

働き方改革に関する総理と現場との意見交換会（第2回）  
議事録

（開催要領）

1. 開催日時：平成28年10月19日（水）16:50～18:00
2. 場 所：官邸2階小ホール
3. 出席者：

安倍晋三	内閣総理大臣
加藤勝信	働き方改革担当大臣
塩崎恭久	厚生労働大臣
浅岡範子	元 NTT ドコモ（Etsy Japan 日本代表）
柴田英利	元 JR 東海（ルネサス・エレクトロニクス CFO）
新村和大	元 JFE スチール （Startup Leadership Program Japan 代表理事）
藤原かおり	元旭硝子（カルビー フルグラ事業部長）
奥野慎太郎	元 JR 東海（ベイン・アンド・カンパニー 東京事務所代表）
辻 庸介	元ソニー（マネーフォワード 代表取締役社長 CEO）
小城武彦	元通産省、カネボウ等（日本人材機構 代表取締役社長）
重松大輔	元 NTT 東日本（スペースマーケット 代表取締役社長）
岩佐琢磨	元パナソニック（Cerevo 代表取締役 CEO）

（議事次第）

1. 開会
2. 内閣総理大臣挨拶
3. 参加者からの発言
4. 意見交換
5. 閉会

（概要）

○加藤働き方改革担当大臣 それでは、第2回になりますけれども、「働き方改革に関する総理と現場との意見交換会」を開催させていただきたいと思いません。

今日は、大変お忙しい中、それぞれお越しいただきまして、ありがとうございます。

私は、働き方改革担当大臣の加藤でございます。あわせて、司会をやらせていただきます。

また、政府側からは塩崎厚生労働大臣にも出席をいただいております。

まず、冒頭、総理から御挨拶をいただきたいと思います。

○安倍内閣総理大臣 皆さん、こんばんは。

今日はそれぞれ大変お忙しい中、官邸にお越しをいただきまして、誠にありがとうございました。

安倍政権においては、いま働き方改革を進めているところでございますが、安倍政権にとって最重要課題の一つであります。なぜ最重要課題かと言えば、日本は人口が減少していくわけでありますが、その中でも日本は成長していかなければ、伸びていく社会保障費に対応できないわけでありまして。そのためには生産性をあげていかなければいけない、という側面があります。

その中で働き方改革を進めていくことによって、多様な働き方を可能にし、それぞれのライフスタイルに合わせた働き方をしていくことによって、それは生産性の向上に結びついていくと同時に、それぞれの人々にとってより豊かな人生にも結びついていくのではないかと、このように思います。

先般、電通の高橋さんが、長時間労働によって過酷な状況の中で自ら命を絶つという大変悲しい出来事がありました。このようなことは、二度と起こしてはならないとの思いの中でも、やはり働き方改革を進めていかなければならないと、こう思っております。

今日は、それぞれ大手企業に勤めた後、更に自分自身の自己実現を目指して、それぞれの道に進まれた皆さんに代表して集まっていたただいたわけですが、今日はどのような働き方改革を進めていくことで、先ほど私が申しましたような方向に日本を進めていくことができるのかについて、御意見を、それぞれの経験から交換していただきたいと、このように思っておりますので、よろしくお願ひしたいと思います。今日は胸襟を開いた形で、それぞれのストレートな話を伺いたいと思います。是非よろしくお願ひいたします。

どうもありがとうございます。

○加藤働き方改革担当大臣 それでは、早速始めさせていただきますと思います。

それぞれの御経験などを通じて、今、総理からありました、率直な御意見をお話しいただければと思います。なお、恐縮ですが、時間の問題もございまして、お1人2分半程度で御発言いただきたいと思います。

最初に、4名の方から御発言いただきたいと思います。

浅岡範子様、お願ひいたします。

○浅岡氏 初めまして。NTTドコモに入社した後、現在は、Etsyというアメリカのハンドメイド、手工芸品のマーケットプレイスを立ち上げる仕事をしております、浅岡と申します。よろしくお願ひいたします。

日本企業とアメリカ企業の両方で働いた経験から、本日は意見を述べさせて

いただきます。

まず1点目は、キャリアパスの柔軟性についてです。私が留学後、ドコモに一旦戻って、その後、転職をした理由は、ドコモではあらかじめキャリアパスが用意されていて、そこから外れることは難しいと感じたからです。留学時代のクラスメートの間では、自分のキャリアは自分で決める、自分で設計するという考え方が一般的でした。私も、将来経営者になりたいと思ったときに、30代では最前線でプロジェクトを動かしたい、それから、管理職としてスキルを身につけたいと思っていましたが、そういった希望を通すのは難しく、キャリアプランについて相談する相手も社内にはいませんでした。外資系企業では、ジョブディスクリプションといって、一つ一つの職責や業務範囲、必要なスキル・経験が明確に定義されています。定期的に上司と面談したり人事担当と面談して、自分が何を目指して何を身につけたいのかということを考えて、必要に応じて社内異動とかキャリアチェンジを選ぶことができます。社員が主体的に自分のキャリアパスを決めて、そのために必要なスキルや経験を積むことができれば、一人一人が能力を発揮できる社会になるのではと思います。

2点目は、働き方の柔軟性についてです。今の会社では、海外とのやりとりが多いので深夜や早朝に会議が入ることもあります。電話とかテレビ会議で自宅から参加することができますし、日中は自分の時間に充てることができます。また、管理職になって上を目指す以外にも、専門性を高めたり、同じ職種で別の部門に幅を広げるなど、キャリアパスも多様です。日本企業、特に女性は、キャリア志向かそうでないかの2つに大きく分けられる傾向がありますが、本来は、男性も含めて、その人のライフステージやライフスタイル、キャリア観によって働き方はさまざま、変化していくものだと思います。テレビ会議などのハードは整ってきていますので、職場の上司や同僚の方の意識改革、多様なロールモデルがふえていくことが大事だと思います。

3点目は、意思決定のプロセスについてです。私がドコモで所属していた組織では、誰がどんな基準で最終的な意思決定をしているのかを知ることが難しかったです。不透明でした。判断基準が不明確なので、前例のないアイデアにチャレンジしたりすることが難しく、無駄な会議や資料作成も多くなる傾向がありました。外資系企業では、組織が比較的フラットなので、誰が意思決定の鍵を握っているかがわかりやすく、また、会社のミッションとか戦略、指標などの形で意思決定のよりどころとなる価値基準が明確に共有されています。そのため、経営陣と現場との間に価値観のぶれが少なく、迷ったら本質的に何が大切なのかに立ち返って議論することができます。意思決定の基準やプロセスを会社全体で共有することで、自由な発想や建設的な議論を促すことができるのではないかと考えます。

以上です。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

続いて、柴田英利さん、お願いします。

○柴田氏 柴田英利と申します。

私は、JR東海という会社でキャリアをスタートさせまして、今はルネサスエレクトロニクスという半導体の会社のCF0を務めております。政府からの出資もいただいて、経営再建中というところかなと思いますが、私は革新機構で投資の責任者を務めて現在に至っております。

