

パネルディスカッション

「働き方改革と企業の成長戦略」

》》 パネリスト 《《

- 大竹文雄氏 大阪大学大学院経済学研究科 教授
小林文彦氏 伊藤忠商事 代表取締役専務執行役員CAO・CIO
久我尚子 ニッセイ基礎研究所 主任研究員

村木厚子氏 津田塾大学客員教授／元厚生労働事務次官

》》 コーディネーター 《《

樋浩一 ニッセイ基礎研究所 専務理事エグゼクティブ・フェロー

1—はじめに

■**樫** それではパネルディスカッションを開始させていただきたいと思います。最初に、本日のパネリストの皆さまをご紹介したいと思います。私の右にいらっしゃいますのが大阪大学大学院経済学研究科教授、大竹文雄先生でございます（拍手）。大竹先生は労働経済学、行動経済学がご専門で、2005年には格差問題を取り上げた『日本の不平等』で日経経済図書文化賞を受賞されました。アカデミックな世界だけではなく、一般向けにもテレビ、新聞等マスコミで、ご活躍されていらっしゃいます。

大竹先生の右側にいらっしゃいますのが伊藤忠商事株式会社代表取締役専務執行役員C A O・C I O、小林文彦様です（拍手）。営業部署や人事・総務部長など要職を歴任された後、2010年に執行役員、2018年から現職に就任され、社内の働き方改革を推進していらっしゃいます。

小林様の右におりますのが当基礎研究所の久我尚子主任研究員です（拍手）。久我主任研究員は、消費者行動を専門としておりまして、統計データから人々の暮らしの様子を読み解いておりますが、今日は一般論だけではなくて、自身の経験などに基づく話も皆さまにすることができると思っております。

それから、久我主任研究員の右側には、先ほど基調講演をしていただきました村木先生においていただいております（拍手）。村木先生には、パネルディスカッションの議論をお聞きいただいて、最後にコメントを頂戴できればと思っております。

以上、ご紹介しました大竹先生、小林様、それから久我主任研究員のお三方のパネリストの皆さんの議論を、私、当研究所の専務理事、樫の進行で進めさせていただきたいと思います。皆さま、どうぞよろしく願いいたします（拍手）。

それでは最初に、パネリストの皆さまから、それぞれのテーマについて短いお話を頂戴し、その後ディスカッションに移りたいと思います。最初に大竹先生に、「働き方改革」というテーマでお話を頂戴したいと思います。よろしく願いいたします。

2—働き方改革

■**大竹** ご紹介いただきました大竹です。私がお話しさせていただきたいのは、働き方改革の背景となる考え方ということで準備してきたのですがけれども、先ほど村木さんの話を聞いたら、ほとんど同じだと思ひまして、どうしようかなと思ひましたけれども、少し補足する形で、復習と補足という感じで10分ほどお話しさせていただきます。

（以下スライド併用）

2—1. 働き方改革はなぜ必要か

まず、働き方改革はなぜ必要かということについてお話しします。村木さんのお話のとおり、今回の働き方改革の中身は、長時間労働の抑制、正規・非正規の格差是正、それから副業も促進しようということが入っています。多くの人は、長時間労働に伴う過労死問題がきっかけではな

いかというふうに思っているでしょう。しかし、先ほどの村木さんのお話のとおり、この背景は、生産性を上昇させるというところが一番大事です。それが、今日のシンポジウム全体のテーマにもなっています。

なぜそうかという、二つあります。一つは、村木さんのお話の復習になってしまいますけれども、働き方改革で労働力率を高めることです。日本のGDP 1人当たりの生産性がそれほど高くなっていないということに象徴されています。この一番の理由は、働いている人1人当たりの生産性は上がっているのですけれども、高齢化で働いていない人が増えているということにあります。高齢化のためにGDP 1人当たりの生産性が上がらないというのが日本の特徴なのです。ですから、人口の中で働く人を増やすことが、GDP 1人当たりの生産性を高めるという形になる。労働力率を引き上げる余地があるのは、高齢者と女性です。それで、女性、高齢者にも働きやすい環境、あるいは子育て中でも働きやすい環境、それから病休からの復帰という働き方改革が日本の生産性を高めるために必要になります。これが一つです。

もう一つは、働き方改革が働く人の生産性も高めるということです。どういうことかという、柔軟な働き方ができるようになれば、短時間労働でも生産性を高めることができます。また、村木さんも強調されましたけれども、多様な人が活躍できることがイノベーションを生むというのが標準的な経済学者の考え方なのです。こちらがより本質的だろうと思います。

