

---

**「県内企業の働き方改革の動向と今後の課題」**  
**千葉経済センター【公益財団法人ひまわりベンチャー育成基金】**

---

## はじめに

生産年齢人口の減少や景気回復による労働需要の高まりから労働需給のひっ迫感が高まる中で、大手広告代理店の過剰労働問題や運送業者のサービスの見直しなどの動きが全国的にクローズアップされたこともあって、千葉県においても安倍内閣が推進している「働き方改革」に経営者の注目が集まっている。

千葉県が今後とも持続的に発展していくためには、マクロ的にみて、女性や高齢者などの活躍推進により労働供給を増やすとともに、労働生産性を高めていくことが重要である。その必要性の高まりには、個別企業にとって、経済のグローバル化の進展や少子高齢化の進行など社会構造が変化する中、従来の画一的な人材育成や硬直化した人事・評価体系では対応できない事業分野が増えていることも影響している。企業が将来にわたって事業を安定して継続するためには、労働力の確保や生産性向上に向けた働き方改革の推進は避けては通れない経営課題といえる。

本稿では、県内企業の人手不足への対応状況や働き方改革の取り組み状況、今後の課題を整理するとともに、労働力確保や生産性を上げている好事例を紹介しつつ、今後の働き方改革の方向性について提言する。

本稿が少しでも関係者の参考となれば幸いである。

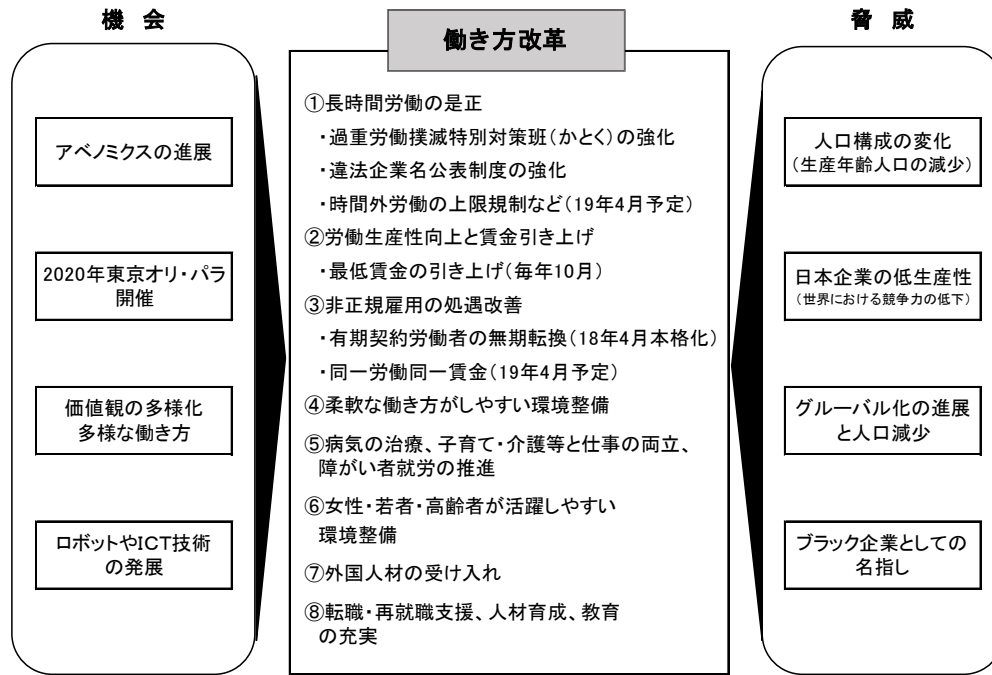
## 1. マクロ面からみた働き方改革の必要性

### (1) 働き方改革を取り巻く環境変化

働き方改革を巡り、企業の経営を取り巻く環境は近年大きく変化しつつある。少子化（労働供給）・景気拡大（労働需要）の双方の要因から労働需給のひっ迫感が強まる中で、一部企業で長時間労働が社会問題化したが、これには、日本企業の元来の低生産性のほか、働く者の家庭環境（介護の必要性等）や価値観の変化なども底流として影響しており、長時間残業の表面化等を機に、働き方を抜本的に見直そうという動きが労使双方に広がっている。

足許の働き方改革の動きを取り巻く「機会」と「脅威」を整理すると以下の通りである（図表1）。以下、「働き方」を取り巻く主な社会・経済環境の動きについて言及する。

図表 1 働き方改革を取り巻く環境

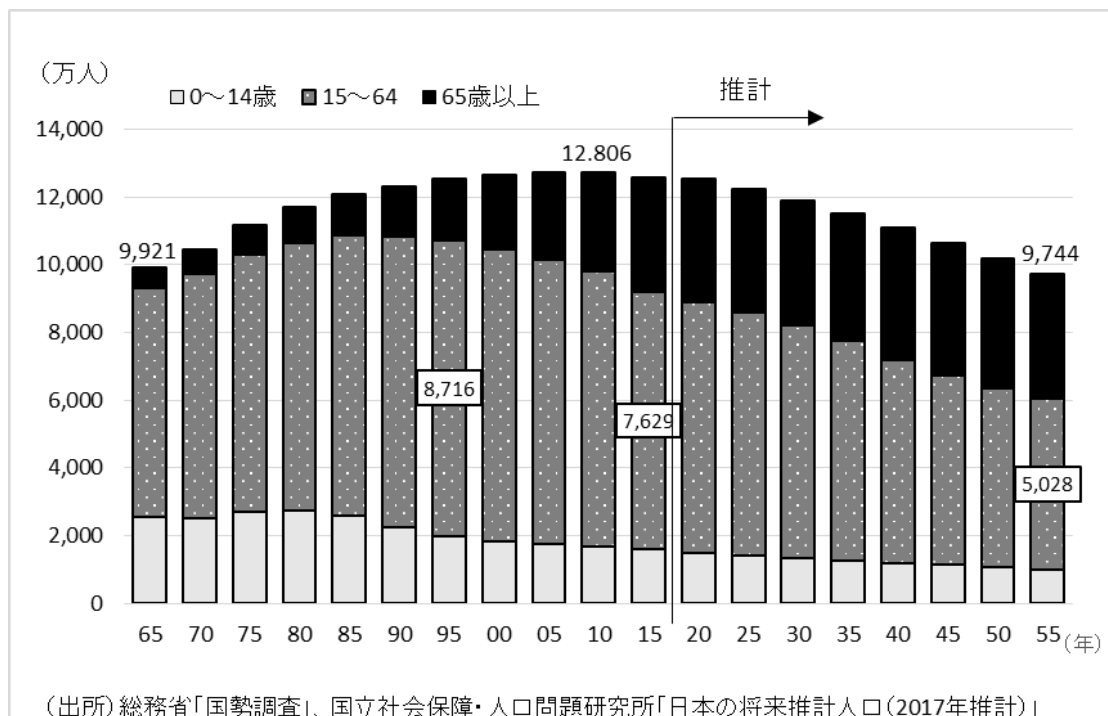


(出所)内閣府「働き方改革実現会議」をもとにちばぎん総合研究所作成

### ① 人口構成の変化 (生産年齢人口の減少)

我が国の労働力の中核をなす生産年齢人口(15~64歳)は、1995年(8,716万人)をピークに2015年(7,629万人)までの20年間で▲1,088万人減少し、2055年には5,028万人(15年比▲2,601万人)まで減少する見込みである(図表2)。この間、労働力人口<sup>1</sup>は、女性や高齢者の労働市場参入が続いているものの、足許では生産年齢男性の減少をカバーするには至っておらず、この20年間で▲68万人減少している(図表3)。

図表 2 人口構造推移と見通し



<sup>1</sup> 15歳以上で、労働する能力と意思をもつ者。

図表 3 労働力人口の推移

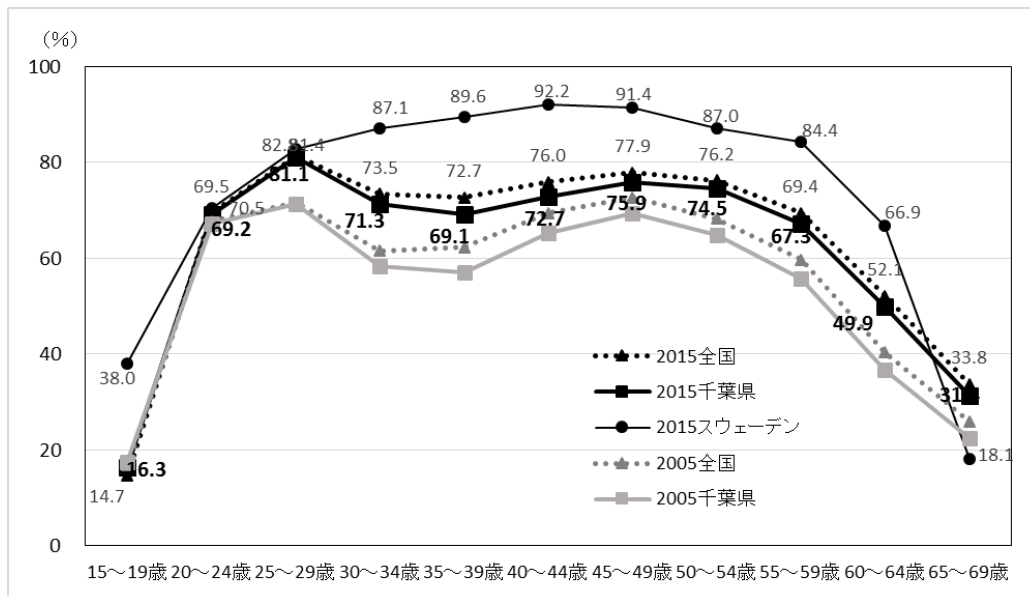
|                      | (万人、%)           |                 |              |                 |
|----------------------|------------------|-----------------|--------------|-----------------|
|                      | 労働力人口            | 男性<br>15-64歳    | 男性<br>65歳以上  | 女性              |
| 1995年                | 6,666            | 3,688           | 278          | 2,701           |
| 2015年<br>労働力人口に占める割合 | 6,598<br>(100.0) | 3,303<br>(50.1) | 453<br>(6.9) | 2,842<br>(43.1) |
| 増減数                  | ▲ 68             | ▲ 385           | 175          | 141             |
| 増減率                  | ▲ 1.0            | ▲ 10.4          | 62.9         | 5.2             |
| 寄与度                  | ▲ 1.0            | ▲ 5.8           | 2.6          | 2.1             |

(出所)総務省「労働力調査」

### ② 女性の就業の動き

女性労働力率（M字カーブ）をみると、子育て世代や高齢層を中心に全国・千葉県ともこのところ上昇傾向にある（図表4）。もっとも北欧に比べると依然として低い水準にあり、女性の子育て支援や社会進出を後押しする官民の弛まぬ支援が望まれる。

図表 4 女性の年齢別労働力率の推移



(出所) 全国・千葉県: 総務省「国勢調査」(2005年は労働力率算出に際し、総数に不詳を含む)

スウェーデン: 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2017」(2015年データ)

