

3. 本日のプレゼンテーション

水町委員



東京スマート2030
—東京から日本の働き方・暮らし方を
変えるための提案—

村田委員



欧米主要国の多様な働き方

水町委員プレゼン資料

東京くらし方会議（2023年6月20日）

東京スマート2030

—東京から日本の働き方・くらし方を変えるための提案—

東京大学社会科学研究所 水町勇一郎

I 「働き方改革」が目指してきたもの

I-1 2018年働き方改革関連法（働き方改革phase 1）が目指していたもの

- ◎日本的な「長時間労働」と「正規・非正規格差」の是正
 - ➔○「日本的雇用システム」（正社員中心主義）の弊害の是正
 - ➔○日本の働き方の「ノーマル」化と「多様性」の推進

I-2 現在の改革（働き方改革phase 2）の背景にあるもの

- ◎「デジタル化」の急速な進展と「少子化」の進行
 - ❏ この2つが労働社会に対してもつインパクト（第1次・第2次産業革命との異同）
 - 技術革新による生産プロセス・働き方の大きな変化
 - 新技術を利用するための資本等の必要性
 - 労働力の供給状況（労働力人口）
 - 人間の必要性（新技術がやってくれること）と必要とされる技能

I-3 社会変化に適応していくための課題

- ◎1990年代以降の日本の停滞と世界的なデジタル化の進展
 - ➔「停滞」から脱却しつつ「技術革新」に適応した生産システムへの移行
 - ➔「迅速」かつ「円滑」な移行の推進
 - 変化に適応できていない法制度の改革
 - 変化を推進するための法的基盤の整備・誘導
 - 変化のなかで社会的公正さを確保するための法的ルールの策定
 - 競争力を失った者へのセーフティネットの整備
- =世界的に「労働法改革」（日本では「働き方改革」）が進められている

Ⅱ 「働き方改革」の「いま」—働き方改革phase 1 / phase 2

Ⅱ-1 働き方改革phase 1—2018年働き方改革関連法

◎時間外労働の上限規制（労基法36条）

○〔原則〕月45時間、年360時間

○〔臨時的な労使協定〕単月100時間未満、月平均80時間以下など*

*建設事業、自動車運転業務、医師等には猶予期間あり（2024年3月まで）。建設事業については、2024年3月で適用猶予措置が終了し、同年4月から一般的な上限規定が適用される（災害時の復旧・復興のための建設事業については、なお当分の間、適用猶予が残っている〔同法附則139条1項〕）。

自動車運転業務については、2024年4月以降も、当分の間、1年の上限時間を960時間以下とする規制が適用される（同法附則140条）。この年960時間の上限規制と併せて、①タクシー・ハイヤー運転手については、日勤の1か月の拘束時間を288時間以下、日勤の1日の休息時間を継続11時間以上を基本とし9時間を下回らないものとする等、②トラック運転者については、1年の拘束時間を原則3300時間以下（労使協定で一定要件の下3400時間まで延長可能）、1か月の拘束時間を原則284時間以下（労使協定で一定要件の下310時間まで延長可能）、1日の休息時間を継続11時間以上を基本とし9時間を下回らないものとする等、③バス運転者については、1年の拘束時間を原則3300時間以下（労使協定で一定要件の下3400時間まで延長可能）、1か月の拘束時間を原則281時間以下（労使協定で一定要件の下294時間まで延長可能）、1日の休息時間を継続11時間以上を基本とし9時間を下回らないものとする等と定めた改正改善基準告示が発出されている¹（2024年4月施行）。

医師については、2024年4月以降も、医療提供体制の確保に必要な者として厚生労働省令で定める医師については、当分の間、厚生労働省令で定める上限時間によるとされている（同法附則141条）。この2024年4月以降の医師の上限時間は、都道府県知事により指定されるカテゴリー²に従って、一般的な診療勤務従事医（A）については年960時間以下・月100時間未満、地域医療確保暫定特例水準（B＝救急医療等に従事し長時間労働が必要となる医師、連携B＝地域医療確保のために派遣され通算で長時間労働が必要となる医師）については年1860時間以下（連携Bの個々の医療機関における上限は月960時間以下）・月100時間未満、集中的技能向上水準（C-1＝集中的に長時間の臨床・専門研修を積む必要のある研修医、C-2＝特定の高度技能の修得のために集中的に長時間修練する必要のある医師）については年1860時間以下・月100時間未満とされ、地域医療確保暫定特例水準（B、連携B）については2035年度末を目標に解消する、集中的技能向上水準（C-1、C-2）については将来に向けて縮減方向とすることとされている^{3,4}。

1 「自動車運転者の労働時間等の改善のための基準」（平元・2・9労告7号、令4・12・23厚労告367号改正）。

2 この都道府県知事による指定を受けるために、各医療機関が作成・提出した医師の労働時間短縮計画を評価センター（医療機関勤務環境評価センター）が評価し、その評価結果を踏まえた指定申請に基づいて都道府県知事がB、連携B、C-1、C-2の指定を行い、医療機関による36協定の締結を経て実際に業務が開始されるといふ、医師の労働時間短縮に向けた取組みの手順も定められている。

3 令4・1・19厚労省令5号。

4 この上限時間の設定と併せて、月の上限を超える場合の面接指導と就業上の措置（共通）、連続勤務時間制限28時間・勤務間インターバル9時間の確保・代償休息のセット（B・連携B・C-1・C-2については義務〔臨床研修医（C-1）については連続勤務時間制限を強化・徹底〕、Aについては努力義務）等の追加的健康確保措置も定められている。

◎年休の付与義務（労基法39条）

- 使用者に年5日の年休付与を義務化（罰則付き）

◎正規・非正規労働者間の待遇格差の是正

- 短時間・有期雇用労働者の不合理な待遇の禁止（パート有期法8条）

- ・同一労働同一賃金ガイドライン（平成30・12・28厚労告430号）
- ・待遇の相違の内容・理由についての事業主の説明義務（パート有期法14条2項）

- 派遣労働者の公正な待遇の保障

- ・原則：派遣先均等・均衡方式（労働者派遣法30条の3第1項）
- ・例外：労使協定方式（労働者派遣法30条の4）

II - 2 働き方改革phase 2 - 2018年働き方改革関連法に続く主な改革

◎テレワークの推進

○2018年2月「雇用型テレワークガイドライン」

- 十分に定着しないまま、コロナ危機が到来し、見切り発車でテレワークに突入
- テレワークを利用した働き方を「新常態（New Normal）」に

○厚生労働省「テレワークの在り方を議論する有識者検討会」（2020年8月～12月）

- 「テレワークガイドライン」の改定（2021年3月）

◎副業・兼業の推進

○「副業・兼業の促進に関するガイドライン」（2018年1月策定）

○2020年労災保険法改正（2020年9月施行）

- 「複数業務要因災害」について法制度の整備

○2020年雇用保険法改正（2022年1月施行）

- 65歳以上を対象とした「雇用保険マルチジョブホルダー制度」を創設

○2020年9月「副業・兼業ガイドライン」改定

- 労働時間の通算と管理のあり方についてルールを規定

○2022年7月「副業・兼業ガイドライン」改定

- 副業・兼業の条件等について企業HP等での情報公表を推奨

◎高齢者の就業促進

○2020年高年齢者雇用安定法改正（2021年4月施行）

→65歳から70歳まで高年齢者就業確保措置を講じることを努力義務化

○2020年年金制度改正法（2022年4月施行）

→・在職老齢年金制度の支給停止基準の引上げ（月額28万円から47万円に）

・年金の支給開始時期の柔軟化（選択肢を60歳～75歳に拡大し、繰上げ受給の減額率を1か月0.5%から0.4%に引下げ、繰下げ受給の増額率は0.7%に維持）

○2020年雇用保険法改正（2025年4月施行）

→高年齢雇用継続給付の給付額を原則15%から原則10%に縮小

◎フリーランスの法的保護

○2021年「フリーランスガイドライン」を策定（内閣官房、公正取引委員会、中小企業庁、厚生労働省の連名）

→・独占禁止法、下請法の適用に関する考え方を整理し明確化

・実質的に「雇用」に該当する場合には労働関係法令が適用されることなど法令の適用関係を明確化

○2021年労災保険法施行規則改正等

→労災保険の特別加入制度の対象の拡大（自動車および自転車による運送事業・柔道整復師の事業・高年法上の創業支援等措置に基づき高齢者が行う事業の自営業者、芸能従事者、アニメ作業従事者、情報システム設計等情報処理作業従事者など）

