

人的資本とサステナブル・エコノミー研究会（第7回） 要旨

日 時：2018年12月20日 16時00分～17時30分

講 師：慶應義塾大学大学院商学研究科 鶴 光太郎 教授

演 題：働き方改革と生産性向上の両立を目指して

問題意識：働き方改革と生産性向上の両立に向けて何が必要か

2018年6月に成立した働き方改革関連法案においては、新たに罰則付き時間外労働の上限規制が導入された。長時間労働問題の重要性を認識しつつも、四半世紀にわたって、政労使において実効ある対応が取られてこなかったことを考えれば、これは画期的な改革であり、働き方改革に向けた民間企業のマインドセット・取り組みを急速に推進する契機ともなった。一方、企業現場からは、働き方改革の視点が労働保護に偏り、企業と従業員がwin-winになる発想が欠如しているとの批判も聞かれる。他の条件が一定であるならば、労働時間の減少は企業のアウトプットの減少や、ひいては従業員所得の減少に波及すると考えられる。労働時間の削減が、企業や経済にマイナスの影響を与えないためには、個々の従業員の「時間当たり生産性向上」とセットで、働き方改革が行われる必要がある。

では、時間当たり生産性の向上をどのように実現させていくか。教科書的に考えれば、資本装備の増大、イノベーションの実現、人的資本の向上、従業員のやる気・モチベーションの向上、等が必要となるが、働き方改革との両立を考えるうえでは、従来とは異なった視点も重要である。

第一に、「時間当たり生産性」の概念を浸透させ、各従業員の仕事の効率性を高めることが重要であると考えられる。特に、ICT（情報通信技術）・HRテクノロジーの活用による効果は大きく期待される部分であり、例えばウェアラブルデバイスの活用等により、従来は計測が難しかったホワイトカラーの仕事のインプット・アウトプットを可視化することが可能となることで、時間当たりの生産性を定量的に把握することが容易になるものと期待される。また、従業員同士の情報共有が促進されることで、仕事の「見える化」・標準化・多能工化が進み、業務の棚卸や、無駄な業務内容・プロセスの特定・見直しが進むことによる生産性向上効果も期待される。

第二に、従業員の創造性を高め、イノベーションや新たなアイデアの発現を促すことを通じた生産性向上策も重要である。具体的には、テレワークや労働時間規制の適用除外制度等を活用しながら、場所・時間にとらわれない働き方で集中力を高めたり、勤務時間インターバル制度や、残業代の非金銭補償（労働時間貯蓄制度）等により、従業員が休息・休暇をとってしっかりリフレッシュできる環境を整備したりすることも、創造性を高めるうえでは重要となるだろう。

「日経スマートワーク経営研究会」における調査結果からみえてきたこと

以上のような問題意識も背景に、「日経スマートワーク経営研究会¹」では、2017年7～9月にかけて上場企業など602社に対してアンケート調査を行い、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」「経営基盤」の

¹ 日本経済新聞グループにおける「日経 Smart Work プロジェクト」の一環として組織された、学識経験者等による研究会。講師が座長を務めている。

4つの要素に関する各社の特徴・取り組みと、労働生産性や利益率といった企業パフォーマンスの関係を分析した。2018年6月にまとめた中間報告書をベースに、実証分析結果のポイントを紹介したい。

第1章：「人材活用力」等と利益率、生産性との間に正の相関

まず第1章（鶴光太郎氏・滝澤美帆氏）では、各企業の特徴・取り組みとパフォーマンスとの関係について、各4要素間の相関関係に着目しながら、基本的関係を確認している。まず、「人材活用力」「イノベーション力」「市場開拓力」を示す指標について、それぞれの組み合わせの相関係数は高く、相互関係、相乗効果の高さを伺わせる結果となった。また、これら3つの要素を合わせて評価した「総合力」と「人材活用力」は、労働生産性やROAといった企業パフォーマンスとの相関が、弱いながらも正で統計的に有意なものとなっており、さらにROAが中央値以上の高収益企業のみサンプルを絞ると、各指標と労働生産性との正の相関関係がより強くなることもわかった。

