

[人事レポート vol.14 2016.6]

◆ 2016 年夏季賞与の結果－全体は微増、業種にばらつき、中小は全体微減
 ◆ ストレスチェックへの対応について

◆ 2016 年夏季賞与の結果

日本経団連(以下「経団連」)が上場企業を中心とする夏季賞与の妥結状況を、日本労働組合総連合会(以下「連合」)が加盟組合の回答状況を、それぞれ発表しました。

[図表 1]2016 年夏季賞与・一時金の妥結結果
 (一社)日本経済団体連合会(2016 年 6 月 7 日)
 【第 1 回集計】

2016 春季生活闘争 夏季一時金(季別・夏冬型の夏分)
 日本労働組合総連合会
 第 6 回回答集計【2016 年 6 月 1 日集計分】

業種	2015年			2015年
	社数	妥結額	増減率	妥結額
非鉄・金属	2	784,688	△14.36	916,248
繊維	16	844,911	3.26	786,258
紙・パルプ	6	693,547	3.23	671,844
化学	8	894,476	0.51	889,900
セメント	5	789,258	△1.12	798,171
鉄鋼	8	668,709	△14.78	784,723
機械金属	1	-	-	-
電機	7	854,541	0.49	850,382
自動車	19	1,065,091	3.45	1,029,583
造船	11	821,682	△4.22	857,883
商業	2	(従)	-	(従)
私鉄[JR]	1	(従)	-	(従)
通運	1	-	-	-
電力	8	-	-	-
総平均	95	927,415 (760,730)	3.74 (2.81)	893,941 (739,927)
製造業平均	83	954,991 (769,416)	1.49 (0.22)	940,935 (767,723)
非製造業平均	12	814,071 (700,647)	15.77 (27.93)	703,184 (547,675)

業種別	集計組合数		組合員1人あたり平均(加重平均)	
	組合数	人員	2016回答	2015実績
製造業	944	693,870	830,620	819,137
商業流通	19	28,110	718,838	663,666
交通運輸	164	149,555	637,435	480,976
サービス・ホテル	3	73	240,137	296,364
情報・出版				
金融・保険				948,000
その他	92	74,646	687,853	591,731
計	1,222	946,254	785,459	758,923

※2015実績は、昨年同時期実績

(注) 1)調査対象は、原則として東証一部上場、従業員500人以上、主要20業種大手245社
 2)16業種126社(51.4%)で妥結しているが、このうち31社は平均額不明などのため集計より除外
 3)「平均」欄の()内は一社あたりの単純平均
 4)(従)は従業員平均(一部組合員平均含む)
 5)増減率の△印はマイナスを示す
 6)集計社数が2社に満たない場合など数字を伏せた業種があるが、平均には含まれる
 7)2015年の妥結額は、2016年の集計企業の数値(同対象比較)

今春の賃上げやベア実施の伸び率は昨年を下回ったものの、大手企業は利益還元のため夏季賞与は昨年を上回り、2年連続増加が大勢となっています。業種間の増減の幅は大きいものの、製造業の堅調な増加に対して、非製造業は昨年に続いて2桁の増加となっています。中小企業は業績、先行き不安などが、夏季賞与にどのように影響するかが争点となりそうです。

円高、アジア経済の伸び悩みなど、政府が4月に発表した月例経済で「企業の業況判断は、慎重さがみられる」としており、増税延期に象徴されるように政府の成長戦略は市場の信頼感を得ておらず、これから賞与を決定する企業に影響を与える可能性があります。

雇用面では失業率の低下、求人倍率の増加傾向は継続することが予想され、とりわけ中途採用を意識する中小企業では賃金、年収ベースでの水準維持のためにも、大幅減とはしにくいところです。労働力調査によると平成28年1～3月期平均では対前年同期60万人増と、非正規の職員・従業員の増加人数(28万人増)を上回り、正社員の比率が高まっており、一人あたりの月例賃金は平成28年3月の現金給与総額は前年同月比1.4%増となっており、正規/非正規、月例給与/賞与など総額人件費管理の重要性は高まるものと思われます。

◆ストレスチェックへの対応

2015年12月から常時使用する労働者が50人以上の企業に対するストレスチェックが義務化されました。主な内容は次のとおりです。

- ・医師、保健師等による心理的な負担の程度を把握するための検査を実施すること(50人未満は努力義務)
- ・検査結果は検査を実施した医師、保健師等から直接本人に通知、本人の同意なく事業者の結果の提供禁止
- ・検査の結果、一定の要件に該当する労働者から申出があった場合、医師による面接指導を実施すること
(申出を理由とする不利益な取扱いは禁止)
- ・面接指導の結果に基づき、医師の意見を聴き、必要に応じ就業上の措置を講じること

