



鵜浦博夫

うのうら ひろお
副会長／日本電信電話社長

—生産性の向上と誰もが活躍できる
社会の実現に向けて

対談 働き方・休み方改革



塩崎恭久

しおざき やすひさ
厚生労働大臣／衆議院議員

●なぜ今「働き方・休み方改革」が
求められているのか

棕田 わが国は、諸外国と比較して長時間労働である以前から指摘されてきましたが、近年、「働き方改革」という言葉が政府や経済界のみならず、社会全体で使われています。昨今の情勢の変化、機運の高まりについて、どういった背景や社会的変化があるか、伺います。まず、二〇一四年九月に厚生労働大臣に就任されて以来、長時間労働対策や働き方改革を積極的に推進されている塩崎大臣からお願いします。

個性ある生き方を選べる
社会を目指す

塩崎 まず、「働き方改革」は安倍内閣の次の三年間の最大のチャレンジであると思しあげたいと思います。これは今年二月に開催された一億総活躍社会実現対話の場での安倍総理自身の言葉です。つまり、「働き方改革」はアベノミクスの第二ステージとして進めている「一億総活躍社会の実現」の中心的な位置を占めるのです。

「一億総活躍社会」とは、少子高齢化や経済環境の変化というわが国の課題に正面から挑戦するものであり、女性も男性も、お

年寄りも若者も、一度失敗を経験した人も、障害や難病のある人も、誰もが活躍できる社会のことです。その実現には、一人ひとりの事情に応じた、多様な働き方が可能な社会への変革、そして、ワーク・ライフ・バランスの確保が必要です。一億の方々がおられたら一億通りの働き方、つまりそれぞれの置かれた環境と希望に応じた、時間的にも空間的にも従来よりはるかに自由度の高い働き方があるべきであって、それに



(司会)
棕田哲史

むくた さとし
専務理事

対策班を設けて広域捜査等の指導調整をす
称かとか)に加え、今年四月には本省に
に配置した「過重労働撲滅特別対策班(通
を強化し、昨年四月に東京と大阪の労働局
していきます。また、監督指導・捜査体制
残業が行われている事業場に重点的に対応
る脳・心臓疾患の認定基準を超えるような
超に拡大することにより、労災補償におけ
象とした監督指導を徹底してきましたが、
今年四月には監督指導の対象を月八〇時間
超に拡大することにより、労災補償におけ
る脳・心臓疾患の認定基準を超えるような
残業が行われている事業場に重点的に対応
していきます。また、監督指導・捜査体制
を強化し、昨年四月に東京と大阪の労働局
に配置した「過重労働撲滅特別対策班(通
称かとか)に加え、今年四月には本省に
対策班を設けて広域捜査等の指導調整をす

手待ち時間などが長時間労働の
いては、荷主側の都合で生じる
例えば、トラック運転者につ
策を始めました。
慣行にも注目した長時間労働対
業態を中心に、業界ごとの取引
は抜本的な改革が難しい業種・
を有しており、個別企業だけで
塩崎 政府でも同様の問題意識
塩崎 政府でも同様の問題意識
を有しており、個別企業だけで
は抜本的な改革が難しい業種・
業態を中心に、業界ごとの取引
慣行にも注目した長時間労働対
策を始めました。
例えば、トラック運転者につ
いては、荷主側の都合で生じる
手待ち時間などが長時間労働の



