

第40回 規制改革会議 議事録

1. 日時：平成27年1月22日（木）13:01～15:36

2. 場所：4号館12階全省庁共用1208特別会議室

3. 出席者：

（委員）岡素之（議長）、大田弘子（議長代理）、浦野光人、大崎貞和、翁百合、
金丸恭文、佐々木かをり、滝久雄、鶴光太郎、林いづみ、松村敏弘、
森下竜一

（専門委員）島田陽一、水町勇一郎

（政府）有村内閣府特命担当大臣（規制改革）、赤澤内閣府副大臣、
越智内閣府大臣政務官

（事務局）羽深規制改革推進室長、刀禰規制改革推進室次長、市川規制改革推進室次長、
山澄参事官、柿原参事官、佐久間参事官、三浦参事官、大熊参事官

（有識者）株式会社ニッチモ代表取締役 海老原嗣生氏
新聞記者 中野円佳氏
ジャーナリスト 吉田典史氏
財務省大臣官房文書課広報室長 高田英樹氏

4. 議題：

（開会）

1. 多様な働き方を実現する規制改革について

（閉会）

5. 議事概要：

○岡議長 それでは、第40回規制改革会議を開会いたします。

本日は、安念委員、佐久間委員、長谷川委員が欠席でございます。

最初に有村大臣から御挨拶をいただきます。よろしく申し上げます。

○有村大臣 委員の先生方、お足元の悪い中、御出席いただき、ありがとうございます。

岡議長、大田議長代理始め、平素から日本経済の再生に資する規制の見直しの御検討に御尽力をいただいていることに改めて感謝を申し上げ、また、今年1年も御指南を引き続き賜りたいと存じます。

12月24日に組閣相なりました第3次安倍内閣で、引き続き規制改革を担当させていただくことになりました。本日は、赤澤副大臣、越智大臣政務官ともども出席をさせていただきます。

本日は、日本と欧米の働き方の違い、若手女性総合職の働き方、霞が関の働き方といった、働く現場の実態という視点から問題提起をなされている4人の有識者の方々から、お

話を伺う予定と伺っております。

実は、一昨日と昨日、集中的に私は、国家公務員の皆様と率直に働き方についてお話をさせていただく機会を持ちました。国会が始まって朝から晩まで取られる前に、しっかりと現場を理解したいという思いでございましたけれども、一昨日は、各府省庁の正にベリートップを担っておられる女性の職員の方々、割合で言いますと、2.8パーセントしかいらっしやらない、あとは全部男性だという指定職の各事務次官、村木厚生労働事務次官始め局長クラス、審議官クラスあるいは次長、長官といった、その府省を背負っておられる女性の方々と率直にお話をしました。1時間半強に及ぶ会議でした。

また、昨日は、20代、30代の若手女性、肩書きはまだないけれども、係長さん、班長さんとして頑張っている、縁の下の力持ちを担っている方々と率直な1時間半の意見交換をさせていただきました。

改めて痛感することは、彼女たちは特別扱いを必ずしも望んでいないということでございます。応分の適材適所の仕事ということで実績を積んでこられたけれども、ずっとこれが続くということになれば、家庭を将来築けないというような悩みを持っていらっしゃる切実な思いを共有していただきました。

今日、お話をくださる分野というのは、私が規制改革の担当という分野以外の、女性活躍、国家公務員制度の担当大臣でもございまして、皆さん女性活躍というなら、まず男の働き方を変えてくれ、男女とも働き方を変えて、初めてそれが実現するのだという御指摘をいただくわけでありませけれども、では、働き方を変えるというところで何をどのように変えるのか、どの程度変えるのか、そしてそれは持続可能かどうか。その持続可能性を堅持するための技術や組織の文化というのは追い付いていけるのかどうか、ということを考える必要があります。働き方を変えなければいけないという問題意識は共有されているのですけれども、どのようにどの方向でどの程度までいつまでというような話は、必ずしも具体的に語られてこなかった、あるいは共有されるための伸びしろがまだまだある部分だと思っております。

そういう意味では、今日の議論も心して拝聴しまして、最後までおりますし、それを今後の日本の競争力や国民の皆さんの安心につなげていきたいと思っている次第でございます。

本日もどうぞよろしくお願いたします。

○岡議長 大臣、ありがとうございました。

報道関係の方は、ここで御退室をお願いいたします。

(報道関係者退室)

○岡議長 有識者の皆さんと専門委員の方にこれから入っていただきます。少々お待ちください。

(有識者、島田専門委員、水町専門委員入室)

○岡議長 会議を続けます。

最初に本日の議題の関係で、雇用ワーキング・グループの島田専門委員と水町専門委員に御出席いただいております。ありがとうございます。

それでは、議題の多様な働き方実現する規制改革について、本日は四人の方からお話をお聴きすることになっております。

株式会社ニッチモ代表取締役の海老原嗣生様、新聞記者の中野円佳様、ジャーナリストの吉田典史様、財務省大臣官房文書課広報室長の高田英樹様。

以上の四方でございます。

それでは、お一人ずつお話を聴きながら、その都度、委員の皆さんとの意見交換を挟んでいきたいと思っておりますので、よろしく願いいたします。

最初に、海老原様からお願いいたします。

○海老原氏 では、25分まで15分をめぐにお話します。

最初に少しお話しておきたいのですけれども、今日、私は労働法で見えないところをお話ししようと思っております。人事管理というものです。

日本の働き方ってどうして違うのか。法律はそんなに変わっているわけではないのです。水町先生がいつもおっしゃるとおり。ところが、どうしてこんな働き方が違うか。そのときに話になるのは、結局、日本人のメンタリティという話で終わってしまうのです。

では、なぜそのメンタリティはできたのか。どうしてそんなふうに日本というのは違っているのか。これは日本の民族性とか言うと、悪い意味でも良い意味でも取られてしまう。日本人だからすごいんだというのと、日本人だから駄目なんだ、とそのどちらか。そうではなくて、仕組みが全く違うんだという話を理解いただきたいのです。これは表面上さりと皆さん理解していて、日本人みんな理解したつもりだけれども、これは中身まで本当に理解できている人は、多分、日本に1,000人ぐらいしかいないと私は思っているのです。1,000人のうち500人ぐらいが厚労省にいますので、多分、民間には500人ぐらいしかいないのではないのでしょうか。

というのでお話ししておきたいのですけれども、これ見てほしいのです。日本だと、例えば、トヨペットという会社が一番分かりやすいのですが、トヨペットという会社に勤めたとしましょう。トヨペットって東京トヨペット、神奈川トヨペットなどに分かれています。全国展開していると考えてください。日産プリンスは全国展開しているからプリンスだと思ってください。プリンスで、今、銀座支店に勤めた。銀座支店に勤めて銀座支店には2個、課がある。1個は営業1課でクラウンとか高級な車を売っている。2課はカローラとかの安い車を売っている。こう考えてください。

ここに入ったとすると日本人はどうなるか。日本人だと、この後、お前営業できないから経理行け。これは普通にありますね。それから、ちょっと待って、東京で仕事なくなったから大阪支店に行け。これは普通にありますね。それだけではなくて、最近、アベノミクスでカローラが売れなくて、クラウンの方が売れているからクラウンの方へ行け、つまり1課に行け。これもありますね。さらに、お前頑張っているからそろそろ主任になるか。

これもありますね。縦横斜め自由です。欧米社会はこうなっていない。ここまでは、ある程度、日本人は理解している。でも、日本人の理解の仕方は、日本型をベースにした海外の理解の仕方だから、全く違うものになっている。限定社員に関しての理解も、ここが日本人のボタンの掛け違いではないかと思っているのです。

欧米だと、経理に行くか行かないか。行かないですね。これは日本人も理解できる。なぜならば職務限定だから。職務限定すなわち営業限定で入っているから行かない。NYからロサンゼルスに行くか行かないか。これもないですね。地域もちゃんと限定されているから。ジョブディスクリプションで。こういう形でここまでは理解できる。ところが、ここから先、分からなくなる。ちょっと待てよ。例えば、銀座支店に配属されたけれども、浜松町支店に異動はあるかないか。日本人だと、それは地域も一緒だし職務も一緒だし、限定社員だってこのくらいの異動はあるでしょ、となる。つまり、日本人の言う限定とは、職務類型のことだと思っているのです。ところが、浜松町支店への異動もない。浜松町支店はおろか、最近、カローラが売れなくなってクラウンの方が売れているから1課に異動してくれ。これもそれなりに難しい。ここまで来ると、日本人には理解できない。職務も地域も支店さえも一緒になのに、なぜ異動できないのか。つまり、日本人は、基本は「動かせる」契約で、その中で、どこかを限定する、という考え方。ところが、欧米は、基本は決められたポストで雇用している。だから、それ以外に動かすには契約変更が起きる。大本が違うんですね。

人事管理をやっている人、例えば、佐藤博樹さんや守島さんと話すとこの話は通じるのですけれども、一般的に通じない。この違い。雇用契約の概念がポストになっている。こういうことなのです。だから、あなたは銀座支店の2課のヒラで採ったから、これはあなた頑張っているから主任に上げてあげる、リーダーにしてあげる、こういうプロモーションの仕方もない。つまり、さいの目切りされたお豆腐が味噌汁の中に入っているぐらい、縦横に切られてこんな小さなサイコロのところであなたは雇われているよ。これがポスト型雇用というもの。これは、日本人の考える限定正社員とは大きく異なるのです。

日本人は、限定社員とは、こういうものだと思っている。職務が限定されている。地域が限定されている。でも、限定された中ではぐるぐる回り、基本が自由であって、それをどこかしら制約を設けて地域や職務を限定するだけ、と。これが日本人の考え方。欧米は違って、全ては限定されていて、ポストというこの1つのさいの目切りのところで雇う。この違いです。

でも、日本でも非正規は欧米同様、ポスト型雇用になっているのです。例えば、イオンの店。イオンの店で考えた場合、販売員。例えば、東雲店舗の販売員で雇った場合、東雲店の中のいろいろな販売ができるかということ、そうならないですね。魚屋さんで雇った人は魚屋さんしかできません。レジもやらせません。こういう形で、契約というのはポスト型。非正規に関しては日本も結構なっている。ところが、日本人って正規になった瞬間にそれを忘れてしまうということなのです。欧米型との違いというのは、これほど違う

ことからいろいろな問題が出てくる。

入社の意味というのは、日本は会社の中に入った。欧米というのはポストでつながっているから、このポストで契約をもらっているだけ。日本だと、トヨタに入ったら親御さんが喜ぶ。会社の中の、どこかでどうにかなるね、と。欧米だったら、GEに入ったって、GEのあるポストでつながっているだけだから、そのポストがなくなったらおしまい。そのポストで仕事できなかつたらおしまい。基本がこういう概念になっているところが違う。

つまり、日本がA社雇用なら、欧米はA社東京2課雇用と考えた方が良いのではないかというお話。

人事管理的にもう少し話すと、日本だと、例えば、ヒラで入ってきて売れない人間が大分売れるようになってきた。お前売れたから職能等級を上げてやるよ。1級上げて給料上がるよという形で、能力がアップすれば何人だろうが2級にしても構わない。日本というのは、これはポストなんていう物理的制約はないから。職能等級で幾らでも能力がアップしたなら給与をアップしてあげていいよという話になっている。何人いても良い。欧米だとどうかというと、これは組織計画というものが企業で決まっていて、サブは何人、主任は何人、係長は何人とちゃんと全ての数、ポストが決まっています。これは能力アップしたからこれを増やしてくれなんて話で増やすことはしません。

例えば、最近、好景気でこのポストが売れるようになったから、もう一つ必要だ。こういう場合は増やしますが、下の人たちが能力が上がってきたから、2級のポストを増やしてくれ。こういうことはしていません。だから、このポストを増やすことが人事管理の中でかなり大変なせめぎ合いになる。物理的に数が決まっている。とすると、この人たちは頑張っても上がらない。誰かが抜けたときしか上がらない。欠員ができたところにそこは公募するから、そこのところで公募して初めて上がる。日本人の概念とここが全く違う。ようやくお分かりいただけましたか。これが、「仕事に人を付ける」ということ。逆に日本は「人に仕事を付ける」この違いが、ようやく見えてきたと思うのです。

こんな全く異なる欧米型を日本に取り入れるとややこしい問題が出てくる。このややこしい問題は、労働者の側から言うと、日本は頑張っていれば職級が上に上がるから、1つの会社にいますというのでなかなか転職しない。ここが転職する理由。前の方をちょっと見てほしいのですけれども、欧米型はどうか。ニューヨーク1課に入った。でも、ニューヨーク1課で頑張っていて、俺随分、実力アップしたけれども、サブのポストが空かなかつたら、上には上がれません。サブのポストの数は決まっているから、俺は幾ら頑張ってもヒラのままか、と。そもそも、雇用契約はそのポストで結んでいるのだから。空席が出来た時に、応募して契約変えしない限り変わりません。こういう概念だとどうなるか。どうなるかと言うと、ロサンゼルスでサブのポストが空きました、では、ロサンゼルスを受けますか。こういう形。社内中回っていて空いているところを探して、俺もあそこなら登用されるはずだから、ロサンゼルスを受けるか。こういう形で社内を回って空いているポストを受ける。

でも、ロサンゼルスまで行くのは嫌だよと思ったら、スバル重工だったら隣のブロンクス支店で空いていると言ったらスバル社に応募するでしょう。同じ会社で昇進するのだから、空いているポストを受けるのだから、それもロサンゼルスしか空いていないのだったら、会社が違って、ブロンクスを受ける方がリーズナブルです。こういう形だから、空いたポストで自分相応のポストを探して転職していく。この雇用契約の違いで転職が出る。要は雇用契約の違いで転職が出ているのであって、メンタリティではない。だから、これは中国だろうがアフリカだろうがインドだろうが転職をする。日本人だけがしないのはこういう契約になっているから。ここが違うということです。

ポストで契約していれば、ポストがなくなった時、整理解雇は当然簡単ですけれども、日本の場合だと、これは会社に入ったのだから契約は会社としているわけだから、それができない。同様に、能力解雇も、この仕事ができないなら、例えば、カローラは売れないといっても、クラウンだったら、セレブな仕事だったら売れるかもしれないからとか、若しくは東京ではなく田舎に行ったら売れるかもしれないとか、若しくは他職種、経理なら通用するかとか。一つカローラが売れないと言っても、こういう形で手配しなければいけない。なぜならば、ポストではなく、会社に入っているのだから。

アメリカだったらどうかと言えば、隣にポストが空いていたとしても、今のがなくなったら、一応、建前上、あなたの契約したポストはなくなりました。こういう話になるわけなのです。そこで、そのままぱっぱとクビにしていかが。どこの国でもそのままぱっぱとクビにはしてはいけないから、それは解雇努力義務としてどうするかというので、社内でこんな空いているポストありますから受けますかということはやる。欧州だったら、さらに隣のポストは仕事が違うから少し慣れるためにGETRAとかAFPAとか、こういうところに通って少し腕を磨きますか、と解雇回避措置を採る。でも、本人が腕を磨くのは嫌だ、そのポストでは嫌だと言うと、これは雇用終了になる。結局、ポストでしかつながっていない。

