

ホワイトカラーの働き方と課題 — 2016年電機連合調査から見える日本の現状

同志社大学大学院 総合政策科学研究科教授 中田 喜文

1 はじめに

■問題意識

日本のホワイトカラーは、世界的に見て異常に長く働いている。この長時間労働を指摘した論文^{*}は同時に彼らの日本の労働生産性の低さも指摘している。そうすると、この労働時間の長さが、直接、あるいは間接的に日本のホワイトカラーの低い労働生産性の原因になっているのではないかと疑問がわく。なぜなら、長時間労働は、当然に心身の疲労を高めることで、アイデアの創出や作業の効率とその正確性にもマイナスの効果を持つと考えられるからである。さらに、中長期にも長時間労働は、マイナスの生産性効果を持つことが疑われる。なぜなら、心身の疲労の中長期の蓄積は、身体機能の異常や精神疾患をもたらし、その結果労働市場からの退出を生み出すことが

予想されるからである。また、ホワイトカラーは、労働者であると同時に社会的には、家族の一員としての責任を負っている。今日の高齢化の進んだ日本においては、家族のなかの就業者世代は男性、女性ともに介護責任が重く、その責任と労働市場での活動の両立は、期待される労働時間が長くなればなるほど、困難になることが予想される。その場合、介護責任を優先し、労働市場から退出するホワイトカラーも少なくはないだろう。また、本人の能力や希望とマッチしなくとも、介護との両立可能な仕事への転職が増えれば、供給される労働力の質的低下が発生することも懸念される。

以上の問題意識に基づき、本小稿は以下の点を検討する。

①日本のホワイトカラーの働き方の喫緊の課題である長時間労働がど

のような要因と関連しているのかを明らかにし、長時間労働が生まれるメカニズムを明らかにする。

②また、その明らかになったメカニズムを前提に、生産性向上と両立可能な労働時間短縮のための施策を提言する。

*中田(2018)参照

■先行研究

まず、本小稿の問題意識に関連して、どのような研究がなされ、何が語られているのか、近年の主だった研究を簡単に復習してみよう。

①ホワイトカラーの生産性について 日本のホワイトカラーの生産性について、その現状と規定要因を、現場データを収集し、実証的に検討した研究として、阿部(2014)、古川(2017)が、参考になる。ここでは、個

人に与えられる裁量の大きさや職場の開放性、さらには組織の柔軟性が生産性にプラス効果を持つことが示されている。また、職場のメンバー間の良好なコミュニケーションも生産性にプラス効果を持つと、結論づけられている。これらの結果は、職場の改善を考えるうえで、参考になるとともに、本小稿の分析でも考慮したい点である。

また、ホワイトカラー個人の意識が持つ生産性に対する効果分析も行っており、ここでは、能力発揮感や、自分が行っている仕事、組織や社会に貢献していると感じた場合、高い生産性が発揮されると述べられている。改めて、ホワイトカラーにとって、仕事の動機付けが生産性向上に有効な人的資源施策であることを確認できる。

② 労働時間と生産性及びワーク・ライフ・バランス(WLB)について

ホワイトカラーの労働時間が持つワーク・ライフ・バランスへの効果については、佐藤(2009)、武石(2010)、あるいは浅野・権丈(2011)が参考になる。彼らの第一の見解は、長時間労働がWLBを悪化させることである。直観と整合的な、きわめて妥当な確認である。しかし、その長時間労働のWLBへのマイナス効果も、個人に与えられる裁量を増やしたり、組織の意思決定やオペレーションの進め方に柔軟性を持たすことでもかなりな程度阻止できる可能性も示されている。しかし、残念ながら労働時間と生産性との関係については、明確な示唆は見いだせなかった。

これらの結論から、日本のホワイトカラーの長時間労働と低生産性の問題は、働く人個人の問題というより、如何に日本の組織をマネジメントするか、経営の問題であることが確認できる。以下の分析では、以上の先行研究で発見された知見を参考に、分析の視点や枠組みを設定する。

2016年

電機連合調査とは

本小稿では、2015年末から20

16年初頭にかけて電機連合「私たちの暮らしと働き方研究会」が実施した「暮らしと働き方調査」で収集したデータを用いて、ホワイトカラーの働き方、とりわけ長時間労働とその課題について分析を進めることとする。

① 日本のものづくり企業で働く、多様なホワイトカラーを含むデータである。

② 労働時間の長さ、職場の環境、介護責任の実現性、心身の健康等、多様な働き方と個人を取り巻く職場と家庭の関係情報を含むデータである。

この2点を指摘できる。データの詳細とその研究会が行った分析結果は、その報告書『私たちの暮らしと働き方研究会報告』が、2016年12月に電機連合から出版されているので、参照可能である。

3 働き方分析の視点 (分析フレームワーク)

では、前述のデータを用いて、我々の課題に対してどのような分析を、どのように進めればいいのか。以下に、我々の問題意識、および先行研究での発見も踏まえ、本小稿の分析視点を列記する。

① ホワイトカラー個々人の視点のみ

ならず、企業という組織とマネジメントの視点から分析する。

② 具体的には、労働時間の長さを、職種、性、年齢等の個人の特性のみならず、生産性、ワーク・ライフ・バランスに対する満足度、および介護責任等の多様な側面から評価する。

