

最近のESRI研究成果より

マネジメントが労働時間・賃金へ与える影響に係る実証的分析

経済社会総合研究所 特別研究員
川本 琢磨

はじめに

近年、長時間労働の抑制、同一労働同一賃金の推進に向けた取組等、労働に関する様々な政策が進められ、労働市場を取り巻く環境は大きく変化している。とりわけ、いわゆる残業時間の削減や賃金格差の是正が議論されて久しいことは言うまでもない。労働時間や賃金が、企業（あるいは事業所）におけるマネジメントのあり方に大きく影響されることは自明であるが、マネジメントの直接的な計測などデータに起因する制約等から、マネジメントと労働の関係性を取り扱う実証的な研究の蓄積は限られている。本稿では、2017年に政府の一般統計調査として内閣府経済社会総合研究所が実施した「組織マネジメントに関する調査¹」（以下「JP-MOPS」という。）を活用することにより、データの制約を乗り越え、マネジメントのあり方が残業時間や賃金格差にどのような影響を与えるのかを実証的に研究した「マネジメントのあり方と長時間労働・賃金格差」（ESRI Discussion Paper No.352²）の概要を紹介する。

データ

本研究では、主に以下の2つのデータを用いている。

(1) JP-MOPS（内閣府）

JP-MOPSは、国際的に比較可能となるよう設計された政府による統計調査であり、事業所活動におけるマネジメントのあり方に係る情報を得ることを主たる目的として、2017年1月に日本で初めて内閣府経済社会総合研究所により実施された。当該調査では、目標設定やKPIの活用度合い等の目標・業務管理のあり方、

従業員の昇進・解雇等の人事管理のあり方等の設問により組織のマネジメントの様相を直接、把握している。

図表1 JP-MOPSの設問例

【(A) 業務管理（設問例）】
問：いくつのKPI（重要業績評価指標）を利用しているか （選択肢）1~2つ/3~9つ/10以上/利用無し ⇒多くのKPIを利用しているほど業務管理スコアが高くなる
問：生産目標を誰が認識しているか （選択肢）上位管理職のみ/管理職の多くと従業員のある程度/ 管理職及び従業員の多く/管理職全てと従業員の多く ⇒より多くの者が目標を認識しているほど業務管理スコアが高くなる
【(B) 人事管理（設問例）】
(1) 昇進・ボーナスの基準
問：生産目標が達成された際に従業員の何割がボーナスを受け取るか （選択肢）0%/1~33%/34~66%/67~99%/100%/目標非達成 ⇒より多くの者が受け取る場合、昇進スコアが高くなる
問：従業員の昇進決定に際して何を基準にするか （選択肢）個人の実績と能力のみ/ 個人の実績と能力とそれ以外の要素（勤続年数など）/ 個人の実績と能力以外の要素（勤続年数など）/ 昇進しない ⇒より個人の実績と能力に依拠する場合、昇進スコアが高くなる
(2) 解雇・配置転換のあり方
問：勤務不良の従業員を配置転換・解雇するタイミングはいつか （選択肢）勤務不良と評価されてから6か月未満/ 勤務不良と評価されてから6か月以降/ 配置転換や解雇はめったにない、又は全くない ⇒より早く配置転換・解雇する場合、解雇スコアが高くなる

(注)・(A) のセクションの設問の回答から業務管理スコアを計算。
・(B)-(1) のセクションの設問の回答から昇進スコアを計算。
・(B)-(2) のセクションの設問の回答から解雇スコアを計算。
・その他の設問やスコアの計算方法等の詳細は、ESRI DP No.352を参照。

図表1の設問のほか、その他の設問に対する事業所の回答を用いて、組織のマネジメントに係る業務管理スコア、昇進スコア、解雇スコアを定量的に算出する。また、各設問は2015年時点及び2010年時点の2時点について回答する形となっている。なお、JP-MOPSは、従業員30人以上の「製造業」並びに「飲食料品小売業」及び「情報サービス業」の事業所を対象としているが、本稿で紹介する研究では製造業のサンプルのみを用いている。

(2) 賃金構造基本統計調査（厚生労働省）

事業所に雇用された従業員単位での調査であり、毎年約5万事業所（およそ100万人の従業員）をサンプルとしている。調査項目は多岐にわたるが、本稿で紹介

1 調査の詳細は、http://www.esri.go.jp/prj/current_research/service/service.html参照。また、2018年にも同様の調査を行っている（同ページ参照）。
2 著者は神林龍、亀田泰佑、川本琢磨、杉原茂、田中真理。2019年11月に公表。論文は、http://www.esri.go.jp/archive/e_dis/e_dis352/e_dis352.html参照。

