



鶴光太郎

つる こうたろう
慶應義塾大学大学院商学研究科教授



矢島洋子

やじま ようこ
三菱UFJリサーチ&コンサルティング主席研究員



遠藤信博

えんどう のぶひろ
日本電気社長



鵜浦博夫

うのうら ひろお
副会長/労働法規委員長/日本電信電話社長



〈司会〉
棕田哲史
むくた さとし
専務理事

労働力人口の急激な減少が見込まれるなかで、女性、高齢者、若者、外国人、高度専門職など、誰もが生き生きと働き、持てる能力等を最大限発揮できる環境を整備することが求められている。また、働く側の意識も多様化し、固定的な就労形態や、画一的なマネジメントでは対応することが難しくなってきた。働き方の選択肢の拡大、メリハリのある働き方の推進、社員の意識改革を図っていくことなど、「働き方のイノベーション」について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

誰もが生き生き働ける環境づくり
——働き方のイノベーションを目指して

誰もが生き生き働ける環境の整備

椋田 今年一月に発表された経団連ビジョン「豊かで活力ある日本」の再生」では、誰もが生き生き働ける環境の整備を、経済再生のキーワードの一つとして挙げています。働きやすさの追求は、経営者にとって永遠の課題であると思いますが、なぜ今「誰もが生き生き働ける環境の整備」が、あらためて求められているのか、お考えを伺いたいと思います。まずは鶴浦副会長よりお願いします。

産業構造・社会構造の変化に伴う働き方の変容

鶴浦 産業構造の変化、日本の社会構造の変化という二つの観点から、多様な働き方の必要性について考えてみたいと思います。

グローバル化の進展、ICTの進化によって産業構造が変化し、これが企業にビジネスモデルの変化を促しています。これには当然、働き方の変容が伴います。第四次産業革命、あるいはインダストリー4.0といわれていますが、AI(人工知能)やロボット技術も進化し、こうしたビジネス環境の変化は、これからの働き方に影響を及ぼす要素の一つです。

また、日本を含む先進国は、少子高齢化に起因するさまざまな社会的課題を抱えています。

椋田 企業に対する働き方についてのコンサルティングを長く実践してこられたお立場から、矢島主席役員にお伺いしたいと思えます。

今や人気職種であっても人材確保は困難

矢島 私は、もともとワーク・ライフ・バランスや女性の活躍に関する調査研究を主として行っていました。近年、企業から相談を受ける機会が増え、コンサルティングの仕事の割合が多くなっています。最近の特徴としては、従来、激務といわれていた、IT系、

日本の場合、このまま少子高齢化が進展すれば、労働力需給のミスマッチが起り、社会保障制度や財政などにも支障を来します。こうした社会状況のもとで、働き方を考えるべき時が来ているのです。

日本の社会と経済が持続的に発展していくためには、「グローバル化に対応できる人材が育ち、活躍できる環境づくり」と「日本社会の維持のために、老若男女問わず多様な人材が多様な働き方ができる環境づくり」という二つの観点を踏まえて、雇用のあり方や働き方を考えていく必要があります。

人材という観点からは、グローバル化のなかで日本企業が競争力を持つために必要とされるグローバル人材やイノベーションを起こす人材を確保することが重要になります。そうした人材を日本国内で育成する一方、海外から人材を呼び込むために、彼らが働きやすい環境をつくる必要があります。また、国内の労働人口が減少するなか、高齢者、女性、障がい者を含めた多様な人材が、それぞれのライフステージに合った多様な働き方ができる環境づくりも求められます。

椋田 同じ経営側の視点から、遠藤社長はいかがでしょうか。

人口オナーナス期に適した働き方

遠藤 当社は、「ベタープロダクツ・ベター

商社、マスコミ、警察といった業界からの相談が増えています。これまで「うちの業界ではワーク・ライフ・バランスなどあり得ない」と言っていた人気職種であっても、労働力人口が減少するなかで、人材確保のために働き方の改革に取り組みざるを得ない状況になっています。

男女問わず若者の働き方に対する意識が変化していることや、従来はハードワークで男性中心だった業界で、女性が増えることが理由です。例えば、新卒採用で女性が五割を超えた新聞社もあります。それによって、女性の離職防止や能力発揮といった課題の優

先度が高まり、離職等の要因となつている「働き方」に目を向けざるを得ない状況になっています。

出産・育児を支援する制度が整ってきたので、就業継続を希望する人が増えていますが、生き生きと能力発揮してもらおうためには、働き方の見直し課題になります。「長時間労働は当たり前」という考えから脱却しなければならぬ、という

サービス」を企業目標の一つとして掲げています。価値を創造し、お客様、そして社会に貢献し、感謝していただくことが企業にとって最も大切であり、それにかかわることによって、従業員は生き生きとした状態で働けると考えています。

新しい価値をつくり上げるときに一番重要なのは、人間同士のコミュニケーションです。人が集まって、フェイス・ツー・フェイスのコミュニケーションをすることによって、新たな価値をつくり上げる場が会社組織です。そこに会社の面白さやダイナミズムがあるはずです。

しかし、九〇年代半ばに日本は人口オナーナス期に入り、労働力人口が減少しています。企業としては、女性、高齢者、外国人、障がい者など、多様な人材が働きやすい環境を確保し、業務改革を進めることで、新たな価値を生み出す部門に人材を集中させることが必要となります。

