

2018年度第3回 みずほ総研コンファレンス

働き方改革2.0(基調報告)

～改革実現に向けて真に必要な取組は何か？～

2019.3.19

みずほ総合研究所

働き方改革は進むのか？実現に向けて何が必要か？

- 働き方改革関連法の4月施行で、働き方改革は本当に進むのか？真に必要な取組は？
 - ・ **働き方改革の実現に向けた課題認識と今後の在り方について、緊急レポートを発刊(3/13)**

【 働き方改革関連法 】

	働き方改革関連法の主な改正事項
労働時間の適正化	残業時間の上限規制
	有給取得義務化
	勤務間インターバル普及促進
	割増賃金率の猶予措置廃止 (中小企業)
	産業医の機能強化
賃金格差の是正	正規・非正規雇用労働者の不合理な待遇格差是正
多様な働き方	高度プロフェッショナル制度の創設

(資料)厚生労働省より、みずほ総合研究所作成

【 緊急レポート(働き方改革2.0) 】

One MIZUHO

【 緊急レポート 】

働き方改革2.0

～改革実現に向けて真に必要な取組は何か？～

2019.3.13
みずほ総合研究所

One Think Tank

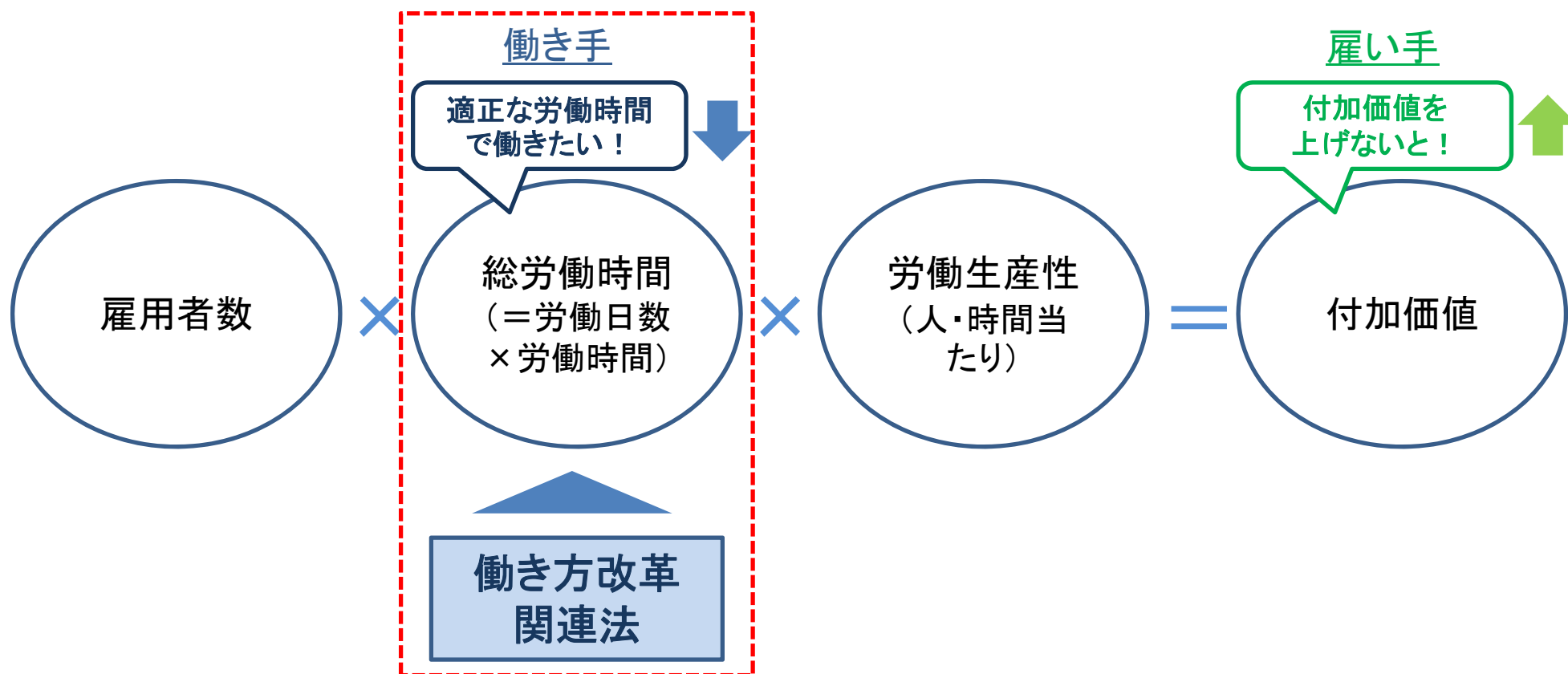
Copyright Mizuho Research Institute Ltd. All Rights Reserved.

本資料はみずほ総合研究所ホームページからご覧頂けます。
(みずほ総合研究所⇒レポート・書籍⇒調査レポート一覧⇒緊急レポート)
<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/pdf/urgency/report190313.pdf>

働き方改革関連法は働き手視点にたった政策という観点で、改革の重要な第一歩

- 働き方改革関連法は長時間労働の是正という“働き手”の視点にたった政策という観点で、改革の重要な第一歩
 - ・ ただし、労働時間の短縮は、“雇い手”からすれば労働力の低下、ひいては人手不足に繋がる
 - ・ **働き手にとって、労働時間の削減目標だけが与えられる一方、業務が変わらなければ、負荷がかえってかかる形に**

