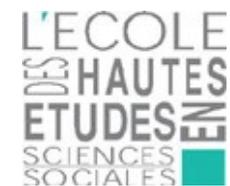


# 働き方改革・生産性向上・ well-being at work 日仏比較の視点から

Sébastien Lechevalier  
(EHESS, FFJ)

JILPT・EHESS/FFJ 共催ワークショップ  
働き方改革・生産性向上・well-being at work  
—日仏比較・労使の視点から—



## 開催の動機

- 日本もフランスも、この20年間に労働市場と雇用システムの劇的な深い変容を経験した。
- しかし、この変容は改革の積み重ねによる漸進的なものだったため、過小評価される傾向がある。
- このプレゼンテーションでは、両国における最近の主要な改革を、詳細に立ち入ることなく概観する。
- こうした改革の成果に労働生産性という観点から目を向けることに主に焦点を当て、これを目指す。

## 重要なメッセージ

- 過去40年間フランスの労働市場が失業率の点で低迷してきたことを考えると、労働問題に関して日本に役立つ教訓をフランスから得るとするのは順当ではない。
- しかし、労働生産性に関しては、日本がフランスから学ぶことがあるかもしれない。
- 多くの要素の中でも、働き方はフランスと日本の格差の重要な決定要因である。
- 特に異なるのが労働時間と労働形態である。

## このプレゼンテーションの背景

- CEAFJPの討議文書「日本におけるWell-Being at Workの発展。調査及びフランスとの比較」CEAFJP Discussion Paper n°2018-05として発表された調査

ダウンロード: <http://ffj.ehess.fr/dpseries.html>

- 日本経済新聞(2018年8月23日)に掲載されたS.Lechevalierの論説「フランスに学ぶ働き方改革」

## 最近の改革に代表される フランスと日本の類似した発展

- 安倍首相もマクロン大統領も、経済活性化のためのツールとして労働市場改が重要であることを強調してきた。
- 1. フランスでの2017年のマクロン候補の改革プログラムにおける労働市場改革(労働法)と2018年の改革実施
- 2. 日本でのアベノミクスの第3の矢における労働市場改革の重要性と期待される生産性への影響

## 歴史的観点でとらえた最近の改革

- フランスと日本は、労働市場の改革において自由化と柔軟化という同じような方向を目指している。
- しかし、労働市場のダイナミクスと成果は異なり、それぞれ独自性を保っている。
- 次の2点がこのような差異を象徴的に表している：
  1. 両国における失業率の推移(有効求人倍率も参照)
  2. 労働生産性のダイナミクス。これについてはこのプレゼンテーションで焦点を当てる。

# 自由化と柔軟化から働き方改革まで： 過去20年間の重要な改革

## 日本

- 1998年、1999年および2003年の人材派遣会社法と労働基準法の改正
- 労働時間の段階的な規制緩和(1995年から2004年)
- 2014年過労死等防止対策推進法
- 2015年女性の職業生活における活躍の推進に関する法律
- **2018年働き方改革(Workstyle Reform)**

