

規制改革会議
「公開ディスカッション」
議事録

1．日時：平成27年2月12日（木）14:59～17:37

2．場所：中央合同庁舎第8号館1階講堂

3．出席者：

（委員）岡素之（議長）、大田弘子（議長代理）、浦野光人、翁百合、佐久間総一郎、
佐々木かをり、滝久雄、鶴光太郎、長谷川幸洋、林いづみ、松村敏弘、
森下竜一

（専門委員）島田陽一

（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

（説明者）日本労働組合総連合会 神津里季生事務局長
一般社団法人日本経済団体連合会 椋田哲史専務理事
新経済連盟 平井康文理事
万協製薬株式会社 松浦信男代表取締役社長
NPO法人ファザーリング・ジャパン 徳倉康之理事
中野麻美弁護士

（事務局）三浦参事官

4．テーマ：

（開会）

多様な働き方を実現する規制改革～すべての人が能力を発揮するための働き方改革～

（閉会）

5．議事概要：

岡議長 定刻になりました。皆さん、お忙しいところをお集まりいただきまして、誠にありがとうございます。規制改革会議「公開ディスカッション」を開会いたします。

まず、公開ディスカッションを開催する趣旨につきまして申し上げたいと思います。国民にとって関心が高いと思われる分野における規制改革の検討課題につきまして、公開の場において議論を行い、規制の多くが内包しておりますトレードオフの構造を明らかにすることは、規制改革の議論を国民の皆様と共有する上で大切なことと考えております。

公開ディスカッションは論点整理を主眼としており、一定の結論づけを目的とするものではないことをあらかじめ確認しておきたいと思います。本日お集まりの皆様には、幅広い観点から、忌憚のない、闊達な議論を行っていただくようお願いいたします。

なお、本日は、赤澤副大臣、越智大臣政務官に御出席をいただいておりますが、公務の

ため、会議途中で御退席されます。

また、有村大臣は、公務のため、会議途中、5時前後から御出席いただく予定になっております。

それでは、「多様な働き方を実現する規制改革」について議論を行います。

最初に、各出席者からプレゼンテーションをいただきます。時間の制約がございますので、持ち時間の残り1分のところでベルが1度鳴ります。さらに1分経過しますとベルが2つ鳴ります。そこで打ち切らせていただきますので、誠に恐縮でございますが、時間管理に御協力をお願いしたいと思います。

それでは、今回の議題の趣旨につきまして、事務局から5分間で説明をお願いします。

三浦参事官 紹介いただきました規制改革推進室の雇用担当の参事官を務めております三浦と申します。

本日、議論に入っていただく前に、その議論の何らかの参考になればと思ひまして、多様な働き方をめぐる社会の実情について、関連するデータを幾つか御紹介させていただきたいと思ひます。

まず、1つ目のスライドでございます。もう今さらではございますけれども、今後、日本社会というのは、人口減少であるとか、少子高齢化、それに伴う労働力不足といった懸念が指摘されているところでございます。こちらにございますのは、国立社会保障・人口問題研究所の将来推計でございますが、今後、このように生産年齢人口の割合の減少が見込まれているという状況でございます。このような中で、今日も御議論いただく多様な働き方、全ての人が能力を發揮し、活躍できる働き方が求められているという状況でございます。

2つ目のスライドでございます。そういった中で、職に就かれていない方が求職をしない理由はどこにあるのだろうかという1つのデータがございます。こちらにございますように、女性におきましては、黒枠で囲った薄い色のところが出産や育児でもって求職をしない人の割合を示しております。これに対して、男性については、出産・育児が1パーセント未満と書いてございます。このように、男性、女性で大きな理由の違いが出ているといったデータが1つございます。

次のデータでございます。そういった中で、育児休業の取得率にもそういった状況がすぐ表れているかと思ひます。女性につきましては、これでいきますと、平成20年辺りからほぼ100パーセントに近いような取得率という状況まで来ておりますが、男性に至っては、少しずつ増加の傾向も見られるところですが、実数値としては圧倒的な差があるという状況でございます。

一方で、最近、増加していると指摘されておりますが、介護休業につきましても、男性と女性でその取得の差が大きく開いているという状況でございます。ただし、こちらについては、男性についても2割弱近い方が介護休業を取られているという状況でございます。

そういう中で、全体として、いわゆる要介護認定者数はこのような形で増加傾向にご

いまして、恐らく今後もこの増加傾向は続いていくのではないかと見られているところでございます。

次のスライドでございます。いわゆる家庭の労働をどのような形で担っていくかという問題がある中で、赤い線は専業主婦の世帯数の変化でございます。青い方が共働きの世帯数の変化ということで、明らかに専業主婦世帯が減っており、共働き世帯が増えているということで、実際のところには、様々な問題を抱えながらも女性の就業は進んでいるという状況でございます。

ここから1分で進めさせていただきます。

そういう中で、女性の労働力参加について、M字カーブというのは変化が見られるところですが、真ん中のブルーのところは、いわゆる非正規の働き方を示しています。これを御覧いただきますと、女性と男性における働き方の違いが大きく出ている現状が見取れます。

こちらは割愛させていただきます。後ほど経団連などからも御紹介がある数字ですが、非正規の割合です。

最後に、こちらが女性の就業者数の中での管理職の占める割合の国際比較でございます。これもよく言われているような状況でございます。

あとは、長時間労働の問題が指摘されてございますけれども、こちらにございますように、日米を比較しますと、アメリカは5時ぐらいで帰宅しているピークが多いのに対して、日本の場合は右側に退社時間がシフトしているという状況でございます。

最後に、これは先般、本会議においてヒアリングを行った際に、テレワークマネジメントの田澤社長から、時間と働く場所にとらわれない形の働き方の御紹介の実例をいただいたところでございます。このように、ITを活用して様々な新しい働き方が既に可能となっていることについて、御紹介いただいたことを最後に御紹介させていただきます。

少しオーバーしまして、大変申し訳ありません。

岡議長 ありがとうございます。

それでは、続きまして、これから6人の方のプレゼンテーションをお聴きしたいと思います。

最初に、日本労働組合総連合会の神津事務局長からお願いいたします。

神津事務局長 御紹介いただきました連合の神津と申します。よろしくお願いを申し上げます。

私からは、タイトルは「『働くことを軸とする安心社会』における『多様な働き方』の実現に向けて」ということで、サブタイトルで「『マネジメント』と『制度』の両輪が大事」と掲げています。話の中で、できるだけ一貫して、「マネジメント」と「制度」の両輪が大事だということを申し上げていきたいと思っております。

のっけから別資料で申し訳ないのですが、今日の話の内容を考えるに当たって、事務局には大変御迷惑を掛けたのですが、追加で資料を補足させていただきました。多分、私の

資料の中の最後の方だと思うのですが、色刷りでイラストが書いてある参考資料として、「『働くことを軸とする安心社会』の実現に向けた政策パッケージ」というのをまず見ていただきたいと思います。

私ども、一言で言えば、多様な働き方というのは、時代状況を踏まえる中においてもということもありますが、まず、一人一人の働く者の立場で、それぞれのニーズに応答して、多様な働き方というものがあるべきだと、こういうのが基本の考え方です。政策パッケージは、雇用、働くことといろいろなものをつなぐ5つの橋を考えていまして、左の上から見ていただくと、教育と雇用、働くことをつなぐ。右上が家族と働くことをつなぐ。ワーク・ライフ・バランスを含めてですね。その下が生涯現役社会。あるいは左の下の方で失業から就労へということで、セーフティネットの問題。それと、今、申し上げた多様な働き方ということ言えば、左の真ん中ですが、橋で働く形を変えるということで、このイラストの中ではど真ん中のところ、雇用と雇用をつなぐ、この橋も含めて、こういった政策パッケージを持っているということでもあります。

スライドの2ページ目に入っていて、大きいパッケージとしては、今、見ていただいたようなことなのですけれども、この問題を考えるにおいて、連合が求める雇用のあるべき姿ということでは、私どもとしては、原則は「期間の定めのない直接雇用」、そして、そのこととも深くつながっているわけですけれども、適正な処遇を前提とした「安定雇用」、そして、雇用形態の違いによる不合理な格差がなく、均等待遇が実現されるべき、こういったことを基本に考えていることを前提で申し上げておきたいと思います。

その上で、次のページなのですけれども、現状、我々が抱えている問題点、この辺りは共通認識だと思いますので、ざくっと申し上げますが、要は、言葉の是非は別として、正規労働・非正規労働ということで分けて把握をした中で、それぞれが大きい問題を抱えているということだと思っています。統計として、6ページに「長時間労働の現状」ということで、正社員については過重な負担が強いられているということですし、スライドの3ページ、あっち行ったり、こっち行ったりで申し訳ないですけれども、私どもとして非常に大きい問題意識を持っているのは、今、いわゆる脳疾患、心疾患で、認定をされているベースでも過労死でお亡くなりになる方が毎年100人以上も続いているということです。そのことの現状を正面から見据えておく必要があります。

それから、もう一方で、非正規という形で働いている方々においても、一言で言って低処遇という実態が、全てではありませんけれども、かなり全体を覆ってしまっている。あるいは、個々人にとって不本意ながら、その形態に甘んじているというケースも少なからずあるということでもあります。あるべき働き方が阻害されているという現状を是正すべきだということです。

その次のページにまいりますけれども、本来あるべき働き方ということ言えば、ライフステージや、個々人の希望・能力に応じて柔軟に多様な働き方を選択できるということでもありますし、また、先ほどの架け橋にもありましたけれども、フルタイムとパートタイ

ムを相互に行き来ができる、それはそれぞれの抱えている事情に合わせてということです。もちろん、そこに均等待遇の基盤というものが不可欠だということでありまして、いわゆるディーセントワークの確立ということを含めて進めていかなければならないということです。

次のページにまいりまして、冒頭申し上げたように、私どもとしては、それを進めていくためには、「マネジメント」と「制度」の両輪が大事だと思っております。順不同ですけれども、右の箱はしっかりとした制度の整備ということで、法制度をしっかりとした水準で整備・確立することがまず必要であり、とりわけ先ほど申し上げた過労死などということはこの日本から無くしていくためにも、長時間労働の是正が急務だということでありませう。別途、審議会での議論も大詰めにかかっていることは、皆さん御承知のとおりかと思っております。飽くまでも両輪ということですから、お互いに刺激をし合っているのでしょうか、好循環につながっていくことが大事で、企業のマネジメントの発揮、両者の相乗効果によって高度化をしていこうということです。「企業の」と申し上げておりますけれども、私ども労働組合として、これは単に企業にお任せするだけではなくて、労使関係の中から、切磋琢磨の中から、より改善を目指していこうというのが基本の考え方だろうということでありませう。

また、これも追加資料なので紙ベースしかないのでございませう、そういった意味で、私どもとして、好事例ということで若干触れさせていただこうと思っております。これは労働政策審議会の雇用均等分科会で昨年使わせてもらったものなわけございませう、2つの事例ということで、ざっと見ていただきたいと思っております。これは、飽くまで例えばということございませう。

連合加盟単組として、まず1点目は製造業でありまして、福岡県にあるところ。これは連結ベースで1万5,000人ですが、単独のA社の労働組合は3,000人で、女性が460人でありませう。この分科会の内容ですから、とりわけ女性の活躍促進というテーマの中で、集团的労使関係の中で一つ改善を図ってきた事例としてのものでありませう。

次のページに行きまして、労働組合として、ポジティブ・アクション・アンケートというものを女性組合員を対象にやってみた。これが一つの始まりでありませう。男女間格差を感じますかということで、比較的若いときには、感じる人が27パーセントというところが、50代になると77パーセント。それから、昇進・昇格したいと思いませんかという問いに対して、若いときには50パーセントですが、50代になると、もうあきらめ感というのでしょうか、17パーセントに後退してしまっている。

あるいはその次のページに行きますと、アピールをしているだろうか、あるいはその次ですが、上司と昇進・昇格についての相談をしているだろうかということになると、いよいよもって、なかなか、そうは言ってもこれは難しいというのがアンケート調査の結果でもあり、また、次のページで、管理職が増えた方が良かったかということについても、それはそう思うのだけれども、なかなか実態としてそうになっていない。

これらのアンケート調査の結果を受けてということなわけございませう、具体的な取組として、

労働組合においては本人に対する意識づけということで、いろいろな交流会とか勉強会をやってきた。そして、ここからがみそになるのですが、労使の協議が重要だということで、労使の場をそれぞれそういった形で設置をしてきたということです。そこでもって、全体で意識改革を図ってきたということでありますし、次のページに入りますけれども、何と云っても、みんなが何となく思っていたことを、何となくということでは駄目なので、見える化を図ってきたということが一つのポイントであったと思います。

その次の事例は、流通、組合員数も、かなり大きいのですが、2万人のところ。ここは、労使で職務評価を一本化してきたというのが一つのポイントであります。右側にパート社員、これは下から上に行くにつれて、週当たりの時間数が増えるのですが、G3という位置付けになったときには、正社員への転換を本人が希望すればいつでもできる、そういう仕組みを労使でつくってきたということでありますし、各種制度の適用についてもそういったことをやってきたということです。

次のページにあります。制度のPDCAということで、そういう意味での点検ができるようにしてきたということです。

最初に申し上げたことに戻りますけれども、「マネジメント」と「制度」の両輪が大事だということです。制度面においては、長時間労働是正を図っていかなければいけないし、意識の転換も図っていかなければいけないということですし、そういう意味では、労使でどうやってそれぞれのマネジメントを向上させていくかということが一方で大きいポイントであり、どうやって相乗効果を上げさせていくかということではないのかと思います。

以上で終了させていただきます。どうもありがとうございました。

岡議長 どうもありがとうございました。時間内に収めていただきました。

それでは、続きまして、日本経済団体連合会の椋田専務理事からお願いいたします。

椋田専務理事 皆さん、こんにちは。ただいま御紹介いただきました経団連の椋田と申します。本日はこのような機会を頂戴して、本当にありがとうございます。

本日の公開ディスカッションの副題であります「すべての人が能力を発揮するための働き方改革」、これは正に大変重要な経営課題となっております。経団連では、毎年1月に新規労使交渉協議に臨む経営側の基本姿勢を取りまとめた経営労働政策委員会報告、いわゆる経労委報告、こんな冊子なのですけれども、これを発表しております。

これは経団連の榊原会長の序文なのですけれども、その第1パラグラフにございますように、雇用の拡大や賃金の引上げには、まずは生産性向上やイノベーションの創出による収益拡大が必要だと。

そして、2つ目のパラですけれども、その担い手は、正に働く人々だということです。そのために、企業としてもいろいろなニーズの多様化に応じた、様々な働き方を用意するとともに、恒常的な長時間労働の是正を始め、従来型の働き方を改革していくことの重要性を強調しております。それを実現する上で、正に経営者自らの強いコミットメントが不

