



NLI Research Institute

30th Anniversary Symposium

ニッセイ基礎研究所設立30周年記念シンポジウム

「働き方改革」を活かした企業の成長戦略

2018-10-17



RESEARCH

ニッセイ基礎研究所

●—— 基調講演者



MURAKI
atsuko

村木 厚子 氏 | むらき あつこ
津田塾大学客員教授 | 元厚生労働事務次官

●
1955年高知県生まれ。1978年高知大学卒業。同年労働省(現厚生労働省)入省。女性政策、障がい者政策などに携わり、2008年雇用均等・児童家庭局長、2012年社会・援護局長などを歴任。2013年7月から2015年10月まで厚生労働事務次官。現在は、津田塾大学客員教授、伊藤忠商事(株)社外取締役など。著書に「あきらめない」(日経BP社)、「私は負けない」(中央公論新社)など。

●—— パネリスト



OHTAKE
fumio

大竹 文雄 氏 | おおたけ ふみお
大阪大学大学院経済学研究科 教授

●
京都大学経済学部卒業、大阪大学大学院経済学研究科博士前期課程修了、博士(経済学)。大阪大学助手、大阪府立大学講師、大阪大学社会経済研究所教授等を経て、2018年から現職。専門は労働経済学・行動経済学。格差問題の実態と原因を実証した著書『日本の不平等——格差社会の幻想と未来』で日本学士院賞、サントリー学芸賞、日経・経済図書文化賞などを受賞。著書に『経済学的思考のセンス』『競争と公平感』『競争社会の歩き方』『経済学は役に立ちますか?』など。



KOBAYASHI
fumihiko

小林 文彦 氏 | こばやし ふみひこ

伊藤忠商事 代表取締役専務執行役員CAO・CIO

●
1957年生まれ。石川県出身、東京外国語大学卒業後、1980年に伊藤忠商事入社。営業部署や人事・総務部長などを歴任。2010年に執行役員に就任。2018年より現職。「朝型勤務」や「伊藤忠健康憲章」などの健康経営に向けた施策を次々と打ち出し、17年度からは「がんとの両立支援施策」「脱スーツデー」を推進。経営の重要課題として、全ての社員がやる気とやりがいを持ち、安心して働き続けることのできる職場、支え合う風土が競争力を強化するとし、「厳しくとも働きがいのある会社。日本一強く良い会社」を目指している。



KUGA
naoko

久我 尚子 | くが なおこ

ニッセイ基礎研究所 主任研究員

●
早稲田大学大学院理工学研究科修了。2001年NTTドコモ入社。日本学術振興会特別研究員(統計科学)を経て、2010年ニッセイ基礎研究所入社。2016年から現職。専門は消費者行動。統計データから暮らしを読み解いている。内閣府や総務省の統計関連の委員などを務める。著書に『若者は本当にお金がないのか?統計データが語る意外な真実』(光文社新書)など。

●—— コーディネーター



HAGI
koichi

櫛 浩一 | はじ こういち

ニッセイ基礎研究所 専務理事

エグゼクティブ・フェロー

●
東京大学理学部卒業。同大学大学院理学系研究科修士課程修了。ハワイ大学大学院経済学部修士。旧経済企画庁入庁。1992年ニッセイ基礎研究所入社。チーフエコノミストなどを経て、2012年から現職。著書に『日本経済の呪縛——日本を惑わす金融資産という幻想』(東洋経済新報社)、『貯蓄率ゼロ経済——円安・インフレ・高金利時代がやってくる』(日本経済新聞出版社)など。

生産年齢人口が減少する見通しの中、今後も企業が成長を続けるためには、限られた労働力を最大限に活かし生産性を高めていくことが大変重要になります。また、メンタルヘルスの問題への対応や長時間労働の是正もますます強く求められています。

こうした中で先般働き方改革関連法が成立し、同一労働同一賃金や高度プロフェッショナル制度等が新たに導入され、企業と労働者を取り巻く環境は大きく変化しつつあるのではないのでしょうか。

今後ますます課題になっていくと考えられる「働き方改革」について、少しでもお役に立てる情報をご提供できれば幸いです。

株式会社ニッセイ基礎研究所
代表取締役社長 手島 恒明

• memo •

A series of horizontal dashed lines for writing.

基調講演

人を活かす働き方を考える

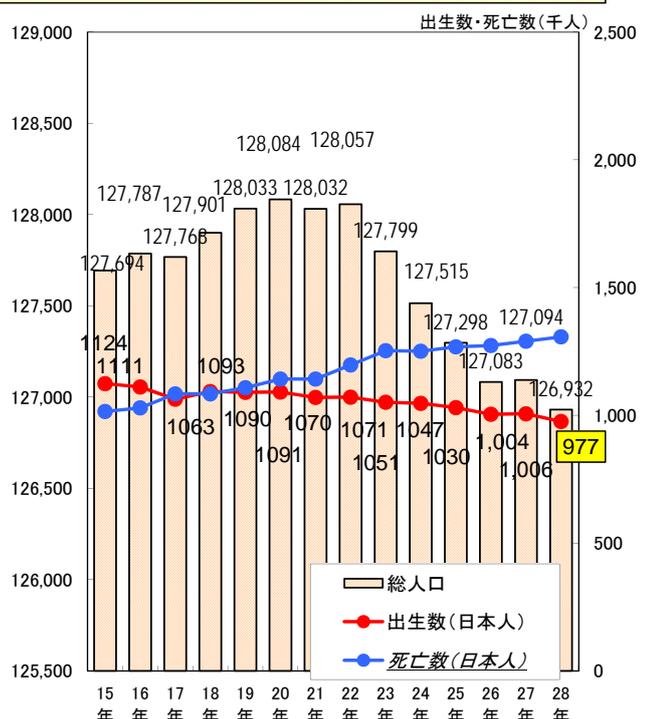
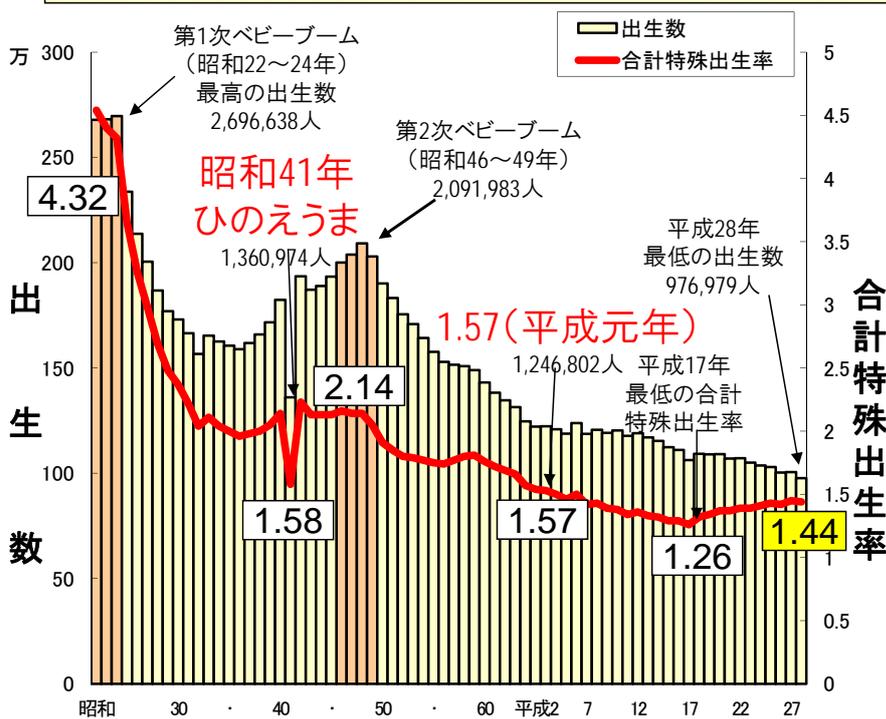
人を活かす働き方を考える

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。



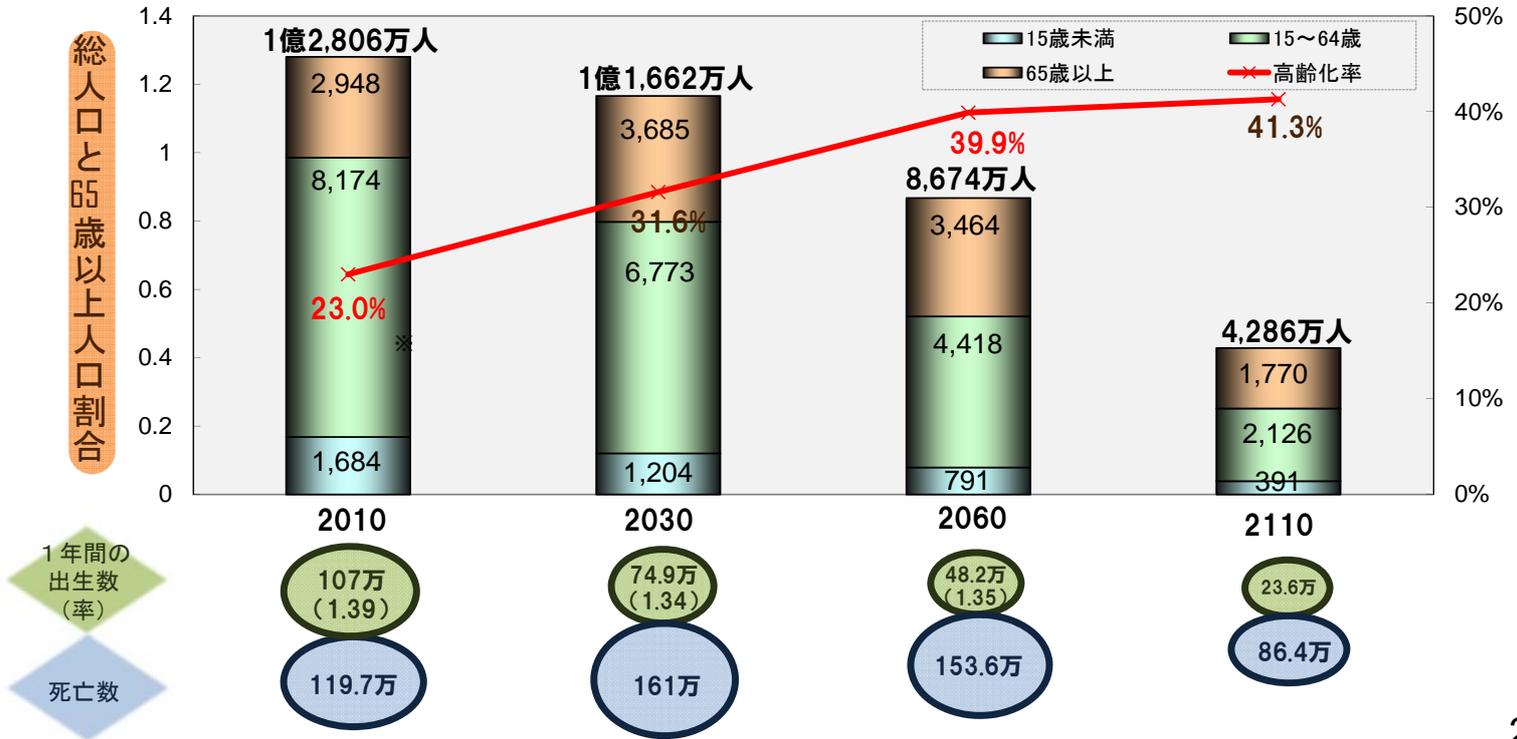
資料：厚生労働省「人口動態統計」、総務省「人口推計」

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

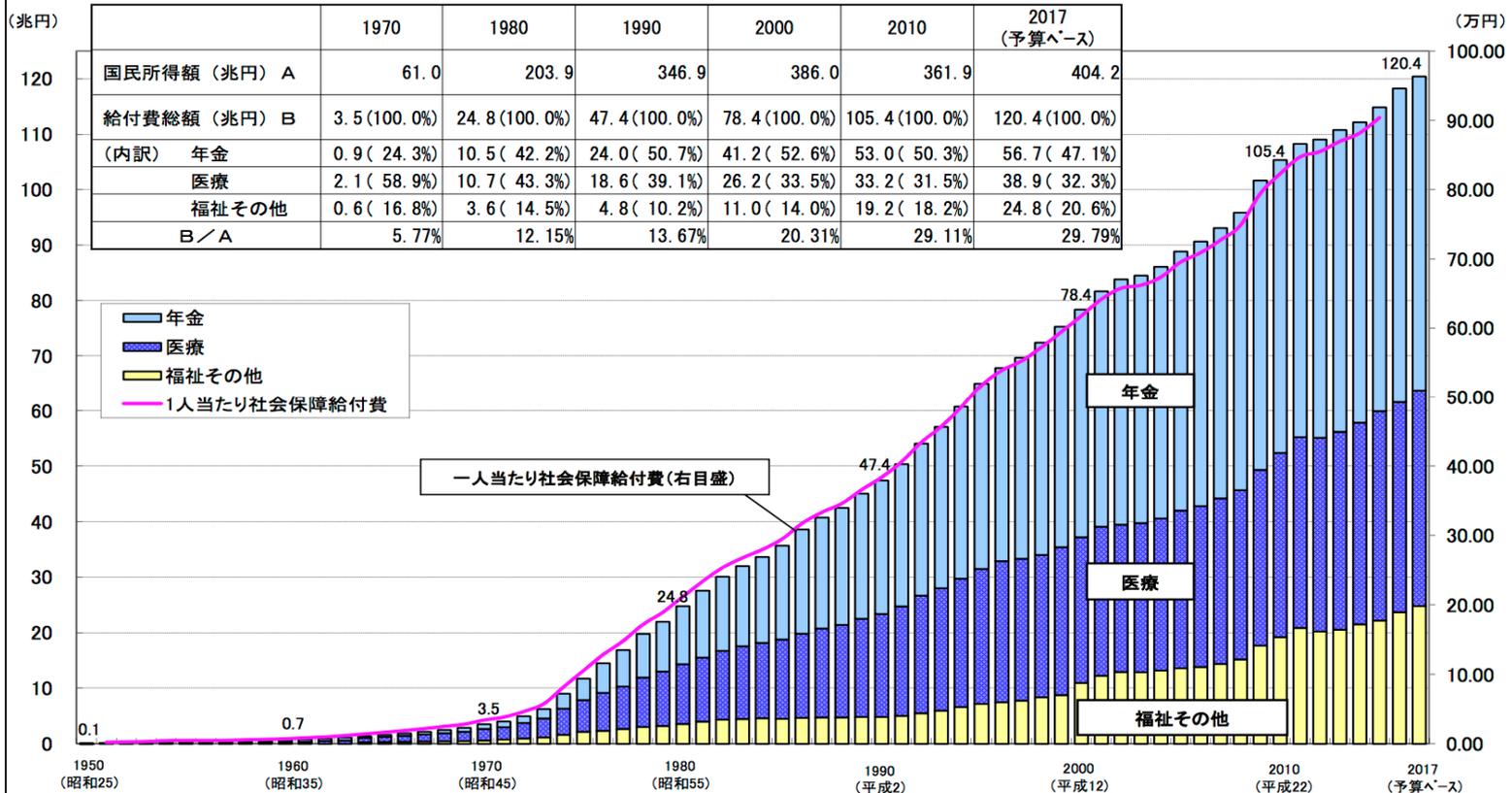
～日本の将来推計人口(平成24年1月推計)～

- 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年に生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。



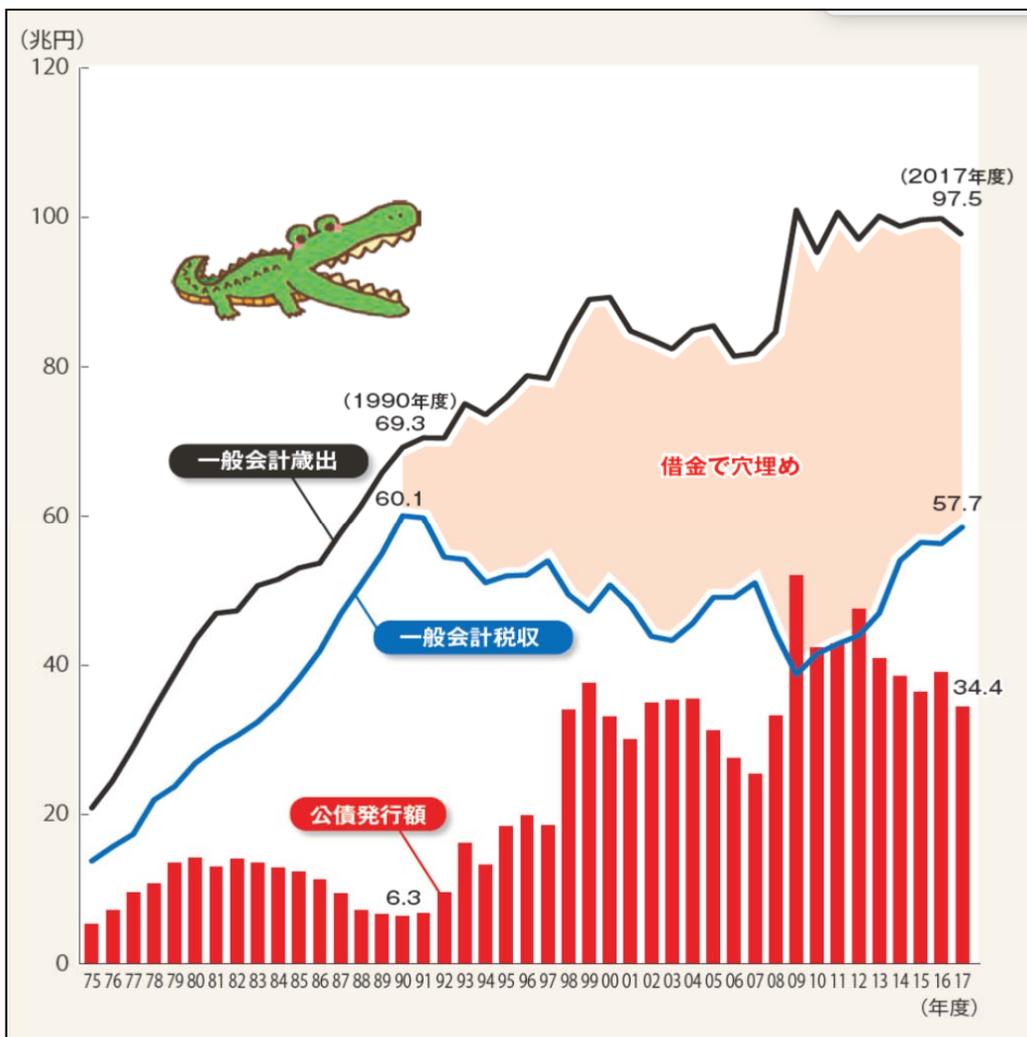
資料: 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」(出生中位、死亡中位の場合)

