

人口減少社会を乗り切る企業経営
—多様な人材活用と働き方改革が基本—
株式会社日本総合研究所 副理事長 湯元健治

人口減少社会の企業経営へのインパクト

人口減少社会の到来は、ディマンドサイド、サプライサイドの両面から企業経営に大きな変革を迫る。過去のデータから検証してみよう。わが国の総人口は 2007 年をピークに減少局面に転じ、2015 年までの 8 年間で▲0.7% (年平均▲0.1%)、▲88 万人の減少を記録。他方で、労働力人口(15~64 歳)は、1995 年をピークに総人口を上回るペースで減少を続け、20 年間で▲11.8%(年平均▲0.6%)、▲1,033 万人もの減少となっている。これまでのところ、人口減少はディマンドサイドよりもサプライサイドの影響がより大きく顕在化し、未曾有の人手不足時代が到来している。

それでは、今から 10 年後の 2025 年にはどうなるだろうか。国立社会保障・人口問題研究所の日本の将来推計人口(出生、死亡とも中位推計)によると、総人口は、▲4.9%(年平均▲0.5%)、▲623 万人の減少、労働力人口が▲7.9%(年平均▲0.8%)、▲608 万人の減少となり、総人口、労働力人口ともに減少ペースが加速する。今後は、国内需要の縮小という需要面の影響が相対的により大きくなっていく。同時に、労働力人口の減少ペースが総人口の減少ペースを上回る状況が続くため、構造的な人手不足時代が長期間にわたって続くことは避けられない。

さらに、25 年後の 2040 年には人口が▲15.5%(年平均▲0.7%)、▲1,961 万人減、労働力人口が▲24.8%(同▲1.1%)、▲1,906 万人減となり、経済・国内市場の縮小ペースが加速していく。要するに、本格的な人口減少社会到来の企業経営へのインパクトは、1)国内需要の縮小がますます加速し、2)労働力不足がさらに深刻化するという両面で、今後、加速度的に大きくなるということに尽きよう。

求められる付加価値創造型経営

企業経営にとって、このような状況に対処する方法は、基本的に以下の 3 つしかない。

第 1 は、グローバル化の推進による外需の取り込みだ。製造業、非製造業、大企業、中小企業を問わず、中国、アジア新興国はもとより、アフリカ、中近東、東欧など未開拓市場に進出していくことが生き残りの鍵を握る。

第 2 は、多様な人材の活用だ。若者、女性、高齢者の労働参加率を一段と高めるとともに、外国人労働者の活用を図り、労働力人口の減少をできるだけ補う。これは、サプライサイドだけでなく、新たな需要や市場を生み出すことにも資する。ただし、今後 10 年間で 600 万人もの労働者を増やすことは、並大抵の努力では難しい。例えば、女性の就業率を 15%アップさせて 80%にすると 380 万人の新規雇用が生まれる。これに加えて、失業者 209 万人、外国人留学生 18 万人をすべて就業させてようやく 600 万人の労働力不足を穴埋めできる計算になるが、現実的には不可能に近いといえよう。

第 3 に、そうなると、イノベーションにより生産性を飛躍的に引き上げることが不可欠の課題になる。一般的に、イノベーション=技術革新と言われるが、これには 2 つの方向性がある。1 つは、IoT、ビッグデータ、AI(人口知能)、ロボットなどの最先端技術による「インダストリー4.0」と言われる生産性革命の実現だ。これは、すでに世界的な潮流ともなっており、米国やドイツがわが国を一步リードしている状況だ。日本企業にとっては厳しいチャレンジといえるが、日本の技術力をもってすれば、追いつき追い越すことはまだ十分可能だ。もう 1 つの方向性が、より広い意味でのイノベーション、すなわち、新しい生産手法・製造技術のみならず、新製品・サービス開発、新市場の開拓、新しいビジネス・モデルの構築により、新しい付加価値を創造することだ。つまり、人口減少時代には付加価値創造型の経営がますます求められるといえよう。

多様な人材の活用と働き方改革が鍵

人口減少や労働力人口減少問題は、単なる頭数の減少としてとらえるべきではない。そういう単純な発想で良ければ、ロボットの導入や移民の受け入れで問題は解決できると考えてしまうかも知れない。しかし、より本質的に重要な問題は、長引くデフレの下での経済成長率の長期停滞が正規・非正規の二重構造という労働市場の分断

をもたらし、同時に少子高齢化の進行に伴う現役世代の負担増大も加わって、労働や人材の質の劣化が生じ、日本のイノベーション創出能力が失われる危険性に直面していることだ。

こうしたリスクを未然に回避し、企業としてのイノベーション創出能力を高める人材戦略こそが「多様な人材の活躍推進＝ダイバーシティ経営」と「働き方・休み方改革」である。性別、年齢、国籍にとらわれない多様な従業員を抱えることによって、新たな顧客・市場ニーズへの対応が可能となる。柔軟性や多様性、異質な人や考え方を認めることこそがイノベーションを生み出す源泉になる。例えば、日本人のグローバル人材を育てるには、外国人と一緒に働く経験をさせ、日本人にはない多様な発想・考え方を共有することで、日本人自身のグローバル化と新しい発想に基づくイノベーションにつながる効果が期待できる。同様に、女性や高齢者の潜在的なニーズ、ウォンツを発掘するには、まさに女性や高齢者を上手く活用することが鍵になる。