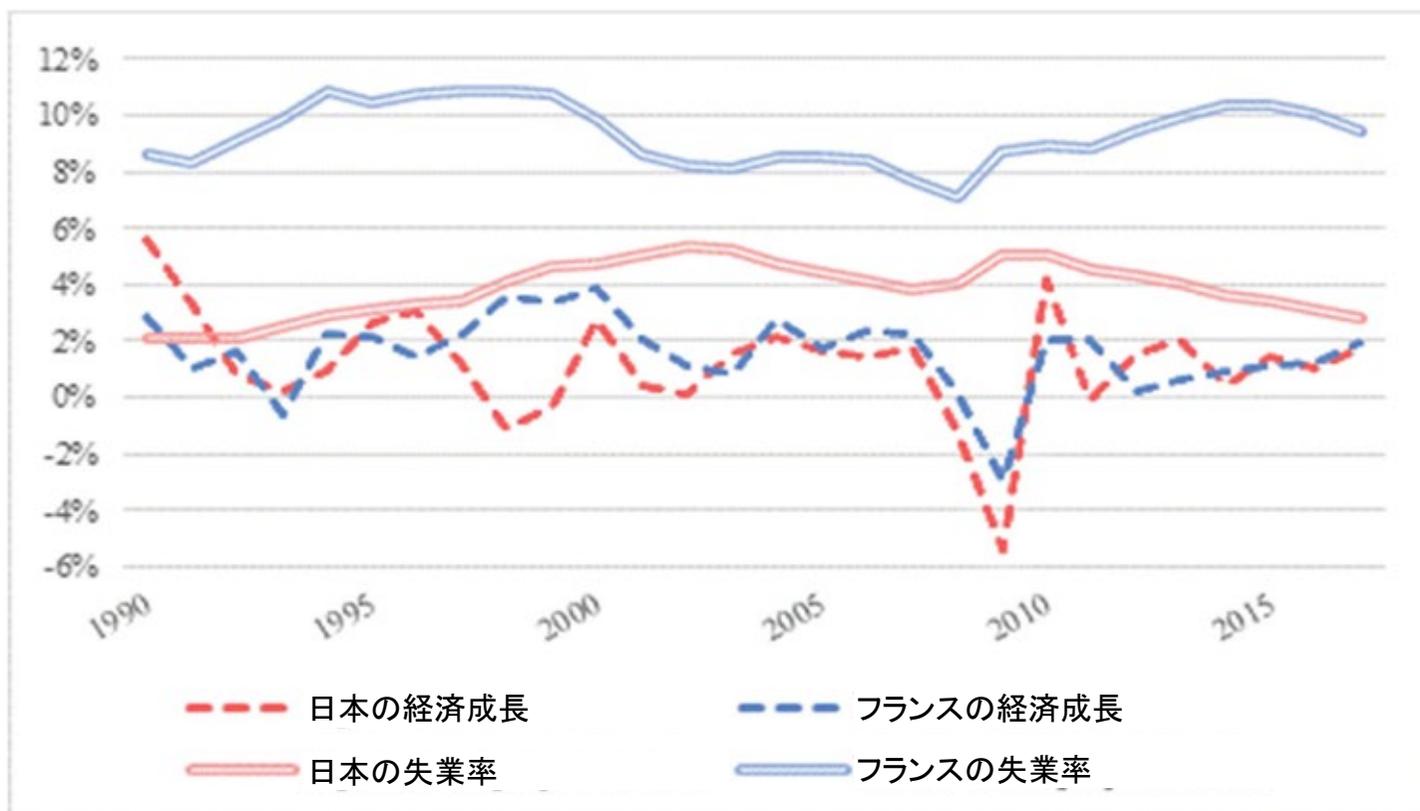
## フランス

- (1998年と2000年の週35時間労働改革)
- 2007年サルコジ政権下の労働改革
- 2016年オランド政権下の労働改革(「エルコムリ法」)
- 2018年マクロン政権下の労働改革(「労働法」)

## 背景：労働・雇用改革に対するOECDの立場の変化

- 労働市場の柔軟性の促進から...
- ...仕事の質と仕事満足度の重視に変化
- 当然、雇用主は従業員へのウェルビーイングへの配慮というOECDからの勧告など期待していなかった！

# 図1: 1990年から2015年までのフランスと日本における経済成長と失業の推移



資料出所: OECD, 2017

## 労働生産性の格差 (OECD, 2015、労働時間1時間 当たりのGDP 単位:名目ドル)

- 米国: 68.3
- 日本: 41.9
- フランス: 65.6

## 日本とフランスの労働市場の比較：パラドックス

- 日本の労働市場のマクロ・パフォーマンスは、フランスの労働市場よりもはるかに優れている。
- しかし、フランスの労働者は日本の労働者よりも実質的に生産性が高い。