可欠だと我々は思っております。

2 ページを御覧ください。近年、雇用者に占める非正規労働者の割合が上昇しておりますけれども、その内訳や増加の背景が極めて多様化しているという事実をまず押さえる必要があると思っております。

この左下の図なのですが、過去5年間の年齢・階層別の非正規労働者の変化を見たものでございます。女性につきましては、出産・育児から仕事に復帰することの多い40歳代の増加が多く、また、改正高年齢者雇用安定法の対応によりまして、60歳以上の契約社員・嘱託が急増していることが分かります。

また、右下の図は、年齢・階層別に不本意に非正規雇用を選択した人数を見たものですが、若年から中年層で不本意非正規労働者の割合が高くなっているのがお分かりいただけると思います。職業能力を高める上で大変重要な若い時期に、より安定した雇用機会を広げることは、日本の成長の基盤となるものだと思っております。今、政府で若者新法の検討も進んでおりますけれども、政策対応として、不本意非正規労働者の中でも特に若者に焦点を当てた対策が重要ですし、企業もこれに積極的に協力していくことが重要だと思っております。

3 ページを御覧ください。現在、有期契約社員から無期契約社員へ転換をする制度を導入・拡大する会社が増えておりまして、これは若者を中心といたします不本意非正規労働者に対して、より安定的な雇用機会を提供する方策となると考えております。ただ、地元志向の若者や、育児や介護といった制約から、勤務地や職種、あるいは労働時間などを限定した無期契約社員、多様な無期契約社員を望む労働者も少なくございません。厚労省のアンケート調査では、約5割の企業が多様な正社員の雇用区分を導入しているという話もございましたけれども、勤務地等の限定のない、いわゆる正社員の登用のルートを設けることはもちろん大事なのですが、こうした働き方の多様化に対応するには、勤務地や職種などを限定した無期契約社員のさらなる活用も併せて積極的に進めるべきとおるところです。

次の4 ページを御覧ください。女性の活躍推進ですけれども、我が国経済社会の持続的な発展にとって大変重要な戦略だと。国にとっても重要な戦略なのですが、企業が厳しいグローバル競争を勝ち抜くための不可欠な経営戦略にもなると思っております。

経団連では、企業におけます女性の活躍促進を推進するために、昨年4月に「女性活躍アクションプラン」を策定しました。その一つとして、会員企業の女性の役員、管理職登用に関する自主行動計画の公開を掲げまして、全会員企業に自主行動計画の策定を要請して、ここにはまだ300幾つと書いてございますけれども、現時点で400社を超える企業が計画を公表しております。これをもっともっと広げたいと思っております。

計画策定に当たりましては、女性従業員の「継続就業の促進」、あるいは「意欲と能力のある女性従業員の活躍の場を広げるマネジメント」が大変重要だと思っております。これまでは、どちらかと言いますと、育児休業制度、あるいは短時間勤務制度など、仕事と育

児・介護との両立支援制度の充実に重点が置かれてきました。今後は、長時間を前提とした働き方の見直し、さらには男女の固定的な役割分担意識の是正など、制度に依存しなくても両立可能な環境整備、意識改革、こういったものに取り組む段階に入ってきていると考えております。

5 ページを御覧ください。我が国の高齢化率の上昇、あるいは改正高年齢者雇用安定法施行を背景にいたしまして、60歳以上の雇用者数はかなり増え、2013年度平均で823万人、全体の約15パーセントになっております。生産性向上を図る観点からは、高齢従業員が持つ高い技能・スキルを職場で発揮してもらって、次代への着実な継承を図ることが重要な課題となっておりますし、これが労働災害を防止する上でも大変重要だと思っております。そうしたことから、今年の経労委報告では、高齢従業員を重要な戦力として位置付けて、受け身ではなく、むしろ積極的に活用することの重要性を訴えているところでございます。

次に、6 ページを御覧ください。健康悪化による離職、長期休業と言いますのは、企業と従業員双方にとって大きな損失でございます。健康で生き生きと働ける職場づくりがワーク・ライフ・バランスの推進にもつながると思っております。そこで、経団連は、企業が従業員の健康増進に積極的に関与することで成長につなげる健康経営の考え方を推奨しておりまして、今回の経労委報告で初めてこのテーマを取り上げました。特に精神疾患が増えておりまして、労災認定の件数が増加する中では、地道で綿密なメンタルヘルス対策を推進することの重要性なども強調しているところでございます。

7 ページを御覧ください。労働者の健康を確保するためには、恒常的な長時間労働を見直して、メリハリのある働き方を実現することが欠かせません。昨年11月には過労死等防止対策促進法が施行されまして、こうした事実を、あるいは背景を、経営側も重く受けとめなければならないと思っております。経団連は、政府から受けた長時間労働削減に対する要請がございまして、これを会員企業に周知するとともに、この下の枠組みにございませうように、働き方改革へのさらなる取組を呼び掛けているところでございます。ただ、取組に当たりましては、長時間労働の原因、あるいは解消策は、業種、業態、業務内容によって異なりますので、職場での話し合い、あるいは取組の継続性が求められます。そして、下線を引かせていただいておりますけれども、経営者は、こうした取組を重要な経営課題として位置付けて、実現に向けた強い決意を従業員に発信し続ける、こういったことが長時間労働の抑制、あるいは働き方改革に非常に有効だと考えております。同時に、労働組合などと定期的な話し合いの場を持って問題意識を共有して、共同で取り組むといった労使の連携も欠かせないと思っております。

8 ページを御覧ください。最後に、仕事と育児・介護等との両立についてでございます。先ほど内閣府からのお話があったけれども、介護離職者は、ここ数年、次第に増加しております。また、将来的にも、いわゆる団塊の世代が後期高齢者になっていくということで、2020年以降、要介護・要支援者の急増が予見されております。これは働く方、特に中高年層なのですけれども、大変大きな負担となっております、職場にも様々な影響

を及ぼします。各社では、離職の防止、あるいは働き方の不安感を払拭するために、両立に必要な情報の周知徹底を図るとともに、右下の表にございますように、育児・介護休業、短時間勤務等から早期に復帰し、安心して働くことのできる環境の整備にも取り組んでおられますけれども、こうした取組をできるだけ広く促進していきたいと考えているところでございます。

最後ですけれども、繰り返しになりますけれども、誰もが生き生きと働く職場づくりこそ企業の成長の源泉でありますし、それが日本経済の活力にもつながっているのだと思っております。その実現のためには、働く方の多様なニーズに合った形でダイバーシティ経営、あるいは健康経営、そして長時間労働削減を始めとした働き方改革、これを企業自らがしっかりと進めていく必要があると考えております。

私からは以上です。

岡議長 ありがとうございます。時間内に収めていただきまして、ありがとうございます。

続きまして、新経済連盟の平井理事からお願いしたいと思います。

平井理事 ただいま御紹介いただきました新経済連盟の平井でございます。

新経連は、アントレプレナーシップ、グローバル化、そしてイノベーションという3本の柱をもって、現在、いろいろな活動を続けております。今、会員企業は約530社という、若い経済団体ではありますが、特に知的産業の企業が会員企業として多うございます。

さて、多様な働き方を実現するためということで、課題認識でございますが、言うまでもなく、先ほど来、何名かの方もお話になっておりましたけれども、日本の特殊事情であります少子高齢化という制約条件を抱えた中で、いかに労働生産性を向上していくか、また労働力を確保していくかが喫緊の課題である。

このテーマを考えるときに、今、私たちが生活をしている、仕事をしている、この社会は、知識社会であるということだと思っております。これまでの工業社会は、あらゆるものが分配の法則で成り立っておりました。資源も、賃金も、労働力も。しかし、私たちが今住むこの社会は、知識社会であり、あらゆるものが共有のルールで成り立つものです。ハンマーは同時に2人の人で使えませんが、知識は幾らでも同時に活用できる。まず、工業社会から知識社会へと移ってきていることが、一つ大きなテーマとして考えるべきことだと思います。

また、それを加速するように、2つ目の大きな要因といたしまして、インターネットに代表されるような情報化技術がものすごく進化している。既にSNSやインターネット、モバイル、スマホ、こういったものを活用しながら、皆さんはお仕事をされ、また生活をしていらっしゃる。ここに注目すべきだと考えております。

新経連会員企業の皆さんに、多様な働き方に対して、どんな具体的な取組をしていらっしゃるか、調査をいたしました。ここに列記いたしましたように、様々な取組が各企業で

なされていらっしゃると思います。もちろん、フレックスタイムの導入や時短制度、また、企業によっては残業代を分単位で支給するという取組もされていらっしゃると思います。

そして、昨今、非常に注目をされております在宅勤務を含むテレワーク、そして、職場環境にいろいろな工夫を加え、単にオフィスというのは業務を遂行する場ということだけではなくて、いろいろなクリエイティビティを支援するような遊び心が入ったオフィス、特に固定席を持たず、フリーアドレスでいろいろな人と日々面談をしながら新しいアイデアを創出するような場所としての活用などもございます。

また、人事管理においても、非常に明確な目標管理、業績管理の仕組みを導入することによって、その達成度に合わせた評価をきちんと本人に伝えていくことも重要ではないかと思っています。

また、クラウドソーシング、この「クラウド」というのは、クラウドコンピューティングの「雲」ではなくて、「群衆」という意味のクラウドです。こういった新しい手法を活用することによって、雇用側と使用者側と言いますか、この両方の関係が変わってきているのではないかと感じております。

さて、新経連の特徴でありますICT、インターネットという観点から、今、企業の中で働く人たちを見たときに、大きく4つの違う世代がいらっしゃるのではないかと考えています。まずは1980年代。私も含めて、今、企業の経営幹部の中心世代は、正にPC98、ベシックで育った世代です。それから、1990年代。今、会社の中核をなす人たちは、正にインターネットであらゆる情報を検索し、活用する世代でありました。それが2000年代になりますと、インターネットを活用するという観点では同じでございますが、全てがタダ、ホットスポットも、メールも、友達の結婚式の披露宴の写真を共有するフォトライブラリーも、全てがタダというのを経験している世代です。そして、今、ジェネレーションY。企業に新しく入ってきた人たちは、モバイルとソーシャルメディアを活用できている世代。ICTという観点だけで見ましても、企業にはこの4つの全く違うリテラシーの人たちがいる。では、この人たちを1つのチームとして、1つの組織として、どのように編成し、その力を蓄えていくのかということが極めて重要ではないかと思えます。

これは、一昨年、米国のGALLUP社という人材コンサルティング会社が、全世界約20万人の労働者、社員、従業員、職員の方々を対象に行った調査であります。このデータによりますと、仕事に対して意欲を持っている人たち、日本は僅か7パーセントという結果になっています。本当にこれで良いのでしょうか。やらされ感ではなくて、やりがいを持つ職場環境が重要だということでもあります。ここにやりがいを感じる、意欲を持つ、もともと英語では“Engagement”という単語でございましたけれども、Engagementを高める手法として、自分が期待されていることは何かが明確になっているとか、良い仕事をしたときに、報奨金ではなくて、すばらしい、おめでとうという認知、リコグニションを高めていくですとか、仲の良い友人がいるですとか、また、仕事を通じて学べる場、このようなこ

とを推進していけば、仕事に対しての意欲は高まると、GALLUP社は分析をしています。正にそのとおりだと思います。新しい働き方、多様な働き方というのは、どうしても企業目線でいろいろな制度やプログラム、サポート体制を考えてしまいますが、企業、組織の中にお一人お一人の個人を尊重して、個を生かして、その集合体としての力をどう高めていくかということを考えるべきではないでしょうか。

ここから、4つの課題事例を、新経済連盟の会員企業から集めたものを御紹介します。

まず、スタートアップ企業です。スタートアップ企業は、そもそもIPOを狙ったりして、いろいろな人が集まってくるわけですが、特にその企業、組織の中で明確な役割分担はなく、1人で何役もこなしています。こういった方々は全て企画型の仕事をしているわけでありまして、大企業のオペレーションとは全く違う。そうしたときに、このスタートアップ企業に合致するような制度が今あるかということ、ないわけでございます。

2点目は、クリエイティブワークです。冒頭に申し上げましたように、知識社会型の産業構造において、SEやエンジニア、プログラマー、様々な企画業務が幅広くあります。この人たちの創造性をいかに引き立てて、それをイノベーションにつなげていくかという制度も今はないのではないかと考えております。

また、遊び心も必要でありまして、例えば、私どもの会員企業のゲームソフト開発会社は、夜遅くまで会社でゲームをしている。これは仕事なのか遊びなのか、非常に区別が難しゅうございます。そういった部分もきっちりとした制度と言いますか、方針を打ち出すべきではないかと思えます。

3点目に、グローバル対応です。もはやグローバル化の中で、地球時間で仕事をしている。9時 - 5時という勤務時間ではないということです。先ほど米国は5時ぐらいに帰宅するのが多いという事例がございましたが、実は帰って家族と食事をした後、しっかり仕事をしています。つまり、9時 - 5時ではなくて、自分の24時間の生活パターンの中で、仕事と個人生活を融合しているということです。今の法制度においては、このようなグローバル対応で、夜、電話会議に出たり、テレビ会議に出たり、また海外出張も含めて、非常に明確ではないと思っております。

4点目です。テレワークです。このテレワークは、どちらかと言いますと女性活躍のための一つの手法として注目されておりますが、一方で、介護という課題を抱える男性社員にとっても非常に重要な方法論だと思います。ただ、残念ながら、今、テレワークを推進するに当たって、例えば、労災の管理ですとか、いろいろな法制度の部分であいまいな部分があるというのが事実でございます。

さて、まとめでございます。昨年の産業競争力会議の中でも、ジョブ型、メンバーシップ型という雇用制度に関する議論がございました。しかし、この両方は、いずれも使用者と労働者が主と従の関係になっているものだと思います。そうではなくて、企業の中、組織の中の一人一人の社員、従業員、職員に着目をするならば、使用者と労働者がイコールの関係、そこできちんとした契約関係を結び、それに対する報酬を支払う。正に、今、

どんどんどんどん増えておりますクラウドソーシングは、これの大きな社会版であります。

最後です。私は、ワーク・ライフ・バランスという言葉は余り好きではございません。なぜ仕事が自分の生活よりも先に来るのでしょうか。少なくともライフアンドワークバランスでなければならないと思います。しかし、バランスという以上、1日24時間のゼロサムゲーム、どちらかが大きくなれば一方が小さくなる、そういう世界ではないと思うのです。この知識社会においては、個人生活と仕事が融合している。もしかしたら9時 - 5時ではなくて、午前中仕事をして、午後は子供たちと過ごし、また夜、仕事をするかもしれない。正にライフアンドワークブリッジ、若しくはライフアンドワークインテグレーションという考え方を、この新しい働き方の推進に、是非、反映していただけたらと考えております。