【 付加価値の要因分解にみる、働き手・雇い手の視点 】

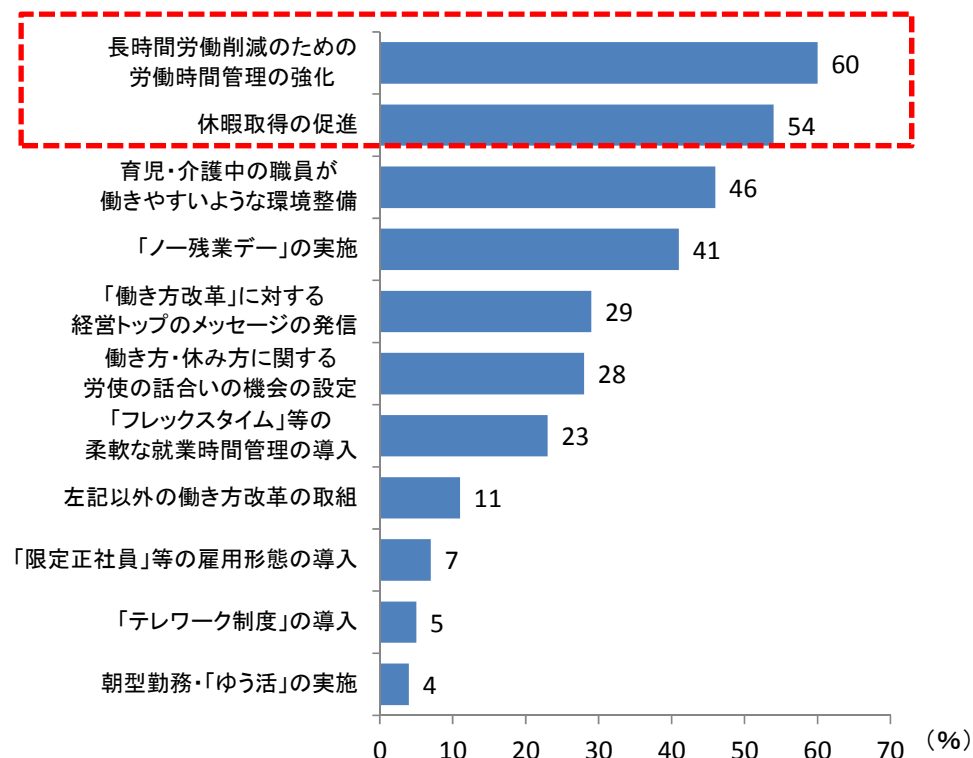


(資料)みずほ総合研究所作成

日本全体でみても、残業時間削減を雇用者増でカバーするには100万人以上必要

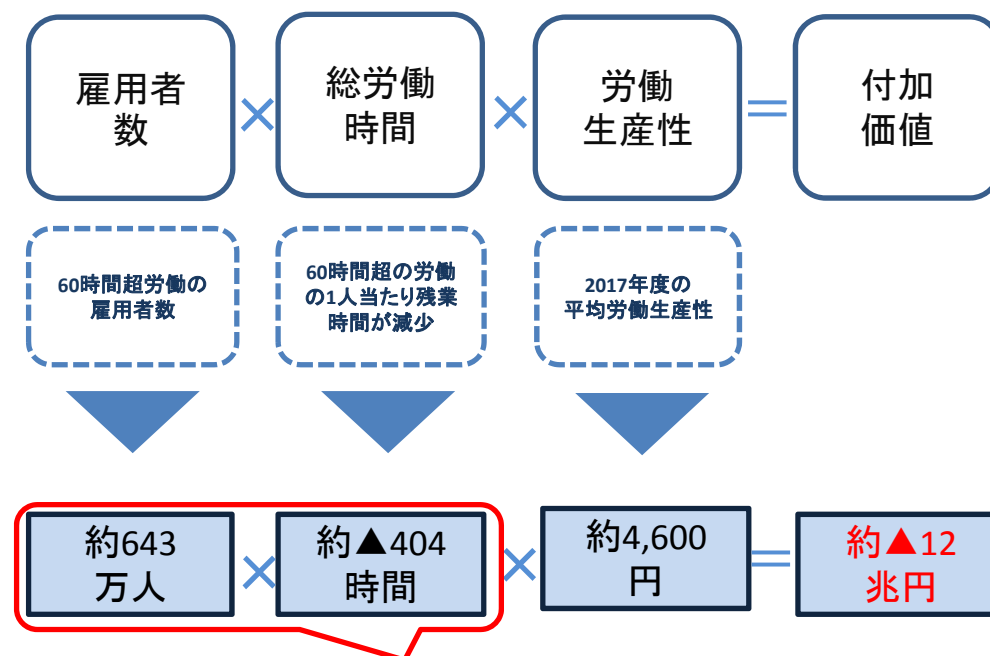
- 企業の対応も労働時間削減や休暇取得促進が中心。一方で、残業時間削減は付加価値の低下に直結
 - ・ 月60時間超の残業の削減をカバーするには、月160時間労働の雇用者換算で約135万人が必要に(約12兆円の付加価値低下)

【 働き方改革の取組(事業所調査) 】



(資料)厚生労働省「労働経済動向調査(2017年11月)」より、みずほ総合研究所作成

【 残業時間規制がもたらす経済的インパクト
(月60時間超残業削減時の試算、みずほ総研推計) 】



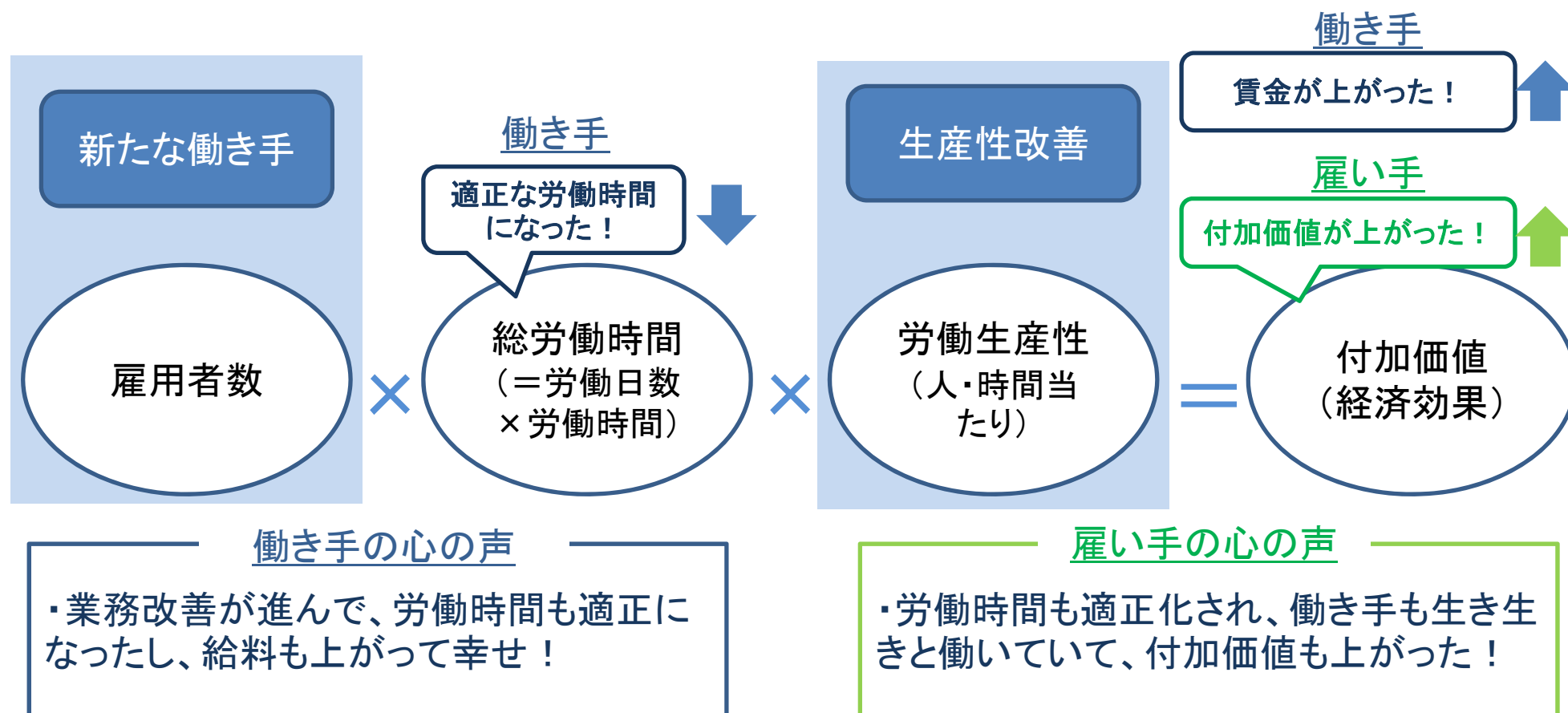
カバーには月160時間労働の雇用者135万人が必要

(資料)総務省「労働力調査」、厚生労働省「毎月勤労統計」より、みずほ総合研究所作成

働き方改革は働き手目線に立った、主体的・総合的取組が必要

- 雇い手が行うべきは、労働時間の適正化の対応に加え、新たな雇用確保や生産性改善への取組
 - ・ 労働生産性の改善などにより付加価値が向上し企業収益が改善すれば、賃金上昇の形で働き手への還元も可能

【 付加価値の要因分解にみる、働き手・雇い手の視点 】

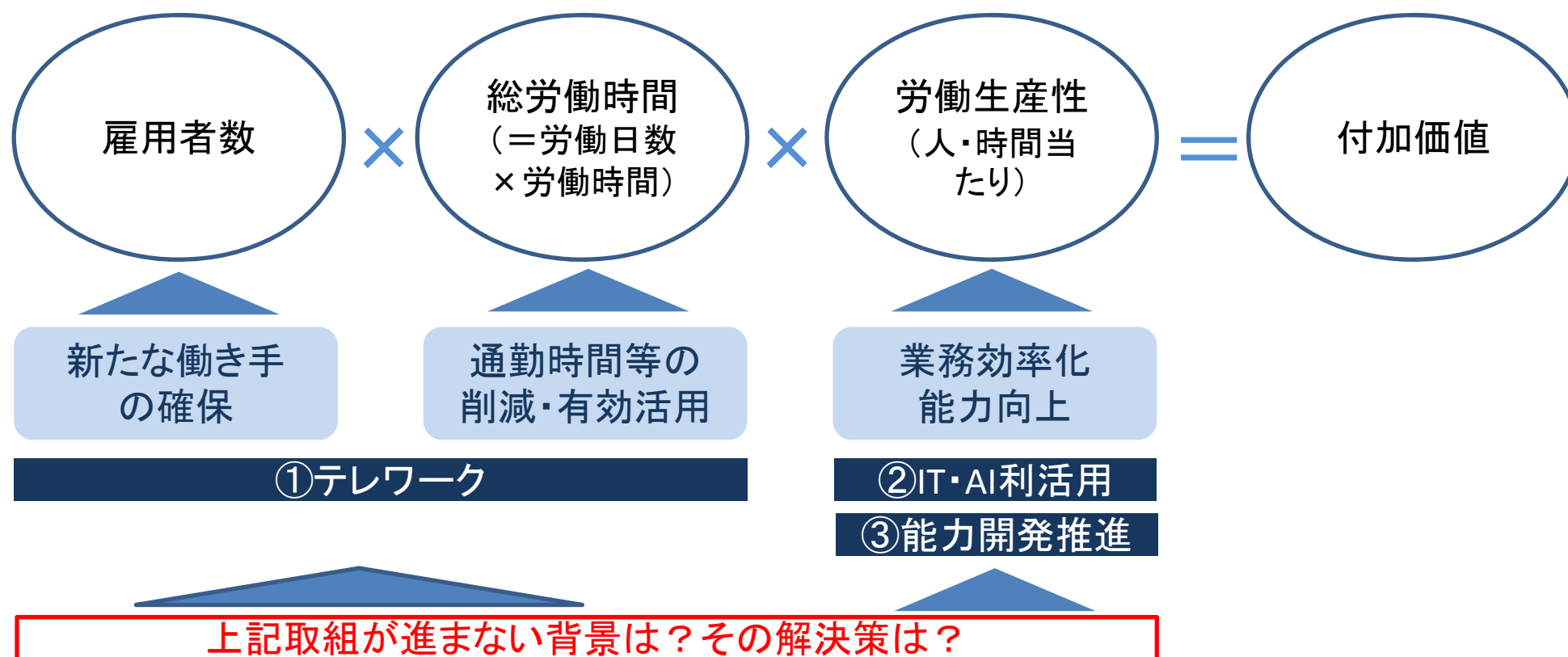


(資料)みずほ総合研究所作成

働き方改革に必要な取組、取組が進まない背景、解決策は何かを考える

- 具体的な手段としては、①テレワーク推進、②IT・AI利活用促進、③能力開発推進などの取組が考えられる
 - ・ こうした取組は既に以前から必要性が認識されつつも、実態として必ずしも進んでいるとは言い難い
 - どういう効果があるか？なぜ進まないのか？その解決策に何が必要か、を考える