当社としても、女性の活躍推進や、多様な社員の就業環境整備を進めています。また、業務プロセスを見直すために、「NECグループ業務改革推進プロジェクト」を進めています。業務プロセスをシンプル化するには、職場でよりイノベティブなコミュニケーションを活発化させることが重要で、そのためには、ICTの活用が一つの鍵になると考えています。

遠藤社長がコミュニケーションの重要性についてお話をされましたが、女性の活躍、あるいは子育てや介護と仕事を両立していくためには、上司とのコミュニケーションはとても重要です。この面で、上司からのサポートが有効であることは、種々の調査研究から明らかです。

また、ワーク・ライフ・バランスをめぐっては、長時間労働に目が行きがちですが、働く者にとって裁量がある働き方も重要だと思います。「ノー残業デー」などの一律の残業削減だけでなく、働く側が柔軟な働き方を選択できるようにすることが必要です。

コンサルティングをするなかで、働き方の改革には、制度見直しやICTの活用が有効だと考えていますが、それだけでは不十分です。例えば、短時間勤務や休暇取得など制度を活用できる風土、多様な働き方に応じた評価ができるカルチャーが必要で、日本企業には、まだまだそうした風土が醸成されているとはいえないので、さらなる取り組みが求められます。

椋田 鶴先生はいかがでしょうか。

多様な働き手・働き方がイノベーションを促進

鶴 もはや日本企業は、多様な働き手、多様

図表1 NECのダイバーシティの推進



提供：NEC



労働力人口が減少するなか、元来働き方の厳しいIT系、商社、マスコミといった業界も、人材確保のためにワーク・ライフ・バランスの推進に取り組んでいる。女性の活躍推進に関しては、新法等の関連で女性管理職比率に注目が集まっているが、短時間勤務などの制度を利用して、育休から復帰した女性の能力発揮とキャリア形成支援に取り組むことが重要である。長時間労働の問題は、業種や職種による違いに目が行きがちだが、作業的業務を効率化するアプローチはすべての業界に共通して可能である。
(矢島洋子)

理系女子を採用しているといえます。先日、理工系大学の先生と話をする機会があったのですが、最近では、女子高に向向いて、学生の勧誘をしているとのこと。今後は、社会全体で理系に進学する女性を増やし、女性が活躍する場を広げていくことも必要ではないでしょうか。

高齢者に関しては、継続雇用時の業務を社内内で公開し、定年を迎える社員が自ら手を挙げて応募する仕組みを採り入れています。本人が望む業務に従事してもらうことで、モチベーションが高まるようにしました。

産業構造、社会構造が変化するなか、働き方の変容が求められている。日本社会、日本経済が持続的に発展していくためには、「グローバル化に対応できる人材が育ち、活躍できる環境づくり」と「日本社会の維持のために、老若男女問わず多様な人材が多様な働き方ができる環境づくり」の2つの視点を踏まえて、雇用のあり方や働き方を考えていく必要がある。柔軟でメリハリのある働き方を実現するためには、職場の意識改革や休みやすい企業風土・職場環境をつくっていくことが大切である。今般の労働基準法改正案は、働き方の多様化に対応した選択肢を増やす方向になっており、日本経済の発展につながる。
(鶴浦博夫)



な働き方を前提とした仕組みを考えなければいけないところまでできています。なぜなら、皆さんがお話しされたとおり、少子化が進む一方、女性の高学歴化・社会進出が当たり前になり、平均寿命も伸びているなか、女性、高齢者、障がい者、外国人など、多様な人材を活用することが不可欠だからです。

そうした多様化せざるを得ない状況ではありますが、私は、多様化することをもってポ

ジティブに考えるべきだと思います。これまでの日本企業は、同質な社員を前提に新卒一括採用で会社のカラーに染め上げていくという、いわゆるメンバースhip型の雇用システムを採用してきました。先日、日本経済新聞の「経済教室」で岩井克人先生が、「ポスト産業資本主義において重要なのは差異である」と書かれていました。これまでは、良質で均質な製品を大量生産することに重きが置かれていましたが、これからは他と違ったものをつくることが重要になってきます。

イノベーションは無から生まれるものではありません。すでにあるものを結び付けていくなかでイノベーションが生まれます。これが、シンペーターの「新結合」という概念です。これまでの日本流のイノベーションは、すり合わせとチームワークによる、いわゆるプロセスイノベーションでした。しかし、同質的な人たちが固めていては、本当の意味で画期的なイノベーションは生まれません。異質な人たちが集まることによって生み出されていくのです。

同質性を「強み」にしてきた日本企業が、多様性を受け入れることは、非常にチャレンジングなこと。しかし、これが実現すれば、大きなイノベーションにつながっていくはずですので、多様な働き手、多様な働き方を受け入れ、環境整備を進めることが重要です。

