

太陽グラントソントン

エグゼクティブ・ニュース

テーマ：働き方改革—その真の目的は何か—

執筆者：経済ジャーナリスト 磯山 友幸氏

要 旨 （以下の要旨は 2 分 30 秒でお読みいただけます。）

今春（2018 年）3 月 1 日に大学生の就職活動が解禁されました。人手不足を映じた売り手市場で、新卒採用の企業では人材確保に躍起となっているようです。こうした人材不足に対処すべく政府は長期的な視点に立った「働き方改革関連法案」を国会に上程していますが、与野党間での意見の違いから、みなし労働時間で賃金を払う「裁量労働制」を同法案から切り離すなど対立が顕著となっています。

今回は我が国の構造的な人手不足と働き方改革について、日本経済新聞で海外支局長等も歴任された経済ジャーナリストの磯山友幸氏に解説して頂きます。

2017 年 12 月の有効求人倍率は 1.59 倍と高度成長期並みの人手不足状態を示しました。少子化なので人手不足は仕方がない、との声も聞きますが、女性の活躍と高齢者雇用の拡大から、働く人の数（17/10 月「雇用者数」5,877 万人）は過去最多です。

もっとも、雇用者が増えていっても「非正規」が増えているだけではないか、との疑問も多いようです。アベノミクスの 2016 年以前は団塊の世代の大量退職で嘱託職員に移行したことがその原因でしたが、同年秋以降は正規社員が非正規社員の増加率を上回る月が続いています。「一億総活躍」の政策の下、非正規と言っても短期間だけ働きたいケース等必ずしも「不本意型非正規」ばかりでないと見られます。

安倍首相は「非正規の言葉をこの国から一掃します」と述べ、正規・非正規の待遇格差をなくすこと、つまり「同一労働同一賃金」を長時間労働の是正と並んで「働き方改革実行計画」の目玉に挙げました。高齢化や年金財政の悪化で 60 歳以上は「余生」の考えも変わり、年齢による賃金格差が不合理と考えられ始めました。高橋まつり電通社員の過労自殺を契機に、経営者も長時間労働の見直しを検討しています。

長時間労働是正では、労使双方の意見を調整する格好で単月の残業「100 時間未満」で決着しました。これを経営者側が受け入れたのは、そのバーターとして脱時間給の「高度プロフェッショナル（高プロ）制度」を導入することが要因にあります。ただし、これには野党側から「残業代ゼロ法案」だとの批判が持ち出されています。

働き方改革の真の目的は何か、と言えば人口減少が進む中で経済を成長させようと思えば生産性を向上させることが不可欠なためです。「失われた 20 年」のデフレ時代の後、アベノミクスでやっと GDP が上向き始めました。しかしそれは「労働投入量の増加」によるものです。製造業の時間管理で賃金を評価することが基本の「労働基準法」ではなく、クリエイティブな仕事を中心とする高プロ制度や裁量労働制の適用が叫ばれるのは当然です。長時間労働の削減を行えば給与総額が増えないので、経団連は月例賃金の 3%引き上げを企業に促しています。今後は、働き方改革に取り組む人事制度、雇用制度を持った企業に人材が集まる好循環が始まるでしょう。2020 年の東京オリンピック・パラリンピックに向け経済が成長する今こそ、「攻め」の体制を構築するか否かが、今後の企業間の「勝敗」を分けることになるでしょう。

「太陽グラントソントン エグゼクティブ・ニュース」バックナンバーはこちらから⇒<http://www.grantthornton.jp/library/newsletter/>
本ニュースレターに関するご意見・ご要望をお待ちしております。Tel: 03-6438-9395 e-mail: mc@jp.gt.com
太陽グラントソントン マーケティングコミュニケーションズ 担当 藤澤清江

