

[政策提言]

新しい勤勉 (KINBEN) 宣言

幸せと活力ある未来をつくる働き方とは

2015年9月16日

政策シンクタンク PHP 総研「新しい働き方」研究会

[政策シンクタンクPHP総研「新しい働き方」研究会]

- [座長] **小峰隆夫** 法政大学大学院政策創造研究科教授
- 磯山友幸** 経済ジャーナリスト
- 小島貴子** 東洋大学理工学部生体医工学科准教授
- 小林庸平** 三菱UFJリサーチ・アンド・コンサルティング副主任研究員
- 鈴木崇弘** 城西国際大学大学院客員教授
(PHP総研客員研究員兼コンサルティング・フェロー)
- 永久寿夫** 政策シンクタンクPHP総研代表
- 福家明子** 四国市民政策機構株式会社代表取締役
- 村田啓子** 首都大学東京大学院社会科学研究科教授

研究会の主旨

株式会社PHP研究所 専務取締役
政策シンクタンクPHP総研 代表
永久 寿夫

近年になって「新しい働き方」に関する提言が数多く発表されている。それらはいずれもワーク・ライフ・バランス、多様性（ダイバーシティ）、柔軟性（フレキシビリティ）、女性、といったいくつかのキーワードを共有するとともに、具体的内容も多かれ少なかれ似たようなものになっている。それだけ問題意識が同じで、課題の解決方法に対する発想にも大きな差異がないということである。

にもかかわらず、あえて「新しい働き方」の研究会を立ち上げ、新たな提言を行った理由は、働き方の転換は、日本がいま直面する課題を克服するための対症療法にとどまらず、文明の大きな流れのなかで日本社会が生成発展していくための一つの条件ではないかと思ったからである。現代は文明の変節期にあり、働き方に関してもパラダイムの転換が必要なのではないかということである。

「新しい勤勉（KINBEN）」とは、そうした問題意識の中で議論を重ねて到達した「働き方」に対する新しい価値観である。一言で説明すれば、従来重視されてきた「労働時間の長さ」ではなく「時間当たりの生産性の高さ」こそが、これからの勤勉の尺度であるべきではないか、ということだ。真新しさを感じる概念ではないかもしれないし、ここで示す提言や具体策には、すでに他の提言などで発表されたようなものも含まれる。しかし、それらを現実のものにしていくためには、その障壁になりうる古い価値観を脱ぎ捨て、新たな価値観によってマインドセット（考え方の基本的な枠組み）を再構築していく必要があるのではないか。

政策シンクタンク PHP 総研「新しい働き方」研究会は2014年11月、座長に小峰隆夫・法政大学教授をお迎えし、ワーキングチーム兼務4名を含む合計8名で開始した。提言発表に至るまで、すでに新たな取り組みを進めている企業や団体を中心にヒアリングを行い、現場の問題意識や課題などを学び、さらにこれまでに発表された「働き方」に関する提言などを重ね合わせて議論を深めてきた。まだまだ議論を尽くしきれないところはあるものの、これまでの成果として本提言を世に問うものである。研究会の主催者として、メンバーの方々、そしてヒアリングに応じていただいた皆様に心から感謝を申し上げるとともに、本提言が政府・自治体関係者、経営者や働く人はもちろん、これから就職しようとしている若い人たちも含めて多くの方々に読まれ、問題意識が共有され、さらなる展開に続くことを願う。

提言の発表にあたって

政策シンクタンク PHP 総研「新しい働き方」研究会 座長
法政大学大学院政策創造研究科 教授
小峰 隆夫

我々は「新しい働き方」について議論を重ねた。それは、日本の経済社会が直面している多くの課題を解決していくうえで、働き方を変えることが大きな鍵になると考えたからだ。別の言い方をすると、流動性に乏しく、生活との調和を欠きがちであった従来型の働き方が、日本の経済社会に多くの問題を引き起こし、その再生を阻んできたということである。すなわち、固定的な働き方は、生産性の高い分野への労働移動を阻むことによって効率化を妨げ、正規・非正規間の格差をもたらし、長時間労働を通じて生活の豊かさを損なってきた。それはまた、少子化の原因、男女共同参画の遅れなどとも関係している。

働き方を変えればこれらすべての問題が解決するというわけではないが、働き方を変えることなしにこれらの諸問題を解決していくのはかなり難しいはずだ。

では、働き方をどのように変えたらいいのか。それを検討したのがこの報告書である。本報告ではまず、「勤勉」という概念を再定義した上で、「新しい勤勉 (KINBEN)」を報告の柱としている。従来型の「勤勉」はどちらかという自分を犠牲にして仕事に励むというイメージが強かったが、これから求められる勤勉は、もっと柔軟に、働く人一人ひとりの生活の豊かさにつながるような「勤勉」であるべきだと主張している。

その「新しい勤勉 (KINBEN)」は3つの原則で整理されている。これを私なりに解釈すると、「働く人々や一人ひとりのキャリア人生の中で、多様性と柔軟性を重視していくこと」「働く人の幸せを高めることと、効率的に働くことを両立させるようにすること」「企業の人材形成と個人の自律的なキャリア形成がバランスよく進むこと」の3つだと言える。

そして報告では、その「新しい勤勉 (KINBEN)」を実現するための具体的な方策を7つの提言にまとめている。ここには多くの具体的な施策が盛り込まれているから、これら全てに賛同して欲しいとは私も言わないが、今後の政策を考えていく上で少しでも問題提起になればと考えてリストアップしてみたものだ。

