

第 6 回 一億総活躍社会に関する意見交換会
議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成28年 3 月29日（火）17:35～19:40
2. 場 所：中央合同庁舎8号館1018-1室
3. 出席者：加藤勝信 一億総活躍担当大臣
高木宏壽 内閣府大臣政務官
(一億総活躍国民会議有識者構成員)
大日方邦子 日本パラリンピアンズ協会副会長
白河桃子 相模女子大学客員教授、ジャーナリスト
高橋進 日本総合研究所理事長
樋口美雄 慶應義塾大学商学部教授
増田寛也 東京大学公共政策大学院客員教授
松爲信雄 文京学院大学人間学部教授
(意見交換対象有識者)
永瀬伸子 お茶の水女子大学教授、学長補佐
吉宮由真 味の素株式会社執行役員人事部長
泉川玲香 イケア・ジャパン株式会社人事本部長
杉本浩司 社会福祉法人ウエルガーデン
ウエルガーデン伊興園施設長

(議事次第)

1. 開会
2. 一億総活躍担当大臣挨拶
3. 意見交換対象者からの発言・意見交換
4. 閉会

(説明資料)

- 資料 1：永瀬伸子 お茶の水女子大学教授、学長補佐 配付資料
資料 2：吉宮由真 味の素株式会社執行役員人事部長 配付資料
資料 3：泉川玲香 イケア・ジャパン株式会社人事本部長 配付資料
資料 4：杉本浩司 社会福祉法人ウエルガーデン
ウエルガーデン伊興園施設長 配付資料

(概要)

○田中次長 それでは、一億総活躍社会に関する意見交換会を始めさせていた

だきます。

最初に、加藤大臣から御挨拶をお願いします。

○加藤大臣 今日は大変お忙しいところ、こうして足を運んでいただきまして、また、17時半という本来であれば就業時間が終わっている時間帯でございまして、大変恐縮でございます。

安倍政権では、御承知のように一億総活躍社会の実現ということで、国民会議を中心に、また、先般は地方でも実現対話等を行って議論を深めさせていただいております。その第1弾としまして、昨年11月には緊急対策を実施させていただいて、それを踏まえて平成27年度補正予算、今日、成立いたしましたけれども、28年度当初予算という形で予算も編成させていただき、今、必要な法律事案について逐次国会で審議をいただいているところでございます。

また、この春、5月にニッポン一億総活躍プランを取りまとめるということで、さらに議論に拍車をかけさせていただいているところでございます。

今日は、そういう中で女性の就業促進、長時間労働、非正規で働いている方の待遇改善、さらには介護人材の確保という観点から実際に様々な取り組みをなされ、研究をされている皆さん方にこうしてお集まりをいただきまして、ぜひ率直な御意見を賜りたいということで、御無理をお願いをさせていただいたところでございます。

短い時間ではありますけれども、我々もしっかりとお話を聞かせていただきまして、先ほど申し上げたニッポン一億総活躍プランに向けての国民会議での議論、プランへの反映をさせていただきたいと思っております。

どうぞよろしくお願い申し上げます。

○田中次長 ありがとうございます。

本日は、先ほど大臣からお話がありましたテーマについて意見交換をさせていただきたいと思っております。

最初に女性就業促進、長時間労働の是正につきまして御議論させていただきたいと思っておりますが、本日は女性の就業促進につきまして、お茶の水女子大学の永瀬教授においでいただいております。それから、長時間労働の是正を初めとする働き方の改革に取り組まれていらっしゃいます味の素から吉宮人事部長においでいただいております。

それぞれ15分ぐらいお話をいただきまして、意見交換をさせていただきたいと思っております。

それでは、最初に永瀬先生からお話をいただければと思っております。

○永瀬教授 お茶の水女子大学の永瀬です。今日はお招きいただきまして、どうもありがとうございます。

女性の就業促進ということであると、私はいろいろ思っていることがあるので

すけれども、今日は特に非正規女性に対する育児休業、育児休業給付について焦点を絞って話してほしいという御依頼がございましたので、それについてお話しさせていただきます。

まず、ページをめくっていただきまして、女性の就業の現状ですけれども、既によく御存じのことと思いますけれども、25-34歳の女性の労働力率は、2000年の63%から2005年には75%と非常に大きく上昇しております。この水準は決してOECDの中でも低いというわけではございません。しかしながら、女性の賃金に関して大きな問題がある。男女賃金格差が極めて大きいままであって、それが改善されていない。特に有配偶女性に関して言うと、大体100万ぐらいの年収もしくは無収入の女性が大変多い点が諸外国と大きく異なる。さらにいえば、正規社員としてずっと働き続けてさえも男女賃金格差が結構大きい。そういうのが日本の課題の現状かと思われまます。

本日は、非正規社員の育児休業についてお話ししたいと思います。

なぜ、非正規社員を考えるのかですけれども、結婚前の女性の3人に1人が現在非正規社員です。そして、結婚後出産前、つまり出産を考える時期の方もその3分の1が非正規社員であります。これまでワーク・ライフ・バランスあるいは仕事と家庭の両立、出産をしやすい社会の構築に向けて、正社員に対しては様々な政策が打たれてきました。しかし非正規社員はほぼ無策とっていい状況かと思えます。

若い女性のキャリア形成をこれから考えていかないと、日本の将来の経済状態は決して良くなりません。それを考えるためには、非正規社員の長期的なキャリアをぜひ考えていかなければいけないということだろうと思えます。

次のページ、これは21世紀成年者縦断調査という厚生労働省の調査です。これは2002年に20-34歳だった方々について、その後毎年調査していますが、2010年までに起きた結婚・出産前後の就業形態について私が集計したものでございます。

結婚1年前ですけれども、既に正社員は53%にすぎません。つまり、いろいろな政策が打たれている正社員は53%と約半数で、残りの大体3分の1ぐらいが非正規であるということです。

次に、結婚1年後で見ますと、正社員をやめる方々が4割ぐらいいらっしゃいまして、非正規雇用の方たちがここでも人口の3分の1ぐらいいます。

結婚後から出産1年前はほぼ就業状態は変わりませんが、出産1年後になりますと、正社員だった37%のうちの再び大体4割ぐらいがおやめになられまして、24%ぐらいが正社員で残る。他方で、非正規はもっと大きく離職されて、無職が大変増える。このような就業上の調整は大体結婚時と第1子出産のときに起きますが、第2子出産では余り調整が起きていないということがこの集計か

からおわかりかと思えます。

出産と就業について先行研究の結果を5ページ目でまとめました。この同じデータを使った研究ですが4頁の図は2002年から2010年までを合計しておりますけれども1年ごとの変化を見ていった論文が一番最初に載せている永瀬（2014）でございます。これは日本経済新聞の経済教室の1月にも載せた内容ですが、育児短時間の導入によって就業女性の第1子出生が明らかに増えたということがわかりました。育児短時間の導入は2008年12月に厚生労働省から提案されて、2009年6月に法制化されています。そうすると、2009年に出産した人から育児短時間を使えるわけですが、2009年、2010年と出産が増えた。

このような政策の対象企業は101人以上だったのですけれども、そのような対象企業で第1子の出産がふいと上がって、それ以外の企業は2012年からでないと義務化されていせんがそれほど上がらなかった。つまり、予想どおりに義務化された企業で2009年、10年で第1子出生が上がりまして、その後もその上昇した水準で出生率が推移しました。他方、義務化が遅れた小規模企業のほうはもともと出生率の水準はやや高めだったのですが、当該企業で義務化がすすんだ2012年にちょっと上がったような形になりました。生の数字でも多変量解析からも育児短時間が就業女性の出生率上昇に正の影響を与えたことは確かであろうと思われます。

しかしながら、その効果は主に高学歴女性に限定されておりました。つまり、今まで政府が打ってきた1992年以来の育児休業の政策は、出産を増やせなかったのですが、これに加えて企業の雰囲気を変える、職場の雰囲気を変えるという次世代育成法による職場変化の推進ですとか、その後の育児短時間の義務化などが積み重なって行って、とうとう2009年あたりで就業女性の出産が実際に増えたという効果になってあらわれたことがわかりました。しかしそれは主に高学歴女性に影響が限定された。

それは、支援の対象でない非正規雇用の女性も結構大勢いらっしゃるからです。日本労働研究機構の調査によると、非正規雇用者は反復更新が7割を占める。育児休業の権利は反復更新される仕事であれば基本的には2005年から得られているはずなのですが、実際には育児休業はほとんどとれていない。そして、調査をしたところ、育休はおろか産休があると回答した者でさえ5割程度であったということでもあります。離職がとても高いわけです。

永瀬・守泉（2013）、これは2002年の『出生動向基本調査』を使っていますのでちょっと古い時期の分析ですが、1990年代に育児休業が拡充されたが、その時期に果たして若い世代で就業継続が増えたかどうかを検討したところ、意外なことに若い世代のほうが出産離職が高かったことがわかったとしています。それはどうしてかを検討すると、非正規化が進んだからであった。ただ初職

正社員に限定すると、離職が増えてはいないけれども、逆に継続が増える変化もなかったというのが1990年後半から2000年の動きでございましたことを示しています。しかし、先に述べたように別データからですが2009年、10年でようやく出生と就業継続が増えたのでした。

では初職から非正規雇用である女性はどのくらいいるのかを総務省『労働力調査』の2002年から2008年の個票データ分析したのが永瀬・水落（2011）でございます。卒業直後については高卒女性の5、6割が非正規である。大卒女性の3、4割が非正規である。これは驚くほど高い比率でございます。この分析をしたときに、私は経済回復でこうした方々が正規労働に移れたかどうかが一番関心を持っていたのですけれども、結果としては余り安定雇用に移れていない。もちろん一部は移れてはいるのですが、それほど大きな効果はなかったということ。特に大卒女性はほとんど移っていません。高卒女性は若干うつれたということでした。

このように近年、初職から非正規雇用の方たちが若者に非常に増えているということがわかります。また日本労働研究機構（2012）が指摘するのは、最初に正規雇用で採用されていても、結婚したときにワーク・ライフ・バランスの目的で非正規に移る人たちも結構いることです。こういう人たちは結局出産離職しているということも指摘されているわけです。

日本はこうして若い非正規雇用の女性が大幅に増えているにもかかわらず出産に対する雇用保護という社会的保護が余りないわけです。海外ではどうなっているかというのを私以前調べまして、保護が結構厚いことを知り、びっくりしたのです。今回御依頼を受けましたので、再度、調査し直しました。それについてご報告すれば、英国、カナダ、ドイツなどの海外を見ると就業者の出産に対する社会的保護のカバレッジは日本よりもかなり広い。そして、英国やカナダは出産前に就業していた女性の大多数が、またドイツは就業していない女性も含めて出産後の1年間程度は育児休業給付を出すような保護をしているということでございます。

私は少子化がすすむ今日の日本において、女性が出産がしやすくなるということは重要。年齢が若いうちに出産しやすくなる政策的な手当が早急にとられることはとても重要とっております。しかし非正規雇用に対してほとんど何も手が打たれておりません。日本の場合は非正規社員ですと雇用保険に入って社会保険料をはらっていても、大多数は育児休業の権利がなく、育児休業給付も受けられておりません。そこで海外はどうかということをお調べしました。それが次のスライドでございます。

カナダですけれども、2013年の調査では最近子供を持った母親の77%が雇用保険に入っていて、その9割が母親給付、または親給付を得た。イギリスは、出

産前に働いていた女性で母親休業や親休業手当を受けなかった人は11%ぐらいにとどまる。ドイツは、出産前の無業者を含めて親休業手当を出しているようです。母親の20%は最低の月間300ユーロの給付を得ている。300ユーロというと大体3万9,000円ぐらいだろうと思いますが、無職の出産者を中心とする手当です。22%は低月収者としての手当の拡充を受けている。この低月収者は月間1,000ユーロ以下の人のことを言います。つまりドイツでは母親の4割ぐらいは余り収入が高くはないけれども、政府から出産後の給付を受けています。