以上でございます。ありがとうございました。

岡議長 ありがとうございます。皆さん、時間に収めていただいて、大変有り難く思います。

それでは、続きまして、万協製薬株式会社の松浦代表取締役社長からお願いいたします。

松浦社長 皆さん、こんにちは。万協製薬の松浦でございます。今日はよろしく申し上げます。

10分という限られた時間ですので、できるだけのお話ができればと思っています。また、後でいろいろ読んでいただけましたらということで、恐らく、今日呼んでいただきましたのは、昨年11月に「子どもと家族・若者応援団企業賞」ということで、中小企業でありながらも子育ての支援をしているということで内閣総理大臣賞をいただいたことが理由なのではないかと思っておりますので、田舎の中小企業でもこういったことができますよという事例を幾つかお話できればと思っております。

余り時間がないので、はしょっていきますけれども、もともと私の会社は神戸の長田区にあったのですけれども、今年20年になりますけれども、阪神・淡路大震災で被災しまして、三重県に工場を移しまして、家族3人で再起業した、もともと被災者がつくった会社というところで、妻が子育てをしながら専務として仕事をするのがすごく大変だったということで、社員にできるだけそういう思いをさせたくないということから、様々な仕組みを考えていったわけでございます。

こんな感じで、家族5人、子供が3人という、子育て中の家族でございます。

こんな感じで、三重県の多気郡というところに会社がありまして、現在、お陰様で従業員は130名で、売上げは約25億円の会社になっております。

場所が、これは紀伊半島でございまして、矢印のところに会社があります。見事なことに、多気町から南は全部消滅危惧可能性自治体ということでございまして、お陰様で多気町は産業誘致とかを一生懸命やっておりますので、あれなのですけれども、地域の中小企業を中心として、地域社会をもう一度再構成しなければ、日本の地域社会は崩壊するのではないかということで、特に私の近くの自治体の企業などでも、新しい雇用ができないと

いうことで廃業するような方も最近は出ておられます。

私どもの会社は、全国のいろいろな会社の薬をこんな感じで、約70社、200品目、1,500万個ぐらいの薬をつくらせていただいております。工場は今、3つあります。

おもしろいところでは、会社の中に営業部がございまして、全部、お客様のコンサルをしながら新しい商品を私どもが開発して製造させていただく。しかも、スキンケアというところが前提でございまして、こんな感じで6つの顔を持っております。

私は、個人と企業の成長には4つのキーワードが必要だと思っております。理念、それから、リーダーシップの発揮、組織の仕組みづくりの強化、個人の能力向上。中小企業におきましても、そういった明確なビジョンを持って、それを実行する仕組みを持つことで、地域間、また、様々な障害を乗り越えていけるのではないかと私どもは考えております。

会社としてのいろいろな取組なのですが、まず、残業時間を抑えるために、常時、残業時間を公表しておりまして、残業時間が多い部署はみんなで助け合うというやり方をしたり、有給休暇取得促進については、これも全社で取り組んでおりまして、今年度は83パーセントと極めて高い数値で実現しております。また、有給休暇を消化するために、グループによる旅行の費用を会社が援助するというやり方も持っております。

それから、ジョブローテーションを実施しておりまして、年間目標をそれぞれ個人がつくることで、次々の業務を約3年を上限として、キャリアアップして変わっていくということで、そのキャリアを会社が報酬で見返すという形です。

それから、プチコミファミリーという、会社の中に4人単位の疑似家族を1年単位でつくりまして、いろいろな活動をしたり、旅行したりとか、会社の中で相談できる家庭のような小さなファミリーをつくることをやっております。これの理由といたしましては、勤続年齢の浅い社員の離職率が非常に多かったということで、こういう表を作ってやっております。

現在、プチコミファミリーにつきましては、1回の食事3,000円を4～5回やっています。それから、社員旅行はこのチーム4人単位で行ってもらっておりまして、国外は10万円、国内は5万円の補助をやっております。

ジョブローテーションにつきましては、一番新しいところでは、約3割の方が、毎年職場が変わることによってキャリアを深めていくという形をしております。

これがプチコミファミリーでございます。こんな感じで、それぞれのチームで、社員旅行も自分たちで工夫して行くということで、子育て中の皆さんがいる場合には国内旅行ということでございます。

お陰様で、こういう様々なことをやることで、一番高かった2007年度は18.7パーセントでしたが、2013年度は4.3パーセントまで離職率を減少させることができました。

現在、女性管理職比率は24パーセントと書いてあったのですが、先ほど会社に聞きましたら、現在は34.7パーセントになっているということでございます。2020年までに女性管理職を3割にしようという目標については、現在、万協製薬ではもう達成していると

いうことでございます。課長、係長という制度の下の方に、リーダー、サブリーダー、プチリーダーという3名ぐらいのチームで、女性にできるだけリーダーシップを取ってもらような仕組みを採っております。

あと、おもしろいところでは、平成21年より、地元の相可高校の女子高生と一緒に化粧品の開発をしまして、10代からビジネスやマネジメントに関わっていただくという経験をしていただくという形で、約5年間、こういう活動をさせていただきました。

いろいろな賞もこれでいただいたりもしております。

私は、女性はもっと社会で活躍できると思います。もともと田舎の中小企業であった万協製薬には、性別、年齢、学歴などを選択できる余裕が当初からありませんでした。どうすれば働いている女性に一日でも長く仕事をしていただけるかという立場を取らなければ、会社が復興できなかった。だからこそ、万協製薬の様々な取組は、どうすれば社員が会社の仕事に楽しく取り組めるかというテーマなのです。会社のミッションも大事ですが、働いている人が楽しく仕事をしてくれることが会社にとってどうしても必要だったということなのです。

私はこう思います。女性が会社で活躍すると、会社の雰囲気良くなる。その理由として、男性はどうしても威張りたがり、自分の「城」と「組織」をつくりたがるが、女性は楽しく和気あいあいを望むから。つまり、女性がたくさん活躍することで職場が明るくなるのではないかという仮説を私どもは立てております。本当に嫉妬深いのは女性でなく、男性の方です。ですから、女性が社内で活躍できるための子育てや介護のための援助制度を私どもは充実させることをたくさんやりました。

このためには、「利益の追求」と「職場での協力」という相反する問題があるのです。

しかし、私はこういうふうに思っています。どんなに景気が悪くなくても、落ち込んでも、オフィスに来れば元気になる、これが最高の職場ではないでしょうか。そのためにどうしたら良いのでしょうか。経営者も、取締役の人たちも、リーダーも、社員も、みんなが楽しめる、そういう職場をいかにしてつくるかというのが、これからの日本社会の成功の鍵ではないかと私は思っております。

私は、基本的に国が推奨する制度は全部取り入れまして、国のやっていることは全部正しいと考えております。

いろいろなことをやっています。最近では、女性だけでなく、男性の社員もこういった感じで、最初は「母の輪会」だったものを「パパママ会」という形で、男性も女性も育児に参加できて話し合える会が会社の中にできて、様々な活動ができております。

男性の育児参加とか、そういったところをどんどん会社の中で持っていくことで、もっともってアクティブな会社ができるのではないかと考えております。こんな感じで、女性に着目した会社づくりをすることで、会社の従業員満足度も極めて高くなっております。

私は、社長がトップのピラミッドから、これからは逆ピラミッドの会社組織こそがお客様のニーズを捉えることができる会社ではないかと考えております。

「21世紀リーダー」とは、本来、組織の上流である社長が最も下流になり、「次世代リーダー」はその間をつなぐ存在であるかと思います。

お時間のようでございますので、残りは読んでいただければと思います。どうもありがとうございます。

岡議長 ありがとうございます。

続きまして、NPO法人ファザーリング・ジャパンの徳倉理事からお願いいたします。

徳倉理事 皆さん、こんにち。NPO法人ファザーリング・ジャパンからまいりました徳倉と申します。

もう会議も1時間ぐらい続いておりまして、皆さん、ちょっとお疲れかなという感じですので、少しテンションを変えながらお話をさせていただきたいと思います。

今日は、連合を始め、経団連の方、新経連、そして地方で経営されている方、また、弁護士の中の先生の中に、NPOとして、日本で最大の父親のネットワークと言われております我々ファザーリング・ジャパンを呼んでいただいたということはどういうことなのか、そういうことを我々は考えながら、今日のプレゼンに臨ませていただくのですけれども、今日は10分間しかございません。ですので、ワンメッセージでございます。

実は、制度という部分では、日本も大変いろいろなところで変わってきている。アメリカやヨーロッパの進んでいる国と大差なく、いろいろな制度が変わってきている。でも、風土が変わってきていない。先ほどの新経連の平井さんのお話でいくと、4つのチームがあると。ウィンドウズ98からウィンドウズ8ぐらいの世代があるわけです。よく安藤が言います。父親もOSを入れ替えていこうということをよく表現します。1つの組織の中で、ウィンドウズ98の人と、ウィンドウズ8の人がいる。そういう中において、なかなかチームとして共存ができない中において、子育ての理解とか、介護の大変さだとか、ワーク・ライフ・バランスだけではなく、いろいろな面で齟齬が出てきている。そういうところの解を我々ファザーリング・ジャパンがいろいろな実績を基に、特にこの1～2年、それまでは、いわゆるファーストセクター、行政からの委託や、民間でいろいろな支援をされている、子育て支援や、男女共同参画というところでお呼びいただいておりますけれども、特にこの1年、1年半、企業の皆様からたくさんお声掛けいただきまして、かなりの数、今、年間で60社以上ですけれども、企業の中で、研修であったり、コンサルであったりということで入らせていただいております。

今日は、後ほどの80分の中でそういう事例もお話をさせていただきますけれども、幾つかお話をさせていただきたいと思います。

私のプロフィールは見ていただければと思いますが、多分、今日の会議の中で一番若いと思います。35歳です。私もいろいろな会議に出ますが、大体、最年少なのです。5歳、3歳、1歳、あと妻は1人でございますが、5人家族でございます。妻は眼科の専門医ということで、フルで働いている、総合病院の勤務医をしております。いわゆる核家族で、夫婦の出身は四国でございますが、我々は埼玉に住んでおります。そういう中において、

2人とも共働きで、かつ非常に忙しい中に子供が3人いるということは、かなりレアケースでございます。夫婦どもの働き方やパートナーシップにおいて、結果として子供に恵まれたということもありますが、そういうことを経験してのファザーリング・ジャパン、今、事務局長を経て理事になっておりますが、私はもともとメーカーで10年間働いておりました。バリバリの営業マンでした。どのくらいバリバリかと言いますと、25歳のときは十二指腸潰瘍穿孔ということで倒れてしまうくらい働いておりました。その代わりに、24時間働くけれども、営業で数字は1位。でも、この働き方をすると駄目だなと思ひまして、1年仕事を棒に振って社会に復帰をして、働き方というものを変えていきます。短い時間で効率よく上がるにはどうすればいいかということをお自分の中で研究をしながら、営業の成績もまた1位に返り咲きながら、でも5時半、6時に帰る。そういうやり取りをする中での現状というものがございます。

ファザーリング・ジャパンの説明は、今日は省かせていただきますが、笑っている父親が社会を変えるというミッションで、今、全国に400名を超える父親たちが入っています。おもしろいことに、この中の約1割が、実はママ会員といいまして、女性が入っておられます。なぜか。女性側から、男性をどういうふうに変えればいいのか。今日はワンメッセージと言いましたが、実は、制度から風土をどのように変えるかということに、今日のお話の中心を移していきたいと思ひます。

様々な事業をしておりますが、図にするとこういう感じでございます。父親が育児参加できる環境づくりの強化というところ、これをファザーリング・ジャパンの一つのハブとして、国や自治体や企業の皆さんや、いろいろな支援をされているNPOや、また地域のネットワーク、学校、そういうところと連携することによって、今日ですと、特に左側のワーク・ライフ・バランスの推進、人材の獲得と有効活用、企業の生産性向上、結果としてこれが女性の就業率向上や少子化の対策になっていく。こういうところでミッションとして活動しております。

この辺のデータは事前に出ているものでございますので、割愛をさせていただきますけれども、男性の育休、私自身も民間の企業のとときに2回取っております。長男のとときに8か月、次男のとときに3か月、長女が生まれたときはファザーリング・ジャパンの職員でしたけれども、これは非常に簡単に取れましたが、2か月取らせていただきました。35歳以下の親世代は、いろいろな形であれ、共働き世代が非常に増えております。

そして、もう一つ、実は、中学・高校のときの授業の内容が、1993年、1994年にがらっと変わっているのです。男女共同参画の視点において、技術・家庭科というところが、それまで男子、女子で別々に分かれていたものが共学に変わっています。こういうふうに、学校の授業や教育の現場では、男女共同参画というものが1990年代の半ばから、だんだんだんだん浸透していき、この世代が就職をして、結婚して、子供を生み始めている。実は、このタイミングに、2009年のいわゆるイクメンブームというものが来ていると、我々は一つ考えております。ですので、風土を変える前に仕組みが変わってきている、これも一つ、

大きなポイントかと思えます。

これは内閣府の男女共同参画局にも同じような資料がございますけれども、今日は時間がないので、右側だけ説明をさせていただきます。例えば、父親が育児参画をすると、国とか企業に何のメリットがあるのだと、こういう声はまだまだ多く聞かれます。縦軸が合計特殊出生率、横軸が労働力率です。中にある点がOECD24か国でございますが、30歳から34歳の労働力率と出生率の関係のグラフを持ってきました。要は、労働力率の数字が高いほど、いろいろな雇用形態がありますけれども、働いている、税金を納めている女性が多い。2000年当時の30歳から34歳の女性のデータ。私はわざと2000年を持ってきました。直近のデータは持ってきていません。直近のデータも余り変わりありませんけれども、何が言えるのか。実は、フランスやノルウェー、アイスランド、アメリカという国は、女性の労働力率が非常に高うございます。30歳から34歳、子供がいる世帯でも働き続けている。アメリカは移民が多いということで、移民が子供をたくさん生むという仕組みがありますけれども、それ以外の国々は、いろいろな施策を通して、働き方、また子育てのしやすさというものを先進国の中でも取り組んで出生率を上げています。

おしなべて日本を見ていただくと、日本の出生率はこのときに1.38とか1.36ぐらいの間でございます。同じチームを見ていただきたいのです。イタリア、ギリシャ、スペインです。今日来られている皆さんは、すぐピンと来られると思います。イタリア、ギリシャ、スペインということは、今、EUの中で、お荷物と言うと激しいですけれども、非常に問題になっている国です。国債も非常に火を噴いております。若者の労働問題、非常に問題になっています。特に、昨今、ギリシャにおいても非常に大きな問題になっています。

