

東京の雇用就業を考える有識者会議 (第2回)

日時：令和6年7月9日（火）

場所：第一本庁舎 33階 N6会議室

【内田部長】 定刻となりましたので、これより第2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、ご多忙の中ご出席を賜りまして、誠にありがとうございます。

事務局を務めております東京都産業労働局雇用就業部長の内田です。今日もよろしくお願いいたします。

本日の会議は、11名中、11名の委員の皆様にご出席いただいております。

まず、委員の交代がございましたので、新たに着任された委員をご紹介します。

東京労働局長、富田望様です。

なお、本日、近藤委員はオンラインでのご出席になります。よろしくお願いいたします。

また、本日はゲストスピーカーとして、東京大学大学院経済学研究科准教授、稲水伸行先生にご出席いただいております。よろしくお願いいたします。

それでは、資料の確認をさせていただきます。

お手元に議事次第、座席表、委員名簿、会議の設置要綱をお配りしております。資料3から資料5は卓上のタブレット端末とモニターのほうでご覧いただきます。また、資料4は東京労働局から、資料5は稲水先生からご提出いただいております。東京労働局からはテレワークの成功事例に関する冊子を頂きました。席の上に置かせていただきますので、ご参照いただければと思います。

委員の皆様におかれましては、ご発言をされる際には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させていただくよう、ご協力をお願いいたします。

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】 皆さん、おはようございます。今日は第2回ということで、ユーチューブでライブ配信されているという緊張感を楽しみながら、いつもどおりに自由闊達な議論をお願いできればと思います。

初めに、田中産業労働局長からご挨拶をいただければと思います。よろしくお願いいたします。

【田中局長】 ありがとうございます。産業労働局長の田中でございます。

本日は、皆様、ご多忙の中、また、これだけ酷暑と言われているお暑い中、第2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。

この会議は、東京都の雇用就業施策につきまして、労働団体、経済団体、学識経験者の皆様との意見交換を通じて検討し、取組を加速していくため、今年5月に発足いたしました。

第1回の会議では、賃上げや人手不足といった課題のほか、「子連れワークスタイル」をテーマとさせていただきました。委員の皆様からは、価格転嫁に向けた企業間や労使の対話の重要性ですとか、年収の壁、ひとり親、貧困などの、社会保障のあり方にも関わる様々なご意見をいただいております。

今回は「テレワークと出社のベストバランス」をテーマということで、ゲストスピーカーもお招きしております。コロナ禍でテレワークが急速に広がった一方、最近はお社復帰の動きも報じられる中、東京ならではの今後の働き方やオフィスのあり方について議論を深めていただければと思いますが、テーマにとらわれることなく、前回同様、雇用就業施策全般についてご意見を賜ればと存じます。

都では先月、セカンドキャリアを目指すミドル・シニア人材と企業のマッチングの拠点といたしまして、プラチナ・キャリアセンターを開設いたしました。今月は職業訓練の魅力を広めるしごとセンター校を開校し、スキルアップやリスキングなどの支援も加速してまいります。

ぜひ本日も関連にご議論いただくとともに、都施策への忌憚のないご意見をお願いいたしまして、私の挨拶と代えさせていただきます。本日もどうぞよろしくお願いいたします。

【水町座長】 田中局長、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、資料3の事務局資料の説明をお願いいたします。

【内田部長】 それでは、資料3をご説明いたします。

まず、第1回の会議で委員の皆様からいただきましたご意見を1ページにお示ししております。賃上げにつきましては、「価格が上がれば賃金が自動的に上がるわけではない。労働組合からの要求等も非常に重要」といったご意見、「価格転嫁」という言葉について、経営者と社員が知恵を出して付加価値を上げ、その果実を分け合うという意味の言葉が選べないか」といったご提案をいただきました。

資料の2ページになります。能力開発につきましては、「キャリアアップには、職業に直結するスキルだけでなく、働きながら長期にベースを備えるリカレントも含めるべき」といったご意見をいただいております。

また、シニアについて、「これまでに培った知見や経験を活用したり、スキルを身につけて社会で活躍することは重要。一方で安価な労働力と捉えられないようにすることも必要」といったご指摘を頂戴いたしました。

続いて、3ページのご説明になります。女性活躍や年収の壁については、「130万円」の壁を「103万円」と誤解し、就業調整している方が一定程度存在する。就業調整をしている人と企業に「130万円までは損にならない」と正しく伝えることは重要」といったご指摘をいただきました。

続いて、4ページです。育業に関して、「男性の育休も増え、待機児童が減ってきている一方、カバーに回る側にしわ寄せもある。バックラッシュを防ぐため、周囲の社員へのリワードが重要」といったご意見をいただきました。

続いて、5ページです。子連れ出勤については、「様々な課題もある。都庁での先行事例も参考にしながら、意見交換したい」といったご意見をいただきました。

6ページです。働き方については、「サステナブルワーク」には、残業が少ないなどの職場環境が必要。それは女性管理職を増やすことにもつながる」といったご意見や、「デジタルが必要不可欠」といったご意見のほか、カスタマーハラスメントの条例化を歓迎するご意見もいただいております。

続いて、7ページです。都の施策について、情報発信の工夫やPDCAサイクルが必要といったご助言もいただきました。

8ページ以降につきましては、第1回の会議のご意見に関して、都が今年度、新規に取り組む事業をご紹介します。まず、このページは賃上げに関してになります。賃金制度の整備に関し、専門家のご助言や周知啓発、好事例の紹介などを進めてまいります。

9ページです。中小企業従業員向けの融資制度がございます。そこに上限120万円のメニューを新設いたしました。従業員とその扶養親族の方のリスクリング等を後押しします。

10ページです。50歳以上のミドル・シニア世代のキャリアシフトと、中小企業等の人材確保を後押しするため、プラチナ・キャリアセンターを6月18日に虎ノ門に開設いたしました。兼業、副業による新しいキャリアを後押しし、地域で活躍したい方向けのシルバー人材センターと両輪となりまして、シニア世代の選択肢を広げたいと考えております。

11ページです。女性活躍のための拠点、はたらく女性スクエアを9月に青山に開設いたします。都内に5か所ある労働相談情報センターの新しい事務所として開設をし、管理職を目指す方や悩みを抱える女性、女性活躍を進めたい経営者、人事担当者の相談に応じてまいります。先月はプレオープニングイベントを実施いたしました。

12ページです。「年収の壁」対策として、収入要件のある配偶者手当の見直しを行う中小企業に対して奨励金を支給します。また、男女間賃金格差の解消に向け、女性管理職の増加などに取り組む中小企業に対して奨励金を支給する事業も開始いたしました。

前回、「130万円」の壁を「103万円」と誤解している方が一定程度存在する」というご指摘がありましたので、13ページに参考データをご用意いたしました。この調査結果で分かりますとおり、就業調整に当たり、103万円を意識の方が最も多いということがうかがえます。

14ページです。「育業について周囲の社員へのリワードが重要」というご意見をいただきました。令和6年度には、同僚への応援手当を支給した企業に対しまして、奨励金を加算して支給する取組を開始しております。

最後に、本日の議題に関して、テレワークの事業をご紹介します。今年度新設のテレワーク定着強化事業です。新たなテレワークルール（我が社のベストバランス）の検討・試行等を実施した企業に奨励金を支給する取組を開始しております。

16ページです。サテライトオフィスも推進いたします。企業の人事担当者等とサテライトオフィスの運営事業者の交流を目的とする交流フェアや、サテライトオフィス勤務を導入・利用された企業に奨励金を支給する取組を開始いたしました。

17ページです。育児・介護休業法の改正によりまして、3歳未満の子どもがいる従業員についてテレワークを導入することが企業の努力義務となるということに対応しまして、子育て、介護との両立のためのテレワーク導入について経費助成を行います。

18ページ以降は、前回の資料を参考に添付をさせていただきました。

なお、テレワークに関しましては東京労働局様から資料提供をいただいております。法律の動向、国の支援制度、好事例、実施率について紹介されておりますので、ぜひご参照いただければと存じます。

説明は以上になります。

【水町座長】 ご説明ありがとうございます。

今のご説明に対するご意見等は、また後ほどの時間でお願いますということにします。

本日はゲストスピーカーの稲水様にご報告をお願いしております。テーマは「今後のテレワークと出社のベストバランス・オフィスのあり方」です。

稲水様、ご報告のほうをよろしくお願いいたします。

【稲水ゲストスピーカー】 先ほどご紹介にあずかりました東京大学大学院経済学研究科の稲水です。本日はどうぞよろしくお願いいたします。本日は、最初に15分ほどお時間をいただいて、私のほうから少し話題提供ということをしていただきたいというふうに思っております。

