

## 【社労士総研調べ】

# 働き方改革が労働意欲・労働時間・職場文化に与えた影響に関する調査 調査結果

(全国社会保険労務士会連合会 社会保険労務士総合研究機構)

2026年3月

## ■ 調査の目的

社労士が現場を通じて認識している社会課題を的確に把握し、速やかな提言・発信につなげることを目的として、社会課題等をテーマとした会員対象の調査を実施する。

## ■ 調査の背景

対象	すべての社労士
調査項目	(1) 基本情報に関する質問 (2) 影響の全体像に関する質問 (3) 課題や効果に関する質問 (4) 社労士業務との接合に関する質問
調査期間	2026年1月27日（火）～2月9日（月）
調査の方法	Web回答（連合会ホームページ会員ページ内に回答用URLを公開し、社労士からの回答を募集）
回答数	690人

# 調査結果 概要①

## 【働き方改革の影響の全体像】

### ●労働時間は減少傾向、年休取得・生活のバランスは改善

→ 社労士の関与により、法改正対応が浸透した結果、残業抑制につながっている。また、年休取得義務化・管理強化の効果が顕在化している。

### ●労働意欲・エンゲージメントは概ね横ばい／判断困難が多数

→ 労働時間削減だけでは意欲向上につながりにくいことが結果に反映されている。

### ●成果に差が出る要因は、「経営者の姿勢」と「人手不足」

→ “本気度”で成果の出方が大きく変わると考えられる。また、現場の人手不足が足枷となっており、労働時間を守りつつ業務を回すのが困難である現実も見られる。

# 調査結果 概要②

## 【顕在化した効果(プラス面)と課題(マイナス面)】

### <効果>

#### ●長時間労働が“当たり前”でなくなった

→労働時間抑制、年休取得促進などで組織文化としての前進がみられた

#### ●ムダな業務の見直しが進んだ

→様々な改善活動の契機となり生産性向上に繋がった

### <課題>

#### ●勤怠管理の負荷増／管理職の残業増

→法令遵守の裏側で、管理業務が膨張している傾向も見られる

#### ●休暇は進むが業務が回らない

→“休ませる仕組み”が構築できた半面、“回す仕組み”が不足

#### ●残業減による手取り減

→モチベーション低下→賃金制度の見直しとセットで考える必要性？



働き方改革＝労働時間削減ではなく、制度・生産性向上・対話による納得感がなければ悪循環となる可能性

# 調査結果 概要③

## 【社労士が提供できる価値と価値向上の伸びしろ】

### < 価値 >

#### ● 労働時間の削減を生む制度設計

→ 就業規則、36協定等の規程類整備

#### ● 休み方・働き方の見える化で生産性向上

→ 年休計画表、繁閑前提のシフト設計の提供

#### ● 法的根拠に基づく必要性の周知

### < 価値向上の伸びしろ >

#### ● 人手不足・業界特有の取引慣行による制約の解消

#### ● 企業体力の差や経営判断を妨げる外的要因の縮小

# 調査結果 概要④

## 【成功企業の共通点/中小企業の最小運用セット/しわ寄せ処方箋】

### A. 成功企業の共通項(経営者・管理職・要員・対話・データ)

- 経営者:目的(何を守り、何を変えるか)を言語化し、優先順位をぶらさない。
- 管理職:現場の配分・育成・評価を「時間制約下で回す」運用力を持つ(説明と納得形成が鍵)。
- 要員(体制):人手不足・繁忙差を前提に、業務の棚卸と再設計(ムダ削減+標準化+外部活用)。
- 対話:ルール導入は「周知」で終わらせず、現場の困りごとを拾って合意形成する。
- データ:勤怠・年休・残業・要員・生産性の“見える化”で、感覚論から月次運用へ。

### B. 中小企業で回る「最小運用セット」(勤怠・年休・36協定・説明会)

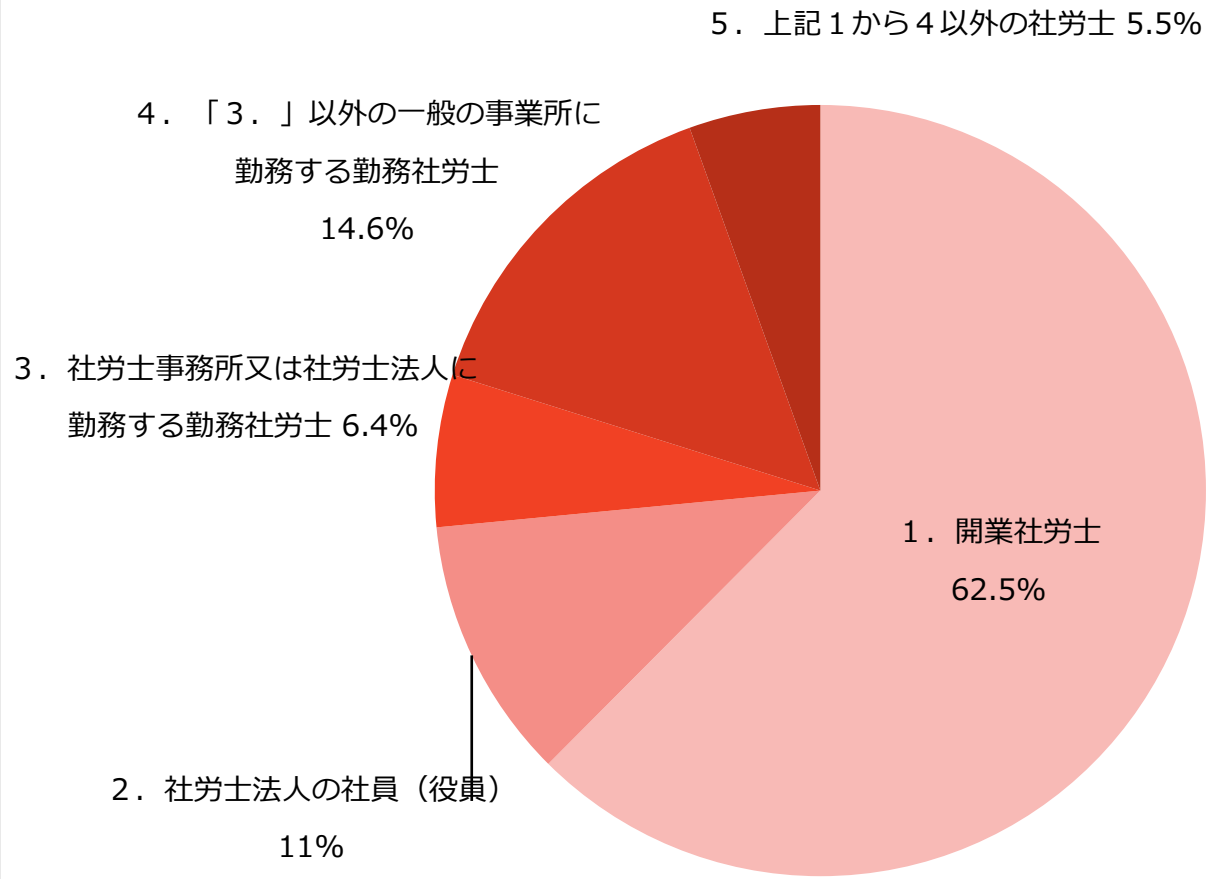
- 勤怠:記録と実態のズレを放置しない(サービス残業・持ち帰りの芽を防止)。
- 年休:付与・取得状況を見える化し、繁忙期ルール(計画付与等)で“揉めどころ”を先に防止。
- 36協定:上限規制は「法令対応」ではなく「業務設計の起点」にする(繁忙期の設計が重要)。
- 説明会:制度変更は“紙で配る”だけでなく、Q&Aで誤解を解く(目的と手段の混同を防ぐ)。