これらの提言に賛同するかどうか、どれを重要だと思うかは読む人によって異なるだろうが、私は次のような視点に基づく政策が重要だと考える。

第1は、「明確化する」という視点だ。例えば、これまでの雇用関係では、暗黙のうちに働き方が既定されていた面があるが、これでは企業と働く人の間で、仕事やライフスタイルに関する共通認識を持つことは難しい。報告ではこの点について、「正規・非正規を問わず、すべての被雇用者と雇用者の間に、再契約の条件などを含んだ雇用契約を結ぶことを義務付ける」ことを提案している。「正社員」「正規雇用」という呼称もあいまいであり、呼称そのものに差別的なニュアンスがある。報告ではこの呼び方についても変えるべきだとしている。

第2は、「多様化」という視点だ。報告では、「だれでも (Whoever)」「いつでも (Whenever)」「どこでも (Wherever)」「(3We)」働ける雇用環境をつくる必要があるとして、例えば、時間単位でとれる有給休暇・育児休暇・介護休業制度の普及、働く者が行う保育や介護に関する税負担の軽減などを提言している。

第3は、「情報公開」という視点だ。働く人が、自らの事情や資質に照らして、より働きやすい環境、より好ましい環境を選択するためには企業が広く関連情報を開示していくことが必要だとし、「労働時間」「離職率」「有休の取得率」「ダイバーシティ率」「女性の管理職率」「産休・育休制度」「介護休暇」「子宝率(企業版合計特殊出生率)」などの情報を公開するよう求めている。

第4は、「新しい場を創出する」という視点だ。「新しい働き方」を社会全体で実現していくためには、それが可能となるような場所や地域を創出していくことが必要だ。こうした観点から報告では、社会的企業の経営を支援、「第三の場 (The Third Place)」の創出 (シェアオフィスやコワーキングスペースなど)、プロボノや二枚目の名刺 (兼業) の普及などを提言している。

読者の方々には、こうした提言そのものへの賛否はともかくとして、「我々がなぜこのような提言が必要と考えたのか」という問題意識を共有していただき、新しい働き方に向けての議論に参加していただければと願っている。

目次

はじめに

1. 「新しい勤勉（KINBEN）」とは……………9

2. 「新しい勤勉（KINBEN）」3つの原則……………10

[原則1] 生涯にわたって多様かつ柔軟に働くことができる社会をつくる

[原則2] 幸福感と生産性とを両立させる

[原則3] マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

3. 「新しい勤勉（KINBEN）」7つの提言……………11

[提言1] 雇用契約の締結を義務付ける……………11

- ①雇用契約を結び働き方についての認識を共有する
- ②「正社員」「正規雇用」という呼称を廃止する
- ③年齢による差別を排除する

[提言2] 個人の総労働時間に規制をかける……………12

- ①総労働時間を規制して生産性向上を促す
- ②労働時間貯蓄制度を設置する
- ③残業課徴金を創設し就労支援に活用する

[提言3] 学校教育で「働き方」のリテラシーを高める……………13

- ①「働き方」のリテラシーを高める教育プログラムを設置する
- ②ライフイベントを体験学習するプログラムを導入する
- ③日本版デュアルシステムを推進する

[提言4] 多様な働き方を可能にする「3We」の雇用環境をつくる……………14

- ①生産性向上のために企業認定制度を設ける
- ②柔軟で安全性の高い情報セキュリティのガイドラインを策定する
- ③時間単位でとれる有給休暇・育児休暇・介護休業制度をつくる
- ④働く者が行う保育や介護の税負担を軽減する
- ⑤霞が関に「働き方実験特区」を設置する

[提言5] 企業は自社の「働き方」に関する方針や情報を開示する……………15

- ①「働き方」の実態を具体的に公開する
- ②政府は情報公開に積極的な企業を顕彰する
- ③新卒クラスター採用とジョブ型雇用を促進する

[提言6] 官民で「新しい働き方」を支えるマネジメントとシステムを確立する……………16

- ①良好な組織内コミュニケーションを確保するガイドラインをつくる
- ②残業・出張・転勤のない働き方の選択を可能にする
- ③積極的な取り組みを行う企業にインセンティブをあたえる
- ④学び直しによる転職や高齢者の再就職を支える仕組みを確立する
- ⑤経済団体・自治体の協力で働き方を増やし地域を活性化させる
- ⑥重層化した社会的セーフティネットを構築する
- ⑦ハローワークを就職に関する総合情報・教育機関にする
- ⑧労働基準監督の手法および体制を「新しい働き方」に適合させる

[提言7] 「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する……………18

- ①「社会的企業」の経営を支援する仕組みをつくる
- ②「第三の場 (The Third Place)」を設ける
- ③プロボノ、二枚目の名刺、兼業を普及させる
- ④「負」の資産の価値を見直し有効活用する

4. 「新しい勤勉 (KINBEN)」で経済と財政はどう変わるのか……………19

はじめに

私たちは、いま、働き方を変えなくてはならない。従来の「勤勉」といわれた働き方は、戦後日本の豊かさを築き上げた原動力であったかもしれない。だが、少子高齢化、人口減少（将来の人手不足）、財政逼迫、グローバル化など、数多くの難問や課題を抱える現在、これまでの働き方をひたすら続けるだけでは、その素晴らしい社会を保つことは困難であろう。私たちは、状況の変化を踏まえながら、「勤勉」の意味を問い直し、「働くこと」に新たな意義と価値を見出し、それに基づいた「新しい働き方」を通じて、一人ひとりが生活に幸せを感じ、かつ社会全体として活力ある未来を築いていかなければならない。本提言はその実現を目指すものである。

1. 「新しい勤勉（KINBEN）」とは

欧州が蒸気機関の発明などの技術革新によって、農業社会から労働節約型の工業化社会への転換、すなわち第一次産業革命（Industrial Revolution）を迎えたころ、日本は労働集約によって農業の生産性を高めるという「勤勉革命」（Industrious Revolution）に成功したと言われる。¹

