

第5回労働市場改革専門調査会議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：平成19年3月9日（金）10:00～12:00
2. 場所：中央合同庁舎第4号館共用第2特別会議室
3. 出席者
会長 八代 尚宏 国際基督教大学教養学部教授
会長代理 樋口 美雄 慶應義塾大学商学部教授
専門委員 大沢 真知子 日本女子大学人間社会学部教授
同 小島 典明 大阪大学大学院高等司法研究科教授
同 小林 良暢 グローバル産業雇用総合研究所所長
同 佐藤 博樹 東京大学社会科学研究所教授
同 中山 慈夫 弁護士
同 山川 隆一 慶應義塾大学大学院法務研究科教授
報告者 永木 浩子 松下電器産業株式会社 e-Work 推進室長

(議事次第)

1. 開会
2. 議事
 - (1) 女性の登用、テレワークなど多様な働き方の推進に向けた取組みについて
 - (2) 第1次報告の取りまとめに向けて
3. 閉会

(配布資料)

資料1 松下電器におけるテレワーク等の取組みについて

(松下電器産業株式会社 e-Work 推進室永木室長提出資料)

資料2 労働市場改革専門調査会第1次報告骨子(案) 「働くことに壁のない社会を目指して」

(概要)

○冒頭、八代会長より議事等説明。

(八代会長) 第5回労働市場改革専門調査会を始める。

本日は前半に、松下電器産業株式会社の e-Work 推進室長として多様な働き方の推進に取り組んでいる永木浩子様から、松下電器における女性の登用、テレワークなどの働き方の取組みについてお話を伺いたいと思う。

後半においては、当調査会の第一次報告書のとりまとめに向けた議論を行いたい。

それでは、永木室長から 30 分程度で御報告いただき、その後質疑・意見交換を行いたい。

○松下電器産業株式会社永木室長報告

(永木室長) 本日は、女性の登用を中心とした多様性推進の取組み、テレワークの展開、それから高齢者の雇用の3点につき、当社の取組みを御紹介させていただく。

資料1の4頁に示している、当社の多様性推進への取組みの変遷を紹介させていただく。

多様な人材が活躍できる会社にしていくために、2001年以前から専任組織を設置し、特に女性の活躍の場を増やしていく取組みを進めていたが、なお十分ではないという認識から、2001年1月に専任組織「女性かがやき本部」を設置する方針が発表された。それ以降、現在まで多様性溢れる松下を実現するために様々な取組みに努めてきた。

2001年1月の専任組織の設置後は、女性の経営参画を加速させることを目的として、活躍する女性社員のロールモデルを他の社員へ紹介する活動を中心に取組みを推進した。2004年に「女性かがやき本部」を「女性躍進本部」に名称変更して、女性の挑戦・活躍をより一層推進する活動にステップアップさせてきた。

さらに、今般、「経営戦略としてのダイバーシティ(多様性)」、すなわち、「性別・年齢・国籍等に関わらず活躍できる組織風土の実現」を目指すために、「多様性推進本部」を新設して、女性だけではなくあらゆる人が活躍できるような多様性の推進という考え方へと進化させている。

こうした考えの下に、現在私が長を務める「e-Work推進室」を専任組織として新設して働き方の多様化促進に取り組んでいる。

5頁に示しているように、当社の取組みの特徴は、トップの強力なコミットメント、すなわちトップダウンにより、重要な経営施策の一つとして多様性推進に取り組んでいるということである。

昨年、「多様性推進本部」、「e-Work推進室」を新設するに当たっての経営方針発表に際して、中村社長(当時)は、「今後は人材の多様化を更に発展させ、性別、年齢、国籍等に関わらず、自らのスキルや意欲を生かして活躍できる松下づくりを目指していかねば

なりません」とのメッセージを伝えた。

また、年に1回の経営方針発表の場のみならず、四半期毎の経営責任者会議の場でも、会長や社長からこのような多様化推進に対するコメント、メッセージが必ず出されるようになった。

「多様性推進本部」は、社長の直轄組織である。人事担当常務が本部長を務め、事務局は2名体制である。また、現場の各事業部のメインに多様性推進担当を置いて全社展開をしている。

具体的な取組み内容は、6頁に示したとおりである。一般的なダイバーシティの概念には種々あるが、当社ではその重点課題として現在、性別・年齢・国籍にターゲットを絞り、取り組んでいる。これら年齢、性別、国籍などの属性に関わらず活躍できる風土の醸成、多様な人材の登用の加速、これら活動のグローバルへの展開が取組みの3本柱となっている。

只今申し上げた多様な人材の登用については、性別、年齢、国籍という視点から、当社の中ではマイノリティーである女性、若手、外国人に、特に注力している。

本日はこれらのうち、女性の登用拡大について紹介させていただく。

8頁をご覧ください。2001年1月の「女性かがやき本部」新設の方針に基づき、本部設置に向けて、女性の「かがやき」、つまり、いきいきと活躍すること、を通じた全社の風土改革実現のための施策を検討するための、12名の女性役付者で構成される「女性かがやきプロジェクト」が発足した。同プロジェクトは検討結果をとりまとめ、当時の中村社長へ答申を行い、これをベースに「女性かがやき本部」の活動がスタートした。

検討の過程では、女性だけがなぜ輝かなければならないのか、それではそもそも男性は輝いているのか、などの意見がメンバーから出された。プロジェクト事務局は気苦労が絶えなかったのではないかと思うが、そうした活発な議論を踏まえて、「みんなが“わくわく”かがやく松下の実現をめざして」というタイトルで答申を行った。特に、「みんなが」という文言は、当時のメンバーのこだわりであったと思う。

その後、前述のとおり、発足3年後に「女性かがやき本部」から「女性躍進本部」へと名称変更をして、意欲ある女性の積極登用と経営参画の推進などをより一層進めた。これら推進の基本的な考え方だが、1点目は、社員の能力を最大限に活かす、すなわち人的資源を最適に活用することである。2点目は、生活者としての視点を強みとして最大限活用することである。つまり、洗濯機や冷蔵庫などの家電分野だけでなく、あらゆる分野で、様々なお客様の視点に立った商品が提供できるように、女性が生活者としての視点を強みとしてもっと発揮しなくてはならないということである。

3点目は、真のグローバル企業として、多様性を受け入れる企業風土をつくっていかねばならないことである。この背景には、世界各国のお客様に喜んでいただける商品をつくるには、様々な人材、価値観が生かされる会社にしていかねばならないという考

え方がある。

また、これらの取組みを、女性保護という福祉施策ではなく、極めて重要な経営施策の1つと捉えて、全社挙げて推進している。なお、取組み内容は、多様性を認める風土の醸成、女性の経営参画の加速、これら活動を活かした新規事業・ヒット商品の創出、の3つから構成されており、「多様性推進本部」へと移行した現在も引き続きこれらに取り組んでいる。

次に、前出の3つの取組みのうち、「多様性を認める風土の醸成」を10頁で紹介させていただく。

多様性を認める風土を醸成するために、先ほど紹介した経営方針発表の他に、毎年7月を「女性かがやき月間」と称して、その時期に集中的にセミナー、フォーラム等の開催、様々な場面でのトップによるメッセージの発信、経営幹部と直接意見交換を行うラウンドテーブルの機会の付与など、経営幹部を巻き込んだ活動を推進している。

なお、「女性かがやき月間」は現在「多様性推進月間」に変わっているが、現在でもそうした取組みを行っている。

次に11頁に示したが、女性の経営参画を加速させていくためには、「女性のキャリア」に対する男女双方の意識を向上させることが重要であり、そのためには活躍する女性をロールモデルとして紹介することが有効だと考える。この考え方に従い、部課長クラスの女性をアドバイザーとしてイントラネット上で紹介し、また、社内報、新聞、雑誌など内外のあらゆる媒体に、積極的にそれらの活躍する女性を紹介することで「見える化」を図っている。

「見える化」の実施に伴って、実際にロールモデルと話をしたいという女性の声が出てくるようになったが、こうした声に応えるため、ロールモデルの価値観、考え方に直接触れる機会である「かがやきセミナー」を企画して、女性社員の意識を向上させた。

またこの他、女性リーダーを対象に、他部門の女性とネットワークを構築したり、経営幹部とのメンタリングを通じてキャリアを深く見つめる機会を提供するための「エグゼクティブメンター制度」も導入している。

