

## 第4章 考察——より効率的な働き方の実現に向けて

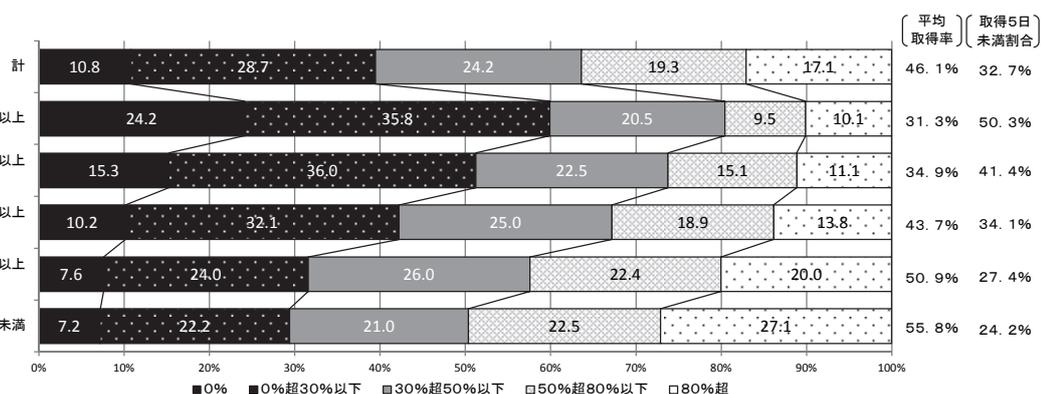
第2～3章では、企業・労働者の両面から、長時間労働問題を構成している「所定外労働時間の長さ」と「年次有給休暇の未消化」の発生状況・原因を把握するとともに、長時間労働は職場にどのような影響を及ぼしているのか、また、その削減やより効率的な働き方の実現に向けて、どのような取り組みが行われている（行われようとしている）のか等についての、単純・クロス集計を検討してきた。本章では、そうした結果を改めて集約するとともに、長時間労働の削減に向けて効果的な取り組みとはどのようなものか、について若干の考察を試みたい。

### 1. 誰がなぜ、長時間労働しているのか

今回の調査結果によると、労働者（働き盛り世代を中心とする正社員）平均の【1週間の実際の労働時間】は45.8（中央値で45.0）時間だが、週実労働時間が60時間以上にのぼる労働者も5.7%みられた。また、過去1年間に遡ると、【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた経験を持つ労働者は、45時間超で3人に一人を超え（34.8%）、60時間超では5人に一人弱（19.2%）、80時間超は13人に一人程度（7.7%）となっている。年次有給休暇の取得率についても、労働者平均では46.1（同43.5）%だが、取得日数が5日未満が3人に一人程度みられ（32.7%）、まったく取得しなかった（取得率が0%の）割合も10人に一人以上（10.8%）となっている。

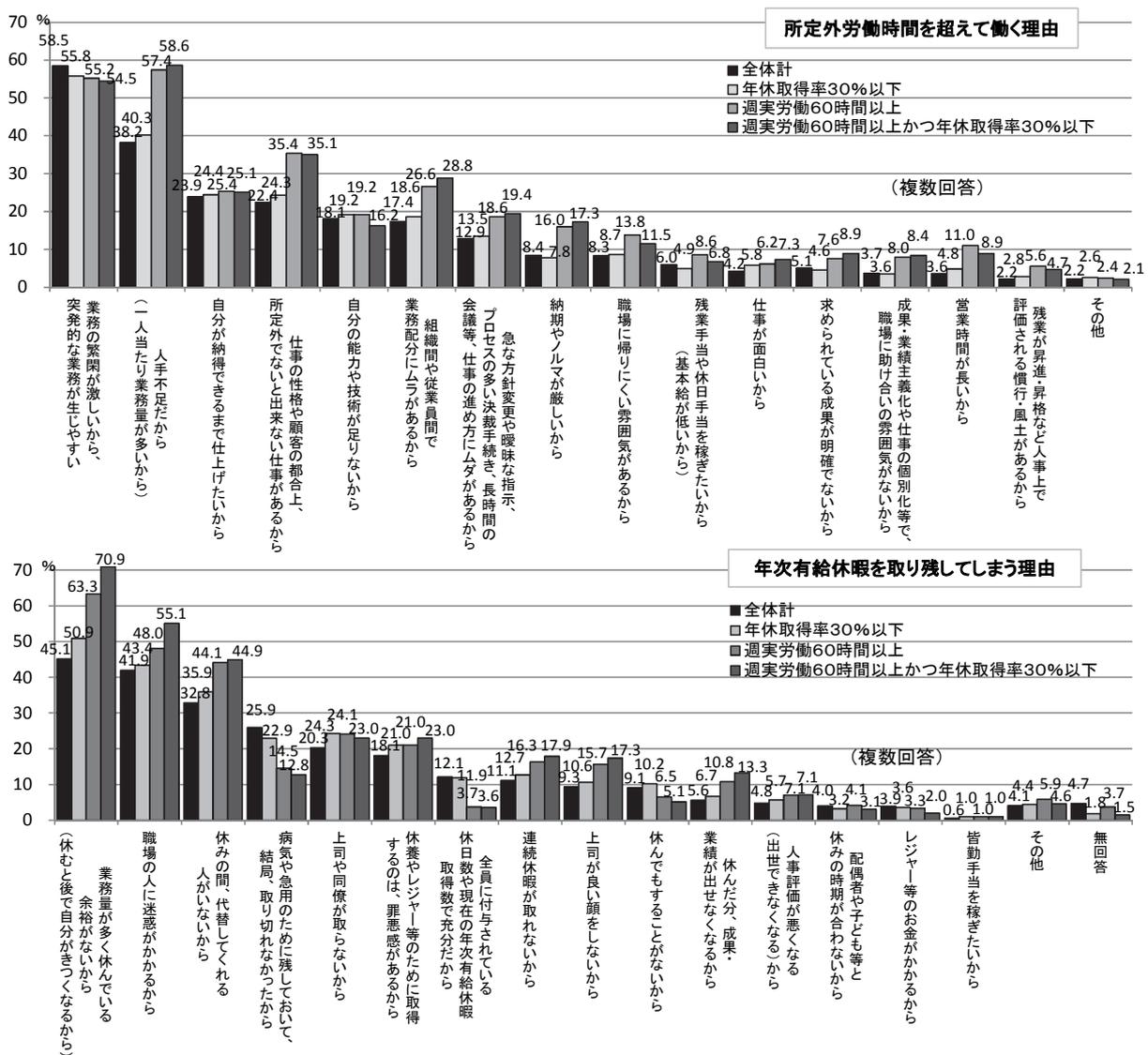
こうしたなか、週実労働時間の長さと言次有給休暇の取得率の関係をみると、週実労働時間が長い人ほど、年次有給休暇の取得率も低迷していることが分かる。例えば、週実労働時間が60時間以上の人の約6割は、年次有給休暇の取得率も30%以下にとどまっており（取得日数が5日未満の割合が半数を超え）、約4人に一人が1日も取得していない（平均取得率31.3%）。これに対し、週実労働時間が40時間未満の人の4人に一人以上は、年次有給休暇の取得率が80%超にのぼっており、約半数が当該年度に付与された年次有給休暇を半分以上、消化している（平均取得率55.8%）。すなわち、長時間労働問題は、「所定外労働時間の長さ」と「年次有給休暇の未消化」の両面から、深刻化してきたと考えられる（図表63）。

図表63 週実労働時間の長さと言次有給休暇の取得率の関係



それでは、長時間労働問題が、「所定外労働時間の長さ」と「年次有給休暇の未消化」の両面から、深刻化してきたのはなぜだろうか。その理由は、長時間労働者に尋ねた、【所定外労働時間を超えて働く理由】や【年次有給休暇を取り残してしまう理由】に顕著に現れている（図表 64）。すなわち、【所定外労働時間を超えて働く理由】では「人手不足だから（一人当たり業務量が多いから）」（週実労働時間が 60 時間以上の労働者で 57.4%）、また、【年次有給休暇を取り残してしまう理由】については「業務量が多く休んでいる余裕がないから」（同 63.3%）が、いずれも全体平均を 20 歳近く上回って突出している。さらに、【所定外労働時間を超えて働く理由】として、「仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないと出来ない仕事があるから」（同 35.4%）や「仕事の性格や顧客の都合上、所定外でないと出来ない仕事があるから」（同 35.4%）や「組織間や従業員間で業務配分のムラがあるから」（同 26.6%）、また、【年次有給休暇を取り残してしまう理由】として「休みの間、代替してくれる人がいないから」（同 44.1%）等についても、全体平均よりそれぞれ 10 歳以上高くなっている。

図表 64 長時間労働者が所定労働時間を超えて働く理由（上）と  
年次有給休暇を取り残してしまう理由（下）



こうしたなか、【所定外労働時間を超えて働く理由】では、「自分が納得できるまで仕上げたいから」や「自分の能力や技術が足りないから」「残業手当や休日手当を稼ぎたいから」「仕事が面白いから」、また、【年次有給休暇を取り残してしまう理由】として「休んでもすることがないから」などといった、労働者自身の個人的な理由に基づく所定外労働や年休未消化は、全体平均と同程度にとどまっており、少なくとも長時間労働者だけに特徴的な理由とはなっていない。