では、どのように制度がなっているのかというのが次のページでございます。カナダは産休は15-18週、親休暇が35-37週。合計で大体1年間産後休暇、親休暇というものがあります。休業をするには州によっては20週から1年間、同じ雇業者に連続して雇われたことが条件にしているところもありますし、全くそういう条件がない州もあります。ですがいずれにしても、日本の非正規の人たちだったら、かなり休業を認められる可能性が高い条件です。

カナダでは親休業給付は雇用保険を通じて給付されていますけれども、出産前の52週のうち、600時間以上雇用されている人が対象です。この条件も日本の非正規雇用者のかなり多くが入るような条件です。そういった人たちに給付されているのは、平均賃金の55%の給付です。なお社会保険料負担ですが、労使折半ですが雇用主のほうの保険料が1.4倍とやや高めです。

次に、イギリスですけれども、イギリスも産前産後休暇は雇用されている女性について26週の産休、及び26週の追加的な産休が認められています。イギリスの場合は国民保険一年金とか雇用保険などが一体になっている社会保険から休業給付が出ます。出産後の6週は賃金の9割が給付されますけれども、その後は39週まで週139.58ポンドか週の平均賃金の90%のどちらか低いほうが出るという形になっています。

イギリスでは、国民保険からの給付は同じ雇い主に継続して雇用されていた人が該当者ですが、失業した女性、転職した女性、自営業の女性などについても対象になる可能性があるのが出産給付（マタニティー・アラウアンスと言われるもの）です。こちらは一般財源から出ています。出るお金は6週の9割がないですが、その後は国民保険と同じでして、39週まで週139.58ポンドと90%のどちらか低いほうということになります。

次に、ドイツは産前6週、産後8週、親休暇は3年、子供が生まれたときに賃金収入のある両親について、親休暇の権利は両親それぞれが持っているということです。また親休暇の最後の1年は3歳から8歳の間分割してとってもいいということになっております。

ドイツの親給付は30時間以上雇用されていない親に12カ月給付されるものです。ただし両親とも休業を2カ月以上とった場合には親給付の期間は14カ月ま

で延ばされます。またすでに述べたように、前職が無職だった人も含めて給付されるという形になっております。

もう一つ、日本とちょっと違う点ですけれども、カナダの場合は親休暇の権利条件は各州で定められています。他方で雇用保険の給付はナショナルなものです。このため親休暇をとった人と雇用保険の親給付とが日本のように完全ドッキングしているわけではございません。ドイツも、無業者を含めて出すという形ですので親休業と完全ドッキングしているわけではないということになっております。

海外では、このようにマタニティー・リーブやペアレンタル・リーブの取得条件が日本よりもかなり広くて、給付制度のカバレッジも低い。これは繰り返しくなりまますから、時間もあれですので飛ばさせていただきます。

次に、9ページ、男性の取得ですけれども、カナダでは父親休暇が特にあるのはケベック州のみでございます。他の州は親休業のみ。親休業給付取得に占める父親の割合は14%ということですから、母親よりは低いとはいえ、日本よりもとっているということになります。

次にイギリスですけれども、イギリスはここに書いていないですけれども、2週間の父親休暇というものがございます。男性の91%が子供の出産時に休暇を取得して、その半数は2週間の法定父親休暇をとり、25%はそれに加えて有休とかをPPTに書いてあるようにとっているということです。

ドイツの場合は、両親が親休暇を取得した場合に2カ月間、親給付が延びる2007年の改革以降、男性の親休業取得が大きく拡大したといえます。すなわち2013年の第2四半期に生まれた子供の父親の31.9%が休業をとった。ただし、79%は2カ月以下の休業にとどまる。これらが最初の表に示した下にある資料に基づいて作成したものでございます。

非正規社員へのペアレンタル・リーブとペアレンタル・リーブ・アラウアンスのメリットですけれども、こういった給付があるということは出産・育児による収入下落の防止、防貧になり、また、出産や育児をすることそのものへの支援となります。

では、育児休業のメリットはどういうことかという、1つはキャリア継続の支援、それから出産により失職しないことの支援です。また父親の親休業の取得は母親に対するキャリア支援でもあり、同時に父親の親としての自信が獲得されるような親としての体験の重要な機会でもあります。父親はゼロ歳から育児にかかわったほうが良い。ゼロ歳、1歳、2歳と父親が子供にかかわっていくと、父親と子供の関係、きずながしっかりするという研究がございます。つまり母親のキャリア支援と父親役割支援、その両方の意味合いがあると思われま

このようにみても、出産して収入が低下した人に対して、国がお金を給付するというのは、ヨーロッパの国々ではかなりよく行われていることである。それは女性が働くのが当然になっているときに、出産という事由でどうしても収入が低下するケースが多い。なので、そこに対して国が給付を行うということです。これは国がそのような方針を決めれば比較的簡単にできるのではなからうかと思えます。

他方で、育児休業を実際にとって、職場に戻るということは、労使関係になってきますので、国が決めてすぐさまそれが実現できるかどうかということ、それは個々それぞれ、うまくいかないケースもありえます。例えば育児休業が終わるまでは一応雇用があっても、終わったときにはあなたの仕事は不要になったと言って首にされるケースは海外であると認識しております。

日本では正社員と非正規社員でキャリア展開がかなり違いますので、正社員では認めるけれども、非正規社員が育児休業をとったらそれは困ると思う事業主もいらっしゃるであろうとは思われます。

さらに、非正規の場合は一旦やめて、再就職した場合に、賃金がうんと下がるかと言えば、一定の相場があって、正社員に比べるとそれほどは下がらない可能性もあると思われます。しかしながら、それでは非正規を今のように育児休業、育児休業給付の制度から除外していいのかということ、これだけ初職から非正規という人が増えているわけですから、出産支援ということを考えてだけでも、あるいは生涯の収入の安定ということを考えてだけでも、やはり非正規をどうしても対象にしないわけにはいかない時期に入っていると私は考えております。

これからの人口減少社会、少子化の課題を考えれば、いろいろな課題があったとしても、やはり正社員と非正規の格差の縮小をまず目指す。この点は他の先生方も多く提言しておいでと思えます。そして、非正規雇用女性のキャリア形成を支援し、年間100万までとか200万まで程度ではなく、もっと収入がとれるような働き方として形成していかないと、日本の将来の世帯収入は停滞してしまうと考えます。また出生率は今でも低下している。特に経済的な不安がある世帯ではさらに出生がしにくいと思われまますので、非正規社員の産休・育休の権利は明確にすべきではないかと考えます。

ちょっと時間がオーバーしそうですので、最後の2枚のPPTは簡単にします。出産と育児に関するソーシャルプロテクションですが、例えばスウェーデン型というのは、基本的には男性も女性も就業するのが基本であるけれども、育児期間は休めるみたいな決め方をしているのが①のスウェーデン型。②のフランス型は、自分で子供の面倒を見てもいいですよ、施設に預けてもいいですよ、どちらでも自由にしてくださいというのがフランス型。

それに対して日本はこれまで夫は雇用を安定させましょう。奥さんは専業主婦として社会保障でカバーしてあげましょうという制度でした。しかしながら将来をみれば、そういう世帯を形成しないシングル男女の増加、男性の収入低下や雇用の不安定化、女性の世帯収入の貢献の必然性、さらに介護保険等による介護の社会化などで従来の無償労働を有償労働で担う仕組みづくりが必然になっております。そこで今後は日本は雇用法制、育児休業制度、保育、社会保険賦課や受益のあり方などについて、大幅な改革が必要と考えられます。

長期的に必要な改革はPPTに1、2、3、4、5、6といろいろ書きました。私は3番、税制・社会保障制度における被扶養配偶者の壁を解消することが特に重要と思います。そうでないと、優秀な有配偶者の安い労働力と、大学や高校を出たての非正規雇用男女が競争し合いますので、どうしても非正規の賃金が下落する要因になってしまうと考えます。そのことから、3番はどうしても直す必要がある。でも、3番を直すだけではなくて、2番、つまりパートや中途退職者や非正規でも良好な賃金がとれるような変化。それから1番、正社員で、どこでも働けます、いつもでも働けますという人ではなくても昇進できるように働き方を変えていかななくてはいけないのではないかと思います。保育園の増加というのはもちろん欠かせないことだろうと思います。男性の育児参加も必要でございます。

以上でございます。ちょっと長くなりまして、失礼いたしました。

○田中次長 ありがとうございます。

続きまして、吉宮さま、お願いします。

○吉宮部長 私、味の素の吉宮と申します。このような機会をいただきまして、ありがとうございます。

今回、タイトルに「働き方変革」とございますが、今回、所定内の労働時間を1日20分、1年間で80時間の削減という会社回答（春季労使交渉にて）に至りました。この背景に触れながら、長時間労働抑制の取り組みについて御説明したいと思います。

次のページ、目次に沿って御説明いたします。

会社概要にありますように、味の素単体で社員数3,500名。国内外グループ企業で3万1,000名の企業で、今年で創業より107年目を迎えた企業です。

現在26カ国130エリアで事業展開を行っております。現在、グローバル企業を目指して前進の途上ということです。私ども味の素単体の女性の基幹職比率はまだ10%を満たしておりません。女性基幹職比率をアメリカのグループ企業に聞いたところ、まだそういうことを聞くのかと言われたぐらいで、アメリカでは既に女性・男性の区別なしで管理しているというところでは一周おくれというところかと思っております。

続きまして、ダイバーシティの推進と長時間労働という点につきまして御説明したいと思います。

私どもにとって、ダイバーシティは、企業の成長戦略と直結します。同質性の高い企業は変化に対応できません。このダイバーシティを阻害する大きな要因として、我々は長時間労働にフォーカスをいたしました。大量生産時代から付加価値創造の時代を迎えた現在、多様な人財のシナジー効果によるイノベーションが企業の成長には不可欠と考えますが、我々の現在の制度・風土は環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し切れていないという問題意識がございます。

今申し上げましたダイバーシティと企業競争力の中で職場での人財の多様化が加速いたしております。社会が多様化する中で、職場での人財の多様化も急速に進んでいます。

このポンチ絵でござんいただきますように、左側が従来型の終身雇用、公私一体の時間制約のない働き方に代表される形です。現在は、会社自体が多様な働き方をする社員で構成される中、一人一人の特性や価値観を理解し、能力を引き出す組織への変革が求められているという状況を迎えています。

我々にとってダイバーシティがおくれている原因は何か。人財の多様性を阻害している要因は何か。育児・介護など時間制約のある人財が活躍できないという原因は何なのか。私どもは仕事偏重の男性中心の長時間労働を是とする働き方、時間制約のある社員より長時間働ける社員が評価されがちな風土の見直しが必要と考えました。

男性の長時間労働とは別な観点で仕事と生活のバランスを見てみますと、日本では極端に男性の炊事、洗濯、買い物など、家事に充てる時間、育児参画が低く、一方で働く女性の家事・育児に費やす時間は高いという傾向が顕著でございます。

このような状況の中でグローバル企業を目指し、収益性を高める。成長のために多様な人財が活躍できる環境を整えるために何が必要なのか。この解として労使のワーク・ライフ・バランスの取り組みから女性の働き方、長時間労働対策、働き方改革につながり、時間生産性向上の取り組みに発展したという状況です。

