

長時間労働の是正と企業業績のゆくえ

～マネジャーの役割に着目して～

働き方改革のかけ声とともに、多くの企業で講じられている長時間労働の是正策。しかし、単なる労働時間の減少は、企業の利益ひいては日本経済の成長にとって明確な下押し圧力になる。経済の成長と労働時間の削減はどうすれば両立できるのか。ある企業の人事データの詳細分析から、その方略を探索した。

坂本貴志

近年、日本の働き方は大きく変わってきている。2017年3月28日、首相官邸の働き方改革実現会議において、働き方改革実行計画がまとめられた。その後、働き方改革実行計画に基づき、働き方改革関連法が成立。2019年4月1日に施行され、中小企業などを除き、法案の多くの規定が適用開始となった。

これに伴い、残業時間の上限規制も適用が始まっている。改正後の労働基準法第36条によれば、使用者が労働者を働かせることができる時間外労働時間は、原則として年360時間、月45時間以内となる。臨時的な特別な事情がある場合でも、年720時間未満、月100時間未満が上限として定められている。

今回の法改正で新たに導入された規制は、労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現するために必要不可欠なものである。

しかしながら、労働時間は、企業が経済活動を営むうえで最も基本的な投入要素である。このため、これらの規制により労働時間に上限をはめれば、経済活動に対して負の影響が生じるのは、当然の帰結として起こり得る。

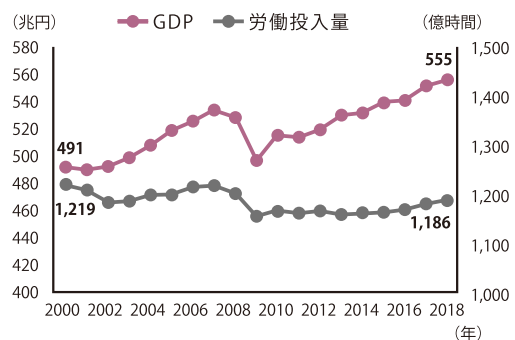
本稿では、これまで労働時間の変動が経済活動にどのような影響を与えてきたのか、その実態を分析する。

そして、労働時間の縮減による企業業績ひいては日本経済に対する負の影響を、どのようにすれば抑制できるか、分析と提言を行うこととする。

労働時間は長期的に減少傾向

まず、日本の実質GDPと労働投入量がどのように推移してきたのかを確認しておこう。図表①は実質GDPと年間総労働投入量(労働投入量)の推移を表したものである。2000年に490.9兆円だった実質GDPはこの20年弱で554.9兆円まで増加している。2012年以降の長期にわたる景気回復もあり、日本の経済は緩や

図表① 実質GDPと労働投入量



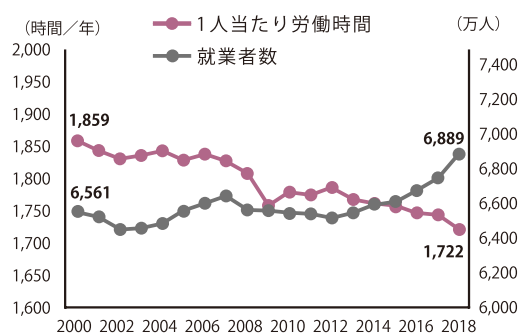
出典：内閣府「国民経済計算」

かながらも着実に拡大している。

一方、就業者数に1人当たり年間労働時間に乗じることで年間総労働投入量を算出すると、この間、労働投入量はむしろ減少傾向にあることがわかる。

労働投入量は2000年時点で1219億時間であったが、2018年には1186億時間となっている。労働投入量の減少は、1人当たり労働時間の減少によるところが大きい。1人当たり労働時間は1859時間(2000年)から1722時間(2018年)まで減っている(図表②)。