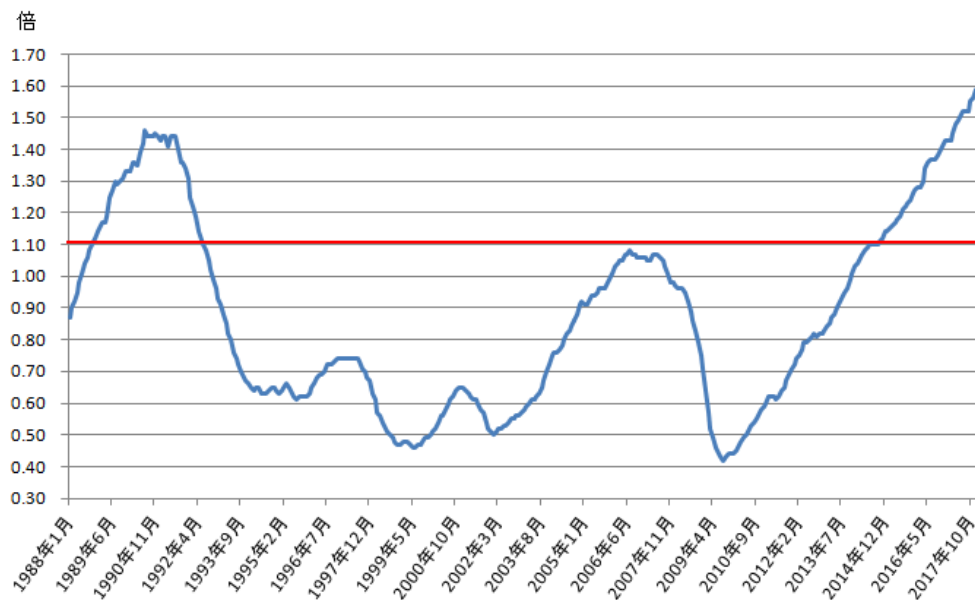
テーマ：働き方改革—その真の目的は何か—

経済ジャーナリスト 磯山 友幸

1. 歴史的な人手不足

人手不足が一段と深刻化している。厚生労働省が今年（2018年）1月30日に発表した2017年12月の有効求人倍率（季節調整値）は、1.59倍と3カ月連続で上昇し、1974年1月の1.64倍以来、44年ぶりの高水準となった。バブル期の有効求人倍率をすでに上回っており、高度経済成長期並みの人手不足状態になっているわけだ。【図表1】

【図表1】有効求人倍率の推移
有効求人倍率はバブル期を超えた



厚生労働省「一般職業紹介状況(季節調整値、パート含む)」から作成

背景には、少子化に加えて景気が底入れし始めたことがある。アベノミクスによる円安で収益が大幅に改善した大企業を中心に、一斉に採用人数を増やした結果、中小企業などでは人材がなかなか採用できない「人材争奪戦」の状態に置かれている。2018年3月に大学を卒業する人の就職内定率は昨年12月1日現在で86.0%と過去最高を記録。完全な売り手市場に変わった。

有効求人倍率は地域別にみてもすべての都道府県で1倍を超えた。つまり、職種を選ばなければ必ず仕事が見つかる状態になったわけだ。人手不足はもはや大都市圏に限った問題ではなくなっている。

中でも新規の求人件数に対して実際どれぐらいの就職が決まったかをみる「対新規充足率」は14.1%にまで低下している。つまり、企業などが7人採用したいと思ってようやく1人の採用が決まるといった状況になっている。

職業別にみて、人手不足が深刻なのは建設現場とサービスだ。「建設躯体工事（くたいこうじ）の職業」（躯体工事：建物の主要構造を作る工事）の有効求人倍率は10.75

倍、「建設の職業」は4.69倍、「土木の職業」は4.55倍となっている。工事現場などの警備など「保安の職業」も8.67倍だ。

また、介護や生活支援などの仕事も人手不足が続いている。「家庭生活支援サービスの職業」が9.00倍、「生活衛生サービスの職業」が4.61倍、「介護サービスの職業」が4.31倍といった具合だ。また、「接客給仕の職業」も4.31倍と人手が不足している。

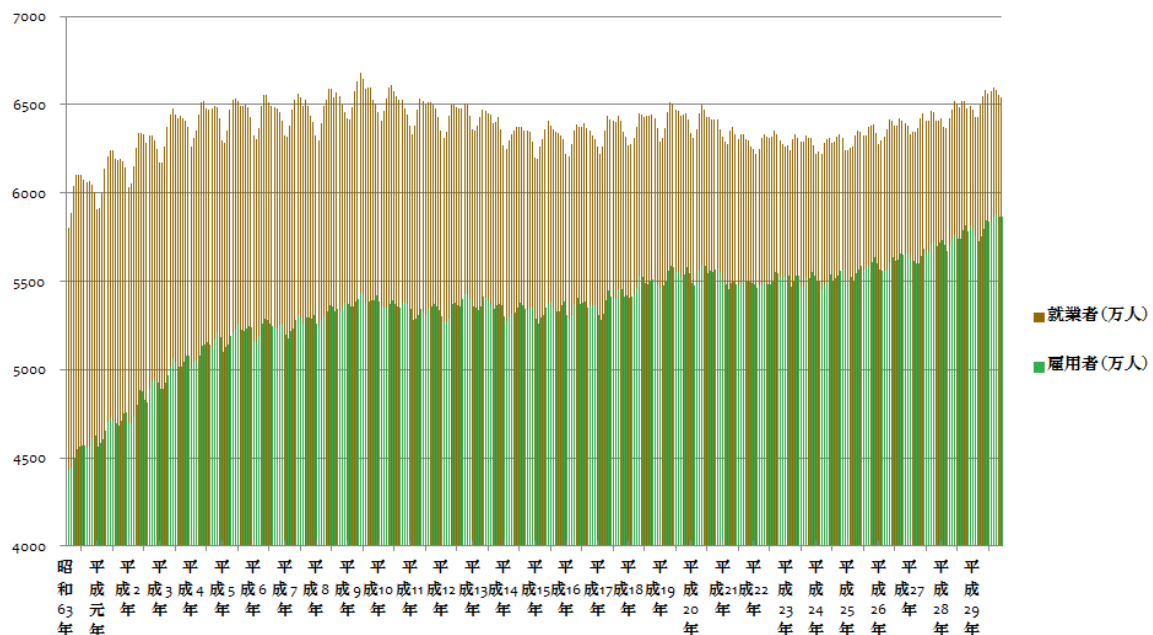
サービス産業での人手不足は、営業の現場に影響し始めている。外食チェーンなどが深夜営業を取りやめたり、営業時間を縮小するといった対応を迫られているのだ。