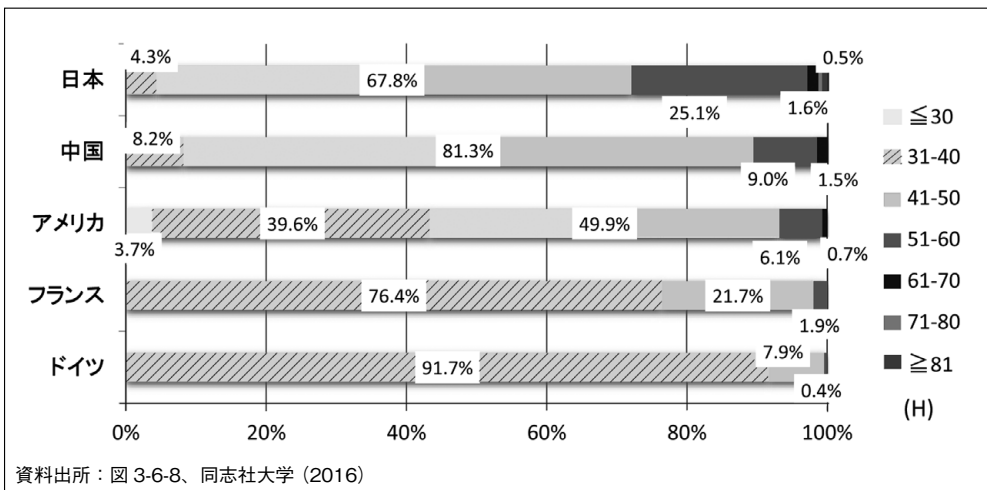
③ そして、労働時間がこれら多様な要因と複雑に連動する点に配慮しながら、その効果を多面的に分析する。

4 電機連合データで捉えた日本のホワイトカラーの働き方とその課題

① 労働時間の実態

日本のホワイトカラーの働き方の特徴として最も多く語られる、労働時間の長さについて、先ず確認しておこう。日本のホワイトカラーは、他国と比べ本当に際立って長時間の労働を行っているのだろうか。本小稿の冒頭では、中田(2018)を引用したが、より包括的な報告書である同志社大学(2016)から前述発言の根拠となる比較図表を引用して確認しよう。(図表1)

図表1 ソフトウェア技術者の週実労働時間別の分布割合の5か国比較 (2016年)



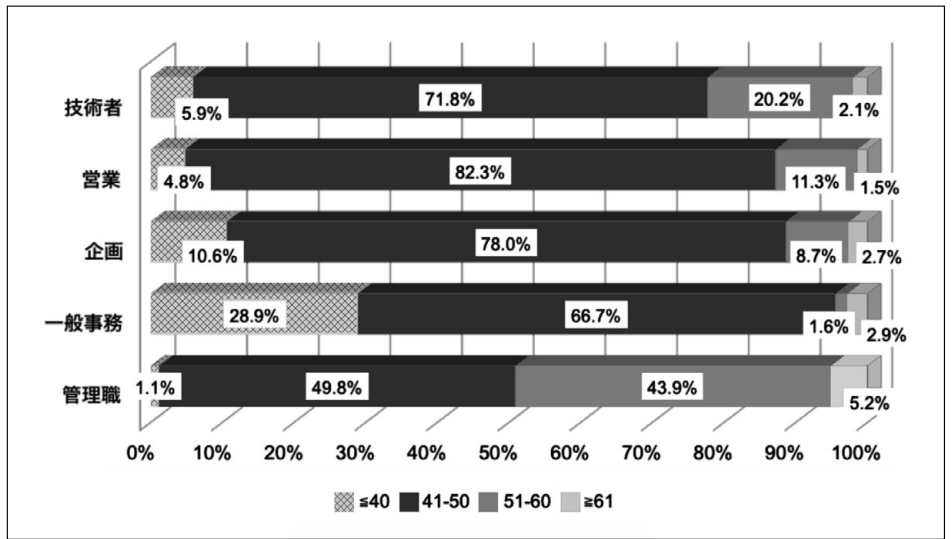
ここで比較されたのはソフトウェア技術者である。ソフトウェア技術者には、今日的にはホワイトカラーの代表職種と言える。この比較図から、彼らの中で日常的に残業を行わない週労働時間が40時間以下の無残業層は、日本ではわずか4.3%であるのに対し、他の4

カ国、とりわけ欧州のフランス、ドイツにおいては、76.4%、91.7%と無残業層が圧倒的多数であることと対照的な状況にあることが確認できる。前述の報告書で用いた日本のデータでは、ソフトウェア技術者が調査対象の技術者の中で最大多数を占めることが確認されている。このことから、図表1に示された日本のソフトウェア技術者の国際的に際立った長時間労働は、日本の技術者の労働時間の実態を表すものと言えるだろう。

