

## 第3回産業競争力会議雇用・人材分科会有識者ヒアリング議事要旨

---

### (開催要領)

1. 開催日時：平成26年4月14日(月) 10:50~12:07
2. 場所：内閣府本府3階特別会議室
3. 出席者：  
西村 康稔 内閣府副大臣  
小泉進次郎 内閣府大臣政務官

玉田 洋 榊原議員代理  
原 英史 竹中議員代理

八代 尚宏 国際基督教大学教養学部客員教授  
池照 佳代 有限会社アイズプラス代表取締役  
大久保幸夫 株式会社リクルートホールディングスリクルートワークス研究所所長  
柴田 励司 株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長  
パク・スックチャ アパシヨナータ, Inc. 代表

### (議事次第)

1. 開会
  2. ヒアリング
  3. 閉会
- 

### ○冒頭

(宮原参事官)

ただいまから「産業競争力会議雇用・人材分科会」の有識者ヒアリングを開会する。初めに、西村副大臣から御挨拶いただく。

(西村内閣府副大臣)

お忙しいところお越しいただき、感謝。

依然として日本の法体系、働き方は男性中心で、終身雇用を前提にしながら無尽蔵に働いているという状況がなかなか変わっていかない。本日は、関係する有識者の皆様にお話をいただきたい。時間で測れない創造性を発揮できる働き方、あるいは女性、子育て、介護を抱える労働者の、自分の時間に適した形で働きたいという希望を実現していくのにふさわしい制度をぜひつくっていきたいと思っている。これまでのご経験や現場の状況についてお話いただき、今後の参考にさせていただきたい。

(宮原参事官)

まず、皆様から、現行の労働時間制度等について課題をお伺いしたい。

(池照代表取締役)

私は有限会社アイズプラスの代表として仕事をしており、今年で9年目である。学校を卒業してから最初の10年間は3社の外資系企業で人事の担当をしていた。その後、出産をしてから12年、子どもを持って働き続けている。

私にとっては、最初の10年と、子どもを持ってからの12年が非常に大きく変化があった年で、最初の10年は、いつも月の残業時間が170時間を超えているような仕事の仕方をしてきた。場所も時間も問わず、仕事の成果が出るのであれば、どこにでも喜んで行くという仕事の仕方を楽しんでいた。

ところが、出産をしてから12年間は、大きく価値観と優先順位、それから、働き方、時間の使い方が変わってきた。本日は、私が非常に苦悩したり、いろいろな方々から御相談を受けたりしたことを中心にお話したい。

出産してから私は一旦仕事を辞めたが、その後、再就職した。前は正社員だったが、5時で帰るため、契約社員の仕事からスタートした。そこから、また1社に勤め、今度は大学院に行く機会を得た。大学院に1年行った後、子どもとの時間を最大限つくりたいという思い、自分が経験してきた人事の仕事の仕事をずっと続けていきたいという思いから、独立という道を選んだ。特に独立を目指していたわけではない。また、この7年間は、NPO法人のキーパーソン21で理事の仕事についており、学校教育の現場でキャリア教育などを手がける仕事をしている。

独立してからはIC（インデペンデントコントラクター）として仕事をしている。私たちは、高度な専門性を備え、業務単位の契約を複数の企業と結んで活動すると定義している。法人化した個人や、個人事業主が大半である。まだまだ日本では、ICと名乗って仕事をする人は少ないようだが、アメリカではもう850万人<sup>1</sup>を超えていると伺っている。私もIC協会に属して、同じような仕事をしている方たちと情報交換をしている。私たちの中では、雇わない・雇われない働き方として定義している。最近では、ICになりたいという問い合わせを非常に多くいただいており、注目度の高さを感じている。

「組織で働き続けるために必要なこと」と書かせていただいたが、私が3社目の企業で、人事課長としてチームを率いて仕事をしていたころ、私の一番大きな仕事は、育児休業制度を含む人事制度を改革することだった。育児休業制度をきれいにつくって、役員へのプレゼンも終え、今はないが、これから育児休業をとる女性の方が来てもこれで大丈夫だね、と承認を得たころ、自分が子どもに恵まれていることを知った。

その当時、社長がフランス人の方だったが、彼に報告に行くと、おめでとうと言ってくれた。私が、実は辞めたいのですという話をしたところ、ホワイ、フランスでは2人生んでも3人生んでもみんな戻ってくるよ、日本だってベビーシッターの制度などがいっぱいあるのでしょうか、と言った。ただ、私はかたく辞めると決意をしていた。素晴らしい育児休業制度をチームのメンバーとつくった。ただ、忙しいところが気に入って入った会社だったが、この会社で子どもを持って働き続けるというイメージが全く湧かなかった。また、自分自身も意識が全く高まっていなかった。個人的には一番いい選択だと思って辞めたが、1人の社員を、制度があるにもかかわらず、カルチャー・風土をつくることを怠っており、また、1人の社員の意識を高めるということを全くできず辞めさせたということで、人事の担当としては失敗例の1つだと感じている。今は、この経験をベースに、いろいろなお客様のところで仕組みの構築をする際に、これを肝に銘じて、仕組みづくりに生かしている。

再就職をするときに、私は自分で決めたことが1つだけある。母親のゴールデンタイムを必ず守ることである。私にとってゴールデンタイムは、週に2回、子どもと夕飯を一緒に食べることだけである。これができないのだったら仕事は辞めようとかたく誓って、仕事をスタートさせた。今でもこれは続けている。変わったのは、息子が大きくな

<sup>1</sup> 1997年時点で847万人

出典：リクルートワークス研究所（2000）「雇用創出へのインプリケーション『日本型開業モデル』と個人開業の創出支援」、<[http://www.works-i.com/pdf/r\\_000185.pdf](http://www.works-i.com/pdf/r_000185.pdf)>

り、10年前につくっていたのがカボチャをすりつぶした離乳食だったが、今はショウが焼きになっているだけである。

これを実現させるためにどうやって働いたらいいのだろうということで、私は就職した会社で、あえて正社員でなく、契約社員という形で、5時で帰らせていただく形を選択した。ただ、実際には、5時で帰った後も、夜、子どもが寝た後や土日に仕事はした。私の中では仕事を続けられるということが一番の重要な課題だったのでよかったが、企業の中での人事制度としては、この状態を続けているとモチベーションが下がる。そこはどうかしていかなければいけないと思っており、色々なお客さんの先に行って、今も考えている課題である。

