

働き方改革、ダイバーシティの動向は？ キーワードで探る2017年の日本

長時間労働の是正やワークライフバランスの推進など、働き方に関するさまざまな課題が改めて浮き彫りとなった2016年。雇用と労働を巡って、2017年はどのような変化が起きるのか。「働き方改革」「ダイバーシティ&インクルージョン」「テクノロジー」の3つの要素に注目し、今年の見通しと注目のキーワードを2人の識者に聞いた。

Theme >> 1

働き方改革

2016年はまさに「働き方改革元年」となった。政府も産業界も、積極的に働き方を見直し始めている。

「雇用問題は日本の産業構造や経営のあり方、各種の法制や社会保障制度、ライフスタイルなどにも深く関わり、あらゆる要素が影響し合います。中長期的な課題としてじっくり取り組んでほしい」

こう語るのは、企業統治、雇用システムを専門とする慶應義塾大学大学院商学研究科教授の鶴光太郎氏だ。

「例えば**長時間労働の是正**。過労死や過労自死が社会問題となり、労働者の健康確保のために何らかの規制が不可欠です。しかし同時に、日本で長時間

労働が常態化してしまう構造的要因にも目を向けるべきです。

企業としては、仮に好況期でもまったく残業が発生しないほどの従業員を雇うと、不況期には人余りとなり、人員整理が必要になります。これを避けるため、日本企業は従業員数を不況期に合わせた少なめの人数に抑え、好況期で仕事が多いときには残業して対応してきました。働く側は不況でもリストラされずに済むものの、好況期は少ない人数で長時間働くことになる。しかし、それが残業代として支払われるので、一種の生活保障としても機能していました。長時間労働はこうした仕組みとして組み込まれているからこそ、是正が難しいのです」

✓ 意識改革を促すような制度設計が求められる

長時間労働の対策として、終業から次の始業まで一定時間の休息をとることを義務づける「**インターバル制**」が挙げられる。残業をゼロにするのではなく、健康確保のために過度な長時間労働を防ぐ現実的な制度ともいえる。

「欧州ではすでに定着しており、EU（欧州連合）では、終業後11時間のインターバルを設けることを法律で定めています。日本の就業実態を考えても、7～8時間のインターバルであれば十



分導入可能だと思います」

さらに労働時間を量的に規制するだけでなく、残業に対する金銭的なインセンティブを切り離す手段として、鶴氏は欧州で普及している「**労働時間貯蓄制度**」の意義を強調する。残業時間をためて休暇や時短に充てる制度で、すでにドイツでは従業員250人以上の事業所の約8割が導入済みだ。

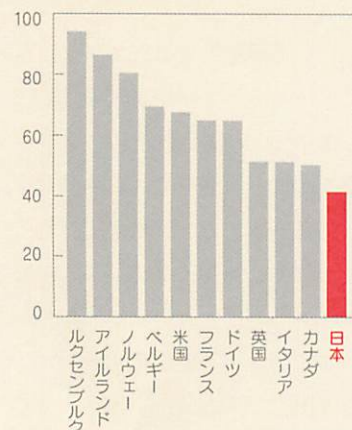
「業種や職種によっては、どうしても残業が続く時期があります。インターバル制のように機械的に時間を区切るのではなく、働き手が任意の時期にまとめて休暇をとれる労働時間貯蓄制度の方が、柔軟性が高いといえます。残業分を金銭ではなく休暇で補償する考え方を定着させれば、長時間労働が常態化している日本の企業文化を変える契機にもなると期待しています」

労働問題・雇用制度改革に詳しい日本総合研究所調査部長でチーフエコノミストの山田久氏も、長時間労働是正には企業の意識改革が重要だと話す。

「日本では長時間労働は“会社への忠誠度”を示し、長く職場に在ることを

【図1】各国の時間当たりの労働生産性比較 (2015年・OECD調べ)

単位：購買力平価換算USドル





鶴 光太郎 氏

慶應義塾大学大学院
商学研究科教授

profile

東京大学理学部数学科卒業。オックスフォード大学 D.Phil.(経済学博士)。1984年に経済企画庁(現内閣府)入庁。OECD 経済局エコノミスト、日本銀行金融研究所研究員、経済産業研究所上席研究員などを経て、2012年より現職。



