

第5回産業構造審議会 2050経済社会構造部会 議事要旨

日時：平成31年4月15日 13:00～15:00

場所：経済産業省本館17階 国際会議室

1. 出席者

委員等出席者：柳川部会長、相原委員、青野委員、石田委員、大石委員、小玉委員、鈴木英敬委員、鈴木伸弥委員、武田委員、土居委員、轟委員、中畑委員、中原委員、浜田委員、山本委員

経産省出席者：滝波政務官、新原経済産業政策局長、風木大臣官房審議官、新居大臣官房審議官、野原会計課長、龍崎経済産業政策局総務課長、南部産業構造課長、能村産業人材政策室長

2. 議題

第四次産業革命に向けた産業構造の現状と課題について

労働市場の構造変化の現状と課題について

3. 議事概要

(1) 柳川部会長挨拶

○柳川部会長（東京大学大学院経済学研究科 教授）

- ・ 済みません、少し遅参いたしました。それでは、ただいまより産業構造審議会第5回2050経済社会構造部会を開会いたします。
- ・ 本日は阪口委員、鈴木亘委員、新浪委員、武藤委員、安田委員がご欠席です。
- ・ 本日の部会には、滝波大臣政務官にご参加いただいております。開会に当たり、滝波政務官より一言ご挨拶をお願いいたします。

(2) 滝波政務官挨拶

○滝波政務官

- ・ 委員の皆様におかれましては本日もご出席いただきまして、誠にありがとうございます。

- ・ 本日の部会では第四次産業革命による企業の組織ですとか、また産業構造への影響についてを中心に、ご議論をいただきたいと思います。
- ・ 前回世耕大臣から申し上げたとおり、この第四次産業革命が、今申し上げたこれまでの産業構造ですとか、企業・組織のあり方を大きく変える可能性があるからということでもあります。また、第四次産業革命によりまして、企業を取り巻く競争の性質が変わってくるかと思えます。すなわち同質的な財・サービスのコスト競争から、付加価値を追求する競争へと転換する可能性があると思っております。
- ・ また、日本ではオープンイノベーションは重要な話ですが、どうしても産学連携だけを議論にする傾向があるかと思えます。今後はベンチャー企業との連携ですとか、競争する大企業間でのイノベーション。こう言った連携でのイノベーションも重要になるかなと考えてございます。これらの点につきましては今後の成長戦略の核となる議題でありますので、本日も事務局から関連データを提示いたしますので、忌憚のないご意見を賜ればと思っております。
- ・ また次に、2つ目の論点でありますけれども、この第四次産業革命を踏まえてフリーランスですとか、兼業・副業といった個人の働き方の変化、また労働市場への変化の方向性についても、ご議論いただきたいと思っております。
- ・ ご議論いただいた結果については、本日も未来投資会議への政策提言につなげ、成長戦略のとりまとめに反映していきたいと考えてございます。
- ・ 最後になりますけれども、本部会では前回まで予防・健康インセンティブの強化について、ご議論いただいております。これに関連しまして世耕大臣と私が政務の立場でも参加してございましたが、自民党の有志議員による勉強会で先日、予防・健康づくりの強化に向けた提言をまとめましたので、今日、参考資料として配付してございます。これは保険者等へのインセンティブの強化ですとか、予防について公的保険制度の中で活用するために必要なエビデンス。今政府としてもエビデンス・ベースト・ポリシー・メイキングということを行ってございますが、こういった中で統計的な手法も活用した大規模な実証実験の実施なども、提言しているところであります。本日の議題ではありませんけれども、当部会での参考にしていただければと思っております。
- ・ それでは、本日も、よろしくお願いいたします。

(3) 事務局説明

南部産業構造課長より、資料2に沿って説明

(4) 自由討議—第四次産業革命に向けた産業構造の現状と課題について

○中畑委員（株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務）

- ・ 中畑でございます。
- ・ 既存企業の代表のような会社として今のお話を聞いていたのですが、経済産業省が作成された資料の分析データ、及び最後の論点・方向性について、基本的にはそのとおりだと思います。最後は人事マネジメント、組織マネジメントの話に入っていくということも言われていましたけれども、やはり事業の方向を踏まえた上で、人事マネジメントのあり方を考え構築していくべきと思うのです。しかしながら、既存企業といわれている会社は、私ども日立も含めて、まだまだできていないのではないかなと思っています。
- ・ 何ととっても、かつて日本は1968年以降GDP世界ナンバー2となり、成長していた国で、お客様は日本の中において、お客様が課題を出してくれて、それにきちんと応えることができれば事業ができていたというのが本当のところだと思います。そういう時代の人事マネジメントは、与えられた課題をきちんと解決できる人を確保・育成することが重要であり、またその大半は日本人の男性だったと思います。今は状況が大きく変わっているにもかかわらず、過去の成功体験があるがゆえに、人事マネジメントについてはそこからなかなか変わることができていません。
- ・ 今は、デジタル化とグローバル化の波が来ています。グローバル化については、ご承知のように海外のGDPがどんどん大きくなっており、中国はもう日本の倍以上になっています。日本は伸びていない中で、成長するためには海外事業を伸ばさなければならない状況にあります。
- ・ 一方、デジタル化については、私は出席できませんでしたが、前回の部会で議論があったと伺っているのですが、非常に影響が大きいです。デジタル化の中では付加価値を出していかないと生き残れないということだと思います。昔のようにきちんと良い製品をつくれれば売れる、あるいは良いシステムをつくれれば売れるというのはもう難しくなっていて、その製品とかシステムを使ってお客様、社会の課題を解決するところまでもっていかないと事業は成り立たなくなる。さらに日本だけではなく海外に展開

しないと、生き残っていけないと思うのです。

- ・ デジタルにIoTでデータが取れるようになっていきますから、例えば、アリババ、ファーウェイ、あるいはAirbnb等、データを扱う会社がどんどん時価総額を増やしていく世界になっています。企業は、このような環境の変化を捉えて、その中で事業をどうしていくかということを考えないといけないし、特に既存企業はその必要がある。今後は、強いプロダクト、製品だけではだめで、社会の課題を探してきて、それを自社のサービスに結びつけ、お客様に提供できる、日本だけではなく海外にも持っていき、としないとやっていけないと思うのです。
- ・ そのときの人事マネジメントはどうすべきかを考えると、やはりいろいろな考え方を持った人や各国・各地域のマーケットを知っている人が必要です。日本人だけではなく外国人も含めて、かつ課題解決型ではなくて付加価値創出型の人材が必要です。自分から課題を探し、それに価値をつけていくような人材が必要になってくる。そしてそういう人材は皆が同じ場所で働いているわけではありません。在宅勤務の方もいる、あるいは海外で働いている方もいる。そういう多様な働き方をするメンバーと一緒にどうアウトプットを出すか。そういう課題・状況に応えることができる人事マネジメント、あるいは組織体制を検討・構築することが必要になってくると思うのです。
- ・ ここに企業の考えがいくかどうかというのが非常に大きな問題です。意識・考えがなかなか変わらない中で、どうやったら変わるかを今日立は一生懸命取り組んでおります。その中で感じるのは、まず事業がどのような状況にあるかについて従業員一人一人が腹落ちすること、そして生き残るためにどうあるべきかを考えなければならないということです。そのためには、経営者は事業の状況・方向をきちんと従業員に伝えなければいけないし、従業員側もそれをきちんと把握しなければいけないということです。
- ・ それからもう1つ、多様な人材を活用するとういういいことがある、外国人や高齢者の方を活用して得られた成功事例を、積極的に伝えていくことも重要だと思っております。
- ・ 先ほど言われたオープンイノベーション、協創。これは本当に必要だと思います。もう日立一社だけでは社会の課題解決はできませんし、いろいろな企業と一緒にやらせていただくことも必要だと思います。後で出てきます兼業・副業についても、社会の課題を解決するためには、そういう経験を通じて、いろいろなことを知ることが必要

ですし、兼業・副業を前提としたフレキシブルな体制、多様な人材の活用というのが必要になってくるかなと思います。少し総花的な話となりすみません。

- ・ 以上です。

○石田委員（インダ 代表取締役社長）

- ・ 大変興味深く聞かせていただきまして、特に 20 ページの生産性格差の要因は非常に感をもちました。中でも経営の質というところで私の拙い経験であるのですが、ちょっとご紹介させていただきまして、当社でも数社M&Aをさせていただいていまして、我々の事業規模で買う会社ですので中小企業、年商 20 億から 30 億ぐらいの会社。いずれもメーカーということで買うのですけれども共通項がございまして、平たく言うところとすごく井勘定の経営をされているところでした。管理会計のところの話でいきますと製品別で採算性がわかっていないとか、分野別で採算性がわかっていないとか、それ以前にそもそも数値を使って、K P I を定めてマネジメントが出来ていませんでした。わかりやすくいくと、営業マンが今期売り上げを 1 億やりますという目標立てて 8,000 万だったら、ああ、残念だったねと。次、頑張ろうと。これぐらいの感じでやっておられるのが多分実情なのかなというところでは。そう考えますと今本当に国がとっておられる政策で、事業承継を例えとして申しますと、長年やっておられて利益率が低いとか後継者もない企業様は、現行の事業承継の税制のやつでやるとか、M&Aをおやりになって事業承継を円滑化されていると思うのですが、当社の経験も踏まえて話しますと非常に効果があるのではないかなと思っています。この視点で新陳代謝し、全体的に日本の生産性を上げることができるのではないかなということ、新しい案ではないですけれども、今おとりになっている案で非常に効果があるなと思っていますので、1つ紹介させていただきました。

