

政策提言

新しい勤勉

K I N B E N

宣言

幸せと活力ある未来をつくる働き方とは

[報告書]

2015年12月

政策シンクタンク PHP 総研
「新しい働き方」研究会

報告書の発刊にあたって

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

政策シンクタンク PHP 総研は、2014 年 11 月に「新しい働き方」研究会を発足させ、その成果として、2015 年 9 月 16 日、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―」を発表し、塩崎恭久厚生労働大臣に手交した。

同提言は、働く者一人ひとりが幸福を感じ社会全体にも活力が生まれることを目指したもので、労働時間の長さを尺度とし、自分を犠牲にして仕事に励むというイメージが強い従来型の勤勉観から脱却し、「時間当たりの生産性の高さ」を尺度とする「新しい勤勉（KINBEN）」という価値観への転換を提唱している。具体的には、その価値観に基づいた新しい働き方の 3 原則とその実現に向けた 7 つの提言を示したほか、これからの働き方の違いがもたらす経済や財政への影響に関する推計も行っている。

「新しい勤勉（KINBEN）」は特段新しい価値観というわけではない。政策シンクタンク PHP 総研の母体である PHP 研究所の創設者・松下幸之助は、1968 年発刊の著書『道をひらく』で次のように述べている。「人より一時間、よけいに働くことは尊い。努力である。勤勉である。だが、今までよりも一時間少なく働いて、今まで以上の成果をあげることも、また尊い。そこに人間の働き方の進歩があるのではなからうか」。「新しい勤勉（KINBEN）」の提唱は、かねてから提唱されていた価値観に基づいた働き方を、いま着実に実現していこうという呼びかけでもある。

本報告書は 3 部構成になっている。第 1 部はすでに発表した「提言書」の載録であり、研究会の主張が端的に示されている。第 2 部は研究会での議論をまとめた「本編」であり、第 1 部と部分的な重複はあるものの、提言書では十分にあらわすことができなかつた問題意識、現状分析、調査内容、検討課題などが整理されて掲載されているとともに、提言書で示した具体策が対象別に編集されている。第 3 部は、提言発表後に社会変革プラットフォーム「変える力」で公開した、研究会のメンバーによる鼎談となっている。

日本は「課題先進国」と呼ばれるほど、将来に向けて数多くの課題を抱えているが、「働き方」を変えることは、それらを解決するカギになると考える。研究会としては、議論をまだまだ多くしきれてはいないが、ここで本報告書をこれまでの成果として世に問いたいと考えた。できるだけ早く、多くの方々と問題意識を共有し、さらに議論を重ね、なすべきことをなし、ともに日本の未来を幸せと活力があふれるものにしていきたいと願うからである。

目次

報告書の発刊にあたって

<エグゼクティブサマリー>

第1部 **〔政策提言〕**9

1. 「新しい勤勉 (KINBEN)」とは 19
2. 「新しい勤勉 (KINBEN)」3つの原則 20
3. 「新しい勤勉 (KINBEN)」7つの提言 21
 - [提言1] 雇用契約の締結を義務付ける 21
 - [提言2] 個人の総労働時間に規制をかける 22
 - [提言3] 学校教育で「働き方」のリテラシーを高める 23
 - [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 24
 - [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 25
 - [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 26
 - [提言7] 「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する 28
4. 「新しい勤勉 (KINBEN)」で経済と財政はどう変わるのか 29

第2部 **〔本編〕**35

第1章：世界の变化と日本の課題 36

1. 予想される世界の将来像とは
2. 人口減少に耐えられる強靱な社会づくりを
3. 「勤勉革命」から「新しい勤勉 (KINBEN)」に

第2章：日本における働き方と課題の変遷 42

1. 日本型「働き方」の形成と課題の顕在化
2. 変えられない正社員の「働き方」
3. なぜ「働き方」は変わらないのか
4. 働き方と会社制度の相互補完性
5. 女性の本格的な労働参加を拒む日本的「働き方」
6. 正規雇用と非正規雇用の大きな格差
7. 適応を迫るグローバル化と産業構造の変化

第3章 日本におけるスマートプラクティスの実例 50

1. 自分で選択できる人事制度：サイボウズ株式会社
2. いつでもどこでも働ける：日本マイクロソフト株式会社
3. 朝型勤務制度の導入：伊藤忠商事株式会社
4. イノベーションを生む空間づくり：株式会社イトーキ
5. 60歳以上75歳未満が入社資格：株式会社高齢社
6. 企業の枠を越えたワークショップ：新世代エイジョカレッジ
7. 業務改革を始めた行政府：総務省
8. 提言「持続可能な霞が関に向けて」：霞が関女性官僚有志

第4章 「新しい勤勉（KINBEN）」実現のための方向性 56

1. 「個人的ニーズ」「組織的ニーズ」「社会的ニーズ」の連立方程式を解く
2. 「生活の中での仕事」「社会の中での仕事」ととらえる
3. 「だれでも」「いつでも」「どこでも」= 3Weの雇用環境
4. 3We実現のために検討すべきポイント

第5章 「新しい勤勉（KINBEN）」を実現させる方策 61

1. 「新しい勤勉（KINBEN）」3つの原則
2. 「企業・組織」に向けた提言
3. 「地域・自治体」に向けた提言
4. 「国」に向けた提言

第3部 [鼎談] 「働き方」の価値観を変える.....69

鼎談1 70

小峰隆夫（法政大学教授）× 小島貴子（東洋大学准教授）× 永久寿夫（政策シンクタンク PHP 総研代表）

1. 働き方に関する新しい価値観が必要
2. 幸福度と経営のバランスを考え試行錯誤で解を探す
3. 「新しい勤勉（KINBEN）」を数値化し企業業績との相関を見る
4. 「多様化」「明確化」「情報公開」「新しい場」が重要
5. バリバリ働いた時間を貯蓄して必要なときに使う
6. 「正社員」という呼称をやめて全員を「社員」と呼ぶ
7. 従業員の幸せが会社の発展になるという経営者の意識
8. 財政の健全化には働き方の変革だけでは不十分
9. 提言のあとになすべきこととは

鼎談 2 77

磯山友幸(経済ジャーナリスト)×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・政策シンクタンク PHP 総研客員研究員)

1. 働き方は日本のあり方を規定する大きなテーマ
2. 働き方の前提は変わってきている
3. 「生活の中で働く」際に求められるマネジメント・自律力
4. 人口減少と働き方の関係
5. 世代と新しい働き方の関係
6. 対照的な「新しい働き方」の2つの実例
7. 企業はどうすれば変わるのか

〔資料〕 ……………87

<参考文献>

<主なヒアリング実施リスト>

<ポンチ絵1>

<ポンチ絵2>

<メンバー略歴>

政策シンクタンクPHP総研

【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—

Executive Summary

【問題意識】

- ・多様で柔軟な働き方への転換は、現代日本が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
- ・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）を再構築していくことが必要

【提言骨子】

1. 「新しい勤勉（KINBEN）」とは

- ・労働時間の長さを尺度とし、自分を犠牲にして仕事に励むというイメージが強い従来型の「勤勉」から、「時間当たりの生産性の高さ」を尺度とする「新しい勤勉（KINBEN）」という価値観への脱却をはかる

2. 「新しい勤勉（KINBEN）」3つの原則

- ・「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つの原則に寄って立つべき

【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

- ・働く者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

【原則2】幸福感と生産性とを両立させる

- ・働く者の幸せと効率的に働くことを両立させ、社会全体の持続性を保つ

【原則3】マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

- ・企業経営と働く者一人ひとりの自律的なキャリア形成がバランスよく進むこと

3. 「新しい勤勉（KINBEN）」7つの提言

- ・「新しい働き方」を実現する「明確化」「多様化」「情報公開」「新しい場の創出」の視点から

【提言1】雇用契約の締結を義務付ける

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

- 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

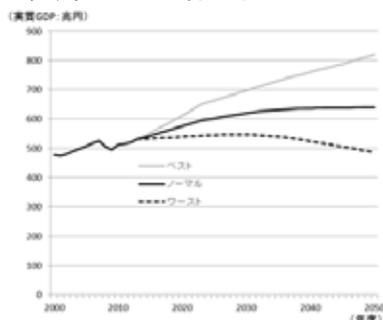
【提言7】「新しい働き方」を促進する「新しい場」を創出する

- 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

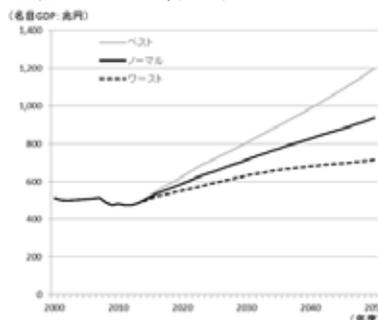
4. 「新しい勤勉（KINBEN）」で経済と財政はどう変わるのか

- ・ベストケースの経済成長をしたとしても、プライマリーバランスがわずかに回復していく程度。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
- ・現在享受す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には、雇用問題だけでなく社会保障の歳出面を踏まえ、財政を一体化して改革する努力が不可避

実質GDPの将来予測



名目GDPの将来予測



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)	

【お問い合わせ】政策シンクタンク PHP 総研 担当：坂田、今井
〒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 HP : <http://research.php.co.jp/> Email: think2@php.co.jp
©PHP Institute, Inc. 2015. All rights reserved.

第1部

[政策提言]

2015年9月16日発表

[政策提言]

新しい勤勉 (KINBEN) 宣言

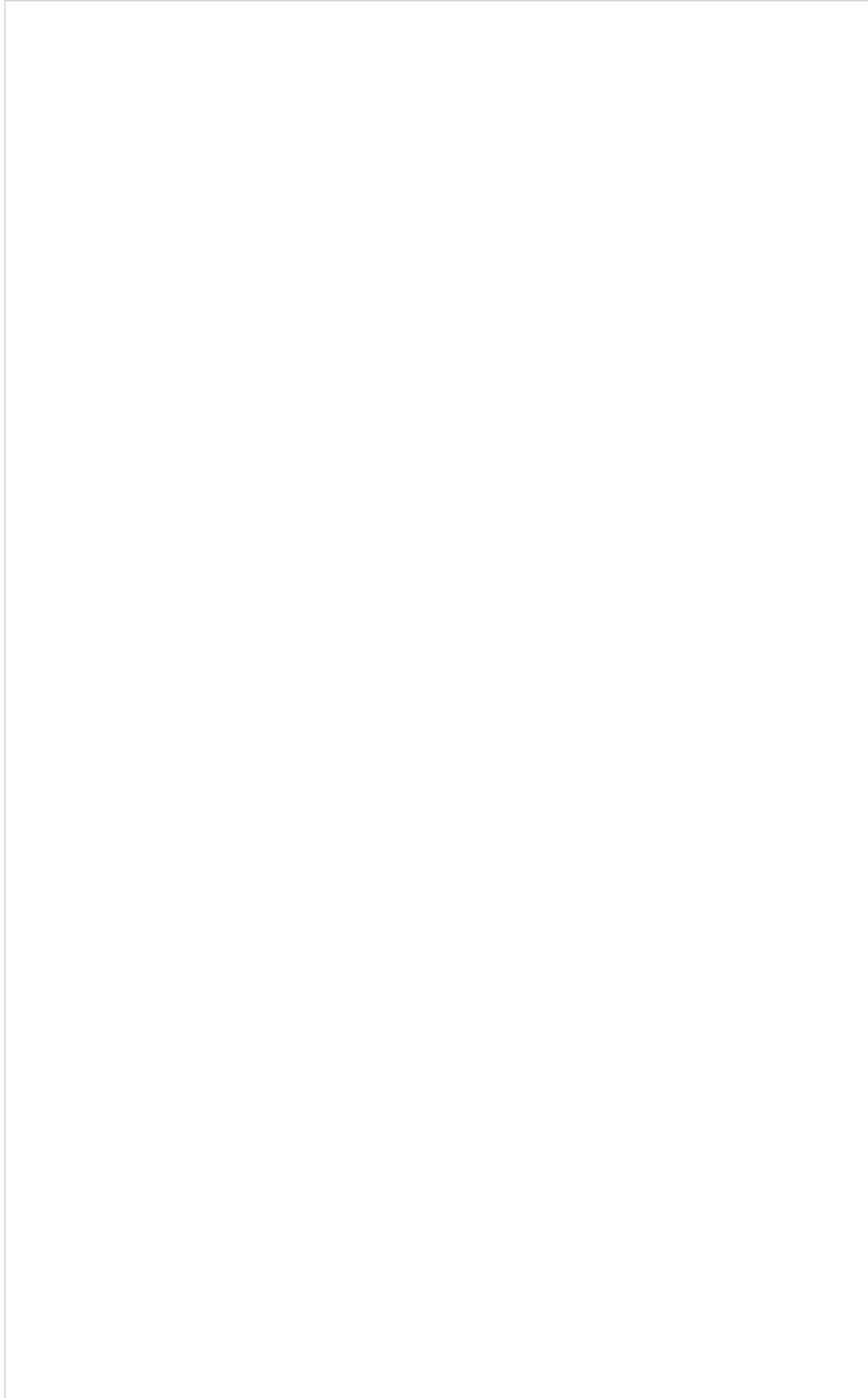
幸せと活力ある未来をつくる働き方とは

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部研究科教授



研究会の主旨

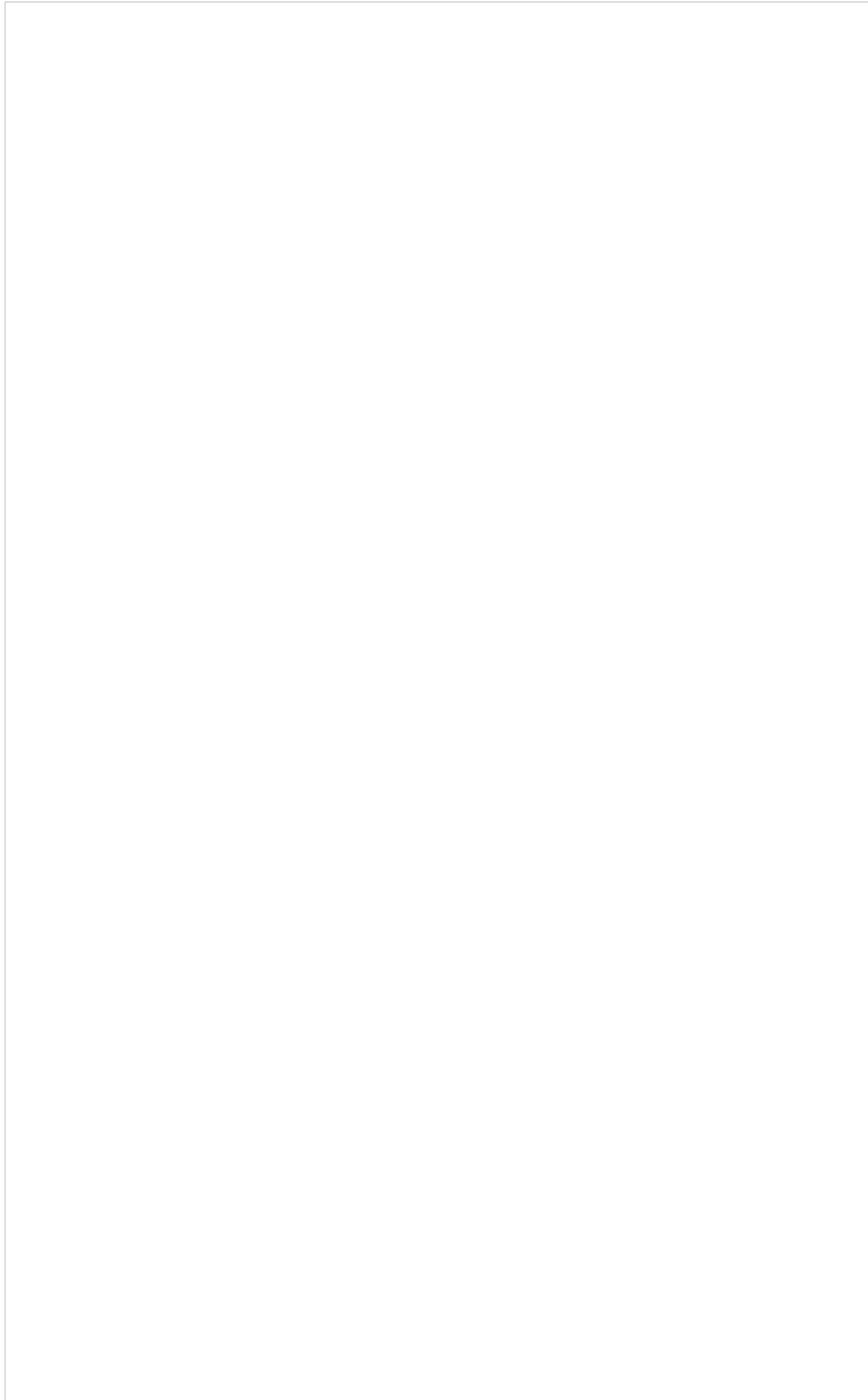
株式会社PHP研究所 専務取締役
政策シンクタンクPHP総研 代表
永久 寿夫

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。本報告書ではまず、「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。

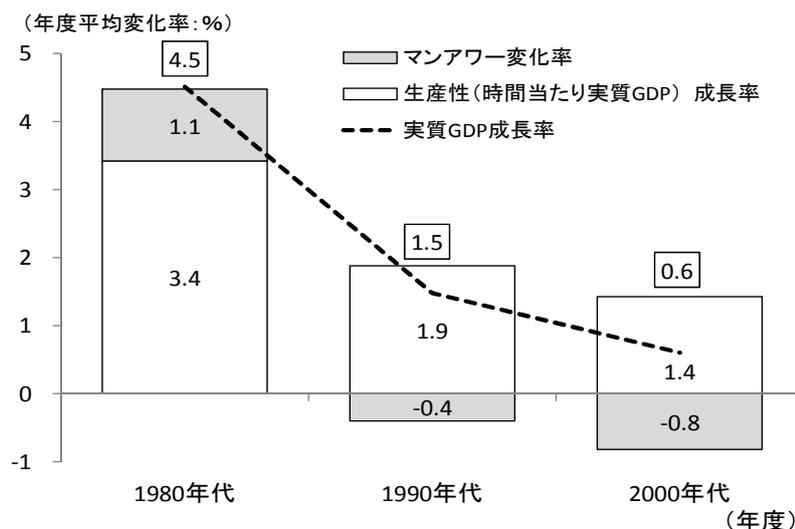
実際の経済指標にも、変革の必要性があらわれている。図表 1 は、80 年代から 2000 年代までの実質 GDP 成長率とそれに対する寄与度を示しているが、特徴的なのは、労働力の投下量を示すマンアワーが年々減少し、成長の足を引っ張っているということである。少子高齢化と人口減少が進むなかで、マンアワーを増加させていくことは難しく、成長率を維持していくためには、時間当たりの GDP、すなわち生産性を高めていくことがより合理的と考えられる。換言するならば、私たちは、これまでの労働集約的な働き方から脱却し、多様な個人がそれぞれにもてる力を十分に発揮し、さらにお互いの力を活かし合い、社会全体として生産性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

