

多様な働き方の実現に向けて

規制改革会議 公開ディスカッション
2015年2月12日

一般社団法人日本経済団体連合会
専務理事 棕田哲史

2015年版経営労働政策委員会報告

－生産性を高め、経済の好循環を目指す－(2015年1月20日)

榊原会長の序文(抄)

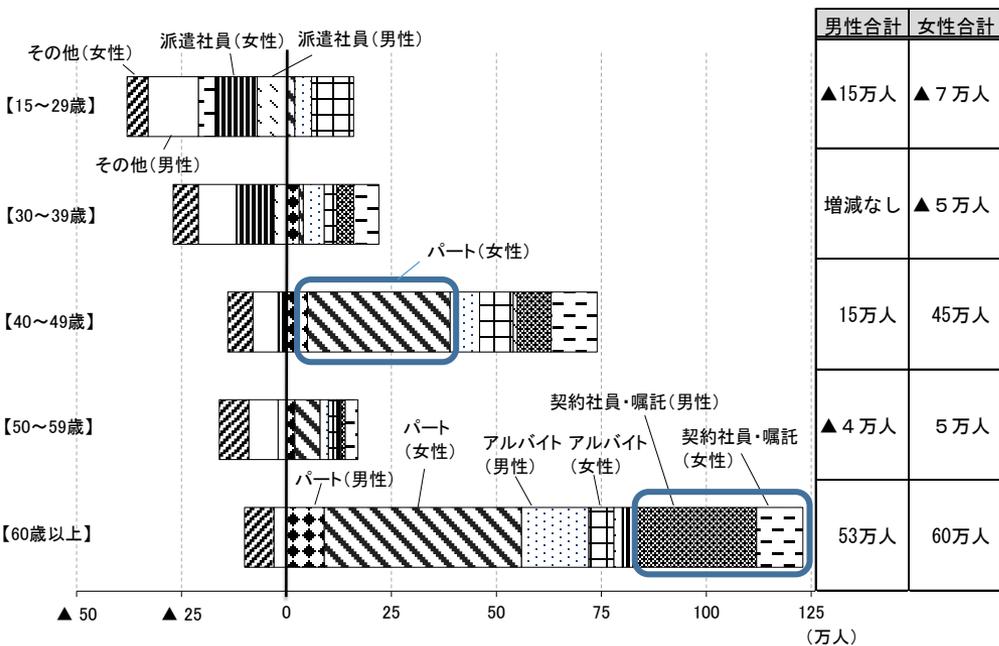
経済再生の主役は企業経営者である。自ら率先して生産性向上とイノベーション創出を追求し、拡大した収益を設備投資や研究開発投資、雇用の拡大、賃金の引き上げなどにつなげることで、経済成長に積極的な役割を果たしていくことが求められる。

近年では、働く者のニーズが多様化し、家庭の事情など、さまざまな制約を持つ労働者が職場で働くようになってきている。生産年齢人口の一層の減少が見込まれるなか、企業としても全員参加型社会の実現を支えていく必要がある。女性の活躍推進を重要な経営戦略の柱に据えながら、ダイバーシティ経営を徹底し、従業員の持つ多様性を自社の強みとしていくべきである。恒常的な長時間労働の是正をはじめ、従来型の働き方の改革と労働生産性向上を両立させていかなければ、優秀な人材を引きつけることは難しい。経営者がリーダーシップを発揮して明確な方向性と具体的な目標を掲げ、その実現に強くコミットすることでしか、組織の変革は望めない。誰もがいきいきと働く職場づくりこそ、企業の成長の源泉である。