次に、「働き方改革による時間生産性向上」について御説明したいと思います。

これは当社のグループにおけるダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの概念図でございます。

この取り組みですが、労使のプロジェクトとして2008年にスタートいたしております。時間生産性につながってゆく取り組みは2008年から始まりました。

先ほど申し上げましたグループのワーク・ライフ・バランスビジョンを策定

し、労使とものプロジェクトによりまず記載の再雇用制度から育児短時間勤務、スーパーフレックス、時間単位有休制度、在宅勤務制度の制度を導入してまいりました。

次の（３）働き方改革（2013～15年度）でございますが、これは社員向けの働き方の改革を考えたためのメッセージの一つとして利用いたしております。組織の生産性の向上のために、今まで以上に仕事と時間に見える化を進めることが必要ということと、決めた時間でやり切る仕事を上司・部下で確認するということ。その上で、みずから働く場所と時間を選択した結果、時間の効率化や働く意欲の向上につながるというメッセージを発信いたしました。

これを受けまして、フレキシブルな勤務制度の導入を図りました。具体的には、育児・介護などの個人特性や業務特性がある中で、スーパーフレックスタイムの勤務制度、時間単位の有給休暇、テレワーク、企画・専門業務型の裁量労働制の導入でございます。

スーパーフレックスタイムであります。これは1日最低勤務時間4時間以上、以前のフレックスタイムには出社していただかなくてはいけないコアタイムという時間がございましたが、現在はコアタイムがございません。1日単位でフレキシブルな勤務が行えるようになっております。

もう一つ、テレワークでございますが、これはITを活用いたしまして、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を目指すものです。このテレワークには、在宅勤務、サテライトオフィス勤務、外勤、モバイル勤務の3つの働き方がございます。詳細は省略いたしますが、在宅勤務につきましては、文字どおり就業環境が整えられた自宅で仕事をしていただく。サテライトオフィス勤務につきましては、在宅勤務が難しい場合、あるいは出張等会社が指定するサテライトオフィスを利用して業務をしていただく。外勤、モバイル勤務につきましては、セキュリティを確保した上で場所にとらわれずフレキシブルに業務を行う働き方をとっていただくという仕組みです。

ただいま申し上げました働き方を例①でごらんいただきますと、2時間の育児短時間を取得していて、普通の通勤時間が往復2時間かかる方が在宅勤務を行った場合、この往復の通勤時間の2時間分は仕事に充てることが可能ということです。それ以外に家事や自己啓発に充てることも可能になります。

例③をごらんいただきますと、海外対応の業務に従事している社員につきましては、定時に帰宅して自宅で家事や食事などを済ませた後に、海外で業務を行うことができ、定時後に業務がなかった場合に会社に残るという状況がなくなります。

働き方改革の中で最近各社も導入もされているところがございますが、本社の20時の退館に合わせ無料のモーニング提供を開始いたしております。ただ、

これもよくよく考えますと、お子さんをお持ちの方につきましては、むしろ勤務時間の開始時刻の繰り下げのニーズがございます。やはり一律にしてしまわないということ。先ほど御説明しましたスーパーフレックスタイム等を利用して、本人の裁量にゆだねる部分と状況によって在宅勤務を選んでいただくという形での個人の選択、自立の部分が非常に大事だと思います。

また、働き方計画表の活用という形で、自分が1カ月どういう仕事をするのか。自分で決めるというところがポイントです。

これに加え、スケジューラー入力の徹底ということで、1日のうちに自分が何にどれぐらいの時間を使っているのかを1週間、1カ月、1年を通して見てみますと、必ず無駄の部分が見えてまいります。

これらの取り組みを進めていく上で必要なことは、従来の仕事の仕方をゼロベースで見直すということです。このために必要なのは、社員一人ひとりが自らの仕事と生活をマネジメントするという意志に加え、マネジメントの変革をするというトップの決意が不可欠です。この取り組みによって、2020年までに現在1,980時間の労働時間を1,800時間にしたいと考えております。

私どもの残業含む総実労働時間は2015年度で1,976時間（見込）ですが、トップダウンとボトムアップの組み合わせによって、この1,800時間は必ず達成できると考えております。

繰り返しになりますが、経営みずからが変わるという意思表示が非常に大事になります。

最後でございますが、ワークスタイルの変革ということで、今回、所定労働時間20分の短縮ということで、実質1万4,000円のベースアップの効果が望まれます。この20分につきましては、今までの取り組みの中で会社として20分削減が可能と判断した結果です。

自分たちが変わるということで味の素グループを変えということと、この取り組みを進める中でグループ内企業、非正規従業員の皆さんの処遇にも影響が及ぼされると考えます。

「日本で最も女性も活躍する会社」を目指していますが、食品会社ならではの「日本で最も男性が家事をする会社」、イクメンに次ぐカジメンを、まだ認知されておきませんが、長続きする取り組みを進めていきたいと思っております。

以上でございます。

○田中次長 ありがとうございます。

それでは、意見交換をさせていただきたいと思っております。いかがでしょうか。

○高橋議員 まず、永瀬さんにお伺いしたいのですが、海外の例を見ると、結局、正規か非正規かという分け方はしていない。あるとしても、短時間か長時間か。

○永瀬教授 親休業取得等については短時間かどうかも分けていないと思います。

○高橋議員 ですから、そもそも正規・非正規という考え方をやめるというところが日本にとっては出発点なのかなと。

○永瀬教授 はい。加えて日本はたとえ雇用保険には同じように入っているけれども、非正規には育児休業給付を出さない。

○高橋議員 その問題はありますね。

○永瀬教授 おっしゃるとおりだと思います。

○高橋議員 そういう意味では、根っこのところは同一労働同一賃金的な発想で、正規と非正規の格差を是正していくというところがまずは出発点ということではよろしいのですか。

○永瀬教授 そこは日本のこれまでの働き方の今までの積み重ねもありますので、そう簡単ではないだろうとは思っております。ですが、まず、出産時の支援、育児休業や給付の支援については、正規雇用と非正規雇用を合わせて実施することはすぐにも政府ができることですので、まずここからはすぐにやったらいいかがかと考えます。長期的には、同一労働同一賃金の方向に行けたらいいと思います。

○高橋議員 すぐにでもできることがあるということですね。わかりました。

○加藤大臣 先ほどのお話の中で、結果的に育児休業をとり、給付をとるということと、復職するということが海外では必ずしもイコールではないというお話をされていて、そうすると、育児休業をとるまでに働いていたという事実が大事であって、終わった後にどうするか自体は育児休業給付が出るとか出ないということとはあまりリンクしていない。そういう仕組みだということですか。

○永瀬教授 欧州についての報告内容は、海外で直接に聞き取りをしたものではなく、海外の研究者との交流や海外政府のホームページ等で理解している限りのため間違いがあったら申しわけないのですけれども、給付については、海外では恐らく自分で申請してもらえる形になっています。他方、日本は人事部を通じて育児休業関連の書類を提出—途中の上司との話し合いの過程で育児休業取得を諦める人も結構いたりするわけですが—その人事を通じた書類を出した上で雇用保険から給付が出るという形が中心です。しかしながら、海外では恐らく育児休業をとって仕事に戻ったときにちゃんと仕事があるかどうかという上司や職場と本人との関係と、雇用保険や国民保険から得る親休業給付とは、その実施や該当条件が別々であるのではなかろうかと考えます。親休業給付については自分で申請でき、出産して収入が落ちたら国から給付が受けられるという形になっているのではないかと理解しております。

○田中次長 高橋さん。

○高橋議員 吉宮さんにお伺いしたいのですが、労働時間短縮ということで、そのことについての成果は確かに実質賃金の引き上げということで測れると思うのですが、時間当たりの生産性とか会社の業績とのリンクということでは、どのように考えればいいのでしょうか。

○吉宮部長 業績も堅調な中で長時間を前提にした働き方が習慣になっています。社員が帰りにくい雰囲気がありました。

この3年間で総実労働時間は減ってきており、業績は伸びてきております。

長時間で仕事をやるという前提から、自分で効率的に仕事をやると決めると、実効があがるという実感です。時間が限られれば、そこでパフォーマンスをきっちり上げようとする傾向が見られます。

会社を早く退社して、習い事に行ったり、ほかの社会活動に行くとか、そういうケースを見ていると、社員が健康で仕事をさせていただくということによって数字ではなかなか見えないところではありますが、会社にとってもプラスが大きいと思います。

なお、長時間労働とメンタル疾患の関係は関連性が少なくありませんので、会社としてマネジメントがうまくいっているのかどうか、注意して見ています。

○白河議員 味の素の時間を短縮するという試みですが、まず最初はワーク・ライフ・バランス、労使で始まったということなのですか？大体このような大胆な時間をコントロールする会社は、強力なトップダウンがあって初めて実現しているのですけれども、どなたが最初に言い出されたというか、誰が音頭をとったのでしょうか。

○吉宮部長 恵まれたことに、組合自身もワーク・ライフ・バランスの議論については、労使で同じベクトルだったということがあります。組合の要請は何分短縮という要請ではなく、総実労働時間の削減を要請するという内容だったのですが、経営トップによる仕事の見直し、マネジメント変革、人財活躍のチャンスと捉え、経営のトップの判断がありました。従来3回予定されていた交渉を、1回にし会社から具体提案いたしました。労使双方に勢いがついたということと、トップが判断することの意味は大きいと思います。

○白河議員 もう一つ、残業代がなくなるので生活が圧迫されるといったような苦情は出なかったのですか。

○吉宮部長 余裕が生まれ、時間単価が上がりますので大きな苦情はありませんでした。会社にとって、所定内の労働時間が減って時間単価が上がって、今までどおり残業も減らないというのは最悪の形ですが、これを労使で相補いカバーしあうこととなります。組合の今回の投げてきた提案というのは、いい球を投げてきたなと思います。時間生産性を上げる、ワーク・ライフ・バランス、女性活躍という議論を積み重ねてくる中で、組合の要請は会社側にとってマネジメ

ント変革を伴う良い内容だと思いました。

4月より本社から海外の地域本部に一定のルールの基に権限を移譲します。本社の意志決定を迅速にし、経営会議などの案件数も減り、作成する資料もこの変更に伴い減らしたいと思います。企画部門の作業量は膨大なものがありますので、会社の本気のメッセージとして社員には受けとめられるのではないかと思います。

○高橋議員　そういう意味では、特に企画系の方がどうしても最後まで残る長時間労働者だと思うのですが、分権して、経営会議の資料も減れば、当然企画職の方たちも時間が減る。そういう感じなのですか。

○吉宮部長　おっしゃるとおりです。

そもそも長時間で会社にいることについて、本当にこれでいいのかという疑問も社員の中にだんだん芽生えてきている感じがいたします。

○田中次長　増田さん。

○増田議員　吉宮さんに質問します。先ほど長時間になるとメンタルな関係が出てくるとおっしゃいました。これは私、前に別なところでデータを見たことがあります。「味の素」では今回2017年度から20分短縮なので、効果はこれからののでしょうか、逆に何か時間を短くするとメンタルが改善するというデータは余り見たことがないのですが、そんなようなことは言えますか。実際の20分短縮はこれからののでまだそういうデータはないのでしょうかけれども、短縮するとメンタルな面も良好になって、そのあたりが改善される。そんなものはありますか。

○吉宮部長

上司のマネジメントの巧拙だけではなく、高残業職場ではメンタルが増加する傾向があると考えています。忙しい職場は、マネジャーの余裕がなくなってきました。そのため、本人の申告する就業時間だけではなく、入館してから退館するまでの時間をモニタリングし、この時間数が一定を超えると本人のヒアリングを実施し、仕事の実態を確認しています。メンタル防止の一施策です。

