産業振興・働き方改革調査特別委員会会議記録

産業振興・働き方改革調査特別委員長　川村　伸浩

１　日時

平成 31 年 1 月 10 日（木曜日）

午前 10 時 1 分開会、午前 11 時 56 分散会

２　場所

第１委員会室

３　出席委員

川村伸浩委員長、柳村一副委員長、髙橋元委員、軽石義則委員、千葉進委員、福井せいじ委員、神﨑浩之委員、臼澤勉委員、工藤勝博委員、五日市王委員、小西和子委員

４　欠席委員

なし

５　事務局職員

日向担当書記、滝澤担当書記

６　説明のため出席した者

日本大学経済学部　教授　安藤　至大　氏

７　一般傍聴者

なし

８　会議に付した事件

（１）　調査

働き方改革の実現について

（２）　その他

ア　委員会県外調査について

イ　次回の委員会運営について

９　議事の内容

○川村伸浩委員長　ただいまから産業振興・働き方改革調査特別委員会を開会いたします。

これより本日の会議を開きます。初めに、委員席の変更についてお諮りいたします。

今回、委員の所属会派の異動に伴い、委員席につきましては、現在御着席のとおりといたしたいと思いますが、これに御異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長　異議なしと認め、さよう決定いたしました。

本日はお手元に配付いたしております日程のとおり、働き方改革の実現について、調査を行いたいと思います。

本日は、講師として日本大学経済学部教授、安藤至大様をお招きいたしておりますので、御紹介いたします。

○安藤至大参考人　安藤です。よろしくお願いします。

○川村伸浩委員長　安藤様の御略歴につきましては、お手元に配付している資料のとおりでございます。本日は、働き方改革の実現についてと題しまして、日本におけるこれまでの働き方や未来の働き方、労働者と企業が考えるべきことなどについて、お話いただくこととなっております。

安藤様におかれましては、御多忙のところ、このたびの御講演をお引き受けいただき、また、遠方からおいでをいただきまして、改めて感謝を申し上げます。これから講師のお話をいただくことといたしますが、後ほど安藤様を交えての質疑、意見交換の時間を設けておりますので、御了承願いたいと思います。

それでは、安藤様、よろしくお願いいたします。

○安藤至大参考人　私は、もともと経済学の理論的な研究をしておりました。特に企業の中で、うまい契約、うまい組織をつくってみんなが働きやすい、また頑張って仕事をしてくれるような契約設計、組織設計という数学的な分野を研究していたのですが、企業の中のことからだんだんと法律をつくるなど、世の中の仕組みをつくるといったことに関心が広がりました。そうすると法律を実際に扱っている労働法の先生たちともいろいろ議論をしないといけないということから、経済学の研究だけではなく、法律の経済分析にも研究対象を広げてきました。

現在では、労働政策審議会の労働条件分科会で、高度プロフェッショナル制度や時間外労働の上限規制などの仕組みづくりを労働者代表、企業の経営者代表、そして公益代表の３者で議論する場に参画しております。また、参議院においては国会議員の議員立法をサポートする参議院の事務局スタッフの教育担当として客員調査員の仕事もしております。

今日は、働き方改革の議論がどのような経緯でできてきたのかという背景をまず押さえてから、実際にどのような法律が通ったのか。働き方改革関連法は、今度の４月からどんどん動き出していきますが、まだまだ不十分ではないか、法律が変わっても現場で働く企業経営者、労働者が対応できなかったら意味がないということで、個々の経営者や労働者がこれから何をしないといけないのか、こういうお話をしたいと思っています。

まずは、働き方改革がなぜ必要になったのかを理解するためには、日本の働き方の過去、現在、未来を知っておくことが大事だと思います。日本的な働き方といいますと、多くの方がイメージされるのは日本的雇用慣行だと思います。アメリカの経済学者で経営学者だったジェームス・アベグレンが日本に来て驚いたのです。彼が知っているほかの国の普通の働き方と、日本の働き方が全く違うことをやっている。

このアベグレンは学者だったのですが、日本に来て大手経営コンサルティング会社のボストンコンサルティンググループの日本支社長になった方です。アメリカやヨーロッパの働き方にはとても詳しかった。

アメリカやヨーロッパの働き方は、基本的に定年はありません。年齢差別は全て違法です。では、どういうタイミングでリタイヤするのかというと、年金の支給の標準開始年齢くらいになると、じゃ、そろそろ引退するかと身を引くのです。しかし、働き続けたかったら、働くことができる。

二つ目、先進国における普通の働き方は、その場で賃金を受け取る。後払いは、基本的にできません。今の貢献に見合った給料は今もらう。少なくとも１年以内にもらうのがスタンダードです。

実は、日本の労働法上でも賃金の後払いはできません。月に１回以上のペースで現金、通貨払いが義務づけられています。労働者が合意した場合には銀行振り込みも可能ですが、何も取り決めがなかったら、昔ながらの月給袋に現金を入れて渡さなければいけないのです。しかし、３億円事件があって、現金を大量に持ち運ぶのは危ないということで、銀行振り込みが一般的になりました。

そして、先進国での労働条件の決め方ですが、アメリカやヨーロッパでは、この仕事をどのぐらいの給料にするかということを、会社の経営者と労働者との間で決めないのが普通です。アメリカやヨーロッパでどう決めているかというと、産業横断的に、例えば企業経営者のグループと労働組合の組織が集団的に条件を決めます。例えば自動車メーカーの工場で働く人たちの給料は、いろいろな会社の経営者たちと労働組合の連合体、全米自動車労働組合で、集団的に工場労働者はこういう給料と決めるのです。なので、日本でも議論された同一労働同一賃金が非常に簡単に実現できています。

同じような仕事をしている場合には、フォードで働いていようが、クライスラー、ＧＭ、どの会社で働いていてもほとんど給料は同じです。現場で働く人たちには、ボーナスはないことではないのですが、日本とは全く規模が違って、二、三万円程度です。これが御褒美として払われる場合もありますが、基本的に会社の業績は株主と経営者が責任を持っているので、その利益も、損失も、株主と経営者が負担する。よくも悪くも労働者は企業業績と関係なく、似たような給料をもらうのがグローバルスタンダードでした。

これに対して、日本に来て何に驚いたかというと、年齢差別が当たり前のように行われていた。昔は定年が 55 歳だったのですが、この年齢になったら会社をやめるということが日本では当然に行われている。

また、定年があることとセットですが、年功賃金が実現していた。若いうちは貢献度より低い給料しかもらっていないで、50 代とかに入ると実際に企業に貢献している分よりも高い給料をもらっている。これは、実質的な賃金の後払いですね。

そして、企業別組合で労働条件を決めている。例えば自動車メーカーで言ったら、トヨタの業績がよかったら、トヨタの労働者の給料が高い。ホンダや日産の業績が悪かったら、その会社の業績に見合った給料を受け取る。このあたりが世界標準からのずれで、興味深いと思われたところです。

何でこんな仕組みができたのかというと、実は明治時代から昭和初期あたりまでは日本

もグローバルスタンダードと余り変わらない働き方をしていました。経験者採用が当たり前、給料もその場で払う。長期的関係は余りなかった。

しかし、高度経済成長期の 1950 年代から 70 年代に日本社会はすごい人手不足に直面しました。去年の日本の失業率は 2.5%ぐらいです。これでも相当低くて人手不足だというお話をしていましたが、今と同じ統計をしている範囲で私が知っている情報だと 1960 年、高度経済成長期の入り口あたりですが、このときの日本の完全失業率は 1.0%。2.5%で人手不足と言っているどころじゃないのです。たった１%でした。もう経験者採用とか言っていられない。働く人がどこにもいないということで、私が小さいころに社会科の教科書に出てきたような金の卵とか集団就職、こういう言葉に代表されるようにさまざまな地域から東京圏や大阪圏などに若い人たちが中学校、高校を出て集団就職で移ってくるのです。その未経験の人たちを会社は雇って、社内で育てるようになりました。

そうすると、それまでの経験者採用の時代と違って未経験者を雇っているので、あなたはこの仕事をやってくださいということを契約書には書きません。社員として雇って、配置転換を通じて社内で適材適所を探す。そのために雇った人を自前で頑張って育てて、やっと戦力になったところで、今度は同業他社の引き抜きが横行したのです。自前で育てるのは面倒くさい、ほかで頑張って育った人をうちの会社でちょっと高い給料で引き抜く。

こういうことがあると、育てる気がなくなってしまうので、何が行われたのかといったら、今の言葉で言うリテンション、離職抑制が行われました。各企業ができたことは、その当時の労働法では、期間を決めて人を雇う有期雇用は１年までと決められていたので、労働者を引きとめるために、途中でやめたら損になる仕組みとして年功賃金を導入したのです。若いうちは給料を安めにして、高齢者になったときにそれを取り戻すことができる。途中でやめてしまうと、その強制社内預金分が返ってこない。やめたら損になる仕組みをつくってきたのです。

退職金も、勤続年数に応じてぐっと最後に伸びたりする。日本の法律上、退職金という制度は一切必要ありません。企業が勝手にやっているだけです。何でこのようなものを導入したのか。これもやはり、やめたら損になるためにやっているのです。

なので、年功賃金とか、50 代、60 代に入るぐらいの人たちに高い給料を払うことを労働者が求めていると考えるのは、実は歴史的には事実誤認であって、会社側がやめさせないために導入した仕組みです。そうすると、基本的には会社に入ってから定年まで働き続けるとやっと貸し借りがチャラになるという関係ですので、若いうちに頑張って働いてもらっておきながら、50 代になって会社側が労働者に会社をやめてほしいと簡単に言うと、裁判所ではそれはおかしいと言い出しました。確かに日本の法律上、有期雇用は１年まで。また、期間を決めない無期雇用は、民法上は契約の自動更新のようなものであって、２週間前に申し出れば雇っている側も、働いている側もいつでもやめられるという関係ですが、実際に会社側が労働者と結んでいる契約は定年までの長期雇用契約ではないか。それを裏づけるような賃金の仕組みをとっているではないか。民法では解雇できると書いてあるが、