ルネサスでの経験に基づく話が多くなってしまうかと思うのですが、主に意思決定に時間がかかるという観点と長時間労働につながってしまうかもしれないという2点についてお話ししたいと思います。

1点目の意思決定に時間がかかるというところですが、今、浅岡さんからのお話の最初に出てきましたが、日本の会社の場合は、ジョブディスクリプションというか、どういうポジションの人が何をするのかというところが比較的曖昧なケースが多いと思っております。したがって、誰が何を決めていいのかがそもそも曖昧である。それで何が起こるのかといいますと、結局、コンセンサス重視の意思決定になってくるので、そもそも全員が同意しないと物事が決まらないとか、あるいは、本来だったらこの人は関係ないんじゃないのという人が何か意見を言い出すと、どうしてもそれに振られてしまって意思決定にすごく時間がかかるということが起こっています。あとは、人材の流動性が低いとか、もろもろの要因があるかと思いますが、実はこの人は適任ではないのではないかという人がとあるポジションについていたりすることがあって、そうすると、そもそもその人に任せてもなかなか物事が進まないの、結果においてコンセンサスドリブンのみんなで決めるという方向に流れがちで、どうしても意思決定が遅くなる傾向があるのではないかと感じています。

さらに申し上げますと、意思決定に際して、いわゆる取締役会とか経営会議とか、そういった意思決定をするための場は用意されているものの、どうしてもボトムアップで根回し重視で意思決定をするという習慣がまだ色濃く残っているやに感じておまして、結果において、経営トップ、会社全体のための意思決定ではない部門の中間層の意向が次々に反映され、時には矛盾するような要求を一つの提案に織り込もうとすることによって、ものすごく資料作成に時間がかかったりとか、そもそも話のつじつまが合わないことを提案するようになってしまったりして、プロセスにも時間がかかりますし、結果、意思決定をする際にも、何のためにやっているのかよくわからないから差し戻しのような、時間がかかる要素を多分に内包しているのではないかと感じています。

もう一つそれに加えて申し上げますと、どうしても行動がボトムアップ型の

で、必ずしも全体最適ではないような提案をもとに意思決定をすることによって、実際に意思決定をした後で実行に移してみると、後から不具合がわかって、もう一回手戻りを起こすということが比較的よく見られるような気がしています。

それを解決する一つの手法と言っていいのかわかりませんが、現在の安倍政権では既に行われているように感じておりますが、場合によっては、いちいち仰々しいプロジェクトチームみたいなものを立ち上げることなく、経営のトップが本件については誰々に意思決定を移譲するということを都度明示することによって、もう少しトップと実務との距離を縮めるとか、あるいは、実務を進める人が、組織内のレイヤーとか、組織内のヒエラルキー、ルールにあまり縛られることなく、会社全体のことを考えた提案や調査ができるようにするという手法も採ってもいいのではないかと感じております。当社では、そういうこともやりながら、少しずつ意思決定を簡素化する、速くするということを試みています。

最後に、ちょっとくだらないのですが、いわゆる長時間労働という観点で、私自身はアメリカの会社で働いた経験が少しだけあるのと、それから、日ごろアメリカのオフィスや会社を訪れる機会が多いので、そこで感じる違いをお伝えしておく、比較的彼らは昼食をデスクでとっている人が多い、あるいは、昼食をとらない人が多いなど感じていまして、それに比べると、日本はみんな連れ立って、外の飲食店に行き、並んで、オーダーして食べて、1時間をフルに使って昼休みを満喫するというケースが多いように感じております。これはこれでコミュニティーとかコミュニケーションの維持からすると一つの意味は持っていると思うのですが、昼休みに1時間をフルにリフレッシュすることによって、少し労働時間が長くなることに寄与しているかなということと、もう一つは、オフィスの形態がどうしても日本は平場のオフィスで見通しのきくオフィスが多いので、何となく早く帰ると目立ってしまうということによって、何となく周りを気にしながら、残った方がいいかなというプレッシャーもあるのではないかと感じております。実際、ルネサスでは、オフィスもフリーアドレスにしたりとか、一部間仕切りを設けたりして、働き方の多様性を促すようなオフィスにしたことによって、比較的社員は早く帰るようになったので、当社としては、意思決定は引き続き遅いのですが、長時間労働ということは当てはまらなくなっているのかななどと思ったりしております。

以上です。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

申しわけないのですが、2分半をひとつお守りいただくようによろしく願います。

続いて、新村和夫さん、お願いいたします。

○新村氏 よろしく申し上げます。新村和夫と申します。

スタートアップ・リーダーシップ・プログラムという、起業家を育成する団体を運営しております。

私のキャリアの中心はベンチャーの経営なのですが、ビジネススクールの経営企画とか、文部科学省の官民協働プロジェクトに参加したこともございますし、海外の業務経験も少しありますので、そういった観点から大企業の働き方についてお話ししようと思っております。

具体的な経験からお話ししようと思うのですが、最近、大手広告代理店での過労の問題が話題になりましたが、私も、新卒のときに大手製鉄業で働いておりました、そのときに過労のような状態を経験しました。当時、工場のシステムに余り十分な投資がされずに、人力で補うという働き方をしていたことがありまして、10年以上も前の話ですが、当時はいろいろと忙しい職場だったと思います。工場に泊まり込みまして、1日16時間とか仕事をする。定時が来ると今日は半分折り返したなという感じの仕事をしておりました、仕事を始めて半年ぐらいすると体重も10キロぐらい落ちてきてしまうということがあって、精神的にもつらいということがありました。残念なことに早期退職をしてしまったこともありまして、そこから、どちらかというと大手のシステムの中よりも自分の能力とか経験が蓄積するような仕事をしたいと思ひまして、スタートアップとかプロジェクトのような仕事をしております。

これまでの経験から、大企業の働き方には3つ大きな問題点があるかなと考えております。第1に、自分の意思で職種を選択できずに、主体的なキャリアがつかれないということがあると思います。2つ目として、結果的に、そのためにほかの企業で通用するようなポータブルなスキルというか、持ち運びができるようなスキルが形成しにくいということがあるかなと思います。3つ目に、組織体制がかたくて、上意下達の組織体制の中で、裁量やコントロールを社員が持ちにくいという問題があるかなと感じています。

起業家も非常に長時間働くことが多く、また、プレッシャーも多いのですが、個人の裁量というか、コントロールが担保できますし、好きなことをしていることが前提としてある。あとは、自分の伸ばしたいスキルとかを伸ばせるということがありますので、より充実感を持って生産的な仕事ができるかなという比較はできるかなと思っております。