○大石委員（メディヴァ 代表取締役社長）

- ・ 「出島」についてお話しします。大企業がヘルスケアの分野に入るときに、メディヴァが橋渡し役をして新しい事業を育てたり、ベンチャーとの間をつないだりしています。その中で多くの大企業の方々と話をしますが、「出島」では不十分なのではないかと思っています。「出島」って歴史的には長崎みたいに、また言葉の定義上本体からちょっと離れたところにつくって、そこから情報を入れるとか、ちょっとそこでやってみる

という程度のもので、大企業が今まで多角化に失敗してきたという過去を考えると、「出島」でちょっとトライアルをすとか、「出島」を過度に管理すとかは、新しい事業の芽や、ベンチャー会社に投資した場合は、そのベンチャー会社をかえって殺してしまうことになりかねません。

- ・ 本体に対する「出島」を作るのではなく、まったく別の新しいものをつくるべきで、本体とのつながりをどれだけ減らせるかがポイントになると思います。日本の場合、大企業は結構技術をもっていたり、いい人材がいたり、あと当然資金もありますので、それを管理しない形で完全に切り離してみる。「製品」ではなくて「ソリューション」をつくらなくてははいけません。「ソリューション」をつくるためには複数の企業体が一緒になる必要があります。共通の「ソリューション」をつくることを目的とする会社がどんどん人とか、物とか、お金を出し合って、本体が管理しない形をつくらないと、新しいものはなかなか生まれれないと思います。ですから、今2割ぐらいが「出島」を設置しているというのはスタートとしてはいいですが、これをもっと押して次の段階に行かないと、この課題は解決しないと思います。

○土居委員（慶應義塾大学経済学部 教授）

- ・ ただいまご紹介いただいた資料、大変よくまとめられていて、これからの産業構造を考える上で、どういうことに留意していくべきかというところがうまくまとめられていたと思います。
- ・ 特に5ページに先進国企業のマークアップの推移があって、日本が伸び悩んでいるという話でありますけれども、第四次産業革命時代の産業構造で日本の企業はちょっと意識が薄いのかなと思うのは、絶対優位が物をいうということでもあります。柳川先生が第一人者でいらっしゃるので私からいうのも何なのですが、何かと自由貿易体制で、自由貿易の恩恵というのは比較優位の原理が1つの恩恵だとされていて、つまりほかの国と比べて自分の国がどういう優位性があるかということではなくて、自国の中でどういう優位性があるか。自国の能力の中で優位なものを外国貿易で打ち出していけば、そこで商売が成り立つという比較優位の原理が今までずっと、ある意味で自由貿易体制を支える論理にもなり、我が国の企業もそういう形で生きてきたところがあるわけです。けれども、ご承知のように知的財産権だとか、特許だとか、そういうもので合法的に独占が許されるようになったことから、結局のところ絶対的に他の企業よ

りも優位がないと利益が得られない。ないしは、さらに得られる利益はかなり独占度の高い形で得られる。このような形で、第四次産業革命の時代の産業構造というのは特徴づけられるのではないかと私は思っております。

- ・ そういう意味でいうと、言い方は悪いかもしれませんが、合法的に独占することを通じて高いマークアップを獲得する戦略も、企業の1つの活路ということ。特に2010年代にそういう構造が顕著になってきたことは、まさに特許だとか、知的所有権だとかで合法的に独占が許されることを通じて、そこでしっかり稼げているところでマークアップが上がる面があるだろう。何かと日本人は、特に80年代、市場が閉鎖的だといわれていたがゆえに余り変に独占する、ないしは非競争的な態度をとるのはよくないといわれてきたことが何かと私自身も言動にしみついていたりするのですが、実は堂々と特許だとか、知的所有権で合法的に独占している国々が、ないしは企業がどんどん出てきていることについて、何らかの我が国の対応も必要になってくるのかなと。
- ・ つまりそういう意味でいうと、最後に学歴の話がありましたけれども、何ゆえ大学院出身者が必要かというところとの兼ね合いでいえば、いかに合法的に独占できるようなイノベーションだとか、特許だとか、そういうものをクリエイトできるかというところで、なかなか今までの学部卒だと、そこでは十分な知識が足りないので、新たに積み増した形の大学院教育、ないしは大学院教育を受けた者がイノベーションをすることを通じて、そこで付加価値が生み出され、その分賃金が高くなるという側面もあるのかなと思います。
- ・ そういう意味でいいますと資料の24ページで、結局我が国の企業が巨大規模になるにつれROSで差がつけられているというのは、絶対優位の原理をうまく発揮し切れていない。規模の経済、スケールメリットということで規模を大きくすることは大事なことだけれども、それに加えて絶対優位を確保することもあわせて考えていかないといけない。自由貿易の原理からしていいのかどうかというのはなかなか悩ましいところがありますけれども、少なくとも今の産業構造は、そういう方向に向かっていくのが1つ求められているところなのかなと思います。
- ・ 以上です。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ・ 3点申し上げます。1点目は、この間、日本企業総体として、新規事業や多角化が当初の狙い程の成果をあげていない点です。新規事業や多角化が、働く人たちや、関係事業部のモチベーションにつながっていたかが一つのポイントと考えます。それは、現場では、新規事業を本流から「外れたもの」として受け止める文化が少なからずあったからです。
- ・ ただし、今は本業そのものが新規事業化していく程の大転換期にあります。本業の大転換と出島の事業が補完的になれば良いのですが、「出島」がなお一層本業と離れた関係となり、働く人にネガティブな思考をもたらさないとも限りません。この機にいかにして企業文化をこのギアチェンジさせるのか実効を伴う必要があります。一方、リーマンショック以降、中小企業では、無理なコスト対応を重ね、付加価値を生むどころか、量を捌くことでしか稼げない体質が定着しました。規模に関わらず、企業に根付く様々な文化や意識をどのように切り替えていくかが大切だと思います。
- ・ 2点目は、中小企業とスタートアップ企業という言葉の使い分けです。中小企業といえば、零細、脆弱、経営資源に乏しいなどとイメージされますが、立派に高収益をあげる企業もあります。一方、起業家精神豊かな人財が集まるスタートアップ企業ですが、経営資源も豊かだとはいえません。議論を拡散しないためにもまずは、中小とスタートアップへの期待と定義を整理し、必要な支援策を検討することが大切だと思います。
- ・ 3点目は地域金融です。地域を興していくには、中小企業、スタートアップ企業への金融機関の投資態度が保守的との指摘もあります。金融庁などでも様々な取り組みがあるようですが、地域の目利き役としてなお一層、地域に根差した金融のあり方を模索し、大胆に転換していく必要があると思います。

○鈴木（伸）委員（明治安田生命保険相互会社 取締役会長 代表執行役）

- ・ 今日ご提示いただいている論点は、そのとおりでなと思うところがほとんどです。その中で先ほど中畑委員がおっしゃっていましたが、弊社も創業以来120～130年という古い会社です。そうした会社が日本の太宗を占めているわけです。これらの既存企業についてどう生産性を上げていくかということが、日本全体の大きな課題なのだろうと思います。

- ・ しかし、既存企業も同じ業をずっとやっているわけではなく、トヨタさんも最初は織機をつくっていましたが、東レさんもレーヨンから始まりましたが、今はレーヨンをつくってはいません。いずれも100年近い会社さんであり、自分たちの業態を、環境なり技術に合わせて転換するというのをされてきた企業が残っているのだろうと思います。
- ・ それから、企業は新規事業、既存事業の両方を進めるわけですが、例えば100億円の資金があって、新規事業分野に投資するか、既存事業分野に投資するかというと、成果が明らかにみえるのは既存事業です。また、Aさんという優秀な職員を新規と既存のどちらに割り当てるのか。これも確実にリターンが読めるのは既存事業です。こうしたジレンマを超えられるのは、結局は経営者の判断でしかないのだと思います。そして、経営者の判断のもとに既存のビジネスを効果的に行える人物と、新規事業をいとわない創造的な人間をどうやって組み合わせていくのが重要になります。
- ・ 今申し上げた資源配分の話は経営者の問題ですが、もう1つは、新規事業に向く人材をどう生み出すのかということがあります。これは後半の資料で述べられていますが、大学院などで優秀な人たちを育てていくということなのかもしれません。そこからもう一段、本当に創造的な人間を育てようと思うと、一旦会社に入ってから、別の業種の会社に転職する、あるいは大学院などで学び直した人のほうが圧倒的に視野は広がりますし、同じ学習をするにしても深みが全然違ってくると思います。直線的に人を育てていくより、「1人ダイバーシティ」ではないですが、異なる仕事や学び直しができる環境を整えることが必要だと思います。
- ・ そのためには、年金や税の問題については、一貫した制度にしていく必要があるのだろうと思いますし、一旦学び直したところで、例えば税制上の優遇措置をつくるか、そういう設計も必要になってくるのではないかと思います。全体としては資料のとおりだと思いますけれども、細かい部分では日本のこれまでの制度を踏まえて、その上に新しいものを乗せていくということが必要だと思います。
- ・ もう1つ思いますのは、企業の利益率に関してマークアップ（付加利益率）の話がありました。マークアップ2ぐらいはまだしも、4、5となると既存企業にとっては難しい水準です。既存企業は三方よしという経営でやってきたので、利益率を高めることに対して倫理的にどうなのかというマインドがあります。そうなりますと日本の産業全体の中でどこか出島をつくって、そこではマークアップ3でも4でもいけると