もう一つ、非常に私がラッキーだったのは、この会社が、契約社員だから契約社員の仕事だけ、と仕事を限定するのではなく、池照さんはここまでのやりたいことがあって、強みがあるから、あなたができる仕事をどんどんやりなさいという形で、限定しない仕事を与えてくれ、その仕事に対して評価をしてくださったことである。多くの会社では、まだそこに不一致がある。時短であれば時短の仕事、契約社員であれば契約の仕事に限られてしまっている。出産までは自分の裁量で働いていた方が、急にそういった仕事になってしまい、不一致になっている。

1つ、象徴的な出来事がこの会社ではあった。私はこの会社で女性の活躍を推進するプロジェクトのリーダーをしていた。そんなときに、ある女性社員の方が、池照さん、相談があると私のところに見えられた。彼女はもう会社を辞めたいと言った。どうしてですかと聞いたら、私は朝から晩まで「ごめんなさい」しか言っていない。朝起きると、子どもが1歳、2歳でぐずって、保育園にも遅刻をして、「すみません」と言いながら入る。会社に着けば、みんながもう働き始めているところに遅刻をする形で、「ごめんなさい」と言って入る。就業時間が終わるころには、自分は時短で早目に帰るので、みんなこれから9時まで働くのだからという雰囲気の中で、「ごめんなさい」と言いながら帰る。また、保育園に遅れてしまえば、遅れないでくださいねと叱られ、「すみません」と言いながら保育園から帰る。家に帰れば、御飯まだなのと御主人に言われて、「ごめんね」と言いながらつくる。朝から晩まで、とにかく「ごめんなさい」と「すみません」を言い続ける生活はもう嫌だ、会社を辞めたいと言った。

私は女性の活躍を推進するプロジェクトのリーダーでもあったので、彼女と相談した。私もそういうことを言い続けているなという節はあり、非常に共感できる場所もあった。彼女に提案をしたのは、この「ごめんなさい」という言葉を「ありがとう」という言葉に変えてしばらくやってみないかということだった。彼女はその後、会社にとどまっていた。

これは彼女だけがそう思っているということではない。多くのワーキングマザーが共感するお話だと私は思う。もちろん、彼女のスタンスがそこまでプロフェッショナル化していなかったのではないかという話もある。人事の担当としては、仕事を、いる時間ではかる文化が社内の中にまだまだある中で、時短で帰ることや、子どもを持って定時で上がることさえもはばかれるような空気があり、そういったところを是正していかなければいけないなと思う。また、時短という、時間を減らすという制度しかない。そこも考えていかなければいけないなと思わせてもらった、私にとってははずばらしい経験の1つである。

その後、大学院に行こうと自分で決め、また一旦会社を辞めて学びの場を得た。私は法政大学にお世話になったが、どうして法政大学なのかと皆さんによく聞かれる。実は、私の中で調べたのはただ1つで、子どもの保育園のお迎えに間に合うカリキュラムかどうか、つまり、夜のコースがないということである。それでも修了できるカリキュラムであって、地理的に保育園のお迎えに間に合う大学は、その当時、法政大学しかなかった。

た。

もちろん、人事関係の著名な先生もいらっしやって、非常にお世話になったが。

もう一つ、学び続けるということで大切なことについてである。私がいた品川区では、保育園は継続であれば、就労ではなく、就学というフルタイムでも預かっていただくことができた。ただ、何名かのお母様に聞くと、ほかの区では、なかなかそれが実現できず大学院など、学校への進学をちゅうちょされるお母様がいらっしやった。働き続けるワーキングマザーとしては、そういったインフラが整っているかということも非常に重要になる。

その後、たまたま私は起業という形を選ばせていただいたが、まだまだ起業の支援は足りていないと感じている。税金の制度、社会保険の制度もそうだし、起業の知識を提供してくれるような場所がまだまだ足りていない。これは行政とか政府の問題だけではない。私は今、NPO で大学生に向けたキャリア支援などもしているが、話をしている一番感じるのは、特に私のところに来る学生は女子学生が多いが、フルタイムの正社員だけが社会の入口になってしまっている。実際には、彼女たちが社会に出て、10年後、15年後には、特に女性なので、いろいろな人生があるということもあり、実際にはパートでお仕事をされる方もいらっしやれば、私のように起業する方もいらっしやれば、一旦家庭に入られる方もいらっしやって、働き方はもっと多様なはず。ただ、学校のキャリア教育の中で今教えているのは、フルタイム正社員を目指すことで、そこがゴールになり、そこだけが社会の入口になってしまっている。もっと幅広い目で、いろいろな働き方があって、それを選択するのも私たちの覚悟であって、選択なのだよということは伝えていかなければならないと思っている。

今回お話をいただいている創造的な人材や、女性を生かすということについてお話ししたい。働き手を増やすのではなくて、指導的な役割に合うようなリーダーを増やすという意味では、現在のような子育て女性を対象にした施策である時短や、子どもと一緒にいる時間をもっと延ばす、育休をもっと延ばすということだけでなく、働く時間を自分で調整できるような多様性をもっと必要なのではないかと私は思っている。

私自身も、子どもを持って仕事をするとき、働く時間を減らそうと思ったことは一度もない。ただ、ゴールデンタイムをきちんと確保しよう、その上で自分がどの時間で働けるかを調整しようと思い、そのやり方が私の場合は起業だった。

もう一つは、先ほども申し上げたように、仕事を時間だけではかるのではなく、成果や内容できちんとはかるという文化、習慣を、社会全体、会社の中でもつくっていくことは非常に重要なことだ。もう一つ、リーダーを育てるということであれば、学び続ける意識を育てることが重要。そういった環境をどうやって作り出すかは、会社の中でも、社会全体でも課題なのではないか。

(大久保所長)