では、次のページ、2ページ目に移っていただければと思います。本日のアジェンダとしましては、大きく2つの話をさせていただこうかなというふうに考えております。1つ目は、最近はハイブリッドワークというふうに言っておりますけれども、オフィスへ出社して働くということと、テレワークを組み合わせたような働き方、そこに垣間見えるジレンマというものはどういうものなのかということのお話を少しさせていただければと思います。その後、今日のテーマ、私のお話しするテーマですけれども、自律的な働き方、自律的に場所を選びながら働いていくということが実現できないかということで、それを実際に実現されているような会社さんの事例のお話を少しさせていただければというふうに考えております。

では、飛ばして、4ページ目のところに移っていただければと思います。この辺はもう皆様はご存じのところかと思いますが、恐らくこの10年、20年ぐらいで、結構急速に日本企業のあり方、働き方、組織のあり方というものが大きく変わってきているというふうに感じています。基本的にはオフィスに出社すると。さらに、終身雇用、終身コミットメントで1つの会社ずっと勤め上げることが半ば当たり前になっていたような時代から、2010年代ぐらいからオフィスのあり方も結構変わってきていますし、それに伴って働き方も変わってきていると。コロナを挟んでテレワークというものがにわかに普及してきたということで、大きく変わってきているというところかと思います。

そうした中で、次の5ページに移っていただければと思いますが、少し自己紹介になりますけれども、私自身は、経営学という立場から、オフィスという、実際は主にホワイトカラーの方が働いていらっしゃる現場ということになるのですが、そこを中心に、例えば、人的資源管理の制度設計とか、ICTのコミュニケーションツールをどうするかとか、そういったワークプレイスの設計と、その設計の上で、実際に働いていらっしゃる方々がどういうふうなモチベーションで働いていらっしゃるのかとか、どういうリーダーシップを発揮されてチームをまとめていらっしゃるのかとか、さらに、組織文化はどうなっているのかみたいなのところを調査しながら、実際に企業としてのパフォーマンスを上げていくにはどうすればいいかというふうなことを、「オフィス学」というふうな名前の下、調査研究をしてきているということになります。

そこで、オフィス学ということで、いろいろな企業と組みながら共同研究をさせていただいているのですけれども、そこで得られた知見を幾つか、今日は少しお話をさせていただければというふうに考えております。

では、少し飛ばしまして、9ページ目のところに移りたいと思います。1つ目の話題なんですけれども、ハイブリッドワークのジレンマというふうに言っている問題について、少しお話をさせていた

だければと思います。

次のスライド、10ページ目に移っていただきます。このお話をする上で、今日のキーワードとも言えるのが、ABWというふうには呼ばれるものになっております。これは、働き方改革とか、特にオフィス設計とか、その辺りのことをやっていらっしゃる方の間の中では若干バズワードみたいな感じになっているのですが、Activity-Based Workingというものの頭文字を取って、ABWというふうになっています。これがどういうふうなオフィス形態とか働き方なのかということを少しこの図でお話をしたいと思いますが、多くの日本企業とか、私の所属する大学でも事務室がそうであったりするのですが、大体座席表が決まっていて、固定席で働いているというのが基本的なオフィスの在り方だったのですが、2000年代ぐらいから、固定席をやめて自由席にしようという流れが結構出てきたんですね。ただ、それがフリーアドレスというふうに言ったりしているオフィスだったのですが、これがすこぶる評判が悪くて、あまりうまくいかなかったという話なんですけれども、2010年代後半ぐらいからABWというものが出てきています。これは、オフィスの中に、例えばカフェスペースとか、いろいろなコミュニケーションスペースとか、場合によっては集中スペースもあったりするのですが、そういったいろいろなアクティビティーに応じたゾーンとかスペースをつくって、そのアクティビティーに応じて適切な場所を選びながら仕事をしていく、そういうふうなオフィスであったり、そういうふうな働き方のことをABWというふうにいいます。今、ほとんどの新しいオフィスの設計では、ABW的な観点が、ほぼほぼ取り入れられていると言ってもいいぐらいの感じになってきております。

次のページ（11ページ）に行っていただければと思います。そういうふうなABWという考え方が、これは日本に限らず、世界中でそういう考え方が結構出てきていたのですが、例えば、Appleのケースなんかで見えていきますと、AppleもABWというものを新しいオフィスに導入されていたと。その後、コロナに入りまして、当然のように在宅勤務に一斉に切り替わるんですね。やはり、ABWを実践している会社ほど、在宅勤務とか、テレワークというものはかなり実践しやすいということが正直あります。ただ、この会社、Appleの場合ですと、コロナが明けたときに、在宅勤務一辺倒ではなくて、ある程度オフィスに戻そうみたいなことを経営トップが言ったのです。活気とか、エネルギー、クリエイティビティーとか、コラボレーション、そういったものをどんどんやろうではないかというふうにティム・クックが言ったのですが、それは柔軟に場所を選んで仕事をする権利というものが侵害されるということで、従業員のほうは結構反発したというふうなお話があります。これは数年前の事例なんですけれども。昨年ぐらいですかね。やはり、日本企業でも同じような問題が結構出てきていたのかなというふうに思います。

そういった意味で、今日のテーマのとおり、出社とテレワークをどのくらいのバランスで組み合わせるといいのかと。それが経営陣にとっても、従業員にとっても、お互いにウィン・ウィンになるようなバランスとはどういうところなのかということが結構大きな課題としてクローズアップされてきているということかと思います。

次の12ページに行っていただければと思います。これは、昨年だったか、ある論文誌に少し書かせていただいたのですが、オフィスの滞在時間をどのくらいにするといいのですかというふうな、結構そういう相談を受けることが多かったのですが、オフィスの滞在時間を幾つにします、どのくらいのパーセンテージにしますとかいうふうなことを決めてしまうということ自体が、自律的に働くという感覚を損なってしまうということに多分なってしまいうだろうと。それというのは、クリエイティビティーとか、仕事全体のパフォーマンス、そういったところにも大きく影響してきますので、そういった時間を決めてしまうということはいさぎよくないのかなというふうに思っています。今日のお話としては、少し下のほうに「ABW的行動」というふうに書いてありますけれども、恐らく多様な場所で仕事ができるという選択肢がある中で、その人、個人個人にとって一番いい働き方とは何なのかということを考えながら働いていくと。それというのは、多分、自律的に働いていくという感覚にもつながっていきますし、いろいろな場所を使いながら仕事をするということにつながっていくのであれば、恐らくいろいろなコミュニケーションもできるようになっていくだろうと。コミュニケーション、ネットワークを広げていくということも、昨今のネットワーク型の働き方をしていく上では重要であったりしますので、そのいいところ取りをうまくしていくためには、ABW的に多様な場所をうまく自律的に使いながら仕事をしていくという、そういった状況をつくれなかなというふうに考えている次第です。

その後の14ページのところに行っていただければと思うのですが、これはちょっとした簡単

なご紹介なのであれなんです、これはとある大企業の会社のオフィスなんですけれども、やはり、最近、オフィスの中も、カフェテリアスペースとか、集中スペースとか、会議スペースとか、そういったところを自由に使いながら、座席表なんかはないような形で働くということが、多くの大企業、オフィスを新設されているような会社さんだと、そういう働き方になっているんですね。さらに、DXの流れみたいなものもありまして、実際にオフィスの中でどういう場所で働いていらっしゃるかみたいなのところもデータを取りながら、オフィスをよりよくしていくことであったり、働き方をどんどん改善していくというふうなことに取り組んでいらっしゃる会社さんがかなり増えてきているというところなんです。実際にそういったデータなんかを頂きながら、出社であったり、オフィスの中での働き方とかの分析を今させていただいているところになります。

次のスライド（15ページ）に行っていただければと思うんですが、これも繰り返しになるかもしれませんが、実際にそういった位置情報とかの客観的なデータを使いながら私が分析した感じだと、オフィスの滞在時間を増やすとか、テレワークの時間を逆に増やすみたいなことをしても、結局、クリエイティビティーとかパフォーマンスにあまり大きな影響はないと。というのは、やっぱり、自律的な働き方というものではなくて、滞在時間をこういうふうに、パーセンテージをこうしなさいみたいなことが会社で決められてしまうみたいなことがあると、自律的に働くという感覚がないと。当然、オフィスの中でちゃんと働けば、フェース・ツー・フェースのコミュニケーションとかは増えるのでしょうけれども、自由とか自律性の感覚というものは少し失われてしまうところもあるので、会社全体としてのベストバランスはこれですというふうに決めてしまうということとはなかなか難しいというお話です。ただ、いろいろな場所を使いながら仕事ができますというふうな環境を与えてあげて、あとは、そこを従業員の方々が実際にいろいろ、アクティビティーに応じて選びながら仕事ができるというふうな環境をつくっていくと、そういった自律的な感覚というものはありながら、部門、部署を超えたコミュニケーションなんかも結構できたり、比較的良好な影響があるかなというふうな調査結果が出ております。