\*市民権を持つ15歳から74歳までの国内に居住するすべての人を対象とし、軍人、徴集兵も含む。労働力人口には国内に人口の登録をし、海外で雇用されている者も含む。

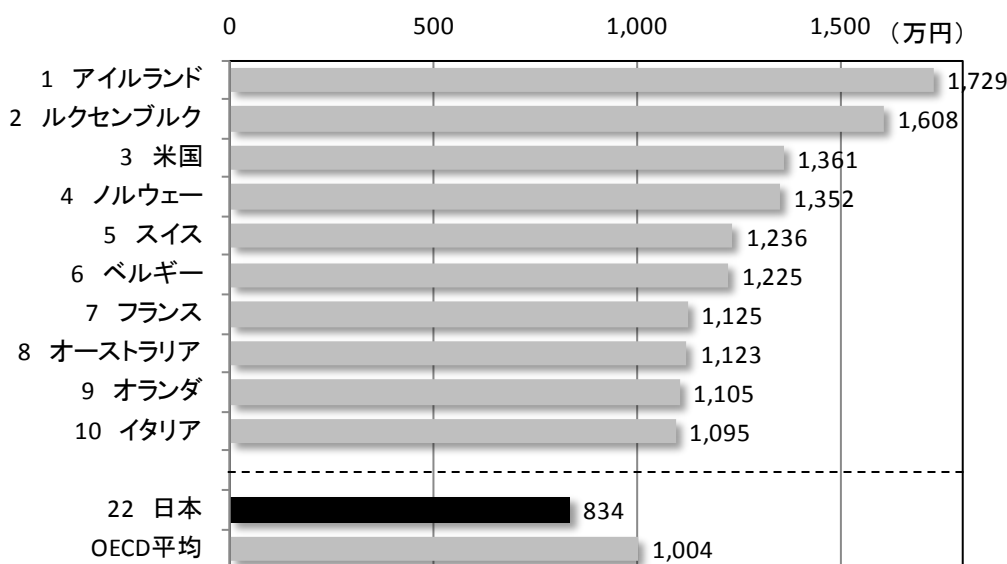
### ③ 日本の低生産性

日本の労働生産性（名目GDP/労働投入量）<sup>2</sup>は、1年で834万円（OECD加盟諸国35か国中22位）とOECD平均（1,004万円）を下回り、米国（1,361万円）の6割程度の水準にとどまっ

<sup>2</sup>生産過程における労働の効率のこと（付加価値量を労働投入量で割った比率）。

ている（図表 5）。こうした低生産性の背景としては、長時間労働に伴う非効率性や ICT・AI の活用不足（分母）および付加価値が高い財・サービスへの進出遅れ（分子）など、分母・分子両面の複合的な要因が考えられる。生産性を引き上げていくためには、「働き方改革」の推進によって労働投入を効率化する（分母）とともに、イノベーション推進（分子）による利益率が高い分野への進出も同時に行う必要がある。

図表 5 OECD加盟諸国の労働生産性（2015/35 カ国比較）



(注) 1. 出所: 公益財団法人日本生産性本部「労働生産性の国際比較」2016年版よりちばぎん総合研究所作成  
 2. USDを2017年11月末終値(112.29円)で換算  
 3. 国名の前の数字は順位

#### ④ アベノミクスの進展に伴う労働需給のひっ迫

景気回復から雇用が拡大する中で我が国有効求人倍率は16年1.43倍と、25年ぶりの高水準を記録し、こうした労働需給のひっ迫が働き方改革を促す大きな要因となっている。なお、有効求人倍率が不動産バブル期並みとなったのには、労働需要の拡大もさることながら、少子化によって構造的に労働供給の天井が低くなっていることも影響している。我が国が、2020年東京オリ・パラ後も持続的に成長するためには、働き方改革によって生産性向上を実現し、成長の天井を押し上げる必要がある。

図表 6 実質成長率と有効求人倍率の動き

|        | 不動産バブル期 | ITバブル期 | 足許    |
|--------|---------|--------|-------|
| 年      | 1989年   | 2000年  | 2016年 |
| 有効求人倍率 | 1.33倍   | 0.65倍  | 1.43倍 |
| 実質成長率  | 4.8%    | 2.6%   | 1.5%  |

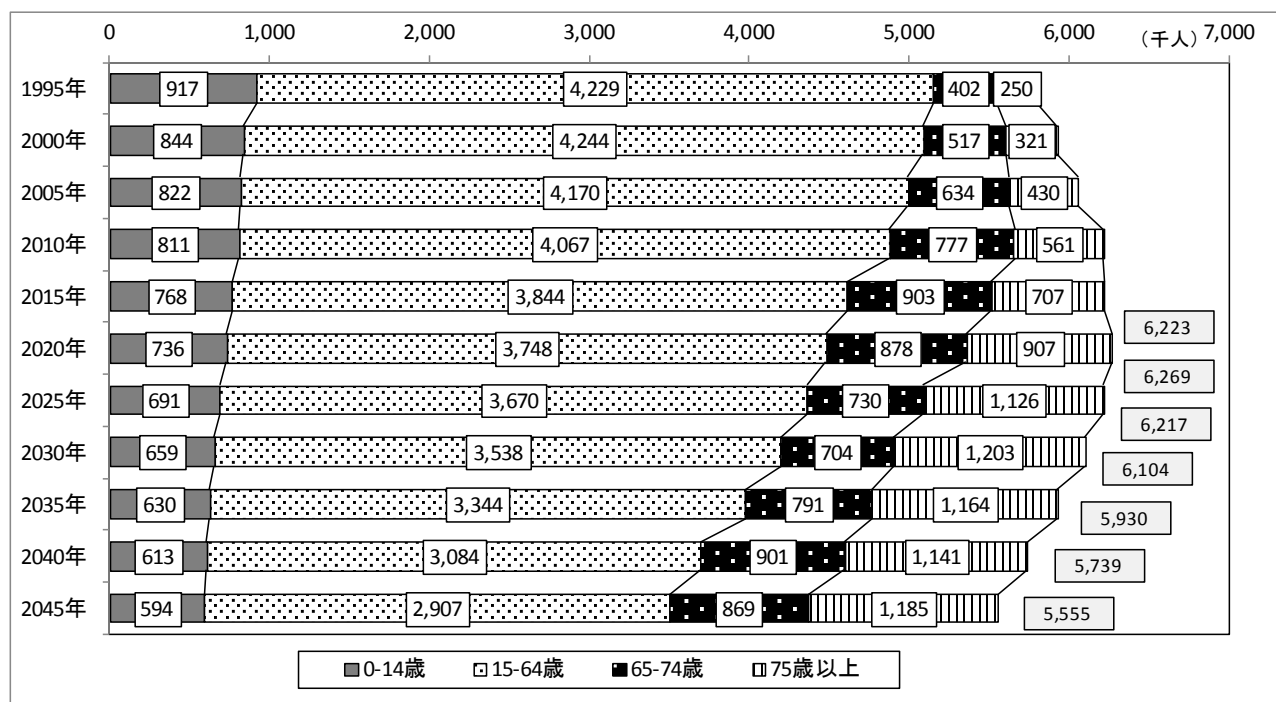
(注) 1. 有効求人倍率は各年の12月(季節調整値)  
 2. 実質成長率は、暦年最終四半期の前年同期比  
 (出所) 厚生労働省「一般職業紹介状況」、内閣府「四半期GDP速報」よりちばぎん総合研究所作成

## 2. 千葉県における働き方改革を巡る環境の変化

### (1) 千葉県の将来人口見通し

千葉県の生産年齢人口ピークは全国より5年遅い2000年(4,244千人)であったが、労働力人口の直近ピーク<sup>3</sup>はさらに5年遅い2005年(3,124千人)であった(図表7)。労働力人口のピーク到来が生産年齢人口のピークに遅れたのは、この間に女性や高齢者が労働意欲を高めてきたことが大きい。先行きを展望すると、生産年齢人口は2045年には2,907千人(ちばぎん総研中位推計による)と、ピーク比▲1,337千人(▲31.5%)減少する見通しである。仮に働き方改革の進展が遅れて女性・高齢者等の労働参入意欲を阻害するような事態となった場合は、労働力率<sup>4</sup>が今以上に上昇しないため、労働力人口も生産年齢人口と同率で減少していくこととなり、県内の労働力不足が加速していく筋合いにある(図表8)。

図表7 千葉県の年齢区分別人口推移(中位推計)



(出所)株式会社千葉銀行「千葉県の将来人口と変化を踏まえた今後の地方創生のあり方」

図表8 千葉県の労働力人口の変化と要因分解

|             | 1990年 | 1995年 | 2000年 | 2005年 | 2010年 | 2015年 | 2020年 | 2030年 | 2040年 |
|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 労働力人口増減     | 14.4  | 9.8   | ▲0.1  | 0.1   | ▲1.1  | ▲2.8  | ▲2.5  | ▲5.6  | ▲12.9 |
| 生産年齢人口要因寄与度 | 18.4  | 7.8   | 0.5   | ▲2.4  | ▲3.3  | ▲7.2  | ▲2.5  | ▲5.6  | ▲12.9 |
| 労働力率等要因寄与度  | ▲4.0  | 2.0   | ▲0.6  | 2.4   | 2.2   | 4.4   | 0.0   | 0.0   | 0.0   |

(注)1.2020年以降は推計

2.増減率は前期比

(出所)総務省「国勢調査」、千葉銀行「千葉県の将来人口と変化を踏まえた今後の地方創生のあり方」よりちばぎん総合研究所作成

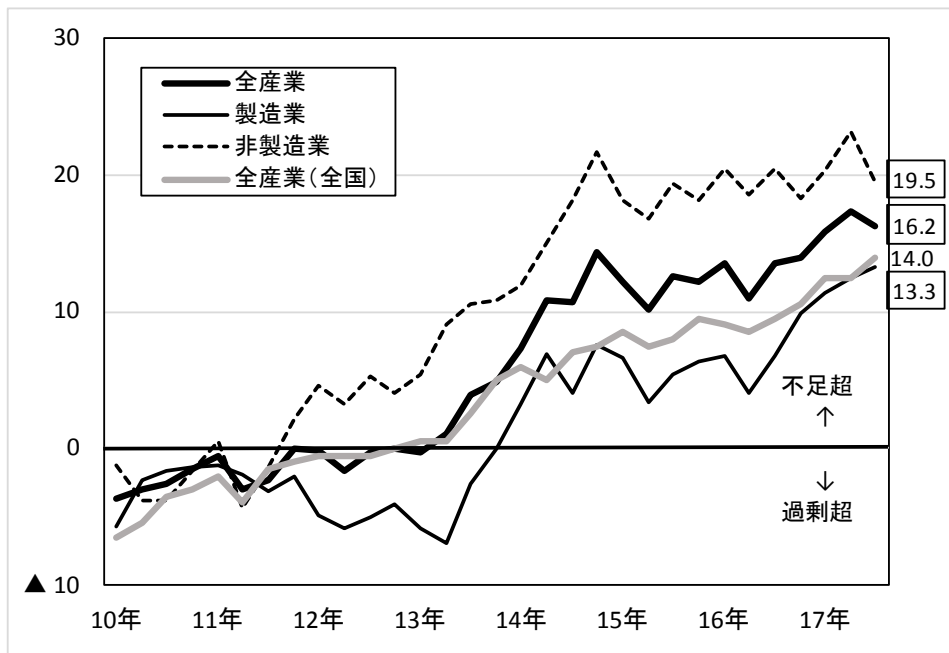
<sup>3</sup> その前のピークは1995年3,125千人(過去最高)。千葉県の労働力人口は、95年から2000年にかけて、労働力率の低下から減少に転じたが、2000年以降は、女性や高齢者の参入促進から、再び増加に転じた。

