

働き方改革に関する働き手の意識と影響分析

2019年11月30日 SWIM研究会

東京理科大学大学院
東京理科大学

経営学研究科
経営学部 経営学科

井利友規
能上慎也

目次

- 1,はじめに
- 2,研究の背景と目的
- 3,弾力的労働時間制度について
- 4,導入効果の判断基準
- 5,補正について
- 6,導入効果の結果・検討
- 7,アンケート分析について
- 8,おわりに

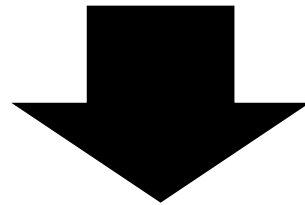
労働管理のあり方が長時間労働や労働時間の偏在化に繋がることなどは既に研究されている(佐藤,“仕事管理と労働時間”,2008)

→労働時間の制度が管理されることによって、企業の業績にも良い影響があるのではないか？

弾力的労働時間制度を取り扱うことについて、組織レベル・マネジメントレベルでの調査分析についての研究はあるものの、業績変動と結びつけた研究はない

2,研究の背景と目的

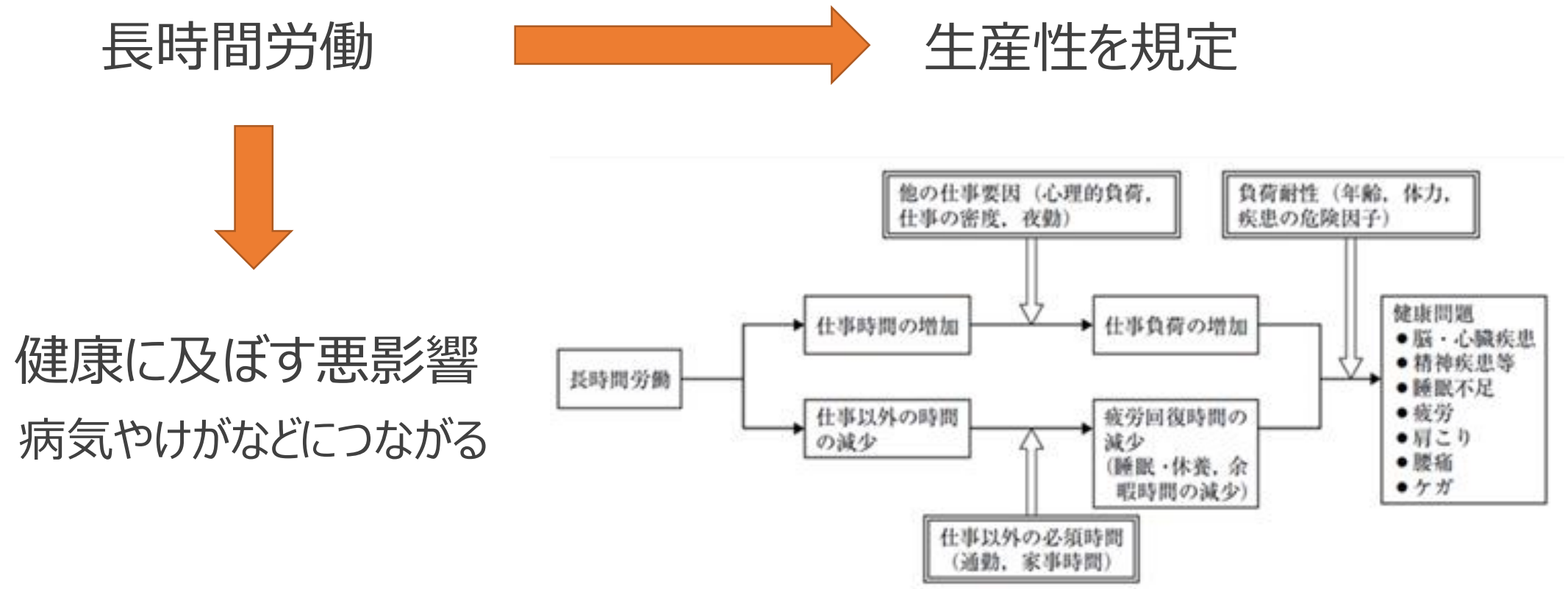
労働時間制度の導入が、
会社の働き手及び業績に
対してどのような影響を与えているのか



データ分析と考察

2,研究の背景と目的

労働環境の問題点



(岩崎健二, "長時間労働と健康問題", 日本労働研究雑誌 50(6), 39-48, 2008-06)

3,弾力的労働時間制度について

	定型の労働時間制度	弾力的労働時間制度	
		みなし労働時間制	フレックスタイム制
労働時間 (1日の基本実労働時間)	8時間	上限下限なし (会社ごとによる)	上限下限なし (会社ごとによる)
労働時間 (1週間の基本実労働時間)	40時間	上限下限なし (会社ごとによる)	40時間
対象業務	特になし	専門職・企画職・ 事業場外業務など	特になし
残業賃金	あり	なし	あり

分類は厚生労働省ホームページ

(http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudoukijun/roudouzikain/index.html)を参考にした

