

東京の雇用就業を考える有識者会議 (第1回)

日時：令和7年5月21日（水）

場所：第一本庁舎 7階 大会議室

午前11時00分開会

【新田部長】 それでは、定刻となりましたので、これより第1回東京の雇用就業を考える有識者会議を開会いたします。

本日は、ご多忙の中ご出席賜りまして、誠にありがとうございます。

事務局を務めさせていただきます東京都産業労働局雇用就業部長の新田でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日の会議につきまして、11名中11名の委員の皆様にご出席をいただいております。なお、山下委員はオンラインで出席となります。また、橋本委員は12時からオンラインでのご出席となっております。

また、関口産業労働局次長につきましては、12時前に退出予定となっておりますので、ご了承ください。

資料の確認をさせていただきます。本日の会議はペーパーレスで行います。資料は卓上のタブレット端末とモニターでご覧いただけます。お手元には、議事次第、座席表、委員名簿、会議の設置要綱、「令和7年度東京都就労支援事業計画」概要、「令和5年度就労支援事業計画」事業の実施状況、東京労働局の資料をお配りしております。

事務連絡でございますが、委員の皆様には、ご発言の際に卓上マイクのボタンをオンにいただき、ご発言が終わりましたらオフにいただくようお願いいたします。オンラインでご出席の委員の皆様には、通常はマイクをミュート、ご発言の際にはマイクをオンにいただきますようお願いいたします。

それでは、水町座長、議事の進行をどうぞよろしくお願いいたします。

【水町座長】 皆様、どうも、おはようございます。今回は今年度第1回目ということで、よろしくお願いいたします。

初めに、関口産業労働局次長からご挨拶をいただければと思います。よろしくお願いします。

【関口次長】 産業労働局次長の関口でございます。どうぞよろしくお願いいたします。

本日は、令和7年度第1回東京の雇用就業を考える有識者会議にご出席いただき、誠にありがとうございます。

本日は、小池都知事、そして産業労働局長、共に出席がかなわず、僭越ながら私からご挨拶申し上げます。着座にて失礼いたします。

この会議は、東京都の雇用就業の課題に対し、関係団体の皆様との意見交換を行い、施策検討に生かすため開催しております。今年度からは、事業実績の確認や検証もしていただくことで、より一層効果的な施策の構築につなげてまいります。

東京都は、今年の3月、都政の新たな羅針盤となる長期戦略といたしまして「2050 東京戦略」を策定いたしました。人口減少や少子高齢化、先行き不透明な国際情勢など、東京を取り巻く変化のスピードは加速しております。こうした課題に真正面から向き合い、全ての人が輝き、一人一人が幸せを実感できる都市・東京の実現に向けて進んでまいります。

また、昨年度ご議論いただいた内容を踏まえつくり上げました、令和7年度の雇用就業施策は、中小企業をはじめ支援を必要としている方々に施策がしっかりと届くように実行してまいります。

本日の会議では「労使コミュニケーション」をテーマとさせていただきました。賃上げや労働条件など、労使の対話や労使合意の仕組みなどの必要性、そして国での検討状況など、首藤委員から解説していただきます。皆様には雇用就業施策全般についてご意見を賜れればと存じます。

ぜひ、本日も闊達なご議論をいただくとともに、都の施策への忌憚のないご意見ををお願いいたします。私の挨拶とさせていただきます。

どうぞよろしくお願いいたします。

【水町座長】 関口次長、ありがとうございました。

それでは、早速議事に入りたいと思います。次第に従いまして、まず初めに事務局から説明をお願いいたします。

【新田部長】 それでは、まず、お手元の設置要綱をご覧ください。設置要綱の第2でお示ししているように、本会議では、事業計画の策定の検討、実施状況の検証をしながら今後の雇用就業対策の方向性について検討していただきたいと思います。

それでは、資料3に移らせていただきます。事前にお送りしておりますので、ポイントのみとさせていただきます。

まず、1ページから4ページにつきましては、令和6年度第4回会議での主な意見をお示ししております。いただいたご意見は、7年度の施策を進めるに当たり、反映できるものは参考とし、また、それ以外は8年度以降の施策を検討する際の参考としてまいりたいと思っております。

5ページをご覧ください。東京都の令和7年度予算でございます。全体で9兆1,580億円、このうち産業労働局予算は7,770億円、雇用就業対策は事業費ベースで664億円、対前年度119億円の増となっております。

6ページをご覧ください。令和7年度の東京の雇用就業を取り巻く状況を踏まえた施策展開の方向性を示しております。集中的取組と3つの方向性を踏まえて実施をまいります。このページ以降の資料は、参考資料としてお手元に配付しております「令和7年度東京都就労支援事業計画」の概要の計画本文と同じものとなっております。

8ページをご覧ください。8ページから介護についてでございます。3つの取組を柱として取り組んでまいります。昨年度第4回会議では、介護人材の確保やデジタルの活用についてご意見をいただきましたので、福祉局や業界団体と連携しながら、事業の推進、職業訓練などを通じた介護人材の育成など、着実に進めてまいりたいと思っております。

11ページをご覧ください。方向性の1つ目でございます。円滑な人材シフトの促進とリスクリングの強化についてでございます。昨年度第4回会議では、賃上げ相談窓口は経営者にとっても労務コミュニケーションにとっても必要であるといったご意見を頂戴いたしました。まずは窓口の存在を知っていただくよう広報し、必要なサポートをまいります。また、就職氷河期世代に向けた支援について、安定有期雇用コースは現実的な支援策であるが、有期雇用がネガティブに受け止められないよう情報発信を慎重に、といったご意見も頂戴いたしました。広報について工夫をまいります。

13ページをご覧ください。方向性の2つ目、安心して働ける労働環境の整備や多様で柔軟な働き方の実現でございます。4月に条例の運用を開始いたしましたカスタマーハラスメント防止条例につきまして、昨年度第4回会議では、普及啓発、相談窓口、奨励金それぞれの事業を後押しいただくよう、ご意見を頂戴いたしました。こちらについても広報、周知を進めながら事業を実施してまいりたいと思います。

16ページをご覧ください。多様な主体の労働参加の促進では、女性、高齢者、外国人、障害者に向けてそれぞれ取組を実施してまいります。昨年度第4回会議では、外国人社員と日本人社員のコミュニケーション確保は大事であり、外国人社員とのコミュニケーション力向上支援事業を活用して、外国人雇用の促進を図っていくといったご意見や、「中小企業障害者雇用スタート支援奨励事業」が障害者雇用の促進に寄与するものと期待したいといったご意見を頂戴いたしました。事業の周知をしっかりと図りながら支援をしていきたいと思っております。

都の取組については以上でございます。

21ページに施策のPDCAについてお示ししております。お手元に「令和5年度就労支援事業計画」実施状況を参考資料として配付しておりますので、内容をご確認いただければと思います。また、今年度の会議では、第3回の会議におきまして、令和6年度の実施状況をお示ししながら施策の方向性について検討いただく予定となっております。

続きまして、各種データについてお示ししております。要点のみご紹介いたします。

22ページをご覧ください。雇用情勢の各種データとなっております。東京の有効求人倍率と完全失業率についてです。2025年3月の有効求人倍率は1.76であり、2023年以降ほぼ横ばいで、人手不足感が高まっている状況が続いているところでございます。

24ページは、若年者、大学生の就職率の推移と就職氷河期世代の状況についてです。

25ページは、高齢者と都内の障害者の実雇用率についてのデータでございます。

26ページにつきましては、東京の外国人労働者数の推移をお示ししております。

27ページから労働環境に関するデータをお示ししております。

29ページは賃上げの状況について、春季の賃上げ要求・妥結状況では、賃上げ率は4.66%と賃上げの傾向でございます。東京の実質賃金は、2024年に約3年ぶりにプラスとなったものの、2025年1月にはマイナスとなっており、引き続き注視が必要となっております。

32ページをご覧ください。育業についてです。男性の育業取得率が54.8%に上昇しましたが、男女差はいまだ大きい状況でございます。男性の取得期間につきましても1か月から3か月未満の割合が増え、女性は1年から1年6か月未満が最も多くなっているところでございます。

34ページをご覧ください。カスタマーハラスメントに関するデータでございます。一昨日、カスタマーハラスメント防止対策推進会議でもご紹介したデータをお示ししております。

