働き方改革への提言

Suggestions to revolutions of work style

2023年12月4日

働き方改革プロジェクト

CONTENT
本日の論点

1. 働き方改革の原点
2. 政府で検討された経緯
3. 目指したもの
4. 法令改正等の効果/課題進捗状況
5. 残された課題
6. 今後の対応
7. 提言の方向性

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

原点はここから

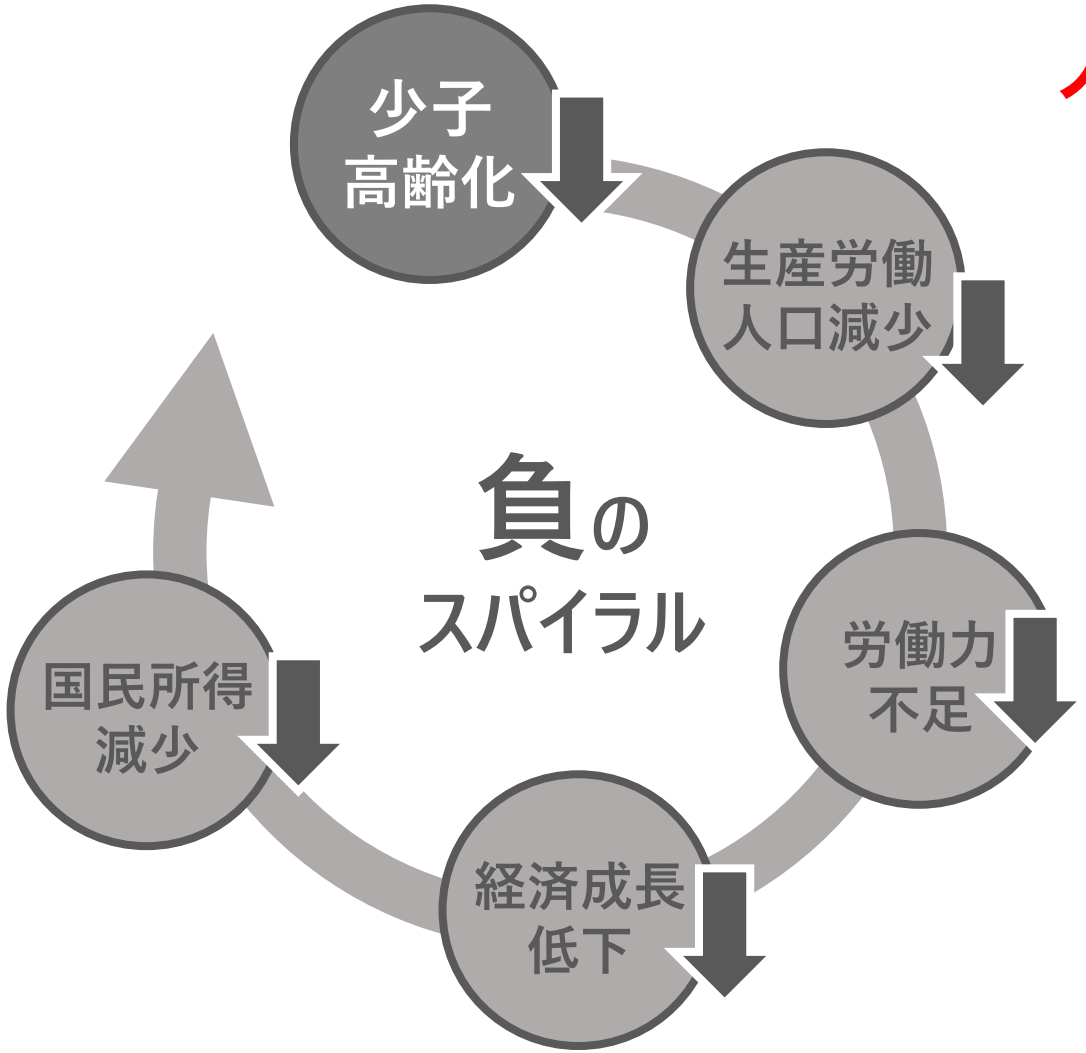
現在の日本の最も重要な課題の一つ

少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少

これまで行われてきた取組みを検証し、
新たな課題について問題提起をすると共に
改めて『**今後の働き方改革**』を提言したい

働き方改革の原点

我が国の大きな社会課題　「少子高齢化による人口減少が招く経済成長の低下」



人口減少→経済成長低下
国力の低下
社会保障体制の崩壊

出生率低下による人口減少

日本の人口は2050年には１億人を下回ると予想され、出生率も2015年以降連続して下落している。　世界で184位

2022年出生率

1.26

(7年連続で過去最低を更新)

労働環境を改善し、夫婦が安定的に共働きできる状況でないと、出生率の改善は期待できない

労働生産性の低下

労働生産性

■労働生産性の国際比較 2022

日本の労働生産性／人

81,510ドル

・G7で最下位
OECD加盟38カ国中

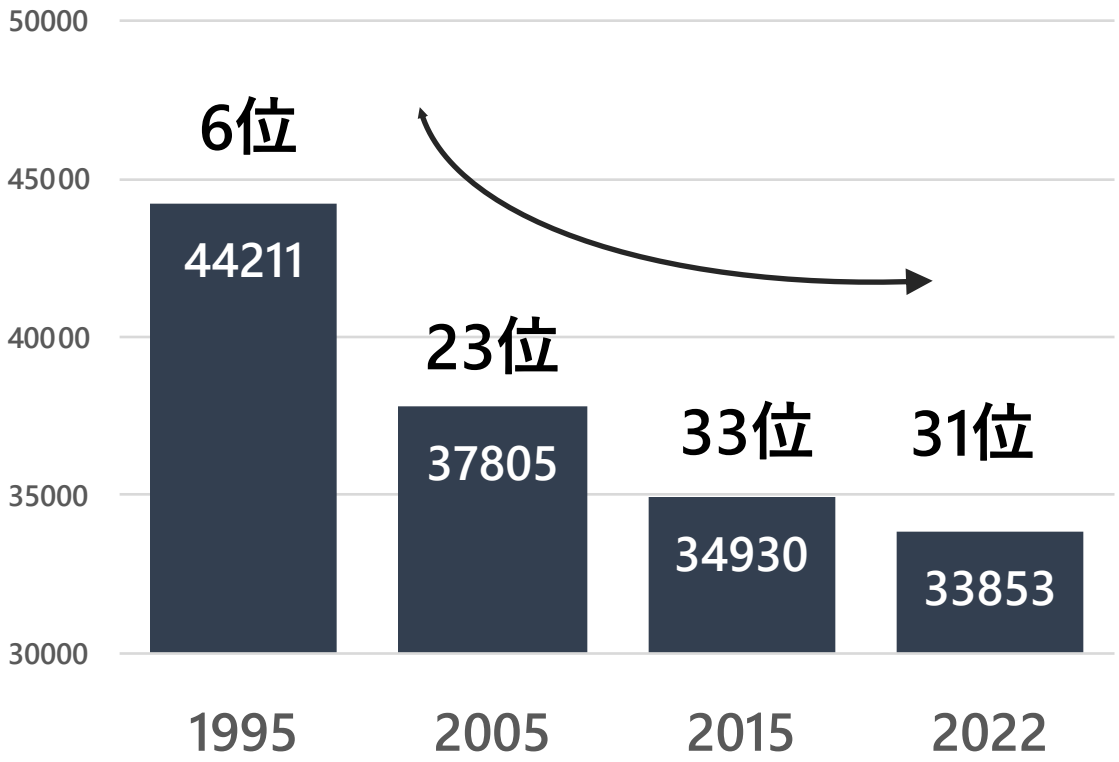
29位

1970年以降で最低

公益財団法人　日本生産性本部調べ

一人当たりGDP

単位：USD



世界の経済・統計情報サイトより

参考資料

https://www.jpc-net.jp/research/list/comparison.html

概要

1.日本の時間当たり労働生産性は、49.9ドル。OECD加盟38カ国中27位。

OECDデータに基づく2021年の日本の時間当たり労働生産性(就業1時間当たり付加価値)は、49.9ドル(5,006円／購買力平価(PPP)換算)。米国(85.0ドル／8,534円)の6割弱に相当し、OECD加盟38カ国中27位だった。経済成長率が上向いたことで、労働生産性も前年より実質ベースで1.5%上昇した。しかし、順位でみるとデータが取得可能な1970年以降、最も低い順位になっている。

