

「暮らしの質」向上検討会第2分科会（第3回） 議事要旨

1. 日 時：平成27年3月2日（月） 14:00～16:00

2. 場 所：内閣府本府3階特別会議室

3. 出席者：

○委員（50音順）

有川委員、石田委員、門倉委員、高島委員、宮原委員

○すべての女性が輝く社会づくり推進室等

越智政務官、別府次長、華房次長、田中参事官、小八木参事官、水本企画官

○厚生労働省

雇用均等・児童家庭局雇用均等政策課 小林課長

雇用均等・児童家庭局職業家庭両立課 蒔苗課長

労働基準局労働条件政策課労働条件確保改善対策室 岡室長

○有識者

サイボウズ株式会社執行役員 中根事業支援本部長

4. 議事次第

（1）開会

（2）厚生労働省ヒアリング（マタニティ・ハラスメント対策、仕事と家庭の両立支援対策について）

（3）厚生労働省ヒアリング（長時間労働抑制策、多様な働き方の普及促進策について）

（4）サイボウズ株式会社ヒアリング（サイボウズ社における多様な働き方と子育て中の従業員に対する配慮等について）

（5）宮原会長説明

（6）意見交換

（7）閉会

5. 議事の経過

（1）開会

宮原分科会長の司会により開会。

(2) 厚生労働省ヒアリング（マタニティ・ハラスメント対策、仕事と家庭の両立支援対策について）

厚生労働省雇用均等・児童家庭局から、資料１－１によりマタニティ・ハラスメント対策を、資料１－２により仕事を家庭の両立支援対策を説明。その後質疑応答。主なやりとりは次の通り。

○宮原分科会長

男性の育児休業2.03ということで、地をはうような数字だが、こちらの取得が進まない理由、多分周りに遠慮しているとか、いろいろあるかと思うが、御説明いただきたい。

○蒔苗課長

こちらのアンケート調査によると、やはり一番大きいのは職場の雰囲気というものがある。あとは自分で仕事を抱えていて、なかなか今の仕事をやってもらえる人がいない、かわりがいないという人。また多いのは、日本の場合は共働き世帯と専業主婦を持つ旦那さんと２パターンの世帯があり、特に専業主婦世帯だと、自分以外にちゃんと育児する人がいるので、それ以外にあえて自分がとる理由がなかったというのも３番目の理由である。

あと多いのは、周りに迷惑という話であるとか、一方で、経済的理由。先ほど育児休業給付に67%増えるとあったが、子供が１人増えるのに若干だが給与が下がるので、そういう所得保障的なものというのもネックになっているかと思う。

○高島（宏）委員

２つ質問させていただく。まず、マタニティ・ハラスメントについて、どういう対策をとられているかということは理解できたが、最近、このマタニティ・ハラスメントという言葉自体がよく聞く言葉になったと思う。以前よりも何か問題が悪化しているからよく聞くのかなと思うが、現在、この対策をとられている中でも残っている課題とか、最近どうしてこのキーワードが非常によく聞かれるようになった背景とか、そういったものを教えていただきたい。

後半の両立支援について、くるみんマークとかイクメン企業アワードとかすごくおもしろかったが、私たちは多分この認定を満たしている会社だと思うが、くるみんマークをとっていないくて、知らなかった。くるみんマークをとるインセンティブ、企業としてくるみんマークをとったほうがいい理由というのが、税制優遇とか補助金とかという直接的なものは恐らくないのだろうと思うが、

これをとると例えば女性の採用が有利になっている実績があるとか、企業としてこれを取得する理由みたいなものがあれば教えていただきたい。

○小林課長

1つ目の御質問の、いわゆるマタニティ・ハラスメントについて、恐らくだが、女性の活躍推進ということが2年ぐらい前から言われてきている中、その大前提として、妊娠・出産期にハラスメントを受けて辞めてしまうという人が声を出してきているのではないかと、また、そのようなことについての調査も増えているのではないかと考えている。妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いをした事業主に対しては、私どもの機関である都道府県労働局雇用均等室で指導しているが、妊娠・出産等を理由とする不利益取扱いに係る御相談は増えている傾向にある。

○高島（宏）委員

問題が多くなったわけではなくて、もともとあったものの声が上がってきたと。

○小林課長

問題も多くなっているのかもしれないが、顕在化している部分も大きいのではないかと考えている。もともとこういうことが法律で禁止されているということを知らない方もまだまだいるのではないかと考えているので、これからより一層周知していかなければいけないと思っている。

