

第2章 「労働時間管理と効率的な働き方に関する調査」(企業調査) 結果

第1節 回答企業のプロフィール

1. 有効回答企業の主な属性

有効回答企業 (n=2,412社) の主な属性は、**図表1** の通りとなった。

業種構成は、多かった順に、「製造業」が 27.7%、「サービス業」が計²23.8%、「卸売業、小売業」が 18.5%である (これらで7割を占める)。

従業員の規模構成は、300人未満のいわゆる中小企業³が約6割 (60.5%) で、1,000人未満で約8割 (80.9%) となっている。

業績指標は、いずれも中央値で、売上高が 5,056 百万円、経常利益が 150 百万円で、売上高に占める経常利益率は 3.0%となった。

重視している収益性の指標については (複数回答)、上位から「売上高」(55.0%)、「経常利益」(54.0%)、「営業利益」(45.6%)、「売上高 (経常・営業) 利益率」(30.4%)、「税引後利益」(16.8%)、「自己資本利益率 (ROE)」(10.7%) 等となっている (平均選択数 2.2)。

図表1 回答企業のプロフィール

		(%)		
主たる業種	建設業	8.1		
	製造業	27.7		
	電気・ガス・熱供給・水道業	0.5		
	情報通信業	2.6		
	運輸業、郵便業	9.0		
	卸売業、小売業	18.5		
	金融業、保険業	1.5		
	不動産業、物品賃貸業	1.3		
	学術研究、専門・技術サービス業	2.6		
	宿泊業、飲食サービス業	5.3		
	生活関連サービス業、娯楽業	2.2		
	教育、学習支援業	2.4		
	医療、福祉	3.4		
	複合サービス業 (郵便局、協同組合等)	0.2		
	サービス業 (他に分類されないもの)	13.5		
	その他	0.3		
	サービス業計	23.8		
	無回答	0.8		
	過去3年間規模の推移	99人以下	4.7	
		100~299人	55.8	
300~999人		20.4		
1,000人以上		13.5		
無回答		5.6		
増加		25.4		
ほぼ横這い		58.8		
減少		13.7		
不明		0.1		
無回答		1.9		
業績と過去3年間の推移	売上高	中央値で 5,056百万円		
	増加	34.1		
	ほぼ横這い	38.2		
	減少	14.4		
	不明	1.4		
	無回答	11.9		
	経常利益	中央値で 150百万円		
	増加	32.3		
	ほぼ横這い	30.6		
	減少	20.7		
	不明	1.7		
	無回答	14.7		
	重視している収益性指標 (複数回答)	売上高	55.0	
経常利益		54.0		
営業利益		45.6		
売上高 (経常・営業) 利益率		30.4		
自己資本利益率 (ROE)		10.7		
総資本利益率		4.4		
一株当たり利益 (EPS)		2.4		
税引後利益		16.8		
その他		2.0		
無回答		11.8		

² 「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「複合サービス事業 (郵便局、協同組合等)」「その他サービス業 (他に分類されないもの)」の合計。

³ 民間信用調査機関のデータベースに、従業員100人以上として登録されていた企業を母集団に抽出を行ったものの、登録時点以降に行われたダウンサイジングが反映されていなかった場合等により、結果として100人未満の企業も含まれている。

2. 正社員の雇用状況

正社員の雇用状況を尋ねると、**図表 2**の通りとなった。すなわち、企業平均（中央値）では、従業員全体に占める正社員の割合が70.2%（79.0%）、正社員のうち女性の占める割合が25.3%（19.0%）、正社員の平均年齢が40.7歳（40.2歳）、平均年収が459.4万円（440.0万円）である。また、入社3年後の平均在籍率（新規に採用した正社員に占める、3年以上勤めている人の割合）は79.7%（85.0%）で、入社10年後（同10年以上）の平均在籍率は58.4%（60.0%）となっている。

図表 2 正社員の雇用状況

	n 数	従業員全体のうち 正社員の占める割合(%)			正社員のうち 女性の占める割合(%)			正社員の平均年齢(歳)			正社員の平均年収(万円)			正社員の入社3年後の 平均在籍率(%)			正社員の入社10年後の 平均在籍率(%)			
		平均 値	中央 値	標準 偏差	平均 値	中央 値	標準 偏差	平均 値	中央 値	標準 偏差	平均 値	中央 値	標準 偏差	平均 値	中央 値	標準 偏差	平均 値	中央 値	標準 偏差	
全体計	2,412	70.2	79.0	26.2	25.3	19.0	21.2	40.7	40.2	5.3	459.4	440.0	138.3	79.7	85.0	19.2	58.4	60.0	27.3	
主 な 業 種 別	建設業	195	84.1	88.0	16.3	12.1	10.0	11.7	42.4	42.0	3.5	516.8	500.0	122.0	83.0	87.1	16.8	67.2	70.0	23.4
	製造業	667	78.4	83.0	19.3	22.0	16.0	17.9	40.0	40.0	3.7	458.9	443.5	136.0	83.5	90.0	18.4	66.0	70.0	23.9
	情報通信業	63	87.1	95.0	17.7	20.8	16.0	14.8	36.9	37.0	4.1	515.2	500.0	128.7	85.3	88.1	13.4	61.2	60.0	25.5
	運輸業、郵便業	218	73.0	77.0	22.2	11.6	9.0	13.1	44.8	43.6	6.4	440.7	410.0	117.1	78.9	80.0	16.4	54.6	55.5	26.7
	卸売業、小売業	446	68.9	80.0	28.3	27.5	21.0	20.0	38.9	39.0	3.8	465.0	450.0	133.7	79.6	83.0	17.7	57.1	60.0	24.9
	金融業、保険業	37	76.5	84.0	22.3	35.6	33.6	16.6	41.3	40.6	4.7	522.6	505.0	116.8	87.3	91.0	11.5	62.7	60.6	26.9
	不動産業、物品賃貸業	31	60.5	67.0	27.0	28.0	24.0	17.5	41.3	42.0	5.3	541.4	500.0	175.6	77.8	83.4	19.7	55.9	60.0	34.9
	学術研究、専門・技術サービス業	63	75.8	80.0	23.2	16.0	13.0	12.0	40.7	41.0	4.8	563.7	542.0	157.0	84.4	90.0	19.2	65.6	66.4	26.4
	宿泊業、飲食サービス業	129	40.5	39.5	26.4	35.0	34.0	19.7	38.5	37.5	6.1	355.3	350.0	73.8	62.8	64.0	19.3	33.7	30.0	21.2
	生活関連サービス業、娯楽業	53	53.5	51.0	24.7	38.7	35.0	20.1	38.6	38.0	6.5	392.5	371.3	130.7	65.2	70.0	26.4	39.4	32.5	28.2
	教育、学習支援業	59	59.7	60.0	21.1	44.2	43.5	19.8	43.3	44.8	4.9	609.2	629.5	165.6	84.3	83.0	11.6	63.8	66.5	25.8
	医療、福祉	82	66.7	70.0	20.1	66.5	69.0	17.9	40.9	41.0	4.0	375.7	360.0	76.0	70.2	75.0	21.6	38.4	32.9	27.1
	サービス業(他に分類されないもの)	326	57.6	62.0	30.3	27.9	21.0	23.0	41.9	41.5	6.9	431.4	418.0	135.3	78.8	83.0	21.0	56.3	59.0	30.4
	サービス業計	576	55.5	60.0	29.8	29.3	25.0	21.9	40.7	40.0	6.6	425.9	400.0	138.7	74.5	80.0	22.3	50.8	50.0	29.9
規 模 別	99人以下	113	72.2	83.0	28.1	32.4	22.5	27.8	41.1	40.0	6.2	403.9	383.0	144.4	76.0	83.0	24.9	53.2	50.0	30.3
	100～299人	1,346	75.2	81.0	22.7	24.9	18.0	21.1	41.1	41.0	5.2	435.5	420.0	116.5	80.4	85.0	18.8	59.6	62.0	27.2
	300～999人	493	64.2	70.0	26.6	27.2	21.7	21.1	40.0	40.0	5.5	462.7	450.0	129.5	80.5	85.0	17.9	59.2	60.0	26.5
	1,000人以上	325	59.9	73.0	31.9	21.4	16.0	18.4	40.2	40.4	4.6	564.0	553.0	170.1	78.9	83.3	18.2	56.7	60.0	25.5

第2節 所定外労働時間をめぐる現状と取り組み

1. 所定外労働の発生状況

企業調査で、労働時間の現状について尋ねると、正社員の【1週間当たりの所定労働時間】は平均39.2（中央値40.0）時間、過去1年間における【1ヶ月当たりの平均的な所定外労働時間】は平均24.5（19.4）時間となった。なお、両方とも有効回答のあった企業（n=2,138社）で、過去1年間における【1ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間】を算出すると、平均で180.8（175.0）時間と算出される。

一方、過去1年間に、【1ヶ月の所定外労働時間】が45時間を超えた正社員が（1人でも）いた企業割合は76.5%で、同企業における当該正社員の人数割合⁴は17.0%となった。同様に、60時間超の企業割合は61.4%で、人数割合は9.9%、80時間超の企業割合は39.9%で、

⁴ 1年間のうち1ヶ月の所定外労働時間が45時間を超えた延べ従業員数÷1年間の延べ従業員数と定義。

人数割合は5.3%となっている（図表3）。

なお、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がいなかった企業における、当該正社員の人数割合を0%として回答企業全体の平均を試算すると、45時間超の人数割合は13.3%、60時間超は6.2%、80時間超は2.1%と算出される。

こうした結果を業種別にみると、正社員の【1ヶ月当たりの所定外労働時間（平均）】は、「運輸業、郵便業」や「建設業」「宿泊業、飲食サービス業」等で長くなっている。また、【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた正社員がいた企業は、「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「建設業」「運輸業、郵便業」等に多いが、同企業における当該正社員の人数割合が高いのは、「運輸業、郵便業」や「建設業」「学術研究、専門・技術サービス業」等である。

規模別にみると、【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた正社員がいた企業は、大規模ほど多い傾向がみられる。一方で、同企業における当該正社員の人数割合は、小規模ほど高くなっている。さらに、正社員に占める女性の割合別にみると、【1ヶ月の所定外労働時間（平均）】は、女性比率が低い企業ほど長くなっている。また、【1ヶ月の所定外労働時間】が45、60、80時間を超えた正社員がいた企業割合、同企業における当該正社員の人数割合とも、女性比率が低下するほど高まる傾向がみられる。

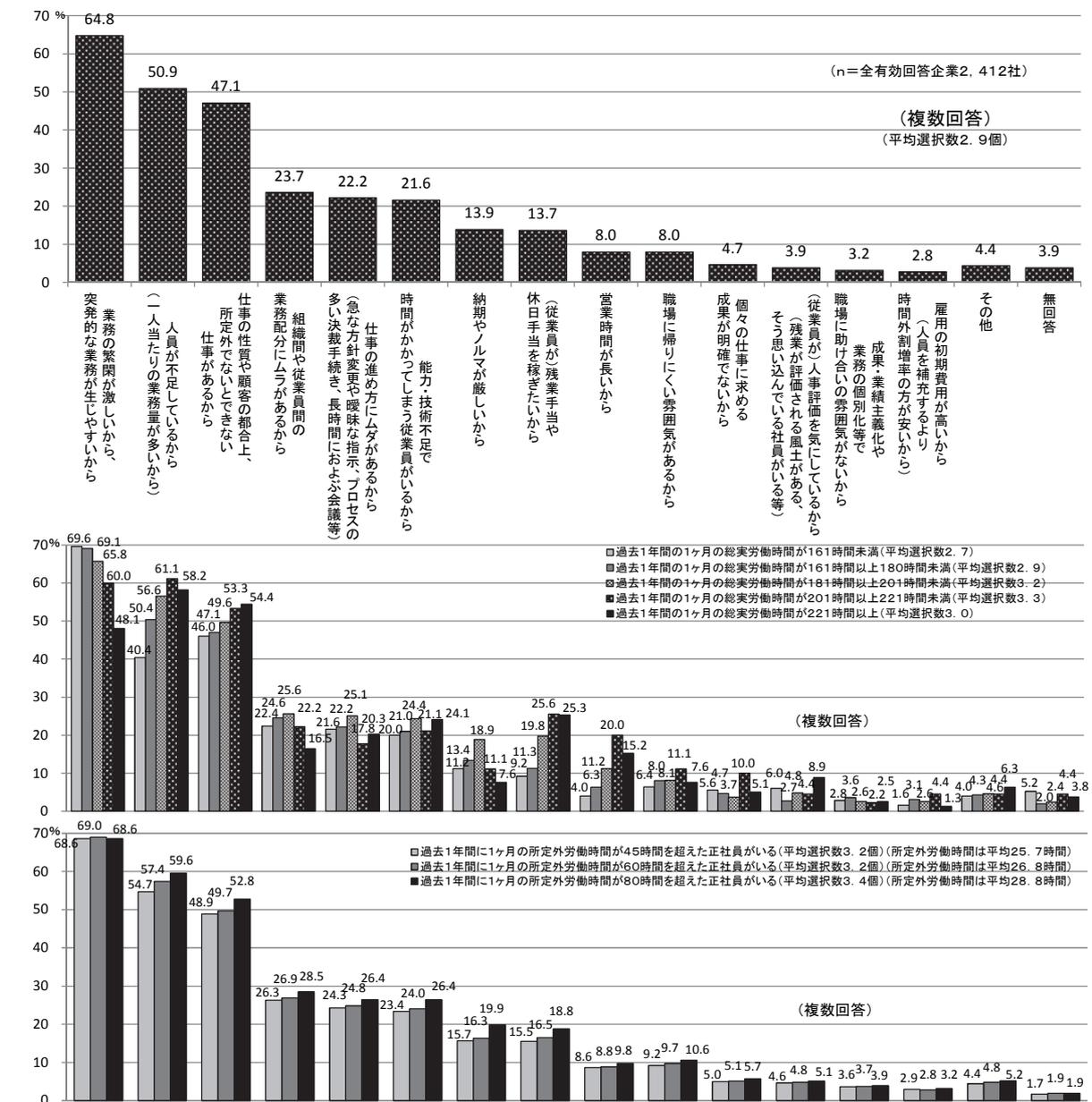
図表3 労働時間の現状

	n 数	正社員の 所定労働時間 (企業平均) (時間)	過去1年間の 平均的な1ヶ月 の所定外労働時間 (企業平均) (時間)	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	過去1年間に 超えた1ヶ月 の所定外労働時間 が4月の 5日	
全体計	2,412	39.2	24.5	76.5	17.0	61.4	9.9	39.9	5.3	
主な業種別	建設業	195	39.4	28.9	85.1	25.3	70.3	15.9	54.4	6.2
	製造業	667	39.3	24.1	85.8	16.6	71.2	9.0	43.8	4.8
	情報通信業	63	38.8	24.9	96.8	18.7	88.9	10.8	77.8	4.6
	運輸業、郵便業	218	39.3	37.8	78.0	27.6	68.3	18.1	49.5	11.4
	卸売業、小売業	446	39.1	23.4	73.1	11.4	51.3	5.8	28.9	2.8
	金融業、保険業	37	38.8	13.7	64.9	9.3	45.9	4.6	21.6	2.7
	不動産業、物品賃貸業	31	38.7	22.4	64.5	12.0	45.2	6.5	29.0	3.9
	学術研究、専門・技術サービス業	63	38.6	22.8	87.3	25.4	84.1	13.6	63.5	7.0
	宿泊業、飲食サービス業	129	39.7	25.4	76.0	16.2	64.3	8.1	40.3	3.0
	生活関連サービス業、娯楽業	53	39.3	17.2	47.2	8.1	30.2	3.9	18.9	2.4
	教育、学習支援業	59	39.0	21.5	62.7	15.2	47.5	10.9	28.8	7.7
	医療、福祉	82	39.5	13.7	30.5	4.2	19.5	1.5	8.5	1.1
	サービス業（他に分類されないもの）	326	39.2	20.9	71.2	13.0	56.1	7.6	35.0	4.1
	サービス業計	576	39.2	21.7	71.9	15.1	58.7	8.4	37.8	4.2
規模別	99人以下	113	39.3	25.3	39.8	13.1	56.6	23.3	41.6	12.9
	100～299人	1,346	39.3	24.0	72.7	18.7	56.0	11.3	34.2	6.9
	300～999人	493	39.2	23.7	83.0	15.1	66.7	8.8	44.0	4.4
	1,000人以上	325	39.2	24.8	89.5	13.0	84.6	6.5	66.8	2.2
女性割合別	10%以下	678	39.3	30.6	83.2	22.7	69.5	13.9	48.4	7.3
	10%超～20%以下	603	39.2	25.4	82.9	17.3	67.7	10.1	46.8	5.2
	20%超～50%以下	737	39.1	20.0	78.2	13.1	61.6	6.6	36.8	3.1
	50%超	304	39.3	18.2	56.6	10.8	40.1	7.3	21.4	6.1