総じてみると、長時間労働者の発生は（とりわけ完全失業率が17年4ヶ月ぶりの低水準に達し、また、有効求人倍率が22年9ヶ月ぶりの高水準を記録した、2014年12月末時点の状況を尋ねた本調査では）、業務量（の多さ）に対応する人員数の適正な確保や、従業員間等における公正な業務の配分・分担などといった、組織の基本的な管理体制等に課題があることの裏返しに他ならないと言えるだろう。

それでは、長時間労働に陥ってきたのは、どのような特徴を持つ労働者だろうか。この点については、既に過去のJILPT調査<sup>11</sup>等で、計量分析も交えた詳しい考察がなされている。本調査でも、長時間労働が人手不足等を背景にしつつ、個別労働者の置かれた仕事・役割や職場の特性に加え、労働者自身の考え方や志向等にも裏打ちされながら、進展してきた様子が浮き彫りになった。

（35～36頁や41～43頁等でみた）結果を集約すると、残業時間も含めた【1週間の実際の労働時間】は、男性の30歳代でもっとも長い（47.6時間）。また、過去1年間に【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた経験がある割合も、男性の30歳代で同順に49.1%（半数弱）、29.3%（3割弱）、12.0%（8人に一人程度）ととくに高くなっている。一方、年次有給休暇についても、平均取得率は男性で低い。また、男女とも配偶者を持たない方が低く、男性の配偶者なしでは39.2%（年次有給休暇をまったく取得しなかった割合は14.5%（7人に一人程度））となっている。

職種別にみると、【1週間の実際の労働時間】がもっとも長いのは「輸送・運転」（51.0時間）で、これに「現場の管理・監督」（49.1時間）、「営業・販売」（48.5時間）、「接客サービス」及び「製造・建設の作業」（ともに48.0時間）等が続く。年次有給休暇についても、平均取得率がもっとも低いのは「営業・販売」で、次いで「接客サービス」「現場の管理・監督」等となっている。これらの職種では、年次有給休暇をまったく取得しなかった割合や、取得日数が5日未満の割合も高い。例えば、「接客サービス」では、4人に一人以上が年次有給休暇をまったく取得しておらず、2人に一人以上の取得日数が5日未満にとどまっている。

<sup>11</sup> 労働政策研究・研修機構（2005）「日本の長時間労働・不払い労働時間の実態と実証分析」（労働政策研究報告書 No.22）、同（2006）「働き方の現状と意識に関するアンケート調査結果」（調査シリーズ No.20）、同（2009）「働く場所と時間の多様性に関する調査研究」（労働政策研究報告書 No.106）、同（2011）「仕事特性・個人特性と労働時間」（労働政策研究報告書 No.128）、同（2012）「日本人の労働時間・休暇～残業・年休未消化と意識・職場環境」（資料シリーズ No.108）や、小倉一哉（2007）「エンドレス・ワーカーズ働きすぎ日本人の実像」（日本経済新聞出版社）、同（2013）『「正社員」の研究』（日本経済新聞出版社）等。

役職については、より上位になるほど【1週間の実際の労働時間】も長くなる（一般社員 44.8 時間、係長・主任クラス 46.2 時間、課長代理クラス以上 47.9 時間）。また、課長代理クラス以上ではその半数弱（44.6%）に、過去1年間に【1ヶ月の所定外労働時間】が45時間を超えた経験があり、4人に一人以上（27.6%）が60時間超、10人に一人以上（11.7%）が80時間超に及んだ経験を持つ。一方、年次有給休暇の平均取得率は一般社員が50.0%に対し、係長・主任クラスは45.2%、課長代理クラス以上は36.1%と、責任が重くなるほど低下する。逆に、年次有給休暇をまったく取得しなかった割合は、同順に9.2%、10.5%、15.7%と、役職が上がるに伴い上昇する（こうしたことから、長時間労働問題は、管理職の多忙化問題として捉えられる側面もある）。

なお、課長代理クラス以上に尋ねた昇進のスピード別にみると、同時期入社等と比較して昇進が「早い」人は、「普通」ないし「遅い」人より【1週間の実際の労働時間】がやや長い。また、【1ヶ月の所定外労働時間】が45時間を超えた経験でも、昇進が「早い」人は51.4%と、「普通」（42.2%）あるいは「遅い」（39.2%）人を上回っている<sup>12</sup>。一方、年次有給休暇についても、昇進が「早い」人ほど平均取得率は低く（32.2%）、「遅い」人との間で8.1割の差が開いている。また、昇進が「早い」人は、年次有給休暇をまったく取得しなかった割合が5人に一人（20.0%）、5日未満の割合が半数弱（45.8%）にのぼり、「遅い」人をそれぞれ6.6割、15.0割上回っている。

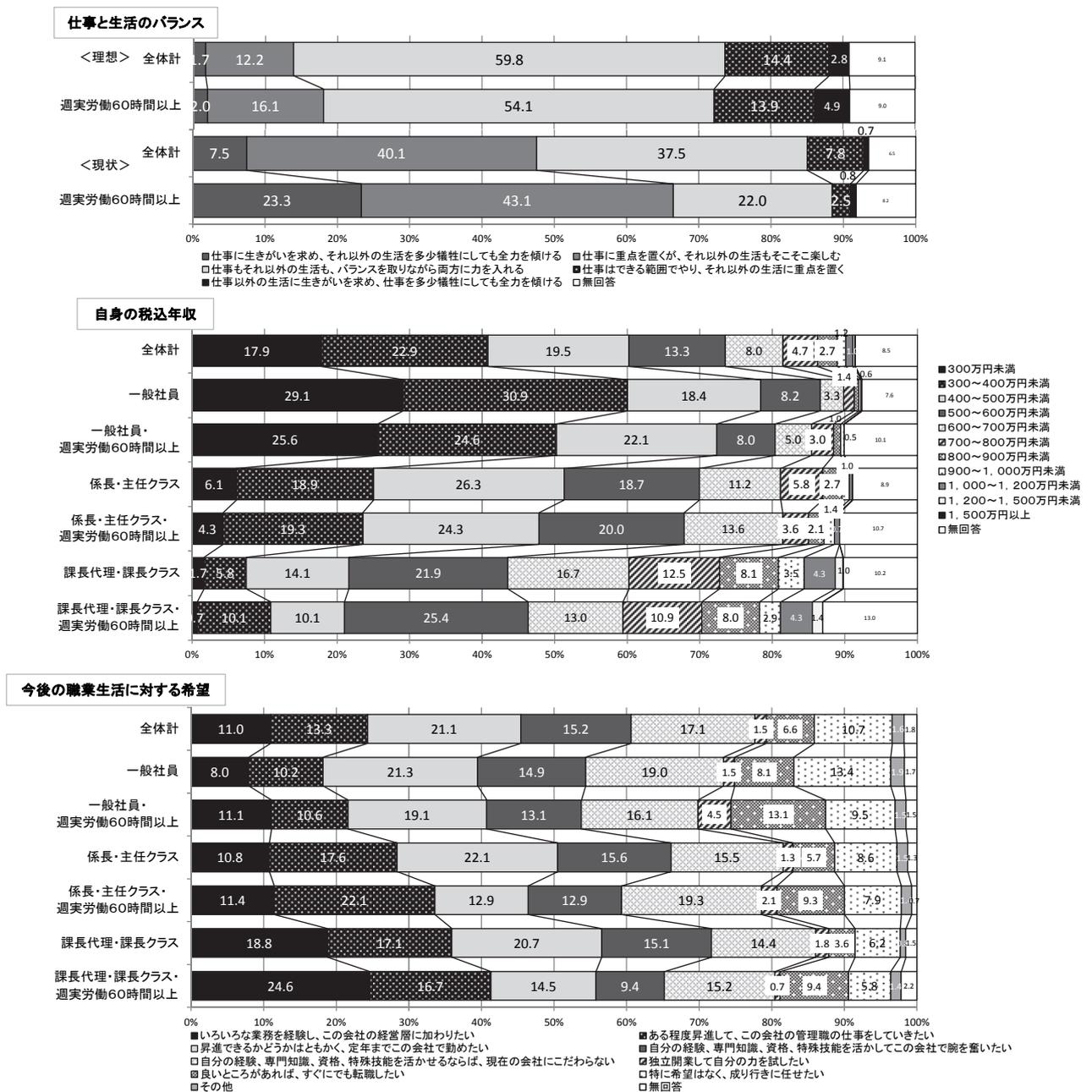
役職に関連して仕事の特徴別にみると、「仕事上の責任、権限が重い」場合や「達成すべきノルマ、目標の水準が高い」場合等、また、職場の特徴として「人数に比べて仕事の量が多い」場合等は、そうでない場合より【1週間の実際の労働時間】が3時間ほど長くなっている。さらに、【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた経験がある割合も、総じて4割超、1/4程度、1割程度ととくに高い。一方、年次有給休暇についても、仕事の特徴として「仕事上の責任、権限が重い」場合や「達成すべきノルマ、目標の水準が高い」場合等は、そうでない場合に比べて平均取得率が5割以上低い。また、年次有給休暇をまったく取得しなかった割合や5日未満にとどまる割合も、それぞれ3割、5割以上、上回っている。同様に、職場の特徴として「人数に比べて仕事の量が多い」場合の平均取得率は43.9%と、そうでない場合を6.2割下回る。また、「人数に比べて仕事の量が多い」場合に、年次有給休暇をまったく取得しなかった割合は11.9%（10人に一人以上）、5日未満の割合は34.9%（3人に一人以上）と、そうでない場合をそれぞれ3.4割、6.3割上回っている。