35ページからは女性活躍に関するデータでございます。女性の就業率・正規雇用比率共に30代以降に低下するL字カーブとなっていることが読み取れます。

38ページは、東京の女性管理職に関するデータでございます。都内企業で女性管理職等を有する企業割合、役職別女性管理職等の割合共に横ばいの状況となっております。

39ページからは能力開発に関するデータでございます。

41ページには、デジタル人材の確保状況についてお示ししております。

42ページ、43ページは、スポットワークに関するデータをご紹介します。

44ページ以降は、本日のテーマ「労使コミュニケーション」に関するデータとなっております。東京都の労働組合数は減少傾向にございますが、組合員数は増加傾向、組織率は25%台で推移しております。

45ページは、東京都の企業規模別では、300人未満の企業で組合員数が減少傾向、パートタイム労働者の組合員数が増加傾向となっております。

46ページ、東京都の産業別では、宿泊業・飲食サービス業の組合員数が増加傾向となっております。

47ページは、東京都の労働相談に関するデータでございます。労働組合等に関する労働相談は減少傾向となっております。相談内容といたしましては、組合の組織、活動、団体交渉に関するものが多くなっております。

48ページは、労働組合の有無別の平均賃金改定率と改定額でございます。いずれも組合があるほうが高くなっております。

49ページ、50ページは、都の施策のご紹介となっております。労働組合の概要を解説した冊子と、労働組合結成と運用の実務を説明した冊子を作成しております。

50ページは、中小企業の賃金制度整備に対する支援でございます。7年度の施策でご紹介いたしました賃上げ相談窓口のほか、専門家による助言やセミナーを開催しております。

事務局からの説明は以上でございます。

【水町座長】 ご説明、ありがとうございました。

続いて、本日は、「労使コミュニケーション」について首藤委員からご報告をしていただきます。労働基準関係法の見直しの議論で労使コミュニケーションが課題提起されている状況や、賃上げの成否に労働組合の有無が影響している実情などを踏まえ、国の会議にも参加されています首藤先生に、今後の方向性や課題をご解説いただきたいと思います。よろしくお願いいたします。

【首藤委員】

私のほうから、15分ぐらいお時間をいただきましてお話をさせていただきます。

1ページめくっていただきまして、私は労使関係を専門に研究しておりまして、組合の実態等を、フィールドワーク等を通じて分析しています。

3ページをお願いします。本日ですが、時間も限られておりますので、2点、大きくお話をさせていただきたいと思っています。1つ目は組合の役割・機能について、2つ目は労働組合がない職場における労使コミュニケーションについて。こちらの2点目で、昨今の国の中でどういう議論がされているのかということをお話ししていきたいと思っています。

では、まず1点目から、4ページをお願いします。そもそもですけれども、労働組合とは何かというところにおいては、書いてあるとおりですけれども、労働者が自ら結成をし、労働条件の維持・向上に努めることを目的とした組織であります。労使関係というものの自体は、労働組合と使用者との二

者の関係ではなくて、政労使、政府を含めた三者の関係であるところは少し注意が必要かなと思いますので書いております。

もう1ページめくってください。組合の機能や役割というものを、ここでは、いわゆる職場や企業のレベルと社会全体のレベルの2つの視点からご紹介したいと思います。

まず、企業レベル。これをミクロというふうに呼びましたけれども、企業・職場レベルにおける組合機能です。労働組合がある場合においてですけれども、組合員の職場の中では、いろいろな労働者が何か問題に直面したり不満を抱えたりすることは多々あるわけですが、そうした働く者の声を拾い上げて、職場の課題を経営者側と話し合っ解決するという役割を労働組合は担っていると考えております。それは、1つは賃上げみたいなものもそうですけれども、賃上げのみならず、労働時間の問題ですとか様々な労使協定を締結したりということもやっております。例えば、今日、労働者の価値観とか働くことに対する意識というのは極めて多様な形になっておりまして、組合がないと、多様な意識を持っている労働者一人一人に会社側が話を聞いていくというのは非常に大変なことで、組合があれば、それらをまとめて集約した形で交渉することが可能になっている。もちろん、労働組合がそうした機能を十分果たしているのかということも課題としてはあると思いますけれども、組合の機能としてはそういった面があるだろうと思っています。

ここに参考文献で2冊挙げていますけれども、下のほうの文献の小倉さんは、ヤマト運輸の社長を務めていらっしゃる方で、宅急便の生みの親と言われています。小倉さんの本などでは、労働組合という章を掲げておりまして、組合がないと経営が成り立たないというようなことを述べております。現場で何が起きているのかを気づかせてくれるのが労働組合だということを経営者視点からも論じられてきたということです。そういった意味では、労働組合とは労働者の組織であるということですが、同時に、使用者や組織にとっても極めてメリットがあることも様々な研究で指摘されてきたところでは。

もう1ページめくっていただけますか。具体的な組合機能に関する研究は世界各国で多数発表されてきているのですが、幾つか代表的なものをちょっと紹介しますと、例えば賃金などについては、組合の賃金効果を検証されていて、組合員と非組合員の中でどういうふうに賃金に差があるのかというところで、平均1割ぐらい賃金が高くなる傾向がある。あと、組合がある場合には離職率が抑制される傾向があったり、その離職率の低下が長期の勤続につながって生産性の向上をもたらしているようなところも、これは使用者側にとってもメリットがあるんだという中で言及されてきたりしています。あと、雇用の安定性などについても、組合があるほうが雇用の安定性が高まる傾向があること。

もう1ページめくっていただけますでしょうか。そのほかにも、労働時間の管理や安全衛生対策、育児・介護の対策整備なども組合があるほうが進むようなことも指摘されています。

ただ、厳密に言いますと、それが労働組合が交渉した結果であるのか。労働組合がある職場は相対的に大企業が多くて、安定した雇用や高い賃金のところが多いので、その結果そういった傾向が見られるのかというところまでは分からないところもあるんです。ただ、こういった組合の機能を検証することは1980年代ぐらいから進んできたようなものがあって、そういった結果も出ているということです。

もう1ページめくってください。ただ、ある1社に組合があつて、そこだけ賃金が上がってしまうと、そこは人件費コストが非常に高くなってしまつて、その会社は市場競争で負けてしまうようなことに陥る可能性があります。ですので、労働組合は、企業の外で組合同士でつながり合つて、より幅広く多くの労働者の労働条件をそろえていかなければならないということも当然必要性に迫られて、社会全体の労働条件の維持・向上にも積極的に関わってきた面があります。ですので、産業や地域ごとに組合をつくり上げて、各産業や一国単位での法政策などにも関わってきたということがあります。

このミクロのレベルの組合機能とマクロのレベルの組合機能というのは非常に連動していて、代表的には、例えば春闘みたいな形で、各社ごとに賃上げ交渉するとともに、組合全体で賃上げを一斉に行うことで社会全体の賃金を上昇させていくというようなことに取り組んできました。例えば、先ほどもありましたカスタマーハラスメントなども、一番最初にカスタマーハラスメントを問題として声を上げたのは、いわゆる産業別労働組合のUAゼンセンというところがあるのですが、サービス産業の労働者たちを組織しているところですが、各職場の中でカスタマーハラスメントが問題視されて、UAゼンセンが全国調査を実施し、さらにそういった動きが広がっていった東京都の中で

条例をつくっていくという中では、組合がない職場にもカスタマーハラスメントの防止が適用されていくという形で、ミクロとマクロのつながりがあるというふうに考えられると思います。

次のページをお願いします。ただ、労働組合は世界的に組織率が低下をしていつている状況で、かなり前からですが、1980年代から組織率の低下傾向が見られています。

10ページに先進主要国の組合組織率の推移を示していきまして、日本は赤い線で、OECD平均よりもはや日本はちょっと高いぐらいになっていきまして、各国ほぼ例外なく全ての国で組織率は下がってきています。組織率が下がってくると同時に、賃上げ率ですとか交渉力の低下やストライキ日数の減少とか、様々な組合の機能の低下も起きてきているというようなことが労使関係研究の中で指摘をされてきています。

なぜそういったことが起きたのかという要因は、9ページに軽く書いておきましたけれども、いろいろな指摘はされています。グローバル化とか産業構造の変化というようなことでそういったことが起きてきたと考えられています。

日本の実態はどうなっているのかということで、12ページの図表を示していただければでしょうか。日本は、組合の推定組織率は今16.3%です。青い線がいわゆる組合員数で、赤い線が組織率です。組合員数は2000年ぐらいに大きく下がったのですが、その後は横ばいが続いていきまして、組織率も少し下げ止まっている状況ではあります。特に大企業においては、実は昨今は組合員数も組織率も微増という形で、むしろ若干増えていたりするのですが、中小企業において組織率の低下が著しくて、例えば100人以下の企業規模ですと組合組織率0.8%まで今日下がっている状況です。