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考え。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「3We」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に鑑みると、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就ける昇進・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

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5②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仕組みが必要となる。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・転職などがあげられる。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わるなかにおいて、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占めるサービス産業にも適合するように変える必要がある。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、それを損益算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。

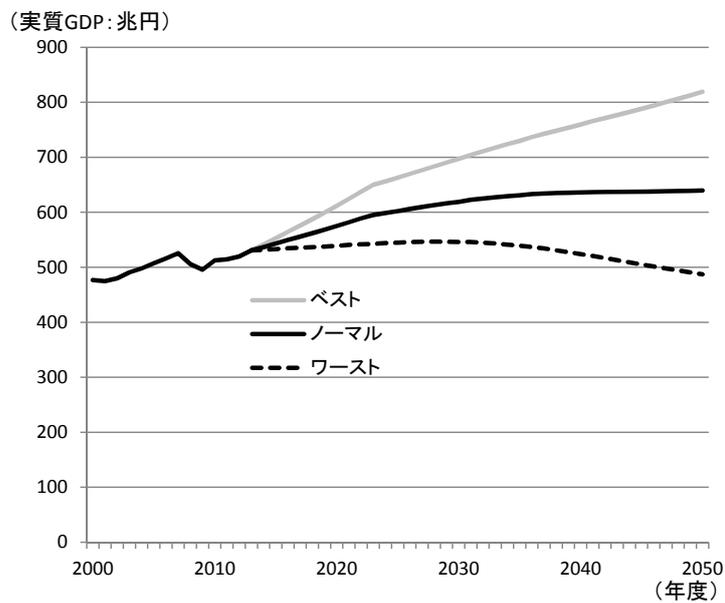
図表5は、図表4で示した年金の前提条件も含めた上で、一般政府のプライマリーバランス

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。

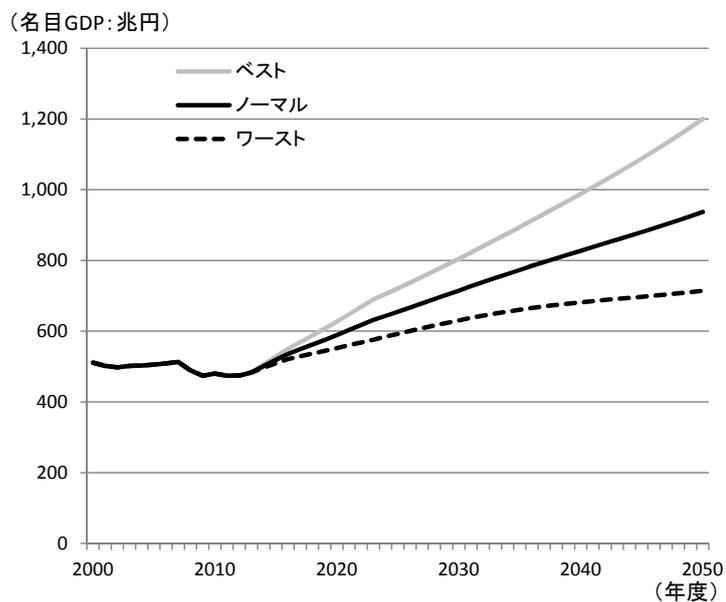
もちろん、実際に私たちが将来迎える状況は、ここで示したシミュレーションの結果とは多かれ少なかれ異なるものになるだろう。なぜなら、シミュレーションの前提となる数字は私たちの今後の取り組み方によって変るし、国際情勢も含めた外部的環境の変化に日本経済が大きな影響を受ける可能性もあるからだ。

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

第2部

[本編]

第1章 世界の変化と日本の課題

私たちは、日々の生活において社会がダイナミックに変化しているのを感じている。日本においても、日常の中に外国語が飛び交い、外国人を目にすることが当たり前となっている。インターネットが生活の中に浸透し、遠くにいる見知らぬ人と出会い、距離や時間を超えて安価に交流ができるようにもなった。個々人の生活も社会全般のあり方も、いま大きく変わりつつある。しかも、その変化は、今後さらに加速していくようにも感じられる。将来の世界はどのようなものになるのか。私たちの社会はどう変わっていくのか。国内外でさまざまな議論がなされているが、経済という観点からそれらをまとめると、およそ次のような将来像が浮かび上がるのではないだろうか。

1. 予想される世界の将来像とは

① グローバル経済の進展と国家機能の低下

中国やインドを含む新興国が世界経済に及ぼす影響力が強まり、世界経済の中心であった米国の優位性が相対的に低下する。グローバル経済はさらに進展し、国境を越えた企業活動は、みずからの活動の最適化を求めて、さらに広く展開する。一国の経済は、その国内にとどまらず、相互に大きく影響を与える状況が深化する。この結果、国家による政策の役割は相対化され、国際的機関などの機能がより重要になる。

② 少子高齢化が進む地域と人口が爆発する地域

医療技術の向上や医療制度の普及などによって、世界各地で高齢化が進展する。日本など先進国の一部や高度成長から熟成へと経済が転換しつつある国々においては、高齢化とともに少子化による人口減少が生じ、財政問題が深刻化する。一方、アフリカなどにおける出生率の高い国々では、今後も人口が増加し、食糧や資源の不足といった社会問題が生じる。

③ 先進国の相対的国力低下と世界秩序の変化

国力をあらわす伝統的な方程式では、以下のように、人口が国力を左右する大きな要素となっている（人口の増加は経済力ならびに軍事力を増大させる傾向もある）⁵。今後の人口動態の変化を考えると、先進国の国力は相対的に低下し、現段階で出生率が高い国々の国力が高まり、世界秩序に変化が生じる可能性がある。

$$\text{国力} = (\text{人口} + \text{領土} + \text{経済力} + \text{軍事力}) \times (\text{戦略目的} + \text{国家意思})$$

5. 米国ジョージタウン大学教授レイ・クライン氏の考案によるもの

④ ICTの発展によるつながりの深化とライフスタイルの変化

ICTはすでにあらゆる産業ならびに行政サービスのインフラとなっており、産業構造の変化にも大きな影響を与えている。今後は、さらなるの科学技術の進歩により、ICTが、日常にあるさまざまなモノを結びつけると同時に、個人や組織間のつながりをいっそう深め、仕事のあり方や働き方、ライフスタイルを大きく変化させていく。⁶

2. 人口減少に耐えられる強靱な社会づくりを

一方、日本は「課題先進国」と呼ばれるほど、国内に固有の課題を数多く抱えている。例えば、エネルギーや資源の欠乏、環境汚染、高齢化と少子化、都市の過密と地方の過疎、財政問題、教育問題、などが指摘されている。⁷ 日本は、世界の新たな潮流のなかで、これらの課題をいかに克服し、生き残っていくのだろうか。その成否によって、日本の将来は大きく変わっていく。

課題のなかでも特に重視すべきが、少子高齢化による人口減少であろう。現在、1億2000万人を超える日本の人口は、2050年には1億人を割り、しかも人口の4割弱が65歳の「高齢者」となる。⁸ さらに、**図表1—1**が示すように、介護保険認定者数は年々確実に増加している。また、**図表1—2**、**図表1—3**は介護・看護を理由として前職を辞めた無業者、つまり仕事を辞めて介護や看護に専念するようになった人たちの数の変化をあらわしているが、ここでもその数が年々増加していることが分かる。

すなわち、将来の日本においては、人口が減少するとともに介護や看護を要する高齢者の割合が大きくなり、さらに介護・看護に専念する人たちが増加し、働いて財政を支える人たちは、「生産労働人口」としてあらわれる人数よりかなり少なくなるということである。当然のことながら、これでは現在の国力も生活レベルも維持することはできない。

こうした状況を回避するには「人口を増やす」ことが直接的解決とはなるが、それは一朝一夕に可能ではないし、「子どもを産む」という私的な事柄が国策として打ち出されることに、不快感をもつ向きも多いだろう。また、かりに出生率が上がったとしても、それは子どもに対する社会的費用を増やすことでもあり、財政的な負担は一時的に増加する。したがって、「人口を増やす」環境づくりの努力はしつつも、今後加速化する財政の負担増に耐えられるだけの強靱な社会をつくる必要があるとなる。

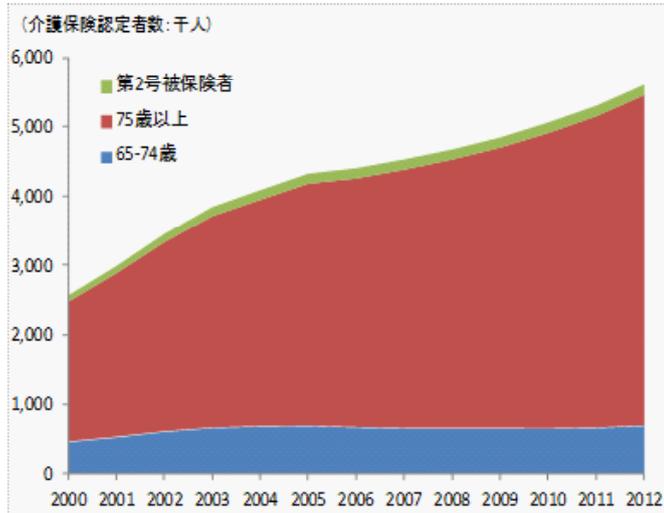
そして、その一つの効果的な方法が、「働き方」を変えるということなのである。従来働き方では、日本の国力はジリ貧のままであろう。しかし、その「古い働き方」から脱却し、世界の新しい潮流に適合した「新しい働き方」に進めることで、日本は将来に明るい展望を見いだすことが可能となる。では、なぜそうなのか。その理由は、経済の文明史のなかに見出すことができる。

6. 将来の仕事や働き方については、オックスフォード大学エンジニアリングサイエンス学部の准教授マイケル・A・オズボーン博士と研究員のカール・ベネディクト・フライ氏が2013年に書いた論文“The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?”およびその論文をベースに書かれた『あと20年でなくなる50の仕事』（水野操著、青春出版社・2015年）が参考となる。

7. 小宮山宏『課題先進国日本』（中央公論新社・2007年）を参照。

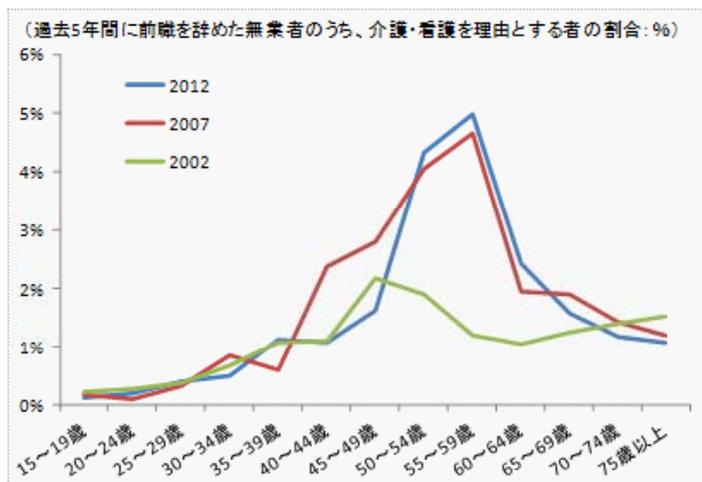
8. 国立社会保障・人口問題研究所によれば、2010年に1億2806万人であった日本の総人口は、出生中位推計の結果に基づく、以後長期の人口減少過程に入り、2030年の1億1662万人を経て、2048年には1億人を割って9913万人となり、2060年には8674万人になるものと推計される。『日本の将来推計人口』（平成24年1月推計）。

図表 1—1：介護保険認定者の推移



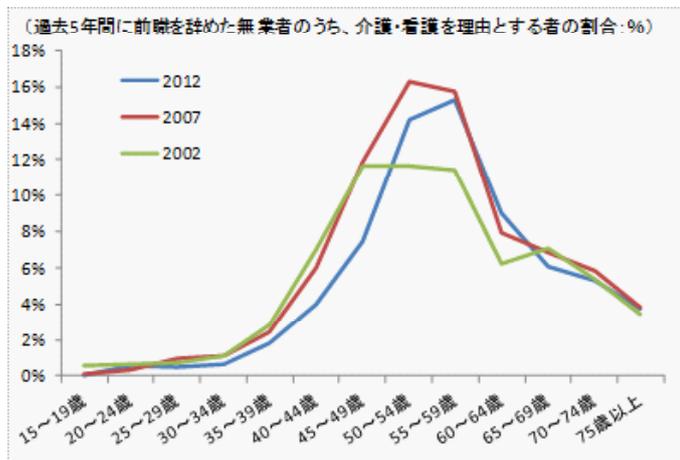
出所：厚生労働省「介護保険事業報告書」

図表 1—2：介護・看護を理由として前職を辞めた無業者の推移（男性）



出所：総務省「平成 14・19・24 年就業構造基本調査」

図表 1—3：介護・看護を理由として前職を辞めた無業者の推移（女性）



出所：総務省「平成 14・19・24 年就業構造基本調査」

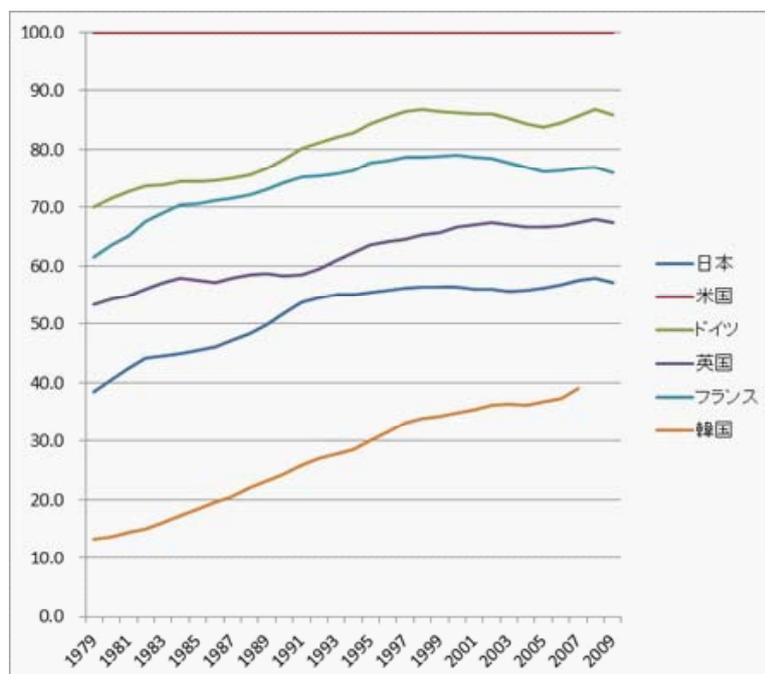
3. 「勤勉革命」から「新しい勤勉（KINBEN）」に

まず、日本の経済の発展を江戸時代後期にさかのぼって見てみよう。18世紀後半、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。⁹

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」であるという価値を日本社会のなかに根付かせた。

しかしながら、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のなかでは、労働時間の拡大が、単純に生産や生産性を高めるとはいえない状況が生まれてきたからである。にもかかわらず、わが国は、第二次産業革命における大きな成功体験があったがゆえに、それまでの「勤勉」の価値観を大きく変えることができず、働き方も変えることができなかった。その結果、**図表 1—4** が示すように、我が国の生産性は相対的に低いままの状態にある。

図表 1—4：労働生産性水準の国際比較（対米比）

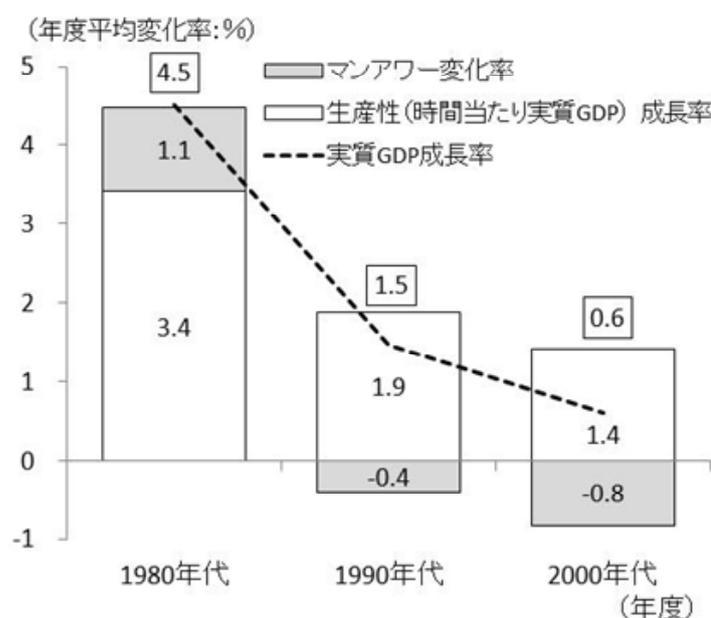


出所：『経済白書 2013』 <http://www.meti.go.jp/report/tsuhaku2013/index.html>

9. 速水融『近世日本の経済社会』（麗澤大学出版会・2003年）

このように、従来の働き方の生産性が伸び悩んでいるにもかかわらず、これまでの「勤勉」の価値観に基づいた働き方を強化することによって生産量を高めようとする、働く者に肉体的・精神的な苦痛を生じさせることにもなる。また、労働量のさらなる拡大は現実的には難しい。図表1—5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¹⁰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。すなわち、生産性が低い労働力の投下自体ももはや限界になりつつあるということである。今後さらなるICTの飛躍的發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¹¹、従来型の働き方はさらに不適合を起こしていくに違いない。

図表1—5：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をマンア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、マンアワーは総務省「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。

したがって、いま求められるのは、現在ならびに来るべき産業社会に適合した「新しい働き方」を創り出していくことなのである。

それではいったい「新しい働き方」とはどのようなものなのか。短く説明すれば、従来重視されてきた「労働時間の長さ」を基準に勤勉とする働き方ではなく「時間当たりの生産性の高さ」を基準にして勤勉と評価する働き方である。人手が今後ますます減少し、しかも従来型の労働集約的な働き方の生産性が伸び悩んでいるとすれば、個々人がそれぞれにもてる力をより短い時間で効