というような業種をつくることが一番ではないかと思えます。以上です。

○武田委員（株式会社三菱総合研究所政策・経済研究センター長 チーフエコノミスト）

- ・ 本日、貴重な資料を、どうもありがとうございました。
- ・ 私も組織の変革の方向性についての意見でございます。先日、資料にもございました『両利きの経営』の著者のスタンフォード大学のオリリー教授から直接お話を伺う機会がございました。本資料にもございますけれども、両利き経営が成功するためには、今お話もございましたとお対立しがちな社内のコア業務と、新規事業間の調整をしっかりとやり抜くという、トップのリーダーシップが非常に重要であるというお話をいただいたところです。
- ・ では、既存のコア事業を抱える大企業が今どれだけ両利きでできているか。毎年日本政策投資銀行が行っているアンケート調査がありますけれども、2018年時点で成長市場の開拓に取り組んでいるとの回答比率は皆様どのくらいと思われましょでしょうか。この調査によりますと大体3割程度です。一方で、成長市場の開拓に取り組む予定はないと答えられた企業が実は6割程度。1割程度が今後取り組む予定であると回答されていらっしゃると思います。近年オープンイノベーションの機運は着実に高まっていると思うのですが、今申し上げた3割と6割を逆転させるような、そんな動きにまで加速させていく必要があるのではないかと思います。
- ・ では、どうすれば加速するかということですが、まず1つには、今機運が高まっているオープンイノベーションをしっかりと着実に進む方向にもっていくことだと思います。弊社でもオープンイノベーションを加速させる取り組みを行っていますが、その取り組みを通じてみえてきたスタートアップ企業側の課題としては3点ございます。
- ・ 1つは、時間の問題です。大企業からすればなかなか難しいという現実はあろうかと思いますが、スタートアップ企業からすると、やはり時間が勝負ということがございます。2点目が、ビジョンの共有です。何の課題を解決したいのか。それをしっかりと大企業と共有できたときに、よし、一緒にやろうという気持ちになるようです。3点目が、技術のライセンスの問題です。当然スタートアップにしてみれば技術があつて何ぼでございますので、そこがしっかりと確保されることが必要ということになります。
- ・ 一方で、大企業からみた課題は何かということですが、今鈴木委員からもご指

摘ございましたが、やはり人材の問題があるかと思えます。よく新規事業にAさんを置くか、あるいは既存の事業で活躍してもらおうかということが、企業の中では議論になるようでございますけれども、本来ならば両者いるのが一番望ましいわけで、そうした人材をどのくらいふやすことができ、かつフレキシブルに企業間、あるいは企業の中の組織間で異動できる環境を整えていくということが大事であり、後段の議論にある労働市場の柔軟性とも関係しているのではないかと考えます。

- ・ 以上です。

○浜田委員（ビジネスインサイダージャパン 統括編集長）

- ・ 先ほどから出ている大企業の組織マネジメント、人材マネジメントについて、私たちの取材の中で感じたことをお話しさせていただきたいと思っております。大企業の取材をすると、大体企業の中での、特に人事の方の課題感が出そろっていて、今とにかく採用数が確保できない、多様な人材が採れないということに尽きているかなと思っています。通年採用されたりとか、アルムナイといって一旦やめられた方に中途入社として声をかけられたりとかされているのですけれども、それでもこんな大企業が採用で苦労されているのかと、びっくりするほどご苦労されています。ですが一方で、例えば女性の新入社員の比率がふえているかということ、ダイバーシティはこれだけ大切だといいいながら、やはり女性の新入社員の比率ってこんなものだよねと私たちもなれっこになっているぐらい、爆発的にはふえていないという感触をもっています。
- ・ もう1つ、同質性ということに関して、きのう非常におもしろいお話を聞きました。今『「承認欲求」の呪縛』という本が非常に売れていまして、それを書かれたのが同志社の太田肇先生なのですが、きのう太田先生に取材をしたら、実は平成の30年間で日本人の同質性はより強まっているというお話をされていました。それはなぜですかという話をしたら、まずインターネットによってむしろ開かれるどころか、割と身内の評価に対して敏感になったこともあるのですけれども、日本人特有の現象としては共同体での承認欲求を非常に気にするというところで、企業の評価制度とか、学校の偏差値、評価制度が大きく変わらない限り、絶対同質性が高くなるような性質を日本人はもっているのだということをおっしゃっていて、非常におもしろいなと思ったのです。
- ・ では、多様な人材が必要だというときに採用の部分はだいぶ変わってきたり、働き方に

多様性が出てきても、評価が企業の中で大きく変わってきているかという点、まだまだ日本の、特に大企業の中での評価基準というものが年功序列だったりとか、残業した人が評価されるとか、そういった傾向が強いように思います。

- ・ 皆さんもネットでごらんになったかと思うのですがけれども、30年前のバブル世代の入社式と、つい最近の入社式の写真が2枚載った記事がすごく話題になっていました。どっちが昔かという点、今の写真が真っ黒のスーツで、全員が同じ髪型とびっくりするような写真が載っていて、これだけ学生の同質性がむしろ高まっているときに、これを壊すのは実はすごく難しいのではないかと感じています。今ある仕組みだけでは、この同質性がなかなか崩れないのであればより大胆な評価制度とか、もしかしたら教育の時点からの評価制度を変えていかない限りは、この同質性がどんどん強まる方向にあるということをおっしゃっていて、非常におもしろいなと思ったので、ご紹介をさせていただきました。

○中原委員（有限会社ケア・プランニング 代表取締役社長）

- ・ 資料の作成、ありがとうございました。
- ・ 私もオープンイノベーションは大いに推進していくべきだと思うのですが、進まない原因としては、やはり、規制の存在がとても大きいと思っています。
- ・ 1つ事例を挙げさせていただくと、ALS（筋萎縮性側索硬化症）患者の方が、ロボット等を活用して、自宅にいながらにして喫茶店などで接客サービスをするということを実験的に行っている事例がございまして、これは素晴らしいということで、精神障害の方が非常に多くて、ふだんはまともに会話とか仕事もできるのですが、どうしても対人の接客が困難だったり、なかなか職場に行くことができないという方が多い就労支援の事業所で、こういった技術を使い、喫茶店を経営したりできるのではないかという話を、開発ベンチャーの方と進めていたのですが、障害をお持ちの本人がその場に来なければだめという規制があるそうで、せっかくいいアイデアが出て、規制で潰されてしまうといった問題があるのかなと思っています。
- ・ 産学官とか、こういったベンチャーとイノベーションを興していく上においても、最初の段階から行政の方に関わっていただきながら、規制をどのようにクリアしていったらいいのかとか、今、国で取り組んでいる「スーパーシティ」構想とか、そういったものをどんどん推進していくことも同時に必要なのかなと思ったので、意見とさせて

いただきます。

- ・ 以上です。

○山本委員（ミナケア 代表取締役）

- ・ 議論いただきたい論点（案）として出している部分、基本的にはどれも賛成なのですが、逆にどれも賛成できるぐらい、どれも必要だろうということだけ列挙されている感じがして、恐らくは日本の企業のほとんどの経営側もこれが必要だろうと頭で思っていると思われます。ですから、ここで何を議論するのだという話が実はぴんとこなかったというのが、この資料をみての正直な感想になります。
- ・ ですから、この場で企業はこうあるべしと企業戦略に対して国が主導するというのも変な話でございますので、例えばですけれども、もっと経営者そのものにフォーカスをするような議論であるとか、どういう経営者が今必要なのか。あるいは、そこに国として投資をしていくのかというような具体策を考えるのはどうかなというのが、1つのコメントでございます。
- ・ もう1点なのですが、ちょっと意地の悪い聞こえ方をしたら申しわけないですけども、今回のテーマの1つに、企業年齢が古くて多角化した大企業はなかなか生産性が低いというお話であったかと思うのですが、組織年齢が比較的古い大企業、実は官庁もそうだろうと考えております。そこで、ここで論点をいろいろ挙げてこれが必要ではないかという点を率先して官庁でもできないのかなという議論を、別にここですなくてもいいですけども、ぜひご検討いただければなと思っています。例えば先ほど浜田委員から新入社員の服装の話がございましたけれども、次回、南部課長が物すごいクールビズでやってきても、我々は温かく迎えられようと思っておりますし（笑声）、そういうところからインターネット配信していただくと、開かれた経産省になるのではないかななんて思ったりもします。
- ・ 最後、もう1点なのですが、ベンチャーに関連してどなたかご発言があったかと思うのですが、ベンチャーの定義です。スタートアップやベンチャーといったときに、企業年齢でやるというのも1つかもしれませんし、規模でやるというのも1つかもありません。ただ、いつも見逃されがちなのが、ビジネスモデル自体がどのぐらい独自性があるのか、新規性があるのかという部分が本来はベンチャーやスタートアップの本質的な存在意義でございますので、これを定量的に評価するのは非常に難しいとこ

