



武田洋子

たけだ ようこ

三菱総合研究所政策・経済研究センター副センター長



進藤清貴

しんどう きよたか

雇用政策委員長／王子ホールディングス会長



山内隆司

やまうち たかし

副会長／大成建設会長



石塚邦雄

いしづか くにお

副会長／三越伊勢丹ホールディングス特別顧問



棕田哲史〈司会〉

むくた さとし

専務理事

日本は急速に少子高齢化が進んでいる。総人口と生産年齢人口(15歳以上65歳未満の人口)がともにハイペースで減少するなか、現在の失業率は3%前後と、ほぼ完全雇用の状態にある。人手不足は東京だけでなく、地方でも深刻化している。今後、日本経済が持続的な成長を遂げるためには、働き方改革を進めることで、多様な人材の活躍を促し、労働力不足を量的に補う一方、国際的に見ても低いといわれる生産性を高めていくことが重要である。そこで、長時間労働の是正をはじめとする働き方改革の主要論点について、各企業や業界の取り組みを紹介しつつ、日本全体で改革を進めていく方策、企業経営や今後の社会のあり方について議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

働き方改革の深化



政府の「働き方改革実現会議」では、長時間労働の是正、同一労働同一賃金、多様な人材の活躍、柔軟な労働市場といったテーマが議論された。働き方改革の本質は、日本の労働市場における慣行を改めることで、付加価値を高めるとともに、成長分野への労働移動により、マクロの生産性の上昇につなげることにある。日本の社会課題をイノベーションによって解決していくことで、持続可能な社会を実現することが重要である。  
(武田洋子)

ます。もちろん近年は多様な働き方を望み、非正規を選択する方が増えている面もありますが、全員ではありません。次に、賃金の面で見ても、直近では改善傾向が見られるものの、この世代から伸びていないことがわかります。いわゆる「バブル世代」までは、正規の雇用が確保され、賃金も伸びてきましたが、その下の世代からは環境が変わりました。このことは少子化とも無関係ではありません。



生産性を高め、女性・高齢者・外国人などを新たな労働力として投入していけば、ある程度、潜在成長率を維持できる。一方、人口減少による消費市場の縮小は、われわれ小売・サービス業にとって深刻な問題である。働き方改革は、政府に言われたから進めるのではなく、企業にとって必要不可欠なものと認識し、自ら積極的に取り組むべきものであり、その目的はあくまでも生産性向上である。そして日本経済全体の生産性向上に向け、今後、業界内、サプライチェーン内での連携が重要になってくるだろう。  
(石塚邦雄)

## 働き方改革の 必要性と課題

棕田 武田先生は、有識者メンバーとして「働き方改革実現会議」に参加されました。まず、会議での議論を振り返りながら、現在課題となっている働き方改革に関して、問題

提起をお願いします。

### 働き方改革の本質は、 持続可能な社会の実現

武田 なぜ今「働き方改革」が必要なのか。理由は、ほほ次の3点に集約されると思います。1つ目は労働力人口の減少と高齢化が見られていること。2つ目は日本経済全体で生産性を高める必要があること。3つ目は、技術革新のペースが速まっており、産業構造の転換や同じ産業内における質の転換が、急速に進むことが予測されることです。

そのことを踏まえ、働き方改革実現会議において主要なテーマとなった4点についてご説明しつつ、私の考えを述べたいと思います。

1点目は、長時間労働の是正です。まず現状認識として、日本の労働時間は他国に比べ極端に長いと思われていますが、それは1990年代までのことで、すでに米国に比べ短いのです。しかしながら、欧州各国に比べや長いことは事実で、それが仕事と子育てや介護との両立を困難にしているとの見方があります。何よりも、働く人の健康という観点から、長時間労働を是としてきた慣習は見直さなければならぬという議論が会議でもあり

実はその世代が「団塊ジュニア」にあたります。この構造を踏まえつつ、同一労働同一賃金を実現していく必要があると思います。

ただし、私は、同一労働同一賃金という言葉の意味が誤解されている面もあると考えています。「同じ職場で働く人は同じ賃金になる」という意味ではなく、職責や能力、成果に差があれば、賃金の差はあってもしかるべきです。問題は、合理的に説明できない「不合理な格差」が現状存在することにあります。

日本では長年、非正規ではがらばっても賃金が上がらず、また正規への転換のハードルが高い状況にありました。一方、正規であれば、学び直しの努力をしなくとも、ある程度までは年次が上がれば賃金が上がっていく。このような、合理的には説明ができない差は是正していく必要があります。正社員についても、賃金体系をより職責や成果とリンクさせていくことができなければ、非正規との同一労働同一賃金は実現しようがありません。こうした同一労働同一賃金の考え方が広まっていけば、雇用形態にかかわらず、働く方のモチベーションが全体として高まり、結果として生産性向上につながると思います。

3点目が、女性・高齢者・外国人など、多様な人材が活躍できる環境整備です。この点

ました。私も同じ考えです。

一方で、労働投入、つまり労働時間も労働力人口も減るわけですから、どのようにして経済成長との両立を図っていくかが課題となります。昨年、米国のスタンフォード大学で論文を発表する機会がありました。日本の成長戦略に関する議論のなかで、米国の大学教授から「日本は人口が減少するなか、働く時間までも短くしようとしている。潜在成長率を下げる政策をなぜ行うのか」との意見が出ました。

働く時間をただ短くするだけではなく、ビジネスプロセス全体を見直すとともに、付加価値を高め、新たな市場開拓につなげることができなければ、潜在成長率を引き上げていくことはできません。つまり、既存分野の効率化による生産性向上では限界があり、中長期的には新規分野への資本や労働力のシフトによる生産性向上を図ることが問われています。

2点目は、同一労働同一賃金です。近年、日本の労働市場には2つの構造的な問題がありました。まず、非正規比率の高まりです。1990年代半ばごろから始まりました。ちょうど「就職氷河期」といわれる時期に非正規の割合が高まり始め、今や4割に達してい

では、近年は企業もさまざまな取り組みを行ってきていると承知しています。しかし、例えば女性の就労や活躍の状況を見ると改善傾向にあるとはいえ、依然、他国に後れを取っているのも事実です。働き方改革実現会議では、その対応として、過去に仕事を辞めた方が、学び直して労働市場に再参入しやすいように、「リカレント教育」を強化していくべきだという議論もありました。

高齢者の就労に関しては、7割近くの人が「65歳を過ぎても働きたい」と願っている一方、実際に働いている人は2割にとどまるという統計がございます。人生100年時代を迎える将来に向けて、高齢者が能力を發揮できる場所で社会に貢献・参加し、生きがいを得て健康が促進されるような社会の実現を目指すことは、重要な取り組みとなるでしょう。