■ ホワイトカラー職種別の違い

では、以下ではホワイトカラーを4職種に大別し、労働時間の状況について、それら4職種の類似性と相違点をみてみよう。図表2は、図表1と同様、週労働時間の分布を職種別に示したものである。上から順に技術、営業、企画、一般事務と専門性の高さ順に並べたが、週労働時間が50時間を超える長時間労働者の割合と専門性の高さに正の相関がみられる。つまり、専門性の高い職種ほど、長時間労働者の割合が高くなっている。つまり、ホワイトカラーの中では、専門性の深化につれて長時間労働の加速化が観察できる。しかし、ホワイトカラー4職種の共通点も存在する。どの職種においても無残業者の割合は、最も高い一般事

図表2 職種別週労働時間の分布 (%)



務職でも3割未満であり、4職種すべてで無残業者が少数者である。さらに前掲の図表1の結果を加味すれば、この無残業者の少なさは、日本のホワイトカラーの国際的特徴であることもわかる。また、ホワイトカラーではあるが、もっぱら管理業務に携わる管理職は、最も長時間労働者の割合が高い技

術者と比べても、その割合は、技術者の2倍以上と抜kindで高い。管理職も含めて広義ホワイトカラーと定義するならば、上記日本のホワイトカラーの特徴は広い意味でのホワイトカラーにおいて、さらに強く表れている。

■ 男女の類似性と異質性

では次にこのようなホワイトカラー職種の週労働時間分布の違いは、男女共通にみられるパターンなのだろうか？それとも家事負担が重い女性

の中で男性と比べると労働時間は短くなっているのだろうか。そこで図表3のAには男性、Bには女性について、職種別の労働時間分布の状況を示した。まず確認できることは、図表2に見られた専門性の高さに沿った職種間の長時間労働パターンが、男女に分けても、それぞれにおいて観察できるこ

とである。つまり、男性、女性ともにホワイトカラーの専門性が高まるにつれ、労働時間の長時間化が発生している。しかし、明確な男女間の差異も指摘できる。同一職種の中では、女性の労働時間が男性と比べ短いことである。先ず女性は、無残業者の割合がどの職種においても男性より高い。また、週50時間を超える長時間労働の割合が、どの職種においても男性より少ない。ゆえに、日本のホワイトカラー職種においては、女性は男性より相対的には労働時間が短いと言える。

■ ホワイトカラーにおける年齢と労働時間の関係

では次に年齢と労働時間の関係を見てみよう。人口構成の高齢化は、当然に労働力人口の中核を占める日本のホワイトカラーにも起こっている。ホワイトカラーにおいても、高齢化に伴い、心身機能が低下するならば、彼らが供給する労働の質が低下するだけでなく、労働供給量の減少も疑われる。つまり、高齢化に伴う労働時間の短縮である。そこで、この高齢に伴う労働時間の短縮化がホワイトカラー職種において確認できるのか、年齢グループ間で月間の平均時間外労働時間を比較することで検証を試みた(図表4)。統計分析の結果、対象とする4職種の中では、

技術、営業職において、年齢とともに労働時間の減少が確認された。しかし、企画職と一般事務職においては、高齢化による労働時間の短縮化傾向は確認できなかった。また、高齢化に伴う労働時間短縮化傾向が確認された職種の中でも、技術職の減少傾向は単調ではなく、減少する場合においても、

減少量は、水準との比較で見ればそれほど大きいものではなかった。例えば技術者の場合、低下は30歳代から40歳代へかけて発生するが、その減少幅は月あたり約4時間、月間総労働時間に対する割合で見ると減少幅は3%未満である。今後予想される日本のホワイ

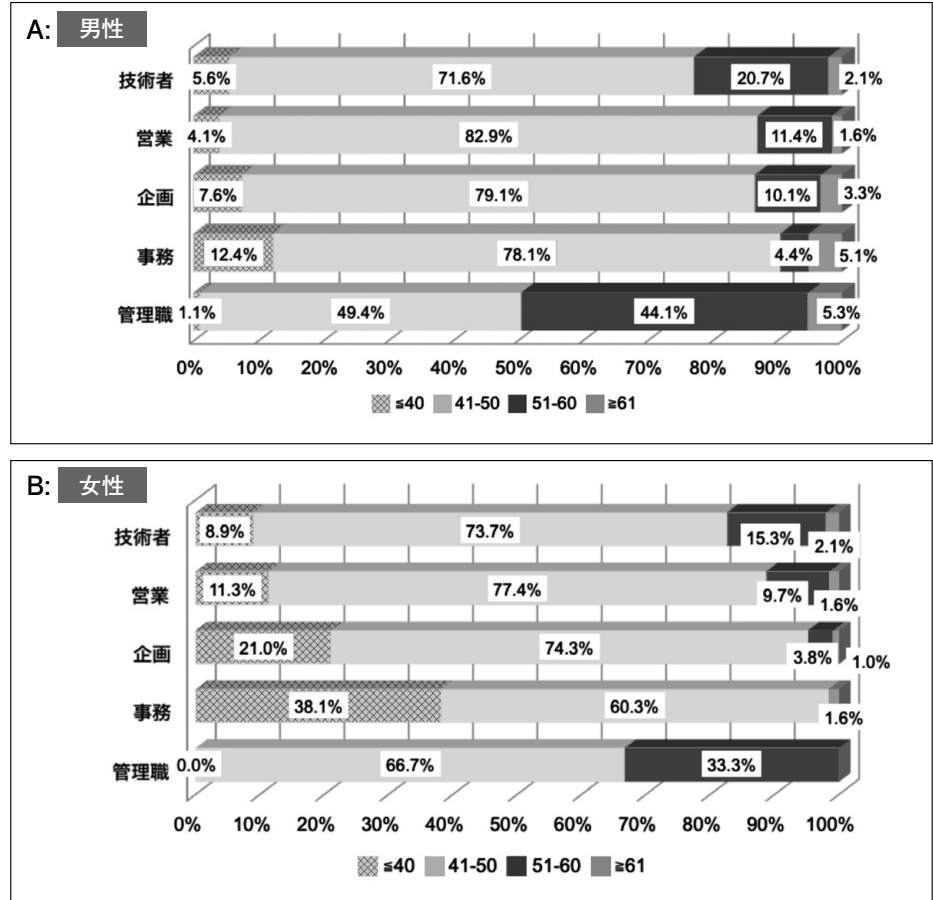
トカラー労働力の高齢化は、月間労働時間の減少を通してマクロ労働供給量減少へ与えるインパクトは限定的だろう。