実は、日本、イタリア、ギリシャ、スペインの中で共通している事項は、子育て世代の女性が働き続けられる社会ではないこと、かつ、国のマインドとして、男女共同参画的な用語になりますけれども、性的役割分担制といいまして、男性は外で仕事、女性は家事・育児というマインドが強い国でございます。このマインド、この風土を変えていかなければ、幾ら制度を変えても、女性が働き続けることはできない。男性が育児や家事に参画することが非常にハードルが高くなってしまいます。ですので、日本の中で、昨年、一昨年で法律も変わって、給付金の額も上がっています。しかし、これは男性の中でほとんど知られていない。そういう中において、企業が先導するだけではなくて、今日、後半にお話ししますが、実は我々、イクボスということで、若い世代の意識が変わってきている。であれば、どこが変わっていけば、この日本の中で劇的な変化が起きるのか。これは正に管理職やトップ層の意識を変えていく。そうすることによって、30代半ばから以下の若い世代が抱えている問題が一気に解決をしていく、そういうふうに我々は考えております。

ワーク・ライフ・マネジメントというお話をさせていただきながら、最後、締めたいと思っておりますけれども、左側がかつて1980年代、1990年代の時間制約がなかった働き方のピラミッド層にしています。いわゆる昔ながらの日本の組織ということです。寿退社という言葉、今は死語ですけれども、そういう言葉があった時代です。介護や育児や、い

ろいろなことがある、時間制約がある人たちはなかなか働き続けることができない。ですので、どんどんどんどん離職をしていく。当然、男性だけが残っていく。

しかし、今、右側を見ていただくと、かつてのように時間制約のないグループも当然います。そうでないと社会も会社も回っていきません。しかしながら、育児や介護や、また、一度退職して再雇用されていたり、メンタルで疾患があって、以前のように思うように働けないという方も同じチームで働かないといけない。ここには、マネジメントの中でも、新しいマネジメントの仕方が必要だと我々は思っています。

それは、第一に理解だと思えます。子育て世代や介護をしている方々を尊重するという言葉をよく聞くのですけれども、尊重というのはどちらかという一方通行です。私が尊重していると思えば、相手がどう思っても余り関係ない。しかし、理解をしようとする、あの人は理解していますか、あなたの上司は理解していますか、会社は理解していますかと言われると、いや、まだまだ理解していただけていないですと。この理解を深めていくというところに、我々、イクボスというテーマで昨年から取り組んでおります。イクボスの定義や、10か条ということ、必要とされる背景はここに書かせていただいておりますが、ポジティブなメッセージで、我々は日本を変えていこうというふうに取り組ませていただいております。

短い時間ではございましたけれども、様々な論点から、今日のお話ということですので、我々、ファザーリング・ジャパンとして、こういうお話をさせていただきました。

父親が変われば家庭が変わる。そうすると地域が変わります。そうすると企業が変わります。結果として社会が変わると信じて、我々は活動させていただいております。

ちょうどお時間になりましたので、どうもありがとうございました。

岡議長 ありがとうございました。

それでは、最後に、中野弁護士からお願いいたします。

中野弁護士 発言の機会をいただきまして、どうもありがとうございます。

私は、訴訟ケースを扱ったり、個人からいろいろな悩みの相談を受けている者の立場で、多様な正社員という構想について感じるところを意見表明させていただければと思います。

多様な正社員というのは、これまでの雇用慣行に拘束されない新しい働き方を広げる。同時に雇用格差を改善して、全体としての働き方を改革する、そういうツールとして提起をされてきています。眼目は、二分された労働市場の改革、非正規雇用からの転換の受け皿としても位置付けられているところが特徴です。ジョブ型、限定正社員と言われますけれども、これには家族的責任を抱えた女性が集中すると考えられます。果たしてこういう構想で、先ほど来、問題提起をいただいた働き方が変わるのかということが問題になると思います。

これまでも、職務だとか、人事ローテーション、将来の期待によって正社員を区分するコース別雇用管理が実施されてきました。けれども、それは訴訟上、公平性であるとか、妥当性について、多くの問題が提起されてきています。具体的には、職務を、基幹的判断

業務であるのか、あるいは補助的提携業務であるのかといったぐらいに区分して待遇を切り分けることが妥当であるのかどうか。あるいは、転勤の有無や範囲だけで処理できる仕事の困難度や昇進の可能性を決めてしまうことが妥当なのか。あるいは妊娠・出産や育児などの家族的責任を負担する働き手が、将来の役割発揮への期待から除外されてしまうことの妥当性などでした。

このグラフは、専門家と男女社員によって職務評価委員会をつくりまして、そこで実施した職務評価の結果と賃金を比較したものです。国内の転勤があり、基幹的な判断業務に従事すると位置付けられた社員を100としまして、転勤のない補助提携業務に従事するというで位置付けられた社員の仕事を見てみました。困難度などを総合した評価点は92ポイントから111ポイント、これに対して、待遇格差は48ポイントから67ポイントとなりました。

具体的には次のスライドが、転勤ありのコースです。

次のスライドが転勤なしのコースについて職務評価を実施したものです。

それから、別のケースですけれども、スライド9に全く異なる職務で職務評価を実施した結果を示しておきました。仕事は重なり合う部分があります。そして、仕事进行处理するために駆使しなければならない技能であるとか、あるいは努力のレベルはほぼ同等です。少なくとも賃金ほどの格差がないことが分かりました。

このように社員は区分されていても、仕事はクロスしていますし、協働して仕事を成り立たせています。こうした仕事の力、仕事力といいますか、自分の行いにはなすべき価値があるというような自尊感情、それから、仕事への誇りというものによって、この仕事力が支えられてきていると、私どもの実感させられるところです。そして、公正に報われているという実感、あるいはお互いに大事にしているというつながり、あるいは信頼、そういうものによって、こういう力が育てられてきていることを本当に痛感させられています。このような力が、正に現実の壁に向かって挑戦することを可能にしている、そういう職場がたくさんあります。仕事への誇りは十分にあるのだけれども、待遇の格差だけは何とも耐えられないとか、あるいは気持ちを切り替えないと働き続けられないといったフラストレーション、あるいは葛藤というものが、良い仕事への努力をあきらめさせたり、あるいは生産性を低下させていくことも日常の相談の中で痛感させられています。

次のスライドは、企業の目的が職場にブレークダウンされて実行されるプロセスにおいて、どれだけ先ほどの観点が具体化されるか、これによって職場が活性化されるかどうかが決まることを図示したものです。

その職場ですけれども、日本では、担当するジョブの範囲は明確ではありません。隙間の仕事と書いてありますが、そういうものがたくさんありまして、お互いに連携し、協力することが求められています。自分の職務へのこだわりだけでは、なかなか事は進まない。スライドで見た職務評価の結果は、転勤しなくても仕事がクロスしたり、誰が担当するか分からないような隙間の仕事を進んでこなしたり、あるいは情報を共有したり、あうんの

呼吸で役割をフォローする中で身につく力があるのだということを十分に示していると思います。同時に、こうした関係が長時間労働に巻き込まれる要因にもなっていることに留意すべきだと思います。

社員は多様ですけれども、このように、仕事や役割、勤務場所の変更、あるいは労働時間の実態に加えて、妊娠・出産・子育ての負担への配慮というものが将来の可能性を限定してしまうのはどうなのかということについて、見なければならぬと思います。妊娠・出産・育児で仕事を中断したり、短時間勤務になったり、残業できなくても、家族をマネジメントしたり、あるいはメリハリの効いた効率的な仕事の処理方法を開発したり、そして自分がいなくても同僚が仕事を処理できるように工夫をしたりなど、様々な努力によって支えられています。長時間働いたことを人事考課でプラスに評価をすることはかなりあるのですけれども、効率的な仕事の処理というのは余り評価されないという人事制度の枠組みがありますと、これはとてももったいないことだと思わざるを得ない。そういう努力をしている人が昇進ルートを閉ざされてしまう傾向があるというのは問題ではないのか。こういう人事管理を改めていく必要があるのではないかとすることを痛感させられています。こういう人たちが昇進ルートを閉ざされないで、職場でリーダーシップを発揮して、仕事の仕方から、何から何まで改善をさせていくことが活性化のためには求められていることではないのかと思います。

このように働き方の多様性によって社員を区分し、待遇を切り分ける手法は副作用があると思います。一つには、社員の階層的な身分化と性別編成を強めるのではないかと、働き方や所得を二極化させるのではないかと懸念です。2番目に、妊娠・出産・育児等、家族的責任への一時的配慮のために設けた雇用区分によって、キャリア形成や昇進の壁をつくってしまうのではないかと。3番目に、限定正社員が非正規雇用からの転換の受け皿として位置付けられるとすれば、非正規雇用にとっては待遇は変わらない。そうだとすると、反面で正社員の低賃金化が進むのではないかと。そんなことが懸念をされる。そして、これらの副作用が、最終的には企業にとって、競争力を低下させるのではないかと懸念があります。

働き手の自尊だとか、仕事への誇りというものをベースとして、モチベーションを高め、生産性を向上させるためには、ここの図に書いておきましたけれども、キャリアアップ、昇進、あるいは待遇改善への展望、それから、生活への配慮だとかフォロー、そして公正に報われる待遇の保証がうまく絡み合って機能していくことが大事だと思います。それらを実現するためには、誰もが望む普遍的な働き方とは何か、それから、仕事や役割に公正に報いることへの具体像というものを社会共通の認識にしていく必要があると思います。

そのためには4つのポイントがあると思います。次のスライドです。第1番目に、働き方を決める。労働時間についてどのように考えるかということなのですが、スライドのように、考え方が労使対立している状況にあります。しかし、ポイントは、労働と生活の自己決定が本当に可能な職場が実際にあるのかどうかということだと思います。これをどう

変えるか。それから、労働から離れた自由な時間を確保できるのかどうか。3番目に、働き手の健康と生活の調和を図ることができるのかどうかといった問題です。労働時間の短縮のためには、これらの問題を解決していく必要があるということです。

2番目に、公正な待遇の確保です。事後的な司法救済ではなかなか難しい。時間が掛かる。それ以前に、もう現実が先行してしまうということだと、雇用改革の目的を達成することができない、いろいろな問題が生じてくる。低賃金化ということが懸念されるわけです。

それから、3番目に重要なことは、性別分業からの解放が必要だということです。多様な働き方は、男性稼ぎ主モデルを下敷きにして、低賃金と裏腹の関係にあります。非正規雇用が多様な働き方の選択肢になるのは、そういったことが男性稼ぎ主モデルと言いますか、性別役割というものが下敷きになっての話でありまして、雇用改革というのは、そろそろこういったシステムからの脱却を図ることをメインに据えて議論がなされるべきだと思います。

スライドの最後の19番目ですけれども、第4番目に、これまで述べた課題を実現するためには、労使の調整というものがかなり大きな役割を果たしていくのではないかと思います。詳細はこれに示しておきましたので、どうぞ御覧いただければと思います。

短時間で、なかなか言いたいことも言えませんでした。またディスカッションの中で機会があれば発言させていただければと思っております。どうもありがとうございました。

岡議長 ありがとうございます。

各プレゼンターの皆さん、本当にありがとうございました。時間の制約で、十分お話いただけなかったかもしれませんが、これからの意見交換の中でどんどん御発言いただければと思います。

それでは、皆さん、ステージの下の席にお戻りいただきたいと思います。

ここから先の進行は、長谷川委員にお願いいたします。よろしく願いいたします。

長谷川委員 それでは、後半ということで、意見交換を始めたいと思います。これまでのプレゼンを拝聴させていただいて、働き手側のニーズという、これまでの改革の議論の中では必ずしも注目されてこなかった部分も明らかになってきたのではないかと思います。後半は、規制改革会議として、こういうニーズに応えるような環境整備をどう整えたらよいかと、そういう観点から議論を深めていければと思っております。

まず、それに先立ちまして、規制改革会議の雇用ワーキンググループの座長を務めていらっしゃる鶴委員から、これまでのプレゼンを聞いた感想を含め、御発言いただきたいと思います。よろしく願いします。

鶴委員 どうもありがとうございました。ただいま御紹介にあずかりました鶴でございます。規制改革会議の雇用ワーキングの座長をやらせていただいております。

御登壇の皆様大変な貴重なお話をお伺いして、私も大変勉強になりました。最初に、それぞれの皆様からお伺いした話を、私の感想も含めてまとめさせていただくと、連合の

神津様からは、正に「マネジメント」と「制度」の両輪が重要だということで、今日の会議のある意味での基本的なテーマをお話いただいたのかなという感じを持っています。

それから、経団連の棕田様からは、榊原会長のお言葉を、資料の中にも引用されておりましたけれども、経団連としても、従来型の働き方を改革する、それは正に生産性向上と両立できるのだと、それをリーダーシップをもってやるのだという、かなり強いコミットメントのお話もここでしていただいて、非常に心強く思いました。

それから、新経連の平井様、それから、万協製薬の松浦様、新興企業、また中小企業において、従来型と全く異なる働き方のお話をされて、少しタイプは違うのですが、私は非常に共通点があるなど、逆にお話を聞いてびっくりしたところもあります。新しい働き方は、ITの活用が非常に重要だというのが第1点。それから、ある意味で横のつながり、万協製薬さんはある意味で家族ということをおっしゃっていましたし、新経連の平井様からは、パートナーシップ型というお話もありまして、そういうもの。少し遊び心も加えながら、そういう形を考えていく。そして、最後の中野さんのお話にもあったのですが、成果を認め合うという考え方、そこも従来型とは違う、働き方のポイントになっているということで、興味深くお話を聞きました。

それから、ファザーリング・ジャパンの徳倉様から、一つ、ワーク・ライフ・マネジメントというところで父親の役割、正にイクボスというのがかなり根本的な役割を担っているのだと。マネジメントの在り方として非常に具体的なお話だったと思います。

それから、中野弁護士から、正に多様な正社員のお話、これは規制改革会議でもこれまでかなり議論してしまっていて、その中で雇用区分ということで、これも他の方々と重なる、仕事の誇りとか、こだわりとか、そこが雇用区分という存在の中で非常に減退してしまっているような働き方の現状。我々は、均等処遇とか、自身の希望があれば総合転換ということをやっている、そういうことをやっていかなければいけないと申し上げているのですが、その中で企業側の対応として先ほどおっしゃっていたのは、正に昇進の、将来の希望が開かれる、それから均衡処遇、それから労働時間、こういうところのマネジメントをきちっとやっていかないと、この問題はなかなか解決しないというお話だったと思います。

皆様、観点はお立場で違うのですが、基本的な認識とか、考え方というのは、議論のベースにあるところをお示しいただいたのではないかなという感じを持っています。制度、規制は大事です。ただ、それだけで、例えば、規制改革会議をゴリゴリやれば問題は全て解決するのか。そうではない。一方、マネジメントは非常に重要だ。でも、マネジメントだけで全て解決できるのですか。多分、そうでもない。そのインタラクションをどう考えるのか。正に基本的なところで、お話がある程度合意ができる。まず、どこが認識を共有できるところか。その後、何が問題で、どういうふうにしていかなければいけないのかということ、正にこれから議論をお願いできればと思いました。どうもありがとうございました。