権利があっても乱暴に使ってはいけない、口約束でも契約は守りましょうということを裁判所が示したため、長期雇用がサポートされてきました。

そうすると、労働者も企業に余り多くを求めて会社が潰れてしまったらたまらないので、ほかの会社が幾ら給料を出しているかではなく、自分の勤めている会社の実情に合わせて給料を要求するようになって、企業別組合が企業毎に労働条件を交渉するようになりました。

この日本的な働き方にはメリット、デメリットの両面があります。例えば新卒一括採用は、人手不足の時代に始まった仕組みではありますが、配置転換を通じて適材適所が探せる、これは大きなメリットです。

アメリカやヨーロッパでは、どこで、何をやる、幾らでやる、ということが契約書にばっちり書かれているので、今の仕事が合わないと思ったら、会社をやめて別の会社に転職しないといけない。

これに対して日本企業の場合には、営業の仕事が向かないと思ったら、例えば経理とか、事務方の仕事につくかもしれない。会社の中で雇用が途切れることなく、自分の居場所を探せるということがメリットでした。もちろん未経験者が雇ってもらえるので、リーマンショック後の一番景気が悪いときでも若年失業者、15 歳から 24 歳のことを国際的な基準で若年と呼ぶのですが、これが 10%に行かず、９%台でとまったのです。

ヨーロッパに行くと、フランスだとおよそ 25%、ギリシャだと 47%の若者が失業者です。経験者採用が当たり前なので、未経験の若い人は雇ってもらえないのです。経験がある 30 代、40 代の人たちと同じ給料を払うのだったら、未経験の若い人は雇わない。

日本では、失業率が低いというメリットがあります。しかし、その表裏の関係で、最初の就職に失敗すると、安定した仕事につきにくいというデメリットもあります。

私は今 42 歳ですが、私が新卒で就職する前後のときは就職氷河期と言われていました。この就職氷河期世代の、最初に安定した正社員の仕事につけなかった人の、その後の就業状況を追いかけていくと、なかなか安定した仕事につけていない。景気がよくなると、社内で育てるために企業は若い人から雇っていくのです。未経験のまま、またはアルバイトやパート労働しかしていないまま、30 代の終わり、40 代になった人を企業はなかなか雇ってくれない。これから頑張って育てても、長い間勤めてくれるわけではないからです。こういうメリット、デメリットがあります。

長期雇用についても、景気が悪くなったとしても解雇は抑制的だった。高度経済成長期にも、景気の波があって、オイルショックなど、さまざまなトラブルはあったのですが、企業はその次の景気回復期のために雇用をある程度守りました。そうすると、労働者の生活は安定します。労働者は生活が安定して、これから向上していくという見込みがあると、みんな安心してお金が使えます。去年よりも今年、今年よりも来年と、どんどん生活水準が上がっていった。親の世代よりも子供の世代のほうがリッチになって、親に仕送りをする。このようなことが可能な時代でした。

しかし、長期雇用のもとで雇用が守られていることの裏返しで何があるのかといったら、働き方の自由度が低いという問題がありました。アメリカやヨーロッパで、景気がちょっとよくなったらどうやってその仕事がふえたことに対処するかといったら、人の数をふやします。景気が悪くなったら、人の数を減らす。人数で調整するのがグローバルスタンダードです。

これに対して、日本企業の場合には人員の増減は、やったとしても非正規雇用だけ。正規雇用には手をつけない。では、どこで調整するかといったら正社員の労働時間で調整しました。一番景気が悪いときには８時間労働、景気がよくなって仕事がふえたら残業で対処します。景気が悪くなってきたら、残業時間を削れば人を解雇することなく業務量の増減に対応できる。しかし、これは長時間労働を伴ってしまうものなので、例えば夫婦二人とも、いわゆる日本型の働き方はできないということで、高度経済成長期以降、専業主婦のような生活スタイルができてきたりもしました。

この日本型の働き方は、最近は、時代に合わなくなってきたという意見がふえています。非正規の人がふえて、労働者全体のおよそ４割になっています。ただし、非正規雇用の人が全員かわいそうかというと、そうではありません。実は、日本の法律上、正規雇用や非正規雇用、こういう言葉は定義がないのです。正社員、こういう言葉も法律上はありません。

ただし、専門家の間では、正社員は無期雇用、期間が決まっていなくて、仕事がある限り定年まで働ける。あと直接雇用、派遣ではないということです。そして、フルタイム雇用、その会社で標準的な労働時間は、８時間であったり７時間半であったりしますが、その時間を全部働いている。

この無期雇用、直接雇用、フルタイム雇用を満たすのが正規雇用であって、１個でも満たさないと非正規です。ということは、非正規雇用は無期、直接、フルタイム、この３条件を満たす、満たさないと二択ずつありますから、全部で８パターンあって、正社員を抜くと非正規は７パターンもあるのです。パートタイム労働の人もいれば、フルタイムで働いているけれども派遣の人もいる。どういう非正規雇用かによって、それぞれが直面している課題等は違います。例えばパートタイム労働の人に、あなたはかわいそうだから正社員にしてあげると言ったら、多分迷惑だと言うと思います。家族の中での役割分担や、さまざまな都合があって短時間勤務を選んでいるのに、フルタイムで働いてください、残業もしてくださいと言われたら、困ってしまいます。

では、非正規雇用の人のうちどのくらいの人が、本当は正社員になりたくても、いい仕事がないから、雇ってもらえないから、不本意ながら非正規雇用でいるという人はどのぐらいいるのかというと、全体のおよそ 14%です。

非正規雇用全体では 14%ですが、例えば派遣労働者だけを取り出すと４割ぐらいが不本意だと答えています。つまり、働き方によって違うのです。

では、非正規雇用は大変だという話に対して、正規雇用だったら、正社員だったら幸せ

かというと、大企業の場合には、社内での配置転換で、仕事内容が変わるだけでなく転勤、または長時間労働など、さまざまな面で働き方の自由度が低いことも問題視されています。

また、中小企業の場合には、正社員、正規雇用といっても、企業経営がうまくいかなくなったり、一部の横暴な経営者に当たってしまうと、明日から来るなと言われても一々裁判で争うよりは、次の仕事を探したほうが早いということで、実質的に雇用保障が余り強くないことも問題視されております。

長時間労働の問題、健康被害の問題等も含めて考えると、正社員だからといって幸せとも限らない。非正規雇用でも、正規雇用でも問題があるのではないか、こういうことが指摘されているのです。

ここまでは日本の働き方の過去と現状の話をしました。問題がありそうだというところで、では働き方改革をするとなると、私のような経済学者、法学者、政策担当者が政策を考える際に重要だと認識していることは、今だけではなくて将来のことも考える必要があるということです。仕組みを変えたときに、将来の変化に対応できるのか、そこまで考えてルールをつくらないといけないのですが、これから日本の働き方を変えてしまう、その背景にある２大要因について説明したいと思います。今度は未来の話です。

一つ重要なことが人口減少です。日本の総人口は、終戦時の1945年の段階で7,200万人。戦後、ベビーブームもあって非常に人口がふえていった。2008年が日本の総人口のピークで、１億2,808万人でした。ここから既に10年間、日本の人口は減り続けています。これが2030年になると１億2,000万人を切って、2050年にはほぼ１億人、これから人口がふえてきたのとほぼ同じスピードで減っていきます。

そうすると何が問題になるかというと、全体がバランスよく減るのであればまだしも、高齢者はどんどんふえ続けて、現役世代の働こうと思ったら働ける人たち、15 歳から 65 歳までの世代を生産年齢人口と言うのですが、この生産年齢人口が2050年に向けてこれから2,500万人も減っていく。

2015 年の国勢調査結果では、６人の現役世代が４人の高齢者や子供を支えていました。６人で４人を支えている。これが2050年になると、現役世代とその他世代が１対１になってしまいます。

働くことができる現役世代の人数が減っていく、割合も減っていく。そうすると、深刻な労働力不足が起こる。こういう懸念から、ちょっと先取りして言ってしまいますと、例えば外国人に労働者として日本に来てもらわないといけないのではないかという議論にもなったのです。

そして、人口がこれから減っていくことは、全体が減るだけではなくて、現役世代が減ると申し上げましたが、地域によっても減り方が違います。12ページは、今人が住んでいるが2050年までに誰も住まなくなってしまうところに色をつけてあります。

これだけだとちょっとわかりづらいので、13ページに岩手県の状況について国土交通省が出している予測をお示ししました。これは、国土交通省が道路や橋、ダムなどのインフ

ラ設備をどこにどのくらいつくればいいのか、どう維持すればいいのかを考えるために、北海道から沖縄県まで、日本全国を500メートル掛ける500メートルの四角ごとに区切って、それぞれの四角ごとに人口がふえる場所は赤、減る場所はそれ以外の色、青は誰も住まなくなるところという予測を出しています。左側の地図は、2010年と比較して2025年の増減を比較しています。まだ赤い増加するところがポツポツあります。でも黄色の０％から30%未満、減少するところが結構見られます。右側の2050年との増減比較になると青、誰も住まなくなるところもかなり見受けられます。でも、赤いところもまだ少しずつありますね。

というわけで、人口が全体的に減っていくのですが、地理的にも利便性が高い一部の地域にはさらに人口がふえてくる。ほかはすかすかになるという空間的な選択と集中が進んでいきます。

これからの社会変化の二つ目の大きな要因が急速な技術進歩です。技術が進歩したことによって、人間の仕事が失われてしまうことを経済学では技術的失業と言います。これまでも技術進歩で多くの仕事が失われてきました。例えば印刷技術の進歩、昔は人が書いたもの、書籍の記録などは全部手書きで複写するしかなかったので、ヨーロッパなどには本をきれいに複写する職人がたくさんいました。でも、印刷機ができたことによって、そういう仕事がなくなっていった。

ちなみに、ヨハネス・グーテンベルクが開発した印刷機を使って聖書をたくさん印刷できるようになって、キリスト教はとても広く普及したのですね。

自動織機は、それまで糸を紡いで布を織る工程を全部人間が手作業でやっていたのが、イギリスで自動織機、機械ができました。これまで機織りの仕事をしていた人たちが自分たちの仕事がなくなってしまうと怖がって、夜に工場に忍び込んで機械を壊したのです。これをラッダイド運動と言いました。人間の仕事が失われる、こういう恐怖があったのです。

