

わが国における労働環境の変化と動向 - 「働き方改革」とこれからの労働環境-

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 明治大学大学院会計専門職研究科 公開日: 2018-05-30 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 吉村, 孝司 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/19376

【論文】

わが国における労働環境の変化と動向 — 「働き方改革」とこれからの労働環境—

Change in the working environment and the trend in Japan
— How does “Work style reform” change a future working environment? —

吉 村 孝 司

Koji YOSHIMURA

【キーワード】 働き方改革、労働環境、勤労意識、勤労価値観

【目次】

1. 問題の所在
2. 労働者の勤労意識の変化と趨勢
 - (1) 『働くことの意識調査』にみる経時的変化
 - (2) 労働者における勤労価値観の変化（日本的経営展開期以降にみる変化）
3. 「働き方改革」
 - (1) 「働き方改革」の目的と概要
 - (2) 「働き方改革」に向けた産業界の動向
4. これからの労働環境の変化と動向
 - (1) わが国における労働環境の変化
 - (2) わが国における労働生産性
 - (3) 少子高齢化の現状
 - (4) わが国の就業実態にみるミスマッチング
5. 「働き方改革」と「生き方改革」

参考文献

1. 問題の所在

最近のわが国の企業における雇用上の問題の一つとして、「ブラック企業」として批判の対象とされる劣悪な雇用環境および企業の存在が社会問題と化していることが指摘される。久しく氷河期ともいわれ続けてきた就職状況も 2016 年あたりから急速な回復を見せ、その結果として求職者に

よる企業評価が過去には例を見ないほどに厳しさを増すようになってきたことが「ブラック企業」という言葉を一般用語の一つに化してきたともいえる。こうしたなか、2017年に政府が「働き方改革」を提唱し、第二次安倍内閣の主題でもある「アベノミクス（安倍政権の経済政策）」の仕上げとしての労働環境の抜本的改革の実現を喫緊の課題と位置づけている。

本稿ではこの「働き方改革」という新しい動きに着目し、1940年代半ば（第二次世界大戦終戦時）以降、高度経済発展期を経て現在に至るまでのわが国における経済状況およびそれに対応する経営情勢に照らしながら、労働環境の変化を雇用主体（経営者）および非雇用主体（労働者）双方の変化を基に、わが国におけるこれからの労働環境の変化と方向性について検討することを目的としている。

2. 労働者の勤労意識の変化と趨勢

(1) 『働くことの意識調査』にみる経時的変化

わが国における労働者の意識実態に関する時系列調査のなかで注目すべきものに公益財団法人日本生産性本部および一般社団法人日本経済青年協議会による『働くことの意識調査』がある。本調査は1969（昭和44）年度に実施されて以来49年にわたって毎年実施されているものであり、毎年度の新入社員を調査対象者として、「まだ経験のない新入社員が、どのように生きがいなり価値観を持って職場生活に臨もうとしているのかについて、その意識構造をできるだけありのままの形で把握する」（日本生産性本部・日本経済青年協議会〔2017〕）ことを目的としており、個人生活にまでおよぶ広範な質問項目の設定により、半世紀にわたってのわが国における新入社員の实像が網羅された、他に類を見ない調査である。調査は、毎年春の入社時期に新入社員を対象に継続的に実施しており、2017（平成29）年度調査については、オリンピック記念青少年センターにおける「平成29年度新社会人研修村」（2017年3月13日～4月28日）参加企業の新入社員を対象として実施しており、主に「入社のも機」、「働く目的・態度」、「職場生活についての考え」、「生きがいと余暇」に関する質問項目に対し、1882人が回答した。

本調査の紹介にあたってまず触れておきたいのが、1973（昭和48）年度以来の「新入社員タイプ一覧」である。本調査における各回答結果から浮き彫りにされた新入社員像であるが、各年度ともに当時の社会情勢を反映したキーワードを用いて示された新入社員像は興味深い。（図表1参照）

図表1 「入社年度別新入社員タイプ一覧」

入社年度	タイプ	特 徴
昭和48年度	パンダ型	おとなしく可愛いが、人になつかず世話が大変。
49	ムーミン型	人畜無害でおとなしいが、大人か子供か得体知れず。
50	かもめのジョナサン型	群から外れやすく、上空からしらけた眼で見ている。一方で目ざとい。
51	たいやきクン型	頭から尾まで過保護のアンコがギッシリ。
52	人工芝型	見た目きれいで根が生えず、夜のネオンでよみがえる。
53	カラオケ型	伴奏ばかりで他と音程合わず。不景気な歌に素直。
54	お子様ランチ型	何でも揃って綺麗だが、幼さ抜けず歯ごたえなし。
55	コインロッカー型	小じんまりと画一的で、外見も反応もすべて同じ。
56	漢方薬型	煎じ方悪ければ、効き目なく副作用生じる。
57	瞬間湯沸かし器型	新式と旧式の二種類存在し、反応・熱意が正反対。
58	麻雀牌型	大きさと形同じで並べやすいが、中身はわからず。
59	コピー食品型	外見のみ本物風で手間いらずだが、歯ごたえなく栄養も心配。
60	使い捨てカイロ型	もまないと熱くならず、扱い方もむずかしい。
61	日替わり定食型	期待した割には変わりばえせず、同じ材料の繰り返し。
62	テレホンカード型	一定方向に入れないと作動しないし、仕事が終わるとうるさい。
63	養殖ハマチ型	過保護で栄養分高いが、魚らしくピチピチしてない。
平成元年度	液晶テレビ型	反応早いですが、値段高く色不鮮明。改良次第で可能性大。
2	タイヤチェーン型	装着大変だが、装着の具合次第で安全・駆動力OK。
3	お仕立て券つきリイヤット型	価格高く仕立てに時間かかり、生地によっては困難。
4	バーコード型	読み取り機(上司)次第で、迅速・正確・詳細な処理可能。
5	もつ鍋型	一見得たい知れずで厄介だが、煮ても焼いても食べそう。
6	浄水器型	取付け不十分だと臭くまずいが、うまいければ必需品。
7	四コママンガ型	理解に時間かからず傑作もある一方で、あふれているので、安く調達可能。
8	床暖房型	断熱材(評価)いれないと熱(ヤル気)が床下(社外)に逃げる。