能力不足者に対しても同じ。日本だと会社に入ったのであって、この仕事ができないからといって、他の仕事をやったら売れるかもしれないから、他のところをあてがわなければいけませんねという話になる。それに対して、欧米だったらどうなるかというのと、このポストで試用期間やってみて駄目だったら、おたくこれでしか仕事しないのだからさようならですよ。入社数年してからの能力解雇だと、向こうだと客観合理的な説明というものが必要なのでPIPを提示します。何か月か前から、ここまでやらなかったら駄目よ、と。これ、ちゃんと手順を踏んで、合理的にアカウントビリティ取れたから、あなたさようならと。若しくは降格、と。降格と言うと給与が下がるので、そのランクだと、転職のとき不利になる。だから結局、下げますよと言うと辞める。こういう形で辞めていく。これも雇用契約が違うからという話です。

日本と欧米の仕事観の違いというのはこういうことです。日本というのは、A社という袋の中に入る。欧米はどうか。さいの目切りにされて、職務とか言っているけれども、職務ではなくてポスト。要は味噌汁に入っている豆腐で契約している。これ以外は会社とは

つながっていない。こういう概念になっている。

ここまでのことはまだ理解できていても、ポスト型にすると雇用はすぐに終了しやすい分、とんでもなく疲れることがたくさん起きてくる。先ほど言ったように、アベノミクスでクラウンなんか売れているから、カローラのラインを閉じてクラウンにということがなかなかできなくなってしまうわけです。

それだけではなくて、これも見てほしいのです。欧米で、例えば、役員が辞めた場合、あちらだと、転職するからすぐ辞めるわけです。辞めた場合どうなるか。役員が辞めた場合、日本だったら筆頭の事業部長を人事異動で上げれば良いではないか。これだけで終わるのですけれども、欧米ではこういうことにならないのです。筆頭の事業部長が何人か公募を受けてきて、受かってしまったらどうなるか。受かったら万々歳なのが日本ですが、欧米だとどうなるかという、玉突きで今度は事業部長の空席ができる。これは公募するのに1か月ぐらい掛かるわけで、ちょっと待てよと。事業部長の空席を公募したら今度は部長が上がった。部長が上がったら今度は玉突きで部長の空席ができる。部長の空席に課長という形で連綿と空席の連鎖が続く。だから、外から採りたくなるのです。外から採ったら空席の玉突きがそこで終わりなのです。だから、外から採りたくなる。これが、外部登用が盛んになるという理由なのです。

欧米の場合、連綿と玉突きしないように、課長以上のポジションに関してはサクセッションプランニングという名称でスペアを先に決めておく。このスペアも勝手に決めるのではなくて全社会議を開いて決めておく。この会議をタレントパネルと言う。このタレントパネルに出てきて次に指名されている人間というのは、本人も薄々知っていて、だからいけるだろうと公募があったらすぐ応募する。これで玉突き空席が最小限ですむ。でも、アメリカの場合だと、公募してそいつが上がってくれば良いと言ったのに、そいつの方が先に転職してしまっていて、その空席が空いて誰も手を上げてくれないことがある。だから、サクセッションプランでは、少なくとも課長以上のポジションについては2人を決めておくと。GEなんかだと3人決めておくと。3人も社内にはいないからどうなんだと言うと、もう一人はエージェントを使って社外から見繕っておくと。こんな形でここまでやらなければ人事は動かせない。これがポスト型の難しいところ。

つまり、欧米型というのは、欧米型の良さもあるけれども、日本型というのは日本型の良さもある。経営側から、今、話していますが、日本型の良さというのは人事権が強く、人事管理がすごく楽ちんで良いというのがある。こういう話。それと同じように、労働側から見たって日本型の良さもある。日本型の悪さもある。つまり、全て一長一短でできているのです。だから、これをどう変えていかなければいけないかというのが非常に難しくなる話で、どこを殺してどこを生かすか。大体どちらの側も、労働側も経営側も言うのは、日本型の一番嫌なところだけをお互いに言い合って、それでアメリカ型を入れたら両方が解決するのではないか。欧州型だったら両方が解決するのではないか。こういう話になってしまっているのです。こういうこんがらがったものをうまくひもといて解をつくらなけ

ればいけないという話なのです。それから、なぜ、日本型だと社員が成長するかというお話もしておきます。日本型が成長する理由というのは、日本は教育がしっかり整っているからだ。こんなばかな話はないです。大企業だろうが中小企業だろうが、日本は別に教育なんかやっていないです。ただ、どういう形でなっているか。こちらは経理の話のベースにお話します。

経理だと、欧米でも日本でも一番簡単な仕事は債権管理です。債権管理は特に税務知識が必要ない。それから、仕訳みたいな勘定科目も分からなくていい。こういうことで言うと、誰でもできるのです。それは入出金管理とか督促若しくは口座管理とか、振込してください、お金入っていないですよ、取立てに行きますよ、こういう話は誰でもできるので債権管理で入る。でも、日本の場合、ポストなんてものはないから、債権管理で債権管理の仕事をしているだけかということ、財務からも税務からも管理会計からも簡単な仕事が降って来る。財務の仕事と言っても、まだ仕訳ができないから、この帳票を全部勘定科目ごとに分類しておけ、ファイリングしておけ。こんな仕事。それから、管理会計からだったら日程進行率というものがあるから、これは数字を入れれば出るから入れておけと。こういうものでやっていって、数字を入れているうちに朝礼で今日は何パーセントまでやっているのに、ここまでしか目標がっていない。このパーセンテージでは足りないよねという話を聴いているうちに、だんだん進行率というものが分かってくる。勘定科目は誰でもできるようにファイリングで分類しているだけで、勘定科目というものが分かってくる。この辺りで大体分かってしまって簡単だから暇になってくる。

暇になってくると上の人が何と言うか。お前暇こいてんじゃねえよ。早く帰るなんて許さないよというので、仕事の簡単なのはもうバイトにやらせなさいと言って、今度は難しい仕事が次々に降ってくる。財務会計で簿記3級取って仕訳ちゃんとやれと言われて、仕訳ちゃんとやっていると、もうお前、債権管理なんて仕事に半年以上いちゃ駄目だよ。次の新人のために空けろと言われて、次の異動で、多分、財務会計に行かされる。財務会計で仕訳を一生懸命やって仕訳ができるようになって、今度はもうそろそろ早く帰れるかと思うと、お前決算をやってみると支店に行かされる。支店で決算をやって試算表とか棚卸しが全部できるようになったと思ったら、本店に来て本店決算をやれと。こういう形で、暇をしていたら次々に仕事を難しくする。なぜこれができるか。ジョブなんてものが決まっていなくて、タスクというのは自由パッケージで好き勝手に簡単なものが振れるから。その上に、今度は人事異動発令ができて、こいつそろそろこちらに動かした方が良さだろうというときに勝手に動かせるから。これ、すべて、ポスト契約でないからなのです。

欧米だったら、債権管理で入ってしまったら、次に財務会計に行かない限り、腕は磨けないけれども、財務会計のポストは空くのを待っていなければいけないわけです。待っていてちょうど良い時期に空いて、それにうまく飛び乗って、ということをやっていけば、こんな形でキャリアデザインしている人はすごい早さで上がっていく。でも、そんなことをやっている人は少ないから、だからポスト固定でずっと1つのところにいる人たちがい

る。こういう形で能力アップできるかできないかという部分でも、日本型のこのフレキシビリティな無限定階段というのはかなり大きな寄与をしている。

ただ、この部分は、人事管理以外からは話が出ないから、これは労働経済でも労働法でも分からないから、この話というのがうまく説明されていない。だから、日本企業が教育をやっているなんて話になってしまうのです。教育ではなくて、これは嫌な言い方をすれば、どの企業もブラック的要素があるということなのです。暇していたら次々に難しい仕事が降ってくる。職務なんていうものは決まっていないからですね。つまり、日本型雇用を変えれば、ブラック的要素は減りますが、今度はキャリアアップに難渋するという問題もついてきます。「会社に入る」から、「会社とはあるポストのみでつながる」に変わる。その結果、新卒採用、未経験採用というものがなくなって、空いたポストにポスト相応の人が入るといった仕組みに変わってくる。それから、頑張れば給与が上がると、給与はポストが上がったときにのみ上がる。だから、新しいポストにちゃんとおさまらない限り上がらない。それから、ポストの数というのは物理的に決まっています、経営計画でここが増えるということ、増やすようなことがない限りは決まっているから、いつまで経っても変わらない人たちが出てくる。

それから、嫌な上司、嫌な顧客、これ日本って異動というのはひどいものだ、会社が生殺与奪権を握っていると言うけれども、日本の場合だと、嫌な上司、そりの合わない部下があった場合でも定期異動でシャッフルされるのです。それも定期異動は2～3年に1回ですが、上司と部下だと掛ける2になるから確率は2倍になるので、嫌な部下、嫌な上司でも1年すれば大体組合せが変わる。嫌なお客さんがいて下町に行きたいよと思っても、これも1年我慢すれば何とかなる。こういう形でシャッフルが続けられる。

企業は、日本型がなくなると自由に人の異動、配置が決められなくなってしまいます。地域職務限定でもそう。同じ職務の中でぐるぐる回せるという話ではなくて、ポスト固定になっていってしまう。企業は、退職者が出た場合に玉突き空席の連鎖が起きる。それから、定められたポストでの雇用のため、それ以外の仕事はIt's not my businessになっていってしまう。知ったことかになっていってしまう。こうした変化に、日本型に慣れ切った労使ともに耐えられるか。繊細にここを紡いで解を見つけていかなければいけない。

私は、エグゼンプションというものは大賛成です。けれども、エグゼンプションというのはそこをうまくつなぐための仕組みにしていかなければいけないのではないかというのが私の考え方です。途中から欧米型にして、ある程度、最初のうちこうやってたたき上げをする日本型は良いでしょう。ところが、そのたたき上げの階段が無限に続いていて、48歳でもこんな生活をしているというのはおかしいでしょう。そろそろ上がらない人たちは上がらない。欧米型よりもそれは相当ボトムアップされて高い位置まで来ているから、給与も高いのだから600万、700万で止まるのはしようがないでしょう。その代わりに、彼らには早く帰してあげる。もう残業はさせない。こういうような形で途中から欧米型に乗り換えるキーポイントとして、エグゼンプションにしたかどうかという考えなのです。

企業にこうした変革を促すのはなかなか難しい。

なぜならば、人事管理というのは法律ではほとんど指定とか指示とかできないのです。日本型の法律は、別に総合職で採用しろとか書いているわけではないのです。これは日本の企業の単なる癖なのです。そこから、私たちのメンタリティまで形成してしまっただとすると、そのままでは変わらないから、欧米型にきなさいと法律で決められるか。そもそも、日本型だって法律できまっていなかったのだから、欧米型への移行も単なる法律では無理でしょう。

だから、エグゼンプションなんです。新たに、「残業代を支給しない」という法律を作るのであれば、それを利用するためには、「欧米型ポスト雇用にしなくてはいけない」と規定をつくる。で、それをやりたい企業は、法規定にのっとり、日本型総合職をある年齢から排す。こういう形で、途中からヨーロッパ型、アメリカ型に乗り換えるための通過儀礼としてエグゼンプションというものを用意したらどうかというのが、私の考えなのです。その辺は話が足りないので、私の著書を皆さん読んでください。これは『いっしょうけんめい「働かない」社会をつくる』PHP新書、よろしいですか。

以上です。

○岡議長 ありがとうございます。

ただいまの海老原さんのお話に対して意見交換をしたいと思います。御質問、御意見どちらでも結構でございますので、お願いいたします。いかがでしょうか。鶴さん、どうぞ。

○鶴委員 海老原さん、どうもありがとうございます。

先ほど始まる前に隣の林委員と話をしまして、林委員はこれを一生懸命読んでいただいて、ただ、最後のところでこんな問題が起きますということで、今、御説明いただいて、では、具体的に何をやれば良いのか。これは、今、海老原さんが一番最後に、少し途中から欧米型ということをお話しいただいたのですけれども、そのときにエグゼンプションという言葉をお使いになったのですが、エグゼンプションというのはかなり人によって具体的にイメージがかなり違う言葉でもあるので、すみません、もう少しこういうような状況でなかなか日本がこれまでのシステムを変えるというのは非常に難しいという状況というのは、今の御視点で非常に理解が我々もできたと思うのですけれども、ではその中で、やはりこのままで良いのかということそうではない。では、具体的にどういうふうにしようかというときに、途中から欧米型。その中のキーワードとしてエグゼンプションがある。

ただ、ここでおっしゃっているエグゼンプションというもののもう少し具体的な中身をやや補足していただいたら、若干最後にお話ししていただいたことの理解度がさらに我々の方で増すかなということで、ちょっとお願いできればと思います。

○海老原氏 ありがとうございます。私の足りないところをフォローしていただけるような兄貴のような存在ですね。

こういうことなのです。エグゼンプションを入れるというので残業代がないというのは、これはよく考えてください。次から次に新しい仕事をやっていったらエグゼンプションな

んていうものはできないのです。35歳、36歳でも慣れていない仕事をいきなりやらされたら、残業をまたしなければできなくなるわけです。としたら、エグゼンプションを入れる基本というのは、これはポスト限定にしなければいけないわけではないですか。この慣れたポストで習熟しているから、だからあなたはこの給与ですよ、残業せずに習熟しているのだから帰れるはずですよというならば、エグゼンプションとポスト型雇用というのはセットで導入した方が良いというのが1つ目の話なのです。

そうしたら、好き勝手に仕事を振られることはなくなる。営業に、顧客アンケートしてこいというのは、私は営業のプロとして雇われているのに何で顧客アンケートしなければいけないのですか。こういう対等関係になる。そして、ポストの数だけしか昇進、昇格というものは起きないから、会社側からすると昇級、昇格も一緒になくなる。同一ポスト同一賃金なら、定期昇給さえなくなる。もちろん、残業代がなくなったとしても、まだエグゼンプションになる前の年収が維持されるということであれば、前年収には残業代が入っているわけですから、それがベースとなり、前年並みの残業が入った固定給になるわけです。その結果、そこからあとは、仕事は決められたことをやる。それから、ポストの分しか昇進可能性はないわけだから、企業は下方硬直、つまり、給与が上がり続けることから解放される。このような関係になっていくべきだと思うのです。

○岡議長 よろしいですか。

他いかがでしょうか。大崎委員、何かございますか。

○大崎委員 問題提起をされる時は、物事を極端に説明するということだと思うのですが、正直、欧米はポストで全てが決まって、日本は全然そうじゃないという対比は、私は相当違和感があって、欧米の会社についても若干知らないわけではないですけれども、当然、職務命令での人事異動というのものもあるし、公募でない形でポストを埋めるということもあるわけで、余りここまで極端に対比してしまっただと日本型か欧米型かと言うと、逆に余り議論が建設的でないような気がいたしました。

