

## 経営者JP総研 エグゼクティブ・ウォッチ vol.12

## 働き方改革に関する意識調査

## 働き方改革で一番悲鳴をあげているのは部長

経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」  
部長クラスは「部下への権限委譲」が今後の重点課題

エグゼクティブ向けの転職・キャリア支援サービスを展開する株式会社 経営者JP(本社:東京都渋谷区 代表取締役社長・CEO 井上和幸)は、管理職以上のエグゼクティブに対して働き方改革に関する調査をいたしました。当社とお付き合いのあるエグゼクティブの男女約7,000名(有効回答数 180名)を対象に、現状感じている課題や今後重要視したい行動など、リアルな声を伺いました。

## 【主な調査結果】

## ■働き方改革に対して「賛成」と「どちらでもない」が最も多く43.3%

総じて賛成派が多いものの、各企業が法律によって一律に管理されることへ疑問の声が目立ちました。本来の目的である「労働者にとつての働きやすさ」を実現することよりも、残業時間の削減などの手法に注目が集まってしまったため、働き方の多様性をもっと示すことによって組織のあり方やコミュニケーション活性化の推進につながるのではないかという意見もありました。

## ■働き方改革で一番悲鳴をあげているのは部長

働き方改革によってデメリットを感じていることについて何うと部長クラスの方はすべての項目が全体の数値に比べて多い結果となりました。特に「従業員の主体性・創造性の低下」、続いて「業務の遅延」と「管理職以上の業務のしわ寄せ」などが多くあがりました。

■経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」  
部長クラスは「部下への権限委譲」が今後の重点課題

役職別に見てみると、経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」が、部長クラスは「部下への権限委譲」が全体の数値より高く目立ちました。チームワークやコミュニケーションの強化など組織としての生産性向上を望む経営者が多くみられます。

今回はエグゼクティブの皆様に関し働き方改革に関する調査を行いました。

働き方改革についての賛否を何うと、「賛成」と「どちらでもない」という回答がそれぞれ最も多く43.3%に。一方で「反対」との回答は13.3%という結果になりました。

実際に自社で取り組んでいる施策について何うと、「有給休暇取得促進」が最も多く77.8%。続いて「残業時間の削減」が73.3%、「女性の活躍推進」が43.9%という結果になりました。

1日の平均残業時間について何うと、1日の平均残業時間が1.5時間、月に換算すると29.4時間という結果になりました。政府が打ち出した「原則月45時間かつ年360時間以内」という上限に収まっており、各社の取り組みが伺えます。

働き方改革によってデメリットを感じていることについて何うと「従業員の主体性・創造性が低下している」という回答が最も多く25.6%。続いて「業務が遅延している」「経営陣・管理職クラスは労働時間が長くなっている」が18.9%という結果になりました。役職別の回答を見ると「部長クラス」の方はすべての項目が全体の数値に比べて多い結果となり、中間管理職が一番不満を持っていることがわかります。

具体的な意見として、若手の残業時間削減による管理職へのしわ寄せやゆっくりと考える時間の減少による創造性低下への不安などの声があがりました。

生産性向上・業務効率化に向けて今後重視していきたいと思う行動について何うと、「無駄な業務の排除」が最も多い68.9%という結果になりました。役職別に見てみると、経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」が、部長クラスは「部下への権限委譲」が全体の数値より高く目立ちました。

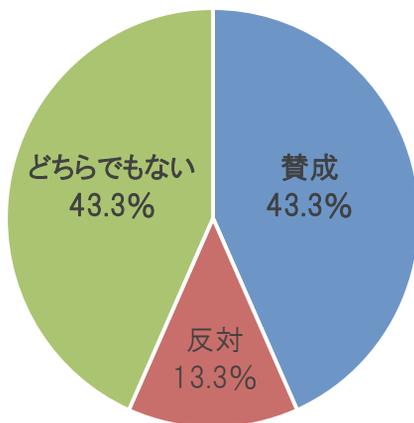
働き方改革によって余暇時間が増加した際の過ごし方について何うと、「家族と過ごす」という回答が最も多く62.8%。続いて「勉強をする」が61.1%、「趣味を楽しむ」が60.0%とご自身のリフレッシュや自己研鑽に充てる方が多くみられました。