図表② 1人当たり労働時間と就業者数



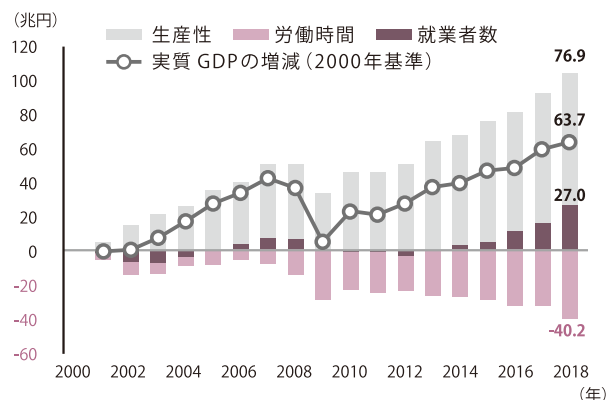
出典:内閣府「国民経済計算」

2000年以降、生産性の向上が経済成長を牽引

なぜ労働投入量が減っているのに、実質GDPは増加しているのか。それは、労働時間の減少による経済へのマイナスの効果を、生産性向上による経済へのプラスの効果が大きく上回っていたからである。これまでに、生産性の向上と労働時間の減少がそれぞれ実質GDPにどのような影響を与えてきたのかを分析するために、実質GDPの寄与度分解を行う(図表③)。

これをみると、まず、長期的な1人当たり労働時間の減少は、確かに経済の下押し要因となっている。2000年から2018年までで1人当たり労働時間は137時間減っているが、生産性一定の仮定をおけば、これによる実質GDPの減少寄与は-40.2兆円となる。

図表③ 実質GDPの寄与度分解(累積、2000年基準)



出典:内閣府「国民経済計算」

就業者数の増加と生産性の向上は実質GDPをそれぞれ押し上げている。就業者数は6561万人(2000年)から6889万人(2018年)と328万人増加しており、これによる実質GDPへの寄与は+27.0兆円である。

1時間当たりの実質労働生産性は4026円(2000年)から4678円(2018年)まで上り、この19年間で16.2%上昇しており、実質GDPへの寄与は76.9兆円となる。結果として、2000年から2018年にかけて実質GDPは490.9兆円から554.9兆円まで63.7兆円(27兆円+76.9兆円-40.2兆円)増加した。

足元で進む労働時間の減少による経済への負の影響の拡大

単年の推移をみると、リーマンショック時の景気後退期を除けば、ほぼ一貫して生産性の向上が、経済を成長させていることがわかる(図表④)。

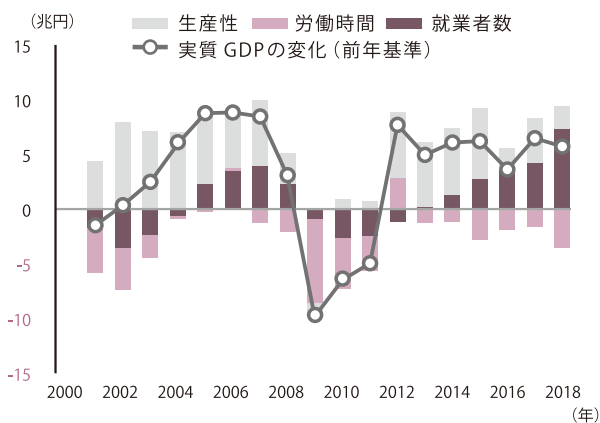
ただし、リーマンショック前の景気拡大期とリーマンショック後のそれとでは、起きている現象は異なる。すなわち、リーマンショック前は労働時間が増加するなかで経済が拡大しているのに対し、リーマンショック後では労働時間が減少するなかで経済が拡大しているのである。今回の景気拡張期では、働き方の見直しによって労働時間が減少するなかで、経済が成長しているの

がその特徴となっている。

足元の動きにさらに着目すると、労働時間によるマイナス寄与が拡大しており、かつ生産性の上昇幅が縮小している。また、その分、就業者数の増加が経済を押し上げている。

就業者数の増加は、女性やシニアの労働参加によって実現されている。現下の経済成長は就業者数の増加によって達成されているものの、活用できる労働力は限られていることから、将来的にはその効果は逡減していく可能性が高い。今後の経済を考えれば、労働時間の縮減が行われるなか、生産性の向上が実現しなければ、経済が低迷する可能性も生じてくる。

図表④ 実質 GDP の寄与度分解 (単年、3 年移動平均)



出典:内閣府「国民経済計算」

企業内部では何が起きているのか

以上、マクロ統計を用いて、労働時間の変動が経済にどのような影響を与えてきたかを考察した。

ここでは、やや視点を下げて、企業における従業員の労働時間と企業業績との関係について、実際に企業内部ではどのようなことが起きているのかを分析する。

本稿で分析の対象としている企業について、まず説明しておこう。今回、研究を行うにあたり、ある1つの企業(以下、「研究協力企業」という)と研究協力を結ぶことで、当該研究協力企業の一人ひとりの社員の労働時

