

グローバル化を考える

適度な労働時間及び休暇の取得は、社員の意識やモチベーションを高めるだけでなく、業務効率の向上も期待できます。逆に、長時間労働や休暇が取れない生活が常態化してしまうと、社員の心身に悪影響を与え、労働生産性も低下します。個々の社員のため、そしてよりよい組織経営のため、「長時間労働の抑制」「年次有給休暇の取得促進」による労働生産性の向上が求められる日本は今、ドイツに注目しています。

今回は、日本よりも短時間労働で生産性の高いドイツの働き方について、ドイツ勤務経験20年になる隅田貴氏にご寄稿いただきました。

仕事の生産性をドイツから眺めて考える



メツラー・アセットマネジメント シニアアドバイザー 隅田 貴

新年あけましておめでとうございます。今年が皆さまにとって一層有益な年となりますように。

年初は多くの方が今後（将来）を展望する機会とされているのではないのでしょうか。近くは来年に迫った東京オリンピック・パラリンピックですね。今年は出場選手の選考に一喜一憂することになりそうです。

やや先の将来の話となれば、それはやはり人口減少社会でしょうか。一昨年（2017年）国立社会保障・人口問題研究所が発表した数字によれば、2065年に日本の人口は8,000万人台になる予想です。今の人口が1億2,000万人強ですから、ざっと3割ほど人口が減ることになります。

明るい話ではないと思われませんか？

少し視点を変えましょう。

世界中の国で人口が1億を超える国々はせいぜい1ダース程度です。その中であってかつて言われたいわゆるG7（先進7か国）諸国は日本以外に米国だけ。人口総数（量）以上に一人当たりの生産性（質）に注目することで、日本は人口減少社会に戦略的に対応できるのではないのでしょうか。

人口8,000万人台の先進国と言えば、目下ではドイツがあたります。現在ドイツの人口は約8,300万人（2017年9月末時点）です。ドイツは日本と同じく第二次世界大戦の敗戦から立ち上がり、奇跡とも言われる経済復興を成

し得ました。経済再建の後に、切り上がる自国通貨の下で改善と工夫、質的な向上に取り組んできた（取り組まざるを得なかった）点でも、日本とドイツは唯一と言える同僚です。さらにドイツでも、高齢化社会、再生可能エネルギーへの取り組み、大学の実質無料化、待機児童解消への取り組みなど、日本の今後に参加になる社会的な挑戦が少なくありません。産業立国であり、質の高い物を求める職人気質という点でも類似、親和があります。

こうした日本との類似性、親和性のあるドイツですが、日本と大きく異なる点が働き方です。

具体的には

- 1) 残業は限界的であること。
- 2) 休暇を5～6週間（大半は6週間）取得する。しかも病欠は参入されない。

働き方と申しますか、休み方と申しますか、とにかく日本とは大きな違いがあります。そもそも月曜日から金曜日を我々は平日（いわば通常の日）と呼びますが、ドイツ語ではこれを働く日（作業する日 = Werktag）と呼びます。言葉からも働くということに対する概念の違いが見て取れます。

一人当たりのGDPを日独で比較しても以下のようにドイツが日本を上回っています。

ドイツ：48,989 日本：41,534

（単位：米ドル 出典：「世界の統計」総務省統計局）

帰結として時間当たりの労働生産性は日独で以下のように1.5倍の違いがあります。

ドイツ：68.0 日本：46.0

(OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性 2016年 日本生産性本部)

こうした生産性の違いはどこからくるものなのでしょうか。決して能力的にドイツ人>日本人ということはありません。であれば、お互いの違い（考え方や慣習、行動）を見つめ、学ぶことは決して無駄ではないと言えましょう。

特徴的な項目を以下に挙げて話を進めます。

- (1) 自律と自立
- (2) 上司は役割
- (3) チームワーク

(1) 自律と自立

ドイツで20年近く仕事をしてみて、一番強く感じる日独の違いがこの点です。日本人は自らを律することにかけては世界のトップクラスではないでしょうか。例えば、「ルールを厳守する」「不文律をよくわきまえる」ということです。別の表現をすれば、「場の空気を読む」「諸々を忖度する」とも言えるでしょうか。

好事例としては、大規模災害の際、生活支援物資配給が暴動なく混乱少なく秩序立って整齊せいせいと行われている風景がよく挙げられます。混乱なく列を作ることができるのも小学校(幼稚園?)のころから学校で列をよく作っていることが影響しているかもしれません(今も「前にならえ!」ってやっているのでしょうか。笑)。人気料理店の前でも行列がよくできますが、皆さん混乱どころか、あたかも待っていることが楽しいというような笑顔の方々も少なくありません。