### C. しわ寄せが出たときの処方箋(賃金/評価、繁忙期、管理職負荷、外部要因)

- 賃金/評価:残業が減った分の不満は「説明」だけでは消えない。役割・成果・手当設計の見直しへ。
- 繁忙期:上限規制に合わせて“締切・納期・人員”を再設計(納期交渉、前倒し、平準化、外注)。
- 管理職負荷:指揮命令・育成・評価が増えるなら、権限委譲と支援ツール(面談テンプレ等)をセットで。
- 外部要因(取引・多層構造):元請け要求・価格・納期が原因なら、社内努力だけで解決しない。取引条件の見直し・相談先の確保を。

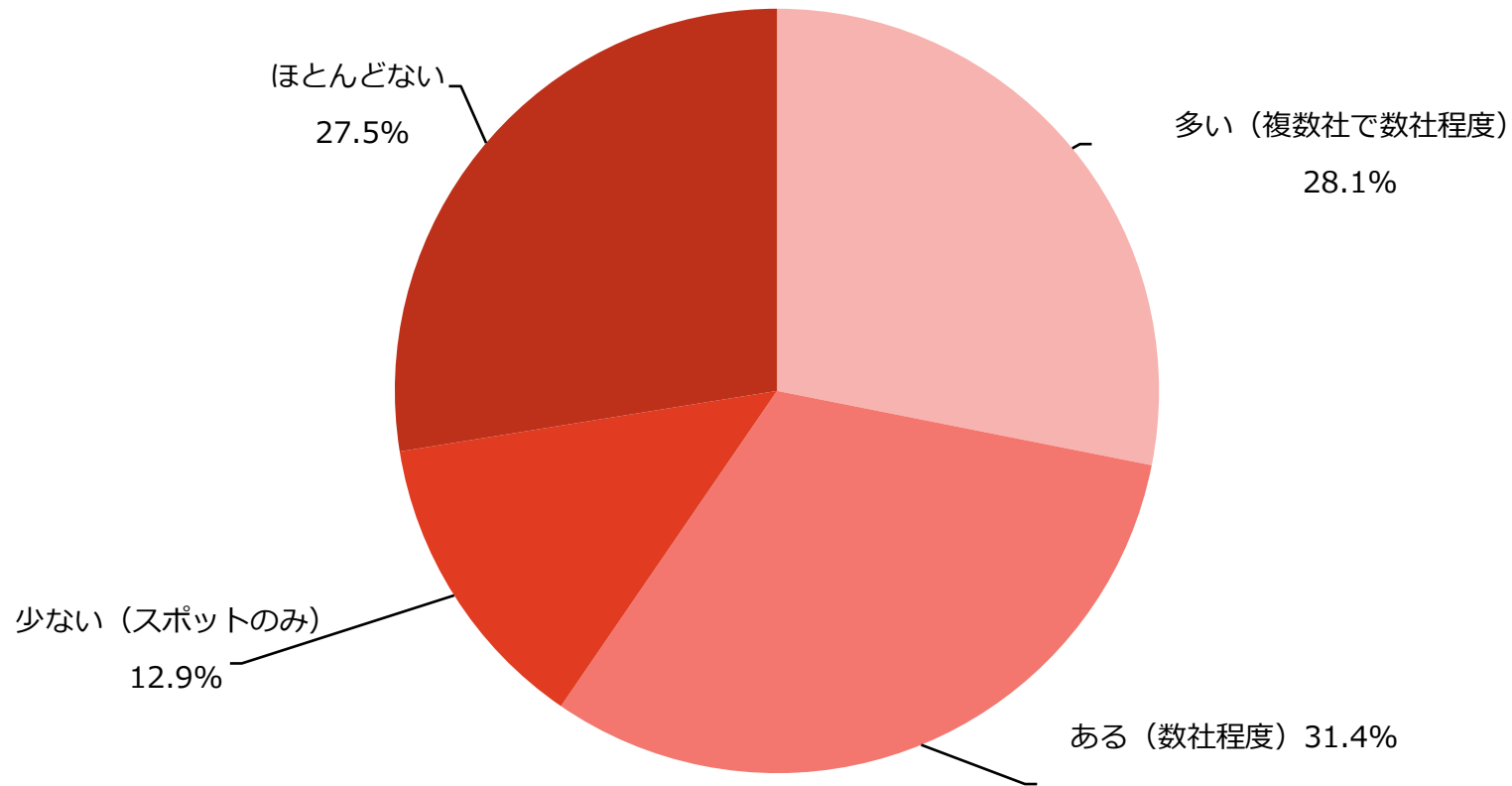
## ◆登録種別

Q1. あなたの登録種別を教えてください。(n=690)



### ◆働き方改革対応への企業支援の有無

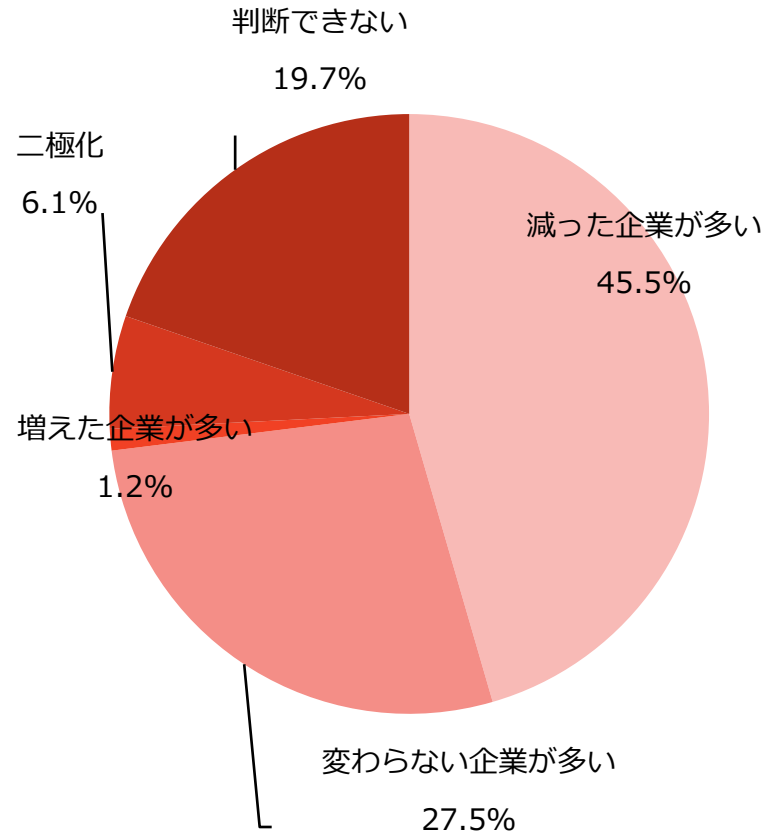
Q2.働き方改革関連法の施行前、施行直後、または施行後以降に、働き方改革対応（時間外上限、年次有給休暇、同一労働同一賃金等）を支援・関与した企業はありますか。(n=690)