その後、電力による大量生産が可能になった第二次産業革命を迎え、日本は「勤勉革命」の過程で培われた「勤勉」の精神をもって適応し、明治維新後の近代化、さらには大戦を挟み、世界の奇跡ともよばれた高度成長を実現した。技術の発展と労働集約が、現在の私たちが享受している経済的な豊かさをつくったのである。それがまた、「労働時間の長さ」こそが「勤勉」であるという価値観を日本社会のなかに根付かせた。

しかし、その価値観は、コンピュータの導入で生産の自動化が進んだ第三次産業革命には、必ずしも適合するものではなかった。産業の知識化や価値観の多様化が進むなかでは、労働力投下の拡大が単純に生産や生産性を高めるとは言えないからである。また一方で、労働力投下の拡大は「ブラック企業」に代表される雇用問題を引き起こし、働く者に肉体的・精神的な苦痛をあたえることにもつながっている。さらなる ICT の発展と人工知能による「第四次産業革命」の進展が想定されるなか、今後の産業社会に適した働き方を創り出すことが求められているのである。

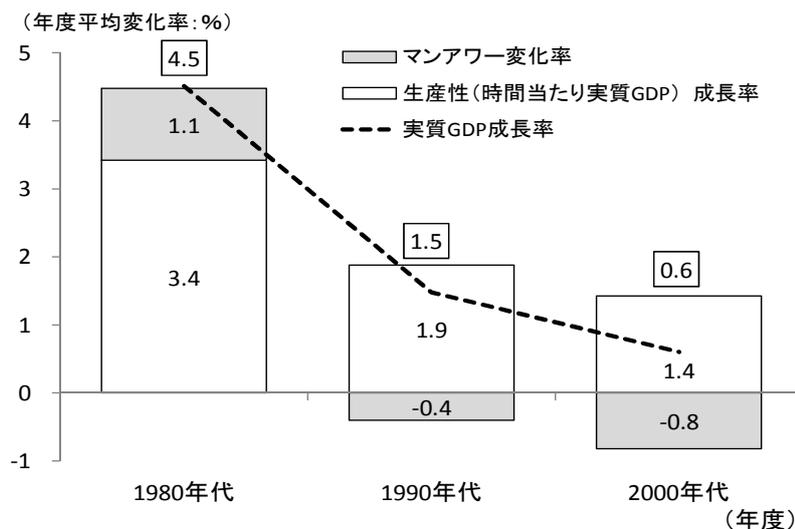
実際の経済指標にも、変革の必要性があらわれている。図表 1 は、80 年代から 2000 年代までの実質 GDP 成長率とそれに対する寄与度を示しているが、特徴的なのは、労働力の投下量を示すマンアワーが年々減少し、成長の足を引っ張っているということである。少子高齢化と人口減少が進むなかで、マンアワーを増加させていくことは難しく、成長率を維持していくためには、時間当たりの GDP、すなわち生産性を高めていくことがより合理的と考えられる。換言するならば、私たちは、これまでの労働集約的な働き方から脱却し、多様な個人がそれぞれにもてる力を十分に発揮し、さらにお互いの力を活かし合い、社会全体として生産性が高

1. 速水融『近世日本の経済社会』（麗澤大学出版会、2003 年）

まる働き方へと方向転換しなければならないということだ。それが、私たちの生活を守り、一人ひとりが幸福を実感できる未来への道筋となるはずである。

こうした働き方をすることが、本提言が提示する「新しい勤勉」であり、日本のみならず、同様の環境下にある国々で共有されるべき新しい価値観であるとする。それが「新しい勤勉」をローマ字で「KINBEN」とあらわした理由である。

図表 1：実質 GDP 成長率と寄与度



注) 時間当たり労働生産性は、実質 GDP をマンパワーで除して算出した。
 実質 GDP は内閣府「国民経済計算」の連鎖系列を用い、マンパワーは総務省「労働力調査」の性別・年齢階層別の就業者数および労働時間から算出した。

2. 「新しい勤勉 (KINBEN)」 3つの原則

その「新しい勤勉 (KINBEN)」の価値観に基づく「新しい働き方」を実現するための具体的な政策・施策は、次の3つの原則に拠って立つものでなければならない。

- [原則 1] 生涯にわたって多様かつ柔軟に働くことができる社会をつくる
- [原則 2] 幸福感と生産性とを両立させる
- [原則 3] マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

[原則 1] 生涯にわたって多様かつ柔軟に働くことができる社会をつくる

年齢、性別、精神的・身体的障がいの有無を問わず、働きたいと思うすべての人々が、個人の適性とライフコースに応じて、多様な選択ができ、柔軟に働くことを、企業内だけでなく広く社会全体で可能にする。働くことは、私たち一人ひとりにとって、安定した生活を送るための基盤であるだけでなく、社会や人と関わり、生きがいを感じる機会である、という認識に立って、その充実を目指していかねばならない。

[原則 2] 幸福感と生産性とを両立させる

「新しい働き方」は、働く者の幸福感を増進させるために、多様かつ柔軟でなければならないが、同時に生産性が高くなければ、個々の企業はもとより、社会全体の持続性を保つことができない。したがって、仕事における「勤勉」を測る尺度を、労働量ではなく、時間当たりの生産性を重視するものに転換すべきである。

[原則 3] マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

多様で柔軟に働くことができ、時間当たりの生産性が重視される社会においては、従前の労働時間を基準とした労務管理では対応が困難となる。企業には、働く者個々人の状況や意識に応じて、組織全体としての調和を保ちながら、生産性を高める新しいマネジメント方法の確立が求められる。一方、働く者には、家族や所属組織なども含めた他者や全体との調和を意識しながら、自己最適となるキャリアやライフスタイルを形成していくことが求められる。