るのですが、そこに関して少し目を向けて区分をしていかないと、ベンチャーを支援しているのか、中小を支援しているのかわからん、という話になってしまうだろうというのがございます。

- ・ その点で、ではオープンイノベーションも含めて大企業とベンチャーの向き合いということなのですが、日本の労働の法制の理由にもよるとは思うのですが、大企業で比較的雇用が守られた側にいる方々がベンチャーの窓口をやられても基本的には全く話が合わない。合わない理由は、稼ぎに対する切迫感ですとか時間感覚が違い過ぎて、通常話にならないことがほとんどなのです。この場合に、では大企業側のマインドですとか、雇用で守られ過ぎているのをどうにかしようという議論も1つあるかもしれないですが、もう一方でベンチャー側に、大企業のペースについていく必要はないと思うのですが、合わせられるだけの余裕を少しもたせるにはどうすべきか考えていただくのも1つかなというのがアイデアでございます。
- ・ 具体的にいきますと、ベンチャーやスタートアップが何が困るといのは、稼ぎ方のビジネスモデルを模索する時間の間に資金が尽きて死んでいくというのが多いパターンでございます。要はそこを何とかブリッジするために投資家のお金を募るとい部分があるわけでございます。これを考えると、例えば国からの助成等が仮に出るといっても、振り込まれるのは翌年度末ですよなんてことをいっていると、その間にベンチャーはたやすくお金が尽きて死んじゃうなんていうことはよくあって、翌年の3月、4月まで待てませんというのをどうするのですかという話であったり。それからいつも申請をして何らか補助金が落ちてきてそれを単年度で回していると、ビジネスモデルを模索するどころか、補助金を模索するのに1年が終わってしまうなんていうのもありまして、ベンチャーの定義をしっかりとできた先には、当然その対象になる支援のあり方として、単年度会計それも年度末払いでいいのかという議論は、やはり重々検討いただきたい部分になるかなと思います。
- ・ それともう1つは、今申し上げたベンチャーの中で国の補助金と簡単にいいましたけれども、民間がもう既にお金を出しているベンチャーに、国が慌てて相乗りして出す意味があるのかというところも実は大きな論点でございます。民間がお金を出すところというのは一定の確実さで稼ぎどころがみえそうである。あるいは稼げる市場を狙っているところに先に行くわけでございますから、今回のメインのトピックでないことは承知しながらの発言でございますけれども、ベンチャーを国として盛り上げて

いこうとなった場合には、どちらかといいますと民間事業会社ですとか、民間のベンチャーキャピタルがお金を出すところよりは、これは国にとってはいいことなのだけれどもなかなか稼ぐのが難しいところを狙っているベンチャー、社会価値はあるけど稼ぐのは大変だろうなというベンチャーに支援する。間違ってもというところちょっと言葉はきついです、民間と一緒に相乗り、または後乗りのような形で国のお金を出しても、そこは余り意味ないのではないかなというぐらいの区分や、割り切りがあってもいいのではないかなというのがコメントでございます。

- ・ 以上でございます。

○鈴木（英）委員（三重県知事）

- ・ 鈴木です。前回は選挙のためお休みしましたが無事に帰ってまいりましたので、どうぞよろしく申し上げます。
- ・ 資料5であります。きょうはオープンイノベーションに関連して三重県の取り組みをご紹介させていただきまして、例えば今後、国がこういうものを支援するならば、どんなことができるかみたいなヒントにさせていただければと思います。直接的には提言というよりは取り組み事例。こういうものを押していただくとうりありがたいというようなことが入っているという認識でいただければと思います。
- ・ 1ページ目は、三重県の産業振興ビジョンのキーワードは、オープンイノベーションを意識して「KUMINAOSHI」というのを既に使っています。特に一番下の本庶佑先生の言葉にもあるとおり、当然ゼロから何かを生み出すということについて、もちろんそういうものも奨励しているのですけれども、いろいろなものを組み直していくことを、1つの地方の産業政策として重要視しているところです。
- ・ 2ページ目は、「KUMINAOSHI」の中でも、特に第四次産業革命とシンクロした事例です。これはいずれも1回目の資料には入っていたのですけれども、余り詳しく述べていませんでしたので、新たなファクトなどを追加して説明させていただきたいと思います。
- ・ 1つ目、左側、浅井農園という100年続く植木屋さんが、次世代園芸で国内最大級の植物工場です。正社員の平均年齢は30代前半。AIとか、もちろんそういうものを使っています、デンソーのオートメーション技術とセンサ技術を使って、トマトの作業の中で最も労力を要する収穫という部分をセンサでトマ

トの状況を見て、それをデンソーのオートメーションで収穫するという形。それを夜間にやることで生産性が上がり、ミニトマトの生産量は普通の施設栽培の約3倍になっているという状況です。夜間の自動収穫と書きましたけれども、さらにここがすごいのは従業員の8割が女性であり、かつ障害者の雇用率は16%ということで、加えて海外から高度な人材を含めて研修生がたくさん来ているということです。

- ・ 右側は、ゑびやという伊勢神宮の前の100年続く老舗食堂であります。ところがAIとかビッグデータを使った来客予測システムというのをに入れてお客さんの志向とかをしっかりとつかみ、従業員の動線の短縮等を実現した結果、売り上げが4倍、1人当たりの生産性が10倍、有休の取得消化率が80%、食品ロスも7割減ということです。食べログが3点以下だったのですけれども一気に繁盛店になったということと、彼は奥さんの実家に来たのですが、もともとソフトバンクに勤めていたこともあり、開発した来客予測システムを全国の中小企業に展開しようとしていますし、あわせて人材育成という観点でパソコン初心者の接客担当の従業員が、今やデータサイエンティストとして全国中に研修に回っているような状況です。
- ・ 浅井農園もゑびやもそうなのですから、下に共通点と書いていますとおり、こういう「KUMINAOSHI」をし、第四次産業革命なんかもやって発展しているところは、共通点として従業員の活躍する場づくりや、モチベーションアップに熱心に取り組んでいるということです。これを県がどうしたかということについては、下にありますとおりMIE戦略経営塾という、もう既に経営者でありながらも彼らを育てるための塾というのをやり、彼らが塾生として来てくれました。
- ・ 3ページ目は、いろいろな組み合わせの例ですけれども、左側、ディーグリーンというのは骨のない魚のベビーフードを開発して、それをオンラインで首都圏に売っているところです。魚とか食べさせたいのだけれども、骨をとるのが大変なのでということで女性たちとか、男性もそうですけれども、なかなか大変なのでこういうものをつくっているとか、一番右は、創業以来3代続けて女性経営者がいろいろな「KUMINAOSHI」で、こういう新商品をつくっているというものです。
- ・ 4ページ目なのですから、これが最新の事例ですが東京大学のサテライト拠点。地域未来社会連携研究機構というところのサテライト拠点を三重県四日市の民間の建物の中に入れてもらい、かつ三重大学の北勢サテライトも同じところに入れてもらい、三重県が平成20年から持っている高度部材イノベーションセンター（AMIC）とい

うものも一緒に入って、3つのところがオープンイノベーションをしていくという仕組みを、この2月からスタートしています。

- ・ どんなことをやるのか。いろいろあるのですけれども、1つは左にあるように三重県四日市にコンビナートを抱えていますので、スマートコンビナートをつくっていかうとか、あるいは四日市とかにあるたくさんの工場をスマート化していかうというようなことに、この3者が連携して取り組んでいかうとしています。あと右側は、三重県はことし伊勢湾台風から60周年ですけれども、過去の災害履歴とかをAIで分析して災害対応シナリオをつくっていかうというようなことを、この3者でやろうとしています。
- ・ リカレント教育ですが、上の転職者の50代、60代はというところをみていただくと、これは三重県の調べですが、要は若い世代は前職と異なる職種へ就業する割合が高いのですが、50代、60代は前職と同じ職種へ就業する割合が大きいので、リカレントとって、その後いろいろなことの可能性を広げてあげるとするならば、やはり若い段階から、いろいろ多様なスキルをリカレントとていつつ、その世代になってからリカレントするのではなくて、いろいろな教育をもっと若いときにしておくべきではないかということでもあります。
- ・ 一方で経営者という人たちのスキルアップという点では、三重県の三重大学の地域イノベーション研究開発拠点というのがあって、地域イノベーション学研究科というところで地域の経営者たちが社会人学生として学びまして、下にあるような老舗の新ブランドのビールと書いていますけれども、これは明治から続く餅屋さんが地ビールとかをつくって、世界的な評価を得ているような事例とか、あるいは学会をつくって、この研究科では学んでいないのだけれども、経営者の間でいろいろなイノベーションを生み出すような仕組みもつくっているというようなことで、リカレントや経営者の教育を通じて地域のリーダーを育てるということをやっています。
- ・ 以上、三重県からの取り組みの事例であります。このような形で三重県としてもまだまだ途中でありますけれども、オープンイノベーションという観点で取り組んでいる事例を紹介させていただきました。
- ・ 以上です。
- ・