間のデータやその社員が達成した業績のデータ(人事データ)を取得している。

この研究協力企業について、その業種はサービス業であり、他企業に向けて特定のサービスを提供しているBtoBの企業である。他企業と契約を結ぶことで、研究協力企業は他企業に対してサービスを提供し、サービスの完了とともに他企業から研究協力企業に対して支払いが行われる。

研究協力企業の営業社員は、他企業にサービスを受注してもらうための営業を行う。営業の結果、サービスの受注が決定すると、その後サービスが適切に提供されているか、サービス終了時まで監督を行うこととなる。研究協力企業の売上はこのような営業社員が獲得した受注決定額の集積となるため、各営業社員の受注決定額の多寡がその社員の業績とみなされる。

目標達成率を成果指標として分析を実施

今回は、この営業社員に着目して、営業社員の業績が投入される労働時間とどのような関係を示しているのか、分析を行う。なお、人事や経理等の間接部門に所属する社員などは、業績に値するものが定量的に把握できないため、今回の分析の対象外となる。

各営業社員が達成した業績を定量的に評価する場合、最も簡単な指標は受注決定額を対前年比でどのくらい増やしたのかという指標であろう。しかしながら、研究協力企業では、組織の改編が定期的に行われており、担当エリアなどが毎年変わってしまう。また、前年からの増減で業績の評価を行えば、前任の営業社員の力量に、現職の営業社員の業績評価が影響を受けてしまうという問題もある。

このため、研究協力企業では、このようなエリアの変更など定性的な情報を勘案し、会社が各営業社員に対して、受注決定目標額をそれぞれ設定している。そ

して、受注決定額を受注決定目標額で除して得た率を目標達成率として算出し、これを成果指標として人事考課を行っている。

今回、分析を行うにあたっては、この目標達成率を各社員の業績の代理変数として用いることとしたい。

長時間労働の営業社員は、高い業績を上げている

営業社員の労働時間と目標達成率との関係を確認してみよう。

取得した人事データでは、2017年の1年間における、四半期ごとの各営業社員の労働時間と目標達成率のデータが存在する。今回は、この四半期のデータをプールして分析を行う。ただし、労働時間が極端に短いまたは長い場合や、目標達成率が極端に高い場合、またももとのデータが欠損値となっている場合には、当該データを欠損値として処理して分析している。

まず、労働時間と目標達成率の散布図をとった(図表⑤)。この散布図をみると、やはり労働時間と目標達成率には正の関係があることがみてとれる。労働時間と目標達成率の相関をとったところ、相関係数は0.139となる。

四半期の労働時間を50時間ごとに区分し、これに応じて平均目標達成率を算出すると、その傾向はさらに鮮明にみてとれる。すなわち、四半期の労働時間が

400時間以上450時間未満の営業社員の平均目標達成率は93.3%となるが、450時間以上500時間未満では94.1%、500時間以上550時間未満で95.8%、550時間以上600時間未満で102.5%、600時間以上で111.1%となる。労働時間が長い営業社員ほど高い業績を上げているのである。

労働時間が長いマネジャーは、必ずしも高い業績を上げていない

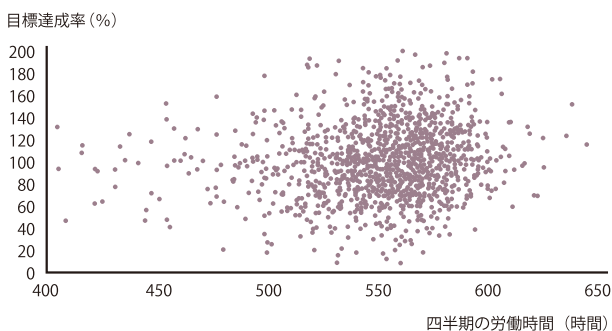
次に、その営業社員の上司であるマネジャーについても分析してみよう。

研究対象企業では、各営業社員を束ねるマネジャーが存在している。マネジャーが管轄する部下の人数は部署によって異なるが、概ね1人のマネジャーが数名の営業社員を担当していることとなる。

