

2014年6月26日

## 調査レポート

# 長時間労働と残業代の実態 ～新たな労働時間制度の導入～

わが国の就業者一人あたり労働時間は、先進国の中で長い。6月24日に閣議決定された『「日本再興戦略」改訂2014』では、時間ではなく成果で評価する「新たな労働時間制度」、いわゆる「残業代ゼロ制度」の創設が明記された。人口減少社会では労働生産性の向上と長時間労働の抑制がより重要になっている。

固定費としての性質が強い所定内給与は横ばいでの推移が続いている一方、所定外給与や特別給与は振れが大きく、変動費のような特徴を持つ。所定内給与が伸び悩む中、本来は企業業績に見合って支払われるはずの特別給与は経常利益が増加している間も減少傾向が続き、結果的に所定外給与が景気の変動を直接的に反映してきた。労働者にとって、残業代は賃金を下支えする大切な存在である。

労働時間の長さや生産性には負の相関がみられるが、生産性が低い産業ではその分多くの労働時間を投入することで補っている可能性がある。また、長時間労働が目立つのは若年層や高所得層である。

このまま大きな変更がなく議論が進めば、新たな労働時間制度の対象は非常に限定されることになり、マクロでみた労働市場へ直接的に及ぼす影響はほとんどないとみられる。今後、対象者が広がっていく可能性があるが、実態にそぐわないものであれば制度の対象が広がっても浸透や定着はしないだろう。実際、既に導入されている「みなし労働時間制」や「業績評価制度」は、運用面の難しさもあって、なかなか活用できていない。

サービス残業の増加などデメリットに対する懸念もあるが、それらは制度だけではなく運用の問題でもある。制度の導入と並行して適切なマネジメントや評価を行える人を養成していくことも重要となってくる。成果を評価してそれに報いるシステムと合わせて制度を正しく運用すれば、労働者の効率的な労働に対するインセンティブを高めるとともに、不公平感の解消に繋がることも期待できる。

最も問題なのは、企業が新たな労働時間制度を単に人件費を抑制する方法として利用してしまうことである。効率的な労働が実現した場合、その分、成果を上げている労働者に対しては、きちんと賃金を還元する必要がある。

三菱UFJリサーチ & コンサルティング株式会社

調査部 研究員 尾畠 未輝

〒105-8501 東京都港区虎ノ門5-11-2

TEL:03-6733-1070

## はじめに

現在、労働市場における規制緩和のひとつとして、労働時間制度の見直しが進められている。6月24日に閣議決定された『「日本再興戦略」改訂2014』では、時間ではなく成果で評価する「新たな労働時間制度」、いわゆる「残業代ゼロ制度」の創設が明記された。本制度を導入する目的は、労働生産性の向上を図るとともに、過剰な長時間労働を抑制しワーク・ライフ・バランスを実現させることである。

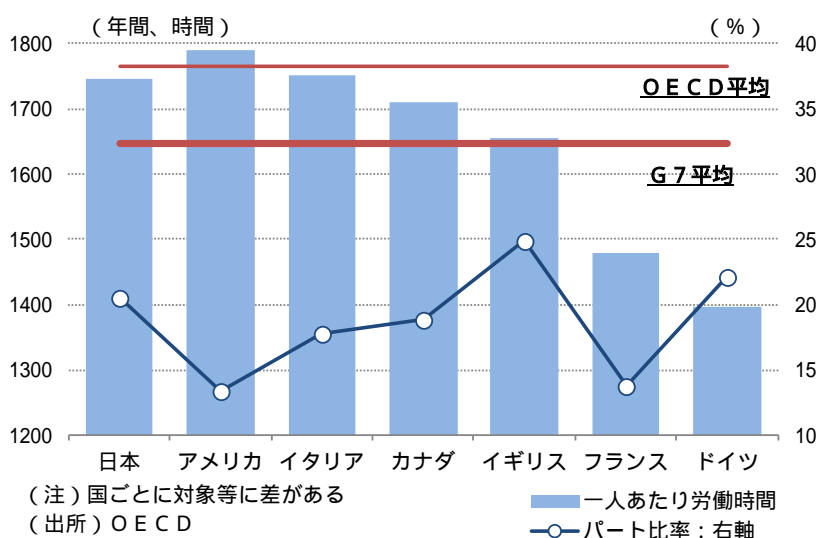
本稿では、こうした長時間労働、とくに残業時間とその対価として支払われる残業代の実態を分析するとともに、新たな労働時間制度の影響と課題、および今後の展望について述べる。

## 1. わが国における労働時間の現状

### (1) 先進国の中で日本の労働時間は長い

OECDの資料によると、2012年のわが国の労働者一人あたり労働時間は年間1,745時間と、加盟国の平均は下回っているが、先進国の中では比較的長い方である(図表1)。また、これは非正規雇用など就業時間が短い労働者も含んだ平均値であることに注意が必要だ。例えば、図表に挙げたG7の中で、一人あたり労働時間が最も長い国はアメリカ(年間1,790時間)であるが、就業者全体に占めるパートタイム労働者の割合は13.4%と、日本の20.5%と比べると低い。このため、正社員に限ってみるとわが国の労働時間の長さの実態は、より顕著であると考えられる。

図表1. 先進国の労働者一人あたり労働時間の比較(2012年)

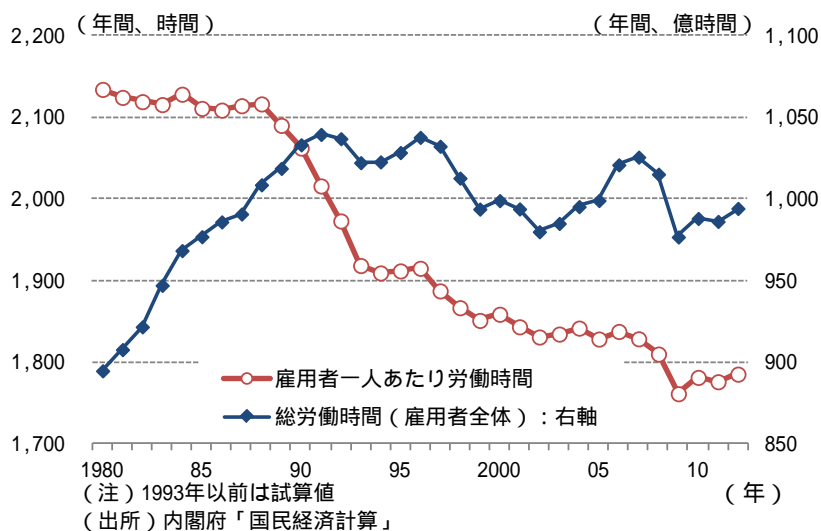


## (2) 非正規雇用の拡大によって一人あたり労働時間は減少

それでは、日本の労働時間はどのように変化してきたのか、内閣府「国民経済計算」でみる。雇業者一人あたり労働時間は1980年代には年間2,100時間強で横ばいだったが、1990年代前半に同1,900時間程度まで大きく減った後、足元まで緩やかな減少が続いている(図表2)。背景には、経済の低迷が続く中で企業が人件費抑制のために非正規雇用に拡大させたことによって、パートタイム労働者など労働時間が短い雇業者の割合が高まったことがある。総務省「労働力調査」によると、1980年代は2割を下回っていた非正規雇用比率(役員を除く雇業者に占める非正規の職員・従業員の割合)は、1990年代後半以降、ほぼ一貫して上昇傾向が続き、2013年は36.6%にまで高まっている。