入社年度	タイプ	特 徴
9	ボディシャンプー型	泡立ち(適応性)良く、香り(個性)楽しめるが、肌(会社体質)に合わないことも。
10	再生紙型形態安	無理な漂白(社風押しつけ)はダイオキシン出るが、脱墨技術(育成法)の向上次第で新タイプの紙(新入社員)として大いに市場価値あり。
11	定 シャ ツ 型	防縮性、耐摩耗性の生地(新人)多く、ソフト仕上げで、丸洗い(厳しい研修・指導)OK。但し型くずれ防止アイロン(注意・指示)必要。
12	栄養補助食品型	ビタミン・ミネラル(語学力・パソコン活用能力)豊富に含むが、直射日光(叱責)に弱く賞味(試用)期限内に効果(ヤル気)薄れる事あり。
13	キシリトールガム型	種類は豊富、価格も手ごろ。虫歯(不祥事)予防に効果ありそう。
14	ボディピロー型 (抱きつき枕)	クッション性あり、等身大に近いので気分いいが、上司・先輩の扱い次第で、床に落ちたり(早期退職)変形しやすいのでメンテナンス必要。
15	カメラ付きケータイ型	瞬時の処理能力機能豊富だが、経験・知識蓄積されず中高年者使いこなせず。
16	ネットオークション型	人気殺到即日完売の一方で売れ残り多数。高値落札しても、アテ外れあり。
17	発光ダイオード型	電流通す(ちゃんと指導)ときれいに光る(いい仕事)が、決して熱くならず(冷めている)。
18	ブ ロ グ 型	ネット上での交流で、他者に自己認知や共感を求めたがる一方で、他人の評価で萎縮しやすい傾向もあり、暖かい眼差しと共感が育成の鍵。
19	デイトレーダー型	景気回復での大量採用は売り手市場を形成し、就職しても細かい損得勘定でネットを活用して銘柄(会社)を物色し続け、売買を繰り返す(転職)恐れあり。
20	カーリング型	働き易い環境作りとばかりにブラシでこすり続けねば、止まったり方向違いの恐れあり。楽勝就職の一方で先行き不安の試合展開は本人の意思(石)次第。
21	エコパック型	環境問題に関心が深く、無駄を嫌い、折り目正しい。小さくするため便利だが、使うときには広げる(育成する)必要がある。
22	E T C 型	性急に関係を築こうとすると直前まで心の「バー」が開かないので、スピードの出し過ぎにご用心。IT 活用には長けているが、人との直接的な対話がなくなるのが心配。
23	—————	※東日本大震災の発生により命名を見送った。
24	奇跡の一本松型	前例ない厳しい就職戦線での頑張りを称えたい。これからの人生でも「想定外」の事態に直面することもあるが、その困難を乗り越えていくことを大いに期待。
25	ロボット掃除機型	一見どれも均一的で区別がつきにくい、部屋の隅々まで効率的に動き回り家事など時間の短縮に役立つ。しかし段差(プレッシャー)に弱く、たまに行方不明になったり、裏返しになってもがき続けたりすることもある。能力を発揮させるには環境整備(職場フォローや丁寧な育成)が必要。

入社年度	タイプ	特 徴
26	自動ブレーキ型	知識豊富で敏感。就職活動も手堅く進め、そこそこの内定を得ると、壁にぶつかる前に活動を終了。何事も安全運転の傾向がある。人を傷つけない安心感はあるが、どこか馬力不足との声も。どんな環境でも自在に運転できるようになるには、高感度センサーを活用した開発(指導、育成)が必要。
27	消せるボールペン型	見かけはありきたりなボールペンだが、その機能は大きく異なっている。見かけだけで判断して、書き直しができる機能(変化に対応できる柔軟性)を活用しなければもったいない。ただ注意も必要。不用意に熱を入れる(熱血指導する)と、色(個性)が消えてしまったり、使い勝手の良さから酷使しすぎると、インクが切れてしまう(離職してしまう)。
28	ドローン型	強い風(就職活動日程や経済状況などのめまぐるしい変化)にあおられたが、なんとか自律飛行を保ち、目標地点に着地(希望の内定を確保)できた者が多かった。さらなる技術革新(スキルアップ)によって、様々な場面での貢献が期待できる。内外ともに社会の転換期にあるため、世界を広く俯瞰できるようになってほしい。なお夜間飛行(深夜残業)や目視外飛行は規制されており、ルールを守った運用や使用者の技量(ワークライフバランスへの配慮や適性)の見極めも必要。
29	キャラクター捕獲ゲーム型	キャラクター(就職先)は数多くあり、比較的容易に捕獲(内定)出来たようだ。一方で、レアキャラ(優良企業)を捕まえるのはやはり難しい。すばやく(採用活動の前倒し)捕獲するためにはネット・SNSを駆使して情報収集し、スマホを片手に東奔西走しなければならない。必死になりすぎてうっかり危険地帯(ブラック企業)に入らぬように注意が必要だ。はじめは熱中して取り組むが、飽きやすい傾向も(早期離職)。モチベーションを維持するためにも新しいイベントを準備して、飽きさせぬような注意が必要(やりがい、目標の提供)。

出所：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会（2017）『平成 29 年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和 44 年からの就労意識の変化を探る 第 49 回新入社員の意識調査』，pp.138-140

「キャラクター捕獲ゲーム型」と名付けられた 2017 (平成 29) 年度新入社員は比較的に良好であった求職環境を反映しつつも、企業としても「飽きさせぬような注意 (やりがい、目標)」の提供が必要であることを示唆している。筆者が大学新卒者に該当した年度 (昭和 59 年度) は「コピー食品型」とされ、「外見の身が本物風で手間いらずだが、歯ごたえなく栄養も心配」とやや物足りなさが反映されたイメージとしてとらえられている (日本生産性本部・日本経済青年協議会 [2017]，pp.138-140)。当時は「新人類」という表現もあてはめられていたことも付記しておきたい。

この「新入社員タイプ一覧」については、一貫してやや悲観的または注文型のまとめ方となっている点に留意しなければならない。確かに「いまどきの若者は」といった言葉はいずれの時代でも常套文句となってもおり、年長者からみた若年者はつねに「なにかしらの物足りなさ」が映って見えるのかもしれない。本調査にみる新入社員タイプの表現を当該年度の新入社員がどのようにとらえているかということについては特には示されていないが、おそらくは他者からの評価と自己評価の間には相応の乖離が存在しているものと思われる。

つぎに、本調査における2017（平成29）年度調査結果について若干の質問項目を抽出し、分析することとする。

① 就職先の選択（会社の選択理由）

2017（平成29）年度新入社員にみる回答結果は、「自分の能力、個性が生かせるから」が第一位で31.2%を占めている。以下、「仕事がおもしろいから」17.8%、「技術が覚えられるから」14.3%、「会社の将来を考えて」7.6%、「一流会社だから」が4.8%と続いており、報告書においては「昨今の就社より就職という傾向を反映している」と結論づけている（日本生産性本部・日本経済青年協議会〔2017〕, pp.6-7）。（図表2参照）

図表2 「時系列にみた意識変化比較対象一覧（入社動機）」

《入社の動機》

（Q1）会社を選ぶとき、あなたは、どういう要因をもっとも重視しましたか。

(%)