10.1人の作業者が1時間にこなす仕事量を表す単位。作業数と作業時間の積で計算され、ある作業に必要な工数の見積もりや、労働投入量の推計などに用いられる。

11. 「第四次産業革命」やICT・人工知能の進展等に関しては、以下を参照。小林雅一「世界的な関心を集める『第四次産業革命』と、そのカギを握るAI(人工知能)」『現代ビジネス』2015年6月18日。「『第4次産業革命』の波に乗り遅れる日本…独自の生産方式がジレンマ!? IoT標準化新組織設立へ」(産経ニュース、2015年4月30日)。熊谷徹「ドイツが進める第4の産業革命とは何か?」(ハフィントンポスト、2015年3月17日)。「インダストリ4.0 次なる産業革命か?」(http://japan.renesas.com/edge_ol/global/12/index.jsp) RENESAS。「ドイツの『第4次産業革命』 つながる工場が社会問題解決」(日本経済新聞、2014年1月27日)。

率のかつ効果的に発揮し、さらにお互いの力を活かし合い、社会全体として生産性を高めていくような働き方をしなければ、私たちはいま享受している豊かな生活を維持発展させることができないということである。また、そうした働き方は、先に示した世界の潮流に合致するものと思われる（図表：1—6 参照）。

本報告書が提示する「新しい勤勉」とは、まさにこの価値観であり、日本のみならず、同様の環境下にある世界の国々で共有されるべきものと考えられる。それが「新しい勤勉」をローマ字で「KINBEN」とした所以である。

図表 1—6：産業革命と「勤勉」との関係

産業革命	欧 米	日 本	
		特徴・対応	結果
第一次産業革命 (18世紀~19世紀)	労働節約型の工業化	労働集約型の農業	農業生産性の向上
第二次産業革命 (1865年~1990年)	電力による大量生産	労働集約型 + 技術革新による工業化	明治維新後の近代化および世界の奇跡と呼ばれた高度成長
第三次産業革命 (現在進行中)	コンピュータ導入で生産の自動化・多様化	労働集約型が不適合	経済の長期的停滞 ブラック企業
第四次産業革命 (現在始まりつつあり今後進展)	更なる ICT の飛躍的發展 人工知能	「新しい勤勉 (KINBEN)」 による高い生産性	幸せと活力ある社会(予想)

第2章 日本における働き方と課題の変遷

前章では、「新しい勤勉」という価値観とそれに基づいた「新しい働き方」が、なぜ現代の日本に求められているかを論じたが、ここではあらためて従来型の「勤勉」に基づく働き方の現状、ならびにそこから生じている問題について、具体的に考察してみたい。

1. 日本型「働き方」の形成と課題の顕在化

戦後の日本経済を振り返ると、もっとも特徴的なのが、高度経済成長で企業の業績が拡大するのと同時に、雇用者数がほぼ右肩上がり増加し、1人当たり名目賃金も上昇を続ける状態が続いたことである。そうした「右肩上がり経済」のなかでは、雇用をめぐる論点は、「ベースアップ」や「福利厚生充実」、そして慢性的な「残業の圧縮」や「総労働時間の削減」であった。

こうした雇用条件の改善のベンチマークとなったのは、大手企業の経営者と労働組合の交渉の結果であり、また中小も含めた企業における「働き方」は、日本の高度経済成長を担った製造業を中心とする労使の合意を前提にして規定されてきた。その結果、労働条件の改善は労使交渉の成果の積み上げというかたちになり、日本全体に製造業を基本モデルとした「働き方」のかたちが広がることとなった。つまり、製造業の現場のみならずホワイトカラー全般にも、労働時間に応じて賃金を支払うというモデルが浸透したのである。

このような労働慣行、働き方のベースになる経済状況が劇的に変化したのが、バブル経済の崩壊であった。これによって企業の収益率が大幅に下落する一方で、1990年代半ばにかけて、円高が猛烈な勢いで進行した。当時の急激な円高は、輸出を収益源とする日本の製造業に深刻な構造転換を迫ることになったが、雇用制度や働き方の大きな転換点にもなった。

当時、「財界労務部」と言われた日本経営者団体連合会（日経連）は、円高によってドル換算で世界最高水準になった日本企業の賃金では、日本企業が輸出競争力を維持することは不可能だと考えていた。このため、日経連は外国人労働者の受け入れや、女性労働力の活用、定年延長による高齢者の労働力の利用を考えた。投入労働力量を増加させることで、人件費コストの上昇を抑えようとしたわけである。

男女雇用機会均等法はすでに1986年に施行されており、1994年に内閣官房に「男女共同参画室」が設置され、本格的な女性の労働参加政策が取られるようになった。本来は女性差別撤廃条約の批准を契機とした「男女平等」が制度の目的であるが、この背景には将来にわたる労働力不足に対して、女性の労働参加を促すことで全体としての労働力不足を回避したいという産業界のニーズもあったと考えられる。

他方、当時の円高のペースは著しく、そうした努力だけでは競争力の回復は到底不十分であった。そこで、当時日経連会長だった永野健・三菱マテリアル会長は、積極的に「ベア廃止論」「賃下げ論」を展開した。バブル経済の崩壊による企業業績の悪化と、円高による相対的な人件費の上昇に直面して、戦後初めてとも言える本格的な人件費コストの抑制要請が産業界から生じたのである。

1990年代以降続く、デフレによる日本経済の縮小と、企業業績の低迷、長期にわたる円高の定着は、企業が求める労働の量や質、コストに大きな変化をもたらした。一方で、日本の産業構造が製造業中心から非製造業中心へと大きくシフトしたうえ、製造業企業においても、省力化投資の進展によって、製造の現場から企画や営業といった非製造の現場への人員シフトが起きた。

このように、労働時間に応じて賃金を支払うという伝統的な製造業をモデルとした賃金制度がなじまない現場への労働力の移動、さらには製造現場においても旧来型の賃金制度になじまない非正規雇用が拡大していったことが、旧来の労働規制と労働の現場の実態を急速にかい離させていったと考えられる。

2. 変えられない正社員の「働き方」

経済の長期的な低迷が続く中で、企業の人件費コストの圧縮ニーズと、労使交渉で得た既得権を持つ正社員の間で「働き方」をめぐるミスマッチが表面化していくことになる。高度経済成長期やバブル経済期を通じて日本企業に定着した長時間の残業は、残業代が事実上、生活給化していた正社員に受け入れられていた。一方で、1990年代半ばになると業績悪化に苦しんだ企業は、残業代の圧縮に本腰を入れるようになった。そこで一気に広がったのが、長時間残業はあまり減らず、残業代が支払われないという、いわゆる「サービス残業」である。これに対し厚生労働省は、2001年4月、通達「労働時間の適正な把握のために使用者が講ずべき措置に関する基準について」（基発339号）を出し、サービス残業を規制するに至ったのである。

もちろん、このタイミングでも「働き方」の改革は模索された。1987年には、すでに労働基準法が改正され、「裁量労働制」がシステムエンジニアなどの一部の専門職に対して導入されていたが、1998年8月の法改正によって、企画・立案・調査・分析といった業務を行うホワイトカラーにも適用が拡大された。これは現在、「企画業務型裁量労働制」と呼ばれているものである。

もっとも、従来の正社員の待遇を劇的に引き下げるのは難しく、企業は他の方法を探った。それが、若者（新卒者）の採用を絞る一方で、派遣社員を積極的に活用するという方法である。労働者派遣法は1986年に施行されていたが、1999年の改正で対象業種が大きく拡大され、さらに2004年には製造業への派遣も解禁されたのである。

派遣社員の解禁・拡充によって、いわゆる非正規雇用は、1984（昭和59）年の約604万人から2008（平成20）年には1765万人へと急増した。これは、多様な働き方が可能になったことで主婦層などの職業参加が促進されるなど、新たな雇用が生み出された結果とも言える。

しかし、一方で、従来ならば正社員で採用していた人材を非正規雇用で置き換える動きが企業の間に広がったことも事実である。とくに長年の新卒一括採用の慣行が残る中での正社員採用の抑制は、若年層の就業機会を奪う結果となり、いわゆる「ロストジェネレーション」世代の形成など日本社会に大きな歪みを残した。この前後には製造業で、正社員とまったく同じ仕事を非正規雇用で

賄う「偽装請負」などが社会問題化した。

このようにして、わが国は正社員の「働き方」の改革を真正面から議論することを避け、非正規雇用の活用によって、多様化した仕事に合った働き方ができる人材を採用し、相対的な人件費負担を引き下げてきたのである。このことは、大企業を中心とする「働き方」の改革を遅らせ、結果的に、欧米のような比較的自由に労働移動できる労働市場の形成を遅らせたと言わざるを得ない。

2000年代前半、小泉純一郎内閣は前述の派遣業の製造業への拡大などを行ったが、こうした改革が「新自由主義」的であるとされ、また、格差を拡大させたと強く批判された。こうした批判を通じて国民の不満を煽った民主党は2009年に政権を奪取するが、この結果、労働規制を再強化する方向へと政策が動き、正社員の「働き方」の見直しはさらに遅れることとなった。

2012年末に成立した第2次安倍晋三内閣は、女性活躍の推進を掲げたが、当初から「経済的視点からの要請」であることを強調した。すなわち、女性の労働参加を促進しなければ日本経済は成長しない、と真正面から宣言したのである。

女性が働きやすい環境をつくるためには、管理職など指導的なポストに女性を積極登用することが必要だとして、企業に女性登用の実態開示などを求めた。一方で、霞が関の幹部官僚に積極的に女性を登用するなど、政府自ら率先して改革する姿勢を示した。

正社員については、2013年に安倍首相が設置した産業競争力会議の民間議員が、「解雇ルールの明確化」に取り組む意向を示した。整理解雇4要件など裁判所の判例に依存している解雇ルールを法律で明確化し、金銭解決などの制度を導入すべきだというものであった。しかし、野党や一部メディアから「解雇の自由化」だという批判を浴びることとなり、その試みはほとんど挫けてしまった。

その後、国家戦略特区内に限って、日本に進出する外国企業やベンチャー企業などが、解雇条件について十分に理解できるような情報提供制度を作るなどの努力をすれば、解雇できるということで、この改革の前進が図られた。

また、正社員の働き方については、いわゆる「残業代ゼロ」制度の導入を、同じく産業競争力会議の民間議員が提案した。残業代ゼロの対象を高度な専門職と研究開発部門などで働く管理職手前の幹部候補に絞り、さらに対象者の年収を1075万円以上とするなど一定の制限を加えたうえで導入するという労働基準法改正案が、2015年4月に閣議決定された。

もっとも、これに対しては、労働界などから、残業に義務付けられている割増賃金の支払い義務が経営者側に無くなれば、過剰な業務を労働者が課されることになりかねない、といった批判の声が上がっている。

一方で、この問題を審議した労働政策審議会の分科会報告書では、在社時間などを踏まえた「健康管理時間」の上限を設定することや、仕事を終えて次に働くまでに休息時間を取る「勤務時間インターバル」の導入、年104日以上の日取得の3つのいずれかの対策を企業が取るように求めている。

3. なぜ「働き方」は変わらないのか

戦後日本の多くの大企業では、経営層と従業員層が歴史的に階級分離している欧米企業とは異なり、新入社員が昇進を遂げて最終的に社長となる仕組みが定着した。このため、社長から新入社員

まで一つの「疑似家族」であるという考え方が、長年美風として受け入れられてきたのである。

これは社内の一体感を強固にするという大きなプラス面がある一方で、疑似家父長である社長は絶対で、「家」である会社のためには滅私奉公するのが当たり前という感覚を生んだ。家族あるいは仲間である社員同士は相互に助け合うものという暗黙の了解から、チームの仕事が終わらない限り、自分ひとりが帰宅するわけにはいかないというムードが浸透した。会社が疑似家族と考える傾向は大きく衰退してきたものの、仲間が仕事をしている間は帰りにくいといった日本の職場のムードは今も根強く残っている。

さらに、バブル経済崩壊後の1990年代半ば以降、企業業績の悪化とともに、人員採用を絞り込んだ企業が多く、潜在的な一人当たりの業務量は格段に増加した。このため、企業内の人間的観点からすると、景気後退が続いている間はまだしも、アベノミクスによって景気が回復基調に入り始めた途端に、圧倒的な人手不足状態が生じている企業は多い。結果として、慢性的な長時間労働から脱却できない状況が今も続いているとみるべきであろう。

欧米では従業員が受け持つ業務の範囲（ジョブ・ディスクリプション）が伝統的に明確にされている。これに対して、日本企業の場合は、長年の疑似家族的慣行によって、業務範囲、責任範囲が曖昧になっているケースが多く、それが従業員の「個」としての自立を妨げる一方で、長時間労働など旧来の働き方が変わらない大きな要因になっているのである。

ただ、一方で、今後景気の回復局面が続くとすると、日本全体で、従来型の働き方を維持することは困難になる可能性が高い。景気後退が長期に続いた経験から、企業が採用人員を短期的に大幅に増やし続ける可能性は少なく、もし採用しようとしても、少子化によって、供給ネックが生じはじめてきているのである。すでに人口減少がはじまっており、労働生産人口が今後激減していくことは明らかである。つまり、「仕事の仕方」を抜本的に改革しない限り、業務自体が回らない社会が目前に迫っているともいえる。

しばしば指摘されることだが、日本は長時間労働であり、また生産性が低く、企業の利益率も低い。今後は、否が応でも一人当たりの生産性を高めていくことが大きな課題になっていくであろう。今回の景気回復がどれだけ力強く、あと何年続くかは必ずしも明確ではないが、今回の回復局面が、日本型の働き方を大きく見直す絶好のチャンスになるものと考えられる。

日本は、2000年代前半の景気回復期に目先の改革を優先したために、かえって抜本的な改革を遅らせてしまった。その点を反省し、働き方について、従来の考え方や目先の利益だけに囚われない抜本的な議論を国民の間で広く行っていくべきである。

アベノミクスが提示している「労働時間ではなく成果に応じた賃金制度」という視点は、これまでの「働き方」を変える大きなきっかけになる。残業代をゼロとすることで総人件費を抑制したいという思いが産業界にある一方で、従業員の側にも、労働時間によって賃金が決まることに違和感のある職種が増えているのも事実であろう。

バブル崩壊後のデフレ経済の真ただ中で導入が相次いだ「成果主義の賃金制度」は、導入した企業の多くで、総人件費の圧縮のための単なる便法となってしまったために、本来のプラス面の効果が発揮できなかった。「成果に応じた報酬」が単なる残業代ゼロや若年失業者率を押し上げることだけに終わり、企業収益や従業員の生活向上につながらなければ、日本経済が待ったなしに必要としているその成長は絶望的となるであろう。

「働き方」の改革を行い、どうやったらその生産性の向上を実現できるのでしょうか。発想を逆転して、総労働時間の規制を強化するなど、労働者個人にも「生産性」を意識させる仕組みづくりも不可欠なのではないだろうか。

長時間労働が常態化している飲食店や小売りなどのサービス業は、日米比較でもっとも生産性が低い産業分野のひとつで、こうした産業での生産性向上が、日本経済全体の高効率化、高収益化には欠かせない。一方でこうした分野では製造業を前提とした1日8時間という労働時間規制自体が勤務実態とかけ離れており、それが際限のない時間外労働を助長している面もある。

飲食店などでは、パートやアルバイトなどの時間給労働者は労働時間管理が比較的なされているが、店長などの正社員管理職は、慢性的な長時間労働にさらされているのが実態である。こうした状況に置かれている業種の労働者の健康管理や、生産性向上に向けた意欲喚起に結び付くような実効性のある労働規制が機能していないことが、長年のデフレ経済のなかで、状況をさらに悪化させてきたと考えることができる。

4. 働き方と会社制度の相互補完性

日本企業における「働き方」の問題や課題は、労働慣行や職場のムードといった現場だけの問題にとどまらない。

いわゆる「日本型経営」として賞賛されてきた「ボトムアップ型」の業務フローや、「根回し」を必要とする合意形成などが、業務の明確化やジョブ・ディスクリプションを妨げ、本来の自分の仕事が終わっても帰宅できない長時間労働などの遠因になっている。

また、高度経済成長期からバブル経済期までの長い期間にわたって、残業代が生活を持続させていくうえでの生活給の一部として労働者の間に広く受け入れられるようになった。このことが、バブル経済崩壊後に残業代の削減などが行われるに至って、さらに生活上の残業代の重要性が増すと同時に、売り上げと利益の維持・拡大のためには残業代に見合わないサービス残業もせざるを得ないという皮肉な結果になった。つまり、生活給の一部である残業代をわずかでも維持するために、渋々ながらも長時間労働を受け入れるという不健全な現象が定着したにもかかわらず、それが長年そのまま放置されてきたのである。

もっとも、こうした長年定着した慣行も、転換点を迎えている。いわゆる日本型経営に対する根強い批判を受けて、安倍内閣が打ち出したコーポレートガバナンス強化の施策によって、日本の経営層の仕組みが急速に欧米型に転換しはじめている。すなわち、社員の延長線上にある「上がりポスト」としての取締役よりも、経営の専門職として社外から招かれる「社外取締役」の重要性が急速に増してきているのである。

現段階では、社外取締役に對する期待は、まだ「お目付け役」としての機能が中心であるが、今後は社外取締役制度が広がるとともに、取締役の専門化、経営層の専門化が進んでいくものと考えられる。すなわち、取締役と執行の現場が明確に分離することになり、旧来型の疑似家族的組織は急速に変化していく可能性がある。これによって日本でも欧米のようなジョブ・ディスクリプション、役割の明確化が広がっていくことになっていくだろう。

また、現在の「残業代なし」の改正労働基準法の適用が始まると、社内で過ごす成果に直結しな

い時間は「無駄」な時間ということになり、「給与分だけ働けば十分」という意識が雇用者の間に広がってくることが考えられ、長時間労働が抑制されていく可能性もある。

日本の社会の中で「働き方」に相互補完性が働いているということは、逆に言えば、会社制度の見直しなどが進展するにつれて、一気に「働き方」も変わっていく可能性があることを示している。

5. 女性の本格的な労働参加を拒む日本的「働き方」

日本企業での伝統的な「働き方」、すなわち長時間労働、ジョブ・ディスクリプションのなさ、採算性や生産性の度外視といったものは、長年のいわゆる「男社会」の中で形成されてきたものである場合が多い。こうした「男社会」のなかで、女性の労働は家事に閉じ込められてきたか、補助的・補完的なものとして扱われてきた。つまり、これまで女性の本格的な「男社会」への労働参加は妨げられてきたといえる。

だが、これも逆説的にいうならば、女性の本格的な労働参加が進むことで、「男社会」が変化するあるいは壊れるとともに、それを前提とした「働き方」も変わっていく可能性があるということである。そういう意味では、現在進みつつある女性活躍の推進策として、企業や役所において、取締役や管理職層などに一定比率で女性を登用することを促す政策を取ることは意味があろう。経営や会社管理に女性の視点が加わることで、劇的に「働き方」が変わっていくと考えられるからである。

社内から女性を取締役に登用しようにも適任者がいない、といった声をしばしば聞く。だが、これは女性自身がロールモデルとする例が存在していないからで、意図的に女性取締役のモデル像をつくる意味からも、まず登用していくことが重要だという考え方が広がってきている。