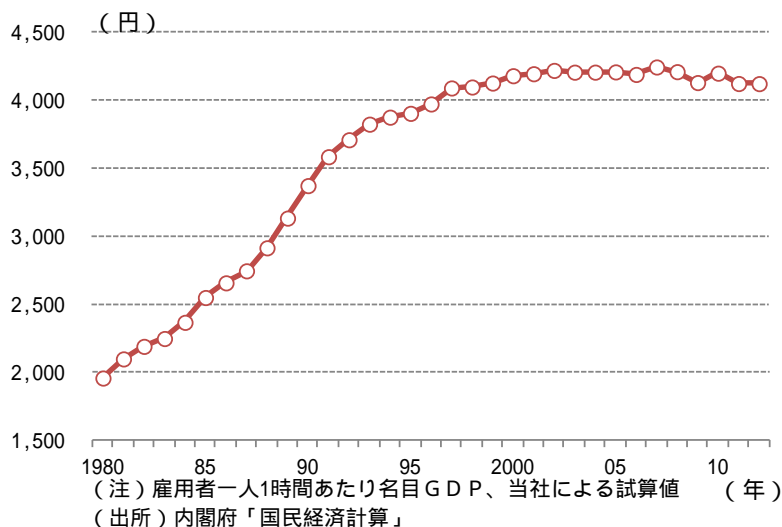
一方、一人あたり労働時間に雇業者数を掛けて算出したわが国全体の総労働時間は、1980年代には雇業者数の増加を受けて、年間900億時間から同1,000億時間以上にまで増加した。その後、1990年代後半に減少に転じてからは、2000年代半ばを除き、年間1,000億時間をやや下回る水準が続いている。

図表2. 雇業者一人あたり労働時間と総労働時間



また、雇業者一人1時間あたり名目GDP、つまり労働生産性の推移をみると、一人あたり労働時間が大きく減少した1990年頃も上昇していた(図表3)。その後、労働時間あたりGDPの増加ペースは緩やかになり、2000年代以降はほぼ横ばいとなったが、2012年は4,123円と比較的高い水準を維持している。

図表 3 . 労働生産性

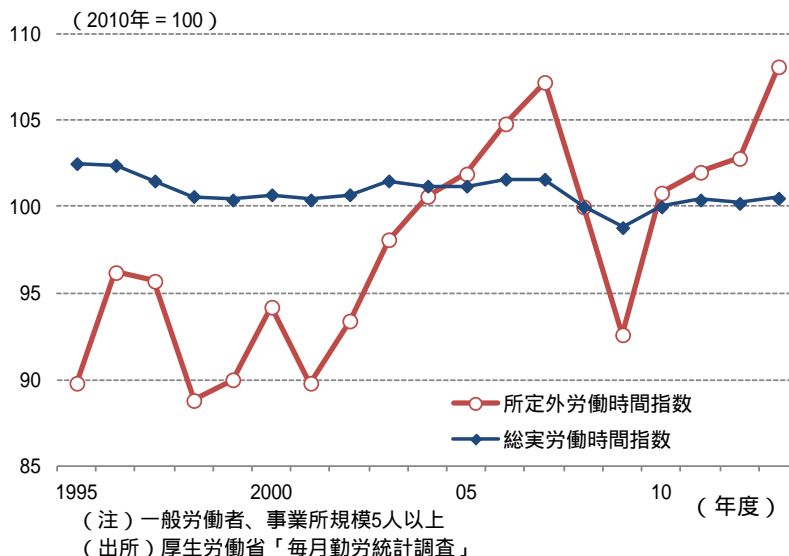


### (3) 景気変動の影響を受ける残業時間

1990年代以降、雇用者全体でみた一人あたり労働時間は減少傾向にあった。しかし、一般労働者に限ってみるとほぼ横ばいで安定した推移が続いている(図表4)。

一方、一人あたり所定外労働時間、すなわち残業時間は総実労働時間と比べ変動が大きい。残業時間は景気の影響を受けやすく、例えば景気が良くなると生産や販売など企業活動が活発になるため増える傾向がある。厚生労働省「毎月勤労統計」ベースで見ると、2013年度の一般労働者の一人あたり総実労働時間は年間2,022時間で前年比+0.2%とほぼ横ばいだったが、そのうち所定外労働時間は同168時間で前年比+4.5%と大幅に増加している。

図表 4 . 一人あたり総実労働時間と所定外労働時間



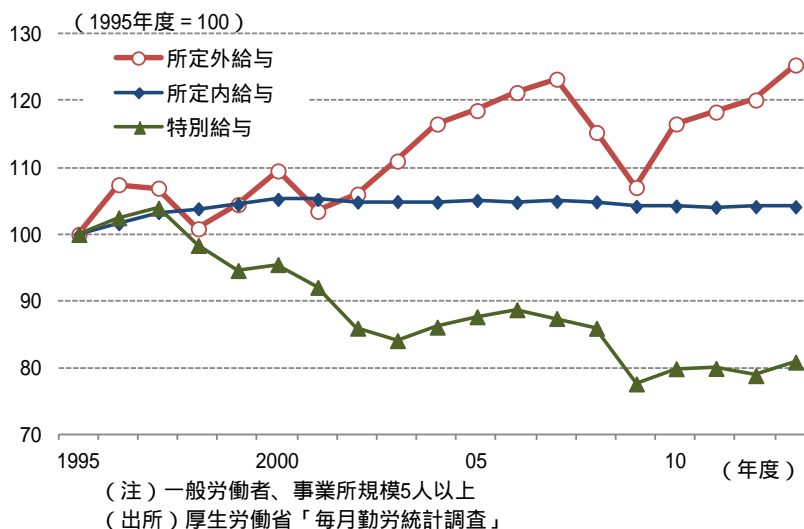
## 2. 残業代が担う役割

### (1) 賃金の構成

賃金（現金給与総額）は、その性質によって基本給などの「所定内給与」、休日労働や深夜労働などを含む時間外労働に対して支給される超過労働手当などの「所定外給与」、ボーナスや通勤手当といった一時的に支払われる「特別給与」の3つに分けられる。

1995年度以降、所定内給与は足元までほぼ横ばいであるのに対し、所定外給与や特別給与は大きく変動している（図表5）。会計上では、人件費は固定費として扱われる場合が多い。しかし、所定内給与はそうした性質が強い一方、所定外給与や特別給与は売上高の変化に応じて左右される変動費のような特徴をもつ。

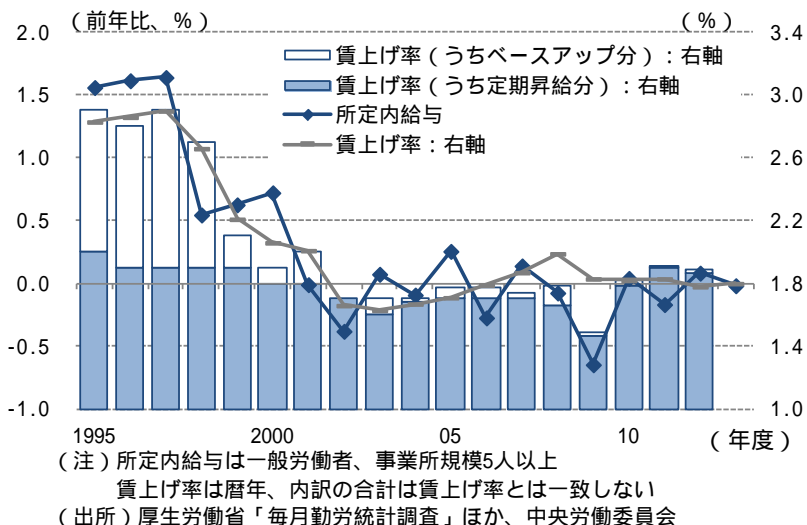
図表5. 種類別にみた賃金の推移



一般労働者の所定内給与の動きは、春闘における賃上げ率の動向でほぼ決まる（図表6）。1990年代半ば頃は賃上げ率が3%を上回っていたこともあって、所定内給与も前年比+1%以上の増加が続いていた。しかし、1990年代終盤以降、ベースアップがほぼ行われなくなったことで、賃上げ率は2%を下回るようになり、所定内給与は上がらなくなった。