○田中次長　松為先生。

○松為議員　以前にJILで議論をしたことがあるのですが、テレワークやフレックスによって社員同士の人間関係が希薄になるのではないかとということが話題になりました。それに対してどのような対応をしておられるのでしょうか。

○吉宮部長　導入前にその議論はいたしました。導入するとコミュニケーションはどうなるのか。職場でこの人がどういう仕事をするのか、双方のコミュニケーションがきちんととれていると、会社に来なくても、入社時のコミュニケーションを大事にするようになります。海外とはテレビ会議でいろいろディスカッションし、年1回しか会えなくても、きちんとお互いの意思疎通はできると

いうことを考えれば、物理的に本人がいなくても、コミュニケーションのとり方の工夫の部分で私はカバーできると思います。

○松爲議員 ありがとうございます。

○樋口議員

私が聞くのもなんなのですが、総実労働時間を削減するというのは多くの企業が試みて、トップがリーダーで進めていこうと。そうしたときに、通常やるのは残業時間の削減なのです。味の素は今回所定内の労働時間の短縮に踏み切ったというのはすごく特徴的かと思うのですが、残業時間の削減よりは直接的に影響のある所定内に踏み込んだというようなところが大分評価されているのだと思いますけれども、踏み切った理由はどうなのでしょう。

○吉宮部長 今までワーク・ライフ・バランスとか時間削減の取り組みも一方でスピード感がないという判断が会社でございます。遅々として進まない。ということは、ある程度自分たちを追い込む形でやらないと、私どもの会社はスピードが非常に遅いと思います。ですから、従業員にも迫ると同時に、これは我々にもはね返ってくる話でありますので、ここの緊張感というところです。

○吉宮部長 今までワーク・ライフ・バランスとか時間削減の取り組みにスピード感がないと見ています。遅々として進まない。ある程度自分たちを追い込む形でやらないと、展開のスピードが非常に遅いと思います。これは、従業員にも迫ると同時に、これは会社側にはね返ってくる緊張感を持った取り組みです。

○樋口議員

永瀬さん、今日のお話でアメリカの話が出てきたのかもしれませんが、この紙にはなかったのですが。

○永瀬教授 アメリカは育児休業給付等の制度はほとんど何もないです。

○樋口議員 そうですね。育児休業とか産休、アメリカは産休が連邦法でなったのは1993年で、それまでは全くなくて、企業側があなたには与えます、あなたには与えませんという選択をしてきて、育休についてもそういった感じで残っているわけです。

○永瀬教授 FMLAですね。

○樋口議員 ビル・クリントンが大統領のときにやったというものなのですかけれども。

なぜ育休を与えるのかというか、育児休業をとることあるいは育児によって仕事をやめることが生涯のキャリア形成で大きなハンディキャップになるかどうか。アメリカの場合には、恐らく転職が割と自由に行える。再就職といったものも正社員としてという言葉がいいかどうかはわかりませんが、いるから、マーケット自身で仕事を休むとかやめるということのペナルティーが非常に小さい。だから、必ずしもそれを法制化する必要がないのだというのが経営

側の意見だと思うのです。

ヨーロッパはかなり日本と似ていて、一度仕事をやめてしまうと、なかなかいいところに再就職することは難しいという前提に立つと、仕事を休むことのペナルティーが多いために、そこにある意味では企業福祉という形で育休を入れていくということ。そして、またそれを法制化していったという流れがあるのかと思っていて、日本の場合は先ほどおっしゃっていたので気になったのが、正社員については一度やめることのハンディキャップはすごく大きい、ペナルティーが大きい。ところが、パートの人が仕事をやめても、またパートにつくということで、それほど大きなペナルティーがない。あるかもしれないけれども、小さい。それは経営側がよくおっしゃるのです。だから、何でパートにそのペナルティーを保障する形で育休を与えていく必要があるのだというようなところが言われるのです。

ただ、日本の場合はまさにアメリカ流のパートとヨーロッパ流の正社員の2つ存在するところがすごく問題を複雑にしている。おっしゃるように正社員、非正社員という形で分けるのではなくてということなのですが、現状としてそれがああるということ考えたときに、どこまでパートの人たちに育休を認めていくのか。ある意味では非正社員でも拡大して3年前に労働法改正で育休を与えなくてははいけないという幅を広げましたね。かなり逆に権利がない人たちは狭まってきた。

○永瀬教授　でも、日本のパート労働者は実態としては育児休業はとれていないようですね。

○樋口議員　そのところをどのように実態の問題として権利を認めているのだから、法律を守りなさいという形で進めるのか、そうではなくて、今とれていない、権利を認められていない人たちにもさらに育休を拡大していくという法律改正、政令の改正をしていくのかということについて、どうお考えかというのを少し。

○永瀬教授　まず、アメリカなのですけれども、2011年にアメリカにはデータ分析だけでなく聞き取りにも行ったのです。そうしましたら、大体皆さん出産後6週間から8週間で仕事に戻ってくると知りました。FMLAで認められているのは無給の14週なのですけれども、もっと早く戻ってくる。例えば一定の州、カリフォルニア州ですとかニュージャージー州ですと障害保険があって、6週から8週だけは障害保険から給付金が出るのです。そこでそのぐらいの期間で仕事に戻ってくる人たちが多かった。米国での聞き取りについては、女性2人で行ったのですけれども、たくましいなと思いました。私自身、出産と就業については結構たくましいと周囲から言われることもございますが、米国で聞き取ったケースは私から見てもとてもたくましいと思いました。そして、アメリカでも、そ

う再就職は容易とはいえず、仕事をやめれば将来見通しが悪くなるからやめるわけにはいかないという人たちが多かったです。無論、本人の希望とは別に出産を機に首になったりするケースも聞きました。ただ1年以上の失業期間がなければ再就職はオーケーだと。しかし、1年以上休んだら、再就職は難しくなるといったようなことを聞きました。

ですから、アメリカであれば離職しても大丈夫、ということはないのではないかと思います。他方で、米国の基本的な考え方ですが、規制を入れることを良しとしないような文化、考え方ではないのかと。なお育児休業については、これを法制化しようというのは米国で1つの運動にはなっております。州レベルでは幾つかの州で立法化されております。アメリカの場合は高収入の世帯では選択肢も多いのですが、低収入の家族はひどい状況で働き続けているので、そこに対する関心は高いと思いました。

日本について、これまでの研究成果から考えるのですが、出産した女性たちに非正規を含めて国から育児期の休業や収入下落に対してお金の給付があるということは、女性も稼ぐのが当然になっている若い世代については重要なのではないかと思います。つまり、出産直後でケアに従事していて働けない。その間には国から金銭給付が来る。そうすると、給付が切れた時点については、早く労働市場に戻ろうという機運にもなるのではなかろうかと思うのです。女性の人的資本の形成について、一番大事なことは女性が仕事をやめないこと、また出産後に、妻だけでなく夫の働き方も、子育て支援的に変わることと思います。これは女性だけが育休とってしまって、夫は働き方が全然変わらないとすると、結局妻だけが仕事の調整することになります。つまり一番いいのは夫と妻の双方がちゃんと仕事も家庭もやっていくことなのですが、日本はまだそこには到底至っていません。そして女性の6割は第1子出産後には無職になっていきます。ただこの国でもそうですけれども、早く労働市場に戻らないと、離職期間とともに賃金を稼げる力がない人になっていってしまうのです。ですから、日本にとって、女性が早く労働市場に戻る仕組みを入れるのは非常に重要だと。

また非正規の人たちはどうしても最低賃金周辺でしか仕事の見通しを持ってない。これについて、こういう仕事をすれば、あるいは、こういう訓練を受ければ、もっといい見通しが持てる、というようなことを明確にすべきです。正社員の場合は、企業命令でいろいろなところに配置転換されますので、これも余りはっきりと将来見通しは持てない点もありますけれども、ある程度賃金や職位などがこうなっていくだろうということはわかっているわけです。他方、非正規の人たちは、企業主導のキャリアではないために、自分で仕事の選択をコントロールしていかない限り、期待できるような未来はない。けれども現実はどうすればいいのか、その方法がわからないといったような雇用慣行の現状があり

ます。こういう状況を変えて、もっと非正規の人たちが稼げるようにする。またかつ、母親の多くが早く労働市場に戻れるという改革をまずはすべきです。そして長期的には正社員と非正社員の格差縮小は必要です。ただしそれには配偶者控除や第3号被保険者制度を含めた税制・社会保険の在り方など大幅に現行制度を変えないと難しいと思います。そちらの方向にじりじりとぜひ行ってほしいと思います。しかし改革は早くしないと。子どもの1人目を早く持っても大丈夫であるような働き方や収入の状況をつくらなければ、子どもの2人目まではなかなか到達できない。日本の今日の社会経済状況を考えれば、非正規の方々も含めて、第1子を早く持ちやすくする改革をすぐに行うことはとても重要なのではないかと思います。

○田中次長 時間が来ましたので、このセッションについてはこれまでにさせていただきます。

永瀬先生、吉宮さん、どうもありがとうございました。

(説明者入れかえ)

○田中次長 それでは、次のテーマに移らせていただきます。非正規労働者の待遇改善についてでございますけれども、同一労働同一賃金の制度改革を実現されていらっしゃるイケア・ジャパンでこの問題について陣頭指揮をとられました泉川人事本部長においでいただいておりますので、お話をいただきたいと思っております。

15分ぐらいでおまとめいただいて、ディスカッションをさせていただきますと思います。よろしく願いいたします。

○泉川本部長 泉川でございます。どうぞよろしく願いいたします。

ライフパズルということですが、人生は選択の連続で、その責任は本人個人にあるという考え方を意味しております。スウェーデンでは生まれたときの教育から自分の人生は自分で決める。それをライフパズルという言葉であらわしております。

イケアとしましては、すばらしい職場を全てのコワーカーにという考えをもともと持っております、それを前提に今回のいろいろな動きが始まりました。

3ページを見ていただきますと、イケアのビジョンということで「より快適な毎日をより多くの方々に」、続きましてはビジネスアイデア、私どもはホームファニッシングの会社でございますので、すぐれたデザインと機能性を兼ね備えたホームファニッシング製品を手ごろな価格で提供していきたい。そんな理念を持っております。

5ページの部分が今回の本題に入る前に非常に重要なポイントでございます。

人事の理念ということで、真摯で前向きな方に、プロフェッショナルとして、人間として、成長する機会を与える。その下が、多分普通の会社には余り出てこない表現かもしれませんが、社員全員が協力をし、お客様はもちろん自分たちのためにもということで、会社と個人というものが、会社の中の個人という考え方よりはむしろ会社と個人が同一のレベルの立っているという部分を私たちの人事の理念として持っております。

6ページ、7ページあたりはビジネスの部分についてですので、割愛させていただきます。

8ページ、9ページ、家が世界で一番大切な場所、子供が世界で一番大切な存在ということで、こういった理念、コンセプトを会社自体が持っておりますので、この部分についていかに私たち従業員がこの部分を甘受できて、それをシェアできていくのかということが常に私ども人事の中でも、ビジネスの中でも重要視されてきているポイントでございます。

10ページはオフィスが世界で一番大切な場所ではないはずなどということで、人間として生きるということ、働くということがどういうことなのかということなどを常に問いたいと会社としては考えております。

ビジョンがあって、ビジネス理念があって、人がいるわけですがけれども、最終的に12ページで見いただきますように、人の力を信じていますというところから全ての発想が始まっております。