## 考えられるパラドックスの説明

- 失業の格差：
  1. 人口動態の軌跡が異なる。(労働人口に対する求人割合を参照)
  2. 両国の非正規労働者の割合が異なる。
  3. 日本の労働力の一部は低生産性部門で雇用されている。
- フランスと日本の労働生産性格差
  1. サービスの生産性の測定が不十分であり、日本のサービスの質の方がはるかに高い。
  2. 生産性の低い労働者はフランスでは労働市場から除外される  
≠ 日本とは異なる。

## 日仏間の差異の主因としての両国の働き方の違い

- このプレゼンテーションでは、日仏間の差異を説明する一つの原因(原因は他にも考えられる)である働き方の影響を探る。
- フランスでも日本では、誰もが時にフラストレーションを感じるさまざまな働き方を経験してきた。
- さらに重要なこととして、働き方(特に労働編成、すなわち労働時間と労働形態)は、仕事満足度を通して労働生産性に影響を及ぼす。

# フランスに学ぶ日本の働き方改革

## 年間労働時間 (OECD, 2017)

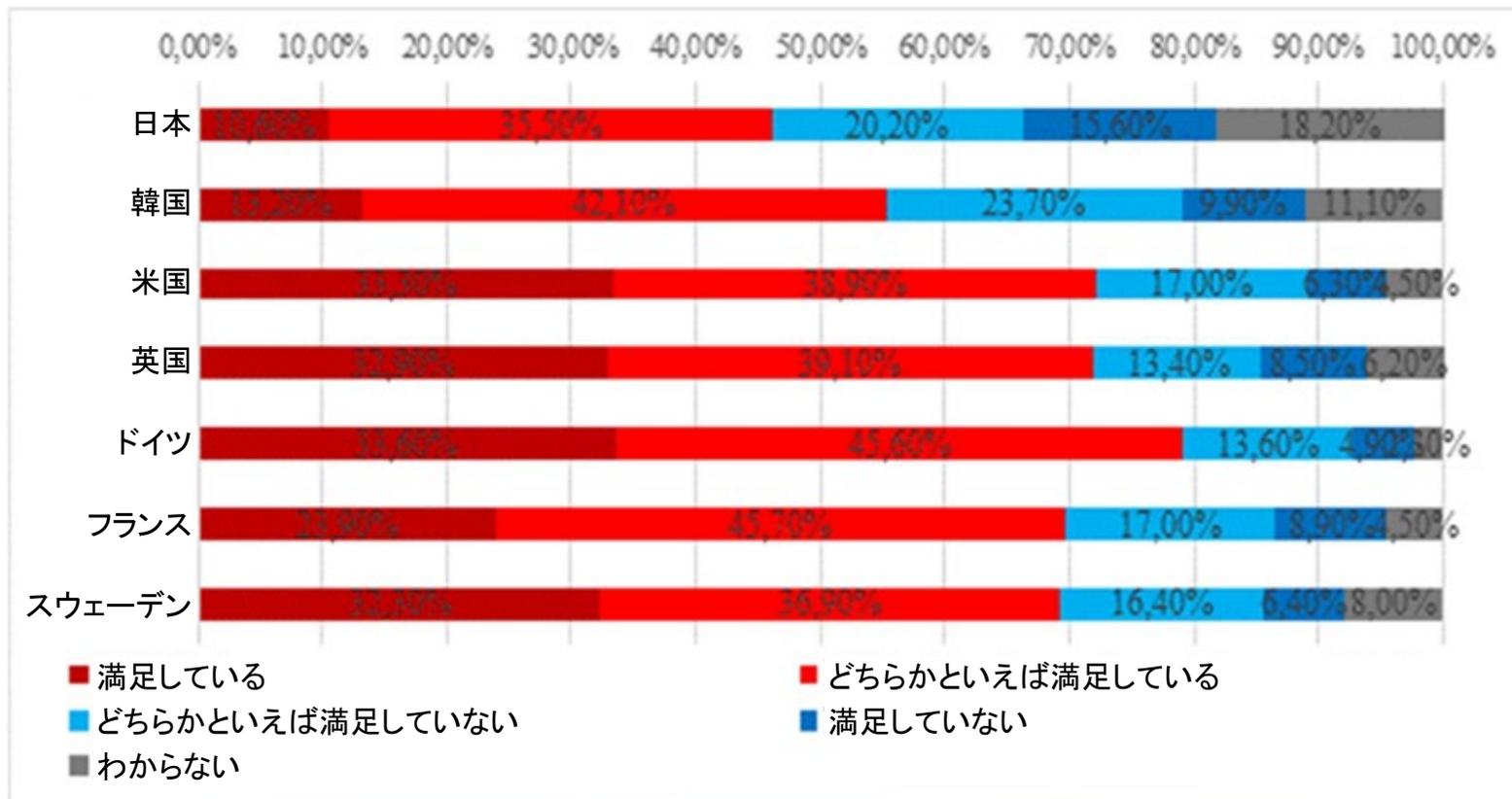
- 米国: 1,780
- 日本: 1,710
- フランス: 1,514
- ドイツ: 1,356