他方で、多様な人材を活用するには、多様な働き方、多様な賃金・報酬制度、多様な雇用制度などが必要不可欠になる。例えば、子育て期の短時間勤務制度、裁量労働制の拡充、在宅勤務などの導入は今や必須だ。年功賃金制度や終身雇用制度など右肩上がり経済を前提とした制度はもはや持続不能であり、職能をベースとした成果主義賃金の徹底、定年制の廃止など大胆な改革が求められる。雇用制度も正規・非正規の二元論は時代遅れであり、職種、労働時間、地域などを限定した限定型正社員制度をさらに拡充していくべきだ。

ダイバーシティ経営と働き方改革は、いわばコインの裏表の関係にある。一方が進まなければ他方も進みにくいという密接不可分の関係にあるとみるべきだ。例えば、女性の活躍推進は、アベノミクスの「1億総活躍社会」のキャッチフレーズの中核を成すが、その推進手段として、「女性の管理職比率 30%」という目標設定には大きな違和感を持つ。欧米諸国の数値を目標にしようという気持ちは分からないではないが、わが国の場合、欧米諸国と異なるのは、出産・子育てを機に退職する女性の数が未だ多く、いわゆる「M字カーブ」が残っていることだ。これを根本的に是正するためには、単に女性の管理職を増やせばいいという話ではないはずだ。真の是正手段は、「長時間労働」「サービス残業」が当たり前という男性の働き方を変えることだ。また、上司との飲み会やゴルフでの仕事情報共有といった日本独特の男性優位型労働・職場環境の是正なくして真の女性活用はできない。女性管理職目標は、男性並みに働く女性を増やすことになり、少子化対策に逆行すらしかねない。出産・子育てしながら働く女性の活躍を推進するには、政府の子育て支援策の充実だけでなく、企業が主体的に働き方や職場環境を変えていく努力をすることが必要だ。

働き方改革、先進企業の成功ポイント

以上のように、イノベーションを生み出すには、多様な人材活用と働き方改革こそが成功の鍵を握る。欧米諸国対比、立ち遅れていると言われるわが国企業でも、そうした認識に立ち、様々な新しい取り組みが出てきている。こうした取り組みを成功させるためのポイントは、以下の3点である。

第1は、経営トップの強いリーダーシップとコミットメントだ。例えば、社員だけでなく、組織のリーダー向けにも説明会を実施するなど、経営トップが本気で働き方を変えるという強い意志を示すことが重要だ。社員の強制的なオフィスからの追い出し、オフィス消灯時間の設定、22時以降の残業原則禁止など様々な取り組みがなされているが、重要なことは、明確な目的意識を社員全体に伝え、理解を得ることだ。コストカットのためでなく、生産性の向上が真の目的であること、上司の理解と意識改革を促すこと、納得性の高い成果主義賃金システムが徹底されていることなどが成功に欠かせない。

第2は、業務改革とセットで働き方・休み方改革を実施していくことだ。両者はコインの裏表であり、先進企業では、会議時間の短縮、会議そのものの削減、決済書類・会議資料の削減、会議資料の事前配布・内容説明省略に始まり、業務フローの見直し・効率化、IT化による効率化など多様な業務改革を実施している。仕事を効率化することなしに、労働時間を短縮し、休みを増やすことはできない。こうした仕組みが整って初めて、女性も気兼ねなく早帰りでき、男性の育児参加の可能になる。空いた時間で自己啓発や家族との団らんを楽しみ、社員の健康増進につながる効果も期待できる。

第3に、先進企業は、ノー残業デー、6月、10月に有給休暇取得促進期間を設ける、早朝出勤・夕方帰宅制度、代替の効く人員配置、勤務時間短縮制度など育児・介護の両立支援制度、男性の育休取得推進制度、在宅勤務、テレワーク、裁量労働制、フレックスタイム制など実に多様な制度・仕組みを整えていることだ。全社員を一律に管理するという発想は捨て、働き方の選択肢を多様化し、従業員に選択の自由を与えるなどの柔軟性が求められる。例えば、ソフトウェアのサイボウズは、残業の有無や在宅勤務が可能かどうかなどにより、9通りのコースを設け、全社員が自分に合った働き方を選べる仕組みを導入しているという。

ただし、日本の場合、欧米諸国では一般的となっている在宅勤務やテレワークの必要性が叫ばれながらも、本格的に普及が進んでいない。情報漏えいリスクや勤務管理の難しさが障害となっているからだ。また、クラウドやSNSの社内利用も禁止されているほか、BYOD(ブリング・ユア・OWN・デバイス)、すなわち、個人のPCやスマホ、タブレットなどの会社へ持ち込み、会社メールやインターネット、ファイルサーバにアクセスすることも、セキュリティの観点から禁止している企業がほとんどだ。しかし、子育てしながら働く女性に限らず、男性でも職種によっては時間や場所、IT機器を選ばない柔軟な働き方ができるようになれば、生産性が飛躍的に向上する可能性がある。子育て期の社員、介護と仕事の両立が必要な社員、専門職など特定の職種などを対象として、セキュリティ対策をしっかりと行うことを条件に前向きに検討していく必要があるだろう。

「働き方・休み方改革」は、ワークライフバランスなど従業員の仕事と生活の質の向上につながる。また、企業にとっても、1)イノベーションや生産性向上の有力な手段となるだけでなく、2)従業員が生活者として顧客目線での発想が可能になる結果、新たな顧客・市場の開拓につながり、マーケティング強化の手段にもなる。換言すれば、「働き方・休み方改革」は、単なる企業のイメージアップ・広報戦略ではなく、健康経営の推進や仕事と育児・介護の両立支援、企業自身の成長戦略をも兼ね備えた重要な戦略手段であるという認識が必要だ。空前の人手不足、人口減少時代に勝ち残るためにも、トップの強力なリーダーシップの下、他社に先駆けて本格的な推進が求められよう。

(2016.2.8)