次のページ、16ページに行っていただければと思います。ですので、前半のお話で、テーマのところで1つお伝えしたかったことは、会社全体でベストのバランスはこれですというふうに、えいやで決めてしまうということは結構難しいといえますが、十把一絡げにそういうふうに扱うということはなかなか難しく、結構ジレンマというものがそこで発生してしまうというふうに思います。できれば、多様な場所を使って、そこを主体的に選びながら仕事ができるというふうな環境づくりというのができないかということです。そういう場合ですと、やっぱり、オフィスで働いたほうが生産性が高かったり、仕事の特性によってオフィスで働いたほうが良いという人は、多分オフィスに来れば良いということだと思いますし、逆に、在宅勤務の割合を少し多めでやっていったほうが良いという人も多分同じ会社の中にいると思いますので、その辺はうまく個別で自律的に選びながら仕事ができる、そういう環境設定ができるというのかなというふうに現段階では考えているというところなんです。

次のスライド（17ページ）に行っていただいて、とはいえ、やっぱり、そういった自律的な働き方を果たして実現できるのかということ、結構、いろいろな会社さんから次の質問としていただくことが多いのですが、ここで、とある会社さんの例を引き合いに出しながら、どういうふうにしてそれを実現すればいいのかというふうなところの手がかりを、次の2つ目のお話としてお伝えしたいというふうに思います。

次のスライド、18ページに行っていただいて、最近、こういった働き方改革の関係で研究をしていますと、i-deals (idiosyncratic deals) というふうな概念が少しずつ脚光を浴びるようになってきています。これは、独自性とか特異性のある、dealsということなので、取引とか交渉ということなんです、結構、海外なんかだと、従業員が上司とか会社と交渉して、ある種の特別扱いを認めてもらう。働き方とか、そういったものに関して、自分はこういう働き方をしたいということをちゃんと上司とか会社に伝えて、ちゃんと会社と従業員がウィン・ウィンの関係になるように、そういうふうな働き方を認めてもらうというふうなことをしていく、そういった行動なんかが最近注目を集めてきているということになっています。

20ページ目のスライドに移りたいと思いますけれども、そういったことは日本企業であり得るのかというところなんです。海外のそういったIT系の企業とかだと、そういうことは結構やっついようなイメージがあるのですが、そういうことは本当に日本企業にフィットするのかなというところなんです、ちょっとIT系の企業ではあるのですが、サイボウズという、働き方改革とかで少し有名

な企業さんがあるのですけれども、実は、この会社さんは、ほかの会社にはなかなか見られないいろいろなユニークな働き方の制度とかを導入されているのですが、一人一人の従業員の方たちから働き方に関する要望とかを出してもらって、それをうまく制度化していくというサイクルを回すことで、ちょっと特徴的な働き方を実現されています。なので、別に海外の企業だからとかというわけではなくて、日本企業とかでも、経営トップの方が真摯に従業員の方のそういったニーズにちゃんと向き合っていて考えれば、実はそういった自律的な働き方を実現するということもできるのだということをちょっと表すいい例かなというふうに思っています。

22ページに移っていただいて、サイボウズさんなんですから、いきなりすぐにそういった自律的な働き方をみんなができるようになったというわけではなくて、実際にそういった改革をやろうとすると、10年単位ぐらいの結構地道な努力といいますか、経営者の方の地道なコミットメントがあったところになります。離職率が一番大変なときで28%ということで、事業継続の危機に陥ったところがあったらしいのですけれども、そこから、経営トップの方が、これではまずいということで、離職率をとにかく改善しないといけないところから、一人一人のニーズを本当に酌み取っていくということをしてながら、単に酌み取るだけではなく、ちゃんとそれを会社の働き方の制度として昇華していくということを地道に繰り返していかれたと。あわせて、後でもちょっとお話しするのですけれども、組織文化を変えていくということに結構取り組まれて、実際にこういった働き方を実践されていくような企業になっていったということです。

23ページ目に移っていただくと、実際に10年ぐらいのスパンをかけて、成果主義的な制度をやめ、育児・介護休暇制度、在宅勤務制度、副業であったり、あと、サバティカルというふうに言ったりしますけれども、自分自身の学びのために一定期間会社を休職して、また戻ってくるみたいな制度であるとか、副業人材を積極的に採用するとか、そういったところを2010年代ぐらいにばあっと一気に制度化されている会社さんということです。

次の24ページ目に移っていただいて、では、実際にこの会社さんでどういうふうにして制度導入をされているのかということなんです、サイボウズさんはグループウェアの会社であったりしますので、社員からグループウェア上にどんどん書き込みをしてもらうと。書き込みの中から、共感する人が多い 이슈があれば、次のステップに進んでいくと。就業後に、少し飲食を伴いながら、少しカジュアルな雰囲気、こういった制度というのはどうなんだろうかみたいな、そういったワークショップを何回も繰り返していくのです。そこで出てきた意見とかをまた掲示板に反映させていって、そこからまたいろいろな人の意見を集めていってということは何度も繰り返していって、最後に、ある程度論点が整理されたところで、人事部の方が制度にまとめて、最後に社長が意思決定、決裁をしていくというふうな、結構ボトムアップで制度づくりをしていくというふうな流れが定着しているということです。

次の25ページ目に行っていただいて、こういった働き方のいろいろな制度を導入していく上で、とはいえ、従業員の方がすぐにそういった書き込みとかができるかというと、そんなことはなくて、やはり、人事制度をつくっていく上で、組織文化をちゃんとつくっていくということはかなりされていたところなんです。この会社さんの場合ですと、真ん中の辺りに「質問責任」と「説明責任」というふうに書いてありますけれども、1つは、自律的に働くということは、アカウントビリティだというふうに言われたりもするのですが、自分が何でそういうふうなことをしたいのかということについてちゃんと説明するというふうな責任があるのだということと、逆に、ほかの人がやっていることについて、何か気になったことがあれば質問をしないとイケないのだと、そういうふうな責任が伴うのだということはかなり口酸っぱく経営トップの方が言い続けて、そういう文化にどんどんしていったと。とにかく、公明正大でクリアに、何事もオープンにやっていくのだというところの文化まで昇華していくと。そういった取組を10年間ぐらい続けながらやっていった中で、こういった制度導入がようやくできるようになっていったというふうにおっしゃっていました。

最後の26ページ目のところで終わりにしたいと思いますが、そういった意味では、ベストバランスというのはなかなか難しいところだと思うんですが、私個人の意見としましては、自律的に働けるかどうかと。そういうふうな環境づくりをしていくということがすごく重要なのではないのかなというふうに思っています。そうしたときに、従業員一人一人の方が自律的に働くということは、さっきもありましたけれども、責任も伴いながらやっていくのだというふうな意識に変えていかないとイケないですし、そういった従業員の要望に対してちゃんと応えていくのだというふうな、経営者の

側の高いコミットメント、責任というものが伴うのだと思うんですね。実際、それは一朝一夕でできるという話では当然ありませんので、10年単位でそういったコミットをしながら組織文化を変えていくのだというぐらいの覚悟でやっていかないとなかなか難しいということです。働き方改革というふうなことが言われるようになってちょうど10年ぐらいだと思うんですけども、こういった取組ができてきている会社と、そうでないところで、結構差が出てきているという感覚は相当あります。なので、これからでも遅くないと思うんですけども、10年単位でこういった働き方に対するコミットが労使双方でできるかというところが結構重要なのではないかなというふうに最後は考えております。

私からは以上とさせていただきますと思います。

【水町座長】 稲水先生、どうもありがとうございます。

それでは、まずは、ただいまの稲水先生のプレゼンテーションに対してご質問、ご感想などがありましたら、皆様、挙手をお願いしたいと思います。いかがでしょうか。

斉藤委員、お願いします。

【斉藤委員】 連合東京、斉藤です。ご説明ありがとうございました。

テレワークの関係で、コロナ禍で進んだ在宅勤務ですけれども、働く現場を見ていますと、アフターコロナになった途端に、先生の報告にもあったとおり、在宅勤務をやめましょうというふうな企業も、出社に戻しているというところも増えていると思っていて、コロナのときに採用された若手とか、あるいは、子育て、介護など、時間的な制約がある労働者の方たちが、在宅勤務ができなくなったということで退職するというような事例も増えていると感じています。

