

基調講演

「労働力減少と企業」

講師 樋口 美雄 氏

慶應義塾大学商学部 教授

労働政策審議会 会長

まち・ひと・しごと創生会議 委員

皆さま、こんにちは。慶應大学の樋口でございます。どうぞよろしくお願いいたします。70分の予定でお話をさせていただきたいと思っております。ちょっと長丁場ですが、我慢して聞いていただきたいと思っております。

今日私が話すタイトルは「労働力減少と企業」です。全体のタイトルは「人手不足時代の」と付いておりますので、私も本来ですと「人手不足時代の企業」とすべきかと思いましたが。ただ、そうする上では、私の考えとしては、いろいろなコーション、注意しなければいけないことがあるのではないかと考えています。

確かに、人口の減少は既に始まっています。あるいは生産年齢人口といわれている15歳～64歳の人口、これはまた後で見ますように大きく減少していますし、今後もこの減少は続くだろうと思っております。しかし、そのことが人手不足になるのかならないのかというのは、まさに経済が今後どのように運用されていくのか、景気の動向はどうかということに大きく左右されます。労働力人口の方も減少した。しかし、今度は企業における採用についても減少して、日本経済が縮小均衡に陥らなければいいなと思っております。それに陥らないためにはどうしたらいいのかということも、目配りをしていかなければならない課題ではないかと思っております。

と言いますのも、例えば人口が減少する、これによって労働力人口が減少するわけですが、ある意味では人口の減少、即、消費者の減少となる可能性があるわけですが。そうすると、今までの1人当たりの所得が同じであれば、その分だけ消費が低迷してくる。消費が低迷してくると、それによって特に消費財、サービス産業においては逆に人が余ってくるという可能性もあるのではないかと。

あるいは、これだけ経済のグローバル化が進展してきているということになると、日本企業が国内だけで生産活動をしているわけではない。時には海外の方がむしろ多くの人を雇っているということが進展していくと、日本の人口は減少して、海外でみんな人を雇うということになってきます。そうすると、日本の労働市場そのものもまた、需給逼迫というよりも、どちらかということ、人口は減少しながら、労働力が余ってくる可能性もなきにしもあらずと思っております。

こういったことを避けるためにはどうすればいいのかを考えますと、消費をいかに回復していくか、給与や所得の引き上げと連動して、企業における生産性をいかに上げて競争力を高めていくのか、やはり企業が日本に残ろうという意思決定を誘引するような取り組みも必要ではないかと思っております。今日はそういうことを含めて話をさせていただきたいと思っております。

(以下、スライド併用)

1——最近の雇用情勢

1—1. 雇用者数の推移

足元において、今、雇用情勢がどうかということは、申し上げるまでもなく、ちょっと人手不足の状況が生まれてきていると言えるかと思います。完全失業率は、1973年、第1次オイルショックのときからこういう動きを示してきました。もう一方が有効求人倍率です。ハローワークで1人の求職者に何人の求人があったかというもので、これが上昇するというは求人の方が増えているということになります。

失業率を見ますと、3.4%というのが2015年（今年）8月の足元における数字で、かなり失業率が下がってきました。しかしそれでもまだ、1997～1998年時点よりは高い。どうも失業率というのは、需要不足や人手不足だけを反映しているとは限らない面がございます。

一方において求人がありながら、片方で求職者もいる、いわゆるミスマッチというものが拡大していくことになれば、どうしても失業率は上がるということで、今の3.4%は、ほぼ完全雇用の状態に近づいていると思うような水準ですので、やはり人手不足の基調に入ってきているのではないかと思います。

あるいは求人倍率を見ても1.2を超えたということで、バブル景気のとき、1980年代末に近づこうとしていますので、人手不足を多くの企業が感じられていることになるのかと思います。

また、日銀の短観では、雇用人員の判断DIを見ても、大企業においても、中堅企業においても中小企業においても、ゼロよりも下ですから、かなり不足の基調に入ってきています。一時2008～2012年はどちらかという過剰だと言っていた企業において、不足気味だというふうになってきているわけですから、間違いなく人手不足の状況が、マクロ経済の好転もあってか、進展してきているのかと思います。

こういったものが人口減少の中において、どうして起こっているのか、最近の企業の雇用動向について見てみようと思います。

1988年から10年おきに、それぞれの産業で何人雇ってきたのか、雇用者数を示しています。産業計で見ると1988～1998年の10年間で4538万人が5368万人に増えており、830万人ほど増えたこととなります。さらにこの後、1998～2008年、リーマンショックまでを見ると、5368万人が5546万人と178万人増えています。しかし、その後リーマンショックによって46万人減り、2010～2014年で95万人増えました。ただし、業種によってこの動きは全く違って、まさに産業構造の転換が進んできたことが見て取れるかと思えます。

建設業では、1988～1998年に112万人増やしました。ところがその後、1998～2008年には109万人減らしたということですから、前の10年間で増やした部分が今度は削減されて、帳消しになっています。さらにはリーマンショックの後、31万人減少ということで、最近の景気の中で2万人ほど、ほんのわずか増えたということです。長期的に、1998年以降を見ても、140万人ぐらい減らしたことが見て取れるかと思えます。

さらに減っているのが製造業です。かつては1200万人を超える雇用者、働く人たちがいたわけですが、ついに直近では1000万人を割るといふところまで減りました。1998～2008年に174万人減らしました。また、リーマンショック後の2008年～2010年では76万人。そして足元でも減らしています。これだけ減らしているわけで、260万人強を減らしていて、それだけ大きな変化が起こっているのだと思います。

実はこの間、産業の生産の方はどうだったかを見ますと、必ずしもマイナスにはなっていません。それだけ、こういったところでは生産性がかなり伸びたという見方もできるわけです。