<sup>4</sup> 15歳以上人口に占める労働力人口の割合。

## (2) 足許の県内労働需給情勢

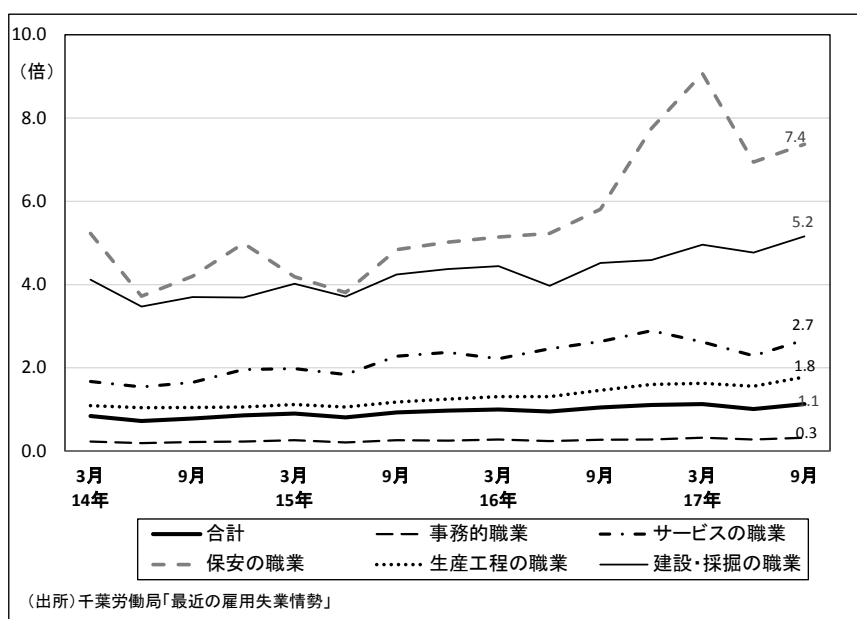
千葉県有効求人倍率は17年9月には1.25倍(季節調整済)と全国と同様にバブル期(92年1月:1.23倍)以来の高水準となっているほか、県内企業の雇用BSI<sup>5</sup>は、業績改善が続く中で非製造業を中心に、全国短観よりも急ピッチで労働ひっ迫感が強まっている(図表9)。とくに、保安の職業(有効求人倍率原数値7.4倍)や建設・採掘の職業(同5.2倍)、サービスの職業(同2.7倍)など、現場職やサービス・販売職で人手不足感が強く(図表10)、これら職種を多く抱える業種を中心に働き方改革の推進が急務となっている。

図表9 千葉県内企業の雇用BSIの推移



(注) 全国は、日銀短観の雇用人員DIを千葉県BSI基準に置き換えたもの  
(出所) 日本銀行「短観」、千葉経済センター「企業経営動向調査」

図表10 千葉県の主な職業別求人倍率の推移(常用・原数値)



(出所) 千葉労働局「最近の雇用失業情勢」

<sup>5</sup> Business Survey Index (企業業況判断指数) の略(雇用BSI=不足-過剰)。

### (3) 千葉県の働き方の特徴（全国及び東京圏における比較）

就業時間について、「正規職員の週 60 時間以上就業している割合」をみると、千葉県は 15.8%と全国（14.0%）を上回り、東京（16.2%）に次ぐ水準となっている。

通勤時間は、千葉県が 98 分と全国（72 分）より長く、神奈川県（102 分）に次ぐ長さであった。

非正規雇用の割合は、千葉県が 39.4%と全国の水準（38.2%）を上回り、埼玉県（39.6%）に次いで高い。

「65 歳以上の雇用割合」は、千葉県が 5.8%と全国（5.4%）を上回り、1 都 3 県（以下「東京圏」という）の中で最も高い。また、「70 歳以上まで働ける企業の割合」は 29.7%と全国（同 22.6%）より多く、東京圏ではトップ（全国順位 3 位）。「希望者全員が 65 歳以上まで働ける企業の割合」も 79.0%と全国（全国 75.6%）より高く、埼玉県（81.8%）に次ぐ水準となっている。

女性の雇用環境について、子育て世代（35～39 歳）の女性労働力率をみると、千葉県は 69.1%と全国（72.7%）を下回っているが、東京圏のなかでは東京都（72.4%）に次ぐ水準となっている。

図表 11 千葉県の働き方の特徴（全国・東京圏との比較）

|      | ①就業時間<br>週60時間以上<br>(%) | ②通勤時間<br>(分) | ③非正規<br>雇用割合<br>(%) | ④高齢者<br>雇用割合<br>(%) | ⑤希望者全員が<br>65歳以上まで<br>働ける企業割合<br>(%) | ⑥70歳以上まで<br>働ける企業割合<br>(%) | ⑦子育て世代<br>(35～39歳)<br>女性労働力率<br>(%) |
|------|-------------------------|--------------|---------------------|---------------------|--------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------|
| 千葉県  | 15.8                    | 98           | 39.4                | 5.8                 | 79.0                                 | 29.7                       | 69.1                                |
| 埼玉県  | 15.4                    | 93           | 39.6                | 5.3                 | 81.8                                 | 24.7                       | 68.7                                |
| 東京都  | 16.2                    | 90           | 35.7                | 5.2                 | 70.9                                 | 17.0                       | 72.4                                |
| 神奈川県 | 15.0                    | 102          | 38.2                | 5.5                 | 75.2                                 | 21.2                       | 66.8                                |
| 全国   | 14.0                    | 72           | 38.2                | 5.4                 | 75.6                                 | 22.6                       | 72.7                                |

(注)①年間200日以上就業している正規職員、②雇用者(正規)、④65歳以上、⑤⑥31人以上規模企業

調査対象は、①②③④⑦は県内居住世帯、⑤⑥は県内企業

(出所)①③④:総務省「2012年就業構造基本調査」、②:総務省「2016年社会生活基本調査」、⑤⑥千葉労働局「2017年高齢者の雇用状況」

⑦総務省「2015年国勢調査」

前表の特徴点を総括すると、高齢者（表の④、⑤、⑥）・女性子育て世代（⑦）などダイバーシティ（多様な労働力供給）の面で、千葉県は全国および東京圏の中で一歩進んでいるものの、こうした豊富な労働力供給に着目した企業進出が多く労働需要も強いため、正規従業員の残業が多く（①）、非正規従業員も多く雇用している（③）姿が浮かび上がる。また通勤時間が長い（②）弊害もある。労働環境・通勤面からみて、千葉県は働き方改革のニーズが強い県だと言える。

### (4) アベノミクスにおける「働き方改革」の位置づけ

以上の社会・経済環境の下で、安倍内閣は「ニッポン一億活躍プラン」(16年6月)<sup>6</sup>を打ち出し、「働き方改革」を我が国の経済成長に向けた最大のチャレンジと位置付けている。

ここでの「働き方改革」は、誰もが活躍できる社会（＝一億総活躍社会）の実現を目指し、労働者一人ひとりのライフスタイルやライフステージに合った働き方を推進していくことで企業の生産性を高めようという取り組みで、具体的には、非正規雇用の処遇改善や賃金引上げ、労働生産性

<sup>6</sup> ニッポン一億総活躍プランとは、あらゆる場で誰もが活躍できる、全員参加型の社会を目指すために2016年6月2日閣議決定された。我が国の経済成長の隘路の根本にある少子高齢化の問題に真正面から取り組み、日本経済に更なる好循環を形成するための新たな経済社会システムづくりに挑戦するもの。

向上、長時間労働の是正など、9項目を掲げている。

働き方改革に関するこれまでの流れをみると、2016年9月以降、安倍首相を議長とする働き方改革実現会議において議論が重ねられ、17年3月の第10回会議において、働き方改革実行計画と行程表が示された（図表12）。17年5月には、「生産性向上国民運動推進協議会」、同6月には「建設業・自動車運送事業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議」が立ち上がり、生産性向上にクローズアップした議論も始まった。

図表 12 働き方改革のこれまでの流れ

| 働き方改革のこれまでの流れ |   |
|---------------|---|
| 2016年6月       | ニッポン一億活躍プランの横断的課題として働き方改革が掲げられる   |
| 2016年9月       | 安倍首相を議長とする働き方改革実現会議設置   |
| 2016年9月       | 働き方改革実現推進室の発足   |
| 2016年10月～     | 働き方改革に関する総理と現場との意見交換会（全4回）開催  |
| 2017年3月       | 働き方改革実行計画とりまとめ、行程表の提示   |
| 2017年5月       | 生産性向上国民運動推進協議会（第1回）   |
| 2017年6月       | 建設業・自動車運送事業の働き方改革に関する関係省庁連絡会議（第1回）  |
| 2019年4月※      | 時間外労働の上限規制、高度プロフェッショナル制度、<br>同一労働同一賃金（中小企業は一部20年4月～）<br>※2018年1月通常国会に関連法案提出、5以降法案成立の見通し。<br>施行は19年4月としているが、1年程度の延期も検討されている。 |

（出所）内閣府「働き方改革実現会議」よりちばぎん総合研究所作成

### 3. 県内企業アンケート調査結果



県内企業の人手不足対応や働き方改革の取組状況などを明らかにするために県内に本社または事業所を有する企業を対象にアンケート調査を実施し、271社から回答を得た。調査結果の特徴点を予め整理すると以下の通りである。

- ①ダイバーシティ（多様な従業員の活用・登用）の動きは、前回調査（2015年4月）時に比べて一段と進展した。
- ②とくに女性の活用・登用については、採用、管理職・役員登用など各面で大幅な進展をみた。管理職に占める女性の割合は全国企業並みに上昇した。
- ③働き方改革は、全体の約7割の企業に取り組んでいる、または取り組み予定。大企業が先行しているが、中小企業の関心も高い。前者は生産性向上、後者は人材不足対応を目的とする取り組みが多い。
- ④業種別にみると、製造業が生産性向上、非製造業は人手不足対応に向けた取り組みが多い。
- ⑤中小企業の働き方改革が進まない事由は、業務多忙・推進人材不足・取引先への影響懸念などが多い。多忙や人材不足で改革まで手がまわらない先が多いのが実情。
- ⑥改革実現の手段としては、従業員・経営陣の意識改革が最上位。さらに大企業ではITツールの導入、中小企業では取引先等、外部の理解をあげた先が相対的に多い。

図表 13 「働き方改革に関するアンケート調査」概要

|        |                         |
|--------|-------------------------|
| 調査対象   | 千葉県内に事業所を有する企業 1,000社   |
| 調査実施期間 | 2017年10月30日～2017年11月17日 |
| 有効回答率  | 27.1%                   |

### ① 雇用過不足感

雇用過不足感をみると、「不足（42.5%）」が「過剰（2.7%）」を+39.8ポイントと大幅に上回っ

ている。「不足」を部門別にみると、生産・建設部門（48.3%）や営業・販売部門（44.6%）など現場系部署の不足感が強い（図表 14）。

企業規模別に雇用D I（不足－過剰）をみると、管理部門で中小企業の人材不足感が目立つ（+18.1ポイント、大企業+6.5%ポイント）。

図表 14 雇用不足感（雇用D I）

(%、ポイント)

|                | 過剰   | 適正   | 不足   | 雇用DI |
|----------------|------|------|------|------|
| 全体(n=261)      | 2.7  | 54.8 | 42.5 | 39.8 |
| 大企業(n=31)      | 3.2  | 51.6 | 45.2 | 42.0 |
| 中小企業(n=230)    | 2.6  | 55.2 | 42.2 | 39.6 |
| 管理部門(n=246)    | 1.6  | 80.1 | 18.3 | 16.7 |
| 大企業(n=31)      | 3.2  | 87.1 | 9.7  | 6.5  |
| 中小企業(n=215)    | 1.4  | 79.1 | 19.5 | 18.1 |
| 営業・販売部門(n=240) | 2.5  | 52.9 | 44.6 | 42.1 |
| 大企業(n=29)      | 3.4  | 48.3 | 48.3 | 44.9 |
| 中小企業(n=211)    | 2.4  | 53.6 | 44.1 | 41.7 |
| 生産・建設部門(n=207) | 3.9  | 47.8 | 48.3 | 44.4 |
| 大企業(n=22)      | 4.5  | 45.5 | 50.0 | 45.5 |
| 中小企業(n=185)    | 3.8  | 48.1 | 48.1 | 44.3 |
| 一般事務部門(n=242)  | 5.0  | 81.4 | 13.6 | 8.6  |
| 大企業(n=30)      | 10.0 | 76.7 | 13.3 | 3.3  |
| 中小企業(n=212)    | 4.2  | 82.1 | 13.7 | 9.5  |
| その他(n=73)      | 4.1  | 68.5 | 27.4 | 23.3 |
| 大企業(n=2)       | 0.0  | 50.0 | 50.0 | 50.0 |
| 中小企業(n=71)     | 4.2  | 69.0 | 26.8 | 22.6 |