## ■経営者JP総研所長(経営者JP 代表取締役)井上和幸のコメント

働き方改革について各社で取り組まれているものについて、有給休暇取得促進(77.8%)と残業時間の削減(73.3%)が7割、時短勤務導入(39.4%)にテレワーク導入(37.2%)も4割と、日本人の働き方について「労働時間」のあり方は間違いなく大きく変化しています。一方ではそのことが管理職の皆さんには、主体性や創造性への悪影響や業務の遅延懸念を感じさせている姿も浮き彫りになりました。ダイバーシティについては、女性の活躍推進(43.9%)も進みつつある中、副業・兼業の解禁(21.7%)、定年延長(18.3%)、役職定年年齢引き上げ(6.7%)などは今一步、これからというところでしょうか。現状、「そうはいつてもやるべきことをちゃんとしないと…」という意識の強い管理職層にしわ寄せがきているのも事実の模様で、今後どれくらい本質的に生産性をあげる働き方を実現していけるか、令和の日本企業群が突きつけられている宿題だと感じます。

## ■働き方改革に対して「賛成」と「どちらでもない」が最も多く43.3%

働き方改革についての賛否を伺うと、「賛成」と「どちらでもない」という回答がそれぞれ最も多く43.3%に。一方で「反対」との回答は13.3%という結果になりました。



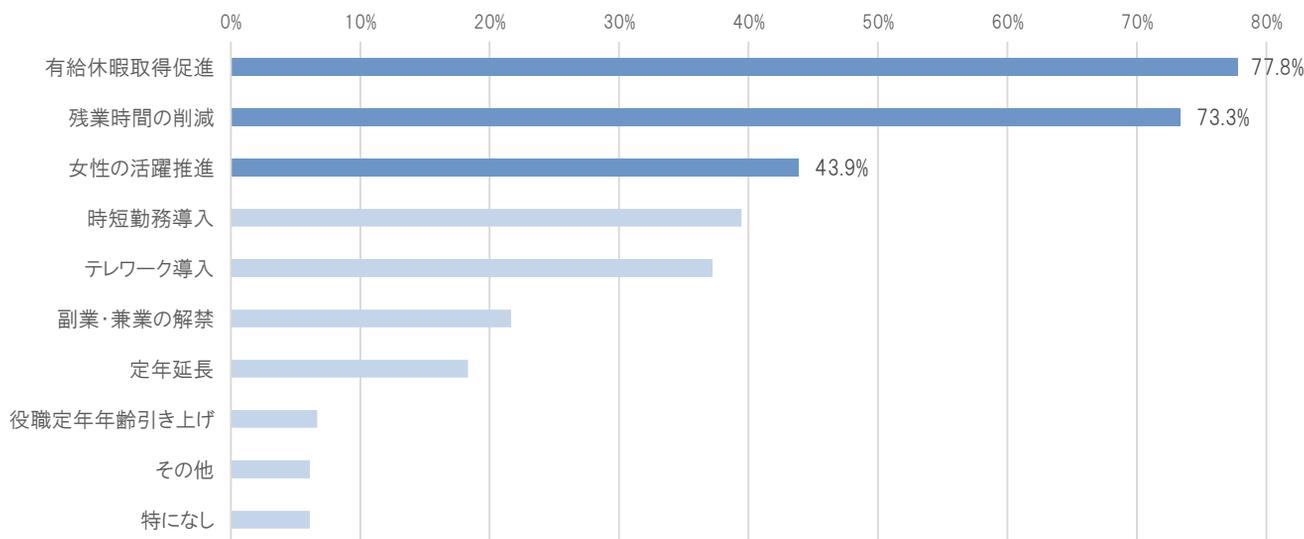
それぞれの理由について伺ったところ以下の回答となりました。

総じて賛成派が多いものの、各企業が法律によって一律に管理されることへ疑問の声が目立ちました。本来の目的である「労働者にとつての働きやすさ」を実現することよりも、残業時間の削減などの手法に注目が集まってしまったため、働き方の多様性をもっと示すことによって組織のあり方やコミュニケーションの活性化の推進につながるのではないかという意見もありました。

