

インタビュアー
小林美希
こばやし みき

労働経済ジャーナリスト

第4回ゲスト

おぎの かつひこ
荻野勝彦

(トヨタ自動車(株)人事部担当部長)

(その3)

ワーク・ライフ・バランスの実現で 多様な働き方を選択できる職場に

トヨタ自動車人事部担当部長・荻野勝彦氏をゲストに迎えた第4回「連載対談 働き方未来図」(その3)。今回は、ワークシェアリングやワーク・ライフ・バランスの問題について語り合う。荻野氏は、広義のワークシェアリングはすでに実施されているとし、働き方の多様化の必要性を訴えた。<編集部>

ワークシェアリングの可能性

近年、不景気になると必ず浮上するワークシェアリング導入の問題。なかなか定着しないのはどうしてだろうか。しかし荻野氏は広義のワークシェアリングはすでに実施していると主張する。日本におけるワークシェアリングのあり方を語る。

——ワークシェアリングは日本の産業にとってそぐわないものなのでしょうか。

広義のワークシェアリングは実施

荻野 それはワークシェアリングのやり方次第だと思います。考えようによってはすでにワークシェアリングを実施しているとも言えなくもありません。例えば、時間外労働を縮減して、雇用を維持するのもワークシェアリングの1つとも言えます。

あるいは、賞与を減額したり、場合によっては一時的に賃金を一律カットしたりすることもあるわけですが、これも広い意味では仕事が減っても人を減らさない、一種のワークシェアリングといえるかもしれません。

ただ、1日8時間を6時間にして、その

労働時間の縮減対策と ワーク・ライフ・バランス

分を新規の採用枠を増やすというワークシェアリングまでは、なかなか踏み込めないだろうと思います。

人件費にはどうしても固定費の部分がありますから、労働時間と賃金を2割カットすれば人員を2割増やせるということにはなりません。やはり、人減らしをしなくてすむ水準以上には進みにくい。

小林 2009年に日本経団連の御手洗富士夫会長(当時)がワークシェアリングを口にしたときに、私はこれを賃下げの意味で言っているのではないかと思っていましたが、実際にはどういう意図があったのでしょうか。

雇調金の活用は1つの正解

荻野 企業経営上は、ワークシェアリングはつまるところウェイジシェアリングでもなければ意味はないですね。ただ、日本ではさっきも言いましたように残業と賞与でかなりの柔軟性がある。それでも間に合わないなら、労使で話し合っ、雇用を維持しながら賃金を下げるのか、割増退職金を設定して希望退職を募集するのか、各企業の実情に応じて考えていくわけです。実際には、2009年には雇用調整助成金を活用して、仕事のない人は休業したり教育を受けたりして、その賃金の一部を国が負担するという形が広く行われ、それが日本型ワークシェアリングだというような話にもなったわけです。これは労使がともに納得の上での方策でしたから、1つの正解だったと思います。

2010年4月1日に施行された改正労働基準法では、長時間労働抑制の目的で、月60時間を超える時間外労働について、割増賃金率が25%から50%に引き上げられた。しかし、割増賃金率を引き上げて長時間労働を抑制するためには、いま以上の引き上げがないと難しいと荻野氏は語る。さらに、ワーク・ライフ・バランスのあり方についても話が及ぶ。

——割増賃金率引き上げの効果はどれほどあるのでしょうか。企業にとってどれほどの影響があると思いますか。

割増率引き上げの効果は限定的

荻野 直接的な影響はあまりないと思います。簡単な例として、月100時間残業している人がいたとします。時間あたり賃金が1,000円、所定労働時間が月160時間(週40時間×4週間)として計算すると、改正前だと285,000円になります。改正後は残業が60時間を超えた40時間の割増率が50%に上がり、295,000円になります。約3.5%のコストアップです。現実には60時間を超えて残業する人は少数のわずかで、仮に全体の5%が月100時間残業し、それ以外の人は60時間以下だとすれば、コストアップは0.2%くらいにとどまります。それほど効果はない

でしょう。

むしろ、各企業の労使で「こういう法律改正が行われたことですし、お互いに努力をして月60時間を超えるような人はなくしましょう。使用者は不要な仕事をやめたり、業務量が偏っていたら改善したりしましょう、労働組合も生産性が上がって残業が減るように協力し、知恵を出しましょう」といった話し合いを持つきっかけにするのが、この法律の使い道としてはいいのではないかと思います。