このような取組みを通じて、女性社員の計画的な育成を進めて、経営幹部への登用を推進している。

ここまでは、主に女性の登用の加速に向けた取組みを紹介してきたが、女性の登用や女性が活躍できる風土を醸成する一方、仕事と個人生活の両立を支援する制度も充実させてきている。

12頁をご覧ください。当社におけるワークライフバランス支援は、経営のニーズ、

個人のニーズ、そして社会のニーズに対応しつつ、ワークライフバランスを支援する取り組みである。中でも、特徴的な考え方がワークライフサイクルであり、例えば仕事の生産性を向上させることで創出した時間を活用して、仕事以外のプライベートな生活を充実させ、そこから得た感性や価値観を、仕事に生かしていくという好循環を引き出すという考え方である。すなわち社員一人ひとりの仕事とプライベートの好循環を引き出すことにより、各々が世の中と呼吸を合わせて、会社を共に創っていくという考え方で、ワークライフバランスを進めている。

次の13頁に詳細を載せているが、全体をワーク&ライフサポートプログラムと総称して、休業勤務制度、情報・コミュニケーション、育児・介護支援に関する3つの柱に基づく施策を講じている。

これらの両立支援制度は、男女ともに取得することができることとしており、育児休暇を取得する男性社員も徐々に増えつつあるという状況である。

1987年の両立支援制度創設時から育児休業制度、育児勤務は設けており、当時は仕事をするか休むかの二者択一を迫るものであったが、2000年のワーク&ライフサポートプログラム導入以降は、より柔軟な勤務が可能となっている。

例えば、在宅勤務では、週に2、3日出勤し、残りは、仕事と家庭の環境に合わせて在宅、コアタイムや半日みの勤務を柔軟に選べる仕組みになっている。

また、情報・コミュニケーションの観点では、社内のイントラに、行政や会社の両立支援情報などの掲載や、昇格や処遇、育児などのさまざまなテーマで意見交換ができるチャットコーナーを含む専用のコーナーを設けるなどしている。

育児・介護支援の観点では、ベビーシッター会社との法人契約などにも取り組んでいる。

14頁をご覧いただきたい。制度を定着させるために、上司や管理職を巻き込んだ活動を展開して、女性のキャリアアップ、部下育成に関するノウハウなどを共有化している。具体的には、管理職向けに女性社員育成のためのガイドブック、妊娠・育児中の部下育成ガイドブックを配布したり、様々な先輩社員の経験などを共有するためのワーキングペアレンツ向けナレッジマネジメントコーナーの開設なども行っている。

以上が女性の登用に関する説明である。

次に「2. e-Work（テレワーク）の展開」として、昨年来、取り組みを開始しているテレワークの展開について御報告させていただく。

16頁「e-Workとは」をご覧いただきたい。ITを駆使した従来のオフィスワークにとられないユビキタスな働き方として、例えば、在宅勤務、モバイルでの勤務、スポットオフィスでの勤務などを推進している。e-Workの活用により、通勤時間や客先とオフィスとの間の移動時間を最小化して集中して業務を行うことで、生産性を高めていく効果を期待している。また、e-Workの活用による通勤時間等の削減の結果として生み出された時間を、

仕事とプライベートにうまく振り分けることでワークライフバランスが実現できるのではないかと考えている。

当社では、在宅勤務やモバイル勤務を中心に、フレキシブルな働き方の選択肢を用意して、多様な人材がその能力を最大限に発揮して活躍できる環境づくりを進めている。

続いて 17 頁だが、e-Work 推進のねらいの一つは、そういった柔軟な働き方の活用を通じて、当社が 2010 年達成を目標にしている幾つかの指標のかたまりであるグローバルエクセレンスに向けた、社会・会社・従業員の満足を同時に実現することである。会社は人材の活用や生産性の向上を目指し、社員はやりがいの向上、ワークライフバランスの実現、スキルの向上を目指し、社会的には少子高齢化への対応、男女共同参画などの構造変革を加速する一助となることを目指し取り組んでいる。

18 頁で、e-Work 推進のマイルストーンを示しているが、2006 年を試行期と位置づけ、2007 年を本格導入を目指す導入期、2008 年、2009 年の定着・拡大期を経て、2010 年には間接部門の従業員がいつでも e-Work 可能な自立性と各種のスキルを身に付けるとともに、それを可能とする環境が整備されている状態が実現することを目指している。

19 頁で「e-Work 基本プラン」を示している。5 つのメニューそれぞれの全社目標を設定して、取り組んでいる。各事業のメインの推進担当は、これらのプランの期待される効果を参考にして、各事業での取り組み内容を検討・推進している。

働き方をベースとした在宅勤務、モバイル勤務について、今年度は、在宅勤務で 1,000 名、モバイル勤務は 4,000 名の試行を行っており、アンケート等を実施して課題を把握している。

オフィスから一歩踏み出してユビキタスに働く環境を整備していくという取り組みとしては、スポットオフィス、テレコミュニケーション、フリーアドレスオフィスがある。出張先での空き時間を利用して業務を行うためのスポットオフィス等についても、主要拠点への設置を推進している。Web 会議、TV 会議、テレコミュニケーションなども全社で活用を推進している。

20 頁だが、5 つのメニューのうちの在宅勤務を中心に紹介したい。

先ほど申し上げたとおり、在宅勤務は、2006 年度現在、全社で 1,000 名を目標として試行している。試行のねらいは、制度化に向けた環境整備、実施に伴う現場の課題抽出、そして、それらの働き方を認める組織風土の醸成である。

在宅勤務に対して、月曜日から金曜日まで毎日家で働くというイメージを持つ人が多いが、当社がこの試行で取り組んでいるのは、平均的には週に 1 日から 2 日程度の在宅勤務である。例えば典型的には、担当する業務の中から自己完結的な業務に近い文書作成や、在宅勤務に向く仕事をまとめてその日に取り組むようにする事例が大半である。中には、試しに普段の仕事をそのまま自宅でやってみる社員もいる。

運用基準の基本的な考え方は 21 頁に示したとおりである。

対象者は、自律的に業務遂行が可能な人であり、対象業務は、セキュリティ保持の観点から機密性の高いものを扱う業務を除いて、特に限定していない。勤務形態は、それぞれが適用されている、裁量労働制、フレックスタイム制、通常勤務等、日常の勤務形態のままである。

勤怠管理も、通常出勤日と同様で、休日・深夜は原則不可としている。不就業についてはマイナスインプットとしている。

業務管理は、計画・実績で把握するが、業務の開始・終了は、メールや電話で連絡するだけである。ただし、監督するためには、実際に見なければならないのではないかとおっしゃる管理職もいるが、その判断は、社員の自律性、裁量性を尊重して考えてくださいという対応をしている。

在宅勤務中は、セキュリティ確保の観点から必ず社内イントラに接続して作業を行うこととしているので、管理者は、在宅勤務者がネットワークに接続しているか否かを技術的にはログで確認しようとすればできる状況にあるが、実際に確認をしているわけではない。

在宅勤務に必要なインフラは、基本的に会社が貸与するなどの対応をして、また安全管理も、生活の場と区別して、事故のないように配慮している。

22頁では、在宅勤務をしているイメージを示している。自宅への持ち出しを許可されたパソコン、または、データの全く入っていない thin client（シン・クライアント）から社内イントラに暗号化技術を用いてアクセスする社内イントラネット上では、人事・経理等の業務手続が可能であり、個人のファイルもサーバーから取り出して作業ができるようになっている。つまり、大半の業務はインターネットを使って自宅でも遂行可能な状況である。

在宅勤務は、2006年度1,000名目標の試行をしている。途中経過ではあるが、参考としてアンケート結果を御紹介する。

在宅勤務を活用すると、業務の生産性は変化しないか低下するのではないかという意見もあるが、本人へのアンケートを集計すると、およそ4分の3の人が生産性は向上したと回答している。ワークライフバランスについても、効果は顕著であり、およそ3分の2が効果があると回答している。チームの生産性については、およそ4分の1は向上する、そのほかは変化なしと回答している。

私は、在宅勤務等の取り組みは、悪い影響さえ与えなければ構わないと考えている。

また、在宅勤務の良かった点として、「業務への集中」が圧倒的に多く、「通勤時間の有効活用」、「通勤に伴う疲労の軽減」に集中している。

不安を感じたとする声は、全体としては良かったという声より少ないが、感じた不安としては、「緊急時の対応」、「上司・同僚とのコミュニケーション」を挙げる方が多い。

一方、上司に、在宅勤務試行者の生産性はどうかと尋ねたところ、本人の評価よりは若干低いが、チームの生産性については、本人の回答よりも高く評価している人が多い。今のところ、上司についても好意的な回答が多いと思う。今後の在宅勤務継続についても、一部条件付きも含めて、大半が継続しても問題ないと回答していることを受けて、来年に向けて本格導入していきたいと考えている。