2. 所定外労働が発生する理由

所定外労働が発生する理由を尋ねると（複数回答）、①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（64.8%）、②人員が不足しているから（50.9%）、③仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないとできない仕事があるから（47.1%）等が上位に挙げられた（図表4）。これらに、④組織間や従業員間の業務配分にムラがあるから（23.7%）、⑤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）（22.2%）、⑥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（21.6%）が、いずれも20%台で続いた（平均選択数2.9）⁵。

図表4 企業が考える所定外労働の発生理由



⁵ なお、「その他」については、「トラブル対応（機器の故障、新システムの導入、天候、リコールや急病人の発生等）」や「人事異動」等の自由記述がみられた。

こうした結果を、過去1年間における正社員の【1ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間】（1ヶ月当たりの所定労働時間＋平均的な所定外労働時間）の長さ別にみると、「人員が不足しているから」や「所定外でないとできない仕事があるから」「（従業員が）残業手当や休日手当を稼ぎたいから」等については、【1ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間】が長い企業ほど回答割合が高くなっている。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がいたかどうかとの関係でみると、「人員が不足しているから」や「所定外でないとできない仕事があるから」をはじめとする、（15項目中）13項目に渡って、過去1年間により長時間の所定外労働を行う正社員が発生した企業ほど、回答割合が高まる傾向が見て取れる。

すなわち、これらは長時間労働者の発生を誘引し、企業全体の（平均的な）総実労働時間を押し上げる要因群を形成していると考えられる。

一方、「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」等については、過去1年間における正社員の【1ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間】が、むしろ短い企業ほど回答割合が高くなっている。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がいたかどうかとの関係でも、「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」等については、長時間労働の発生状況に依らず一定割合を占めている。

総じてみると、これらは所定外労働（あるいは長時間労働者）が、完全に無くなることはない（難しい）要因になっていると言えるだろう。

こうしたなか、所定外労働が発生する理由を業種別にみると、①業務の繁閑や突発的な業務を挙げた企業は、「情報通信業」や「不動産業、物品賃貸業」「製造業」等、②人員不足については「宿泊業、飲食サービス業」等、③所定外でないとできない仕事は「建設業」や「金融業、保険業」「情報通信業」等に多くなっている（図表5）。

また、④業務配分のムラを挙げる企業は、「教育、学習支援業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」等に多い。⑤仕事の進め方のムダについては、「卸売業、小売業」や「情報通信業」「教育、学習支援業」「製造業」等、⑥能力・技術不足の従業員は「情報通信業」等で多くなっている。なお、こうした理由の平均選択数は、「情報通信業」（3.6）や「建設業」（3.2）等でやや多く、「医療、福祉」（2.2）等で少ない。

同様に、規模別にみると、②人員不足のほか、④業務配分のムラや、⑤仕事の進め方のムダ等については、大規模企業ほど回答割合が高くなっている。また、平均選択数についても規模が大きいほど多く、所定外労働を発生させる要因が多様になる様子が見て取れる。

なお、正社員に占める女性の割合別にみると、③所定外でないとできない仕事や、⑧残業手当や休日手当を稼ぎたいについては、女性比率が低い企業ほど回答割合が高くなっている。

図表5 主な業種・規模別にみた所定外労働の発生理由

(%)

	n数	業務的繁閑が激しいから	人員が不足しているから	仕事の性質や顧客の都合上、所定外でないといけないから	組織間や従業員間の業務配分にムラがあるから	仕事の進め方にムラがあるから <small>多い業務・手続・長時間にわたる業務(残業等)</small>	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	納期やノルマが厳しいから	休日手当を稼ぎたいから	(従業員が) 残業手当や営業時間が長いから	職場に帰りにくい雰囲気があるから	個々の仕事に求める成果が明確でないから	(従業員が) 人事評価を気にしているから <small>(従業員が評価される風土が社内にないから)</small>	成果・業績主義化や業務の個別化等、職場に助け合いの雰囲気がないから	雇用の初期費用が高いから <small>(人員を補充するより、時間外割増率の方が安いから)</small>	その他	無回答	平均選択数	
全体計	2,412	64.8	50.9	47.1	23.7	22.2	21.6	13.9	13.7	8.0	8.0	4.7	3.9	3.2	2.8	4.4	3.9	2.9	
主な業種別	建設業	195	63.6	55.9	66.2	21.0	21.0	22.6	29.7	12.3	0.5	7.2	3.6	3.6	4.1	1.5	3.6	2.6	3.2
	製造業	667	70.8	47.5	37.3	27.9	26.4	24.9	22.8	16.0	1.2	7.9	6.1	4.0	3.7	4.6	5.1	3.1	3.1
	情報通信業	63	79.4	55.6	60.3	22.2	28.6	36.5	31.7	9.5	1.6	11.1	4.8	7.9	1.6	3.2	1.6	1.6	3.6
	運輸業、郵便業	218	59.6	47.7	55.5	12.4	13.3	13.8	7.8	22.9	11.9	4.6	4.1	1.4	1.8	3.7	7.3	4.6	2.7
	卸売業、小売業	446	60.5	50.7	49.8	27.8	29.6	25.1	6.7	11.9	12.6	13.2	5.8	7.0	4.5	2.7	2.2	4.7	3.1
	金融業、保険業	37	54.1	43.2	62.2	24.3	10.8	13.5	10.8	-	-	8.1	2.7	2.7	-	-	-	5.4	2.3
	不動産業、物品賃貸業	31	77.4	58.1	58.1	29.0	19.4	9.7	-	9.7	3.2	9.7	3.2	-	-	-	-	3.2	2.8
	学術研究、専門・技術サービス業	63	61.9	54.0	55.6	30.2	17.5	20.6	28.6	14.3	1.6	6.3	6.3	7.9	3.2	3.2	3.2	3.2	3.1
	宿泊業、飲食サービス業	129	59.7	70.5	34.1	19.4	20.9	20.9	-	14.7	43.4	9.3	3.9	3.1	2.3	2.3	1.6	5.4	3.1
	生活関連サービス業、娯楽業	53	64.2	49.1	43.4	11.3	11.3	15.1	1.9	7.5	20.8	5.7	3.8	1.9	-	1.9	5.7	1.9	2.4
	教育、学習支援業	59	55.9	47.5	37.3	32.2	27.1	18.6	1.7	5.1	6.8	11.9	6.8	3.4	5.1	-	3.4	8.5	2.6
	医療、福祉	82	50.0	48.8	34.1	22.0	19.5	19.5	1.2	4.9	6.1	2.4	1.2	-	1.2	2.4	7.3	6.1	2.2
	サービス業(他に分類されないもの)	326	67.2	51.2	49.4	20.6	15.0	17.2	8.6	12.6	5.8	3.7	2.5	1.8	2.8	0.9	6.1	3.7	2.7
サービス業計	576	64.6	55.4	46.2	20.5	16.3	18.1	8.2	12.7	15.1	5.4	3.3	2.8	2.4	1.6	4.7	4.0	2.8	
規模別	99人以下	113	54.9	41.6	39.8	15.9	19.5	23.0	7.1	14.2	8.8	6.2	6.2	4.4	3.5	1.8	7.1	6.2	2.5
	100～299人	1,346	63.7	45.4	48.9	21.7	19.5	21.2	16.2	12.9	5.3	6.2	4.2	3.0	3.8	3.0	4.5	4.4	2.8
	300～999人	493	68.0	56.2	45.4	25.2	21.7	20.1	11.0	14.0	11.8	8.7	4.5	4.3	1.4	2.6	3.9	2.8	3.0
	1,000人以上	325	67.1	64.6	47.7	35.7	36.6	25.2	15.4	16.6	13.2	15.7	8.0	7.1	4.3	2.2	2.2	3.4	3.6
女性割合別	10%以下	678	63.9	52.4	52.1	19.9	15.9	20.6	17.1	16.4	7.7	5.2	4.6	2.7	2.9	4.0	5.8	1.8	2.9
	10%超～20%以下	603	68.7	48.6	50.1	26.5	26.5	24.4	18.1	15.1	5.1	11.8	5.0	5.3	4.1	2.2	3.3	3.2	3.1
	20%超～50%以下	737	68.0	50.5	46.3	27.4	24.4	21.7	11.7	12.9	10.2	8.4	4.9	4.9	3.1	2.7	3.8	3.0	3.0
	50%超	304	60.2	55.3	38.8	19.7	21.7	20.7	5.6	7.6	11.2	5.9	4.6	2.0	2.0	2.3	4.6	3.9	2.6

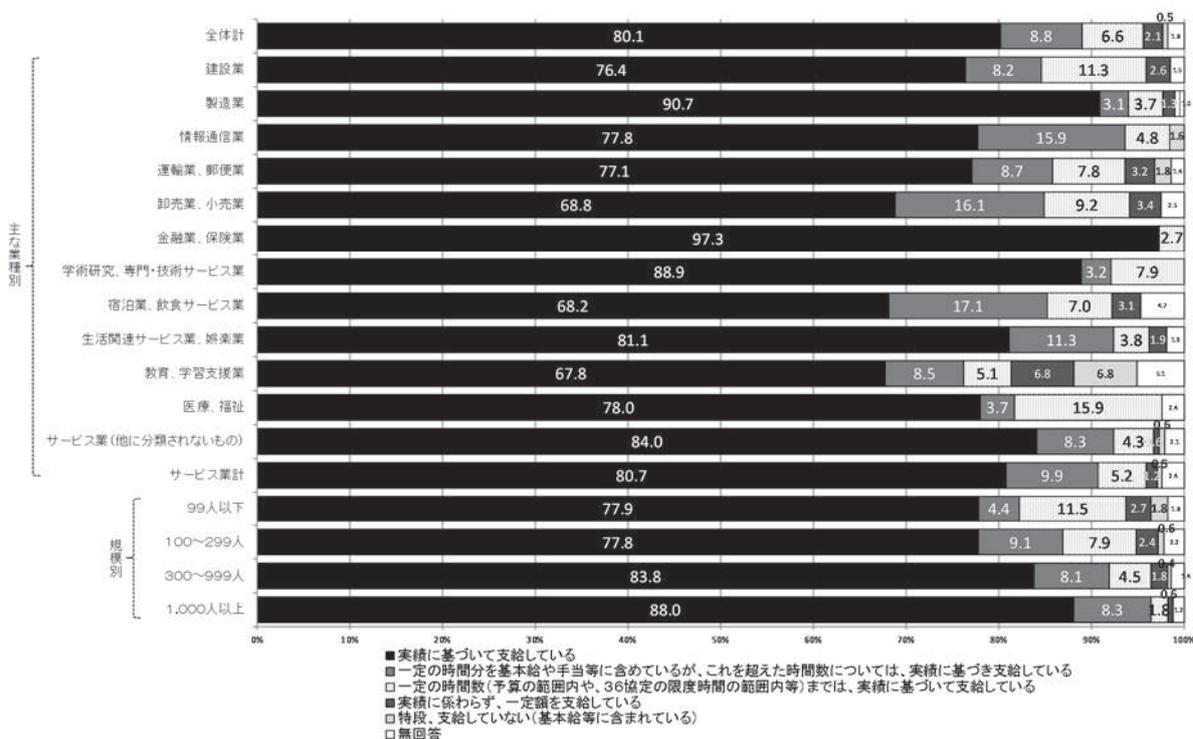
3. 所定外労働に対する賃金の支払状況

所定外労働に対する賃金の支払状況を尋ねると、一般社員については「実績に基づいて支給している」企業が80.1%を占めたものの、「一定の時間分を基本給や手当等を含めているが、これを超えた時間数については実績に基づき支給している」企業(8.8%)や、「一定の時間数(予算の範囲内や36協定の限度時間の範囲内等)までは、実績に基づいて支給している」企業(6.6%)、また、「実績に係わらず一定額を支給している」企業(2.1%)等もみられた(図表6)。

こうした結果を業種別にみると、「金融業、保険業」や「製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」等では、「実績に基づいて支給している」企業が多くなっている。これに対し、「一定の時間分を基本給や手当等を含めているが、これを超えた時間数については実績に基づき支給している」企業は、「宿泊業、飲食サービス業」や「卸売業、小売業」「情報通信業」等に多い。なお、「特段、支給していない(基本給等に含まれている)」とする企業も、「教育、学習支援業」等にみられる。

規模別では、「実績に基づいて支給している」企業は、大規模ほど多い。反対に、規模が小さくなるほど、「一定の時間数(予算の範囲内や36協定の限度時間の範囲内等)までは、実績に基づいて支給している」企業が多くなる傾向が見て取れる。

図表 6 所定外労働に対する賃金の支払状況



なお、所定外労働に対する賃金の支払状況別に、所定外労働の発生状況を確認すると（図表 7）、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、対応する賃金を「実績に基づいて支給している」企業で 23.3 時間と、他の方法を採用している企業（例えば、「実績に係わらず一定額を支給している」企業の 33.8 時間や、「一定の時間分を基本給や手当等に含めているが、これを超えた時間数については実績に基づき支給している」企業の 31.8 時間等）より短くなっている。

図表 7 所定外労働に対する賃金の支払状況別にみた所定外労働の発生状況

	n 数	正社員の平均労働時間(時間)	過去1年間の平均労働時間(時間)						
全体計	2,412	39.2	24.5	76.5	17.0	61.4	9.9	39.9	5.3
実績に基づいて支給している	1,932	39.2	23.3	80.2	16.3	65.5	9.5	42.9	4.9
99人以下	88	39.0	24.0	62.5	21.7	46.6	12.2	20.5	8.7
100~299人以下	1,047	39.2	23.1	77.0	18.3	60.8	10.8	37.6	6.4
300~999人以下	413	39.1	21.7	85.2	14.6	69.2	8.5	44.8	4.1
1,000人以上	286	39.2	23.9	90.6	12.3	85.3	6.3	67.5	2.1
一定の時間数(予算の範囲内や36協定の限度時間の範囲内等)までは、実績に基づいて支給している	160	39.4	25.5	60.6	21.8	39.4	13.5	21.3	9.0
一定の時間分を基本給や手当等に含めているが、これを超えた時間数については、実績に基づき支給している	213	39.3	31.8	71.8	19.3	54.9	11.8	36.6	6.7
実績に係わらず、一定額を支給している	50	39.7	33.8	64.0	23.4	52.0	13.3	32.0	8.7
特段、支給していない(基本給等に含まれている)	13	39.7	46.7	38.5	32.0	30.8	36.0	23.1	47.5