このような問題の解決策になり得るかなと思っているのは、やはり流動性だと考えています。

個人レベルでいいますと、まず、流動性の問題は、日本の優秀な若年層はあまり起業とかベンチャーではなくて大企業に流れてしまう傾向があると思っ

いまして、ベンチャーのようなところに対する教育が余りできていないということがあります。労働者の働き方ですとか、経営者の働き方、もしくは投資家の働き方はそれぞれ違うのですけれども、その違いはあまり十分に認識されていない状態があるかなと思っています。そういった状況を少しでも改善したいと思って私は起業家育成の仕事をしているのですけれども、その取り組みの量は日本の社会全体では少ないかなと思っています。

今、個人の流動性の話を申し上げましたけれども、組織レベルでの流動性という意味でいうと、ベンチャーでいうとM&AとかIPOというものはあると思うのですが、M&Aの数は日本では比較的少ないということが指摘されていまして、こういったものがどんどん増えてくるといいかな、それを推進できればいいかなと思っています。大企業が新規事業をするときに、本業との比較ですごい大きい売上目標となってしまうたりですとか、あとは柔軟な体制がつかれないからベンチャー的な分野はできないとかということがよくあるのですけれども、それを大企業がベンチャーをM&Aで統合していくということが繰り返されていけば、新規事業をつくるという意味でもいいですし、ベンチャーの方としても、そういう出口があるというのはいいことかなと思っています。こういうことは多分税制の変更などで対応ができる可能性があると思っていますので、個人だけではなくて法人ごとの流動性、人材の流動性ということもできれば、大きなインパクトが期待できるかなと考えています。こういった政策によって、働く人の個人としての幸福度も増しますし、あるいは、産業全体の生産性も向上するのではないかと考えています。

以上です。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

続いて、藤原さん、お願いいたします。

○藤原氏 カルビーの藤原と申します。

現在、フルグラという朝食に食べるシリアルの仕事責任者をしております。私は、これまでに5社での勤務を経験しておりまして、そこで、カルビーのよい点と、そこから見えてくる日本の伝統的企業の働き方、働かせ方の問題点を、まず、3点述べさせていただきます。

よい点が、まず、結果主義であることです。結果さえ出せば、何をしてもいいと、極端なことを言うときそういうことを言われています。残業はするな、会社には来るな、Office is the most dangerous place、オフィスになどは何も得るものはないとすり込まれております。ですので、時間と場所にとらわれない働き方ができています。2点目が、No Meeting, No Memoと言われております。無駄な会議、無駄な資料の作成に無駄な時間をとられることはありません。3点目が、ダイバーシティの推進です。

ここから、日本の伝統的大企業の働き方・働かせ方の問題点について。

1つ目が、時間と場所にやはりとらわれた働き方が強いられることです。外出の用事がなければ会社に来るのが当たり前です。フレックス制度というものはありますけれども、労働時間内は会社になさいというのがこれまで勤務してきた企業での決まり事でした。これでは生産性は上がりませんし、クリエイティブなアイデアも生まれにくいと思っております。私自身、重要な考え方をするときには、絶対にオフィスには行かないようにしております。

2つ目の問題点は、皆さんもおっしゃっていましたが、会議と資料作成に時間をとられることが多いということです。報告するだけの会議や報告するためだけの資料が多過ぎます。社員は、偉い方に細かい点を指摘されて慌てることがないように、資料の作り込みに大量の時間を割きます。まずは、このような無駄な時間を削減するよう、経営トップは考え方を変えなくてはならないと思います。

3つ目の問題点は、男性優位、年功序列の文化です。男性の年配の方だけが集まって議論していると、やはりその結論はどうしても画一的なものになると思います。私たちのこのフルグラという商品は、5年で30億から300億のブランドに成長させてきたのですが、それができたのはやはり経営層と現場にいる女性や若手が活発に議論を交わし、スピーディーな意思決定で次々とアクションを起こしてこられた、このダイバーシティが実現してきたことだと思っております。

日本の伝統的な企業では、意思決定のプロセスとスピードに大きな課題があると思います。何か新しいことをやるときに、セクショナリズムと上下の長い階層が一般的な企業にはあり、A3の1枚に細かい文字でたくさんのグラフを入れて、稟議書を下の階層から順番に上に承認伺いをしていく、同時に、ほかの部署にも根回しと、かなりの時間と労力を要して、そのプロセスで、担当者が諦めてしまうか、既にビジネスチャンス逃しているか。そういうことがやはりいけないことかなと思います。あとは、重要な意思決定は、やはり先ほども出ていましたけれども、リスクテイクのできる少数のキーマンで議論してスピーディーに決める必要があると思っておりますが、そういう物事の決め方をされている企業は少ないのではないかと考えております。

以上になります。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

ここで一旦意見交換に移らせていただきたいと思います。

総理から御質問がございましたら。

○安倍内閣総理大臣 大変興味深いお話をいただきました。浅岡さんは、前のNTTドコモにおいては、自分のキャリアパスをどう考えるかということについて、



それを相談もできないし、それを自分でそこで組み立てるということが難しかったということでしたが、今、浅岡さんがやっておられる会社においては、ほかの人たちはそれぞれのキャリアパスについて自分で考えることができるようになっていきますか。

○浅岡氏 そうですね。特にそういう情報を持っていない人については、人事部ですとか上司が、こういうこともあるのではないかと、こういう選択肢もあるのではないかと提示することもできます。日本企業ですと、人事異動は定期的にあるのですけれども、それについて何がしたいからここに行くとか、将来こうなりたいからこういう経験を積むためにこの仕事をしたいという希望は、ほとんど聞かれることもありませんし、通ることもありませんが、私の前職もアメリカ企業だったのですけれども、前職では、割とこういうふう将来なりたいということの中長期的に5年10年というスパンで聞かれることが多いです。

○安倍内閣総理大臣 日本企業、ある程度大手の企業の中で、そういう仕組みになっている会社はあるのですかね。ドコモはまだ変わっていないのでしょうか。

○浅岡氏 ドコモのときは、中長期的には聞かれたのですけれども、今どうなっているかは正直存じ上げません。

○安倍内閣総理大臣 柴田さんは、最初はJR東海に入られたということなのですが、最初からJR東海にずっといるという気持ちはあまりなかったのですか。

○柴田氏 最初は、私はそこで骨を埋めるつもりでいました。ただ、会社の制度を使ってなのですけれども、アメリカのビジネススクールに留学をして、言ってみれば洗脳されたような状態で、一気に目が開いてしまったのです。さすがに戻るのも難しいかなということで、やめるという意思決定をするに至ってしまいました。ごめんなさい、葛西さんという感じです。

○安倍内閣総理大臣 誰にでもそういうチャンスもあるし、可能性もあるということなのでしょうけれども、例えば、鉄道が好きでJR東海に入ったということではないわけですね。

○柴田氏 鉄道も嫌いではなかったのですが、新幹線も運転させていただいて大変ハッピーだったのですけれども、私はもともと大学では工学部だったのですが、あまりにもビジネスとか世の中の仕組みについて見識がなかったのです。その状態からビジネススクールに行くと、一極から多極に振れるぐらい多様なものを目にしたので、大分価値観が変わってしまったというのが実態です。