○2023年フリーランス保護法（「特定受託事業者に係る取引の適正化等に関する法律」）。
公布日〔2023年5月12日〕から1年半以内の政令で定める日）

- ・ 個人で業務委託を受けている者（個人事業者で従業員がいないもの、または、法人で代表者以外に役員や従業員がいないもの）を保護対象たるフリーランス（「特定受託事業者」「特定受託業務従事者」）と定義し、このフリーランスに業務を委託する事業者（「業務委託事業者」、「特定業務委託事業者」）に保護措置を義務づけ
- ・ 取引の適正化という観点から、①契約書の明示、②60日以内の報酬支払い、③優越的地位の濫用的行為の禁止（法律上遵守事項を明示）を義務づけ（公正取引委員会、中小企業庁長官が所管し指導・勧告・命令・公表等を行う）
- ・ 就業環境の整備という観点から、①募集情報の的確表示、②妊娠・出産、育児・介護に対する配慮、③ハラスメント行為に係る必要な体制の整備等、④継続的業務委託の契約解除・不更新の30日前までの予告を義務づけ（厚生労働大臣が所管し指導・勧告・命令・公表等を行う）

◎2023年労基法施行規則改正（令和5・3・30厚労省令39号）

- 多様な正社員等の労働条件の明確化を図るという観点から、「就業場所と業務の変更の範囲」、有期労働契約の無期転換ルール等の認識を広めるという観点から、「更新上限の有無と内容」および「無期転換申込機会と無期転換後の労働条件」を、労基法15条に基づく労働条件明示事項として追加（2024年4月施行）
- 専門業務型裁量労働制につき、銀行・証券会社における顧客への合併・買収等の考案・助言業務の追加、本人同意要件の追加など、企画業務型裁量労働制を含む裁量労働制全体につき、同意をしなかった労働者への不利益取扱いの禁止、同意の撤回手続、同意と撤回の記録の保存などを規定（2024年4月施行）

Ⅲ 「働き方改革」の到達点と課題

◎長時間労働の是正

- これまでの改革の主な目的は「生命・健康の確保」
- 「ワークライフバランス」や「ノーマルな（残業のない）働き方」は未実現
⇒日本の「働き方」「暮らし方」を変えられない最大のネック

◎休暇の保障

- 年休付与義務は年「20日」のうちの「5日」

◎正規・非正規労働者間の格差是正

- 諸手当はある程度改善（→整理・再編の進行）
- 日本的な正社員制度の本丸（基本給・賞与・退職金）では壁に直面
⇒「ジョブ型雇用」「職務給」制度の議論へ

◎テレワークの推進

- アフターコロナのなかで「ニューノーマル」と「対面回帰」の二極化
- 労働時間管理・健康管理をめぐる課題も

◎副業・兼業の推進

- 「長時間労働」の壁に直面
- フリーランスなど水面下で広がりも
- 副業や労働時間の把握・管理をめぐる課題も

◎高齢者の就業促進

- 65歳・70歳への雇用・就業延長のなかで日本的な正社員制度（年功賃金）との調整の問題に直面
- 年功賃金ではない企業では高齢者の円滑な活用も

→「法律による強制」を超えて、よりスマートな働き方・暮らし方を実現していく企業の前向きな取組みを促すための「インセンティブ」と「サポート」、その取組みを東京から強力に推進していくという明確な「メッセージ」が必要ではないか

IV 「東京スマート2030」の提案

- ◎ 「東京スマート」企業の認定（●は必須、○は選択的）
 - 「スマート」企業＝月平均実労働時間は170時間以下、○は6つ以上実現
 - 「プレ・スマート」企業＝月平均実労働時間は180時間以下、○は4つ以上実現
- 残業のない働き方の実現
 - Ex) 正社員（通常の労働者）の月平均実労働時間が170時間以下（プレ・スマートは180時間以下）である
- 転勤のない働き方・暮らし方の実現
 - Ex) 転居を伴う転勤命令はしない（必要な転勤は社内公募制など本人の希望・同意に基づいて行う）
- 休暇をとりやすい働き方・暮らし方の実現
 - Ex) 正社員の平均年休取得日数が15日以上である
- 働く人たちの能力を生かせる賃金・処遇制度の実現
 - Ex) 職務内容に応じた評価・賃金制度（転勤・残業・勤続年数によらない基本給制度）を導入している
- 多様な働き方の実現
 - Ex) すべての労働者を対象に（育児・介護等を問わず）短時間勤務、週休3日制など多様な働き方を選択できる制度を導入している
- テレワークの推進
 - Ex) テレワークを選択できる制度を導入し、実際にテレワークを行っている人がいる

○副業・兼業の推進

Ex) 副業・兼業を行うことができる制度を導入し、実際に副業・兼業をしている人がいる

○高齢者の就業促進

Ex) 年齢にかかわらず賃金制度を導入し、65歳以上の方が能力・経験を生かして就業している

○働きやすい就業環境の実現

Ex) 従業員の定着率が9割以上（離職率が1割未満）である

●スマートな働き方・暮らし方の普及

Ex) 上記の制度（概要）や数値を企業のHP等で一般に公表している

◎認定企業等に対する「インセンティブ」「サポート」と社会への「メッセージ」

○認定企業に認定マークを付与し、広報等での利用に供する

○認定企業に対し公共事業入札における優遇ポイントを付与する

○認定企業のうち特に優良な企業を表彰する

○スマートな企業作りのための各種セミナーの開催など実用的な情報提供を行う

○就業規則の整備など各制度の導入・改定のための専門家（社労士等）による無料のサポートを提供する

○就職しようとする者（学生、転職希望者）等に対して本制度の周知・広報を行い、「東京スマート」企業の普及を図る

村田委員プレゼン資料



東京くらし方会議（第3回）
～欧米主要国の多様な働き方～

株式会社リクルート
リクルートワークス研究所
グローバルセンター長
2023年6月20日



1.フレキシブルワークとは

①労働時間 ×②休日休暇 ×③場所 ×④テクノロジー

2.主要国のフレキシブルワーク

①政策、②人事制度 ③アワードの一例

3.海外で、既に起こっている変化

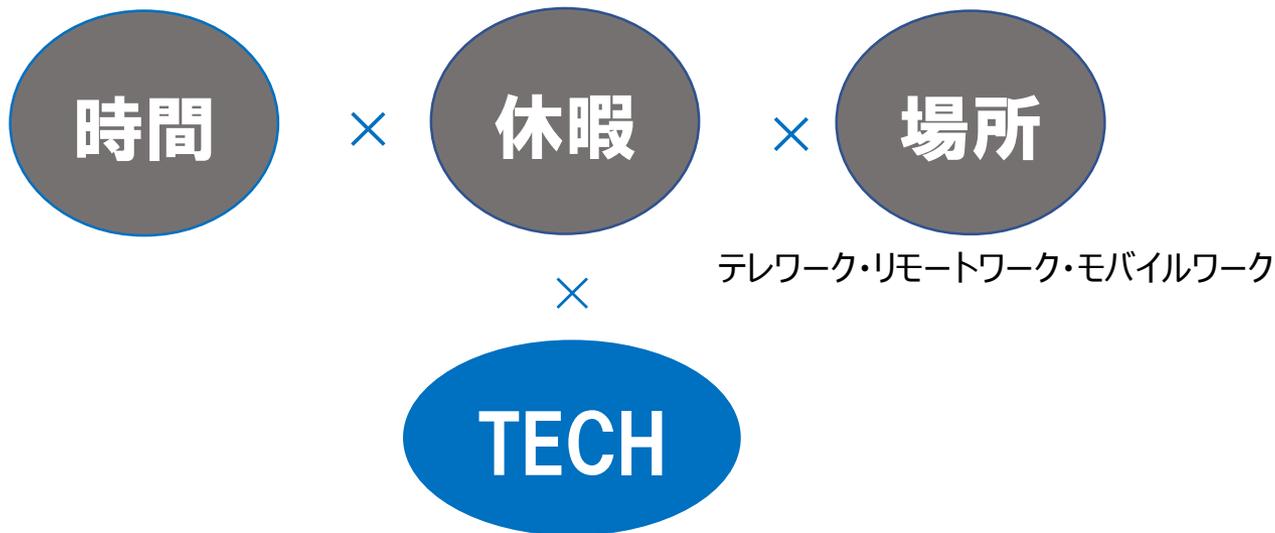
4.東京からはじめるスーパーフリーな働き方

- 令和の働き方は、どこまで進化できるのか
- 「Tokyo Future Work Award」の提案
- 自動化への支援

1.フレキシブルワークとは

フレキシブルワークを構成するのは、

①労働時間 × ②休日・休暇 × ③働く場所 × ④テクノロジー



自動化 AI、bot、RPA、GPT = 24H/365

①労働時間

主要国の法定労働時間（法定・労使協定）

実際には、上限規制、協約などにより、実労働時間も異なる

35	38	40	44	48	52	60	なし
フランス ※最長48h	ベルギー ※団体協約による	日本 ノルウェー スウェーデン フィンランド アイスランド ドイツ ※最長48h 中国	シンガポール	EU ILO基準 デンマーク 英国 インド ※最長60h タイ ベトナム	韓国 ※2018年まで68h、現在69hの政府案あり	オランダ ※最長60h	米国 ※上限規制なし。原則40h