<sup>12</sup> この点、従業員が所定外労働したことをどのように人事評価しているか尋ねると、「評価していない」企業が半数弱（48.1%）を占め、「何とも言えない」とする企業も1/3を超えた（37.1%）ものの、「プラスに評価している（どちらかというも含む）」とする企業が1割弱（9.0%）みられた。そのうえで、所定外労働に対する人事評価別に、実際の所定外労働の発生状況を確認すると、過去1年間における正社員の【1ヶ月当たりの所定外労働時間（平均）】は、所定外労働したことを「プラスに評価している（同）」企業で、「マイナスに評価している（同）」企業や、「何とも言えない」企業等を上回っている。また、過去1年間に【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた正社員の人数割合も、「プラスに評価している（同）」企業でもっとも高い（詳細は10～12頁）。すなわち、企業の人事評価のあり方によっても、所定外労働の発生が誘引されている側面があるとみられる（同様に、年次有給休暇（詳細は15～16頁））。

こうした中において、長時間労働者も本来的には、仕事と生活のバランス志向が大半を占めるにも係わらず、現状としては5人に一人以上（23.3%）が「仕事に生きがい求め、それ以外の生活を多少犠牲にしても全力を傾ける」など、仕事に重点を置いている割合が約2/3にのぼっている（図表65）。

また、（自身の）年収水準が（役職別みれば）必ずしもそう大きくは変わらない中で、ゆくゆくは「この会社の経営層に加わりたい」とか、「ある程度昇進して、この会社の管理職として仕事をしていきたい」などと、その貢献が昇進で報われることを期待するようになるし、「良いところがあれば、すぐにでも転職したい」等と考える割合も、必然的に高まる結果となっている。

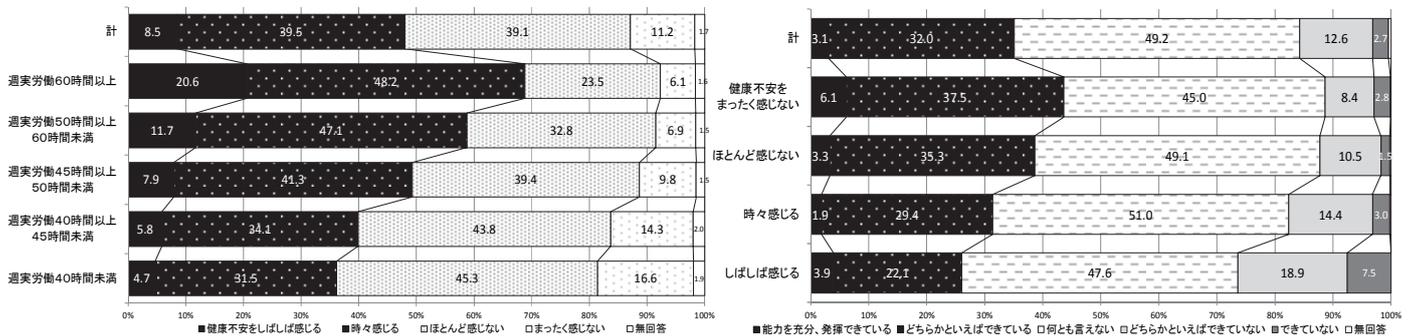
図表65 週実労働時間が60時間以上にのぼる労働者の特徴



## 2. 長時間労働は、企業にどのような影響を及ぼすのか

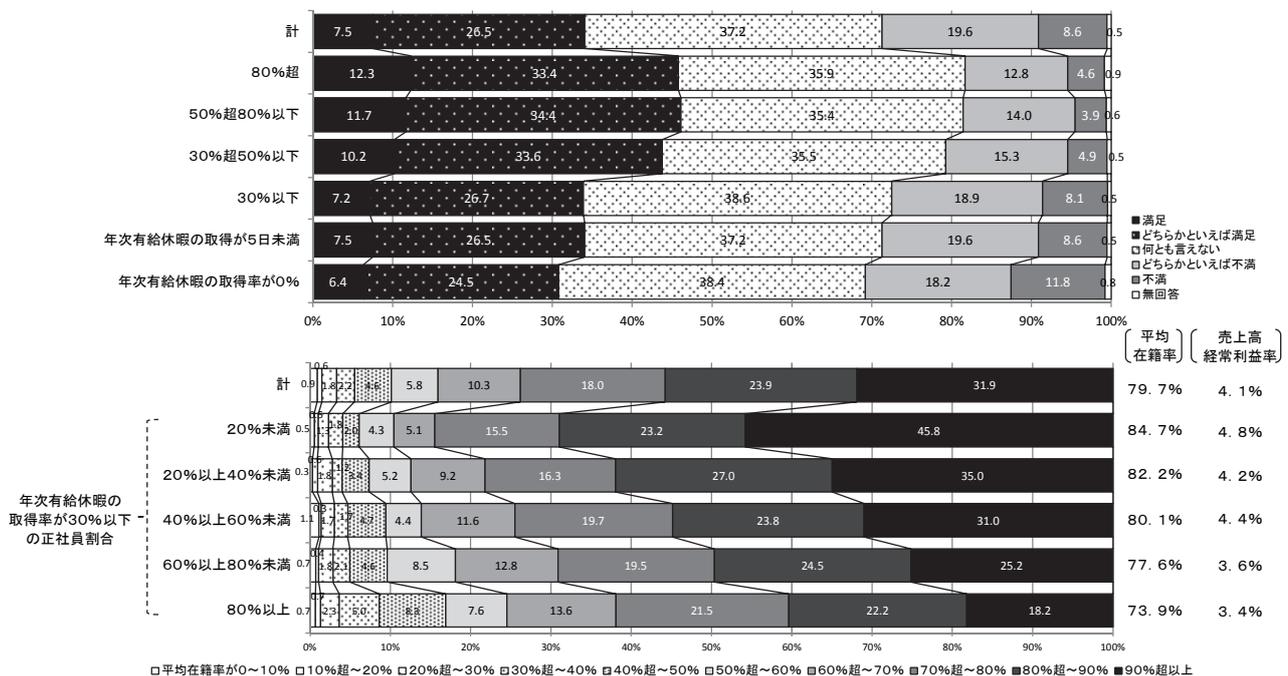
それでは、そうした長時間労働は、企業や職場にどのような影響を及ぼすのだろうか。本調査によると、週実労働時間が長い人ほど健康不安も高い。そして、健康不安が高い人ほど能力の発揮度合いに対する自己評価も、低下する傾向がみられる（図表 66）。例えば、週実労働時間が 60 時間以上の人約 7 割が、健康不安を「しばしば・時々感じる」と回答し、健康不安を「しばしば感じる」人は、自らの「能力を充分、発揮できていない」とする割合が、4 人に一人を超えている（26.4%）。

図表 66 週実労働時間の長さ（左）、健康不安（右）の関係



一方、年次有給休暇の取得率が 30%を下回ると、（総実）労働時間の長さに対する満足度も急速に低下するが、同正社員の割合が少ない（すなわち、企業全体として年次有給休暇が取得しやすい）職場ほど、入社 3 年後の平均在籍率（人材定着）は高く、また、売上高経常利益率も高い傾向にある様子が見て取れる（図表 67）。

図表 67 年次有給休暇の取得率と（総実）労働時間に対する満足度の関係（上）、年次有給休暇を取得しやすい環境と入社 3 年後の平均在籍率の関係（下）



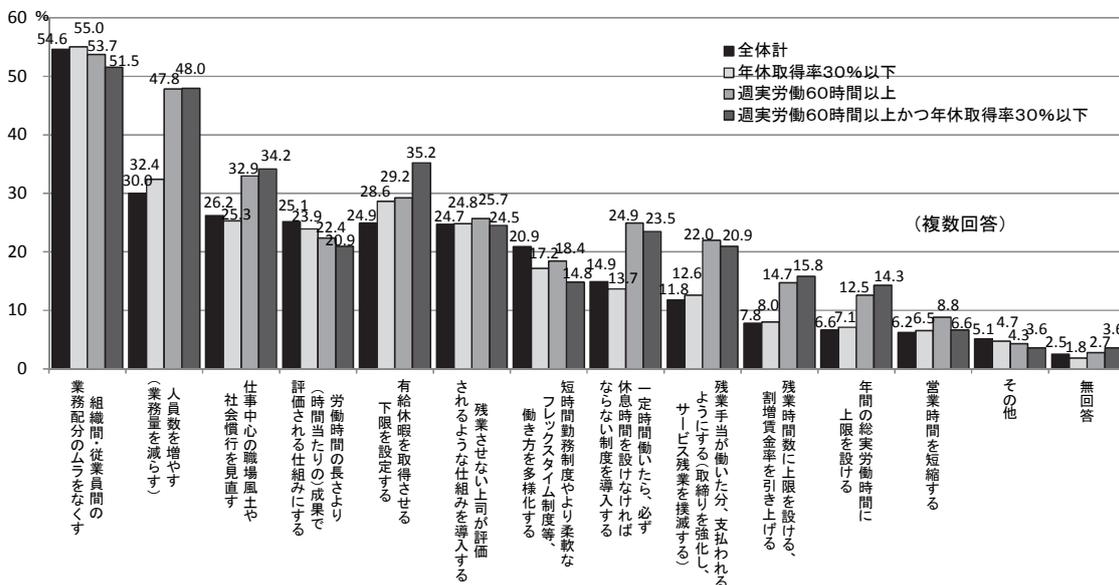
こうしたことから、企業にとっては長時間労働問題を、「所定外労働時間の削減」と「年次有給休暇の取得促進」の両面から、一体的に改善していくことが喫緊の課題となっている。とりわけ、緩やかな景気回復を基調としつつ、未婚化・晩婚化等による少子高齢化や団塊世代の最終退職等によって人手不足が顕在化し、労働生産性のさらなる向上が必至となっている現状にあっては急務である。