労働時間制について、何点かポイントをお話したい。

労働時間制の議論はもう随分されてきているが、なかなか合意形成に至らなくてまとまらないという状況が続いている。それは、なぜ今、労働時間制に手を入れなければいけないのかという目的が労使で同床異夢になっているためではないか。というのは、1990年代から2000年代にかけて、この議論は非常に錯綜した。1990年代後半に成果主義を企業が導入して、時間ではなくて成果で払うのだといった。そうしたら労働時間が大幅に長くなり、人材育成も遅れてしまい、2000年代に入って企業はかなり反省し、表面的には「成果主義」という言葉もあまり使わなくなってきたという流れがある。

一方、2002年に政府がやったワークシェアリングの議論があったが、これは、景気の悪いときに、労働時間を短縮して、報酬を圧縮して、仕事を分かち合うという議論で、

政労使合意している。しかし、これは日本では定着せず、その後、2005年から、ホワイトカラーエグゼンプションという、時間ではないのだという議論がはじまった。一般の人たちからは、一体何を狙っているのかが分からないだろう。政府や企業が、時間にかかわらない制度を入れたいと言うと、要するに残業時間を払いたくないのではないかと、疑心暗鬼になる。それを絶つためには、もう一回、目的は何かというところを相当国民にわかりやすいような形で言わなければいけない。

2つ目に書いてあるのは、1人1人の時間価値を高める、「生きた時間」にしていこうよということ。生きた時間にしていこうことによって、同じ1時間でも、働いている時間も生活している時間も、もっと意味のある時間にできるし、会社側からすれば生産性が上がるということになる。これはイギリスで本格的に導入されているワーク・ライフ・バランスの一番基本的な考え方でもある。制度の前のポリシーの部分をもっと共有する必要がある。

例えば、平日の昼間に子どもが学校で発表会をやるので、仕事を抜けて1～2時間行きたいという1～2時間と、何となく集中力がない中でだらだら残業する1～2時間の価値は全然違う。だったら、価値ある時間を積み重ねていって24時間をつくりましょうよという発想がワーク・ライフ・バランス。そういう基本的な理念のところをもう少ししっかりやったほうがいいと思う。

日本の場合は、労働時間法制以前の問題で、マネジメントや、我々の意識の問題でかなり労働時間が長くなっているところがある。残業している人は頑張っている人だと思うマネジャーのもとでは、どんどん労働時間が長くなる。反対に仕事の遅い人だと思っているマネジャーのもとでは、どんどん労働時間は短くなる。つまり、言いたいのは、日本では、仕事の量ではなくて、価値観、考え方のところで労働時間というのは決まっているのではないかという感じがするので、何に価値を置くのかというメッセージが、実は運用上、すごく大事になってくるのではないかと思う。これが1点目である

また、労働時間法制を考えると、今、働いている人の8割がサービス業で働いているのだということを強く意識して議論をしていただきたい。製造業の場合は、工場を安定稼働させるという大きな目的があるが、サービス業の一番大事なポイントは、忙しいときと暇なときの繁閑差が激しいということ。このことにどう対応できるかが、いろいろな企業経営の命運を握っている。

例えば、1年をフラットな働き方にすると、忙しいときには圧倒的に人手不足になる。暇なときには遊んでいるという状態になる。一番忙しいときに合わせるわけにいけないので、途中で人材を調達するが、そうすると、忙しいときには長時間労働になる。特に店長をやっている人などは、すごい労働時間になる。そうすると、ブラック企業と呼ばれる。ブラック企業と呼ばれると、たちまちそこには人が集まらなくなる。さらに労働条件が悪化するという悪循環に入っていく。

飲食店などでは、この悪循環に入っている会社がたくさんある。もう店を開けられないような状態になっていて、景気はいいはずなのだが、人がとれず、店が開けられない。商売の足かせになっている状態をこれ以上深刻にはいけないと思う。

そのためには、労働時間の使い方を1年単位でもっと柔軟性を持たせるべきである。今、変形労働時間制があるが、私はもっと柔軟でいいと思っている。ピーク時には少し長い時間働き続けてもいいのではないか。そのかわり、1年のオフのときにはまとまった長い休みがとれるようにする。そういう働き方がポピュラーになっていったほうが、飲食業や、サービス業においてはいいと思う。

つい最近、リクルートワークス研究所で、東京オリンピックのときの労働需要予測をやった。建設業とサービス業で非常に人が足りなくなる。もともと小売、飲食は求人倍率がすごく高いところにさらに需要が増えるので、今の制度のまま突入すると、大変深

刻な人手不足が起こるといふ、あまりうれしくない予測になってしまった。そのためにも、今、ルールを見直しておいたほうがいいのではないかと思うのが2点目だ。

3点目は、自律的な働き方を求めている層を明確にして、そういう時間の使い方ができるようにしてあげたほうがいいということ。民間企業の中では、この10年間、次世代リーダー育成、タレントマネジメントに熱心に取り組んできた。次の経営を担える可能性のある人たちを選抜して、人事管理を別立てで作っていく形が国際的な潮流で、この人たちの労働時間に関しては、基本的に本人に丸ごとお任せするというのが主流である。どこに行っても大体「オートノミー（自律）」という言葉で言われているが、どうやって働くかはその人に全部任せたほうが、最もクリエイティビティが高まるのだということで、それについてあまりとやかく言わなくて済むような状況にする。そのかわり、無駄な仕事をしなくて済むようにアシスタントをつけてあげる、あるとき集中して仕事をして、かなりハードになるときがあるので、そのかわりジムを使えるような福利厚生を整えてあげる、そのようなバランスで運営されているところがとても多い。

どうやって新しいものをつくり出すか、イノベーションを起こしたりとか、クリエイティブな仕事をしたりする人の環境を整えていくのかというのは、労働時間だけの議論ではなくて、ほかのサービス、制度も含めてパッケージにしたところで考えていく必要があるのかなと思う。ただし、この人たちのパイ（労働者に占めるシェア）はそれほど大きくない。

4つ目には女性の問題である。女性のリーダーをつくりたいというのは、国の大きな方針でもあり、私もずっとそのことを思って、いろいろな企業に語りかけている。ワーキングマザーが管理職になったり、リーダーになって働いたりしていくためには、どうしても変えなければいけないことがある。日本の場合は、時短で働くか、残業するかという二者択一しかない。普通にフルタイムで働くという選択がない。普通にフルタイムで働けるのだったら、もっと両立ができるはず。何でこんな極端な2つしかないのだろうか。つい最近も、我々が出した提案書のメッセージとして出しており、非常に多くの女性から共感をいただいた。そういう働き方がちゃんとできる社会をつくりたいと思っている。

