

東京の雇用就業を考える専門家会議（第2回） 議事概要

○日 時 令和5年8月23日（水曜日） 午後2時27分から午後4時00分まで

○場 所 都庁第一本庁舎33階 特別会議室S2

○出席者 水町座長、會津委員、小山田委員、佐々木委員、橋本委員、山下委員、茂原オブザーバー
※梶田委員は、一般社団法人東京経営者協会事務局が代理し、コメントを送付

[議事要旨]

喫緊の課題である「人材確保」、そのための「働き方」を主軸に、中小企業の働き方改革への支援（優良企業へのインセンティブ）、フリーランス（人材確保の観点から）、兼業・副業（長時間労働との関係を含めて）、女性管理職登用の状況を議題とし、中小企業関連団体代表としての意見や、委員ご自身の経験・知見に基づき意見交換

[主な意見]

- ＜東京くらし方会議での提案について（「東京スマート2030（仮称）」「Tokyo Future Work Awards（仮称）」＞
- ・雇用就業の場で目指すべき方向性に「スマート」という言葉を使うことに違和感がある。様々な職種・仕事があるなかで、ホワイトカラーを前提としたような一律的な目標を掲げるのは現実に即していない。「スマート」であるためには多様な選択肢があり、その選択が可能であるさまを目指す内容とすべき。
 - ・仕事の中身によっては残業が必要となるケースもあり、キャリアのある段階においてバリバリ仕事をしたいと思う社員の方もいる。「スマート」な働き方の要件を設定する場合、「残業の少ない働き方」とするなど、「全ての残業＝（イコール）悪」という印象を与えないよう、表現の工夫を。
 - ・転居を伴う転勤を社員が自身のキャリア選択として進んで希望する場合もある。転勤をするかしないかを本人が選択できるようにすることが大切であるので、転勤に関する項目は「本人了解のない転勤命令がない働き方」といった内容にすべき。
 - ・「転勤・残業・勤続年数によらない基本給制度」の項目については、「転勤・残業による基本給制度」を採用している事例を聞いたことがない。また、年齢給を基本給に組み入れている企業は一定程度あるが、基本給に占める金額の割合は極めて少ないのが実態なので、例えば「職務給等を取り入れた賃金制度になっているか」といったような内容とすべき。
 - ・テレワークをこれ以上進めることの意義について、多くの企業では悩ましい問題と捉えているのが現状である。さらに、現場作業を多く抱える企業や工場勤務者、エッセンシャルワーカーはそもそもテレワークを行うことが困難であるという視点も必要。
 - ・フレキシブルな働き方を広めていくにあたっては、長時間労働の削減と同時に労働生産性や効率性を高めていくことが肝心であり、「人×デジタル」の融合が不可欠。デジタルツールを使いこなし、付加価値を創り出せるよう行政のサポートや後押しが重要。
 - ・リモートワークは生産性を高めるだけでなく、付加価値を高め、対面での仕事ではできなかったことができるようになる、ということにも目を向ける必要がある。付加価値の視点を盛り込まずに例えば移動時間が省略できるといった時間的な観点のみで「スマート企業」とすると、表面的

な評価にならないか懸念している。

- ・残業そのものがない働き方を目指さなければならない、という考え方そのものは一つの意義がある。また、「東京スマート企業」の認定の要件である「月平均実労働時間が170時間」は、年休や年末年始なども考慮し年間ですらせば、達成できる中小企業・小規模事業者もあると思う。
- ・中小企業が認定の要件となる10項目すべてを達成するのは現実ではない。あくまで人材確保に有効な選択肢として示し、そのうち幾つかを認証するというのであれば、「もう少し頑張れば手が届く」という中小企業も出てくると思う。
- ・残業のない働き方は、個々の企業の自助努力に任せるだけでは実現が困難。元請け、下請け、荷主など取引のすべての段階で徹底しなければ意味がないテーマである。行政としてしっかり旗振りをしていただきたい。
- ・「東京スマート2030」や「Tokyo Future Work Awards」といった、いいところを表彰して横展開をしていくという試みは非常に大事。
- ・基本給が低く残業がないと生活が難しい方にとって残業時間を減らすのは厳しい。一方、残業したくないがしなければならない人もいる。会社が残業時間を見せたくない場合、従業員にサービス残業をさせることも懸念される。
- ・ポストコロナでは、対面でない生産性が下がる仕事とテレワークで効率的になる仕事を見分けることが大切。すべての企業が一律で何%以上の実施であれば望ましいというものではない。柔軟性を担保できるようなインフラをつくり、働き方の効率化や生産性向上につながるような応援をすることが重要。
- ・大企業では、70歳までの就業確保が努力義務となる中、55歳で役職定年、60歳で収入半減、65歳になったら業務委託等、ボランティアも含めて70歳までの就業に近づけるといった年齢による輪切りの処遇が広がっていることで、55歳以上の従業員のモラルが低下しており、若手のやる気にも影響が出ている。年齢や勤続年数ではなく、個人の能力や希望に応じた評価制度をどう広げていけるかが重要。