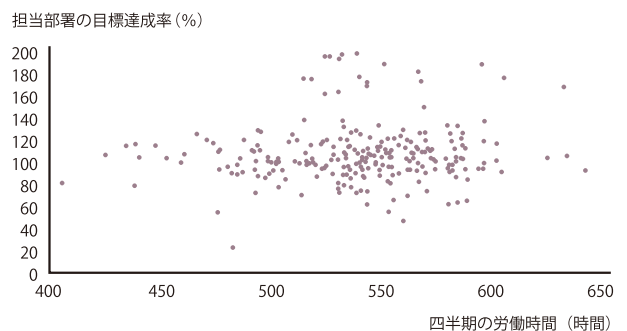
マネジャーの役割は、営業社員が高い受注決定額を達成できるよう、その環境を整備し支援することにある。これを踏まえると、マネジャーが管轄する部署の営業社員が達成した目標達成率の総計が、マネジャーの業績に相当するものと考えてよいだろう。

マネジャーの業績とマネジャー自身の労働時間にはどのような関係がみてとれるか。図表⑥をみると、必ずしも長い労働時間のマネジャーがよい業績を残しているわけではないことがわかる。たとえば、担当部署の目標達成率が200%近いマネジャーを抽出すると、その

図表⑤ 営業社員の労働時間と目標達成率の分布



図表⑥ マネジャーの労働時間と担当部署目標達成率の分布



四半期の労働時間は600時間前後も一定数いるものの、500時間台前半に多く分布している。さらに600時間以上の長時間労働を行っているマネジャーの目標達成率は100%近くに多く分布している。

実際にマネジャーの四半期の労働時間と担当部署の目標達成率の相関係数は-0.02となっており、ほとんど関係性がない。マネジャーの長時間労働は必ずしも担当部署の高い業績につながっていないのである。

働き方の見直しにあたっては、マネジメントがカギに

以上、実際に企業内部の現象をみても、労働時間の長さや営業社員の業績との間には正の相関があることがわかった。マクロ統計からみた通り、経済活動を営むにあたり、労働時間は最も基本的な投入要素である。そして、労働時間を縮減しつつ、経済活動への負の影響を抑制することは一般に考えられている以上に困難なことなのである。

しかし、マネジャーに関しては労働時間と業績との間に明確な関係はみてとれなかった。ここに、労働時間縮減と企業業績向上の両立に向けた大きなヒントが隠されているのではないかと。

マネジャーの行動に関する調査を実施

マネジャーについては、なぜ労働時間が成果に直結しないのか。マネジャーの労働時間と業績との間にどのようなメカニズムが働いているのかを調査するために、研究協力企業に対し、アンケート調査を行った。

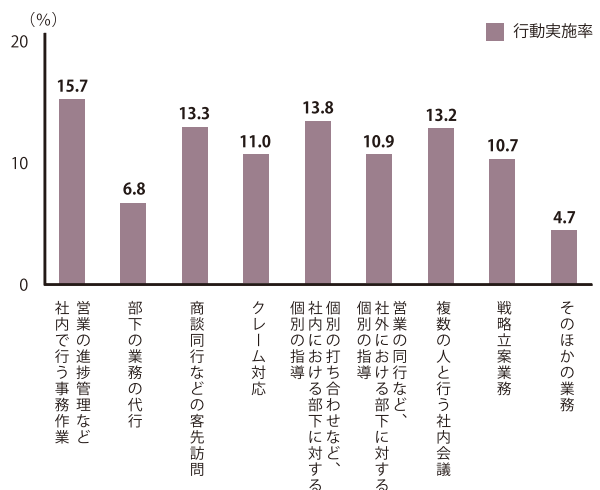
このアンケートでは、マネジャーが実際にどのような行動を行っているのか、マネジャー本人に対して調査を行っている。営業担当部署の77名のマネジャーに対してアンケート調査を行い、その回収数は74名と、大半のアンケート対象マネジャーから回答を得ている。

アンケート調査の集計結果をみてみよう。本アンケート調査では、「平均的な一日において、それぞれの行動にどれくらいの時間をかけていますか。以下の分類ごとに、一日の労働時間を100としたうえで、おおよその割合をお答えください」という設問を用意したうえで、各行動の実施率を聞いている(図表⑦)。

選択肢は、研究協力企業との綿密なすり合わせのうえで、マネジャーの行動を9つに分けている(図表⑧)。

マネジャーの各種行動の平均実施率を算出したところ、9つの行動について、業務時間のなかで一定の比率をかけていることがみてとれ、マネジャーの行動の要件定義が適切に行われていることが確認できる。