## (2) 影響に関する質問

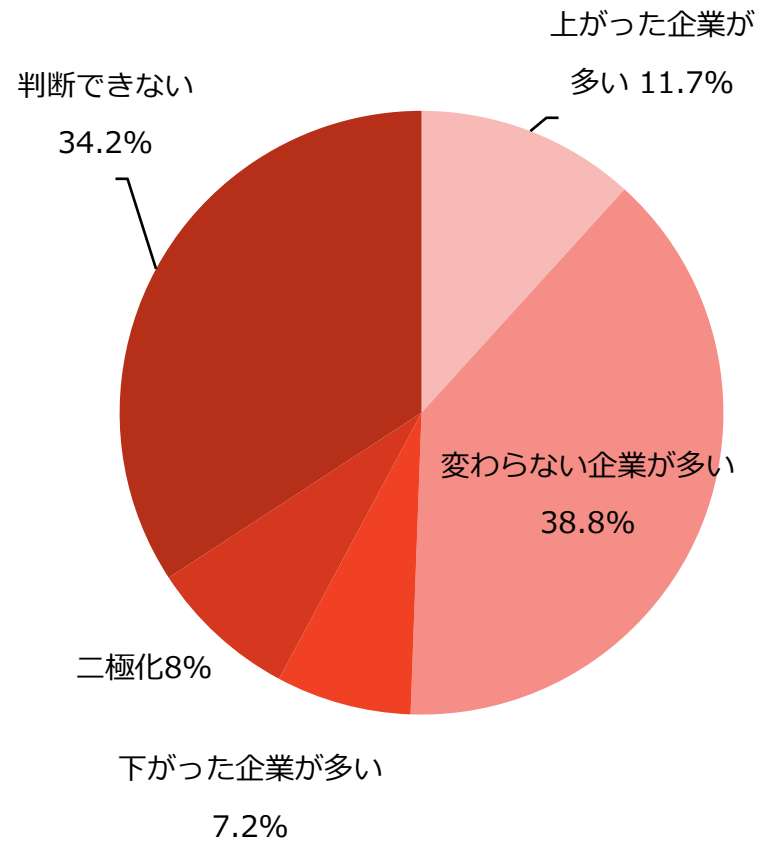
### ◆ 関与先全体における労働時間の傾向

[Q3]労働時間は、関与先全体として次のうち「どの傾向が多い」ですか。(n=690)



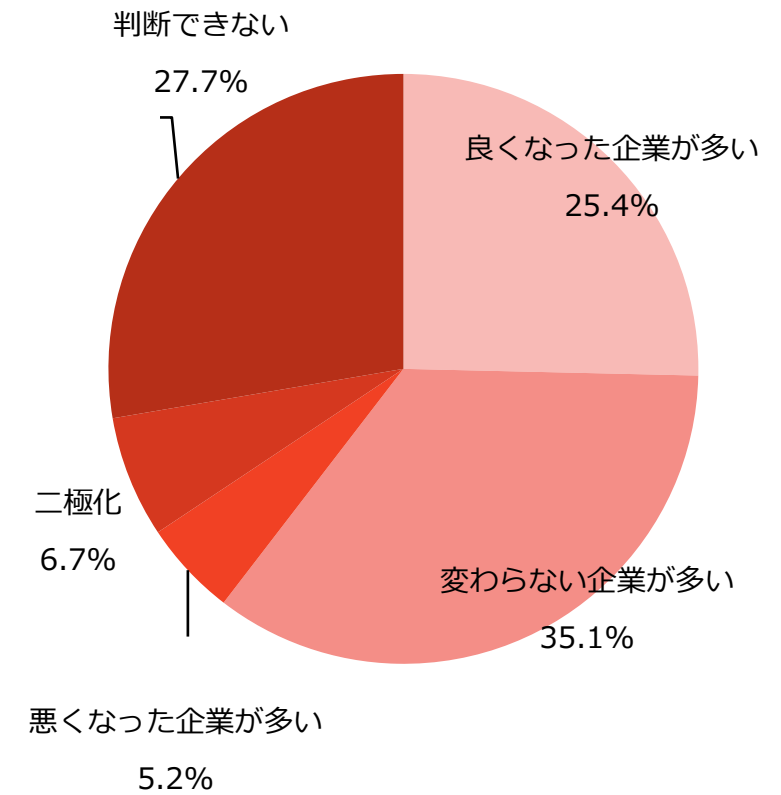
### ◆ 関与先全体における労働意欲・エンゲージメントの傾向

[Q4]労働意欲・エンゲージメントは、関与先全体として次のうち「どの傾向が多い」ですか。(n=690)



### ◆ 関与先全体における職場文化の傾向

[Q5]職場文化は、関与先全体として次のうち「どの傾向が多い」ですか(n=690)