日本でも、トヨタ自動車をつくった豊田佐吉が最初に開発した機械は自動織機です。織機をつくったのです。また、自動車ができたことによって、馬車とかにかかわるさまざまな仕事が失われていったのです。人間はそういう恐怖に昔から向き合ってきたので、できれば新しい技術に余り入ってほしくないと抵抗を示しました。

例えば自動車が最初にできたのは1700年代の終わりです。最初は実は電気自動車と蒸気機関の自動車が発明されました。その当時、まだガソリンは貴重品だったので、なかなか発達しなかった。

1900年代の頭になると、アメリカでフォードがＴ型フォードという量産の自動車をつくることに成功して、一気に普及しました。

では、1800年から1900年の100年間はどうなっていたのかというと、ゆっくり馬車や人が歩いていたり、馬に乗っていたりする時代と自動車が入れかわっていったのです。

イギリスでは、自動車が余り急速に普及するといろいろな仕事がなくなってしまうとい

うことで、赤旗法という法律がありました。これはどんなものかというと、自動車というのはよくわからない、危険かもしれないということで、自動車が町を走る場合には、その自動車の前を人間が赤い旗を持って歩いて、今から自動車が通りますと言いながら先導しないといけないというルールがあったのです。そうなると、人間が歩く速度よりもスピードは出せませんから、必然的に馬車が生き残っていったのです。

こうやって、安全のためにとか、いろいろな理由をつけて変化に抵抗するということはよくあることですが、それでもゆっくり、ゆっくりだったら社会変化にみんな対応できました。

最近は技術進歩のスピードが加速しています。私が小さいころは、電車に乗るのに窓口で駅員から固い紙の切符を買っていました。そして、駅員にハサミを入れてもらって駅の中に入っていった。これが自動改札になり、今はＳｕｉｃａ（スイカ）だ、ＰＡＳＭＯ（パスモ）だと、いろいろなＩＣチップの入ったカードなどで代替されています。

ファミリーレストランなどに行っても、昔はコーヒーのおかわりをウエイター、ウエイトレスが入れてくれたのですが、今はドリンクバーが非常にふえています。企業が何でドリンクバーを導入してセルフサービスにしているのかというと、コーヒーやドリンクを何杯でもおかわりしてほしいからではないのです。フロアにいる人間を３人ではなくて２人にできる。人件費の節約です。

携帯電話からスマートフォンへの変化も非常に急速でした。日本にＡｐｐｌｅ（アップル）社のｉＰｈｏｎｅ（アイフォン）が入ってきたのは 2008 年でした。今 10 年ちょっとたちましたが、最初のころは１日使ったら電池が切れてしまうものを誰が使うのだ、二つ折りの従来型の携帯電話のほうが圧倒的に便利だとみんな思っていたのが、今は多くの人がスマートフォンを使っています。それまでパナソニックやＮＥＣなどの日本のメーカーの携帯電話をみんな使っていたのが、今は外国のアップル社や韓国のサムスン社などの、外国メーカーの製品をみんな使うようになっていって、日本のメーカーがどんどん撤退しています。

先ほども申し上げたみたいにゆっくりと技術が入れかわる場合には、経験者や高齢者の方々は今までどおりの仕事を続けられた。若い人が新しい業界に入っていく、こういう緩やかな形で進歩していく場合には仕事を失う心配は余りしなくてよかった。もちろんないわけではないですが。そして、人々は新しい商品やサービスを利用できます。

これに対して、最近はいきなり仕事がなくなってしまうことが大きな問題になっているのです。例えば、高卒の場合は 18 歳から、大卒の場合は 22 歳から働き始めます。恐らく今の大学生は 70 歳まで働くことが当たり前になっていると思いますが、48 年間の長い時間、同じ仕事をやっていられるかというと、恐らく無理です。長い労働人生の途中で仕事内容を変えていかなければならない。

では、これからどんな仕事が失われていくのか。既にほぼ完成しているものとして、自動運転の自動車があります。17 ページ左下の写真は、アメリカのテスラという電気自動車

のメーカーのホームページにある写真です。ある町から別の町までハンドル、アクセル、ブレーキに全く手も足も触れずに自動車が移動している。このデモンストレーションが動画として出ています。

また資料の右側の写真は、日本でも昨年から売り始められましたグーグル社が販売しているＰｉｘｅｌ（ピクセル）という携帯とセットで使う耳につける新しいレシーバーです。この二つを組み合わせると日本語を含む 40 カ国語が自動翻訳できます。アメリカやシンガポールで売り出したのですが、レシーバーは残念ながら日本ではまだ売っていません。今はやりのＡＩを使っていて、場数を踏めば踏むほど、どんどん、どんどん流暢に翻訳できるようになります。

そうするとどんな仕事がこれからなくなるか。例えば自動運転でタクシー、トラック、バスのドライバーの仕事がなくなるということはわかりやすい話です。でも、波及効果をどんどん考えていかないといけない。私が大学生相手に授業をする際にも、皆さんの職業選択はこれからはとても大事です、どういう仕事につくとその先に何が待っているのかを考えないといけないと指導しています。

例えば自動運転の自動車がまち中を普通に走るようになると、ドライバーの仕事がなくなる以外にどんな仕事がなくなるか。例えば運転免許を取る人が減ります。そうすると、自動車教習所の先生という仕事がなくなるかもしれない。

ほかには何がなくなるかというと、もう既に減っているのですが、今ＳＵＢＡＲＵ（スバル）の自動車が装備しているアイサイトのように、衝突安全ブレーキがついている自動車があるために交通事故が減っています。そうすると、車の修理、鈑金、塗装の仕事も既にかなり減ってきています。これから必要なくなってしまうかもしれない。

では、自動翻訳機ができたらどんな仕事がなくなるか。翻訳、通訳の仕事がなくなる。

ほかは、我々がずっと悩まされた英語の授業がなくなってしまうかもしれない。そうすると、英語の先生は要らない。英和辞典、和英辞典などの辞書をつくる仕事もなくなってしまうかもしれない。

ほかは何がなくなるか。波及効果をどんどん考えていく必要があるのです。

私が一番心配しているのは、大学の教員も必要なくなるのではないかということです。というのも、日本語は非常に大きな参入障壁で、日本の大学で教えようと思うと日本語を話さないと教えられないのです。なので、今は日本人の二流、三流の研究者でも大学教員になれてしまう。

でも、言葉の壁がなくなったら、非常に数学ができるインド人というようないろいろな人たちと研究業績や話す中身で真っ向勝負しなければいけなくなる。恐らく 10 年後、20 年後ぐらいには自動翻訳の機械に加えて３Ｄのホログラムのような立体映像を映し出す機械が活用される。フランスにいる人が、フランス語で話しているのが、日本語で聞こえる。日本で質問したら、向こうにはフランス語で聞こえる。あたかもここに人がいるかのように話が聞けるのだったら、二流、三流の研究者の話は聞きたくない。ほかにもテレビに出

る人など、いろいろな人の仕事について、日本語という障壁がなくなったことによる大きな社会変化がこれから待っています。

技術進歩の一つの例で言うと、例えばＧＵ、これはユニクロの廉価版だそうです。こちらでは、18 ページの写真のように買い物かごをそのまま下の箱に入れると一瞬で何点、総額は幾らと出てくるような自動レジが導入されています。おといユニクロに行ってみたら、ユニクロはこれよりもっと進歩していて、棚の上に乗せればすぐに総額が出る自動レジが導入されています。

右側の写真は、ちょうど１年前ぐらいにアメリカのシアトルに開業したアマゾンが経営しているＡｍａｚｏｎ Ｇｏというコンビニです。ここでは、入り口でスマートフォンを一回タッチすれば、あとは自分のカバンやビニール袋、何に商品を入れて帰っても自動で計算してくれます。下の写真にあるように、天井にカメラとセンサーが山のようについていて、誰がどこの商品をカバンに入れたのか、全部見ているのです。このお店がオープンしたときに意地悪な新聞記者たちがこっちの棚からとったものをわざとこっちに置いたり、ポケットに入れたものを移しかえたり、いろいろやったのですが、絶対に間違えなかったようです。

日本ではどうかというと、このＡｍａｚｏｎ Ｇｏ型の無人店舗はこれからどんどんふえていきます。Ａｍａｚｏｎ Ｇｏの仕組みは、コンビニサイズのお店でカメラが 3,000 台以上必要なので、非常にお金がかかります。でも、いろいろなメーカーが追随して競争が始まっています。

アメリカのスタンダード・コグニション社の技術では、コンビニサイズの店でカメラが 27 台あれば、Ａｍａｚｏｎ Ｇｏとほぼ同じ性能が実現できる。ドラッグストアチェーン薬王堂は、この技術を導入してあと半年もたたない頃に、無人の店舗を日本にオープンすると言っています。最初は、高齢者など、なかなか機械になれない方がいるということで、有人のレジも残しますが、恐らく徐々にそれも減っていくでしょう。

私の予想では、５年もすると有人レジだとサービス料が取られる時代が来ると思っています。無人レジだったら定価どおり、有人レジだったらサービス料として 10%上乗せする。

似たようなことは、高速道路に乗るときのＥＴＣが普及する際にありました。ＥＴＣの場合は割り引きする。ＥＴＣではない場合、人件費もかかっているので、料金が少し高い。こういうことで、どんどん無人化が進んでいく。人間もなれていくと思います。

警備や監視といった人間には少しつらい仕事がロボットの仕事になっていく。様々なロボットを開発しているボストンダイナミクス社はもともとアメリカの軍事技術の会社だったのですが、日本のソフトバンク株式会社が買い取りました。

20 ページの右下にある写真はダイナミクス社のロボット犬です。このロボット犬が株式会社竹中工務店など日本の企業がやっている建設現場の警備をしています。建設途中の建物を夜中に巡回するのは大変です。懐中電灯で照らしながら異常がないか見て回ることを人間がやるのではなくて、今このロボット犬がやっています。ドアノブを回してドアをあ