2.日本の一人当たり労働生産性は、81,510ドル。OECD加盟38カ国中29位。

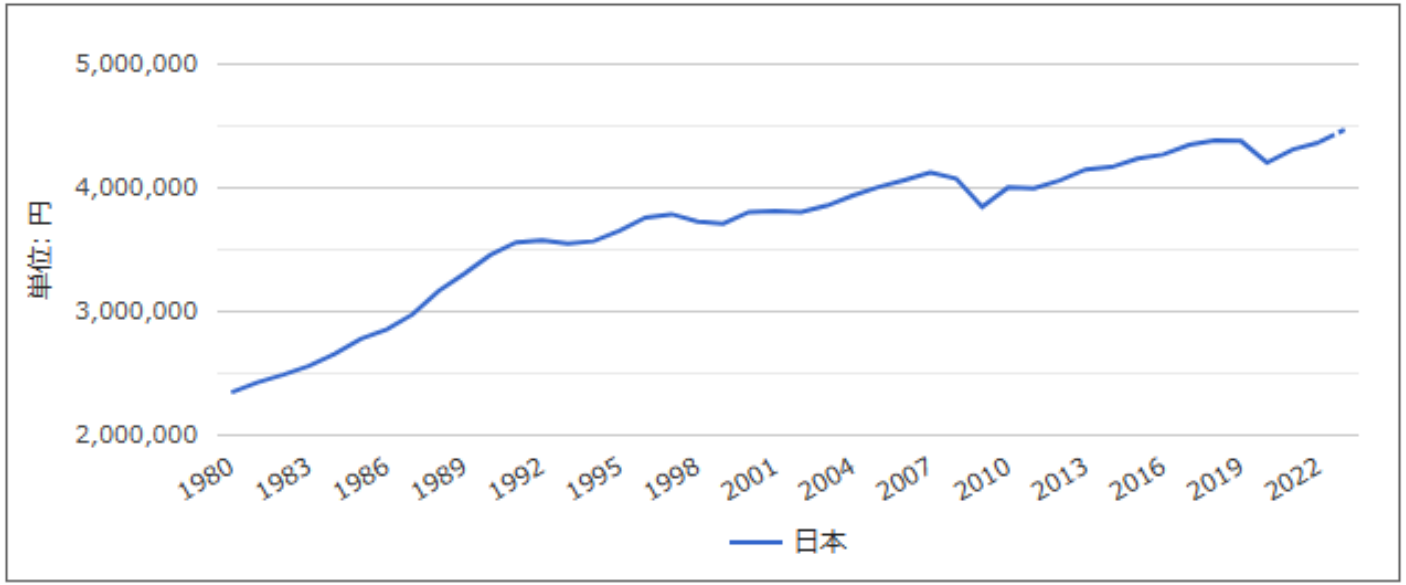
2021年の日本の一人当たり労働生産性(就業者一人当たり付加価値)は、81,510ドル(818万円／購買力平価(PPP)換算)。ポーランド(85,748ドル／861万円)やハンガリー(76,697ドル／770万円)といった東欧諸国やニュージーランド(85,383ドル／857万円)、ポルトガル(77,970ドル／783万円)とほぼ同水準、西欧諸国では労働生産性水準が比較的低い英国(101,405ドル／1,018万円)やスペイン(97,737ドル／981万円)より2割近く低くなっている。順位でみても、1970年以降で最も低い29位に落ち込んでいる。2021年の実質労働生産性上昇率は＋2.1%であった。

参考資料

https://ecodb.net/country/JP/imf_gdp2.html

日本の一人当たりの実質GDP(自国通貨)の推移

- 実質GDPは、当年の物価変動の影響を除いたものである。



日本と比較　5年先の見通し　画像出力

年	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	198
●	2,345,329.01	2,426,314.56	2,489,160.79	2,559,143.69	2,656,997.56	2,778,682.47	2,855,864.25	2,976,624.73	3,165,169.05	3,3
年	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	199
●	3,456,210.89	3,560,193.15	3,577,723.19	3,547,706.08	3,568,856.98	3,653,411.20	3,759,665.21	3,787,525.02	3,729,415.69	3,7
年	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	200
●	3,805,186.68	3,810,833.86	3,804,413.12	3,855,731.96	3,936,937.38	4,007,404.97	4,062,582.66	4,122,509.78	4,074,113.82	3,8
年	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	201
●	4,002,685.60	3,996,231.48	4,060,033.67	4,148,569.72	4,167,831.84	4,237,610.60	4,270,141.34	4,349,012.99	4,385,668.51	4,3
年	2020	2021	2022	2023						
●	4,204,220.54	4,309,676.95	4,366,458.83	4,471,538.39						

