

## 産業競争力会議雇用・人材分科会有識者ヒアリング (労働時間制度) の概要

### 1. 趣旨

産業競争力会議における議論の参考とするため、現場のニーズ等について知見を有する有識者から、労働時間制度に関するヒアリングを実施。

### 2. ヒアリング日時

4月14日(月) 10:50-12:00 内閣府本府3階特別会議室

### 3. ヒアリング対象者

有限会社アイズプラス代表取締役

池照 佳代氏

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長

大久保 幸夫氏

株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長

柴田 励司氏

アパシヨナータ, Inc. 代表

パク・スックチャ氏

### 4. 出席者

#### <民間議員代理>

東レ株式会社 渉外企画室担当部長 玉田 洋氏

株式会社政策工房代表取締役社長 原 英史氏

#### <有識者>

国際基督教大学客員教授 八代 尚宏氏

#### <内閣官房>

内閣府副大臣 西村 康稔

内閣府大臣政務官 小泉 進次郎

日本経済再生総合事務局次長 赤石 浩一 ほか

## 4. 概要

### ① 有限会社アイズプラス代表取締役 池照 佳代氏

- 平日週2回は子どもと夕食を共にし、かつ人事の仕事に経営に近いレベルで携わるため、大学院修了後に就職でなくIC（インディペンデント・コントラクター）として独立した。
- 契約社員の頃は、5時で退社し、子供が夜寝た後や土日に働いていたが、現在の企業の人事制度ではモチベーションは続かない。どうにかしなければいけない。
- 多くの会社では、出産前には裁量で働いていた人が、短時間勤務の人は短時間勤務の仕事、契約社員の人には契約社員の仕事と内容が制約されてしまう。
- 仕事を居る時間で測る文化が未だあり、働く時間に制約があると、短時間勤務という時間を減らす制度しかない。これは考えなければいけない。短時間勤務、育児休業だけでなく、労働時間を自分で調整できる多様性をもっと必要。子供を持って、働く時間を減らそうと思ったことはない。しかし、一日の中で子供と過ごす決まった時間を確保し、自分が働く時間を調整しようとしたら、そのやり方が起業になった。
- 育児をしながら組織で働き続けるようにするためには、制度だけでは不十分であり、制度利用が可能な風土・文化を醸成し、社員の意識を高める必要がある。
- 以前の勤務先の正社員の女性から、1日中ごめんなさいと言いつけている（保育園に遅刻した時、会社に遅れて着いた時、17時に残業せずに帰る時、保育園の迎えが遅れた時、帰宅後夫に夕飯はまだと言われたとき）という話があったが、多くのワーキングマザーも同じ思いを抱えている。会社・社会がそうした状況を制度、風土、意識構築をもって払拭できれば、多くの女性が活躍できる。
- 単に働き手を増やすためではなく、女性のリーダーを育成したいのならば、以下の3つの取組が重要である。
  - ・ 働く時間を減らす選択肢だけではなく、働く時間は変えずに時間帯を各自のニーズによって調整できる選択肢を増やすこと
  - ・ 仕事を時間だけで測るのではなく、成果や内容で測る文化や習慣を社会全体や、企業の中でつくること
  - ・ 学び続ける意識を育てるような環境をつくること
- 就学していても預けられる保育所、子どものお迎えに行ける時間で講義が終わる社会人大学院というインフラも重要。また、学生には、フルタイム正社員以外の選択肢についてキャリア教育の中で伝えることも必要ではないか。

### ② 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長 大久保幸夫氏

- 時間と成果、報酬の関係は90~00年代に成果主義からワークシェアリング、ホワイトカラーエグゼンプションと混乱。一般人は、政府の目指す姿が分からない。
- したがって、労働時間制度の各論以前に、政労使が合意できる「目指すべき姿」を明確にすべきであり、その「目指すべき姿」とは、時間価値を高め「生きた時間」とすることで、生産性を向上させることではないか。