本調査によると、「働き過ぎの防止（メンタルヘルス不全者の削減や健康確保等）」(64.9%)や、「仕事と家庭の両立など社会的な要請」(58.5%)、「労働生産性の向上（より効率の良い働き方の追求）」(58.3%)等を理由に、半数弱（45.7%）の企業が今後、年間総実労働時間を「短縮していく」と回答している。その具体的な方法としては（複数回答）、「所定外労働時間の短縮」(79.7%)に加え、「年次有給休暇の取得率の引上げ」(47.2%)等に対する関心が高まっている。

そこで以降は、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みと、その効果等を尋ねた企業調査の設問を用い、長時間労働の削減に向けて効果的な取り組みとはどのようなものかについて見ていくこととしたい。

なお、労働者調査で、仕事の効率性を高めるためには何が必要だと思うかについて尋ねた結果をみると（複数回答）、長時間労働者の回答で抜きん出て多いのは「人員数を増やす（業務量を減らす）」である（図表 68）。また、「有給休暇を取得させる下限を設定する」や「一定時間働いたら、必ず休息時間を設けなければならない制度を導入する」「残業手当が働いた分、支払われるようにする（取締りを強化し、サービス残業を撲滅する）」「残業時間数に上限を設ける、割増賃金を引き上げる」などといった回答も多い。いずれも重要な指摘に他ならず、今後の政策課題と言えるだろう。

図表 68 長時間労働者が考える仕事の効率化に必要なもの



### 3. 長時間労働の削減に向けて、効果的な取り組みとはどのようなものか

企業調査で、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みと、その効果等について尋ねた結果（12頁及び19頁）をみると、いずれも企業の取り組み割合は高いものの、その効果を実感している割合は一定程度にとどまっていることが分かる。すなわち、所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいることが「ある」企業は92.6%にのぼるのに対し、取り組みの結果、所定外労働時間の長さが実際に「短縮された」割合は、その半数程度（52.8%）である。同様に、年次有給休暇についても、取得促進に向けて取り組んでいることが「ある」企業は72.0%に対し、取り組みの結果、実際の取得日数が「増えた」割合は1/3程度（35.1%）に過ぎない。

取り組みを行っているにも関わらず、効果を実感できない企業も少なくないのはなぜだろうか。所定外労働の発生理由とその削減に向けた取組内容を照合すると、半数以上（50.9%）の企業が、所定外労働が発生しているのは「人員が不足しているから」としながら、実際に「適正な人員確保」に取り組んでいる割合は、これを理由に挙げた企業を100として4割に満たない（39.0%）（全企業ベースでは19.9%）（図表69）。

図表69 所定外労働の発生理由（上）や年次有給休暇の未消化理由（下）と取り組みの対応状況

所定外労働が発生する理由(表層)別、 所定外労働の削減に向けた取組内容(表層)	n 数	(%)															
		労働時間(実働)の把握	ノ残業(残業)の削減	一斉電源オフ	社内放送等の呼び掛け	経営トップからの呼び掛け	所定外労働の削減	注その場上司等による働き方改善	長時間労働の削減	適正な人員確保	分担の見える化	外部委託の活用	非正社員の活用	業務の再編・業務の見直し	業務の再編・業務の見直し	業務の再編・業務の見直し	業務の再編・業務の見直し
人員が不足しているから (一人当たりの業務量が多いから)	1,227	66.2	39.7	4.9	9.9	28.4	40.8	58.2	39.0	47.6	24.9	20.5	8.3	35.4	16.3	1.8	
雇用の初期費用が高いから (人員を補充するより時間外割増率の方が安いから)	68	66.2	30.9	5.9	8.8	29.4	30.9	63.2	42.6	48.5	26.5	16.2	5.9	52.9	13.2	5.9	
業務の繁閑が激しいから 突発的な業務が生じやすいから	1,564	63.2	39.3	5.6	10.0	29.5	42.7	59.7	36.1	48.0	24.7	20.7	8.6	40.0	14.8	1.6	
仕事の性質や顧客の都合上 所定外でできない仕事があるから	1,135	61.6	37.6	6.1	10.0	32.2	42.0	59.1	35.7	46.9	23.6	22.0	9.1	43.8	15.9	2.3	
仕事の進め方にムダがあるから (急な方針変更や曖昧な指示、プロセスの多い 決裁手続き、長時間におよぶ会議等)	536	66.6	44.6	7.3	11.0	37.3	48.5	69.6	35.4	51.3	26.3	24.8	11.0	40.1	19.0	3.5	
組織間や従業員間の業務配分にムダがあるから	572	68.5	45.6	5.9	12.4	31.5	47.2	64.9	32.2	50.3	27.4	25.2	10.8	42.3	19.2	2.8	
個々の仕事に求める成果が明確でないから	114	59.6	40.4	5.3	11.4	34.2	53.5	65.8	35.1	51.8	21.9	23.7	13.2	38.6	23.7	3.5	
納期やノルマが厳しいから	336	66.1	47.3	4.8	12.5	30.1	47.0	63.4	37.2	46.1	29.2	22.9	9.5	49.4	18.8	1.5	
営業時間が長いから (従業員が)残業手当や休日手当を稼ぎたいから	194	63.4	21.1	5.7	4.6	30.9	29.9	61.9	50.0	51.5	23.2	19.1	9.3	20.1	13.4	1.5	
(従業員が)人事評価を気にしているから(残業が評価 される風土がある、その思い込んでいる社員がいる等)	95	72.6	48.4	11.6	13.7	32.6	61.1	66.3	43.2	50.5	33.7	35.8	10.5	47.4	21.1	7.4	
成果・業績主義化や業務の個別化等で 職場に助け合いの雰囲気がないから	78	65.4	47.4	7.7	14.1	30.8	43.6	60.3	29.5	47.4	33.3	15.4	9.0	46.2	23.1	3.8	
職場にゆとり(余裕)があるから	193	65.3	44.6	7.3	11.9	34.2	44.6	63.2	37.8	48.2	21.2	27.5	13.0	37.8	21.8	3.1	
能力・技術不足で時間がかかってしまう従業員がいるから	521	66.4	42.6	5.8	9.6	36.9	49.9	68.7	41.5	56.4	29.2	26.3	11.5	43.4	17.1	3.8	
その他	105	58.1	32.4	2.9	2.9	19.0	36.2	46.7	35.2	46.7	21.9	17.1	6.7	39.0	11.4	7.6	

年次有給休暇が完全に取得されない理由(表層) 別、年次有給休暇の取得促進に向けた 取組内容(表層)	n 数	(%)															
		連続休暇の奨励	年次有給休暇の取得促進														
人員が不足しているから (一人当たりの業務量が多いから)	1,042	21.4	44.5	17.9	8.8	19.3	15.0	6.3	10.5	9.6	9.5	9.9	8.2	3.6	4.1	10.9	2.0
組織間や従業員間の 業務配分にムダがあるから	639	23.9	51.2	21.3	11.3	24.3	17.5	7.7	13.0	16.4	12.7	12.2	9.4	4.5	4.7	13.0	1.7
代替者がいないから 職場に迷惑がかかるから	1,282	20.4	48.6	18.7	8.6	20.8	15.1	5.9	10.5	9.2	9.3	9.2	6.2	2.7	3.4	11.5	2.0
現在の年次有給休暇取得率が充分だから 病気や急用のために残して置いて、 結局取り切れなかったから	480	21.5	52.1	24.4	9.0	24.0	17.1	9.4	10.6	10.8	11.3	10.6	6.5	2.7	5.2	11.9	1.3
職場に取得しにくい雰囲気があるから (上司や同僚も取っていないから)	616	20.9	43.5	20.3	8.8	21.8	16.1	5.2	8.1	8.8	6.3	7.8	6.7	2.9	3.6	9.9	2.4
(従業員は)年次有給休暇を 積極的に取らうとする意識が強いから (従業員は)休んでいいことが ないから、休まずに頑張るから	873	21.6	48.1	20.5	9.4	23.0	17.2	7.2	10.1	10.2	9.3	10.4	7.9	3.8	4.1	11.8	2.1
人事評価が悪くなる(と思われている)から、 (休まないことが)評価される風土があるから	171	13.5	40.9	19.3	7.0	18.7	11.1	7.6	9.4	8.8	9.4	12.3	12.3	3.5	5.8	7.0	1.8
休んだ分、成果や業績が出せなくなるから	347	21.6	48.1	21.6	11.0	22.2	19.3	7.5	9.2	12.4	11.0	12.7	9.5	4.0	6.9	13.8	1.7
納期やノルマが厳しいから	283	23.7	60.1	26.1	12.4	26.5	20.8	7.4	12.0	12.4	15.5	14.5	11.3	5.3	4.9	15.9	0.4
成果・業績主義化等で 職場に助け合いの雰囲気がないから	41	12.2	43.9	22.0	7.3	24.4	14.6	9.8	7.3	7.3	19.5	19.5	17.1	7.3	7.3	17.1	2.4
出勤手当を稼ぎたいから	50	4.0	24.0	6.0	0.0	16.0	2.0	10.0	22.0	14.0	4.0	0.0	4.0	0.0	4.0	6.0	4.0
その他	60	16.7	50.0	13.3	6.7	23.3	8.3	6.7	3.3	10.0	10.0	6.7	11.7	8.3	6.7	13.3	8.3

