

人口減少社会における 働き方の意識改革の必要性について

(公財)えひめ地域政策研究センター 研究員 越智 信之



1. はじめに

高度経済成長の時代においては、それぞれの個人の頑張りが豊かさに反映され、「モーレツ社員」の言葉にも表れているとおり、身を削りながら猛烈に働くことが美德とされていました。ただ、それは、成長の狭間で増大する多種多様なニーズに対し、戦後生まれの団塊の世代の方々が人海戦術で人手不足を埋めていたからこそ実現できたことであり、社会と家庭生活の両面においても多くの人の支えがあったからこそ、豊かな日本へと成長できたとも言えるのではないのでしょうか。

しかし、現在の社会ではどうでしょうか。日本全国で直面している課題である人口減少社会がクローズアップされ、国や行政機関をはじめ各方面で活発に議論され、上述したように、人海戦術が通用しない時代へと変化しています。政府は、少子化対策として初めて、平成6年(1994年)に「エンゼルプラン」を策定し取り組みを開始しましたが、それから20年以上経過した現在、実効性のある取り組みを本気でしてきたとは言いがたいのが現状であります。また、多くの市町村等の自治体においても、高齢化の進展により、これまで高齢者への対策には手厚い予算配分を行ってきたものの、少子化対策については後手に回ってきたと言わざるを得ないのが実情であります。結果として、これらの取り組みの甘さや関心の薄さが、今後、日本の総人口が大きく減少していく要因の一つになっているといえるのではないのでしょうか。

平成26年(2014年)5月に、政策提言機関である「日本創成会議」が発表したレポートでは、全国の市町村のうち、約半数の896の自治体が将来消滅する可能性がある」と結論付けています。特に、地方においては、すでに人口の急減が進んでおり、早急な対策が必要であると提言しています。平成37年(2025年)には団塊の世代の

すべての方が、後期高齢者である75歳以上になります。また、近い将来、首都圏のような人口密度の高い都市部においても、人口減少が加速的に進展していくことが予想されています。

以上のことを踏まえ、本稿では、人口減少が働く現場にもたらす影響と、国・行政・企業、及び社員が人口減少に応じて対応しなければならない働き方の意識改革の必要性について考察したいと思います。

2. 人口減少社会の到来で起きる「働く現場」の環境変化について

日本の総人口については、平成20年(2008年)の1億2,808万人をピークに減少に転じており、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計人口によれば、平成62年(2050年)には、9,708万人程度まで減少し、高齢化率は38.8%まで上昇すると予測しています。また、生産年齢人口(15歳から64歳)に限れば、平成22年(2010年)の8,174万人から平成62年(2050年)には5,001万人まで、40年間で約3,000万人以上も激減することが予測されています。

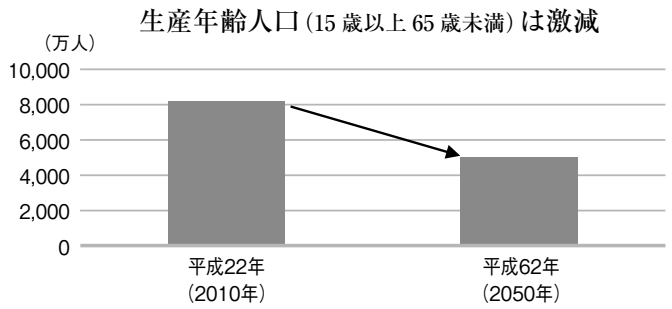
また、現在の経済成長率を維持するためには、平成37年(2025年)には583万人の人手が不足するともいわれています。

愛媛県においても、例外ではありません。「日本創成会議」が発表したレポートによると、県内の20市町村のうち、消滅可能性都市は13市町あり、現在、第2位の人口である「今治市」もその中に含まれており、大いに危機意識を持つべきでしょう。

このような状況下、企業活力の低下や個人消費の低迷が懸念されると同時に、次に記述する影響が「働く現場」において生じてくることが想定されます。

将来推計人口（2012年推計による）
 [中位推計 合計特殊出生率1.35]（単位：万人）

	平成22年 (2010年)	平成52年 (2040年)	平成62年 (2050年)
総人口	12,806	10,728	9,708
生産年齢人口 (15歳以上 65歳未満)	8,174	5,787	5,001
高齢人口 (65歳以上)	2,948	3,868	3,768
高齢化率 (%)	23.0	36.1	38.8



（出所）国立社会保障・人口問題研究所

【①企業の人手不足】

まず、適正な企業運営に必要な人材の確保が、現在よりも困難になると思われます。人手不足により、一人あたりの業務量が増加するとともに、今後は、これまで以上に、限られた時間で最大限の成果を生み出す仕組みづくりが求められるようになります。日本の労働生産性については、先進国の中では低く、OECD（経済協力開発機構）諸国の平均以下と言われています。今後は、労働生産性の向上を図ることが企業の大きな経営課題の一つとなるとともに、持続可能性を高めるためには、女性、若者、非正規労働者、及びシニア層の労働参加率を向上させる必要性が増してくるものと考えられます。また、効率的な働き方を習慣化することで、外部から見た企業風土の向上や、その企業の価値創造を高められるチャンスにもつながると思います。これからの企業には、一人ひとりの労働生産性を高めるための投資や教育などを惜しまない姿勢が求められます。