○岡議長 今のは感想ですかね。海老原さん、何かあればあれですけれども、よろしいですか。

○海老原氏 これは、私はおっしゃることが正しいと思っています。私はあえて分かりやすくティピカルにやっています。ティピカルに日本型のことをいつも悪い良いというのは、もっと違ったティピカルな良い悪いになっているのです。そこで見えなくなっている。見えなくなった部分をティピカルに今日は話しました。よろしいですか。

○岡議長 ありがとうございます。

他いかがでしょうか。金丸さん、どうぞ。

○金丸委員 海老原さんからは、この間の産業競争力会議の雇用のワーキングでもお話をお伺いしました。海老原さんのキャラクターで、我が規制改革会議の委員も圧倒されておられる人が多いかと思うのですが、私は、実は今、雇用担当を産業競争力会議でやっているのですが、ものすごく違和感があるのは、例えば、裁量労働制を使いやすくするために

何をなすべきかという話をしているのですけれども、今、使っている人たちというのは1パーセントにも満たないらしい。

当社は使っているので、マイナーなのだけれども、毎日使っている会社だと。では、裁量労働制を使いやすくしようという話をしますが、先ほど従来型の価値観とか発想の延長線上に、何についても、ものすごく難しい作業をしなければいけないとおっしゃったのですが、そのとおりです。ホワイトカラーエグゼンプションというのは、厚労省は高度プロフェッショナル制度という名前に変えたいと強く願っているのですが、是非、そうしてあげたいと思うのですが、でないと、ホワイトカラーと言うと、先ほど海老原さんが言われた漠然としたホワイトとブルーになってしまう。高度プロフェッショナルと言うと何かのプロ。何かのプロに対してその対価を払って、そのプロ度に対して、しかもそれは結果もちゃんと見て、それでパフォーマンスに応じて払うということなので、高度プロフェッショナル制度の方が私は良いと思っています。

だから、雇用を話し合うときに私たちみたいな新しいタイプの会社というのが話合いの場になくて、それが相当解決がつかないことではないかと思っています。先ほどの私たちの会社で言うと、組織という概念が余りないわけです。なぜかと言うと、先ほどは縦横で何々事業部の何とか課というものがあつたのですけれども、我々はそのプロジェクト制だタスク制なので、先ほどのプロジェクトとタスクのところのプロ度に対して待遇の年俸が決まっていて、もし仮にそれがその本人の希望もあってちょっと疲れたからリーダーは嫌だと言って、今度はサブリーダーになれば、サブリーダー代が、我々の会社から支払われるということなのです。

だから、新しい会社というのがどんどん日本でも生まれてきていて、労使という言葉が社内で使うケースはまずないし、私は使用者側と思ったこともないし、社員も労働者と思ったこともない。そういう人たちが世界中に増えてきていて、その人たちが、例えばGoogleでもFacebookでも労使交渉なんて言ったら、「えっ」みたいな形に私はなると思います。Facebookだったら、社長と社員だってメッセージでコミュニケーションして、ファーストネームで呼び合っているわけだから、これから新しい会社の新しい働き方に関して海老原さんの視点に置いてもらいたい。オールドカンパニーの古いスタイルの働き方について、私も産業競争力会議でやりますけれども、古い価値観の人同士の話合いについて、私が入って行って間を取るというのが、相当話が合わない。

それで最後に、質問は、リクルートというのは海老原さんから見ると欧米型でもないし、日本の先ほどのような話でもないではないですか。お話に出てきたような会社。では、リクルートというのが海老原さんにとってはどういう人事評価。あの制度はどうだとおっしゃるのですか。

○海老原氏 多分、水町さんなんか非常に分かると思うのです。雇用の世界は、企業に本当は主導権があって自由なのです。法律で決まっていることは結構少ない。だからどんな制度でもアウトラインさえ外さなければ何をやっても結構オーケーなのです。リ

クルートというのは、日本型と欧米型のおいしいところ取りをしているのです。私からすれば、働いている人は欧米型と日本型のすごくおいしいところだけ見て良い企業だと言えますし、でなければ、逆に日本型と欧米型の悪いところも入っているので、そこだけ見てブラック企業だとも言える。こういう感じになっているのです。

例えば、上下関係もなく、それで実力次第でがらがん上がれる。こういう良さもありますけれども、でも日本型の異動というものはありまして、それでこの仕事をやりなさいというのもあるし、ヘビーな残業もある。こういう形になっているのです。でも、その分、給与は上がるというので日本型でも欧米型でもないような仕組みになっていますね。それはやはり御社がそうなのと同じで、企業は本当は自由にそういうふうにはできるはずなのです。自由にできることがいろいろな日本型の雇用をそのままティピカルにやっているとできなくなってきてしまったということだと私は思っているのです。

○岡議長 ありがとうございます。

他いかがでしょうか。専門委員の先生方から何かあれば、いかがでしょう。

○水町専門委員 海老原さんがおっしゃったように、欧米型と日本型、典型的に考えるとこういうタイプとこういうタイプがあって、それぞれメリット・デメリットがあるということだと思います。その中で、比較的人事権とか人事労務管理について法律がリジットにいろいろ規制をしているわけではないので、こういうメリットがあるのだったらこういうメリットを取り入れて、こういうデメリットがあるのだったら、それをなくしてという議論をもう少しステレオタイプではなく、それぞれの人ができるような環境にすれば良いし、その中で実は微妙に関わっている労働時間規制とか、解雇規制とか、間接的に関わっているような法制度もあるので、そのメリット・デメリットの中でどうしていくかという議論を少し柔軟に組み合わせながらやっていくことが大切で、恐らく規制改革会議の中ではそういう議論を少し緻密に進めていくことをやられるのではないかと私は理解しています。

○海老原氏 私は、「今と違う新たなことをやるなら、その場合は、この規制を遵守して」とナビゲーションする方向に強制力を持たせることも必要だと思うのです。そういう「最小限のところ」だけがその法律とかで決めるのだろうとっておるのです。

○岡議長 ありがとうございます。

他いかがでしょうか。よろしゅうございますか。それでは、海老原さん、ありがとうございました。引き続き残っていただけると理解していますので、よろしく願います。

○海老原氏 皆さんお疲れしてしまったのではないかと、私の話を聞いて。

○岡議長 それでは、次に中野様よりお話をいただきます。よろしく願います。

○中野氏 よろしく願います。

海老原さんのような早口でやると息継ぎができなそうなので、私はゆっくりいきたいと思えます。

中野円佳と申します。『「育休世代」のジレンマ』という本を書きまして、その著者としてお招きいただいております。今日はその本の内容と、それが総合職の今のお話で言う

とオールドカンパニーだと思えるのですけれども、いわゆる日本型雇用の総合職の働き方についての影響を与えていくかについて、お話しさせていただきたいと思います。

『「育休世代」のジレンマ』という本は、もともと修士論文なのですが、私が総合職の女性で子供を産んだ後にインタビューをしたものをまとめたものです。

1枚おめくりいただいて、そもそも育休世代って何だということから御説明したいのですが、勝手につくった言葉なのですが、2000年前後の法改正、具体的には1999年の均等法改正だとか2001年の育児介護休業法の改正などを経て、女性総合職の採用がある程度増え、言わば育休を取るのはある程度当たり前になってから、総合職、正社員として就職した世代としています。

正社員の女性がそもそも割合としては少ない中で、しかも総合職で、しかも入っている年度も区切っていると非常に狭い対象に思われると思うのですが、わざわざなぜそこに焦点を当てるのかというと、制度が整ったように見えるこの人たち、総合職なのですが、それでもなお残る問題がある。さらに今、政府が指導的地位につく女性を増やしていきたいと言っていますが、その言わば予備軍となるような、語弊があるかもしれないのですが、エリート女性みたいな人たちがうまくいっていないというのは、その目標をかなえる上でも、より弱い立場の人たちの引き上げをする意味でも、かなりそこがボトルネックになってくるだろうと思われることなどから、この層に注目することは重要だと思っています。

3ページ、今、何が起きているかということなのですが、2000年代に就職した世代というのが、今日、具体的な数字を持ってきていないのですが、総合職の女性で企業の採用がようやく本格的に増えてきたのがこの年代です。企業によっては、2割、3割、もっとというふうに総合職を採用してきたわけですが、その人たちが、今、出産ラッシュとまでは言わないかもしれませんが、出産に踏み切り始めています。それまでの総合職というのは24時間365日対応できるだとか、出張、転勤、定年まで勤めるといような先ほど海老原さんが御説明してくださったような枠組みの中で働く男性というものが中心だったわけですが、そうではない人たちというのが一定割合で発生してくるというのが今の状況だと思います。

女性総合職自体はそれまでもいたと思うのですが、お子さんがいらっしやらない方だとか、子育てをかなり外注というか、いろいろな方法を駆使して何とかやってきている人というのが、今、上の方に残っていると思うのですが、そうでない人たち、ある程度子育てもやりながら働き続けるという人が出てくる世代というのが、今の状況だと思います。

次のページにいきまして、私の本の中で、サブタイトルが実は「女性活用はなぜ失敗するのか」というすごいネガティブなタイトルになっているのですが、この世代がどういう状況になっているかということの端的に言うと、入社したときは非常に男性と同等以上にやる気満々で仕事をしていこうというふうに見えた女性ほど、出産後に結局辞めて

いるというのが、一つの現象として見られています。

これは何で起こるかと言うと、ある意味、ちょっと当然起こってしまうことという構造になっていて、教育段階でも就職活動でも男女平等に競争してきたような人たちで、就職活動でワーク・ライフ・バランスとか働きやすさということは余り関係ないというか、度外視して、むしろハードなやりがいのある仕事を志向してしまう。そういう人たちは、大体、非常に志向がマッチョと言いますか、専業主婦になってくれるような夫を選ぶことはせず、むしろ自分と同じか、それ以上にハードな夫と結婚していく。ただ、自立意識みたいなものがあるのか、子育てもしっかりやりたいという意識も根強く、こういう状態になると自分も非常にハードな仕事をしていて、夫もハードな仕事をしていて、でも子育てしたいと言うと、当然というのもあるのですけれども、両方100パーセントやりたいというのが成り立たなくなり、いっそどちらかを切り捨ててしまうような人たちが実際に調査の中で明らかになってきました。

次のページで、ではどういう人が残っていくかと言うと、どこかの段階でそういった上昇意欲、主に仕事に対する意欲ですけれども、調整したり冷却したりできた人が残っていくと私は分析しています。これは、どこかの段階というのは、就職活動の時点でやりがいがあって、しかも働きやすい会社を選べる人はもちろんそれがベストなのですけれども、自分が男だったらこの仕事を是非したいけれども、子供のことを考えたら働きやすさの方を優先して、やりがいは6割ぐらいで良いですみたいな形で仕事を選ぶ人だとか、子供を実際に産んだ後に管理職とかに別に興味もないので、時短勤務でいつまでもやろうと思えますというような人たちが残りやすいと思っています。これは、昨今いろいろなところでぶら下がりとかお荷物とか批判をされていると思うのですけれども、決して元から彼女たちがすごく意欲が低いというわけではなくて、意欲を調整しないと悔しくてやってられないみたいな、競争条件がそろっていないところで競争させられることの弊害と私は思っています。

そうすると、非常に単純化して言えば、上昇志向の高い人は、そういうティピカルなオールドカンパニーからは出ていって、ある程度低く調整して私はこのぐらいで良いですというふうに抑えられた人の方が企業に残りやすい。そうすると、そういう企業の中ではそもそも女性の人数は増えていきませんし、管理職にがんがんなっていきこうという人たちも増えません。女性に対する偏見も消えないですし、夫婦の関係としても、女性は例えば時短勤務を取り続けていて、給料がぐくっと減っていますという中で、夫が120パーセントががん稼いでくれて、妻は補助的に働いた方が合理的というふうになって、イクメン化も進まないというか、妻が結局、家事・育児をやるという構造も変わらない。会社の中では、言わばバリバリ子供を生まずにやっている女性と、ぶら下がり社員みたいな人たちが対立していくような状況もちよこちょこ起こり、こうして女性活用がうまくいきませんというのが本の中で言っていることです。

どうしてこうなるのかということに対しては、さくっと説明するだけにとどめたいので

すけれども、先ほどの辞めていく人たちの中で両方100パーセントやりたい、子育ても仕事もやりたいというのは、ぱっと聞くと特に上の世代の方からはそんな欲張りなことをそもそも望むのが悪いと言われそうな面があるのですが、でも、私もこういう世代なのですけれども、この人たちが育ってきた社会的背景というのは、社会の方が極めて両方を求めてきましたよねという話が背景としてあると思います。仕事も男女関係なく自己実現だとかやりがい求めてやっていく。別に結婚しても家庭に入ることを前提にしないことを、特にエリート層の女性たちはある意味たき付けられてきていますし、それで結婚とか出産というものを余り考えずに仕事選びをした結果、30歳前後になって突然いろいろなプレッシャーが降りかかってくるというのが、この世代が経験している世界だと思います。

あとは、企業の対応も先ほど申し上げたように、今まで想定してこなかった総合職の新人種が現れたみたいな感じで、うまく対応できていない企業も多いと思います。典型的にやりがちなのは、過剰な配慮と言っていますけれども、例えば、営業で本当にトップの成績みたいな、優秀な成績を収めていた女性でも、子供を産んだ後、例えば、人事とか総務とか今までと全く違う部門に置くとか、責任ある担当を任せてもらえないとか、出張、転勤がないポジションに行くとか、そういう形で本人の意思とは関係なく今まで任せていた総合職と違う扱いをされてしまう。

そうすると、短期的に早く帰りやすく子ども・子育てと両立できますという状況は実現できるのですけれども、それが長期にわたり、先ほどのそれこそ海老原さんのどんどん仕事でレベルの高いものを任されて上がっていくみたいなルートが描けなくなります。そうすると、ある意味、誰がやっても変わらないような仕事を、妊娠するまではがんがん活躍していた人がやらざるを得なくなり、そうすると子供を預けてまでする意味があるのだろうかというふうに辞めていったり、意欲を調整してしまう。

その背景には、結局、その男性の働き方、昇進の仕方を変えずにダイバーシティとか女性活躍とか言っている企業が多いという現状があると思います。男性は、その120パーセントを体調を崩しても何でも家庭を顧みず働くという状況が変わらなければ、結局、夫婦間の間でも妻が育児をするというふうになりますし、そういう前提の働き方で管理職になりたいかかなりたくないかと言われたら、なりたくなくなるという問題があるので、私は管理職にならなくていいですというふうに先ほど言ったような嫌な言い方ですけれども、ぶら下がりになっていくというような状況があると思います。

その何が問題なのか。女性活用が失敗すると何が問題なのかというところは釈迦に説法という感じもあれですけれども、結局、二者択一である限り少子化も進むし、労働人口が減る中で潜在的な力は生かせませんよねというのが一つあるのと、もう一つ付け加えるとすると、ダイバーシティって企業は何のためにやるのですかねというところで、女性を30パーセントとかいう目標を立てる企業が増えていますけれども、いかに男性と同じ考え方ができて、同じ働き方ができるかということで勝負してきた女性というものが上がっていても、それって大してダイバーシティではないと私は思っています。そういう女性た

