

なぜ日本の働き方は変わらないのか ～他国との比較において考える～

雇用ジャーナリスト、厚生労働省政策審議会人材開発分科会 委員、
大正大学特命教授、中央大学大学院戦略経営研究科 客員教授 **海老原 嗣生**

完全を求めれば、生産性は低くなる。
そろそろ「欧州の」手抜きを
学ぶべき時期

生産性や付加価値という言葉の意味は？

「効率的に短時間で働く」という話をする時に必ず出てくるのが、「生産性」や「付加価値」という言葉です。同じ時間の間に、付加価値の高いアウトプットをすれば、即ち生産性が高いことになるのは説明するまでもないでしょう。

では付加価値とは何のことを言うのでしょうか？

一般的には、「ユーザーやステークホルダーがより喜んでくれる」ようなことを思い浮かべがちです。短時間でそれを実現しようと思えば思うほど、気負って疲れてしまいますよね。

ご安心ください。生産性を実際に測るときは、もっと簡単な数式で付加価値を示します。

それは単純にいうと、「売価－原価」＝粗利に他なりません。元々、原価だったものが、何らかのサービスを付加することで、売価になる。その上乘せ分が即ち、価格の増加分＝付加価値として計算されるのです。

たとえば商店であれば、売れそうなものを問屋から仕入れる「目利き力」、それをきれいな店舗に並べる「レイアウト力」などにより、粗利が上乘せされているわけですね。

GDPの計算や、世界各国の労働生産性の比較なども、基本はこの粗利＝付加価値をもとにして行います。

さて、ここで考えて欲しいことがあります。

たとえばあなたは漁師をしているとしましょう。

去年は豊漁でいわしが10tも獲れた。脂の乗りも良く、まさに当たり年です。ただ、市場にだぶついたため、価格は1kg当たり100円にしかありませんでした。対して今年是不漁でいわしが1tしか獲れなかった。しかも身も細って味も芳しくありません。でも、市場では品薄で価格が高騰し、1kg当たり1,000円にもなってしまった。

この漁師さんのいわし漁の生産高（付加価値）はどうなるのでしょうか？

重さや尾数だと去年は今年の10倍もあります。

ただ、金額的な売り上げ高は全く同じです。漁の日数や漁船の運行時間などが両年とも同じとした場合、粗利もほぼ同じになるでしょう。

数量的に10倍もの差があり、品質的に見ても昨年の方が勝っているのに、付加価値は変わらず、生産性も変わらないのです。

少し違和感が湧いて来ませんか？

実は、欧米と日本の「生産性」を比較する時にも同じような違和感が発生しているのです。

欧州の場合、お店や公共機関でのサービスレベルは、明らかに日本より低いでしょう。たとえば、スーパーの店員さんは、携帯電話片手にレジ打ちをしていたりします。私は「袋をください」と頼んだ時に、投げつけられた経験があります。日本ではそんなサービス、ありえないでしょう。

公共機関の窓口も同様です。17時に終了という決まりだと、その時間にいくら人が並んでいても、「ハイ、ここまで」と、窓口をシャットダウンしてしまうのが普通です。

海老原 嗣生 (えびはら つぐお)

厚生労働省労働政策審議会人材開発分科会 委員/大正大学 特命教授/中央大学大学院 客員教授/合同会社サッチモ 代表

1964年、東京生まれ。大手メーカーを経て、リクルートエイブリック(現リクルートエージェント)入社。新規事業の企画・推進、人事制度設計等に携わる。

その後、リクルートワークス研究所にて雑誌Works編集長。2008年にHRコンサルティング会社ニッチモを立ち上げる。「エンゼルバンク」(モーニング連載、テレビ朝日系でドラマ化)の主人公海老沢康生のモデルでもある。