とくに、外食や小売りなどは人手の多くをパートやアルバイトに頼っている。ところが、パートの方がより採用が困難になっているのである。パートの有効求人倍率は2017年12月に遂に2倍に達した。

2. 人手不足の原因は人口減少が主因ではない

少子化で働く人の数が減っているのだから、人手不足は仕方がない、という声をしばしば耳にする。確かに少子化で若年層の働き手が減っているのは事実だが、それが人手不足の主因ではない。実は、働く人の総数は増え続け、過去最多になっている。【図表2】

【図表2】就労者数と雇用者数の推移
就業者数と雇用者数



総務省の労働力調査によると、働いている人の総数である「就業者数」は2017年12月で6,542万人である。第2次安倍晋三内閣が成立した直後の2013年1月にプラスに転じて以来、60カ月連続で増え続けている。安倍首相はそれを安倍内閣の成果と強調しているが、5年で350万人も雇用を生んでいるのは間違いない。

バブル期後半の1990年前半の就業者数は6,400万人程度で、その後も増えて、1998年6月には6,608万人に達した。その後は徐々に減少していたが、2013年から再び増加

を始め、2017 年 9 月には 6,596 万人にまで迫った。女性の社会進出が進んだことや、高齢者の就業が盛んになったことで、就業者数は過去最多目前なのだ。

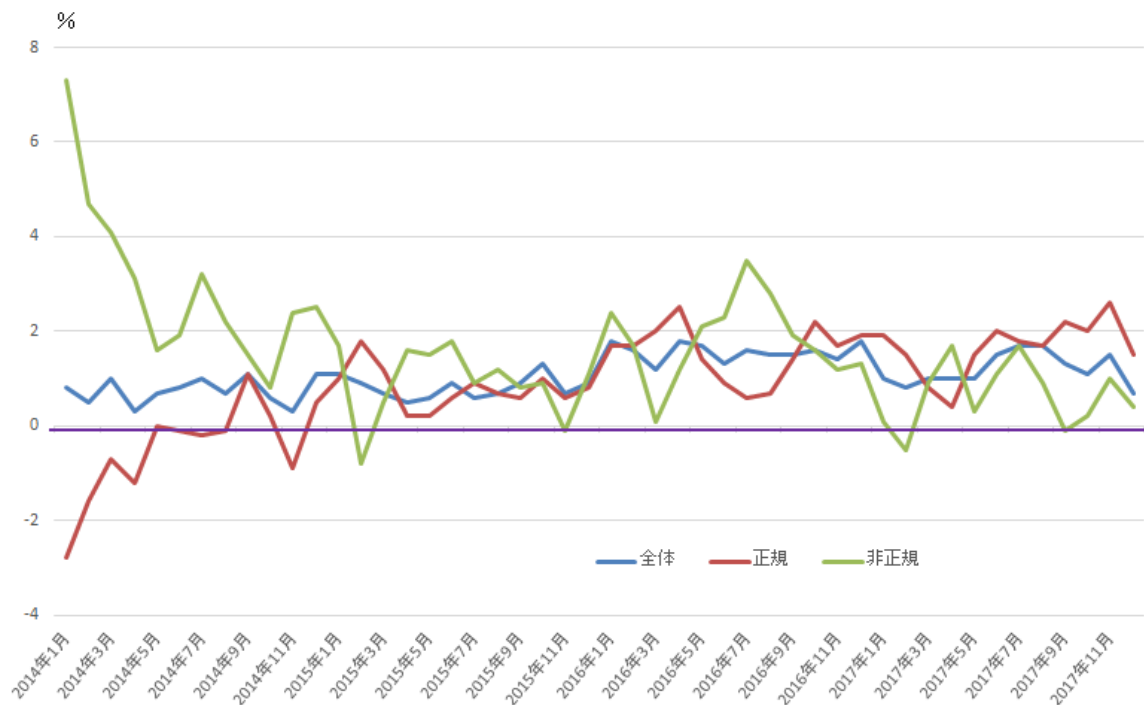
さらに、企業に雇用される形で働く「雇用者数」は終始増え続けており、すでに過去最高を更新し続けている。実数では 2017 年 10 月に 5,877 万人に達したが、実は雇用者数が 4,000 万人台に載せたのは 1980 年、5,000 万人台は 1991 年のことだ。つまり、現在の雇用者数は高度経済成長期もバブル期も上回っているのである。