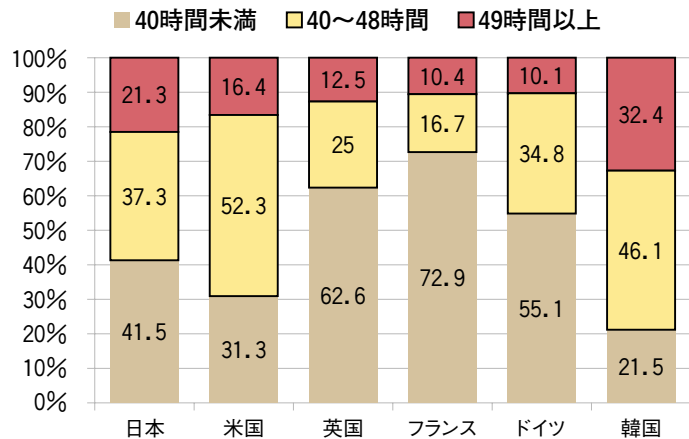
2016年4月1日(金)
厚生労働省に過重労働撲滅特別対策班を新設

長時間労働は 仕事の生産性にも影響

塩崎 日本人は働き過ぎであるとしれば
いわれます。しかし、「働き方」とは、「暮
らし方」そのものであり、長時間労働を削
減しないことには豊かな家庭生活は実現し
ませんし、仕事の生産性にも影響を及ぼし
ます。日本経済の活性化やワーク・ライ
フ・バランスを実現する「働き方改革」の
ためには、まず、労働時間に関するルール
をしっかりと守っていただくことが大切です。

具体的には、大臣就任以降、厚生労働省
に私を本部長とする「長時間労働削減推進
本部」を設置し、順次、対策を打ち出して
います。例えば、昨年一月から月一〇〇時
間超の残業が疑われるすべての事業場を対
象とした監督指導を徹底してきましたが、
今年四月には監督指導の対象を月八〇時間
超に拡大することにより、労災補償におけ
る脳・心臓疾患の認定基準を超えるような
残業が行われている事業場に重点的に対応
していきます。また、監督指導・捜査体制
を強化し、昨年四月に東京と大阪の労働局
に配置した「過重労働撲滅特別対策班(通
称かとか)に加え、今年四月には本省に
対策班を設けて広域捜査等の指導調整をす

図表1 長時間労働者の構成比(週あたりの労働時間)



※ 長時間労働者の構成比については、2014年の各国の就業者一人あたりの週労働時間を示す(米国のみ2013年)。データは、ILO「ILOSTAT Database」(日本は総務省「労働力調査」)による
※ 端数処理のため、計100%とはならない(日本、英国)
出所:労働政策研究・研修機構「データブック国際労働比較2016」ILO「ILOSTAT Database」

すべての従業員が 長期的に活躍できる 職場環境の整備を

鵜浦 グローバル競争の激化等により市場環境が大きく変化するなか、企業が競争力を維持・強化していくためには、常に付加価値の高い、魅力ある商品・サービスを生み出していかなければなりません。企業の競争力の源の一つは従業員です。多くの経営者は、従業員に持てる能力を十分発揮してもらうことが、企業の成長の鍵であると認識しています。また、昨今労働力不足が顕在化しつつあるなかで、育児・介護に携わりながら働く従業員を含め、すべての従業員が長期的に活躍できる職場環境の整備の課題となってきました。こうしたことが相まって、さまざまな企業において働き方改革の機運が高まり、先進的な取り組みが進められているのだと思います。

働き方改革の加速に向けて

鵜浦 実際に長時間労働の是正や働き方改

る体制を整えるとともに、全国の労働局にも長時間労働を指導するための担当官を配置しました。このように、違法な長時間労働や過労死につながるような働き方をさせている企業に対する指導を強化しています。

働き方改革の推進には 政府からの支援も必要

鵜浦 違法な長時間労働をさせている企業への指導は当然です。その一方で、トラック業界やIT業界あるいは介護業界など、長時間労働の原因が人手不足や取引慣行にあり、個社の努力だけでは抜本的な解決策につながるケースもあります。そうした業界については、監督指導だけでなく、政府からの支援を通じて働き方改革を進めていく必要があると思います。いかがでしょうか。

