

働き方と生産性

獨協大学経済学部 教授 阿部 正浩

要旨

この稿では、日本とドイツ、イギリスの労働者の仕事環境が組織の生産性指標にどのような影響を与えているかを検討した。先行研究と同様に、今回の分析でも、**High-Performance Work Practice** と考えられる仕事環境が生産性を高めていることを示唆していた。同時に、賃金率にもそれらは影響していた。とはいえ、全ての国で同じ項目が有意な影響を与えているわけではない。ここではこれ以上の考察を行わないが、おそらく各国の労働慣行や文化的背景などが影響していると予想される。ただし、これまでの研究と異なる結果であったのは、日本の労働時間に関わる仕事環境の生産性や賃金率に対する影響だ。長時間労働の背景と考えられる「仕事の量が多いこと」や「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」、そして「所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」は、生産性を高める一方で、時間あたり賃金率を引き下げる効果を持つ。こうした傾向はドイツやイギリスでは見られなかった。日本では、長時間労働が美德であるという職場の雰囲気は、確かに生産性を高めている。しかしながら、それは時間あたり生産性が低い代わりに、長時間労働でカバーすることで、結果としての生産性を高めているに過ぎないのかもしれない。

1 はじめに

この稿の目的は、仕事環境が生産性にどのような影響を与えているのかを、日本とイギリス、そしてドイツの三カ国間で比較することである。

今回、我々が行った一連のプロジェクトで明らかになったことは、日本に比べて欧州各国の労働時間は短く、企業のワーク・ライフ・バランス施策が充実している一方で、一人あたり国民所得では日本に引けをとらない、むしろ高いということだ。換言すれば、我が国では、労働時間が長く、休暇も少なく、ワーク・ライフ・バランスがとれていないと同時に、労働時間あたりの生産性が相対的に低い可能性があるということだ。

ある日本企業の人事担当者によれば、日本国内の職場では労働時間が最も重要な生産性を規定するインプットであるのに対して、欧州では個人の能力や働きぶりが重要だ、という。欧州の人々にとってはプライベートの時間を豊かに過ごすことが人生の中で最も大事であり、そのために時間あたりの生産性を高めて、労働時間を短くし、プライベートの時間を長くとっている、と一般的にも言われている。

これまでの日本の労働時間に関する研究では、育児・介護休業などの両立支援への取組

不足や労働時間の長さあるいは休日取得の困難さが、たとえば雇用継続に対して負（そして転職には正の）影響をもたらしたり（樋口・阿部[1991]）、未婚率の上昇や出生率の低下にも悪影響を与えていたりする可能性がある、と指摘されている。

このため、ワーク・ライフ・バランス施策に企業が取り組むことは、社会的な観点からは非常に重要なことと考えられるようになってきた。実際、2008年には、政労使が一体となってワーク・ライフ・バランスに取り組んでいくという宣言もしている。

しかしながら、日本の企業には労働時間や両立支援などワーク・ライフ・バランスに取り組むことが生産性の低下につながるのではないかといった危惧が根強くあり、積極的にワーク・ライフ・バランスに取り組む企業は未だに多いわけではない。

ワーク・ライフ・バランスの進展と生産性の維持を同時に達成することは、少子高齢社会が進展する日本経済にとって大事な政策課題である。これを実現するために、これまでのシステムをどのように改善していくべきなのだろうか。

プライベートの充実が第一義である欧州の働き方が、なぜ生産性を高めているのか。そして、欧州ではどのような仕事環境が生産性を高めているのか。この稿では、これらを確認してみたい。

2 作業仮説

2-1 関連する先行研究

日欧の職場における労働者の働き方の違いは、それぞれの生産性の違いにどのような影響を与えるだろうか。

職場での雇用管理や労働慣行が生産性にどのような影響を与えているかに関しては、これまでも多数の研究がなされてきた。

初期の研究としては、たとえば、Katz et al.[1983]は終身雇用や企業内教育訓練、チームワーク、職務ローテーションに特徴を持つ日本企業の雇用管理や労働慣行が組織のパフォーマンスにポジティブな影響を与えていることを見いだしている。また、Katz et. al.[1985]は日本の自動車産業に注目し、ジャスト・イン・タイムで行われる生産活動と雇用管理が補完的關係にあり、それらが一体となって日本企業の高い収益性をもたらしていたことも指摘している。

その後、High-Performance Work Practice と生産性の関係について数多くの研究がなされてきた。Appelbaum and Batt[1994]、Appelbaum et al.[2000]、Ichniowski[1991]、Ichniowski and et. al.[1998]、Delery and Doty [1996]、Delery et al.[1997]、Cappelli and Rogovsky[1998]、Batt[1999]、などは、様々な労務管理とその手法、あるいは職場慣行が組織のパフォーマンスにどう影響しているかについて、それぞれ特定の産業を取り上げて分析をしている。これらの研究の多くは、成果給やチーム制、柔軟な職務配置、企業内教育訓練、そして雇用保障など、High-Performance Work Practices を導入している職場は相対的に生産性が高いと結論づけられている。

ただし、これらの研究には少なからず問題があると指摘されている。

第一に、分析で用いる指標の問題である。Becker and Gerhart[1996]によれば、これらの研究では、それぞれが独自に High-Performance Work Practice と考える雇用管理や労働慣行を指標として用いて、それぞれの研究に共通する制度・慣行はほとんどない。

第二に、データに関する問題である。多くの研究で用いられたデータは、観察されたサンプルの数が少ないと同時に、クロスセクショナルなものだ。したがって、これらから得られた結論は一般性があるかどうかなどという点に疑義が残っていると同時に、High-Performance Work Practice と生産性の因果関係の向きや分析における観察不可能な変数 (omitted variables) の問題などにも疑義がある。

こうした問題を改善して、最近では改めて High-Performance Work Practice と生産性の関係について、パネルデータを用いた分析が行われるようになってきている (Bauer[2003]、Black and Lynch[2001]、Cappelli and Neumark[2001]、Hueslid and Becker[1996]など)。このうち Cappelli and Neumark[2001]によれば、多数の産業と企業のデータを用いて、因果関係や観察不可能な変数の影響を考慮して High-Performance Work Practice と生産性の関係を分析すると、High-Performance Work Practice は、生産性を幾分か高めると同時に労働者の賃金水準も高めており、労働者の賃金水準で調整した生産性には High-Performance Work Practice のポジティブな影響は微々たるものであると結論づけている。また、Bauer[2003]は企業とそこで働く労働者を同時に調査した Employer-Employee データのパネルデータを用いて、Cappelli and Neumark[2001]が解決できなかった “late-adopter”問題¹を解決したが、やはり High-Performance Work Practice を導入している企業の労働者の賃金水準は高く、企業の生産性は高まっているものの、賃金水準を調整した後の生産性はあまり高くないという結論になっている。