【 付加価値の要因分解にみる、働き方改革実現に向けた追加的な取組の方向性 】

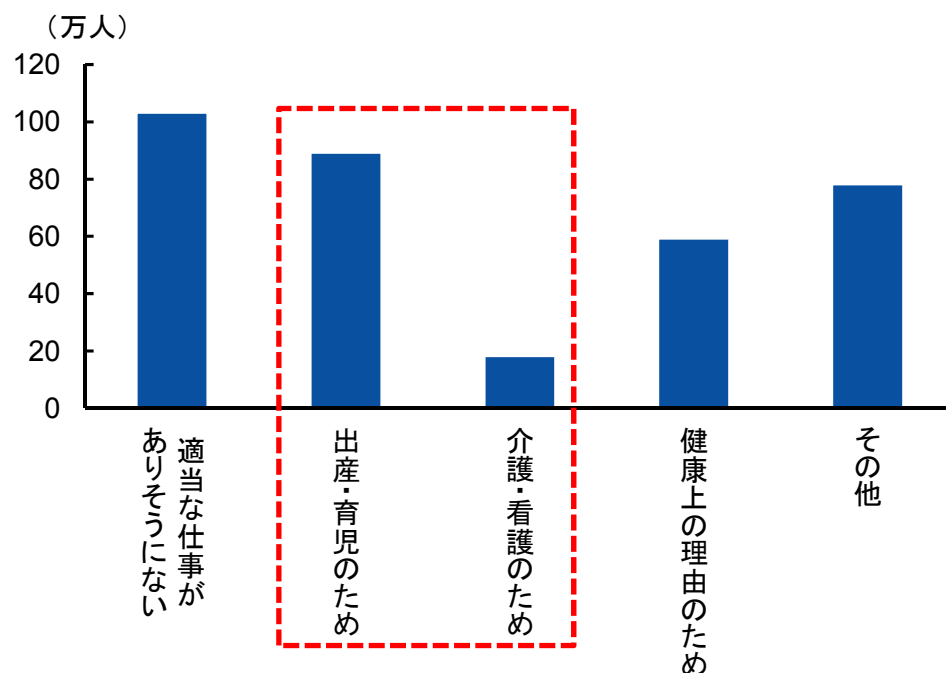


(資料)みずほ総合研究所作成

①テレワーク:新たな働き手の労働参加を促し、ムダな移動時間を削減

- 育児・介護が理由で、就業希望だが非求職の人口は100万人強。テレワークによる労働参加で約3兆円の経済効果
- 既存の労働者の平均通勤時間は約1.1時間。テレワーク普及による無駄な時間の削減も有効活用可能
 - ・ **テレワークによる労働参加の経済効果は約3.0兆円、通勤時間削減の経済効果は約0.4兆円との試算**

【 就業希望だが非求職人口(要因別) 】



(資料)総務省より、みずほ総合研究所作成

【 往復通勤時間 】

(単位:分)

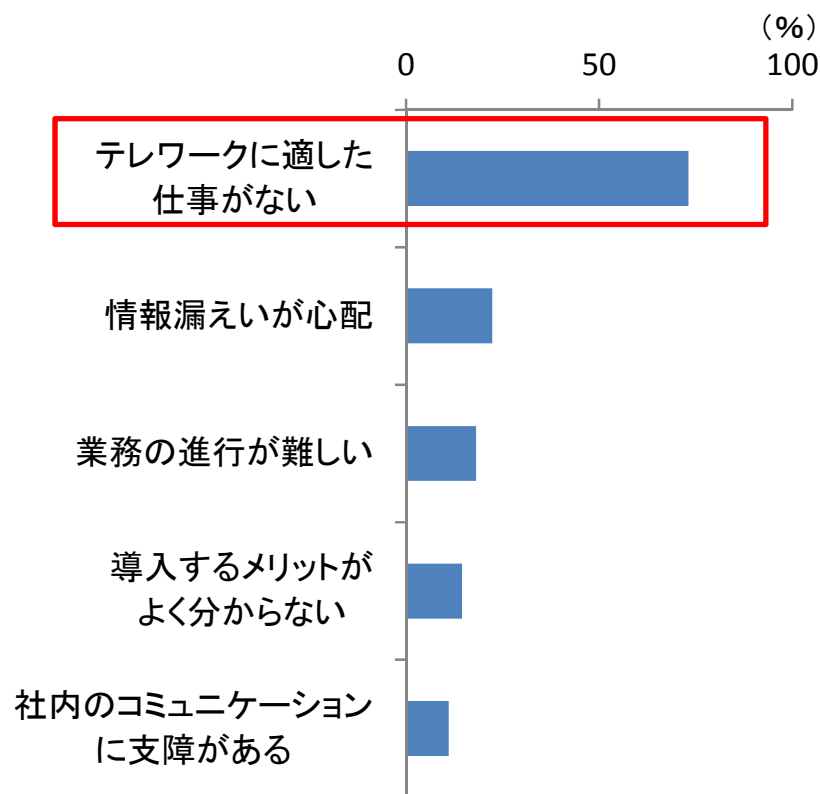
全 国			68
上位圏	1	神奈川県	94
	2	東京都	88
	3	新潟県	86
	4	神奈川県	84
	5	岡山県	74
	6	島根県	72
	7	奈良県	70
	8	山口県	68
	9	富山県	66
	9	石川県	66
	9	福井県	66

(資料)総務省「社会生活基本調査」より、みずほ総合研究所作成

①テレワーク:「業務の見える化」により、どの業種・職種でも活用可能

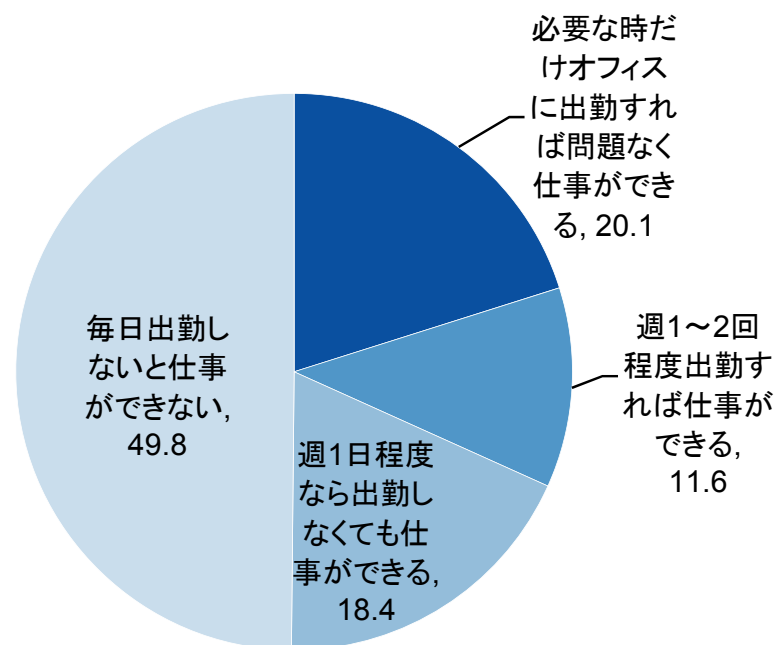
- テレワークを導入しない理由として約7割の回答者が「テレワークに適した仕事がない」ことを挙げている
- 働き手から見ると、約5割の人が週1日以上在宅勤務は可能としている(雇い手と働き手に意識のギャップが存在)
 - ・ 個人の業務をブレイクダウンし、普段の業務を「見える化」することで、テレワーク可能な仕事を取り出すことが可能