3. 「新しい勤勉（KINBEN）」7つの提言

以上の3原則に基づいた「新しい働き方」を実現するため、ここに7つの提言を行う。

- [提言 1] 雇用契約の締結を義務付ける
- [提言 2] 個人の総労働時間に規制をかける
- [提言 3] 学校教育で「働き方」のリテラシーを高める
- [提言 4] 多様な働き方を可能にする「3 We」の雇用環境をつくる
- [提言 5] 企業は自社の「働き方」に関する方針や情報を開示する
- [提言 6] 官民で「新しい働き方」を支えるマネジメントとシステム確立する
- [提言 7] 「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する

提言 1 雇用契約の締結を義務付ける

現在、被雇用者である正規社員の大半は、雇用者、すなわち企業との間に雇用契約を結んでおらず、それが定年までの「終身雇用」を常識化させている。これは、被雇用者と雇用者間のコミュニケーションギャップ、正規社員と非正規社員の間を生じる軋轢、さらには勤労意欲の減退を生じさせる要因の一つともなっている。また一方では、労働力の分配における社会的最適の実現を阻害している側面がある。

これらの問題を解決するには、正規・非正規を問わず、すべての被雇用者と雇用者の間に、

再契約の条件などを含んだ雇用契約を結ぶことを義務付けるべきである。これにより、企業は終身雇用や年功序列を軸とするのかどうか、それとも流動性の高い雇用を軸にするのかどうかの方針を明示することになり、勤労者もそれに応じてキャリアを設計し、また能力向上をはかることになる。また、そのために勤労者の能力向上を支援するための公的措置を行う必要がある（提言 6 ④参照）。

< 具体策 >

① 雇用契約を結び働き方についての認識を共有する

被雇用者と雇用者間の雇用契約を義務付け、仕事やライフスタイルに対する共通認識を深める。またその際には、提言 5 に示したような企業情報を双方ともに十分考慮する。また、これを促進するため、大学等の教育機関における勤労に関するリテラシーを学ぶプログラムを強化する（提言 3 参照）。

② 「正社員」「正規雇用」という呼称を廃止する

「正社員」「正規雇用」という呼び方には、潜在的にその働き方が「正しい」働き方であるというニュアンスが込められており、それが多様な働き方を意識面から阻害する一因となっている可能性がある。社会の通念に変化をもたらすためにも、この呼び方を変えるべきである。例えば、全員を「社員」と呼び、その社員を契約の形態に応じて「期限の定めのない社員」「〇年契約の社員」といった具合に呼ぶことなどが考えられる。

③ 年齢による差別を排除する

長寿化や健康時期の長期化などから、年齢と身体機能の相関が弱まっている。したがって、「年齢（生年月日）」に基づく雇用は廃止すべきである。

提言 2 個人の総労働時間に規制をかける

36 協定の存在が、労働時間を青天井にし、本来は見直されるべき労働集約型の働き方を温存させているのではないか。この 36 協定を廃止し、「個人の総労働時間」に規制を設けることによって個人が働ける時間に制限をかけ、時間当たりの生産性を高めるように誘導する。また規制のなかで生産性を高めるには、より柔軟に時間が使えるような制度的工夫が必要である。

< 具体策 >

① 総労働時間を規制して生産性向上を促す

女性の活躍、特に管理職等での活躍のためには、個人の「総労働時間」に規制を設けて、生産性を向上させながら、長時間労働の是正を行うことが必要である。

② 労働時間貯蓄制度を設置する

雇用における最大の問題の一つと考えられる長時間労働を抑制し、良好なワーク・ライフ・バランスを促進するために、働く者みずからが労働時間を柔軟にコントロールできるドイツの「労働時間貯蓄制度」²をモデルとした制度を設ける。

③ 残業課徴金を創設し就労支援に活用する

残業に対する現状の割増し賃金とは別に「残業課徴金」を創設し、それを生活残業などを誘発しがちな個人に支払うのではなく、就労支援に活用する。

提言 3 学校教育で「働き方」のリテラシーを高める

これまでの学校教育において、働くことの個人的・社会的意義、働く者の権利に関する教育は必ずしも重視されてきたとは言えない。それが現代の雇用に関する諸問題を発生させる要因の一つになっているのではないか。

今後新しい働き手になる若者たちにとって、社会における雇用のあり方や、個々の雇用条件に関するリテラシーを高めることは極めて重要である。選挙権年齢が18歳に引き下げられた現在、高校・大学教育における主権者教育の充実が求められているが、そのなかに、働くことのリテラシーを高めるとともに、「新しい勤勉（KINBEN）」の価値観に基づいた働き方を学ぶプログラムを取り入れる。

< 具体策 >

① 「働き方」のリテラシーを高める教育プログラムを設置する

学校教育などにおいて、働く者としての権利や意味を理解する教育プログラムを設置する。また、そのために、それらについて学ぶ教材を作成するとともに、既存科目のなかに組み込むことも検討する。

② ライフイベントを体験学習するプログラムを導入する

働くことの意義、人生の楽しさや厳しさを学ぶため、ライフイベントの体験学習もできる包括的なプログラムを開発し、中高校教育に導入する。

③ 日本版デュアルシステムを推進する

仕事の現場を実際に体験できるインターンシップが定着しているが、さらに実効性を高める

2. 独立行政法人労働政策研究・研修機構によれば、ドイツの『労働時間貯蓄制度』とは、労働者が口座に労働時間を貯蓄しておき、休暇等の目的で好きな時にこれを使えるという仕組みである。詳しくは、http://www.jil.go.jp/foreign/labor_system/2008_7/german_01.html

べく、学生をはじめとする若い世代を中心に、日本版デュアルシステム³などを推進する。また、そのために新たな組織（民営の公的機関）を設置し、学生が就職前に仕事に関する十分な情報や経験が提供される仕組みを構築する。