本研究では主に、弾力的労働時間制度と呼ばれる労働時間制度の導入が、会社の業績及び従業員意識にどのような変化を与えたかを分析する。

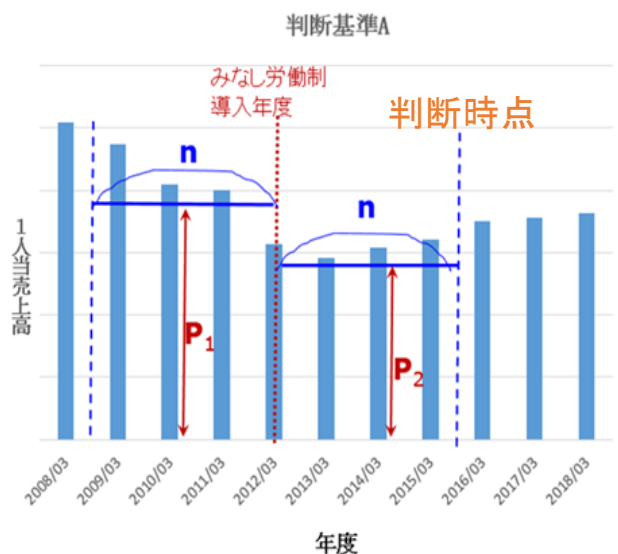
4,導入効果の判断基準

【判断基準A】

P1 : 導入年度前の n 年間の指標 *1 平均値

P2 : 導入年度後の n 年間の指標 平均値

P2/P1 を n 年後の時点で判断



【判断基準B】

Q1 : 導入年度前の n 年間指標 変化率

Q2 : 導入年度後の n 年間指標 変化率

Q1, Q2 が正か負かを n 年後の時点で判断



*1; 売上高や利益等

4, 導入効果の判断基準

Q1・Q2及びP1・P2を組み合わせて下記表パターンに当てはめる

判断基準A	判断基準B			総合判定	パターン
	Q1	Q2	Q2/Q1		
P ₂ /P ₁ >1	正	正	>1	成功	1
			<1	準成功	2
<1		>1	どちらともいえない	3	
		<1	どちらともいえない	4	
>1	正	負	-	どちらともいえない	5
<1				失敗	6
>1	負	正	-	成功	7
<1				成功	8
>1	負	負	>1	どちらともいえない	9
			<1	準成功	10
<1		>1	失敗	11	
		<1	準成功	12	