○柳川部会長（東京大学大学院経済学研究科 教授）

- ・ ありがとうございます。そのほか、一通りよろしいでしょうか。
- ・ それでは、前半の議論を一巡しましたので、ここで私のほうでも簡単なまとめと感想、コメントをさせていただきます。
- ・ きょうの前半のほうは第四次産業革命に向けた産業構造の現状と課題ということで、主に現状認識、あるいは課題認識みたいなことのすり合わせをすることがメインの目的でありましたので、その点に関しては多少ご意見の違いはあろうかと思えますけれども、おおむね皆さん問題意識と課題認識はほぼ共通している。ただ、それをどうやって解決するか。ハウの部分になるとなかなか難しく、どうしたらいいか。特に政府がどうこうと直接的なものではないので、これを政策的にどう動かしていくかというのは、なかなかちょっと頭をひねらないといけないという認識だろうと思えます。規制や制度の話もご意見ありましたので、変えられる規制や制度は政府の側でできるだけ変えていくということですが、もう1つは、そういうものを通じてどちらかという企業側の認識であるとか、経営者の活動とかをどう変えていくかというか、いい方向へもっていくのが大きな課題だということが浮かび上がったのだろうと思えます。
- ・ その点で幾つか個別のところでも申し上げますと、1つは事務局の資料にもあったように、マークアップを上げていくという話があって、生産性を上げることはずっと課題になっていたのですが、生産性を上げると、どちらかというコストを下げて、それで生産性を上げるのだという方向にみんな向かいがちだったので、通常生産性。厳密に考えたときの生産性というのは、実は付加価値を高めるということがあれば生産性が上がるわけなので、マークアップというところに焦点を当てて、ここが高くなっていけば付加価値が上がるということです。単に値上がりするということではなくて、きちっと付加価値を出した結果としてマークアップ率が上がっていくような方向に、どうやってもっていくかということが大きな課題だろうと思えます。
- ・ そこで先ほど鈴木委員からお話があったように、なかなか企業側としては倫理的にというお話がありましたけれども、値上げをするということは、もちろん付加価値が高いから、その分三方みんな得をする形で金額を上げていくのだけれども、なかなか現状からすると、そういうものが許容されないような雰囲気があるので、そうだとすればこの雰囲気を変えていく。きちっといいものをつくって、いい値段をつけていくと

いうことが、社会にとって全体的に望ましいのだという雰囲気はどうやってつくっていくか。マインドをどう変えていくかというのを、これは政策でどうやってできるかなかなか難しいですけれども、1つの大きな課題なのかなということを感じました。

- ・ 2点目は、大企業のイノベーションをどうやって促進していくかというのは非常に大きな課題で、ベンチャーも大事なのですが大企業に十分なリソースがある中、これをどうやってイノベーションの方向に向けていくかということで両利きの経営の議論のご紹介があったり、それから出島の話があって、出島と呼ぶだけでは不十分ではないかと。どうしても小さくとどまってしまうがちなのでというご意見も随分あったと思いますので、この中で、要するに例外的な措置だとか、あるいは非常に実験的な対応ということではなくて、本業全体の中でのかなり大きなウエートを占めた両利きの経営ということだと思います。これをどうやってもっていくかというのはなかなか課題なのだろうと思います。そこで何らかの政策対応が何かできるのかどうか。ちょっとこの先考えたいポイントかなと思います。
- ・ 3番目は、この後ご議論がもう少しあります人材の話。それから人材に関する評価の話。このあたりも随分ご意見があって、私もそのとおりだと思うので、そこをどうやって変えていくかというのは大きな課題で、ここは直接ではないですけれども、かなり政策だとか、規制だとか、制度を変えていくことで動いていく部分があると思いますので、これはちょっと後半またご議論いただいとっております。
- ・ 私のほうは以上ですが、よろしいですか。
- ・ それでは、後半の議論に入りたいと思います。残りの時間で労働市場の構造変化の現状と課題について、ご議論いただきます。まずは能村室長から資料の説明をお願いいたします。

(5) 事務局説明

能村産業人材政策室長より資料3に沿って説明

(6) 自由討議—労働市場の構造変化の現状と課題について

○轟委員（ポピンズ 代表取締役社長）

- ・ ポピンズの轟でございます。
- ・ きょうの論点である1、個人事業主・フリーランスの広がりについてと、2の兼業・

副業について簡単に述べさせていただきます。

- ・ ポピンズは、現ポピンズホールディングス代表取締役会長である中村紀子が1987年に個人事業主として立ち上げた会社でございます。今回のご提案されました資料には男性、女性という視点はございませんでしたが、個人事業主・フリーランスという働き方は、まさに妊活や子育て、介護などによって働き方に影響を受ける女性にはぴったりの働き方と感じております。
- ・ そこで、まず1スライド目ですが、ポピンズが取り組んでいる個人事業主という働き方の推進について、ご紹介いたします。私たちは子育て経験は重要なキャリアとして考えており、ナニー（教育ベビーシッター）として登録をしていただき、研修の後に各家庭に派遣をさせていただいております。
- ・ 資料8ページにもございましたけれども、多様な働き方を望む個人はシニアでもふえてきており、人生100年時代にぴったりの働き方ではないかという中で、弊社では現在60歳以上が721名、また70歳以上109名がナニーや子育てサポーターとして活躍しております。社会情勢といたしましても育児休業制度ができたころから、特に働く女性のベビーシッターサービス利用はふえ続けておりまして、弊社は全国的規模やサービスの品質で社会に貢献している点などを評価いただき、2016年にはサービス産業生産性協議会が主催する第1回日本サービス大賞において、厚生労働大臣賞を受賞させていただきました。
- ・ ここで申し上げたいのは、以前はベビーシッターといえれば一部の富裕層サービスと思われていたかもしれませんが。でも現在は徐々に価値は変わってきております。東京都では保育所の絶対数が不足していることによる待機児童問題を補うために、千代田区、港区、渋谷区、豊島区を初めとする7区を皮切りに居宅訪問型保育事業。こちらはベビーシッター人材を活用した認可事業となりますが導入しておりますし、東京都も2018年より保育所に入所できない待機児童の保護者向けに、保護者負担1時間250円より利用できるベビーシッター利用支援事業を発足させて、現在需要が伸びております。また内閣府は2016年からベビーシッター利用券を発行し、ベビーシッターが利用しやすい体制を国としても整えております。
- ・ この機に保護者の皆様から安心して使っていただけるよう、弊社では独自のベビーシッター養成公開講座を4月から開講し、質の底上げを図っていきたく思っております。ぜひこのベビーシッターの活躍の場を拡大するためにも、前回申し上げましたが、

ベビーシッター控除の検討を進めていただきたいと思います。多様な働き方というものが推奨されている中で、認可保育園だけが育児をしながら働くための預け先の選択肢ではなく、多種多様な育児サービスを保護者様が臨機応変に選べるようになることも、多様で柔軟な働き方を一層拡大し、女性の就労機会をふやすことを後押しすると思っておりますし、目指す社会像を税制にも込めていただければと思います。

- ・ 次に、2のスライドでポピンズのもう1つの取り組み。兼業・副業の推進について、簡単にご説明いたします。ポピンズでは、兼業・副業は自身のスキルアップになるという考え方から認めております。それがこちらのスライドで紹介しておりますベビーシッター付保育園・学童という取り組みです。これは保育園に通うお子様の送迎や、保護者様が不在時のとき自宅でお子様のお世話を同じ園の保育スタッフが提供するという取り組みでございます。わかりやすくいうと、初等教育では当たり前の保育士の家庭訪問というような仕組みができるという点です。それにより双方が家庭の事情や環境をもっと把握でき、園での質の向上に努めることができるということを行っております。
- ・ しかしながら、ここで問題になるのは兼業・副業により過重労働となり、本業に支障を来すのではないかとといった懸念でございます。ここはどのように労働時間の管理、把握をするのかという課題が出てきております。本日の資料でも懸念事項として一番多く挙げられている項目かと思いますが、ぜひ労働者側にとっても、会社側にとってもわかりやすい労働時間の管理、把握のルールを早急な明確化を望みます。

○青野委員（サイボウズ株式会社 代表取締役社長）

- ・ それでは、労働市場の構造変化ということで、きょうは副業・兼業のところに絞って、弊社でやってきました実践例をご紹介します。
- ・ 細かいのですけれども、副業のフクなのですが、大きく使われるのは2つありまして、左側が古いやつです。主・副の「副」、これは主があつての副なので、副収入を得るためとちょっとわくわくしない感じで、本当は先ほど轟さんがおっしゃったように、子育ても実はキャリア形成の1つなのだよねと。時間は短いかわからないけれども、自分にとって大事な仕事なのだよねと思えば、それは大事な仕事なので、複数の「複」を使ったほうが幸せ感が出ていいねということで、右側の漢字をお勧めしております。