試行者本人が感じている効果は、ワークライフバランスが図れた、効率が向上したなどが挙げられるが、上司の不安として、やはり、急ぎの仕事の発注や緊急時の対応の際に困る、直接目が届かないことから生じる在宅勤務時の労働時間管理、さらに、成果の評価が挙げられている。

在宅勤務試行のアンケートから浮かんできた課題は、本人は時間管理をベースにきっちり仕事を行っているが、上司は直接その状況を見ることができない部分で不安を感じているという点である。一方、上司の目が届かないことから、本人は業務計画を立てて上司へ結果報告をするが、毎日毎日短期的な成果の報告が求められる中で、時間管理もされ、かつ短期的な成果管理もされることに負担を感じているという意見も多い。一応年間での成果管理を導入しているが、上司としては、どうしても在宅勤務に伴い勤務時間の実態がよくわからないと、成果の報告を結構きつく追及するところがあるのではないかと感じている。

23頁では、在宅勤務以外のe-Workの取組みとして、スポットオフィスを紹介する。スポットオフィスは社内に設置しており、そのオフィスに所属しない社員が出張に来たときに使用できる環境を提供している。現在は、東京支社、大阪本社、そして大阪府枚方市の研修所に設置している。24頁では、フリーアドレス・オフィスを紹介する。厳密な意味ではe-Workではないとも考えられるが、e-Workをするのに適した職場環境と考えられる。具体的には、社員にオフィス内の固定席を割り当てず、共用使用とする形態であり、まだ実施している職場は営業部門が中心で非常に少ない。写真は左側が東京・目黒のパナソニックCCソリューションズ、右側がナショナルショッポ、パナソニックショッポ等の専門店を支援する専門店販売推進本部である。

最後に高齢者雇用について簡単に紹介させていただく。

当社では、経営との調和、従業員との調和、社会との調和の3つの視点で「ネクストステージプログラム」制度を設けて運用している。60歳以降の雇用だけでなく、もっと幅広く50歳ごろからその後のキャリア設計を考えていくものである。

50歳の時点で、2日間のキャリア設計セミナーを実施する。1日目は、例えば社会の状況把握や、自分のスキルの分析などの自己認識の時間に充てられ、2日目は、今後に向けた生活・キャリア設計を考える時間が設けられている。また併せて、本人の希望に基づいて早い段階での退職・転職支援も行っている。

その後 58 歳時点で、再度本人の希望を確認した上で、60 歳以降雇用継続か否かなどを確認する。60 歳定年を迎えた段階で、グループ内で再雇用契約を結ぶ選択肢も用意している。再雇用者は、「ネクストステージパートナー」として、松下電器産業本体、またはグループ会社で雇用される。

なお、幹部社員・マネージャークラスが再雇用される場合は、「シニアスペシャリスト」として位置づけている。

次に 27 頁で「ネクストステージパートナー」の雇用・労働条件を紹介する。

対象者は、60 歳定年退職者のうち希望する者としているが、心身ともに健康で満 60 歳以降も働く意欲を有しており、自宅、または自ら準備する住居から通勤が可能であることを条件としている。

雇用期間は、原則的に 1 年契約で、65 歳まで更新可能としている。賃金はそれぞれ市場水準を基準に 3 段階設定している。フルタイムとパートタイムについても選択できるようにしている。

以上で御報告を終わらせていただく。

(八代会長) それでは、意見交換に移る。

○質疑・意見交換の実施

(佐藤委員) ワーク&ライフサポート勤務、育児休業、在宅勤務等の制度がうまく活用されるために、社員一人ひとりの仕事の管理の仕方をどのように変えていったかについて伺いたい。

ワーク&ライフサポート勤務、育児休業、在宅勤務等の制度が従業員にうまく活用されるようになるということは、1 年休業する、1 日 6 時間勤務する、週のうち何日かは在宅勤務するなどの勤務状態で働く社員が職場にたくさん出てくることになるので、従来のように、だれでもいつでも残業させられるような仕事の管理ができなくなるということである。

仕事に割ける時間が限定される社員が職場にたくさん出てくると、管理者は自分たちが育ってきた時のままの仕事の仕方などを変えていかなければならなくなると思うが、管理の仕方やマネジメントを変えていくことにあまり苦労はされなかったのか、管理の仕方を変えるためにどのような対応をされているのか、が 1 点目である。

もう 1 点、例えば定時に帰るため、週 1 日の在宅勤務にするためなど、社員自身も労働時間や仕事の進め方などについてしっかりと自己管理できるようになることが必要だと考えるが、仕事や時間についての自己管理の仕方をどのように社員に教育しているのかを伺いたい。

(永木室長) 取組みを開始してから長くなっているので、管理職が徐々にマネージメン

トに慣れてきた面があると思う。

今は、全社で年間 300 名程度が育児休業を取得している。ただ、各職場における女性社員の比率からみると、職場に 1 名ないしは 2 名程度が育児休業を取得している状況なので、それであれば十分に対応できるかと思う。

また、マネジメント研修などで、育児休業を取得している社員とそれ以外の社員のマネジメントをどのように行うかについて勉強させている。

(佐藤委員) 例えば定時内で仕事を終えるための時間管理や在宅勤務に向けたスケジュール管理など、労働時間の管理の仕方を社員が身に付けるための教育の取組みは、会社として行っているのか。あるいは、社員が自然に行えるようになってきているのか。

(永木室長) 在宅勤務は今年度から試行的取組みをしているところであるが、佐藤委員ご指摘の点が課題になっている。仕事や時間の管理ができる人とできない人がいるが、在宅勤務の推進に向けた各般の取組みを通じて改善されてくると考えている。

実際、アンケート等の感想でも、今までは何となく入社して時間が過ぎていた側面もあったが、在宅勤務をきっかけに、自分が仕事や時間の管理をしなければならないという自覚が出た、それによって仕事の段取りがよくなってきた、という意見が多い。

(佐藤委員) つまり、在宅勤務等を実際に試すことが、仕事の仕方を見直すきっかけとなっているということか。

(永木室長) そうである。

(樋口委員) 在宅勤務についてのアンケートを行ったということだが、回答者の、例えば男女、職種等の属性を教えてください。

(永木室長) 男女比率は、3分の2が男性、3分の1が女性である。職種は、一番多いのは、情報システム、システム・エンジニアで、次いで技術職員が多い。ただ、デザイン職、企画、人事、経理、法務、営業など、かなり幅広い職種で試行している。

(樋口委員) そうすると、特定の仕事ということではなく、今後かなり幅広く導入できそうだという感触か。

(永木室長) 幅広く導入していきたいと考えている。どの仕事でも会社に来なければならない部分はかなりあると思うが、例えばマネージャーなどであっても、全体の方向性を考えるためなど、月に 1 回程度であれば会社に来なくてもできる仕事はあると思われるの

で、職種はあまり限定されないのではないかと考えている。

(山川委員) e-Workに関するアンケートによると、導入の効果は非常に上がっているということで興味深かった。5頁の会長の御発言で、女性リーダーが90人から400人に増加したというデータがあったが、多様性推進についても、アンケート等で進捗状況や成果の確認をされているのか、あるいは確認するための仕組みを設けているのかについて伺いたい。

(永木室長) 多様性推進の成果については、年に一度の従業員の意識調査等で、多様な風土が醸成されてきているか等の質問により、定性的な把握を行っている。

定量的には、女性の登用計画と目標を作り、例えば女性の入社数の確保、適切な地位への女性の就任、昇格など幾つかの指標について目標を置いて取り組んでいる。

(山川委員) 目標の達成度評価のようなものも行っているのか。

(永木室長) 行っている。

(大沢委員) 「女性かがやき本部」の取り組みについて、様々な取組みの中でこれが「鍵」だったと考えられるものがあれば教えていただきたい。

(永木室長) 女性登用の推進に向けての「鍵」については、よく尋ねられるが、特にはない。やはり、様々な取組みを手を変え品を変え、継続して実行するしかないという印象をもっている。

