

## ドイツ企業と日本企業

### <第4回> 労働環境



JOI シニアフェロー 藤田 研一  
(K-BRIC 代表、前シーメンス株式会社代表取締役社長兼 CEO)

今まで各回ドイツ企業の経営環境やドイツの産業構造について書いてきましたが、ここではもう少し身近な労働環境や労働意識について考えてみたいと思います。13年在ドイツと15年ドイツ系企業勤務という背景からの個人的な観察が中心となるので、一部主観が入るかもしれませんが、外れてはいないと思うので、ひとつの意見として読んでいただければ幸いです。

#### 1. ドイツ企業のオフィス

私がドイツ企業の本社に勤めていた時の経験ですが、自社でも訪問する他社のオフィスでも大体、長い廊下があって、その横に個室が続く構造でした。そして大体マネージャー以上になると個室を持ち、平社員でも10名以下の個室中心だったと記憶しています。エンジニアやプロジェクトマネージャーの部屋はもう少し大きかったようですが、当時は出張も多く彼らはあまりオフィスにいなかったのも、とても静かなものでした。日本企業で何十名もが島になって並んでいる廊下もないような大部屋と比べると大きく違います。そこで業務をした感想としては、静かで皆黙々と自分の業務をこなす、とても仕事に集中しやすい環境でした。もちろん会議や打合せもありますが、それは会議室やちょっとしたミーティングコーナーで行うので、「自分の仕事に集中する場所」と「議論や調整をする場所」が明確に分かれていたと思います。また各人がジョブディスクリプション(業務記述書)に基づいて、責任をもって業務を行なっているので、その人個人の生産性があがれば、全体での仕事の効率もあがります。個人的には、昼休みやキッチンで同僚と雑談する以外は、完全に仕事に集中できる環境だったのでとてもよかったです。またかなりの人間が車通勤だったので、仕事後の赤提灯(さしずめドイツではビアホールでしょうか)もなく、そもそもアフターファイブの飲み会の習慣がないので、早く家に帰りたいから必死に仕事に集中することも含めて、極めて高い生産性を限られた時間で実現していたと思います。組合との協定で夜7時半以

降の業務が禁じられており、遅く出社してもその時間には帰宅させられていました。日本の労働基準法にあたる労働時間法での1日の労働時間は8時間ですが、それに関係なくとも同僚は皆早く帰宅していました。大企業ゆえの労働条件の良さは多少あったとは思いますが、他の企業の話聞いても大体このような感じでした。1～2名でのミーティングは結構ありましたが、日本のような何人も集める会議は頻繁ではありませんでした。必要な情報の共有はメールと電話中心で済まし、2010年ごろからは、かなりの会議やミーティングがウェブ形式にとって代われ、会議ソフトも3回入れ替わりました。また同じ頃にフリーアドレス型のオフィスを一部導入していましたが、個人のスペースも広く、簡単な打合せ用のテーブルも潤沢に用意されていて、とても快適でした。

総じて言えば、オフィスでの労働環境と実態はとても効率よく、労働生産性を高くするひとつの要因であったと思います。また私生活を優先するので、顧客との会食を除けば、仕事かプライベートか分からないような飲み会もありませんでした。

## 2. オフィスワーカーの業務効率・生産性

前項で少し書きましたが、ドイツ人従業員は私生活を大切にします。プライベートの時間確保のために、仕事に集中するときは徹底的にします。加えて非常に重要なことなのですが、仕事を「効率よく」行おうとします。同僚と雑談をしないわけではないですが、それは休憩時間で十分。業務中は黙々とパソコンに向い、自分の業務やメールの処理を行なっています。またこれは私見ですが、1人当たりの業務量が日本より多い気がします。ジョブディスクリプションに書いてある業務はその人の担当なので、なんとしても処理しなくてはなりません。そのため、無駄な作業は徹底的に省き、本業に集中します。ダラダラと遅くまで会社に残れないので（そして残る気もないので）、時間内に「今日の仕事」を終わらせるのが命題となるわけです。そのために、会社ではものすごく集中して仕事をするというイメージがあります。打合せも数人での短いミーティングが中心で、これは頻繁に「ちょっといい？」と効率重視で行われます。オフィスにも数人が座れるコーナーが随所にあります。また、廊下やオフィスでの立ち話で仕事の進捗確認や方向の決定を行っている光景も結構見ます。会議室を使うよう大人数のミーティング（いわゆる日本の会議）を実施した場合でも、明確なテーマがあり、議論をして時間内に必ず結論を出すという意識が高いです。「情報共有」などという名目でダラダラ会議をしたりはしません。情報共有目的のセッションもないわけではありませんが、それは全く別物。テーマに対して参加者がワイワイと自分の意見や分析を述べて、一回りして情報と考え方を共有したら終わりです。また意思決定に関しては、決定権限を持っている人が出席していれば全員参加でなくても会議は開かれます。参加できなかった人は後で議事録を読んで情報のキャッチアップをします。「会議を開くこと、会議に人を集めること」が目的になっている会議を行なっている日本企業は見習うべきでしょうし、「決めるためのミーティング・会議」をもっと意識した方がいいでしょう。余談ですが、私の社長時代のルールに「ミーティングは30分」「ブレストでも1時間」と言うものが

