

【 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

《 要 旨 》

- 働き方改革関連法は長時間労働是正の観点で、働き手視点の政策であり、改革の重要な第一歩
- 企業は労働時間削減のみ行おうとしても、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状況。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可能
- ただし、改革には時間を要する。移行期の負荷への企業側の理解が必要。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一層求められる

《 構 成 》

- | | |
|------------------------------|------|
| I . 働き方改革を進めるために必要な取組は何か | P 3 |
| II . 働き方改革の取組が進まない背景と解決策を考える | P 13 |
| III . 働き方改革を真に実現するために | P 38 |



I. 働き方改革を進めるために必要な取組は何か？

～テレワーク、IT・AI利活用、能力開発など、働き手目線での総合的取組が必要～

働き方改革関連法は“働き方”を変えるのか？

- 働き方改革関連法が2019年4月から施行開始
 - ・ 本法律は特に長時間労働の是正などの「労働時間の適正化」に焦点を当てた法律に

【 働き方改革関連法の主な改正事項 】

	働き方改革関連法の主な改正事項	施行時期(年/月)	
		大企業	中小企業
労働時間の 適正化	残業時間の上限規制	19/4	20/4
	有給取得義務化	19/4	
	勤務間インターバル普及促進	19/4	
	割増賃金率の猶予措置廃止(中小企業)	—	23/4
	産業医の機能強化	19/4	
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	20/4	21/4
多様な働き方	高度プロフェッショナル制度の創設	19/4	

(資料)厚生労働省「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律」より、みずほ総合研究所作成

“働き方”改革の2つの視点～働き手の視点と雇い手の視点

- 働き方改革がもつ働き手と雇い手の2つの視点
 - ・ 働き手の視点 : 過剰労働を防ぎ、ライフステージにあわせて柔軟に働き、個人の幸福を最大化
 - ・ 雇い手の視点 : 人手不足や雇用ミスマッチを解消し、生産性を改善することで、持続的成長を図る

【 “働き方改革”に関する2つの視点 】

働き手の視点

- ◆ 長時間労働の是正
- ◆ 多様な働き方への対応
- ◆ やりがいのある働き方の実現

個人の幸福の最大化

雇い手の視点

- ◆ 人手不足の解消
- ◆ 雇用のミスマッチの解消
- ◆ 労働生産性の改善

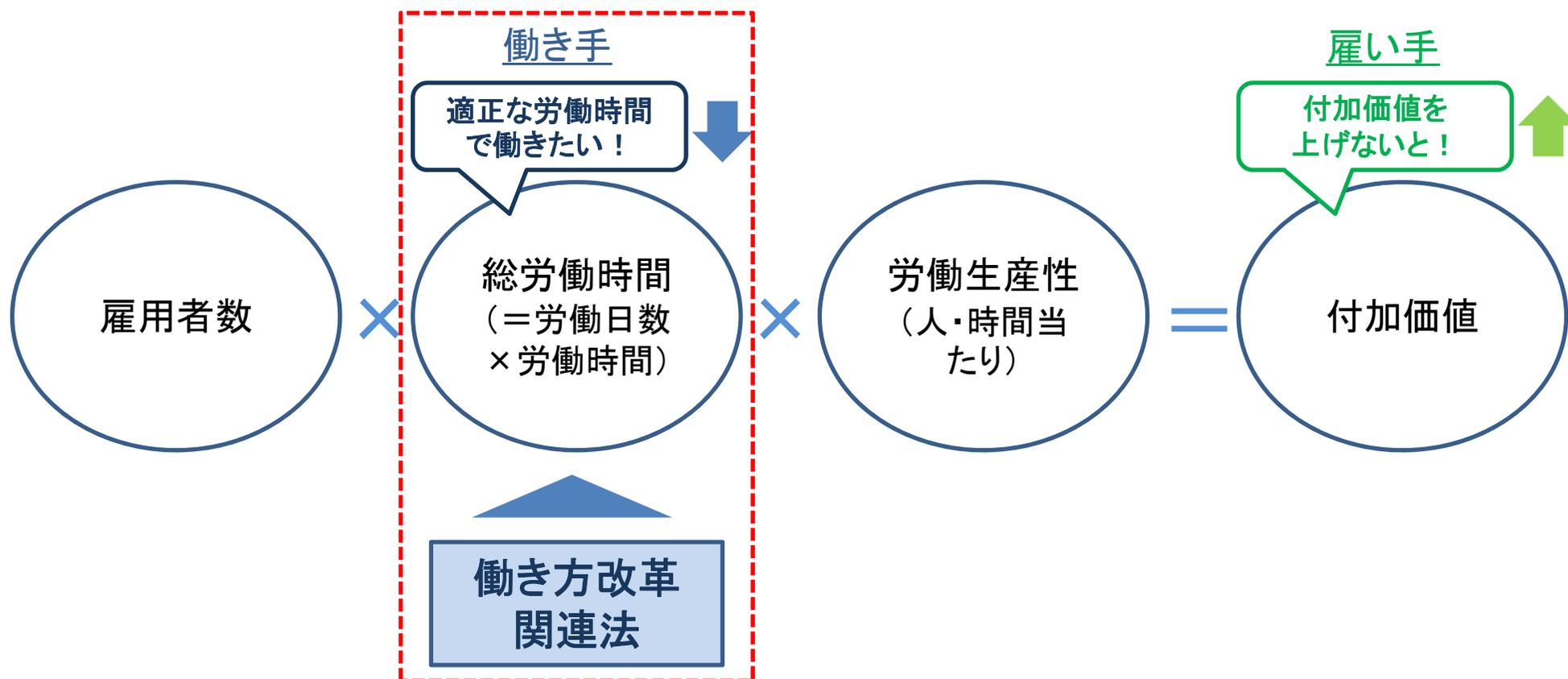
企業の持続的成長

(資料)みずほ総合研究所作成

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

【 付加価値の要因分解にみる、働き手・雇い手の視点 】

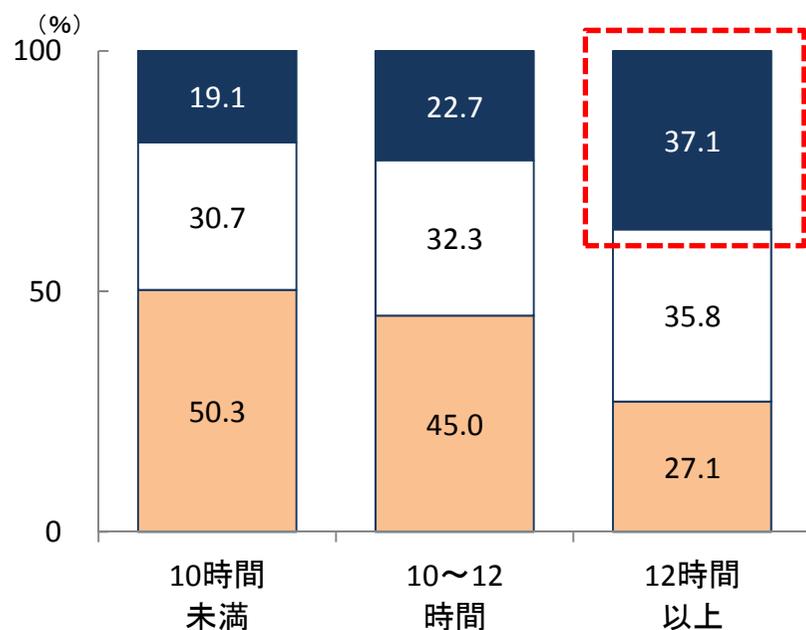


(資料)みずほ総合研究所作成

労働時間の適正化、ひいては多様な働き方の実現は必要。離職率低減にも効果

- 長時間労働は生活満足度の低下を招く。労働時間の適正化、ひいては多様な働き方の実現が必要
- 過酷な労働条件は離職率の上昇に直結。雇い手にとっても、労働時間の適正化は離職率低減に効果あり
 - ・ 若手正社員の離職理由のトップは「労働時間・休日・休暇」等の労働条件に

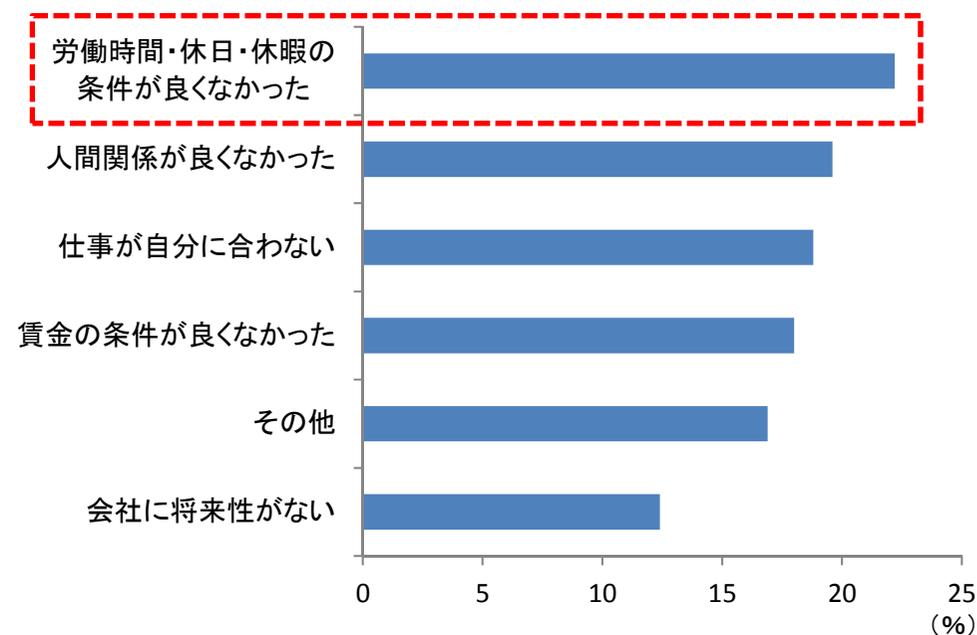
【 1日の労働時間と生活全般への満足度 】



■ 不満orやや不満 □ どちらとも言えない ■ 満足orまあ満足

(資料)内閣府「ワーク・ライフ・バランスに関する個人・企業調査」より、みずほ総合研究所作成

【 若年者が初めて勤務した会社を辞めた理由 】



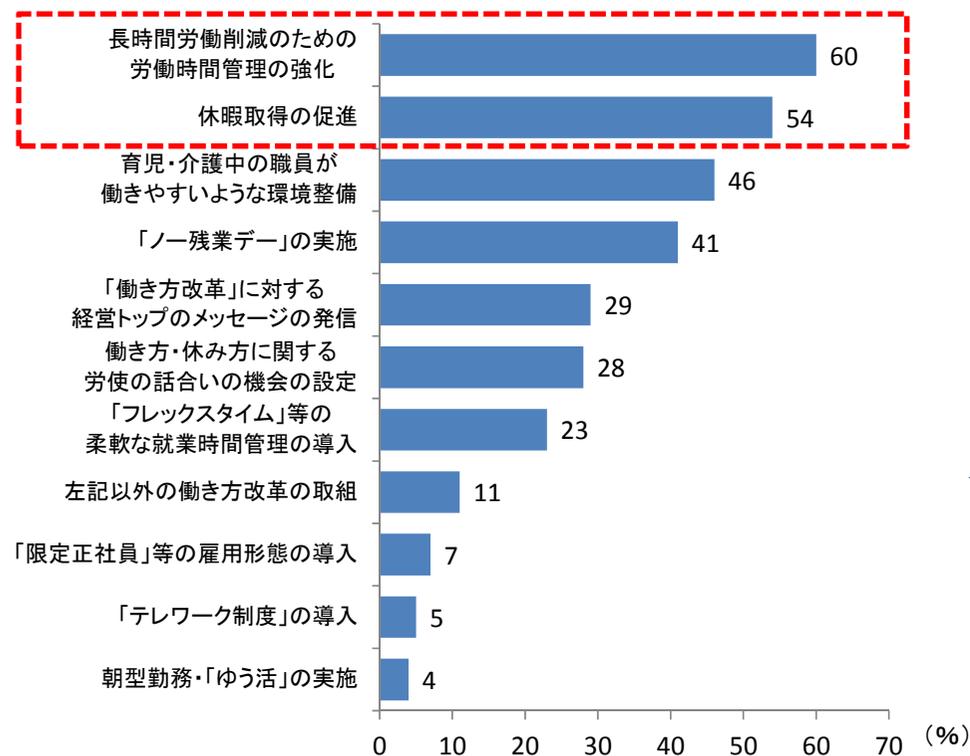
(注)複数回答可(3つまで)。上位6項目を表示。

(資料)厚生労働省「若年者雇用実態調査」より、みずほ総合研究所作成

働き方改革に対する企業の取組は、労働時間管理や休暇取得促進が中心

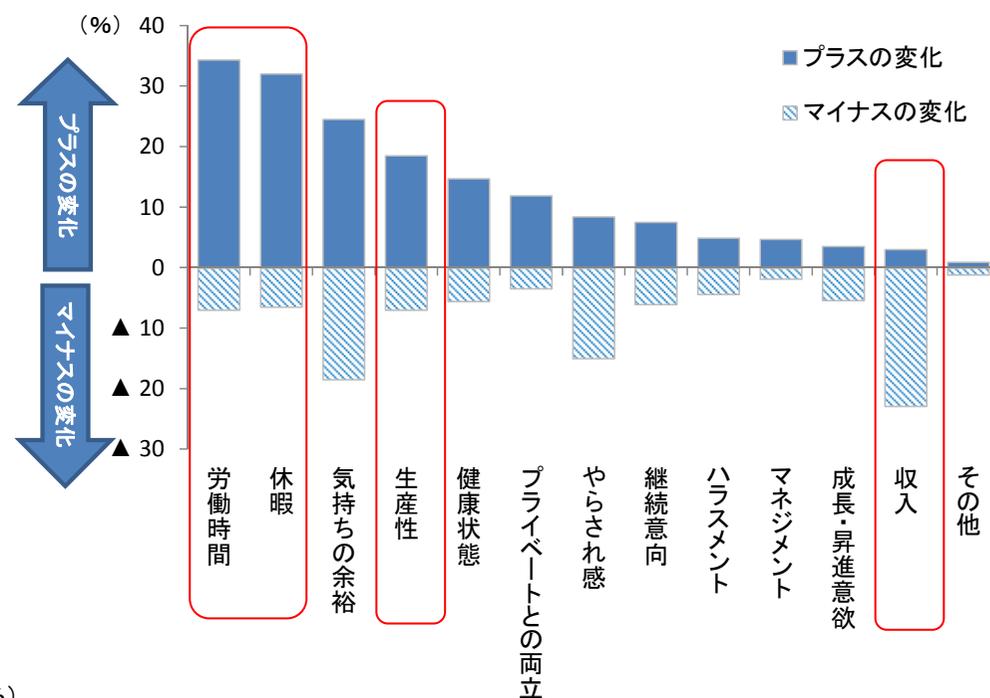
- 働き方改革への企業の対応は労働時間管理や休暇取得促進が中心に
- 従業員向けのアンケート調査では、働き方改革によるプラスの変化として、労働時間減少や休暇取得を指摘
 - ・ 一方で、生産性の向上については、2つに比べると変化の実感が乏しい。また収入(残業代)減少をマイナスの変化として挙げる従業員が多い