(注)雇用DI=不足－過剰

## ② ダイバーシティの現状と今後の方針

ダイバーシティの現状をD I（過去3年増加傾向－減少傾向）でみると、高齢者（+28.8%ポイント）、外国人（+5.2%ポイント）において、採用が進んだことが明らかになった。この間、障がい者は減少傾向超（▲1.8%ポイント）となった（図表 15）。

今後の方針を尋ねると、高齢者（+20.2%ポイント）が最も多く、障がい者（+15.7ポイント）、外国人（+11.9ポイント）が続く。

現状（表中A）と今後の方針（同B）との差は採用方針の変更を意味するが、これについては、障がい者→外国人の順となった。高齢者でマイナス値となったことは、高齢者の充足感がある企業が出てきていることを意味する。

図表 15 ダイバーシティの現状・今後の方針

(ポイント)

|      | 現状DI<br>(A) | 今後の方針DI<br>(B) | 差異<br>(B-A) |
|------|-------------|----------------|-------------|
| 高齢者  | 28.8        | 20.2           | ▲ 8.6       |
| 障がい者 | ▲ 1.8       | 15.7           | 17.5        |

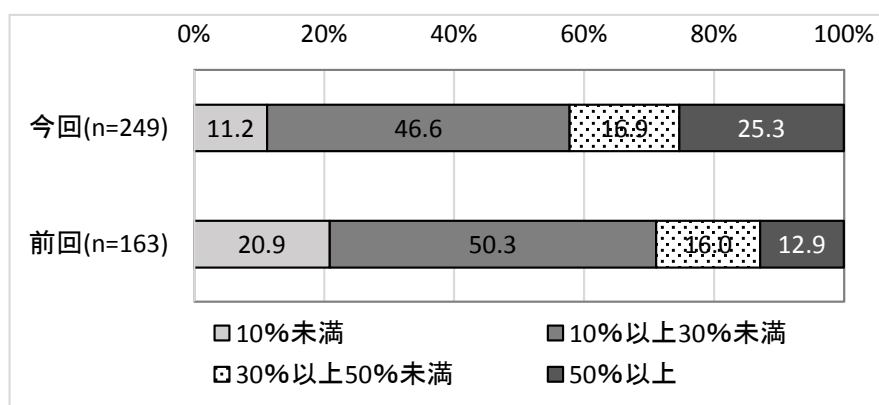
### ③ 女性の活用・登用状況について

ダイバーシティ進展状況のうち、女性の活用・登用について、前回調査（2015年4月）と比較しつつ、点検してみよう。まず女性従業員の割合（図表16）が、「50%以上」企業が前回比+12.4%ポイント増加する一方、「10%未満」の企業が▲9.7%ポイント減少するなど、2年半の間に女性の採用が総じて進展した。

また、女性役員・管理職の割合（図表17）をみても、「10%以上」企業が各々前回比+23.0、+18.0%ポイントと大幅に増加した。企業規模別（前回調査なし）にみると、女性役員・管理職数が1割以上の企業の割合は、いずれも中小企業が4~5割と、大企業（約2割）を大きく上回っている。もっとも同じ中小企業でも、女性の管理職・役員が皆無（0%）の企業も半数程度あり、女性の登用で意識改革が進んでいる先と遅れている先で二極化しているのが実情である。また、先行きについても、図表18のDI調査における、女性の登用方針は、女性管理職で+28.7%ポイント、女性役員で同+4.4%ポイントと、今後も管理職への登用方針が強いことが分かる。

全国企業との比較<sup>7</sup>（図表19）では、今回県内企業調査における女性管理職比率（女性数/管理職総数）は8.0%と、ほぼ全国平均並み（7.1%）となっている。一方、女性役員比率（女性数/役員総数）は全国比見劣りする。全国では上場企業を中心に社外取締役での女性登用比率が高い（18.3%）が、県内企業では社外取締役制度を採用している先はまだ少ない。

図表 16 従業員に占める女性の割合



図表 17 女性役員・管理職の比率（企業規模別）

<sup>7</sup> 経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果」2017年2月（調査期間：2016年10~11月、有効回答数：131社/903社中）における、課長職以上の人数。

(%)

|              | 0%             | 10%未満          | 10%以上          | 10%以上<br>30%未満 | 30%以上<br>50%未満 | 50%以上         |
|--------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|
| 女性役員(n=258)  | 52.3<br>(52.1) | 0.8<br>(24.0)  | 46.9<br>(23.9) | 17.1<br>(10.4) | 14.7<br>(7.4)  | 15.1<br>(6.1) |
| 大企業(n=33)    | 75.8           | 6.1            | 18.2           | 9.1            | 6.1            | 3.0           |
| 中小企業(n=225)  | 48.9           | 0.0            | 51.1           | 18.2           | 16.0           | 16.9          |
| 女性管理職(n=228) | 51.8<br>(40.9) | 13.2<br>(42.1) | 35.1<br>(17.1) | 18.0<br>(10.7) | 7.0<br>(2.6)   | 10.1<br>(3.8) |
| 大企業(n=28)    | 35.7           | 46.4           | 17.9           | 14.3           | 0.0            | 3.6           |
| 中小企業(n=200)  | 54.0           | 8.5            | 37.5           | 18.5           | 8.0            | 11.0          |

(注) ( )内は前回調査

図表 18 女性の現状・今後の方針

|       | 現状DI<br>(A) | 今後の方針DI<br>(B) | 差異<br>(B-A) |
|-------|-------------|----------------|-------------|
| 女性    | 12.5        | 28.7           | 16.2        |
| 女性役員  | 0.0         | 4.4            | 4.4         |
| 女性管理職 | 11.5        | 28.7           | 17.2        |

図表 19 女性役員・管理職の登用状況

| 全国           |      | 千葉県 |      |
|--------------|------|-----|------|
| 取締役          | 5.5  | 役員  | 14.5 |
| 社外取締役        | 18.3 |     |      |
| 取締役兼執行役員     | 1.3  |     |      |
| 執行役/執行役員     | 5.1  |     |      |
| 監査役/監査委員     | 8.4  |     |      |
| 社外監査役/社外監査委員 | 10.4 |     |      |
| 部長級          | 3.7  |     |      |
| 課長級          | 7.9  |     |      |
| 部長級以上        | 4.0  |     |      |
| 課長級以上        | 7.1  | 管理職 | 8.0  |

※回答企業の各階層の合計人数に対する女性の割合

全国: 経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果(2016年データ)」2017年2月

千葉県: 今回調査

#### ④ 女性の登用・活用における課題

女性の登用・活用における課題について前回調査と比較すると、「女性の採用数が少数である（あった）ため、管理職の候補者が乏しい（▲7.2%ポイント）」、「キャリアアップを希望する女性が少ない（▲5.5%ポイント）」などで、課題として掲げる企業の割合が減少し、上記③の女性管理職・役員の登用増加を裏付ける調査結果となっている（図表 20）。もっとも絶対値自体は、各 48.3%、43.8%と高止まりしている（3位の「これまで、管理職候補としての育成や動機づけをしていない」も 36.7%（+1.1%ポイント）と同様）。このことは、企業の女性登用方針にも拘わらず、昇格候補が一巡／枯渇しているとも考えられ、女性の管理職への育成に向けた企業努力や女性自身の意識改革に向けた弛まぬ努力が必要なことを意味するものである。

図表 20 女性の登用・活用における課題

|   | (%、ポイント)  |           |             |
|---|-----------|-----------|-------------|
|   | 今回<br>(A) | 前回<br>(B) | 差異<br>(A-B) |
| 女性の採用数が少数である(あった)ため、管理職の候補者が乏しい         | 48.3      | 55.5      | ▲ 7.2       |
| キャリアアップを希望する女性が少ない                      | 43.8      | 49.3      | ▲ 5.5       |
| これまで、管理職候補としての育成や動機づけをしていない             | 36.7      | 35.6      | 1.1         |
| 女性のロールモデルが少ない                           | 20.8      | 19.2      | 1.6         |
| (結婚・出産退職などにより)女性の勤続年数が短いため、管理職の候補者が乏しい  | 20.4      | 18.5      | 1.9         |
| 女性活用の目標値が、経営指針や経営計画などで具体的に明示できていない      | 17.9      | 14.4      | 3.5         |
| 人員不足等や長時間労働の常態化などにより、多様かつ柔軟な働き方を推進しづらい  | 16.7      | 16.4      | 0.3         |
| 管理職に女性登用・活用の認識が薄い                       | 15.8      | 21.2      | ▲ 5.4       |
| 女性登用・活用が経営戦略として浸透しきれていない                | 15.4      | 15.8      | ▲ 0.4       |
| 保育所など行政による育児支援インフラが不十分である               | 15.0      | 15.8      | ▲ 0.8       |
| 女性登用・活用の経営戦略の中での優先順位が上がっていない            | 11.7      | 6.2       | 5.5         |
| 仕事と家庭の両立支援に対する職場(同僚)の理解が低い              | 7.9       | 10.3      | ▲ 2.4       |
| 育児休暇取得や看護休暇、育児のための短時間勤務に対する職場(同僚)の理解が低い | 5.4       | 5.5       | ▲ 0.1       |

#### ⑤ 働き方改革について

##### (a) 働き方改革の取り組み状況

働き方改革への取り組みについては、「取り組んでいる（33.7%）」、「取り組みを予定・検討中（33.3%）」、「取り組んでいない（33.0%）」がほぼ同率となっている（図表 21）。「取り組んでいる」先を企業規模別にみると、大企業（50.0%）が中小企業（31.5%）に先行しているが、「取り組みを予定・検討中」の中小企業は 33.2%と関心が高い。

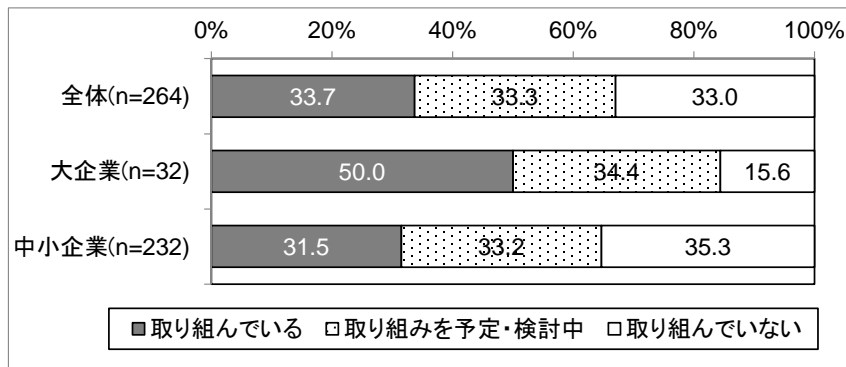
「既に導入している」取り組みを多い順にみると、「時間外労働の削減（53.6%）」が最も多く、「有給休暇の取得率向上（50.9%）」、「変形労働時間制（41.4%）」、「従業員の自己啓発の促進（34.5%）」が続いている（図表 22）。企業規模別にみると、「短時間勤務制度」や「変形労働時間制」、「介護離職の防止」などは大企業が先行している一方、中小企業では「副業・兼業の容認」「出産・育児で退職した従業員の再雇用」「業務のアウトソーシング」などで割合がやや多かった。相対的にみて、大企業は「生産性向上」「福利厚生拡充」に、中小企業は「人材不足への対応」に重

