

# 基調講演

## 「人を活かす働き方を考える」

講師 村木 厚子 氏

津田塾大学客員教授／元厚生労働事務次官

### 1—はじめに

皆さん、こんにちは。今日はこれだけたくさんの皆さまの前で、特に私自身、非常に大事なテーマだと思ってきた働き方改革についてお話ができるということで、大変うれしく思っています。

法案も通って、この政府、今の政権は、非常に働き方改革を熱心にやっているわけですが、ちょっと振り返ってみると、確か今の安倍政権になってから一番最初のスローガンは「女性活躍」だったというふうに皆さんご記憶になっていらっしゃるだろうと思います。その後「一億総活躍」、次に「働き方改革」が来て、最近「人づくり革命」というふうにテーマがいろいろ出てくるわけです。人によっては、スローガンの多い内閣というふうに言う方もいらっしゃいます。

私自身は、表に出てくる言葉は変わりますが、これらのテーマには一貫性があるというふうに思っています。ただ、スローガンが変わる。実は本音で言うと、多分これは政権の中枢に経産省の人が多からではないかと思っています。どうしてかという、経産省の人はラッピングがすごくまいのです。厚生労働省はラッピングが下手なのです。ラッピングは人にいかに見せるかなので、非常に大事。でも、それを新しいものが動いているように見せたいということで、頻繁にテーマが変わっているということなのですが、実は基本にある流れはかなり一貫したものだというふうに思っています。

安倍政権が一番最初に言い始めたのは「女性活躍」です。もちろん日本の総理大臣というのは、女性の活躍などどうでもいいという総理大臣はいませんでした。いませんでしたけれども、安倍さんはそれまでの総理とちょっと違う。何が違うかという、それまでの総理は、お願いに行くと「女性は大事」という発言をしてくださいました。安倍さんは、お願いしないところでもしょっちゅう「女性が大事」というふうに、言ってくださる。

あるとき、防衛省に呼ばれて、「防衛省で女性活躍の話をしろ」と言われて出掛けていった。防衛省の幹部が全国から集まる重要会議だったのですが、それに呼ばれて「女性活躍というテーマで話をしろ」というオーダー自体、私も相当びっくりしたのですが、その会議の朝一番は、総理の訓示、「安倍総理は訓示で何を話したのですか」と言うと、なんと「女性活躍だ」と言うのです。疑ったわけではありませんけど、「本当？」と言って、訓示のメモみたいなものがあるので、それをちらっと見せてもらったら、3分の1ぐらいが女性の話、女性自衛官の話だったのです。

総理の後、当然、防衛大臣が話をする。「防衛大臣は何の訓示ですか」「女性活躍」。その後、次官の

訓示です。「次官は何を話したのですか」「女性活躍」。ということで、非常にびっくりしました。頼まれたわけではなく、総理があらゆるところでそういう話をするようになったというのは、非常にやはり大きな変化だなというふうに思っています。

では、安倍さんがフェミニストかということ、そうではないだろうと思っています。いいですね、辞めるとこういえるので。やはり家族に対する価値観としては、割と古いタイプの方なのではないかと私は思っているのですが、その安倍さんが女性活躍と言わなければいけない。その原因はやはり少子化です。

(以下スライド併用)

## 2——少子化の進行と人口減少

今見ていただいているグラフは、どんなときでも私が皆さんと一緒に見ることにしているグラフなのですが、左側のグラフをちょっと見てください。昭和22年から最近までの、毎年生まれる子どもの数です。

一番左にある高い山は団塊の世代が生まれたところです。1年に270万人の赤ちゃんがました。そこから1回ぐっと子どもの数が減ります。次に、左から3分の1ぐらいのところにもうひと山来ます。あれが第2次ベビーブーム、昭和40年代後半です。あそこになぜ山があるかということ、団塊の世代がちょうど親になった頃です。親がたくさんいるから子どもがたくさん生まれました。そこから後はもうひたすら落ちるだけで、どんどんと子どもの数が減って、今では年間100万を切り、90万人台の子どもしか生まれられないということになっています。

このグラフは、子どもが減っているという説明によく使うのですが、非常に大事なポイントが二つあるというふうに思います。

一つは、真ん中の山は、団塊の世代が親になったときに子どもがたくさん生まれたと言いました。では、この真ん中の第2次ベビーブーマーは今何歳か、彼らは今40代です。子どもを生み終わったということですから。これだけたくさん親がいたのに、子どもが生まれません。このグラフの大事なポイントの一つ目は、三つ目の山がないということです。あれだけ親がいても子どもが生まれません、生まれにくくなっているということです。

もう一つのこのグラフの大事なポイントは、真ん中の山をもう一回見てください。あそこはもう40代です。そうすると、その右が30代、さらにその右が20代です。親適齢期の人数が減っている。つまり、子どもが減るのを通り越して、これからは親が減るということです。

親が減るとどうなるかということ、出生率がちょっとぐらい上がっても、親が減るので子どもの数が増えない時代に日本が突入した。これがこのグラフの二つ目に大事なポイントです。

そうすると将来の人口はどうなるかということで、一番新しい人口推計ではないのですが、100年後の推計をしているのがこれだけなので、ちょっとこれを見てください。

大きざっぱに2010年、それから2030年、2060年、2110年、50年後、100年後までの予想を書いています。人口が減ること自体は大して問題ではないと私自身は思っています。厳しいのは、人口構成が変わることです。真ん中の緑色が現役、上に乗っかっている茶色いのが高齢者です。一番左の2010年には、現役3人で高齢者1人を養っていた。2030年には2人で1人、2060年、2110年には1人で1人を養う時代が

来ることになるということです。そういう意味では、非常にやはり日本は厳しい。

では、望みはないのか。望みはあると思っています。望みの一つ目は、2060年の緑色、これは半分はもう生まれています。でも、残り半分はこれから生まれる人です。2110年の緑色は、まだ誰も生まれていません。これから生まれる。日本の国が、もう少し子どもを生みやすくなるかどうか。そこが変われば、変わる部分がそこです。逆に2030年の緑色、全員が生まれています。今さら増やせない。あとは外国人を連れてくるしかないということです。つまり、変えられる未来と変えられない未来が、この同じグラフの中に一緒に書かれている。そうすると、われわれは変えられる未来を変える努力をまずしなければいけない。

では、変えられない未来のところはどうするか。与えられた条件の中で、どこに希望を見いだすかということなのですが、緑色というのは男女込み込みです。残念ながら日本はまだ女性の力は十分に使えていない。だから、女性のパワーを使えば、このグラフの意味は随分違ってくる。

もう一つは茶色いところ、65歳で切っています。これを75歳で切ったら、このグラフは全然違ってきます。今回の社会保障の改革や見直しをやるときに、65歳以上の雇用を見直すというのがトップバッターにきていますけれども、いかに高齢の方が活躍できるようにするかということを考えているという政府の意向が見えているのが今の状況です。

### 3——社会保障給付費の拡大

私自身は、望みがある、やれることはたくさんあると思っていますのですが、それにしても厳しいのは、やはり社会保障にかかるお金です。現在までこれだけの社会保障の増加をこの国は見てきました。圧倒的にお金がかかるのは年金で、その次が医療で、福祉も介護がありますから増えてきました。

この社会保障をどうやって賄っているかということ、実は借金で賄っているということになる。これは財務省のホームページから引っ張ってきたグラフです。折れ線が二つあります。上の折れ線が一般会計の歳出、出ていくお金です。下の青い折れ線が一般会計の税収、入ってくるお金です。相当出ていくお金の方が多い。本当な赤字会計で、しかもその赤字幅が、ある時期からぐっと広がって、最近も減ってはいないということです。

数年前まで、私などはひそかにこのグラフにニックネームを付けて、「ワニの口」というふうに呼んでいたのですが、最近財務省も開き直りまして、財務省のホームページにワニの絵が描いてあるという状況になっているのですが、ワニの口にそっくりなグラフになっているということです。

こういう中で始まったのが消費税上げであり、社会保障改革です。消費税を5%から10%に上げるのを断行しようということで、2回の政権交代を挟んで、3代の政権で消費税上げをやってきた。やっと来年10月に10%まで行くかなというところまで来ました。政権交代をする、そして引き上げ延期を2回するというぐらい苦しんで、このことをやってきた。日本の政治は三流だというふうによく悪口を言われますが、この消費税上げを一生懸命やっていることだけは、ちょっと皆さんにも褒めてあげてもらいたいなというふうに思っています。

私が役人をやっていたときに、もちろん社会保障をしっかりさせたいので、消費税上げをお願いしたい気持ちがいっぱいでしたけれども、あえて「消費税を上げてくれ」と言わないというふうに決めていまし

た。代わりに、「皆さんが決めてください」と。でも、負担がないところで社会保障を充実することはできない。「どれだけの負担で、どれだけの社会保障を実施するかということは、有権者が決めることです」というふうに言ってきた。

そして、必ず最後にお願ひしたのは、「これだけはやめてください。これが最悪です」と言ってきた。何を言ってきたかということ、「もらいたいけれども払いたくない国民と、配りたいけれども集めたくない政治家の組み合わせが最悪です」というふうに言ってきました。すごく簡単なのです。両方とも嫌なことから逃げるとどうなるか。後の世代に付けを残せばそれができてしまうということです。

それを何とかしようということで、ぎりぎりのところでこらえて、来年10月に消費税が10%になるかなというところ。軽減税率もいいのですが、軽減税率をやると入ってくるお金が少なくなりますから、なかなか厳しいところですが、そういうところまで来ました。

## 4——支える人を増やす

これは苦しい改革なので逃げたくなる。実は、もう一つ方法がある。この赤字、この厳しい状況、われわれの子どもたちに借金を残す、少子高齢化で高齢者を支え切れなくなる状況を改善するために、実はもう一つやり方がある。それは何か。社会保障を削るのでもない、負担を増やすのでもない、もう一つのやり方は何か。支える人が増えることです。これは、みんな比較的ハッピーにやれる改革だということです。

### 4—1. 女性の就業率向上

働く人を増やす。特に期待されているのは女性ですけれども、そのことをちゃんとやろうというのが、実は政府の大きなテーマになってきました。一番の潜在パワーとして期待されているのが女性です。だから、「女性活躍」から始まった。今、働く人の4割強が女性です。でも、ちょっと右側のグラフを見ていただきたいのですが、横軸は年齢、縦軸はその年齢の女性が働いているかどうかということです。下の折れ線が本当に働いている人、それに重なって上にあるのが、働きたい女性も足した分です。この差の分だけ女性の潜在パワーがあるということです。

これを海外と比べると非常に分かりやすいのですが、左側のグラフの、太いMのような形をしたのが日本の女性の働き方で、真ん中がくぼんでいるのがちょうど子育ての時期です。韓国は日本とそっくりです。他の国はほとんどおわんを伏せたように、真ん中がへこんでいないということになる。

日本の女性は子育てを大事にしているのだなと思いたいののですが、ではあれだけ子育て期に仕事を辞めている日本の女性が、ちょっと有り体に言うと、生んでいるかということ、右側のグラフを見てください。横軸が女の人の働いている割合です。縦軸がその国の出生率です。点線で囲んだのが日本です。M字カーブで子育て時期は仕事を辞める人が多いのに、日本の出生率は非常に低い。低いグループにいるのが、日本、韓国、イタリア、スペイン、ここに出ていませんがギリシャです。

何とか抜け出そうとしている、そこから抜け出して上に行こうとしているのが日本とドイツで、今やっと抜け出そうとしているところです。以前よりは良くなりましたが、非常に出生率の低いグループになっている。

このグラフをわれわれが一生懸命勉強したときに、なぜこうなっているのかという議論をしましたが、やはりこうだろうと。日本は、女の人が働くことと、若い夫婦が子どもを持って子育てをすることが二者択一になっている。「両方は無理だよ。それはぜいたくだよ。どちらか諦めなさい。子どもが小さいうちはいいじゃないの。仕事を諦めたら」と言っている国で、両方できるようになっているのが右上のグループだというふうに思っています。

日本の女性は、実は非常にポテンシャルは高いといわれています。これは女性活躍のランキング、有名な世界経済フォーラムが作っているランキングですが、日本は144カ国中114位です。対象国数が増えているせいもあるのですが、じわりじわりと順位を下げています。安倍政権になったときにちょっとだけ良くなったのですけれど、また落ちてしまったのです。

なぜ順位が下がるのか。これは随分前になるのですが、私自身が役所にいた頃に、ここの事務局に問い合わせをしたことがあります。日本の女性活躍は年々良くなっているのに、なぜ順位が下がるのでしょうかと問い合わせをしました。そのとき私は、日本に不利なデータを使っているのではないか、あるいはデータの使い方をもしかして間違っていないかという疑いを持って事務局に問い合わせをしました。そのときに返ってきた答えは、「日本は良くなっています。でも、他の国はもっと速いスピードで良くなっています」という言葉でした。

スピードが遅いというのは、そのときからずっと私自身の大きなテーマです。右側に日本のスコアの内訳があるのですが、実は日本の女性の健康度は世界一、平均寿命も長い。それから、教育はまずまずです。リケジョが少ないので、やはりトップクラスには行けないのだそうです。そこはいいのだけれど、経済活動、つまり仕事での活躍と政治参画、政治への活躍ができていない。これを海外の人が見るとどう思うかというと、非常に健康で優秀な女性を育てておきながら、その力を使わない。「もったいない国・日本」というのが日本に付けられたレッテルだということです。

それもあって、ちょうど安倍さんが総理になった前後に、いろいろなところからレポートが出ました。そのレポートのテーマは、みんな一緒です。もし日本が女性の力をちゃんと使えたら日本の経済成長はこれだけ良くなるのというレポートが、IMFやOECDなどいろいろなところから出ました。こういう時期に安倍さんは総理になって、まず女性活躍をやらなければいけないという覚悟を決めたのだらうと想像しています。

この頃、海外の人がよく言っていたのは、タップというのですか、大きなワイン樽があります。それで、ワイン樽の横にワインを注ぐ口みたいものを付けて、ワインが出てくるようにする。ああいうふうに女性の力を使えるように、樽に入っているのを出せるように、日本がなるかどうかというのが世界の関心事だといわれました。

では、なぜ女性が思い切り力を発揮できていないのかということなのですが、いろいろなデータを調べました。その中でやはり労働時間が非常に日本は長いということ。そういう中で、特に家庭責任を負った女性が働きやすい職場の雰囲気や環境がないということがかなりいわれました。

言われているとおり、労働時間・残業時間は非常に長いです。

特にこのグラフが、実は関係者に非常に問題を投げ掛けました。一番左のグラフは、6歳未満の子どもがいる夫の1日平均の家事時間です。日本は1時間ちょっとなのですが、他の先進国が大体2~3時間、

つまり共働きが標準の形にシフトしている国と、家事・育児は女性という国と、道がまだ二つに分かれているということです。

真ん中のグラフは、日本のグラフです。下に行くほど男性の家事・育児時間が長い家庭です。伸びている青いところは何かという、妻が仕事を辞めなかった確率です。

一番右側も日本で、下に行くほど夫が家事・育児をやる家庭です。伸びている白いグラフは何かというと、2人目以降が生まれた確率です。女性が働くとか、あるいは若い夫婦が子どもを持つということに、男性の働き方が非常に強く影響を与えていることが分かって、女性活躍からスタートすると必ずこの労働時間の問題に行き着いていく。それはそうですよね。私自身もちょっと反省していますけれども、自分の部下に女性がいると、家事・育児とうまく両立できるかどうかというのは非常によく配慮していたのですが、男性の部下だとどうしてもそれがおろそかになる。

女性が職場に増えたことは皆さん目で見えていますけど、女性が増えるということは、働く女性を妻に持つ男性が職場に増えているということです。そのことはなかなか管理職あるいは経営トップの頭の中に入っていない。なので、今は非常に大事な過渡期にある。女性のために何かしよう、女性社員の活躍を考えようという企業は増えましたが、そのことは会社全体が、男性も含めた働き方をちゃんと考え直すことだというふうにしっかりと理解できているかどうかというのは非常に難しいところだと思います。

今日は政策的な話をするのが目的ではないのですが、一つだけ女性活躍に関係して政策をご紹介したいと思います。女性活躍推進法です。

「えるぼし」というマークを、今日いらっしゃる企業でも取っていらっしゃるところが多いと思いますので、ご存じの方も多いと思います。女性活躍について自分の会社の状況をきちんと分析して、改善計画を作る。計画の中には数値目標も入れて、その計画を回して、また、成果を把握する。PDCAサイクルを回す。計画や現状は公表するという法律です。

例えば女性の管理職を3割以上にしなさいということは書いてありません。自分の会社でちゃんと実態把握をして、目標を作って、PDCAサイクルを回してというだけの緩い法律です。300人超の企業に適用されていて、「えるぼし」も随分取っていただいています。今日は企業の皆さんなのでお伝えしておきたいのは、これを今、学生がよく見ているということです。これで企業のデータが公表されているので、特に女子学生はこの企業の公表データをよく見えています。ぜひいい形で公表して、実態も上げてほしいと思います。

実はこの法律は、最初はあまり効果がないのではないかといわれたのです。でも、私自身はこの法律に非常に期待をしている。なぜかという、この公表システムは非常に面白いと思っているのです。日本人というのは、ものすごく横並びを気にする。私が例えば伊藤忠に行っていると、伊藤忠で「わが社はこういうふうやっている」といったときに、必ず他の商社、五大商社はどうしているかという話が出ます。

これは、役所も適用になるので、例えば私は高知の生まれですけども、高知県庁はやはりライバルが気になるのです。高知県庁は、東京都庁をライバルにしたりしない。だけど、愛媛県庁に負けるのは絶対嫌なのです。だから、四国で何とか1番になりたいとか、高知市役所には負けてはいけないと思う。このライバル意識というか、いい意味で競い合っていたいただくのは非常にいいことだというふうに思います。

