

2018年へー 新入材戦略の発動

ー 組織成長の牽引者をどうつくるかー

㈱現代経営技術研究所 所長 大槻裕志

本年3月、政府主導の協議のもとで時間外労働月平均60時間以内、単月の100時間上限等の労使合意に達した。

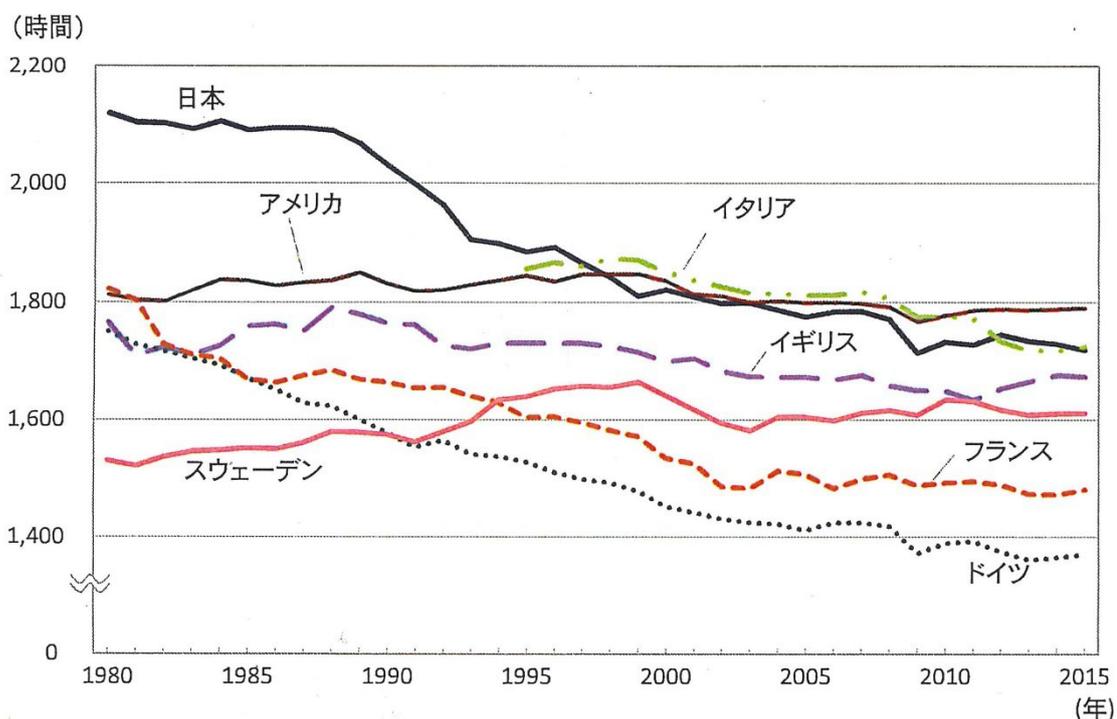
これを国際的にはどう見るべきだろうか？

90年代のある時期までは日本で働く人々は先進国の中で最も長時間労働をしていた。しかし今、その座はアメリカにある。

一方、現在、労働時間が最も短い国はドイツである。

メディアで日本の長時間労働問題が語られる時、アメリカのあり方に論及されることはない。多くはドイツを筆頭とする西欧諸国と北欧諸国を引き合いに出して、日本のあり方を批判する。

一人当たり平均年間総実労働時間（就業者）



出典：「データブック 2017 国際労働比較」（独立行政法人労働政策研究・研修機構発行）

* グラフの直近の具体的な推知及び資料出所については、次ページを参照

米国では週労働時間が40時間と決められている。週40時間を超える労働に関して通常の賃金の1.5倍を払うことが定められている。シンプルに言い切れば、長時間労働に対する規制はない。

ホワイトカラーイクゼンプションの制度が広範な層に適用されており、そこでは労働時間に関

する規制を受けない。そこでは労働時間の規制を受けず、労働時間よりも成果が重視する考え方で給与・報酬体系が維持される。

5年前、サンノゼのグーグルの友人を訪問し、ランチをごちそうになった。オフィス（キャンパス）の中央に小さなビーチバレーコートがあって4、5人の若者が遊んでいた。あちらこちらに徹夜明けで働いている若い人たちが食堂に向かって歩いてきていた。明るい活気に満ちており、米国企業のダイナミズムを感じた。

米国が長時間労働の規制がないとしても、米国人は奥さんや子供の誕生日には残業を断って変えるし、自分の必要と価値観の中で労働時間を決めて仕事をする。

労働時間が世界で一番短いドイツの事例を考える時、私たちはそれを日本の参考とすることには注意を要する。

ドイツ労働者の短時間労働は事実であるが、その前にドイツ企業社会が、マネジメント層とオペレーション層に分かれた階層社会であること知っておく必要がある。

一方、ドイツではマネジメント層は、最初からマネジメント要員として就職する。オペレーション（社員層）の職種で入社した社員のほとんどは、職業キャリアをオペレーション層の枠組みの中で昇っていき、マネジメント層へと上がっていくことはない。

マネジメント層から開始する社員は、協約外職員という位置づけである。「協約」とはドイツの労使で結ばれた労働協約である。つまりドイツの協約外職員（最初からマネジメント層の地位からキャリアを開始する社員）は、労働協約に縛られない成果重視の働き方をする自由がある。

ドイツ社会の慣行通り長期のバカンスを楽しむにしろ、働くときは徹底して働き大きな仕事を成し遂げるエリートである。

日本の会社は、新卒・若手社員は全員が、高卒、大卒、修士、博士に関わりなく、まず社員層の地位からスタートする。そして、経験と実績を積んで昇格を重ね、管理職→マネジメント層へと上がっていく。

ということは、若い時代は、新たな労働規制に縛られた働き方をせざるを得なくなる。

長時間労働の是正には賛成である。日本の業務体系は大きく合理化できる。しかし、時として若い人たちに、寝る間も惜しんで働く機会を、20代、30代の時代に何度か経験してもらいたい。それがないと仕事の本質はつかめない。

若いころから成果主義のもと自由に働いて競争を勝ち抜いてマネジメントへと駆け上がっている米国企業のリーダー層。入社当初からエリートとして遇されて指導者としての振る舞いと働き方を身につけているドイツ企業のリーダー層。これに対して、日本企業のリーダー層は若い時代のキャリアや経験が空洞化し、将来、大きく見劣りすることになりかねない。

若い人たちにどうやって創造的な修羅場を経験させるべきか。これが日本企業の大きな人材育成上の課題となる。

単純化した企業内昇格モデル