【 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

【 働き方改革による変化(従業員調査) 】

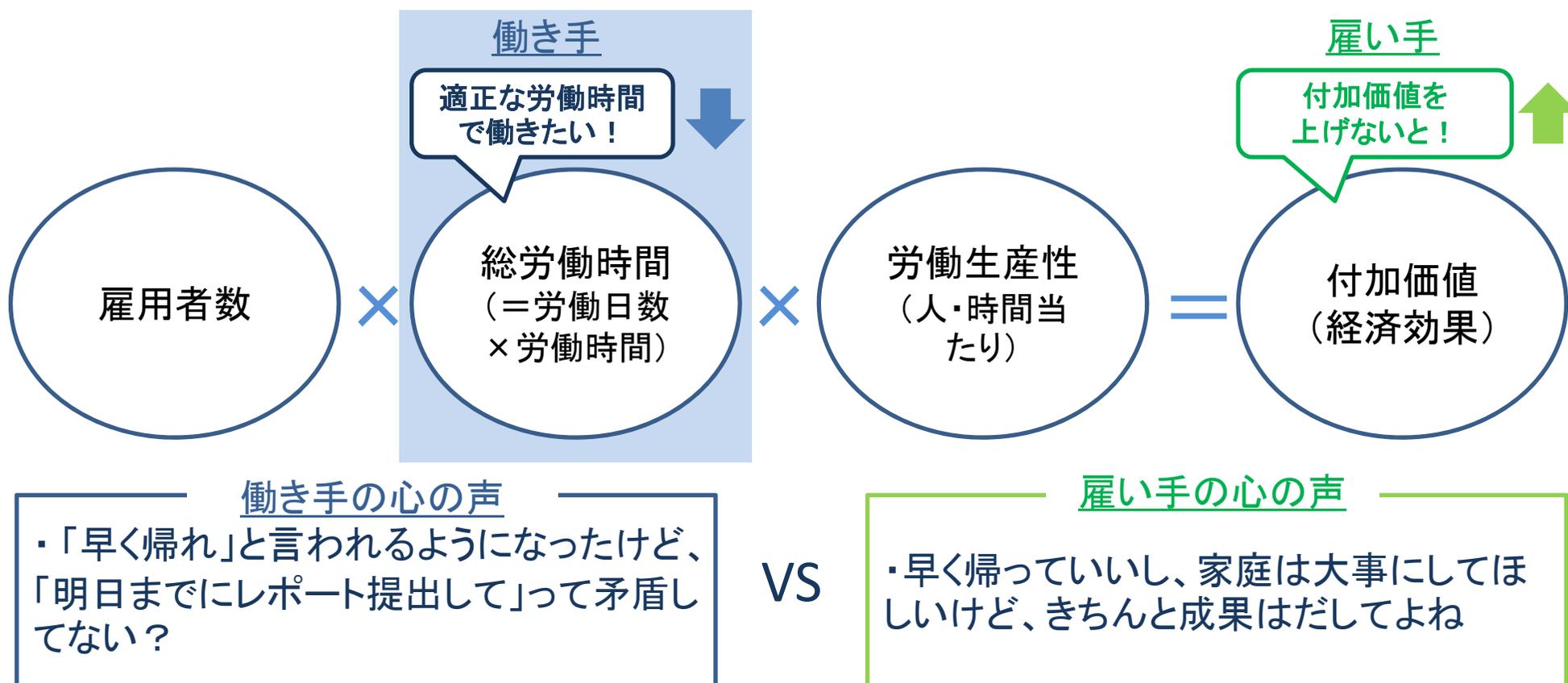


(注)複数回答による回答割合。マイナスの変化は逆目盛りとなっている。
 (資料)NTTデータ経営研究所(2018)「働き方改革2018 テクノロジーの活用と労働時間に対する意識」より、みずほ総合研究所作成

企業の働き方改革への取組は、“労働時間”だけに焦点を当てると、出口のない対立に

- 働き方改革関連法を受け、企業が“労働時間”だけに焦点を当てて対策すると、出口のない対立で終わってしまう
 - ・ 働き手にとっては、労働時間の削減目標だけが与えられる一方、業務は変わらず、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 】

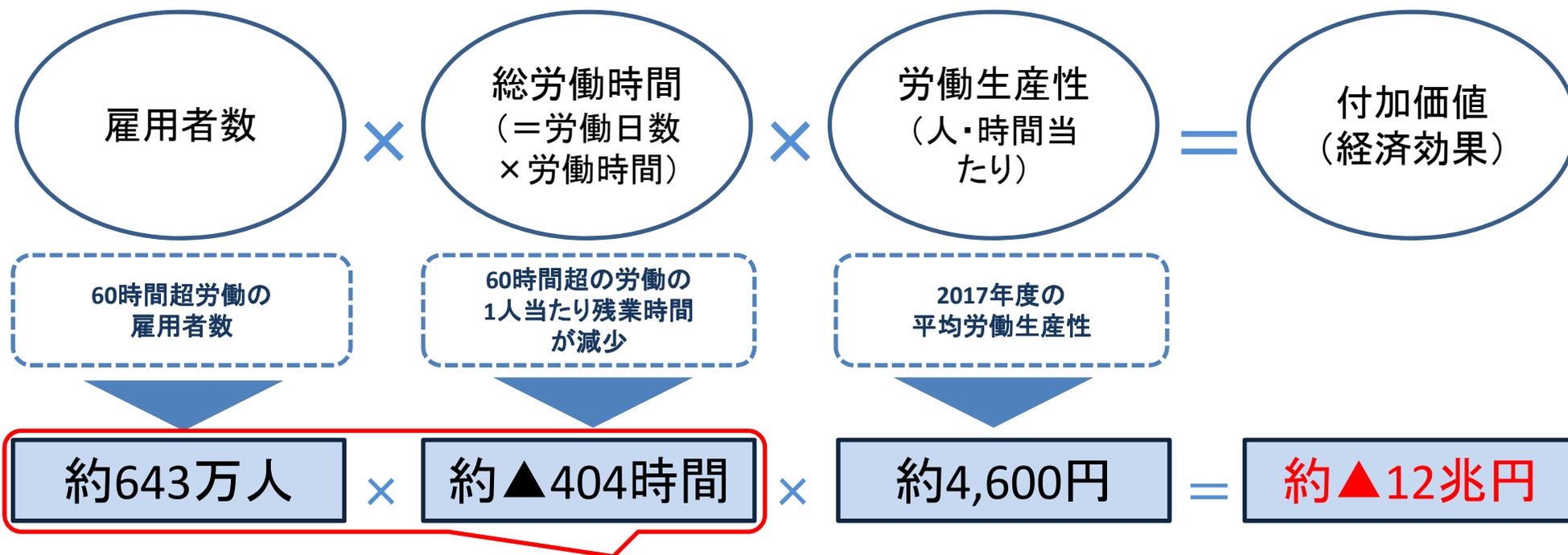


(資料)みずほ総合研究所作成

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

- 単純に考えれば残業時間削減は付加価値の低下に直結(試算では約12兆円の付加価値低下に)
 - ・ 月60時間超の残業の削減で、雇用者全体で年間約26億時間の労働時間が減少し、人手不足が深刻化する懸念
⇒月160時間労働の雇用者で約135万人、平均的な労働時間の女性で約160万人の新規雇用が必要

【 残業時間規制がもたらす経済的インパクト(月60時間超の残業が削減時の機械的試算、みずほ総合研究所推計) 】



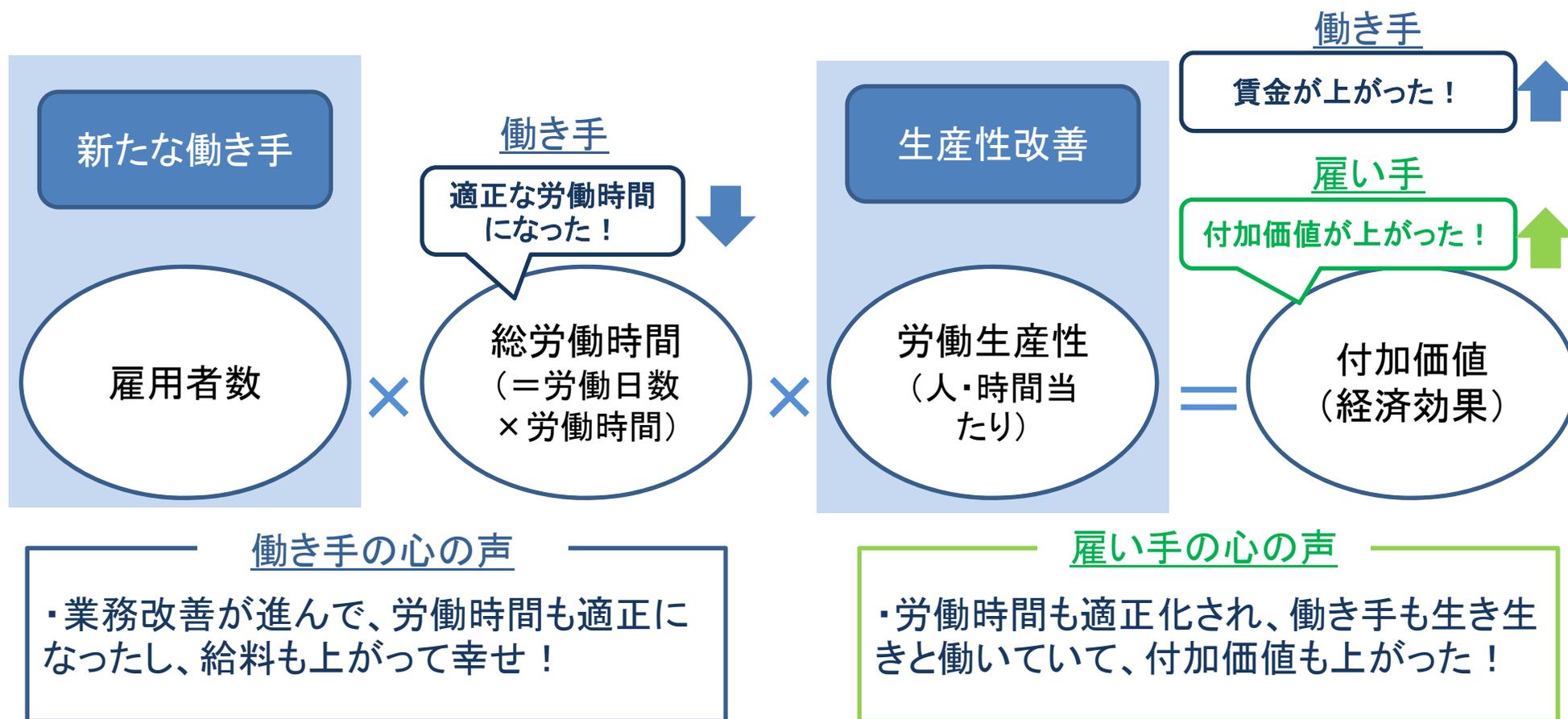
カバーするには月160時間労働の雇用者135万人が必要

- (注) 1. ①は月160時間労働の雇用者の新規雇用のみ、②は2017年平均の労働時間分だけ働く女性の新規雇用のみで対応するケースを想定した試算。
 2. ③は、追加雇用を行わず、残業時間規制上限に抵触しない雇用者(就業時間が月220時間未満)で対応するケースを想定した試算。
 3. 残業時間は労働力調査の月間就業時間区間内の中央値を用いて集計。就業時間区間内の集計方法などで試算結果は変動するため、幅をもって解釈する必要がある。
 (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 】

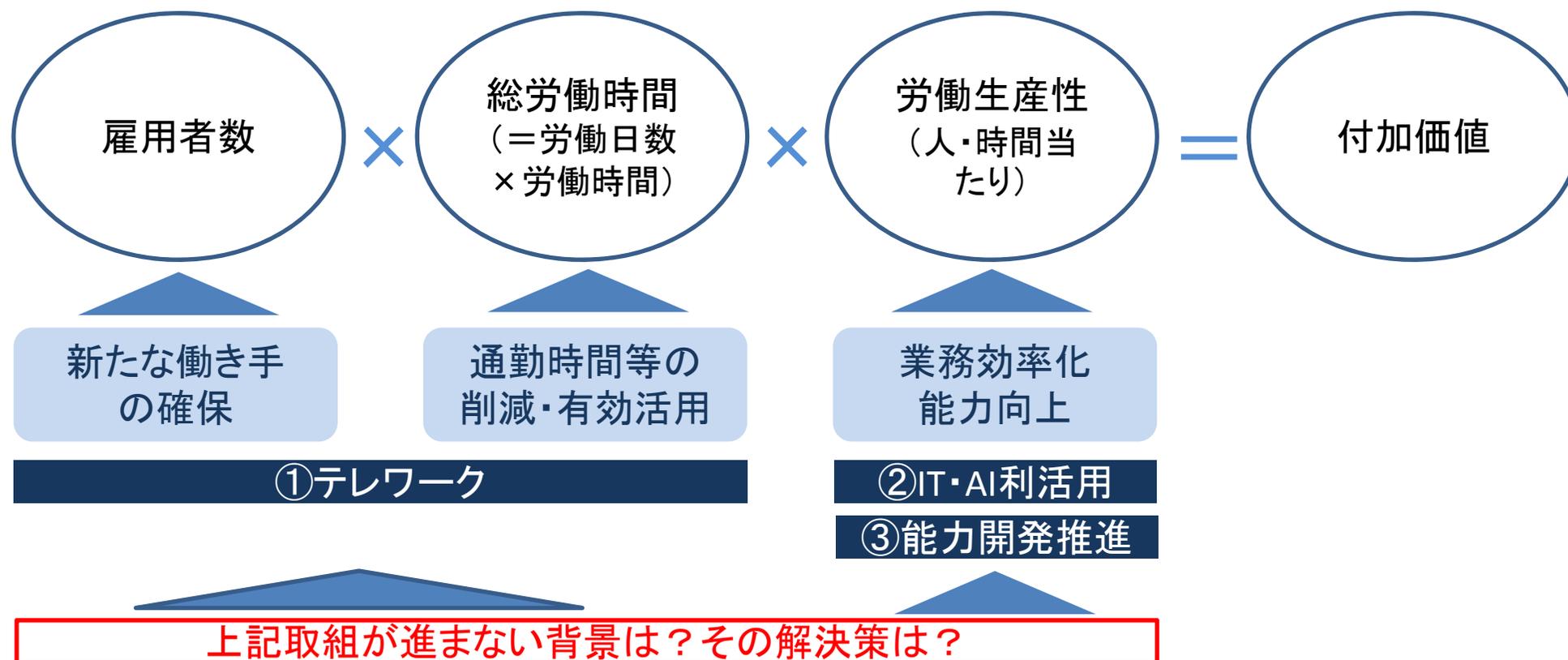


(資料)みずほ総合研究所作成

働き方改革に必要な取組の効果、取組が進まない背景、解決策は何かを考える

- 働き方改革の実現には、労働時間適正化に加え、新たな働き手の確保や生産性改善などが求められる
 - ・ 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

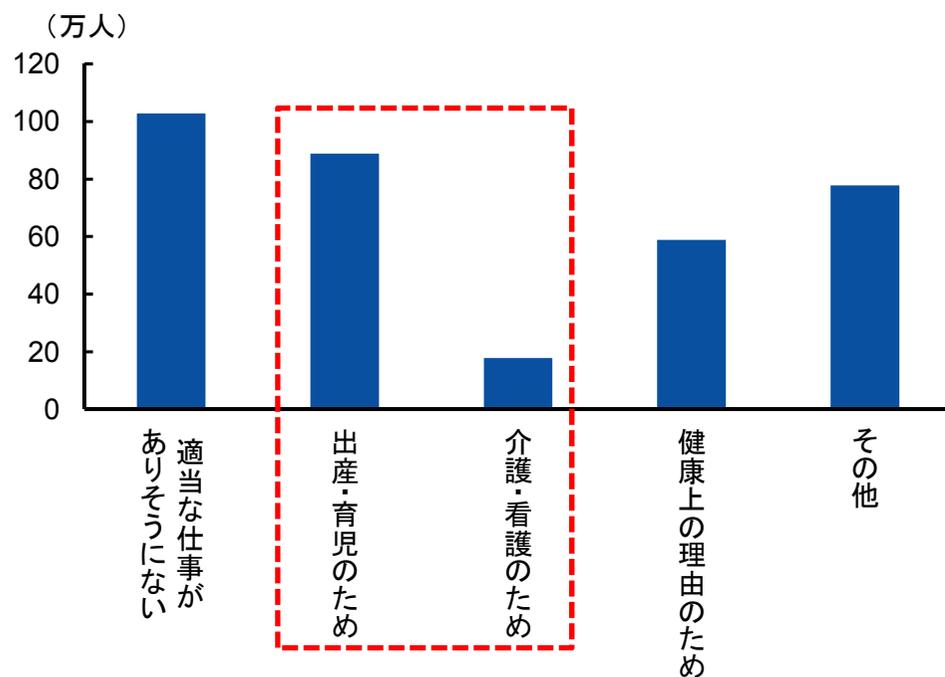
● II. 働き方改革の取組が進まない背景と解決策を考える

～経営者の主体的な業務改革や学びの機会提供とともに、政策的な措置も必要～

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

- 在宅勤務などのテレワークは、未活用労働力の労働参加を促す
 - ・ 育児や介護が理由で、就業希望だが求職できてない人口は100万人強存在。在宅勤務が普及すれば就労参加が期待
 - ・ 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