著書は、『雇用の常識「本当に見えるウソ」』(プレジデント社) / 『学歴の耐えられない軽さ』(朝日新聞出版) / 『課長になったらクビにはならない』(朝日新聞出版) / 『「若者はかわいそう」論のウソ』(扶桑社新書) / 『面接の10分前、1日前、1週間前にやるべきこと』(プレジデント社) / 『女子のキャリア(男社会)のしくみ、教えます』(ちくまプリマー新書) / 『仕事をしたつもり』(星海社新書) / 『中小企業ミシュラン《2012年版》』(プレジデント社) / 『2社で迷ったらぜひ、5社落ちたら絶対読むべき就活本』(プレジデント社) / 『偏差値・知名度ではわからない 就職に強い大学・学部』(朝日新書) / 『雇用の常識 決着版「本当に見えるウソ」』(ちくま文庫) / 『日本人はどのように仕事をしてきたか』(中公新書ラクレ) / 『就職、絶望期—「若者はかわいそう」論の失敗』(扶桑社新書) / 『もっと本気で、グローバル経営—海外進出の正しいステップ』(東洋経済新報社) / 『日本で働くのは本当に損なのか』(PHPビジネス新書) / 『いっしょうけんめい「働かない」社会をつくる』(PHP新書) / 『なぜ7割のエントリーシートは、読まずに捨てられるのか?』(東洋経済新報社) / 『無理・無意味から職場を救うマネジメントの基礎理論』(プレジデント社) / 『即効マネジメント—部下をコントロールする黄金原則』(ちくま新書) / 『文庫版 面接の10分前、1日前、1週間前にやるべきこと』(小学館) / 『お祈りメール来た、日本死ぬ』(文春文庫) / 『経済ってこうなってるんだ教室』(プレジデント社) / 『クランボルトに学ぶ夢のあきらめ方』(星海社新書) / 『AIで仕事なくなる』論のウソ』(イースト・プレス) / 『名著17冊の著者との往復書簡で読み解く 人事の成り立ち』(白桃書房) / 『働き方改革の世界史』(ちくま新書) / 『人事の組み立て』(日経BP)



つまり、レベルの低いサービスをしているのですが、それでも給料が高い。その高い給料が価格転嫁されているので、物価もやはり高い。高い給料をもらって、高い買い物をしているだけで、実際の生活レベルは全然高くはありません。ところが、付加価値=粗利という数式で生産性を比べると欧州の方がはるかに高くなってしまふ。

生産性論議というのは、こういう問題点があることをまずは心してほしいところです。

一点補足として、内需産業の特殊性について説明を加えさせていただきます。製造業などは、高い給料を支払いすぎると、国際競争力がなくなり、工場がどんどん海外に移転してしまう。なので、無理に給料を上げることは難しいでしょう。

ところが、飲食・物販・サービスなどの内需産業は、どんどん給料を高くして、それを価格に転嫁したとしても、国内のお客さんを相手にするのだから、お店も海外に出ていくことはできません。だから、空洞化による賃金の調整は起きないのです。

あるとすれば、競合店が賃上げせず、価格も上げない、という日本的な「我慢比べ」によるデフレでしょうが、欧州だとそれさえも起こらない産業構造になっています。

向こうは労働組合が一つの企業に閉じておらず、産業別や職業別に企業横断で作られている。とすると、ある仕事について賃上げをした場合、どの企業もその新たな賃金水準へと変わります。だから、我慢比べなど起きません。

こうして内需産業の給料はどんどん上がり、それが転嫁されて価格も高くなっていく。だから、欧

州ではインフレが一度起こるとスパイラルとなり、なかなか冷めないのです。

つまり、「高い給料をもらい、高いものを食べ、高い生産性を誇る」けれども、ちっとも豊かなわけではありません。この話をひとまず頭に置いておいて下さい。

なぜ政府はプレミアムフライデーを進めたか？

次に日本の問題点も考えてみたいと思います。

働き方改革の一環として2017年から毎月、月末金曜日に早く帰る(プレミアムフライデー)運動が、政府主導で始まりました。ただ、既に死語になるほど、これはうまく行きませんでした。月末繁忙期に早帰りという無茶な話を、なぜ政府はやらざるを得なかったのでしょうか？