同様に、所定外労働が発生するのは「組織間や従業員間の業務配分にムラがあるから」ないし「仕事の進め方にムダがあるから」としながら、実際に「仕事の内容・分担の見直し」に取り組んでいる企業の割合も、それぞれ半数程度（50.3%（全企業ベースでは 11.9%）、51.3%（同 11.4%））にとどまっている。

年次有給休暇に関しても、取り組み効果を実感できていない企業が多い理由を調べると、半数以上（53.2%）の企業が、年次有給休暇が完全に取得されないのは「代替要員がないから」としつつ、実際に「休暇中のサポート体制の整備」に取り組んでいる割合は、そのうちの 5.9%（全企業ベースでは 3.2%）と僅少であることが分かる。また、理由の上位 3 つめには「人員が不足しているから」も挙げられているが、「適正な人員の確保・配置による一人当たり業務量の削減」や「組織・従業員間の業務配分の見直し」に取り組んでいる割合は、人員不足を指摘した企業のそれぞれ 1 割程度（10.5%（全企業ベースでは 4.5%）、9.6%（同 4.1%））に過ぎない。

すなわち、所定外労働が発生する理由や年次有給休暇が未消化になる理由に、直接的に対応する取り組みを行っていないことが、効果を実感しにくい要因の一つになっている恐れがあると言えるだろう。

なお、逆に人手不足の状態、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みを進めた場合は、どうなるのだろうか。所定外労働の発生理由として、「人員が不足しているから」と回答した・していない企業間で、実際に所定外労働時間が短縮されたかどうかの効果割合を、取組内容別に比較した（図表 70）。結果をみると、【人員が不足している】状態の下では、所定外労働時間の削減に向けた取り組みを行ったとしても、その効果が（【人員が不足していない】状態下に比べて）大きく低減されてしまうことが分かる。例えば、【人員が不足していない】状態で「強制消灯、PCの一斉電源オフ」に取り組んだ企業の 3/4 以上（76.9%）が、実際に所定外労働時間が「短縮された」としているのに対し、【人員が不足している】状態での同割合は 61.7%と、15.3 ㊦下回っている。なお、こうした効果の低減幅は、とりわけ「非正社員の活用や外部委託化の推進」「休日労働に対する代休の付与」「強制消灯、PCの一斉電源オフ」といった取り組みで大きいようである。

同様に、年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みについても、（年次有給休暇が完全に取得されない理由として）「人員が不足しているから」と回答した状況では、効果が薄れてしまう様子が見て取れる。例えば、【人員が不足していない】状態で、「年次有給休暇の計画的な付与制度の導入」に踏み切った企業の半数以上（52.6%）が、実際に取得日数が「増えた」としているのに対し、【人員が不足している】状態での同割合は 44.1%と、8.5 ㊦下回っている。

総じて、取り組みを行っているにも係わらず、その効果を実感できない企業も少なくない背景には、原因と対策の不一致や、人手不足状態を解消（緩和）しないままでの取り組み、といった矛盾が隠れている恐れもあるだろう。

図表 70 人員不足の状態で行った場合の効果の低減

(96)

所定外労働の削減に向けた取り組み	人員不足の場合			人員不足でない場合			人員不足の場合に、低減される効果分
	短縮された	変わらない (よく分からない含む)	無回答	短縮された	変わらない (よく分からない含む)	無回答	
実態(実際の労働時間等)の把握	52.1	46.6	1.4	62.9	36.5	0.7	-10.8
ノー残業デーの設定	54.0	45.2	0.8	61.3	38.1	0.5	-7.3
強制消灯、PCの一齐電源オフ	61.7	38.3	0.0	76.9	23.1	0.0	-15.3
社内放送等による終業の呼び掛け	58.7	39.7	1.7	71.9	28.1	0.0	-13.2
経営トップからの呼び掛けや経営戦略による意識啓発	62.5	36.4	1.1	70.7	29.0	0.3	-8.2
所定外労働の事前届出制の導入	56.5	42.1	1.4	65.1	34.2	0.7	-8.6
長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言	53.1	45.8	1.1	64.4	34.9	0.7	-11.3
適正な人員確保	54.3	45.1	0.6	68.1	31.0	0.9	-13.8
仕事の内容・分担の見直し	55.5	43.7	0.9	63.9	34.4	1.7	-8.5
非正社員の活用や外部委託化の推進	51.5	48.2	0.3	67.8	31.7	0.5	-16.3
労働時間管理や健康確保に係る管理職向けの研修・意識啓発	59.4	39.0	1.6	67.9	32.1	0.0	-8.6
労働時間管理や健康確保に係る非管理職向けの研修・意識啓発	55.9	43.1	1.0	69.1	30.9	0.0	-13.3
休日労働に対する代休の付与	50.2	49.3	0.5	66.1	32.5	1.4	-15.9
委員会等による検討	55.5	43.0	1.5	68.3	31.7	0.0	-12.8
その他	45.5	50.0	4.5	58.8	41.2	0.0	-13.4

(96)

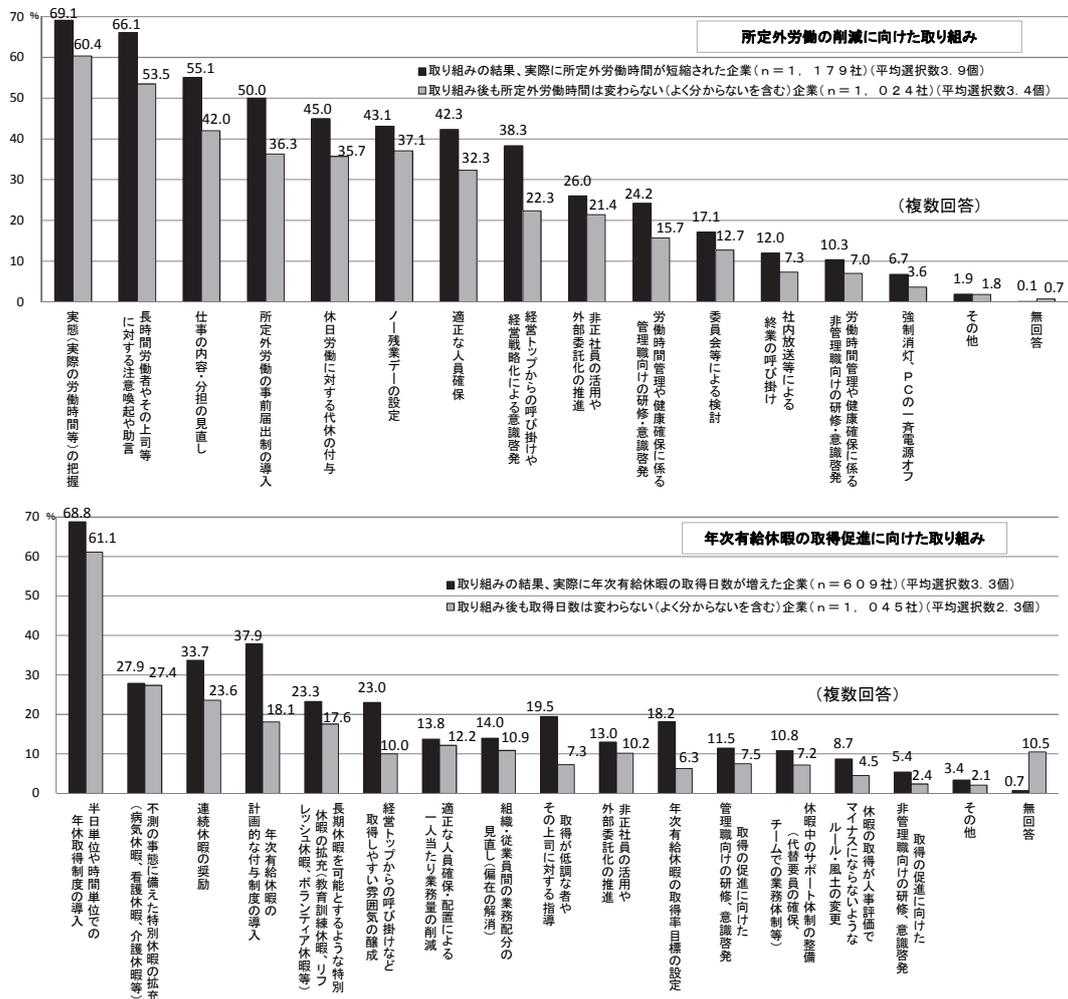
年次有給休暇の取得促進に向けた取り組み	人員不足の場合			人員不足でない場合			人員不足の場合に、低減される効果分
	短縮された	変わらない (よく分からない含む)	無回答	短縮された	変わらない (よく分からない含む)	無回答	
連続休暇の奨励	38.6	57.4	4.0	43.2	52.1	4.6	-4.7
半日単位や時間単位での年次取得制度の導入	35.6	61.0	3.4	37.6	57.4	4.9	-2.1
年次有給休暇の計画的な付与制度の導入	44.1	52.7	3.2	52.6	43.1	4.3	-8.5
年次有給休暇の取得率目標の設定	57.6	37.0	5.4	58.1	34.6	7.3	-0.5
不測の事態に備えた特別休暇の拡充	34.3	61.2	4.5	35.3	59.5	5.2	-1.0
長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	39.7	56.4	3.8	41.3	53.5	5.2	-1.5
休暇中のサポート体制の整備	39.4	56.1	4.5	44.9	51.0	4.1	-5.5
適正な人員の確保・配置による1人当たり業務量の削減	33.0	63.3	3.7	38.5	58.3	3.2	-5.5
組織・従業員間の業務配分の見直し	34.0	59.0	7.0	39.4	52.8	7.9	-5.4
非正社員の活用や外部委託化の推進	44.4	50.5	5.1	40.1	54.3	5.6	4.3
取得が低調な者やその上司に対する指導	57.3	39.8	2.9	58.0	37.1	4.9	-0.8
取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓発	48.2	50.6	1.2	45.2	50.3	4.5	3.1
取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓発	45.9	48.6	5.4	53.2	40.3	6.5	-7.3
休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようなルール・風土の変更	46.5	53.5	0.0	50.0	44.3	5.7	-3.5
経営トップからの呼び掛けなど取得しやすい雰囲気の醸成	53.5	42.1	4.4	54.1	40.5	5.4	-0.5
その他	47.6	38.1	14.3	44.7	46.8	8.5	2.9