## フランスと日本の仕事満足度の格差

- 内閣府が集計した統計 (2015): フランスの労働者の68.6%が満足しているのに対し、日本は46.1%にとどまっている。
- 満足度の源泉に関する国際社会調査プログラム(2015): 仕事を増やして報酬も増やしたいか」「報酬が減っても仕事を減らしたいか」という質問に対する回答に目を向ける。

回答は、フランスではそれぞれ42.3%と5%、日本では1/3以下と10%以上。

## 図9: 2013年の職業生活に関する満足度



# 幸せな労働者の方が生産性が高い

- 多くの研究が、労働者の幸福と生産性の間には明確な正の関係があることを示しているため、これは単なる仮説に留まらない。
  1. Halkos G.&Bousinakis D.(2010) 「The effect of stress and satisfaction on productivity (ストレスと満足が生産性に与える影響)」, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59 (5)
  2. 最近の調査によると、幸せだと労働者の生産性は12%上がり、不幸だと労働者の生産性は10%下がる。  
(A.Oswald et al.,2016参照)
- 次なるステップ:労働者を「幸せ」にするのは何か?賃金問題だけでなく、仕事満足度の非金銭的側面を調査する。(OECDの各種報告書を参照)

## 労働強度と労働形態：フランスの場合

- フランスでは、特に1990年代末の非常に物議を醸した週35時間労働改革の後、労働再編を通して労働強度が増大した。
- 労働形態の影響－昼休みの場合：一部のフランス企業では、以前から午後の生産性の低下が見られているため、従業員に最低1時間の昼休みをとらせている。
- フランス企業の中には、従業員の集中力と生産性を高めるために、1日勤務時間中に複数回の休憩の導を試みているケースもある。

# フランスの場合：労働条件と仕事満足度の観点から見た優良企業の様々なランキングと認定

従業員5,000人超(フランスの労働力)の企業またはグループのHappyAtWorkランキング

1		Danone	★★★★★	4.05 / 5
2		DCNS	★★★★★	4.03 / 5
3		Air Liquide	★★★★★	4.02 / 5
4		Déathlon	★★★★★	3.91 / 5
5		Nestlé	★★★★★	3.86 / 5
6		Safran	★★★★★	3.82 / 5
7		Groupe Lactalis	★★★★★	3.81 / 5
8		Commissariat à l'Energie Atomique	★★★★★	3.8 / 5
9		Michelin	★★★★★	3.79 / 5

## 企業の規模:

- 従業員5,000超
- 従業員250人超5,000人以下
- 従業員1人から250人以下

## カテゴリー

- HappyAtWork
- 新人のためのHappyAtWork
- 新規事業のためのHappyAtWork

## ランキングの発表

- 2015年6月10日
- 2016年6月8日

## ランキングの種類

- HappyAtWork  
従業員によるランキング
- HappyTrainees  
研修生によるランキング
- HappyCandidates  
求職者によるランキング