一方で、雇用を増やしている産業はどこかと見ると、明らかに増やしているのが医療・福祉の分野です。2008年からの数字しか取っておりませんが、その間も56万人、さらに101万人と大きく増やしてきています。ここがどうして2008年からののかということですが、それ以前には、医療・福祉は必ずしも大きな産業ではなく、サービス業の中に含まれていたのです。それを別掲しますというような状況にまでなってきたわけで、今、建設の410万人に比べて、倍までとは言いませんが、医療・介護における雇用はかなり大きくなっているかと思います。

これを地域別に見ますと、地方において雇用を増やしている産業が、唯一医療・介護です。高齢者が増えたことが、逆に看護師、介護士といった、若い人たちの雇用をつくってきたということで、製造においても、建設においても、地方においては大きな雇用の減があったわけで、これを医療・介護が補ってきたといえます。その分だけ医療・介護・福祉に対する期待が、産業、特に雇用面においてあるのですが、今後どうなのだろうということを考えてみます。

65歳以上の高齢者人口は増え続けるわけではありません。われわれはステージを三つに分けて考えています。ファーストステージ、セカンドステージ、そしてサードステージ。ファーストステージは、高齢者の絶対数が増えていくというものです。セカンドステージは高齢者が横ばいになるというもので、サードステージになると高齢者の数が減少するというものです。

実は日本の高齢社会は、高齢者の数が減少しながら若者の方がそれ以上に減少するということで、高齢者の比率は上がっていくけれども、絶対数はむしろそのうち減少になります。もう既に足元においては高齢者数の減少を記録している自治体も増えているわけです。

これはNHKの「クローズアップ現代」という番組で、住民基本台帳に基づいて調査したもので、基礎自治体において、65歳以上の人口が2010年以降、どう推移したのかを見えています。既に2割の自治体で65歳以上人口が減少を始めている。そういったところでは、介護施設を造っても、なかなか入居者がいません。そこで、例えば四国の社会福祉法人がそちらを閉じて、世田谷に新たにオープンしたなどといったことをよく聞くようになりました。

今後、高齢者の絶対数が大きく増加するのは、団塊の世代の多い大都市圏、特に1都3県になってきます。1都3県においては、介護も医療も今後ますますそのニーズが高まっていくだろうと予想されますが、それは日本全体で言えることではありません。恐らく多くの地方自治体において、今、第2局面に入ってくるだろう。そして2040年以降については、第3局面、高齢者の数が減少していくという中での高齢化の進展を考えなければいけないことになるだろうと思います。

1—2. 雇用条件・報酬の推移

一方、給与など、労働者の雇用条件はどうなってきたのかを見てみると、厚生労働省の『毎月勤労統計』によりますと、1996年には月あたり28万5000円ほどでした。それが実はその後ずっと下がってきていて、平均給与で26万円まで下がりました。これを会社の人たちに話しますと、わが社においては、社員の給与は、伸びてはいないけれど下がってはいないとよく言われます。

そこでこれを、一般労働者、要は多くの正社員を含む労働者と、短時間労働者（パート労働者）の二つに分けてみたらどうか。一般労働者は、確かにリーマンショックの後に大きく減少することはありましたが、長期的に見ると伸びているか横ばいと見て取れます。さらにはパート労働者の月あたり給与で考えますと、むしろ右上がりです。個別に見ると右上がりになっているのに、どうして全体では、全雇用者の給与は右下がりなのでしょう。

言うまでもなく、パートの月給の低い人たちの比率が大きく増加した、まさに構成比が変わったからで、企業においては、この分だけ1人当たりの給与は、パート労働者を増やすことによって、ある意味では節減することができたと言えるかもしれません。

ただし、パートはあくまでも短時間労働者、労働時間の短い人ということなので、時間当たりに換算したらどうかということはまた別のもので、ここではあくまでも月給というレベルで考えています。

こちらは総務省の統計で、民間給与総額ということで見てみると、確かに1980年から1997~1998年まで右上がりでした。ところが、その後はほぼ横ばいです。あるいは消費者物価の方は下がって、実質の民間給与総額は上がっていることになるかもしれません。われわれ労働経済学をやっている者がよく言うことは1997~1998年、ここに労働市場の大きなターニングポイントがあったということです。1997~1998年というのは何があったときか。一つは北海道拓殖銀行の倒産、あるいは山一証券の倒産という金融危機がありました。「まさか北海道の日銀が倒産するとは」と、地元の人たちは北海道拓殖銀行のことを比喻して言ったわけですが、そういった大きな変化が起こっています。

特にどうも企業のカバナンスがこの辺から変わってきたのではないかと言われます。思い出しますのは、トヨタ自動車の当時の会長で、日経連、その後、経団連の会長であった奥田氏がおっしゃった言葉、「どうも世の中、大きく変わってきている。今までは企業がリストラを進めると、その企業の株価は下がった」と言っていました。いよいよ人に手を付けなければならないところまで企業は経営的に追い込まれたのかというメッセージとして受け止めていたということでした。

ところが、1996~1997年から起こるようになったのは逆の現象で、企業がリストラをやると言うと、今度は株価が上がる。逆にリストラをやらない、わが社は人が大切だと言うと株価が下がってしまうというような、どうも株価とリストラの関係が、リストラをすると株価が下がるという関係から逆転するというようになったと言われるぐらい大きく変わってきました。

その分だけ、実態として見てみると、株主の間に大きな変化が起こってきている。それは特にファンドを中心とした、外国人株主のウエイトが1998~1999年から急激に上がってきたといわれています。そこではROEが大切だということから、人件費をもし削減できるのだったら、それを進めるべきではないか、企業の利益を優先させるべきだ、企業が誰のためにあるのかということまで言われるようになった。まさに株主のためです。それまでは社員のためですと言って、そこに大きな変化があったのではないかと言う人たちもいる。それぐらい、人件費総額の抑制が好むと好まざるとに関わらず、強く望まれるようになりました。

これは「経済好循環のための政労使会議」の中で使われた図ですが、この動きを見ていきますと、リーマンショックの後は経常利益がガタンと落ちましたが、これを除いて見ると、どうも増えてきている。にもかかわらず雇用者報酬という総額で見ると、必ずしもこれが連動しないという動きになってきていることが