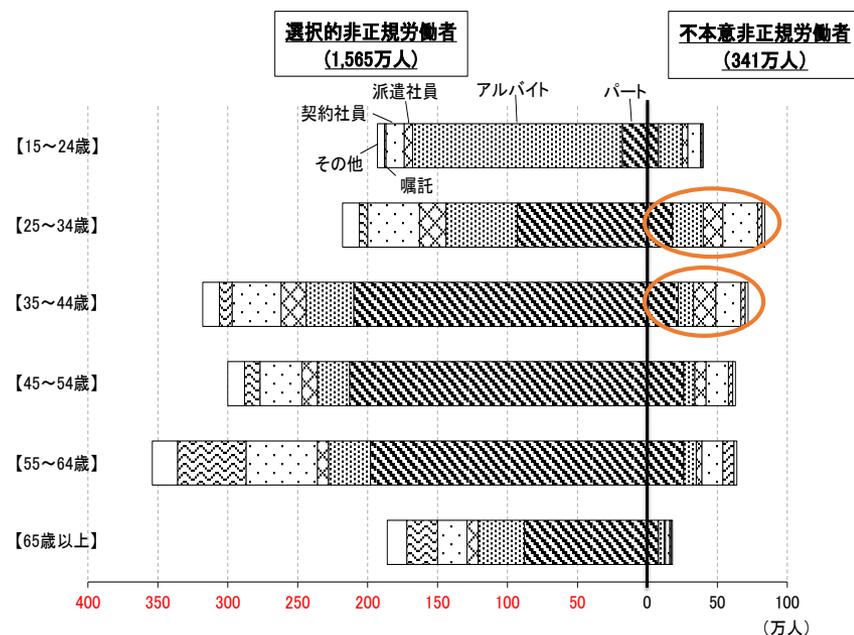
1. 多様な就労実態

- ◇ 非正規労働者の割合が上昇。ただし、年齢・性別・選択理由等、増加の背景は多様化。
- ◇ 2008年から2013年に増加した141万人の非正規労働者のうち、女性パートタイム労働者が90万人、60歳以上の契約社員・嘱託(男女計)が40万人の増となっている点が目立つ。
- ◇ 総務省「労働力調査」によると、2013年の非正規労働者数のうち、約8割(1,565万人)は、自ら非正規雇用を選択。

■非正規労働者数の増減の内訳(2008⇒2013年)



■年齢別・雇用形態別非正規労働者数(2013年)