——働き方を変えるということ言えば、ワーク・ライフ・バランスだとか、もっと積極的な意味で、多様な働き方を認めてほしいという要望が増えてきていますが、そこで企業の在り方としてそれに応えていく必要があるかと思いますが、そこでの労務管理の方法として、どのような形が考えられますか。

働き方を多様化させることが大事

荻野 働く人の側が多様化して、「私はこのように働いていきたい」という声が増えてくれば、企業はそれに対応せざるを得ません。景気が悪いときはなかなか難しいでしょうが、景気が良くて世の中が人手不足のときに、「私は毎日そんなに残業するような会社は嫌です」と言う人が多ければ、残業をしない働き方を準備しないと十分な人数が集められないということになります。短期的には景気変動の影響を受けますが、長期的には働く人の意識・ニーズが多様化れば企業も働き方の多様化をやらざるを得ませ

ん。そして、多様化を積極的に進めている企業は優秀な人材が採れるということになれば、企業の取り組みはますます進むでしょう。

このときに、「すべての人が定時で帰って残業しないのがいいんだ。それがワーク・ライフ・バランスのあるべき姿だ」と決め付けられれば、「そんなのは余計なお世話だ」という人もたくさん出てくるでしょう。逆に6時間で働きたい人、パートで働きたいという人もいるでしょう。特定のワーク・ライフ・バランスを一律に実施するのではなく、各個人の、各世帯の、各家庭の、自由な選択の中で、自分たちがこうしたいと思ったときに、それに近い働き方を選ぶようにすることが大事だと思います。働き方と労働条件のパッケージを複数用意して、各人が選べるようにしておくわけです。

今のわが国では、残業も休日出勤もしなければならぬ、場合によっては辞令一枚で転勤や海外駐在をしなければならないけれど、そのかわり雇用は安定し、能力やキャリアが伸び、労働条件も比較的好い正社員と、そうでない非正社員に二極化する傾向があります。仕事以外にやりたいこと、やらなければならないことがあるので残業や転勤はできません、ということになると、とたんに技能水準も労働条件も高くない非正規労働を選ばざるを得ない。

そうではなくて、たとえばほどほどに働いて、ほどほどにキャリアが伸びて、処遇もほどほど、雇用保障もほどほど、という働き方も選べるようにしていくことが大切だと思います。現状では法規制の問題などがあって、多様な働き方の設計が難しいの

で、その環境整備が必要だと思います。

私は転勤はしたくない、できないから、会社がここから撤退するときには退職するというのでかまいませんとか、私は自分の都合にあわせて働く時間を決めたいから、能力やキャリアはあまり伸びなくても仕方ありませんとかいうように、なにかを取ったらなにかをあきらめるとするのがキャリアデザインだと思います。もちろん、人によっては、残業は全然せずに、仕事はできて、子育てもしながら、昇進するという凄い人もいますし、毎日毎日頑張っていて長時間労働しているのに、大した成果をあげられないという人も残念ながらいるでしょう。それも含めて、個人の選択ということになるのだと思います。

小林 使用者側としても、頭の中では働き方の多様化をしていかなければならないと分かっているのだと思いますが、実際に職場で働いている人たちはワーク・ライフ・バランスどころではないという人がまだまだ多いですね。

荻野 小林さんが念頭に置かれているのは、働いている人は短時間勤務で働きたいとか、育児休業を取りたいとか思っているけれども、例えば忙しすぎるとか周囲の理解がないとかいったことで、なか

なかそれができるような状況ではないということだと思います。ただ、少なくとも理屈の上ではノーワーク・ノーペイで休業する人の賃金は払わなくてもいい分、代わりに人が雇えるはずですね。休業した人の仕事をカバーすることで、新しい仕事が覚えられるというメリットもあるわけです。こうした考え方が浸透してくれば、職場で歓迎されないという問題は改善するのではないかと思います。

——育休にしてもキャリアロスの問題があって、取得すると昇進が遅れたりするために、取得するのを諦めているケースがあると思います。

賃下げのようなペナルティはダメ

荻野 そこはまさに本人の選択の問題だと思います。能力や実績をもとに昇進が決まっているのなら、休んでいる間は昇進が止ま



るのは仕方がないことです。ただ、多くの企業では、復帰してから能力や実績を取り返せは昇進できる制度になっていると思います。取り返せることが大事なのであって、一度育休を取ったら二度と追い付きませんといった、ペナルティを与えるような制度ではまずいと思います。