13ページが、イケア自身が10年以上前から重きを置いておりますポイントで、これは一億総活躍というところでも全く同じかと思うのです、ダイバーシティという概念、第一次的な要素、生まれたときに持っているものは誰も変えることができません。しかしながら、第二要素、どういう教育を受けたのか、子供はいるのかいないのか、どんな性的指向を持っているのか、たばこを吸うのか吸わないのかということまで含めまして、結局最終的に100人いれば100人が違った観点、違った人間である。それをいかに才能、タレントというものを引き出していけるのか。そういうところに立った会社の文化がございます。

ということで「WE BELIVE IN PEOPLE!」という名のもとに、どうしても会社自身がコワーカー、従業員のためにやりたい。最終的には長期的な視野に立ったビジネスという部分に対して何ができるかということですので、3つの柱を立ててみました。ダイバーシティとインクルージョン。よくダイバーシティという言葉がひとり歩きしますけれども、結局ダイバーシティというのは数字があるということであって、インクルージョンがなければ幾ら数字がそろっても何も始まらないということで、「INCLUSION」ということを私どもでは大きくうたいました。

次が「SECURITY」、長期的な関係構築の保障ということで、この後、どういっ

たことが現実に行われたかということを紹介しますので、そちらで見ていただければと思います。

最終的な3つのポイントが「EQUALITY」というところで、平等な機会の創出をしていくということ。

16ページを見ていただきますと、今回、社で行いました2014年9月になりますが、全ての改革を行いました。左側がビフォー、右側がアフターと考えていただければと思うのですが、全社員2,000人ほどの社員、いわゆるパートタイマーと言われている社員を短時間正社員化いたしました。実際には、もう会社の中にはパートタイマーという言葉すらも一切出てこないように現在では動いております。

左に上から5つ大きなポイントがございますが、給与形態については、フルタイマー、パートタイマーによって異なっていた。つまり、時給が幾らと決まっているパートタイマーと、サラリーで払われていくフルタイマーの人間たちという形で分かれていました。それを同じ仕事には同じ報酬。同じ職務に対して全てのコワーカーに同じ賃金幅が設定されているということで動いてまいりました。

2番目なのですが、雇用形態に応じて職務期待水準が行っていきます。これは同じジョブディスクリプション、職務記述書を持っているのですが、マネジャーであったりリーダーであったりが実際に現場の中で動くときになれば、実際には20時間しか働いていないこの人にはここまででいいよと、どこかリミットをしてしまうということで、同じ職務に対して労働時間に関係なく職務期待水準を同じにしていくということで動いてまいりました。

3つ目は、福利厚生というものが20時間以上働いている人はとか、4分の3以上はというものがありますので、その大きな説明はせずに、そのままのスタンスに沿ったセットアップだったものを全員の短時間正社員という制度を入れましたことによって、全員同じ福利厚生、そして、年金であったりボーナスであったり社会保険であったりということも含めまして、全員に同じものを提供できるようになりました。

左側、4つ目なのですが、有期の雇用。つまり6カ月とか1年とかという雇用であったものを全員無期雇用といたしました。65歳は定年の年齢でございます。

そして、ラストのポイントなのですが、たくさんのコワーカーが12時間から19時間の労働ということで、会社のビジネスの変動に合わせて短時間で働く人間たちをたくさんという思いから、今度はコワーカーがイケアの成長とともに個人個人が成長していけるような契約ということで、それぞれのライフステージに合わせてある程度自由がきくようなシステムを入れてまいりました。

17ページ、イケアの給与と福利厚生というところを見ていただきますと、通

常でございますと給与のシステム、福利厚生をもってして、給与と福利厚生という呼び方をするかと思えます。しかしながら、大事なものはバックグラウンドであるカルチャーであったり、バリューであったりというものがどういうものを持っていて、そこに対してどんな職場環境が提供され、成長する機会を与えられるのか。この部分について私どもは非常にフォーカスをいたしました。会社というものは、単に給与システムと福利厚生だけでなっているものではなくて、18、19ページに書いてありますが、人生の中で様々なことがこれから起こってくるでしょう。特に日本におきましては、いわゆる高齢化と言われている65歳以上の方が何年には何%ということが明確になっている中で、例えば今までは子供を産んだらやめて、戻ってくるときにタフだったという会話から、今後10年間を見通した場合には、介護でいろいろとタフな思いをしてどうすればいいのだろうと物事は変わっていくと思えます。

ということで、様々な人に様々なことがライフステージでは起こっていきま。その起こったときに、それに対していかに会社に対応できるのか、受容できるのか。つまり、インクルージョンできるのかというところでポイントでございます。

同時に、ワーク・ライフ・バランスを持つ。それをきちんと甘受できた人間たちは非常にエネルギーもありますし、プロフェッショナルにも動けますということで、このポイント、2つの様々なライフステージとワーク・ライフ・バランスというところに焦点を置いて、今回の改革が始まっていきました。つまりは、これからの雇用の確保のためにやったのではないかとか、同一労働同一賃金ということがまず先に立ってやったのではないかとということ割と質問されることがあるのですけれども、現実には文化、フェアネス、人間としてどうあるべきかというところから始まって、それに合わせて最終的なインフラを人事として考えていったときに、ここが抜けているというのが先ほどの5つのポイントでございました。

1つの例を数字で、いわゆるダイバーシティという観点からいいますと、20ページをごらんいただきますと、女性のマネジャーの比率は47%でございます。日本で言われている11%という数字から比べまして非常に高い。これはもちろん一夜にして起こったことではなくて、10年ほど前、後で24ページに出てくる、ダーギスという社内保育所を建てました。それはもちろん10年後を見込んで50%、マネジャーの女性比率を50%に持っていきたいという長期的な展望に立った会社の考えの中で、これがあることで子供を産んだ後に戻ってきた女性たちは働きやすくなるのではないかと試算のもとやりました。結果、10年後、ちょうど現在10年なのですけれども、47%のマネジャーが女性でございます。

21ページの部分、これは生産性という部分でより多くのタレントを引き出し

て、全員の才能を使いながら、短い労働時間で競争力を維持し、増強していきたいという会社としてのビジネスを最終的に成功させるためには、欠かせられないポイントでございまして、22ページを見ていただきますと、別にとりたててイケア自身が何か特別なことをやっているわけではございません。ただ、大事なのがマインドセット、思い、制度は引くのは簡単なのですけれども、そこにいる人間たち、それを日々享受している人間たちのマインドセットが変わらなければ何事も物は動かないというところで、よくキャリアと家庭を両立できますとか、10年前、5年前には女性に聞かれた質問です。しかし、これから全員に聞かれていく。そんな社会が間違いなく来ると思います。

24ページが先ほど申し上げたダーギス、57日目から、8週間終わりましたら戻ってこられるよというパターンでございまして。

25ページを見ていただきますと、左側は伝統的なやり方ですと、例えば人事で生まれれば人事の内容を覚えたら、次の人事課長になり、部長になり、席があくのを待って次に行くというはしご方式から、イケアの中ではライフステージに合わせて、いわゆるジャングルジムで自分自身が本当に時間をかけて自分のキャリア、自分の人生をトライしてください。あくまでも、次なるステップに上がるとか、大きいポジションを持つということは、人間として偉くなるわけではなくて、仕事の範疇が広がるだけであって、例えばストアマネジャーまで行って、今度は違うことをやって、それを高いとか低いとか上がったとか下がったとかを考えないこと。そういうことが最終的な同義であり、本当に全員がタレントを発揮できる。その前提はどの人にどんな人生の中でどんなことが起こるかは誰にも推測できない。それを自分でちゃんとパズルしてくださいよ。そんな意味でございまして。

全てのコワーカーとともにというのがまさしく一億総活躍というものと全く同じなのですけれども、1人でやるにはとても限りがあります。ところが、全員で動くとともにとても大きな生産ができます。いろいろな意味での動きがこれには出てきます。ということで、誰かトップのリーダーだけに何かということではなくて、全てのコワーカーにということをして今回は声を大きくして動いてまいりました。

27ページは、私どもイケアはスウェーデンから来ている会社でございまして、実際のスウェーデンと日本の現実の比較をさせていただきました。最終的にライフパズルという考え方ということで、会社があり、人がおりというところを同位で考えられる成熟した組織、社会の中には、全ての人間が活躍できるというものが育っていくのではないかと考えております。

よくある質問で何が一番大変でしたかということがございます。インフラストラクチャーとか人事制度を引く部分においては、長いこと人事をやっている

すので特に難しい問題は実はございませんでした。現実には、マインドセットのチェンジ、いわゆる変革をするためにリーダーからかわり、意味をきちんと知り、動いていくというところに、もう1年半以上かかっておりますけれども、いまだに時間を非常に使っております。

30ページは、たまたまこのチェンジをやるときにチェンジマネジメントというものをやったときに使った、2日間トレーニングをやりましたけれども、やったトレーニングの初日に出てくるどんな改革をやっても100人いれば20%ぐらいの人は反対する。どんないいことでも悪いことでも人はそのようにできている。なので、リーダーたちに変わることに、変わらないことは自分たちのリーダーのせいではなくて、それぞれ受ける人間たちが1つのことに対して1年で変わる人もいるし、5年かかっても変わらない人もいる。また、1秒でそれを理解する人もいるし、5年たってもそれを理解したくない人もいるということを知っておくことで、今、行おうとしている変革は別に性急に何か答えを求めることではなくて、特に人事にかかわることでしたので、5年後、10年後を見据えてやっているものであり、5年後、10年後ということを見据えているリーダーであってほしいというメッセージを送ってまいりました。

ということで、ちょうど15分なのですけれども、イケアは人の力を信じています、「WE BELIVE IN PEOPLE!」というところで、全体割愛した部分もありましたが、御説明を終わらせていただきます。

○田中次長 ありがとうございます。御質問をお願いいたします。

白河さん、お願いします。

○白河議員 いわゆる店舗で働く女性の平均年齢は幾つぐらいですか。

○泉川本部長 今、40歳でございます。

○白河議員 開店時間を見ると、船橋店は9時から21時なのですね。スウェーデンの場合、ショッピングモールはそんなに遅くまであいているのですか。

○泉川本部長 日曜日は割と閉まっているところもあるのですけれども、現実には遅くまであいているところは結構多いです。

私ども、スウェーデンから来てはいますけれども、今、展開しているのは360店舗ほど、グローバルで展開しておりますので、割と遅くまであいているところは多いです。

○白河議員 そうなってくると、どうしても育児期の女性が夜のシフトに入れられない等々、土日になかなかシフトに入れられないという問題が起きてくると思うのですが、それは年齢の多様性でカバーしているということなのですか。それとも、育児期の女性も休日や夜に出られる工夫があるのでしょうか？例えば土日に託児所があいているのですか。

○泉川本部長 あいています。

○白河議員 それは各店舗にあるのですか。

○泉川本部長 今は各店舗にはないのですけれども、ある程度のサポートをすることによって、割と土曜日も日曜日も月に必ず2回の土日は入ってもらうようにということでシフトを組んでおります。なので、これは働く女性だけの問題ではなくて、家族の協力であったり、お母さんの協力であったりということは非常に出てきていると思います。ただ、リテール、小売で働くということは、それはある程度ビジネスの部分では求めています。

○白河議員 夜の時間はどうされているのですか。

○泉川本部長 夜の時間ももちろん同じように、これは先ほどのページの中で御説明した5つの中の同じエクスペクテーションということですので、そこまで持っていく。つまりは、同じ義務を持って動いていただくということは要求しております。

ただ、そこにおいてそこがひっかかって問題が出る場合ももちろんあるので、それぞれの人とマネジャーとの話の中で、どこまで融通をきかせるのか、きかせないのかということは、1対1の対応に最終はなるかと、また現実はどうなっています。