では、なぜ High-Performance Work Practice を導入した企業や職場で働く労働者の賃金は高いのだろうか。この問題にチャレンジしたのが Baily et. al[2001]である。この論文では、40 事業所に対する聞き取り調査と、合計約 4100 人の従業員に対してアンケート調査を行い、High-Performance Work Practice が従業員の賃金にどのような効果を与えているかについて分析した。その結果、鉄鋼と衣料品製造事業所間では High-Performance Work Practice は従業員の賃金を高める効果が見られたが、医療器具製造事業所間では効果がなかった。

2-2 作業仮説

この論文では、上で紹介した研究のような High-Performance Work Practice を取り上

¹ High-Performance Work Practices の効果が観察されるのには相当の時間がかかると予想される。このとき、早い時期に High-Performance Work Practices を導入した企業の生産性に対するポジティブな効果を、遅くなって導入した企業の効果が打ち消してしまう可能性がある。この下方バイアスを Cappelli and Neumark[2001]は late-adopter 問題と呼んだ。このバイアスはパネルデータを用いても解決されず、なんらかの操作変数を用いて解決する必要がある。

げるわけではない。たしかに、**High-Performance Work Practice** には近いかもしれないが、仕事環境と生産性の関係に興味がある。

具体的に仕事環境とは、仕事を遂行するにあたっての職場環境や職場管理、本人の遂行能力、あるいは仕事の量や質も含め、仕事の結果や成果に影響する様々な事柄と、ここでは考えている。どのような仕事をどのように遂行しているか、そのためにどの程度の知識が労働者には必要なのか、上司は仕事をどのように管理しているのか、職場はどのような雰囲気なのか、仕事をして満足しているのか、などである。そして、仕事環境は企業の労務管理や労働慣行にも影響されている可能性は高い。

ところで、仕事環境の有り様がなぜ生産性に影響するのだろうか。上述した既存研究では、この点を次のように考えている。それは、雇用管理や労働慣行に含まれる個々の制度にはそれぞれ制度補完性があり、それらは総体となって生産性を押し上げる可能性がある。

たとえば、企業による教育訓練は労働者の職務遂行能力を高めるが、これだけでは訓練後に転職されてしまい、結果として企業の生産性を高めることは出来ない。そのため、賃金プロファイルを年功的にしておき、労働者の定着率を高めるようにしておけば、教育訓練と賃金政策が補完し合って企業の生産性を高められる。

他にも、チーム生産を採り入れた時には、各メンバーのフリーライドを防ぐためにチームインセンティブを導入したり、各メンバーの職務能力を高める訓練をしたりする、などもあるだろう。このように、個々の制度が互いに補完し合うことで、組織全体の生産性を高める可能性がある。

以下の分析では、今回の日欧アンケートから従業員調査のデータを用いる。そして、生産性の指標として労働者が主観的に捉えた職場の業績や仕事への意欲などの指標を用いる。このとき、先行研究で指摘されているのと同様に、仕事環境と生産性を分析する際に、観察不可能な変数による推定バイアスが生じるとか、あるいは因果関係を特定化できないなどの問題が発生するだろう。しかしながら、今回は一時点で調査されたクロスセクションデータしか用いることが出来ないこと、適当な操作変数が見当たらないことから、問題を修正することはできない。

とはいえ、今回は日本とドイツ、イギリスを同じ調査項目で比較できるという分析上の利点はある。推定上の問題は残るものの、ここでは三カ国比較を優先することにした。

以下の分析では、基本的に以下の推定式を計測する。

$$Y = \alpha + \beta X + \gamma Z + \mu \quad (1)$$

ただし、 Y は生産性を示す主観的な指標、 X は仕事環境を示す指標、 Z は個人属性、 α と β は推定される係数、 μ は誤差項である。

2-3 変数

以上の (1) 式で用いる変数は以下の通りである。

まず、生産性を示す指標は、「職場の業績 (Q41_1)」と、「職場のメンバーは仕事を効率

的に行っている (Q41_2)」に対する回答を用いる。これらの質問は「1. そう思う」、「2. どちらかといえばそう思う」、「3. どちらともいえない」、「4. どちらかといえばそう思わない」、「5. そう思わない」、から一つだけ回答を選択するようになっている。以下の分析では、「1. そう思う」と「2. どちらかといえばそう思う」と回答している場合に1、それ以外は0とする変数を作成し、従属変数とした。

仕事環境を示す指標は、表1のとおりである。

表1 仕事環境指標

1. 仕事の特徴	2. 上司の職場管理	3. 職場の雰囲気
仕事の量は多い	急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる	仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい
締切りや納期にゆとりがない	残業や休日出勤に応じる人が高く評価される	効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる
担当業務の内容は明確化されている	上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している	所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある
仕事の手順を自分で決める事ができる	上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している	職場の同僚間のコミュニケーションは良好である
職務遂行に必要な能力(知識・技能の要件)が明確である	上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している	日常的に仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い
自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ	上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる	職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある
自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである	上司は、部下の育成に熱心である	職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる
仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い	上司と部下のコミュニケーションはよくとれている	性別にかかわらず能力を発揮できる
仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる	上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している	性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある
突発的な業務が生じることが頻繁にある	上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている	
	上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している	
	上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	

このうち、欠員への対応については、当該項目に当てはまれば1、それ以外は0と回答することになっている。欠員への対応以外は、「1. あてはまる」、「2. どちらかというにあてはまる」、「3. どちらともいえない」、「4. どちらかというにあてはまらない」、「5. あてはまらない」という選択肢からそれぞれ選択することになっており、以下では「1. あてはまる」あるいは「2. どちらかというにあてはまる」のいずれかに回答した場合は1、それ以外は0とする変数を作成した。

また、個人属性としては、年齢、学歴、現在の会社での勤続年数、他企業での経験年数、職場、仕事内容、役職をそれぞれ用いる。

3 分析結果

3-1 主観的な生産性への影響

表2には、仕事環境として「仕事の特徴」を説明変数として生産性指標に回帰した結果を掲げている²。統計的に有意な結果だけを以下では説明しよう。

表2 仕事の特徴が生産性に与える影響

	(1)	(2) 職場の業績はよい		(4)	(5) 職場のメンバーは仕事を効率的に行っている	
	日本	ドイツ	イギリス	日本	ドイツ	イギリス
仕事の量は多い	0.0392*** (0.0118)	0.0527 (0.0388)	-0.0253 (0.0392)	0.00570 (0.0130)	0.0292 (0.0426)	0.00612 (0.0424)
締切りや納期にゆとりがない	-0.00130 (0.0118)	0.0142 (0.0330)	-0.0284 (0.0439)	-0.0196 (0.0129)	0.0185 (0.0372)	-0.0315 (0.0463)
担当業務の内容は明確化されている	0.0490*** (0.0109)	0.0356 (0.0368)	0.104*** (0.0395)	0.125*** (0.0117)	0.110*** (0.0423)	0.125*** (0.0407)
仕事の手順を自分で決める事ができる	0.0350*** (0.0127)	0.0659** (0.0316)	0.0345 (0.0338)	0.0532*** (0.0139)	0.0761** (0.0355)	0.0907** (0.0356)
職務遂行に必要な能力(知識・技能の要件)が明確である	0.0434*** (0.0111)	-0.0688 (0.0399)	0.161*** (0.0549)	0.0541*** (0.0121)	0.132*** (0.0428)	0.0871 (0.0535)
自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ	0.0498*** (0.0106)	0.0940*** (0.0346)	0.0757 (0.0514)	0.0472*** (0.0116)	0.0958** (0.0380)	0.135** (0.0541)
自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである	0.0630*** (0.0108)	0.110*** (0.0346)	0.160*** (0.0453)	0.0611*** (0.0118)	0.0800** (0.0373)	0.101** (0.0452)
仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い	-0.00573 (0.0119)	0.00441 (0.0335)	-0.0253 (0.0369)	0.0155 (0.0129)	-0.0253 (0.0376)	-0.0182 (0.0388)
仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる	-0.00904 (0.0115)	-0.0620** (0.0314)	0.0257 (0.0344)	-0.0309** (0.0126)	-0.0494 (0.0349)	-0.00661 (0.0361)
突発的な業務が生じることが頻繁にある	0.00966 (0.0121)	0.0140 (0.0337)	0.0590 (0.0407)	-0.0160 (0.0132)	0.0129 (0.0378)	0.0252 (0.0419)
オブザベーション	8847	1005	972	8847	1004	974