ちしか上がれない状況というのがそういう状況に駆り立てているので、女性たちが悪いわけではないのですけれども、もう少しケア、育児とか介護を抱えている人たちも上がっていきけるような仕組みというものがないと、企業とか社会の意思決定の場でいろいろなアイデアというのは出てこないのではないかと思います。

どうしたら良いのかというところについては、御参考までにといい感じで持ってきていて、余り規制に関わる事が多くなく恐縮なのですが、一つは、政府の話としては、今、ちょっと申し上げたことではあるのですが、誰かのケアをしながら働いている人が、ある意味、労働者として2級扱いをされる状況というのが続く限り、二極化と言いますか、完全に会社に人生を捧げて働く人とケアする人たちというふうに分かれていってしまい、ケアの責任を抱えている人たちが上がりにくいという状況は変わらないと思いますので、例えば、男性が育休を取るだとか、今、一番大変なのはシングルファザーとか育児をしている男性かもしれないのですが、そういった女性というよりは、もう少し幅広い様々な軸での30パーセント、多様性というものを視点として持っていたきたいというのが一つ。

あとは、先ほどのケアということと絡みますが、結局、長時間労働がなければ、育児、介護をしながら働いている人がそんなにハンディを抱えずに済むということがありますので、やはりこの会議でもたびたび話題になっていると思いますけれども、労働時間の上限規制というものは、ある程度その女性の先ほど申し上げたようなモチベーションを保つ意味でも必要なと思います。

あとは、ケアの社会化と書いてあるところについては、親の収入だとか就労によらず保育、学童を全ての子供が受けられる環境というものは、親が働く上でも必要だと思います。

次のページで、企業の方に対しては、私はどちらかと言うと先ほども話題にありましたけれども、法制度よりも、結局、企業の問題も大きいのではないかと考えていますが、両立支援施策を入れていただくのは良いと思うのですけれども、結局、評価基準というものが余り変わらない中では意味を持たないと思っています。すごく単純化すれば、だらだら仕事をしているだけの後輩が、自分は育児でさっさと帰るのですごい効率的に働いて同等以上の成果を出しているのに、だらだらいるだけの人がどんどん責任ある仕事をもらって昇進もしていったみたいなのを悔しく思う女性たちというのはすごく多いと思うので、それはちゃんと、そういう時間ではなくて生産性とか成果を見ていくことは企業のためにもなると思いますので、是非、そういうことをやってほしい。

それが、もし早く帰る女性が、女性でなくても良いのですけれども、早く帰る人が実際に早く帰ることによって量が減っていますというのであれば、それは賃金をある程度減らして、その分のカバーをしてくれた人に払えば良いのであって、それをしないまま、ただ任せる職務だけは限定していくというふうにすると、先ほどの昇進の展望とかが描けないみたいなことに加え、周囲の社員の不満にもつながるので、そういう職務と賃金の報酬の配分というのは、もう少しマネジメントのところでどうにかなるのではないかと、全面的

に欧米型にしなくてもできるのではないかと考えています。

両立支援制度、在宅勤務だとかフレックスも、飽くまでも会社にいない人たちをどう評価するかという意味で、評価制度が少し変わった上で導入する分には有効だと思いますけれども、それだけを入れれば良いというわけではないと思っています。

最後は、こういう社会、企業の仕組み自体を変えていくということが、割と私がインタビューした女性たちの中でも声を上げずに自分があきらめていくという人が多いのですが、そういう人たちの声を反映していけるような社会になると良いなというのを書いています。

最後のページで、よくこの2～3年で女性活躍推進、アベノミクスもあり、非常に活発に議論をされている中で、女性も意識改革が必要ですよというフレーズがよくシンポジウムとかで出てくるのですが、女性自身が、先ほど言った管理職になりたがらないだとか、子育てが大事になってそういうものを選んだなら良いのではないのという解釈もあると思うのですが、それは今の社会構造とか、今の働き方を前提にしたらそれを選ばざるを得ないというか、選ばされていて選んでいるという面もあると思います。全ての女性が輝くどころか、全ての女性が何かしらの下方方向の矢印を受けているという図を書いているのですが、そういった中で女性の意識の問題ではなくて、その意識を醸成している環境というのはどういうものなのかということを考えることが必要だと思っています。

すみません、長くなりましたが、以上です。

○岡議長 ありがとうございます。

それでは、今の中野さんのお話についての意見交換をしたいと思います。大崎さん、どうぞ。

○大崎委員 ありがとうございます。

非常に重い問題提起をいただいたと思うのですが、御意見というか感想を伺いたいのですが、私はこの問題の一つの難しいところは、管理職になることが会社員としての一つのと言うか、ほとんど唯一の目標になってしまっているということにあるのではないかと常々感じておまして、管理職というのは要するに組織運営を行い、組織を管理する人ということですね。何々の長というやつですね。

というのは、例えば、成果ではかりましょうという御提案があって、それはそうだろうと思う一方で、管理職というのは、結局、組織運営のために会議をやらなければいけないので、ある時間、拘束されるのです。そうすると、柔軟に仕事をしていて、その時間は駄目ですよという人は管理職に向かないわけです。というようなことがあるので、どうしてもフレキシブルな働き方をしようとする人を管理職に据えるということは難しくなるとっておるのです。

私自身が、実はサラリーマン生活かれこれ30年近くやっておまして、そのうち本当に人に点数を付けたり、組織運営をしたりするという仕事は3年ぐらいいかやったことがなくて、あとはずっと人を管理もしないし、管理もされないような仕事。最初の頃はずっと

管理されていた方ですけれども、長く管理ということと無縁の仕事をしているものですから思うのですが、管理するという以外でも、ある程度以上の年俸なり社内的位置付けとしての評価が得られるような仕組みがあれば、もう少し管理職志向から違った志向も生まれて、スタッフ職とでも言うのでしょうか。もう少し柔軟な社会になっていくのではないかという気がしているのです。

ただ、なかなか難しいのは承知しております、例えば、変な話ですけれども、この手の政府のいろいろな会議に政府の職員以外の人が出る場合のいわゆる日当の表がありますが、あれを見ると、大学教授よりも学部長の方が高く、学部長よりも副学長が高く、副学長よりも学長が高いという日当表になっているのです。でも、大学の先生に来てもらうのって、普通その先生の専門知識が発揮されることを期待しているはずで、副学長の方がヒラの教授よりも専門知識が深いなんていうことがアプリアリにあるはずはないのに、そういう日当表になっている。これは、やはり管理ということが偉いという、多分、日本の常識になってしまっているのではないかと思って、私はこれを打破しないとなかなか難しいと個人的に思っているのです。すみません、それについて何か御感想なり御意見をいただければ。

○中野氏 ありがとうございます。

一つは、管理職が拘束される時間帯を変えれば良いのではないかというのがあります。ただ、もう一つの確かに管理職になることが目標でなくても良いよねというのは確かにそうなのですが、今の多くの企業、日本企業では、ポストと報酬とそれに対する言わばやりがいみたいなものが全部セットになってしまっていて、言わば花形ポストで上がっていくとすごいおもしろい仕事もやらせてもらえるし、給料も上がっていくみたいな形が大半で、それによって従業員のモチベーションを維持してきた面もあると思うのです。それが確かに別の形で、ポストは伴っていないけれども、報酬も場合によってはどこかの管理職よりも高く、専門職で責任のある仕事をがんがん任せてもらえるというような道、ルートができていくことは確かに一つの方法かなと思います。

○岡議長 ありがとうございます。

他いかがでしょうか。鶴さん、どうぞ。

○鶴委員 どうもありがとうございました。

今の大崎委員と私も全く印象は同じで、お書きになっている一つ一つの文章が非常に重いと言うか、伝わってきました。

私は具体的にということで、もう少し具体例があるのであれば教えていただきたいのですけれども、8ページに「ルールを外れたら『制度は使うもの』というレジスタンス的行動」という、これも非常に刺激的な言葉ではあるのですが、具体的にいろいろな実例で中野さん、例えば、こういうものについて出会ったようなことがあれば教えていただきたいなということと、先ほど男並みの働き方をやってきた人が、結局、上に行ってもダイバーシティの正にベネフィットということにはならないのではないか。これも非常に重いお話

だなどと思って、でも逆に言うと、中野さんの目から見て女性が管理職になり、また、そのボードメンバーになるようなことで、正にダイバーシティが生かせるのだったら、そこはどのような生かし方があり得るのか。今、なかなかそこを男並みにやるということなので、余りそこは関係ないよということは私も非常に分かるのですけれども、どのようなルートをとって、プロセスをとっていけば、正に女性のダイバーシティが生かせるようになるのかということについて、もし何かお考えがあれば教えてください。

○中野氏 1点目のレジスタンスについては、実はレジスタンスという言葉は先行研究から取っていて、『OLたちのレジスタンス』という小笠原祐子さんの本が1998年に出ていまして、これは一般職の女性が昇進がないことから、むしろ男性社員に対して強気の姿勢で出られるみたいなことを分析した非常におもしろい本なのです。それに近いことが、出産後の女性でも見られるなど思ったことからこの言葉を使っているのですけれども、具体的に言うと、例えば、1人目の子供を産んで育休から復帰して、今までやっていた部門と違う部門に回されたみたいな女性が、そこで頑張っただけで元いた部署に戻ろうとするとか、その与えられた職務で何とか評価を得ようとするというふうになるかということ、どうせこの会社で私は子育てをしながらだったら、大しておもしろい仕事も与えてもらえないし、上がってもいけないなどと思うと、それはレジスタンスと言うかは微妙ですけれども、例えば、第2子を産んで育休を取るまではいて、その後はいつでも辞めちゃおうとか、ある意味、制度の使えるところは使うだけ使って、あとは知らないというような行動には出やすいと思います。

2点目については、女性に子供がいる、いないとか、子育てをがっちりしているしていないにかかわらず、数が増えていくこと自体は私はそれによって得られるダイバーシティというものもあると思います。ただ、先ほど申し上げたような本当の意味でのダイバーシティと言うためには、男、女だけで分けるのも変だなど思っていて、例えば、新卒でずっとその会社にいる人もいれば、中途採用の人もいる、外国人の男性も外国人の女性もいるとか、多様なダイバーシティ軸の一つとしてジェンダーも確保していくというふうにした方が、真の意味でのダイバーシティになるだろうなどと思いますし、そもそも男性社員も、ある意味、そういう企業論理をいかに内面化して体現化してきたかという、画一的な評価で上がっていく人というのは男女にかかわらず今は多いと思うので、そこも企業として、あるいは政府として目標を掲げるなら、それって何のためにやっているんだっけというのが明確でないと、本当に数合わせみたいなことになってしまうのではないかと思います。余り直接の答えになっていませんが。

○岡議長 ありがとうございます。

佐々木さん、どうぞ。

○佐々木委員 ありがとうございます。

私もほとんど毎日いろいろな企業のダイバーシティに取り組むという仕事をしておりますし、今週もある企業で、ここは毎年育休復帰女性が100人以上いらっしゃって、ここ何年

か復帰する女性たちへの研修を人事の御相談を受けながら一緒にしてきているので、興味深く伺いました。そこで、良い事例を少し教えていただきたいと思うのですが、調査というか取材をされている中で、ポイントは人事評価が決め手であるということで、そのとおりだと思うのですが、良いと思った人事評価制度のある企業というのがもしあったら教えていただけますか。

○中野氏 ここでは会社名は避けたいと思いますが、うまくやっているなと思った企業というのは、評価としてはある意味成果主義で、しかも効率、生産性というものも評価の一つとしてうまく組み込んでいる制度です。

その会社の細かい評価制度までは知らないのですけれども、すばらしいなと思うのは、例えば、子育て中の女性、それも女性でなくていいのですが、子育て中の社員が出張だとか転勤をこの人にさせたいといったときに、その出張ができるためにはどういう支援が必要かというのを上司と本人がちゃんと話し合う仕組みがある企業だと、子育て中だから出張とかさせられないよねというふうに、職務をそれで限定してしまうことによってではなくて、その人が本当に行く必要があるのだったら、例えば、場合によってはベビーシッターが同行するとかでも良いかもしれないですし、子供を置いていけるために、それに対して補助金を出すとかでも良いかもしれないですし、方法についてケース・バイ・ケースで考えている企業というのは、子育て中の女だからこれは任せられないと一律に決めていなくて、その都度、本人の意思と方法を企業側が支援することで成り立っている事例はあるなと思いました。

○岡議長 ありがとうございます。

海老原さん、どうぞ。

○海老原氏 佐々木さん、例えば、三菱化学なんか先憂後楽型とって、女性の例えば転勤とか外に出るような仕事は若いうちにさせるといような制度を設けているのがすごく私は良いなと思っています。そうして先に苦労して、育児期には安定した仕事に就けるんです。

別の話を一つ私からもお話をしたいのですけれども、長時間労働をしないで管理職や上級キャリアになっていける国があるかという問題なのです。ここのところは、私は冷や水を浴びせてしまうのですが、日本人は誰でも管理職になれるという概念で、それがベースになっているから短時間勤務でも誰でも管理職になれるという幻想が生まれてしまうのではないのでしょうか。

例えば、フランスのカードルってエリート層のことですけれども、カードルの平均年間労働時間は約1,950時間なのです。これってフランスのワーカーの労働時間が1,390時間ぐらいですから560時間も長いのです。それで彼らのデータを見ると、女性カードルだと、家庭との両立ができていないという人が86パーセント、日曜労働しないフランスのカソリック国家の中で日曜労働している比率が70パーセント、その日曜労働は家事とどうやって両立するかというのでテレワークが浸透しているのですけれども、テレワークによって自分

の時間がなくなったと思う人が70パーセント近く。こういうような状態で、それから、例えば、アメリカのホックシールドの論文の中でも、結局は昇進する女性は死ぬほど働かなければならない。それから、Yahooのマリッサ・メイヤーさんも、キャリアをつくりたいなら2か月以上産休を取るなんてあり得ないよ。このような発言があるではないですか。日本はみんな男の人たちが簡単に誰でも上がって行ってしまいうから「何でなの」という目で見ているけれども、世の中の管理職は結構厳しいのではないかと思っています。

○中野氏 そこは先ほど申し上げたように、管理職になっていくことが全てではないというのも一つありますし、後は公平性の問題と言うか、正に今おっしゃった、男性は誰でも簡単に上がっていくのに何で女性だけこういうふうになるのという。

○海老原氏 男も、誰もが上がらなくなれば良いと思うんですね。

○中野氏 でも、それはそうだと思います。あらゆる点で、例えば、一般職がまだ残る企業もありますけれども、一般職もだって女性が選んでいるんだからみたいな言い方をしますが、では男性が一般職を選びたかったらちゃんと選んでいける社会になっているかというとなっていないのが現状なので、そこで変なところだけ女性活躍と言われても、全く公平性が担保されていない中で競争しろと言うんですかというのが現状だと思います。

