2017.05
46

Message from Top

フタバ産業
代表取締役社長
吉貴寛良氏

RMS Message

特集1
長時間労働
―― 時短議論の、その先へ。

レビュー
日本人の長時間労働をめぐる法律とその要因に関する研究

視点
慶應義塾大学 商学部
山本 勲氏

東京大学
武田晴人氏

神戸大学大学院 法学研究科
大内伸哉氏

岡山大学大学院 社会文化科学研究科
中谷文美氏

カルビー
松本 晃氏

調査報告
ムダを省き多様性を生かす労働時間マネジメントを

特集2
今の時代の新人若手の生かし方・育て方
―― 個を生かす安心と信頼のマネジメント ――

視点
日本ラグビーフットボール協会
中竹竜二氏

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

RMS Message 46

CONTENTS

2017.05

特 集 1

長時間労働
――時短議論の、その先へ。

Part 1 レビュー

07 日本人の長時間労働をめぐる法律とその要因に関する研究

Part 2 視点

11 日本の正規社員の平均労働時間は30年減っていない
山本 勲氏 慶應義塾大学 商学部 教授

13 日本人は勤勉だ 日本人は怠惰だ どちらが本当か
武田晴人氏 東京大学 名誉教授

16 過度の顧客重視が長時間労働の根本的な原因だ
大内伸哉氏 神戸大学大学院 法学研究科 教授

18 「賃金労働」と「暮らし」どちらも等価に重視する社会へ
中谷文美氏 岡山大学 副学長、岡山大学大学院 社会文化科学研究科 教授

21 長時間労働の撲滅にとどまらない 真の働き方改革を
松本 晃氏 カルビー株式会社 代表取締役会長兼CEO

Part 3 調査報告

23 20～30代正社員の労働時間についての実態と意識
ムダを省き多様性を生かす労働時間マネジメントを

総括

29 「働き方改革」は、新たな風土醸成と働く意味を問う機会である

特 集 2

33 今の時代の新人若手の生かし方・育て方
―― 個を生かす安心と信頼のマネジメント ――

Column 調査コラム
38 新入社員の適応には何が影響するか

Column 視点
39 リーダーの成長なくして メンバーは育たない
中竹竜二氏 日本ラグビーフットボール協会 コーチングディレクター、株式会社TEAMBOX 代表取締役

連載

01 Message from Top 経営者が語る 人と組織の戦略と持論
フタバ産業株式会社
代表取締役社長
吉貴寛良氏

31 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”
［連載・第8回（最終回）］
「スマホを見ると学力が下がる」は本当か?
中室牧子氏 慶應義塾大学 総合政策学部 准教授

41 展望
無宗教を自認する日本人には 実は豊かな「宗教性」がある
松島公望氏 東京大学大学院 総合文化研究科 助教 博士（教育学）

43 Information

Message from Top

経営者が語る
人と組織の戦略と持論

フタバ産業株式会社　代表取締役社長

吉貴寛良氏

自動車用マフラー大手、フタバ産業の社長を
昨年6月から務めているのが吉貴寛良氏である。
同社と関係の深いトヨタ自動車から移籍し、
それまでは副社長を務めていた。
自らのキャリアに影響を与えた
仕事の修羅場経験を振り返ってもらうと共に、
「人と組織」に関する持論を語ってもらった。

1982年1月、トヨタ自動車工業（自工）とトヨタ自動車販売（自販）の合併が発表される。正月明けに出勤した吉貴氏はこう言われた。「合併のプロジェクトチームに入ってくれ」

予想外の辞令だった。自工で新卒2年目、社員への住宅斡旋とローンの貸し付けを行う人事部住宅課に配属され、実務経験はたったの1年4カ月。人事が何たるかもよく分かっていなかった。しかもゴールまで6カ月しかない。

早速、先方の自販の人事との交渉に連れて行かれた。2人で先方と話し合うのかと思ったら、先輩が「別の打ち合わせがあるから、お前は1人でやっとけ」と資料だけ渡された。内容を一通り説明すると、案の定、「なぜこれはこうなのか」と質問された。吉貴氏はこう答えるしかなかった。「いや、こうするしかないというのがうちの結論なんです」と。

無茶苦茶なOJTの洗礼

本人が話す。「針のむしろにいるような時間で、冷や汗ものでした。後日談で、相当なタフネゴシエーターを出してきたな、と先方は思ったそうですが（笑）」

text：荻野進介　photo：山崎祥和

外から会社を見る立場が変われば物の見方が一変する

そこからは怒涛の日々。あらゆる人事制度の資料を引っ張り出し、ひたすら読み込んだ。分からない点は先輩をつかまえてレクチャーしてもらった。「いきなり海に放り投げられて泳げ、と。とにかく無茶苦茶なOJTでした」

自社の制度ばかりではなく、相方のそれも理解しなければならなかった。メーカーである自工は高卒の現場労働者、販社である自販は大卒の事務職、と中核となる社員層がまるで違うから、制度も大きく異なっていた。

チームは課長クラス、係長クラス、ベテランの実務担当、それに吉貴氏という4名体制で、その上がすぐ役員だった。「新会社の制度案を役員に提示すると、お前たちがそうしたいのは分かるけれど、これはこんな背景があって作られたものだから、無下に変えるわけにはいかない、と説明してもらったことがあります。制度の本質を理解するには、制定当時の時代背景や経営環境も考慮しなければいけないということがよく分かりました」

その3年後、吉貴氏は再び畑違いのハードなプロジェクトに放り込まれる。

1985年8月、日米貿易摩擦の火が燃え盛るなか、

トヨタが初めての北米進出を発表。当時、吉貴氏は社内試験に受かり、MBA留学の準備に余念がなかったが、そこにまた上司から予想外の辞令が下る。「悪いけど、留学は止めて、こっちのプロジェクトに入ってくれ」と。拒否はできなかった。

トヨタの暗黙知を形式知に

同年12月、工場進出先がケンタッキー州と発表され、当然、そこに行くものと思ったが、「アメリカの労働法を学んでこい」と、ワシントンの弁護士事務所に行かされた。そこに1年半、居候して実務を学ぶ。労使交渉の場にも陪席を許された。「アメリカの社会の仕組みや弁護士の生態がよく分かりました。当時はバブル前で日本が絶頂の時代です。日本人の政治家による黒人差別発言も問題になっていました。そういうなかで、いい車を作って売っているだけ、といくら主張しても、企業の問題で終わらず、最後は国同士の軋轢に発展してしまう。立場が変わると、物の見方がまるで変わることがよく分かりました。こういう形で、トヨタを外から見る経験を積めたことは次の仕事で大いに役立ちました」

ケンタッキー工場では、1989年から1995年にかけ、人事労務、そして教育を担当した。

最も骨を折ったのが、トヨタのやり方をいかに移植するか、だった。そのためにはそれを日本語にし、改めて英語に翻訳しなければならないが、その日本語化が困難極まることだった。「特に生産現場がそうなのですが、暗黙知ばかりなんです。なぜそれをやるのですか、と聞くと、分かるだろうと返ってくる。私もベテラン職長の聞き取りに参加しましたが、あまりしつこく聞くものだから、相当、鬱陶しがられました」

トヨタといえば、「なぜを5回繰り返す」という問題解決法が有名だ。これも吉貴氏らは理論化した。「5回にあまり意味はなく、要はしつこく追いかけろ、という意味なんです。いつまでしつこくやるのか、といえば、ナローダウン、つまり、絞り込みが続く限り続ける。ある問題が起こった場合、『なぜ』と聞いていくと、『教えられていなかった』とか『上司が悪い』といった拡散（ワイドアップ）された答えになる。そうなった瞬間止めるべきで、その一歩手前が求める答えなんです。結局、ナローダウンするまで問題を突き詰めよ、と英語化できた。そうやって教育プログラムに落とし込んでいきました」

それらは後に進出した他の国にも展開された。日本にも逆輸入され、さまざまなトヨタ本体の教育プログラムにも反映された。

経営管理の仕組みを埋め込む

満足のいく仕事を成し遂げ、意気揚々と日本に帰国した。ケンタッキー工場は海外のモデル工場だといわれたが、その期間は長くなかった。2001年、再び同地に赴く。社長は初めてのアメリカ人に変わるタイミングであり、幹部社員もほとんどがアメリカ人になっていた。

経営陣や社員にインタビューすると、不調の原因が分かってきた。「経営管理の仕組みが不足していたのです。トヨタでは、三遊間を抜かれないようにしよう、微妙な位置にフライが上がったら、めくばせして、どちらかが必ずとろう、という文化があ

人事の原点は社員一人ひとりの個を見ること

ります。これがアメリカでは違う。きっちりと線を引き、君の守備範囲はここまでだ、とやらないとうまくいかない、ということだったのです」

そこで、各役職の責任権限規定と決裁基準の作成に取りかかった。A3サイズの紙にびっしり、5、6枚ほどの量になった。内容調整を繰り返し、副社長以上の経営陣全員に了承をもらうまでに1年半かかった。

最初の赴任では、トヨタという会社のソフトをアメリカに移植した。2度目の赴任ではそのソフトを生かす経営の枠組みを新しく構築した。「3度目は絶対にない」というのが2度目の赴任のテーマで、幸い、それは達成できそうだった。

帰国すると、またとんでもない人事が待っていた。愛知県碧南市にある、トヨタ唯一のトランスミッション生産拠点、衣浦工場の工務部長。当時は、トヨタのなかでは労災の件数も多く、課題の多い工場だといわれていた。「組織間のコミュニケーションが悪く、社内での意識調査結果も全社で最下位のグループだった。これなら、ケンタッキーの方がちゃんとやっていると妙に感動した」

みんな自分の仕事の意味が分かっていない。吉貴氏は各組織のミッションを決めさせた上で、顧客は誰か、自分たちが提供している製品やサービスは顧客にどんな意味があるのか、ワークショップ形式で徹底的に考えさせた。若手社員は勉強会で鍛えた。業務品質は改善し、社員のモチベーションも上がっていった。

着任4年目、多い年は2ケタあった労災がゼロになる。トヨタの歴史上、初めての偉業だった。問題工場がモデル工場になったのだ。「衣浦に学べ」といわれ、見学者が絶えなくなった。

企業力は個人に宿る

こうした修羅場経験を積み、トヨタの常務となっていた吉貴氏が2015年6月、フタバ産業に副社長として移籍する。リーマン・ショック後の自動車生産の落ち込みによる業績悪化から抜け出せていない同社だが、「社員がすごく真面目なので、これからは絶対大丈夫だと思っています」と吉貴氏は力を込める。

「目指すのはラーニング・オーガニゼーション。学習し、成長する組織です。組織のパフォーマンスは個人のパフォーマンスの集積です。社員には、あなたたち一人ひとりが学習し、同じ仕事を去年より少しでもうまくできるようにならないと、会社全体のアウトプットは変わらない、と口を酸っぱくして言っています」

そのために、人事や経営、あるいは上司が心しておくべきことがある。「『個』を見ることです。人事制度をいくらいじっても、会社が良くなるわけではない。それよりも、Aさんという個人をしっかり見る。いいところを伸ばし、苦手なところを克服してくれるような仕事の与え方をする。それをやるのが上司であり、その上司を支援するのが人事であり経営なのだと。思えば、私が最初に取り組んだ、社員向けに住宅を斡旋する仕事がまさに個を見る仕事でした。私の原点はそこにあるのかもしれません」

座右の銘は「神は細部に宿る」。吉貴流に言い換えれば「企業力は個人に宿る」ということだろう。

吉貴寛良（よしきひろよし）
1957年生まれ。1980年京都大学法学部卒業後、トヨタ自動車工業（現トヨタ自動車）入社。トヨタ・モーター・マニュファクチャリング・ケンタッキー副社長、トヨタ自動車常務、衣浦工場長、技術管理本部長を経て、2015年フタバ産業常勤顧問、6月副社長、16年6月より現職。趣味はサッカー。実戦派で還暦となった今でもピッチに立つ。

特集1

長時間労働

── 時短議論の、その先へ。

労働基準法では、労働時間は1日8時間、週40時間を超えて労働させてはいけないことになっている。40時間以上働かせる場合には、労使間で「三六（サブロク）協定」を結んで、時間外労働を労使で認める必要がある。

しかしながら、「三六協定」の運用は複雑である。厚生労働省の告示において、時間外労働は、原則、1カ月45時間、3カ月120時間、年間360時間としている。さらにこの限度時間を超える労働は、特別条項付三六協定を締結することで可能になる。そうすると、残業時間は無制限になるため、長時間労働の温床になっていると指摘されてきた。

そのような慣行に対して、政府は上限規制を設ける方向で動いている。月の時間外労働は、45時間までにする。しかし、業務の繁忙などの理由がある場合には、年間720時間の時間外労働を上限に設定。また、720時間の範囲であれば、2カ月から6カ月の平均で80時間以内、1カ月では100時間未満の時間外労働を認めるようになっている。

「80時間」「100時間」を上限とする根拠は、脳・心臓疾患との関連性である。脳・心臓疾患の発症前の1カ月間で100時間、あるいは2カ月から6カ月の間に平均80時間の時間外労働があった場合に疾患との相関が指摘されている*。

生産年齢人口の減少に伴い、多様な人材を生かしていくことが企業にとって重要になる。そうした流れのなか、多くの会社が長時間労働の是正に取り組みはじめている。しかし、高い成果を求め続けねばならない企業側の事情と、仕事での責任を果たし一定の報酬を守らねばならない個人側の事情とが相まって、なかなかスムーズに進まないのが現状である。長時間労働是正の議論は、どこへ向かうべきなのか。企業、識者の方々への取材をもとに考察する。

＊ 例えば、和田攻（2002）「労働と心臓疾患 “過労死”のリスク要因とその対策」『産業医学レビュー』Vol.14、pp. 183-213、岩崎健二（2008）「長時間労働と健康問題」『日本労働研究雑誌』No.575、pp. 39-48。

日本人の長時間労働をめぐる法律とその要因に関する研究

労働時間に関する法規制は、社会の変化と共に修正を重ねている。
ここでは、労働法の推移を概観すると共に、日本人の長時間労働の実態とその要因に関する研究をレビューしていく。

労働時間の規制に関する法律の推移

労働市場が完全な状態であれば、労働時間の規制はいらないというのが経済学の通説になっている。つまり、労働に関する情報が適正に開示され、労働者がより良い労働条件を求めて、自由に移動できるのであれば、長時間労働を強いる企業には自然と人が集まらなくなり、そのような企業は淘汰されるので、規制は必要ないと考えられる。

あるいは、労働者が、自らの健康状態を考え、適正だと思われる労働時間を設定し、それを雇用主に受け入れてもらい、合意のもとでの労働契約がなされていれば、規制する必要はなさそうである。雇用主にとっても労働者の健康を害してまで働かせることは、長期的な損失につながることになる。そのことを鑑みれば、労働時間をわざわざ法律によって定める必要はない。

しかし、実際には、労働市場は不完全であり、労働者は自由に移動することは難しい。また、労働者は、自らの健康状態を客観的に把握できないことは十分にあり得ることを勘案すると、雇用主と労働者とそして社会全体の利益のために労働時間の規制は望ましいと考えられてきた。

そのために、産業革命後、近代的な労働の確立と共に、法規制が整備されていった。逆に、それ以前の労働は、農業が中心であり、何時間働くかは本人の裁量で決められることであり、法律で規制する必要はなかったのである。

資本主義の先発であるイギリスでは、1833年に工場法が定められ、1日12時間、その後、1864年には、1日10時間の労働時間が定められた。後発の日本では、1911年に工場法が制定され、女子と年少者に対して、1日12時間（1923年には11時間）を超えて労働させることを禁止していた。

1日何時間働くことが適正であるのかということは、マルクスの関心事であった。つまり、工場主はせっかく労働者を雇っているので、なるべく少ない賃金で何時間でも働かせたいという欲求がある。一方で、そんなに長い時間、人は働けるわけではない。体力ももたないし、精神的なダメージを受けることも分かっている。マルクスは、何時間働くのが適切なのか、その対価として、どのくらいの賃金が支払われることが公正なのかということを考えていた[*1]。

実際、労働時間の長さや休息と作業効率の関係性、疲労の関係性についての研究は、第二次世界大戦前から行われており、長時間労働の生理学的な弊害が指摘され、それが労働時間の根拠となっていた[*2]。ただし、その際の労

図表1 法定労働時間の推移

年	週当たりの法定労働時間		概要
	原則	猶予事業	
1911	—	—	**工場法制定**：女子と年少者に対して、1日12時間を超えて労働させることを禁止
1923			→11時間に改正
1947	48		**労働基準法制定** ・1日8時間、週48時間の法定労働時間
1988	46	48	**労基法改正（1987）** ・週40時間制に向けて、段階的に実施
1991	44	46	・労働時間規制の弾力化
1992			**時短促進法制定（2006年3月末までの時限立法）** ・労働者一律に年間総労働時間「1800時間」という目標を設定（年次有給休暇の取得促進、完全週休2日制の普及促進、所定外労働の削減）
1994	40	44	**労基法改正（1993）** ・週40時間労働制原則化
1997		40	・週40時間制全面実施
2005			**労働時間等設定改善法制定** ・労働時間などの設定を労働者の健康と生活に配慮すると共に、多様な働き方に対応したものへ改善する

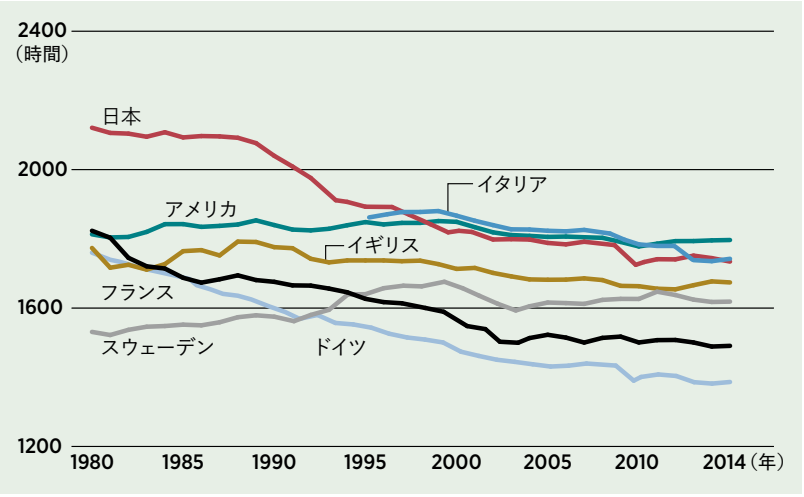
※各段階において、業種・規模による時間短縮の困難性を考慮した猶予事業を設定
※現在も、小規模の商業・サービス業に関する特例あり：常時10人未満の労働者を使用する商業、映画・演劇業、保健衛生業、接客業は44時間
出所：菅野和夫（2017）『労働法　第十一版補正版』（弘文堂）を参考に作成

働は、ブルーカラーが中心であることと時間だけが健康を脅かす要因ではなく、労働環境の劣悪さや職場の人間関係、監督者のマネジメントスキルも大きな要因であることを考慮すべきであり、注意を要するところである。