【 テレワークを導入しない理由 】



【 在宅勤務に対する評価 】

メールと電話さえあれば、オフィスに出勤しなくても仕事はできると思うか



(資料) 総務省「平成28年 通信利用動向調査」より、みずほ総合研究所作成

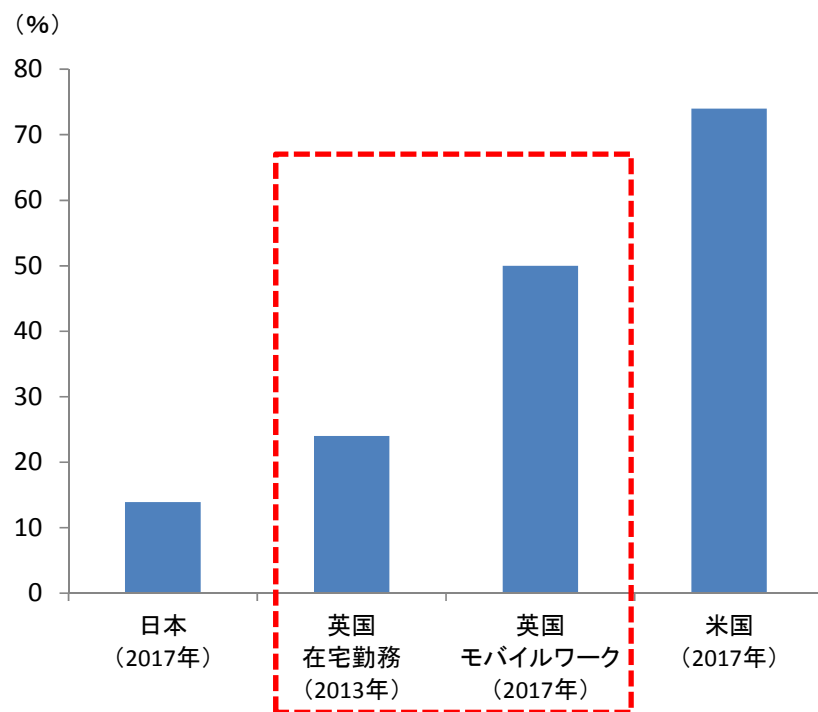
(注) 20~69歳の業務上メールを利用する就業者を対象としたアンケート調査。
(資料) 日本テレワーク協会「働き方に関する調査」より、みずほ総合研究所作成

①テレワーク:テレワークの浸透に向け、期待される「テレワークの権利化」

○ 日本ではテレワークの導入は国際比較でみて限定的

- ・ 英国ではフレキシブル・ワーキング法(柔軟な働き方を申請する権利)の施行が、テレワークの普及促進に繋がる
- ・ **日本においても、政府又は都道府県単位で、柔軟な働き方の権利化(テレワークの権利化)の検討を**
——— 英国に倣い、段階的に対象者を拡大し、浸透させていくという方法も一案

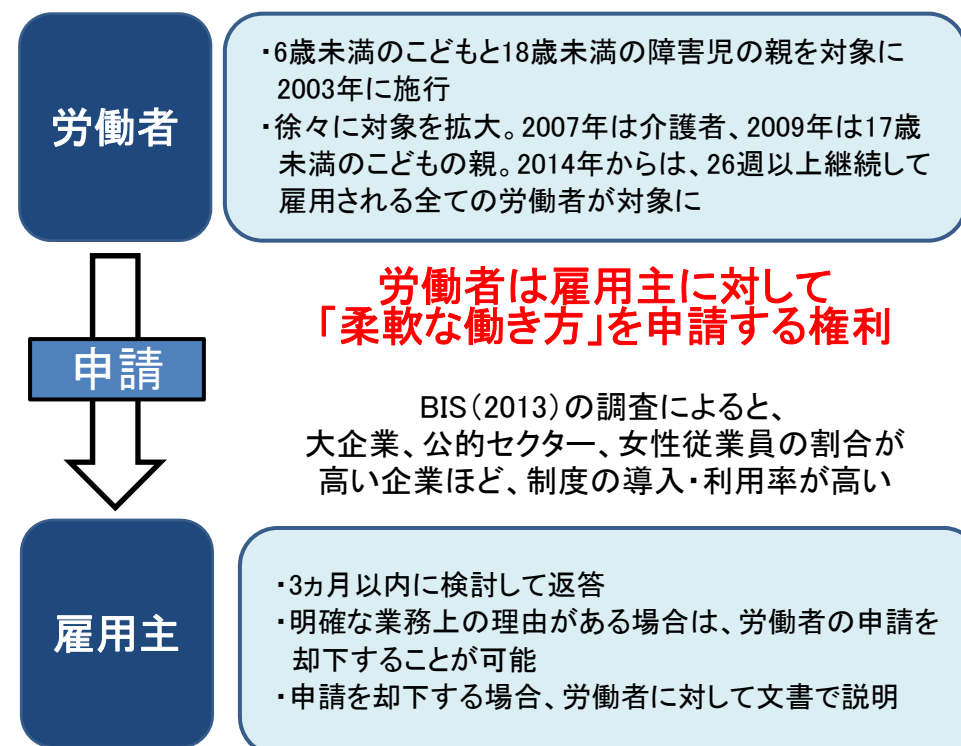
【 日・英・米の企業のテレワーク導入比率 】



(注) 英国のモバイルワークは Work Foundationの予想値。

(資料) 総務省「平成29年通信利用動向調査」、BIS(2013)“The Fourth Work-Life Balance Employer Survey”、Work Foundation(2016)“Working Anywhere—A Winning Formula for Good Work?”、International Foundation of Employee Benefit Plans(2017)“Flexible Work Arrangements”より、みずほ総合研究所作成

【 フレキシブルワーキング法の概要 】



(資料) GOV.UKより、みずほ総合研究所作成

②IT・AI利活用：多様な業務の効率化に活用可能。ただし、導入は道半ば

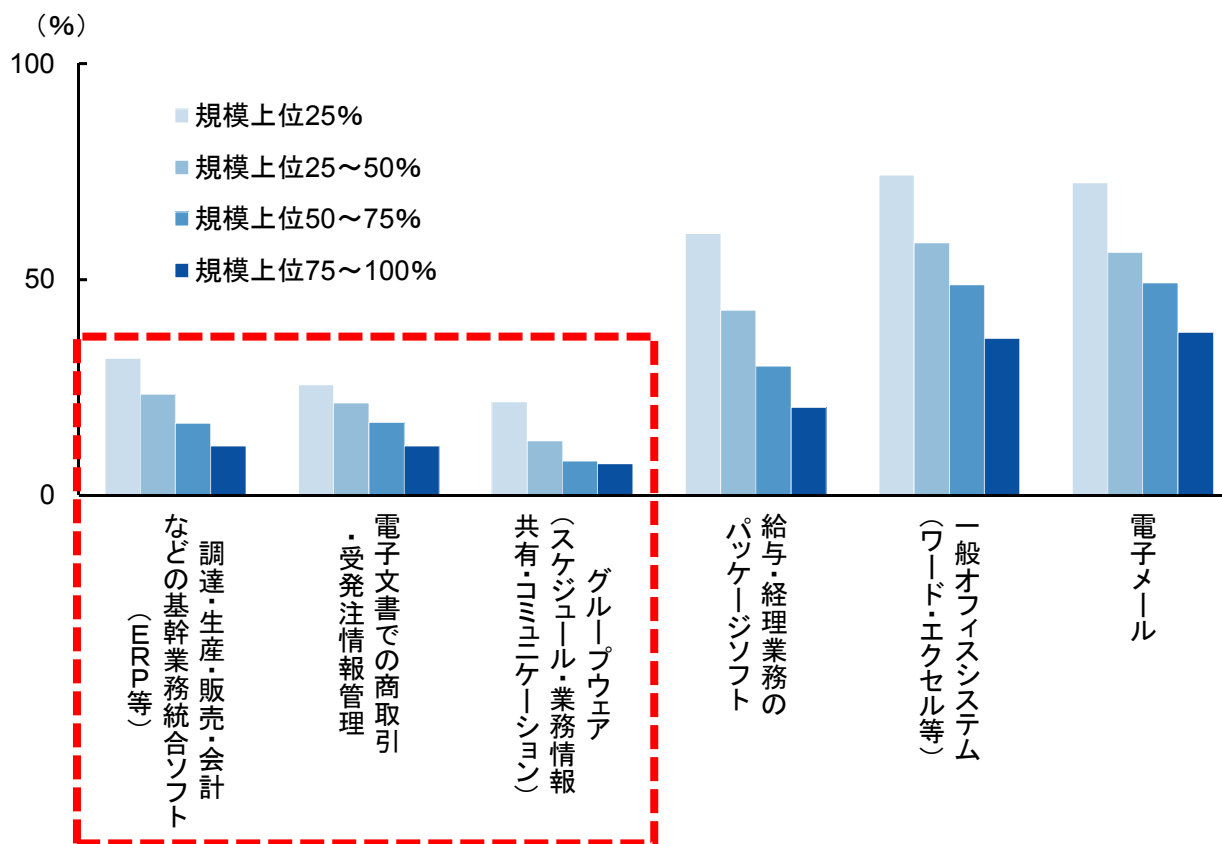
- ITは顧客管理や在庫管理、コミュニケーション改善など多様な分野で業務効率化に活用可能
 - ・ 一方で、ITツールの利活用状況をみると、特にERPやグループウェア等において導入はまだまだ道半ばであるのが実態