次のページをお願いします。この組合組織率の低下が社会にどのような影響をもたらしてきたのかということも世界各国で研究がなされています。かつては、労働組合の機能で賃金が上がるとインフレが引き起こされて景気を後退させるというような批判的な意見もすごく多かったのですが、2000年以降は、組合の組織率が低下したことによって格差の拡大とか賃金抑制による景気後退とか中間層の没落みたいなものが問題視をされてきまして、アメリカでもそうですし、OECDやIMFも同様の研究報告を出しているような状況になっています。

14ページをお願いします。こういう経済的な側面のみならず、労働組合の意味というのは、いわゆる産業民主主義の担い手として、つまり、職場の労働条件とかを使用者側が一方的に決めるのではなくて、労働者側も発言をし、相互の協議で決定していくという意味合いもあります。ですので、組合の組織率がどんどん下がっていくということは産業民主主義が揺らいでいくような面もあるかなと思っています。

15ページをお願いします。現実には、先ほど申し上げたとおり、大企業は4割で組合があるわけですが、中小のところ、小規模では99%で組合がないという実態がありますので、労働組合が存在しない中でどのように労使コミュニケーションがなされているのかということもすごく重要なテーマになってきています。労働基準法をはじめとする労働法は、様々な項目において、労使で手続をして、例えば労使の協定を結んでその職場環境を維持するように求めています。典型的に言うと、36条の36協定ですね。残業させたいと考えた場合には、36協定を締結しないとできないような形になっているわけですが、組合がない場合、その36協定をどのように締結するのか。過半数の労働組合がない職場では、その過半数の従業員の代表者と協定を締結するように求められているわけです。

16ページをお願いします。ではその過半数の代表者がどのようにして選ばれているのか見ていきますと、22%、選出方法のおよそ2割は使用者側が指名をしていますというような実態があります。

次のページをお願いします。さらに、使用者側が指名した場合に誰がなっているのかといいますと、赤字のところを見ていただきますと、例えば課長とか部長クラスの人になっている。つまり、過半数の従業員の代表と使用者が話し合うというよりは、ある種、管理職と使用者側だけで話し合っているようなものを決めている可能性もここからは透けて見えるというふうには思います。

次のページをお願いします。さらに、過半数の代表者の選出状況を見ますと、左側のグレーのところを見ていただきますと、過半数代表者の選出をしていない、選出がありませんと回答している企業も36%に及ぶわけです。

次の19ページをお願いします。過半数の代表者を選出しなかった事業所に、なぜ選出していないんですかと聞きますと、大企業では、労働組合があるからというのが大きな理由ですが、小規模な事業者に行くほど、労使協定の締結手続が発生しなかったというような回答が多くを占めるのですが、この小規模事業者のところで、36協定をはじめとする、例えば残業が本当に発生していなかった

のかどうかというのは極めて不透明な状況でして、本来はきちんと締結をしなければいけないものが締結されていない、労使のコミュニケーションが取れていないような可能性もあるかなと思っています。

こうした状況は様々な問題があるということで、次の20ページをお願いします。厚生労働省は、昨年1月から労働基準関係法制研究会という有識者による会議体を発足させました。水町先生も私もそうなんですけれども、研究会のメンバーで参加をされまして、今年1月に報告書を出しています。労働時間とか、ほかにも様々なことが議論されているのですけれども、1つの大きな柱が労使コミュニケーションについてでしたので、この研究会の報告書の概要を少しお話ししたいと思います。ちなみに、この報告書を基に、今年から労政審の労働条件分科会で、労基法改正をするかどうかを含めて議論が始まっているようなところです。

21ページをお願いします。この研究会の報告書の中では、労使のコミュニケーションについて、まず中核的な役割を担うのは本来、労働組合なのだけでも、その組合の組織率がすごく低下していて、その活性化、組織化が望まれます。でも、組合の組織率が低い中で過半数代表者を強化していかないといけない側面がありまして、過半数代表者の現状を見ますと、その選出も不適切な可能性がありますし、そもそも過半数の代表者が労働者をまとめ上げて意見を集約して、それを伝えるような役割を十分担えていないというふうに考えられています。

次のページをお願いします。では、どうするのかということで、ここからは提案のようになりますけれども、過半数代表者の強化・拡充をしていかないとはいけない。例えば、使用者側に対して情報提供を義務づけていくようなことはどうだろうか。例えば、労使協定に関する手続きをきちんと過半数代表者に伝えたり、どのような協定を、いつ、どういうふうに結びたいのかという情報提供。例えば残業の36協定の締結においては、誰がどれくらいの労働時間を働いているのかということが分からないと過半数代表者も判断できませんので、時間外労働がどれくらいであるのかということも含めて情報提供していくような仕組みづくりはできないだろうか。

もう1つ、次のページをお願いします。さらには、選出においても、なかなか適切な選出をするというのは難しいのですけれども、適切な選出というのは労働者自身が行うわけですが、労働者だけでやっていくのも難しいので使用者側の関与が必要になってきます。でも、使用者側は関与するのだけでも、使用者側がその適切な選出を阻害しないようにしないといけないということで、例えば、会社の中の様々な設備だとかイントラネットだとかいったものを使えるようにする。

さらに、次のページをお願いします。過半数代表者が選ばれたとしても、労働者、自分たちの従業員の声をまとめていくというのはそれなりのコスト、当然、時間的なコストがかかるわけですが、例えばその活動を保障するような仕組み。就業時間内でその活動ができるようにするとか、コピー機とか名簿であるとか、そういったものをきちんと提供して活動ができるようにすることも使用者側の責任として必要になってくるかもしれないということもこの報告書の中では書かれています。

さらに、もう1ページお願いします。過半数代表者になった人自身にいろいろな教育をしていくこともすごく重要になってくるだろう。自分の役割が一体何であるのか、どういったところを適切にしていけないといけないのかというためにも、その教育・研修の機会が求められていくだろうと考えられていまして、行政がそういった教育・研修の資料を作成したり、それを提供したりということで過半数代表者の教育にも関わっていくことが必要なのではないかというふうに書かれています。

最後のページをお願いします。労使コミュニケーションの欠如というのは特に中小企業等で顕著であろうと予想されています。行政も様々な個別労使紛争等の対応は既にやってきたわけですが、労使が建設的に対等に対話することを促進するという支援は、現在の段階ではまだ不十分なのではないかというふうに思っておりまして、東京都としてもいろいろな取組をされていますけれども、そういった取組を拡充していくことも重要なのではないかというふうに私は考えております。

以上となります。ご清聴、ありがとうございました。

【水町座長】 どうもありがとうございました。

続いて、「労使コミュニケーション」に関連する東京労働局の施策について、富田委員よりご説明をお願いします。

【富田委員】 ただいまご紹介いただきました東京労働局長の富田でございます。皆様には、日頃か

ら東京労働局の業務運営に格別のご理解、ご協力を賜っていますことを厚く御礼申し上げます。また今年度もどうぞよろしくお願いします。

さて、本日のテーマであります「労使コミュニケーション」に関しましては、首藤先生からご説明があったとおり、もちろん企業内で解決することが一番なのですが、そうではなくて、企業内で解決せずに、行政に相談に来るケースが結構あるわけでございます。私のほうからは、そういうふうなことで東京労働局にご相談いただいたケースについてご紹介させていただきたいと思います。

2ページをおめくりください。ちょっと文字が小さくて恐縮でございますけれども、右側に総合労働相談コーナーと書いておりまして、労使紛争解決制度を運営しております。それぞれ用語の説明につきましては、左側の各米印に記載しておりますので、後ほどご覧いただければよいと思いますけれども、労働相談コーナーに寄せられた相談の内容が、民事上の個別紛争や労働施策総合推進法などの一部の法令についての違反で労使紛争となっているものにつきましては、助言・指導、紛争調整委員会によるあっせん、調停などの制度により紛争の解決を推進しております。

次のページをご覧ください。こちらにグラフがありますけれども、左の上のグラフにありますとおり、令和5年度におきましては、右から2つ目のグラフで、年間17万件ほどの労働相談のうち2万7,000件ほどが民事上の個別労働紛争に該当する相談になっております。助言・指導は、労働局の担当者が、あっせんは、紛争調整委員会のあっせん委員が労使の間に入って、労使トラブルについて法的な問題点や争点を整理し、話し合いを促し、解決を図るものでございます。

左下の参考に、パワハラ防止措置に関する相談件数の推移を描いてございます。これは令和5年度にぐんと伸びておりますけれども、これは、パワハラの防止措置義務が中小企業も対象になったことで増加傾向になったというふうなことでございます。