単位: 円

人口減少がもたらす国力低下

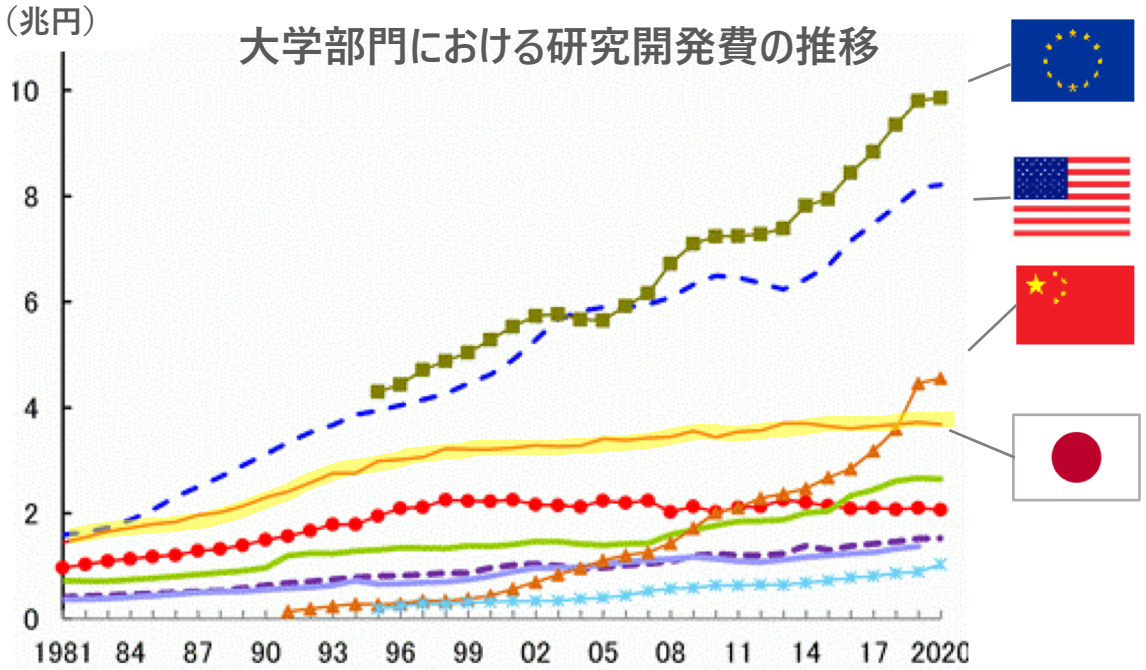
経済成長の低下は安全保障、研究開発力にいたるまで幅広く影響を及ぼす

危機に直面　　人口減少に伴う経済成長の低下はあらゆる面で国力低下に直結

安全保障上のリスク

国力の低下により国際的地位が下がり
隣国からの脅威にさらされている

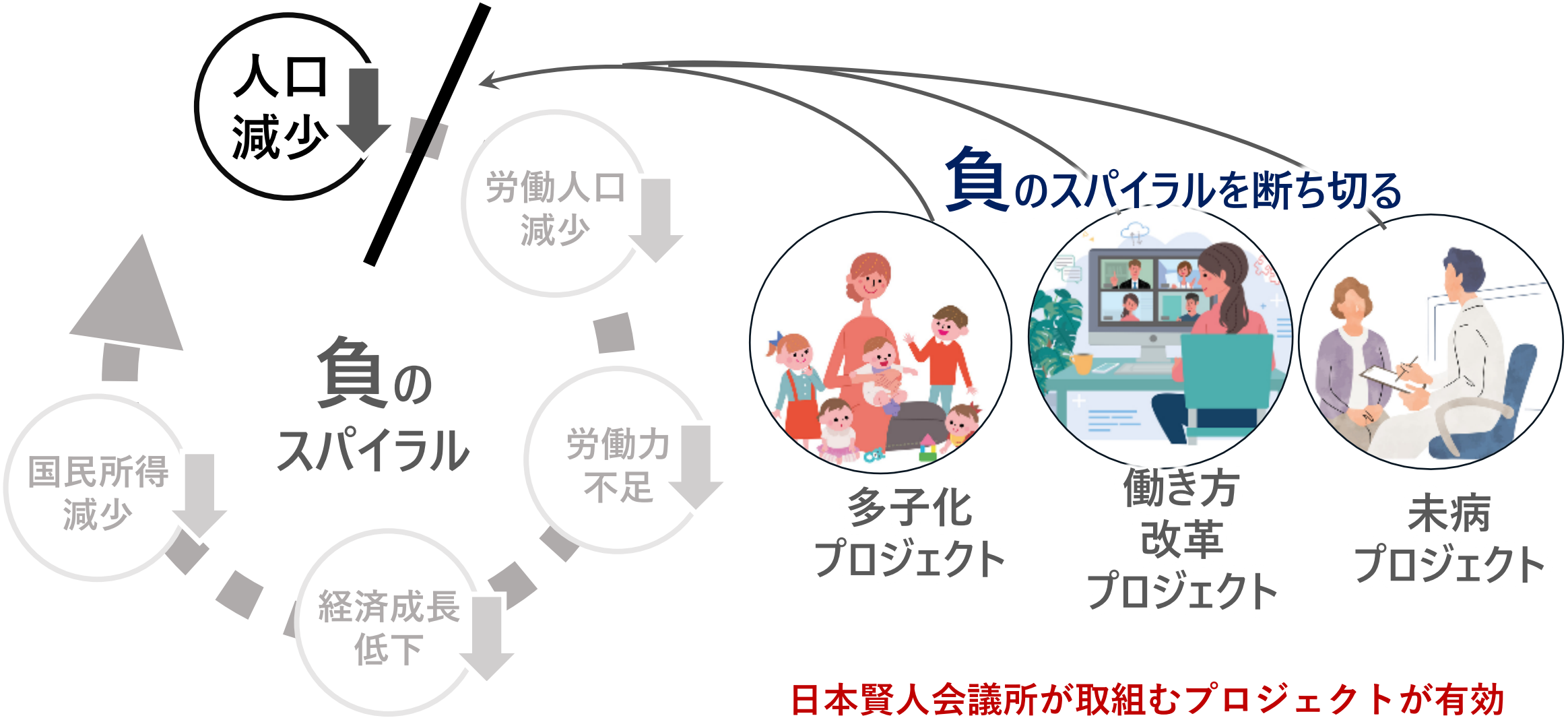
研究・開発の遅れ



論文数順位は低下しており、注目論文数は更に下降傾向（韓国より劣後）

人口減少による負のスパイラルを断ち切る

経済成長の低下は安全保障、研究開発にいたるまで幅広く影響を及ぼしている



日本賢人会議所が取組むプロジェクトが有効

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

0.日米安全保障条約改定

1.所得倍増計画

2.寛容と調和

3.列島改造論

4.田園都市構想

5.ふるさと創生

6.地方都市再生

（中心市街地活性化,都市再生,地域再生
構造改革特区,国家戦略特区）

7.地方創生と集団的自衛権と憲法改正

（まち・ひと・しごと創生）

ポストアベ

批判は甘受しながら

“決断力”

を発揮する

決断力とは比較衡量することではなく

脳漿を

絞りきること

どっちに行っても地獄という状況で
行動を決断することが
新たなリーダーに求められる資質である

8.地球儀俯瞰外交,地球規模課題（水,女性,若者,気候）への取り組み

→ **世界の平和と安定に貢献する大きな責任を負っているという認識**

働き方改革のこれまでの経緯

政府の働き方改革への取組み

2014年	男女の働き方改革
2017年	長時間労働是正、同一労働同一賃金導入
2018年	五つの柱 人づくり革命、生産性革命、働き方改革 新たな外国人材の受入れ、経済財政の一体改革
2019年	女性・高齢者の労働参加率を上げる 働き方の柔軟さ、最低賃金の引上げ
2020年	新しい働き方・暮らし方 テレワーク・ジョブ型正社員・フリーランス・ワークライフバランスの取組み
2021年	多様な働き方の実現
2022年	新しい資本主義へ、人への投資と分配

