

労働人口減少時代の 対応としての働き方の再考

高橋秀夫 氏 社団法人日本経済団体連合会経済第三本部長

子育てと仕事を両立するための、多様な働き方の必要性が説かれるようになっていく。企業はどのように対応しようとしているのか。社団法人日本経済団体連合会で少子化の問題について検討されている経済第三本部長・高橋秀夫氏にうかがった。



国のグランドデザインで企業の役割も明確になる
少子化対策も、今後、日本の経済、社会をどのようにしていくのかを示す、グランドデザインが描かれた上で、取り組まれる必要がある。それがあれば企業の役割もはっきりする。



社団法人日本経済団体連合会ホームページ「産業界・企業における少子化対策の基本的取り組みについて」
(<http://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/028/index.html>)

企業から見た少子化

日本経済団体連合会(以下、日本経団連)では、少子化という現象をどのようにとらえていますか。

高橋 1年前に少子化対策委員会を立ち上げ、検討を重ね、本年5月、「産業界・企業における少子化対策の基本的取り組みについて」を発表しました。今後、少子化で人口が減少していけば、経済成長にも影響が及ぶ。であれば、国として、人口減少を前提とした経済・社会システム、例えば今後の人口、経済の規模をどのように想定するのか、その中であるべき社会をどのように考えるのかを示すべきです。しかしながら、未だに政府からグランドデザインが示されておらず、それが国民に漠然とした不安感を与え、少子化にも影響を及ぼしているように思われます。今回の意見書でも、政府に対して改めてグランドデザインを示してほしいと訴えています。そうしたアプローチとともに、少子化対策として、出生率の低下に歯止めをかける努力が必要だと思います。少子化対策委員会では、企業としてどのようなことができるのか、何に取り組むべきなのか、特にワーク・ライフ・バランスや両立支援の推進を中心に分析しました。

国は企業に対して仕事と育児の両立支援の計画づく

りを求めています。

高橋 次世代育成支援対策推進法(以下、次世代法)で、従業員301人以上の企業に行動計画の策定が義務付けられました。それぞれの実情に合ったかたちの行動計画をつくれればよい、とされており、既に99%の企業がつくっています。計画を一律に公表するよう求める声がありますが、女性の多い職場、少ない職場、生産現場に近い職場、企画が主な職場など企業によって状況が異なり、女性の活用の仕方、育児休業のあり方も異なります。両立支援の対策にはどんな効果があるのか定量的にはなかなか分からないと思いますが、比較できるモノサシがないのに、「とにかく公表せよ」というのはおかしいのではないのでしょうか。さまざまな対策のうち何が大事なのか、議論が熟しておらず、コンセンサスができていません。さらに現在の次世代法で公表は義務付けられていませんので、もし公表を前提とするのであれば、はじめからそのような制度として設計すべきでしょう。

育児休業基本給付金(10頁・註2参照)の所得の4割という割合の見直しを求める声もあります。

高橋 育児休業基本給付金は雇用保険からの財源で賄っていますが、金銭的な支援だけでは解決しないと思います。育児支援のあり方はそれぞれの企業の自主的な取り組みに任せ



ていただきたい。人口が減少していく中、企業は生き残っていくために優秀な労働力を確保していかなければなりません。女性は優秀な労働力の宝庫です。その潜在能力を發揮してもらうため、企業は仕事と育児の両立支援に自ら積極的に取り組んでいくはずだ。

企業における対策は必然的に進んでいくということですね。

高橋 人口減少社会における労働力確保を考えたとき、企業には四つの選択肢があります。IT(ITC・情報通信技術)化の推進による省力化、高齢者の活用、外国人労働者の活用、そして女性の活用です。IT化ですべて片付くわけではありません。高齢者の活用は大切ではあるものの、個々の能力や意欲の差があり、一律の定年延長というのは難しい。外国人は高度な技術を持つ人ならよいのですが、そのような人の多くがアメリカを目指しているのが現実であり、単純技能の労働者については政府が受け入れに慎重です。ITも高齢者も外国人も限界がある。となれば、最大の選択肢が女性の活用です。女性の労働力率は30代前半に落ち込み、いわゆる「M字型カーブ」を描きます。その時期に仕事と子育てを両立できるようにする。その結果、出生数が向上する。そのとき生まれた子どもが成長して労働市場に参入するまで女性などを