ちょっと余談になりますけど、私が学生時代に読んだ本で忘れられない本があって、『世界のジョーク

集』という本です。こういう話が出てくるのです。「大嵐だ。船が難破しそうだ。海に救命ボートを下ろして、みんな乗客を救命ボートに移さなければいけない。でも、船の甲板から海の上に浮かんでいる救命ボートまでは相当高さがある、飛び移るのにすごい勇気が要る。そのときにどうやって客をこの救命ボートに移すか」というのが出てくるのですが、そのジョーク集にはこう書いてありました。

「まずアメリカ人を探せ。アメリカ人を見つけたら、『今飛び移ればあなたが1番ですよ』と言え」と。「次にドイツ人を探せ。ドイツ人には『これは規則です』と言え」と。3番目、4番目がちょっと記憶が定かではないのですが、イタリア人だったかフランス人で、「『ボートには美人が乗っている』と言え」と。ずっと何か国かあって、一番最後に日本が出てくるのです。何と書いてあったかという、「日本人には『皆さま移られましたよ』と言え」と書いてある。そのとき、大学生だったのですが、何かものすごくショックで、「えっ、そうなのかしら」と思って、以来ずっと忘れられないのですが、逆に言えば、こうやらなければといったときは、みんなで動いてくれる国民性でもあるのかなというふうに思います。

今日、人事のご担当の役員の方もいらっしゃると思ったので、実践的なものを一つだけ、女性について持ってきました。これは厚生労働省が作った女性活躍の四つの壁というものです。まず右上ですが、「採用していない、採用できていない」。右下は「育てていない」、ちゃんと仕事を与えたり訓練したり教育したりできていない。左下の3番目は「続けられない」、あるいは「続けたくない」、ここにいても仕方ない。4番目、左上ですけれども、「昇進できない」、あるいは「昇進したいと思えない」という四つの壁があるといえます。

各社の女性活躍のレベルによって、どの壁が大きいかが違うと思います。非常にいい視点だと思うので、ぜひ帰って、うちの会社の壁はどれかというのをちょっと見ていただくと、解決策が見えてくるのではないかと思います。

## 4—2. 高齢者の就業率向上

女性と違って高齢者の活躍は、日本は国際的に見るとすごくいいのです。ちょっとだけ高齢者の話をすると、年齢ごとにボランティアをしている人の割合がどれくらいあるかというデータです。一番高いのは70代前半の男性です。これだけのパワーが日本の高齢者にはある。女性もそう低くはないのです。仕事を辞めた後もかなりパワーを残しているのが日本の高齢者です。

皆さんのイメージだと、日本の高齢者は60歳定年から65歳までの雇用延長で、高齢者はより働くようになってきているというふうに思っているかもしれませんが。実は、もう少し長期に見ると、高齢者の就業率はずっと落ちてきて、最近やっとちょっと反転しただけです。

これは何かというと、農業や自営業がなくなって、みんなサラリーマンになったので、60歳でスパンと仕事から切りはなされる。実はもっと高齢になっても、自分に合ったやり方で働いていたのが日本人です。これをもう一回上手に、自分に合ったやり方で働く仕組みを作れるかどうか、日本にとってはかなり大きな課題だと思っています。

これをちょっと見ていただくと、横軸がそれぞれの県の高齢者医療にかかる1人当たりのお金です。縦軸は、その県の高齢者の就業率です。見事に高齢者が働いている県ほど医療費が安いというのが出ている。生涯現役は介護予防の最大の手段だというふうにいわれていますけれども、そういうこともあります

のでぜひと思います。

### 4—3. 障害者の就業率向上

もう一つだけ潜在的なパワーの話をしたと思います。障害者です。障害者の話は、役人出身の私、厚労省出身の私が非常に話しにくい状況が今生じているので、本当に申し訳ないことだと思っていますが、官庁があれだけ虚偽の報告があったということで、これから官庁は必死で障害者雇用にも再度取り組み直すことになると思います。官庁に関して性善説でやっていたということは、本当にお詫び申し上げなければいけないと思います。

障害者雇用もどんどん制度が変わってきて、昔は身体だけ雇用義務がかかっていた。それが知的、ついに精神が加わったということです。大手の企業、それから公務員が厳しいのは、知的や精神、特に公務員の場合は、試験制度なのでそういう方が雇えていないというのは非常に障害者雇用にとってダメージなのだと思います。そういう中であっても、最近本当に雇用率もずっと過去最高ということで、本当に企業の皆さんにご協力を頂いていると思います。

障害者については、一つだけちょっとご紹介したいものがあります。これはちょっとお借りして持ってきたものですが、何かあったらぜひ資料として使っていただけたらと思います。作ったのはIBMなのですが、IBMの社内で使っているのではなくて、IBMと一緒に、今日お集まりのような非常に大手の企業の会長や社長自らが、障害者雇用について合宿勉強会をやるときに使う資料です。

障害者雇用には三つのフェーズがある。コンプラ対応、障害者雇用率は法律で決められているから守らなければいけないということで雇う。二つ目はCSR対応ということで、一つの社会貢献として障害者の問題に取り組むということ。三つ目は、本当に戦力として使えているか、戦力になってもらえているかという、企業のコアのところで成長に資する形で障害者が活躍しているかどうか。この三つのフェーズに分けて、自分の会社の障害者雇用を分析してみる。

合宿では、社長さん、会長さん自らがこのシートに書き込んでいきます。自分のところは何ができていますからレベルはこの辺だと。これは、障害のある人たちが働くという意味では非常にいい視点が入っているシートなので、ぜひお使いいただければというふうに思って持ってきました。

女性や高齢者や障害者と申し上げましたけれども、これだけ働き手が減る中で、支え手をどうやって増やすかがこの国の非常に大事な課題になっているという状況です。

## 5——一億総活躍

女性活躍の次に登場してきたのが、この一億総活躍です。ここにある、今見ていただいているレポートは、平成25年、5年前の雇用政策研究会の報告をまとめたものです。一億総活躍という言葉が出回る2年ぐらい前なのですが、非常に私は好きなレポートなのでここに持ってきました。赤字で書いてあるところが三つありますが、大事なものはこの三つです。

まず一つは、危機感を持って「全員参加の社会」を実現する。要するに、みんなに支え手になってもらおうということです。これは非常に大事なことだと思っています。これは実は日本だけではなくて、G20の雇



用労働大臣会合のここ5年ぐらいのテーマがこれです。

全く世界は同じ方向を向いているのですが、ではみんなに働く場に参加してもらうためには何が必要か。左の方にある赤字です。いろいろな人が参加するので、その人その人に合った場所で働いてもらう。最適の場所で働いてもらって、一人一人の能力を最大活用する。最大活用という言葉はあまり好きではなくて、活躍の方がいいと思うのですが、いろいろな人が入ってくる。そうすると、持っている力は違う。得意技も違います。でも、それぞれの人のパワーを最大限に発揮をさせることが大事だというふうに言っている。

そういうことをやって最後に何をするのかというのが一番上の赤字のところです。仕事を通じた一人一人の成長と社会全体の成長の好循環。もうちょっと丁寧に言えば、仕事を通じた一人一人の成長と、それによる会社や役所といった組織の成長と、それによる社会全体の成長の好循環をどうやって実現していくかということが大事になるということです。

## 6——働き方改革

こういう考え方が整理された中で出てきたのが働き方改革です。いろいろな人が参加して働くときに、みんなの力をその人その人ごとに全部最大限に活かせるような組織はどうやってつくればいいのかということで整理したのが働き方改革だというふうに、私自身は思っています。

すみません。役所の資料をもらってくると字が多い。本当にラッピングが下手な証拠みたいな資料になっていますが、この働き方改革そのものの資料はネット上でも見ていただけるのでぜひ見ていただきたいのですけれども、働き方改革を総合的にやっていこうということで今度の改正法はできています。

一番注目されるのは、残業時間の上限設定だと思います。過労死水準を上回るようなことにならないように上限設定をする。日本はやはり残業時間が非常に長い国です。

実は私、津田塾で1年生の授業を持っているのです。キャリア開発というテーマの授業なので、働くことをテーマに授業をするのですが、最初に彼女たちに働くことについてのイメージをアンケートすると、ものすごくネガティブなのです。働く場所というのはすごく怖いところだと思っているのです。ブラック企業が多いのではないかとか、働き始めたら会社の言うとおりにしなければいけないので、自分の都合や家庭の状況など何も言えなくなるのではないかと考えているのです。

大体なぜそのような悪いイメージになってしまったのだろうと聞いていくと、原因は二つです。一つはマスコミ、マスメディアです。すごくマイナスのニュースがいっぱい出てくるので、働くことは怖いことだ、過労死があるのだというふうに思っているのが一つなのですけど、もう一つが面白いのですけど、通勤電車の中のサラリーマンの憂鬱そうな顔、特に中高年男性という答えが圧倒的に多かったです。本当に疲れているように見えると。特に地方の子などが東京に出てくると余計に感じるみたいで、地方だともうちょっと元気なのですかね。本当に暗くて、うつむいていて、みんな寝ている。すごく悪いイメージだと。やはり働く環境、労働条件というのは、最近健康経営などといわれるようになりましたけど、非常に大事なのだなというふうに思います。

もう一つ働き方改革の大事なところは、同一労働同一賃金などの非正規の処遇改善です。これはなぜ出てくるかということ、要するに全員参加といったわけだから、働き方は違うわけです。5時間働ける人もい

れば、8時間働ける人もいるし、12時間頑張れる人もいる。いろいろな人がいる中で、12時間働けないと一人前ではないといわれると、ではやめておくかということになってしまう。あるいは5時間しか働けないけど、すごく能力のある人の力を使えないということが起きてしまう。

今回、例えば短期間で働く、あるいは短時間で働く人たちについて、合理的な理由がない限り、いつでも残業できます、どこへでも転勤できますというタイプの労働者と差をつけることをやめようということが制度改革の一つの柱になっています。グラフを見てもらうと、フルタイムとパートタイムの賃金格差が日本は非常に大きいというのが出てきている。ここに合理性があるかどうかをこれから企業に考えていただくということだと思います。

もう一つ、高プロ（高度プロフェッショナル）です。非常に批判も浴びましたけれども、私自身、この高度プロフェッショナルという制度がすごくいいかどうかは別として、いろいろな人が働くときの非常に大事な考え方として、非常に長い労働時間を改善していくということと並んで、柔軟性がある、融通が利くことはとても大事なことだと思っています。ですから、今回新しい制度なので高プロが目目されていますが、フレックスタイムも使いやすくなります。裁量労働はちょっともめて、見送りということになりましたけど、柔軟性の確保というのはもう一つの改革の方向性として非常に重要だというふうに思います。

まだ次官をやっていた頃に、アメリカの労働省に行って仕事の話をしていて大変印象に残ったことがあります。会議がちょっと長引いて夕方になったのです。そうすると、われわれ日本代表と、対応してくれていた何人かのアメリカ労働省の職員のうちの1人の男性が、「子どもを迎えにいかねばいけないから帰ります」といって途中でいなくなったのです。そうか、日本と随分違うなと思いました。

さらに驚いたことに、その人は定時で帰る働き方をしているのかと思ったら、違うのです。アメリカ労働省は完全フレックス制なのです。完全フレックスだから、別にその日に長く働くことはできるのですが、彼らはお迎えがあれば帰ってしまうということです。

フレックスの使い方を聞いて、また驚きました。大体週4日しっかり働いて、金曜日を休みにして、3連休にしている職員が圧倒的に多いと言っていました。それで労働省は持つのかと思いましたがけれども、この柔軟性というのも日本の中でもうちょっと考えていかねばいけないものなのだろうと思います。

日本は、平等という発想がすごくあると思うのです。同じものだから同じように扱う、差別しないというような平等は、日本人には割とすんなりとなじむ。では、違うものをどう公平に扱うかは、非常に同質的な人間で同質的な働き方でやってきた日本の社会、企業はまだ不得意です。でもこれからは、違うものを違わぬにどうフェアに処遇するか、ルールを作るかというのが大事になってくるというふうに思っています。

高度プロフェッショナルは、運用してみていかないとどう育つか分かりませんが、一つの試金石だと思うのです。他の人と違うルールで働く人をちゃんといい形で育てられれば非常に面白いことになると思います。決して問題が起きないように見ていかないと、制度としては育ち切らないというふうに思っています。

## 7——労働生産性を上げるために

こうやってたどり着いたのが今の働き方改革だというふうに思います。これをこれから進めていくわけですが、そのベースとなるものに、やはり一つ生産性の問題があるだろう。いろいろな人が参画する。支え手

が減っているからこそ、いろいろな人に参加してもらいたい。そのことによって生産性が下がってしまったのでは、元も子もない。これは皆さんと一緒に問題をシェアして考えていきたいわけですが、日本の生産性はまだまだ低いです。

実は、長時間労働をしている国の方が時間当たりの生産性が低いというふうに出ているということで、そういう意味では長時間労働を是正しながら生産性を上げていくことは、可能性が大いにあるだろうと私自身は思っています。

そういう中で、実は先ほど例に出したフレックスやワーク・ライフ・バランス、一番期待している女性のパワーを考えるとワーク・ライフ・バランスですね。こういう融通が利いたり、労働者に優しい制度を取り入れたときに、生産性は上がるのかということです。

なかなかこういうデータがなかったのですが、今、私が知っている限りでは一番分かりやすいデータかなと思うのですが、慶應大学の先生たちが作ってくれたデータです。ワーク・ライフ・バランスやフレックスタイム制を入れた企業の生産性がその後どうなったかということなのですが、結論は一定期間後に急に生産性が上がるのです。しばらく時間がかかる。だけど、急にその後生産性が上がるというふうに結果が出ています。

この理由はなぜかというのはあまりはっきりしていないのですが、私自身はこのように思っています。やはり何かの形でハンディを持っているとか、女性などをちゃんと使えるような制度を入れるということは、生産性を上げるのに役立つ。一番分かりやすいのは女性だと思うのですが、私がよく例に取るのは、もし皆さんが、あるスポーツで全日本の監督に任命されたとする。そうすると皆さんはどこから選手を集めてくるか。西日本からだけ選手を集めるということはやらないですね。もしそのようなことをやる全日本の監督がいたら、その人は全日本の監督失格です。やはり全国から選手を集めてはじめて全日本のいいチームができる。女性というのは人口の半分です。女性を使えないということは、選手を西日本から集めてくると全く同じなのではないかというふうに思っています。そういう意味では、男性でも女性でもちゃんと使える企業の方が生産性が上がるということは比較的分かりやすい。

もう一つ、時間がなぜかかるのだろうかということなのですが、制度を入れると定着するまでに時間がかかるということはあると思います。私自身がこの話を聞いたときに思い出したのは、日本のラグビーです。日本のラグビーは、最近やっとなんて強くなりました。でも、日本のラグビーは強くなったけれど、例えば全日本代表のラグビーの選手をぱっと顔だけ映していくと、皮膚の色も髪の色も目の色もさまざまな選手が入ってきています。私は、ああいうふうに日本に海外の選手がたくさん入ってきたときに、やはり日本はこうやって海外の選手の力を借りないと強くなれないのだなと思って、うれしいような残念なような気分にはなりました。

ところが、それからだいぶたったときに、ラグビーですから何ですか、ゼネラルマネジャーというのですか。監督がどこかで話をしていたのですが、「全日本のチームは海外から選手を連れてきただけでは全然強くなれなかった。海外から来た選手と日本の選手が一緒になって、外から来た選手にジャパン・ウェイトというもの、日本のラグビーのやり方や気持ちの持ち方などをちゃんと身に付けてもらって、それが身に付いたときにはじめて日本のチームは強くなった」と言ったのです。

女性や障害者、これからは海外の方が来て働くというのは、最初は多分、一種の混乱が起こるのだろう

と思いますが、その中でその人たちと一緒に、社員として全員がこの会社のミッションはこれだ、ポリシーはこれだ、経営方針はこれだといって一緒に協力できるようになったときにはじめて、その会社は強くなれる。

女性活躍をやって失敗したところは、やはりその最初の壁を越えられていない企業さんが多いというのは実感をします。そこをぜひ乗り越えてやっていかなければいけないのではないかなと思っています。実際には、女性の活躍する、ワーク・ライフ・バランスがしっかりしている企業の業績はいいという結果が出ています。

では、どうやって生産性を上げていくか。私は経営が専門ではないので、皆さんの方がプロですが、どうやったらイノベーションを起こしていけるかという経営上の課題というのはすごく大きいと思うのです。

実はこの後の資料というのは、つい最近、私が津田塾の授業にゲストで招いたOECDの東京センターの所長の村上さんという方が提供してくださった資料で、それをちょっと今日お借りしてきました。これは実は、村上さんが日本の学生、生徒を元気づけるために、「日本っていいんだよ」という話をするために使った資料なのです。私自身もまだ十分消化できていないところはあるのですが、皆さん後でじっくり眺めてください。それで、これだけではなくて、OECDはOECD iLibraryというものすごい膨大な統計や報告書の蓄積があって、使えますので、ぜひそれを見ていただきたいと思うのですが、ちょっと紹介します。

これは上位のOECDの国と日本の比較ですが、日本の労働投入量はどんどん落ちてきている。労働投入量が落ちているのに、1人当たりの生産性が上がらないがために1人当たりのGDPも上がらないというのが今の日本の状況だと。

## 8——テクノロジーが仕事を変える

これからはテクノロジーが非常に大きく仕事を変えていこう。これにどうやって本当に対応していくのか。テクノロジーの発展で置き換えられてしまう、ロボットや機械に置き換えられてしまう仕事はどの国にもあるけれども、日本の比率は3割ぐらいで、そんなに高くはない。

それからもう一つは、なくなる仕事というのは中レベルの仕事が多い。高レベルの仕事と低レベルの仕事はなくなることはよくいわれている。

こういう中で、日本はとても有利だと。なぜなら、日本は失業率が低い。要するに、ロボットやAIなどいろいろなものへの置き換えにかなり積極的にチャレンジできるのが日本だと。