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

『働き方改革』で議論されてきた背景とポイント

社会問題として顕在化された「働き方」の課題

長時間労働

働き方の
多様性欠如

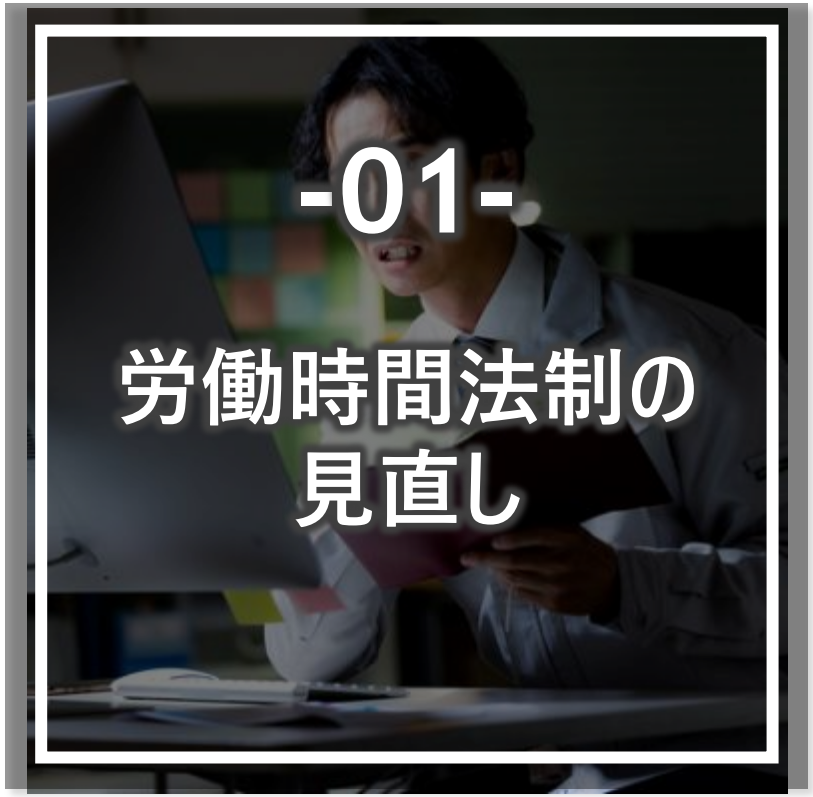
労働生産性
の低さ

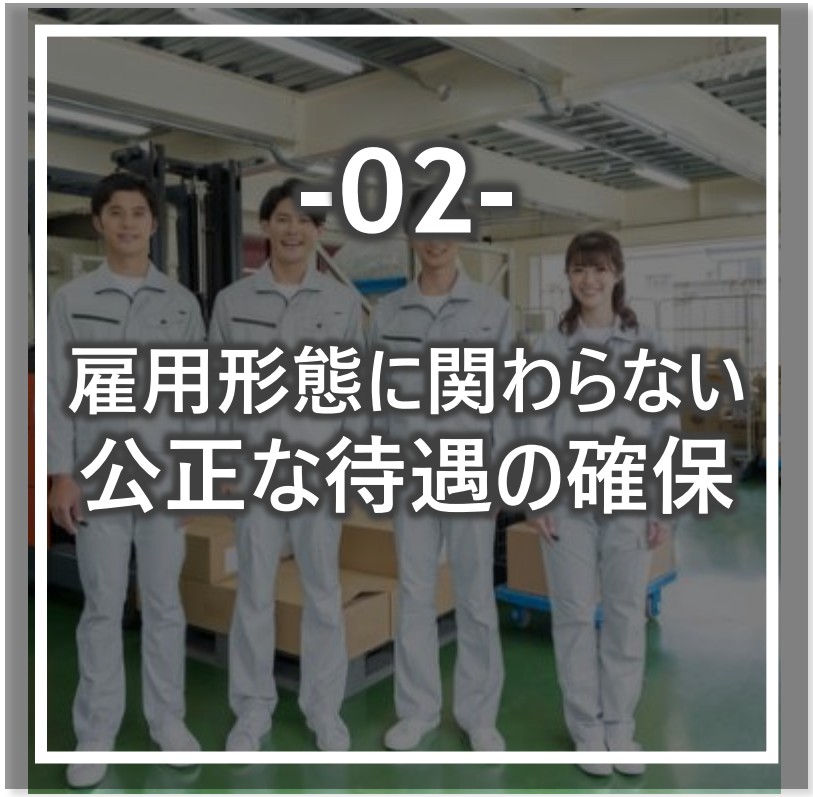
過剰なストレス

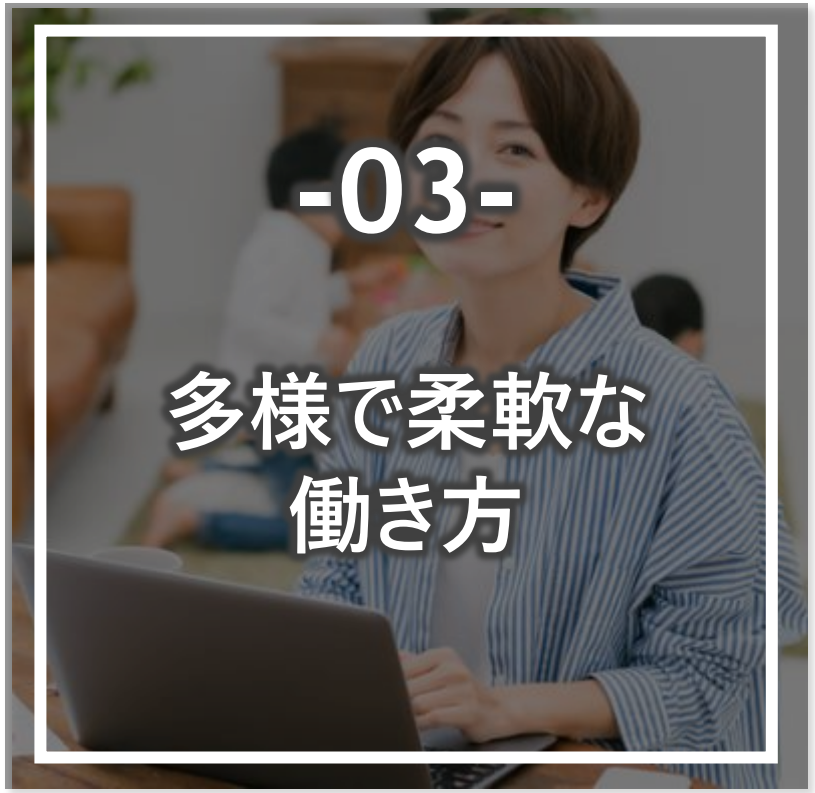
人口減少による
労働力不足

高齢化による
技能者不足

『働き方改革』が目指した主要な３つのテーマ







『働き方改革』が目指した３つのテーマの狙いと課題とは

-01- 労働時間法制の見直し

狙い

・長時間労働の是正
・年次有給休暇の取得推進
・多様なワーク・ライフ・バランスの実現

課題

・現場の意識改革
・業務プロセスの見直し
・取引慣行の改善

-02- 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保

狙い

・正社員と非正規社員の不合理な待遇差の解消

課題

