

## 基調講演

### 「日本経済の課題～人手・人材不足と働き方改革～」

慶應義塾大学商学部 教授 樋口 美雄 氏

#### 少子高齢化、人口減少社会に伴う問題

皆様、こんにちは。慶應義塾大学の樋口です。今回の講演では、人手・人材不足の課題について、解決策を考えてみたいと思います。

先日、ハーバード大学で講演をして参りました。日本はいま、少子高齢化や人口減少という問題に直面しています。ほかの先進国も同様の問題を抱えるなか、その先頭を走る日本社会が今後どう展開していくのか、話をしてほしいとのことでした。

先進国に限らず、東アジア諸国でも少子高齢化は進展しています。例えば韓国では、専門人材以外の単純労働の分野でも外国人を受け入れる仕組みをつくりはじめています。女性の活躍についても、企業に人数割り当てを義務化する制度を導入するようになりました。他の国々でも同様の流れが生まれるとみられるなかで、日本はどうするのかといった疑問を投げ掛けられていると感じています。

少子高齢化や人口減少に伴う問題の一つが、人手・人材の不足です。社会保障や高齢者の就労などの問題もありますが、産業界や企業にとっての最大の関心は、やはり人手や人材の不足です。

日本の人口は、2008年をピークに減少していますが、主な働き手となる生産年齢人口は、1997年がピークでした。当時と比較すると、現在は1,000万人ほど減少しています。

しかし、その間には就職氷河期といわれる就職難などがあり、人手不足とはいえない時期もありまし

た。景気の変動により、人手に対する需要は大きく変わることを踏まえたうえで、どうすれば国民の理解を得られる制度を導入できるのかどうか、外国人労働者の問題に向き合っていかなければなりません。

#### 中小企業における深刻な人手不足

まずは、日本の現状として、どれだけ人手が不足しているのかをみてみます。

有効求人倍率の推移を示したグラフをご覧ください（スライド3）。有効求人倍率は、1人の求職者に対して何社から求人があったかを表した比率です。

2008年から2009年の落ち込みは、リーマン・ショックの影響で企業の求人数が大きく減少したためです。その後、徐々に上昇し、最近では1倍をはるかに超えています。グラフでは、2016年までの数字を示していますが、2017年以降も上昇を続けており、相当な人手不足であることがわかります。特に、中小企業ではより深刻な問題となっています。

次に、求人数と求職者数に分けてみてみます。求人数はリーマン・ショックで大きく落ち込み、その後は増加しています（スライド4）。この時期を除けば、ほぼ右肩上がりとなります。一方、求職者数をみると、リーマン・ショック時には仕事が減少したために、大きく増加したものの、その時期以外は全体として右肩下がりです。背景には、景気の動きだけではなく、構造的なトレンドがあることがうかがえます。先ほど申し上げたとおり、生産年齢人口

が1997年から1,000万人ほど減っていることに連動して、求職者数も減少しているのです。

### 就業率は男女共に上昇

実際に働いている人、すなわち就業者数の推移をみると、1997年が6,557万人に対し、現在は6,465万人です（スライド5）。100万人弱減ってはいますが、労働力人口の減少と比較すると、減り方は小さく済んでいます。

政策や企業の採用行動が変化したことなどから、15歳以上の人口に占める就業者の比率である就業率は上がっています。

年齢層別に男性の就業率の変化をみますと、「20～24歳」の男性は、大学進学率が上がったことが影響し、低い水準となっています（スライド6）。

一方、「60～64歳」では、就業率は上昇傾向にあります。多くの企業では、いまだに60歳定年制ですが、2006年の高年齢者雇用安定法の改正、さらに2013年の同法の改正・施行により、定年を延長したり、定年後も年金の受給開始までの期間、契約社員や嘱託として雇用を保障したりする企業が増加してきました。高齢層の経験を活かしたい企業の思惑や景気の回復を背景に、高齢者の就業率が上がっているのです。

女性も、働く人たちが増えています。女性の年齢別の労働力率をみますと、以前はグラフがMの字を描いていました。出産や育児を行う30代で退職する人が増加し、子どもが大きくなると再就職するという動きがあったからです。しかし、直近のグラフでは、くぼみはほとんどありません。

また、10年前と比べ、就業率は約10%上昇しています。かつての日本は、女性就業者を増やすべく、米国を目標に、あらゆる政策を打ってきましたが、この3年ほどは、日本人女性の就業率のほうがか米国の女性の就業率を上回るようになったことが話題となっています。

### 非正規雇用の増加

就業率は男女ともに上昇していますが、働き方についてはどうでしょうか。男性の就業率が上がった大きな理由は、高年齢層で嘱託などの非正規雇用が増えたことです。

女性も、正社員の比率はそれほど上がっておらず、パートタイマーでの就業率が上がっています。つまり、日本企業の雇用制度や人事制度は変わらないまま、サポート的な働き方をする人が増えてきているのです。

政府を中心に進められている働き方改革は、働き方が多様化するなかで、一定のルールのもと、誰もが意欲と能力を発揮できる環境で頑張ってもらうことを目指しています。そのためには、どうしたらよいかを考えていく必要があるでしょう。