4点目は、柔軟な労働市場です。働き方改革実現会議が策定した「実行計画」では、「雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援」という、やや長いタイトルが付けられています。日本の労働市場を取り巻く環境は、大きく変わってきています。AIやロボットなどの技術革新のスピードを考えると、今後、産業構造や仕事の質は急速に変わってくるのが予想されます。そうしたなか、よ



紙パルプ産業は、人口減少、少子化、グローバル化による電子媒体への移行など構造的要因に直面し、事業構造の再構築が不可欠な状況にある。事業構造の再構築をスピーディーに行うために、質の高い働き方がますます重要になっている。働き方改革は、「企業の力の源泉は人材」という大原則のもと、意識改革により旧態依然とした仕事の進め方を変え、仕事の質を高めることで、生産性の向上を目指すのだと考える。当社グループとしても、働き方改革として、労働時間改革、人事制度改訂、ワーク・ライフ・バランス支援強化に取り組んでいる。

(進藤清貴)



建設業界は、他の産業と比べ就業者に高齢者が多く、若年者が少ない。また、賃金水準は低く、労働時間は長い。こうした後進性を打破するために、業界を挙げて「背水の陣」で働き方改革に取り組みたい。鍵となるのは、技術力による生産性向上であろう。業界内でもICTを活用した合理化・効率化が進められており、当社としても他社のモデルとなるべく率先して取り組んでいる。工事消化がピークを迎える2019年を乗り切るためにも、一層の改革を進めなければならない。

(山内隆司)

長を支えてきたさまざまな枠組みを変えていく必要があります。例えば、私たちのなかには、朝から晩まで働いている社員を「よくがんばっている」と評価する意識が残っているのではないのでしょうか。こうした長時間労働を良しとする意識や風土は変えていくべきです。そういう時代に来ているととらえるべき

り柔軟な雇用市場を持つことが重要になってきます。新しい技術を身に付け、新しい仕事にチャレンジしていく。企業間でも産業間でも、自由に移動できる制度が必要だと考えます。

そのときに問題となるのは、多くの日本企業は終身雇用を前提とした制度を維持しており、人事制度や退職金制度の面などで転職に中立的ではない仕組みになっていることです。

各社ともに人手不足で最適な人材を獲得したいわけですから、企業としては能力や職責などにひも付いた人事制度、転職や再就職にユニバーサルな制度へとシステムを改めていくべき時が来ているのではないのでしょうか。

また、「同じ企業のなかでも仕事の質が変わる」という視点も考える必要があります。例えば建設業の現場でも、新しい技術が導入されれば仕事の中身は変わってくるはずですが、当然、働く側の意識改革も極めて重要になります。例えば、社会人になってからも学び直すことは当たり前になるでしょう。

石塚 現在、各社で働き方改革を進めておられますが、業種や会社ごとに取り組む必要性や課題は異なっていると思います。働き方改革を進めるに至った経営環境の変化、取り組みにあたって課題となっていたことなどについて、お聞かせください。石塚副会長、小売業・サービス産業の立場から、お願いいたします。

### 働き方改革は企業の成長に不可欠

石塚 マクロの観点から見ると、武田先生がおっしゃるとおり、少子高齢化、人口減少、技術革新による構造的な変化など、日本社会

なのです。

また、「日本の産業は生産性が低い」といわれますが、とりわけ私たち小売・サービス業は、世界と比較して圧倒的に生産性が低くなっています。これは、フェース・ツー・フェイスの仕事、接客を非常に重視しているため、労働集約的とならざるを得ないことや、個人商店を含めた中小企業が多いことが原因とされています。

そうしたなか、雇用環境が改善され、深刻な人手不足が起きています。また、働く側の意識も変化しています。どの業界、どの企業でも、すでに多様な働き方を受け入れざるを得ない状況にあるのではないのでしょうか。当社の場合も、販売の現場では、正社員、契約社員、あるいは取引先の従業員など、多様な人たちが働いています。

そう考えると働き方改革は、政府に言われたから進めるものではなく、私たち企業が当然のこと、必要不可欠のこととして、積極的に取り組むべきものだと考えています。武田先生からご指摘がありました。長時間労働の是正、同一労働同一賃金という言葉が、政府による規制、あるいは労使間で取り決めるべきこととしてとらえられている傾向があります。しかし、企業としては、働いている人

日本経済を取り巻く環境は変化しています。もう1つ付け加えるならば、グローバル化の進展が挙げられます。こうした変化が、日本社会・経済に多くの影響を与えていることは間違いありません。したがって、働き方改革は、労働市場の問題だけでなく、日本社会・経済全体を大きく変えていこうとするなかでとらえられるべきです。

潜在成長率は、資本・生産性・労働力という3つの要素から導き出されます。労働人口×労働時間です。そう考えると、生産性を高め、女性・高齢者・外国人などを新たな労働力として投入していけば、ある程度、潜在成長率は維持できるはずです。

一方、人口減少を労働ではなく消費の側面にとらえたとき、GDPの約60%を占める個人消費は、この影響を大きく受けることになり、生産性の向上、多様な人材の活用では克服できない課題です。当社のような流通産業にとって、人口減に伴う消費の減少は深刻な問題となります。当然、海外への展開や、高齢者などこれまで消費に積極的ではなかった層をターゲットにする新しい需要を開拓する、といった対策を考えなければなりません。

日本社会・経済全体を大きく変えていかなければならないとすれば、これまでの経済成長のモチベーションを高め、生産性を上げ、業績を上げるために取り組むのだという意識を持つべきです。

そうした目的意識のもと、当社では、働き方改革の土台に「健康経営」を置き、風土、マネジメント、制度、環境の4つの切り口から取り組んでいるところです。

石塚 では進藤委員長、製造業の立場からお願いいたします。

### 経営者も含め従業員一人ひとりの意識改革が不可欠

進藤 労働力人口が減少するなかで、持続的な成長を遂げるためには、女性・若者・高齢者など多様な人材が働きやすい職場環境を整備することで、従業員一人ひとりの健康を確保し、生産性を高め、創造性の発揮を促していく必要があります。特に、仕事の質を高めながら、諸外国に比べて長い労働時間の是正、平均取得率が5割にも満たない年休の取得を促進していくことが、喫緊の課題となっています。

日本生産性本部によると、2015年の日本の時間あたり労働生産性は、OECD加盟35カ国中で20位となっており、G7(主要先

進7カ国)では最下位となっています。

また、2010年から2015年の日本の時間あたり実質労働生産性の上昇率は0.5%アップで、OECD加盟国中26位であり、平均0.7%を下回っています。

つまり、諸外国に比べて低い生産性の向上にも、本腰を入れて取り組まなくてはなりません。紙バルブ産業においては、人口減少、少子化、グローバル化によるICT化の進展による電子媒体への移行などの構造的要因に直面し、事業構造の再構築が必要不可欠であり、これにスピーディーに対応するため、質の高い働き方がますます重要になっていきます。