つまり、働く人はどんどん増えているのだが、それでも足りないくらい職が増えていくということなのである。

3. 非正規雇用が増えている？

雇用者が増えているといっても「非正規」が増えているだけではないのか、という疑問を持つ人も多いに違いない。確かに、バブル期以前は専業主婦世帯が多く、働き手の中心は父親だった。ところが、2000 年前後に専業主婦世帯を共働き世帯が逆転する。これ以降、圧倒的に夫婦共に働くのが当たり前の家庭像になった。それまで主婦だった層が働きに出たことで、パートやアルバイトの比率が大きく上昇、現在では雇用者の 3 割がいわゆる「非正規」になっている。【図表 3】

【図表 3】非正規と正規の伸び率
正規の伸びが非正規を上回る



では、アベノミクスが始まって以降、正規が減って非正規が増えているのかということそうではない。確かに 2014 年から 2016 年ぐらいまでは正社員は減少傾向で、非正規の伸びが全体の増加を支えていた。これは団塊の世代の人たちが大量に退職し、嘱託社員などに移行したことが大きいとみられる。

だが、2016年秋以降は、正規社員の増加率が非正規の増加率を上回る月が続いている。人手不足の中で、優秀な人材を確保するためには、待遇改善が不可欠で、パートや契約社員ではなく、正社員で雇うという企業が増えている。

そうはいても非正規雇用は2017年末で2,081万人。前述の通り雇用者の3分の1を占めている。だが、非正規といっても、正社員になれずにやむを得ず非正規として働いている「不本意型非正規」の人たちばかりではない。短時間だけ働きたいという女性や高齢者、残業や転勤は事情があってできないという人たちが、パートや契約社員として働くケースが少なくないのだ。

安倍内閣が真っ先に掲げた「女性活躍促進」や高齢者に働いてもらうことを想定した「一億総活躍」といった政策によって、新しく労働市場に参加した人たちのかなりの割合が「非正規」として働いている、とみていいだろう。



4. 安倍内閣の「働き方改革」

だが、そこで問題になってきたのが、正規と非正規の待遇格差だ。

安倍内閣は2017年3月末に「働き方改革実行計画」をまとめた。長時間労働の解消と並んで、その柱の一つとなったのが「同一労働同一賃金」だった。同じ仕事を同じようにこなしているのであれば、同じ給与が支払われて当然だという考え方だ。「正社員」かどうかで給与や待遇が大きく違うのは問題だとされたのだ。安倍首相は「非正規という言葉がこの国から一掃します」とまで述べ、改革に本腰を入れる姿勢を見せている。

確かに、世の中の働き方が多様になる中で、こういった働き方が「正規」なのか、定義が難しくなりつつある。大学を卒業してすぐ企業に採用され、後は会社の「辞令」一枚で、どこへでも転勤する。定時退社など考えず、仕事が終わるまで残業する。そんなサラリーマン像は着実に減っている。

また、寿命が延びたことや年金財政の悪化によって、60歳の定年後は「余生」という人生観も大きく変わった。すでに本人が希望すれば65歳まで働ける制度が導入され、企業も定年延長や再雇用などを順次進めている。国家公務員の定年延長も議論されている。

早晚、70歳まで働くというのが当たり前になり、人によっては80歳近くまで現役、ということになるかもしれない。ただし、それを企業の定年延長に求めるのは好ましくない。年功序列の賃金体系のまま定年を延長すれば、若年層にしわ寄せがいく。取締役は全員70歳以上などとなれば、迅速な意思決定ができるとは思えない。

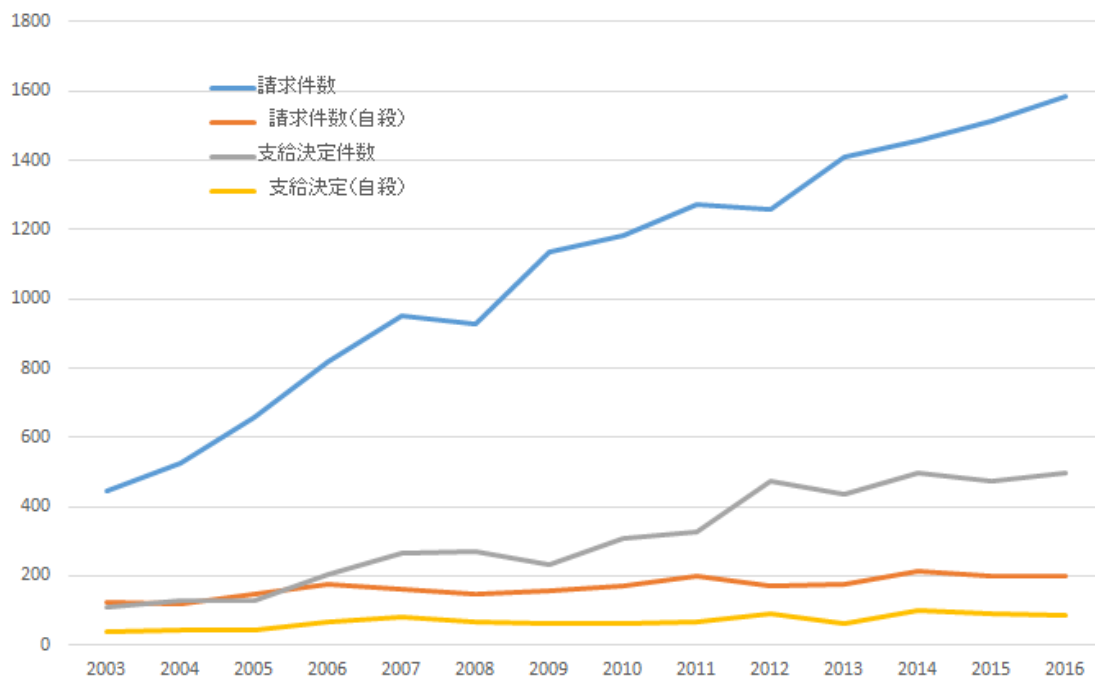
つまり、一つの会社で生涯働くという、戦後日本のモデルは間違いなく壊れることになる。「同一労働同一賃金」を突き詰めていけば、年齢によって賃金格差を付けるというのも不合理だということになる。すべての年齢で能力や経験に応じた賃金が支払われるようになっていくのだろう。