### 外国人労働者に対する期待

人手不足が深刻になるなかで、外国人労働者に対する期待も高まっています。2009年から2016年までの外国人労働者の推移を産業別にみてみましょう（スライド7）。2013年から急激に増加しており、景気と連動していることがわかります。製造業は全体としては相当数の人員を削減してきましたが、外国人労働者は増えているのです。

次に、外国人労働者がどのような在留資格をもって働いているのかをみていきましょう。外国人労働者数の推移をみると、就労を目的とする在留資格をもった労働者が増えていることがわかります（スライド8）。では、それぞれの在留資格について、動向を確認します。

まずは、「専門的・技術的分野の在留資格」です。2008年以降、増加が続いていることがわかります。日本の国際的な競争力を高めていくために、政策として、専門的・技術的能力をもった高度人材を積極的に受け入れてきたことが要因です。

次に、「技能実習」です。技能実習制度は、政府

開発援助（ODA）の一環として、1993年に始まりましたが、長い間、労働者としてではなく、研修生として受け入れていました。送り出した国の経済の発展や成長に寄与する人材を日本で受け入れ、能力開発を行い、帰国後に技能を活かしてもらうことが主旨です。その後、賃金が生じる仕事をしている実態に合わせて制度が変更され、2010年に技能実習という資格ができました。ODAの一環であるという位置づけは変わりませんが、研修生ではなく、労働者として処遇するようになっていきます。

ほかに、「資格外活動」も増えています。そのほとんどは留学生のアルバイトです。最も人数の多い「身分に基づく在留資格」は、ほぼ横ばいです。多くの日系人の定住者は、この資格に含まれます。

#### 外国人雇用政策の見直し

人手不足への対応もあって、外国人雇用政策はあらゆる見直しが行われています（スライド9）。

例えば、2017年4月には、高度専門人材への永住許可要件を緩和し、在留期間の要件を1年に短縮しました。

また、2017年9月には、介護人材を確保する目的で、新たに「介護」の在留資格が設けられました。

技能実習制度については、管理・監督体制を強化する一方、第3号技能実習を創設して、在留期間の延長ができるようになりました。優良な企業や受け入れ団体に限りませんが、最長で5年まで雇用可能となっています。

国家戦略特区を活用した外国人労働力の受け入れもあります。その一つが、家事支援人材です。これまでも、外交官や特定の海外の経営者などが、家事使用人として外国人を雇用することは可能でしたが、特区では、日本人の世帯が雇用することができます。東京都や神奈川県などの自治体が、特区を利用して受け入れに着手しています。また、日本で創業する外国人や、日本の製品を海外にアピールした



り販売したりするクールジャパン人材についても、特区があります。

#### 外国人労働者受け入れに伴う問題の解決

冒頭でご紹介したとおり、韓国では数年前から市場化テストを踏まえた雇用許可制度の下で、専門人材以外の外国人労働者の受け入れを始めています。概略をご説明すると、外国人を雇用したい企業は、まず市場テストを行います。実際に求人を行って、韓国人の応募者がいないことを確認したうえで、外国人雇用の許可が下ります。専門人材以外の外国人を何人受け入れるかは、国全体で総数を規制しており、業種別に雇用許可人数が割り当てられています。

この制度は、うまくいっているという評価がある一方で、問題も発生しており、日本としては様子見の状況です。ただし、雇用許可制度を導入するとしても、人間を受け入れるわけですから、当然ながら、企業も適した環境を整える必要があります。

外国人労働者の受け入れには、仕事に関することだけでなく、生活や住民としての問題、自治体との関係などにおいても解決すべき問題があります。

例えば、外国人を移民として受け入れるのかどうか。つまり、永住や定住を認めたいかで受け入れていくのか。それとも、一定期間が過ぎたら帰国してもらい、次の方に来てもらうローテーション方式で受け入れていくのか。こうした議論は国際的にも尽



きません。

重要なのは、移民であろうとローテーションであろうと、外国人労働者が生活面で抱えている問題を解決せず、また周辺の住民の理解も得ないまま、企業の必要性だけで受け入れることはできないということです。

外国人の受け入れには、具体的にどのような問題が伴うのかをみてみましょう（スライド10）。お示ししたグラフは、外国人人口が50人以上の自治体に対し、アンケート調査を実施した結果です。文書や案内の多言語化が必要となることのほか、災害時の対応や地域住民とのコミュニケーション、学校現場での対応などが困難な事項として、挙げられています。国の政策として外国人労働者の受け入れを議論していく際には、こうした問題に対する議論を重ね、国民の理解を得ていかなければなりません。

### 従来の雇用管理における現実

これまで企業の雇用管理は、男性の若い世代を中心に考えられてきましたが、女性、障がい者、高齢者や外国人、それぞれが働きやすい環境を整備することが、企業の人材確保戦略につながる時代を迎えています（スライド12）。