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

まず、「仕事の量は多い」は、職場の業績とポジティブな関係が日本では見られる。つまり、仕事の量が多いと回答した労働者ほど日本の場合には職場の業績が良いと回答する傾向にある。ただし、ドイツやイギリスでは、この項目については統計的に有意な係数は推定されておらず、日本のような傾向は見られない。また、仕事を効率的に行うかどうかにはどの国も関係がない。

「担当業務の内容は明確化されている」は、ドイツの職場の業績以外、統計的に有意な正の係数が推定されており、担当業務の内容が明確化されるほど、職場の業績も仕事を効率的に行うことにもポジティブな影響を与えていることがわかる。

「仕事の手順を自分で決める事ができる」は、イギリスの職場の業績以外、統計的に有

² 表2から表7には、説明変数のうち個人属性の推定結果を掲げていない。なお、個人属性だけを説明変数として推定した結果が付録1である。

意な正の係数が推定されている。つまり、仕事の手順を自分で決める事ができることが、職場の業績を高め、仕事を効率的に行うことにポジティブに貢献している。

「自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ」も「自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである」も、全ての国について、職場の業績を高め、仕事を効率的に行うことに対して統計的に有意なポジティブな影響を与えている。

「仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる」は、職場の業績に対してマイナスの影響がドイツで確認され、仕事を効率的に行うことに対してマイナスの影響が日本で確認された。

以上の結果は、業務内容の明確化と手続きの自主的な決定、そして個人の能力とチーム力を高めることが、多くの国で生産性を高めることに貢献していることを示唆している。この一方、日本やドイツでは非公式な調整は生産性を低下させる。

表3 上司の職場管理が生産性に与える影響

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	日本	ドイツ	イギリス	日本	ドイツ	イギリス
急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる	0.0753*** (0.0105)	0.126*** (0.0379)	0.0304 (0.0360)	0.0167 (0.0116)	0.0636 (0.0406)	0.0558 (0.0393)
残業や休日出勤に応じる人が高く評価される	0.00360 (0.0149)	-0.00920 (0.0318)	0.0276 (0.0341)	-0.0160 (0.0165)	0.0185 (0.0357)	-0.0177 (0.0370)
上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している	0.0438*** (0.0126)	0.0634* (0.0383)	0.0942** (0.0420)	0.0859*** (0.0137)	0.0622 (0.0424)	0.165*** (0.0445)
上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している	0.0552*** (0.0141)	-0.0425 (0.0393)	0.0404 (0.0432)	0.0296* (0.0153)	0.0434 (0.0450)	0.0232 (0.0457)
上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している	-0.00233 (0.0131)	-0.0688 (0.0375)	0.0412 (0.0406)	0.0293** (0.0144)	0.0608 (0.0429)	-0.0250 (0.0428)
上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる	0.0252* (0.0134)	0.0675 (0.0420)	0.0410 (0.0450)	0.0172 (0.0146)	0.0481 (0.0466)	0.119** (0.0479)
上司は、部下の育成に熱心である	0.000422 (0.0135)	0.0580 (0.0369)	0.0322 (0.0413)	0.0110 (0.0148)	0.0516 (0.0410)	0.0926** (0.0439)
上司と部下のコミュニケーションはよくとれている	0.0275** (0.0128)	0.00849 (0.0422)	-0.0634 (0.0445)	0.0525*** (0.0139)	-0.0184 (0.0473)	-0.0494 (0.0488)
上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している	0.0411*** (0.0127)	0.0243 (0.0391)	0.0834* (0.0432)	0.0612*** (0.0138)	-0.0115 (0.0442)	0.0547 (0.0456)
上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている	0.0260** (0.0124)	0.101** (0.0395)	0.0280 (0.0437)	0.0818*** (0.0135)	0.196*** (0.0432)	0.00247 (0.0465)
上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している	0.0139 (0.0119)	-0.0341 (0.0351)	0.101** (0.0395)	-0.00276 (0.0131)	-0.00319 (0.0402)	0.0317 (0.0421)
上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	0.00287 (0.0120)	0.0716* (0.0404)	0.0349 (0.0427)	0.0733*** (0.0129)	0.0449 (0.0443)	0.0636 (0.0467)
オブザベーション	8885	1005	972	8885	1004	974

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

表3は上司の職場管理のあり方が生産性にどのような影響を与えているかを見たものだ。特徴的だと思われるのは、日本の場合には多くの仕事環境が統計的に有意な影響を生産性指標に与えていることだ。他方、ドイツやイギリスは1つから4つの変数だけが有意な影響を生産性指標に与えているに過ぎない。

ドイツの場合、職場の業績に影響する仕事環境は、「急な仕事に対応することが自分自

身の評判につながる」や「上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」、「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」、「上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている」である。また、仕事を効率的に行うに影響しているのは、「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」だけである。

イギリスの場合、職場の業績に影響しているのは、「上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」や「上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している」、「上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している」であり、仕事を効率的に行うに影響しているのは、「上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」、「上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる」、「上司は、部下の育成に熱心である」である。

ドイツやイギリスで影響していない変数であって、日本の職場の業績に影響しているのは、「上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している」、「上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる」、「上司と部下のコミュニケーションはよくとれている」である。同様に、仕事を効率的に行うについては、「上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している」や「上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している」、「上司と部下のコミュニケーションはよくとれている」、「上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している」、「上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている」、などが日本で影響している。

表3の結果は、以上のように、ドイツやイギリスでは上司の職場管理の生産性に対する影響が多く項目で観察できない一方、日本では多くの項目で観察される。これは、ドイツやイギリスでは、労働者の自立的な管理が行われていることを意味しているのではないか。これに対して日本では、上司の職場管理のあり方に生産性がかなり規定されており、上司の出来不出来が生産性に影響している。