加えて1章では、労働生産性が上位・下位各25%の分布に位置する企業における回答項目を比較し、高生産性企業と低生産性企業における「人材活用力」に関する取り組み差異を調べた。その結果、女性正社員比率、男性正社員の短時間勤務利用者比率、フレックスタイム利用者比率、中途入社比率、新入社員の3年後在籍比率等の項目において、高生産性企業の方がその比率が高いことがわかった。また、人事考査の開示有無や、副業兼業を認めているかどうかにも、統計的に有意な差異が認められた。

第2章：企業統治体制やイノベーション関連指標等も生産性と正の相関

第2章（滝澤美帆氏）では、スパースモデリングと呼ばれる機械学習手法を応用し、労働生産性と高い相関関係を持つ35の項目を、全項目の中から抽出した。機械学習手法を用いることにより、変数選択の恣意性や見落としを防ぐことが可能となる。

分析の結果、企業統治体制が整っており（e.g. 社外取締役比率や女性社外取締役比率が高い）、多様で柔軟な労働環境が整備され（e.g. 健康経営優良認定を受けている、家族手当・休暇の対象を同性パートナーまで拡大している、短時間勤務正社員比率が高い、等）、イノベーション活動を積極的に行っている（e.g. 海外の大学との共同研究プロジェクト数が多い、部長クラスで決裁できる研究開発費の上限が高い、等）企業ほど、生産性が高い結果となった。また、正社員の総実労働時間が短い企業ほど、生産性が高いことがわかった。

第3章：健康経営は利益率に好影響

第3章（山本勲氏）では、複数年にわたって得られる労働時間などのデータを利用し、各施策と企業パフォーマンスとの関係や、実施後の経年効果をみている。具体的には、ROAとROSを被説明変数とし、各種人材関連施策の実施の有無による効果を推計したところ、ダイバーシティの推進や、柔軟な働き方の推進については、統計的に有意な効果は確認されず、実施の有無やその前後での差は小さい、または様々であった。

一方、健康経営については、その実施後2年後に統計的に有意に利益率が上昇し、またトータルでも統計的にプラスの効果が確認されており、健康経営の実施によって、ROAやROSといった利益率が高まること示された。こうした結果からも、健康経営は我々が理解しているよりもずっと、企業経営の根幹をなす非常に重要な要素であるという印象を強くしており、健康管理を従業員個人の問題として処理するのではなく、企業としてもきちんと管理し伸ばしていくことの重要性を痛感している。

また、3章ではあわせて長時間労働の是正による企業パフォーマンスへの効果を検証したところ、正社員の労働時間が企業の利益率に与える系統的な影響は確認されなかった。一方、HRテクノロジーの推進やイノベーション推進体制の整備、雇用の流動性が促進されている企業では、長時間労働の是正によって、相乗的に利益

率が高まる可能性を示唆する結果が得られた。すなわち、単に長時間労働を是正するのみならず、こうした人材活用施策を合わせて実施することが、「働き方改革」のうえでは重要であることを示唆する結果となった。

以上、各章のポイントを紹介したが、第1章・第2章では、あくまで調査時点における企業の特徴・取り組みとパフォーマンスの関係の検討にとどまっており、両者の因果関係までは特定できていない。この点に関しては、2018年度以降、継続調査により蓄積された回答データを利用し、複数年にわたるパネルデータを作成することで、対処していきたい。また、新たに一部の回答企業に対しては従業員調査も行っており、ICT・HRテクノロジーの活用に加え、従業員エンゲージメントの観点からも、企業の特徴・取り組みとパフォーマンスとの関係について、さらなる検証を続けていきたい。

以 上

[参考文献]

『「スマートワーク経営研究会」中間報告：働き方改革と生産性，両立の条件』，日本経済研究センター，2018年6月．