調査年度	自分の能力・個性が生かせるから	給料が高いから	仕事がおもしろいから	技術が覚えられるから	会社の将来性を考えて	一流会社だから	実力主義の会社だから	経営者に魅力を感じたから	労働時間が短く、休日が多いから	寮・グラウンドなど福利厚生施設が充実しているから	地理的条件がいいから	先輩が多いから	どこへも行くところがなくやむなく	その他
S46	19	4	16	7	27	3	6	1	0	1	4	1	5	5
S47	20	4	13	10	24	3	5	1	0	1	4	1	5	7
S48	21	4	13	11	24	3	4	1	1	1	4	1	5	7
S49	24	3	15	9	23	3	4	1	0	1	4	1	4	7
S50	22	3	13	10	24	3	4	2	0	1	5	1	5	7
S51	25	3	12	11	23	2	5	2	1	0	3	1	6	6
S52	23	6	13	10	20	4	5	2	1	1	4	1	5	7
S53	24	6	12	9	23	4	4	2	1	1	3	0	5	7
S54	28	4	12	10	21	3	4	2	1	1	3	0	4	7
S55	27	4	13	9	19	4	4	2	1	1	4	1	4	8
S56	28	5	7	9	20	3	5	2	1	1	4	1	4	9
S57	29	4	7	11	20	4	5	2	1	1	3	1	4	8
S58	30	6	7	8	23	4	5	2	1	1	3	1	4	8
S59	30	5	7	9	22	3	5	2	1	1	3	1	4	7
S60	29	4	8	13	19	3	5	2	1	1	3	0	4	9
S61	31	4	8	12	20	4	5	2	1	1	3	1	3	8
S62	30	4	8	11	21	3	4	2	1	1	3	1	4	8
S63	30	4	7	11	24	3	5	2	1	1	3	1	3	8
H元	29	5	9	10	21	4	4	1	1	1	4	1	3	9
H2	27	6	8	11	21	4	3	2	2	1	4	1	2	8
H3	26	6	8	12	19	4	3	1	2	2	4	1	3	9
H4	29	7	9	11	15	2	3	2	2	2	5	1	3	11
H5	27	7	9	10	18	2	4	2	2	2	4	1	3	10
H6	27	5	9	8	17	3	6	2	1	2	3	1	4	10
H7	26	5	12	10	18	3	6	3	1	1	4	0	4	9
H8	28	4	14	8	16	2	6	3	1	1	4	1	4	11
H9	27	3	14	12	14	3	6	3	1	1	3	0	4	9
H10	29	3	12	12	13	3	5	3	1	1	4	0	3	12
H11	27	3	13	13	15	2	7	3	1	1	3	0	4	9
H12	28	4	14	13	14	3	7	3	0	1	2	1	4	9
H13	31	3	20	17	9	2	6	3	1	1	4	1	3	0
H14	31	3	20	18	9	3	5	3	0	1	3	1	4	0
H15	30	3	20	17	8	3	6	4	0	1	4	1	3	0
H16	32	5	23	11	10	3	6	4	1	1	2	0	3	0
H17	31	4	21	13	8	4	5	5	1	1	3	1	3	0
H18	30	3	22	15	7	4	4	4	1	2	4	1	3	0
H19	29	4	21	14	9	5	3	5	1	2	4	1	3	0
H20	28	3	24	14	9	5	3	4	1	2	4	1	3	0
H21	30	3	21	11	10	6	3	5	1	3	4	1	4	0
H22	35	3	25	9	8	4	2	6	0	1	3	1	4	0
H23	37	2	27	9	8	4	2	5	0	1	3	1	2	0
H24	37	2	23	11	8	4	2	5	0	2	3	1	2	0
H25	36	2	22	9	8	5	2	5	0	2	3	1	4	0
H26	31	3	22	9	7	4	2	6	1	10	3	1	3	0
H27	31	3	19	12	9	5	2	6	2	3	3	1	4	0
H28	33	4	17	12	10	4	2	5	2	4	3	1	3	0
H29	31	5	18	14	8	5	2	3	2	5	4	1	3	0

出所：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会（2017）『平成29年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和44年からの就労意識の変化を探る 第49回新入社員の意識調査』, p.96

② 働く目的

働く目的については、「楽しい生活をしたい」が42.6%と圧倒的に高く、「経済的にゆたかな生活を送りたい」26.7%、「自分の能力をためす生き方をしたい」が10.9%と続いている。

また職場で一番生きがいを感じる時として、「自分の仕事を達成したとき」25.1%、「仕事がおもしろいと感じるとき」22.1%、「自分が進歩向上していると感じるとき」15.1%、「自分の仕事が重要だと認められたとき」が14.1%と続いており（日本生産性本部・日本経済青年協議会 [2017], pp.8-10）、これらの結果は動機づけ理論に示される結果に等しく、ハーズバーグ(Herzberg,F.) (1968)の「動機づけ=衛生理論」に示された「動機づけ要因」(Herzberg,F. [1968])が新入社員のやる気を直接的に啓発させていることを映す結果となっている。(図表3参照)

図表3 「時系列にみた意識変化比較対象一覧（働く目的）」

(Q7) 働く目的について、あなたは、次のどれが自分の考えに一番近いと思いますか。 (%)

調査年度	経済的に豊かな生活を送りたい	社会的にえらくなりたい	楽しい生活をしたい	自分の能力をためす生き方をしたい	企業の発展のためにつくしたい	社会のために役に立ちたい	世の中に背をむけても、自分なりに生きたい	その日その日をのんきにやっていたい	その他
S 46	18	3	34	31	1	4	4	3	2
S 47	19	2	28	34	1	5	5	2	3
S 48	22	2	31	31	0	5	4	2	3
S 49	20	2	31	33	0	5	4	2	3
S 50	21	2	32	32	0	4	4	2	3
S 51	21	2	28	37	0	5	3	2	3
S 52	22	2	31	32	0	5	4	2	2
S 53	23	2	30	33	0	5	3	1	3
S 54	23	2	29	33	0	6	3	1	3
S 55	24	2	32	30	1	5	3	1	2
S 56	26	2	28	30	0	6	3	1	3
S 57	27	2	29	30	0	5	3	1	2
S 58	28	2	29	29	1	5	3	1	3
S 59	28	2	29	30	1	5	3	1	3
S 60	27	2	31	28	1	5	3	1	2
S 61	29	2	30	28	0	5	2	1	2
S 62	27	2	31	27	0	6	3	1	2
S 63	29	2	32	26	0	4	3	1	2
H 元	26	2	35	25	0	5	4	1	2
H 2	29	2	34	25	0	4	2	2	2
H 3	26	2	32	26	0	4	3	3	4
H 4	25	2	29	28	0	4	3	3	5
H 5	25	2	30	28	0	5	2	3	4
H 6	27	2	28	26	0	7	3	3	4
H 7	27	2	29	28	0	6	3	2	3
H 8	24	3	30	29	0	5	3	2	4
H 9	25	2	29	30	0	5	3	2	3
H 10	26	2	28	28	0	6	4	2	4
H 11	27	2	28	28	0	5	3	2	4
H 12	30	3	26	27	1	6	3	2	4
H 13	22	3	35	27	0	6	3	2	3
H 14	21	3	35	25	0	8	3	3	3
H 15	23	3	34	25	0	8	2	2	3
H 16	22	3	37	23	0	8	3	2	3
H 17	22	3	37	21	0	8	2	2	3
H 18	21	3	39	20	0	10	2	2	3
H 19	23	3	38	19	0	10	2	3	3
H 20	24	3	40	17	0	10	2	2	2
H 21	24	3	39	16	0	11	2	2	2
H 22	22	3	38	17	0	14	1	2	2
H 23	21	3	38	18	0	15	1	1	3
H 24	24	3	38	16	0	15	1	1	2
H 25	23	3	39	16	0	13	2	2	2
H 26	25	3	39	13	1	13	1	2	2
H 27	27	3	37	13	0	13	2	3	2
H 28	27	3	42	12	0	9	2	3	2
H 29	27	2	43	11	0	9	2	4	2

出所：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会（2017）『平成29年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和44年からの就労意識の変化を探る 第49回新入社員の意識調査』, p.100

③ 職場生活（残業に対する考え方等）

過酷な労働環境の横行をもとに一部の企業が「ブラック企業」として批判されるケースが最近増えてきているが、残業に関しては、「手当がもらえるからやってもよい」が71.7%、「手当にかかわらず、仕事だからやる」16.1%、「手当にかかわらず、やりたくない」12.2%という結果となっている。一見すると残業に対する肯定的な考え方が存在しているように映るが、「手当にかかわらず、仕事だからやる」については、2015年度の24.2%から2016年度は20.4%へと低下傾向にある一方で、「手当がもらえても、やりたくない」については2015年度の8.0%から2016年度は10.0%へと上昇傾向にあり、残業を敬遠する傾向が次第に高まりをみせてきていることが確認される（日本生産性本部・日本経済青年協議会 [2017], pp.11-12）。（図表4参照）