■ 介護対象者の有無の効果

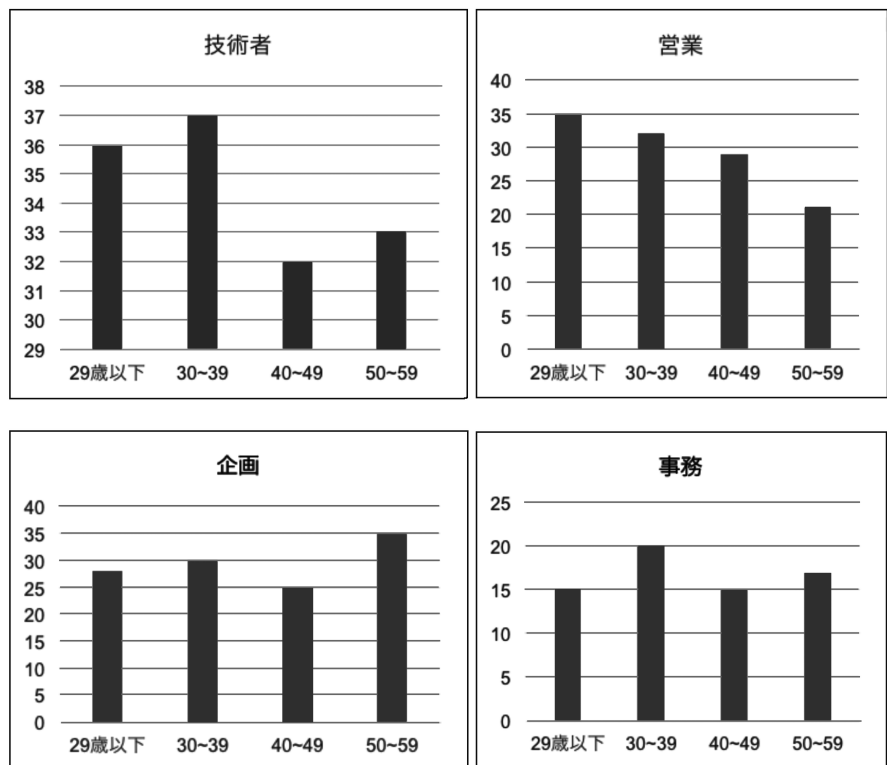
前述の人口、そして労働力の高齢化の結果、介護義務は、多様なホワイトカラーに広がっている。そこで、その労働時間の減少を通してマクロ労働供給量減少へ与えるインパクトは限定的だろう。

労働時間に対するインパクトを次に見てみよう。介護負担が発生した場合、その負担増に見合うだけの労働時間の短縮ができていくのだろうか。また、そのような介護と労働時間のトレードオフ関係は、同じ職種でも男女で異なるのであろうか。伝統的性別役割分業が根強く残る日本の現状を反映し、この