○田中次長 樋口先生。

○樋口議員 イケアではいろいろ働き方改革を進めていますが成果を聞くのは時期尚早なのかと思いますが、いろいろな仕組みをここ1、2年で転換してきて、先ほどの同一労働同一賃金とか有期労働者を全員無期に転換した。その成果というか、結果はまだ数字は出ていないと思いますけれども、感じるころはありますか。

○泉川本部長 実際に、一番大きなポイントでいいますと、いわゆる離職率は本当にすごく下がりました。三十何%ある通常のリテールと同じぐらいのパークセンテージがあったものから半分以下に落ちました。それがまず1つ大きなポイントです。

ただ、この仕組みを入れる際に、会社側、グローバルとも大きな約束をしていたのが、人の部分でのことですので、3年後、5年後までいろいろな数字、KPIもあるのですが、それについては使わない。つまり、1年、2年ぐらいで出てきている何かを見て一喜一憂してしまうと、本来やろうとしていたものが動かなくなるのではないかとということで、そこまでは数字は問わない。ただし、数字はとっていますので、一番わかりやすいもので言うと、離職率は非常に減った。

もう一つは、働くということがこういうことなのかと、その楽しみを知り始めた。なので、自分の人生を自分でデザインするとか、キャリアをつくっていくのだと言われた最初の意味、ライフパズルの意味が1年半たってようやくわかってきたという声がちらほらと上がり始めています。これは女性のみならず、

男性でもひとりっ子で実は両親の面倒を見なくていけないのだとか、そういう人もいまして、マネジャーだったけれども、父親が倒れて休まなくてはいけなくなりました。でも、戻ってくるときに、この短時間正社員制度があるので、今までフルタイムであったけれども、マネジャーとして短い時間で戻ってくるので、介護をしながら、でも、きちんと仕事も続けながら、自分の人生のバランスができると非常にすばらしい制度であると気がついたということで、最初に入れたときの意味合いはチェンジマネジメントを何度もやったが、しかし、少なくとも余りたくさんの人には理解されていなかったのだということが今になってよくわかってきているという状態でございます。

○高橋議員 私はイケアだから、最初から今のような働き方を会社として実施していたのかと思っていましたが、そうではなくて、2014年に改革されたということを知って驚きました。そこで質問は、そもそも旧来型の雇用関係だったものから処遇を改善していくと、会社としては改善のプロセスでは全体としてコストアップになるのではないかという気がするのですが、その辺ちょっと聞かせていただけますか。

○泉川本部長 あくまでも会社の中での考え方はもちろんコストという捉え方をすればコストです。実際にコストアップは非常に大きいです。しかしながら、それをコストと捉えるのか、投資と捉えるのか。私どもがお店をつくったり、お店をつくるための土地を買ったりいたしますけれども、土地を買ったりお店を建てるのと同じように、それだけのコストを今人間にかけようではないか。そうすると、かかった人間たちへのいわゆる投資、これがこれから先5年、10年のビジネスを非常に大きなものに変えていく。つまり、先ほど申し上げた30%以上あった離職率が15%に下がっていくということになれば、残っている人間たちの知識も上がっていきますし、ロイヤリティも上がっていきますし、最終的にはいいビジネスの結果を出すことに至っていくということで、あくまでも投資したものは既にリターンが見えている。そんな状況でございます。

○高橋議員 下世話で申しわけなのですが、そうすると、変えたことによって、BSとかPLには当然影響が出ていると。

○泉川本部長 現実的には、影響というよりも投資という形でももちろん出ます。

○高橋議員 収益への影響は。

○泉川本部長 収益ももちろん同じように上がっていきますので、スタッフコストのパーセンテージはある程度のシナリオで、数字がここまでビジネスが上がったときにはここまでになる。もし上がらなかつたらこうだというシナリオを4つぐらい用意しまして、最上の状況でもないですし、最悪、2つ目でもなくて、今はまあまあいい形で推移をしています。

○樋口議員 でも、採用費用を下げることはできたという話はあるのではない

ですか。

○泉川本部長 リクルートメントコストはもちろん下がっています。

○樋口議員 補填する必要がないわけですからね。

○泉川本部長 ですので、より内部のトレーニングであったりというものに時間をかけていく。そして、そうやって蓄積されていったものはどんどん残っていきますので、お客さんに対応するときに、私どもホームファニッシングの会社ですので、知れば知るほど材質のこととか、なぜこういうものなのか、デザインなのかということを知れば、もっとお客様にいいものをお伝えすることができる。そんな状況でございます。

○白河議員 外資系はよくファミリーデーみたいなもので家族を職場に招いたり、巻き込んでいく仕組みがあったりするのですが、女性従業員の夫の意識改革みたいなことは何かやっていますか。なぜかというと、女性社員が現場での対面販売をする企業の多くが、育児期の女性が多くなって、夜間や休日の労働力不足という問題を抱えています。日本企業がなぜイケアになれないのかとずっと考えていました。ほかの販売がある会社も同じ問題を抱えていて、女性が育児をするものという前提があり、夫に頼み込まないと土日に出てこれないという状況を今、少しずつ変えようとしているということなのです。なので、イケアで働いている女性はすごく目覚めていても、その夫も同じように目覚めているのか、それとも目覚めさせる何か仕組みがあるのでしょうか。

○泉川本部長 何か仕組みがあるのかということをおっしゃると、それは仕組みではなくて、マインドセットが日々の繰り返しによって変わっていくと感じています。私の例で恐縮ですが、毎日家庭を持ちながら、こうやって動いている女性を見ると、男性側も今までしなかったこともしようという発想が出るのかと。10年、20年たつ間にすっかり夕食は主人がつくるようになったりとか、そんな変革はありました。お答えになっていないかもしれませんが。

○田中次長 大日方さん。

○大日方議員 とてもおもしろい話、ありがとうございます。

15ページのところで、3つのポイントを書かれておりましたけれども、インクルージョンという言葉、日本ではダイバーシティという言葉をよく企業は使いますが、実はダイバーシティというのは存在にすぎなくて、インクルージョンこそ今、日本で求められているところではないかと感じています。企業としてインクルージョンをうたわれるということは、自分からやっていかなければいけないわけです。インクルージョンを実現するのは企業の努力が必要だと思っておりますけれども、こういった取り組みを続けられている中で、今の日本の企業に例えば足りないものとか、あるいはインクルージョンを進めていくときにここが難しい、マインドチェンジの話もありましたけれども、こうすれば

もっといいのにか、ここが社会として必要ということは泉川さんから見てありますか。

○泉川本部長 そんな社会としてどうだと大げさなことを言う必要はないと思うのですけれども、私自身の感じ方で言うと、語るだけではなくて、何かアクションで実例を見せていくこと。そして、動いている人間、それを見える化していく。私もそれができるのだと思ったときに本当にインクルージョンが始まるのだと思うのです。

女性のストアマネジャーなどは日本であらわれるわけがないと、ところが、私はストアマネジャーの経験をさせてもらいました。イケアという会社はそういう自由な発想があるので、やってみないか、ではやってみますとやってやってみましたらうまくいきました。ということで、今や日本から女性のストアマネジャーもたくさん出てきているという現状で、見える化、誰かが一歩踏み出すこと、やること、これが一番大事なこと。何かやるときには指揮をとる人間、旗を持って動き出す人間が確実に必要で、それと同時にそれを支えるオーガニゼーションであったり、マチュアな何かがあること。これは非常に重要なポイントだと思います。

小さな風穴でもいいのであけていきたいと、私自身が自分のプライベートの経験も少しありまして、子供を産んで、3歳で子供を連れて日本に帰ってきましたときに、預ける場所がなくて、24時間の保育所と幼稚園に行きながら、自分のサラリーの70%以上はそこにすぎ込まざるを得なかったという現状がありました。その現状は、いまだにそこから20年たった今も余り大きく変わってはいない。しかしながら、確実に今、何かが変わり始めている。なので、見える化していくことが非常に重要なことだと思います。

○大日方議員 ありがとうございます。

○田中次長 あとはいかがですか。

○高木政務官 1点だけ、2014年の9月にこの短時間正社員の制度を導入するときに、本社サイドは短期の結果は求めないというようなことを言われたわけですね。

○泉川本部長 本社サイドがそう言ったというよりは、私たちマネジメントグループがそれを求めました。

○高木政務官 説得するに苦労されましたか。

○泉川本部長 しました。もちろん先ほどのお話に戻るのですけれども、コストというところで見えるフィギュアだけを見るとコスト増です。それをどう捉えるか。投資と捉えていますけれども、本当にどうなるかは誰にもわからない。ですから、マネジメントが6人いましたが、その全員が確実にやるのだということで、今日は副社長も一緒に来ておりますが、彼女自身も私たち自身も絶対

にやっていくのだということで動いております。2017年、20年ぐらいに結果が見えてくるのかと思います。

○田中次長 よろしいでしょうか。どうもありがとうございました。

(説明者入れかえ)

○田中次長 それでは、次のテーマに移らせていただきます。介護人材の確保についてでございます。様々な人材確保についての業務の効率化を初め、取り組みをされていらっしゃる社会福祉法人ウエルガーデンの杉本様から取り組みについてお聞きしたいと思います。15分くらいでおまとめいただいてディスカッションをさせていただきたいと思います。よろしくお願いたします。

○杉本施設長 皆様こんばんは。私は今、御紹介いただきました社会福祉法人ウエルガーデンの足立区にございますウエルガーデン伊興園という特別養護老人ホームの施設長をしております杉本と申します。よろしくお願いたします。

普段ですと、私は最低でも2時間ぐらいプレゼンさせていただいているので、15分で収まるかどうか不安ですが、どうにか収まるようにお話をさせていただきたいと思いますので、よろしくお願いたします。着座をしてお話をさせていただきますので、失礼します。

1枚目をめくっていただくと私のプロフィールが書いてあるのですが、介護の業界で講演等々をよくさせていただいていますということを書かせていただきました。

次のページですが、本来、講演ですとここでスマートフォンを出していただいてググっていただくのですが、「かっこいい 日本一 介護」と検索していただくと、ぱっと僕の資料が出てきますということです。

一番上に出てくるのが、その次のページの「another life」というウェブサイトの記事ですが、私もさすがにばかじゃないので自分で日本一かっこいい介護福祉士なんて言ったことはないですけれども、何か勝手にこれが日本中に今、流れていて、講演依頼をいただくときに日本一かっこいい介護福祉士が来ますというハードルがすごく高いお呼ばれをします。結果、行って残念がられるということが非常に多くございますが、このようなことで呼ばれています。

「人材確保のポイント」というお題をいただきましたので、幾つかポイントとしてお話をしていきます。

まずは「社会福祉法人は儲かっているのか」。内部留保がすごく多いじゃないかというようなことが言われておりますが、特別養護老人ホームは平成26年の介護事業経営実態調査は全国平均が収差率8.7%ですが、東京都の平均は平成23年が約3.5%、平成26年が約2.7%となっており、東京都に関しては正直かなり

厳しい状況ではあります。

次のページですが、では私が管理しているウエルガーデン伊興園はどうか。平成26年度のデータです。左側がウエルガーデン伊興園のデータ、右側が東京都の平均です。サービス活動収益対経常増減差額の比率が伊興園は約12%、東京都の平均は約2.6%、補助金を除くと伊興園が11.87%、東京都平均だとマイナスになってしまいます。国庫補助金等特別積立金取崩額を除くと、伊興園が7.2%、東京都平均がマイナス2.8%と、人件費率に関しましてもこれは委託費を含んでおりませんが、8%くらいの差が出ておりますということです。