ただ、女性登用の推進に共通して言えるのは、それらの活動を「見える化」して、活躍している人を紹介していくことだと思う。

(大沢委員) 正社員の短時間勤務なども導入しているのか。

(永木室長) 育児、介護に限って導入している。

(大沢委員) 正社員の短時間勤務で運用上問題はあるのか。チーム内である方が短時間勤務をすると、他の人が雑用を引受けることとなり、業務が増えるため、チーム内に支障が出るという事例をよく聞くが、そうしたことが生じないよう、何か工夫をされているのか。

(永木室長) 数年前に、ITを活用することでそのような雑用を根絶させる取り組みを行

っている。例えばそれ以前は、上司の出張処理も部下が行っていたが、取組み以降は部長であっても自分で処理するやり方に変更した。また、電話の取継ぎをなくすために、各自PHSを携行している。

したがって、大沢委員ご指摘の雑用は、以前と比べるとかなり減ってきている。そのため、一部の方が短時間勤務で早く退社をしても、そこまで大きく他の人に負担がかかることはなくなっている。

(小嶋委員) 13頁の「ワーク&ライフサポート勤務」は、基本的に工場では導入が困難ではないかと考える。つまり、パートタイマーの比率が4、5割と非常に高い職場では、どうしても正社員とパートタイマーの処遇のバランスを考えなければならないので、先ほど永木室長が言われた短時間正社員の考え方が受け入れられにくいと思われる。

実際に導入されている職場は、ほとんどがフルタイムの人で構成されているのではないかと思うが、その事実関係をお伺いしたい。

(永木室長) 製造部門の従事者よりも事務職の方が、短時間勤務を取りやすい面はある。ただ、製造部門では、残業があまりなく勤務時間が予見しやすいため、女性にとっては、比較的段取りを取りやすい。

短時間勤務の取得率も、やはり製造部門よりも非製造部門の方が高いのではないかと思います。ただし、製造部門では半日勤務を奨励しており、午前中だけあるいは午後だけと、かなりフレキシブル(柔軟)に半日勤務を取っていただいている状況はある。

(小嶋委員) 製造部門でも、本来的にパートタイムで勤務している方はいるのか。

(永木室長) いらっしゃる。

(小嶋委員) 正社員とパートタイマーとの処遇上のバランスはあまり考えなくてもよいということか。短時間勤務を正社員に導入すると、正社員とパートタイマーの労働時間が変わらないものになってしまうが、双方の間で処遇が異なると軋轢が生じるのではないかと考えるがこの点についてはどうか。

(永木室長) 小嶋委員のご質問の趣旨が、正社員とパートタイマーとの扱いが不公平であるという不満がパートタイマーから出てくるのではないかとということであるとすれば、そのような不満については、部署によっては多少聞いており、短時間勤務等を導入する場合はその辺りを配慮しなければならないという声はある。

(八代会長) 関連だが、短時間正社員の賃金は、例えば半日だと一日の半分の賃金とい

うように、機械的に時間で割って計算しているのか。

(永木室長) 計算の根拠となる率を決めており、それに基づいて計算している。

(中山委員) 先ほど説明いただいた多様性推進の人事戦略の対象は基本的に正社員であり、非正社員は含まれていないという理解でよいか。

(永木室長) よい。

(中山委員) もう一点、「女性かがやき本部」から「多様性推進本部」へと変遷するなかで、それに対応する人事戦略が高度になってきたと思うが、これに伴い社員教育のやり方が再編された、加わったということがあるのか。

通常の企業だと組織の階層別訓練教育や能力開発が基本になると思うが、それと比べて、教育研修の仕方がかなり変わった、追加されたという点はあるのか。

(永木室長) 追加されている。

(中山委員) 例えば 11 頁に紹介している、エグゼクティブメンター制度や開発セミナーなどが、一例になるのか。

(永木室長) そうである。女性に対する教育で追加されたのは「かがやきセミナー」である。また上司への教育も用意されている。

(小林委員) 在宅勤務試行に関するアンケートのお話に興味を持った。特に、在宅勤務経験者が良かった点として計画性の向上を挙げており、他方上司も計画的に仕事を進めるようになった点を良い点として挙げていたことは興味深い。

ホワイトカラーの生産性は、これから大いに問題視しなければいけないが、日本のホワイトカラーは、どこの職場も同じ状況であるが、どうもきちんと段取り付けて仕事を計画的にやる能力に欠けている。ホワイトカラーの管理を行っているかと人事担当者に尋ねると、「行っている」と回答するが、実際は切羽詰まらなと仕事をしないというのが実状で、それを管理するツールが充分でない。

松下電器にはこのようなホワイトカラーはあまり多くないのではないかと考えていたが、計画的に仕事を進めるようになったという意見が出てくるということは、そのような問題があったということだと思う。

在宅勤務試行を契機に、本人、その上司が自立的、計画的に仕事をするようになるということは、制度導入当初から期待していたのか、それとも思わぬ効果として出てきたのか、

またこの点に関してどのような印象を持っておられるのか伺いたい。

(永木室長) 予想外であった。在宅勤務試行に際して、主に期待していたのは、通勤時間の削減により生まれた時間を、仕事も含めたいろいろなことに使えるという点であった。

ただ実際は、計画的に仕事を進めるようになったという声が多かった。もちろんツールとして計画的な仕事を意識するための仕組みを提供したという側面もあると考える。

現場レベルでは、在宅勤務の予定をあらかじめ決めておかないと、周囲のチームのメンバーと一緒に仕事をしているメンバーに迷惑がかかることとなる。それを防ぐために、例えば月間の在宅勤務予定と、仕事の計画を上司と部下だけではなくて、チームのメンバーで共有したなど、在宅勤務者が積極的にチーム内でコミュニケーションをとることに努めたという事例も聞いている。

(樋口委員) 在宅勤務の予定は、1か月ぐらい前に次の月の申告をする形なのか。

(永木室長) そうである、ただし、職場の運用で、変更は可能にしている。突発的な会議や所用などが発生した場合は、1日後倒しにするとか、次週に回すなど柔軟に対処している。

(八代会長) その決め方について質問だが、みんなが交代で別々の日に在宅勤務をするのか、逆に一同が会する必要がある会議の日などを除いた、特定日に在宅勤務を集中させる、いずれのパターンなのか。

(永木室長) 今のところ、大半の人が在宅勤務を試行しているという職場がなく、多くて職場に2人ぐらいといった状況であるため、特定のパターンはないと思う。

ただ、会議については、全員揃っている日に実施する必要があるという声が上がってきている。

在宅勤務を実体験して理解させるために、GMクラスに半ば強制的に在宅勤務を試行したことがあるが、彼らは会議が多いため、なかなか1日空けることが難しかった。このような問題点を受けて、会議を特定の日を集めるということをやっている例も実際にはある。

(大沢委員) 18頁にe-Work推進のマイルストーンを示していただいたが、2005年の準備期にはどのような方を対象に在宅勤務を導入されたのか、また2010年のグローバル・エクセレンス・カンパニーになる発展期の目標としては、全員が選択可能になることを目指しているのか、などの全体像を教えてください。

(永木室長) 準備段階では、対象者をかなり限定しており、本社のスタッフ部門、社内

の情報システムの開発を担当しているコーポレート情報システム社と、本社のR&D部門の3つをピックアップして、そこでトライアルした。

準備も半ばに、とにかく試行しようという方針であった。そうすると様々な準備不足から、かなり不満が出てきて、その課題を整備して2006年の試行へとステップアップをした。

グローバル・エクセレンスを目指す2010年だが、製造部門は対象から除き、基本的にはだれでもが、いつでもe-Workを選択できるというような状況にしていきたいと考えている。

(八代会長) 先ほど在宅勤務試行者の属性について、性別と職種の質問があったが、年齢はどうか。在宅勤務へのニーズは、当然子育て期の女性が一番高いと思われるが、現状では、例えば若い男性の利用が多いということがあるのか。

(永木室長) 年齢については統計をとってはいないが、役職からある程度年齢の類推をすることはできると思う。職種では係長クラスが一番多く、一歩手前を合わせると、半分を超える。なお、育児を理由に試行している方が、全体の4分の1ぐらいである。

(樋口委員) 27頁の「ネクストステージパートナー」で、賃金が、年収、時給、月給の方がいらっしゃるということだが、本人の希望により、どのように区別しているのか。年収180万円は、おそらくフルタイムで働いている人たちだと思うが、この水準を設定する上で、例えば在職老齢年金などを考慮に入れたのかどうか。

(永木室長) 賃金の設定については、仕事ありきであり、その仕事かどの程度の頻度であるかにより、フルタイム、パートタイムと変わりうる。また本人の希望も含めた選択になる。