- ・ この複業を禁止している理由としてよく挙げられますのは、1つ、過重労働の禁止という事柄なのですが、ただ、これは複業をやれとっているわけではないので、やれとっていたら過重労働ですが、本人の希望でやっているわけですからある意味セルフマネジメントであって、しかも家事・育児をしているシングルマザーの人なんかは、もうその時点で既に過重労働ではないかと。土日にゴルフに行くと筋肉痛になるのはいいのかと聞いてみると、それはもう会社が禁じるものではないよねということの意味がない。
- ・ 2つ目は、情報漏えいを招いたり、人材流出を招いたりするという事柄なのですが、それはまた複業と関係ない話であって、複業なんかしなくても情報流出できますし、人材も出ていきますし、これも意味ないねということで、実は複業を禁止する合理的な理由はないというのが、ここに書いてあるところです。
- ・ そこで社内で全面的に解禁をしまして、今は申請も特に必要なく自由に複業をすることができます。今統計をしっかりとったわけではないのですが、3割ぐらいの人が複業経験があることになっていて、エンジニアの会社ですので技術書を書いたりですとか、ベンチャー企業へ支援に行ったりという人が多いです。そうしますと自然とベンチャー企業とのつながりが深くなりますから、そこもオープンイノベーションにつながる。先ほど挙げていただいたようなスタートアップとの提携というのもつながってきます。
- ・ それからカレー屋さんというのがちょっと気になると思うのですが、これはカレー好きの子がカレーをつくってましたら、もうそれがすごく楽しくなってきた、ついに奥さんと独立しましてビールの製造ライセンスを取って、安藤君というのですが、アンドビールという地ビールをつくり始めまして、起業にもつながっていた事例も出てきていたりします。
- ・ 次のページです。一番社内で有名な複業家が中村龍太といたしまして、きょう連れてきているのですが、彼は農業をしています。もともとマイクロソフトで働いていて、大変高収入だったのでサイボウズに来てくれると。そのかわり条件がある。複業をさせると。マイクロソフトさんは複業禁止なので、複業をさせるということで来てくれました。何をやっているかという、サイボウズで週4、残りは農業をして高機能野菜、リコピン酸がたくさん含まれたニンジンをつくっています。これを私たちのクラウドサービスと組み合わせましてIoT農業をやって、さらに全国の

同業の農家と提携をして販売価格を維持する非常に上手な仕組みをつくったので、総務省の賞を取って有名人になりまして、新聞やテレビにもたくさん出るということになっています。その結果、私たちのサービス自体が農業法人にも知られることになりまして販路も広がった。まさにオープンイノベーションらしい事例になっております。

- ・ 中村龍太のスケジュールをちょっと拝借してきたのですけれども、横の席の人がこそそ複業をしていたら気持ち悪いですよね。それをちゃんとオープンにしましょうということをルールにしています。例えばきょうは複業日ですよということが全社で公開されてスケジュールに書いていたりとか、きょうは午後3時から5時までは複業しますよとか、このようにしておくことで隠れたこそそしない複業になります。隠れた伏する伏業ではなくて、オープンな複業になる。そうすると、両方から得られたノウハウや人脈を流通させることができるようになります。こそそやっていたら何をやっているかもわからない。いえないわけです。オープンイノベーションにつながらない。オープンにするということがとても大事な要素になります。
- ・ メリットは絶大でして、本人の成長も引き出せますし、組織にとっては採用力が上がり、定着力も上がりますし、先ほどのようにオープンイノベーションにもつながるということで、メリットが非常に大きい。もう今はメンバーにも複業をどんどん進めております。
- ・ ちょっと1人、勧めた事例なののですけれども、松村といいまして執行役員をやっていたのです。彼は東工大を出て日本興業銀行に入ったスーパーサラリーマンであったわけのですけれども、50歳ぐらいになりまして、私の目からみると、ここから成長させるには1社の中だけでとどまっておくと難しいぞというので複業を勧めました。強制したわけではないのですけれども、複業しませんかということで話しかけましたら、最初はすごいびっくりしまして、それはやめろということですかと反発もあったのですけれども、ちゃんと複業先をみつけてきました。実は自分が社会福祉にずっと興味をもっていたことに気づきまして、社会福祉法人の顧問などを幾つかやっております。それによってITがわかりながら、社会福祉もわかるということで一定のポジションを今築きつつあって、恐らく彼はこのままいくと80歳までは何らかの形で活躍できるのではないかと思います。
- ・ 次は、リスクについても挙げておきます。幾つか起こっているのに頑張り過ぎというのがあります。幾つかやっていますとどっちも頑張り過ぎて、特に若い人はセルフマ

ネジメントに失敗をするという事例も出ています。これは労働時間の管理をするというよりは健康を管理しないといけない。本質的には健康を管理しないといけない。例えば無断欠勤が起こっていないかとか、勤務中につい眠ってしまったりしていないかとか、健康状態をみていくことが大事だと思っています。

- ・ あと3つ目に書いていますのは社会保険料の問題がありまして、パートをすると社会保険料が上がってしまって、個人事業主だと上がらないのです。ただ、個人事業主のほうが保障が低い。このあたりのところは整備する必要があると思います。
- ・ 次に、これは中村龍太が安倍総理が開催した有識者会議に招かれまして、安倍総理が副業・兼業を後押ししてくださるということで呼んでいただいて、右下のようにニンジンをもってにっこり笑っている写真も出ています。
- ・ ちょうどこのころ、3年ぐらい前ですけれども、厚生労働省のほうでプロジェクトがありまして、そちらでも副業禁止を禁止しましょうという呼びかけをさせていただきました。そうしましたら厚生労働省のほうも応えてくれまして、モデル就業規則の中から副業禁止の規定を外してくれるということになりました。世の中の中小企業はモデル就業規則をコピーして自社の就業規則をつくりますから、モデル就業規則内で副業禁止を外れたということは非常に意義があって、恐らくこれからつくられる企業はほとんど副業は解禁されるのではないかと思います。
- ・ ただ、問題は今ある企業です。今ある大企業などが副業を禁止していますから、そこで副業を望む人ができない。オープンイノベーションが起きないということがあります。古い大企業の経営者というのは基本的にはサラリーマンで、その人たちに変革能力を求めるのはなかなか酷な話だと思います。ただ、言われたことはきっちりやる。こういう能力も高かったりしますから、副業禁止をちゃんと禁止してほしいなど。ちゃんとルールとして、副業を禁止していることは人権を侵害しているよねと。労働者の権利を奪っているよねと。これはやめましょうと。そういう方針を出していただきたいなと思っています。
- ・ 以上です。

○浜田委員（ビジネスインサイダージャパン 統括編集長）

- ・ 今の青野さんのお話にも続くと思うのですが、政府が副業・兼業の解禁を後押しして、多様な働き方を後押ししたときに個人の働き手、実際にフリーランスや個人

事業主で働いていらっしゃる方はどんなリスクを感じていらっしゃるのかということについて、少しお話しさせていただきたいと思います。

- ・ 今回、多様な働き方と健康を両立するにはというようなタイトルで、資料をご用意させていただきました。こちらの資料はフリーランス協会の方に多大なご協力をいただきまして、生の声をかなり入れております。今申し上げましたように政府の政策としても多様な働き方を後押ししている。私たちが取材している20代、30代の人たちも会社員で一生を終えるというよりは、多様な働き方で働きたいというようなニーズも本当に高まっているのですけれども、一方で先ほどから話にありますようにセルフコントロールが非常に難しく、健康不安を抱えるというようリスクもあります。そういうときに実際、今一番思っている不安は何かということについてお話ししたいと思います。
- ・ 2ページ目をごらんください。現在のフリーランス人口というのは統計でいろいろな数字があるのですけれども、440万人ぐらいというようにいわれております。この中には副業系のフリーランスの方も入っております。
- ・ 次のページ、ごらんください。こちらはフリーランス協会の方がつくられたフリーランス白書よりの数なのですけれども、実際に何が必要だと思いますかというところに、ライフリスクに対する回答が集中しております。自分自身のコントロールではできない問題。制度の問題とか、そういうところに不安を抱えている人が多い。課題を感じている人が多いということがわかるかと思います。
- ・ 次のページなのですけれども、こちらもフリーランス白書からです。回答は後でさっと読んでいただけたらと思うのですけれども、やはり子育て支援や社会保障。多様な働き方を選んだときに、安心して働けるような制度設計をしてほしいというようなことを書かれた方が多いということでした。
- ・ 5ページ目、これは実際にツイッターからの声を拾っていらっしゃるのがすごくおもしろいのですけれども、健康診断に行っていない。人間ドックが個人事業主にとっては高過ぎるというような声が多いです。私もずっと会社員ですので、健康診断は会社が準備してくれて受けるものという感覚がある中で、個人でなかなか健康診断や人間ドックに行くのは、非常にハードルが高いのかなということを感じました。おもしろかったのは、おなかが痛い振りをして病院に行ったほうが健診より安いのでというライフハックの術が、フリーランスの中では本当に一般的にいわれているようで、こう