点が置かれていると言える。

製造業、非製造業別にみると、人手不足を反映して、導入している企業割合は非製造業が製造業を上回っている。改革に取り組む狙いについても、企業規模別動向と同様に、業種によって差異があり、製造業は「有給休暇の取得率向上」「時間外労働の削減」「フレックスタイム制」など、「生産性向上」「コストカットへの対応」などに力点が置かれている。一方非製造業では、「ITを活用したツールの導入」「育児支援」「出産・育児で退職した従業員の再雇用」など、「人材不足への対応」を目的とした対応が目立つ。

既に導入している取り組み（実績）と生産性をあげるために有効と回答した取り組み（有効性）を比較してみると、差が大きいのは、「事務・作業負担の見直し」、「人事・賃金制度の見直し」、「ITを活用したツールの導入」、「権限移譲・組織改定」など、IT活用を含む制度／組織改革に関する項目となっており、今後はこうした項目に積極的に取り組む企業が増えることが予想される（図表 23）。

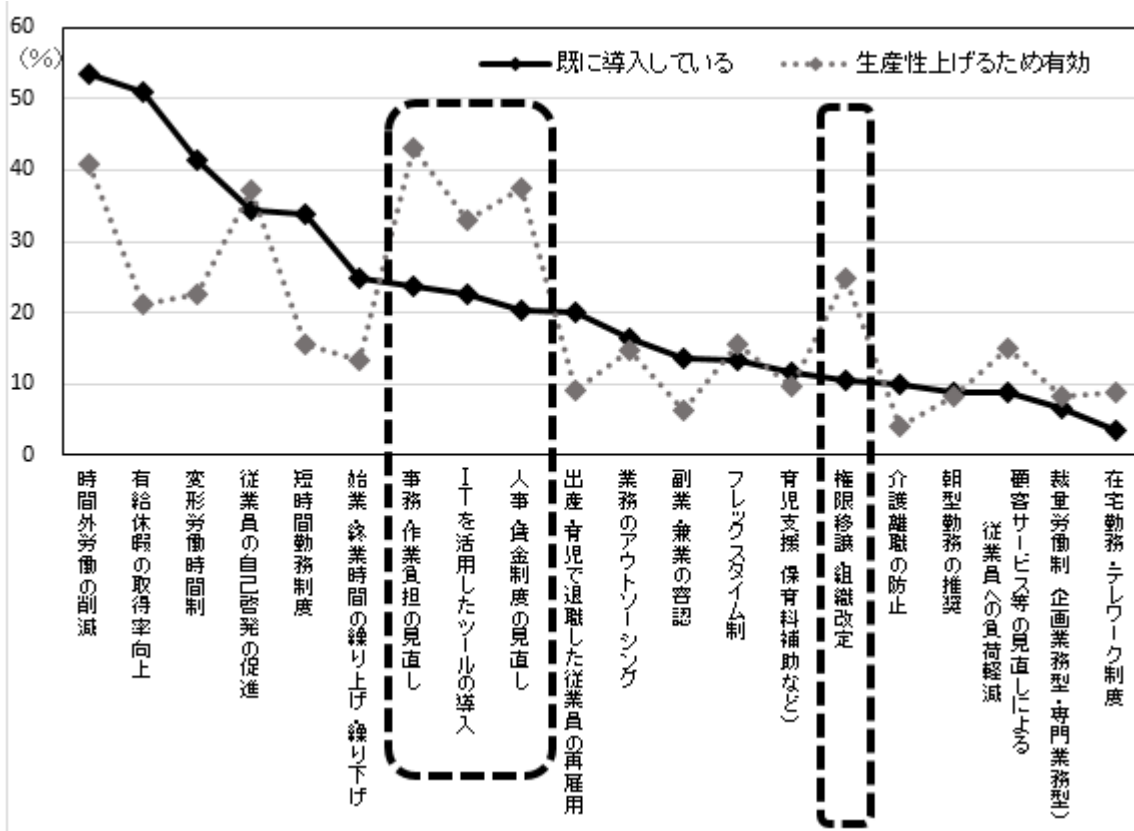
図表 21 働き方改革の取組状況



図表 22 既に導入している取り組み

|                            | (%, ポイント) |         |          |          |         |          |          |
|----------------------------|-----------|---------|----------|----------|---------|----------|----------|
|                            | 全体        | 大企業 (A) | 中小企業 (B) | 差異 (A-B) | 製造業 (C) | 非製造業 (D) | 差異 (C-D) |
| 時間外労働の削減                   | 53.6      | 53.1    | 53.6     | ▲ 0.5    | 56.6    | 51.8     | 4.8      |
| 有給休暇の取得率向上                 | 50.9      | 50.0    | 51.1     | ▲ 1.1    | 55.1    | 48.5     | 6.6      |
| 変形労働時間制                    | 41.4      | 66.7    | 38.1     | 28.6     | 42.1    | 41.0     | 1.1      |
| 従業員の自己啓発の促進                | 34.5      | 34.4    | 34.5     | ▲ 0.1    | 31.6    | 36.2     | ▲ 4.6    |
| 短時間勤務制度                    | 33.9      | 70.0    | 29.1     | 40.9     | 31.6    | 35.2     | ▲ 3.6    |
| 始業・終業時間の繰り上げ・繰り下げ          | 24.8      | 33.3    | 23.7     | 9.6      | 22.1    | 26.4     | ▲ 4.3    |
| 事務・作業負担の見直し                | 23.8      | 29.0    | 23.0     | 6.0      | 22.4    | 24.5     | ▲ 2.1    |
| ITを活用したツールの導入              | 22.7      | 35.5    | 21.0     | 14.5     | 16.7    | 26.2     | ▲ 9.5    |
| 人事・賃金制度の見直し                | 20.2      | 29.0    | 19.0     | 10.0     | 18.6    | 21.1     | ▲ 2.5    |
| 出産・育児で退職した従業員の再雇用          | 20.0      | 16.7    | 20.4     | ▲ 3.7    | 16.0    | 22.4     | ▲ 6.4    |
| 業務のアウトソーシング                | 16.5      | 13.3    | 17.0     | ▲ 3.7    | 13.7    | 18.2     | ▲ 4.5    |
| 副業・兼業の容認                   | 13.5      | 10.0    | 14.0     | ▲ 4.0    | 14.7    | 12.8     | 1.9      |
| フレックスタイム制                  | 13.2      | 19.4    | 12.3     | 7.1      | 15.6    | 11.7     | 3.9      |
| 育児支援(保育料補助、企業内保育所、子連れ勤務など) | 11.6      | 20.0    | 10.5     | 9.5      | 6.3     | 14.7     | ▲ 8.4    |
| 権限移譲・組織改定                  | 10.4      | 22.6    | 8.8      | 13.8     | 9.4     | 11.0     | ▲ 1.6    |
| 介護離職の防止                    | 9.8       | 26.7    | 7.6      | 19.1     | 9.4     | 10.1     | ▲ 0.7    |
| 朝型勤務の推奨                    | 8.9       | 6.7     | 9.2      | ▲ 2.5    | 9.5     | 8.6      | 0.9      |
| 顧客サービス等の見直しによる従業員への負荷軽減    | 8.9       | 6.7     | 9.3      | ▲ 2.6    | 9.5     | 8.6      | 0.9      |
| 裁量労働制(企画業務型・専門業務型)         | 6.7       | 10.0    | 6.3      | 3.7      | 7.4     | 6.3      | 1.1      |
| 在宅勤務・テレワーク制度               | 3.5       | 3.3     | 3.6      | ▲ 0.3    | 3.2     | 3.8      | ▲ 0.6    |

図表 23 既に導入している取り組みと生産性向上に向けた有効な取り組みとの相関

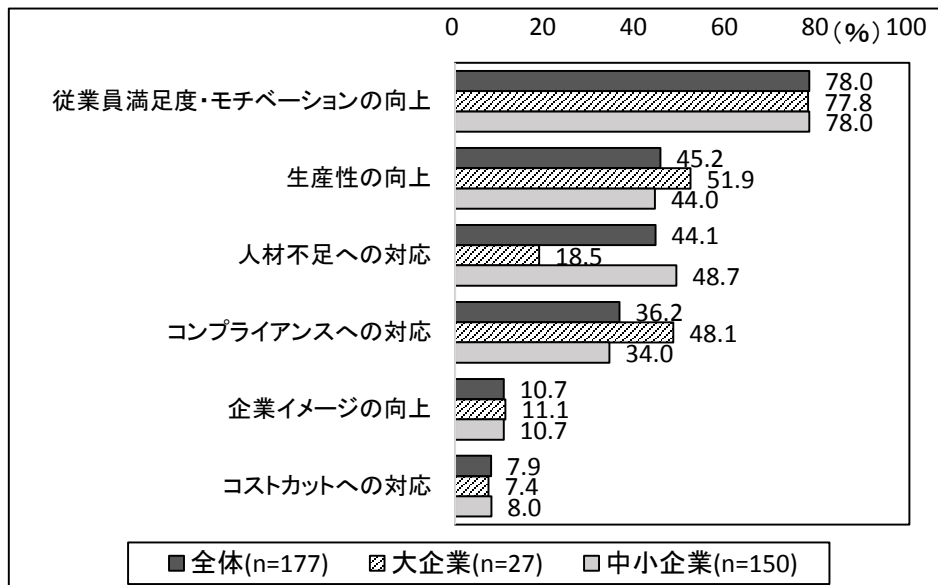


(b) 働き方改革に取り組むねらい

働き方改革に取り組むねらいは、「従業員満足度・モチベーションの向上 (78.0%)」が最も多く、次いで「生産性の向上 (45.2%)」、「人材不足への対応 (44.1%)」となっている (図表 24)。

企業規模別にみると、大企業では「生産性の向上 (51.9%)」「コンプライアンスへの対応 (同 48.1%)」で中小企業をやや上回り、逆に中小企業では「人材不足への対応 (48.7%)」で大企業 (18.5%) を大幅に上回っている。

図表 24 働き方改革に取り組むねらい

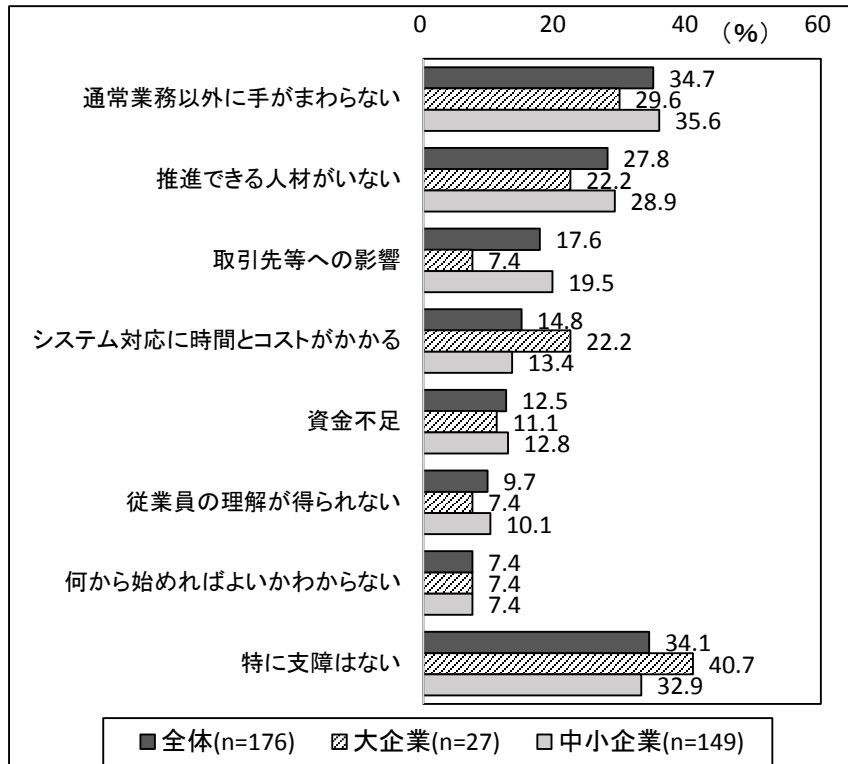


### (c) 働き方改革に取り組む際の支障

「通常業務以外に手がまわらない (34.7%)」が最多となっており、「推進できる人材がない (27.8%)」、「取引先等への影響 (17.6%)」が続いている (図表 25)。「特に支障はない」とする先も 34.1%ある。