年収も、その仕事の市場相場を考慮して設定することになっているが、年金等を受給されていることも考慮して、最低限生活が確保できるような水準に設定している。

(樋口委員) 27頁の賃金は、フルタイム(月給)と書いてある人たちの給与を年間に換算すると上の年収になるということか。

(永木室長) フルタイムの人は、年収は大体このぐらいということになるが、月給でもらう場合は、賞与についても加えなければならない。

(八代会長) 本当に貴重な御報告をいただいた。それでは、永木室長ありがとうございました。

(永木室長退室)

○八代会長より第一次報告の骨子案について説明

(八代会長) それでは、後半は第一次報告の骨子案について議論したい。

まず、仮のタイトルを「働くことに壁のない社会を目指して」としている趣旨は、必ずしも組合に守られていないような人たち、あるいは雇用保険の対象外のような人たちの立場から見ても働きやすい社会を目指すということである。

同時に、今の個々の法律の問題についてではなくて、10年後に目指すべき労働市場の姿を考える。

これから、数次にわたり報告書を作成すると思うが、第1次の報告書では、主として労働力の供給面について、若年者、女性、高齢者の就業率を引き上げるための政策に焦点を当てている。これ以外にも多くの課題があるが、残された課題については今後議論を重ねた上で順次報告を行う予定である。

第1章では「問題意識」として、平成18年12月20日に経済財政諮問会議へ提出した民間議員ペーパーに書いた6つの壁の克服を目指して考えたいが、なぜこのような改革が必要かを考える上で、まず働き方を巡る環境変化が非常に大きかったのではないかと思う。

まず、労働の需要側である企業をめぐる変化としては、経済活動のグローバル化、IT技術の革新、何よりも90年代以降の成長の原則の下で、企業の雇用需要に関する不確実性が非常に強まってきたことが特徴的である。過去の年率4、5%成長の時代は、不況期は短く、好況期は長いことが前提だったが、今の低成長の下では景気後退期がより長く、拡大期が短くなっているため、それだけ企業の従業員に対する雇用保障等がどこまで可能かについての不確実性は高まっているのではないかと考えられる。

他方、労働の供給側である働き手を巡る環境についても変化はある、生産年齢人口が既に1995年をピークに減少を始めており、高齢化の進行、女性就業の拡大、外国人労働者の増加などの供給側の変化がある。

これらの環境変化の下で、これまでの労働市場にさまざまな問題が起こっているが、それを克服すべき課題として整理すると、働き手が直面する6つの「壁」として、まず正規・非正規の間に非常に大きな「壁」がある。非正規社員がなかなか正規社員に移行できないという問題がある。

同じ正規社員の間にも、「性別の壁」があり、男女間賃金格差は依然として先進国の中でも高く、女性がなかなか責任のある立場に就けない問題がある。

「働き方の壁」としては、就業継続と出産・子育てとを両立できない、先ほど議論されたワークライフバランスがなかなか実現できない、という問題がある。

特にいわゆる就職氷河期に就職活動をしていた若年者は、その後なかなか正社員になる機会に恵まれず、企業内での十分な職業訓練を受ける機会が与えられないため、いつまで

経っても未熟練労働者にとどまっている。このため、これらの人に対して適切な教育訓練を行うことが必要であるが、これまでの政府の対策は、主として雇用保険事業を中心に行っていたので、雇用保険の被保険者でない人へはなかなか対応策がなかった。これからは、企業外の人達への重点的な訓練が必要ではないかと考える。

「年齢の壁」は、その克服に向けて今もいろいろ工夫されてはいるが、なお、高齢者が定年後も生きがいを持って働けないような仕組みがある。これは労働市場全体にとって非効率なことであり、高齢者が能力と意欲に応じた働き方をできるようにすることを考えていかなければならない。

「国境の壁」としては、外国人の技術や能力をわが国で十分に生かすことができないさまざまな仕組みがあり、これを克服していく必要がある。

同時に、マクロ経済全体の成長にとっても、少子化による生産年齢人口の減少が大きな制約になっており、その中でいかにして生産性を高めていくかということが大きな課題である。先ほども議論があったが、わが国はブルーカラーの生産性は高いが、それと比べてホワイトカラーの生産性を高める余地がまだまだあることから、そのための工夫をする必要があると考える。

また、出産、育児による就業中断のために女性の労働参加率が先進諸国の中では著しく低く、これも貴重な労働力の活用の観点からは、無駄になっていると言える。

さらに、労働者の持つ資格・技能と企業が重視する資格・技能とのミスマッチにより構造的・摩擦的な失業率が増加しているのではないかと考えられる。企業の労働需要と労働供給について、質を向上させることで、マッチングの効率性を高める余地は大きい。

特に、IT等の技術に対応できない労働の質の低さが問題である。米国等ではIT技術を活用してホワイトカラーの生産性をかなり高めたが、日本ではIT等の技術をつくるブルーカラーと比較して、それを活用するホワイトカラーにかなり問題があることは、繰り返し指摘されている。

これらの課題をベースにして、第2章「目指すべき労働市場の姿」を考える。

多様で公正な働き方を保障するものとして、1点目は生涯を通じて多様な働き方を選択可能にする環境が考えられる。ここでの生涯には、高齢者だけではなく、子育て期の女性、あるいは若年者も含まれている。

2点目は、基本的に同一労働に対して同一賃金の原則がある。ただ、今の年功賃金を前提とした、同一労働同一賃金の考え方は極めて非現実的であるため、やはり年功賃金の見直しとセットで考えなければならないと考える。

1つのイメージとしては、真の意味で様々な格差をなくすため、あるいは生産性の向上のためにも、欧米型の職種別労働市場のようなものが必要ではないかと考える。長期的な目標としては、年功賃金の是正を前提とした同一労働同一賃金の原則を打ち出せないかと

いうことである。

同時に、多様な働き方に共通した基本原則の適用として、例えば在宅勤務をする場合の法律上の様々な問題点もありえるなど、今のパートタイム労働法、労働者派遣法など縦割りの法制だけではなく、働く労働者全体について必要な共通原則は何であるかを考えるということである。

また、税制や社会保障制度は、当然働き方に中立的でなければならず、例えば専業主婦が働き出したときに、家計全体にとって損になる仕組みをなくしていく必要がある。

職業紹介・職業訓練分野でも、これまでのように官が主体となるのではなく、費用は官が出しても、民間を活用するような仕組みに変えていくことが大事ではないかと考える。

セーフティーネットも、単に金銭的に保護することももちろん重要ではあるが、就労機会の提供を促進していくようなポジティブなものに変えていくことが必要である。

労働・雇用条件については、今よりも透明性を高め、できるだけ書面を交わすということが既に進められている。

公的な職業紹介等の労働政策に関しても、三位一体改革の議論も踏まえて、国と地方との連携をすすめ、地方に対してより権限を移譲していくことが必要ではないかと考える。

第3章では、働きたい人が生き生きと働けるためのワークライフバランスの実現を中心に検討する。

若年者の就業率向上を図るために何が必要なのかを考える。まず、職業訓練機会の充実、それから職業紹介機能の高度化が考えられる。特に若年者の場合は、単にマッチングを行うだけではなくて、希望するマッチングに欠けている技能をピンポイントで見つけて訓練に導く、訓練と紹介を一体的に行うことが大事である。また、大学・高等専門学校等の教育機関と職業訓練との連携も、ますます必要になってくる。

これらを実現するためには、一定の数値目標が必要であり、例えば、若年就業希望者がより一層就業できるようにするため、現在の就業率を何%引き上げるという目標を立てて横断的に取り組むことが大事ではないかと考える。

女性の就業率向上には、前半でも議論があったテレワークや短時間労働制等の導入と、何よりも子育て期の女性への保育サービスの飛躍的な充実、が必要である。また、子育て費用をどのように公的に支援するかという問題もここで議論したいと思う。

同時に、横断的取組みのための数値目標としては労働力率のM字型カーブの落ち込みを上げるということである。正確に言えば未婚女性の就業率は既に高いため、特に25~44歳の子育て期の働く意欲を持つ既婚女性に焦点を当てて、就業者を何万人増加させるか、あるいは就業率を何%上げるかということを経済目標としてはどうかと考える。

それから、高齢者の就業率向上の最大の妨げとなっている定年制、更にその原因となる

年功制を見直すために、前回議論があったような生活設計のカウンセリングの強化、高齢者ジョブ・カードの導入、あるいは法的に年功制を変える際に企業が直面する制約等についても議論したらどうだろうか考える。