戦後、1947年に労働基準法が制定されたことによって、適用対象者の制限は撤廃され、1日8時間、週48時間の法定労働時間が確立された。これは、ILO創設時の第1号条約（「工業的企業に於ける労働時間を1日8時間かつ1週48時間に制限する条約」）で規定されていた最も基本的な国際労働基準を採用したものである[*3]。その後、高度成長期を経て、日本の存在がグローバルで急速に拡大するなか、1987年に労働時間規制に関する改正が行われた。労働時間の長さが不当競争であるとやり玉に挙げられ、政府は、国策として、欧米諸国と同等の年間1800時間を目標に掲げた。目標に沿うように、週の法定労働時間は40時間に短縮され、年次有給休暇も最低付与日数が6日から10日に引き上げられるようになった（**図表1**）。

その後、2004年度、年間労働時間1800時間の目標が達成された後には、全体としての短時間促進よりも長時間労働に起因する脳・心臓疾患に配慮することや多様な働き方に合う形に、あるいは世論を反映させる形でワークライフバランスを重視する法律に置き換えられていくことになった[*4]。

図表2 1人当たり平均年間総実労働時間の推移



出所：OECD Database “Average annual hours actually worked per worker” 2015年11月現在
独立行政法人 労働政策研究・研修機構（2016）『データブック国際労働比較2016』

日本人の長時間労働の実態

OECDのデータベースによると、日本の平均年間労働時間は、1980年代後半まで2100時間で推移していたが、その後、着実に減少し続け、2014年には1729時間になっている[*5]。日本人の労働時間は長いといわれてきたが、アメリカは、同時期、ほぼ横ばいで推移し、2000年代には日米逆転し、アメリカが日本を上回っている（**図表2**）。しかしながら、過労死や長時間労働問題がニュースになることが多いことを含めて、労働時間が短くなっているという感覚をもたない人も多いと思われる。

労働時間短縮の主要因は、非正規社員の割合の増加である。1990年に20.0%だった非正規社員は2014年には37.9%まで増えている[*6]。非正規社員は、パート・アルバイトなどの短時間勤務者が多く含まれており、その割合が増加したことが、日本人全体の平均労働時間を減少させた要因と考えられる。

山本・黒田（2014）の研究によると[*7]、週35時間以上勤務するフルタイム雇用者の労働時間の平均は、2000年代に入っても、1980年代と同水準の週50時間程度であることが確認された。詳細に見てみると、1日10時間以上働く男性は、1976年17.1%から2011年43.7%に増加していることも確認されている。つまり、短時間勤務者は増えたが、長時間勤務者も増え、日本人の労働時間は二極分化している。

属性別に労働時間を見ていくと、若

手（20代）より中堅（30～40代）、中小企業より大企業、低所得者より高所得者、学歴でいうと大学卒の長時間労働者が相対的に増加している。この現象は、他の先進諸国（アメリカ、オーストラリア、イギリス）でも共通して観察されている。

短時間労働をする人の割合は増えているものの、長時間労働をする人の割合も増えているということであるが、人は働くことが好きなのか。働かされているのか。働かざるを得ないのか。長時間労働の要因に関する、いくつかの研究をレビューしてみる。

長時間労働の研究

［労働の長時間化のメカニズム］

佐藤（2008）は、労働の長時間化のメカニズムについて考察している[*8]。長時間化を単に労働者の意識の問題と捉えるのではなく、管理職のマネジメント行動、仕事特性を含んだ構造的な問題として捉え直している。

長時間労働者は偏在しているが、業務量と要員マンパワーの間のアンバランスを基本式とし、仕事の管理様式、管理者の行動と意識、社員の行動と意識などの変数から労働時間の長さが決まっていることを明らかにした。

つまり、1人の業務量が多くて処理能力が遅ければ、労働時間は長くなる。その調整をマネジメントが行っているという構図がベースにある。適切なマネジメントが行われれば、業務量の調整がなされ、労働時間を調節できることを示した。また、社員が出世志向が強い、あるいは残業代を生活費に組み込む傾向が強ければ労働時間が長くなる。加えて、上司が残業していれば部下は帰りにくいし、残業の長さに応じて部下を評価していれば労働時間は短くならない。また、顧客との打ち合わせが多いような仕事特性であれば、労働時間は長くなることを示した。

［労働時間と職場環境］

山本・黒田（2014）は職場環境と希望労働時間に関する研究を行っている[*9]。

「A：一定の時間のなかで可能な限り高い成果をあげる」
「B：高い成果をあげるために働く時間を惜しまない」

Aの職場が短時間労働志向の職場で、Bの職場が長時間労働志向の職場であるのだが、Bを選んだ労働者の方が、週の希望労働時間が1.61時間長くなることが分かった。

また、顧客志向の影響度についても調査している。

「A：無理をしてでも職場内で調整し、顧客の要望に応える」
「B：職場の状況をふまえて、対応可能なスケジュールを顧客に伝える」

ここでは、Aの職場が顧客（長時間労働）志向の職場で、Bの職場がスケジュール（短時間労働）志向の職場である。この場合は、Aを選んだ労働者の希望労働時間は0.87時間長いことが分かった。

つまり、長時間労働が評価されるような職場や企業で働く労働者ほど、希望労働時間が長いことが分かったのである。

図表3 長時間労働の要因

個人
- 職務遂行能力
- 志向・価値観（働く目的、出世志向、承認欲求、貢献志向など）
- 性格特性（責任感、協調性など）
- 家庭生活上の諸要因（金銭的事情など）

仕事
- 個人の業務量
- 職務特性（顧客接点、自律性など）

企業
- 人事制度（評価・処遇）
- 企業文化

上司
- マネジメント行動（評価、業務調整、割当など）
- 長時間労働に関する意識
- 上司の労働時間

職場
- 職場風土
- 全体での業務量
- 平均的な労働時間

一般的に、同一企業で働く労働者の実労働時間や希望労働時間は類似する傾向がある。自分と同じ職場にいる人が働いているから、自分の仕事が終わっても帰りづらい。あるいは、帰りづらいのが分かっているから、残業できるようにあらかじめゆっくり仕事をしてしまうということが起きるのである。長時間労働は周囲に伝染してしまうものである。そのことを裏付けるように、山本・黒田（2014）は、労働時間の長さに関して、同一企業で働いているという要因で40%以上説明できることを明らかにした。

単純に働くのが好きだから労働時間が長いというわけではなく、労働者を取り巻く環境によって、労働時間が決まってくる。そういう意味では、「働かされている」あるいは「働かざるを得ない」から働いているともいえるし、マネジメントによって、労働時間を短くすることができるということでもある。

［人事制度とサービス残業］

高橋（2005）は、サービス残業に焦点を当てた研究を行っている*10。サービス残業は、賃金の支払いが伴わない残業である。しかも、企業側が不払い労働を強要しているのではなく、労働者が自主的にサービス残業を選んでいる傾向があることが分かっている。

1990年代後半から、多くの会社が成果主義人事制度を導入しているが、その制度の導入と共にサービス残業が増えている。成果主義人事制度を導入している会社では、自らの業績を上げるために、残業しても申告しない労働者は多い。しかしながら、成果を上げることで、報酬を上げることができ、間接的に、報われることになる。

同研究によると、サービス残業を積極的に行っている人ほど、高い成果を上げ、出世を果たし、事後的に報酬が得られている傾向が高いことを見出している。より高賃金を得るために、より長く働くということである。しかしながら、単に高賃金が欲しいから、長時間働いているかどうかは精査が必要である。業績を上げないと組織の一員として認められないのを恐れているということ、業績を高めて仲間から称賛されたいということ、あるいは、組織全体に貢献したいということなどを考慮する必要がある。

［長時間労働をする個人の特性］

日本能率協会（2005）が管理職調査を行っている。そのなかで、「先月最も残業が長かった正社員の部下について、どのようなタイプか」という問いがある。それに対する回答は、「責任感が強い」「仕事を頼まれると断れない」「協調性がある」「てきぱきと仕事をしている」というタイプが挙げられている*11。いわゆる仕事ができる人である。仕事ができる人に仕事は集まるということである。

大竹・奥平（2008）*12は、長時間労働をしている人は継続的に長時間労働をする可能性が高いことを明らかにした。週60時間以上働いている人は、次の週も60時間以上働く確率が高いということである。長時間労働してもそれが苦痛にならずに、その状態に慣れて、長時間労働の習慣を形成してしまう。その傾向は、労働時間を自分で決められる管理職の方に、顕著に現れるとのことである。長く働くことが苦痛にならない。苦痛になるどころか働くことに喜びを感じ、長時間労働を好んで行うようになるということである。

一連の研究を眺めてみたときに、次のようなことがいえる。

自分の労働時間は、単純に自分の好き嫌いで決められるわけではないことが分かる。長時間働くことを良しとしている職場では、よほどの覚悟がないと、自分だけ短時間労働をするのは難しい。加えて、長時間労働をしている人が業績を上げていて、評価されているのであれば、なおさら短時間労働は難しいのである。

（組織行動研究所 所長 古野庸一）

＊1　マルクス（1969）『資本論』岩波書店
＊2　藤林敬三（1941）『労働者政策と労働科学』有斐閣、あるいは籠山京（1944）『勤労者休養問題の研究』千倉書房
＊3　菅野和夫（2017）『労働法 第十一版補正版』弘文堂
＊4　労働時間等設定改善特措法（2006年4月1日施行）、あるいは『仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章』（2007年12月18日制定）
＊5　OECD Database “Average annual hours actually worked per worker”
＊6　総務省『労働力調査』
＊7、9　山本勲・黒田祥子（2014）『労働時間の経済分析 ―― 超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社
＊8　佐藤厚（2008）「仕事管理と労働時間 ―― 長労働時間の発生メカニズム」『日本労働研究雑誌』No.575、pp.27-38
＊10　高橋陽子（2005）「ホワイトカラー『サービス残業』の経済学的背景 ―― 労働時間・報酬に関する暗黙の契約」『日本 労働研究雑誌』No.536、pp.56-68
＊11　日本能率協会総合研究所（2005）『厚生労働省平成 16年度委託調査 賃金不払残業と労働時間管理の適正化に関する調査・研究報告書』
＊12　大竹文雄・奥平寛子（2008）「長時間労働の経済分析」『RIETI Discussion Paper Series 08-J-019』 経済産業研究所

労働時間をめぐる5つの視点

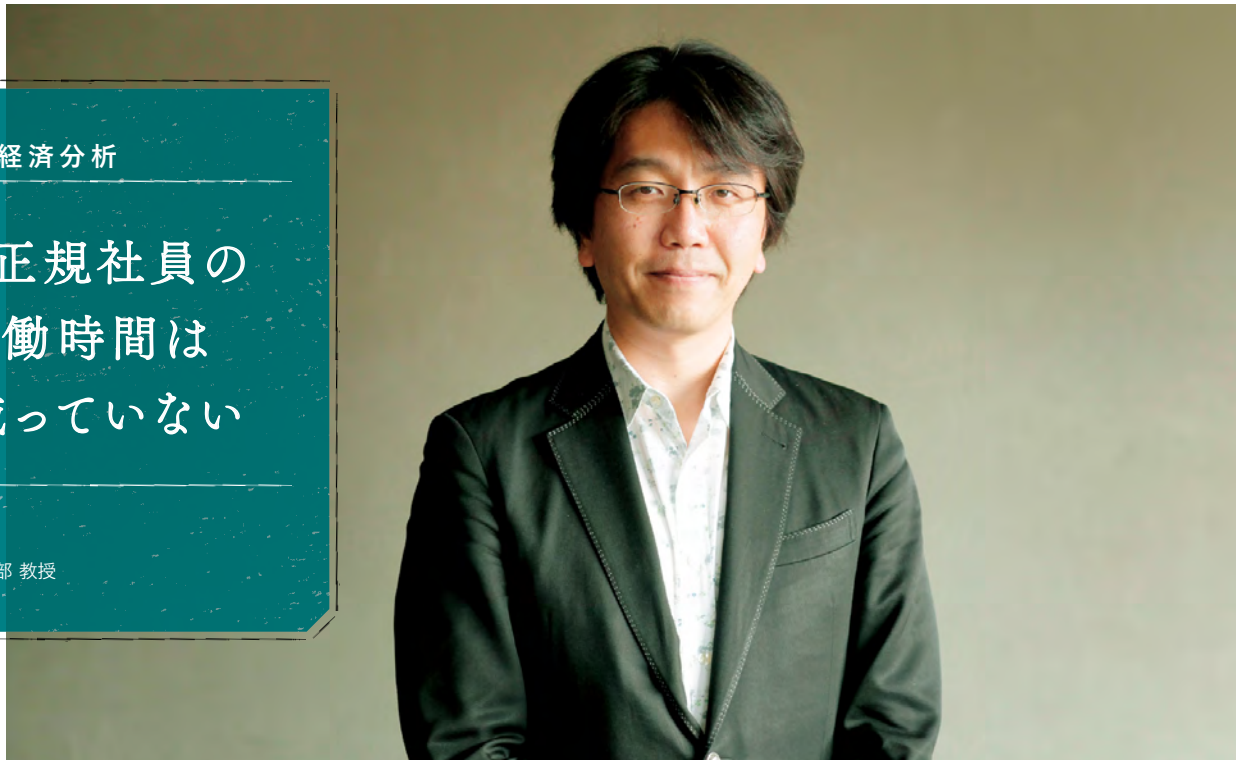
1 視点

労働時間の経済分析

日本の正規社員の平均労働時間は30年減っていない

山本 勲氏
慶應義塾大学 商学部 教授

text:米川青馬　photo:平山 諭



1970～1980年代には「日本人は働きすぎだ」といわれたが、現在の日本人はどうなのか。また、労働時間の上限規制など、労働時間を抑制する取り組みが進んでいるが、企業はどう対応したらよいのか。『労働時間の経済分析』(黒田祥子氏との共著)で注目されている山本勲氏に、日本の労働時間について話を伺った。

日本人の平均労働時間は、1980年頃は年2100時間ほどでしたが、1980年代末から大幅に減り、2012年には1745時間となりました。その間、日本では週休2日制が一般的となり、法定労働時間が週48時間から40時間へと段階的に引き下げられました。

こう説明すると、日本人の労働時間は着実に減っていると感じるでしょう。しかし実は、壮年(20～49歳)の男性正規社員の平均労働時間は、過去30年間、ほぼ減っていません。1986年も2011年も、彼らの平均労働時間は週50時間程度でした。日本の正規社員は、30年前と同様によく働いているのです。

平均労働時間が減っているのはパートタイム雇用者が増えたから

では、なぜ日本人の平均労働時間は減ったのでしょうか。その理由は簡単で、契約社員・派遣社員・アルバイトなどを中心にパートタイムで働く人が増えたからです。短く働く人が増えた分、全体の労働時間が減ったのです。実際、1986年のパートタイム雇用者比率は約15%でしたが、2011年には25%を超えています。この30年で、フルタイムとパートタイムの「両極化」が進んだ、というのが実態なのです。

また、先に触れたように、この間、週休2日制が普及して、正規社員も多くは土曜が休みになりました。それでなぜ労働時間が減らないかというと、平日の残業が増えたからです。1986年と2011年を比べると、平日の平均労働時間は1日0.4時間ほど増えています。なお、ほぼ同じ分だけ、平日の睡眠時間が減ったことも分かっています。1986年から2011年で、平日の平均睡眠時間は1日0.37時間減少しています。

そうすると疑問なのは、なぜ今になって、「長時間労働の是正」の声が高まっているかということです。私の推測では、おそらく景気が良くなっているといわれるなかでも、なかなか処遇が良くならないからでしょう。そのために過剰な長時間労働の意識が高まっている、というのが真相だと思います。

日本は他国と比較して長時間労働者がダントツに多い

ところで、日本が他国と比較して特殊なのは、長時間労働者の数がダントツに多いことです。アメリカにもヨーロッパにもハードワーカーはいるのですが、割合が少ないためにあまり問題になっていません。ところが、日本にはハードワーカーが多いのです。正規社員の長時間労働が減らない原因の1つといえるでしょう。

理由はいくつか考えられます。1つ目に、そもそも日本には働くのが好きな人が多いことです。われわれの調査では、イギリスやドイツと比べて、日本人労働者の希望労働時間は長いという結果が出ています。長く働きたい人が多い国なのです。ただし一方では、希望労働時間を超えて働く人の割合も抜群に高く、好きで残業していない人が多いこともまた確かです。

2つ目に、マネジャーがハードワーカーの場合、マネジャーの存在が部下に影響を与えている可能性があります。彼らが部下に「長く働くのが当然だ」という態度で接すれば、労働時間は長くなるのが自然でしょう。

3つ目に、取引先やユーザーの要望が高いために長時間労働が普通になっている面が少なからずあります。特に大きな問題は、日本では垂直の取引構造が多く、下請けの中堅・中小企業が大企業の要望を断るのが難しい点です。

週2～3時間のダラダラ勤務は削減できるのでは

では、どうすれば正規社員の長時間労働を改善できるのでしょうか。

第一に、HRMで変えられる部分があります。実際、上司と部下の関係が良好な職場では、希望労働時間と共に実労働時間も短い傾向があります。長く働くのが当たり前でない職場にすれば、メンバーの意識は変わるのです。しかし、現状は労働時間短縮に腹落ちしていないマネジャーが多いと聞きます。日本企業の課題ではないでしょうか。

第二に、もし本気で長時間労働を減らしたいなら、日本企業が一斉に変わる必要があるでしょう。取引先や企業に高い成果・サービスを求める文化を改めない限り、抜本的な是正は難しいからです。このままだと、大企業が労働時間を短縮しても、下請け企業にしわ寄せがいくだけという事態になりかねません。ビジネスの均衡状態そのものを改善する必要があります。

第三に、労働時間と評価を切り離すことができれば、労働時間が短くなる可能性があります。私はその意味で、労働時間の上限規制やホワイトカラー・エグゼンプションには良い効果があるのではないかと思っています。

ただ、ここでよく考えなくてはならないのは、長時間労働がすべて悪いのかということです。私は、決してそうではないと思います。そもそも労働時間の短縮は結果でしかなく、最も大切なのは生産性の向上です。労働時間は、生産性を起点にして考えなくてはなりません。

例えば、高い成果を上げ、良い給与と満足感を得るために、ある程度の残業が必要となることはあるでしょう。こうした生産性の高い「良い長時間労働」を行う雇用者が多いことは、日本企業の昔からの強みです。また、特に若い頃には、ある程度の長時間労働をしてスキルを高め、生産性を上げる必要もあるでしょう。

問題があるのは、付加価値につながらない労働です。われわれの研究によると、多くの場合、長時間労働のなかにはダラダラと働く生産性の低い時間があります。その時間を減らすことはできるはずです。そのためには、いったん実験的に組織やチームの労働時間を短くしてみることをお勧めします。そうすれば、きっとダラダラ勤務やムダな仕事が見えてくるはず。それを削減すれば、平均で週2～3