【 就業希望だが非求職人口(要因別) 】



【 往復通勤時間 】

(単位:分)

		全 国	68
上位圏	1	神奈川県	94
	2	千葉県	88
	3	東京都	86
	4	埼玉県	84
	5	奈良県	74
	6	大阪府	72
	7	愛知県	70
	8	兵庫県	68
	9	茨城県	66
	9	滋賀県	66

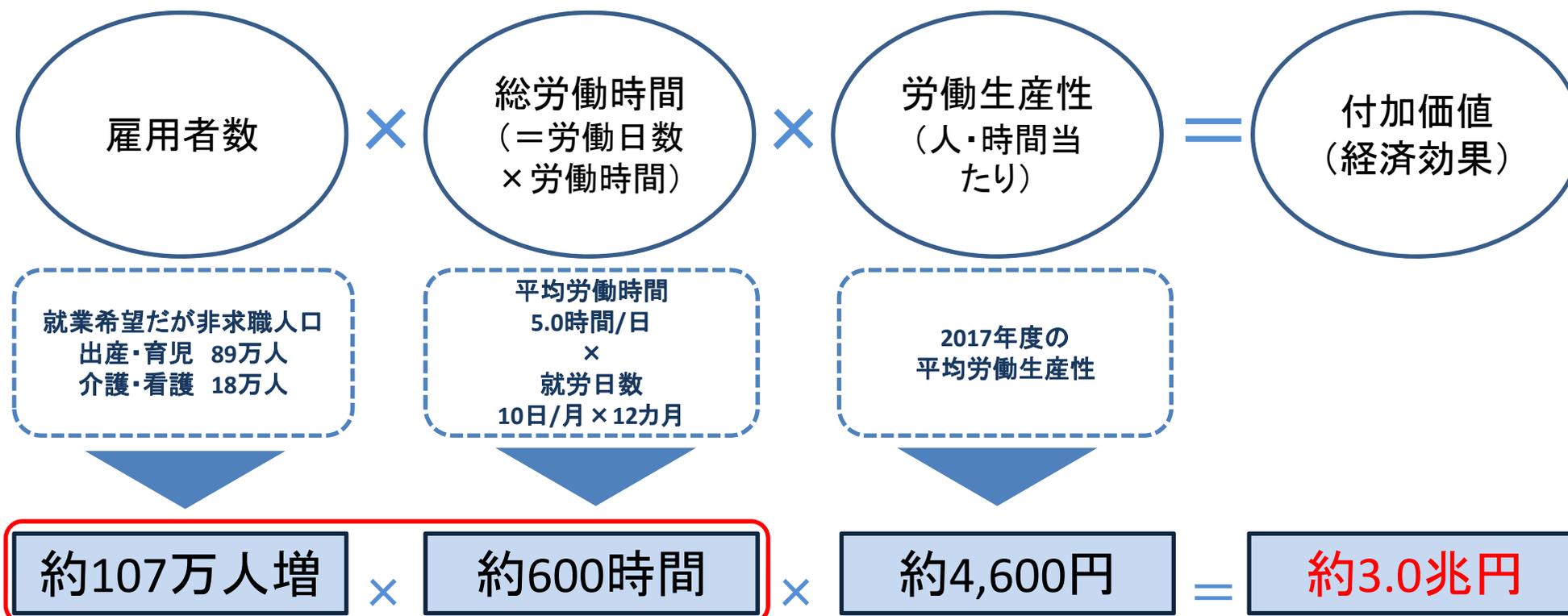
(資料)総務省より、みずほ総合研究所作成

(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:テレワーク浸透による“労働参加”は約3兆円の経済効果をもたらす

- テレワーク普及により、これまで働きたくても働けなかった人材の労働参加が可能に
 - ・ 労働参加を促すことで、残業時間削減により発生する労働力不足を一部カバーすることが可能(月160時間の雇用者換算で約34万人)。経済効果は約3兆円

【 テレワークによる労働参加の経済効果(みずほ総合研究所推計) 】



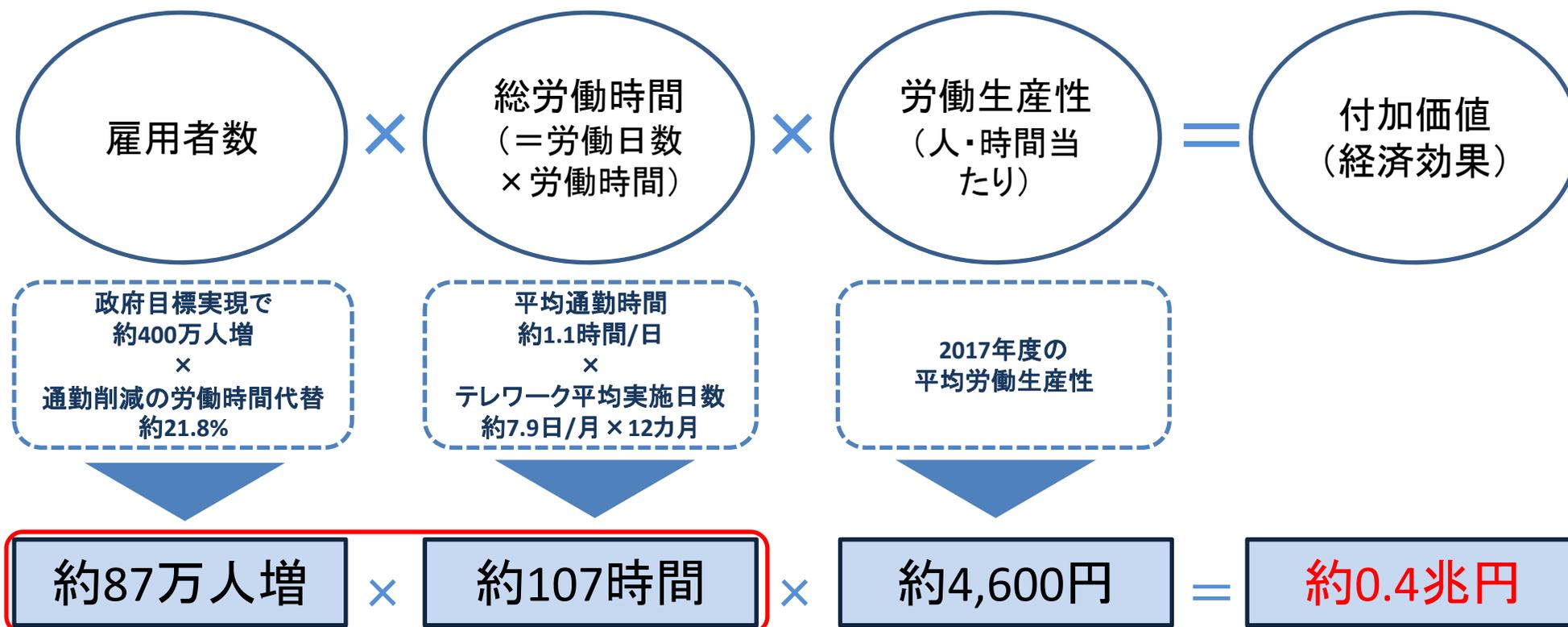
月160時間の雇用者に換算すると34万人の雇用代替効果

(注) 平均労働時間は家内労働の平均労働時間を便宜的に利用、就労日数は育児休業給付金取得の労働時間の上限(原則10日)とした。
 (資料) 総務省などより、みずほ総合研究所作成

①テレワーク:テレワーク普及による“通勤時間削減”で約0.4兆円の経済効果

- 既存の働き手も、テレワークで通勤時間が削減可能。一部の希望者の労働代替だけでも経済効果は大きい
 - ・ 平均通勤時間は約1.1時間/日。そのうち2割強が労働時間に活用するとのアンケート結果
 - ・ テレワークが政府目標通り実現すれば、約4,300億円の経済効果に

【 通勤時間削減によるテレワークの経済効果(みずほ総合研究所推計) 】



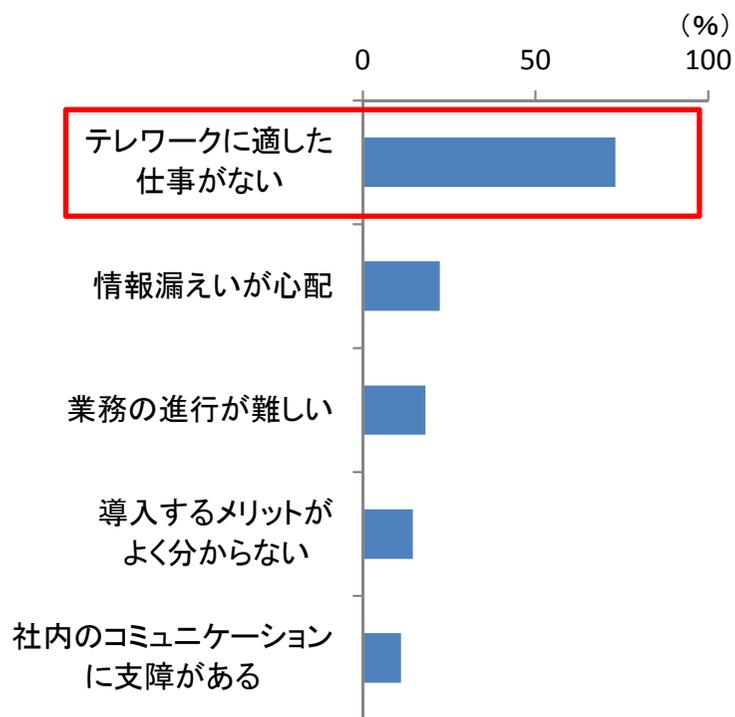
月160時間の雇業者に換算すると5万人の雇用代替効果

(資料)みずほ総合研究所作成

①テレワーク:導入しない理由は「テレワークに適した仕事がない」こと

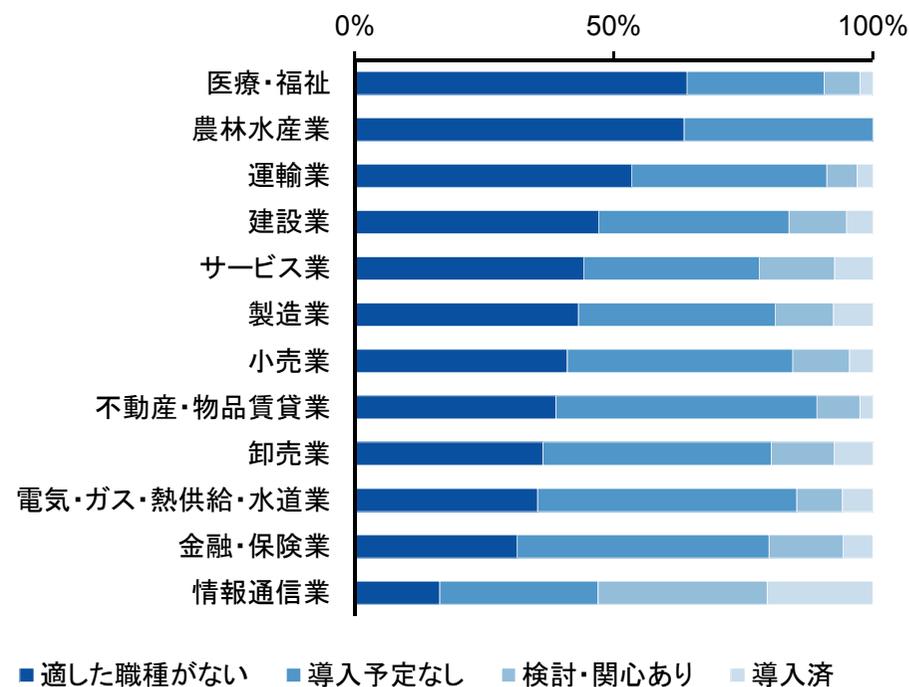
- テレワークを導入しない理由として約7割の回答者が「テレワークに適した仕事がない」ことを挙げている
- 業種別にみると、医療や農業、物流、建設、サービス業などで「適した職種がない」ため導入を未実施としている

【 テレワークを導入しない理由 】



(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

【 業種別のテレワーク導入実施状況 】

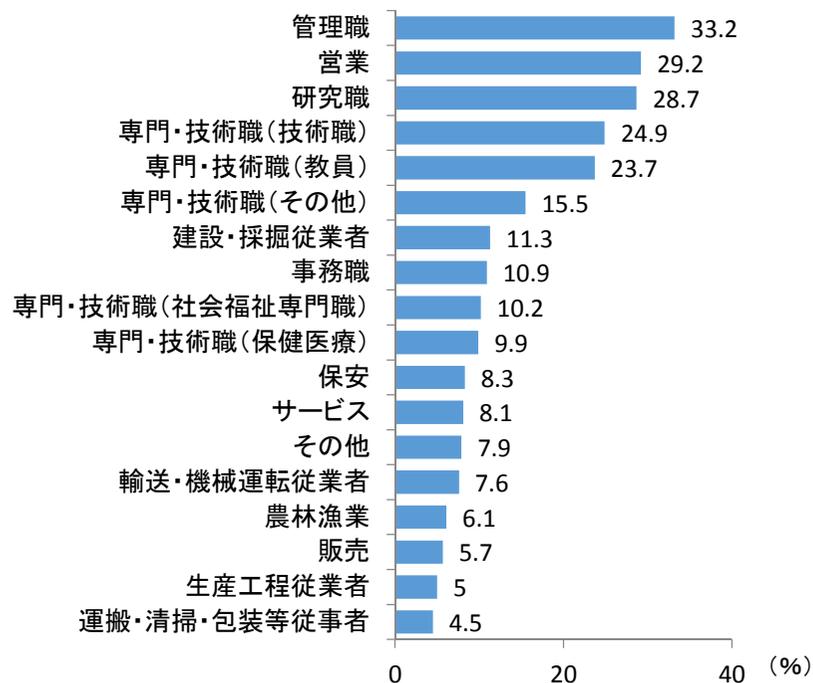


(資料) 総務省「地方創生と企業におけるICT活用に関する調査研究」より、みずほ総合研究所作成

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

- テレワークを利用する職種としては、管理職や営業、専門・技術職などが多い
 - ・ 建設業や事務職などでも導入している事例はあり、実際には多くの職種でテレワーク導入可能との見方も
- 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**