① 導入前と導入後n年間の業績指標の平均を比較

② 導入前と導入後n年間の業績指標の変化率を比較

業績指標を従業員1人当売上高と従業員1人当当期利益とし、
n=3, n=5とした時の比較を行った。

調査対象: IR情報などで弾力的労働時間制度の導入時期が分かっている企業

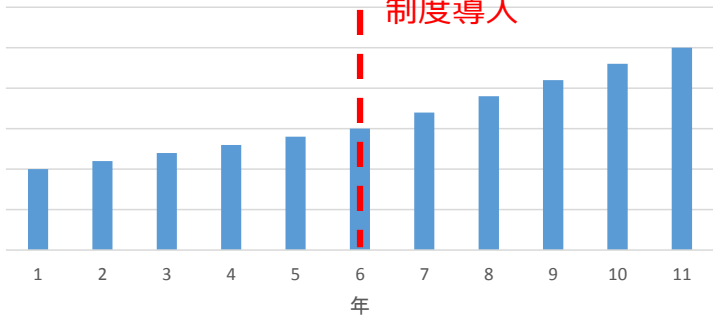
データ: 日経NEEDS-FinancialQUEST

評価例

成功

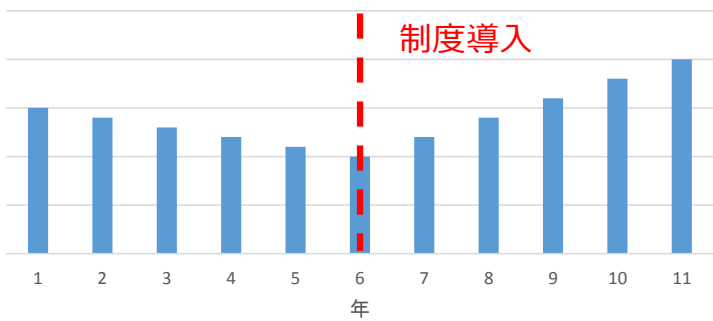
業績 パターン1

制度導入



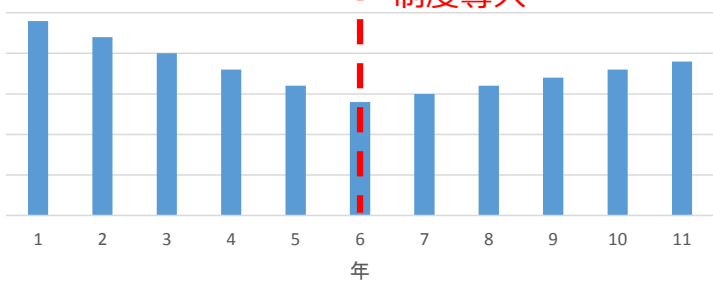
業績 パターン7

制度導入



業績 パターン8

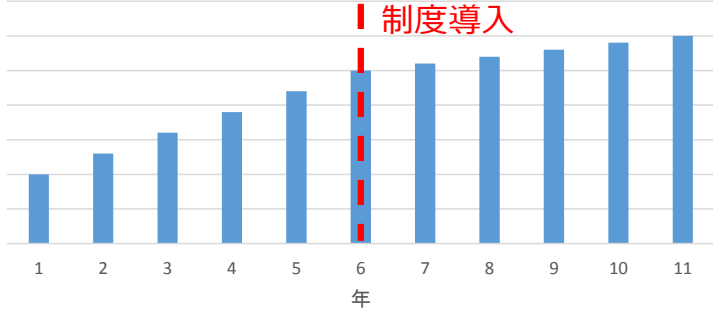
制度導入



準成功

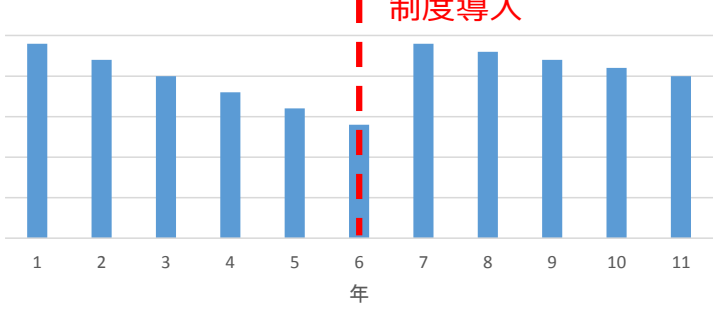
業績 パターン2

制度導入



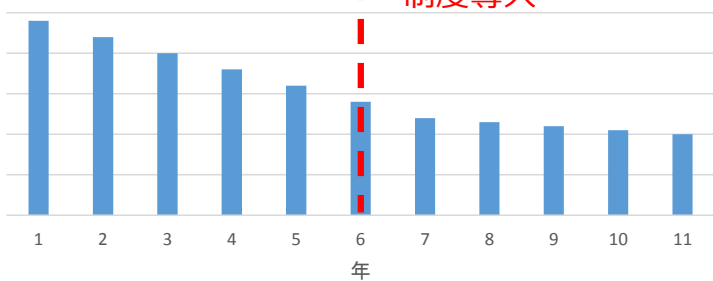
業績 パターン10

制度導入



業績 パターン12

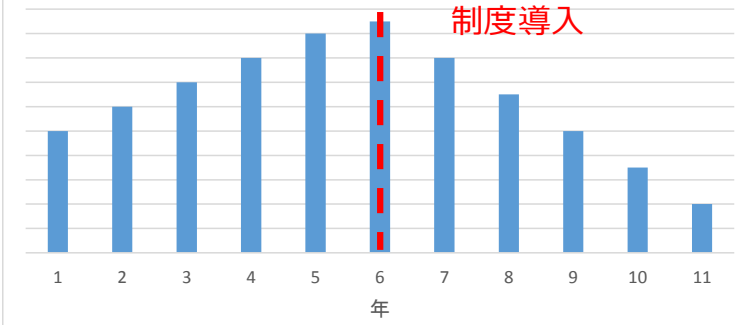
制度導入



失敗

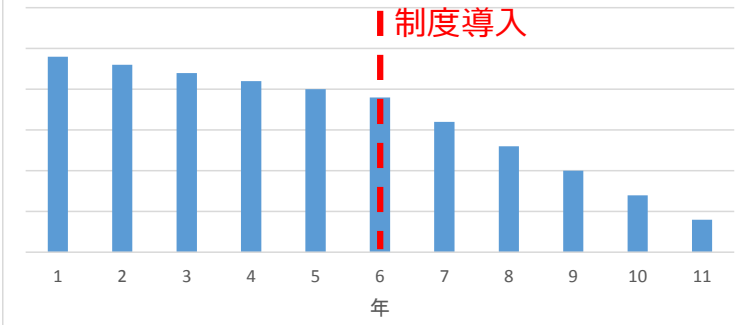
業績 パターン6

制度導入



業績 パターン11

制度導入



5,補正について

さらに本稿では山本(2016)の研究を参考とし、
日経平均株価を参考に補正(下記式1)を行った。

$$S_1 = S_0 \times \frac{U}{R} \quad \dots \quad \text{式1}$$

S_1 : 補正指標

S_0 : 指標

U : 制度導入前・後n年間の日経平均株の平均値

R : 制度導入前・後n年間の日経平均株の平均値

制度の導入年を基準とした期間n年の比をそれぞれ
取ることによって制度導入の真の効果の検討を試みた。

この補正により、景気の影響をなくした指標の値を考えている

6,導入効果の結果・検討

IT業界

IT業界5社、A~E社における導入効果の結果検討

		みなし労働時間制 導入企業				
		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5
従業員 1人当 売上高	P2/P1	0.2145	0.2169		0.3937	0.501907731
	Q1	負	負		負	正
	Q2	負	負		負	正
	Q2/Q1	<1	<1		<1	>1
	パターン	10	10		10	3
	判定	準成功	準成功		準成功	どちらともいえない
従業員 1人当 当期利益	P2/P1	0.4087	0.4133		-0.1391	-0.153514714
	Q1	正	正		負	負
	Q2	負	負		正	正
	Q2/Q1	<1	<1			
	パターン	6	6		8	8
	判定	失敗	失敗		成功	成功
		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5			
従業員 1人当 売上高	P2/P1	2.1978	1.8291			
	Q1	正	正			
	Q2	正	正			
	Q2/Q1	<1	<1			
	パターン	2	2			
	判定	準成功	準成功			
従業員 1人当 当期利益	P2/P1	0.4687	0.4409			
	Q1	正	負			
	Q2	正	正			
	Q2/Q1	<1				
	パターン	4	8			
	判定	どちらともいえない	成功			

		フレックスタイム制 導入企業				
		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5
従業員 1人当 売上高		0.6053	0.553729059		1.5870	1.40691608
		正	正		正	正
		正	正		正	正
		<1	<1		>1	>1
		10	10		1	1
		準成功	準成功		成功	成功
従業員 1人当 当期利益		1.2768	0.823328581		2.2168	1.861342103
		正	正		正	正
		正	正		負	負
		>1	>1		<1	<1
		1	3		5	5
		成功	どちらともいえない		どちらともいえない	どちらともいえない

6,導入効果の結果・検討

製造業界

製造業界5社、F~J社における導入効果の結果検討

		みなし労働時間制 導入企業					
		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5	
従業員 1人当 売上高	P2/P1	0.614853828	0.594308796		2.264	2.351824355	
	Q1	正	正		正	正	
	Q2	正	正		正	正	
	Q2/Q1	<1	<1		<1	>1	
	パターン	4	4		2	1	
判定	F社 どちらともいえない		G社 どちらともいえない		準成功	成功	
従業員 1人当 当期利益	P2/P1	2.301130432	1.10850051		-1.498	-0.032409032	
	Q1	正	正		正	正	
	Q2	正	正		負	正	
	Q2/Q1	>1	<1		<1	<1	
	パターン	1	2		6	4	
判定	成功		準成功		失敗	どちらともいえない	