また、社外取締役の積極的な活用が政府の施策や資本市場の要請として広まっており、それによって女性が社外取締役として企業に参画する例が増えてきている。こうした流れが、今後の女性幹部の一般化への突破口となる可能性は高い。

さらに、女性の労働参加を促すうえで、大きなネックになるのが「出産・育児」問題である。仕事と子育てを両立させる負担は大きく、これが現在、晩婚化・少子化に拍車をかける大きな要因になっている。たしかに、育児休暇制度が定着することにより、育児休暇を取得する女性従業員は大きく増加した。また、育児休暇終了後に職場復帰するケースも増えている。しかしながら、育児休暇が終了して職場に復帰しても、子育てをするなかでは、長時間労働を前提とした「男社会」型の「働き方」を受け入れることは難しく、勤務時間が短くても務まる職場、いわゆる「マミー・トラック」¹²への人事異動や、退職を余儀なくされる場合も少なくない。出産前までは性差に関係なく仕事をしていたものが、出産を機に「働き方」の変更を迫られることによって、昇進の機会を失ったり、やりがいのある仕事から隔離されるといった不満を抱く女性はむしろ増えている。

女性の労働参加を促進するには、育児休暇制度の充実といった部分的な制度整備にとどまらず、評価制度、昇進制度も含めたこれまでの「男社会」型の制度全体を抜本的に変えていく必要がある。

12. マミー・トラックとは、「子どもを持つ女性の働き方のひとつで、仕事と子育ての両立はできるものの、昇進・昇格とは縁遠いキャリアコースのこと」（出典：コトバンク）

6. 正規雇用と非正規雇用の大きな格差

2000年以降の雇用制度改革と経済情勢の変化によって、非正規雇用が大きく増大したことはすでに指摘したとおりである。非正規雇用の増大は業績悪化に苦しんだ産業界の人件費削減ニーズが背景にあったことは間違いないが、その一方で、多様な働き方を求める女性などの受け皿になった面も見逃せない。本来ならば正規雇用に就きたいにもかかわらず、非正規雇用形態で働く「不本意非正規」の割合は決して大きくないという厚生労働省の調査もこうした実態を示している。¹³

もっとも、年功序列を前提とした正規雇用と、一時雇いを前提とした非正規雇用の給与面での格差は非常に大きいものがあり、非正規雇用者の拡大とともに、大きな社会問題になっている。

付加価値の高い技術や能力を持った少数のハイスキルワーカー（高度人材）の俸給は大きく上昇する一方で、普遍的な能力や技能しかもたない多数の一般的ワーカーの給与は国際競争のなかで低下を続けている。こうした給与格差が拡大する傾向は日本固有の問題ではなく世界に共通した問題といえる。高等教育の充実などによって高度人材の割合を増やすことの重要性が指摘されている。

グローバル経済のなかでの格差とは別に、制度の歪みによって生じている格差も存在する。主婦を中心に、所得税がかからず、配偶者控除や配偶者特別控除を受けられる年収103万円までを意図して、非正規雇用を選択する例も少なくない。また、社会保障費の対象になる年収130万円も大きな「壁」になっている。つまり年収が増えても、社会保障費納入の対象になった場合には、手取り収入は減少するという逆転現象が存在する。一方、社会保険料の雇用者負担分が生じるために、雇用者側にも130万円以上になる労働はさせたくないという本音がある。特に中小企業では、雇用者が社会保険の対象にする必要のないパートやアルバイトなどの非正規雇用を選好する傾向は著しい。

つまり、正規雇用よりも非正規雇用の従業員を雇う方が経済的に有利になるインセンティブがこのように働いている限り、非正規の正規化は起きないのである。

これを解決する方策としては、非正規よりも正規を雇った方が経済的に有利になるような制度への転換が効果的と考えられる。社会保険の支払い対象の下限を大幅に引き下げて実質的なメリットをなくすことや、非正規雇用者の人件費に大きな影響を与える最低賃金の大幅な引き上げなどが、非正規雇用の正規化に結びつき、両者間の格差を縮めていく可能性が高いと考えられる。

今後、デフレ経済から脱却していくとすれば、短期の非正規労働力へのニーズが一気に高まり、時給など人件費が高騰していく可能性が出てくる。すでに時給を上げても、パートやバイトが見つからない状況が一部の飲食店などで生まれてきている。若年層の労働力の減少による人手不足もこれに拍車をかけることになる。

そうすると、長期で安定的に雇用を保障する正社員の方が、短期の労働力である非正規雇用よりも相対的に人件費コストが低くなるという場合も生じ、企業がコスト面から正規雇用のほうを求める可能性もでてくるとも予想される。税制面や制度面でこうした非正規の正規化を後押しすれば、さらに両者の間の格差は縮まるものと考えられる。

13. 厚生労働省『「非正規雇用」の現状と課題』によれば、不本意非正規は全体で18.1%、最大の25歳～34歳で28.4%となっている。<http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000046231.html>

7. 適応を迫るグローバル化と産業構造の変化

大手企業を中心に、企業のグローバル展開が進んでおり、従業員のグローバル化も進んでいる。そうしたなかで「働き方」の国際標準化が大きな課題になっている。特に、かつて日本国内に製造拠点を置いて輸出をしていた大手製造業が、アジア各国に製造拠点を移したり、海外企業を積極的に買収するなどした結果、急速に企業内のグローバル化が進み、働き方も国際的に通用するものであることが求められるようになってきた。

日本では当たり前の長時間労働や有給休暇の不取得は、特に欧米の優秀な人材を確保しようとする場合には大きな障害となっている。これまでは日本の本社と海外の子会社などを制度的に完全に分けることで対応が可能であった。だが、経営のグローバル化が今後さらに本格的に進展するなかで、グローバル採用、グローバル人事異動などを行うようにしていくためには、日本型の働き方を根本的に見直すことが必要になるであろう。

日本企業に「働き方」の改革を迫っているのはグローバル化だけではない。日本国内で着々と進む産業構造の変化に従来の「働き方」がマッチしていない、という問題が顕在化してきている。

前述の通り、日本のこれまでの「働き方」や労働慣行、労働規制は、ほとんどが工場労働などの製造業を前提としている。これは労働時間に比例した賃金制度だけでなく、1日8時間労働を基本とする労働時間規制や、それを超過した場合の労使協定による残業容認といった労使慣行のベースにもなってきた。

ところが、バブル経済崩壊以降、日本の産業構造の変化が顕著となり、とくにソフト化による知的労働の増加や非製造業のウエイト（比重）の急速な拡大によって、労働の実態と労働規制の間に大きなギャップが生じるようになった。

これが産業界のニーズとしての裁量労働制の導入や非正規雇用の拡大、安倍内閣による、いわゆる「残業代ゼロ」幹部社員の容認法案などにつながっているのである。一方で、慢性的に労働規制を超えた労働を行っている職種や職場が存在するようにもなってきた。元々ルール的前提が製造業型の労働だったために、労働実態とルールが噛み合わない状態が生じる結果になっているのである。つまり、従来の「働き方」や労働規制を前提とする限り、産業構造の変化に適応できない状況の発生は不可避ということである。

日本で進んできた製造業から非製造業へのシフトは、アベノミクスによって円高が修正されているとしても、もはや不可逆的であると考えられる。また、製造業自身もイノベーションや省力化投資などによって、働く者に求めるスキルが劇的に変わってきた。労働時間内に単純作業を繰り返すといった旧来型の「働き方」は製造業でも徐々に数を減らしつつある。

企業からすれば、よりフレキシブルに、柔軟に働ける人員の確保が必要になるなかで、旧来型の規制によらずに、生産性や効率性の向上を目指しつつ、従業員の健康・安全や、幸福感、やりがい、生活の豊かさなどを生み出す新しいルール・規制をどのように構築していくかが大きな課題になってきているのである。

第3章 日本におけるスマートプラクティスの実例

第2章で、働き方の転換の必要性をこれまでの日本の雇用・労働問題の流れを振り返ることによって論じてきたが、すでに先進的で優れた取り組み（スマートプラクティス）を実施している企業も少なくない。本報告書における提言を考えるうえで、多くの方々にヒアリングを行ったが（巻末参照）、ここではその中からいくつかの事例を、これからの日本の「新しい働き方」の参考としてご紹介したい。

1. 自分で選択できる人事制度：サイボウズ株式会社

「新しい働き方」の具体的な取り組みとして、選択型の人事制度を導入している企業がグループウェア大手のサイボウズ株式会社である。同社では、2007年から、ワークを重視するか、ライフを重視するか、あるいは両方のバランスを重視するか、従業員各人それぞれが自由に選択できる選択型人事制度を導入している。

図表3-1で示すように、バリバリ仕事優先で働くワーク重視型はPS2（本格的ゲーム機であるプレイステーション2が命名の由来）、残業ゼロもしくは短時間勤務のライフ重視型はDS（携帯型ゲーム機であるニンテンドーDSに由来）と呼ばれている。どちらを選択するにしても理由は問われない仕組みで、DSを選択する人のなかには、育児や介護だけでなく、副業を行ったり、学校に通っている人などもある。

PS2とDSの中間の位置するのがPS（本格的ゲーム機と携帯型ゲーム機の中間に位置するプレイステーションに由来）であり、残業はできるがある程度までに抑えたい人が選択している。加えてサイボウズでは、業務効率の改善やDSを選択している社員の支援を目的として、働く場所の選択もできるようになっている。

図表3-1：サイボウズの選択型人事制度

制度名	PS2	PS	DS
制度の特徴	ワーク重視型	ワークライフバランス型	ライフ重視型
想定勤務時間	1日のみなし労働時間： 10時間	残業時間：40時間／月以内	1日8時間以内
対象者	裁量動労要件充足者	全社員	全社員
時間管理	なし	あり	あり
金銭報酬の支払い方	みなし40時間分の 残業代込み	・みなし40時間分の残業代込み ・40時間を超えた場合追加残業代を支給	時給制

出所：サイボウズ HP (<http://cybozu.co.jp/company/job/recruitment/company/welfare.html>) とヒアリングより作成

そうした多様な働き方を支えているのが、評価の仕組みや IT ツールの活用である。評価は各人の絶対評価で行われ、相対評価による給与差は生じないことになっている。また、グループウェアや Web 会議システム等を活用することによって、場所やデバイスを選ばずに情報にアクセスできる環境が整えられている。

こうした取り組みの結果、一時は 25% を超えていた離職率が現在では 5% 以下にまで低下しただけでなく、産休後の復帰率 100%、女性社員比率約 4 割、短時間勤務の女性社員の管理部門長就任といった成果を上げている。

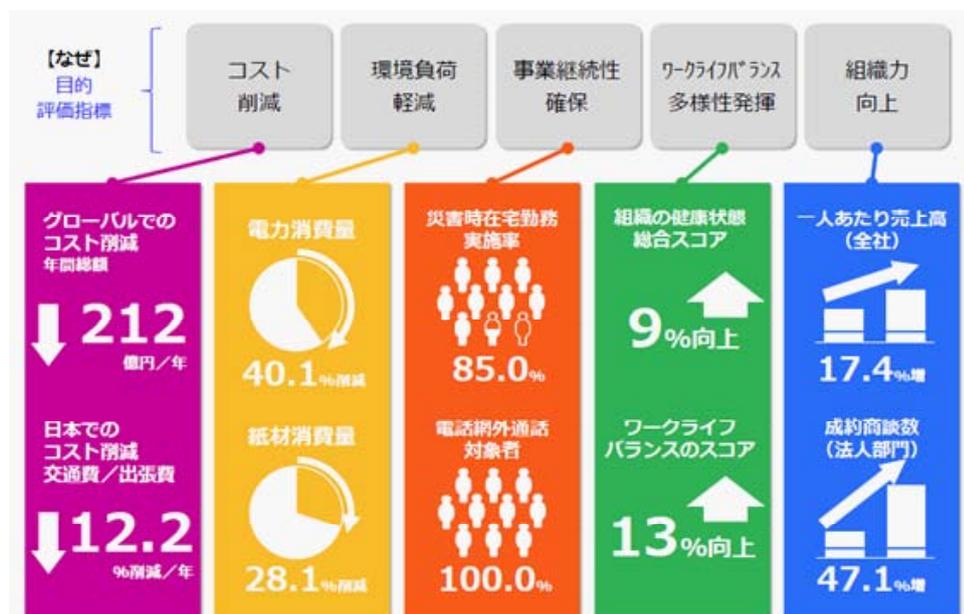
2. いつでもどこでも働ける：日本マイクロソフト株式会社

サイボウズと同様に、IT ツールを駆使しながら「新しい働き方」を実現しているのが日本マイクロソフト株式会社である。マイクロソフトは 2011 年に本社を品川に移転したことを契機として、いろいろな制約を乗り越えて「いつでもどこでも」働けるためのワークスタイル改革を行った。

かつては固定電話が机にセットされていたので、座る席も当然固定されていた。これに対して、現在は、PC やスマートフォンなどを通じ、メール・チャット・電話・テレビ会議といったリアルタイムコミュニケーションを実現している。しかも、その範囲は社内を越えたビジネスパートナーにまで及んでいるのである。これによって、資源消費量やコミュニケーションコストとしてはもともと高い物理的面談の回数・時間が大きく減少するとともに、生産性や従業員の満足度も向上している（図表 3-2 参照）。

こうしたワークスタイル改革は、実は今回が 4 回目である。別の言い方をすると、その前の 3 回は失敗しているということだ。今回の改革が成果を上げつつある理由は、失敗から得た教訓を

図表 3-2：マイクロソフトのワークスタイル改革による成果



出所：「日本マイクロソフト小国氏『ワークスタイル変革に最も寄与した IT ツールは Lync と Office 365』』『ワークスタイル変革 Day 2014 レポート』 (<http://businessnetwork.jp/tabid/65/artid/3585/page/2/Default.aspx>)

活かし、単なる「オフィス環境（空間デザイン、サービス & サポート）」の改善ではなく、「制度ポリシー（制度設計、運用 & 教育）」や「ICTの活用（人財交流、情報共有）」および「ビジョン、企業文化（リーダーシップ、価値観の共有）」などの改善もセットで行ったところにある。つまり、ワークスタイル改革には、4つの領域における改善・向上を同時並行的に行うことが必要だったということである。

3. 朝型勤務制度の導入：伊藤忠商事株式会社

伊藤忠商事は、お客様対応と業務効率化における意識改革を行うべく2014年5月から朝型勤務制度を導入した。この背景には、夜遅くまで働くことの業務効率の悪さや、付き合い残業という実態があり、これを払拭するには朝型勤務によって社員一人ひとりの意識改革が必要との認識があった。

この制度は、午後8時以降の残業を原則禁止するとともに業務開始時間を午前5時から可能とし、午前8時までの朝型勤務を促進することで、夜型の残業体質を解消しようというものである。朝型勤務のインセンティブとしては、早朝勤務に対して深夜勤務と同等の割増賃金を支給したり、朝食無料配布などを行っている。

朝型勤務制度の導入による成果としては、まず、かつては約30%に達していた20時以降の退職者が約7%にまで減少したことがあげられる。一人当たりの月間時間外勤務時間も、朝型勤務によって平均約4時間減少し、割増賃金を含めても時間外勤務手当が7%ほど減少した。副次的な効果として、タクシー代が約10%減少、電気使用量も約6%減少した。温室効果ガスの排出量まで10%減少した。また朝の時間帯の業務によって集中力が上がったことや、夜の時間の有効活用によるリフレッシュ効果が生まれたという効果もあらわれている。とくに子育て中の女性社員にとっては、業務終了時間が読めるのでスケジュールが立てやすくなり、生活が効率的になったという声も上がっている。

4. イノベーションを生む空間づくり：株式会社イトーキ

イトーキは、新しい発想・イノベーションを生む実験場所として、イトーキ東京イノベーションセンター SYNQA（シンカ）を2012年11月に開設した。SYNQAのコンセプトは、「協業の場」「アウトプットを創る場」「コミュニティとなる場」であり、外部との「知」の交流によって、イノベーションを生み出すことを意図している。

世界的な競争で戦っていくためには、効率性や合理性の追求だけではなく、イノベーションが必要である。そして、イノベーションの「解」は、これまでの常識や組織の外にある予測のつかない空間にある。SYNQAは、①組織力を高める空間、②外と共創しながらビジネスをつくる空間、③外の情報を得る空間、の3層構造となっており、イノベーションの「解」を求めるための環境空間の具体像を提示している（図表3-3参照）。

図表3—3：SYNQAのチームラボ（プロジェクトワークを共創する空間）



出所：SYNQA HP (<http://www.synqa.jp/>)

5. 60歳以上75歳未満が入社資格：株式会社高齢社

高齢社は、豊富な経験をもつ高齢者に働く場と生き甲斐を提供したいという思いから2000年1月に設立された。仕事としては、その設立者の関係から東京ガスやその関係会社に関するものが多い。具体的には、新築マンション内覧会の説明員や設置ガス機器の点火試験をはじめとして、その仕事は100種類にも及んでいる。

登録社員の入社資格は60歳以上75歳未満で、本人および派遣先の条件が合えば定年はない。現在の登録社員は700~800名で、平均年齢は69歳となっている。年金併用型の週3日勤務が標準で、可能な限りワークシェアリングを組んでいる。こうした形態の勤務を通じて、適度な緊張感と責任感が生まれ、健康寿命が延び、社会保障費削減への貢献も期待される。

6. 企業の枠を越えたワークショップ：新世代エイジョカレッジ

新世代エイジョ（営業女子）カレッジとは、リクルートホールディングス、麒麟ビール、KDDI、日産自動車、サントリーホールディングス、日本IBM、三井住友銀行の7社が合同で実施している女性営業職の活躍支援プログラムである。営業職は男性中心というイメージが強く、他職種に比べて女性管理職の比率が低いという各社共通の課題があった。そこで、働き方の改革、育児との両立、商慣習など、さまざまな課題について、7社の20代後半~30代前半の女性がワークショップを行い、課題分析と解決策を検討し、最終的に各社役員に向けて課題解決のための具体的提言を行った。その内容については、実現へ向けて継続的な検討がなされている。

また、この活動には各社2~5名の営業女性が参加したが、これがその後の良質なネットワークの構築につながっている。さらに、参加者だけでなくオブザーバー参加の管理職や提言を受けた会

社役員にも、自社以外の知見を得るというメリットがあったようだ。このような一企業の枠を越えた試みは、今後の女性の新しい働き方の考案や仕組みを構築していく上で大きな効果があると考えられる。この活動は継続される予定である。