<働き方改革について>

- ・働き方改革を考える上で重要なのは、働いている人は自分たちだけで完結している訳ではなく、取引先や消費者との関わりがあるということ。そのため、国を挙げて、みんなの共通認識のもと進めていくことが重要。今では、土曜日に郵便物は届かなくなっているが、消費者や取引先の理解を得て初めて、ノーマルな働き方が実現できるという良い例になっている。
- ・ある会社は、取引先に「うちは残業はしない、過剰な注文に応えない。取引を切られても仕方がない」と説明していると聞く。そういった例をロールモデルとして示していくことで、同様の取組が広がっていくかもしれない。
- ・男性でも女性でも基本的に定時に帰れるようにすることによって、定着率も高まり、結婚して子供を産むことができるような状況を実現できる。
- ・当団体では、一社の取引先に「依存」するのはダメだと言っている。できれば業界を分けて3社と取引し、自社の技術によってコアとなる事業を確保していくことが重要。下請けにならないためにどうするか、安売りしないためにどうするか、考えることが重要。

- ・企業では、たとえ一人の意見でも聞くのがサービス向上と言われ続けてきた。今後は、これ以上はできませんと言うことが重要。就業時間以外は対応しないことにしたところ、不満があるお客様はごくわずか。会社の方針をオープンに説明し、理解してもらうことが大切。

<女性管理職の登用・女性活躍について>

- ・中小企業の女性管理職比率が大企業よりも高いことは、中小企業の魅力のひとつ。都は、女性の活躍推進が進んでいる都内の中小企業の取組を深掘りし、他社の参考となるよう好事例として広く紹介するなど、積極的な情報発信を。
- ・女性管理職として実際に働く方々が生き生きと活躍するさまが未来の管理職を育てることに繋がる。そうしたロールモデルとなっている方々のために、企業や業界の垣根を越え、女性管理職同士がお互いの悩みを共有しながら、課題解決のヒントが得られる場づくりをすることが必要。
- ・中小企業の女性管理職比率が比較的高いのは、一人一人に着目した中小企業ならではの、働き続けられる環境づくりが行われている結果と考えることができる。中小企業で女性管理職の登用を一層進めていくには、悩みを相談したり情報交換できるネットワークも大切であり、行政としても、女性管理職が社外のロールモデルに出会えるセミナーや、相談の場づくりに積極的に取り組んでいただきたい。
- ・ガスの分野では従来、保安宿直勤務ができない人を管理職にしてよいかという議論があり、女性管理職の登用が進まなかった。近年は、保安はできる人がやる、経営をやる人は経営、経理をやる人は経理、という考えが広がり、管理職に登用する際の考え方も見直されつつある。
- ・Web環境がコロナ禍を経て日常的になったことにより、従来は家庭から出にくかった女性が様々な会合やイベントに参画できる機会が広がっていると実感している。コロナ禍で生まれたリモートの付加価値を、女性の管理職や管理職の手前の人達のネットワークづくりにも活用していけたらよいと思う。
- ・中小企業であるほど女性管理職比率が高いのは、機動的で柔軟な経営ができてきている結果と言える。大企業に比べて流動性が高く、20年、30年待たなくても登用できることも特徴。こうした企業で生まれた工夫や、こうすれば管理職になれる、管理職経験はこうした形で補う、といった情報やロールモデルを交流の場で共有していくことは、東京都としてこれから重要な政策の方向になる。

<シニアの活用>

- ・個人的な感覚だが、55歳以上になると頑張れる人と頑張れない人が出てくる。一律ではなく、個人差に対応し、週3や週2での勤務など柔軟性をもった雇用にしていくことが重要。
- ・60歳で定年退職した社員で構成する子会社を作り、親会社に人材を派遣する仕組みを構築している。昔上司だった人が部下になった時のやりにくさが解消され、定年退職後の居場所としても機能している。繁忙期だけ手伝いにくるなど、意欲や体力に応じて選べる仕組みとしている。
- ・能力差ややる気の違い、希望等が異なる中、短時間で働くなど、希望に応じて能力を活かせる環境をつくっていくことも重要である。大企業より中小企業の方が柔軟にやりやすい面もある。