また、紙バルブ産業の製造現場は、景気が良くなると採用難になることを繰り返してきました。労働力人口の減少は、紙バルブ産業にとつて、従来の発想のままでは大きな影響を受けますので、業務改革や働き方改革を通じて、早急に女性・若者・高齢者など多様な人材が働きやすい環境を整備しなくてはなりません。

当社グループにおいても、人口減少、少子化の進展による労働力不足、グローバル化の進展、ICTの発展など社会構造の変化への対応として、「革新的価値の創造」「未来と世

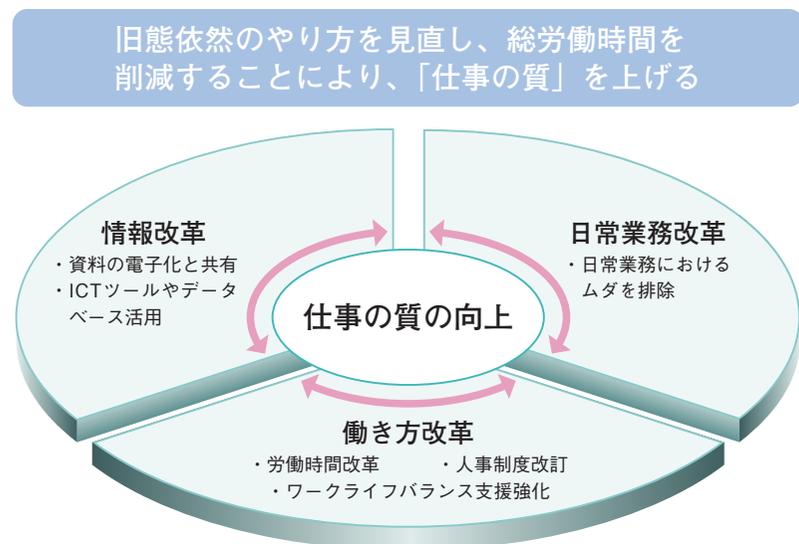
界への貢献」「環境・社会との共生」を経営理念とし、事業構造転換を核とする経営戦略の完遂を積極的に進めています。

経営戦略の完遂のため、経営者も含め従業員一人ひとりの早急な意識改革の浸透・徹底を図ることとし、2014年下期より、当社グループにて働き方改革、情報改革、日常業務改革の3本柱からなる業務改革に取り組んでいます。

情報改革、日常業務改革としては、無駄な会議資料の作成をやめ、必要な情報は電子化し文書ファイルに保存し共有化する取り組みを進めつつ、これだけ情報網が発達した時代に旧来型の会議体を継続する必要があるので、視点を改めてゼロベースから見直しをしております。

働き方改革としては、「企業の力の源泉は人材」という大原則のもと、意識改革により旧態依然とした仕事の進め方を変え、仕事の質を向上させることで、生産性の向上を目指すべく、総労働時間削減につながる労働時間改革、人事制度改訂、ワーク・ライフ・バラ

図表1 業務改革の概要



提供：王子ホールディングス

活躍できる制度面からの環境整備として、職能資格制度から役割等級制度へ変更し、年功序列を廃止し、年齢にかかわらず高い役割を担う人材の早期抜擢を実施しております。

また、子育て世代への支援として、配偶者を対象とした家族手当を廃止し、廃止による原資以上に子女を対象とした手当の支給額を引き上げました。また、少子高齢化の進展による労働力不足などの労働環境の変化に直面しており、高齢者の活用という観点から、65歳定年について、まずは主要会社11社を対象とし、当年度より7社が導入し、来年度以降4社が導入する予定です。

あわせて、当社グループのワーク・ライフ・バランス支援策として、ダイバーシティを推進しています。合併を重ねてきた当社グループは、多様な価値観を融合させる文化・風土はありますが、女性活躍が非常に不足しているとの結論に至り、現在は女性活躍推進を中心に取り組んでいます。

梛田 山内副会長、建設業の立場から、いかがでしょうか。

建設業界は技術革新による生産性向上を目指す

山内 建設業界は、他の産業と比べると就業

者は高齢者(55歳以上)が多く、若年者(29歳以下)が少ない、特に工事現場の第一線で作業に従事する建設技能者の賃金水準(年収)は非常に低く、労働時間(年間)は長い、これが建設業界の現状です。

これを踏まえ、先日、日本建設業連合会として、他の建設業団体の代表と一緒に、国土交通省と長時間労働の是正に向けた意見交換をしてきました。国土交通省からは、「建設業界と運輸業界が働き方改革の一番のターゲットである」と指摘されました。両業界とも国土交通省の所管であるため、石井啓一大臣も非常に力を入れています。

もちろん、私たち建設業界としても、政府からご心配いただくだけでなく、自分たちで改革していかなければならないと思っています。

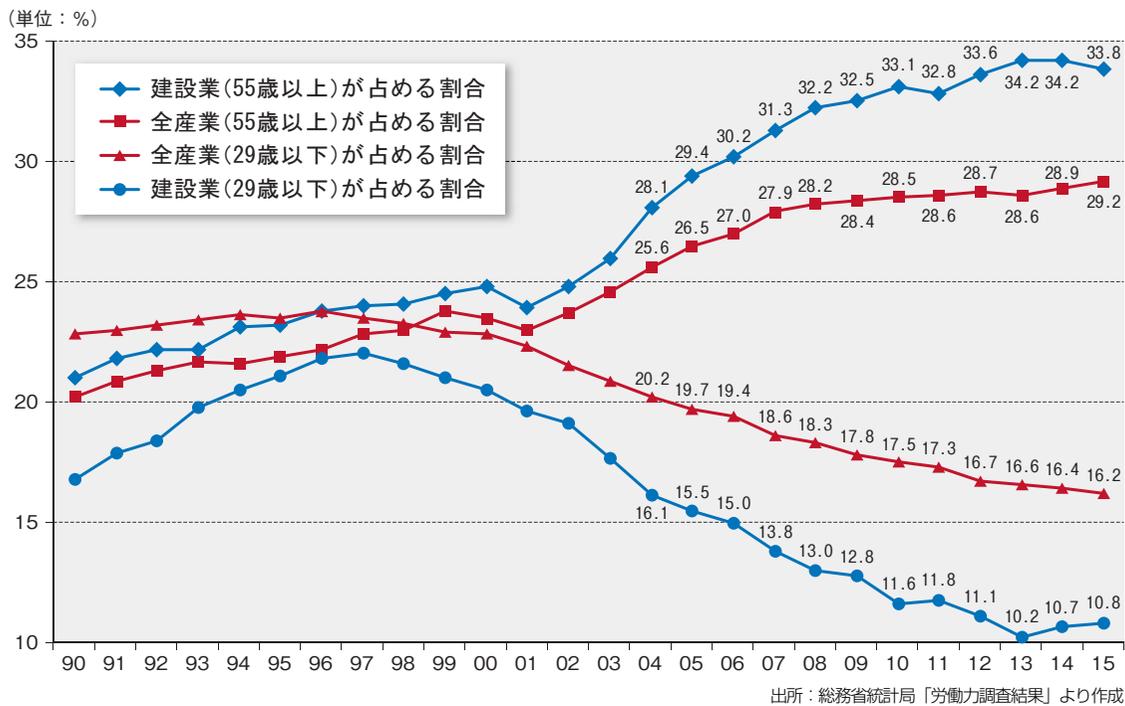
鍵となるのは、技術革新によって生産性を高めていくことだと考えています。建設という、昔は、すべて現場で労働集約的に仕事を行っていましたが、現在は、できるだけ工場でパーツをつくって、現場でそれを組み立てるかたちが変わってきています。皆さんがご存じの事例として、1964年の東京オリンピックの時、ホテルニューオータニの建築で採用した「バスユニット工法」があり