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)」

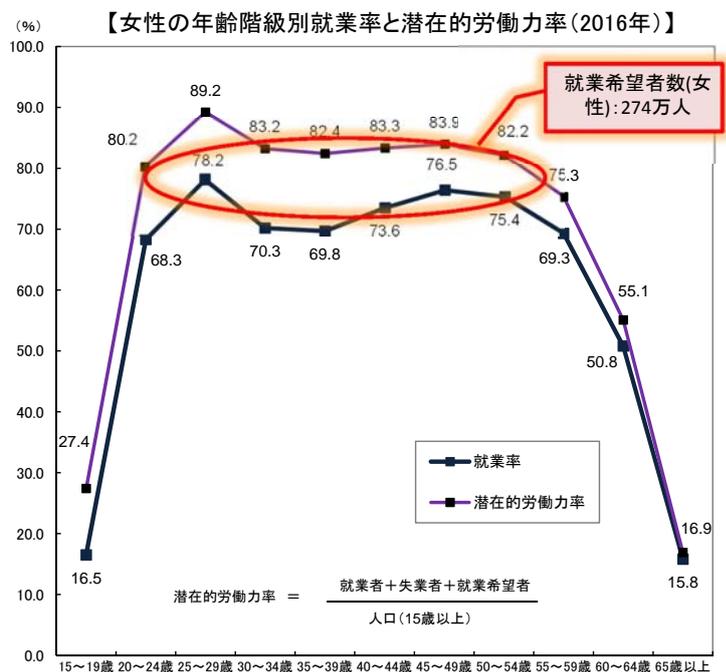
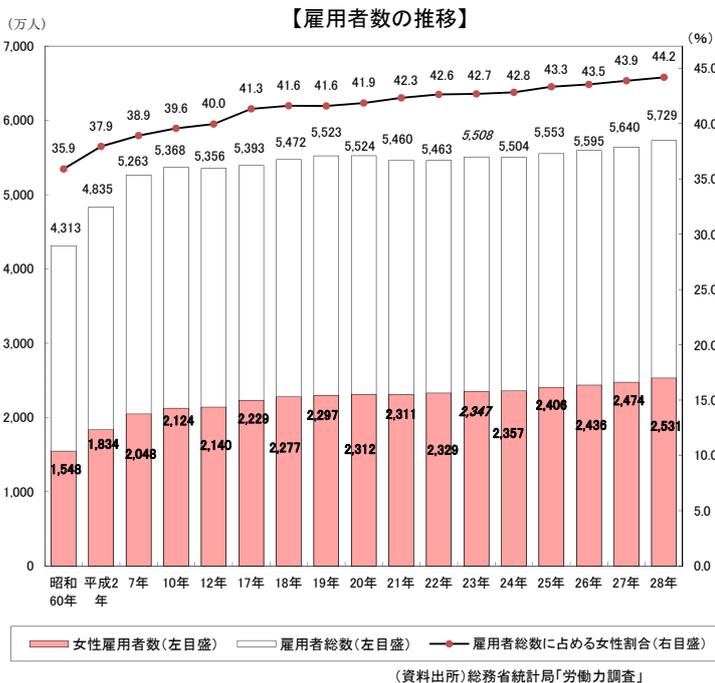
(注) 図中の数値は、1950, 1960, 1970, 1980, 1990, 2000及び2010並びに2017年度(予算ベース)の社会保障給付費(兆円)である。



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)

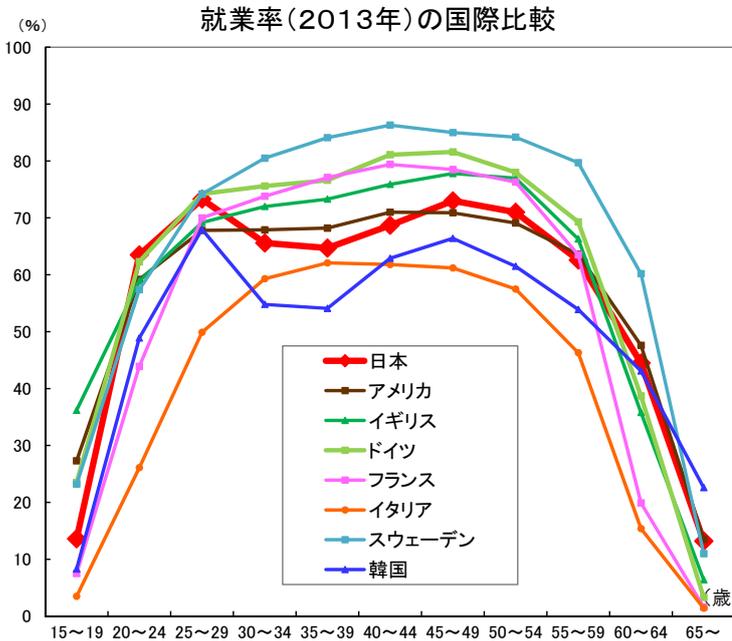
- 平成28年の女性雇用者数は2,531万人。雇用者総数に占める女性の割合は44.2%となっている。
- 女性の年齢階級別就業率はM字カーブを描いている。また、就業率と潜在的労働力率の差は大きく、就業を希望する女性の数は274万人にのぼる。



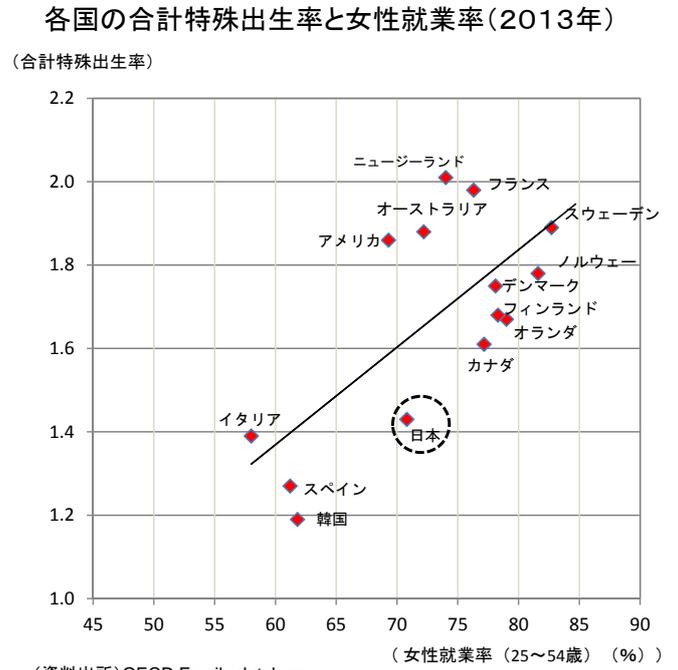
*平成23年統計については、平成17年国勢調査結果を基準(旧基準)とする推計人口をベンチマークとして、東日本大震災の影響により3月から8月までを補完推計した参考値によって求めた値である。
注)平成23年の数値(斜体)は、同補完推計値について平成22年国勢調査結果を基準とする推計人口で過及推計した値。

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。



資料出所: 日本 総務省「労働力調査(基本集計)」(平成25年)
 その他 OECD Database「LFS by sex and age」
 注) アメリカ、イギリス、スウェーデンの「15~19」は「16~19」のデータ、
 スウェーデンの「65~」は「65~74」のデータである。



(資料出所) OECD Family database
 注) カナダは2011年のデータである。

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

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)

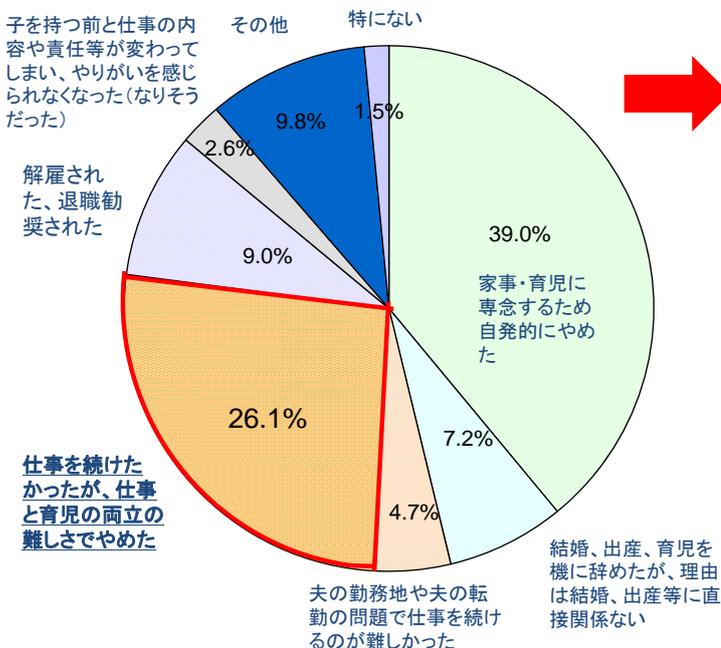
日本の女性の就業率が男性並み(日本の男性就業率は世界最高水準の約80%)に上昇すれば、820万人が労働人口に加わり、日本のGDPを最大で15%押し上げる可能性がある。

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

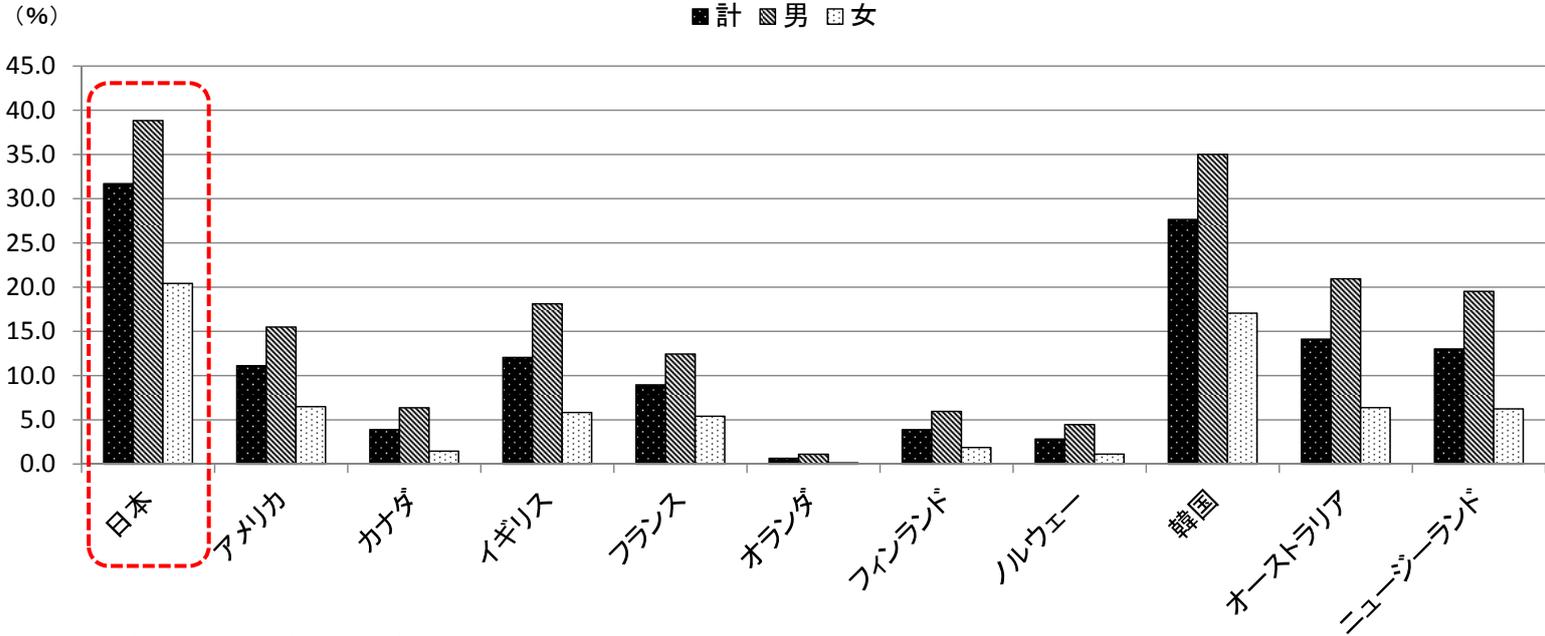
(「仕事を続けたかったが、両立の難しさでやめた」と回答した者)



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)



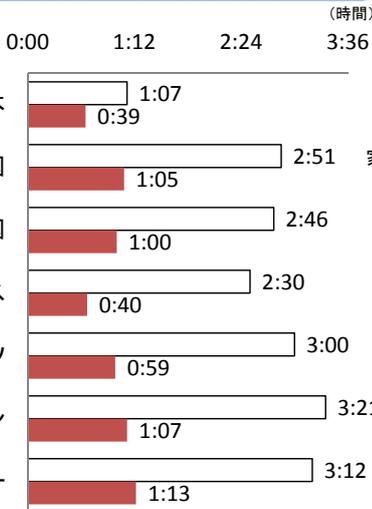
注：長時間とは、週50時間以上を指す。

資料出所：JILPT「データブック国際労働比較2014」

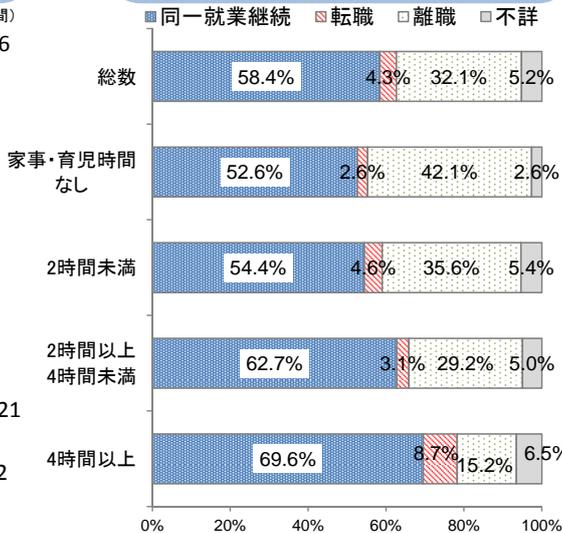
女性の継続就業・出産と男性の家事・育児時間の関係

- 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。

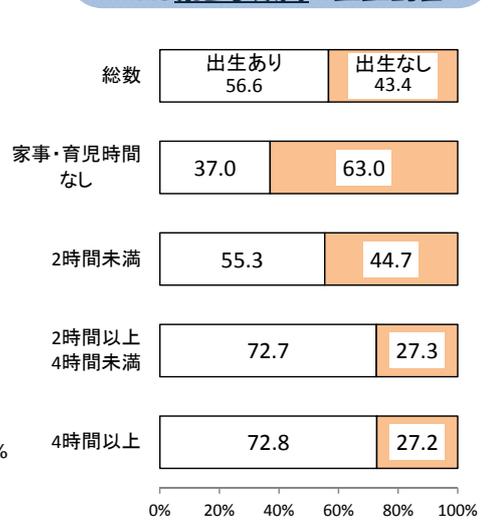
6歳未満児のいる夫の家事・育児関連時間(1日当たり)



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



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



□ 家事関連時間全体 ■ うち育児の時間

(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。

(資料出所) 厚生労働省「第12回21世紀成年者縦断調査」(2013年)

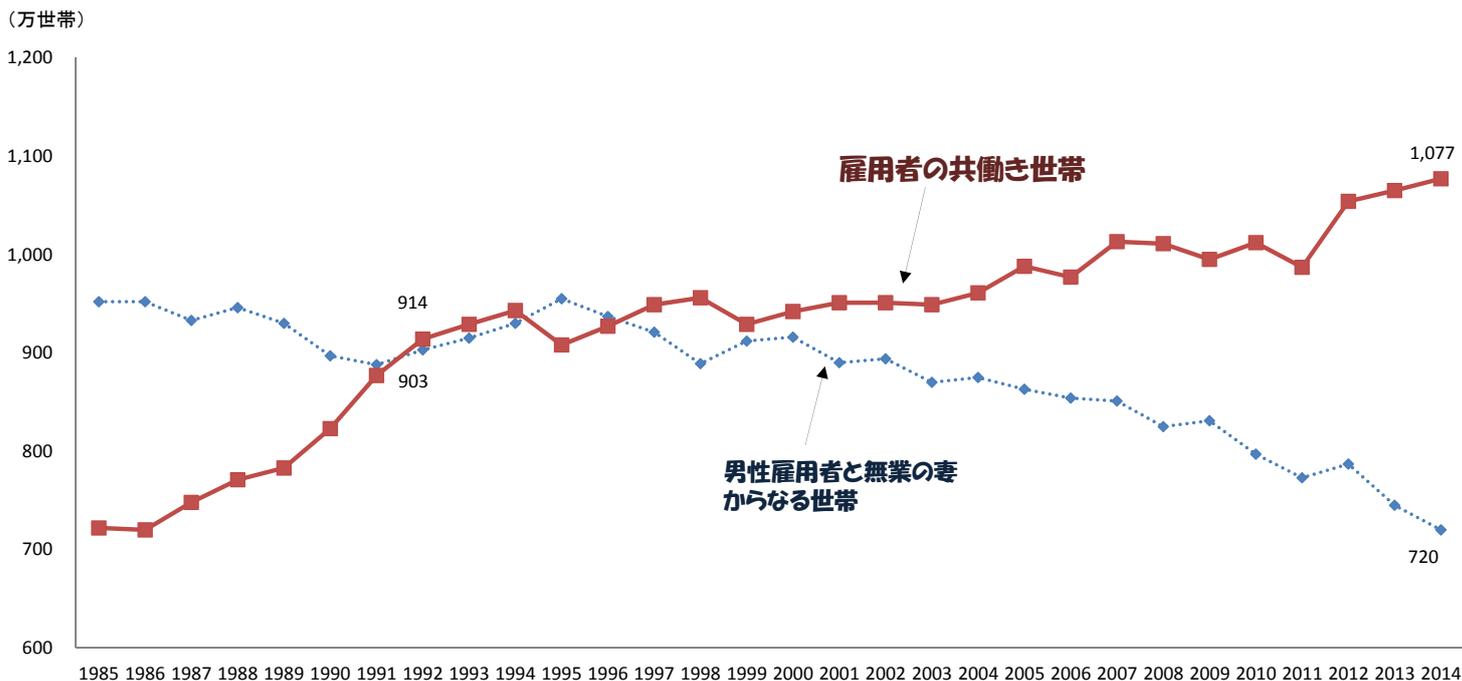
注：
1) 集計対象は、①または②に該当し、かつ③に該当するこの11年間に子どもが生まれた同居夫婦である。
① 第1回から第12回まで双方が回答した夫婦
② 第1回に独身で第11回までの間に結婚し、結婚後第12回まで双方が回答した夫婦
③ 妻が出産前に仕事ありで、かつ、「女性票」の対象者である
2) 11年間で2人以上出生ありの場合は、末子について計上している。
3) 総数には、家事・育児時間不詳を含む。