けたり、階段を上がったりおりたりできます。こういう技術進歩があると、どんな仕事がなくなるか。警備員の仕事は必要ないかもしれない。

というわけで、これからの大きな社会変化は、人口減少により人手不足が起こるということと技術の進歩により失業が起こるということ。では、失業して困っている人が人手不足のところに行けばいいのではないかと思うのですが、それができたら苦労しないのです。

なぜかというと、例えば自動運転の自動車ができたことによって、仕事を失ったタクシードライバーがいるとします。タクシーの運転を 30 年やっていて、盛岡市内のどんな細い道も全部知っている人が、今人手不足の建設業界で働けるか。医療、介護業界で働けるか、ＡＩの分野で研究者になれるかというと、それは難しいと思います。

これからの大きな問題は人手不足と失業、この２つが共存してしまうことが大きな課題と考えられていました。このことを前提に、働き方改革の議論が進められていったのです。

人手不足と失業が両方あるのは、スキルのミスマッチがあるからです。労働者はこのような仕事をしたい、このような仕事だったらできると言って仕事を探しています。タクシー業界での経験が生きる、自動車の運転の仕事を探している。でも、それはなくなってしまった。企業は、別の仕事をできる人を欲しがっている。ほかにも能力面、仕事を進める力、スキルだけでなく、例えば会社はフルタイムで働いてくれる人が欲しいけれども、働く側は短時間しか働けなかったりして、働き方の希望についてもミスマッチがあったりする。地域についても、東京都で働きたい、でも工場があるのは群馬県というように、仕事がある場所と人が住んでいる場所にミスマッチがあったら、やはり失業と人手不足が残ってしまいます。

働き方改革は 2017 年３月 27 日に働き方改革実行計画が公開されて、一気に議論が加速しました。ここで挙げられた 11 項目が、実は今の人手不足と失業の対応策なのです。

また、その先に示された人づくり革命、人生 100 年時代構想会議で議論された教育機会の確保であったり、人材採用の多元化も全て右側にあるように人手不足対策と失業対策にきれいに対応しています。

先ほどの 11 項目等を簡潔にまとめてしまうと、非正規雇用の人の処遇改善は、格差問題などとは、少し毛色が違う問題と言えます。それ以外の例えば労働者の保護をきっちりやる、長時間労働を減らす、過労による健康被害や自殺をなくすといったことは、このような要因で人手不足の時代に限られた労働者が減ってしまうことは、経済学者らしい血も涙もない言い方に聞こえるかもしれないですが、経済合理性の観点からも、過労による健康被害はもったいないのです。

ある広告代理店で、23 歳の女性が亡くなりました。１人の人間が子供から大人になるプロセスでは、本人だけではなくて親、家族、そして社会全体の税金など、時間とお金をたっぷりかけて大人にした。これから社会で活躍して社会貢献をする、税金を払う側になる人が、健康被害を起こして働けなくなってしまったり、または亡くなってしまうことは、人権や労働者の保護という観点からも大事ですが、経済合理性の観点からも余りにもった

いないです。

また、働き手をふやすために働く希望がある女性や高齢者の活躍を支援する、場合によっては外国人にも日本に来てもらう、１人当たりの生み出すことができる量をふやす、このあたりは人手不足対策です。社会的に適材適所を実現する、人材の育成を図る、これは失業対策です。

昨年の６月末に成立した働き方改革関連法で通過した内容は、生産性の向上や１人当たりの生み出すものをふやす、また、多様な働き方を実現して、働ける人をふやす、少ない人数でより多くのものを生み出せるようにするということです。

その下の四つの項目は、労働者保護の話ですが、これも限られた労働者に気持ちよく、健康で働いてもらうために取り組みが行われているものです。

非正規雇用の処遇改善や高度プロフェッショナル制度の創設は、納得感の向上や生産性の向上にリンクしています。

働き方改革の議論はこれまでかなり精力的に行われてきましたが、今回通った働き方改革関連法で終わりなのでしょうか。私は去年１年間に 20 カ所以上のいろいろな場所で働き方改革の講演をしました。企業経営者、労働組合、いろいろなところでいろいろな方に働き方改革関連法の説明をして、その場で、これで安心だと思いますかと聞いても、誰も手を挙げないのです。どのあたりが問題かというと、まず労働者はまだまだ不安を抱えている。労働組合の人たちもうまく言葉にできないのですが、これからの変化がよくわからないと言います。労働者と企業は、これから何を考えるべきか。

会社をかわる、働く場所が変わる、または仕事内容が変わる、いろいろな働き方の変化のことを経済学で労働移動といいますが、まず、労働者の視点からいうと、これから労働移動が活発になります。同じ会社に勤めて定年まで働き続けることは、かなり珍しいことになる。例えば会社から会社に移る、仕事内容を変えることも、前向きなものと後ろ向きなものの２つがあります。前向きとは、例えば今仕事をしているが、ほかの会社からもっと待遇の条件がよく、社会的に必要性が高い仕事だからぜひ来てほしいと言われて動く場合は収入が途切れませんので、これは余り問題がなさそうです。しかし、今までやっていた仕事がなくなってしまった。次は何の仕事をやろうかというように、失業してしまったから仕方なく移動する後ろ向きな移動の場合は、皆さん非常に不安です。

だんだん未婚化、晩婚化が進んで、平均初婚年齢も上がっています。個人的な話ですが、私は 40 歳で結婚して 41 歳で子供が生まれまして、子供は今１歳ですが、子供をつくる際に、自分が定年を迎えるときに子供は何歳なのか考えました。これを考えたときに、例えば 50 代になってから仕事を失い、次の仕事が決まるまで半年間仕事を探している状態となると、子供がまだ高校生や大学生で、お金がかかる時期だが、どうしよう。こういう問題にこれから直面する可能性があります。

また、同一労働同一賃金の議論に直結している話として、これまで日本企業は職能給という、その人に対して給料を決めて、この人に何をやってもらうのかという考え方を基に

した賃金の決め方で、その人ができるスキルに対して賃金を決めます。これは、日本型雇用には適性がよかった。会社が配置転換したことによって給料が上がったり下がったりすると納得感が低くなるので、あなたのお給料はこれですと決めておいて、あなたにはこれをやってもらいますというのが日本的な給料の決め方でした。

しかし、日本でもアルバイトの人の賃金の決め方や、またはグローバルスタンダードではどういう決め方かというと、この仕事の給料は幾らです。できる人を募集します。このような経験者採用が当たり前で、仕事に給料がついてくる。仕事内容が変わったら、給料が上がったり下がったりする。このグローバルスタンダードの働き方の割合がふえています。

企業は一部の人は従来型の正社員として雇って、社内で育てるということを続けますが、恐らく今ほどそういう人を採らない。多くの仕事は経験者を採用しようとするようになる。それに伴い、未経験者などを雇って自前で育てることをしなくなっていきます。では、私たちはどこで仕事を覚えればいいのかという大きな問題に直面します。

よって、企業や労働者の自助努力も大事ですが、社会全体で政策的にサポートしていく必要があります。社会的な適材適所を実現するために、企業と労働者のマッチングの支援をすることがこれからより重要になってきます。特に会社の中の配置転換を通じて適材適所を探すという、この内部労働市場と言われる仕組みが余り機能しなくなっていき、別の会社に移って仕事を探すようになる。そのためにはハローワークや若者向けのジョブカフェ、民間の人材ビジネスの会社が転職の支援をやっていかないといけない。

また、経験者でなければ雇わない会社がふえていくと、高校や大学を出て仕事を探す人が仕事をどこかで覚えなければいけないので、その教育訓練の支援も大事になってきます。

仕事を失った中高年の人たちも新しい仕事を学ばなければ次の会社に行けませんので、学び直しをどこでサポートするかということになる。公的機関も大事ですが、労働組合、大学、人材ビジネスの会社、さまざまな当事者がサポートしていかないといけない時代がすぐそこまで来ています。

企業側も不安です。これからと資料に書いてありますが、既に深刻な人手不足の時代です。先ほど高度経済成長期は人手不足だったという話をしました。せっかく雇った人がやめてしまわないような離職抑制、今の業界用語ではリテンションというのですが、高度経済成長期ではリテンションのために年功賃金と退職金を使いました。しかし、今の時代、これがなかなか機能しません。社会変化が激しいので、若いうちは頑張って働いてください。50 代、60 代になったら見返りがありますといっても、若い人はなかなか信じられないのです。それまで会社が続いている保証もない。そうすると、どのような形で離職抑制を図るか。これが大きな課題になってきます。

例えば岩手県ですと、イオンモール盛岡の中にいきなりステーキというステーキ店が入っています。このいきなりステーキが正社員限定ですが、2019 年に給料を一気に６％引き上げると打ち出しました。去年もかなり引き上げています。これは、人手不足の時代に人

がやめてしまわないように、まずはお金の面で処遇しているわけです。

お金以外でも、働く環境をうまく改善することで人を採用しやすくなり、離職抑制につながります。

また、先ほどロボットを活用するという話をしましたが、人間と機械の組み合わせも大事です。例えば介護の仕事では、人を抱え起こしたりするので、腰などを痛めてしまうことが大きな問題になっていますが、筑波大学の研究者が開発したサイバーダイン社のロボットスーツを使って人を抱え上げると、全く重さを感じないというものがあります。介護を受ける側としてはロボットにやってもらうのは抵抗がある。人間にやってほしいと思っているが、人間も体を壊しては元も子もないので、人間とロボットの組み合わせで満足度の高い医療や介護が提供できるかもしれません。

また、企業経営者の視点から、労働者の不安に対応することが求められます。雇用の安定や収入の継続、また処遇の向上をうまく見せていかないと、人がやめてしまうのですね。

これまで買い手市場の時代が長く続きました。買い手市場、つまり雇う側が強い場合には非常にぜいたくなことが言えました。企業経営者は、採用予定人数は 50 人だけれども、厳選採用だから基準に達しなかったら採用しない、このようなことを言っていました。また、既存社員との相性を考えて、社風などいろいろなことを言っていましたが、既に売り手市場の時代です。仕事を探す側のほうが力が強いのです。