そうすると、大学卒業後に一番最初に入ったからといって「正社員」として扱われるということとはなくなるに違いない。その会社に長くいさえすれば、管理職になり役員になっていくというキャリアパスも描けなくなるだろう。

長い人生を働き続けることになれば、子育て期間や親の介護期間など、人生のライフスタイルに合った働き方を求める人も増えるだろう。そういう多様な働き方を求めない人を「正社員」としたならば、早晚、人材を確保することは難しくなる。安倍首相が言う「非正規を無くす」という意味は、すべての人たちが多様な働き方をする時代になる、ということであって、むしろ「正社員になれば安泰」というこれまでのモデルが消滅することを意味していると考えるべきだろう。

「働き方改革」が大きく前進することになった引き上げは、電通社員だった高橋まつりさんの過労自殺がきっかけだった。長時間労働の見直しには、労働組合だけでなく、経営者も同意せざるを得なくなった。【図表 4】

【図表 4】「精神障害」の労災申請件数と支給決定件数の推移
増え続ける過労死・過労自殺



働き方改革実行計画では、長時間労働是正の切り札として、残業時間に法律で「上限」を設けることになった。残業時間に上限を設けることは、労働側の「悲願」とも言える課題だ。もともと残業時間は月 45 時間、年間 360 時間と労働基準法で定められているのだが、労使で合意し、いわゆる「36（サブロク）協定」を結べば、上限を引き上げることができるという「抜け道」があった。

2018 年の通常国会に提出される法案では、協定を結んだ場合でも許される残業時間の上限を年 720 時間とし、原則の 45 時間を超えることができる月も 6 回までに制限、2 カ月ないし 6 カ月の平均残業時間を 80 時間以内とした。さらに繁忙期だけ例外的に認める単月の上限を「100 時間未満」としている。これに違反した場合には罰則も設けられている。

この「100 時間未満」という上限を巡っては労使双方から異論が出た。100 時間を超えて残業して過労死すれば、ほぼ確実に「労災認定」がされる。逆に言えば、「過労死寸前まで働かせてもいいということか」と労働側から批判の声が上がった。一方で、経営者側からは「100 時間未満」と厳密に決めてしまうと、実際の職場で大きな支障が出るとして、「おおむね 100 時間」といった表現にとどめるべきだ、とする意見が出た。

2017 年 3 月末に働き方改革実現会議が意見を取りまとめる段階で、最終的に安倍首相の裁定として「100 時間未満」とすることが決まり、経営側も受け入れた経緯がある。

5. 高度プロフェッショナル制度と裁量労働の範囲拡大

経営側が受け入れた一つの要因が、「高度プロフェッショナル（高プロ）制度」を同時に導入するという政府の方針が明確になったことだった。時間で縛ることにそぐわない従業員を「高プロ」という別枠で処遇する仕組みを作ること、残業規制に納得した、ということなのだ。

「高プロ」の対象は年収1,075万円以上の従業員で、時間規制や残業規定などの枠から外すことができる。もちろん、管理職は初めから残業規制の対象外なので、現在の給与水準で見ると対象になるのは全従業員の1%未満である。

実は、「高プロ」制度はもともと2015年4月に閣議決定され、法案が国会に提出された。ところが、共産党や民主党（民進党）などが「過労死を増やす」「残業代ゼロ法案」だと強く反発、結局、国会で審議すらされずに、棚ざらしになってきた。

もともと、労働組合の「連合」は、「高プロ」制度の導入には反対だったが、2017年7月にいったん執行部が受け入れを表明した。残業時間の上限規制を実現するにはバーターも仕方ない、との判断だった。ところが、傘下の組合から猛烈な反発の声が上がり、白紙撤回を余儀なくされた。連合が合意し、連合の支持政党である民進党が反対に回らないことで、残業規制と「高プロ」は同時に可決成立するとみられていた。そうした安倍内閣の思惑は一気に瓦解してしまったのだ。