○高島委員

これはいろいろ対策をとられていて十分だという感じなのか、あるいは対策をとっているけれども、氷山の上のほうだけしか事象としては出てこなくて、かなり泣き寝入りが多いみたいな感じなのか、どういう問題意識か。

○小林課長

十分という意識ではない。氷山の一角かどうかは別として、禁止されているということ自体を御存じない方が多いのではないかと問題意識は持っている。

そもそも妊娠・出産時に資料1-1の2ページでお示したような妊娠・出産などの事由を理由として、右のような解雇等の不利益取扱いを受けること、それは法律の中で禁止されている、無効なのだということを知らない労働者の方が多くないかという問題意識なので、昨年、都道府県に、母子健康手

帳を配る際に、こういうことが禁止されているということを明示したリーフレットを併せて配っていただくようお願いした。全部が全部顕在化しているという状態にあるとは全く思っていない。

また、今回最高裁の判決が出たので、これを踏まえ、企業で例外を説明しない限りは違反なのだという事について、企業側にも周知を図っていきたいと思っている。

○高島委員

妊婦さんあるいは企業側で知っている率、今それぞれどれぐらい周知ができているのかというデータは何かあるか。

○小林課長

連合が調べたものがあると聞いており、それだと半分ぐらいしか知らなかったということである。

○高島委員

それは働く側か。

○小林課長

働く側である。

○高島委員

企業側は。

○小林課長

企業側の数字は持ち合わせていない。

○蒔苗課長

くるみのインセンティブという御質問について、１点目は、税制は実は先ほど説明を省略したが、３ページの資料に掲載しているが、くるみ税制という税制がある。内容は、ちょうど今年度末で一旦切れる税制で来年度も今税制改正要望を出しており認められる方向であるが、次世代育成に資する資産、くるみ認定をとった企業が資産を取得した場合の減価償却の割増償却というインセンティブをつけている。来年度以降はさらにプラチナくるみという新しいものがあるので、そちらに対する制度もさらに上乘せして用意している。

もう一点、例えば人の採用であったりとか、こういったインセンティブがあ

るのかということだが、昨年法改正する際に効果検証委員会を行い、くるみん認定取得の効果を調べたところ、出産・育児を理由とした女性の退職者が減ったということである。これに加えて、実際にくるみんマークをとった企業ととっていない企業を比較すると、女性の離職率が2.7%ポイント低い。定着率がそれだけ高いという結果が出ている。あとは足元で人手不足、求人倍率も1.14となっているが、人手不足の時は採用の段階で、労働条件を気にする学生、特に女子学生を中心に関心が高まっているので、こういった基調に沿っていけば非常に効果が上がっていくのではないかと考えている。

○石田委員

両立支援について2点御質問。今お話にあがったくるみんマークは、実際にどのくらいの企業が導入しているのかという点。また、表示するに当たっての導入フローというか、先ほどのプラチナくるみんが4月導入予定で既に数十社が問い合わせしているというお話だったが、通常のくるみんの方はどういうフローで認定をされているのかというのが1点目の質問。

2点目はファミリー・サポート・センターについて。会員の依頼側と提供側との人数のギャップがあることが課題とおっしゃっていたが、このギャップをどういうふうに埋めていかれるのか、何か対策があれば教えていただきたい。

○蒔苗課長

まず、くるみんについて、現状、今年の1月末までで2,050社ほど取得している。取得のフローについては、数は各企業さんで101人以上が策定義務、100以下は努力義務であるので、まずは自社で社員の方の現状とかニーズを調査していただいて計画を立てていただく。計画を立てた上でそれを公表して従業員に周知していただいて、策定したものを都道府県労働局に届け出るということが必要である。届け出た後の行動計画の期間がくるみん認定の場合には2～5年の間で企業の実情に応じて定めるということになっており、例えば3年なら3年計画を立てて、3年間まず取組をしていただいて、3年たった時点で労働局に認定基準を満たしているかどうかを申請していただいて、満たしていればくるみん認定という大臣認定を受けられるということである。

ファミリー・サポート・センターについて、こちらはちょうど子ども・子育て新制度が来月から施行になるので、その中でほかのサービスと同様、子育て支援員という制度を今度新たに作るが、そうしたいろんなチャンネルを使ってやっていただこうと思っている。また現状、当初は提供会員はある程度30～40代を念頭に置いていたけれども、実態を見ていると、意外と60代以上の方、いわゆるシルバー層の方も、お孫さんの預かりみたいな感じでやっていただいて