一日の中でいつ働くのか。これは子どもとの関係がある。子どもを迎えにいかないといけないときをスキップして働く、あるいは1年の中でも、もうちょっとバランスされたほうがいい。イギリスに「学期間労働時間制」というのがある。参考資料の中にもイギリスの役所が出したデータをつけているが、学期間労働時間制は、アンケートによると、34%の職場で導入されていて、導入されている職場の人のうち36%が利用したことがある。これは、年間に労働時間が大体決まっていて、子どもが休みのときに集中して休みをとる、そのかわり、そうでないときには、ちょっと長く働くというやり方ができるようにするもの。

これは子どもがいる人には結構ニーズが高い。日本でも、例えば、小学校の子どもがいる女性たちは、夏休みなど、大きな休みになると、仕事に行く間は子どもを学童保育に預けなければいけない。民間の学童保育に預けると、6万、7万のお金がかかる。それをやっているのと、稼いだ分がそのまま横に流れていくような感じになってしまう。そういうときに自分たちが休んで、子どもと一緒に時間を過ごせるようにして、そのかわり、そうでないときは、もうちょっと長く働いてもいいというような、そういう自由度を女性たちにも提供してあげていいのではないか。

今、残念ながら、職場だけではなく、教育の場も、女性が働きながら子どもを育てるということに関して対応できていない。ほとんどの仕組みが、ちょっとした細かいことまで、専業主婦を前提につくられている。それに対する不満を持っているワーキングマザーはとても多い。つまらないことだが、例えば、おはじきに全部名前を書いてこいと

というようなことが学校から要望される。残業して帰った母親が一生懸命目をこすってやっているような世界観がいまだに残っているという状態なので、そういうところもあわせて見ていただきたい。家庭における仕事を生きた時間にするのと、会社における仕事を生きた時間にするのとがセットなのではないかと思う。

参考資料の「ホワイトカラーの労働時間」というところに数字を出した。これは我々がホワイトカラーに限定して、個人に調査した年間実労働時間である。集計してみると、2,238時間という労働時間になったが、男女差で少し差がある。この2,238時間を仮に仕事の成果を変えずに、生産性を上げることによって10%改善することができると、ちょうどフルタイムで1年働くのと同じぐらいの労働時間になる。できれば、その程度の生産性向上を図り、どのように働くのかは、もっと自由度を持たせるようなところまで持っていけないだろうか。そうすれば随分、女性たちの活躍の場は広がるはずである。

(柴田代表取締役社長)

私は、アメリカの組織人事コンサルティング会社の日本代表、雇われ経営者を数社経験し、現在はコンサルティング会社を起業して、人材育成や日本企業のグローバル化の支援などを行っている。過去のホワイトカラーエグゼンプション議論が本筋ではない主張から消えてしまい残念に思っていた。今回、このように私の主張を聞いていただける場を設けていただき感謝している。

労働時間の話になると、指揮命令、管理監督、職種別といった議論になるが、これは昔の働き方に即したものであり、現状はその視点だけでは語りつくせない。少し違う考え方でお取り組みいただけないかという点からお話をする。

今回のお題が「創造的な人材の能力発揮」、「女性の活躍促進」ということだが、日本企業の競争力を強化する、働き手をハッピーする、結果的に日本経済がさらに成長することが背景にあると思う。

それを踏まえて、マネジメントの考え方が変わっていることからご紹介したい。マネジメントスタイルは、PDCA (Plan-Do-Check-Action) と言われる。上の人が考えて、下の方がやる、上の人がチェックして、またさらに下の方がやるという考え方を「求心力マネジメント」と言う。PDCA サイクルが役職、役割によって分かれているという考え方だ。ここに、管理監督という考え方が出てくる。かつてはこの考え方で概ね全ての仕事がかバーできていたと思う。

しかし、今は違う。特にホワイトカラー系の仕事の現場では自分で計画して、自分で実行して、自分でチェックして、自分で変えるというやり方が期待されている。これを「遠心力型マネジメント」と言う。自分でPDCA サイクルを回すことになるので、そこに必要とされるリソース、時間や、お金も自分で計画して動くことになる。実態としてこれで動いている人たちがいるにもかかわらず、制度が追いついていないのが労働時間に関する課題なのである。

現在の諸々の制度が「求心力型マネジメント」の形になっているので、企業運営が「求心力型マネジメント」を強いられることになってしまう。誰かが考えたことを実施したり、指示下で動くことを強いられる。これが創造性や競争力を削いでいると思う。

1995年にインターネットが一般化されてからは、メールなど、インターネットを使った通信手段、コミュニケーション手段ができており、「遠心力型マネジメント」をサポートツールは十分にある。ところが、法制度が追いついていない。

日本の大企業の課題の一つは「40代の経営層が生まれにくい」ということ。日本以外の多国籍企業のCEOの年齢を調べると45歳から54歳ぐらいにほとんどの人が分布されるが、日本企業だと、55歳から64歳になる。この10年の差はものすごく大きい。

さらに「育児とキャリアの形成が両立しにくい」「みずから課題設定・実践できる人



が少ない」が2つ目3つ目の課題だ。これらについては、大企業の経営者を100人呼ぶと、101人ぐらいがイエスと言うと思う。4つ目の課題が「非日本人集団の中で気後れする人が多い」。これを放置しておくでグローバルにオペレーションする際に支障をきたす。労働時間の弾力化は、最初の3つの問題の解決に寄与すると思う。

日本企業はグローバル対応、高齢者の増加、若者の減少、女性の幹部職対応、新規事業の開拓、これらが待ったなしの状況にある。そのような状況にもかかわらず、先ほど申し上げたような課題がある。

私が提言したいのは労働者を一くくりに考えることをやめましょうということだ。先ほど大久保さんがおっしゃったように、将来、リーダーを担ってほしい人を次世代育成型ということで、特別なプールにして、特別なプログラムを回すということが一般化している。その人たちを別枠で考えてサポートするような仕組みがあるとよい。