表れています。

よく日本では生産性三原則の重要性が労使の間で主張されてきました。労働者と企業の経営者の間に、まずは労使が協力して企業の生産性を上げるという労使の協力の重要性が確認されてきました。そして同時に、それによって生産性が上がって企業収益が上がったら、今度はそれを労使で配分していくということで、これによって共に豊かな関係が築かれていく、日本でいう良好な雇用関係、労使関係の背景にそういったものがあったということです。それはまさに、企業収益、経常利益と雇用者報酬が割と似たようなパラレルの関係を描いてきたからですが、1998～1999年から、その間に大きく乖離が生まれてきているということがいえます。

これが今度の一昨年、去年に開かれた政労使会議でも、企業がもし儲かっているのであれば、その部分を設備投資とともに、労働者に配分してください、そして、労働者の賃金を上げることによって、生産性の向上と消費支出を増やし、内需を拡大することによって、まさに景気の好循環をもたらしていく必要があると主張されるようになっていったということだと思います。公益（代表）の3人が政労使とともに参加していましたが、私もその1人でしたが、そういった議論がこの場で確認され、春闘に少なからず影響を及ぼしていったのではないかと思います。

この議論の背景にどんなものがあったのか。この図は名目賃金を2000年から各国の水準を取っています。ここでは製造業について描かれていますが、製造業で見るとほぼ横ばいの水準が続いています。一方、ドイツにしる、イギリスにしる、アメリカにしる、フランスにしる、賃金は上がっています。この差が消費者物価であった、デフレであったのかもしれませんが、こんな動きがどうも見られそう。

左側のグラフが日本を示しています。ピンクの線が生産性、グリーンの線が消費者物価、ブルーの線が1人当たりの雇用者報酬です。これで見ると、生産性の方は確かに他の国に比べると上がりは遅いかも、あるいはヨーロッパと同じ程度であったかもしれませんが、それに対して1人当たりの雇用者報酬（名目）は下がりました。この位置関係、生産性が一番上で、賃金（雇用者報酬）が一番下となっています。

他方、EU、ヨーロッパの各国を平均で見ると、一番上に来ているのが1人当たりの雇用者報酬、そして労働生産性が一番下で、位置関係が日本とは逆転していることが分かります。アメリカにおいても同じです。一番大きく伸びたのが1人当たりの雇用者報酬です。ところが、下の方に生産性がある。生産性以上に、名目の賃金（雇用者報酬）は大きく増加していたのだと思います。

ただし、ここで注目しなければいけないのは、先ほどの企業の経常利益で、これが日本国内の労働者が働いて稼いだ所得なのかということが問題になってきます。海外で営業、生産活動をして、そのお金・利益が国内の方にもたらされている可能性があるということになると、まさにそこが議論の分かれてくる所です。日本社員の賃金を考えていくのかどうかということも議論の対象で、全社的に考えてみますと、もしかしたらシェアリングが労働者と会社の間でなされているかもしれない。この図では、なるべく日本国内における生産性と賃金をとっています。日本国内だけで見ると、収益は上がっているように見えるのだけれども、給与の方は横ばいか下がっているという状況もあるかもしれないという、かなり複雑な動きになってきています。これも春闘等々で考えていかなければならなくなるのではないかと思います。

1—3. 労働分配率と雇用調整

もう一つ、今の議論との関連で注目していかなければならないのが労働者への配分です。労働分配率。ここでは、GDPベースでの話になっています。全体のGDPのうち、労働者への雇用者報酬の比率がどう変わったのかというもの。これについては皆さんご存じのとおり、日本では長期的に見て下がっています。一時期、1983年のころは70%を超えていて、国際的にもかなり高い水準を取っていました。これがずっと下がるということです。

では、他の国はどうか。他の国では、ドイツは横ばいか若干下がり気味かなと思うのですが、アメリカにおいて、あるいはフランスにおいても、どちらかというとな下がりという関係が生まれていそうです。よく日本でいわれたのが、景気が悪くなくても日本企業は労働者の生活、あるいは雇用を保障するという観点から、どうしても労働分配率は上がるということです。

今度は景気が良くなってくると、その分だけ企業の取り分が増えて、今度は労働分配率は下がるという波を描いていましたが、その波は20~30年というロングタームで考えると、ほぼ横ばいというのが、経済学が今まで教えてきたところですが、ところが、今まさにOECDでも問題視されているのですが、全般的に、ほとんどの先進国において、労働の取り分や分配率の方が下がっています。企業の方はグローバル化していく。ところが労働者の方は、必ずしもそれほど国を超えた移動が頻繁になっているわけではないということで、グローバル化というのは、資本が豊富で、労働が相対的に希少価値である先進国では、ある意味で、労働者にとって不利な影響をもたらすのではないかとといった指摘も行われています。

こういう動きの中で、企業としては、資本市場も国際化し、人件費を抑制するようなことが求められてきたのだと思います。これがまさに失われた20年の間に進展してきた。そういう動きだったと思いますが、その中で何が起こってきたのか。これもよく経済学で使う概念ですが、雇用調整速度という概念をよく使います。雇用調整速度とは、例えば景気が悪化して企業が抱えた過剰雇用を解消していくスピードはどうかという概念です。

例えば、日本は、1980年から1996年の間、0.21でした。これが1997年以降、先ほどのターニングポイント以降には0.30まで上がりました。この速度の逆数 $1/0.21$ は、過剰雇用を解消するまでに5年間を要するという数字として使われます。ところが、0.3ということですから、今は3.3年で、かつては5年かかっていたのが3.3年で解消されるというように、非常にスピードアップしてきている。これはある意味では、正社員の雇用は一見守られているように見えるけれども、そこでも雇用が削減されたり、さらには有期雇用の雇い止めという形での調整が進んできたと言えるのではないかと思います。