いるので、そういった幅広い層の支え手の開拓、そういった提供会員の確保については今後も頑張っていきたいと思う。

（３）厚生労働省ヒアリング（長時間労働抑制策、多様な働き方の普及促進策について）

厚生労働省労働基準局から、資料１－３により長時間労働抑制策、多様な働き方の普及促進策を説明。その後質疑応答。主なやりとりは次の通り。

○宮原分科会長

資料１－３の２ページ目の「３．情報の提供・収集体制の強化」の箇所、先ほどサイバーパトロールというのがあったが、これはどの程度労働基準監督署による指導がなされているのかという、件数とかもしありましたらお伺いしたいということが１点目。

また５ページの②、時間ではなく成果で評価される制度への改革ということで、例のホワイトカラーエグゼンプションのことだと思うが、こちらの高度プロフェッショナル人材というのは、年収１,０７５万、全体の労働者の１％と非常に少ないように感じるのであるが、これもそういう意味ではもう少し対象を広げる必要があるのか、あるいはこのまましばらくいいのか。そのお考えなどもお聞かせしていただきたい。

○岡室長

まず、１点目のサイバーパトロールについて、これは今年の１月から試行的に実施を始めたばかりであり、労働基準局の職員が、仕事の合間にチェックしていて、今のところ、あまり件数が上がっているところではない。

ただ、来年度になれば民間に委託をして、もう少し体制を整えた上でこういった取り組みを進めたいと思うので、本格的に進んでいくのは来年からということ御理解いただきたい。

高度プロフェッショナル制の１,０７５万円の年収要件ということについて、確かに非常に限られた人しか対象にならないではないかということであるが、今回いろんな議論があり、働き過ぎになるのではないかという懸念する声も非常に強かったということもあったため、自分で裁量的に働ける人ということでこれぐらいの収入の人がいいのではないかという議論になったところである。

なお、１,０７５万円、非常に中途半端な数字ではあるが、これは労働契約法の１４条で、有期の契約というのは通常３年が上限であるが、高度専門的な人については５年まで延ばせることができる、その人の基準が１,０７５万円ということになっており、今回はこれを基準にしたかどうかという意見が多かったというところ

ろである。

○高島（宏）

2点質問がある。1つ目として、私はすごいインセンティブが大好きであるが、有給取得について何らかのインセンティブをつけられないかなと思う。私たちの会社は、有給をとっておいしいものを食べると、その食費を会社が出すことになっている。有給をとったほうがその分社員の収入が増えるということをやってから有給の取得率はかなり上がったが、そういう有給をとったほうが個人は得をするとか、あるいは有給を多くとらせている会社が得をするとか、そういうインセンティブみたいなものをお考えであれば教えていただきたい。

2点目は、多様な働き方のところで前回も議論したが、非正規雇用が悪だという前提になっていることが何となく多いなと思っている。意図した非正規というのがかなり増えていて、本意でない不本意非正規と本意な非正規といて、多様な働き方を支えるには本意の非正規を増やしていく必要もあるのではないか。この人たちはどうして非正規を選んでいるのかというと、やはり自分の好きなことをやりたいので、兼業で働きたいとか、NPOと会社を両立したいのだとか、複数の会社のプロジェクトをやりたいのだとか、その本意の非正規の人が非常に増えているのを支えていく必要があると思っています。本意の非正規をよしとするというふうにしていくか、あるいはそういうことも正社員と呼べるように正社員のルールをさらに緩和するとか、どちらか考えられないのかということをお伺いしたい。

○岡室長

まず、有給について。委員御指摘のように、各会社さんで有給をとったほうがいいことがあるというような取り組みをされているところがあれば、ぜひ我々のほうも先ほど申し上げたポータルサイトなどで紹介をして、そういった機運を高めていきたいなというのが1つある。

あと、有給をとったことで国から支援がということについては、先ほどテレワークのところで助成金、職場意識改善助成金というのが資料1-3の15ページにあるが、これはテレワークの資料ということで、テレワークのことしか書いていなかったが、テレワークではなくても、長時間労働の削減であるとか、あるいは有給の取得の促進に御努力されているような中小企業が対象になってしまうが、そういった企業さんに対する助成金というものがあるので、こういったものも活用していただければと考えている。

2点目について。非正規が必ずしも全て悪ではないというのはもちろん御指摘のとおりであるが、やはり問題なのは先ほどおっしゃっていたように不本意

でなっている人だと思う。そういったことで、不本意でなっている人を何とか正社員にキャリアアップできるような支援というのを今中心にやっており、逆に非正規を望まれている方というのは、恐らく何か制約があるということは余りないのかなとは考えているけれども、もし問題があるということであれば、また今後の検討課題かなと考えている。

