



第40回ESRIー経済政策フォーラム パネルディスカッション

# 欧州各国との働き方の違いから 見えてくるもの

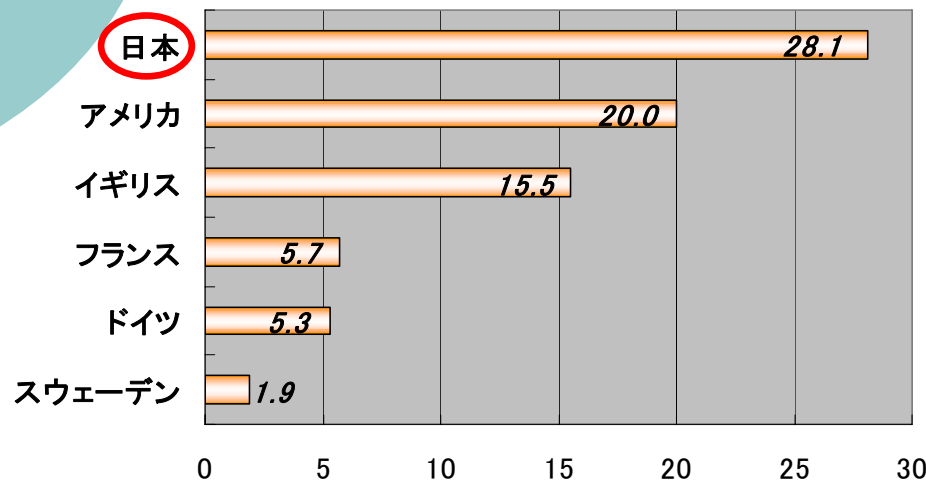
---

内閣府経済社会総合研究所 山田 亮

# 「労働時間」と「アウトプット」の関係

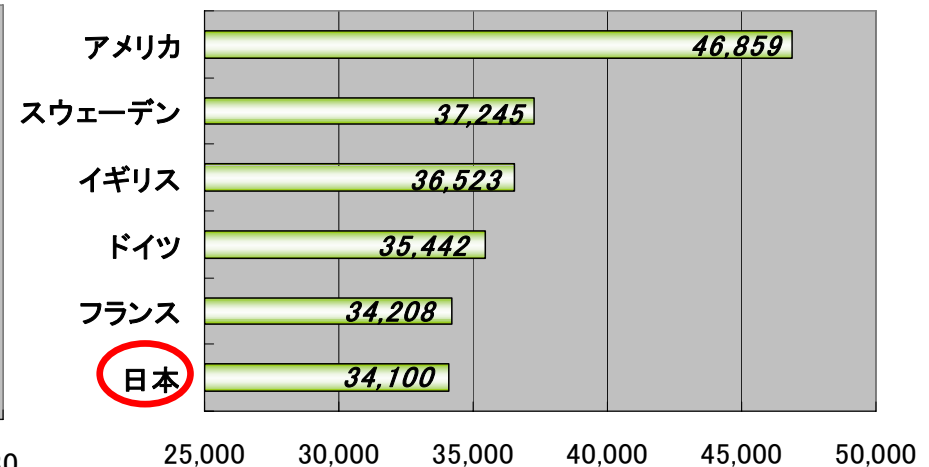
○他の主要先進国と比べて、日本は長時間労働者比率が高いが、一人あたりGDP(購買力平価ベース)は低い方。

週労働時間50時間以上の労働者の割合

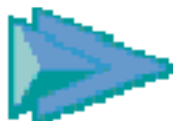


(出典)ILO“Working time and worker’s preferences in industrialized countries. Finding the balance2004”数値は2000年  
(単位)%

一人あたりGDP(購買力平価ベース)国際比較



一人あたりGDP(購買力平価ベース)2008年 (IMF)  
(単位)USD



特に欧州諸国の企業は、短い労働時間、長い休暇の下で  
いかにして経営を成り立たせているのか？

働き方、仕事の進め方にカギがあるのではないのか？



# 日本と向こうとで働き方・仕事の進め方の何が違うのか

---

～海外駐在経験者等にインタビュー調査を実施  
(日系企業、外資系企業10人)

## ○前提1:労働時間は？

残業は基本的にはやらない。ホワイトカラーのマネジメントレベルになると残業、持ち帰りなどが日常茶飯事だが、日本よりかなりメンバーが限定的。マネジメントレベルでも休日はしっかりとっている。

## ○前提2:アウトプットに遜色はあるのか？

かけている時間が少ない割には、アウトプットの内容は日本に比べて遜色がないというのが大方の評価。

日系企業であっても海外法人が必ずしも日本に比べて簡単な仕事をしているというわけではない。(ex.ヨーロッパ法人の組織統合など)