あったのですが、これも社内では当たり前のように受け入れられました。同僚の役員や部門長との打合せも 30 分で、会議室を使う大掛かりな社内会議は月に 1～2 度あるくらいでしたから、かなり効率は良かったと思います。また業務が多かったので、「そうやらないと回らない」と言う切羽詰まった事情もありました。

少々余談になりますが、ドイツ系企業だけでなく、今をときめく GAFA のような米系企業に勤務している人たちと話していても、一様に「個人の仕事量が半端じゃない」と言います。日本の外資系企業全般に共通する話題だと思うのですが、ここにも「日本人ゆえに逃げられない文化的制約」が災いしている気がします。確かにもともの業務も多く、相当頑張らなければこなせない側面は否定できないのですが、本社の基準からすれば標準的な人員配置数。ではなぜそれでも仕事が回り難いかと言えば、取引先、社内の同僚、上司、あるいは本人自身に潜む日本的感覚が理由だと考えています。一言で言えば「日本で何かをすることは手間がかかる」となります。たとえば顧客対応ですが、本国ではメール 1 通で済むものが、日本では、メールをして電話、その後先方から質問がきてそのフォロー、といった「手間」がかかるプロセスを踏むケースがあります。また業務のプロセスも、前述の「やらなくてもいい」仕事を、周りの都合でせざるを得ない環境で働いている可能性があります。

### 3. 勤務における多様性

次に話は変わって「働かない」「働かない努力をする」話をしたいと思います。

別項でも少し触れましたが、「在宅勤務」の話です。この本を書いている段階では、コロナウイルスは依然猛威を奮っており、感染者数も世界で 2 億人を超え、死者も 400 万人を超える最悪の状況です。ただ、このパンデミック（感染症の世界的大流行）、誤解を恐れずに前向きに捉えれば、「働き方」を変えろという大きな変化を我々にもたらしつつあります。

まずは在宅勤務。私の前の職場ではコロナの 2 年前から在宅勤務を、働き方の多様性の一環として、導入していました。ラップトップとスマホは完全会社支給、上長との業務調整をすれば自己申告で無制限で在宅勤務にしてよいという結構画期的な制度だったと思います。ところが従業員の賛成 90% 以上にも関わらず、実施率は 10% 程度でした。「なぜ在宅勤務をやらないか？」と聞いてみると、いわく「顧客から電話があったら悪いから」「上長とのコミュニケーションが悪くなるから」「同僚に悪いから」、挙げ句の果てには「自主的には取りにくいので、会社で強要して欲しい」という迷回答まで出てきました。そもそも、従業員が仕事場の選択肢を自らの選択で広げられるようにと導入した制度。会社が強要しているのは、本末転倒です。ところがこの状況を一転させたのが 2020 年のコロナウイルス。政府の非常事態宣言前より事業継続プラン（BCP）とセットで出勤制限を行い、宣言後は全社完全在宅勤務。その後いったん非常事態宣言が解除になったので、50% 以下の部門別出勤率管理に移行させました。ところが「出勤率管理はするけど、出勤してもいいですよ」と会社が通達したにも関わらず、出勤率はその後も 10% 程度。皆慣れたテレワークツールを最大限活用していました。もともと会社が「自主判断で無制限」と謳っていたわけですし、ましてや

