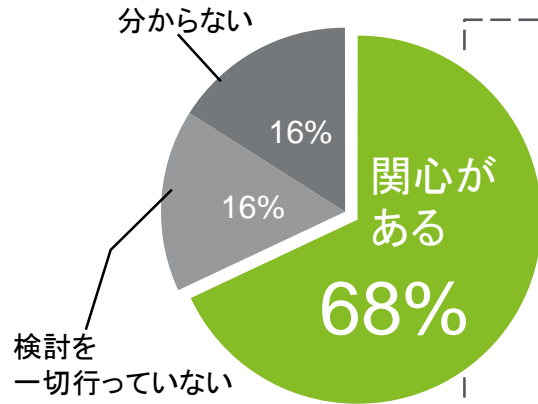


Q. チャット(slack、Microsoft Teams、InCircle等)・オンライン会議システム(Skype for Business、Googleハングアウト等)といった次世代コミュニケーションツールの導入状況について、最も当てはまる項目を選択してください[N=238]

RPA(単純作業の自動処理化)・AIの導入に関心のある企業の割合は6割超に 上るが、実際に導入した企業は全体の10%(RPA)、3%(AI)にとどまっている

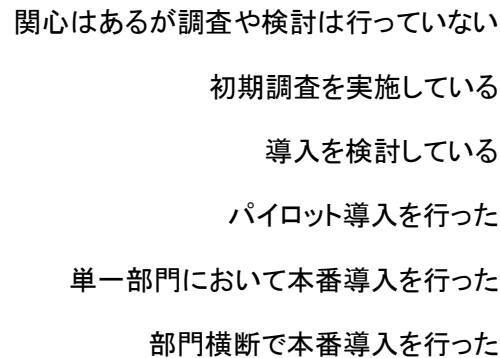
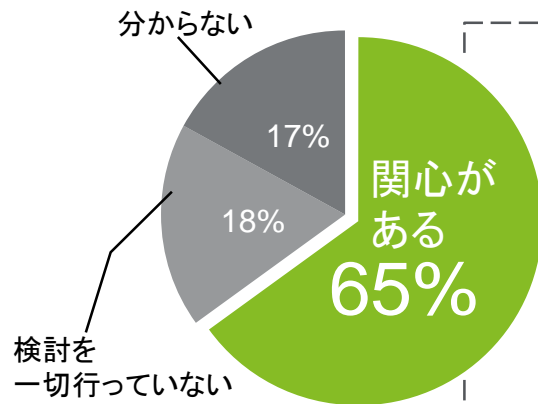
RPA・AIの導入状況