山田 久 氏

日本総合研究所 調査部長/
チーフエコノミスト

profile

京都大学経済学部卒業後、1987年に住友銀行(現三井住友銀行)入行。経済調査部、日本経済研究センター出向を経て、93年に日本総合研究所入所。2003年、調査部 経済研究センター所長。15年、京都大博士(経済学)。11年より現職。

評価する企業風土があります。欧州ではまったく逆で、残業はしないのが当たり前。生活時間は労働者の権利だという発想が強く、残業時間を生活時間に置き換える労働時間貯蓄制度もその考え方に基づいたものです。意識改革の契機とする意味でも、前向きに取り入れていくとよいでしょう」

長時間労働の是正は、女性活躍のためにも必須であると山田氏は続ける。「どんなに優秀でも、働きながら家事・育児をしている女性は「残業ができない」という理由で社内の評価につながりにくい面があります。しかし、前述のように欧州では男性も残業をしないので、残業できないことが女性の出世の妨げにはなりません」

そもそも日本ではホワイトカラーの比率が高まっているうえ、製造現場でも単純労働は少なくなっている。

「働く時間の長さではなく働き方の質、つまり『**時間当たりの労働生産性**』(図1)がパフォーマンスを左右する時代であり、長時間労働を評価するのは時代遅れ。限られた時間で仕事と家事・育児をこなす女性は、時間当たりの労働生産性がむしろ高く、それを評価する仕組みが必要です」(山田氏)

✓ 無限定正社員の見直しと 限定正社員の普及が重要

鶴氏も山田氏も、「働き方改革の最重要ポイントは日本の**無限定正社員**シ

【図2】 限定正社員活用のメリットとポイント

職務限定正社員	勤務地限定正社員	勤務時間限定正社員
医療福祉、金融、ITなど、高度専門的な職務において、プロフェッショナルとして成長していく人材として活用できる。	育児・介護による離職の防止。地域に密着した生産現場などで、技能の蓄積・承継が可能になる。	育児・介護による離職を防止し、優秀な人材の確保に効果的。

➡ 無限定正社員から限定正社員へ"転換"する際のポイント

- 無制限の転換は人材育成投資に影響するので、企業ごとに転換要件、実施時期、回数制限などを制度化する。
- 就業規則などで転換を明確な社内制度として、周知を徹底。実施前に必ず本人の同意を得る。
- キャリア形成やモチベーション維持の観点から、限定正社員から無限定正社員への再転換ができる仕組みを設ける。

テムの見直し」と断言する。具体的な施策として、両氏とも職務・勤務地・勤務時間のいずれかを限定した「**限定正社員**」の普及を促進し、働き方の多様化を進めることを挙げている(図2)。

「勤務地や勤務時間を限定すれば、子育てや介護と仕事を両立する手助けとなります。職務を限定すると、自分のキャリアプランに沿って専門性を伸ばせる利点もあります。2014年度に経済産業研究所が行った調査では、限定正社員は無限定社員に比べ、やや賃金は低いものの、労働時間が短く、満足度は無限定正社員とほぼ同じだということがわかりました」(鶴氏)

欧州では新卒の段階から職務を限定して働くのが一般的だが、日本の新卒一括採用の枠組みの中では、それを取り入れるのは難しい。まずは無限定正社員の形で採用し、入社から一定期間

を経過した段階で、従業員の資質やキャリアプランに応じて職務限定型などに転換していくのが現実的だという。

日本企業にとって、すべての社員に対し、定年までの雇用と年功賃金を保障する無限定正社員システムの維持は難しくなっている。無限定正社員システムを見直しつつ、社員がどこでも働ける人材になれるように、企業は今後キャリア意識を育むような人材育成に取り組んでいくことが重要になる。たとえ自社で育てた人材が将来転職をしても、彼らを外部人材として活用することもできる。