また、特に日本へ旅行に来た外国人によく言われることでもありますが、日本の街がとてもきれいなのに驚くという点です。パリにしてもロンドンにしても街の装い(建物や街を歩く人々)は一見ファッショナブルに見受

けられますが、視線を落とすと、道路が実に汚れていることが多く、ゴミが平気であちらこちらに落とされていたりします。

こうした「自律」も、他者への健全、適度な配慮でとどまるのであれば、利点多きところではあります。往々にして行き過ぎた忖度として表れます。特に働き方においては甚だ心もとないところです。

曰く「会議では空気の読みあいとなって発言を「自主規制」し、本来あるべき闊達な議論、協議、情報交換が抑制される」「上司の意向を忖度するあまり、常に一步先んじた準備に気をまわし、結局その大半が無駄に終わる」——私はこれを「ウルトラ イントロクイズ」と呼んでおります(笑)。

「質問の出ないセミナー、講義、プレゼン」なども日本では多く見られます。場の空気を読み過ぎて自己牽制、自主規制に陥っていること、よくありませんか。対してドイツ人は良くも悪しくも「自立」していると感じます。働き方にもよく表れています。

例えば私が勤務していたドイツの会社では、個人個人に対するアサインメント(責任範囲)がかなり明確です。何をすべきかが明確であると言うこともできます。なので他の人が残業していようが、お構いなしに帰宅します。

もちろんドイツ人が決して「stand alone」に徹しているというわけではありません。同僚の急な欠勤、休暇などの交代業務については予めルールを作って代行が円滑に行われていました。

自立ということは、上司との関係においても次のような対応の違いとなって表れます。例えば上司が不在の際の対応について、あくまで私の経験上ですが、「ただ今上司が不在ゆえ、確認の上改めてご連絡させていただきます…」という光景が日本で往々にして見られるのに対して、「ただ今上司が不在ですが、(任されている)私がお応え申し上げます」というのがドイツの同僚の対応です。

日本人が今少し「自立的」な働き方を取り入れることで、働き方に無理と無駄が少なくなり生産性が高まるのではないのでしょうか。そのための鍵はやはり「上司」にあたる立場の方々ではないのでしょうか。マネジメントが率先して自立的な働き方を示すことで組織は変わります。何も率先して早帰りをして「後は宜しく！」ということではありません。部下のアサインメントを責任持って自らが定め、部下が納得するまでできる限りの説明を果たすことで、まずは自立的な行動を促します。

次に部下の自立的な行動の上で起こる様々な失敗やミステイクに対して、批判することなく、寄り添い課題解決に取り組みます。

いかがでしょうか。実はこれは私のドイツ人ボス（当時）の姿勢です。こうした姿勢に国籍は無関係ではないのでしょうか。

（２）上司は役割

前項で自立的な働き方の鍵は上司と申しましたが、今少し言及します。

ドイツの会社で感じたことは、上司は「人格」以前に「役割」であるということです。「上司が言うから」なんでも無条件に言うことが通るのではなく、上司が役割を果たす限りにおいてその言葉の意味が出てくるということです。「上司」を「お客様」に置き換えても同様です。ドイツでは「お客様」は決して「神様」ではありません。「上司」が役割ならば、「お客様」は対等な契約相手です。

こんなことがありました。

ドイツの会社（本社）に勤務していた時、東京の現地法人から東京時間翌日必着で投資商品に関するあるデータを加工して送付してもらいたいとリクエストがありました。これは異例の（通常以外の）リクエストでした。当然本社のドイツ人は「なぜ??」と聞きます。東京の現地法人（日本人）からは「お客様のリクエストですから」という返答。「それは承知している。だから、なぜか?と聞いている」と本社ドイツ人。「だから、お客様のリクエス

トだと言っているでしょう！」と現地法人の日本人。

互いの会話が噛み合いません。

私が間に入って、東京の人間に「お客様のご事情を今少し詳細に説明してください」と依頼して、「お客様には明日重要な社内会議があって、投資いただいている我が社の商品についても説明をしなくてはなりません。そのためにはこのデータが必要です。この説明の首尾いかんでは、我が社の商品への投資自体が見直されるリスクがあります」という会話を引き出しました。ドイツ本社もようやく納得です。