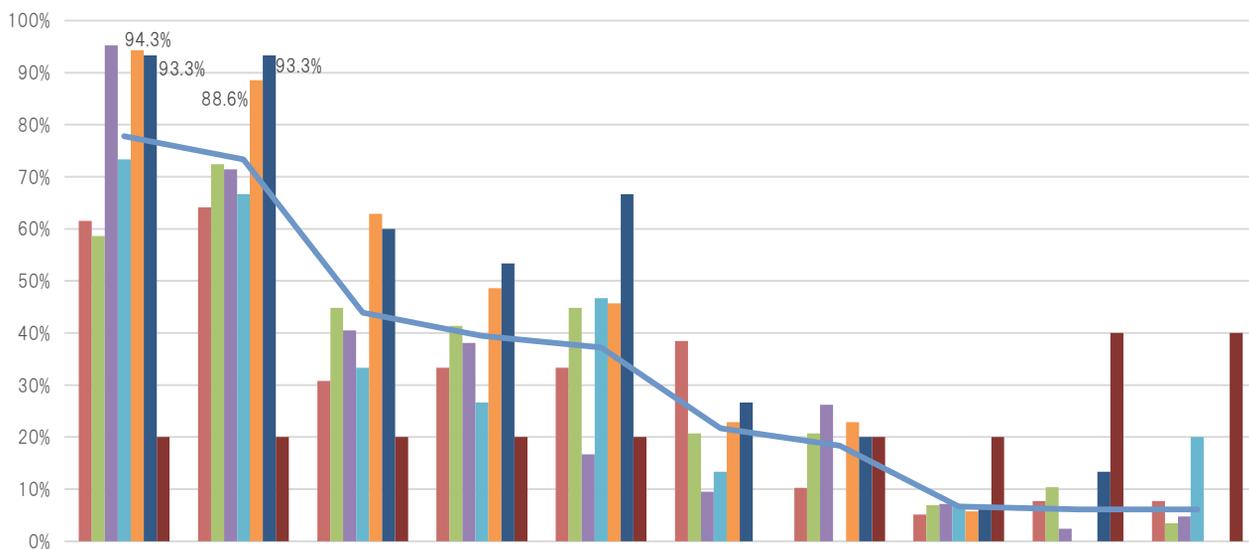
賛成	<ul style="list-style-type: none"> <li>日本人の従来からの働き方では、いつまでも生産性は上がらず、グローバルにも有為な人材にはならない。今回の取り組みは、日本人が本当にグローバル化出来る最後のチャンスだと思う。</li> <li>これからの時代では、ワーク・ライフ・バランスの考え方が重要となってきているから。</li> <li>日本はもう少し個人を尊重した働き方(時間、働く場所、環境、コスト等)を取り入れないと世界の労働条件から離れグローバルワーカーの育成が難しくなる。</li> </ul>
どちらでもない	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産性を上げる事が働き方改革の目的だとすれば、インプットの削減だけでなく、アウトプットの増大に向けた施策も必要だと考えます。</li> <li>闇雲に一律対応を強要すべきでなく、企業企業独自のカスタマイズが許容される貌にすべきと考えるから。</li> <li>時間に偏ったイメージを与えており、ほんとの働き方の多様性を示せていないため。組織のあり方、コミュニケーションの活性化などをもっと推進できると良いかと。</li> </ul>
反対	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員の健康管理は重要であるが、国が一様に決めるべきではないと考える。イノベーションの可能性や生産性が損なわれる。全業種とは言わないが、時間給より能力給に改める必要あり。</li> <li>労働時間の削減が前面に出すぎているように感じる。労働生産性をあげて、結果として時短に繋がるように取り組みたいが、従業員にとって休むことが先にあって、単に労働力が落ちる危惧がある。自身は働くことが好きだが、いまの風潮から過ごしにくくなる場面もある。</li> <li>単純に働く時間を減らしても何の解決にもならない。がむしゃらに働く時期とバランスを考えて働く時期とが両方あるべきなのに、がむしゃらに働く機会の喪失に繋がる。休めば効率上がるというものではない。</li> </ul>

