

## 時論

### 「働き方改革」という構造改革

「アベノミクス」「(新) 三本の矢」がやや色褪せてきた中、声高に叫ばれているのが「働き方改革」である。経営者が年初の抱負を語る際の必須テーマであったし、安倍首相も通常国会の施政方針演説において「最大のチャレンジ」と位置付けた。今や「働き方改革」は国策中の国策となった感がある。

「働き方改革」の具体的な施策は「同一労働同一賃金」「長時間労働の是正」「多様で柔軟な働き方の選択」「女性と高齢者の就労促進」などであるが、これらを実現しようと思うと、長期継続雇用を主流とし、年功序列色の強い賃金制度を中核とする日本特有の雇用慣行の改革に行き着く。

すなわち、長期継続雇用を前提とするがゆえに、それに当てはまる正規社員とそうではない非正規社員の区別を生み、年功序列色が強いがゆえに勤続年数が長い正規社員と短い非正規社員との間で「同一労働賃金格差」が生まれ、働き方の選択は「多様で柔軟」どころか正規か非正規かという「二者択一」的なものとなり、将来の給与増加を当てにするがゆえに正規社員は企業に拘束されて「長時間労働の常態化」を招き、そうした労働環境は家事や育児を主に担う女性には容易に受け入れがたいものとなり、「女性の就労阻害」をもたらしている。

日本経済が抱える課題を克服する上でも、日本型雇用慣行は不適合を来している。

少子高齢化・人口減少が進行し、潜在成長率が低下している我が国では、労働力を成長・有望分野にスムーズにシフトさせて経済全体の生産性を高めること、高齢者や女性の労働力率を高めて労働力不足を緩和すること、出生率を高めて少子化に歯止めをかけること、個々の労働者の能力と生産性を高めること(＝人的資本の強化)－が必要である。

しかし、今日の日本型雇用慣行は、①長期継続雇用は産業・企業間の労働力の移動を硬直的なものにしている、②男性の家事・育児参加が不十分であるため、女性は出産を機に労働市場から退出したり、復帰する際に非正規社員となるのを避けるべく、子供を産むこと自体を躊躇する、あるいは育児休業を活用して正規社員に止まる場合でも、産む子供の数を抑えがちになる、③職業スキル向上機会が乏しい非正規社員が増加し、日本全体では人的資本が強化・蓄積されない－という具合に、日本経済の課題解決とは逆行する存在となっている。

このように考えると、「働き方改革」は単なる「働き方」の改革に止まらず、「日本型雇用慣行の改革」という日本経済の構造改革問題と捉えて取り組むことが求められるが、その際、次のような点には留意する必要があるだろう。

第一は、日本型雇用慣行に起因する上述の問題は従前から指摘され、長時間労働は社会問題視されているにも関わらず、国民の多くは日本型雇用慣行を根強く支持していることである。

「勤労生活に関する調査(『労働政策研究・研修機構』2016年9月調査)」によると、「終身雇用」「年功賃金」「組織との一体感を持つこと」を支持する人の割合はそれぞれ 87.9%、76.3%、88.9%と過去最高となった。また「一企業キャリア」を支持する人の割合(50.9%)は、「複数企業キャリア」(23.1%)を大きく上回っている。

第二は、日本型雇用慣行にも、日本の構造的課題を克服する上で有効な面があると考えられることである。

潜在成長率を左右する重要なファクターである TFP(全要素生産性)は人的資本の強化とイノベーションがカギを握る。この点から見れば、長期継続雇用には、①企業が人的投資を長期的・継続的に行うインセンティブが生まれる、②情報流通や協力関係が日常的に行われ、個人レベルでも組織レベルでも生産性が高まるケースがある、③人員配置が柔軟に行われるので、新技術導入や新規事業参入に対する抵抗が少ない、④企業単独あるいは他企業との共同による独自の技術に磨きを掛けやすいといった相応の利点は今日でも存在する。このことは、昨今の新製品・サービス開発の事例を見ても、我々が日常の現場で経験することでも、実感できることであろう。

第三は、改革すべき対象とされているものは、国が考え出し、制度化したのではなく、あくまで日本型雇用「慣行」であること、すなわち企業と国民が、経済状況に適応しつつ、経済合理性に沿いつつ、試行錯誤した結果、たどり着いたものである、ということである。

第四は、日本経済は今後も構造的な労働力不足が続くことから、賃金、労働時間、制度設計において、労働者の要求・ニーズが通りやすくなることである。市場メカニズムの面からは「働き方改革」が自ずから進むということでもある。

以上のように考えると、「働き方改革」ひいては「日本型雇用慣行改革」に当たっては、現在の雇用慣行が形成されたのと同じように、主役は企業と国民であるべきだろう。彼らが構造的労働力不足という追い風を活かしつつ、現在の諸制度・慣行のメリットとデメリット、変えるべきものと変えるべきでないものを吟味しつつ、それが生産性向上にもつながる施策を模索しつつ、自らの業界・企業・部署の実情を踏まえつつ、真に実効性ある制度・慣行を自主的・能動的に作り上げていくことを尊重すべきであろう。

国の役割は、成長戦略のように規制改革、国家戦略特区といった政府主導色を前面に出すことではないだろう。ただ、長時間労働や過剰業務負担による自殺者や心身不調者が後を絶たない現状は放置できるものではなく、現行法の規制監督の徹底ないし強化には一層の努力が傾けられるべきだろう。

私見では、AI(人工知能)やロボットの発達によって、職務の新陳代謝や陳腐化スピードが加速し、長期継続雇用を維持することは難しくなるであろうことを視野に入れ、個々の企業レベルにおいては、①メンバーシップ型偏重の社員構成を改めてジョブ型の割合を増やす、②年功序列的賃金カーブを徐々にフラット化し、その捻出原資を地域・時間限定正社員や非正規社員の賃金底上げに充てる一ことが求められよう。また金融機関には、転職に伴う収入中断や老後資金減少のリスクに個人レベルで対応できるような金融商品の開発(所得補償保険や個人型年金等)が期待される。

新たな日本型雇用慣行の姿は現時点では予見し難く、また無理に青写真を描く必要もないが、今年「働き方改革・日本型雇用慣行改革元年」となることは確かであろう。

(フェロー役員 調査部長 金木 利公 : Kaneki\_Toshikimi@smtb.jp)

※本資料は作成時点で入手可能なデータに基づき経済・金融情報を提供するものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。