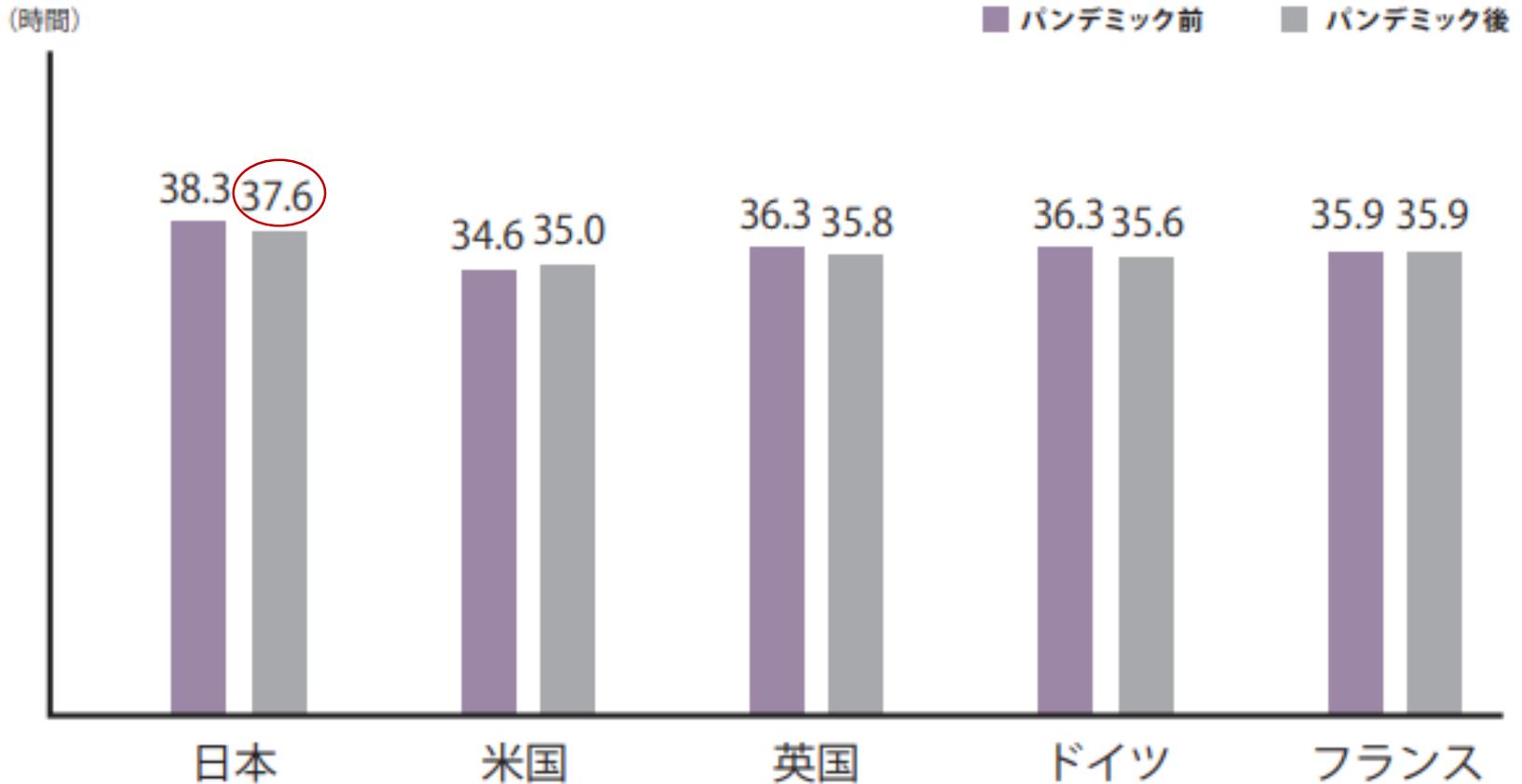
主要国の実労働時間

ドイツと日本の差は、258時間 → 1日1h程度

労働時間が短い		労働時間が長い	
ドイツ	1349	メキシコ	2128
デンマーク	1363	韓国	1910
ルクセンブルク	1382	米国	1791
オランダ	1417	ニュージーランド	1730
ノルウェー	1427	OECD平均	1716
アイスランド	1433	オーストラリア	1694
オーストリア	1442	カナダ	1685
スウェーデン	1444	イタリア	1669
フランス	1490	ポルトガル	1649
ベルギー	1493	スペイン	1641
英国	1497	日本	1607

欧米主要国の労働時間は、日本よりも週1 – 2時間短い

図表② 平均労働時間数 / 週

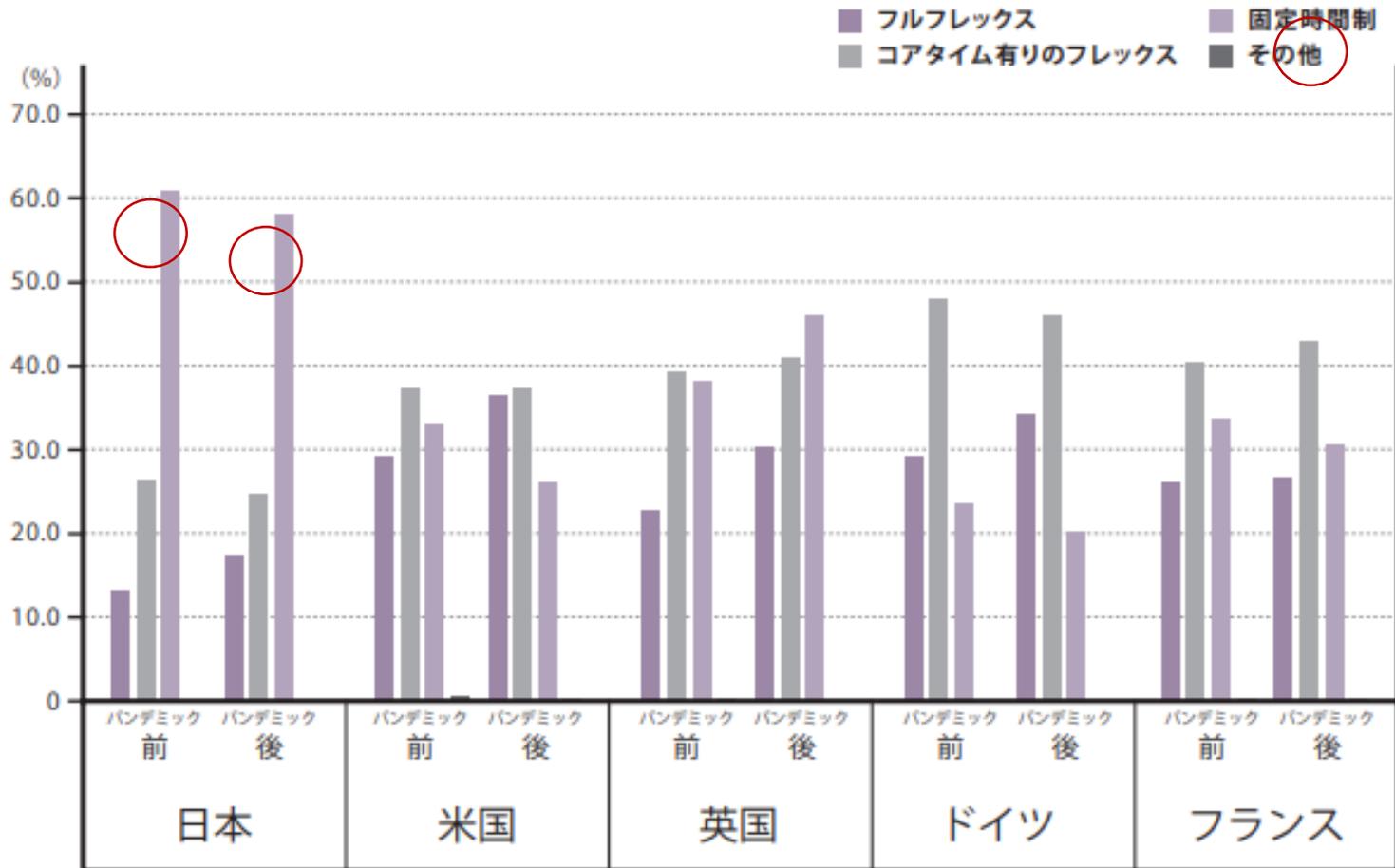


出所：リクルートワークス研究所

(C) Recruit Co., Ltd. All rights reserved.