電機連合が2022年に組合員約6,000名に在宅勤務のアンケートをやった報告を見ますと、在宅勤務をすると職場の一体感が希薄になると感じたり、ちょっとした相談とか雑談がしにくいというコミュニケーションの課題が指摘されている一方で、その課題を解決するために出社して対面で話をするというようなことでコミュニケーションの活性化を図ることで、さっき言われたようなハイブリッドな働き方ができると、そういう課題を解消できるということも言われています。

また、在宅勤務で、通勤などの時間がなくなるということで、自己啓発にその時間を充てキャリアアップにつなげていくというようなこともあるということと、別の調査なんですけれども、在宅勤務の健康面に及ぼす影響について、通勤がなくなることで体を動かす時間が短くなってしまいうということから病気になってしまうとか、いわゆる三大疾病みたいなものの発症につながるのではないかなというようにあるがあるので、適度な運動をするようにとか、休憩とか、睡眠をきちんと取るようにということの指導をマネジメントでやっていかないといけないという指摘もあります。

なので、何が言いたいかといいますと、ハイブリッドでやっていく在宅勤務、テレワークというのは、何日に出社をしろとか、あるいは、何日は在宅勤務をしろということではなく、今日、先生から報告いただいた、自分自身が最も生産性を高められるという働き方と、個人だけではなくて、職場全体が一番効率・生産性を高められる働き方と、個人のワーク・ライフ・バランスの満足度というところを見ながらハイブリッドでやっていくということを推奨していくようにしていかないといけないと、私自身も今日のお話を聞いて感じたところです。感想です。

【水町座長】 稲水先生、何かコメントはありますか。

【稲水ゲストスピーカー】 おっしゃるとおりで、いろいろな論点は多分あるのだと思うんですけども、一人一人の個人が自律的に働くということは、聞こえはいいので、そうした方向に持っていくということはすごく重要だと思いつつも、一人一人の人が自分の仕事とかをどういうふうにやったらいいのかということに自覚的にならないといけないですし、特に、経験がない人とか、若手とかの場合ですと、なかなか分からないみたいなのが結構あつたりします。そのフォローをどうしていくのかみたいところは結構重要で、そういった意味では、職場であつたり、直属の上司との間の働き方に関するコミュニケーションをどのくらいしっかりやっていくのかといったところがすごく重要なのではないかなというふうに思っております。ありがとうございます。

【水町座長】 ほかはいかがでしょうか。

橋本委員、お願いします。

【橋本委員】 東京中小企業家同友会という中小企業経営者の団体の代表理事をしている橋本です。全国で4万7,000社で、東京は2,200社ぐらいです。私自身は227名の社員がいる中小企業の製造業の経営者をやっています。なので、オフィスというところにすごく特化されたお話を聞かせていただいて、うーんという気持ちも持ちながら、今、おります。

当社を例にとれば、工場に100人いるんですよね。その人たちはやっぱり、工場で機械に着かなければ仕事にならない。ここをどう巻き込んでいくかということはコロナの中でもすごく大きい課題でした。工場だからオンラインは関係ないと思い込まずに、全社員がZoomを扱えるように声掛けをして、全員が自分のスマホから入ってつながって、そこに経営者がメッセージを出す、みたいなことをコロナの初期にやり始めました。そういう環境ができると、経営計画発表会をオンラインで227人でやれるようになりました。例えば永年勤続表彰などの表彰のとき、今までは会場での拍手であったものが、Zoomのチャットへのリアルタイムの書き込みに代わりました。ものすごい勢いで具体的に、「何々さん、何々をしてくれてありがとうございます」ということが書き込まれて、そのカキコミを保存してみんなの記念になったりするということが起こったんですね。効率性だけではない、テレワークをすることによって、今までリアルだけならできなかったことが可能になることもあるんだよ、ということを現場の声として伝えたいです。また、そういう事例を集めていくということは大事ではないかと思っております。

あと、もう1つ。自律的というところは本当に大事で、そのためには、私たちは経営理念がすごく大事だと思っています。何のために私たちは働いているのか。中小企業家同友会では、「社会性」「科学性」「人間性」というものが企業には大事だと言っています。「社会性」とは、自社の事業が発展したときに社会がきちんとよくなっていくこと。「科学性」は、きちんと利益を生み出していく仕組みを持っていること。そして、「人間性」は、働く人や協力会社さんの幸せや働きがい。そして、この3は掛け算です。掛け算だから、どれかがゼロであったゼロになってしまう。この3つをどんなふうに事業に、新商品に、新サービスに仕込むのか。解決策やアイデアを経営者が与えるのではなく、社員自身も経営理念の3つのポイントに照らして考えていく。ここがあって初めての自律性なんですね。きれいな事例だけではなく、自律性のために具体的にどんな七転八倒があったのか、そこも調べていただけたらなというふうにも思いました。

もう1個、ごめんなさい。すごくしゃべり過ぎだということは分かっている、うちの会社ですけれども、ホワイトカラーも、ブルーカラーも、同じ賃金体系にしているのです。そこが当たり前に違うという会社が多いみたいですけど、一緒にすることで、人事異動も行ったり来たりができるんですよね。そうすると、もしも機械に着く仕事の人でも、コロナに罹患して在宅ワークというときには、そこでできる仕事があるわけです。雇用の流動性というときに、企業から企業へ転職するみたいなことが取り上げられますが、社内の職種の流動性も担保していったほうがいいのではないかと思います。

以上です。ありがとうございます。

【水町座長】 ほかの委員からも併せて幾つか質問をいただいた上で。

梶田委員、お願いします。

【梶田委員】 一般社団法人東京経営者協会から参りました梶田恵美子と申します。

ご説明ありがとうございます。賛同・納得できる部分が多く、大変勉強になりました。急速に拡大したテレワークですが、戻す企業が増えてきていることは事実です。

お二方とは少し違った観点でお話をすると、企業側からすると、パフォーマンスの観点もあるのではないかと考えています。また、様々な企業と対話をする中で、テレワーク活用の課題として挙がっている代表的なものをいくつかご紹介いたします。

1点目は、職場・職種間の差ということで、先ほどありましたが、工場や現場仕事というところではテレワークが難しい職種があり、仕事の内容によってはテレワーク活用への対応に差が生じ、不公平感、あるいは、不満などを言う社員が増えてきているという実情があるようです。管理部門としては各職場に沿った運用を期待していますが、やはり部署ごとに異なることへの不公平が気になるので、

人事、あるいは、会社で一律に決めてほしいということにもなっています。個人的には、新しい働き方の導入には、その働き方にふさわしい体制構築とマネジメントが必須と考えています。

2点目は、テレワークの活用を認めると、テレワークを権利として主張する社員が増える傾向があり、出社してほしいときにもテレワークを主張することや、加えて、3点目は、中抜け勤務の際、例えば、午前に働き、12時から15時は自分の用事を済ませ、15時以降は働くという勤務ですが、それを、開始時刻と終了時刻で労働時間を申請する社員や、逆に、ずっと集中して働いていて、気がつけば終了時刻を過ぎていたというようなケースも散見されます。要は、正確な労働時間の把握が非常に難しく、長時間労働の解決策になりにくいというところです。

以上、一例でしたがやはり、テレワークは働き方の選択肢の1つであり、テレワークがあまりにも推奨され過ぎて、テレワークイコールスマートな働き方というイメージが強まりすぎると、テレワークを導入できない職場環境が敬遠され、そのような企業や部署の人手不足に拍車がかかってしまうことを懸念している、そういう企業様の声もよく聞きます。私としては、テレワークの導入によって、育児、介護も含め、何らかの事情で仕事を継続できないという人が、これらの働き方の多様化によって仕事の継続ができ、自分の能力を発揮できる、あるいは、熟達社員が多くなることで生産性や効率性の向上につながり、働く社員にとっても企業にとってもウィン・ウィンになる状態をつくり出せることが、東京都、あるいは、国としての力を上げることにともなうと思っています。そのためのテレワークの正確な理解、あるいは運用の仕方、意識改革、体制構築、マネジメントの在り方など、今日も好事例の紹介がございましたが、具体的な対応を含めて浸透していくことが重要だと考えております。

以上でございます。

【水町座長】 沖野委員、お願いします。

【沖野委員】 貴重なお話をありがとうございました。

教えていただきたいことが3点ございます。

1つは、今ご指摘のあった点ですけれども、具体的には、サイボウズ社の事例は非常に興味深いと思いました。特に、制度をつくっていくときのプロセスの在り方というものが、自律性というのは、個々人の働き方を選ぶだけではなくて、環境だとか、体制だとか、選択肢というものを形成するに当たって関わっていくという面でも大事ではないかと感じました。こういう形でテレワークを導入し、積極的に柔軟に選択ができるといったときに、一般的に問題として言われますことは、労務管理というんでしょうか。その働き方が十分に見えないので、例えば、時間で管理するということは、今ご指摘のあった両面の問題があって、本当に働いているのだろうかとか、むしろ、お子さんを見ながら仕事をするというのは、一体それをどういう時間として考えた方がいいのかという問題があり、時間で管理していいのかという問題があります。他方で、働き過ぎるとか、健康状態の確認とかいったことも重要なので、そういう状況の管理をどういう形でしていったらいいのか、です。

