

座談会

危機を乗り越え、労使で成長の道を切り拓く

グローバル競争が激化するなか、日本企業を取り巻く環境は、ますます厳しいものとなっている。生き残るためには、労使が経営環境に対する共通認識を構築し、一体となって危機を乗り越え、成長の道を切り拓かなければならない。復興元年ともいえる二〇一二年、春季労使交渉・協議に臨む経営側の姿勢について議論する。



川本裕康

かわもと ひろやす
常務理事 〈司会〉

前田新造

まえだ しんぞう
評議員会副議長／
少子化対策委員長
資生堂会長

宮原耕治

みやはら こうじ
副会長／経営労働政策委員長
日本郵船会長

三浦 惺

みうら さとし
副会長／地方団体長会議長／
労働法規委員長
日本電信電話社長

湯元健治

ゆもと けんじ
日本総合研究所理事

● 重大な岐路に立つ日本経済

川本 はじめに、劣化を続ける国内事業環境、急激な円高、東日本大震災の影響など、日本企業を取り巻く経営環境や、高まる空洞化懸念など日本経済の今後に関して、ご認識をお伺いしたいと思います。

「空洞化は「止める」のではなく「埋める」しかない」

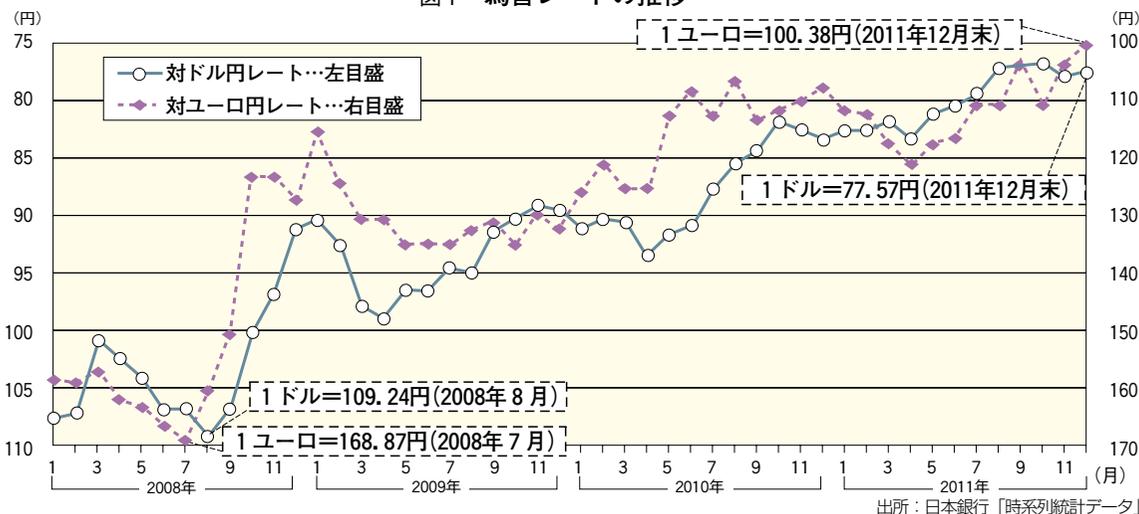
湯元 ご存じのとおり、グローバル経済は激変しています。日本企業を取り巻く事業環境の悪さは「六重苦」ともいわれておりますが、円高、電力供給制約、高い法人税率などのため、とりわけ価格競争の面で、

国際競争力が著しく低下しています。

特に円高のレベルは、対ドル、対ユーロ、最大の競争相手である韓国のウォンに対しても三〜四割の水準で上がってきています。もはや、個別企業の自助努力で対応していくのは困難な状況です。当然、政府に対して円高対策を求めていく必要はありますが、本質的には、米国の経済と金融政策の問題、欧州の債務危機問題など、海外の問題が円高につながっているだけに、国内の対策だけでは大きな効果は望みません。