ただし、私どもの法人は規模が大きいのでどうしても委託費を加えた人件費だとかなり高くなってはきます。

そして、なぜこのような差が出ているかといいますと、足立区の平均を見ますと平成26年度、足立区の特別養護老人ホームの平均の稼働率、約93%に対して伊興園は約97%、まずこの時点でかなり違って来る。また、光熱水費はどれも基本契約をしているのですが、私どもは徹底的に見直しをしていますので、コアな時間が一番高いところに契約を変えるわけですね。夜間帯を高くするような契約にしたりとか、そういうことを徹底したり、あとは都道府県によって違いますが、水道料金の集合住宅扱いというものが通る都道府県もございます。東京都は通る都道府県ですが、そういったことをしていくと水道料もかなり減額ができる。

そのような支出を減らし、収入を増やすということをした結果、一番下にある「*」ですが、介護福祉士の初任給が基本給19万6,500円、各種手当を与えると税金が抜かれる前で約27万円弱の初任給を出すことができます。これは、東京都の中でもかなり水準が高い数値なのではないかと思えます。

ここまでやってうちが儲かっているのか。皆様のお手元の資料にはないのですが、6拠点、私どもの事業をしておりますが、今年度の事業活動資金収支差額が2億6,000万くらいになります。当期資金の収支差額の合計は、新規施設開設もあったのでほぼゼロです。当期末の支払い資金残高は約9億6,000万、要は内部留保が9億6,000万あるというような状況です。

これが、果たして内部留保があり過ぎなのかという議論によくなるのですが、年間の人件費が1億7,000万くらいになりますので、それを引くと約8億しか残らない。さらに、100名規模の特別養護老人ホームを建てると約14億かかります。なので、福祉医療機構等から借入し、新しい施設を建てるとほぼゼロになるような状況ですということをつけ加えさせていただきます。ですから、人材確保のポイントの1つ目としてはまず給料がいいことが条件だろうということです。

人材確保のポイントの2つ目は、「業務省力」をしよう。上から夜勤16時間を8時間にしますとか、年間の公休数を105日から116日にします。介護ソフトへ

のPCでの入力、タブレット端末を使う。または、機械のお風呂を撤廃して自宅と同じ個浴で対応するという事です。

夜勤と公休数に関しては割愛しますが、介護ソフトのPCへの入力は最近では介護の法人もICT導入で介護ソフトを使用するところが増えてまいりました。ただし、全国でアドバイザーや講演で入っていくと、業務量が増えたという法人がほとんどでございます。それはなぜかという、PCでも入力をし、手書きでも書いている。結果、二重、三重の手間どころか、四重、五重くらいの手間になっていて残業だけ増えていますということをいっています。

当法人は介護ソフトを導入し、さらにタブレット端末を入れることで、タブレットはPCに比べると3分の1程度で導入可能ということは3倍の台数を用意できるということになります。3倍の台数を用意できるだけでも、介護職員が入力できる時間が増えるということです。

また、先ほどお伝えしたような五重、四重の手間というのは、私どもはノート全部撤廃していますので、一つの介護ソフトで全てを管理しているということで、もちろんほかの業務改善もございますが、私が今の施設に異動になった3年前、特別養護老人ホームの介護の職員、約70名、うち常勤職員45名程度ですが、その月の残業時間が350時間くらいでしたが、現状は100~150時間くらいで、月で200時間以上の削減ができております。なので、ICTを導入するのであれば四重、五重の手間を省かない限り、残業は減りませんということです。

機械浴の撤廃に関しては次のページに写真がついておりますが、「機械浴撤廃し、自宅と同じ個浴のみで対応」。左の写真の寝たまま入る機械のお風呂は、1台1,200万くらいかかります。100名くらいの定員の特別養護老人ホームですと、大体2機くらい置いてあります。導入としては2,400万くらいかかるわけですが、今回私どもはこの2台が経年劣化で壊れるタイミングだったので、家と同じ右下の写真のお風呂、家と同じお風呂に切りかえを行いました。通常、寝たまま入る機械のお風呂ですとか、リフトを使ってお風呂に入れるというのは介護職員の負担軽減のために使うことが多いのですが、使い方を間違えるとより腰痛が増えるんですね。

ただ、全国7,500、8,000くらい特別養護老人ホームがある中で、私どもがやっているような右下の家と同じ個浴だけでやっている施設というのは多分100もないかと思っています。何でそれが増えないのか。指導者のレベルがかなり必要になってくるということで、なかなか増えません。ただし、イニシャルコストもランニングコストもかなり落として入れられます。1台の浴槽の価格は20万、30万ですので、経費という部分ではかなり抑えることができます。

ちなみに、私どもの施設は仕事が原因で腰痛になった方は機械浴を利用して2年前まで、平成25年度は20%の方が腰痛でしたが、個浴、家と同じお風呂

だけにした結果、15%と、5%腰痛が減っております。

また、ベッド上のおむつ交換の入居者さんと、トイレで排泄介助をする入居者ではどちらのほうが腰痛が減るのか。同じく、ベッド上のおむつ交換のほうが腰痛が増えます。常に腰を曲げた状態でケアをするので、それをどうにかおむつを外してトイレの排泄に切りかえることが必要です。

その後の写真は、入浴剤を御利用者様に選んでいただいている写真です。

1枚写真を送った後に「改修前」「改修後」という表がありますが、50名の機械のお風呂に入っていた方が全員家と同じお風呂に入れるようになっておりますという表になっています。

次は、「人材確保のポイント3」です。新人の定着率、どこの法人も新人の定着に苦労します。私が着任してからのウエルガーデン伊興園の新卒入職者の職員は合計で、私の施設だけですが23名、2016年2月29日現在、退職者が4名ということなので非常に定着率が高いです。その理由は何かということ、同期意識を形成しています。介護の現場、もしくは看護も同じかもしれませんが、どうしてもシフト制で動きますので同じような悩み、同じような愚痴を吐き出せる場がないんですね。それを、私どもは4月～11月までの半年間、毎月1～2年目の職員しか出られない研修を開催しております。その結果、新人職員が定着できているということになります。

「人材確保のポイント4」、次のページです。成功体験をさせることでプライドにそれが変化します、何をするかということ、要はおむつ交換、お風呂の介助、食事の介助、はっきり言って家族でもやっていることなので、私たち介護福祉士の専門性はそこに発揮はされないんです。それを毎日同じことを繰り返していくとモチベーションがどんどん下がっていくわけですが、私どもは宝地図というものを作成し、御入居者皆様の欲だとか、夢だとか、行きたい場所を写真で張り出して、それをどうにか達成させようということをしていきます。「温泉に行きたい」ですとか「プロ野球を観たい」「ボクシングを観たい」「田舎のお墓参りがしたい」「ミュージカルを観たい」等々のことをかなえていくわけですが、次のページで宝地図はビジュアルとしてはこんなようなもので、温泉に行きたいというところだということが書いてあります。

次のスライドですが、「介護職の一番の喜びはご利用者の笑顔と状態改善」です。お手元に後から配付させていただきました写真のものです。こちらがちょうど私どもが御利用者と一緒に外出をしているところの写真です。通常、施設の車を使っての外出がメインですが、私どもは施設の車を使用しての外出は禁止にしています。なぜかということ、それですと地域社会との交流もないですし、必ず電車で行くということにしております。

1枚目は7月に那須高原の1泊旅行に行った写真と、下のほうはボクシング

の観戦、次のページからは直近ですが、3月の箱根の1泊旅行で女性の利用者2名と女性のスタッフ2名で行ったのですが、ただの女子旅みたいな感じで、さすが女性です。写真がほとんど食べているところばかりでした。この2名中1名が3月中の誕生日だったということで、サプライズでケーキを御用意したところ非常に喜ばれて、御家族様にうれしくて電話をしたというようなエピソードがあったりしました。ちょっと見ていただけたらと思います。

先ほどの資料に戻って次ページ、「習慣を使った人材育成」という文字がたくさんあるものを羅列しておりますが、これは私が着任してからの主な業務改善を挙げております。これに全て共通しているのは、習慣化させていることです。習慣にならないと人は定着できませんので、ある意味、時間をかけてマインドコントロールするようなことをして人材定着を図っております。

次のページですが、「Time Limit 2020.07.24」と書いてあります。これは、皆さんもちろん御存じのように東京オリンピックの開会式です。

次のページで、世界最長寿国の日本の高齢者がおしゃれをして新国立競技場へ集結しようというのを日本全国で私は2年間言い続けて、多分延べ人数8,000人くらいの前で言っていますが、世界中の人が日本のかっこいい要介護の高齢者を経験すると思います。それで、かっこいい高齢者の隣にいるのが介護福祉士で、北欧の政策等はもちろんすばらしいですが、介護の技術レベルは日本が間違いなく世界一だと思いますし、介護福祉士の価値を世界中の人、日本の方に知っていただきたい。

また、輸入国の日本に対し、介護の技術であれば世界に輸出ができると思います。私個人のところだけでもカンボジア、ベトナム、韓国、中国から介護技術を教えてくれというオファーが結構きたりするぐらいですので、そのような介護から日本を変えていけたらと思っております。

また、介護の現場の仲間には2020年7月24日、東京オリンピックの開会式に新国立競技場の正門で高齢者と介護士が集合しましょう。集合写真を撮ろう。そのうち、高齢者と介護士、あわせて500名は開会式に参加しますよということを皆さんに言っています。もちろん、席を取れる確証は何もないんですけども、言っていればかなうだろうと思ってとりあえず言っています。

次のページですが、「介護から日本が変わる年 2020年」、多分1,578日後かと思えます。

次のページですが、「介護の新しい3K」、私たち介護福祉士は御利用者一人一人に合わせた神対応ができません。その神対応をすることで、御利用者は満足します。満足をする仕事というのはかっこいいと思いますので、「神対応+かっこいい」は「かなりかっこいい」だろうということで、介護の3Kは「神対応+かっこいい=かなりかっこいい」ですということを最近、言いまくっているところ

ろでございます。

次のページ、「介護はクリエイティブ」ですよという話をしています。これも最後でいいかなと思いますが、僕らは人生がもうクローズする。そんなふうに使われている人のその人の人生・生きることを再び開かせること、オープンにすることができます。また、今のその人の新しい「当たり前の生活」を開かせることもできる。

このような看護にあって介護にないもの、それはプライドなんですね。看護師の皆さんはプライドを持って改革をしてきたので今の地位があると思いますが、介護福祉士の皆さんはプライドがなかなかない。よって、介護保険法の改正に頼る。もちろん、それだけでは私たちは何も成長しないと思っていますし、私たちが介護福祉士という仕事にプライドを持たなければ国は変わらないと思っていますので、そのような活動を今後もしていけたらと思います。

早口になりました。ちょっと過ぎましたが、以上で終わりにします。

○田中次長 ありがとうございます。

では、御意見、御質問をお願いいたします。

○樋口議員 今、最後におっしゃった介護保険法の改正のところで、改正が人材の確保にプラスになるだろうということで改正をする。ある意味では給与についての補填強化、そこをアップする。

ただ、ちまたで聞くのに、逆に中小にとって、小さな介護事業者にとっては人件費、給与の補填部分が減るんだというような話が広まっていて、小さなところは逆に閉じますとか、あるいは少なくとも開業率は今よりもずっと下がるだろうというふうに予測している人たちというのはかなりいるんですね。

ちょっとそこを私は理解できないでいるので、その制度はむしろ人材確保しやすいようにという形でするところが、逆に何か作用が出てきているという話を聞くんですが、ちょっと説明していただけますか。