米独仏の就業時間の自由度は高く（フレックス） 日本は固定的

図表③ 就業時間帯の自由度



②休日・休暇

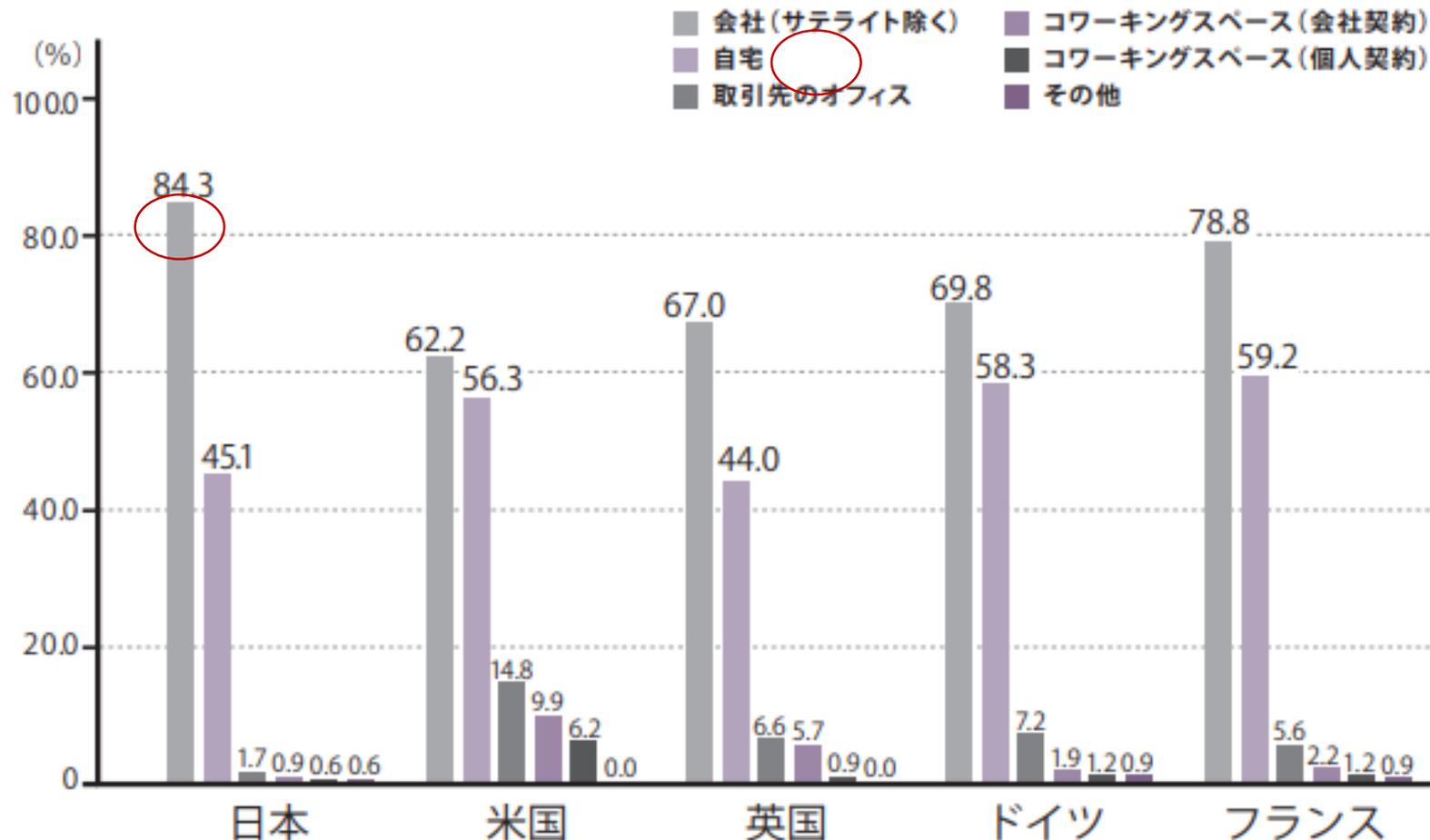
年間休日数（週休＋休日＋有給休暇）では、
独が多い（有給30日）

	年度	週休日 1)	週休日以外の休日 2)	年次有給休暇 3)	年間休日数（計）	
日数						Days
日本	2021	104	15	17.6	136.6	JPN
	2020	104	16	17.9	137.9	
	2019	104	17	18.0	139.0	
	2018	104	13	18.0	135.0	
イギリス	2020	104	8	20	132	UK
	2018	104	8	20	132	
ドイツ	2020	104	9	30	143	DEU
	2018	104	9	30	143	
フランス	2020	104	9	25	138	FRA
	2018	104	10	25	139	
イタリア	2020	104	9	25	138	ITA
	2018	104	11	25	140	
	FY	Holidays	Public holidays	Annual paid leave	Total	