長谷川委員 ありがとうございます。

私も共通点がかなりあるなという感じがいたしました。制約のある働き手、それは女性や高齢者が典型ですけれども、そういう方たちを含めて、全ての人たちが活躍できる場、そのためのマネジメント改革、あるいは長時間労働を改めることなどなど、一致点は相当あると思いますが、さて、そこで、これまでのプレゼンで言及し切れなかった点などあれば、特に企業側の事情などをお話いただければと思いますが、では、まず、経団連の棕田理事、お願いいたします。

棕田専務理事 もう少し具体的なお話ができればと思います。実は、昨年9月から内閣府の中で休み方改革ワーキンググループが開かれまして、私も神津事務局長と一緒に参画させていただきました。そのワーキングで行われた企業ヒアリングの中で、そのときは休暇を促進する上で重要なこと、つまり、成功の鍵が、私が聞いた限りでは4点あると思います。1つは、先ほど来、出ておりますトップの強いコミットメント。2つ目が、労使協調による取組。そして3つ目が、従業員に対するメリットの説明、提示をしっかりと。そして4つ目が、現場への意識の浸透ということです。先ほど徳倉様から風土を変えるという話がありましたけれども、この4つがしっかりと入っていくことで風土を変えることができると思います。この点は、そのワーキングの報告書にも盛り込まれまして、政労使会議の合意にも反映されたところでございます。

ただ、長時間労働の抑制とか、休暇取得促進の取組状況は、業種、業態でかなり幅があるのが現状だと思っております。特に取組が遅れている企業に対しては、労使で議論する参考メニューのリストが有効になると思っております。経団連では毎年3月に企業のワーク・ライフ・バランス施策の進捗状況を調査して、中でも優れた事例の横展開のために、事例集をホームページに公開しております。今、昨年3月のものが、70社ぐらいの事例を公開しているところでございます。ただ、これは大企業中心ですので、政府には、是非、先ほど万協製薬さんのお話がございましたけれども、中小企業が取組可能なメニューのリスト化とか、取組支援を検討していただければと思います。

ここで2社の事例を紹介させていただきたいと思うのですが、1社目はメーカーでございます。A社と呼びますけれども、グローバル化、あるいはICTの進化などによって、業界を取り巻く環境が大変大きく変化をしていることに危機感を抱きまして、正に経営トップが事業構造を転換することが不可欠で、仕事の質を上げて競争力の強化を早急に行うという強い意思の下で、トップダウンで業務改革を開始いたしました。

この業務改革は、実は3つの柱がございまして、情報改革、それから、日常の業務改革、そして働き方改革です。つまり、長時間労働抑制という働き方の改革だけを進めようとしても、業務量がそのままでは従業員に過度な負荷がかかってしまうということで、どうしても一時的な対応となってしまうと考えたからでございます。情報改革と日常業務改革では、事業、業務運営の見直し、作業の標準化、情報の共有化、不要な仕事の廃止・機械化、こういったことで仕事の効率化、見直しを進めております。これはビジネス・プロ

セス・リエンジニアリング、よくBPRという言葉を使っておりますけれども、正にそれです。

今度、働き方改革に関しましては、例えば、19時以降残業を原則禁止にするとか、あるいは課長・係長クラスが行ってありました部下の勤怠管理を部長クラスが行うように変更して、徹底できない場合は部長の評価に反映させるということもしております。年休については、取得率80パーセントを目標ということで、いろいろな形で休みを奨励しております。この実施状況をグループ経営会議で、これはホールディングスなのですけれども、各社のトップが定期的に報告をして、PDCAを着実に遂行する仕組みを整備することによりまして、マネジメントの実効性も高まって、部下の意識改革にもつながっております。

この企業が行っている取組の一つ一つに独自性があるわけではないのですが、経団連で周知しているような各社の取組事例集を参考に先進的な企業にヒアリングを行って、様々な取組を融合させて制度を設計して、一気に呵成に取り組んだということで効果が上がっております。

具体的な効果といたしましては、昨年7月から開始したのですが、3か月ぐらいで、とにかく19時以降の残業命令が本当に必要か上司が見極めるとか、不要不急の残業をやめることで、前年の同月が大体30時間ぐらいであった平均残業時間を15時間に半減することができております。

それから、年休についても、年休を取りづらいという人が多かったのですが、年休は取らなくてはいけないと意識も変わっておりまして、帰宅時間も早くなって、家族から喜ばれている従業員の声も伺っております。

それから、もう一社、短く説明します。これは非常に有名な事例で、ある商社、B社といたしますが、22時以降の深夜残業は禁止して、朝型勤務を導入した会社です。朝型勤務の特徴の一つは、同じくトップの強いリーダーシップで始めたことと、もう一つの特徴は、実施目的は決してコストダウンではなくて、深夜までの残業が当たり前という社員の意識を変えて働き方を変えるという点に置いたことです。実際にコストダウンではないのだということで、実は朝5時から8時の時間帯は深夜勤務と同様の割増賃金を支給しておりますし、朝8時前に始業する社員には無料で軽食を提供するというので労働者の理解も得ております。

A社、B社、両事例とも、計画当初では、社内で本当にできるのだろうかと思われていたわけですが、トップのリーダーシップと労使の協調、この2つの組合せできちっと定着をしているということです。

こういった事例を御紹介いたしましたけれども、先ほど申しましたように、個社や業界で状況が異なるために、効率的な取組は何なのかということは、一つの模範的なメニューがあるわけではなくて、各種異なるということだと思います。だからこそ、実態を最もよく把握している各企業それぞれが労使で知恵を出し合って、各社の実態に即した取組を進めることが必要だと思っております。

以上です。

長谷川委員 どうもありがとうございました。

他に企業の働き方という点で、先ほどのプレゼンに加えて御発言があれば、どなたでも、いかがでしょうか。

佐々木さん、お願いします。

佐々木委員 質問をさせていただいても良いですか。皆さんのプレゼンテーション、どうもありがとうございました。その中で、新経連の平井さんがおっしゃった課題事例が1、2、3、4とあったかと思うのですけれども、それぞれのところが今の労働の法律の中ではなかなか含み切れない部分もあるということだったと思うのです。しかし、多分、実際には、そういったベンチャー企業や、様々な企業は、今の法律を運用で工夫するなどして対応しながら、今、働いているのではないかと思います。

そこで、この4つの事例に関しまして、もしもこういう法律をこんな運用で使っている、つまり、こういう課題を乗り切るために、あるいはこういう働き手のニーズや、こういう企業のニーズにこんな法律をこういうふうに活用して運用しているのですよという事例がもしあれば、その点と、もう一つは、それによってでさえ、今の労働関連の法律の中で含み入れることができないので、こういった改革を希望するというか、こういった新しいルールなり変革を希望するというものがもしお手元があれば、少し具体的にお話いただけたらと思うのです。

平井理事 御質問ありがとうございます。

大きく申しますと、今、裁量労働制適用業務の範囲の見直し、また、政府の中でも御検討が進んでいますホワイトカラーエグゼンプションの線引きの部分、もう一点は、テレワークのところに書いておりますが、今、ICTの技術を使いますと、テレビ会議やウェブ会議や、いろいろな新しい仕組みができるのですが、まだまだスタートアップ企業や、中堅・中小企業であると、投資の面で踏み切れない。そういったものに対して、何か政府からの補助のような仕組みがあれば、もっともっと導入も進むのではないかと考えております。

もう一点は、グローバル対応のところ、深夜22時以降の残業割増し。既にドイツでは1994年にその制度は廃止されていると伺っております。また、ヨーロッパ諸国では、割増しの金額、パーセンテージについては、各企業が独自に決めていいという国もあると伺っております。そこの柔軟性を少し増していただく必要があるのではないかと考えております。

以上です。

島田専門委員 関連して1点よろしいですか。

長谷川委員 どうぞ。

島田専門委員 どうもありがとうございました。

今との関連で、課題事例1のスタートアップというところで、具体的に御希望と言いますか、考えられていることがあったらお伺いしたいなと思って御質問させていただきました。

平井理事 スタートアップ企業の中で組織をつくりますと、営業部門ですとか、企画部門ですとか、マーケティング部門ですとか、財務部門、いろいろあると思うのですが、全ての職種に企画型の裁量労働制を適用いただくことで、間違いなく生産性は上がりますし、かつ活力も生まれますし、企業の価値も上がってくるのではないかと。今は組織をつくって役職を定義しますと、どうしてもそれにはまらないと適用できない部分があるとは認識しております。

島田専門委員 ありがとうございます。

長谷川委員 佐々木さん、どうぞ。

佐々木委員 今の件で。そうすると、スタートアップのところは、全員が年収1,000万円働いているわけではないと思うのですけれども、大体どのぐらいの年収の方々に対しても、裁量労働というか、簡単に言うと年俸制のような、そういったものを希望されているという声があるのでしょうか。

平井理事 具体的な金額まで新経済連盟として、まだ合意形成には至っておりませんが、500万円とか、550万円とか、こういった方々、スタートアップの企業の場合は、今の年収、給与というよりも、将来のIPO上のキャピタルゲイン、そこで大きな収支になりますので、今年、今月という短期の見方ではなくて、もう少し長期で見ていただける方が有り難いかなと思います。先ほど申し上げましたように、新経済連盟としては、幾らというような上限・下限に関しては、具体的な合意形成はまだできておりません。

長谷川委員 そのほか、いかがでしょうか。

では、大田さん。

大田議長代理 大田でございます。今日はありがとうございました。

連合の神津さんに1つお尋ねします。資料の2ページに雇用のあるべき姿、3ページにあるべき働き方と、「あるべき」という言葉が2つ出てまいります。この「あるべき」という意味をもうちょっと伺いたいのですけれども、お話の中であったディーセントワークでなければいけないと、つまり、人間らしい働き方でなければいけないとか、あるいは体の不調を訴えるような長時間労働は決してあってはいけないとか、不合理な格差があってはいけないといったことは、正にそのとおりだと思うのですが、今日のテーマである多様な働き方に関して、連合がお考えになっている、あるべきでない姿、あるべきでない雇用というのはどういうものか、もうちょっとお話を聞かせていただけますか。

神津事務局長 御質問の向きにぴったり合うかどうか分かりませんが、ここで言っているあるべき姿、逆に今がどうなのかということの問題意識で申し上げますと、大きくは2つあって、一つは、セーフティネットが確立されていないということの大きい問題意識でして、ここにも安定雇用ということを2つ目に掲げているのですけれども、日本の経済社会の枠組みは、高度成長期、昭和30年代、40年代が、ある意味、非常に良かったねということから、そのときの枠組みから余り変わっていないところがある、いろいろな意味で問題になっているところがあるのではないかと考えていて、要は高度成長期はほとん

ど完全雇用の状態だったので、ある日、直近で言えばリーマンショックのような事態に遭遇すると、実はセーフティネットがこんなに脆弱だったのだということが分かったということだと思うのです。そここのところに対する手当てというものがまだまだできていないと思うのです。

ですから、雇用に関わる規制の問題で、日本の場合は非常に規制が強いと一般的に言われるくらいがあるのですけれども、実は全然そんなことはなくて、ヨーロッパの場合、ヨーロッパでも様々ですけれども、例えば、デンマークとかスウェーデンの場合、皆さん方、御承知のことだと思いますけれども、日本に比べると解雇しやすいということではあっても、一方でセーフティネットがしっかりしていて、職業訓練なり、再就職のところまで、本当に手厚く、これも本当に労使の枠組みでそここのところをカバーするという形になっている。そういうことに比べると、日本の場合は、過去、失業率が低かった時代に、それが結構長く続いたこともあって、そここのところの構えが備わっていないということがまず一つです。

それから、均等待遇の考え方が、これも確立されていないと思っているのです。これもよく言われることなのですけれども、日本の場合は、ヨーロッパと違って職能給体系ということなので、要するに、同一労働同一賃金というのはなかなか絵に描いた餅になってしまうのだと言われるのです。確かに賃金体系の基本が違うことは事実なので、なかなか一筋縄ではいかないことはあるのですが、一方で、実際に目の前で起きていることは余りにも格差が大きいということだと思うのです。これも1つにくくってしまう、一緒くたに言うというのは余り良くないのですけれども、いわゆる非正規の形態が4割近くになっていて、多くの場合、低処遇で、私は合理的な範囲をはるかに超えてしまっているのだと思うのです。

私は、これは2つあると思っています、一つは、人を育てるということと一体で賃金体系がつくられている。ですから、いろいろな働き方があるし、いろいろな仕事のスタイルはあるのでしょけれども、育成という観点とセットでそここのところは見なければいけないということではないのかということと、余りにも水準が違うことについては、そこは使用者の側として合理的な説明ができる範囲でないといけない。そんなことも含めて、均等待遇というものを確立する必要があるのではないかと、こんなふうに思っています。

長谷川委員 ありがとうございます。

これまでの話を受けて、多様な働き手が活躍すべきだという点では、多くの方の意見が一致しているのではないかと思うのですけれども、では、活躍するために、現在では何が障害になっているのだろうか、そこに絞って議論を深めていきたいと思うのです。例えば、女性で言えば、出産・育児という問題はあるわけですし、それから、介護が増加していく中で高齢者が活躍しようと思ったら、その方も制約に直面しているわけだけれども、そういう方たちが制約の中でも闊達に働いていく、そのときにどういう今の慣行とか制度が障害になっているのか、そういう観点から少し議論いただければと思うのですが、いか

がでしょうか。

浦野さん、お願いします。

浦野委員 今の観点から、ファザーリング・ジャパンの徳倉さんにお伺いしたいと思えます。非常に魅力的な考え方と言いますか、風土を変えていく、人を変えていくという意味で、このことが多様な働き手を増やししながら、なおかつ活躍していく中で、結果として生産性の向上というところに結び付いていかないといけないと思うのですね。そのことが、このイクボスということと非常に大きな関係があると思うのですけれども、私は、このことが生産性の向上と結び付くという視点で、徳倉さんの生産性向上につなげるという思いを聞かせていただきたいと思えます。

徳倉理事 実は、多様な働き方というところの大前提に、先ほど話もしましたが、相互の理解が必要でして、その相互の理解を違う表現にすればどういうことかと言うと、当事者意識なわけです。例えば、男性50代の管理職に20代、30代の女性の部下がいて、出産・育児・育休を経て復帰をしていく。ものすごい泥臭い話ですけれども、例えば、私の妻は、先月、1月の中旬に職場に復帰をしました。復帰をしてから昨日までに、1歳の長女は7回保育園から呼出しを受けています。7回中5回を私に対応して、2回は妻に対応しています。私は10月から事務局を離れて、理事という形で独立をしてやっておりますので、自分の時間をつくっていくことができるので、比較的対応がしやすい。