・賃金格差
・支給手当の格差
・有給休暇の対応差
・多様な働き方の選択の許容

-03- 多様で柔軟な働き方

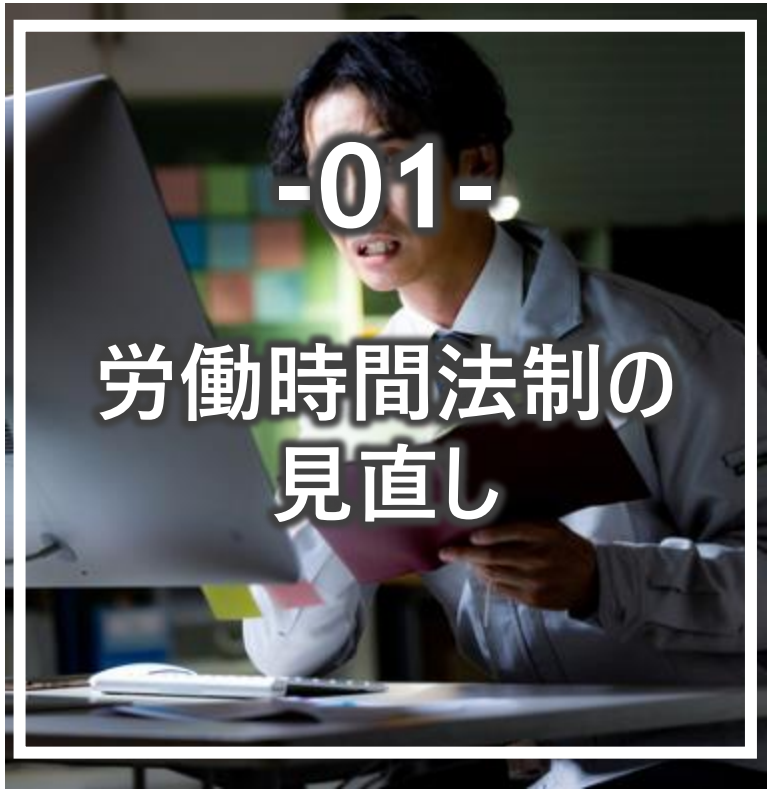
狙い

・働きながら子育てがし易い、意欲・能力を発揮できる環境作り
・就職機会の拡大

課題

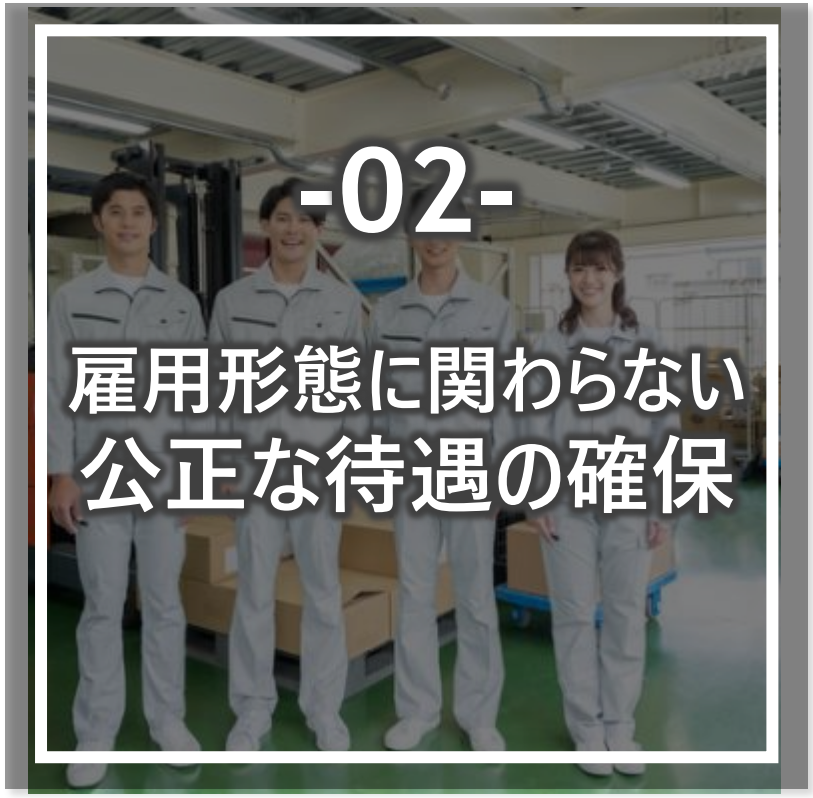
・人手不足の深刻化
・子育て、介護に伴う離職
・技能者不足の顕在化

課題への対応　-01- 労働時間法制の見直し



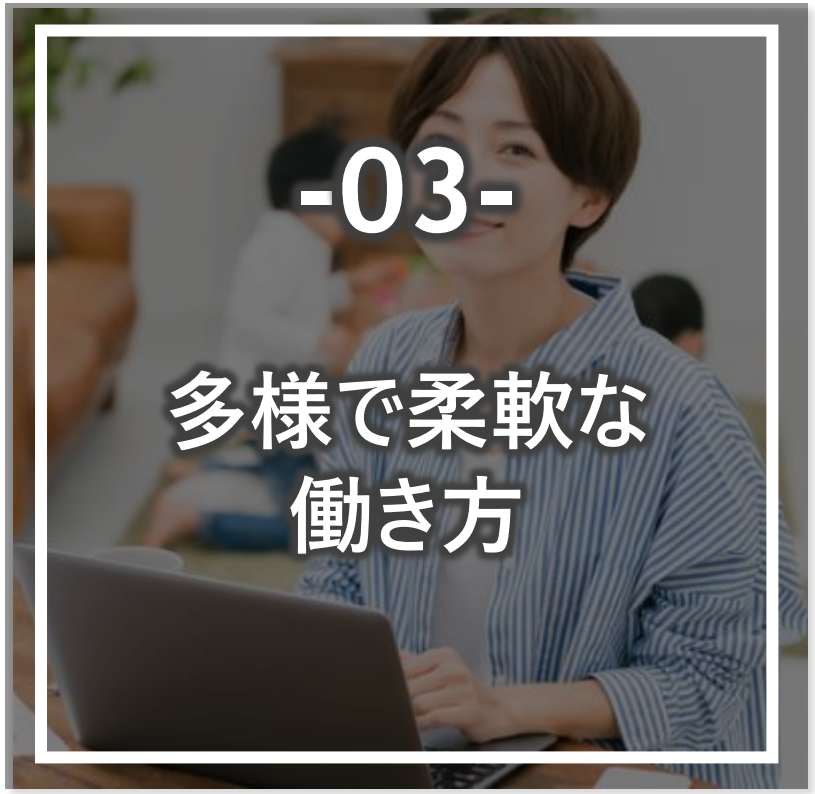
内容
残業時間の上限規制
勤務間インターバル制度の導入促進
年5日間の年次有給休暇の取得
月60時間超の残業の割増賃金率引き上げ
労働時間の客観的な把握
「フレックスタイム制」の拡充
「高度プロフェッショナル制度」の創設
産業医・産業保健機能の強化

課題への対応　-02- 雇用形態に関わらない公正な待遇の確保



内容
不合理な待遇差の禁止 １）パートタイム労働者・有期雇用労働者 ２）派遣労働者
労働者に対する待遇に関する説明義務の強化
行政による事業主への助言、指導や 裁判外紛争手続きの既定の整備