特に若年層の失業が圧倒的に低いというのが日本の特徴です。

それからもう一つ、これは面白いですね。いつも生徒の学力比較というのをやるのですが、成人の学力比較で、読解力と数的思考力です。日本はトップです。私はフィンランドがトップだと思っていたので驚きました。特に読解力というのは、AIでは置き換えられない能力の代表に挙げられるので、この能力が日本にあるというのは非常にうれしいですね。

すみません。今日は男性が多い中で女性のデータしかなかったのですけれど、とりわけ日本の女性の能力は抜きんでているという解説をしてもらいました。

それともう一つ面白かったのは、学歴過剰、要するに自分の学歴よりもレベルの低い仕事をしている労

働者が日本は非常に多い。逆に言えば、もっと高いレベルの仕事を彼らに与えることができるというのが日本の状況だと。だから、あまり心配しなくていいのではないかと。

その一方で、市場に新製品をもたらす割合、そういう製造業やサービス業の割合は日本は決して高くない。要するに、いろいろ持っているものはあるのだけど、それを商売にというのですか、経営に結び付けていくところはまだうまくできていないところがある。

その理由が何かというのが、これです。なかなか私も読み解き方が難しいのですが、この解説によれば、三つのカテゴリーで日本の力を見ています。一番左はICTやそういうものの技術力のところで、ここは日本はそう悪くない。それから右側は、技術者や技能者や労働者のレベルの問題で、それも大して悪くない。駄目なのは真ん中だというふうになっています。真ん中の部分は何かということ、人とつながる力、あるいは違うものとつながる力になります。非常に同質性でやってきた日本の社会の欠点がここに出ているのではないかとされています。

そのためにも、ダイバーシティがこの国では相当大事になってくるだろうというふうにOECDの分析ではなっていますという話を聞きました。日本は、和をもって尊しとする国で、協調して仕事をするとか、連携して仕事をするのが好きなのではないかと私はずっと思ってきた。特に陸上などを見るとそうです。100m走でメダルを取れないけど、なぜか100×4のリレーでは銀メダルが取れる。日本はそういうのが上手なのではないか、日本人は協調するのが上手なのではないかと思ったら、このような話を聞きました。

いろいろな国から来た学生を一つの教室の中にぼーんと放り込んで、いきなりそこで課題を出す。その課題というのは、実はいろいろ周りの人と意見交換して、誰かと組むと非常にうまくいく課題を投げてみる。そうすると、そういうときに組める相手を探して上手に課題をこなしていくことが、日本から来た学生はとても下手だそうです。つまり、いつもの仲間と連携することはとても上手だけど、初めて出会う自分とは違うものと組むことに慣れていないということだと思います。

いろいろな話を総合すると、やはり非常にダイバーシティというのが大事になってくると思います。この辺は人からの借り物なので、後で見ただけならば、なぜダイバーシティが大事かということで、「ムラの空気のがバランス」の罫にはまるリスクが低減できるからとか、あるいは多様性こそが環境変化のときに最も強いというのをちょっと引っ張ってきました。ダイバーシティがすごく大事だということがいわれています。

これから先、世の中の変化はもっと速くなっていく。これは去年の12月のダボス会議のときのトルドーの発言です。私は本当に印象に残ったのですが、経済界の方でこの発言を印象に残った言葉として挙げる方が多いのですが、「今ほど変化のペースが速い時代は過去になかった。だが今後、今ほど変化が遅い時代も二度と来ないだろう」と言っています。本当にそのとおりで、これからの変化は非常に速いのだろうというふうに思います。

この変化に、先ほど言いましたが、他の国はもっと速く変化しているとこれまでもいわれていた日本が、これについていけるかどうかです。私も答えが分かりません。でも、すぐ思い付くことはこのようなことかなと。一人一人が学び続けるということ。それから、変化に強い若手を大事にできるということ。ニューカマー、自分たちが持っていないものを受け入れる力を持つこと。外の世界とつながること。そして、変化ですから時間との闘いなので時間を大切にするという発想が、働き方改革やダイバーシティの発想と直結するものだろうというふうに思います。

人生100年時代ということで、リンダ・グラットンを日本の会議にも呼んだ際に、彼女は、学生のときに学んで、大人になったら仕事をして、あとは退職という3ステージではなくて、これからはマルチステージになっていくのだと言っていました。

それと関連して、これは横浜国立大学の二神枝保先生が作った表なのですが、私はこの表がすごく好きです。これからは職業生活が長くなる、そして変化が速い、今持っている知識だけでは足りなくなる、技能だけでは足りなくなることがこれからまま起こる。だから、これからのキャリア開発というのは、探索をして、トライアルをして、確立をして、熟達をして、そしてまた新しいことを探索して、トライアルして、こうやって進んでいくのだと。

多分、欧米の企業は、このステージが変わるごとに転職していると思います。日本は、転職するのか、企業自身がこうやって探索、トライアル、熟達をして、社員も育てていくのか、どちらの方向に行くのかというのは私自身も予言できませんが、こういうことをこれからの企業はやっていかなければいけないのだろうと思います。

最後に、これはリーダーに求められる資質で、私が好きな本から持ってきたのですが、これでもなくてもいいのです。皆さんの会社で、うちの社員に求められる資質をちょっと考えてみてほしい。これはローマ時代のリーダーに求められる資質なのですが、私がこれを見たときに感心したのは、男女に関係ないな、人種に関係ないなと思ったのです。

皆さんが本当に求める資質とは何なのだろう。そうすると、男なのか女なのか、年齢がどうなのか、人種がどうなのか、障害があるのかないのかではなくて、その資質に着目して、その人の状況に合った働き方をつくれるかどうか非常に大事なのではないかと思います。

それをやるために一つ、ちょっとテクニクとして一つだけ、これもOECDの村上さんから教えていただいたことです。ニューヨークフィルハーモニーはかつては圧倒的に男性、そしていわゆる白人が多かった。

それが、あるときから急に女性が増え、多様な人種の方が増えます。そうなったきっかけがあります。それはブラインドオーディションです。先入観にとらわれず、本当に自分の組織が求める資質を持った人を集めて、その人が最大限に能力を発揮できるような会社のシステムをつくっていくことが働き方改革の神髄ではないかというふうに思います。

足りないところは後のパネルに譲ることにして、私の話はここで終わりたいと思います。ご清聴どうもありがとうございました(拍手)。

**基調講演**

# 人を活かす働き方を考える

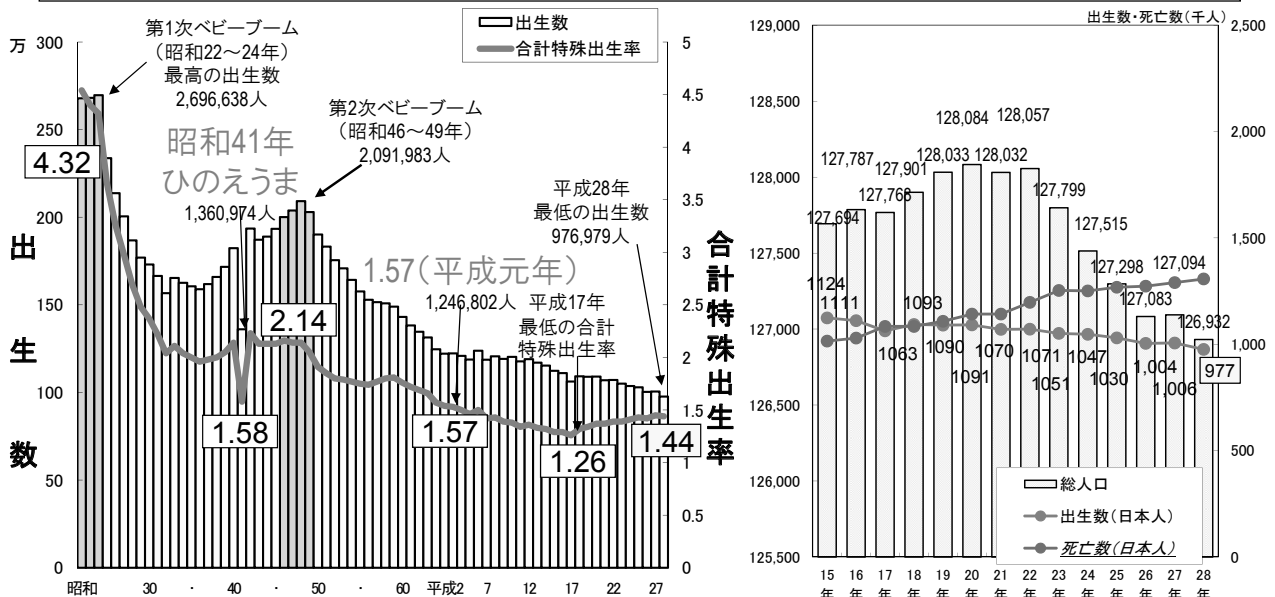
# 人を活かす働き方を考える

2018年10月17日

村木 厚子

## 少子化の進行と人口減少社会の到来

- 平成28年の出生数は97万6,979人で、過去最少であった。合計特殊出生率は平成17年に1.26を底として、やや持ち直しの傾向が見られる。
- 平成17年には死亡数が出生数を上回り、我が国の人口は減少局面に入った。



資料：厚生労働省「人口動態統計」、総務省「人口推計」

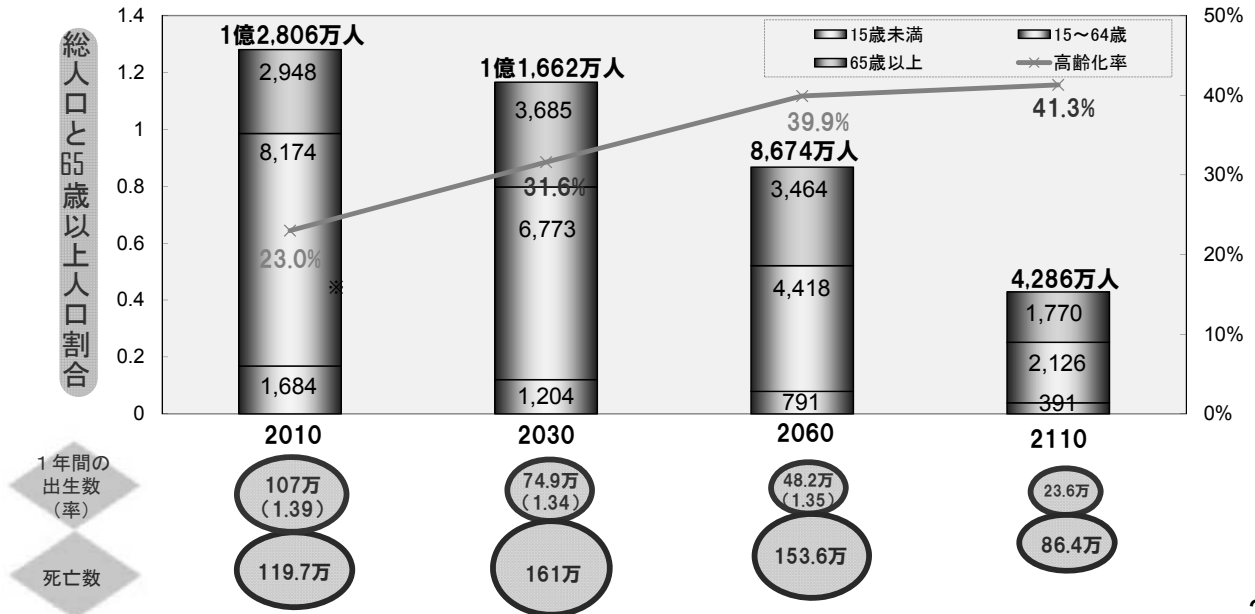
注1：出生数及び死亡数については、日本における日本人の数値  
 注2：総人口については、日本における外国人を含む。  
 注3：総人口の増減は、自然増減(出生数及び死亡数)のほか、社会増減(国内外の流入・流出)等を含む。



# 今後の我が国の人口構造の急速な変化

～日本の将来推計人口(平成24年1月推計)～

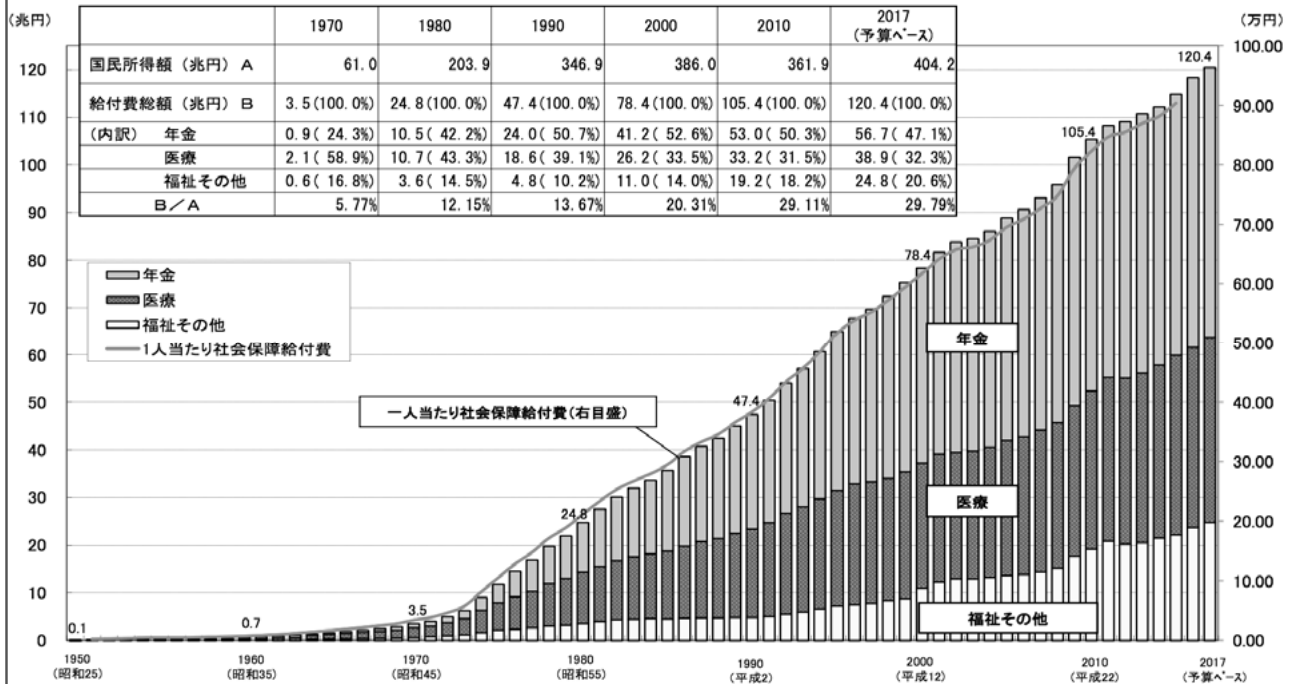
- 我が国の合計特殊出生率は、平成17年(2005年)に1.26と過去最低を更新。人口減少が始まった。
- 平成24年1月人口推計(中位)によれば、2060年に産まれる子ども数は現在の約5割、高齢化率は現在の約2倍(39.9%)、生産年齢人口(15～64歳)も現在の2分の1近くに急激に減少する。



資料:国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位、死亡中位の場合)

2

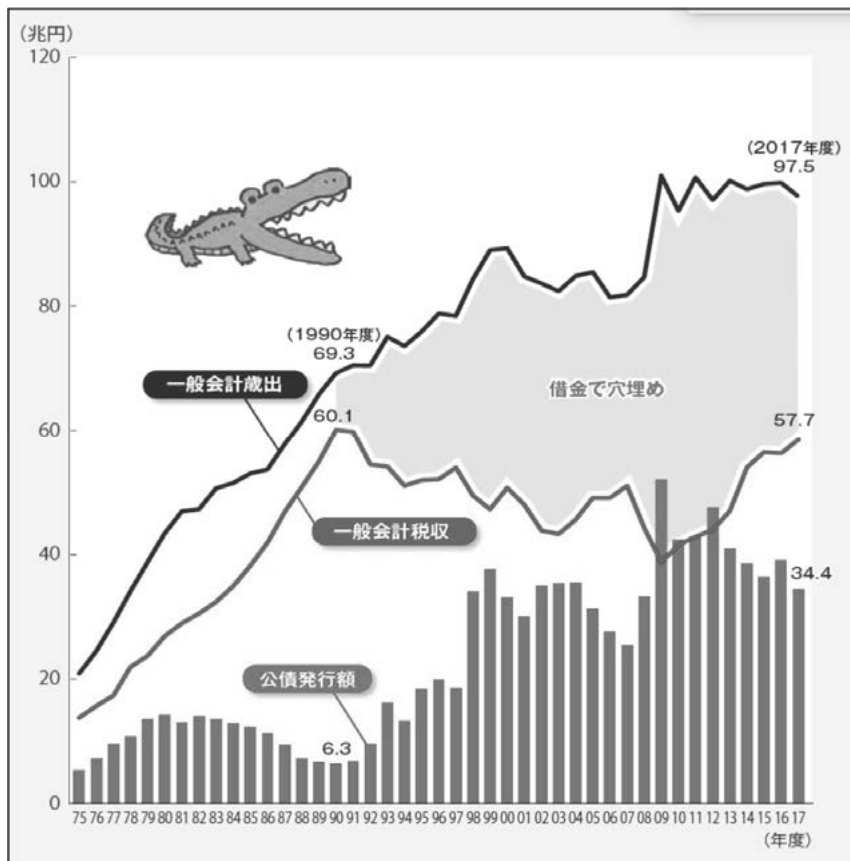
## 社会保障給付費の推移



資料:国立社会保障・人口問題研究所「平成27年度社会保障費用統計」、2016年度・2017年度(予算ベース)は厚生労働省推計、2017年度の国民所得額は「平成29年度の経済見通しと経済財政運営の基本的態度(平成29年1月20日閣議決定)」