## 2018年のフランスの最優良雇用主 全部門のフランスのトップ15の最優良雇用主



\*全部門の従業員500人超の企業で働く2万人の従業員の調査

資料出所: Statista & Capital



## うつ病のコストー日本の場合

- 労働力調査によると、2015年に、非常に長い労働時間(週60時間以上)は労働者の8.2%以上を占めている。この状況は30~39歳の若年層で特に厳しく、この年齢層の16%が週60時間以上働いている。
- **長時間労働と労働者のストレスや健康リスクの高まりとの明確な関係**:週に60時間以上働いている回答者の78.6%が不安を感じている(JILPT, 2010)
- LSEの最近の調査によると、日本の職場におけるうつ病のコストは、日本のエネルギー予算の2倍に当たる**140億ドルの生産性の損失**と見積もられている。

# 日本の公的取組み

## 2018年の日本の働き方改革

- 最近の調査によると、労働時間の短縮は労働生産性を向上させる(MLHW, 2017)
- 「働き方は暮らし方そのものであり、働き方改革は、日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方そのものに手を付けていく改革である…。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土を変えようとするものである。」(働き方改革実現会議、2017年3月28日)

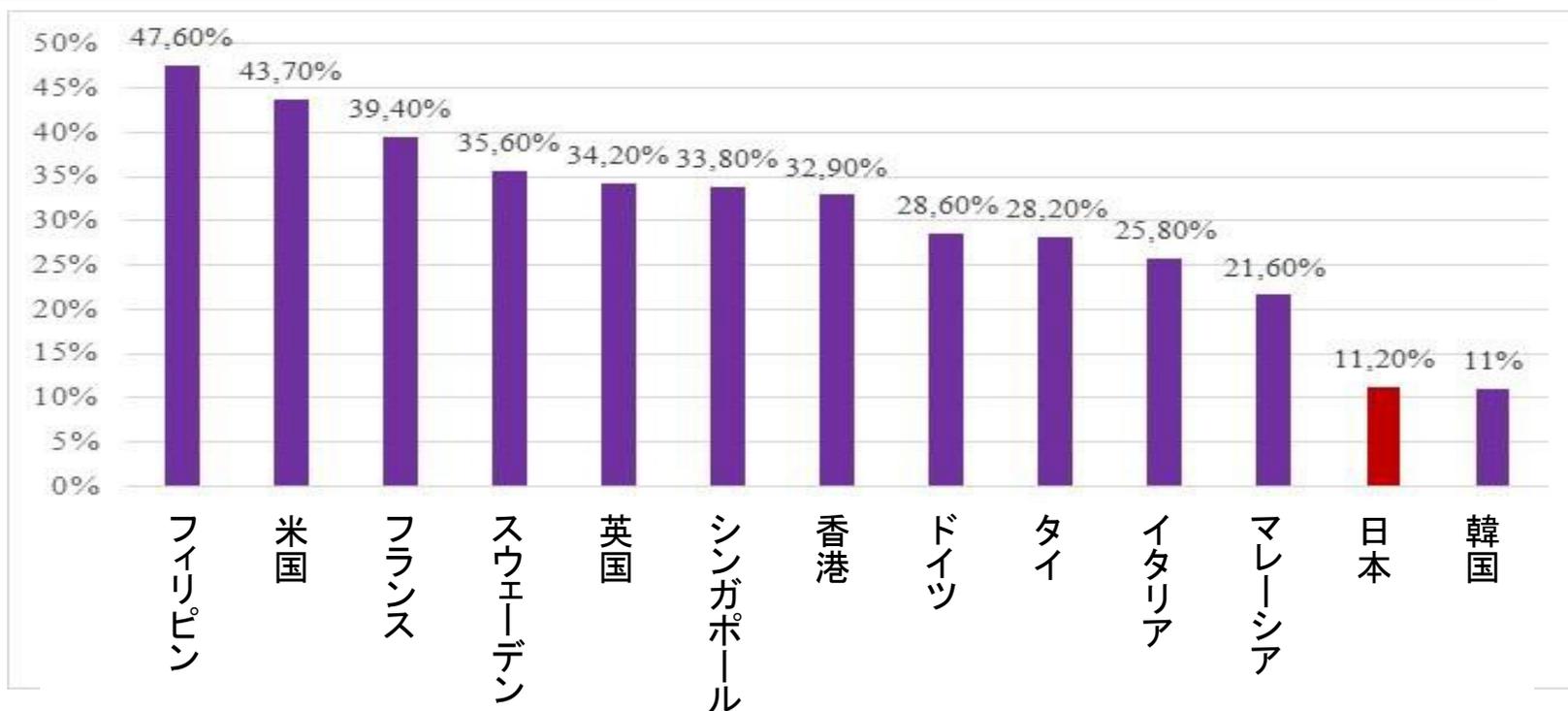
# 働き方改革－内容

- 時間外労働の上限の導入(労働基準法):  
原則、月45時間以内、かつ年360時間以内。
- 勤務間インターバル制度の普及促進  
(労働時間等設定改善法)
- 同一労働同一賃金  
(正規と非正規、男性と女性)

## 労働時間と労働形態に関する日本企業の取組み

- **未来工業株式会社**: 残業しない従業員は優良従業員とみなされる。会社は残業しなかったことにより節約された金額を昼食代の補助金として社員に返し、効率化と残業回避に努めている。