業績が前年比でプラスになっていたものですから、文句のつけ所はありません。家族の環境を考えて、より郊外に引っ越した社員も出てきました。では、あれほど導入当初は実施率が低かった在宅勤務がなぜ完全に定着したのか。当時の従業員の気持ちを代弁すると、「なんだ。やったらできるじゃん」というのが率直なところでしょう。人間、できないと思っても、強制的にやらされて、やってみれば案外できることはあるものです。もちろん一部の社員では、お子さんが小さくて家にいる、家が狭くて落ち着いて仕事に集中できない、顧客開拓がやりにくいなどの課題は発生していますが、それらはサテライトオフィスの導入をすれば完全テレワークでも実施可能です。またほかの施策としては、オフィスは縮小しコスト削減、リモートワークに対応するデバイスやソフトを充実、通勤手当と在宅勤務手当のトレードオフ、従業員のコミュニケーションが中心となるオフィスの役割の変化に伴い、フリーアドレス化とミーティングスペースの拡大など、労働環境の大幅な変化を実現することが可能です。「出社が価値」からの脱却が働き方の多様性を実現する意味での第一歩となるでしょう。

さて、日本でも徐々に拡大すると期待される勤務の多様性ですが、ドイツではもともと、顧客や打ち合わせなどの直行直帰、在宅勤務などがコロナ関係なしに標準的に行われていましたし、社会通念的にも自宅事務所や一部のコストを年末の所得申告時の経費で処理できるようになっています。それに加えて、残業も休暇での補填が標準で「生活給」稼ぎにはなりません。そして、これに目標管理型の人事考課が加われば、「時間の長さで仕事を測る」感覚は皆無となり、「結果が勝負」の働き方となります。また以前、欧米の「80点主義」を書きましたが、たとえば1日往復2時間の通勤時間を省略すれば、8時間の勤務時間と合わせた全体時間を20%削減でき、正に80%で業務をこなすことができます。これを週に2回するだけでも月に16時間、2日の余裕が生まれます。出社を週1日にすれば、何と4日の余裕が生まれます。通勤時間は統計上の「勤務時間」ではありませんが、自分と家族のワークライフバランスを考えるうえでは、とても重要な「効率化」項目だと思います。休暇や家族との時間が大切なドイツでは、こういった生活スタイルが標準化しています。日本の都市部、特に関東圏での仕事に関しては、さまざまな制約があると承知はしていますが、それでも効率を考えて「思い切ってやってみる」ことが経営者、組合、従業員で必要だと思います。

「今までの枠組みから抜け出して、新しい働き方にトライする」。なかなか進まない日本の働き方改革もこの発想からスタートしてはどうでしょうか。

次に、社内業務のデジタル化などもコロナで大きく影響を受けた部分だと思います。出社できない、現場に行けない。その結果、普及する手段はデジタル化とリモート化です。この部分はドイツ企業でもまだ試行錯誤をしているところがありますが、大手企業であれば、オフィスでの一通りの業務は、コロナ以前から家でも出来るようになっています。IDカードなどでの従業員の認識と電子証明、電子サイン、ウェブ会議システムやチームングソフト、勤怠管理、業務データのクラウド化、外部からの侵入を防ぐ二重三重のファイヤーウォール、VPN経由での各種社内業務システムへの外部からのアクセスなど、中小企業での導入は今

後の課題ですが、それもコロナで加速化すると思います。もともと、出社することに絶対的な価値を持っている訳ではない人々なので、リモートワークに対する精神的インフラは整っています。後はデジタルツールの導入をいかに迅速にするかの状態です。

#### 4. 休暇あってこそその仕事

ドイツ人（そして欧州の人の全般）は、休暇が好きです。夏休みと冬休みが基本でそれに加えてイースターの春休みなど、1週間の休みは短いほうで、2週間以上連続で休むのも普通です。自分の休暇の間は同僚に申し送りをして、その人が業務を引き継いでくれます。このあたり、「権利」としての休暇が完全に生活に定着しているので、お互いに助け合いの精神を発揮します。人生における休暇のウエイトが高いので（あるいは「休暇のために働いている」と言っても過言ではないので）、休暇期間は毎年の家族のビッグイベントです。休暇用の飛行機、現地送迎、宿、食事のパッケージ旅行も盛況で、人気の場所は半年以上前に売り切れてしまいます。そのため社員は、皆半年から1年前にお互いの休暇シフトの相談を始めます。私もドイツ本社にいた時は結構2週間近い休暇を夏と冬にとっていましたし、家族と住んでいた時は、休暇用のパッケージのお世話によくりました。この休暇パッケージ、大半が1週間単位なので、1週間か2週間かで悩んだものです。また、進まない仕事の会話も、話が休暇に触れた途端、お客様や上司との会話が突然盛り上がった経験も1度や2度ではありません。