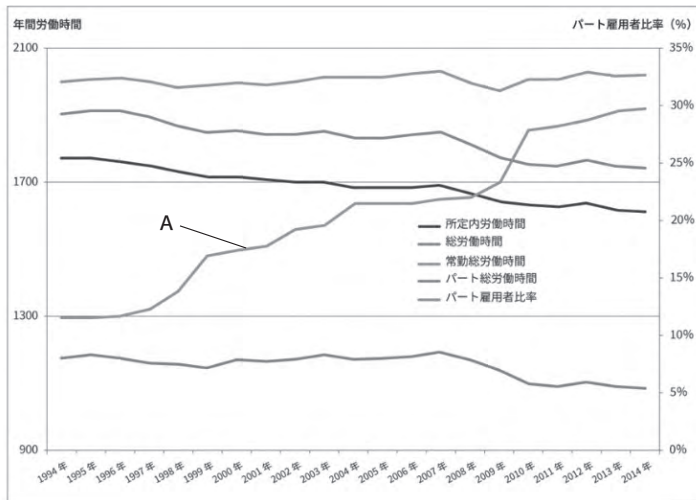
ここに、日本の悪しき労働慣行が見て取れます。

雇用者の年間平均総労働時間というデータがあります(図1)。これを見ると、日本人の総労働時間は、1994年の1,903時間に対して、2014年は1,741時間。この30年足らずで162時間も減っているように見えます。同様に所定内労働時間も、1994年の1,770時間が2014年には1,609時間と、こちらも161時間ものマイナス。こんなデータを見ると、ずいぶん日本人も働き方変革が進んだように思えますが、そんな実感、全くないでしょう？

当然です。この数字はインチキだからです。

これは雇用者全体の数値であり、そこにはパートタイマーも含まれています。ご存知の通り、この30年間でパートタイムの就労者は激増しました。図1のグラフ中のA線の上り具合が、パート雇用

図1 総労働時間①



出所：厚生労働省毎月勤労統計調査

者の増加状況を表しています。彼ら短時間労働者がカウントされることで、労働時間も所定内労働時間も「平均値」が下がり続けた。それだけのことなのです。

パートを除く常用雇用者に限ると、この20年間、前述したように労働時間はおおよそ2,000時間で推移し続けました。ちなみに、常用雇用者ベースで労働時間を比較すると、OECD加盟41カ国で日本より長いのは、トルコ、メキシコ、韓国の3国しかありません。先進国レベルの所得水準（一人当たり年間3万\$以上）に絞れば、日本と韓国が突出して労働時間が長いといえるでしょう。

オイルショック時に不況で週休二日制が広まる

もう少し長いスパンで見た場合、日本人の労働時間はどう推移してきたのか。図2はそれを示しています。

雇用者の労働時間は、1960年前後にピークとなり、その後3回の減少期を経て、現在に至ります。1度目の減少期が1960年代。1960年には年間総労働時間が2,426時間だったのが1970年には2,239時間と、10年で187時間も減りました。これは、オートメーションが進展し、労働集約型の産業構造が改善されたことによるものです。

続いて2度目が、1970～75年に162時間の減少。5年スパンで見るとこの時期が最大のマイナスとなっています。

そして3度目にあたる1985～1995年は、10年で199時間マイナス。

2度目と3度目の減少については、主因は似ています。週休変更と不況によるものなのです。

まず1970年代前半は、高度成長が終わり、安定成長に移行した時期。ちょうどその時期にオイルショックが起きました。ここで企業は工場の稼働率を下げ、かといって雇用は守ったので、その帳尻合わせのために週休二日を導入しました。それが労働時間を短くしたのです。

一方1980年代後半はバブル下で労働者の待遇が向上します。同時期に国が、余暇を増やして内需拡大を狙って始めた「時短元年」運動とも相まり、完全週休二日制が浸透しました。直後にバブル崩壊が起き、工場の稼働率が低下したので完全週休二日制が広まります。

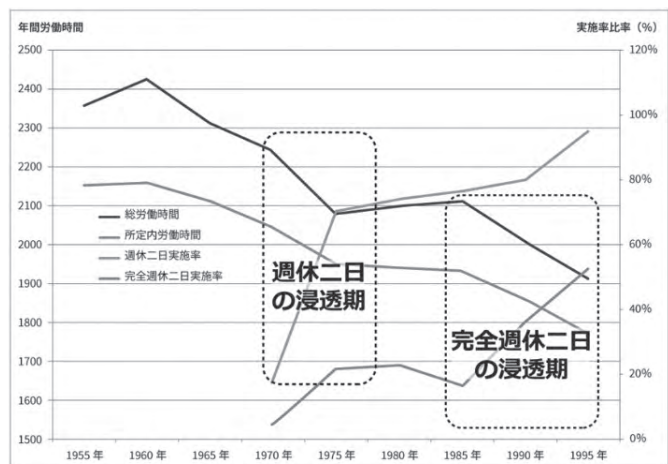
要は、1960年代を除けば、その後50年近く、不況と週休変更以外では、残業は減らせなかったというのが事実と言えるでしょう。