では、妻の職場はどうなのか。妻は眼科の医師をしております、女性医師の中でも皮膚科や眼科、麻酔科は女性の比率が多うございまして、医師の世界の中でも、いわゆる多様な働き方が認められている。これはなぜか。女性の労働者、女性の医師の割合が多いからなのですね。その中で、いわゆるボス、管理職がその理解を進めていかないと組織が回っていかないとということに直面をしている。我々もこの1年半、なぜこれだけいろいろなところで呼んでいただくようになったかと言うと、いわゆる労働力人口が減っていく中において、コストをかけて人を採用して、男性も女性も採用して、7年、8年たった後、結婚・妊娠・出産のタイミングで辞めていってしまう人たちがいる。6割の方が辞めているというデータがあります。私もいろいろな医師会に呼ばれてお話をするので、女性医師と一般の女性で働いている方を比べてみました。ほぼニアリーイコールなのですね、辞めるということは。医師というのは、雇用としても比較的流動性があるって勤めやすい。いろいろなことを言われているのですけれども、実は、どういう職種にあっても、日本というのは女性が非常に働きづらい。女性が働き続けるというのは、実はマイノリティーである。その部分を、今の日本の社会の経営者を始め、男性が知っていかなければ。先ほど言いました、いろいろなところで情報を仕入れた若い世代が現実に直面をするところにおいては、その上の世代、知っていただくだけで実はがらっと変わる。声掛けだけでがらっと風土が変わったところもあります。

一つ事例で言いますと、今、2社ぐらいは年間2回ずつ講演、セミナーをさせていただいていますが、女性の職員が多いある企業では、育休から復帰するタイミングに自分の配

偶者と一緒に、土曜か日曜に研修をします。どういう研修をするか。自分のパートナーを、ライバル企業でも良い、自分の企業でなくても良い、そういう方々に、今日は後ろに塚越が来ていますけれども、担当させていただいているのですが、パートナーをイクメンにして返すのです。一日研修をやって。結果、どうなるか。実は、離職率がものすごい下がるのです。50パーセント近かった離職率が本当に10パーセントを切るようになっていく。これはなぜなのか。男性が、まずそういうふうになっていると知らないわけです。M字カーブのことも知らない。実は働き方のこともよく分かっていない。現状もよく分かっていない。まず、その情報という部分を、今、経営者の方々が理解し始めている、若い方々が理解している、この中間にある層にどう理解、浸透させていくかが一番特効薬になるのではないか。

あえて厳しいことを言いますと、あと10年経つと、皆さん、常識の範囲内かもしれませんが、大介護時代が来るわけです。生涯未婚率を考えた場合に、今、男性の生涯未婚率は20パーセントを超えています。女性が10パーセントです。結婚して子供がいなくても、自分の親を介護しないといけなくなってくる。75歳以上の要介護認定率は、厚労省が確か出していると思いますが、33パーセントを超えていると思います。そうなってくると、当たり前前に自分の親を介護していかないといけない。そういう中に、時間制約が生まれてくる社員が40代、50代で出てくる。そうすると、事業部長で、経営者で、今までの働き方ができないとなったときに、10年後から焦るのか。会社の経営者の方にはよく言うのですが、今、この10年の間に、若手の期間が決まっている、例えば、男性の育休でも良いでしょう、女性の働き方の改革でも良いでしょう、そういうものに手を着けて、まだフォローができる年代層です、20代、30代半ばと言いますと。そのフォローができる年代でトライ・アンド・エラーをしながら、それぞれの会社の中で、経団連さんも新経連さんも労働組合の方もおっしゃっていましたがけれども、それぞれの企業に合わせた解というものはあるはずなのです。その解というのを、この5年、10年でやってきた組織と、やらない組織では、恐らく組織が維持できるか、維持できないか、その事業が成り立つか、成り立たないかというところまでが危機的なところに出てくるのではないかと。

逆に言うと、我々は、働き方というところで、あと10年したら仕事はなくなるなど思っているわけです。あと10年経ったときに、我々の世代が意思決定権者になってきますので、そうすると、それが当たり前になってくれば、実は変わっていく。でも、この10年の間に、まだ少子化も進んでいく、女性も活躍できていないという社会になっていくと、日本がどんどん国力が落ちていくと思っていますので、その部分のロジックを立てて、今、浦野委員から御指摘いただきましたけれども、こういうふうに変えていくと、実は日本の中でも、ダウンサイジングの中でも、こういうふうに変えていくことはあるのかもしれないということを論理的に伝えていくところが必要かなと思っております。

長谷川委員 ありがとうございます。

他に御意見、御質問など、いかがでしょうか。

では、森下さん。

森下委員 今、徳倉さんがお医者さんの話をしたのですけれども、多分、医者の世界というのは、日本の将来の姿を表しているような状況になってきているのではないかと思います。御存じのように、非常に医者不足になっていて、昔の医局という会社単位の話で言えば、医者に辞めてもらおうと回らなくなるのですね。1人辞めると、仕事がつらくて更に2人辞めるとかになって、そういう意味では、正規社員というか、医局員をいかに辞めさせないかというところで、本当にイクボスをやらないと医局が成り立たないというところまで来ている。

恐らく将来、日本も同じようになるのだらうと思います。このときに一番大事なのは、例えば、私がそうだとすると、隣の人が批判をしたり、あるいはそういうことについて非常に冷やかにされて、トップダウンでやろうというのも、本当のトップが行けばいいのですけれども、中間管理職ぐらいがイクボスに変わったら、逆に飛ばされたりする。そういう意味では、経営側に対しても、一番上の層のところから始まって、イクボスの発想をしている方々が守られるようなところをつくっていかないと、本当はなかなか難しいのだらうと思います。同時に、そういう環境があれば、恐らく派遣の方とかも常勤になりやすい。

実際、今、大学は派遣の方が非常に多いのですけれども、この方々が必ずしも正職員になりたくない理由は、医局の雰囲気というか、労働環境が悪い、コミュニケーションが悪いというのは結構あるのですね。そういう意味では、全体の環境を良くするためには、特にイクボスのところをしっかりとしていかなければいけないのではないかと思いますけれども、普通の会社は、トップの方の認識と真ん中の方の認識なりがそろっていないようなイメージなのですけれども、この辺、経団連として、理解がある上司を育てるというのは非常に大事だと思うのです。それが結局、多様な働き方の一つになるのではないかと思います。いかがなのでしょう。

棕田専務理事 全くおっしゃるとおりで、お配りした資料の4ページに、先ほど余り詳しくは説明しなかったのですが、我々がやっておりますアクションプランの中身として、企業のいろいろな取組事例を書いております。その中で、下の四角の上から2つ目、能力開発の機会の均等、充実とあるのですが、そこで管理層の意識・マネジメント改革・職場風土改革と書いてありまして、ここに3つ書いてあります。まず一つは、トップがしっかりとメッセージを出すこと。それから、女性の上司に当たります管理職に対してもしっかりとしたダイバーシティマネジメントの研修をしていく必要がある。そして最後に、女性自身が自らキャリア形成をしていくことの意識づけをしていく。こんなことを全部合わせてやっていかないと、トップがやっただけでも駄目ですし、管理職がやっただけでももちろん挫折しますし、それから、女性だけが頑張っても駄目。この3つの組合せをしっかりとやっていくことが重要だと思っております、そのための仕組みづくりを、今、我々もいろいろ考えているところでございます。

長谷川委員 ありがとうございます。

今の点について、私からもお聞きしたいのですけれども、経団連さん、新経連さん、それから、何より松浦さんの会社、トップがリーダーシップを発揮されているところは、それなりに成果が上がってくるのだらうと思うのですけれども、しかし、今日、傍聴されているところも含めて、いや、うちのトップはとにかく意識が鈍くて、やはり長時間労働なのだよと、こういう環境の下に置かれているサラリーマンはとても多いと思うのですね。先ほど連合さんから、それぞれの職場での学習会というようなお話もありましたけれども、働く側からどういうふうに仕掛けていったら良いのか。自分に不利益にならずに職場の働き方を変えていくというアイデアというか、妙策のようなものは考えられるのでしょうか。

神津事務局長 正にそこは集団的な労使関係の妙味のところだと思うのです。先ほどからいろいろお話を伺っていて、私は2つ感じるのです。2つというか、メインは1つなのですけれども。今日、副題で「マネジメント」と「制度」の両輪が大事と申し上げさせていただいた、これはいろいろな意味があるのですけれども、私なりに申し上げたい意味は、ここにいらっしゃるから言うわけではないのですけれども、今日、いろいろな事例をいただいた話は、マネジメントの中でも非常に質の高い、素晴らしい部分の話だと思うのです。だけれども、これは日本の中でごくごく限られている。したがって、そのマネジメントをもっと高めてもらいたいというのは一つあります。だから、マネジメントが素晴らしいということを前提に制度を考えてしまうと、これは非常に危ういと思っていて、危ういということがまず一つあるのは、私のプレゼンでも申し上げたのですけれども、やはり管理の問題なのです。そこは時間管理ということをきちっとやらないと、むしろ過労死が増えてしまうことにもつながりかねないと思っているのです。

それと、今、集団的労使関係の妙味だということを上上げたのですけれども、従業員個々人ですと、なかなか思っていると言えないことを、いかに代弁するかが労働組合の役目だと思っています。一方で、労働組合の役目というのは、単に烏合の衆では駄目なので、みんなの思いはそうだろうけれども、これを実現していくためには、こういうふうにステップを刻んでいかないといけないとか、そういうことを使用者側ときちんと会話ができる、それが大事なことだと思うのです。

一方で、これは我々としては忸怩たる思いも含めて言えば、労働組合の組織率はどうしても大企業に偏っているのです。中小企業は組織率が低いので、今日の万協製薬さんみたいに、本当にトップのマネジメントが素晴らしければ、これからばっと全体に行き渡るのでしょうけれども、なかなかそうでないところが多くて、したがって、私はこの間、この種の話も全体で見ると格差が開いてしまっているのではないかと、こんなふうに思うのです。労使関係、もしなければ、それに代わるような、経営者団体としても、そういうことを仕組みとして持つような、前に進めるための。ですから、好事例の共有というのも大事だと思うのですけれども、労使関係の良いところは、お互いに緊張感を持って、切磋琢磨して前に進めていくということなので、そこをどう広げていけるかが、社会においてはポイントになることではないのかと思っています。

長谷川委員 なるほど。ありがとうございます。

いかがでしょうか。では、平井さん。

平井理事 私の資料の10ページにも書きましたけれども、使用者と労働者という主と従の関係を早く打破すべきではないかと思うのですね。雇用してもらっているではなくて、私が持っているスキルや知識や経験を会社、組織に提供しているというイコールフットイングの関係であるべきだと思うのですね。これが進んでいけば、もっともっと労働力のモビリティは高まるはずですよ。それによって、いろいろなキャリア開発、個人の自己実現のキャリア開発の機会も増えるのではないかと思うのですね。

それと、もう一点は、松浦社長の資料も拝見して感銘したのですが、トップだけではなくて、企業や組織が持つ独特の企業文化とか組織風土、これが共通の価値観として定着していなければ、いろいろなプログラムとか制度をつくっても、形ばかりになって魂が入らないのではないかと感じます。その点は、多分、松浦社長が一番お詳しいのではないかと思うのですけれども。

松浦社長 ありがとうございます。

私、今の議論を聞いていて、一つには、大企業に比べて中小企業は情報が入ってこないというところがあるのです。先週、一部の新聞に載っていましたが、有給休暇を5日間は義務付けると。私は、それはすごく良いことだと思います。週40時間とか、あーいったことも、政府がある程度働きかけをすることによってここまで来られたというところがあるので、今後、政府の方からいろいろな答申を出されることによって、それができない企業が淘汰されたら良いと思うのです。

私の会社がなぜいろいろなことができるかと言ったら、下請けという仕組みではありませんけれども、自分たちの技術をもって開発をして、万協製薬がないと商品ができないとすることによって、高付加価値で利益をたくさん取るという独特の仕組みを会社の中に持っているわけです。中小企業と一つ絡めるだけではなくて、特徴がある企業は、皆さんが今日言った戦略もあり、利益率も高く、大企業、中小企業と十把一絡げで分けるのではなくて、きちんとした社会福祉の中で労働を提供してもらおうという企業でなければ、中小企業であっても今後は生き残れないよというボーダーを国や経済団体からお出しになられると良いと思います。

ですから、労働者側から変えるという面もありますけれども、やはり経営者側に、そもそも自分たちのやっている企業のミッションとか、何のために労働者を雇っているのかといった哲学の部分をしっかり考えさせるようなアプローチとして、私はどこかで、国が休みまで決めないと休まないというのは、日本はすごく幼稚な社会だと思うこともあります。しかし、それによって変わっていく社会の中で気付く企業があっても良いとは思っているので、是非、そういったミッションを明確にする上でも、きちんとした休みが取れて、きちんとした労働生産性がある企業を政府が優遇したり、また、モデルケースとして発表していかれることによって、うちでもできるのではないかという気持ちを皆さんがお持ちになられ

る、そういうことが大事ではないかと思えます。ありがとうございます。

長谷川委員 ありがとうございます。

佐々木さん。

佐々木委員 先ほどの平井さんが、パートナーシップ型が大変重要という資料もお示しいただきながらお話いただいて、私もあるべき姿ではないかと思っているのです。多様な働き方を実現させるためには、企業側が多様な人を雇った方がお得とならなければなりません。今までは自社に入社し、自社流に育ってきた人が便利だったので、長時間働かせたり、転勤をさせたり、上司の言うことを聞いている人が昇進したりということで、自己流の人を育ててきたわけですが、多様な働き方を認めるということは、認めてほしいというばかりではなく、働き手が自分の人材力というか、スキルを高めて、私を使いたいなら私の条件もものんでくださいと言えるような人材が増えていくことが、日本の労働市場で一番重要だと私は思っています。労働は貢献だといつも言っているのです。

その中で、パートナーシップ型、主従関係ではないとおっしゃる、この理想に行くためには、どういう改革があった方が良いのか。つまり、規制改革会議なので、今ある雇用慣行の中で、運用面は皆さん各自やらっしゃるわけですが、何か規制があってもできないものがあるのか、何を促進したら良いのか、もしお考えになっている具体的なところがあれば教えていただきたいと思うのです。多分、労働の個別契約とか、そういうものがもっとしっかりと進んでいけば、それが給料であっても、どういう立場であっても良いのではないかと私的には想像するのですが、今までの事例や、お考えのところがあれば、具体的な改革案として教えていただきたいのです。