7. 業務改革を始めた行政府：総務省

総務省では2015年から、行政イノベーションとしてBPR（Business Process Reengineering：業務改革）やオフィス改革に取り組んでいる。これまでの改革は、人を減らして仕事を減らそうというものが中心であったが、実際には期待通りの成果を得ることは少なかったし、現場を混乱させるものもあった。BPRは、その反省のもと、上からではなく、「現場発」で改革を行っていくという試みである。また、その改革のなかには、単に仕事や人を減らすのではなく、余剰を必要のあるところに回すなど、仕事や資源配分の適正化をはかることも含まれている。

こうした改革の実行性を担保するしかけとして検討されているのが「ほめるしくみ」である。同時に、内閣人事局とも連携しながら、効率化したところには、インセンティブを与えることも考えられている。

総務省内では、オフィス環境改革も実施されている。総務省行政管理局行政情報システム企画課では、フリーアドレスが導入されており、テーブルも楕円形で引き出しもない。ペーパーレス化や電子決裁も進められている。こうしたオフィス改革によって、コミュニケーションが向上し、職員もイキイキとして働いているという（図表3-4参照）。

図表3-4：総務省行政管理局行政情報システム企画課のオフィス



出所：磯山友幸「霞が関の『お役所』で、課長の椅子がなくなり始めた。総務省が実施した『BPR』とは？」『現代ビジネス』2015年4月22日（<http://gendai.ismedia.jp/articles/-/43004>）

8. 提言「持続可能な霞が関に向けて」：霞が関女性官僚有志

霞が関の女性官僚有志が、2014年6月に「持続可能な霞が関に向けて ―子育て等と向き合う女性職員の目線から―」という提言をまとめている。¹⁴ この提言では、現在は、子育て中の女性職員に対して、残業の少ないポストへの異動や周囲の職員が負担を増やすといった配慮がなされているが、そうした配慮では、①配慮可能なポストが足りなくなる、②マミー・トラックからの復帰後の両立が困難である、③周囲の職員の負担が過大となる、④人材育成が十分にできない職員が増加する、といった問題が生じると指摘されている。

提言が、「持続可能な霞が関」を実現するために行うべきこととして上げるのは、第一に、勤務時間内での業務の濃縮である。中央官庁では、期限が短い作業の依頼や勤務時間外の会議、残業を前提としての仕事が常態化している。国会質疑関係業務などはその代表格である。こうした仕事を勤務時間内で終わらせるような努力や仕組みづくりを行うべきということである。第二に、テレワークの実現である。夜7時～9時ころは子どもと一緒にいなければならない時間帯だが、その後は仕事を行うことができる場合もある。勤務時間内への業務の濃縮ができない場合は、テレワークを通じた自宅での対処を可能とすべきということである。

14. <http://www.cas.go.jp/jp/gaiyou/jimu/jinjikyoku/files/teigen1.pdf>

第4章「新しい勤勉（KINBEN）」実現のための方向性

これまで論じてきたように、世界は大きくかつ加速度的に変貌してきており、そのスピードはさらに増していくように思われる。そうしたなかで、日本は多くの影響を受けながら、さまざまな対応をしつつあるのだが、包括的な解決に向けた処方箋があるわけではない。他方、政府の公的対応は、民主主義のプロセスを踏む必要があり、グローバル化やIT化の加速度的進展のなかでタイムリーに行うのが難しくなっている。

こうした状況下で私たちがとるべき対応は、様々な試行錯誤を通じて、より好ましい効果をもたらす対策の集合体を構築していくことである。しかも、それを固定化せず、社会の変化とともに絶えず柔軟に改良していかなければならない。そうした基本方針のもとで検討していくべき要点は以下のとおりであると考ええる。

1. 「個人的ニーズ」「組織的ニーズ」「社会的ニーズ」の連立方程式を解く

「働き方」の問題は、働く者個人だけではなく、企業などの組織や社会全体にも大きく係るものである。したがって、新しい働き方を考える場合には、この3者のニーズ、すなわち「個人的ニーズ」「組織的ニーズ」「社会的ニーズ」をそれぞれ満足させるような「解」を求める努力をしなければならない。どれか特定のニーズを満足させることばかりを追求し、他のニーズをおろそかにすると、どこかに無理がかかり、結果としてあらたな問題を引き起こす可能性がある。

3つのニーズを具体的な項目に落とし込んでいくと、図表4-1のようにまとめられる。実際の政策や施策を考えていく上では、この表に基づきながら、具体的なしくみを考えていかなければならないが、まとめて言えば、働く者個々人がみずからのスキルや能力を発揮しながら、自らの生活においても楽しみの時間を見出せ、しかもそれが企業にとっても高い収益性をもたらし、全体としても雇用が満たされ、人口動態に見合うように財政力も強化されていく方策ということである。

2. 「生活の中での仕事」「社会の中での仕事」ととらえる

「個人的ニーズ」「組織的ニーズ」「社会的ニーズ」を同時に満足させるために重要になるのは、3つの要素をそれぞれ対立するものとして捉えないことである。そのためには、誰もが「仕事は自分の生活を豊かにするもの」「自分の仕事は会社や社会全体に貢献するもの」ととらえられるようにすることが重要となる。

「ワーク・ライフ・バランス（WLB）」という言葉が社会的に注目され、多くの取り組みもなされている。たしかに、仕事と生活をうまくバランスさせていこうとするWLBの視点は重要である。

図表4-1：主なニーズ項目とニーズ・カテゴリーの関係性

主なニーズ項目	ニーズ・カテゴリー			備考
	社会的 ニーズ	組織的 ニーズ	個人的 ニーズ	
・人口（特に生産労働人口）の減少への対応	◎	◎	○	・困難な立場に置かれた者（失業者、若者、障がい者、外国人等）の就職支援や新しい自営（含 NPO や社会起業家、地域ビジネスなど） ← 多様な働き手の参画、新たな働き手、ダイバーシティー（多様性）の向上
・生涯現役	◎	◎	◎	・定年にとられない働き方。高齢者を一律に支える側として捉えるのではなく可能な形で長く働いてもらう ・財政的負担増加への対応 ・出生率の低下や育児負担などへの対策、現役世代の脱落防止←ライフステージに応じた柔軟な働き方 ・長寿化における生きがいや収入の確保
・勤勉の定義の変更、さまざまな前提の変更、多様な人事	◎	○	○	・長時間労働が勤勉であるという考え方の変更
・多様な人材が働ける共有のルールづくり ・多様性を許容し、活かせる法制や制度（含 労基署の対応）の構築	◎	○	○	・労働の考え方や法制などを、従来の製造業中心から、多様な組織や働き方（従来のやり方に適合的なものも含む）を許容するものに変更
・企業文化の変更や実践の必要性	○	◎	○	・政府や社会のサポートなど
・中小企業問題の改善	○	○	○	・中小企業は、柔軟な働き方の受け皿にもなるが、阻害要因にもなる
・イノベーションの向上	○	◎	○	・多様性 ・付加価値創出型のイノベーション←新しいアイデアを結合させる自由な働き方
・効率性や生産性の向上	◎	◎	○	
・長時間労働への対応	○	○	◎	
・リスクの吸収	◎	◎	◎	
・個人の豊かさの向上	○	○	◎	・多様な個人、多様なライフスタイルに応じた働き方
・いろいろな働き方の良さをハイブリッドに活かし広め、個々かつ全体としてサステイナブルにする	◎	◎	◎	

(注) ◎は、当該カテゴリーにおいて、他のカテゴリーより重要であることを示す。

しかし、こうしたアプローチは、ともすると「ワーク」と「ライフ」を二項対立で扱ってしまう恐れがある。本来は「ワーク」も「ライフ」の一部であることを考えると、「ライフ」全体のなかで、さまざまな「部分」、すなわちさまざまな「時間」と「場所」において、誰もがみずからのスキルや能力を積極的に発露し、みずからの人生を豊かにしながら、それが企業や自分が所属する組織への貢献につながると考えるべきではないか。また、個人の仕事は、これまでとは異なり、特定の企業や組織において完結するほうが少なくなると考えられる。そうすると、自分の仕事は、個々の企業や組織を超えた社会全体に対して意義あるものと位置付けることができる。

すなわち、新しい働き方を考える上では、「ワーク・ライフ・バランス (WLB)」というより「ワーク・イン・ライフ (Work in Life)」あるいは「ワーク・イン・ソサエティ (Work in Society)」という発想をもつことが肝心だということである。仕事を個人の幸福感と企業や社会への貢献に結び付けていくためには、働く者も企業も含め、社会全体がこうした意識転換を行う必要がある。

3. 「だれでも」「いつでも」「どこでも」=3Weの雇用環境

「ワーク・イン・ライフ (Work in Life)」「ワーク・イン・ソサエティ (Work in Society)」を実際に担保する方法として重要なのが、「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ことである。

仕事を、人生を豊かにするものにとらえ、また企業のみならず、社会に貢献するものにとらえることは、いわばすべての人が享受すべき「権利」である。しかしながら、これまでのわが国の雇用環境は、第2章で論じたように、出産や子育てをする人たち、あるいは介護や看護をしなければならない人たち、さらには何らかの障がいをもつ人たちなどには、厳しいものであったと言える。

少子高齢化と人口減少により将来の人手不足が予想されるなか、より多くの人々が仕事をするということは望ましいことではあるが、かりにそうした状況がなかったとしても、誰もが「ワーク・イン・ライフ (Work in Life)」「ワーク・イン・ソサエティ (Work in Society)」という発想のもとで仕事ができるような体制を整備していくことは極めて重要である。と同時に、将来の厳しい社会情勢を考えれば、それはやはり、企業や社会におけるコストを大きくするものではなく、生産性を高めるものでなければならない。そうした複数の課題を満足させる「解」が、だれでも、どこでも、いつでも働ける「3We」の雇用環境づくりなのである。

別の言い方をすれば、特定の空間や時間にとらわれることなく働けるようにすれば、これまで働くことが困難だった人も働けるようになり、本来享受すべき「権利」を獲得することができる。これは企業や社会全体から見れば労働力を増やすことでもあり、将来の人手不足の解消にもつながる。さらに空間的・時間的制約を取り払うことは、働く人にとっても企業にとってもコストの低下につながり、経済活動を効率化し、社会全体の生産性を高めることが期待できるということだ。

しかしながら、こうした成果を得るためには、さらに「マネジメント」という要素も考えなければならない。拘束性の高い空間と時間において、同質性の高い人材を管理しながら成果を出してきた従来の日本型のマネジメントとは大きく異なり、3Weのマネジメントには、働く者それぞれと組織の状況、業務の進捗状態などをよりきめ細かく認知し、それらを調整しながら成果を出すことが求められる。

また、3We は、働くものに大きな裁量を与えるということにほかならず、組織全体を機能させるためには、上司のマネジメント力とともに、働く者それぞれの自己管理や他者との調整を行う「自律力」が必要となる。さらに、中長期的な展望のもと、どのようなライフステージでどのような働き方をするかというキャリアプランや、どの程度の収入でどのような暮らしをするかといった、ファイナンシャル・プランニングをする力も求められる。すなわち、働く者にも「セルフマネジメント」という新たな能力の確保が今以上に求められることになる。¹⁵

4. 3We 実現のために検討すべきポイント

これまで 3We の必要性とその内容について説明してきたが、こうした「働き方」を実現するためには、検討すべきポイントがいくつか考えられる。ここでは、それらを以下に列挙するとどめ、次章で、それらを踏まえながら提言する「新しい働き方」の内容について論じたい。

① 労務管理・労働時間管理

働く場所が、社外や自宅に広がることに伴って、従来のような労務管理・労働時間管理ではうまくいかなくなるおそれがある。労働基準法の見直しなど、労働時間に関する新しい考え方と管理の方法が必要となる。

② 情報管理・セキュリティポリシー

ICT の使用が基本になるため、情報漏えい・流出のリスクが高まる可能性がある。したがって、セキュリティの確保が重要となるが、完全性を目指して効率を大きく損なうようでは本末転倒となる。ICT の進展を踏まえつつ、働き方の多様性とセキュリティの確保を両立させる情報管理やセキュリティポリシーが必要となる。

③ 企業や働き手の意識・企業文化

これまでの経験から 3We 的な働き方は法制度的に不可能であると思込んでいる企業が多く、この認識から脱却しなければならない。また、働く側に効率的に働く意識が定着しないと、3We は期待とは逆に、長時間労働を助長したり生産性を低下させてしまうおそれがある。

④ 働く側と企業の情報・認識の共有

働く側と企業の間で、働き方や雇用のあり方に関する情報や認識の不一致があると、トラブルが生じる恐れがある。働き方が多様かつ柔軟となる環境では、情報と認識の共有は従来に比べより重要なものとなる。

15. ロッシェル・カップは著書『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか？』（クロスメディア・パブリッシング・2015年）で以下のように述べている。「日本企業は、システムと姿勢の両方の側面に変化が必要である。システムの側面では、企業が決めた職務と勤務場所を不平なく受け入れることを正社員に要求するモデルから脱却が必要である。企業への貢献を望んでいるが、自分の仕事人生を自分でコントロールしたいと考えている人材をもっと活用することでこれが達成される。同様に、日本企業が、勤務場所と勤務時間に対して柔軟性を示し、職場にいた時間ではなく仕事の結果で社員を評価することで、多様な社員を効果的に活用することができるようになる」。p 266、p 210 参照。

① 社員の呼称

3We においては、雇用形態が現在より多様になる可能性がある。現在使われている「正社員」「正規雇用」といった呼称は、それぞれの働き方を表現するには不適切であり、新たな呼称を検討する必要がある。

② 新卒一括採用・終身雇用・年功序列

従来の日本型雇用の最大の特徴は「新卒一括採用、終身雇用、年功序列」であるが、これは本質的に 3We と齟齬をきたす雇用モデルであり、これを根本的に変革する必要性が生じる。ただし変革にあたっては、いかにソフトランディングさせるか工夫が求められる。

③ 雇用リテラシー・リテラシー教育

大学などの教育機関では、労働の意義や働く者の権利、あるいは仕事のスキルやライフ・イベントなどに関して十分な教育がなされてとはいえない。企業においては、仕事そのものについて学ぶことはできるが、こうしたことを教育する仕組みをもっているところは少ない。働く者のセルフマネジメントが強く求められる 3We においては、働く側の雇用に関するリテラシーやライフイベントに関する認識を高めるしくみが求められる。

⑧ 女性・高齢者・障がいをもつものに対する認識

3We の前提である誰でも働けることを担保するには、雇用する側において、働く者の属性、とりわけ女性・高齢者・障がいをもつものに対する先入観や偏見があってはならないのは当然であるが、さらに働く者個々の希望や状況、スキルなどをきめ細かく把握しながら、仕事とのマッチングをはかることが求められる。

⑨ 仕事自体の棚卸

3We によって生産性を高めることを目指しても、仕事自体に不要なものや煩雑なものがある場合は、その効果は限定的になる。3We の効果を高めるためには、仕事自体の見直しや棚卸しが重要となる。

⑩ 新しい職場・仕事

3We を普及させるためには、家庭や会社以外の場所においても仕事がしやすい環境をつくるのが好ましい。現在は、コーヒーショップなどで仕事を行っている人たちも多いが、今後は仕事場としての環境が整った、いわゆる、サードプレイス (The Third Place) の設置を社会的に広めていくことが求められる。

⑪ 兼業・プロボノ

現在は、兼業やプロボノに対して強い制約を課す企業が多いが、3We の観点では、それらに対する制約を緩和することが望ましい場合もありうる。

第5章「新しい勤勉（KINBEN）」を実現させる方策

前章では、新しい勤勉（KINBEN）に基づいた働き方を実現するための基本的な方向性と検討のポイントを議論したが、本章ではそれらのポイントを踏まえながら、新しい勤勉（KINBEN）の価値観に基づく政策・施策の3原則、ならびにそれに則った具体的な方策を「企業・組織」「地域・自治体」「国」の3つの対象別に分類し、それぞれ提言を行ってみたい。なお、3原則ならびに提言内容は「提言書」で示したものと同一であるが、こうした分類をすることで、提言の実施に取り組むべき主体がより明確になると考える。

また、提言はすべての課題を網羅しているわけでもないし、結果として効果がみられないもの、あるいは賛同を得られないものもあるだろう。ここでの提言の一義的な目的は問題意識の共有であることをご理解いただくとともに、具体策については今後さらに議論が深まることを願うものである。

1. 「新しい勤勉（KINBEN）」3つの原則

【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、個々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、時間あ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。

2. 「企業・組織」に向けた提言

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とともに、国も積極的に促進をはかる。

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。

④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。

⑤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。

⑥ 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¹⁶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経験や情報が提供される仕組みを構築する。

⑦ 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。

⑧ 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。

3. 「地域・自治体」に向けた提言

① ライフイベントを体験学習するプログラムを導入する

働くことの意義や人生の楽しさや厳しさを学ぶため、人生における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。

② 「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。

③ 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異動を促進する。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。

16. 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「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。

⑤「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 (図表 5—1)。企業にとって新たな経費が発生する場合には、それを損益算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。

図表 5—1：日本における TTP の参考事例

名 称	主催など	場 所	備 考
3*3Labo (さんさんらぼ)	エコツツェリア協会	大手町、有楽町、有楽町	http://www.ecozzeria.jp/nipponbldg33/
カタリスト BA (Catalyst BA、略称 CBA)	東急電鉄やコクヨなど	二子玉川	http://catalyst-ba.com/
SYNQA (イトーキ東京イノベーションセンター)	イトーキ東京	京橋	http://www.synqa.jp/
ゲンロンカフェ	評論家の東浩紀氏 (主宰)	五反田	http://genron-cafe.jp/
ファーマーズラボ	銀座農園、SPACE DESIGN、UDS	有楽町	農業や食に特化 http://www.farmers.jp/
リトルトーキョー (BAR ジャノメ)	日本仕事百科	愛宕	http://shigoto100.com/
アカデミーヒルズの会員制ライブラリー	アカデミーヒルズ	六本木、アークヒルズ、平河町	http://www.academyhills.com/library/index.html
参考			
地球環境パートナーシッププラザ (GEOC)	一般社団法人環境パートナーシップ会議 (運営受託)	青山	NPO・企業・行政などの多様な主体による環境分野でのパートナーシップ (連携関係) の促進を目的 http://www.geoc.jp/

⑥「負」の資産の価値を見直して有効活用する

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. 「国」に向けた提言

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、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

② 政府は情報公開に積極的な企業を顕彰する

政府は、働き方などに関する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 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)¹⁷ 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。

④ 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。

⑤ 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。

17. 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/>

⑥ 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。

⑦ 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」¹⁸をモデルとした制度を設ける。

⑧ 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。

⑨ 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、②で示したようかたちで公開し、「新しい働き方」の社会的認知を高める。

⑩ 柔軟で安全性の高い情報セキュリティのガイドランを設定する

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に鑑みると、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ンを策定する。

⑪ 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・転職などがあげられる。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。

18. 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

⑫ 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。

⑬ 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積極的に促進する。

⑭ 労働基準監督の手法や体制を「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に変える必要がある。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。