表4 職場の雰囲気と生産性の関係

	職場の業績はよい			職場のメンバーは仕事を効率的に行っている		
	日本	ドイツ	イギリス	日本	ドイツ	イギリス
仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい	0.0264** (0.0121)	-0.0229 (0.0363)	0.00390 (0.0354)	0.0118 (0.0133)	0.00408 (0.0411)	0.0455 (0.0372)
効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる	-0.0195 (0.0153)	-0.0411 (0.0318)	0.0387 (0.0321)	-0.0969*** (0.0169)	0.00409 (0.0359)	-0.0588* (0.0350)
所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	0.0380*** (0.0106)	0.125*** (0.0377)	0.00682 (0.0367)	0.128*** (0.0116)	0.0623 (0.0405)	-0.0344 (0.0391)
職場の同僚間のコミュニケーションは良好である	0.0795*** (0.0110)	0.214*** (0.0436)	0.0862** (0.0440)	0.170*** (0.0119)	0.197*** (0.0464)	0.240*** (0.0477)
日常的に仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い	0.0441** (0.0175)	-0.0688 (0.0366)	0.0502 (0.0351)	-0.0190 (0.0191)	0.0847** (0.0391)	0.0948** (0.0371)
職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	0.0732*** (0.0113)	0.0860** (0.0397)	0.164*** (0.0448)	0.118*** (0.0124)	0.0400 (0.0433)	0.0842* (0.0464)
職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる	0.0552*** (0.0108)	0.0474 (0.0365)	0.0241 (0.0413)	0.0835*** (0.0119)	0.0274 (0.0405)	0.0338 (0.0451)
性別にかかわらず能力を発揮できる	0.0298*** (0.0108)	0.0415 (0.0387)	0.0766* (0.0442)	0.0921*** (0.0119)	0.102** (0.0442)	0.148*** (0.0482)
性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある オブザベーション	0.0447*** (0.0112)	0.0688* (0.0385)	0.104*** (0.0370)	0.0440*** (0.0124)	0.108** (0.0436)	0.104*** (0.0392)
	8927	1005	972	8927	1004	974

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

表4は、職場の雰囲気の影響をみたものだ。三カ国に共通して生産性（職場の業績および仕事を効率的に行う）に影響する変数は、「職場の同僚間のコミュニケーションは良好である」、「職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある」、「性別にかかわらず能力を発揮できる」、そして「性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気がある」である。

これらの変数に加えて、日本では「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」、「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる」、そして「職場のメンバーの仕事を替わることができる人が職場にいる」が生産性に影響していることが特徴的である。

このように、職場内のコミュニケーションの出来不出来、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスへの理解が生産性を規定している。これに加えて、日本では労働時間の長さに関わる項目も影響している。仕事を早く終わらせていても、他の人々の仕事が終わるまで待つことが、生産性を上げている。

3-2 賃金への影響

時間あたり賃金率（昨年1年間の年収を「週あたり労働時間×52」で調整）を従属変数にとり、仕事環境が賃金率にどのような影響を与えているかについてもみてみよう。

表5は仕事の特徴が賃金率に対してどのような影響を与えるかをみたものだ。

表5 仕事の特徴が賃金に与える影響

	(1)	(2)	(3)
	日本	ドイツ	イギリス
仕事の量は多い	-0.0183* (0.0105)	-0.0895 (0.152)	-0.0394 (0.0776)
締切りや納期にゆとりがない	-0.0273*** (0.0104)	0.0575 (0.131)	0.00428 (0.0910)
担当業務の内容は明確化されている	0.0184* (0.00970)	-0.0115 (0.142)	0.161** (0.0768)
仕事の手順を自分で決める事ができる	0.00417 (0.0114)	0.178 (0.123)	0.0220 (0.0660)
職務遂行に必要な能力(知識・技能の要件)が明確である	0.0200** (0.00987)	0.0450 (0.146)	-0.186* (0.103)
自分の仕事上の知識・技能は他社に転職しても役立つ	0.00378 (0.00943)	-0.0884 (0.132)	0.117 (0.100)
自分の仕事は他と連携してチームとして行うものである	0.00470 (0.00964)	-0.199 (0.128)	-0.0352 (0.0812)
仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い	0.0223** (0.0105)	0.0899 (0.129)	0.0230 (0.0753)
仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる	0.0275*** (0.0102)	-0.150 (0.118)	0.0884 (0.0669)
突発的な業務が生じることが頻繁にある	-0.00462 (0.0107)	-0.115 (0.138)	0.0576 (0.0782)
定数項	-3.195*** (0.0360)	1.138*** (0.413)	1.382*** (0.215)
オブザベーション	8233	536	643
決定係数	0.341	0.186	0.236

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

表6 上司の職場管理が賃金に与える影響

	(1)	(2)	(3)
	日本	ドイツ	イギリス
急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる	0.0123* (0.00668)	0.106 (0.142)	0.0828 (0.0637)
残業や休日出勤に応じる人が高く評価される	-0.0116 (0.00945)	-0.150 (0.113)	0.00487 (0.0593)
上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している	-0.0101 (0.00803)	-0.255* (0.147)	-0.104 (0.0731)
上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分	-0.00680 (0.00898)	0.249 (0.159)	0.135* (0.0770)
上司は、業務の進捗を適切なタイミングで確認している	0.0110 (0.00841)	0.154 (0.147)	-0.0161 (0.0703)
上司は、評価結果を納得がいくようにきちんとフィードバックしてくれる	0.0202** (0.00861)	0.0294 (0.154)	0.113 (0.0778)
上司は、部下の育成に熱心である	0.00546 (0.00871)	-0.115 (0.138)	-0.0314 (0.0728)
上司と部下のコミュニケーションはよくとれている	-0.00292 (0.00819)	-0.0137 (0.165)	0.0894 (0.0822)
上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している	0.0164** (0.00812)	-0.0695 (0.149)	0.0747 (0.0762)
上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている	0.00208 (0.00796)	-0.199 (0.146)	-0.0887 (0.0755)
上司は、部下の仕事以外の生活や家庭のことに配慮している	-0.0123 (0.00763)	0.192 (0.141)	-0.107 (0.0683)
上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	1.49e-05 (0.00760)	0.0106 (0.154)	-0.0954 (0.0760)
定数項	-2.087*** (0.0281)	2.497*** (0.461)	2.451*** (0.190)
オブザベーション	8265	536	643
決定係数	0.656	0.253	0.416

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

この表によると、ドイツにおいては仕事の特徴は特に賃金率には影響を与えていない。日本とイギリスにおいて共通して賃金率に影響を与えている仕事の特徴は、まず「担当業務の内容は明確化されている」であり、賃金率に対してポジティブな影響を与えている。また、「職務遂行に必要な能力(知識・技能の要件)が明確である」は日本に対してはポジティブな影響を与えているのに対して、イギリスではネガティブな影響を与えている。

日本でだけ統計的に有意な影響を賃金率に与えている項目は、ネガティブな影響を与えている項目として「仕事の量は多い」と「締切りや納期にゆとりがない」、ポジティブな影響を与える項目として「仕事を進める上で他部門との折衝が必要な場合が多い」や「仕事を進める上で非公式な調整に時間がかかる」、がそれぞれ挙げられる。