【生産性改善に繋がるIT導入例】



(資料) 経済産業省「IT導入補助金」より、みずほ総合研究所作成

【中小企業におけるITツールごとの利活用状況】

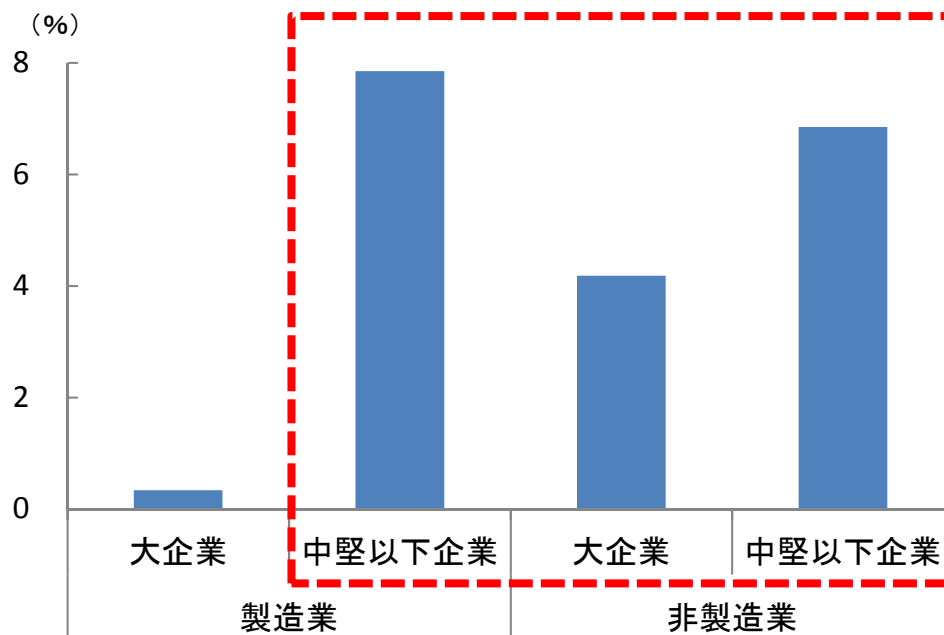


(資料) 全国中小企業取引新興協会「中小企業・小規模事業者の経営課題に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

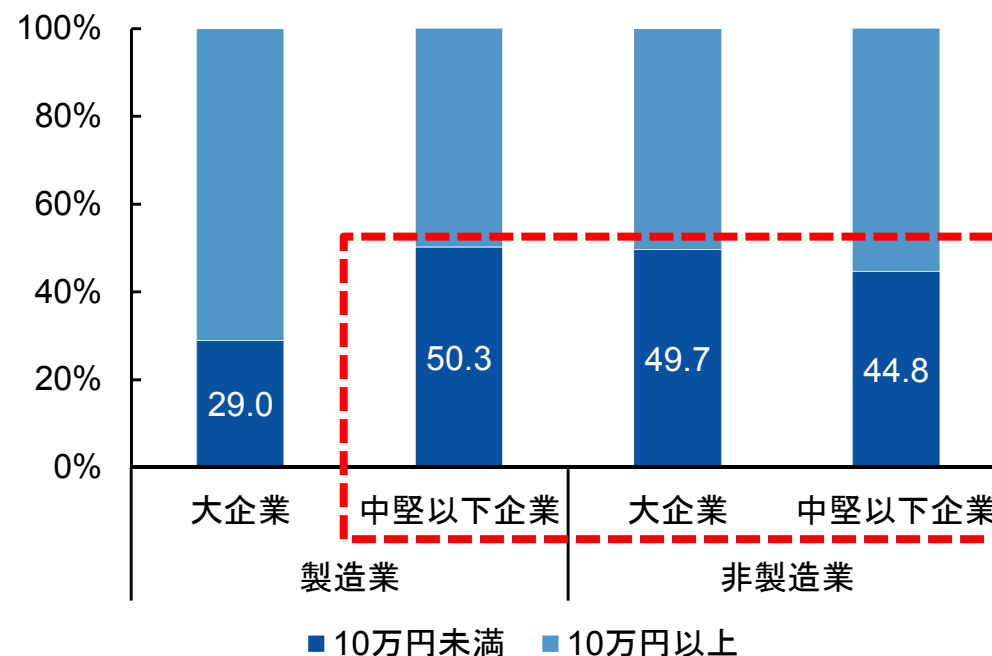
②IT・AI利活用:IT導入による生産性改善は特に中堅以下企業・非製造業で有効

- IT利活用促進は労働生産性を引き上げ(みずほ総合研究所の試算では、一人当たりソフトウェア資産倍増で6%生産性を改善)。特に中堅以下企業や非製造業で有効
 - ・ 非製造業、中堅以下企業の約5割で一人あたりソフトウェア資産はいまだ10万円以下。投資余地は大きい
 - ・ **これまでIT投資に乏しかった企業が導入すれば、約12.5兆円の経済効果、100万人超の雇用代替が期待**

【 ソフトウェア資産増が生産性に与える影響
(みずほ総合研究所推計) 】



【 一人当たりソフトウェア資産別の企業割合 】



■ 10万円未満 ■ 10万円以上

(注)一人当たりソフトウェア資産が倍増した場合の、人・時間あたり労働生産性の改善効果を試算。

(資料) Nikkei-Needs FQより、みずほ総合研究所作成

(資料) Nikkei-Needs FQより、みずほ総合研究所作成

②IT・AI利活用：人事データを活用するHRテックが進展。マスから個に寄り添う人事へ

- 更に人事データ利活用（HRテック）により、業務効率化、人事戦略、モチベーション向上などを進めていく方向に
 - ・ 人事・業務改革を進めたGoogleが先駆的事例。AIを活用した様々な導入例が増えており、HRテックが普及しつつある
- **HRテックの利活用により、より個人の特性やモチベーションに寄り添った人事マネジメントが可能に**

【 Googleの人事データ利活用による分析
を踏まえた人事制度改革 】

改革前	データ分析	改革後
採用面接 16～25人	面接スコア分析の結果、 5人以上は採用の予測 精度に1%しか影響しない	採用面接4人
採用時に成績 証明書、全米 共通テスト提出 義務化	卒業後2～3年過ぎると、 学校成績は仕事の成績 に影響しない	新卒以外に成 績証明書提 出を取りやめ
中間管理職を 一時廃止 (エンジニアの 自由度向上)	チームのパフォーマンスを 高める中間管理職の8要 素を抽出	中間管理職 の役割期待 明確化の上で 復活

(資料) Google “Google re:Work “、ラズロ・ボック「ワーク・ルールズ」より、みずほ総合研究所作成

【 AI活用によるHRテックの事例 】

	事例
チャットボット	・従業員からの人事関連の問い合わせ 対応をAIを活用し自動化・効率化
採用支援	・書類選考段階における採用プロセスを AIにより機会学習した上で、自動化・効 率化 ・テキストチャットによる対話から、業務 への適性をAIで数値化 ・求職者情報をデータベース化し、AIで 適合性の高い人材をピックアップ
エンゲージメント	・意識調査やメール等から従業員のエン ゲージメントの数値化、ストレス・離職リ スクをアラートする機能

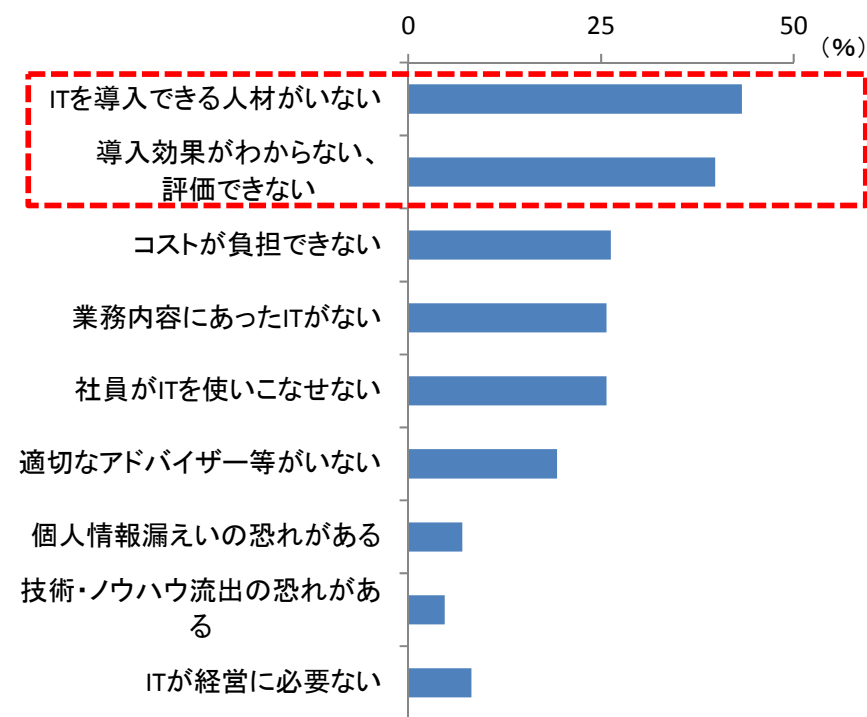
(資料) みずほ総合研究所作成

②IT・AI利活用:促進に必要なのは、“コスト”よりも“人材”と“理解”

