

2017年6月21日 全5頁

労働時間の削減と生産性の向上を両立させるには？

人事制度と経営者の姿勢がカギ

政策調査部
主任研究員 神尾 篤史

[要約]

- 人手不足が顕著になる中、長時間労働を是正し、付加価値額を増加させるには労働生産性を引き上げる必要がある。労働時間を短くしながら、生産性を引き上げるためにはどのようにすれば良いのか。
- 厚生労働省の調査で示されていることは、「時間管理が評価される人事制度の導入」や「経営者等が率先して取り組む姿勢を見せる」という時間外労働削減の取組みが、生産性の向上により寄与しうる、ということである。だが、女性活躍推進法に基づいて公表された時間外労働が多い企業の実際的な取組みを見ると、そのような取組みを行っている企業は多くはないことが分かった。
- 時間外労働が多く、それを課題としている企業が実施している取組みと併せて、「時間管理が評価される人事制度の導入」や「経営者等が率先して取り組む姿勢を見せる」といった取組みが広がるかどうか、長時間労働の是正を実現する上で重要なカギの一つになると思われる。

はじめに

人手不足が顕著になる中、労働者数を増やすのは容易でなくなっている。労働者数を増やせないなら、労働者1人当たりの労働時間を増やすことが考えられるが、現在はむしろ長すぎる労働時間を減らすことが政策課題になっている。長時間労働を是正し、成果を上げ続ける（付加価値額を増加させる）には労働生産性を引き上げる必要がある¹。労働時間を短くしながら、労働生産性を引き上げるためにはどのようにすれば良いのか。政府・企業・国民が一丸となって克服すべき課題である。

本稿では長時間労働を削減する意義を整理し、長時間労働を削減しながら労働生産性を引き

¹ ここでは、付加価値額は以下の式で算出されると考えている。この式に基づくと、労働者数が減少する中で、労働時間を増やすどころか労働時間を削減して付加価値額を一定もしくは増加させるためには、労働生産性を引き上げることが必要になる。

付加価値額＝労働投入量（労働者数×労働時間）×労働生産性

上げるために効果的な施策について厚生労働省の調査からヒントを得る。そして、それらを時間外労働の多い企業が実際に計画・実施している長時間労働是正策と比較し、考察する。

長時間労働削減の意義

長時間労働による悪影響は多い。一つ目は健康を損ねるということである。一般に、長時間労働を続けることは、肉体的にも精神的にも負担が大きい。無理をして働き続ければ病気になり、働けなくなることもある。そのような事態を招くことは労働者にとって不本意であるし、企業や社会にとっても大きな損失となる。

二つ目に、長時間労働は仕事と家庭生活との両立を難しくさせる。男性にとっても女性にとっても、仕事が長時間にわたると家庭生活に支障がでることは自明であり、また、育児の時間が確保できないなど、少子化の遠因にもなっていると考えられる。また、現実問題として男性の長時間労働が一般的となっており、家事・育児などの家庭生活の負担が女性に偏っているため、女性が職場で十分に活躍できない状況がある。

三つ目は二つ目と関係するが、女性や高齢者の職場での活躍を阻害する。長時間労働が当たり前となっている職場では、体力面などにおいて女性や高齢者が働きづらく、働きたくても働くことができない状況を生んでいる。また、性別、年齢、働き方を問わず人材を活用しようというダイバーシティ（多様性）の障壁になっている。グローバル化が進み、変化に富む消費者の需要を満たすために、企業は多様な能力・価値観を持つ人材を活用し、競争力を高めることが肝要である。

このように長時間労働には多くの悪影響が考えられるため、その是正に向けた行動は正しい。ただし、労働時間の削減によって、企業が創出する付加価値額が減少してしまうことを多くは望んでいない。言い換えれば、働く時間が減った分だけ生産や所得が減ってしまうようであれば労働時間の削減は実現しないだろう。労働時間を削減しつつ、付加価値額を増加させていくことが期待され、そのためには労働生産性を引き上げることが必要不可欠である。