現在、日本経済が重大な岐路に立たされていることは間違いなく、日本企業、特に製造業は、国内の生産基盤、企業活動を維持し続けるべきか、一挙に海外にシフトすべきか、ギリギリの選択を迫られています。空洞化といわれますが、これまでも日本企業は生産拠点を海外にシフトしてきました。それでも、中核となるコア技術を用いた製品は国内でつくるといふ方針を守ってきましたが、一部、流出が始まっています。こうした動きが雪崩を打つかたちになると、空洞化が現実のものになりかねません。今年のマクロ経済環境を展望しますと、

図1 為替レートの推移



出所：日本銀行「時系列統計データ」

日本国内に関しては、震災からの復興需要が民間需要、公的需要も含めて、相当規模で出てくると期待されますので、経済成長率は2%近くになるとみえています。

ただ、グローバル経済を取り巻く環境は、非常に不透明です。特に欧州の影響が心配されます。米国経済はそれなりに堅調ですが、連邦準備制度理事会(FRB)は、追加的な金融緩和を行う構えを崩しておらず、金融緩和を行えば、円高につながります。そうした不安定要素があるのです。

欧州の債務危機問題についても、抜本的な対策は打たれていません。二月から四月にかけて、イタリア、スペイン等の国債償還が、一九〇〇億ユーロ規模で予定されており、市場の混乱が再び起こる可能性があります。金融機関は、自己資本を増強するために資産の圧縮を始めています。これによって、いわゆるクレジット・クラッシュ(信用収縮)が起こりかねず、欧州はマイナス成長になるのではないかとみえています。

こうした状況下で、空洞化の問題をどう考えたらよいでしょうか。わが国は、これまで空洞化を止めるための政策は一応打つ

てきました。しかし、問題が円高にとどまらず、TPP(環太平洋経済連携協定)参加の遅れ、電力不足など、大きな広がりを見せてきていることを考えると、立地補助金を出して国内に工場を維持してもらおうという政策の効果は限定的になるといわざるを得ません。

ここは「空洞化を止める」という従来の発想を転換し、「空洞化を埋めていく」ことを考えるべきです。製造業のグローバル化は必然の流れであり、非製造業すら新しいマーケットを求めて新興国シフトを進めています。となると、国内に雇用を生み出す新しい産業を育成することが問われています。これまでに政府の成長戦略は何度も策定されています。中身は政権交代によって少しずつ変わっていますが、自民党政権時代から、やるべきことは決まっているのです。人口減少下で、経済を成長させるためには、まず、ヒト・モノ・カネを内外から集めることです。これを軸に戦略をつくっていくしかありません。医療・介護・保育などの分野を、規制緩和や補助金改革によって産業化していくことを真剣に進めなければ、

空洞化を埋めることはできません。今年、空洞化に対する認識を改めて、こうした成長戦略を実行に移す、正念場の一年となると思っています。

国内で企業活動を続けていけるかどうかの瀬戸際

宮原 今年の経営労働政策委員会報告の副題は「危機を乗り越え、労使で成長の道を切り拓く」といたしました。この副題のなかには、二つのキーワードがあります。一つは「危機」であり、もう一つは「成長」です。「危機」については、湯元先生のお話のとおり、それまで「五重苦」といわれてきたものに、東日本震災後の電力不足を加えた「六重苦」に代表される諸々の不安要因が、解決されないまま残っています。そうした状況下で企業活動を継続していかなければならぬことを、労使ともに認識しなければなりません。国内で企業活動を続けていけるかどうかの瀬戸際であるということです。「成長」については、「危機」をはね返して、生き残るために、成長の道を探り出せるか、その岐路にあるという意味から重要なキー