※「特段、支給していない」についてはn数が僅少のため、参考値に過ぎない。

一方、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がいた企業割合については、「実績に基づいて支給している」企業でそれぞれ80.2%、65.5%、42.9%と、他の方法を採用している企業（例えば、「一定の時間数（予算の範囲内や36協定の限度時間の範囲内等）までは、実績に基づいて支給している」企業で60.6%、39.4%、21.3%等）を上回っている。しかしながら、1ヶ月に45、60、80時間を超える所定外労働を行った正社員の人数割合は、「実績に基づいて支給している」企業で16.3%、9.5%、4.9%と、他の方法を採用している企業（例えば、「一定の時間数（同）までは、実績に基づいて支給している」企業で21.8%、13.5%、9.0%等）を下回る結果となっている。

4. 所定外労働発生時の人員の補充状況

所定外労働の増加に伴い、人員の補充を行うことがあるか尋ねると、68.4%の企業が「ある」、30.1%の企業が「ない」と回答した。

人員補充を行うことが「ある」と回答した企業を対象に、人員補充を考えるタイミングがいつか尋ねると（もっとも当てはまるもの1つを選択）、最多は「（所定外労働時間数が基準というより）職場長から要請があったとき」（43.0%）で、これに「事業や業績の拡大見通し明らかになったとき」（30.5%）、「所定外労働時間数が一定基準を超える従業員が発生したとき」（9.0%）、「職場で積算した所定外労働時間数が一定基準を超えたとき」（6.2%）、「顧客からのクレームや職場からの不満が上がったとき」（2.1%）等が続いた。

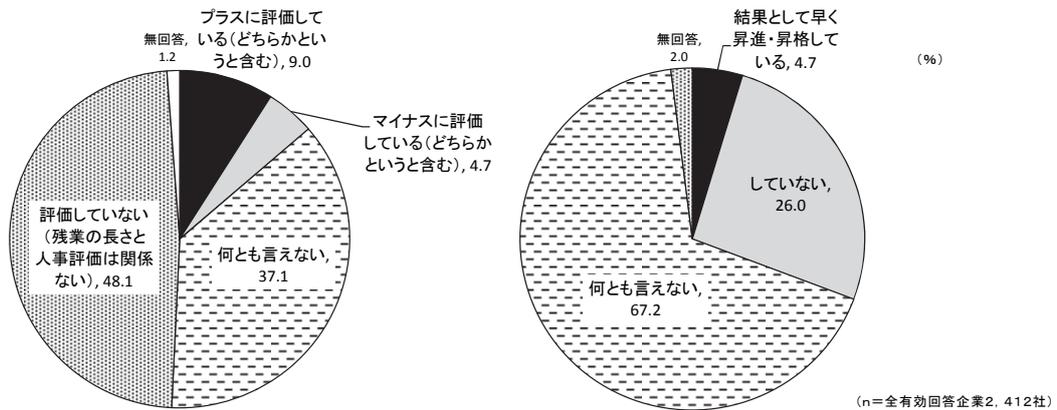
また、人員補充の方法については（もっとも当てはまるもの1つを選択）、「正社員の新規採用」（35.3%）、「非正社員の新規採用」（27.8%）、「社内人材（正社員）の配置転換」（16.8%）、「外注・アウトソーシング」（7.5%）、「他社からの出向者の受入れ」（1.3%）、「社内人材（非正社員）の配置転換」（1.0%）等の順に多くなっている。

5. 所定外労働を行ったことに対する人事評価

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%）を占めた。「プラスに評価している（どちらかというも含む）」（9.0%）、あるいは「マイナスに評価している（どちらかというも含む）」（4.7%）企業はいずれも僅少であったものの、「何とも言えない」とする企業も1/3を超えた（37.1%）（図表8）。

そのうえで、所定外労働時間の長い従業員が、結果として早く昇進・昇格していると思うか尋ねると、「している」とする企業が4.7%に対し、「していない」は26.0%で、「何とも言えない」が67.2%等となった。

図表 8 所定外労働に対する人事評価と結果的な昇進・昇格



こうした結果を業種別にみると、「プラスに評価している（どちらかというも含む）」企業は、「学術研究、専門・技術サービス業」や「製造業」で6～7社に一社程度とやや多い。これらの業種では、所定外労働時間の長い従業員が、結果として早く昇進・昇格「している」とする割合もやや高くなっている（図表 9）。

規模別では、「プラスに評価している（どちらかというも含む）」企業は、小規模になるほど多い。その分、大規模ほど「評価していない」とする割合が高まるが、所定外労働時間の長い従業員が、結果として早く昇進・昇格しているかについては、1,000人以上の企業の約3/4が「何とも言えない」と回答した。

図表 9 業種別にみた所定外労働に対する人事評価と結果的な昇進・昇格

	n 数	所定外労働に対する人事評価					所定外労働時間の長い従業員は結果として早く昇進・昇格していると思うか			
		プラスに 評価している (どちらかというも含む)	マイナスに 評価している (どちらかというも含む)	何とも 言えない	評価 していない	無 回答	して いる	して いない	何とも 言えない	無 回答
全体計	2,412	9.0	4.7	37.1	48.1	1.2	4.7	26.0	67.2	2.0
主な業種別										
建設業	195	11.3	5.1	40.0	43.1	0.5	5.1	27.2	67.2	0.5
製造業	667	14.1	2.1	37.9	45.1	0.7	7.3	22.8	68.5	1.3
情報通信業	63	6.3	3.2	38.1	52.4	-	6.3	11.1	81.0	1.6
運輸業、郵便業	218	10.6	4.1	40.4	43.6	1.4	3.2	31.7	63.3	1.8
卸売業、小売業	446	3.8	7.4	35.4	52.2	1.1	2.7	28.5	66.6	2.2
金融業、保険業	37	5.4	2.7	45.9	45.9	-	5.4	29.7	64.9	-
不動産業、物品賃貸業	31	-	6.5	32.3	61.3	-	3.2	25.8	71.0	-
学術研究、専門・技術サービス業	63	15.9	1.6	31.7	49.2	1.6	9.5	19.0	68.3	3.2
宿泊業、飲食サービス業	129	7.0	9.3	33.3	46.5	3.9	3.9	24.8	66.7	4.7
生活関連サービス業、娯楽業	53	1.9	3.8	41.5	52.8	-	3.8	28.3	67.9	-
教育、学習支援業	59	11.9	5.1	25.4	55.9	1.7	3.4	20.3	69.5	6.8
医療、福祉	82	4.9	4.9	35.4	52.4	2.4	2.4	34.1	59.8	3.7
サービス業(他に分類されないもの)	326	6.7	5.2	36.8	50.0	1.2	3.4	26.7	67.5	2.5
サービス業計	576	7.3	5.6	36.1	49.3	1.7	4.2	25.5	67.5	2.8
規模別										
99人以下	113	19.5	4.4	38.9	35.4	1.8	4.4	23.0	69.9	2.7
100～299人	1,346	10.6	3.5	38.5	46.3	1.1	5.1	27.0	65.9	2.0
300～999人	493	6.9	5.9	34.7	51.1	1.4	4.9	28.2	65.3	1.6
1,000人以上	325	2.2	6.5	33.5	57.5	0.3	3.1	19.7	75.4	1.8

なお、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（図表 10）、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（どちらかという含む）」企業で、「マイナスに評価している（どちらかという含む）」企業や、「何とも言えない」とする企業等を上回る結果となっている。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（どちらかという含む）」企業でもっとも高くなっている。

図表 10 所定外労働に対する人事評価別にみた所定外労働の発生状況

	n 数	の正社員の 企業平均労働 時間（時間 あたり）	時間平均的 な所定外労働 時間（時間 あたり）	過去1年間に おける企業 超えた割合 （%）	所定外労働 時間1ヶ月 が5	超過1年間に おける企業 超えた割合 （%）	左記の企業 における 割合（%）	時間平均的 な所定外労働 時間1ヶ月 が6	超過1年間に おける企業 超えた割合 （%）	左記の企業 における 割合（%）	時間平均的 な所定外労働 時間1ヶ月 が8	超過1年間に おける企業 超えた割合 （%）	左記の企業 における 割合（%）
全体計	2,412	39.2	24.5	76.5	17.0	61.4	9.9	39.9	5.3				
プラスに評価している(どちらかという含む)	216	39.3	30.7	77.3	23.7	63.4	14.2	40.3	9.1				
100～299人以下	143	39.5	31.7	76.9	24.2	60.8	14.6	38.5	10.1				
300～999人以下	34	38.9	26.9	85.3	24.9	73.5	15.4	47.1	7.7				
マイナスに評価している(どちらかという含む)	113	39.5	26.4	77.9	17.0	59.3	10.1	36.3	5.2				
100～299人以下	47	39.3	23.7	72.3	19.3	46.8	12.6	23.4	8.7				
300～999人以下	29	39.4	28.3	82.8	13.9	55.2	9.7	37.9	4.5				
評価していない	1,161	39.2	22.8	77.2	16.4	62.0	9.5	41.9	5.1				
何とも言えない	894	39.3	24.2	75.8	16.0	61.4	9.3	38.3	4.7				
100～299人以下	518	39.3	22.7	70.8	18.4	56.4	10.9	32.6	6.4				
300～999人以下	171	39.2	23.8	86.0	13.4	70.2	7.1	45.6	2.9				

※いずれの項目についても、n数が一定数得られた規模のみ内訳を示す。

6. 所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいること

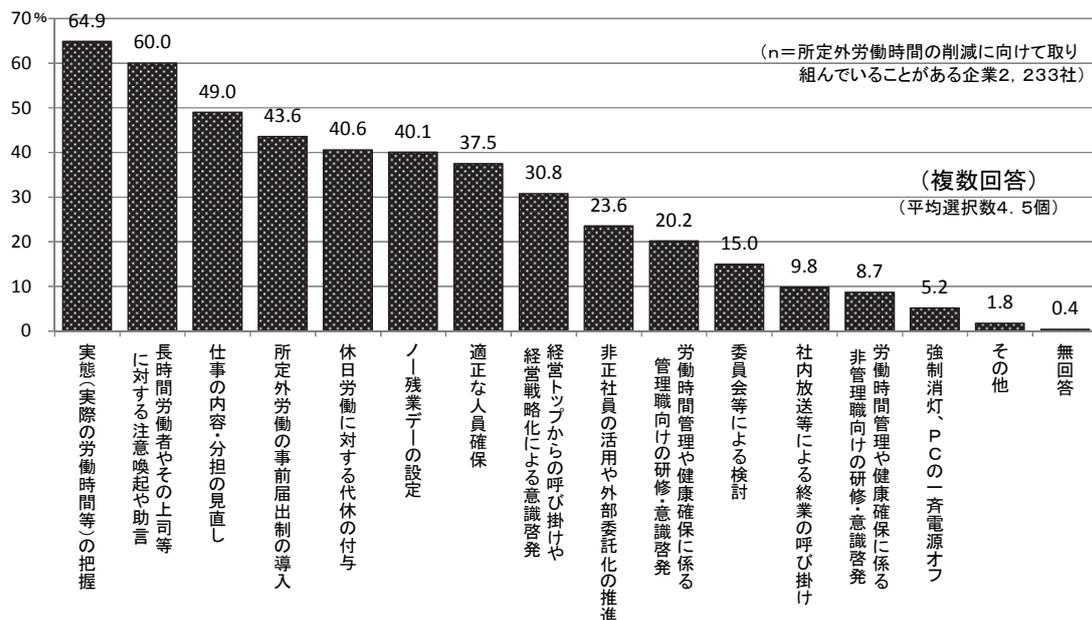
所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいることがあるか尋ねると、92.6%の企業が「ある」、6.8%の企業が「ない」と回答した。

所定外労働時間の削減に向けた取り組みが「ある」場合の具体的な内容としては（複数回答）、多い順に、①実態（実際の労働時間等）の把握（64.9%）、②長時間労働者やその上司等に対する注意喚起や助言（60.0%）、③仕事の内容・分担の見直し（49.0%）、④所定外労働の事前届出制の導入（43.6%）、⑤休日労働に対する代休の付与（40.6%）、⑥ノー残業デーの設定（40.1%）、⑦適正な人員確保（37.5%）、⑧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（30.8%）等となっている（平均選択数 4.5）（図表 11）⁶。

こうした取り組みの結果、実際に所定外労働時間が短縮されたか尋ねると、「短縮された」企業が半数を超える（52.8%）一方、「変わらない（よく分からない含む）」とする企業も 45.9% みられた。

⁶ なお、「その他」としては、「変形労働時間制やフレックスタイム制の導入」「社内における相互応援体制を築くための多能工化、ダブルジョブ制」「営業時間の短縮」等の自由記述がみられた。

図表 11 所定外労働時間の削減に向けて取り組んでいること



一連の結果を業種別にみると、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」企業割合は、総じて8割を超えている(図表12)。なお、所定外労働時間の削減に向けた取り組みの実施率は、所定外労働が多く発生している業種群(「情報通信業」や「学術研究、専門・技術サービス業」「製造業」「宿泊業、飲食サービス業」「建設業」等、5頁参照)で軒並み平均以上となっているものの、「運輸業、郵便業」については平均を下回っている。

具体的な内容として、①実態の把握に取り組んでいる企業割合が高いのは「情報通信業」等、②長時間労働者等への注意喚起や助言は「情報通信業」や「金融業、保険業」等、③仕事の内容・分担の見直しについては、「生活関連サービス業、娯楽業」や「卸売業、小売業」等となっている。