もう1つは評価の問題で、サイボウズ社におかれましては成果主義は早々にやめたということですが、そうしたときに、人事考課というか、評価というか、パフォーマンスを上げるということは、パフォーマンスが評価できなくてはいけないし、個々人のインセンティブの問題もあるので、そういった面についてはどのような考え方が、あるいは、どのような決定の仕方が実例としてあるのだろうか、あるいは考えられるのだろうかということです。

もう1つ、サイボウズ社で非常に面白いというふうに思われたことは、これは別のことにも出てくるのですが、同僚に認めてもらうということが大事だという点です。結局そこにしわ寄せが来るというような問題があるということが東京都の施策の中にもあったと思いますけれども、同僚に認めてもらうことがどうここで組み込まれたのか、それもプロセスの問題であるのか、何か対応として具体的にこういうことが行われることで、みんなでこれやっというふうな話になっているというふうな事情があるのかという点について教えていただければと思いました。よろしく願いいたします。

【水町座長】 ありがとうございます。

首藤委員、お願いします。

【首藤委員】 今のことと関連しているのです。短くします。テレワークか出社かという境になるのかどうかという。今の労務管理の話ですとか、自律性の話を考えたときに、例えば、ABWというような形でやる場合には、従業員がどこに行っているかは分からないわけですね。ですので、集中ブースに入って、もしかしたらユーチューブを見ているかもしれないで、分からない中でどのように労務管理をしていくのかとか、どのように自律性を担保していくのかということは、テレワークが境になる話なのかどうかというところをちょっと教えていただきたいと思います。とおもいます。

【水町座長】 では、稲水先生、まとめてよろしくお願ひいたします。

【稲水ゲストスピーカー】 全てにお答えできるかはあれなんですけれど、サイボウズさんのお話とかを中心にちょっとお話をしますと、成果主義は確かに早々にやめたという話なんですけど、相対的な成果主義というんですかね。結局、職場の中で順番をつけてしまって、それで一番いい人というふうな感じの相対的な成果主義みたいなものはやめるというお話で、どういう仕事のパフォーマンスを出さないといけないのかといったところは、こういう働き方をしたいというときには、ちゃんと上司と、あと、人事部と詰めて、最後に経営者の方に決裁してもらって、承認してもらってという手続を取っているんですね。なので、相当手をかけているとは思いますが、まず、本当に1 on 1みたいな感じのところから、実際にどういう働き方をしたいと。さらには、上司（マネジャー）の方も、会社としてはこういうことをやらないといけないとか、職場のメンバーとしてはこういうふうな人がいて、こうなっているからみたいなのを伝えながら、実際に従業員一人一人にとってどういう働き方がいいのだろうかみたいなのを模索しながら、結構ディープにコミュニケーションを取っていくみたいなんです。

サイボウズさんの話では必ずしもないのですけれども、とある別の同じような取組をやっている会社さんとかですと、3か月ぐらいそういう働き方をやってみて、実際に効果が上がっているのかとか、本当にこの人はこういう働き方で大丈夫なのかみたいなのを、やっぱりまた定期的にチェックを入れていってということで、だんだんその人の働き方というものを認めていくみたいなのをやっているのです。なので、人事部としてこういう制度があって、こういうふうに皆さんはやってくださいというふうなものというよりは、かなり一人一人の方に寄り添うというんですかね。その人にカスタマイズするような形でやっていくということをこの会社さんとかはやっていますし、ほかのとあるちょっとした大企業のところでもそういうふうなやり方で働き方を認めていくことをしているということです。なので、そのコミュニケーションコストというのはかなりかけているというところがあると思います。やっぱり、成果をちゃんと見ないといけないことは確かで、その成果の測り方というものも、その人の個別の業務に応じてちゃんと設定をして見ていくということをやっているということはあると思います。

あとは、こういうテレワークとか、ABW的な働き方をしていく上では、単純に時間で管理するとかということやっぱりかなり難しくなっていくと思いますし、プロセスでどういうことをやっているのかということをつ一つモニターするということはほぼ無理になってきますので、そういった意味では、成果主義といいますか、いい意味での成果主義的にやっていけないといけないということは結構あるというふうに思ひます。

本当に参考になるかどうかは分からないですけれども、外資系企業みたいなのところですが、マイクロソフトさんであったりするとところだと、もう完全に成果主義的になっているので、そういった成果を上げられないのであったら辞めてもらうしかないし、成果を上げられるのであったらどういう働き方をしてもいいというぐらいのすごく強い割り切りをしてうまくいっているところもあったりするので、どこまで日本企業でそういうものを導入できるかということとは分からないですけれども、かなり生産性とか成果というものをちゃんと上げられているかどうかというところを強く見ていくということは結構やっていかないと、こういう自律的な働き方というのは結構難しいのかなという気はします。

あとは、最初の辺りで少しコメントをいただいたのですけれども、自律的に働いていくといったときに何が重要なのかということ、やっぱり、会社としてのビジョンとか、パーパスというんですかね。そういったところに一人一人の人がちゃんと共感できて、腹落ちできているかどうかということがす

ごく重要で、そういうものがちゃんとあった上で、今、自分が何をやらないといけないのかということ、そこを強く意識して働いていくと。なので、完全に自分勝手にやればいいという話の自律性ではなくて、会社の中で働いているわけですから、その会社のミッションとかパーパスを実現するために、今、自分が何をやらないといけないのかということが前提としてあった上でどういう働き方をするのかと。必ずしもオフィスに出社しなくてもいいとかということであれば、別に出社しなくてもいいという判断ができるということだと思うんですけど、そういった判断軸をしっかりつくった上で、どういう働き方を考えていくのかというふうな意識を一人一人の人が持てるようになるということが多分すごく重要なのかなというふうに思います。

そういった感じです。お答えできているかは分かりませんが、ひとまず。

【水町座長】 ありがとうございます。

時間の関係もありまして、ここで、議事を一旦、全体の議論に移していきたいと思います。稲水先生は最後までお残りいただくということなので、これから後の質問等についても、稲水先生に対する質問も含めて、自由にご意見、ご質問をいただければというふうに思います。

本日の議題に関して、雇用就業一般に係るところですが、皆様から2分程度でご意見をいただければと思います。皆さん、いかがでしょうか。

富田委員、お願いします。

【富田委員】 東京労働局の富田でございます。私からは、資料4を配らせていただいていますので、そちらのほうを説明させていただきます。もしよろしければ、資料を投影していただければ。ありがとうございます。

まず、資料4の4ページをご覧ください。令和6年5月24日に育児・介護休業法等の改正法案が成立しまして、5月31日に公布されました。施行は令和7年4月1日の予定でございます。改正育児・介護休業法において、今日議題になっていますテレワークの推進につながる動きがありますので、紹介いたします。

まず、改正の概要の1つ目①で、黄色に塗っていますけれども、3歳から小学校入学までの子どもを養育する労働者について、テレワークの制度を含め2つ以上利用できるようにすることが事業主の義務とされます。また、④で3歳未満の子どもを養育する労働者については、現行の短時間勤務制度等に加えて、テレワークを選択できるような措置を講ずることが事業主の努力義務とされております。さらに、3つ目④で、家族を介護をする労働者についても、事業者の努力義務の措置の内容にテレワークが追加されることになりました。詳細は今後、関係省令等で示されますけれども、労働局では、各事業場における円滑なテレワークの導入に向けた支援や情報提供を行ってまいることとしております。

次に、資料の8ページをご覧ください。テレワークの適切な導入及び実施の推進のためのガイドラインの概要をお示ししております。このガイドラインはテレワークの導入についての留意点を示したものですけれども、今日は労務管理の点がちょっと議論になっていますが、適切な労務管理はどうすればいいのか、梶田委員からご指摘があった中抜けはどうするのかということについても丁寧に書いておりますので、もしご関心のある方がおられましたらご参照いただければ幸いです。

続いて、資料の11ページをご覧ください。こちらはテレワークについての助成金でございます。今年度は支給対象事業主や助成対象が一部拡充されました。また、助成率についても最大75%と大幅に引き上げられましたので、事業主等への周知に努めてまいります。

それから、13ページをお願いします。13ページはテレワークの導入・定着の好事例をご紹介します。先ほどサイボウズさんの事例のご紹介がございましたけれども、こちらの企業では、紙で扱うべき業務以外はテレワークで行う等の積極的な取組を行っておられます。