○岡議長 ありがとうございます。

翁さん、どうぞ。

○翁委員 私は、このレジユメの10ページのところで、ケアする人の視点というものを出していらっしゃるのですが、私もすごくこれがこれから大事になってくると思っています。子育てもそうですし、これから人口ピラミッドが大きく変わっていくから、誰かしらみんな介護の問題をどんな人でも抱えるようになってくると思うのです。だから、やはりケアする人というのをむしろ前提にするぐらいの企業経営、そういう人事を考えていく必要があると思います。ですから、ケアする人というのをもう一つ何かキーワードで働き方を考えていくと良いと感じています。

そこでは、やはりここに書いていらっしゃるように、ケア責任というのは女性だけのものではなくて、男性が平等に持っていることをもっと社会全体として認識していく。男性もケアする人である。そして、その責任がある。子育ても介護も男女で家庭でシェアしていくんだ。そういう大きな方向転換が、今から人口ピラミッドを考えても本当に必要になってくるのではないかと思います。

あと、人事管理の面では、ケアする人ということと同時に、ケアする時期もすごく大事ななと思っていて、やはり子育ても小さい頃はすごく大変なのだけれども、今、うちは高校生でケアするという感じはなくなってきているように、時期によって職場でどうしてもぶら下がらなければならない時期は誰にでもあるし、だけれども、少し子どもが育ってくると、そこはかなり仕事に重点を置ける時期になってくるので、ライフコースによって人事がフレキシブルであるということも非常に重要ではないかと思っています。そういうもしライフコースとかそういうものを工夫している企業などがあったり、またはそういう視

点で何か気が付かれた点があったら教えていただきたいと思います。

○中野氏 ありがとうございます。

そうですね。時期によってというのは本当に重要な観点であるのですが、私はここをそういう意味でうまくやっている企業の実例は余り知らないのですが、これは結局、上司、部下のコミュニケーションで、しかもある意味、上司がコロコロ変わる。先ほどの海老原さん理論によると、あらゆる部署でそれが起こっていると思うのですが、結局、うまく花形ルートに乗った男性は割と師弟関係ではないですが、長期の目線で見られている上司がいるみたいな環境はつくれている人もいると思うのですが、多くの状況で、特に女性はコロコロ自分の部署も変わるし、上司も変わるという中で、先々どうなっていくかというのはよくロールモデル不在と言いますが、既に上がっている人、年齢が上の人を見て予想するしかないために、仮にフレキシブルに対応してもらえそうであっても、過去の前例を見る限りそれがイメージできなくて、勝手にあきらめてしまうみたいな面もあると思うのです。

特に今、私自身も子供がいますが、到底、当事者としては子供が3歳過ぎたら楽になるかということにならないだろうな、小学校過ぎたらどうかとかいうことも考えると、自分から手を引いてしまうみたいなのところがあるので。そこはライフコースによって、さすがに中学生ぐらいになったらこれぐらい働けるのではないかみたいなことをアドバイスしてくれる人がいるとか、それによって自分はこのぐらいのときにこうしたいと思っているから、今、こういう仕事を振ってほしいみたいなコミュニケーションが上司ともできると理想的かなと思います。それは、企業横断的な取組とか、女性の側のネットワークキングとかで、正にイー・ウーマンとかでやっていらっしゃることだと思いますけれども、企業の中の今のいわゆる育休世代の上司たちというのは、子供がいつになったら手を離れるかという発想はそもそもないですから、3歳過ぎたから大分働けるのではないかぐらいの認識だと思うので、そこはいろいろな情報交換とかで上司の方も含めて補っていく必要はありそうかなと思っています。

○岡議長 ありがとうございます。

後ほど、まとめた意見交換の場がありますので、先に進めさせていただきます。

それでは、次に吉田様、お願いします。

○吉田氏 よろしく願いいたします。

簡単な、稚拙で申し訳ないのですが、資料を2枚つくってみました。

私は多様な働き方を考えていく上で、特にここ10年ぐらい、若い人とか女性あるいは鬱病などの精神疾患の方も含まれるのではないかと思うのですが、積極的に受け入れていこうという方向性になっているのではないかと受け止めています。それは大いに結構なことだと思うのですが、大変気になることがあります。その方たちをあたかも弱者だというふうに決めているのではないかと思えるのです。例えば、20代、30代が40～50代のあおりを受ける弱者の人たち、あるいは精神疾患の鬱病の人たちが、経営側からいじめられる

弱者の人たちという議論がまかり通っているのではないか。そして、それを意識した発言をするような有識者とかメディアが非常に多いと私は思っています。特にここ5年、6年、急速に増えていると思っています。

私は、そういうような実態を押さええない情緒的で心情的な感覚的な空気が、日本の企業社会を息苦しくさせている一因だと思っています。そのような問題意識の下、大きく2つの事例を挙げてみました。

1枚目に書きました、若手管理職に苦しめられる20代社員。

2つ目に、2ページ目ですが、育休明け社員に苦しめられる職場ということです。

若手管理職に苦しめられる20代社員で、若手管理職というのは、この場合、大体30代前半から半ばまでぐらい。33~38までぐらいです。こういう管理職の人たちが90年代に比べると次第に増えてきています。その背景には、若手登用、若手抜擢、早期セレクトとか、カッコいい名前が並びます。終身雇用とか年功序列で、30代が賃金が伸び悩んだりして浮かばれない。こういう人たちにチャンスを与えねばという思いが経営側にあるのではないかと思います。それは大いに結構なことなのですが、その空気の中で実に安易に30代の管理職がつくられていき、その下で20代の社員たちが苦しんでいるのではないかということを取材で知ります。特に従業員数300人以下の中小企業、あるいは創業して10年以内のベンチャー企業などで多く耳にすることです。

ここの中に書きました①、②、③、例えば、広告代理店云々と書いてありますが、これは1つの会社を指しています。一例で言うと、広告代理店がある。正社員の数が1,200人ぐらい。これは創業20年ぐらいです。ここに30代前半から半ばまでぐらいの課長がいます。

一つのポイントになるのですが、ここ十数年、プレイング・マネージャーが非常に増えています。プレイヤーをやりながらマネージャーをするということです。私も経験があるのですが、相当にレベルが高くないと難しいのではないかと思うのです。プレイヤーをやりながらマネージャーをやる。私は報道の仕事はずっとしていましたが、記者をやりながら他の若い記者が書いてきた原稿を見てチェックをしてサジェスチョンをするというのは、相当に記者としての力量が高くないとまず無理です。私の経験で言えば、それができるなと思ったのが40代に入ってからです。ところが、それを今、30代で行っているわけです。

背景には、総額人件費を削りたいとか、さらに言えば、こういう若い人たちにチャンスを与えよう。30代の人たちがかわいそうなんだといった考えがあるのではないかと思います。私は、それは実態に基づかないのではないかと思うのです。こういうところからパワハラとかいじめ、失意の退職というものと私は見ております。

不思議と、こういうことは経済新聞とかビジネス雑誌などには余り出てこないのです。若手育成とか早期選抜というカッコいい大衆受けするような名目の下でゆがんだ報道がされています。大昔から、きっと明治時代の頃から早期選抜とか早期セレクトがあったと思うのです。ここ十数年それが進んでいる理由は、私は2つあると思っています。一つは、1ページ目に書きました大企業の中小企業化です。もう一つが、プレイング・マネージャ

一制です。

大企業の中小企業化は、一例を申し上げますと、ある会社があります。正社員の数が3,500人前後。一つの事業部が300人ぐらい、多いところで500人ぐらい。この事業部制は戦前からあったと思います。ところが、この十数年の一つの大きな特徴は、横への移動が難しいということです。

いろいろな会社を取材すると、私の実感で言うと3～4割ぐらいが事業部制だだと思います。人事部の方は取材の場で正直な方が多いのです。横への移動は難しいと言います。その理由は、今、市場が非常に専門化している。高度化している。こういう中において、次から次に横の事業部、違う事業部に移動させていったら、営業部なら営業マンのネットワークとか人脈がつくりづらいつ時代になっている。ただ、取材に同席する広報の人は会社をうまく伝えようという考えをお持ちのようですから、今のは書かないでほしいとか、言葉を丸めてほしいとか、大体そう言うのです。私もその辺り難しいところなのですが、非常に難しくなっていることは事実だと思います。これが会社員を窮屈にしている一因だと私は思っています。結局、外から見ると3,500人の会社に入りながら、300人前後の会社に入ったということです。

ここから先は人事に精通されている皆さんはピンとくるものがあると思うのですが、300人から400人ぐらいの中小企業化した会社の中で、トップに立つ事業本部長とか、その側近である、平たく言うと子分である部長とか本部長は、大体30人ぐらいが同じ顔ぶれだと人事部の方たちは言います。これはいろいろな理由があると思います。リストラが進んでいないとか、あるいは職能資格制度の下、降格が余りないとか、事業本部長の趣味的なものだとか、恣意的なものとかいろいろあるかもしれません。この下に管理職、マネージャーや課長たち30代が並びます。結局、大企業の売りであったはずの大規模な人事異動とか配置転換が非常に難しくなっているのです。こういう中で、30代がかわいそうな人たちというふうに位置付けられて、安易に管理職になっていく。その下で20代が苦しんでいく。これが私はめちゃくちゃな議論だと思うのです。この辺り、もっと整理をしなければいけないのではないかと思います。

こういう制度を加速させているのは、プレイング・マネージャー制です。やはりすごい難しい制度だと思います。プレイヤーをやりながらマネージャーをやるのは、ちょっとやそっとではできないこと。対策として、30代の管理職の登用は相当に厳しいセレクトをして、特にプレイヤーとしての力量を徹底的に見ていかないと、本当の弱者、つまり、20代が浮かばれないのではないかと思います。

一見、弱者と思われていながら実は弱者ではないという場合は、2番目の育児休業明け社員です。私はこういう記事を書くと、大体インターネットの中で炎上するのです。女性とか労働組合役員の方たちなどからよく狙われるのです。

いろいろな捉え方があっていいと思うのですが、前提として今後少子化が進んでいく以上、女性が大切な戦力であることはあえて議論するまでもないと思うのです。ただ、物事

はもう少し複眼思考が必要ではないかと思うのです。

例えば、一例を挙げてみました。正社員数200人の教材制作会社があります。営業企画部が正社員8人、問題はここからです。この8人の中で、2人が育児休業明けの女性社員、30代です。この方たちは、役員の方から聞くと、よく頑張っておられるようですが、仕事が遅いのだそうです。復帰前には戻らないのだそうです。そうすると、6人がフォローをするわけです。一見これは美しい話です。ただ、私を感じておる限りで言うと、残り6人で2人を対応するのは難しい。1990年代に比べると、この十数年、非常に仕事の量が増えています。非常に難しい上に難しい状況になっているのです。

結局、結構優秀な女性がフォローをしていくわけです。ところが、人事の評価では、育児休業明けで平たく厳しく言うと、周りに迷惑を掛けていた女性が上に上がっていくわけです。それは職能資格制度の下で、悪く言うと年功序列的なものです。支えていた20代とか30代前半の人たちが浮かばれないわけです。こういうことは、不思議と新聞とかテレビ、雑誌に出てこないのです。これは、レアなケースではなく、多くの中小企業、中堅企業、大企業に多いと思うのです。私にはつくづく正直者がばかを見るような形に見えるのです。

実態からかけ離れた慣例があり、既得権化していることがあります。この会社の場合、労働組合があります。企業内労組です。労使協定ではないのですが、双方のお約束があるようです。双方というのは労働組合役員と経営側との間に。それは育児休業明けの社員の場合、3年間は人事異動しない。そうすると、いつまでもこの8人の中で2人が3年間残ることになるわけです。6人はいつまでこういうしわ寄せを受ければ良いのかということです。

私がこういうことを記事に書いたり、ある場所で講演で話すと、いろいろ批判を受けます。例えば、ある学者からこういう御指摘を受けました。あなたの認識は間違いです。差別的で、育児休業明けのその社員に問題があるのではありません。部署の仕事の量や人員をきちんと計算し、合理的な対応をしていない経営側、会社の側にこそ問題があるのであって、それは論点のすり変えでしょうということでした。取材とか講演は議論するところではないと私は思っているの、それはそれで1つの意見として承ります。私はこういうのは企業の現場、少なくとも従業員数300人以下の中小企業の現場をおよそ知らないインテリの方の理想を通り越した空想ではないかと思うのです。

中小企業において本当にそれぞれの部署で仕事の量や人員配置などをきちんとできている会社があるのですかと思うのです。こういうことで私を労働組合の講演などでつるし上げて、おもしろくわつとなるのは、これはこれでおもしろいのですが、大変強い疑問も感じます。

私は、企業の現場にある程度精通しているつもりです。従業員数300人以下の中小企業でそれぞれの部署の人員配置とか、仕事の量をきちんと合理的に計算している会社は全体から見ると相当少ないと思います。方向性としてそういうふうに進むべきでしょうけれども、難しい。やはりそれは、伝統的に日本の会社は良いのか悪いのかとは別に、労働契約書1

枚で入社をしてきて、柔軟な職務構造の下でざっくりとなあなあでいろいろ仕事をやっていきます。例えば、営業で言えば、課長補佐の人が主任の仕事をやったり、課長補佐が人事異動になったら主任の人が課長補佐の仕事をしたり、そういうフレキシビリティでやってきたはずなのです。それが明治時代の頃からずっとあったのではないかと思うのですけれども、それがうまく機能していたのではないかと思います。

それがここ数十年うまく機能していないのは、一生懸命、裏で支えてくれている人たちに対しての一定の報酬とか評価をしていないからなのではないかと思うのです。これは、法改正を待たずとも経営側の方たちのお考え次第でどうにでもなっていくと思うのです。例えば、この事例で言えば、育児休業社員に苦しめられている女性社員たちや、大変頑張ってくれている女性社員を手厚く保障するとか、幾ばくかボーナスなどでインセンティブを与えたりとかをしていけば、私はもう少し職場が良くなっていき、多様な働き方を認める機運になっていくのではないかと思います。こういうものが、ここ5年、6年ぐらいの世の中の空気を見ていると乏しいと言うか、弱いのではないかと思います。私のようなことを言う者を差別的だとか、時代錯誤だと捉えていく世論もあります。実は、そういう捉え方こそが時代錯誤なのではないかと思っております。

最後の「参考」というところで精神疾患の社員の対応を書きました。根っこの部分は同じです。400人の教材制作会社がある。正社員7人、鬱病になった社員が1人おります。この鬱病の方が特に午前中よく休むのだそうです。それは大変な病気ですから、それはそれである程度は会社が、みんなが支え合ってフォローしていくべきです。ただ、これも6人で乗り切っていくというのは難しいのです。新しい人を採用すると言ってもなかなか難しい。派遣社員を呼ぶと言ってもお金がないわけです。ところが、労働組合との間では異動させてはいけないというのが暗黙の了解であるようなのです。それが息苦しくさせている一因だと私は思うのです。こういうことは、労働組合の側はなかなか問題視しない。労働組合の意向に沿って発言しているような有識者の方も、発言しないように私の目には見えます。こういうことが折り重なって大変息苦しい職場になっているのではないかと思います。