○高島（宏）委員

何かここに「不本意な」とか書けないか。多様な働き方をやろうとしても悪いことをしているみたいな感じにお互いになってしまっ

○岡室長

そういう誤解を与えるのであれば、今後気をつけていきたいと思っているが、我々のほうも何が何でも非正規が悪くてみんな正社員にするのだという意味でそう言っているわけではなくて、あくまで不本意でなっている人について、正社員になりたいという人については支援をしていこうというスタンスでやっているということである。

○石田委員

資料１－３の４ページ目の働き方休み方改善ポータルサイトについて、実際に私もやってみて、診断チェックをしていく過程の中で、これはやらないとまずいなという気づきもあったし、同規模の企業との比較であるとか、あとリーダーチャートで平均よりも劣っている箇所の把握もできて、その企業の改革につなげるためのファーストステップになり得るなと非常に感じた。10分ぐらいで簡単にできるので、非常にいいチェックツールだなと思った。先ほどの両立支援のお話でも両立診断サイトみたいなものも存在する。厚生労働省が提供しているポータルサイトには他にも非常にいいツールがあるので、それをより働き方改革を推進している、民間企業の該当部署の社員に認知させていくための何かしらの動き、アクションはあるのかなというのを伺いたい。

○岡室長

ポータルサイトについてはまだおっしゃるとおり認知度が低くて、まず1つにはマスコミの皆さんにも働きかけをして、ようやくNHKさんと日テレさんに報道していただけたけれども、もう少し具体例、具体的に働いている方と一緒に報道していただければ、より効果的かなと思っているので、まず1つは広報に努めていきたい。

あとは、こういう会議も含めて地道にいろんなところでPRしていかないとい

けないと思っている。また厚生労働省のほうで企業の人事労務担当に対するメールマガジンというのをやっており、今6万人ぐらいの方が登録していただいているので、そういったところも通じてPRしていきたいし、できることは何でもやっていきたいと思っている。

○有川委員

厚生労働省の方々が非常にいろいろな取り組みをしてくださっているということで、改めてもっと広げていったら素晴らしいと思う。

私も長時間労働は今やっている女性活躍において、重要なポイントだと思っている。長時間労働の改革と、あともう一点セカンドチャンスを増やす試み、つまり一旦家庭に入ったり、仕事でつまずいたりした人たちにもう一度、やりたい仕事に就くチャンスを増やすことの2点ができれば随分人の活性化は図れると思っている。

長時間労働というのは、かつての時代に比べて増えてきていると考えていらっしゃるか。それとも少なくなっているか、その認識やお考えをお聞かせいただきたい。

○岡室長

まず、労働時間の全体は、昔、2,000時間を超えていたが、今は1,790時間ぐらいになっていて、全体としては減っている。ただ、内訳を見ていくと、パートの方が非常に増えている。今、3分の1ぐらいが非正規の方とされているが、その結果、そういうふうに落ちているということで、実は正社員だけ見ると2,000時間でほとんどこの20年ぐらい落ちていない状態が続いている。さらに、30代、40代ぐらいの中堅の人で60時間以上週に働いている方の割合が確か2割ぐらいということで非常に高い割合になっており、全体を見ると労働時間は減ってきているように見えるけれども、個別に見ていくと一部の年代層とか、そういったところに偏りが見られていて、必ずしも減っているとは言えないのではないかというところである。

○有川委員

そのあたりの原因というのを考えたら、対策や考え方が変わってくると思ったのであるが、私もこの労働時間の時代変遷について調べたことがある。高度成長期と比べても、労働時間、休日も、週休2日制で多くなっているのだが、前よりもきつくなっているよねという実感をもつ人が多くなっている気がする。これは私が働いてきた実感かもしれないが、これだけパソコンが普及しルール化され、様々なことが便利になっているはずなのに、労働時間が長くなってい

る、なぜかきつい、遅くまで仕事をしている、終電まで仕事をしている人たちなど、そういう意識を持っている人が多いという感覚がある。

何に問題があるのかというのを誰もよくわからないまま忙しくしているのだが、そのそもそもの原因はなにか、誰が悪いというわけではなくて、それぞれに少しずつ原因があるとは思いますが、一番の原因というのは何なのだと考えられるか。