つまり、「皆一緒に休む」「休日を増やす」しか時短施策は成功しませんでした。そこで、政府は祝日を増やし続け、さらに直近ではプレミアムフライデーとなったわけです。

「上司とお客」二人の神様がいるから帰れない

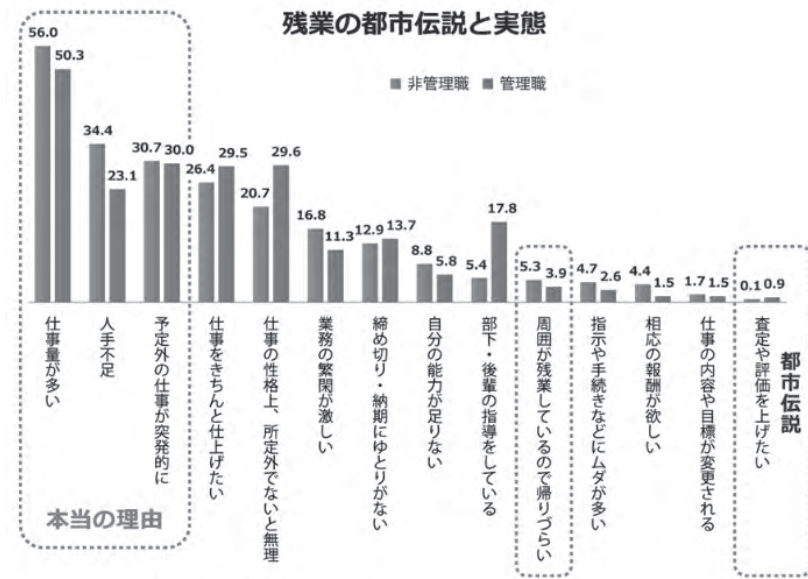
では、どうして日本人は長時間労働し続けるの

図2 総労働時間②



出所：厚生労働省毎月勤労統計調査+就労条件総合調査

図3



出所：奈良県「働き方改善事業」報告書（2015年）

でしょう。以下のような話がよく言われます。

- ・長い会議
- ・上司へのお付き合い残業
- ・評価を上げるための「要らない仕事作り」
- ・生活費を稼ぐための不要な残業

ただ、実際に働く人にアンケートを取ると、こうした理由は上位には入りません。

- ・人手が足りない
- ・仕事が多すぎる
- ・突発的に仕事が発生する。

などが残業の主たる理由となります（図3）。

そう、確かにごもっとも。仕事が多すぎるから帰れないのが本当の理由でしょう。ではなぜ、そんなにも仕事が多いのでしょうか？

これも、働く人の声によく表れています。

- ・顧客からの要望
- ・上司の要望

私は日本の労働現場には「二人の神様がいる」とよく話します。一人はお客様。そしてもう一人は上司です。この「二神教社会」で働いているからこそ、日本人は家に帰れないのです。

お客様とは対等な関係の欧州

冒頭に書きましたが、欧州の場合、定時になったら銀行も役所も、お客様が並んでいても「時間だから

ら」と平気で窓口を閉じます。日本ではそんなことができるのでしょうか？

欧州旅行でさんざんな目にあっただ人の話は枚挙にいとまがありません。「観光バスが渋滞で遅れたので、行くはずだった予定地を外された」とか「滞在時間が1時間だったはずなのに5分で次へと移動を急かされた」とか。お客様ファーストではなく、働く側の都合がまかり通るのです。

同じように、業績の悪い支店で上司が「これから会議をするぞ」となった時、日本人はそれを拒否

できるでしょうか？欧州なら「戦略を考えるのは上司の仕事でしょ」と言われて当たり前のように拒否されるでしょう。同様に、役員会資料などを作った時に「あ、このところ、言い忘れたことがあるから、書き直しといて」と上司に指示されたら。これも欧米なら「あなたの指示ミスですよね？」となるはずです。いや、それ以前に、日本のように字句・修辞の好みで文章を何度も修正されたりもしないでしょう。

こんな感じで、職場にはお客と上司という二人の神様がいるから労働時間が長いのです。

いい加減な方が生産性は高まる?!