ます。このバスユニット工法は、当社が東洋陶器(現・TOTO)と共同で開発した技術です。

当時、ホテル建設で最も手間がかかったのが浴室工事でした。タイルを1枚1枚貼り、浴槽と洗面化粧台を据える、といった作業を、すべて現場で行っていました。建設ラッシュで人手不足のなか、何とかコストと時間を節約しようと投入した新技術の1つでした。当時としては画期的な技術でしたが、50年以上が経過し、今やホテルやマンションの工事では当たり前の技術になっています。そうした技術革新を、この働き方改革のなかでもやっていかなければならないと考えています。

生産性向上に向けた業界を挙げての取り組みとして、ICT化の推進を積極的に行っています。例えば、建設現場に入場する協力企業の建設技能者の能力やキャリアは、これまでは各社ごとに独自のシステムで管理していました。これを業界全体でデータとして一元化して管理するシステム(建設キャリアアップシステム)の開発を国土交通省が推進しており、運用の見通しがついてきたところです。これによって、個々の建設技能者の能力、資格、経験業務などを業界全体で把握すること

図表2 建設業就業者の高齢化と若年層割合の低下



## 課題克服に向けた各社の対応

石塚 やはり業界内で、どこまで競争するかを考えていく必要があると思います。

棕田 次に課題克服に向けた各社の取り組みについてお伺いします。まず長時間労働の是正についてですが、三越伊勢丹ホールディングスでは、販売員の労働環境改善のために営業時間や営業日を順次短縮されているとお聞きしています。これらの取り組みについて石塚副会長にお伺いしたいと思います。

### 営業時間短縮で社員間のコミュニケーションが密になる

石塚 年中無休にしたからといって、必ずしも長時間労働になるわけではありませんし、休みが取れないかという点、きちんと交代で取れています。問題は、労働時間が長いと労働密度が薄まってしまふこと、社員間のコミュニケーションが取れなくなることです。これを改善するために、営業時間や営業日を減らす取り組みを始めました。

社員から好評であったのは、1月2日を休業日にしたことです。2003年から休業日

ができ、評価に応じて賃金を支払うことも可能になります。ICTの活用による生産性向上については、私自身、何年も前から提言してきましたが、なかなか実現できませんでした。しかし、この危機的な状況のなかで、ようやく業界内でもそうした機運が高まってきたと感じています。建設業界の後進性を打破するためには、今まで以上の努力をしなければならぬと考えており、「背水の陣」で臨む覚悟です。ただ、大変お恥ずかしい話ではありますが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックが目前に迫っているため、政府にもご理解をいただいて、時間外

労働の罰則付上限規制を5年間猶予していたできました。今すぐ上限規制が適用された場合、五輪関連工事に影響が出ることは明らかです。5年後には待ったなしで取り組むことをお約束しました。

建設業界は裾野が広く、ゼネコンと呼ばれる大手の建設会社から、家族経営の中小企業まであり、それぞれに事情が異なります。とりわけ地方は公共事業が激減しており、非常に厳しい状況にあります。時間外労働の規制、建設現場における週休2日の実現に関してはなかなか足並みをそろえられない部分については、実行できるところから進め、少しずつ広げていく、というスタンスで取り組んでいきたいと思っています。

石塚 私たち百貨店業界でも、足並みをそろえるのが難しいところがあります。当社が、従業員のために良かれと考えて、営業時間を短縮したり、休業日を増やしたりしても、取引先は必ずしも歓迎してくれているわけではないようです。当社の営業時間外や休業日には、他の店に働きに行くというケースもあります。

山内 建設業界も同じです。元請建設業者が現場を週休2日にしても、建設技能者は他社の現場に働きに行ってしまう。

は1月1日だけで、残りの364日はすべて営業してきました。しかし、正月は日本人にとって特別な意味を持っていますから、ワーク・ライフ・バランスの観点から、正月の2日間ぐらい休みにするべきだと考えました。従業員のモチベーションを高めるといふ点では、休業日設定よりも営業時間の方が影響は大きいと感じています。例えば、閉店時間を20時から19時30分に変更しました。それまでは遅いシフトの勤務だと、友人と会うことも、自己啓発に取り組むこともできませんでしたが、閉店時間を30分前倒しただけで、終業後の過ごし方が大きく変わったという声を聞きます。

ただ、先ほど申しあげたように、多様な働き手が混在する現場であるため、サプライチェーンの方々の声を聞きながら取り組む必要があると考えています。問題は「インターバル」です。催し物や季節の切り替えなどで、1週間ごとに売り場を変えなくてはいけない場合もあります。そうすると、月の残業時間が11時間を超えてしまったり、早朝から深夜まで働く日が続きまったりします。いろいろと努力はしていますが、明日から春物に切り替えるときや、期日が決まっている催し物など、どうしても一

定期間に仕事が集中してしまう場合があるわけです。労働時間に関しては、入退館時の打刻と、個人のコンピュータの稼働時間の両方で管理しています。こうしたチェックを行うことは、「会社として長時間労働を望んでいない」というメッセージになると考えています。棕田 王子ホールディングスでは早くから労働時間の削減に取り組まれ、経団連でもセミナーなどでご紹介しています。その取り組み内容と成果などについて、進藤委員長にお伺いしたいと思います。