⑮ 霞が関に「労働実験特区」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。

第3部

[鼎談]

「働き方」の価値観を変える

鼎談 1

小峰隆夫

(法政大学教授)

小島貴子

(東洋大学准教授)

永久寿夫

(政策シンクタンク PHP 総研代表)

1. 働き方に関する新しい価値観が必要

永久 すでに働き方に関する政策提言がいろいろ出されているなか、新たに提言を目的とした研究会を立ち上げた理由は、従来とは異なった働き方に関する思想や哲学が必要ではないかと思ったからです。つまり、ワーク・ライフ・バランスやダイバーシティといった言葉で表現される働き方の具体策は、日本がいま直面する課題を克服するための手段として重要だけれど、働き方に関する価値観を変えない限り、その実現は困難なのではないかということです。

提言書で提示した「新しい勤勉」はまさに、そうした問題意識から生み出された新しい価値観です。一言でいえば「労働時間の長さ」ではなく、「時間当たりの生産性の高さ」をこれからの勤勉の尺度にすべきということで、それ自体は真新しい概念ではないかもしれませんが、この価値観を軸におくと、これまでに出された様々な政策提言の意義がより鮮明になり、変革を起こしやすくなるにちがいないと思っています。

小峰 日本はいま働き方の変節期にあるのだと思います。これまでの働き方は、少し表現が悪いですが、いまだ途上国的な段階にあると言えます。まずは人手と時間を使ってインプットをどんどん増やして経済力を高め、それを生活の充実に充てていくということです。ですが、結局、働く目的は一人ひとりの幸せにあるわけですから、ひたすら働くというところからそろそろ転換して、アウトプットやアウトカムのほうを重視すべきなのではないでしょうか。

働くということは非常に身近な問題なので、誰でも一家言もっています。それだけに、議論が錯綜するわけですが、今回はそこをうまく、従来型の勤勉とこれからの勤勉という切り口で整理できたと思います。

小島 パラダイムシフトが起きているという問題の設定が、今回すっかりできたとと思います。働き方がすでに変わりつつあるのに、働き方に関する価値観や感性は取り残されてしまった。「新しい勤勉」という概念は、働く人一人ひとりが、誰かに評価されるためではなく、自分自身のためにそれぞれ働き方の価値観を持つべきということでもあります。そのために必要な提言や具体策を、対象別、状況別に落とし込んでいるあたりが、多くの人に共感をもってもらえるのではないのでしょうか。

2. 幸福度と経営のバランスを考え試行錯誤で解を探す

永久 研究会のなかで、「個々人の幸福感を大事にしていきたい」という議論と、それだけを追求していったら企業、あるいは社会全体が成り立たなくなってしまう可能性があるという議論がありました。その相対立するかもしれない働き方の方向性をいかに調和させるのがポイントの一つだったと思います。

小峰 結論はやはりバランス。一人ひとりの行動と企業の対応をうまくマッチングさせなければいけません。これまでは、企業の人材育成に頼る面が大きく、どうしても画一的になり、個人の価値観や多様性が否定される側面があった。これからは、個々人のキャリア形成と、企業が必要とする人材の育成をうまくバランスさせていく必要があります。

ただ、一人ひとりが自分の能力を最大限に発揮し、しかも楽しく、少なくとも嫌々ではなく働く、ということと企業が期待することを調和させるのは容易ではありません。最初から「解」が与えられているのではなく、ここで提言した具体策などを取り込みながら、試行錯誤を通じてたどり着くのだと思います。

長期雇用、年功賃金、企業による人材育成といったいわゆる日本型雇用も、誰かが設計したわけではなくて自然に出来上がったものです。それをもう一回、再構成して、新しいやり方を見出していくということです。

永久 ただ、一度固まってしまったものを動かすのは、相当エネルギーが必要ですね。そういった意味で、単に政策をリストにして提言するのではなく、一つの新たな価値観を提示して、それを軸として原則と政策提言を論じるという今回のスタイルは、マインドセットを変える一つのインパクトになるかなと期待しています。

小峰 経済学では「ヒステリシス」といって、ずっと長い間同じことをやっていると、何となくそれが当たり前だと思ってしまって、変えるのが難しくなる。ただ、一方で、環境庁、現在の環境省で仕事をしてきた自分の経験から、新しい概念や価値観をうったえ続けるのは有効だと思います。当時、何かの開発があるたびに環境庁が出て行って、「環境に配慮しつつ」という言葉を入れて下さいと言っていたのですが、それをやっているうちに、それが当たり前になってしまいました。

3. 「新しい勤勉（KINBEN）」を数値化し企業業績との相関を見る

小島 働いている人の幸福感はみな違うのだけれども、承認欲求や成長実感といった共通性もあると思います。それらをきめ細かく経年測定して、それを自分自身が実感できるようにする。と同時に、それと比較しながら企業の利益も見えていく。「この仕事、一回は失敗したけれど、反省して勉強したことによって、次にはうまく行って幸福感を得たし、会社も利益を得た」ということになったら、働き方はどんどん変わっていくのではないのでしょうか。

つまり、「新しい勤勉」を数値化して測定し、企業の利益との相関を見る。それが正比例の関係であれば、働く者は、もっと幸せになろう、もっとやろう、ということになるし、企業側もそれで利益が上がるとなれば、それを促進するような制度をどんどん導入するようになる。これはムーブメントになるのではないかと思います。

永久 提言に至るプロセスで、さまざまな企業や団体にヒアリングに行きましたが、近年急成長しているある企業では、働き方のオプションがいくつもあって自分で選択できるというのに驚きました。兼業も認められていて、一人ひとりの評価の軸も違いました。実態をもっとよく調べないといけません。社員一人ひとりが多様な制度の中で自分に合った仕事の仕方をしているため幸福感や満足感が得られやすく、しかも会社全体のパフォーマンスも上がっているという、新しい勤勉の価値観からすると、現段階においては理想的な状況に見えました。

小島 ある企業での事例ですが、理系の部門でメンタルの問題が頻発する状態が10年ぐらい続いていて、そこにたまたま、日本語がほとんどしゃべれない女性の研究者が客員研究員として外国からやってきたのです。そうしたら、一気にその部門の男性たちが生き生きとしたりして、この2年間、まったくメンタルの問題が起きないのです。自分の仕事を誰かに伝えるとか、分け与えるとか、助けるということで日本人のメンタリティはよくなるのです。

いま、ワーク・ライフ・バランスとかダイバーシティが行き詰まっているところは、育休だとか産休は個々人の問題だから、制度を使って各人が何とかする、というレベルでよしになっている。でも、うまく行っているところは、みんなで、「人ごとではなくて、自分ごとで考えようね」という思想のベースができています。「新しい勤勉」の中には、日本人が持っている助け合いの精神も重視されていますし、今後はそうした成功事例を、ストーリーとして伝えることも重要になりますね。

4. 「多様化」「明確化」「情報公開」「新しい場」が重要

永久 ところで、小峰さんは提言の内容を「多様化」「明確化」「情報公開」「新しい場」の四つに分類されています。これはなかなか分かりやすいですね。

小峰 この四つは、私が特に重要だと思ったポイントです。「多様化」を実現するには、まず「明確化」が必要です。提言の中には「雇用契約をきちんと結べ」というのがありますが、日本の就職って何となく、企業のメンバーになるという感じで、あとのことにはあまり関心が向かない。だけど、それは実は暗黙のうちに無限定な働き方を企業と契約しているということです。無限定と多様は似て非なるもので、無限定はいわば企業の選択、多様は働く人の選択でやれるということです。働く側は、自分がどういう働き方を選択したのかを自分自身が理解した上で就職しないといけません。

企業による「情報公開」も重要で、公開すべき内容は労働時間、離職率、有休取得率、女性の比率など、いろいろあります。かねてから発表したらいいと思っていたのは「子宝率」、つまり企業別の合計特殊出生率です。要するに、こうした客観的な指標が公開されれば、これから働こうと思う人、そしてサービスやモノを買おうとする人にとっても、その企業を評価しやすくなる。企業側

にとっては、評価されることは、自己改革のためのモチベーションにもなる。

「新しい場」とは、特定の企業から与えられた仕事をやっているだけではなく、ボランティアでもいいし、余暇時間を使って別な仕事をしてもいいということ。この辺をもう少し柔軟にしたら、いろいろなことに気がつくし、新しい生き方もできるようになる。私が役人をやっていたころは、そこがかなり自由で、役人をやっっているながらエコノミスト的な仕事もできました。いまは公務員倫理法などができて、職務専念義務が非常に強化されて難しくなりましたが、その辺をもう少しオープンにしたほうがいい。オープンイノベーションという言葉がありますが、オープンな状況で多様性を追求することがイノベーションや生産性の向上につながるのではないかと思います。

5. バリバリ働いた時間を貯蓄して必要なときに使う

永久 小島さんが個人的に一番重要と思う提言はどれでしょうか。

小島 労働時間の貯蓄制度です。例えば、女性の場合、バリバリ働いている時の労働時間を貯蓄しておいて、結婚、出産、育児のときにそれを使うといったことです。男女を問わず、ライフステージによって働き方は変わるし、キャリアアクシデントも起こりうる。だから、元気なうちにバリバリ働いて貯めておいて、ある時期になって親の介護などが必要になったら、それを使うようにする。それができるようになれば、働き方も生き方も、自分である程度、見据えられると思うのです。

永久 例えば、20代の時に必死で働いて、月に20時間、30時間ぐらいの時間を貯蓄して、その分、40代、50代になった時に働いたことにするというようなことなのでしょうか。給料を考えると、若い時の20時間分は支払われなくて、それが40歳、50歳になってから支払われるようになるということなのか。細かく考えていくと、なかなか複雑かもしれませんね。

小島 労働時間の貯蓄は、単純に1時間いくらというものではないという概念をつくるべきですね。例えば「勤続10年の人には、一定の貯蓄がありますよ」と。それを休暇やお金にするのもありますが、基本給だけもらって介護をする期間に充てるといったように、一時的に職場を離れる人に安心を与えるというイメージです。

小峰 マイナスの残業を認めるということだと思います。残業した時間を、例えば親の介護が必要になった時に、減ってしまった勤務時間として充てることができる。プラスの残業時間をマイナスの残業時間と相殺させるということです。たしかに、残業手当をどうするかというあたりは難しいですが、介護などで使わないのなら、大学のサバティカルみたいに自分の充電のために使っていくとか、いろいろ考えられますね。

小島 育休、産休で時短や休みを取っている女性と同じ場所でバリバリ働いている独身、あるいは子供のいない女性から、「自分たちに対する企業的な保障はどうなっているのか」とよく相談を受けます。「何でそこで不平等感が出てくるのかな」とも思うのですが、そう思うのであれば、その

人たちにも、やはりサバティカルのように、自分のために使える時間を、制度だけではなくて、思想的にももてるようにしないとイケませんね。

6. 「正社員」という呼称をやめて全員を「社員」と呼ぶ

永久 経営者の立場になると、「いやー、大変だなあ」という感覚になるでしょうね。働いている人たちにとっては、自分が望む働き方に近くなるわけだから、幸福感というか、満足感が出てくるかもしれませんが、会社としてのパフォーマンスを上げていくためには、すごく複雑な要素で全体のハーモニーをつくらなければならない。松下幸之助は「経営は総合芸術」だと言っていましたが、まさにそうですね。それをやる発想力やマネジメント力も高めていかないとイケませんね。

小峰 これから先、働く人の数は、多くの人が思っているより、もっともって足りなくなります。人を大切にしないとどうしようもない時代になるはず。これを逆に「人手が少ないのだから2人分働け」となるとは労働強化になってしまい、結果として逆効果になります。バブルが崩壊した後、企業は人件費を削るためにどんどん人を減らしましたが、一人当たりの仕事は増えたので、働く人のモチベーションが下がりました。この二の舞を演じてはいけません。人を大切にする経営者なり企業でないと、これからは生き残れない。そういう時代になるのではないかと思います。

小島 提言のなかには、「正社員」という呼び方をやめようというものがあります。正社員が正しくて、正社員でない人が正しくないというのはおかしい。みんな「社員」と呼べばいいというのは、まさにそのとおり。雇用の形態は社員の選択であって企業の選択ではないという認識をもてるようにしないとイケませんね。働く側が会社ときちんと契約をして、「私は任期付きの雇用がいいのです。なぜならば、これからライフワークで、2年たったら外国に行って勉強するのです」という人がいていいと思うのです。

7. 従業員の幸せが会社の発展になるという経営者の意識

永久 経営側の立場に立つと、契約があるということは、「先が読める」ということでもありますね。契約がないと、柔軟といえば柔軟なのですが、将来の状況が読めないで、人事戦略が立てづらいという側面があったと思いますが、これだと、いろんな選択はあるけれども、その組み合わせでどういう形になるかというのが見えてきます。「経営側は大変かな？」とも思ったのですが、この面ではそうでもないかもしれませんね。

小島 これからは「会社員」ではなく「社会員」という発想が必要だと思います。「属している企業はあるけれども、社会の一員である」ということです。いわゆる「社畜」みたいに、人生の大半を一つの会社で過ごすという時代はもう終わりです。「2枚目の名刺」とか、サードプレースなど、多様なかたちで社会とのかかわりを持ちながら、全体をよりよい方向にもっていくという考え方をもちことが重要です。その時に、経営者には「自分の社員が幸せであること＝うちの会社の発展」

であるという思想をもってほしいし、そうじゃない会社は苦しくなると思うのです。

もう一つ重要なのは、「人間大事」ということ。ある経営者が「育休や産休は最初から折り込み済みなものだから、戻ってきた時に頑張ってくれればいい」と言うのを聞きました。会社の経営者は、従業員の幸せというものに対して責任をもつという意識がないといけません。

一方、従業員はみんな使い捨てみたいなブラック企業で働く人が、みんな不幸かというところでもなくて、そういう会社が好きという人もたくさんいます。自分のもっている労働観や幸福観と、仕事に対する企業の価値観が一致することが一番の幸せなのですが、会社に入るときには、それが見えにくいのです。

永久 企業はその情報をきっちりと出さなければいけないし、働く側は自分でその情報を見ながら選択しなければならないということですね。また、働いている途中で、自分の状況や価値観も変わってくるし、企業のほうも、経済環境が変わる中で生産性を高めていくためには、自らを変えていかなければならない。だから、多様で柔軟な働きを保障する一方で、働く者の移動が比較的自由にできるようにする必要がある。

8. 財政の健全化には働き方の変革だけでは不十分

永久 ところで、少しショッキングなのが、今回行った経済と財政の将来推計の結果です。「新しい勤勉」が浸透していった働き方が変わっても、GDPはそれなりに伸びていきますが、プライマリーバランスはそれほどよくなりません。小峰さんが提言書の冒頭に書かれていましたけれど、働き方を変えることは一つの必要条件でしかなく、その他にいろいろやっていかないと、わが国の繁栄を保てないということですね。

小峰 財政、社会保障、産業、企業、労働、いろんな構造改革が必要だと思うのですが、それらに一番広くかかわっているのが働き方だとは思っています。つまり、それらの構造改革はそれぞれに進めなければならないけれど、働き方を変えなければ、それらは容易ではないということですね。

例えば、企業や労働の構造改革には女性の社会進出が必要になってくる。一方、女性の社会進出は少子化につながり財政や社会保障の問題にも影響を及ぼす。これを解決するには、女性のワーク・ライフ・バランスを改めればよいとなるけれど、働き方を変えておかなければそれは進まない。それには保育園を増やすなどの少子化対策も充実させなければならない。

また、働き方をもっと多様にして、働きたい人がどんどん労働市場に参加できるようになったり、自分の能力を最大限発揮できるようになれば、社会保障の構造を変えることにも役に立つ。つまり、働き方を変えることが財政の健全化に必ずしも直結するわけではなくて、さまざまな構造改革や関連する政策・施策も同時にきっちりと進めなければならないということですね。

小島 私は、企業も余りなくて、一次産業も衰退していて、人口も減っているような地方都市において、新しいコミュニティビジネスがつくられたり、バウチャー制度というものが出てこないといけないと思っています。

たとえば、私が保育士に今なれるかといったら、なれないのですが、子供は大好きだし、子供を産んだ経験もある。かりに大学の教員をやめて70歳でまだ元気だとします。子供を3時間とか4時間家に預かったりしたとき、対価はお金ではなくてバウチャー券でいいわけです。それをもらったら、市内の何か買えますとか、カラオケ行けますとかいったら、喜んで働くと思うのです。そうすることで、まだまだ価値のある労働力を再生させられると思うんです。

社会構造の中で、ミニ東京をたくさんつくるのではなくて、その地域の中にある特性を生かしたコミュニティビジネスをつくっていくことです。将来はあの仕事なくなります、この仕事なくなります、という消滅の話ばかりが出てきますが、新しい職種をつくっていくために知恵を出すことが求められています。

9. 提言のあとになすべきこととは

永久 提言は発表しましたが、その実現は、なかなか容易ではありませんね。我われとしては、これから何をやっていったらいいと思われませんか。

小峰 そこは比較優位を考えなければなりませんね。私としては、こうした提言を考えてまとめ発表する。そして、なるべく総論的に「こういうことが重要なのだぞ」と、大局的な観点から言い続ける。それを踏まえて企業なり政府なりに実践していただくことを期待します。まずは、うったえ続けることが欠かせませんね。

小島 ムーブメントにするためには、日本を代表するような企業にここに挙げた提言を導入してもらうことが一番だと思います。そうすると、「あの会社って、新しい勤勉のやり方を取り入れてから、社員の離職率が下がっているよね」とか、「経営実績上がっているよね」とか、「女性活用の割合が上がったね」というように、効果が数年のうちに出てくるはずですよ。そうしたものが出てきた時に初めて、「では、うちも入れなければ」となってくると思いますね。

永久 そうですね。まず、うったえ続けるということが大事だし、提言を実践してくれる企業をつくっていくのが大事。政策シンクタンク PHP 総研としては、提言の中にもあったように、そうした企業を検証し、公表して、顕彰していくような、そんなことを進める必要があるかなと思います。今日はどうもありがとうございました。

鼎談 2

磯山友幸
(経済ジャーナリスト)

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 /
政策シンクタンク PHP 総研客員研究員)

1. 働き方は日本のあり方を規定する大きなテーマ

鈴木 永久寿夫 PHP 総研代表らと本研究プロジェクトの立ち上げを議論していた時に、狭い意味の雇用や労働法制でない視点から研究したいという思いがあり、敢えてそれらの専門家ではない人たちに参加してもらおうと考えていました。その意味からお二人にも参画していただいて、本領を發揮していただいたおかげで、良い形の提言にまとまりました。まず今回のこのプロジェクトや本提言に対する思いを伺いたと思います。