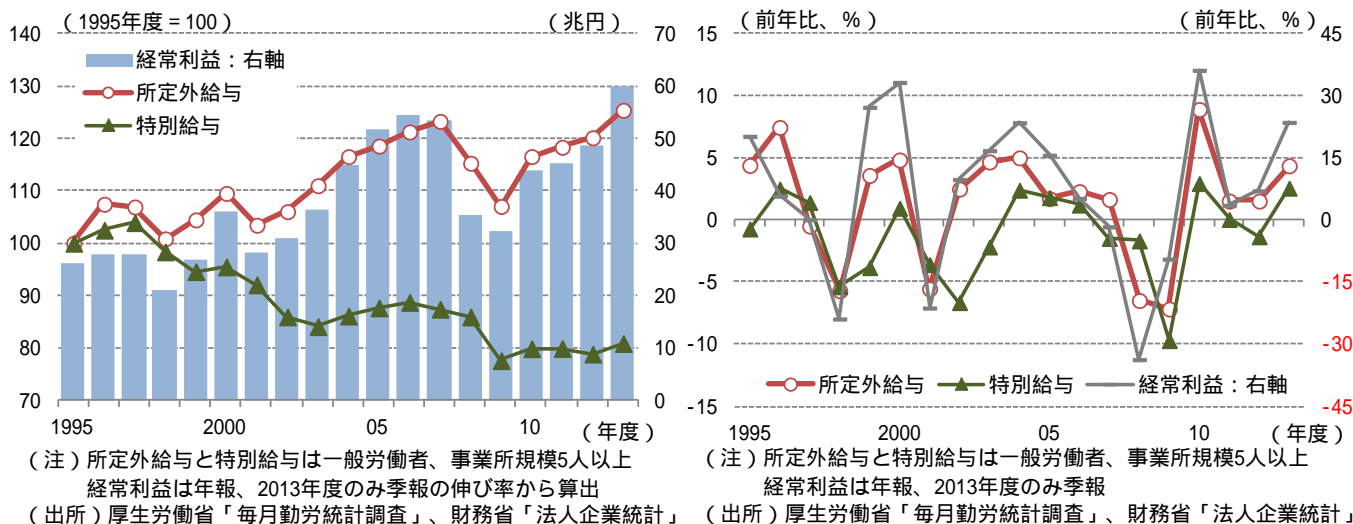
企業は、人件費の恒久的な増加に繋がるベースアップを回避し基本給を抑制することで、固定費の削減を進めてきた。結果として、労働者にとっては賃金の大半を占める所定内給与が上がらなくなり、賃金全体が伸び悩むようになった。

図表 6. 一人あたり所定内給与と賃上げ率



一方、変動費の意味合いが強い所定外給与と特別給与の動きをみると、企業の経常利益により近い動きをしているのは、特別給与よりも所定外給与であることが分かる(図表7)。本来、企業業績に見合って支払われるはずの特別給与は、経常利益が増加していた2000年代半ばでも横ばいにとどまっており、均してみると減少傾向が続いてきた。つまり、全体でみると、成果を上げているにもかかわらず、労働者は特別給与では十分な対価を受け取ることが出来ていなかった。これに対して、残業代は超過労働時間への対価として企業から労働者へと支払われる賃金である。このため、企業活動の活発化もしくは低迷を通じて労働時間が増減することで、結果として所定外給与が景気の変動を直接的に反映し、労働投入への対価という形で還元されてきた。

図表 7. 一人あたり所定外給与および特別給与と経常利益



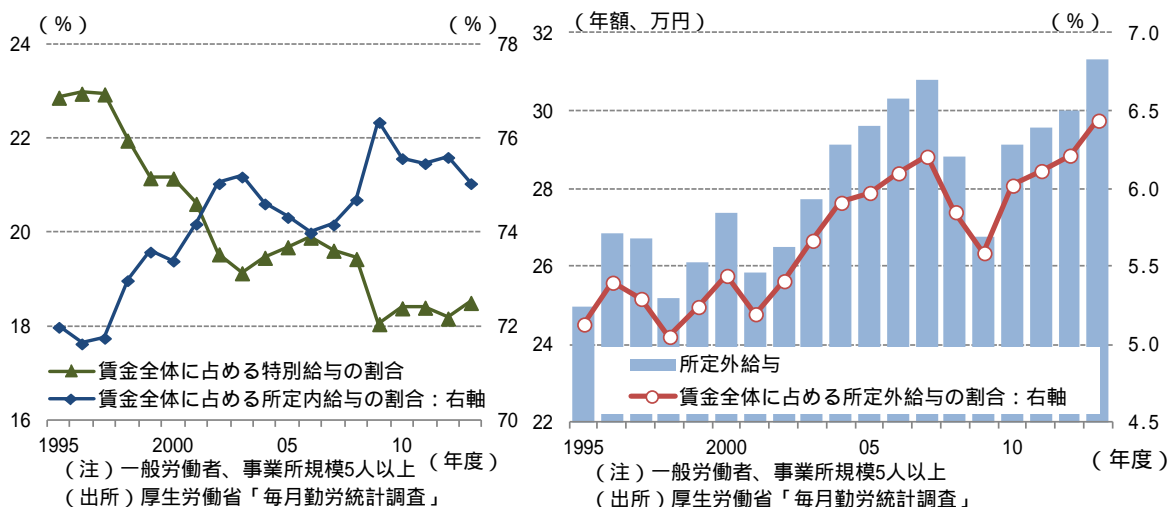
(2) 残業代は景気変動の影響を反映し賃金を下支え

図表5にあるように、特別給与は1995年度と比べ2013年度は約2割減少し、賃金全体に占める割合も22.9%から18.5%にまで低下した(図表8)。特別給与のウエイトが下がったことを受けて、所定内給与はほぼ一定の水準であるにもかかわらず、賃金全体に占める割合は高まった。

残業代などの所定外給与は、2000年代半ばの景気拡張期には増加していたが、2008、2009年度はリーマン・ショックの影響で大きく減少した。その後、所定外給与は足元まで持ち直しており、2013年度は年額31.3万円と、直近のピークである2007年度の水準を上回った。また、賃金全体に占める割合も、2008、2009年度を除くと上昇傾向にある。2013年度の一人あたり賃金(年額486.7万円)のうち約4分の3は基本給を中心とした所定内給与(同289.7万円)であるが、所定外給与が占める割合も6.4%にまで高まっている。

このように、残業代は、企業にとっては景気の変動を直接的に反映し賃金を調整する役割を担っている一方、労働者にとっては基本給がなかなか上がらない中で賃金を下支えする存在としてより重要になってきている。