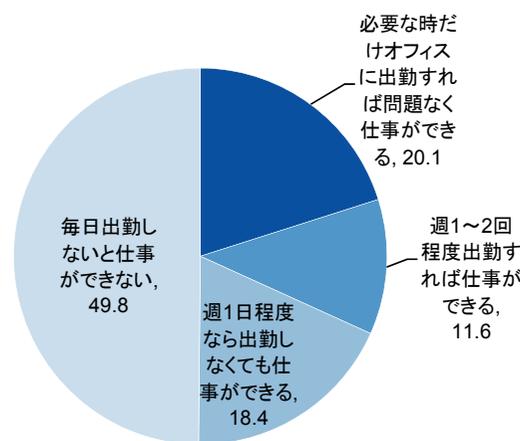
【 テレワーク実施企業で導入した職種 】



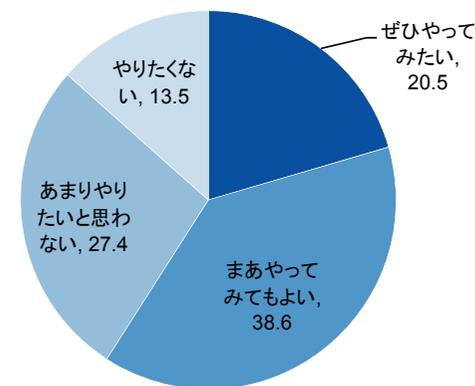
(資料)国土交通省「テレワーク人口実態調査」より、みずほ総合研究所作成

【 在宅勤務に対する評価と利用意向 】

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



在宅勤務をしたいと思うか
(在宅勤務をしていない人が調査対象)



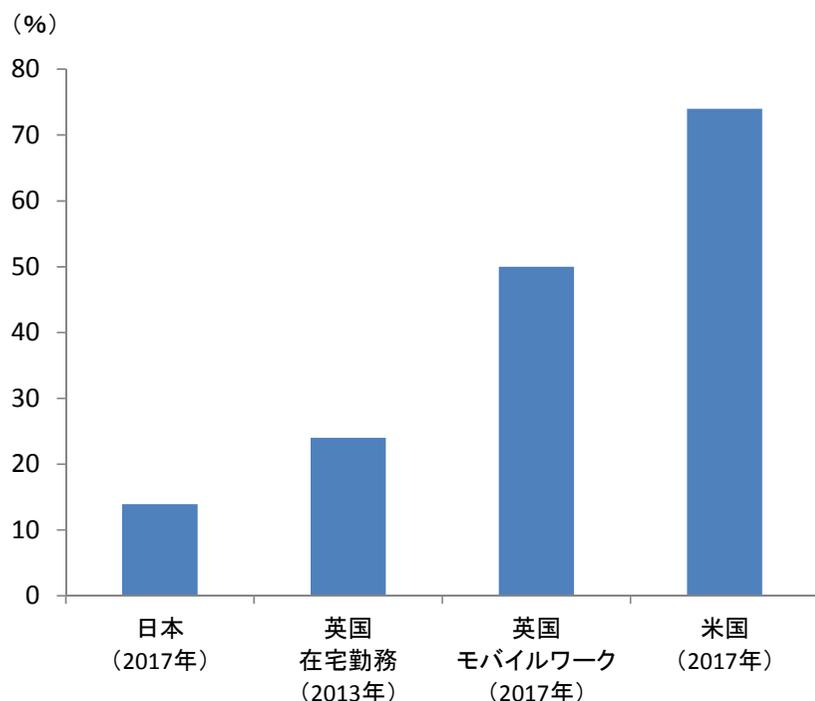
(注)20~69歳の業務上メールを利用する就業者を対象としたアンケート調査。
(資料)日本テレワーク協会「働き方に関する調査」より、みずほ総合研究所作成

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

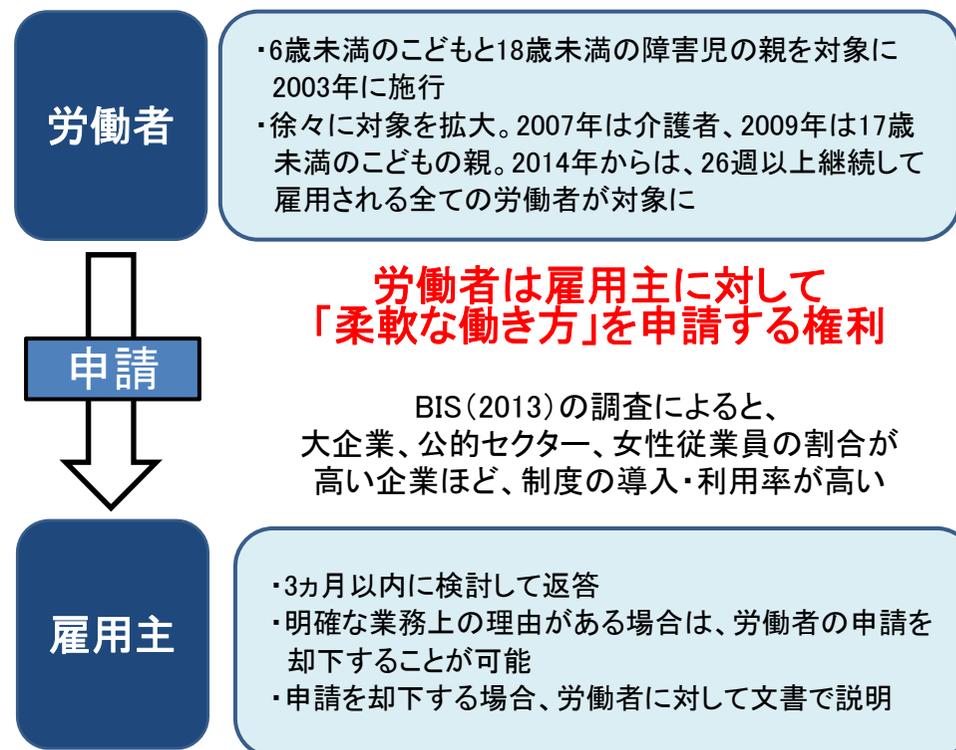
- ・ 英国ではフレキシブル・ワーキング法(柔軟な働き方を申請する権利)の施行が、テレワークの普及促進に繋がる
- ・ 日本においても、政府又は都道府県単位で、柔軟な働き方の権利化(テレワークの権利化)の検討を
—— 英国に倣い、段階的に対象者を拡大し、浸透させていくという方法も一案

【 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ITは活用可能。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見ると、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】

飲食サービス業

【顧客管理システムを導入】

顧客の好みやアレルギー等をITツールで記録。きめ細かいサービスを提供しリピーターを獲得!

保育・介護事業

【コミュニケーションツールを導入】

帳票・書類作成をIT化。書類作成・提出までの時間が短縮。早番・遅番職員の情報共有も円滑に!

卸売業・小売業

【在庫管理システムを導入】

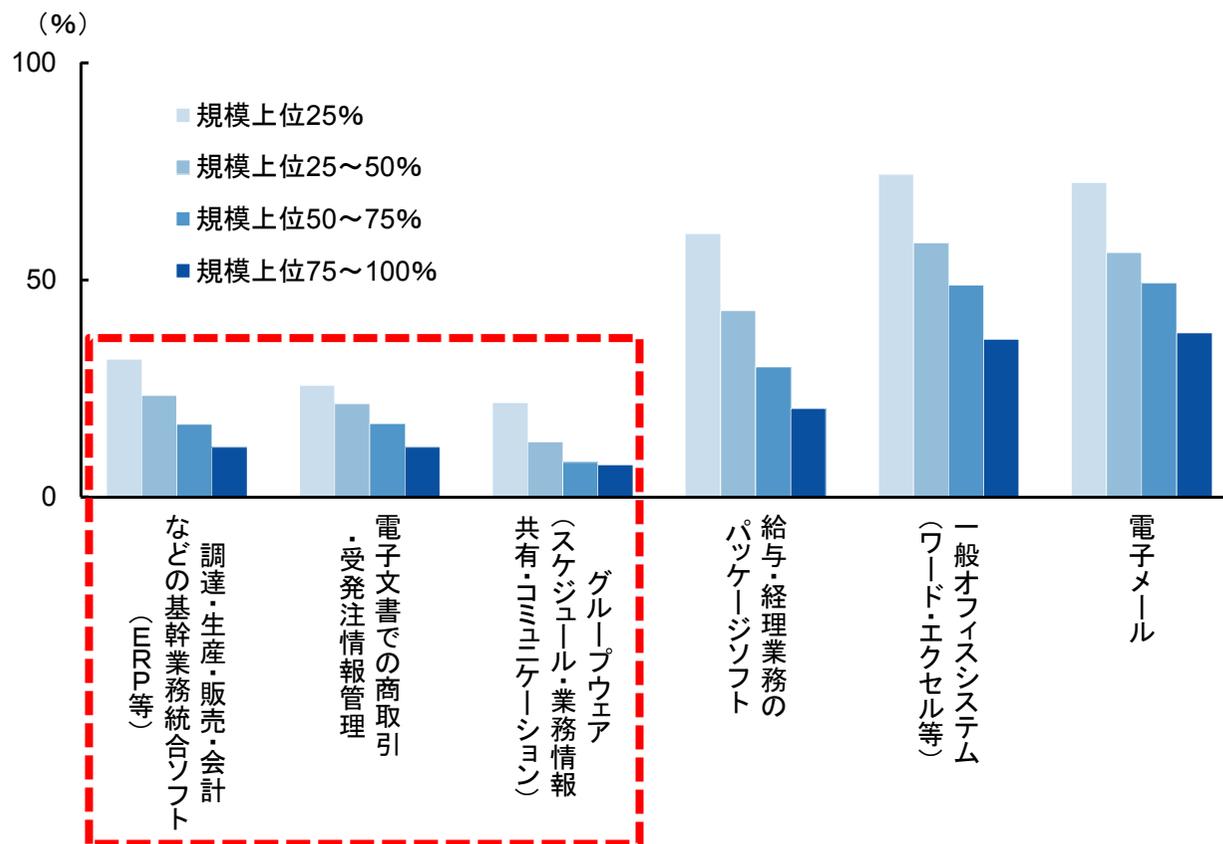
商品の在庫管理を一括データ化! 業務効率の改善を後押しし、他店舗との連携も迅速に。

運送業

【車両管理システムを導入】

効率的な配車を組むことにより、従業員1人あたりの勤務時間短縮を実現!

【中小企業におけるITツールごとの利活用状況】



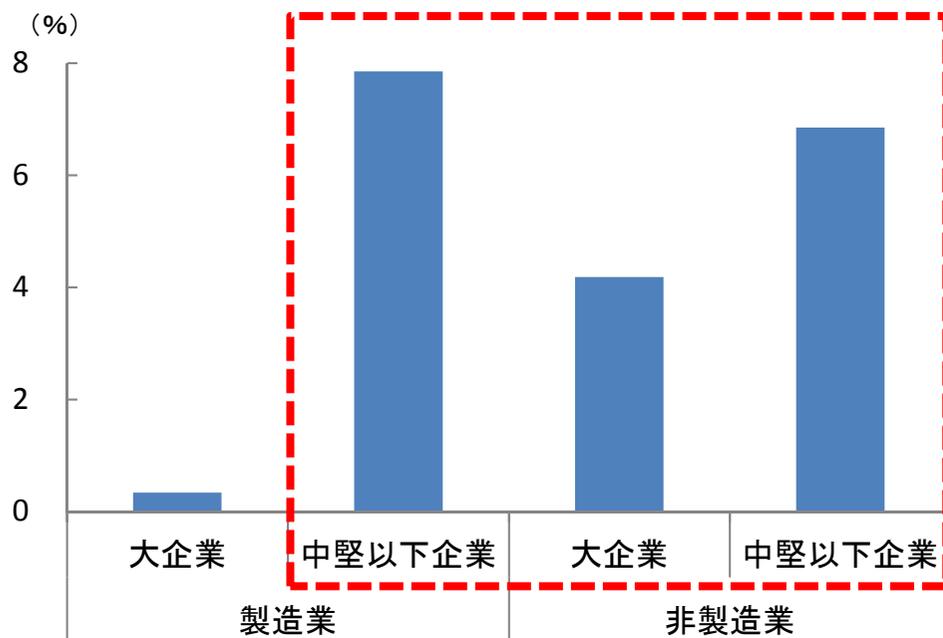
(資料) 経済産業省「IT導入補助金」より、みずほ総合研究所作成

(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

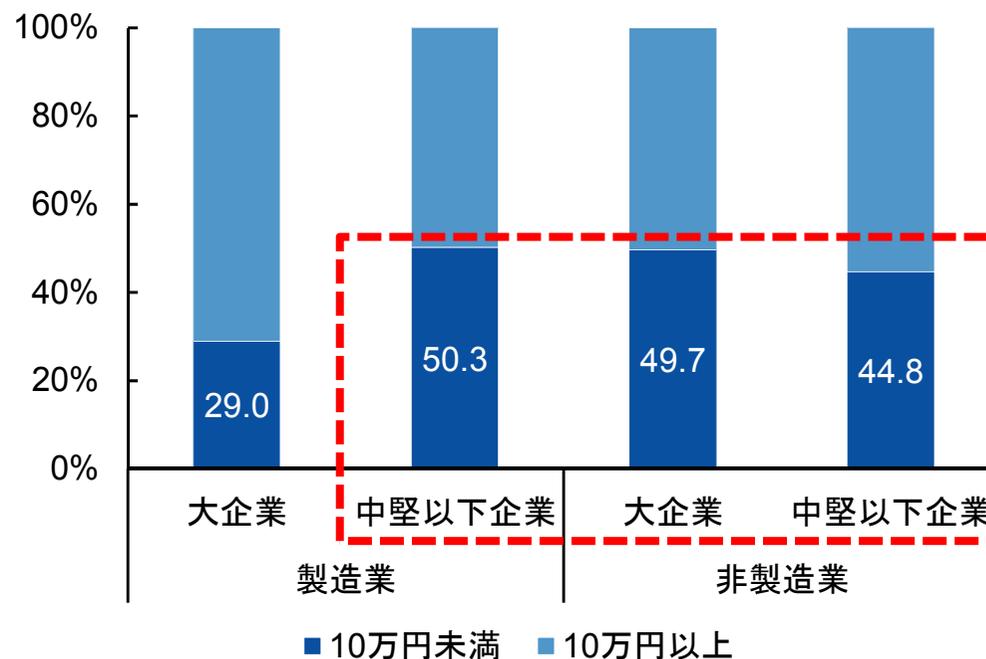
【 ソフトウェア資産増が生産性に与える影響
(みずほ総合研究所推計) 】



(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

【 一人当たりソフトウェア資産別の企業割合 】

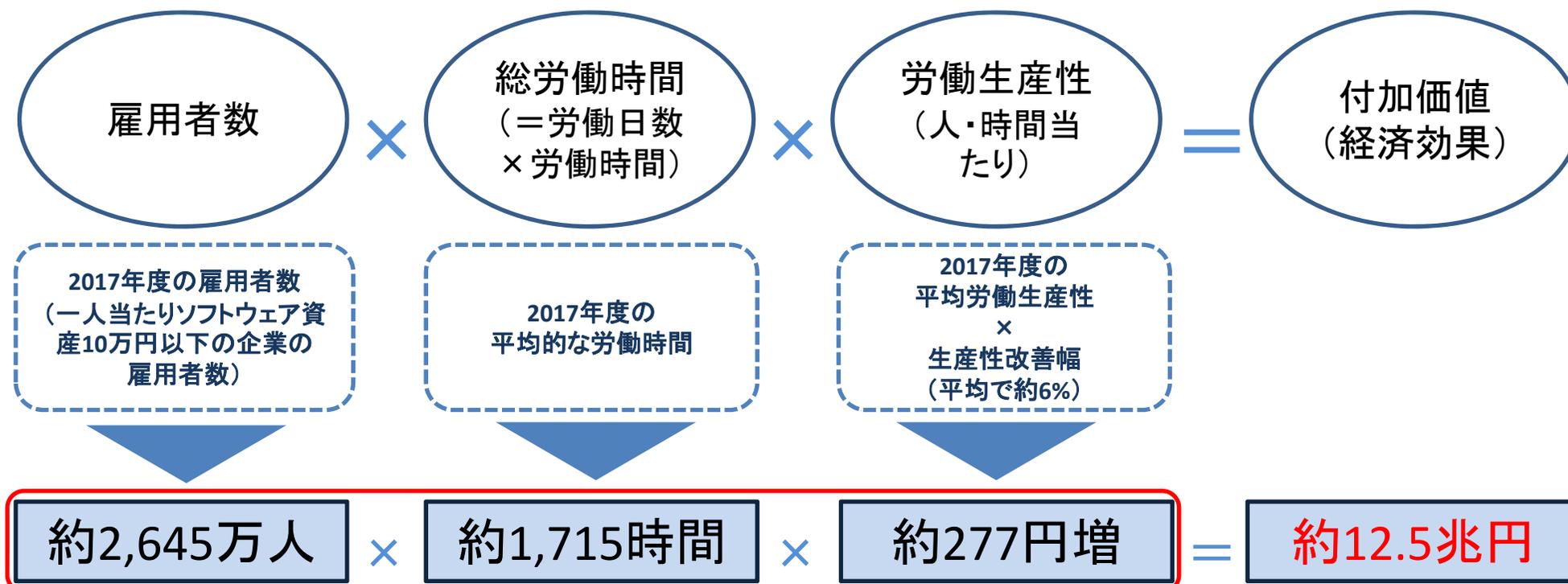


(資料) Nikkei-Needs FQより、みずほ総合研究所作成

②IT・AI利活用:IT導入促進により約12.5兆円の経済効果

- 非製造業や中堅以下企業などで、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(もしくは100万人超の雇用代替効果)