そうした前提を踏まえつつ、所定外労働時間の削減や年次有給休暇の取得促進に当たっては、どのような取り組みを行うのが効果的なのだろうか。まず、所定外労働時間が実際に「短縮された」企業と「変わらない(よく分からない含む)」企業の間で取り組み内容を比較すると、両者の開きがもっとも大きいのは「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」(16.0 ㊦差)で、次いで「所定外労働の事前届出制の導入」(13.7 ㊦差)等となっている(図表 71)。

同様に、年次有給休暇の取得を促進する取り組みについて、取得日数が実際に「増えた」企業と、「変わらない(よく分からない含む)」企業間で開きが大きいのは、「計画的な付与制度の導入」(19.8 ㊦差)や、「経営トップからの呼び掛けなど取得しやすい雰囲気の醸成」(13.0 ㊦差)、「取得が低調な者やその上司に対する指導」(12.2 ㊦差)、「年次有給休暇の取得率目標の設定」(11.9 ㊦差)等となっている。

すなわち、所定外労働時間が実際に「短縮された」企業と、年次有給休暇の取得日数が実際に「増えた」企業に共通して、経営トップからの呼び掛け等により取り組みを全社的に位置づけるとともに、事前の届け出や計画的な付与、目標の設定などといった、管理的な手法で取り組みを進めている様子が見て取れる

図表 71 効果を実感している・していない企業間で比較した、  
所定外労働の削減（上）と年次有給休暇の取得促進（下）に向けた取り組み



一方、各取り組みの実施企業を100として、所定外労働時間が実際に「短縮された」割合（全体平均は52.8%）を算出すると、「強制消灯、PCの一斉電源オフ」（68.1%）や「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」（65.7%）、「社内放送等による終業の呼び掛け」（64.7%）、「労働時間管理や健康確保に係る研修・意識啓発」（管理職向け63.1%、非管理職向け62.1%）、「所定外労働の事前届出制」（60.5%）、「委員会等による検討」（60.3%）で6割を超え、こうした取り組みを含んでいると効果を実感しやすいことが分かる。

同様に、各取り組みの実施企業を100として、年次有給休暇の取得日数が実際に「増えた」企業割合（全体平均は35.1%）を算出すると、「年次有給休暇の取得率目標の設定」（58.1%）や「取得が低調な者やその上司に対する指導」（58.0%）、また、「経営トップからの呼び掛けなど取得しやすい雰囲気の醸成」（54.1%）や、「取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓発」（53.2%）、「年次有給休暇の計画的な付与と制度の導入」（52.6%）「休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようなルール・風土の変更」（50.0%）などを、取り組みに含んでいると効果を実感しやすい様子が窺える。

そのうえで、同設問は複数回答であることから、少なくとも 2 項目間で<sup>13</sup>取組内容を総当たりにし、効果を実感している企業割合を算出すると<sup>14</sup>図表 72 の通りになった。すなわち、所定外労働時間が実際に「短縮された」<sup>15</sup>企業割合（全体平均は 52.8%）が高いのは、上位から、①「強制消灯、P C の一斉電源オフ+仕事の内容・分担の見直し」（81.7%）、②「適正な人員確保+強制消灯、P C の一斉電源オフ」（79.6%）、③「強制消灯、P C の一斉電源オフ+委員会等による検討」（79.5%）、④「社内放送等による終業の呼び掛け+経営トップからの呼び掛けや経営戦略による意識啓発」（76.1%）、⑤「社内放送等による終業の呼び掛け+仕事の内容・分担の見直し」（75.7%）等となっている。

すなわち、所定外労働時間を効果的に短縮するには、一斉的な消灯や P C の電源オフといった強制性の高い方策とともに、仕事の内容・分担など業務体制の具体的な見直し等にもつながるような方策を、組み合わせて行う必要があると考えられる。

一方、年次有給休暇が実際に「増えた」<sup>16</sup>企業割合が高いのは、上位から、①「年次有給休暇の取得率目標の設定+適正な人員確保・配置による 1 人当たり業務量の削減」（83.3%）、②「取得が低調な者やその上司に対する指導+休暇取得が人事評価でマイナスにならないようなルール・風土の変更」（82.6%）、③「年次有給休暇の取得率目標の設定+取得の促進に向けた非管理職向けの研修、意識啓発」、④「年次有給休暇の取得率目標の設定+経営トップからの呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成」（78.0%）、⑤「年次有給休暇の計画的な付与制度の導入+取得が低調な者やその上司に対する指導」（76.8%）等となった。

すなわち、年次有給休暇の取得を効果的に促進するには、取得率など具体的な目標を明示するとともに、低調者やその管理者等への指導や研修・意識啓発、また、経営トップからの呼び掛け等を通じ、取得しやすい雰囲気を全体的に醸成することが重要と考えられる。

<sup>13</sup> 取組本数と効果を実感している企業割合の関係は、所定外労働時間が実際に「短縮された」企業の取組平均数が 5.1 に対し、「変わらない（よく分からない含む）」が 3.9 で、年次有給休暇についても「増えた」企業の取組平均数が 3.3 に対し、「変わらない（同）」は 2.3 となっていて、取り組みを多面的に組み合わせるほど、その効果も実感しやすくなる可能性がある。

<sup>14</sup> 時間の制約上、このような方法で傾向を示すにとどめ、計量分析を用いた考察は別の機会に譲ることとしたい。

<sup>15</sup> なお、所定外労働時間の長さが実際に「短縮された」企業における、【1 ヶ月当たりの所定外労働時間】は平均 24.4 時間で、それが月 45、60、80 時間を超えた従業員がいる企業割合（従業員全体に占める人数割合）は、78.0%（15.2%）、61.9%（8.3%）、38.6%（3.9%）であるのに対し、「変わらない（よく分からない含む）」企業における【1 ヶ月当たりの所定外労働時間】は平均 24.6 時間で、それが月 45、60、80 時間を超えた従業員がいる企業割合（従業員全体に占める人数割合）は 79.9%（18.3%）、66.0%（10.8%）、44.5%（5.8%）となっている。

<sup>16</sup> なお、年次有給休暇の取得日数が実際に「増えた」企業における、年次有給休暇の平均取得率は 44.8%、また、年次有給休暇の取得率が 30% 以下の正社員割合が 2 割未満、8 割以上の企業割合はそれぞれ 26.1%、9.9% であるのに対し、「変わらない（よく分からない含む）」企業では同順に 40.9%、19.2%、14.2% となっている。

図表 72 取組内容の(2項目)組合せ別・効果の実感割合

(96)

