



日本学術会議—経済産業研究所
シンポジウム「ダイバーシティ
経営とワーク・ライフ・バランス」
(2016年3月22日)での研究報
告・質疑応答の様子

エビデンスにもとづく働き方改革

商学部 教授 山本 勲
やまもと いくむ

日本における典型的な働き方とはどのようなものでしょうか。新卒一括採用で入社した企業に長く勤め、仕事の進め方やスキルなどの多くの人的投資（教育訓練）を受け、長時間労働を続けながら勤続年数とともに給与が高くなっていき、定年年齢で一斉に退職する。こうした「日本的雇用慣行」と呼ばれる働き方を想起される方は少なくないと思います。たしかに日本的雇用慣行は、高度成長期に確立され、日本では多くの人が上述の典型的な働き方をしてきたといわれています。しかし、近年では、この日本的雇用慣行が縮小・変化してきています。例えば、日本的雇用慣行が適用されない正社員以外の働き方をする人は約4割にまで増えました。また、正社員の働き方についても、長時間労働の是正やワーク・ライフ・バランスの実現、女性活躍推進、ダイバーシティ経営や健康経営の推進、ホワイトカラーエグゼンプション導入検討など、日本的雇用慣行を見直す取り組みが進められています。

それでは、いま、どのような働き方が求められているのでしょうか。時代・環境に適合した望ま

しい働き方を見つけるのは容易ではなく、特に、働き方は日々の仕事の中で繰り返されるものなので、問題点を把握すること自体が難しいものです。そこで、私を含め、労働経済学者の多くは、膨大な観察データを計量経済学の分析手法で解析することを通じて、できるだけ客観的に人々に共通する働き方の問題点・改善点などを「見える化」する研究を行っています。例えば、これまでの私の研究では、長時間労働には好業績につながる「良い長時間」と非効率的な「悪い長時間」が存在することや、中堅大企業や従業員育成を重視するような一部の企業ではワーク・ライフ・バランス施策の導入による働き方改革が生産性を押し上げること、女性活躍推進に積極的な企業や従業員のメンタルヘルスが良好な企業では利益率が高くなっていることなどが明らかになってきました。

こうした検証結果が、企業・個々人が働き方を見直したり、国の政策を検討したりする際のエビデンス（科学的根拠）として活用されるために、今後とも企業や労働者のデータを利用した実証研究を積み重ねていくことが重要と考えています。