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。

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) 「雇用の共働き世帯」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、「雇用の共働き世帯」(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、上記基本方針等を勘案して、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）】

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母体のための調査研究 事業報告書（平成28年）】

④（女性にとって）
「昇進できない」
「昇進したいと思えない」

①（女性のことを）
「採っていない」

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・指導状況】

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」】

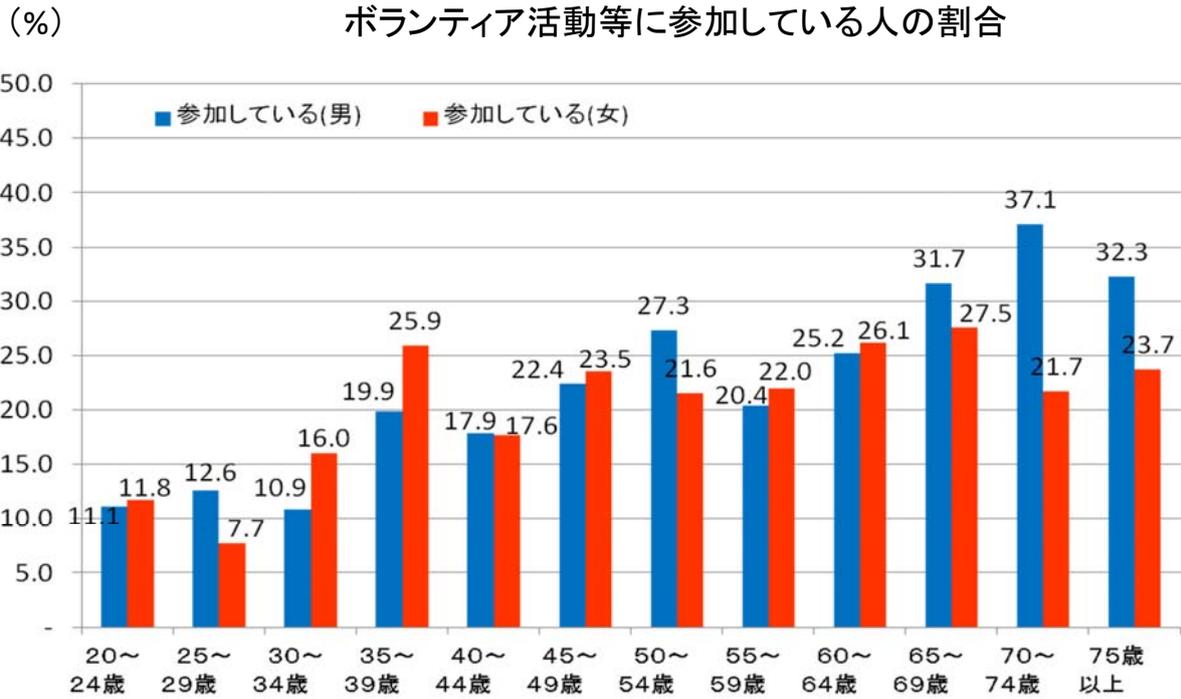
「営業」「生産」部門は約7割の企業が「男性9割以上の職場あり」と回答【採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査(2014)】

— 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

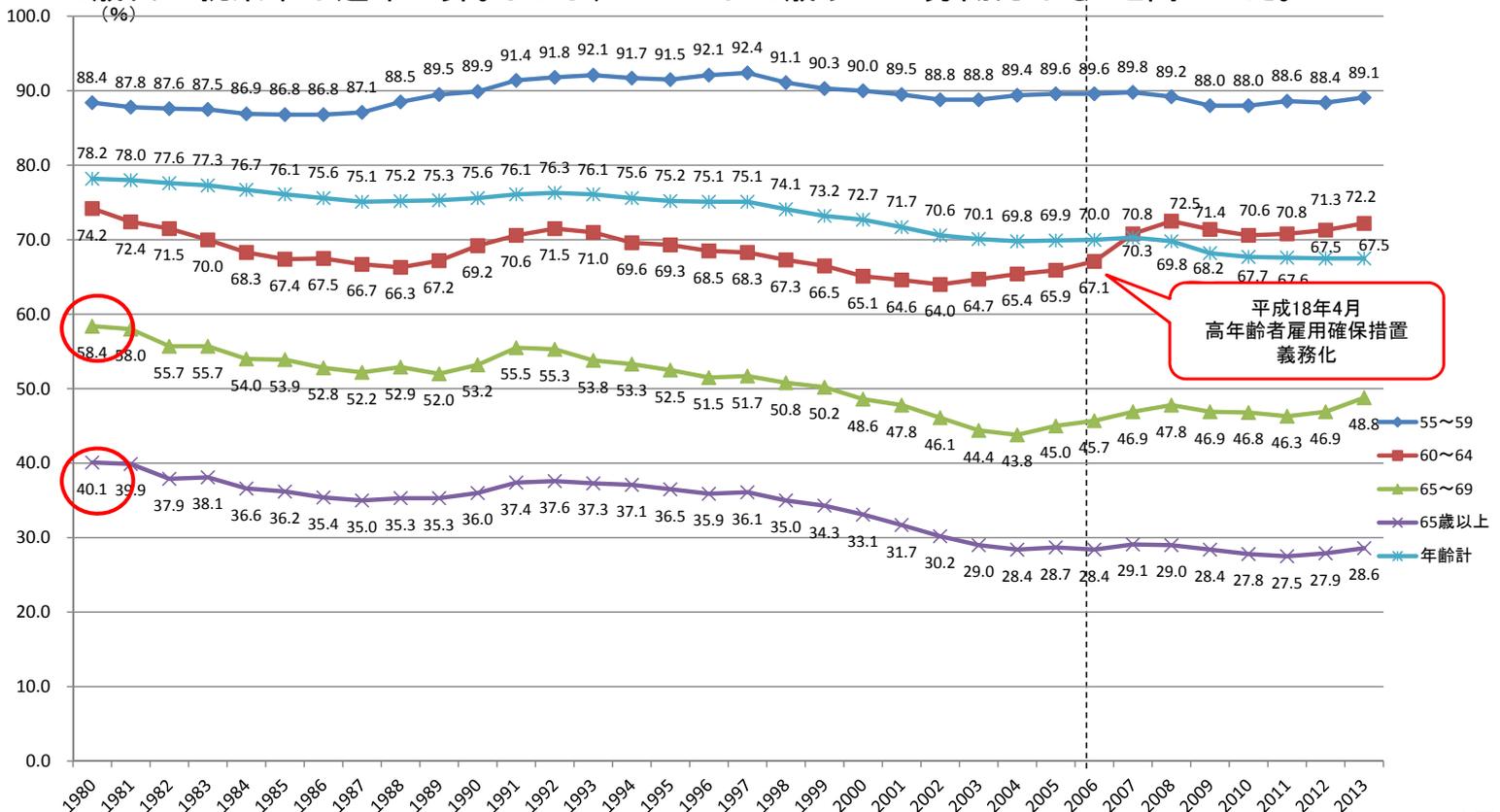
○ ボランティア活動等に参加している人の割合は、男性は年齢が高くなるにつれて上昇傾向



資料:平成22年度 国民生活選好度調査

高齢者の就業率(男性)

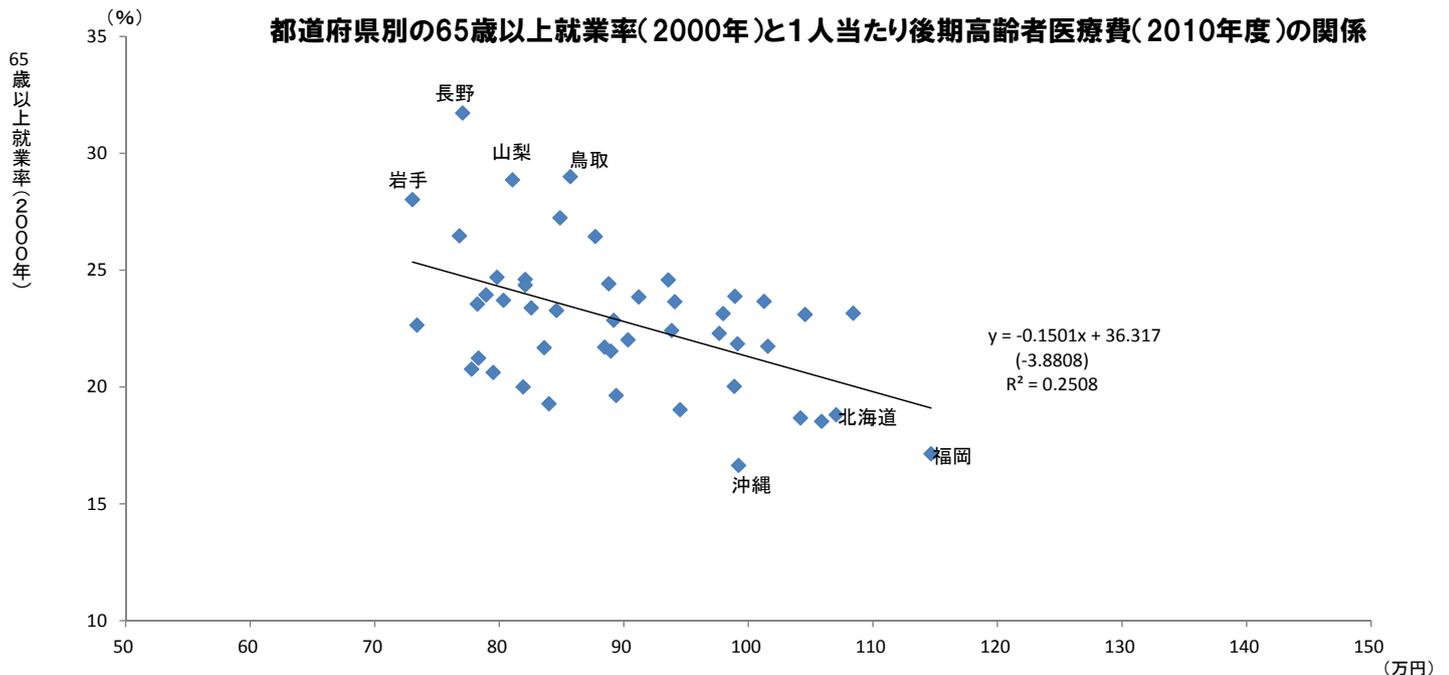
60歳代の就業率は近年上昇。しかし、かつては65歳以上の労働力はもっと高かった。



(資料出所)総務省統計局「労働力調査」

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) 回帰式の下の()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

18

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こと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/shougaishekoyou/shougaisha_h25/index.html)に掲載中。

19

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」

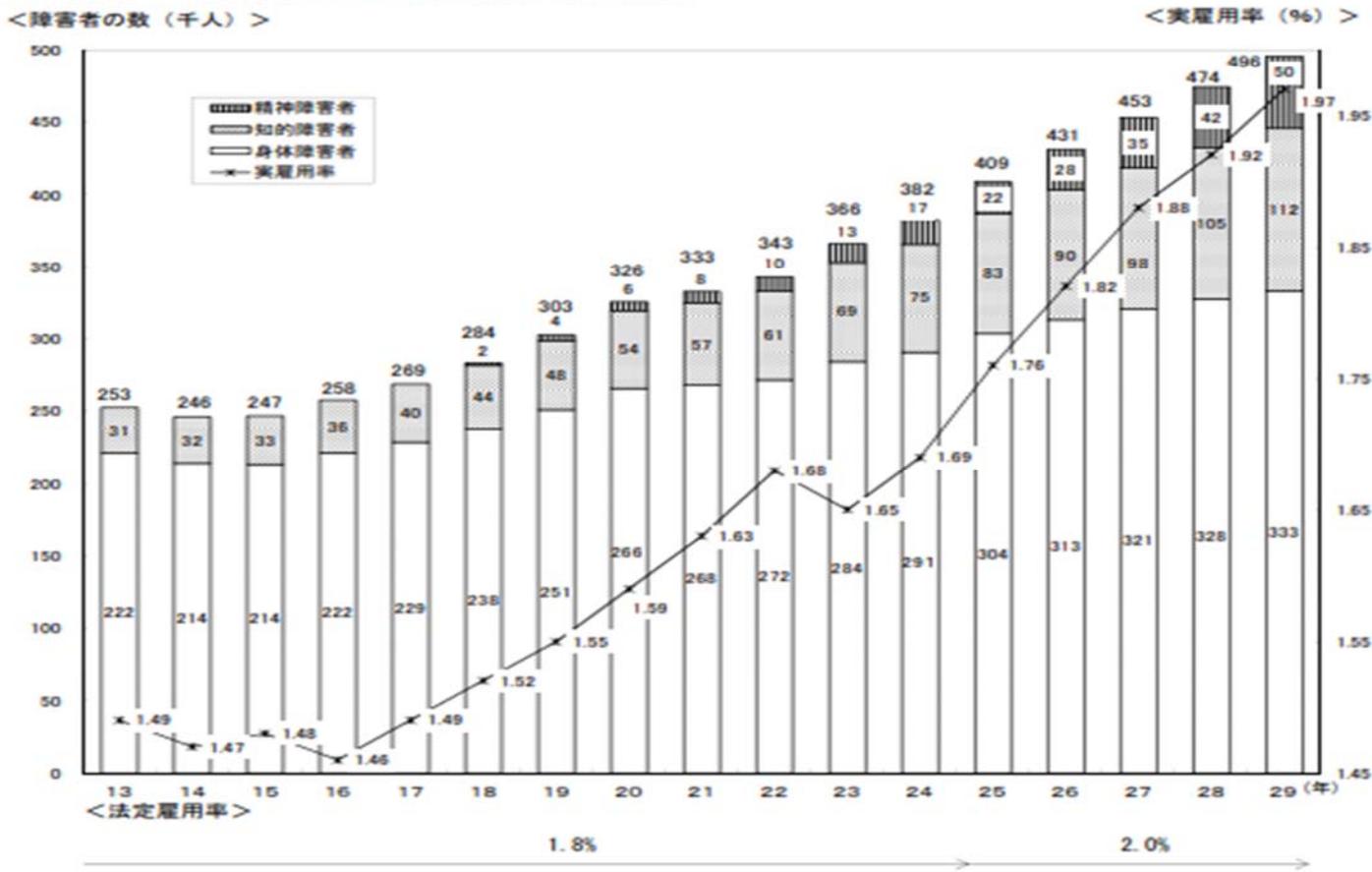
身体障害者

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



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"> 障がい者雇用率 障がい者雇用の仕組みの有無 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体/イベントへの取り組み 障がい者活用の企業理念への反映 	<ul style="list-style-type: none"> 戦力としての活用度
Level 3 ハイ	<ul style="list-style-type: none"> 法定雇用率を大幅に上回っている 雇用率を維持・向上するための、特別な仕組みがある 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体やボランティア等イベントを主催、リード 教育界への働きかけを実施 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 	<ul style="list-style-type: none"> 障がい者ならではの能力を活用した戦力化 リーダー、管理職として、本業の中での活躍している 障がい者のキャリアフレームワークを定めている
Level 2 ミドル	<ul style="list-style-type: none"> 法定雇用率(2.0%)を達成 障がい者雇用の仕組化(専用エントリーシート、働きやすい環境等)を行い、運用中 法定雇用率を維持する仕組・体制を整備している 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体/イベントに主催、協賛 企業理念として障がい者雇用や貢献をかかげている 	<ul style="list-style-type: none"> 健常者と同等の戦力化 様々な職種で、本業の中で活躍する人材が多数存在
Level 1 導入	<ul style="list-style-type: none"> 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 障がい者雇用の計画を策定している 	<ul style="list-style-type: none"> 業界団体/イベントに参加 ・例:寄付、NPO支援 	<ul style="list-style-type: none"> 職種の種類は少ないが、本業の中で活躍する人材が存在
Level 0 未着手			

※ 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)

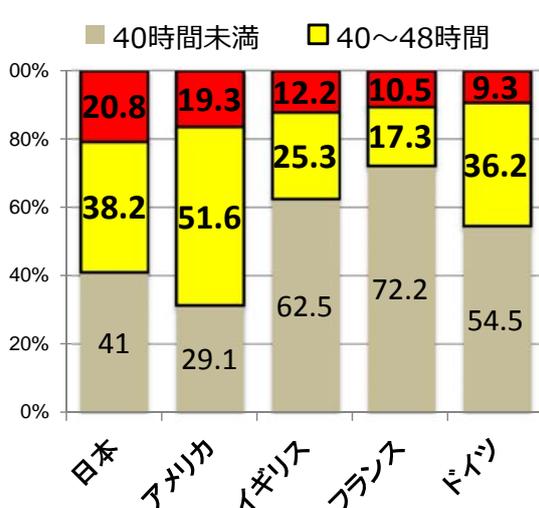
III：平成32年4月1日(中小企業におけるパートタイム労働法・労働契約法の改正規定の適用は平成33年4月1日)