「これからは企業が社員に対し『雇用責任』ではなく、『キャリア責任』を負うべき時代。社員のあらゆる可能性を考慮し、一人ひとりのキャリア開発に今まで以上にコミットしていくべきでしょう」(山田氏)

Theme >> 2

ダイバーシティ&インクルージョン

2016年は「働き方改革」と合わせて「ダイバーシティ（多様性）」に対する意識が高まった年でもあった。少子高齢化・人口減少が続く日本では今後、深刻な労働力不足が経済成長の足枷になることが懸念される。2010年には22.8%だった65歳以上の人口が、2060年には39.9%になると予測されているが、これは世界のどの国もかつて経験したことがない水準だ。また、15～64歳の生産年齢人口は2013年時点で32年ぶりに8,000万人を下回り、2060年には4,418万人まで大幅に減少すると考えられる(図3)。

ますます加速する人手不足に対応するためには、就業に関してさまざまな制約がある人にも活躍してもらう必要がある。育児や介護をしている女性や定年を迎えた高齢者、また障がい者の方々など、従来は企業に勤めるのが難しかった人たちがその能力を発揮できるようにしていく、「働き方の多様性」という意味でのダイバーシティの実現

が欠かせない。そのための有効な雇用施策について、両氏に語ってもらった。

「被雇用者に占める女性や障がい者の比率を高めることがダイバーシティだと捉えられがちですが、重要なのは数合わせではありません。「多様な能力をいかに発揮できるか」というインクルージョンです。時間や場所を選ばない多様な働き方を実現する具体的な環境整備に、企業も国も一層注力する必要があります」(山田氏)

✓ リモートワークの普及が長時間労働につながる恐れも

ライフスタイル・ライフステージに合わせた多様な勤務形態が可能になるという意味で、場所を選ばない働き方であるリモートワーク(テレワーク)の導入は引き続き有効な手段の一つだ。かつては情報共有の問題や同じ職場で共に働くことによるシナジーを発揮しにくいことが弊害といわれたが、ITの発達により解消しつつある。

「ただしリモートワークの普及が、仕事と私生活の境界を曖昧にし、むしろ長時間労働を助長してしまう傾向があることには注意が必要です。リモートワーク時代に相応しいワークライフバランスのあり方や長時間労働の防止策、マネジメントのあり方も含めて検討していく必要があります」(鶴氏)

2015年秋にファーストリテイリングが地域正社員を対象に導入して話題となった限定正社員の一形態である週休3日制。ヤフーも全従業員を対象に導入することを検討中と公表している。

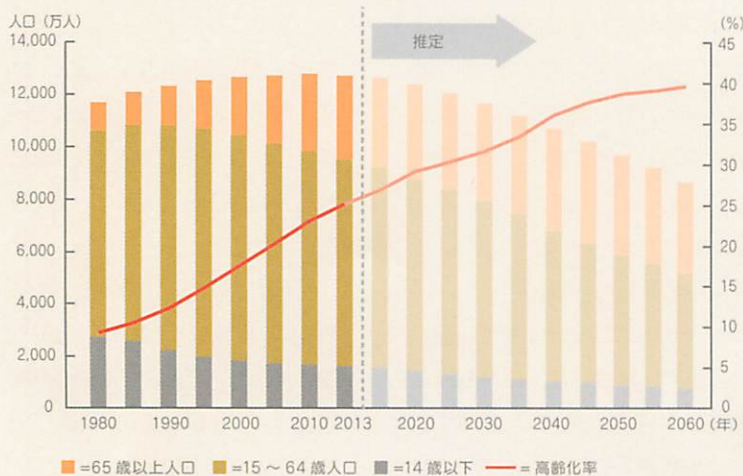
「週に3日休むことで心身がリフレッシュできれば、むしろ生産性が上がり、イノベティブな発想が生まれやすくなる可能性もあります。もちろん休みが増えた結果、平日の労働時間が大幅に増えてしまっは意味がありません。ここでも時間当たりの生産性を評価するような制度を取り入れる必要があるでしょう。導入を機に、より効率的に働こうという意識が醸成されることを期待したいところです」(鶴氏)

✓ キャリアチェンジの手段としての副業が重要に!?