【②仕事に対する価値観の多様化】

平成28年（2016年）11月に、松山市では、市長自らがやりがいのある仕事と充実した私生活を両立させることを理解しサポートしていく「イクボス」宣言し、この趣旨に賛同して、同じく宣言した企業・団体が松山市内に121もありました。また、平成29年（2017年）1月には、愛媛県版のイクボスである「ひめボス」を県知事が宣言し、趣旨に賛同する経営者や管理職を募っています。これらの動きは、働く人の持つ能力や、自分らしさを発揮できる感性に着目することが必要であるとの認識が広がっている証であり、真に働きがいのある職場環境づくりを構築することが大切であるという意識の高まりからきているのではないのでしょうか。仕事に対する社会

の意識変化から、個人の仕事に対する価値観の多様化がさらに加速し、これまで以上にワークライフバランスの意識の徹底を図ることが若者の離職率の低下を図る上で重要な経営上の課題になっていくものと思われます。

【③介護との両立は深刻に！】

介護ラッシュにより、主に40～50代の働き盛りの労働者に、働く時間に対して制約がかかり、必然的に働き方に工夫が必要となるケースが増加すると思われます。労使がともに適切な対応や対策をとらなければ、仕事と介護の両方を背負い、身体的・精神的に疲弊する労働者が増加するとともに、最悪のシナリオとして介護離職に追い込まれる可能性があります。

3. 国が推し進める「働き方改革」の方向性について

これまで、日本の企業は、新卒一括採用や終身雇用、及び年功序列などの雇用システムが国内外の企業との競争力を支えてきましたが、この硬直的な労働環境が企業への帰属意識の高さや男性中心の長時間労働が固定化してしまった理由と言えるのではないのでしょうか。働き手の能力を最大限に引き出すとともに、労働生産性の向上を図るためには、この日本型雇用システムの見直しが必要な時期にきています。

安倍内閣が「ニッポン一億総活躍プラン」で、働き方改革を「最大のチャレンジ」として掲げ、平成28年（2016年）8月に「働き方改革担当大臣」を新設し、翌月からは安倍首相を議長とする「働き方改革実現会議」を月1回のペースで開いています。正規・非正規労働者間の賃金差を縮小する「同一労働同一賃金」の実現や、長時間労働の是正、女性・高齢者の就業促進や、テレ

ワークによる在宅勤務などの柔軟な働き方について幅広く議論されています。働き方改革を実現することは、少子高齢化が進展する中で、日本が生き残るためのラストチャンスであると言っても過言ではありません。

しかし、働き方改革の議論を巡っては少し気になるところがあります。政府内での議論の中心は、経済的に弱者である人の不満に応えようと格差縮小・貧困解消などに重きを置き、同一労働同一賃金などによる非正規雇用の処遇改善などであり、労働者が高い付加価値を創出するため産業構造の改革や、イノベーションを創出するための取り組みについての論議がほとんどなされていないことでもあります。労働者サイドとしても、これらの改革や取り組みを通じて高いアウトプットを得られれば、モチベーションの向上を通じて企業収益の拡大にもつながります。働き手や企業が多様な課題を抱えながらも最大限の能力と成果を上げられるよう、政府が改革を着実に実行していくことこそが重要ではないかと考えます。

4. 社内全体で取り組むべき「働き方の意識改革」とは

更に一步進んで、現在多くの企業や現場で陥っていると思われる職場における問題点や、その処方箋について、具体的に考察してみたいと思います。

【①業務の取捨選択は上司の重要業務】

多くの職場では、労働生産性を意識した業務の見直しは、なかなか進んでいないと思われます。上司は、やるべき仕事とやらない仕事を明確化し、やらない仕事を「引き算」して、やるべき仕事を「掛け算」することが重要です。限られた時間内で最大の効果を得るためには取捨選択が必要であり、やらなければならない仕事に集中して取り組むことが大切であります。また、重要なことは、部下からは、意見具申して、「引き算」することは気が引ける場合が多く、対応できない場合が多いことから、「やる」「やらない」の仕事を選別するのは、上司の重要な業務の一つであると考えます。

【②部下の業務量の把握と不公平感の是正】

多忙な職場で起こりやすい現象として、上司が部下の業務内容を把握できていないということです。最悪のケースでは、日々のルーティンワークすら知らないということすらあります。このような状況になると、部下の