(注) 図中の数値は、1950,1960,1970,1980,1990,2000及び2010並びに2017年度(予算ベース)の社会保障給付費(兆円)である。

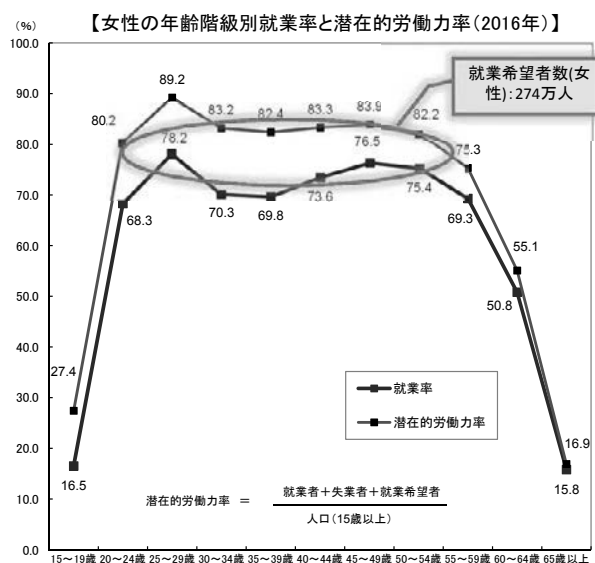
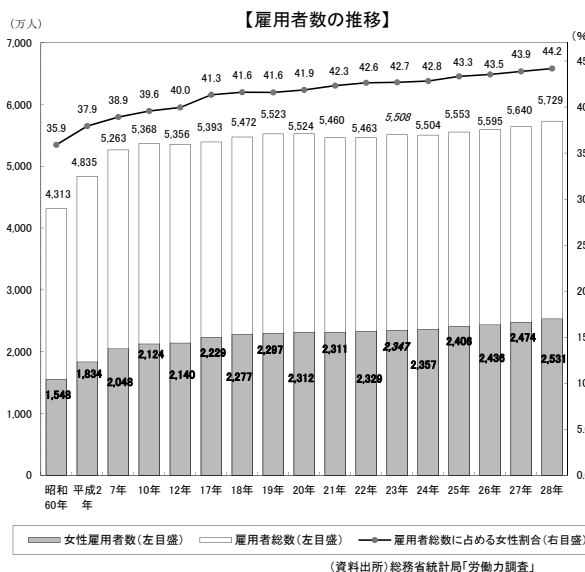
3



財務省  
『これからの日本の  
ために財政を考える』

## 女性雇用者数と女性の年齢階級別就業率(実際の実業率と就業希望との差)

- 平成28年の女性雇用者数は2,531万人。雇用者総数に占める女性の割合は44.2%となっている。
- 女性の年齢階級別就業率はM字カーブを描いている。また、就業率と潜在的労働力率の差は大きく、就業を希望する女性の数は274万人にのぼる。

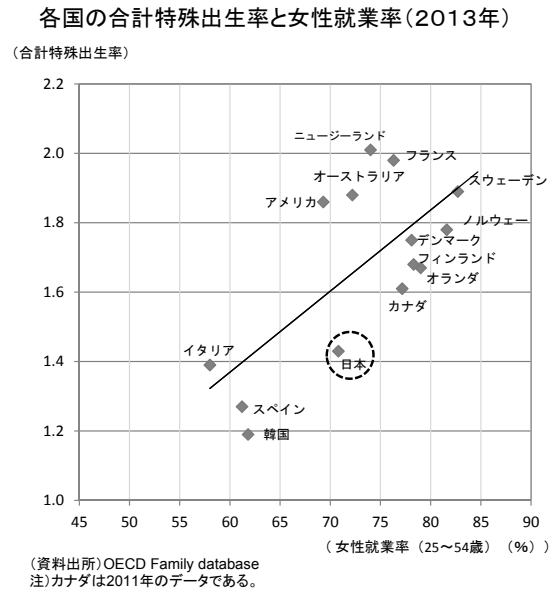
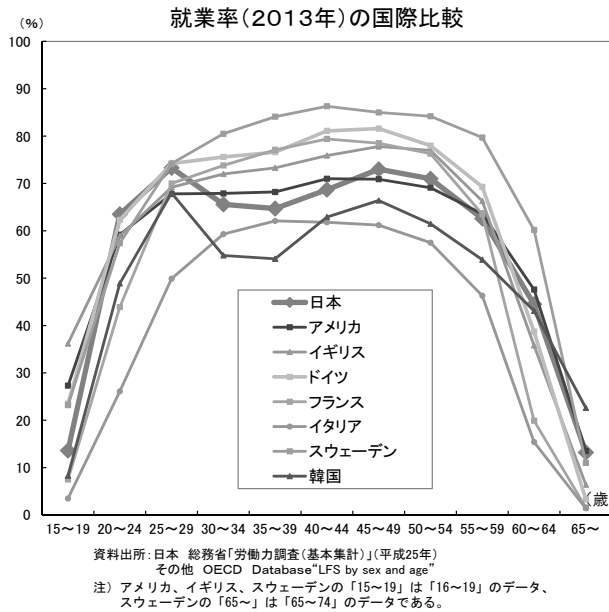


\*平成23年統計については、平成17年国勢調査結果を基準(旧基準)とする推計人口をベンチマークとして、東日本大震災の影響により3月から8月までを補充推計した参考値によって求めた値である。  
注)平成23年の数値(斜体)は、同補充推計値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で選及推計した値。

(資料出所) 総務省「労働力調査」、「労働力調査(詳細集計)」

## 諸外国の女性の就業率(日本のM字カーブ)と合計特殊出生率

- 日本の女性の就業率は、先進国に比べるとM字カーブの傾向が顕著である。
- 女性の社会進出が進んでいる国ほど、合計特殊出生率も高い傾向にある。



6

## ジェンダー・ギャップ指数・2017年

- 各国における男女格差を測るジェンダー・ギャップ指数は、日本は144カ国中114位(過去最低の順位)(世界経済フォーラムレポートより作成)

順位	国名	スコア
1	アイスランド	0.878
2	ノルウェー	0.830
3	フィンランド	0.823
4	ルワンダ	0.822
5	スウェーデン	0.816
6	ニカラグア	0.814
7	スロベニア	0.805
8	アイルランド	0.794
9	ニュージーランド	0.791
10	フィリピン	0.790
114	日本	0.657

分野	順位	スコア
総合	114	0.657
経済活動	114	0.580
教育	74	0.991
健康	1	0.980
政治参画	123	0.078

7

## 女性の活躍による経済効果

OECD「男女間の格差縮小のために今行動が求められている」  
(2012年12月)

労働市場における男女平等が実現すれば、今後20年で日本のGDPは20%近く増加することが予測されます。

男女共同参画会議基本問題・影響調査専門調査会報告書  
(2012年2月)

342万人の女性の潜在労働力(就業希望者)の就労により、雇  
用者報酬総額が7兆円程度(GD  
Pの約1.5%)増加。

IMF「女性が日本を救う」  
(2012年10月)

日本が女性による労働参加をG7(日本とイタリアを除く)のレベルに引き上げられれば、一人当たりのGDPは、ベースシナリオに比べ恒久的に約4%増となると推計される。この概算によれば、女性の労働参加率は2010年の63%から2030年には70%になると想定される。さらに、労働参加率を例えば北欧レベルにまだ引き上げられれば、一人当たりのGDPをさらに4%引き上げることが可能となる。

ゴールドマンサックス「日本：ポートフォリオ戦略  
ウーマノミクス待ったなし」(2010年10月)

日本の女性の就業率が男性並み(日本の男性就業率は世界最高水準の約80%)に上昇すれば、820万人が労働人口に加わり、日本のGDPを最大で15%押し上げる可能性がある。

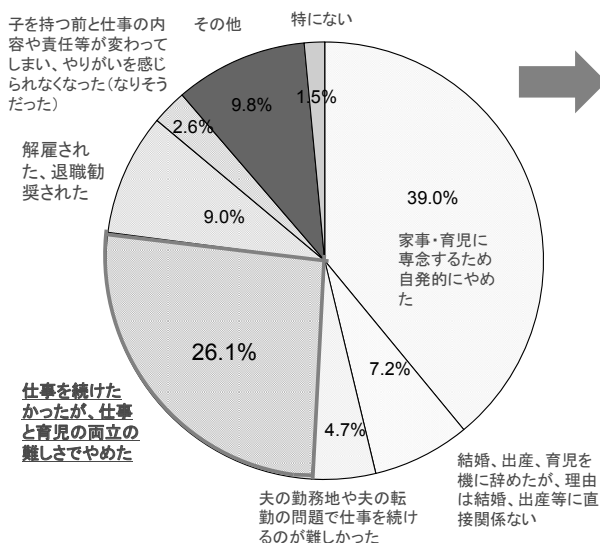
8

## 妊娠・出産前後に退職した理由

- 妊娠・出産を機に退職した理由を見ると、「自発的に辞めた」が39%、「両立が難しかったので辞めた」が約26%、「解雇された、退職勧奨された」が9%
- 両立が難しかった理由として、勤務時間の問題、両立支援の雰囲気、のなさを挙げる者が多い。

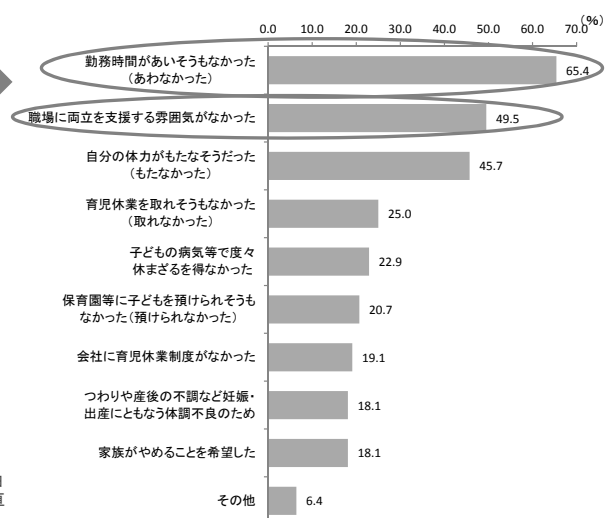
### 妊娠・出産前後に退職した理由

(「これまでの退職経験」として、妊娠・出産前後に退職していた女性正社員)



### 両立が難しかった具体的理由

(「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」と回答した者)



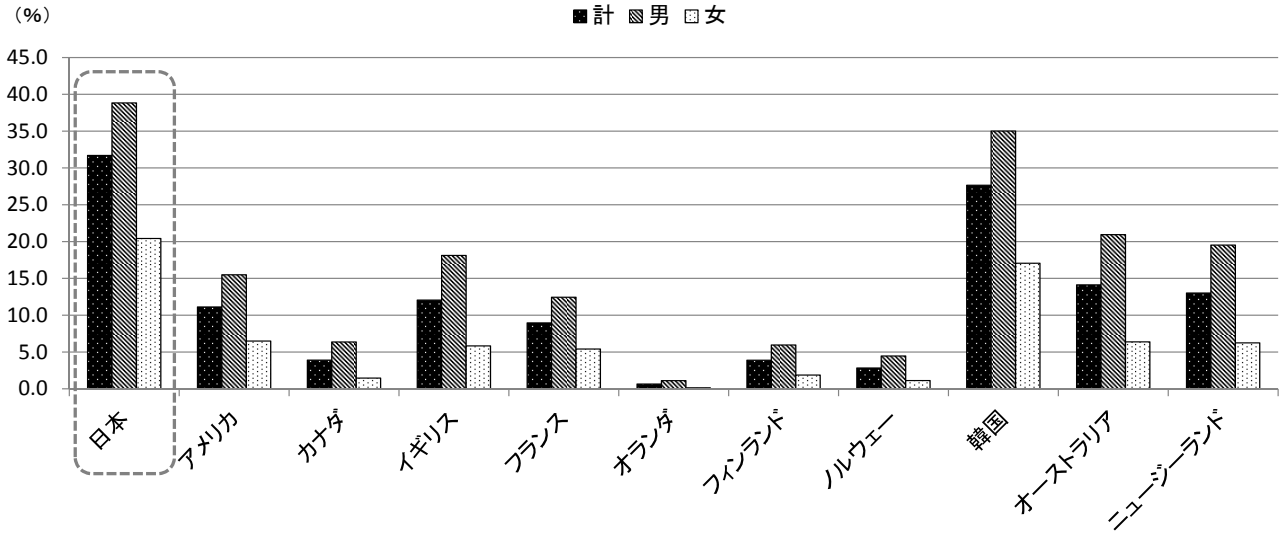
(資料出所)三菱UFJリサーチ&コンサルティング「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」(平成20年)

9

# 長時間労働者の割合(国際比較)

- 日本の長時間労働者の割合は国際的に見て高くなっている。
- 特に男性雇用者の長時間労働者の割合が高いが、女性雇用者の長時間労働者の割合も他国の男性と同水準となっている。

図： 長時間労働者の割合(雇用者、2011年)



注：長時間とは、週50時間以上を指す。

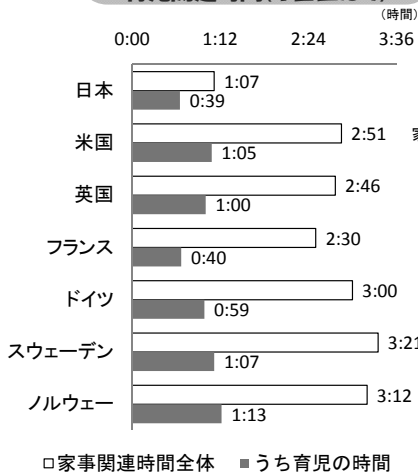
資料出所：JILPT「データブック国際労働比較2014」

10

# 女性の継続就業・出産と男性の家事・育児時間の関係

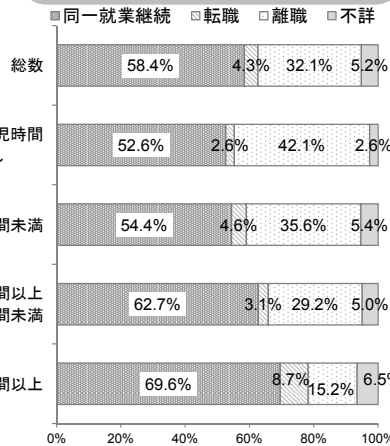
- 日本の夫(6歳未満の子どもを持つ場合)の家事・育児関連時間は、1時間程度と国際的にみて低水準
- 夫の家事・育児時間が長いほど、妻の継続就業割合が高く、また第2子以降の出生割合も高い傾向にある。

6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間(1日当たり)



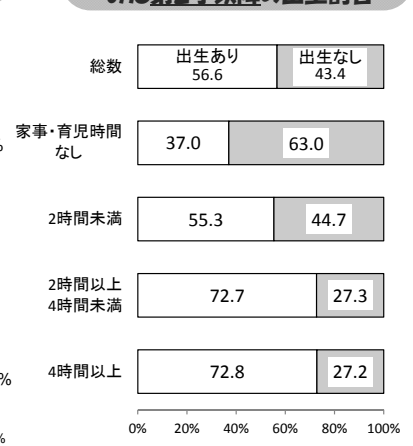
(資料出所) 平成25年男女共同参画白書  
 (備考) 1. Eurostat "How Europeans Spend Their Time Everyday Life of Women and Men" (2004), Bureau of Labor Statistics of the U.S. "American Time Use Survey Summary" (2011) 及び総務省「社会生活基本調査」(平成23年)より作成。  
 2. 日本の数値は、「夫婦と子どもの世帯」に限定した夫の時間である。

夫の平日の家事・育児時間別に見た妻の出産前後の継続就業割合



(資料出所) 厚生労働省「第12回21世紀成年者縦断調査」(2013年)  
 注：  
 1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当するこの11年間に子どもが生まれた同居夫婦である。  
 ① 第1回から第12回まで双方が回答した夫婦  
 ② 第1回に独身で第11回までの間に結婚し、結婚後第12回まで双方が回答した夫婦  
 ③ 妻が出産前に仕事ありで、かつ、「女性票」の対象者である  
 2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。  
 3) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

夫の平日の家事・育児時間別に見た第2子以降の出生割合

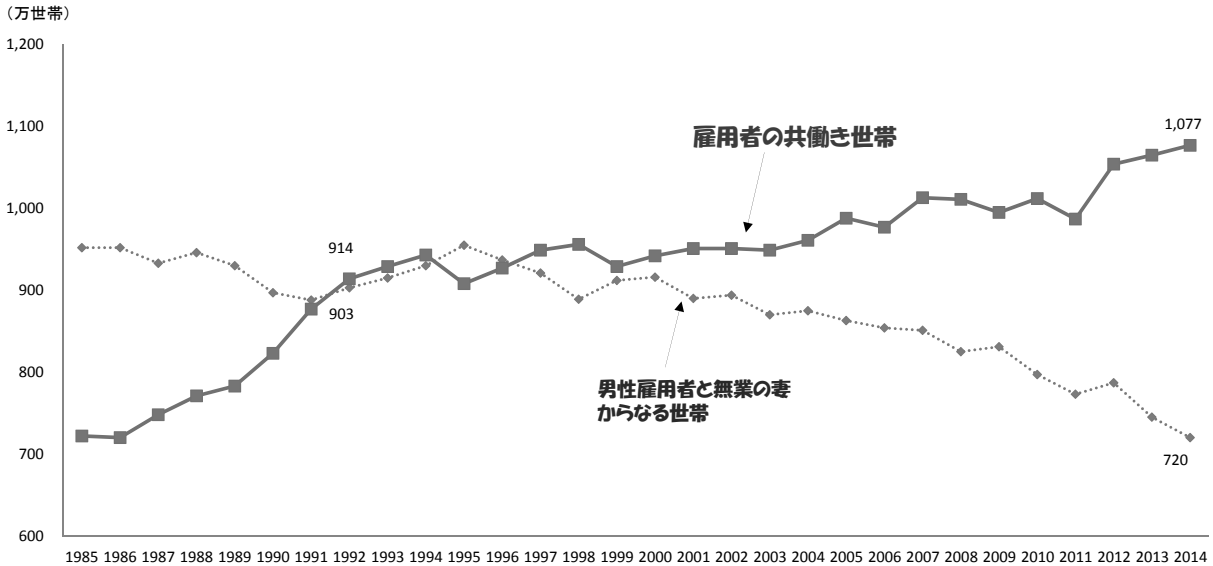


資料出所：厚生労働省「第12回21世紀成年者縦断調査」(2013)  
 注：  
 1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当する同居夫婦である。ただし、妻の「出生前データ」が得られていない夫婦は除く。  
 ① 第1回調査から第12回調査まで双方から回答を得られている夫婦  
 ② 第1回調査時に独身で第11回調査までの間に結婚し、結婚後第12回調査まで双方から回答を得られている夫婦  
 ③ 出生前調査時に子ども1人以上ありの夫婦  
 2) 家事・育児時間は、「出生あり」は出生前調査時の、「出生なし」は第11回調査時の状況である。  
 3) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。  
 4) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