		フレックスタイム制 導入企業					
		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5		n1=3 n2=3	n1=5 n2=5	
従業員 1人当 売上高	P2/P1	0.370257588	0.37663875		1.4309	1.2999275	
	Q1	正	正		正	正	
	Q2	正	正		正	正	
	Q2/Q1	<1	<1		>1	>1	
	パターン	4	4		1	1	
判定	H社 どちらともいえない		I社 どちらともいえない		成功	成功	
従業員 1人当 当期利益	P2/P1	0.464431547	0.833480638		1.4257	2.145999426	
	Q1	負	正		負	負	
	Q2	正	正		負	負	
	Q2/Q1	<1	<1		>1	>1	
	パターン	7	4		9	10	
判定	成功		どちらともいえない		どちらともい	どちらともいえない	
従業員 1人当 売上高	P2/P1	1.95160339	1.920661788				
	Q1	正	正				
	Q2	正	正				
	Q2/Q1	>1	>1				
	パターン	1	1				
判定	J社 成功		成功				
従業員 1人当 当期利益	P2/P1	-11.07920698	5.407825312				
	Q1	負	負				
	Q2	負	正				
	Q2/Q1	>1	>1				
	パターン	11	7				
判定	失敗		成功				

6,導入効果の結果・検討

	IT業界	製造業界
成功パターン	あり	あり
失敗パターン	あり	あり
備考	みなしにのみ失敗 成功パターン1と8が存在	成功パターン1と7が存在 パターン1における成功が多い

→成功のパターンは業界によって傾向があるといえるかもしれない

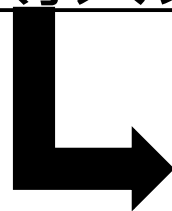
6,導入効果の結果・検討

重回帰分析

制度導入前期間5年,制度導入年,制度導入後期間5年の合計11年間のデータを用いて,弾力的労働時間制度の導入が実際に業績に影響を及ぼしているといえるかどうかを検討した.

独立変数 (説明変数)

- 従業員 1 人当經常利益
- 期末従業員数
- 使用総資本回転率
- R O E (自己資本利益率)
- 制度導入ダミー



制度導入なしを0
制度導入を1

従属変数 (目的変数)

A~J社 計10社

従業員1人当売上高

従業員1人当当期利益



6,導入効果の結果・検討

重回帰分析

ソフト:SPSS

手法:ステップワイス法

データ:FinancialQUEST

	会社	指標	調整済み R2値	投入変数	VIF
みなし	A	売上高	0.988	制度導入 ROE (自己資本利益率)	3.836 3.836
	B		0.856	制度導入 期末従業員数	3.199 3.199
	C		0.651	制度導入	1.000
フレックス	E	売上高	0.969	従業員1人当経常利益 ROE (自己資本利益率)	2.000 2.041
みなし	G		0.919	制度導入	1.000
			0.962	ROE (自己資本利益率) 制度導入 期末従業員数	1.207 1.253 1.189
フレックス	H	売上高	0.896	制度導入 従業員1人当経常利益	1.059 1.059

制度導入ダミーがあるもののみ記載
多重共線性の影響は除外



制度導入が指標の変化に関連が
ある企業とそうでない企業あり

7,アンケート分析について

弾力的労働時間制度が導入された職場・企業で働く従業員を対象にしたアンケートを行い、業績には表れない従業員の心理面に与える影響を分析した。

調査手法:インターネットリサーチ「マクロミル」

実施期間:2019年08月15日(木)~2019年08月16日(金)

サンプル数:206

サンプルの内訳:

「定型の働き方→みなしに変わった会社員」103

「定型の働き方→フレックスに変わった会社員」103

分析:SPSS

7,アンケート分析について

弾力的労働時間制度導入後の個人的な意識の変化については下記の9つの観点から影響を分析した。回答には7段階のリッカート尺度を用いた。括弧内は、本稿において便宜的に用いる略称である。

単純集計表(上段が人数、下段が%)

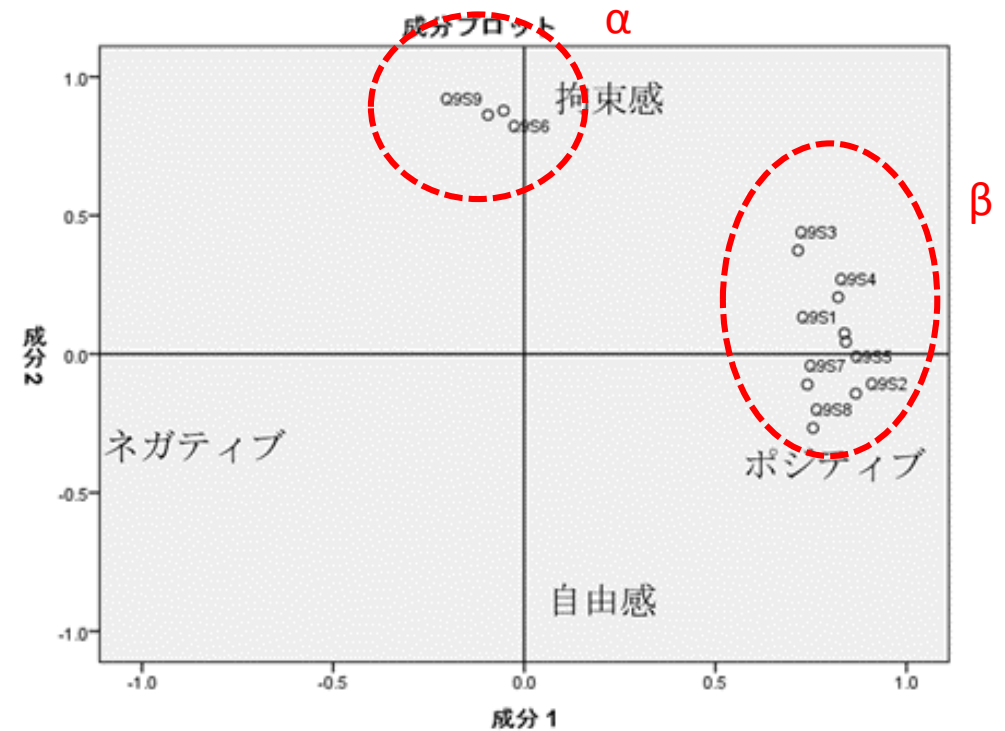
- No.1 (やりがい)仕事にやりがいを感じている
- No.2 (ゆとり)心にゆとりができた
- No.3 (責任)仕事に責任があると感じる
- No.4 (奉仕)奉仕したいという気持ちが強くなった
- No.5 (楽しい)仕事が楽しいと感じる
- No.6 (つらい)仕事がつらいと感じる
- No.7 (機能)実際に機能している
- No.8 (メリット)メリットを感じる
- No.9 (デメリット)デメリットを感じる