労働時間を削減して、生産性を引き上げる方法は？

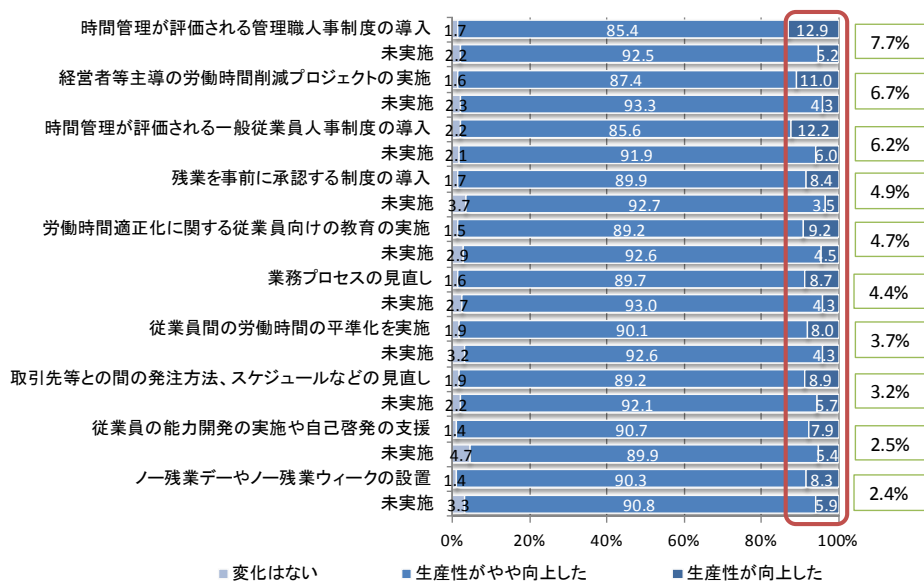
厚生労働省から2012年に公表された「時間外労働削減の好事例集」²では、企業に対して時間外労働の削減の取組みについてアンケートを行った調査の結果が示されている。また、時間外労働削減の取組みを行った事業場と未実施の事業場での生産性の変化率の違いなどが調査されている。この調査は、2010年4月に施行された改正労働基準法が、月60時間超の時間外労働に対する割増賃金率を25%以上から50%以上に引き上げることを求めたこと（ただし、中小企業

² 本調査 (http://www.mhlw.go.jp/new-info/kobetu/roudou/gyousei/kinrou/dl/120703_01.pdf) は運送業、食料品製造業、宿泊業、飲食業、印刷業を調査の対象としている。調査対象となった事業場数は10,363で、有効回答件数は3,081件。

は猶予されている)などに着目したものである。

図表1は、割増賃金率引上げや時間外労働削減のための取組みと生産性の変化との関係に関する調査結果を示している。各事業場は「生産性が向上した」「生産性がやや向上した」「変化はない」の選択肢の中から該当するものを選ぶ。例えば「時間管理が評価される管理職人事制度の導入」を実施して生産性が向上した事業場割合は12.9%である一方、それを実施せずに(他の取組みを実施して)生産性が向上した事業場割合は5.2%である。つまり、この取組みを実施した場合と未実施の場合の差は7.7%ポイントであり、取組みの選択肢の中で最も大きい。このように実施事業場と未実施事業場とを比べて、生産性が向上したとする事業場割合の差が大きい取組みを上から3つ挙げると、「時間管理が評価される管理職人事制度の導入」「経営者等主導の労働時間削減プロジェクトの実施」「時間管理が評価される一般従業員人事制度の導入」である。労働時間を管理することが評価される人事制度の導入³や、経営者等が率先して労働時間の短縮に取り組む姿勢を見せることが、生産性の向上に寄与することが示されている⁴。

図表1 割増賃金率引上げ・時間外労働削減のための取組み実施と生産性の変化



(注) 棒グラフの右に記載した数値は各取組みの実施と未実施のうち、「生産性が向上した」を選択した事業場の割合の差(実施事業場の割合から未実施の事業場の割合を控除した数値)。