③働く場所

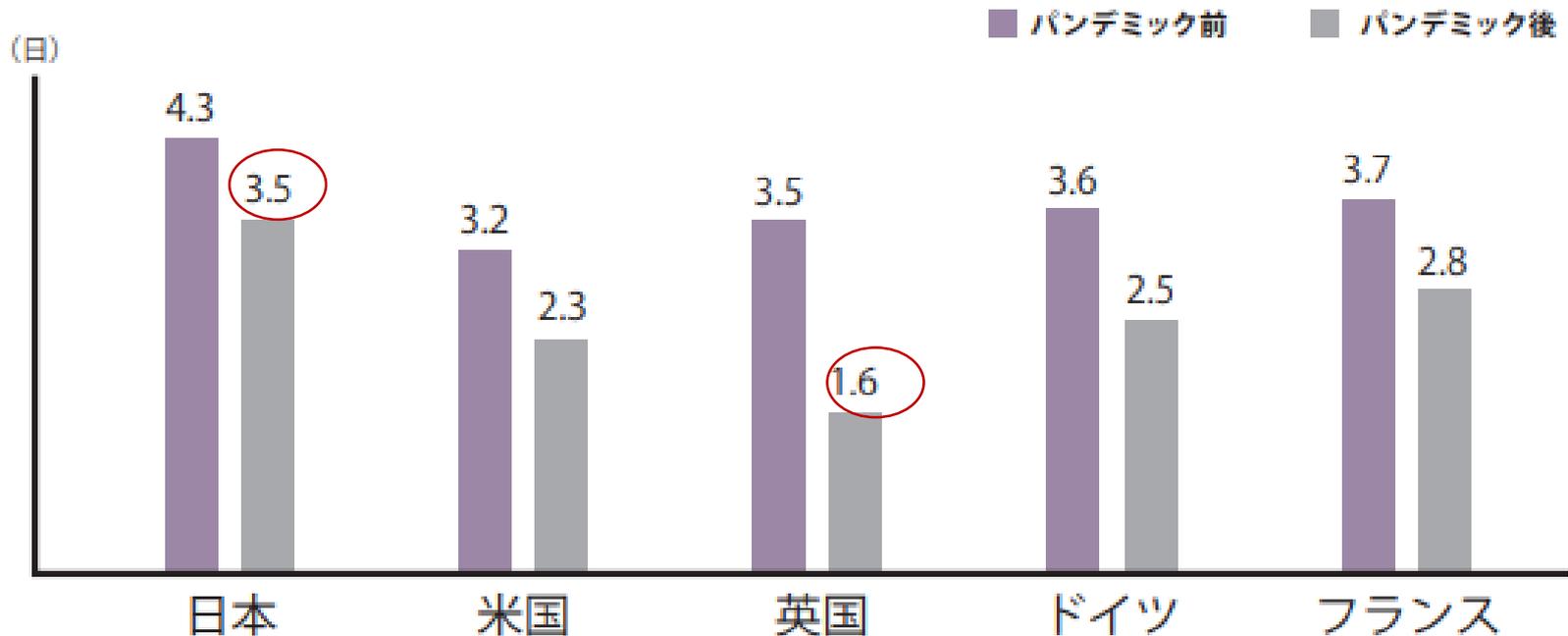
欧米は自宅などのリモート、日本はオフィス中心（8割超）

図表④ 現在の就業場所（複数回答）



パンデミック後の、会社への出社日数は 日本は、週3.5日、 英国は、週1.6日

図表⑤ 会社への出社日数



英国は、ほぼ自宅で働いている 企画・資料作成、会議、機密情報、個人情報、経費処理・・・

図表⑦ 就業場所における仕事内容・英国（複数回答）

(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書 / 報告書 / 会議資料などのドキュメント作成	318	57.2	27.4	24.5
アイデアや構想を練る	318	57.5	25.8	26.1
社内の Web 会議	318	46.9	16.4	45.9
社外の Web 会議	318	38.4	16.0	53.8
少量のプリントアウト	318	36.5	28.9	41.8
大量のプリントアウト	318	18.2	27.7	58.5
契約書のサイン・捺印	318	36.5	22.3	48.7
機密情報の取り扱い	318	53.1	32.1	25.8
個人情報の取り扱い	318	53.8	29.9	28.6
経費精算処理	318	37.1	22.0	48.4

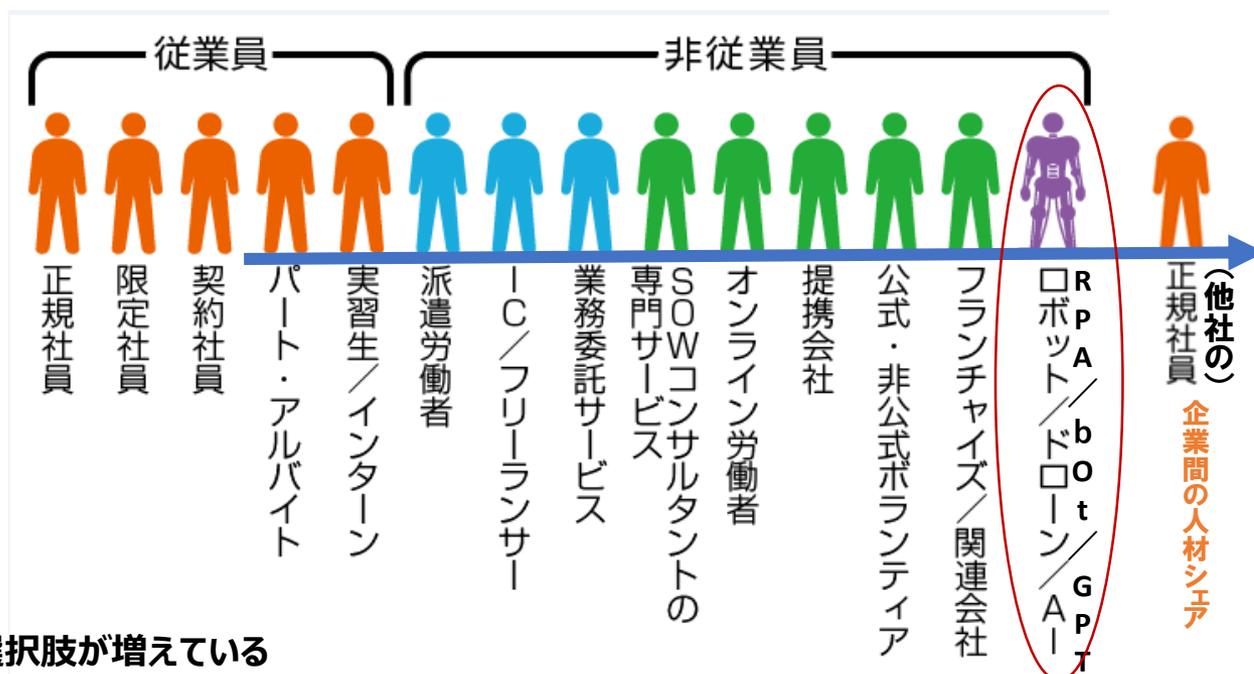
日本は、WEB会議以外は、 ほぼオフィスで働いている

図表⑥ 就業場所における仕事内容・日本(複数回答)

(%)

	TOTAL	自宅	会社のオフィス (サテライトオフィス除く)	現在この作業を することはない
企画書/報告書/ 会議資料などのドキュメント作成	344	32.6	52.3	31.7
アイデアや構想を練る	344	33.1	51.5	33.7
社内のWeb会議	344	29.7	31.1	54.7
社外のWeb会議	344	18.0	23.5	67.4
少量のプリントアウト	344	9.9	66.9	27.3
大量のプリントアウト	344	2.0	62.5	35.2
契約書のサイン・捺印	344	7.0	53.2	42.4
機密情報の取り扱い	344	14.5	54.7	38.7
個人情報の取り扱い	344	15.7	57.8	35.2
経費精算処理	344	17.4	50.6	40.4

これからの人材ポートフォリオ、トータルタレントの考え方 テクノロジーも労働力、「テクノロジーとの共存」 ジェンダーも関係なし



選択肢が増えている

- ・ 社内の人的資源は、正社員、限定社員、契約社員、パートタイマー・アルバイト、インターンシップ生
- ・ 外部は、派遣社員、請負、業務委託（フリーランス）、ギグ(単発の仕事)、有償ボランティア
- ・ テクノロジーは、ロボット（完全自動化、セルフ）、ドローン、AI、GPT、ポット、RPA
※セルフ＝顧客の労働力
- ・ 他社の従業員の副業（複業）、出向