○ IT利活用の課題は、「コスト」よりも「IT人材」と「IT導入効果への理解」

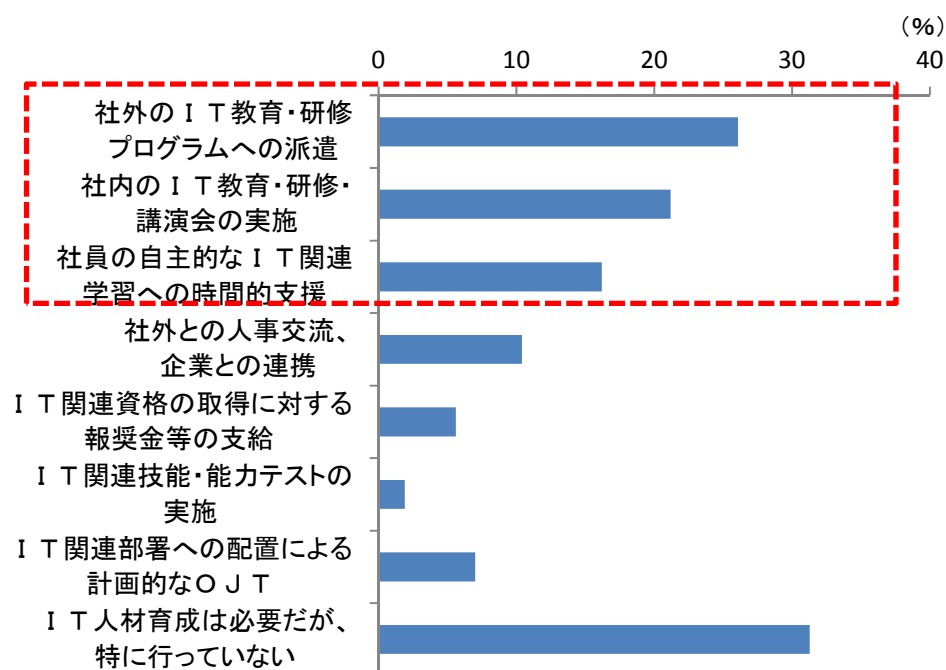
・ IT人材を確保する企業はOJTよりもOff-JTによる人材育成を実施。自主的な学習のための時間的支援も

【 IT投資未実施の中小企業が投資を行わない理由 】



(資料) 中小企業庁委託、帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

【 IT人材が確保されている企業が行うIT人材育成の取組 】



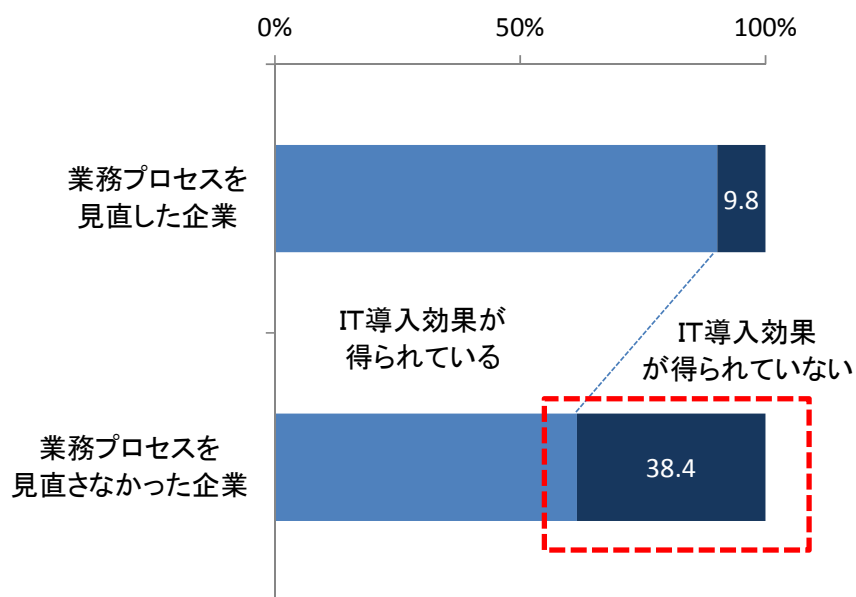
(注) IT投資を行い、IT人材が「十分・又は概ね確保されている」と回答した企業の集計値。

(資料) 中小企業庁委託、帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

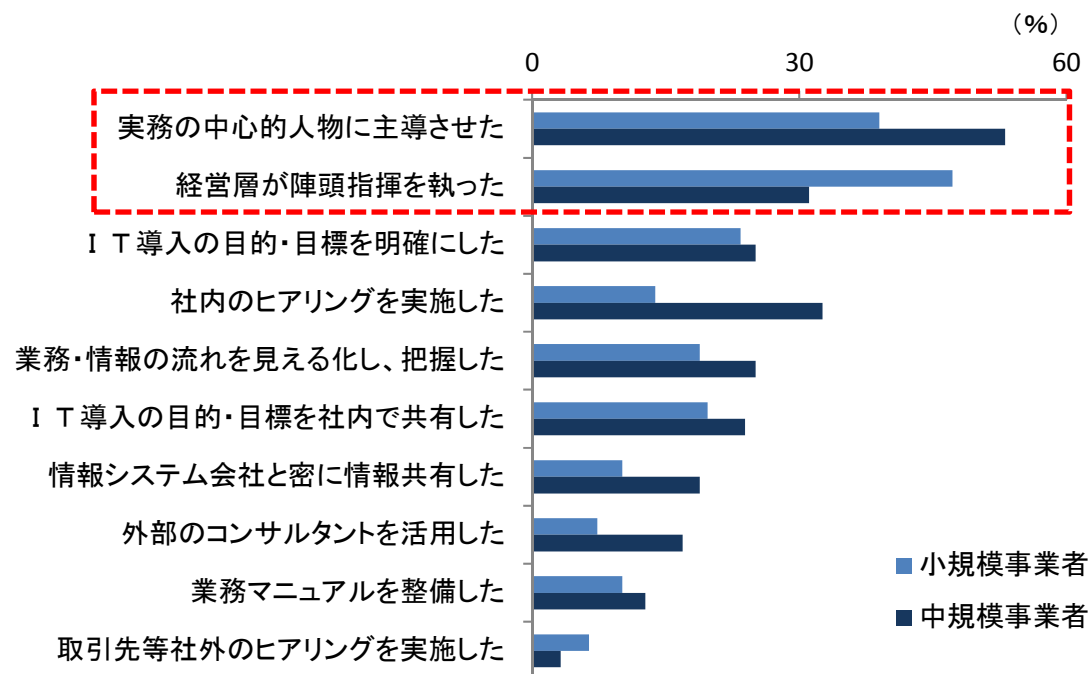
②IT・AI利活用:“理解”すべきは、業務見直しと主体的取組の必要性

- IT・AIの効果的な活用には業務プロセス自体の見直しが同時に必要。マネジメントが理解した上で主体的に推進すべき
 - ・ IT導入にあたり、業務内容・プロセスの見直しをしなかった企業では、IT導入効果が得られなかったケースが多い
- IT導入時に現場への負担が発生するほか、業務自体の見直しに繋がるため、職場の反発が発生しうる
 - ・ 「IT担当に任せる」発想ではなく、実務の中心的人物や経営者が率先して改革を行う必要