		とても あてはまる	あてはまる	やや あてはまる	どちらとも いえない	あまり あてはまらない	あてはまらない	まったく あてはまらない
No.1	やりがい	16 7.767	44 21.359	61 29.612	57 27.670	15 7.282	7 3.398	6 2.913
No.2	ゆとり	25 12.136	50 24.272	62 30.097	38 18.447	16 7.767	9 4.369	6 2.913
No.3	責任	15 7.282	49 23.786	49 23.786	56 27.184	23 11.165	8 3.883	6 2.913
No.4	奉仕	10 4.854	34 16.505	46 22.330	71 34.466	27 13.107	8 3.883	10 4.854
No.5	楽しい	7 3.398	38 18.447	44 21.359	70 33.981	31 15.049	7 3.398	9 4.369
No.6	つらい	10 4.854	18 8.738	32 15.534	63 30.583	55 26.699	24 11.650	4 1.942
No.7	機能	18 8.738	25 12.136	77 37.379	49 23.786	22 10.680	10 4.854	5 2.427
No.8	メリット	14 6.796	40 19.417	71 34.466	44 21.359	24 11.650	8 3.883	5 2.427
No.9	デメリット	7 3.398	26 12.621	35 16.990	65 31.553	54 26.214	12 5.825	7 3.398

7,アンケート分析について

主成分分析

		成分		共通性
		1	2	
No.2	ゆとり	.868	-.143	.773
No.5	楽しい	.841	.044	.709
No.1	やりがい	.838	.075	.707
No.4	奉仕	.821	.205	.716
No.8	メリット	.756	-.267	.642
No.7	機能	.741	-.110	.561
No.3	責任	.716	.374	.653
No.6	つらい	-.054	.878	.774
No.9	デメリット	-.095	.863	.753
因子寄与		4.480	1.808	
累積寄与率		49.781	20.094	



主成分分析結果

因子負荷量プロット

2つの因子の累積変動:69.875%(負荷量プロットの確からしさは7割程度)

7,アンケート分析について

主成分分析

成分1

ゆとり(0.868)
楽しい(0.841)
やりがい(0.838)
奉仕(0.821)
メリット(0.756)
機能(0.741)
責任(0.716)
各負荷量が正,

→制度導入後に従業員に心理に与える
ポジティブ/ネガティブな影響を説明している因子と解釈

成分2

つらい(0.878)
デメリット(0.863)
正の負荷量

ゆとり(-0.143)
メリット(-0.267)
機能(-0.110)
負の負荷量

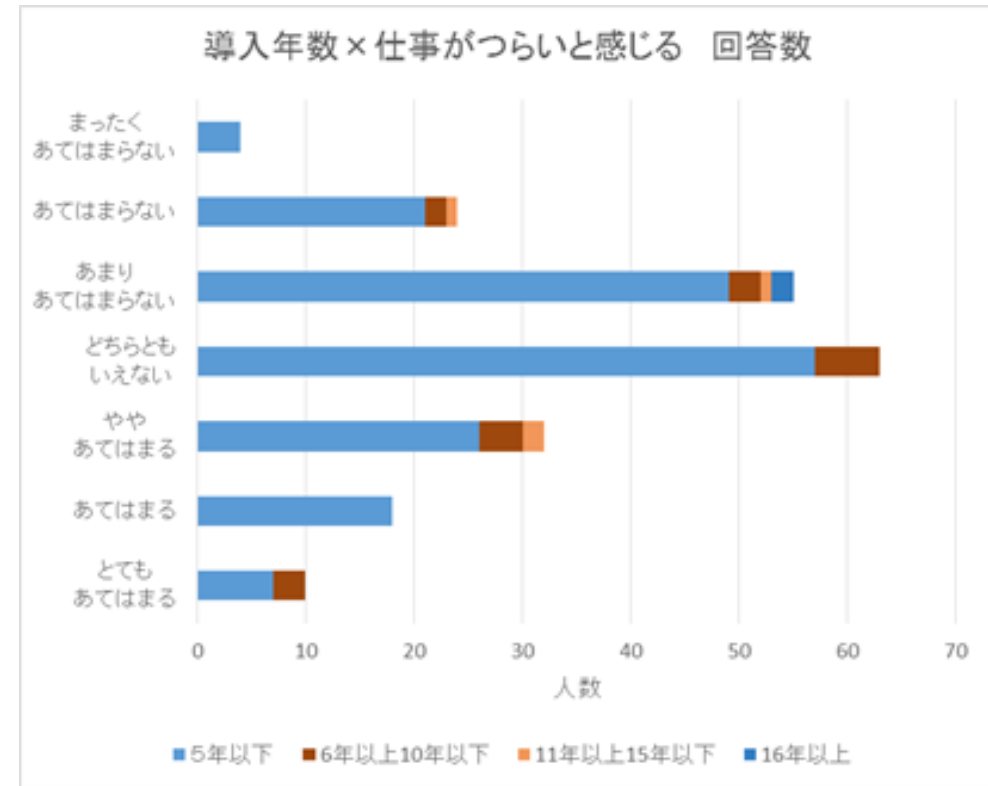
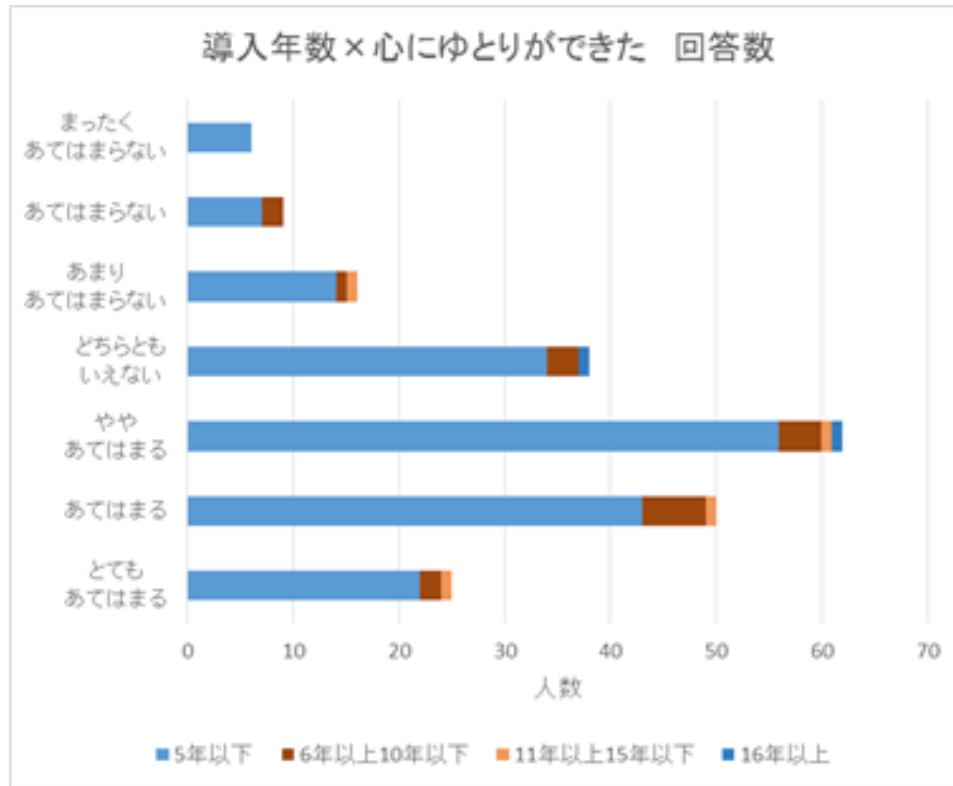
→仕事への拘束感や自由感を表している因子と解釈