同時に、数値目標としては、60～64歳だけではなくて、65～69歳についても、就業者をそれぞれ何万人増加させることを目標にしてはどうか考える。65歳～69歳の就業率は当然低いわけだが、母数はこれから増えてくるため、就業率のわずかな引き上げでも実数はかなり大きくなる。このため、貴重な労働力の活用という観点から考える必要があるのではないかと思う。

また、女性だけではなくて、就業と教育訓練とを両立したい若年者、あるいは余暇と両立したい高齢者も含めた働く人全体のワークライフバランスをどのようにすれば実現できるかを考える。

ワークライフバランスの実現のためには、残業時間の削減だけではなく、有給休暇の完全取得を目指す必要があるのではないかと考える。日本の有給休暇の取得率は長い間50%に過ぎず、最近はそれも下回っている。これは今の働き方の1つの問題点を示しており、欧米と同じような形で、有給休暇の消化率をできるだけ100%に近づけるためにはどのようにすれば良いかを検討していく必要がある。今もお話があったように、それを実現するためには、計画的な働き方が重要であり、それが結果的に生産性向上にも寄与するのではないだろうか考える。

その意味でワークライフバランスの1つの指標としての数値目標として、年間総実労働時間と有給休暇の取得率を考えたらどうかと思う。

今私が説明をした第一次報告の骨子案について、委員の皆様からいろいろと御意見を伺いたい。特にこの数値目標の立て方等についても様々な御異論があろうかと思うが、今日は第1回であるので、御自由にコメント、御意見をいただければと思う。

○質疑・意見交換の実施

(佐藤委員) 1点目、第2章「目指すべき労働市場の姿」に関連して、様々なルールをつくるときに共通して言えるが、一定の新しいワークルールの下で労働者がルールを活用できるようにしないと、そのルールは機能しないと思う。つまり、働く人の側も例えばセーフティーネットを活用するための知識、ここでは法知識、権利意識などをしっかり持つことが必要ではないかと思っている。

2点目、第3章「就業率の向上とワークライフバランスの実現」について、八代会長は様々な施策の導入を提起された。前半の松下電器の事例でもあったように、例えば、育児休業、短時間勤務、在宅勤務などの制度は相当導入されているが、それらをうまく活用で

きないことに問題があると考えられる。

この問題を克服するためには、八代会長のご指摘どおり、従来のホワイトカラーの仕事の仕方を変えなければいけない。私はいつも言っているが、従来の仕事の仕方は、管理職が、時間や場所に制約のない、いわば「無限定に働ける社員」の存在を前提として、部下の仕事の管理をしてきた。その理由は現在の管理職自身が過去にそういう環境下で育ってきたことに起因している。

ワークライフバランスとは、社員が育児、介護、勉強など仕事以外に時間を割かなければいけない事情と密接に関係している。例えば、休暇を取ったり、短時間勤務を選択したりするなど、「時間制約がある社員」が職場で増えてくる中で、いかに効率的に仕事をしていくかということが、今後は非常に重要になるのではないかと考える。

そういう意味で、女性の就業率向上も、両立支援も、働く人のワークライフバランスも、基本的には時間制約を前提とした仕事の仕方、人材活用といったものが定着しないとうまくいかないと思う。実は、それは職場のマネジメントの革新であり、こうした働く人の時間管理の革新が、生産性向上に結びつくと考えている。

3点目、御存知のように、実は多くの方が、狭義の両立支援である育児や子育て期の短時間勤務や育児休業に至る前に辞めている。つまり、厚生労働省第1回21世紀出生児縦断調査を見ても、産前・産後休業まで働く人は約3割で、7割がそれまでに辞めている。多分、この問題はこれまであまり議論されず、政策面では主に育児休業取得率の向上を議論していた。

もちろん、妊娠した後も全員が勤務し続ける必要はないが、勤め続けたいという希望を有する人たちが勤め続けられることがこれからは非常に重要であり、やはりそこを政策課題に入れなければいけないのではないかと考えている。先ほどの数値目標も、既婚女性の就業率向上を掲げる際、基本的に辞めないで続けるという出産時点で注目が集まるが、女性の就業率向上で大事なはその前のキャリア段階である。

したがって、私は会社の中での均等の充実が重要だと考えている。結婚し、子育てしながら就業することは大変であるが、女性も、入社3年～5年の初期キャリアに、将来のキャリアが開かれると期待できて、仕事が面白いと感じられなければ、たとえ両立支援の制度があっても、それを活用して働き続けたい、産前・産後休業や育児休業を活用して働き続けたいと考えられないと思われる。そこで今後は、育児休業取得率を目標とするだけでなく、現状下で結婚、妊娠時で辞めてしまう原因を分析した上で、結婚・出産時点の継続就業率を目標とすることが重要だと思っている。

そうすると、最近、育児休業取得中の所得補償を4割から5割へ引き上げるという議論があるが、政策の一貫性という観点からすると、産前・産後休業中の社会保険料免除の仕組みが欠落している。不思議なことに、育児休業中は3歳まで免除になっているが産前・産後休業中は免除がない。

企業からすると、現状では産前・産後休業に至らずに7割が辞めているので社会保険料負担等の影響は少ないが、今後は、産前・産後休業を取得する人が増えると思われる。そうすると、現状の社会保険料負担の仕組みだと、産後休業の6週間は強制休業でもあるが、その部分を含めて働いていないにもかかわらず社会保険料だけ負担するという仕組みが残ることとなり、企業側の負担が増える。政策の一貫性ということからすると、私は社会保険料の負担も変えていくことが非常に重要だと考える。

4点目、高齢者の就業率向上については、基本的に年功制によらない個別管理の徹底を進める必要があると考える。いろいろな政策を伺うと、高齢者の就業率向上では、どうも正社員を想定しているような印象を受ける。60歳以降も対象に含めると、既に有期で雇用されている場合、契約更新時に、当該業務がなくなることや本人の能力が落ちることなども当然あり得ると思うが、その際に年齢を条件に契約を更新しないような仕組みを変えることが必要だと考える。

つまり、正規だけではなくて非正規の人たちも、できれば60歳を超え、少なくとも政策により65歳まで働けるような仕組みを考えることが必要ではないかと考える。

5点目は「均等」についての考え方である。現状のパート労働法の改正議論は、正規雇用と有期雇用の短時間雇用との間の均衡・均等である。やはりこれからは、「時間差別禁止」という方向で、正規雇用だけでなく、有期のフルと有期のパートの間の差別禁止を含めて、時間を理由とする差別禁止を念頭に置くことが大事だと考える。

多様な働き方を前提にするなら、同一労働・同一賃金として、「合理的な根拠のない処遇差」をなくしていくことが非常に重要なことだと考える。

(樋口委員) 10年後の労働市場や経済がどのように変わっていくかを考えたときに、地域の問題がかなり大きな問題となるのではないかと思います。特に、グローバル化やIT技術等が進展する中で、各地域がプラス・マイナスの影響を受け、地域による差がかなりあるだろうと思う。さらには、高齢化についても、地域差はかなり大きい問題で、過疎化問題なども起こってくる可能性がある。

そうしたときに、今、ここでは雇用ありき、企業ありきという点から議論をスタートしているが、これらの問題にどのように取り組むのかという視点があった方がいいのではないかと考える。例えば、従来は公共事業により雇用を創出してきた地域は、そのメカニズムは多分今後は使えないだろうと考え、労働行政についてもそれに代わる国と地方、国と地域との関係をどのようにするかという話を、産業政策も含めて議論することが必要になるのではないかと考える。

例えば、地域発案型の雇用創出プロジェクトを今後進めていくことが、もしかしたら必要になってくるかもしれない。良好な雇用機会をどう創るかという観点からすると、企業

の中と労働者の対応に焦点を当てていると思うわけだが、新しい企業を産業高度化、グローバル化の中で、どのように育てていく、あるいは創り出していくかということも非常に重要なポイントになってくると思う。

経済財政諮問会議に対して特に私がお願いしたいのは、骨太方針の議論に当たっては、すぐに来年度の予算で措置するというのではなくて、長期的な問題を視野に置いて対応しようと考えていくべきである。もちろん企業の中における職場の高度化やワークライフバランスも必要だろうと思うが、企業サイドをどう刺激し、そしてワークライフバランスが取れるような企業をどう増やしていくかというような仕組みを、サポートかペナルティかわからないが、何か用意していく必要があると考えている。