休暇についてももう少しお話しすると、ドイツでは、法律（連邦休暇法）で年間24日が最低ライン、大半の企業では内規で30日の休暇を付与、残業をした場合は代休取得が基本（企業によるが年間10日程度が上限）なので、これもプラスされます。その結果、世界で最も休暇を取得する国となっています。データを見ると、日本の法律上の有給休暇権利（10日）と祝日（16日）を足した26日に対してドイツは30日プラス12日で42日（OECD調査2016年 ドイツは州によって若干ばらつき）。また有給休暇の権利は、就職後の半年の試用期間を過ぎれば100%適応されるので、大半の日本企業のように、就職初年度にはあまり休めないといったことにはなりません。しかも有給休暇の取得率は100%（日本は約50% 厚生労働省調査）。年間42日のドイツの有給休暇と祝日、これに土日の休みを足すと150日近くになります。なんとドイツ企業の従業員は1年の約40%は仕事をしていないことになります。また長期休暇は社会、会社、同僚、顧客、皆容認しているので、たとえお客様から電話があっても、「彼は休暇中で再来週まで戻りません」とサラリと言えますし、お客様も「あ、そう。誰か代わりにわかる人いる？」とあっさりしたものです。同じことを日本社会でドメスティックなお客様相手にしたら間違いなく炎上する話です。

ちなみに、日本の会社で退社するとき社員はよく「お先に失礼します」と言いますよね。勤務時間が終わっての退社は労働者の権利ですが、それがなぜ「失礼」なのでしょう。もちろん社会的な礼儀の部分もありますが、なぜ欧米の社員のように「バイバイ」で退社できないのでしょうか。このあたり、日本の集団主義における「同質性を求める性質」「苦勞を分

かち合うことへの暗黙の強制」と「和を乱すことへの罪悪感」といった「見えない社会的圧力」を感じざるを得ません。対するドイツ人は、休暇が権利で人生の一部と考えているし、そもそも自分も休みたいので、誰も長期休暇を取る同僚に嫉妬しません。休暇をとる人にも罪悪感はもちろん皆無です。

## 5. 猛烈に働くエグゼクティブ

「仕事をしない」話ばかり書いてしまいましたが、業務効率と生産性の話に戻ってもうひとつ。これを書かないとドイツの企業は上から下まで休んでばかりと思われてもいけないので、強調しておきたいことがあります。それは「ドイツの管理職はマメに、しかも猛烈に働く」ということです。マネジメント層、特に事業責任者以上の執行役員クラスや取締役、いわゆるエグゼクティブはとても働きます。特に意思決定権限が集中していることもあり、終日世界のどこかで会社が動いているグローバル企業などではまさに24時間体制。出張先でも夜にインターネットで会議をしたり、移動時間にモバイルデバイスでメールを打ったりと大忙しです。この層になると休暇中も緊急の連絡は取れるようになっていますし、休暇であっても本当に重要な会議だけはネットミーティングで参加して来たりするケースもあります。「猛烈に働き、意思決定をバンバンするトップマネジメント」。「稼ぐ人ほど働く」。これも高い生産性のひとつの理由でしょう。私もドイツ企業での勤務時代は、一応エグゼクティブ扱だったので、ラップトップ、スマホ、PDAの三種の神器を持ち、24時間体制でした。取締役には残業の管理基準もないので、夜でも夜中でも会議。それが当たり前でした。この部分では、なぜ欧米企業に40代の若い社長やオフィサーが多いかも理解できます。体力勝負なのです。

以上、労務環境や仕事の生産性はとても重要なので、今までのところを再度まとめておきます。

- 会社は仕事をすることで、友達に会いに行く場所ではない。同僚とのコミュニケーションは多々あるが、それ自体が目的ではない。
- 早く退社するには限られた時間で業務をこなす必要がある。そのため仕事には集中し、無駄な作業はとことん省く。
- 少人数の短いミーティング中心で、会議は少ない。決めない会議はしない。情報共有のミーティングも短い。
- 廊下やオフィスの立ち話でも情報交換。業務の進捗確認や意思決定を迅速に行う。
- 職能給とジョブディスクリプション中心なので、業務のアウトプット（結果）中心の独立性の高い業務管理。プロセス管理は薄い。
- 休暇が多くまたそれが人生の一部なので、なんとか効率を上げて仕事をこなそうと努力。世間・顧客も長期休暇を容認。
- エグゼクティブはものすごく仕事をする。モバイルデバイスで24時間体制。決めることが仕事なので意思決定が早い。

人間誰しも「楽しんで儲けたい」のですが、やはり休暇や短い労働時間をエンジョイするには、それなりの仕組みと努力がいるということでしょう。

（「ドイツ企業と日本企業 第5回：デジタルトランスフォーメーション」は9月下旬に掲載予定です。）