提言4 多様な働き方を可能にする「3We」の雇用環境をつくる

多様な選択肢があり柔軟な働き方を実現するためには、「だれでも（Whoever）」「いつでも（Whenever）」「どこでも（Wherever）」働ける雇用環境、すなわち「3We」の雇用環境をつくる必要がある。それには、人事制度に個々人の働き方を合わせるのではなく、働く者一人ひとりの希望や事情を考慮し、それを活かしながら、組織的にも良好な成果を生み出しうる制度に変える必要がある。例えば、評価方法も含めた人事制度を各人個別にオーダーメイドで構築するといった制度変革や、ICTの活用など技術的対応によって時間的・空間的制約を克服した「つながり」をつくるといった工夫である。このような雇用環境の整備によって、働く者がさまざまな制約のなかでも効率よく働くことができ、企業が組織全体としての生産性を高めることを可能にする。

< 具体策 >

① 生産性向上のために企業認定制度を設ける

英国のIIP（Investors in People: 人材に投資する会社）⁴をモデルにし、人材に投資を積極的に行って生産性向上に努力をしている企業を認定する制度を設置する。特に生産性向上が難しい中小企業をターゲットにし、奨励金などのインセンティブなども導入する。

② 柔軟で安全性の高い情報セキュリティのガイドラインを策定する

公的な情報漏えいやハッカーによる被害などが生じている近年の状況を鑑みると、情報管理のあり方が3Weの大きな阻害要因になりかねない。情報セキュリティは完璧にはなりえない現実を踏まえながら、ネットやデジタル化によるメリットを活かすよう、情報セキュリティにもっとも厳格な金融機関なども巻き込み、柔軟で安全性の高い情報セキュリティのガイドラインを策定する。

-
3. 厚生労働省HPによれば、日本版デュアルシステムとは平成16年4月からスタートした「働きながら学ぶ、学びながら働く」ことにより若者を一人前の職業人に育てる新しい職業訓練システムである。具体的には、企業における実習訓練と教育訓練機関における座学（企業における実習訓練に関連した内容）を並行的に実施する。<http://www.mhlw.go.jp/general/seido/syokunou/dsk/>
 4. 英国のInvestors in Peopleは1993年10月に設立された非営利の団体で、「人材投資がいかに事業の成功レベルを引き上げるかを企業に理解させ、人材投資基準を達成するよう奨励する」ことを目的としている。この人材投資基準とは1991年10月に公式に制定されたもので「企業が人材投資者と認めるに値するかどうかを判定する一連の評価基準で資格認定と同様の機能を持った雇用基準である」。ジェフリー・フェファー『人材を活かす企業』（翔泳社、2010年）p.247。Investors in People:<https://www.investorsinpeople.co.uk/>

③ 時間単位でとれる有給休暇・育児休暇・介護休業制度をつくる

有給休暇（有休）の消化率の低さが、長時間労働や健康問題を生み、労働生産性の低下や人材損失などの一因となっている。3Weを進めるには、現在の有給休暇制度をより柔軟で使い勝手のよいものにしていく必要があるが、これを個別企業や働く側に任せるだけでは不十分である。そこで、政府が、時間単位で有給がとれるようなガイドラインを策定し、企業の制度変更を促す。

また、男性の育児休暇（育休）の取得率も極めて低いが、その取得促進のため、有給休暇の場合と同様に、時間単位でも活用できる柔軟な制度に改めていく。

さらに、これまでは育児による就業の中断をいかに避けるかという問題意識が強かったが、今後は、高齢化の進展や単身高齢世帯の増加によって、介護の担い手の確保が大きな課題になる。そこで、「介護による中断」を避けるために、働きながらの介護がやりやすくなるよう時間単位で取得可能な介護休業制度を導入する。

④ 働く者が行う保育や介護の税負担を軽減する

夫婦別居を伴う転勤者やシングルペアレンツの保育費用や介護費用は収入から控除するなど、働く者が行う保育や介護に関する税負担を軽減する。

⑤ 霞が関に「働き方実験特区」を設置する

行政（特に中央省庁）の対応によって、民間や自治体などの活動が規定される側面がある。また、社会の変化が最後に起こるのが中央省庁であることも多い。そこで、日本における「新しい働き方」を、中央省庁（いわゆる「霞が関」）において率先的に進め、その経験を日本全体に活かしていく。

中央官庁においてはすでに「新しい働き方」に関するさまざまな試みが行われているが、まずはその動きを加速する。その際、各省庁内における「実験特区」の設置、各省庁共通のインフラ整備、立法府などとの協力体制の確立（国会質問における事前通告時間の厳正化など）、実労働時間や質問対応時間の可視化、労働時間貯蓄制度の実施などにも取り組むべきである。

提言 5 企業は自社の「働き方」に関する方針や情報を開示する

働く者にとって、自らの事情や資質に照らして、より働きやすい環境、より好ましい環境を選択することが、働くことに喜びを感じ、みずからの幸福を実現していくための大切な一歩となる。そのために企業に対して、各企業が年齢階層や役務階層に応じて求めるミッションや役割、仕事内容、雇用状況、さらには企業文化なども含めた具体的な情報・データの開示を求める。これは、企業にとっては、社会や株主などからの信頼の向上や、自社に適性を有する人材を確保するための有効な手段ともなる。

< 具体策 >

①「働き方」の実態を具体的に公開する

企業は、「働き方に関する方針」「労働時間」「離職率」「有休の取得率」「ダイバーシティ率」「女性の管理職率」「産休・育休制度」「介護休暇」「子宝率（企業版合計特殊出生率）」「育児・介護休暇の取得日数」「非正規労働・派遣労働に関する考え方や現状」など、自社の仕事内容、雇用状況、企業文化に関して具体的に情報を公開するよう努める。