強く申し上げたいのは、本当の弱者は誰なのだろうか。女性の進出とか役員を増やしていこうとか、若者を支えようとか、精神疾患の方が働けるようにするという方向性は正しいにしろ、もう少し複眼思考というものが必要ではないかと私は思っています。

結局、多様な働き方を認めていくことは、ある意味でエゴとエゴとのぶつかり合い、主張と主張とのぶつかり合いの時代になってきていることだと思うのです。そのときに、片方だけの言い分を受け止めて、政治の政策とか施策に反映していくことは極めてよろしくないことだと思います。本来、職場とか会社は、一生懸命働いてくれて、誠実な労働を提供してくれて、結果を出してくれている人たちを中心にしていけるべきであり、女性だから、若者だから、精神疾患で一生懸命頑張っているから、介護休業明けだからということで必要以上に保護をすることではないと私は思います。そういうことをしていくと秩序が成り

立たなくなっていくのではないかということをお願いして、私の発言を終えさせていただきたいと思います。

○岡議長 吉田さん、ありがとうございました。

それでは、大崎さん、どうぞ。

○大崎委員 ありがとうございます。非常に刺激的なお話をいただきました。

私の感想を申し上げて、それについてコメントをいただければと思うのですが、私は大企業の中小企業化というのは非常にピンと来ました。私自身が事業本部ごとの独立性が強い、全体の会社概要で見たら随分人数のいる会社にいるものですから、そこは非常によく分かります。これはなかなか難しい問題で、全体の経営が戦略的にいろいろなことをやっていこうというふうになればなるほど、各事業本部の構成というのは新規事業の部門以外は固定化をむしろしていくのかなという感じがして、多分、これは他の業界でも大いに起きていることではないかと思いました。それは一つ感想です。

もう一つ、一見、弱者っぽい人たちが実は周りを振り回しているのではないかという問題で、私はそういうものも、多分、職場、職場においてあるだろうという気がするのですが、1つの要因として休日が多過ぎるというのを感じていて、つまり、統計的に見ると労働時間はそんなに伸びていないのですが、実感として、最近ここ例えば10年忙しくなったという人はすごく多いと思うのです。何が起きているのだろうと思うと、結局、休日が増え、かつ、休日出勤とか深夜残業に対する一種の取締りが非常に厳しくなった結果、そのしわ寄せが起きているのではないかということを考えています。

例えば、有給休暇なんかも確かに労働者の権利であり、なるべくたくさん消化するのは良いことだというのは、建前としては別に間違っていないと思うのですが、例えば、20日という有給休暇、いわゆるそれなりの会社だと、大体を上限20日にしていて、しかも20日は繰り越せるということで40日休めるような制度にしているところが多いと思うのですが、20日というのをフルに消化されて祝日を全部休まれると会社というのはなかなか成り立ちにくいですよ。率直な話。だから、私はそこを何とかしないと、今、例えば、厚生労働省でも御検討になっていて、これは規制改革会議としてもそんなに反対しているわけでは決していないのですが、例えば、有給休暇の消化を促進するために会社に計画をつくらせて、むしろ計画的消化をしましょうとかいう議論があって、例えば、これは私は全然方向としては間違っていないと思うのですが、20日の有給休暇で本当にやったら大変なことになると考えていて、本当にみんなが、要するに土日祝プラス20日全社員が休むと大変なことになると考えていて、その辺も実は変えていかないとなかなかこの問題は難しいなと思うのですが、いかがでしょうか。

○吉田氏 私もそう思います。労働基準法の残業の部分がありますね。あれは本当にきちんと会社が守って本当に全部お金を払っていったら、間違いなく会社は倒産すると思うのです。特に従業員数300人以下の中小企業は、まず不可能です。大企業であってもなかなか

難しいと思います。ちょっと実態からかけ離れているような気がして仕方がないのです。現在は、そのような法律がある以上、守るべきなのでしょうが、地に足を着けた議論の上、問題のあるところは改正すべきだと思います。

仕事の休みが増えている。休みが増えていることは、当然、机に向かう労働時間が減っていくことです。ところが、困ったことに仕事が専門化、高度化しているのです。そして仕事をするスピードもどんどん速くならなければいけなくなってくるのです。そうすると、能力主義とか成果主義とは別に、どうしたって差がつく構造になっているのです。例えば、育休に絡めて言えば、育休の人を全て十把一絡げにするというのは時代に即していないのです。育休明けの人でも非常に意識が高く、頑張っておられる方、そして、そうでもない方はおられます。きちんと分けて、人事でも大胆に対応していくことが必要だと思うのです。

余りにも育休明けの方で仕事ができない場合、迷うことなく配置転換をするべきでしょうし、退職勧奨もあっていいと思うのです。まさか40～50代の方だけに退職勧奨をして、それ以外の方にしないというのは、私は人事の公平性という点において大変強い疑問なのです。きちんと本当の意味の公平をやっていけば、私は解決策をある程度見出せるのではないかと。そのように思っております。

○岡議長 ありがとうございます。

鶴さん、どうぞ。

○鶴委員 吉田さん、どうもありがとうございました。

私は別紙でもお配りいただいているダイヤモンドの連載記事を読ませていただいて、ある意味で非常にショックを受けたのと、もう一つはよくぞ言っていたなという気持ちで、私は逆にいろいろこれまでこういう問題を考えていたときにもやもやしたものが、ある意味で非常に吹っ切れたような印象を実は持ちました。

この表題で、弱者は本当は誰なのかという話は、多分、働き方の問題だけではなくて、日本経済いろいろなところで、いろいろな弱者がいる。それは本当に弱者なのかというのは、実は政策とか規制改革も含めて本当に見極めるとというのが、ある意味で政府の仕事としても私は非常に重要な仕事ということなので、こういう働き方ということにおいても、その方々が本当に弱者なのかという問題提起というのは、非常に重要な提起だと思えました。

その後、働き方のエゴのぶつかり合いということで、これも私もそのとおりだと思うのです。多様な方がいれば、その中で当然エゴのぶつかり合いがある。ただ、私は組織というのは、そういう中でお互いがお互い自分と違う方々、その相手をどれぐらい思いやりながら組織の中でやっていくのかというのが、一番重要だと思っているのです。でも、結局、今、こういうことが起きているというのは、例えば、いろいろな制度ができてくる。その制度だとかこうすることで別に誰も気兼ねしなくても、例えば、定時に帰るのだったら帰るよね。その制度がなかったときは、いろいろな人に気兼ねをしなければいけなくてでき

なかったことが、制度ができたことによって気兼ねなくできる。でも一方、気兼ねなくできるということができるようになったがために、お互いのそういう細かい配慮とか、そういうものも何か失われていって非常にギスギスしていく。そういうものが出来上がってきて、それで職場が何となくおかしい雰囲気になってきた。そういう面もあるのではないか。

だから、制度ができていくというのは非常に重要なだけけれども、そのときに制度を活用しながら職場の中でのいろいろなお互いの思いやりというものがなくなってしまえば、組織ってうまくいかない。何かこれは本当に規制の話もいろいろな政策の話も飛び越えたところの話なのかもしれないのですが、私はそういう印象を持ったのですけれども、それについて、もし御感想があればお願いします。

○吉田氏 ただ、とても今は時代が厳しい状況で、エゴとエゴとのぶつかり合いというのは一つのキーワードにはなってくるのではないかと。優しさ、思いやりも大事なのですけれども、その底流に公平というものがなければいけないと思うのです。多くの経営者の方、それはよく心得てきちんとした抜擢人事とかなされておられると思うのですが、ただ単に女性だからとか、育児休業明けだから、介護休業明けだからということで抜擢をしていくことが優しさでもなければ、歪んだ和を重んじることが思いやりでもないのではないかと考えています。その辺りは、是非、お願いできればなと思っております。

○岡議長 ありがとうございます。

それでは、最後になりましたけれども、高田さん、お願いします。

○高田氏 財務省の高田と申します。

私は現役の財務省の官僚であります。本日は別に財政の話とか消費税の話をするつもりはございませんので御安心ください。

私は、ふだんこうした審議会なんかに来るときには、大体壁際の方でメモを取ったりしている立場なわけですが、今日はこういう有識者ゲストのような立場でお話させていただくというのは大変恐縮であります。当然ながら、本日、私が申し上げることは、飽くまで私個人の意見でありますので、その点は重々御承知おき願えればと思います。

資料を1枚おめくりいただきまして、1ページ目、略歴は別にどうでもいいのですが、この中で、2003年から2006年に英国財務省出向というものがあまして、それが本日の私の話の根幹になります。ここにURLが書いてありますけれども、ここに私が書いたレポートを載せておりますので、もしお暇な方がいらっしゃれば、後に御覧いただければと思います。

2003年から2006年ということで、かれこれいつの間にか10年ぐらい前になってしまったのですが、イギリスの財務省に出向して、正にイギリスの行政官としてイギリスの法律をつくったり、イギリスの予算をつくったり、そういうユニークな体験をさせていただきました。

私がイギリスの財務省に着任して最初にまず驚いたのが、夕方の5時とか6時になるとみんなどんどん荷物をまとめて、家に帰ってしまうのです。御案内のように、日本の役所、

財務省もそうですけれども、非常に恒常的に深夜まで働いておりますし、私も深夜あるいは明け方まで働くことはざらだったわけですが、彼らは本当に夕方ぐらいに帰ってしまって、夕方7時ぐらいになるとほとんど職場が閑散としているわけです。しかしながら、経済・財政を見ると、当時はリーマンショックの前で一番絶好調だったということもあるのですが、とにかく50四半期を超える連続プラス成長、非常に安定した経済成長ですし、また、財政に関しても先進国の中でも際立って良かったわけです。

翻って日本を見ると、我々はいつも深夜、明け方まで働いているのですが、その割には経済も良くならないし、財政も良くならない。一体この差は何なのだろうという素朴な疑問に対する答えを探して、この3年間を過ごしたと言っても過言ではないわけです。

3ページ、これが私が働いていたイギリス財務省の風景です。これは余り意味のないスライドですのでめくっていただいて、4ページ目、ここで写っているのが一緒にチームで働いていたメンバーです。日本で言うと、主計局の総務課のような全体の予算の取りまとめをする部署にいたのですけれども、右側の写真に私は左から2番目に写っていますが、私のちょうど左隣の男性は、実は南アフリカの財務省からの出向者だったのです。私と彼が一番コンビを組んで、イギリスのいわゆる公共投資予算の見直しをやっていたのですけれども、日本の財務省と南アフリカの財務省から来た2人が何かイギリス人に向かって、例えば、道路をつくり過ぎだ、もっと減らせとか勝手なことを言っていたわけなのですが、そういうものを受け入れてしまうイギリスというのは、なかなか懐が深い国だなと思いました。

やはり日本から来て珍しいというので、私はよくイギリスの同僚に日本と比べてイギリスの財務省の印象はどうかねと聞かれると、正に一言で答えるとすると、私は多様性、ダイバーシティであると答えておりました。これは今から10年以上前のことなのです。今でこそ、日本でダイバーシティという言葉は人口に膾炙していますけれども、私はこのとき日本では余りこういう言葉は聞いたことすらなかったのですが、このときに既にイギリスの財務省で、ダイバーシティということを正面から課題として掲げて取り組んでいたわけです。

5ページ、正にダイバーシティというのは多様な側面がある概念です。今、申し上げたように職員が多様なバックグラウンド、国籍もそうですけれども、そもそもイギリスの場合にはほとんどの職員が、大学から入ってきて、ずっとそこで働いているということではなくて、前に何か違う職場あるいは違う仕事をしていて、たまたま財務省で何年か働いて、また出て行って、また戻ってくるとか、非常に雇用が流動的なのです。したがって、様々なバックグラウンドの方がいらっしゃるし、女性の割合も非常に高かったです。その当時でも、イギリスの財務省で課長級以上でも4割ぐらい女性でした。それは日本とは比較にならないぐらい高い割合です。さらに勤務形態も非常に柔軟で、フレックスワークとかテレワークというのは当たり前のように認められておりましたし、例えば、私がいたポスト、主計局の総務課のようなところで、上司のさらに上司、日本で言うと主計局次長に当たる

ような枢要なポストを2人の女性がジョブシェアをしていたのです。2人とも小さなお子さんがいらっしゃるって、なかなかフルタイムで1週間やるのは大変だということで、2人でそのポストを半分半分でシェアしていたということです。日本ですとこういったポストをジョブシェアするということはなかなか考えづらいですし、そもそもこういうポストに女性がつくということ自体、今まではほとんどなかったわけです。

したがって、そこで思ったのは、官庁というのは、例えば、財務省というのは日本で1つしかありませんから同業他社がない、比較可能性がないわけです。なので、今あるものが当たり前のものだと思ってしまったり、私もそう思っていました。けれども、同じ財務省という機能を果たしている例えば海外の役所では、同じ財務省であっても全く違う働き方のモデルがあり得る。別に日本の在り方が必ずしも劣っているとは思いませんし、全て外国のものを取り入れることが良いと限らないわけですが、少なくとも、今あるものが唯一無二のモデルであると決めてかかる必要はないのではないかと。日本の官僚はこれだけ働いているのはそれだけ志があるからだ、やはり官僚はいろいろ言われますが、みんな志を持って働いているということは、私は断言いたしますけれども、ただ、その中でもより合理的な働き方というものを追求していくことはできるのではないかと思います。

そういう意味で、6ページですが、こうして私が個人として持ってきた問題意識、今までいろいろな場所で議論はされてきましたが、特に今の政権において女性が輝く社会というのを推進しておられると、正にここの場にも有村先生いらっしゃいますけれども、それは非常に働き方の見直しということにおいても大きな追い風だろうと思います。

大臣もいらっしゃるところで釈迦に説法なので中身は長々と申しませんが、下の枠囲いのところで、今、霞が関の官僚において新しい採用者のうち30パーセント以上を女性にしようという目標を掲げております。それが①なのですが、大事なのは次の②でして、採用活動だけではなくて、家庭・子育てとキャリアの両立を目指せる職場の環境づくりに取り組む。したがって、今、私が申し上げたような大変な労働環境を全く変えないまま、単純に女性の人数だけを増やせといってもそれは無理があるわけです。したがって、そのためにも働き方全体を変えていかなければならないという方向なのだと思います。