図表4 「時系列にみた意識変化比較対象一覧（残業について）」

(Q 14) 残業について、あなたはどのように思いますか。 (%)

調査年度	手当がもらえるからやってもよい	手当にかかわらず仕事だからやる	手当がもらえてもやりたくない
S 46	54	22	22
S 47	28	55	16
S 48	43	36	21
S 49	41	38	21
S 50	44	39	17
S 51	44	42	13
S 52	46	39	15
S 53	48	38	13
S 54	45	43	12
S 55	50	36	14
S 56	50	39	11
S 57	52	37	10
S 58	52	39	9
S 59	51	38	10
S 60	54	37	9
S 61	54	37	10
S 62	54	36	10
S 63	53	36	11
H 元	55	32	13
H 2	57	27	17
H 3	56	27	17
H 4	54	27	19
H 5	53	30	16
H 6	57	31	12
H 7	52	33	15
H 8	52	34	14
H 9	52	34	14
H 10	56	31	13
H 11	56	32	12
H 12	60	28	12
H 13	59	32	9
H 14	61	30	8
H 15	59	33	8
H 16	60	32	8
H 17	61	31	8
H 18	61	31	8
H 19	62	28	10
H 20	62	29	9
H 21	62	30	8
H 22	59	33	7
H 23	60	34	6
H 24	62	33	5
H 25	63	29	8
H 26	69	24	7
H 27	68	24	8
H 28	70	20	10
H 29	72	16	12

出所：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会（2017）『平成29年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和44年からの就労意識の変化を探る 第49回新入社員の意識調査』, p.106

本調査の特徴的な質問項目の一つに「デートの約束があった時、残業を命じられたら、あなたは どうしますか」がある。「デートをやめて仕事をする」71.0%、「ことわってデートをする」28.7% という結果からは、依然として仕事を優先する、または仕事第一主義的な考え方や価値観の存在 がみられるともいえる。しかしながら「デートをやめて仕事をする」についても2016年度結果 の77%から6ポイント低下しており、さらに時系列的にみると、1972年度69%→1982年度76% →1992年度65%→2002年度75%と若干の上下を経つつも上昇傾向にあり、2006年度には80%に 達した後、2007年度82%、2010年度85%と上昇し、2011年度においては87%とピークに達した（日 本生産性本部・日本経済青年協議会 [2017], pp.25-26）。これらの背景にはリーマン・ショック（2008 年）や東日本大震災（2011年）などの社会的要因が当時の労働市場に影響していたことが反映さ れての結果であったともいえる。（図表5参照）

図表5 「時系列にみた意識変化比較対象一覧（デートの約束と残業）」

(Q 15) デートの約束があったとき、残業を命じられたら、あなたは どうしますか。 (%)

調査年度	デートをやめて仕事をする	ことわってデートをする
S 47	69	30
S 48	68	32
S 49	69	30
S 50	71	29
S 51	76	23
S 52	75	25
S 53	75	24
S 54	76	24
S 55	73	27
S 56	78	22
S 57	76	23
S 58	79	20
S 59	79	21
S 60	77	23
S 61	77	23
S 62	76	24
S 63	75	24
H 元	69	31
H 2	64	36
H 3	62	37
H 4	65	34
H 5	67	33
H 6	70	30
H 7	73	26
H 8	77	22
H 9	75	25
H 10	75	24
H 11	73	26
H 12	79	20
H 13	75	24
H 14	75	24
H 15	79	21
H 16	78	22
H 17	79	21
H 18	80	20
H 19	82	18
H 20	81	18
H 21	83	17
H 22	85	14
H 23	87	13
H 24	86	14
H 25	84	16
H 26	81	18
H 27	81	19
H 28	77	23
H 29	71	29

出所：公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会（2017）『平成29年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和44年からの就労意識の変化を探る 第49回新入社員の意識調査』, p.107

しかし、最近の日本経済の緩やかな回復基調のなかでの一部の企業における労働環境の劣悪さや、大手企業における過労実態の末路としての新入社員の自殺などが社会問題化したことが政府をして「働き方改革」としての取り組みに至らせるようになったともいえ、新入社員の労働観、労働価値観は少しずつではあるが確実に変化を見せ始めているといえる。その一方で、こうしたことがわが

国の近代化とともに企業経営において定着してきた、いわゆる日本的経営と呼ばれる日本型経営システムの崩壊と断言できるかどうかについては慎重を期す必要があるものと思われる。

(2) 労働者における勤労価値観の変化（日本的経営展開期以降にみる変化）

わが国の企業経営における雇用関係上の特徴については、古くから日本的経営（日本型経営システム）と指摘され続けて久しい。すなわち、「終身雇用」、「年功序列」、「企業別労働組合」、「企業内福利厚生」などの諸施策がわが国の企業経営、とりわけ国際比較における雇用施策上の特徴とされてきた。特に1972年にOECD（経済開発協力機構）の対日調査の結論として刊行された『OECD対日労働報告書』（OECD編、労働省訳編〔1972〕）において企業経営における日本の特質の優秀性の指摘が示されたことによる影響は少なくない。

最近の社会情勢の変化ならびに企業経営環境の変化、とりわけ経営のグローバル化に伴う労働市場環境の変化に伴い、これらの諸特徴も次第に変化および変容を見せてきたが、「働くこと（労働）」に対する価値観にいまだ日本の近代化と、それを支えてきた産業創成期に培われ根付いてきた側面が強く残っており、「働かせ方」から「働き方」へと、「経営者」から「労働者」へと、改善に向けた客体と主体が本格的に移行していくのはむしろこれからといえる。

日本的経営といわれる企業経営における雇用関係上の諸特徴の生成過程については、明治期という日本の近代化とともに必然的に定着してきたといえる。まず「終身雇用」については、「正規に採用した従業員を可能な限り定年まで雇用し、従業員も定年まで勤続しようとする雇用慣行」であり、「新卒入社従業員を標準者として定年までの雇用を保障し、定年時も退職金を支給し、中途採用者であっても入社後はそれに準じる雇用が保障され、定年時までレイオフしない雇用慣行」と定義づけることができる。当時（明治期）以降の急速な近代産業化政策のなかでの熟練度の高い労働力に対する高いニーズが存在していたことと、それへの未対応という事実の存在が、そうした社会的要請に応えうる熟練度の高い有能な労働力（男子労働者）の育成・確保のための施策としての「終身雇用（制）」を定着させるとともに、必然的に雇用期間の長期化がはかられたといえる。このことは当時の各事業体による熟練労働者の自社養成としての「子飼い制」の拡大に象徴されている。

つぎに「年功序列」とは「年齢や勤続年数とともに機械的に昇進することに加え、本人の人的・能力的要素に対する上司の評価に基づく昇進昇格システム」をさし、明治期から大正期（第一次世界大戦期）を経て昭和初期における熟練労働者の深刻な不足事態を背景としての、いわゆる「引き抜き」の発生、横行への対抗措置策として講じられるようになった。当時の横須賀造船所における年功序列の給与制度の導入や、民間企業における自社での職能工（多能工）養成ならびに「定雇」の労働者を長期的に確保するための動機づけとしての賃金の年功制が採用されるに至った。