## ■「有給休暇取得促進」と「残業時間の削減」に取り組む企業7割超

実際に自社で取り組んでいる施策について伺うと、「有給休暇取得促進」が最も多く77.8%。続いて「残業時間の削減」が73.3%、「女性の活躍推進」が43.9%という結果になりました。



企業規模別に見てみると、従業員数1,001人以上の企業では「有給休暇取得促進」と「残業時間の削減」ともに全体平均からは大幅に多く9割近くの企業が取り組んでいると回答しました。一方で100人未満の企業ではどちらも全体平均以下と大きな差が見られました。



	有給休暇取得促進	残業時間の削減	女性の活躍推進	時短勤務導入	テレワーク導入	副業・兼業の解禁	定年延長	役職定年年齢引き上げ	その他	特になし
全体	77.8%	73.3%	43.9%	39.4%	37.2%	21.7%	18.3%	6.7%	6.1%	6.1%
1~30人	61.5%	64.1%	30.8%	33.3%	33.3%	38.5%	10.3%	5.1%	7.7%	7.7%
31~100人	58.6%	72.4%	44.8%	41.4%	44.8%	20.7%	20.7%	6.9%	10.3%	3.4%
101~500人	95.2%	71.4%	40.5%	38.1%	16.7%	9.5%	26.2%	7.1%	2.4%	4.8%
501~1,000人	73.3%	66.7%	33.3%	26.7%	46.7%	13.3%	0.0%	6.7%	0.0%	20.0%
1,001~5,000人	94.3%	88.6%	62.9%	48.6%	45.7%	22.9%	22.9%	5.7%	0.0%	0.0%
5,000人以上	93.3%	93.3%	60.0%	53.3%	66.7%	26.7%	20.0%	6.7%	13.3%	0.0%
その他	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	20.0%	0.0%	20.0%	20.0%	40.0%	40.0%

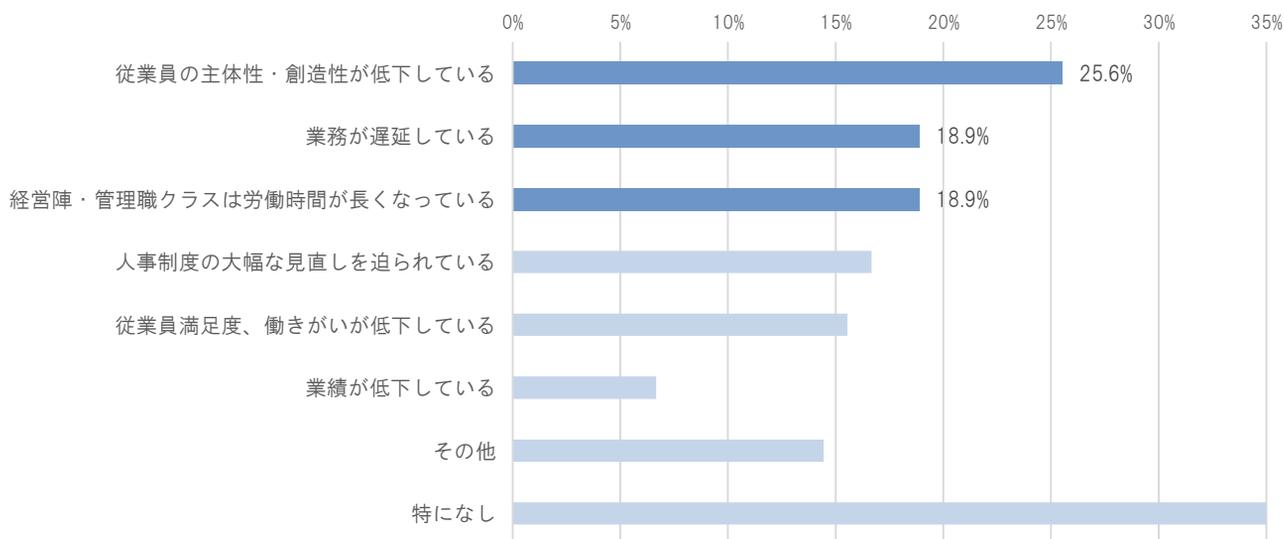
1日の平均残業時間について伺うと、全体の平均が1.5時間、月に換算すると29.4時間という結果になりました(※)。政府が打ち出した「原則月45時間かつ年360時間以内」という上限に収まっており、各社の取り組みが伺えます。