※(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。

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>

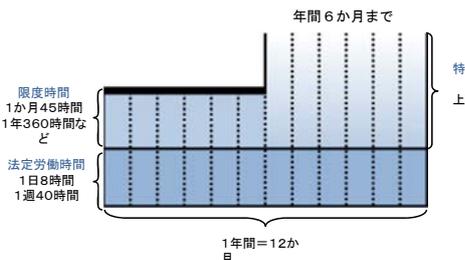
※ 長時間労働者の構成比については、2016年の各国の就業者一人当たりの週労働時間を示す(アメリカは2017年、日本は2015年)。データは、ILO「ILOSTAT Database」による。

【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」を結べば、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。

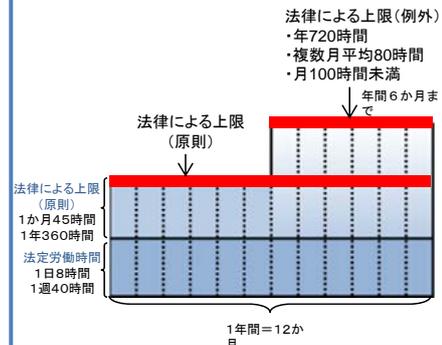
(※現行の大臣告示は、「時間外労働」のみが対象であり、「休日労働」させる場合の労働時間数は対象としていない。)

【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

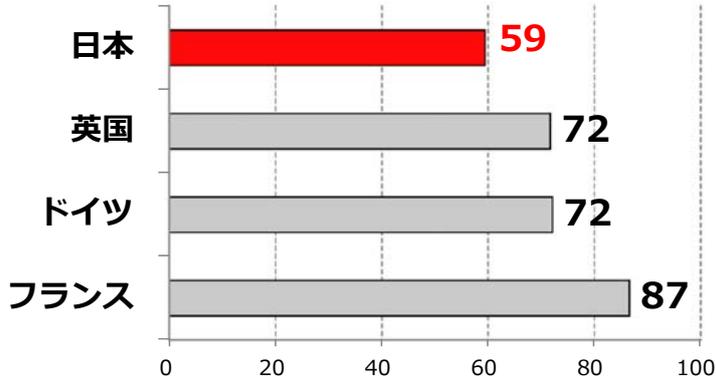


○「月100時間未満、複数月平均80時間」の上限について、休日労働の時間数を含むものとする。

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べて大きな賃金格差。

フルタイム労働者の賃金 = 100



(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%	52.5%	58.6%	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。



「高度プロフェSSIONAL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、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週間連続の休日、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。

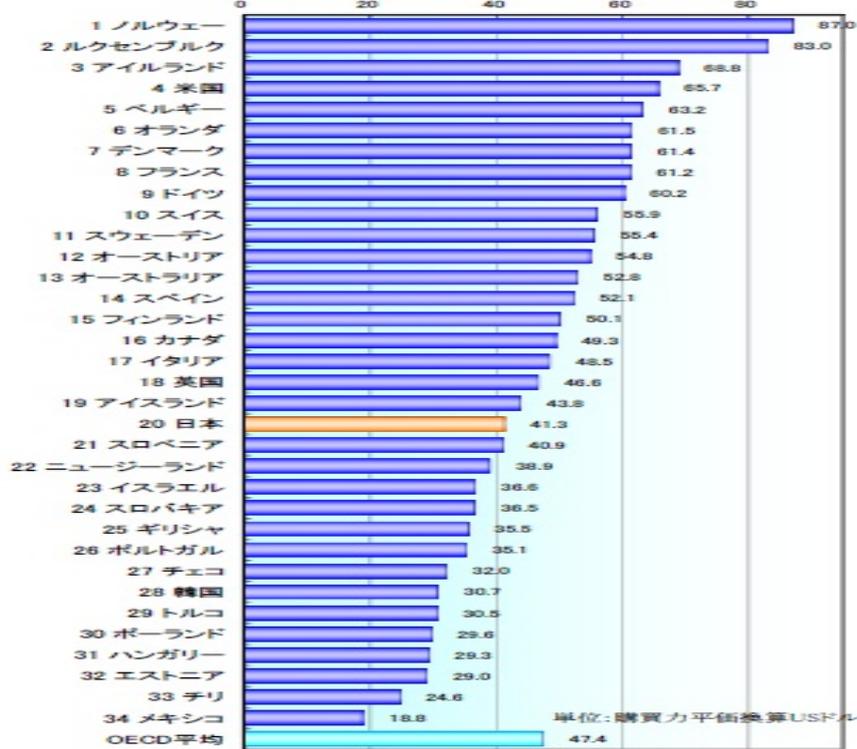
3. 制度導入手続

- 職務記述書等に署名等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

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。

(図3-8)OECD加盟諸国の時間当たり労働生産性(2013年/34カ国比較)

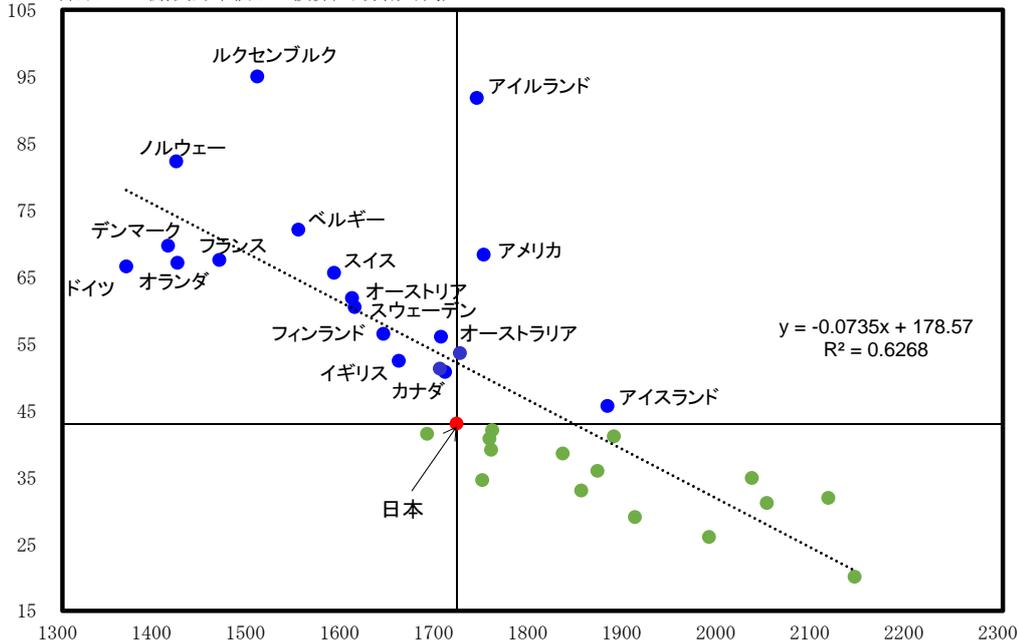


資料出所:「日本の生産性の動向 2014年版」2014年12月 公益財団法人日本生産性本部

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。

(名目GDP(購買力平価ドル換算)/労働時間)



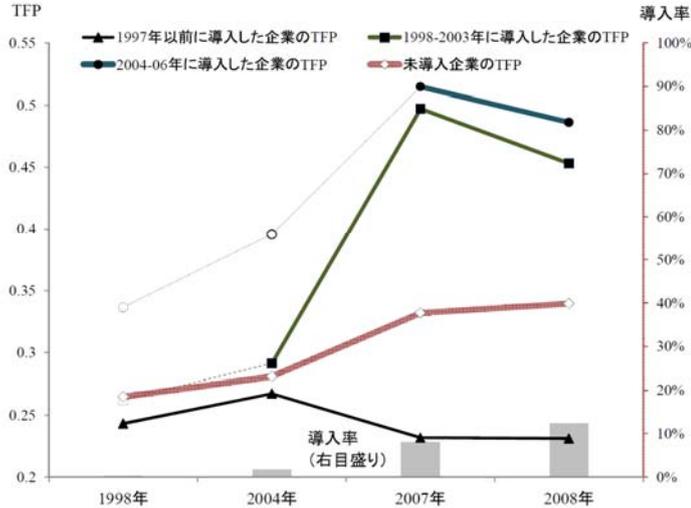
労働時間当たりの名目GDP(米ドル)	
アメリカ	68.3
フランス	67.6
ドイツ	66.6
イタリア	53.6
イギリス	52.4
日本	43.0

(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。

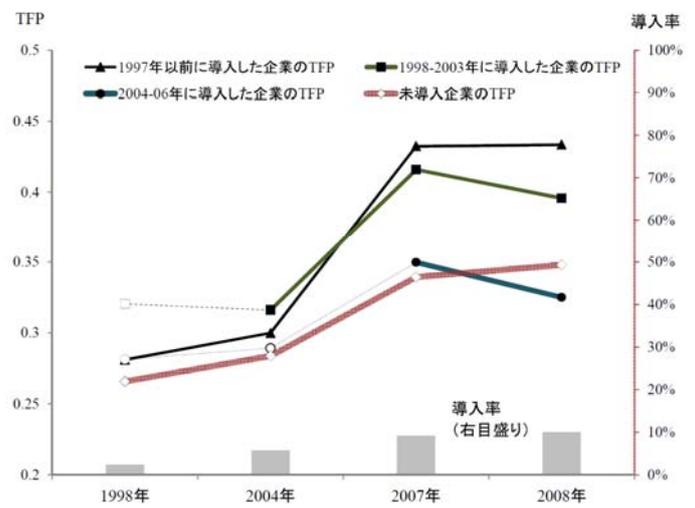
女性が活躍しやすい働き方への見直しが 企業の生産性向上へ与える影響

○ 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

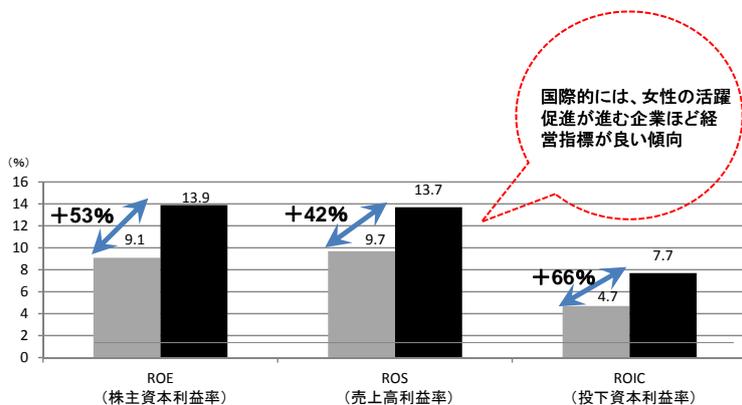


資料出所:『ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか? — 企業パネルデータを用いたWLB 施策とTFP の検証 —』(山本 勲/慶應義塾大学、松浦 寿幸/慶應義塾大学)

(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)

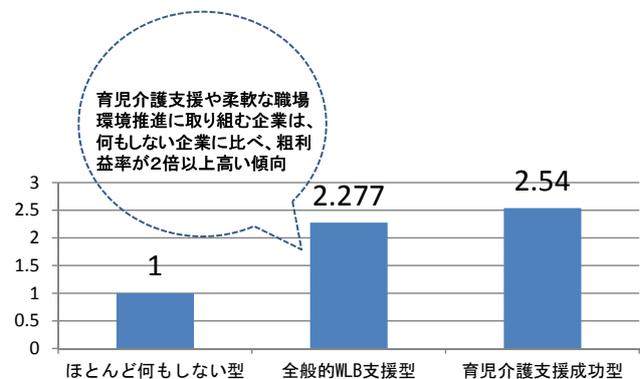
企業の行政と女性役員比率、WLBに対する取組と粗利益率の関連

企業の業績と女性役員比率



国際的には、女性の活躍促進が進む企業ほど経営指標が良い傾向

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)



育児介護支援や柔軟な職場環境推進に取り組む企業は、何もしない企業に比べ、粗利益率が2倍以上高い傾向

■ 第4四分位企業グループ: 女性役員比率の低い、下位1/4企業グループ(129社)
■ 第1四分位企業グループ: 女性役員比率の高い、上位1/4企業グループ(132社)

(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。

○『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

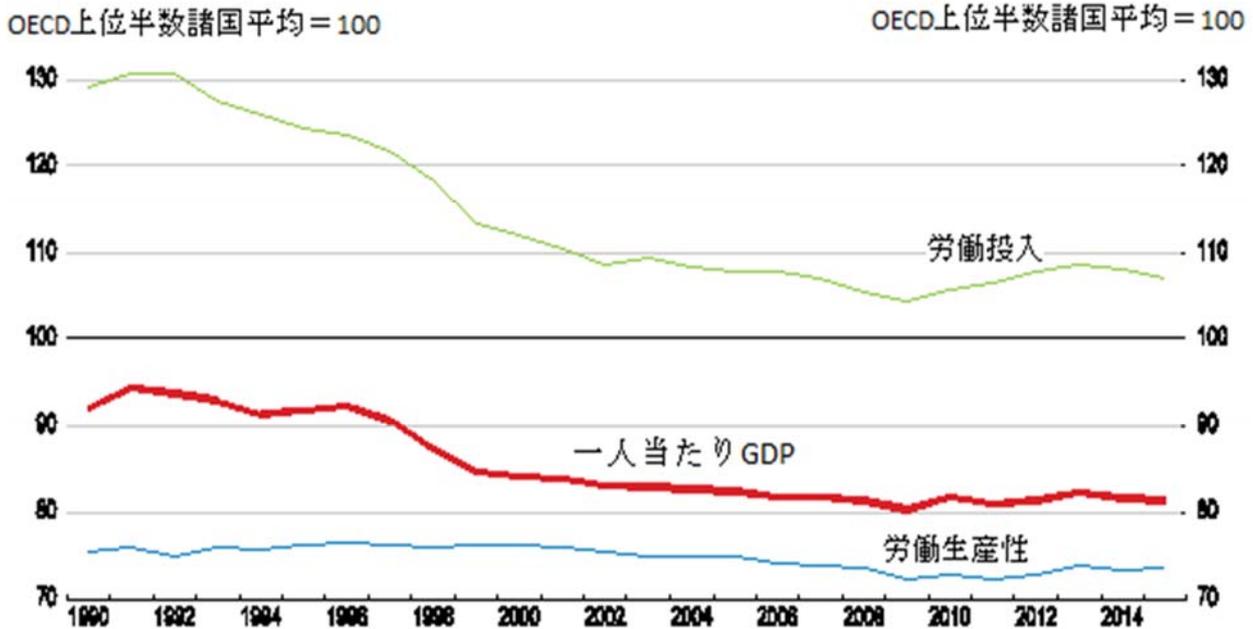
○『ほとんど何もしない型』=どちらも取組割合の低い企業

※『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。

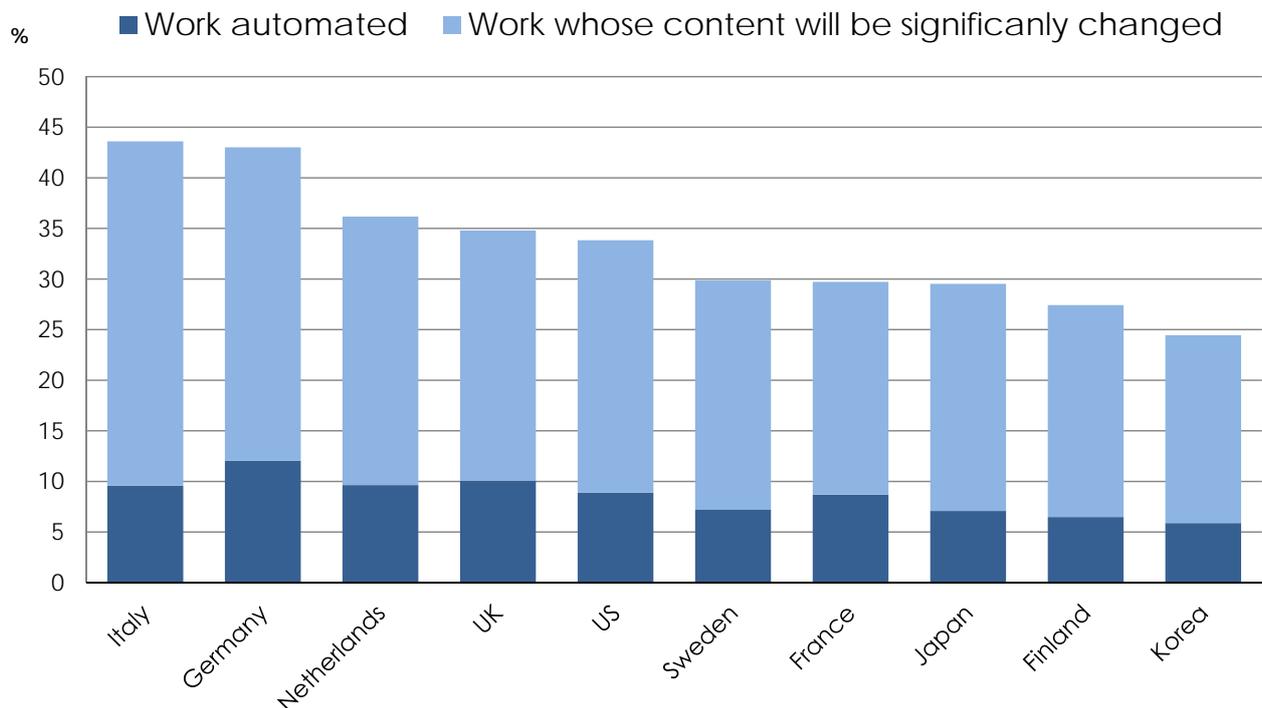
日本の生活水準と生産性は、 上位のOECD諸国をかなり下回っている

日本の水準、対OECDの上位半数諸国平均¹



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).