所定外労働の削減に向けた取組み				年次有給休暇の取得促進に向けた取組み					
実施(実際の労働時間等)の把握	短縮された	変わらない(よく分らない含む)	増加した	短縮された	変わらない(よく分らない含む)	増加した			
<b>ノ一残業デーの設定</b>	強制消灯、P.Cの一斉電源オフ	56.2	42.7	1.1	強制消灯や時間単位での年次取得制度の導入	43.2	52.1	4.6	
	社内放送等による就業の呼び掛け	61.4	37.8	0.8	年次有給休暇の計画的付与制度の導入	44.4	50.5	5.1	
	経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓蒙	67.0	33.0	0.0	年次有給休暇の取得率目標の設定	57.1	36.4	6.5	
	所定外労働の事前届出制の導入	68.8	35.4	0.9	不測の事態に備えた特別休暇の拡充	43.2	51.7	5.1	
	長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言	60.6	38.5	0.8	長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	45.3	49.7	5.0	
	適正な人員確保	62.7	36.5	0.9	休暇中のサポート体制の整備	53.1	42.9	4.1	
	仕事の内容・分担の見直し	62.6	36.4	0.9	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	47.1	51.0	2.0	
	非正社員の活用や外部委託化の推進	60.3	39.2	0.5	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	50.0	44.1	5.9	
	労働時間管理や健康確保に係る管理職向けの研修等	66.8	32.2	1.1	非正社員の活用や外部委託化の推進	54.4	39.7	5.9	
	労働時間管理や健康確保に係る非管理職向けの研修等	66.9	32.5	0.6	取得が低調な者やその上司に対する指導	65.9	30.7	3.4	
	休日労働に対する代休の付与	63.0	36.4	0.6	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	56.5	38.7	4.8	
	委員会等による検討	62.5	36.5	1.1	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	55.2	34.5	10.3	
		56.8	42.5	0.8	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	60.0	36.0	4.0	
		66.7	33.3	0.0	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	65.7	32.4	2.0	
	<b>社内放送等による就業の呼び掛け</b>	社内放送等による就業の呼び掛け	64.2	34.7	1.2	<b>年次有給休暇の計画的付与制度の導入</b>	53.5	42.2	4.3
経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓蒙		70.5	28.4	1.1	年次有給休暇の取得率目標の設定	61.1	32.3	6.3	
所定外労働の事前届出制の導入		63.1	36.0	0.9	不測の事態に備えた特別休暇の拡充	37.0	57.3	5.7	
長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言		60.2	39.3	0.5	長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	40.6	53.3	6.1	
適正な人員確保		65.5	33.8	0.7	休暇中のサポート体制の整備	51.2	41.9	7.0	
仕事の内容・分担の見直し		63.5	35.7	0.7	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	47.7	49.5	2.7	
非正社員の活用や外部委託化の推進		63.5	36.1	0.4	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	46.9	45.3	7.8	
労働時間管理や健康確保に係る管理職向けの研修等		66.1	33.1	0.8	非正社員の活用や外部委託化の推進	43.5	36.8	5.7	
労働時間管理や健康確保に係る非管理職向けの研修等		64.2	35.0	0.0	取得が低調な者やその上司に対する指導	61.0	35.7	3.8	
休日労働に対する代休の付与		60.2	39.6	0.2	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	49.1	44.3	6.6	
委員会等による検討		66.5	32.5	1.0	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	56.8	34.1	9.1	
		68.1	31.9	0.0	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	54.7	37.7	7.5	
		74.4	25.6	0.0	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	55.6	39.2	5.2	
		70.6	29.4	0.0	年次有給休暇の取得率目標の設定	52.6	43.1	4.3	
<b>経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓蒙</b>		経営トップからの呼び掛けや経営戦略化による意識啓蒙	70.6	29.4	0.0	年次有給休暇の取得率目標の設定	71.3	22.5	6.3
	所定外労働の事前届出制の導入	70.1	29.9	0.0	不測の事態に備えた特別休暇の拡充	49.6	45.2	5.2	
	長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言	68.7	31.3	0.0	長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	51.2	44.9	3.9	
	適正な人員確保	79.6	20.4	0.0	休暇中のサポート体制の整備	54.5	40.9	4.5	
	仕事の内容・分担の見直し	81.7	18.3	0.0	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	64.0	34.0	2.0	
	非正社員の活用や外部委託化の推進	72.5	27.5	0.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	58.5	35.8	5.7	
	労働時間管理や健康確保に係る管理職向けの研修等	74.5	25.5	0.0	非正社員の活用や外部委託化の推進	52.5	44.1	3.4	
	労働時間管理や健康確保に係る非管理職向けの研修等	65.0	35.0	0.0	取得が低調な者やその上司に対する指導	67.0	35.7	6.8	
	休日労働に対する代休の付与	70.5	29.5	0.0	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	56.5	37.0	6.5	
	委員会等による検討	79.5	20.5	0.0	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	64.0	28.0	8.0	
		68.1	31.9	0.0	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	71.4	25.0	3.6	
		74.4	25.6	0.0	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.6	32.5	3.9	
		70.6	29.4	0.0	年次有給休暇の取得率目標の設定	58.1	34.6	7.3	
	<b>長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言</b>	長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言	66.8	30.4	1.2	不測の事態に備えた特別休暇の拡充	62.9	30.0	7.1
		適正な人員確保	72.0	28.0	0.0	長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	69.4	27.4	3.2
仕事の内容・分担の見直し		75.7	24.3	0.0	休暇中のサポート体制の整備	66.7	28.6	4.8	
非正社員の活用や外部委託化の推進		71.6	28.4	0.0	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	83.3	13.3	3.3	
労働時間管理や健康確保に係る管理職向けの研修等		68.2	31.3	0.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	72.7	21.2	6.1	
労働時間管理や健康確保に係る非管理職向けの研修等		68.3	31.0	0.0	非正社員の活用や外部委託化の推進	73.3	16.7	10.0	
休日労働に対する代休の付与		70.5	29.5	0.0	取得が低調な者やその上司に対する指導	66.2	23.9	9.9	
委員会等による検討		74.7	25.3	0.0	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	68.3	26.8	4.9	
		65.7	33.1	1.2	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	82.4	5.9	11.8	
		68.6	30.4	1.1	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	76.5	23.5	0.0	
		68.2	31.0	0.8	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	78.0	18.6	3.4	
		72.1	27.3	0.7					
		70.7	28.2	1.0	<b>不測の事態に備えた特別休暇の拡充</b>	35.3	59.5	5.2	
		72.9	27.1	0.0	長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充	39.5	53.7	6.8	
		69.7	29.2	1.0	休暇中のサポート体制の整備	46.9	45.3	7.8	
	68.5	30.3	1.1	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	40.6	56.5	2.9		
	69.1	29.9	1.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	39.3	52.8	7.9		
	71.1	27.5	1.3	非正社員の活用や外部委託化の推進	43.0	50.0	7.0		
	68.0	31.3	0.9	取得が低調な者やその上司に対する指導	67.0	30.7	2.3		
	62.9	36.6	0.5	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	69.2	30.2	0.5	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	65.3	33.5	1.2	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	67.2	32.8	0.0	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	66.0	32.8	1.2						
	68.8	30.3	0.9	<b>長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充</b>	41.3	53.5	5.2		
	63.0	36.3	0.7	休暇中のサポート体制の整備	51.3	46.2	2.6		
	65.3	34.1	0.6	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	48.6	51.4	0.0		
	58.1	40.9	1.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	51.2	41.9	7.0		
	65.8	33.8	0.4	非正社員の活用や外部委託化の推進	45.9	45.9	8.2		
	64.4	34.3	0.8	取得が低調な者やその上司に対する指導	69.6	29.0	1.4		
	62.0	37.5	0.6	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	58.6	36.5	3.8		
	66.7	32.6	0.8	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	66.7	29.2	4.2		
	66.7	32.6	0.8	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	64.3	35.1	0.6	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	62.5	36.9	0.7	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	63.7	35.6	0.7	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	59.6	39.5	0.8						
	63.2	36.0	0.7	<b>休暇中のサポート体制の整備</b>	41.3	53.5	5.2		
	62.0	37.3	0.7	休暇中のサポート体制の整備	51.3	46.2	2.6		
	71.7	27.8	0.5	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	48.6	51.4	0.0		
	68.7	30.3	1.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	51.2	41.9	7.0		
	68.1	33.3	0.8	非正社員の活用や外部委託化の推進	45.9	45.9	8.2		
	59.4	39.3	1.3	取得が低調な者やその上司に対する指導	69.6	29.0	1.4		
	69.9	28.8	1.3	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	58.6	36.5	3.8		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	66.7	29.2	4.2		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	64.3	35.1	0.6	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	62.5	36.9	0.7	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	63.7	35.6	0.7	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	59.6	39.5	0.8						
	63.2	36.0	0.7	<b>適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減</b>	41.3	53.5	5.2		
	62.0	37.3	0.7	休暇中のサポート体制の整備	51.3	46.2	2.6		
	71.7	27.8	0.5	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	48.6	51.4	0.0		
	68.7	30.3	1.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	51.2	41.9	7.0		
	68.1	33.3	0.8	非正社員の活用や外部委託化の推進	45.9	45.9	8.2		
	59.4	39.3	1.3	取得が低調な者やその上司に対する指導	69.6	29.0	1.4		
	69.9	28.8	1.3	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	58.6	36.5	3.8		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	66.7	29.2	4.2		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	64.3	35.1	0.6	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	62.5	36.9	0.7	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	63.7	35.6	0.7	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	59.6	39.5	0.8						
	63.2	36.0	0.7	<b>非正社員の活用や外部委託化の推進</b>	41.3	53.5	5.2		
	62.0	37.3	0.7	休暇中のサポート体制の整備	51.3	46.2	2.6		
	71.7	27.8	0.5	適正な人員確保・配置による1人当たり業務量の削減	48.6	51.4	0.0		
	68.7	30.3	1.0	組織・従業員間の業務配分の見直し(偏在の解消)	51.2	41.9	7.0		
	68.1	33.3	0.8	非正社員の活用や外部委託化の推進	45.9	45.9	8.2		
	59.4	39.3	1.3	取得が低調な者やその上司に対する指導	69.6	29.0	1.4		
	69.9	28.8	1.3	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	58.6	36.5	3.8		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	66.7	29.2	4.2		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	64.3	35.1	0.6	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	62.5	36.9	0.7	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	63.7	35.6	0.7	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	59.6	39.5	0.8						
	63.2	36.0	0.7	<b>取得が低調な者やその上司に対する指導</b>	41.3	53.5	5.2		
	62.0	37.3	0.7	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	51.3	46.2	2.6		
	71.7	27.8	0.5	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	48.6	51.4	0.0		
	68.7	30.3	1.0	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	51.2	41.9	7.0		
	68.1	33.3	0.8	非正社員の活用や外部委託化の推進	45.9	45.9	8.2		
	59.4	39.3	1.3	取得が低調な者やその上司に対する指導	69.6	29.0	1.4		
	69.9	28.8	1.3	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	58.6	36.5	3.8		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	66.7	29.2	4.2		
	63.1	36.6	0.9	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	55.6	38.6	6.3		
	64.3	35.1	0.6	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	63.0	33.3	3.7		
	62.5	36.9	0.7	休暇の取得が人事評価でマイナスにならないようルール・風土の変更	55.6	36.1	8.3		
	63.7	35.6	0.7	経営トップから呼び掛けなど取得しやすい雰囲気醸成	63.5	30.6	5.9		
	59.6	39.5	0.8						
	63.2	36.0	0.7	<b>取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙</b>	41.3	53.5	5.2		
	62.0	37.3	0.7	取得の促進に向けた非管理職向けの研修・意識啓蒙	51.3	46.2	2.6		
	71.7	27.8	0.5	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙	48.6	51.4	0.0		
	68.7	30.3	1.0	取得の促進に向けた管理職向けの研修・意識啓蒙					