7ページ、こうした中で、実際に今、大きな動きがこの1年、2年の間に出てきていると思っております。これはニュースにもなりましたが、例えば、女性官僚の有志が省をまたいで立ち上がって提言をまとめられて、実際にこれを内閣人事局の加藤人事局長に提出をされて、公表されるというふうになっております。詳しくはその提言自体、公表されていますから御覧いただければと思うのですが、その中でキーになるメッセージですけども、一番上のポツですが、今、採用の3割が女性という時代になってきているわけです。女性が本当に組織の中でごく一部に過ぎないのであれば、そういう人だけ、例えば、子育ての期間は暇な部署につけるとか、そういう配慮でどうにかやりくりしてきたというのが、多分、実態なのだと思うのですが、3割が女性で、当然ながら出産・子育て等々もあるということになると、それは一部の人への配慮ということでは間に合わないわ

けです。組織全体の働き方が変わっていかないと、そこはなかなか持続可能ではないのではないかとということです。

同様の取組を、私のおります財務省でもやっております、それが次の8ページ目になるのですけれども、実は財務省でも、宣伝ではないですが、こうした政府全体の動きが出てくるよりも先駆けて、女性の活躍の推進と業務の改善、働き方の見直しに取り組んでおります。詳しくは参考資料としてお配りしたので、そちらは後に御覧いただければと思いますけれども、女性職員の積極的な採用ということで、去年4月に入ってきた人はいわゆるキャリアで22人中、5人が女性である。これは財務省としてはかなり飛躍的に増えたわけですし、今度の4月には7人入ってくる。3割目標を達成しているのですけれども、そうすると、今までであれば財務省も正直、女性のキャリアはごく一部しかいなかったわけですが、それが飛躍的に増えてくる。そうすると、当然ながら財務省全体としても、それを前提とした働き方、組織の見直しをしなければいけないということで、これはかなり強い問題意識を持って、実際に私が官房でこの担当をしておった昨事務年度においても、トップダウン、ボトムアップの議論を進めてまいりました。

トップダウンということでは、正に事務方のトップである事務次官を中心として、全局長が集まるような会議を昨事務年度だけでも3回ぐらい開きましたし、他方でボトムアップということで職員から生の声を集めました。特に若手中堅の女性のキャリアにチームをつくってもらって、彼女たちから生の声を吸い上げました。そうすると、男だけで考えていてはなかなか思いもよらない、今までそういった問題があるということすら気付かなかったようなことがいろいろと出てまいります。ごくごく小さな例を申し上げれば、ここに物理的な環境の整備、休養室の設置等と書いてありますけれども、例えば、女性は特有の体調管理のためにプライベートになれる空間というものが欲しい。だけれども、今までであると、それは女性トイレぐらいしかなかったわけです。そういうニーズがあるということすら我々には実は全く考えが及んでいなかったのですが、こうした一人一人の女性職員の声の吸い上げて、初めてそういうことが分かってきた。また、キャリアパスの柔軟化ということです。これは正に人事の話ですから、トップのコミットメントがなければできない話であります。

一番大事なのは、女性に限らず、正に男性を含めた業務全体の改善が大事でありまして、そういった一環として、例えば、テレワークもこの1年間で大々的に進めておりますし、また、業務の全体的な合理化、効率化のために、次のページを御覧いただきたいのですけれども、9ページ目、業務改善に向けた各局の申合せというものを策定いたしました。これは各部局、それぞれの局において、幹部も含めた中で話し合ってもらって、それぞれの部署で取り組むべき事項を数ページの紙にまとめてもらっているのですが、その中にいろいろなことが書いてあります。

ごくごく一例を申し上げれば、例えば、幹部説明は案件によってはペーパーの投げ込みやメールなど柔軟な対応を行う。そんなの当たり前ではないかと思われるかもしれませんが

けれども、そうは思っているけれども幹部に説明をするにはちゃんとアポを取って対面でやらないと失礼ではないか、メールとかでは失礼ではないかどうしても思ってしまうわけです。もちろんそれは案件によりけりなのですが、メールでも良い案件もたくさんあるはずで、そういうことを一々こうやって確認することで、これが一応原則ですよねということで、いろいろな日々の効率化というものができやすい環境になるということはあると思います。大事な点として、上から何か統一的なものをつくって押し付けるのでは、取組の意識というものが生まれにくいわけです。そこをあえて各局で話し合っただけで決めてもらうことによって、参加意識、自分の取組だという意識が生まれる。このプロセスが非常に重要であると考えております。

また、この申合せは各部局でつくって終わりではなくて、役人は人事異動が毎年ありますから、体制が変わって雲散霧消してはいけないわけであって、したがって、新しい事務年度においては、またこれを議論してもらってリニューアルするという仕組みを入れております。

10ページ、大臣もいらっしゃる中でなかなか申し上げづらいことではあるのですが、我々も特に若手の公務員などの中で、今、働き方の見直しに向けた議論をいろいろやっているのですが、そのときに必ず出てくるのが国会の問題でありまして、私もつい最近まで本当に相当の頻度で国会のために徹夜に近い業務をしておりました。この話はなかなか根深い話なのですが、ただ、実はこの分野もこの1年間ぐらいで実は進展が出てきております。これは余り知られていないかもしれませんが、このページの3番目の○を御覧いただきたいのですが、昨年4月に、例えば、自民党の国対におきまして、質問通告を前々日までに行うといった取組をやろうということを決めていただきました。実は、越智政務官にそのとき国対の方で大変御尽力をいただいたのですけれども、ありがとうございます。

さらに、自民党だけではなくて、その下の○ですけれども、国会審議の充実に関する申合せという中で、与野党7党派で速やかな質問通告に努めるということは、実は合意をされています。また、5月に自民党の国対役員会におきまして、先ほどの提言をまとめた女性官僚たちを呼んでいただいて、そこで意見交換をするといったことも行われておりました。少しずつではありますけれども、この国会、なかなか変わらなかったと思われた分野においても動きが出てきている。

これは誤解を招かないようにしなければいけないのですけれども、決して国会審議の意義を否定するものではなくありません。当然ながら、国会審議というのは必要なものですし、それをやめるとか減らせと言っていることでは全くなくて、ただ、同じ審議をやるにしても、与党にとっても野党にとっても、あるいは官僚にとってもより合理的なやり方というのは多分あるのだと思いますし、実際に海外ではもっと合理的に行われている例もあるわけです。したがって、是非、今度の国会においてもこうした取組がさらに続けられていくことを、一公務員としては大変期待しているところでございます。

その次、最後のページになりますけれども、こうした動きは非常に広がってきていると

思っております、これは昨年9月になりますが、私はプライベートにはありませんけれども、「霞が関発『働き方改革』シンポジウム」というものを開催させていただきました、御覧いただきますように、例えば、ワーク・ライフ・バランスの小室淑恵さんでありますとか、先ほどの働き方の提言をまとめた女性官僚の方々にも御登壇をいただきました。参加者も250名超、これは別に官僚だけではなくて民間の方も含めて非常に多くの方々に参加をしていただきました。

この「霞が関発『働き方改革』シンポジウム」という名称自体が非常に重要だと私は思っています。この「霞が関発」の改革ということに2つ大きな意味がある。一つは当然ですけれども、霞が関自身が変わるということ。霞が関にとって多様性とは何かということなのですけれども、言ってみれば、我々のカスタマー、それは国民です。国民のうち半分は女性なわけです。単純に考えてもカスタマーの半分が女性である中で、男だけで考えていて、本当により良い政策がつけられるのだろうかという根本的な意識があります。また、男女の問題だけではなくて、四六時中机にへばりついているだけで、本当に今、国民が何を求めているのか、そういうことが本当に実感を持って分かるのだろうかという意識があります。我々も、例えば財務省であれば、税制であるとか社会保障であるとか非常に国民生活に密着した分野に取り組んでいるわけなので、それは我々なりに、我々自身ももっと変わっていかなければならない、多様化していかなければならないという要請があるのだろうと思います。

さらにもう一つの意味ですけれども、この「霞が関発」ということですが、霞が関というものはよくも悪くも日本社会のシンボルのように見られている部分というものがありませんので、言ってみれば、一番こういった分野で遅れていそうな霞が関、さらにその中でも一番遅れていそうなイメージのある財務省ですらこういうふうに変わろうとしているということは、非常に日本社会全体にとっても強いシグナル、ポジティブなメッセージを發せるのではないかと思っております。

このシンポジウムの「働き方改革」というところ、最初、この主催者との企画を話し合っているときに、主催者から、実は「女性の働き方改革」シンポジウムでどうかという打診を受けたのです。私はそうではなくて「女性の」という3文字を取ってくれと申し上げました。それはなぜならば、本当に働き方改革に重要なのは女性の働き方ではなくて、男性の働き方だからだと思いますし、それは霞が関においてもなかんずくそうです。実際に私のような者をこういった場に呼んでいただけということも非常にめずらしいことですし、最近では、こういった話を民間の働き方やダイバーシティの講演会などでもさせていただくことがしばしばあります。霞が関の働き方なんて別に国民は誰も関心がないのではないかと思っていたのですけれども、そうではなくて、正に日本社会全体を変えていくためにも、この霞が関自身も変わっていくことが非常に期待をされているのだなという思いを強くした次第であります。

以上でございます。

○岡議長 ありがとうございます。

それでは、浦野さん、どうぞ。

○浦野委員 ありがとうございます。

質問が2つほどあるのですけれども、英国財務省が十数年前からいわゆるダイバーシティということで非常に進んでいたというのは極めて印象的なのですが、その中で英国財務省が本当に夕方で仕事が終わってしまうということの回答がはっきりはなかったような気がするのです。その辺をどういうふうに高田さんは捉えられておられるかということが一つと、その背景にある政治家と官僚の関係というものが一言で言うのは難しいかと思いますが、日本の場合はこうで、イギリスの場合はこうだといったような背景があれば教えていただきたいと思います。

○高田氏 ありがとうございます。

まずイギリスの財務省はみんな早い時間に帰っている。その結果どうだったのか。これはなかなか一概に評価することは難しいと思っています。私が行っていたのはちょうどイギリスの経済、財政が絶好調のときであって、ただ、その後、リーマンショックが起きてかなり経済も財政も傷ついたことは確かですが、それでもまだ財政に関して言えば、日本よりかは全然良いわけです。役人がどれだけ働くかによって、経済とか財政に与える影響は本当はそんなに思っているほど大きくないのかもしれないのですけれども、ただ、少なくとも我々公務員は、別に仕事のために仕事をしているわけではないわけであって、究極的に目指すところは、それによってどれだけ国民の経済、福祉を良くしたか、それがアウトカムなわけです。

もしアウトカム指標で測られるのであれば、少なくとも当時のイギリスにおいては、それは日本よりかはるかに良いパフォーマンスを、因果関係は分かりませんが、結果としては上げていたのだらうと思います。それは成果ということですが、もう一つは先ほど申し上げた中にも入っているのですが、日本の公務員の世界により多様で優秀な人材を確保していくという観点からは、この働き方の見直しということは恐らく否応なしに避けられない。もちろんイギリスのようになれと言っているわけではないのですが、少なくとも今のままでは立ち行かないのは恐らく確かなのだらうと思います。

イギリスの政治家と官僚との関係ですけれども、それを話し出すと1時間ぐらいうちにしゃべってしまうので、今日の本題からずれるので余り申し上げませんが、一つには政治家と官僚との役割分担というものが、日本に比べるとイギリスは明確に意識をされているところがありますし、いわゆる政治主導という言葉が日本でもいろいろと議論がありましたけれども、最後は政治家がしっかりと責任を持って決める。逆に言うと、それに対する信頼感というものが恐らく仕事に対する割り切り方と言いますか、そういうものにつながっている面はあるのかなと。あと、国会審議のやり方なんかもいろいろな違いはあって、それは良くも悪くも日本は日本のいろいろな歴史文化、今までの経緯があるわけなので、そこは別に全てを変える必要があるということでありませんが、一度、やはり今あ

るものが当たり前だと思わずに、1回白紙からいろいろと考えることは意味があるのかなと思います。

○岡議長 ありがとうございます。

大崎さん、どうぞ。

○大崎委員 2、3点お伺いしたいのですけれども、一つは働き方そのものとは関係ないのかもしれないのですが、ダイバーシティ、イギリスの財務省について非常に広いというお話があって、ずっと大学卒業以来、財務省にいる人ばかりではないんだというお話があったのですけれども、その点、日本の公務員の任用制度は、結局、いわゆる新卒一括採用の典型的なパターンになっていますね。確か受験の年齢制限もあります。財務省さんなんかは修士を取っている人が入っても、学士の人が入っても入省年次で全部待遇が決まってしまうという制度を確か採っておられて、修士を取ってから行っても全然メリットがないという仕組みを採っておられると思うのですが、そういうことはイギリスの場合はどうなのか。一括採用の任用制度というのは公平性ということでは言われているわけですが、その辺どうなのかということをお教えいただきたいというのが一つ。

もう一つは、こういう運動をしておられるのは非常に良いことだと思うのですが、財務省だけではなくて全部でやらなければいけないと思うのですが、人事院は何かこういうことをやっておられるのか、もし何か御存じだったら教えてください。

3つ目は、私は一方で、最近、官庁の人事管理が昔より硬直的になっているのではないかという印象を持っています。例えば、勤務時間のお話がありましたけれども、昔の役所の人結構適当な時間からどこか行って、いろいろな人と情報交換したりというのを自由にやっておられたと思うのですが、私なんかは実は私的な勉強会みたいなものもやって、役所の人にも参加してもらっているケースがあるのですが、この頃、確か6時半でしたか。退勤時間を厳密に守らないと、退勤時間までちゃんと席にいないと1時間単位で有給休暇の申請をしなければいけないという運用になっていると聞きまして、それでは全然世の中全体の柔軟な働き方というものと全く逆行する。出勤時間も昔に比べて厳しいという話も聞いているのです。その辺をどうお考えか。3つ教えていただければと思います。

○高田氏 ありがとうございます。

まず一番初めの任用制度の日英の違いということですが、正に今おっしゃっていただいたように、例えば、私が日本の財務省の中で初めて会う人に自己紹介をするときには、「平成7年の高田です」というふうに自己紹介をします。平成7年というのは私が入省した年です。要するに、日本の役人にとって何年に役所に入ったかということが、名前と同じぐらい重要な情報であるということなのです。最初にまず言うべきは、名前の次に年次なのです。そのぐらいいわゆる年次システムがこれだけ強固にまだ守られている組織というのは、恐らく日本の中でも官庁しか多分ないのだらうと思います。

私は別にこれを一概に否定するつもりはなくて、それにより連帯感であるとか、いろい

ろなメリットというものは多分あるのだと思いますが、善悪の評価は別として、イギリスの場合は、そもそも年次というものの自体が全く成り立たないわけです。というのは、採用のシステムが言ってみれば外資系の企業に近いのです。正に先ほど海老原さんのお話にもあったように、どこそこのポストで空きが出たので、公募をかけてそれで審査をして採用を決める。そういったやり方でやっているのです、年次という概念は成り立ちえないですし、そもそも先輩、後輩という概念自体がかなりイギリスの場合、曖昧な気がするのです。先輩、後輩に当たる的確な英単語をなかなか思い付かないのですけれども、そういう違いがあると思います。