表6は上司の職場管理の影響を見たものだ。ここでも、ドイツやイギリスでは統計的に有意な影響を与えている項目は少ない。

ドイツでは「上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している」が賃金率に対してネガティブの影響を、イギリスでは「上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解した上で、時間をかけて目標等を設定し業務を配分している」がポジティブな影響を、それぞれ賃金率に影響している。

他方、日本では、「急な仕事に対応することが自分自身の評判につながる」、「上司は、評価結果を納得がいくようにきち

んとフィードバックしてくれる」、そして「上司は、部門のメンバー内での情報を共有するように工夫している」は、それぞれポジティブな影響を賃金率に与えている。

表7は、職場の雰囲気賃金率に対する影響をみたものだ。

「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる」、「日常的に仕事が終わって

表7 職場の雰囲気が賃金に与える影響

	時間あたり賃金		
	(1) 日本	(2) ドイツ	(3) イギリス
仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい	-0.0402*** (0.00748)	-0.383*** (0.131)	0.0570 (0.0625)
効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる	0.0301*** (0.00983)	0.0800 (0.116)	-0.0579 (0.0558)
所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある	-0.0364*** (0.00670)	0.0860 (0.136)	-0.102 (0.0620)
職場の同僚間のコミュニケーションは良好である	0.00257 (0.00706)	0.129 (0.151)	0.00558 (0.0738)
日常的に仕事が終わってから職場の人と飲みに行くことが多い	0.0669*** (0.0109)	-0.0514 (0.129)	-0.0406 (0.0632)
職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある	0.0309*** (0.00720)	0.204 (0.149)	0.0308 (0.0747)
職場のメンバーの仕事が替わることができる人が職場にいる	-0.00907 (0.00682)	0.339** (0.138)	-0.0149 (0.0720)
性別にかかわらず能力を発揮できる	0.0128* (0.00684)	-0.230 (0.150)	-0.0336 (0.0779)
性別や役職に関係なく育児や介護など家庭の事情で仕事を休むことは当たり前という雰囲気労働時間	0.00807 (0.00704)	-0.0440 (0.149)	0.00505 (0.0625)
定数項	-9.38e-05*** (1.08e-06)	-0.000117*** (1.93e-05)	-9.74e-05*** (7.42e-06)
オブザベーション	8294	536	643
決定係数	0.660	0.268	0.407

説明変数には、個人属性が含まれている。

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。

限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

から職場の人と飲みに行くことが多い」、「職場には、同僚同士で仕事のノウハウを教えあう風土がある」、「性別にかかわらず能力を発揮できる」は、日本については賃金率を高める効果のある項目である。「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」と「所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」は、日本についてネガティブの影響を与える項目である。

ドイツでは、「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」はネガティブな影響を、「職場のメンバーの仕事が替わることができる人が職場にいる」はポジティブな影響を、それぞれ賃金率に与えている。

3-3 日本の長時間労働について

ここまでの分析結果をまとめると、業務内容を明確にし、仕事手順を自分で決められることや個人やチームの能力を高めることが、生産性の向上に影響しているという傾向は、三カ国に共通している。また、組織内のコミュニケーションを潤滑化させ、活発化させることも、生産性を高める共通の傾向である。

ところで、こうした共通の傾向とは別に、日本の特徴として、長時間労働が生産性の高さを規定する傾向にあることが挙げられる。たとえば、表2の「仕事の量が多いこと」をはじめとして、表4の「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」や「効率よく仕事を終わらせても他の人の仕事をまわされる」などが生産性にポジティブな影響を与えており、長時間労働が生産性を規定していることを示唆している。

これらの項目は、日本国内では、しばしばチームの雰囲気を良くしたり、コミュニケー

ションを活発にしたりするためには必要だと言われる。ところが、チームの活動が生産性にポジティブな影響を同様に与えているドイツやイギリスでは、これらの項目は生産性に影響は与えていない。

また、賃金率に対しては、「仕事の量が多いこと」や「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」、そして「所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」が、日本ではネガティブな影響を与えている。つまり、これらの項目は、組織全体の生産性は高めているものの、個人の時間あたり賃金率は引き下げている。

これまでの研究によれば、**High-Performance Work Practice** は生産性を高めているものの、賃金率も高めており、賃金で調整したネットの生産性はあまり高まっていないことが指摘されている。今回の分析でも、生産性を高める効果のある項目は同時に賃金率についても高めている。

しかし、日本の長時間労働に関わる項目は、生産性と賃金率に対する効果が反対である。これはなぜなのか。

一つの可能性は、長時間労働は時間あたりの生産性を低下させているものの、低下した分を労働時間の長さでカバーし、結果としての生産性を高めている、というものである。もしこれが正しいのであれば、労働時間の短縮は時間あたりの生産性を高めるものの、企業業績などにはネガティブな影響を与えることになる。

4 むすび

今回の分析でも、**High-Performance Work Practice** と考えられる仕事環境が生産性を高めていることを示唆していた。同時に、賃金率にもそれらは影響していた。とはいえ、全ての国で同じ項目が有意な影響を与えているわけではない。ここではこれ以上の考察を行わないが、おそらく各国の労働慣行や文化的背景などが影響していると予想される。

ただし、これまでの研究と異なる結果であったのは、日本の労働時間に関わる仕事環境の生産性や賃金率に対する影響だ。長時間労働の背景と考えられる「仕事の量が多いこと」や「仕事が終わっても周りの人が残っていると退社しにくい」、そして「所定の労働時間内で仕事を終えようとする雰囲気がある」は、生産性を高める一方で、時間あたり賃金率を引き下げる効果を持つ。こうした傾向はドイツやイギリスでは見られなかった。

日本では、長時間労働が美徳であるという職場の雰囲気は、確かに生産性を高めている。しかしながら、それは時間あたり生産性が低い代わりに、長時間労働でカバーすることで、結果としての生産性を高めているに過ぎないのかもしれない。

少子高齢社会の進展で、今後ますます働き手が減っていく。これは労働市場での働き手だけでなく、家庭内での働き手が不足することも意味する。この意味で、ワーク・ライフ・バランスは今後の日本社会では重要となるだろう。そのとき、結果としての生産性を高めるのではなく、時間あたりの生産性を高めることが大事になるだろう。しかし、以上の結果は、これまでの長時間労働は美徳という価値観がこれを阻害する大きな要因になる可能