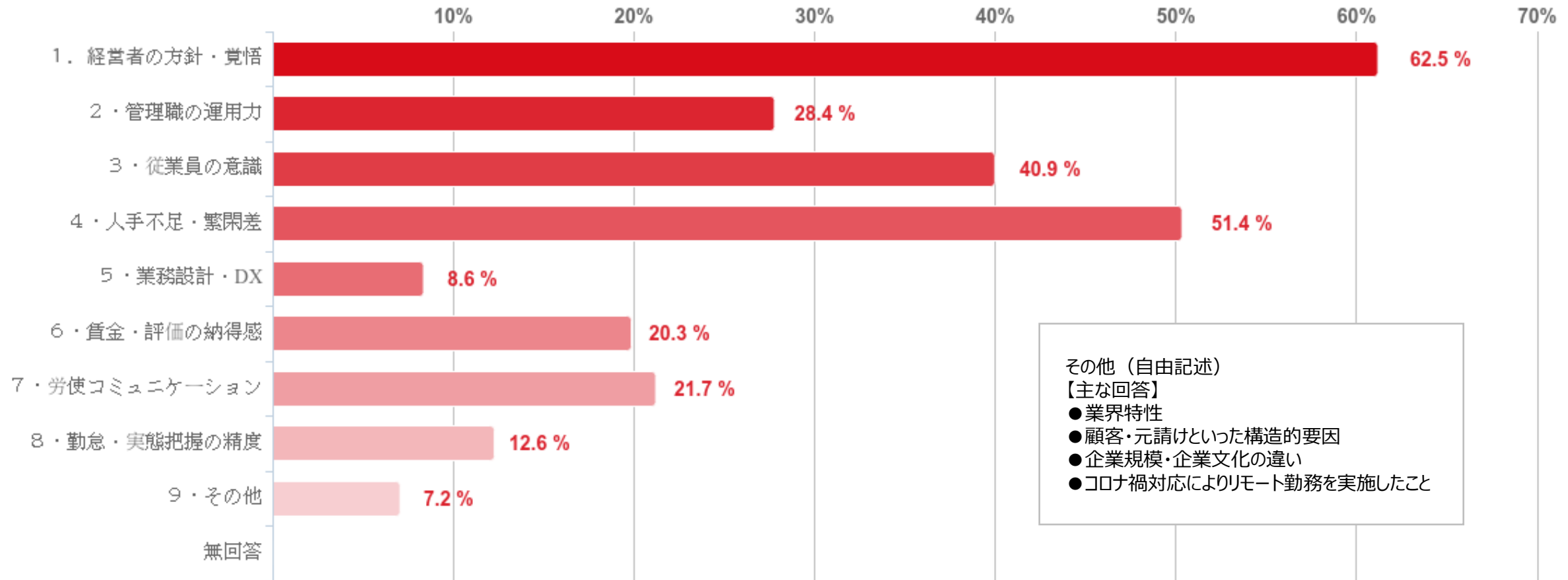


## (2) 影響に関する質問

### ◆ばらつきが大きくなる要因

- ・ 関与先企業における労働時間、労働意欲・エンゲージメント、職場文化の傾向の差（ばらつき）が大きくなる要因として、「経営者の方針・覚悟」が62.5%と最も多く、「人手不足・繁閑差」が51.4%と次に多い。

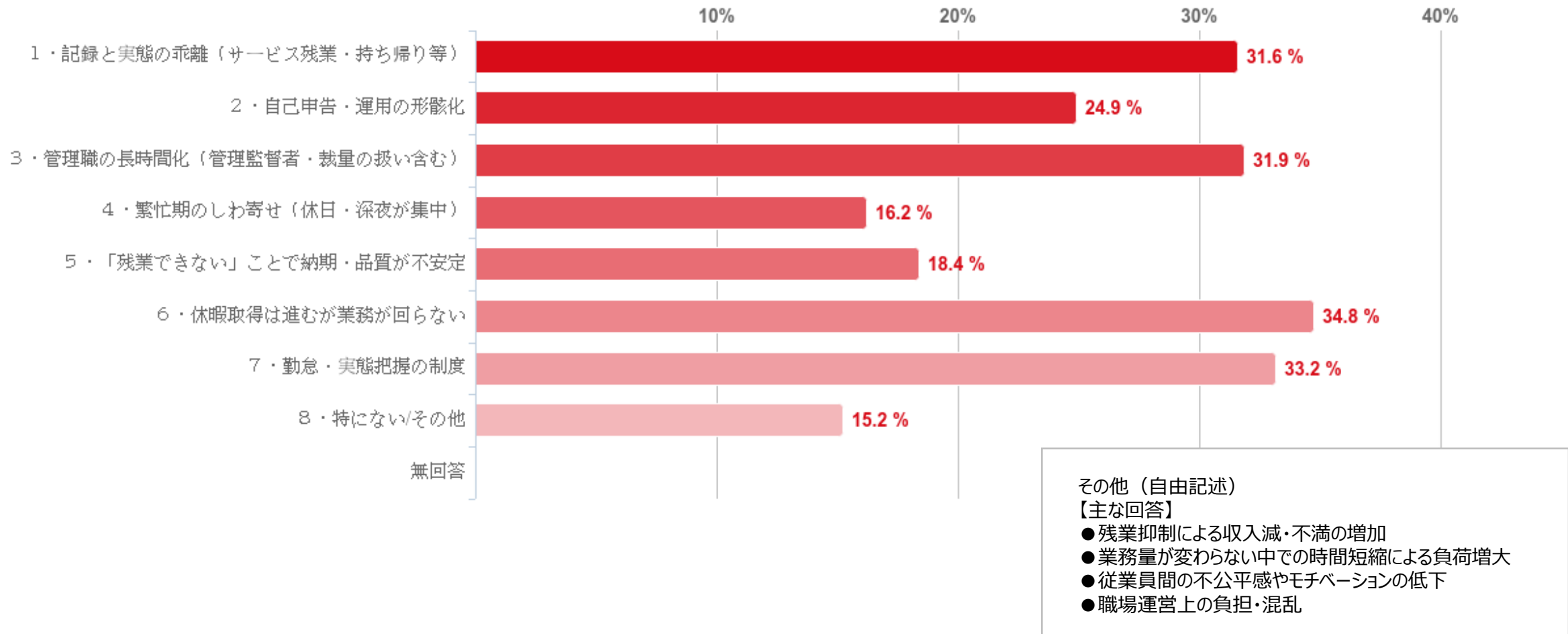
[Q6]Q3～Q5の差（ばらつき）が大きくなる要因を教えてください。（最大3つまで）



### (3) 課題や効果に関する質問

#### ◆働き方改革施行後の労働時間に関する負担・課題

[Q7]働き方改革関連法施行後、労働時間に関して、負担が増えた点/顕在化した課題について教えてください。(最大3つまで)