例えば、自治体の公共事業の入札等においては、ワークライフバランスを推進しているような企業に対して、「げた」をはかせることができる。他方、国は今のところ、ワークライフバランス以外にもいろいろな要求が多分出てきて、收拾がつかなくなるおそれがあるからか、そういった対応は難しいというスタンスである。現在の国の入札制度は、質も考慮するだろうが、金額で入札しており、その質にはワークライフバランスの推進等の政策的な指標は基準に入っていないということだと思う。入札制度の改革については、すぐ反対が出てくるかもしれないが、そういったことまで議論するかどうかも検討する必要がある。

すなわち、このような改革をどのように進めていくかという整理が必要だと思う。

(八代会長) 樋口委員御指摘のように、労働市場だけなのか、産業政策も含めて考えるのかということは非常に大事な点だと思う。

(大沢委員) 私も労働市場に存在する「壁」をなくして多様な選択肢を用意していくという基本的な方向は、非常にいいと思う。

労働をもう少し広くとらえると、私たちの生活の中には有償労働と無償労働という2つの労働があり、介護や育児などの無償労働は女性が担うことが暗黙の了解とされてきた。これを前提にして設計されてきた今までの経済社会制度を、どのように変えていくのかということが、今、問われているのではないかと。10年後、20年後を考えたときに、男性も徐々に無償労働の部分も含めて参画するようになり、介護などに関して言えば、それが不可欠になっている。そのことを、第1章の環境変化のところの働き方に加えて、生活者の視点にふれ「生き方」の多様化についても加えてもいいのではないかとと思う。

男性や女性の生き方や社会での役割が大きく変わってきたときに、それに対応できるような働き方を会社が提供し、社会がそれを支えなければならない。仕事だけでなく、ワークライフバランスの取れる社会が必要だというロジックがここから出てくる。第1章の「働き方を巡る環境変化」に、少子高齢化社会を迎えたいま、男性と女性の社会での役割(分

担)が大きく変わってきたということを入れてもいいのではないかと思う。

それと、樋口委員の地域の雇用創出についてのご指摘に関連するが、NPOなどで雇用されるということだけではなくて、起業や市民活動のような活動をもっと活発化させていくことが必要である。ワークライフバランスを達成するために労働時間を削減する中で、NPOなどの活動に参加したいという希望も出ているし、高齢者雇用という点で考えても、最近企業も自らNPO団体を作ったりその団体に人材を輩出するような取組みも行われている。

本日の報告骨子案をみると、どちらかといえば、現在の雇用が継続されることをある程度前提として高齢者雇用が考えられているような印象を受けるが、地域社会が今後様々な人材を必要とするときに、高齢者の人材活用をより広い視点で考えることも重要ではないかと思う。

(小嶋委員) 10年という期間は結構短い。したがって、実現に無理のある施策については、慎重に考えるべきではないと思う。

例えば、若年者の就業率向上と高齢者の就業率向上が併記されており、それぞれの考え方は理解できるものの、その両方を一度に達成することには無理があるのではないか。

パイが全体として拡大していく、すなわち生産性が向上して雇用も増やせるような状況であれば、両立は可能かもしれないが、そうした状況を前提にできないような企業では、少し無理があるように思う。

それとの関係で、できることとできないことをもう少し整理して考えると、先ほど八代会長は「正規・非正規の壁」と言われたが、現在の風潮や考え方は、正社員化という方向に向かっていると思う。もちろん、正社員化できる部分はすればいい。ただし、昨日(3月8日)付の産経新聞の社説では、正社員の欠員補充や優秀なパート社員をピックアップしているだけでは不十分であるということが書かれていたが、正社員化はどの企業でもできるわけではない。こうした限界のあることを見据えた上で、10年先のことを考えるべきではないか。

(八代会長) 小嶋委員の発言の御趣旨はよく理解する。ただ、政府としての成長戦略があり、また、特に労働力人口の減少を考慮して、その辺りをどう考えるかということである。

(山川委員) 今の御説明を聞いて、第1章「問題意識」と第2章「目指すべき労働市場の姿」は全体的な今後考えるべきことも含めて書いてあり、第3章「就業率の向上とワークライフバランス」は、ある意味でその中の一部を取り出している、そのような理解でよろしいか。

(八代会長) そうである。

(山川委員) そうすると、第1章、第2章では、あまり具体的なことはまだ出てこないのかもしれないが、透明性の高い雇用・労働条件について文書化するという方向だと、もうある程度実現されているので、もう少し透明度の高いルールの実現やルールの周知が必要であると考えます。先ほど佐藤委員の言われた法教育なども、結局透明性の高いルールが周知されていけば、紛争の予防や解決につながるということである。

それから、第3章は、各委員からも意見が色々あるように、数値目標は、抽象的に書けば、ある意味で達成しやすいかもしれないが、具体的に書くと政策との整合性をどのように整理するかという問題が出てきそうな感じがする。

あえて言うと、例えば厚生労働省の雇用政策研究会の議論でも出てきたが、例えば、保育サービスの充実を横断的に考えると、いわゆる待機児童問題や、八代会長のおっしゃっている保育バウチャーの問題などが現実には深刻な問題ではないかと思う。

あと、松下電器の永木室長のお話を聞いていると在宅勤務は非常に有効であるという印象を持ったので、多様な働き方の中に、もう少し具体的に入れてもいいと思う。

あと、全体の第3章のタイトル中のワークライフバランスの実現という表現だが、その中にもワークライフバランスと書いてあり、第2章とどういう関係にあるかという位置付けはどうなっているのか。これは単なる概念の整理の問題かもしれないが、仕事と生活に両方とも十分にコミットできる、生き生きと働けるというのは、多様な働き方や公正な働き方が保証されていることが必要であり、ワークライフバランスが取れないと、仕事にも生活にも不十分なコミットしかできない。そういった視点からすると、より第3章全体の視点みたいなものが必要かなという感じがする。

(小林委員) 第3章の2点目のワークライフバランスについて、意見を申し上げたい。

ワークライフバランスは仕事と生活のバランスであり、その実現のために、先ほど八代会長がご提案された有給休暇取得率や年間総実労働時間も重要な数値目標であろうかと思う。現実には有給休暇取得が50%を割り込んでいる状況の中で、我が国においても所定労働時間は1,800時間に近づいてきているので、残業時間分だけ休暇をきちんと取得して、キャンセルアウト(相殺)すれば、自然に前川レポートや宮沢内閣の「生活大国」で目標とした1,800時間台が実現可能だと思う。

マクロでは、それらの数値目標に接近すると同時に、働く人が日々の生活の中でバランスを取っていないと、やはり真の意味でのワークライフバランスにならないと考える。1日24時間のうち仕事時間への配分と、睡眠等も含めた個人の生活時間への配分をどのようにバランスを取るかという視点が重要かと思う。

第3回の大沢委員提出資料の最終頁に出されていたが、EUの労働時間指令では、24時間につき最低連続11時間の休息時間を求めている。11時間以上休息時間を取りなさい

ということになると、在社時間の上限は13時間ということになる。

連合総研が行った調査によると、「1日13時間以上」働いている人は全体の11%くらいいるが、電機連合の調査では20%おり、技術者では約30%いる。電機連合では事務・技術職が7～8割、技能職は2～3割という構成になっているから、ホワイトカラーの3人に1人が「1日13時間以上」も働いているわけである。これに対して、技能職の方は、先ほどのお話しにあったように比較的きちんと時間管理ができるから、欧米並みにはほど遠いが、工夫によってはワークライフバランスの取れた働き方を、特に地方の工場のワーカーではある程度実現可能である。

ただし、EUの労働時間指令を参考にする場合にも、オプトアウト（適用除外）をどうするかという問題が残る。例えば一日の労働時間が13時間以上の人たちを全てオプトアウトすることは乱暴だとしても、やはりホワイトカラーのある部分はオプトアウトにして、こういう適用除外者をホワイトカラーエグゼンプションと呼ぶかどうかはともかくとして、時間外手当支払いも適用除外にする措置が必要だと考えている。

（八代会長） 11時間以上と言ったときに通勤時間は就労時間と休息のどちらに入れるのか。

（小林委員） EUの労働時間指令では通勤も休息に入れる。会社に出社してから退社するまでが就労時間なので、それ以外が休息時間である。

（樋口委員） 6つの「壁」に加えて、企業間の転職の「壁」は、今後市場を通じての人材の有効活用というような視点から、それに対してどのように外部労働市場をつくってあげばいいかという概念があるとありがたいと思う。