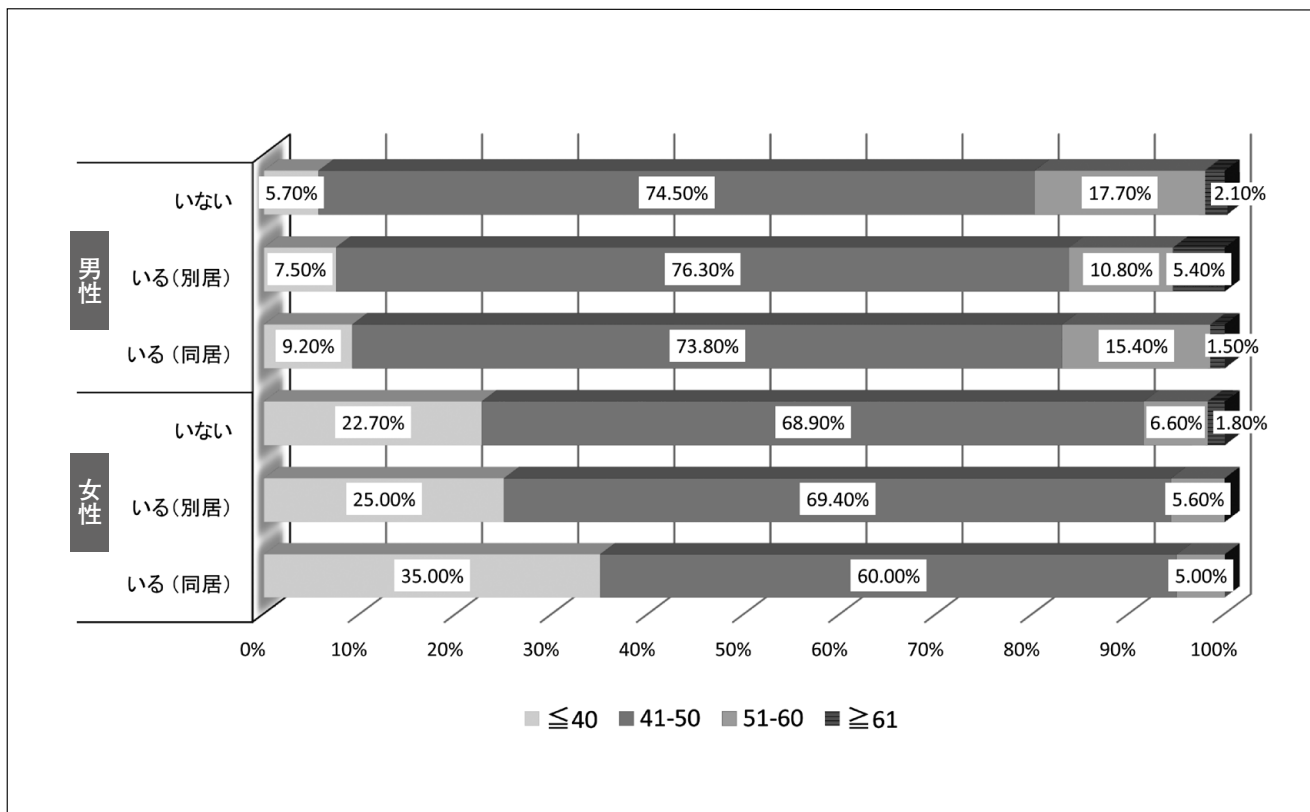
図表3 職種別週労働時間の分布 (%)



図表4 年齢と月間時間外労働時間の関係



図表5 介護負担（介護対象者の有無）と週労働時間の関係：男女別



労働と介護のトレードオフは、女性のみにもみられるのであろうか。そこで、これらの関係性の有無をデータで確認した。結果は、図表5に示した。

まず男性においては、介護責任の発生は、時間外労働時間を若干短くする効果を持つようだ。週労働時間が、所定内40時間層の割合が、同居介護、別居介護、介護者なしの順で高まり、逆に週労働時間が51時間以上の長労働時間層の割合が、介護者無しよりも、別居あるいは同居介護者がいる場合で低くなっている。

他方女性の場合、介護責任が重くなると、男性と比べ労働時間が短縮される程度が、拡大している。より強い介護責任と労働時間のトレードオフ関係の存在である。それでも、同居、別居の違いにかかわらず、介護者がいる場合でも同居介護で3人に2人、別居介護では4人中3人は、残業を同時にこなしている。日本のホワイトカラーにおいては、女性の場合でも男女同様、介護は通常勤務の後、追加的に負荷される形で負担されていることがわかる。