【 IT利活用による経済効果 (みずほ総合研究所推計) 】



月160時間の雇用に換算すると142万人の雇用代替効果

(資料)各種資料より、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。近年は様々な導入例が増えており、HRテックの普及が進みつつある
 - 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 】

【 HRテックの事例 】

改革前	データ分析	改革後	種類	事例
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	オペレーション 自動化・効率化	・定型人事業務（給与計算・採用管理・福利厚生・勤怠管理など）の効率化・自動化
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	人事データ 一括管理・分析・ 提言	・タレントマネジメント（従業員各人の能力を可視化し、特性に応じた人事戦略に活用）
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	従業員 エンゲージメント	・従業員サーベイ（精神状態・健康、モチベーション等のデータ蓄積し、課題解決に活用） ・オンボーディング（従業員一人一人にあわせた研修サービスの提供）

（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 （資料）みずほ総合研究所作成

②IT・AI利活用:生産性改善のフィールドはRPA、AI実用化により拡大

- RPA、AIが実用化・普及段階に入ったことで、生産性改善のフィールドが拡大。HRテック進展の背景の一つに
 - ・ RPA(Robotics Process Automation)は、コスト対効果でシステム化に向かなかつた業務の効率化・自動化を可能に
 - ・ AIの実用化が進んだことにより、HRテックに活用できる分野が更に拡大

【 業務プロセスとRPAの利活用分野(イメージ) 】

業務プロセス	従来の実施方法	自動化状況	RPA活用検討分野
入力	✓ 手作業中心 (紙から転記)	✓ システム化に向かない	○
照合	✓ 手作業中心 (データベースを目視)	✓ システム化できるが投資対効果が悪い	○
計算	✓ ERP等	✓ すでに自動化	
加工	✓ 手作業中心 (Excel等)	✓ システム化に向かない	○

(注)弊社経営コンサルティング部分分析資料に基づく。
(資料)みずほ総合研究所作成

【 AI活用によるHRテックの事例 】

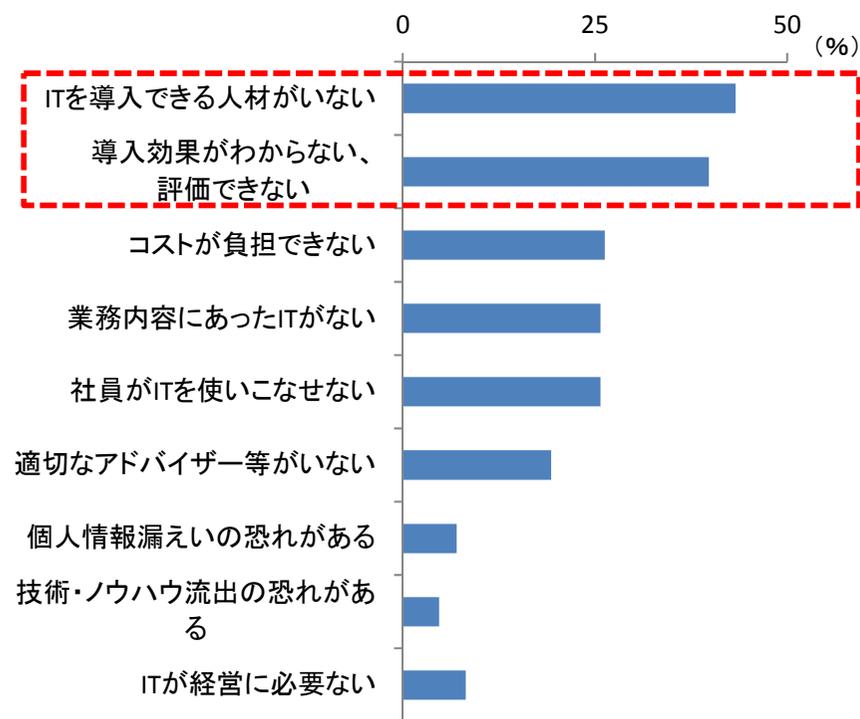
	事例
チャットボット	・従業員からの人事関連の問い合わせ対応をAIを活用し自動化・効率化
採用支援	・書類選考段階における採用プロセスをAIにより機会学習した上で、自動化・効率化 ・テキストチャットによる対話から、業務への適性をAIで数値化 ・求職者情報をデータベース化し、AIで適合性の高い人材をピックアップ
エンゲージメント	・意識調査やメール等から従業員のエンゲージメントの数値化、ストレス・離職リスクをアラートする機能

(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”

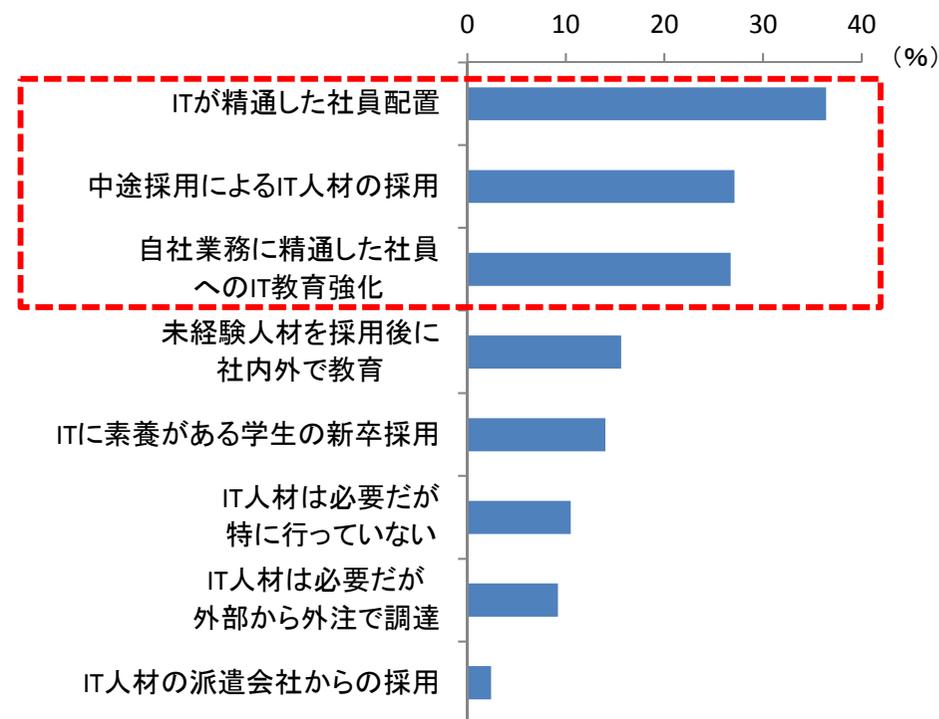
- IT利活用の課題は、「コスト」よりも「IT人材」と「IT導入効果への理解」
 - ・ IT人材を確保している企業が行っているのは、社員再配置や中途採用に加え、既存社員のIT教育強化

【 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人材を確保している企業が行う、確保のための取組 】

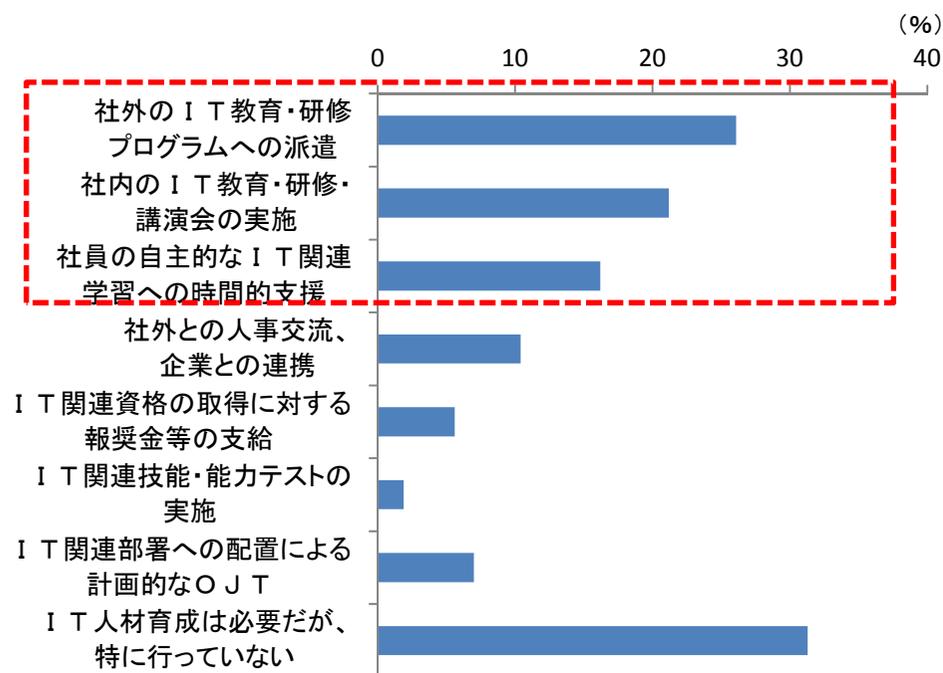


(資料) 中小企業庁委託、帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

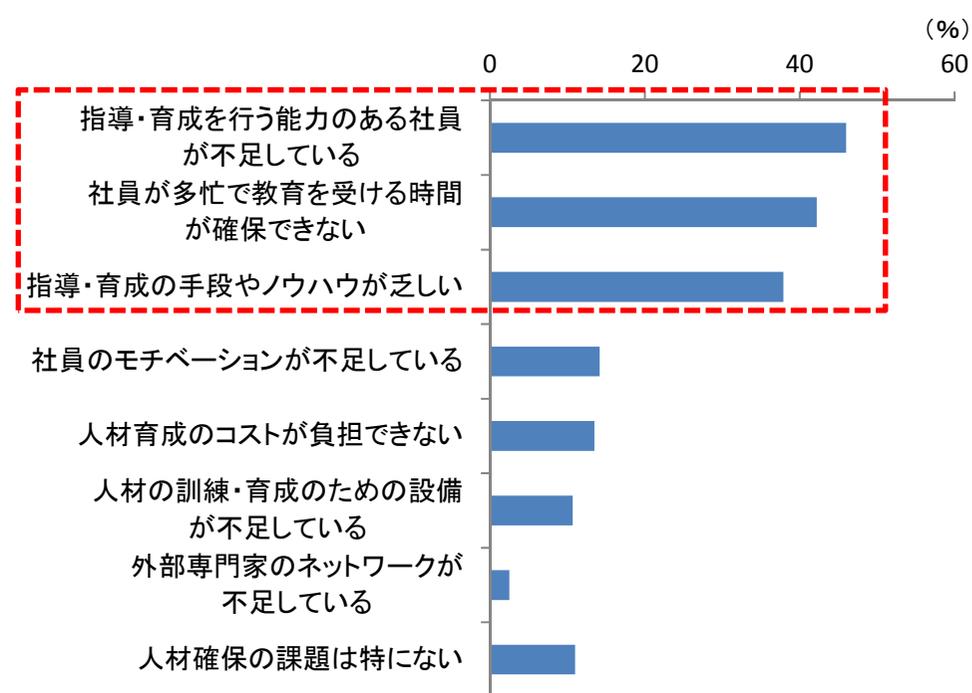
②IT・AI利活用：“人材”育成はOJTだけでは困難。Off-JTの実施と時間的支援が必要

- IT人材を確保している企業は、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人材が不足している企業は、OJTできる人材不足と時間を課題としており、表裏一体の関係
 - Off-JTをどれだけ有効に活用できるのか、育成のための時間的支援ができるのかがポイントに

【 IT人材が確保されている企業が行うIT人材育成の取組 】 【 IT人材が不足している企業が抱えるIT人材育成の課題 】



(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

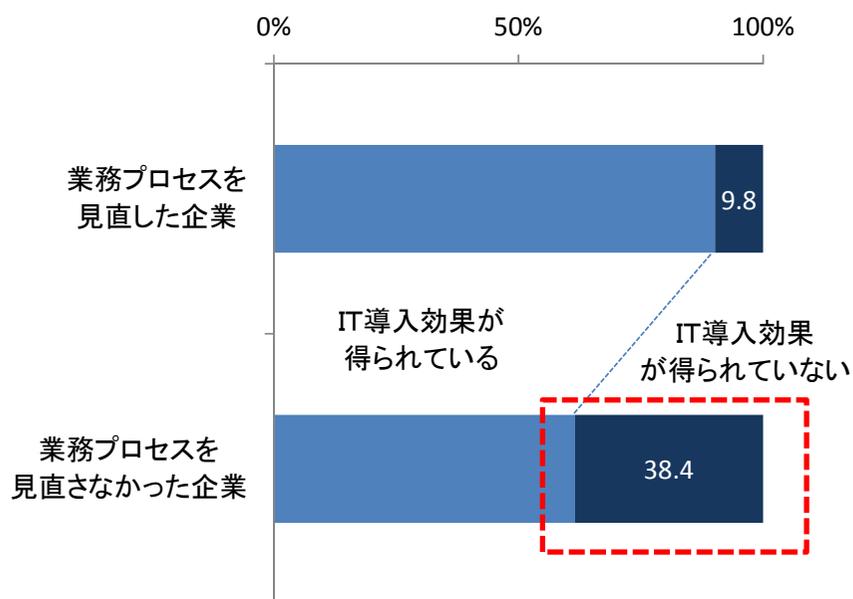


(注)IT投資を行い、IT人材が「やや・又はとても不足している」と回答した企業の集計値。
 (資料)中小企業庁委託、帝国データバンク「中小企業の成長と投資行動に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