<リスキリング>

- ・社員に「自律的学び」を促しても、実際に「学ぶ」社員は一部に限られていることが課題。社員の

主体的なキャリア形成を実現するため、将来のライフ・キャリアプランを自ら考え、設計し、実行に移していくことを支援する施策を東京都にもお願いしたい。

- ・ミドル・シニアの学びを促進することは大きな課題。企業や業界の枠にとらわれず、自身の生涯キャリアをポジティブに意識・探索する機会の提供や、社内外の様々な道を主体的に選ぶことのできる風土・文化の醸成に向けて、東京都の支援をお願いしたい。
- ・来年度「しごとセンター校」が設置されるとのことだが、既存の職業能力開発センターにおいても、時代に合った訓練と施設のブラッシュアップを進めていただきたい。また、地元の企業との繋がりを生かし、中小企業の人材確保や人材育成の悩みに応じられる機能を一層高めていただくことを期待している。
- ・労働力の供給が制約される時代において、公的職業訓練は非常に重要。東京都はしっかりした施設や講師陣を持っているので、ドイツや諸外国も参考にして、求職者や企業の在職者からの認知を高めていくことが重要。また、シングルマザー等をパッケージで支援できるような取組を徹底して進めるべき。

<デジタル化>

- ・中小企業のデジタル化を底上げするには、小規模な企業がどうしたら IT を使いこなせるようになるか、実情を理解しサポートする施策が重要。
- ・労働時間を減らし省力化していく上で、デジタル技術の活用は重要だが、日本は遅れている。大企業を中心に始まったばかりで、中小企業も社長が思い切ってやればすぐ変えられる面もあるが、デジタルを生かした働き方によって生産性・効率性を高めるまでには、まだ工夫の余地がある。
- ・大企業だけでなく、企業全体がデジタル化に向けてスピードを上げていかなければならない。中小企業の中でも率先して取り組んでいる例はあり、その場合、経営者が率先して、デジタル化をサポートできる社内人材を活用しているか、そうでなければ外部から連れてくることにより進んでいる。こうした経営者のリーダーシップが大事。
- ・デジタル化をやりたくても、ベンダー任せになってしまう例もある。あまり複雑なシステムを作る必要はなく、きちんとポイントを押さえ、デジタルに移行すべきものを移し、今まで人手でやったもの変えていければよい。問題は、支援してくれるパートナーがどのくらいいるかであり、うまく伴走型の支援ができるような枠組みがあるとよい。
- ・ベンダー任せにするのではなく、アジャイル型で、ベンダーと話し合いをしながらシステムを導入し、試行錯誤を継続していくやり方を広げていく施策も重要。
- ・建設現場は、今ではスマホがないと動かない。部品の納品時刻や重機が使用できる時間帯などをすべてデジタルで共有し、最も効率的な手順を選んでいる。こうしたデジタルツールは、誰もが使いやすくなってきている。
- ・中小企業では、いきなりデジタル化は進まない。わが社の話になるが、まずは RPA を導入して業務効率化に取り組んだところ、初年度に 500 万円、その後毎年更新で 200 万円ほど経費がかかった。一方、その効果を短期で考えるのは難しく、長期で見ることが必要になる。都の助成金についても、こうしたスパンを考慮し、大きな金額でなくてもよいので複数回の支援が受けられるような施策をお願いしたい。

<その他 少子化、労働力不足など>

- ・今後、労働力の供給が圧倒的に制約される時代になる。よい企業を表彰してお手本になってもらうとともに、全体の底上げにより労働力の供給を増やしていくことが重要である。望まず非正規に留まっている方やシングルマザーの方などのスキルアップと処遇向上、さらに海外の人材やシニアの力をどう労働力に結びつけていくかがポイント。そのために、企業自身がしっかり取り組むことと、国や都が政策としてしっかりと後押しすることが重要。
- ・保育や学童保育の現場では、正規職員が確保できず人材派遣で何とか成り立っている状況。何十年も前に資格を取り現場に立ったことがない方もおり、こうした方へのリスクリングにより、せっかく取得した資格を生かして即戦力になれるような取組もあるとよい。東京都にも様々な制度があるので、ホームページをもっと分かりやすくして発信してほしい。
- ・日本の最大の問題は、家族のあり方の違いであると思う。欧米諸国では夜7時や8時には家に帰り、家族が同じ食卓でご飯を食べる。日本では、両親とも仕事で帰りが遅く、子供も塾に行って遅くまで帰ってこない。その根幹には、過剰に働いていてノーマルな働き方・暮らし方ができていないという問題があり、少子化や人手不足の問題も結局はそのことに帰着する。