時間は正規社員の労働時間を減らせると私たちは予測しています。

もう1つの問題は「健康」です。労働には中毒性があり、気づいたら病気になっているケースがよくあるのです。健康を害することは本人だけでなく、医療費や家族・周囲への影響も大きく、できるだけ防ぐ必要があります。この問題には、勤務終了時から翌日の始業時までに一定時間のインターバルを保障する「勤務間インターバル制度」の導入が有効でしょう。日々の睡眠・休息時間を確保できれば、健康面の問題はかなり改善される可能性が高いからです。

山本 勲（やまもといさむ）
1995年慶應義塾大学大学院修士課程修了。同年日本銀行に就職し、経済分析などに従事。2003年ブラウン大学経済学部大学院博士課程修了・博士号取得。2007年慶應義塾大学准教授を経て現職。著書に『労働時間の経済分析』（日本経済新聞出版社・共著）など。

視点 2

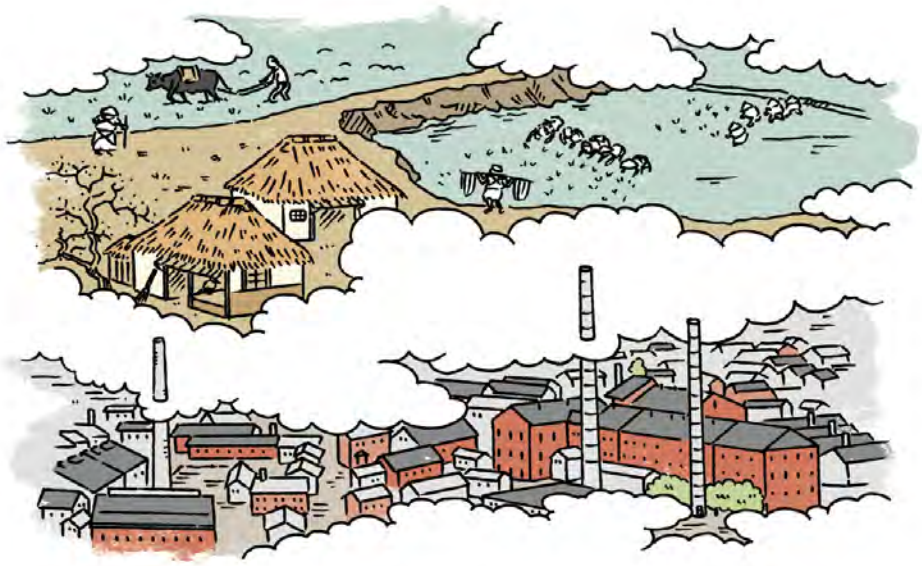
労働観の歴史的変容を追う

日本人は勤勉だ 日本人は怠惰だ どちらが本当か

武田晴人氏
東京大学 名誉教授

text：荻野進介　photo：平山 諭

政府の働き方改革が佳境を迎え、先進国のなかでも際立つ日本人の長時間労働が改めて問題になっている。かつて「日本人は勤勉だから長時間労働になる」という説がまことしやかに語られた。それは真実なのだろうか。『仕事と日本人』（ちくま新書）の著者、武田晴人氏に尋ねると、意外な答えが返ってきた。



日本人は勤勉だ、とよくいわれます。その勤勉さは江戸時代に培われ、明治以降の近代化を支えたと。

でもこれは勝手な思い込みにすぎません。幕末に来日したヨーロッパ人が「こんなに怠け者が多い国はない」と書き残したくらいですから。

しかも、怠惰は日本に特有のことではありません。ヨーロッパ人は近代化を成し遂げた立場から、日本人を評したわけで、時代が下り、1960年代から70年代に東南アジアに出て行った日本企業の経営者が、「アジア人には怠け者が多い」と嘆いていました。

ただ、江戸時代と今とでは働くことの意味が違いました。

まず言葉の面からいうと、「働」という字自体、明治時代に日本で作られた新しい漢字です。平仮名の「はたらく」という言葉はそれまでもありましたが、戦国時代における「いくさばたらき」という用例が象徴するように、個人が務めを成し遂げるというより、組織や仲間のために貢献する、という意味でした。特に江戸時代、「はたらき者」とは「村のなかで役立つ人」を指した言葉だったのです。

決定的なのは、「労働の主人」は誰か、という点です。江戸時代は、農民にしても職人にしても、一日単位、週単位、月単位と、やるべきことを自分で決め、それをやり遂げることが仕事をすることでした。自己決定権は自分たちにあり、労働の主人は彼ら自身だったのです。

その結果、長時間働く日もあれば、まったく働かない日もあるという、メリハリの利いた働き方をしていました。

生産性向上の報酬をお金で受け取った日本人

そこに明治維新が起こり、日本も近代化の道を歩み始めます。

働くことは奴隷のやることで、市民がやるべきことではない、というギリシャ的価値観に発する欧米の考え方が入ってきました。そうして「働」の字が作られ、「働き者＝やるべき仕事を、さぼらず、きちんと成し遂げる人」というように、意味が変質したのです。

農民や職人が工場で働くようになり、「労働の主人」の立場を追われ、上が決めたやるべきことを時間内にどうこなすかが求められるようになりました。「労働の主人」となった企業側は、工場の機械を長時間、稼働させた方が儲かりますから、労働時間をどんどん長くしていきます。これは世界共通の現象であり、農業社会から工業社会への移行に伴

い、どの国でも年間労働時間は2～3倍に増えています。

同時に労働生産性も著しく向上します。大恐慌が発生した1930年代以降についてみると、生産性上昇の“報酬”を、労働者は(働かない)余暇時間の増大、もしくは(余った時間を労働に回すことによる)賃金の上昇という2つで受け取ることになります。

日本の労働者は、特に北欧諸国と比べると、余暇の増大よりも賃金の上昇という形で多くの報酬を受け取りました。日本がより貧しかったからでしょう。これが日本人の労働時間が長くなったきっかけになったともいえます。

さらにその傾向を強めたのが戦後の高度成長期でした。

当時、企業の生産現場をいくつか回り、現場の労働者が「私」ではなく「わが社」を主語にして、とうとうと語ることにびっくりしました。現場の労働者でも出世できる道を開いたり、小集団活動を活発化させたりすることで、仕事と会社に対する誇りを植えつけることに成功したのです。誇りがあれば、労働は苦ではありません。これが長時間労働の傾向を助長しました。

もっとも、これは主に男性正社員の話です。当時の女性社員や非正規社員は「わが社」などという言葉は使いませんでしたし、働く時間も期間も長くありませんでした。

「労働の主人」を目指しながら「時間の主人」でもあれ

昨今、日本人の長時間労働が改めて問題になっています。大手運送会社が、荷物の増大に体制が追いついていないことを認めたように、原因の多くは、社員がのろまで仕事のやり方が非効率というより、与えられた仕事が過大で、時間内にこなし切れないからでしょう。仕事配分や要員計画が適切に行われていないという点で、経営者の能力不足です。「うちの会社の社員は残業もいとわず、真面目でよく働きますよ」という経営者がいたら、それこそ自分の無能さを公言しているようなものです。

一方、長時間労働がはびこってしまうのは、消費者兼労働者である、われわれにも責任の一端があることも忘れてはなりません。同じ通販サイトでも、送料無料があったら誰でもそちらを選んでしまう。実質的な値引きを求めているわけです。そんな行動は、回りまわって誰かの過重労働を引き起こしてしまいます。

この豊かな社会は分業と協業によって成り立っており、「人から言われたことをする」労働は、個人差はあれ、誰もが甘受しなければならないことです。完全な「労働の主人」にはなれないのです。

でも、そうやって与えられた仕事にも必ず面白さや意義があります。それを理解できれば、仕事は面白くなり、能力やスキルもアップします。そうなると、仕事の裁量性が高くなるので、「労働の主人」に一歩近づくことになります。また、そういう人材が多い組織ほど活力に満ち、業績も上がるものです。

そうはいっても、「人から言われた仕事は面白くないよ」という人もいるでしょう。その場合はまず「時間の主人」を目指しましょう。稼ぐために面白くない仕事をやる時間と、面白いけれど稼げない仕事をやる時間を分ける。休息や趣味の時間、家族との団欒時間も設定し、それらがとれないほど、過大な仕事を命じられたら、「できません」と言える力をもつ。

その上で、稼げてなおかつ面白い仕事を生み出し、増やしていく。時間の主人から労働の主人への道はつながっているのです。

武田晴人(たけだはるひと)

1949年生まれ。東京大学大学院経済学研究科博士課程修了、博士学位取得。長く東京大学経済学部教授を務め、2015年、定年により退職。近世から現代までの経済現象を多角的に研究する。主著『日本産銅業史』(東京大学出版会)、『日本人の経済観念』(岩波書店)。

視点 3

労働時間制度改革

過度の顧客重視が長時間労働の根本的な原因だ

大内伸哉氏
神戸大学大学院 法学研究科 教授

text：米川青馬　photo：角田貴美

労働時間の問題を考えるとき、労働時間規制をはじめとする「労働法」の議論は外せない。そこで、『労働時間制度改革』（中央経済社）、『AI時代の働き方と法』（弘文堂）など多数の著書があり、労働法の観点から現代日本の働き方を鋭く見つめている大内伸哉氏に、労働時間制度について広範囲に話を伺った。

労働時間規制は労働法における古典的分野です。現在の労働基準法の前身で、1911年に制定された「工場法」には、すでに女性や年少者の労働時間規制が盛り込まれていました。この規制には、もちろん労働者保護という人道的な趣旨もありますが、労働者が健康で働き続けられるようにすることに経営上の大きなメリットがあったこともポイントです。つまり、労働時間規制は労使双方の利益につながるものであり、本来、労使で合意しやすい領域なのです。

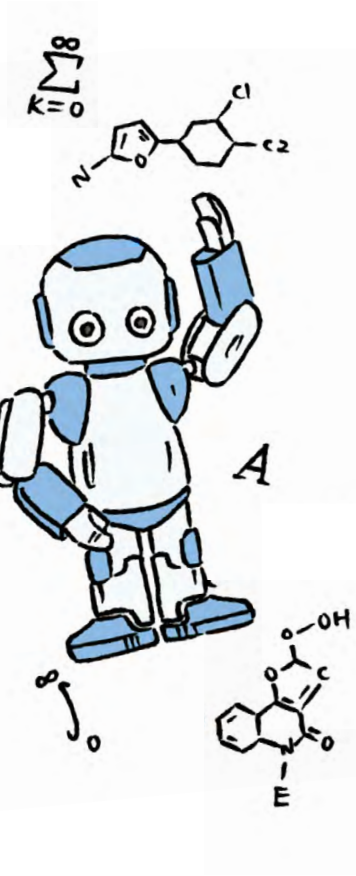
長時間労働を防ぐには労働時間の絶対的上限が必要だ

ではなぜ今、労働時間規制が問題になっているのでしょうか。

現在、労働基準法は、労働時間の上限を原則として1日8時間、1週40時間とした上で、企業が労働者代表の同意を得て「三六協定」を締結して労基署に届け出をしたことを条件に、時間外労働を認めています。問題は、この三六協定が長時間労働のチェック手段として十分に機能していないことにあります。労働者の代表は三六協定の締結を拒否してこなかったからです。

三六協定の定める時間外労働には1カ月で45時間、1年で360時間などの上限が定められていますが、上限違反に対する制裁は弱く、さらに特別の事情がある場合にはこの上限を超えることができるなどの抜け穴もありました。

一方、時間外労働に対しては、企業は2割5分



以上の「割増賃金」を払わなければならないというルールもあります。これも本来は長時間労働の抑制をねらったものでした。しかし実際には、より多くの収入を得ようとして、進んで残業する労働者を増やす結果を招きました。

以上のような状況を変えるためには、三六協定や割増賃金を中心とした規制に代えて、これ以上働かせてはならないという上限（絶対的上限）を明確に定める規制が必要です。例えばEUでは、労働時間の絶対的上限を週48時間と定めています。こうした制度を導入しない限り、長時間労働の問題はなかなか解決されないでしょう。

知的創造的な労働者だけは労働時間を自由にするべきだ

ただし、考えなくてはならないのは、長時間労働には良いものと悪いものがあるということです。基本的に長時間労働は良くありませんが、知的創造的な価値を発揮したい労働者たちは別で、彼ら・彼女らには長時間労働が必要なこともあります。彼ら・彼女らに高い成果を出してもらうには、自己責任のもとで時間を気にせずに自由に働いてもらうのがベストです。そのために検討すべきなのが、労働時間規制の適用除外制度である「ホワイトカラー・エグゼンプション」です。現在の法律でも、専門的な業務に従事する人や企画業務に従事する人を対象に、実労働時間の規制はしないという裁量労働制があります。しかし規制が厳格なこともあり、それほど普及していません。日本をクリエイティブな国にしたいのなら、利用しやすい適用除外制度の導入が不可欠でしょう。

ただ、こうした知的創造的な働き方をする人は、企業に雇われるのではなく、自営的な働き方を選ぶかもしれません。そうなるとホワイトカラー・エグゼンプションなどは必要なくなります。労働法がそもそも適用されないからです。

私が、自営業者が増えると考える理由は、テクノロジーの発展です。技術的には、オフィスの外や自宅で働く「テレワーク」はすでに十分可能で、これを導入している企業も次々と現れています。テレワークが広まれば、企業から離れて働く労働者が増えるのは自然な流れです。さらに、産業のデジタル化が進み、ICT（情報通信技術）の発達でビジネスへの参入障壁が低くなれば、自営的就労はもっと広まるでしょう。何しろ、誰にも従わなくてよく、時間の使い方を自分で決められるというのは、まさに理想的な働き方だからです。もちろん、スキルの低い者にとってはリスキーな働き方でもあります。したがって、政府は、雇用労働者と比べて格差のある社会保険制度の見直しなど、セーフティネットの整備に早急に取り組むべきでしょう。

自ら学びチャレンジする人材を育てる教育に変えなくては

これからは、AI（人工知能）が既存の仕事をどんどん奪っていきます。介護などのヒューマンタッチの仕事は大丈夫でしょうが、事務系職種の多くはなくなる可能性が十分にあります。知的な仕事だからといって安心はできません。例えば弁護士の仕事でも、過去の判例に照らした法的判断をするといった程度のことであれば、AIが十分こなすことができるのです。

こうした大変化の時代に頼りになるのは、変化に合わせて自ら考え、学び、チャレンジしていく能力です。私は、今後の日本社会に必要なのは、こうした能力を身につけられるような教育改革を進めることだと考えています。

最後に労働時間の話に戻すと、長時間労働を防ぐには労働時間の絶対的上限の導入と共に、もう1つ必要なことがあります。それは、日本企業の多くに見られる過度に顧客偏重の姿勢を改めることです。

現在の日本では、企業の論理、消費者の論理が強すぎる一方で、労働者の論理が軽視されています。「お客様のために」ばかりで、「労働者のために」が少なすぎるのです。そのことが、私たちの生活を

便利にする一方で、過酷な長時間労働の根本的な原因となっています。

この状況を是正するには、労働者の論理を復権しなくてはなりません。そのためには、労働組合ももっと声を上げる必要があるでしょう。私たちは、消費者やクライアントのために頑張りすぎるのではなく、もう少し自分たちのために休みをとり、プライベートを大切にした方がよいのです。それで生活が多少不便になってもよいではありませんか。そもそもこれまでが便利すぎたのですから。

こうした問題は法律とは関係ないと思われるかもしれませんが、そうではありません。結局、法律に魂を込めるのは人間です。意識変革は、法律にとっても重要な観点なのです。

大内伸哉（おおうちしんや）
1995年東京大学大学院法学政治学研究科博士課程修了（法学博士）。神戸大学法学部助教授を経て2001年より現職。『AI時代の働き方と法』（弘文堂）、『労働時間制度改革』（中央経済社）、『君の働き方に未来はあるか?』『勤勉は美徳か?』（共に光文社）など著書多数。

視点4

文化人類学からの示唆

「賃金労働」と「暮らし」どちらも等価に重視する社会へ

中谷文美氏
岡山大学 副学長
岡山大学大学院 社会文化科学研究科 教授

text：曲沼美恵　photo：角田貴美

日本ではとかく経済的報酬を得る仕事とそうではない仕事を分けて考えることはないだろうか。しかし、国や地域によってはどちらも「生きていくために欠かせないもの」と捉え、同じように価値を置く考え方もある。文化人類学者で、オランダやインドネシアのバリ島で現地調査もしている中谷文美氏に話を伺った。

「仕事（ワーク）」と「暮らし（ライフ）」を区別して考える習慣は、いつから始まったのでしょうか。実は、収入に直結する活動のみを「仕事」と捉え、重視する社会の在り方は近代的なものであり、現在でも、家事や育児、地域活動、友人との語らい、宗教的儀礼など、収入には直接結びつかなくても生活していくためには必要だと考えられるさま

ざまな活動を賃金労働と同じくらい、あるいはそれ以上に重視している国や地域は多くあります。また、労働と休息が一体化したり、連続していたりする社会も少なくありません。広く世界に目を転じれば、実は、私たちが今、当たり前だと考えている労働中心主義的な価値観や働き方は、必ずしも絶対的なものではないのです。

パートタイマーが多いオランダの事情

例えば、私たちにとっても身近な先進国の事例として、オランダを挙げます。オランダは、EUのなかでも女性の就業率が高い国として知られています。雇用就業者に占めるパートタイマーの比率も38.7%と高く、働く女性に限ると、実に6割強がパートタイム勤務です。男性のパートタイム勤務も広がりつつあり、1994年の11.3%から2013年には19.3%に拡大しました。

オランダもかつては専業主婦の比率が高く、結婚したら女性は家庭に入るのが当たり前と思われていた時代がありました。しかし、サービス産業が拡大していくと共に、人々の働き方や働く時間も多様化していき、さまざまな人たちがシフトを組みながら働く必要が出てきた。そうした社会・経済的要請に応えて女性たちがパートタイムに出るようになったというところまでは、日本とほぼ同じです。違うのは、それを政府と労働組合、雇用主3者が議論し、合意のもとでパートタイム勤務をきちんと正規労働のなかに位置づけたことでした。

同じ「パートタイム」という言葉を使っていても、日本とオランダではその位置づけがまったく違います。日本の場合、パートタイマーと言えば身分保障のない有期契約であり、非正規雇用に分類されます。これに対してオランダのパートタイマーはほとんどの場合は無期雇用で、単に働く時間が短いだけ。均等処遇原則に基づき、最低賃金や時間外手当、年次有給休暇、社会保障などあらゆる面でフルタイムと同じ権利が保障されています。日本で言うならば、正社員だけれども働く時間を限定した「短時間正社員」が最も近いイメージです。

オランダの場合、フルタイムで働く男性も育児の時間が必要な場合には、週に36時間労働というフルタイムの契約はそのままで、「育児時間」を確保できます。具体的には、1日当たり9時間働く分、勤務日を週4日に減らして、減らした1日を「育児時間」に充てる、といったことが可能です。圧縮して1日9時間労働×4日にしてしまうという発想は、残業が常態化している日本では驚きですが、オランダではむしろ、残業する人の方が稀です。