### 経営トップ自らが働き方改革を先導することが重要

進藤 当社グループは、2014年下期より、本社地区を対象に年間総労働時間1900時間を目標として、労働時間削減に取り組み始めました。2014年度の実績は1976・2時間でしたが、取り組みをスタートした2014年下期実績は953・5時間であり、これを年間ベースとすると1907・0時間とほぼ目標を達成したことから、2015年度より、本社地区の目標時間を1850時間に引き上げました。あわせて、本社地区以外にも1900時間をベースとして、取り組み

を展開することとしました。

2015年度については、本社地区の実績は1922・2時間であり、目標の1850時間を達成することはできませんでしたので、各カンパニーのトップであるプレジデントおよび各社長が定期的に実績を確認し、各カンパニーおよび各社の状況に応じて、しかるべき対策を取ることを指示しました。

また、目標を達成した当社グループ各社では、2016年度はさらに高い目標を掲げることとしました。グループのなかで働き方改革の取り組みが進んでいる会社は、立ち止まらずグループのトップランナーとしてさらなる生産性の向上を目指すという姿勢を明確にしました。

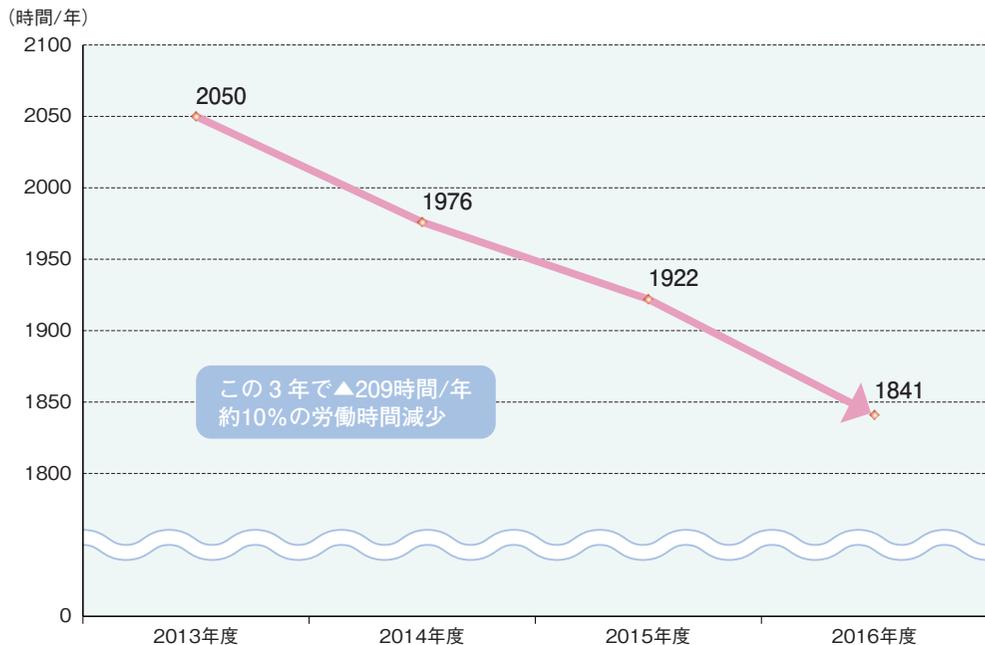
その結果、直近の2016年度については、本社地区で1841・0時間となり、目標を達成することができました。なお、会社別に見ると、75・6%が目標を達成しており、なかには、年間総労働時間実績で1800時間を切る会社が8社あり、また、2015年度対比で100時間以上削減した会社が5社ありました。また、当社の研究・開発部門であるHDIノベーション推進本部では、2015年度対比で193・6時間の削減を達成しました。

実績を上げている会社

社および部門の特徴は、トップに強い意志があり、働き方改革の意識が浸透していること、無駄な業務の削減(定例会議の廃止、会議の出席者は最小限)や作業負担の平準化が進んでいること、個人ごとの総労働時間や年休取得の進捗を定期的に管理していることなどが挙げられます。

働き方改革は、経営トップの強い意志により、経営トップ自らが働き方改革を先導することが重要です。これは組織全体の意識改革につながります。そして、生産性向上やイノベーションのために、経営トップの強い意志を各部門につなぐ懸け橋となるミドルマネジメント

図表3 王子グループ本社地区における年間総労働時間の推移



提供：王子ホールディングス

メント層が、その成否を握っています。

ミドルマネジメント層は、部下のキャリア、将来を見据えた必要な指導や労務管理としての労働時間管理に関する各部門の責任者です。各部門における働き方改革の成否を握るキーパーソンですので、ミドルマネジメント層は、経営陣より生産性を意識した働き方、働かせ方の取り組みの推進等について、繰り返し、メッセージを伝えていきます。また、働き方改革への取り組みを個人評価に反映して

います。

今後の課題は、当社グループのような装置産業の宿命ともいえますが、交替勤務についてです。生産設備は24時間連続操業がメインであり、生産設備ごとに4つのチームを編成し、毎日、そのうち3つのチームによって8時間ずつ操業するとい、イメージになります。

このチームは、操業に必要な一定数のクルーで編成されますので、誰かが年休等で休めば、他のチームの誰かが代わりに残業しなければならず、職場全体での労働時間削減にはつながりません。また、FA化等の設備投資で省力化を行ったとしても、基本的にその分は職場の定員が減ることになりますので、1人あたりの労働時間は減少しません。

当社グループでは、こういった直接部門が

約6割(国内連結ベースでの比率)を占めますので、直接部門における業務改革、活性化施策等が重要課題だと考え、人事部門に生産性の向上に資する対策の検討を指示したところ

です。

棕田 先ほどの建設業界全体の取り組みにあわせて、大成建設としてはどのような取り組みをされていますか。山内副会長にお伺いしたいと思います。

### 「電子調達」で生産性を高める

山内 建設業は、昔から天候に左右される業種です。私の若いころは、上司から「雨が降った日が休日だ」などと言われたものです。

若年層の就業者が少ない原因として、労働時間が長いこと、休みが少ないことがあると認識しています。これをいかに改善していくかは、業界全体の課題です。

当社としても、率先してこの課題に取り組みたいと考えておりますが、建設業では、どうしても「工期」があり、発注者の希望に沿って完成させなければならぬため、コントロールが難しいケースもあります。また、仕事を受注する際も、見積書や完成予想図を指

定の期日までに提出しなければならず、無理をする場合も少なくありません。

社員が潤沢にいれば、業務を分担したり、納期が終わったらまとめて休みを取ったりするといったこともできますが、現在は、それもなかなかできません。また、社員の能力が専門化しているため、交代できないケースもあります。例えば、原子力発電所の再稼働にあたっては、原子力規制委員会への承認申請のために、その発電所が安全であることを示すデータを提出しなければなりません。原発の動的構造解析ができる人材は限られており、また安全基準が高くなっていることもあって、この時は大学の研究室等から協力を得て、効率的に作業を進めることができました。