RPAの検討・導入状況



導入済は全体の10%

AIの検討・導入状況



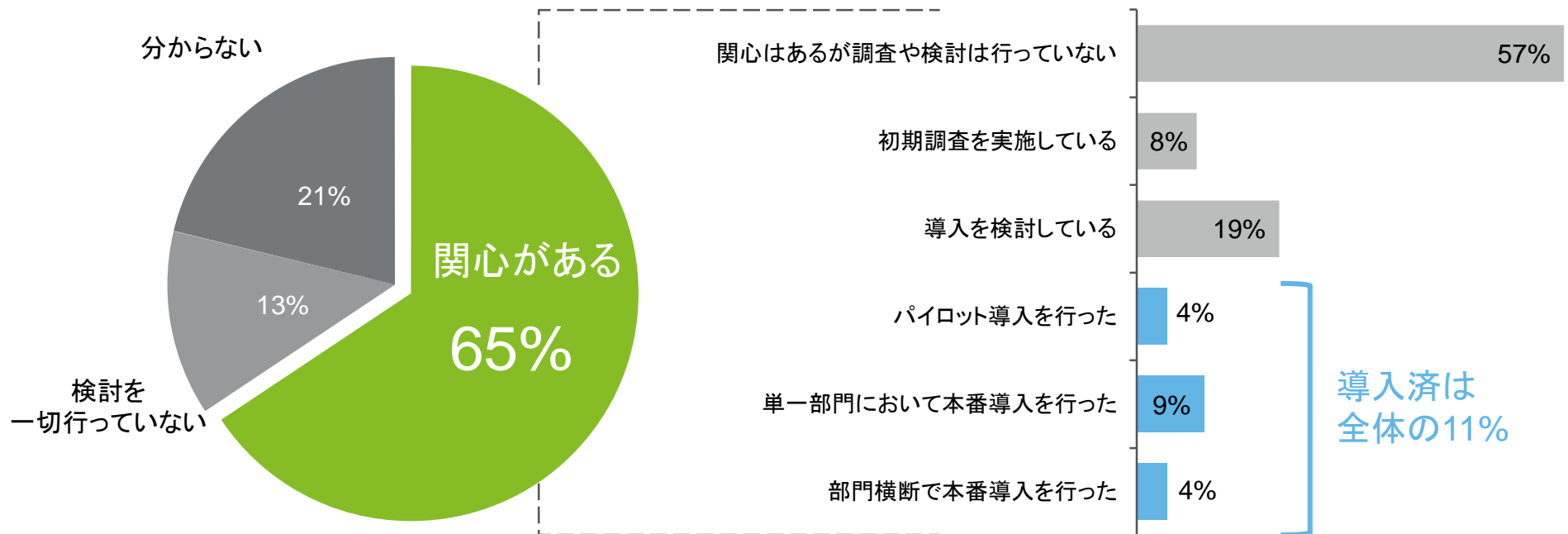
導入済は全体の3%

Q. 働き方改革におけるRPA(単純作業の自動処理化)の導入について、最もあてはまる項目を選択してください[N=238]

Q. 働き方改革におけるAIの導入について、最もあてはまる項目を選択してください[N=238]

クラウドソーシング導入に関心を持つ企業の割合は65%に上るが、実際に導入した企業は全体の11%であった

クラウドソーシングの導入状況

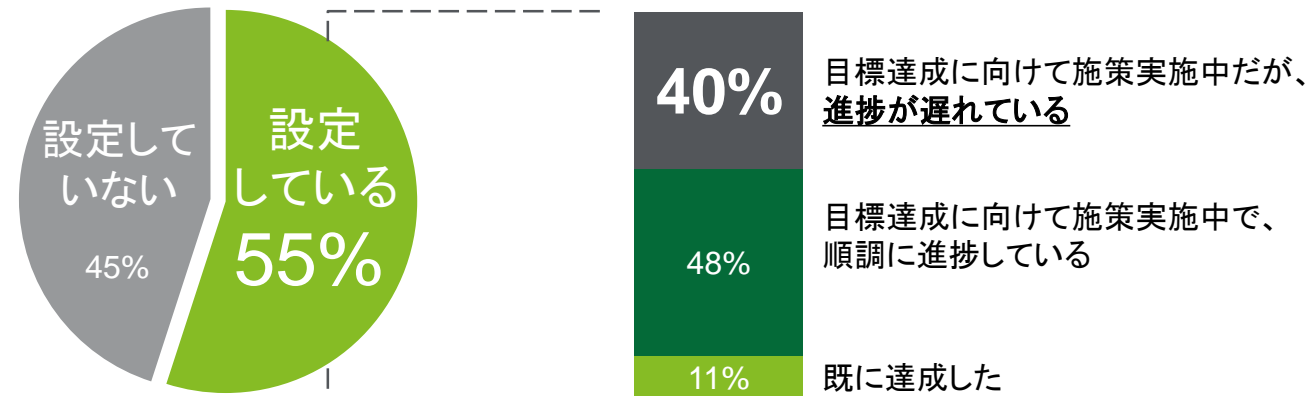


Q. 働き方改革におけるクラウドソーシングの導入について、最もあてはまる項目を選択してください [N=238]

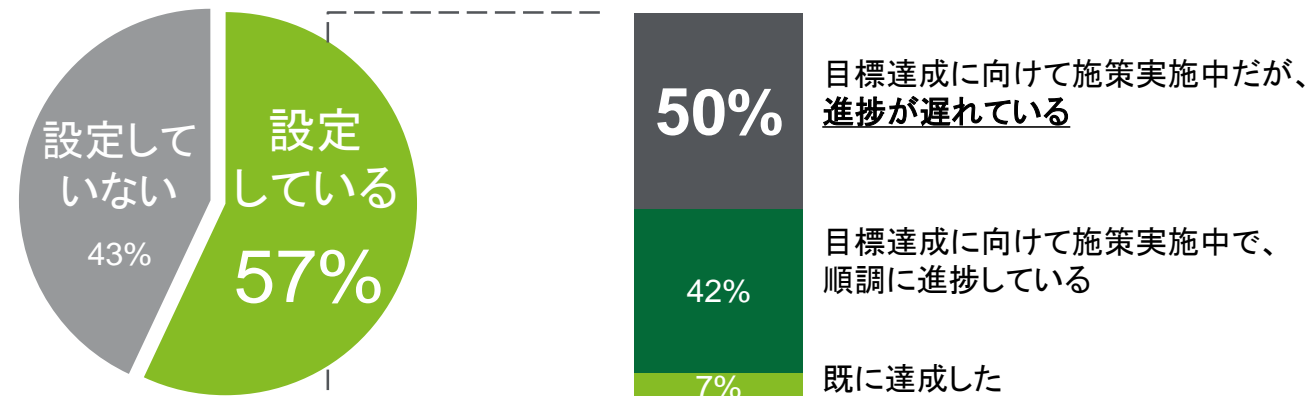
女性従業員・管理職比率の数値目標を設定している企業は半数を超えるが、うち40%(女性従業員)、50%(女性管理職)の企業で進捗が遅れているとの回答