4ページをご覧ください。表が細かくて恐縮でございますけれども、上の青い表が紛争調整委員会が実施したあっせんの件数を取りまとめたものでございます。丸で囲んでおりますけれども、例年、一番多いのがいじめ・嫌がらせ、その次が解雇、それから雇止めが非常に多くあっせんの対象になっております。

それから、下段の紫色の表は法令ごとの調停会議の開催件数でございます。調停におきましては、紛争調整委員の中から選ばれた調停委員が法令違反の指摘を行いながら調停案を示すことなどによって紛争解決を図っております。調停の件数を見ていただきますと、右下にまた丸をつけておりますけれども、パワハラ防止措置を定めた労働施策総合推進法に関するものが結構多くございまして、令和5年度におきましては52件の調停会議が開催されております。

5ページ以降に実際の解決事例を載せておりますので、後ほどご覧いただければ幸いです。

東京労働局では、今ご説明した制度などで紛争状態の労使の間に入って、労使コミュニケーションによる紛争解決を推進しております。

今後も、労働相談の内容に応じた適切な制度の利用案内を行いまして、個別労働関係紛争の積極的な解決を図ってまいりたいと考えております。

また、本日、別途、机の上に配らせていただきました「東京の労働行政Profile2025」に今年度の東京労働局の主な施策を掲載しておりますので、あわせて今後とも当局の運営にご理解とご協力をいただけますようお願い申し上げます。

どうぞよろしくお願いします。

【水町座長】 ありがとうございます。

首藤先生と富田委員から「労使コミュニケーション」についてご報告いただきました。

労働法に関係するところで私からも発言を少しだけさせていただきますと、労使コミュニケーション、特に中小企業における労使コミュニケーション問題というのは昔からあった大きな問題で、特に日本であまりうまくいっていない状況だったのですが、これが今、労働基準法改正も含めてなぜ議論されているかという背景が大きく3つぐらいあるかと思います。

1つは、法律的な問題が今、裁判所で結構出てきているところで、働き方改革で労働時間の上限規制が厳しくなる中で、労働時間の制度を少し柔軟化しようという動きが各企業で、特に典型的には変形労働時間制を入れようという動きが今進んでいます。要は、週40時間とか1日8時間を超えても、平均して40時間を超えなければ残業代を払わなくていいという変形労働時間制を入れるときに、特に年間、1年単位の変形労働時間制を入れるというのが一番柔軟なので、その場合、労使協定が必要な

んですが、労使協定をこれまでどおり締結して導入してみたら、裁判になって問題になって、いや、裁判官から見ると、ちゃんと結んでいないじゃないか、毎年毎年きちんと選出手続をしてやっていない。違法とする裁判例がここ二、三年急激に増えています。これも働き方改革との関係で、現場でうまくそれに対してインフラが整備されていなかったということが言えるかもしれない。

2つ目は、やっぱり少子化で離職率が高まっている。せっかくお金をかけて採ったのにすぐ辞めてしまう。現場で働いている人たちの不満が出たら離職してしまうというときに、その不満とか、働いている人の苦情なりを、どう企業として正面向かって対応しながら吸収するかが現場で問題になっていて、今1 on 1 ミーティングがはやっていて、上司がちゃんと部下の意見を聞いて不満を解消してあげてねということが出てきているんですが、では果たして1 on 1 ミーティングでうまくいっているのか。1対1だと本音が上司とのミーティングで言いにくいということとの問題で、もう少し組織立てたヒアリングとか、意見を吸い上げて集約する機会があったらいいんじゃないかというのが人事労務管理で問題になっている。

3番目が一番大きいかもしれませんが、現場が非常に多様化してきていて、かつ、労働組合の組織率が世界的に低下している中で、世界で今何が起きているかという、労使コミュニケーションを、組合の組織率が低下しているんだけど、労使関係の重要性というのはなくなっていないし、むしろ重要になってきている。要は、法律との関係で言うと、法律ががんじがらめの厳しい規制を強制的に権力を使って守らせるのか。それとも、複雑になっているから、法律は方向性なり原則を決めて、現場でちゃんとコミュニケーションを取って、現場でルールをつくってくださいという方向に世界の方向は間違いなく行っている。諸外国でも組織率が低下する中で、労働組合もしくは労働組合類似の組織との労使のコミュニケーションを特に中小企業でどうするかという制度改正がここ10年、20年ぐらい行われている中で、日本は特に中小企業の労使コミュニケーションが制度化されていなくて、それがちゃんとなっていないと法律ががんじがらめでやり続けなくてはいけないのか。現場の発意なり柔軟性なりをどう酌み取るかというのがなかなか難しい中で制度化をしなければいけない。その中で、恐らく経営者団体の方々も労働組合の方々も、そして国は今、労働基準法改正などをしようとしていますが、東京都として何か労使コミュニケーションを促して、労使共にハッピーな状況になるためにできる施策はないか。現状をどう認識し、何か東京都としてサポートできることはないかというのが大きな課題であるかなと思います。

それでは、まず首藤委員のプレゼンテーションを受けて、「労使コミュニケーション」について、現状認識なり課題なり質問なり、何でもよろしいので、各委員の方々、挙手をいただいて、ご質問をいただければと思います。橋本委員も入られましたね。オンラインの方も含めて、何かあれば挙手をお願いします。

どうぞ、沖野委員、お願いします。

【沖野委員】 沖野でございます。非常に興味深いご指摘等、ありがとうございます。素朴なことになりますが、申し上げます。

1つは、労働組合の役割を考えるときに、いろいろなタイプの労働組合があると承知しています。ご報告の中でも産業別あるいは法人・企業別というのがありまして、国によってタイプが違うということもありました。また、近時、紛争に関わってくる中では、いわゆる合同労組というのも非常に増えていて、その役割は大きくなっていると承知しております。そのような状況を前にするときに、そういった労働組合の種類などによって対応などを考えるということがあるのかどうかというのが1つです。

2点目としましては、ちょうど座長がご説明くださったので背景がよく分かってきたのですが、労働組合の組織率が低下していることは、結局その現状に労働組合という仕組みが合わないということかもしれず、そうしたときに、もともとの法律が想定している、労働組合がしっかり役割を果たす、過半数代表が役割を果たすという、その考え方をどう強化するかということでもいいのか。何か違うやり方があるのか。違うやり方の中には、強化という点では、その基本は維持しつつ、ルールががんじがらめにするよりはプリンシプル・ベースとするといった話があるのかと思いますけれども、従来の立てつけというか、基本的な考え方自体をそこから展開していくという姿勢でいいのかどうかというのも気になりまして、その点について何かご議論があるのかというのが2点目です。

3点目としましては、実際にはそれぞれの活動に関わる人が大事ではないかと思っています。例え

ば、過半数代表も、適切に選ばれるのだけれど、その人が意欲を持ってやることがなければ形だけになってしまうということで、いろいろなところのインセンティブづけというんでしょうか、それは使用者にとっても同じです。既にある労働組合であるのか、過半数代表であるのか、あるいは企業内の組織のつくり方なのかもしれません。管理職が1 on 1でミーティングによるのではなくて、何かもう少し違う形でグループミーティングといったものを組織として作るとか、そんなことも考えられるように思うのですけれども、そういったことが非常に意義があるというその点に対する意識づけというか、そういうものが使用者側にとっても必要ではないかと思います。それから、過半数代表でも労働組合でもそうですけれども、それを熱心にみんなのためにやる人だということになるのですけれども、それをやって余りあるというか、そういうことをやろうというためのリワードみたいなものですとかインセンティブですとか、そういうようなものが大事ではないのかなという気がしまして、そういった点はどうなんだろうかということが、3点目です。

以上3点でございます。

【水町座長】 非常に大切な質問をありがとうございました。首藤委員にお答えいただいて、場合によっては斉藤委員も何か一言あるかもしれませんが、まず首藤委員、どうぞ。

【首藤委員】 非常に難しいご質問で、組合の種類は様々あるのはもちろんそうなんですけれども、それぞれに役割が違って、すみ分けがあるようなところはありますので、それぞれがその役割を果たしていくことが重要なんだろうと思います。ただ、日本の中においてはやっぱり企業別組合が中心とならざるを得ないだろうし、今後もその傾向はなかなか変えにくいだろうなとは思っておりますので、やはり企業別組合を主軸にして考えることはしていかなざるを得ないだろうというふうに思っています。