幸い、建設業界では、年末年始、お盆、5月の連休は休むという慣習があります。この3つのまとまった休みを活用して、残業時間、週休2日のやりくりをしていかななくてはなりません。当社は、現在、手持ちの工事がゼネコンのなかで一番多い状況にあります。そうしたなか、繁忙度がピークを迎えると予想される2019年をどうやって乗り切るか、働き方改革は待ったなしのところまで迫られています。

また、当社では「電子調達」に力を入れて



携帯端末で図面データを表示し、施工管理と品質管理を円滑化

提供：大成建設

います。以前は、各協力会社から見積書を提出してもらい、それを机に並べて比較検討し、発注先を決めていました。現在は、データを送ってもらうだけでよく、契約もペーパーレスです。

人は、何らかの事情があるわけですが、その事情が解消したとき、転換できるような仕組みになっていきます。自分たちのキャリアが私たちとして見えることで、モチベーションの向上に大きな成果を挙げています。

ただ、そうした働き手の多様性があるなかで、一番難しいのはマネジメントです。現場には、自分の下にさまざまな雇用形態の社員がいて、さまざまな事情を抱えている。その雇用形態を選んだ事情を理解したうえでマネジメントすることは、相当大変なことです。

まずは、現場の管理職に対してマネジメント教育をしっかりやることが大切です。例えば、社員のなかには育児勤務の人がいて、早く帰宅する。しかし、夕方の百貨店は非常に忙しい。忙しい時に帰宅することに、現場の人間は、つい嫌な顔をしてしまうかもしれません。しかし、そういう発想ではなく、経験も能力もある人が、育児をしながらも働いてくれていることをありがたいと思わなければいけません。むしろ、積極的にそういう人たちの増やしていくべきなのです。

当社は、現場の多様性をよく理解し、社員一人ひとりを見ながらマネジメントできる管理職を育成することが、今後の課題の1つだ

スで行っています。建設業は、自動車メーカーなどと同じくアッセンブリー産業であるため、必要な資材や労務をジャスト・イン・タイムで調達することが、最もロスが少なく、生産性が高くなります。これを実現するための電子調達であり、日本国内ではネットワークがほぼ完成しています。今後は海外へも展開していきたいです。

昔は現場監督という、分厚い図面を抱えているイメージでしたが、現在は端末1つ持って現場へ赴くようになりました。図面などはすべて携帯端末で閲覧できますので、建設技能者には端末を活用しながら指示をしています。現場に寝袋を持ち込んで、突貫工事を行うような仕事のやり方では、絶対に生産性は上がりません。労働時間短縮についても、ICTの活用が最大の鍵になると考えています。

と考えています。

棕田 女性技術者・監督者の育成・活躍推進、外国人材の受け入れの取り組みについて、山内副会長にお伺いしたいと思います。

### 日本各地で小中学校の女子学生限定の見学会を開催

山内 ご承知のとおり、建設業界には女性が非常に少ないのが現状です。かなり昔の話ですが、トンネルの現場などでは、女性がいると山の神が嫉妬するといわれて、労働基準監督署の女性監督官が来ても現場への入場を拒むことがあったそうです。まったくの迷信ですが、そうした因習のために女性が敬遠されていたことも事実です。しかし、今はそういう時代ではありません。

1つの試みとして、小中学校の女子学生を対象とした、建設現場の見学会を開催しています。これは、北海道から九州まで、各社、地域ごとに現場を決めて、女性技術者が、実際にどのような現場に働いているかを見てもらいます。案内役も女性技術者が務めます。子どもたちから建設業界に親しみや憧れを持ってもらうことで、女性の参入が促進することを期待しています。

外国籍人材に関しては、なかなか定着しな

棕田 次に、多様な人材活躍に向けた取り組みについてお伺いします。三越伊勢丹ホールディングスでは多くの契約社員や時給制社員を活用されていますが、その能力を引き出すためにどのような人事処遇制度を構築し、運用されていますか。石塚副会長にお伺いしたいと思います。

### 多様な働き手をマネジメントする管理職の育成が鍵

石塚 当社グループでは、職種や店舗が限定されているメイト社員、短時間であるフェロ1社員、そして正社員と、大きく3つに区分されています。事業会社である三越伊勢丹という、正社員が約5000人、それ以外が約6000人、その内メイト社員は約2000人です。以前は1年ごとの契約で、いわゆる有期の非正規雇用でした。そこで、まず有期を無期に変更し、雇用の安定化を図りました。本人たちが「来年はどうなるのか」という不安を抱えずに済むかたちになろうということです。

また、フェロ1からメイト、メイトから正社員への転換を促進しており、今、年間300人ぐらいが転換しています。短時間勤務のことが悩みです。彼らの定着を進めるためには、彼らが納得できるような雇用体系、報酬体系などを構築する必要があります。例えば、日本式に「住宅手当」を支給しても、彼らは労働の正当な対価として受け止めないかもしれません。「自分は会社に評価されている」と思ってもらえる制度にしていきたいと思います。

一番わかりやすいのは、目に見えるかたちで処遇することです。当社では、海外の現地社員が成果を上げれば、本社の執行役員として処遇したいと考えています。目に見えるモデルをつくっていくことで、外国籍社員のモチベーションも向上し、定着率が高まるだろうと考えています。

棕田 最後に、武田先生に各社の取り組みに関する感想をお伺いしたいと思います。

### 社員に対するダイバーシティ教育から社会を変えていく

武田 お話を伺い、働き方改革に関し、さまざまな施策に取り組まれていらっしゃるご様子を感じました。

進藤委員長からは、働き方改革で実績を上げていく会社はトップに強い意志があり、意識が浸透しているとのことをお話伺いました。経

営トップ自らが働き方改革を先導することの重要性をあらためて実感するとともに、それが現場で回せるようなビジネスプロセスの改革に、経営者自らが着手することの必要性を感じました。

山内副会長からお話いただいた建設業界での女性の活躍は、近年、メディアでも話題になっているように思います。ITやロボットなどの新技術の活用が広がれば、さらに女性が現場に入りやすくなっていくのではないかと思います。自分がかかわった建物が後世に残ることに、やりがいを感じる女性は多いでしょう。現場で女性がどのように働いているか、小学生に見てもらおう取り組みは、非常に効果的だと思います。

石塚副会長からは、百貨店ではすでに多様な働き方を実践されているというお話がありました。なかでもフェローからメイト、メイトから正社員への転換の促進は、働き手にとって将来が見え、希望が持てるという点で、大変望ましい制度であると思います。