自動化取材（約50社）からの結論

「テクノロジー・ロボットはまだ万能ではない」

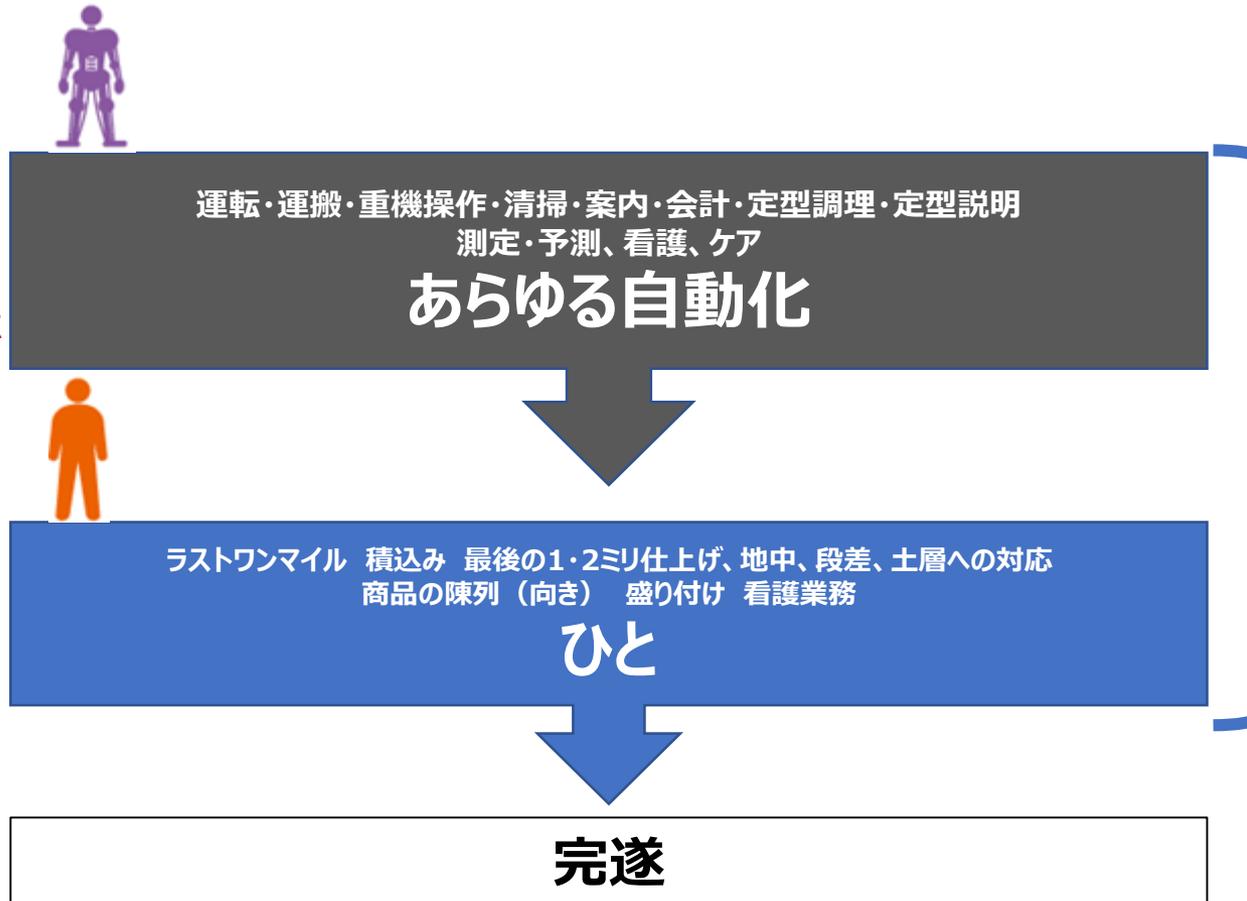
現段階では、

ロボットは

- ・万能ではない
- ・早くはない
(安全重視)
- ・単一業務は得意
- ・不具合もある
- ・マニュアル対応
- ・コスト高

ひとは

- ・万能
- ・マルチタスク
- ・経験と勘
- ・柔軟な対応
- ・クオリティ高い
- ・微調整可
- ・対人
- ・心
- ・専門技術



共同・共存が必須



2.主要国のフレキシブルワーク

最もフレキシブルなのは、

フレキシブルワークの進行度

※各国取材にもとづく

高

低

アジア

日本

オランダ

フランス

ドイツ

ベルギー

英国

北欧

グローバル企業

働き方リレーディングカンパニー

シリコンバレー

スタートアップ企業（主にエンジニア）

ホットグループ

組織に縛られず
寝食忘れて仕事に没頭する人たち

スーパーフリー × 成果

1日6時間勤務
多種多様なワークルール

WLBs 孫休暇まで
学期間労働時間制など
週休3日・4日制トライアル
労働時間法・早朝・圧縮労働

段階的退職
労働時間口座
多種類の法定モデス
サバティカル休暇

フレキシブルワーク法
休日はずながらない権利
QOL\就労活動特別講座
コワーキング・リモート

出典：ハロルド・レビット

WLBと柔軟性を牽引する存在

- 従業員に広範な社会的保護を与え、休日、育児休暇、病気休暇、フレックスタイムなどを手厚く認めており、**多くの国がスウェーデンを参考にし、柔軟な勤務スタイルに関する同国の経験から学ぼうとしている。**
- 世界規模のWLB調査でトップレベル。OECDの推計によると、**長時間労働に従事する労働者の割合はわずか1パーセント**で、調査対象国の中でも最低水準。
- 育児休暇制度が高度化し、**子ども1人につき480日間もの有給休暇**（合計で2年分の）が認められ、両親で共有できる。男性の休暇を奨励に、**パパの月（daddy month）**が3カ月ある。
- 労働時間は主に団体協約で定められ、フレキシブル・ワークは一般的で、企業の約半数が、8割以上の従業員にフレックスタイム制を導入している。
- 労働時間法（2014年）で、従業員は**午前7時～9時の間に始業し、午後3時～5時の間に退社できる権利**を有し、早朝勤務も多い。
 - ※保育園の延長がない。外食しない（物価高）。気候的理由などもある
 - ※金曜日は調整日（休み、在宅、短縮など）※昼休みは短い
- **1日6時間勤務制**を導入する企業が増えた。
- 従業員の満足度や生産性の向上もあり、最近では欧州内の企業にも広がっている。

朝6時から午後3時までの“圧縮労働”で家族との時間を楽しむ

- 仕事の成果を上げやすい仕組みづくり
→気候や社会インフラの影響が大きい
 - 朝5時半～6時 早朝出勤
 - 昼休み・休憩 短時間
 - 午後2時半～ 通勤渋滞（道路）
 - サービスは17時迄 延長保育なし、店の閉店も早い
 - 物価が高い 外食はしない
- 自律性が高い
（従業員） 限られた時間内で最大の効果を出す
（企業） 従業員の自律性を信じる

女性に特化した上級管理職養成を実施

- 早期選抜、いわゆる虎の穴研修で、企業経営のノウハウ、マネジメント、男性部下への対応など、必要とされる内容についての育成プログラム。

フレキシブル・ワークを奨励する政策

- 超過勤務は基本的にはないが、残業をした場合には「**労働時間口座**」に残業時間を貯めて、後日まとまった休暇の取得などに利用できる制度を持つ企業が多い。

労働時間を短縮できる権利

- 従業員には、労働時間を短縮できる権利があり、**短時間労働者への転換ができる**。フルタイム労働者と比較して短時間労働者の労働条件が著しく劣ることがないように、パートタイム労働者を保護する明確な法令上の規定を設けている。
- また、元に戻すこともできる（双方向）。
- 2019年1月以降、フルタイム復帰前に「**ブリッジパートタイム**」労働を行う権利もある

ドイツのフレキシブルワークの例

ミニジョブ	月次賃金が520ユーロ以下。社会保障税は免除。労災のみ適用 最低賃金や休暇など通常の労働者と同様に労働の権利が認められる
フレックスタイム	勤務日の作業場所と期間を、自由に選択可能
ハイブリッドモデル	従業員は在宅勤務とオフィス勤務を交互に行う
ジョブシェアリング	通常の労働時間を、職務を分担する2人以上の間で配分
オンコール労働	決まった労働時間は合意されず、通常は時給のみが合意される 従業員は急な連絡に備えて待機する
短期交代労働	一定の労働時間、オンデマンドで働く
部分退職	定年退職への準備期間として、個人の労働時間を段階的、定期的に短縮する
無定形労働 または可変フレックスタイム	労働時間の量は決まっているが、場所や勤務時間は従業員が自由に選択でき、会社は管理しない
労働時間口座	契約で定められた合意金額を超えて働いた時間が貯蓄され、休暇として取得できる
期間幅モデル	一定期間にわたって合意された労働週数が遵守される
モジュラー制度	従業員ごと、またはグループごとに個別に時間モデルを選ぶことができる 日次、週次、月次、年次のモデルがある
サバティカル休暇	時間残高や無給休暇を補償するための長期有給休暇
フレキシブルな無給特別休暇	

ドイツのアワード受賞企業の制度（評価ポイント）

Bosch	フレックス	短縮	パート/フル	ジョブシェア			無料育児休業			テレワークリモート		Smart Work
Vodaphone	フレックス	短縮	パート/フル							テレワークリモート		Full Flex Office
Goodgame Studios	フレックス	短縮	パート/フル	ジョブシェア		サバティカル	無料育児休業			テレワークリモート		
Siemens	フレックス	短縮	パート/フル	ジョブシェア	部分退職	サバティカル	無料育児休業	無料保育		テレワークリモート	部分退職	Knowledge Transfer Tandems
Deutsche Telekom	フレックス	短縮	パート/フル	ジョブシェア		サバティカル	無料育児休業	無料保育		テレワークリモート		Knowledge Transfer Tandems
Henkel	フレックス	短縮	パート/フル					無料保育		テレワークリモート		Smart Work
Continental	フレックス	短縮	パート/フル			サバティカル		無料保育		テレワークリモート		2カ国で年間20日就業可
BMW	フレックス	短縮	パート/フル			サバティカル		無料保育	外部保育	テレワークリモート		
Porsche		短縮	パート/フル	ジョブシェア		サバティカル	育児介護休暇			テレワークリモート		
Audi	フレックス	短縮	パート/フル	ジョブシェア		サバティカル	介護休暇	無料保育	外部保育	テレワークリモート		ボラ休暇
Deutsche Bahn (DB)	フレックス	短縮	パート/フル				育児支援			テレワークリモート		個別労働時間モデル
Volkswagen			パート/フル							テレワークリモート		労働時間貯蓄

2000年以降、フレキシブルワークが定着

- 2000年のWLBキャンペーン以降、就労・家族法（2006年）、フレキシブル・ワーキング規制（2010年）児童および家族法（2014年）で施策をブラッシュアップし、母親、父親と対象を拡大し最大級の支援を実施し、成果を上げた。
- 2013年の時点で97%の企業が1種類以上のフレキシブル・ワークを導入、定着している。

