

「目指すべき働き方改革の姿」

調査情報担当室

2017年2月9日、「2025年問題」のうち、「目指すべき働き方改革の姿」について、講演会が開催されたので、その内容を紹介する。

なお、本稿に掲載されているデータ等は、講演会開催時点のものである。また、講演会の資料（スライド）は末尾に添付している。

基調講演

海老原 嗣生 氏（株式会社ニッチモ代表取締役）

コーディネーター 兼 コメンテーター

神田 慶司 氏（大和総研シニアエコノミスト、企画調整室客員調査員）

○神田氏（以下、敬称略） 本日は第2回、働き方改革に焦点を当てます。2025年を見通しますと、社会保障費の増加や財政の悪化という課題への対応として、それらを支える働き手の人数を増やす、あるいは労働の質を高め、生産性を高めていくことが求められます。その点で、安倍政権が取り組んでいる働き方改革は重要ですが、具体的に目指すべき働き方改革の姿とはどのようなものでしょうか。今回は、日本の雇用問題だけではなく、海外の事例についても非常に詳しい海老原様をお迎えしました。本日は、どうぞよろしくお願いいたします。

○海老原 雇用と教育という問題については主義・主張がありますが、そういう目で見ると本質を見失うところがあると思います。本日は、データあるいは事例ベースで見た話を、たくさんしていこうと思っています。

1. 少子化労働力不足を騒ぐ前に

（少子高齢化と年基金財源及び労働力不足）

2015年の合計特殊出生率は1.45です。では、ボトムだった2005年は幾つだったか。これは1.26ですが、実は、この数値は、2004年に行われた年金制度改革「100年安心プラン」の際の、今後の見通し（高位推計）より上です。そう考えると、少子化は、問題としては、団塊の世代と団塊ジュニア世代の二つの大きな波をどうしのぐかだけの話になります。さらに見ると、40年代の後半

と 70 年代の前半に飛び抜けた山がありますが、その部分をならせば、50 年代から、出生数が 10 年で 10% ずつ減っているだけなのです。この 10% ずつの減り方には、社会保障は十分に耐えられます。

厚生年金に関しては、制度設計当初は 60 歳（女性は 55 歳）からもらえる形でしたが、当時の平均余命は 60 歳男性 14 年でした。つまり、14 年もらえるのが年金の基本パターンです。現在の高齢化社会で支給が後ろ倒しになり、70 歳まで働いて 84 歳で亡くなるようにすると、年金をもらえる期間は 14 年で、同じになります。そんなに長く働かなければいけないというのは少し嫌な気もしますが、昔は高等小学校を出て働く人がほとんどで、14 歳から 55 歳まで 41 年間、働いていました。今は大学を出るのが主流ですから、8 年後ろ倒しになっており、55 歳定年だった当時より、実質は 6 ～ 7 年しか長くないのです。今の人たちは、「70 歳まで年金をもらえないので損だ」と言いますが、昔の人たちは高等小学校を出て働いていたので、それをつらいでしょう。だから、帳尻が合ってしまうということです。

また、2006 年までの厚生年金は、60 歳からもらうパターンでした。寿命を 83 歳とすると、給付年数を 1 としたときの納付年数の比率は 1 対 1.79 となります。これでは比率が悪すぎるということで、支給開始を 65 歳まで引き上げ、この結果、比率は 1 対 2.22 になりました。その後、これは申し合わせレベルですが、保険料の納付延長によって比率は 1 対 2.5 になり、更に後に、厚労省の目論見にあると思いますが、今度は支給開始を 68 歳に引き上げると比率は 1 対 3 に、加えて 68 歳まで納付延長すると比率は 1 対 3.2 になります。団塊の世代と団塊ジュニア世代という二つの山を越えたとき、比率が 1 対 3.2 のようなバランスになっていれば、その後は、出生数が 10 年で 1 割ずつ減ってくる程度なので、年金財源の問題も、それほど気にする話ではなくなってまいります。

（高度技能人材不足への対応）

労働力不足へのマクロ的な対策、これも、よく考えたいところです。高度技能人材は、今も困っているところはあると思いますが、今以上には困りません。

一つ目の理由ですが、幾ら少子化が進んでも、例えば、東大、京大、早稲田、慶應を出る人の数は変わりません。大学の定員が減るわけではないので、大企業や官公庁が求めるようなエリート大学出身の高学歴者の数は変わらないのです。むしろ、大学拡張で定員が増えているため、優秀な大学を出る人の数は多くなっているほどです。

そうすると、誰でも東大や早稲田に入れるということで、昔より質が下がっ

たのではないかという話が出てきます。ところが、日本型雇用とは、一部のエリートがハイパフォーマーとして非常な速さでキャリアの階段を上っていく欧米型雇用と違って、新卒一括採用で、皆で尻を叩きながら階段を上っていくものです。この仕組みだと、偏差値で3～4の差があったとしても、そのレースの中では大きな差は出ません。日本型の雇用は、言わば、追いかけてこをしているようなものなので、過去に比べて偏差値レベルで3～4落ちていることがあっても、それほどダメージを受けるものではないのです。

また、現実的な話として、本当は質が落ちていないということも言えます。昔は、早稲田でも慶應でも、文学部を除けば、女性はほとんどいなかったのです。当時の女性の四大進学率は12～13%で、女性の多くは短大、4年生に進学したとしても、女子大に行っていました。つまり、かつては女性が非常に排除されており、人口の半分の男だけで賄っていた社会であったということになります。ところが今は、早稲田でも慶應でも、文系では4割が女性ですから、仮に学生が半分になったとしても女性が入ってくる分、質はそれほど薄まらないはずです。だからこそその課題としては、女性が活躍できる仕組みをしっかりと作っていくことが挙げられます。そうすれば、高度人材に関しては、質は薄まらないと言えます。

（流通・サービス業のパート労働）

高度人材については、例えば、課長職に女性が登場してきたりもしているので、不足しません。ただし、昔は、非常に頭が良く仕事ができる女性でも、「まずは短大に行きなさい」と言われ、「子どもができれば、あるいは結婚したら辞めなさい」と言われる時代でした。その後、家庭に入り、子育てを10年ほどしているうちに40歳になり、いざ働こうとしても、40代で10年のブランクのある人を雇おうとする企業はないので、現時点では、優秀な女性でも、サービス・流通業のレジ打ちやパートが異常に多くなっています。

それが、今後どうなるか、です。女性も、男性と同じように大学を出て、総合職になり、その上に、今、企業は人手不足なので絶対辞めさせないということで、産休・育休を取って戻ってくる人が増えています。とすると、過去ならば仕事を辞めて専業主婦になり、その10年後にパートとして流通業で働くという人が、いなくなってしまう。現在、流通・サービス業で人材不足が起きている背景には、好景気や人口構成だけではなく、こういう問題がかなりあるということです。つまり、今後、ホワイトカラー職に関しては、それほど今と変わらない人材逼迫感で済みますが、流通・サービス業に関しては、かなり厳

しくなるということが言えます。ここをどうするかというときに、方法は二つあります。

一つが、前期高齢者に働いてもらうことです。前期高齢者は、フルタイマーでハードな仕事はできません。流通・サービス業のパートタイマーは、人がシフトで変わっても大丈夫なものですが、これは、前期高齢者の働き方と、非常にニーズポイントが合います。マクドナルドなど、早くからシニア層にリーチし始めた企業もあります。これからは、女性だけではなく、高齢男性も、パートとして流通・サービスで働くことで、言わば主婦層とのトレードオフをすることが必要になるでしょう。年金が足りないという人たちも多いと思うので、これは、非常に良い施策になると思います。

もう一つ、今は留学生が頑張ってくれていることがあります。留学生の数は、東日本大震災後には減少しましたが、ここ2年は急激に伸び、2016年度には20万人になっているはずです。彼らは現在、どの学校種別でも、週28時間まで働いてよいことになっており、また、夏休みや春休みなど長期休暇中は、週40時間まで働けます。こういう留学生たちが、助っ人として入ってきてくれています。

（流通・サービス業の正社員）

流通・サービス業は、新卒採用者があまり行かない状況になっています。なぜなら、上位企業、従業員数1,000人以上の大企業が、バブルのときの1.5倍、22万人も採用しているからです。大学1学年の定員が60万人、卒業できるのが55万人です。そのうち実際に就職するのは、年によって違いますが、今年や去年は非常に状況が良いので40万人を超えており、その半分が大企業に行っているという状況です。そうすると、ただでさえ人気のない流通・サービス業が新卒で人を採るのは、非常に苦しくなってきます。パートに関しては、今は主に女性が、今後は前期高齢者と留学生がターゲットになりますが、正社員をどうするかという問題が出てきます。

しかし、ここも、非常に良い穴埋めができつつあります。留学生たちが新卒で採用される限りビザが下りると、こういう方向になっています。しかも、流通・サービス業に留学生がバイトで入って、そのまま新卒で勤めるというケースも、かなり出てきています。留学生だった人たちは、大学の間、パートでしっかり働いていたので、即戦力として、店舗に入るとサブから働けます。彼らは、就労ビザを取っていると在留10年で永住権になりますから、大学時代の4年を差し引いて、あと6年は日本にいたい、絶対辞めたくないという気持ちも

あって、結果、6年間かなりハードな仕事でも頑張ってくれます。6年働けば、彼らは店長やS V (スーパーバイザー)、地域統括などにもなっていて、例えば、東南アジアや中国に店舗を出すときの先兵隊にもなってくれます。このように良い循環になってきているので、こうした流れを拡大していくべきでしょう。

(一次・二次産業)

問題は、一次産業や二次産業で働く人が出てこないということです。これは、皆が軒並みに大学に行ってしまうからです。大学進学率は55%になり、短大と高専合わせると、7割とか65%になります。高卒の人たちの中で、一部の優秀な人は、将来の工場幹部という形でトヨタなどの工場に採用されますが、それ以外の人で一次産業・二次産業に行く人が非常に少なくなっています。しかし、ここは、頭を冷やして考える必要があります。あえて言えば、一次産業・二次産業は、いわゆる衰退産業ですから、労働需要は減っていきます。その減り方に対して、まだ足りない部分の微量の補填でよいわけです。このような微量の不足・欠損に対しては、技能実習生制度の拡充という形で、ここもしっかり手は打たれています。

今回の法改正では、優良な監理団体に属している技能実習生は期間を5年まで延長する方向でした。その上に、1年間の受入れの人数を全従業員の5%から10%に引き上げました。毎年10%ずつ5年間入ってくると従業員の50%と、ここまで引き上げたのです。そして、待遇の改善等に関し、監視組織もしっかり作りしました。これは、素晴らしいことだと思います。なぜならば、実習生が働くような企業では、日本人もいわゆるブラックな環境で働いているからです。今までそこに目が届かなかったのですが、今回は、完全にチェックすべく、厳しい監査制度も設けました。このブラック問題は、技能実習生だけの問題でなく、中小企業特有の労働者全般に対することです。そこが改善されるのも、良いと思います。

(高齢者雇用の誘導策)

残った問題としては、どのようにして前期高齢者の人たちに働いてもらうか、非正規と言われている人たちの待遇をどのように底上げしていくか、風当たりは強いですが、技能実習生に関して、それをどのように発展させていくかということがあります。まずは、高齢者雇用の誘導策です。

現行法制でも利用できるものがたくさんありますが、「高齢者を雇うと得だよ」という流れで、法整備を更に進めていけばよいと思います。例えば、社会保険

料については、60 歳以上で年金は無料、介護保険は 65 歳以上で会社負担不要となり、雇用保険は 64 歳以上で必要なくなります。これは、「社会保険料を払うのは嫌だ」という中小企業に対しては、一つのアクティベーションとなります。雇用期間についても、通常は 5 年で無期雇用にしなければいけないところが、定年後の再雇用でグループ会社に勤務する場合は、労働契約法の除外になります。例えば、グループのコンビニエンスストアや流通・サービス業で店員をしてもらう場合、契約期間を無期化しないで済むということで、これも企業にとっては嬉しいことだと思います。また、労働者派遣法の短期派遣は厳しくなっていますが、60 歳以上であれば問題なく働くことができます。このように、政策誘導をしていけばよいと思います。

今後の検討案としては、「バリアフリー投資」や「体に優しい勤務形態」などを施した企業に、高齢者の最低賃金の例外などを作ることも考えられると思います。地方を回っていると聞く話ですが、水産加工の牡蠣の殻むきなどでは、暇で家にいても仕方ないとか、また、孫に小遣いをやりたいため仕事に来ているという人もいます。そういうところに特例を作るなどしていけばよいと思います。

（非正規社員活躍への誘導策）

同一労働・同一賃金というものは、全くチープな話です。フランスもアメリカも同一労働・同一賃金になってますが、完全に職務分離しています。店員はいくら働いても 330 万円以上には増えません。しかし、管理職であれば店員とは仕事が違うのだから給与も違って当たり前ということで、仕事を分けてしまえば、どうにもならないのです。同一労働・同一賃金と同じようなことは、日本でも今、多くの大企業が行っています。店員は非正規、店長から正社員といったことです。正社員の新入社員も入社後最初の 1 年は店員と同じことをすると言われますが、最初の半年間は試用期間で給与が安く、その間、ボーナスが出ません。こういうことを時給換算すると、非正規プラス 2 割の範囲に収まっているので問題ないという形です。試用期間終了後の 10 月からは、シフトを組むこと等の仕事が賦課される時間帯管理者にして、非正規と仕事が違う、仕事が違えば同一労働・同一賃金に関係ないという形で、職務を分離しています。職務を分離されると、同一労働・同一賃金で賃金や待遇を引き上げられないのです。