**新しい分野、新しい事業の
開拓が必要**

三浦 欧州の債務問題についていえば、いままでは「信用不安」という不安材料でしたが、最もユーロ安の恩恵を受けるドイツまでがマイナス成長となったように、欧州経済全体で景気減速が強まったとみることができ、金融面の不安が実体経済の現実の問題になったといえます。それが世界、そして日本経済に及ぼす影響を想定しておかなければならないでしょう。国内をみれば、当面は、震災復興需要、自動車や住宅のエコポイントや優遇税制など、プラス材料もあるわけですが、同時に、世界経済の情勢を注視していく必要があります。

グローバル展開は、私どもNTTのようなインフラ事業、サービス業であっても、避けて通れません。多くの産業においてグローバル化が求められるなか、円高は、M&Aのチャンスであることとらえることもできます。

野田佳彦総理大臣は、TPPに前向きに取り組み、社会保障と税の一体改革を不退

ワードです。具体的には、やはり、空洞化の問題をどう対処するかということがあります。円高のなか、国内で製品をつくって輸出することが難しい状況にあるため、各企業は、アジアを中心とした海外に生産拠点を築きつつあります。いわゆる「アジアの成長」を取り込むことで、企業経営の安定を図っていく必要は、ますます高まると思います。同時に、空洞化で抜けた穴を埋めることを考えなければなりません。新しい産業、新しいマーケットを育成し、雇用につなげていくべきです。これからの高齢化社会を考えれば、医療・介護の分野は、間違いなく成長が見込めます。また、日本の強みである高い技術を活かした電気自動車、あるいは品質のよい農産物を生産できる農業などに、雇用を呼び込めるような国の政策が必要だと思えます。

報告書の序文に米倉会長が書かれています。報告書としては、各企業の置かれた状況を、労使がきちんと認識し、正面から取り組み、議論し、国際競争力を高めて、企業の存続を図るための知恵を出し合うことが必要となるでしょう。

転の決意で行うと明言していますが、国難を救うべく、与野党を超えて議論をまとめ、ぜひ実行に移していただきたいと思えます。同時に、企業も、政府に頼るばかりではいけません。新しい分野、新しい事業に目を向けて、取り組んでいく必要があります。

リスクテイクしないことがリスクである

前田 最近の日本経済の状態を表す言葉として「失われた二〇年」があります。本来あるべき何かを失ったという考えが背景にあると思います。いまから二〇年前は、一九九二年、まさにバブル経済がはじけた時です。では、「失われた二〇年」という表現を使うとき、バブル時代に戻ろうとしているのかといえ、決してそうではないと思います。違う質の経済のあり方、経営のあり方に向かつていくべきではないでしょうか。

当時は、異常に高騰した日本の株式市場を背景に、バブルマネーによる見せ掛けの成長、投機的な資金が世界中の資産の買収に向けられました。高度成長の絶頂期なから、誤った感覚が支配的であった時代で

この逆風をはねのけて活路を見いだすためにも、グローバル経営を加速させることと同時に、従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮することが求められています。この点を踏まえ、人材の強化策について、ご意見を頂戴したいと思えます。

グローバル化に対応できる人材の育成を

宮原 企業のグローバル化は不可避の状況にあります。これまで日本人従業員だけでやってきた企業も、外国人を雇用し、育て、ともに働いていくこととなります。企業にとって、日本人、外国人を問わず、いかにして質の高い人材を確保できるかが、決め手になると思います。

それを実現していくためには、日本と現地の双方が努力をしなければなりません。日本人従業員の役割も変わってきています。単なる実務者としてだけでなく、外国人従業員を教育、研修していく役割、また、プロジェクト全体をマネジメントする役割が期待されます。それを見据えて日本人従業員を育てていく必要があります。そのた

したが、いまの経営者のなかに、そういう感覚を持った人はいないと思います。もつと地に足を着けて、安定した成長を目指し、事業の自身を吟味しながら、次なる成長に向けた活動を行っています。企業として営利を追求していくだけではなくて、事業を通じての社会への貢献、CSR活動にも注力するなど、企業としての倫理観、経営のあり方も、二〇年間で大きく変わってきたのではないのでしょうか。