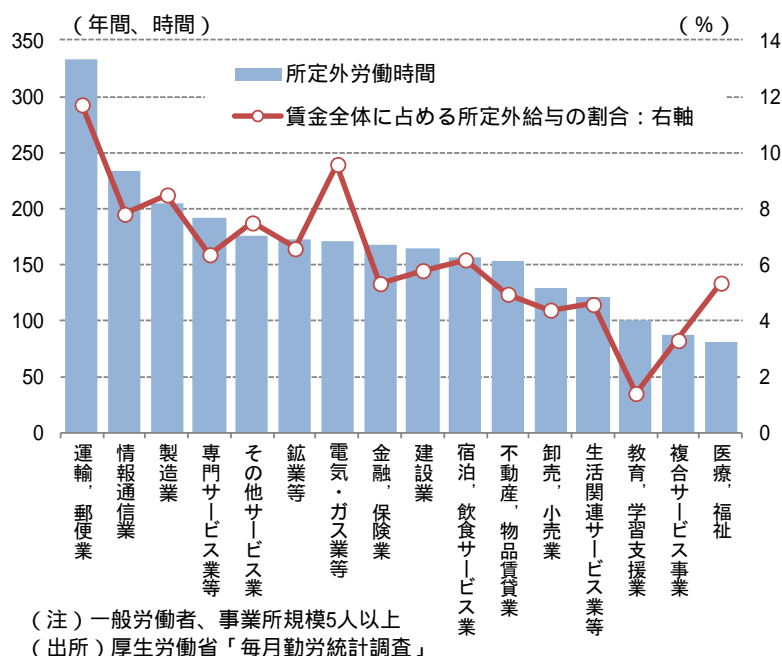
図表8. 各給与が賃金全体に占める割合と所定外給与の水準



### (3) 産業別および職種別にみた残業の実態

さらに、一人あたり所定外給与について、産業別の状況をもてみる(図表9)。2013年度、最も所定外労働時間が長かったのは「運輸、郵便業」で年間334時間であり、次いで「情報通信業」が同234時間だった。一方、最も短かったのは「医療、福祉」で年間80時間である。業種や企業によって残業時間の取り決めなどが異なるため直接的な比較は出来ないが、産業間における残業時間の差は大きい。当然ではあるが、所定外労働時間が長い産業ほど、賃金全体に占める所定外給与の割合は高い傾向がある。残業時間が長い「運輸、郵便業」では、賃金の1割以上を残業代が占めている。

図表9. 一人あたり所定外給与と賃金全体に占める割合(2013年度)



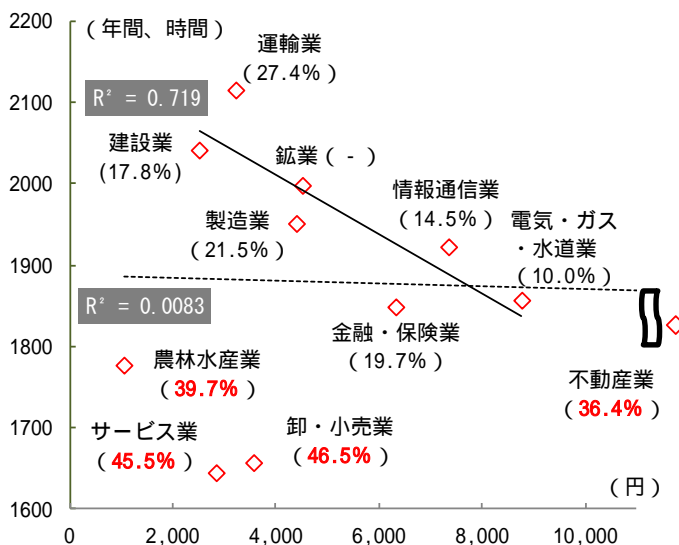
また、国民経済計算ベースで産業ごとの雇用者一人あたり労働時間と労働生産性の関係を見ると、全体では相関の強さを示す相関係数の寄与率( $R_2$ )は0.0083であり、ほぼ関連性がないように見える(図表10)。しかし、このうち労働時間が短い「サービス業<sup>1</sup>」や「卸・小売業」、「農林水産業」、「不動産業」は、非正規雇用比率が全産業の平均(2012年=35.2%)を上回っており、労働時間が短い雇用者が多いことが全体でみた一人あたり労働時間を押し下げていると考えられる。これら4つの産業を除いてみると相関係数は0.719となり、労働時間と生産性の間には負の関係がみられる。

図表9と比べると、残業時間が長い産業ほど総労働時間も長いとは限らないが、生産性が低い産業では、その分多くの労働時間を投入することで補っている可能性がある。

<sup>1</sup> サービス業は「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」、「教育、学習支援業」、「医療、福祉」、「複合サービス事業」、「サービス業(他に分類されないもの)」など。



図表 10. 一人あたり労働時間と労働生産性 (2012 年)



(注) 労働生産性は雇用者一人1時間あたり名目 GDP 値  
 産業分類は当社により調整、( ) は非正規雇用比率で鉱業は集計不可  
 実線は全産業の近似線、点線は「サービス業」「卸・小売業」  
 「農林水産業」「不動産業」の4つの産業を除いた場合の近似線  
 R2とは相関係数の寄与率のことで0から1までの値をとり1に近いほど相関が強い  
 サービス業は「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」「教育, 学習支援業」「医療, 福祉」  
 「複合サービス事業」「サービス業(他に分類されないもの)」、  
 その他の産業分類についても適宜調整している  
 (出所) 内閣府「国民経済計算」、総務省「労働力調査」

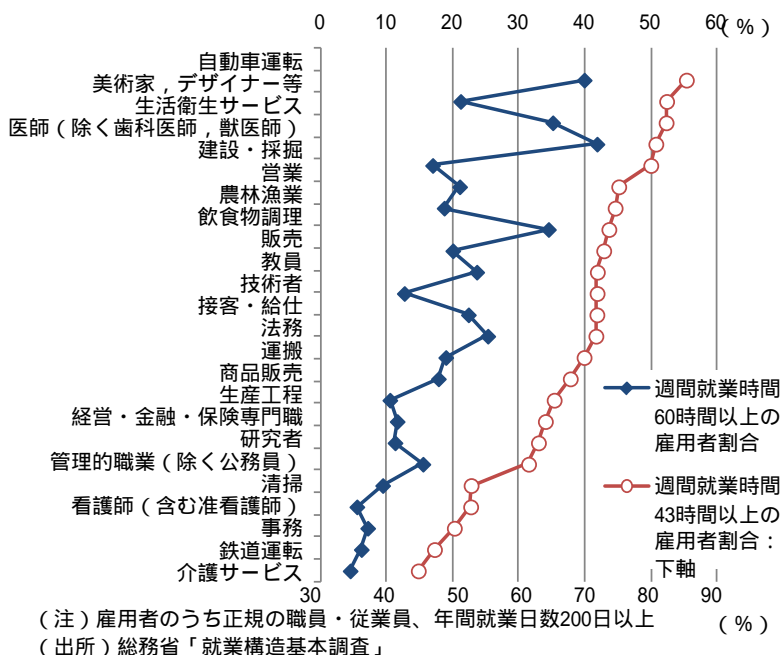
### (3) 長時間労働の実態

現在の労働基準法では、管理監督者以外の労働者が1週間に40時間(除く休憩時間)を超えて労働した場合、使用者はその分の割増賃金を支払わなければならないと定められている。総務省「就業構造基本調査」によると、2012年時点で正規の職員・従業員で、且つ、年間就業日数が200日以上の雇用者は3,101万人いるが、そのうち週間就業時間が43時間<sup>2</sup>以上の雇用者は1,971万人と63.6%を占めている。中でも、週間就業時間が60時間以上という長時間労働をしている人は434万人で全体の14.0%にのぼる。

職種別にみると、「医師(除く歯科医師, 獣医師)」や「自動車運転」、「生活衛生サービス職業」や「飲食物調理」などで労働時間の長い人が多い。一方、第3章で詳しく述べる残業代ゼロ制度の対象となりうる「経営・金融・保険専門職業」や「事務」などは、長時間労働が際立っているわけではない(図表11)。