近年「仕事のストレス」による「精神障害の労災認定者」が増加傾向にあり、過度な仕事のストレスの軽減のために講じられたものです。過度なストレスが社員の健康を危うくするのは当然で、休職や欠勤が多くなると企業も対応に苦慮します。しかしながら、すべてのストレスが「悪者」のように思われている感もあるようです。

改めてストレスや健康について、社員、企業双方が良好な関係になるための対応を検討してみることになります。

1.健康、ストレス、パフォーマンスの関係

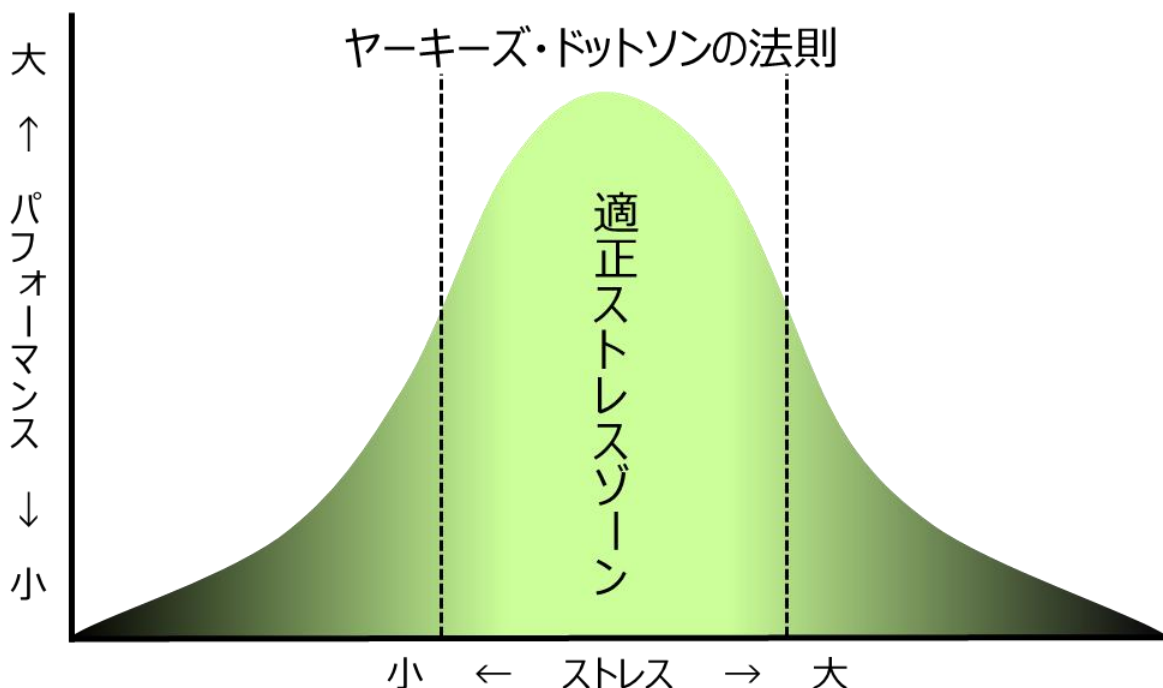
WHO(世界保健機関)は「健康」を次のように定義しています。

『健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態にあることをいいます』(日本WHO協会訳)

注目すべきは、たんに不健康でないことだけでなく、「肉体的、精神的、社会的に満たされた状態」、つまり、ベストコンディションという踏み込んだ概念であることです。

すべてのストレスが悪いものという誤解が少なくありません。ストレスのまったくない状態(stressless)が望ましいとは限りません。体の健康維持のために適度な運動が必要なように、むしろ適度な、良いストレスは心身の健康に不可欠といってもよいでしょう。期限に間に合わせるため仕事の段取りを組んだり、少し高い目標達成に向けて努力を重ねるなど、仕事のうえで、自らをより良いコンディションへと導いてくれます。問題視すべきは、睡眠や休息できないほどの長時間労働や許容範囲を超えた過度なストレスです。