11

# 共働き世帯の占める割合

○ 共働き世帯は増加傾向であり、1990年代からは専業主婦世帯を上回っている。



(資料出所) 総務省統計局「労働力調査特別調査」(1980年～2001年)、「労働力調査(詳細集計)」(2002年～2010年、2014年)より作成  
 (注) 1) 「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」とは、夫が非農林雇用者で、妻が非就業者(非労働力人口及び完全失業者)の世帯。  
 2) 「雇い主の共働き世帯」とは、夫婦ともに非農林雇用者の世帯。  
 3) 1985年以降は「夫婦のみ世帯」、「夫婦と親からなる世帯」、「夫婦と子供からなる世帯」及び「夫婦、子供と親からなる世帯」のみの世帯数。  
 4) 「労働力調査特別集計」と「労働力調査(詳細集計)」とは、調査方法、調査月などが相違することから、時系列比較には注意を要する。  
 5) 被災3県を除く全国の「男性雇用者と無業の妻からなる世帯」(1～3月期平均)は、2011年が777万世帯、2012年が773万世帯、「雇い主の共働き世帯」(1～3月期平均)は、2011年が1,003万世帯、2012年が1,021万世帯である。

## 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律の概要

自らの意思によって職業生活を営み、又は営もうとする女性の個性と能力が十分に発揮されることが一層重要。このため、以下を基本原則として、女性の職業生活における活躍を推進し、豊かで活力ある社会の実現を図る。

- ▶ 女性に対する採用、昇進等の機会の積極的な提供及びその活用と、性別による固定的役割分担等を反映した職場慣行が及ぼす影響への配慮が行われること
- ▶ 職業生活と家庭生活との両立を図るために必要な環境の整備により、職業生活と家庭生活との円滑かつ継続的な両立を可能にすること
- ▶ 女性の職業生活と家庭生活との両立に関し、本人の意思が尊重されるべきこと

### 基本方針等の策定

- 国は、女性の職業生活における活躍の推進に関する基本方針を策定(閣議決定)。
- 地方公共団体(都道府県、市町村)は、上記基本方針等を勧告して、当該区域内における女性の職業生活における活躍についての推進計画を策定(努力義務)。

### 事業主行動計画の策定等

- 国は、事業主行動計画の策定に関する指針を策定。
- 国や地方公共団体、民間事業主は以下の事項を実施(労働者が300人以下の民間事業主については努力義務)。
  - ▶ 女性の活躍に関する状況の把握、改善すべき事情についての分析  
 【参考】状況把握する事項：①女性採用比率 ②勤続年数男女差 ③労働時間の状況 ④女性管理職比率 等
  - ▶ 上記の状況把握・分析を踏まえ、定量的目標や取組内容などを内容とする「事業主行動計画」の策定・公表等(取組実施・目標達成は努力義務)
  - ▶ 女性の活躍に関する情報の公表(省令で定める事項のうち、事業主が選択して公表)
- 国は、優れた取組を行う一般事業主の認定を行うこととする。

### 女性の職業生活における活躍を推進するための支援措置

- 国は、職業訓練・職業紹介、啓発活動、情報の収集・提供等を行うこととする。地方公共団体は、相談・助言等に努めることとする。
- 地域において、女性活躍推進に係る取組に関する協議を行う「協議会」を組織することができることとする(任意)。

### その他

- 原則、公布日施行(事業主行動計画の策定については、平成28年4月1日施行)。
- 10年間の時限立法。

## 女性活躍推進法の施行状況について（民間事業主関係）

### 1. 行動計画の策定状況（平成30年6月末日時点）

- 行動計画の策定・届出が義務となっている大企業（常時雇用する労働者301人以上の企業）について、行動計画の策定・届出率は、全国で98.1%。（義務対象企業数16,289社中、届出企業数は15,983社）  
（※ 行動計画の策定・届出が努力義務となっている中小企業（常時雇用する労働者300人以下の企業）について、行動計画の策定の届出企業数は4,711社。）

### 2. 女性の活躍状況が優良な企業の認定（えるぼし認定）の認定状況（平成30年6月末日時点）

- 女性の活躍状況が優良な企業の認定状況は、全国で630社。  
うち、3段階目は416社、2段階目は212社、1段階目は2社。



### 3. 女性活躍推進企業データベースの掲載状況（平成30年9月20日時点）

- 女性活躍推進法に基づく情報公表事項を掲載できる「女性の活躍推進企業データベース」へ女性の活躍状況を公表している企業数は 9,705社。一般事業主行動計画を掲載している企業数は 11,716社。

➡ 各企業において策定された一般事業主行動計画に基づく着実な取組や認定取得、情報公表が進むよう支援していく。また、努力義務である、中小企業においても、法に基づく取組がなされるよう支援していく。

14

## 女性の活躍の「壁」

- ☞ 管理職（課長級以上）に占める女性は8.7%にすぎない。
- ☞ 課長以上の昇進希望を持つ女性は1割程度にすぎない。
- ☞ 昇進を望まない理由のトップは「仕事と家庭の両立が困難になる」  
【男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（平成25年）】

④(女性にとって)  
「昇進できない」  
「昇進したいと思えない」

- ☞ 4割弱(36.6%)の企業は「女性採用なし」【平成26年度雇用均等基本調査】
- ☞ 総合職採用の競争倍率は、男性30倍に対し、女性44倍。  
【平成26年度コース別雇用管理制度の実施・稼働状況】

①(女性のことを)  
「採っていない」

- ☞ 約5割の女性が第1子出産を機に退職。  
【第15回出生動向基本調査（夫婦調査）】
- ☞ 妊娠・出産前後で退職した女性の約1/4は「仕事と育児の両立の難しさで辞めた」（22.5%）  
両立が難しかった理由は①勤務時間のあわなさ（47.5%）④職場の両立を支援する雰囲気になさ（25.0%）  
【仕事と家庭の両立に関する実証研究のための調査研究 事業報告書（平成28年）】

③(女性にとって)  
「続けられない」  
「続けたくない」

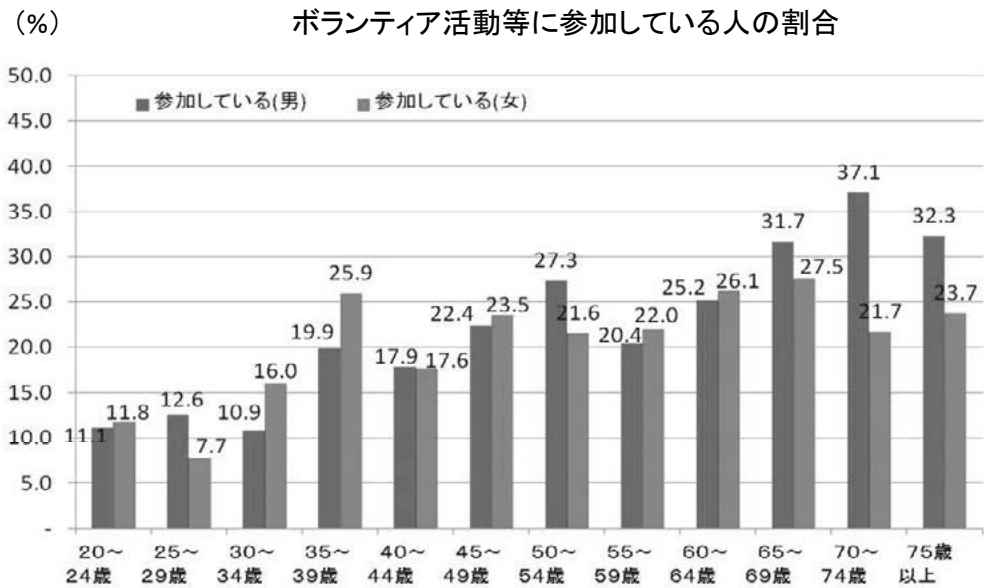
②(女性のことを)  
「育てていない」

- ☞ 将来的な育成に向けた教育訓練を受けている率は、25～44歳の全年齢層で男性よりも女性の方が低い。（30代後半の場合、男性28.8%/女性15.3%）【2009年「働くことと学ぶことについての調査」】
- ☞ 「営業」「生産」部門は約7割の企業が「男性9割以上の職場あり」と回答【採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査(2014)】

— これらの根底には —  
「長時間労働」×「性別役割分担意識」（「男は仕事／女は家庭」等）

15

○ ボランティア活動等に参加している人の割合は、男性は年齢が高くなるにつれて上昇傾向

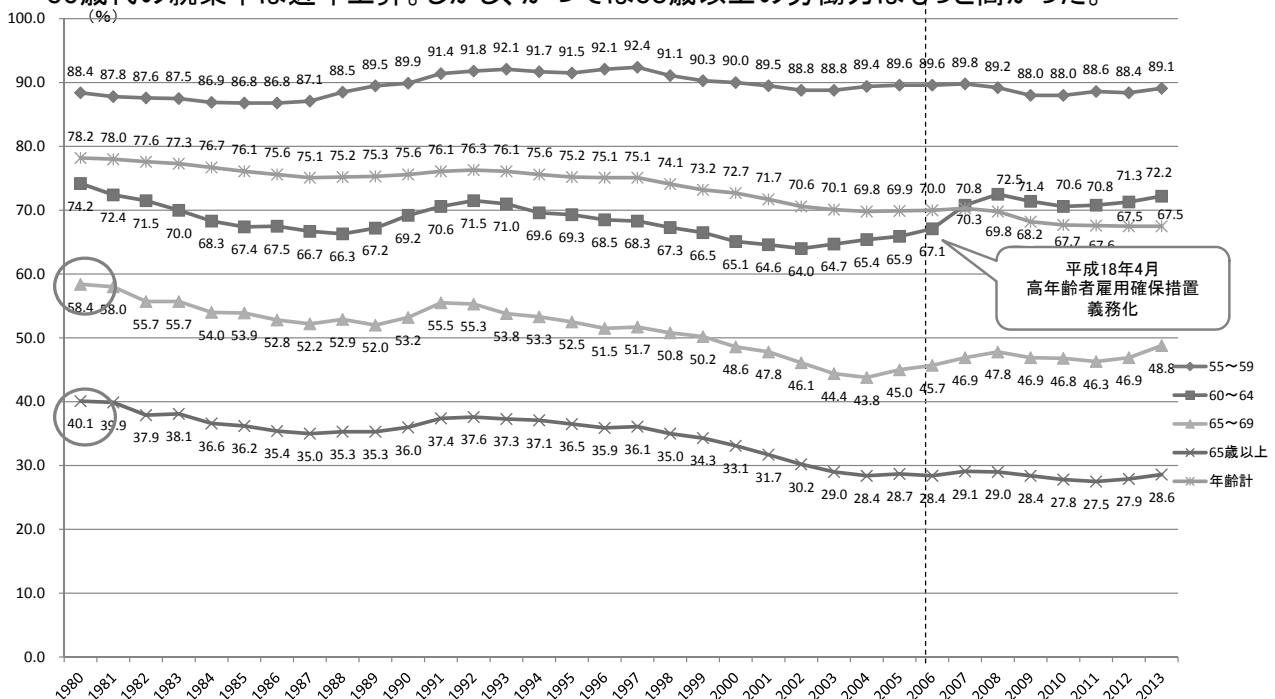


資料：平成22年度 国民生活選好度調査

16

## 高齢者の就業率(男性)

60歳代の就業率は近年上昇。しかし、かつては65歳以上の労働力ももっと高かった。



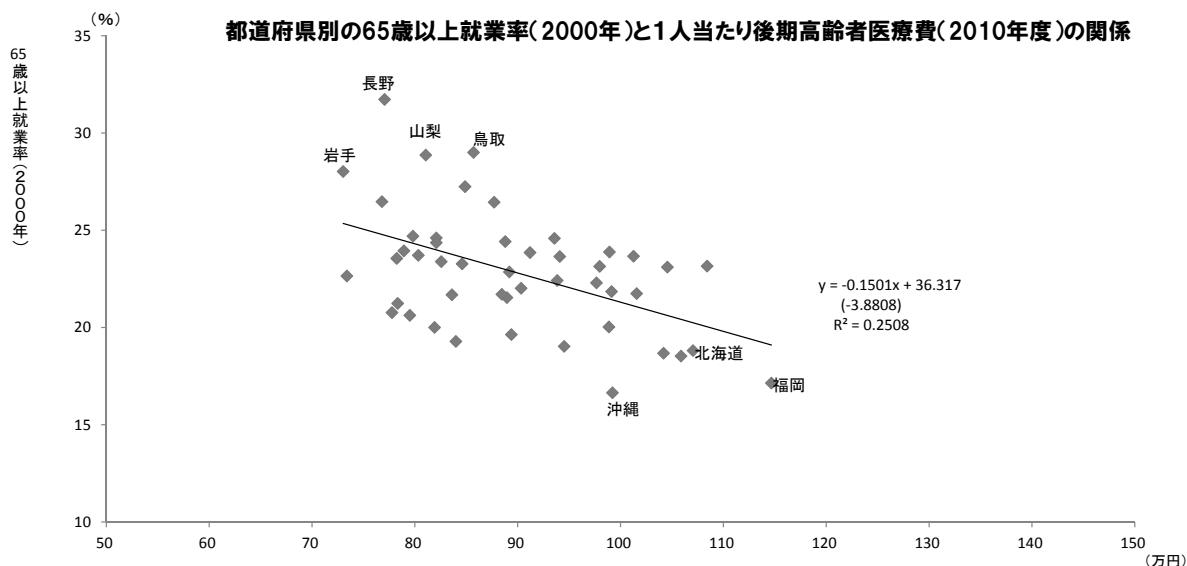
(資料出所)総務省統計局「労働力調査」

17



# 75歳まで働ける：高齢者の就業と医療費

高齢者の就業率が高い都道府県ほど後期高齢者医療費が低くなる傾向にある。



(注) 1) 75歳以上の高齢者を対象とする後期高齢者医療費について、10年前の高齢者の就業状況との関係を見るため、2000年の都道府県別65歳以上就業率と2010年の都道府県別1人当たり後期高齢者医療費をプロットしたもの。  
 2) 回帰式の下( )内はt値。

資料出所 厚生労働省「後期高齢者医療事業状況報告」、総務省統計局「国勢調査」  
 出典：厚生労働省「平成24年労働経済の分析」より

## 障害者の雇用の促進等に関する法律の一部を改正する法律の概要

雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置(合理的配慮の提供義務)を定めるとともに、障害者の雇用に関する状況に鑑み、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置を講ずる。

### 1. 障害者の権利に関する条約の批准に向けた対応

#### (1) 障害者に対する差別の禁止

雇用の分野における障害を理由とする差別的取扱いを禁止する。

#### (2) 合理的配慮の提供義務

事業主に、障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置を講ずることを義務付ける。ただし、当該措置が事業主に対して過重な負担を及ぼすこととなる場合を除く。

(想定される例)

- ・ 車いすを利用する方に合わせて、机や作業台の高さを調整すること
- ・ 知的障害を持つ方に合わせて、口頭だけでなく分かりやすい文書・絵図を用いて説明すること

→(1)(2)については、公労使障の四者で構成される労働政策審議会の意見を聴いて定める「指針」において具体的な事例を示す。(平成27年3月25日に公布)

#### (3) 苦情処理・紛争解決援助

- ① 事業主に対して、(1)(2)に係るその雇用する障害者からの苦情を自主的に解決することを努力義務化。
- ② (1)(2)に係る紛争について、個別労働関係紛争の解決の促進に関する法律の特例(紛争調整委員会による調停や都道府県労働局長による勧告等)を整備。

### 2. 法定雇用率の算定基礎の見直し

法定雇用率の算定基礎に精神障害者を加える。ただし、施行(H30)後5年間に限り、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加えるに伴う法定雇用率の引上げ分について、本来の計算式で算定した率よりも低くすることを可能とする。

### 3. その他

障害者の範囲の明確化その他の所要の措置を講ずる。

施行期日：平成28年4月1日(ただし、2は平成30年4月1日、3(障害者の範囲の明確化に限る。)は公布日(平成25年6月19日))

※ 改正法の関係資料は、厚生労働省HP「障害者雇用対策」([http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou\\_roudou/koyou/shougaisaikoyou/shougaisha\\_h25/index.html](http://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/shougaisaikoyou/shougaisha_h25/index.html))に掲載中。

## 法定雇用率の対象となる障害者の範囲の変遷

昭和51年、身体障害者を対象とする雇用率制度を創設。平成10年には、知的障害者を法定雇用率の算定基礎の対象に追加。さらに、平成30年4月から、精神障害者を法定雇用率の算定基礎の対象に追加(※)。

※ 施行後5年間は激変緩和措置として、身体障害者・知的障害者を算定基礎として計算した率と身体障害者・知的障害者・精神障害者を算定基礎として計算した率との間で政令で定める率とする。