(出所) 厚生労働省「時間外労働削減の好事例集」より大和総研作成

³ 本調査で企業の好事例として示されているのは、管理職の人事考課の項目に部下の時間外労働の削減が組み入れられており、管理職は従業員一人ひとりの時間外労働を把握するだけでなく、時間外労働の削減に取り組むようにインセンティブ付けされているというものである。

⁴ 本調査では割増賃金率引上げや時間外労働削減のための取組みと人件費の変化に関する関係の調査も行われている。各事業場は「人件費が増えた」「変化はない」「人件費が減った」の選択肢の中から該当するものを選んでおり、取組みを実施した事業場割合と未実施の事業場割合の差分で見て、「人件費が減った」とする事業場の割合が高い取組みは、生産性の変化に関する調査と同様に「時間管理が評価される管理職人事制度の導入」「時間管理が評価される一般従業員人事制度の導入」「経営者等主導の労働時間削減プロジェクトの実施」となっている。割増賃金率引上げが適用されても、そうした取組みは結果的に人件費を減らしうることである。もっとも、差分ではなく絶対レベルで見れば、どのような取組みを行ったかを問わず2～3割の事業場では「人件費が増えた」としており、「人件費が減った」とする事業場割合は高くても1割程度である。

時間外労働を削減するための企業の計画と取組み

生産性を引き上げるような労働時間短縮を目指す取組みのヒントが、上述した厚生労働省の調査から得られたが、現に時間外労働が多い企業はどのような労働時間の削減の取組みを計画・実施しているだろうか。

ここでは、「女性の活躍推進企業データベース」⁵に掲載された情報に基づいて、取組みを調査する。同データベースには、2015年秋に施行され、2016年度から労働者301人以上の企業に一般事業主行動計画の策定を求めている女性活躍推進法により公表された各企業の情報が整理されている。一般事業主行動計画とは、自社の女性の活躍に関する状況把握と課題分析に基づいて設定された目標を達成するための具体的な行動計画である。また、同法は女性の活躍に関する各種の情報公表も求めており、一般事業主行動計画に加えて、様々な情報が同データベースには掲載されている。一般的に、時間外労働が多い企業は女性が活躍しにくいケースが多いと考えられ、それを自社の課題と位置付けて、労働時間の削減のための施策を掲げていることは十分に考えられる。

2017年2月28日時点で「女性の活躍推進企業データベース」に登録されている企業数は8,203社（一般事業主行動計画公表企業）であり⁶、労働者1人当たりの平均残業時間を明らかにしていることが確認できたのは3,713社である。平均残業時間が分かった企業の単純な1社当たり平均残業時間は月間16.5時間であるが、労働者の1か月当たりの平均残業時間が45時間超の企業が27社あった。この27社のうち、事業主行動計画や各種の公表事項の中で長時間労働是正のための何らかの取組みを掲げているのは20社⁷だった。それらの取組みは、女性活躍拡大への効果だけでなく、生産性向上をも期待できる施策になっているだろうか。

20社の中で、最も多い取組みは「ノー残業デー（出退勤時間の調整）の設定」と「業務プロセスの見直し・平準化」でそれぞれ8社である（図表2）。残念ながら、上述した厚生労働省の調査から生産性の向上を期待できると考えられた取組みに近いとみられる「評価基準の設定」は1社、「経営層等による指導」は4社にとどまっている⁸。