介する研究では、主に労働時間と賃金を用いた。

上記2つの統計調査のデータを接続することで、約940事業所（従業員単位でおよそ8万人）の2010年及び2015年の2時点間パネルデータを構築した。これを用いて、マネジメントのあり方の改善が、残業時間及び賃金にどのような影響を与えるのか、以下のとおり実証的な研究を行った。

マネジメントと残業時間

まず初めに、マネジメントのあり方の改善と事業所内の従業員の残業時間との関係性について、パネルデータを用いて事業所の属性等をコントロールした上で、回帰分析により検証した。その結果の概略は図表2のとおりである。

図表2 回帰分析結果（マネジメントと残業時間）

変数 サンプル：全従業員	残業5時間以上 残業10時間以上 残業50時間以上		
業務管理スコア	-0.006	-0.027	-0.068*
昇進スコア	0.218***	0.258***	0.044
解雇スコア	-0.072	-0.042	-0.021

(注) * $p<.10$ 、** $p<.05$ 、*** $p<.01$
 ・被説明変数は、当該時間以上残業した従業員の割合。
 ・説明変数は、JP-MOPSの回答から事業所ごとにスコアを計算。
 ・その他事業所及び従業員の属性をコントロールしている。
 ・詳細は、ESRI DP No.352を参照。

進捗管理や生産目標の設定など業務管理のあり方を改善すること（＝業務管理スコアが高まること）により、月に50時間を超えるような長時間残業が削減されることが見て取れる。こうしたマネジメントの改善が、生産の効率化につながっていることや事業所内での残業時間の均質化の実現の一助となっている可能性が示唆される。

また、ボーナスや昇進基準など人事管理のあり方を改善すること（＝昇進スコアが高まること）によって、全く残業をしない従業員が減少することや、比較的残業時間の少なかった従業員の残業時間の増大が観察される。これは、個人の実績や能力をより評価する制度が導入されると、一定の層の従業員が残業時間を増やす行動をとり実績を追い求めるようになることが影響しているのかもしれない。さらに、データサンプルを勤続年数の層で分割して図表2と同様の分析を行うと、人事管理に係るマネジメントの改善による残業時間の増大効果は、勤続年数の短い従業員で相対的に

大きいことが分かった。

以上より、マネジメントのあり方の改善は、業務管理及び人事管理の改善の双方の効果を通じて、事業所内の残業時間の均等化を促す傾向にあるといえるだろう。

マネジメントと賃金

次に、マネジメントのあり方の改善が、従業員の時間当たり賃金にどのような影響を与えるのか、残業時間の場合と同様に2時点間パネルデータを用いて回帰分析により検証した。その結果の概略は、図表3のとおりである。

図表3 回帰分析結果（マネジメントと賃金）

変数 サンプル：勤続年数層	時間当たり賃金		
	3年以下	10～19年	20年以上
業務管理スコア	0.065	0.022	0.024
昇進スコア	0.012	0.008	-0.078
解雇スコア	0.007	-0.079***	-0.060*

(注) * $p<.10$ 、** $p<.05$ 、*** $p<.01$
 ・被説明変数は、時間当たり賃金（対数値）。
 ・説明変数は、JP-MOPSの回答から事業所ごとにスコアを計算。
 ・その他事業所及び従業員の属性をコントロールしている。
 ・詳細は、ESRI DP No.352を参照。

事業所が解雇や配置転換をより素早く行うようになると（＝解雇スコアが高いほど）、勤続年数の長い従業員層の時間当たり賃金が減少する傾向にあり、年功賃金カーブの水平化に寄与していると考えられる。さらに、サンプルを男性・女性や勤続年数ごとで分けて、同様に分析を行うと、特に、より早く解雇等を実施することによる時間当たり賃金の減少効果は、長期勤続層の男性に顕著であるが、女性の短期勤続層の賃金は逆に上昇することが示唆された。したがって、解雇等に係るマネジメントの改善は勤続年数及び性別間における事業所内での賃金格差の縮小を促すといえる。

おわりに

本稿で紹介した分析結果によれば、業務管理や人事管理等の観点から捉えた事業所のマネジメントのあり方の改善は、残業時間や賃金格差の側面で、事業所内部の従業員間の格差を縮小させる可能性があることが示唆された。近年、働き方改革が進められる中で、労働時間や賃金など労働市場を取り巻く様々な課題の検討に際して、マネジメントのあり方という新しい視点を取り入れることも重要かもしれない。

川本 琢磨（かわもと たくま）