○安倍内閣総理大臣 あとは、意思決定について、浅岡さんは誰が意思を決定しているのかわからないというお話がありました。柴田さんは非常に時間がかかるというお話だったのだと思うのですが、基本的には、権限と責任は裏表でなければいけないと思うのですが、私もサラリーマンだったので、それが

必ずしもそうっていないわけですが、いかに責任を回避しつつ権限を持つかという、それは冗談ですが、今、ルネサスエレクトロニクスにおられて、権限をトップと担当者が話して決めることによって、それはかなり結果が出ていると感じておられますか。

○柴田氏 少なくとも会社全体の数字で見ると結果が出ていると申し上げていいのではないかと感じているのですけれども、全体としては、まだ変わっていない部分が多いなと思っています。特に日本の組織の場合は、上意下達で仕事をするというカルチャーがなかなかないので、現場の人が本当に納得して動いてくれないと実際に組織が動かないものですから、一部は上意下達に変えつつも、一部はコンセンサスをまだ引きずっているということが実態です。

○安倍内閣総理大臣 新村さんは、鉄鋼会社におられて、JFEから、その後、幾つかのベンチャーに行かれたというお話なのですけれども、例えば、JFEにおいて、いわば自分でベンチャーで頑張っていこうという人たちもいるのだと思うのですが、企業としてそういう人たちを支援しつつ、JFE自体もそれから利益を享受しようという感じの風土はないのですか。

○新村氏 私がいたのは10年以上前なので今の状況はちょっとわからないのですけれども、当時はあまりそういう形ではなくて、新卒の人はとりあえず会社の仕組みにちゃんと慣れるとか仕事をちゃんとできるようにするということが前提でありまして、もちろん新規事業に対して力を入れていたということはあるのかもしれないのですけれども、どちらかという、私が入ったのは全体の景気がよくないタイミングでして、昔、いろいろな新規事業をやっていたものを畳んでいるような状態だったので、そのような感じは当時はなかったですね。今のところはあるのかもしれないです。

○安倍内閣総理大臣 今は、いわば新たなベンチャーを起こさせるほうの立場に立っておられますけれども、その雰囲気としてはどうですか。ベンチャーがどんどん出てくる雰囲気というのはどうですか。

○新村氏 大きな会社にいる方で独立したいという方だとか起業したいという方はいっぱいいらっしゃるのですけれども、やはりその方法論がよくわからないですとか、サラリーマンをしていると、自分の営業というスキルとか開発というスキルとかというものは持っていらっしゃると思うのだけれども、経営者というのは幅広く全体を見ていろいろな意思決定をするということをしなればいけませんので、どうしてもそういったことができないということがある。なので、私どものプログラムでは、そういったスキルを幅広く教えることができるということを考えてやっています。

○安倍内閣総理大臣 米国では、例えば、大企業をやめてベンチャーというのは非常にリスクが高いので、企業に籍を残しつつ兼業風にベンチャーを始め、

うまくいったらそっちに行くということが許されているわけですがけれども、日本もそういう可能性を探れないかなと。これは、政府が主導するというよりも、企業がそういう方向に行って、そこから旅立った人が出ることによって企業もある種の利益を得るよというということも可能なのかなと思いますけれども、その点はどう思いますか。

○新村氏 おっしゃるとおりで、起業というどうしても0か1かで自分が会社をやめて会社をつくるぞというイメージがあると思うのですがけれども、実はグラデーションがありまして、まず、副業でやってみるとか、社内でプロジェクトをやってみるということもできると思いますし、そこに対しては世の中がだんだん寛容になってきているのではないかということを感じているところがあります。

ただ、やはり絶対数として日本は足りていないのかなというところもありますので、そのところはまだ全体的にできているとは言えないかなとは感じます。

○安倍内閣総理大臣 藤原さんから、この中からもそういうお話をされている方が多いのだと思うのですが、この資料の作成に随分時間がかかるというお話がありますけれども、これは一つの日本の特徴なのかなと思います。カルビーではそういう無駄な資料はつくっていないという感じですか。

○藤原氏 そうですね。資料の体裁を整えることに時間をかけている人間はサポートしているのと同じだと言われていきますので、資料はミニマムにつくるようになっています。

○安倍内閣総理大臣 あと、いわばオフィスに行く無駄ということについては、自宅ということになれば通勤時間も節約できるでしょうし、あとはテレワークもそうなのですがけれども、管理の問題もあるでしょうが、オフィスにこない人をどう管理するかということについては、どのように考えておられるのですか。

○藤原氏 一応、在宅勤務は週2回とか、管理職以上という規定はまだあります。

○安倍内閣総理大臣 管理職以上ですか。

○藤原氏 そうです。残業で仕事をして、一般職の人には在宅勤務はまだ付与されていなくて、徐々に、段階的に、やはり管理の問題ということはまだまだうちの会社にもあると思います。（注：事実関係を後日確認したところ、現在は新卒3年目以上の在宅勤務を希望する社員に付与されている。）

○安倍内閣総理大臣 どうもありがとうございます。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

それでは、後半の5名の方に同じようにお話しいただきたいのですが、重ね

て恐縮ですが、2分半をひとつ念頭に置きつつお願いいたします。

それでは、奥野慎太郎さん、お願いいたします。

○奥野氏 奥野と申します。初めまして。よろしく申し上げます。

私も、奇遇なのですけれども、柴田さんと同じでJR東海に最初は入社いたしました。ただ、柴田さんほど忍耐力がなかったものですから、4年ほどでやめてしまって、ビジネススクールも経ずにそのまま経営コンサルティングの仕事に移りまして、今はベイン・アンド・カンパニーというアメリカが本社のコンサルティング会社の日本事務所の代表をさせていただいております。

そういったコンサルティングを通じての大企業様への支援の経験ですとか、私自身の大企業に勤めさせていただいた経験、そして、弊社自身も、非常に長時間労働が強いがちな業界の中にあっては、従業員が選ぶ最も働きたい会社として、コンサルティング会社の中ではグローバルで選ばれてございます。

そういった経験も踏まえて、4つほど申し上げたいと思います。

1つは、皆さんもおっしゃっている意思決定のわかりにくさ。これは皆さんのおっしゃっているとおりなので、割愛させていただきます。

2つ目は、非常にアイロニックだと思うのですけれども、日本企業の強みである現場力によって非常に現場の生産性を改善していく、かつ、産業の空洞化と言われるように製造拠点が海外に出ていく、そうした結果、直接部門と間接部門でいうと、基本的には日本人の中でいうと直接部門の方の数が減る傾向にあって、その方々が管理部門に来るので、管理部門の人の数が多い。結果として、その方々に役職を与えなければいけませんから、組織が複雑化をする。この管理部門の人の数の多さと組織の複雑さというものが、1点目の意思決定のところと相まって複雑性を生んでいる。これが2つ目のところです。