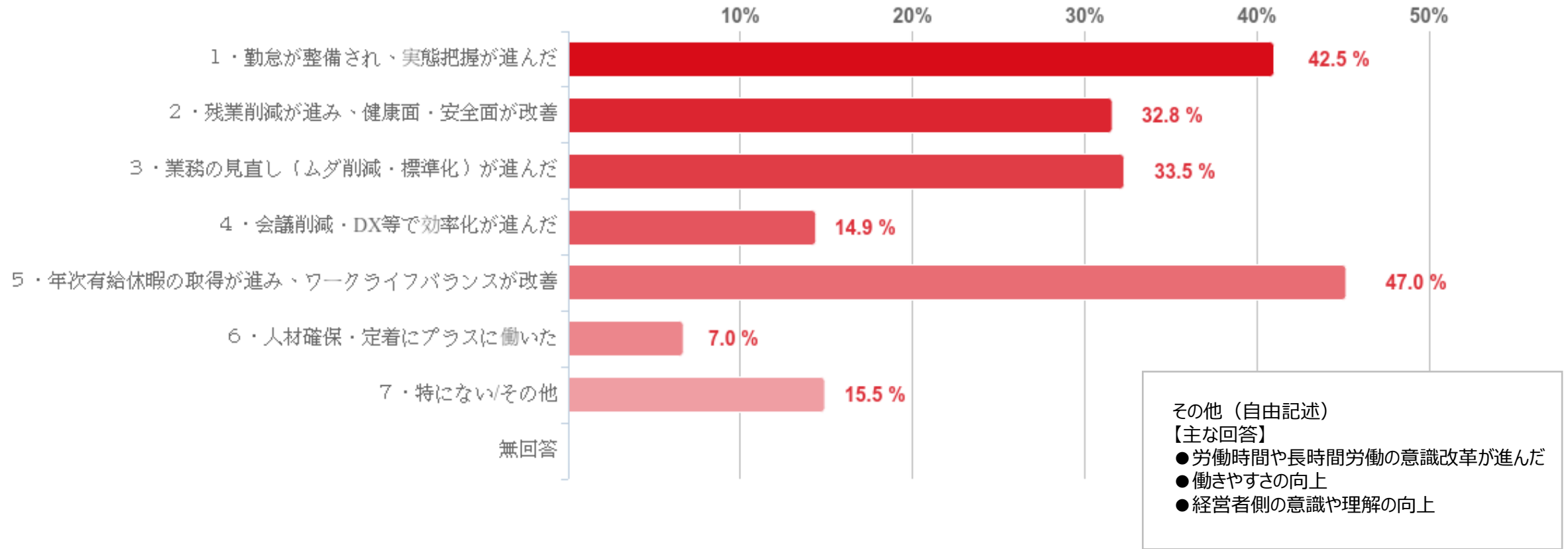


### (3) 課題や効果に関する質問

#### ◆働き方改革施行後の労働時間に関する改善

- 働き方改革関連法施行後、労働時間に関して良くなった点として、「年次有給休暇の取得が進み、ワークライフバランスが改善」が47%と最も多く、「勤怠が整備され、実態把握が進んだ」が42.5%と次いで多かった。

[Q8]働き方改革関連法施行後、労働時間に関して、良くなったと感じる点を教えてください。(最大3つまで)

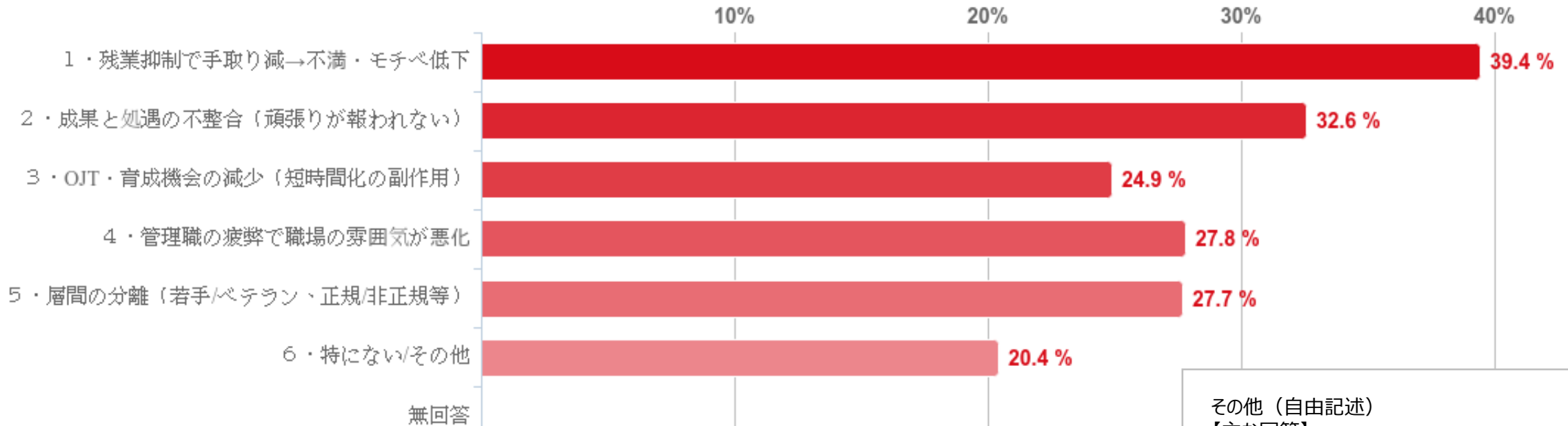


### (3) 課題や効果に関する質問

#### ◆働き方改革施行後の労働意欲・エンゲージメントに関する負担・課題

- ・働き方改革関連法施行後、労働意欲・エンゲージメントに関する負担・課題として、「残業抑制により手取り減少することで不満・モチベーションの低下」が39.4%と最も多かった。

[Q9]働き方改革関連法施行後、労働意欲・エンゲージメントに関して、負担が増えた点/顕在化した課題について教えてください。(最大3つまで)



その他(自由記述)

【主な回答】

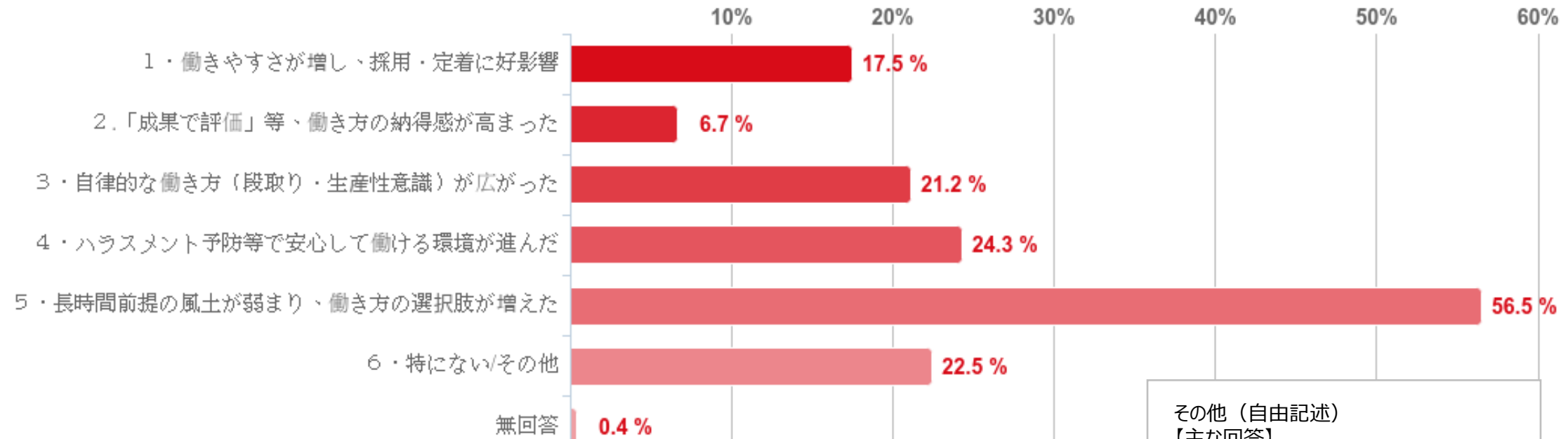
- モチベーション格差・二極化の進行
- 管理職の負担増
- 働き方の変化によるコミュニケーション低下
- ITリテラシー格差・DX対応不可の増大