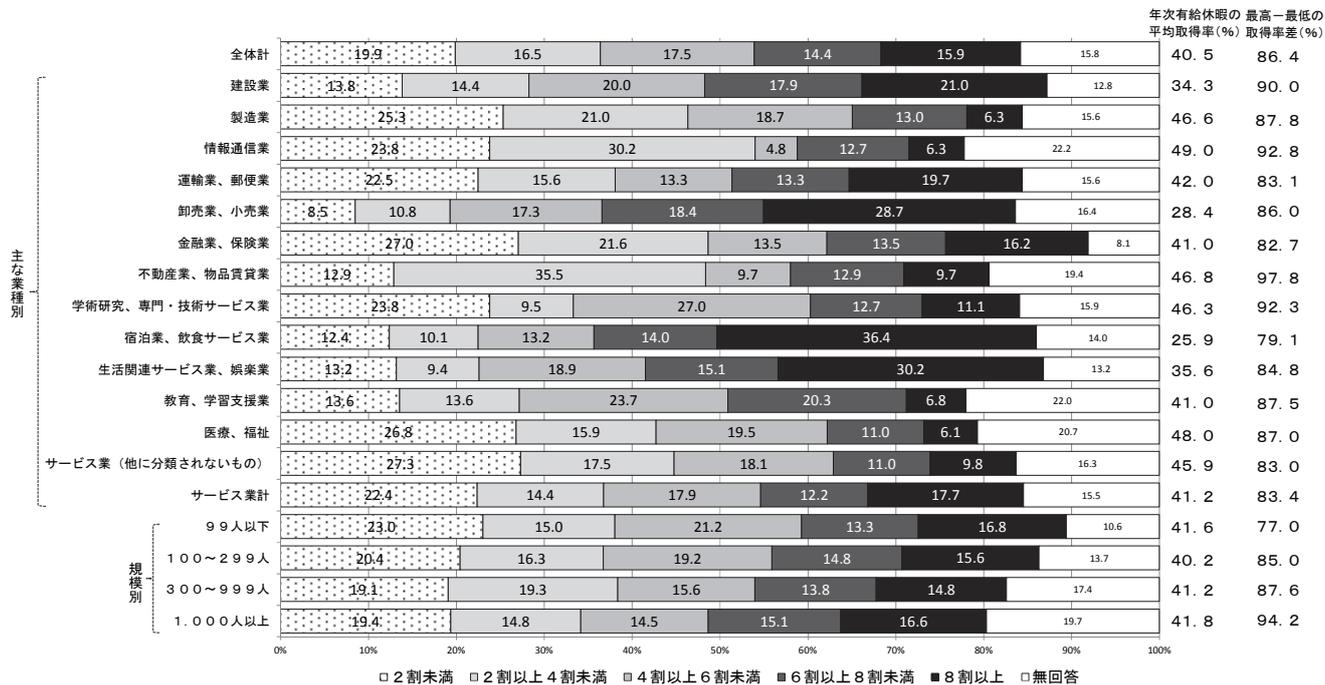
また、④所定外労働の事前届出制に取り組んでいる企業は、「卸売業、小売業」や「情報通信業」等、⑤休日労働に対する代休の付与は「学術研究、専門・技術サービス業」や「建設業」等、⑥ノー残業デーについては「金融業、保険業」や「情報通信業」等で多い。

なお、平均選択数は「情報通信業」(6.1)が最多で、取り組みの結果、実際に所定外労働時間が「短縮された」企業割合も、「情報通信業」(60.7%)等で高くなっている。

一方、規模別にみると、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」企業割合は、大規模になるほど概ね増加する傾向が見て取れる。取組内容の平均選択数についても、規模が大きくなるに伴い増加する(「99人以下」で3.6～「1,000人以上」で5.8)。

ただ、こうした取り組みの結果、実際に所定外労働時間が「短縮された」企業割合については、規模を問わず50%台となっている。

図表 13 年次有給休暇の取得率が 30%以下だった正社員割合

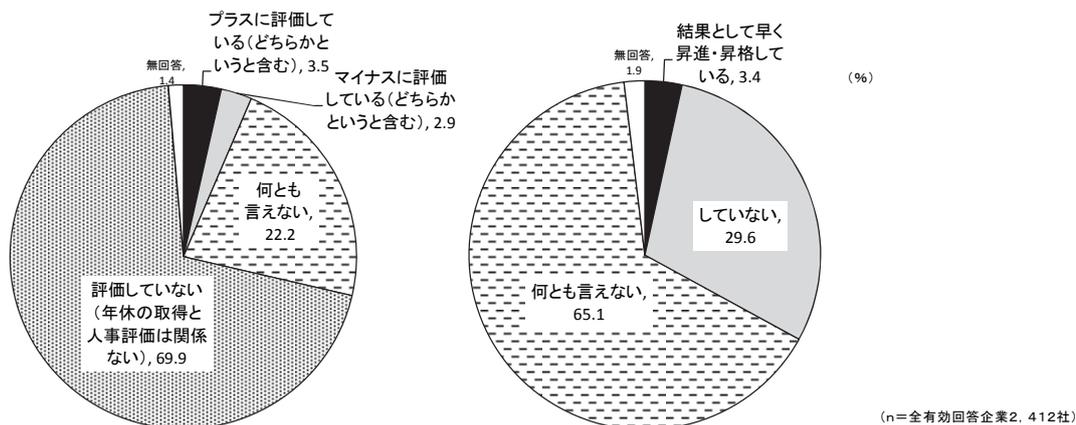


2. 年次有給休暇を取得したことに対する人事評価

従業員が年次有給休暇を取得したことを、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」企業が約7割（69.9%）にのぼった。「プラスに評価している（どちらかというも含む）」（3.5%）、あるいは「マイナスに評価している（どちらかというも含む）」（2.9%）企業はいずれも僅少であったものの、「何とも言えない」とする企業も1/5を超えた（22.2%）（図表 14）。

そのうえで、年次有給休暇の取得日数が少ない従業員は、結果として早く昇進・昇格していると思うか尋ねると、「している」と回答した企業が3.4%に対し、「していない」は29.6%で、「何とも言えない」が65.1%となった。

図表 14 年次有給休暇の取得に対する人事評価と結果的な昇進・昇格



こうした結果を業種別にみると、**図表 15** の通りである。「マイナスに評価している（どちらかという含む）」企業がやや多いのは、「運輸業、郵便業」や「製造業」等で、年次有給休暇の取得日数が少ない従業員が、結果として早く昇進・昇格「していない」とする割合も、「医療、福祉」や「運輸業、郵便業」等で高くなっている。

規模別にみると、年次有給休暇の取得に対する人事評価は、大規模ほど「評価していない」とする企業割合が高い一方、小規模ほど「何とも言えない」とする割合が、高まる傾向が見て取れる。

図表 15 年次有給休暇の取得に対する人事評価

	n 数	年次有給休暇の取得に対する人事評価					年次有給休暇の取得日数が少ない 従業員は結果として早く昇進・昇格していると思うか					
		い うど ち ら か と 含 む	プ ラ ス に 	い うど ち ら か と 含 む	マ イ ナ ス に 	言 え と も い え な い	い 評 価 し て い な い	無 回 答	し て い る	い し な い	言 え と も い え な い	無 回 答
全体計	2,412	3.5	2.9	22.2	69.9	1.4	3.4	29.6	65.1	1.9		
主な業種別												
建設業	195	2.6	2.1	21.0	73.3	1.0	2.1	28.7	67.7	1.5		
製造業	667	1.5	4.3	26.2	66.9	1.0	4.3	27.3	66.6	1.8		
情報通信業	63	3.2	-	20.6	76.2	-	4.8	9.5	85.7	-		
運輸業、郵便業	218	1.8	4.6	29.4	61.9	2.3	1.4	37.2	58.3	3.2		
卸売業、小売業	446	3.8	2.7	18.6	73.3	1.6	2.9	28.7	66.6	1.8		
金融業、保険業	37	5.4	-	27.0	67.6	-	5.4	32.4	62.2	-		
不動産業、物品賃貸業	31	6.5	3.2	19.4	71.0	-	-	19.4	80.6	-		
学術研究、専門・技術サービス業	63	4.8	-	23.8	69.8	1.6	3.2	27.0	68.3	1.6		
宿泊業、飲食サービス業	129	4.7	3.9	20.9	67.4	3.1	3.1	31.8	62.0	3.1		
生活関連サービス業、娯楽業	53	1.9	3.8	15.1	77.4	1.9	9.4	32.1	56.6	1.9		
教育、学習支援業	59	5.1	-	16.9	76.3	1.7	1.7	28.8	64.4	5.1		
医療、福祉	82	9.8	1.2	19.5	67.1	2.4	4.9	39.0	56.1	-		
サービス業（他に分類されないもの）	326	6.4	2.1	17.5	73.0	0.9	2.5	33.4	62.0	2.1		
サービス業計	576	5.4	2.4	18.6	72.0	1.6	3.3	32.1	62.3	2.3		
規模別												
99人以下	113	8.0	7.1	25.7	58.4	0.9	4.4	28.3	65.5	1.8		
100～299人	1,346	3.3	3.5	23.9	67.9	1.3	3.2	31.8	63.4	1.6		
300～999人	493	4.7	2.0	19.9	72.2	1.2	3.4	30.8	63.1	2.6		
1,000人以上	325	1.5	1.2	16.6	80.0	0.6	4.0	20.9	73.2	1.8		

なお、年次有給休暇の取得に対する人事評価別に実際の取得状況を算出すると、2013年度
の平均取得率は、「プラスに評価している（どちらかという含む）」企業で 45.3%と、「マ
イナスに評価している（どちらかという含む）」企業（29.8%）や、「評価していない」と
する企業（40.8%）を上回る結果となっている（**図表 16**）。また、「プラスに評価している（同）」
企業では、年次有給休暇の取得率が 30%以下だった正社員割合が「2割未満」の企業も、1
/4 を超えて（25.9%）高いのに対し、「マイナスに評価している（同）」企業では、「8割以
上」が 1/3 超（36.6%）と高くなっている。

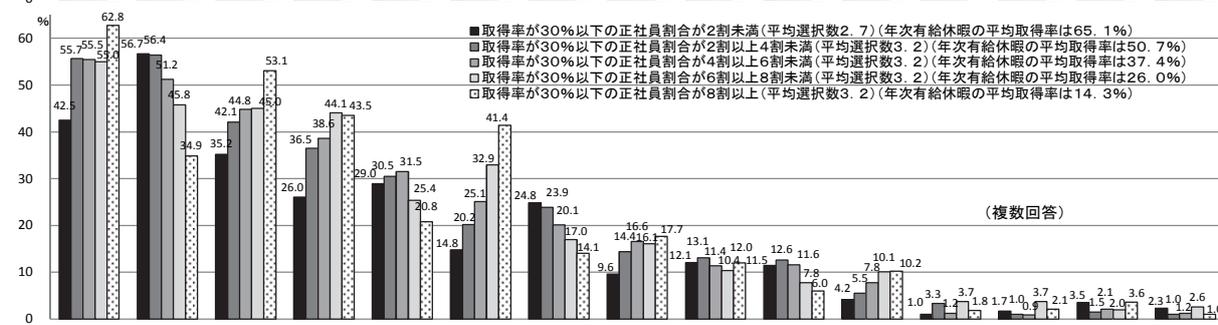
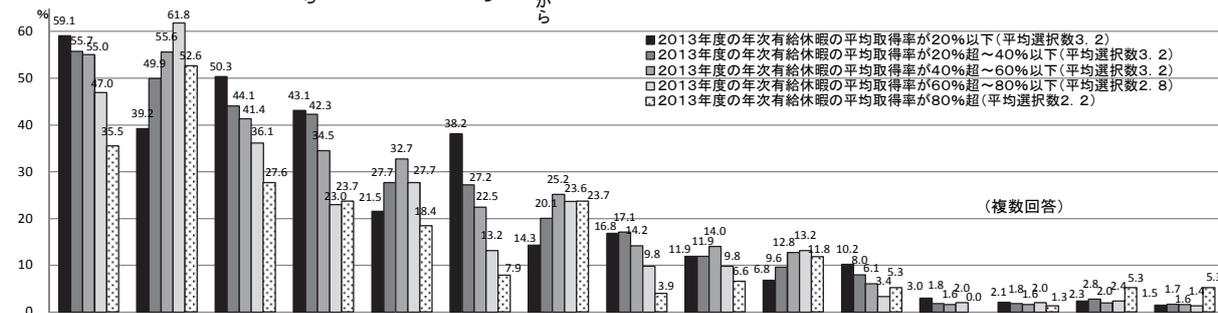
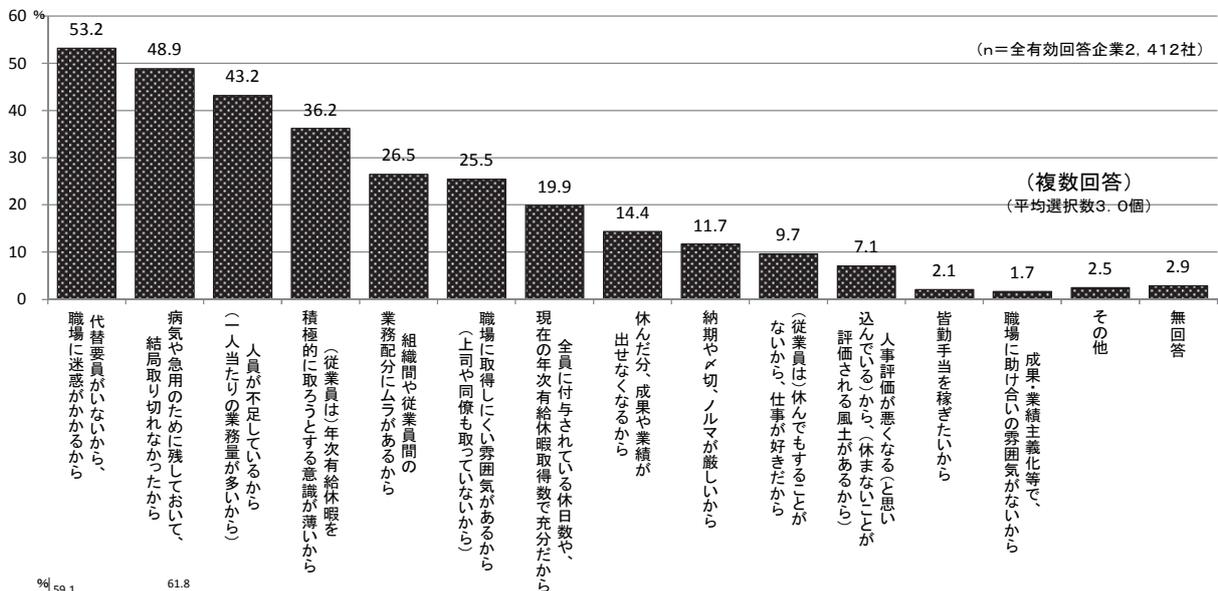
図表 16 年次有給休暇取得の人事評価別にみた年次有給休暇の取得状況

	n 数	年次有給休暇の取得率（%）	年次有給休暇の取得率（%）	年次有給休暇の取得率（%）	年次有給休暇の取得率が30%以下だった正社員割合					
					2割未満	2割以上4割未満	4割以上6割未満	6割以上8割未満	8割以上	無回答
全体計	2,412	40.5	91.6	5.3	19.9	16.5	17.5	14.4	15.9	15.8
プラスに評価している（どちらかという含む）	85	45.3	89.8	9.8	25.9	15.3	12.9	12.9	12.9	20.0
マイナスに評価している（どちらかという含む）	71	29.8	83.8	1.2	5.6	11.3	16.9	15.5	36.6	14.1
評価していない	1,687	40.8	92.7	5.2	21.1	17.1	17.2	14.4	15.5	14.7
何とも言えない	536	40.0	89.6	5.4	17.5	15.9	20.3	15.1	15.5	15.7

3. 年次有給休暇が完全に取得されない理由

年次有給休暇が完全に取得されない（未消化になる）理由を尋ねると（複数回答）、多い順に、①代替要員がないから、職場に迷惑がかかるから（53.2%）、②病気や急用のために残しておいて結局、取り切れなかったから（48.9%）、③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）（43.2%）、④（従業員は）年次有給休暇を積極的に取ろうとする意識が薄いから（36.2%）等が挙がり、これに「組織間や従業員間の業務配分にムラがあるから」（26.5%）や「職場に取得しにくい雰囲気があるから」（25.5%）が各4社に1社程度で続いた（平均選択数3.0）⁷（図表17）。

図表17 企業が考える年次有給休暇が完全に取得されない理由



⁷ なお、「その他」としては、「休日出勤の代休や振休で休んでいるため（必要ない）」や「休暇残数の繰越し制度や積立休暇制度があるから」「積極的に取得する人とならない人に分かれているから」「有給休暇の買取制度があるから」「有給の特別休暇が多いから」といった自由記述がみられた。