【 業務プロセス見直しとIT導入の効果 】



【 業務プロセスの見直しにあたり重視した取組 】

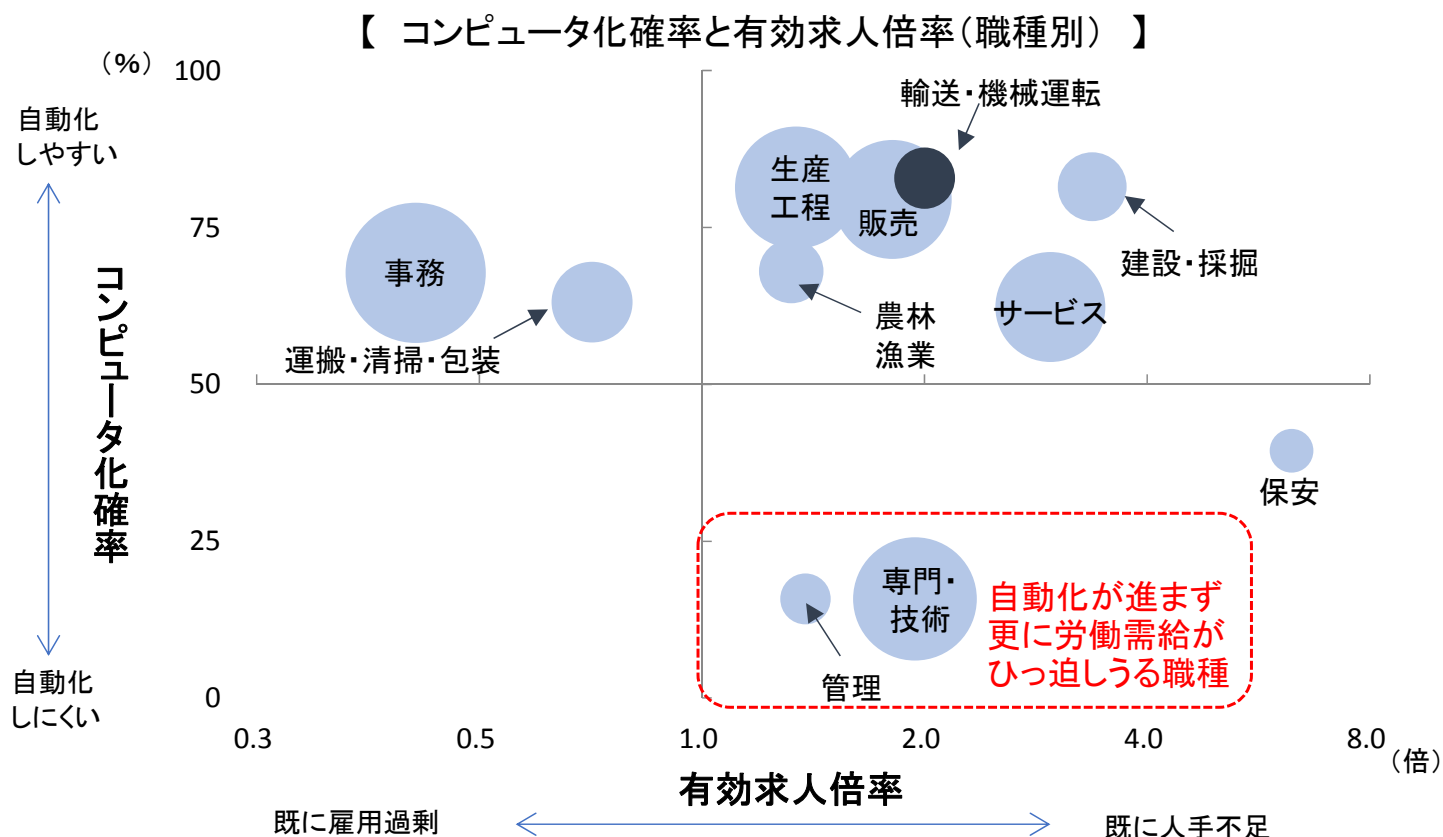


(資料) 中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

(資料) 中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

③能力開発:IT・AI利活用が進むなかで、求められる2つの業務・職種

- IT・AI利活用が進めば、定型業務を中心に効率化が進む一方、非定型業務の効率化は難しく人材不足に
 - ・ 特に不足するのは、①管理職などの非定型相互業務(対人コミュニケーションの元で価値を提供する業務)を行う人材と、②専門・技術職などの非定型分析業務(専門知識の元で、価値を提供する業務)を行う人材



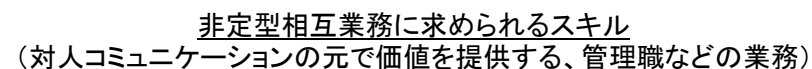
(注)コンピュータ化確率は今後10～20年以内にAIを含む広義のコンピュータに代替される可能性を示す確率。AIなどの新規技術により発生する雇用創出を含んでいない点に留意。バブルの大きさは就業者数規模を指す。

(資料)Frey and Osborne(2017)、浜口・近藤(2017)、総務省「国勢調査」、厚生労働省「一般職業紹介状況」より、みずほ総合研究所作成

- 非定型業務に求められるスキルは「アクティブラーニング」などの自律的に学ぶ力と、複数の適切なスキルの組み合わせ
- ・ 非定型分析業務ではコミュニケーションや論理的思考、非定型相互業務では、教育、調整、マネジメントスキルが重要に

———— アクティブ・ラーニングが必要なのは、スキルの陳腐化に対応し常に学び続ける姿勢が必要なため（生涯学習）

非定型分析業務に求められるスキル
(専門知識の元で、価値を提供する、専門・技術職などの業務)

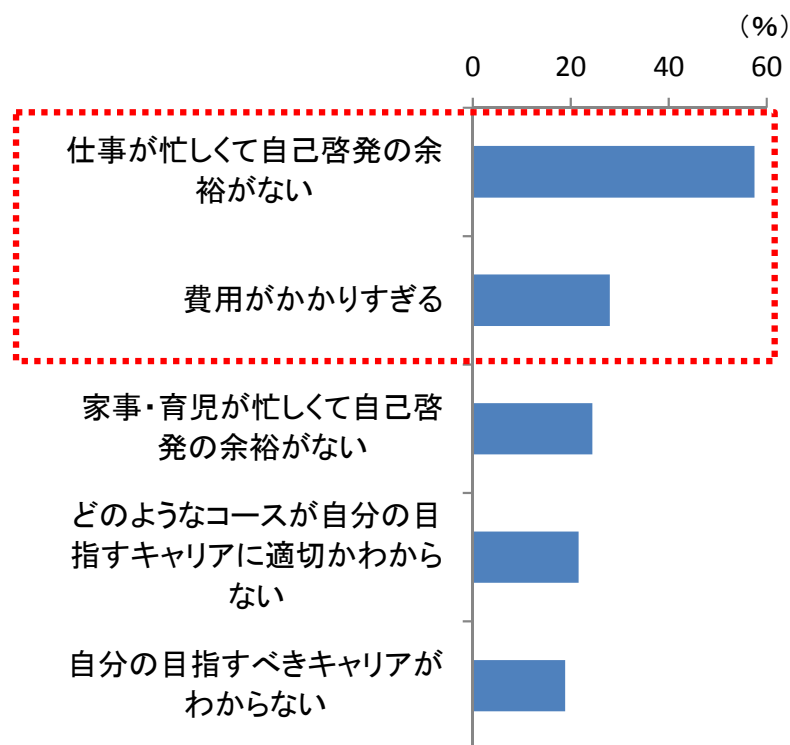


③能力開発:スキル習得の最大の課題は「時間」。ワーク・ライフ・スタディバランスを

○ スキル習得のための働き手の最大の課題は「時間」。ワーク・ライフ+スタディのバランスが重要に

- ・ 自己啓発の課題としては「コスト」もあるが、それ以上に「時間」が取れないことが課題に
- ・ 長時間労働是正は、「スキル習得」時間を捻出する上でも重要。また「スタディ」を許容・奨励する文化の構築が必要
—— 先進的な企業では「スキル」取得を促す時間を提供する例も。画一的な教育ではなく、個人が必要なスキルを判断し、自発的に行う仕組み（「中味」ではなく「時間」を提供）

【 自己啓発を行う上での問題点（複数回答有、上位5項目）】



(注) 正社員を対象。

(資料) 厚生労働省「能力開発基本調査」より、みずほ総合研究所作成

【 働き手のスキル開発を促す企業の取組事例 】

企業	取組事例
Google	20%ルール (業務時間内の20%は業務外に使わなければならない)
デンソー	Start-up! 応援金 (学ぶ事への取組や健康増進した人にお金を支給する制度)
サイボウズ	育自分休暇制度 (一旦退社し最大6年間自分磨きに専念し、いつでも職場復帰できる制度)
アキワーク社	週休3日制・社外活動手当 (休暇中に様々な社外活動などを通じ、スキルアップをしてもらう)

(資料) 各種資料より、みずほ総合研究所作成

③能力開発：独仏にならい、失業予防型職業訓練制度の創設検討を（学びの権利化）

- デジタル化による第4次産業革命（Industry4.0）後を見据えた、労働の在り方についてドイツ連邦労働社会省は1年半にわたるヒアリング・科学的調査結果をまとめた、“Work4.0”を発表。今後の教育訓練は「失業保険」から「失業予防」へ
- ・ フランスではより先進的な取組として、職業訓練個人口座を創設。教育に用途限定した貯金を“全ての”働き手に定期的に配布し、自発的な学びを促す仕組み。休暇を請求する権利（職業訓練休暇制度）とセットで、働き手の学びを権利化

【 ドイツ“Work4.0”における、新たな時代の職業訓練制度の取組方向性に関する提言 】

問題意識

- ・ 職業訓練が企業内、大学、労働組合、民間訓練機関が混在して実施。不均一で、適切な訓練プログラムが提供されていない
- ・ デジタル化は全ての産業分野で職務（タスク）を変化させるが、既存の職業訓練では対応できていない

あるべき方向性

- ・ デジタル化を基本要件とした新たな職業資格を検討の上、既存の教育訓練システムを再編成すべき
- ・ 失業後救済（失業保険）のみならず、事前予防の観点での職業訓練に対する支援が必要

国レベルでの会議体での議論・策定

- ・ デジタル化で必要になる新たな職業資格、呼応する訓練制度について、広範囲かつ長期的な戦略を、連邦・州政府・労使団体をメンバーとした国レベルの会議体で議論の上策定すべき