次のページ、14ページに進みまして、テレワークの利用により、時間と場所にとらわれない働き方が浸透することで、20・30代女性の離職率が半減、社員のエンゲージメントが大幅に向上、また、育児による短時間勤務制度の利用者が減少し、テレワークを利用してフルタイム勤務ができるようになった等の効果が現れたという調査結果がございます。

あとは参考資料ですので、適宜ご確認いただきたいと思います。

こうした良質なテレワークの定着により、人手不足の解消や雇用管理改善等の効果も期待されます

ので、労使、東京都の皆様、関係団体や関係行政機関をはじめとする皆様方と連携・協力して、都内で働く方々、事業者の方々のために取り組んでまいりたいと考えておりますので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

私からは以上でございます。

【水町座長】 ありがとうございます。

続きまして、近藤委員、會津委員の順番でお願いします。

【近藤委員】 オンラインから失礼します。東京大学社会科学研究所の近藤です。専門は労働経済学です。

昨日、説明いただいた資料の中で、ちょっと疑問というか、これは行政として支援するべきものなのかと思ったのは、サテライトオフィスの支援というものなんですけれども、確かに、サテライトオフィスの利用が進むと、選択肢が増えるという意味で、いいことだと思うんですが、これは何というか、すごく特定の業種に対する補助になってしまうのではないのかという懸念があるように思ひまして、在宅勤務をするのに環境がよくない人で、でも、オフィスに出勤しないで、サテライトオフィスで仕事をするというのは、どういう状況を想定しているのかということがいまちはっきりしなくて、都心のオフィスを維持する費用が企業にかからないようにするという意味でサテライトのオフィスを促進するとか、そういうことなのか、通勤ラッシュを緩和しようという目的でやっているのか、あるいは、サテライトオフィス事業者に対する補助になっているのか、何なのかということがちょっとよく分からなくて、在宅で勤務ができるならば、恐らく在宅勤務のほうがよいのだけども、在宅で環境が整っていない人にサテライトオフィスで働いてもらうということ。でも、その人たちはなぜ出勤してはいけないのかという、そのところがあまりはっきり分からないなと思いましたので、そこは少しきちんと整理して検討しないと、公的な資金で行う事業としてどうなのかなということがちょっと気になったところでした。

以上です。

【水町座長】 今の点は後で、事務局からあれば、時間が許せばお答えをお願いします。

次に、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。よろしくお願いいたします。私は、施策展開の中で幾つか、25ページのフリーランスの話とかを中心に話したいと思います。

私ども中小企業、小規模事業者における人材難というのは、非常に広範な業種、業態にわたり、非常に深刻に、日々厳しさが増しておると。大多数の会員からも、人手不足に苦慮しているという声が大変多く寄せられております。また、人材の確保、定着のため、多くの事業者がいわゆる防衛的な賃上げを余儀なくされておりますが、労務費を含む価格転嫁の難しさは、皆様、報道でご承知のとおり、厳しい状況が続いております。

こうした中で、これまでは主に働き手側からの視点で議論がなされておりますフリーランスについてですが、私ども事業者側としては、不足する労働力を補うマンパワーの1つとして、改めてその活用促進について考えてみるべきではないかと思っております。そうした折に、いわゆるフリーランス新法が本年11月から施行されますが、発注事業者に、取引の適正化と、フリーランスの方の就業環境の整備が義務づけられております。また、この法律は、所管が複数の省庁にまたがることや、下請法との関係の難しさがあるなど、私ども中小企業にはいまだ浸透しているとは言い難い状況にあります。そこで、国も様々なPRをされておりますが、私どもに身近である東京都からも法制度の周知をきめ細やかをお願いしたいと思ひます。

また、10月から厚生年金の適用が従業員51人以上の事業者に拡大されます。社会保険料の適用が広がることは非正規の方の老後資金の増加につながるものではありますが、事業者側としては社会保険料の負担が増すこととなり、また、年収の壁を意識した働き控えによる人手不足の問題は依然として残ることになります。東京都には、こうした国の制度改正が中小企業に与える影響を踏まえ、事業者と働き手の双方に効果のあるサポートをお願いしたいと思ひます。

次に、9月に開設されるはたらく女性スクエアについてです。私は常々、中小企業においても、女

性活躍と障害者雇用については今後の持続的な発展のためには欠かせない重要なテーマであると考えております。このはたらく女性スクエアにおいては、長い歴史がある労働相談情報センターとしての知見を生かし、中小企業の経営者や人事担当者などに対し、法制度に関する知識や雇用環境づくりなどのノウハウを提供し、気軽に相談できるサービスを提供していただきたいと思います。

最後になりますが、東京都には雇用就業に関する様々な支援策を実施していただいております。それらをより有効に機能させていくためには、支援を必要とする中小企業にその情報を着実に届ける必要があります。都におかれましては、その高い発信力を生かし、支援策の周知に努めていただくようよろしくお願いいたします。

私からは以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

都の施策に対するリアクション等は、委員のご意見を一通りいただいた上で、まとめて事務局からお答えいただければと思います。

ほかにいかがでしょうか。挙手をお願いいたします。

山下委員、お願いします。

【山下委員】 東京都商工会連合会、山下でございます。

今日の先生のお話等、大変ありがとうございます。

テレワークについてなんですけれども、私の会社はガス会社をやっております、現場で働く人間と、管理する人間。コロナのときもそうだったのですが、管理しているほうの立場の人たちはテレワークをすごくしやすいんですね。ただ、さっき梶田委員からも出ましたが、現場に行っている人たちとのバランスをどう取っていくかということは非常に悩みどころでありまして、例えば、ガス器具の修理とかいうことについては絶対に現場に行かないとできないことなので、また、そういうことを得意としている人たちがいるので、テレワークができない人たちが駄目というようなレッテルを貼られることは非常に怖いんですね。ですから、そこをうまくというんでしょうか、進めていただくと大変ありがたいなというふうに思っています。

それと、あと、比較的中小企業の場合というのは、職場と自宅に近い人が多いんですね。そういったときに、テレワークというよりも、やっぱり会社に来たほうがいいと。あとは、切替えができていいというふうに思っている人が大勢いますので、ここのバランスをどう取るかということと、職種によって大分開きがありますので、そこをどうやって進めていくのがいいのかということと、またいろいろご助言いただくとありがたいなというふうに思います。

あと、中小企業にとって大変なのは、やっぱり人材確保、人手不足、そして、賃金を上げられるかどうかということが非常に悩ましくて、今年の春闘のときでも大手はかなり大幅に上げたのですが、我々中小企業を取り巻く各企業さんにおいては、なかなか賃上げが進まない。また、コストの積み上げができないという悩みがたくさんございましたので、ぜひその辺りについてもいろいろとお話できればいいなと思っております。よろしくお願いいたします。

【水町座長】 ありがとうございます。

先に委員の皆さんからご意見をいただきます。

小山田委員、その後、梶田委員、お願いします。

【小山田委員】 いろいろなお説明をありがとうございました。

全般的なことですが、まず、今回のご説明が、東京都が当初につくった6本柱との関連性を意識された内容になっていることは、私は非常にいいと思います。一つ一つの施策を展開することも大事ですが、全体を俯瞰しながら、一番有効なアプローチはどういうことなんだろうかを、費用対効果も踏まえながら問題意識を持って進めていくことが非常に大事であると思いました。

それから、稲水先生からのお話も非常に参考になりました。どうもありがとうございました。

全般で2つだけ、感想めいたことですが、申し上げます。1つは、今日もいろいろお話をお聞きしていて、どこに焦点を当てるべきなのかということが非常に重要であるとの問題意識としてあります。6本柱の中で、最初にある全体の底上げといったときの底上げというのは何を意味しているのかとい