「働き方改革」を巡る国会論戦がスタートした。今年1月22日に2018年の通常国会が開幕し、衆参本会議場での安倍晋三首相による施政方針演説と代表質問が行われた。

安倍首相は施政方針演説で「働き方改革を断行いたします」と宣言し、「戦後の労働基準法制定以来、70年ぶりの大改革」に乗り出す意欲を示した。

第1に「同一労働同一賃金」の実現を掲げ、「雇用形態による不合理な待遇差を禁止し、『非正規』という言葉はこの国から一掃」とすると高らかに宣言した。2点目として「働き方に左右されない税制」を掲げ、所得税の基礎控除を拡大する一方で、「サラリーマンなど特定のライフスタイルに限定した控除制度を見直す」とした。これは既に年末に閣議決定した税制改革大綱で、サラリーマンに限定されている給与所得控除を縮小する方針として打ち出されている。

3つ目が「長時間労働」の打破。「専門性の高い仕事では、時間によらず成果で評価する制度を選択できるようにします」と述べ「高プロ」の導入に取り組む姿勢を改めて示した。政府の方針としては「残業時間規制」と同時に「高プロ導入」を行うというスタンスだ。

6. 野党への影響力を強める労働組合

国会では野党は労働基準法改正に反対する姿勢を明確にした。立憲民主党はもともと民進党の中でも「左派色」の強い議員たちを中心に集結しており、伝統的な組合組織とも親和性が高いとみられる。代表質問では、野党第1党となった立憲民主党の枝野幸男代表が、働き方改革に対して「対決姿勢」を鮮明にした。特に「高プロ」制については、「残業代ゼロ法案」というレッテルを再び持ち出し、悪用されて残業代の不払いにつながりかねないとの懸念を示した。共産党など他の野党とともに、「高プロ」制度の導入などに反対していくのは半ば当然の流れだ。

注目されたのは希望の党。もともと民進党でも右派系の議員が多く、希望の党設立時に「穏健な保守」を掲げたこともあり、労働基準法改正に賛成に回るのではないかとみられた。だが、結局、旧来の労働組合政党型の政策に進んでいくことになった。希望の党の玉木雄一郎代表は代表質問で、働き方改革について、働く人の待遇を改善するこ



とよりも、人件費の圧縮が狙いではないか、と批判。「高プロ」制度について、「分離・削除することが審議入りの前提と考える」とまで述べ、「高プロ」と残業上限規制のセットの法案に反対していく姿勢を見せた。

希望の党の創設メンバーの一人は、「当選議員が少なくなった分、当選した議員は労働組合系が多くなり、結果的に組合の発言力が増した」と理由を述べている。

7. 「働き方改革」の真の目的は何か

日本がこのタイミングで「働き方改革」に取り組まなければならないのには明確な理由がある。人口減少が今後鮮明になる中で、経済を成長させようと思えば、生産性を劇的に向上させることが不可欠なのだ。

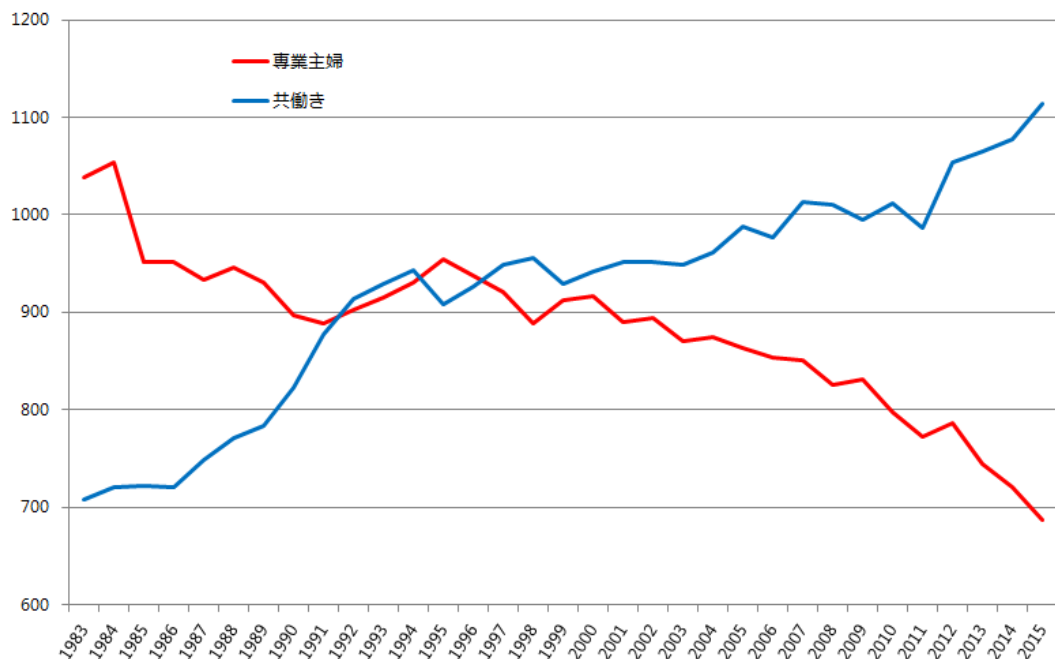
「失われた20年」と言われた日本経済はGDP（国内総生産）がまったく伸びず、横ばいを続けた。デフレ経済で所得の伸び以上に物価が下がったため、「貧しさ」を実感することなしに20年を過ごした。ところが物価が下がり続ければ企業収益は悪化し、人件費を切り詰めるために生活が苦しくなるという「デフレ・スパイラル」が現実のものになった。