長時間労働や転勤を前提とし、かつ職務を明確にしないまま仕事を続けさせる、いわゆる無限定正社員の働き方には、限界がきています。また、就業率

は上がったものの、依然として正規、非正規の格差の問題が指摘されています。

企業に社員の人数を聞くと、多くの企業は正社員の人数を答え、非正社員を含めないことがよくあります。正社員と非正社員を区別する意識は、根強く残っています。

また、正社員と非正社員では、処遇の決め方が異なることも、問題の一つです。例えば、正社員は月給であるのに対し、非正社員は時間給となり、最低賃金プラスアルファで賃金が決められています。

しかし、これからの日本では、正社員か非正社員かではなく、仕事の内容によって処遇が決まる時代となります。

### 非正規雇用の処遇改善

もちろん、短時間でなければ働けない、あるいは短時間で働きたいという人たちも多いです。例えば、家事や育児、介護との両立を希望する人や、自分の都合のよい時間だけ働きたい人のなかには、自ら非正規雇用を選んでいる人もいます（スライド14）。

ただし、不本意非正規、つまり正社員として働く機会がないため、やむをえず非正規雇用となっている人たちも、いまだに多いのが実態です。

特に、就職氷河期に学校を卒業した、現在40代前半の人たちでは、依然として非正規雇用の比率が高くなっています。また、彼らのなかには、無業の男性も多く、働くモチベーションを失っている人もいます。不本意非正規を減らすためには、活躍できる場を提供し、モチベーションを高めることが重要なポイントとなります。

外国人の方に働いてもらうにしても、その人たちのモチベーションをどのようにして高めることができるかが重要となります。

### 働き方改革への取り組み

ここからは、働き方改革の取り組みをご紹介します

す。概要として、働き方改革実現会議にて審議されている分野を列挙しました（スライド16）。非正規雇用の処遇改善については、同一労働同一賃金を法律に明記し、取り組んでいく内容となっています。

私は労働政策審議会の会長をしており、2017年6月には、厚生労働大臣に対し、同一労働同一賃金の法整備を建議しました。非正社員の賃金は、パートタイム労働法、労働者派遣法、労働契約法の三つの法律が関連しており、それぞれについて、案を提示しています。

また、長時間労働の是正について、これまでは労働基準法36条に基づく労使の合意、いわゆる36協定によって、労働時間や残業時間に上限を設けることになっていましたが、法的に規制をかける案が出てきています。

常々政策に批判的な企業の人たちからも、今回の働き方改革を評価する声が高まっています。私どもは、労働環境を細部まで制約するわけではなく、最低限のところは法律で決め、そのうえで各企業における自主性や労使間の交渉を尊重し、企業と労働者、双方にとってプラスとなる基盤を整えようとしているのです。

### 働き方改革の好事例

ここで、働き方改革の実施により、人材確保につなげることができた好事例をご紹介します。

まず、兵庫県にある、従業員が10人ほどのデータエントリー会社です（スライド17）。

同社の近隣には、大手のシステムエンジニア会社があります。その会社では、男女問わず若い人材を多く採用し、教育訓練を行って技術者を育成します。しかし、女性社員の多くは、結婚や出産で退職していました。労働時間が画一的で、子どもを育てながら働けないことが退職理由となっていたのです。もったいないと同社の社長さんは考えていました。

そこで、「自由時間出勤制度」を導入し、出社・

退社の時間を自分の都合で決められる雇用管理を始めました。労働時間を理由に退職した女性エンジニアを、同社で採用しようと考えたわけです。

東京などの大都市圏では、片道1時間、往復で2時間程度の通勤時間となることが多いですが、この会社がある地域では、通勤時間は片道15分程度です。そのため、子どもが下校する時刻に1度帰宅し、遊びに行ったら再び出勤するような雇用が可能なのです。「自由時間出勤制度」は、地の利を生かした中小企業ならではの戦略でした。こうして優秀な人材を確保した結果、同社は日本全国から発注を受け、事業の成長を果たすことができました。

もう1社は、岐阜県の電機メーカーです（スライド18）。この会社の生産に使用している機械は非常に高性能ですが、人手不足のために稼働率が低く、なかなか収益につなげられませんでした。そこで、稼働率を向上させるため、土日も営業したいと考えました。

もちろん、現在働いている社員に土日も出勤させるわけにはいきません。そこで、新たに始めたのが、高齢者の雇用です。募集のポスターには、「土日はわたしのウィークデー」と銘打ちました。応募条件を土日に出勤可能な60歳以上の人に限定したのです。

この企業では、平日の朝の8時から17時過ぎ、ときには夜遅くまで働くことができる若い人を人材と考えていました。しかし、その固定観念を取り払うことで、高齢ながらも優秀な人材を確保し、機械の稼働率向上につなげることができました。また、高齢者が一緒に働くことで、若い世代の規律が向上するという効果も得られました。

外国人に働いてもらうときも、個々人のモチベーションを高めるような人材活用が重要になります。皆様の会社において、すべての働く人の「やる気」「働きがい」が向上する「働き方改革」を期待して、私の話は終わらせていただきます。

ご清聴ありがとうございました。