- 日本では、仕事量以上に、マネジメント層の残業に対する価値観が労働者の労働時間に影響。企業が何を評価するのかメッセージを示すことは運用上重要。
- 労働者の8割が繁閑差が激しいサービス業で就労していることを強く意識して議論をすべき。労働時間を1年単位でもっと柔軟性を持たせることが必要。現在も変形労働時間制があるが、もっと柔軟に、ピーク時には長く働き、1年のオフ時には長い休みがとれるようにすべき。繁閑に合わせて大胆に労働時間を増減できる制度改革が必要。
- 自律的な働き方を求めている層を明確にして、自律的な時間の使い方ができるようにしてあげたほうが良い。
- 次世代リーダー候補を選抜・管理するのが国際的な潮流。このような層や特定の領域のプロフェッショナルに対しては、自律性（オートノミー）を保証し、労働時間やどのように働くかは個人に任せることが多い。その代わりにアシスタントをつける等制度全体のバランスをとっている。
- 現在は、ワーキングマザーが管理職、リーダーとして働く場合に、短時間勤務で働くか残業するかの極端な二者択一しかないのが問題。普通にフルタイムで働けばもっと両立ができる。ワーキングマザーがリーダーになるためには、残業せずフルタイムで働くという選択肢が必要であり、これは多くの女性から共感を得ている。
- 一日の中でいつ働くのか、或いは1年の中でいつ働くのか自由に選べるようにしたい。英国の「学期間労働時間制」（学校に子供を預けられない夏休みなどは休業、年間労働時間枠の中で、夏休みなど以外は長く働く。）のような自由度を女性に与えて欲しい。そうすれば、女性の活躍の場は広がるはず。
- 年間総労働時間（ホワイトカラー）を、生産性向上で10%削減できれば、残業せずフルタイムで働くのと同等の時間となる。女性リーダーは一気に増えるはず。

### ③ 株式会社 Indigo Blue 代表取締役社長 柴田 励司氏

- これまでは、指揮命令や管理監督の概念になじむ「求心力型マネジメント」だった。今現場では、必要な時間やお金も含めて自ら考え、PDCAサイクルも上司ではなく自分で計画して、実行し、チェックするという「遠心力型マネジメント」が広がっている。実態としてはこれで動いているのに、法制度が追い付かず、無理をすることで創造性・競争力を欠いている。
- したがって、労働時間制度の見直しに当たっては、従前からの「指揮命令の有無」や「職種」ではなく、ワークスタイルの観点から論じて欲しい。
- 日本企業固有の課題である「大企業で40代の経営層が生まれにくい」「育児とキャリア形成が両立しにくい」「自ら課題設定・実践できる人が少ない」ということは、労働時間の弾力化により解決できる。
- これらの課題解決のためには、自分で考えて動く、活動範囲は日本に限定されない人の育成、また、時間に制約があるが代替の効かない人が、育児、介護、その他の個人的事情で退職するのを防止することが必要。
- 求心力型マネジメントの下、指示に従って働く人はこれまでの労働法、人事制度で対応が可能。その他の人については、「Exempt」を制度化して時間を自分で配分できるようにするとともに、対象者を他の労働者と区別し、併せて採用や人

事制度も変更すべき。これにより、「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。

- 濫用防止のため、最初はこの制度を導入する企業を認可する仕組みがあった方が良い。また、制度が濫用された場合に、労働者が企業に留まらず転職できるよう、個人の能力の質を保証する仕組みがあればよい。
- また、こういった「Exempt」の対象者となるために必要な力を明確化することで、大学入試や学校教育にもよい影響を与えられるのではないか。

④ アパシヨナータ, Inc. 代表 パク・スックチャ氏

- アメリカでは出産後の働き方は様々だが、日本では、出産、育児休業、短時間勤務という流れがパターン化している。これは、妻が夫の家庭責任の肩代わりをしているためである。しかし、このパターン化は、男女の役割分担を強化し、妻のキャリアのスローダウン期間を長期化させ、女性活躍推進の「重し」となっている。
- 他方、男性社員の育児休業・短時間勤務は、自社ではなく「妻の会社」の女性活躍推進に貢献するので、1社だけでやると意味がない。政府が推進すべき施策。
- アメリカは、柔軟な勤務形態の取組により、女性が大いに活躍するようになった。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ある。しかし、男性も家庭責任を果たさなければ、女性が短時間勤務を選択する日本の現状は変わらないだろう。
- 柔軟な勤務形態を成功させる鍵は、ビジネスニーズ（優秀な人が辞めない、生産性が高くなる等）を明確にするとともに、仕事に支障をきたさぬよう、ビジネスニーズに沿った運用にすることである。
- イギリスやアメリカなど、勤務形態の柔軟性を高めている国の企業は「時間管理」ではなく、「パフォーマンス管理」を行う。日本のように時間管理ばかり行う国は珍しい。柔軟な勤務形態を適切に運営すれば、パフォーマンスも上がり、夫も家庭責任を果たせ、女性の管理職比率も高くなる。このようなやり方で、柔軟な勤務形態を考えるべき。
- アメリカでは、労働市場が流動化しており、大企業間でも転職できるため、労働環境が悪ければ、辞めて次の企業に移る。日本では、大手企業を辞めると、ステップダウンとなってしまうので、どのように働くかを個人に任せると、働き過ぎてしまう可能性があることに注意する必要がある。