そこに登場したのがアベノミクスである。デフレからの脱却を掲げて大胆な量的緩和に踏み切り円安を実現。企業収益を一気に改善させた。第2次安倍内閣以降の5年間にようやくGDPは上向き始めたが、その最大の要因は「労働投入量の増加」である。

安倍首相はしばしば、安倍内閣発足後、雇用者が大幅に増加した、と自賛する。雇用者数は350万人近く増加している。首相が繰り返してきた「女性活躍促進」や、高齢者雇用を訴えた「一億層活躍」などで、働く人が増えたためにGDPは増加に転じたのだ。

【図表5】

【図表5】共働き世帯の推移
「女性活躍」が一般的に



だが、これから本格的に人口が減る中で、「労働投入量」を増やすことで GDP をかさ上げするという選択肢はなくなる。

ではどうするか。働く人1人当たりが生み出す付加価値、つまり労働生産性を上げていくことでしか GDP を増やせないわけだ。そのためには、今までの日本人の働き方を根本的に見直し、一気に生産性を向上させるしかない。それが「働き方改革」の本当の意味なのである。

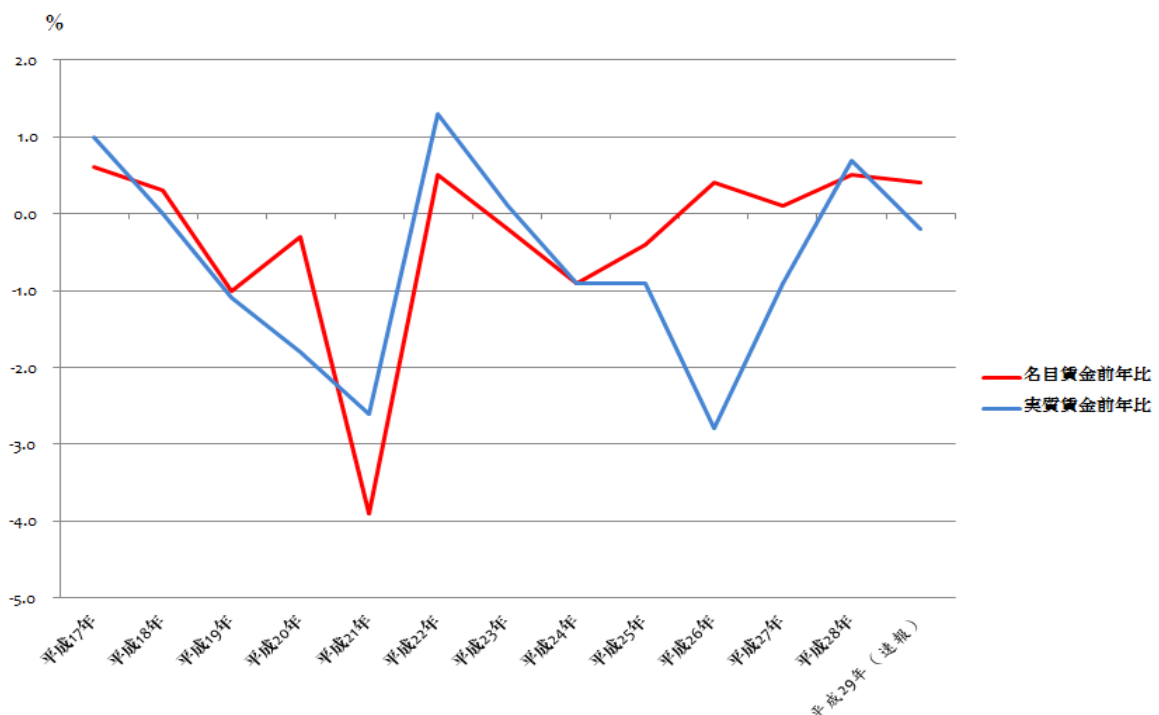
働き方を考えるうえで、時間で評価をするこれまでの労働管理は、すっかり時代遅れになっていることを多くの人たちが気づいているはずだ。機械の前に座っている時間と製造されるものの量が比例した「工場労働」での労働管理が、今も「標準」として使われている。労働基準法は工場法を原点とする、製造業の現場で働く人の権利を守るための法律なのだ。この法律がよりクリエイティブな仕事を中心になった現代で機能すると考える方が間違っている。裁量労働制の適用範囲拡大や、高プロ制度の必要性が叫ばれるのは、半ば当たり前なのである。