図表⑦ マネジャーの各行動の実施率



図表⑧ マネジャーの行動

行動	行動の内容
行動1	営業の進捗管理など社内で行う事務作業
行動2	部下の業務の代行
行動3	商談同行などの客先訪問
行動4	クレーム対応
行動5	個別の打ち合わせなど、社内における部下に対する個別の指導
行動6	営業の同行など、社外における部下に対する個別の指導
行動7	複数の人と行う社内会議
行動8	戦略立案業務
行動9	その他の業務

指導の時間は業績を高めるが、労働時間への影響は存在しない

以上のアンケートデータをマネジャーの担当部署の総労働時間や目標達成率などの人事データと接続させ、マネジャーの行動と担当部署の労働時間、業績との関係性を分析した。

マネジャーの各種行動と部署の目標達成率との相関係数を調べたところ、マネジャーが部下に対する個別の指導に多くの時間をかけることが、その部署の業績により影響を与えることがわかる(図表⑨)。マネジャーによる部下の指導が部下の職務遂行能力を向上させ、担当部署の業績を向上させている可能性がある。

一方で、このような行動は、マネジャー本人の労働時間や部下の労働時間には影響を与えない。本来、部下への指導に時間を割くのであれば、その分、マネジャー本人の労働時間や部下の労働時間は増えるはずである。それが起こらないのはなぜか。

マネジャーの各種行動間の相関をみると、部下への個別の指導に関しては、事務作業にかかる時間や社内会議にかかる時間などと負の関係のみでとれる(図表⑩)。つまり、部下への指導に時間をかけているマネジャーは、当該業務以外にかかる時間を減らすことで、その時間を捻出しているのである。

また、マネジャーが部下に対して個別の指導を行っ

図表⑨ マネジャーの行動と業績、労働時間の関係

	業績		部下の労働時間		本人の労働時間	
	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準	相関係数	有意水準
行動1	-0.140		0.077		0.166	
行動2	0.118		0.056		0.247	*
行動3	-0.047		-0.010		-0.001	
行動4	-0.020		0.003		0.028	
行動5	0.113		-0.155		-0.042	
行動6	0.376	***	0.029		0.080	
行動7	-0.172		-0.057		-0.278	**
行動8	-0.119		0.126		-0.069	
行動9	-0.024		-0.079		-0.145	

図表⑩ マネジャーの行動の相関

	行動1	行動2	行動3	行動4	行動5	行動6	行動7	行動8	行動9
行動1	—	-0.05	-0.26**	-0.36***	-0.21**	-0.22**	-0.05	-0.08	0.08
行動2		—	-0.07	0.05	-0.18	-0.00	-0.18	-0.26**	-0.08
行動3			—	-0.19	-0.26**	-0.07	-0.21	-0.12	-0.10
行動4				—	-0.07	-0.08	0.06	-0.28**	-0.18
行動5					—	0.33***	-0.16	-0.17	-0.17
行動6						—	-0.40***	-0.18	-0.29**
行動7							—	0.07	-0.19
行動8								—	0.18
行動9									—

ても、部下の労働時間は長くならない。上司による指導は、それ自体は当然として部下の労働時間の増加要因となる。しかしながら、結果として部下の労働時間への影響が観察されないということは、上司による部下への指導によって、部下もそのほかの業務に対する処理時間を短縮化させているものと推察される。

マネジャーの行動が変化すれば、労働時間の縮減と業績向上は両立可能

長時間労働の是正は、自然体では経済へ負の影響を与える。今後、経済が力強く成長していくためには、労働時間減少による経済への負の影響を上回るような、生産性の向上が必要である。

そして、労働時間を減少させていくなかで生産性を向上させていくために、そのカギになるのは、マネジャーの役割だ。本研究では、マネジャーが部下への個別の指導というマネジャー本来の業務に集中できる環境をつくるのが、企業の生産性の向上につながる可能性を示したが、生産性向上につながるマネジャーの取り組みはこの限りではないだろう。労働時間の縮減と企業業績の向上との両立に向けて、多くの企業で業務プロセスのさらなる改善が行われることを期待したい。

Takashi Sakamoto: リクルートワークス研究所 研究員/アナリスト

一橋大学国際公共政策大学院公共経済専攻修了後、厚生労働省入省。社会保障制度の企画立案業務に従事した後、内閣府経済財政分析担当、三菱総合研究所政策経済研究センターにおいて雇用・労働経済分野を中心とした調査・分析業務を行う。2017年10月よりリクルートワークス研究所に参画。