また「企業別労働組合」については「企業内労働組合」とも呼ばれ、欧米にみられる職種別の「産業別労働組合」と対比され、「職種に関わりなく企業もしくは事業所単位に構成される労働組合の組織形態」であり、「一つの工場または一つの企業の全従業員を職種別のいかに問わずに一体化した組合組織で、それが団体交渉の単位をなすもの」と定義づけられる。こうした労働組合の特有のあり方が定着した背景は、明治期以降の年功的終身雇用制の普及がわが国において欧米なみの技能や職種を基礎とした産業別の労働市場の形成を不可能にしてきたことや、1917年に発生したロシア革命による影響もあった。特に、左翼思想、社会主義思想の急速な普及、資本家的階級と労働者との賃金格差をめぐる企業への社会的批判の深刻化に対処するために、わが国の企業が「家族主義」的施策による安定的労使関係の維持をはかったことがその後の1930年代におけるワンセットの日

本的労務管理の普及を促すととともに、さらには第二次大戦時における「産業報国会」としての企業の編成と、戦後の速やかな経済復興のための特例的施策としての企業別労働組合の確立・普及が指摘される。

これらにみるわが国企業における諸施策とそこに映る特徴は社会情勢および経営環境の変化とともに大きく変化したとの通説も存在する一方で、厚生労働省の「賃金構造基本統計調査」によれば、短時間労働者を除いた一般社員の平均勤続年数は2016年で11.9年であり、1976年時点の8.2年、1986年時点の10.5年、1996年時点の11.6年と比べても長期化しており（厚生労働省〔2016〕）、国際比較調査にみる勤続年数が10年以上の勤続者の割合については44.8%（2014年）となっており、米国の29.1%、英国の32.0%、ドイツの41.1%よりも多く、勤続年数比較においても米国の4.6年、英国の8.8年、ドイツの11.0年に対し、日本は12.1年と比較的長期雇用が常態化しており（労働政策研究・研修機構〔2016〕、p.123）、国際比較においては、いわゆるわが国における特徴が依然として継続していることが明らかである。

3. 「働き方改革」

（1）「働き方改革」の目的と概要

第二次安倍内閣は日本経済の再生を主たる目的とする「アベノミクス」の旗印の下、経済、産業に関する諸政策を実施してきた。特に過去に類を見ない大規模な改革案の一つに「働き方改革」がある¹⁾。2017年3月28日の「働き方改革実現会議」において決定された「働き方改革実行計画」（以下、「本計画」）の概要は以下のとおりである。

① 「働き方改革」の基本的な考え方

「働き方改革」は、「働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの」であり、その結果として、「働く方一人ひとりが、より良い将来の展望を持ち得るようにする」というものである。こうした考え方の根底には、働き方を改革することが労働生産性の改善のための最良の手段であるとの考え方が存在している。

「本計画」によれば、日本の経済再生に向けた最大の挑戦が「働き方改革」であり、「働き方」はすなわち「暮らし方」そのものであり、「日本の企業文化、日本人のライフスタイル、日本の働くということに対する考え方」そのものの改革と位置づけている。加えて、単に働くことを労働と限定するのではなく、「多様な働き方が可能な中において、自分の未来を自ら創っていくことができる社会を創る」という広義の解釈を与えている。なかでもその具体策として「正規」、「非正規」という二種の働き方における不合理性の一掃を挙げており、「正規と非正規の理由なき格差を埋めることにより自分の能力が評価されているという納得感が生じる」とし、この納得感が労働者にとってのモチベーションを誘引するインセンティブとして重要であり、そのことによって労働生産性が向上する、と位置づけている。

② 「働き方改革」における概要

「働き方改革」における概要については、以下の諸点が示されている。

i. 同一労働同一賃金などの非正規雇用の処遇改善

1) 「働き方改革実行計画」については、2017年3月28日開催の「働き方改革実現会議」において決定された。

わが国の全雇用者の4割を占める非正規雇用労働者が被る非合理性を排除するために、基本給、昇給、ボーナス、各種手当等の賃金にとどまらず、教育訓練や福利厚生も含めた同一労働同一賃金のガイドラインを策定する。その概要は、a. 基本給の均等・均衡待遇の確保、b. 各種手当の均等・均衡待遇の確保、c. 福利厚生や教育訓練の均等・均衡待遇の確保、d. 派遣労働者の取扱、から構成される。なお、これら諸点の実現に向けては、「パートタイム労働法」、「労働契約法」、「労働者派遣法」等の改正が必要とされ、その具体的内容については、a. 労働者が司法判断を求める際の根拠となる規定の整備、b. 労働者に対する待遇に関する説明の義務化、c. 行政による裁判外紛争解決手続の整備、d. 派遣労働者に関する法整備、の四点としている。

ii. 賃金引上げと労働生産性

「本計画」では、リーマンショックや、東日本大震災以後にあって過去最高の企業収益が確保されている現在において、労働分配率を上昇させ、日本経済の好循環をより確実にすることによって総雇用者所得を増加させるとしている。そのためには、a. 企業への賃上げの働きかけや取引条件の改善、b. 生産性向上支援など賃上げしやすい環境の整備、の二点を挙げている。

iii. 罰則付き時間外労働の上限規制の導入など長時間労働の是正

欧州諸国と比較して労働時間が長時間化しているわが国の実態に鑑み、仕事と子育てや介護との両立を阻害しているこの実態を改善することは急務といえ、今後は、マンアワー当たりの生産性を高めつつ、ワーク・ライフ・バランスを改善し、女性や高齢者がより働きやすい環境を整備する。

またわが国における長時間労働の常態化については、単に雇用者側が改善に努めるだけでは根本的には改善することは不可能であるといえ、被雇用者、すなわち労働者側の労働価値観や生活価値観、さらには企業文化や経営文化の抜本的な改革を伴わなければならない。「本計画」では「かつての“モーレッツ社員”という考え方自体が否定される日本にしていく」、「働き方の根本にある長時間労働の文化を変える」としているが、これらの価値観の一新をはかることは単なる一政策だけでは不可能であると思われる。わが国の近代化の開始以降、現在までの約140年間の歴史の上に蓄積されてきた長時間労働は今日のわが国の礎の一つとなっているともいえ、是正に向けた方向は否定されるものではないものの、いまだ相応の時間を要するものといえよう。

iv. 柔軟な働き方がしやすい環境整備

労働者がより柔軟に働くことを促進する諸施策として、a. 雇用型テレワークのガイドライン刷新と導入支援、b. 非雇用型テレワークのガイドライン刷新と働き手への支援、c. 副業・兼業の推進に向けたガイドラインや改訂版モデル就業規則の策定、の三点が挙げられている。

v. 女性・若者の人材育成など活躍しやすい環境整備

わが国の労働環境における女性の位置づけについては男性と同様であるべきとの努力目標が存在しつつも、現在に至るまでの長期間にわたって多くの問題点や課題を残置してきたことは否めない事実である。その原因の一つには女性をめぐる労働環境の改善・整備に向けた検討作業が依然として男性視点でとらえたものであり、その作業が男性を中心によって進められてきたことがあると思われる。また古くから「男性は仕事、女性は家庭」という価値観が日本社会に定着し続けてきたことが大きく影響してきたとも考えられる。

このような状況において、特に出産および育児時期を終えた女性にとっての就労復帰はきわめて厳しい状況にあり、2016年時点での出産および育児時期を終えた女性の求職者は96万人およんでいるものの、それらを吸収できるだけの環境は必ずしも整備されてはいないのが実態であり、今後は女性の就労環境の整備が喫緊の課題とされる。