2番目の、組合が現状に合わなくなっている中で過半数代表でいいのかというような現状の立てつけの話ですけれども、おっしゃることは労使関係の研究の中でも多々言われていまして、やはり構造的に労働組合というものが合わなくなっているのではないかということは先進国のほかの国の中でも言われています。世界的に落ちていきますので、日本が企業別組合だから駄目だとか、労使協調だから駄目だという話ではなくて、アメリカは敵対な組合だから駄目なんじゃないかみたいな議論がされているぐらいで、やはり組合というものの自体が少し合わなくなっているような面も否定できない部分はあるかなとは思っています。ただ、同時に、組合の役割をさらに拡張したり、例えばヨーロッパなどでは労働協約の拡張適用があったりというような形がありますので、制度や仕組みを変えていく中で、どのようにして幅広い労働者をカバーしていくのかということを考えていく必要性とかはある一方で、やっぱりそこから漏れてしまうような人たちは常に存在するので、そこにおいては別の枠組みや仕組みをつくっていかざるを得ないだろうというふうに思っています。

あとは、最後のところですよ。それぞれ活動する人自身のインセンティブをどうつけていくのか。これは本当に難しく、それこそ斉藤委員からお話があるかもしれませんが、組合も役員のなり手がいなかったりで悩んでいる組合さんは随分多いんです。まず、法律だとか過半数代表の役割強化の中で、研究会でも議論されたのは、使用者側が過半数代表をやっている人たちに対して不利益になるような取扱いをしてはならないというところは明確に規定するべきだろう。それをやったら昇進が遅れるとか嫌がらせを受けることがあったら、とんでもないだろう。ただ、それを自ら積極的にやりたいんだというのはどうやって持たせるのかというのは結構難しく、私は、一つは教育というか、どういう意味や意義があるのか。民主主義の話であったり、そういったところを強めていくことは重要なのかなというふうには思っていますけれども、やったらさらに昇進できるとか、やったら賃金が上がるとかというようなことをやると、今度はそれはそれでまたゆがめられるような気がしていて、なかなか難しいというふうに思っているところです。

ちょっと簡単ですけど。

【水町座長】 斉藤委員、お願いします。

【斉藤委員】 意見は用意していました。今のお答えの組合の役員のな、本当になり手がいないというのは現実的な問題としてあります。ただ、一度やると、結局そこで出会った人脈だとか経験という

ものが、職場に戻ったり会社の立場になったときに生きてきているというのはあって、私自身もそう感じています。なので、そこをもっとやってもらうときに、こんないいこともあるんだよと。要は、会社の中で昇級が早くなるとか給料が高くなるということではない。経験をすることで得られる、得難い経験というものが若い人たちとか新しいなり手の人たちにもっとPRできるといいのかなとは思いますが、そういうイメージがあるのを連合もそこを変えようとしていたりするんですけど、私は怖いほうがいいなとは思っています。労働組合が優しくなったら会社と対峙して対等に物を言えなくなってしまうので、そういう意味では組合は怖い存在であるべきかなとは思っています。

【水町座長】 ありがとうございます。

今の関連でもよろしいですし、それ以外の「労使コミュニケーション」について質問、ご意見。梶田委員、お願いします。

【梶田委員】 ご説明、ありがとうございました。

東京経営者協会副会長の梶田でございます。

水町座長の3つの背景というところはもっともであり、私も実感しているところでございます。現在、深刻な人手不足を背景に人材獲得競争が激化する中、各企業においては人への投資を強化する観点から、労使間の建設的な議論や討議を通じて、自社に適した賃上げ方法や処遇改善、人材育成などを見出していくことが重要となっています。過半数労働組合が組織されている割合が高い大企業では、春季労使交渉のほか、委員会、労使懇談会、事務折衝など、企業によって名称は異なると思いますが、定期的な情報共有、協議など、労使コミュニケーションの体制が一定程度整備されていると思っています。他方、働き手の約7割を占める中小企業の多くでは、労働組合が存在しないだけでなく、過半数代表者が有効に機能していなかったり、労使交渉や協議に対する従業員の関心が薄いといった課題があります。そのため、労使コミュニケーションの在り方や活性策について考える際は、こうした中小企業や小規模事業者の実態を十分に踏まえる必要があると思います。

今回首藤先生からご紹介のあった労働基準関係法制研究会報告書にありますように、やはり過半数代表者の適正な選出や、意見集約の仕組みなどについて一定のルール化を図ることは一案であると思えますし、それを機能させていくよう十分対策を図る必要があるとも思っています。

ただ、労働組合のない中小企業であっても、経営者と従業員の間で定期的に意見交換を開催し、経営状況の共有のほか、業務改善や職場環境の整備、現場の課題、困り事について議論することを通して良好な労使関係を構築している事例があります。また、人材の確保と定着に向けて、働き手の意見を取り入れながら労使で協力して取り組み、採用率や定着率を向上させた都内中小企業もあります。こうした取組、事例などを広く周知することで、労使コミュニケーションが企業にもたらす効果を具体的な形で紹介していくことで、よりよい形が出来上がるのではないかと考えています。

最後に、意見になりますが、人手不足が特に深刻な医療・介護分野については、競争力確保のために賃金引上げや処遇改善が不可欠ですが、公定価格の関係もあり、一企業における労使間の取組だけでは限界があると考えます。このような労使の自助努力だけでは十分な賃上げが難しいケースについては、「業界別人材確保強化事業」などの公的な支援策を今後とも充実、強化していただくようお願いいたします。

【水町座長】 ありがとうございます。

何かコメントがありますか。

【首藤委員】 ありがとうございます。確かに良好な事例を周知してそういったものを促すというのは非常に重要だと思っています。ただ、同時に、法律の立てつけとして、法を決めて、ここまでしか働いてはいけませんとか例えば決めておいて、その後、柔軟性を持たせて、各職場の労使でこういうふうに分けたらそれは許されますよと、法を超えて働くことなどを認めたりしているわけですね。36協定なんか。法を超えて働くことがきちんとした労使コミュニケーションに基づかずに行われているとすると、法の底が抜けてしまっているような実態が中小企業においてやはり起きているのだらうというふうに思っております。それは、一部良好なところもあるけれども、それができていないところ

もあって、できたらやりましょうねという範囲のものでいいのか。やっぱり法の最低限の基準というのはきちんと守っていただかないといけないと考えるのかというところは少し議論があるかなというふうには思っております。

【水町座長】 大分時間もたってきましたので、引き続き「労使コミュニケーション」については継続しつつ、事務局から説明いただきました東京都の雇用就業政策のことも含めて、皆さんからご意見をいただければと思います。以降の意見交換につきましては、おおむね2分程度で、それぞれ挙手に基づいてご意見を伺えればというふうにお願いします。ご意見のある方、いらっしゃいますでしょうか。

斉藤委員、お願いします。

【斉藤委員】 連合東京、斉藤です。

本日、「労使コミュニケーション」をテーマにいただいたことはまず感謝したいと思います。先ほどの意見交換で発言すべきかなと思ったのですが、現状とコミュニケーションの課題などについて触れたいと思います。

日本の労働基準法が、工場法の理念から脱せないとか、働く現場・職場の変化にも応じた労働法に変えていくべきだという意見がありますけれども、私たち労働組合としては、いつの世も労働者は雇われている者という時点では弱者であって、法律で守られていないと横暴な使用者に好き勝手されてしまう危険があるのではないかと考えています。一方で、決められた時間で決められた場所で働くことに縛られない働き方を労働者自身が求めてきていることもあり、フリーランスですとか個人事業主など、私たちは曖昧な雇用と言っておりますけれども、曖昧な雇用で働く人が増加して、従業員を雇う側も社会保険料の負担増を抑制したいという思惑で、業務委託で契約を結んで、そこで働く人が増加していると認識をしています。

労使で確認してきた安全衛生、長時間労働、働いた対価・評価が適正になっているのかということが個人に委ねられまして、法律に守られないゆえに、使い捨てられて泣き寝入りするしかない労働者も増加しているのではないかと考えています。この労働者が加入できる労働組合をつくっていく必要があるということで、昨年11月から連合もフリーランスの加入する労働組合、労災の加入なども進めてきているということで、来年1月からは1人でも入れるような労働組合というものもつくっていくという検討を今進めているところであります。

労働組合の役割が、経営、事業方針が利益優先で、人権などをないがしろにしていないかということころは、労使協議会を通じて経営に苦言を呈する役割も果たしていると思っています。また、このような役割を労働者代表に持たせることで、企業のコンプライアンス違反を少なくするという働きも労働組合が担っているのではないかとこのように思っています。