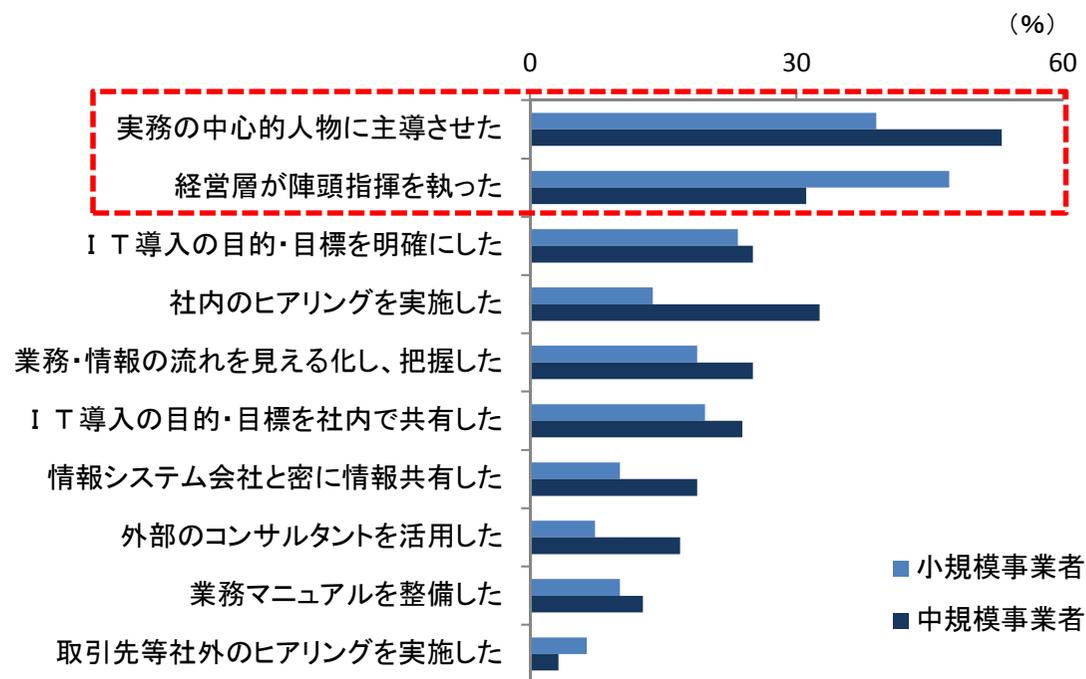
②IT・AI利活用：“理解”すべきは、業務見直しと主体的取組の必要性

- 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 】

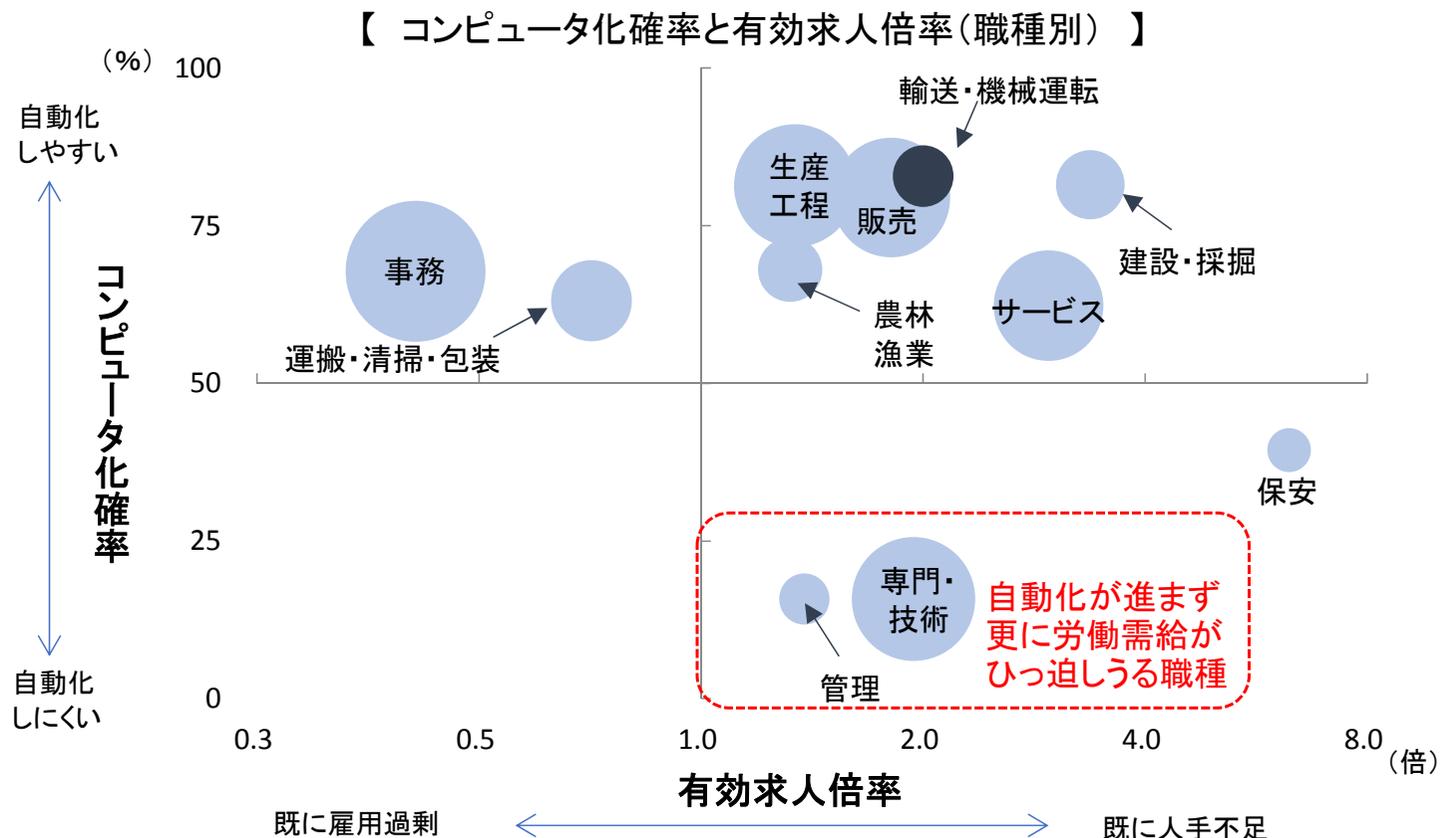


(資料) 中小企業庁「ITの活用に関するアンケート調査」より、みずほ総合研究所作成

(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



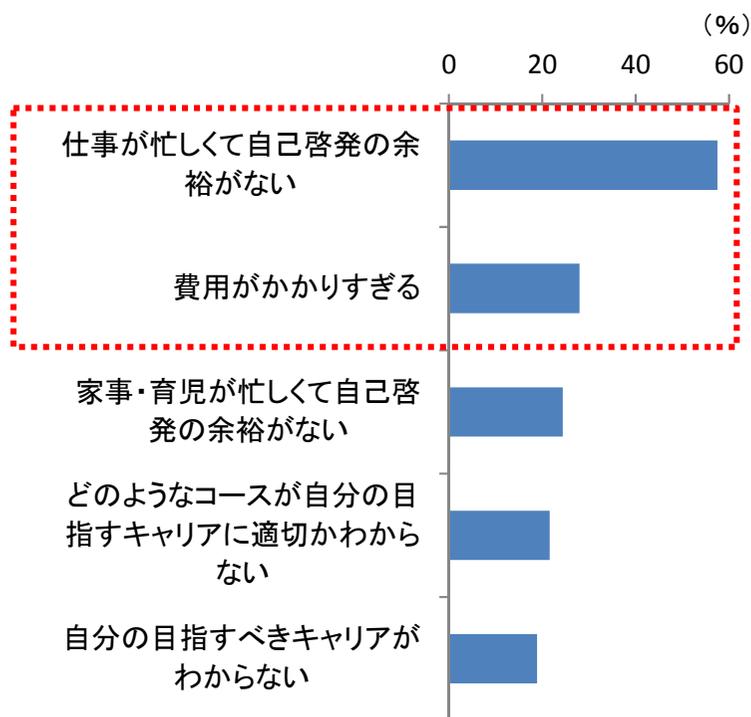
(注)コンピュータ化確率は今後10~20年以内にAIを含む広義のコンピュータに代替される可能性を示す確率。AIなどの新規技術により発生する雇用創出を含んでいない点に留意。バブルの大きさは就業者数規模を指す。

(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

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 】

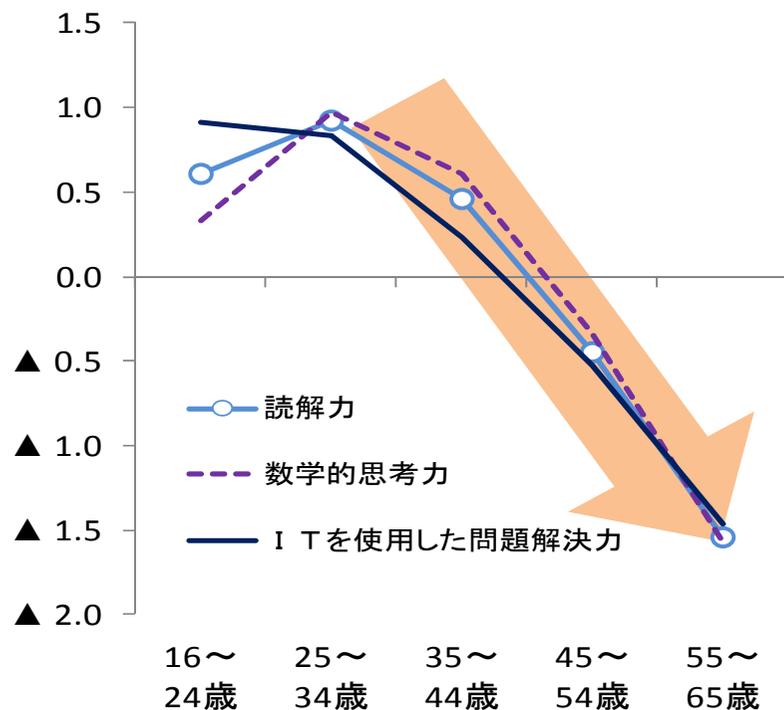
企業	取組事例
Google	20%ルール (業務時間内の20%は業務外に使わなければならない)
デンソー	Start-up! 応援金 (学ぶ事への取組や健康増進した人にお金を支給する制度)
サイボウズ	育自分休暇制度 (一旦退社し最大6年間自分磨きに専念し、いつでも職場復帰できる制度)
アキワークス	週休3日制・社外活動手当 (休暇中に様々な社外活動などを通じ、スキルアップをしてもらう)

(資料) 各社ホームページ、報道資料等より、みずほ総合研究所作成

③能力開発:スキル向上に向け、課題となる高齢化

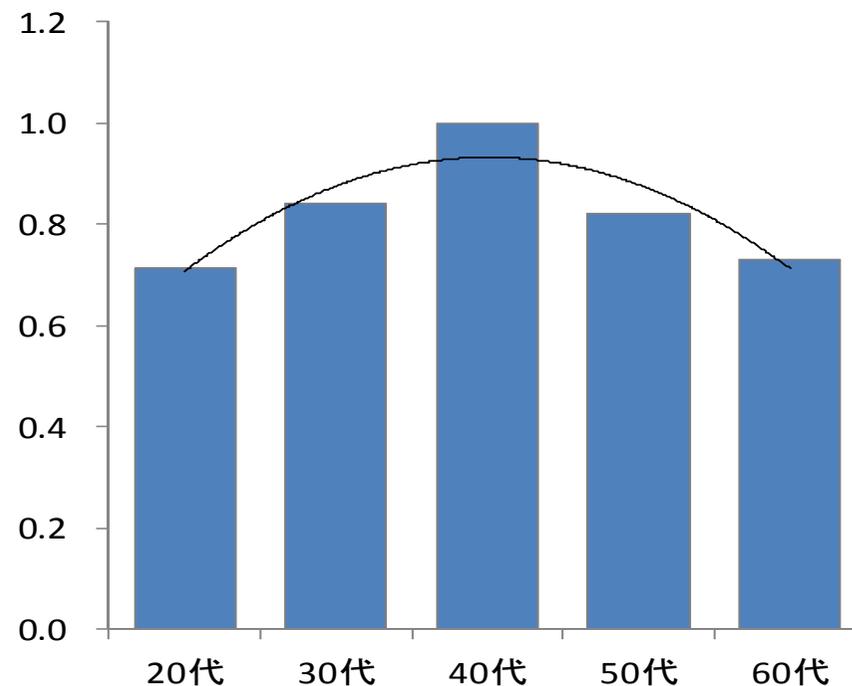
- 労働者の認知能力(創造力や記憶力、適応力、処理能力を含む能力)、生産性は年齢とともに低下
 - ・ 労働者の年齢と生産性の間には逆U字の関係
 - 年齢を重ねると専門知識の蓄積等が進む一方で、認知能力や意欲が落ちていくことが背景に

【年齢と認知能力の関係(3つの能力の習熟度)】



(注)読解力、数学的思考力は平均得点、ITを活用した問題解決力はレベル2と3の成人割合。それぞれ基準化して表示。調査は2011年~2012年にかけて実施されたもの。
 (資料)OECDより、みずほ総合研究所作成

【年齢と生産性(TFP上昇率への影響)】



(注)40代割合の拡大によるTFP上昇率への影響を1に基準化した際の、各々の年代の割合拡大がTFP上昇率に与える影響
 (資料)RIETI、総務省より、みずほ総合研究所作成

③能力開発：適した学び方でシニア層も新たなスキル習得可能。副業・兼業も選択肢

- シニア層も適した学び方をすれば新しいスキルを身につけることが可能。スキル向上の観点では、副業・兼業も選択肢
 - ・ シニアに有効な学びとは、過去に蓄積した知見・体験、業務との関連が深い学習が効果的。業務を通じた学びという観点では、副業・兼業も新たなスキルを身につけるための選択肢に
 - 副業で自営業を選ぶのは正社員の約4割。マネジメントや調整能力等のスキルの習得機会に

【 シニア層の学び方に関する先行研究 】

	概要
Picchio (2015)	年齢を重ねると、新しいことを習得するスピードが落ちるが、過去に蓄積した知識・経験と関連付けることで効率的に学ぶ事が可能と指摘
Bapna et al (2013)	IT企業におけるエンジニア向け研修の効果を分析。勤続年数の長い社員のパフォーマンス向上を確認。シニア社員への研修の重要性を指摘
Zwick (2011)	アンケート調査から、シニアへの効果的なトレーニングは座学よりもOJT等の日常業務に関連したトレーニングとの指摘。一定の経験・知識を身につけているシニアに企業側が効果的なトレーニングを設計するのは困難で、シニアの要望を知ることが重要

(資料)みずほ総合研究所作成

【副業の従業上の地位別分布(2017年)】

(本業の従業上の地位別)

(横方向で割合表示、%)

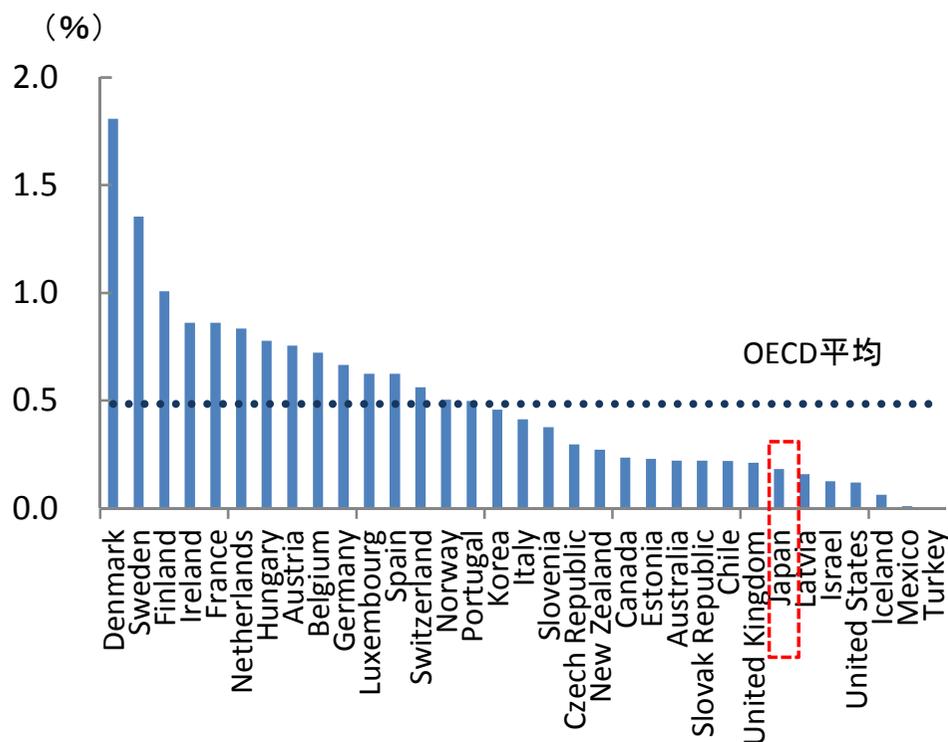
副業 \ 本業	雇用者	自営業主	家族従業者
正規職員・従業員	49	37	14
非正規職員・従業員	64	24	13
会社などの役員	67	29	4
自営業主	57	35	8
家族従業者	45	16	39