性を秘めている。

参考文献

- Appelbaum, Eileen, Thomas Bailey, Peter Berg, and Arne Kalleberg[2000]. *Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay Off*, Ithaca, N.Y.: ILR Press (an imprint of Cornell University Press).
- Appelbaum, Eileen, and Rosemary Batt[1994]. *The New American Workplace: Transforming Work Systems in the United States*, Ithaca, N.Y.: ILR Press (an imprint of Cornell University Press).
- Bailey, Thomas, Peter Berg, and Carola Sandy[2001] "The Effect of High-Performance Work Practices on Employee Earnings in the Steel, Apparel, and Medical Electronics and Imaging Industries." *Industrial and Labor Relations Review* 54-2A, pp.525-43
- Bauer, Thomas K.[2003] *Flexible Workplace Practices and Labor Productivity*, IZA Discussion Paper No.700
- Batt, Rosemary[1999]. "Work Organization, Technology, and Performance in Customer Service and Sales." *Industrial and Labor Relations Review* 52-4, pp. 539-61.
- Becker, Brian, and Barry Gerhart[1996]. "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects." *Academy of Management Journal* 39-4, pp. 779-801.
- Black, Sandra E., and Lisa M. Lynch[2001]. "How to Compete: The Impact of Workplace Practices and Information Technology on Productivity." *Review of Economics and Statistics* 83-3, pp.434-445.
- Cappelli, Peter, and Nikolai Rogovsky[1998]. "Employee Involvement and Organizational Citizenship: Implications for Labor Law Reform and 'Lean Production.'" *Industrial and Labor Relations Review* 51-4, pp. 633-53.
- Cappelli, Peter, and Paul Newman[2001]. "Do 'High-Performance' Work Practices Improve Establishment-Level Outcomes?" *Industrial and Labor Relations Review* 54-4, pp.737-75
- Huselid, M. A and B. E. Becker[1996] "Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Human Resource-Firm Performance Link." *Industrial Relations* 35-4, pp.400-22
- Ichniowski, Casey[1990]. "Human Resource Management Systems and the Performance of U.S. Manufacturing Businesses." NBER Working Paper No.3349.
- Ichniowski, Casey, Kathryn Shaw, and Giovanna Premushi[1997]. "The Effects of Human Resources Management Practices on Productivity: A Study of Steel

- Finishing Lines." *American Economic Review* 87-3, pp. 291-313.
- Katz, Harry C., Thomas A. Kochan, and Kenneth R. Gobeille[1983]. "Industrial Relations Performance, Economic Performance, and QWL Programs: An Interplant Analysis." *Industrial and Labor Relations Review* 37-1, pp. 3-17.
- Katz, Harry C., Thomas A. Kochan, and Mark A. Weber[1985]. "Assessing the Effects of Industrial Relations Systems and Efforts to Improve the Quality of Working Life on Organizational Effectiveness." *Academy of Management Journal* 28-3, pp. 509-26