また当社では、二〇一五年度新規学卒入社者に占める外国人の比率は約一七%に上ります。四月に日本の大学を卒業した人たちが、十月に海外の大学を卒業した人たちが採用しているため、入社式は年二回行っています。インドのある理工系大学からは、毎年六人程度を新卒採用し、主に研究開発部門に配属しています。外国人社員が配属された部署は、非常に活性化すると聞いています。企業が外国人人材を積極的に採用し、働きやすい仕組みを整えることは当然ですが、会社の外に出れば、彼らは生活者となるわけですから、彼らを受け入れ、暮らしやすい仕組みを日本社会にも整える必要があります。

梛田 鶴浦副会長、いかがでしょうか。

企業横断的な人材の育成・雇用

鶴浦 日本企業だけでなく、日本社会自体、同質性が高く、米国のような破壊的なイノベーションが生まれにくい風土があるのではないのでしょうか。イノベーションを起こすために多様性を確保するといっても、一企業での取り組みでは限界があります。異業種間連携など、日本のなかで多様な組み合わせが起こるような取り組みが必要だと思います。

例えば、当社では、国内の研究開発部門に約三〇〇〇人の社員を抱えています。そのなかでも専門分野の多様性はあるのですが、そ

多様な人材の職場実態と企業の取り組み、今後の課題

梛田 今日、企業では、女性、高齢者、外国人など、さまざまな属性を持った人々が、事業に参画しています。多様な人材がいる職場の実態や、多様な価値観を持った社員一人ひとりに活躍してもらうため、雇用・就労形態をどのように見直しているか、モチベーションをどう維持・向上させていくかなどについて、お伺いしたいと思います。遠藤社長、いかがでしょうか。

リケジョ・高齢者・外国人が活躍できる仕組みづくり

遠藤 鶴先生のおっしゃるとおり、イノベーションは、考え方の異なる人たちが集まって、コミュニケーションを続けるなかで生まれてきます。したがって、企業としては、多様な人材を集め、コミュニケーションする場をつくるのが重要です。

当社は、ICT企業ということもあり、理系女子、いわゆる「リケジョ」が多いという特徴があります。近年新卒で採用した理系人材のうち、女性の割合は二〇%弱です。大学の理系学部に進学する女性の割合が一〇%台前半であることを考えると、当社は積極的に

れだけでは不十分です。通信以外の分野の企業と共同で新しい研究を行うと、これまでにないまったく新しい発想が生まれるなど、成果が表れています。日本においても、今後は異業種間連携を進める必要があると考えています。

また、企業横断的な人材の育成・雇用ができる仕組みも必要です。例えば、サイバーセキュリティを強化するうえで「ホワイトハッカー」の存在が不可欠です。そうした人材を一企業が抱えるのではなく、いろいろな業界がまとまって育成し、企業横断的に活躍できる仕組みをつくるべきです。多様な人材・多様な働き方の議論は、個別企業の取り組みばかりになりがちですが、もう少し日本全体での取り組みをあわせて考えなければ、改革のスピードは上がりません。経団連が中心となって、企業横断的な人材の育成・雇用に取り組んでもよいと思います。

遠藤 欧米では、企業が専門性の高い人材を共有して、リソースとして使うことが当たり前になっています。ある企業で問題が起こるとその企業で一定期間働き、問題が解決するとまた別の企業に移動する、そういった非常に自由度の高い働き方をしています。

鶴浦 すべての企業が、すべての職種の人材を確保するということは不可能なので、特定のジャンルの人材を共有することで補完し合うという考え方があってよいのではないで



同質性を強みとしてきた日本企業が
多様化することにはさまざまな困難
が伴うが、多様化はイノベーション
の源泉であり、ポジティブに考えて
取り組むべきである。改革のポイント
としては、多様な働き方を選択でき
ること、働き方の選択によって不
当な待遇や環境にならないこと、転
職・就業への幅広い支援が得られ
ることの3点が挙げられる。労働者
をエンパワーメントし、長時間労働
の問題を解決する観点から、労働市場
の活性化に取り組むべきである。
(鶴光太郎)

所定外労働免除などの制度を利用して働き続
ける場合があります。これまでの日本企業に
おける働き方のなかでは異質性が高い働き方
であるため、大きな軋轢を生んでいるケー
スが多いのです。
短時間勤務は、一般の社員が一日八時間働
くのに対して六時間程度働くという前提なら
正社員として期待役割を果たせるだろう、と
いう考え方で成立していると考えられます。
ですので、周りの人が一日二時間働いてい
る環境では、受け入れられにくくなってしま
います。あるいは、一般職と総合職のようない

人口オーナス期においては、女性、
高齢者、外国人、障がい者など、多
様な人材が働きやすい環境を整備す
るとともに、ICTを活用して業務改
革を進めることで、新たな価値を生
み出す部門に人材を集中させること
が必要である。グローバル競争が激
化するなか、競争力維持の観点から
は、外国人人材を積極的に登用す
るべきである。彼らが能力を発揮で
きる仕組みや環境を整えるとともに、
政府や自治体のサポートが求められ
る。
(遠藤信博)



しょうか。そういう人材を日本社会として意
図的に育成した方が、働き方改革のスピー
ドが上がると思います。
梶田 雇用形態の多様化についても詳しい鶴
先生、お願いいたします。
**働き方の選択によって不当な
待遇や環境になつてはいけない**
鶴 今の鶴浦副会長のお話には同感です。こ
れまでの同質なメンバーシップ型の企業は、
閉じた社会で人材の出入りが極端に少ないた
め、その風土が残ったまま多様化を進めた