欧州の場合、職業別労働組合があり、そこが企業で頑張って、職業ごとの給与を上げてました。このようなギルドに根差す横断型組合の歴史は、日本には

ありません。では、日本でどのように非正規社員の待遇アップを実現するかですが、ここはやはり政策誘導です。例えば、非正規の残業割増を 50%にした企業には助成金を支給するとか、もしくは、非正規にも正社員と同じような職務の等級、キャリアラダーを作って、等級を上がっていきけるような仕組みにすると助成金を支給することにしてはどうかとかです。今、流通業の非正規では人材獲得競争が激しくなっているので、こういうことを打ち出した企業は、人を採りやすくなると思うのです。企業も、採用市場での有利さという意味で気が付けば始めますが、その前に政策誘導すれば、一気に広まるのではないかと、こういう話です。新しく助成金を作るのが難しいのであれば、職場意識改善助成金の使途拡大で何とかなるはずです。最近、インターバル規制を入れた会社にも、職場意識改善助成金が出るようになりましたが、この助成金は様々なことに幅広く対応できる素晴らしいものだと思います。

（給与の「もらいすぎ」の是正）

日本の労働分配率は、世界で比較すると、先進国の中ではやや高い方に入ります。つまり、これ以上、賃金を上げていくための余剰の資本はなく、そこをどうするかですが、日本では、特に大企業、中堅企業くらいまで、大卒の正社員の給与は、世界標準で見ても上がりすぎています。現在、大卒で 1,000 人以上の企業に勤めている 50 歳で、課長になれない人が約半分ですが、この人でも 850 万円もらっています。これは、世界的に見て高すぎます。

欧米的に、エグゼンプションと職務主義が一体となった雇用なら、仕事は今より難しくならず早く帰宅できるが給与も上がらないという仕組みになっていきます。エグゼンプションを導入しても、エグゼンプションになる前の給与は保障するが、それ以上は出しません。しかも残業代も支払わない、ということですね。つまり、定期昇給もなくなり、職務相応の給与になってきます。この仕組みの裏にあるのは、ころころ慣れない仕事や慣れない地域に配転しない、という約束です。もし、慣れない仕事や慣れない地域に異動させるなら、当然、慣れていない分、残業も発生します。それを支払わないということは成り立ちません。だから、エグゼンプションは、職務主義と一体で導入すべき、となります。

仮に、35 歳でエグゼンプションになれば、35 歳で昇給はストップする代わりに早く帰宅できるし、転勤もなくなる。こういう仕組みにしていけば、大企業でも給与は 600 万円くらいで止まります。そうすると、市場賃金に近いので中堅中小企業との間で融通もでき、人材の流動性も出てきます。今は、平社員で

も 850 万円まで給与を上げるので、「辞めたら年収大幅ダウンで辞められない」と、こういう問題も起きています。

（留学生の活用と地元の振興の好事例）

留学生活用でうまくいっているのは、A P U（立命館アジア太平洋大学）です。A P Uには、いろいろな国・地域から 6,000 人の外国人留学生在来ており、皆、とても学費が足りないということで、別府や湯布院でバイトしています。彼らがバイトすると、コンビニや旅館で韓国語・中国語が通じるということで、中国や韓国の人たちが大勢来てくれます。また、彼らの親たちが入学と卒業のときに必ず来て、「日本、別府、すごく良かった」と、今度はその親たちが水先案内人になって、新しい観光客を呼んでくれるのです。

例えば、同じような温泉資源がある山形県などに、しっかりとした設計をして、関関同立やMARCHくらいの、そこそこ評価のある大学を誘致し、同じように留学生を増やせば、成功が再現できるはずです。別府は福岡・博多には近いですが、山形は東京まで2時間掛からないので、こういう参考例は幾らでもできると思います。

（国策としての技能実習生の活用）

技能実習生の受入れは、トヨタやマツダがある愛知、岐阜、広島で非常に多いのかと思うと、福井、三重、富山、愛媛、徳島など、大きな産業がないところでも、かなり積極的に活用されています。ところが、受入れが全く進まないのは、都会を別にすると、宮城、青森、秋田など、信越地方から東北地方にかけてです。いまだに「ちょっと外国人が来るのは」ということがあるかもしれませんが、これは、もったいないことです。技能実習生に関しては、県単位で協議会ができましたから、協議会をフックにして制度活用していくべきだと思います。今は縦割り行政のせいで県と労働局の連携がうまくできておらず、技能実習生だけではなくて雇用調整助成金などもそうですが、地方の中小企業は、そういった制度があることをほとんど知りません。これは、県庁と労働局が別組織のため、県庁の施策の中に労働局の施策が入らず、連携が取れないからです。技能実習生に関しては、商工会、県庁、経済産業局、労働局により都道府県ごとに協議会ができたので、縦割り行政の穴を埋めるためにも、これをベストプラクティスに育ててほしいと思っています。

技能実習生は、今は 20 万人くらいですが、今回の拡充により 50 万人に増えます。アジア各国から日本に毎年 15 万人以上入ってくるということです。そこ

で、各国に技能実習生の日本国営予備校を作り、日本語や日本文化など基礎技能を教えるようにしたらどうでしょう。日本は、対象各国に比べればまだ給与が10倍から100倍くらい高いので、非常に人気が出ると思います。15万人が日本に入ってきて来れるといえ、その10倍以上の応募者が出るでしょう。そうすると、毎年、100万人以上の人日本語を学んでくれることになり、多数の日本ファン、知日家を生まれることにもなると思うのです。

もう一つ、今度は反対に毎年15万人以上が帰っていくようになります。帰国した彼らと、日本とのつながりを強化してほしいのです。現地法人の紹介、現地での起業支援など、サポートを続けてほしいのです。今は良い制度ができていて、技能実習生も日本の年金の保険料を払っていますが、受給資格期間に足りないもので、払い戻しができるようになっています。今は3年分の払い戻ししかできませんが、これを5年分とすると、100万円近く持ち帰れることになり、地元に戻れば独立資金になります。

また、帰国後、先ほど提案しました技能実習生の予備校の現地講師になってもらう、日本のことをよく知っているので公認型「現地通訳」になってもらう、互助会や交流会組織も立ち上げてもらうなどの施策も考えられます。

さらに、経済活動だけではなく、彼らが政治・行政、学術・研究活動に進出したとき、日本が支援する方向とすれば、知日・親日家エリート層が、年間15万人、各国にできてくることになります。

これは、全く関係のない提案ですが、地域おこしの関係で広島県に提案した話で、ネギなら山東省の治源から、自動車だと湖北省の武漢からというように、母国でも特性の似た地域から技能実習に来てもらってはどうかというのがあります。こうすると、広島県内で山東村、湖北村、武漢村、広東村などができます。広島の人たちも、「今日は広東村に広東料理を食いに行こう」「明日は武漢村で四川料理だ」など、技能実習生の持ち寄る文化により、地元おこしもできると思います。

ここまでで、何かございますか。

○神田 御意見、御質問のある方いらっしゃいますか。

○質問者1 技能実習生の受入れについては、都道府県ごとに偏在があり、特に信越・東北で浸透率が低いということですが、その理由は、都道府県の担当者の取組なのか、地域的な県民性なのか、どの辺りにあるのでしょうか。

○海老原 ここは本当に分かりません。石川や徳島には、マツダやトヨタの傘下のグループ会社があるわけではありません。また、東北では、フィリピン人や中国人が花嫁として、農家の人たちと結婚しています。

○質問者 1 そういう、原因・理由が分からないという背景の中で、技能実習生に関して協議会を作っても、うまくいくのか、若干疑問に思いましたが、この点は、いかがでしょうか。

○海老原 確かに、そういう懸念はあります。ただ、少なくとも、現在受入れが進んでいる都道府県では、更にうまくいくと思います。広島でも、技能実習生のことを知らない人はいて、技能実習生の水産加工で事件が起こったこともあり、「あれはちょっと危ないんじゃないの」と言う企業もあるのですが、協議会によって、正しい理解が広まっていくと思います。

○質問者 2 日系二世の人たちが定住制度を使って、浜松や群馬の太田などに来ています。そういうところでは、彼らは、現在、行政コストがかかる存在のような立ち位置にあるように思えるのですが、この点は、どのようにお考えでしょうか。

○海老原 技能実習生の場合は、送り出す国で入念に精査しており、最近では、受け入れる企業もその国まで行き、面接し、良い人を採用しています。技能実習生は、定住制度のように、もともと日本人ということで自由に入れる制度とは違い、入口も出口もしっかりしたクリアな制度です。また、ブラジルは生活レベルがかなり高く、資源国特需の状況では「向こうにいればよかった」ということもありました。にもかかわらずやってくる、というのは、それなりの事情があったのでしょう。こういう制度は、日本とは格差がある国の人を審査して採用するという仕組みでないと、うまくいかないことがあります。そして、提案どおり、現地の予備校を作ってしっかり教育する、という方向を主張したいところです。

2. 長時間労働問題

(人手不足でも採用しない理由)

○海老原 続けて、残業についての話です。残業の理由については、いまだに『AERA』などでは、「上司が帰らないから」、「お付き合いで」、「上司に頑張

った感を見せたいから」といったことを書いていますが、それは全く違って、そういう話をテレビで誰かがすると、FAXやメールでいわゆる炎上状態になります。「仕事が終わらないから帰れない」、「営業で売れないから帰れない」と、皆が言うのです。奈良県が行った調査を見ても、上司の評価を上げたいからという人は、ごく僅かしかいません。周囲が残業しているので帰りづらいという人も、10%もいません。最も多いのは、仕事が多い、人手不足ということです。

人手不足で仕事が多いのに、なぜ人を採らないのかということですが、理由としては三つあります。一つは、「金が惜しいから採りたくない」と、こういう経営者も中にはいます。そうではなく、「募集しても来ない」、あるいは、「募集したら来るかもしれないが、不況になったときに、日本では解雇できないので採らない」と、この三つです。

この問題に関しては、「金が惜しい」という人を除き、政策誘導ができます。まず、不況のときですが、雇用調整助成金があり、一時的な不況であれば乗り切れます。リーマンショックのような大不況のときは期間も延長され、3年間200日が上限となりました。この、雇用調整助成金の理解を広めることで解雇問題はしのげると思います。

二つ目の「募集しても来ない、採れない」というところですが、確かに、いわゆる3K職種では、なかなか採れません。地方の中小企業を見ると、いまだに1960年代と変わっていないような企業がたくさんあります。そういうところで募集しても来ないなら、技能実習生の人たちに来てもらおうと再説したいです。海外では、まだ日本の1940年代の生活をしているところもあり、そういうところの人たちは、1960年代の日本でも、「母国と比べれば全然良いではないか」と思ってくれます。ここはしっかり考えた方がよいと思います。

（オモテナシという名のはき違い）

人を採らないという企業に、もっと採りましょと、以上のように政策誘導できますが、そもそも仕事が多いことが問題です。こちらにも手を入れなければならないでしょう。

ここで、欧米人はたとえ仕事が多くても、効率的に働いて早く帰っていると反論が出そうですが、それは違います。フランスでもアメリカでも、携帯で世間話をしながらレジを打っているような働き方をしている人は多く、決して効率的にばりばりなどとは言えません。そんないい加減な働き方でも、5時になると帰ってしまいます。日本では許されないような、いい加減、手抜きが普通

に許されるのです。日本人は、仕事を真面目にし過ぎて「こんなことまでやるの？」と海外なら驚かれることまで普通にしています。だから仕事が増えてしまうのです。

その根本には「オモテナシ」という過剰サービスがあるのではないのでしょうか。例えば、ビジネスレターの時候の挨拶、駅の構内案内アナウンス、小会議でのパワーポイント資料、各種挨拶状・御礼状、賀詞交換会などの懇親会、営業で近くに来ました型の訪問などは、海外では不要です。日本人としては嬉しいこと、大切に思っていることで、誰も無駄とは思わないのですが、こういったことをなくさなければ、残業はなかなか減らないでしょう。

（高品質と過剰サービスのはき違い）

同様に、日本では「不良品は許されない」ですが、欧米では「返品交換すればよい」という考え方で、このため労働負荷が減ります。欧米は、「不良品は1%あってもよい、いつでも返品します」という返品文化です。日本は、不良品が0.1%でないといけない社会ですが、欧米に比べ歩留まりがたった0.9%しかアップしていない代わりに、労働時間が2～3割伸びてしまいます。だから、労働生産性が低くなるのです。

曲がって丸まったきゅうりは、欧米では普通に売っているものですが、日本では売れません。そのため、袋かけ作業など、農家の労働時間が引き延ばされてしまいます。さらに、欧米では、箱が傷ついても、中身がOKならそれでOKです。日本では、包装箱の上のダンボール箱が破れていてもいけないと、ここまでしなければならぬので、残業時間が増えるわけです。