課題への対応　-03- 多様で柔軟な働き方



内容
労働時間や勤務場所を自由に選択できる制度
リモートワーク、フレックスタイム制度、 短時間勤務、副業・兼業
従業員のニーズ・ライフスタイルに合わせた 多様な働き方の選択

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

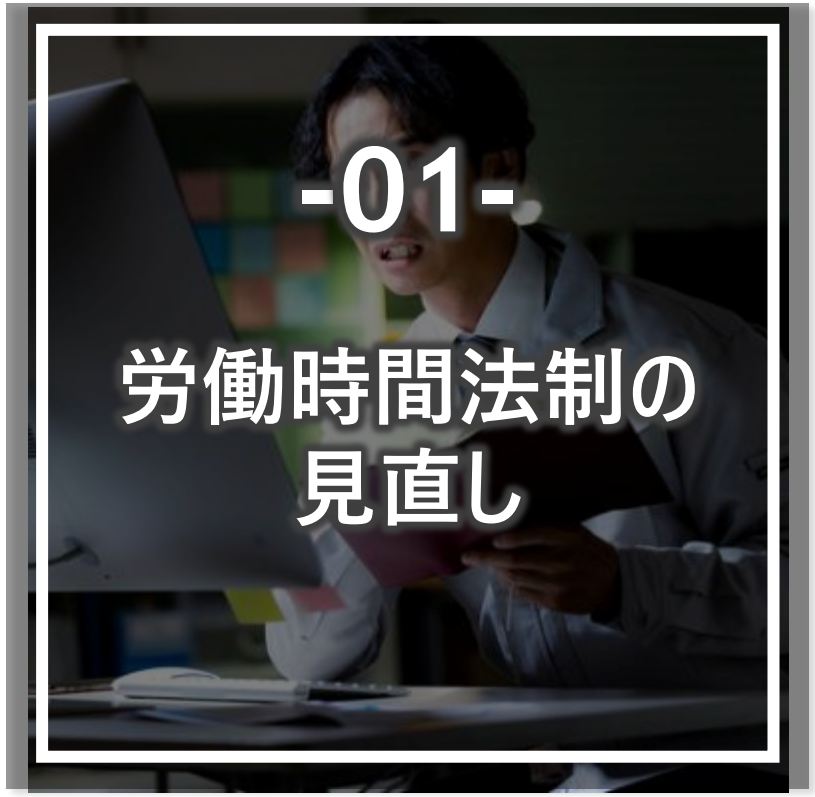
5 残された課題

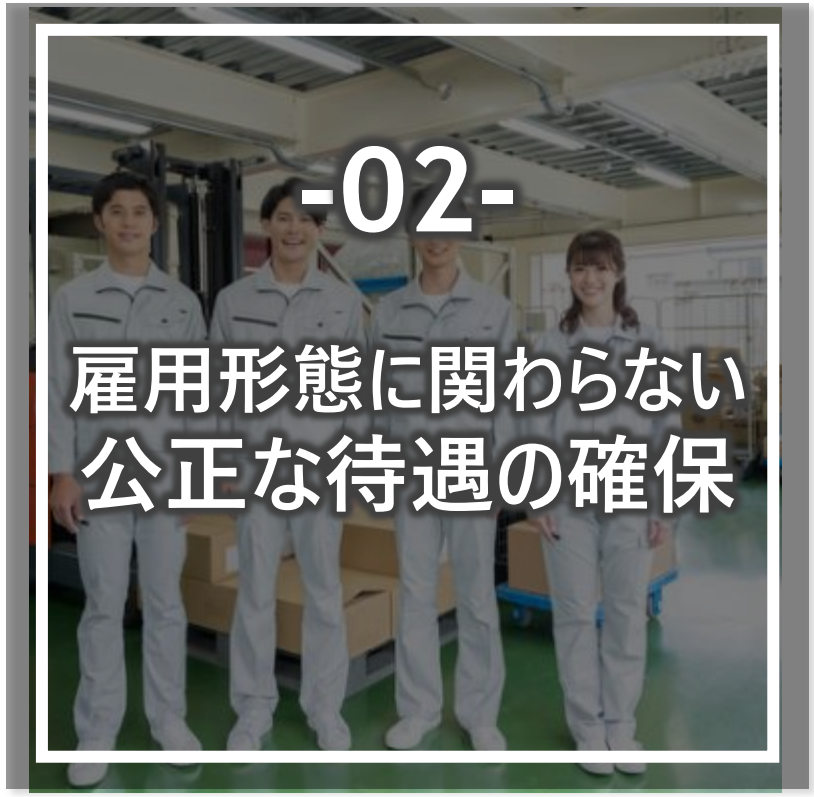
6 今後の対応

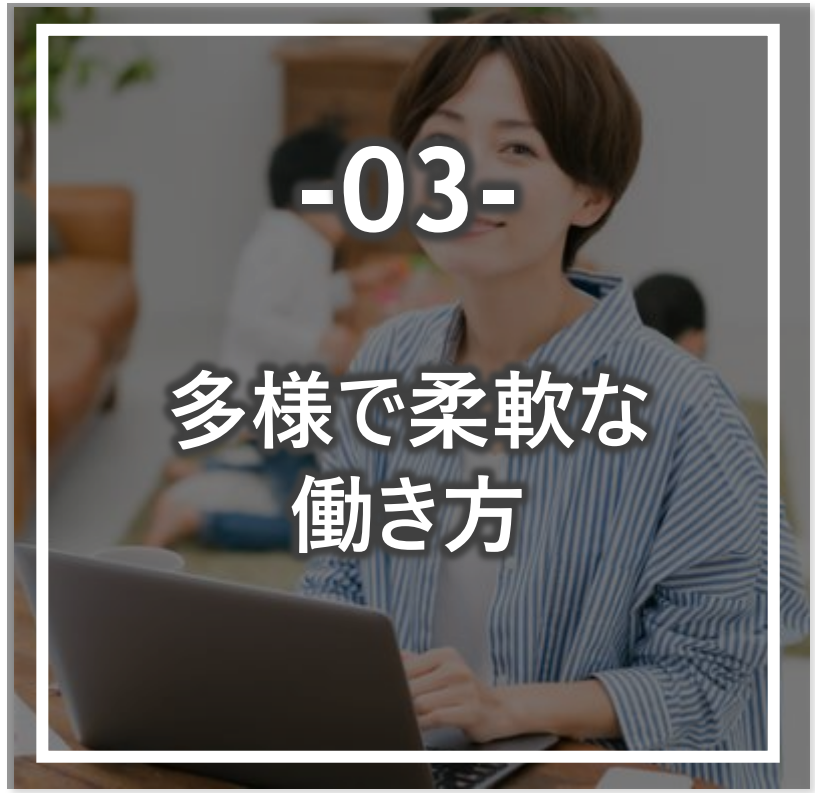
7 提言の方向性

進捗状況

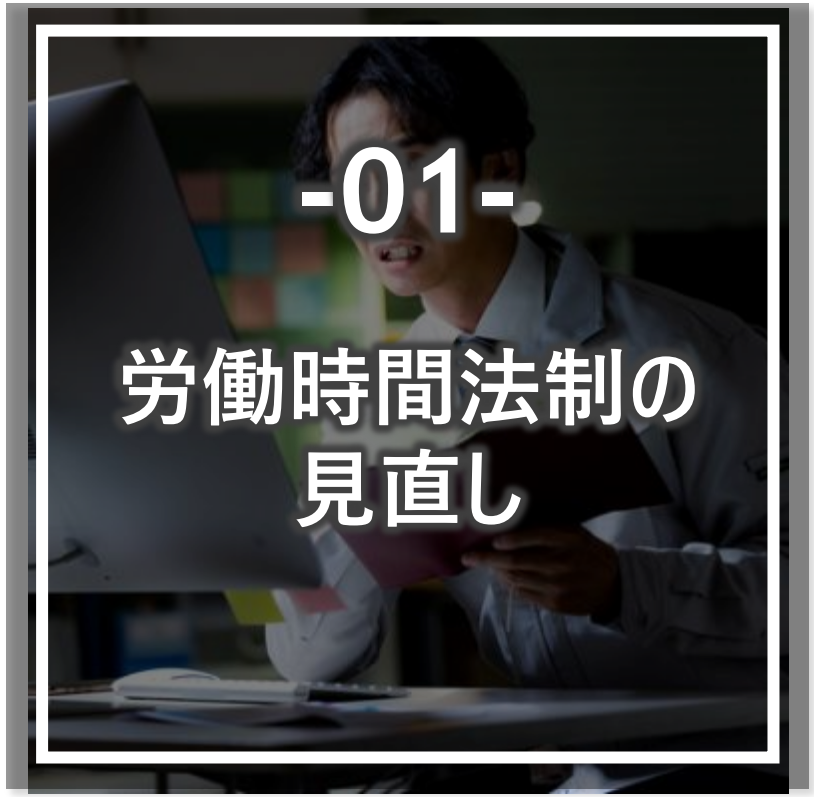
それぞれの課題がどこまで改善・進捗しているのか？





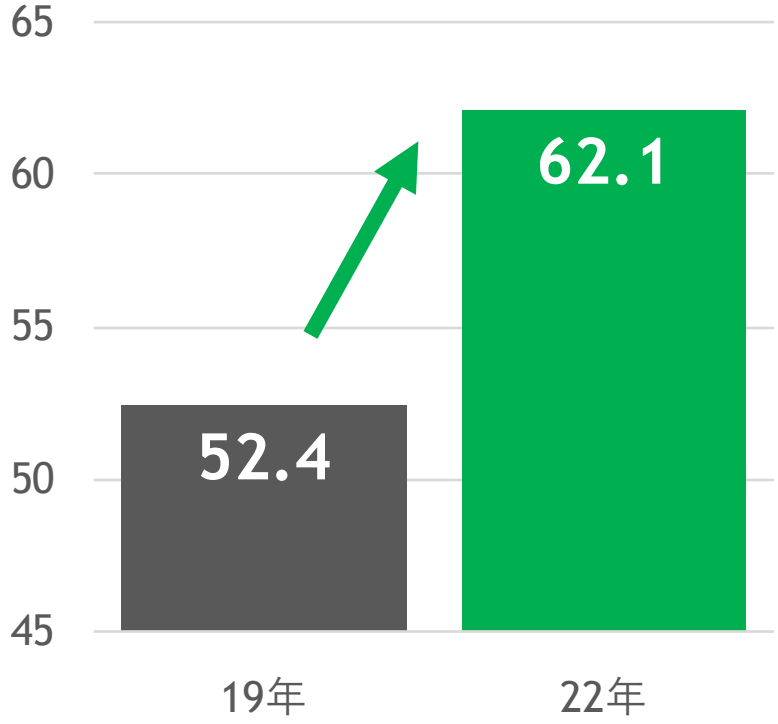


効果検証①　労働時間法制の見直し



就労条件総合調査(2023年厚生労働省)

■年次有給休暇取得率



労働基準法改正で年5日の

有休取得が義務付けられ

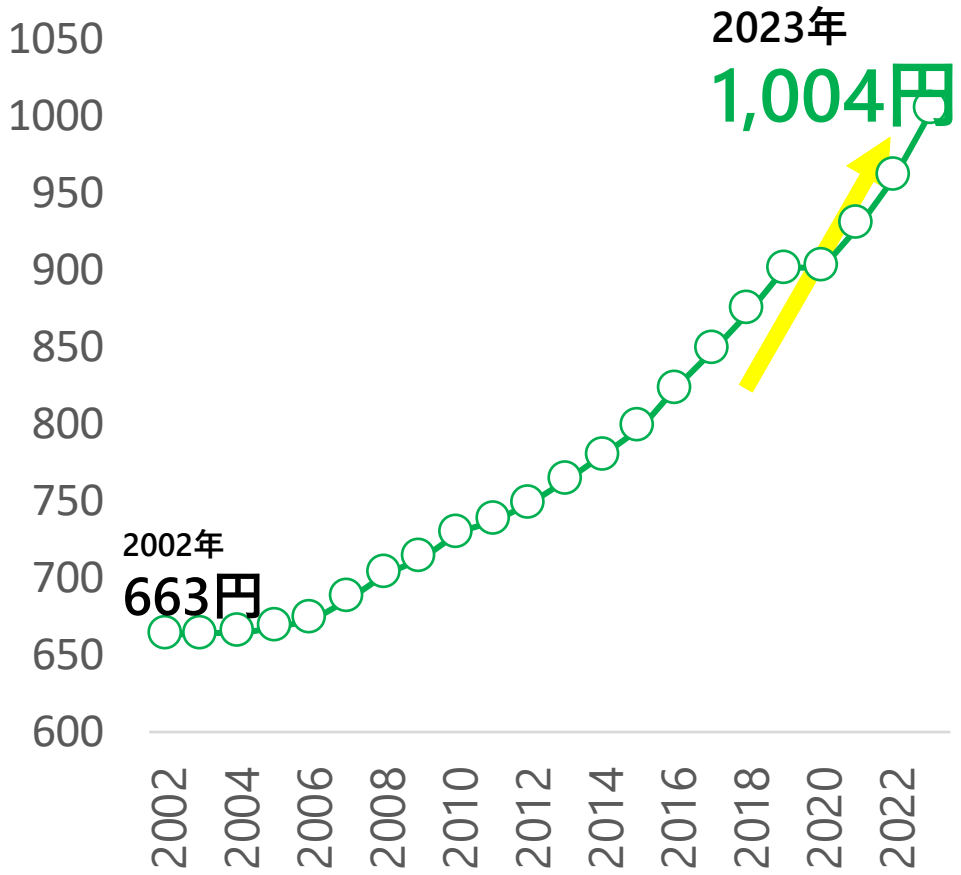
+10ポイント近く改善

取得日数平均

10.9日/1人当たり

効果検証②　雇用形態に関わらない公正な待遇の確保(その１)