#### 4. 長時間労働の削減に向けた取り組みは、企業にどのような効果をもたらすか

こうしたなか、長時間労働の削減に向けた取り組みは、企業業績や人材の定着等にどのような効果をもたらすのだろうか。

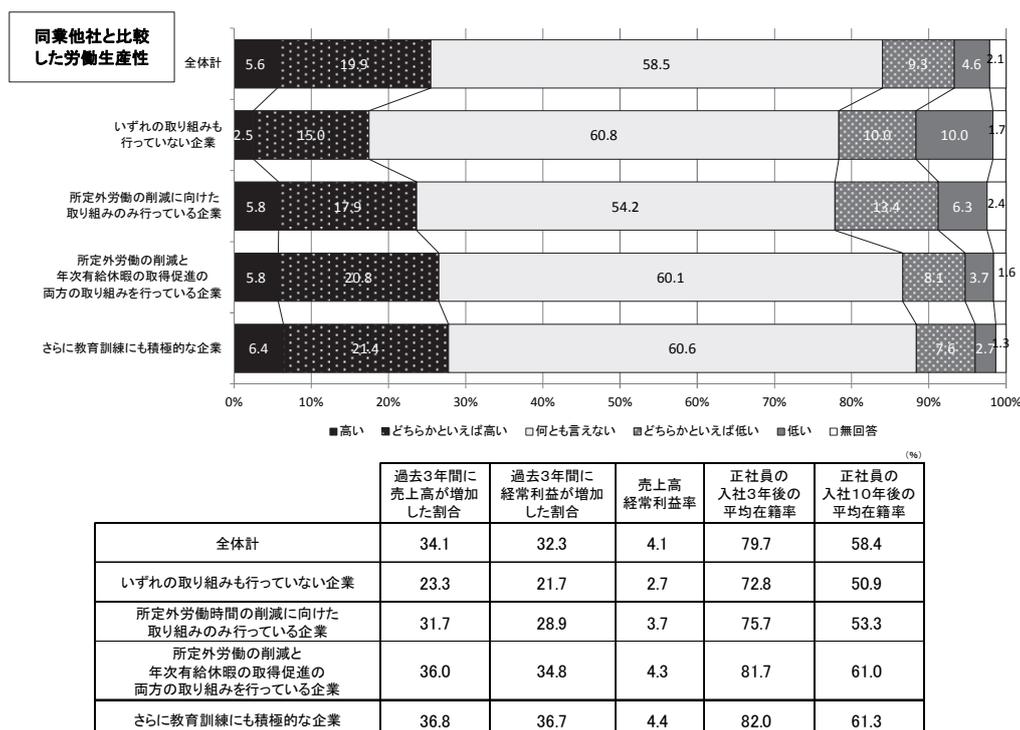
所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組み別に、同業他社と比較した労働生産性の自社評価をみると、【いずれの取り組みも行っている】企業では、労働生産性が「高い（どちらかといえば含む）」とする割合が計 26.6%と、【いずれの取り組みも行っていない】企業のそれ（17.5%）を大きく上回っている（とともに、【いずれの取り組みも行っている】企業では、労働生産性が「低い（どちらかといえば含む）」とする割合が計 11.8%と、【いずれの取り組みも行っていない】企業のそれ（20.0%）を大きく下回っている）（図表 73）。

また、過去3年間における売上高や経常利益の推移について確認すると、所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進に取り組んでいる企業ほど、売上高や経常利益が「5%以上、増加した」割合が高い。さらに、売上高に占める経常利益率をみても、【いずれの取り組みも行っていない】企業の 2.7%から、【いずれの取り組みも行っている】企業の 4.3%まで差が付く結果となっている。

なお、関連して正社員の入社3年後、10年後における平均在籍率を算出すると、所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みを行っている企業ほど、人材も定着しやすいことが分かる。

総じて企業が、労働生産性の向上を目指す上では、より効果的な方策を通じて長時間労働を削減する取り組みが、求められると言えるだろう。

図表 73 所定外労働の削減や年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みと企業業績



(参考) 調査の締め括りに当たっては、考察で得た示唆を具体的な事例を持って確認したいと、企業ヒアリングも実施した(詳細は『ビジネス・レーバー・トレンド』2015年11月号で紹介済み)。その中で印象に残ったA社(小売・店舗事業、カード事業、関連サービス事業等を展開)は、現在ではワーク・ライフ・バランスのリーダーカンパニーとして知られるが、「働き方改革」に取り組む(2008年)以前は、所定外労働時間の長さや年次有給休暇の取得低迷に直面していた。同社によれば、「最大の懸案は管理職の意識改革」であり、これを進めるに当たっては本来、「部下の業務や時間を管理することが管理職の仕事」「時間外労働は上司の承認の下で行わせるのが正しい姿」といった基本に立ち返り、そもそも所定外労働を行わせる必要があるか、あるとしたらどの程度か、一人当たりの所定外労働時間数を減らすためにどういった体制で補助させるかなど、部下の業務や時間の管理スキルに長けた管理職のノウハウを、水平展開することから着手していった。また、業務改善等に向けたプロジェクトの提案等に基づいて、毎週火曜を「ノー残業デー」に設定し、19時30分(それ以外は21時)にはすべての照明を消灯する制度も導入した。さらに、持ち帰り残業を行わないよう、USB等へのデータの書出し防止や、Eメール添付ファイルのチェック等も実施し、全体的な効率アップに向けてPCスキル等の教育研修も充実させた。

一方、柔軟なシフト制・ローテーション勤務(変形労働時間制)が妨げになる(わざわざ休まなくてもある程度、各自のニーズを充足できてしまう)などして、低迷してきた年次有給休暇についても挺入れを図った。半期2日(公休と合わせて連続4日)を計画的に付与する制度を導入し、上下各半期の期首に部署単位で、全構成員の休暇予定を提出するよう義務づけた。そうして期中に取得状況を把握・周知し、期末に取得実績(達成率等)を公表する。未取得者が出てしまった場合は、その理由を人事部長宛に提出しなければならない。こうしたサイクルを回すことで、「休暇を取らせることができないのは、部下の業務を組み立てられない管理職の能力に課題がある」という雰囲気醸成していった。その後、計画年休は半期3日(年間6日)に拡大され、半日有休制度等も導入された。

そうした中、折しも東日本大震災が発生し、ボランティア活動への参加者等も多数出て、経営トップから「自らの働き方・時間の使い方、生活のありようをもう一度、振り返ってみよう」というメッセージが発信された。これに伴い、管理職には3年先を見据えて今年は何をやらなければならないか、半期・四半期の間にはどれだけの業務をこなし、それにはどの程度の人員(所定外労働)が必要か等の目標の設定が求められるようになった。また、各部署でも、担当を定期的に入れ替えても問題なく仕事が回るよう、「一人一業の見直し(多能工化)」等が進められた。こうした数々の取り組みを踏まえ、同社の直近(2015年4~9月期)における、一人平均の所定外労働時間は約3.3時間(本社でも約6.6時間、営業店では約0.67時間)まで圧縮された。また、年次有給休暇の取得日数も、(2008年当時の3日から)5年間で10日まで伸びた。同社の事例は、より効率的な働き方を目指す「働き方改革」は決して容易ではないが、粘り強く取り組めばここまで到達することが出来るという道標を示している。