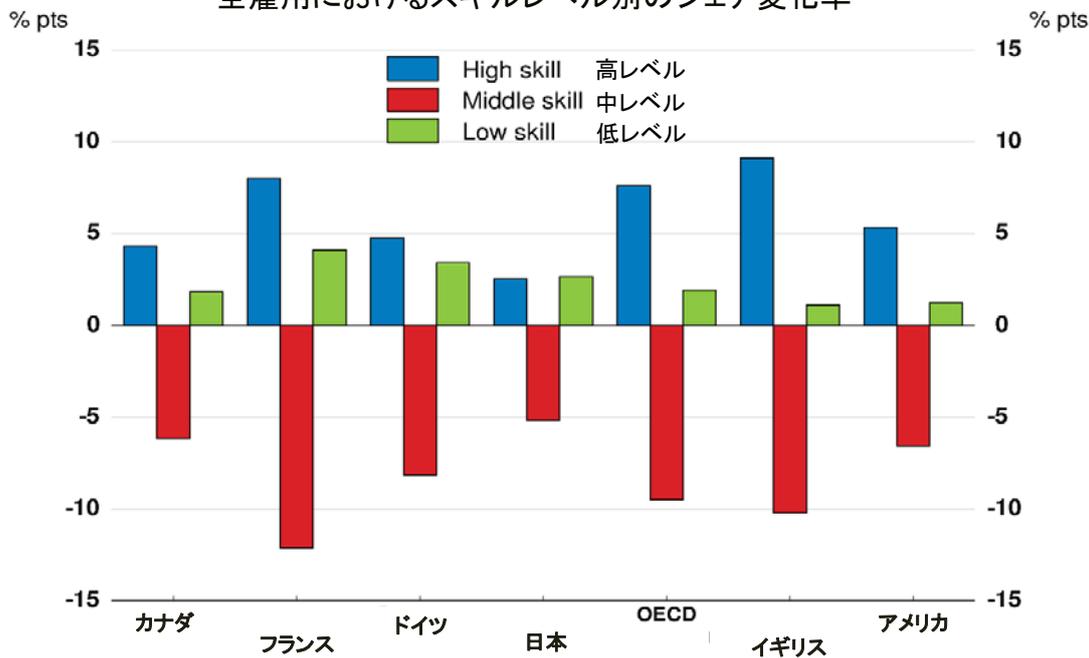
テクノロジーが大きく仕事をかえる



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

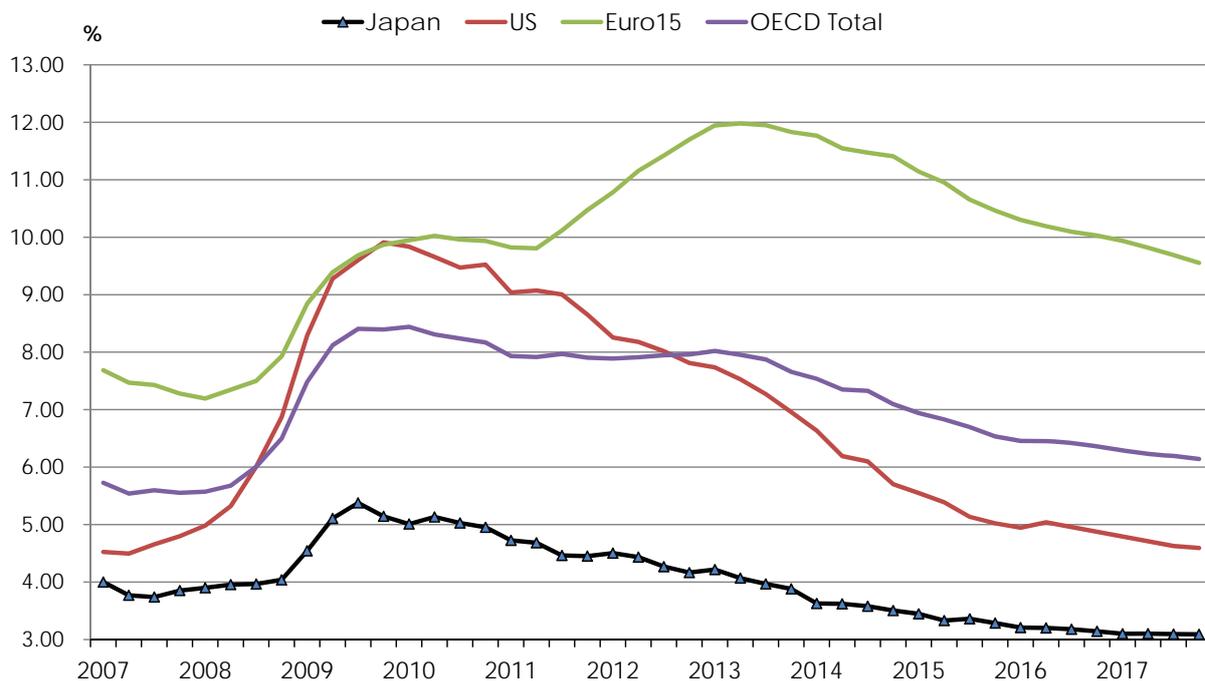
全雇用におけるスキルレベル別のシェア変化率



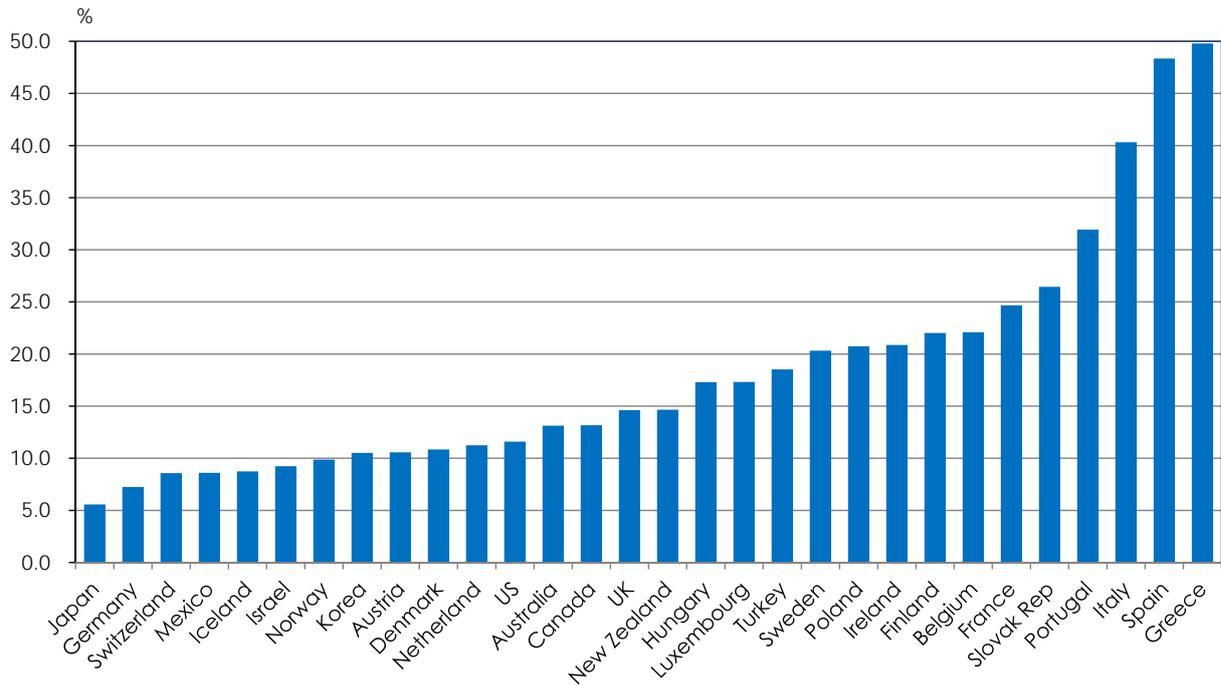
Note: OECD is the unweighted average of 24 countries. For Japan 1995-2010.

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



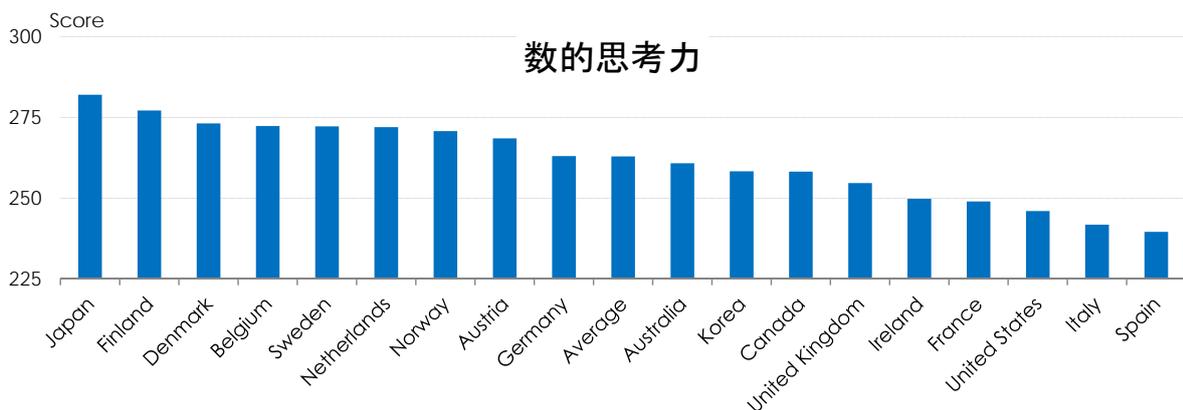
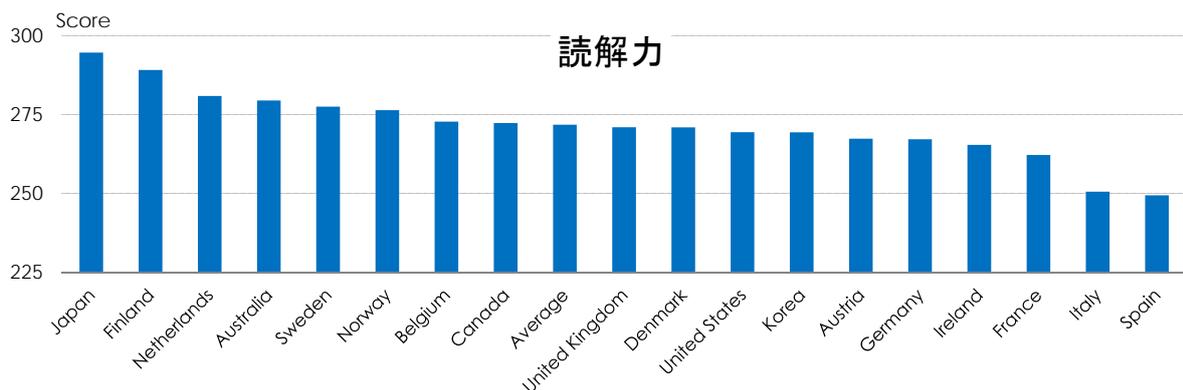
失業率の推移 若年層 (15-24歳)