もう一つは、頻繁な新商品の投入です。例えば、カルビーは、ポテトチップスだけで年間30個も40個も季節商品を出していますが、アメリカでは、キットカットやプリングルスなどは、一つで100年商品です。ポテトチップスなどは、これだけ種類があっても、結局は消えていきます。このために、研究開発員、得意先を回る営業、チラシを作っている広報など、労働時間が延びますが、売上はそれほど増えません。それでも、日本では、そういうことをします。

クレームへの対応ですが、日本でのクレームレベル1「訪問での報告と謝罪」とレベル2「上司同伴での謝罪」は、欧米では、クレームにさえなりません。レベル3は、日本では「書面での正式謝罪」ですが、欧米では電話やメールでの報告と謝罪でOKです。レベル4では、日本でも欧米でも同様に「値引きしろ」と、こういうことになります。レベル5になると、欧米では訴訟になり、日本では「なんとか許してください」と、役職者レベルで交渉して許してもら

うという差が出ます。

欧米は、こういう仕事の仕方だから早く帰れるということです。これは、日本型労働とか日本企業の問題と言うより、日本人の常識の問題です。日本では、お客様に何か言われたら「申し訳ございません」ですが、欧米では、「金は返す、二度と来るな」と（これを「Customer Fire!」と言います）、こういうことの差です。

（「お客様と上司」の二神教の構図）

日本は、「部下は上司の言うことを聞くべし」になってます。「週末に緊急会議、金曜までにレポート、担当企業にアンケートを実施」という営業マンへの職務命令は、Job 型労働ではありえない命令でしょう。担当企業へのアンケートはマーケティングの仕事のはずで、売り上げアップのための緊急会議は、営業戦略担当者のみで行えばよい。日本だと、おかしいのですが、営業マンでも、こういう仕事をさせられます。また、「来週末は研修」とか「時短会議」とかで、そのための残業や休日出勤を言われたらしなければならないのが日本です。欧米では、「5時から業績不振者に会議に出てもらう」と言っても、「それは経営者が考えることでしょう。経営者じゃないから関係ない」と、こういう話になります。

欧米のワーカーは、日本のように働きません。フランスでは週 35 時間ぎりぎり働いていますが、40 日の有給休暇はフルに取り、残業はせず、夏休みは3週間という生活をしている人たちですから、「5時から会議だ」と言っても出てきません。

日本は、「お客と上司」という二神教で、残業という宗教が支えられているという構図です。お客様に「明日までに」と言われたら、お客さまは神様だから、「はい」と言わなければならない。そして、上司に「徹夜で」と言われても、「はい」と言って、サービス残業で帳尻を合わせていく。これが日本型です。それに対して、欧米では、「明日までに」と言われたら、「追加料金を下さい」と、皆がこう言います。日本では、「明日までにできません」と言ったら、他の企業にお客様を取られると思って、それができないのです。欧米では、「サービス残業して仕事しなさい」と言うと、「訴えますよ」と、訴訟リスクがあるので、どの企業もイーブンに、「サービス残業で、明日までに、夜寝ないで働いてくれ」とは言えないという形です。これは、下部構造が違うから、企業としてもどうしようもないところです。

ここまでを整理すると、「おもてなしという名の過剰サービス」そして、「上

司は絶対」の二つの問題が見えてきます。ここに手を入れないと、働き方は変わらないのではないのでしょうか。

3. 労働法改正・インターバル規制・テレワーク…ルールや仕組み？

(サービス残業とインターバル規制)

私は、インターバル規制や労働法改正に関しては、あまり効果がないと思っています。奈良県のデータで、サービス残業をしている人の割合を管理職と非管理職に分けて見てみると、管理職はエグゼンプションなので職務手当以上に働いているかどうかの率ですが、最も厳しい監督を受けている大企業でも、非常に長時間のサービス残業をしています。法律があっても守られないだけでしょ

う。さらに、サービス残業の理由については、「定額で支給」、「所定時間内にするように指示」、「予算の制約で一定時間まで」などとなっており、これは、会社ぐるみの違法状態です。サービス残業をさせてもお咎めがないという状態で、新しい法律、たとえばインターバル規制を作ったとしても、「10 時になったらタイムカードを押して」とか、「今日は 11 時まで仕事したから、明日はタイムカードを 11 時から付けて」ということになるでしょう。現状のような、違法が普通にまかり通る中で、新たな規制を導入しても、また守られないだけと思っています。

法定労働時間の上限規定に関しては、ドイツ、フランス、イギリスではオプアウトでどうにでもできるようになっており、アメリカでは上限さえありません。また、欧州の休憩時間規定は、総じて日本よりも緩いです。インターバル規制については、これを超えた場合は代償的休日を取らせなければいけないのですが、ドイツやフランスなどでは罰則規定が国内法にありません。だから、欧州法と同じものを導入しても、日本では守られないだけでしょう。法律違反で罰則があるサービス残業でさえ、これだけ守られない状況ですから、インターバル規制は、導入すること自体はよいとしても、実効は伴わないと思っています。

(テレワーク)

テレワークを進めていこうとする風潮の中で、これに水を差すようなフランスのデータがあります。フランス人の中でもエグゼンプション対象であるカードルの人に、テレワークの弊害について聞いてみた結果ですが、「労働時間の長期化」が圧倒的多数の回答となっています。テレワークによって生産性が伸び

たように見えますが、その生産性の70%、80%は「家での残業が増えたから」、つまり、残業の「見えない化」によるものです。

テレワークでは、いつも際限なく働くようになり、労働時間が非常に長くなるのではないかとされていますが、日本のサービス残業が平気でまかり通る環境でこれを導入したら、それこそ残業の「見えない化」が更に進みます。私は、テレワークに関しては、正直余り賛成していません。私はイクメンもしていましたが、子育てをしながら家で仕事するのは、非常につらいです。子どもが泣いている中では、仕事はなかなかできず、結局、夜遅くとか朝早くにするしかありません。テレワークは、それほどの万能薬ではないと思っています。現状でも、ルールがあっても守られない状況ですから、テレワークについても、隠れ残業化になることが見えているという話です。

（監督体制の強化）

本当に行わなければならないのは、監督体制の強化です。日本の場合、税務査察は非常に厳しいので、経理の帳簿の書換えなどを行う企業は少ないです。サービス残業のように、5割や6割の企業が行うというようなことはありません。例えば、福利厚生費で飲み会を開こうというとき、福利厚生費は一人当たり5,000円以下しか認められないので、参加人数を多めに書こうなどといったことをしようとすると、経理から「査察が入ったときに大変なことになるから、やめてください」と言われます。ところが、そういう会社でも、みなし残業制で、実際には、みなし残業以上に働いているということがあります。労働に関しては査察などめったに入らないからです。つまり、税務査察のように、監理監督体制を強化しなければ、いくら法律を作っても駄目という話になります。

ただ、ここで、労働基準監督官の人員増をしようとしても、採用試験がある国家公務員で急に増やすのは無理です。彼らは現在、定年再雇用65歳です。これを75歳までとすれば、2割程度は増やせますが、それでも2割です。

欧州がうまくいっているのは、「企業横断組合」と「従業員代表組織」の二つの仕組みがあるからです。横断組合とは、職務ごとの労働組合です。労働者は、企業に入るのではなく、横断組合に参加した上で、この企業に行ったり、別の企業に行ったりという感覚で働いています。社内には、この組合ごとに代表者がいて、その代表者が集まって、社内委員会で待遇、解雇、交渉条件等を決めるわけです。そうすると、技能職も、販売職も、ホワイトカラーも、また、管理職もその代表者が入っているので、皆の意見が統一され、めったやたらにひどいことはできなくなります。こういう仕組みの監視体制は、ギルドに裏打ち

される数百年の歴史がある世界だからできているのであって、それ以外の国ではうまくいきません。

そうすると、最後には、アメリカ型の「罪と罰」の監督体制が、最も安上がりで効果も出やすいのではないかという話になります。

アメリカの労働法では、故意に違反した場合、1万ドル以下の罰金又は6か月以下の禁固です。日本では30万円以下の罰金又は懲役ですが、懲役というものは重すぎて「抜かずの大剣」になってしまいます。また、30万円の罰金は、安すぎます。アメリカでは、再度の違反の場合は更に1万ドル、つまり2万ドル払わなければいけません。そして本人には、損害額の倍額を保証しろと書かれています。つまり、サービス残業をさせたら、その残業代を倍返ししなければならないということです。そして、ここからが恐ろしいところですが、労働長官が後付けで、当該違反と「同様の立場にある他の被用者」と認めると、「20人分であれ、30人分であれ、払いなさい」ということになります。アメリカでは集団訴訟も簡単にできます。こういう形になると、「サービス残業代を2倍払ってもらえる」と、虎視眈々と訴訟の機会を狙っている社員がわんさと出てくるとも言えるわけです。このような法律なので、むやみにサービス残業をさせられない状況になっているのです。

だから、法律改正でアメリカ型を導入すれば、これが最も安上がりの力と力による均衡ではないかと、こういう話です。私は、インターバル規制よりもアメリカ型の方がよいのではないかと思います。この話を労働政策研究・研修機構労使関係部門統括研究員の濱口桂一郎氏にすると、濱口氏は「それも僕は余り薦めない」と言います。理由を尋ねると、「向こうでは、社員は虎視眈々と裁判ばかり狙って働かなくなり、企業家は弁護士に付いてもらって多重に法的チェックをしなければならなくなり、社員と企業家の間には、弁護士という、とんでもない無駄金を食う人たちが出てくるので、結局、社会的コストは変わらないだろう」ということです。

○神田 ありがとうございます。それでは、全体を通して意見もしくは質問の時間とさせていただきますが、最初に私から一点、申し上げます。

現在、安倍政権でも、働き方改革は重要課題として、インターバル規制や長時間労働の抑制、同一労働・同一賃金などの議論が行われています。同一労働・同一賃金については、正規と非正規の待遇差を改善するということですが、それだけでは、正規と非正規の壁はなくなるのではないかとみています。非正規で働き続けると、正規に移るためには相当頑張らなければならず、時間が

経って中年になると、正規で雇われることは更に難しくなります。こういう問題を変えていくためには、結局、日本型雇用慣行そのものを全体的に見直す必要が出てくるかと思うのですが、海老原様はどのようなところに問題があるとお考えでしょうか。

○海老原 問題は、働く人と企業側、双方の日本人の心だと思っています。法律では、総合職は正社員で給料を上げていくということは、どこにも書いていないのです。総合職で給与が上がって皆が偉くなるという仕組みは、日本だけのものです。総合職では職務を限定してないので何でもできる、その代わり、首を切ってはいけない、だから雇用保障・解雇規制が厳しくなっている、このことについても、法律には何も書いていません。労働契約法に、合理的な理由のない解雇は無効ということが書いてある程度です。また、法律上は、新卒を採用しなくても、総合職ではなく職務限定雇用でも、問題はありません。そうではなく、会社に入った後は少しずつ仕事が難しくなっていき、給与も自然に上がり、皆が課長までいけるのは、企業と働く人のどちらも、このような総合職の働き方が好きだからです。

欧州のような職務限定だと、給与が上がりません。自分の持っている職業資格の中でしか働けないため、難しい仕事ができるようになるわけがないのです。日本のように少しずつ難しい仕事をさせようにも、「私のタスクリストに入っていない」ということで、いつまで経っても、その仕事しかできないことになります。こういう形で、圧倒的多数の人たちが給与の上がない非正規のような生活をしているのが、世界標準というわけです。このような社会を作るか、あるいは、日本のように、「正社員になって頑張れば給与は上がる、しかし非正規になると地獄」と、このような社会を維持するかということです。

欧米では、例えば、製造業や販売の人たちの給与は、年間 1,400 時間の労働で 300 万円を少し超え、日本の非正規より少し高いです。日本の非正規は、フルタイムで年間 1,800 時間くらい働いて、250~300 万円までなので、欧米の方が待遇はかなり良いです。でも、年齢が上がってもずっとそのままです。日本では、工員でも正社員で入れば工場長までいけて、給与はトヨタくらいなら 900~1,000 万円、中堅企業でも 700 万円以上になりますが、このような社会は日本だけです。日本人は、総合職が当たり前と思っているので、日本の非正規の問題は給与が上がらないことだと言って、欧米では非正規でもステップアップの階段を上って 700~800 万円になると勘違いをしています、そのような都合のよい世界は、どこにもないのです。

また、正規に関しては、社員教育が整っていると、よく言われます。確かに、正規職員には研修の機会がありますが、正規職員は、研修がなくても仕事がうまくなっていきます。それは、正規職員が、「ちょっと無理か」と思うような難しい仕事、背伸びさせるような仕事を、日々させられているからです。そして、日々成長し、「もう大丈夫か」と思うと、更に重荷を背負わされます。このようなことの連続で、壁を越えて仕事がうまくなっていきます。

欧米のエリートもそうです。25～26歳でグランゼコールやビジネススクールを出たときに、社長の仕事ができるわけがないのです。彼らは、会社に入った時から、かなりの重荷を背負わされ、重荷が終わると次の重荷と、どんどん荷が重くなる職務の階段を上っていきます。教育研修ではなく、仕事の難しさを育っているのです。階段上る気迫のない人たちには、この階段は上れません。欧米では、気迫のない人たちに難しい仕事をさせないので、年収は300万円～400万円でストップモーションになるわけです。

