

# Hofdted の4つの文化次元が労働指数に与える影響 ～「働き方改革」の今後と施策～

スポーツ経営組織学ゼミナール 1215178 山川 峻広

## ① 研究動機・研究目的

近年、労働市場では、働き方改革が叫ばれ、多くの国、企業が新しい時代にあった働き方に取り組んでいる。前提として、「働き方改革」とは少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少や育児や介護との両立など、働く方のニーズの多様化などの課題に際して、厚生労働省が定義付けたものである。これだけの企業や官公庁の取り組みが行われながらも、就業者の感覚では効果が出ていないのは何故だろうか。大きな要因の一つに各国就業者の就業意識、特性が強く影響していると考えられる。また、最近では異常なほどの権力構造が問題視される日本型雇用を働き方改革と並行して改善しようという企業の取り組みも大きく取り上げられており、働き方改革の一障害として考えられている。

## ② 研究方法

本研究では、国の文化、特に権力格差指標（PDI）を中心に組織文化の違いが労働生産性と労働時間等の労働変数に与える影響について明らかにするというものであり、OECD（経済協力開発機構）の発表した『国際労働比較』より、主要7カ国の労働統計と労働生産性等を中心に1人当たり平均年間実労働時間等の指標との相関を視る。

## ③ 主な結果と考察

「権力格差指数（PDI）が高い国ほど、労働生産性が低く、平均総労働時間が長い。一方でPDIが低い国ほど、労働生産性が高く、平均総労働時間も短い。」の仮説の一部が証明された。この事から権力格差指数（PDI）の関連の要因は次の様に考えられる。1) 若年層と年長者の権力格差が低いほど、既存の古いシステムに対して若年層が反論や意見を言いやすい環境が生まれる。技術革新（イノベーション）の基本的な構造から考えれば、権力格差指数が低いほど、イノベーションが起りやすいのは当然の事である。ここで時間当たりの労働生産性の向上を目指すに当たり、一つの過程が浮き上がってきた。

#### ④ 結論

日本企業の時間当たりの労働生産性が低い要因をまとめる事が出来た。ただし、今後の課題と展望として文化という概念そのものが目に見えるわけではなく、形成されるプロセスも客観的に明らかにしづらい性質であるため、それをさらに本質として組織文化と分けること自体に限界があると言えるだろう。したがって、少なくとも経営学の領域で、組織の競争力の源泉として、あるいは組織行動の要因として文化を取り扱う際、再現性の無い論になりやすいとも言える。さらに Hofstede の研究自体、1980年に発表しているという点も次回の課題として残した。労働指数が最新ののものであっても、因子である Hofstede の指標自体が、現代では、大きく変化している可能性もある。ただ、Hofstede の一連の研究は組織文化論にきわめて重要な貢献をしたと言える。このような非常に大規模な定量的研究は、未だに誰もなしえていない偉業である。次の研究の際は、少量でも実際の生データを基に考察していきたい。

#### ⑤ 卒論の執筆を終えて

本研究を執筆するにあたり、多くの大学関係者特に私の所属するスポーツ経営組織学ゼミナールの皆様には多大なる協力を頂いた。特に、定期的に添削指導して頂いた院生の方々無しにはこの論文を完成させる事が出来なかつただろう。また、共に論文を書き、苦楽を共に過ごした同期にもこの場で感謝を言いたい。今振り返ると卒業論文だけでなく、就職活動やその他ゼミ活動においても、互いに励まし、切磋琢磨出来たからこそ、今の自分が在ると感じる。そして、これら全ての機会を得る事が出来たのも、水野先生のもとで学ぶ事が出来たからであろう。常日頃からわたしの声に耳を傾け、客観的な視点でアドバイスを頂いた事に感謝している。水野先生のもとで学びたいとこのゼミナールの選考を受けた約2年前を思い返して非常に懐かしく思うと共に、あの時の選択は間違っていなかったと感じる。これから社会に出て行くにあたり、組織の中でアウトプット、行動してゆける自信がついた。結果も大事だが、1日1日が自分にとって有意義で刺激的で、今までの自分とは違う成長を感じられる4年間であり、覚悟と向上心を持って取り組むことが大事という事を改めて知った。いま、自分を振り返り納得感があり、自分なりに頑張れたのだろうと思う。最後ここまで、有意義な時間を与えてくれた在学期間にあった全ての人に感謝を伝えたい。