○岡室長

一番とは言いがたいかもしれないが、1つにはグローバル化とか、消費者のニーズもいろいろ多様化して、求められるものが非常に高くなっているのも、それで仕事のほうも求められるものが高くなっているのが1つあるかと思う。

それから、やはり昔と比べて企業さんは人員を絞ったりしているので、そうすると、特に正社員の働き盛りの人にしわ寄せと言うか、負荷がかかっているということもあるのかなと思う。

ただ、話が変わってしまうが、先ほど企業への働きかけということで私も幾つか訪問させていただいたが、役所などは典型的にそうだが、ものすごい分厚い資料をつくって、しかも完璧なものをつくらないと、何時間でもやらないといけないということがある。しかし、先ほど企業への働きかけということで私も幾つか訪問させていただいたが、企業の中には、トップの方が、資料はもう1枚、2枚でいい、出来も6割とかでいい、とにかく内容がわかればいいのだということをおっしゃっていた。無駄かどうかは価値判断があるけれども、無駄なところで労力を使うのではなくて、そういった業務の効率化をやるということで、少ない人数でもある程度は効率化できるということも言えるのではないかと考えている。

○有川委員

私もそういうところも多々あると感じて、改善すればするほどだんだん複雑になっていくという仕組みで皆さん首を絞めてらっしゃるので、業務改善の仕組みづくりや指導も大切になってくると思った。

もう一点、先ほど不本意な非正規とか、本意な非正規という分類が出たが、本意で非正規をやっていて、しかもプロフェッショナルという方がいらっしゃるが、一方で正社員をすると非常にきついからパートや非正規になるという1つの流れがあるかと思う。ただ、その流れにはまってしまったために逆にきつくなってしまったということもある。例えばパートが楽だと思ってパートになったけれども、経済的にもきつくなったり、パートと言ってもなぜかサービス残業があったり、家に持ち込んでしまったり、一番の大きなリスクは、家庭で

はパートになったために家事労働を全部押しつけられてしまうこともある。

旦那さんは奥さんがパートだからフルに思いっきり働ける、残業をびっしりできるとなってしまうと、そして、パートの女性たちは自分たちも仕事はきついけれども、夫婦間の経済格差もあり、家事、子育て、介護の一切を引き受け、また家庭の経済的な状況や夫の協力が得られないことから、次の子供をつくりにくい場合もある。夫婦ともに正社員であればお金で解決できたり、夫の理解や協力もあろうが、パート労働が実は希望する子供の数がつくれない、家事や育児で苦勞する、離婚率も高いという研究結果もある。本意でパートになった女性たちであっても、実は様々なリスクがあることを認識できていないという問題点も感じた。

○宮原分科会長

資料１－３の１ページ目にあるように、省庁長時間労働削減推進チーム、20時退庁ということで、安倍総理の今回の施政方針演説にあり、夏の生活スタイルの変革などという言葉があったけれども、ぜひ越智政務官、その辺は政治家のほうも一緒に進めていただきたいと思うが、いかがか。

○越智政務官

お伺いしたかったけれども、20時退庁というのは具体的にどういうふうにやろうとしているのか、やっているのか、そこを教えていただくと他省庁のすごい大きな参考になると思うので、よろしくお願いします。

○岡室長

実は今日からこの取り組みをスタートするというので、NHKが夜取材に来て、明日の『おはよう日本』で放送される予定であるが、とにかく幹部が退庁するように半ば強制して、言い方は悪いが追い出して、どうしても国会だとか他との関係でどうしても残らざるを得ない人については特別に認めると。そのかわり、翌朝は遅くなった人については遅く出勤させるといったことで、原則は20時に退庁するけれども、どうしてもそうは言っても対外的な関係で難しい人については、翌朝、10時間のインターバルを置いた上で遅く出勤させて、また次のときから早く帰らせるといったことでやっていくつもりである。

○越智政務官

毎日やるのか。

○岡室長

基本的には毎日である。各局の総務課でまず実施し、恐らくいろいろ問題点が出てくると思うので、いろんな見直しをした上で10月から全省的に省内でやっていく予定でいる。

○越智政務官

いずれまたフォローさせてもらいたいと思うけれども、全数管理をするのかと、あとは、それは人事評価に影響するのかというところには関心を持って見守ってまいりたい。

(4) サイボウズ株式会社ヒアリング（サイボウズ社における多様な働き方と子育て中の従業員に対する配慮等について）

サイボウズ株式会社執行役員 中根事業支援本部長より、資料2により長時間を説明。その後質疑応答。主なやりとりは次の通り。

○宮原分科会長

一度、青野社長の講演を聞いたことがあり、これだけ先進的な取り組みをされていると公明正大という点については非常に難しい面もあるということも感じた。悪い例として3月末でやめる方が4月末までに1カ月延ばして、要は有給が付与するタイミングを利用して4月に全部使ってから退職する人を、周りが認めないなどということはある。悪いことをするのを許さない周りの目とか、その辺がちゃんと機能するまではどれぐらい時間がかかったのか。