アメリカは0.67ですから、1.6年ぐらいで解消してしまいます。やはりレイオフ制度を持っているアメリカは、早いスピードで雇用が調整されるということが分かりますが、イギリスも0.45だったのが0.70まで上がっています。スピードアップしています。ドイツは別なのですが、フランスも0.44が0.52となってきている。どうしてドイツはスピードアップしていないのかというときに、よく言われるのが、経営の意思決定のボードの中に労働者の代表が入っていることによって雇用調整のチェックがなされていくからだといわれていますが、そこは今研究が進んでいるところです。

総じて多くの国でスピードアップして雇用調整がなされるようになった。このことは何を意味するかというと、失われた20年の間に、かなりぎりぎりの雇用調整を進めてきた、人員削減が進んできたということ

です。今回のように少しでも景気が回復して仕事が増えていくことになると、今度は急激に人手が足りなくなり、一斉に求人が増えていくということがあります。

その一方で、生産年齢人口の減少により、働ける人数は、天井が低くなってきていると言えます。従って、雇用調整で人数を増やすという局面に入ったときには、すぐに天井にぶつかってしまうという側面が今の状況を描写しているのではないかと見て取れます。

2——労働力人口の減少

15歳以上人口（生産可能年齢人口）がどうかというのを見ると、1975年には8400万人でした。日本の人口のピークは2007年にあったといわれています。ここから既に、0歳以上の全体の人口は減少局面に入っている、日本は人口減少社会に入っていることとなります。ただ、15歳以上で見ると、それでも若干増えるか、このところは横ばいとなった。ところが、そのかなりの部分は65歳以上人口の増加で、今まさに団塊の世代が60代後半になってきました。この世代は1年間に270万人もいます。今、1年間に生まれてくる子どもが100万人前後ですから、270万人もいた団塊の世代が15～64歳を抜けるという状況になってきています。その中で大きくその人口が減少し出すのですが、私もグラフを描いて驚きました。ピークが1997～1998年にあり、そのときに15歳～64歳の人口は8700万人ぐらいいた。ところが現在、7800万人ですから、この間に900万人が減っているわけです。生産年齢人口では、既にかなり天井が下がってきていると言えます。

こちらに描いてある図は、雇用者数が棒グラフです。これも1997～1998年がピークでした。ここから下がって、2007～2008年のリーマンショックの前に増加して、またリーマンショックを挟んで下がったということで、こここのところまた増えています。最近の日本の労働市場では、働く人たちの数が景気の善しあしに大きく左右されてきていることがお分かりになるかと思います。

その一方で、15歳以上で実際に働いている人たちの比率はどうか。これで見ると、かなり下がったと考えざるを得ない。64%ぐらいあったものが60%を切るという状況まで下がってきています。特に65歳以上の高齢層の増加が労働力率を下げています。労働力率はあくまでも15歳以上人口に占める労働力の割合ということになっており、ここに影響が出てきているということが言えると思います。

そして、もう一つ見ておかなければいけないのは、男性社員にとっては非常に厳しい状況が起こっていることがお分かりになると思います。企業に雇われて働いている男性の数（雇用者数）を見ますと、1997～1998年、そして先ほど見たように一度2007～2008年に上がりましたが、その後また下がっています。特に正社員について見てみると、常用雇用はかなり下がった。それに比べて一方的に上がったのが女性で、右肩上がり。もちろん図では測っている尺度が違いますが、女性の雇用者、働いている人たちの数が急激に増えている。正社員に限定しても増えている。2013年から常用雇用の調査項目を総務省統計局「労働力調査」が変えたので、連続して見られないのですが、こんな動きになっています。

男性の雇用が増えないで、女性の雇用が増えていく影響はどこに表れているか。まず、産業別に見ると、建設や製造といった男性社員の比率の高い産業が雇用を減らしたということです。建設の場合、日本では9割近くが男性です。女性は1割。100万人減らしたのは、ほとんどが男性だったこととなります。あるいは製造、これも日本では7割が男性です。アメリカに比べても他の国に比べても、建設も製造もいずれも、男

性比率が高いのが日本の特徴だと言われます。まさに産業によって性別分担がなされていると見える。

一方、医療・介護は7割が女性です。看護師・介護士に代表されるように、7割が女性。そこが雇用を増やしたわけですから、先ほど見たように全体の女性の雇用が増えていく。これは、一つは産業構造が変わったから。もう一つは、個別の企業で、特に採用、若い人たちの中で、女性の比率が上がっていくという二つを合わせた結果、どうも全体で女性の雇用が増えてきていると言えそうです。

3——男性の就業率の推移

ちょっと驚くのは、男性の25～29歳、30～34歳、35～39歳、この年齢層の人口に占める、働いている人たちの比率の推移です。1992～1993年までは94%、さらにさかのぼって第1次オイルショックまで行くと97%。ほとんどの、この年齢の男性が働いていたこととなります。ところが、急激にこれが1995～1996年から低下していき、96%あったのが、今は88%。それでも、景気の持ち直しによって、アベノミクスの影響があったのかどうか分かりませんが、このところ働くこの年齢層が若干増えましたが、それでも以前に比べ就業率は大きく低下し、働いていない人の割合が男性で高まっています。

逆に100%から88%を引いた12%が、この年齢層でも無業、働いていない人たちになっています。なぜか。ターニングポイントは、バブルが崩壊した直後の1991～1992年に就職した人たちです。そこで正社員に就けなかった、あるいは一度正社員に就いても、自分の満足する企業に就けなかったから会社を辞めた人たちが急激に増えた。その人たちが非正規化して非正規労働者になると、この比率も上がっていく。他の国でも、フランスでもドイツでも、若いときは有期雇用が多いけれども、年齢とともに無期の方に転換していくという、正社員への転換が図られていきますが、日本の非正規の特徴は、そうになっていないことです。むしろ固定化していくということで、一度、非正規化になると、そこから脱却することが非常に難しいという状況になって、今見たような、仕事を諦めてしまおうという人がこれだけ増えたのではないか。