- α 成分1→正のグループ(制度導入をポジティブにとらえる)
- β 成分2→正のグループ(制度導入によって拘束感が増したととらえる)

7,アンケート分析について

クロス集計

主成分1,2のうち最も因子負荷量が大きかった項目「ゆとり」と「つらい」に関して、
制度導入からの経過年数との関連を見るためにクロス集計を行った。



導入からの経過年数はあまり関係がない
全体の傾向は制度導入後ゆとりを感じやすく、つらく感じにくくなる

7,アンケート分析について

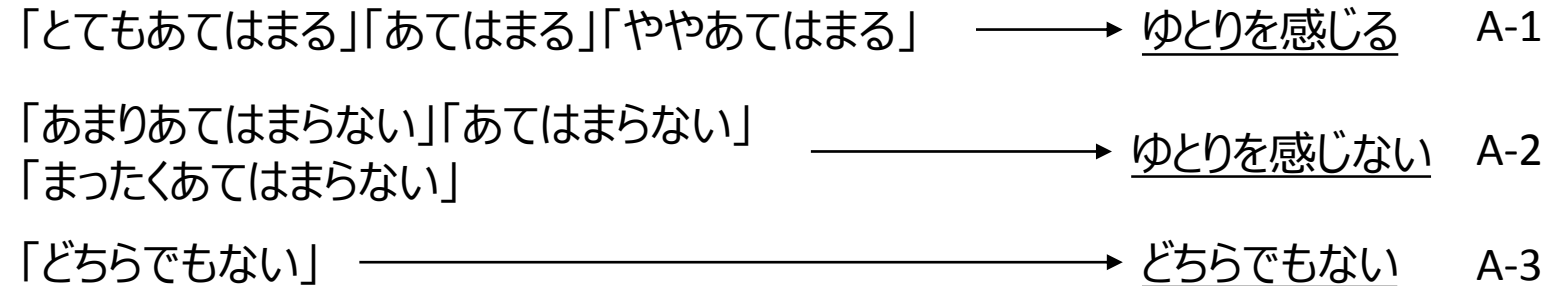
クロス集計

「ゆとり」と「つらさ」について、回答によって被験者を下記のようにグルーピングし、
制度導入後の労働状況についてクロス集計を行った。

設問

A

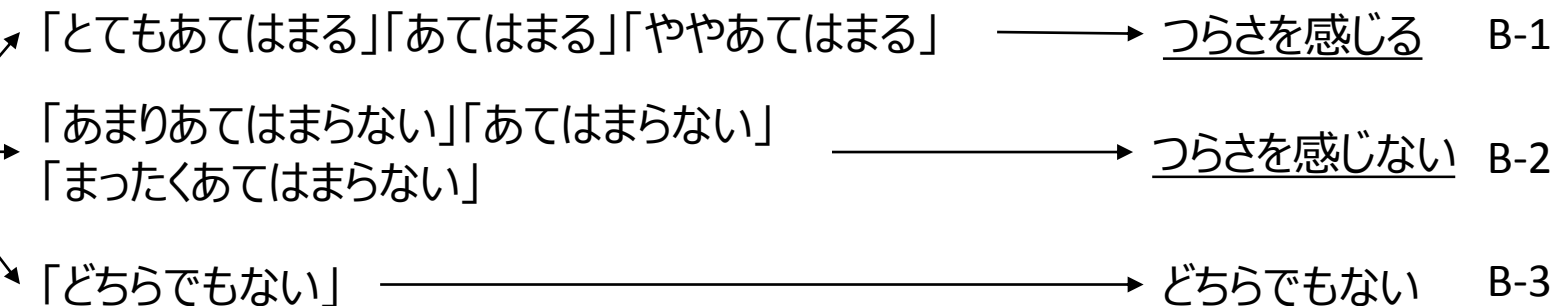
心にゆとりができた



設問

B

仕事がつらいと感じる



7,アンケート分析について

クロス集計

導入後の現在の状況:

設問1「給与は定型の労働時間のころと比べて増えたか、もしくは減ったか」

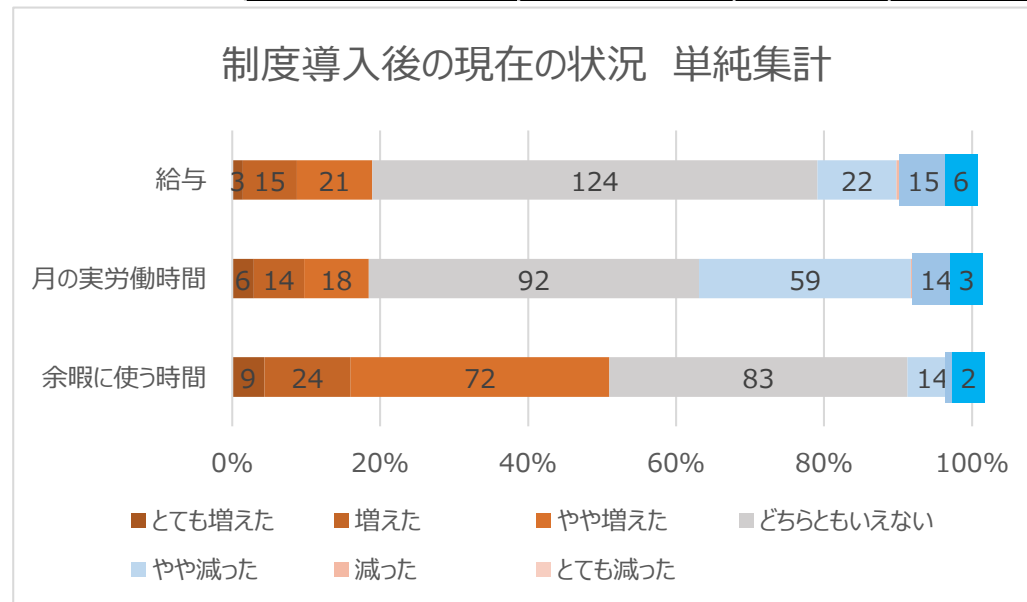
設問2「月の実労働時間は定型の労働時間のころと比べて増えたか、もしくは減ったか」