トップの強いリーダーシップで 社内の意識改革を

鵜浦 長時間労働を見直していくためには、経営トップ自らの意識改革が必要です。そのうえで、強いリーダーシップを発揮して、従来型の働き方からの脱却に向け、社内の意識改革を進めていく必要があります。今年一月に発行した「経営労働政策特別委員会報告」でも強調しましたとおり、経営者には、働き方・休み方改革を経営方針のなかに明確に位置付け、「仕事の質を高め、長時間労働を是正する」といったメッセージを発信し続けることが求められます。加えて、社内の意識改革を進めるにあたっては、従業員だけでなく、管理者への働きかけも忘れてはなりません。管理者の意識改革により仕事のやり方を変えていくことが重要です。

また、長時間労働の原因は企業や部署によってまちまちですので、各社、各部署の実態にあわせて制度や運用に工夫を加えることも有効だと思います。

鵜浦 政府ではどのようにお考えでしょうか。

背景にあることから、昨年、中央とすべての都道府県で、経団連や地方経営者協会をはじめとする経済団体や荷主企業にも参画いただいて「トラック輸送における取引環境・労働時間改善協議会」を設置しました。国土交通省と緊密に連携を取りながら、さまざまな取り組みを進めています。

IT業界でも、重層下請構造のもとで急な仕様変更などによる長時間労働が見られます。このため、事業者団体などと連携し、今後、課題の抽出や改善策の検討などを進めていきます。

あわせて、長時間労働の背景に下請法や独占禁止法の違反行為の存在が疑われる場合には、これらの取り締まりを通じて下請

け企業における長時間労働が是正されるよう、厚生労働省から関係省庁への通報体制の整備について、「ニッポン一億総活躍プラン」に盛り込み、六月からスタートしました。

鶴浦 最近、IT関係の業界団体では、長時間労働是正や生産性向上に向けた推進委員会を立ち上げ、業界内での好事例の共有などを通して、積極的に業界全体の働き方の見直しを進めています。こうした動きはIT業界に限らず、さまざまな業界団体で広まってきており、社会全体への波及効果を期待しています。

官民協力により過重労働の防止を

塩崎 過重労働防止の問題は官民が協力し、国全体で進めていくことが大事です。そうした思いから、大臣就任以降、経団連をはじめとした経済団体に対し、過重労働防止や朝型勤務を活用する「ゆう活」などの働き方改革に関して直接要請をいたしました。**鶴浦** 国全体で進めていくこと、官民の協力が不可欠であることは、まさに塩崎大臣のおっしゃるとおりです。特に「ゆう活」については、塩崎大臣からの協力要請を機に取り組みが広がっており、経団連で実施した調査では、回答企業二七三社のうち一

六・八%が「ゆう活」の手法の一つである朝型勤務を導入していると回答しています。NTTグループでは昨年引き続き、今年も「夏の生活スタイル変革」を実施しております。先ほども申しあげましたが、働き方・休み方改革は管理者自らの意識改革と積極的な取り組みが成否を大きく左右します。そこで、はじめに私からNTTグループで働く全管理者・全従業員に対し「管理者の率先垂範」を促すメッセージを発信しました。主な取り組みとして、定時退社を原則に、管理者を含む全社員による時間外労働自粛日の徹底、長期休暇の取得促進、テレワークの積極的な実施、さらにフレックスタイム制を効果的に活用した朝方勤務なども盛り込んでいます。

昨年度はNTT持株会社全体で一人あたり約二・五時間/月の時間外労働削減効果がありました。今年はさらなる効果を生み出すべく、経営者、管理者、従業員一体となって進めています。**塩崎** 鶴浦副会長自ら率先して取り組んでくださり、非常に心強く感じているとともに、敬意を表します。数年前までは言葉として全くといってよいほど使われていなかった「朝型勤務」が一般的に浸透し、リアルでもやってみようとする企業が増え

てきていることは、国全体に「働き方改革」の機運が高まっていることの象徴のように思います。

民間にお願いするばかりではなく、厚生労働省でも昨年「ゆう活」を率先して行いました。その結果、早期(二〇時)退庁割合が、「ゆう活」実施前は六〇・三%だったのに比べ、期間中は七八・六%となり、約一八%増加しました。アンケートでは、「自身の自由時間や育児など家庭の用事を有意義に行うことができた」という意見がありました。今年も同様の取り組みを行うことを予定しております。