企業規模別にみると、大企業では「システム対応に時間とコストがかかる」先が多く、中小企業では「通常業務多忙」「推進人材不足」「取引先等への影響」を挙げる先が多い。働き方改革に関心がある中小企業でも、多忙や人材不足で改革に手が回らない先が多いのが実情だ。

図表 25 働き方改革推進上の支障



### (d) 働き方改革の実現のために重要なこと

「従業員の意識改革 (63.1%)」が最も多く、次いで「経営陣の意識改革 (47.9%)」、「人事・労務制度の改定 (34.6%)」となっている (図表 26)。

大企業では「ITツールの導入」、中小企業では「取引先等、外部の理解」をあげた先が相対的に多い点が目立つ。

図表 26 働き方改革実現のために重要なこと

|            | (%)           |               |                 |
|------------|---------------|---------------|-----------------|
|            | 全体<br>(n=263) | 大企業<br>(n=31) | 中小企業<br>(n=232) |
| 従業員の意識改革   | 63.1          | 71.0          | 62.1            |
| 経営陣の意識改革   | 47.9          | 38.7          | 49.1            |
| 人事・労務制度の改定 | 34.6          | 41.9          | 33.6            |
| 取引先等、外部の理解 | 16.3          | 6.5           | 17.7            |
| ITツールの導入   | 8.0           | 16.1          | 6.9             |



### (e) 働き方改革に取り組んでいない理由

「通常業務以外に手がまわらない (45.2%)」が最多となっており、「何から始めればよいかわからない (28.6%)」、「推進できる人材がいない (23.8%)」が続く (図表 27)。大企業ではとくに通常業務多忙、経営陣・従業員の理解不足が多く、中小企業では人材・ノウハウ・資金不足、取引先への影響懸念を挙げる先が多い。

図表 27 働き方改革に取り組んでいない理由

|                   | (%)          |              |                |
|-------------------|--------------|--------------|----------------|
|                   | 全体<br>(n=84) | 大企業<br>(n=5) | 中小企業<br>(n=79) |
| 通常業務以外に手がまわらない    | 45.2         | 60.0         | 44.3           |
| 何から始めればよいかわからない   | 28.6         | 20.0         | 29.1           |
| 推進できる人材がいない       | 23.8         | 0.0          | 25.3           |
| 資金不足              | 15.5         | 0.0          | 16.5           |
| 取引先等への影響          | 13.1         | 0.0          | 13.9           |
| システム対応に時間とコストがかかる | 9.5          | 0.0          | 10.1           |
| 経営陣の理解が得られない      | 8.3          | 40.0         | 6.3            |
| 従業員の理解が得られない      | 6.0          | 40.0         | 3.8            |
| 既に働き方改革は達成済だから    | 11.9         | 20.0         | 11.4           |

### ⑥ 残業時間・長時間労働

残業時間は、「減少傾向」が「増加傾向」を+34.2%ポイント上回っており、全体的に削減基調にある (図表 28)。業種別にみると、「減少傾向」の割合は製造業・非製造業とも概ね4割と差が小さいが、「増加傾向」の割合は、内外需要が強い (= 仕事量が増えている) 製造業が非製造業を上回っている。企業規模別には大きな差はみられない。

長時間労働が是正されない理由としては、「人員不足・人手不足 (36.2%)」が最も多く、次いで「業務特性 (専門性・突発性) (32.7%)」、「顧客・取引先からの要求水準の高まり (22.3%)」となっている。「長時間労働はない」は34.6%であった (図表 29)。

業種別にみると、非製造業が「業務特性 (専門性・突発性)」、「長時間労働を肯定視する風土」、「人員不足・人手不足」などの項目において、製造業よりも多かった。

図表 28 残業時間の傾向 (2016 年度比)

|      | (%)           |               |                 |               |                 |
|------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|      | 全体<br>(n=269) | 大企業<br>(n=31) | 中小企業<br>(n=238) | 製造業<br>(n=99) | 非製造業<br>(n=170) |
| 増加傾向 | 7.1           | 6.5           | 7.1             | 10.1          | 5.3             |
| 横ばい  | 48.0          | 48.4          | 47.9            | 49.5          | 47.1            |
| 減少傾向 | 41.3          | 41.9          | 41.2            | 39.4          | 42.4            |
| その他  | 3.7           | 3.2           | 3.8             | 1.0           | 5.3             |

図表 29 長時間労働が是正されない理由

|                         | (%)  |               |                 |               |                 |
|-------------------------|------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                         | 全体   | 大企業<br>(n=29) | 中小企業<br>(n=231) | 製造業<br>(n=97) | 非製造業<br>(n=163) |
| 人員不足・人手不足               | 36.2 | 44.8          | 35.1            | 33.0          | 38.0            |
| 業務特性(専門性・突発性)           | 32.7 | 44.8          | 31.2            | 27.8          | 35.6            |
| 顧客・取引先からの要求水準の高まり       | 22.3 | 24.1          | 22.1            | 23.7          | 21.5            |
| 各自の意識の低さ                | 18.8 | 24.1          | 18.2            | 17.5          | 19.6            |
| マネジメントの不備(制度自体や管理職のスキル) | 15.4 | 20.7          | 14.7            | 15.5          | 15.3            |
| 生産性向上の取り組みが進展しない        | 12.7 | 13.8          | 12.6            | 10.3          | 14.1            |
| 長時間労働を肯定視する風土           | 6.9  | 17.2          | 5.6             | 2.1           | 9.8             |
| 賃金体系(労働時間に対する給与体系)      | 5.0  | 3.4           | 5.2             | 7.2           | 3.7             |
| 長時間労働はない                | 34.6 | 20.7          | 36.4            | 39.2          | 31.9            |

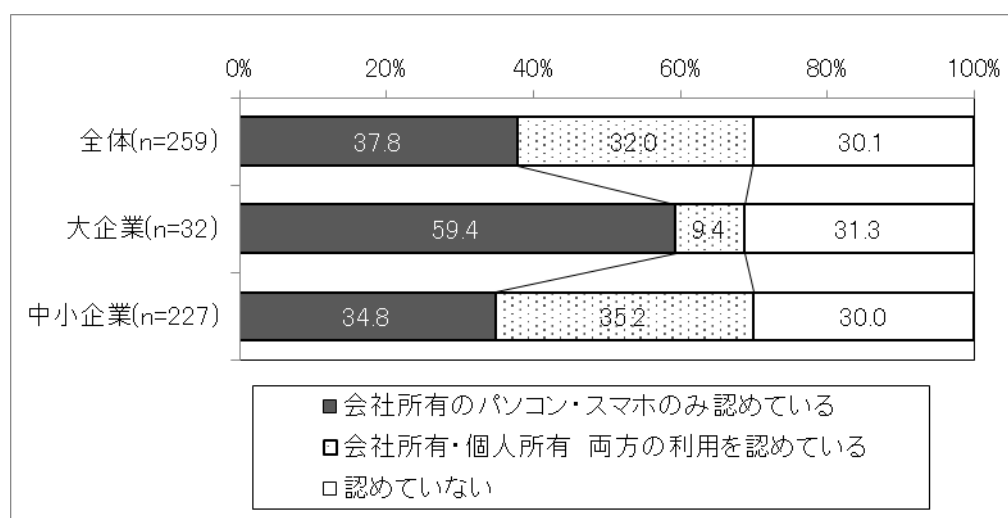
### ⑦ 社外でのIT活用状況

パソコンやスマートフォン等を社外で業務に利用している企業の割合は69.8%（会社所有のみ認めている：37.8%、会社所有・個人所有 両方認めている：32.0%）となった（図表30）。

「会社所有のみ認めている」を企業規模別にみると、大企業が59.4%と中小企業（34.8%）を上回った。一方、「会社所有・個人所有 両方の利用を認めている」は中小企業（35.2%）が大企業（9.4%）を大幅に上回った。

社外で利用可能な業務は、「資料・データの作成（57.9%）」が最多で、「スケジューラー（55.0%）」、「契約業務・見積もり作成業務（42.7%）」が続く（図表31）。

図表 30 パソコンやスマートフォン等の社外での業務使用



図表 31 パソコンやスマートフォンで利用可能な社外業務

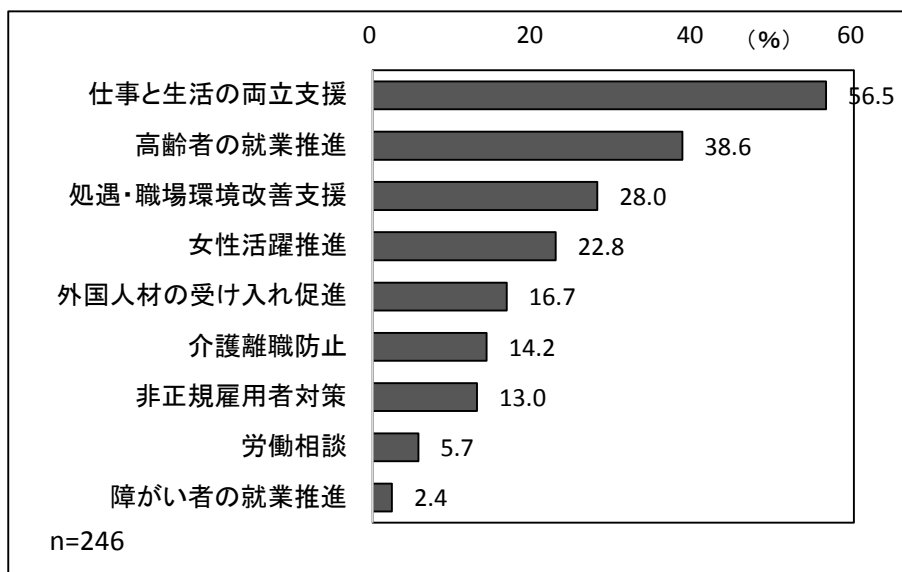
|                | (%)           |               |                 |               |                 |
|----------------|---------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|
|                | 全体<br>(n=171) | 大企業<br>(n=21) | 中小企業<br>(n=150) | 製造業<br>(n=65) | 非製造業<br>(n=106) |
| 資料・データ作成       | 57.9          | 61.9          | 57.3            | 63.1          | 54.7            |
| スケジューラー(社内)    | 55.0          | 61.9          | 54.0            | 49.2          | 58.5            |
| 契約業務・見積もり作成業務  | 42.7          | 33.3          | 44.0            | 40.0          | 44.3            |
| 業務進捗・売上管理      | 40.4          | 42.9          | 40.0            | 40.0          | 40.6            |
| プレゼンテーションや資料提示 | 39.2          | 47.6          | 38.0            | 43.1          | 36.8            |
| 顧客情報閲覧         | 38.6          | 42.9          | 38.0            | 33.8          | 41.5            |
| 勤怠管理・経費管理      | 26.3          | 28.6          | 26.0            | 24.6          | 27.4            |
| チャット・メッセージ     | 17.0          | 14.3          | 17.3            | 12.3          | 19.8            |
| 商品開発・デザイン      | 12.9          | 14.3          | 12.7            | 9.2           | 15.1            |
| オンラインマニュアル     | 11.7          | 14.3          | 11.3            | 9.2           | 13.2            |
| TV会議           | 7.6           | 0.0           | 8.7             | 6.2           | 8.5             |