ここまでの話は、上司とお客様が「直接的な」神様なので、まだ話が分かりやすいでしょう。以下のようなもっと複雑な現象もまま見られます。

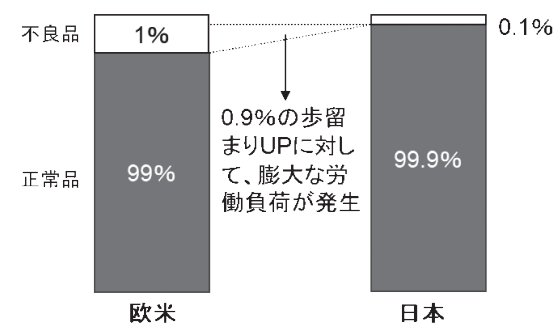
例えば日本人は極端に不良品を嫌います。欧米の場合、そこまでうるさくはなく、その代わり、返品交換が簡単にできるようになっています。ここにも「お客様は神様」という概念の差があるのでしょう。結果、どんな社会的ムダが起きるか。

仮に、100個に1個不良品があっても良い社会（欧州）と、1,000個に1個でないと許さない社会（日本）という対比で考えてみましょう。1%の不良率が許されるなら生産は非常に簡単です。検品

なども短時間で済むので、さっさと仕事を終えて帰宅できるでしょう。

ところが1,000個に1個しか許されなくなると、作業中は気を抜けないし、検品も念入りになる。そして不良品の除去と修繕作業が重なる。労働時間はすぐ1割や2割伸びてしまいます。で、その結果、生産はどれくらい伸びたか。100個生産したとき、欧米は99個の歩留まりで、日本は99.9個。つまり、0.9個生産が増えただけなのです。労働時間が1~2割伸びても、生産は0.9%しか増えないということになる（図4）。

図4
不良品は許されないVs 返品すればいい



筆者作成

お分かりですか？お客様に迷惑を掛けてはならない、という信条を突き詰めていくと、労働時間は延び、労働生産性が悪くなるということが。

売上も増えないのに毎年数十も新商品を開発

同様の話は枚挙にいとまがありません。これは国際物流大手の上席者と大手医薬品メーカーの人事担当と私で鼎談をしたときのエピソードです。

医薬品メーカーの方が「欧米だと箱の中の薬がはみ出たりしていたらクレームにはなるが、外箱が多少へこんでいても文句を言う顧客はいない。日本は厳しすぎる」と語ったのです。

それを受けた物流大手の方は「いやいや、日本だと配送用の段ボールがへこんだだけで文句を言われる。だから要注意で配送を行う時は、『ジャパニーズ・グレードで送れ』と言ったりします」と答えていました。こんなにも顧客本位で非生産的な「配慮」を日本人はしているのです（図5）。

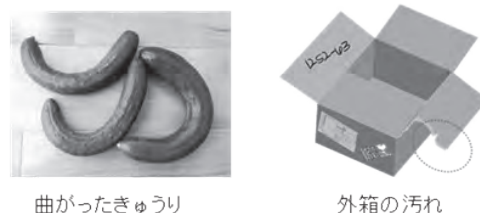
また外資系食品メーカーの方たちと話していて気付いたことですが、日本はあまりにもスナック類の商品寿命が短い。ポテトチップスなどはそれぞれ週替わりで製品が出ているのはご存知ですか？オレンジ味、韓国ノリ味、トムヤムクン味…。大手スナックメーカーであれば、ポテトチップスだけで年間数十の新製品を開発しているでしょう。ただ、売り上げは全く増えていません。しかも、来年ラインナップに残る確率は1割もない…。日本は、卸業者や量販店チェーンの要望にしたがいが、季節商品を湯水のように作っているのです。

一方、海外だと、プリングルスでもキットカットでも、商品ラインナップは何十年も変わらず、たった数種類です。いくら作っても売り上げなど増えないから無駄なことはやらない。

果ては農業にまで同じことが言えるでしょう。日本は曲がったキュウリや、へこみのあるトマトは市場に出回りません。味や鮮度に問題なくとも、ですよ。欧米はそんなことはお構いなしに食品棚に並べられます。結果日本の農家は、曲がらないよう、へこみができないよう、収穫品を選別し丁寧に梱包して農作業時間が増していく…。