いうものは医療費の削減になかなかつながらないと思うのです。やはり制度を整えることで、結果的には医療費を削減することにもつながるのかなと感じました。

- ・ 6ページ目をごらんください。こちらは社会保険制度でどういうことを問題とっていらっしゃるか。フリーランスの方の声から抽出されたものですが、ライフリスクに関してのことが大きくなっています。特に私がこれは大変だなと思ったのは、私たち会社員であったら当然もらえるような育児休業給付金がないとか、私も今回フリーランス協会の方に聞くまで、なかなか実感としては得られておりませんでした。しかも長生きするほどリスクが高いというように、皆さん感じていらっしゃるということも非常に痛感いたしました。
- ・ 次の7ページなのですが、これは事業形態による関連法や社会保険制度の違いが大きいということ、協会の方がまとめていらっしゃいます。独立したり、フリーランスになったりすると損をしてしまうというようなことであれば、幾ら政策的に後押しされても、この働き方を選びにくいのではないかと感じました。
- ・ 次のページも、これは特に出産や妊娠に関するリスクなのですが、先ほどの育児休業の給付金が得られないということで、産後すぐに復帰をされる方が多い。これも結果的には健康リスクにつながるのかなと感じました。
- ・ 9ページ目です。こちら先ほどいった長生きリスクです。どういうところで長生きリスクとして感じておられるのかというのは、やはり年金の問題が大きいのかなと感じました。
- ・ 10ページ目ですが、フリーランスを選んだ人は自己責任だろうと言われがちです。今社会でも働き方を選ぶのは自分の責任なのだと。何かリスクがあったときには自己責任だということがネットなどでは非常に強いのですが、そういう働き方の多様性を国として後押しするときに自己責任論で終わらせない。何かセーフティネットのようなものをつくっていく。そういうものがあれば安心して皆さんが副業をやったりとか、フリーランスになっていくことがもう少し促進されるのではないかと感じております。
- ・ 最後、こちらは協会の方の提言で、これまでも政府に関しては多分なされていると思いますけれども、ご参考までにごらんいただければと思っております。
- ・ そして、最後です。非常におもしろかったですけれども、イギリス人のジャーナリストが書いた本で、ギグエコノミーというのがさっきから出てきていますが、私自身

は成長戦略の中ではシェアリングエコノミーとか、ギグエコノミーは一定の効果があるとは思っています。ただ、実際に働いた人の実感では、このルポを読むと非常に大変だなど。特にUberがシェアリングエコノミーの代表ですけれども、彼の本を読みますと、最初は時給が最低賃金の2倍、16ポンドだと説明された。だけれども、その中からレンタカー代とガソリン代、必要経費を引くと8ポンドで最低賃金を下回る。そうすれば結局、長時間労働をしなければいけないので非常に厳しかったという話が出ております。この中で一番大変だったのはアマゾンの倉庫の仕事だったということなのですけれども、ギグエコノミーも経済のシステムとしては非常に未来があると思いますが、実際労働者の立場になってみるとなかなか問題が多い。そのときに、どのようなセーフティーネットをつくっていくのかというのが大事なかなと感じました。

- ・ 以上です。

○中原委員（有限会社ケア・プランニング 代表取締役社長）

- ・ 私も先ほど青野委員がおっしゃっていたことはそのとおりだなと思いますし、こそこそしない副業とは、なかなかすごいと思いました。私たちが取り入れたいなんていうことを思いました。何故、副業・兼業が進まないのかと言えば、性悪説で捉えてしまうと、どうしても働く人のモラルが低下してきている部分があるのかなと思うのです。今の労働基準法だと、働く人が守られ過ぎてしまっているということがあると思うのですけれども、それに加えて今や働く人自身が守られている権利をみんな知っていて、ちょっとネットなどで調べれば、このように会社を訴えられるとかがわかるなど、働く人の権利が少し強くなっている傾向があるかなというのは感じます。最近では、ツイッターなどで不祥事を流したりとか、企業内ニートとって、何も仕事をしないけどそのままずっといる従業員がいたりしますが、そこで会社が、違う働き方とか、違う企業があるよと勧めたり、提案したとしても、「解雇ではないか」ということを言われてしまうし、ちゃんと話しながら説得しても、その労力といったことを考えると、なかなか進まないのかなと思っております。そう考えると、経営者の思うがままはもちろんだめで、働く人の権利を守ることは大切なのですけれども、解雇権といったものをもう少し柔軟にしてもいいのではないかなと思うのです。
- ・ やはり働く人が守られ過ぎているのと同時に、その会社にずっと居続けられる環境にあるから副業・兼業、あるいはフリーランスとかが進まないという部分があるので、

もう少し解雇をするというところでも、例えば相手も戻ってくるような意思がない場合には金銭で解決できるとか、そういった柔軟な仕組みというものを作ったらいいのかなと思います。もう少し企業を守ってあげるためのルールというのも整備していくと、人生100年時代における働き方というものが広がるのかなと思いましたので、そういった提案をさせていただきたいと思います。

以上です。

○土居委員（慶應義塾大学経済学部 教授）

- ・ 轟委員、青野委員の問題提起と、浜田委員の懸念の表明と非常にバランスのとれた会議になっているなどと思って、私も少し意見を述べさせていただきたいと思います。
- ・ その中で特に兼業・副業ということであると、一定の雇用関係を維持しつつも、それをサブとってはいけないという青野委員のお話なのですが、セカンドジョブとしての兼業、ないしは副業があるという立場で複数の仕事をされる方は、日本では今のところ雇用関係があるところで社会保障がうまく適応できていて、ある一定守られている。ところが、浜田委員がご指摘されたように雇用関係がない、特に独立系のフリーランスの場合には、残念ながら、そこに十分なセーフティネットが我が国ではまだ設けられていない。そういう若干アンバランスが今のところあると思います。
- ・ もとをたどるとどこにその原因があるのかということといえば、要はここまでネットが普及するとは誰も思っていなかった。紙の書類で手続をしていた時代の名残がまだ残っていて、それが今逆に問題になっているということです。つまりどういうことかということ、例えば今の独立系フリーランスの方でも、今の仕組みでも国民皆保険、国民皆年金なわけだから、国民年金があるではないか、国民健康保険に入れるではないかということではあるのだけれども、この2つの決定的な違いは、所得の捕捉が不十分にしかできないということを前提にした制度設計になっていて、ほとんど定額の保険料ということになっている。そうすると低所得者の人にとっては逆進的に負担が重くなる。もちろん国民健康保険は応能負担。つまり所得に応じて保険料が上がるという仕組みになってはいるけれども、基本的には余りうまく所得捕捉ができない、デジタル時代ではなかったころに制度設計がされたので、定額保険料。かつ定額保険料でしか財源が賄えないので、国民健康保険は被用者保険に比べて健康診断だとか、人間ドックに対する助成だとか、そういうものが手厚くはできないから、結局定額の保険

料さえ払えばいいとはいえ保障が薄い。こういうアンバランスがあるので、マイナンバーの仕組みもでき上がったわけですから、しっかり保障をすることとの見返りで所得比例の保険料を国民皆保険でもできるようにする。すぐになかなか簡単にはできないかもしれませんが、将来的には独立系のフリーランスの方にも選ぶことができるような仕組みを社会保障の中で組み入れていくことで、フリーランスになったから雇用関係がないからといってセーフティネットの網がうまくかけてもらえないとか、保障が薄いというような話は、そういう問題を克服することができるのではないかなと思います。

- ・ 私の理解は、所得捕捉が難しかったら定額の保険料をベースにしてやるしかなくて、それでは財源が不十分にしか集まらないから保障が薄い。ある意味、今のシェアリングエコノミーだとか、ギグエコノミーの時代にとっては不都合な仕組みになってしまっている。そうしたところを少しでも改めていくことを通じて、個人事業主の方、フリーランスの方でも安心して仕事ができるようにすることができると思います。
- ・ ただ、1つ悩ましい問題は失業という概念であります。失業というのは勤めている人が解雇されたり、自分でやめたりすることでもって職を失うことが前提になっているので、事業主が失業するというのは、もちろん倒産することもあるのかもしれませんが、基本的には雇用保険は雇われていた人が職を失うことを前提にした仕組みになっている。それが、今の日本の失業保険ないし雇用保険の大前提になっているので、失業という概念をどのように定義し直すかということも1つ重要なポイントになってくるのかなと。まさにインターネット時代で、シェアリングエコノミーで、ある意味で起業しやすくなったという面もある反面、何をもって仕事を失って、その間所得がなくなったことを保障してくれるのかということなのです。
- ・ 昔からあるわけですがけれども、八百屋さんで1週間ほとんどお客さんが来なくて、全く収入が入らなかった状態を失業と呼ぶのかというと、普通それは失業と呼ばないで、残念ながらお客さんが来なかったねという話で片づけられてしまうわけです。けれども、今や独立系フリーランスのギグエコノミーの時代でも似たような、つまり一生懸命お客さんに物を売ろうと努力をしているのだけれども、ある一定期間収入が入らなかったという状態があって、事実上雇用的自営というようにも呼ばれたりするわけなので、やっている仕事は八百屋さんとは違って、どちらかということと会社に雇われている人がやっている仕事と同じような仕事をしているのだけれども、片や失業保険の対