椋田 働き方改革として、テレワークにはどのように取り組まれているでしょうか。**塩崎** テレワークについては、厚生労働省で昨年は四八九人日となっており、まだまだやれるという感触があります。今年度は、テレワークで霞が関のナンバードワンを目指しています。具体的には、二〇一六年度のテレワークの利用者目標を対前年度目標比で約二〇倍の六八〇〇人日として、取り組みを強化していく予定です。

テレワークの導入の好事例を共有・展開

鶴浦 NTTグループでも、長時間労働の働き方・休み方改革「集中取り組み年」と定め、活発に活動をしていこうと思っています。例えば、昨年に引き続き経済四団体でのセミナーを開催するだけでなく、一歩踏み込んで、働き方・休み方改革推進に向けた共同宣言の採択や、育児や介護との両立を支援するために、改正育児・介護休業法

是正や効率的かつ多様な働き方の実現のため、在宅勤務を含むテレワークを強力に推進しています。NTT持株会社においては、特にこの夏は、一人ずつテレワーク取得計画を策定・宣言し、期間中に一人一回以上はテレワーク勤務を実施することになっています。

在宅勤務はハードルが高いと感じている企業においても、スマートフォンをはじめとするモバイル端末の普及により営業職を中心としたモバイルワークを導入している例が少なくありません。二〇一一年度から経団連が毎年取りまとめ、公表している各社のワーク・ライフ・バランスの事例集では、働き方改革の一つとして、「テレワークやテレビ会議を導入している」と回答する企業が増えてきています。最近では、セキュリティ対策が進んできたことや、クラウドの活用などにより以前に比べて少ない投資でハード面の整備が可能になったことで、テレワークの導入が進み、働き方改革の加速に良い影響を与えています。経団連では、さらなる普及のために好事例の共有・展開などを引き続き行っていききたいと思っています。

