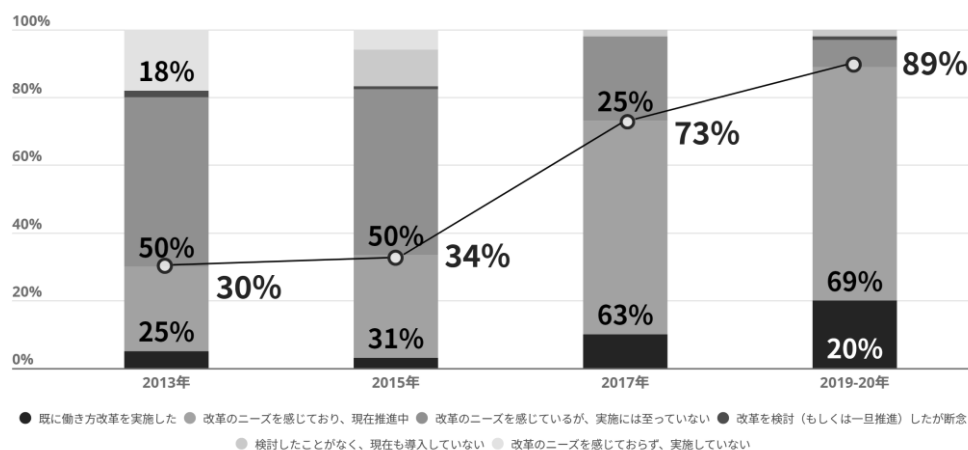


### (3) これまでの成果・問題点

しかしながら、現実はなかなか難しいことが、様々な調査結果から明らかになっている。たとえば、デロイトトーマツコンサルティングが2013年から隔年で実施している「働き方改革実態調査」の2020年版（調査実施時期2019年10月25日～12月27日、N=277社）では、図表1-1のように、働き方改革の実施率は上昇傾向にあることが示されている。推進中も含めれば、回答企業の9割が働き方改革を実施している。こうした結果は働き方改革が順調に進展していることをデータが裏付けたようにもみえる。だが同時に、同調査では、これら実施企業のうち、効果を実感できたのは約半数に過ぎないことも明らかにしているのである。しかも、条件付き肯定である「部分的ではあるが効果を感じられた」とする回答を除いた場合、効果を明確に感じたのは実施企業の約4%にまで激減することになる。

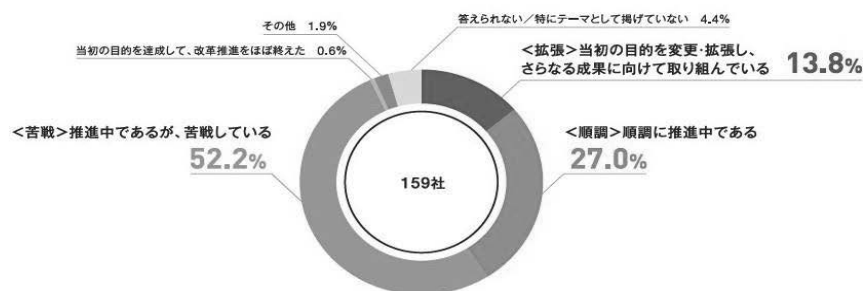
図表1-1 働き方改革の実施状況



(出典) デロイトトーマツHP 2020 調査レポートより転載

同様の結果は、リクルートワークス研究所による調査からも確認できる。同研究所では、300人以上の規模の企業を対象とし、2019年8月から10月にかけてRMS Research2019「『働き方改革』と組織マネジメントに関する実態調査」(2020)を実施している。図表1-2から、働き方改革が順調に進んでいる企業と比較して、苦戦している企業のほうが多数派になっていることが明らかになっている。

図表1-2 働き方改革の進捗・達成状況

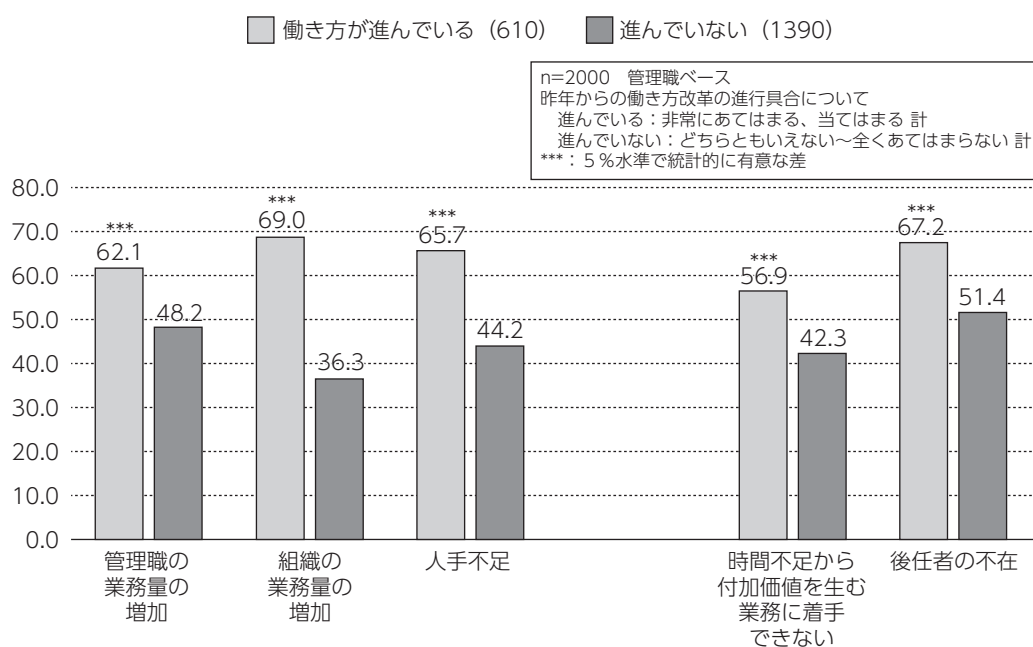


(出典) リクルートワークス研究所 (2020) RMS Reserch2019 の図表2 (全体の結果のみ) 転載

また、パーソル総合研究所が2019年2月から3月にかけて実施した、「中間管理職の就業負担に関する定量調査」では、働き方改革が進んでいることが必ずしも望ましい組織成果へとつながっていない現実を露わにしている。図表1-3から容易に読み取れるように、働き方改革が進んでいる企業とそうでない企業とを比較したところ、前者の中間管理職のほうが業務に関する負担感が増していたのである。

その理由を、パーソル総合研究所では、働き方改革の理解に関して「二重の矮小化」が生じているためと分析している。前述のように、政府の意図した働き方改革では、幅広く、かつ多元的な効果を狙っていたはずである。ところが実際には、働き方や業務のプロセス全般ではなく、労働時間の削減にばかり企業の取り組みが集中していることが判明したからである。その影響で、管理職は働き方改革が進展すればするほど疲弊し、期待された付加価値を生むどころか、むしろ正反対の結果に陥っているというわけである。

図表1-3 働き方改革の進行度による管理職の負担感の違い



(出典) パーソル総合研究所 ニュースリリース (2019年10月3日) より

このように、現時点までの働き方改革の取り組みが、長期的もしくは深層的なものというよりは、短期的で表面的なものに終始する傾向があることについては、前出のリクルートワークス研究所の調査でも、同様の指摘をしている。労働時間の削減や業務効率の改善に関しては調査回答企業の約8割が行っていた。だが、従来の価値観の転換という意味でより根源的な取り組みと考えられる、働き方の柔軟化や生産性基準の評価に関しては、1割から3割しか実施されていないことが確認されたからである。