それを人材ポートフォリオの視点で整理してみた。縦軸が誰かの指示の「枠組み」の中で働く人と、自分で「枠組み」を創案して動く人である。「枠組み」というのは、仕事のやり方や、リソースの使い方という意味である。また、活動範囲が日本に限られる人と、日本に限定されないという人がいる。これを横軸に置いた。自分で「枠組み」を創案して働いて、しかも活動範囲は日本に限定されないという区分が絶対的に不足している。わざと赤信号の赤色にしてみた。よしんば活動範囲が日本であったとしても、自分で「枠組み」を創案して働く人も非常に少ない。これは黄色信号だ。

今の労働時間、労働法の考え方というのは、誰かの指示の「枠組み」の中で働くというのをサポートするものだ。これが、日本の競争力を弱くしているのだから、これを何とかしたいというのが私の主張だ。指揮命令の有無は余り関係がない。もちろん指揮命令者としてやるケースもあるが、先ほどのような遠心力型マネジメントとなると、誰かの指示の中だが、自分で「枠組み」を創案して動く。“霞が関”でもそうではないか。

もう一つの人材ポートフォリオをご覧いただきたい。自分の時間を自由に使える、何らかの制約があるという区分を縦軸とした。やっている仕事が、代替が効く仕事と、効かない仕事、これを横軸にした。現在困っているのは、時間に制約があるが、仕事の中身は代替が効かない方々である。この人達はやむを得ず退職の道を選びがちだ。

この2つを並べてみたときに、自分で考えて動く、活動範囲は日本に限定されない、こういう人たちを育てなくてはいけない。一方で、代替が効かない仕事をしている人が、育児であったり、介護であったり、何らかの個人的な事情があると、辞めざるを得なくなる。ここを解決できるようなことを仕組み化すべきだ。

自分で枠を創案して動く、活動範囲は自分に限定されないという人が絶対的に不足している。どちらかというところ、求心力型のマネジメントに沿って、“全力で御指示をお待ちしています”という人が非常に多い。つまり、御指示いただければ、いい仕事をしていますよという人は多い。しかし、自分で考えてやっていくという人が非常に少ない。これを何とかしたい。

全力で御指示をお待ちしています系の人。これはこれで価値ある仕事をしている。これは Non-Exempt という今の制度で十分にやれる。そうではない方々がちゃんと生きるような仕組み、自分で自分のリソース（時間）を計画配分して、代替の効きにくい仕事をする。これを Exempt と認定してやれないかと思っている。

「認知」が大事。さもないと無理を強いる」というのは、先ほど池照さんが言ったのと同じで、常に自分の事情があると、申しわけないという気持ちになる。先ほど、ごめんなさいとずっと言っているという話があったが、これが実態だ。しっかり制度化して、これは特別なことではなくて、みんな当たり前前にこれでいけるということをやったほうがよいと思う。

Non-Exempt は今の制度で対応可能である。それ以外に新しい Exempt なるものを



制度化しようということだ。これが制度化されたら、採用や人事制度を変えていくことになると思う。

「自分で『枠』を創案して動く」、「活動範囲は日本に限定されない」という人は非常に重要なのだが、この Exempt が制度化されると、大学までに学ぶことと、社会で求められることがつながっていないという状況が変わってくる。大学入試までは、AO 受験もあるが、まだまだ5教科7科目の偏差で評価する。社会に出てくると、それとは違うものが期待されているにもかかわらず、大学の5教科7科目が人の優劣を決めるような印象がある。これは具体的な指針がないからやれないので、ここで Exempt なるものができて、そのために必要な力はこのようなものであるというのが明確になってくると変わるはずだ。

私の主張をまとめると、労働時間は従前からの「指揮命令の有無」とか「職種」だけではなく、ワークスタイルの観点から論じていただきたい。「人材ポートフォリオ」という考え方で整理したい。今の日本企業に必要なのは、「自分で仕事の『枠組み』を考えて、なおかつ活動範囲が日本に限定されないヒト」である。Exempt というものを制度化していくことは、このための環境整備となる。「経営人材の早期育成」や「女性の活躍の場の拡大」につながると思う。企業側が、採用を含む人事制度の中に Exempt を入れると、偏差値以外の基準が学校教育の中でも鮮明になってくる。このように、いろいろな周辺の問題にもつながってくることだろうと思うので、ぜひ、実現できるように進んでいただくことを期待している。

(パク代表)

私は普段、企業の中での多様性、ダイバーシティとワーク・ライフ・バランスの推進のお手伝いをしている。私は、独立する前はアメリカ系企業で働いており、2回出産をして、2回産休をとって、復帰して戻ってきた。今、企業も政府も、育休や産休、時短勤務を充実することによって女性を活躍させようとしているが、国際比較をして、今の日本の制度がどのような影響を及ぼしているのかを見ていきたい。

ヨーロッパは余りにも日本と違うので、ヨーロッパは置いておいておく。アジアと米国の両立支援策だが、アメリカの場合は、出産休暇は12週間、基本的には無給である。私はアメリカに留学しており、数年アメリカで働き、戻ってきて、外資系企業で勤めていた。周りを見てみると、大体5~6カ月で戻ってくる。出産休暇は基本的に無給だが、会社によって、給与をくれるところと、くれないところがあり、次に、プラス数カ月とりましたといった場合のお金についても、くれる企業と、くれない企業がある。大手は大体、ある程度はくれる。

それから、半年後、育休が終わって戻ってくるときに、時短勤務がとれるか、とれないかについて。制度があるところは圧倒的に多いが、許可制だ。多くの女性たちは、フルで戻ってきたり、半年戻ってきて、ちょっとつらいから、ベビーが1歳になるまで時短をとったり、人によっては、2~3年時短をとる人もいる。

アジアの出産休暇は、香港、シンガポール、台湾は、短くて8週間、長くて16週間である。育休がないので、フルタイムで戻ってくる。時短勤務は基本的にはない。したがって、アジア諸国では、大体、10週間、16週間など数カ月の産休をとって、フルタイムで戻ってくる。台湾の育休は、最近やり始めたらしいのだが、余り使われていない。