活用しながら企業活動を維持し、経済規模をできるだけ保つ。国にはそのようなスケジュール感のあるグランドデザインを示していただきたいと思います。

働き方の見直し

「働き方の見直し」ということが盛んに言われるようになってきました。

高橋 各社の次世代法の行動計画を見ると、育児休業制度の充実にはかなり力を入れてきていると思います。それにとどまらず、今後、企業は男性も含め働き方全体を見直し、多様な人材がそれぞれの実情に合わせて能力を發揮できるように、労働時間、就労場所、休暇の取り方などについて多様な働き方の選択肢を用意していく必要があると思います。

そのためには労働法制の規制緩和が必要なのは。

高橋 われわれが求めているのが、ホワイトカラー・エグゼンプション(労働者の労働時間等規制の適用除外)です。厚生労働省は所得がかなり高い層への適用ということで検討しているようですが、われわれは、これを中所得層くらいまで下げ、より広く適用できるようにすべきだと考えます。工場労働者の場合は、時間で成果を測れますが、ホワイトカラーの場合、そうはいきません。画期的なアイデアは職場に9時間1続けなければ出ない、というものではないわけです。むしろ時間で管理されていることが日本のホワイトカラーの労働生産性を低くしているようにも思われます。パソコンに向かって仕事をするなら自宅にいてもできるでしょう。上司と話したいときは、出勤して、上司と面と向かって2時間でも3時間でも話せばよい。また子どもに手がかかる時には毎日3時間だけ働き、それが終わったら8時間に戻したい人もいます。そのような人たちのニーズに応えるための柔軟な働き方ができるようになれば、仕事と子育てを両立することができ、生産性も上がるはずだ。また、使用者側にとっても3時間の労働なら3時間分の給料で済むわけです。多様な働き方が広まり、企業の側も生産性に見合う処遇の方法をとる。遠からず、そのような時代が訪れるはずだ。これからの若い人は、会社に押し付けられた働き方をするのではなく、労働時間を自分で設計していくことになるでしょうし、企業の側はそれが可能になるよう仕組みを見直すことになるでしょう。日本企業は、男性労働者に長時間労働を強いて高度経済成長を果たしましたが、朝から晩まで働かせるというビジネスモデルを転換し、新しい働き方のモデルをつくっていく。その転機になるということでは、少子化は企業にとって新たな人材発掘のチャンスであり、労働者にとっては新しい働き方を自ら獲得するチャンスでもあります。これま

で男性は長時間拘束される一方、女性は家庭に閉じ込められていたが、働きたい、社会に貢献したい、という優秀な女性はたくさんいます。企業も、ぜひそういった女性を活用したいと考えています。出産は女性にしかできないわけですから、おのずから仕事と両立、ワーク・ライフ・バランス重視という流れに向かっていくはずですよ。

働き方を見直せば、モチベーションが高まり、むしろ生産性が上がるのでは。

高橋 最近、計量分析がいくつか出ていますが、生産性の伸びと女性の育児休業の取得率、女性の採用率などの関係を見ると、かなりよい相関になっています。先進国の例を見ても、女性の活用は企業にとって生き残りの道とも言えるでしょう。

正社員の短時間労働など、子育てのため一定期間、職場を離れていた女性が復帰するときの処遇、受け入れ態勢の整備が大切ですね。

高橋 一度辞めた人が再チャレンジできる職場にすることが非常に重要です。しかし、すべての企業でそれが完全にできているとは思いません。何より大事なのは、経営トップの意識です。トップが意識を変えない限り、おそらく現場の管理職、従業員も変わりません。男性の育児休業の取得率が極端に低い、という指摘もありますが、それもやはりトップの決断にかかっているでしょう。