同じように30～34歳も2000年ぐらいから急激に落ちます。この人たちもバブル崩壊の後、就職した人たちで、学卒時の景気の善しあしが生涯にわたって影響を残していくという状況になっている。いかにして、こうした人々の意欲と能力を発揮できる状態を作っていくかが重要になっています。

25～34歳において、今働いている男性85%の中で、どれだけが非正規労働者の占める比率かという、15%を超えるようにまでなっています。不安定雇用、そして所得が低いということで、これが大きく少子化に影響しているという分析もあります。自分は結婚したい、しかし今後を考えるととても生活できない、まず親が許してくれないということがあって生涯未婚が増えてきているのではないかという指摘もあります。さらには、自分は3人、子どもが欲しいと結婚した人たちで考えていても、それを1人で我慢していく。今、世帯主の非正規化の比率が急激に上がった。

かつては非正規というと、もっぱら主婦パートという形の人たちが大多数を占めていました。当時は、世帯においても、あるいは会社においても、正社員、夫の仕事の給与の足りない部分を補っていく役割で、あえて時間給で換算しても、大きく賃金率に差があっても、それを社会として問題視してこなかったということがあったのではないかと思います。

ところが、実は自分の妻だけがパートとして賃金が安いだけでなく、ついに自分の子どももそうなった

ということで、初めてお父さんみんなが問題視する。そして一家を支える世帯主までがそこに含まれるようになりました。なぜ奥さんのときには問題視しなかったのか、自分の子どもや世帯主がそうなると問題視するのか。そこで社会問題として労働市場の二極化という問題が懸念されるようになったのだと思いますが、それだけ変化があります。

その一方で、今、企業が雇用の増加として期待しているのが、女性と高齢者だと思います。例えば、60～64歳で働いている人たちの比率を見ますと、これが大きく上がっています。高齢者雇用安定法などの法律改正。年金の支給開始年齢までは、企業に希望者全員の継続雇用をお願いしました。この影響もあると思いますし、景気の回復ということで、リーマンショックのときには一時横ばいになっていたのですが、それが再び上がり出すという状況が見て取れます。

65～69歳もそうです。この層でも50%くらいがいまだに働いていることになります。この数字をヨーロッパで見ると、みんな驚きます。フランスの60代前半の男性の就業率は、今は30%にまで上がってきましたが、1990年代の初頭は10%台だったのです。10%が30%に上がりました。さらにさかのぼって1960年ぐらいを見ると、実は日本の今と同じように70%ぐらいの人たちがこの年齢層では働いていた。70%が10%になって30%に増えた。これはどういうことか。どうしてそんなに上がったり下がったりするのか。これはやはり政策と関連していると言われます。

どういう政策か。例えば1980年代までとってきたのは、若者の失業が大変であるとすれば、高齢者は早く引退して若者に雇用機会を譲るべきだという論調が強かった。公的年金の支給は65歳からでも、60代前半あるいは60歳になる前の58歳から、自分は、例えば肩が痛い、頭が痛くて働けないと自己申告すれば、これによって障害年金を受けることができるということがありました。これがフランスです。その分だけ社会保障がジェネラスで、それによって早く引退してしまおうという人たちが増えた。

ところが、この政策は失敗だったと言われるようになりました。若者に雇用機会を譲るはずだったのですが、実は若者の失業率は改善しなかった。結果的に何が起こったかという、高齢者が引退しただけで終わったということです。企業で働く人たちがそれだけ減っただけで終わってしまった。むしろ今、議論されてきたのは、アクティブエイジングだ、日本を見習えという書き方をされます。これによって今までの緩やかな社会保障制度を厳格に運用しようということ、あるいは年金の支給開始年齢を引き上げようということによって、この層の働く人たちを増やそうということをやっています。

フランスの担当大臣が日本に来て話をしたことがあります。日本の高齢者対策というのは簡単だと言っていました。日本では、働く側は意欲が非常に高い。従って、対策としては、会社の方に働き掛ければいいのではないかと。継続雇用の重要性を問えばそれでいいではないか。フランスはそうはいかない。両面を見なければいけない。雇う方の大切さと同時に、今度は働くことの重要性を労働者の方にも問うていかなければいけない、その分だけ、うちはやりづらい。どうすれば働く人たちの意欲、高齢者の就業意欲を高めることができるのか、そのマジックがあったら教えてくれと言われましたが、どうしてでしょうか。仕事以外、知らないと言う人もいますが、どうも必ずしもそうではないのではないかと思います。

労働力人口の減少という中において、これまでの経験を大切にしよう。しかし、だからといって今までの若いときと同じような働き方、同じ給与水準は難しいだろうと思います。

あるいは、ロボット化が大きく進展してくることになれば、まさにロボット・スーツの開発で、それを身につ

けることによって、今までは重い物は持てなかったのが、IT化の力を借りながら、そういう人たちが働けるような状況をいかにつくっていくかということも、その大きな対策になってくると思います。

4——女性就業率の推移

男性の就業率が25～35歳でもこの分だけ下がりました。グリーンの線は失業率で、人口に占める失業者の割合を見ると上がっています。また、非労働力、仕事もしていないし職探しもしていないというのが赤い線で、これが上がってきていて、今この年齢層でも人口の6%ぐらいになっていると言えそうです。まさに中年のフリーターが増えてきていると言われているのはここです。

そういった人たちに対して、ヨーロッパではいろいろな社会参加を促してきました。そして、いろいろな対策・施策も取られてきました。こういった人に対して、能力開発から採用、そして就業までマンツーマンの支援を、例えばNPOやソーシャル・ビジネスの人たちがやっているのがイギリスやヨーロッパの国々では見られます。仕事から離れてしまうと、どうしても無業が継続しやすいことから、そういった人たちにいち早く寄り添って、伴走型のアドバイスをしていく。1年間は教育訓練を進めながら、一方において、これを就業に結び付けていく。