[図表 2]ストレスとパフォーマンスの関係



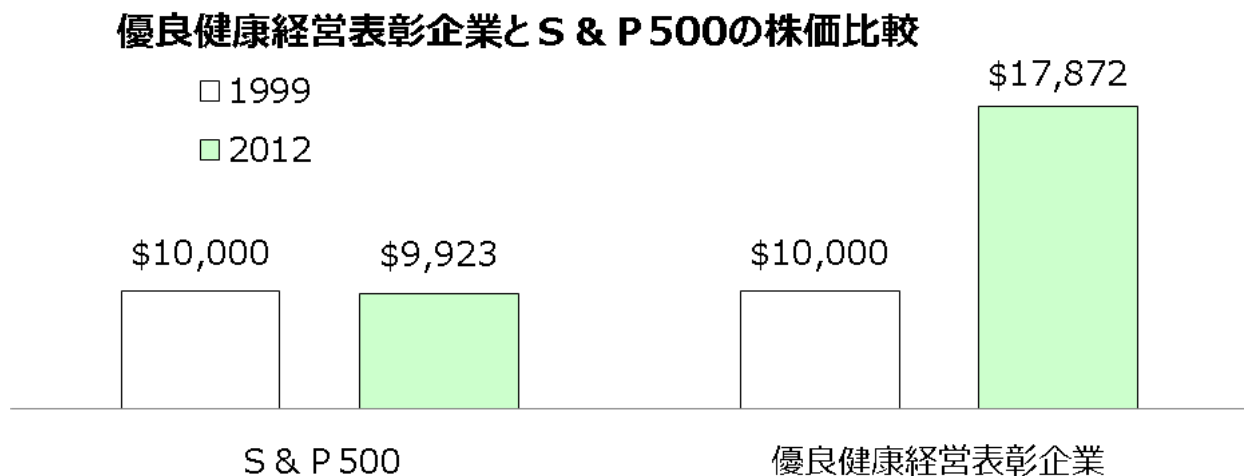
アスリートの世界ではよく知られていることですが、ストレスや緊張感が半分くらいになった時に最も高いパフォーマンスが出やすいことが知られています。心理学者のロバート・ヤーキーズと J.D.ドットソンが実験で示した「ヤーキーズ・ドットソン曲線」にあるように、ストレスが低くすぎても、高すぎてもパフォーマンスは高まりません。

ストレスチェックで問題となるのは過度なストレスであって、適度なストレスはパフォーマンスを高めるために有効と思われます。仕事のやりがいの高い人は、やや難易度の高い仕事、やや多い仕事の量を担当している割合が高いという調査もあります。

2. 目指すべきは社員の健康を重視した企業経営

経営学と心理学の専門家、ロバート・H・ローゼンが 1992 年に従業員の健康増進を重視し、健康管理を経営課題として捉え、その実践を図ることで従業員の健康の維持・増進と会社の生産性向上を目指す経営手法として「健康経営」を提唱しました。アメリカでは優良健康経営表彰企業と S & P 500 (スタンダードアンドプアーズ 500 株価指数) の株価比較において、1999 年の株価を 100 とすると、2012 年には優良健康経営表彰企業は株価が約 1.78 倍になっているのに対し、S & P 500 は約 0.99 倍に留まっているとの研究例もあります。

[図表 3] 優良健康経営表彰企業と S & P 500 の株価比較 (Raymond Fabius, et al. 2013)



社員の健康管理をすることによって退職や休職を防ぐだけでなく、社員の日常でのパフォーマンスが向上することなどが要因と思われます。

日本では 2014 年から経済産業省と東京証券取引所は共同で、従業員の健康管理を経営的な視点から考え、戦略的に取り組んでいる企業を「健康経営銘柄」として選定し、日本再興戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に対する取組の一環として実施しています。「企業が従業員の健康管理を経営的な視点でとらえ、戦略的に取り組む事は、従業員の活力向上や生産性の向上等の組織の活性化をもたらす、結果的に業績向上や株価向上につながると期待されます。また、国民の QOL (生活の質) の向上や国民医療費の適正化など、社会課題の解決に貢献するものであると考えられ」としています。具体的な指標例としては、1. 経営理念・方針、組織体制、3. 制度・施策実行、4. 評価・改善、5. 法令遵守・リスクマネジメントとしています。