2—2. 人口減少と日本の働き方の問題点

総人口の推移なども、村木さんが紹介された話と全く一緒なので飛ばしますけれども、人口が減っていくとか、老年人口が増えるとか、老年人口比率が上がるということです。

それから、このスライドも村木さんが紹介されたものと全く一緒です。100年で3分の1とか、2110年には5000万人を切るということです。

GDPの成長率というのは、1人当たりのGDPの成長率と人口成長率を足したもののなのですが、GDP成長率が高まるかどうかというのは結局、人口減少率よりも1人当たりのGDP成長率が高まるかどうかということになってきます。では、1人当たりのGDPは何で決まるかという、先ほど申し上げた、どれだけの人が働いているかということにもよるのですけれども、1人当たりの資本とイノベーションで決まってくる。

イノベーションというのは、私たちは科学技術というふうにすごく思いがちなのですけれども、マネジメントの制度やノウハウというのも生産性を高めるイノベーションになっていくということなのです。

普通、人口減少だと経済成長は減りそうだと皆さんは思っているでしょうが、それだけでは決まらないということが経済学で考えられています。むしろ、経済学では人口が減少すると、1人当たりの資本は増えていくので、生産性が上がるということがいわれている。

ただ、人口減少によるもう一つの問題は、先ほど申し上げたとおり、労働力率が高齢化のために減っていくのをどういうふうにカバーしていくかが問題で、そのために働き方改革で、より多くの人を働けるようにしなければならないということです。

ただし、もう一つ問題があるのです。技術革新が経済成長には大事だという話なのです。人口

減少は、技術革新にはマイナスに影響するだろうといわれています。どうしてかという、例えばアイデアを持った人が確率的に決まってくる状況を想定しましょう。人口の一定割合をアイデアを持った人がいるとすれば、人口減少によって母集団が減ると、生まれるアイデアは総数としては減っていくわけです。

それからもう一つ理由があって、起業をする人というのは30代が一番多いという研究結果があります。これは、アイデアを持っているのは若い人が多いけれども、ある程度ビジネス経験がないと起業で成功できないということで、ちょうどそのバランスがいいのが30代だというわけです。しかし、人口減少で、その世代の人たちも減っていく。そうすると、イノベーションで経済を成長させる原動力になる人たちが減っていくので、経済成長にはかなりマイナス要因になっていくということです。

そうすると、アイデアを増やしていくにはどうしたらいいかという、一つは教育で補うことです。これは、先ほど村木さんがおっしゃいましたけれども、人生2回、3回と新たなものを学んでいく必要があるということです。学ぶためにも労働時間を減らさないと学ぶ余裕がない。それからもう一つ、いろいろな人たちが融合することで新しいアイデアが出てくるという可能性があります。女性、高齢者、外国人と一緒に考えるという職場になることで新しいイノベーションが出てくるだろうといわれています。

では、日本の長時間労働はどうしてなかなか解決できないかという、これは私自身の研究も含んでお話しするのですが、一つは、世界的にいわれているのは、長時間働くほど生産性が高まる仕事の仕組みになっているからということがあります。これが柔軟性の欠如という問題です。

それからもう一つは、行動経済学的な特性なのですが、後回し行動を私たちはしやすい。後で伊藤忠さんの方から報告がありますが、どうして伊藤忠さんのところで「残業するな」と言って朝はいいというふうにしたら生産性が上がったかという、後回しはどうしてもしやすいですけれども、それができない代わりに朝働けという、それも面倒なので、定時の時間に一生懸命働くというふうに変わっていったと考えられます。

それからもう一つの日本の特徴は、平等主義が強い。これも村木さんがおっしゃいましたけれども、誰か1人長時間労働をしている人がいると、自分だけ帰れないというところがある。その影響は、職場全体に非効率な長時間労働としてつながりやすい。これを負の外部性というふうに私たちは呼んでいます。

2—3. 柔軟な働き方を普及させる

それで、繰り返しになりますけれども、柔軟な働き方をすることのメリットというのは、仕事と家庭、それから教育あるいは治療ということもありますけれども、両立ができる。それから、男女間格差の縮小です。働き方が柔軟になって男女間格差が縮小することは、女性だけではなくて男性も最初の議論のとおり、メリットがある。それから企業にとってもイノベーションの促進でいいことが多いということなのです。

これは、実は日本だけではなくて世界各国同じような問題があります。男女間格差が縮小して

きているのですけれども、残っている職種は結構あるということが、ハーバード大学の先生の研究にもあって、どのような職種で男女間格差が大きいかというと、長時間働けば働くほど生産性が上がるような職種である。特に営業関係が大きいということが分かります。

もう少し具体的に柔軟性が低い仕事とは何かというと、仕事の締め切りがきついか、仕事をするために人と一緒にする必要があるとか、協力関係の形成と持続、それから本人に課題や優先順位や目標を設定する自由度が低い、上司の監督の下でしか仕事ができない。まさに日本的雇用慣行という感じなのです。ですから、こういうタイプの職場は男女間格差が大きいことが分かっているということです。