（中山委員） 第1章の2の「（1）働き手が直面する6つの「壁」」のうち「正規・非正規の壁」を非正規社員が正規社員に移行できないことという意味で解釈すると、非正規は正規に移行することが望ましいということになる。既に全労働者に占める非正規労働者の割合が30%を超えている現実において、正規の割合を増やすことが望ましいとする立場は、これは常識的には言えるかもしれないが、現実的に働き方をめぐる環境変化の中で、正規社員を民間企業で相当数増やせるのか。非正規社員の増加要因が好況時だけではないと認識すれば、産業構造の変化も続く中で、非正規労働者は30%台で10年先まで推移するのかもしれない。そのような認識を前提に考えるのか、あるいは経済情勢がどんどん上向きになれば、非正規労働者の割合は低下するという認識を前提に考えるのかによって、各論が相当違ってくるかと思う。

10年先の非正規社員の割合をどのように見たらいいのか。仮に非正規社員の比率がそんなに大幅に減らないだろうという前提でいけば、結局、正規・非正規という区別の「壁」

といっても、それは非正規を正規へ移行するというよりも、非正規も多様な働き方の一つと位置づけていくという方向に重点を置くことになるのではないか。それとも、とにかく正規社員へ移行させることを念頭に置いてやるのか。こういった点についてどのような認識をしたらよいか。

(八代会長) 中山委員の発言に対して簡単に申し上げると、決してこれは非正規から正規への量的な移行を意味しているのではなく、能力と意欲がある非正規が正規に移行できない「壁」があるという視点である。いわば流動性を高めることが重要で、量的な数値目標を掲げているわけではない。

(佐藤委員) 先ほど産経新聞の社説についての議論があったが、「正規・非正規の壁」と言ったときに、非正規は望ましくなくて正規に移行することが望ましい、という風潮が一部確かにあると思うが、私は、正規に比べて非正規が、キャリア形成や能力向上ができないとか、処遇が低いということは事実として当てはまらないと考える。大事なのは、非正規を正規に転換する機会を設けると同時に、両者の間の「合理的でない処遇差」を解消する取り組みが重要だと考える。

そういう意味では、例えば正規は仕事内容、勤務地が限定されていない場合が多いが、非正規は業務、勤務時間が限定されている。ただ、そのことだけで合理的な処遇差があるわけではなく、キャリアの安定性や能力開発の機会が低いわけでもない。

どちらが良い悪いというわけではないという仕組みをつくっていくことが、「壁」をなくすことにつながると考える。もちろん、その上で非正規の方が正規の働き方を選ぶ場合は移行できる仕組みにするというのは大事だと思うが、基本的には処遇やキャリア形成の仕組みなどを両者の間で均衡させていくことが非常に大事だと思う。また、それが明確になるようなメッセージが出せればよいと思っている。

(八代会長) 現状で、非正規が正規へ移行できないという表現はミスリーディングである。

(樋口委員) 正規、非正規という言葉の持つ意味は何かというと、有期・無期や、パートタイム・フルタイムなどの客観的なものと、正規・非正規という身分としての主観的・ニュアンス的なものとに分類できる。契約上、非正規で契約することはない。

ここで言っている「壁」は、身分の問題も含めた社会階層、あるいは企業内における身分を意味しているところが多分にある。

ここは例えば有期を増やしてはいけないとか、有期から無期にシフトすることを促進しましょうということをも意味しているのか、あるいは単に身分を流動化していくのだという話なのか。

非正規、正規の分類が望ましくないと思っている人は、割と身分を意識して議論している。この点をどう考えたらいいのかについては議論をしておいた方がいいと思う。

（八代会長）そこはまさしく格差を維持したまま非正規をなくすことにより、格差を見えなくしようということではなくて、格差自体をなくすことが重要である。似たようなことではあるが、その辺りを明確にする必要がある。

（佐藤委員）正規、非正規といったときに、雇用契約が、無期か有期かというだけで解消できないのが実態である。いわゆる正社員は何かという問いに対しては、「無限定社員」であるといつも回答する。仕事も勤務地も時間も無限定に働くという働き方の人を無期雇用していた。反対に、有期は、限定社員で、仕事も勤務地も時間も限定されていた。

無限定を前提として様々な雇用保障ができていた。ところが、雇用保障も限定化されてきて、ワークライフバランスの観点から働く人々は限定した働き方を求めているし、またつくってきたわけである。

他方、有期かつ限定的な働き方を以前はしていた人の中で、いろいろな仕事をやる人もかなり出てきて、正規と非正規が重なってきている。そうなっているにもかかわらず、従来の限定社員のままの処遇の仕組みが持続している。実は働き方が多様化してきたが、処遇、雇用保障、キャリア形成などうまくつながっていない。そういったところを変えていくということだと思う。

（八代会長）そうして変えていった後の労働市場はどういうものかという問いに、単に職種別労働市場であると回答すると、職種などは明確ではないなどの批判が想定される。それを今のような身分格差がないという言い方は理解できるが、それはどういう形なのだろうか。

（樋口委員）例えば、時間が短くても、時間が長い人と同じように難しい仕事もうまくできる。ワークライフバランスによる柔軟な働き方は、多様化とはちょっと違って、個人がある程度時間を調整できる、あるいは勤務地を限定できるというようなことである。

（八代会長）例えば一つの手法は時間当たりの賃金率の均衡化で言えるのではないか。

（樋口委員）まず、それから、本当かどうか、疑うところから始めましょうという話があるのではないか。

（佐藤委員）企業は、社員全員に関して業務を限定した形で活用するようになるかという、そうはならないだろう。やはりキャリアで雇用する部分があるとすれば、それは内

部労働市場での活用となる。キャリアで雇用すると、やはり今の仕事だけで全て処遇することにはならないと思う。ただ、その部分の比重は実際にもう減ってきている。また、かなり長期で雇用するケースも減ってきて、実はキャリアでの活用だけれどもかなり短期での雇用を考えているとか、キャリアでの活用だけれどもその活用範囲は非常に限定されているような人が出てきている。そういう意味では企業が職種を限定した人材の活用を拡大していけば、職種別の労働市場の発展が期待できる。だけれども、今の仕事ではなくて、ある程度中長期的にキャリアを考えて活用する部分に関して、短期的な職務だけで処遇するというのはなじまなくて、本人もそれを求めていると思う。

ただ、そのような人たちは今よりもっと狭くなるだろう。内部と外部の壁が連続的なものになるにつれて、内部と外部の間を徐々に移行できるような仕組みは出てくるのではないかというイメージは持っている。

(八代会長) そのイメージを実現するような働き方はどうあるべきかということ、それと同時に、企業がそれをしたいと思ったときに妨げている法制度はあるのかどうかということである。ここは政策を議論するところであるので、やはり隠れた見えない八番目の「壁」である、いわば規制の「壁」を洗い出していく必要があるのではないかと考える。

(大沢委員) 私も 21 世紀の姿はこれが理想だ、こういうことになったらいいということではなくて、むしろ人々の意識・生き方も多様化している中で、今までの仕組みが生き方を規制していた。それが正社員と非正社員の格差にもつながっている。そのように働き方や生き方を規定していた制度を変えることが必要と考えていて、個人が自分の生き方を自由に選べる社会にしていくために障害となっている規制があるとしたら、それを外していいということだと思う。これは人々の働き方に対するものだけではなくて、雇用主に対しても、やはりそういった規制がいろいろとあり、それが正社員中心の制度を作ってきたのであって、それを変えていくということについてしっかりと議論すべきだと思う。

(八代会長) 当然だが、あとはセーフティーネットということか。

(大沢委員) そうである。

(樋口委員) 第 3 章に、若者と女性と高齢者は入っているが、「男の働き方」が抜けているが、これは重要である。

(佐藤委員) それは入れた方がよい。

(八代会長) 今は、いわば中高年男性労働者の利益に沿った制度になっているから、逆

に若年・女性・高齢の労働者が被害を受けているわけで、それを直せば当然ながら、言わば既得権益が崩れることとなる。

（樋口委員） 中高年男性が相対的に経済的に恵まれていることは間違いないと思う。ただ、果たして個人が思っている utility maximization（効用最大化）の結果として労働時間が決まっているのかと考えると、やはりそこに大きな問題があるのではないかと思う。

（大村副大臣） 大変興味深く聞かせていただいた。日本の大きな問題として、外部労働市場をどうして整備していくかということも大きな課題だと思う。それをこの10年のスパンで見通してつくっていくことは、大変いいことだと思う。

（八代会長）

それでは、本日はどうもありがとうございました。