義務化されたストレスチェックですが、義務化されたから最低限のことをやるのか、これを機に積極的に取り組んでいくのか、経営の姿勢が問われるところです。

3. 生産性向上のための取組みのヒント

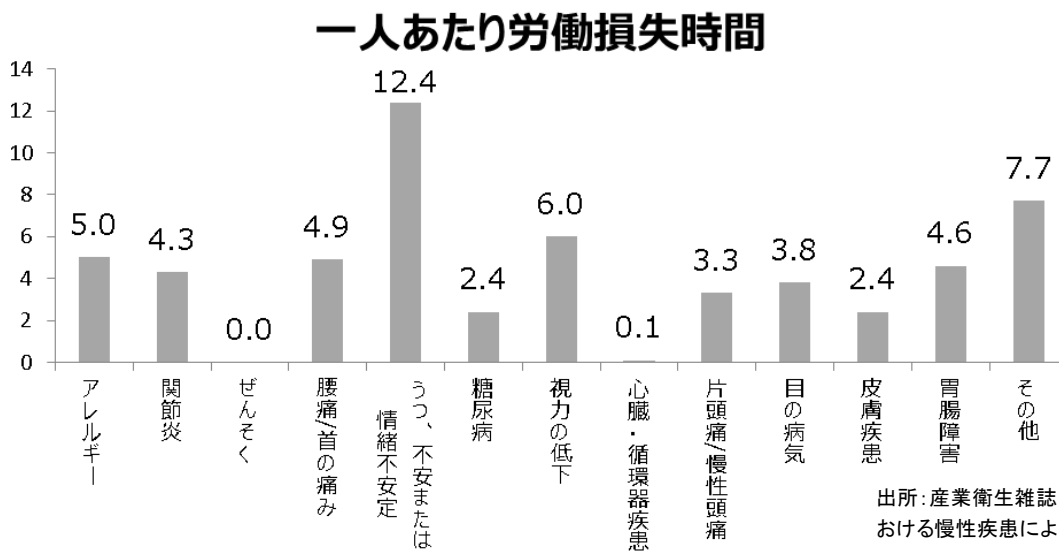
個人の取組みには限界があり、具体的な経営方針なくしてパフォーマンスの向上は期待できないでしょう。10 年ほど前からアメリカではパフォーマンスを落とす大きな要因のひとつはプレゼンティーズム (Presenteeism) と考えられるようになってきました。プレゼンティーズムとは休むほどではないが体調が良くないまま出社し、仕事をし

ている状態のことです。風邪気味、寝不足、二日酔い、病院に行くほどではない気分障害等、誰にでも経験のあることです。研究によってさまざまですが、その経済損失は国内全体で欠勤や休職・アブセンティーズム(absenteeism)の460億円100倍、4兆3千億円以上との試算もあります。

日本では多少無理をしても休まないのが美德、遅くまで残業をしていると頑張っていると見られるという意識が少なからず上司や部下にはあるかもしれません。そのような考え方をしている社員が多いとすれば、休まない、残業をよくする社員を頑張っていると評価する会社の組織風土であることは間違いありません。

健康保険の整備率の低いアメリカでは10年ほど前から研究が始まり、年間1500億ドル(約16.2兆円)とも言われており、施策を講じるのは当然です。日本では人手不足、求人難がクローズアップされていますが、実際の労働時間のパフォーマンスについての議論はあまりされていません。

[図表 4] 疾患の種類による労働損失時間(4週当たり)



「うつ、不安または情緒不安定」では4週で12.4時間、1週あたり3.1時間が損失しているというデータもあります。入社して仕事をしているものの、実際に失われている時間は明らかな疾患以外でもあるものと思われます。

インフルエンザが流行する前に予防接種を義務にしている企業は少なくありませんし、実際に罹患した場合は休みを取って完治するように指導するでしょう。予防接種は失われる時間を防ぐため、療養を命じるのは早期快復してもらうとともに他の社員への感染・発症を防ぐためです。いずれの場合も失われる時間を最小限に食い止めるという点で会社は生産性低下を危惧していることの証しと思われます。

漠然とした不調に対しては積極的にかかわらず、本人の健康管理不足と冷淡な見方をしている企業が少なくないと思われます。義務化だからストレスチェックをするという消極的なスタンスから、トップからの強い発信のもと、積極的に取り組むことも一考に値するのではないのでしょうか。

過度なストレスを招くほどの労働環境は改善するのは当然として、トップからの発信で、長時間就業の禁止や年次有給休暇の積極的な取得促進などの施策を講じ、心身の健康と適度な緊張感を持ち、メリハリのある働き方や環境を整え、高いパフォーマンスを全社で求めていくことも必要なのではないのでしょうか。