注: 現在の仕事について主な理由を「正規の職員・従業員の仕事がないから」と回答した非正規労働者を不本意非正規労働者、その他を選択的非正規労働者とみなす。

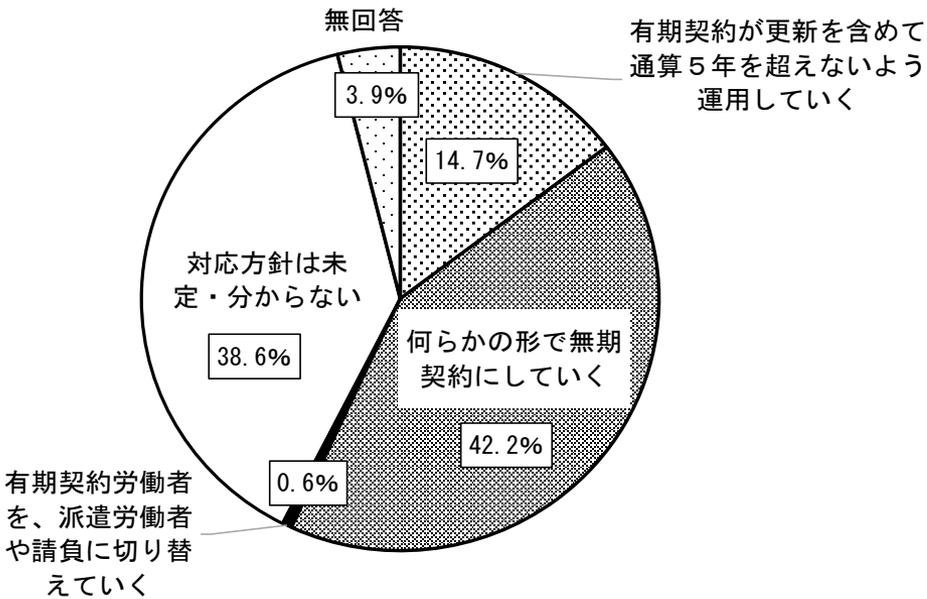
出典: 総務省「労働力調査」

出典: 総務省「労働力調査」

2. 無期転換の導入・拡大

- ◇ 労働力人口の減少などに対応するため、多様な無期契約社員の活用が重要。
- ◇ 足元では、労働契約法改正による無期転換ルールの施行を契機に、有期契約社員から無期契約社員へ転換する制度を導入・拡大する企業が増えている。
- ◇ 法改正対応にとどまらず、不本意なまま有期契約社員として就労している者に対し、活躍の場を広げるように努めるとともに、優秀な人材については安定的な雇用機会を提供するなどの取り組みが求められる。

■ 無期転換ルールの対応方針(フルタイム契約労働者)



注: 何らかの形で無期契約にしていく(42.2%)は、①通算5年を超える有期労働者から、申込みがなされた段階で無期契約に切り替えていく(28.4%)、②有期労働者の適性をみながら、5年を超える前に無期契約にしていく(12.8%)、③雇入れの段階から無期契約にする(有期契約での雇入れは行わないようにする)(1.0%)の合計。

出典: (独)労働政策研究・研修機構「高齢社員や有期契約社員の法改正後の活用状況に関する調査」結果(2014年5月)

3. 女性の活躍推進

- ◇ 女性の活躍推進は、わが国経済社会の持続的な発展にとって重要な成長戦略であるとともに、企業が厳しいグローバル競争を勝ち抜くために不可欠な経営戦略。
- ◇ 経団連が2014年4月に策定した「女性活躍アクションプラン」により、2014年12月末時点で378社の会員企業が女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を公開。
- ◇ 「継続就業の促進」「意欲と能力のある女性従業員の活躍の場を広げるマネジメント」が重要。
⇒ 両立支援の充実に加え、長時間労働を前提とした仕事管理・時間管理・働き方の見直し
など、制度に依存せず、両立可能な環境整備にも取り組まねばならない

■女性の活躍推進に向けた企業の取り組み事例

<女性採用数の増員> ◇女性採用比率の向上

<女性の就業継続の促進>

◇ワーク・ライフ・バランスの推進

- 男性従業員も含めた働き方の見直し ●総労働時間の削減 ●フレックスタイム制度 ●在宅勤務制度
- 朝型勤務の取組 ●短時間勤務制度 ●託児所支援制度（社内託児所、託児所費用補助など）
- 男性従業員の育児参加のためのコミュニティ活動 ●男性従業員育休100%取得への取り組み

<能力開発機会の均等、充実>

◇管理職層の意識・マネジメント改革・職場風土改革

- 社内の風土改革を促すトップメッセージの発信 ●管理職向けダイバーシティマネジメント研修
- 女性社員のキャリア形成及び管理職のマネジメント支援のためのハンドブック作成

◇計画的な配置・育成の強化

- 女性従業員の職域（配置先）の拡大 ●J・O・Bリクエスト（海外への異動も含めた職務選択）
- ワーキングマザーを含めた女性の海外勤務の推進 ●出産によるキャリア中断を想定した早期育成（前倒しのキャリア）
- キャリア面談の充実 ●個別キャリアプランの作成と確実な実行