3つ目に、柴田さんもおっしゃったように、それでもトップの方がトップダウンでご判断を下せるような現場勘とかというものがあればいいのですけれども、なかなか間にレイヤーが広がってきておりますし、トップの方も非常にいろいろな事業を見ていらっしゃるやうだとすると、一個一個の現場となると時間を使っていらっしゃる暇がないので、現場からどうしても離れてしまって勘が働きにくい。現場勘がどうしてもなくなってしまう。いろいろな資料を見なくても、自分の現場勘からするところだろうという大胆な意思決定をする材料が、これは経営者の方もスーパーマンではないですから、どうしてもなかなかそれが足りなくなってくるということが3つ目。

4つ目に、これは全てに関連するのですけれども、また、これまで申し上げた3つのことは、アメリカの企業でも海外の企業でもあるのですが、日本の企業に特徴的なのは、失敗に対する非寛容です。同時に、何もしないことに対する寛容。株価形成とかいろいろなところにこれは出てくるわけですが、

何かをしてリスクをとって失敗をした方よりも、ずっと何もしていない方のほうが、先ほどのサラリーマン組織の中で評価される。そうした中で、トップとの間に人も多い、トップも現場勘がない、意思決定のプロセスは複雑だ、何もしなくてもペナルティーが科されないのであれば、そういう何もしない人が増えることになるのかなと。

総理がおっしゃったように、結局、人間の数が減るわけですから、生産性を上げていかないとGDPは増えないという中で言うと、これは非常に不幸なことで、こういったものに問題意識を持つ人間が早いうちにやめてしまうと、逆にそういうものに寛容な方だけが組織の中に残り、余計に自浄作用が働かなくなりまので、それは企業としてもそういう方をリテインすることと同時に、外に出て失敗をした方あるいはチャレンジした方もまた受け入れてくるような相乗ができてくると、外力も働いて、成長できるのではないかと思います。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

続いて、辻庸介さん、お願いいたします。

○辻氏 辻と申します。

私は、一番初めにソニーに入りまして、その後、マネックス証券というネット証券を経まして、2年ほど海外に留学しまして、会社を起業しました。今は、マネーフォワードというフィンテックベンチャーの会社で、創業4年ほどで200名ほどの社員でやっております。

私自身の生産性を考えますと、常に頑張っていたつもりなのですが、大企業のときを1としますと、マネックスのときは5ぐらいのアウトプットは出ていまして、さらに自分でベンチャーをやると100ぐらいのアウトプットが出ているのかなと思います。

常に一生懸命やっているのですが、これは何でなのかなと思って、3つぐらいあるかなと思っています。

1つ目が、先ほど浅岡さんがおっしゃっていたように、ツールです。クラウドサービスであるとか、インターネットの活用。例えば、我々の社員は、プロダクトオーナーの2児の母の女性がいらっしゃるのですが、時短でぱっと帰られるのですが、どこでもいつでも仕事ができるので、気になればお子さんが寝た後にさっとやることができる。エンジニアも、リモートワークでやることができる。そういった環境をつくるのが、一つすごく大事なかなと思います。

2点目は、雇用の流動性のところでして、新しい組織のあり方だとは思いますが、こういう場合、常にグーグルさんが出てくるのですが、これまでのピラミッド型の組織形態ではなくて、情報共有が一瞬でできるような世の中になりましたので、スモールでプロジェクトチームでやっていくというやり方

がすごく生産性が上がっていくのかなと思っております。

3つ目が、人事評価が何より大事かなと思っております、その会社がどういう基準で評価をするか。大企業が、あいつは頑張っているとか、精神的な面ではありますけれども、時間単位当たりのアウトプットがどうなのかというところを人事評価にしっかり入れていくと、短時間でもアウトプットを出している方が評価されるというところがあるので、この3つの点は結構工夫次第でかなり環境が変わっていくのではないかなと思っております。

私からは、以上でございます。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

続いて、小城武彦さん、お願いいたします。

○小城氏 日本人材機構の小城と申します。よろしく申し上げます。

私は、旧通産省に入りまして、その後、ベンチャーや伝統的な大企業の経営をやってきた人間です。現在は、地方の中小中堅企業を人材の面から支援する仕事をしております。よろしく申し上げます。

私も、大企業の現場に触れるたびに強く思うことがあるのです。それは、こんなに力がある人がこんな仕事をしているのかということです。中小企業やベンチャーに行けば即経営幹部が務まるような人材が、事務的な仕事をしていることが少なくないのです。大企業には本来の力を発揮できていない人材が数多く存在すると私には思えてなりません。貴重な日本の人材の力が眠っていると思います。

当社が調査を行いました。首都圏在住の比較的大きい組織の管理職に聞きました。1,600名です。こんな質問です。あなたの会社の同年代は、どのぐらいの人間が能力を発揮して活躍していますか。回答はこうなりました。1割が21%、2割が17%、3割が17%、3割までで55%になります。ここに人材の力が眠っているわけです。最大の理由は、多くの大企業が力のある人材を多数採用し、十分に活用できないままに定年近くまで抱え込むことにあると思っております。一方で、数多くの中小企業は、御案内のとおり、経営幹部人材の不足に困っているのです。

もう一個、調査があるのです。大企業の将来の幹部候補の選抜は、大体年齢でいうと40歳までに終わっています。しかしながら、その選抜に漏れた人に対して、企業は、君は残念ながら選に漏れた、ほかの場所を探したらどうかとは言わないのです。言っておりません。1つの会社で力を発揮できないこと、それはたまたま向いていないことが大半です。その人の力がないことを意味しないと、私は思っています。

よく社員を大事にする経営といいます。それは、向いていない社員をずっと定年近くまで囲い込むことではなくて、総理、ここが大事なのですが、早い段

階、すなわち、まだ十分に間に合う段階で、はっきりと君には向いていないよ  
と言うことだと思っているのです。これが本当の意味で社員を大事にする経営  
だと私は思っています。

これは、決してリストラせよと言っているわけではないのです。ここはぜひ  
強調したい点なのです。社員と向き合って、社員のことを思って、伝えるべき  
ははっきり伝える。そういった経営の姿勢が私は大事だと思っています。

一億総活躍、働き方改革の大事な論点だと思って、申し上げました。

以上です。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

続いて、重松大輔さん、お願いいたします。

○重松氏 重松大輔と申します。

スペースマーケットという、シェアリングエコノミー、空きスペースの活用  
のビジネスをやっておりまして、シェアリングエコノミー協会の代表理事も務  
めております。よろしくお願いいたします。

私は、最初にNTTという大企業に入りまして、企画部門中は、本当にひたすら  
資料をつかって、目先にいる本部長に説明するのに、係長、担当部長、部長と  
ゴーサインが出るまで何度も説明資料をつくり直すという、今思えば、不毛な  
作業をして長時間を割いておりました。目の前にいる本部長に説明するのに数  
週間がかかることもあったりして、これは本当におかしいのではないかとい  
うところで、自分的に合わないなと思って、30歳のタイミングでスタートアップ  
に飛び込んで、結果的にその会社がIPOまで行って、その後、自分でも会社を起  
業して、現在、設立2年半ほどですが、30名ほどのメンバーがいて、累計5億  
円の資金調達も行い、事業を拡大しております。