■最低時給の推移(20年）

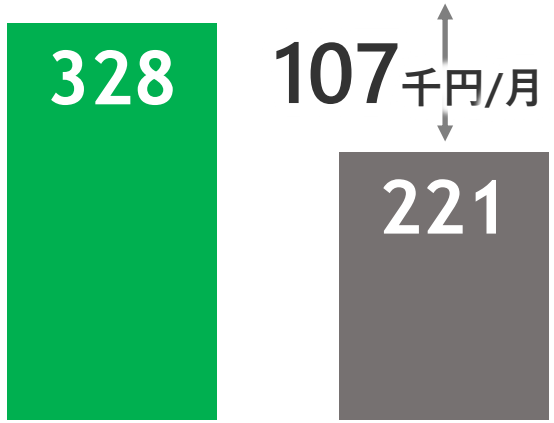


最低賃金の見直しは
加速度的に進んでいる

全国平均の最低時給は
1,000円を突破

効果検証③　雇用形態における公正な待遇の確保（その２）

■平均賃金　賃金構造基本統計調査　（厚生労働省2023年）



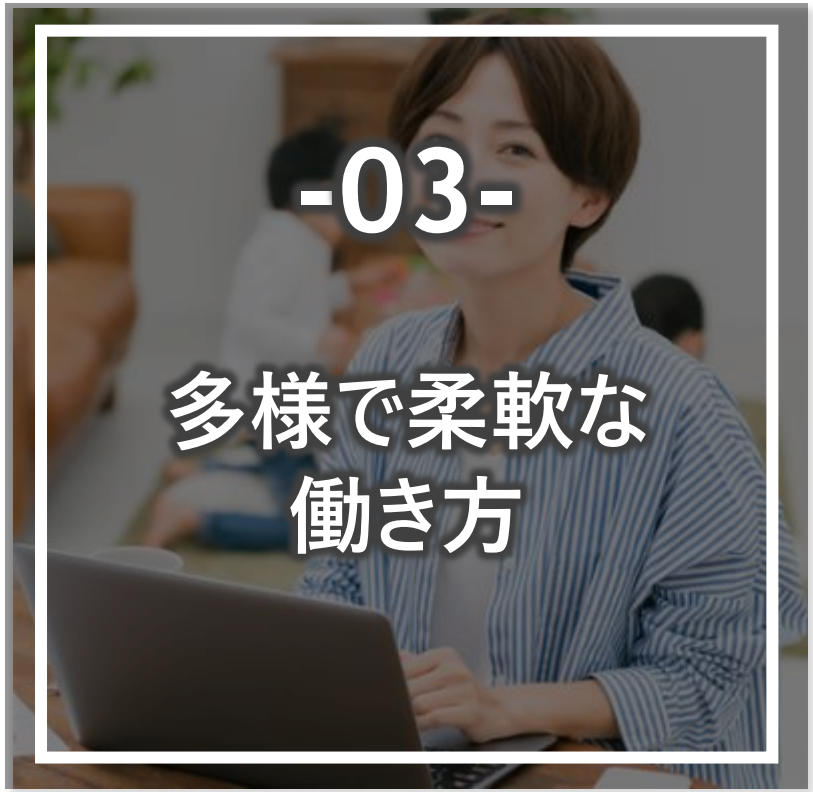
格差縮小しているが
依然として大きい

100千円/月
以上の差

	正規社員	正規社員以外
平均賃金	328.0千円	221.3千円
上昇率	+1.4%	+2.1%

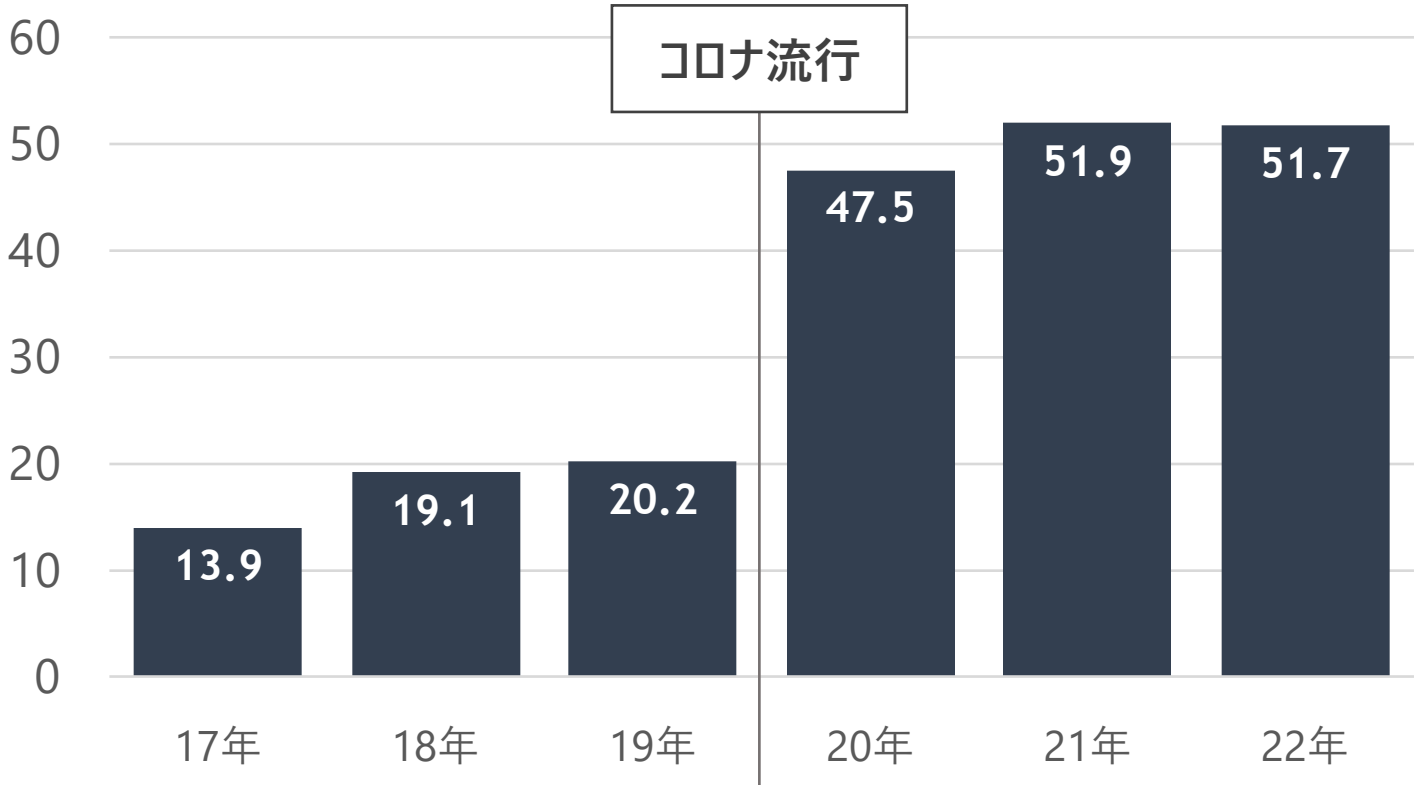
まだ効果は
十分ではない

効果検証④　多様で柔軟な働き方



■テレワークの普及率

通信利用動向調査
（総務省2023年）



コロナの影響で一気に普及したが、その後は停滞

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

対応が遅れている課題①②

①労働災害の増加

令和4年度
労働災害死傷者数
1,323,355人

過去20年で**最多**

過労死や精神的ハラスメントによる自殺が継続しているために2013年に国連から是正勧告を受けているが、改善の兆しは？

②働き方多様性の未浸透

- 在宅ワークへの抵抗感
- 男性の育児休暇取得が少ない
- 低い有給休暇取得率

旧態依然の日本の労働慣習が根強く残り浸透は遅い

対応が遅れている課題③④

③技能伝承の危機

・専門的分野での技術者・
専門職が極度に不足
　高速道路、電波塔点検・改修等
・後継者がいない
　伝統工芸技術等
・第1次産業従事者のなり手
不足による衰退
　(農業・漁業・林業)
技能実習生の活用再検討

④中小企業の改革の遅れ

・企業体力的なハードル
　残業規制による売上低下等を懸念
　時間短縮による会社・従業員への負担
　実質的労働時間の増加

・不人気による人手不足が常態化

・低賃金・人材不足
　新人教育時間確保困難・対応不能

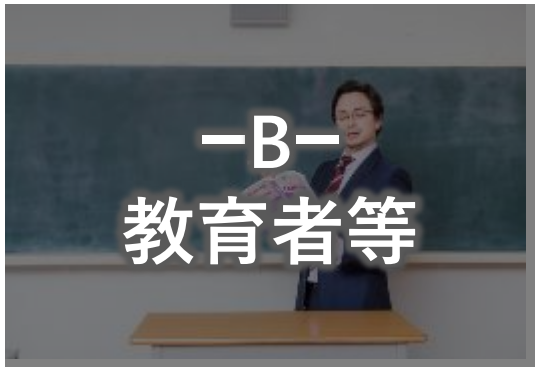
・当社にはできないという最初からのあきらめ
　体制を変更することの負担感

対応が遅れている課題⑤　恒常的な労働力不足（A～D）

⑤労働力不足が更に深刻になる業界

- 現場の業務が多い
- 労働集約産業
- 技能・専門職の領域が多い
- 機械化が進んでいない
- 業界ルールがテクノロジーの恩恵を阻害
- 顧客ニーズが強く、過剰サービスになりがち

時間外労働の規制で2024年まで猶予された業界等



残業規制が進むことでさらに労働力が不足する

業界特有の問題　A 運輸業

運送業界はECサービスの拡大に伴い需要が拡大している一方で働き手が少ない

1 慢性的なドライバー不足

運転手不足による
鉄道・路線バス廃止
BRTシステム不稼働
不規則・長時間労働
による不人気

2 物流の停滞長距離困難

ドライバー不足による
輸送能力低下
納品リードタイムの壁
積載率の水準の低さ

3 タクシードライバー等の手持ち時間

荷待ち時間・待機時
間作業時間が混在
予約システムの未活用

業界特有の問題　B 教育関係者

教育界は長時間労働等の労働環境の悪化により採用倍率の急激な低下を招いている

1 慢性的長時間労働

授業の以外の事務作業が多い
業務が増加傾向

給特法の見直し必要

2 心身疲弊による教育の質の低下

学習指導要領のハードル

真摯に対応すると時間がかかる

3 部活動・クラブ活動の負担

部活動の重要意識

他の業務との優先順位がつけにくく業務量が増大する

業界特有の問題　C 建設業

従業員の高齢化により2025年に大量退職者が予想され、一層の人手不足が深刻化する

1 高齢化による人材不足

従事者の年齢分布
55歳～：36％
～29歳：11.8％
(2020年)