こうした結果を、2013年度における年次有給休暇の取得状況別にみると、平均取得率が低い企業ほど、また、取得率が30%を下回る正社員割合が高い企業ほど、「代替要員がいないから、職場に迷惑がかかるから」や「人員が不足しているから」「(従業員は)年次有給休暇を積極的に取ろうとする意識が薄いから」「職場に取得しにくい雰囲気があるから」「休んだ分、成果や業績が出せなくなるから」「人事評価が悪くなるから」等を挙げる割合が高くなっている。すなわち、これらは企業全体における(平均的な)年次有給休暇の取得を、低迷させている要因群と見ることができる。

一方、年次有給休暇の平均取得率が高い企業ほど、また、取得率が30%を下回る正社員割合が低い企業ほど、「病気や急用のために残しておいて、結局取り切れなかったから」や「全員に付与されている休日数や、現在の年次有給休暇取得数で充分だから」「休んでもすることがないから、仕事が好きだから」等を挙げる割合が高くなっている。これらはむしろ、年次有給休暇の完全取得がなかなか実現し得ない要因群を、形成していると見ることができるだろう。

業種別にみると、年次有給休暇が完全に取得されない(未消化になる)理由として、①代替要員の不足を挙げた企業割合は「医療、福祉」や「製造業」等、②病気や急用のための確保は「情報通信業」等、③人員の不足については「宿泊業、飲食サービス業」や「医療、福祉」等で高くなっている(図表18)。また、④意識の薄さを挙げた企業は、「卸売業、小売業」や「情報通信業」等、⑤業務配分のムラについては、「不動産業、物品賃貸業」や「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」「教育、学習支援業」等に多い。

規模別では、①代替要員の不足や、④意識の薄さ、⑥取得しにくい雰囲気、⑧休んだ分、成果や業績が出せないについては、大規模ほど回答割合が高まる傾向が見て取れる。

図表18 企業が考える年次有給休暇が完全に取得されない理由

		n数	代替要員がいないから、職場に迷惑がかかるから	病気や急用のために残しておいて、結局取り切れなかったから	人員が不足しているから(人当たりの業務量が多いから)	(従業員は)年次有給休暇を積極的に取ろうとする意識が薄いから	業務配分や従業員間のムラがあるから	職場に取得しにくい(雰囲気があるから)	現在の年次有給休暇取得数で充分だから	全員に付与されている休日数や休んだ分、成果や業績が出せなくなるから	納期やノルマが厳しいから	(従業員は)休んでもすることがないから、仕事が好きだから	人事評価が悪くなる(と思いがちな)から	皆勤手当を稼ぎたいから	成果・業績主義化等、職場に都合の悪い雰囲気がないから	その他	無回答	平均選択数
全体計		2,412	53.2	48.9	43.2	36.2	26.5	25.5	19.9	14.4	11.7	9.7	7.1	2.1	1.7	2.5	2.9	3.0
主な業種別	建設業	195	53.3	43.6	49.7	39.5	29.7	21.0	14.4	15.9	25.6	10.8	4.1	1.0	2.1	3.6	2.6	3.1
	製造業	667	58.6	53.1	37.9	35.7	27.3	25.5	21.3	13.8	17.1	13.3	9.7	3.9	2.5	1.2	2.5	3.2
	情報通信業	63	49.2	61.9	44.4	44.4	33.3	27.0	25.4	9.5	23.8	9.5	1.6	1.6	-	1.6	3.2	3.3
	運輸業、郵便業	218	48.6	42.7	42.7	32.6	28.0	22.5	17.0	17.9	3.7	6.9	4.1	1.8	1.4	2.3	4.1	2.7
	卸売業、小売業	446	54.5	49.8	40.8	48.9	27.1	35.9	19.7	22.0	9.6	10.5	11.2	1.6	2.0	2.2	2.9	3.4
	金融業、保険業	37	48.6	51.4	29.7	35.1	21.6	24.3	40.5	13.5	10.8	2.7	5.4	-	-	2.7	2.7	2.9
	不動産業、物品賃貸業	31	48.4	45.2	51.6	25.8	38.7	19.4	12.9	6.5	3.2	-	-	-	-	3.2	3.2	2.5
	学術研究、専門・技術サービス業	63	47.6	55.6	41.3	33.3	33.3	27.0	22.2	12.7	15.9	12.7	7.9	3.2	-	4.8	6.3	3.2
	宿泊業、飲食サービス業	129	47.3	35.7	67.4	36.4	29.5	38.8	8.5	6.2	1.6	3.1	8.5	0.8	1.6	3.9	2.3	2.9
	生活関連サービス業、娯楽業	53	41.5	35.8	50.9	20.8	9.4	30.2	11.3	9.4	-	3.8	7.5	1.9	-	5.7	3.8	2.3
	教育、学習支援業	59	39.0	50.8	32.2	30.5	32.2	15.3	33.9	15.3	5.1	-	3.4	-	3.4	5.1	3.4	2.7
	医療、福祉	82	59.8	46.3	56.1	19.5	23.2	15.9	20.7	4.9	4.9	8.5	-	4.9	-	3.7	2.4	2.7
	サービス業(他に分類されないもの)	326	51.5	49.4	43.9	28.5	19.3	14.7	20.9	9.5	8.0	8.6	3.7	0.6	0.9	2.8	2.5	2.6
サービス業計	576	49.0	46.2	49.3	29.9	22.2	22.7	17.7	9.0	6.6	7.3	5.6	1.0	0.9	3.5	3.0	2.7	
規模別	99人以下	113	52.2	42.5	40.7	23.9	25.7	11.5	21.2	10.6	8.8	12.4	6.2	5.3	3.5	2.7	2.7	2.7
	100~299人	1,346	52.5	49.7	37.4	34.9	24.4	23.0	20.0	12.9	12.3	8.8	7.4	2.7	1.7	2.4	3.1	2.9
	300~999人	493	54.8	47.1	48.5	36.9	28.6	27.4	20.1	13.6	9.7	8.9	5.5	1.2	1.0	2.8	1.8	3.1
	1,000人以上	325	58.2	50.8	59.7	47.4	33.2	38.5	18.8	21.2	16.0	14.8	9.2	0.3	2.8	1.5	3.1	3.7

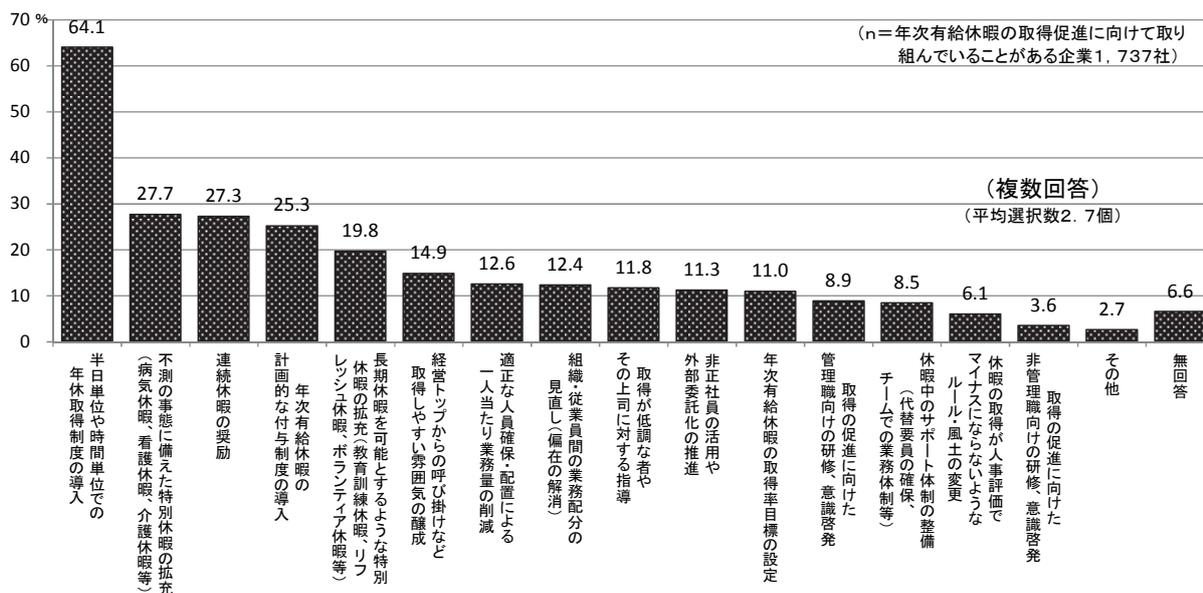
4. 年次有給休暇の取得促進に向けて取り組んでいること

年次有給休暇の取得促進に向けて取り組んでいることがあるか尋ねると、72.0%の企業が「ある」、27.3%の企業が「ない」と回答した。

年次有給休暇の取得促進に向けた取り組みが「ある」場合の具体的な内容については（複数回答）、「半日単位や時間単位での年休取得制度の導入」が64.1%でもっとも多く、これに「不測の事態に備えた特別休暇の拡充（病気休暇、看護休暇、介護休暇等）」（27.7%）や「連続休暇の奨励」（27.3%）、「年次有給休暇の計画的な付与制度の導入」（25.3%）がいずれも1/4超で続く（図表19）。また、「長期休暇を可能とするような特別休暇の拡充（教育訓練休暇、リフレッシュ休暇、ボランティア休暇）」が19.8%、「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」が14.9%等となっている（平均選択数2.7）⁸。

こうした取り組みの結果、実際に年次有給休暇の取得日数がどうなったかについては、「変わらない（よく分からない含む）」とする企業が6割（60.2%）にのぼり、「増えた」は1/3程度（35.1%）にとどまった。

図表19 年次有給休暇の取得促進に向けて取り組んでいること



一連の結果を業種別にみると、年次有給休暇の取得促進に向けて取り組んでいることが「ある」企業割合は、「金融業、保険業」や「不動産業、物品賃貸業」「情報通信業」「学術研究、専門・技術サービス業」で8割を超えているのに対し、「生活関連サービス業、娯楽業」や「運輸業、郵便業」「宿泊業、飲食サービス業」では6割を下回っている（図表20）。

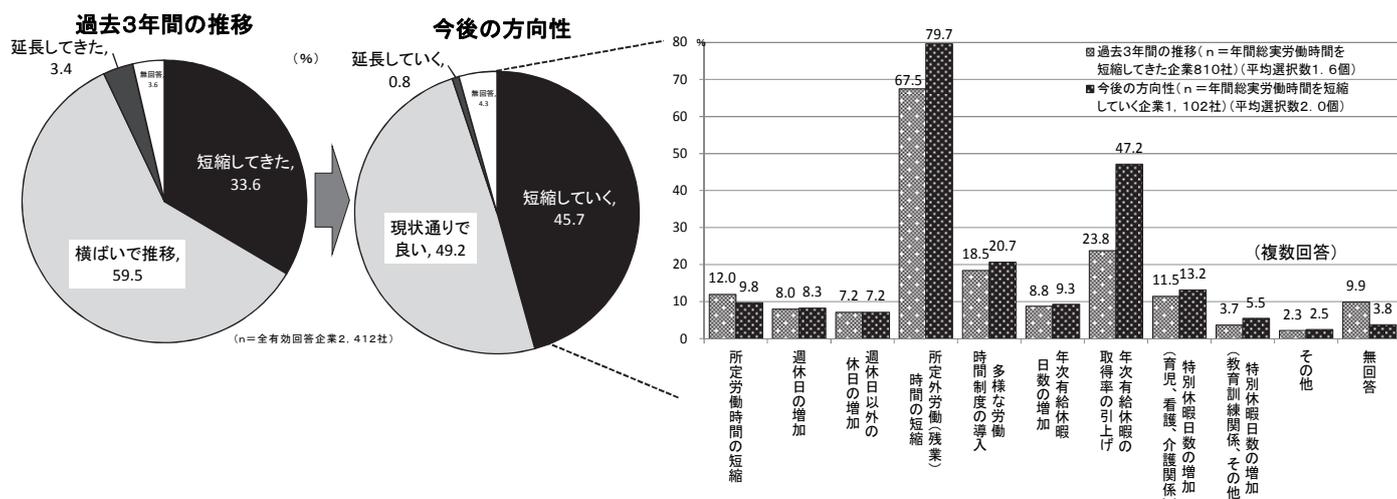
⁸ なお、「その他」の取り組みについては、「取得促進日（年7日間）や取得促進月間（年4回）、一斉取得日の設定」をはじめ、「最低有休取得数の設定」「グループ会社、部門別の取得状況の公表」「給与明細に残日数を掲載」といった自由記述があった。

できた企業割合を上回る結果となった。

今後の取り組み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%）が多く、これに「年次有給休暇の取得率の引上げ」（47.2%）が続く（平均選択数 2.0）。過去3年間の取組内容と比較すると、前者が12.2 ㊦増に対し、後者は23.4 ㊦の大幅増となっていて、年次有給休暇の取得率アップに対する企業関心の高まりが窺える。

なお、年間総実労働時間を「短縮してきた（短縮を考えている）」理由としては（複数回答）、「働き過ぎを防止するため（メンタルヘルス不全者の削減や健康の確保等）」（62.4%）がもっとも多くなっている。これに、「労働生産性を向上させるため（より効率の良い働き方を追求するため）」（57.1%）や、「仕事と家庭の両立など時短は社会的な要請となっているため」（56.3%）、「人件費を削減するため」（32.4%）、「労働条件を改善するため（労働組合や従業員から要求があったため）」（30.6%）、「若年人材の確保や女性・高齢者の活用を図るため」（25.3%）、「法制度（育児介護休業法の改正や国際会計基準等）に対応するため」（16.5%）等と続く。

図表 21 年間総実労働時間の過去3年間の削減状況と今後の取組み方針



一連の結果を業種別にみると（図表 22）、過去3年間に年間総実労働時間を「短縮してきた」企業は、「建設業」や「情報通信業」「宿泊業、飲食サービス業」等にやや多く、「教育、学習支援業」や「医療、福祉」等で少なくなっている。

また、今後の方向性として「短縮していく」企業は、「金融業、保険業」や「不動産業、物品賃貸業」「建設業」「宿泊業、飲食サービス業」等に多い。その方法として（複数回答）、「所定外労働時間の短縮」が多いのは、「教育、学習支援業」や「サービス業（他に分類されないもの）」「学術研究、専門・技術サービス業」「不動産業、物品賃貸業」「建設業」等、また、「年次有給休暇の取得率の引上げ」が多いのは「医療、福祉」のほか、「金融業、保険業」や「不動産業、物品賃貸業」「学術研究、専門・技術サービス業」等となっている。

一方、規模別にみると、年間総実労働時間を今後、「短縮していく」企業は、大規模ほど多くなっている（1,000人以上で62.8%等）。その方法として（複数回答）、「年次有給休暇の取得率の引上げ」や「年次有給休暇日数の増加」等を挙げる企業割合は、規模が大きくなるに伴い高まるのに対し、「所定労働時間の短縮」等については、小規模ほど高い傾向が見取れる。