大企業時代の反省に立って、優秀なメンバーが思う存分働けるように、今、  
リモートワークもかなり推奨しておりますし、労働条件とかもメンバーの家庭  
条件によってかなり柔軟に変えるようにしております。無駄な会議はもつての  
ほかでありますし、不要な資料作成は一切させません。遠くの訪問アポはなる  
べくこちらからお願いしてテレビ会議にしてもらって、夜のつき合いとかも本  
当に極力最小化しております。私自身も小さい子供が3人おりまして、妻も東  
証一部上場子会社の役員を務めており、私も家事育児に積極的に参加をして、  
家事手伝いサービスを使ったりとか、両親の協力も仰いだり、当然会社のメン  
バーの協力も仰いだりしながら、全力で子育てと仕事を充実しております。ま  
た、弁護士事務所や浜松市の職員を出向で受け入れたり、新しい取り組み等  
しております。

結果的に、そういう働き方が注目を浴びて、優良な大企業と遜色のないメン  
バー、特に子供がいて大企業が取りこぼすような優秀なキャリア女性を多く採

用できていると思っています。とにかく新しい働き方というものを開発することで、スタートアップも大手に負けないような戦い方ができると考えていますので、そういった働き方を推奨できればと考えております。

以上となります。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

それでは、最後になりますけれども、岩佐琢磨さん、よろしく申し上げます。

○岩佐氏 株式会社Cerevoの代表を務めております、岩佐と申します。今日はよろしく申し上げます。

もともとパナソニックに5年ぐらいおりました、今、IoT、いわゆるハードウェアのスタートアップの会社を2008年ぐらいから結構長いことやっておるのですが、100名ぐらいの規模になりました、特徴は、90数名おります社員のほぼ全てが元メーカー系のエンジニアでございまして、元パナソニック、元ソニー、元シャープ、元東芝という中で、ここに自動車メーカーが入って、元トヨタ、元スバルというメンバーで集まって、平均年齢は30歳ぐらいなのですが、とにかくおもしろいものをつくりたいと。

これは今日の話につながってくるのですけれども、ほかの皆様方からのコメントにも結構あったように、事なかれ主義で、要は、問題を起こした奴はだめだ、問題を起こさなければのうのと60歳までいられるという形に組織全体がなってしまうと、おもしろいもの、わくわくするような車が出てこない。わくわくするような家電が出てこない。そういうものをつくりたいという若い生きのいいエンジニアが、どんどん大きなメーカーを抜けて弊社に来てくれて、ちょうど先ほども辻さんとその話をしていたのですが、実は弊社は100名になるまで採用人件費はゼロ円でやっています、とにかくおもしろいものをつくりたいと検索すると、うちの会社が出てくるということをやっている会社でございします。

どういった問題があるのかなということ、今回のこの場に当たって考えてみたのですけれども、ややブラックな聞こえ方をするかもしれないのですが、ここは産業のためにぜひと思っているところはあります。やはりこの昭和、大正から続く正社員という仕組み、多分海外で働いた方も同じ意見を持っていただけかなと思うのですが、実は日本独自のここが大きく狂わせているなど。

大きく4つ項目をまとめると、まず、人員の入替が迅速・容易に会社都合でできない。報酬のダイナミックな上げ下げも、現状はいろいろと規定があろうかと思うのですが、これができない。この人が今日突然仕事をしなくなった、では、給料を下げますということが現状はできない。上げることはなぜかできるのですけれども、それはできない。もう一つは、米国のホワイトカラーエグゼンプションとかを見ると、非常に幅広い、いわゆるブルーカラーの方以外は



ほぼ全てホワイトカラーとして、いわゆる日本の国でいうところの裁量労働制が適用できるような状況になっているにもかかわらず、日本は非常に限られた一部の職種のみで、規制も非常に厳しい。さらに先ほどのお話もちよっとありましたけれども、非常に優秀な人がなぜか60歳になったら会社を去らないといけない。このあたりが非常に大きな課題なのではないかと思っています。

大企業にいたときに、まさに新聞で読んだことのあるような窓際で新聞を読んでいるという人が、若い人よりも高い給料をもらっているということがあったりしましたので、こういったところをもっと改善して、逆に、ここを下げて、その分、若い人に年収1,500万円あげるの、そのかわりどんどん頑張れということをやっていくと、もっと大きく変わっていくのかなと感じております。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

それでは、今、5人の方からお話しいただきましたけれども、総理のほうからお願いいたします。

○安倍内閣総理大臣 まず、奥野さんなのですが、JR東海は今日は2人も来ていただいて割と優秀な人材が外に出ているなどと思いましたが、日本の人事の仕組みなのですが、特に役所はそういう傾向が強いですね。加藤さんがもっていたところなどは特にそうなのだけれども、いわば得点ではなくて減点を減らすという人事の評価自体に日本独特の評価の仕方があるのかなと思います。この評価を変えたほうがいいと思っている人は実は結構多いのではないかと思いますのですけれども、なかなかそちらに進みにくいとは思いますが、これは評価を変えることによってそういう成果は出ていると思えますか。

○奥野氏 まずは評価を変えれば、成果が出る余地があると思えます。ただ、おっしゃるように、評価の問題に対して評価から取り組んでいこうとしますと、なかなか難しいことも多いと思うのです。今、ユニークにチャンスがあるのは、皆さんこのツールのお話ですとかITの話がされていましたが、ものづくりとか開発の仕方が、いろいろ試作をしてみるとか、テストマーケティングをしてみるとか、正式に物を出す前にちょっと出してみるとか、コストが非常に下がっているのです。逆に言うと、失敗のコストがITの力によって下がっていますので、そういう形で物を開発するとかマーケティングをするとかというやり方が、もう少し失敗を許容するようにならなければ、逆に人事制度がついてくるのかなと。

人事制度からこれを変えていこうとすると、どこが切りかわりになるのかとか、いろいろな問題が出てきて難しいので、そういったものづくりとかサービスとか、お客様に近いところから変えていくほうがやりやすいということではないかと思えます。

○安倍内閣総理大臣 辻さんは、多くの人たちのやる気の問題についてお話し

されたのだと思うのですが、自分の能力を十分に出しているか出していないかということで、出していない人のほうが多いと。それでは、どこでどうなったら出すかということなのだと思うのですけれども、人間というのは、自分が正しく評価されていて、ある種、自分に権限と責任を与えられると頑張るということもあるのだらうと思います。ただ、先ほど同じなのですけれども、このやる気を出す評価の仕組みについては、どのように考えておられますか。

○辻氏 まず、インセンティブ設計はかなり重要だと思います。どういうことをするとどういうふうに評価されるのかということ、アウトプット、時間対効果というところで評価されるということは、社員がそこを目指してやりますので、まずは大きな働き方が変わるかなと思います。