○杉本施設長 御質問ありがとうございます。3年前の報酬改定の際に、小規模型のサービスを評価しますよということでやたらと小規模のサービスが増えたんですね。今回、平成27年度の4月の報酬改定でそういった割には、逆に小規模型の事業所に対しての報酬が非常に下がったんですね。

まず、その時点で彼らは収入が減ったということになります。プラス介護保険法でしっかり介護職員の処遇をよくしようということで処遇改善加算等々をつけていただいて、さらに今回高く設定していただきました。それは、私たちのような大きい法人は非常にありがたかった。結果、先ほどのような給与を出すことができるんですが、小さいところはそのキャリア要件を満たせないの処遇改善加算を満額まず取れない。さらに収入も下がっているの、それは圧迫

しますよということで、軒並み皆さん本当に日銭というか、すごくきつい、きついというようなことで相談にくる事業者さんが多いです。簡単に言うと、そういうことかと思えます。

○田中次長 大日方さん、お願いします。

○大日方議員 9ページで、機械浴の撤廃の話がありました。例えば福祉機器展などを見に行くと、機械浴は非常に盛んに展示されていますね。実は機械浴そのものというのは、私も障害当事者ですけども、自分が介助を受ける側から見たら決して快適ではないですね。

でも、それは腰痛、あるいは介護職の介護負担が減るからということでやむを得ず受け入れるものだと思うんですけども、これを見ると、実は機械浴は腰痛発生にむしろ寄与している。これは、ちまたで思われていることの逆ですね。こういうギャップというものは一体どこから生まれてきて、どうすればいいと思えますか。

○杉本施設長 ありがとうございます。もともとは介護の技術がそこまで発展していなかったのが、重度の方、寝たきりの方を普通のお風呂に入れる術がなかった。なので、寝たまま入る機械のお風呂、もしくは座ったまま入るお風呂が必要だったので、盛んにずっと企業は研究を重ねていいものをつくってきたと思うのですが、正直、私は介護の業界に18年いますが、18年前と、18年たった今の私の介護の技術のレベルは別人ぐらいの差があると思っています。

私は先ほど家と同じお風呂と言いましたが、もちろん工夫はしています。椅子の高さ、車いすの高さと浴槽の高さが一緒ですとか、様々な細かい工夫はしますが、それさえできて、さらに家と同じお風呂の入れ方を知っていれば、簡単に言うとひざをつく。ひざをついてケアをすると腰を曲げないで済みますので、そうすると腰痛にはならない。もしくは、それを2人で介助するときにもこういうやり方をしましょうというのがあるので、それをすれば基本的に腰痛は減るはずですよ。

ただし、先ほどもお伝えしたように、ではなぜそちらのほうが腰痛が減るとわかっているのに全国的に汎用性がないのか。広がらないのかということ、まだまだその指導者のレベルが低いんだと思えます。なので、結果的に扱いやすいリフトという、くくってウーインとやるものに頼る。あれも非人間的だと思うんですけども、でも今あれが絶世のはやりで、非常に今はやっています。あれは、私も乗ったことがあります、非常に怖いんです。

○大日方議員 怖いですよ。私も経験したことがありますけれども、あれを毎日と思ったら、すごく人生が。

○杉本施設長 そうですね。怖いし、物みたいな感じがします。

○大日方議員 物ですよ。つられて、時間で出されるわけですから。

○杉本施設長 そのような形だと思えます。なので、今、私が言ったのは自宅と同じお風呂で入れるやり方を知っている指導者たちがもっと広がっていく必要があるかと思えます。

○大日方議員 そうすると、今いろいろお話を伺っていると、やはり介護の方々のモチベーションが上がるためというか、実は介護の高い技術がしっかりと承継されるような仕組みのつくり方、指導者のレベルをしっかりと上げることと、高齢者の方々、介護を受ける側の幸せが結局はつながっていきますよね。

○杉本施設長 おっしゃるとおりなのですが、1つ現状で残念なことがあるのが、介護保険法は自立支援を第1条にも書いているぐらい自立支援をなさいということが書いてありますが、正直、今、私どもが介護の技術を研さんしてレベルが高いものをつくっていきます。それを現場がやりたいと言っても、なかなか管理者、施設長レベル、理事長レベルがさせてくれないのが現状だと思えます。

なぜならば、今の介護保険法は要介護度重度、要介護5の方が要介護4、3になると介護報酬が下がる仕組みになっています。それは、経営者の側からすれば収入が下がる者に対してやるべきではない。

さらに時間があればお見せしたいと思えますが、もともと寝たきりだった方は、例えば私が触れば歩けるようになる方が大勢います。でも、それをしたことによって、歩けるようになるかもしれないけれども、転ぶ可能性があるんですね。転ぶ可能性があると言ったら訴訟になりかねないとか、入院されたらどうしようとか、いろいろ絡んできて、それもなかなかやらせていただけないというような負のスパイラルが今はまだでき上がっているの、なかなかそこを改善するのは難しいかと思っています。

ただ1点だけ、重度の要介護5の寝たきりの方が多ければ多いほど入院するリスクが高くなります。亡くなるリスクも高くなるので、結果的に一人一人の収入額は高くなるんですが、出たり入ったりする可能性も高くなるので、私の考えですが、自立支援をして元気にさせたほうが出たり入ったりが少なくなりますから、一人一人の収入額が減っても結果としてはとんとんなんじゃないかと感覚的には正直思っています。

ただ、ここまで頑張っているんだったら、要介護度が改善したらインセンティブが欲しいかなと感じはします。

○大日方議員 元気になってくれれば、それがインセンティブという仕組みというのは、ある種、介護士の方々のモチベーションにもつながるし、高齢者の幸せにもなるはずですね。

○杉本施設長 そう思います。ありがとうございます。

○高木政務官 ずばり、介護士の方が自分の仕事に誇りを持つためにはどうし

たらいいですか。

○杉本施設長 介護の現場の人間たちというのは、やめる理由は給料じゃないんですね。アンケートを取って何でやめていくかと、今、言ったようなケアができない。自分たちの専門性が発揮できないというのでやめていく方が非常に多いんですね。

ですから、専門性を発揮できるようなシステムに変えていただけたら離職率は減ると思います。でも、それはひいては先ほど言った話につながってしまいますので、やはり根本の考え方を少し変えない限りなかなか定着はしないのかなと思います。

○加藤大臣 今、介護度が高いものから低いものまでありますが、それ以外に様々ないわば生産性を上げる取組をされておられますね。この生産性を上げているということは、まさに経営にストレートに跳ね返りますか。生産性を上げることが介護施設の経営のプラスになるのか。

こちらは、さっき言ったことも含めて公定価格じゃないですか。市場価格だったらそういうことはできるのだけれども、公定価格の中でその生産性を上げるということが、それによって価格を上げたり下げたりして自分のこの需要を増やせば別だけれども、それはできないわけですね。その中で、その生産性を上げるという努力が経営にプラスにつながっていますか。

○杉本施設長 現状としては、会社の利益として残っているのは正直余りないですけれども、生産性を上げたことによって介護職員の給与は間違いなく上がるようになりました。

○加藤大臣 結果的には、利益が上がるからそれを還元する。

○杉本施設長 そうですね。先ほどここでお示ししているのは私の管理している施設だけですが、うちの法人は全施設これと同じぐらいの経営状況なので、法人全体で給与を上げることができてはいます。おっしゃるとおりだと思います。生産性が上がれば、経営はよくなると思います。

○加藤大臣 それに、あとは介護度が下がることによるインセンティブをどうつけていくかということですか。

○杉本施設長 そうですね、それができればありがたいかと思います。介護の現場の子たちのやめていく理由が、今年度もかなりの数でやめていきましたが、うちの施設が嫌だとやめていくのはほとんどいないんですね。ほかの業界に行く人間が多いんですね。介護の仕事を目指して大学、専門学校に入ってきたにもかかわらず、私たちが毎日やっていることは何なんだろうと、うちでさえもそういうことを言ってやめていく人間が多いので、すごく失礼な言い方をすると、ほぼ寝たきりにして何もしないでやっているような施設さんが全国の多分8割ぐらいだと思いますので、そういった現場でやっている方々のアドバイザ

一等で入ったときは、現場の方々は皆さん、目が死んでいますから、それは虐待にもなるよねというふうにはやはり思います。

○田中次長 高橋さんどうぞ。

○高橋議員 9ページですが、夜勤が16時間から8時間に減る。これは働く側にとっての処遇改善にはつながると思うんですけども、当然それをやればコストアップになりますね。

○杉本施設長 コストアップにはならないです。もともと16時間の夜勤ですと、夜勤が夕方5時から入って朝10時までで、そのままその日は明けという扱いで家に帰れます。翌日も休みなのですが、8時間夜勤の場合は夜10時から朝7時まで働いて2日連続夜勤をやる感じですよ。

夜10時から朝7時まで、夜勤、夜勤とやって、朝7時からがもう休みになってしまうので、1日目の休みは半日の休みみたいな感じになってしまいますが、夜勤、夜勤、休み、休みという組み方をさせていただくことで、基本的にスタッフの出勤日数としては同じカウントになります。

ただ、うちが8時間夜勤をやって成功しているのは、もちろん多くの施設もやっていますが、16時間夜勤というのは、夜の時間と明け方の時間のスタッフが手厚くなるんですが、ただ日中のスタッフが少ないんですね。でも、8時間の夜勤ですと今の時間帯は逆に少なくなってしまいますが、日中の時間帯のスタッフを多くすることができますので、先ほどお伝えしたような私どもがやるような自立を支援するケアをやっている施設であれば、日中のスタッフの数が多いほうが用意ドンでリハビリだったり、入浴のお手伝いだったりができますので、多分、偏りがあると思います。

すごく失礼な言い方ですが、寝たきりの方をほぼ何もしない、そういったような施設ケアをしているようなところであれば、16時間夜勤のほうが多分運営はしやすいと思います。

ただし、16時間夜勤は朝7時ぐらいになると、もう皆、こんなになりながらやっていますので、それは事故も起こりますよねという感じもします。ありがとうございます。

○大日方議員 その下にPCの導入の話がありましたけれども、今だと手書きをやって、さらにPC入力をしてと、多分、二重、三重でやっているところが多いと思いますが、それを減らすには何か制度上の手書きを求めなければいけないものがあつたりするのでしょうか。

それとも、単なる慣習が残っているということでしょうか。

○杉本施設長 慣習が残っているだけですね。制度上のものは何もないです。出力しておかなくてはならないものは制度上でございますが、手書きじゃなくちゃならないものは一つもないです。

○大日方議員 それにもかかわらず、ダブルでやっているところが非常に多いですね。

○杉本施設長 まだまだ古い慣習でやっているんだと思います。ダブル、トリプル、四重、五重になればなるほど確認するものが多くなるので、確認するものが増えるということはイコールミスが多くなる可能性が高いですから、やはり一つにまとめたほうがミスは減るし、時間も減るので、そうしたほうがいいんですが、どうしても皆さん、ずっと手書きは残すところが多いですね。

○高橋議員 それは、現場ですぐにタブレットでインプットできるようになれば手書きは要らなくなる。

○杉本施設長 そうですね。そうだと思います。多くのところは、パソコンは入れていますけれども。

○高橋議員 一旦、手で書いたものをまたパソコンに入れ直すということをやっているからですね。

○杉本施設長 そうですね。うちには基本的にはタブレットを持たせているので、その場でやれる環境にできるだけしようとしているということです。

○田中次長 よろしいでしょうか。杉本さん、ありがとうございました。

長時間どうもありがとうございました。これで終了させていただきます。

○加藤大臣 先生方、ありがとうございました。遅くまでお付き合いいただきまして、どうもありがとうございました。

(以上)