⑧ 行政に期待する支援

「仕事と生活の両立支援 (56.5%)」が最多となっており、「高齢者の就業推進 (38.6%)」、「処遇・職場環境改善支援 (28.0%)」、「女性の活躍推進 (22.8%)」が続く (図表 32)。

企業が行政に期待する支援策 (A) と自治体の実施済の支援策 (B) を比較すると、「仕事と生活の両立支援 (▲29.2%ポイント)」、「外国人材の受け入れ促進 (▲13.7%ポイント)」、「処遇・職場環境改善支援 (▲9.8%ポイント)」、「介護離職防止 (▲5.1%ポイント)」の順に、自治体の取り組み不足感が強い (図表 33)。

図表 32 行政に期待する支援



図表 33 行政に期待する支援と自治体を実施している支援策

(%、ポイント)

|             | 企業の期待<br>(A) | 自治体の支援策<br>(取り組み済)<br>(B) | 差異<br>(B-A) |
|-------------|--------------|---------------------------|-------------|
| 仕事と生活の両立支援  | 56.5         | 27.3                      | ▲ 29.2      |
| 高齢者の就業推進    | 38.6         | 72.7                      | 34.1        |
| 処遇・職場環境改善支援 | 28.0         | 18.2                      | ▲ 9.8       |
| 女性活躍推進      | 22.8         | 31.3                      | 8.5         |
| 外国人材の受け入れ促進 | 16.7         | 3.0                       | ▲ 13.7      |
| 介護離職防止      | 14.2         | 9.1                       | ▲ 5.1       |
| 非正規雇用者対策    | 13.0         | 15.2                      | 2.2         |
| 労働相談        | 5.7          | 27.3                      | 21.6        |
| 障がい者の就業推進   | 2.4          | 39.4                      | 37.0        |
| その他         | 3.7          | 30.0                      | 26.3        |

## 4. 県内中小企業の先進的な事例

### アシザワ・ファインテック株式会社

所在地：習志野市 資本金：9,000 万円

業種：機械製造業（粉砕機製造、ナノ粒子製造） 従業員：130 人

同社は、世界最小の微粒子をつくるための粉砕機(ビーズミル)のトップメーカー。現社長への交代(2000年)を機に、労使が協力して顧客満足と従業員満足の両立を目指した理念・行動指針を作成し、働き方改革の取り組みを開始。「100年委員会」「CS・ES委員会」の活動や芦澤社長による社員面談(年2回)の実施を通じた職場風土の改革のほか、トップから現場への権限移譲などを行った。その後社員の自主性がアップし、後輩の育成・生産性向上など、自らの組織や職場環境をより良くするための業務改善活動が続いており、制度の見直しも継続している。

採用では会社理念に共感する人材を重視しつつ、理系男性に加えて、文系・女性・外国人・中途・高齢者など多様な人材を受入れている。時間単位有給や短時間勤務制度導入のほか事前申告制による残業適正化などを通じて、従業員満足と業績向上を両立したことで定着率も高く、千葉県初のユースエール<sup>8</sup>認定を取得している。今後は自社の事例を広めて地域のワーク・ライフ・バランスにも貢献したいとしている。

### 広栄化学工業株式会社

所在地：習志野市 資本金：6,000 万円

業種：製造業（化学工業薬品の製造・加工・販売） 従業員：60 名

吉田社長の『夕食は家族とともに』の理念の下に、2005年から「ワーク・ライフ・バランス委員会」を中心として、残業削減や休暇取得促進を進めている。週に2回の「ノー残業デー」などの実施による社員の時間意識の高まりは社内アンケート結果に表れている。「毎日残業している」は2010年では12.8%を占めていたが、14年では1.7%に減少、「ほとんど残業しない」は55.3%から74.1%へ増加した。残業時間は、ノー残業デー開始年度の65%まで減少し、残業を削減しつつ15年には過去最高売上になるなど、異次元の生産性向上に成功した。既婚社員の家事育児の分担も「自分と配偶者が同じくらい」が8.1%から21.9%へ増加し、ワーク・ライフ・バランスが進んでいる。半日休暇は、年8回取得が可能だが、育児・介護に限って最大20回認められるなど、一連の施策で社員の定着も進んでいる。

こうした継続した活動から対外的評価も高く、習志野市「子育て支援先端企業」第1号認証(2008年度)や千葉県男女共同参画推進事業所奨励賞(2014年度)を受賞している。男性の育児休業(3か月)取得実績により「くるみん<sup>9</sup>」の申請も予定している。

吉田社長は、働き方改革をこれから始める企業へのアドバイスとして、「中小企業は小回りが利くため成果が出やすい」「全てはトップ次第」「一步を踏み出すには起爆剤も必要であり、コンサルタントや専門家活用も一案」としている。

<sup>8</sup> 厚労省の「若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業」認定制度。2017年12月で全国296社が認定。

<sup>9</sup> 厚労省の「子育てサポート企業」認定制度。2017年3月末で、全国2,695社が認定(大多数が大企業)。

## 株式会社 KUURAKU GROUP

所在地：千葉市 資本金：3,000 万円

業種：飲食業ほか 従業員：290 名（うちアルバイト・パート 250 名）

同社は「くふ楽」をはじめとする外食事業を国内で 17 店舗展開している。店舗運営は外的要因に備える以上にまず人が大事で、人財を増やし育てることを重視し、「人ありきのくふ楽」を実践。ウエイトの高いパート・アルバイトを「メンバー」と呼称して柔軟な働き方を認めつつ教育にも力を入れ、メンバーは課題をクリアするごとにランク（給与）がステップアップする人事制度が導入されている。メンバーの正社員登用にも積極的。

こうした働き方改革は、社員同士による自由闊達な意見交換を通じて湧き出したアイデアが実践に移されているものが中心で、飲食業界では稀な週休 3 日制度（地域限定社員のうち希望者）を実施しているほか、再雇用制度（社員は 3 年以内、メンバーは半年以内）も導入。多様な働き方を認めつつ、人財を育てる社風に惹かれて、多彩な働き手が集まるようになり、昼間の仕込時間帯に 60 代女性のパートタイマーが活躍、外国人社員が訪日客向けのメニューポップを作成し好評を得るなど、自己の得意分野を活かして営業に貢献する姿もみられる。

また、将来の国内市場縮小に備えて海外進出にも積極的で、海外店舗の幹部育成も視野に入れつつ、外国人も積極的に採用している。「地域社会への貢献」「人財の育成」「日本の文化を世界に広める」の 3 つの事業目的達成に全社一丸となって進んでいる。

## 5. 働き方改革の実現に向けて（提言）

提言に先駆け、アンケート調査結果等からみた県内企業の働き方改革への課題（取り組み目的）を改めて整理すると、概ね以下の表のように概略化できる。

|      | 大企業                   | 中小企業   |
|------|-----------------------|--------|
| 製造業  | 労働生産性向上<br>コンプライアンス対応 |        |
| 非製造業 |                       | 人材不足対応 |

もともと、「労働生産性」は付加価値／労働投入量で表される。「人材」部分は、「供給を増やす取組<sup>10</sup>」と「需要を節約する取組」に大別される。また、人材不足問題は、生産性の分母部分の問題であることから、「人材不足対応」は「生産性向上」に抱合することが可能であり、課題・目的のすべてを「生産性向上」とすることもできる。

労働生産性を向上させるためには、分子・分母の双方の対応が重要である（図表 34）。

図表 34 労働生産性向上に向けた企業の取り組み

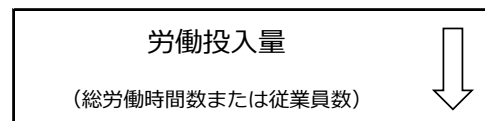
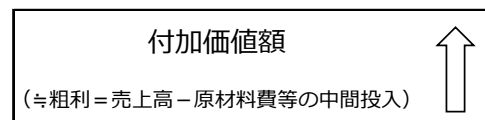
労働生産性を向上させるためには、

- ・付加価値額の増大(=分子を大きくする取り組み)
- ・労働投入量の節約(=分母を小さくする取り組み)

| ＜付加価値額を増大させる取り組み＞   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>・新たな商品・サービスをはじめ、利益率の高い分野へのシフト、イノベーション</li> <li>・単価の引き上げ</li> <li>・稼働率(労働投入当たりの売上数量)の引き上げ</li> <li>・取引先や社会が物価上昇を容認する機運の盛り上げ</li> <li>・付加価値分野開拓に向けた行政支援</li> </ul> |



=



| ＜労働投入量を節約する取り組み＞  |   |  |
|---|---|--|
| <b>①省力化投資</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・IoT・AIなどの新技術を活用した各種設備の導入</li> <li>・幅広い業種において、各々の業種特性を反映して、多種多様な省力化投資が行われている</li> </ul> | <b>②ビジネス・プロセスの見直し</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・経営者や社員の意識改革</li> <li>・付加価値に結び付きにくい業務の縮小・廃止</li> <li>・標準化・マニュアル化等による業務の効率化、従業員一人ひとりの能力向上や担当見直し</li> </ul> | <b>③取引先や社会の理解</b><br><ul style="list-style-type: none"> <li>・働き方改革に対する寛容的な社会機運の醸成</li> </ul> |
| <b>④働き方改革に向けた行政支援</b>   |   |  |

<sup>10</sup> 「供給を増やす取組」については、「千葉県企業のダイバーシティ経営の動向と今後の課題」（ちば経済季報 2015 年夏号）で取り上げた。女性および障がい者の活用・登用は全国比やや遅れている一方、高齢者、外国人の活用は比較的進んでいる中で、企業がダイバーシティを円滑に進めるためには、「制度」と「運用」の双方を相互に連携して前進させることが重要、との提言を行った。

- ・分子（付加価値額）を大きくする取り組み：新たな商品・サービス、高い利益率の分野開発、稼働率引上げ、イノベーションなど
- ・分母（労働投入量）を小さくする取り組み：経営者・従業員の意識改革、ビジネス・プロセス見直し（付加価値に結び付きにくい業務の縮小・廃止、標準化・マニュアル化等による業務の効率化、一人一人の能力向上など）、I o Tなどを活用した設備の導入・機械化、取引先や社会の働き方改革に対する寛容な気運の醸成など

分子を大きくする取り組みについては、既に別の調査レポート<sup>11</sup>で取り上げているため、本稿では、分母（労働投入量）を節約する取り組みについて、経営環境の変化や雇用情勢、県内企業の「働き方改革」の推進状況（アンケート結果）などを踏まえ、「企業」、「労働者」、「行政」別に提言を行う。

### （１）企業（経営者）

最近の企業の経営環境をみると、原材料価格および賃金の上昇圧力が高まる一方、販価への転嫁が容易ではないため、生産性向上を通じた収益力の強化に取り組む必要性が高まっている。今や「働き方改革」推進による生産性改善は、特に中小企業にとって経営の最重要課題と言っても過言ではない。

県内企業の「働き方改革」への取組状況をみると、「取り組んでいる」と回答した企業は大企業の50.0%に対し、中小企業では31.5%と対応に遅れがみられた。中小企業が働き方改革に取り組めない理由としては、「通常業務以外に手が回らない」「推進できる人材がいない」といった人材不足を理由にあげる先が多くみられるなど、経営資源に乏しい中小企業では働き方改革が思うように進んでいないことが本調査で浮き彫りとなった。