「本計画」では、雇用保険法を改正し、職場で求められるスキルに直結する専門教育講座受講費用に対する教育訓練給付の拡充や、土日・夜間、eラーニング、短時間でも受講可能な大学等でのリカレント教育講座受講機会の開拓および全国展開をはかるとともに、企業と連携したインターンシップ、育児と両立が可能な求人情報を大学と連係させながら収集・発信することで再就職支援機能の強化をはかるとしている。

また就職氷河期²⁾と言われた1993年から2005年までの間に求職活動を余儀なくされた結果、非正規または無業を続けている者は40万人以上いるとされ、35歳を超えて離転職を繰り返しているフリーター等の正社員化を進めることにより、こうした人々に格差の固定化が進まぬよう、同一労働同一賃金制度の定着を通じて均等・均衡な教育機会の提供のもとでの集中的支援を実施するとしている。

vi. 病気の治療と仕事の両立

現在、労働人口の三分の一が病気の治療をしながら仕事をしている。治療と仕事の両立をはかるためには、雇用主である企業の意識改革と受入れ体制の整備が不可欠である。

「本計画」では、企業のトップマネジメント自らがリーダーシップを発揮し、労働者の心身の健康保持増進を経営課題として位置づけることで積極的に取り組むことを推進するとしている。

vii. 子育て支援と仕事との両立

政府は「待機児童解消加速化プラン」のもとで、2013年度から2015年度までの3年間にわたって計31.4万人分の受け入れ枠の拡大を実現するとともに、2017年度までの目標を40万人から70万人までに上積みさせている。合わせて企業主導型保育事業約5万人分を含めた53万人分の整備を進めるとしている。

また、介護に関しては、介護支援のさらなる充実化をはかるとともに、介護支援をしながら仕事を継続することを可能とするという意味の「介護離職ゼロ」の実現に向けた整備を進めるとしており、介護の受け皿として50万人分以上の整備を2020年代初頭までにすすめるとしている。

viii. 雇用吸収力、付加価値の高い産業への転職・再就職支援

かねてより指摘され続けてきたわが国における単線型キャリアパスを改め、再チャレンジ可能な社会の再構築を進めていくためには、従来からの新卒者を標準とする採用計画の見直しが必要とされ、多様かつ柔軟な採用機会の拡大をおよび整備が必要とされる。

以上にみるように、今回の働き方改革案は明治期のわが国の産業近代化および発展の歴史とともに形成、定着してきた雇用制度環境を抜本的に変革することを意味するものであり、日本型の人事労務管理システムとして定着してきた終身雇用、年功序列等においてみられてきた変化をはるかに超えるレベルかつ規模での一大変革を意味している。

(2) 「働き方改革」に向けた産業界の動向

「働き方改革」は働く人の視点に立った労働制度改革であり、従前は企業に雇用されうる人材要件や、雇用されるために必要とされる多面的な能力の追求を基盤とした、日本社会固有の価値観に裏打ちされる人材観をめぐる議論が展開されてきたが、今後は「労働者の（企業によって）雇用さ

2) 就職氷河期という呼称については、株式会社リクルートが1993年から2005年におけるバブル経済の崩壊後において新卒予定者の就職が困難であった状況を象徴する言葉として造られた用語である。

れる能力 (employability)」のみにとどまらず、労働価値観の多様化と勤労意識の柔軟化をみせる現代の働き手を活用する能力としての「企業の (労働者を) 雇用する能力 (employmentability)」がより強く問われることとなる。前者は、個々の労働者が一定の職務遂行能力 (スキル) を保有することで、より有利な機会と条件のもとで企業に雇用されるために必要とされる能力を指し、後者は個々の労働者が保有するこれらの能力をいかんなく発揮させ、経営目標の達成に結びつけるために必要とする能力をさす。この能力が不足または欠落する場合には、いかに有能な労働者を確保しているとしても、いわば“宝の持ち腐れ”状態に陥ってしまうのであり、保有する経営資源を有効に活用する能力としてのケイパビリティ (capability) がまさにそれに該当する。

企業が人的資源に関するケイパビリティを発揮した一例としては、24時間営業を売りとしてきた牛井チェーン店の「すき家」(株式会社ゼンショーホールディングス)の事例が挙げられる。同社のサービス重視の経営方針が結果的に劣悪な職場環境を必然的に生じさせることとなり、SNS (Social Networking Service) 時代特有の急速な情報拡散の結果として、いわゆる「ブラック企業」としての批判の直撃を受ける事態に至った。こうした状況への対応策として、夜勤務の人手が確保できない店舗の営業時間短縮や、パートタイムとアルバイト全員の時給の見直し (時給のアップ)、地域正社員や契約社員の採用による経営改善を断行することで (日経 BP 社 [2016], pp.30-31)、その汚名を晴らすことに成功しており、まさに企業による「雇用する能力」が発揮された好例といえる。

就業とは労働者一人ひとりが自身の生活維持・防衛のために行うリスク・ヘッジ (リスク回避) としての意味を持つと同時に、予期せぬ経営環境の急変による倒産や解雇等の経済上の不確実性というリスク・テイク (リスク受入れ) という二面性を有する一方で、労働者自身の自己啓発ならびに自己実現の機会としての意味も有している。その意味においては労働者が自らの能力やキャリアに対する正当な評価を受けることがなによりも重要であり、そのための360度からの多面的評価としての能力評価や人事考課が適正に行われることが不可欠であり、同時に労働者自身が適切な自己評価を行うことも不可欠である。

4. これからの労働環境の変化と動向

(1) わが国における労働環境の変化

最近の労働環境に関しては「労働時間のあり方」をめぐる議論がさかんである。法定労働時間を大幅に超過する労働現場が多く存在している事実が社会問題化し、当該企業の経営に深刻な影響を与える事態が頻発してきている。わが国における「5人以上規模事業所」における月間総実務労働時間の推移をみると、リーマンショック前の2007年時点の150.7時間に対し、2015年時点では144.5時間へと減少している。この背景には当該期間 (2007年～2015年) における所定外労働時間がほぼ変化していなかったにもかかわらず、所定内労働時間が2007年の139.7時間から2015年の133.5時間まで6.2時間の減少となったことが存在している (厚生労働省編 [2016b], p.41)。また同期間における一般労働者の労働時間についても所定内労働時間が2007年時点の170.6時間から2015年時点の168.8時間へと減少する一方で、所定外労働時間については5%増加しており、この期間における緩やかな景気回復のなかで一般労働者の労働時間が実質的に長時間化していることを示している。

つぎにパートタイム労働者の労働時間については、月間総実務労働時間が2009年時点の90.2時

間から 2015 年時点には 89.0 時間へと減少し、所定外労働時間に変化が見られなかったものの、所定内労働時間については 2007 年時点の 91.2 時間から 2015 年時点の 86.1 時間へと減少している。このことはパートタイム労働者が比較的短時間（週 34 時間以下）で就業するケースが増えている事実（2007 年：806 万人→2015 年：988 万人）（厚生労働省編 [2016b], pp.42-45）が反映された結果であるといえる。

（2） わが国における労働生産性

従業員一人当たりの付加価値を示す指標である労働生産性については、名目労働生産性および実質労働生産性の双方がともに OECD 諸国の中では低い水準に留まっているのがわが国の現状である。ただし名目労働生産性と実質労働生産性の上昇率の比較において後者が前者を上回っている国は主要先進国のなかでわが国のみであり（厚生労働省編 [2016b], pp.69-72）、その要因として、パートタイム労働者にみられる短時間労働傾向が大きく影響していると考えられる。また、就業者数そのものの減少が労働生産性を押し上げており、必ずしも「本計画」が目標とするところの働き方改革の結果としての労働生産性の向上と同じとは言えない。そのため、こうした点にも十分に留意しながら、今後の少子高齢化にともなう就業者人口の加速度的な減少に向けた根本的な対策の整備と実施が急務とされる。