磯山 働き方は、日本のあり方を規定する大きなテーマだと思っていたので、良い勉強の機会だと考えて参加しました。こうした提言を求める社会情勢に急速になっていますので、タイミングのいいプロジェクトになったのではないのでしょうか。歴史観や文明史的な位置づけを踏まえて、「ポスト勤勉革命」として今こそ働き方を変えるべきという非常に大きなメッセージとインパクトがある提言になりました。

小林 私は経済調査や定量的な分析を主にやってきていて、経済産業省で働いた経験もあります。そのため、産業政策的な観点から働き方を考えることが多いのですが、AI（人工知能）によって働き方や仕事がどう変わるかが今議論されています。

AIで産業構造や働き方・仕事がどうなるかは、世界共通の課題です。特に日本は、欧米と比べて、安い労働力が豊富なアジアにあります。その意味でも、働き方をどう変えるかは非常に大事なことです。

またこれから20年間で仕事が消える確率を算出した論文“The Future of Employment”が日本でも話題になりましたが、これを読むと、人工知能で人間の仕事の大部分が代替される世の中が来た場合、人間の働き方をどうシフトするかということを考えさせられます。

今回のヒアリングでは、その傾向に挑戦するトップランナー企業が対象だったと思います。その結果が、本提言に反映されていると感じています。

2. 働き方の前提は変わってきている

鈴木 本プロジェクトをやって、驚くぐらいに関連の資料が出てきました。またヒアリングで、いろんな取り組みが行われていると感じました。

本提言の重要なポイントは、広い視野や長期的なスパンから見ていることです。今、国会や行政で行われている働き方の議論は重要です。しかし、それだけでは、日本の次の社会やその働き方の問題は解決できないと、本プロジェクトをやればやるほど感じました。

その意味で、現場に行ってヒアリングをしたことは非常に重要で、かつ貴重な情報だと思っています。

磯山 ヒアリング現場で最も感じたのは、企業活動や働き方の前提が、産業革命以来の工業中心のスタイルからサービス業へとシフトし、付加価値を上げる視点からの働き方を求めるように、世の中が大きくシフトしてきていること。結果、従来のルール・法律、働き方の慣行が合致しなくなっているのです。それが最大の問題で、世の中もそれを十分に理解し、今新しいものを求めているのです。

小林 現在の労働法制は、仕事が苦役だった時代の考え方をベースにしていると思います。そのため、例えば使用者側の権利を縛り、労働者の時間を管理するルールを決めています。自分の意思で労働時間や働き方を変えるのが難しい仕事もあるので、そうした仕事は現行の労働法制の中で対応していくしかありません。ただし、AIなどの普及で、ルーティンではない仕事の領域が徐々に増えるでしょう。

産業構造の変化を中長期的にみると、自然に働きかけることで生産活動を行う第一次産業に始まり、原材料を加工する第二次産業、そしてサービス等の第三次産業に移行してきた。これはペティ・クラークの法則¹⁹ですが、その先があると考えています。例えばサービス業でも定型的な業務もあれば、新しいものを生み出す業務もあります。また製造業と言っても、IoT²⁰と結びつけば、従来の産業分類の類型がピタッとはまらなくなる。

足元では、従来の働き方の枠組みの中で裁量労働などの議論がされ、企業の実例が増えている段階ですが、エッジの立つ組織や人が新しいことを始めて、制度が追いつくことになるでしょう。本提言の意義は、その追いつく速度を加速することです。

3. 「生活の中で働く」際に求められるマネジメント・自律力

鈴木 本提言のもう1つの重要なポイントは、生活全体の中から働き方を見るという「ワーク・イン・ソサエティ（WIS）」や「ワーク・イン・ライフ（WIL）」の視点です。

ワーク・ライフ・バランス（WLB）も、本来は全ての人にかかわる話なのですが、特定の属性の人たちの問題になりがちです。

19. ペティ・クラークは、「第2次大戦後オックスフォード大学に戻り、53年より69年まで同大学農業経済学研究所所長を務めた。代表的著作《経済進歩の諸条件》(1940)においてクラークは、産業を第1次産業、第2次産業、第3次産業に区分し、経済発展に伴い一国の産業構造の比重が第1次産業より第2次産業へ、ついで第3次産業へ移るという経験法則を発見」（出典：ブリタニカ国際大百科事典 小項目事典）、ペティ＝クラークの法則と名付けた。

20. IoTとはInternet of Thingsの略で「コンピュータなどの情報・通信機器だけでなく、世の中に存在する様々な物体（モノ）に通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信することにより、自動認識や自動制御、遠隔計測などを行うこと」（出典：IT用語辞典 e-Words）

磯山 働き方の考え方が大きく変わり、仕事は自己実現の手段の一つになってきています。女性の社会参加の議論は、最初は男女同権や平等性などの社会問題から始まりましたが、いまでは自己実現のために働きたいという考え方が当たり前になっています。

鈴木 現実には、大企業の女性は辞めなくなってきました。

磯山 「女は家庭を守る」という旧来の価値観の人は、経営者も含めてほぼ絶滅してきている（笑）。

小林 自分の時間の使い方を振り返ると、仕事の時間や暮らしの時間も、遊びの時間や勉強時間もあるが、それらの時間は互いに無関係なのではありません。その時間の区別がなくなるということが、WIS や WIL の言葉に込められているのでしょうか。

例えば私は今年の夏休みに、福島第一原発の事故で立入禁止の双葉町に行きましたが、現地は震災の日で時間が止まっていて衝撃的でした。その一方で、双葉町の皆さんは複数の場所に分散して避難生活をされていて、若い人ほど仮設住宅を離れ新生活をスタートしている傾向があり、増田レポート²¹が指摘した人口減少・地方消滅的な光景が加速度的に広がっていました。そこで見たり感じたことは仕事にもフィードバックされますし、自分の生き方を振り返るきっかけにもなります。それが、私にとっての WIL であり、生き方や仕事を豊かにしてくれていると感じます。

鈴木 多様な人々を組織や企業の中でマネジメントすることが重要になると本提言にも書かれています。他方で、仕事とプライベートが渾然一体になると、しかも組織との関係性を考えると、自律力が重要とも書かれています。

磯山 自律はキーワードです。従来の働き方の根源は「働かねばならない」という外からの拘束だった。今後は、それが小さくなり、自分で知恵を出し社会に働きかけるのが「働くこと」になる。その場合、自分をセルフコントロールするしかない。

小林 私は数年前に半年間ほど自分の研究に自由に打ち込める機会をもらったことがあります。好きな研究に自由に打ち込めて幸せでしたが、その一方で自律の難しさを感じました。組織に属していない磯山さんはどうコントロールされていますか。

磯山 自由に見えて、実は締め切りがあります。月 20 本の原稿締切があり、追われている。でも、締切なしでこんなに仕事しないでしょうね。

鈴木 それは磯山さんが自律できてないからでは（笑）。締切を守らないと、今度は食べられないわけでしょう。

21. 増田レポートとは、日本創生会議（座長：増田寛也元総務大臣）が 2014 年 5 月に発表した報告書で、「2040 年までに 896 の自治体が消滅する」と予測し、社会的に大きな反響を呼んでいる。

磯山 お金から完全に切り離されたら、働くモチベーションの一つがなくなりますね。

小林 自律のない自由では、生活のリズムも崩れたりして、ダメなわけですね。

それに関して、ヒアリングした伊藤忠の「朝残業」²²の例を挙げたい。同社は、はじめはフレックス制を実施した。柔軟な働き方のはずが、みんな結局コアタイム開始の10時に出社し、夜遅くまで勤務する状況が生まれた。それを変えるために、夜の勤務を原則禁止にし、朝早く来て早く終わる時間にした。これは、働き手の自律力に期待していないと考えることもできます。

この取り組みの示唆は重要で、新しい働き方を進める上で自律力をどう身に付けるかは難問題だと思います。

鈴木 自律的な働き方は、雇用契約締結などの時に自分を絶えず振り返らないと、回らない仕組みです。それは、今までの日本社会の組織に依存してきた人には、大変な方向性だといえます。そこで、組織のマネジメントも重要になります。

その一方で、日本全体のこの20年の傾向は、以前より民主主義的でより自律的に国民が自分の社会を考えて、社会に関わらないとダメだというものです。その傾向とこの働き方の方向性は連動していると思います。

4. 人口減少と働き方の関係

鈴木 本提言の将来推計のように、人口が減少する中、現在いる人口で日本社会をどう維持し、成長し豊かで幸せな社会にしていくかを命題として考える必要があります。他の人やロボット・機械で代替せず貴重な労働力を奪っていたら、日本は存続できない現実が起きつつあるわけです。

磯山 機械で代替できる時代になり、多くの仕事は淘汰されるでしょう。消えた年金記録が問題になりましたが、コンピューターで置換できる仕事を、機械ではダメだとか旧来の権利にこだわる人がいたために、人も組織もダメにして、逆効果になった事案だと言えます。

今後は移民の議論も本格的に始まると思いますが、それは、人口減少の現実を反映して毎年賃金が上がり、有効求人倍率も上昇し続けているからです。景気がよくなればなるほど人的資源が足りなくなる中で、人間がやるべき仕事とは何かを考える必要があります。

鈴木 アベノミクスがある意味で成功したので、今人が不足し、ファストフードのお店なども時給を上げて人も集まらないという現実が起きている。

小林 労働力人口の減少は1990年代から底流として徐々に進んでいて、悪い景気でいままでは潜在化していたものが、景気が改善して顕在化したのですね。

22. これは、伊藤忠商事が、本社と国内拠点の社員を対象に働き方を見直すために実施する制度で、深夜10時以降の残業禁止と早朝5時からの朝勤務に割増金制度などを導入を指す。

磯山 景気好転はまだまだこれからです。景気が本当に良くなったら、バイトの時給が2000円を超えますよ（笑）。そうなった瞬間に働き方を根本的に変え、生産性を上げ一人ひとりに複数の仕事をしてもらわざるを得なくなる。だからこそ、制度を変えるべきだという根本に戻っていくのです。

鈴木 それは、人、金、モノ、施設・設備などのあらゆるものを社内でフルセットでもった形でやるという従来の仕組みも違ってくることですね。働き方と連動して、企業の新しい形態や経済活動が生まれるでしょうね。

5. 世代と新しい働き方の関係

鈴木 新しい企業で新しい働き方をつくるのもいいと思います。地域全体で変わるのもあると思います。

磯山 八丈島を全部特区にして、そこに本社を移したら、現在の法律は適用除外にするのはどうでしょう。必要なルールを一から作る。福岡市は国家戦略特区に手を挙げて、東京でなくアジアに向けた働き方ができる場所になろうと模索しています。新しい企業を誘致して大きく変わろうとしています。

鈴木 今オリンピックの関係で様々な資源が東京に集まっている一方で、若い世代は、東京でなくてもいいと思っている。その流れがかみ合い、新しい働き方、新しい場や地域が生まれ始めていて、その流れは今後さらに加速すると思います。

磯山 地方に移住する若い世代が増えています。最近、知り合いの夫妻が、奥さん主導で、1歳の子供を連れて、神山町²³に引っ越した。重要なのは子育て環境なんです。従来東京に集中してきたのは、教育機会が優れていて、地方の優秀な人材が集まってきたからです。ところが、インフラが変われば人は移動し、働き方が変わります。

だから、地方も工夫すれば人を引っ張れる。政府主導での地方移住よりも、政府の規制がない地域をつくる方がいい。

鈴木 地方創生も、政府の声がけはいいが、本人が来たくなければ、地域が元気にならない。発想を変え、新しい働き方や仕事をつくる視点がないと意味がない。

磯山 国の場合、例えば3年間に限って年収300万円保証で補助金を出すのですが、自律的に生きられる場ができるわけではないので、お金が終わるとそれで終わりになってしまいがちです。

23. 神山町は、徳島県の中山間部として、過疎に苦しんでいた。だが近年は、全国屈指であるICTインフラなどを武器として、企業のサテライトオフィス誘致などに成功し、若者世代の移住も増え、地域再生の事例として取り上げられることも多い。

鈴木 小林さんは、そういう地域があれば行かれますか。

小林 私は3人兄弟の長男ですが、第2人が福島と宮城で働いています。気仙沼に居る弟は現地でカフェ開業や人材づくりをしている。現地にはそういう方々が大勢いて、東京の会社勤務以外の発想で、地域に入り活性化させ、自分の仕事をつくっています。

その方向が根付くのは簡単ではないが、情報技術が進展して、例えば遠隔地でもフェイス・トゥ・フェイスと同様のコミュニケーションが出来れば、東京に集中する必然性はなくなるでしょう。

鈴木 ヒアリングしたマイクロソフトは、IT技術等々を使って、職場に集まらずとも仕事ができる仕組みをつくっていました。それは大きな変化だと思います。

磯山 他方でフェイス・トゥ・フェイスが大事な部分は絶対にある。それ以外はバーチャルでも構わない。時間は減っても、濃密なフェイス・トゥ・フェイスができればいい。

鈴木 職場の会議もダラダラが多いですね。重要なのは1時間のうちの10分とか。IT等を使って下準備をして、10分だけ直接会えれば、濃密な議論や結論が出るのではないのでしょうか。

磯山 20年前と比べて、仕事の仕方は大きく変化してきている。以前は夜中に米国に電話してアポを取るのに膨大な時間をかけていた。今はメールを送り、翌朝パソコンを開けば返信がきている。従来の仕事の時間の大部分はなくなっています。

鈴木 本プロジェクトのメンバーの中で一番若い小林さんは、新しい働き方をどう考えているのですか。

小林 日本でNPO法（特定非営利活動促進法）の成立は1998年ですが、私が大学に入学したのが2000年になります。私より少し上の世代が団塊ジュニア世代で、彼らはNPOに関わった第一世代です。20歳半ばぐらいの弟の世代になると、よりソーシャルな分野に関心が高く、組織より個人がつながり物事をつくりだすなど、働き方についても新しい感覚をもっていると思います。

磯山 小林さんの弟の世代の学生を教えています。今の大学生や大学院生は変わってきていますね。

私は、新人類世代ですが、バリバリ働いたモーレツサラリーマンの息子で、その文化を引きずり、本当の意味では新人類ではないのです。私たちから見ると、今の若い人たちは、非常に豊かで、今日食えないという切迫感はない。NPOで働きたい、社会に貢献したい人が膨大にいて、本提言を先取りしている人たちが存在しているわけです。

その状況に世の中が追いつかないと、優秀な人材が採れない状態が生まれてくるのではないのでしょうか。その世代の例としては、最近有名な気仙沼ニッティングの御手洗瑞子さんなんかがいる。東大出てマッキンゼーに入ったのに、辞めて被災地で社会貢献の事業をやる人がいるとは、前の世

代までは考えられなかった。

鈴木 今の若い世代はみんな、そういうチャレンジングなことを平然とやりますからね。

磯山 そういう生き方を平気でできる人が増えています。

6. 対照的な「新しい働き方」の2つの実例

鈴木 関心を持ったヒアリング先と理由を教えてください。

小林 一番面白かったのはマイクロソフトです。例えばセキュリティーや労務管理の問題、決裁の問題など、現状の働き方を変えない理由はいくらでもあります。それらの固定観念的な理由が新しい働き方の障害になるのですが、同社は新しいIT技術でそれらを乗り越えている実例で、非常に印象に残りました。

一方で、伊藤忠は、日本的企業が働き方を変えようしているという意味で、印象に残りました。同社は、規制をかけ自由を制約するという方法で働き方を変えており、マイクロソフトとは好対照だと思います。

共に社会的に注目されている事例ですが、見た目の出口が180度異なり、解は1つではないことがわかり、非常に面白かった。

鈴木 本委員会の議論でも、企業もいろいろあり、解は一つではないという考え方が何度も出てきました。働く側が異なる会社を選択できる社会になることが重要だという考え方です。小林さんは正にそのことをおっしゃった。

小林 そうです。しかし、働き方も会社も多様なはずなのに、自分に適した働き方ができるのはどの会社なのか、より具体的にいえば自分に適した働き方はマイクロソフトタイプなのか、あるいは伊藤忠タイプなのか、よくわからない状況にあると思います。

鈴木 わからないけれども、自分をチェック・確認する作業を人生の中に置いておくことが重要だということを、本提言は述べています。

小林 そういう意味で、いろんなタイプの企業や人があるのがいいですね。そして自分をセルフチェックでき、各企業がどんなタイプの働き方を採用しているかがわかるのがいい。「見える化」されていて、自分に合うのを選ぶ感じでしょうか。

磯山 現状の中で、企業はいろいろ工夫をしていて、多様な働き方に応える努力をしている。その意味で、サイボウズは、自己の状況で仕事の仕方を選べるので、非常に面白い。ただ過渡的な段階だと思います。マイクロソフトもそうですが、今の法律などの枠組みの中で、かなり無理をして

合わせていると感じます。

社員と会社の関係はお互いに自律しないと無理という感じがします。マイクロソフトやリクルートなどは、会社と社員との関係が終身永続の前提に立っていません。それらの会社では、優秀な社員は自律し、転職したり自分で会社をつくる。そのような会社の多くは、自律を前提にした取り組みをしている。いずれ社会全体がその方向に行くでしょう。

その意味で、提言で気に入っているのは、各社が「働き方」を情報開示するように求めている点です。企業が従来はしてこなかった、自社の働き方を社会的に明示するようになれば、働く側もそれを選んで自己実現する契約社会となり、その中でルールができることでしょう。

鈴木 可視化する。しかも雇用契約を結び、会社と社員が相互に確認するわけですね。

磯山 それは今、本当に必要なことです。実現は簡単で、金融証券取引法の金融庁の情報開示政令の中に、その項目を入れれば、上場企業は来年4月からでも導入できます。

鈴木 企業は今、過渡期にあると思います。これまではWLBとか、女性の活躍を全然考えてこなかったような業種、例えばゼネコンでも、関連のセクションをつくって、猛烈と改革をやっています。アベノミクスで女性活躍が謳われて進んでいる面もあります。ただそれ以上に、各企業が対応をしないと、人を確保できない、生き残れないという、切羽詰った現実があるという気がします。

磯山 他方、今回のヒアリングで象徴的だったのは、世の中をこれまで動かしてきた勢力の話は、主義や主張を繰り返すだけで、面白くなかった。

鈴木 ただそういう勢力にとっても、実は今こそチャンスだと思うんですがね。

7. 企業はどうすれば変わるのか

鈴木 最後に、新しい働き方という視点から、企業がどう変わるのか、どうすれば変われるのかについて話していきたいと思います。

ではまず、私から1つだけ言わせてください。先日、ヒアリングにも関係する異業種女性営業活躍推進プロジェクトである「新世代エイジョカレッジ(エイジョ)」²⁴の第2期最終プレゼンに行ってきました。

これは、非常に面白い試みだと思っています。ワーク・ライフ・バランスや女性の活躍で比較的名で、ダイバーシティも進んでいる7つの会社の女性営業職の人たちが、抱える問題を共同で議論をして、参加者が新たな気づきを得る場です。