※ 1カ月の営業日数を20日と仮定した場合

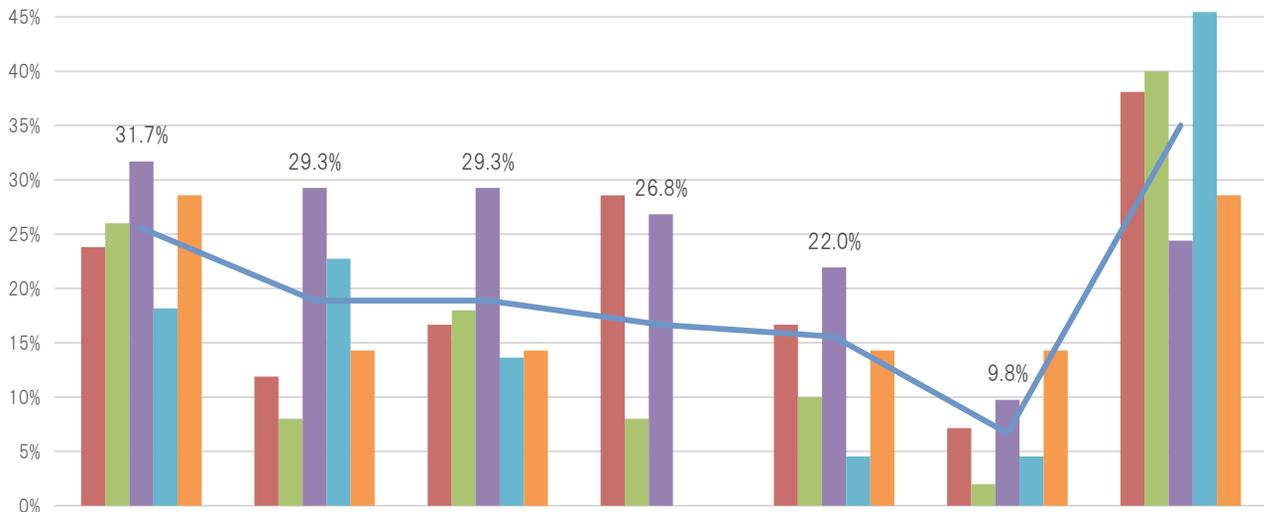
全体平均	1.5時間／日	29.4時間／月
経営者	1.1時間／日	21.5時間／月
幹部・役員クラス	1.4時間／日	27.6時間／月
部長クラス	1.5時間／日	30.8時間／月
課長クラス	2.5時間／日	49.0時間／月
個人事業主	1.0時間／日	20.0時間／月

## ■働き方改革で一番悲鳴をあげているのは部長

働き方改革によってデメリットを感じていることについて伺うと「従業員の主体性・創造性が低下している」という回答が最も多く25.6%。続いて「業務が遅延している」「経営陣・管理職クラスは労働時間が長くなっている」が18.9%という結果になりました。



役職別の回答を見ると部長クラスの方はすべての項目が全体平均に比べて多い結果となり、中間管理職が一番不満を持っていることがわかります。特に「業務が遅延している」「経営陣・管理職クラスは労働時間が長くなっている」の両方とも29.3%の方がデメリットに感じているということが明らかになりました。