私は、いまの日本の企業にとって最も大切なのは、経営の質をいかに高めるかということに尽きるのではないかと思っています。東日本大震災がなかったとしても、異常な円高、欧州の財政危機など、想定外のことが起こったわけですし、これからも起こり得ます。

しかし、危機、脅威のなかにもチャンスが存在するのではないのでしょうか。三浦副会長がおっしゃったように、円高、世界的な株安のときにこそ、例えばM&Aを積極的に行うといった、積極果敢な経営を取ることでもできるわけです。

危機をチャンスに変えることが、企業のめには、外国人とともに働くことを早くから体験し、多様な価値観、伝統、文化への理解を深めなければなりません。また、外国人従業員の質を高めるためには、教育と研修を通して、同じ目標を持つて働ける環境を整備する必要があります。そのうえで、日本人と外国人双方が、交流し、入り交じって仕事ができる組織をつくらなければならないでしょう。

日本郵船には、グループ全体で約五万五〇〇〇人の社員がおりますが、八割強が外国人です。また、船員に限って言えば、約二万人のうち一万九〇〇〇人が外国人です。かつて日本人船員は、世界最高レベルの技術を持ち、高い信頼を得ていましたが、プラザ合意以降の円高の下で国際競争をしていくためには外国人船員を入れざるを得ませんでした。現在、日本人船員の多くは、陸上で外国人船員の訓練や管理に当たっています。

当社では、二〇年以上前に、フィリピンに船員研修所をつくりました。また、マネージャークラスの船員を養成するために、マニラに商船大学もつくりました。そうし

バイタリティーです。波風を立てない方がいいとされた時代もありましたが、いまは、「リスクテイクしないことがリスク」であるという認識に立ち、積極的な経営を打ち出していくべきでしょう。

視点を変えて、私たちは今般の震災から何を学んだかを考えてみたいと思います。一つは、国難に当たって、各企業は、社会の公器として、営利よりも優先すべきことがあることを学びました。もう一つは、共助の心というもともと日本人の心の底にあったものが、大災害を契機に、再認識されたことです。いま、日本は、一丸となつて難局を乗り越えていくという想いを共有すべき環境にあります。経済全体、あるいは企業経営に当てはめると、六重苦といわれる厳しい状況を、労使がお互いに協力して乗り切っていく姿をみせることが、とても重要であると思えます。

●危機を乗り越えるための人材強化策

川本 皆さんからお話があったように、日本企業を取り巻く環境が極めて厳しいなか、人材育成に対する投資を行っていかねば、グローバル化には対応できないと考えています。

外国人をボードメンバーに迎えてダイバーシティ化

前田 日本企業がグローバル化していくうえで克服すべき課題は、多様性への対応だと思います。二〇〇年以上の鎖国を経験している日本人は、自らと異なる価値観を受け入れるのが苦手な国民性を持つようになつてしまったと感じています。しかし、大手のみならず、中小企業も海外進出する時代にあつて、最も大切なことは、多様な価値観を受け入れ、尊重する風土を形成することです。

資生堂では、ダイバーシティ化を促進するに当たって、同業他社で経験を積んだ、グローバル感覚を持った外国人をボードメンバー(取締役会役員)に迎えることから始めましたが、いまでは社外取締役、社外監査役を含め、ボードメンバーの半数以上が社外からの出身者です。これまで資生堂の常識で行われてきた経営に、社会の常識、



キーワードは「危機」と「成長」である。六重苦といわれる危機的な状況を、労使が共通認識として持ち、真摯な議論を重ねるなかで、生き残るための成長の道を探り出さなければならぬ。企業の成長こそが、雇用の源である。また、労使のコミュニケーション強化が重要であることはいうまでもない。労使が、日頃から情報交換を行い、自社の目標について共通認識を持ち、難局を乗り切ることに努めたい。