② 政府は情報公開に積極的な企業を顕彰する

政府は、①で示した情報公開を実施する企業を公表するとともに、積極的な企業に対しては顕彰を行うなど、その促進をはかる。また、情報の社会的共有を進めるため、「新しい働き方」の好事例を収集し、それを政府広報を通じて発信するとともに、同様の機能を果たす非営利組織などの活動を支援する。

③ 新卒クラスター採用とジョブ型雇用を促進する

現在の新卒採用の方法では就職後の職務が不明確な場合が多く、将来のキャリアコースやライフスタイルを描きにくかったり、事前の教育や準備が十分に役立たない可能性がある。この問題を解決するために、前述の情報公開のみならず、新卒者については職務領域をいくつかのクラスターに分けて採用する仕組み「新卒クラスター採用」や職務や勤務地などが限定された「ジョブ型雇用」の導入を推進する。

提言 6 官民で「新しい働き方」を支えるマネジメントとシステムを確立する

「新しい働き方」は多様かつ柔軟なものであり、その効果を十分に発揮させ生産性を高めるためには、企業内部においても「新しい働き方」に適したマネジメント方法を確立する必要がある。また、行政による労働規制のあり方についても大きく見直す必要がある。

< 具体策 >

① 良好な組織内コミュニケーションを確保するガイドラインをつくる

多様で柔軟な「新しい働き方」を促進するには、プライバシーの保護やハラスメントの防止に留意しつつ、上司・部下・同僚間など、組織内における良好なコミュニケーションの確保が必要であり、それに適したマネジメント・人事管理のガイドラインを作成しなければならない。

② 残業・出張・転勤のない働き方の選択を可能にする

残業・出張や転勤の必要がない仕事を設けるとともに、出張や転勤を経験しなくても管理職につける昇進・成長のルートを構築する。さらに、小さな子どもや被介護者などの世話をしな

ければならない者、あるいは夫婦共稼ぎで別会社に働いている者などについては、出張や転勤を回避できたり、やむを得ない場合でも、支障を最小化するための支援がなされるようにすべきである。このためには、必要に応じて企業間の協力や政府の支援政策が求められる。

③ 積極的な取り組みを行う企業にインセンティブをあたえる

「新しい働き方」の推進に積極的に取り組む企業に対して、金銭的なインセンティブも含めたサポートを行う。また、その成果については、提言 5 ②で示したようなかたちで公開し、「新しい働き方」の社会的認知を高める。

④ 学び直しによる転職や高齢者の再就職を支える仕組みを確立する

多様で柔軟な働き方を実現するためには、定年や高齢になってからの再就職のみならず、学び直しによる転職などが、社会全体において滑らかに行われるしくみが必要となる。このために、再就職や転職を望むものが新たに必要な知識や技能を身につけられるように、雇用調整助成金を段階的に縮小・廃止し、その代わりに再教育訓練給付を行うなど、雇用保険制度のあり方を見直すことも考えられる。また、再教育訓練の場として、職業高校や高等専門学校（高専）など職業専門の教育機関の活用方法を検討する。

⑤ 経済団体・自治体の協力で働き方を増やし地域を活性化させる

地域で不足しがちな中小企業の人材確保や地域での起業家を増やすために、全国的な経済団体と地域の経済団体、さらには地方自治体などが協力し合い、UターンをはじめJターンやIターンも含めた首都圏と地域間の人材交流や移動を促進する。これによって、地域活性化の可能性が高まるとともに、働く者にとっては、働き方の選択肢が増えることになる。

⑥ 重層化した社会的セーフティネットを構築する

雇用の流動性を阻害する要因として、終身雇用などの慣習、社会におけるセーフティネットの整備不足、高リスクな離職・転職などが上げられる。現在、日本における最大かつ最後のセーフティネットは「生活保護」であるが、社会や家族のあり方が大きく変るなかにおいて、もはや適切な対応とは言えなくなっている。今後はより重層的で多様な仕組みを構築していく必要があるが、その際には、ドイツの「短時間労働（クルツ・アルバイト）」が参考になる。これは、経済状況の変化による解雇の防止を目的としたもので、不況時などには、企業が社員の労働時間を短縮することを可能とする一方、連邦労働・社会省が社員の給与の減額部分の 60%から 67%を保障するという制度である。

⑦ ハローワークを就職に関する総合情報・教育機関にする

ハローワークを、求人情報の提供機関にとどまらず、企業や雇用に関する多様な情報の提供、スキル向上セミナーなどの開催、プロによるカウンセリングなど、求職者個々のニーズに対応できる組織にする。さらにコストパフォーマンスを改善するために、すでに一部で始まってい

る民間企業やNPOなどによる運営や活用などを促進する。

⑧ 労働基準監督の手法および体制を「新しい働き方」に適合させる

企業が「新しい働き方」を適正にマネジメントしていくためには、労働基準監督の手法や体制を、製造業のみならず、現在の産業構造の大きな部分をしめるサービス産業にも適合するよう変える必要がある。さらに、今後ますます多様化していく働き方が適正に行われるように、より多様できめ細かい労働基準を設け、慎重かつ柔軟な監督が行われなければならない。そのためには、監督官の適正数の見直しも検討されるべきである。

提言 7 「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する

「新しい働き方」を社会全体で実現していくためには、特定の組織にすべてを捧げて働くという「就社」のような発想や、仕事を生活の中心に置く従来の「ワーク・ライフ・バランス (Work-life Balance)」の考え方を超えて、生活を中心に置きそのなかで仕事を位置づける「ワーク・イン・ライフ (Work in Life)」や、特定組織ではなく社会のなかで自分の仕事を位置づけながら働く「ワーク・イン・ソサエティ (Work in Society)」の発想に転換していかねばならない。そのためには、従来の企業や職場におけるマネジメントを改善するとともに、「新しい働き方」が容易にできる場所や地域、すなわち「新しい場」を創出していくことも重要となる。