(資料)総務省「就業構造基本調査」より、みずほ総合研究所作成

③能力開発:スキル習得のための支援は国際的にみて日本は低い

- 公的職業訓練等の公的支出、企業の教育訓練費割合は、国際比較でみると相対的に低い水準
 - ・ 企業内でのOJTは困難になるなか、スキル習得のための金銭的サポートへの政策的な役割期待は高まる方向に

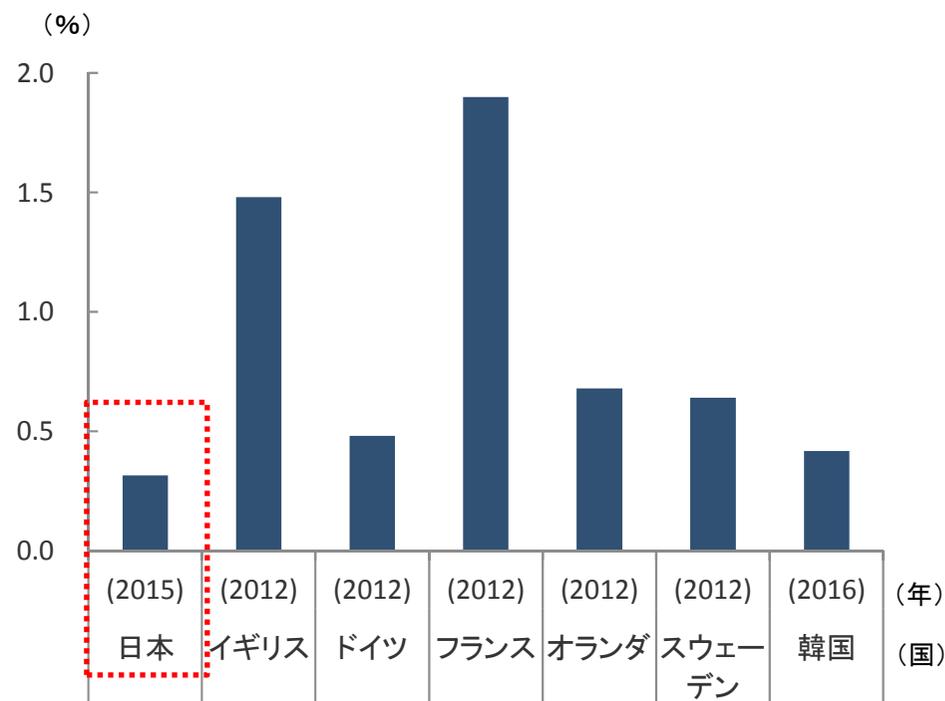
【 公的職業訓練など積極的政策の公的支出(対GDP比) 】



(注) 積極的労働政策には、職業訓練、公的職業サービス(職業紹介等)、雇用インセンティブ、障害者雇用対策、直接雇用創出、起業インセンティブが含まれる。2013年時点。

(資料) OECDStatsより、みずほ総合研究所作成

【 労働費用総額に占める教育訓練費の割合(製造業) 】



(資料) JILPT「データブック国際労働比較2018」より、みずほ総合研究所作成

③能力開発:ドイツ”Work4.0“にみる「働き方改革」を促す政策のヒント

- 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。8つの具体的な政策アイデアを提言
 - ・ 提言の第1は、「失業保険から労働保険へのシフト」(失業前から助言・職業訓練を支援・強化する制度の構築)
 - 職業訓練制度が充実するドイツでも、新たな時代にあわせた職業訓練に対する課題認識は強い

【ドイツ”Work4.0”の概要】

	提言	概要	
1	就業能力	失業保険から労働保険へ	失業ではなく予防的な「労働保険」へのシフト。失業後の手当ではなく、失業前から助言・職業訓練を支援・強化する制度
2	労働時間	柔軟に、しかし自己決定権を	「時間」「場所」の柔軟化にむけた、長期労働時間講座(残業を後日休暇で調整する制度)の利用拡大など
3	サービス業	良質な労働条件を強化	雇用関係がない労働者(フリーランス等)の労働条件整備にむけ、「家庭向けサービス口座」創設(代金支払・社会保険支払、課税控除申請を一括で可能)
4	健康な仕事	「安全衛生4.0」へのアプローチ	身体的ストレスに加え、「精神的ストレス」への対応が必要。デジタル化が健康に与える影響を検証(「安全衛生4.0」)
5	データ保護	高水準を確保	欧州データ保護基本協定に基づく国内法整備と関連法整備に加え、データ保護のための指標を開発
6	共同決定と参加	パートナーシップを構築	労働組合と雇用者による労働条件や共同決定の仕組みを維持・強化
7	自営	自由の促進と保護	デジタル化によるクラウドワーカーの属性・規模の把握に向けた統計環境整備と、労働法の保護の在り方検討
8	社会福祉国家	未来の展望と欧州諸国との対話	持続的な社会保障制度構築に向け、フランスの「活動個人口座制度」の創設。EU域内での社会保障の最低基準の基本合意の必要性

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

③能力開発:フランス”職業訓練個人口座 “にみる新たな働き方を支える政策のヒント

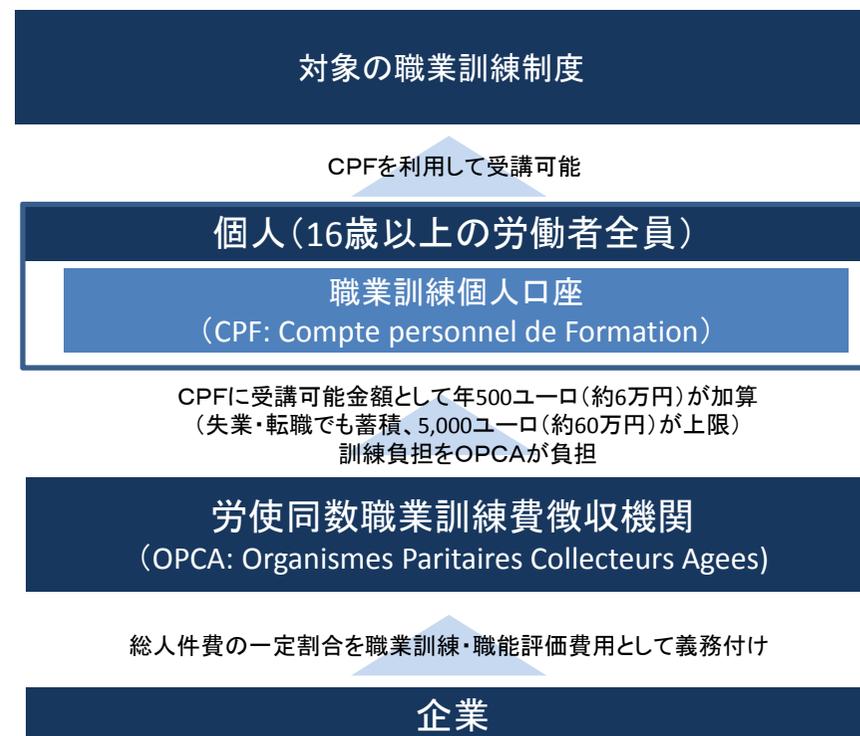
- 「活動個人口座」は、就労で獲得する社会保険・労務上の権利をポイント化し、自らのオンライン上の「口座」で貯蓄、活用できる仕組み。既に「職業訓練個人口座」は実務上運用されている権利。ドイツ“Work4.0”でも同様の仕組みが提言
- ・ 職業訓練個人口座は、教育に用途限定した貯金を“全ての”働き手に定期的に配布、かつ上限を設定し自発的な学びを促す仕組み。教育訓練受講のための休暇を請求する権利(職業訓練休暇制度)とセットで、働き手の学びを権利化
 —— 仏国立統計研究所調査によれば、過去1年間の間に25～64歳人口の50.5%が何らかの教育訓練を受講

【 フランス”活動個人口座”の例 】

	口座の事例	概要
1	職業訓練個人口座	民間部門の就業者に職業訓練可能金額(権利)を毎年付与。オンライン口座で貯蓄・活用できる仕組み
2	リチャージャブル・失業手当受給権	失業手当支給が終了する前に再就職した場合には、残った失業手当受給の権利が温存
3	労働時間貯蓄口座	未消化の休暇等が貯蓄され、転職先への移管も可能

(資料)JILPT「職業訓練個人口座制度の施行」、リクルートワークス研究所「Works Report 2018」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) 】



(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

③能力開発：全ての働き手を対象にした失業予防型職業訓練制度を(学びの権利化)

- 生涯教育・スキル習得を促すため、“全ての”働き手を対象とした失業予防型の職業訓練制度の検討を(学びの権利化)
 - ・ 日本では社会人向けの一般教育給付訓練制度などがあるが、多くの働き手は「時間がなく、企業側への配慮もあり取組にくい」のが現実。実態として、“全ての”働き手が活用できる制度になっていない(学びが権利化されていない)
 - フランスの「職業訓練個人口座」は、学びの権利化を促す観点で、失業予防型の職業訓練制度の選択肢の一つ
 - ・ 「第4次産業革命スキル習得講座」はデジタル化の観点で意義深い。但し、より広範囲かつ長期的戦略を今後検討すべき

【 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。不均一であり、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

(Nationalen Weiterbildungskonferenz)

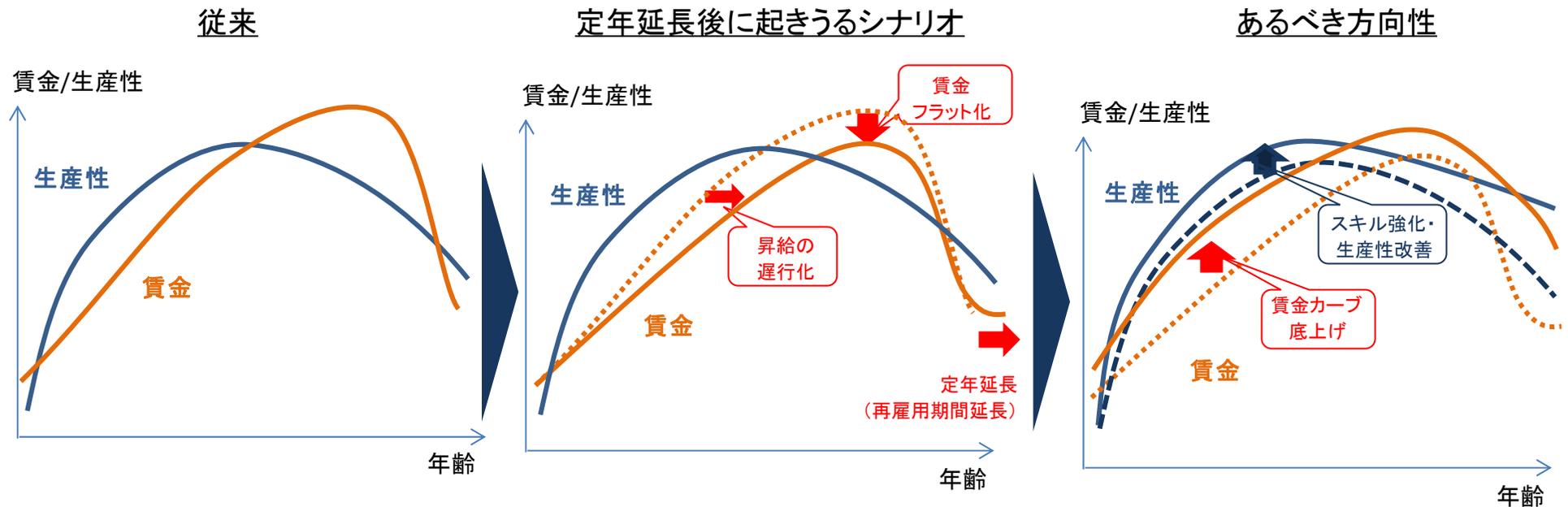
- ・ デジタル化で必要になる新たな職業資格、及びそれに呼応する訓練制度について、広範囲かつ長期的な戦略を、連邦・州政府・労使団体をメンバーとした国レベルの会議体で議論の上策定すべき

(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

③能力開発: 定年延長への対応の観点からも、学びの「時間・機会」の提供は重要

- 定年延長は年功序列型賃金のフラット化、昇給の遅行化をもたらす可能性
 - ・ 若年者にとっては、継続雇用に対する魅力の低下に繋がる
- 学びの「機会」を提供し、生産性を改善することで、賃金水準を引き上げる必要
 - ・ 若年者にとっては、将来的な賃金上昇期待低下の代替として、スキル向上の「時間・機会」は魅力的に

