



居心地の悪い職場と上司

かとう
加藤

たかお
隆夫

●コルゲート大学経済学部W. S. Schupf Professor
コペンハーゲンビジネススクールVelux Visiting Professor

多くの人は、睡眠時間を除けば、一日の過半を職場で過ごす。その職場の環境の良し悪しは、勤労者にとって一大関心事であろう。それは、企業にとっても、政策立案者にとっても重要なテーマでもある。居心地の悪い職場は、働く人のモラルを下げ、離職率を上げ、そこで培われてきた企業特殊熟練の喪失につながり、企業の生産性の低下、ひいては、一国の国際競争力の脆弱化をも引き起こしかねない。テーマの重要性にもかかわらず、職場を居心地の悪いものにする様々な要因を突き止める丁寧な実証研究は意外と少ない。このギャップを埋めるべく、デンマークにおける私の旧友であり、また共同研究者の一人である Niels Westergaard-Nielsen とともに、新進気鋭のイタリアの労働経済学者、Elena Cottini も巻き込んで、職場環境と離職行動の研究を進めている。以前、紹介したデンマーク一国の労働者をすべて網羅し、しかもその一人ひとりについての職歴を企業情報とマッチングさせた LINKED EMPLOYER-EMPLOYEE DATA (LEED) をさらに職場環境を個々の労働者に詳細に聞いたパネル調査と合体させた世界にも類をみないユニークなデータを使っている。プロジェクトの最初の成果は、2011年の Labour Economics 誌に掲載された (<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0927537111000819>)。その後、Nielsは、長

年勤めたオフース大学を辞め首都コペンハーゲンにある CBS (Copenhagen Business School) に移ったため、私は、今年は CBS に3ヶ月滞在し、プロジェクトの次の成果をまとめることになっている。

職場の居心地を悪くする要因として伝統的に議論されてきたのは、物理的な職場のハザード(騒音、振動、暗い照明、有害な化学物質、高熱等)や夜勤、休日出勤等のスケジュール上のハザードである。われわれは、それに加えて、職場におけるいじめ、セクハラ、そして面倒見の悪い冷淡な上司等の人的なハザードも視野に入れた。例によって、高質なデンマークのデータを最大限に活用して、多様な個人属性、企業属性をコントロールした上で、それぞれの要因がどの程度働く人の離職確率を高めるかを推計した。やや意外であるが、有害な化学物質や高熱、さらにはいじめやセクハラも離職確率への有意な影響はないとの結果が得られた。それとは対照的に、面倒見の悪い冷淡な上司の存在は、確実に離職確率を上げる。その効果は、統計的に有意であるのみならず、経済的な意味も大きい。多くの個人属性、企業属性、さらには様々なその他の職場のハザードをコントロールした上で、面倒見の悪い冷淡な上司のいる部下は、そうでない部下よりも離職確率が6パーセン

ト・ポイント高い。平均の離職率が、18パーセントであることを考慮すれば、いかに面倒見の悪い冷淡な上司の影響が多であるか理解できよう。やや極論すれば、働く人は、有害な化学物質と接触することは我慢しても、面倒見の悪い冷淡な上司は我慢できない。

この結果は、2011年のLabour Economics誌で公表したことは、すでに述べた。今われわれは、同じように面倒見の悪い冷淡な上司に遭遇した結果離職した人と、にもかかわらず離職せずに会社にとどまった人のその後10年の追跡調査をしている。デンマークのデータは基本的に全数調査であるので、このようになんかサンプルを絞った分析を行っても、十分な観測値が得られる。離職・転職しても、面倒見の悪い冷淡な上司にまた遭遇することは十分にありうる。逆に、会社にとどまっても、面倒見の悪い上司の行動が変わることもありうるし、企業内での人事異動で面倒見のよい新たな上司にめぐり会うこともあろう。離職という選択（EXIT OPTION）の有効性の有無を示唆する貴重な証拠となろう。やや大風呂敷を広げれば、Richard Freemanらがかつて組合の効用を強調する研究で展開したEXIT-VOICE理論の再構築につながるかも知れぬ。

われわれの研究に触発され、ルクセンブルグのL I S E R（Luxembourg Institute of Socio-Economic Research）の研究チームがルクセンブルグの職場環境調査を使ったプロジェクトを最近立ち上げた。先月彼らのお誘いで、L I S E Rを訪問し、そのチームと共同研究をすることが決まった。ルクセンブルグは、近隣のEU諸国（特に、ドイツとフランス）から毎日通勤する外国人労働者がルクセンブルグ人と日常的に同一職場で働いており、職場環境の問題とダイバーシティとの関連を探るには、最適なケースのひとつであろう。たとえば、フランス人の部下とフランス人の上司の場合とフランス人の部下とドイツ人の上司の場合、さらには、その逆の比較が十分な観測値のも

とで可能である。ルクセンブルグのデータのもうひとつの利点は、上司の良し悪しを測る尺度がより細かく取れることである。面倒見の悪い冷淡な上司と言っても、その意味するところは、人により微妙に違っていることは十分にありうる。ルクセンブルグのデータは、上司と部下の関係をより詳細に分析する情報を提供する。

最後に、やや本題から離れるが、先月CBSの教授会で、CBSが長年継続してきた日本語プログラムを今年度を最後に閉鎖するという残念な決定が報告された。その結果、アジア研究プログラムは、中国語トラックのみとなり、アジア研究は、事実上、中国研究となった。CBSは、1917年創設のヨーロッパのBusiness Schoolの老舗のひとつであり、世界のBusiness Schoolのランキングで常に上位を占める影響力のある大学である。学生数も2万人を超え、うち4千人以上は、外国人である。日本語トラックの学生が激減しているということでもなく、日本語プログラムの閉鎖は、デンマーク政府の緊縮財政政策の一環として、やや唐突に仕分けの対象となったようである。集团的自衛権の是非については様々な意見があろうが、平和を維持するためのソフトパワーの効用には、日本国内には広範なコンセンサスがあるのではないだろうか。ソフトパワーとは、究極的には人であろう。日本に関心を持ち、さらに理解を深めたいという気概のある外国の若者たちが、その機会を失うのは、まことに残念である。CBSで日本の労働市場についてのセミナーをする機会に恵まれた。会場は満席で、何人かの学生は、一時間半立ちっぱなしで聞き入っていた。セミナーの後に、日本語プログラムの学生数人が見事な日本語で質問してくれた。探究心あふれる真摯な姿勢、わずか数年で取得した日本語の実力から察するに、将来のデンマークの指導的な役割を果たす人材と思えた。彼女たちがCBSの最後の日本語プログラムの卒業生となると思うと、胸が痛んだ。日本からのファンドでこのささやかなプログラムを支えても長期的に十分にペイするのではないだろうか。