コース別人事を採用している場合、その違い
が管理職を目指すか否かだけです。短時間
勤務を利用した総合職の人が管理職を目指せ
なくなつた場合、一般職とどこが違うのかと
いう問題が生じることもあります。また、有
期社員と正社員がほぼ同じような仕事をして
いて、違うのは働き方だけという場合、正社
員が短時間勤務になることで合理的な説明が
できないというケースもあります。こうした
問題が、すべて短時間勤務制度の問題のよう
にとらえられ、制度利用者には非難の目が向け
られていることも大きな課題です。
加えて、管理職が制度利用者のマネジメント
トをするうえで、時間に見合った仕事をどう
与え、どう評価するのか、考え方やルールが
定まっていらない企業が多いのが現状です。こ
うした課題を真摯に受け止めて、ルールづく
りや管理職の研修に取り組んでいる企業もあ
りますが、それも緒に就いたばかりです。
現在、女性管理職比率についての短期的な
目標が示されています。育休から復帰した女
性をどうやってマネジメントするかという問
題から、どうやって管理職を増やすかという
問題に焦点が移つてしまうと、「短時間勤務
をやめてフルタイムに戻り、管理職を目指し
なさい」という圧力が強まる可能性があります。
これは多様性を受け入れるダイバーシテ
イマネジメントでなく、従来の男性型キャリ
アモデルに女性を当てはめようという動きに

としても、本当に多様性のアドバンテージを
引き出せるか疑問です。人の入れ替わりを含
めて、多様性のある開かれた環境をつくらな
ければなりません。
私は、規制改革会議の委員を務めています
が、今年の三月に「多様な働き方を実現する
規制改革」という提言をしました。そのなか
では、働き方改革のポイントを三つ挙げてい
ます。多様な働き方を選択できること、働き
方の選択によって不当な待遇や環境になら
ないこと、転職・就業への幅広い支援が得ら
れることの三点です。
もちろん、生き生きと働くためにはモチベ
ーションが重要です。したがって、二番目に
挙げた処遇の問題がクローズアップされます。
これまでの同質的な組織であれば、年功序列
型の賃金など一律で考えればよかつたわけ
ですが、多様な人たちを受け入れたとき、そ
れぞれに納得感を持たせることは、非常に難
しいと思います。
最近、「同一労働同一賃金」の議論が聞か
れますが、経済学的には「ノー」です。処遇
は賃金だけでなく総合的に考えるべきです。
例えば、規制改革会議では「限定正社員」の
議論もなされていますが、普通の正社員は、
転勤や残業など、限定正社員より会社からの
制約が強いわけですから、その分賃金が高く
なるのは当然です。
逆に、例えば、有期雇用の場合、失業する

つながりかねず、大変懸念しています。
また、介護に直面する人たちのサポートも
大きな課題です。これには、社員が介護に直
面する前から、「働きながら介護することを
会社は望んでいる」というメッセージを企業
側から出していくことが大切です。一方日本
社会には、介護は女性が一人で親を抱えて面
倒を見るものだという考え方も根強く残っ
ています。社会の側の変革も必要だと思いま
す。
**働き方・休み方改革の
取り組み、
今後の課題**
梶田 誰もが生き生きと働ける環境づくりを
行ううえで、恒常的な長時間労働の抑制や休
暇の取得は、各社に共通する課題になります。
こうした観点での取り組みのポイントなどに
ついて議論を深めていただければと思います。
不可欠な作業的業務の効率化
矢島 働き方が厳しい業界の場合、専門性が
高く、働く側もやりがいを持って働いてい
ることも多く、ワーク・ライフ・バランスが大
切だというメッセージが届きにくい側面があ
ります。しかし、彼ら自身「自分たちの仕事
は時間がかかって当たり前だ」と考えている

リスクは普通の正社員より高いにもかかわらず、
同じ仕事をしていても賃金が低いのが現
状です。経済学では、有期雇用の賃金を高く
すべきと結論付けられるのです。処遇を総合
的に見ていくこと、合理的な格差かどうかを
考えることは、非常に難しい作業になると思
います。多様な従業員の納得を得るために、
経営者は格闘していかなければなりません。
さまざまなアンケート調査を分析すると、
今の正社員にとって一番の問題は長時間労働
で、これによって仕事の満足度が失われてい
るということがわかりました。ある程度賃金
が下がっても、残業が減る、労働時間が短く
なることを選択する人が多くいる可能性があ
ります。賃金の問題はセンシティブなので、
下がることには抵抗があると思いますが、処
遇を総合的に考える観点からは、労使双方で
議論する余地はあるのではないのでしょうか。
梶田 限定正社員については、経団連も、働
き方の多様性を広げるものとして注目し、適
正なことで普及することを期待しています。
続いて、介護支援や女性活躍支援などにつ
いて詳しい矢島主席研究員に、お話を伺いた
いと思います。
**育休から復帰した
女性たちが抱える問題**
矢島 私がかかわるなかで一番大きな課題は、
育児休業から復帰した女性が、短時間勤務や

一方、実際にヒアリングをしてみると、現場には非効率な部分がたくさんあるとも考えていることがわかってきます。どの業界でも同じですが、実は、会議や社内文書の作成などの作業・手続きに時間を取られ、多くの社員が何とかなしたいと考えているケースが多いようです。