平井理事 まず最初に、新卒一括採用という制度を見直すべきではないかと思うのです。大学を卒業した後、1年や2年、インターンシップを経て、実業の経験を経てから企業に就職をするといった仕組みが必要ではないかと思えます。

2点目に、これはオランダなどでも実行されているように、雇用契約の方式が正社員とかいう方式だけではなくて、同じ仕事でも正社員もやる、パートタイムもやる、若しくはワークシェアリングでもできる。それによって労働力を提供する側も、自分の生活パターンとか、ライフスタイルに合わせて仕事ができる。その雇用契約の種類も増やすべきではないか。

3点目に、一方、私はこんなスキルを持っています、こんな経験がありますということがなかなかデータベース化されていないと思うのですけれども、例えば、スキルの認定制度とか、資格制度のようなものを援助することで、公的な資格、私はこれとこれとこれを持っていますということが標準化されて分かるような仕組みも必要ではないかと思っております。

佐々木委員 とても良い提案だと思います。もう一つ、中途採用についてはどうですか。一括採用を禁止するのか、少なくしていくという促しが必要だということは私も100パーセント同意するのですけれども、同時に企業が、例えば、雇用の何パーセントは中途採用で

採用すべしとか、そういったものがあれば、失業なき労働移動というテーマもあるわけですが、その窓口がないと、辞めても雇ってくれないということで、うまく労働も移動しないし、多様な働き方が実現しないのではないかと考えるのですが、中途採用についてはどのようなお考えですか。

平井理事 おっしゃるとおりで、中途採用、いわゆるプロフェッショナル採用というのでしょうか、経験者採用をもっともっと企業で推進していくべきだと思います。また、そういった人材の流動性を高めるための社会的な仕組み、今、ハローワークとかあるとは思いますが、もっと大きな、ポジティブな意味でのスキルの流動性を高める社会システムを構築すべきではないかと思います。

長谷川委員 では、佐久間さん。

佐久間委員 ありがとうございます。

今、ある意味では先進的な取組の具体例を聞かせていただきまして、本当に勉強になりました。ただ、一連のお話を聞いていると、先ほど神津事務局長から紹介があった、参考資料のこの紙で言うと、真ん中の雇用の中のフルタイムとパートタイムの間の橋をいかに構築していくかということところがもう少し見えなかったというか、どちらかと言うと、今のお話を聞いていると、やはり正規になると多様な働き方ができそうだなと、こんな感じがしたわけです。フルタイムとパートタイム、非正規が3分の1という現実を踏まえるときに、ここをどうするのかといった点について、御意見等お聴かせ願えればと思います。

特に先ほどファザーリング・ジャパンのお話を聞いていて、非常にすばらしい取組の方向性だと思うのですが、こういうものも実際やろうとすると、正規と非正規では差が出てしまうのではないかと。正規がどんどん増えれば、その効果が広がるわけですが、必ずしも現実はそのようではなるとすれば、先ほどお話のあった離職率というものも、それを気にするのは、経営者側から言えば、当然、正規の人ということになりますので、それはある意味では放っておいても、マネジメントをしてそこに力を入れていこう。ところが、非正規の人は、そういう点でもなかなか拾ってもらえないところが出てきてしまうということなので、このブリッジについてどうしたら良いかということ、必ずしもファザーリング・ジャパンの徳倉さんがそういう観点でお話されたわけではないと思うのですが、何か御示唆があれば、お聴かせ願えれば、他の方でも、この点について何か御意見があれば、お話を聞ければと思います。

以上です。

徳倉理事 では、私から。確かに正規・非正規の問題は、我々も全国に400名以上メンバーがいて、男性自身が非正規のメンバーもおりますし、女性が非正規、いろいろなケースがあると思います。ただ、我々の場合は、単に労働とか、働くというだけではなくて、家族においてはだとか、自分の周りということをつくりにして考えていったときに、子育てとか、介護だとか、そういう部分において、どのように自分のライフを構築していくかということ、常に考えているメンバーが非常に多いです。そういう中において、現

状、非正規だけれども、正規になっていくだとか、私自身もずっと正社員から、一旦、ファザーリング・ジャパンの事務局になる。これは正社員になって、去年の10月からはそれも辞めて、今、フリーで独立をしておりますけれども、多様な働き方、正に今が過渡期ではあると思います。ただ、今、セーフティネットとして、スタートのところから非正規になっている人たちの問題は我々も直面をしておりますけれども、結婚ができないとか、自分の収入が安定しないから、付き合っている人はいるけれども、結婚、子供をつくっていく、出産というところまでなかなか結び付かない。

ここの部分に関しては、我々も厚労省や内閣府と一緒に話をさせていただいているのですけれども、今、実は日本の中で、キャリアだとか、働くだとか、夫婦の関係も含めてそうなのですけれども、中学、高校辺り、義務教育が終わった後の段階で、どのようにしてキャリアというものを考えないといけないのか、労働というものはどうなのか、ライフというものはどうなのかというところが明らかに不足をしていて、我々のメンバー、理事クラス以上は、いろいろな大学の非常勤講師であったりだとか、キャリアと呼ばれることが多うございます。

今日はネット配信していますので名前は出しませんが、私が行かせていただく女子大学などは、最初、専業主婦になりたい人という、6割、7割手を挙げるのですね。しかし、それは現状を知らない。例えば、ワーキングプアという言葉は聞いたことがあるけれども、現状はどういうふうになっていくのだとか、大学、専門学校を卒業して、何割の人しか、今、正社員として入れていないのだよ、こういうことが実はよく分かっていない。そういうキャリアの教育というもの、出口戦略というよりは出発の戦略かもしれないけれども、ここの部分にどう力を入れていくかというところが、まず、スタートから非正規になるという数を減らしていくこと。

あと、先ほど、育休の復帰のプログラムで我々が協力させていただいている企業があるのですが、実は、女性の労働者が正規で辞めてしまって、そこから非正規になってしまう、パートになってしまう。やはりこういうものを食い止めていく、ここが一つ、連合を始め経済団体と一緒に取り組みながら、正に今、過渡期で、ブリッジという表現をされていましたがけれども、かつての組織の働き方から、今の新しい働き方になっていく、正に谷間の部分になってきているので、その解というものがどこにあるのかというのは、実は各企業もかなり苦心をされています。

そういう部分でいくと、イクボスの話に戻しますが、昨年12月10日にイクボス企業同盟ということで、かなりの企業がこの同盟に参画をさせていただいています。これはホームページにも載っていますが、幾つか御紹介させていただきます。みずほフィナンシャルグループだったり、全日空だったり、コクヨだったり、花王等々、今、15~16社入っていただいています。これは何をしているか。事例の紹介だけではなくて、それをシェアしていく。日本の中の働き方を変えていくのだというところを、正規・非正規にかかわらず、労働の考え方、ライフの考え方を、人事部だけではなくて、経営者も含めて変えていこう

という、このムーブメントが、実はイクメンという、ちょっと長くなって恐縮ですが、今日はこれでしゃべって終わりにしようと思いますが、イクメンという言葉は2009年にはなかったのです。2010年の流行語大賞に「イクメン」という言葉が出て、今、2015年になっていますけれども、国民の認知度は90パーセントを超えているわけです。この4～5年でこの言葉がはやって、男性が育児をしていく、家事をしていくことが一つ、国民の中の認識として言葉に入ってきているというところを、我々は「イクボス」という言葉で、ポジティブメッセージで、その管理職の在り方がカッコいいのだよ、そういう管理職がいるところで働きたいのだよという、このポジティブなメッセージから変えていく必要があるのではないかと思って、我々は力を入れます。なので、いろいろな経済政策を含め、文化や考え方の流れという側面から、我々はアプローチをしていきたいと思っております。

長谷川委員 では、鶴さん。

鶴委員 ありがとうございます。

先ほど松浦さんから、2点、非常に重要な御指摘があったなというふうに伺いました。

一つは、長時間の問題で、政府が大きな方向性を出すということで、その中で企業もいろいろやりやすくなるという部分がある。長時間労働の問題は、慣行とか意識の問題は非常に大きい部分がある。政府が、これは何とかしなければいけないよと大きな旗を振る。そういう中で意識改革が進められていくという部分もあるのではないかとということで、今、そのような形で方向性が示されるということでお話を聞いて、やはり重要な役割があるなと思いました。

もう一点は、やはり働き方改革をちゃんとやっていないと、どんどん淘汰されていくよと。一方、先ほど神津さんが、非常に良いマネジメントをやっているところは、実はごく一部で、マネジメントをよくやってくださいということではなかなか任せておれないなど、これは私ももっともだと思っております。そうすると、何が重要かということ、非常に良い働き方改革をやっているとか、そういう職場環境、非常に努力していますという、そういう情報がどこまで外に出ていくのか、そして中小企業も含めて、企業の中で共有されていくのか、この問題は実は非常に大きなポイントになってきていると思っております。

実は、情報の問題、情報開示という言い方をすると、女性とか若者の雇用改革で、労使の間でもかなり御議論をされてきて、何でもかんでも情報開示しろと強制化されるのは一体どうなのかなという御議論もあるのは私も承知しています。ただ、そういうことを積極的にやれば、いろいろ先進的な取組をしている、それによって優秀な人たちがどんどん入ってくる、また、それに政府は良い取組をしているところはサポートしていきましょうと、そういうものがうまく組み合わさっていくと、いろいろなものが良い方向に動いていくのではないかと、そういう思いも非常に持っております。そういう情報を、企業側からして、正に働き方というところを出していくことについて、今日、もし御出席の方々に何か御意見とか、お考えがあれば、少しお伺いしたいと思います。

長谷川委員 いかがでしょうか。

松浦社長 私どもの会社は製造業なのです。製造業は、ラインに人がついて、機械を24時間、できるだけ動かせると。私はどうしてもそれが嫌で、自分がやりたくないことを従業員にやらせたくなかったし、地震でもう一度やり直すときに本当に良い会社にしたかったというのがあるのですけれども、例えば、ハローワークとか、ああいうところでも、残業代はどういうふうに支払われているのか、申告制なのか、1分単位で自動的に計算されるのかとか、労働条件のところ、例えば、平均的な離職率は幾らなのか、有給休暇は何日取られているのかという情報を、求人のときにあらかじめ明確に書くように義務づけたらいいと思います。そうすることによって、その会社の風土が働こうとする人に分かるのではないかと思う、それが一つ。

もう一つは、先ほどフルタイム、パートタイムとありましたけれども、私の会社は、パートタイムもフルタイムも条件は全く同じなのです。それよりむしろ、派遣労働者と自社雇用の差がどこの会社にもあると思うので、派遣労働法の改正が政府の方で真っ直ぐいっていない部分もあるのかもしれませんけれども、もっと明確に国の方が、派遣労働を今で言うフルタイム労働に持っていくという流れを本当に持ちたいのであれば、そこでもっと明確な方向づけを持たなければ、どちらで働くのが社会として良いのかということで、働いている若い人たちが、今、迷っている現状があります。うちの社員の子たちもそういうことなのですね。だから、政府の方も、その辺、しっかりとした位置付けを派遣労働についてもっとされるべきだと思います。

以上です。

長谷川委員 ありがとうございます。

では、棕田さん、お願いします。

棕田専務理事 我々も情報公開は大変重要だと思っています。ただ、こういった情報を公開することがこういった目的にかなうのかということについては、やはり慎重に考える必要があると思っています。例えば、加工組立工業で女性を採用しようと思っても、そもそも母集団が非常に少なく、なかなか採用できない。結果的に少ないけれども、そういった情報を全部出してしまうことによって、あそこは女性が余り活躍していないから行くのをやめようよということになる。こういった負のスパイラルが来てしまうのは非常に困ると思っています。

そうであれば、我が社は女性の活躍に向けてこういう取組をしているのだとか、そういったことをしっかりと各社がオープンにして、その取組をちゃんと目標を定めてしっかりやっていくことが、例えば、女性の活躍については良いと思いますし、若者の活躍もそうなのだと思います。先ほど経団連が女性の活躍促進についての自主行動計画をつくったというのは正にそういうことで、最初は、去年の夏に公表したときは50社ぐらいの取組だったのですけれども、そういった社名を公表することによって、我が社も、我が社もということで、今は幸い、先ほど申しました400社を超える企業が出て、各社それぞれの特性に応じた取組を出していただいて、それを見て、女性の志願者が、私はこの会社に行こうとか、

私はこの会社に行きたいということを考えていただけ、そういった仕組みが重要ではないかと思っております。先ほど来出ておりますように、人を大切にしない会社は生き残れないと思っておりますし、淘汰されると思っております。ですから、そういったことに向けて、各社が自分で知恵を絞ってしっかりやっていく、そのためのプラットフォームを我々としてもしっかりつくっていきたいと思っております。

長谷川委員 ありがとうございます。

佐々木さん。

佐々木委員 すみません、また新しい質問で良いですか。中野弁護士にお尋ねしたいのですけれども、資料の14ページに、働き方の多様性により、雇用区分・待遇を切り分けることへの懸念ということを書いていただいて、働き方の二極化・多極化、雇用区分による身分的な固定化とあります。私は常々、多様な働き方と称して、男性の、あるいは今までの固定的な働き方というのは全然変わらなくて、それ以外の働き方をしたい人たちのために道が造られたり、法制度ができてくるということには非常に大きな懸念と問題意識を持っております。そうすると、2本目の道がどんどん整備されていって、結局はそちらを歩いた人は永遠に昇進できないとか、違うルートを歩いてしまう。なので、実はブリッジという考え方が良くなって、そもそも一本道にしなければならないというのが、私がずっと思っていることなのです。もしかすると、そういうことをおっしゃったのかなと思いがら、何か具体的な改革案というか、問題点や提案があれば教えていただきたいと思えます。

中野弁護士 どうもありがとうございます。

正におっしゃっておられるところと私は一致した意見を持っております。要するに、多様な働き方とか、妊娠・出産・子育てに配慮された働き方が良いことだという価値観を社会一般のものにするためには、そういう働き方をしてそこそこ生きていけるというか、という待遇の問題と不可分なのだと思うのです。生活と人生に展望を持つことができる、昇進も望めるし、また現実にはチャレンジできるということが、多様な働き方によって制限されることになると、その人本来の力の発揮ができないことになってしまう。待遇をきちんとしていくというメッセージによって、そういった働き方は良いことであるということを社会に普及することができるのではないかと痛感します。

そういった意味で、先ほど議論を聞いていまして、なるほどと思ったのですけれども、中間層のクラスの人たちがそういった働き方を推奨するということである活動されても、トップはそれをプラスに評価しないで、マイナスに評価してしまうということがあるわけですね。そうすると、人事評価制度なども、そういった不利益ではなくて、それをプラスに評価するような価値観に変えていかなければいけないことになりますね。労働時間短縮ということがテーマになるわけですが、それもそういった多様な働き方というものを承認していくプラス良いことであるというメッセージを具体的な人事管理の中でどう貫いていけるのかというのがポイントになるのだと思います。