私が働いている日本大学の大学生たちも、2016 年度、2017 年度、2018 年度で格段に就職状況はよくなっています。普通の学生でも大手企業から複数の内定をもらって、どこにしようかとかぜいたくなことを言っています。そして企業側は、これまでだったら採用しないような人でも、我慢して採用しなければいけなくなる。

同じことが起こったのがバブル景気の時期です。今までだったら、大卒しか採らない、この大学を卒業した人しか面接に呼ばないなどと言っていたのが、バブル期にもっと門戸を広げて、今までだったら採らないような人を採ったということがありました。

これからは、採用の間口を広げていくことが必要です。それも雇用形態として、例えば、この仕事しかやりません、この地域から転勤したくありません、残業はできません、または残業したとしても２時間までというように、契約で働き方に限定がつく仕事がふえてきます。そうしないと人を雇えないのです。企業経営者や上司にとっては、大きな課題ができます。働きやすい職場をつくるだけでなく、納得感のある処遇や評価ができないといけない。会社の中にはいろいろな働き方の人がいます。これをみんなが納得するように評価することは非常に難しいです。

社内文化の改革として、上司に当たる人の意識変化は重要な課題です。大企業の場合には、少しずつ議論が進んでいますが、中堅企業以下ではまだまだ昔のメンタリティーを持っている方が多いです。従来型の日本企業は、現場で結果を出した人が昇進しました。そうすると、意欲もあって、能力もあって、体力もある人が上司になります。これまで日本企業ではマネジメントは余り必要ありませんでした。上司が部下にいいからやれと言って、

結構通用してしまった。これに対して、これからはアメリカやヨーロッパの企業の中間管理職に求められていることと同じ、誰にどういう仕事を割り振るか、異なる勤務形態、雇用形態の人をどう評価するかという問題に上司や企業経営者は直面します。

また、上司だけでなく、同僚としてもほかの人の働き方がとても気になります。例えば男性社員が育児休暇をとりますと言ったら、恐らく中高年層の人は、何を言っているのだと言います。男が育児休暇をとるなんて、そんな話は聞いたことがないし、誰もやっていない、そんなことをしたら出世に響く、自分の経験からこう言いたくなってしまう。しかし、今の社会変化に対応する形で、同僚として、または上司としてそういう働き方の変化に対応できないと、インターネットであの会社はブラックだ、あの会社は労働者に優しくないなどと言われてしまい、いつの間にか人が入ってこない、いつの間にか人がやめてしまう、こういう問題に直面します。

よって、これからの企業経営者は、仮に本人がどれだけ営業成績のいい仕事ができる人であったとしても、ラインの上司になる人は働き方の多様化に対応できる人になってもらわないと困ることになります。

その観点からは、仕事がすごくできた人には、現場でプロとして働き続けてもらうほうがいいかもしれない。これから上司にするべき人は、どちらかといったら苦労して仕事をこなしている人のほうが向いているかもしれません。働く時間に限定があるなど、いろいろな働き方をする労働者に寄り添ってアドバイスできて仕事を教えられる人、これは天才肌の人よりは、苦労してつかみ取った人のほうが人に教えやすいということもある。どういう人を昇進させるかということも、これから変わっていきます。

例えば短時間勤務を望む労働者がいたとします。子供が小さいから、勤務時間を午後４時までにしてほしいという人がいたときに、ほかの人たちがその分多く仕事を引き受けなければいけないとなると、みんな満足して納得して働けますか。

短時間勤務で物すごく業績を出している人。また、フルタイムで働いていて、残業もするが、普通の業績の人。どちらの人を高く評価するか。上司としての能力が問われます。両方の人が自分のほうが会社に貢献していると思っています。私は短時間勤務だけれども、人の２倍稼いでいるという人と、私は普通の業績だけれども、何かあったときに残業して対応できるという人。どちらにより高いボーナスを提示するか。納得できる説明ができなかったら、みんな会社をやめてしまうかもしれません。

テレワークや在宅勤務などをどうやってこれから活用していくかなども非常に難しい課題です。これも出社する人と自宅で働く人で評価が難しいですし、評価に対する納得を得られるかも難しい。一緒の部屋で働いている場合は、お互いの仕事の様子が見えますが、それも見えづらくなっていく。

それでは最後に、これまで日本の企業の企業行動や企業経営については、経営学の分野での研究がかなり進展していました。しかし、20 年以上前からですが、経済学の分野でも企業行動などの研究が活発に進んでいます。特に経済分析会社が得意なデータを使った分

析等を見てみると、2018 年に出てきたアメリカの研究の論文に、採用時に客観的データに従わず、自分の目ききを信じる採用担当者はまだまだ多いということがでています。けれども、入社試験を受けてもらう、ＳＰＩ（Ｓｙｎｔｈｅｔｉｃ　ｐｅｒｓｏｎａｌｉｔｙ　Ｉｎｖｅｎｔｏｒｙ）のような性格試験を受けてもらうなど、客観的にコンピューターで判断できる数字で採用を決めたほうが、採用後のパフォーマンスは圧倒的にいいということがわかっています。結局は、人間の見る目は当てにならないということです。

また、離職抑制の観点からは、ＡＩを使ってどういう人がやめやすいかという記録の分析も始まっています。株式会社ＦＲＯＮＴＥＯの機械を会社のメールサーバーにつけておくと、みんなの電子メールのやりとりを記録して見ています。この人はやめたという情報を与えると、やめた人がやめる前にどのようなメールのやりとりをしてきたのかをデータ解析して、同じ傾向を持つ人を見つけてくれます。人間だと大量のデータは見切れないが、コンピューターだったら簡単にできる。最近のこの人のメールに書いてある内容からすると、やめる可能性が高いということがわかります。こういう人に、何か不満はないか、会社で対応できることはないかと面談することで離職抑制ができる。

ただし、インターネット環境などは発展していますが、対面コミュニケーションの必要性は低下していません。テレビ会議や電話会議でフェース・トゥー・フェースの交流を代替できるかというと、少なくとも現時点ではできていません。ですから、家で仕事をするリモートワークは現状では最小限にしたほうがいいのですが、恐らくこれから変わってきます。

私が経済学研究として取りまとめた研究ですが、お金やお金以外のものなど、いろいろな報酬をどう組み合わせると労働者が頑張って働いてくれるのかといった、さまざまな知見が発達していますので、企業を経営する人、また組織を運営する人に知ってほしい内容がたくさんあります。

これから常識はどんどん変わってきます。このあたりは、現場の人にとっては常識かもしれませんが、これまでコネ採用は悪いことと言われがちでした。しかし、大手企業を中心にリクルーター採用や先輩が後輩を連れてくることは多々ありました。

ヨーロッパの大規模研究によると、一般募集で人を採用するよりも、友人や知り合いの紹介のほうが賃金が高い、つまり会社の中で活躍する。また、なかなかやめないので、勤続年数も長いということがわかっています。そのため、社員にほかの友人や知人、同業者を紹介してもらうリファラル採用が最近世界的に流行しています。ＬｉｎｋｅｄＩｎ（リンクトイン）というウエブサイトサービスなどを使って、横のつながりで人を集めてくるのです。例えば、大学の部活の先輩、後輩の関係で採用された人が会社で悪いことをするかというと、なかなかしないです。なぜかというと、何かトラブルがあったら、仕事を失うだけではなくて、苦労した大学の部活の先輩、後輩関係を失うし、先輩のメンツも潰す。友人の仲介で入社した場合は、友達をなくす可能性もありますし、仕事だけではなくて、友人関係もなくしてしまう。先輩、後輩、いろいろなところで接点があると、人間は絶対

裏切らない。

これからの常識の変化として、外国人労働者がふえていきます。今のところ５年間で 35 万人という規模の導入ですが、恐らくふやしていくことになると思います。しかし、企業経営者の皆さんに私がよく言うことは、安易に外国人に頼らないでください。まずは、日本人労働者の処遇をきっちり適正化してください。無駄に大盤振る舞いする必要はないですが、同業他社と同じぐらい、またはこっそり副業しなくても生活できる給料をちゃんと払いましょう。そうではなくて、安く働いてくれる外国人労働者に頼ったりすると、恐らく皆さんにとって損失です。日本人の従業員は、この経営者は、我々をきちんと処遇するつもりはないのだと思ったら、やめてしまいますよと言っています。

どうやって自分の会社の社員に納得感のある働き方をしてもらうかということが、これからの大きな課題になります。外国人労働者に働いてもらうという代替策がある中、それをあえて使わずに頑張って自社社員を活用することのほうが、遠回りかもしれませんが、いい結果をもたらす可能性が多分にあると思います。

これから働き方の多様化で、テレワークが一定程度進んできますが、先ほど申し上げたように、フェース・トゥー・フェース・コミュニケーションはとても大事なので、全部の仕事を家でやってくださいということは、なかなか普及しないと思います。しかし、育児や介護がある間だけは、週４日自宅で仕事をして、週１日は会社に出てくるような働き方をして、会社との関係を途切れさせないことはとても大事になってきます。完全テレワークも技術的に可能になっていきます。

42 ページの写真は、ちょうど１年前のコンピューター機器の見本市で公開されたＡＲ（Ａｕｇｕｍｅｎｔｅｄ　Ｒｅａｌｉｔｙ）、アーギュメンテット・リアリティーの技術を使えるサングラスです。少し前にはやったポケモンＧＯというゲームがありましたが、これは実際の風景に、ゲームのキャラクターを合成できます。スマートフォンを向けると、ここに実際にいるかのように見える。このサングラスをかけると、横からレーザーの光が目の裏側の網膜にレーザーで画像を描きます。

もともとは目が悪くて、弱視で目が見にくい人のためにつくられたものですが、例えば目のレンズがだめになったり、白内障になって目の水晶体を取りかえたりしても、網膜に直接レーザーで描けば目が見えるのです。このサングラスをかけると、目の前に立体的に物が見えます。頭を振れば、ここにいるかのように皆さんの顔が追従して全部見える。自宅にいても、コンピューターの前に座ってサングラスをかけてスイッチを入れたら、ここにいるかのように見えるし、音もサウンドで聞こえる。見ているものも、こうやって頭を振ったら全部が見えます。そうすると、自宅にいてもフェース・トゥー・フェースのコミュニケーションになるかもしれない。