○神田 もう一つ質問です。日本人のサービスは海外に比べると、ある意味では過剰ですが、これは日本の文化であって、自社だけがこれと違うことをすると、消費者や得意先などから非常識だと思われてしまう恐れがあります。そのため、サービスの提供コストが高くとも周りに合わせようとするのですが、こうした状況を変えるためにはどのようなことが考えられるでしょうか。

○海老原 これも法律で決まっている問題ではないので、周りから嫌味を言われても変えようと思えば、変えられます。ただ、変えたところがベストプラクティスとなって生産性が格段に向上するなど、そういった例が数多く出てくれば、変えていく方向での流れは作れると思うのです。

私の雑誌で取り上げましたが、クラシコムという会社は面白いです。毎年60%の成長で、あっという間に50人企業になりましたが、彼らは6時以降の残業はしません。6時以降になるような仕事は断るからです。ここが重要な点ですが、そのように断れるのは、彼らがレベルの高い仕事をしているからです。

例えば、ラーメン屋が二つあるとします。一つは、朝の10時から夜の12時まで営業していて、店内はごみ一つなくピカピカに磨いてあり、座ればすぐに注文を取りに来てくれ、食べ終わった後は店の外まで見送ってくれます。もう一つは、注文の際は「食券を買って」と言われ、水と箸は自分で取り、無愛想なおやじが「食ったらすぐ出て行け」のような挨拶しかしません。それで、どちらが売れているかという話です。今の話だけでは、前者のラーメン屋に行き

たくなるかもしれませんが、実は、後者のラーメン屋は、街道にある名物ラーメンで、店内は汚くて気難しいおやじが経営しているが、おいしいから皆が並ぶということもあります。結局、仕事ができれば、オモテナシをする必要はないということです。クラシコムという会社も、そういう「おいしいラーメンを作ればよい」というパターンです。

日本型雇用というものは、日本人の心に潜むもので、法律に根差したものはないので。そうすると、破ろうと思えば破れて、破った人たちは、非常に利益が上がる構造になっています。

○質問者 3 サービス残業は、日本人の心に根差すものだということですが、公務員の場合、中央官庁の長時間残業は昔から言われており、また、国会との関係で質問通告が遅い時間に出されると、それに関係する業務が終わるまで帰れないというような話も聞きます。極端な例かもしれませんが、国会や中央官庁で定時になれば例外なく業務を終了するようにすれば、それが民間に波及し、サービス残業が徐々になくなる方向に進むのではないかと思います。この点について、御見解を伺いたいと思います。

○海老原 そのとおりだと思います。ただ、代議士も時間外に「明日まで仕上げてこい」という命令はしないなど、上からの改革もしてほしいですね。奈良県は、残業時間の削減に県を挙げて取り組んでいます。実際には、職員はかなりのサービス残業をしています。もともと、地方公務員には残業をさせてはならず、突発的事項、臨時的対応ということではしているのですが、それが常態化しています。つまり、最も範を垂れるべきところが、最もブラックなことになっているというわけです。

○質問者 3 ただ、仮に公務員が率先して定時に帰るということを始めると、国民からはかなりの反発やバッシング等を招くと思います。欧米では公務員のストライキなどもあるようですが、そのようなバッシングは、欧米では見られないのでしょうか。

○海老原 欧米では、公務員でもキャリアの人は非常に忙しく働いてますが、そうではない職員は、本当に早く帰ります。ドイツでも、金曜の午後になると、皆が上の空になって仕事をしないという状態です。そういうことが普通にならないと、なかなか難しいのではないのでしょうか。日本では、地方住民の要求水

準が高すぎることもあると思います。

○質問者3 少し前、電通の社員の方が過重労働により自殺されたというニュースがありました。その後、私の印象としては、サービス残業に対する国民の目が厳しくなったような気がします。今後の方向性としては、その事件を契機に、サービス残業の縮小という流れができていくのか、あるいは、サービス残業は日本人の心に根差すものとして、なかなか変わらないとなるかですが、その点、どのようにお考えでしょうか。

○海老原 そこは、よく考える必要があります。欧米でも、エリートたちは、結構な長時間労働です。カードルの人たちはフランスのエリート層ですが、彼らの労働時間は、エグゼンプションなので、公的な統計からは除外されています。フランスのデータ 1,440 時間は、ワーカーだけのデータです。そこで、カードルの労働時間を見ると、1,970 時間くらいです。日本のフルタイマーの平均労働時間が 1,960 時間くらいなので、日本とほぼ同じです。ただし、日本の正社員総合職はもっと働いています。その 1,960 時間には、フルタイマーの非正規、正社員の中の一般職、定年再雇用なども入っているからです。こういった人たちを除いた壮年期の男性正社員の年間労働時間は、リクルートワークス研究所の調査によれば、2,250 時間くらいです。エリートは、難しい仕事をし、給料を上げていきますから、ワーカーより働かなければならないのですが、2,250 時間は長すぎです。ここは減らさなければならぬと思います。

年間労働時間を 1,950 時間とすると、定時で帰って 1,800 時間、残業が 150 時間となります。残業は、月当たりで 15 時間くらい、1 日 1 時間です。5 時半が定時の場合、6 時半に帰れますが、この時間に帰れるなら、子育てもできます。ワーカーの人は 5 時に、エリートの方は 6 時半か 7 時に帰るくらいの社会が、社会としてバランスの良いところだと思うのです。この方向に落ち着かせない限り、日本はもちません。昔は男だけで、いくらでも働ける社会でしたから、2,250 時間くらいが標準になりましたが、少子化でこれからは女性が入ってこない社会がもたないです。そうすると、おそらく、社会的圧力で時短の方向に進んでいきます。

日本人は、変わり始めると早いです。安倍総理が旗を振ったおかげで、女性活躍に関しては大きく変わりました。あっという間に、女性が管理職になるのも普通になってきました。長時間労働に関しても、日本がもたないという状況や社会要請下で、旗を振れば、6 時半、7 時に帰れる社会は作れるのではない

でしょうか。夫婦二人で分担し、それぞれが週に2日か3日、6時半に帰るような形とすれば、そのような方向に進むのではないかと思います。

今回の電通の事件に関しては、同じ職場で元気な人もいますから、長時間労働だけが自殺の原因とは言えないように思いますが、長時間労働はいけないという風潮ができてきているのは、悪いことではないと思います。

○質問者4 日本では、通勤にかなり時間を取られます。普通のサラリーマンだと、おそらく片道1時間、人によっては2時間くらいかけて通うこともあります。労働時間を欧米と比較するとき、通常は勤務時間で考えますが、そうではなく家を出てから帰って来るまでの時間とすれば、差は更に大きくなる気がします。したがって、働き方については、住み方、生活の居住環境も含めて変える必要があり、その一つが、あまり先生は評価されていないようですが、テレワークで打開策を探そうという動きだと思うのです。この点、どのようにお考えでしょうか。

○海老原 テレワークでできる仕事として、何があるでしょうか。民間企業では、社員の圧倒的多数が営業ですが、テレワークで営業ができますか。事務作業でも、余り多くの事務を持ち帰って処理するのは不可能です。とすると、本当にできるのは、企画業務だけです。企画業務でワークライフバランスを言う人もいますが、本当にそういうことができるのは、企業の中でも少しだと思うのです。出版社とか新聞社など、できるところでは今も昔もテレワークで、余り変わっていないのではないかと思います。

地方では、通勤時間は余り長くないのですが、逆に教えてほしいのは、日本では、どうして、地方の企業が東京に来てしまうのかということです。分散していくのが欧米の主流なのに、集まってくるというのは日本だけです。地方が発祥という企業は多く、昔の薩長土肥のところなどは一流企業ばかりです。しかも、そうした企業が全部、東京の大手町に集まってきます。

○質問者5 東京に集まってくるということも、やはり日本の文化ではないでしょうか。労働の議論から離れますが、例えばドイツでは、地方都市にも元気な産業が育っていたり、立派な大学があったりなど、それぞれの地方が頑張ることで好循環が起こっているように思います。日本ではどうして、そうならないのか、私も不思議に思っています。

○海老原 ヨーロッパは都市国家でハンザ同盟などもありましたから、そういう都市国家の伝統ということが、一つあります。ただ、アメリカも、ヨーロッパと同じようになっています。アメリカでは、大学はどこでも高く、州立大学でも年間学費 200 万円以上掛かります。ところが、その州に住んでいる市民なら 50 万円、同じ市に住んでいる人たちなら 20 万円と、学費が安くなるので、州の優秀な人たちが、その大学に行こうとするのです。これに対し、日本では全国一律で、私立は 100 万円、公立は 55 万円と、どこへ行こうが余り変わりません。日本では、誰でも払えそうな額なので、地元を出てしまうのですが、地元の大学に行けば無料、地元の大学から地元の企業に就職すれば「お祝い金」を支給するなど、人材の引き止めを図ってはどうかと思います。

フランスでは、大学より格上のグランゼコールというところを出ないとエリートとは言えないのですが、グランゼコールは、86 の各地域にある商工会が作っているのです。グランゼコールは、地方の中小都市だと、1 学年 50 人とか 100 人です。パリにあるエセックは大きいですが、300 人くらいです。でも、東大が 3,000 人、早稲田が 1 万人という世界とは違います。昨日は徳島大学に行きましたが、徳島大学も学生は全員で 7,000 人です。ただ、地方に残り、地方のエリートとして活躍する人は、徳島県くらいなら 100 人で十分です。ならば、一律で皆が行けるのではなく、100 人の超エリートというものを作ればよいと思うのですが、日本では、エリートだけが良い生活をするのを嫌い、そういうことをしません。

日本人は、一律ということが大好きです。文部科学省の関係ですが、中教審などでグローバル化が議論になる際には、そもそも一律性が前提となっています。欧米でグローバル化教育と言うと、上位 1 % の学生に、非常に厚いグローバル化教育を行い、残りの人たちについては、例えばアメリカでは、州からも出ないという人たちがたくさんいます。日本では何でも一律にしようとするのですが、そこにも問題があるように思います。

○質問者 6 APU の事例では、留学生が振興のコアになっているという話ですが、留学生が増え、外国人が増えると、地元の人たちが不安になることがあるかと思います。APU については、留学生が地元で働いて活躍することに対し、地元の人たちは好感を持っているのでしょうか。

○海老原 最初は、地元の人たちも「関西の大学が来て何を」と言っていたのですが、変わってきたようです。留学生の人たちは頭が良くても言葉ができな

いので塾講師などできず、バイトとしてコンビニや飲食で働いてくれます。まず、これで、随分助かっているわけです。二つ目は、彼らが観光客を呼びこんで非常に助かったということで、今は地元で馴染んでいる状況です。外国人には不安を感じる人もいますが、「こんな例もある」と積極的に説得すれば、雪と温泉がある山形などでは絶対にうまくいくと思います。北海道もそうですし、日本中、これだけ観光地が多いのですから、どこでもうまくいくと思います。

○質問者 7 正社員にしがみつ়理由として、例えば、再就職になると給与が下がるとか、適齢期の男性だと正社員でなければ結婚できない、社会的に一人前とみなされないといった風潮があるかと思います。特に都心部でそういう印象が強いように思いますが、例えば、これが地方の場合、あるいは欧米の場合には、都市部とは違うという理解でしょうか。

○海老原 ここは、労働行政、労働統計で盲点になっているところです。労働力調査でその内訳など詳細が公表されていた 2009 年のデータによれば、非正規は 1,756 万人で、そのうちの 900 万人は主婦でした。残る 856 万人のうち、250 万人は主婦ではない高齢者で、残りは約 500 万人です。500 万人のうち、学生が 120 万人で、残る 380 万人のうち最も多いのは、もともと女性の一般職だったのが、待遇はそのまま名前を変えたもので、150 万人程度です。ここまで除くと、男性が多くなってきますが、それでも、男性の壮年期はおそらく 100 万人くらいしかいないという状況です。今、非正規が 2,200 万人というと、軒並み若い男性が非正規化しているイメージですが、中身を分類すれば、余りいません。それほど雇用崩壊はしてないので、それほど心配する必要はないのではないかとも思います。

欧米では、特に欧州の場合は非正規雇用に規制がある国が多く、例えば、3 か月の期間限定事業や、産休職員の代替等の理由がなければ、有期雇用にできません。有期雇用で働いている人たちは、欧州の場合は全体で 15% くらいです。ただ、欧州では新卒採用がなく、中途採用だと社会人と一緒に受けなければならないので、インターシップ、見習い訓練と同様、正社員になるための通過点として、非正規を仕事の腕を磨くために利用しています。こうしてみると、非正規で働く壮年期男性は、日本でも欧米でも少ないということです。

○質問者 8 雇用維持の関係で、雇用調整助成金を利用すべしというお話があ

りました。今の安倍政権の政策としては、補助金から労働力移動助成金という流れですが、労働力移動助成金にシフトすると、労働力需要がある都市部に労働者が集中しがちになるか思います。その一方で、地方での雇用をつなぎ止めるため、補助金にも一定の評価があると思うのですが、その辺り、どのように考えておられるでしょうか。

○海老原 雇用調整助成金は非常にリーズナブルにできており、いわゆるゾンビ企業を生き残らせる仕組みにはなっていません。現状は2年間で100日しか助成金をもらえないからです。欧米では、こういう仕組みはないと言われますが、あります。欧米では、不況になると、労働時間を短くしてワークシェアリングをしますが、労働時間を短くしたことに対する助成金が支給されています。私の知る限り、米独仏に存在します。