各企業が雇用する障害者の割合(実雇用率)を計算する際の対象には、知的障害者を昭和63年に、精神障害者を平成18年に追加。

### 精神障害者

実雇用率に追加

精神障害者を雇用した場合は、身体障害者又は知的障害者を雇用した者とみなす。

法定雇用率の算定基礎の対象

「身体障害」と「知的障害」と「精神障害」

### 知的障害者

実雇用率に追加

知的障害者を雇用した場合は身体障害者を雇用した者とみなす。

法定雇用率の算定基礎の対象  
「身体障害」と「知的障害」

### 身体障害者

法定雇用率の算定基礎の対象  
「身体障害」のみ

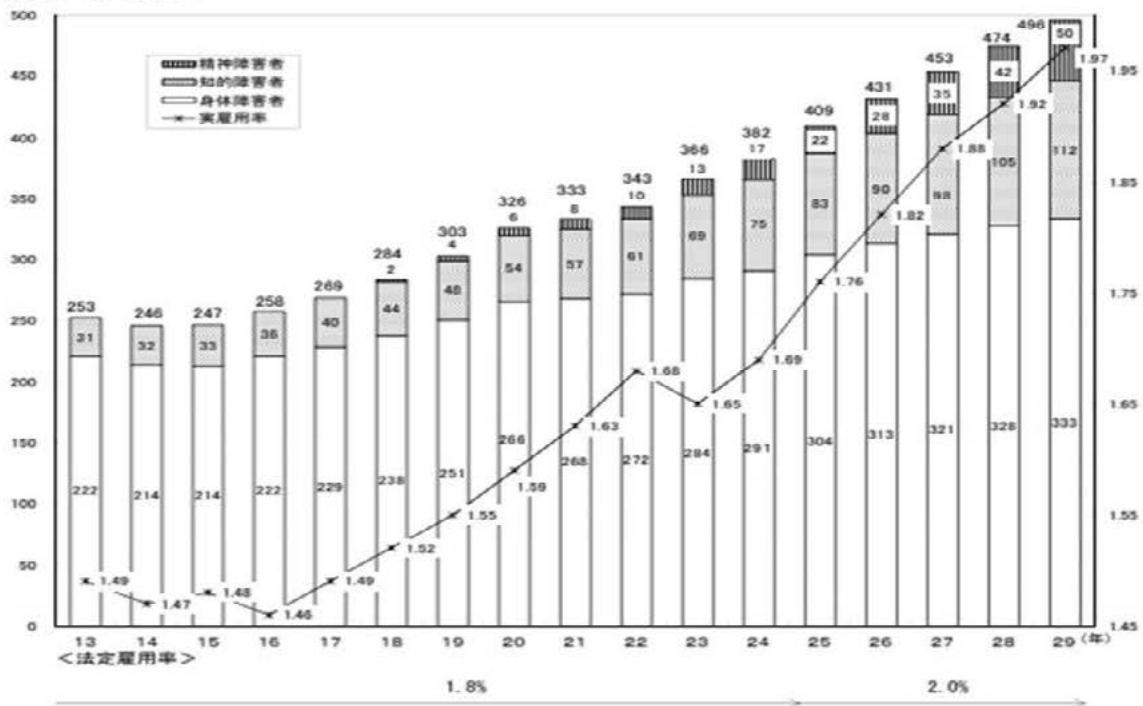
昭和51年 10月      昭和63年 4月      平成10年 7月      平成18年 4月      平成30年 4月      20

## 民間企業における障害者の雇用状況

(1) 実雇用率と雇用されている障害者の数の推移

<障害者の数(千人)>

<実雇用率(%)>



21

# a11yマチュリティモデル

	1 コンプライアンスへの対応	2 CSR的対応	3 企業の成長に資する対応
	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用率</li> <li>障がい者雇用の仕組みの有無</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体/イベントへの取り組み</li> <li>障がい者活用の企業理念への反映</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>戦力としての活用度</li> </ul>
<b>Level 3 ハイ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定雇用率を大幅に上回っている</li> <li>雇用率を維持・向上するための、特別な仕組みがある</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体やボランティア等イベントを主催、リード</li> <li>教育界への働きかけを実施</li> <li>障がい者の活用に関して、経営から強力なメッセージを発信している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者ならではの能力を活用した戦力化</li> <li>リーダー、管理職として、本業の中で活躍している</li> <li>障がい者のキャリアフレームワークを定めている</li> </ul>
<b>Level 2 ミドル</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>法定雇用率(2.0%)を達成</li> <li>障がい者雇用の仕組み(専用エントリースーツ、働きやすい環境等)を行い、運用中</li> <li>法定雇用率を維持する仕組み・体制を整備している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体/イベントに主催、協賛</li> <li>企業理念として障がい者雇用や貢献を掲げている</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>健常者と同等の戦力化</li> <li>様々な職種で、本業の中で活躍する人材が多数存在</li> </ul>
<b>Level 1 導入</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>障がい者雇用は実施しているが、法定雇用率(2.0%)を満たしていない</li> <li>障がい者雇用の計画を策定している</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>業界団体/イベントに参加</li> <li>例: 寄付、NPO支援</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>職種の種類は少ないが、本業の中で活躍する人材が存在</li> </ul>
<b>Level 0 未着手</b>			

※ a11y(えーいれぶんわい) = accessibility

©2014 IBM Corporation

22

## 雇用政策研究会報告書(概要)

平成25年度 雇用政策研究会報告書 概要

### 雇用政策の 将来ビジョン

仕事を通じた一人ひとりの成長と、社会全体の成長の好循環

【背景】 ・人口減少(生産年齢人口は2030年までに16.7%減少) ・グローバル化による競争激化(貿易収支は赤字基調) 等

### 実現に向けた二つの軸

**社会全体での人材の最適配置・最大活用**

- 能力開発の強化、能力の「見える化」
- 民間、自治体、ハローワークの総合力によるマッチング機能強化
- 個人の成長と意欲を企業の強みにつなげる雇用管理

「労働市場  
インフラ」  
の戦略的強化

**危機意識をもって「全員参加の社会」を実現**

- 多様な働き方、恒常的な長時間労働の是正など働き方の改革
- 若者には「成長できる仕事」を
- 女性の活躍は当たり前
- 高齢者も経済成長の担い手 等

<今後の施策の方向性>

### 「労働市場インフラ」の戦略的強化

#### ①能力開発・能力評価制度の整備

- 企業内、個人主導など様々な機会を捉えた職業能力開発の強化
- 能力評価の「ものさし」を整備し、職業能力の見える化を推進等

#### ②マッチング機能の強化

- 民間人材ビジネスなど外部労働市場全体でマッチング機能を最大化
- ハローワークごとの評価制度の導入やITの活用によるハローワークの改革・機能向上 等

### ③良質な雇用機会の創出

- 産業政策で良質な雇用機会を創出
- 製造業は日本の強みであり今後も成長の1つの軸として育成
- サービス業、介護、建設など労働集約分野で業所管省庁、業界自身による魅力ある職場づくり 等

### ④企業の強みにつなげる雇用管理の実現

- 労働者の主体性、内発性を引き出す雇用管理の実現
- 企業内の労使コミュニケーションの活性化 等

### 外部労働市場の活性化

#### ⑤「全員参加の社会」 の実現

#### <「全員参加の社会」にふさわしい働き方の構築>

○労働者の希望を生かした多様な働き方の実現 ○「時間意識」を高め、「正社員=いつでも残業」を変えよう

#### <意欲ある人すべてに、仕事を通じた成長の機会を>

○教育と雇用をつなぎ、あらゆる状況にある若者にキャリア形成のチャンスを提供、○高齢者も成長の一翼を担う  
○「女性の活躍は当たり前」という社会へ、○男性の働き方にも多様性を、○障害者等が能力と適性に応じて活躍できる社会を目指して、○様々な事情・困難を克服し就職を目指す人々を支援、○外国人材の活用

23

## 働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成30年法律第71号）の概要

労働者がそれぞれの事情に応じた多様な働き方を選択できる社会を実現する働き方改革を総合的に推進するため、長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現、雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保等のための措置を講ずる。

### I 働き方改革の総合的かつ継続的な推進

働き方改革に係る基本的考え方を明らかにするとともに、国は、改革を総合的かつ継続的に推進するための「基本方針」（閣議決定）を定めることとする。（雇用対策法）  
※（衆議院において修正）中小企業の取組を推進するため、地方の関係者により構成される協議会の設置等の連携体制を整備する努力義務規定を創設。

### II 長時間労働の是正、多様で柔軟な働き方の実現等

#### 1 労働時間に関する制度の見直し（労働基準法、労働安全衛生法）

- ・時間外労働の上限について、月45時間、年360時間を原則とし、臨時的な特別な事情がある場合でも年720時間、単月100時間未満（休日労働含む）、複数月平均80時間（休日労働含む）を限度に設定。
- （※）自動車運転業務、建設事業、医師等について、猶予期間を設けた上で規制を適用等の例外あり。研究開発業務について、医師の面接指導を設けた上で、適用除外。
- ・月60時間を超える時間外労働に係る割増賃金率（50%以上）について、中小企業への猶予措置を廃止する。また、使用者は、10日以上有給休暇が付与される労働者に対し、5日について、毎年、時季を指定して与えなければならないこととする。
- ・高度プロフェッショナル制度の創設等を行う。（高度プロフェッショナル制度における健康確保措置を強化）  
※（衆議院において修正）高度プロフェッショナル制度の適用に係る同意の撤回について規定を創設。
- ・労働者の健康確保措置の実効性を確保する観点から、労働時間の状況を省令で定める方法により把握しなければならないこととする。（労働安全衛生法）

#### 2 勤務間インターバル制度の普及促進等（労働時間等設定改善法）

- ・事業主は、前日の終業時刻と翌日の始業時刻の間に一定時間の休息の確保に努めなければならないこととする。  
※（衆議院において修正）事業主の責務として、短納期発注や発注の内容の頻繁な変更を行わないよう配慮する努力義務規定を創設。

#### 3 産業医・産業保健機能の強化（労働安全衛生法等）

- ・事業者から、産業医に対しその業務を適切に行うために必要な情報を提供することとするなど、産業医・産業保健機能の強化を図る。

### III 雇用形態にかかわらず公正な待遇の確保

#### 1 不合理な待遇差を解消するための規定の整備（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法）

短時間・有期雇用労働者に関する同一企業内における正規雇用労働者との不合理な待遇の禁止に関し、個々の待遇ごとに、当該待遇の性質・目的に照らして適切と認められる事情を考慮して判断されるべき旨を明確化。併せて有期雇用労働者の均等待遇規定を整備。派遣労働者について、①派遣先の労働者との均等・均衡待遇、②一定の要件※を満たす労使協定による待遇のいずれかを確保することを義務化。また、これらの事項に関するガイドラインの根拠規定を整備。（※）同種業務の一般の労働者の平均的な賃金と同等以上の賃金であること等

#### 2 労働者に対する待遇に関する説明義務の強化（パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法）

短時間労働者・有期雇用労働者・派遣労働者について、正規雇用労働者との待遇差の内容・理由等に関する説明を義務化。

#### 3 行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続（行政ADR）の整備

1の義務や2の説明義務について、行政による履行確保措置及び行政ADRを整備。

施行期日 I：公布日（平成30年7月6日）

II：平成31年4月1日（中小企業における時間外労働の上限規制に係る改正規定の適用は平成32年4月1日、1の中小企業における割増賃金率の見直しは平成35年4月1日）

III：平成32年4月1日（中小企業におけるパートタイム労働法・労働契約法の改正規定の適用は平成33年4月1日）

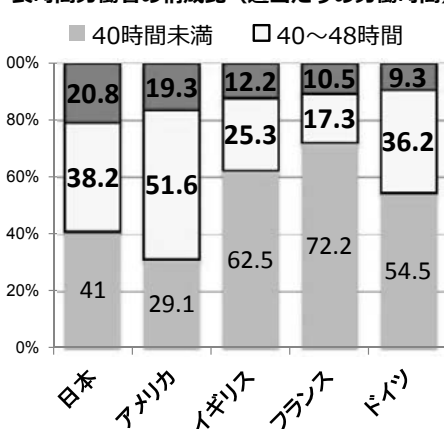
※（衆議院において修正）改正後の各法の検討を行う際の観点として、労働者と使用者の協議の促進等を通じて、労働者の職業生活の充実を図ることを明記。

24

## 時間外労働の上限規制の在り方など長時間労働の是正

- 週49時間以上働いている労働者の割合は、欧州諸国では1割であるが、わが国では2割。

長時間労働者の構成比（週当たりの労働時間）



（資料出所）ILO「ILOSTAT Database」

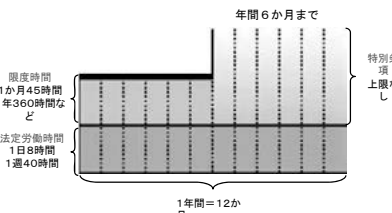
<注>

※ 長時間労働者の構成比については、2016年の各国の就業一人当たりの週労働時間を示す（アメリカは2017年、日本は2015年）。データは、ILO「ILOSTAT Database」による。

### 【現行】

○時間外労働の限度時間  
大臣告示で、限度時間を定めている。  
（法的拘束力なし）

- （大臣告示）
- 「1か月45時間」、「1年360時間」等
- 「特別条項」を踏まへば、例外的に限度時間を超えることができる。（年間6か月まで）
- ※特別条項には、上限時間の規定なし。



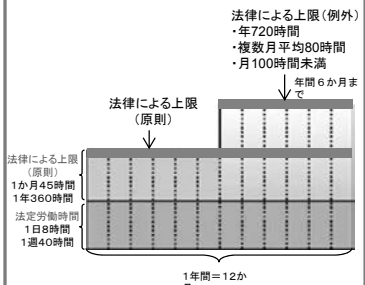
○休日労働の限度時間  
定めなし。

（※現行の大臣告示は、「時間外労働」のみが対象であり、「休日労働」させる場合の労働時間数は対象としていない。）

### 【改革後】

時間外労働の上限時間を法定化する。

- （法律）
- 原則：月45時間、年360時間
- 例外（特別条項）：年720時間、月100時間未満、複数月平均80時間  
※特別条項は年間6か月まで

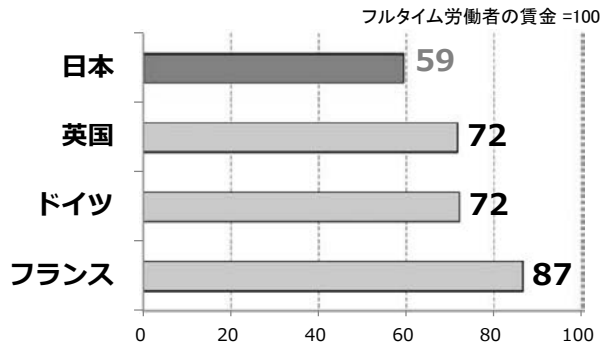


○「月100時間未満、複数月平均80時間」の上限について、休日労働の時間数を含むものとする。

25

## 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善

- パートタイム労働者とフルタイム労働者間に欧州諸国と比して大きな賃金格差。



(資料出所)

- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2018」
- 日本・厚生労働省(2018.2)「平成29年賃金構造基本統計調査」
- イギリス・Office for National Statistics(2017.10) 2017 Annual Survey of Hours and Earnings-Provisional Results
- イギリスを除く欧州・Eurostat Database「Structure of earnings survey 2014」2017年11月現在

- 我が国の全雇用者の約4割は非正規雇用。うち約半数がパート。

- 非正規雇用労働者(2017年): 2,036万人(全雇用者の**37.3%**)  
(内訳) パート: 49.0%、アルバイト: 20.5%、契約社員: 14.3%など
- 非正規雇用労働者の割合(2017年、男女別・年齢別)

	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳
男性	15.3%	9.2%	8.7%	30.3%
女性	38.9%	<b>52.5%</b>	<b>58.6%</b>	67.6%

(資料出所)総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成29年平均) 第II-1表

- 35歳以上の女性は、結婚や子育てを理由に、自ら非正規雇用を選択する率が高い傾向。

- 不本意非正規の割合(2017年) 273万人(非正規雇用労働者全体の**14.3%**)

	25-34歳	35-44歳	45-54歳	55-64歳
男性	35.8%	35.0%	40.7%	24.8%
女性	16.4%	10.3%	11.3%	9.7%

(資料出所)総務省「労働力調査(詳細集計)」(平成29年平均) 第II-16表

- 平成28年12月20日の第5回働き方改革実現会議において、政府から同一労働同一賃金ガイドライン案を提示。
- 本ガイドライン案は、正規雇用労働者と非正規雇用労働者との間で、いかなる待遇差が不合理なものであり、いかなる待遇差は不合理なものでないかを示したもの。関係者の意見や改正法案についての国会審議を踏まえて、法案成立後に、最終的に確定する。
- 平成30年4月6日、①不合理な待遇差を解消するための規定の整備、②労働者に対する待遇に関する説明義務の強化、③行政による履行確保措置及び裁判外紛争解決手続(行政ADR)の整備等を内容とする法案を国会に提出し、6月29日に成立した。



26

## 「高度プロフェッショナル制度」の創設について

### 制度概要

：時間ではなく成果で評価される働き方を希望する方のニーズ等に応えるため、職務の範囲が明確で高年収の労働者が、高度の専門的知識を必要とする等の業務に従事する場合に、年間104日の休日を確実に取得させる等の健康確保措置を講じること、本人の同意、労使委員会の決議等を要件として、労働時間、休日、深夜の割増賃金等の規定を適用除外とする制度。

### 1. 対象業務、対象労働者

#### (1) 対象業務は高度専門業務のみ

- 「高度の専門的知識等を必要とする」とともに「従事した時間と従事して得た成果との関連性が通常高くないと認められる」という性質の範囲内で省令で規定する業務(時間ではなく成果で評価される業務)
- ⇒ 金融商品の開発業務、金融商品のディーリング業務、アナリストの業務、コンサルタントの業務、研究開発業務等を想定

#### (2) 対象者は希望する高所得の労働者のみ

- 職務を明確に定める「職務記述書」等により同意している労働者
- 1年間に支払われると見込まれる賃金の額が、「労働者の平均給与額の3倍」を「相当程度上回る水準」以上の労働者
- ・・・具体額は「1075万円」を想定