これからの常識の変化として、恐らく企業に直接雇われるのが正しい働き方で、派遣労働者はかわいそうという見方も変わっていく可能性があると考えています。労働者にとって派遣という働き方は、これまで安全面で問題がある、景気が悪くなったら雇用が守られ

ないといった問題があると言われてきたのですが、それは間違いです。というのは、直接雇用でも有期雇用で期間の定めがあるパートやアルバイトだったら、仕事がなくなったからやめてもらわないといけないということは多分にありました。

44 ページの左側の図は直接雇用と間接雇用についてです。企業に直接雇われる直接雇用の雇い主と労働者の関係では、雇用契約に基づいて命令され、労働力を提供し賃金を受け取ります。この関係に対して、間接雇用の派遣の場合には、派遣元企業に雇われて派遣先で働くといった３者関係です。当事者の数が多いから不安定だ、わかりづらいと言われていましたが、では雇用が守られていると言われる日本の大企業はどうかというのが右の図です。日本の大企業でなぜ雇用が守られてきたかというと、雇われるのは会社ですが、働く場所はいろいろな事業所や工場でした。そして、例えばスマホが発達して携帯電話から撤退したら、その労働者は別の事業所に配置転換されました。これは中小企業のように、一つの仕事しかしていない会社ではできない。大企業で雇用が守られるのは、雇い主と実際に働く現場にギャップがあって、仕事内容であったり、地域であったりを変わりながらでも雇用が守られたためです。

大企業の直接雇用は、実は間接雇用に近い。これをよく考えてみると、中小零細企業で直接雇われるよりも、体力のある大手派遣会社に無期雇用、定年まで働けるという条件で雇われたほうが雇用は安定する可能性もあります。ですから、非正規イコールかわいそうではなくて、労働者が安定して、途切れることなく収入を得るためには、もしかしたら体力のある会社で派遣として働いたほうがいいかもしれないという、これまでの常識から 180 度変わる内容が起こりかねないという柔軟性を持って対応する必要があります。

政府では、高度プロフェッショナル制度の扱いについて議論をしてきました。この内容がやっと固まったところです。外国人労働者の受け入れについても、最初のルールが決まりました。高齢者の雇用についても、65 歳までの継続雇用が段階的に義務化されていますが、恐らく 70 歳まで雇用を提供するという話が始まっていますので、実現すると思います。

次の課題として、企業は労働者の雇用を守れないときに、解雇せざるを得ない。このときに、どのくらいのお金を補償する、金銭を支払うことによって解雇を正当化する仕組みについての議論が 2019 年に活発に行われることになっています。また、会社が労働者を雇うという形ではなく、個人事業主、フリーランスの人として仕事を請け負うといった働き方もふえています。これは会社対会社の関係になってしまうので、労働法で保護対象になりません。そうすると一般の人に対する保護が欠けるのではないかということで、私も入っていますが雇用に似た働き方をどの程度保護するか、またどういう形で保護するかという議論が政府で始まっています。このような、これからの変化に対応するための議論にぜひ皆様にも御参画いただきたいと思っています。

今日は働き方の過去・現在・未来を踏まえて働き方の議論がどのように行われ、しかしまだ課題が残っているので、労働者も経営者も対策を考えなければいけないというお話をさせていただきました。

○川村伸浩委員長　これより質疑、意見交換を行います。ただいまお話いただきましたことに関し、質疑、御意見等がありましたらお願いいたします。

○福井せいじ委員　まず初めに、人材育成が既に待っていられない状況にあって、誰でも採らなければ企業の経営はやっていけなくなる、仕事が進まなくなるという話がありましたが、それでは人材の質の担保が難しくなるのではないかと思います。さらに生産性を高めるといったさまざまな課題に取り組むときに、その矛盾があるために企業経営者や就労したい人たちは迷っている部分があると思うのですが、それをどうやって人材の質の担保を図っていけばいいのかということが一つ。

それから、行政としてやらなければいけない部分は、仕事のミスマッチの解消や流動性を促進していくためのリカレント教育、それから労働市場全体を捉えたマッチングの必要性があるということだったのですが、行政は今何をすべきか非常に悩みます。国としては、さまざまな制度改革をやっているのですが、それが現場におりてきたときに、なかなか実際の仕組みに置きかえられないのが現状で、地方でミスマッチが起きているのではないかと思うのですが、何かアドバイスがあればお聞かせいただきたい。まず、この二つについて、教えてください。

○安藤至大参考人　まず１点目について、人を採るのに余りぜいたくを言って選べない時代に、どうやって人を採って育てるかというお話ですが、私が大事だと思っているのは、一般的には余りポジティブな言葉ではないのですが、マニュアル化だと思っています。例えば日本マクドナルドは、社員がアルバイトも含め、どの仕事をどういう手順でこなすかをきっちり決めています。これは、悪く言えば、従業員の創意工夫を一切許さないのです。本部のオペレーションセンターがマニュアルをきっちり決めて、肉を焼くのも何秒たったらひっくり返す、タイマーどおりきっちり動く、こういう世界です。これは、普通の人に仕事をこなしてもらうためには一番効率的なやり方です。能力が高い人にいろいろやってもらうのだったら、本人の試行錯誤やアイデアが一定程度機能するのですが、普通の人にそれをやってもらうためには、いかにすぐれた人がするやり方を誰にでもできる形にするかということが鍵です。

プロ野球の世界で、巨人軍の長嶋茂雄終身名誉監督が監督時代に、若手選手からヒットの打ち方を教えてくださいと言われて、来たボールをじっと見て、腰を入れて、カーンと打つと言ったのですが、若手は一切わからないです。天才のプロ野球選手は、ボールがとまって見えるなど、いろいろな明言を残しますが、普通の人にはそれができない。これに対して、次の監督だった王貞治氏は、苦労人だから、ちゃんと言葉にして教えてくれる。例えば、ボールのちょうど芯をたたくのではなくて、そのちょっと下をたたくとボールが逆回転をして距離が出ると言われたら、練習のしようがありますよね。ですから、天才的な人ができることをいかに言語化して、誰にでもできる形につくり込んでいくことは、これからの企業経営者や仕事を教える側の人の大事な課題になってきます。

極端な例で言いますと、神奈川県川崎市にある日本理化学工業株式会社は黒板で使うチ

ョークをつくっている会社ですが、障がい者雇用率が７割を超えている。決して、社会福祉として雇っているのではなくて、普通の給料をちゃんと払っています。

どうやって仕事をさせているかというと、一人一人持っている障がいの程度が違うので、その人、その人にできるように仕事をつくりかえています。例えば、数字が読めない障がいがある人は、デジタルのはかりは使えません。赤いチョークをつくるためには、赤い粉をまぜるのですが、何グラムと言ってもわからないので、昔ながらのてんびんばかりを使って、こちらのものとつり合うところまで赤い粉を入れてまぜるなど、その人の障がいに合った仕事につくりかえてあげれば、一人前にちゃんと働くことができる。

これから多様な人を受け入れると、こういう仕事が苦手、こういう仕事が得意など、いろいろな人がいますので、誰にどういう仕事を割り振るか、また苦手な仕事については、どういう方法ならクリアできるか、これを丁寧に見ていくことが人材育成、仕事をいかにこなしてもらうかという観点からも大事なポイントだと思います。

これからは、よくも悪くも企業経営者が労働者に対して創意工夫を求めることの割合が減っていくと思います。そこまで求めることができる人材かわからないという人でも雇わないといけない。それでは、全部ロボットにやらせるかというと、まだまだロボットのほうが圧倒的に高いです。産業用ロボットは、１台１億円以上の単位でお金がかかったりする。ですから、いかに仕事をうまくつくりかえて、この人がこなせるように仕事をつくっていくかが鍵だと思っています。

２点目の行政が何をやるかという質問について、私がとても大事だと思っているのは、お金を出すことと、自分たちが手を差し伸べることは切り分けて考えないといけないということです。リカレント教育や職業訓練などにおける大きな問題として、多くの現場で、教える人がいるからその内容を教えているというやり方がまだ残っています。

例えば、刑務所での刑務作業は、刑務所を出た後に手に職があって生活費を稼ぐことができれば、もう犯罪を起こさないのではないかということで、その後の生活の安定のために仕事を覚えさせます。しかし、教える人を国家公務員として雇ってしまっているために、いまだに背広をつくったり、または木工で家具をつくったり、手作業で家具を削り出したりということを教えています。本当は社会で求められている仕事を教えないといけないのですが、教えるべき内容ではなくて、教える先生がいるからその内容を教えるという状態です。これは、私たち大学業界の人間も反省しなければいけなくて、大学では研究者を教授として、准教授として定年まで雇うこととしてしまっている。もう時代からおくれている内容ですが、いまだにその内容を教え続ける人がまだまだいます。

自前で人を雇ってしまうと、この人の雇用を守らないといけないため、同じ内容を教え続けることになります。そうではなくて、私の提案は民間にもっと任せましょうということです。お金は出すが、例えば持参金つきで、民間企業で直接働いてもらう。この人に年収 400 万円は出せないが、半額を国が助成金で出してくれるのだったら、未経験者でも雇って育てる、こういう会社もあるかもしれない。ですから、行政がやるべきことは、どう

いう仕事にどういう補助を出すか、またはどういう会社を成功事例として情報共有するかというあたりはやっていいと思うのですが、直接人の教育訓練や、マッチングに手を出すことは、限られた領域にしたほうがいいと私は思っています。

私の家の近くにハローワークがありますが、ハローワークの窓口の人たちの有期雇用が大きな問題となっていました。自分たちの雇用が安定しないのに他人を正社員にする努力ができるのか。自分たちは１年間で契約が終わってしまうかもしれない。また、彼ら彼女らの雇用契約では報酬は定額です。どれだけいいマッチングをつくり出したとしても、自分の給料にはね返ってこない。やる気がなかなか起こらないですよね。どうすれば公のために働く、そういう人たちがやる気を持って仕事をしてくれるかというと、その現場にいる人たちの動機づけも必要ですが、場合によっては民間企業にお金を出して、民間企業にやらせる。そして、民間企業に競わせるほうが効果的かもしれない、このようなことを考えています。