そういう意味では、使用者の方には苦言になるかもしれませんが、こういったこ

とをやって不利益を被ってしまうようなことでは困るという問題提起もあったのですけれども、なぜそういった取扱いになるのかということについての説明責任は、厳格な立証責任を使用者は負担するのだと私は思っていますけれども、きちんと説明責任を果たしていただく。そして、間違いがあれば是正していくということが求められているのではないかと思います。

また、先ほどなかなか言えなかったこととして、今、非正規で働いている人の中で、主たる生計維持者の人たちが3人に1人とされています。もう非正規は家計補助的労働というイメージから遠ざかってしまっている。そういう中で働き方というのが問われているので、是非、待遇面で仕事と生活を両立させることは良いことであるという人事管理の徹底というものを、何がしかの形で明らかにしていただくことは必要なことだと思います。

長谷川委員 では、鶴さん。

鶴委員 中野さんの今のお話と、資料の10ページの働き手の力の源泉ということは、どのような働き方が、また、どのような規模の企業にいるのかとか、関係ないのだと思うのですね。つまり、どんなところで働いても、どんな働き方をしても、これが1つでも欠ければ、なかなか働き手は満足して働けないし、組織としてもうまくいかないだろうと。人権の保障と書かれると、びっくりされる方もいるのだろうと思うのですけれども、今のお話も聞いていて、私はそう思いました。こういうところが1つでも欠けるといえるときに、働き手が不満を持って仕事をしているということはあって、それが実は生産性を非常に大きく低下させている。

ただ、そうした声が十分いろいろなところに届いているのかなということ、この規制改革会議でもいろいろな方からヒアリングをする中で感じる人が多いのですね。十分政策を議論する場、日頃の企業の労使の関係、また、そういう政策決定の場でもしかりだと思えるのですけれども、正に働き方改革というのは、国民一人一人の問題だし、我々が思っている以上に多様であり得る。声にならない声がいっぱいある。それをどうやって掬っていくのかということについて、今、これだけ働き方が多様化しているので、相当真剣に考えなければいけないところに来ているのかな。そういう意味では、常日頃、こういう規制改革会議の場で私も仕事をさせていただいていますけれども、私自身、力不足だなと思うことも非常に多いです。逆に、今日、有識者の方々からいろいろな御意見、御示唆もお伺いしながら、正に多様な方々の声をどうやって吸い上げていくのか、そういったことについて、我々はもっとしっかり考えていかなければいけないなと、これも感想でございますけれども、感じました。ありがとうございます。

長谷川委員 ありがとうございます。

だんだん時間が押してきましたけれども、私もとても印象に残ったのは松浦さんのお話で、多様な働き方を認めていかないと、会社がそもそも再建できなかつたと、そういう環境の下にあったと、これが一番本質的な発言だったなと。経団連さんがお示しになった2つの事例、メーカーと商社、これも恐らく多様な働き方をしないと生産性が上がらないの

だと、こういう御認識の下でトップが決断されたのだと、こういうふうを受け止めました。すなわち、多様な働き方を認めていかないと、会社の生産性が上がらない。ひいては日本経済の成長も見込めない。だからこそ、政府としても、これから多様な働き方を認めることによって、日本経済再生への道筋を確かなものにしていくのだと、こういうふうを考えるべきではないのかなと思いました。

時間も迫ってまいりましたので、今日は多数、一般傍聴の方もいらっしゃいますので、これまでの御議論を聞いて、御質問、あるいは御意見などあればお受けしたいと思いますので、フロアに解放いたしますので、どうぞ、どなたでも挙手をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

もしなければ、引き続いて、このメインのテーブルの中で今のディスカッションを続けていってもよろしいかと思えます。

翁さん、どうぞ。

翁委員 いろいろとお話を伺って、勉強させていただきました。私は徳倉さんが出された資料の9ページで、今までは、高度成長期というのは、全員時間制約のない人たちのピラミッド型の組織だったわけですけれども、現在、そして今後というのは、時間制約のない人たちがマイノリティー、時間制約のある人たちがマジョリティーになっていく社会なのだろうと思えます。そういう意味で、企業の経営者の方々が、介護とか育児とか、そういったケアする人たちを抱えている従業員の方をいかに支援していくかということ自体が、先ほども御紹介ありました生産性の向上だけでなく、持続可能性にも影響するのだろうと思っています。

経団連の方にお伺いしたいと思うのですが、経団連では既に女性の活躍については自主行動計画でいろいろと取組を始めておられますけれども、もう少し広く、育児と介護の両立ということで、先ほど、10年後には大介護時代が来るという御発言もありましたけれども、こういった意味で、自主行動計画というか、経営者の方々にいろいろな努力を促すような取組はどのような形で始めておられるのか、そういったことをお伺いしたいと思います。

あと、もう一つは平井さんにお伺いしたいのですが、テレワークというのは非常に重要で、在宅勤務をどういうふうに広げていくかが大きな課題だと思っているのですが、先ほど、一つのキーは、特に中小企業については支援だということがございましたけれども、他に何かネックになっている制度とか、又は慣行とか、在宅勤務というのは大企業でもまだまだ定着していないのですね。そういった意味で、ITというのも非常に大きなキーになってくると思うのですが、その辺りも含めて、テレワークをどうやって広めていけるかということについて、もしお考えがありましたら、教えていただきたいと思えます。

椋田専務理事 では、私からお答えさせていただきます。まだ自主行動計画とまではいえないのですが、昨年の秋に経労委報告を議論する際に、今までどちらかというと育児と

の両立が大きなテーマだったのですが、企業のいろいろな経営者の方にお話を伺うと、介護が非常に大きな問題になってくる、正に経営リスクになっているのだという強い意識が出てまいりました。それで、今回の経労委報告の中では、介護離職者の急増という問題を大きく取り上げて、それを具体的にどういう形で両立支援ができるのかということで、いろいろな企業がいろいろな取組をしていますので、各企業が行っている両立支援施策の例ということでまとめております。実は、この経労委報告というのは、北海道から沖縄まで60数か所で都道府県別に説明をしております、その中でもこういった問題が、非常に今、経営リスクとして挙がっていますので、こういった先進的な事例があるので、是非、取り組んでほしい、皆さんもこういうのを参考に各社で考えてほしいという話をさせていただいているところでございます。

平井理事 では、私からテレワークについてお答えさせていただきます。テレワークは何も在宅勤務だけではなくて、いつでも、どこでも、いろいろな場所から仕事ができるという形態だと思っています。まず、テレワークを推進するとき、若しくは在宅勤務を推進するとき、企業経営者側にも大きな間違った理解があると思うのです。例えば、社員の方が、今日はちょっと体調が悪いので在宅勤務しますと申請が上がって、「分かりました」とお答えになっているケースがあると思うのですが、大きな間違いで、もし体調が悪いと言ったら、まず休んでくださいと言うべきであって、つまり、テレワークという考え方に関して、かなり誤解が企業の中にも蔓延しているような気がします。

また、テレワークは社員の権利ではなくて、飽くまで働き方のオプションであって、テレワークを許可する人、しない人は、企業が、経営側がきちり決めるという仕組みも必要だと思います。

今、テレワークの中で、実際問題、運用するときには社労士さんにもお手伝いいただいて、アドバイスをいただいているのですが、例えば、自宅で仕事をしていました。宅配便がピンポンと来たので、「はい」と言って出たときに、つまりいてけがをしたら、これは労災なのかどうかとか、実際の運用面では非常にきめ細かい部分でグレーゾーンがありまして、そういったものをどういうふうに規定するかも必要だと思います。

もう一つ、在宅勤務とかテレワークの仕事の仕方は、会社のパソコンを持って帰ってメールを見たり、資料を作ったり、必要だったら携帯で電話するということが一般的かもしれませんが、それでは意味がないと思うのです。やはり人と人とのコミュニケーションは顔を見ながら、コミュニケーションは7割は言葉以外だとも言われていますので、擬似的にでも良いので、テレビ会議や、ウェブ会議や、そういったものを使って、常にお互い目と目を見合いながら仕事をする。そこによってインクルージョンという発想を定着させることが重要だと思います。

最後に、在宅で仕事をするとき、どうしても日本の住居環境から、なかなかスペースがない。社員によっては、息子さんの学習机を借りて仕事をするとか、そういうケースもあると思うのですが、であれば、地域で、例えば公民館とか、駅に近いところで共同で使え

るようなテレワークセンターみたいなものをつくってはいかがでしょうか。実は、これはオランダで既実践されています。アムステルダムとその近郊、この間の道がものすごく混むので、住居がたくさんある地域に集合体で、自治体や企業が共同でそういったテレワークセンターをつくって、そこに行って仕事をするというふうな、地域ぐるみでの拡大テレワークセンターみたいな取組もできるのではないかと思います。

以上です。

長谷川委員 ありがとうございます。

時間がもう既に来てしまいました。ここでマイクを議長にお返しいたします。

岡議長 皆さん、本当に熱心な御議論ありがとうございました。

規制改革会議では、今までもいろいろな方のお話を伺ってきたわけではありますが、本日の公開ディスカッションでも、実にいろいろな角度からのお話をいただきました。

本日の議論に対するコメントは先ほど長谷川さんからまとめていただいたとおりであります。私から追加するならば、今日のお話の中にもありましたけれども、「多様な働き方」というときには、もちろん企業側のマネジメントも重要ですが、もう一つ、働く方、一人一人の思いと言いますか、あるいは覚悟と言いますか、これも大変重要であるということでございます。先ほど、中高時代から職業観をいうお話もありましたが、現にそういう議論も産業競争力会議の中で行われております。多様な働き方というのは、働き手の一人一人が、自分はこういう能力を活かして、こういう働き方で人生を豊かにしたいという夢を実現することと、企業側は、そういう多様な働き方の方々を採用して、企業の存続につなげていくことの両立を、それぞれの責任の下でやっていく、その調整をするところが労使の話合いというところではないかなと思いました。

いずれにせよ、今日いただいたお話を大いに活かさせていただいて、規制改革会議として、このテーマについての取りまとめにこれから入っていきたいと考えております。

最後に、大臣からお話をいただきたいと思えます。よろしく申し上げます。

有村大臣 規制改革担当の有村でございます。

本日午後、衆議院、参議院、両院で総理の施政方針演説を始め政府四演説が続きました。公務が重なりましたゆえに、後半の出席になりましたこと、おわび申し上げます。

規制改革の委員の先生方には、いつもながら熱心な御貢献をいただきまして、ありがとうございます。

また、6人の今日のプレゼンテーションを担っていただきましたスピーカーの皆様、それぞれの現場の貴重な声、洞察に富む御意見を共有していただき、本当にありがとうございました。大変興味深く残りの30分を拝聴させていただきました。

また、本日はインターネットでも生中継が行われております。同時に規制改革会議に関心を持っていただいて、あらかじめ応募していただいた方にオンサイトでお越しになっていただいてもおります。国民の関心の高い規制改革の分野で、こうした公開の場で議論を行い、問題意識を共有することは、主権者たる国民の皆さんへの説明責任を果たしていく、

そしてこれからの日本を共に創り上げていくという観点からも大変意義のあることだと考えております。

本日のテーマであります「多様な働き方の実現」は、全ての人が能力を発揮できる社会、私も規制改革担当だけではなくて、いわゆる女性活躍の分野、また少子化対策担当の大臣でもございますので、そういう意味では、男性の働き方を見直し、男女ともに働きやすい環境を整えること、そのために企業のトップが意識を変えていただくこと、そして仕組みを変えることによって、参画者みんなの認識を変えていくことなど、様々な御意見をこれから活かさせていただきたいと存じております。

明後日は2月14日、バレンタインでございます。御案内のとおり、戦後、日本のチョコレート会社を始め、製菓会社がそのような仕組みを作り、それに国民が喜んで乗せられているということで、先ほどオランダにはテレワークの場があると言われていましたけれども、私の小学校5年生の子供も好きな男の子ができたらしくて、今、チョコレートを夜中まで作ってまして、食卓も冷蔵庫も全部独占され、私の勉強する場所がない、正に働く場が家がないという集合住宅の悲しさを私も昨夜も今朝も痛感してきました。

バレンタインの1週間前の北方領土の日、その少し前に節分と恵方巻きというのがございます。この恵方巻きは、ひょっとしたらバレンタインよりももっと戦略的に、ごく最近になって仕掛けられた新しい伝統かもしれないと思っております。皆様御案内のとおり、皆様の小さい頃には、今年の方角を見て太巻きを何もしゃべらないで食べるなどという伝統はなかったはずで、大阪ののり商業組合が何とか消費拡大にということで、昭和40年代につくられた。でも、広がらなかった。1990年代になって、大手が次々とやり始めて、今、億単位のお金が動いています。万単位の太巻きが毎年毎年売れています。しかも、それを皆さん、厄除けや、幸せを呼ぶ、そういう験担ぎで、あたかも昔からやっていたかのような有り難い伝統として、新しいそういうカスタムを受け入れていることを考えると、新しくつくって根づく伝統もあるのだということを確認できると、今年も思っております。

そういう意味では、多様な働き方についても、国民の皆さんが気持ちよく賛同できる新しい伝統としてつくっていかなければいけない。そして、国民の多くの皆さんが共感して支持してもらえらるような妥当なラインを狙い、かつそこに中野先生がおっしゃるようなポジティブなメッセージを出されなければいけないと思います。そこでは、人事評価を抜きにしては大きな改善はないと思っております。

私が気に入っている言葉の一つに、「人は測られる物差しによってその能力を伸ばす」、「People become what you measure.」という言葉がございます。正にどういう物差しによって、その人の能力や意欲や貢献を評価するのか、その物差しを変えていかなければ、価値観、社会というのは変わっていかないと思っております。その物差しの歯が狂っていたり、あるいは目が狂っていたら、それは持続可能な社会への貢献にはならない。そう考えると、正に私たちがどういう物差しを持って、その物差しは全ての参画者からおおむね妥当で、

フェアで、確かに向かうべき方向に合っている物差しだと共感される、そういう価値を共有して創っていかなければならない。そうでないと、単に良い事例を聞いて、何となく良いね、クールだよねと言われて終わりという、そういう余裕は日本にはないということで、それを考えると、同時に私たちは、どういう評価、人を測る物差しを打ち出していけるかという点が、知恵の出し所だと思いながら、お話を拝聴していました。貴重な御意見に改めて感謝を申し上げ、私の御礼の御挨拶とさせていただきます。ありがとうございます。

岡議長 大臣、ありがとうございました。

以上をもちまして、本日の公開ディスカッションを閉会させていただきます。改めまして、今日御参加の皆さん、ありがとうございました。