労働移動に関しては、優秀な産業があれば、そちらに人が流れると言われますが、本当にそうでしょうか。日本は基本的に新卒一括採用で、中途採用が少ないと言われますが、トヨタにせよソニーにせよ、毎年100人以上を中途採用しています。しかし、応募者が少なすぎるのです。労働移動助成金を支給すれば採用するという問題ではなく、そもそも求職者が応募しない、途中で採用したくなるような人は動かないのです。優秀な企業で募集していたら動けばよいのに、動かないのですから、この問題は根深いと思います。年間の転職者は330万人くらいで、30～40年前から変わっていません。最近、半分弱が非正規ですから、正社員では150～160万人しか動きません。正社員は3,200～3,300万人ですから、転職率5%。これが日本の現状です。中途採用は、欧米と同じジョブ型に近く、その仕事に明日から対応できる人しか雇いません。新卒のように100倍も200倍も来られても困るのですが、できる人は本当に動かないのです。だから、この問題も、働く人の心の問題かと思います。

○質問者8 今、政策的に医療福祉介護の方向に助成金を出して、労働者を移動させようとする施策があるわけですが、今の政策だと、なかなか難しいでしょうか。

○海老原 難しいと思います。ただ、医療介護は論点が余りにもありすぎて、もともと動かないところ、更に動きません。医療介護は給与も安く、ブラック職場と言われているので、そこに何か風穴を開けられないものでしょうか。例えば、混合介護を打ち出すとすると、混合介護で高いお金を払ってくれる人

たちがたくさん出てきますから、働く人の給与待遇も現在の最低線ではなく、全体の底上げ、改善につながるようなことにならないものでしょうか。

○質問者8 介護報酬、診療報酬という公定価格の壁があり、報酬を思い切って上げられないので、混合介護は一つの考え方だとは思いますが。

○神田 豊島区は国家戦略特区の制度を活用して、2018年度から混合介護のモデル事業を始める予定です。実現すると、例えば、事業者は介護を受ける人だけでなく、その家族の分まで御飯を作り、介護報酬プラス家族分の食事サービス料を受け取ることが可能になります。

○海老原 例えば、夫婦共働きでおばあちゃんと子どもがいた場合は、おばあちゃんの御飯も子どもの御飯も作ってもらえるということですね。面白そうですね。そういうものを進めていけばよいと思います。

○神田 私を含め、混合介護は推進すべきだという意見がある一方で、お金を持っている人は良質なサービスを受けられるが、お金を持っていない人は、より低いサービスしか受けられなくなるという懸念も指摘されています。また介護業界は、事業所の規模が他産業に比べて小さく、小規模なので非効率となり、給料を引き上げることが困難です。そのため、事業所の再編を後押しし、一定のサービスの質を確保しつつ混合介護を導入・普及させることで賃上げを促すことができればと思っています。

○海老原 そういうものですか。でも、介護の業界では、コムスンやニチイ学館などがあって、コムスンは、かなりブラックと言われていました。

○神田 そこは、おそらく混合介護ができないことが影響しているのではないのでしょうか。

○海老原 混合介護を導入し、様々なサービスが提供できるようになればよいということですね。豊島区だけの取組で終わらせないでほしいですね。

○神田 日本型雇用慣行は、入社して間もないころは生産性よりも低い賃金で働き、その後は少しずつ賃金が上がって、最後は定年という形で退職します。

こうした仕組みが成り立つのは、年齢の差別を法律が許している影響があるのではないかと考えています。海外だと年齢の差別が禁止されているところが多いですが、仮に日本で年齢の差別を禁止し、エイジフリーで働ける社会を目指すという法改正をした場合、日本の雇用型雇用慣行は変わり得るのでしょうか。

○海老原 定年制は、アメリカ以外はほとんどあります。それは法律でも認められており、年金との接続ができる年齢になれば、定年、つまり強制解雇してもよいという仕組みになっています。

賃金が上がるという点ですが、ポジション給で課長や部長のポジションになれば給与が上がるのは当たり前として、問題は、管理職になれないのに定期昇給が続き、積み上げていくと、非管理職の35歳と50歳で年収差が200万円出てしまうことです。会社では成功できなかった非管理職の人なのに850万円ももらっていて、これでは会社から出ていきません。こうならないようにするため、入社して10年や15年は成長するから給与も上がるが、ある程度の年齢になれば、「あなたはプロとして、この職務は職務給で行ってください」という形で、エグゼンプションを設定すべきだと思います。そうすると、市場給とあまり変わらない600万円で止まり、その人は、営業専門職や経理専門職になるので、中小企業でも同じ業界であれば、仕事・待遇の壁は余りないと思うのです。

○神田 エグゼンプションの設定とは、例えば「入社して10年経ったらエグゼンプションにしてください」といったことを法律で定めるイメージですか。

○海老原 法律ではなく、運用の指針や通達で出すものだと思います。現在国会提出中の法案では、高収入の人に認めるというので1,075万円と運用の指針に書かれています。その部分について、例えば、初任給から1.5倍くらいに昇給したら選ばせるようにして、「出世する人たちは、皆、エグゼンプションコースを通るものだ」とすれば、まだ34~35歳の人たちは「通過儀礼として仕方ないか」と、多くはエグゼンプションコースに乗ると思うのです。そして、そこから先は、能力ある人がポストアップしたときだけに、昇給が起こるようになるということです。

○質問者9 長時間労働に関しては、日本では違法行為がまん延しているので法規制より監督体制を強化した方がよいとのこと。労働時間の上限の議論

の中で、使用者側からは繁忙期に対応できないという声があると思うのですが、それとは別に、自分の能力を伸ばしたいなど、自発的に残業する人もいないかとも思います。そういう観点からは、どのようにお考えでしょうか。

○海老原 私は、使用者側から出ている言葉は余り信用しません。例えば、「エグゼンプションにしたら、皆が早く帰る」と経団連側の人たちは言っていましたが、残業時間はエグゼンプションの管理職の方が長く、言っていることが矛盾しています。確かに、中には自発的に残業する人が、本当に1人か2人いるかもしれません。しかし、それを一つの事例として何かというのではなく、私の観点は、法規制も破られるなら意味がないのではないかということです。

○質問者 10 今度、政府から、専門職大学を設立する法案が出ることになっています。流通・サービス業での労働力不足へのマクロ的な対策ということで、流通・サービス業に従事する人を専門学校ではなく、専門職大学という仕組みを作って養成しようという試みです。流通・サービス業自体の生産性を高めていこうということだと思うのですが、そういう仕組みは日本でうまくいくでしょうか。

○海老原 一般的な流通・サービス業の店員の仕事は、大学で習うほどのものではありません。例えば、高島屋や大丸などの正社員は、結構ハードなキャリアラダーになっていますが、そのキャリアラダーを擬似的に体験すること、流通業のエリート中のエリートを養成することなら良いと思います。ただ、流通経済大学や流通科学大などありますが、どこもうまくいってないのは、なぜなのかと思います。

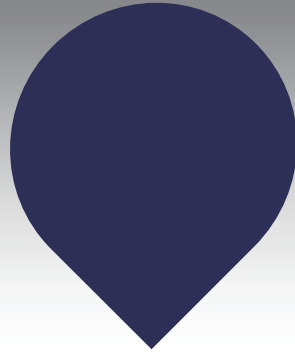
今はまだ話として出ているだけですが、私が注目しているのは、大学無償化のための教育国債です。これは、ぜひ実現してほしいです。欧州の大学は、大学の勉強レベルは低いのですが、大学を出てきた人に対する尊敬度合いが違います。今でもフランスやドイツでは、子どもの時から選別して、できない人は大学に行かせないようにしていて、また、大学より上にグランゼコールがあるので、大学には、やや良好くらいの人たちが集まります。大学の卒業率は6割くらいで、4割が中退させられるため、大卒者に関しては、敬意を払うわけです。勉強できない人は中退させられますが、これができるのは、大学が無料だからです。これに対し、日本の大学は、生徒がいなくなったらおしまいだといっているので、生徒におもねって、全員卒業させてあげようということになっていま

す。そういう意味で、大学無償化のための教育国債が実現すれば、大学は変わると思います。

○質問者 11 海外の場合、大学で学んだことが採用の際に参考にされますが、日本の場合は、どちらかというと、大学であまり専門的に勉強しないで企業に来てもらった方が、企業としては都合がよいという文化があると聞きます。この点に関し、どのようにお考えでしょうか。

○海老原 それは幻想です。欧米でも、例えば、経済学部を出ると、仕事としては経済の研究者、文学部を出ると、せいぜい新聞社、法学部でも、司法の世界か、もしくは会社の中の法務部という非常に小さい採用口以外、仕事はありません。アメリカのMBAや欧州のグランゼコールには経営専門のコースがあり、フランスの大学は、文系の3割が専門学校と同じ職業課程ですが、残る7割の人たちは、ただ経済学部や文学部を出ただけでは仕事がないことになります。こういう人たちは、中途採用しかない社会で生きていくためには、インターシップに行って仕事の腕を磨くしかなく、平均で14か月インターシップに行っています。そのインターシップも、今は法規制により最低時給の3分の1以上払わなければならないことになっていますが、3分の1を超えると社会保険が発生するというので、3分の1のところで止まっています。これで、1年2か月働いて、腕をつけて、就職しているのです。こういう現実があるのに、全然違う話が日本で広まっています。欧州でインターシップが発達しているのは、現実には、非正規が原則禁止なので、非正規以上に、移民労働者よりも安く働かせることができるということがあります。欧米は、表向きは綺麗なことを言っている、中は非常に汚いということがあります。

○神田 ありがとうございます。働き方改革や国内外の雇用制度などについて、具体的な事例をあげてさまざまな視点からお話をいただき、日本の課題が更に明確になりました。(拍手)



目指すべき働き方改革の姿 問題の本質は どこにある？

2017. 2. 9 15:30~17:30

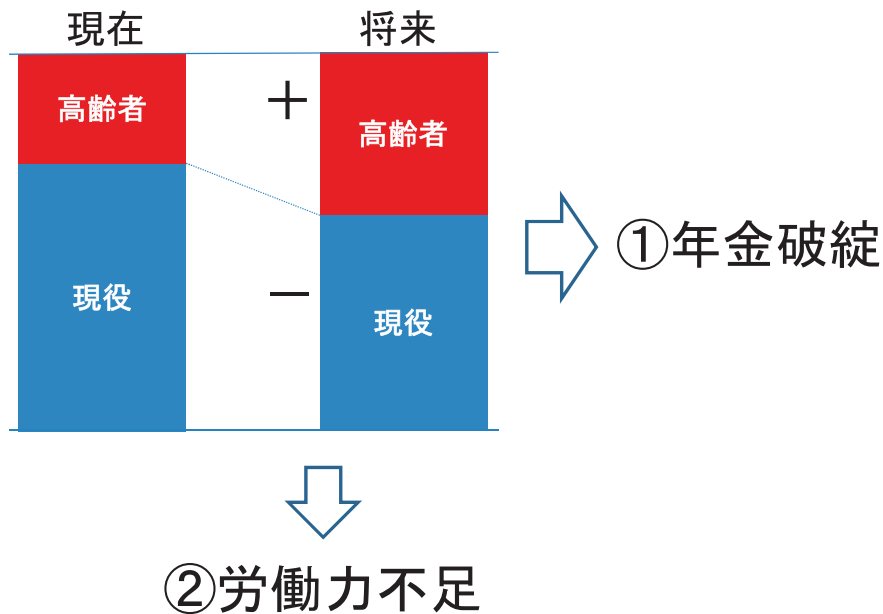
海老原嗣生(株式会社 ニッチモ 代表取締役)

Copyright ©Tsguo EBHARA. All Rights Reserved.