そもそも、その制度の創設を認めないとなれば、「働き方改革」ははじめから躓（つまづ）くことになる。もちろん、時間に応じて給料が払われるべき仕事は今後に残り続けるが、時間では測れず、結果で成果を図る仕組みに変えていくことがますます重要になっている。

8. 「働き方改革」で企業の勝敗が決まる

2018 年はいよいよ多くの人たちが「給与増」を実感する事になるだろう。安倍首相は繰り返し経済界に対して、「3%の賃上げ」を実現するよう求めている。これを受けて経団連は 2018 年の春闘での経営側の指針「経営労働政策特別委員会報告」（経労委報告）に、月例賃金の 3%引き上げを検討することを明記。従来より一歩踏み込んで会員企業に賃上げを促した。【図表 6】

【図表 6】現金給与総額の推移
現金給与総額前年比



2018年の春闘では5年連続のベースアップが実現するのはほぼ確実な情勢だ。政府は3%以上の賃上げを実施した企業に対して法人税をさらに引き下げる「恩典」まで用意して、「3%賃上げ」を後押ししている。法人税の実効税率は2018年度に29.74%に下がるが、新たに決まった優遇措置の適用を受ければ、25%程度まで下がることになる。法人税率25%は経団連が求め続けてきた「目標数値」でもある。

ただ、「働き方改革」では一方で長時間労働の削減をひとつの柱にしているから、単純に残業時間を減らせばその分、時間外手当の減少につながり、給与総額は増えない。そのためにも「本体」の賃上げが不可欠になっている。経団連の経労委報告にも、「時間外手当の減少分を社員に還元するのが望ましい」という趣旨の文言が書き込まれ、賞与の増額や新たな手当の創設なども提案される見通しだという。

企業経営者からすれば、何とか総人件費の伸びを押さえながら、「働き方改革」を実現しようとするだろう。残業を大幅に減らし、その分、本給やボーナスを引き上げる。時間が短くなっても企業業績を伸ばすには、生産性を上げるしかない。もはや長時間労働を求めて生産性を上げる手法は取れないことを企業経営者はヒシヒシと感じている。

外食チェーンを見るまでもなく、過酷な条件の職場には人手が全く集まらなくなりつつあるのだ。人材が採用できなければ、事業そのものが成り立たなくなる。

今後ますます企業の人材争奪戦は激しくなるだろう。ライバル企業や同業からの引き抜きはもはや当たり前。優秀な人材はどんどんヘッドハントされ、転職していく時代になりつつある。特に30代以下の若手は会社への帰属意識が非常に乏しい。会社に長く勤めればポストや昇給で報われるという経験のないデフレ時代の社員ということもある。

いったん有能な社員の退職が始まると、人手不足のスパイラルに陥る。過酷な労働に耐えかねて有能な社員が抜けた場合、その穴を残った社員が埋めることになる。ますます労働条件は過酷になり、さらに社員のモラルが下がる。最後には人材が確保できずに事業が運営できなくなり、会社そのものが存続できなくなる。いわゆる「人手不足倒産」である。

逆に、働き方改革に取り組み、年齢に関係なく成果を上げれば報酬もポストも手に入る人事制度に変え、外部からも積極的に人材を登用すれば、優秀な人材が優秀な人材を呼ぶ好循環が始まる。働き方改革の本質は、日本企業の「低い生産性」を許してきた経営のあり方や人事制度、雇用制度を抜本的に見直すことだ。

こうした変革を行うには、経済が成長している時がチャンスなのは言うまでもない。2020年の東京オリンピック・パラリンピックに向けて、経済が安定的に成長するとすれば、その間に改革を終え、世界に打って出る「攻め」の体制を構築することが不可欠だろう。オリンピックの熱が一段落し、景気が減速する局面になれば、改革を行った企業と、旧来型の仕組みを引きずったままの企業との「勝敗」がはっきりすることになる。

以 上





執筆者紹介

磯山 友幸(いそやま ともゆき) 1962年 東京都生まれ
経済ジャーナリスト

<学歴・職歴>

1987年 早稲田大学政治経済学部卒業
1987年 日本経済新聞社入社
2002年 チューリヒ支局長
2004年 フランクフルト支局長
2006年 東京証券部次長
2008年 「日経ビジネス」副編集長兼編集委員
2011年 日本経済新聞社退社。フリージャーナリストとして独立。
早稲田大学政治経済学術院(大学院)非常勤講師、上智大学非常勤講師、
ボーイスカウト日本連盟理事、静岡県ふじのくにづくりリーディングアドバイザー

<主要著作>

2022年、「働き方」はこうなる(PHP ビジネス新書)、
理と情の狭間 大塚家具から考えるコーポレートガバナンス(日経 BP)、
国際会計基準戦争 完結編(日系 BP)、ブランド王国スイスの秘密(日経 BP)ほか多数