	従業員の主体性・創造性が低下している	業務が遅延している	経営陣・管理職クラスは労働時間が長くなっている	人事制度の大幅な見直しを迫られている	従業員満足度、働きがいが低下している	業績が低下している	特になし
全体	25.6%	18.9%	18.9%	16.7%	15.6%	6.7%	35.0%
経営者	23.8%	11.9%	16.7%	28.6%	16.7%	7.1%	38.1%
幹部・役員クラス	26.0%	8.0%	18.0%	8.0%	10.0%	2.0%	40.0%
部長クラス	31.7%	29.3%	29.3%	26.8%	22.0%	9.8%	24.4%
課長クラス	18.2%	22.7%	13.6%	0.0%	4.5%	4.5%	45.5%
個人事業主	28.6%	14.3%	14.3%	0.0%	14.3%	14.3%	28.6%

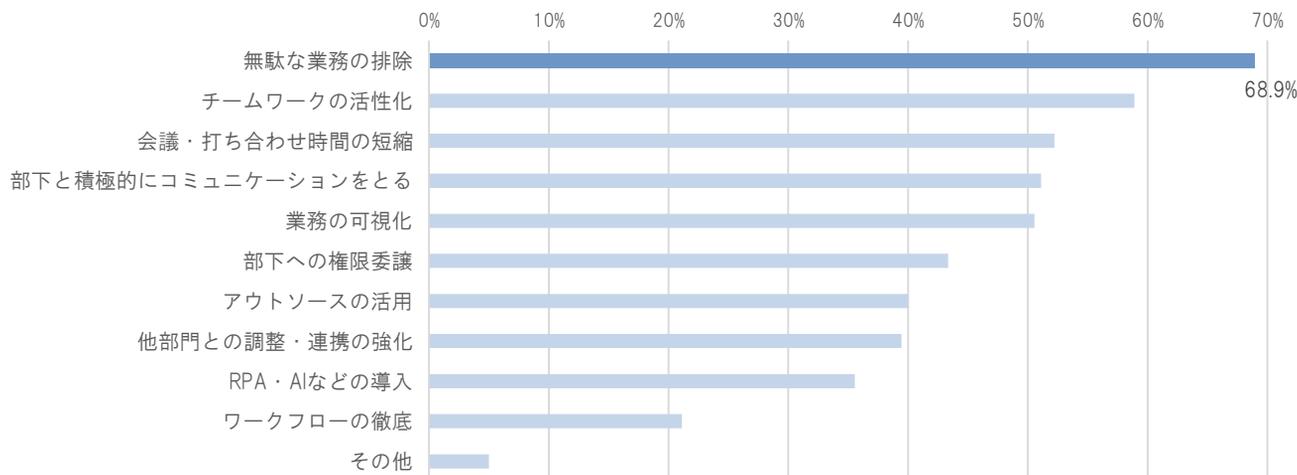
具体的には下記のように若手の残業時間削減による管理職へのしわ寄せやゆとりと考える時間の減少による創造性低下への不安などの声があがりました。

理由	<ul style="list-style-type: none"> <li>・残業時間の削減をすすめているが、現場の意識改革が追い付かず、経営サイドと現場での齟齬が生まれている。その溝を埋めることに対して、施策が追い付いていない。</li> <li>・人を増やしたので業績は上がっているが、1人当たりの生産性は下がっている。</li> <li>・管理職の働き方改革はまだ道半ばと感じる。</li> <li>・残業時間削減のみが進み業務改善が追い付いていない。人の意識の問題でガツガツした雰囲気はなくなりつつある。時間で管理されたいというより成果で管理されたいと考えているので 長く働く事も苦ではないが、一律で管理されることに対しては疑問を感じる。</li> <li>・残業対象外の管理職にやや負担あり。若い方はもっと働きたい。</li> <li>・本当になりたい姿と策が一致していないため。時短が目的になっている。</li> <li>・時間の制約の中で効率的に業務を行う必要に迫られ、ゆとりを持ってじっくり考える時間が減っていて、創造性の点で難がある。</li> <li>・早く帰らせる以外の方法がなく、若手を帰らせ、管理職が残務処理をしている構図があるから。</li> <li>・個人的な意見ですが、「働き方改革＝時短」の色が強く、それはある意味、偏った考えと感じる。「働きたい人、成長したい人」も生きるよう配慮すべき。</li> <li>・時間があると思うと、必要以上に細かいところまで追いかけてちであるが、時間制約があるとむしろ重要な部分に集中的に取り組むようになっていっているので、特に問題を感じていない。</li> <li>・残業時間は削減されたが、業務改善が思うように進まない。業務時間にゆとりがなく、効率化に必要な業務の棚卸や調査、企画に必要な時間が捻出しにくい。</li> </ul>
----	---