< 具体策 >

① 「社会的企業」の経営を支援する仕組みをつくる

NPOを含めた社会的企業は、行政などの公的機能の補完、新たな社会的ニーズへの対応、高齢者を含めた多様な人たちの雇用の場、といった側面から、大きな期待が寄せられているが、マネジメント面では課題が多く、起業はできても、その維持は容易ではない。こうした課題を克服するために、地域におけるマイクロファイナンスの仕組みや経営ノウハウの提供を充実させる。さらに、こうした起業を促進するために、プチ起業に法人格を認めるなど、他国の事例を参考にしながら、法制度の改革を行う。

② 「第三の場 (The Third Place)」を設ける

3Weを普及させるためには、それを担保する制度やマネジメントの確立と同時に、会社や家以外でも仕事ができる物理的な環境、すなわち「第三の場 (The Third Place:TTP)」を設けることが望ましい。すでにTTPは、シェアオフィス (SO) やコワーキングスペースなどさまざまな形で誕生してきているが、これらは3Weを実現するだけでなく、企業間のコラボレーションやイノベーションといった新たな価値創造の場ともなりつつある。企業にとって新たな経費が発生する場合には、それを損益参入や税控除の対象とするなど、政府はTTPの促進を

積極的に行うべきである。

③ プロボノ、二枚目の名刺、兼業を普及させる

「プロボノ (Pro bono)」とは、社会人がみずからの専門知識やスキルなどを生かしながら参加する社会貢献活動である。「二枚目の名刺」とは、社会人が自己成長をはかりながら、本業（一枚目の名刺）以外に社会活動（二枚目の名刺）を行い、それを通じて自己のスキルや視点・観点を「一枚目の名刺」や社会に還元することを目指すものである。兼業とは本業の他に別の仕事をもつことである。こうした仕事の仕方は、すでに一部の企業では認められつつあるが、これを普及させていくことで、働く者個人の豊かさややり甲斐を高めるとともに、その能力や経験をより広く社会に活かしていくことが可能となる。また、政府はこうした働き方を促進するために、ガイドラインを設けたり、本業以外の活動に対して助成や費用の税控除を行うなどの制度を設ける。

④「負」の資産の価値を見直し有効活用する

日本各地で、過疎地域や空き家などが急速に増加しているが、それをマイナスではなく価値あるものとして捉え直し、地方自治体と地域の企業や住民などが一体となって、「新しい働き方」を実践する場所として活用をはかっていく。

4. 「新しい勤勉 (KINBEN)」で 経済と財政はどう変わるのか

「新しい勤勉 (KINBEN)」という価値観にしたがって、私たちが多様で柔軟な新しい働き方を進めることで、日本の将来にはどのような展望が開かれるのだろうか。

図表 2 ならびに図表 3 は、人口、女性の就業率、高齢者の就業率、介護離職（ミドル世代の就業率）について、ベスト、ノーマル、ワーストの 3 つのケースに分けて将来の日本の GDP をシミュレーションしたものである。3 つのケースの具体的な前提条件は、図表 4 で示した通りであるが、簡単に説明すると、ベストケースは新しい「勤勉 (KINBEN)」に基づいて「新しい働き方」がかなり進んだ場合、ワーストケースは現在の状況がそのまま進んだ場合、ノーマルケースはその中間をとった場合を想定している。

それによると、実質 GDP は、ノーマルケースでは 2030 年以降、630 兆円程度でほぼ横ばいで推移する。ベストケースの場合、2050 年時点で 820 兆円まで上昇していくが、ワーストケースでは 2030 年以降はマイナス成長に転じ、2050 年には 500 兆円を割る水準にまで低下する。物価上昇率 1% を加味した名目 GDP は、2050 年時点で、ノーマルケースでは 940 兆円、ベストケースでは 1200 兆円、ワーストケースでは 710 兆円となる。いずれの場合も、ベストケースとワーストケースでは大きな差が生じるのはたしかである。

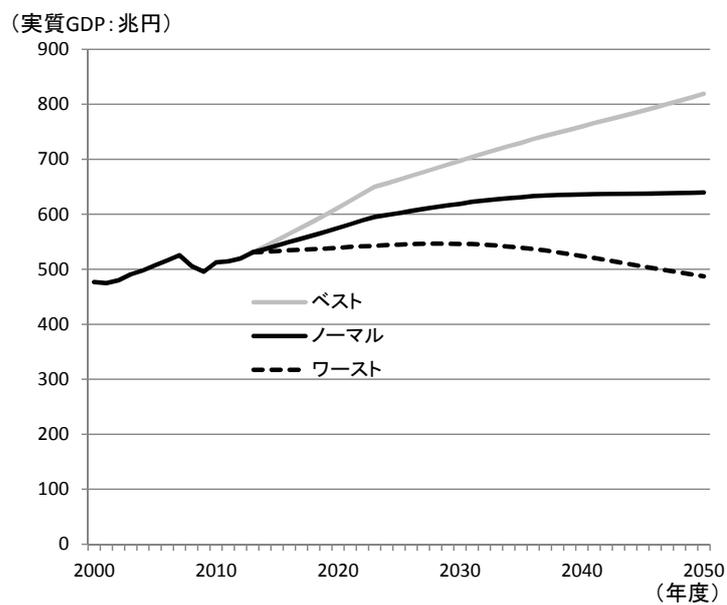
図表 5 は、図表 4 で示した年金の前提条件も含めた上で、一般政府のプライマリー balan