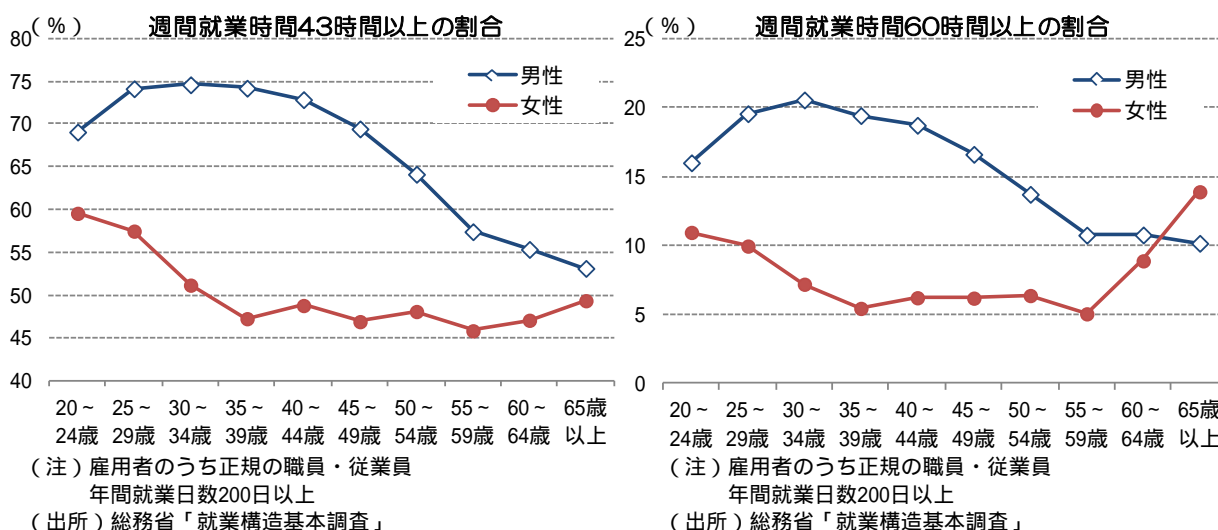
<sup>2</sup> 統計の制約上、43時間以上で区切っている

図表 11. 職種別にみた長時間労働の状況 (2012年)



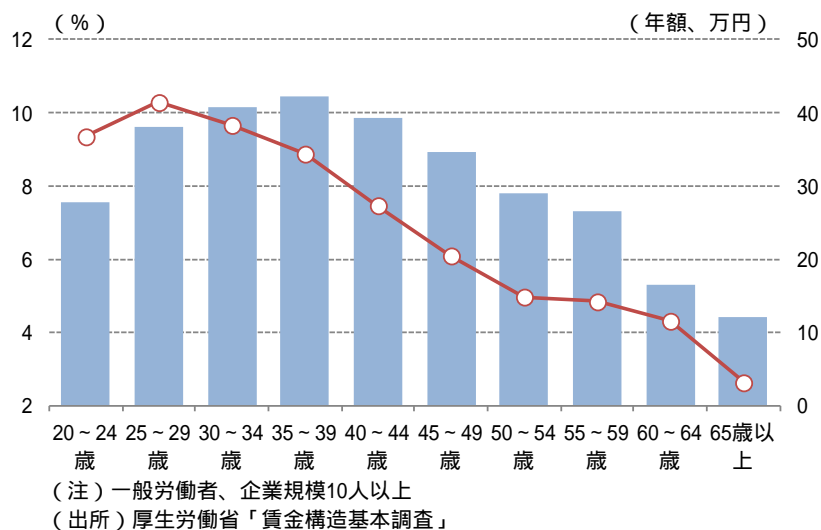
また、年齢別では男女とも比較的若い世代で長時間労働が目立つ(図表 12)。とくに 25～44 歳の男性ではおよそ 4 人に 3 人が週間 43 時間以上就業しており、2 割程度が週に 60 時間を超えて働いている。

図表 12. 年齢別にみた長時間労働の状況 (2012年)



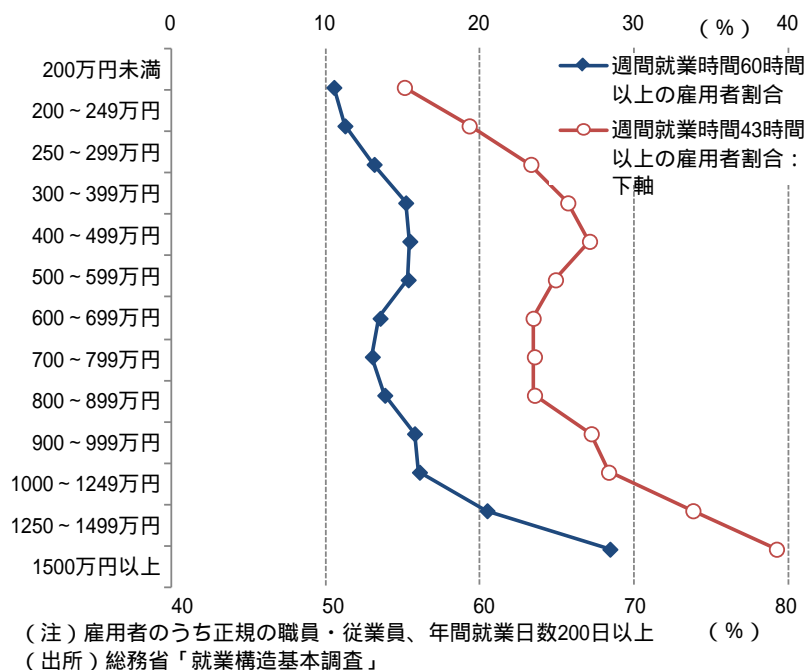
こうした状況を受けて、所定外給与の水準は 35～39 歳がピークとなっている(図表 13)。2012 年の一般労働者の所定外給与は、30 歳代では年額 40 万円を上回っている。ただし、賃金全体に占める所定外給与の割合は、25～29 歳で最も高く 1 割を超えている。若年層では基本給の水準が低い分、残業代は賃金全体を押し上げる役割が大きい。

図表 13. 年齢別にみた一人あたり所定外給与と賃金全体に占める割合（2013年）



さらに、所得別に就業時間の状況を見ると、年収が上がるにつれて長時間労働が増える傾向がある（図表 14）。また、週間就業時間が 43 時間および 60 時間を上回る雇用者が各所得層の雇用者全体に占める割合は、年収 400 万円前後で盛り上がっている。長時間労働が多い 30 歳代の平均年収は 455.8 万円（2012 年）であり、当階級にはこれらの世代が多く含まれることが割合を高めていると考えられる。

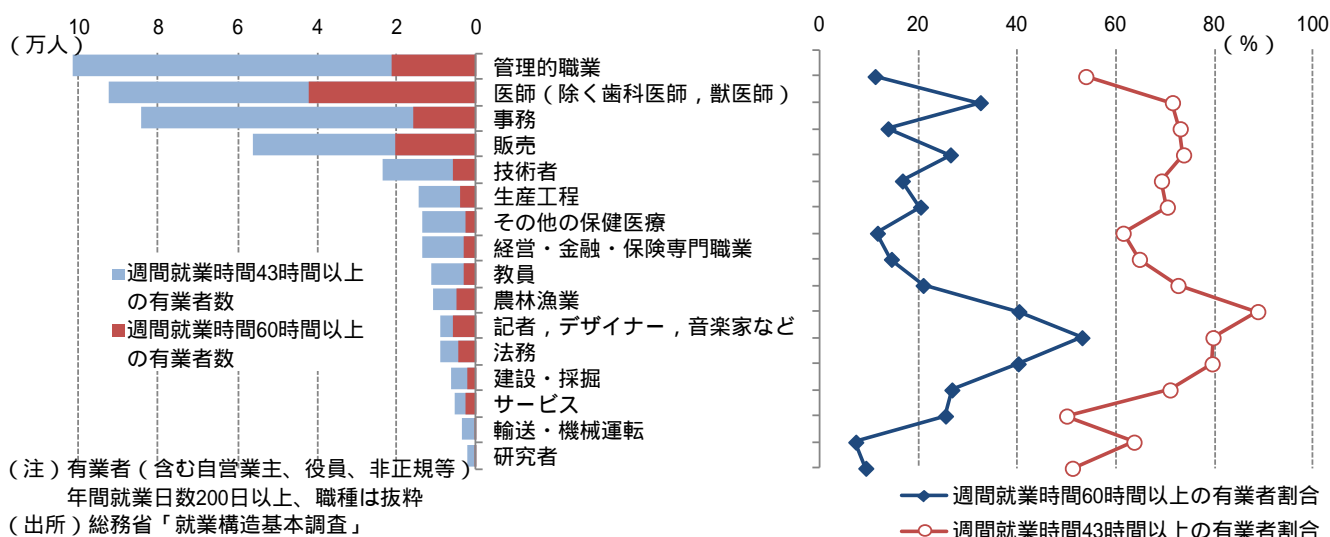
図表 14. 所得別にみた長時間労働の状況（2012年）



一方、1250万円以上の高所得者でも長時間労働が際立っており、残業代が賃金全体を一層押し上げていることがうかがえる。具体的に年収1250万円以上で長時間労働をしている就業者の職種をみると、人数が最も多いのは「管理的職業」(10.2万人)であり、次いで「医師」(9.3万人)、「事務」(8.4万人)、「販売」(5.6万人)となっている(図表15)。ただし、職種ごとの有業者に占める長時間労働者の割合が高いのは「記者、デザイナー、音楽家など」や「法務」といった専門的職業が多い。