また、職種が持つイメージに会社全体が引きずられてしまうという側面もあります。例えば、新聞記者や警察官などは二四時間、仕事に張り付いているようなイメージがありますが、実は、常にそうした状態にある部署は一部なのに、それ以外の人たちまで、そうした働き方に引きずられてしまっている場合があります。

長時間労働の問題は、業種や職種による違いに目が行きがちですが、すべての業界に共通する作業的業務を効率化することからアプローチできると思います。「長時間労働が当たり前」「多少の作業を効率化しても変わらない」と決めつけず、まずは小さなことでも取り組んでみて、効率化の手応えを感じるのと時間に対する意識を高めることが重要です。その結果、次の取り組みへのモチベーションやアイデアが現場から出てきます。また、効率化によって生まれた時間を、子育てなど生活に振り向けてもよいし、本来、自分が時間をかけたいと思っていた仕事や自己啓発にかけるとよい、という考え方が、専門性を追

求する業界でもすべての社員が一体となって働き方改革をするうえで重要なポイントだと思えます。

また、ビジネスモデルそのものの見直しが必要な業界もあります。例えば、伝統的な旅館業では、一人の仲居さんが、お迎えからお見送りまで、つきっきりでお客様のお世話をするため、長時間労働にならざるを得ません。一方で、同じ宿泊業でも、施設や立地に投資をして、人的サービスの質では勝負しないケースも増えています。いわゆる「おもてなし」だけで競争することが難しい環境になっていきます。人的サービスで勝負するならば、そこにそれなりの投資をし、客単価を上げ、旅館業ならではの休み方を工夫するという明確な経営判断が必要ですし、場合によっては、ビジネスモデルそのものを見直す必要があるのではないのでしょうか。

梶浦 梶浦副会長、NTTにおける取り組みについてお話しください。

「働いたら必ず休む」という文化

梶浦 当社の場合、電電公社時代から労使で協力して時間外労働を減らすことに取り組んでおり、例えば、時間外手当を法定よりも高くすることで、コスト意識を持ちながら労働時間の適正化に取り組みました。しかしこの取り組みは、当社が置かれていた環境によっ

て生まれた一つの事例であり、現実には、企業ごとに、業種、業態に応じて取り組むべきであり、画一的な答えはありません。

また、同じ会社であっても、仕事内容や部署ごとに働き方を変えてもよいと思います。例えば、二〇〇三年から上場企業に四半期決算が義務付けられました。それまでは年二回だったのが、決算関連チームの仕事は倍になりました。彼らに対しては、決算時期に集中して仕事をする分、それ以外の時期は思い切った休みが取れるような仕組みをつくる必要があります。

当社には、「ライブプラン休暇」という制度があります。有効期間内に取得できなかった年休を積み立てておき、特定の用途に限定してまとまった単位で有給休暇を取得することができるとはありますが、この制度を導入した当時は、ほとんど使われませんでした。長く働くことに価値を見いだしていた世代が中心だったからです。ところが、今の若い社員は、喜んで使っています。これは、日本社会にとっては明るい兆しだと思います。「働いたら休みを取るの当たり前」という文化をつくるべく、社会全体のテーマとして取り組むべきです。

と言えるような環境です。そうした働き方ができるようにするには業務改革も必要です。業務改革と長時間労働の改善は、表裏一体の関係です。仕事をしていけば、休みたくても休めない時期というのが当然あります。ただ、働いたら必ず休むことが大切なのです。

梶浦 遠藤社長、NECにおける取り組みは、いかがでしょうか。

ICT活用の未来と働く意味

遠藤 当社でも、残業が一定量を超えたらそれ相当の休暇を取るよう働きかけています。これを推進するために、全事業部長が出席する三〇〇人規模の「幹部会議」では、各ユニット単位の残業時間等を開示し、残業量が多い事業部には、休暇を取らせるように要請しています。

そうしたノウハウ的に進める一方で、日本社会は、働く意味を再構築していかなければいけない時代にきています。私たちの世代は人口ボーナス期だったので、多く働き、多くの成果を出すことが期待されてきました。これからは一時間をどれだけ価値のあるものにするかという考え方に変わっていくべきだと思います。

業務プロセス改革も、当然重要です。矢島 主席研究員がおっしゃった作業的業務を効率化して、新たな価値をつくり上げることに時

間を集中させなければいけません。そのためICTの活用は必須です。

ICTの先にはAIがあるのですが、二〇四五年にはシンギュラリティ(技術的特異点)が出現し、AIが人間の知能を超えるといわれています。またその手前の二〇三〇年には、人間の脳がコンピューターにアップロードできるようなるともいわれています。そういう時代においては、私たち人間が作り出す価値は、もはや労働力ではなくてくるという事です。

私は、現在、ICTがどの程度活用されているかを調べてみました。例えば、米国においては裁判の判例がデータ化されており、弁護士は、自分が扱っているケースの要件を入力するだけで、参考となる判例をピックアップすることができるのだそうです。昔は、過去の判例を探すことに多大な労働力が必要でしたが、今の弁護士は、自分の裁判に集中できるようなったわけです。