（3） 少子高齢化の現状

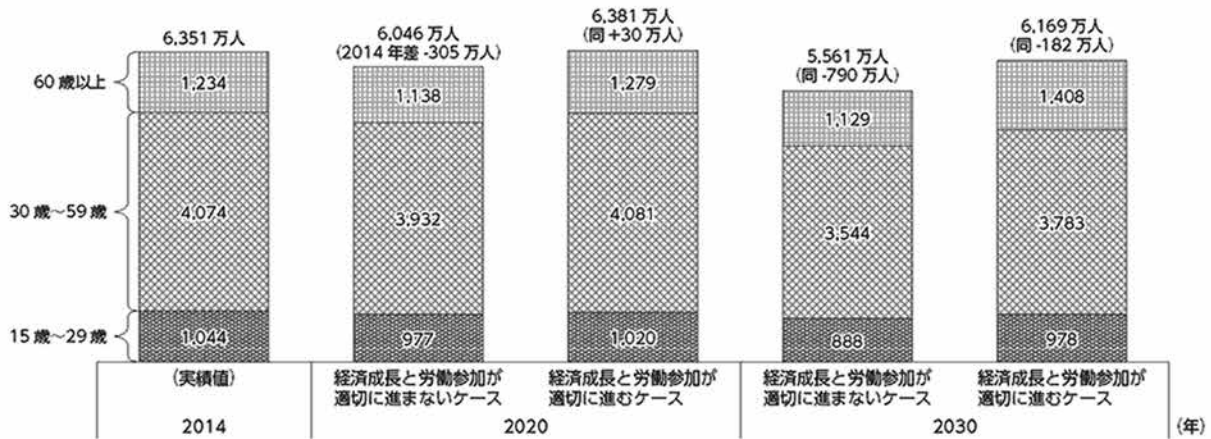
わが国においては少子高齢化にともなう生産年齢人口が減少することにより、労働力そのものが急速に減少する一方で、最近の緩やかな景気回復基調のなかでの労働需要の高まりが労働力の需給バランスの悪化をより加速させており、わが国の労働力人口（15 歳以上人口のうちの就業者と完全失業者の合計）は 1998 年の 6,793 万人をピークにその後は減少の一途にあったが、2015 年では 6,598 万人（対前年比 11 万人増）となった（日本経済団体連合会 [2016], p.1）。

また、わが国における総人口推移については、2030 年の 1 億 1,622 人が 2060 年には 8,674 万人へと約 25% も大きく減少することが予想されている。このことは、14 歳人口が 2030 年の 6,773 万人から 2060 年の 4,418 万人へと 35% の減少を見せるのに対し、総人口に占める 65 歳人口の割合が 2030 年の 32% から 2060 年の 40% へと増加することを予測するものでもある（厚生労働省編 [2016b], pp.125-126）。

こうした状況のなかでの高齢者（60～64 歳）の就業者数については、2004 年の「高年齢者雇用安定法」の改正を機に急増し、2015 年時点での就業者数は 534 万人（就業率 62.2%）と増加傾向にあり（厚生労働省編 [2016b], pp.133-143）、加えてわが国の大企業のほとんど（99.9%）においてすでに 65 歳までの雇用確保措置を講じられており、今後の高齢労働者受け入れ基盤については十分に整備されているといえる。しかしながら、わが国における人口の減少とその一方で加速化する高齢化は今後の労働力供給のさらなる制約要因となることは必至であり、今後は 65 歳以上の高齢層における就業可能な労働者をいかに有効に活用するかということが急務とされる。（図表 6 参照）

図表6 「将来の就業者数」

2030年までの就業者シミュレーション(男女計)



資料出所 2014年実績値は総務省「労働力調査」、2020年及び2030年は(独)労働政策研究・研修機構推計

- (注) 1) 推計は、(独)労働政策研究・研修機構が国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口(平成24年1月推計)」等を用いて行ったもの。
 2) 「経済成長と労働参加が適切に進むケース」は、「日本再興戦略」を踏まえた高成長が実現し、かつ、労働市場への参加が進むケース。
 3) 「経済成長と労働参加が適切に進まないケース」は、復興需要を見込んで2020年まで一定程度の経済成長率を想定するが、2021年以降は経済成長率はゼロ、かつ、労働市場への参加が進まないケース(2014年性・年齢階級別の労働力率固定ケース)。
 4) 図中の数値は、表章単位未満の位で四捨五入しているため、年齢計と内訳の合計は必ずしも一致しない。増減差は表章単位の数値から算出している。

出所：厚生労働省編(2016)『平成28年版 労働経済白書－誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題』, p.131

(4) わが国の就業実態にみるミスマッチング

2017年4月の有効求人倍率(季節調整値)は1.48倍となり、バブル最盛期であった90年7月期の1.46倍を超え、1974年2月以来の43年ぶりの高水準となり、まさに「売り手市場」の状況を呈している。一方、わが国における完全失業者実態についてみると、2015年の完全失業者数は218万人であり、そのうち求人条件と希望職種とのミスマッチングによる未就業者は全体の7割の153万人に及んでいる。特に「希望する種類・内容の仕事がない」ことを理由とする者が60万人と最多であり、つぎに「求人の年齢と自分の年齢の不適合」が32万人、「勤務時間・休日などの条件が希望に合わない」が26万人と続いている。また非労働人口のうち就業を希望する者においては、「適当な仕事がありそうにない」とする者が121万人、「勤務時間や賃金などが希望に合う仕事がありそうにない」が51万人、「出産・育児のため」が95万人となっている(厚生労働省編[2016b], p.129)。

総務省「労働力調査」(2015年)によれば、就労に際し、「非正規労働者」としての就労スタイルを選択した理由として、「自分の都合のよい時間に働きたいから」が24.8%と最も多く、労働者が自身の生活スタイルや勤労観に応じて柔軟な勤務形態を選好していることがうかがえる(日本経済団体連合会[2016], p.3)。

こうした現状から明らかなことは、労働力の不足という量的問題だけではなく、即戦力となりうる労働力が労働市場内に相当量存在しながらも勤務形態上の制約等の質的問題によってそれらが有効に活用されていないという事実が存在していることであり、多様化する労働者の就業動機を踏ま

えた柔軟な雇用方法を戦略的に取り入れることが期待されるとともに急務とされる。

5. 「働き方改革」と「生き方改革」

わが国が直面する課題が少子高齢化による生産年齢人口の減少に伴う労働力の減少である一方で、最近の緩やかな景気回復のなかでの雇用需要は上昇傾向にあるとともに高齢者を含む非労働人口に一定規模の就業希望者が存在しており、今後はこれらのマッチング次第によってはわが国の産業活力と企業活力の両方を押し上げることが可能とされる。

また経営のグローバリゼーションがより加速的に進展するなかで、これからの新たな人的資源管理システムの構築に向けた施策としては、「労働時間」の柔軟かつ有効活用がある。例えば、高齢者や女性における短時間労働希望者の積極的な活用や、労働者自身の自己能力開発およびスキルの向上・習得のための一定時間を確保することは現在の労働者が有する就業動機とのマッチングを可能とする者と思われる。