現場の多様性という観点では、多くの方が、育児、家族の介護、自分の病気と仕事の両立など、さまざまな事情を抱えつつ働いています。特に介護や病気などの事情は、男女問わず本人だけが抱えているケースが多いように

50兆円に上がることがわかりました。

確かに、人手不足は大変な危機ですが、新技術を思い切って導入することで、付加価値の拡大を伴う生産性の上昇、新しい市場の開拓につなげていくチャンスととらえることが、極めて重要なのではないのでしょうか。

もともと、技術の変革だけでは創造型需要は生まれません。働き方改革の観点で申しあげれば、成長市場へ必要な人材が十分に供給されるためには、産業界や職種間での労働力の大幅なシフトが必要となります。①仕事の变化に応じた社会人の自立的なスキルアップ、②雇用の流動化を妨げる制度の見直しやマッチング強化などが求められます。また、新技術の社会実装に向けた規制緩和や過剰な公的制度の改廃など、他の制度面での変革も一段と重要性を増します。

つまり、日本全体の生産性上昇には、「技術の変革」と「制度の変革」を同時に進めていく必要があるでしょう。

梶田 山内副会長、いかがでしょうか。

### 梶田やトネルの仕様は「レディースモード」で

山内 ここまでICTを活用した生産性向上の事例をご紹介してきましたが、もう一つ付

いています。石塚副会長が指摘されたとおり、マネジメント教育が大切であるとともに、全社員に対して、さまざまな事情を全員が抱える得ることを前提に、ダイバーシティ教育を行うことが重要と考えます。そうした取り組みが進むなかで、社会全体の考え方が変わっていくことに期待したいと思っています。

### 日本全体で改革に 取り組んでいくには

梶田 働き方改革は個社の取り組みだけでは限界があります。例えば、物流業界の取り組みが大きく取り上げられておりますが、これらは、取引先や消費者の協力がなければ成り立ちません。3番目の論点として、日本全体で改革を進めるための方策について、特に生産性向上の観点からご議論いただきたいと思っています。まず、マクロ経済の観点から武田先生にお伺いしたいと思います。

### 日本の社会課題解決による イノベーションを目指せ

武田 現状の延長では、日本経済の潜在成長率は2030年にかけて自然体で0%程度まで低下すると三菱総合研究所では予測して

け加えておきたいと思っています。これは特に土木分野の話になりますが、橋梁やトンネルなどの工事が発注される際、その仕様は発注者によって異なっています。つまり、すべて「オーダーメイド」になっているわけです。建築分野のように、新しいデザインや多岐にわたる用途があるならば、オーダーメイドにならざるを得ないのですが、橋梁やトンネルなど機能性を重視するものに関しては、仕様を「レディースモード」にすることが効果的だと思います。

例えば、発注者ごとに異なるオーダーメイド型から、トンネルの断面はこの仕様、橋梁の柱脚はこの仕様というレディースモード型に変える、いわゆる標準化の推進が生産性向上に大きく寄与します。

これはすでに国土交通省との意見交換会のテーマにも挙がっています。機能が同じものは標準設計にする、レディースモードで済むものは極力レディースモードにする。建設業界においては、発注者と共同で、また社会全体としても、そうした仕組みを取り入れていけば、わが国の生産性も向上するのではないのでしょうか。

梶田 人材不足下において生産性を維持していくには、スキルを持った高齢者に引き続き

います。働き方改革と成長力の底上げを両立するには、石塚副会長が指摘された女性とシニアの労働参加率の上昇に加え、付加価値を高め、生産性を上昇させる取り組みが重要です。

この点に関し、私は、新技術を起点とするイノベーションで日本の社会課題を解決する視点が欠かせないと考えています。山内副会長からご紹介いただいた電子調達等の「Construction(アイ・コンストラクション)」も、人手不足という社会課題の解決の代表例です。消費市場に関しても、この社会課題解決によるイノベーションによって、潜在的な市場発掘のチャンスが生まれると思っています。現在ある商品・サービスだけでなく、人口減少に比例して市場は縮小します。しかし、社会課題の変化や技術革新により、潜在的なニーズも変わっています。

三菱総合研究所では、2030年前後に実現する可能性がある未来の商品・サービスを50個リストアップし、今年の5月に生活者5000人を対象にニーズを調査しました。その結果によれば、介護や健康などのウェルネス、安心安全、モビリティなど社会課題の解決につながる商品・サービスへのニーズは強く、その生活者向けの「潜在」市場は約

### 高齢者のモチベーションを 高めるための定年延長

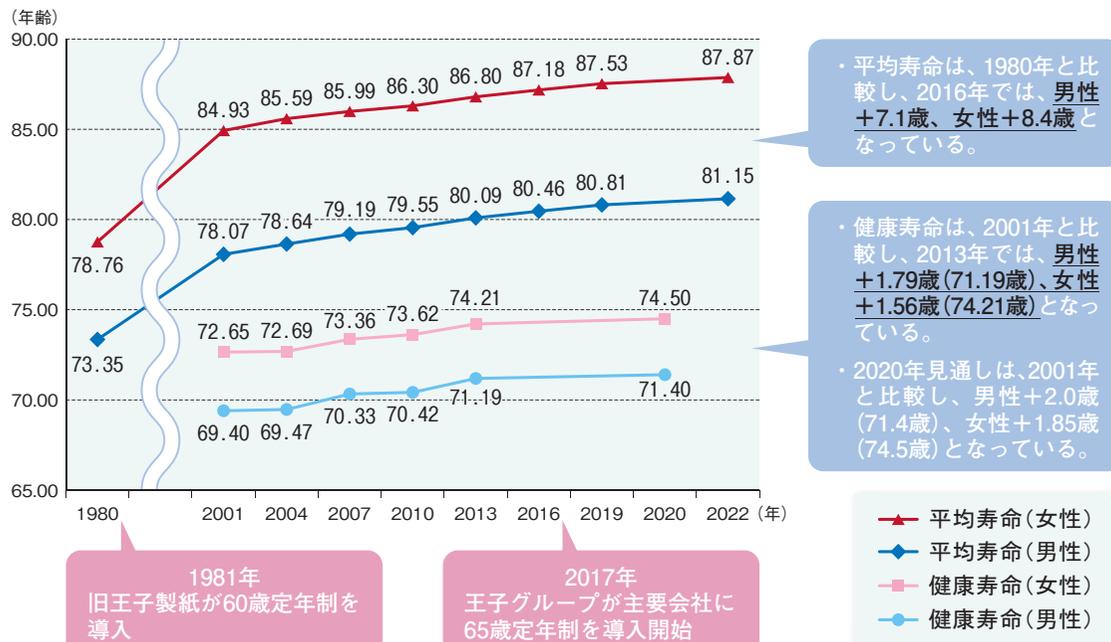
活躍してもらうことが必要です。王子ホールディングスでは、グループ会社全体で定年延長を進めているとお聞きしていますが、その取り組みについてお伺いしたいと思います。