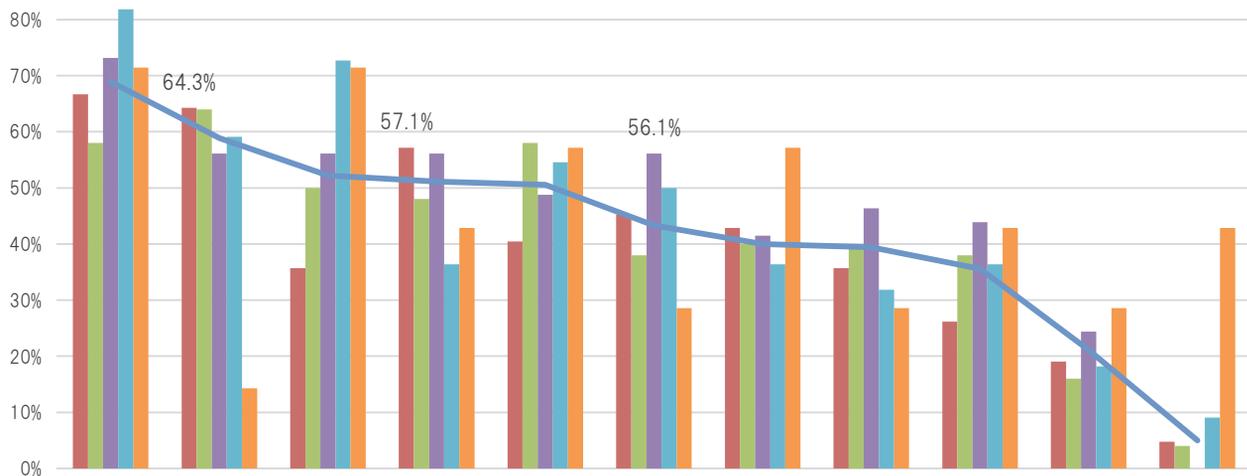
# ■経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」

## 部長クラスは「部下への権限委譲」が今後の重点課題

生産性向上・業務効率化に向けて今後重視していきたいと思う行動について伺うと、「無駄な業務の排除」が最も多い68.9%という結果になりました。限られた時間の中で成果を出すためにまずは無駄な業務をなくすことが生産性向上・業務効率化の第一歩となりそうです。