ICTの活用が進むことで、これまで時間とエネルギーが必要とされていた業務が効率化し、短い時間のなかで価値を生み出すことに人間の仕事は集中していきます。そうした働く意味の変化に、企業は対応していかなければなりません。同時に、人間の力を発揮できるように教育も変わっていかねばならないと思います。

梶浦 ICTが仕事のすべてをカバーできる

ようになるには、もう少し時間がかかりますが、現時点でも、テレワークなど働き方を変える技術はいくらでもあります。一方で、仕組みや制度を整えても、それを現場が活用しきれないのも事実です。育児休業も短時間勤務も、かなり以前からある制度ですが、使いづらいつら新しい制度をつくれればよいということではありません。基本的な制度は会社が用意すべきですが、最後は現場の応用力です。

遠藤 当社でも、短時間勤務やテレワークを取り入れていますが、これらの働き方が認められるのは、時間ではなく質や成果を重視する考え方が共有されていることが前提となります。もちろん、イノベーションにはコミュニケーションが必要ですが、テレワークで十分な業務もあるはずですよ。

矢島 「目の前に部下がいないと評価できない」という固定観念が根強いこともあると思います。

遠藤 もちろん、すべてをテレワークではできません。米国やフーのCEOであるマリッサ・メイヤー氏が在宅勤務を禁止したことが話題となりましたが、コミュニケーションから生まれる価値を重視しているからだとも理解できます。コミュニケーションの重要性を認めたいうえで、テレワークを組み合わせることは十分可能です。そういう柔軟性が求められていると思います。



わが国の外部労働市場 および労働法制のあり方

棕田 これまで、もっぱら企業の取り組みという観点からお話をいただきましたが、社員の活躍を支援することを考えた場合、外部労働市場のあり方や、労働時間法制や女性活躍支援の政策のあり方も重要です。例えば、日本の外部労働市場を活性化させることは、自発的に転職することで自分の専門性を極めたい、キャリアアップしたいと考える社員の支援にしろかと思えます。まず、労働市場に詳しい鶴先生のご見解をお聞かせいただけますでしょうか。

外部労働市場を活性化させる 取り組みが必要

鶴 先ほど、働き方改革の三つのポイントを挙げましたが、外部労働市場を活性化するためには、三番目のポイントである転職・就業への幅広い支援を得られるかどうかがかかわってきます。

海外の人には、過労死を含め日本人の長時間労働の問題が理解できません。つまり、どうして転職しないのかわからないのです。日本の場合、厳しい環境で仕事をしていて辞めたいと思っても、新しい仕事を探す余裕が足りないことも多いのです。大変だけれど、

棕田 鶴先生は、各社の取り組みを研究されておられると思いますが、いかがでしょうか。

制度ではなくカルチャーの問題

鶴 「制度ではなくカルチャーの問題である」という皆さんのご指摘は、正しいと思います。長時間労働は、九〇年代から日本企業の課題といわれ、企業、国も取り組んできましたが、なかなか変わりません。よく安倍総理が「岩盤規制に穴を開ける」とおっしゃっています。この問題は解決しないかもしれません。

日本では労働時間を賃金に結び付けて考えがちですが、これは、規制が青天井で、割り増し賃金で抑えているからです。欧州には「労働時間貯蓄制度」というものがあり、残業した部分は、リフレッシュのためにまとめて使ってもよいし、介護のためにも使える仕組みになっています。まさに、鶴浦副会長がおっしゃった「働いたんだから、きちんと休め」という話を制度化しているわけです。

日本企業で有休が取りにくいのは、メンバーシップ型の組織だからです。チームワークで仕事をやっているから、自分が休むと他の人に迷惑をかけると考えてしまい、自分の大切な権利であるにもかかわらず、「今度、有休を取らせていただきます」とわざわざ断りを入れます。この感覚を変えなければなりません。

食べていくためにはこの環境でやっていかざるを得ないという状況です。転職しやすい外部労働市場をつくらなければ、長時間労働の問題は解決しません。

日本企業の正社員の場合、長く働いていれば年功序列で賃金が上がっていきます。欧米では、普通の正社員の賃金は伸びません。一方で、日本では、転職すると年収が三〇〇万円ぐらい落ちてしまいます。そうすると、転職するより我慢する方を選ぶ人が多くなります。つまり、日本も欧米並みの賃金体系になれば、外部労働市場が活性化する可能性があるわけです。

しかし、賃金を下げることは簡単ではありません。日本の年功序列型賃金は、生活給の面も大きく、そのなかに教育費が入っています。高等教育に対する親の私的な負担は、日本はOECDのなかでトップクラスです。一律に賃金を下げれば、日本の教育が崩壊しかねません。ただ、家族形態も変わってきており、夫婦共働きが前提の社会になりつつあります。例えば、夫婦の一方が正社員、もう一方が限定社員という組み合わせでそこそこの年収を確保すれば、ワーク・ライフ・バランスも実現できるし、転職もしやすくなります。企業が人事制度、賃金制度の改革を行う一方で、政府は再就職や転職支援制度を強化していく必要があります。「労働移動支援助成金(再就職支援奨励金)」という制度があります。