○中根本部長

出していこう、出していこうとはしている。例えばいろんな決裁の情報であってもプライバシー情報とインサイダー情報、あとは重要なお客様情報や技術情報以外は、基本的には社内で全部公開している。したがって、この営業部長が誰とどこで何の目的で接待に行き、その接待に幾ら使ったかというのも社内公開している。さらに人事制度の場合、あの人は何かサボっているような感じがするのだけれども、評価されているのかどうか。あの人の働き方についてもやややめますという時にも全社のフォームで公開されて質問が出てくる。もちろん、個別名が入っていた場合はクローズにするが、個別名が入っていない場合は、伏せた形で公の場で議論するような形にしている。

いつぐらいからというのはよくわからないけれども、離職率が高かったころから、そういうことを繰り返し繰り返し経営者が率先してやることによって、そういう風土はできてきたかなと思っている。

○石田委員

同じIT業界なので非常に共感する部分も多々あったし、だからこそサイボウズさんの人事制度は多くの会社にベンチマークされていると思うので、何点か質問させていただきたい。

1点目が、まず働き方を9つに分類しますというところで、言い方が難しいが、型にはめること、型に分類することでの弊害は結構あると思っている。例えばワーク重視型でもないし、ライフだけでもないし、ライフだけを選ぶと仕事は頑張らないのかという形になってしまう社員もいれば、ライフも重視した上で目いっぱい働きたいしどちらも両立したいという社員もいるかと思うので、あえて型にはめることを選択した理由、リスクを考慮した上での決断に至った理由をお聞かせいただきたい。

2点目は、まさに青野社長が育児休暇をとられていると思うが、男性の育児休暇、休業については、基本的に個人的にも大賛成でどんどん推進していくべきだと思うが、やはり会社のトップ、経営層が実践しないと現場の社員はなかなか導入しづらいという実情だと思う。これはどのような背景があって社長自ら育児休暇取得に至ったのか。

○中根本部長

この9つの分類、目的は型にはめることではなく、コミュニケーションしやすくするためである。大体どんな感じですかということについて、大体私はPS2かな、私はDSかなというのをまず言うってもらうこと。ただ、これはこの分類でこのくらいどの場所で働きますといっても実際は個別にいろいろな働き方がある。同じ時間の中でも水曜日は午前中だけというケースもある。9分類はまずは取り掛かりとして簡単にみんながコミュニケーションしやすくするためのツールにすぎない。例えばDSですと、ちなみに何曜日から何曜日は何時から何時、何曜日から何時、何時という詳細も別途公開します。チームの中でその人の働き方を認識しやすくするためである。

ただ、おっしゃるとおり、型にはめたような感じがすることによって、こういう微妙な働き方の場合はどれを選べばいいのかわからないというケースはあるが、それはあなたが働きたい働き方を書けばいいとしている。

あと青野は、取ってくださいと言ったわけではなく、青野自身が取ることを決めた。第3子の誕生により、今週からは毎日16時に帰ると自発的に宣言している。

○高島委員

さすがサイボウズさんだなと思ったけれども、これはサイボウズさんではなくても取り入れられるものとか、あるいは青野社長でなくとも浸透しそうなことはあるか。どういうものだったら、もう少し普通の社長で普通の会社でも有効にできるか。

○中根本部長

一概には難しいかもしれないが、テレワークはどんどんやったらいいのではないかと思う。

○高島委員

あるいは電気・ガス・水道会社でも取り入れられるのではないかとか、あるいは青野さんの前の社長のときでもやれたのではないかみたいなものとかという感じでもよいが。

○中根本部長

多分やろうと思うと全部できると思う。ただ、難しいのが会社の風土、文化の部分。特に大企業さんの場合は、長時間労働を含めて仕事をばりばりやってきて、それで出世してきたマネジメントの方が圧倒的に多いと思う。それを、いろんなワーク・ライフ・バランスをとりながら業務をやっていくのだみたいなことを言うと、実は自分の過去を否定されるようなことにもなりかねないと思うような方もいるのではないかと思う。そういったところを変えていかなければいけない。そこが一番難しいかなと。制度だとかツールなどはお金と時間があればすぐにでもそのまま入れることはできる。