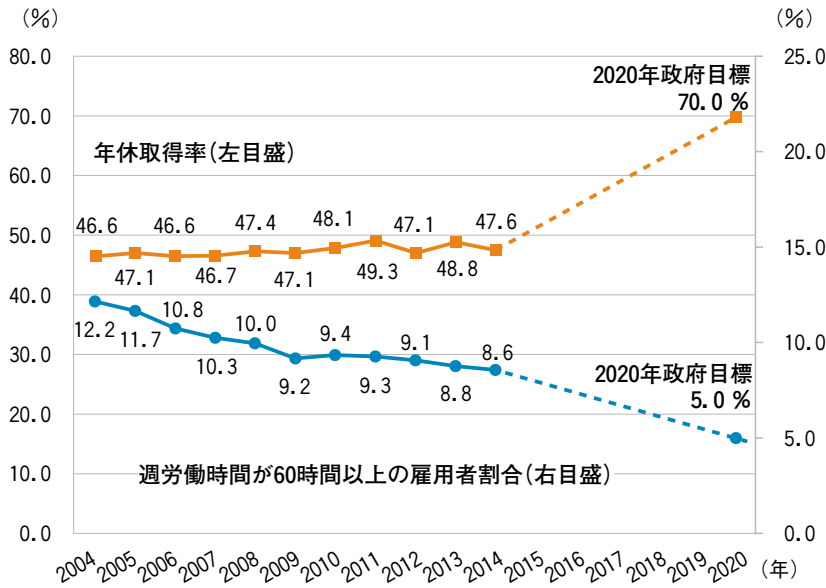
塩崎 政府でも、厚生労働省だけでなく総務省、経済産業省、国土交通省の四省が協

力してテレワークを推進しております。働き方改革や生産性向上に限らず、労働力不足への対応や地方創生の観点からも期待されておりますので、ぜひとも進めてまいりたいと思います。**椋田** 働き方改革の推進に向けて、経団連ではどのような活動をされていますでしょうか。**鶴浦** 経団連ではこれまで、ワーク・ライフ・バランスの観点を中心に好事例の展開・共有を行ってまいりましたが、近年、もっと大きな視点で、社会全体で働き方改革を進めていくことが重要との思いから、昨年六月には、日本商工会議所、経済同友会、全国中小企業団体中央会とともに、経済四団体共同での「働き方・休み方改革セミナー」を開催いたしました。当日は五〇〇名近い参加者で会場は満席となり、この問題に対する企業の関心が高まってきたと実感しました。ただし、セミナー来場者に対するアンケートによると、働き方改革にこれから取り組もうと考えていると回答した企業担当者も二五%ほどおり、取り組みは道半ばです。そこで、経団連では今年度を「働



2015年6月23日 働き方・休み方改革セミナー開催
(主催：経団連、日本商工会議所、経済同友会、全国中小企業団体中央会、参加者数：約500名)

図表3 年次有給休暇取得率・週労働時間が60時間以上の雇用者割合



注：政府目標は、新成長戦略(2010年6月18日閣議決定)に掲載された「雇用・人材戦略」の2020年までの目標

出所：厚生労働省「就労条件総合調査」(1999年以前は「賃金労働時間制度等総合調査」による)、総務省「労働力調査」

鵜浦 今回の改正法案に「柔軟な働き方の選択肢の拡大」として含まれている高度プロフェッショナル制度の創設や裁量労働制、フレックスタイム制の拡充は、働き方改革に資するものであると思っております。一部で過重労働防止に逆行するとの批判がありますが、企業は、こうした制度を活用して長時間労働をさせたいと考えているわけではありません。さまざまな働き方を望む人が増えてくるなかで、多様な選択肢を用意し、自分に合った働き方で生き活きと働き、仕事の効率を高めてもらうことを企業は望んでいるのです。また、今回の改正法案には、年五日の年次有給休暇を取得させる義務を企業に課すことや、管理監督者を含む全労働者を対象に健康確保のための労

働時間の把握義務など、働き過ぎ防止のための仕組みも盛り込まれており、時代の要請に即したものと評価できますので、早期に法案が成立することを期待しています。鵜浦 ありがとうございます。鵜浦副会長に、ご説明いただいたとおり、この法案はワーク・ライフ・バランスを確保するとともに、多様な働き方を可能とする社会への変革を促進するものであり、まさに働き方改革を一步も二歩も進めていくものです。引き続き労働基準法改正案の早期成立に向けて努力してまいります。加えて、政府としては、六月二日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」を踏まえ、三六協定における時間外労働規制のあり方について再検討を進めることとしております。これまでの働き方の文化を変えたいという思いで、見直しの実が上がるよう労使のご意見を伺いながら検討を進めてまいります。梶田 最後に、現在、高度で先端的な科学技術を基礎とするイノベーションの急速な進展により、経済社会が大きく転換する「大変革時代」の到来が指摘されています。こうした社会に適応したこれからの働き方について、塩崎大臣から伺えますでしょうか。

準法改正案には、「働き過ぎ防止のための法制度」と「柔軟な働き方への選択肢」の双方が盛り込まれていますが、これらについて、働き方改革の観点からご意見をいただけますでしょうか。

鵜浦 今回の改正法案に「柔軟な働き方の選択肢の拡大」として含まれている高度プロフェッショナル制度の創設や裁量労働制、フレックスタイム制の拡充は、働き方改革に資するものであると思っております。一部で過重労働防止に逆行するとの批判がありますが、企業は、こうした制度を活用して長時間労働をさせたいと考えているわけではありません。さまざまな働き方を望む人が増えてくるなかで、多様な選択肢を用意し、自分に合った働き方で生き活きと働き、仕事の効率を高めてもらうことを企業は望んでいるのです。また、今回の改正法案には、年五日の年次有給休暇を取得させる義務を企業に課すことや、管理監督者を含む全労働者を対象に健康確保のための労

