

column

# 働き方改革

## 他の先進国の働き方 ドイツを事例に



### 働き方改革と労働生産性

今年4月、労働基準法が70年ぶりに改正される等、働き方改革関連法が施行されました。

日本は現在、GDP世界第3位の経済先進国ですが、働き方においてはだいぶ遅れをとっています。労働生産性も経済先進国の中で最下位であることは広く知られるようになりました。では、労働生産性が日本よりも高い他の経済先進国はどのような働き方をしているのか、興味はないでしょうか。

そこで、世界で最も労働時間が短く生産性も日本の1・5倍のドイツの働き方を労働時間規制、年次有給休暇、同一労働・同一賃金の3点からみていきます。

ドイツは日本と同様、敗戦後に高度経済成長を遂げ、現在、人口が減少中の国でもあります。ドイツのGDPは日本に次ぐ世界第4位で、人口は約8200万人です。また、専業主婦のいる家庭が税で優遇されること、少子高齢化であることも日本と似ています。

しかし、ドイツの国家予算は黒字であり、女性管理職の割合は27%と日本より15%も高いのです。

### 労働時間規制

ではまず、ドイツの労働時間規制ですが、実は、ドイツの法律には時間外労働に関する記述がありません。かつては、1日8時間、週40時間を超える労働をした場合、日本のように25%増の賃金を支払うことが明記されていたのですが、1995年の改正時に削除されました。つまり、時間外労働という概念を労働法は放棄したのです。もちろん仕事をする以上、残業はあります。では、どうしているのでしょうか。

「時は金なり」という言葉がありますが、ドイツでは「労働時間貯蓄制度」といって、お金ではなく残業時間を貯めておく口座があります。その残業で貯めた時間を有給休暇として使うことができます。口座の清算期

間は、会社によって半年だったり1年だったり様々ですが、この清算期間の終わりに口座に貯まった残業時間を清算します。日本と比べるとより柔軟な仕組みが浸透しているのです。

また、残業が多い人がいると、なぜこの人の残業が多いのかを分析し、それなりの対応策を取ります。できる人に仕事が集まるのはドイツでも同じなのですが、「できるから残業になって仕方がない」という思考にはならないのです。

そして、企業内組合も社員の労働時間を管理しており、残業が多い社員がいると注意を促すなど労働時間管理の役割を担っています。

### 年次有給休暇

次に、日本では4月からの改正によって10日以上付与される者へ5日の取得義務が課された年次有給休暇ですが、ドイツの法律で



は24日となっています。しかし、実際には多くの企業では年に30日も与えられ、ほぼ100%消化することが当たり前です。

今年の夏もドイツ人の友人が3週間の夏休みを取り、そのうちの2週間を日本へ旅行し我が家に10日間ほど滞在しました。働く誰もが毎年このような休暇を満喫することができるのがドイツなのです。

有給休暇数と先ほどの労働時間口座を毎日チェックする人がドイツ企業にはいます。社員全員が有給休暇を消化できるように、清算期間の終わりに口座に残業時間が残らないように常に確認をし、仕事をマネジメントしていくのがドイツの仕事のやり方です。長期休暇を誰がとつても困らないように引き継ぎや人事配置が工夫され、生産性の高いコミュニケーションが交わされています。また、日本でよくみかける長い会議はもちろんありません。

### 同一労働・同一賃金

また、ドイツの生産性の高さの要因の一つが、来年から日本でも導入される同一労働・同一賃金です。そのことによって、誰もが自分の仕事の職務内容を明確に理解しています。ドイツでは、掃除や郵便物の確認など

些細な業務さえも誰が担っているか明確なため、「これは誰かがやるだろう」というような担当者がいまいな業務はまず存在しません。だからこそ、自分が担っている業務や役割に専念することができるのです。

今回は紙幅の関係上、ドイツの働き方の一部分しか触れることができませんでしたが、ドイツの働き方は、日本の働き方の現状からみるとまだ遠い世界のように感じた方もいるかもしれません。ドイツでは、このような日本からすると一見厳しい労働法の規制をクリアできる職場しか生き残っていけないのです。言い換えるならば、短時間で成果を出すことができる生産性の高い職場でなければ成り立たないのです。

### これからの働き方

私たちは今、グローバル時代に生きており国境がボーダーレス化していくことは必至です。他の先進国の水準に働き方を近づけていかなければ、日本の優秀な人材は他国へ流れてしまいます。働き方改革関連法が施行されることによって日本の働き方も他の先進国の水準に一步近づきました。人口減少社会で人材不足は今後ますます深刻化していきます。どれだけ魅力的な職場を作っていけるかが問

われているといつてもいいでしょう。今こそ私たちは、覚悟をもって働き方改革を進めていかなければなりません。この働き方改革という波にうまく乗ることができるといえるかが、近い将来の明暗を分けるに違いありません。

## プロフィール

### 吉村 友見 氏

株式会社Life is Love 労務管理コンサルタント  
株式会社ワークライフバランス認定コンサルタント  
社会保険労務士、大学非常勤講師  
沖縄県出身



会社勤務経験を経て、2008年社会保険労務士となる。その後、平均年間総労働時間数が最も少ないドイツのワーク・ライフ・バランス (WLB) を研究するため、琉球大学大学院へ入学、2016年3月博士前期課程修了。

ドイツの法律、制度、政策、歴史研究を元に、数回渡独、経営者や人事担当者へインタビュー調査を行った。「風土(職場環境)なくして制度なし」をモットーに、労務管理や職場の制度作りにとどまらない、制度が活用される職場環境改革のためのコンサルティングを行う。従来の型にとらわれない、多様な働き方の提案を行う。