労働時間が短くても背負う責任は同じ

オランダを含むEU全体では、終業時間から次の日の始業時間まで「これだけの時間を休ませなさ

い」というインターバルも決まっており、オランダで働く人たちをインタビューすると、皆「長時間労働なんて効率が悪い。ちゃんと休んだ方がリフレッシュできる」と言います。

労働時間が短くても背負う責任は同じですから、その分、労働生産性も高い。オランダの人たちはとにかく「自分たちはメリハリのある働き方をしている」と言いますし、パートタイマーも「私たちはフルタイムの人たちのようにコーヒーを飲んだり、ゆったりタバコを吸ったりする暇はない」と主張します。フルタイム勤務の人たちよりも、むしろ、自分たちの方が効率的な働き方をしているという自負もあるようです。

オランダの場合、夫婦が共にフルタイムという場合でも、保育園に預けるのはせいぜい週に3日。「週5日も子どもを家庭の外のケアに委ねることは子どもにとって負担が大きすぎる」という考え方をする人がほとんどです。なぜかといえば、経済的報酬を得るために外で働くことも大事だけれども、同じように家庭で育児をすることも大切だ、と考える人が多いから。つまり、彼らは賃金労働を得ることも大事だけれども、それと同じように子どもを家庭で育てることも大事だと考えているわけです。

労働の価値と家事・育児の価値は等価。家事・育児が大事だから女性は家庭を守るべきだと言うのであれば後退ですが、オランダでは、そのために男性も女性も賃金労働を抑制し、自分たちにとって必要な「暮らし」を維持するための時間を確保しようとした結果、パートタイム就労者の均等処遇が可能になったのだと思います。

「儀礼」を重んじる バリ島のような社会も

賃金労働以外を丸ごと軽視しているのが今の日本だとすれば、賃金労働も大事だけれども、それ以外の家事・育児も同じように価値あるものと捉え、その両方を大切にした働き方を実現しているオランダ。これに対し、インドネシアのバリ島に暮らすヒンドゥー教徒の間では、ある意味、宗教的な「儀礼」が賃金労働よりも重んじられています。村の人たちは、儀礼に出席するために休みをとるのが当たり前。儀礼を欠くと災いが起こると彼らは信じていますので、都市部に出て働く場合でも、故郷での儀礼に参加しやすくするため、比較的、時間の自由が利くような仕事を選びます。どこで何をして、どれくらい働くかということが、すべて儀礼との兼ね合いで決まってくるわけです。

地域におけるコミュニティ活動や祭祀を大事にする考え方は、かつての日本にもありました。しかし、近代化の過程でそれがだんだんと削ぎ落とされ、賃金労働中心の価値観に染まっていった。長時間労働を是正する上で必要なのは、そうした賃金労働に寄りすぎた価値観の軸足を、少しずらすことだと思います。

必要なのは「仕事」と「暮らし」を分けて考えるのではなく、トータルなものとして見る視点でしょう。すでに家事・育児で目一杯の女性に対し、その水準を落とさずに男性と同じように働きなさいと言っても無理。それではあまりにハードルが高すぎて、尻込みする女性が多くなってしまいます。

そうではなく、家庭で過ごす時間を大事にしたり、友人と語り合ったり、地域の行事に参加したりすることは、男性にとっても必要なことだという社会的合意を形成すること。男性も女性もトータルで生活を考え、カップル単位で家事・育児に関わる時間を増やしていく。そのために、賃金労働を抑制できるような環境を作っていくことが大事だと思います。

中谷文美（なかたにあやみ）
上智大学外国語学部卒業後、（財）京葉教育文化センター勤務を経て、オックスフォード大学大学院博士課程修了。社会人類学博士。近著に『オランダ流ワーク・ライフ・バランス』（世界思想社）、『仕事の人類学』（共編著、世界思想社）。

5視点

経営視点からの働き方改革

長時間労働の撲滅にとどまらない真の働き方改革を

松本 晃氏
カルビー株式会社 代表取締役会長兼CEO

text：荻野進介　photo：平山 諭

働き方改革が経営の重要課題の1つとなった今、多くの経営者が積極的な発言を続けている。最も熱心な経営者の1人がカルビーの松本会長である。残業を減らせば、あるいは在宅勤務を勧めれば問題が片づくのか、そもそもホワイトカラーの仕事の性質はどんなものなのか、見過ごされがちな大前提の話から伺った。

今、世間を賑わせている長時間労働議論は、どうもピントが外れているようにしか思えません。僕は毎朝、電車で通勤しています。その間もその日の仕事の段取りや中身、あるいは会社をもっとよくするにはどうしたらいいかを、絶えず考えています。

休日も家の周りを散歩しながら考えていますし、コンビニとスーパーでどんな商品が並んでいるかを探る定点観測も欠かしません。通常は労働時間と見なされない通勤時間も休日も、僕にとっては立派な仕事の時間です。

逆に会社に来て机に座りパソコンを操作しているだけで仕事した気になっている人がいる。それが労働時間と見なされるのはおかしい。

世の中には時間で評価される仕事、成果で評価される仕事の2つしかありません。ホワイトカラーの場合は後者です。会社にいようがいまいが、平日に休もうが休日に働こうが関係ない、その人が期限内に成し遂げた仕事の質で評価されます。労働時間を短縮せよ、残業手当をきちんと払え、という世間の議論はホワイトカラーにはあてはまらないはずです。

第二次産業中心の高度成長期からバブル期までは、時間評価でよかったんです。製造機械は長時間動かした方が効率がいい。その機械が動く時間に合わせて、ホワイトカラーも仕事をしなければならなかった。おまけに、社員は一握りのエリートと大多数の均質な人材とに分けられ、前者が考えたことを、後者が粛々と実行すれば会社が回りました。時間で評価できる仕事が大多数だったのです。

そんな時代がバブル崩壊と共に終わり、第三次産業が主役になりました。一部のエリートだけではなく、女性や高齢者を含めたすべての社員が頭を使い、自律的に働かなければ企業が立

ち行かない時代に入りました。製造現場も様変わりし、AIやロボットを使えば、人間がいなくても工場が稼働できるようになりました。仕事の評価は時間ではなく成果によってなされるべき時代になったのに、そうなっていない。困ったことです。

難しいのは百も承知
まずは成果で測ってみる

こういうと、「成果を測りやすい仕事はいいが、そうでない仕事もある」という人がいますが、測りにくい仕事も測るようにすればいいだけでしょう。カルビーの場合、あらゆる仕事について数字で表現できるシンプルな基準を作り、社員一人ひとりと契約書を交わしています。その年、うまくいかなかったら翌年に改善すればいい。それを繰り返すうち、最適な仕組みができるでしょう。

「成果には短期と長期があるから評価が難しい」という意見もあります。プロ野球選手の場合、「来年3割打ちますから、年俸を上げてくれ」と言っても通りません。要は今期の成果で評価されるわけです。来年以降のことも考えなければプロとして持続できませんが、成果の基準は1年。会社員も同じでしょう。

というものの、カルビーも、あらゆる仕事を成果で測る段階にはまだ到達していません。それを「働き方3.0」と呼ぶならば、労働時間を短縮させる「1.0」を脱し、会社に限らず、働く場所はどこでもいいという「2.0」を通過した後、3.0への移行期にあります。

日本の多くの企業がこの1.0でもがいています。なかには、それによって残業手当が減れば利益が増えると思っている経営者がいて唖然としますね。働く側は手取りが減って困る。そんなことが日本全体で横行したら、消費が減少し、経済全体のパイが縮小し、本末転倒です。

そうではなくて、「残業を減らせ。でも、今までの給料は保証する」というのが本筋です。その空いた時間の何分の一かを使って、より高い成果が上げられるように自己研鑽してもらう。仕事の生産性を上げ、より高い成果を出すために働き方改革が必要なのに、その重要なことが共有されていない気がするのです。

「モデルデイ」を想定し
自分なりの働き方改革を

僕がなぜこんなに成果に固執するのか。成果を上げられなかったら、会社は設備投資ができません。新商品開発も無理で、月給もボーナスも増やせません。税金も払えないし、株主への配当も社会貢献もできません。だから会社は成果を上げ続けなければならないのです。

もちろん、長時間労働を勧めるわけではなく、短く働いて成果を上げられるのが一番です。それには、働く側の意識や行動も変えなければなりません。

仕事には、やらなければいけない仕事、やった方がいい仕事、やらなくてもいい仕事の3つがあります。多くの人は、やらなくていい仕事から手をつけ、次にやった方がいい仕事に移り、やらなければいけない仕事には最後に取りかかります。それは大概、頭を使ったり根回しが必要だったり、面倒な仕事ですから、時間がかかり、結果、長時間労働になってしまう。

それを防ぐのは簡単です。やらなければならない仕事だけを一心不乱に片づけ、終わったら帰ればいい。私がまさにやってきたことです。

もう1つアドバイスを。働いていると、ああ、今日はよく働いた、いい一日だったな、としみじみ実感できる日があるはずです。それを個々の「モデルデイ」にして、毎日がそれに近づくように努力してみる。労働時間の短縮に汲々とするより、ずっと実のある働き方改革です。

松本 晃（まつもとあきら）
伊藤忠商事で産業機器・農業機器などのビジネスに携わった後、同社の子会社であるセンチュリーメディカルの取締役営業本部長などを経て、1993年現ジョンソン・エンド・ジョンソン入社。代表取締役社長、最高顧問を歴任した後、2009年より現職。

調査報告

20〜30代正社員の労働時間についての実態と意識

ムダを省き多様性を生かす労働時間マネジメントを

佐藤裕子
リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　研究員

いきすぎた長時間労働が社会的な問題になるなか、20〜30代の若手世代は、
実際にどのくらいの時間を仕事に費やしているのだろうか。
また、労働や労働時間の在り方についてどのように考えているのだろうか。528名に調査を行った。

図表1 調査概要

調査対象

企業規模300名以上の企業に勤める20〜30代の正社員男女のうち、週5日以上勤務の一般社員
※年代（20代：30代）、性別（男性：女性）、職種（営業：サービス：スタッフ：技術）について、それぞれの内訳が均等になるように割付

調査内容

労働時間の実態や希望、仕事・職場や働き方に関する満足度や意識など

調査方法 インターネット調査

実施時期 2017年3月

有効回答数 528

回答者の属性

【配偶者】いる37.7%（男性65.8%、女性34.2%）、いない62.3%（男性40.4%、女性 59.6%）

【世帯主】はい60.2%（男性65.1%、女性34.9%）、いいえ39.8%（男性27.1%、女性 72.9%）

【年収】400万円未満 39.8%（男性 38.3%、女性61.7%）、400万円以上600万円未満 39.2%（男性 69.7%、女性 30.3%）、600万円以上 12.9%（男性 70.0%、女性 30.0%）、不明 8.1%

【所属企業の従業員規模】300〜499名 14.4%、500〜999名 18.9%、1000〜2999名 23.1%、3000〜4999名 10.2%、5000〜9999名 10.0%、10000名以上 23.3%

世界的に見て長い傾向のあった日本の労働時間は、1980年代後半をピークにずいぶん減少してきた。しかし、これは非正規社員などの短時間労働者の増加によるところが大きく、フルタイム社員の労働時間は、あいかわらず長いままだという。そこで本調査では、対象を週5日以上勤務の20〜30代の正社員に限定し、労働時間についての実態と意識を調査した（**図表1**）。

男性の長時間労働が目立ち過労死ライン越えも約1割

まず、労働時間の実態を確認した（**図表2**）。平均月間労働時間は、男性の最頻値が180時間以上200時間未満（24.2%）、女性は160時間以上180時間未満（40.2%）で、週5日勤務の正社員、一般職と限定したなかでも、女性より男性の方が長時間労働の傾向が見られた。200時間以上の割合は、女性が2割弱（18.5%）に対して、男性は4割強である（42.4%）。また、過労死ラインを越えるレベル（240時間以上：月の労働日を20日とした場合、1日12時間労働・4時間の時間外労働）も、男性では1割を超えて（12.9%）出現した。

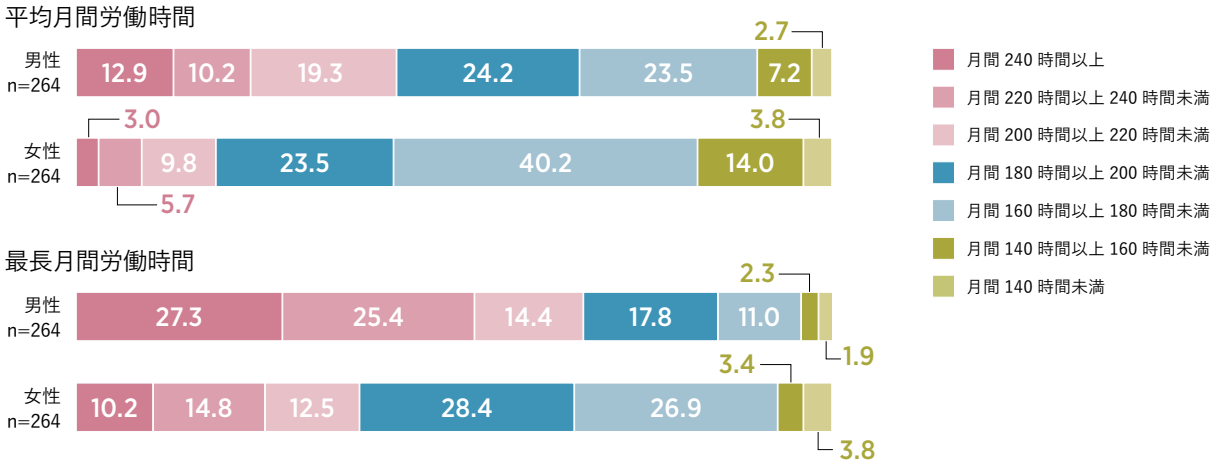
職種群別（営業、サービス、スタッフ、技術）では、200時間以上を合計した割合が最も多いのは、営業（全群平均30.5%に対して38.7%）、次いでサービス（31.1%）だった。

長時間労働者の7割超が「もっと短い方が望ましい」

次に、労働時間についての希望を尋ねた結果が**図表4**である。ここからは、**図表3**のように、労働時間7群を、A、B、Cの3群に括り、傾向を見ていく。

労働時間が長いA群では実に7割超（71.4%）、B群C群でもそれぞれ4割超（42.2%）、3割超（32.9%）が「もっと短

図表2 時間外労働を含めた現在の月間労働時間〈%〉



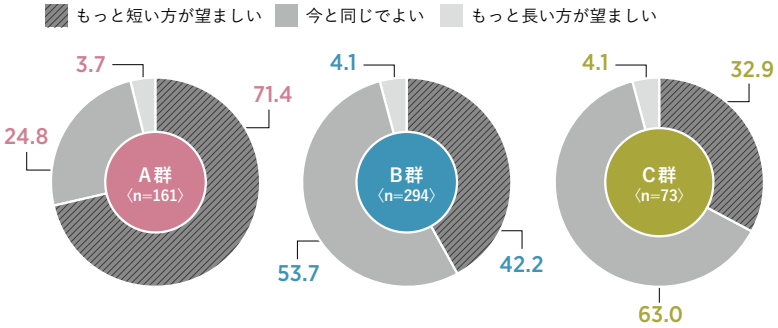
図表3 平均労働時間の3群の定義

平均労働時間の7分類を、下記のようにA群～C群に分類

- A群 月間労働時間200時間以上
- B群 月間労働時間160時間以上200時間未満
- C群 月間労働時間160時間未満

＊労働時間の目安としては、200時間は“1日10時間、週50時間”、160時間は“1日8時間、週40時間”

図表4 労働時間に対する意向〈%〉



図表5 望ましいと思う労働時間〈n=528／%〉

い方が望ましい」と回答した。望ましいと思う労働時間の最頻値は160時間以上180時間未満だった（図表5）。

「もっと短い方が望ましいと思う理由」としては、図表6のとおり、A～C群とも「もっと時間的に余裕のある生活をしたいから」が最も多かったが、A群では、次いで「心身の疲労が限界に達している、達しつつあるから」が6割弱（57.4%）と他群より多い。一方、B群では、「他にやりたいことがあるから（65.3%）」が多かった。

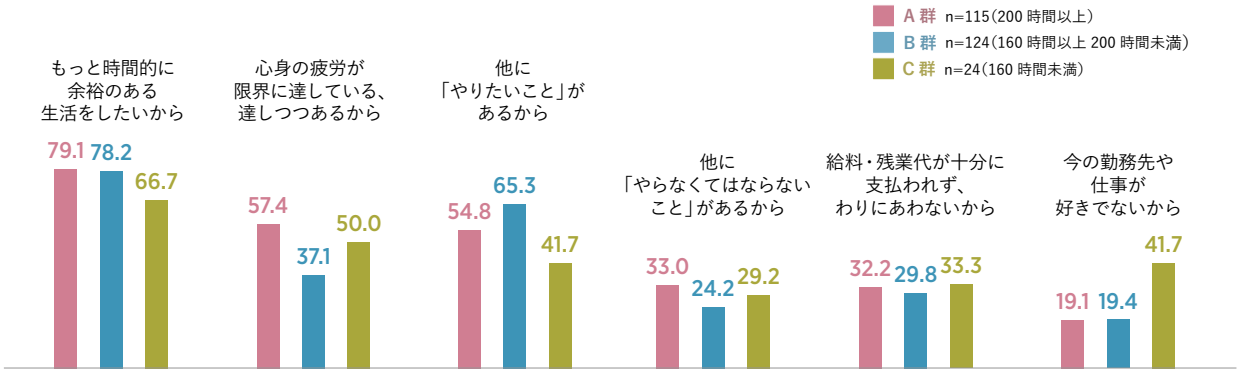
もっと短くしたいのに「短くできない理由」についても聞いた（図表7）。A～C群に共通して最も多いのは「仕事量が多いから」だが、A群では、次いで「突発的な予定、相手の都合（55.7%）」「ゆとりのない納期（43.5%）」「高いノルマ・目標（34.8%）」と、仕事の特徴や目標設定に関する項目が挙がった。

満足度との関係では、この群（もっと短い方が望ましいと思うA群）は、「上司への満足（6件法で平均3.37に対し2.96）」「会社への満足（平均3.27に対し2.90）」が他群より特に低いのが目立った。