業務量に対する不平や不満を理解できないばかりか放置されている場合も多いと思われます。適時、部下の業務量や内容について検証するとともに、それぞれの部下社員間の仕事の配分について不公平感が生じていないか気を配る必要があると思われます。そうすることで、部下社員の不平や不満は減少し、モチベーションを高められると思われます。

【③メリハリのある働き方と風通しのよい職場環境づくり】

長時間労働をすれば評価が高くなるという旧来の価値観により、メリハリのある働き方を意識できていない企業が未だに多く存在していると思います。共働き世帯の増加により、男性でも育児や家事を任される家庭が多く、また、キャリアアップのための自己啓発や地域行事への参加など、仕事以外でも多忙な毎日を過ごしている人が多いのが現状です。このことから、上司と部下の相互理解を深め、働きやすい風通しのよい職場環境づくりが必要であります。

【④部下の心の中にも寄り添うことの重要性】

知的な労働に携わる職場に多く存在しているのが、業務遂行する中で支障をきたした時に、論理的思考で解決しようとする風潮が多いことです。論理的思考で部下に指示すれば、最初のうちは有効に機能する場合がありますが、長期的にみれば様々な弊害が起きてきます。なぜなら、部下の仕事に対するモチベーションというのは、論理的思考が正しいというだけで保たれるものではなく、その職場の雰囲気やコミュニケーション、いざという時に上司からの援助が受けやすいかどうかなど、気分的なものにも大きく左右されるからであります。つまり、部下のモチベーションを高めるためには、部下の心の中にも寄り添う必要があるということです。部下に叱責しなければならぬ事象が発生した場合でも、失敗したことに対して論理的に追求するだけでは、部下は委縮し、やる気や意欲を失くしてしまうでしょう。そうではなく、その部下の努力に対するプロセスについては一定の評価を示すべきであり、また、人間性を尊重する観点からすれば部下からの信頼が厚くなると同時に、モチベーションの向上にもつながるものと思います。

このように、上司・部下の仕事に対する向き合い方や

取り組み姿勢の改善を図ることが、多くの企業に、いま求められていると思います。政府は、働き方改革の中で、労働時間の短縮を図ることを最重要項目として議論しています。もちろん長時間労働や不規則な勤務形態などの雇用環境は、健康面・メンタル面からみても決して良いことではなく、早急に改善しなければなりません。ただ、これまで「職場内」の環境の改善については、各企業の判断に委ねられている側面が大きく、深化した議論がされてこなかったように思います。多くの労働者にとって、職場内の雰囲気やコミュニケーションのしやすさといったことの方が、法外な長時間労働を除いて、長時間労働の規制よりも優先される事象ではないでしょうか。

5. おわりに

本稿で想定した事例はほんのごく一部であり、かつ個人や各企業において、それぞれ特有の事情も数多く存在しますが、想定される多様な課題に対応するためには、上司と部下がともに職場の現状を的確に把握し、それぞれの業務内容について、本当に必要な業務かどうかを丹念に精査するとともに、改善を図りながら「真に働きやすい職場環境」を構築する必要があります。働き方の意識改善を図ることは、まわり道のように見えても、中・長期的な観点からすれば、労働者のモチベーションの向上やイノベーションの創出などを通じて、収益の向上と働きがいのある魅力的な企業へと生まれ変わることができると思います。

近年、CSR（企業の社会的責任）が求められる時代になりました。時間の有効活用を図ることで、社員に自発的な地域社会への参画を促すことは、大きな社会貢献につながるるとともに、社員が、より人間らしい生き生きとしたワークライフを送ることで、自主性を醸成する機会の創出にもつながるものと思われます。

これからの日本を創っていくのは若者たちです。しかし、現在の20～30代の若年層は、生まれた時から低成長の時代であるため、厳しい受験戦争を乗り越えて、なんとか正社員として入社できた会社だからとの「思い」が強く、職場環境が劣悪で、かつ自分の適正でないと思われる職場でも我慢して必死で働いている人も少なくないのが実情だと思います。

厳しい就職活動の上、やっとなかんだ正社員の仕事が

ら一旦脱落すれば、次の職場で確実に正社員として雇用される保証がない過酷な現実があります。このことが、会社で働く社員を苦しめている原因の一つではないでしょうか。日本全体でみれば、人口減少時代を迎え、個人消費も伸び悩み高い経済成長を望むのが今後困難な状況が想定されることから、労働環境については上述したように、好転するのは望みにくいのが現状です。ただ、企業の職場単位でみれば、社員全員の仕事に対する意識改革を図ることは十分可能であり、実際取り組みしている企業も数多く存在しており、社員のモチベーションが高い企業ほど順調に業績も拡大させているという調査結果もあります。

トップが、社員全員に素晴らしい企業理念や将来の夢を語り、上司が部下の業務内容をしっかり把握しコミットした上でモチベーションを高められれば、人口減少時代においても、生き生きとした働きやすい職場環境と、未来に希望を育むことができる職場づくりは十分可能であると思います。