○髙橋元委員　日本は、先進国や世界各国と比べて生産性が低いと言われていました。そこで、この人手不足のときに合わせて、生産性を向上する、あるいは収益を高めていくといったことについて、現在、企業はどういう動き、意欲があるのか。例えば高度経済成長の時代は､銀行から企業がたくさん借金をして､さまざまな機械を導入するなどしてきた。ところが、今は各企業とも内部留保をたくさん抱えて、株主の顔色を見るだけで、お金を使ってどんどん設備投資をしていくとか、ＡＩやロボットを導入していくといった意欲がかなり低いのではないか、そのようなあり方が、生産性が低いことに関係しているのではないかという議論もあると聞いています。私もものづくりの職場出身なものですから、現場に行くと、あと５年ぐらいしたら少し楽になると思うよと話しているのですが、日本全体が人手不足の今、企業が早目に対策に取り組んでいただければいいのですが、日本の産業界全体としてどんな思いで、あるいはどのような動きが検討されているか。

また、外国人労働者による人手不足対策は５年ぐらいで緊急的に終わりにして、それ以降は生産性の向上やロボットによる代替といった取り組みにしていくべきではないかと思いますが、先生の見方はどうでしょうか。

○安藤至大参考人　まず生産性という言葉には２種類言葉があることに注意しないといけないと思います。

昔ながらの工場で物をつくる場合の物的生産性の場合には、１時間当たり 100 台車をつくっていたものが 150 台つくれるようになったら生産性が上がったと言います。

しかし、物的生産性ではなく、サービスの生産性は、どのくらい物をつくったという判断が難しいので、どのくらいの利益が上がっているかを労働時間で割るというはかり方をします。サービス業の生産性について、日本は国際規格で先進国最下位と言われていますが、実は経済学者の視点からすると、それの何が問題なのかと思います。

いいサービスを提供しているかどうかのほうが大事で、それが幾らかという価格については、実際社会的に余り問題がないです。一般消費者からすると、いいサービスが安く提

供されたら満足度が高い。しかし、生産性という数字は、企業側の利益しか反映されません。サービス業の生産性とは、企業の収入から費用を引いて、労働時間で割るので、いいサービスでも対価が安い、料金が安い場合には生産性は低く出ます。それでは、アメリカのスーパーと日本のスーパー、どちらのほうがサービスがいいかというと、日本のスーパーのサービスのほうが圧倒的にいいです。サービスはいいのですが、それに対して低い価格しかつけていないから、数字上は生産性が低いと出るだけで、日本全体の豊かさを考えるのだったら、いいサービスが安く提供されることは、生活者の観点からはメリットが大きいので、この数字の大小を議論することは意味がありません。ただし、人手不足の時代ですので、実際にどのくらいの人数を単位時間、１時間だったら１時間にどのくらいのお客さんの数をこなせるか、どのくらいサービスの提供をできるかということが大事です。また、サービスの量や質について議論することは意味があることですので、これを上昇させていくことはとても大事なことだと思います。

それでは、数字上の生産性の向上のために何ができるかというと、端的に言えば、サービスの質を下げる、または料金を上げるしかないです。これまで無料だったサービスを有料にする。日本語ではサービスというと無料ということになってしまいます。物を買った場合はお金を払うが、人にアドバイスをしてもらったなど、形がないものにはなかなかお金を払いたくない。冷蔵庫を買うとなると、冷蔵庫そのものにはお金を払うが、それを運ぶ輸送料や修理、メンテナンスにはお金を払わないということで、長らく来てしまったのですが、きっちり対価を取るということを企業側がしっかりやっていかないといけないと思っております。

場合によっては、それに伴い消費者の生活が少し不便になるかもしれません。いろいろ追加でお金を取られる。例えば携帯電話の店で、高齢者が使いこなせないスマートフォンを買ってしまい、どう操作するか教えてもらうために、窓口を占拠していることがあります。そのような、対面で１人で１人の人間を拘束するようなサービスに対しては、対応した時間について追加の料金を取るということを、体力があって、交渉力のある企業からやっていく。それによって、一般企業も追加料金を請求できることにつながっていくのではないかと思っています。

ちなみに、機械設備に投資をするかどうかという判断は、物的な生産性の話に移ります。内部留保が積み上がっているが、使わない。お金や、別の形でずっと持っている。このことについては、各企業経営者は景気が悪かった時代に痛い思いをしています。人を安定的に雇ってしまったら、仕事がなくても一定程度の給料を払わないといけない。そのため、現金をとっておくという行動をとってしまうことは仕方がないことだと思います。

また、これから人口が減っていき、非常に急速に技術も進歩し、今のビジネスがこの先どのくらい続くか予想がつかない中で、大規模な投資ができるか。とりあえず社員がいて、人海戦術で回っているのだったら、今大きい投資をすることは怖い、また今いる社員の仕事がなくなってしまう可能性がある。ですから、投資をしないことは、短期的には合理的

な行動です。

内部留保を有効活用してもらうということについては、企業は中期計画として５年ほど先のことまで考えますが、今の社員に働き続けてもらうか、それとも機械やロボット等を一部導入するかは、お金を出してくれる人、または内部のお金の使い道等を考えながら、計画を考えていくことが大事だと思います。それに沿って働く現場の人たちにも、徐々にこれから仕事がこのように変わっていくというアナウンスをしておいて、少しずつ勉強をしてもらうことが求められていると思います。うまく教えれば、60 代の人でもゼロからパソコンを使いこなせるようになるなど、そのような実績は多々ありますので、働く現場の人にも新しいものを怖がらずに、変化になれてもらうことが重要だと考えています。

○軽石義則委員　大企業は自由度が低く、中小企業は雇用の保障が弱いという話がありました。日本の受注、発注、契約の条件の中に競争という制度があって、大企業はこういう働き方改革も自助努力でできると思うのですが、孫請も含めて、中小企業に効果を出すには、発注側の責任がどの程度果たされるかということにつながってくるのではないかと思うのですが、その点をどのようにお考えでしょうか。

○安藤至大参考人　働き方改革は、確かに法律が通る前から大企業において進められてきましたし、実際に通った法律も中小企業については１年間の猶予を設けるものがたくさんあります。このことについては、私も参加している労働政策審議会でかなり議論になったポイントではあるのですが、個人的には中小企業の猶予をすべきでないとずっと考えていました。

なぜかというと、例えば大企業に時間外労働の上限規制をかけて、１年後に中小企業にも上限規制をかけると言ったら、大企業は仕事量を一定量に抑えないといけない。残りの仕事は中小企業や外部の個人請負の人、フリーランスの人に丸投げする。そうすると、丸投げされた人たちの安全は守られるかということも考えないといけない。

時間外労働の上限規制などについて、中小企業は無期限で猶予したらどうかと言う企業経営者もいたのですが、それは厳しいということで、中小企業にも同じ基準で守ってもらわないといけない。その観点からは、逆に言うと大企業だったら守れるが、中小企業では実際問題守れないような制度を導入してはいけないとずっと言ってきました。

日本の働き方に関する法律は、非常に悪いところとして、大企業だったら守れるようなルールをつくっておいて、時々見せしめ的に中小企業を摘発する。このやり方をやっている限り、現場の中小企業の経営者たちは納得感がないです。私の感覚では、スピード違反や駐車違反と同じです。高速道路でみんながんがん飛ばしていて、自分も法定速度を超えて 120 キロで走っているとします。その横を抜いていく速度で走る自動車もある中、自分だけが捕まったらどう思うか。みんな制限速度を守っていないのに、なぜ自分だけと思います。反省するよりも、みんなやっているし、今度は見つからないようにやろうという感覚になってしまいます。駐車違反も同じです。ですから、全ての企業に絶対守らせること。中小企業でも絶対守れる水準を法律上のルールにすべきだと考えてきました。

例えば、ヨーロッパでは統一基準として、退社してから次に出勤するまで11時間あけないといけないというインターバル規制が決められています。なので、残業して午前０時まで会社にいたら、次は午前11時まで会社に来られません。

今回、高度プロフェッショナル制度という新しい働き方が導入されるに当たって、安全配慮義務の選択肢の一つとして、このインターバル規制を導入しました。ヨーロッパに従って11時間のインターバルになったのですが、私はこれに反対しました。労働者側も経営者側もそれでいいと言ったのですが、もう一回考え直してくださいとその場で言いました。４つある労働者の保護の仕組みのうち、どれか１つを使えばいいという法律ですが、そうすると11時間のインターバルは誰も使わない。これでは非常に不幸だと。しかし、労働者代表の方々は、このインターバルは長いほうが労働者保護につながると思っている。企業経営者は、どうせほかのものを選ぶからと思って反対しなかったのですが、11時間では使われないが、例えば９時間だったらどうか。どんなに忙しいときでも会社を出て戻ってくるまで９時間あけるというルールだったら、使ってくれる会社が多いかもしれない。

このような観点から、大企業や中小企業、特に零細企業などにしわ寄せが行かないために、できれば統一の基準にすること。また、中小企業でも守れる仕組みにして、絶対守らせることが肝心だと思っています。

発注については、今回の働き方改革関連法でも、下請に対して無理な納期の申し出をしない、または納期の変更、仕様の変更等については十分な時間をとるといったことは努力義務として課しました。もしこれで実態がうまくいかない場合は、努力義務ではなくて、何らかの形で罰則のあるルールとして導入しないといけないのかもしれませんが、あくまで企業対企業の関係ですので、なかなか罰則つきのルールにはしたくないというのが一応みんなの考えで、今後の課題だと思っています。

○軽石義則委員　最後にお話があったところが中小企業としては非常に大事な課題ではないかと私も考えています。そこが社会的にも認知されないといけない、やったもの勝ちの社会ではルールをつくっても意味がないと思います。