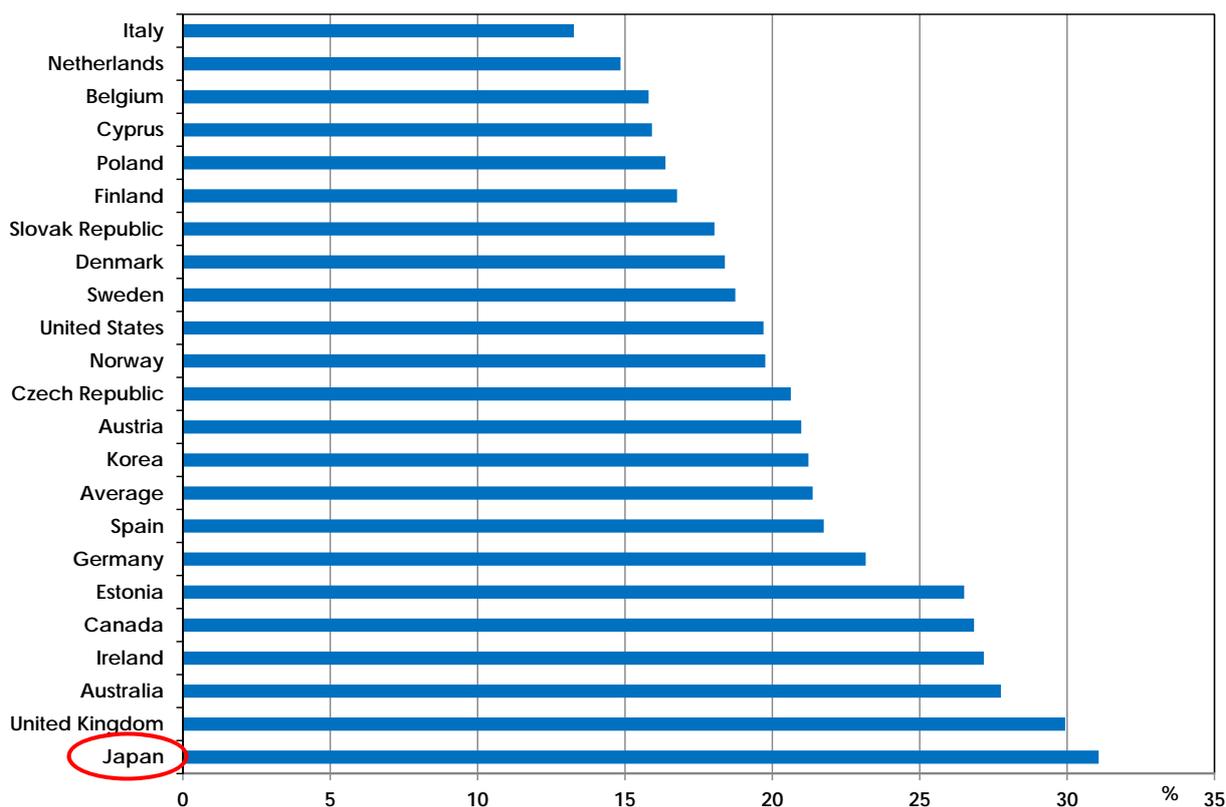
成人力調査の結果 — 読解力・数的思考力

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

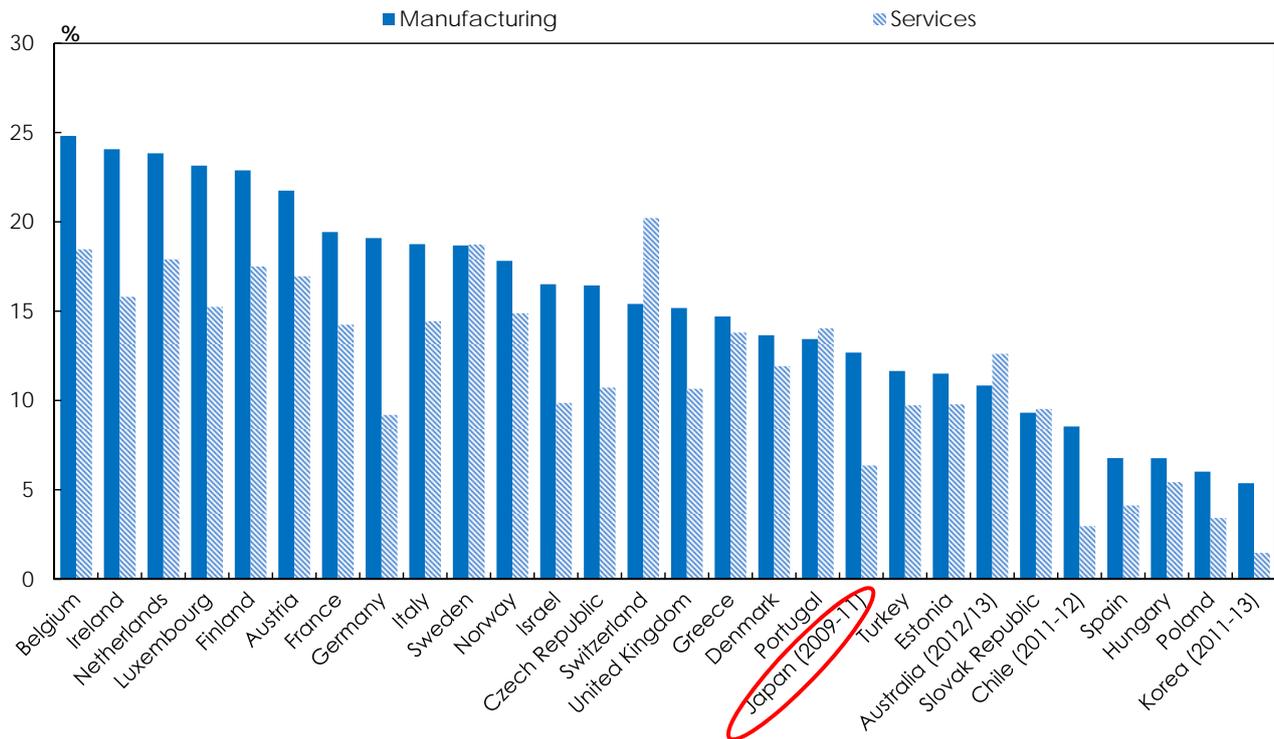
成人女性の読解力と数的思考力



学歴過剰の割合

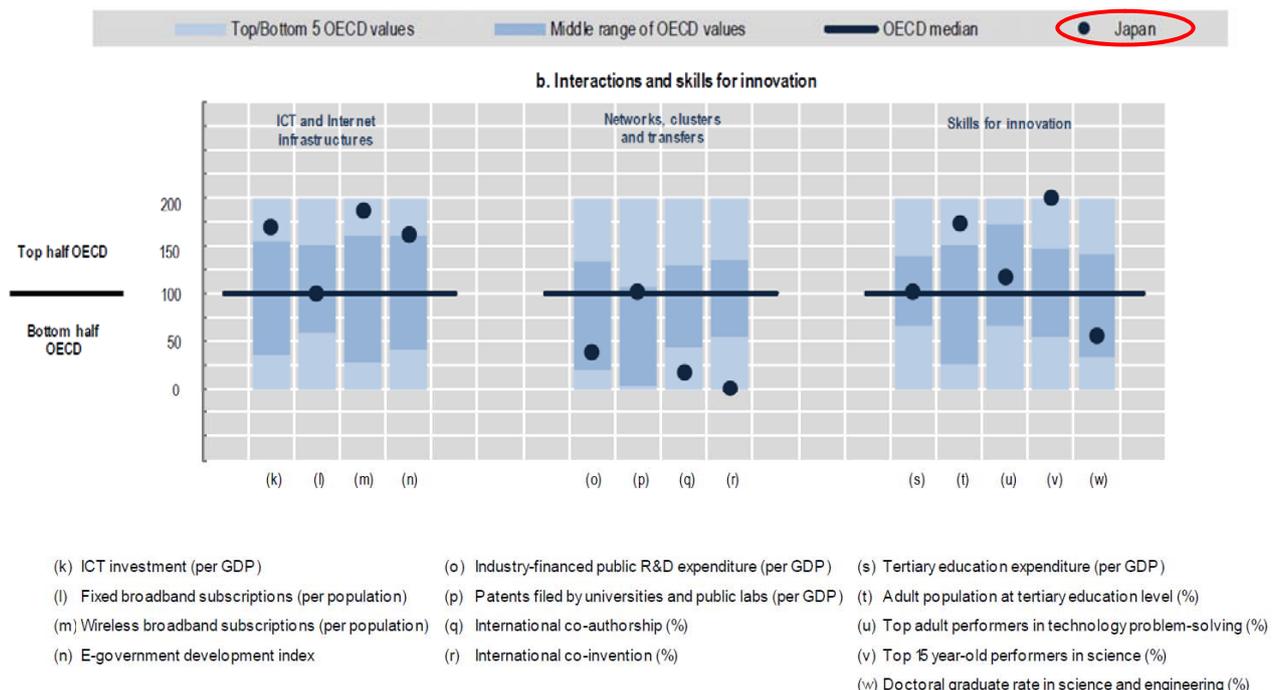


市場に新製品をもたらした企業の割合、製造業とサービス業



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であろう。

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

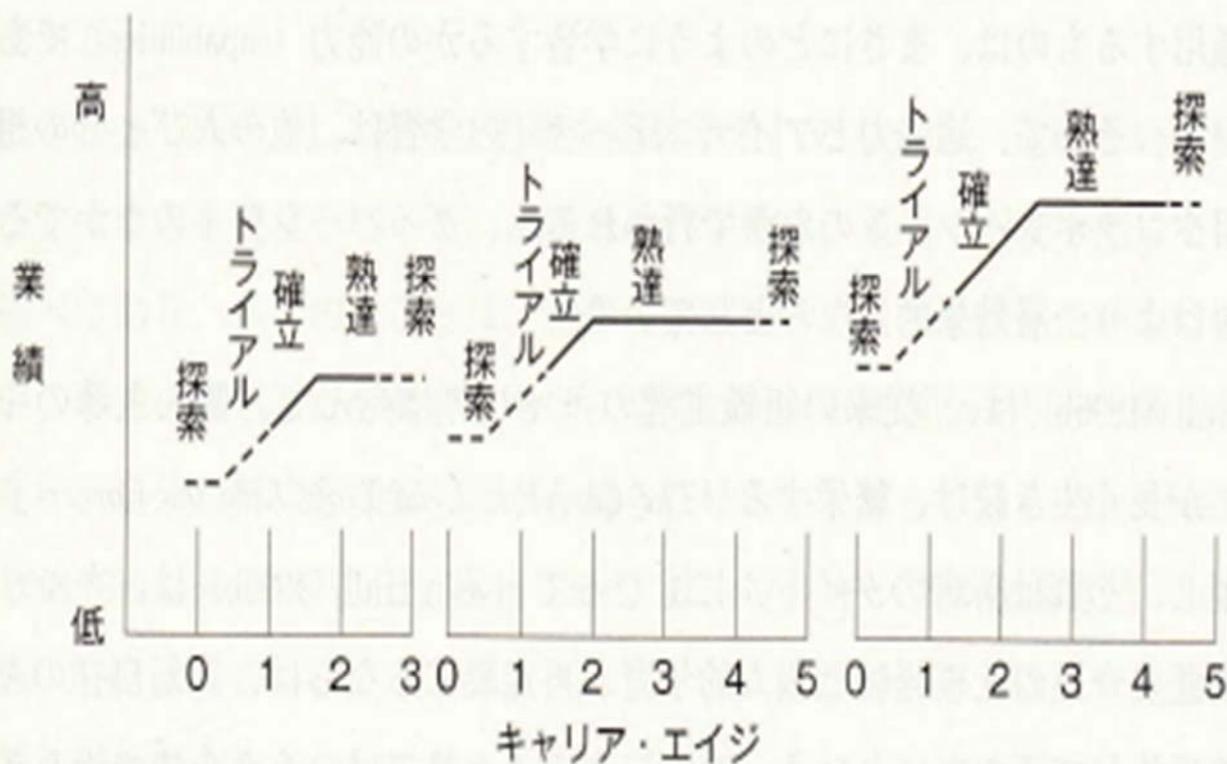
3つの示唆

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

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。

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

パネルディスカッション

働き方改革と企業の成長戦略

働き方改革

大阪大学社会経済研究所
大竹文雄

1

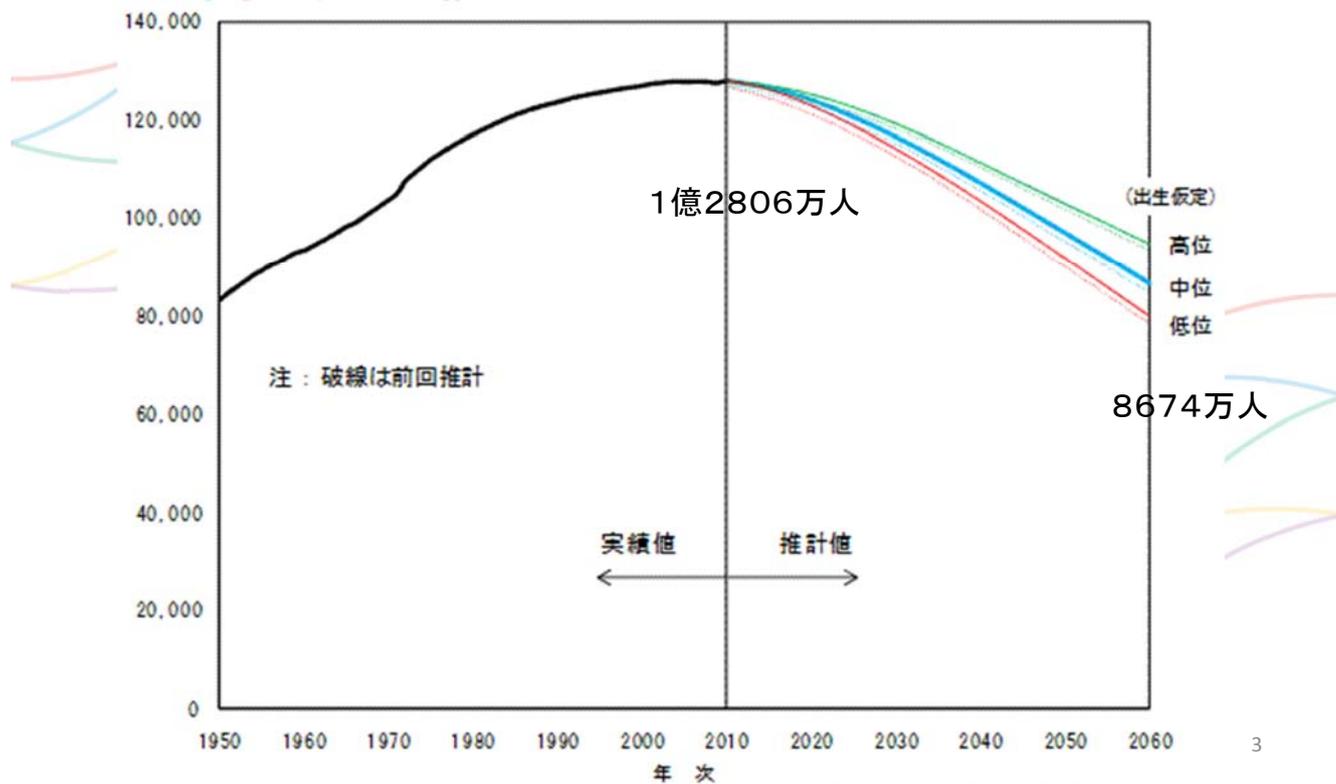
働き方改革はなぜ必要か

- 働き方改革の中身
 - 長時間労働
 - 正規・非正規の格差
 - 副業の促進
- きっかけは長時間労働にともなう過労死問題
- 本質は生産性の上昇
 - 人口減少、高齢化
 - 労働力率を高める
 - 女性、高齢者にも働きやすい環境を整備
 - 子育て中でも働きやすい環境
 - 病休からの復帰(メンタルヘルス・がんが病休職が多い)
 - 生産性を高める
 - 短時間労働でも生産性を高める
 - 柔軟な働き方で多様な人が活躍できることがイノベーションを生み生産性を高める

2

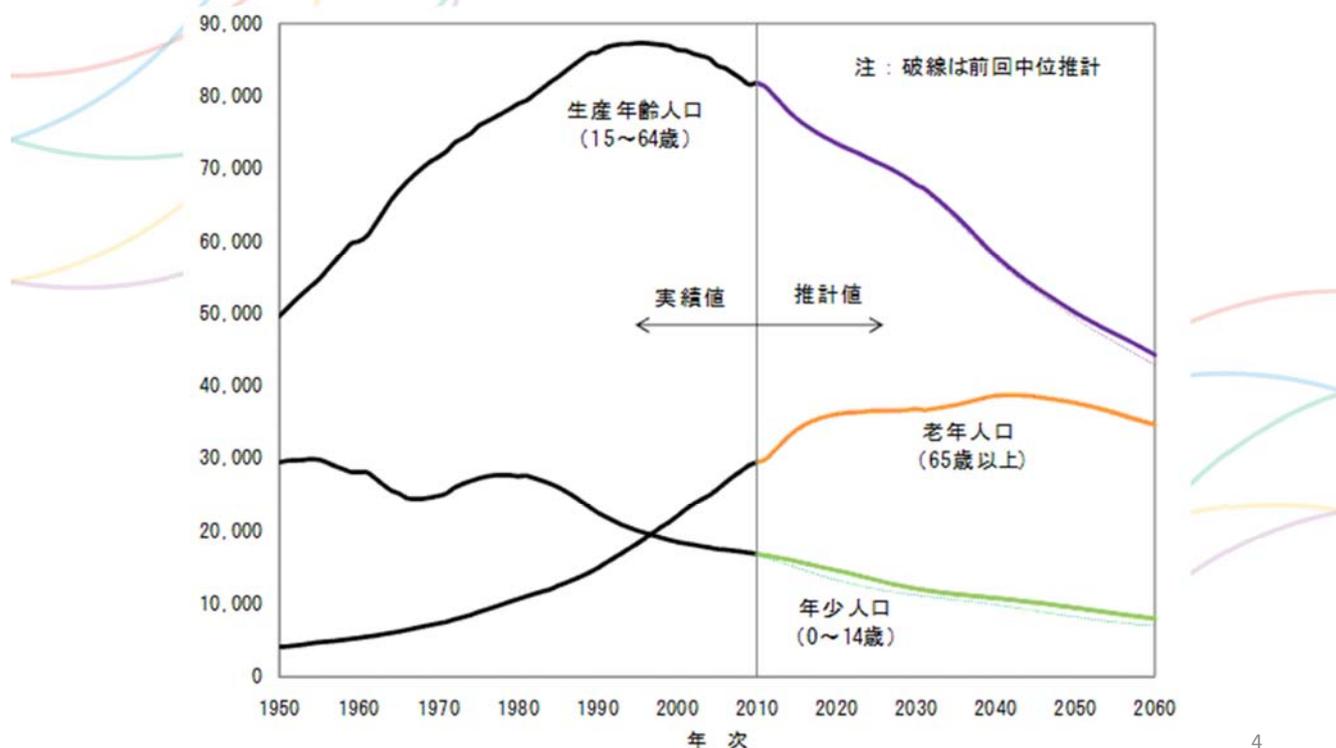
日本の総人口の推移

日本の将来推計人口(平成24年1月推計) 国立社会保障・人口問題研究所

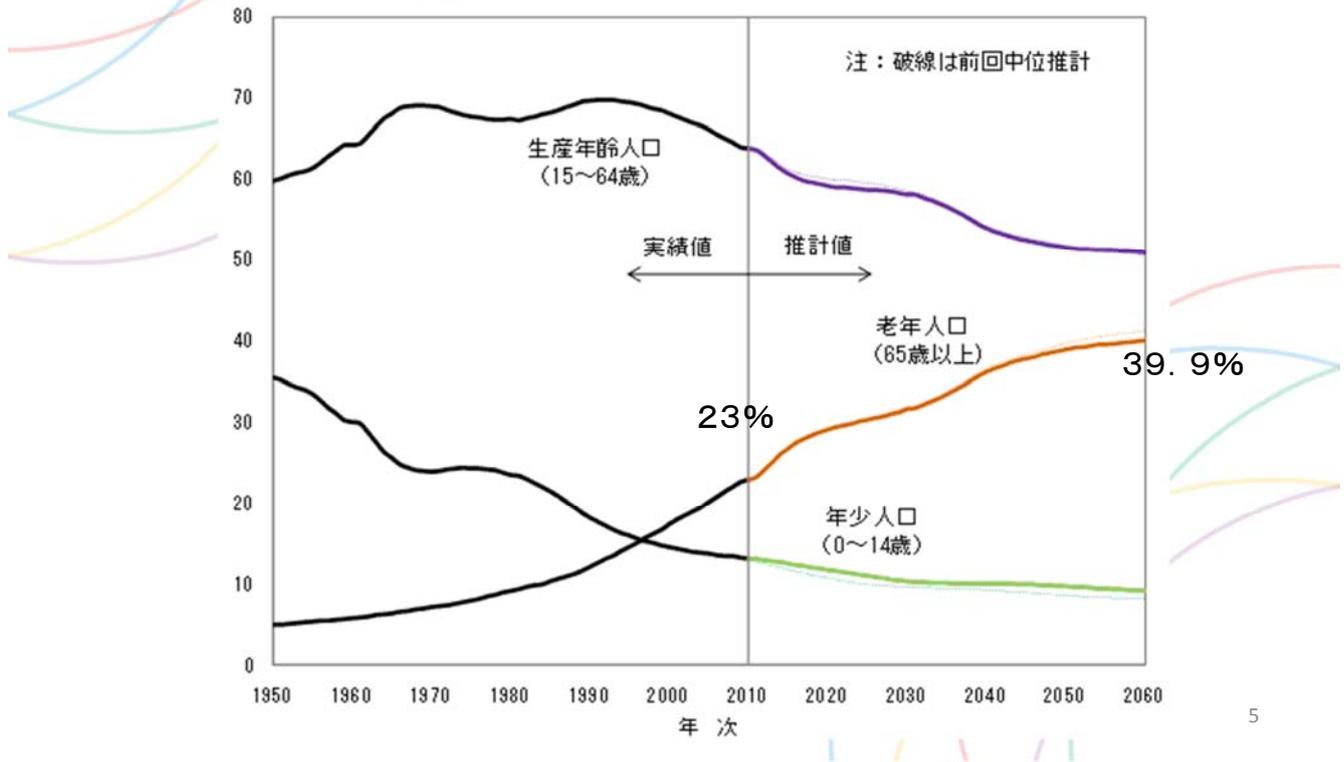


年齢別人口の推移

日本の将来推計人口(平成24年1月推計) 国立社会保障・人口問題研究所



年齢別人口割合の推移



5

日本の人口

- 2015年 1億2711万人
- 2110年 4286万人
- 100年で3分の1に

6

人口減少と経済成長 1

- GDP成長率＝一人あたりGDP成長率
＋人口成長率
- 一人あたりGDPが人口減少率よりも高まるかどうか
 - － 伝統的経済学：一人あたりGDPは、一人あたりの資本とイノベーションで決まると考える
 - － イノベーション：科学技術の発明という理工系のものだけではなく、マネジメント制度やノウハウというソフトなものも含む（例：セブン・イレブン、スターバックスコーヒー）

7

人口減少と経済成長 2

- 一人あたり資本設備は、人口減少で増加する
→人口減少は一人あたりGDPを増やす
- 人口減少を上回るペースでイノベーションによる経済成長が続けば、GDPも上昇を続ける
- 過去のデータでは、人口成長率よりもはるかに高い経済成長率が達成

8

人口減少と経済成長 3

- 労働力率の減少があると
- $\text{一人あたりGDP成長率} = \text{労働者一人あたりGDP成長率} + \text{労働力率の増加率}$
- 1億総活躍社会という安倍政権の目標は、労働力率の上昇で一人あたりGDPを増やすという側面
 - 女性、高齢者の労働力率上昇
 - 病気休職からの復帰
 - 家庭生活、育児・介護、治療との両立支援が重要
- 高齢化で労働力率が減少するという予測が多い
 - 2015年 59.6%
 - 2050年 50%程度に

人口減少と経済成長 4

- 労働力人口は年率0.6%程度で減少
- 実質2%の成長を続けるには、生産性は年率2.6%の上昇を続ける必要

- 人口減少はマイナス：
 - アイデアをもった人が生まれる確率が、人口の一定割合だとすれば、人口減少はアイデアの発生数そのものが減少することを意味
 - 起業をするのは30代が一番多いという実証研究(マネジメント経験とアイデア)
- 教育で補う必要→働き方改革による労働時間短縮と副業が有効
- 人口減少によって、女性、高齢者、外国人が活躍するようになると新たなイノベーションの可能性も

長時間労働

- 長時間労働が生じる理由
 - 長時間働くほど時間あたりの生産性が高まるような仕事の仕組み(柔軟性の欠如)
 - 後回し行動(生産性↓)
 - 平等主義
 - 負の外部性(他の人が長時間労働していると自分もするようになる)→本来長時間労働しなくてもいい人が長時間労働するようになる→生産性の低下

柔軟な働き方

- 労働時間を柔軟にしたり、働く場所を自由にしたりすることのメリット
 - 育児・介護・教育・治療との仕事の両立
 - 男女間格差の縮小
 - これは女性だけではなく、男性にとってもメリット
 - 企業にとってはイノベーションの促進

