

# ワーク・ライフ・バランス社会の実現と生産性に関する研究

労働時間・労働のインテンシティ  
(密度)・メンタルヘルスについて

(株)リクルートワークス研究所 戸田淳仁

立命館大学経済学部 安井健悟

# 分析内容

人事・労務管理制度

〔長時間労働抑制施策を含むWLB施策  
成果主義などの評価制度など

上司のあり方

1. 労働時間

2. 労働のインテンシティ(密度)

3. メンタルヘルス

# 労働時間への影響(1)

長時間労働抑制施策のひとつ

「部下の長時間残業状況を管理監督者の評価項目」として企業

⇒ **労働時間が短い**

ただし、労働時間の違いは**限定的**

男性 -4.2～-4.7%

女性 -3.1%

## 労働時間への影響(2)

### 男性のみについて

目標管理制度があること  
上司の労働時間が長いこと } 労働時間  
長くする

### 女性のみについて

柔軟な労働時間管理制度が**あった**上で  
「仕事量、仕事の進め方の見直し」を  
行っている企業 ⇒ 労働時間**短い**

## 労働時間への影響(3)

成果主義的な評価制度の採用

(いくつかの成果主義指標を用いて分析)

⇒ 男女ともに労働時間が長くなる傾向

また、一般従業員のみでなく、管理職についても労働時間が長くなる傾向

(ただし、ここでも、その程度は限定的)

## 成果主義の影響

限定的ではあるが、成果主義的な評価制度は労働時間を長くすることを確認

⇒ もし、生産性を高めていないならば、  
良い制度だとはいえない

⇒ 成果主義と生産性の関係を検証する必要

# 成果主義と生産性

一般的なホワイトカラーの生産性を計測することは困難

⇒ 生産性そのものというOutputではなく、  
労働者がどれくらい努力しているかという  
**Input**を成果主義は引き出せているかを検証

## 労働のインテンシティ(密度)

「あなたが時間的にも質的にも精一杯働く状態を100%とするとき、現在のあなたの働きぶりは何%程度ですか」

男性 平均76.465% 標準偏差16.344%

女性 平均75.701% 標準偏差16.390%

「**時間あたりで考えて**、あなたが質的に精一杯働く状態を100%とするとき、現在のあなたの時間あたりの働きぶりは何%程度ですか」

男性 平均76.495% 標準偏差16.530%

女性 平均76.686% 標準偏差17.701%



# 成果主義とインテンシティ(密度)

## 男性の場合

成果主義 インテンシティに影響 **与えない**

むしろ、「結果でなくプロセスで評価されていると  
いう認識」でインテンシティ3.6~3.9%高まる

上司の評価項目に部下の残業状況が含まれる

部下のインテンシティ 5.3~7.7% 高まる

時間あたりインテンシティ 8.4%高まる

# 成果主義とインテンシティ(密度)

## 女性の場合

成果主義 時間あたりインテンシティに**プラス**  
の影響がある場合も(分析による)

## 管理職の場合

表彰制度 インテンシティを4.9~5.1%高める

# メンタルヘルスへの影響

悪くする要因      長時間労働

良くする要因      上司が「部下に自分の担当  
業務を超えて相互に助け合うことを求める」

## 女性の場合

悪くする要因

- ✓ 子どもがいること
- ✓ 世帯における自分の家事労働割合が大きいこと