もっとも、これらの人々は生産性が低いから残業をしているというよりは、高い給与を得るためにはそれだけこなさなければならない業務も多く残業をすることになり、その結果、残業代が賃金を一段と押し上げているという状況だろう。

図表15. 職種別にみた長時間労働の状況(2012年)

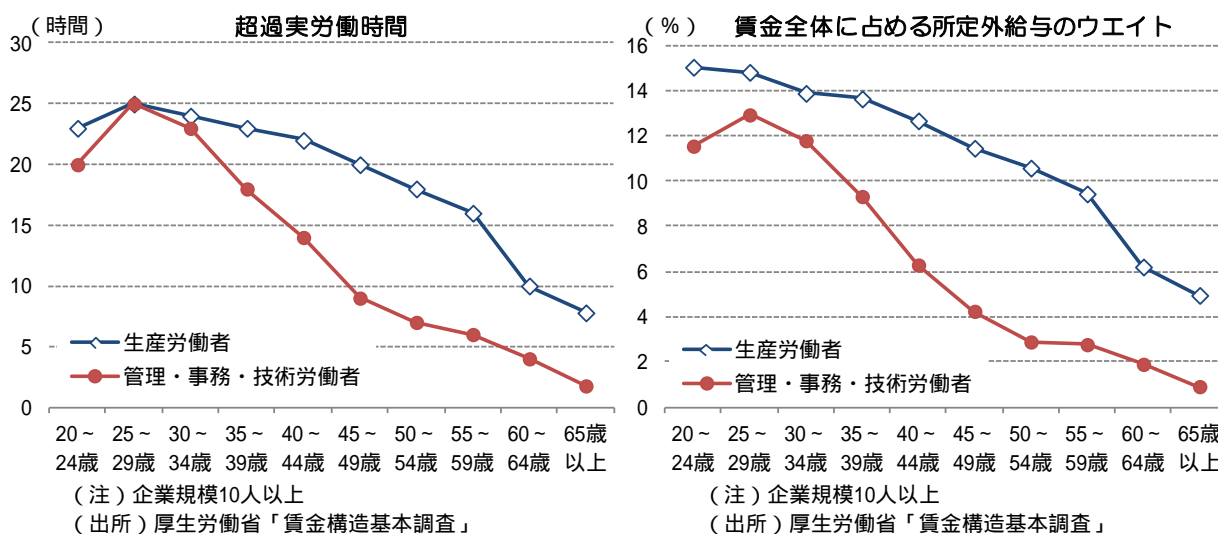


(4) 製造業にみるホワイトカラーの状況

2006年の第1次安倍政権時にも、導入には至らなかったものの、「ホワイトカラー・エグゼンプション」という名称で「新たな労働時間制度」に類似した制度が検討されていた。ホワイトカラー(white-collar)つまり白い襟の服を着て働く事務などの労働者を、労働基準法の時間規制からエグゼンプション(exemption/免除)するという意味である。そこで、製造業を例にホワイトカラー(管理・事務・技術労働者)の残業時間や残業代の状況がブルーカラー(生産労働者)とどのように異なるかをみておく。

男性一般労働者でみると、残業時間(超過実労働時間)は、若年層では両者とも高水準でほぼ同じである。しかし、30歳代後半から50歳代にかけてホワイトカラーの残業時間はブルーカラーと比べて大きく減少し、両者の差は年齢が上がるにつれて大きくなる(図表16)。同様に、賃金に占める残業代のウエイトも、若年層では共に水準が高いが、年齢が上がるにつれてホワイトカラーのほうがより低下し、ブルーカラーの水準を大幅に下回るようになる。年齢がある程度高ければ、制度を導入した場合に賃金全体が受ける影響は、ブルーカラー労働者と比べホワイトカラー労働者では、小さくとどまると考えられる。

図表16. 製造業における一般労働者(男性)の残業時間と残業代の状況(2013年)



### 3. 「新たな労働時間制度」とは

#### (1) 導入の背景および目的と制度のあらまし

長時間労働の抑制や労働生産性の向上が大切なのは、今に始まったことではない。しかし、現在ではその重要性がより増している。『「日本再興戦略」改訂 2014』では、「人口減少社会への突入を前に、女性や高齢者が働きやすく、また、意欲と能力のある若者が将来に希望が持てるような環境を作ることで、いかにして労働力人口を維持し、また労働生産性を上げていけるかどうか、日本が成長を持続していけるかどうかの鍵を握っている」との考え方が示されている。

労働力人口が増えている状況では、生産性が低くても人数を増やして労働投入量を拡大することで、経済を成長させることが比較的容易だった。しかし、1990年代後半に、労働の担い手の中心である生産年齢人口（15～64歳人口）が減少に転じた。同時に、景気が大きく悪化し、企業にとって人件費の負担が重くのし掛かるようになった。それでも、デフレの下ではベースアップの見送りや特別給与の削減といった方法で賃金を抑制することが可能だった上、さらには非正規雇用を拡大することで人件費の増加を抑えられていた。だが、従来のような人件費削減方法が限界となる中、足元では労働需給が逼迫していることを受けて賃金に上昇圧力が掛かり始め、労働生産性の向上がより求められるようになっていく。

さらに、短時間労働者が増えたこともあって逆に、一部の労働者に過度な業務が集中することとなり、身体的および精神的な負担が増し過労に伴う疾患は急増している。長時間労働は、こうしたメンタルヘルスを重視するという観点からだけでなく、女性の活用や活躍促進を阻む要因としても見直しが必要とされている。

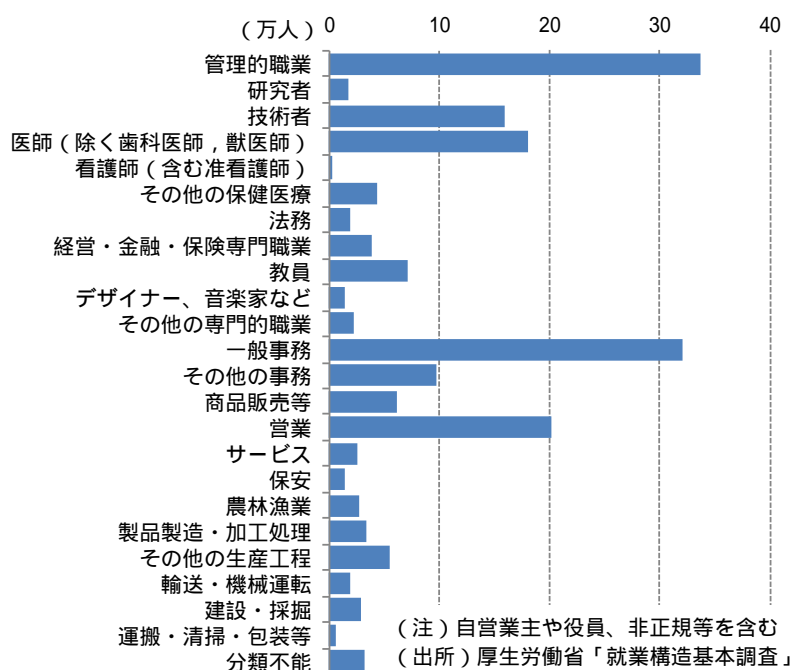
このような環境のもと、『「日本再興戦略」改訂 2014』では働き方改革のひとつとして「新たな労働時間制度」、いわゆる「残業代ゼロ制度」の創設が明記された。新たな労働時間制度とは、一部の雇用者を対象に、現在、労働基準法で定められている週間 40 時間という労働時間の規制を緩和させ、労働時間ではなく成果によって評価し給与を支払う仕組みのことである。制度の導入によって、労働生産性の向上を図るとともに、過剰な長時間労働を抑制しワーク・ライフ・バランスを実現させることも目指されている。今後は、「労働政策審議会」で検討し、結論を得た上で、次期通常国会を目途に所要の法的措置を講ずる」とされており、早ければ 2016 年 4 月の施行を目標としている。