女性従業員比率、女性管理職比率

女性従業員比率の目標数値を設定しているか



女性管理職比率の目標数値を設定しているか

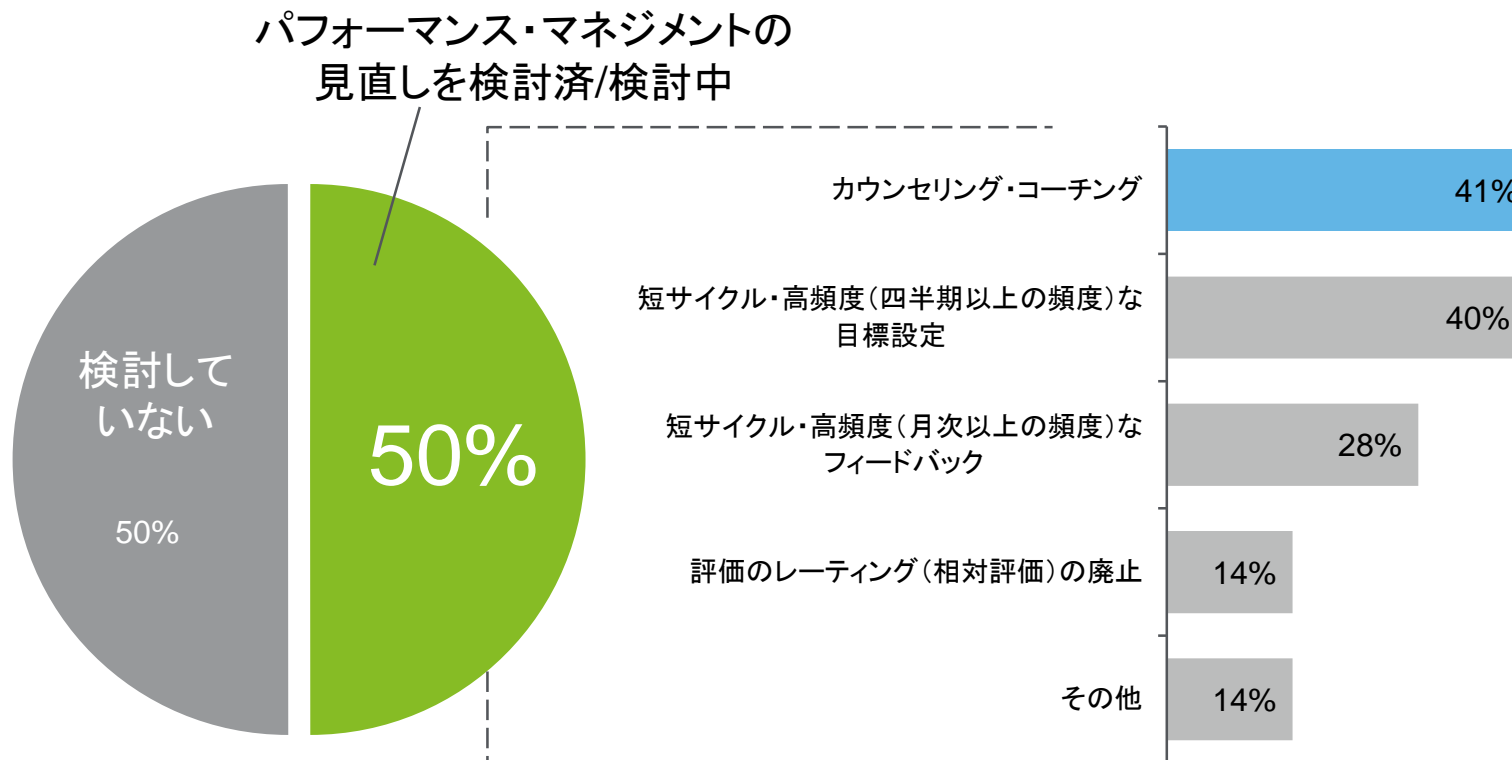


Q. 貴社で設定した女性従業員比率(正社員)の目標に対する達成状況について、最もあてはまる項目を選択してください[N=237]

Q. 貴社で設定した女性管理職比率(正社員)の目標に対する達成状況について、最もあてはまる項目を選択してください[N=237]

パフォーマンス・マネジメントの見直しを検討済/検討中の企業は50%に上り、具体的な取り組みとして最も多かったのは、「カウンセリング/コーチング」であった

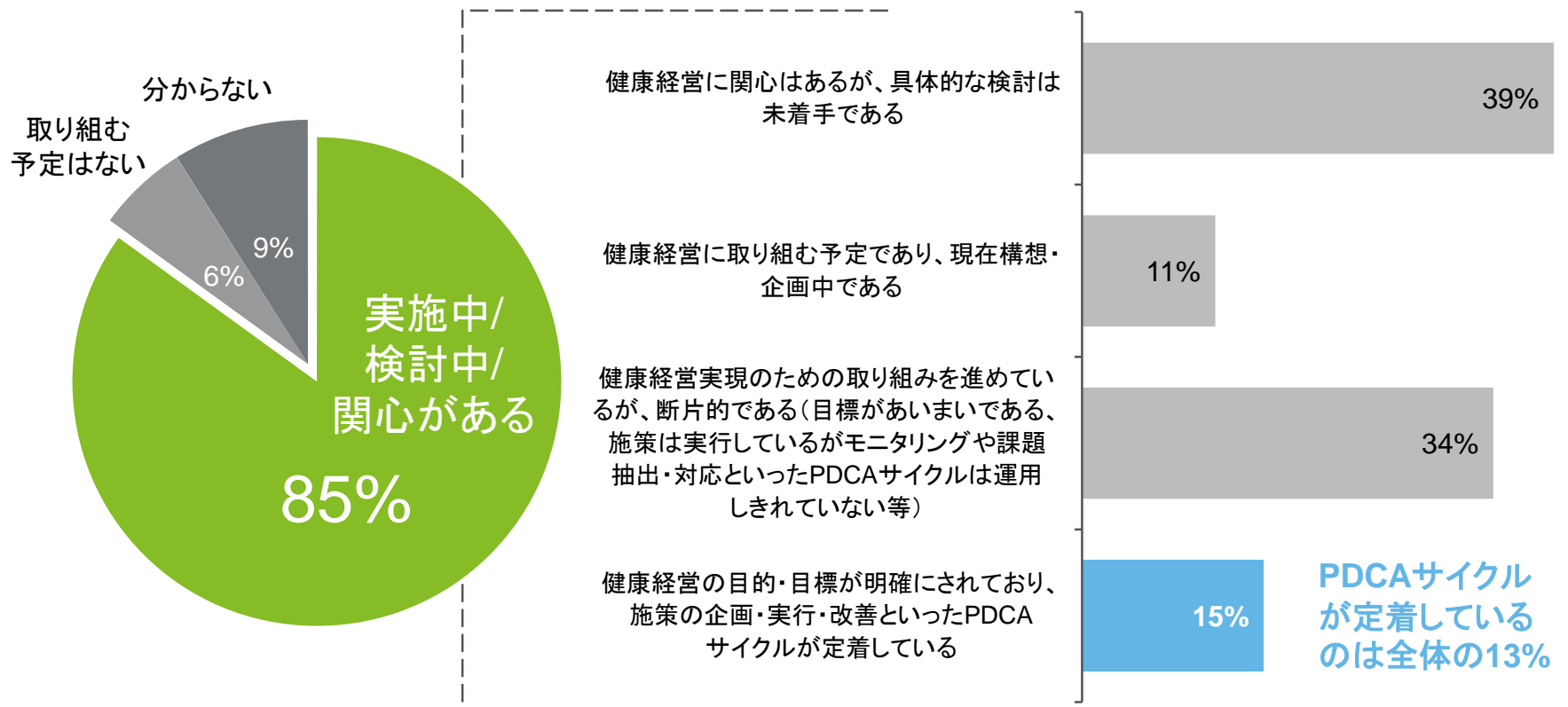
パフォーマンス・マネジメントの見直しの検討状況・取組内容



Q. 生産性やエンゲージメントの向上のために、部下のマネジメントにおいて実施を検討している/見直しを完了した取り組みを選択してください(複数回答可) [N=238]

85%もの企業が健康経営を実施中/検討中/関心を寄せているが、目的・目標が明確に設定されており、PDCAサイクルが定着している企業は13%と限定的である

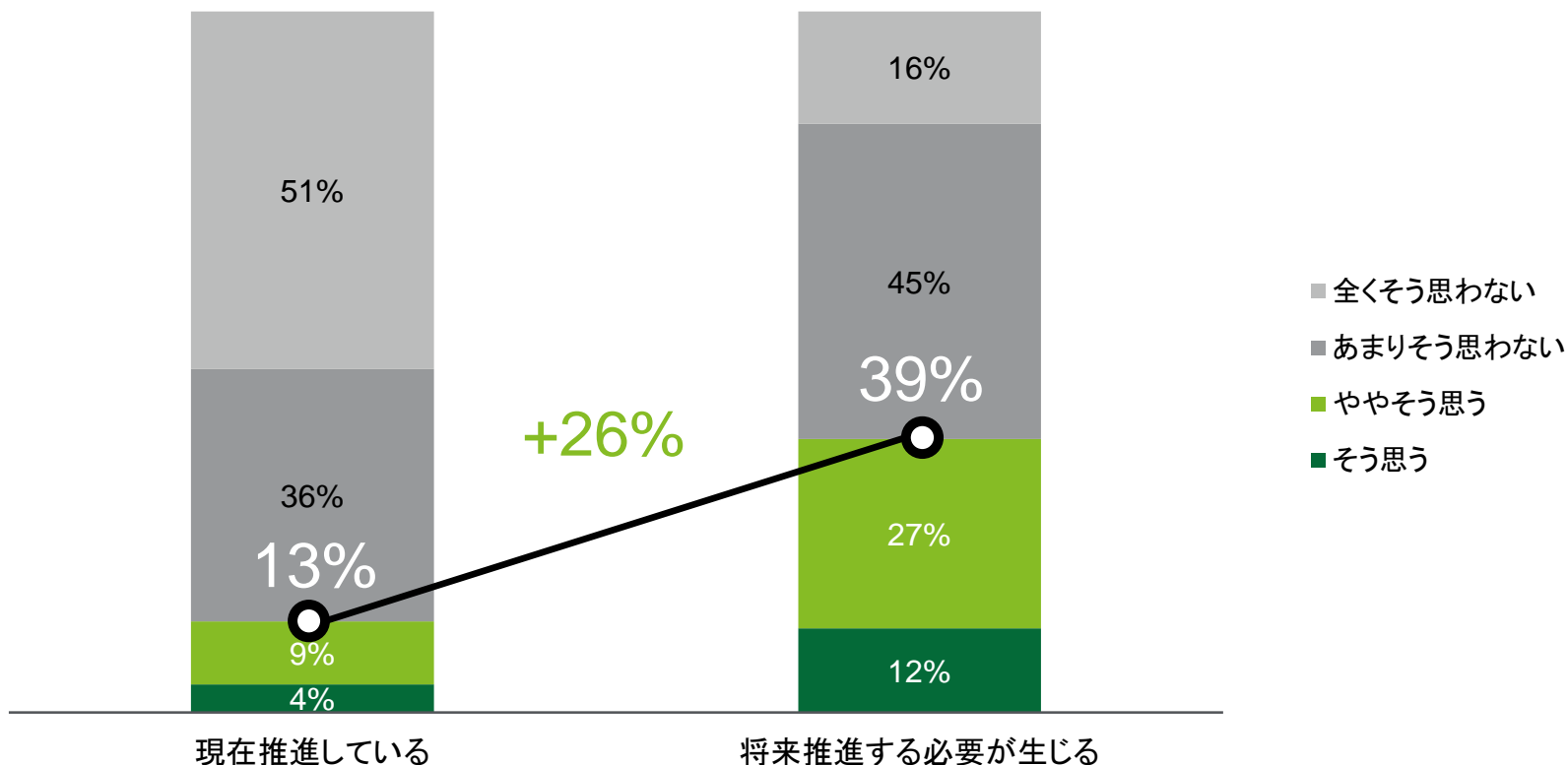
健康経営の推進状況



Q. 貴社の健康経営の推進状況について、最もあてはまる項目を選択してください [N=238]