せん。遠藤社長がおっしゃった、時間に対する成果や仕事の質で評価するという考え方は正しいのですが、メンバーシップ型では、組織に対する忠誠心ややる気を長時間労働で判断する傾向があります。残業をしていると「あいつはがんばっているな」と思ってしまうところから抜け出せていないのが現状です。短時間で成果を挙げることに一生懸命取り組んでいる人たちがいます。子育てをしている女性従業員です。彼女たちは、時間が来たらシンデレラのように走って帰らなくてはなりません。保育園に子どもを迎えにいかなければならぬからです。男性陣がドラダラとやっているのを尻目に、限られた時間のなかで効率的に成果を出すという意識で仕事をしています。

私は、パリのOECD本部にエコノミストとして勤務していたことがあるのですが、残業をしていると周囲からげんご目で見られます。八月に休みも取らずに出勤していると、家庭がうまくいっていないと思われると思います。彼らは、早く家に帰ったり、バカンスを取ったりするためにものすごい集中力で仕事をこなしていました。

日本人の意識も、そこまで変えていかなければいけないと思います。先ほど、鶴浦副会長もおっしゃっていましたが、若い人たちの考え方はかなり変化してきています。そこが突破口になるでしょう。

ですが、これは事業規模の縮小等によって失業した人たちに対して再就職支援を行った事業者に支給されるものです。つまり、失業を前提とした制度になっており、失業なき労働移動という理想とは矛盾するものです。もっと働き手が主体的に転職しようとする場合に使えるような仕組みを考える必要があるのではないのでしょうか。

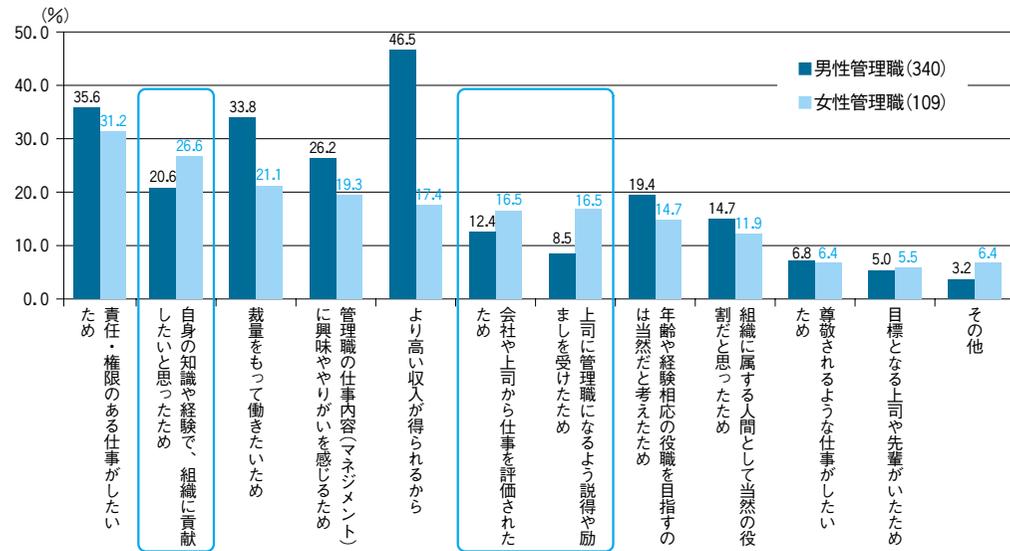
一方、労働市場インフラとしてのキャリアコンサルタント制度も、政府内で議論されていますので、そうした支援策も含めて、転職しやすい状況をつくっていくことが重要です。労働者一人ひとりのエンパワーメントにもつながるし、長時間労働の問題にも好影響を与えるでしょう。

棕田 矢島主席研究員、いかがでしょうか。

女性活躍新法の先にあるもの

矢島 日本の外部労働市場が、欧米に比べて活発でないことが、女性の選択においても大きな影響を与えています。一方、ワーク・ライフ・バランスを求めて転職する若い男性が増えるといった明るい兆しもあります。女性がワーク・ライフ・バランスを求めて転職する場合、正規から非正規になるケースが多く、仕事のモチベーションも下がってしまうことがあります。一方、男性の場合、正社員として転職でき、仕事のモチベーションもワー

図表4 管理職になろうと思った理由【管理職】



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング コンサルティングレポート「女性管理職の育成・登用にに関する調査」(2015年)

ています。日本人の側が積極的にコミュニケーションを取る姿勢を見せるべきで、役員たちには模範を示してほしいのです。企業として、外国人人材の能力発揮に向け、仕組みだけでなく会社の風土を整えていきたく思います。政府や自治体のサポートも必要です。例えば、医療や教育などがスムーズに受けられるような体制を整えていただきたいと思ひます。

企業は、常に新たな価値を生み出す活動をしています。価値を生まなくなつた部門が出てきます。他の企業、あるいは他の国では、その価値をほしがっている場合もあります。そこで、企業にとつても働く側にとつても、より活躍できる場所に移動することが望ましいと思ひます。転職しやすい仕組みや環境をつくることは、外部労働市場を活性化すると同時に企業活動にもダイナミズムを与えると考えます。