またその活動のプロセスや最終発表会に参加したアドバイザーの部長や役員の審査員がいるのですが、彼らは活動に関わることで他社のやり方や新しいアイデアに気付くのです。

24. エイジョについては、鈴木崇弘「『エイジョ』から学ぶ、日本企業の可能性」<http://bylines.news.yahoo.co.jp/suzukitakahiro/20150909-00049336/>。

このように、一企業が従来のようにフルセットで社内的に問題解決するスタイルではなく、他企業と共同作業や議論をすることで、社内のイノベーションや新しい企業活動が生まれる可能性があるので、エイジォは企業を変えていく一つのモデルを提示していると考えています。

小林 企業も自前で全て抱え込む時代ではないという気がします。オンデマンドで外から専門的な知見を調達して対応する形に変われば、働き方も変わる。そこでは企業は、今までよりも小さな単位となり、一人ひとりが企業みたいな感じに徐々になっていくのではないのでしょうか。

もう一点。ある TV 番組で、冒険家の関野吉晴さんが「アマゾンには『お前いるか（存在しているか）』という挨拶をする先住民がいて、それは彼らにとってはより良くなることがありえないからだ」とおっしゃっていました。これを私なりに解釈すると、人間は変わらないことに安心するようにできている動物なのだと思います。変化は当然リスクを伴うので、「変わらない」方にバイアスを持つようにつくられている。しかし現在のように世の中の変化が早いと、「変わらない」方にバイアスを持つことは社会への適合を難しくするように思います。その意味で、新しい働き方は変わることなので、変化に対する恐怖心にどう対応するかが一つのポイントだと思います。

私自身も、自ら変化をつくり、変化に対する恐怖心をコントロールしながら新しい生き方を実践していきたいと考えています。

磯山 商都大阪では、「もうかりまっか」や「ぼちぼちでんな」が挨拶です。変わらないことじゃなくて、いかにもうけるかというのが企業の行動パターンの根源にあります。

だから、企業が変わるきっかけは、儲かるかどうか、このままでは滅びるかどうかです。女性がいない会社は儲かってないし、組織がいびつです。女性は、社長から不正を行うように言われても、仕方ないとしてやることはまずない。それに対して、上司から言われたとおりにするのは、男社会の文化です。今までは、成長する経済のパイを分け合っていたので、男社会ではなあなあでやる方がうまく回った。今後成長が鈍化する中で、生き残るためには戦わなきゃいけない。そのときに企業は、予定調和ではなく、多様性が組織にプラスに働くとなれば一気に変わると思います。

現に日本社会の枠外のような人材が企業の人気を集めています。これからの企業は、従順な人は要らなくなっていて、企業を成長に導く人材を採りたいと考えている。「儲かりますか」の基準で行動していると思いますね。

だから、働き方は一気に変わっていく。企業の方向がそちらに動けば、政治も役所も変わらざるを得ない。5年後、この提言で求めた事は実現しているのではないのでしょうか。

鈴木 そういう今までの枠ではとらわれない人が本当に増えているのも事実ですよ。

磯山 世の中変わってきていると思います。

鈴木 これも月並みですが、グローバル社会の中で、相対的な変化の速度がやっぱり日本は遅いと感じるのも事実です。

磯山 それは、日本はこの20年間「変わろう」という意思を持っていなかったからではないでしょうか。それでも現実にはこれだけ変わってきたので、「変わる」という意思さえ明確になれば、世界トップレベルに一気に変わるでしょう。

鈴木 新しい日本が生まれてくるためにも、ぜひこの政策提言が活かされることを希望しつつ、お話を終わりにしたいと思います。

[資料]

<参考文献>

- ・阿部彩『子供の貧困Ⅱ・解決策を考える』（岩波新書・2014）
- ・石田潤一郎「革新阻む新卒一括採用」（日本経済新聞社・経済教室 2014年8月12日）
- ・今野浩一郎「高齢者雇用の現状と課題」（Nippon.com・2015.4.1）
- ・上田研二『私はやった、あなたもできる!』（WAVE出版・2012）
- ・上野千鶴子「安倍政権の女性施策は勘違いばかり 女性に不利なルールの改正をせよ」（『Journalism』12月号 2014年12月17日）
- ・海老原嗣生『いっしょうけんめい「働かない」社会をつくる』（PHP新書・2014）
- ・お茶の水女子大学『仕事と清潔に関する女性WEB調査』（2011年1月/お茶の水女子大学「ジェンダー・格差センシティブな働き方と生活の調和」研究プロジェクト）
- ・レイ・オルデンバーグ『サードプレイス』（みすず書房・2013）
- ・ロッシェル・カップ『日本企業の社員は、なぜこんなにもモチベーションが低いのか?』（クロスメディア・パブリッシング・2015）
- ・熊谷徹『ドイツ中興の祖 ゲアハルト・シュレーダー』（日経BP社・2014）
- ・経済同友会「ダイバーシティと働き方に関するアンケート調査結果」（2014）
- ・経済同友会「企業のグローバル競争力強化のためのダイバーシティ&インクルージョン～『適材適所』による人財育成とボーダレスの『適所適財』の実現～」（2014）
- ・厚生労働省『平成23年度 労働経済の分析』（2011）
- ・厚生労働省『平成24年版 働く女性の実情』（2012）
- ・厚生労働省「介護保険事業状況報告」（月報・年報）
- ・厚生労働省「平成22年度雇用均等基本調査」（2010）
- ・国家戦略会議フロンティア分科会『「共創の国」づくり-2050年に向けた我が国のビジョン』（2012）
- ・小宮山宏『「課題先進国」日本-キャッチアップからフロントランナーへ』（中央公論新社・2007）
- ・齊藤英和・白河桃子『「産む」と「働く」の教科書』（講談社・2014）
- ・坂本光司、坂本光司研究室『会社を元気にしたければF・E・D社員を大切に下さい』（PHP研究所・2014）
- ・白河桃子『専業主婦になりたい女たち』（ポプラ新書・2014）
- ・白河桃子&常見陽平『女子と就活-20代からの「就・妊・婚」講座』（中公新書クラレ・2012）
- ・自由民主党政務調査会雇用問題調査会「日本の未来を見据えた、今後の働き方の見直しに関する提言」（2015）
- ・鈴木崇弘ほか『シチズン・リテラシー-社会をよりよくするために私たちのできること』（教育出版・2005）
- ・ローレンス・C・スミス『2050年の世界地図』（NHK出版・2012）
- ・総務省「就業構造基本調査」（平成14年版、19年版、24年版）
- ・総務省「社会生活基本調査」（平成23年版、各年）
- ・高橋俊介『ホワイト企業-サービス業化する日本の人材育成戦略』（PHP新書・2013）

- ・竹内規彦『『多様な個人』生かす組織を』(日本経済新聞・経済教室 2014年8月15日号)
- ・橘・フクシマ・咲江『人財革命』(祥伝社・2007)
- ・富山和彦『なぜローカル経済から日本は甦るのか・GとLの経済成長戦略』(PHP新書・2014)
- ・内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書』(平成23年版・平成25年版)
- ・ジョセフ・S・ナイ『スマート・パワー』(日本経済新聞出版社・2011)
- ・中野円佳『「育休世代」のジレンマ-女性活用はなぜ失敗するのか?』(光文社新書・2014)
- ・National Intelligence Council (米国国家情報会議), *Global Trends 2030*, 2012年12月・日本生産性本部『日本の生産性の動向 2014年版』(2014)
- ・日本生産性本部「平成22年度 企業の人材マネジメントの国際化に関する調査」(2010)
- ・服部泰宏「企業の『本音』が人材をつかむ」(日本経済新聞・経済教室 2014年8月14日)
- ・速水融『近世日本の経済社会』(麗澤大学出版会・2003)
- ・ジェフリー・フェファー『人材を活かす企業』(翔泳社・2010)
- ・麓幸子・日経BPヒット総合研究所『なぜ、あの会社は女性管理職が順調に増えているのか』(日経BP社・2015)
- ・トーマス・フリードマン『フラット化する世界』(日本経済新聞出版社・2008)
- ・本田由紀『教育の職業的意義-若者、学校、社会をつなぐ』(ちくま新書・2009)
- ・本田由紀『もじれる社会:戦後日本型循環モデルを超えて』(ちくま新書・2014)
- ・増田寛也『地方消滅-東京一極集中が招く人口急減』(中公新書・2014)
- ・松下幸之助『道をひらく』(PHP研究所・1968)
- ・水野操『あと20年でなくなる50の仕事』(青春出版社・2015)
- ・柳川範之「75歳まで納税者になれる社会へ」(NIRAオピニオンペーパー No.11 2014年9月)
- ・柳川範之「40歳定年制とは? あなたの仕事がなくなる2つの理由」(インタビュー記事)
(Allabout <http://allabout.co.jp/gm/gc/452962/> 2015年3月18日)
- ・ロバート・B・ライシュ『暴走する資本主義』(東洋経済新報社・2008)

<主なヒアリング実施リスト>

日付	所属 / 氏名	
2014年		
10月27日	(株)ニッチモ	海老原嗣生 (株)ニッチモ代表取締役、HRmics 編集長)
11月4日	アルファ西日暮里 (障がい者向け就労移行支援事業所)	両角康史
11月26日	日本経済団体連合会	遠藤和夫 (労働政策本部統括主幹) 鈴木重也 (労働政策本部総括主幹) 新田秀司 (労働政策本部上席主幹)
12月2日	厚生労働省	河村のり子 (雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課課長補佐)
	環境省	内藤冬実 (自然環境局総務課課長補佐)
12月11日	(株)東レ経営研究所	渥美由喜 (ダイバーシティ&ワークライフバランス研究部研究部長兼首席コンサルタント)
12月16日	みずほ情報総研	藤森克彦 (社会保障藤森クラスター主宰兼首席研究員)
12月18日	法政大学大学院	坂本光司 (政策創造研究科教授)
2015年		
1月13日	サイボウズ(株)	松川隆 (事業支援本部人事部マネジャー)
1月19日	(株)リクルートホールディングス	二葉美智子 (ダイバーシティ推進部ダイバーシティ推進グループ グループマネジャー) 佐藤恵里 (ダイバーシティ推進部ダイバーシティ推進グループ)
1月21日	(株)イトーキ (SYNQA見学)	谷口政秀 (オフィス総合研究所所長) 榎本 暁 (東日本支社千葉支店営業1チーム担当係長)
1月30日	日本マイクロソフト(株)	小柳津篤 (マイクロソフトテクノロジーセンター エグゼクティブアドバイザー)
2月4日	高齢社	上田研二 (会長) 緒形 憲 (取締役待遇・営業第二部長) 千葉吉夫 (営業第二部マネージャー) 中村みち子 (営業本部)
2月18日	独立行政法人 労働政策研究・研修機構	濱口桂一郎 (労使関係部門統括研究員)
2月23日	日本仕事百科	ナカムラケンタ (代表取締役)

2月25日	G & S Global Advisors Inc.	橘・フクシマ・咲江 (代表取締役 経済同友会 新しい働き方委員会委員長)
3月9日	伊藤忠商事(株)	垣見俊之 (人事・総務部 企画統轄室室長) 梅山和彦 (人事・総務部 企画統轄室長代行)
3月9日	KDDI(株)	間瀬英世 (総務・人事本部人事部ダイバーシティー推進室マネージャー) 中山真紀 (コンシューマ営業本部コンシューマ首都圏支社コンシューマ首都圏第一営業部コンシューマ東京第一支店チームリーダー兼チームプロモーター))
3月17日	キリンビールマーケティング(株)	篠原睦 (広域販売推進第2支店営業2部主任)
3月25日	日本生産性本部	北浦正行 (参事)
3月31日	(株)リクルートジョブズ	野口詩織 (マーケット推進二部仙台G マネージャー)
	(株)リクルートホールディングス	佐藤恵理 (ソーシャルエンタープライズ推進室 ダイバーシティー推進部 ダイバーシティー推進グループ)
4月1日	日本労働組合総連合会	新谷信幸 (総合労働局総合局長)
4月13日	グーグル(株)	山本裕介 (ブランドマーケティングマネージャー Women Will プロジェクト 兼務)
4月17日	総務省行政管理局	上村 進 (行政管理局長) 山口真矢 (企画調整課企画官)
4月21日	スリール(株)	堀江敦子 (代表取締役)
5月11日	ChangeWAVE	中村円佳 (リサーチ&コミュニケーション・ディレクター 女性活躍ジャーナリスト・研究者)

*所属と肩書きは当時のもの

新しい勤勉（KINBEN）宣言 [イメージ]

- 幸せと活力ある未来をつくる働き方とは -



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—



現在の働き方

—「勤勉」のワークスが時代に不適合、問題の噴出—

人口問題

(人口減少、少子高齢化、生産年齢人口の減少等)

様々な雇用問題

(長時間労働、健康問題、働き方の格差等)

低い生産性

(経済の減退、長時間労働等)

新しい働き方

—「幸せと活力ある未来をつくる」—
—より持続性の高い経済と財政の構築—

「新しい勤勉(KINBEN)」

「新しい勤勉(KINBEN)」とは

「労働時間の長さ」ではなく「時間当たりの生産性の高さ」

「新しい勤勉(KINBEN)」に基づいた新しい働き方3原則

- ・生涯にわたって多様かつ柔軟に働くことができる
- ・幸福感と生産性を両立させる
- ・マネジメント力と自律力の向上で調和をはかる

新しい働き方を 実現する 7つの提言

- ・雇用契約の締結を義務化
- ・個人の総労働時間に規制
- ・学校教育で「働き方」のリテラシーの向上
- ・多様な働き方を可能にする「3Wet」の雇用環境形成
- ・企業による「働き方」に関する方針や情報の開示
- ・官民で「新しい働き方」を支えるマネジメントとシステムの確立
- ・「新しい働き方」を促進する「新しい場」の創出

<PHP「新しい働き方」研究会 メンバー略歴>

小峰隆夫 (こみね・たかお) 法政大学大学院政策創造研究科教授 ※座長

東京大学経済学部卒業後、経済企画庁に入庁。調査局内国調査第一課長、経済研究所長、物価局長、調査局長、国土交通省国土計画局長等を歴任。現在、日本経済研究センター理事・研究顧問・主任研究員、内閣府経済社会総合研究所景気動向指数研究会委員、家計経済研究所会長、世界平和研究所常任研究顧問なども務める。

磯山友幸 (いそやま・ともゆき) 経済ジャーナリスト

早稲田大学政治経済学部卒業後、日本経済新聞に入社。証券部記者を務めた後、同部次長、チューリヒ支局長、フランクフルト支局長、日経ビジネス副編集長など要職を歴任し、2011年に独立。2011年4月から2015年3月まで熊本学園大学招聘教授も務めた。現在、早稲田大学政治経済学術院非常勤講師、上智大学非常勤講師のほか、静岡県リーディングアドバイザー、ボーイスカウト日本連盟広報委員会副委員長なども兼ねる。経済政策を中心に政・財・官を幅広く取材しながら、執筆活動を行っている。

小島貴子 (こじま・たかこ) 東洋大学理工学部生体医工学科准教授、多様性キャリア研究所所長

三菱銀行、埼玉県庁職業訓練指導員、立教大学大学院ビジネスデザイン研究科特任准教授などを経て、現在に至る。東洋大学グローバルキャリア教育センター副センター長、埼玉県自立支援連絡委員会委員長、中小企業庁企業力強化部会委員、同中小企業政策審議会“ちいさな企業”未来部会委員なども務めるほか、キャリアカウンセリングで就業困難者やひきこもりの支援も行っている。

小林庸平 (こばやし・ようへい) 三菱UFJリサーチ・アンド・コンサルティング副主任研究員

明治大学政治経済学部経済学科卒業、一橋大学大学院経済学研究科修了後、経済産業省経済産業政策局産業構造課課長補佐を経て、現在に至る。独立行政法人経済産業研究所コンサルティングフェロー、日経・CSISバーチャル・シンクタンクフェローも務めると同時に、NPO法人Rightsの副代表理事として、子ども・若者の社会参画・政治参画を進めるための活動をしている。

鈴木崇弘 (すずき・たかひろ)

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(政策シンクタンクPHP総研客員研究員兼コンサルティング・フェロー)

東京大学法学部卒。マラヤ大学、イースト・ウエスト・センター奨学生として同センターおよびハワイ大学大学院等に留学。総合研究開発機構、笹川平和財団、日本財団などを経て、東京財団の設立に関わり同財団研究事業部長、大阪大学特任教授・フロンティア研究機構副機構長、自由民主党の政策研究機関「シンクタンク2005・日本」の設立に関わり同機関理事・事務局長などを経て現職。91年—93年まで米アーバン・インスティテュート兼任研究員。大阪駅北地区国際コンセプトコンペ優秀賞受賞。

永久寿夫 (ながひさ・としお) 政策シンクタンクPHP総研代表

慶應義塾大学法学部政治学科卒業後、PHP研究所入社。神奈川県「21世紀の県政を考える懇談会」委員、熱海市行財政改革会議委員、東京外国語大学非常勤講師、行政刷新会議事業仕分け分科会評価者、国家戦略会議フロンティア分科会事務局長、行政改革推進本部行政事業レビュー評価者などを歴任。現在、PHP研究所専務取締役、関西大学客員教授も務める。スタンフォード大学ロシア・東欧学修士、カリフォルニア大学(UCLA)博士(Ph.D. in Political Science)。

福家明子 (ふけ・あきこ) 四国市民政策機構株式会社代表取締役

坂出市社会福祉協議会職員、障害者自立問題研究所研究員、香川県身体障害者総合リハビリテーションセンターソーシャル・ワーカー、医療・福祉施設のコンサルタント等を経て、中間支援組織“NPO法人 香川ボランティア・NPOネットワーク”を発足。四国市民政策機構株式会社では、政府でもない、市場でもない、市民主導型の自治の基盤形成と新たな地域経済循環の構築に向けて、政治討論会の開催、政策調査・研究および提言活動等を行っている。

村田啓子 (むらた・けいこ) 首都大学東京大学院社会科学科教授

東京大学経済学部卒業後、経済企画庁入庁。国民生活局国民生活調査課課長補佐、OECD経済局エコノミスト、調査局内国調査第一課総括補佐、内閣府参事官補佐(経済財政分析担当)、日本銀行金融研究所シニアエコノミスト、内閣府参事官(経済財政分析・海外担当)、首都大学東京教授、内閣府経済社会総合研究所上席主任研究官などを経て、現在に至る。オックスフォード大学博士(D. Phil in Economics)。

[政策提言] 「新しい勤勉 (KINBEN) 宣言」 報告書
— 幸せと活力ある未来をつくる働き方とは —

2015年12月発行
政策シンクタンクPHP総研
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 豊洲チャンネルフロント
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