進藤 先ほど触れましたが、当社グループは働き方改革として、労働時間改革、人事制度改訂、ワーク・ライフ・バランス支援強化に取り組んでいます。この人事制度改訂の1つとして、まずは当社グループにおける主要会社11社を対象として、65歳定年制を導入することとしました。当年度より7社が導入し、来年度以降、4社が導入する予定です。

これまでも、定年後の再雇用は行われておりましたが、再雇用に伴い役職を外したり、大幅な年収水準引き下げを行ったことにより、モチベーションの低下を招いておりました。こうした反省から、定年延長後は、活躍できる高齢者については、基本的に役職等を維持し存分に働いてもらうこととしました。

また、処遇についても、特に管理職については年功的な処遇が完全に払拭されており、

図表4 平均寿命と健康寿命の推移



平均寿命は、1980年と比較し、2016年では、男性+7.1歳、女性+8.4歳となっている。

健康寿命は、2001年と比較し、2013年では、男性+1.79歳(71.19歳)、女性+1.56歳(74.21歳)となっている。

2020年見通しは、2001年と比較し、男性+2.0歳(71.4歳)、女性+1.85歳(74.5歳)となっている。

1981年  
旧王子製紙が60歳定年制を導入

2017年  
王子グループが主要会社に65歳定年制を導入開始

出所：厚生労働省(平均寿命と健康寿命をみる、第2回健康日本21(第二次)推進専門委員会、日本人の平均余命 平成21年簡易生命表) 2020年の健康寿命は、最近の推移が継続した場合(厚生労働科学研究健康寿命のページ「平成24年度総括・分担研究報告書」)

その役割と成果に基づいて処遇(配置・昇進・昇降格・昇降給・期末手当)を決定していき、60歳でその役割が変わらないのであれば、60歳到達時に賃金を減額する必要はないとの結論に至り、60歳到達時の賃金は、それ以前の賃金水準を維持することとしました。また、非管理職については、役割等級制度に年功的な運用を一部残していることを踏まえ、60歳到達時で賃金を役割等級に応じて減額することとしましたが、以前の再雇用制度と比べ、会社の期待する仕事や役割に応じて、処遇を大幅に引き上げています。

当社グループが定年延長に取り組んだ理由

の1つとして、高齢者のモチベーションを挙げましたが、厚生労働省のデータによると、日本人平均寿命(2015年)は男性80・79歳、女性87・05歳となり、男女ともに過去最高を更新しました。また、国が本格的に取り組む健康寿命(健康上の問題で日常生活が制限されることなく生活できる期間)の延伸活動により、元氣な高齢者が確実に増えていくことが予想されています。そのため、当社グループでは先手を打って、65歳まで定年を延長することとしたわけです。

棕田 物流業界の改革に関連して三越伊勢丹ホールディングスでは、自社で共同配送システムを構築して取引先に参加を呼びかけているとお聞きしています。その取り組みと成果について石塚副会長にお伺いしたいと思います。また従業員の働き方改革について、顧客・消費者にどのように理解を得ながら進めるべきでしょうか。顧客と直接接する産業としてのご経験も踏まえ、あわせてお伺いしたいと思います。

**企業の壁を取り払った、業界内・サプライチェーン内での連携が必要**

石塚 4点申しあげたいと思います。1点目

は、個人の生産性をどう評価するか、という問題です。会社全体の生産性については、付加価値÷労働投入量だといわれており、何となく理解できるのですが、個人の生産性とは何か、いまだ明確になっていません。

というのも、当社ではテレワークの導入を開始したのですが、テレワークの従事者たちから「自分の評価は、どのようになされるのか」と問われて、困っています。つまり、働きぶりを見ていないのに、どうやって評価するのか、ということなのです。

朝から晩まで働いている人間が評価された時代から、仕事の成果で評価する時代に入ったわけですが、個人の生産性をどうやって測るのか、そしてそれをどう評価するのか、日本社会全体で議論していく必要があると思います。

2点目は、業界内の連携、あるいはサプライチェーンのなかでの取り組みが必要だということなのです。先日、経団連と連合の会合で、下請けの中小企業の立場から、「金曜日に発注して、月曜日を持ってこいというのはやめてほしい」という話が出ました。下請けにとっては大変な過重労働が発生しているわけです。今後を考えていくうえでは、個々の取り組みによる「部分最適」ではなく、業界内、

サプライチェーン内で「全体最適」を促すことが重要です。共同配送システムは、業界内連携の好例だと思います。商品調達において、自社のトラックの積載率が40%にも満たないことがわかりました。であるならば、自分たちの荷物だけでなく、他社の商品を載せてもいいだろうと考えたわけです。そんなところで競争する必要は、まったくありません。業界内でももちろん、サプライチェーンも含めて、企業の壁を越えた連携によって、生産性を上げていく必要があります。

3点目として、消費者の理解を挙げたいと思います。フランスやドイツに行くとき、日曜日に開いている商店はほとんどないことに気づきます。一方、日本には、24時間、年中無休でやっているスーパーがいくつもあります。消費者にとっては便利にできているわけですが、本当にそこまで必要なのか、もう一度よく考えてみることも必要なのではないでしょうか。

あるいは便利な部分には、きちんと対価を払う意識を持つことも大切です。これも経団連と連合の会合で出た話ですが、「無料配送」という表現はやめるべきでしょう。実際には「無料」ではないわけですから、消費者は言

葉で誤解してしまいます。サービスには対価を払う、さらに便利なサービスには、それ以上の対価を払うようにしていくべきです。サービスの生産性が低いといわれる原因は、こうしたところにあると思います。

4点目として、「プレミアムフライデー」について触れておきます。本来は消費拡大を目的に始まった動きですが、働き方改革とリンクして、月末の金曜日ぐらいは早く帰るという習慣が定着することを期待しています。私たちとしても、プレミアムフライデーに合わせた新しい商品・サービスの開発・提案を進めていく必要があると思います。この2月に始まったばかりなので、小売・サービス業界としては、引き続き地道にしっかりと取り組んでいきたいと考えています。また、地域の取り組みとしては東京と一部の地方都市で実験的に行われていますが、全国的に広がるのが期待されます。認知度は高まってきているので、後は実行し、成果を上げていくのみです。

棕田 本日は貴重なご意見をありがとうございました。  
(2017年6月26日 経団連会館にて)