## (2) 制度の対象および条件

現時点では、新たな労働時間制度について対象者や処遇など細かな条件はまだ確定していないが、『「日本再興戦略」改訂 2014』では、対象を「一定の年収要件（例えば少なくとも年収 1 千万円以上）を満たし、職務の範囲が明確で高度な職業能力を有する労働者」に限るとしている。

「就業構造基本調査」によると、2012 年時点で年収 1 千万円以上の有業者（自営業主や役員、非正規等を含む）は 183.6 万人であり、そのうち役員を除く雇用者は 113.4 万人と有業者全体の 2.1% に過ぎない。さらに、年収 1 千万円以上の有業者のうち 33.7 万人は、既に労働基準法による労働時間の規制の対象外となっている「管理的職業従事者」である（図表 17）。例えば、年収が 1 千万円以上の「経営・金融・保険専門職業従事者」は約 3 万人のみであり、有業者全体のわずか 0.1% にも満たない。その他の専門性が高いと考えられる職業の従事者を加えても全体の 1% 程度に過ぎないとみられる。

図表 17. 職業別にみた年収 1 千万円以上の有業者数（2012 年）



このまま大きな変更がなく議論が進めば、いわゆる残業代ゼロ制度の対象は非常に限定されることになり、マクロでみた労働市場へ直接的に及ぼす影響はほとんどないと考えられる。もっとも、産業界は制度をなるべく広い範囲に適用させたい考えだ。例えば、経団連の榊原会長は「労働者の少なくとも 1 割程度を対象にすべき」と述べるなど、企業側は成果に見合っていない賃金の支払いを是正し生産性の向上を図りたいと考えており、制度の対象者を増やしたい意向である。民間の議員からなる産業競争力会議では、当初は、全

社的な事業計画を策定したり海外プロジェクトを手がけたりするリーダーやファンド・マネジャー、経済アナリストといった中核・専門的な人材、将来の管理職候補なども対象に含める案を挙げていた。一部では、今後、事務職にまで対象を拡大するべきという意見も出ているが、図表 17 にあるように年収 1 千円以上の事務職は 40 万人以上存在している。こうした人々にまで対象が広がれば、労働市場全体にも影響が出てくる可能性があるだろう。

### (3) みなし残業時間制度

こうした労働時間に関して特例を認めるような制度は、既にいくつか導入されている。中でも新たな労働時間制度に似たものに「みなし労働時間制」があるが、これは図表 18 に示す 3 種類に大きく分けられる。『「日本再興戦略」改訂 2014』では新たな労働時間制度の創設と合わせて、「裁量労働制の新たな枠組みの構築」や「フレックスタイム制の見直し」についても検討を進めることが示されている。

図表 18 . 企画業務型裁量労働制の適用労働者数割合

①	<b>事業場外みなし労働時間制</b> 事業場外で労働する場合で労働時間の算定が困難な場合に、原則として所定労働時間労働したものとみなす制度
②	<b>専門業務型裁量労働制</b> 使用者が遂行手段や時間配分など具体的な指示をしない業務について、実際の労働時間数とはかかわりなく労使で定めた労働時間数を働いたものとみなす制度 (対象：デザイナーやシステムエンジニアなど)
③	<b>企画業務型裁量労働制</b> > と同様 (対象：事業運営の企画や立案、調査、分析など) (出所)厚生労働省ホームページを基に当社作成

新たな労働時間制度は、とくに や に近い制度といえる。ただし、裁量労働制では一定時間の残業代はあらかじめ賃金に含まれると“みなされて”いる上、深夜手当や休日手当は支払われる。一方、新制度ではそれらがすべて取り払われるかたちとなるため、どれだけ長く働いても残業代が出ないということが、残業代ゼロ制度と呼ばれる理由である。

なお、 および の適用労働者が労働者全体に占める割合は、2000 年代半ばは緩やかに上昇していたが、後半には頭打ちとなった(図表 19)。2013 年の水準はそれぞれ 1.2%、0.3%と非常に低く、新しい制度が出来ても浸透、定着するのは容易ではないことが分かる。

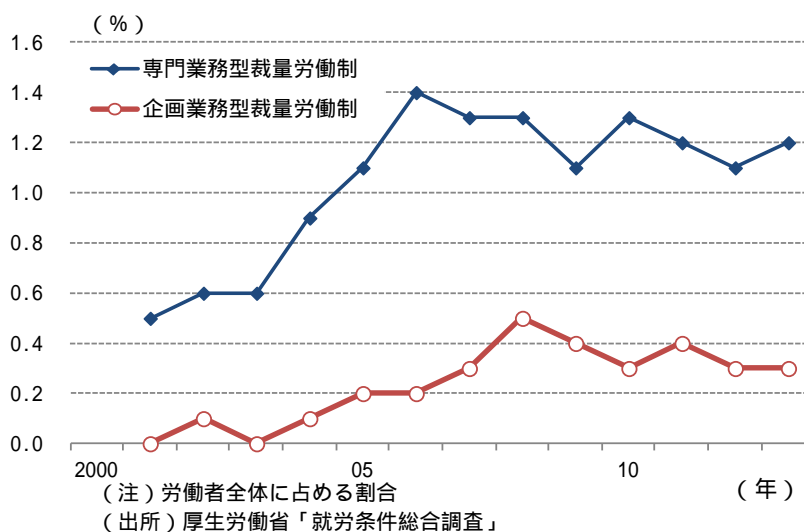
もっとも、みなし労働時間制度の採用状況は職種によって大きく異なっている。例えば、 の専門業務型裁量労働制については、2013 年で大学教授の研究やソフトウェアの創作といった業務では半数以上の企業や組織が採用しており、これらは本制度が比較的うまく成立しやすい職種であると考えられる。

このほかにも、一定期間(1 週間、1 ヶ月、1 年)を平均した労働時間が法定の労働時間を超えない範囲内において、特定の日や週に法定労働時間を超えて労働させることができ



るという「変形労働時間制」や、その中でも1ヶ月以内の一定時間を平均しその期間の定められた総労働時間の範囲内で始業・終業時刻を労働者がそれぞれ自主的に決定することができる「フレックスタイム制」といった制度も既に存在している。2012年時点で、変形労働時間制の適用を受けている労働者の割合は46.7%と半数近くに上る一方、フレックスタイム制は7.9%にとどまっている。