図表 22 主な業種・規模別にみた

年間総実労働時間の過去3年間の削減状況と今後の取組方針

主な業種別	過去3年間の推移					具体的な取組内容(複数回答)														今後の方向性				具体的な取組内容(複数回答)														平均選択数
	n数	短縮してきた	横ばいで推移	延長してきた	無回答	年間総実労働時間を短縮してきた企業	年次有給休暇の取得率の引上げ	所定外労働時間の短縮	年次有給休暇日数の増加	多様な労働時間制度の導入	所定労働時間の短縮	特別休暇日数の増加	年次有給休暇日数の増加	週休日の増加	週休日以外の休日の増加	特別休暇日数の増加	その他	無回答	平均選択数	短縮していく	現状通りで良い	延長していく	無回答	年間総実労働時間を短縮	所定外労働時間の短縮	年次有給休暇の取得率の引上げ	導入(フレックスタイム制度、多様な労働時間制度)	特別休暇日数の増加	所定労働時間の短縮	年次有給休暇日数の増加	週休日の増加	週休日以外の休日の増加	特別休暇日数の増加	その他	無回答	平均選択数		
																																					1,022	
全体計	2,412	33.6	59.5	3.4	3.6	81.0	67.5	23.8	18.5	12.0	11.5	8.8	8.0	7.2	3.7	2.3	9.9	1.6	45.7	49.2	0.8	4.3	1,102	79.7	47.2	20.7	13.2	9.8	9.3	8.3	7.2	5.5	2.5	3.8	2.0			
建設業	195	38.5	55.9	2.6	3.1	75	68.0	34.7	12.0	12.0	18.7	14.7	5.3	9.3	12.0	4.0	8.0	1.9	51.3	43.1	2.1	3.6	100	81.0	52.0	17.0	17.0	10.0	10.0	6.0	13.0	15.0	3.0	1.0	2.2			
製造業	667	35.5	57.4	4.0	3.0	237	64.1	22.8	18.1	11.0	11.0	9.7	10.1	9.3	2.5	1.7	11.4	1.6	48.1	47.8	0.1	3.9	321	80.7	45.8	20.2	13.7	9.0	10.0	7.8	7.8	5.3	2.2	3.4	2.0			
情報通信業	63	38.1	55.6	4.8	1.6	24	83.3	12.5	20.8	12.5	12.5	4.2	4.2	-	4.2	-	12.5	1.5	50.8	44.4	1.6	3.2	32	75.0	53.1	25.0	31.3	3.1	3.1	-	3.1	12.5	-	3.1	2.1			
運輸業、郵便業	218	27.1	66.1	2.8	4.1	59	71.2	28.8	15.3	15.3	1.7	8.5	10.2	5.1	-	3.4	8.5	1.6	39.0	54.6	0.9	5.5	85	78.8	42.4	20.0	8.2	15.3	5.9	8.2	5.9	1.2	2.4	5.9	1.9			
卸売業、小売業	446	35.9	57.0	2.9	4.3	160	70.6	26.3	18.1	13.8	8.8	5.6	6.9	5.0	2.5	2.5	8.8	1.6	48.0	46.0	0.9	5.2	214	79.0	49.1	23.8	12.6	9.8	7.9	10.7	7.0	4.7	3.3	5.1	2.1			
金融業、保険業	37	37.8	51.4	8.1	2.7	14	92.9	28.6	7.1	-	7.1	-	-	-	-	7.1	-	1.4	54.1	43.2	-	2.7	20	75.0	70.0	20.0	5.0	-	10.0	-	-	-	-	5.0	1.8			
不動産業、物品賃貸業	31	25.8	67.7	3.2	3.2	8	62.5	12.5	12.5	12.5	25.0	12.5	12.5	-	-	12.5	-	1.6	51.6	45.2	3.2	-	16	81.3	56.3	6.3	6.3	6.3	6.3	18.8	-	6.3	6.3	-	1.9			
学術研究、専門・技術サービス業	63	34.9	58.7	1.6	4.8	22	86.4	18.2	22.7	4.5	22.7	9.1	-	13.6	13.6	4.5	4.5	2.0	46.0	47.6	-	6.3	29	82.8	55.2	24.1	13.8	6.9	10.3	3.4	3.4	6.9	3.4	-	2.1			
宿泊業、飲食サービス業	129	38.0	52.7	4.7	4.7	49	55.1	12.2	22.4	14.3	10.2	10.2	10.2	8.2	4.1	4.1	10.2	1.5	51.2	41.1	1.6	6.2	66	68.2	40.9	19.7	4.5	19.7	9.1	19.7	7.6	1.5	3.0	6.1	1.9			
生活関連サービス業、娯楽業	53	35.8	64.2	-	-	19	52.6	5.3	26.3	26.3	10.5	5.3	10.5	10.5	-	-	10.5	1.5	49.1	49.1	-	1.9	26	69.2	34.6	19.2	7.7	15.4	15.4	11.5	15.4	7.7	-	7.7	2.0			
教育、学習支援業	59	18.6	71.2	6.8	3.4	11	81.8	9.1	9.1	27.3	9.1	9.1	9.1	9.1	-	-	-	1.6	37.3	55.9	3.4	3.4	22	100.0	45.5	13.6	18.2	9.1	13.6	4.5	9.1	-	-	-	2.1			
医療、福祉	82	22.0	74.4	-	3.7	18	50.0	33.3	22.2	11.1	27.8	5.6	16.7	11.1	5.6	-	11.1	1.8	26.8	65.9	1.2	6.1	22	77.3	81.8	27.3	27.3	-	18.2	4.5	9.1	9.1	4.5	-	2.6			
サービス業(他に分類されないもの)	326	29.4	62.6	3.4	4.6	96	68.8	26.0	20.8	8.3	12.5	9.4	7.3	6.3	4.2	-	13.5	1.6	39.0	57.1	-	4.0	127	85.0	40.2	22.0	11.8	8.7	10.2	5.5	4.7	4.7	1.6	3.1	1.9			
サービス業計	576	32.6	60.1	3.1	4.2	188	65.4	19.1	21.8	11.7	12.8	9.0	7.4	8.0	4.8	1.6	11.2	1.6	43.4	51.7	0.3	4.5	250	78.8	41.6	21.2	9.6	12.0	10.4	9.6	6.4	4.4	2.0	4.0	2.0			
規模別	99人以下	113	34.5	62.8	-	2.7	39	71.8	25.6	23.1	12.8	15.4	5.1	5.1	5.1	10.3	-	12.8	1.7	35.4	60.2	-	4.4	40	82.5	42.5	22.5	12.5	12.5	7.5	7.5	2.5	10.0	2.5	7.5	2.0		
100~299人	1,346	32.4	60.8	2.9	3.9	436	66.3	20.6	16.3	11.7	11.9	9.4	9.6	9.6	3.7	2.8	11.0	1.6	41.2	53.0	0.7	5.1	555	75.5	42.0	19.3	14.4	10.5	9.2	9.5	9.2	5.6	3.1	4.9	2.0			
300~999人	493	35.7	58.6	2.8	2.8	176	67.6	29.0	19.3	14.2	10.2	6.8	6.8	5.1	4.0	2.3	9.1	1.7	51.7	44.8	0.6	2.8	255	81.2	47.8	19.6	10.2	9.4	9.8	8.6	7.1	7.8	2.4	2.4	2.0			
1,000人以上	325	38.2	50.8	7.1	4.0	124	72.6	29.0	22.6	12.9	8.9	10.5	6.5	3.2	1.6	2.4	4.8	1.7	62.8	32.6	1.2	3.4	204	87.3	61.3	25.5	15.7	8.8	10.8	5.4	3.9	2.9	1.5	1.0	2.2			

第5節 ワーク・ライフ・バランスの確保に向けた取組状況

1. 育児や介護との両立支援制度の導入状況

本調査では、企業の労働時間管理に係わるものとして、従業員のワーク・ライフ・バランスを確保するための取組状況についても尋ねている。

結果をみると、仕事と育児の両立支援制度（育児休業、短時間勤務制度、事業所内保育等）については、「法定を上回る制度を整備している」企業が18.9%で、「法定通りの制度を整備している」企業が73.6%、「制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している」企業が5.2%となった（図表23）。

また、仕事と介護の両立支援制度（介護休業、短時間勤務制度等）については、「法定を上回る制度を整備している」企業が10.8%で、「法定通りの制度を整備している」企業が79.0%、「制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している」企業が6.8%となっている。

なお、正社員の中に「育児や介護を理由とした短時間勤務制度の利用者」や「法定時間外労働の制限者」がいた場合（全体の 68.0%）、当該正社員にどのような仕事の内容・量を任せているか尋ねると（もっとも多いケースを1つ選択）、「それまでと同種の仕事だが、勤務時間に応じて仕事量を調節」している企業が最多で 84.5%にのぼった。次いで、「それまでと同種の仕事で仕事量も変わらない」が 8.4%、「それまでとは異なる仕事（他の正社員がしていた仕事）を、勤務時間に応じて」が 5.6%等となっている。

図表 23 仕事と育児、介護の両立支援制度の導入状況と
短時間勤務制度の利用者や法定時間外労働の制限者に任せている仕事の内容・量

		仕事と介護の両立支援制度等（介護休業、短時間勤務等）				計
		法定を上回る制度を整備している	法定通りの制度を整備している	制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している	無回答	
仕事と育児の両立支援制度等 （育児休業、短時間勤務、事業所内保育等）	法定を上回る制度を整備している	10.1	8.4	0.1	0.3	18.9
	法定通りの制度を整備している	0.7	70.4	1.6	0.9	73.6
	制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している	0.0	0.2	5.0	0.0	5.2
	無回答	0.0	0.0	0.0	2.2	2.3
計		10.8	79.0	6.8	3.4	100.0

		短時間勤務制度の利用者や法定時間外労働の制限者に任せている仕事内容・量						計
		それまでと同種の仕事で、仕事量も変わらない	それまでと同種の仕事だが、勤務時間に応じて仕事量を調節	それまでとは異なる仕事を、勤務時間に応じて	他の正社員のサポート（非正社員）的な仕事を、勤務時間に応じて	該当する正社員はいたことがない	無回答	
仕事と育児の両立支援制度等 （育児休業、短時間勤務、事業所内保育等）	法定を上回る制度を整備している	6.4	81.1	4.6	0.7	3.3	4.0	100.0
	法定通りの制度を整備している	5.7	54.3	3.5	1.2	17.1	18.2	100.0
	制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している	4.8	30.4	3.2	0.8	27.2	33.6	100.0
	無回答	1.8	25.0	5.4	1.8	5.4	60.7	100.0
仕事と介護の両立支援制度等 （介護休業、短時間勤務等）	法定を上回る制度を整備している	6.5	83.5	4.2	0.8	2.7	2.3	100.0
	法定通りの制度を整備している	5.6	56.8	3.7	1.2	15.9	16.8	100.0
	制度は整備していないが、従業員の希望により運用で対応している	5.5	36.2	3.1	0.6	22.7	31.9	100.0
	無回答	4.8	31.3	6.0	1.2	8.4	48.2	100.0
全体計		5.7	57.4	3.8	1.1	14.7	17.3	100.0

2. その他制度の導入状況

上記 1. で尋ねた仕事と育児、介護の両立支援制度以外で、従業員のワーク・ライフ・バランスを確保するために実施していることがあるか尋ねると（複数選択）、多い順に、「短時間勤務制度」が 41.5%、「フレックスタイム制」が 17.6%、「妊娠・育児等による退職者の優先的な再雇用制度」が 9.9%、「ボランティア休暇制度」が 9.6%、「転勤の免除制度や勤務地限定の正社員制度」が 9.5%等となった（平均選択数 1.0）。

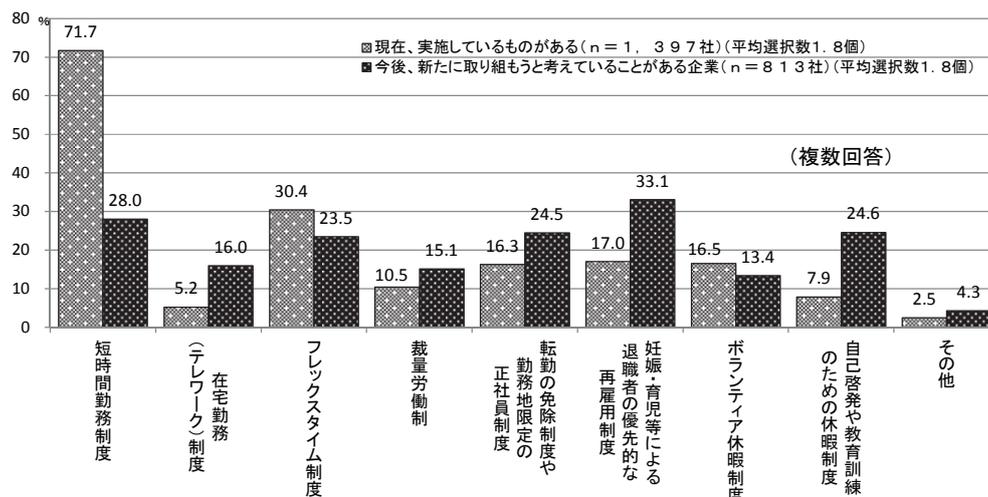
また、今後、新たに取り組もうと考えていることとしては（複数選択）、多かつた順に、「妊娠・育児等による退職者の優先的な再雇用制度」が 11.2%、「短時間勤務制度」が 9.5%、「転勤の免除制度や勤務地限定の正社員制度」及び「自己啓発や教育訓練のための休暇制度」がともに 8.3%、「フレックスタイム制度」が 7.9%等となっている（平均選択数 0.6）。

なお、現在、実施しているものがある企業（57.9%）、あるいは今後、新たに取り組もうと

考えていることがある（33.7%）企業をそれぞれ100として、取り組み内容を比較すると、「妊娠・育児等による退職者の優先的な再雇用制度」や「自己啓発や教育訓練のための休暇制度」「転勤の免除制度や勤務地限定の正社員制度」「在宅勤務（テレワーク）制度」等の導入に対する関心が高まっている様子が窺える（図表24）。

そのうえで、従業員のワーク・ライフ・バランスの確保に取り組むことで期待する効果としては（複数回答）、多かった順に、「企業の社会的な責任が果たせる」（効果として「そう思う」＋「どちらかといえばそう思う」の合計で78.2%、以下同）、「メンタルヘルス不全や健康障害等の発生リスクが低下する」（77.3%）、「従業員のモチベーションが高まる」（77.2%）、「企業のイメージアップにつながる」（76.9%）、「人材が確保・定着しやすくなる」（75.9%）、「女性など多様な人材が能力を発揮しやすくなる」（74.8%）、「生産性が高まる」（61.9%）等が挙げられた。