- 2015年、**ユニクロ**はフルタイム従業員1万人に対し、週休3日とする代わりにそれ以外の**週4日10時間**体制で勤務する選択肢の提供を開始した。このプランを受け入れる従業員は週末と休日に働かなければならない。これは、有能な従業員を維持しつつ、多くの労働者が切望しているワークライフバランスを実現する方法である。

# 図18: 2012年の女性管理職の比率 (資料出所: JILPTデータブック国際比較2013)



## 公的取組みに対する日本企業の回答: 女性の昇進

- ウーマノミクス:「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%に」
- これに関連して、資生堂では女性管理職比率を2016年までに30%と定めた。サントリーグループは2025年までに20%達成を目指した。
- より一般的に、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律が女性の活躍推進のための企業の行動計画の策定や体制の整備の仕方に影響を与えたことを示す証拠がある。

## 結論

- 日本企業は、(賃金抑制と正規・非正規労働者の差別化による)労働コストの圧縮と、労働生産性の向上を同時に取り組んできた。これまでのところ、前者には予想以上に成功したが、後者には失敗した。
- 安倍首相が打ち出した働き方改革は、この問題を解決するための前向きな試みである。
- 本日検討した日本企業の取り組みの中には、フランスにとってもインスピレーションの源となり得るものがある。
- また、日仏企業間の協力も促進すべきである。

## フランスと日本は相互に学び合うべき

- 失業を大幅かつ継続的に減らすにはどうしたらよいか？  
日本から得られる教訓
  1. アベノミクスのプラス効果
  2. 非生産部門(労賃)を維持すること
- 日本の労働生産性を高めるためにフランスから学ぶことができる。
  1. 労働条件の問題
  2. 特に労働時間と労働形態