現在、副業・兼業を推進していると回答した企業は13%であるが、将来推進する必要が生じると回答した企業は39%へ増加し、今後の推進拡大が見込まれる

一つの企業に依らない働き方(副業・兼業)の推進



Q. 「将来、一つの企業に頼らない働き方(副業、兼業等)が浸透する」と言われています。貴社では会社として、現在このような副業・兼業を従業員に積極的に推進していると思うか、最もあてはまる項目を選択してください[N=238]

Q. 将来、貴社において副業・兼業を従業員に積極的に推進する必要が生じる(引き続き生じている)と思うか、最もあてはまる項目を選択してください[N=238]

働き方改革マチュリティ分析

各社の働き方改革を、「一過性ではなく課題解決・定着につながる取り組みにできているか」、「幅広い施策を実行しているか」の2軸でスコアリングし、マチュリティを分析した

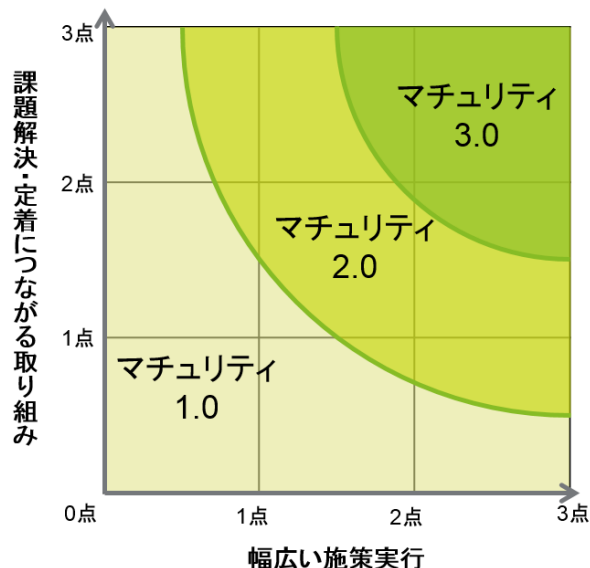
マチュリティ分析概要

マチュリティ分析の観点

一過性ではなく
課題解決・定着につながる取り組み

×

長時間労働是正に偏らない
幅広い施策実行



スコアリングの考え方

一過性ではなく
課題解決・定着につながる取り組み

以下質問の平均スコアを算出

- Q. 働き方改革の推進体制
- Q. 働き方改革への経営層の関わり方
- Q. 働き方改革の効果
- Q. 働き方改革の効果項目