また、今、国のほうで検討されています労働者代表制については、労働者代表の決定方法ですとか、そのプロセスの透明性などが担保されているのかどうかということが重要になってくるのではないかと考えています。今日、東京でこれから何をしていくのかということころは、中小企業については、働いている人と雇っている人たちが日常的に対面で会話したりということができているので、いわゆる労使コミュニケーションというものは大手の人たちとは違うのだと思います。とはいえ、水町座長も言っていたように、だからこそルールがいいかげんになってしまうようなところもあるので、中小企業のコミュニケーション、協議会を設定するとか、そういうものを形としてしっかりやりながら、法律上、労働者代表制と締結しなければいけない36協定などについて、その定期的なコミュニケーションの中で確認していくようなものを東京都が先行してトライアルしていくことが、私たちが今この場で提言できることになってくるのかなと感じております。

2分を超えて申し訳ありません。東京都の事業状況について資料を見て、おおむね計画どおりに実施されているなどと思ったのですが、幾つか予算の立てつけがあるんだけれども、なかなか計画どおり進んでいないものなどもあるようなので、これについては今後のこの有識者会議の中でも確認させていただける場ができるといいなと思っております。

ありがとうございました。

【水町座長】 ありがとうございます。

會津委員、お願いします。

【會津委員】 東京都中小企業団体中央会の會津です。よろしくお願いします。

現在、中小企業の経営は大変大きな課題に直面しております。私どもの会員組合からは、従業員の時給上昇に伴い労働時間の抑制を余儀なくされている。あるいは、人手不足にもかかわらず、経費削減のためにリストラを検討している。運送費の上昇分を価格に転嫁できず収益を圧迫されているといった、労務費の増加や価格転嫁の困難さに対する切実な声が寄せられております。このような厳しい経営環境を踏まえ、東京都が昨年度の有識者会議での議論を基に予算を措置され、具体的な支援策として講じていただいたことに深く感謝申し上げます。

それでは、最初に、小池知事が提唱されている手取り時間創出とエンゲージメント向上についてですが、私ども中小企業における人材の確保・定着の観点からは大変に手厚い支援策であると思います。人的資源に限られる中小企業においては、フレックスタイム制などの多様な勤務形態の導入や、介護休業を支える従業員への支援策など、実際の制度構築、そして運用に当たっては様々なハードルも想定されます。都におかれましては、各企業の実情に沿った柔軟な運用を図り、手続や経費面などの負担がより少ない制度にさせていただきますよう、よろしくお願いいたします。

次に、カスタマーハラスメントについてですが、私ども中央会も策定に参画させていただきました。東京都のカスハラ防止条例が4月に施行されました。しかしながら、現時点では何から着手すべきかわからず戸惑う中小企業も少なくありません。こうした状況の中、都による相談窓口の設置や奨励金などは非常に心強いものです。これまでも様々な機会に述べてきましたとおり、中小企業においてもカスハラ対策の重要性はますます高まっております。本会には、製造業、非製造業を問わず、広範にわたる業種・業態の中小企業で組織された多くの業界団体が加入しております。このネットワークを最大限活用し、支援策の周知を図るなど、各団体におけるカスハラ防止対策を後押ししてまいりたいと思います。

次に、障害者雇用についてですが、近年、広範な分野において障害者の活躍が進んでおりますが、中小企業においてもこれまで以上に積極的な取組が求められております。しかしながら、障害者を雇用したいという意欲があっても、体制整備や情報不足、初期コストなどの課題に直面し、具体的な行動に移せずにいるケースが少なくありません。こうした中で、今年度創設された初期段階の取組の奨励支援策は障害者雇用に初めて取り組む中小企業にとって力強い後押しとなります。中央会といたしましても、様々な機会を捉え、中小企業が障害者雇用の最初の一步を踏み出せるように情報提供等を行っていききたいと思います。

最後になりますが、東京都が講じていただいた支援策が必要とする中小企業に確実に届くことが何よりも重要です。私ども東京中央会といたしましても、東京都と密接に連携し、支援策の周知・活用に積極的に取り組んでまいります。

私からは以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

小山田委員、お願いします。

【小山田委員】 ご説明、ありがとうございました。

私からは3点コメントさせていただきたいと思います。

1点目は、前回の有識者会議で最後に水町座長が議論を振り返り、委員の皆さんのポイントをうまく整理され、非常にいい総括をされたと思っておりますが、東京都には、そうした委員から出た意見に対して、出来れば東京都としての考え方をもっと示していただきたいと考えております。先ほどのご説明では、7年度施策への反映、反映できないものは8年度以降に反映するとのことの説明がありました。東京都にはもう少し踏み込んでいただき、委員からの意見に対して、東京都の考え方とは優先順位が異なる、長期的に考える問題のため段階的に検討していく、そもそも政策的に無理といった点をはっきり述べていただいたほうが、この会議体により中身の濃い意見交換の場になるように思います。なかなかハードルが高いかもしれませんが、せつかくの意見交換の機会なので、そのような形で運営していただければ本当にありがたいと思います。

2点目はPDCAについてです。PDCAを明示的に入れていただき、これからしっかり回してい

く点をご説明いただき、これは本当にありがたく思います。また、PDCAの観点から令和5年度施策の実施状況についての総括をしていただき、施策の実施・実行に真摯に取り組んでいただいているように感じましたが、気になりましたのは、令和5年度施策と令和7年度施策との関係性についてです。

例えば、参考資料2に令和5年度の障害者雇用の施策群のご説明があり。障害者など就労に困難を抱える方への支援について重点項目が7つ挙げられています。この7つと今回ご説明いただいた令和7年度施策との関係性はどのような形になっているのでしょうか。例えば、令和7年度施策として「中小企業障害者雇用スタート支援奨励事業」というのがありますが、令和5年度にも「障害者雇用ナビゲート事業」というのがあります。これは初めて障害者雇用をする企業向けに講じられた施策ですが、その施策推進の結果を踏まえて今回の施策が打たれたのでしょうか。

また、ソーシャルファームについては、前回いろいろお話を聞き、大変勉強になりましたが、そのソーシャルファーム支援事業について、令和5年度に約10億円の予算を計上し、10事業所で実施されています。今回の施策の中に「インクルーシブ経営支援事業」というのが新規にあります。これは、そうした10事業所での支援結果を踏まえて、この施策ができていないのではないかと思います。そうであるならば、2つの事業の関係性をしっかり明らかにすることが重要です。例えば障害者雇用支援に関しては、令和5年度はこのような事業を実施し、そのPDCAを踏まえて、こうしたスクラップ・アンド・ビルドを行った、あるいは、問題点に対応した施策を打った。そういった連関性を示していただくことが大事ではないかと思います。

3点目はデジタル活用についてです。私は、全ての施策の根底にデジタル活用があると考えております。施策もマニュアルで展開するのではなく、施策推進そのものにデジタルを徹底的に使っていく。中小企業支援のための双方向デジタルプラットフォームを構築できないかと考えております。これは、私が所属している東京商工会議所も全く同じ問題意識です。中小企業に様々なデータを登録していただき、プッシュ型で支援し、様々なマッチングをデータベースで効率的に行う。これは東京都だけでは難しいと思いますので、商工会議所やハローワークといった各支援機関と一体で、プラットフォームを構築するための音頭を取っていただけるとありがたいと思います。難しい問題であり、様々な壁もあり、制約も大きいと思いますが、スモールスタートでもいいので、将来を見越した形でのデジタルプラットフォームづくりに取り組まれることを期待しています。東京商工会議所でもこの秋には、それに関連したレポートをまとめる予定ですので、連携させていただけるとありがたいと思います。

以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。
近藤委員、お願いします。

【近藤委員】 私もPDCAのやり方について、ちょっとコメントというか、実行するのはなかなか難しいのは理解しているのですけれども、もし可能であればもう一歩先に進んでいただきたいという意味です。

計画と実績のこの一覧表を拝見しているのですけれども、計画で予想した規模だけの参加者がいましたよという実績になっているのがざあっと続いている感じなんですね。もちろん、これは第1段階のチェックとして非常に大事なことだと思いますので、こちらをやっていただくのは非常に大事だと思うのですけれども、これだとプラン・ドゥー・チェックのチェックの部分で、実際に計画どおりに実行しましたというチェックにはなっていると思うんです。ただ、この施策の結果、何か効果がありましたかというところにはまだ踏み込んでいないように思うんですね。なので、計画を立てて、計画どおり実行したかどうかをチェックするのは非常に大事だと思うんです。全部について全部きっちりやるのはとてもコストがかかるので難しいと思うのですけれども、いくつかの重要な施策に関してだけでもいいので、その先、やった結果として何らかの結果が変わったのかみたいなことの検証もしていけると、より実質的な議論ができるのかなと思いました。