図表24 従業員のワーク・ライフ・バランスを確保するために実施していること



第6節 労働生産性の向上策と働き方改革をめぐる見解

1. 情報通信技術（ICT）の活用増減

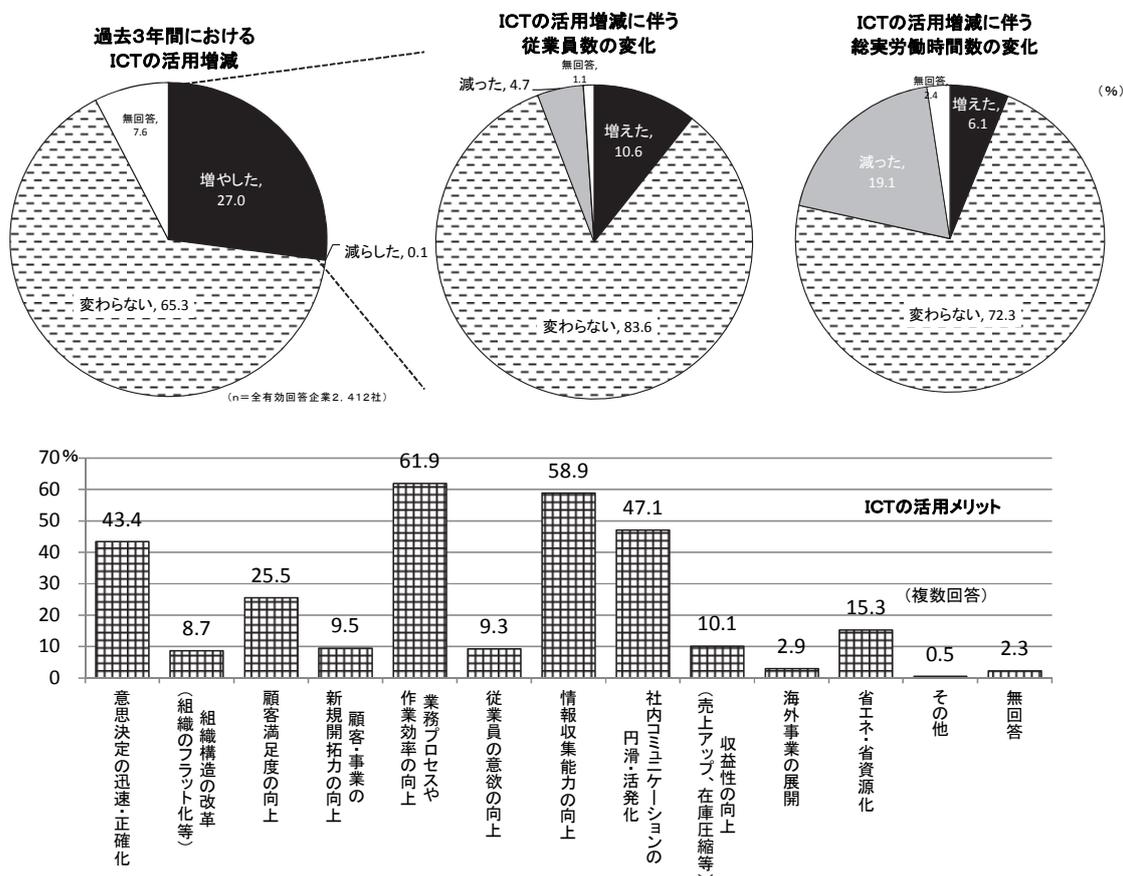
過去3年間における情報通信技術（ICT）の活用増減を尋ねると、「変わらない」とする企業が約2/3（65.3%）を占めたものの、「増やした」企業も1/4超（27.0%）みられた。「減らした」企業は、0.1%となった（図表25）。

ICTの活用増減に伴い、従業員数がどう変化したかについては、「変わらない」が8割超（83.6%）で、「増えた」が10.6%、「減った」が4.7%となっている。全体の総実労働時間数については、「変わらない」が72.3%で、「増えた」が6.1%、「減った」が19.1%等である。

なお、ICTの活用メリット（複数回答）としては、多い順に、「業務プロセスや作業効率

の向上」が61.9%、「情報収集能力の向上」が58.9%、「社内コミュニケーションの円滑・活発化」が47.1%、「意思決定の迅速・正確化」が43.4%等となっている（平均選択数2.9）。

図表 25 ICTの活用増減と従業員数・総実労働時間数の変化、活用メリット



2. 教育訓練の取組状況

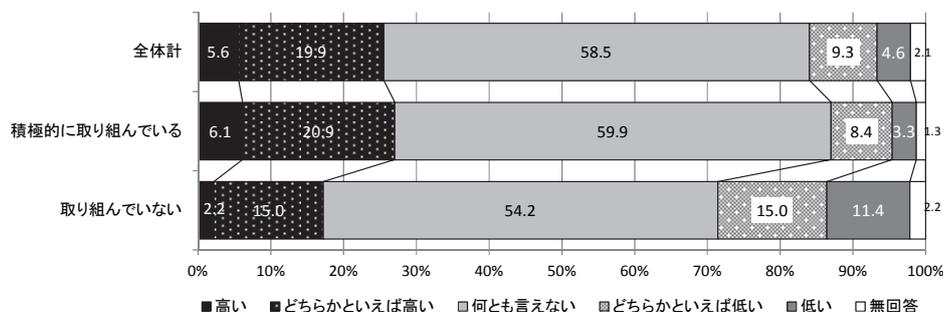
従業員の教育訓練に積極的に取り組んでいるか尋ねると、「取り組んでいる」企業が計81.0%（「取り組んでいる」38.0%+「どちらかといえば取り組んでいる」43.0%）に対し、「取り組んでいない」企業は計14.9%（「どちらかといえば取り組んでいない」13.0%+「取り組んでいない」1.9%）となった。

3. 労働生産性の自社評価とさらなる向上に必要なもの

労働生産性（従業員一人当たりの付加価値と定義）を同業他社と比べた評価について尋ねると、「何とも言えない」が6割弱（58.5%）を占めたものの、（他社より）「高い」計が25.5%（「高い」5.6%+「どちらかといえば高い」19.9%）に対し、「低い」計は13.8%（「どちらかといえば低い」9.3%+「低い」4.6%）となっている。

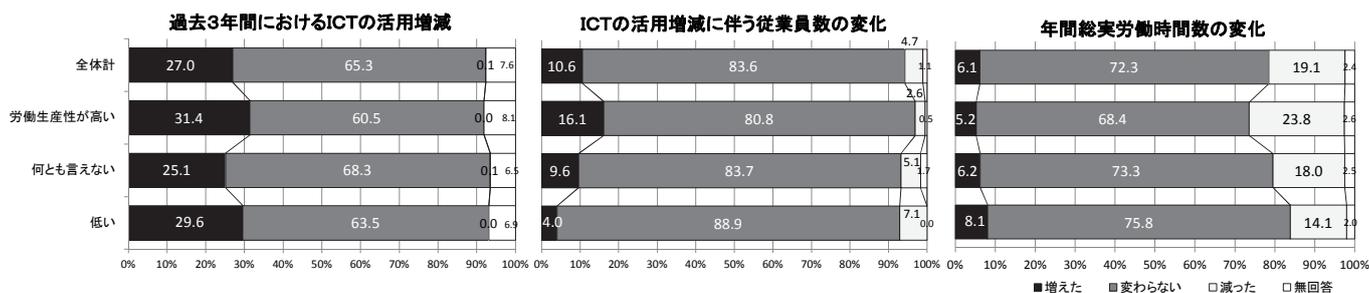
なお、上記 2. に関連して、教育訓練に対する取組状況と労働生産性の関係をみると、教育訓練に積極的に取り組んでいる企業は、取り組んでいない企業に比べ、労働生産性の自己評価が高くなっていることが分かる（図表 26）。

図表 26 教育訓練に対する取組状況と労働生産性の関係



また、上記 1. に関連して ICT の活用増減と労働生産性の関係もみると、過去 3 年間における ICT の活用状況は、労働生産性の自己評価に係わらず、「増やした」企業が 3 割程度となっている。そのうえで、労働生産性が高いとしている企業では、労働生産性が低いとする企業等に比べて、ICT の活用増減に伴い従業員数も「増えた」とする割合が高いのに対し、全体の総実労働時間数については「減った」とする割合が、高いという特徴が見て取れる（図表 27）。

図表 27 ICT の活用増減と労働生産性の関係

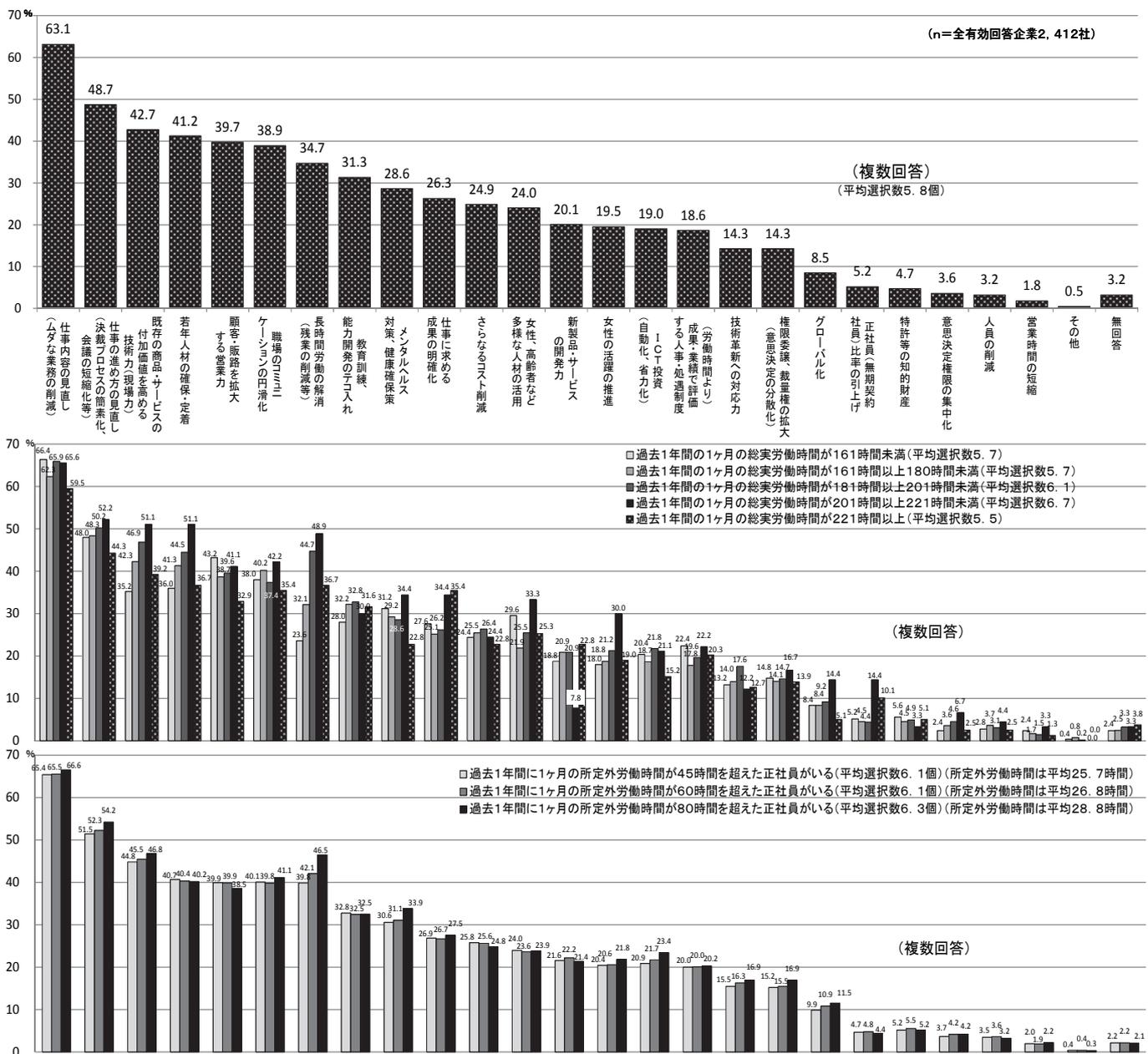


こうしたなか、労働生産性を（さらに）高めるために必要なものは何だと思いか尋ねると（複数回答）、①仕事内容の見直し（ムダな業務の削減）が最多（63.1%）で、これに、②仕事の進め方の見直し（決裁プロセスの簡素化、会議の短縮化等）（48.7%）が続いた（図表 28）。次いで、多かった順に、③既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力（現場力）（42.7%）、④若年人材の確保・定着（41.2%）、⑤顧客・販路を拡大する営業力（39.7%）、⑥職場のコミュニケーションの円滑化（38.9%）、⑦長時間労働の解消（残業の削減等）（34.7%）、⑧教育訓練、能力開発のテコ入れ（31.3%）、⑨メンタルヘルス対策、健康確保策（28.6%）、⑩仕事に求める成果の明確化（26.3%）等となった（平均選択数 5.8）。

こうした結果を、過去1年間における正社員の【1ヶ月当たりの（平均的な）総実労働時間】別にみると、「長時間労働の解消」をはじめ、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」や「若年人材の確保・定着」等については、（221時間未満で）総実労働時間が長い企業ほど、回答割合が顕著に高くなっている。

同様に、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がいたかどうかでみると、「長時間労働の解消」や「仕事の進め方の見直し」「メンタルヘルス対策、健康確保策」「ICT投資（自動化、省力化）」など幅広い項目で、より長時間の所定外労働を行う正社員が発生している企業ほど、回答割合が高まる傾向が見て取れる。

図表 28 労働生産性を（さらに）高めるために必要なもの



主な業種別にみると、労働生産性を（さらに）高めるために必要なものとして、①仕事内容の見直しを挙げた企業割合は、「不動産業、物品賃貸業」のほか、「教育、学習支援業」や「卸売業、小売業」「金融業、保険業」等で高くなっている（図表 29）。また、②仕事の進め方の見直しについては、「情報通信業」をはじめ「教育、学習支援業」や「卸売業、小売業」等、③既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力は、「学術研究、専門・技術サービス業」のほか、「情報通信業」や「製造業」等で回答割合が高い。

さらに、④若年人材の確保等を挙げた企業は「医療、福祉」や「建設業」等、⑤顧客・販路を拡大する営業力は「卸売業、小売業」や「金融業、保険業」等、また、⑥職場のコミュニケーションの円滑化については「金融業、保険業」や「情報通信業」等、⑦長時間労働の解消は「情報通信業」や「宿泊業、飲食サービス業」等、⑧教育訓練、能力開発のテコ入れは「情報通信業」等で多くなっている。

改めて主な業種毎にみると、「製造業」では「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」に加えて、「新製品・サービスの開発力」や「さらなるコスト削減」「ICT投資」「技術革新への対応力」「グローバル化」等でも、全体平均を大きく上回る点が特徴となっている。同様に、「卸売業、小売業」では、「顧客・販路を拡大する営業力」や「仕事の進め方の見直し」等を挙げる企業割合が高い。

また、「サービス業計」では「女性、高齢者など多様な人材の活用」や「正社員（無期契約社員）比率の引上げ」等の回答がやや多くなっている。さらに、「建設業」では「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」や「若年人材の確保・定着」のほか、「技術革新への対応力」「メンタルヘルス対策、健康確保策」等について全体平均を大きく上回っている。