働時間の把握義務など、働き過ぎ防止のための仕組みも盛り込まれており、時代の要請に即したものと評価できますので、早期に法案が成立することを期待しています。鵜浦 ありがとうございます。鵜浦副会長に、ご説明いただいたとおり、この法案はワーク・ライフ・バランスを確保するとともに、多様な働き方を可能とする社会への変革を促進するものであり、まさに働き方改革を一步も二歩も進めていくものです。引き続き労働基準法改正案の早期成立に向けて努力してまいります。加えて、政府としては、六月二日に閣議決定された「ニッポン一億総活躍プラン」を踏まえ、三六協定における時間外労働規制のあり方について再検討を進めることとしております。これまでの働き方の文化を変えたいという思いで、見直しの実が上がるよう労使のご意見を伺いながら検討を進めてまいります。梶田 最後に、現在、高度で先端的な科学技術を基礎とするイノベーションの急速な進展により、経済社会が大きく転換する「大変革時代」の到来が指摘されています。こうした社会に適応したこれからの働き方について、塩崎大臣から伺えますでしょうか。

多様な選択肢を用意し、仕事の効率を高める

わが国の働き方の未来像

梶田 現在、国会に上程されている労働基

改革の取得率が低いケースが多く、上司が

鵜浦 メリハリの利いた働き方を実現するうえで、長時間労働の是正だけでなく、十分に休養を取ること重要です。ご承知のとおり、わが国では年次有給休暇の取得率の低さも度々指摘されています。特に管理者の取得率が低いケースが多く、上司が

果を期待しています。梶田 現在、国会に上程されている労働基

や男性の育児取得促進などに関するセミナーも検討しています。改正育児・介護休業法の周知・運用に協力を

取らないから部下も取りにくいといった悪循環につながっています。これも変えていかなければならないものの一つです。そこで、経団連では今年、生き活きと働くためには余暇の充実も大切であるとの観点から、観光シーズンであり、国民の休日も多い秋(九月〜十一月ごろ)を中心に、年次有給休暇の取得促進を呼びかけていこうと思っております。塩崎 政府としても休み方改革実現に向けた取り組みを行っています。「働き方・休み方改善ポータルサイト」等における好事例の周知や、地域のイベント等に合わせた計画的な年次有給休暇の取得を企業や住民等に働きかけています。さらに、十月の年次有給休暇取得促進期間に加えて、夏季などの連続休暇を取得しやすい時季に集中的な広報を行うこととしています。経団連の呼びかけによるさらなる効

果を期待しています。梶田 現在、国会に上程されている労働基

「希望出生率一・八」や「介護離職ゼロ」に資するものとなっております。ぜひ、企業への周知・運用にご協力いただきたいと思います。

塩崎 政府としても休み方改革実現に向けた取り組みを行っています。「働き方・休み方改善ポータルサイト」等における好事例の周知や、地域のイベント等に合わせた計画的な年次有給休暇の取得を企業や住民等に働きかけています。さらに、十月の年次有給休暇取得促進期間に加えて、夏季などの連続休暇を取得しやすい時季に集中的な広報を行うこととしています。経団連の呼びかけによるさらなる効