ご清聴ありがとうございました

セバスチャン・ルシュバリエ

<https://sebastienlechevalier.wordpress.com/>

<http://ffj.ehess.fr/>

# 付録

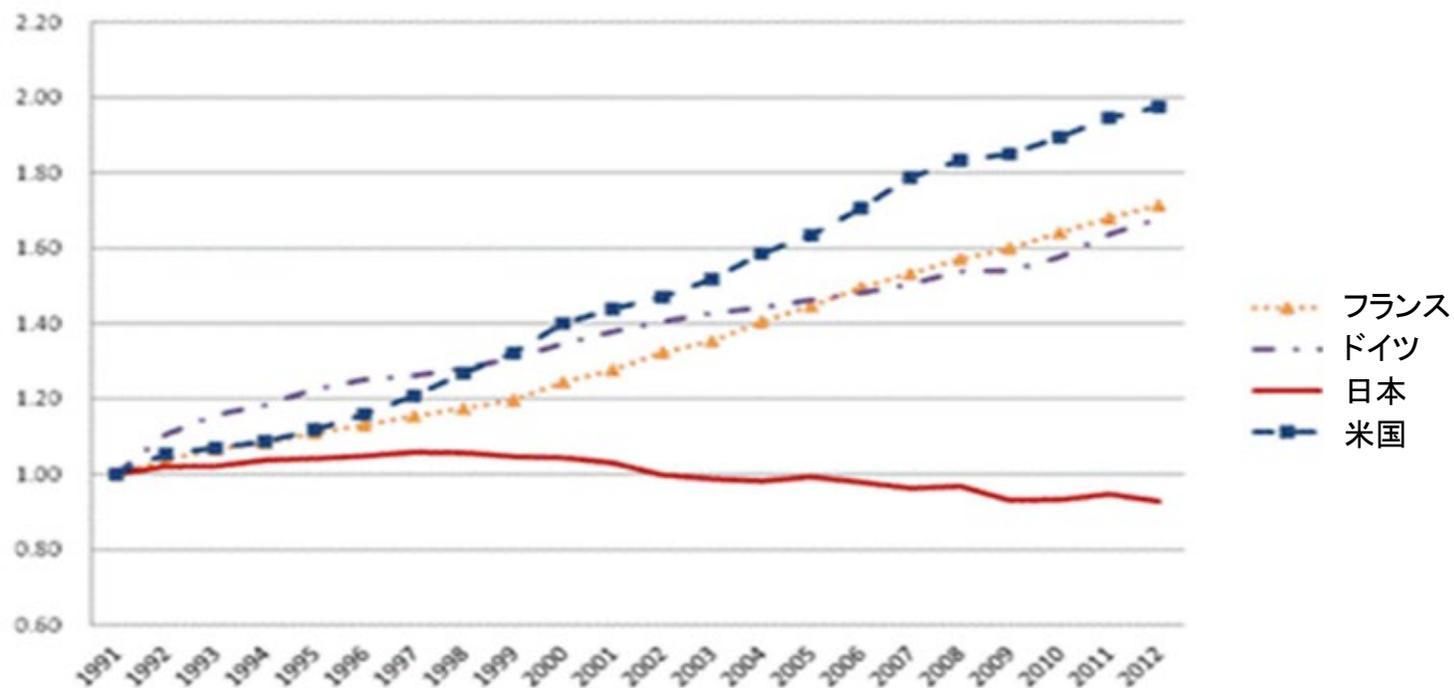
## 異なる概念、同じ現実

- 仕事の幸福
- 従業員のウェルビーイング
- 仕事満足度

## ウェルビーイングと進歩を測定するOCDEの枠組み： 3つの分野

- **物質的条件**：所得と財産、雇用と賃金、住環境
- **生活の質**：健康状態、ワークライフバランス、教育とスキルまたは主観的ウェルビーイング
- **持続可能性**：長期にわたってウェルビーイングの成果を維持するには、人的資本、社会関係資本、自然資本および経済資本を維持する必要がある。

## 図3: 特定のOECD諸国における年平均名目賃金



資料出所: OECD.Stat (協定世界時(グリニッジ標準時)2014年3月23日午前3時10分にOECD.Statから抽出したデータ).  
[http://stats.oecd.org/OECDStat\\_Metadata/ShowMetadata.ashx?Dataset-AV\\_AN\\_WAGE&ShowOnWeb=true&Land=en](http://stats.oecd.org/OECDStat_Metadata/ShowMetadata.ashx?Dataset-AV_AN_WAGE&ShowOnWeb=true&Land=en).