■ 仕事裁量の効果

先行研究では、仕事の仕方や時間配分に関する裁量の付与や増大が、ワーク・ライフ・バランスの満足度に対してプラス効果を持つことが確認された

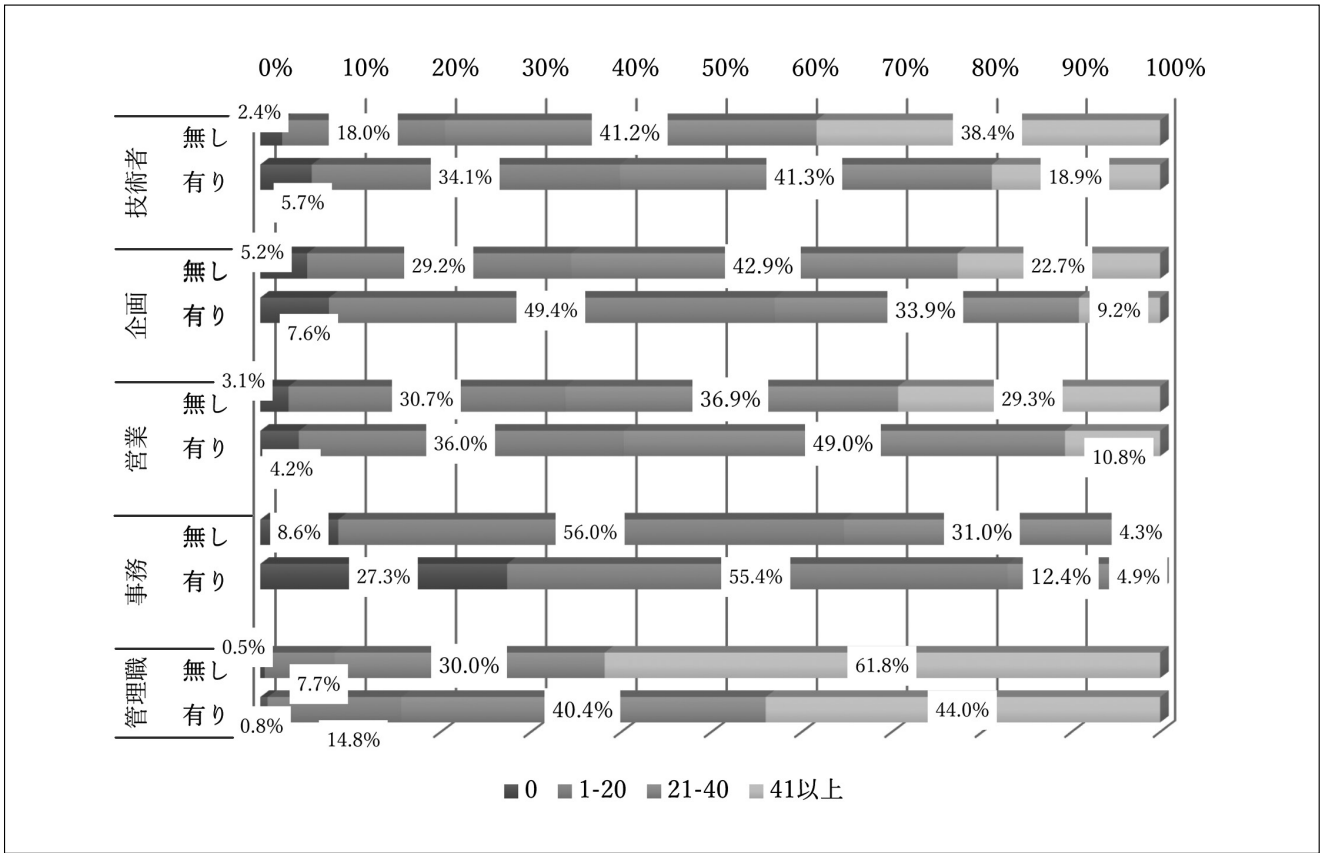
が、働き方、とりわけ長時間労働に対しても、同様な効果をもっているのだろうか。電機連合調査では、仕事について「自分のペースで働くことができ」かを尋ねている。そこで「当てはまる」「やや当てはまる」と回答したものを裁量有り、その他を無しと2分割し、仕事裁量の有無別に時間外労働時間の状況を図表6に示した。

図表のどの職種を見ても、裁量無しと比べると裁量有りのケースで、月間時間外労働時間の短縮が確認できる。例えば時間外労働がゼロ、つまり残業をせず、所定内時間で仕事を終えている割合は、すべてのホワイトカラー職種で裁量を与えられている場合の方が大きい。特に一般事務では、9%から27%へと3倍の増加である。同時に月間時間外労働が40時間、つまり1日平均2時間以上の時間外労働を行う割合が、すべての職種で裁量有りでは顕著に減少している。技術者と企画職では半減、営業に至っては、3分の1まで減少している。ホワイトカラー職の長時間労働に対する有効な対策として、仕事裁量の付与・増大は効果を持つようだ。

② 仕事裁量とWLB及び生産性

ここまでは、様々な形で日本のホワイトカラーの働き方の現状と課題をも

図表6 仕事裁量の有無と月間時間外労働時間分布の関係



つばら労働時間の視点から検討してきた。ここまでの暫定的な結論は、日本のホワイトカラーは、職種、性、年齢、そして介護負担の有無にかかわらず、所定労働時間を超える時間外労働に恒常的に従事していること、そして、専門性が深化すること、男性であることが、長時間労働を増長する傾向にあること、さらには介護責任の軽重も所定外労働時間の削減には効果が乏しいことが示唆された。