例えばロンドンのダブルデッカーのバスは、市が運営しているわけではありません。委託です。民間企業やNPOに委託するのですが、私の知っているNPOも、今まで1年間、長期に無業だった人を受け入れて1年間いろいろなトレーニングをします。朝の生活を正すところからやります。そして1年たって免許を取って、今度はダブルデッカーの運転手にソーシャル・ビジネスが直接採用し、そこで働いてもらうということを行ってきました。まさにインクルージョンという形で、社会参加をどう進めていくかという形でも、そういった取り組みが行われています。

日本でも、やはりマンツーマンのやり方で、中には有期雇用でいいから採用してもらって、その人たちの能力開発を国が支援しながら、ジョブホッピングしていく。その会社で正社員に転換していくというような支援の在り方も既に検討していますし、実行されていますが、そういうものを強化していくことも必要ではないかと思います。

その一方、働く人が増えているのが女性です。女性の働いている人たちの比率、25～34歳。35～44歳は、こここのところずっと横ばいだったのですが、2010年以降を見てみますと、上がるようになってきました。ただし、未婚のまま仕事を続けるという人たちがかなり増えてきていて、小さい子どもを持ちながら継続雇用をしている人たちの比率はどうかということを見ると、必ずしも大きく改善していないということが出てきます。

第1子出産前後の妻の就業経歴がどう変わったか、幾つかのタイプに分けています。妊娠前から無職で、子どもを産んだ後も無職、ずっと無職を続けている人たちは、明らかに、1985～1989年に第1子を産んだ人たちに比べて減ってきています。多くの女性が、少なくとも妊娠前は仕事をしている人たちが増えているということです。

ところが、出産で退職した人たちも、また増えている。育児休業制度がこれほど充実してきているのに、どうして辞める人が増えているのか、政府が言っているのと、どうも違うではないかということが気になり

ます。

育児休業の取得率が80%、90%という数字をよく見かけますが、これは、分母が子どもを産んで復職した人、あるいは継続就業している人、その中で何パーセントが育児休業を取ったかということです。それが90%ということは、実は取らないで働き続けた人が10%ですから、子どもを産んで仕事を辞めてしまう人は、分母にも分子にも入ってこないという数字になっているのです。

それで見ますと、就業継続率が下の二つを足したもので、第1子を1985～1989年に産んだ層が24%、2005～2009年に産んだ層は27%で、若干上がりました。育休を取って継続就業する人たちが増えたということで、育休を利用しないまま継続就業をする人は減っています。何かおかしいと私も思いまして、調べました。その結果分かったことは、妊娠前にその人がどういう仕事に就いていたかによって、継続就業の率が大きく違うということです。

正規の職員・社員であった人に限定して見ますと、1985～1989年に生んだ人に比べて2005～2009年では、40%が52%になっていて、今、仕事を続ける人は過半数になっています。われわれは、いつもこれを考えていたのだと思います。企業によっては、大手企業ではこれが80%や90%に上がっています。

ところが、パートなどの育休の権利を持っていない人たちが、かなり多い。この人たちで見ると、横ばいか、むしろ下がったということで、この二つを合計してしまうと、先ほどのような数字になる。パートの比率が上がったということは、育休できない人たちの比率が上がったということで、ここでも非正規問題がある。ただ、パートの人たちが育休を利用できるようにするかどうかについては、企業でも賛否両論があるのではないかと思いますので、この点をどう考えていったらよいか問題になってきます。

さらには、子どもを産んで一度退職した人たちがいつ、どのタイミングで再就職しているのかを見ています。これも私どもで行っている調査で、同じ個人をずっと追跡調査をするパネル調査を行っています。1993年から20年強、同じ人を調査してきました。当時25歳だった人に45歳の今まで、毎年毎年この質問に答えてもらっています。

その結果分かってきたことは、1960年代生まれの一度辞めた人が復職する比率がグリーンの線でした。ところが1970～1980年代生まれの人になりますと、1～2年の離職期間で戻ってくる人たちが増えていく。こちらまでいくと、実は継続就業する人の方が多く、必ずしも60年代の方が低いわけではないのですが、少なくとも短期間のうちに離職を解消して職場に戻る。ただし、一度辞めてから。給与で見ると、これは相当のダウンになります。子どもを保育所に預けてといいながらも、この大部分はパート就業という形で戻っていったということがあり、継続就業をいかに進めていくかが重要なのではないかと思います。

その中で指摘したのがヒラリー・クリントン、そしてラガルドさんの提言だったわけです。日本も、女性が男性並みに働けば、今の潜在成長率の低下を回避することができる、GDPは16%上がると言っています。

あるいは、IMFでは、G7並みに日本の女性が働くようになれば、1人当たりGDPを4%、北欧並みに働けば8%上げることができる。どうやって労働力の減少を食い止めるのか、女性労働力率をヨーロッパ並み、北欧並みに高めていくことが、日本全体の成長率の根源になると言ったのです。

自らやってみようということで、その研究を進めているのですが、もう一つ、女性が仕事を続けるとなっ

たときに、さらに少子化が進展していくのではないかと懸念があります。

国単位で見たときに、女性の労働力率を15～64歳でとった場合に、何パーセントの人が働いているのでしょうか。そして出生率です。一つの点が一つの国を示しています。右側の図で、国際比較で見ると右下がりになっている。右下がりというのは、多くの女性が働いているという中において、出生率は低いということです。これは、子どもを取るのか仕事を取るのかという二律背反になります。

だとすれば、女性が働きに出れば、GDPは短期的には上がるかもしれないけれども、もしかすると長期的には少子化がさらに進展する可能性があるのではないかと懸念が持たれます。

ところが、これは1970年代のことでした。1985年、2000年代以降になると、同じグラフに同じ国を取っても変わってきています。この場合は右肩上がりですから、多くの女性が働いている国の方が、出生率も高いという傾向が出てきている。ただし、何もやらなくてもこうなったわけではなく、それなりに働き方改革を各国が進めてきたということがあります。

従来、仕事を取るのか子どもを取るのかというものであったのが、今やこういった国においては、仕事も取れるし子どもも取れるというように、二律背反から両立可能な働き方への改革が進んできたということになります。