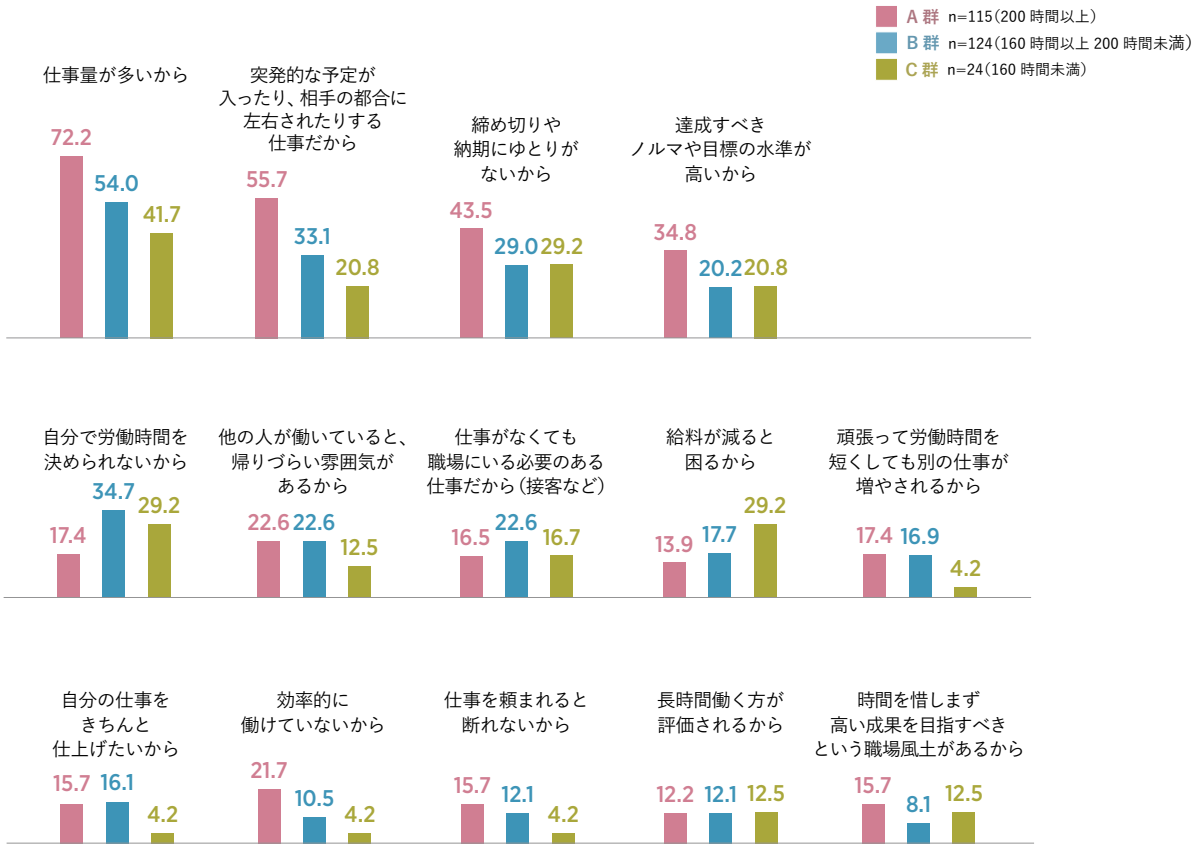
働き方の自由度が時短につながらないケースも

一方、B群では、2位に「自分で労働

図表6 労働時間がもっと短い方が望ましいと思う理由〈短い方が望ましいと回答した人のみ（複数回答）／%〉



図表7 労働時間を短くできない理由〈短い方が望ましいと回答した人のみ（複数回答）／%〉



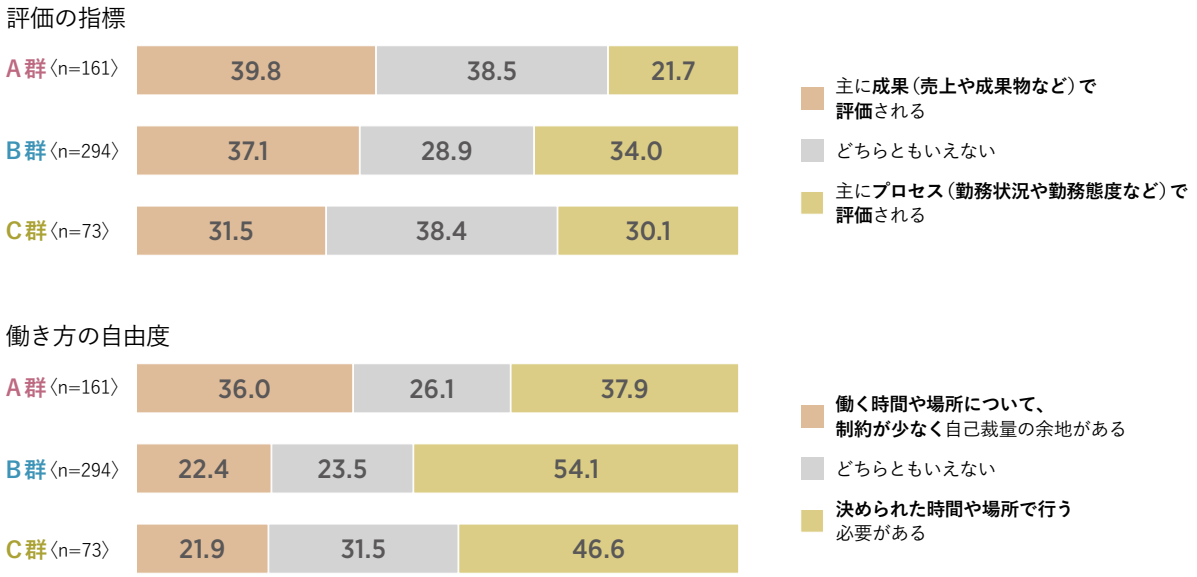
時間を決められないから（34.7%）」と、働き方に関する項目が選ばれた。仕事量が多くて帰れない面もあるものの、仕事が早く終わった場合などに柔軟に退社できるなら、労働時間をもっと短くできるはずだと示唆しているように見える。

しかし、図表8からは、別の可能性も読み取れる。労働時間の長いA群は、他群よりも「働く時間や場所について、制約が少なく自己裁量の余地がある」と回答する割合が高い。また、A群では、プロセスよりも「成果で評価される」と回答する割合も、他群より高いことが見て取れる。働き方の自由度が高くても、成果で評価される場合には、長時間労働になる可能性が考えられる。

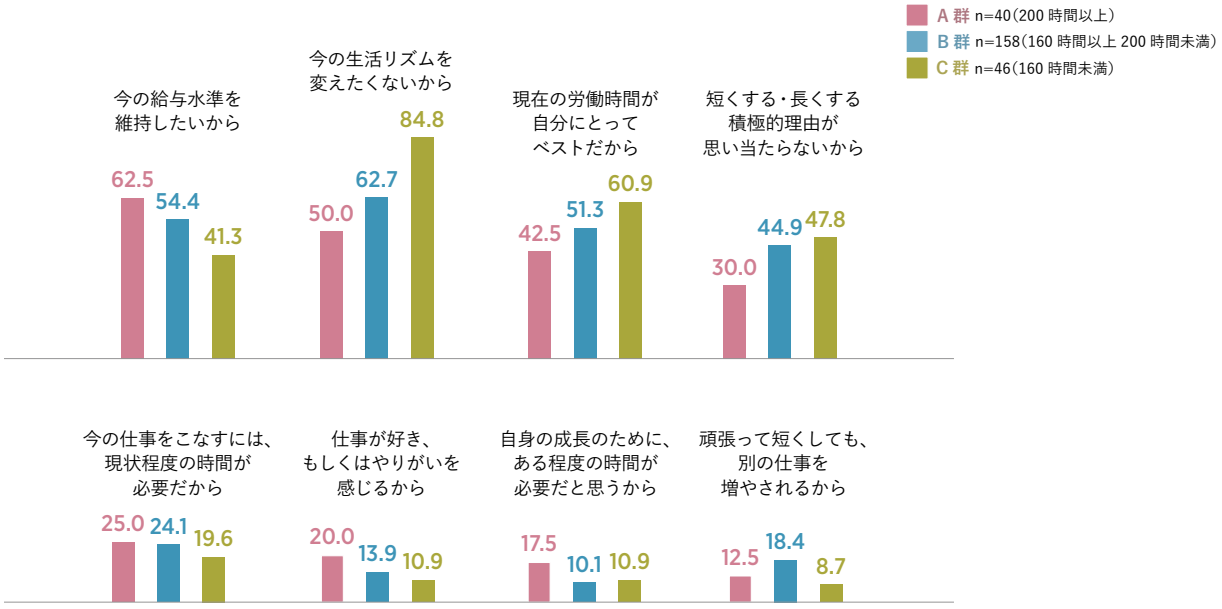
労働時間を短くしたくない理由は「報酬を維持したい」

ここまで、労働時間の希望として「もっと短い方が望ましい」と回答した群について述べてきたが、「今と同じでよい」と回答した群（A群24.8%、B群53.7%、C群63.0%）についても、そ

図表8 マネジメントの特徴と平均労働時間〈%〉



図表9 労働時間を今と同じでよいと思う理由〈今と同じでよいと回答した人のみ（複数回答）／%〉



う思う理由を尋ねている（**図表9**）。労働時間の長いA群で最も多かったのは、「今の給与水準を維持したいから（62.5%）」で、他群よりも高かった。報酬への欲求が、長時間労働を容認する個人側の最も大きな要因の1つだといえそうだ。

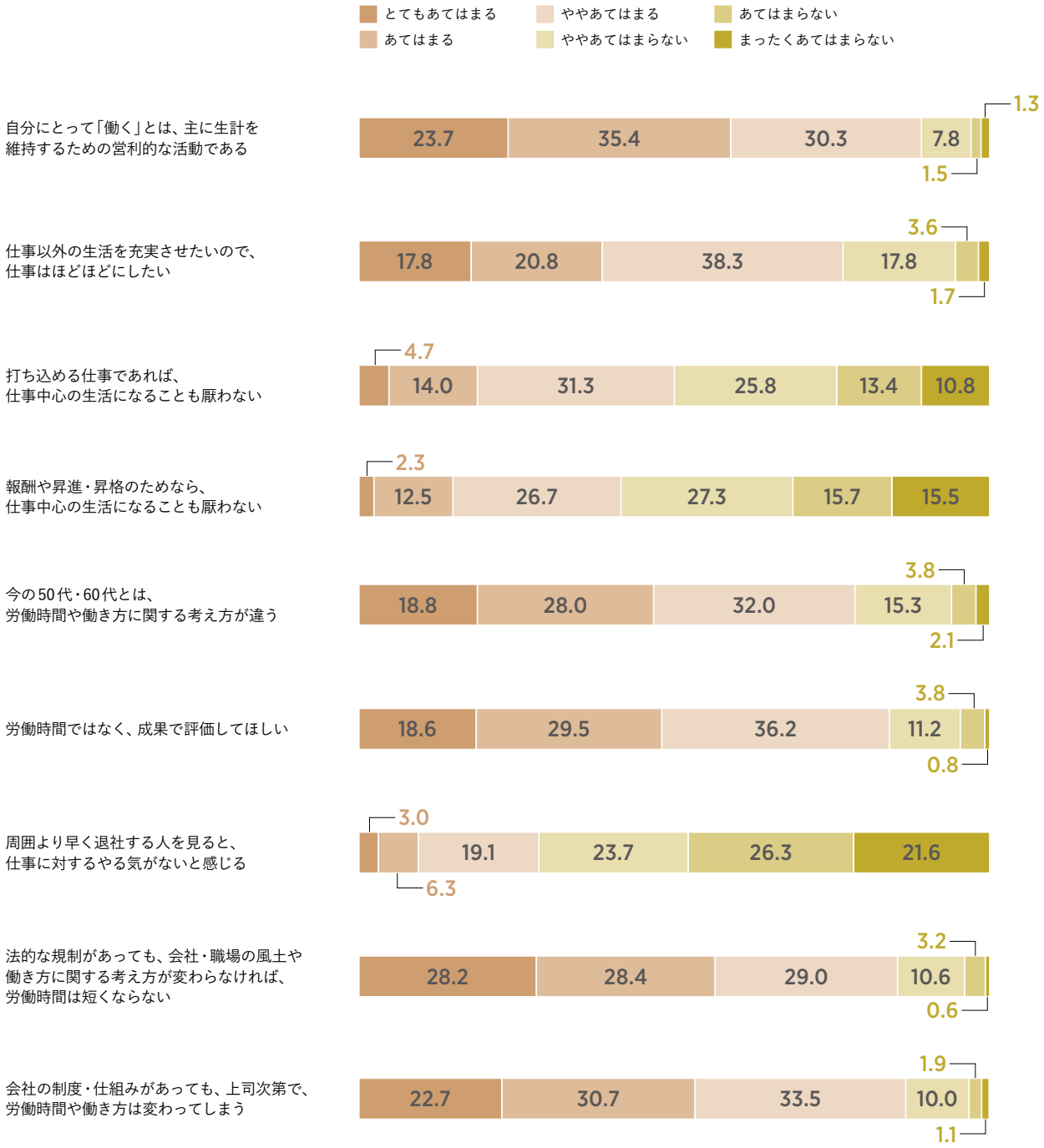
一方、A群では「仕事にやりがいを感じる（20.0%）」「自分の成長に役立つ（17.5%）」といった項目も、他群より高い傾向が見られ、自己実現や成長への欲求が長時間労働につながるケースも一定数あることを示唆している。

なお、この群（今と同じでよいと思うA群）は、「職場への満足（平均3.40に対し4.23）、「会社への満足（平均3.27に対し4.13）」が他群より特に高い傾向があった。

ムダな労働時間は省き仕事以外の生活を充実させたい

以上、現状の労働時間、望ましい労働時間やその理由、望まない長時間労働を回避できない理由などについて確認

図表10 20～30代の労働時間についての考え〈n=528／%〉



した。

次に、少し視点を変えて、今回の調査対象である20～30代が、労働や労働時間について、どのような考えをもっているかを尋ねたのが図表10である。「ややあてはまる～とてもあてはまる」の合計で見ると約8割が「自分にとって『働く』とは、主に生計を維持するための営利的な活動である」「仕事以外の生活を充実させたいので、仕事はほどほどにしたい」「労働時間ではなく、成果で評価してほしい」と回答している。「打ち込める仕事であれば」「報酬や昇進・昇格のためなら」長時間労働を厭わないという回答も少なからず見られるものの、ムダな労働時間は省き、仕事以外の人生も充実させたいという価値観が大勢を占めているといえるだろう。

長時間労働の是正のための法律や各社制度はその実現を後押しするように思える。しかし、実際には「会社・職場の風土」や「上司」の考え方が変わらなければ時短はできない、「今の50代・60代とは、労働時間や働き方に関する

図表11 労働時間に関する上司・職場でのコミュニケーションを通じてモチベーションが下がったエピソード

19人 時間外労働の強要

- 徹夜の指示。（男性・技術）
- 休日の土日に出勤を命じられたこと。（女性・営業）
- 長時間労働、休日出勤をしないと怒られる。（男性・サービス）
- もっと残業しろと言われた。（男性・事務）
- 就業時間を過ぎているのに仕事を振られる。（男性・営業）

18人 早く帰りづらい・休みがとれない

- 帰ろうとしたら、もう帰るのか、と上司や先輩に言われた。（女性・事務）
- 仕事がないのに残らないといけない雰囲気。（男性・サービス）
- 定時退社の際に理由を求められた。（男性・サービス）
- 効率を上げて仕事を処理しているのに、早く帰ると、もっと頑張れとか、仕事が少ないとか言われる。（男性・事務）
- 休むことに対して嫌味を言われた。（女性・技術）
- 定時退社日の設定があるが、上司が守らず帰りにくい。（男性・営業）

13人 サービス残業促進

- 遠回しに残業をつけることを否定された。（「上司がやっても同じだけ時間がかかる仕事なら残業代をつけてもいい」など）（女性・営業）
- 本来は 15 分刻みだが 30 分刻みと言われた。（男性・事務）
- 残業をなかったことにされた。（女性・事務）
- 三六協定に反する残業をしたとき、申請を減らすように言われた。（男性・事務）
- 残業をつけるなと言われた。（男性・営業）

27人 不適切な残業禁止・削減命令

- 仕事量が多すぎるのに残業をするなと言われた。（男性・営業）
- 早く帰れと言いながら仕事を指示された。（男性・事務）
- 仕事の内容を聞きもしないで、とにかく早く帰れと言われた。（男性・事務）
- 上司が残業を減らせと言いながら業務量の調整をまったくしない。（女性・技術）
- 残業を全部申請していないのに残業が多いと言われた。（女性・営業）

8人 仕事のアサイン

- 割り振られる仕事量が多すぎる。（女性・事務）
- 自分の仕事を前倒しで終わらせ、早く帰ったり代休をとろうと思ったのに、他の仕事を回されて結局長時間働くことになった。（女性・技術）
- 不当に仕事を押し付けられた。（男性・営業）
- 労働時間を減らすための改善をしても、仕事量を増やされて、結局改善前以上の労働時間を強いられた。（女性・事務）

17人 長時間労働を評価

- 結局残業した方が評価される風潮。（女性・サービス）
- 残業することが美徳だと言われた。（男性・事務）
- 同じ成果を上げているのに、サービス残業をより長くしている人の方が評価が高かったこと。予定があり定時で上がりたいと伝えたら、有給を使え（休め）と言われた。（女性・サービス）
- 残業を少なくしても評価につながらない。（女性・サービス）
- 早く帰ることを咎められたことがあり、残業していないことは努力が足りないことと同義の扱いをしばしばされた。モチベーションが非常に下がった。（女性・営業）

考え方が違う」と約8割が感じていることも分かる。「モチベーションが下がったエピソード（図表11）」で具体的に述べられるように、「残業を減らせと言いながら業務量の調整をまったくしない」「結局残業した方が評価される風潮」「自分の仕事を前倒しで終わらせても、他の仕事を回される」といったマネジメント上の課題が是正されることが必要だろう。一方、「仕事の内容を聞きもしないで、とにかく早く帰れと言われた」というように、何が何でも時短、という柔軟性に欠けた対応も、仕事のモチベーションを下げかねない。前述の「長時間労働だが今のままが望ましい」群の結果からも見られるように、本人がその仕事にかける思いや、職場や仕事への満足度によって、望ましいと思う労働時間も一通りではない。企業と個人にとって持続可能な働き方であることは大前提にしつつ、多様性をも許容する労働時間マネジメントを検討していくことが、真に個を生かすことにつながるだろう。

総 括

「働き方改革」は、新たな風土醸成と働く意味を問う機会である

古野庸一
リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

「働き方改革」の本丸である長時間労働の是正は、そう簡単に進まない。
なぜなら長時間労働は多くの企業の競争優位の源泉であるとともに、
私たちは長時間働いている人をつい賞賛してしまうからである。
長時間労働是正は難しいが、社会的に盛り上がっている「働き方改革」の機運を、
人事として、うまく生かしていく方法について考えてみたい。

そう簡単に進まない長時間労働の是正

「働き方改革……勘弁してほしい」という声をチラホラと聞く。現場の社員から聞くことも多いが、管理職や事業責任者からも同様の声を聞く。

現場の社員の場合は、弊誌の労働時間に関する調査の結果[*1]にあるように、「割り振られる仕事量が変わらず多いのにもかかわらず、残業はするなと言われ、仕事が終わらない」というような話が多い。事業責任者の方からも、同様に「経営から労働時間は減らせ、しかし、業績は下げるなと言われる。そのために生産性を上げてくれと言われる」という類の話が多い。今までと同じような働き方をしていれば、労働時間を減らすと業績は下がる。ムダな仕事を減らし、生産性を上げなければいけないことは分かっている。しかし、それはそう簡単なことではない。それ以上に、なぜ働き方改革を行わなければならないのか、ということが、管理職あるいは事業部長クラスに腹に落ちていないケースが多い。