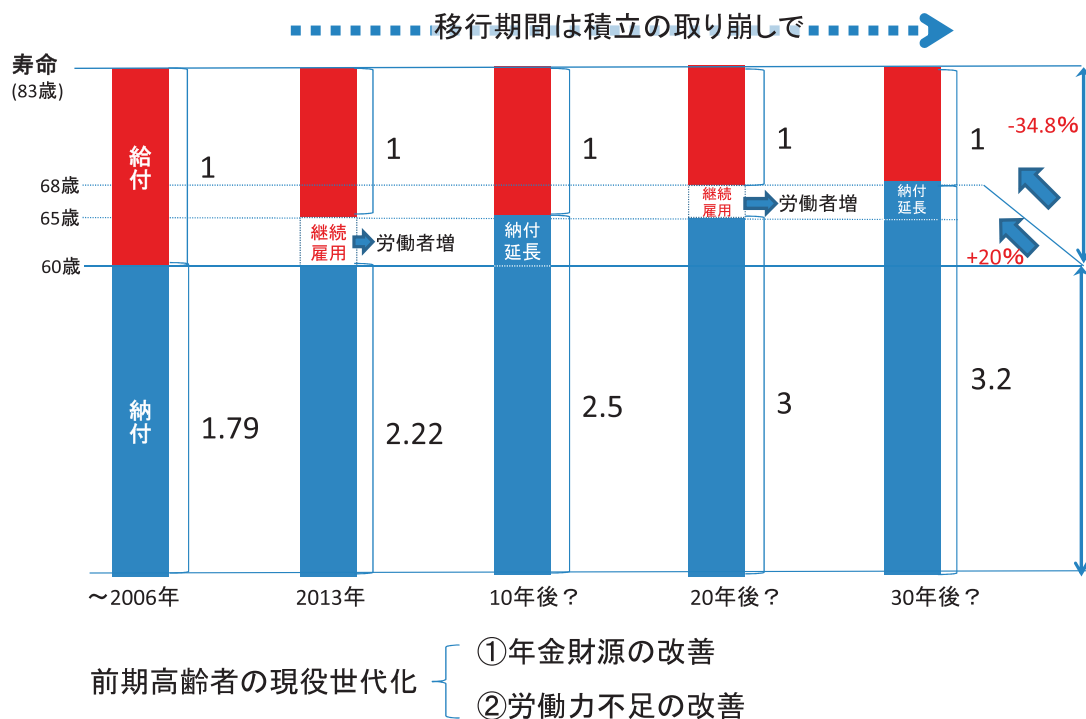


少子化→労働力不足 を騒ぐ前に

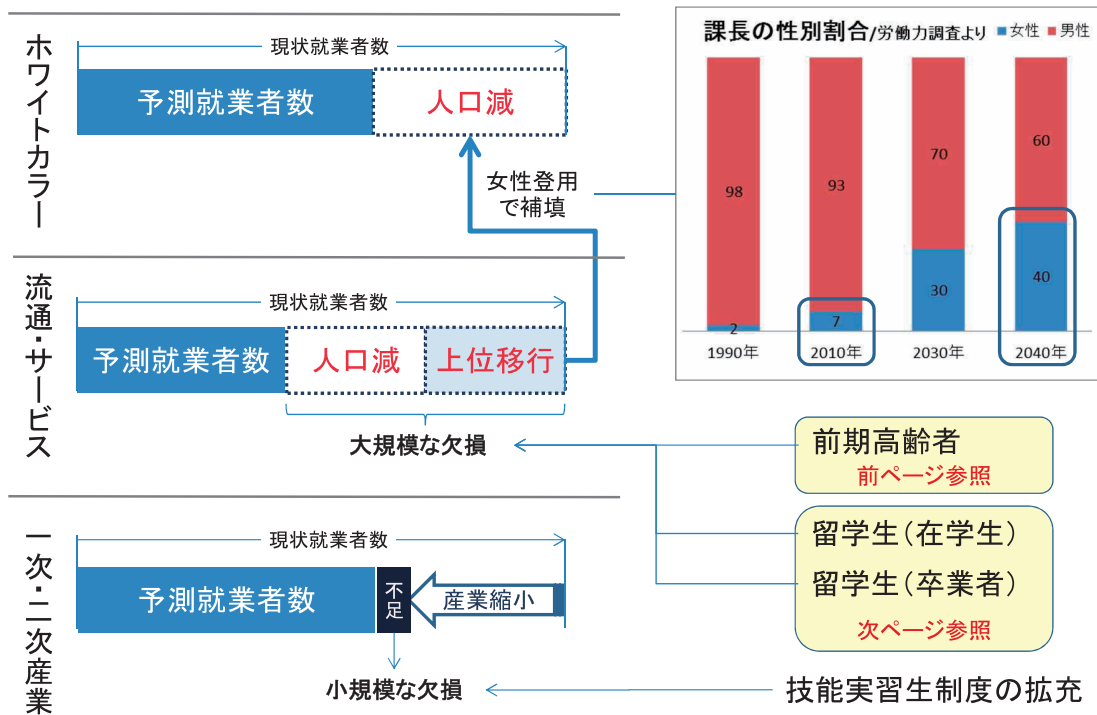
「少子高齢化」への2つの大きな不安



年金財源 ■ 納付・支払ルール変更で多くが解決



労働力不足へのマクロ的な対策



Point①高齢者 高齢者雇用の誘導策

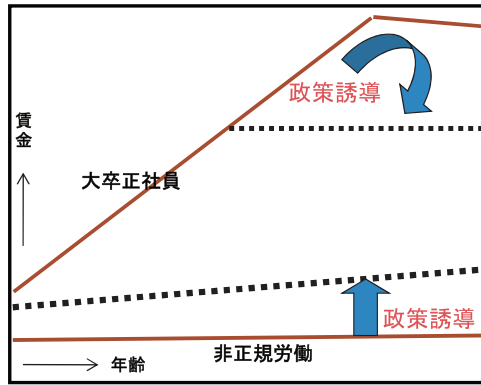
現行法制) 下記規定のアピールにより、雇用主の高齢者活用喚起

- ・ 社会保険料 年金60歳以上は無料 介護保険65歳以降は会社負担不要 雇用保険64歳以上
- ・ 雇用期間 定年後の再雇用でグループ会社勤務の場合、労働契約法の除外
- ・ 派遣法(短期派遣) 60歳以上はOK

今後の検討事例)

- ・ 「バリアフリー投資」「体に優しい勤務形態」などを施した企業に、高齢者の最低賃金例外などを作るのはどうか？

Point②流通サービス人材 非正規社員活躍への誘導策



「もらいすぎ」&「働きすぎ」の是正
＝自律的労働(権利と義務)に資するエグゼンプション設計

「底上げ」&「昇給」の仕組み
(以下に私案例)

①残業割り増し助成金

「非正規社員の残業割増率を50%にした会社」に助成金を支給。

②キャリアラダー助成金

「非正規社員に職階を設け、能力・職務・待遇の向上を可能にした企業」に助成金を支給。

人材獲得競争を通じて浸透

個別企業労組が労使協議で固定化

※いずれも、現行の職場意識改善助成金の使途拡大で対応可能

Point③留学生 留学生が流通サービス人材の供給庫

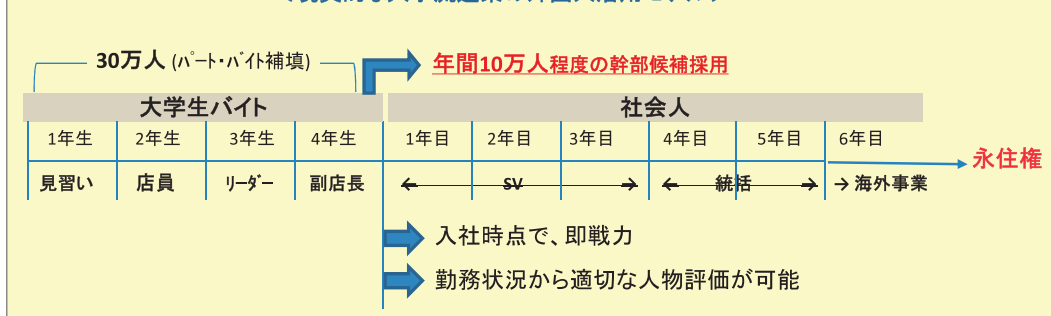
■現状の外国人の新規就業経路

技能実習生 → 流通業には認められない。 → 3K職への人材供給(農林水産・建設)

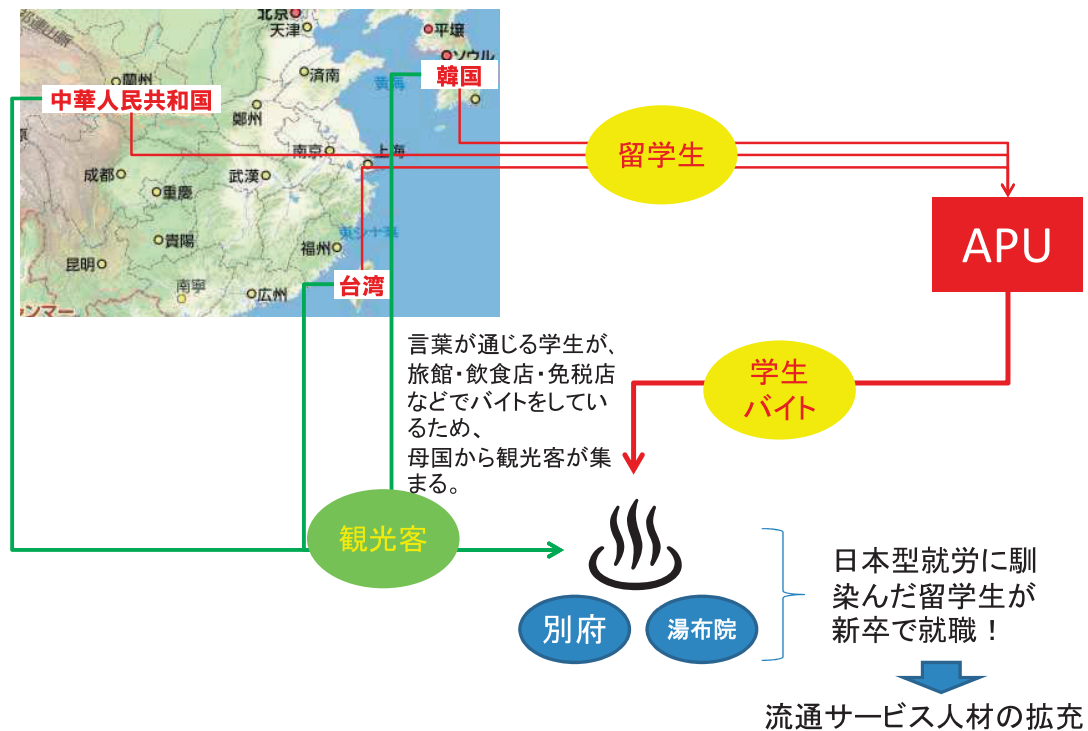
留学生(在学) → 週28時間まで、どの職務でも就労可能。長期休暇中は週40時間まで就労可能。

留学生(卒業) → ①就職活動中は最大1年間、特別目的ビザで滞在可能
→ ②新卒で総合職採用された場合、条件緩和で流通サービス系でも労働ビザを支給
→ ③日本在住10年(うち就労期間5年)で、永住権獲得。

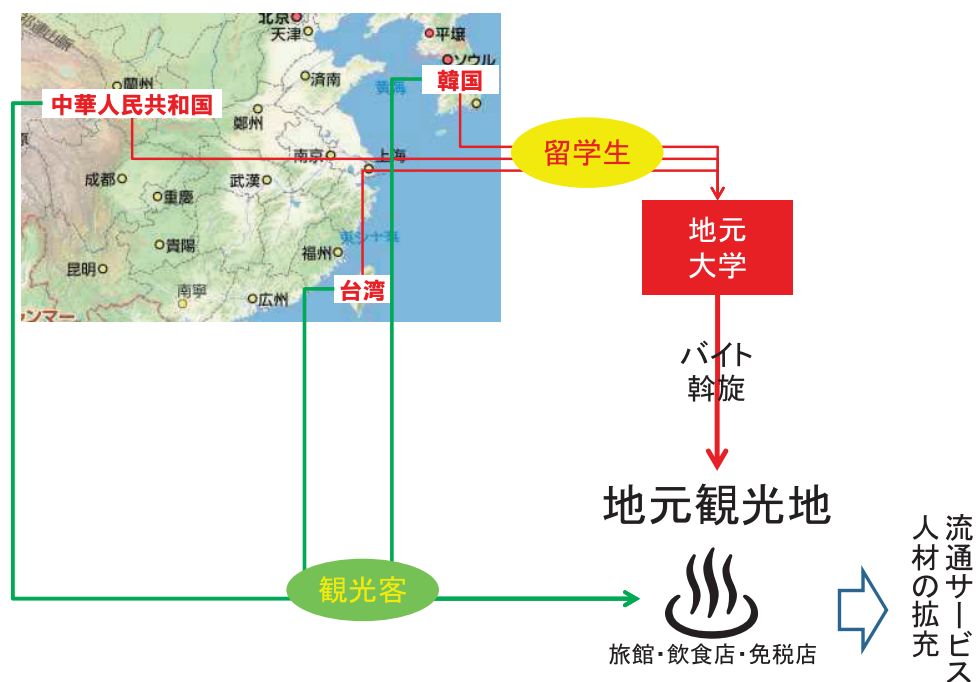
<現実的な大手流通業の外国人活用モデル>



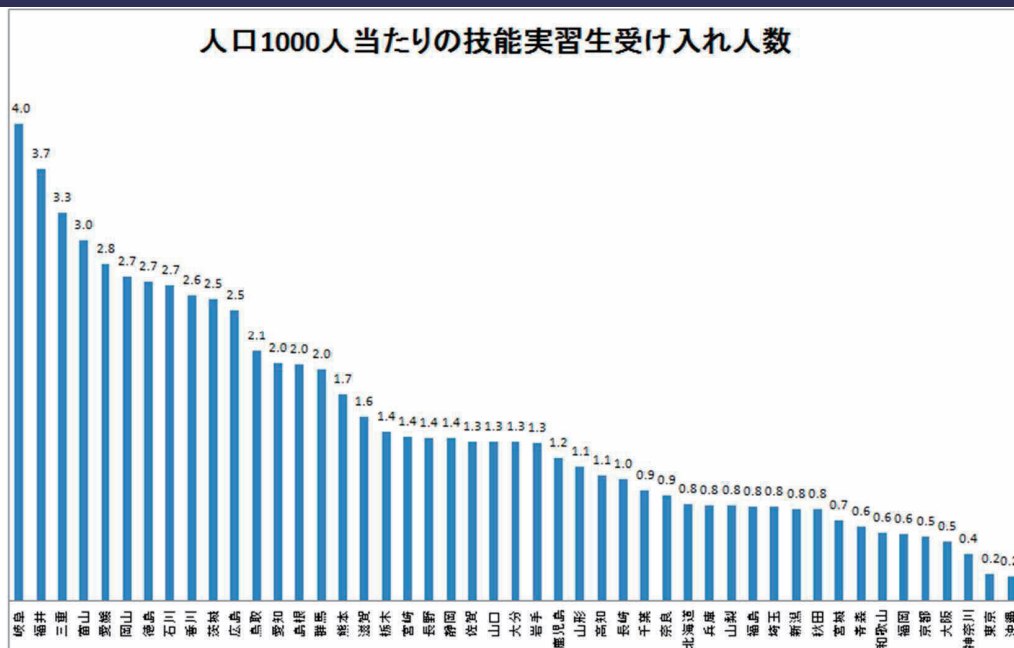
Point③留学生 留学生＋地元振興の好事例(大分)