子育ての期間の経験が仕事に活かせることもあるはずです。

高橋 今後、団塊世代が大量に退職しますので、企業は結婚を機に退職された30代の女性をとりたがっています。そう

いう世代は、優秀でモラルが高く、きちんと仕事をしてくれる貴重な即戦力だと思います。また残念ながらここ10年間、日本経済が厳しかったこともあり、各企業で30代の人材が不足しています。たまたまそのような時期に生まれ、活用されていない優秀な人材も多いはずで、そのような意味でも30代は面白い目だと思います。

働き方の多様化とともに採用計画のあり方も変化していくのでしょうか。

高橋 新卒一括採用という慣習はいずれなくなっていくと思います。9月卒業という大学も出てきていますし、優秀な人なら通期でどんどん採用するということになるでしょう。働く側としては、どの段階で労働力として参入するか、どのように働か、それを自分で設計していくということです。能力が足りないと思えば、会計や英語などを教育機関で学び直し、ステップアップしていく。即戦力として会社に貢献できることが求められる時代になるはずですよ。かつての右肩上がりの時代は年功序列的な処遇があり、男性の給料だけで世帯すべてを支える。その代わり、ひたすら会社に奉公させていましたが、今後、処遇はますます能力に応じたものになっていくはずですよ。

保育サービスのあり方

「子育ての社会化」ということが言われていますが、それに対する企業の関与のあり方についてはいかがお考えですか。

高橋 地域社会全体での子育てへの参加はCSR(社会的責任)の一環ということになります。企業が立地する地域社会に対しては、地域の託児所の運営への支援であるとか、そこに従業員やOB・OGを派遣するなど、いろいろなかたちが考えられるでしょう。そのような取り組みは増えていくと思います。ただし、同じCSRでも環境の場合は、企業の利益になるわけです。環境に優しい企業の製品を買いたい、就職したい、という意識が既に国民の間に形成されていますが、ワーク・ライフ・バランスの取り組みは残念ながらまだそこまでの評価を得ていません。女性も男性も子育てをしながら働きやすい会社であり、地域の子育て支援にも熱心な会社であることがもっと評価されるようになり、宣伝になり、商品が売れ、よい人材が集まるようになれば、当然企業もより熱心になります。そのためには、企業を顕彰していくといったことも必要でしょう。間もなく子育てサポートマークの認定が行われますが、6割以上の企業が「取りたい」としています。取るためには、政府が決める条件をクリアしなければなりません、基準をクリアしようと多くの企業が知恵を絞っているところです。

両立支援に熱心な企業に補助金を付けてはどうか、と



いう議論もあるようですが。

高橋 われわれも支援税制を要求したいと思っています。ひとつはコストをかけてがんばっている先駆的な企業に対する使いやすい支援措置の仕組みがあってよいのではないかと。もうひとつは、中小企業への支援策です。労働力人口の7割は中小企業で働いていますから、中小企業ががんばらないと日本全体に効果が浸透していきません。今の補助金は雇用保険3事業から出ています。つまり、従業員と企業の負担で賄っており、国費では支援していないということです。これについては雇用保険3事業の見直しの中でやめ、その代わりに国費で支援する仕組みをつくっていただくことを求めたい。中小企業に向けての施策としては、情報提供、PRということも大切です。中小企業は間接要員がないため情報に接する機会が少ないのですから、国や自治体がこういう制度を用意してあげる。こういう支援措置を受けられるということを知らしめる手立てが重要です。