- Q. 目標・進捗評価指標(KPI)の設定/モニタリング
- Q. 従業員目線での評価実施状況

長時間労働是正に偏らず
幅広い施策実行

以下質問の1回答につき0.2ptとしてスコアを算出

- Q. 働き方改革に関連する施策として実施した/実施している項目

マチュリティ3.0の企業は「施策」「従業員の効果実感」「効果項目」「PDCAの実行」の観点で2.0以下企業より顕著な結果を得ていることが分かった

分析結果サマリ

マチュリティの分布



働き方改革マチュリティ3.0 19社 (8%)

幅広い施策実行と、課題解決・定着に向けた改革推進を実現しており、働き方改革による効果を楽しんでいる



働き方改革マチュリティ2.0 83社 (35%)

一部施策の実行と、働き方改革の推進により、働き方改革による効果が部分的に得られている



働き方改革マチュリティ1.0 136社 (57%)

実行している施策が限定的で、働き方改革の定着に向けた推進が現時点では実行できておらず、効果実感も少ない

分析結果の概要

施策

マチュリティ3.0企業は1.0企業と比較し「テクノロジーの活用(RPA・AI)」及び「従業員のパフォーマンスを引き出す施策」の実施率が高い
(マチュリティ1.0企業の約7倍、2.0企業の約2倍以上)

従業員の 効果実感

マチュリティ3.0企業は従業員の満足度まで含めた働き方改革の効果を感じている
(マチュリティ1.0企業の約8倍、2.0企業の約2倍)