設問3「余暇に使う時間は定型の労働時間のころと比べて増えたか、もしくは減ったか」

設問
C

回答グループ

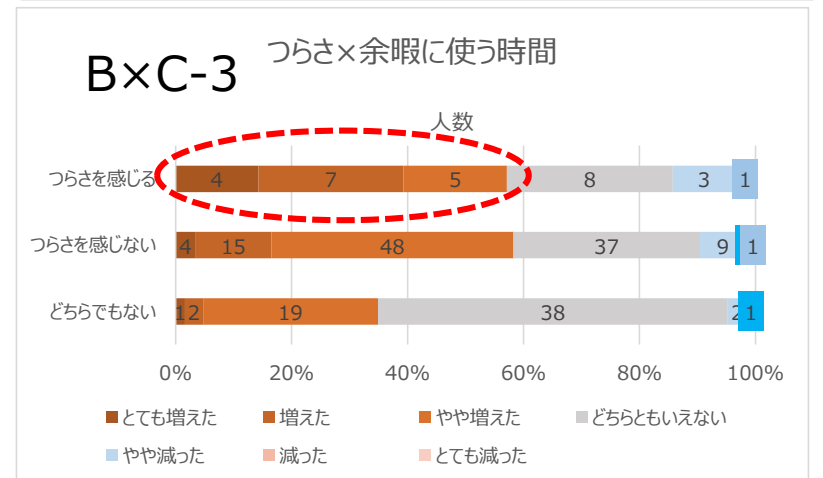
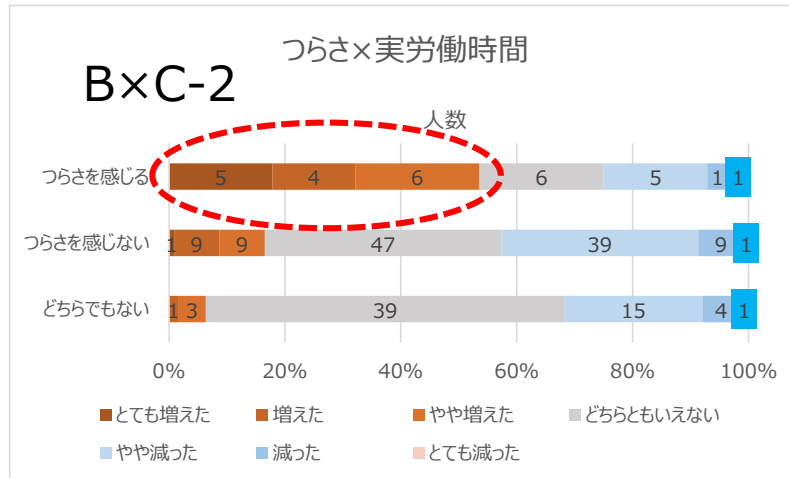
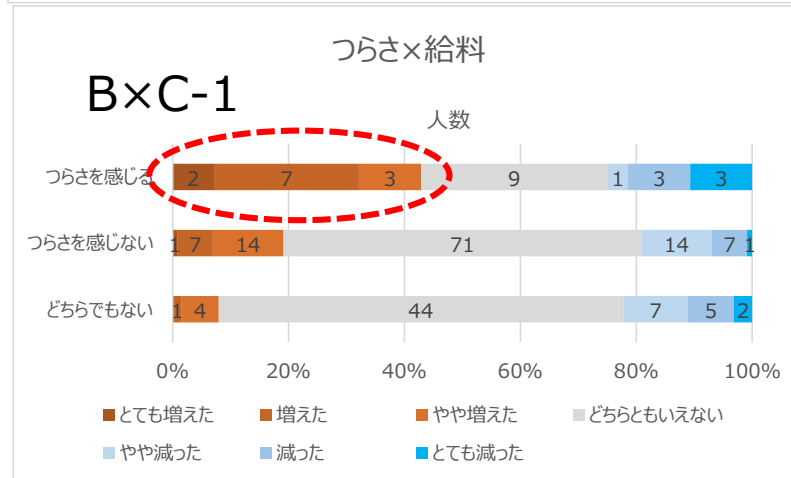
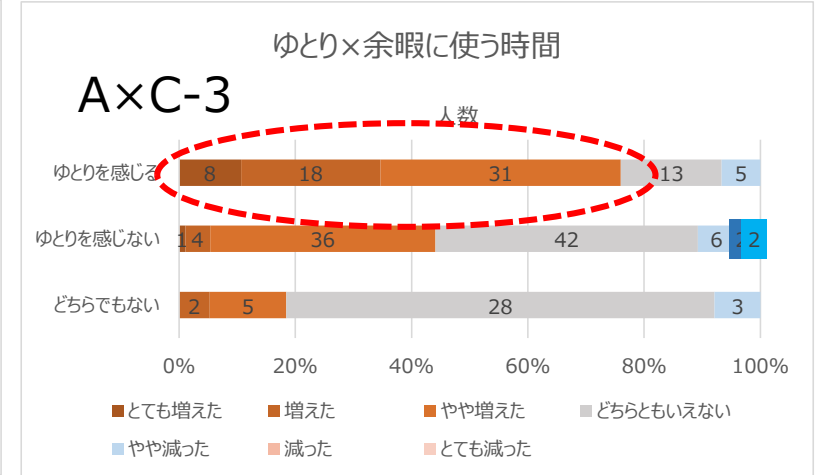
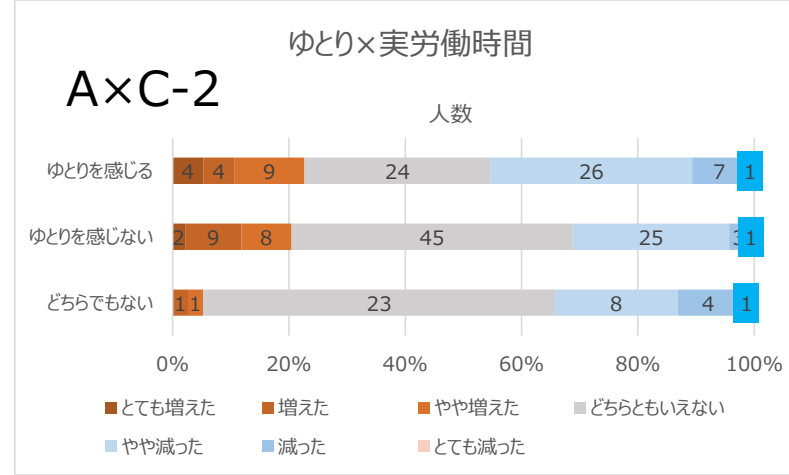
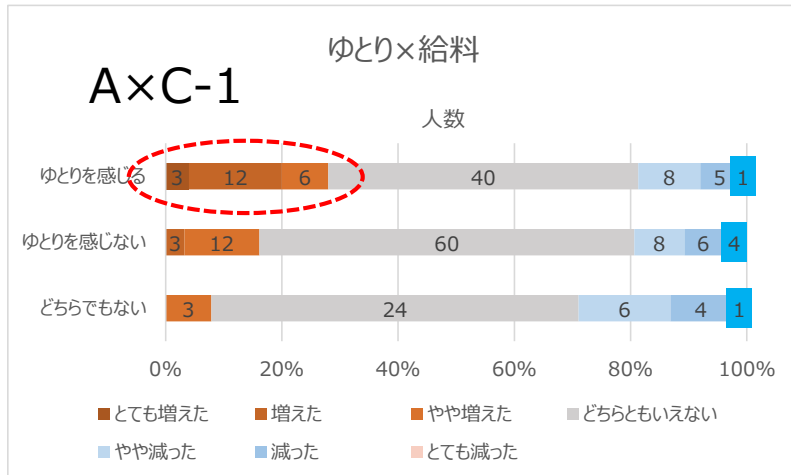
		とても増えた	増えた	やや増えた	どちらともいえない	やや減った	減った	とても減った
C-1	給与	3	15	21	124	22	15	6
C-2	月の実労働時間	6	14	18	92	59	14	3
C-3	余暇に使う時間	9	24	72	83	14	2	2



- ・実労働時間は減少した回答者の方が多い
- ・余暇に使う時間に関しては増加傾向

7,アンケート分析について

クロス集計



給料が上がっている人について
ゆとりとつらさを感じている

つらさを感じる人は実労働時間が
伸びている割合が大きい

つらさを感じていても制度導入によって
余暇に使う時間が伸びた割合が大きい

8,おわりに

弾力的労働時間制度の導入

- 従業員1人当の売上高・利益に影響を及ぼしているといえる企業・いえない企業の両方が存在
- そのパターンを分けている要因は何であることを解明する必要あり

従業員目線からのアンケート調査結果

- ・ポジティブ,拘束感増加,ゆとり増加
- ・ゆとり、つらさの増加を感じる人の方が給料も増加
- ・つらいと感じる人の方が実労働時間増加
- ・つらいと感じる人の方が余暇時間増加
- ・導入経過時間は感情の変化については無関係

この研究のまとめとして業績の変化と従業員意識の変化を総合的に見て,評価を与えることで統括できればと思う