一つの試験的な施策案として「労働時間（勤務時間）のモジュール化」についても検討の余地があると考えられる。すでに示したように、非正規労働者を選択した理由として「自分の都合のよい時間に働きたいから」が24.8%と最も多いことや現在96万人が出産・育児を理由に就業できないという事実がこれらの有効な労働力の相当量を喪失させていることは確かであり、今後はその対策として、従前からの「始業および終業時間の固定化または制度化」に固執せず、例えば一日の労働時間を30分単位のモジュールによる編成とし、労働者一人ひとりが自分のライフスタイルに合致した労働時間に組み合わせる柔軟な勤務形態を可能とすることで、「入社時間を30分遅らす、または退社時間を30分早めることで幼稚園の送迎バス時間に間に合い、労働時間上のミスマッチングによりいままでは不可能とされた就業が可能となるケース」や、「短時間勤務による育児と就業との両立が可能となるケース」などが想定される。合わせて「裁量労働制」範囲の拡大やすでに一部の企業で導入されつつある「週休3日制」の有効性も高いと思われ、今後はわが国の産業社会におけるこれらの新たな施策に対する理解が望まれる（吉村孝司 [2017], pp.69-73）。

近代国家構築と近代産業の醸成および戦後の高度経済成長目標のもとでの質の高い労働者の育成の結果としての雇用期間の長期化（終身雇用）や労働市場における労働者の流動化を抑止するための施策の結果としての年功序列および企業内労使関係や、安定的な経済成長と人口増加を前提とした労働市場の活性化のための新卒者定期採用および定年制等の人的資源管理システムといった一連の雇用慣行はわが国の経済社会の発展に大きく寄与してきたとともに、「就職」型雇用とは異なる「就社」型雇用が一定の秩序と安定を確保してきた。

こうした背景を踏まえたうえで、「本計画」の主たる内容である「同一労働同一賃金」の実現においては、単にその趣旨をそのまま反映させるのではなく、わが国固有の事情を踏まえた「日本型同一労働同一賃金」に修正することが肝要と考えられる。

日本経済団体連合会によれば、「わが国における企業経営においては、『正規社員と非正規社員の人事賃金制度が異なっているため、非正規社員が待遇差の理由を理解しづらく、不満を持ちやすい』『自分が働いている会社を訴えることへの心理的抵抗があり、十分な救済が得られていない』といった課題が生じていることも事実である」としており、こうした課題の解決のためには、「職務内容や仕事・役割・貢献度の発揮期待などの多様な要素を総合的に勘案し、自社にとって同一労働と評価される場合に同じ賃金を支払うことを基本とし、正規化や教育訓練の充実など、非正規労働者の

総合的な待遇改善を推進することによって、雇用形態にかかわらず均等・均衡待遇の確保につながる」とし、「日本型同一労働同一賃金」としてのガイドライン案を提示している（日本経済団体連合会 [2017], pp.49-54）。（図表7参照）

図表7 「日欧の賃金制度、雇用慣行の比較」

欧州（ドイツ、フランス）		日本	
<ul style="list-style-type: none"> ・産業別労使関係が基本 ・産業別労働協約で職種、技能グレードに応じた賃金率を決定。正規従業員、非正規従業員を問わず適用 	賃金制度	<ul style="list-style-type: none"> ・企業内労使関係が基本 ・企業によって賃金制度の内容は多様 	
<ul style="list-style-type: none"> ・採用は、ポストが空いた時に経験者、有資格者を対象に行われ、職務限定契約を締結 ・多くの場合、キャリアルートは特定職務内に限定 	雇用慣行	<ul style="list-style-type: none"> ・新卒、実務経験者の採用が主流。低い若年層の失業率に大きく貢献 ・ローテンションにより、さまざまな職務を経験させてキャリアアップを促す社内人材育成システムが確立 	

出所：一般社団法人日本経済団体連合会（2017）『2017年版 経営労働政策特別委員会報告』, p.50

また、人口の断続的な減少が必至の今後においては、量的に不足する労働力を外国人労働力によって補充することも不可欠とされ、いままでのような日本人による日本人を対象としたローカル・ルールおよびローカル・スタンダード（日本標準）に基づく雇用環境からグローバル・ルールおよびグローバル・スタンダード（国際標準）に基づく雇用環境整備に向けた変革を断行していかなければならない。このことは、労働や生き方に関する価値観等の違いを踏まえたうえでの国際標準の人的資源管理システムの整備を求めることにほかならず、従前の「縛られた雇用」から「解放された（柔軟な）雇用」へと変革することで国内外から優秀な人材をより多く確保することが可能となり、その結果としての労働生産性の向上によるわが国の経済基盤の強化が可能となるのである。そういう意味では「働き方改革」は同時に「生き方改革」でもあるべきであり、雇用する側（企業）と雇用される側（労働者）の双方における意識改革が不可欠とされる。わが国の社会においては「働くこと」を美德とする価値観や労働文化がいまだ根強く存在していることも事実であり、労働者が労働環境の改善と整備を求めつつも、一方では自らを縛る従前からの労働価値観や労働文化を克服できないという二律背反的な現実がそこに存在していることも事実である。そういう意味においては「本計画」に示された「働き方改革」は今回新しく示された考え方というよりも、今日に至る過程で常に求められ続けてきた課題であるといえる。今後、この課題に一定の結論を見出すためには「雇用する側（企業）」だけの問題とするのではなく、「雇用される側（労働者）」、すなわちわれわれ生活者が自らの生活、生き方を根本から見直すことも同様に求められるのであり、自身の生き方における「労働」の位置づけ、重要性、そしてその結果としての「労働」との共生に対する新たな受け止め方が不可欠とされるとともに、そのための一考として、ヒト・モノ・カネ・情報・時間という経営資源間でのシナジー効果（相乗効果）の追求とその実現をめざすことが新たな時代に向けての人的資源管理システムの整備上の課題と位置づけられると思われる。

参考文献

〔1〕 Herzberg, F. [1968] 北野利信訳『仕事と人間性—動機づけ—衛生理論の新展開』東洋経済新

報社。

- 〔2〕 OECD（経済協力開発機構）編, 労働省訳編 [1972] 『OECD 対日労働報告書』 日本労働協会。
- 〔3〕 一般社団法人日本経済団体連合会 [2016] 『2016 年版日本の労働経済事情』。
- 〔4〕 一般社団法人日本経済団体連合会 [2017] 『2017 年版 経営労働政策特別委員会報告』。
- 〔5〕 公益財団法人日本生産性本部・一般社団法人日本経済青年協議会 [2017] 『平成 29 年度新入社員「働くことの意識」調査報告書 昭和 44 年からの就労意識の変化を探る 第 49 回新入社員の意識調査』。
- 〔6〕 厚生労働省 [2016a] 「賃金構造基本統計調査」。
- 〔7〕 厚生労働省編 [2016b] 『平成 28 年版 労働経済白書－誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題』。
- 〔8〕 独立行政法人労働政策研究・研修機構 [2016] 「2016Databook of International Labor Statistics 国際労働比較」。
- 〔9〕 日経 BP 社 [2016] 『日経ビジネス』 10 月 17 日号。
- 〔10〕 働き方改革実現会議 [2017] 『働き方改革実行計画（概要）』。
- 〔11〕 吉村孝司 [2017] 「新たな時代に向けての人的資源管理システムの整備」 『賃金事情』 No.2745, 8 月 5・20 日号。