付録

付録 1 と 2 は、表 2 から 7 までの説明変数に含まれる個人属性だけを説明変数として、生産性指標と賃金率に回帰した結果である。

付録 1

	(1) (2) (3)			(4) (5) (6)		
	日本	職場の業績はよい ドイツ	イギリス	日本	ドイツ	イギリス
職場(人事・総務・経理・広報 企画・調査)	-0.0260 (0.0245)	-0.0796 (0.0640)	0.0367 (0.0827)	-0.0691*** (0.0263)	-0.138** (0.0695)	-0.0690 (0.0908)
研究・開発・設計	-0.0205 (0.0211)	-0.0398 (0.0628)	-0.000439 (0.0688)	-0.0749*** (0.0226)	-0.0824 (0.0700)	0.128** (0.0610)
情報処理	-0.0700*** (0.0242)	-0.0564 (0.0462)	-0.0977* (0.0588)	-0.0355 (0.0280)	-0.117** (0.0511)	-0.0549 (0.0584)
営業	0.0124 (0.0189)	-0.0866 (0.0688)	-0.0574 (0.0767)	-0.126*** (0.0194)	-0.0510 (0.0724)	-0.0506 (0.0772)
販売・サービス	-0.0102 (0.0224)	-0.0508 (0.0446)	-0.118** (0.0472)	-0.133*** (0.0229)	-0.0738 (0.0484)	-0.0451 (0.0475)
建設・生産・運輸など	0.0268 (0.0194)	-0.136* (0.0814)	-0.0968 (0.0712)	-0.0780*** (0.0200)	-0.212** (0.0839)	-0.147** (0.0719)
その他	-0.0214 (0.0454)		-0.187 (0.294)	-0.0718 (0.0481)	-0.0741 (0.292)	
仕事内容(専門・技術的仕事)						
管理的仕事	0.0326* (0.0192)	-0.0233 (0.0534)	-0.0316 (0.0542)	0.0270 (0.0207)	-0.0637 (0.0601)	0.0362 (0.0538)
事務	-0.0408** (0.0186)	-0.0697 (0.0437)	-0.0420 (0.0511)	-0.0108 (0.0202)	-0.143*** (0.0479)	-0.00324 (0.0516)
販売	-0.0409 (0.0341)	-0.166** (0.0739)	0.00973 (0.0714)	0.0336 (0.0398)	-0.184** (0.0766)	-0.0324 (0.0784)
営業(外回り等)	-0.000772 (0.0276)	-0.182 (0.133)	-0.0388 (0.0831)	0.0186 (0.0305)	-0.158 (0.140)	-0.0281 (0.0845)
サービス	0.0422 (0.0499)	-0.0108 (0.0599)	-0.0425 (0.0579)	-0.128** (0.0518)	-0.137* (0.0697)	-0.0187 (0.0591)
その他	-0.0697 (0.0883)			0.0242 (0.105)		
勤続年数						
_lq3_2	0.00150 (0.0322)	0.0815 (0.0509)	0.00293 (0.0646)	-0.0545 (0.0335)	-0.0447 (0.0702)	-0.0183 (0.0696)
_lq3_3	0.0397 (0.0337)	0.0213 (0.0571)	0.0744 (0.0573)	-0.0495 (0.0340)	0.0178 (0.0676)	0.0401 (0.0641)
_lq3_4	0.0454 (0.0350)	-0.00982 (0.0624)	0.0294 (0.0635)	-0.0600* (0.0348)	-0.0857 (0.0758)	-1.17e-05 (0.0701)
_lq3_5	0.0191 (0.0348)	0.0815 (0.0543)	0.0414 (0.0643)	-0.0347 (0.0358)	-0.0107 (0.0748)	0.0333 (0.0708)
_lq3_6	0.0604* (0.0346)	0.105** (0.0516)	-0.00957 (0.0719)	-0.0393 (0.0347)	0.0494 (0.0701)	-0.0308 (0.0778)
_lq3_7	0.0361 (0.0327)	0.0810 (0.0566)	0.0719 (0.0650)	-0.0403 (0.0339)	0.0577 (0.0715)	0.0397 (0.0739)
役職(一般社員)						
課長補佐・係長・就任相当職	0.00818 (0.0142)	0.0777** (0.0387)	0.00145 (0.0506)	-0.0138 (0.0152)	0.120*** (0.0424)	0.0151 (0.0528)
課長	0.0386** (0.0192)	0.00323 (0.0489)	0.0150 (0.0519)	0.0382* (0.0204)	0.0466 (0.0530)	-0.0217 (0.0559)
部長以上	0.0723*** (0.0275)	0.0910** (0.0434)	0.0589 (0.0515)	0.0965*** (0.0283)	0.155*** (0.0467)	0.0705 (0.0555)
その他	0.0736 (0.0702)			0.183*** (0.0698)		
経験年数						
_lq6d_1	-0.0347 (0.222)	0.137** (0.0649)	-0.283*** (0.110)	-0.117 (0.246)	0.214*** (0.0654)	-0.0881 (0.106)
_lq6d_2	0.0189 (0.0289)	-0.0439 (0.0522)	0.0256 (0.0543)	-0.0740** (0.0298)	-0.0232 (0.0550)	-0.00841 (0.0583)
_lq6d_3	0.0541* (0.0300)	0.00795 (0.0419)	-0.0727 (0.0544)	0.0441 (0.0312)	0.0481 (0.0449)	-0.0648 (0.0560)
_lq6d_4	0.0191 (0.0340)	0.0196 (0.0512)	-0.0397 (0.0621)	-0.0211 (0.0359)	0.113** (0.0507)	0.0569 (0.0599)
_lq6d_5	0.0475 (0.0377)	0.131*** (0.0502)	0.0695 (0.0755)	-0.0176 (0.0389)	0.219*** (0.0466)	-0.00942 (0.0876)
_lq6d_6	0.06669 (0.0306)	-0.0434 (0.0758)	-0.161* (0.0963)	-0.0202 (0.0327)	0.0956 (0.0686)	-0.158 (0.0981)
_lq6d_7	0.0340 (0.0306)	0.00154 (0.0877)	-0.0449 (0.107)	0.00659 (0.0326)	-0.157 (0.1000)	0.122 (0.0938)
性別(男)						
女	0.0126 (0.0139)	0.00679 (0.0306)	-0.0139 (0.0324)	-0.00125 (0.0148)	0.00217 (0.0340)	-0.0106 (0.0341)
年齢						
19歳以下	-0.0937 (0.0881)	-0.0291 (0.230)	0.231*** (0.0547)	0.195** (0.0965)		0.143 (0.131)
20~24歳	0.0269 (0.0270)	-0.0700 (0.0661)	0.0792 (0.0607)	0.154*** (0.0274)	0.0637 (0.0610)	0.0234 (0.0712)
25~29歳	0.0153 (0.0202)	-0.0335 (0.0532)	-0.0244 (0.0561)	0.0244 (0.0213)	0.0198 (0.0545)	0.0471 (0.0555)
30~34歳	0.0153 (0.0179)	0.0191 (0.0456)	0.0892* (0.0462)	0.0101 (0.0190)	0.0513 (0.0486)	0.0988** (0.0501)
35~39歳	0.00890 (0.0176)	-0.0486 (0.0540)	-0.0479 (0.0583)	-0.00554 (0.0188)	-0.0239 (0.0563)	-0.0150 (0.0597)
40~44歳	0.0291 (0.0191)	-0.0562 (0.0589)	-0.0116 (0.0582)	-0.0193 (0.0201)	0.0178 (0.0584)	0.0313 (0.0591)
45~49歳	0.0237 (0.0212)	0.0173 (0.0620)	0.0626 (0.0563)	-0.0286 (0.0224)	0.00956 (0.0683)	0.107* (0.0573)
50~54歳	0.0404* (0.0243)	0.0710 (0.0590)	0.127*** (0.0490)	-0.0197 (0.0253)	0.0369 (0.0708)	0.161*** (0.0511)
60歳以上	0.0661 (0.0458)	0.0197 (4.81e-06)	0.0984* (0.0592)	-0.00172 (0.0475)	0.0890 (0.112)	0.139** (0.0607)
最終学歴(大学・大学院卒)						
短大・高専卒	-0.00479 (0.0183)	-0.0416 (0.0598)	0.0290 (0.0496)	0.00755 (0.0198)	-0.0285 (0.0632)	0.0284 (0.0536)
専門学校	0.00134 (0.0180)	-0.0565 (0.0612)	0.0511 (0.0506)	0.00677 (0.0195)	-0.00769 (0.0634)	0.0140 (0.0565)
高校卒	-0.000478 (0.0125)	-0.00994 (0.0622)	-0.0236 (0.0575)	0.0140 (0.0136)	0.0485 (0.0635)	-0.0479 (0.0621)
中学校卒	0.0417 (0.0756)	0.0160 (0.0647)	0.0811 (0.0536)	0.0335 (0.0806)	0.0610 (0.0663)	0.0809 (0.0596)
その他	-0.0752 (0.232)	0.0442 (0.125)	0.0668 (0.112)	0.207 (0.280)	0.100 (0.124)	0.112 (0.112)
労働時間	1.21e-06 (1.67e-06)	-1.28e-06 (4.81e-06)	9.04e-08 (3.88e-06)	-6.78e-06*** (1.83e-06)	-6.25e-09 (5.17e-06)	-2.37e-07 (4.10e-06)
オブザーベーション	9053	1005	972	9053	1004	974

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。
限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。