○高島委員

そうすると、風土から変えるのはすごく難しい。そういうところで風土を変えることになりやすい制度とか、とりあえず制度を入れたら結果、風土が変わったみたいなほうが簡単かなと思うが、有効な1歩目としてはどういふのがあるか。

○中根本部長

私たちも全部スパイラル方式でやっていて、風土のためにこれを入れればOKというものはない。この部活だとか何だとか、いろんな会社さんにも部活はあると思うが、それをどう運用していくか、どういう考え方を浸透していくかを時間をかけてやるのが大事。その中でも1つおもしろい制度があり、資料2の25ページ目をあけていただいて、人事部感動課というものがある。これは何

かということ、社内の中にある感動の種を1人感動課課長という者がずっと追求めて、それを製品がリリースされたりするとき等にドキュメンタリーにしてみんなに公開したりする。それによって何が生まれるかということ、その主人公となった人はそれで自分のやりがいとかモチベーションが上がること、NHKの『プロジェクトX』みたいなもの。やってよかったな、次も頑張ろうと思うのと同時に、それを見ている周りの人たちがあの人を支援しようと思う。そこでいいチームワークが生まれ、モチベーションが上がっていく。コミュニケーションも活性化される。

そういった形で、自分たちが自分たちのことを認め合ったり、他人を知る、理解するという風土ができた上で、私たちは個人であり、チームワークだと。そんな中でチームワークをずっと維持しようとする、個人個人が幸福な状態でなければいけない。では、あなたはというふうに生きたいのか、私はというふうに生きたい、というのが言いやすい風土が醸成されていくということにつながっているのではないかと思う。全ての会社に感動課があればいいのと思う。それが1つの直接的ではないのですけれども、おすすめる仕組みかなと思う。

○華房推進室次長

本当に多種多様な試み、取組をされており素晴らしいと思う。とことん追求しスパイラルでやられており、試行錯誤しながらいろんなことを取り組みながら入れ続けて、多分それでいいものが残っていった形になっているのかなと勝手に想像しながら聞かせていただいた。

今から振り返って、これはすごく風土が変わることのためによかったと思うことでも、初めのころはこういうところがすごく大変で、これを克服したからこういうことができたといった様な、そういったもの、そういった感じの話をいただきたい。いろいろな案件があると思うが、やろうと思ったときに、こここでつまずいても次にこうすればできるといったところをお話しいただきたい。

○中根本部長

全てやり始めてから少しずつ少しずつマイナーチェンジして改善しているが、例えば選択型人事制度9分類の場合、一番最初に入れたときに、時間が短い人というのはそんなに仕事に対しての向上心が高いというわけではないだろうというのを勝手に私たちも想像していたところがあった。したがって、その方に対しての昇給のペースと、長時間コミットしたいという方の昇給のペースが違うだろうというところで実は評価制度を設計していたところがある。

ただ、ふたをあけてみたらそんなことは決してなく、短時間であってもパフ

パフォーマンスをどんどん出す社員もたくさんいるので、そんなことはないねということで評価制度を変えたりしている。

あと在宅勤務制度についても、何度も何度も会社の中でいろんな社員を集めてワークショップをして不安点はあるかとか等を議論しながら、お試し期間を経て導入していった。やはりみんなセキュリティ一面や、見られていないことへの不安、どこで何をしているか分からなくなる等、いろんなことが出てきた。それを一つ一つ改善しながらやっている。その一つに、では、オフィス以外で働く場合は、その時間にどこでどういうことをやっているのか、連絡先等を自分でスケジュール上の登録をするようにしよう。そうしたら、ほかの部門のみんなからも、あの人はここで何をやっているのかわかるような形になるし、仕事をしていない時間もわかるような事になるしいいだろうというような形にしていったり等いろいろある。特に評価制度のチェンジというのは大きいかもしれない。

○越智政務官

いろいろと刺激をいただいた。今日お話を伺いながら、勤務の多様化を考えると、ある意味サイボウズさんの対極にあるとイメージするのが、自分がやっている政治家であるとか官僚の皆さんかと考える。

先ほど多様化することによるリスクやコストの観点でのお話があったが、多様化させるには、いわゆるビジネス・リエンジニアリングというか、職務の切り分けとか再構築とかというの必要な部分ではないかと思う。もともと多様化させたい業種もあるだろうし、先ほど申し上げた政治家とか官僚みたいな人だとか多様化しにくい部分もあると思う。サイボウズさんがグループウェアを導入し、働き方の多様化を考えたとしたら、どんな業種にできるのか、あるいはある特殊な業種はできないのか、こういうところがやりやすいのかということはどう考えているのかというのが1つ。