日本経団連では、保育サービスのあり方についても提言されています。

高橋 2003年の提言「子育て環境整備に向けて～仕事と家庭の両立支援・保育サービスの充実～」で保育サービスにおける民間活力の活用を求めました。保育所に対する支援措置をやめ、できればパウチャーのように親に直接支援する。公立、民間、公設民営など選択肢がそろっていて、どこを選ぶかは保育時間の設定やサービスの内容を見て親が選ぶ。そのように競争原理を入れなければ、「保育サービスを拡充してほしい」と求めるほど官を肥大化させるだけです。

企業内に託児所をつくらせるべきだ、という意見があります。

高橋 丸の内や大手町のオフィスに託児所をつくったとしても、そこに毎朝通勤電車に乗って乳幼児を連れてくるというのはかわいそうではないでしょうか。また、社内での公平性という問題もありますから、都心の本社の従業員だけ優遇するわけにはいきません。それを解決しようとすれば大企業の中には全国に何千もの託児所をつくらなければならない、莫大なコストがかかります。他方、社内託児所が適している職場もあるはず。地方の工場などは、自動車通勤の従業員が多いですから、子どもを連れて行くのは比較的楽でしょうし、工場の敷地内に託児所があれば、安心して仕事ができるかもしれません。そのように会社ごとにニーズが異なるのですから、一律に命じるのではなく、それぞれに任せるべきでしょう。ただ、われわれには中小企業に託児所を共同利用させたいという要望があります。中小企業には間接要員がないから託児所をつくれません。そのような中小企業が密集してい

る地域に託児所をつくり、共同利用できるようにしてはどうかと思います。そのときも、保育サービスの決定には官が責任を持つべきですが、具体的なサービスの提供は民間が行えばよいと考えます。

児童手当の拡充が議論されています。

高橋 子どもをつくること自体は、国や企業が強いものでなく、あくまでも個人が自らの人生設計の中で考えていくことですが、不妊治療などについては国が手を差し向けるべきでしょう。産むところまでは国が支援する。育てながら働きたいときには企業も柔軟に対応する。同時に保育サービスを拡充する。そして経済的支援は必要な世帯に出していく。そのような構造的な組み立てが必要であり、児童手当のようなお金を出せば、子どもが増えるという発想をとるより、まず子育てをしながら女性が社会に貢献できる環境づくりを考えるべきだと思います。

人口減少という大きな社会変動に対応するための環境づくりが求められるということですね。

高橋 企業としてもそこが悩みどころです。現在の40代、50代はまだ年功序列の世界に生きており、専業主婦も多い。30代より若い世代はだいぶ考え方が変わってきています。日本に限らず、世代間の価値観の分裂はアジアに共通した現象です。韓国も大変な少子化ですが、やはり価値観の揺らぎがあるようです。守るべき文化は何か、あるべき家庭のかたちはどのようなものなのか、あらゆることに対立軸が生まれ、そのゆがみが少子化という現象になって現れているのかもしれない。そのような大きな問題になりますと、個々の企業にはどうしようもありません。どのような国にしていくのか。どのような社会にしていくのか。人口はこれくらい、経済規模はこう。そこにこのような生活がある。そのようなグランドデザインを新しい総理にはぜひ示していただきたい。価値観が多様化していることを認めた上で、みんなで守るべきものは何かを改めて確認する。戦前に戻す、ということではなく、新しい時代、新しい社会の中でも守るべきマナーやルールはあるはず。そこを確認し合うところから安心して子どもを育てられる環境がつくられてくのではないかとと思われるのです。

社団法人日本経済団体連合会経済第三本部長

高橋 秀夫(たかはし ひでお)

1952年生まれ。1976年慶應義塾大学大学院商学研究科卒業。1976年4月経済団体連合会(現在、日本経済団体連合会)事務局入局。1987年7月～1989年9月米国ブルッキングス研究所、ジョンズ・ホプキンス大学SAIS留学、JEI(Japan Economic Institute) 出向。経済政策グループ長、秘書グループ長、環境・技術本部長、産業本部長等を経て、2006年6月経済第三本部長(現職)。

読者の皆様のご意見・ご感想をお寄せください。 h-bunka@lec-jp.com