中小企業が「働き方改革」を進めていくうえで最も重要なのはトップのリーダーシップである。県内企業のなかには事業承継をきっかけに「働き方改革」を一気に加速させた先がみられるように、トップの意識次第で生産性イノベーションは大きく進む<sup>12</sup>。

但し、トップが理念を明らかにし掛け声をして、プロセスが伴わずに「笛吹けど踊らず」といった事態に陥っている企業も少なくないのも実情である。それを回避するためには、「働き方改革」を重点プロジェクトと位置づけ、労使が参加する委員会等<sup>13</sup>で具体的なプロセスを検討することが望ましい。アイデア出し等を社員に大幅に権限移譲しつつ、さまざまな改革を社員に任せることは、社員のモチベーション向上にもつながる。

理念や検討プロセスが確立された後に、実際に働き方改革を実現する手段の一つに、ICT・AI技術を活用した省力化投資がある。アベノミクスでは、「Society 5.0」<sup>14</sup>の実現を掲げており、

<sup>11</sup> 「県内企業のイノベーションの動きと今後の課題（千葉銀行）」2016年9月。なお、分母の労働投入量節約のための人材育成の過程で、イノベーションを実現できる人材が育成されれば、分子の付加価値額増加にも貢献することができる。

<sup>12</sup> 千葉県企業の働き方改革が進まない一因に「切迫感に乏しい」「企業存続まで追い込まれていない」という経営環境が底流していることは否めない。そのような危機感に乏しい段階、あるいは今後厳格化される法令遵守へと経営者が止む無く対応する場合は、目的・対策・意識が中途半端になりかねない。複数の複雑な問題を一括りに取り扱うのではなく、自社にとって本質的な課題は何かを明確化したうえで、それに対する対応策を講じることが重要となる。

<sup>13</sup> 従来の「QCサークル」等を流用することも検討に値する。

<sup>14</sup> ①狩猟社会、②農耕社会、③工業社会、④情報社会に続く、人類史上5番目の新しい社会。新しい価値やサービスが次々と創出され、社会の主体たる人々に豊かさをもたらしていく社会。



社会全体で更なるICT・AI技術の活用が見込まれている。今回のアンケート調査結果では、県内中小企業のITツール導入が進んでいない状況や導入に消極的な傾向<sup>15</sup>がみられたが、社会の趨勢を見極めたうえで、今後は利活用を検討すべきであろう。この間、ICT端末（パソコン・スマートフォン）の外部利用について、会社所有・個人所有の両方を認めている中小企業（35.2%）が大企業（9.4%）を大幅に上回っているが、反面、個人情報や機密情報などの漏えい防止などセキュリティ対策には十分に留意する必要がある。

行政の「働き方改革」に関する支援策をみると、千葉県が「働き方アドバイザー」の派遣を無料で行う取り組みを始めたほか、千葉労働局では、雇用関係助成金の相談・受付、人材活用のアドバイスなどを行っている。ヒト・モノ・カネ・情報といった経営資源に乏しい中小企業においては、これらの公的支援を各社の実情に応じて効果的に利用することが有益である。とりわけ、「くるみん<sup>16</sup>」や「ユースエール<sup>17</sup>」など「働き方改革」に関連した各種認定制度は、リクルート対策のみならず、ホワイト企業としての対外的な信用力増強効果も期待されるため、積極的に活用したい。（図表35）

図表 35 働き方改革の実現に向けて取り組むべきこと

|                                  |
|----------------------------------|
| ・ トップの強いリーダーシップの発揮               |
| ・ 社員を信頼して改革を任せる（社内横断的プロジェクトの推進等） |
| ・ ITツールの導入による業務効率化               |
| ・ 社員の処遇の改善・賃金の引き上げ               |
| ・ 社員の働き過ぎや時間外労働などの過重労働の逡減        |
| ・ ワークライフバランスや健康維持への配慮            |
| ・ 雇用ニーズの多様化への対応力強化（組織改正・就業規則改定等） |
| ・ 社員一人ひとりの個別の事情への配慮              |
| ・ 属人化していた業務の見える化及び事務・作業負担の見直し    |
| ・ 働く場として自社を選んでもらうための会社の魅力向上      |
| ・ 各社の実情に応じた公的支援の利活用              |

## （2）労働者

「働き方改革」は、従来の働き方にとらわれずに企業と労働者が共栄の道を目指すものであり、必要に応じて、企業の風土や文化を見直すことも求められる。「働き方改革」の主役は「人」であり、その推進には、トップのリーダーシップの発揮もさることながら、社員の行動力も欠かせない。ヒアリング調査の中で、「働き方改革」に成功している企業では、社員が「自分の会社」という認識を持ち、「働き方改革を進めることは、会社のみならず自分の働きがい・働きやすさ・処遇という点でもプラスになる」と意識していることが特徴的であった。

また、今後、雇用の流動化が一段と進むことが予想されるため、働く者の立場としては、どの企

<sup>15</sup> 今回のアンケートによると、ITツール導入済及び導入予定：大企業 54.9% 中小企業 31.9%、ITツール導入予定なし：大企業 6.5% 中小企業 25.3%となっている。

<sup>16</sup> 子育て支援など一定の基準を満たした企業や法人などが厚生労働省によって認定され、「くるみんマーク」を広告や商品（役務も含む）などに付すことができる制度。

<sup>17</sup> 若者の採用・育成に積極的で、若者の雇用管理の状況などが優良な中小企業を厚生労働大臣が認定する制度。

業や地域社会においても必要な人材とされるような能力・技術・ノウハウ等を戦略的に身に付けておくことも必要となる。そのためには、時間を有効に活用して、新しい能力や技術等を高められるような自己研鑽が重要となる。

一方、消費者の視点に立てば、商品・サービスの価格（値付け）が、需要面だけでなく、商品・サービスを支える「供給面」からみて、適切に提供されているかといった点に関心を持つことも今後求められよう。日本流の過剰なおもてなし・忝度や必要以上の精緻さ・高品質が、企業の低生産性や働き方改革のブレーキの要因となっていることも少なくない。前述のアンケート調査でも、「働き方改革を進める上で取引先や社会の理解が必要」と指摘する中小企業が目立った。消費者の意識改革が働き方改革の推進を介して、日本の競争力を阻害しない範囲内で社会全体に広がっていくことは、デフレ経済に歯止めをかけることにもつながる可能性があり、長期的な視点に立てば日本経済の持続的な発展にとってもプラスとなるだろう。

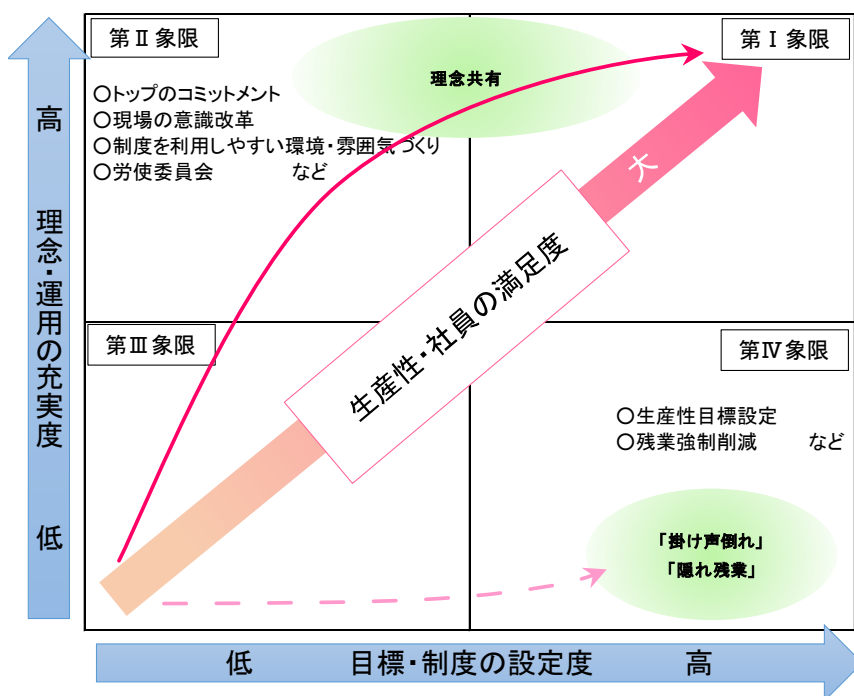
◆働き方改革が進まない失敗手順の例

働き方改革を進めている中であっても、実効性が上がらないケースがまみられる。代表例として、トップ・管理職・現場の意識や文化あるいは仕事の進め方が従来と変わらなかったため、働き方を変えるための雰囲気作りや運用、環境（下図のうち縦（Y）軸）が整わないにも拘わらず、コスト削減のための生産性向上目標や残業削減目標（横（X）軸）などを先行して導入するケースが挙げられる。この場合は、「トップの掛け声倒れ」や「隠れ残業」に陥る（第IV象限）ことが多い。

生産性を改善し社員の満足度も引き上げるためには、まず働き方改革を進めるための理念を固め、トップによる力強くかつ粘り強いコミットメントにより、上司や現場の意識改革を促すことが欠かせない。

働き方改革を円滑に進めるためには、「理念」の下で、「運用環境整備」と「生産性向上目標」とが両輪として、双方が相互に作用して初めて企業内に浸透していくことを改めて認識したい（図表36）。

図表 36 働き方改革を進める「理念・運用の充実度」と「目標・制度の設定度」の関係イメージ図



### (3) 行政

千葉県や市町村、経済団体などでも働き方改革の支援に積極的に取り組んでいる。とりわけ、公労使会議による民間企業と一体となった取り組みは、「オール千葉」レベルの改革機運の醸成と推進といった好循環を生んでいるように窺われ、更なる情報発信を期待したい。千葉県では本年度から、「土日完全週休2日」の企業でなければ入札に参加できない工事の発注を拡大することで企業の「働き方改革」を加速させようとする新たな動きもみられた。

もっとも、今回のアンケート結果によると、企業が望んでいる支援と行政が実施している支援にはギャップもみられた。すなわち、高齢者や障がい者などの就業促進では、企業の期待以上に行政の対応が進んでいる反面、「仕事と生活の両立支援」では、企業の5割以上が行政からの支援を望んでいるのに対し、実際に支援を行っている自治体は3割弱に止まっている。とりわけ、生産年齢男性の労働力率が徐々に低下している状況下、女性の労働力をさらに活用するためには、待機児童の解消など、子育て世代の働きやすい社会環境づくりを加速すべきである。

国による「くるみん」や「若者就業を支援するユースエール認定制度」などの各種認定制度は企業の魅力向上に向けて有益であるが、認定基準が相応に厳しいほか、申請の労力が必要になるなど一般的な中小企業が取り組むにはややハードルが高い感が否めない。千葉県では「男女共同参画推進事業所表彰」や「社員いきいき元気な会社宣言」企業」など県独自の認定制度を設けているが、なおハードルは高目であり、今後さらに県、市町村レベルで、中小企業を対象に絞ったホワイト企業のステータスを認定する新たな制度（中小企業に限定して国よりもハードルを低く抑えることで差別化する）を設けて、企業の情報発信を支援することも有効と考える。

まちづくりの面からいえば、働き方改革が企業や市民に浸透した「まち」は、新たな「しごと」の創出という好循環を生み出し、「ひと」を集めるという、地方創生・地域活性化の重要なファクターとなりうる。千葉県は、いまだに人口が増加しており、東京オリンピック・パラリンピック競技の開催や成田空港・圏央道といった交通インフラ整備などが進展する恵まれた環境にあるため、企業の進出意欲も高い。こうした動きを更に加速できるよう「働き方改革」を官民一体となって推進していくことは、本県のポテンシャルを更に高めることにつながる。

以 上