これは、さきほどの職場の理解という問題にもつながる話です。休業して職場への負担が増えたときに、休んだ人が、その人の仕事をカバーして苦労した人と同じように昇進したいと言われたら、職場としてもなかなか理解はできないでしょう。やはり、休んだ人よりカバーした人のほうが先に昇進する、でも休んだ人もその後の活躍次第ではまた追い付ける、というほうが職場の理解も進むと思います。

——しっかりと経営戦略に絡めた上で、女性の優秀な人材を残していくためにも、育休制度の充実などのワーク・ライフ・バランス施策を積極的に打ち出していくことが



やはり大事になりますね。

7割の女性が仕事を辞めている

小林 育休取得が当たり前になれば、そうした問題も自然と解決するのではないかと思います。みんながキャリアパスをすれば問題ないわけですね。2009年の育児休業取得率をみると、男性が1.72%に対して、女性が85.6%です。女性の取得率が高いですが、仕事を辞めた7割の女性は母数に入っていない。

これは、妊娠したから辞めさせられる人がまだまだ多いということです。育児休業を取ったから辞めさせられるとか、もしくは辞めざるを得ないとか、両方のケースがあると思います。男女の雇用均等が浸透している世代にとっては、未だにこのような状況であることが不思議でなりません。この事態を国も企業ももっと直視すべきだと思います。

荻野 育児休業だけではなく、育児サービスを利用しながら、なるべく働きつづけられる環境を作ることも大事なことです。

小林 女性が男性より賃金が安いので、家計レベルでどっちが育休を取ったほうがいいのかということになると、結局、女性が育休を取るか、仕事を辞めるかということになってしまっています。

荻野 ですから、高賃金の女性が増えれば、この問題が解消する可能性があります。男性の専業主夫も増えるでしょう。

これから間違いなく若い人の労働力は減っていくわけですから、妊娠したから辞めますといわれて、仕方がないねでは代わりの労働力が確保できない時代になるかもしれません。

現在でも、看護師などはたいへんな状況にありますね。

小林 いま看護師の問題も相当取材していますが、看護師でも妊娠解雇のケースや、きつい仕事が多いので妊娠したら勤めるのは無理だと思って辞めてしまうケースなどもあります。やはり夜勤ができなくなってしまいうというのも大きな問題になっています。

荻野 確かに看護師は身体的負荷も高い仕事で、妊娠期・出産期・子育て期は交代制の病棟勤務は厳しそうですね。外来で日勤で働くということになると、パートになることが多いのでしょうか。子育てがすすんでも、大きな病院病棟での3交代勤務とかは一度辞めてしまうと復帰は難しいのでしょうか。開業医では、子育てが終わった人かな、という看護師をよく見かけるような気がします。

小林 看護師の平均年齢をみると、他の業種と比べてものすごく若いのが特徴です。大病院ほど年齢が若く、30歳前後が多いですし、平均年齢が高いところでもせいぜい35歳くらいなものです。つまり、若くて結婚をしていない看護師でしか勤まらないということです。妊娠期であれば、負荷制限をしなければなりません、実態は過酷な



状況です。

荻野 健康保険の財政はますます厳しくなっていますが、医師不足がいわれるはるか前から看護師不足といわれていたわけですから、早期に改善をはかってほしいですね。

(つづく)

【荻野勝彦氏プロフィール】

トヨタ自動車(株) 人事部担当部長。労働政策審議会点検評価部会・同職業安定分科会雇用対策基本問題部会委員。日本キャリアデザイン学会常務理事(～10月)・研究組織委員。
個人ウェブサイト <http://www.roumuya.net/>。

【小林美希氏プロフィール】

労働経済ジャーナリスト。若者の雇用、結婚、出産、育児と就業継続などをテーマに取材活動を展開する。(日本労働ペンクラブ、農政ジャーナリストの会 会員)
＜主な著書＞『ルポ 正社員になりたい—娘・息子の悲惨な職場』(影書房)、『ルポ“正社員”の若者たち—就職氷河期世代を追う—』(岩波書店)、『「看護崩壊」～病院から看護師が消えてゆく～』(アスキー新書、1月12日に発売予定)