働き方改革 の効果項目

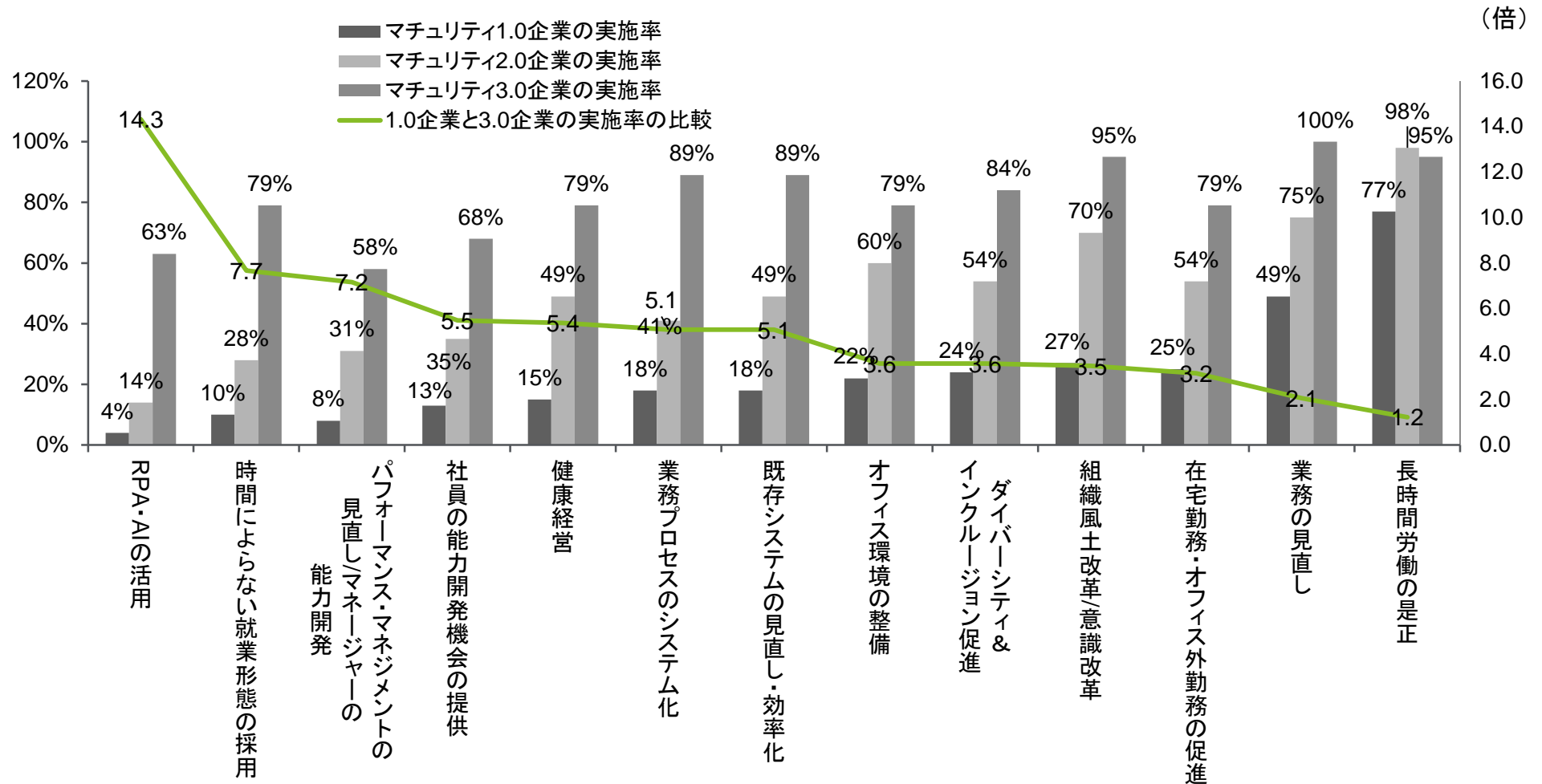
マチュリティ3.0の企業は、2.0企業と比較して「コミュニケーションの活性化」を効果として感じている割合が3倍となっており、働き方改革を推進した結果、社内コミュニケーションにも効果もたらされている

PDCAの 実行

マチュリティ3.0の企業は、2.0企業と比較してKPIを定期的にモニタリングし施策改善に活用している割合が約2倍となっており、PDCAサイクルの実行を徹底していることが分かる