※給与と所得者のうち、年収1,000万円超の労働者は、管理職を含めても2.9%

### 2. 健康確保措置等

- 年間104日以上、かつ、4週4日以上の日休確保措置を義務化(※)。
- 加えて、①インターバル措置(終業時刻から始業時刻までの間に一定時間以上を確保する措置)、②1月又は3月の健康管理時間の上限措置、③2週間連続の日休、④臨時の健康診断のいずれかの措置の実施を義務化(※)。その他、省令で定める事項のうちから労使で定めた措置を実施。
- 使用者は、客観的な方法等により在社時間等の時間である「健康管理時間」を把握し、その健康管理時間が一定時間を超えた者に対して、医師による面接指導を実施

(※) 27年法案の内容について、労働政策審議会の議論を踏まえ、健康確保措置を強化する修正を行ったもの。

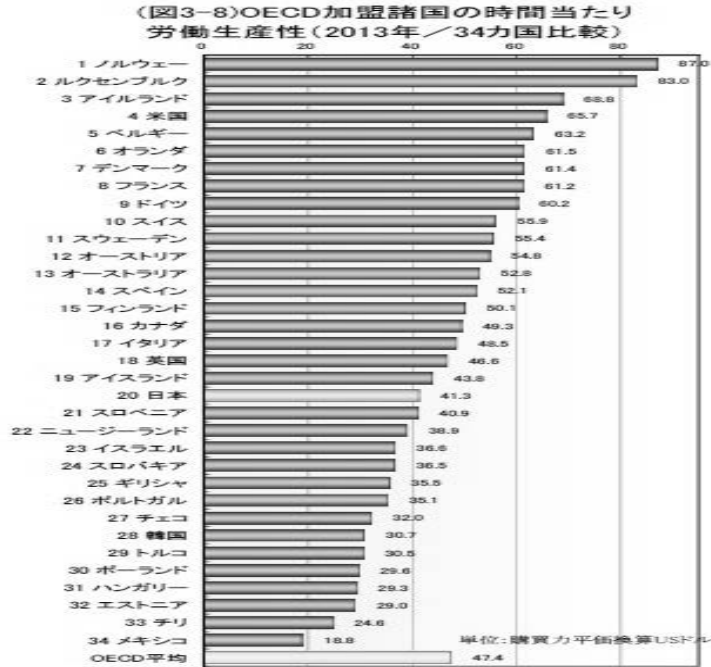
### 3. 制度導入手続

- 職務記述書等に署名する形で職務の内容及び制度適用についての本人の同意を得る
- 導入する事業場の委員会で、対象業務・対象労働者をはじめとした上記の各事項等を決議

27

## 経済成長と生産年齢人口の減少・労働生産性

- 時間当たりの労働生産性を見ると、日本はOECD加盟34か国中20位となっており、1990年代後半から主要先進7か国中最も低い状況が続いている。

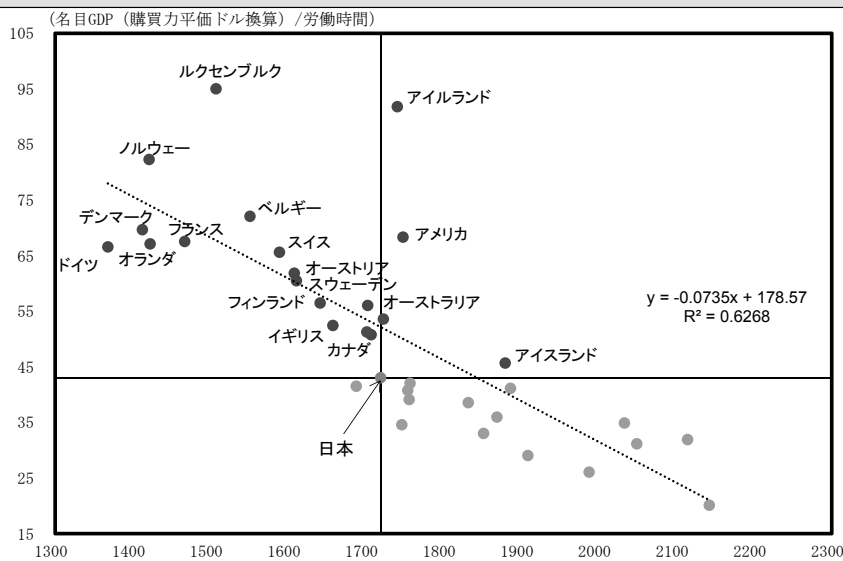


資料出所:「日本の生産性の動向 2014年版」2014年12月 公益財団法人日本生産性本部

28

## 我が国の労働生産性と総労働時間

- 国際比較では、一人当たり総労働時間と時間当たり労働生産性には、負の相関関係がある。
- 我が国より一人当たりGDPの大きな国(青い丸で表示)の多くは、一人当たり総労働時間が短い。



労働時間当たりの名目GDP(米ドル)	
アメリカ	68.3
フランス	67.6
ドイツ	66.6
イタリア	53.6
イギリス	52.4
日本	43.0

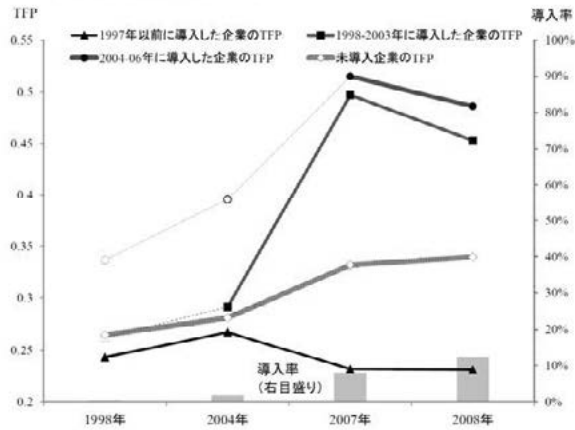
(備考) 1. OECD.Statにより作成。  
2. 2015年の値。  
3. 青丸は一人当たり名目GDP(購買力平価[Current PPP]ドル換算)が日本より大きい国。

29

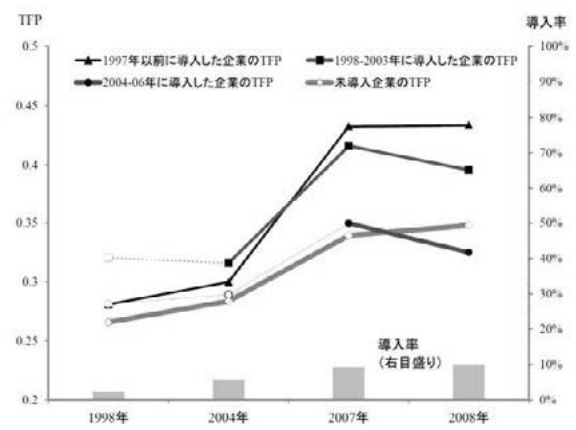
# 女性が活躍しやすい働き方への見直しが 企業の生産性向上へ与える影響

○ ワーク・ライフ・バランスの取組や、フレックスタイム制度の導入など、子育て中の女性であっても働きやすい環境への取組を行った企業は、一定期間後に生産性(TFP)の大きな上昇がみられる。

WLBの取組（推進組織の設置など）



フレックスタイム制度

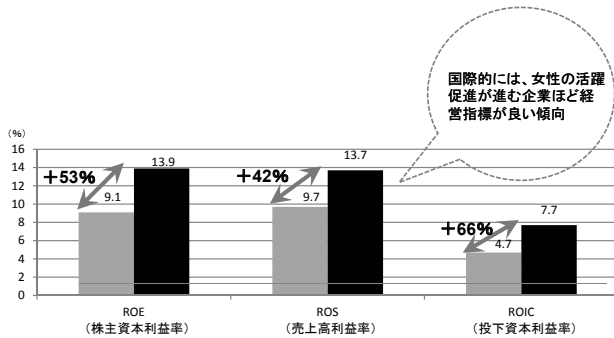


資料出所:『ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか?—企業パネルデータを用いたWLB 施策とTFPの検証—』(山本 勲/慶應義塾大学、松浦 寿幸/慶應義塾大学)

(参考) 平成25年2月13日 第1回若者・女性活躍推進フォーラム 内閣官房・内閣府資料 (抄)

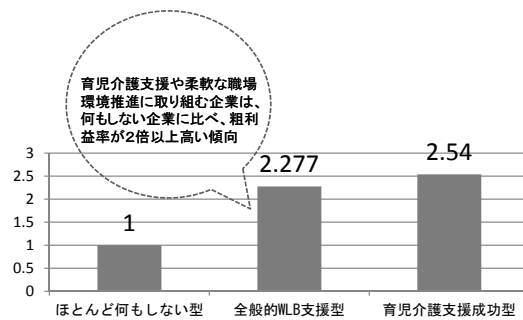
## 企業の行政と女性役員の比率、WLBに対する取組と粗利益率の関連

企業の業績と女性役員の比率



注) ROE, ROS, ROICデータは、2001~2004年の平均値。役員数は2001年及び2003年。「フォーチュン500」企業(520社)を対象。  
(出所) 経済産業省作成資料、Catalyst「The Bottom Line: Corporate Performance and Women's Representation on Boards」(2007)  
※Catalystは、女性と企業分野における米国を拠点とした代表的なNPO。

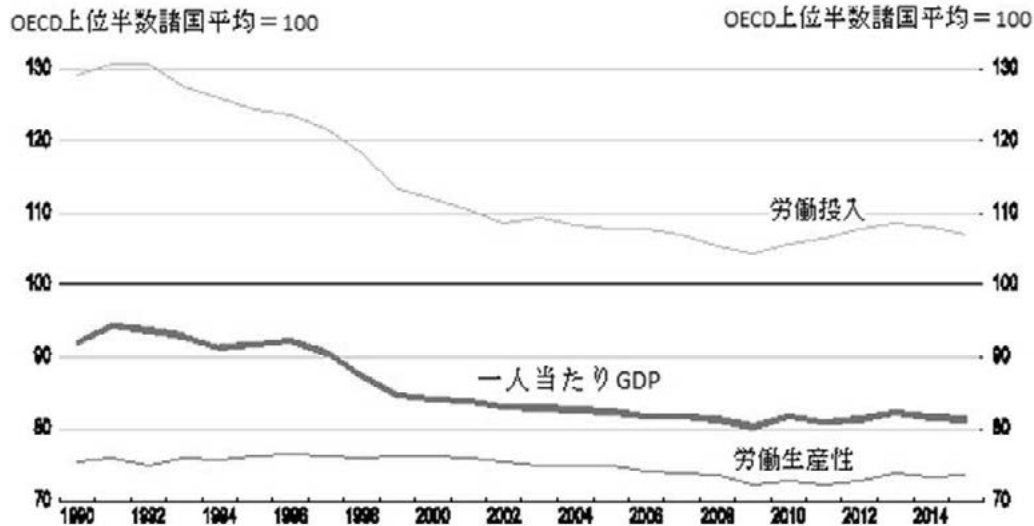
WLBに対する取組と粗利益率の関連  
(「何もしない型」の粗利益率を1とした場合)



○「育児介護支援成功型」=「育児介護支援」が生産性にどう影響を与えたかについて、人事担当者の評価により「成功型」「無影響型」「失敗型」に分類。「成功型」は、人材活用のために取り組むという意識が高く、推進本部の設置等積極的な取組を行う企業が多い。  
○「全般的WLB推進型」=「法を超える育児介護支援」と「雇用者が柔軟に働ける制度」のどちらも取組割合の高い企業  
○「ほとんど何もしない型」=どちらも取組割合の低い企業  
※『仕事と生活に関する国際比較調査』(2009年経済産業研究所)の日本企業データの分析結果の一部を用いて、経済産業省で作成  
(出典)RIETI BBL (2011年12月21日)「企業のパフォーマンスとWLBや女性の人材活用との関係: RIETIの企業調査から見えてきたこと」山ロー男シカゴ大学教授、RIETI客員研究員。

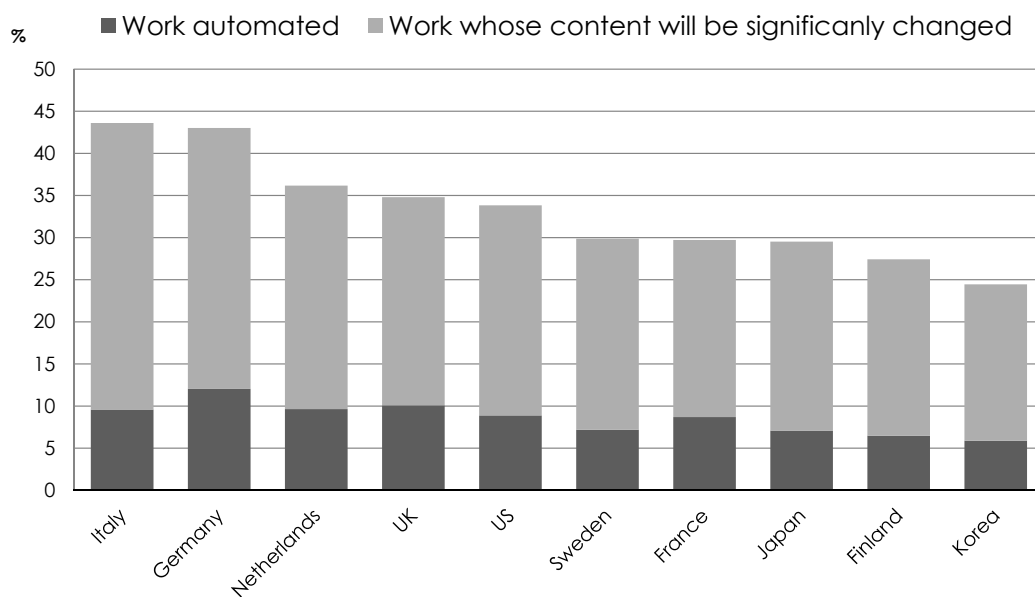
# 日本の生活水準と生産性は、 上位のOECD諸国をかなり下回っている

日本の水準、対OECDの上位半数諸国平均<sup>1</sup>



1. 一人当たりGDPは、2010年の物価と購買力平価により換算されている。  
労働生産性は、労働投入時間当たりGDPである。  
出典: OECD Economic Outlook: Statistics and Projections (データベース).

# テクノロジーが大きく仕事をかえる

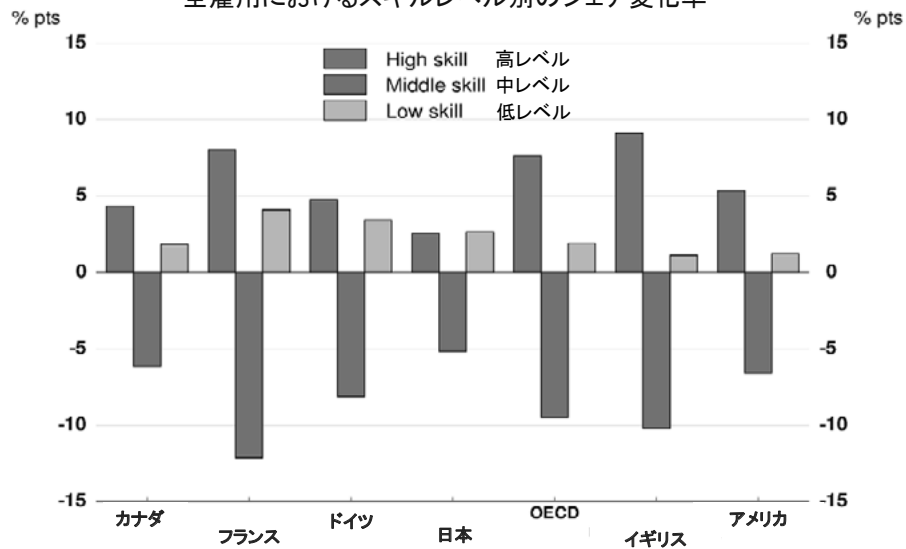




# 雇用の喪失は中レベルのスキルを持つ労働者に集中

仕事の両極化の国別比較

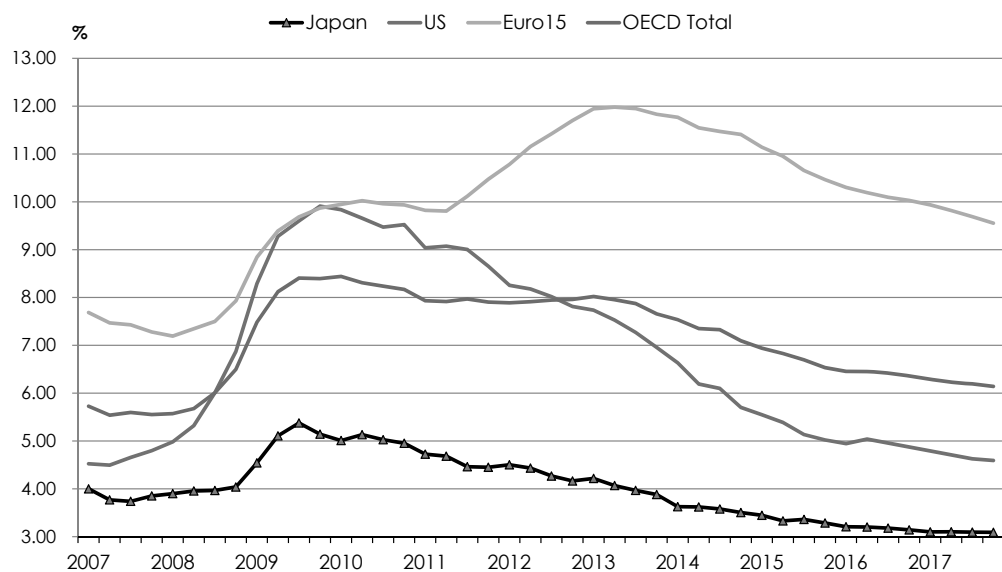
全雇用におけるスキルレベル別のシェア変化率



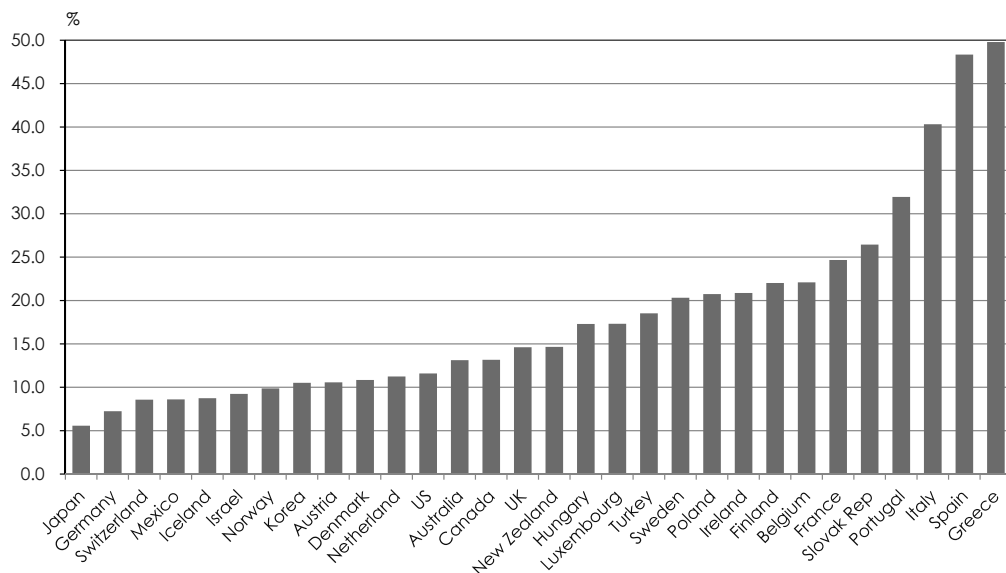
Note: OECD is the unweighted average of 24 countries. For Japan 1995-2010.