「上司だから」「お客様の要請だから」。もちろんどちらも大切に取扱わねばなりません。ただ、その真意を十分理解することなく、思考停止的な反応がかえって非効率を生じさせていることはないでしょうか。

私が在独日本企業に課長として勤務し、上司としてドイツ人と関わっていた時の反省エピソードです。

ある日ドイツ人の部下が「Mr.スミタ、自分はミスをした。許可のない取引相手（金融機関）と為替取引を締結してしまった」と言ってきました。反射的に私は「なぜだ??なぜそのような相手先と取引を締結したのか??」とやや感情も交えて質問（詰問かもしれません）しました。

その部下は極めて冷静な面持ちでこう言い放ちました。

「Mr.スミタ、今あなたがしなくてはならないことは、私に対して「なぜだ?」と問い詰めることではなく、課の責任者としてまず問題解決にあたることではないか?加えて申し上げるが、私が自主的に申告しなければ、あなたはこのミスにいつ気が付いたことだろうか?果たしてそもそも気が付いたのだろうか?」

さすがに参りました。要は火事だと伝えているのに、消火もせず火元の議論をしても意

味はない。火事だと迅速に伝えたことにも意味がある。ということなのですね。課長として感情よりずっと以前に役割を果たせ！ということだったわけです。

効率的な組織経営にとって、役割を冷静果敢に果たすことがいかに大切で難しいか！を実感した貴重な経験でした。

(3) チームワーク

もう一つ、ドイツ人の働き方で興味深いのはチームワーク（チームビルディング）です。

我々日本人は「チーム一丸となる」ことを大切にします。つまり、まずは「一丸となったチーム」「チームの和（輪）」を作り、そして勝負に臨みます。対して、私が見たドイツ人はある意味でその真逆でした。誤解を恐れずにいえば、「勝利があって初めて優れたチームの和ができる」ということです。まずは個々のプレイヤーが期待されている役割を十二分に果たすことが求められます。その上で、優れたリーダーがそれらの個々を戦略的に使うことで高い付加価値（勝利）を目指すのです。

もちろんどちらがより優れているということでは決してありません。当然ながら各々に長所・短所があります。

日本の典型的な好事例がオリンピックでの日本チームの活躍です。

2016年のリオオリンピック、男子400メートルリレー、当時日本チームの4名に誰一人100メートル9秒台の実績を持つ選手はいませんでした。9秒台選手を当たり前前に擁するライバルチームは少なくありません。結果はご存知の通り銀メダル！

より直近では平昌冬季五輪で金メダルに輝いた女子スピードスケート・パシュートのような例もありますね。

ただ、チームの和を真っ先に考えるあまり、それはあくまで手段にすぎないのに、あたかもチームの和を作ることが目的化してしまうリスクがあります。別の言葉でいえば、協調によるチームビルディングを目指しているう

ちに同調圧力が高まってしまうことはないでしょうか。無用の同調圧力はチームの和（輪）を乱すことを極端に恐れるあまり、減点主義に陥り、個々に萎縮を招くおそれがあるように思えます。サッカーの試合でゴール直前でも味方にパスをしてしまうような心理などはこうした典型例ではないでしょうか。

ドイツで見たチームビルディングは、個々が自分の力を信じ、失敗を恐れず進む。組織がそのトライ&エラーを奨励・支援する。こうしたことで、チームがより良く機能する（ワークする）という考え方が根底にあるように思えました。

我々日本人は黙っていてもチームの和を重んじる文化・慣習を持っています。これは決して軽んじるべきものではありません。むしろこの文化・慣習をより活かすためにこそ、尖った個性を重んじる考え方を学んでおくことは決して無駄ではないと思います。

著者略歴

隅田 貫（すみた・かん）

1982年慶應義塾大学経済学部を卒業後、東京銀行（現三菱UFJ銀行）に入行。フランクフルト支店勤務などを経て、2005年よりドイツ老舗プライベートバンクであるメツラー・グループ本社で唯一の日本人として、日系機関投資家を対象とした投資顧問業務を担当。約20年にわたるドイツ勤務経験を活かし、メツラー・アセットマネジメント シニアアドバイザーを務めるほか、現在は日独産業協会の特別顧問としても活躍中。2015年には自身が代表を務める「カン・マネジメントオフィス株式会社」を設立し、日独間の企業の橋渡しや人材育成に尽力。著書として、『仕事の「生産性」はドイツ人に学べー「効率」が上がる、「休日」が増える』（株KADOKAWA、2017年）。