Point③留学生 「留学生＋地元大学＋地元観光地」



Point④技能実習生 技能実習生の県による偏在



進んでいる県と遅れている県で、
浸透率が10倍にもなっている。

この制度の浸透で3K分野の
人材不足を和らげられる。

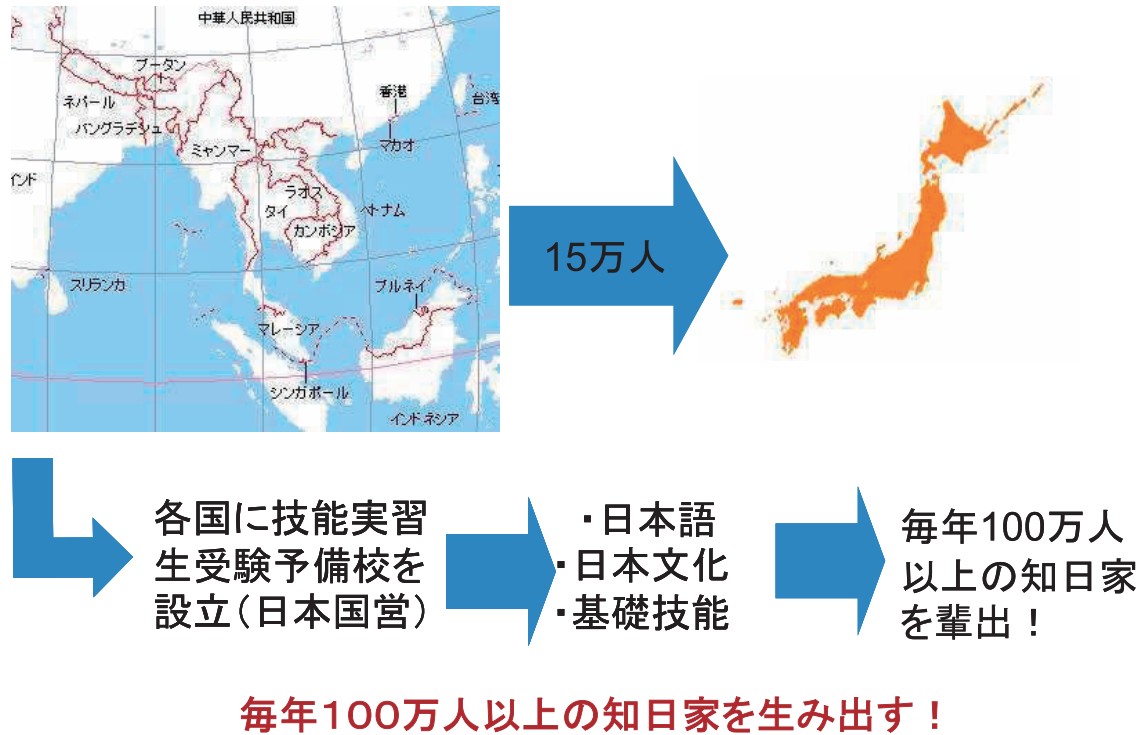
(JITCO発表の自治体別技能実習生受入数を人口推計の自治体別人口で割って筆者作成)

Point④技能実習生 技能実習生の歴史

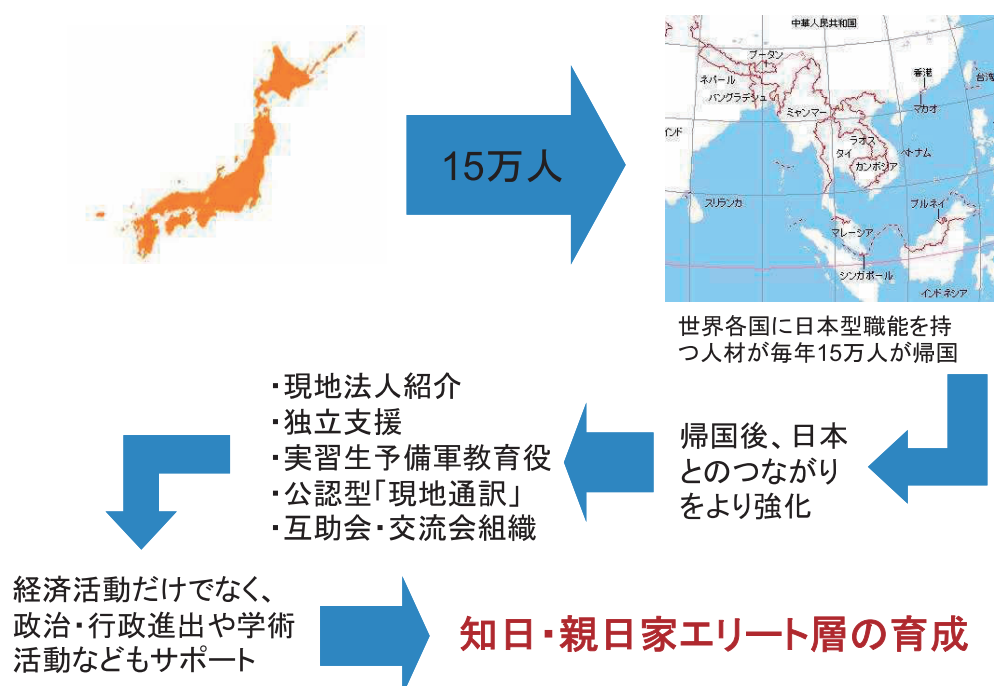
名称	期間	内訳	
70年代	政府派遣	規定なし	あいまい
82年～	研修生	1年	研修1年 単純労働で ない限りOK
93年～	技能実習生	2年	研修1年 就労1年 17職種
97年～		3年	研修1年 就労2年 55職種
2010年～			就労3年 72職種
2015年～	外国人建設就労 者受け入れ事業	5年	就労3年 建設のみ+2年

さらなる緩和

Point④技能実習生 国策として活用①入り口



Point④技能実習生 国策として活用②出口



Point④技能実習生 国策として活用③地域おこし(Ex広島県)

特性の似た国から、技能実習生を招致



現地に技能実習生予備校を
広島県営で設立する。

現地に日本 & 広島熱が高まる。



日本・出身地から観光客

日本各地から
(〇〇村目当て)

出身地から
(言語・風俗が通じる)

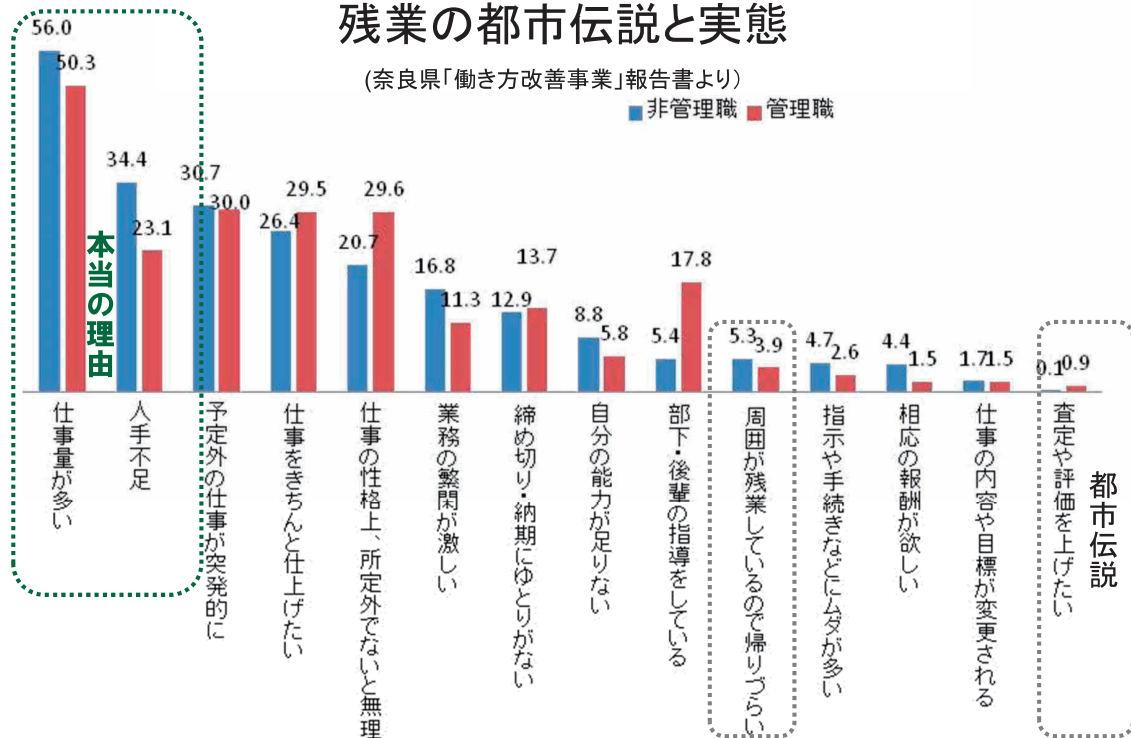
2

長時間労働問題

残業の都市伝説と実態

(奈良県「働き方改善事業」報告書より)

■非管理職 ■管理職



仕事が多い、人手不足、が残業の一番の理由！
なぜ、日本のみ、こんなに仕事が多くなるのか？

①「オモテナシという名のはき違い」は日本だけ

<オモテナシという無駄例>

- ・ビジネスレターの時候の挨拶
- ・駅の構内案内アナウンス
- ・小会議でのパワポ資料
- ・各種挨拶状・御礼状
- ・賀詞交換などの懇親会
- ・近くに來ました型の訪問
- ・「上司を連れてきます」の対応

七月	・盛夏の候、 ・暑中見舞い申し上げます	・盛夏の候、 ・暑中見舞い申し上げます
六月	・初夏の候、 ・さわやかな初夏となりました	・初夏の候、 ・さわやかな初夏となりました
五月	・春風の候、 ・暖かお過ごしください	・春風の候、 ・暖かお過ごしください
四月	・春風の候、 ・暖かお過ごしください	・春風の候、 ・暖かお過ごしください
三月	・春風の候、 ・暖かお過ごしください	・春風の候、 ・暖かお過ごしください
二月	・立春の候、 ・立春も過ぎましたが	・立春の候、 ・立春も過ぎましたが
一月	・歳末の候、 ・いよいよ冬物語の寒さとなりました	・歳末の候、 ・いよいよ冬物語の寒さとなりました



御 礼 状

令嬢は、「おひめちゃん人形」を寄贈いただき、誠にありがとうございました。厚く御礼申し上げます。

史野市の最大の特産である七夕伝説の魅力を具現化したこの人形を活用し、産業活性化のさらなる推進を図ってまいりたいと考えておりますので、今後とも協力賜りますようお願い申し上げます。

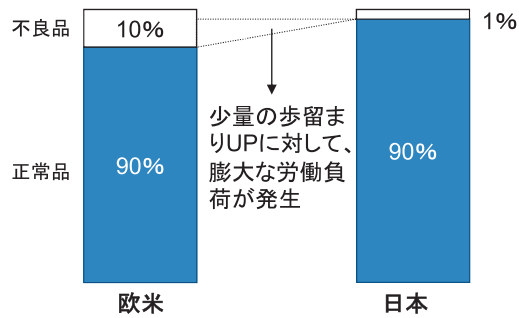
あらためて御礼申し上げます。ありがとうございました。

平成二十二年八月二十日

公

②高品質と過剰サービスのはき違い

①「不良品は許されない」 Vs 「返品交換すればいい」



③頻繁な新商品投入



④クレームの多発

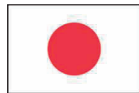
欧米	クレームレベル	日本
訴訟	レベル5	役職者レベルでの交渉
値引き・特別対応	レベル4	値引き・特別対応
電話での報告と謝罪	レベル3	書面での正式謝罪
クレームにならない	レベル2	上司同伴での謝罪
クレームにならない	レベル1	訪問での報告と謝罪

② unnecessary waste loss



欧米では問題ないものが、日本では廃棄。

③



申し訳ございません



金は返す。
二度と来るな！



Customer Fire!