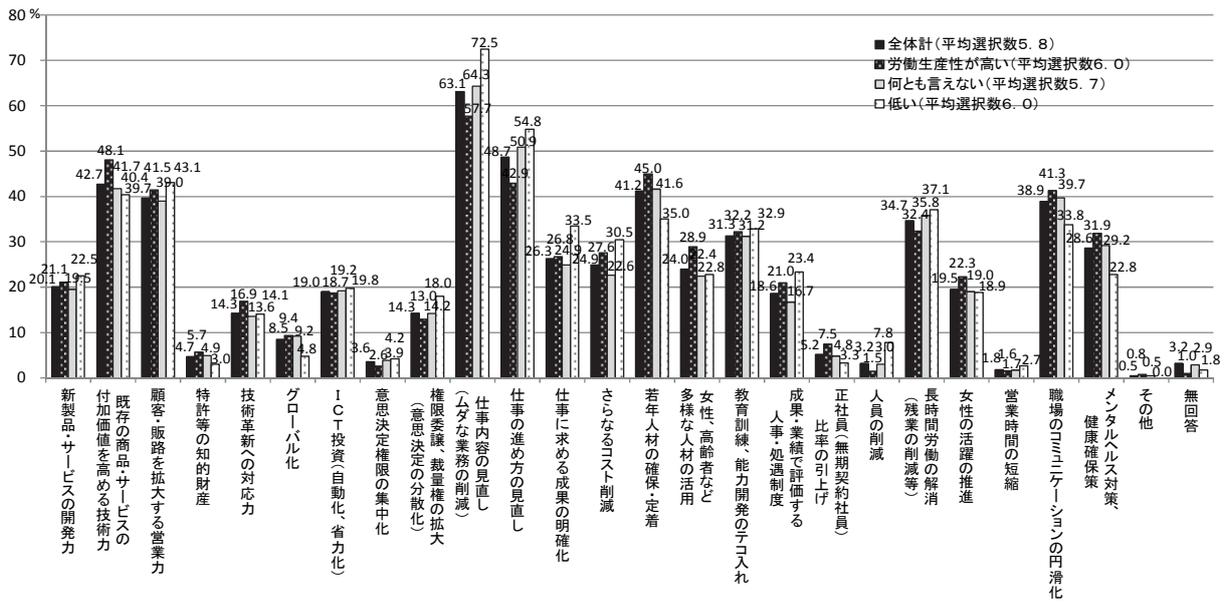
図表 29 主な業種・規模別にみた労働生産性を（さらに）高めるために必要なもの

	n	新製品・サービスの開発力	既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力	営業力	顧客・販路を拡大する	特許等の知的財産	技術革新への対応力	グローバル化	ICT投資	意思決定権限の集中化	権限委譲、裁量権の拡大	仕事内容の見直し	仕事の進め方の見直し	仕事に求める成果の明確化	さらなるコスト削減	若年人材の確保・定着	多様な人材の活用	教育訓練、能力開発のテコ入れ	長時間労働の解消	女性の活躍の推進	営業時間の短縮	職場のコミュニケーションの円滑化	メンタルヘルス対策、健康確保策	その他	無回答	平均選択数		
全体計	2,412	20.1	42.7	39.7	4.7	14.3	8.5	19.0	3.6	14.3	63.1	48.7	26.3	24.9	41.2	24.0	31.3	18.6	34.7	19.5	1.8	38.9	28.6	0.5	3.2	5.8		
主な業種別																												
建設業	195	12.3	52.3	36.9	8.2	23.1	7.7	20.0	3.6	15.4	65.6	51.8	25.6	28.2	54.9	25.1	35.4	18.5	39.5	22.1	0.5	38.5	34.4	0.5	1.0	6.3		
製造業	667	34.6	55.3	40.0	9.9	24.1	14.1	25.3	3.7	13.2	64.2	46.9	27.4	34.2	33.1	21.0	31.3	20.7	39.4	16.6	1.5	41.7	28.8	0.3	1.6	6.3		
情報通信業	63	31.7	57.1	41.3	6.3	30.2	9.5	15.9	7.9	19.0	58.7	66.7	34.9	20.6	46.0	22.2	39.7	15.9	49.2	22.2	1.6	50.8	58.7	-	1.6	7.1		
運輸業、郵便業	218	10.6	35.8	41.3	1.8	6.0	5.0	15.1	1.4	11.5	63.3	40.4	18.8	23.4	48.2	25.7	28.0	12.8	7.3	1.4	33.0	21.1	-	29.4	21.6	1.8	4.1	5.0
卸売業、小売業	446	18.8	35.0	52.0	1.3	8.5	6.7	17.7	4.3	18.6	67.7	53.4	29.4	19.7	41.7	24.0	32.1	21.5	4.7	3.1	37.7	23.8	3.6	36.8	26.9	-	4.3	5.9
金融業、保険業	37	5.4	16.2	45.9	-	5.4	-	24.3	2.7	13.5	67.6	51.4	10.8	18.9	35.1	37.8	35.1	13.5	2.7	-	27.0	48.6	-	56.8	32.4	-	2.7	5.5
不動産業、物品賃貸業	31	6.5	32.3	32.3	-	6.5	9.7	3.2	12.9	74.2	51.6	19.4	16.1	38.7	12.9	29.0	22.6	-	3.2	38.7	12.9	-	22.6	12.9	3.2	3.2	4.6	
学術研究、専門・技術サービス業	63	20.6	63.5	34.9	7.9	27.0	9.5	14.3	-	9.5	58.7	46.0	19.0	15.9	46.0	20.6	28.6	20.6	6.3	3.2	38.1	14.3	-	30.2	28.6	1.6	1.6	5.7
宿泊業、飲食サービス業	129	17.1	34.9	30.2	0.8	2.3	4.7	10.9	3.1	10.1	58.1	43.4	26.4	20.2	48.8	25.6	29.5	20.2	7.0	3.9	41.9	19.4	6.2	31.8	20.9	0.8	6.2	5.2
生活関連サービス業、娯楽業	53	13.2	32.1	39.6	1.9	5.7	1.9	18.9	5.7	9.4	56.6	52.8	30.2	17.0	35.8	30.2	20.8	15.1	7.5	3.8	24.5	22.6	-	43.4	20.8	1.9	1.9	5.1
教育、学習支援業	59	5.1	20.3	15.3	3.4	5.1	18.6	5.1	10.2	15.3	67.8	57.6	27.1	10.2	25.4	10.2	32.2	20.3	5.1	3.4	39.0	16.9	-	39.0	28.8	-	6.8	4.8
医療、福祉	82	4.9	25.6	23.2	1.2	3.7	-	11.0	2.4	11.0	53.7	46.3	25.6	20.7	58.5	31.7	30.5	18.3	9.8	2.4	20.7	15.9	-	43.9	18.3	1.2	4.9	4.8
サービス業（他に分類されないもの）	326	12.9	37.4	35.9	1.8	9.5	4.9	19.6	2.5	14.4	58.0	45.7	26.1	20.9	39.6	26.1	31.3	14.1	7.1	1.8	24.5	15.6	1.8	41.7	31.0	-	3.7	5.2
サービス業計	576	14.8	39.1	34.9	2.3	9.4	5.0	17.0	2.6	12.3	57.8	45.7	25.5	19.8	41.8	25.9	29.5	16.1	6.9	2.6	30.0	17.0	2.4	38.4	27.6	0.5	4.0	5.3
規模別																												
99人以下	113	10.6	38.9	38.9	2.7	9.7	5.3	10.6	2.7	8.8	54.0	38.1	30.1	25.7	45.1	22.1	24.8	18.6	6.2	2.7	20.4	15.0	-	34.5	23.0	0.9	7.1	4.9
100～299人	1,346	19.7	43.4	41.2	3.9	15.2	5.5	16.7	2.6	12.3	60.5	44.6	25.6	26.2	41.8	20.4	31.3	16.3	4.4	3.3	29.6	14.8	1.3	38.3	26.4	0.8	3.0	5.5
300～999人	493	21.5	44.0	40.2	5.3	12.0	9.7	20.7	4.9	16.2	67.7	54.0	26.0	23.9	41.8	26.0	33.7	21.3	6.9	3.2	42.6	23.9	2.4	39.4	30.8	-	2.8	6.2
1,000人以上	325	23.1	44.3	36.6	7.7	16.3	17.5	29.8	4.0	21.2	70.8	60.9	28.0	22.8	37.5	37.2	30.5	23.7	4.3	4.0	151.7	33.5	3.4	40.3	37.8	0.3	3.1	6.9

一方、規模別にみると、①仕事内容の見直しや、②仕事の進め方の見直し、③既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力、⑥職場のコミュニケーションの円滑化、⑦長時間労働の解消等については、大規模になるに伴い回答割合も高まる傾向が見て取れる。また、⑨「メンタルヘルス対策、健康確保策」や「新製品・サービスの開発力」「ICT投資」「権限委譲、裁量権の拡大（意思決定の分散化）」「グローバル化」「特許等の知的財産」についても、規模が大きいほど回答が増加するが、反対に、④若年人材の確保・定着等については、小規模企業ほど回答割合が高まる結果となっている。

なお、労働生産性の自己評価別にみると、「労働生産性が高い」としている企業では、「既存の商品・サービスの付加価値を高める技術力」や「若年人材の確保・定着」「職場のコミュニケーションの円滑化」「メンタルヘルス対策、健康確保策」等を挙げる割合が高い（図表30）。これに対し、「労働生産性が低い」とする企業では、「仕事内容の見直し」や「仕事の進め方の見直し」のほか、「仕事に求める成果の明確化」「さらなるコスト削減」等の回答割合が高くなっている。

図表 30 労働生産性の自己評価別にみた労働生産性を(さらに)高めるために必要なもの



4. 正社員の働き方の多様化・柔軟化に対する賛否

労働生産性を高めるために近年、注目されてきたのが、正社員の画一的な働き方の見直しである。そこで、本調査でも、正社員の働き方を多様化・柔軟化することに対する賛否を尋ねると、40.7%の企業は「何とも言えない・分からない」としたものの、41.6%の企業が「賛成」と回答し、「反対」は8.3%にとどまった（図表31）。

業種別にみると、正社員の働き方を多様化・柔軟化することに「賛成」の企業割合は、「不動産業、物品賃貸業」(54.8%)や「宿泊業、飲食サービス業」(46.5%)、「運輸業、郵便業」

(45.9%) 等で高くなっている。これに対し、「反対」の企業割合が高いのは、「金融業、保険業」(16.2%) 等である。

規模別にみると、「賛成」の企業は大規模ほど多い。その分、規模が小さくなるに伴い、「何とも言えない・分からない」とする割合が高くなる。

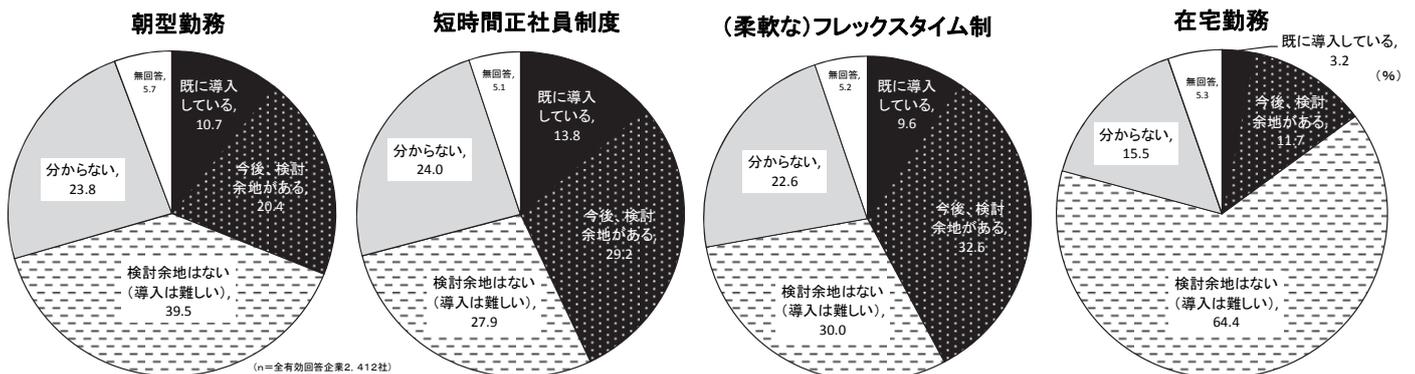
図表 31 正社員の働き方の多様化・柔軟化に対する賛否

	n 数	賛 成	い ど ち ら か と 賛 成	何 も 言 え な い ・ 分 ら な い	い ど ち ら か と 反 対	反 対	無 回 答	賛 成 計	反 対 計
全体計	2,412	13.1	28.5	40.7	6.7	1.6	9.4	41.6	8.3
主な業種別									
建設業	195	12.8	28.7	39.5	9.2	1.5	8.2	41.5	10.8
製造業	667	12.4	27.6	39.7	9.6	1.6	9.0	40.0	11.2
情報通信業	63	15.9	22.2	49.2	4.8	-	7.9	38.1	4.8
運輸業、郵便業	218	10.1	35.8	39.4	5.0	1.4	8.3	45.9	6.4
卸売業、小売業	446	14.1	27.6	40.1	5.4	1.1	11.7	41.7	6.5
金融業、保険業	37	8.1	27.0	40.5	10.8	5.4	8.1	35.1	16.2
不動産業、物品賃貸業	31	3.2	51.6	35.5	6.5	-	3.2	54.8	6.5
学術研究、専門・技術サービス業	63	15.9	28.6	31.7	11.1	-	12.7	44.4	11.1
宿泊業、飲食サービス業	129	20.2	26.4	36.4	1.6	2.3	13.2	46.5	3.9
生活関連サービス業、娯楽業	53	11.3	26.4	49.1	5.7	-	7.5	37.7	5.7
教育、学習支援業	59	11.9	23.7	50.8	3.4	1.7	8.5	35.6	5.1
医療、福祉	82	11.0	28.0	46.3	1.2	3.7	9.8	39.0	4.9
サービス業(他に分類されないもの)	326	13.5	29.1	42.0	5.5	2.1	7.7	42.6	7.7
サービス業計	576	14.9	28.1	40.6	5.2	1.7	9.4	43.1	6.9
規模別									
99人以下	113	8.8	26.5	43.4	8.0	0.9	12.4	35.4	8.8
100～299人	1,346	10.6	28.8	42.5	6.9	1.7	9.5	39.4	8.6
300～999人	493	15.2	28.4	40.4	5.7	1.2	9.1	43.6	6.9
1,000人以上	325	21.8	28.6	32.9	7.7	1.5	7.4	50.5	9.2

5. 朝型勤務等の導入意向

正社員の画一的な働き方の見直しに関連して、例えば始業時刻を8時等へシフトさせ、17～18時頃には必ず退社できるようにする【朝型勤務】の検討意向を尋ねると、20.4%の企業が「今後、検討余地がある」と回答した(図表 32)。また、育児・介護といった理由(法定)に依らず、例えば自己啓発等のために短時間勤務したり、ライフステージに応じてフルタイム⇄パートタイム勤務を選択できるような【短時間正社員制度】について「今後、検討余地がある」企業は29.2%、同様に、【(柔軟な)フレックスタイム制】については32.6%、【在宅勤務】は11.7%等となった。

図表 32 朝型勤務、短時間正社員制度、フレックスタイム制、在宅勤務の導入意向



「今後、検討余地がある」と回答した企業を業種別にみると、【朝型勤務】については「学術研究、専門・技術サービス業」や「情報通信業」「卸売業、小売業」等で多くなっている（図表 33）。【短時間正社員制度】については、「宿泊業、飲食サービス業」や「サービス業（他に分類されないもの）」「卸売業、小売業」等で多い。また、【（柔軟な）フレックスタイム制】については、「学術研究、専門・技術サービス業」や「宿泊業、飲食サービス業」「卸売業、小売業」等、【在宅勤務】は「学術研究、専門・技術サービス業」や「情報通信業」等に多くなっている。

一方、規模別にみると「今後、検討余地がある」とする企業は、【朝型勤務】【短時間正社員制度】【（柔軟な）フレックスタイム制】【在宅勤務】のいずれも、大規模ほど多いことが分かる。1,000人以上の企業でみると、【朝型勤務】については1/4超（25.5%）、【短時間正社員制度】は3割超（30.8%）、【（柔軟な）フレックスタイム制】では4割弱（39.1%）、【在宅勤務】については2割弱（19.1%）が「今後、検討余地がある」と回答している。

図表 33 主な業種・規模別にみた朝型勤務等の導入意向