ですから、公平性という観点はもちろん常に課題はあるのですが、ただ、一つ言えるのは、意外にと言うとあれですけども、イギリスの場合、逆に政治任用みたいなことには非常に厳しい制約がかかっている、そういったものを排除するよういろいろな仕組みが取り入れられているということがあります。

財務省だけではなくて、全体、人事院などがやるべきではないかという話は、正にそのとおりです。これは別に財務省だけで、今、やっている話ではなくて、当然、人事院も、先ほど女性官僚のグループが提言をつくったと申しましたけれども、あれは実は去年2月ぐらい、初めて女性のキャリア官僚を対象とした合同研修会みたいなものを人事院が開いて、その中で出会った女性たちが意気投合したのです。

ただ、それまでそういうものはなかったらしいです。というのは、女性だけを対象とした研修会みたいなものをやるのが本当に良いのかという発想もあったようです。ただ、それをやった効果というのはあるし、当然、人事院も非常にこういった分野に取り組んでおられるし、また、内閣人事局という組織が昨年新しくできたわけです。正しくこの内閣人事局というところが、もちろん人事任用とかそういうことがかなり大きな業務ではあるのですけれども、今、働き方の見直しであるとか、そういったソフト面の取組もやっていただいている、それは非常に有り難い、期待ができることだなと思っております。

人事管理あるいは勤務時間管理が硬直的ではないかというのはおっしゃるとおりだと思います。少なくとも、例えば、フレックスであるとか、あるいはテレワークなんかをする場合、本当にそれを導入しようとする、まず障害になるのは勤務時間管理をどうしますかという話で、これは今、正に内閣人事局の方で、そこは問題意識を持って制度官庁としての検討を進めていただいていると認識しています。そういうことを超えて、もっと一般論として、公務員はそういう意味では窮屈なものが正直多いのですが、そこは他方で国民の公務員を見る目の厳しさというのは今でも変わっていないと思いますし、そういった信頼に応えるという観点から、そこはなかなか一定の制約というのは免れない部分があるのかなと。ただ、個人的にはそういう中でも、もちろん公務員の清廉性を守りながらも、もう少し自由度の高いシステムができないか検討していくことは意味があるのだろうと思います。

○岡議長 ありがとうございます。

鶴さん、お願いします。

○鶴委員 ありがとうございます。

2点ありまして、英国の財務省について、先ほども御質問があったのですが、もう少しお話いただければと思います。

1番目は議会への対応なのですが、日本の場合、大臣が国会で質問を受けるということになれば、事前に質問を取って、それを本当に役所の下から上の人まで全員がかりで答弁書を作って、それで大臣に説明をするということなのですが、私の理解だと、イギリスの議会の場合は全然違って、正に財務省なりChancellorが正に議会で御自分の考えでお話になったり、むしろ私の理解だと、財務省の人間があれこれと何かやるということ自体ができないような仕組みになっているのかなと。その辺は制度を教えていただければと思うのですが、基本的にその部分がかなり違う部分があるのではないかとというのが1点。

もう一点は、国会の質問も含めて、役所で労働時間が長くなるのは、スケジュールされていない仕事というか、突発的な仕事というものにかかなり対応しなければいけない。それでかなりスケジュールが決まっている仕事だと、その段取りを持ってやれるはずなのですが、そういう割合が非常に高い。

ただ、私もOECD、国際機関で働いた経験だと、そういうスケジュールされていないような仕事で突発的に出てくるいろいろなものというのは、かなり上の方で処理して下に下ろさないのです。そういうことを経験していたので、例えば、イギリスの財務省でお仕事をやっていたときの実感として、ルーチン化、スケジュール化された仕事と、あるとき突然、何か案件が起こってとか、上の正にトップの人が対応するためにいろいろなことが起こった場合にそれを処理している。多分、かなり幹部とか側近に近い方がある意味で重労働を担っているという、私自身もそういうような理解をしているのですが、そういう理解が正しいかどうか。様子を教えていただければと思います。

○高田氏 ありがとうございます。

まず最初に、議会への対応について日本とイギリスの違いということなのですが、イギリスでも、当然、むしろ日本はイギリスのモデルをかなり採用している部分があるので、議会の仕組みであるとか、政府との関係というのは似ている部分が多いです。国会審議ももちろんイギリスでも連日やっています。ただ、例えば、質問通告に関して言うと、必ず書面で3営業日前までに通告が出てくるという違いがありますので、仮に質問が当たっても割と勤務時間内で処理できるというのはあります。

確かに日本で今、国会対応にかかなり時間を掛けているのは間違いなくて、実際に我々も大臣の答弁を日々用意することをやっておるわけですが、本当に一晩中、場合によっては、1つの質問につき5～6時間、何だかんだで掛かるということは結構まれではないわけです。

何でそんなに時間を掛けているんだというふうに、多分、外部の人から見られる

のかもしれませんがけれども、他方で、そこは大臣としてしっかり政府を背負った責任ある答弁をしていただくためにはどうしても時間が掛かってしまうという面があります。そういう審議のやり方自体を変えれば良いではないかといういろいろな議論や意見があるのは、私もアカデミックな場ではそういった議論もいろいろあるとは承知していますが、今の日本の国会の在り方そのものを根底から変えるというのは、すぐにできることではないのではないかと思いますので、一つは、今の在り方は在り方として、基本的にはそれを前提としながら一歩でも二歩でも、より合理的、効率的なやり方にしていけないかという、その不断の努力を続けていくことが重要なのではないかと思います。

スケジュールされていない仕事が、日本の場合、多いのではないかというのは正に私も実感したところです。詳しくはイギリスのレポートの中にも書いたのですがけれども、私はこう思いました。イギリスの公務員というのは基本的に有限の時間の中で仕事をしているのに対して、日本の公務員は無限の時間の中で仕事をしている。それは恐らく大なり小なり、他の日本の組織にも当てはまる部分は多分あるのだらうと思うのですがけれども、大体イギリスの場合には、公務員も含めてかなりきちんとスケジュールが決まっています、例えば、会議だったらちゃんと時間どおりに基本は始めて、30分なら30分で終わるわけです。何となく日本の場合だと、そういうところが大分なし崩し的に崩れていく。なので、例えば、スケジューラーとかで時間を調整しようとしても、余りそれが意味をなさない、機能しないという状況があるのです。そこはいろいろな文化的なもの、もしかしたらあるのかもしれませんが。やはり自分のスケジュールがあっても、ぱっと誰かから頼まれたら、それをまず第一にやらなければいけない、対応しなければいけないという文化というものがあるのだらう。それは多分良い面と悪い面とあるのだと思います。

ただ、イギリスで、例えば、幹部などにかかなり負担があるというのは間違いありません。先ほど私、夜7時にもなると部屋の中は閑散としていると申し上げましたけれども、そういうときにみんな部下が帰った中で、局長と次長だけが残って仕事をしているという姿もよく見掛けました。もちろん、それでも夜10時とか12時までにはやっていないと思いますけれども、確かに日本のある意味強さというのは、組織的な団結力の強さであり、組織間の調整というのはイギリスなどに比べると、はるかに丁寧にやっていると思います。それだけ時間が掛かるのですが、逆にそれが、例えば、上司のところへ上がっていくときは、それなりに各部局間で整理されたものが上がっていく。それはそういう前提で考えているわけです。だから、そうでない場合には、当然ながらこの上司が最後は裁かなければいけないということもあるでしょうし、あるいは場合によっては部局間で政策が不整合になるということもあると思います。なので、そこはどれだけの仕事の精度を求めるといふことなのだと思いますけれども、ただ、総じて、それでも言えるのは、日本の場合には明らかにパブリックセクターの内側で時間を使い過ぎている。本当は我々、国民の福祉というアウトカムのためにやっているのに、本当に我々がやっている仕事の全てがそれにつながっているのだらうか。本当は、そこに直結していない部分で、これは国会、行政含めてですけれども、

余りにも時間を使い過ぎている面があるのではないかというのが私の根本的な問題意識です。

○岡議長 ありがとうございます。

大分時間が押しています。本当は四方の話をまた含めて意見交換と思ったのですが、もしもあればですが、いかがでしょうか。林さん、どうぞ。

○林委員 規制改革会議の委員として参加していて、何も発言していないと賛成したと思われるといけないかなと思ひまして、一言だけ申し上げておきたいと思ひます。

私は吉田さんが今日おっしゃった発言は、あえて一面的な見方をしないでくださいという御趣旨で、ある意味特徴的な、私はレアケースだと思ひていますが、ケースを御指摘なさったのではないかと自分の中では整理しました。さもないと炎上しそうな気がしております。

多様な働き方ということでは、やはり働き方の選択肢をいかに増やしていくか。これをゼロベースで見直していくということ、私たちは具体的な政策として考えていかなければいけないと思ひました。

以上です。

○岡議長 ありがとうございます。

私が最後に申し上げようと思ひたことを林さんが最後の部分で言ってくれたのですが、規制改革会議としては、多様な働き方を実現するための規制改革を今やろうということで、よく労使の対立みたいな話が出てきますけれども、私たちのポジションは、国民が多様な働き方を選択できる、そのような状態にするにはどうしたら良いかという視点で議論を深めていきたいと思ひております。そういう意味で、今日、四方から視点の違う大変おもしろいお話をたくさん聴かせていただき、大変参考になりました。是非、我々のこれからの検討に活かしていきたいと思ひております。

本日の議論は以上でございますが、引き続き規制改革会議といたしましては、本テーマについて議論を深めていきたいと思ひております。

4人の有識者の皆さん、本当に今日はありがとうございました。

以上で本日の議事は終了させていただきます。事務局から何かございますか。

○柿原参事官 事務局から申し上げます。

次回の会議につきましては、1月28日に開催を予定しております。詳細は改めて御連絡いたします。

○岡議長 すみません、今日のお話を伺って、大臣からお話をさせていただきたいということなので、お願いいたします。

○有村大臣 ありがとうございます。

時間も限られているのですが、4人の先生方、ありがとうございました。

働き方という意味では最も遅い、あるいは日本の社会の縮図と言われるような霞が関において、最もビハインドと言われる財務省という話がありましたが、それよりももっとが

ちがちと思われている自民党において「女性活躍」ということを言っていることがおもしろいというか、目新しきがあつて、その自民党の政権がこういうことを言い始めたからこそ、経団連を始めとして、経済界もやらなければいけないというコミットをしていただいているところです。この間、安倍総理とお話したら、この分野は男女が一緒にやらなければいけないという倫理的なイシューではなくて、成長戦略の一環で語り続けることによって、今まで応援団にならなかった人も応援団にして参画してもらっていくとのことでした。

原則論だけ御報告させてください。私も就任以来、女性活躍という新しいポストでの着任でございますが、男性対女性というゼロサムの構図には絶対に持っていかないということでコミットをいたしております。そして、この分野は、総論賛成、各論反対が非常に多いなということを大臣答弁しており、それを痛感をしておりますけれども、このダイバーシティなり多様な働き方を実現していくことは、単に女性の立場というだけではなくて、障害が有る無しにかかわらず、老若男女みんなにとって、男性も含めてメリットがある、アドバンテージになる、という実感を持ってもらうために、どのような議論や施策を進めるかを最初から考えておかなければならないと思っております。

その点、現在の安倍内閣の女性政策についても、クオータ制というものには極めて慎重な立場です。2020年に女性を意思決定の立場に3割ということがありますけれども、では、スカートをはいていれば良いのではないかというお話になっては、男女両方に対して愚弄する話だと思っておりますので、男性、女性ともに適材適所、能力と意欲とそれにふさわしい人生経験を持てるように、女性の方には、そういう戦略的な意思決定ができる養成、人材開発をしてほしいと考えています。そこに経営者の方々やトップリーダーの方々も、デベロップメントの方に、是非、力を入れていただきたいという発信をしております。

お話を聞いていて思ったのですが、多様性、ダイバーシティということでは、私たちが好むと好まざるとにかかわらず、私たちがやってもやらなくても、日本を取り巻く世界の環境は、それを進めていくということになっていきます。私たちがやるやらない、バックラッシュもある、反対もある、慎重論、ある意味で、私は吉田さんの意見に共感するところもありました。周りにしわ寄せがいて、その人がばかを見るという状況では持続可能にはならないということで、気を付けていかなければいけないヒントをいただいたなというふうに私は思っておりますけれども、4人それぞれの御高見を拝聴した上で、やはり、でも周りがやっつけていかなければいけない中で、日本がどういう立場を取るにせよ、周りが進めていって、アドバンテージにするような、困難を乗り越えていくときに日本にはいろいろ問題があるから、ではやらなくてもいいよねという話には、必ずしもならないと思っております。

そういう意味では、将来にわたっても持続可能な仕組みをつくっていくために、どのような現実をつくっていくかということが極めて大事だと思います。

6歳以下の子供たち、お子さんを持っている男性、女性共働きの御家庭でさえ、総務省の調査によると、家事育児をやっている男性の数は2割しかありません。共働きで、両方

ダブルインカムがあるのに全く家事をやっていない、育児をやっていないという数が8割でございます。これをやはり変えていかなければいけない。男性が技術で女性が家庭科を習っていれば良いという時代ではない中で、いかに男性の職場以外での参画、イコールパートナーシップを実現するかということと共に語っていかないと、女性活躍、真面目でできる女性ほど、へとへとになっています。そして、これ以上働けというのはどういうことよという女性からのSOSが、今、私のところにも届いています。そういう意味では、やはりそこを変えていかなければいけないのだと思っています。単にイクメンが出てきたというのではなくて、イクメンをやろうとしている優秀な男女を、その上司が、部下のファミリー事情、プライベート事情、介護や不妊治療も含めて配慮した場合には、人事制度で報われなければ、仕組みとしては定着しないと思っています。

それから、妊娠したことを職場の皆さんが心理的にもおめでとうと、良い人だからおめでとうというのではなくて、心からおめでとうと言えるためには、今回、画期的なことですが、国家公務員制度の担当として、国家公務員の内閣人事局の皆さんの御尽力もありまして、妊娠出産したら育休、出産休暇に入られるようにしました。定員とは別に、そういう人たちの人員、スタッフイングを入れることで、初めて国家公務員全体で147名、新たに定員を入れました。そうやって妊娠出産する、あるいは介護でちょっと休みたいので補充をするという新たな別枠を初めて入れさせていただきました。

そのようにまだまだ緩いと言われるかもしれませんが、おおよそ国民の皆さんの妥当な理解をいただけるような形でやっていかなければいけないという慎重さも持っているつもりでございます。

引き続き、お力をいただければと思っております。

最後に、海老原さんがおっしゃっていただきました、皆さんクラウン、レクサスに乗っているというような状況になれば良いと思っておりますが、保育園児を持っている、保育園児がまだいるような人が、自民党から女性の大臣になっているということが目新しいのと、その人間はカローラというファミリーカーに乗っているという新しい価値観もあることもみんなに出していきたいなと思っている次第でございます。

以上です。

○岡議長 大臣、ありがとうございました。

それでは、これで会議を終了いたします。皆さんお忙しいところお集まりいただきまして、誠にありがとうございました。