スを見たものであるが、2050年時点でみると、ベストケースとワーストケースで約2倍の違いが生まれることが分かる。ベストケースの2050年時点のプライマリーバランスの赤字幅は27.5兆円だが、ワーストケースでは51.1兆円となる。名目GDPの水準を加味すると、それぞれの赤字幅の差は、2倍以上に広がっているはずである。

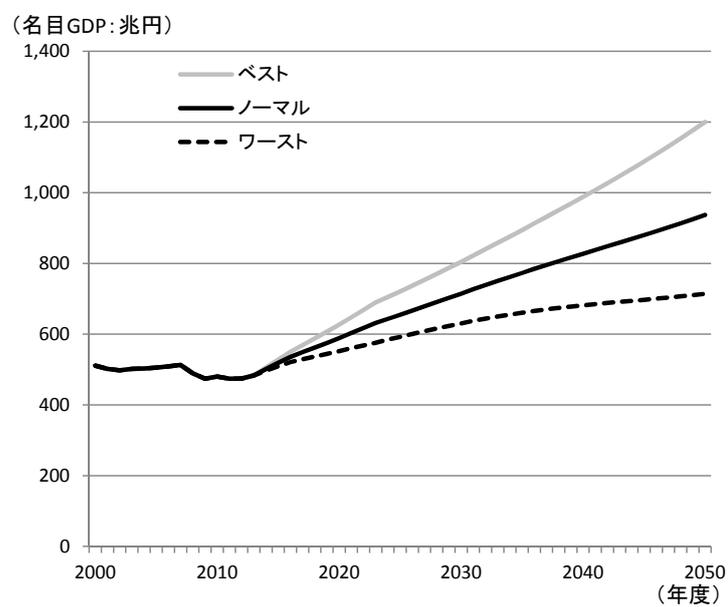
もちろん、実際に私たちが将来迎える状況は、ここで示したシミュレーションの結果とは多かれ少なかれ異なるものになるだろう。なぜなら、シミュレーションの前提となる数字は私たちの今後の取り組み方によって変るし、国際情勢も含めた外部的環境の変化に日本経済が大きな影響を受ける可能性もあるからだ。

ただ、ここで強調したいのは、かりにベストケースのような経済成長をしていったとしても、プライマリーバランスはわずかに回復していく程度であり、ワーストケースはもとよりノーマルケースでさえ、財政状況は悪化していくということである。これは、すなわち、私たちがいま享受している豊かな日本を維持し、自分たちの子どもや孫に継承していくためには、ここで論じた雇用問題にとどまらず、社会保障という歳出の面を踏まえながら、財政を一体化して改革していく努力が不可避であることを示すものにほかならない。

図表2：実質GDPの将来予測



図表3：名目GDPの将来予測



図表4：ケース設定

	ベスト	ノーマル	ワースト
人口	出生高位	出生中位	出生低位
女性の就業率	30～44歳女性の就業率（2013年時点で67～70%程度）が、2023年にかけて75%まで上昇	30～44歳女性の就業率（2013年時点で67～70%程度）が、2023年にかけて2%pt上昇	現状維持
高齢者の就業率	男女の60歳以上の就業率が2023年にかけて2013年時点における5歳若い水準まで上昇	男女の60歳以上の就業率が、2023年にかけてベストケースの半分だけ上昇	現状維持
介護離職（ミドル世代の就業率）	なし （ミドル世代の就業率維持）	45～59歳の就業率が、2023年にかけて0.25%pt低下	45～59歳の就業率が、2023年にかけて0.5%pt低下
時間当たり労働生産性上昇率	1.8%	1.4% （2000年代の平均）	1.0%
年金	平成26年財政検証結果 ケースE （出生高位、変動なし）	平成26年財政検証結果 ケースF （出生中位、変動なし）	平成26年財政検証結果 ケースF （出生低位、変動なし、 機械的に給付水準調整）

図表5：GDPとプライマリーバランスの予測比較

		2013	2030	2050
実質GDP （兆円）	ベスト		696.7	819.1
	ノーマル	530.6	619.0	639.7
	ワースト		546.0	487.3
名目GDP （兆円）	ベスト		804.2	1200.2
	ノーマル	483.1	714.5	937.3
	ワースト		630.2	714.0
一般政府プライマリーバランス （兆円）	ベスト		-17.4	-27.5
	ノーマル	-33.6	-25.1	-37.3
	ワースト		-28.9	-51.1

政策シンクタンクPHP総研 「新しい働き方」研究会

座長	小峰隆夫	法政大学大学院政策創造研究科教授
*	磯山友幸	経済ジャーナリスト
	小島貴子	東洋大学理工学部生体医工学科准教授
*	小林庸平	三菱UFJリサーチ・アンド・コンサルティング副主任研究員
☆*	鈴木崇弘	城西国際大学大学院国際アドミニストレーション研究科客員教授 (PHP総研客員研究員兼コンサルティング・フェロー)
*	永久寿夫	政策シンクタンクPHP総研代表
	福家明子	四国市民政策機構株式会社代表取締役
	村田啓子	首都大学東京大学院社会科学部研究科教授

(座長の他は 50 音順。☆はプロジェクトマネージャー、*はワーキングチーム兼務)

新しい勤勉 (KINBEN) 宣言

— 幸せと活力ある未来をつくる働き方とは —

2015 年 9 月 16 日発行
政策シンクタンクPHP総研
提言責任者：永久 寿夫

株式会社 PHP研究所
〒135-8137 東京都江東区豊洲 5-6-52
NBF 豊洲キャナルフロント
Tel : 03-3520-9612
Fax : 03-3520-9653
政策シンクタンク PHP 総研ホームページ : <http://research.php.co.jp/>
E-mail : think2@php.co.jp

©PHP Institute, Inc. 2015
All rights reserved
Printed in Japan

政策シンクタンク
PHP総研