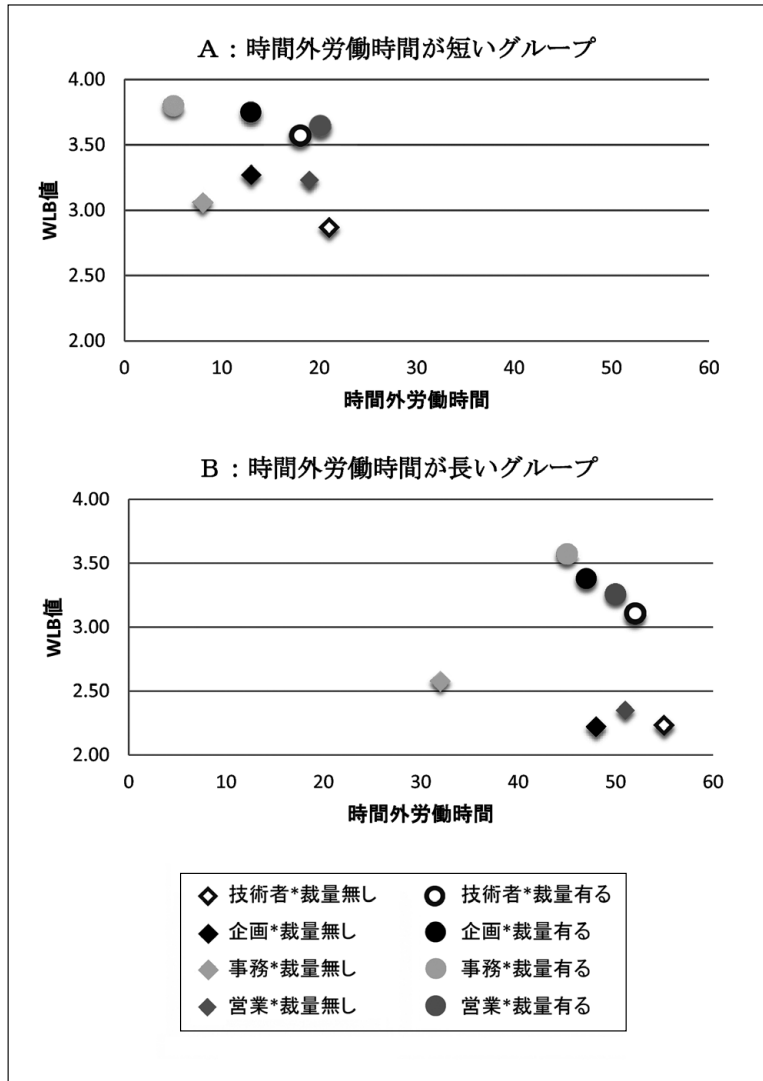
そのような中で、ホワイトカラーへの仕事裁量の付与、あるいは裁量の増大が、労働時間の短縮に効果を持つ可能性も同時に示唆された。そこで、この最終節では、この仕事裁量効果をより深く検討する。まず、先行研究で確認された仕事裁量の増大が、ワーク・ライフ・バランス(WLB)を改善する効果が、ホワイトカラーについても存在するかを、仕事裁量度と時間外労働時間の両者の効果を同時に考慮しながら、WLB満足度を比較することで検証する。単純な仕事裁量度とWLB満足度の比較では、仕事裁量が労働時間を短くすることで高まるWLB満足度の改善の効果も含まれるからである。

図表7のAは、ホワイトカラー4職種の中でも時間外労働の短いグループ、Bには逆に時間外労働の長いグループについて、仕事裁量の有無によっ

て、ワーク・ライフ・バランスの満足度がどのように異なるかを示した。図中では、○印が仕事裁量の有る人、◇印が仕事裁量の無い人を表す。また、各色は職種を表す。A図、B図ともに、裁量が低いグループに所属する4つの◇と比べ、より大きな裁量を持つグループを表す4つの○は、WLBの水準がより高く、図の上方に位置していることがわかる。労働時間を大きく変えずとも、仕事裁量だけを大きくすることでワーク・ライフ・バランスが改善されていることがわかる。また、同じ○印、あるいは◇印をA、B図の間で比較すると、時間外労働の長いグループを表すB図とくらべ、時間外労働の短いグループを表すA図では、より上方に位置することも確認できる。労働時間を短くすることでワーク・ライフ・バランス満足度が高まることを示している。しかし、この労働時間の短縮の持つ、ワーク・ライフ・バランス満足度の上昇効果よりも、仕事裁量の付与に伴うWLB改善量が大きい。ワーク・ライフ・バランスを改善するうえで、労働時間の短縮と同時に、仕事裁量の付与が大きなポテンシャルを持つことをこの図は示している。

では、時間外労働時間の短縮と仕事裁量の付与・増大というこれら二つの施策は、企業にとって実施すること

図表7 仕事裁量の付与によるワーク・ライフ・バランス満足度の変化



が合理性を持つ施策なのだろうか。その判断をするうえでポイントとなるのは、これら施策の生産性に対する効果である。冒頭の先行研究の紹介でも述べた通り、ホワイトカラーの生産性の計測は難しい。しかし、今回の電機連合調査では、個人と職場の多様な情報が網羅されていることから、因子分析手法を用いることで、生産性を推計し、その推計された生産性データを用いることで、労働時間と仕事裁量の持つホ

ホワイトカラー生産性に対する効果を評価することが可能となった。その結果を示したのが図表8である。この表は、4つのホワイトカラー職種である、技術者、企画職、営業職、そして一般事務職について、それぞれの職種の生産性に対してどのような要因がプラス効果を持つか、それともマイナス効果を持つのかを、重回帰分析を用いて、推計した結果を示した。ある要因が対応するホワイトカラー職種

において、彼らの生産性と正の相関が確認できた場合は+、逆に負の相関が確認された場合は-、そして統計的には相関性が確認できない場合は、プラスととした。では、最初に長時間労働の効果を見てみよう。この図表によると、月当たり所定外労働時間数が、企画職と営業職で、マイナス(一)の符号を持つことがわかる。つまり、所定外労働時間が長い人ほど、生産性は低く、逆に、残業時間が短い労働者は、