### (3) 課題や効果に関する質問

#### ◆働き方改革施行後の労働意欲・エンゲージメントに関する改善

- 働き方改革関連法施行後、労働意欲・エンゲージメントに関して良くなった点として、「長時間前提の風土が弱まり、働き方の選択肢が増えた」が5割以上の回答であった。

[Q10]働き方改革関連法施行後、労働意欲・エンゲージメントに関して良くなったと感じる点を教えてください。



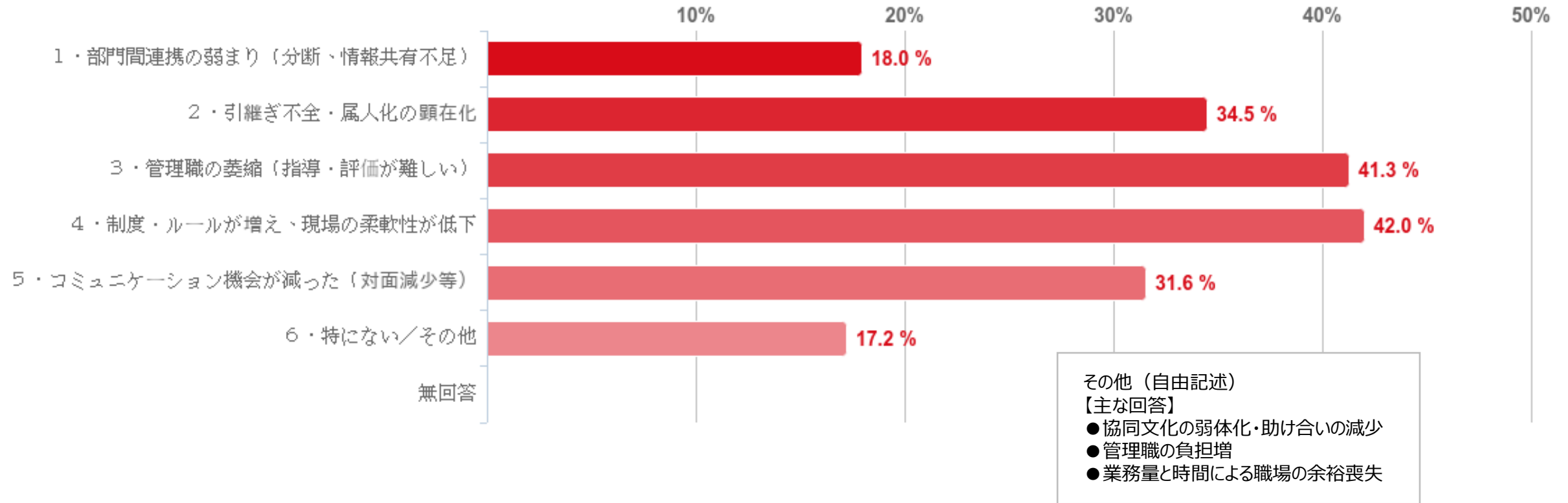
その他（自由記述）

【主な回答】

- 休暇取得しやすい職場環境への改善
- 労使双方の意識改革の進展
- 課題の可視化

## ◆働き方改革施行後の職場文化に関する負担・課題

[Q11]働き方改革関連法施行後、職場文化に関して、負担が増えた点/顕在化した課題について教えてください。(最大3つまで)

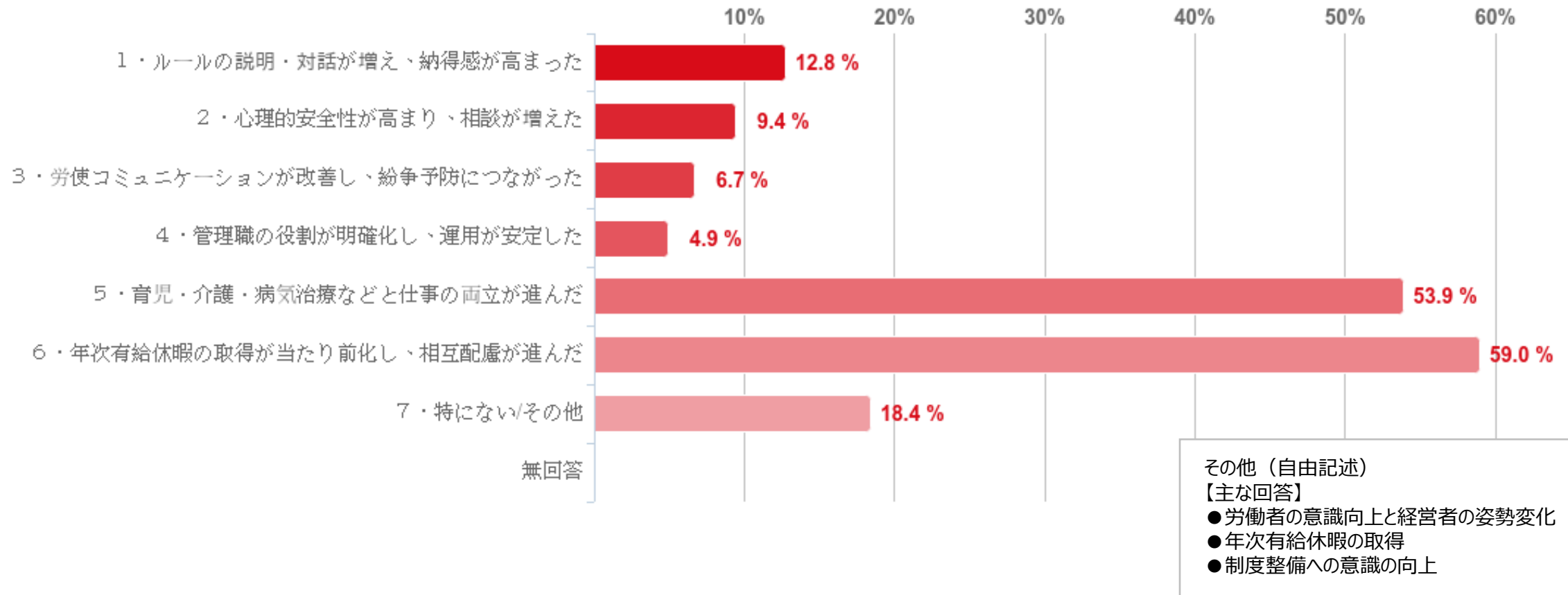


### (3) 課題や効果に関する質問

#### ◆働き方改革施行後の職場文化に関する改善

- 働き方改革関連法施行後、職場文化に関して良くなった点として、「年次有給休暇の取得が当たり前化し、相互配慮が進んだ」が約6割の回答を占めており、次いで「育児・介護・病気治療などと仕事の両立が進んだ」が53.9%と最も高かった。