2 若年層の離職率が高い

低賃金
休暇取得が困難

3 無理な受注による労働時間増加

不当な短期間工期での請負契約が横行

業界特有の問題　D 医療従事者

医療従事者は専門家・技師が多く、シフト勤務も多いため時間管理が難しい

1 慢性的医師・看護師不足

過重労働・劣悪な労働環境により医師・看護師の離職
メンタル不全者の発生

2 長時間労働の常態化

24時間体制による疲労

医療高度化への対応に追われる

3 応召義務 患者の高い期待

プロとしての誇り

長時間手術、
多人数の外来患者

⑤の課題への対応（業界ごとの打開策の検討～その１）

運輸業界

業界全体で業務のあり方の見直し

インフラ共有

・共同配送
・鉄道・航空機との連携
・貨物専用機の活用(ヤマト)
・BRTシステムの活用
・共通基準の制定
・輸送ルートの自動作成
・ライドシェアの検討

宅配サービス見直し

・配送料値上げ
・配送時間見直し
・翌日配送の一部中止・・・etc

教育業界

労働力をカバーし合う仕組み

中学生の部活参加率

59.6%

（22年度NHK調べ）

→地域のスポーツクラブへ

競技経験のない顧問が部活動を教える
→専門のコーチがいる地域のスクールが競技指導

⑤の課題への対応（業界ごとの打開策の検討～その２）

建設業界

人材確保のため労働環境の見直し

・人手確保の重点化（2025年問題もあり）
　魅力的な職場づくり
　システム活用による労働時間管理の適正化

・労働環境の見直し
　DX推進による業務効率化・生産性向上

・適切な工期の見直し
　工期設定等のためのガイドライン活用

医療従事者

組織内外での協業体制の構築

・フラットなチーム医療
　タスク・シェア、タスク・シフト（ICT,SNS活用）

・医療事務職・外部専門職・民間企業との連携

・各医療機関の内部課題の把握・見直し
　経営と現場の意思疎通

・世代間、職種間のギャップ解消
　間接業務削減

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

働き方改革で今後注力すべきこと

これまで：法令・規則制定等の**ハード面の改革**が中心
これから：**ソフト面の強化**が必要

1 イノベーションの創出と共有
- DX・機械化の推進
- ロボットの活用・AIの活用
- 人的投資の推進

2 仕事の手法の見直し
- 旧制度、旧手法、旧ルールからの脱皮

3 労働意欲のある人的資源の有効活用

4 働く人の意識改革

今後注力すべきこと　①イノベーションの創出～DX・機械化の推進

限られた人数、時間で最大の効果を発揮するためのテクノロジー活用

課題を解決するテクノロジーを広範に国策として活用すべき

例①ドローンの活用

例②自動仕分け

例③自動運転配送

いずれの技術もすでに実証実験は進められていて、AI学習により精度を高めている

今後注力すべきこと　①DX・機械化の推進に関して支援強化

実施するべき支援

・DX等の技術開発に対して補助金給付等政府支援の充実

・業界・自治体・事業者等でバラバラな手続きの標準化による機械化促進

・教育課程において幼少期からのDX教育の採用と強化

・先進的研究開発・大学教育等に対する支援強化

・事業者が実施する人的投資、リスキリングに関する支援

今後注力すべきこと　②仕事の手法の見直し～従来規範からの脱却

効率化を阻むルール

・書面提出義務
・対面実施義務
・オンラインに非対応の書式
　（押印、署名、複写）
・キャッシュレス化非対応
・100％完全無欠主義
・縦割り組織、意思決定の重層化

対応策：デジタル化の推進・業務効率化

・官民問わず、デジタルでの取引・申請を奨励する
　→デジタル管理された書類は申請・管理をスムーズに
　　法令による業務の標準化・簡素化・効率化

　　キャッシュレス決済やデジタル署名はすでに一般企業では拡大している

・客観的に合理的かつ効率的な業務手順に改める　（行政手続き)
　決定から実施までの早期化　　（新薬の承認手続き等）

今後注力すべきこと　③労働意欲のある人的資源の有効活用

働きたい人、働いて欲しい人が双方存在するにも関わらず、それをマッチさせる仕組み少ない

年収の壁の再検討

多くの人は保険料の発生を
回避する範囲でしか働かない

リタイア後の再就職支援

・定年退職後も社会貢献意欲・
　労働意欲のある人の受け皿不足
・潜在保育士等,有資格者の復帰

労働意欲のある障碍者

障碍者に個々人に対応した仕
事のマッチング対応を強化

今後注力すべきこと　④働く人の意識改革　（その1）

中小企業で散見される改革が進まない大きな理由

1　保守的な企業の風土

2　変化を嫌う個人の意識

▼

経営者・従業員それぞれの意識改革を図るとともに

働くことでの社会貢献意欲を喚起させる

今後注力すべきこと　④働く人の意識改革　（その２）

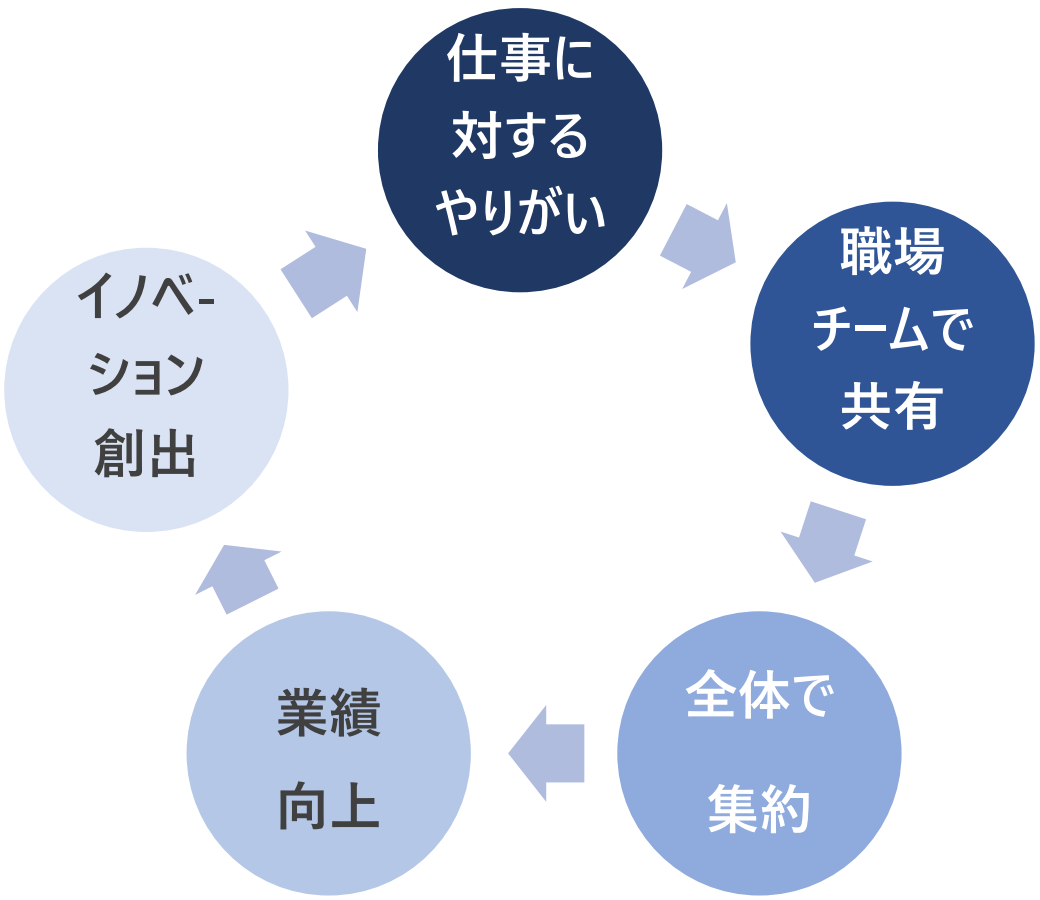
「働く環境を変えよう」とする
積極的な意識改革

▼

個々人の仕事のやりがいを醸成し
その意識で全体をレベルアップ

▼

業績向上に寄与し
イノベーション創出に繋がる



イノベーション創出　⇒　雇用拡大　⇒賃金上昇　⇒生産性向上

CONTENT
本日の論点

1 働き方改革の原点

2 政府で検討された経緯

3 目指したもの

4 法令改正等の効果/課題進捗状況

5 残された課題

6 今後の対応

7 提言の方向性

提言　～多角的な対応で問題を解決～

改革推進に当たり政府、自治体、企業、個人のそれぞれの立場と責任において課題に真摯に向き合う ➡ 社会貢献意欲の発露・地域活性化

「**働き方改革**」の原点であり、我が国の最も重要な課題の一つ

「**少子高齢化**」**への多角的対応が必要**

当会議所における３つのプロジェクトも共通の原点を持つ

- **働き方改革**
- **多子化対策**
- **未病対策**

健康で豊かな暮らしの追求

プロジェクトの原点は同じであり
並行して推進を図る

提言　～多角的な対応で問題を解決～

前述の3つのプロジェクトに加え「**働く女性へのサポート**」が重要

働くことを再定義

働くこと（労働）は社会、地域、組織、家族、自分のためにするもので、それぞれに必要なことであり、
誰にとっても有意義で、社会発展に寄与し、個人の満足・幸福感を満たすことに繋がる。

「家事」「子育て」も働くことの範疇にあり、家庭での働き方改革も同様の視点で推進が必要。

子育て、家事も含めて女性が働きやすい環境を整える必要がある。

女性にとって家庭内でも外でも、過ごし易く、働き易い環境を整えることが
婚姻率・出生率の向上に繋がる

働く女性へのサポート～　女性が働き易い環境・制度の構築

「働く女性へのサポート」推進が「少子高齢化」対策に直結

女性が働き易い環境・制度の構築　＝ 多様で柔軟な働き方を推進

最重要は

「子育て支援」により 負のスパイラルを断ち切る

子育て支援 ➡ 婚姻率・出生率の向上 ➡ 労働人口増加

異次元の『少子化対策』

⇕

異次元の『働き方改革』

提言　～多角的な対応で問題を解決～　今後の力点

①働き方改革において今後強化すべき
ソフト面のイノベーションの推進

②働く女性へのサポートによる子育て支援

上記2つを強力に推進することにより
労働生産性の向上と同時に婚姻率・出生率も上昇することになり
「**国力が向上**」し、我が国が直面する諸課題を解決する有効な手段となる

①と②の推進は働き方改革、多子化、未病の3つのプロジェクトを同時並行的に推進することでより一層の効果が発揮される

以上