梶田 鶴浦副会長には、経団連の労働法規委員長として、労働基準法改正法案の早期成立に関係者に働きかけを行っていただいております。改正法案の評価なども含め、お聞かせ

ク・ライフ・バランス満足度も上がるというケースが多いのが特徴です。

両立支援やワーク・ライフ・バランスは、大企業で就業継続する人だけのものだという声も聞かれます。今、国会で審議されている「女性活躍新法」も、そうした人たちのためのものだという批判があります。しかしながら、多くの企業で子育てをしながら働く環境が整ってくることで、女性の再就職、再雇用のチャンスは増えています。これまで、中小企業よりも女性の離職問題が深刻だった大企業が変わることで、中小企業でもさらなる取り組みが求められています。こうした企業の変化は、結婚や出産で離職してしまつた女性たちの就労にも影響してきます。

今回の「女性活躍新法」は、管理職登用という部分、しかも短期的な目標ばかりが目立っていますが、もつと違った見方をする必要があります。最近、企業からの相談では、「女性活躍のために何かやらなければいけない」と思ふが、何をやらばいいのかわからない」という声聞かれます。よく「両立支援制度は整っている。他に何をやる必要があるのか」と質問されます。残念ながら、出産時に就業継続できる環境を整えるだけでは、女性たちが生き生きと働くことはできません。この先にある課題は、女性たちが時間制約のある時期にも能力を発揮できるようにすることです。女性が活躍できるような仕事の与え方、キャ

リア形成のあり方を考える必要があります。これは、個々の女性の支援ではなく、むしろ「今の時代に企業に与えられた条件のなかで組織の力を最大化するための取り組み」として、経営者や管理職の皆さんに向き合つていただきたいテーマだと思ひます。

これまでの男性型の画一的なキャリアモデルではなく、ライフステージに合わせた複線的なキャリアモデルをつくるといったことも考えられるでしょう。私は、今回の新法によって、そういった面に企業が目を向けることに意義があると考えています。

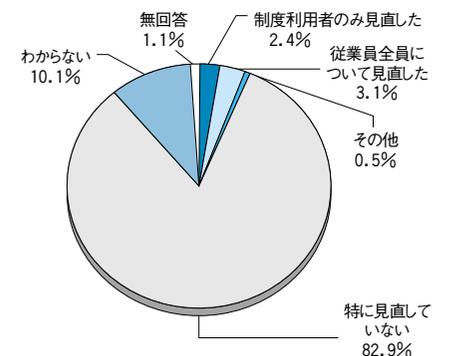
梶田 NECでは、外国人社員なども含めた中途採用を積極的にされていると伺つています。外部労働市場が活発化したときの企業の対応などについて、お考えをお聞かせください。

外国人人材が能力を発揮できる仕組みや風土を

遠藤 グローバル競争が激化するなか、日本企業が競争力を維持・強化していくためには、グローバルなリソースの活用が必要です。その意味で、外国人人材を積極的に登用していくべきです。

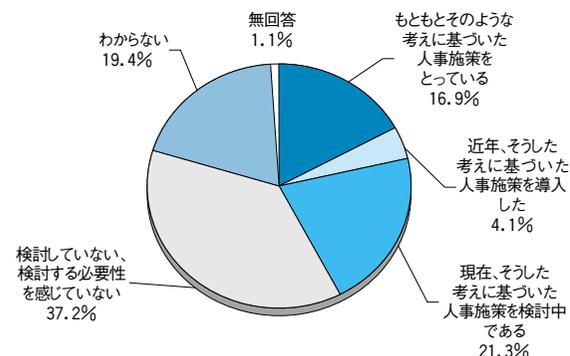
彼らと日本人社員がコラボレーションできる場をつくり上げていくことが、日本企業にとって重要な課題となります。執行役員以上、もう一度TOEICを受けるように言っ

図表3 【企業】両立支援推進にあつたキャリアプランやキャリア形成支援の方針見直し



出所：図表2、3とも 厚生労働省委託 三菱UFJリサーチ&コンサルティング「育児休業制度等に関する実態把握のための調査(企業アンケート調査)」(2011年度)

図表2 【企業】多様な働き方を前提としたキャリア形成が可能な人材育成・人事異動の検討状況



ただです。どうか。

労働基準法改正によって広がる働く側の選択肢

梶浦 皆さんのお話をお聞きし、私たちの働き方がより良い方向に変わっていく可能性を感じました。一方で、従来型の価値観を完全に否定してはいけません。鶴先生が働き方改革のポイントとして指摘されたように、選択肢を増やして重要です。

その意味では、一般の労基法改正は働く側の選択肢が広がる方向になっています。フレックスタイム制の精算期間の延長、裁量労働制の対象労働者の拡大など、働き方の多様化に対応した選択肢を増やしています。

高度プロフェッショナル制度は、長時間労働をよしとする従来型の価値観からは、「残業ゼロ法案」に見えますが、時間ではなく成果で評価される方が働きやすいと考える労働者にとっては、選択肢が増えることになりまひます。新しい価値観で働く人々を支援する意味からも、必要な制度だと考えています。

今日のテーマである「誰もが生き生き働ける環境」を整備していくためにも、労働基準法改正法案を早期に成立させ、次のステップに向かつていきたいと思ひます。

梶田 本日は貴重なご意見をありがとうございます。

(二〇一五年六月十二日 経団連会館にて)