【水町座長】 ありがとうございます。

山下委員、橋本委員、オンラインからいかがでしょうか。では、橋本委員からお願いします。

【橋本委員】 遅参して申し訳ありませんでした。よろしくお願いいたします。

中小企業の労使コミュニケーションという言葉が何度も出てきました。東京中小企業家同友会は、2,200社の中小企業経営者が集まっている会で、従業員数平均が30人くらいの会社が多いんですね。そういう中で、労働組合とか過半数代表とか、その枠組みを前提とした延長線上に未来があるなんて全然思っていない。逆張りがすごく大事。

30人だから、従業員代表を選ばなくても対話できます。代表をやる者が、一人ひとりの意見を反映できるかどうかなんて分からないわけです。少数の人がきちんと1人でも異議を唱えられるような組織づくりをすることを、私自身も大事にしていますし、同友会も同様です。「社会性・科学性・人間性」という経営の三本柱があり、その人間性のところでは、社員の一人一人を粒々と捉えて、その言葉に耳を傾けていくことをすごく大事にしています。それが中小企業における心理的安全性です。

なので、大企業がやっている枠組みというのは、大企業が一人一人の従業員と接点がつけられないからやっている枠組みというもので、それを中小企業は使えていないじゃないかみたいな筋書き自体に大きな違和感があり、中小企業だからこそその逆張りの成功事例を見せていきたいと思います。

自身の会社は社員数228人ですけれども、1人でも異議が申し立てられます。経営会議も一般社員が参画してきて、自分はこう思うみたいなことを言えます。経営会議メンバーを固定化しないで、24人の中の12人は毎年毎年、21世紀枠といって、女性か入社3年目の子たちが経営意思決定のところに入る建付けです。対話が大事と言うけれども、対話したところで意思決定においては権力者のほうが強いに決まっているので、それを外すような仕組みをどんなふうにできるかというところ。そこに現場の工夫があります。

1 on 1 が機能しないという件についても中間管理職はへたへたですよ。いつも聞くばかり、コーチングばかりで、自分が言いたいことは言えなくて。対等なコミュニケーションの「対等」とは何なのかという掘り下げが理屈先行な感じがして、リアルな職場じゃないなとすごく感じております。

もう1つあるのは、賃上げについてです。何%とか春闘という言葉とか出てきて、すごくニュースで取り上げられますが、大企業とは違う物差しを出したいと思います。中小企業だからこそその違う物差しを出したいなと。

ベースアップというときに、自身の会社はどのようなやり方をしているかということ、額で出します。9月決算なので、9月の決算の後に、経常利益の25%を均等還元します。それとは別に、来期どのくらい利益を積み上げられるというのも社員同士で一生懸命考えて、このぐらibaseアップをいってみるかという感じで一律で上げるんです。それをきちんと担保するようにビジネスモデルも変えていかなければならないし、価格転嫁もしていかななくてはならないし、価格決定権を持っていかなきゃいけない。

皆さんが労使というお話をするときに、いつも政策決定や経営の羅針盤みたいなものを決めるのが経営者の仕事で、それに従って作業をするのが労働者だというような思い込みを感じます。私は、これからの世の中は、春闘みたいに闘うのではなくて、どうやって分け前を増やすために労働者と経営者が力を合わせていくかというところに新しい経営スタイルがあるのではないかと思います。現場は多様化していて、法律はがんじがらめではなく、もっと緩いガードレールの中で自発的に動くみたいなことが本当は大事ではないかと水町座長のお話がありましたけれども、そういう事例こそ意識して出していく、そこが大事なんじゃないかというふうに思いました。

【水町座長】 ありがとうございます。

山下委員、お願いします。

【山下委員】 東京都商工会連合会、山下です。我々の団体は、中小・小規模事業者がほとんどでありまして、まず、東京都のいろいろ手厚い支援があるということは本当にありがたいと思っていますし、会員の各位からも、本当にいろいろと使える部分が多くてありがたいというお話をいただいております。

労働組合について、先ほどからいろいろお話があつて、橋本委員からもあつたのですが、私も中小企業経営者の一人であります。うちの会社も130人ちょっとの会社なんですけど、うちも労働組合がありませんが、できるだけ社員と直接話すとか、僕が話せないときには総務の担当とか、それぞれの職場の担当とかが話すようにしています。これは1対1で吸い上げたり複数で吸い上げたり、あ

と労働安全衛生委員会をつくって、外部から産業医に来てもらって月に1回話すことをやったりで、できるだけ風通しのいい会社を目指したいと思っております。

賃上げについては、今年6%を超える賃上げをやるのですが、これについても、どこの原資をどういうふうに皆さんの賃上げに充てますということを社員にちゃんと経営者自ら説明をして、これを原資にして今回皆さんの賃上げに全額充てますという説明をしているんです。そういうことで、労働組合がなくてもきちんと機能している会社というのは複数あると思いますし、小規模事業者については、36協定についてもよく知らないとか、そういうこともありますので、また、労働条件の改善、その他についても、我々商工会が各会員の皆様に少しずつお伝えできるようにすべきなんだろうということをはかねてから重々感じております。

離職率についても、どうしても離職率が高い業種もあると思いますし、それぞれの企業の経営者とコミュニケーションが取れている企業については離職率は本当に低いと思っています。私の会社も実は離職率が非常に低くて、高校生を毎年3人から4人ぐらい雇っているのですが、この5年間では1人だけ辞めました。これは家庭の事情と無断欠勤が多かったりで、特殊な事情だけということもありますので、そういうことも考慮しながら、各会員の皆様には分かりやすい状況を伝えていきたいと思っています。地域でいい見本になるように一経営者としては頑張っているつもりであります。

また、下請という観点からしますと、賃上げをしたいのですけれども、その分の値上げ交渉はなかなか困難だというのがずっと続いております。特に製造業の孫請のところからはいまだにそういうような話を多く受けていますので、これについてはまたご相談させていただきたいと思っています。

【水町座長】 ありがとうございます。

富田委員、お願いします。

【富田委員】 先ほど近藤委員がPDCAのところで労基法のことを言われましたので、私からも一言だけ申し上げたいと思います。政策目標というのはアウトプット目標とアウトカム目標というのがございまして、事業によってはやはりアウトプットでないと書けないというのがあると思います。私も労働局も組織目標というのを決めているのですけれども、どうしても普及啓発みたいなのところについては、セミナーを何回やりましたとか、そういうふうにしかなけないんです。そうじゃなくて、アウトカムというものが必要で、例えば、この施策を行った結果、これだけの人がいい思いをしましたみたいなアウトカム目標を設定することが行政の施策を推進する上では結構重要で、実は私どももアウトカム目標をできるだけ書くようにしています。

ですから、東京都の施策も、考える上でアウトカム目標を少し意識していただいて、中にはどうしてもアウトプットしか書けないものはあるのですけれども、そういうふうなことをやるというのが近藤委員からも言われたことではないかと思いますので、ちょっと補足して申し上げました。

【水町座長】 ありがとうございます。

一通り発言いただきましたが、もう少し時間がありますので。斉藤委員、どうぞ。

【斉藤委員】 これは確認なんですけど、先ほど、この資料に「ソーシャルファーム支援事業」の10事業所で約9.6億円と書いてあるんですけど、これは、単年度は10事業所を認定したいということであって、トータルもう5年ぐらい事業をやっているんで、認定されている事業に対して支援しているのが9.6億円という認識を私は持っているのですけれども、それで正しいのか。それとも、もっと予算は高いのか。この書き方だとミスリードしているように思ったので、本来であれば、もう5年間認定されて支援のお金を出しているという認識なので。結果的に、そういうふう到一个一個見ていくと、書いてあるものと実績として挙げられているものに突っ込みどころがあるんじゃないかというところがあつたので、今ちょっと確認させていただきました。

【水町座長】 この点、事務局、いかがでしょうか。

【新田部長】 「ソーシャルファーム支援事業」は、参考資料2の事業の実施状況の5の部分のことをお示しいただいたのかなと思います。おっしゃるとおり、この10事業所というのは、毎年新規で予

備認証及び本認証のところに促す事業所数の目標ということで10事業所とさせていただいております。本事業も既に複数年にわたっておりますので、数はこれ以上のものが認証されている状況であります。予備認証、本認証に当たって必要な経費として毎年掲げている金額が約9.6億円ということになっております。