Source: OECD Employment Outlook 2017; European Union Labour Force Survey; Labour force surveys for Canada, Japan and the United States; and OECD calculations.

# 失業率の推移



## 失業率の推移 若年層（15-24歳）



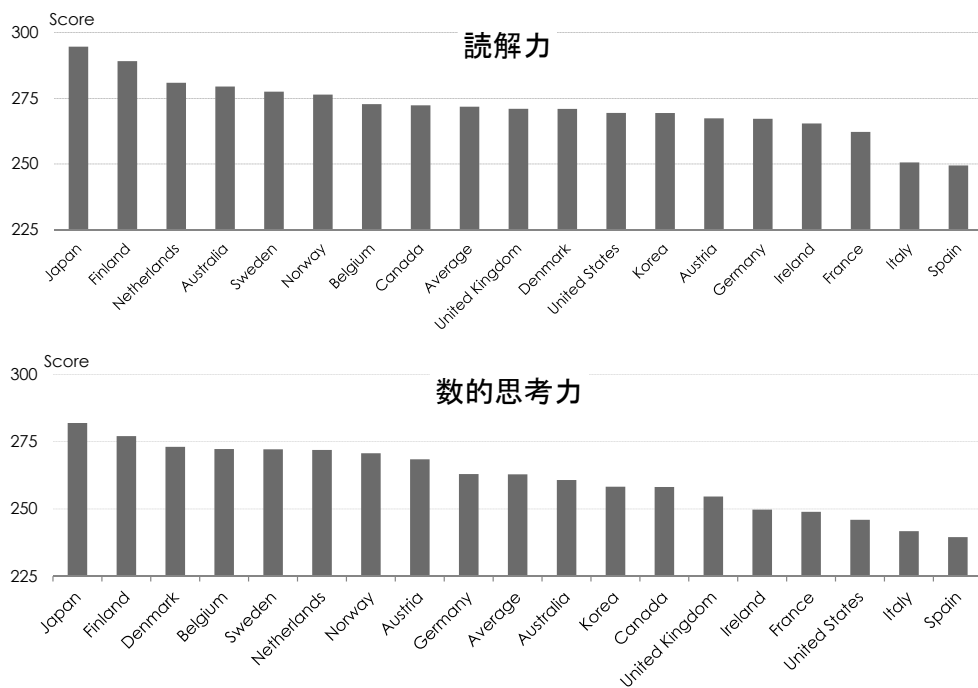
36

## 成人力調査の結果 －読解力・数的思考力

読解力		数的思考力	
Score	Country	Score	Country
296	日本	288	日本
288	フィンランド	282	フィンランド
284	オランダ	280	ベルギー
280	オーストラリア	280	オランダ
279	スウェーデン	279	スウェーデン
278	ノルウェー	278	ノルウェー
276	エストニア	278	デンマーク
275	ベルギー	276	スロベニア
274	チェコスロバキア	276	チェコスロバキア
274	スロベニア	275	オーストリア
273	カナダ	273	エストニア
273	OECD平均	272	ドイツ
273	韓国	269	OECD平均
272	英国	268	オーストラリア
271	デンマーク	265	カナダ
270	ドイツ	265	キプロス
270	米国	263	韓国
269	オーストリア	262	英国
269	キプロス	260	ポーランド
267	ポーランド	256	アイルランド
267	アイルランド	254	フランス
262	フランス	253	米国
252	スペイン	247	イタリア
250	イタリア	246	スペイン

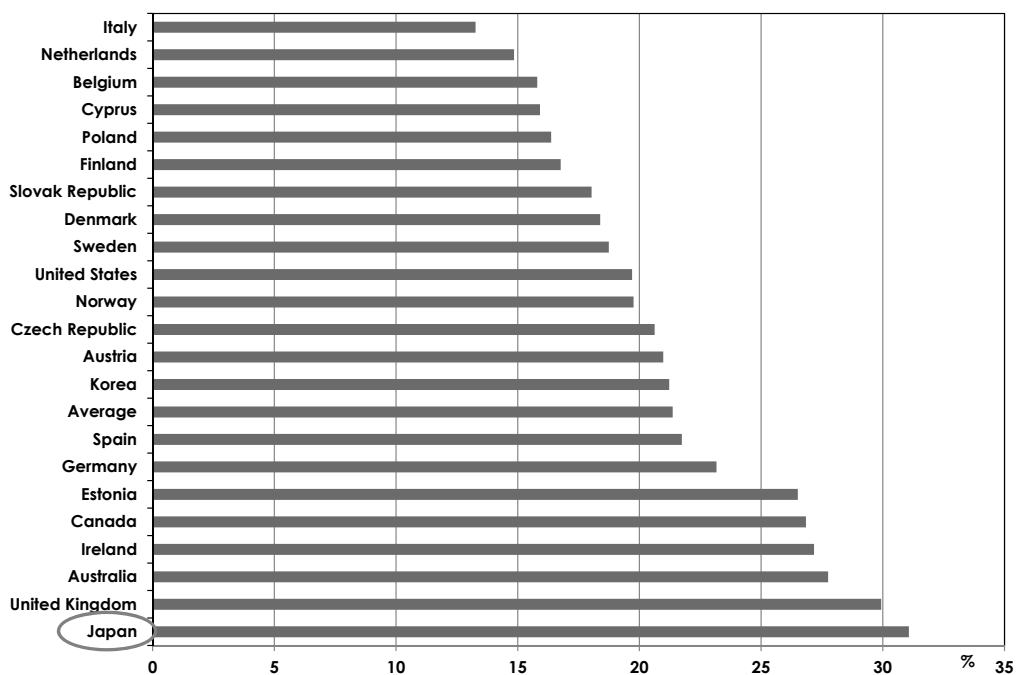
37

# 成人女性の読解力と数的思考力



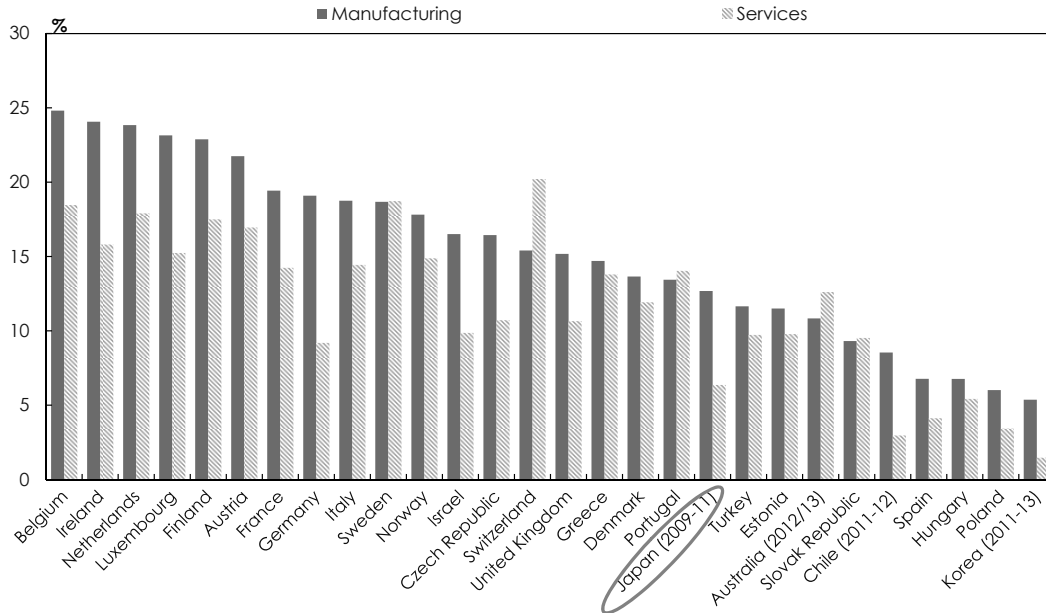
38

# 学歴過剰の割合



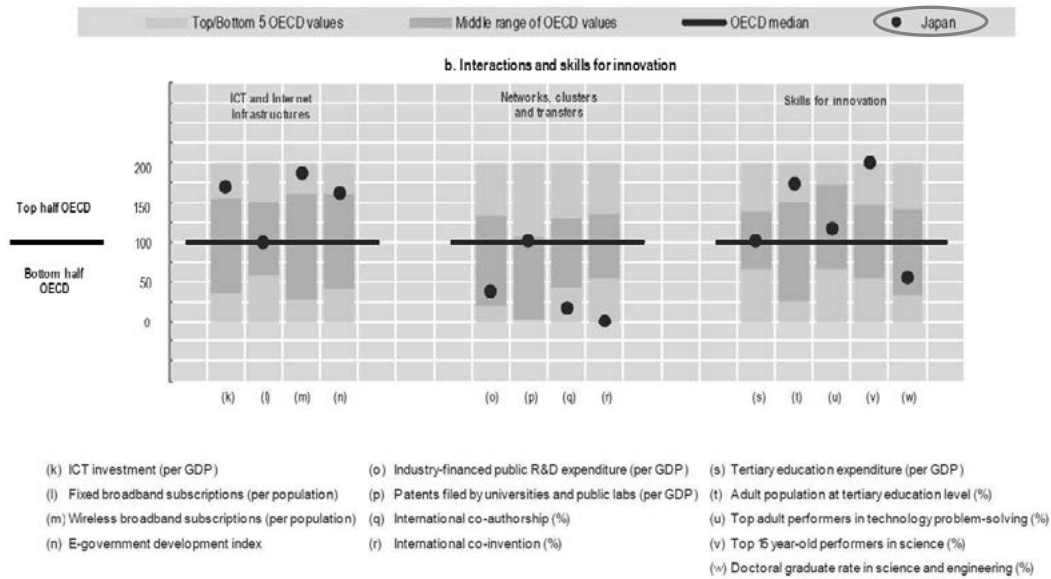
39

# 市場に新製品をもたらした企業の割合、製造業とサービス業



40

# 日本の科学技術及びイノベーションシステムの比較（対OECD加盟国）



41

## ダイバシティーの持つ強さ①

- 「新しい人」を迎える
- 「ムラの空気のガバナンス」(阿吽の呼吸で分かり合えるメンバーだけで構成する)の罨にはまるリスクの低減

→グローバル競争の中で中長期的に企業価値を高める可能性を大きくする

富山和彦 「なぜローカル経済から日本は甦るのか」

42

## ダイバシティーの持つ強さ②

- 多様性というものの重要性を・・・教えてくれるのは、生物の世界である。・・・個々の生物はそれ自体では弱くとも、その多様性ゆえに、自然環境に適応できる強さ、しぶとさをもちえているのである。・・・多様性を維持することで、われわれ人類も・・・この地球上で将来も生存し続けることが可能であろうという漠然とした期待を抱かせてくれる。少なくとも多様性以上に期待をもたせてくれるものは現状では見当たらない。

43

- 日本人は世界的にもまれなホモジニアス(均質)な民族と言われる……明治以降の日本の発展は「世界の奇跡」と言ってもよく、これを可能にした大きな要因の一つが日本社会特有の均質性である。…しかし、…いまではその均質性がむしろマイナスになりつつある。
- 均質社会の中では異質なものを排除してしまうという力がつねに働いている。…しかしこれは多様性の否定にほかならず、ここに日本社会と日本人にとっての大きな課題の一つがある。

青柳正規「人類文明の黎明と暮れ方」

44

## 変化の速い時代をどう生きる？

「今ほど変化のペースが速い時代は過去になかった。だが今後、今ほど変化が遅い時代も二度とこないだろう」

(カナダ トルドー首相のダボス会議での発言)

45

## 変化に対応するには

- 学び続ける、変化し続ける
- 若い人を大切にする
- ニューカマーを受け入れる
- 外とつながる
- 「時間」を大切にする

46

仮訳

リンダ・グラットン

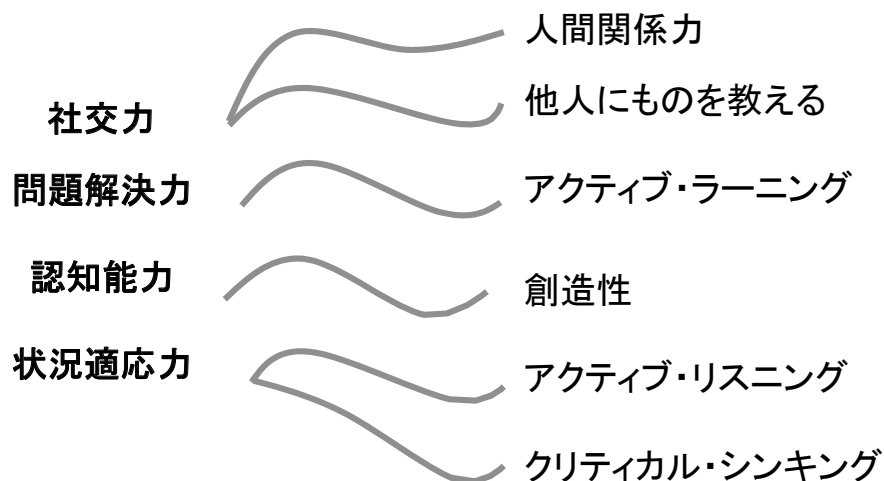
ロンドンビジネススクール マネジメント実践 教授

2017年9月

@lyndagrattton

47

## 雇用の未来



SOURCE: FUTURE OF JOBS REPORT, WEF 2016  
© PROFESSOR LYNDIA GRATTON 2017 © SLIDE 50

48

## 3つの示唆

**1** 3ステージではなくマルチステージの人生

**2** 家族構成の変化

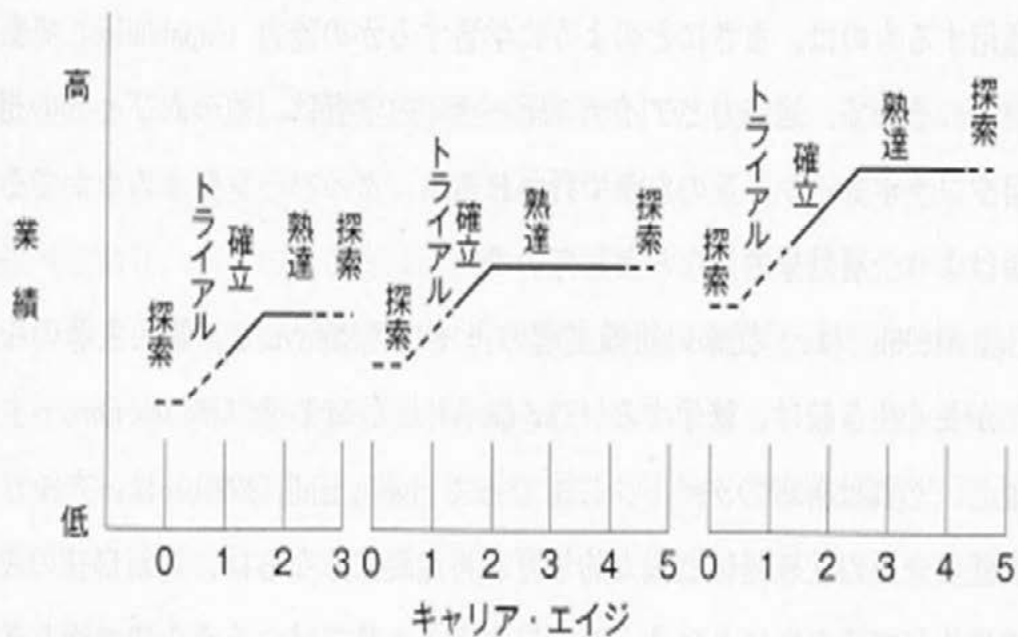
**3** 生涯にわたる学びが重要になる

© PROFESSOR LYNDIA GRATTON 2017 © SLIDE 51

49



図表 1-7 キャリア・ステージの新モデル



出所：Hall (1996a) より一部修正のうえ、二神作成。

50

## リーダーに求められる資質

(塩野七生「英雄たちの通信簿」)

- 知力
- 説得力
- 肉体上の耐久力
- 自己制御の能力
- 持続する意思

51