13

時間の柔軟性を高めるような仕事の構造や賃金体系の改正

- 男女間賃金格差は、縮小傾向にあるが、先進国であってはまだ格差があるのは事実。
- ハーバード大学のクラウディア・ゴールドイン教授は、労働時間の柔軟性のなさが男女間賃金格差の大きな理由だと指摘。

American Economic Review 2014, 104(4): 1091–1119
<http://dx.doi.org/10.1257/aer.104.4.1091>

A Grand Gender Convergence: Its Last Chapter†

By CLAUDIA GOLDIN*

14

長時間労働ほど賃金が高くなる職業で 男女間賃金格差が大きい 特に営業職でその傾向

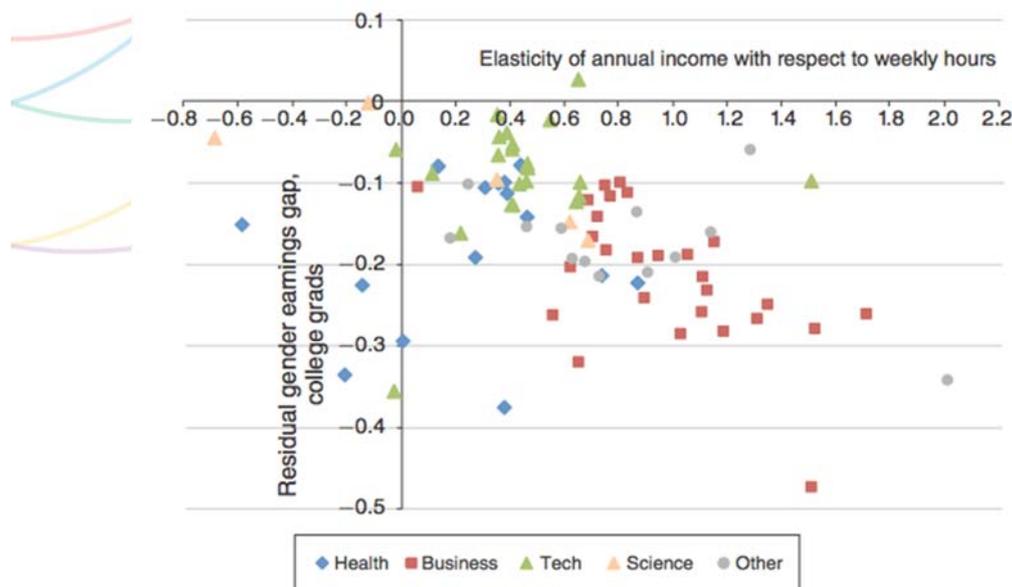


FIGURE 3. RELATIONSHIP BETWEEN THE ELASTICITY OF EARNINGS WITH RESPECT TO HOURS AND THE GENDER EARNINGS GAP

15

男女間格差が大きい職業特性

- 仕事の締め切りがきつい
- 仕事をするためには他人と一緒にする必要がある
- 他人との協力関係の形成と持続が必要
- 本人に課題や優先順位や目標の設定の自由度がなく仕事が割り当てられている
- 上司の監督のもとでしか仕事ができず自分で自由に意思決定ができない



日本的企業の雇用慣行の特性と似ている

16

柔軟性のない職業ほど男女間格差大

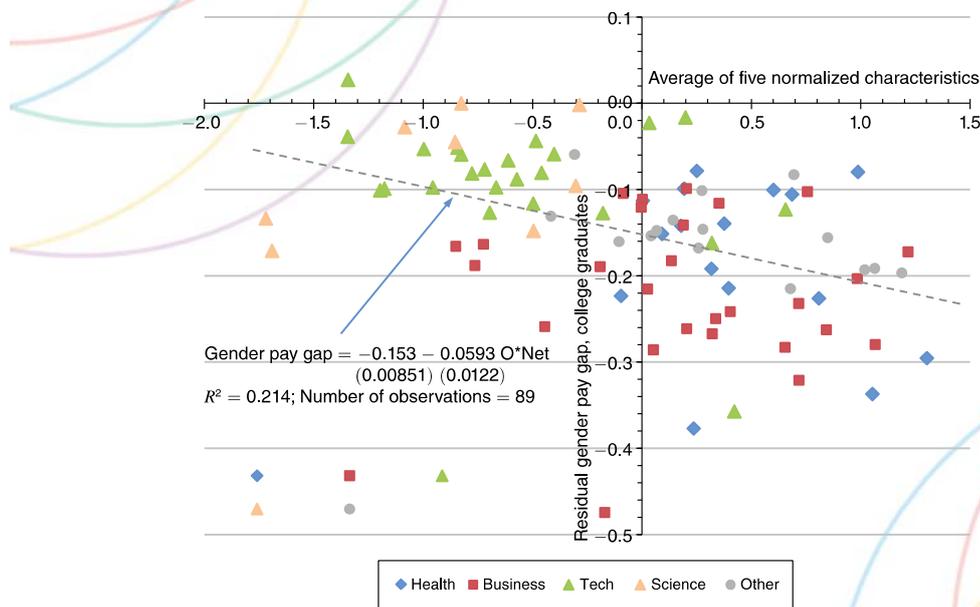


FIGURE 5. O*NET CHARACTERISTICS AND THE RESIDUAL COLLEGE GENDER EARNINGS GAP BY OCCUPATION

17

柔軟な働き方を普及させる

- 高賃金の職業である弁護士や営業関連の仕事では、労働時間が長くなるとそれ以上のスピードで年収が増える
- 薬剤師、科学者、技術者では、柔軟性があるため、男女間賃金格差は小さい
- 女性が活躍するには、労働時間を柔軟にしても大丈夫な働き方を普及させる必要
- この動きは、男性と女性のゼロサムゲームではなくて、両者とも得をする

18

なぜ生産性が低いのか

- 価格に反映されないサービスの質の高さがあり、生産性の計測に問題
- 性別役割分担のもとで男性の労働時間が長いことを前提に仕事の設定されてきた→仕事が多くなる場合に備えていつでも職場に待機(予備的労働時間)
- 仕事意欲・昇進意欲を労働時間の長さで判断
- 労働時間に応じて成果がでるタイプの仕事が多かったが、現在は労働時間と無関係に成果が出る仕事が増えているのに、評価の仕方が労働時間のまま
- 成果を労働者間で同じにするように生産性の低い人が長時間労働をする
- 長時間労働で仕事量の増加に対応するようなシステム→ITの導入や訓練によって生産性を上げる形になっていない



柔軟な働き方で多様な人が活躍できるようになることが生産性を高めるという考え方をもつことが一番重要

19

行動経済学的な手法

- ナッジを使う
 - 現在バイアスで仕事の先延ばし
 - 先延ばしをしないような仕組み
 - 1日のタスクを朝に確認し、計画を立てる
 - 仕事の進行を細かくチェック(締め切りは短期に)
 - 残業をしにくい環境
 - 残業をするのが少数派であると認識させる
 - 長時間労働をする傾向のある人に集中的対策をする
 - 長時間労働傾向はピア効果を通じて感染する
 - ルール化

20

ニッセイ基礎研シンポジウム
2018年10月17日(水)

伊藤忠商事の考える 働き方改革

伊藤忠商事株式会社
代表取締役 専務執行役員 CAO・CIO
小林 文彦

ITOCHU
ITOCHU

ひとりの商人、無数の使命

当社政策の変遷 第一ステージ(2003年～)

ITOCHU

第1の改革:「誰もが働きやすい会社」への改革

2003～

・「人材多様化推進計画」▶ 数値目標設定
制度の拡充

第1の改革がもたらしたもの

- ▶ **数値目標の頓挫**
 - 新卒総合職女性比率:20%(05年度～)、30%(08年度～)
 - 海外ナショナルスタッフ幹部登用:40%以上(10年度迄)、50%以上(13年度迄)
 - 毎年一定数のキャリア採用:20-50名程度
- ▶ **制度拡充の弊害**
 - 育児短時間勤務:3歳まで ⇒ 小学校卒業まで
 - 配偶者海外転勤休職制度

現場とのミスマッチ、「権利」を多用する社員が得をする仕組み

第2の改革: 目的の整理



労働生産性の向上

数値目標を廃止、肥大した制度の是正

「厳しくとも働き甲斐のある会社」への改革

「厳しくとも働き甲斐のある会社」で目指すもの

他商社比、圧倒的に少ない人員数でも
 社員一人ひとりにはお客様目線、緊張感を失わず、
 生き活きと、高い生産性を通して
 大きな成果を挙げてほしい。
 社員には健康で幸せであってほしい。
 全てのステークホルダーのためにも。

労働生産性

=

付加価値



新しい価値の創造

従業員数



少数精鋭化/無駄の除去



2010

・無駄な会議・資料の削減

2013

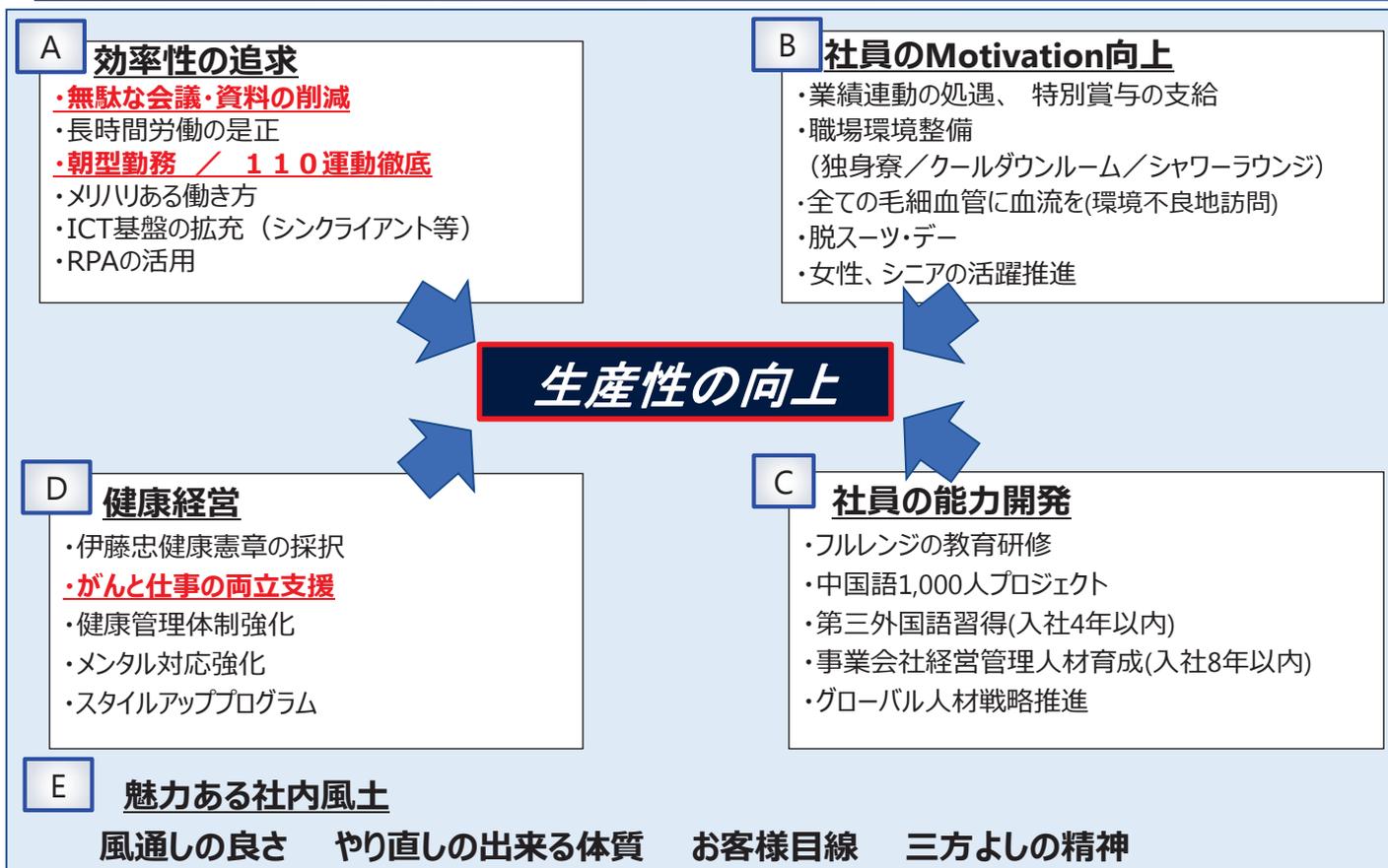
・「朝型勤務制度」導入

2016

・「伊藤忠健康憲章」制定、健康経営へ

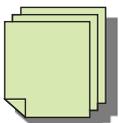
2017～

・がんと仕事の両立支援



5

社内重要会議

	2009年度	削減率	2015年度
開催回数 	828回	41%削減	487回
総会議時間 	1448時間	50%削減	727時間
会議資料の厚さ 	162.2cm	48%削減	84.4cm

⇒ 現場に足を運ぶ時間の捻出(現場が基本)

目的

- 多残業体質の改善
- 業務効率化を通じた生産性向上の実現
- お客様対応の徹底、守備型から攻める経営へ
- 効率化による余剰時間を通じた社員の心身向上、
育児・介護など個別時間への対応。
- 社員の健康改善

【実施概要】

1. 20:00～22:00：**原則禁止** 深夜勤務（22:00-5:00）：**禁止**
仕事が残っている場合は「翌日朝勤務」へシフト。
2. 翌日朝勤務（5:00～8:00）に対するインセンティブ
 - 深夜勤務と同様の割増賃金支給
（時間管理対象者：150% / 時間管理対象外：25%）
 - 8:00前始業社員に軽食（Dole商品/ファミマ商品等）無料配布。

朝型勤務シフトを加速させる為の諸施策

- ① **軽食無料配布（東京本社社員食堂）** ② **伊藤忠朝活セミナー**
 （脳科学者 茂木先生ご講演）



- ③ 『110運動』の徹底
 社内の飲み会
 「一次会のみ・夜10時まで」

『伊藤忠健康憲章』制定
(2016年6月)


ひとりの商人、無数の使命

伊藤忠健康憲章
~ for Most Valuable Asset ~

伊藤忠商事は、かけがえのない経営資源である社員が、性別・年齢・国籍・人種・宗教・障がいの有無等の多様性をもっていることを認識し、ひとりの商人が担う無数の使命と永続的な企業価値向上を実現すべく、以下の通り、健康憲章を定めます。

- 健康への責任**
伊藤忠商事は、社員一人ひとりが自らの「健康力」に責任を持ち、その維持・増進を図るための取組みを積極的に支援します。
- 健康による社会貢献**
伊藤忠商事は、社員の健康を、本人やその家族、お客様や社会全体の幸福の礎と考え、健全で永続的な会社の発展を実現します。
- 未来への継承**
伊藤忠商事は、心身共に満たされた健康な社員が卓越した「個の力」を発揮する企業として、その「無数の使命」を全うし、未来に亘って「豊かさを担う責任」を果たして行きます。

代表取締役会長CEO 岡藤 正広



(具体策)

健康管理体制強化

- **がんとの共生**
- 国境なきコンシェルジュ機能
- 他社に先駆けたキャリアカウンセリング室設置
- 提携病院における即時診療制度
- 胃がんリスクの早期発見のためのABC健診導入
- 生活習慣病予備軍受けスタイルアッププログラム

職場環境整備

- 禁煙推進プランの導入
- 独身寮の立地条件改善による通勤負担の軽減及び朝食・夕食の食事提供
- クールダウンルーム、シャワーラウンジ設置によるリフレッシュ

ストレスチェック制度導入

- 高ストレス者フォローアップ
- 組織診断の実施と改善対策

メンタル対応徹底(労務強化)

- 産業医・精神科医含めたメンタル疾患対応体制
- 復職プログラムの整備
- キャリアカウンセリング室での有資格者による2,4,8年目全社員へのカウンセリング実施

がんに負けるな(2017年7月21日)

社長メッセージ

『がんに負けるな』

岡藤 正広

2017年7月21日

本年2月と3月に発信しましたメッセージに於いて、病気で亡くなった当社の社員が伊藤忠のことを「日本で一番いい会社」だと言ってくれ、そしてまた、私もこれからの伊藤忠を故人が残してくれた言葉に相応しい、一層素晴らしい会社になろうと、改めて心に誓ったことは既に皆さんにお伝えしました。

その後も社員でガン等の重い病気に罹患された方が何名かいると聞いています。また、現在ガンと闘いながら働いている社員も少なくはありません。

一方で、過去に重い病気で闘病の後に職場復帰をされ、素晴らしい業績を上げられた社員もいます。これまでの優秀社員表彰や優秀CEOクラブに選ばれた方の中にもその様な方々がおられます。このことは私に大きな勇気を与えてくれます。

斯様な状況を踏まえ、やや重い内容とはなりますが、以下私の考えを述べたいと思います。

当社は同業他社に比較し、社員数が一番少ないだけに社員一人一人の価値は大きく、私にとっては皆が家族のようなものです。

社員がガンや重い病気に罹患したとすれば、私は自分の家族が闘病しているつもりでこれに臨むつもりです。元気な時はもとより、たとえ病気になっても、皆さんの真の居場所は現在の職場なのだと思ってもらえるような場を私は伊藤忠で提供したいと思っています。

現在日本人の二人に一人がガンに罹患すると言われてます。この病気は、一般的には、一定期間の集中した治療とその後の入念な長期フォローが求められる大仕事になります。当社としてもこの現実を踏まえ、しっかりした対応策を講じておきたいと考えています。

その為には、ガンに罹患したとしても、本人が安心してそれを職場で相談し、職場の仲間が皆で支援をすることができるような仕組み・体制を作りたいと考えています。病気になっても、引き続き現在の職場を最善の居場所として、安心して働きながら治療に専念してもらいたいと思うのです。

皆さんのご家庭でも、家族の危機に際しては、家族全員が、持ち得る最大限の力と団結心とで支え合うことと思います。私達の職場も同様であって欲しいのです。

闘病に際しては、最先端の治療が受けられる様に支援を考えたいと思います。

また、治療だけでなく、普段からガンにならない予防も重要であり、そのための施策も合わせ強化して行きたいと思えます。

また「日本で一番いい会社」と言ってくれた故人に思いを馳せ、敢えて私から宣言しておきたいことがあります。それは、仮に病気や怪我で、社員が在職中に万が一の事態になったとしても、残されたご家族に心配がないように徹底した支援を行って行きたいと言うことです。残されたお子さんがいる場合には、何人いようとも全員、大学院を終了するまでの教育費補助を拡充します。将来、お子さんが社会人になる際に、就職先として当社グループを希望されるならば、適切な職場をグループ内で斡旋するようにしたいと思います。