ジョブシェアリング	フルタイムの業務を通常2人で分担する。 それぞれ異なる時間帯に勤務し、賃金、有給休暇、福利厚生をシェアする
学期間労働時間制	子供の学校がある期間のみ（学事日程に合わせて）勤務する
年間労働時間制	年間の労働時間を契約し、事業の繁閑に応じて個別に労働時間を設定する （例 週40時間ではなく、年1900時間）
圧縮労働時間制	1日の労働時間を長くして、週の労働時間を減らす （週4日で40時間勤務、2週間で9日勤務など）
一定期間の労働時間短縮	一定期間のみ労働時間を短縮し、その後通常の時間に戻して働く
週休3～4日制	2022年週4日勤務制のトライアルには、英国の61社、2,900人の従業員が参加

女性が働き続けられるフランスの社会制度（再）

●フランス女性の就業率は85.5%

- ワーキングママンは、子育てを理由に働くことを諦め、キャリアアップを断念することはない
- 3歳以上の子供を持つ母親もその数値はほとんど変わらず、83,9%と高い。
国立統計経済研究所（INSEE）による25～49歳の女性の就業率に関する2020年時の調査数値

●2000年35時間労働時間制

→WLBが大幅改善、男女とも長時間労働是正の影響が大きい

●多角的できめ細かい家族政策、手当

- 「子育ては女性がすべき」という概念が、長年の男女平等政策などの努力の積み重ねにより、無くなる家族政策は、国の成り立ちや、国のジェンダーロールの歴史と深く結びついている。
- CAC40企業の女性取締役比率は2010年に15.3%だったが、2011年の取締役クオータ法（コペ＝ジンメルマン法）の制定により、2022年には46.2%に上昇した



週休3日制、週休4日制、1日6時間のトライアルを実施

- 欧州の特徴は、「賃金維持型」
- 2022年は10カ国がトライアルを実施。
- アイスランド、デンマーク、スウェーデン、スペイン、ベルギー、米国、カナダの7カ国が2021年までに週休3日制のトライアルを実施。
- 2022年には英国（61社）、スペイン、デンマーク、ベルギー、アイルランド、オーストラリア、米国、カナダ、ニュージーランド、イスラエルなど、10カ国が、週休3～4日、もしくは短時間勤務を実施し、新しい働き方が定着できるか検討している。
- 2023年にはフランス・リヨン市、パリ市が導入。

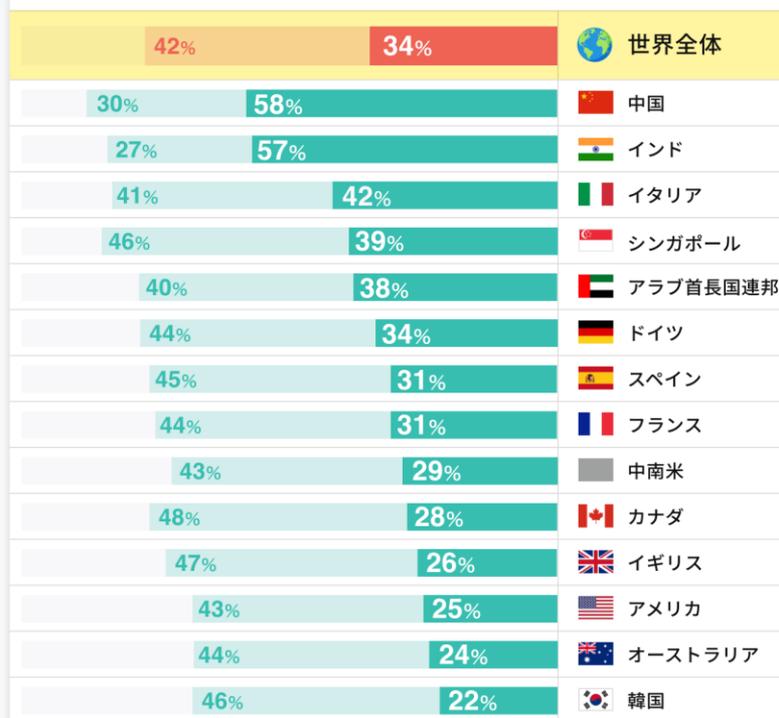


AIの導入率が急速化、一般化。GPT機能を取り入れる



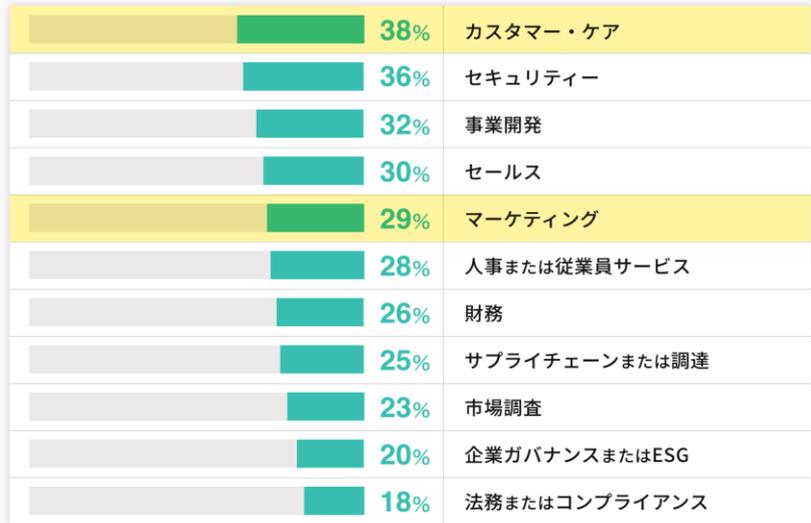
世界のAI導入率

AIを検討中 AIを実装済



NLPの使用用途について

どのような用途で使用している、または使用を検討しているのか



NLP（自然言語処理）を実装済みの企業は、セキュリティから事業開発、財務、およびマーケティング調査まで、多数の領域で利用している

出所：ferret、IBM

ChatGPT and Future of Work

代替される可能性のある10の能力・サービス



1. 通訳・翻訳
2. コンテンツライター／FAQ作成者
3. SEOの専門家／要約サイト作成者
4. フードブロガー／レシピ考案者
5. プログラマー
6. 准講師、アセスメント作成者
7. 書記
8. 校正者
9. コンピュータ品質保証検査者
10. 動画編集者

出所：Eightfold AI

- 令和の働き方は、どこまで進化できるのか
- 「Tokyo Future Work Award」の提案
- 自動化への支援

出所：Eightfold AI

(例) Work flexibilityへの5 Step

どのような方法で、東京の暮らし方、働き方を変えることができる？

1 俯瞰と設計 現在とニーズ	2 アイデア・フラッシュ テーマの専門家と、 都の担当とともに	3 政策策定 社会システム・法・ルール	4 提示 全体図の再設計 最適化	5 継続 Awards/ y
「考える」	「ともに語り合う」	「つくってみる」	「組む」	「褒め」「続ける」
<ul style="list-style-type: none"> ・個人（各世代） ・企業（規模・業種） ・社会システム ・習慣 <p>現状とニーズ アンマッチ とりまとめ</p> <p>日本と海外の 萌芽事例 視察</p>	<p>研究会方式 テーマを分類、 協働者の選定 テーマ毎の研究会 を設定（1-2回） 実務者との ディスカッション 設定～持ち帰り～再 提示・繰り返し</p>	<p>阻害要因、 改革案のツメ 要因ごとにクリアできる 案づくり 法制度との整合 企業制度との整合 個人との整合 スケジュール 実行者は誰か 投資対象</p>	<p>全体設計 デザイン 業界、団体、企業、 政策機関への提起</p>	<p>継続の仕組み 働き方のアワード <部門例> ・新しい就業形態 ・就業時間 ・休日 ・働く場所 ・テクノロジー 新聞等の広告告知 <Z世代例> 若手が考える働き方</p>

Sample

東京では、何ができるか。働き方の可能性を「ともに考える」

ライフイベント(ニーズ)	契約・制度の例	就業時間のイメージ
若手	フルフル契約	年間上限、残業もいとわず働ける
中堅	フル契約（標準）	フル契約時間内、残業なし
副業・社会活動	デュアル契約、休業復職	フル契約時間内、社外活動との兼業
学び	デュアル契約	フル契約時間内、週休〇日、中抜けあり、早朝深夜勤務も可（割増手当なし）
学び・研究などフリー	サバティカル契約	入社後〇年で、1年の長期休暇
子育て中	フレックス契約①	フル契約時間内、週休〇日、子供が寝ている時間、早朝深夜勤務も可（割増手当なし）
子育て中	時短労働	1日5時間、6時間、半日労働など
子育て中	学期間労働	夏休みなど、子供の学事日程に合った働き方
半分フリー/雇用類似	1社独占契約	最低賃金、最低限の社会保障制度
バカンス休暇	バカンス契約	1年間で1～2カ月の連続休暇
シニアキャリア契約	定年退職前・時短契約	定年前のフレックス契約（週4日、午前のみなど）
???	???	???