象にはなるけれども、片やあなたは失業しているという状態ではなくて、これは自己責任という意味ではなく事業主であるということなのだから、失業している状態ではないのではないですかというように今のところ定義されてしまっている。仕事がなくなるということ、ないしは収入がなくなるということのリスクに対して、社会全体としてどのように備えていくかということは、これからより深く議論をしなければならぬところなのかなと思います。

- ・ 以上です。

○相原委員（日本労働組合総連合会 事務局長）

- ・ 青野委員が仰ったことに、基本的に賛同したいと思います。憲法には職業選択の自由があり、それを妨げるような議論が先頭にくるべきではないというのが前提だと思います。
- ・ ただ、一方で、先ほどから出ているように、副業・兼業についてネガティブな面を挙げると山ほど出てきてしまうのが現状です。これをどう整備し、乗り越えるかが議論の本質だと思います。例えば、JILPTの調べでも、7割の企業は副業・兼業は解禁しないという結果が既に出ています。また、経産省の調べもあるようですが、年収300万円未満が7割を占める実態もあり、ダブルワーク、トリプルワークという悲惨な生活の実態が浮かび上がります。これらのエビデンスに基づけば、世の中に兼業・副業のプラス面を説明するだけのエビデンスがまだ十分ではないという点があるかと思っています。従い、現実の姿を変えながら、かつ多くの人たちを惹きつける材料を提起していくことも、この議論の役割ではないかと思っています。
- ・ もう1つは、兼業・副業と、フリーランスの定義の面です。特定の企業や団体に属さずに自らの能力を伸ばし、課題に挑戦するのがフリーランスで、先程、青野委員からご紹介のあった中村さんのケースは団体に属しているので兼業・副業に入るかと思っています。フリーランスと兼業・副業をしっかりと整理した上で論議しないと、否定したい人はどこまでも否定し、賛成する人はどこまでも賛成できてしまうということになりますから、なかなか議論の接点が見出し難い、それぞれの良さもアピールできない、ネガティブな面を打ち消す説得力を持ち得ないのではないかと考えています。
- ・ 最後に、労働法の対象になるかどうかは大変重要な観点になってきます。労働時間、契約の最低保障、健康など、さまざまな項目があるので、先ほどのフリーランスと兼

業・副業の定義や仕分けとともに、労働者性をどうみて、労働法の中に含むのかどうか。含むとすれば、その中身についての議論も精緻に組み上げていく必要がある。従い、兼業・副業などを徹底的に否定するわけではなく、徹底的に賛成するわけでもありません。まだ、様々な課題があり、それらを積み上げ、検討をはじめていく段階にあるのではないかと思います。

○中畑委員（株式会社日立製作所 代表執行役 執行役専務）

- ・ では、2点だけ申し上げます。
- ・ 兼業・副業についてですが、私ども日立では現在のところ一部しか導入できていません。先ほど轟委員が言われた労働時間管理の問題があるからです。日本にいる日立グループ全体の従業員約16万人に導入するには、この辺りをある程度クリアにする必要があります。青野委員が言われた、労働時間管理ではなく健康管理という形でセルフマネジメントを行うことには賛成で、そういう考え方であれば、今の労働法制もそれに合わせて整理する必要があると思っています。
- ・ 実例でいうと、労働基準監督署の方々は一生涯懸命やられていて、私どもの工場にもよく入ってこられるのですけれども、判断基準はやはり完全に「労働時間の管理」です。例えば土曜日に出勤して平日に代休をとっても労働時間から差し引くことは認められないわけです。労働時間管理上はそのままカウントするように言われます。健康管理の観点からの再整理をぜひお願いしたいと思います。
- ・ 2点目は、今日はあまり議論がされていませんけれども、人の移動というのをもっとやっていく必要があるということです。生産性の向上のためには成長する事業に人をシフトしていくのが一番効果があると思っています。そのためには何回も申し上げていますが、雇用システムをメンバーシップ型ではなくジョブ型にもっていかないと、なかなか人の移動ができませんので、これをぜひ申し上げておきたいと思います。
- ・ 以上です。

○大石委員（メディアヴァ 代表取締役社長）

- ・ では、ちょっと簡単に2つだけ。
- ・ まず私は青野さんのおっしゃったことと同じ意見で、原則的にはフリーランスも副業も賛成です。ということの中で、これを促進するためにどこが課題になってくるかと

いうことについてお話をさせてください。先ほどの浜田委員の資料は非常にすばらしくまとめられていると思ひまして、ライフリスクというのは1つ大きくあるかと思ひます。

- ・ 余り話題に触れられなかったですが浜田委員の資料の3ページをみますと、企業に対して契約条件の明示などフェアな取引の義務づけも重要だと考へます。フリーランスで働いた場合、そのサービスを受けた相手方の企業がフェアに支払ってくれない場合が結構発生するのではないかと恐れています。
- ・ 私はもともとコンサルタント会社にいました。コンサルタントは結構個人でフリーランスになる人たちが多いので、そういう人たちからいろいろな実体験を聞いています。契約をすると言っただけ働かせて結局契約しなかったであるとか、後になって値引きを要求されたというのは枚挙にいとまがなく、あの会社はまずい会社だというブラックリストが回っていて、その中にはかなり優良会社だといわれている会社が含まれている。こういう実態があります。フリーランスの方々が働いて、兼業・副業の方もそうだと思うのですけれども、働いて出した成果の対価をきちんともらえるように整備する必要があるかと思ひます。これが1つです。
- ・ 2つ目は、この背景として何があるのかという、本当だったら副業であったとしても、フリーランスであったとしても、サービスを受ける側の会社ができないソリューションを提供する。これがあるべき姿だと思うのです。これがつつい人工になってしまう。労働力として雇われるという形になると、先ほどのご意見にあったようなワーキングプアみたいな形になってしまうので、そこの付加価値を認めてもらう。実は結構難しく、日本の企業全体が付加価値化ということに非常に上手ではない中で、自社の付加価値を上げることも難しく、また他社の付加価値を認めることも難しい。だから何人工で、この人はどれだけ働いたかではなくて、その人がどのような価値を提供できるかということから考へてサービス内容対価を決める。そういう文化だとか、制度をもっと仕組み化する必要があるのではないかと思ひます。
- ・ 以上です。

○武田委員（株式会社三菱総合研究所政策・経済研究センター長 チーフエコノミスト）

- ・ 多様な働き方に中立的な制度の方向性に関する意見でございます。以前にも少し議題になりましたけれども、転職者に不利にならない制度へ改善する必要があるのではな

いかと思っています。理由は2点ございます。

- ・ 第1には、先ほど中畑委員からもございましたけれども、これから成長市場に人が移動していくことが必要だというマクロの視点と、それから働く側からみても10年から15年程度経験をしてくると、それなりに経験を積んで専門性も身につけて、むしろそのころになってやりたいことがみえてきたり、あるいは学び直したいことがみえてくる時期になると思います。例えば新たな仕事やキャリアに挑戦したり、あるいは一度学び直してみたいという方が挑戦しやすいように、制度は中立に設計しておく必要があるのではないかと思います。
- ・ 2点目の問題意識は、日本の社会の健全性を維持することが極めて重要だと思っているということです。資料の31ページにございますけれども、団塊ジュニアの世代も含めた就職氷河期世代は現在、35歳から45歳前後に位置しているわけがございます。この世代が老後を迎える2050年の日本では寿命も延びており、かつ人口構造が逆ピラミッドになっていますので、可能な方ができるだけ働きやすく、人生2回、3回チャレンジできる世の中に、今から変えていかなければいけないということがあります。したがって、そういった観点からも中立な制度への改定を望みます。
- ・ 以上です。

○鈴木（伸）委員（明治安田生命保険相互会社 取締役会長 代表執行役）

- ・ 先ほど鈴木英敬委員から「KUMINAOSHI」のご紹介がありました。多様な組み合わせで新しい価値を生み出す大変良いお取り組みだと思います。関連して兼業・副業について、現状は各委員がご指摘されたとおり、プラスにもマイナスにも判断できないような状況です。労働法制を含めてクリアしなければいけない問題がありますので、まだ結論を出すには早いのではないかと思います。
- ・ 2つ目ですけれども、企業年金や退職年金の制度についての話もございましたが、要は労働者の移動を、何をもって計るかということだと思います。典型的には勤続年数ですが、会社が変わっても払い続けたものがあれば、同じ会社で払い続けた場合と変わらないものとして、定義し直すことも考えられるのではないかと思います。以上です。

○柳川部会長（東京大学大学院経済学研究科 教授）

- ・ どうもありがとうございます。最後ちょっと急がせてしまって、申しわけございません。以上にさせていただきます。
- ・ 私、申し上げたいことはいっぱいあるのですけれども、時間になりましたので一言だけ言うと、いろいろな課題があることは事実だと思うのです。総じて皆さんフリーランス、兼業・副業も問題がない範囲で推進していったほうがいいということでは共通だったと思うのです。きょう出していただいたさまざまな課題だとか、あるいはまだ抱えている問題点というものを、できるだけ1つでも2つでもどうやってクリアしていくか。どうやって問題ない形でみんながよりよい働き方ができるかというところを、ぜひここでも議論いただいて高めていければなと思っております。

——了——