私は、1994年に出産休暇をとった。そのころは、育休もなかったし、時短もなかった。産後3カ月で戻った。アジアの仕事をしてしたが、私の会社の人たちはみんな私よりも早く復帰していた。そのころ、多分、シンガポールの産休は10週間だったと思う。香港は8週間程度だった。そのころ、日本は出産休暇しかなく、育休も時短もなかった。今は、両立支援制度が大きく充実した。育休は1年+ $\alpha$ がとれ、時短も、大手

企業では、小学校3年生ぐらいまで時短がとれるようになった。アジア、アメリカはほとんど変わっていない。香港はプラス2週間、シンガポールもプラス6週間程度である。

女性管理職率はどうか。日経新聞で、4月12日に発表されていたが、国際会計事務所グループのグラント・ソントンの調査によると、東南アジアの主要6カ国の平均が35%、インドネシアが40%、フィリピン、タイが続く。他方、日本は9%の女性管理職率である。アジアでは、ほかの調査を見ても、30~35%ぐらいの管理職率で、日本は10%前後である。

これが直接的に国際競争力に結びつくというのではないが、資源がないところで、パフォーマンスや、競争力を上げるということは、人材のフル活用をしているということである。したがって、できる人は、女性でも、男性でも、若くても、お年寄りでも、それが1つ、ここに現れていると思う。

日本の育休や時短はどんどん長期化しているが、企業に支障が出てきている。仕事が周りの同僚に行くなど、職場で様々な支障が見られている。育休と時短に関する支障は海外で見られない。これは日本特有の解決しなければいけない課題だと思う。

長期の育休・時短に、私は余り賛成ではない。セーフティネットとしてはいいと思うが。なぜ賛成ではないかということ、夫の家庭責任の免除期間を長期化するからである。そのことにより、男女の役割分担を強化してしまう。例えば、育児・家事を2人でやるのだったら、別に女性には時短や育休は必要ない。ところが、夫がやらないから、女性は長期の育休・時短を使い、夫の家庭責任の肩がわりをしているという形になる。

日本の場合、もう一つ特徴がある。産休後、1年育休をとり、それから時短という流れがパターン化してしまっている。私は大手企業しか知らないが、時短勤務で復帰する人が90%ぐらいいるという企業が多い。人事もそれが当たり前だと思い、御本人たちも、時短でしか復帰できないと思っている人もいる。海外では、みんな数カ月の育休でフルタイム勤務に戻る。そういう人もいればいいのだが、日本の場合、一年より前に戻ってくる人が本当に少ない。したがって、画一的な出産後の働き方になっている。海外では、アメリカの場合は、許可制ながら時短もとれる場合もあるので、時短の人もいれば、フルタイムで戻ってくる人もいるというように、いろいろな働き方があるが、日本の場合は、生んだら、育休・時短というのがパターン化している。これは、キャリアのスローダウン期間を長期化するので、女性活躍推進には足かせとなる。

企業は、女性を活躍させるために男性社員の育休・時短を促進しているところもあるが、それは1社でやると、自分の会社の女性が活躍するのではなく、男性社員の妻の会社、他の会社での女性の活躍につながる。したがって、これは政府がやるべきである。1社だけでやっても、少なくとも、その会社の女性活躍にはプラスにならない。もちろん、育メンを増やすのは、例えば、残業が減ったり、長時間労働に対する意識が改善するなど、色々な意味でいいとは思いますが、ただ、企業は、女性活躍を推進するために男性の育休・時短を促進すると言っているもので、ここは違う。

もう一つ、時短勤務や育休は人の問題ではなく、構造問題である。時短勤務を使う彼女たちが悪いのではない。時短勤務者が批判されるケースが多いが、そうではなく、そもそも時短勤務自体が、労働時間を短くする、つまり、絶対的なアウトプットを減らすという構造となっていることが問題なのである。人とイシューを分けていただきたいと思う。

アメリカの場合、時短勤務は、許可制である。アメリカは柔軟な勤務形態で、すごく女性が活躍するようになった。調査によれば、会社が一番成功したと感じるワーク・ライフ・バランスの取り組み、従業員が一番感謝しているワーク・ライフ・バランスの取り組みは、2つとも同じ答えで、柔軟な勤務形態である。最も活用されているのは、フレックスタイムとテレワークで、時短ではない。多くのママたちは、フレックスタイム

とかテレワークを使いながら仕事とバランスをとっている。女性活用の 이슈は女性の問題よりは男性の 이슈である。ここで、男性が家庭責任を果たせるような環境にしない限りは、女性が自分のキャリアを犠牲にして時短・育休を使い、男性がやるべき家庭責任の肩がわりをずっとやるという構造が直らない。アメリカではいくつもの調査結果が出ている。アメリカがどうやって女性活躍推進ができるようになったかといえば、時短ではなく、フルタイムのフレキシビリティによってである。

米国企業で勤めていた時、出張で本社に行ったので、午後4時に人事の人に挨拶をしようと思ったら、同僚が言ったのは、彼はフレックスタイムを使って、もう帰った、彼の勤務時間は朝6時から午後3時だ、と。私たちは9時-6時だったが、それを前倒しにしてフレックスタイムを使ったら、労働時間は短くしていないけれども、パーソナルニーズは満たせる。男の人も子どもを迎えに行ける。だから、日本では子どものお迎えが、なぜママだけなのかというところである。そんなことをやるような制度にしていると、いつまでたっても女性の管理職率は10%前後で上がらない。

柔軟な勤務形態の成功の鍵というのは、うちの社員が仕事と家庭のバランスをとれるということではなく、会社にとってのメリットがあることである。優秀な人が辞めない、生産性が高くなる、モラルが上がる、エンployニーズが上がる、そういうビジネスニーズを明確にすべき。また、ビジネスニーズに沿った「許可制」にするべき。なぜかという、今、時短勤務も長期の育休も、それが適さないポジションの人もいるにもかかわらず使っている人が多くて、仕事に支障が出てきている。全ての職種に時短勤務や、長期の育休が適する訳ではない。適する職種であったら認める。適さなかったら、適すポジションに移り、そこで使うというようにしないと、かなり大きくビジネスに支障が出るし、現に出ているようである。