マチュリティ3.0企業は1.0企業と比較し「RPA・AIの活用」「時間によらない就業形態の採用」「パフォーマンス・マネジメントの見直し」を実施している割合が高い

マチュリティと施策

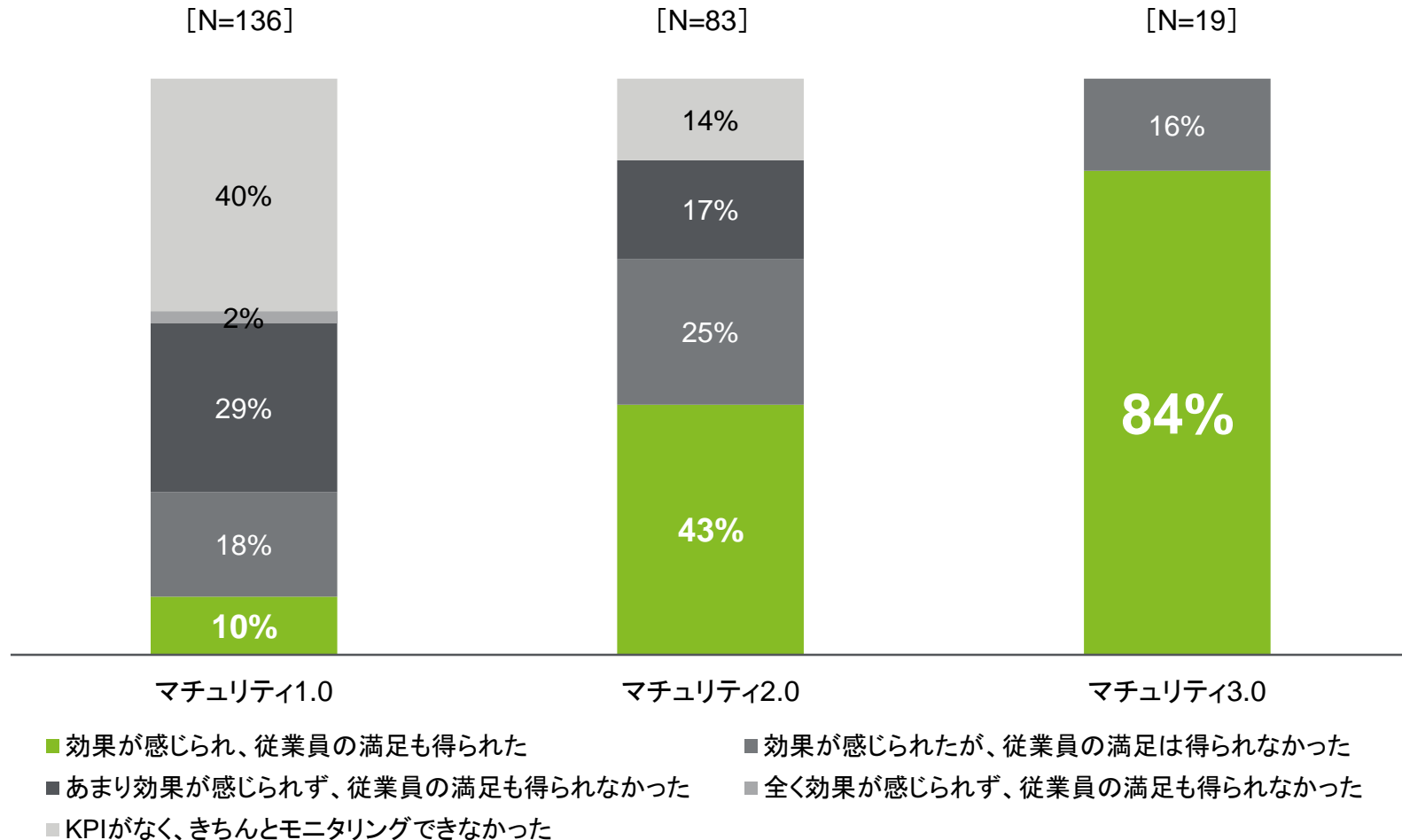


※マチュリティ3.0企業の実施率が50%を超えている施策のみ記載

Q. 働き方改革に関連する施策として実施した/実施している項目を選択してください(複数回答可)

マチュリティ3.0の企業の84%が従業員満足を含めた効果を得られているのに対し、マチュリティ1.0の企業で同様の効果を得られたのは10%となっている

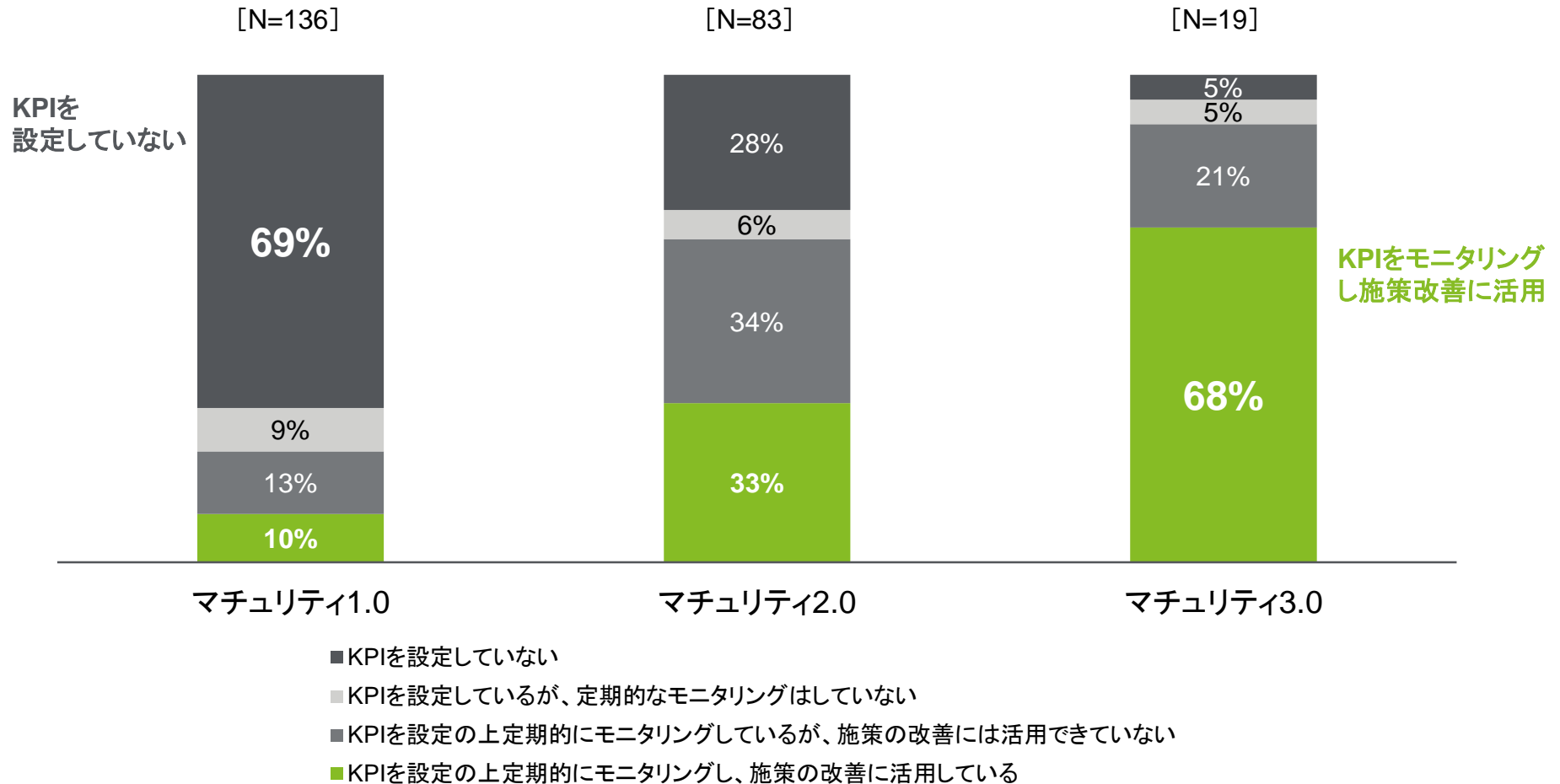
マチュリティと効果実感



Q. 働き方改革の効果について、最もあてはまる項目を選択してください

マチュリティ3.0の企業は68%がKPIを設定の上定期的にモニタリングを行っており、1.0企業の7倍近くに上るのに対し、1.0の企業は69%がKPIの設定ができていない

マチュリティとKPI設定



Q. 働き方改革の目標・進捗評価指標(KPI)の設定/モニタリングについて、最もあてはまる項目を選択してください

調査チーム・お問い合わせ先

調査チームの紹介

実施責任者



つちだ あきお
土田 昭夫

ヒューマンキャピタル リーダー
執行役員パートナー

製造・サービス・金融など様々な業種を対象に、組織と人材のマネジメントに関するコンサルティングを手がけている。人材マネジメント計画立案、人事制度構築、コーポレート・ガバナンス改革等の領域において豊富な経験を有する。

主な著書に『人事制度改革の戦略と実際』（共著 日本経済新聞社）。
その他人事専門誌、一般経済誌等に執筆実績多数。

チームメンバー

たなか ともやす
田中 公康

ぬまた まりこ
沼田 真理子

しまむら まい
島村 麻衣

かわもと なつみ
河本 菜摘

たきしま ゆい
瀧島 由衣

つだ ゆりか
津田 友梨香

やまだ やすたか
山田 康隆

おおもり よしみ
大森 芳美

本調査に関するお問い合わせ先

【お問い合わせ窓口】

デロイトトーマツ コンサルティング 合同会社

ヒューマンキャピタル(組織・人事コンサルティング)ディビジョン

電話:03-5220-8600(代表) 担当:沼田真理子、島村麻衣、瀧島由衣

E-mail: dtc_digital_hr@tohmatu.co.jp

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは日本におけるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド(英国の法令に基づく保証有限責任会社)のメンバーファームであるデロイト トーマツ 合同会社およびそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ コンサルティング 合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャル アドバイザリー 合同会社、デロイト トーマツ 税理士 法人、DT 弁護士 法人 および デロイト