健康を害するような長時間労働が良くないというのは分かる。しかしながら、健康に関しては、個人差が大きい。睡眠時間を削られるほど残業をする、月間100時間を超える残業をする、あるいは月平均60〜80時間を超える残業を数カ月続ける、といったことによって、健康を害する確率が高まるという理屈は分かるが、あくまでも平均値の話である。人によっては、それほどの残業でなくても体調を崩す場合もあるし、長時間の残業も平気な場合もある。そして、現在管理職を担っている人は、比較的、長時間労働を行ってきた人が多い。そして、長時間労働をしたから、成果を上げてきたと思っている。

普通にやっていれば、普通の業績しか上げられない。普通以上の業績を上げようと思えば、その分労働時間を長くしようと考えてしまう。そうして、長時間にわたり実直に働いてきた結果、管理職に昇進している人も多いだろう。ゆえに、部下に対しても、仕事ができないのであれば、労働時間を長くしてでも業績を上げるべきだと思っている。部下も業績が上がらないときに労働時間を短くすることには罪悪感があるし、少しでも業績を上げようと思えば、労働時間を増やさざるを得ない。

そもそも、顧客に寄り添い、顧客の無理難題も何とか解決できることを強みにし、労働時間が長いのが自分たちの競争優位の源泉であると考える会社の場合、人事評価の基準も組織風土も長時間労働を賞賛するようになっている。そういう会社においては、本質的に労働時間を短くしていこうという議論

になりにくい。本音として、健康に支障がない範囲で頑張れというのがせいぜいである。

個人にとっても生産性向上のインセンティブは弱い

個人としても、生産性向上のインセンティブは強くない。ある製造現場で聞いた話だが、生産性を向上させて、5人でやっていた仕事を3人でやるようにしたら、2人の仕事がなくなり、他の仕事もなかったので、その2人は会社を辞めざるを得なかったということである。自分の仕事がなくなるような生産性向上は、会社にとってはいい話だが、個人としては受け入れにくい。あるいは、時間外労働手当があるのであれば、自分の給料を減らしてまで残業時間を短くしようと思わない。短くした時間分の給料は補塡してもらわないと短くしようという気にならない。

また、自分の健康管理は自分で行うし、成果を上げることが自分の仕事だと思っているので、労働時間を短くしてほしいと言わないでほしいと思っている人もいるし、自分の成長のためにも長時間労働が必要だと思っている人もいる。

管理職も現場の社員もそういうふうに思っているから、カルビーのようにトップが本気で意識転換の旗を振らない限り、働き方改革はそう簡単には進まない。

「働き方改革」は組織風土改革であり、働く意味を問う機会である

一方で、トップの本気度は曖昧であるけれども、人事としては、「働き方改革」を進めなければならないとしたら、どのように進めていけばいいのだろうか。

まず、やらなければならないことは、目的の明確化である。なぜ、働き方改革を行う必然性があるのか。ここに共感できなければ、おそらくかけ声だけに終わってしまうだろう。

多くの企業を見ていて、最も分かりやすい理由が、A&R*2である。自社にとっていい人材が集まりにくく、辞める社員が続出している会社は、A&Rを目的にして、働き方改革を行いやすい。改革を行わないと持続的に成長できないからである。

単にブラック企業と認定されないようにしようというレベルから、ここで働きたいと思えるような魅力ある職場づくりや働き方を実現しようとするレベルまであるだろうが、いずれにせよA&Rを機軸とした働き方改革は、ワークショップなどを通じて、実現できる。

厄介なのが、A&Rに危機感がなく、長時間労働を競争優位の源泉と考える会社の場合である。しかし、そのような会社でも「働き方改革」は、意味がある活動になり得る。人事としては、「働き方改革」の機運が高まっているのであれば、その機運をうまく利用しない手はない。

今の働き方が完璧であるはずはない。初めは良かれと思って始めた仕事やプロジェクトが、誰にとってもムダなことはある。形骸化しており、意味がなく、やる気をそぐ慣行もたくさんある。そのような仕事であっても、互いに遠慮して、はっきり言えないことがある。そのような仕事を、ワークショップなどを通して、とりあえず明確にしてみる。ワークショップの前に、ムダと思われる仕事を現場の社員から匿名で出してもらい、ワークショップで削減できないかを検討してみる。古い組織であればあるほど、たくさんの意味がない仕事があることが分かる。

個人にとっても、意味のあるワークショップを企てることができる。「なんのために働いているのか」「どのくらいの時間働くのが適切だろうか」「生活の中での仕事の比重は、これでいいのだろうか」「このような働き方をいつまで続けるのだろうか」というような問いに向き合うことで、改めて自分のなかでの仕事の意味づけ、位置づけを考える機会になる。中谷氏はオランダの例を紹介しているが、私たちの生活時間は、狭義の労働、つまり有償労働に偏りすぎて、人としてもつべき、家族との時間、地域活動やボランティアを行う時間、余暇の時間が削られているという現実に向き合い、改めて仕事との距離感を考えることができる。

また、働き方改革をきっかけとして、武田氏、大内氏が言うように、私たちは、生活者であると同時に労働者であるということを見直す機会になる。即日配達のサービスや24時間営業の店舗を当たり前のように思ってしまうが、そのサービスを支える労働者がいることを自覚して、生活者としてのスタンスを見直す機会でもある。

「働き方改革」は、単に労働時間を見直すという話ではなく、不必要でやる気をそぐ仕事や慣行の削減の機会であり、仕事の中心性や働く意味を再考する機会であり、社会的弱者を救済する活動であると考えられるが、いかがだろうか。

＊1　本誌p.23〜28「20〜30代正社員の労働時間についての実態と意識」に結果を掲載
＊2　A&Rは、Attraction and Retention の略。いかにして自社にとっていい人材を採用し、定着してもらうかということ

寄稿 中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”

〔連載・第8回（最終回）〕

「スマホを見ると学力が下がる」は本当か？

本連載では2年にわたって、適正な教育施策を検討するにあたり
科学的根拠に基づいた議論をすることの重要性について、さまざまな角度から論じてきた。
最終回となる今回は、スマホ使用と学力の関係についての調査結果を題材に、
因果関係と相関関係の違いを見極めることについて、改めて考える。

2月15日の毎日新聞に「スマホ警告ポスター『使うほど学力下がります』日医作製」という記事が掲載された。これは、日本小児科医会と日本医師会が過度のスマートフォンの使用を警告する目的で作成したもので、全国の診療所などに掲出されるという。このポスターの主張の根拠となっているのが、文部科学省が実施している全国学力・学習状況調査のデータを用いた分析で、小中学校とも普段スマホや携帯電話の利用時間が長い生徒ほど平均正答率が低い傾向が見られたというものだ。確かにそういうデータを示されれば、「スマホを使っていると、学力が低くなる」と考えてしまいそうになる。

しかし、この手の議論には注意が必要だ。かつて「シャープペンシルを使うと頭が悪くなる」という話が信じられていたように、新しいテクノロジーが出てくると、必ずそれに対する警戒感から、子どもに良くないという根拠のない通説が現れて固定観念となっていく。もしシャープペンシルを使ったら頭が悪くなるというのだったら、今頃、わが国は大変なことになっているはずだ。新しいテクノロジーによって、自分の子どもの頃とは異なる学校生活を自分の子どもが送ろうとしていたからといって、それが必ずしも子どもにとって有害とは限らない。しかし、どうやら、学校というところは大人のノスタルジーに強烈に支配されている場所のようで、私も時々調査で学校を訪れると、自分の子どもの頃とまったく変わらぬ教室の様子に驚きを隠せないときがある。教室の正面に緑の黒板、黒板に向かって縦に並んだ机と椅子、後方に掃除道具の入った灰色のロッカー。30年前に私が小学生だったときと何も変わらないのだ。

相関関係があることは因果関係があることではない

しかし、今回「スマホを使用すると学力が下がる」と言っているのは権威ある医師会で、しかもその医師会が引用しているのは文部科学省が実施している学力テストの結果を用いた分析なのだから、十分信用に値するはずじゃないかと思う方もいるのではないだろうか。ここで私たちが注意しなければならないもう1つのことは、「相関関係」があるということは「因果関係」があることを意味しない、ということだ。

「因果関係」とは「2つの事柄のうち、どちらかが原因でどちらかが結果である」状態のことを指す。つまり、「スマホ」が原因で「学力が低い」という結果がもたらされたのであれば、それはスマホと学力の間に因果関係があるといえる。一方で、「相関関係」というのは、「2つの事柄に何らかの関連性はあるものの、2つの事柄は原因と結果の関係にない」というものだ。もしスマホと学力の関係が相関関係なのだとすると、子どもにスマホの使用をやめさせても、学力は上がらない。つまり、2つの事柄の関係が、「因果関係」なのか「相関関係」なのかを見極めることが重要なのだ。

このような目線で見ると、先に医師会が紹介している文科省実施の学力テストの結果を用いた分析は、あくまでスマホと学力の「相関関係」を示したものにすぎず、この分析をもってスマホ

 photo：山崎祥和

エビデンスベーストとは？

エビデンス・ベースト・エデュケーションとは、科学的根拠（エビデンス）に基づく教育政策のことであり、データに基づいて教育を分析し、そこから得られた知見を政策に生かすという考え方である。端的にいってしまえば「どういう教育が成功する人を育てるのか」ということを、科学的に明らかにしようとしているのである。

と学力の間に「因果関係」があるとは到底いえない。おそらく、スマホを使ったから学力が下がるのではなく、学力が低いような子どもがスマホを使っているのではないかと考えられる。学力が低いような子どもがスマホを使っているのなら、その子どものスマホを取り上げても学力は上がらないことになる。

「反事実」の想起で因果関係かどうか点検

因果関係と相関関係を混同しないために、私は、「反事実」を思い浮かべるトレーニングをすることをお勧めしたい。反事実とは、事実の反対、すなわち「仮に○○をしなかったらどうなっていたか」という、実際には起こらなかった「たら・れば」のシナリオのことだ。フランスの哲学者であるブレーズ・パスカルは「クレオパトラの鼻がもう少し低かったら、世界の歴史は変わっていただろう」と言ったというが、これは「反事実」の考え方だ。

つまり、スマホばかり見ていてまったく勉強しないわが子が、「もしスマホを見ていなかったらどうなっていただろうか」と考える。スマホを見ていなかったら、彼は机に向かって勉強していただろうか。たぶん、そうはならないのではないだろうか。子どもが勉強しないのは、勉強がもとから嫌いだとか、勉強の習慣がないとか、勉強が分からなくて嫌になっているからであって、スマホを取り上げても、結局友達と遊んだり、ゲームをしたりするなどして、勉強以外のことに時間を使うだけだ。スマホは一見、子どもの学力を下げている原因のように見えるが、本当の原因は他にあって、その本当の原因が何かということを明らかにすることなしに、子どもの学力を上げることはできないのだ。

ここで、繰り返し強調しておきたいのは、因果関係を明らかにするためには、「反事実」を適切に想像できることが重要だということだ。因果関係がないのにもかかわらず、因果関係があるかのように勘違いしてしまうことは、たいていの場合、「反事実」をうまく想像できないときに起こる。特に、偉業を達成した人の成功譚には注意が必要だ。

仮に子どもを有名中学に入れたという母親が書いた本に、子どもにスマホを使わせなかったと書いてあると、多くの人がスマホと学力の間に因果関係があると考えてしまう。しかし、反事実（＝その子がスマホを使っていたらどうなっていたか）と考えると、子どもの教育のことで本を書いてしまうほど教育熱心な母親のもとで育てられたその子どもは、スマホを使っていたとしてもやはり学力が高かった蓋然性は高い。こう考えると、2つの事柄の関係が相関関係にすぎず、因果関係ではない可能性を指摘できる。子どもの教育に時間やお金を正しく使うためには、「因果関係か、あるいは相関関係にすぎないのか」ということを把握することが極めて重要なのだ。

中室牧子（なかむろまきこ）
慶應義塾大学 総合政策学部 准教授。1998年慶應義塾大学卒業。米ニューヨーク市のコロンビア大学で学ぶ（MPA、Ph.D.）。専門は、経済学の理論や手法を用いて教育を分析する「教育経済学」。日本銀行や世界銀行での実務経験がある。主著に『「学力」の経済学』（ディスカヴァー・トゥエンティワン）など。近著に『「原因と結果」の経済学 ――データから真実を見抜く思考法』（津川友介氏との共著／ダイヤモンド社）

特集2

今の時代の新人若手の生かし方育て方

―個を生かす安心と信頼のマネジメント―

今、企業に限らずさまざまな組織において従来の育成が機能しにくくなり、今の時代に有効な新たな新人若手育成のあり方が模索されている。これは時代の変化が要請する必然の転換であり、本質的には新人若手育成に限らず、これからのマネジメントやリーダーシップのあり方が問われる非常に重要なテーマである。ミレニアルズと呼ばれる新しい世代は近い将来に職場のマジョリティとなるゆえ、その世代を生かし育てる組織づくりは、最優先で取り組んでいきたいテーマの1つである。

桑原正義
リクルートマネジメントソリューションズ
企画開発部　主任研究員

調査コラム

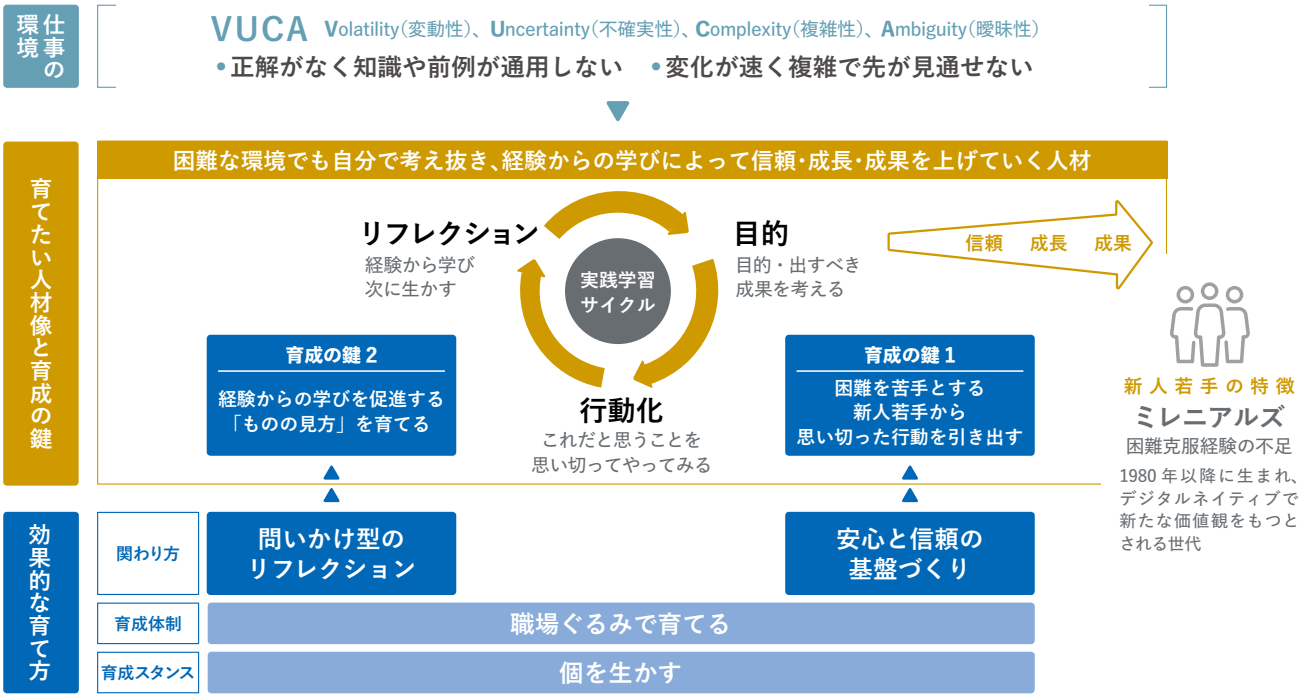
新入社員の適応には何が影響するか

視点

リーダーの成長なくしてメンバーは育たない

中竹竜二氏
日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
株式会社TEAMBOX 代表取締役

図表1：今の時代の新人若手育成の全体像



VUCAの環境では経験から学ぶ力が重要

図表1に、われわれが考える今の時代の新人若手育成のあり方をまとめた。効果的な育て方が本論の主題であるが、それを考えるキーワードは、仕事の環境を表す「VUCA」と、新人若手の特徴を表す「ミレニアルズ」である。この2つの変化への適合こそが、今日の育成を考えるポイントとなる。

VUCAの仕事環境では知識や前例が通用しない。正解がないなかで常に自分で考えさまざまなトライを行い、多くの失敗と少ない成功のなかから学びを深め、成長や成果につなげていける力が求められる。われわれは、このように経験から学び、周囲からの信頼と自己の成長を高め、やがて成果につなげていく仕事の仕方を「実践学習サイクル」というモデルとして具体化し、新人若手時代に育てたい重要な力に位置づけている。

困難な環境を苦手とするミレニアルズ

しかし実践学習サイクルを回すことは、今の新人若手にとっては容易ではなく、職場では以下のような行動がよく見られる。

・期待される成果や納期を確認せず自分基準で進める
・意味や価値が感じられないことは進んでやりたがらない
・失敗や間違いを恐れ思い切って行動できない
・うまくいかないと自信を失い学習や改善につながらない

これには、ミレニアルズが生まれ育った環境が大きく影響している。一言で言うと、VUCAとは逆の環境である。少子化やサービス競争の進展は与えられる・選ばれる経験を増やし、個性尊重の教育とあいまって、相手に合わせるよりも自分基準を大切にする傾向を強化する。子どものやりたいことを支援し強みを伸ばす教育は、苦しいなかで我慢したり、失敗し叱られたりしながら学ぶ経験を減らしている。インターネットやゲームの普及は、自分で考え工夫することや不確実な状況に対処する力を養う自由遊びの経験を奪っている（図表2）。よって、VUCAのような困難を自分の力で乗り越えていかなければならない環境ではどうしたらよいか分からず、先のような行動をとってしまうのである。