2016年に一部の企業で実施されて話題となった「副業解禁」は今後進むのだろうか。

「ベストセラーになった『ワーク・シフト』の著者で、経営組織論の権威であるロンドン・ビジネススクールのリンダ・グラットン教授が「連続スペシャリスト」という興味深い概念を提言しています。長寿化により人間が働き続ける期間が長くなる一方で、社会の変化はますます激しくなっています。

【図3】日本労働人口の推移(総務省調べ)





同じ仕事を一生継続するのはほぼ不可能となるため、人生の節目節目でキャリアの見直しが必要になります。同時に、仕事に対しより深い専門性が求められる時代でもあります。そこで、特定分野の専門性を身に付けつつ、生涯において何回かそれを変えていくべきというのが連続スペシャリストの考え方です」(山田氏)

これを実現するには、現時点での本業を続けながら、次の仕事につながるようなキャリアを積むための準備が必要となる。単に“二足のわらじを履く”という意味ではなく、将来のキャリアチェンジの準備としての副業は、今後ますます注目される可能性がある。

鶴氏は、ダイバーシティによって企業の人事の役割がますます重くなると強調する。

「ダイバーシティを特に意識していない企業でも、すでに職場にはプロパー社員、中途社員、派遣社員、雇用延長したシニア社員などさまざまな人々がいるはず。動く人も、それぞれの働き方もますます多様化が進むでしょう。多様な個性や能力をどう把握し、それを適材適所の人財配置によっていかに発揮させていくのか。ダイバーシティが進むなかで、新しい人財マネジメントの枠組みが求められていくことを、企業の人事部門は認識しておく必要があるでしょう」

Report

テクノロジーと雇用



AI(人工知能)やロボットなど、新たなテクノロジーの発達は、実際のところ雇用にとどの程度の影響を及ぼすのだろうか。

AIに限らず、テクノロジーの発展が人間の脅威になるという見解は昔からあり、やや大きめに語られがちだと鶴氏はいふ。

「職務は、ルールや手順などを明示できる『定型的職務』(単純労働など)と、ルールなどが明示しにくく、働き手がやり方を暗黙的に理解している『非定型的職務』に分けることができます。後者はさらに『知的労働』と『肉体労働』に分けられます」

技術革新の影響を受けやすいのは定型的職務であり、技術革新によって高賃金の『非定型的知的労働』と低賃金の『非定型的肉体労働』の割合が増加して、職務の二極化が進むと考えられてきた。

「しかし最近では、定型的職務にも、テクノロジーと人間が補完的な役割を果たすようなスキルが含まれていることが指摘されています。歴史的に見ても、人間の仕事を機械が代替できるようになれば、必ず人間は新たな仕事を生み出してきました。技術の発達の中で新たに求められるスキルを見つけたり、新たなスキルを身に付けるための育成や教育がますます重要になるでしょう」(鶴氏)

一方、山田氏はテクノロジーの発達が短期的には格差を広げる可能性があることを指摘する。

「ITなどの分野で新しいテクノロジーが登場すると、それを活かせる専門的知識や技能を持った人と持たざる人との間で賃金格差が広がる場合があります。これを『スキル偏向型技術進歩』と呼びます。もちろん、テクノロジーが一般化すればその格差もやがて消えていきます」

スキル偏向型技術進歩がもたらす格差について、山田氏は次のように予測する。

「米アップルが開発したiPhoneによってスマートフォンが世界中に劇的に普及したように、グローバル化によって新技術の恩恵は世界規模で一気に広がります。同時に、それが生み出す経済格差もグローバルレベルで広がるため、その是正が大きな課題になる可能性はあります」

北欧諸国では格差是正のため、ベーシックインカム(最低限所得保障)のような手厚い再分配策を講じると同時に、就業促進によって生活保障を図る「アクティベーション」という政策が定着している。受給者が職業訓練を受けることを義務づける仕組みだ。

「テクノロジーの発達に伴って生じる、格差是正のための新たな職業教育やキャリア開発の枠組みが求められていくかもしれません」(山田氏)