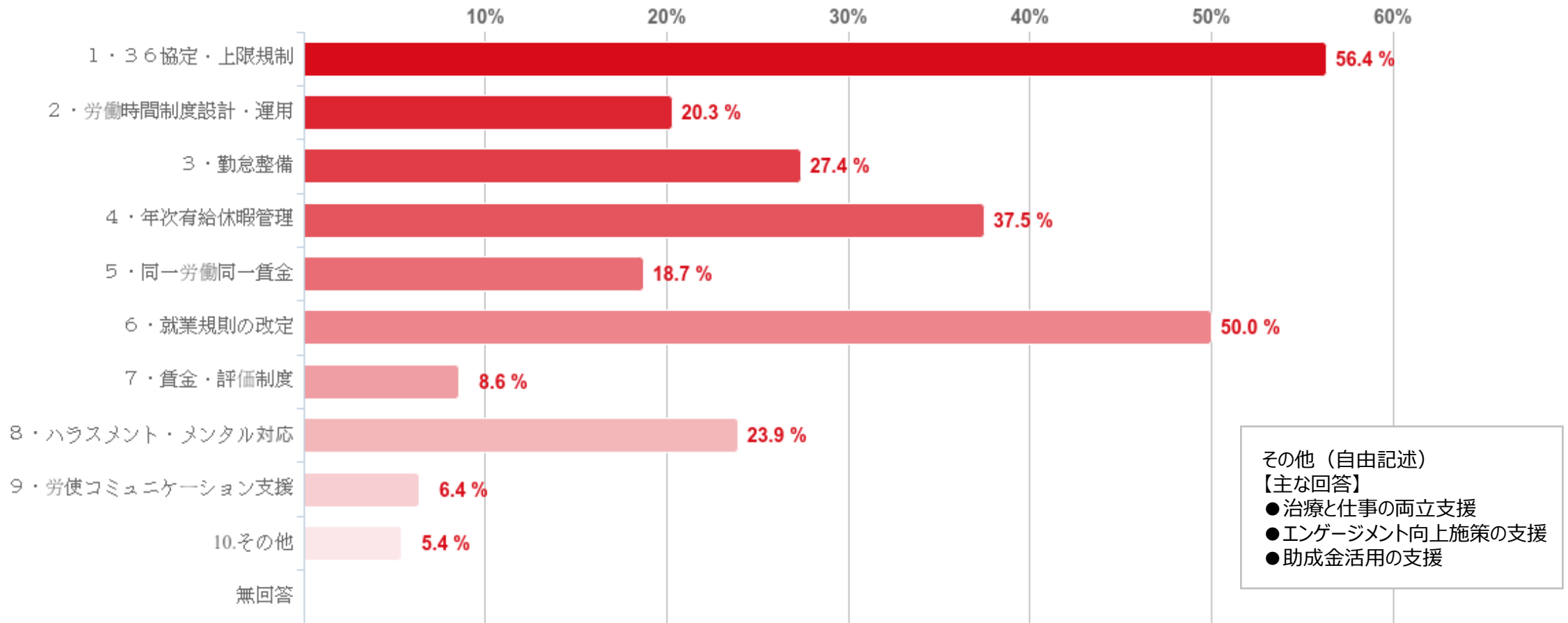
[Q12]働き方改革関連法施行後、職場文化に関して、良くなったと感じる点を教えてください。（最大3つまで）



## (4) 社労士業務との接合に関する質問

### ◆働き方改革支援における関与の内容

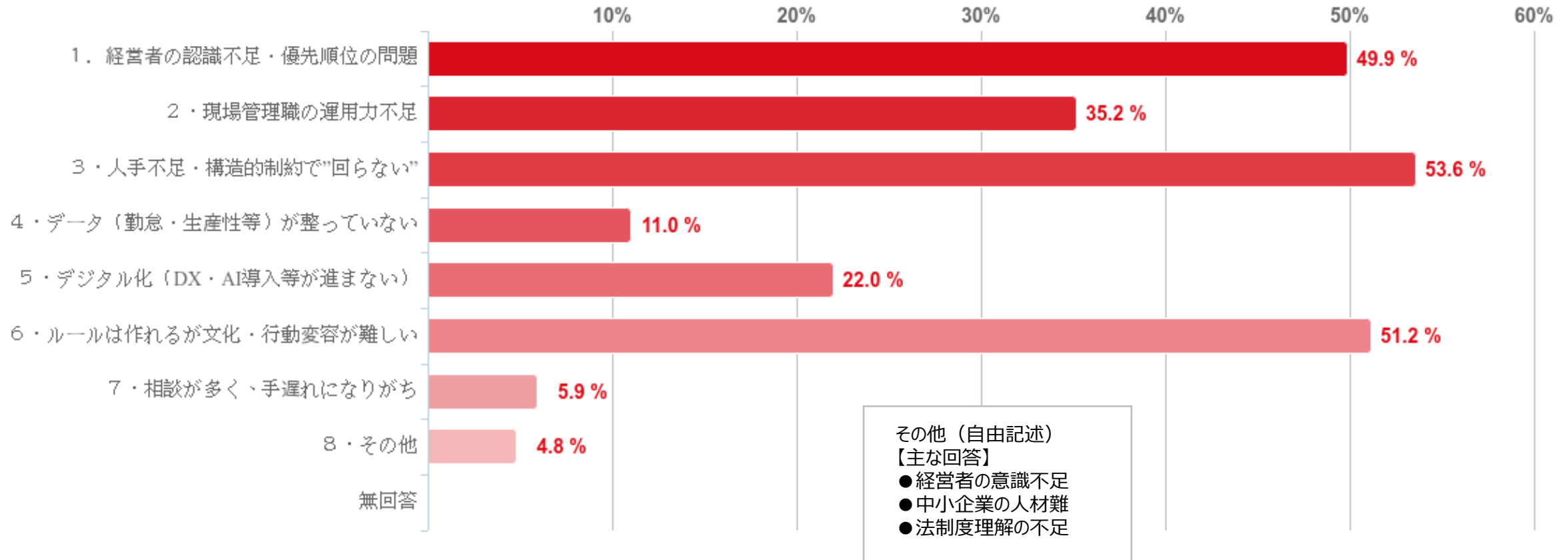
[Q13]働き方改革支援で、社労士として主に関与した内容について教えてください。(最大3つまで)