一方、どちらとも進んでない国ですが、それが多いのは南欧だといわれます。例えばギリシャやスペイン、イタリア、こう言うと財政の話をしているのではないと言われることがあるのですが、その三つの国がここにあります。要は、仕事と子育てというような性別役割分担が割とはっきりしていて、男女の賃金の差が大きい国において、これが起こっているということです。

もう一つ、出生率の低い国が東アジアです。南欧、地中海文化圏と並ぶ東アジア文化圏で、日本、韓国、そして台湾、シンガポールといった国です。シンガポールはちょっと違うのですが、日本、韓国においては、女性が働いている比率が低く、性別役割分担がはっきりしている。これを右上に位置する国のように持っていくために何が必要かを考えると、やはり働き方改革、ワークライフバランスの推進で、これが男女を問わず必要となってくるということです。

女性の継続就業、就労促進によって少子化が懸念されたわけですが、両立のための環境整備を進めることによって、少子化に歯止めがかかる、その結果、両方とも持続可能な成長に持っていくことができるということです。これはマクロの話です。

女性の2003年と2013年における、働いている人たちの比率（雇用就業率）、年齢カーブでいわゆるM字と言われるものです。点線が2003年、実線が2013年で、10年間でこれだけ働く女性が増えたということになります。

気になるのは、もう一つの正規雇用就業率の線です。実は雇用就業率は、正規も非正規も全部込みの数字でした。ところが、正規に限定したらどれだけ働いているかを見ると、確かに上昇していますが、その上昇幅は非常に小さい。上昇したほとんどは、実は非正規だったということが分かります。

5——非正規雇用の増加と無限定正社員

こうなってくると、正社員として働き続ける社会をどうやってつくっていくかが問題になってきます。その

場合に、非正規からの転換の問題、非正規の雇用条件をどう改善するのかということが言われますが、同時に進めていかなければならないのが、正社員における拘束と保障の関係で、働き方の拘束をいかに和らげていくかということです。

よく言われる言葉が「無限定正社員」というものです。会社は選べるけれども、いつ働くのか、勤務時間、あるいはどれだけ働くのか、残業を含めた労働時間、どこで働くのかという勤務地、転勤の問題、そして何を仕事とするのかという職務、配置転換などは、全て会社が自由に選択し、拘束する、これが無限定正社員です。採用の段階において限定が付いてないことが特徴だと言われます。若い人たちが多いということであれば、これに耐えられるかもしれません。ところが、高齢層、中高齢層、あるいは女性が増えてきたりすると、こういったものに耐えられない。そうなってしまうと、非正規にしか耐えられないといった状況になっていることはないのでしょうか。

非正規の雇用条件の改善という問題と並んで考えなければいけないのが、正社員の働き方についての改革ではないかと思います。年間の労働時間は1735というのが日本の時間です。アメリカより短い、韓国よりは短いではないかということですが、しかし、これらの数字には、かなりパート労働者が含まれています。

パートも含めた平均労働時間は右下がりです。前川レポートで約束した1800時間を割ること、短縮することは達成しました。ただ、その理由はパート労働者が増えたからです。

一般労働者に限定すると2000時間で、ほとんど変わっていないという状況が起こっています。週休2日制になったではないかとよく言われます。確かに働く日数は減りました。しかし、平日の残業時間がその分延びたというのが、この裏側にあるということです。結果的にこれだけ長時間労働のような問題が起こってきている。

さらには教育訓練の費用、掛けるコストも節約されてきているということです。自己啓発が重要だといっても、自己啓発を実際にやっている人たちはそう多くない。労働者数の減少とともに、その人々の能力はどうなのかというように質の方も問われる状況になっていると思います。

6——労働力人口の減少とマクロ・シナリオ

最後に、マクロ経済とミクロ経済においてどういうインプリケーションを持っていくのかをまとめて終わりたいと思います。

実質の経済成長率について、今後2012～2020年、2020～2030年ということで、二つのケースを想定して経済成長シナリオを考えています。一つは経済成長が、参加（働き方改革）も適切に行われて、高齢者、女性、そして先ほど見た若い人たちの働き方改革が進むことによって就業率を高めることができたなら、どうなのか。それが進まずに、今のままであったとすれば、どうなるのか。その結果、高齢化の影響は大きく就業率を引き下げってしまうだろうと言われていています（厚生労働省「雇用政策研究会」）。こうなってくると、まさに縮小均衡のシナリオになっていくと思います。

実はいろいろ計算・シミュレーションをしてみると、かなり働き方改革によって、違ってきます。今のままの状況であれば、2020年に、2012年に比べて323万人ほど働く人たちは減るだろうという予想になってい

ます。

ところが、その改革が進むと、340万人増ですから、ネットで現在と比べても21万人増加する。2020年になっても今の状況をほぼ維持できることになります。2020年という、まさに東京オリンピックの開かれる年です。その5年後にどうなっているのかということだけでも、これほど差が出てくるということです。

さらに2030年ということで考えていくと、650万人ほど増えますが、それでも167万人は今に比べれば減るだろうということです。この減り方は、まさに成長率がどうなるのか、働き方改革がどう進んでいくかにとって非常に重要です。

7——働き方改革による雇用量の拡大と質の向上

では、働き方改革というのは生産性にどういう影響を及ぼすのか。よく心配されるのは、残業しなくなったら、さらに人手不足になるではないか、そうすると企業は回らないよと言われます。

ところが、正社員に占める女性の比率を企業別に見て、その企業におけるROEはどうかを見ていますが、これを見る限りにおいては、右上がりの傾向があります。

さらには、管理職に占める女性の比率が高い企業の方が、ROEが高い。女性の活用が進むと、ROEを上げると言われていますが、しかし、これには疑問が出てきます。因果関係が逆ではないのか。ROEを上げている企業で、女性が活躍しているのではないかという疑問が、皆さんからも出されると思います。しかし、そうではありません。