つまり、顧客要望に真面目に向き合えば合うほど、生産性は下がるのです。日本なら顧客から「明日までにお願いします」と言われれば、それに付き合うしかない。こうした無理難題を会社や上司が引き受けてきた時、それを部下は断ることができない。それで部下が長時間残業をすることになったとしても、前述した通り、そもそも日本の超過勤務手当はとても低い水準に抑えられる仕組みになっており、しかも、その安い手当さえも払

図5
不必要な廃棄ロス



欧米では問題ないものが、日本では廃棄

筆者作成

わない（＝サービス残業）企業も少なくありません。だから、「顧客本位」で「上司」が出した残業が減らないのです。

きちんとお金を貰う。貰えない仕事はしない

ここで、冒頭に話した「いわしの豊漁と不漁」の話の思い出してほしいところです。

死ぬほど一生懸命働いて、顧客と上司と組織に尽くしても、それが無給奉仕であれば、計算式では付加価値ゼロであり、その労働時間分だけ、生産性は下がっていくのです。

それよりも、やらなくていいことはやめる。完全などは目指さず、9割できたなら1割ミスでもOKと、「手抜き」を許した瞬間、労働時間ははるかに短くなり、その実、売上や生産高はほぼ変わらないという状態になる。もしくは、あえて無茶な要望に応えたなら、その対価をきちっともらうべきです。それを基本にすれば、「対価ももらえない労働はしなくなる」でしょう。

日本が他国と比べて「生産性が低い」という時に、この観点を忘れてはならないでしょう。

60億円もの過払い金も話題にならない米国

にもかかわらず、今の日本の時短施策では、企業も公共機関もこの真逆な方向に動いている気がしてなりません。

「無駄を廃すのはいいが、手は抜くな」「完全でよりよい仕事」を「短時間にやれ」というのです。今でも他国とくらべてはるかにハイレベルなサービスを提供しているのに、それをそのまま短時間だなんて、厳しすぎるでしょう。

いいですか。私は断言しますが、日本の公的サービスのレベルは高い。もう欧米並みのローレベルに戻す時期です。一方で、日本の住民・国民の公共への要望レベルは高すぎる。そして、それを煽るのが日本のマスコミです。

たとえば、昨今、マイナカードでのミスについて、マスコミでは毎日のように糾弾の声が上がりました。そのさなか、経済アナリストのジョセフ・クラフトが2023年7月4日、ニッポン放送「飯田

浩司のOK! Cozy up!」でこんな話をしています。

『アメリカ人として言わせていただくと、トラブルは相次いでいますが、何千万個のマイナカードがあるなかで13万件、あるいは（無関係な別人との口座登録が）約700件など、0.001%くらいの数字です。欧米の感覚からすると、このようなことで大きく騒ぐのはいかがなものかと思うのです。（中略）もちろん間違いがあってはいけないのですが、日本人の最大のよさが、ときには欠点になってしまう。「ノーマス社会」では、イノベーションが進まなくなってしまうのです。

（中略）怒られるのを承知の上で申し上げたいと思います。いまの「過度な批判」というのも問題があるのではないのでしょうか』

私は、アメリカにいる友人から以下のような話を聞いたことがあります。

2022年4月には、山口県阿武町でコロナ禍の影響があった住民税非課税世帯への臨時特別給付金を1世帯に誤って振り込むミスが発覚しました。その額、463世帯分相当の4,630万円。マスコミはこの件でも連日報道を続けました。

実はアメリカでもこの話はニュースとして取り上げられたそうです。

ただ、その内容が日本と正反対でした。

アメリカでもコロナ禍で国民一人当たり1,200\$の給付金（例外あり）が国民に支給されています。そして、日本同様、ミスも起きました。その中の最大だったものは、なんと一人に63億円も支払われています。ただ、そのミスとて、さらりと一過性の報道で終わったそうです。そんなお国柄だから、「日本ではたった4,630万円で、何を騒いでいるのか」という形で、山口県阿武町の一件がニュースになったというのです。

「早く支給しろというなら、ある程度のミスがあっても仕方ない」

「早く帰れというなら、ある程度の手抜きがあっても仕方ない」

そうした割り切りができない限り、労働状況は改善せず、また、社会全体のブレークスルーも起こりにくくなってしまわないでしょうか。