柔軟な勤務形態を使うに当たっては、マネジャーにも従業員にも責任がある。使い方がるので、どういう役割がマネジャーと従業員にあり、どういう利用方法をすれば仕事に支障がないのかも明確に提示すべき。仕事に支障が出ないような運営をしないと、単にママが仕事も家事も育児も3つできるというのでは、今のような支障が出てくる。

イギリスもアメリカも、フレキシビリティを進めているところは、いつやっても、どこでやってもいいから、結果出してねとしている。やることをやったら、いつ、どこで仕事をやってもいいよ、ということで、海外は余り従業員のタイムマネジメントをしない。するのはパフォーマンスマネジメントである。私は外資系や、海外の企業しか知らないが、特に大卒以上の人たちに対して、こんなに時間管理、時間管理と言うのは、珍しいのではないか。

このように柔軟な勤務形態をきちっとやると、結果が出る。パフォーマンスも上がり、夫も家庭責任を果たせ、女性の管理職率も高くなりというようになるので、ぜひともこういうやり方で柔軟な勤務形態を考えていただければと思う。

今回、世界トップレベルの雇用環境と働き方を目指すということだったが、シンガポールは非常によい参考になる。トップレベルの人たちを引きつけ、そしてうまく活用できている国だと思う。

(西村内閣府副大臣)

それぞれのお立場から、非常に刺激のあるお話をいただいた。我々のやろうとしている方向性と全く一致していると思う。

柴田さんにお尋ねしたいのは、求心力型マネジメントから遠心力型マネジメントに大きく変わるかどうかのところだと思うが、新卒の人は、キャリア教育や、インターンなどを相当程度やらないと、いきなり Exempt の方には企業側も評価できないのではないか。ここをどういうふうにするのか。

それから、自分で選択をして決められる生き方をする、大久保さんの言葉を借りればオートノミーと言われているやり方はまさにそうだと思うが、日本の法制上でホワイトカラーエグゼンプションが失敗したのも、400万円以上というのがひとり歩きして、本来対象としてふさわしくない人も対象となって、結果的に長い間働かされるのではないかと、残業代がゼロになるのではないかとかいう不安があおられてしまったためだと思うが年俸に目安があるとすればどの程度か。

あわせて、中途採用の流動化の市場をつくるのが大事だと思っているが、なかなか日本ではできない。キャリアコンサルや、人事コンサルのところをもっと強化して、いろいろな選択肢があるというところを見せなければいけないと思うが、大企業にずっといたほうが、何となく不安がないし、有利だと思っている人たちが多いので、それをどう変えていくのか。

大久保さんにお伺いしたいのだが、イギリスの学期間労働時間制をもう少し詳しく教えてほしい。また、オートノミーができる人の年俸の目安をお伺いしたい。

(柴田代表取締役社長)

最初の御質問で、Exempt で新卒から入る経路があるけれどもというお話だったが、これは実態として、もう始まっている。幾つかの企業の支援をしているが、例えば、200人新卒採用し、その中の5名ぐらいを、あらかじめ将来の経営幹部候補生として別の採用の軸で採って、別のトレーニングをして、3年間で相当程度の力をつけられるようなジョブローテーションをするというのを始めている。それをやらないと、40代で経営層をつくるというのは、逆算していくと間に合わない。このような取組は加速するだろうと見ている。

(西村内閣府副大臣)

その人たちが途中で辞めて出ていってしまってもしょうがないということか。

(柴田代表取締役社長)

その通りである。もちろん、これは一方通行ではなくて、相互行き来ありである。したがって、大器晩成型の人がいたら、途中からピックアップするというのもあるし、あるいは、やってみたけれども、やはり違うなという場合には Non-Exempt のほうに行くという道もある。このようなやり方できちんと機能している。

そのときに、では、金額はどうかという話だが、実は金額は余り問題ではない。金額はどちらもほぼ一緒にやっている。その人たちは残業時間をつけるかということ、自分の意思でつけていなかったりする。これが、制度がないために問題になってしまう。したがって、この人たちは別物ということになれば、それはそれでいけると思う。

ただ、これはグッドウィルに基づいてやっているものだ。会社側は、この人を育てたいと思ひ、働く人も、そういうトラックで行きたいと思うという、両方のグッドウィルでやっている。これを悪用して、むちゃくちゃに働かせるような企業が出てこないとも限らないので、最初は、さっきパクさんがおっしゃった許可制のようなものにして認定していくというプロセスをかませたほうがいいたらと思う。そうなると、社内だけの目ではないので、おかしいことが起きにくい。また、ジョブカードの延長線上の話だがどこへ行っても、このぐらいのことができる人だというのが見えるようになればいい。

(西村内閣府副大臣)

客観的な評価をするということか。

(柴田代表取締役社長)

はい。客観的と言い切ってしまうと、問題があるが。その上で、グレードをつけて、Exempt 見習いと、Exempt と区分はあってもよいと思う。

報酬金額としては600万円ぐらいはギャランティーしたほうが、生活設計上、あるいは市場価値的にもよいのではないかと思う。ただ、600万円払える中小企業がどのくらいあるのかという議論はあるので、そこは慎重な議論があるが、ポイントは、お金の問題ではないということ。そこから入るべきではないということ。

(大久保所長)

学期間労働制のお話だが、まず大前提として申し上げておきたいのは、ワーク・ライフ・バランスで、個人の側が、1年間、こういう働き方をしたいのですと、例えば、子どもが夏休みのときに3週間まとめてオフにしたいのですという交渉力を個人にあげるという話に近い。したがって、何週間、1カ月と固定で決まっているというよりは、学期間労働時間制を受け入れる用意がありますよと言っている企業に対して、個人が、ここからここまでについてはこれだけ働くけれども、逆にこっちは休みにしてほしいのだという、働き方に対するある種の交渉権を与えるような感じの考え方がもともとの中心になっている。したがって、どこを休みにするかとか、どれだけするかというやり方は、個別交渉して決めているのではないか。