先ほど小山田委員からお示しいただいた、来年度新規ということで、今後、ソーシャルファームについては自律経営を目指して進める。いわゆる東京都からの支援がなくてもできるようにしていくもので、これが来年度以降にかかるということでございますが、その前の段階でしっかりと経営できるように新たにさせていただくということなので、これまでの取組の状況を踏まえた新たな取組を今年度からさせていただいている、そういった状況でございます。

【水町座長】 ありがとうございます。

もう少し時間がありますので、追加とかクロスの質問等があれば、梶田委員、お願いします。

【梶田委員】 以前にもPDCAの重要性について申し上げた観点から、ほかの委員もおっしゃっていましたが、再度言わせていただければと思っています。アウトプットとアウトカムの話が先ほどありましたが、アウトプットも重要なのですけれども、アウトカム、要は質やレベルが意識も含めてどれだけ向上したか、ここが重要な視点なのかなと思っています。企業が真に求めている支援を実現するために、エビデンスに基づく評価と、あと、小山田委員が関係性、前年度からの関連性と言っておりますけれども、継続的な改善を行うPDCAサイクルを仕組み化していくことが求められているのかなというふうに思っております。ここをしっかりと立てつけることと、先ほど會津委員がおっしゃっていましたが、今回新規で予算がつけられた施策、あるいは予算が拡充された施策がございます。そこに関しては、施策の実施段階で、必要としている方に利用してもらえるように、それぞれの各事業や取組について積極的な周知と認知度向上に努めていただくことが重要ではないかと思っています。ぜひお願いできればと思います。

【水町座長】 ありがとうございます。

小山田委員、お願いします。

【小山田委員】 アウトカムの点は極めて大事だと思います。アウトカムのポイントは、それがなかなか単年度では見えず、中長期に渡り発現していくため、一貫したスタンスとPDCAのような一貫したフォローが必要だと思います。

また、前回、ローランズの福寿さんにお話をお伺いした際驚いたのは、未就業でも働ける、働く意思のある障害者の方が300万人以上いるということです。全体の75%以上がそういう方で、福祉サポート団体のケアを受けながら家にいる状況です。そういった方々にどのようにして働く場に来ていただくか。ハローワークに登録し、自分なりのスキルを再認識し、それにふさわしい職務をどう開発するか。その方々を少しでも多く企業が採用するためにはどのようにすればよいのか。そこで働く障害者の方々が幸せになる、つまり、自己実現、自己達成感をどのようにして感じていただくか。長い目で見ると、そうした循環を作っていかなければいけないと思います。

単年度の施策の実施にあたっては、長期的なビジョンの中で当該施策のアウトカムとして何を狙っているのかを整理をしていただけるとありがたいと思いますし、だからこそ長期的なアウトカム達成に向けて予算をどう配分するかも重要です。令和7年度の予算をご説明をいただきましたが、単年度だけでは長期的なビジョンがよく分かりません。そのため、中長期に何を達成しようとし、何を大事に考えているのか。それを是非示していただきたいと思います。難しいと思いますが、トライしていただけるとありがたいです。

【水町座長】 ありがとうございます。いろいろ面白い意見、大切な意見がたくさん出てきています。ついでのというわけにはいきませんが、皆さん、この場で、あと二、三分ありますので、何かあればお願いします。

では、1点だけ。「労使コミュニケーション」のところで沖野委員から、そもそも労働組合でなければいけないのか。今大きく社会の状況とか働き方が変わっていく中で、その受け皿はどうなのかと

ということが実は世界的に議論されていて、日本がどうこうというよりも世界の議論の中で、1つは、労働組合は重厚長大とか伝統的な大企業にやっぱり多いという特徴があって、フランスとかでも中小企業は労働組合のないところが多いんです。ただ、中小企業も政策として無視できないので、どうなっているかという、日本で言うと過半数代表者みたいな従業員代表。労働組合でない組織が使用者と合意して労働協約という労働組合類似のことをできるかというのが1つ大きな、これを制度化しようという動きがあります。

他方では、フリーランスみたいな、この人は労働者なのか事業者なのか分からないというときに、事業者の人たちも集まって話をし、そしてプラットフォームの事業者との合意を、労働協約みたいな団体交渉でつくれるかというときに、もし事業者だと独禁法違反の可能性が出てくるので、それをどうするかというので、例えば労働組合でもいいし、中小企業事業者団体、プラットフォームワーカーの事業者団体でもいいので、それとプラットフォーム事業者との合意も、労働協約とか団体交渉と同じような機能を認めましょうという制度設計をしようという動きがあって、実は伝統的な労働組合以外のものにも、違う形のものにも労働組合類似の機能を政策的に認めていくことが変化の中で必要だという議論があります。そのときにやっぱり出てくるのは、憲法との関係が出てきていて、これまで憲法の権利を享受していた労働組合から、「そんな、労働組合ではないのに権利を認めるな」という話があったり、独禁法等、他の政策とのすり合わせをしなくてはいけなかったり、そういう問題が出てくる中で、恐らく日本も大企業の企業内組合だけ、それだけでこれからの労使関係が担える状況ではなくなってくるので、どういうふうに政策立案をするか。これは国が政策を憲法との関係を踏まえながら考えなければいけないこともあります。そういう実態の変化に対して、例えば東京都として現状を分析し、何かサポートとか情報提供することができるかということも、もしかしたら大きな課題の1つになるかもしれません。

私が話していて大分時間になってきましたが、ほかはよろしいでしょうか。

それでは、今日はたくさん意見をいただきました。最後にまとめなきゃいけないという先ほどの注文もあったので。

大きく言うと、労使コミュニケーション、特に中小企業の労使コミュニケーションについては、例えば東京都としてやれることがないかというので。ちょっと委員の名前はもう省略いたします。例えば、好事例を収集して周知広報するとか、中小企業のコミュニケーション協議会みたいなものをつくって、そこで情報のやり取りなり発信するというのを東京都が率先してやってみることが考えられるのではないかな。

さらには、大企業の労働組合の形をそのまま持っていくのではなくて、中小企業の実態に合ったようなリアルな事例、モデルみたいなものを示して、風通しのいい、労使の意見を吸い上げられるような中小企業のモデルみたいなものを東京都として見つけて発信していくことができないかという意見もありました。

もう1つ重要な課題として、政策の推進・遂行の仕方で、PDCAとの関係で、例えば、単年度、単年度ではなくて、過去の施策との関係で比較分析を行ったり、そういう意味では、中長期的な視点から政策分析をし、ここのプロセスの中にいるんだ。そして、我々が例えばこの有識者会議で出した意見についても、東京都として、その全体の政策の中で難しいものなのか、中長期的にこういうことをやっていくことができるのかという、東京都の意見もなるべく議論とかプロセスを見える化して、その場その場で積み重ねながら政策を展開していくのはどうかという意見もありました。

さらには、特にアウトカムですね。PDCAのPを立てるときに、特に成果、結果との関係で目標を立てられるものについては、プランニングするときからアウトカム目標を立てて、そのアウトカム目標がプランどおりに成果が出せているかどうかの分析を、これも単年度ではなくて、少し長い目で見ていく。Pのつくり方自体から、少しPDCAをうまく回せるような施策の工夫が必要ではないかというご意見もありました。

もう1つ、デジタルですね。デジタルについては、昨年度、もう2年ぐらい前からずっと言っていることではありますが、プラットフォーム化を東京都で、例えば東京商工会議所とかハローワークとかとも協力しながら、どういうふうな現場の意識に合ったデジタル化の推進ができるか。東京都としてそのプラットフォームづくりなどにどういうふうな施策の協力、展開ができるかということについて、1年ではできないと思いますので、長い目で見て、できるのかできないのか。難しいとすれば何が難しいのかということについても繰り返し議論してきたことなので、次回、次々回に何か意見を

言っていただければということだと思います。

大体こんな感じでいいですかね。

ありがとうございます。まだまだ言い足りないことはあるかと思いますが、2回、3回と会議は続きますので、また弾をいっぱい込めて次回来ていただければというふうに思います。

それでは、これで私のほうからは終わります。事務局にお返しします。

【新田部長】 水町座長、それから委員の皆様、ありがとうございました。

本日も貴重なご意見、ご提案、また水町座長からも適切なまとめをいただきまして、ありがとうございます。

次回は、今お話がありましたように7月の予定をしております。詳細は追ってご連絡させていただきます。

それでは、本日は誠にありがとうございました。以上をもちまして会議を終了させていただきます。

午後0時30分閉会