◇女性社員のキャリア形成・フォローアップ

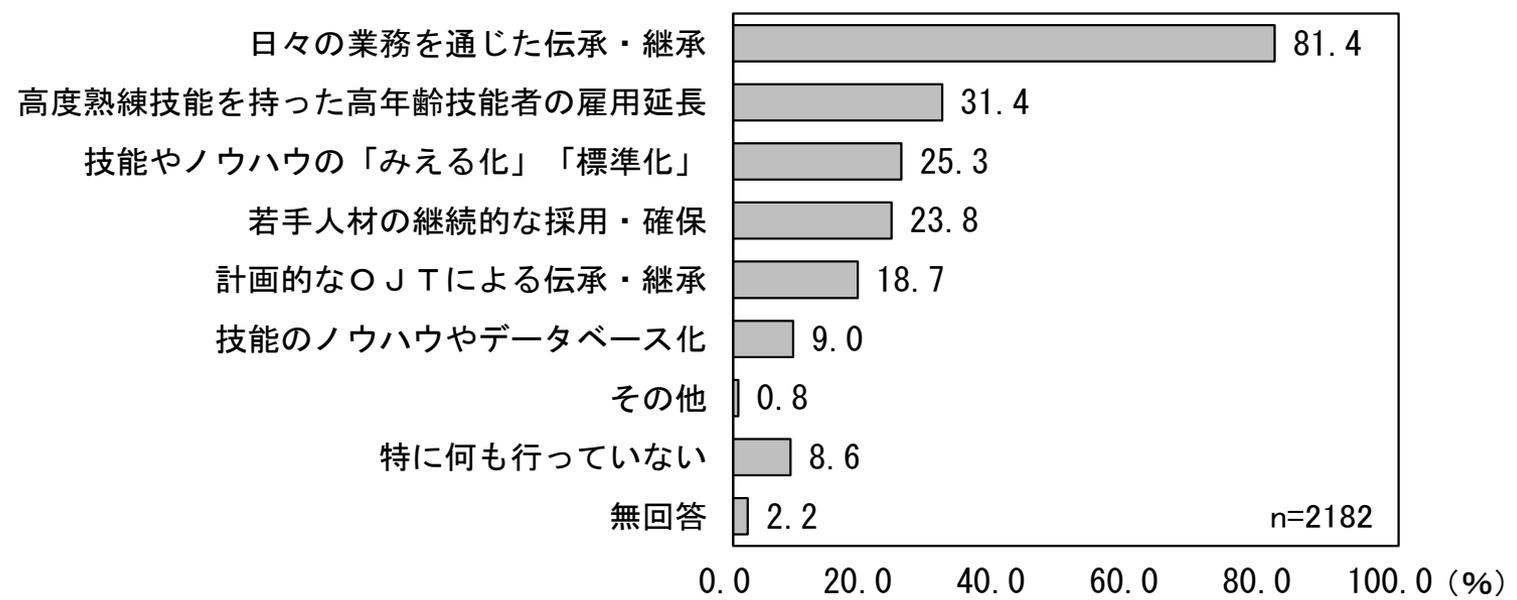
- メンター制度やコーチングによる女性社員のフォローアップ ●女性プレ管理職向け研修 ●女性管理職向けリーダーシップ研修
- 女性従業員のネットワーク構築支援（座談会、フォーラム、育児中女性従業員のランチミーティングなど）
- 社内ロールモデルの紹介 ●キャリア意識向上を目的とした研修 ●選抜研修等への積極的な派遣（社内／社外）
- 配偶者の転勤や出産・育児による退職者の再雇用制度 ●育休取得社員のキャリア意識醸成、形成サポート

出典:「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」をもとに経団連事務局にて作成

4. 高齢従業員の活躍推進

- ◇ わが国の高齢化率の上昇や2013年4月の改正高年齢者雇用安定法施行を背景に、60歳以上の雇用者数(非農林業)は2013年度平均で823万人(14.9%)に達している。
- ◇ 高齢従業員が持つ高い技能・スキルを職場で発揮してもらうとともに、次代への着実な継承と積極的な活用を図ることが、企業の生産性向上につながる。
- ◇ 高齢従業員を重要な戦力と位置付け、積極的に活用を図る姿勢が大切。

■ 高年齢技能者が持つ技能の伝承・継承に向けた取り組み(複数回答)