育成の鍵1　困難を苦手とする新人若手から思い切った行動を引き出す

失敗や間違いの不安があっても、自分なりに考えこれだと思うことをやってみなければ、学

びや成長にはつながらない。ゆえに、困難を苦手とする新人若手から思い切った行動を引き出すことは、今日の育成の鍵の1つといえる。

育成の鍵2 経験からの学びを促進する「ものの見方」を育てる

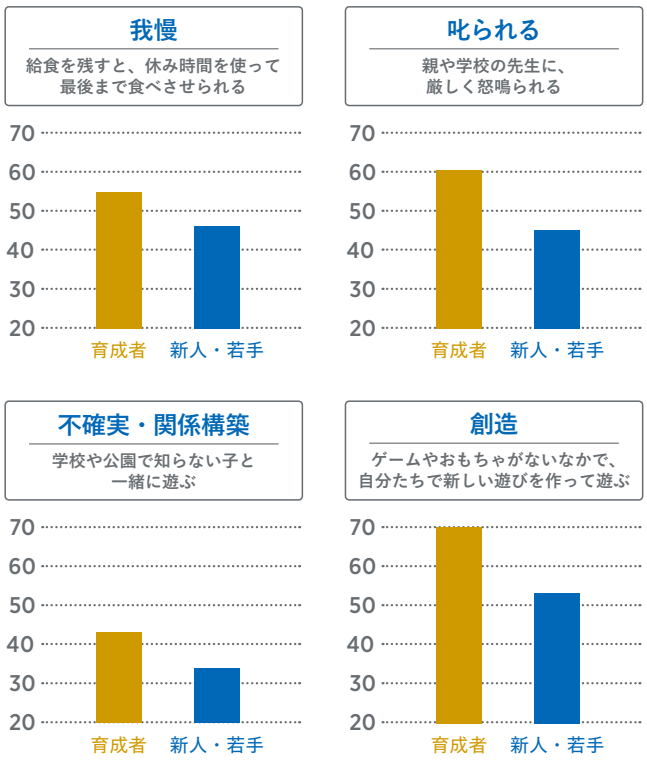
もう1つの鍵は、行動後に深い学びと成長につながるリフレクションを起こすことである。VUCAの環境では当面うまくいかない結果の方が多いため、その原因は何なのか、本質的な成長課題に気づき少しずつ改善を積み重ね成長していくことが重要だ。

では、新人若手に学んでほしい本質的な成長課題とは何であろうか。仕事や職場に適応し成長できるかどうかには、入社後の経験や上司の関わりなど、さまざまなものが影響している（p.38調査コラム参照）。そのなかでも特に新人若手の成長に影響を与える要因を特定するため、さまざまな業種や職種の新人若手数百名以上にインタビューした結果、やる気や能力ではなく、「ものの見方」が大きく影響していることが分かった。**図表3**は、その代表的なものの抜粋である。

人は誰しも困難な環境では**図表3**左列のような自分基準でネガティブなものの見方に陥りやすい。例えば上司や先輩への相談場面では、本当は聞きたいことがあるのに、「こんなことを聞いたらダメな人と思われるかも」という「否定の恐れ」が行動を阻害しがちだ。一方、その恐れを抑え思い切って「素直に出す」ことができれば、信頼・成長・成果につながっていく。しかし今の新人若手は先のような環境で育てられているために、右列のような「信頼・成長・成果につながりやすいものの見方」を十分に身につけられていない。新人研修で**図表3**を使ったやりとりをすると、「今までの環境だと失敗はよくないことだった」「素直に出すと場の雰囲気を悪くするのでマイナスの行動だと思っていた」などという発言が多く見られる。これは、どんなに優秀な人材を採用している企業にも共通して見られる特徴であり、入社後は**図表4**のような状況になるケースが増えている。

よってリフレクションにおいては、結果や行動レベルの振り返りにとどまらず、うまくいかない本質的な要因である「ものの見方」へ気づきを促し、いかに信頼・成長・成果につながる「ものの見方」を育てるかが鍵を握る。

図表2：困難経験の割合（世代別）〈%〉



RMS ネット調査 2015 より

効果的な育て方1 行動化のための安心と信頼の基盤づくり

では、具体的にはどのような育て方が効果的なのであろうか。

育成の鍵の1つめである「思い切った行動を引き出す」ために必要となるのは「安心と信頼の基盤づくり」だ。今の新人若手は決してやる気や能力がないわけではなく、経験がない状況に失敗や否定の恐れが抜けず思い切った行動ができていないケースが多い。よってその不安や恐れから解放されれば、本来の意欲や力が発揮され思い切った行動も出てくる。うまくいっていない状態に対して決して否定やダメ出しをせず、「そうなるのは今の環境では当たり前だし問題ではない」と安心感を与える。そこから、「うまくいかなくても、学べばよい。自分なりにトライする姿勢

図表3：経験学習からの成長に影響を与える「ものの見方」

困難な場面で陥りやすいものの見方		信頼・成長・成果につながりやすいものの見方	
失敗回避	失敗したらどうしよう。 失敗するくらいなら、やらない方がましだ。	経験学習	たとえうまくいかなくても、 経験から学び次に生かしていけばよい。
マイナス着眼	こんなこともできないなんて、 自分はダメなのでは。向いていないのでは。	プラス着眼	できているところもあるはずだ。 少しずつ進んでいけば、結果は出るはずだ。
意味限定	この仕事をやる意味を感じない。もっと やりがいのある仕事なら頑張れるのに。	意味づけ	この仕事にも意味があるはずだ。 ここを乗り越えられれば、○○が得られる。
否定の恐れ	相手や周囲にどう思われているだろうか。 ダメな人だと思われたくない。	素直に出す	分からないことは素直に聞いた方がよい。 本音や気持ちを素直に伝えた方がよい。
思い込み	自分の考えややり方は間違っていないはずだ。	視野拡大	自分の考えややり方が正しいとは限らない。 いろいろな選択肢を考えよう。
抱え込み	周りに迷惑はかけられない。 自分で何とかしなければいけない。	巻き込み	役割と責任を果たすためには、 周囲の力を借りることも必要だ。

が周囲の信頼につながり、失敗でも学びさえすれば成長につながり、その積み重ねが成果につながる。あなたには必ずできる力がある」などと、信頼のメッセージを届ける。すると、不安はあるけれど自分にできることは全力でやってみようというものの見方への転換が起こり、思い切った行動が出てくるようになる。

自分で考え決めた行動から学びが増えると成長実感が得られ、モチベーションと自信が回復する。自分を信頼し応援してくれる人への感謝から周囲への貢献意識も高まり、本来もっていた意欲や力がみるみる出てきて、周囲が驚くほど行動が変化し成果を上げていくことも珍しくない。

安心と信頼の基盤づくりには、「知る」「聴く」「見る」の3つの受信型コミュニケーションが有効だ。

自分と違う人を育てるには、まず相手のことをよく「知る」ことから始まる。苦しいときに、このためなら頑張れるというやる気の源泉はどういうものか。自信を失っているときに、小さな成功体験で自信につなげるにはどんな強みを生かすとよいかなど、相手の内面をよく理解しておくことが大切だ。相手のことが分からなければ、育成は「自分流の押し付け」になる。

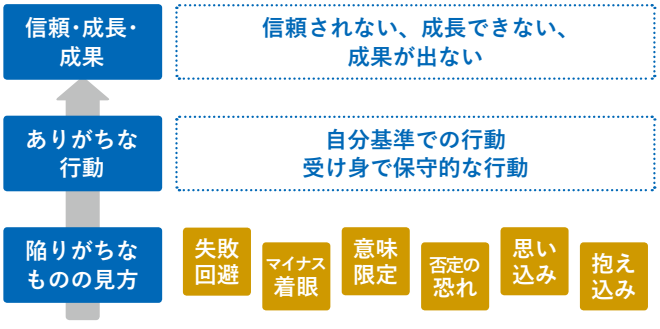
そして日々の関わりでは、話すよりも「聴く」ことが大事だ。うまくいかない状況の新人若手は自分基準や他責的な発言が増えるが、そういうときこそ否定せず、その発言の背景にある不安や悩みを受け止め聴き役に徹する。すると「何を言っても受け止めてもらえる」という安心感から素の自分を出せるようになり、思い切った行動がとれるようになる。困ったときは積極的に相談するようになり、メンタルダウンや伸び悩みからの脱却も早くなる。

忙しく余裕がないからこそ、「見る」ことも有効だ。育成上手な人は育成にたくさんの時間を割いているのではなく、普段はよく観察し、ここぞという場面で関わっている。それが「自分のことを気にしてくれている」という安心感につながり、頑張る支えになる。また、結果が出ていない場合には、頑張ろうとしている点を見つけ認めていく。結果が出ていなくても姿勢を見てもらえると感じれば、行動し続ける原動力になる。

効果的な育て方2　問いかけ型のリフレクション

育成の鍵の2つめは、「ものの見方」を育てる関わりであった。そのためには、「問いかけ型のリフレクション」が有効である。上司や先輩は、経験が豊富であるため、答えや意見を用意しがちだが、自分のものの見方が行動や結果にどう

図表4：ものの見方が転換できない場合のバッドフロー



影響したのかを、本人に気づかせるコミュニケーションが重要だ。

例えば、「なぜ失敗したと思うか」と本人の内省を促すための「問いかけ」を行う。相手が気づかなくても焦らず待ち、必要に応じて「本当はやればよかったと思う行動はあるか。それができなかったのはどんなものの見方があったからだと思うか」などと考える視点だけを提示する。自分で気づくことで学びは定着し、自分のものになっていく。

安心と信頼で生かし育てる受信型リーダーの時代

伝統的なマネジメントは上下関係や権限で人を動かす発信型であったが、今や安心と信頼を軸に一人ひとりの個を生かし育てる受信型リーダーの時代が到来している。そんなことをしないと成長しないのかと違和感をもつかもしれないが、それは時代の変化そのものであり、私たちも変化に適合し新人と共に成長していくスタンスで臨むことが必要だ。

2016年にはGoogle社からも「最高のチームにはpsychological safety（心理的安心感）がある」という研究レポートが発信された。チームメートから「バカにされないだろうか、叱られないだろうか」という不安がなく、「仕事用の自分ではない本来の自分」でいられるチームのパフォーマンスが高いことが社内の研究チームによって立証されたのだ。VUCAとミレニアルズという時代の変化は世界共通のものであり、今後のマネジメントやリーダーシップの方向性を示す証左といえよう。

おわりに

最後に、新人若手育成にあたり根底にもっておきたいスタンスについて考えたい。これまでの日本の伝統的育成の根底には、「若手は、まず上に従うべきである」や「上が下を教える」など、上下関係の価値観をもとにした一方向の関係がある。しかしVUCAの環境では、新たなトライやイノベーションが重要であり、そのためには年次や立場を超えてすべてのメンバーが自由に意見やアイディアを出し合い、学び合うなかで目的を実現していく組織づくりが必要だ。新人若手だからこそ新しい発想をもっていると捉え、その強みを最大限に発揮してもらい、さまざまな人が活躍するような組織づくりが求められる。

そのためには、一人ひとりの個を生かすスタンスで取り組むことが重要だ。弱みや課題だけに注目するのではなく、強みや持ち味に着目し、成長の可能性を最大限に引き出していく育成である。また個を生かすとは、弱みや課題も含めて存在そのものを1人の個性としてお互いに認め、受け入れ、生かし合うことを大切にするスタンスである。VUCAの環境ではうまくいかないことの方が多いため、成果や成功優位主義では「できない」という負のオーラや感情に支配されるようになる。すると自分の存在が脅かされ、自己への信頼が揺らぎ、結果として組織の相互信頼をも阻害し、本来もっている意欲と力さえ出なくなる。苦しい時代、大変な時代だからこそ、弱いところも含めてお互いの個を認め合うことで居場所ができ、相互の信頼が高まり、それぞれが最大限できることに取り組んでいくエネルギーが生まれる。

とりわけ、競争よりもお互いの個を尊重し力を合わせて何かを成し遂げることに価値を置く新人若手世代には、そうしたマネジメントは想像以上の効果を発揮する。暗黙の上下関係の価値観を捨てて1人の大人としてリスペクトし、個を生かすスタンスで取り組めば、私たちの期待を大きく超えて成長し、組織にも貢献するという、幸せな結果をもたらしてくれるだろう。

桑原正義（くわはらまさよし）
1992年人事測定研究所（現リクルートマネジメントソリューションズ）入社。営業、商品開発、マーケティングマネジャー、コンサルタント職を経て、2015年より現職。「新人若手が育つ組織づくり」を専門領域とし活動している。

調査コラム

新入社員の適応には何が影響するか

新入社員の適応に影響する要素を分析するため、2017年2月に「新人・若手の適応実態調査」を実施した。ここでその一部を紹介したい。「入社後の経験」(**図表1**)では、適応H群とL群で「会社や自分の仕事の価値を実感できた」の得点差が最も大きい。**図表2**ではp.36図表3で紹介した、「信頼・成長・成果につながりやすいものの見方」のうち、「意味づけ」で適応H群とL群の差が最も大きく、**図表3**でも「仕事の意義や価値を伝えてくれる」が他の項目よりも差が大きい。今の新人には、「やっている仕事の意味や価値が感じられること」がいかに重要であるかを示すデータといえる。

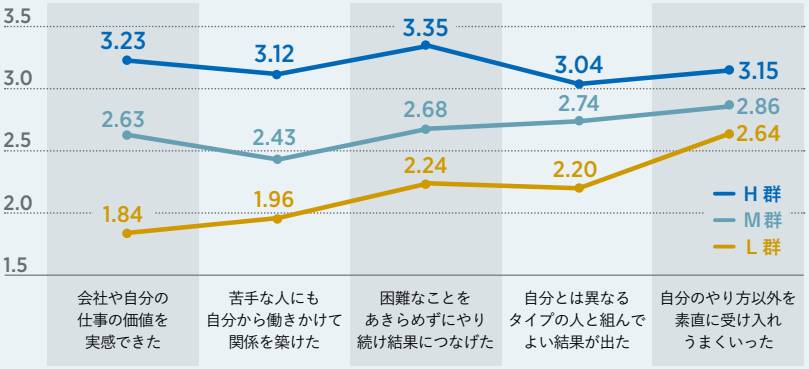
図表2では、「意味づけ」に次いで得点差が大きかったのは「経験学習」であった。困難な場面では誰しも失敗や間違いを恐れるものだが、「失敗しても経験から学ぶことが重要だ」というものの見方への転換が適応につながりやすいといえるだろう。

図表3では、適応L群の上司に関する項目の得点が総じて低く、適応に対して育成担当より上司の影響が大きいことが示唆される。また、適応H群の得点が最も高いのは「相談相手が多くいる」であり、たとえ新人が上司や育成担当とうまくいかない場合でも、職場の同僚や他部署の上司など、他に複数の相談相手がいることが、適応にプラスの影響を与えることを裏付けている。

【調査概要】
方法：インターネット調査　対象：2016年4月入社の新入社員116名
〈分析方法〉入社後の適応度を以下4項目の平均値で算出。得点の上位（21.6%）をH群、下位（22.4%）をL群、その間をM群として得点を比較した。n=116（H：26、M：65、L：25）。
〈適応度項目〉●今の仕事において成長を感じている（成長実感）●うまくいかない状況にぶつかっても、自分なら乗り越えられると思う（自己信頼）●今の仕事に打ち込むことができている（仕事適応）●この先も、今の職場でうまくやっていけると思う（職場適応）

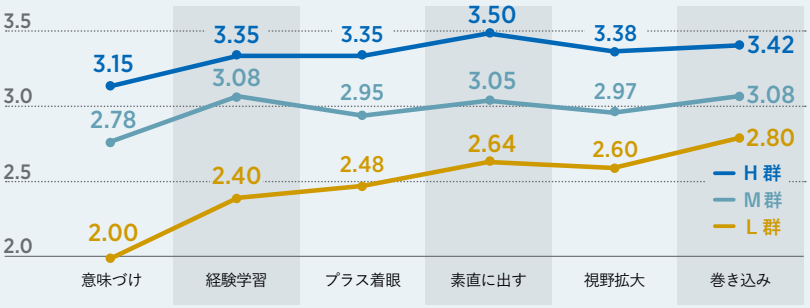
図表1 適応度別「入社後の経験」

Q. 社会人になってからの経験について（最もあてはまるもの1つ選択）
1 まったくなかった　2 あまりなかった　3 ときどきあった　4 よくあった



図表2 適応度別「ものの見方」

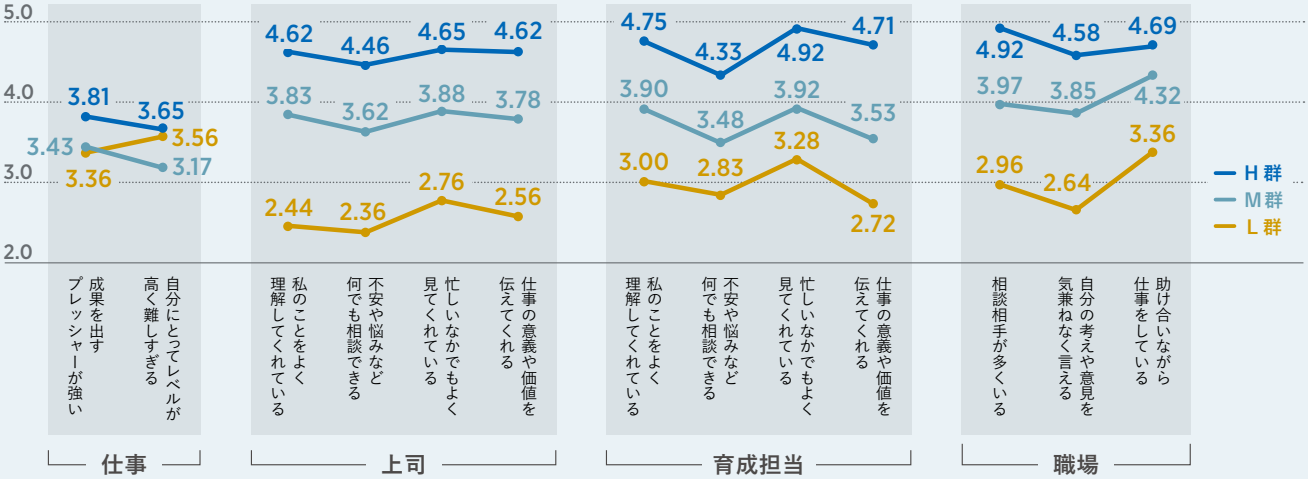
Q. 仕事でうまくいかないときや苦しいときに、以下のような考え方をしてますか
1 まったくしていない　2 あまりしていない　3 ときどきしている　4 いつもしている



＊「ものの見方」各要素の具体的内容は p.36 図表3参照

図表3 適応状況別 仕事・上司・育成担当・職場の状況

Q. あなたの仕事・上司・育成担当・職場について（最もあてはまるもの1つ選択）
1 まったくあてはまらない　2 あてはまらない　3 ややあてはまらない　4 ややあてはまる　5 あてはまる　6 とてもあてはまる



視点

リーダーの成長なくしてメンバーは育たない

中竹竜二氏

日本ラグビーフットボール協会
コーチングディレクター
株式会社TEAMBOX 代表取締役

text:米川青馬　photo:平山 諭

1人のリーダーが引っ張るよりも一人ひとりがリーダーになる方がいい

小学校でラグビー部のリーダーになって以来、早稲田大学ラグビー蹴球部のキャプテンを務めたときも、その後に同部の監督となったときも、ラグビー日本代表U20監督としても、2016年アジアラグビーチャンピオンシップで日本代表ヘッドコーチ代行として指揮をとり優勝を果たしたときも、私は一貫して「フォロワーシップ」を重視してきました。

フォロワーシップとは、1人のリーダー(監督)がチームを引っ張るのではなく、メンバー一人ひとりがリーダーとなり、全員が主体的にチームを形作っていくことです。例えば、自分たちのスタイルや次の試合の作戦などを、監督が決めるのではなく、選手たちで話し合って決めてもらいます。試合中には、必要に応じて自分たちで軌道修正してもらいます。以前はこうしたタイプの監督やコーチは本当に少なかったですが、最近はラグビーの世界でも広まっています。