④「部下は上司の言うことを聞くべし」は日本だけ



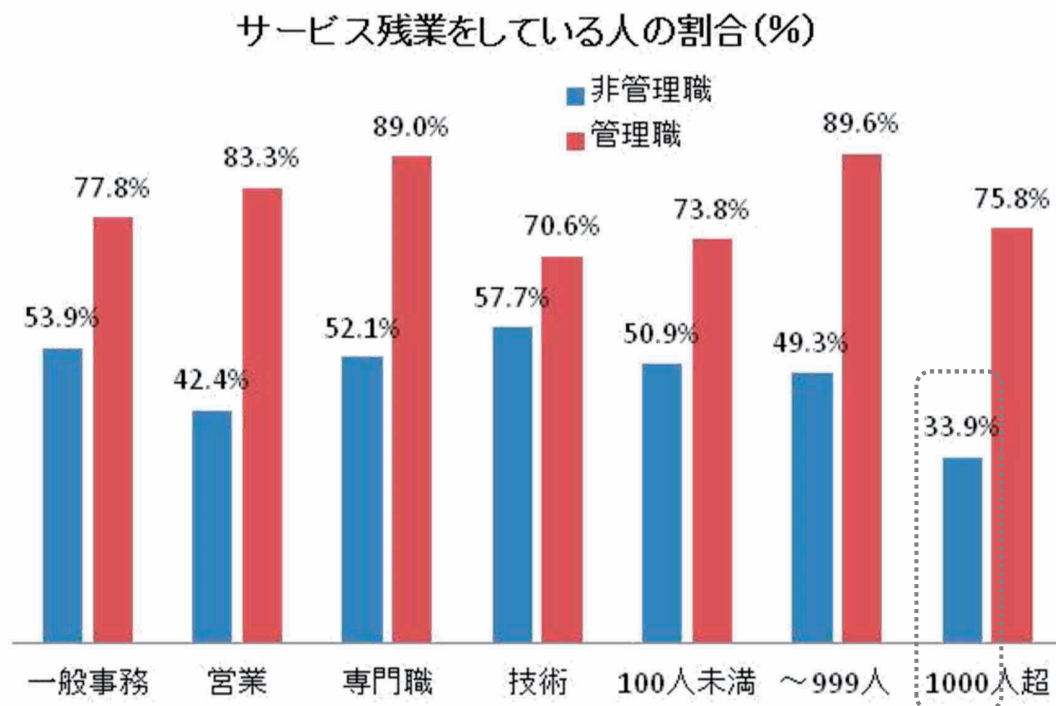
⑤「お客と上司」二神教の構図



3

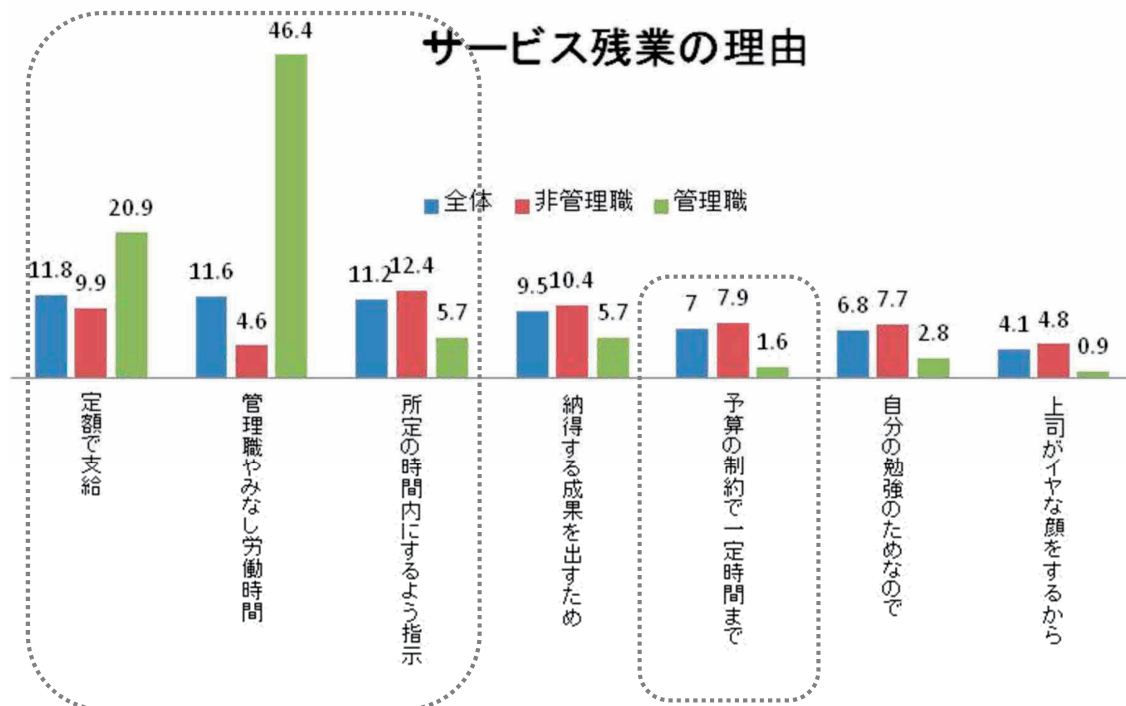
労働法改正・インターバル規制・ テレワーク…ルールや仕組み？

Copyright ©Tsguo EBHARA. All Rights Reserved.



厳しい監督を受ける大企業のノンエグゼクティブ層でもサービス残業は横行

(奈良県働き方改革プロジェクト資料より)



違法状態がルールとして定着している、御咎めがない状態

(奈良県働き方改革プロジェクト資料より)

法定労働時間の物理的上限規定に関して

	法定労働時間			オプトアウト	備考	
	時間	上限	算定期間		合意	備考
EU		48時間以内	4か月毎の平均。一部6時間。労働協約に基づく場合は12か月。	労働者の合意がある場合、上限超が可能。	労働者が拒否した場合不利益を被らないことと、使用者は労働時間の記録が義務化	
ドイツ	週40時間	1日10時間。24週平均で8時間	6か月または24週間	○	労働協約に基づく事業所協定 Or 個別合意	
フランス	週35時間	1日10時間、週48時間	連続した12週平均で44時間	○	労働協約で規定	1日12時間、1週60時間、12週平均で46時間まで
イギリス		17週の平均が1日当たり48時間以内	17週平均で算定。全労働者の直近の労働時間記録を保持。	○	個別合意	個別合意は上限なし。ただし、7日前の書面での通知で使用者からの解約可
アメリカ	週40時間を超える労働については、割増率50%の手当を払う(公正労働基準法)のみ。					

欧米でも、「物理的上限」はない国が多い。それでも「労働時間」は守られている。

諸外国の休憩時間規制

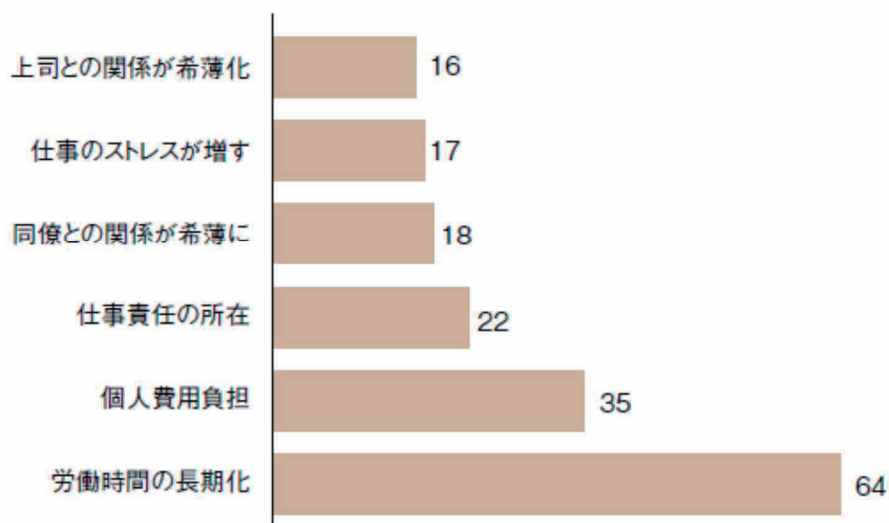
	休憩時間 総じて日本より緩い			代償的休日
	日インターバル	週インターバル	休憩時間	
EU	11時間	35時間(24+11)	6時間超で必	週に1回35時間の連続休息が原則で、それができない場合、代替的な休日を別途保証する。
ドイツ	11時間	35時間(24+11)	6～9時間⇒30分 9時間超⇒45分、 15分以上で分割可能	遅延罰則規定が国内法にナシ。
フランス	11時間。労働協約で 繁忙期に限り9時間に調整可。	35時間(24+11)	6時間毎に20分以上	遅延罰則規定が国内法にナシ。
イギリス	11時間	7日当たり24時間、14日間に 24時間を2回または48時間	6時間を超える場合、 20分以上	オフィス労働者、遠隔勤務者、季節的繁閑、予測 不可な事態等で休憩時間・労働時間上限が守 られなかった場合のみ
アメリカ	法令上の規則ナシ			

事実上、厳しい違反罰則はない

インターバル規制を設けても「法が守られない日本」では違法行為が蔓延するだけ？

知的労働者の労働時間管理②テレワークも時短とは相反する

カードル層におけるテレワークの弊害(%)



資料出所:フランス民主労働同盟2012年、Travail Et Temps Comment
Meitenir Les Equilibres

▶ テレワークは違法サービス残業の「見えない化」につながる危険性

現状でも、残業代は支払義務が明示されている

使用者が労働者に対し、時間外労働や休日労働をさせた場合には、通常の労働時間または労働日の賃金の2割5分以上5割以下の範囲内で命令の定める率以上の率で計算した割増賃金を支払わなければならない(労基法37条1項)。

テレワークも隠れ残業化

ルールがあっても
守られないから……



「明日までに持って来い」残業が横行



「上司の気まぐれ指示」残業が横行

こんな状態では、
新たに法規制(ex.インターバル規制・割増率up)を設けても、
守られないだけ！

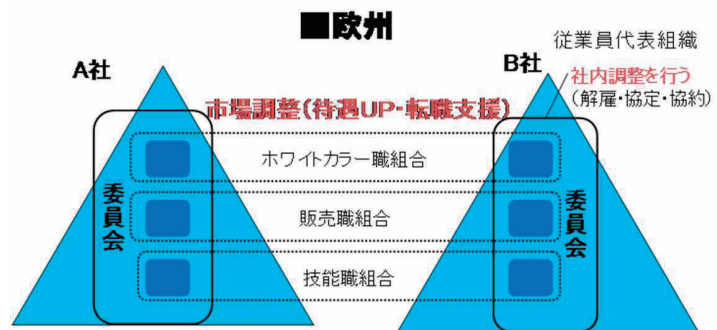
必要なのは「監督体制の強化」では？

監督体制の強化案

- ①労働基準監督官の人員増 ②欧州型「横断組合」×「従業員代表委員会」



国家資格のため
急増は無理。



700年以上の歴史に裏打ちされた体制
のため、一朝一夕に作ることは無理。

- ③アメリカ型「罪と罰」式な力と力の均衡による監督体制(第二部にて)

訴訟で労働問題を安上がりで解決(米国労働法)

	違反罰則		監督機関による指導・改善	
			監督部署	詳細
ドイツ	法定労働時間を 超えて労働させ た場合、1万5,000 ユーロ以下の過 料が科される(法 第22条)。	小売業において、 法定の営業時間 を超えて労働させ た場合には、2,500 ユーロ以下の過 料が科される(閉 店法第24条第2 項)。	当該行為を故意によって 行い、それによって労働 者の健康又は労働能力 に危険を及ぼした場合 等には、1年以下の自由 刑又は180日数罰金以 下の罰金が科される(法 第23条、閉店法25条)。	州の労働保護監督官による監督
	法定労働時間を 超えて労働させ た場合、第4種違 警罪としての罰 金が適用される	(3) 民事訴訟 (労働審判所に よる裁判)		労働監督官による監督
イギリス	法定労働時間、深夜労働及び代償休息についての違反は犯罪を構成する(規則第28条、第29条)。 規則上の権利を侵害された労働者は、権利行使が許されるべきであった日から3か月以内に、補償裁定を求めて雇用に救済を申し立てることができる(規則第30条)。		安全衛生執行局又は地方行政機関	休息・休日、年次有給休暇の権利が侵害された場合には、雇用審判所に対する救済の申立て 斡旋・調停・仲裁委員会に対する調停 手続の依頼
アメリカ	故意に違反した場合(40時間を超えて労働させた場合において割増賃金を支払わなかった場合)、1万ドル以下の罰金又は6か月以下の禁固に処せられる。	再度又は故意の違反に対して、労働長官は、民事・刑事の責任に加えて、1万ドル以下の民事罰を科することができる(公正労働基準法第16条(e))。	連邦労働省 賃金・労働時間局による監督	被用者及び労働長官は当該被用者と「同様の立場にある他の被用者」のために訴訟を提起可。 使用者は、未払額に加えてそれと同額の附加賠償金を被用者に支払わなければならない(公正労働基準法第16条(b))。 労働長官は、割増賃金規制等に係る将来の違反を差し止めるための訴訟を裁判所に提起できる(公正労働基準法第17条)。

合理的な罰金額、集団訴訟体制、労働長官によるみなし認定。
一罰百戒がおのずから進むような法律体系。

資料(スライド)は、海老原嗣生氏の作成・提供によるものである