もう一つは、ちょっと定性的なのですけれども、岩佐さんがおっしゃったように、何か新しいものをつくりたいとか、やはり夢があると人間は時間を忘れて楽しく働けますので、こういう世の中をつくるのだとか、イノベーションを起こすのだとか、世の中の役に立つんだみたいな、そういう会社の人は結構アウトプットが高いということがあると思います。

そういった両面がある会社の生産性は結構高いのではないかと思います。

○安倍内閣総理大臣 また、小城さんは通産省におられたということですが、大分役所の文化と違うところに。

○小城氏 やめたのは随分前なのですけれども、20年前です。

○安倍内閣総理大臣 20年前だから相当昔のことなのですけれども、やはり小城さんのほうも十分に力が発揮されていないと。

これは第1次政権のときから言っていたのですけれども、日本は単線社会なので、人生を決めるときは18歳と22歳です。そこで決めてしまうと、あのころはJR東海に入ったら大体ずっとみんなやっていた。今はこういう人たちが出ているからそこは結構変わってきたのだらうと思いますけれども、単線社会だと、ちょっと合わないのではないかなともなかなかおりられないということがあったら、能力の無駄遣いになるでしょう。実は、医学部に行った人も結構そういう人はいるのですね。大体5年目あるいは研修医の段階で向いていないということに気づいたけれども、そこではちょっとと。そうすると、18歳のときにそれを決意してよかったのかどうかという問題ですね。

そうだとすると、アメリカのように、メディカルスクールに入るときにもう一回どうするかということ判断できるということもあってもいいのではないかなという議論がかつてありましたけれども、ここで、早い段階であなたはやめたほうがいいのかと言うことが、体のいい首切りなのではないかと思われなようにしないといけないと思うのです。

○小城氏 そうですね。定期的に自分の能力の棚卸しをする、そういう習慣を

持つべきだと私は思うのです。例えば、35歳、40歳ぐらいで考え直してみようと。その後、自分がこの会社でイメージがつくのか、自分の強みとは何なのだったか、どこでもっとできるのだろうかということを考える機会がないと、ずるずるずるずる日ごろの業務の中に流れていってしまうと思うのです。

今日いらっしゃっている方は極めて例外で、皆さんはいろいろな強い自己をお持ちなので出られたと私は思うのです。そうではない人の方が圧倒的に多いと思うのです。でも、私はそこに日本の力が眠っていると本当に思います。本当に思う。

したがって、どうやったら彼らに早く気づいてもらえるか。リリースするときに、勇気を持って行ってこいと後押しをするような制度があったらいいと思うし、万が一失敗した場合のフェールセーフですとか、そういうことも政府としては必要かなと思います。

○安倍内閣総理大臣　そもそも日本の風土として、昔は、会社を移っている人を評価しないというか、この人はちょっと普通のメインストリームとは違うカテゴリーにいるということがあったから、それがなかなかしにくかったなということもある。あと、家族もあつたりとかする。これは、50代の後半に行くとなかなか大変でしょうけれども、20代、30代、40代ぐらいまででと。

○小城氏　タイミングは大変大事だと思います。同じ会社にずっと60近くまでいると、なかなか正直難しい面もあると思うのです。ただ、早い時点で考えればいろいろなチャンスが開けると思うので、そのタイミングは非常に大事だと私は思います。

○安倍内閣総理大臣　ですから、その企業に合わなければ、日本でも地方の中堅企業というか、地方の大手というものがあるのです。そういう、大手でいけば十分に能力を発揮されていない人を求めているところは、今はまだそういう人材を受け入れる体制にあるところとないところがありますけれども、受け入れて成功しているところも随分ありますし、それは団塊の世代を受け入れて成功しているところもあるのです。まだまだ元気だから。そこをダイナミックに移動すると、相当これは変わってくるのではないかという気がしますね。

○小城氏　その仕事をまさに私はやっているのです。

○安倍内閣総理大臣　なるほど。

○小城氏　地方の中小中堅企業には、確かにシニアも大事ですが、若手のニーズはすごくあります。それも経営幹部です。オーナーの相談相手、オーナーが議論をして今後の戦略と一緒に考えるパートナーが欲しいというニーズはすごくあるのです。その供給源はどこかというのと、大都市しかないと思います。ここをやったら地方は相当変わるし、日本のGDPはまだまだ伸びると強く思っています。

○安倍内閣総理大臣 重松さんも、この資料については、日本はこの資料のあら探しばかりして生産性を落としているということですから、私も余りこの資料をつくらせないようにしないと。その話をちょっと最初に伺うと、私のところまで上がってくる資料は一体どれぐらいのハードルを越えてきているのか、相当の人数がかかわってたどり着いているのだろうなと思って、そういう意味では、そういうものを極力減らしていくことは大切なのかなと。あそこで資料をつくる人が笑っていますが。

そこで、労働条件も家庭の事情によって柔軟に変えておられるという話なのですが、この労働条件を変えていく上において、率直に言っていた方がいいのですが、我々は労働法制を変えようとしているのですが、それは役に立ちますか。

○重松氏 柔軟な働き方というところで、割と最近のベンチャー企業というのは、本当に人によって朝方の人もいれば週3回しか働かない人とか、そういう働き方も既にやっているのです。そういった法律からの支援みたいなものがあると、本当によりやりやすい。大企業も、やはり最終的にはやっていかないと変わらないのです。ベンチャー企業は、それで大企業からこぼれてくる人、優秀な人を本当に採用できるのですけれども、特に女性の出産を終えた30代の方というのは、大企業もとらないのです。そこを我々はがさっととって大活躍していただいているというのはあるのですけれども、そこは本当に変えなければいけないなと思っています。

○安倍内閣総理大臣 それでは、皆さんそれぞれの事情によって働き方を変えて、テレワークとか、そういうものを活用しながらと。

○重松氏 そうですね。お母さんの方は、本当に朝4時とか5時にメールが来るのですけれども、そのかわり3時ぐらいに帰られたりとか、エンジニアは逆に夜に働きたいと。奇特な方は、昼に出てきて夜中まで好きでやっているという方がいたり、本当に人それぞれ集中できる時間は違うので、そこは本当に柔軟に今はやっているという感じですね。

○安倍内閣総理大臣 プロフェッショナル人材の柔軟な働き方を可能にして、裁量労働制はなかなか国会が大変なのだけれども、柔軟な働き方で、それは本人が希望しているわけでしょう。

○重松氏 まさにそうです。お子さんがいらっしゃる御家庭で目いっぱい働きたいという方は、ビジネスのコアタイムは、夜の会食とかは難しいわけなのですが、朝の時間をやったり、朝食会とかだったら参加できるとかというお母さんとかもいらっしゃるのです。