それで、柔軟な働き方を普及させることが、女性だけではなくて男性にとってもいいだろうということが分かっています。もう10分ぐらいですね。この辺でやめます。

以上の理由から、柔軟な働き方ができるようにすることが、生産性を高める上で有効だろうというふうに思います。

それから、後で詳しくお話ししたいと思いますが、その上で行動経済学的手法というのは役に立つだろうと思っています。私からは以上です。

■**樫** 大竹先生、どうもありがとうございました。時間が足りなかったかと思いますが、パネルディスカッションの中で話をしていただければと思います。

続きまして、小林様から「伊藤忠商事の考える働き方改革」というテーマでお話を頂きます。よろしくお願いたします。

3——伊藤忠商事の考える働き方改革

■**小林** 小林でございます。よろしくお願いたします。一企業の取り組みにすぎない話ではありますが、いくばくばかりかでもご参考になればと思います。

私どもが何を目標しているのか、そのために何をしたのか、そしてその結果どうであったのかということをご紹介致します。

3—1. これまでの経緯

私どもが、働き方改革に取り組み始めたのは、もう15年も前の話でございます。最初の取り組みは、当時多様化という言葉が非常に新聞紙上等に踊ってしまっていて、高齢者、外国人、女性など、多様な人たちが活躍できる社会を目指すものでした。

当社もそれを目指して、誰でも働きやすい会社にしようとしたために、誰もが利用できる制度としてその内容を拡充し、数値目標も設置しました。女性採用比率が何パーセント、外国人幹部登用比率が何パーセントといったものを設定しましたが、数値目標だけが一人歩きし、現場とのミスマッチが拡大しました。そして、拡充した制度をうまく利用しようという人たちだけが得をするような形になり、大反省をしました。

その後、働き方改革の目的を整理し直し、「労働生産性の向上」として取り組んだのが2010年からの第2の改革です。特に当社は、同業他社と比較して、単体従業員数が30~40%少なく、こ

の少ない人員数で勝負しなければいけないので、どうしても1人当たりの生産性を高めなければなりません。

従いまして、誰もが働きやすいということから、「厳しくとも働きがいのある会社」への変貌が第二の改革でございます。目指すのは、圧倒的に少ない人数の中で、社員一人一人がお客様目線、緊張感を失わず高い生産性を実現し、そして、社員には全員に健康であって、幸せであってほしいというものです。それが全てのステークホルダーのためにもつながるということでございます。

3—2. 生産性向上への取り組み

さて、生産性向上といいましても、これをどう考えるかですが、通常、労働生産性を上げるといって、分子が付加価値、分母が従業員数という図式になります。つまり、分子は大きくしなくてはいけないし、分母は小さくしなくてはいけない。分母が小さいということは、少数精鋭化で無駄を除去しなくてはいけない。そして、一生懸命働いて付加価値を作っていかななくてはならない。そうしないと生産性は上がらないという形になります。

生産性を上げるために、2010年から取り組んできたことは、まずは無駄な会議・資料を極力削減し、余剰時間を作っていくこと。それから、朝型勤務制度を導入することによって効率的な働き方を進める。働く者全員が健康で活力がなくてはならない。そして、社員をがんにさせない。がんになっても絶望させない。とことん面倒を見る。だから頑張れというがんとその両立支援施策でございます。こういったことを進めることによって、生産性の向上を目指すという道筋を立てております。

生産性を上げると簡単に言っても、単純に労働時間を減らすとか、働き方を効率化するとか、そういったことだけで達成できるものではなく、社員一人一人のモチベーションがなくてはなりません。改革によって出てきた成果は社員にリターンしなくてはならない。それから、一人一人の社員の能力が高くなければ生産性は上がりません。そして、最も大切なことは社員1人ひとりが健康で活力に満ちていないとすることはできません。また、それらを生かせる会社風土も重要となります。

こういったものが総合して生産性を押し上げていくのだと考えています。今日はそれら個々の政策の中で幾つかだけご紹介させていただきたいと思っております。

3—3. 取り組みの具体例

まず、役員が参加するような社内の重要会議を、どのように合理化してきたかですが、開催回数、時間、資料の多さで比較してみますと、2009年比で約半減することができました。削減できた時間は、現場に向かう時間に向けているというものでございます。

効率的に働くという目的で始めた朝型勤務制度は、2013年に導入し5年がたちました。元々、商社といいますと、非常に過酷な長時間労働でした。こういう仕事を続けていると、社員一人一人の健康を担保することもできないどころか、事情のある社員、つまり介護や育児などの事情のある社員は仕事が続けられないことになりまして、また普通の社員も自己研鑽もできません。