もう一つ、オートノミーの範囲はどこかということについて、比較的多くとられているのは、一つは、実際に経営リーダーになっていく候補者の人たちと、もう一つは、特定の領域のプロフェッショナルの人たちである。プロフェッショナルの領域の人たち、若い人でもかなり競争力を担保しているようなプロの人たちは、ITエンジニアなどで、20代の人たちも入るので、そういう人たちも含めて、完全に働き方の自由を認めることによって退職しないようにしていくというやり方である。逆に言うと、そういう層を狙うのだというときには、それなりに賃金も支払う。400万円、600万円ではない。少なくとも800万円以上、一般的には1,000万円以上という感覚だと思う。

(小泉内閣府大臣政務官)

4名の専門性のあるお話を聞いていて、共通点の1つは、より柔軟に働き方を決められる体制をどうやって国が環境整備できるかということだと思った。今、政府の中で、働き方に関する議論を見聞きしている中で、相当課題は整理されつつあって、やるべき方向性も決まっていると思う。大方の人は、働き方をより柔軟にしなければいけないということは頭ではわかっていると思うが、どうやったら多くの方々に理解していただけると思われるか。

(大久保所長)

働く人たちが自分の時間を生かすためにどれだけ自由度を高めて、生きた時間を使えるようにするのか、働き方の自由度、選択可能性というものが基本的なテーマであるはずだが、企業側の報酬の払い方の議論が先行してしまった。

もう一つは、ホワイトカラーエグゼンプションは、残業手当を50%増しで払わなければいけないアメリカの中で、多少、企業の救済的な要素もあったのだと思う。したがって、そのまま日本に制度を持ってくるのはよくない。「ホワイトカラーエグゼンプション」という考え方もやめたほうがいいし、単純に名前を言いかえてもだめだと思う。角度を変えて、働く側の視点で制度をつくれれば、方向性さえ間違えなければ、必ず企業と個人の利益が一致するところがあるので、そこを突き詰めていくべき。本当に個人の側の自由度を高めて、選択肢をつくって、それを選べるようにする。一生の間に働き方

は、若いときと子どもがいるときと変化するので、その変化に耐えられるようにしていくのだということをメッセージとして出し、関連するものを整えていくというのが基本的な考え方、方向だと思う。

(西村内閣府副大臣)

残業代の割り増しをもっと高くするというアメリカ方式はどうか。

(大久保所長)

方向としては十分あり得る。

(柴田代表取締役社長)

私は、今ある仕組みをさわろうとするから大変なのだと思う。新しい制度をただ足せばいい。今のものは今のままで普通にやってください、ただ、実態としてこういうものが生まれてきているので、それを制度化するのですというやり方のほうがいいと思う。

(八代教授)

パクさんの許可制というのは、ひとつの考え方だと思う。現行規制の緩和、弾力化は必要だが、そうすると、かえって、今増えている、時短勤務がパターン化して、必要でない人までとろうとする、権利のようになってしまう。そこは会社が責任を持って適用の許可をする。許可した以上は、当然、その運用についての立証責任がある。ブラック企業のように全員にフレキシブルな働き方というのではなく、働き方に応じて企業にきちっと立証責任を求めるような法的な枠を考える必要があると思った。

だから、柴田さんがおっしゃったように、今ある仕組みをすべて変えるのではなくて、むしろ新しい選択肢を足していく、これこそ特区で一度やってみるというのもひとつのやり方だと思う。労働時間の規制を変えると、どうしても、今の割り増し賃金が減ってしまうという不安を持っていると思うので、そうでないやり方も1つあるかなと思う。

(赤石日本経済再生総合事務局次長)

この議論をしていると必ず出てくるのが、企業の絞り込みをどうするかというのと、人の絞り込みをどうするかという点。

前者について、企業を選択しようということになると、政府が選ぶものではないという壁に突き当たり、ブラック企業も、そうでない企業も一緒になってしまう。

人を選ぶということになり、例えば、労使で合意して人を選んだらいいとすると、今度は、労使自治は信頼できないという議論が出る。結局、使用者の言いなりになるのではないかという議論になる。これをどう考えるべきか悩んでいる。

(柴田代表取締役社長)

ブラック企業で働かされるようになったら、その対象者が辞めればいい。辞めて、ほかのところへ行って活躍すればいい。活躍できるということのクオリフィケーションを出してあげればいい。それがさっき言った、何らかの認定基準を出してあげることである。国策で最初の型はつくったほうがいいと思う。規制緩和とは逆の方向に行くが、新しいものをつくるなり、方向を変えるという場合には何か必要だと思う。

ブラック企業に関する議論は、これはPマークの議論と一緒にある。企業を認定する仕組みを1つかませて、その上で対象者も何らかの形で認可するということがあれば、解決できるのではないか。

(パク代表)

海外でなぜブラック企業といったような話が余り出ないかというと、労働市場が流動化しているので、働く人が我慢しないからである。過労死は、英語で”Karoshi”である。海外では死ぬまで働かないで、辞める。ただ、日本の場合、「辞めたら次にどこ行くのか、子どもたちと妻がいてどうすればいいのか。」と、特に男性は考える。労働市場が流動化すれば、別に今の企業でなくても、となる。日本以外の海外では、例えば、IBMを辞めてもマイクロソフトがあるし、大手企業で横に行ける。日本の場合、大手を辞めたらステップダウンしかない。そうしたら、当然辞めずに頑張る。私もずっとエグゼンプトで働いていたので、それが私にとってはナチュラルだが、日本のように労働市場が流動化していないにもかかわらず制度を入れてしまうと、やはり働き過ぎてしまうのかなと思う。

(大久保所長)

「ブラック企業」のような言葉を政府が使い始めると、政策をミスリードすることになる。労働法を守らないところは労働基準監督署が厳しく取り締まればよいという話であって、そうでないあいまいな概念をつくると、それに縛られていろいろなことができなくなる。「ブラック企業」という言葉はぜひ使わないでいただきたいと思う。

(西村内閣府副大臣)

大変参考になった。日本全体の意識を変えていかないといけないのだと思う。大企業も本当に待ったなしだと思う。乗り越えなければいけない課題はたくさんあるが、論点は大分整理されてきているので、最後のところでもう一知恵出して、いい仕組みになるように頑張っていきたい。引き続き、御相談に乗っていただければと思うので、よろしくお願い申し上げます。本日は、お忙しい中、貴重なお話をいただき、感謝。

(以 上)