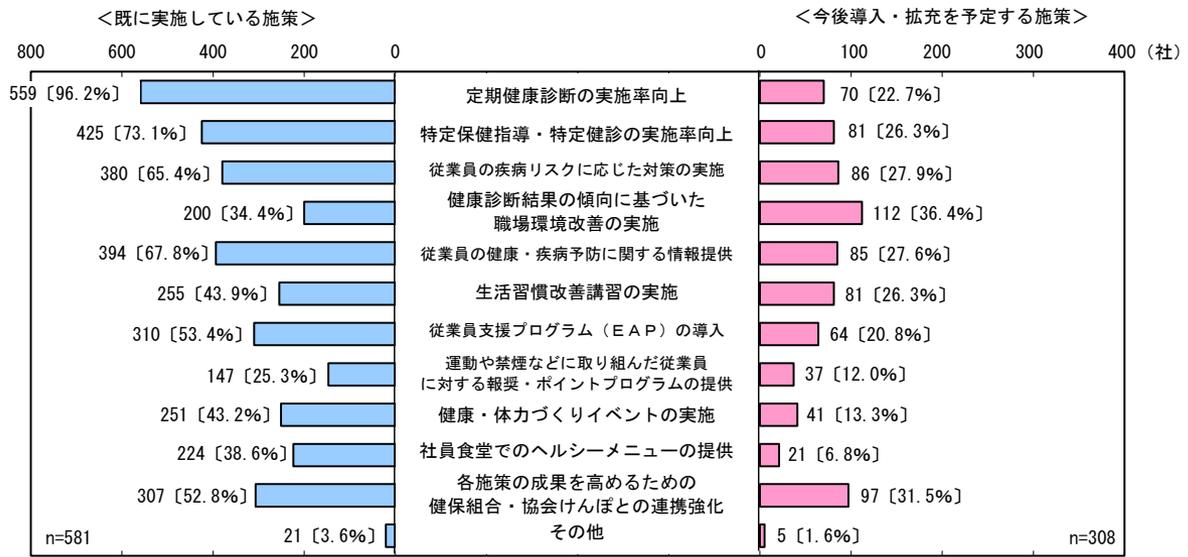
出典: (独)労働政策研究・研修機構『『全員参加型社会』の実現に向けた技能者の確保と育成に関する調査』(2014年5月)

5. 健康でメリハリのある働き方の推進

(1) 健康経営の推進

- ◇ 企業が従業員の健康増進に積極的に関与することで、生産性や業績の向上、ワークライフ・バランスの推進、経営上のリスク管理につながる。
- ◇ 精神疾患が急増し、労災認定の件数が増加するなか、地道で綿密なメンタルヘルス対策をさらに推進する必要。
- ◇ 健康経営の推進にあたっては、①健康経営計画の策定、②推進体制の整備、③セルフケアの意識付け、④取り組みの展開・定着化、の流れで進めることが基本。

■ 健康経営を推進するための取り組みの実施状況(複数回答)



出典: 経団連「2014年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

5. 健康でメリハリのある働き方の推進

(2) 長時間労働の抑制に向けた取り組みの推進

- ◇ 恒常的な長時間労働を見直し、メリハリのある働き方を実現することは、生産性向上の観点だけでなく、労働者の健康を確保するために欠かせない。
- ◇ 恒常的な長時間労働の抑制と休暇取得促進のための取組は、個々の職場から根付かせる必要から継続性が求められる。
- ◇ 経営者は、取り組みを重要な経営課題として位置づけ、実現に向けた強い決意を従業員に発信し続けること、労働組合などと定期的な話し合いの場をもち共同で取り組むなど労使の連携を図ることが欠かせない。