もう一点、先生は労働政策審議会の公益代表委員でもありますので、その役割の中でお聞きしたいのですが、毎月勤労統計の不適切調査問題について、ベースになるものを基準にして議論しない限り、全てのシステムはその誤ったデータに基づいたルール化がされていくのではないかと思うのですが、その点をどのようにお考えでしょうか。

○安藤至大参考人　今おっしゃっていただいたとおり、データはとても大事です。実態が把握できていなければ、対策のとりようもないです。

ただし、今回議論になっている話は、全員に調査する国勢調査のような悉皆調査とは違って、一定の人たちに抜き打ちで調査して全体像を把握するタイプのものです。これがうまくばらついていないと、全体像は把握できないのですが、そこがうまくいっていなかったという話ですので、これから徐々に調整されていくと思います。

労働者派遣法の改正について、働き方改革関連法案が議論された国会において、裁量労

働に関する法案が取り下げになりました。このときもデータに不備があったことが問題になって、厚生労働省でデータの不備については、省内だけで物事を進めるのではなく、外部の研究者に入ってもらって、データのとり方、または整理の仕方が、これで正しいか検証する形をとることになりました。ですから、これからはもう少しデータとして安心できるものが出てくるとは思います。

ただし、個人的に非常に気になっているのは、働き方改革関連法のために職員が夜もずっと仕事をしている。長い期間を通じて公務員の定数を削減してきた経緯もあって、仕事が回っていない現状があります。より正確性が担保されたデータが出てくるように、私も含め、大学の研究者等ももっとサポートしていかないといけないのではないかと感じています。

○工藤勝博委員　資料の 25 ページにありますが、人づくり革命ということで、高等教育改革がありますが、岩手県では高校の新卒で就職した後、３年以内に３割も４割も離職するということで離職率が大変高い状況ですが、教育の現場でどのような改革をしたら有効的に定着できるようになるか、お聞きしたいと思います。

○安藤至大参考人　業界では七五三と言うのですが、新卒で正社員として会社に入っても、中卒の場合には３年で７割、高卒で５割、大卒で３割やめてしまいます。

これはどのくらいいけないことなのかというと、実は少なくともここ 20 年間、その数字は変わっていません。その間、景気がちょっとよくなったり、リーマンショックがあったりしましたが、ほとんど変わっていません。

これはなぜかというと、景気がいいときや悪いとき、安定しているとき、それぞれ離職する理由が違います。景気が悪いところから景気がよくなると、景気が悪いときに就職した人たちが不本意な就職をした。景気がちょっとよくなってくると、第二新卒であったり、また本当は行きたかった業界から中途採用の募集が出たりすると、自分で望んで転職するのです。

ですから、３年で３割やめてしまうことをミスマッチと捉えて、最初の就職活動でうまく自分に合った会社に入れなかった、だから問題なのだというのは少し早計であって、その中には入ってみたら合わなかったという人もいますし、もっと行きたかった会社から募集が出たからそちらに行ったなど、いろいろな面があるので、３年で３割という離職率はこれからも変わらないと思っています。

そして、若い人はまだ社会経験が足りませんので、自分に合う仕事が何かということがなかなかよくわかっていない。一発で相思相愛の会社とマッチできたら苦労しないわけですが、例えば男性と女性が結婚することを考えても、中学校の同級生で一目ぼれでした、相思相愛で結婚して、長く幸せに暮らしましたとはなかなかいきません。私も 40 歳まで独身生活を続けていましたが、やっぱりおつき合いをしてみて、合ったらそれでいいですが、合わなかったら早い段階でマッチングを組みかえるということ自体、悪いことではないという可能性もあります。

といいますのも、仕事と人のマッチングだけでなく、職場での人間と人間の組み合わせもありますので、人間どうしても合う、合わないがあります。よって、私の感覚では 30 歳になった段階で本人に向いた仕事につけているかが大事なことだと思っています。去年、半年ぐらい時間を使って、全国求人情報協会という求人情報の仕事をしている会社の研究会に参加しまして、アンケート調査をしました。３年以内に離職して転職した人がどういう理由でやめて移っていったのか、またどういう満足度を得ているのかといったところで、非常に大きな発見だったのは、かなりの割合の人が最初の仕事よりも規模が小さい会社に転職している。また、給料が下がる形で転職しています。しかし、満足度は高く、７割から８割の人は前の仕事より満足度は高いと答えています。

これは大卒に限定して調査したのですが、大卒で最初に就職するときは、まだまだ自分の能力や未来について明るい展望を持っているため、できれば有名企業、大企業に入りたい、そして総合職でいろいろな働き方をしたいと思っているのですが、働いてみたら自分に合う仕事、合わない仕事がわかった。特に女性に多いのは、自分はばりばり働くつもりでいたが、結婚など、いろいろなタイミングで、自分だけで自分の働き方を決められないという段階がライフステージによって訪れます。家族で話し合って、役割分担として自分は一回仕事をやめることにする、短時間勤務にするということがあるので、転勤がない小さい会社に移る、または労働時間を短くして給料も下がりますが、従来型の仕事をするよりもそのほうが幸せというケースもあり得るのです。

ですから、３年で３割の人が離職するということよりは、現時点で納得できる、満足度が高い仕事につけているか、そのような環境にいるかということを評価基準に置いて考えていくべきではないかと感じております。

○工藤勝博委員　岩手県内の特に高卒の就職の場合、希望の会社を選ぶときに、ほとんどの場合１社しか選べないといいますが、それがミスマッチにもつながっていくのではないかと思っています。また、選定以前にインターンシップで職場を体験するなどはしていると思うのですが、教育的な観点から何か改善点はないでしょうか。

○安藤至大参考人　高卒と大卒の就職活動では、全く違うルールが適用されています。高卒では、沖縄県など一部の県を除き、いまだ高校からの１社推薦制度が維持されています。一定の時期までは、進路指導の先生と話し合った結果、採用実績があるような企業に面接を受けに行きなさいとなります。もちろん子供たちと話し合いはしますが、１社にしか推薦してくれません。もし推薦された企業にこの人は合わなそうだといって審査に落ちた場合は、次の企業に推薦されるという形で、高校の先生がかなり力を持っています。

ただし、このこと自体はそんなに悪いことではないという意見もまだまだ現場にはあります。例えば高校生に自分で選ばせるといっても、有名企業ばかり受けたくなってしまいますが、進路指導の先生は過去の実績から、こういうタイプの子供はこの企業に行ってうまくいっている、こういう子供はうまくいかなかったなど、生徒を見た上でお薦めする企業を提示しています。それでもミスマッチは避けられないですが、大学を卒業した人たち

が就職活動をするように自由に何個でも受けてもいいとなって、今よりも状況が改善するかと言うと改善しないと思います。

自由に選べるということは、非常に望ましいことのように見えますが、人間は選択肢が多過ぎると選べないということが多々あります。もしかしたら改善する手段として、１社推薦ではなく、沖縄県のように複数推薦できるが、それ以外の企業は基本的に受けないなど、条件を緩めることは考えられますが、一気に好きな企業を受けていいとなると、大学３年生がよくやるような、悪い状況にはまりかねないという懸念を持っています。

私は日本大学経済学部の就職委員会で学生の就職の面倒を見るチームに入っているのですが、特に２年生が行きたい会社ランキングといったものを見て、有名企業や俗にＢｔｏＣと言われる対消費者、コンシューマー向けのビジネスをやっている会社しか学生たちは知らないです。金融機関や旅行会社は楽しそうだな、海外旅行に行けそうだな、Ｈ．Ｉ．Ｓ、ＪＴＢ、ディズニーランド、オリエンタルランドも楽しそう。このような企業ばかり名前が出てきて、実際に仕事内容もおもしろいし、待遇もいいという企業対企業、ＢｔｏＢのビジネスをやっているいい会社のことを全然知らないのです。

なので、例えば転職市場で人気がある会社のリストを学生に見せてみたり、どういう会社の満足度が高いという情報を提供したりしますが、特に高望みする学生ほど有名企業から順番に受け、落とされ、そして自信を失い、中堅企業を受けて、落とされ、自信を失うという悪循環になります。

なので、自分の身の丈に合った企業を志望できるかどうかは非常に大きな課題です。この課題について、大学受験の場合にあまり苦労しないのは、幾つか理由があります。まず、わかりやすい基準として偏差値がある。もう一つは、時期が決まっていて、この時期しか受験ができない。そして、受験料がある。この三つの理由から、多くの高校生が自分の実力に合った本命と記念と滑りどめの大学を幾つか受験するというバランスがとれた行動をとります。

しかし、大学生が就職活動をすると、いきなり記念受験から始めるのです。それも、例えばこれまで日本大学の学生の採用実績がなかったとしても、もしかしたら僕のいいところに気づいてくれるかもしれないという妄想で、全人格的に評価してもらえるのではないかと思って、三井物産株式会社などを受け出します。しかし、当然審査に通らない。どこか１カ所でも内定をもらった上でほかも受けてみるのだったら心の余裕がありますが、全部落ちていると、だんだん自信がなくなってしまう。これが高校生に適用されてしまうのは非常にもったいないことだと思います。恐らく選択肢を広げるという観点から、もっと子供たちと話し合うことや先輩の就職の実態をもっと見てみるなどは可能だと思いますが、必ずしも選択肢を広げることがいいことではないのではないかと思っております。

○川村伸浩委員長　ほかにありませんか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長　ほかにないようですので、本日の調査はこれをもって終了いたします。

安藤様、本日はお忙しいところ、人口減少や技術進歩など環境の変化を踏まえた企業と労働者の働き方への対応などについて、御丁寧にお話をいただき、まことにありがとうございました。（拍手）

○川村伸浩委員長　次に、１月 29 日から 31 日に予定されております当委員会の県外調査についてでありますが、福岡県及び高知県内において、産業振興等についての調査を行います。よろしくお願いいたします。

次に、４月に予定されております当委員会の調査事項についてでありますが、御意見等はありますか。

〔「なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長　特に御意見がなければ、当職に御一任願いたいと思いますが、これに御異議ありませんか。

〔「異議なし」と呼ぶ者あり〕

○川村伸浩委員長　異議なしと認め、さよう決定いたしました。

以上をもって、本日の日程は全部終了いたしました。

本日はこれをもって散会いたします。