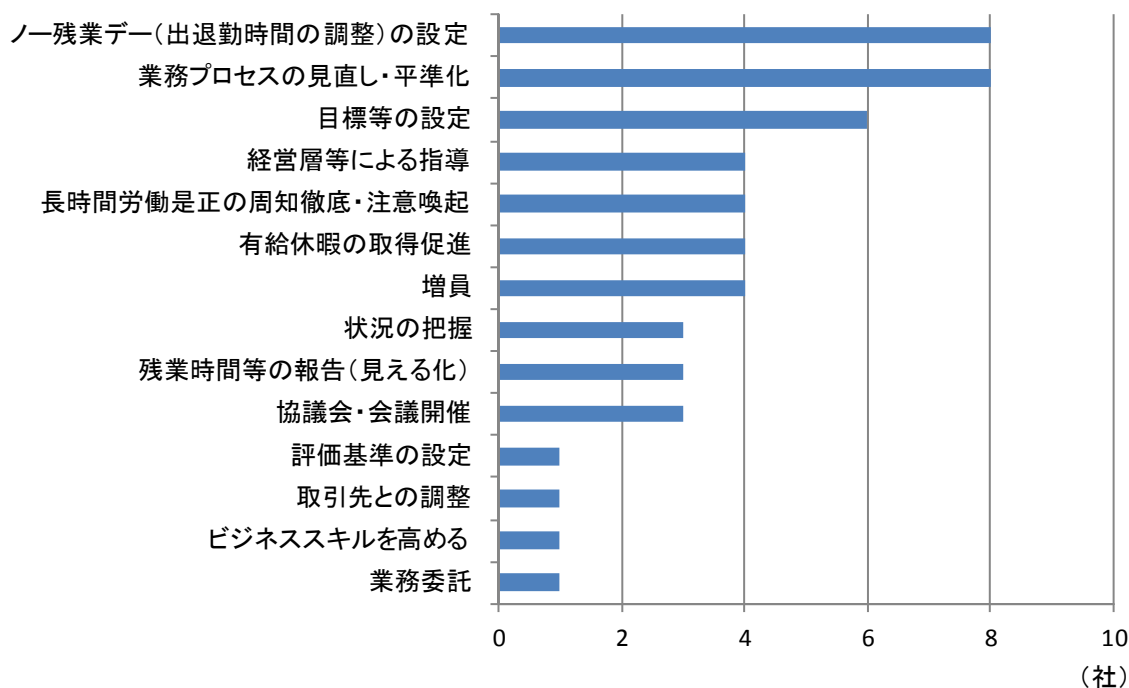
⁵ <http://positive-ryouritsu.mhlw.go.jp/positivedb/>

⁶ 事業主行動計画の策定・届出が義務となっている企業は約1.6万社あるが、その外部への公表は自社のウェブサイトなどによることもできるため、すべての企業が「女性の活躍推進企業データベース」上に情報を登録しているわけではない。なお、2017年6月20日時点の登録企業数は8,900社（行動計画公表企業）である。

⁷ 業種別では、「運輸業、郵便業」は6社、「建設業」は3社、「卸売業、小売業」「サービス業（他に分類されないもの）」は各2社、「木材・木製品、家具・装備品製造業」「輸送用機械器具製造業」「その他製造業」「学術研究、専門・技術サービス業」「宿泊業、飲食サービス業」「生活関連サービス業、娯楽業」「医療、福祉」は各1社である。なお、女性活躍推進法により一般事業主行動計画の策定が必須とされたのは労働者が301人以上の民間企業であり、300人以下の民間企業は努力義務とされているが、この20社の中には自主的に計画や取組みを公表している300人以下の企業が6社含まれている。

⁸ なお、上述した厚生労働省の調査対象の属性は7割弱が従業員数50人未満の事業場であり、女性活躍推進企業データベース登録企業は原則として労働者301人以上であるなどの点は、留意する必要がある。

図表2 時間外労働が多い企業の長時間労働是正のための取組み



(注) 取組みを複数挙げている企業が多いため、取組み数は企業数(20社)を上回る。

(出所) 女性の活躍・両立支援総合サイトより大和総研作成

「ノー残業デー(出退勤時間の調整)の設定」「業務プロセスの見直し・平準化」の取組みを実施することが生産性の向上に一定の効果があることは、厚生労働省の調査でも確認されており(図表1)、それを実施していくことも必要なことではある。しかし、労働時間の短縮と生産性の向上を同時に達成する効果を高めるためには、これらの取組みに併せて厚生労働省の調査でその実施が生産性の向上につながる可能性が確認された、時間管理が評価される人事制度の導入や経営者等が率先して取り組む姿勢を見せるということも必要ではないだろうか。そうした取組みが広がるかどうか、長時間労働の是正を実現する上での重要なカギの一つであると思われる。