うことも感じております。東京都は、企業数で言うと40万社以上、働く人は800万人以上いるわけです。40万社以上の会社のうち、99%が中小企業で、さらに、75%が卸・小売、サービスは5人以下、製造業でも20人以下という小規模企業です。要するに、小規模企業が全体の4分の3を占めている中で、就労、あるいは企業、これをどういう形でサポートして施策効果を出していくかという観点が大事だと思います。こうした点から、どこに焦点を当てるのかということをもうちょっと意識する必要があるのではないかと考えております。例えば、最近のテレワークでも、これは梶田委員もおっしゃっていますし、富田委員からも、今、政府などの政策では、企業にいろいろ努力義務を課して、子育ての状況にある従業員にはテレワークを極力使えるようにしましょうと進めています。これはものすごく大事なアプローチだと思います。かつ、事例でもありましたけど、紙を基本的になくすことでテレワークが可能な仕事をどんどん増やしていくことができる。そう考えると、やはりデジタル化はものすごく大事で、私は東京商工会議所で労働委員会委員長をやっておりますが、いろんなアンケート調査をすると、幾つかの中小企業の状況が表れてきて、まだ2割ぐらいはファクスや電話を中心に業務を進めているところがある。あるいは、いろんな帳簿も手でつけて、電卓などで計算している。だから、従業員がその情報を見られない。かつ、忙しいと、そういうものがどんどんたまっていって、リアルタイムで状況が分からない。それを極力、エクセルとかも本当に簡便で、あるいはパッケージソフトもありますので、そういうものを使えばリアルタイムで分かるし、状況もみんなシェアできるし、負担も減っていく。こういうことがどんどん積み重なっていけば、デジタル化が進み、あるいはテレワークでもできる。でも、進んでいない企業はまだ2割ぐらいいるわけです。そこから少し、もう少し頑張って、ようやくパソコンを始めましたとか、スマホを使ってこういうことをやるようにしましたということもありますけど、まだその開きはものすごく大きい。こうした企業の状況があるなかで、底上げをするときに、どこを上げていくのか、どう上げていくのかということが非常に大事ではないかなと思います。

あと、もう1つ。前回もご説明がありましたL字カーブ問題というのがあります。20歳代から、出産年齢を経て、急激に非正規のウエートが高くなる。要するに、正規雇用が減っていくという。これは日本特有だと思います。これは、東京都の別の資料で拝見したときに、35歳とか40歳代の方は「もっと働きたい」と書いていらっしゃるわけです。そういういろんな報告というか、アンケートもありまして、ここを、おっしゃるように、デジタル化でどうやって働く現場に連れてくるのか。無理なくワーク・ライフ・バランスで子育てをやりながら、ほかの生活のことをやりながらできるかということを実践していくことが必要ではないかと。そういう意味では、どこの層にどう働きかけるかをもう少し明確にされることが大事ではないかと思いました。

それから、もう1点。費用対効果を考えたときに、今回もいろんな施策のご説明をいただきましたが、これらの施策に一体どの程度費用をかけて、どういう効果を生み出しているのかを、フォローする必要があります。40万社、800万人の従業員がいる中で、どこの層にどのくらいお金を使って、どういう効果を引き出そうとしているのか。予算には限りがありますし、それをうまく波及効果を連動させながらやっていく必要があるように思います。これはワイズスペンディングにつながる話だと思いますが、その見える化がもう少しあってもいいのかなという気がいたしました。

今回は施策のご説明がいろいろあって、一つ一つは僕はいいいことだと思いますが、これでどのくらいお金をかけて、どんな効果を期待されていて、今、どこまで来ているのかということがもうちょっと明らかになると、全体の施策としての、東京都のいろんな政策が非常に意味効率化され、より効果的になっていって、メッセージ性も高まっていくのではないかというふうに思います。すみません、それは感想めいたことでしたが、お考えがあれば教えていただきたいと思います。

【水町座長】 ありがとうございます。

梶田委員、お願いします。

【梶田委員】 ありがとうございます。

まず、様々な意見を取り入れていただいて拡充されていることに感謝したいと思います。そして、小山田委員からもありましたが、コスト対効果、そして、施策のプライオリティーをつけるということは非常に重要だと考えます。

私からは、加速させたいという点から意見を言わせていただきます。

まず、働くパパママ育業応援事業です。男性も含めた育業への支援は非常に重要です。特に、育業を支える同僚への応援手当の支給は職場のお互いさま精神を高めるのに非常に有効な施策かと思います。しかし、この対象が都内中小企業等になっており、大企業、中堅企業は対象外となっております。少子化対策は、限られた企業を取組を対象とするのでは不十分です。例えば、共働き世帯で、妻が働く企業では育業を推進していても、夫が働く企業では育業の取組が行われていない場合、妻にかかる負担が非常に大きくなって、妻を雇用する企業に負担がかかることになります。育業は社会全体で協力しながら展開していくことが重要だと思いますので、少なくとも中堅企業も支給対象とするなど、支援のあり方について再検討をしていただければと思います。

加えて、次のページにあるテレワーク定着強化事業です。テレワーク定着のためには、先ほどもありましたが、コミュニケーションの問題、先生もおっしゃっていましたが、出勤社員とテレワーク社員が混在する、オンライン会議でストレスなく意思疎通が行える環境整備が非常に重要だと考えています。そのようなハイブリッド会議を行うには、ビデオ会議システムなどの配信機材や、十分な通信環境の確保などが求められ、費用も高額になります。ぜひ、ABWを実現するためにも、ハイブリッド会議向け設備費用への助成金の支給などもご検討いただければと思います。

以上、2点でございます。

【水町座長】 ありがとうございます。

では、斉藤委員、お願いします。

【斉藤委員】 働き方に係るご意見ということになるのですけれども、鉄道会社は今、オフピークカットをしているので、朝の通勤電車は少しずつ混雑が解消されていると思うのですが、定時退社の推奨ですとか、時間外労働が縮減されてきていることで、帰宅時間の電車がすごい混み具合になっていて、こっちがオフピークカットになっていないとのでぜひ東京都として、帰宅時間の時差帰宅ということを推奨していただきたいと思っていることと、私の感覚なのかもしれませんが、月曜日とか金曜日に在宅勤務をして、水曜日、木曜日、金曜日で職場コミュニケーションを図りながら対面ミーティングをするという企業が何となく多い感じがしています。そうすると、水曜日、木曜日、金曜日に職場のみんなで飲みに行きましょうみたいな雰囲気にはなるのですけれども、どうしても、子育てをしていたり、介護をしている人の時間的制約がある方というのは、定時後に飲みに行ったりということは難しいので、例えば、午前中はお昼まで集中的にみんなで働いて、14時とか15時になったらみんなでご飯を食べに行きましょうみたいな職場コミュニケーションの活性化というものの工夫が少しあると、在宅勤務とハイブリッドで出社している人たちの職場コミュニケーションの活性化というところにつながるのかなと思ったりするので、そんなことができるといいなと思います。

それと、在宅勤務の推奨はいいのですけれども、やっぱり、働き方を変える一番は所定労働を短くすることだと思っているので、今は法律的に1日8時間というのを、東京都は主体的に所定労働を7時間にしましょうとか、あるいは、東京くらし方会議で水町委員もおっしゃっていたのですが、週休3日制ということを東京の企業で一度やってみませんかということ呼びかける。あるいは、子連れ出社のトライアルと同様に、都庁の職員の皆さんが週休3日制をやってみようとか、あるいは、所定7時間で働いてみようというトライアルをして、東京から日本全体の働き方を変えていくということにつなげていければなどというふうに思っております。

【水町座長】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょう。

沖野委員、お願いします。

【沖野委員】 ありがとうございます。非常に多面的な施策を具体的に展開されていると前回も思いましたが、今回も改めて思いました。

少し教えていただければというか、やや気になっておりますのは、今回、新規としてスライドで教えていただいた、はたらく女性スクエアとプラチナ・キャリアセンターについてです。これらは物理的な場所の提供ということで非常に特徴的に思っておりますが、ただ、悪い言い方をすれば、一種の箱物のようにも見えるわけです。一方では、テレワークなどが言われて、オンラインの活用が言われ

ているという中で、物理的な場所をそれぞれの目的に特化したものをつくるということの意義は何なのかというのは、まさにこの施策の意義のためにも、説明がもう少しあったほうがいいのではないかなと思ったところです。その趣旨自体はいいと思いますし、それを象徴するシンボリックな意味というものはあるのですが、そのためにこの施策なのかということでもあります。はたらく女性スクエアについて言いますと、労働相談情報センターは既に5か所でしたでしょうか、ある中で、さらに新しくこれをつくるということの、その役割がどういうことであるのかとか、そういった意義をもう少し説明なり、強調していただくと、これらの施策がどういう意味を持つかということをやよりアピールできるし、それに、その効用もより明確になるのではないかなと思ったところです。

以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

ほかはいかがでしょうか。

首藤委員、お願いします。

【首藤委員】 私も様々な施策に対して非常に高く評価をしております。

先ほど小山田委員がおっしゃっていた、どこに焦点を当てるのかというところは、私も少し感じるところがありまして、テレワークについても、東京は確かに大企業の本社が集中している中で、テレワークの実施率も極めて高く、ホワイトカラーの、特に、自律的な働き方ができるようなホワイトカラー層という者が極めて多い都市なんだろうというふうに思っております。なので、これの促進ということは非常に効果的だと思う一方で、今日もたくさんご意見が出ていましたけれども、テレワークができない職種というものは確実にたくさんありまして、特に、エッセンシャルな労働とか、例えば、そういったものがある中で、両者の不公平感をどういうふうに解消していくのかということはずごく重要だろうと思っているところです。特に、エッセンシャル労働は、少なくない部分が公的セクターの労働でもあります。例えばごみ収集もそうですし、保育や介護なんかもそうかもしれませんけれども、そういったところは、今、深刻な人手不足に陥っているという実態もあります。こういったテレワークができない労働の環境整備も極めて重要だと思っております。先ほど斎藤委員がおっしゃったように、こういった労働について、特に公的セクターの部分であれば、東京都が促進できる部分もあると思います。例えば、週休3日制ですとか、1日7時間労働ですとか、新たな枠組みを打ち立てながら労働環境をさらによくしていくって、それが民間部門にも波及していくような効果があると、よりいいのかなと思いました。