夜の残業時間は付き合いだとか、待機だとか無駄が多いのです。そこで夜残業するのだったら、その分を朝に回してくださいというのが朝型勤務です。その代わりに、インセンティブとして朝勤務には深夜勤務と同様の割増賃金を支給し、朝食も無料で配布しました。

それから、朝の時間を活用し、月1回、著名人を招いての朝活セミナーを開催しています。脳科学者の茂木先生や、将棋の羽生竜王、IT関連のビジネスリーダー等をお呼びして開催しています。朝7時半からですが、毎回400人ぐらいの社員がセミナーに参加しています。

それから、社内の飲み会は「一次会・10時まで」という「110運動」を推進しています。せっかく社員が早く帰るようになったとしても、夜遅くまでだらだら飲んでいては翌朝の効率も上がらないという観点も踏まえ本運動を続けています。この運動によって、無駄な飲み会も少なくなったと思います。

それから次は、一人一人の健康を担保しなくてはならないという健康経営です。当社は2016年6月、「伊藤忠健康憲章」を社内外に発表しました。社員一人一人の健康が全てのステークホルダーのためになるということコミットしたもので、そのための政策を推進しております。

その中で一番特色的なものが、「がんと仕事との両立支援」という政策です。「がんに負けるな」という社長メッセージをお読みいただくとお分かり頂けるかと思いますが、当社の社員で長い間がんで闘病していた社員が、ある雑誌の幸せな会社ランキングで当社が2位になったことをうけて、「私にとって伊藤忠は日本で一番良い会社です」というメールを岡藤社長（現会長）に送りました。その後しばらくして残念ながらその社員は亡くなられてしまいましたが、そのメールを受け岡藤が全社員に出したのがこのメッセージです。

社員をがんにさせない、なってもみんなで支える、もし万が一のことがあってもとことん面倒を見る、だから頑張れと。その社員の言葉である「日本一良い会社」、それを必ず実現してみせるという宣言でございます。非常にエモーショナルなものです。大変社員の心を打ったものでありました。

それを受けまして、がんと両立支援施策を打ち出しました。予防と治療と共生という三つの観点から国立がん研究センターとの提携によるがんの早期発見・早期治療、がん先進医療の全額補助、そしてがんになったとしても職場が必ず支えるための両立支援体制の構築等を推進しています。

日本人の2人に1人ががんに罹患し、就業年齢においては3人に1人ががんに罹患すると言われています。当社における罹患者の半分は女性です。元々女性社員数が少ないことを考えれば男性よりも高い傾向にあります。従いまして、この政策は、女性の活躍支援にもつながるものと考えております。

がんと両立支援を当社が行うことにおいて、「がんになっても自分の居場所はここだ」ということを明確に打ち出しているのが特色でございます。これによって、がんになられた社員へのサポートのみならず、それを支える周りも引き締め、組織力の向上につながっていきます。

本施策は今年6月22日、株主総会当日に日本経済新聞に全面広告を掲載しました。ここでは岡藤のメッセージを引用し、「がんになっても私の居場所はここだ」というメッセージを伝えるものとなっています。

今年7月には「仕事との両立」を「業務」として全面的に支援することとして、個人業績目標の一つに設定することとしました。業績目標を達成していくことは社員にとって馴染みのあるものですが、「仕事との両立」も目標とすることでその人にとっての居場所はここだということを実現することができますし、上司もその目標に対して責任を持つということになります。

目標というのは当然、病気を治すとか治さないというものではなく、その病気の進行度合いに応じてどのように仕事と両立させるかというものです。

3—4. 取り組みの成果

一連の働き方改革によってどのような成果が出たかということを簡単に触れさせていただきます。朝型勤務においては、20時以降、22時以降の残業についてはほとんどなくなりました。これは総合商社としては驚異的なことです。

それから、朝8時前に社員の約半数が業務を開始しており、残業時間も平均で約11%減少しました。

軽食配布は毎朝1300人ですがそのコストを加味しても、残業手当を含めて総コストが約8%減少しています。電気使用量、タクシー代も減少し休暇の取得率も11%上がりました。

健康指標も、計測期間が5年と短いですが、肥満者比率、メンタル疾患数、肝機能、血清脂質、喫煙率で改善傾向を見せておりまして、これは今後も追跡調査をする必要があると考えております。

また、改革による成果は社員に還元することがモチベーション向上の為に重要ですが、社員の年収水準は、改革を始めた2010年比較で17%アップし、株主に対しても配当で4.6倍、純利益で3.1倍を今期お返しすることができるだろうと考えております。

その結果、当社の目指している労働生産性はどのように変わったかですが、労働生産性については3.1倍を見込んでおります。このように成果に結び付けていることが、幸いにしてできているという状況でございます。以上です。

■ 檮 小林様、どうもありがとうございました。それでは次に、久我主任研究員から「なぜ、女性の就労環境の整備が必要なのか？」というテーマでお話をお願いいたします。