【 定年延長がもたらすインパクトとあるべき方向性(イメージ) 】



(資料)みずほ総合研究所作成

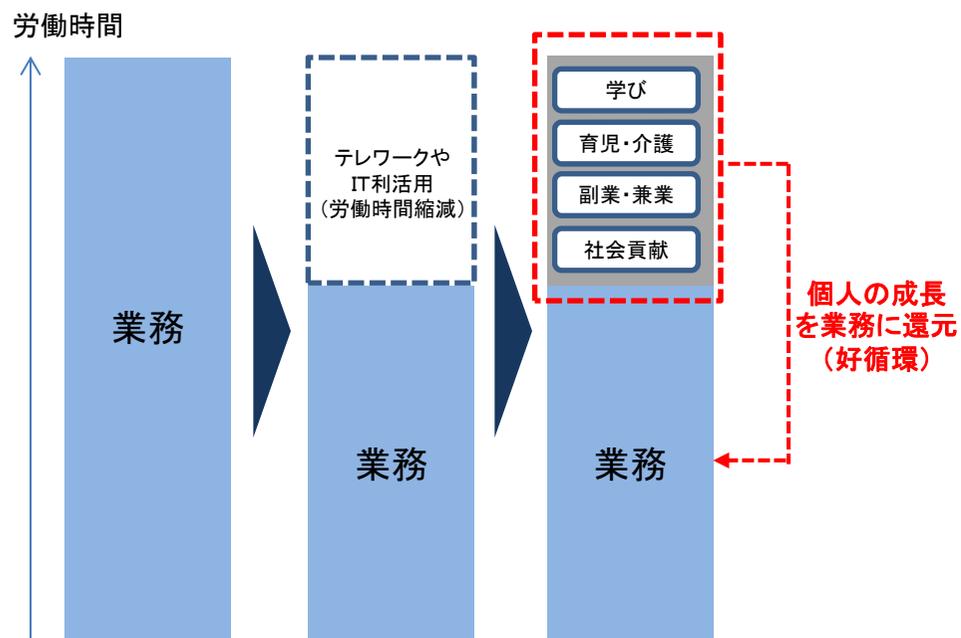
Ⅲ. 働き方改革を真に実現するために

～移行期の負荷への理解と、働き手に寄り添った主体的推進を～

企業：働き方改革は1日にしてならず。移行期の負荷への経営層の理解と推進が必要

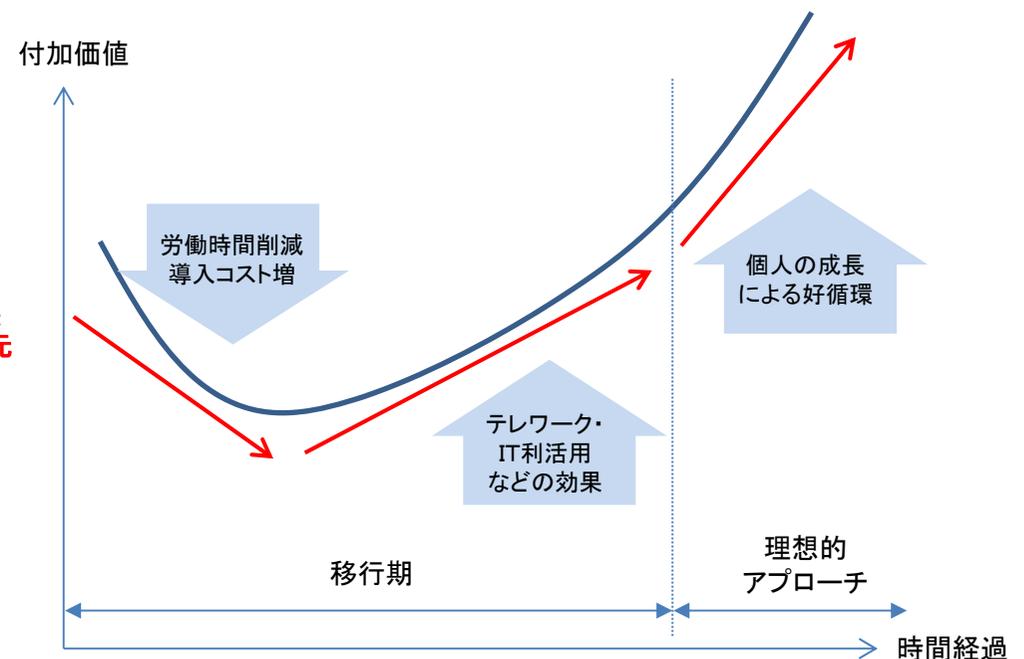
- 働き方改革は理想的には、各種取組で労働時間を縮減し、その時間を個々が活用し、企業にも還元されるという好循環
- 現実には、働き方変革の移行期には企業に負荷がかかり、移行期間中はコスト増や付加価値低下が発生しうる。また各種取組の効果が表れるには一定の時間を要するため、働き手にとっても取組に対する疑念が生じる可能性
 - ・ 移行期の負荷を雇い手が理解した上で、主体的に業務改革を進めることで、初めて理想的なアプローチへのシフトが実現

【 働き方改革の理想的なアプローチ 】



(資料)みずほ総合研究所作成

【 働き方改革の現実のアプローチ 】

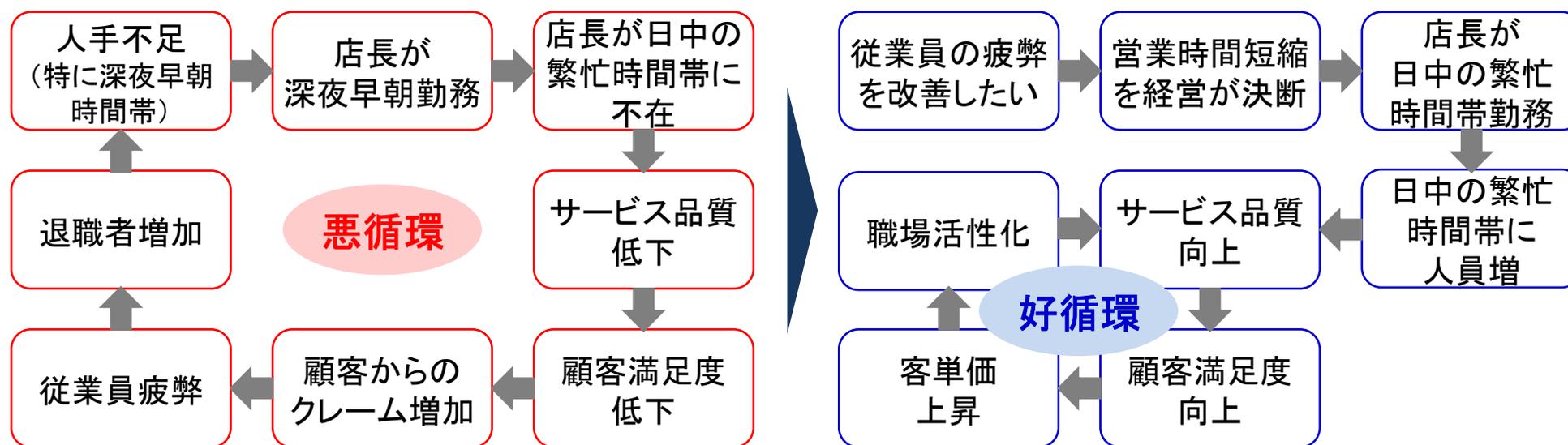


(資料)みずほ総合研究所作成

企業：(事例)働き手視点で経営者が主体的に動けば、改革は進み持続的成長に

- 働き手の視点に立ち、経営者が覚悟をもって主体的に動けば、働き方改革は持続的成長に繋がる
 - ・ 下記事例は、経営者が“働き手の労働環境改善”を目的とし、経営者が“営業時間縮減”という付加価値低下のリスクをとった結果として、働き方改革が進むとともに、結果として顧客満足度向上にもつながったもの

【 飲食店A社の事例 】



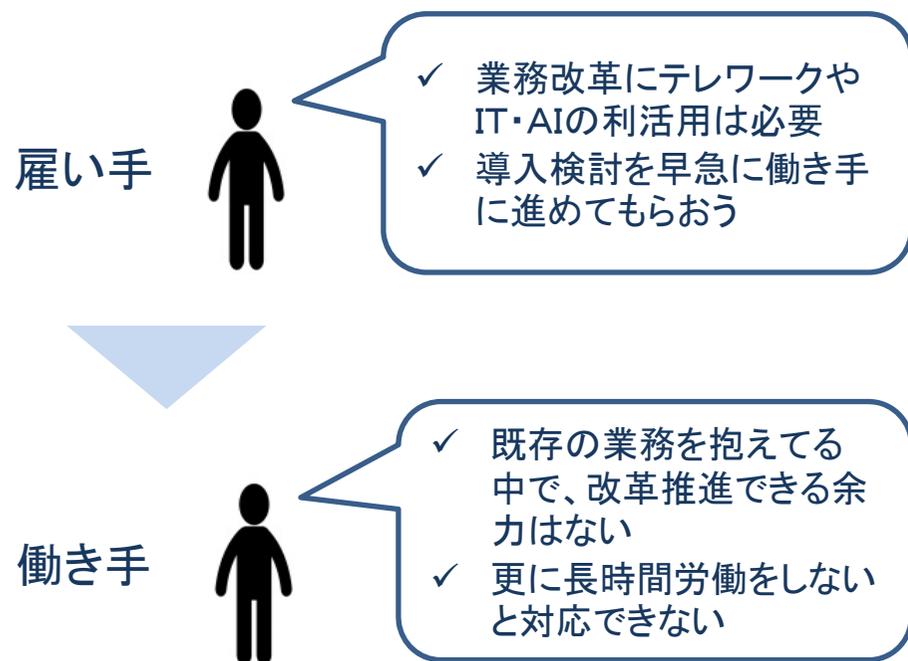
売上減をも覚悟して経営が営業時間短縮を決定したことにより、戦略的な人員配置が可能となり、サービス品質が向上した

(注)弊社人事コンサルティング部による、働き方改革事例をイメージ化。
(資料)みずほ総合研究所作成

政府：労働者の権利保護を所与とする社会作りに向けた、政府の取組は今後も必要

- 働き方改革の実現には、労働者の権利保護を所与とした社会作りが必要
 - ・ 企業任せでは、改革の移行期の負荷が働き手に寄せられ、結局本来の目的である長時間労働是正が実現しない懸念も
 - ・ 政府には働き方改革関連法における残業時間規制の運用徹底などの取組が必要。テレワークの権利化、失業予防型の職業訓練制度(学びの権利化)も目指すべき視点は同一
 - 政府の取組があって初めて、企業も労働者の権利保護を前提にした行動にシフト

【 働き方改革の失敗例(イメージ) 】



(資料)みずほ総合研究所作成

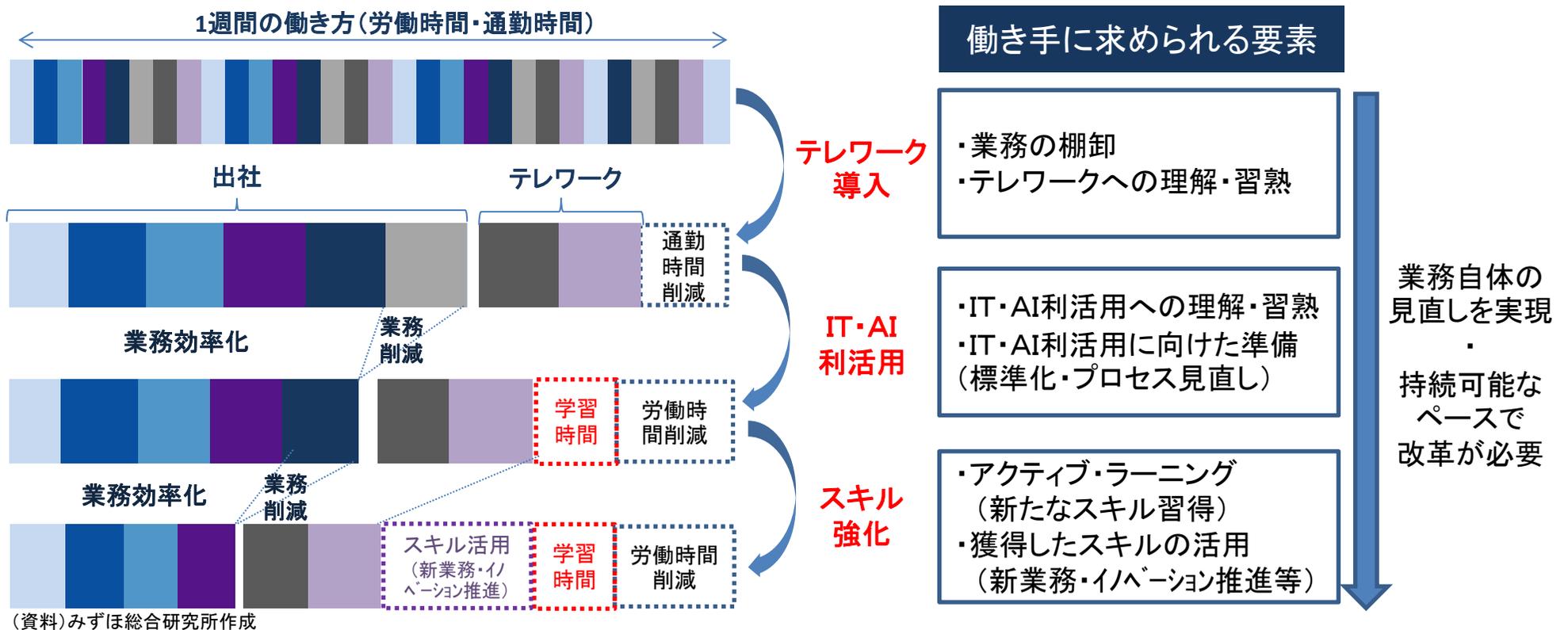
【 政府による労働者の権利保護の必要性(イメージ) 】



(資料)みずほ総合研究所作成

個人：働き方改革は持続可能なペースで働き手が主体的に進めることも重要

- 企業が環境を整備し、政府が促進をしても、個人(働き手)が働き方を変えなければ、働き方改革は実現しない
 - ・ 働き手自身が主体的に業務改革を行うとともに、学びによるスキル向上を務めることがやはり必要
 - 一方、働き手はすぐには変わらない。持続可能なペースで、働き方改革を進めていくことが肝要
(雇い手にとっても、拙速に成果を求めすぎないことが重要)
 - ・ 各種取組により業務効率化を進め、労働時間適正化や、新たなスキルによるイノベーション創出に繋げることが大事
 - 【 働き方改革による働き方・業務の変化と働き手に求められる要素(イメージ) 】

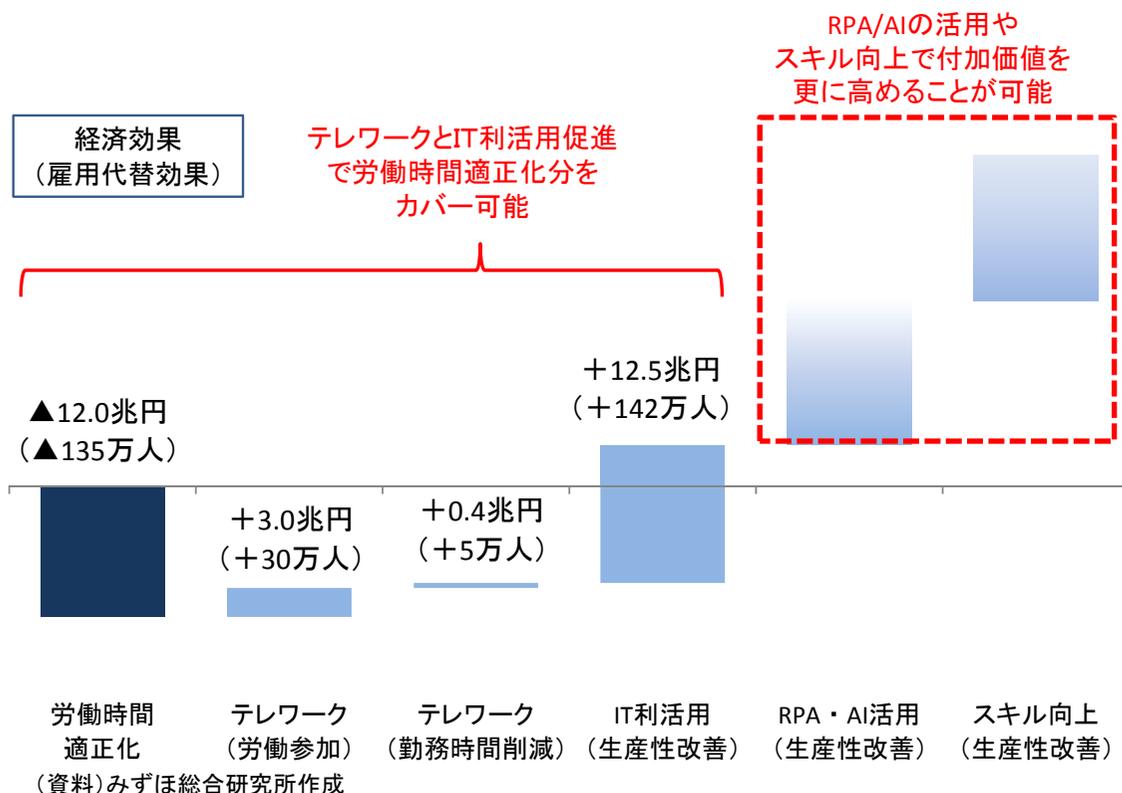


持続可能な働き方改革が、労働時間適正化と付加価値向上の双方を実現する

- 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

まとめ(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ぶ権利を明示化～	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～
	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～	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～
IT・AI利活用 + スキル強化			
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～	業務見直しへの 主体的取組 ～業務改革に対し主体的取組を～

(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HP」からダウンロードできます

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

〔本資料に関する問い合わせ先〕

みずほ総合研究所 調査本部 経済調査部

有田賢太郎、風間春香、酒井才介、平良友祐、大野晴香

TEL : 03-3591-1419

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。