## (4) 社労士業務との接合に関する質問

### ◆働き方改革支援における社労士の限界・課題

[Q14]働き方改革の支援において、社労士として「関与が難しい/限界がある」と感じる点について教えてください。(最大3つまで)



## (4) 社労士業務との接合に関する質問

### ◆現場の声

[Q15]具体的・数値感を含め、連合会として発信に活かせる“現場の声”（自由記述）について教えてください。

	現場の声（制度の副作用、制度運用で詰まる点）
成長機会の阻害	若手が会社に仕事に興味をもち、意欲的に学び、成長したいと希望していたにも関わらず、会社側が若手本人だけでなく指導するベテラン職員にも一律に「残業禁止」「休暇取得」を求めた結果、意欲のある若手の成長機会が失われ、最終的に離職につながった。
人手不足での 休暇制度運用の困難	人手不足の中で年次有給休暇の取得率が増加したことにより、完全週休2日を維持することが難しくなった企業がある。また、費用負担が重く、十分な取組に踏み出せない企業も存在する。
管理職のなり手不足	対応は進んだものの、実際の働き方はなかなか変わっておらず、その影響として、管理職の業務量が増加し、負担が大きくなり、管理職が疲弊している。このような状況から、若い世代が管理職になることを敬遠する傾向がある。
事務負担の増大	労働者にとって望ましい制度であっても同じ労働者である労務部門の担当者に処理工数が増加している。 例) 育児関連の申請制度は手続きが複雑化し、担当者の負担が増加している。 介護に関する個別の説明義務は職員数が多い事業所にとっては現場の事務負担が増えている。 規程の周知と制度の詳細な内容添付で可能と考える。
タスクシフト未整備	医師とその他職種との間に存在する壁みたいなものが、より大きくなったように感じる。 具体的には、医師の労働時間削減が優先して進む一方で、タスクシフト/シェアを受け入れる側の業務改善が十分に進んでいないため、医師以外の職種に業務負担が偏って増加している、といった声がよく聞かれる

## (4) 社労士業務との接合に関する質問

### ◆現場の声

[Q15]具体的・数値感を含め、連合会として発信に活かせる“現場の声”（自由記述）について教えてください。

取り組み	内容（効果のあった施策、こう変えるとよい）
年間休日 + 15日でDXが加速	小規模の建設業(元請)において、年間休日を一気に15日増やした。経営陣からは、休日を増やしたにも関わらず、売上に反映しないとの事で、厳しい声も上がったが、休日を増やした事で、従業員のエンゲージメントが上がり、自ずと従業員の内から業務の効率化の意識が高まって、一気にDX化が進んだ。また、少ない人員で休日確保しながら業務を行う事への意識が特に高まったので、休日を一気に増やすなどのインパクトのある施策を、先に導入する事で、社内全体の意識が変わった良い例だと感じた。
固定残業“45→30h”の段階是正	建築・不動産業では、主に日中顧客訪問を行い帰社後デスクワークが多く、残業になる傾向が高い。固定残業代（45時間/月、労使協定あり）が設定されており、残業が「当たり前化」していた。 1~4の取り組みにより、労働者の働き方の意識も改善し、残業は減少した。 1. 賃金制度設計を第一段階として固定残業代30時間/月とする。 2. 15時間分の減少分の固定残業代は調整給として支払う。3年間で調整給を均等償却するとともに、基本給に1/3の調整給振り替えることとした（実質支払い賃金は変更しない）。 3. 月間残業時間は30時間以内を厳守することと残業時間管理の徹底（例：20時間を超えたら注意メッセージを配信） 4. 安全衛生員会での月次報告と徹底
エンゲージメント調査・IT資格支援が有効	キャリア支援の一環として、DX検定、ITパスポートなどの資格取得支援は、効果的であった。また、役員を含めたエンゲージメント調査を実施・分析することは実態を知ることができ効果的であった。
データ公開が改善動機に	各種データの公表が進んだことで、求職者が企業を年間休日数、残業時間、有給休暇取得率、育児休業取得率などの客観的な条件で比較・検索しやすくなった。その結果、これらの数値を改善しようとする企業側の動機づけが強まった。
従業員への丁寧な説明	制度を導入する際、「なぜこの制度を導入するのか」という Why を従業員へ丁寧に説明することが、結果として制度定着への近道であると実感している。制度2割、運用8割として職場のコミュニケーションを軸に、従業員の理解の下で進めていくことが有効である。
1on1ミーティングで納得感向上	1on1ミーティングなど、上司との会話が増え、従業員の納得感が充実してきた。

## (4) 社労士業務との接合に関する質問

### ◆現場の声

[Q15]具体的・数値感を含め、連合会として発信に活かせる“現場の声”（自由記述）について教えてください。

取り組み	内容
伴走で自走化	<p>① 宿泊業（約20名） 有給取得・シフト調整の問題は、根本的にはコミュニケーション不足と企業理念の不在に起因していた。関与後、職場のコミュニケーションが向上し、その「変化」を従業員自身が実感し、自走できる体制づくりに繋がった。</p> <p>② 社会福祉法人（約20名） 年功的賃金の改定にあたり、企業理念 → 望ましい人材像 → 評価制度 → 処遇反映 の一貫した流れを構築するまで 1.5年以上 をかけて伴走。初期は「手当をどうするか」などの質問があったが、企業理念の理解が進むにつれて、幹部自身が 理念に照らし判断できるレベルへ成長し、組織の自立度が高まった。</p> <p>③ 製造業（約50名） 当初は「ひな形を示してほしい」という要望があったが、自社規則の意味を理解していない／自社に適しているかの視点がないなど根本課題が明らかになり、ヒアリングを行い、テンプレではなく、自社に合った就業規則を作るという方針を理解してもらった。</p>
同一労働同一賃金を契機に、定年後再雇用の処遇を是正	同一労働同一賃金のための見直しは、いびつな待遇差を整えるための良い機会となった。定年後再雇用の際の待遇にも活かせ、より職務評価の感覚に近づいた。採用難から、人材獲得のために改革を進める機運もあり、職場改善が進んできている。
子の看護・介護休暇を有給化 → エンゲージメント向上	子の看護休暇、介護休暇を有給にしたところ従業員のエンゲージメントは上がった。
月次会議の参加により勤怠適正化	トップダウンにより、毎月の労務管理会議を継続的に開催し、社労士としても動向をコメントすることで法令内容が現場へ浸透し、労働時間の適正化が進んだ。
簡易ツールの運用	年間の休日カレンダー作成と併せて年休取得予定を組み、現場監督者に日々の時間外労働の残り枠を個人別に示す。簡易で安価で使える管理ツールを作ることが効果的
周知	働き方改革の内容について、未だ従業員レベルでの周知が十分ではなく、引き続き広報が必要である。