Sample

欧米主要国のAwardの一例

Awardの例	
英国	Top Employers Best for all stages of Motherhood、Workingmums.co.uk Top Employer Award for larger SMEs、Top Employers Best New Flexible Working Initiative Award、Great Place To Work、Best Workplaces for Women、Rate My Placement Best 100 Student Employers、Institute of Student Employer Best Work Experience, Internship or Placement Programme、Best of British' awards、LinkedIn UK Workplaces、Innovation in Engagement Practice at The Sunday Times Best Companies to Work for、Universum World's Most Attractive Employer、UK's Best Workplaces」、2019年にGreat Place to Work Best Workplaces for Women、UK's Best Workplaces、Glassdoor、Working Families Best Family Network Working Familie Best for Supporting Fertility and Pathways to Parenthood、Working Families TOP企業、Best Social Work Employer at Social Worker of the Year awards、Top Employers Best Large Private Sector Employer, Scotland
オランダ	LinkedIn.nl トップ25社、Universumオランダの魅力的な企業トップ10、Business Insider トップ25社、ランスタッド・アワード、Zo Werkt Het賞のベストハイブリッド企業、Top Employers Instituteのトップエンプロイヤー、Great Place to Work、2Best Large Workplaces
ドイツ	Arbeitgeber Award、Forbes世界最高の雇用主、Consultancy EUドイツで働くのに最適な企業、WLB優良企業、Zukunft (未来の雇用主) 賞、Universum Talent Survey 2022における最も魅力的な雇用主、Forbes世界最高の雇用主、IT-Young Professional最も魅力的な雇用主、Arbeitgeber der Zukunft (未来の雇用主) 賞、Universum Talent Survey 最も魅力的な雇用主、Top Employer、Universum最も魅力的な雇用主、Top Employers Institute Top Employer
ベルギー	平等で子育て世帯に優しい職場、専門誌Ingeniøren 魅力的な職場、ヤング・プロフェッショナルが選ぶ魅力的な企業25社、WLB優秀企業、LinkedIn
オランダ	LinkedIn, UniversumTOP100、魅力的な企業、Business InsiderTOP25、ランスタッド、Zo Werkt Het賞のベストハイブリッド企業、Top Employers Institute、Great Place to Work
米国	Forbes Best Employers、Best Company to Work by Glassdoor、World's Most Admired Companies by Fortune、Best Company Compensation、Recognised by in workplace flexibility、Great Place to Work

2040年までに働き方を変えるために

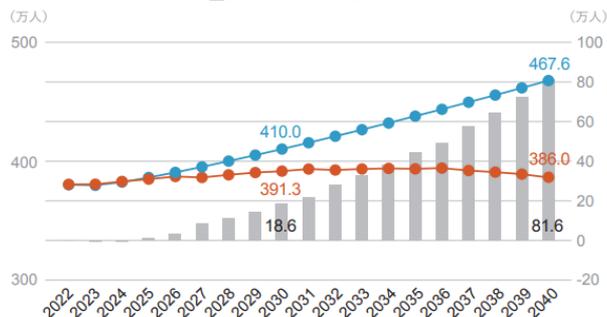


小学生からの早期キャリア教育
～高校生サマージョブ
医療人材の発掘、投資
(ポストPICの例)

分野に特化した人への投資

人材が不足するが、 養成に時間がかかる分野

7_保健医療専門職



「7_保健医療専門職」は、医師・看護師・薬剤師などの医療従事者だが、2030年に18.6万人、2040年に81.6万人の供給不足。2040年の労働需要(467.6万人)に対する不足率は17.5%である。今後さらに高齢化が進むなか、否応なく人の力が必要な職種であるが、供給不足が慢性化することで、診察を受けることが難しくなり、救急車を呼んでも受け入れてくれる病院がないなど、私たちの生活に大きな悪影響を及ぼす恐れがある。

テックへの投資

自動化・機械化の要素技術

- AI医療(画像診断、カルテ解析、レセプト自動作成など)
- 手術支援ロボット
- 遠隔診断・遠隔治療
- 搬送ロボット(ストレッチャー・薬剤など)
- 入退院説明ロボット
- 移動支援ロボット
- 清掃ロボット
- 調剤ロボット
- HRE(医療情報連携基盤)
- 自動薬剤受取機

看護師・薬剤師の付随業務・ムダをなくす・減らす(本業に特化)

自動化・機械化による働き方の進化【医療編】

2022年の働き方のリアル

点滴が苦手



- ・手術経験不足
- ・画像情報の見逃し
- ・静脈注射・点滴

臨床業務

説明は自分ですらなくても...



- ・入院案内の繰り返し
- ・病棟ごとに繁閑が異なり不満
- ・重症患者の移動
- ・勤務表の作成など

非臨床業務

お薬手帳はお持ちですか



- ・調剤ミス
- ・繁忙時間帯の患者さん対応
- ・お薬手帳のチェック
- ・毎月の権卸など

調剤業務

自動化・機械化の要素技術

- ・AI医療（画像診断、カルテ解析、レセプト自動作成など）
- ・手術支援ロボット
- ・遠隔診断・遠隔治療
- ・搬送ロボット（ストレッチャー・薬剤など）
- ・入退院説明ロボット
- ・移動支援ロボット
- ・清掃ロボット
- ・調剤ロボット
- ・HRE（医療情報連携基盤）
- ・自動薬剤受取機

2040年の新しい働き方

〇〇さん今日は調子がよさそうですね！



- ・手術支援ロボットが当たり前
- ・遠隔診断・治療で離島などの患者も安心
- ・注射・点滴ロボット

臨床業務

輸液ポンプがなくなりそう。補充お願い！



- ・受付案内や入退院説明はロボット
- ・病床管理や人員配置を可視化
- ・薬の搬送も人の移動もロボット

非臨床業務

薬局から薬が届いた



- ・病院と調剤薬局が情報を共有
- ・待ち時間ほぼゼロ
- ・調剤ミスゼロ
- ・リフィル処方箋にも対応

調剤業務

電子処方箋～宅配

自動化・機械化による働き方の進化【介護編】

2022年の働き方のリアル

身体介助は体力仕事



直接介助

- ・排泄処理負担
- ・食事の個別対応
- ・体力が要る入浴介助
- ・移乗介助による腰痛など

排泄の時間が読めない…



間接介助

- ・深夜の見守り巡回
- ・ワンオペ
- ・コミュニケーション不足



間接業務

- ・介護記録
- ・アナログのバイタルチェック
- ・口頭申し送り
- ・清掃、リネン交換など

ケアプランがワンパターナ化してしまう

2040年の新しい働き方

自動化・機械化の要素技術

- ・パワーアシストスーツ
- ・歩行支援、移動支援機器
- ・介護用シャワー入浴装置
- ・排泄検知センサー
- ・排尿予測
- ・排泄支援ロボット
- ・睡眠センサー
- ・各種見守りセンサー
- ・ハンズフリー介護
- ・AI・介護記録ソフト
- ・ケアプラン自動作成
- ・服薬支援ロボット
- ・利用者行動予測
- ・自動体力測定装置
- ・セラピーロボット
- ・コミュニケーションロボット

スーツ装着で腰部負担が軽減!



直接介助

- ・ロボットとの協働
- ・利用者は自力での移動も可能に
- ・介護職は会話や心のケアに専念

そろそろ身体の向きを変えましょう!



間接介助

- ・排泄検知や予測でストレス軽減
- ・リモートで在宅の見守りも
- ・気の置けない話し相手はロボット



間接業務

- ・食事や尿便データを医療や健康管理に活用
- ・行動データに基づきケアプランは自動作成
- ・骨伝導インカムやハンズフリーで未来型コミュニケーション

情報をAIが的確にプランに反映!