なぜか。擬似実験の結果がそれを示しています。今まで、ダイバーシティ経営もしていなかった、あるいはワークライフバランスを進めていなかった企業が新たにこれらを実施したら、その後、生産性やROEはどう変化したか、実施しなかった企業に比べてどのような違いが起こったかを見れば、その効果がわかるはずです。そこで、この図は、1998～2003年に新たに導入した企業において、企業のTFP (Total Factor Productivity)、生産性がその後どう変わってきたのかを追跡調査した結果を示しています。未導入のままの企業のTFPに対して、1998～2003年に導入した後、2007年ぐらいから効果が出てきます。導入してダイバーシティを進め、ワークライフバランスを進めて間もないころは、実はコストや労力が掛かります。

しかし、これは投資である、単なるコストではありません。その成果が4～5年たったころから表れてくるということになります。何が重要かという、無駄な仕事を省いたかどうか、仕事の見直しをして、実は必要のない仕事を明日まで残業してと、社員にやらせていないかを検証してみることです。明日まで残業してと。ところが明日になったら、それは必要なかったということはないだろうかということです。

まさにこれは、実は役所でしばしば言えるのではないかと。国会対策ということで答弁を100も用意しておきながら、使われるのは一つあるかないか。だとすれば、どういう質問をするのかというのはルール上予め提示することになっているわけですから、ちゃんと前もって提供してくれと。それに対する無駄な仕事は減らしましょうというのものもあるわけですが、それぞれ民間企業、特にホワイトカラーの仕事では、どうなっているのでしょうか。

ドイツが、あれだけ生産性が上がっているにもかかわらず、労働時間は短い。フランスも、週35時間制を取っておきながら、1人当たりの生産性がアメリカよりも高い。ポール・クルーグマンが不思議だと言いま

た。何が不思議なのか。どうすれば時間当たりの生産性を高めることができるのか。人は残業すれば1人当たりの生産性が上がるというのは本当かということを、まずもう一度見直す必要があると言っています。無駄なことはやめよう。仕事の内容も見直し、所定内の時間で終わらせる努力が必要です。単に時間短縮だけではありません。

同時に、第3次産業の生産性が日本は低いといわれます。本当でしょうか。日本ほどサービスの質が高い国はないわけです。生産性は何で測るかという、物的生産性ではありません。あくまでも、経済で捉えるのは付加価値生産性です。ただでサービスをやっても、付加価値の増加にはつながらず、生産性の向上にはつながらずということ。サービスをやったら、その分、付加価値が取れるようにするにはどうしたらいいのかということです。なぜフランスのスーパーではあんなに生産性が高いのかということ、スーパーで長い列をつくって、お客の方が待っているわけです。その分、確かに働く方の生産性は高いかもしれない。何と云っても、日曜日は営業しませんよというふうになれば、お客は長い列をつくっても、平日に買わなければいけないわけです。

みんなで、24時間営業しましょう。お客がいないにもかかわらず、真夜中まで働きましょうということをやってきたとすれば、生産性が上がるとは思いません。付加価値が高まるとは思いません。そうだとすると、働き方についても、そういった意識改革が必要ではないかと思えます。このことが生産性の向上につながるというのは、実は今の分析結果が示しているところです。

あるメーカーにおいてやったのは、まさに1カ月、1週間、1時間ごとの仕事を、ホワイトカラーの全社員に付けてもらいました。1カ月たってから、どれが必要な仕事だったか、どれが不要な仕事だったかを考えてみると、3割ぐらい不要だったものが出てきたということです。やはりそこから考えていく。ホワイトカラーの生産性向上というのは、一体何であるのか。

ドイツで、あれだけ短時間でも生産性が高い理由として、この間、読んだ本に書いてあったのは、まず整理整頓です。無駄なものは周りに置いていない。そこからホワイトカラーは始めています。「あのファイル、どこに行ったのだ」ということに時間がかかっているのでは、生産性も何もあったものではない、無駄なものを捨てることから考えていく必要もあるのではないかということです。もちろん、その進め方は職種によって、業種によって違うかと思えます。

唯一言えることは査定です。企業における上司の査定が、いかに働く者の行動を変えているかということです。例えば残業をしている人に対して、上司が、頑張っている人だというように、プラスのポジティブなイメージを持っていると部下が思ったら、長時間働いている人の比率が高い。あるいは責任感の強い人だと考えていると思ったら、長時間労働者は多いということです。

ところが、ネガティブなイメージ、仕事が遅い、中には残業代を稼ぎたいやつだと上司が思っていると部下が考えていけば、逆に長い時間残業している人は減っています。やはり、上司が自分をどう評価しているのか、どう受け止めているかが重要です。企業の人事部に、この評価について、残業している者についてポジティブな評価をしているかと聞くと、人事部は少なくとも全くそれはしていない。労働時間の長さに関係なしに評価はしていると言います。

だとすれば、それを明確にしていくべきです。ワークライフバランスを進める上での三原則ということが言われます。一つは、経営者、トップが、働き方による生産性向上、ワークライフバランス、仕事と個々人の

生活のバランスを取れるように、そして男女、年齢に関わりなく働けるような状況をつくることが大切だということもいつも主張していること。年頭の挨拶にそれが出てくるかどうか重要だと言っています。

二つ目は、中間管理職です。管理職の査定に部下の残業時間が入っているかどうか。部下が残業をすると、上司が計画的に仕事を与えていないということによってペナルティーを受ける。有給休暇を取れないと部下が言うとしたら、上司にバツを付けるというものになっているか。管理職が計画的に必要な仕事を指示しているかが重要になります。

そして一般社員同士の、お互いに仕事をカバーし合うとか、個々人の生活に応じて必要な時間は違うというのを尊重しているかどうか。こういったものがあってこそ、仕事の効率は上がるし、さらにワークライフバランスが進み、労働力人口が減少する中でも、活力ある企業を維持できるのではないかと思います。企業の戦略として、ワークライフバランスの推進を位置づけたらどうかというのが、私からの提案です。どうもご清聴ありがとうございました（拍手）。