また、仮に残された配偶者が家事専業であり、ご本人に就職の意思があるのであれば、当社グループの中で必ず職場を斡旋したいと思います。

私自身も昔、比較的大きな病気を体験し、希望を失いかけたこともありました。病気になられた社員が、常に前向きになれる様に、最小限の心配と、最大限の希望を持って働き続けてもらいたいです。そして再び元気になる、優秀社員として表彰されるような人になってくれれば、素晴らしいことだと思います。それはご本人の働き甲斐になるだけに留まらず、周りの社員にとっても大きな幸福となります。私はそのような例を何度も目の当たりにして来ました。

人は自分の居場所はここだと思った時に、大きな力を発揮するものです。その力は業務遂行のみならず、闘病に於いても有効です。皆さんの居場所は、伊藤忠の現在のその席であって、皆さんは、かけがえのない伊藤忠の家族であることを常に忘れないでいただきたいと思えます。当社は再チャレンジの利く会社です。そしてそれが伊藤忠の持つ大きな強みの一つでもあります。

今般、中計最終年度のサブタイトルを「進化する無数の使命、成長 その先へ」と変更したのも、利益競争だけでなく、経営の質を上げ、社員が、効率よく健康に働くことができ、仕事にやりがいを感じ、生活に充実感を覚え、かつ世の中から評価されるような会社を作りたいという強い思いからです。私は真に「日本で一番いい会社」を作りたいと思っています。

予防

- 国立がん研究センターとの提携
 <がん特化健診義務付け : 早期発見率向上>
- 国境なきコンシェルジュ機能
- 生活習慣病の未然予防への意識醸成
 - ◆ 健康マイページ全社員配信
 - ◆ 生活習慣病予備軍への個別プログラム
- 禁煙治療費全額補助
- 定期健康診断により各種癌をスクリーニング的に観察
- ABC健診/ピロリ菌除菌、B型/C型肝炎治療

治療

- 国立がん研究センターとの提携
 <がんセンター専門医による即時治療>
- がん先進医療費会社負担
- 総合病院に匹敵する非常勤専門医を健康管理室に配置し、充実した相談体制
- 高額療養費補助
 - ◆ 個人負担2万円/月超過分は健保が付加給付
- コンシェルジュ(※)による迅速且つ手厚いフォロー

※社員の健康をマンツーマンでサポートする担当保健師・看護師

共生

- がんと両立支援体制構築
 - ◆ 両立支援コーディネーターによる窓口設置
 - ◆ ガイドブック作成、組織長への啓蒙
- がんと共生を評価指標に反映
 - ◆ 個人業績目標の一つに設定
- 将来の不安軽減
 - ◆ 子女育英資金拡充、子女就労支援

- 柔軟な勤務・休暇制度の整備
 - ◆ 短時間、勤務日選択、フレックス、在宅勤務
 - ◆ 長期傷病休暇(最大60日)
 - ◆ 長期欠勤・休職期間(最大5年半)
 - ◆ 公休付与 3年間18日付与
 - ◆ テレワーク体制構築(ITインフラ整備)
- 充実した長期欠勤・休職期間中の傷病手当
- 会社とのつながり
 - ◆ コンシェルジュの定期面談による状況サポート

がんと両立支援のもたらすもの

- ✓ 「がんになっても自分の居場所はここである」という安心感
- ✓ 孤独や不安の軽減
- ✓ 皆の理解のもとに組織全体でサポートする精神と体制
- ✓ 支えられる本人の帰属意識・やり甲斐の向上
- ✓ 支える周りの人も団結力を高め、支え合う風土醸成

組織力向上

がんになっても、わたしの居場所はここだ。

いま、日本人の2人に1人ががんになる時代を、
会社も、その社員も、生きている。

私たちは本当の家族ではない。それでも思う。社員は家族だ。
だから元気なときだけでなく、重い病気になる時も
自分の家族のように正面から受け止め支えていく。
「どんなことがあっても面倒みるから元気になってこい」と言って、
医療費も将来の学費も「心配するな」と言って、
なにより大切なのは、そうやって治療しながら病気に負けずに
働きつづけられる空気を職場のみんなで作ることだと思う。
なぜ？と聞かれたら、「あなたの居場所はここだから」と答えよう。
人は「自分の居場所はここだ」と思えたとき、大きな力を発揮する。
そして支えた周りの社員の結束は、より強くなる。

きっかけは、長い闘病の末に亡くなった、ひとりの社員の言葉だった。
「私の中では日本でいちばんの会社です」。
あのとき言われたことを、本当のものにしなければならぬと思う。
ここを、かけ値なしに働きがいのある場所に。
その一心でとりまとめた待遇と仕事の両立支援策。
社員が働きがいを持たなければ、お客様の満足もなく、
世の中の満足も生まれません。それが「伊藤忠経営哲学」。
道はまだ始まったばかりだ。

ひとりの誇り、無数の使命 伊藤忠商事



「がんと仕事の両立」を評価指標に反映(2018年7月)

- ✓ 仕事で発揮している能力を闘病/両立にも活かしていくことが、社員個人にとっても、会社にとっても最善の結果をもたらすもの。
- ✓ 組織全員で支える業務と同様に、「上司を含め周囲にもよく相談し、支援も受け、自らも挑戦する。」という位置づけで、「仕事との両立」を「業務」として全面的に支援。

評価方法

- 両立支援体制の一環として策定する「両立支援プラン」等をベースに、上司と相談の上で個人業績目標の一つに設定。
※上司は、この個人業績目標を支援することも業務の一つとなる。
- 目標には、病状や検査数値の改善といった思い通りにならないことではなく、いかに「がんと仕事の両立」を実現するかというものを設定。
- 目標を達成したら業績評価としてプラス評価し、賞与に反映。



なぜ、女性の就労環境の整備が必要なのか？

ニッセイ基礎研究所
生活研究部
久我 尚子
(2018/10/17)

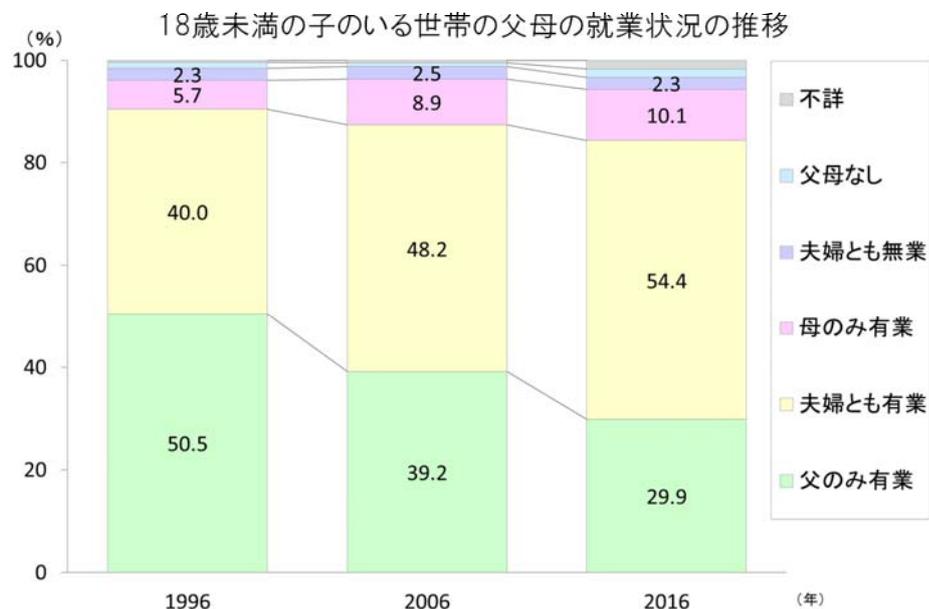
Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

進む「女性の活躍」



■ 共働き世帯の増加

- 末子0歳児の42.2%、6歳児の69.3%の母親が就業(2018年)

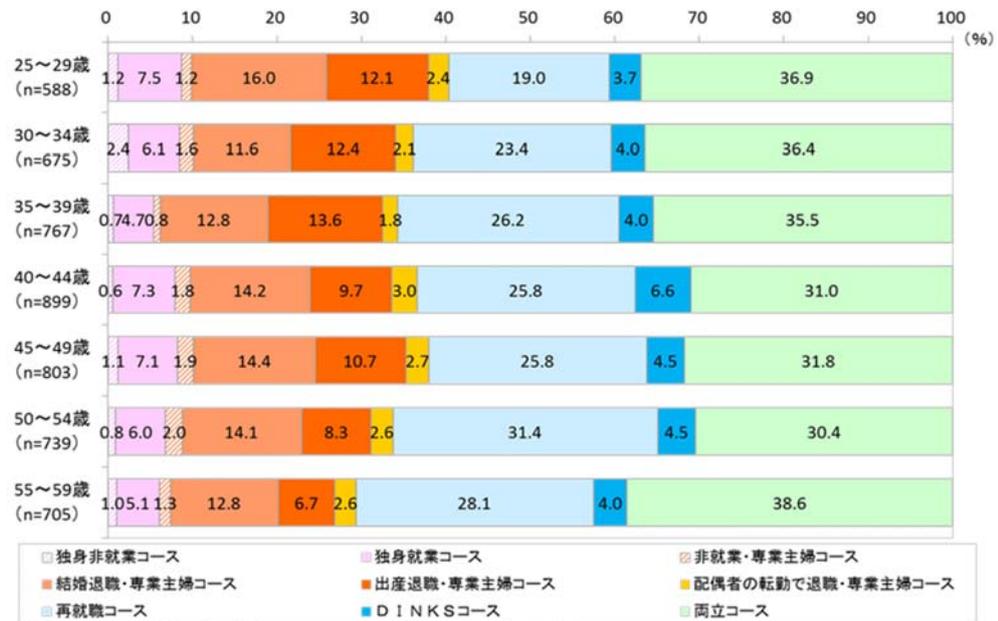


(資料)厚生労働省「国民生活基礎調査」より作成

Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

■ 人気の高い「両立コース」

「あなたが理想とするライフコースに最も近いものをお聞かせください」



(資料)ニッセイ基礎研究所「女性のライフコースに関する調査」(2018/7)

Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

■ 「両立コース」の実現度は最も低い

現代女性のライフコース選択の理想と現実の一致度(40～50代)

	理想のライフコース		理想と現実の一致度	
	順位	選択割合	順位	一致度
独身就業コース	5位	6.5%	1位	75.9%
再就職コース	2位	27.6%	2位	51.1%
結婚退職・専業主婦コース	3位	13.9%	3位	47.5%
非就業・専業主婦コース	8位	1.7%	4位	41.8%
DINKSコース	6位	5.0%	5位	41.7%
独身非就業コース	9位	0.9%	6位	40.7%
配偶者の転勤で退職・専業主婦コース	7位	2.7%	7位	32.6%
出産退職・専業主婦コース	4位	8.9%	8位	30.6%
両立コース	1位	32.8%	9位	28.7%

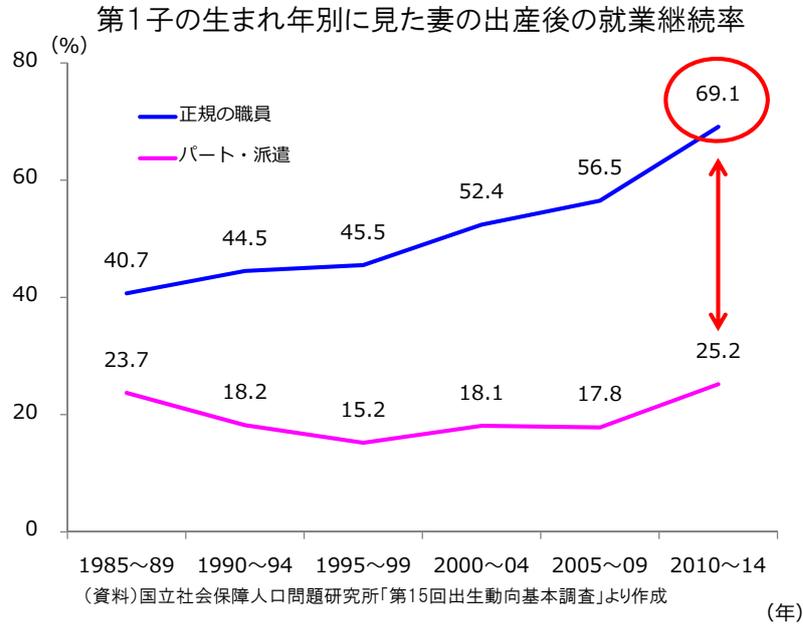
(資料)ニッセイ基礎研究所「女性のライフコースに関する調査」(2018/7)

Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

やはりネックは出産後



- 第1子出産後の就業継続者は約4割
- 非正規雇用者で低い就業継続率



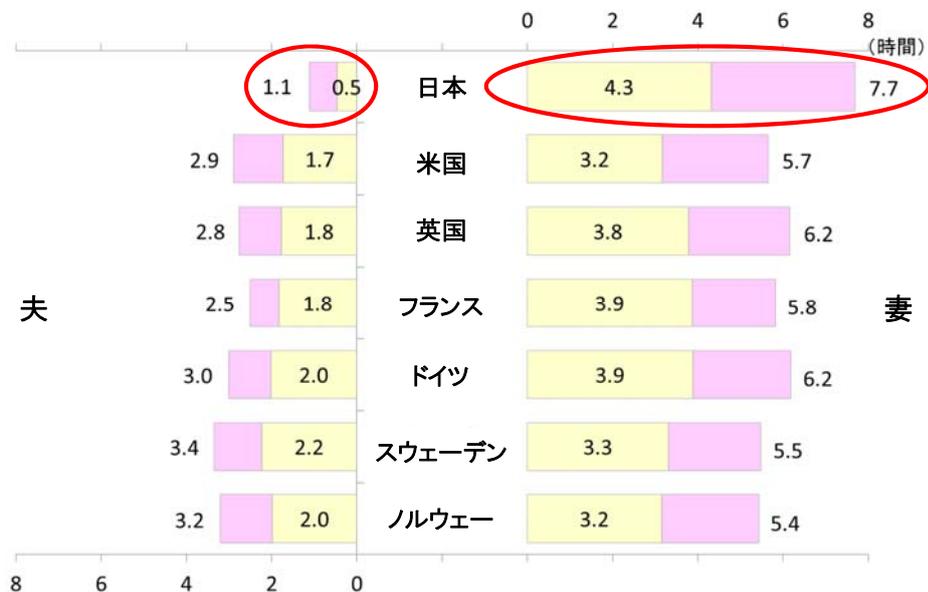
Copyright

育休を取れても課題は多い



- 妻に偏る家事・育児分担、待機児童問題、マミートラック…

6歳未満の子供を持つ夫婦の家事・育児関連時間(1日当たり、国際比較)



(資料)内閣府「平成29年版男女共同参画白書」より作成

Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

働き方改革実行計画

- 同一労働同一賃金など非正規雇用の処遇改善
- 賃金引き上げと労働生産性向上
- 長時間労働の是正
- 柔軟な働き方がしやすい環境整備
- 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備
- 病気の治療と仕事の両立
- **子育て・介護等と仕事の両立、障害者の就労**
- 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援
- 誰にでもチャンスのある教育環境の整備
- 高齢者の就業促進
- 外国人材の受け入れ

半日テレワーク
1時間休
サテライトオフィス

テレワーク、
副業、兼業

リカレント教育、
再就職支援

男性の
育児・介護等へ
の参加促進

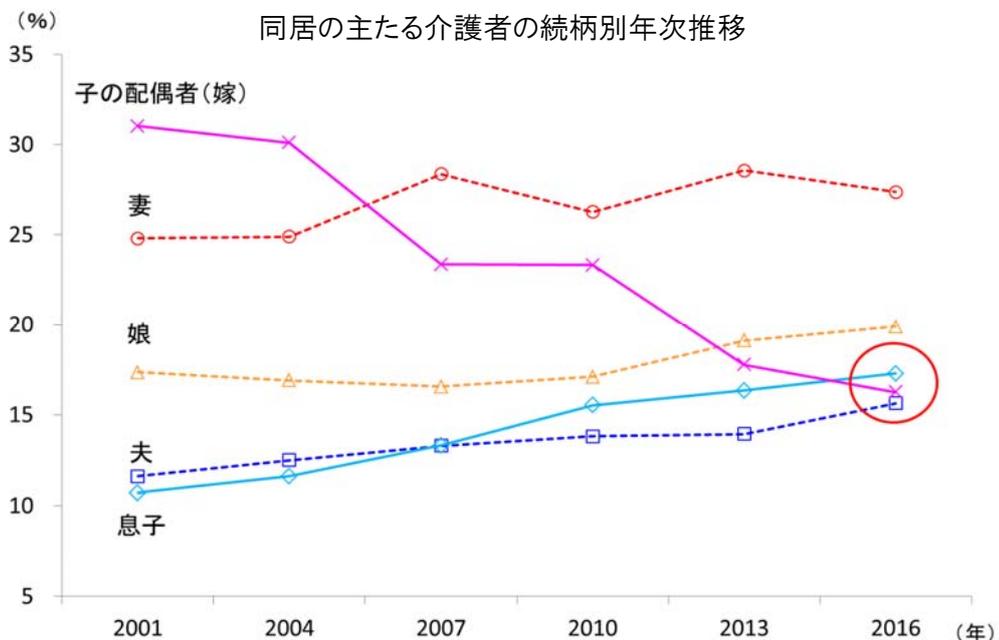
男性の育休

Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

両立環境の整備が必要なのは女性だけではない

■ 親の介護は、嫁から息子へ

- 介護期間は4～10年未満が最多(29.9%)、次いで10年以上(15.9%)



Copyright © 2018 NLI Research Institute All rights reserved.

(資料)厚生労働省「国民生活基礎調査」より作成



変わる時代の確かな視点