（資料）独連邦労働社会省“White Paper Work 4.0”、JILPT「労働4.0」より、みずほ総合研究所作成

【 フランス“職業訓練個人口座”のスキーム（イメージ） 】

対象の職業訓練制度

CPFを利用して受講可能

個人（16歳以上の労働者全員）

職業訓練個人口座

（CPF: Compte personnel de Formation）

CPFに受講可能金額として年500ユーロ（約6万円）が加算
（失業・転職でも蓄積、5,000ユーロ（約60万円）が上限）
訓練負担をOPCAが負担

労使同数職業訓練費徴収機関

（OPCA: Organismes Paritaires Collecteurs Agees）

総人件費の一定割合を職業訓練・職能評価費用として義務付け

企業

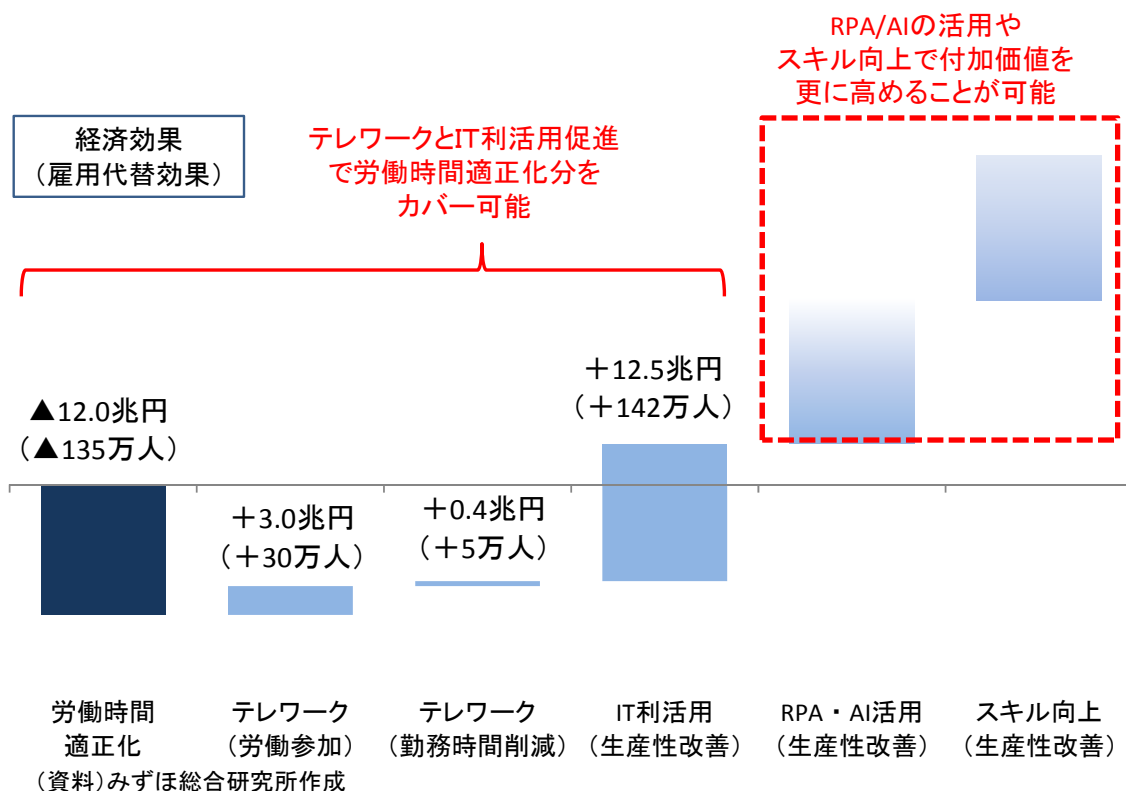
（注）1ユーロ＝120円として換算。

（資料）JILPT「諸外国における教育訓練制度」などより、みずほ総合研究所作成

持続可能な働き方改革が、労働時間適正化と付加価値向上の双方を実現する

- 労働時間の適正化と、付加価値の向上の双方を実現することは可能
 - ・ テレワーク普及やIT利活用で労働時間適正化の減少分をカバー。更にRPA／AI活用、スキル向上で付加価値向上も
 - ・ ただし、改革には時間がかかる。持続可能なペースで改革を進める事、移行期の負荷を企業が許容することが肝要
- 重要なのは働き手に寄り添った「働き方改革」であること
 - ・ **逆説的だが、付加価値拡大のみではなく、働き手の幸福最大化を目指すことが、結果として付加価値の向上をもたらす**

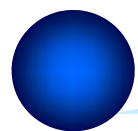
【 働き方改革の経済効果と雇用代替効果 】



【 働き手の幸福最大化 】

1	労働時間の適正化	長時間労働を是正し、生活満足度が向上	↑
2	多様な働き方への対応	テレワーク普及で働けなかった人が働ける	↑
3	働くことへの将来不安解消	必要なスキルを身につけ将来不安を軽減	↑
4	結果としての付加価値の拡大	付加価値拡大により賃金の増加にも繋がる	↑

(資料)みずほ総合研究所作成



以下、ご参考資料

《 まとめ 》

- 働き方改革関連法は長時間労働の是正を促す観点で、働き手視点にたった重要な第一歩
- ただし、企業は労働時間削減のみ推進しても、働き方を変えなければ、働き手にかえて負荷がかかる形に。働き方改革の実現には、新たな働き手確保や通勤時間削減に向けた①テレワーク推進、生産性改善に向けた②IT・AI利活用促進、③能力開発推進などの総合的取組が必要
- テレワークやITは必要性が認識されながら、いまだ普及しきれていない。導入にあたり、「業務の見える化・業務プロセス見直し」を行うことが重要で、マネジメントが改革を主体的に行うことが肝要。政策的には、英国にならい「テレワークの権利化」の検討を
- IT・AI利活用が進む世界では、「アクティブ・ラーニング（必要なスキルを自発的に見つけ、学ぶこと）」がより重要に。スキル向上の課題は時間とコストで、時間の観点では「ワーク・ライフ・スタディバランス」の推進、コストの観点では独仏にならい「失業予防型の職業訓練制度」の創設検討を
- 試算では、残業時間削減は日本全体で約135万人分の労働力低下、約12兆円の付加価値低下に繋がるが、テレワーク普及（約3.4兆円）やIT利活用（約12.5兆円）でカバー可能。AI活用やスキル強化で更なる付加価値向上も
- ただし、改革には時間を要する。移行期の負荷を企業側が負担する覚悟が必要。逆説的だが働き手の幸福度向上を目指すことが、結果として付加価値向上に繋がる。政策的には、残業時間規制の運用徹底など、「働き手の権利保護」を所与とする社会作りに向けた取組が今後も求められる

働き方改革実現に向けた、企業・政府への提言と個人に求められる要素

【 “働き方改革”実現への企業・政府への提言と個人に求められる要素(まとめ) 】

実現すべきこと		企業への提言	政府への提言	個人に求められる要素
労働時間の適正化	+	業務の見える化 推進 ～業務を細分化すればどの職種でもテレワークは可能～	テレワークの権利化 ～働き手が働き方を選べる 権利を明示化～	業務の棚卸 ～自らの時間の使い方を見直し、テレワーク可能な働き方にシフトを～
	+	IT・AI利活用 + スキル強化	ワーク・ライフ・スタ ディバランスの促進 ～学び・発見の機会と時間を 提供～	失業予防型の職業 訓練制度創設 ～職業訓練個人口座の創設 などで学びを権利化～
上記改革を真に実現 するために必要なこと		移行期の負荷を踏 まえた業務改革 ～移行期の負荷を企業側で 負担する覚悟が必要～	働き手の権利保護 ～残業時間規制の運用徹底 など、権利保護を所与とした 社会作りを～	アクティブ・ラーニ ング ～新たな働き方に呼応する ために生涯学習を～

(資料)みずほ総合研究所作成

◆みずほインサイト「働き方改革シリーズ」

- 残業時間規制で2.6%の賃金減（発刊日：2018年3月7日）
- 女性就労は保育所だけでは不十分（発刊日：2018年6月12日）
- 働き方改革関連法の評価と課題（発刊日：2018年6月29日）
- テレワークの経済効果（発刊日：2018年7月17日）
- デジタル時代に必要なスキルとは（発刊日：2018年9月10日）
- 企業の生産性は2極化が進行（発刊日：2018年9月13日）
- 副業・兼業の広がりの可能性（発刊日：2018年10月15日）
- IT投資は今も生産性改善を促すか（発刊日：2018年10月29日）
- ミドル・シニア人材の学び直し（発刊日：2018年11月29日）

※上記レポートは、下記の「みずほ総合研究所ホームページ」からご覧頂けます
（みずほ総合研究所⇒リポート・書籍⇒調査リポート一覧⇒みずほインサイト）

<https://www.mizuho-ri.co.jp/publication/research/insight/index.html>

本資料は情報提供のみを目的として作成されたものであり、取引の勧誘を目的としたものではありません。本資料は、弊社が信頼に足り且つ正確であると判断した情報に基づき作成されておりますが、弊社はその正確性・確実性を保証するものではありません。本資料のご利用に際しては、ご自身の判断にてなされますようお願い申し上げます。