○安倍内閣総理大臣 あと、子供の関係で急に休まなければいけないということにも対応できると。子供が病気になったときとか。

○重松氏 対応できます。女性が何となくそれをやるという環境になっていまずけれども、スタートアップというか、ベンチャー企業というのは、今は割と男性もそれをやるという流れになってきていますね。それは経営者が見せる必要があって、私もそれをやっている、本当にいい人員がとれるのです。それが採用の競争力にもなっていく。そんな時代だと思っていますので、その働き方をみんなで盛り上げていくということをやりたいと思います。

○安倍内閣総理大臣 岩佐さんは、非常に率直な話をさせていただいて、これから塩崎さんでもしゃべったものなら大変なことになったのだろうけれども、お話を伺っていて、大手のメーカーのエンジニアの方々は、いわば自分の能力や経験、知識を生かして仕事をしているわけですね。

○岩佐氏 そうですね。ほとんどメーカー系の方です。

○安倍内閣総理大臣 既にそういうキャリアを積んできた人だから、企業にとっては、人材としては教育しなくていいということですからね。

○岩佐氏 非常にありがたいというか、本来の教育の部分が終わった段階でちょっとおもしろくないということでこっちに来たというケースは、ちょっと大企業さんに申しわけない部分は結構あります。

ただ、最近は学生さんも多くて、総理がおっしゃったような、キャリアを途中で変えるという若い方は最近増えてきています。先月我々の会社にジョインしてくれた新しい東京大学院生がいるのですけれども、彼は東大の院をやめて、セレポでものづくりがしたいんだ、ハードウエアをつくりたい、おもしろいハードをつくっている会社がないんだというのでうちに来てくれたりとかで、若い方も徐々に変わってきているなという印象はあります。

○安倍内閣総理大臣 ものづくり系の技術者の人たちは、そもそもそういうものをつくりたいというか、新しいものを開発したいという意欲が強い人が多いでしょうからね。

○岩佐氏 意欲は非常に強いですね。それができる国というのは、今、日本ぐらいしかないので、そういうところでやりたいというところが多いですね。

○安倍内閣総理大臣 かつて、ある国が日本の大手メーカーのエンジニアを雇って成功したところがありましたけれども、ああいう無駄遣いというのは非常に多いのかなと思いますが、そういうところを活用されて、そうすると、若い人も、今までであれば院を卒業して大企業というコースだったのでしょうけれども、むしろそちらのほうが、岩佐さんのところに行ったほうが、自分のやりたいことができるなと思ったのでしょうかね。

○岩佐氏 今は、多分そう思っただけでいるから何とかやっけていけるのかなと思うのですが。

○安倍内閣総理大臣 また、企業でも組織でも、最初はそういう意欲を持って

やっているのだけれども、伝統を積むとだんだん失敗したらだめだということに陥りがちでしょうから、そうならないようにすることが大切なのでしょうけれどもね。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

それでは、せっかくの機会ですので、塩崎大臣から、恐縮ですが、お1人に対して1問の時間しかございませんが、よろしくお願いします。

○塩崎厚生労働大臣 ありがとうございます。

感想だけ申し上げますけれども、うれしかったことは、今、お話が大分出ましたけれども、やはり日本人は力がすごくあるのにそれが有効活用されていない、つまり、リアロケーションをちゃんとすればもっともっと日本は力を出せるぞということが、今日のメッセージかなと思いました。

そのキーは、先ほど総理から評価ということが出てまいりましたが、形式ではなくて結果を出す。そのことをどうきちんと評価できるかどうか。これができないと、優秀な人のリアロケーションはできないのだろうなど。

そういう意味で、今、我々は民間の働き方のことをたくさん言っていますけれども、考えてみたら、官のほうも人材がすごくいるのに有効活用されないままにしていることもあるなど、今、私もいてそう思うわけで、早いうちにという話がありましたが、ほとんどが正社員という会社が日本にも外資系などありますが、そういうところに聞いてみると、希望は何か、どうやって自分はやりたいか、能力開発をどうやりたいか、すごく丁寧に一人一人にいろいろなことの対話をしながら評価をしているということを考えてみると、官の世界も同じようにちゃんとやって、官と民の間も行ったり来たりするほうがいいのではないか。イギリスは、かつては官は官でずっとやっていたけれども、今は幾らでも官から民へ行って、また民から官に戻るということが当たり前で、それがまた活力になる。そういう意味では、公務員のあり方も考え直して評価をきちんとするというのを、実はしているのですけれども、同期は大体同じようにずっと上がっていくみたいなことを相変わらずやっていることを考えてみると、これは私の埒外ではありますけれども、働き方改革をするときには、公務員の働き方も変えることは割合こちらからはストレートにできるので、そちらからやるのが日本全体を変えることにもなるかなと、改めて思ったりしたところでありました。

ありがとうございます。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

ちょっとの時間で私も一言聞かせていただきたいのですが、責任の権限、先ほどのお2人はジョブディスクリプションの話をしたのですけれども、あなたの仕事はこれということになればどう時間内に終わらせるかという話は、日

本の場合は不定形で、先に終わると上司が待っているからと、どうしてもそうなるのですが、例えば、アメリカなどはその辺をどういう形でジョブディスクリプションをやっておられるのか。

○浅岡氏 割と明確に、例えば、この部門のこの事業についての売り上げを伸ばす責任、それから、そのためにどういう手段をとるかということは定義されていますので、アメリカですと、よく自分の仕事以外はやらないと言われるのではないかという懸念をされる方がいるのですけれども、逆に、その仕事、そのミッションを達成するためには必要なことは全てやるという意識がありますので、必要があればほかの部門の人と連携をとったりとか、うまく目標を達成するためなら長時間労働ではなく結果で応えるというところがうまく働くのではないかと思います。

○加藤働き方改革担当大臣 ありがとうございます。

それでは、時間になりましたので、この辺で。大変活発な意見交換を本当にありがとうございました。

最後に、総理から発言をお願いいたします。

○安倍内閣総理大臣 今日は、大変有意義なお話を伺えたと思います。

皆さんは、先ほどもちょっとそういうお話も出ましたが、大手企業に入りながら、それぞれの道をさらに切り開かれた。それはまだ非常に自信のある一部の人たちに限られているわけですが、そういう道に多くの人が行けるのだという複線化を図っていくことは、眠っている能力を顕在化してもらえれば、稼いでもらって税金も払ってもらおうということです。これは国のためにもなるし、ひいて言えば社会保障を支えていくためにもなるわけでありますから、法制だけではなくて企業全体の文化を変えていくことも含めて、今日は大変有意義なお話を伺えたと思っています。どうぞこれからもひとつ頑張ってください。皆さんに成功していただいて、どうだ、こういう道でいいたろうということを示していただきたいと思いますので、よろしく申し上げます。

どうもありがとうございました。

○加藤働き方改革担当大臣 本日は、本当にお忙しい貴重な時間をいただきまして、ありがとうございました。今日の議論は、働き方改革実現会議の議論にも反映をさせていただきたいと思います。

それでは、働き方改革に関する総理と現場の皆さん方との意見交換会を終わらせていただきたいと思います。

ありがとうございました。