生産性が高くなる傾向が確認された。また、企画職と営業職については、裁量と所定外労働時間の交差項がプラスの値を示すことから、仕事裁量が多い場合、所定外労働時間の長さとの関係が負の相関関係が緩和されることがわかる。技術者と一般事務職については、所定外労働時間の長さとの関係が正の相関関係が緩和されることがわかる。技術者と一般事務職については、所定外労働時間の長さとの関係が正の相関関係が緩和されることがわかる。技術者と一般事務職については、所定外労働時間の長さとの関係が正の相関関係が緩和されることがわかる。

図表7の結果に加え、これら図表8の生産性の推計結果から、労働時間の短縮、および仕事裁量の付与という2つの職場における施策は、ワーク・ライフ・バランスにも、ホワイトカラー生産性にも、ともにプラス(+)効果を持つ可能性が確認できた。つまり、企業にとって、労働時間を短縮し、仕事裁量を高めるために発生する様々なコストも、それら2つの施策がもたらすプラスの生産性効果によって、相殺できる可能性があることを図表8は示している。

5. まとめ

本小稿では、日本のホワイトカラーの働き方の特徴である長時間労働の実態とその課題を確認し、有効な対策を検討した。日本のホワイトカラーは明らかに働きすぎである。そして、その労働時間の長さが、本人の仕事と生活のバランスについての満足度を低下させるのみならず、専

図表8 生産性に対して影響を与える要因とその効果の符号
(4つのホワイトカラー職種について)

影響要因	影響変数	技術者	企画職	営業職	一般事務
個人属性	女性	-			-
	年齢				
	年齢の2乗 勤続年数			+	
教育	教育				-
職務能力	職務能力の今後の自信	+	+	+	+
	職務能力通用性：職場	+	+	+	+
	職務能力通用性：社内	+			
	職務能力通用性：社外	+			
職務	職務とのマッチング	+	+	+	+
	リーダー職	+	+	+	+
職場風土・文化	オープンで進取の職場	+	+	+	+
仕事管理	良い仕事管理			+	+
人的資源管理	能力開発	+			+
	良好な評価処遇	+	+	+	+
労働時間	月所定外労働時間数		-	-	
仕事裁量	裁量*所定外労働時間	+	+	+	

表頭が影響要因と記された最初の列は、生産性に影響を与える要因を大きくした名称である。2列目の影響変数は、より具体的な影響要因の名称である。3列目以降は、それら要因が、生産性に対してどのような効果を持つのかを、回帰分析によって推計した結果である。

回帰分析によって推計された、それぞれの影響変数の回帰係数の中で、統計的に有意な符号を持つ要因について、+（プラス）、あるいは-（マイナス）で表した。

門性の高いホワイトカラー業務においては、労働時間が長いほど、彼らの生産性が低いという傾向が存在することが確認された。この日本におけるホワイトカラー職場の現実を転換するには、彼らの所定外労働時間を削減し、仕事裁量を付与、あるいは増大させる施策を確実に実行すべきである。しかし、同時に生産性が低いがゆえに長時間労働に従事しているホワイトカラーに対する対策も必要だ。より彼らにふさわしい職務への転換と適切な仕事量の配分により、彼らから過大な職務ストレスを解放し、ワーク・ライフ・バランスを改善することで、彼らの職務満足も高まり、それが組織にも大きなリターンをもたらされることを忘れてはならない。

参考文献
浅野博勝、権丈英子(2011)「労働時間と満足度—日英独の比較研究—」RIETI Discussion Paper Series 11-J-037, pp.1-34.
阿部正浩(2014)「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方—中部産政研 佐藤厚(2009)「やりがいのある仕事とワーク・ライフ・バランスとの両立条件—」連合総合生活開発研究所「広がるワーク・ライフ・バランス」第2章
武石恵美子(2010)「ワーク・ライフ・バランス実現への課題：国際比較調査から示唆」RIETI Policy Discussion Paper Series 10-P-004, pp.1-36.

古川靖洋(2017)「高い生産性を達成するホワイトカラーの規定要因：再考」「商学研究」Vol.64, No.2, pp.201-203.
同志社大学(2016)「日本のソフトウェア技術者の生産性及び処遇の向上効果研究—アジア、欧米諸国との国際比較分析のフレームワークを用いて—」に関する成果報告書「独立行政法人情報処理推進機構 中田喜文(2018)「日本のソフトウェア産業と技術者の現状を国際的に評価する—ソフトウェア技術者の5カ国調査結果の分析—」SEC Journal, Vol.13, No.4, Mar, pp.58-61.



中田 喜文 なかた・よしふみ

1979年大阪大学経済学部経済学科卒業。1986年カリフォルニア大学パークレー校博士課程修了、経済学博士。同志社大学文学部教授、カナダ・ビクトリア大学客員研究員、同志社大学大学院総合政策科学研究科助教授を経て、1989年から現職。2006年から金属労協労働リーダーシップコース運営委員としてセミナーを担当。主な著書には、「リストラと転職のメカニズム」(2002年、東洋経済新報社)、「高付加価値エンジニアが育つ：技術者の能力開発とキャリア形成」(2009年、日本評論社)、「Have Japanese Firms Changed?: The Lost Decade」(2011年、Palgrave Macmillan) 他