果を期待しています。梶田 現在、国会に上程されている労働基

図表2 経団連による2016年度の取り組み

○2016年度を「働き方・休み方改革集中取り組み年」と定め、各種活動を展開	
<p>1. 「共同宣言」の公表</p> <p>「経営トップによる働き方改革宣言」を働き方・休み方改革セミナー(7月27日開催予定)において公表する(経済4団体 [経団連、日商、経済同友会、中小企業団体中央会]および賛同を得た業界団体連名)</p> <p><宣言の概要> 経営トップ自らの強いリーダーシップにより、働き方・休み方改革を積極的かつ継続的に推進する</p>	<p>2. 年次有給休暇取得促進キャンペーンの展開</p> <p>(1)業界の事情・特性に応じた年次有給休暇取得促進策の展開を促すために、業界団体ごとに自主的な取り組み計画を策定し、経団連のホームページで公表する</p> <p>(2)秋に重点取り組み期間を設定し、【トップが主導「年休3!4!5!」】を展開</p> <p>①年3日程度の年休の追加取得 ②年休と土日・祝日を組み合わせた4連休の取得 ③年休の取得日数が5日未満の従業員が生じないような取り組み</p>
<p>3. リレーセミナーの開催</p> <p>(1)経済4団体主催 働き方・休み方改革セミナー (7月27日開催予定)</p> <p>(2)改正育児介護休業法・改正男女雇用機会均等法セミナー (8月2日開催予定)</p> <p>(3)男性の育児取得促進セミナー</p> <p>(4)ダイバーシティマネジメントセミナー 等</p>	<p>4. 周知活動の展開</p> <p>(1)ワーク・ライフ・バランス事例集の公表 ・経団連の会員企業を対象に事例を募り、好事例を共有</p> <p>(2)経団連ホームページの活用 ・ポータルサイトを開設し、過去のセミナーの模様や報告書等に関する情報を発信 http://www.keidanren.or.jp/policy/wlb.html</p> <p>(3)「2017年版経営労働政策特別委員会報告」による周知 ・働き方・休み方改革への取り組み状況を紹介 等</p>

「プラスワン休暇」で、
休み方を変えよう。
働き方を変えよう。



「プラスワン休暇」で
行きたかったあの場所へ。



夏季休暇に、土日に。休みを1日プラスして連続休暇に。



「プラスワン休暇」で、
夏をのんびりすごす。



「プラスワン休暇」で、
家族の笑顔に出会う。

ワーク・ライフ・バランス
仕事と生活の調和のために、
年次有給休暇を計画的に活用しよう。

産業構造・就業構造・経済社会
システムの変化に応じた
多様な働き方を実現
塩崎 グローバル化や少子高齢化の急速な



撮影：工藤裕文

進行に加え、IoT(Internet of Things)やAI(人工知能)等の技術革新の進展により、産業構造・就業構造・経済社会システムの大きな変化が予想されています。このような大変革時代に対応するためにも、一人ひとりの事情に応じた多様な働き方が可能となるような社会への変革が求められています。私としても、このような未来を見据えた対応が必要と考え、今年一月に「働き方の未来二〇三五…一人ひとりが輝くために」懇談会を設置いたしました。懇談会では、二〇三五年を見据え、これまでの労働法制等の考え方にとらわれず、生産性・企業価値の向上を通じた持続可能な経済成長や誰もが活躍できる社会の実現に向け、幅広い分野の方々から積極的にご議論いただき、夏ごろに提言が取りまとめられます。夏ごろに提言が取りまとめられる予定であり、私としても期待をします。

鵜浦 ここ数年でのAIの進化はわれわれの想像・想定をはるかに超えたスピードであり、すでに「夢物語」から「実用可能な技術」として活用が期待できるレベルになってきました。「AIやロボット技術は雇用を奪うのではないか」と心配する人もいますが、私はそうした心配は杞憂にすぎないと考えています。確かに、AIやロボットに置き換わる仕事はあるでしょうが、まずは危険な作業や、身体的負荷が大きい作業などに導入し、雇用のミスマッチを解消したり、長時間労働をなくしたりするために活用すべきです。また、必然として新たな職業も生まれてきます。今必要なことは、そのときに対応できる人材の育成と労働慣行の柔軟な変化ではないでしょうか。そうしたことを念頭に置かれている「働き方の未来二〇三五」懇談会は、まさに多様な方がメンバーとなり議論をしていると伺っていますので、私も提言を楽しみにしています。

最後に、われわれ経団連も「大変革時代」に取り残されることなく日本の産業、雇用のあり方等を提言し、今後も官民一体となって「豊かで活力ある日本」を築いてまいりたいと思います。

椋田 本日は貴重なお話をありがとうございました。