あともう一つは、予見不可能な状態になった場合、突然注文が来た場合に、個々人の従業員の方々のニーズを集積した形の労働量では対処できないことが起こると思うが、その辺についてはどう対処されているのか、ここの2点を教えていただきたい。

○中根本部長

1点目、実は我々もなかなか多様化しづらい業務があった。それはお客様のコールセンター。メールというのは会社でも書けるし、家でも書けるが、電話というのはまだ家でとれるというシステムが整っておらず、この場所で一定程度のコールセンターの要員がいなければいけないという状況がある。したがっ

て、時間と場所を制約する仕事というのは難しい可能性があるかもしれない。例えば工場で勤務される場合などは難しいかもしれない。

ただ、それ以外については、そうは言っても、みんないつでもどこでも好き勝手に働けるかというとなんかそう簡単にはなく、やはりリアルな場所で顔を合わせて働いたほうがずっと効率がいい業務というのもあり、そんな中、みんなが週の中で1日ぐらいは家で働けるよねとか、2日は家で働けるよね。では、この2日の中でどういう業務を自分が家で持っていけるようになるのだろうかというのを自分自身が考えてそれをマネジメントしていくということが大事なのかなと思っている。

2点目、突然トラブルが発生する場合もある。そのときはリアルでコミュニケーションしたほうがその対処が早いこともあるので、夜通し対応できるメンバーが会社で待機するというケースがある。ただ、そんなメンバーばかりかというとなんかそうではない、私、家からグループウェアを見ながらやるのでそこで対応したいとか、家でウェブ会議をつなぎっぱなしにして対応したりということがある。

ちなみに私たちは今「cybozu.com」というクラウドサービスを運用しており、24時間365日とめられないが、特定のメンバーは自宅から緊急対応できるような形にしており、時間は制約されてしまう部分はあるが、極力場所と時間を制約しなくてもいいように、これは極力テクノロジーで解決したいと思っている。

（５） 宮原会長説明及び（６）意見交換

宮原会長より、資料３により企業における仕事と育児の両立支援の取組について御説明。その後質疑応答。主なやりとりは次の通り。

○宮原分科会長

ちょうど高島さんのところのホームページを拝見したが、ママチャレンジなど非常にユニークな取り組みをされていて、積極的にこういう取り組みをしている企業の事例なども我々は分科会として発信したいなと思うので、その情報なども少し付与していただけるとありがたい。もし何か一言二言あれば。

○高島（宏）委員

私たちの場合は商売が女性、特にママ向けである。サイボウズさんも、もともとそういうグループウェア、多様な働き方支援ツールを売っているという事があり、厚生労働省も労働管理をする省庁ということで、ビジネスが直接的に関係あるとすごく進みやすいと思う。ただ、そういうところから始まったことのうち、私たちの場合は、ママのほうがいい商品を開発するのでママを採用し

たほうがよいと考えている。優秀なママのほうが、正直同じ給料だと大分男性よりもいい人材が我々にとってはとれるので、非常に合理的でやっているが、そのうち普通の会社でも展開できる要素を抽出して展開していくというのが大事かなと思う。我々がやっているのは、ママ用の採用枠をつくり、実際子連れで面接しに来ていただくという制度を作っている。

○門倉委員

先日少しお話ししたが、ドイツは年間6週間、ほとんどの人が休みをとる国で、夏休みは大体続けて3週間とるが、ドイツもIT化してメールがたくさん来るので、今までビーチに行っていたドイツ人も休み中にパソコンを見てしまう。それでは休みにならないということで、ダイムラー・ベンツ社では会社側が今年の夏から、休み中の社員のところにメールが来ると削除するということをはじめたとのことである。送ってきた方には、この人は今休み中ですので、急用であれば誰それに連絡してくださいというようなことを始めたい。その様なものがあつたらいい。

○宮原分科会長

つつい私もそうだが、休みの日にメールチェックしたくなる。ダイムラー・ベンツは一切それをシャットダウンし、他の人が対応しますとメールが返ってくるということで、そんなのも日本では何でできないのかなということも踏まえ、先ほど意識改革などという話があったが、経営陣のほうから、あるいは霞が関の省庁から変わっていく必要があろうかと思っている。

(7) 閉会

宮原分科会長の司会により閉会。