トーマツ コーポレート ソリューション 合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは日本で最大級のビジネス プロフェッショナル グループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスク アドバイザリー、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー、税務、法務等を提供しています。また、国内約40都市に約11,000名の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループ Web サイト (www.deloitte.com/jp) をご覧ください。

Deloitte (デロイト) は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャル アドバイザリー サービス、リスク アドバイザリー、税務およびこれらに関連するサービスを、さまざまな業種にわたる上場・非上場のクライアントに提供しています。全世界150を超える国・地域のメンバーファームのネットワークを通じ、デロイトは、高度に複合化されたビジネスに取り組むクライアントに向けて、深い洞察に基づき、世界最高水準の陣容をもって高品質なサービスを Fortune Global 500® の8割の企業に提供しています。“Making an impact that matters”を自らの使命とするデロイトの約245,000名の専門家については、[Facebook](#)、[LinkedIn](#)、[Twitter](#) もご覧ください。

Deloitte (デロイト) とは、英国の法令に基づく保証有限責任会社であるデロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”) ならびにそのネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびその関係会社のひとつまたは複数を含みます。DTTL および各メンバーファームはそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。DTTL (または “Deloitte Global”) はクライアントへのサービス提供を行いません。Deloitte のメンバーファームによるグローバルネットワークの詳細は www.deloitte.com/jp/about をご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、その性質上、特定の個人や事業体に具体的に適用される個別の事情に対応するものではありません。また、本資料の作成または発行後に、関連する制度その他の適用の前提となる状況について、変動を生じる可能性もあります。個別の事案に適用するためには、当該時点で有効とされる内容により結論等を異にする可能性があることをご留意いただき、本資料の記載のみに依拠して意思決定・行動をされることなく、適用に関する具体的な事案をもとに適切な専門家にご相談ください。



IS 669126 / ISO 27001