■ 2015年版経営労働政策委員会報告で、検討を呼びかけた取り組み例

長時間労働の抑制策

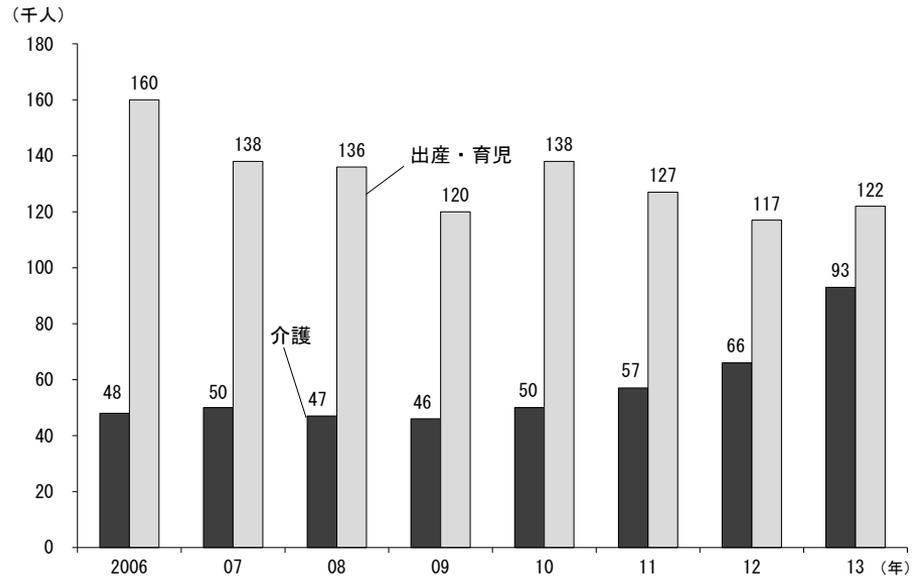
- ◎ ノー残業デーの設定
- ◎ 一定時刻以降の時間外労働の原則禁止
- ◎ 必要な残業に限る上司許可制
- ◎ 年間の上限となる時間外労働時間数を適切に設定したうえで、個人単位で毎月の業務内容と予定時間外労働数を管理
- ◎ 仕事の効率化・見直し
- ◎ 上司のマネジメントの徹底
 - 年間業務予定を部下と共有
 - 仕事の優先順位をつけ目標を明確化
 - 部下の能力に見合った仕事を割り振る
 - 業務の進捗状況に応じ、忙しい人がいれば同僚に仕事を振り分ける

5. 健康でメリハリのある働き方の推進

(3) 仕事と育児・介護等との両立

- ◇ 「出産・育児」「介護・看護」を理由として離職した従業員数は約21.5万人。なかでも介護離職者数は徐々に増加。離職や職場の生産性低下につながっている可能性。
- ◇ 2020年以降、要介護・要支援者の急増が予見されており、介護を担う従業員数は大幅に増加する可能性。両立に必要な情報の周知徹底により、離職の防止や不安感を払拭する。
- ◇ 育児・介護休業、短時間勤務等から早期に復帰し、安心して働くことのできる環境の整備に努めていくことが重要。

■ 出産・育児、介護を理由とする離職者数の推移



注：2013年の介護離職者数には看護離職者数を含む。
 出典：厚生労働省「雇用動向調査」

■ 仕事と育児・介護等の両立支援施策の例

	施策の概要
従業員ニーズに基づく両立支援制度の整備	従業員ニーズに関する全社員アンケートの実施
	法定を上回る休業・短時間勤務制度の整備
	突発的に利用可能な休暇制度の導入（失効年休の積み立て等）
	テレワークなど、在宅勤務制度の導入
	時間単位年休の導入
	従業員支援プログラムの導入
	育児・介護等を理由に退職した従業員を優先採用する制度の導入
従業員が育児・介護等に直面する前の情報提供	経営トップによる継続的なメッセージの発信
	両立支援制度の利用後も活躍する従業員の体験談等の発信
	社内報やイントラネットへの両立支援制度の掲載
	育児・介護両立セミナーの実施
育児・介護等に直面した従業員に対する支援	両立支援制度利用に際しての手続きに関する情報提供
	職場上長との面談等による就労時間や働き方の調整
	部下の育児・介護等の状況の把握、人事配置の調整等
	従業員の多能工化など、休業制度等を取得し易い職場環境作り