以上です。

【水町座長】 オンラインの近藤委員、何か追加はありますか。

【近藤委員】 今のご発言にすごく賛成しました。すみません、私の直前のどなたか、聞き漏らしてしまったのですが、エッセンシャルワーカーの改善にも力を入れたほうがいいということにはすごく賛同します。

【水町座長】 ありがとうございます。

橋本委員、最後をお願いします。

【橋本委員】 エッセンシャルワーカーという言葉がありましたけど、テレワークがスマートなのだと声高に言うことで、ブルーカラーとホワイトカラーの断絶みたいなものをどこかで押し出してしまっていないかというような不安をすごく感じています。ホワイトカラーでテレワークができる人たちがぐいぐいテレワークのほうに行ってしまうと、それがスマート企業で、それが表彰されてみたいな流れに対して、私はテレワークに反対とか全然していないのですが、打ち出し方のバランスに不安を感じる自分があります。自社では、高卒を中心に採用しているし、派遣社員さんのことをパートナースタッフと呼び、正社員雇用を念頭に働いてもらって、2/3は正社員雇用した実績があります。30・40代の、この資料で言うと氷河期という世代ですかね。20年前に派遣社員になった人が次長になって、5年前に派遣さんとして働き始めた人が課長になって、氷河期世代であっても、マネジ

メントの役割にもどんどん行けるという道を見せてきました。泥くさいですが、誰も置き去りにしないスタンスが大事ではないかなと思っているということをお話しさせていただきました。

以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

委員の皆さんからたくさん、現場目線と、あとは、俯瞰的な観点からたくさん貴重なご意見をいただきましたが、稲水先生と事務局から、それぞれ一言ずつリアクションをお願いします。

【稲水ゲストスピーカー】 ありがとうございます。

先ほど、6本柱というふうに出していただいていた中で、働き方の底上げをするのだということが最初にあるということは、本当にすごくいいことだなというふうに思いました。

先ほど、週休3日とかというお話があったと思うんですけども、ただ単に休みが増えるとかという話になってしまうとあまりよくなくて、人手不足みたいなのところにどう対応していくのかといったときに、多分、本当に生産性を上げていかないとどうしようもないという話だと思うんですね。そうしたときに、例えば、5日でやっていた仕事を4日でやらないといけないためにはどうすればいいのかみたいな、そういったところを考える期間として、一定期間そういう取組をやってみるということは、いろいろな職種、業種で結構重要なのではないかなというふうに思いまして、それで、例えば、週休を2日に戻したとしても、10人でやっていた仕事を8人で回せるような何かが改善とかでできるようになっていったとなると、1人や2人はある意味浮くみたいな話になるのだと思うんですけど、そうしたときに、多分リスクリングであったり、次のキャリアアップをどうするかとか、例えば、ライフステージ上、なかなかフルタイムでは働きにくいといったときにどうするかといったときの余裕というんですかね。そういったものが多分できてくるという話だと思うので、やはり、生産性を上げながら、どうそういった余裕をつくっていくのかみたいなところが恐らく結構重要なのではないかなというふうに思いました。なので、そういった意味では、働き方の底上げといったところの意味というものをそういうふうに僕自身は捉えると、その余裕ができると、生産性を上げて、ある程度余裕をつくってあげることが、結果的にその後の展開なんかにすごく効いてくるのではないかなということをやちょっと、皆様のご意見を聞きながら考えていたところです。

コメントになりますが、以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

事務局、お願いします。

【内田部長】 皆様、ありがとうございます。3点ほどいただきました。

近藤委員から、サテライトオフィスについて、どういう意味があるのか、税金を使ってやる意味があるのかというお話であったかと思いますが、サテライトオフィスは、自宅と職場が非常に遠いといったような場合、職場に行くには1時間半とか2時間かかるような場合に、自宅の近くに、例えば駅であるとか、そういったところに行くというような仕組みがあると助かる人が多いというふうに考えております。または、移動の途中ですね。出張と出張の間に立ち寄る、そこに使えるスペースがあると非常に生産性が上がる。そのような考え方で、行政としてはまだまだ普及啓発をしていかなければいけないので、行政としては奨励金をお支払いするなどをしていきたいと思っています。

まだ、小山田委員、梶田委員からそれぞれ、プライオリティーについてご発言をいただいたかと思えます。まだまだ普及啓発をしていかなければいけないようなときには、情報の提供であったり、モデル事例の発信であったり、そういったことを行っておりまして、奨励金をお支払いするといったときには、どうしてもやはり体力のない中小企業様を中心というような考え方になろうかと思いますが、おっしゃるとおり、育業のように、大企業、中小企業を問わず、全部のところでやっていかなければいけないものについては、企業の規模を問わず施策の対象とするものもごございます。

最後に、沖野委員からはたらく女性スクエアについてのご意見を頂戴いたしました。既存の労働相談情報センターにはない機能として、キャリアアップへの支援というものがごございます。リアルではないとできない支援と、リモートでもできる支援がごございますので、そうしたことを組み合わせながら効果的に進めたいと思っています。よろしくお願いいたします。

以上です。

【水町座長】 ありがとうございます。

私のほうからも一言だけ。稲水先生のお話を聞いて、目からうろこが落ちるようなところがたくさんありましたが、テレワークというのは目的ではなくて、手段。自律性を高めるためにどうやってテレワークやほかの働き方とのバランスを取っていくかということが何よりも大切。これからは自律性というものがすごく大切になるのだということはよく分かりましたが、他方で、日本的雇用、日本的な働き方と、いわゆる日本的と言われているものは、働く人の自律性から最も国際的に遠いところにあって、それが今、日本の働いている人のエンゲージメント、やる気がすごく低いという問題になってきている。そういう意味で、自律性を持たせて、エンゲージメントを高めて、日本の働き方を変えていくということが今、すごく重視されていて、それが、今、大企業がジョブ型を入れたり、働き方を変えるという重要な目標になっていますし、あとは、スタートアップとか、新しい企業もこういう観点から働き方を変えていく。ただ、日本的雇用というものが残っている企業が日本にはすごくたくさんあって、これを全体にどう広げていくかということが政策としても重要な課題になるかと思いますが、もう1つは、やっぱりデジタル化がここですごく重要で、インフラとしてデジタル化をしないと、自律的なABWというような働き方が十分にできないということと同時に、デジタル化は、日本はやっぱり圧倒的に遅れているんですね。ヨーロッパとかアメリカと比べてみると、働く現場でのデジタル化が遅れている中で、これからは多分不可避免的にデジタル化が進んでいく中で、恐らく働き方自体が変わっていったって、これはホワイトカラーだけではなくて、ブルーカラーの働き方も変わっていくし、もしかしたら、ホワイトカラー、ブルーカラーの垣根もなくなっていくような中で、デジタル化をどう進めていくか。これは、昨年来、この会議でも、どうやって広げていくかということをしてきましたが、やっぱり東京都でほぼ全ての企業と言っていい中小企業にターゲットを当てて、どうやって政策を推進していくか。そういう意味では、中小企業では必ずしもアイデアとかインフラが十分でない。ABWと言われるような自律性の高い働き方とか、その背景にあるデジタル化をどう進めていくかというときには、やっぱり東京都が公共政策としてどうサポートしていくか。その中では、とにかくテレワークを進めるとか、デジタル化を進めるという単純なものではなく、何を目的として、政策全体のバランスをどうするかとか、あとは、労務管理で、実際に無理に進めると、働く人にそのツケが回るということもあるので、労務管理の在り方等を見ながら、今後、また労使の現場の意見を聞きながら、東京都の政策として、これを東京から、中小企業も含めて、働き方をどう変えていくかということをこの会議で引き続き検討していければというふうに思います。

時間となりましたので、本日はこれで終了させていただきたいと思います。

事務局のほうにお戻しします。

【内田部長】 ありがとうございます。

委員の皆様、ありがとうございました。貴重なご意見、ご提案に感謝申し上げます。

次回開催は秋を予定しております。詳細はまた追ってご連絡を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。お疲れさまでした。

午前11時31分閉会