では、なぜやれているのか？働き方・仕事の進め方の違いにカギがあるのか。大方の意見は……



# 短い労働時間で仕事が終わっている理由は…

---

## 1. 働く側の「早く帰る必要性」

「家族と食事をともにするのが当然。でないと家庭の危機になりかねない。」

→時間制約の中で効率的に仕事をこなそうとする意識が日本より強いというのが共通した意見。

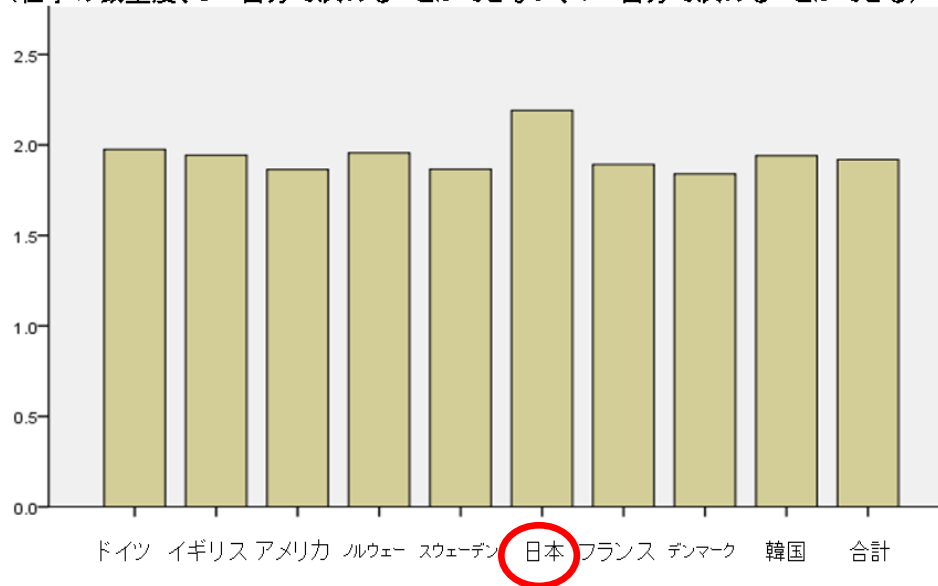
## 2. 仕事の仕方・させ方における「個人」と「組織」の関係の違い

- ・仕事のやり方についての個人裁量が大きい。
- ・日本ならチームでやることを一人で仕上げることが多い。
- ・自分のリズムで仕事ができる。

# (参考)雇用者の仕事の裁量度に関する国際比較

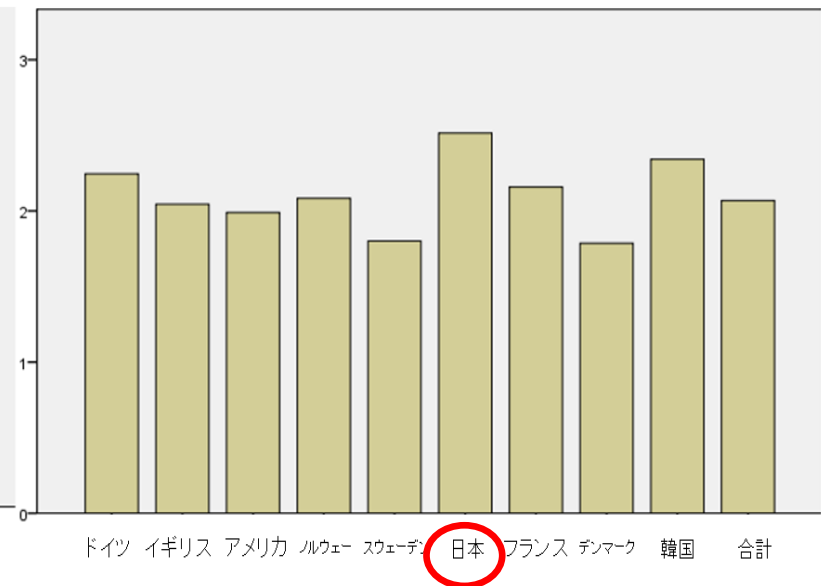
## 仕事の進め方の裁量度

仕事の進め方を自分でどの程度決めることができますか  
(仕事の裁量度、3=自分で決めることができない、1=自分で決めることができる)



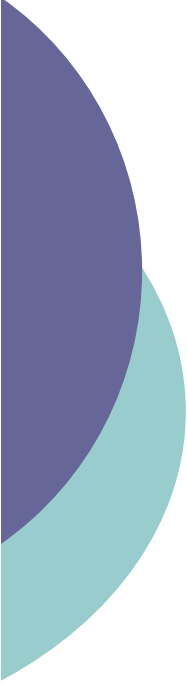
## 就業時間中の自由度

自分や家族の事情のために、就業時間中の1, 2時間の時間を使うことができるか  
(1=難しくない、4=難しい)



(出典) International Social Survey Programme 2005: Work Orientation III(ISSP2005)から 東大佐藤博樹教授が集計したもの

(分析対象: 18歳~64歳・週30時間以上の雇用者)



## 2. 仕事の仕方・させ方における「個人」と「組織」の関係の違い(続き)

---

- ・日本に比べて関係部署との調整が少ない。

他方、状況に応じた担当間、部門間の調整・連携に抜け・漏れが生ずるおそれがある

→「チームプレー」による日本の持ち味は大切にすべき。

ただ、「個人の裁量・責任に委ねてよい部分」もあるのではないか。

### ※その他の論点

#### ○人事評価制度の違い？

アウトプット重視vsプロセスや人間性も重視。

評価基準があいまいなので、目に見える証として長時間働いているようなところあり？

#### ○業務量増減への対応の違い？

日本はまず労働時間による調整。欧州はその調整が余地小さい。

→「優先順位による業務絞込み」「人員による調整」→労働市場のありかた？

#### ○顧客ニーズの違い？