フォロワーシップを重視する私が、普段何をしているのかといえば、彼らを褒めるでも叱るでもなく、見ています。そして、彼らの話を聞いています。必要があれば、彼らと話し合います。つまり、「観察」と「対話」に徹するのです。もちろん、対話の主導権はいつも握っていますし、その裏では誰よりも考え抜いていますが、主体的な決断は選手たちに任せています。

さらにもう1つ、私がいつも注目しているのはチームやメンバーにとってやりがいのある仕事が、毎日少しでも進捗する、つまり「小さな進捗」です。毎日、私は必ず練習の終わりに、全員に1日を振り返ったり、日記をつけてもらったりするようにしています。また、その日にチームや個人が前進したと思ったら、そのことをフィードバックします。そして、小さな進捗を自覚してもらうのです。

なぜかといえば、チームにとって最も大事なのはメンバー一人ひとりの「成長」で、そのために何よりも必要なのは、小さな進捗と失敗経験だからです。失敗しない限り、気づきは得られません。日々コツコツと進捗を確認しながら、失敗とチャレンジのサイクルを速く回すほど、成長スピードは速まるのです。そのためには、毎日5分でもいいから1日を振り返って、その成果や心情や失敗をよく見つめ、小さな進捗を自覚する他に成長への道はありません。

成長と成果の時差を恐れずに部下の成長を追求する

もちろん、現実的には「成果」も重要です。しかし、たとえ目標を達成できたとしても、メンバーが成長していなければ次はありません。スポーツでもビジネスでも、監督やマネジャーは、最終的に成功するためにはメンバーが成長しているかどうかを大事にし、その結果として組織がよくなっていく姿を目指すべきなのです。

そこで気をつけなくてはならないのは、振り返りによって成長し、成果につながるまでには時差があるということです。リーダーの皆さんのなかには、その時差が怖い方もいるかもしれません。しかし、どの分野でも、こうした積み重ねなしに技術が上達することはあり得ません。リーダーには、時差を恐れずに部下の成長を追

求する姿勢が求められるのです。

そこで活用してほしいのが「小さな進捗」です。いきなり結果に結びつかなくても、「今日はこれができるようになった」などの小さな進捗は、実はとてもパワフルな効果をもたらすことが最近の研究でも明らかになっているのです。

最新の研究から自らのマネジメントを見直してみる

小さな進捗については、私が監訳した『マネジャーの最も大切な仕事 —— 95%の人が見過ごす「小さな進捗」の力』(英治出版)の著者、テレサ・アマビール氏とスティーブン・クレイマー氏が35年かけて行った研究に裏付けられています。彼らは26チーム・238人に数カ月リアルタイムの日誌調査を行いました。彼らは、マネジャーの一番大事な役割とは、チームやメンバーのやりがいのある仕事が前に進むよう支援することだと主張しています。フォロワーシップを重視する私には心強いメッセージです。

従来のリーダーシップ論や組織論は、いわば「哲学」や「名言集」で、優れたリーダーが自らの方法や思想を語り、皆がそれを学ぶというものでした。もちろん、そこから得るものは多いのですが、その正しさを誰も検証していませんから、なかには間違いもあるでしょう。

それに対して、最近はこの研究をはじめ社会科学的な検証に基づいたリーダーシップ論・組織論が次々に出てきています。例えば最近の研究では、オリンピックで金メダルを獲得した選手のコーチの特徴の1つとして、勝利にこだわりすぎず、選手の日々の成長、小さな成功を重視していることが分かっています。今、こうしたリーダーシップや組織の研究が、世界各地で進められているのです。今後も優れた成果がいくつも生まれるでしょう。コーチやリーダーにとっては学ぶ材料や機会が多くなるわけで、そうした点に学び生かしていけば、マネジメントはますます面白い世界になっていくはずです。

良いリーダーになりたいのならメンバー以上に自ら成長し続けなくては

私は2014年に株式会社TEAMBOXを設立し、組織のリーダーに対してマネジメントのトレーニングプログラムなどを提供しています。そこで皆さんに伝えていることは、「誰かのせいにしていませんか？」と「あなた自身は成長していますか？」の2点にほぼ集約されます。この2つを満たしていれば、必ず良いリーダーになり、良いチームを作れます。ただ、「言うは易し、行うは難し」ですが。

リーダーにとって第一に重要なのは、誰かのせいにしないこと、「自責」で考えることです。どんな部下であっても、リーダーとして彼らに寄り添い、対話して、成長を促すことはできます。メンバーが成長しないのは自分の責任と考え、彼らの成長のために行動することが大切です。

第二に重要なのは、リーダー自身が成長することです。メンバー以上に成長し続けなくては、良い指導を行う良いリーダーにはなれません。そのためには、いったん今まで学んだものや自分の価値感、成功体験を捨ててみる。別の方法にトライしてみて、失敗しながら学んでいく姿勢が欠かせないと思います。

成長するためには、リーダーも毎日振り返らなくてはなりません。さらに、日常的にフィードバックを受けることも大切です。自分のことは自分では分かりませんから、メンバーや周囲に聞くしかないのです。例えば、私はメンバーに何かを説明したとき、「今の説明、分かった？」ではなく「今の説明、どうだった？」と聞くようにしています。すると、「今日は長かったですね」といったフィードバックを受けられます。こうして自分をさらけ出すこともリーダーにとって重要なことだと思います。

人は誰でも必ず成長する。そう信じて日々チャレンジし、失敗して、振り返り続けましょう。その先に、きっとチームの明るい未来があるはずです。

なかたけりゅうじ
早稲田大学人間科学部卒業後、レスター大学大学院社会学部修了。三菱総合研究所を経て、早稲田大学ラグビー蹴球部監督就任。3期にわたりラグビーU20日本代表ヘッドコーチを務める。主な著書に主な著書に『部下を育てるリーダーのレトリック』(日経BP)

新年を迎えたら社寺に初詣に行くことも宗教性の表れである

宗教心理学とはどのような学問ですか？

宗教にまつわる事柄を調査データに基づいて科学的・実証的に論じていく学問で、日本ではまだあまり知られていません。その大きな理由の1つは、宗教心理学の成果のほとんどが「ユダヤ－キリスト教文脈」から語られているからだと思います。私は今、その文脈を脱して、日本的、アジア的文脈から見た宗教心理学を進めようとしています。

一例を挙げると、よく「日本人は無宗教だ」と言いますが、果たして本当でしょうか。私は、これはユダヤ教やキリスト教を前提にした見方だと捉えています。確かに、多くの日本人はクリスチャンのように継続的な信仰をもっていませんし、1つの神をずっと信じ続けることはありません。しかし私には、日本人は宗教にまつわる事柄に対して“行う、振る舞う”といった「宗教行動」や“感じ、体験する”といった「宗教感情」が非常に豊かであるように見えるのです。日本人には日本人なりの宗教的営みがあると思うのです。

例えば、日本人の大勢が、新年を迎えたら社寺に初詣に行きます。受験生ならば、神社で合格を祈願することもあるでしょう。縁結びなどで神社仏閣を巡る方も少なくありません。日々、神棚や仏壇を拝んだり、お天道様に感謝したりする方も多いですし、山に登って朝日を見たとき、何となく神や大いなる存在を感じた経験をした方もよく見られます。

そうした観点から見れば、日本には実に多彩な宗教行動や宗教感情があり、日本人には豊かな宗教性が備わっていると思うのです。ただ、そのあり方が、一神教のキリスト教やユダヤ教とは違うだけです。私は、出雲大社教（神道）、曹洞宗（仏教）、カトリック・プロテスタント（キリスト教）、立正佼成会（新宗教）の宗教指導者・信者の皆さん、それからいわゆる宗教をもたない方々など、およそ7000人の日本人を調査するなかで、そうした日本的な宗教性について研究を進めてきました。

一方で、私は今、広島大学の杉村和美先生と共同で「宗教性とアイデンティティの関係性」について研究しています。そこで分かりつつあるのは、例えばキリスト教徒と仏教徒ではアイデンティティのあり方が違うということです。キリスト教徒にとって宗教（信仰）はアイデンティティを統合させるものではありますが、仏教徒にとってはアイデンティティが混乱することも決してマイナスではなく、自己への気づきと自己形成への出発点となります。同じ日本人であっても宗教の違いによってアイデンティティのあり方も変わってくるのです。

それから、宗教と言えば、破壊的カルトがよく注目を集めています。私は、宗教教団と破壊的カルトは連続性があるものだと見ています。特に「絶対」を語る宗教教団はどうしても排他的になりがちで、それが行きすぎると、それらの宗教教団はカルト化してしまうこともあ

展望 the prospect

日本的文脈から見た実証的宗教心理学

無宗教を自認する日本人には実は豊かな「宗教性」がある

心理学のなかには、宗教心理学という学問領域がある。
「信仰心（宗教性）」「メンタルケア」「カルト問題」など、宗教や宗教的なものが
人々の心理に及ぼす影響を研究する学問だが、日本ではまだあまり進んでいない。
そこで、数少ない日本の宗教心理学者・松島公望氏に、その魅力や成果などを伺った。

text：米川青馬　photo：伊藤 誠

るのです。

だからこそ、宗教を研究する上では、いきなり宗教の極端な形である破壊的カルトに目を向けるのではなく、まずは日常的な宗教感情・宗教行動・信仰（宗教性）をしっかりと見つめることが大事だと考えています。宗教（教団）の「日常」を見ない限り、「異常」を深く知ることはできないからです。

大いなる存在を感じることで経営者は決断する強さを得ることがある

企業と宗教にはどのような関係がありますか？

日本に限った話ではないかもしれませんが、企業のトップが占いや手相などのスピリチュアルなものを頼りにしているという噂を耳にすることがあると思います。これは、経営者の皆さんが何かを決断するとき、自分1人では決められず、自分自身を超えた存在に従いたいという思いがあるからでしょう。

宗教を考えるとき、私はこの「大いなる存在」「超越者」の概念も重要だと考えています。大いなる存在を感じると、私たちは謙虚になります。自分はちっぽけな存在で、ヒトは生きとし生けるものの頂点ではないと痛感するのです。別に経営者の方々だけではありません。誰しも、大きな決断を迫られたり、危機が訪れたりしたときには、自分1人だけでは心もとなくなるものです。そうしたときに、私たちは心のよりどころを求めて宗教行動や宗教感情を起こし、自分の弱さや小ささを見つめ直すことで、謙虚な思いになり、そこから決断する強さを得るのではないでしょうか。

調査データに基づいて科学的・実証的に「日本人の宗教性」を明らかにしていく

今後はどのような研究を考えているのですか？

最初にお話ししたとおり、「日本人の宗教性」を調査データに基づいて科学的・実証的に追求していきたいとの思いがあります。これまでもユダヤ－キリスト教文脈とは異なる「日本人の宗教性」について論じられてきましたが、調査データに基づいて科学的・実証的に論じられることはほとんどありませんでした。そして、これからの「日本人の宗教性」に関する研究で求められているのは、このような観点からの研究ではないかと考えています。また、こうした観点から研究を展開していくことにより、ユダヤ－キリスト教文脈を基にした実証的宗教心理学の脱構築にもつながっていき、これまでとは異なる研究成果が創出されていくように思われるのです。

さらにその先を見通すと、もっと広い意味で「信じる心（宗教性）」についての研究も深めていけたらとも思っています。宗教や信じる心を知ることは、人間性や社会を理解することにもつながると考えているからです。そこから「今を生きる人々の信仰のあり方（宗教性）とはどのようなものであるのか」について探っていきたいです。

松島公望氏

東京大学大学院 総合文化研究科
助教 博士（教育学）

まつしまこうぼう
1972年東京都生まれ。2007年東京学芸大学大学院連合学校教育学研究科博士課程修了。その後現職。専攻は宗教心理学、発達心理学、教育心理学。著書に『宗教性の発達心理学』（ナカニシヤ出版）、『宗教を心理学する』（共編著・誠信書房）、『宗教心理学概論』（共編著・ナカニシヤ出版）、『ようこそ！青年心理学』（共編著・ナカニシヤ出版）などがある。

新サービス 組織診断「HR Glass」を４月より販売開始しました

弊社は企業の従業員と組織の成長を測る組織診断「HR Glass」を株式会社マクロミル（東京都港区、代表執行役グローバルCEO:スコット・アーンスト）と共同開発し、あわせて株式会社シーベース（本社:東京都新宿区、代表取締役:深井幹雄）、株式会社ネオマーケティング（本社：東京都渋谷区、代表取締役CEO：橋本光伸）と販売ライセンス契約を締結致しました。各社は2017年４月より営業・販売を開始致しました。

組織を取り巻く環境変化に伴い、社内コミュニケーションネットワークが脆弱化するなか、従業員の声を意図的に把握する仕組みの1つとして、組織診断を導入する企業が増加しています。組織開発を推進するべく、当社のこれまで培ってきた組織診断ノウハウと、マクロミルの調査運用ノウハウを掛け合わせ、課題の明確化と課題解決に向けた現場での活用を後押しする組織診断ツールを共同で開発致しました。シーベース、ネオマーケティングとも協働し、広くサービスを展開していきます。今後も企業のさまざまな経営課題の解決を目指し、HR領域における各種ビッグデータ活用に関して、マクロミルとの研究開発を推進してまいります。

「HR Glass」について

一般的な“満足度”を測定するのではなく、個と組織の“成長度”に着目することで、全社／部門／職場単位での組織開発の一歩につなげることが可能です。また、従業員の人材タイプを明らかにすることで、タイプに応じた施策設計や優先順位づけにも活用できます。

■サービス名：HR Glass（エイチアール グラス）
■実施対象：企業・事業部単位の全従業員
■測定領域：個人の成長度、組織の成長度、人材タイプ　計42項目
■実施形態：インターネット方式
■実施時間：10～15分
■実施料金：お問い合わせください
■特長：
1. 全社／部門／職場での活用がしやすい、個人と組織の成長度合いを可視化
2. 施策設計や優先順位づけの参考となる、人材タイプの把握
3. 結果の理解を深める、他社実施結果との比較

組織行動研究所 Institute for Organizational Behavior Research 調査・研究レポートのご案内

組織行動研究所はリクルートマネジメントソリューションズの調査・研究機関です
人材マネジメントに関するさまざまな調査・研究を行い、WEB サイトにて発信しています

WEBサイト掲載コンテンツ

■調査ライブラリ
■研究レポート
■学会レポート
■論文
■「RMS Message」バックナンバー
本誌のバックナンバーを本 WEB サイトにて閲覧できます

メールマガジンにご登録いただきますと、
最新の調査・研究レポートや、イベント情報などをお知らせいたします

登録方法は弊社HPをご確認ください
http://www.recruit-ms.co.jp/

「2030年の『働く』を考える」特設WEBサイト更新中

2030 WORK STYLE 2030年の「働く」を考える

少し先の未来を想定し、
私たちの未来の「働く」に関する調査や有識者の意見を集め、
これからの「働く」を考える視点を発信しています

http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/

facebookページ／リアルタイムで更新情報をお知らせします
https://www.facebook.com/2030wsp

RMS Message バックナンバーのご案内

RMS Message とは……

企業の人と組織の課題解決を支援するリクルートマネジメントソリューションズの機関誌です
年４回、企業の人材マネジメントに関するテーマについて、研究者の視点や企業の事例などをお届けしています

vol.45
心理学からみる 人事評価
（2017年２月発行）

【Message from Top】
小谷近之氏
（協和発酵バイオ株式会社 代表取締役社長）
【特集１】
心理学からみる人事評価
▶ 学術レビュー
「正確性の追求」から「パフォーマンスの向上」へ
▶ 事例
・曽山哲人氏（株式会社サイバーエージェント）
・横山政司氏（株式会社オリエンタルランド）
▶ 視点
・角山 剛氏（東京未来大学）
・古川久敬氏（日本経済大学大学院）
・繁桝江里氏（青山学院大学）
▶ 調査報告
人事評価制度に対する意識調査
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
会社と社員に価値あるダイバーシティ推進とは
【展望】
澤田康幸氏（東京大学大学院）

vol.44
「越境」の効能
（2016年11月発行）

【Message from Top】
志賀俊之氏
（日産自動車株式会社 副会長）
【特集１】
「越境」の効能
▶ 学術レビュー
越境がもたらす学び
▶ 事例
・嵯峨生馬氏（特定非営利活動法人サービスグラント）
・喜納厚介氏・東郷琴子氏（パナソニック株式会社）
・青野 誠氏（サイボウズ株式会社）
・川島高之氏（NPO法人 ファザーリング・ジャパン）
▶ 視点
・香川秀太氏（青山学院大学）
・島田陽一氏（早稲田大学）
▶ 調査報告
越境活動実態調査
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
組織的な「成長経験デザイン」の考え方とポイント
【展望】
菊水健史氏（麻布大学）

vol.43
研修効果を高める ―実践につながる研修デザイン
（2016年８月発行）

【Message from Top】
内山俊弘氏
（日本精工株式会社 取締役 代表執行役社長）
【特集１】
「研修効果を高める―実践につながる研修デザイン」
▶ 学術レビュー
研修効果を捉える３つの観点
▶ 視点
・鈴木克明氏（熊本大学大学院）
・吉川 厚氏（東京工業大学 情報理工学院）
▶ 事例
・山田文彦氏（株式会社クレハ）
・野口裕司氏・浜田俊哉氏（株式会社オートバックスセブン）
▶ 調査報告
研修の効果検証に前向きなのは９割
検証方法や経営・現場からの理解に課題
【中室牧子の“エビデンスベーストが教育を変える”】
中室牧子氏（慶應義塾大学）
【特集２】
成長企業の組織・人材マネジメント
「ひずみ」を乗り越え、持続的な成長を実現する
【展望】
菅原育子氏（東京大学）

vol.42
伝えたい マネジャーの醍醐味

vol.41
大企業病にならない 組織における自律と規律

vol.40
新しい価値を生み出す 人・組織づくり
―人事は何ができるか―

vol.39
「適応」の メカニズムを探る

バックナンバーは、右記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます

http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/

■ 本誌へのお問い合わせは **message@recruit-ms.co.jp** までご連絡ください

次号予告 RMS Message 47

2017年８月　発行予定

次号は自分らしさと組織内役割の両立に関する特集をお届けする予定です

RMS Message
2017年５月発行　vol.46
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒141-0032
東京都品川区大崎1-11-1 ゲートシティ大崎ウエストタワー ７階
0120－878－300（サービスセンター）

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　佐藤裕子　藤村直子　高山めぐみ
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤 誠　角田貴美　平山 諭　山崎祥和
イラストレーター／平野瑞恵（表紙）　越井 隆（特集１）
デザイン・DTP制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

プライバシーマーク 17006133

個と組織を生かす

株式会社 リクルートマネジメントソリューションズ
www.recruit-ms.co.jp

サービスセンター 0120-878-300
受付時間 8:30～18:00（土日祝除く）

© Recruit Management Solutions Co.,Ltd.

80274620

A 8 0 2 7 4 6 2 0 A