付録 2

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	日本	年間収入 ドイツ	イギリス	日本	時間あたり賃金 ドイツ	イギリス
職場(人事・総務・経理・広報)						
企画・調査	0.00131 (0.0154)	-0.134 (0.215)	0.0244 (0.148)	-0.0179 (0.0221)	-0.0719 (0.226)	-0.0136 (0.186)
研究・開発・設計	-0.0327** (0.0132)	0.194 (0.225)	0.00793 (0.106)	-0.0546*** (0.0190)	0.380 (0.235)	0.135 (0.132)
情報処理	-0.0252 (0.0162)	0.0949 (0.161)	0.0280 (0.0892)	-0.00503 (0.0233)	0.173 (0.169)	0.146 (0.112)
営業	-0.0228* (0.0116)	0.169 (0.226)	0.0903 (0.114)	-0.0372** (0.0168)	0.253 (0.237)	0.108 (0.143)
販売・サービス	-0.0663*** (0.0140)	-0.0708 (0.157)	-0.147** (0.0715)	-0.139*** (0.0201)	-0.0755 (0.165)	-0.0249 (0.0895)
建設・生産・運輸など	-0.106*** (0.0118)	0.201 (0.263)	0.0240 (0.0996)	-0.129*** (0.0170)	0.237 (0.276)	0.0710 (0.125)
その他	-0.00449 (0.0291)	0.446 (1.170)	-0.502 (0.428)	-0.0276 (0.0418)	0.430 (1.228)	-0.547 (0.536)
仕事内容(専門・技術の仕事)						
管理的仕事	0.0159 (0.0116)	0.163 (0.180)	-0.180** (0.0874)	-0.00807 (0.0167)	0.244 (0.189)	-0.218** (0.109)
事務	-0.0820*** (0.0114)	-0.302* (0.157)	-0.338*** (0.0796)	-0.0820*** (0.0164)	-0.233 (0.165)	-0.196** (0.0994)
販売	-0.0511** (0.0221)	-0.211 (0.237)	-0.942*** (0.124)	-0.0955*** (0.0318)	-0.0739 (0.249)	-0.810*** (0.155)
営業(外回り等)	-0.0498*** (0.0170)	-0.176 (0.412)	-0.252** (0.123)	-0.0954*** (0.0245)	-0.0534 (0.432)	-0.107 (0.154)
サービス	0.0205 (0.0295)	-0.176 (0.209)	-0.356*** (0.0886)	-0.00707 (0.0425)	-0.125 (0.219)	-0.251** (0.111)
その他	-0.192*** (0.0594)	-1.095 (1.675)		-0.214** (0.0855)	-1.225 (1.758)	
勤続年数						
_lq3_2	-0.0594*** (0.0203)	-0.198 (0.254)	0.0596 (0.104)	-0.0547* (0.0293)	-0.167 (0.267)	-0.0977 (0.129)
_lq3_3	-0.0207 (0.0206)	-0.0721 (0.254)	0.0814 (0.0992)	-0.0228 (0.0296)	-0.0675 (0.267)	0.0849 (0.124)
_lq3_4	-0.0164 (0.0211)	0.0321 (0.261)	0.0691 (0.104)	-0.0319 (0.0304)	0.0255 (0.274)	0.0244 (0.130)
_lq3_5	0.00197 (0.0214)	-0.0427 (0.265)	0.0302 (0.108)	-0.00675 (0.0308)	-0.00896 (0.278)	0.0511 (0.135)
_lq3_6	-0.0112 (0.0207)	-0.101 (0.270)	0.145 (0.112)	-0.0111 (0.0299)	-0.0476 (0.283)	0.0636 (0.141)
_lq3_7	-0.0218 (0.0202)	0.445 (0.283)	0.170 (0.116)	-0.0286 (0.0291)	0.542* (0.297)	0.0697 (0.146)
役職(一般社員)						
課長補佐・係長・就任相当職	0.107*** (0.00857)	0.0837 (0.170)	-0.0634 (0.0879)	0.0752*** (0.0123)	0.0110 (0.177)	-0.205* (0.110)
課長	0.247*** (0.0115)	-0.180 (0.193)	0.197** (0.0901)	0.194*** (0.0165)	-0.209 (0.202)	0.115 (0.113)
部長以上	0.412*** (0.0159)	0.507*** (0.194)	0.237** (0.0935)	0.361*** (0.0229)	0.357* (0.201)	0.116 (0.117)
その他	0.0895** (0.0421)			0.160*** (0.0606)		
経験年数						
_lq6d_1	0.138 (0.138)	0.630 (0.419)	0.146 (0.143)	-0.00700 (0.198)	0.684 (0.440)	0.151 (0.180)
_lq6d_2	-0.0624*** (0.0177)	-0.148 (0.190)	-0.0131 (0.0913)	-0.0452* (0.0254)	-0.0318 (0.199)	-0.0585 (0.114)
_lq6d_3	-0.0327* (0.0178)	-0.257 (0.165)	-0.0170 (0.0818)	-0.0366 (0.0256)	-0.181 (0.173)	0.0556 (0.102)
_lq6d_4	0.00388 (0.0208)	-0.136 (0.214)	0.266*** (0.0992)	-0.0245 (0.0299)	-0.0316 (0.224)	0.236* (0.124)
_lq6d_5	-0.0381* (0.0221)	0.263 (0.238)	0.0245 (0.145)	-0.0467 (0.0318)	0.266 (0.250)	-0.0638 (0.181)
_lq6d_6	-0.0488*** (0.0188)	-0.258 (0.239)	0.287** (0.132)	-0.0744*** (0.0270)	-0.161 (0.250)	0.327** (0.166)
_lq6d_7	-0.0670*** (0.0183)	-0.259 (0.295)	-0.0468 (0.155)	-0.0808*** (0.0263)	-0.162 (0.310)	-0.110 (0.194)
性別(男)						
女	-0.216*** (0.00848)	-0.0918 (0.115)	-0.155*** (0.0532)	-0.162*** (0.0122)	-0.0478 (0.120)	-0.0662 (0.0662)
年齢						
19歳以下	-0.539*** (0.0745)	-2.011* (1.202)	-2.550*** (0.313)	-0.540*** (0.107)	0.769 (1.244)	-1.392*** (0.389)
20~24歳	-0.355*** (0.0166)	-0.232 (0.247)	-0.143 (0.123)	-0.369*** (0.0238)	-0.0473 (0.259)	-0.0430 (0.154)
25~29歳	-0.198*** (0.0122)	-0.618*** (0.194)	-0.144 (0.0883)	-0.192*** (0.0175)	-0.605*** (0.203)	-0.269** (0.110)
30~34歳	-0.0868*** (0.0108)	0.100 (0.175)	-0.0372 (0.0844)	-0.0635*** (0.0158)	0.0993 (0.184)	-0.0229 (0.106)
35~39歳	0.0835*** (0.0106)	0.173 (0.181)	0.0427 (0.0902)	0.119*** (0.0153)	0.0816 (0.190)	0.0864 (0.113)
40~44歳	0.110*** (0.0114)	0.0266 (0.196)	0.0309 (0.0920)	0.115*** (0.0164)	-0.0593 (0.205)	0.0313 (0.115)
45~49歳	0.138*** (0.0128)	0.258 (0.232)	-0.0297 (0.102)	0.146*** (0.0184)	0.114 (0.243)	-0.0646 (0.127)
50~54歳	0.145*** (0.0145)	0.203 (0.230)	0.107 (0.101)	0.171*** (0.0209)	0.197 (0.241)	0.0618 (0.127)
60歳以上	-0.0166 (0.0272)	-0.0135 (0.392)	-0.00878 (0.117)	0.0806** (0.0391)	-0.146 (0.411)	0.0834 (0.147)
最終学歴(大学・大学院卒)						
短大・高専卒	-0.0730*** (0.0114)	0.134 (0.213)	-0.124 (0.0865)	-0.0939*** (0.0164)	0.105 (0.223)	-0.245** (0.108)
専門学校	-0.113*** (0.0111)	-0.212 (0.219)	-0.320*** (0.0908)	-0.134*** (0.0159)	-0.168 (0.229)	-0.527*** (0.114)
高校卒	-0.121*** (0.00770)	-0.122 (0.229)	-0.294*** (0.0947)	-0.133*** (0.0111)	-0.0671 (0.240)	-0.505*** (0.119)
中学校卒	-0.195*** (0.0442)	-0.280 (0.244)	-0.397*** (0.104)	-0.170*** (0.0637)	-0.142 (0.254)	-0.522*** (0.130)
その他	-0.221 (0.160)	-0.803* (0.487)	-0.408* (0.222)	0.294 (0.230)	-0.840 (0.511)	-0.603** (0.278)
労働時間	-4.37e-06** (1.03e-06)	3.87e-06 (1.91e-05)	3.90e-05*** (6.66e-06)			
定数項	6.230*** (0.0262)	10.41*** (0.431)	10.09*** (0.163)	-3.165*** (0.0334)	1.059*** (0.382)	1.469*** (0.187)
オブザーベーション	8407	536	643	8407	536	643
決定係数	0.588	0.218	0.451	0.340	0.170	0.224

限界効果を示し、括弧内の数値は標準誤差。
 限界効果の右上の***は0.01%水準で、**は0.05%水準で、*は0.1%水準で、それぞれ推計量が統計的に有意であることを示す。