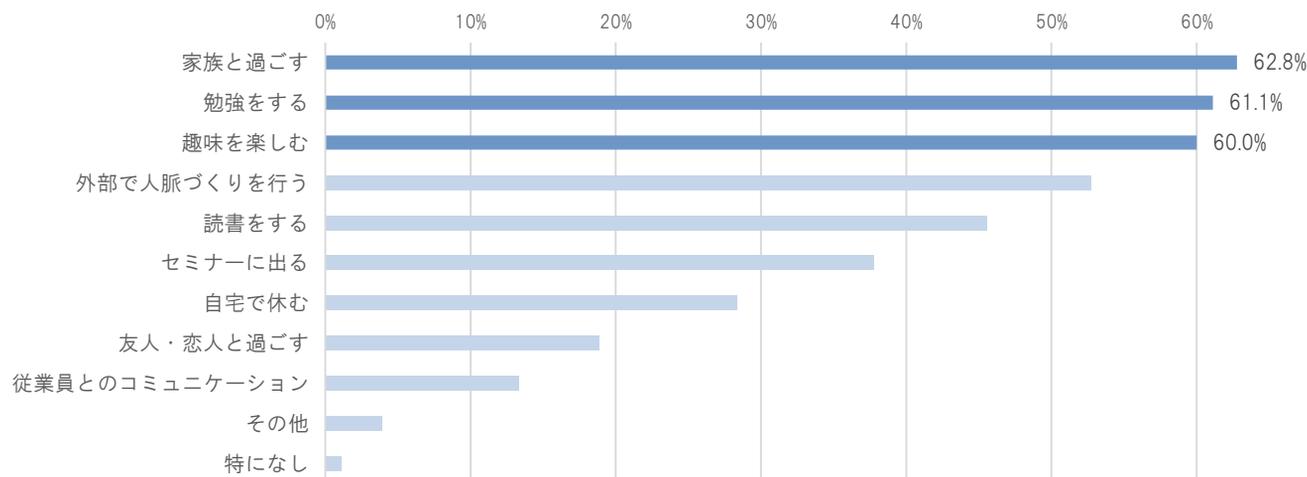


役職別に見てみると、経営者は「部下とのコミュニケーション強化」や「チームワーク活性化」が、部長クラスは「部下への権限委譲」が全体の数値より高く目立ちました。チームワークやコミュニケーションの強化など組織としての生産性向上を望む経営者が多くみられます。



	無駄な業務の排除	チームワークの活性化	会議・打ち合わせ時間の短縮	部下とのコミュニケーション強化	業務の可視化	部下への権限委譲	アウトソースの活用	他部門との調整・連携の強化	RPA・AIなどの導入	ワークフローの徹底	その他
全体	68.9%	58.9%	52.2%	51.1%	50.6%	43.3%	40.0%	39.4%	35.6%	21.1%	5.0%
経営者	66.7%	64.3%	35.7%	57.1%	40.5%	45.2%	42.9%	35.7%	26.2%	19.0%	4.8%
幹部・役員クラス	58.0%	64.0%	50.0%	48.0%	58.0%	38.0%	40.0%	40.0%	38.0%	16.0%	4.0%
部長クラス	73.2%	56.1%	56.1%	56.1%	48.8%	56.1%	41.5%	46.3%	43.9%	24.4%	0.0%
課長クラス	81.8%	59.1%	72.7%	36.4%	54.5%	50.0%	36.4%	31.8%	36.4%	18.2%	9.1%
個人事業主	71.4%	14.3%	71.4%	42.9%	57.1%	28.6%	57.1%	28.6%	42.9%	28.6%	42.9%

働き方改革によって余暇時間が増加した際の過ごし方について何うと、「家族と過ごす」という回答が最も多く62.8%。続いて「勉強をする」が61.1%、「趣味を楽しむ」が60.0%とご自身のリフレッシュや自己研鑽に充てる方が多くみられました。



■ 調査概要

- ・実施期間: 2019年5月13日～2019年5月24日
- ・調査対象: エグゼクティブの男性・女性(課長職以上・個人事業主含む)
- ・調査機関: 経営者JPメルマガ会員: 約7,000名(有効回答数180名)
- ・調査手法: インターネット調査

※データ利用の際は「経営者JP総研事務局中村・藤田」までご連絡いただければ幸いです。

本調査の著作権は「株式会社経営者JP」に帰属します。

■ 株式会社 経営者JPについて

弊社は、明日の日本を担う志高き経営者・リーダーを育成・輩出するための「集い、学び、執行する最高の場」を提供すべく4事業を展開しております。

エグゼクティブサーチ事業(経営層特化の人材紹介)／コンサルティング事業(組織・人材・経営コンサルティング、講師・顧問派遣、EQコンサルティングサービス)／セミナー事業(経営者・リーダー対象セミナーの主催)／会員事業(志高きリーダーの会員組織の主催運営、コンテンツ提供・物販)

■ 本件に関する問い合わせ先

株式会社経営者JP 広報担当 中村・藤田 <http://www.keieisha.jp/>  
 TEL:03-6408-9700/FAX:03-6408-9701 E-mail: info@keieisha.jp