図表 19. 企画業務型裁量労働制の適用労働者数割合



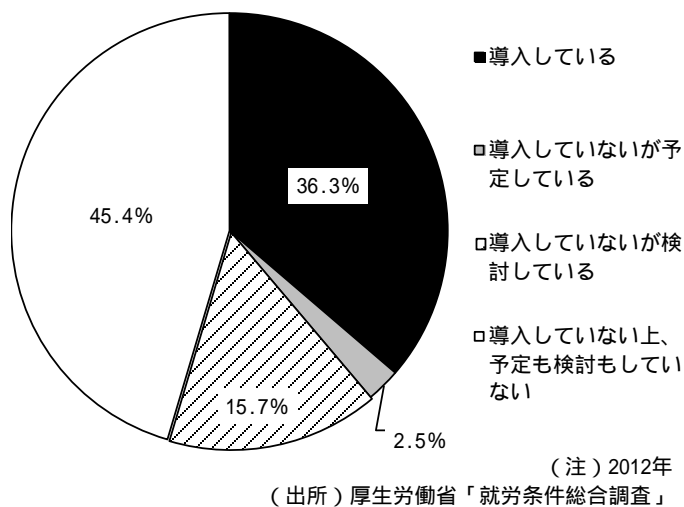
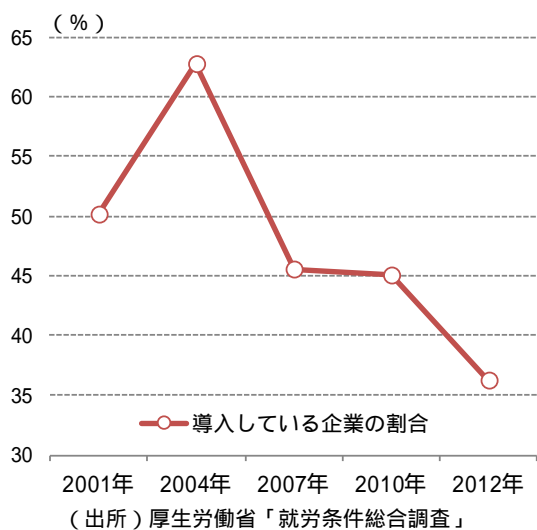
#### (4) 業績評価制度

新たな労働時間制度は労働時間に関する規制を緩和させるものであるが、労働時間ではなく成果で評価を行う以上、業績評価に関する制度もあわせて整える必要があるだろう。労働者の業績や成果に対する労働価値（貢献度）をあらかじめ定めた一定の方式に基づいて評価する制度として「業績評価制度」がある。

業績評価制度を導入している企業の割合は、2000年代半ばには6割以上にまで増えたが、その後は低下傾向が続いている（図表 20）。2012年時点で業績評価制度を導入している企業は全体の36.3%であり、約半数は導入の検討もしていない。とくに、中小企業では制度があまり適さないとみられ、企業規模1000人以上では導入している企業の割合が7割を超えているのに対し、同30~99人では3割以下にとどまっている。

加えて、業績評価制度を導入している企業でも、「うまくいっている」という企業は約4分の1であり、半数近くが「うまくいっているが一部手直しが必要」と答えている上、「改善すべき点がある」という回答も2割程度となっている。2010年時点では、導入企業の8割近くが「評価側の課題がある」と認識しており、具体的には部門間の評価基準の調整の難しさなどが多く挙げられている。制度が導入されても運用が困難なこともあって、なかなか活用が進んでいない状況だ。

図表 20 . 業績評価制度



## 4．今後の展望と課題

### (1) 新たな労働時間制度は普及、定着するか

新たな労働時間制度について、細かな条件などはこれから順次決められていくことになる。ただし、本制度は個別企業に採用を強制するものではなく、基本的には採用するかどうかは各企業が個別に判断した上で、労使の合意などが前提となる見込みである。つまり、制度が導入されたからといって、実際に浸透、定着するかどうかは不透明だ。

実際、みなし残業時間制度や業績評価制度などは、制度が導入されても運用の複雑さや煩雑さもあって、なかなか広がらなかった。今回の制度も、それぞれの企業や部ごとの業務内容、仕事方法といった実態にそぐわないものであれば制度の対象が広がっても導入はなかなか進まない可能性がある。

もっとも、逆に言えば、もし新たな労働時間制度が長時間労働を抑制し労働生産性を上げるために有効であっても、うまく運用できるような仕組みやノウハウが同時に整わなければ、せっかくの制度も活用されずに終わってしまうことになる。企業が、成果が出ていないにもかかわらず残業代だけを支払っているような雇用者の賃金を抑えたいと考えるのは自然なことであり、ある程度経験を積んだ人であれば労働時間よりも成果が重視されるべきという考え方は一理ある。制度を評価してそれに報いるシステムとあわせて運用すれば、労働者の効率的な労働に対するインセンティブを高めるとともに、不公平感の解消に繋がることも期待できる。最初は限定的なところから始めるのが良いかもしれないが、新たな労働時間制度は広く活用されなければその効果も限られてしまう。

### (2) 問題の本質

現在、未知の制度に対する労働者の不安もあって、残業代ゼロ制度と呼ばれることから分かるように、そのデメリットに注目が集まりがちである。具体的には、制度が導入されることで、仕事に見合った残業代が支払われなくなったり、むしろ長時間労働が増してしまったりと、労働者にとって不利になるのではないかと懸念が強い。

現在の案では対象者が非常に限られているが、労働時間ではなく成果で評価することが相応しくない労働者にまで対象が広がってしまったり、制度が適切に運用されなかったりすると、様々な不利益を被る人々が増し、労働市場に悪影響を及ぼす可能性がある。例えば、物理的に時間をかけなければこなせない業務に携わる人々に対しても、新たな労働時間制度を適用し無理な目標を与えると、結果的にサービス残業の増加に繋がってしまう。また、長時間労働が多いからといって、若い労働者を労働時間ではなく成果で評価することはあまり得策とは思えない。経験が浅い新入社員などはどうしても作業に時間が掛かってしまうことが多いが、短時間で成果を上げることを求めるとミスが増え、企業にとっても不利益になりかねない。労働時間の長さや労働生産性には負の相関があるが、生産性の

低い産業で無駄な残業時間が費やされているとは限らず、生産性の低さを時間で補っている面もあると考えられる。

もっとも、こうしたデメリットは必ずしも制度だけに問題があるとはいえないだろう。業務内容や仕事方法だけでなく企業風土なども考慮して、本当に制度を採用するのが良いかどうか、企業は慎重に見極める必要がある。また、制度の導入と並行して適切なマネジメントや評価を行える人を養成していくことも重要となってくる。制度の導入は、あくまでも労働市場の規制緩和のきっかけに過ぎず、それぞれの企業が自らに合った活用方法を見出していく努力が求められる。

ただし、最も問題なのは、企業が新たな労働時間制度を単に人件費を抑制する方法として利用してしまうことである。効率的な労働が実現した場合、その分、成果を上げている労働者に対しては、しっかりと賃金を還元する必要がある。先にみたように、本来は業績を反映して支払われるべき特別給与は減少が続いている。現状では、成果を上げていてもボーナスが十分に見合って支払われておらず、きちんとした対価が得られていない労働者が多いとみられる。新たな労働時間制度は、これまで残業代として反映されてきた労働投入および成果への対価を、特別給与を含めた賃金全体で支払うことになる。制度が導入されることで中には賃金が下がってしまう人々も出てくるだろうが、全体として労働生産性が上がったのであれば、成果を出している人の給与水準は必ず上がるはずである。そうでなければ、制度の導入によって人件費を削減していることになり、誤った使い方が続けられると、いずれは制度そのものが立ち行かなくなるだろう。

一方、労働者側に「残業＝頑張っている」という意識が根強く残っていることも問題の根底にある。そのため、実際には成果を上げられていない人は残業時間で見た目の成果を補おう、あわよくば残業代で賃金を稼ごうという姿勢になってしまう。残業代という概念が無くなったとしても、各個人にとって重要なのは、全体でみた給与水準が労働の価値にきちんと見合っているかどうかである。

- ご利用に際して -

- 本資料は、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及びその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客様ご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡下さい。