(宮原耕治氏)

世界の常識という視点が加わったといえます。

そういう人たちが加わることで、社内、次世代のリーダーたちがグローバル感覚を身に付けていきます。例えば、日本語がある程度できる外国人役員に対して報告する際、わかりやすいように、英語的な発想で文をつくって、伝えなければなりません。会議などにおいても、イエスカノーか、結論をはっきりさせるといふ風土が醸成されてきたと感じています。

もちろん、グローバル化を進めるに当たっては、国内のみの企業活動を想定していた古い人事制度、研修体系などは、改めなければなりません。一方で、これまで各企業が大切にしてきたもの、創業以来の企業理念や哲学は、むしろもっと大切にしてい

べきです。社会のなかで果たすべき企業化に關連するさまざまなトピックが取り上げられています。

そのなかで、ワーク・ライフ・バランスについて、私は、時間をより有効に使い、労働の質を上げていくと同時に、生活を充実させるといった、シナジー効果を出すことがポイントだと考えています。つまり、ワーク・ライフ・バランスを実現する前提として、生産性の向上に取り組みなくてはならないということです。労働組合側は、時間外割増率の引き上げや、要員増といった点に軸足を置いた主張が多いですが、これは、総額人件費の上昇を招く一方で、必ずしも生産性向上には直接結びつきません。また、高齢者の活用は、労働人口が減少するなかで、女性の活用とともに大きな課

のミッションが、そこに表れているからです。日本人、外国人、男女の別にかかわらず、すべての従業員にそれらを根付かせていくことが、経営者の大きな役割だと思っています。

多様性への対応の観点から、もう一つ忘れてはならないのは、女性の活躍です。多様な生活背景を持つ従業員に、多様な働き方を提案することが必要です。

女性の雇用環境の改善は、今後、少子高齢化によって生産労働人口がさらに減少することを想定するなかで、重要な経営課題です。単に制度を充実させるだけではなく、周囲の理解と配慮を得て、安心して制度を活用できる社内の風土を醸成することも必要です。他にも女性の職域の拡大、キャリア支援など、幅広い取り組みが求められます。

題であると思います。企業としては、スキルや経験、指導力を持った人材を活用したいわけですが、グローバル化や技術の進歩によって仕事の中身も変わっていきますから、従業員には、必要となる技術・技能を身に付けてもらうよう、若いうちから会社が教育の機会を提供することが必要ですし、個人の自助努力も求められます。

それから、職場におけるメンタルヘルス対策の問題があります。予防と早期発見に関しては、管理職の役割も大きいと思います。日ごろから、部下の能力や業務負荷、労働時間数などを把握し、必要に応じて、業務量の軽減などのアドバイスを行うことが望まれます。また、コミュニケーションを密にとり、勤務状況や言動、身だしなみの変化など、メンタルヘルス不調の早期発見を心掛けることが大切です。

ワーク・ライフ・バランス、 高齢者雇用、メンタルヘルス

三浦 人材の多様化は、絶対に必要だと思います。私は人事部門に長くおりましたが、以前から、国内において人材を採用する際にも、画一的な採用ではいけないと思ってきました。学業が優秀なものばかりでも、体育会系ばかりでもダメ。少々尖った人間がいてもいい、理系、文系、性格も含めて、さまざまな人間がいて、企業は力を発揮できると考えています。

グローバルに事業を展開する際には、なおのこと人材の多様性が重要になってきます。留学生や現地の外国人など採用の多様化、育成においてもさまざまな分野・ポストを経験させる、また、前田副議長がおっしゃったように、経営陣に外部の人材を迎

スウェーデン式の勤務スタイルに学ぶ

湯元 日本企業が国際競争力を維持する上で、最大の鍵となるのは人材です。皆様から、外国人、女性、高齢者といった多様な人材の活用が大切であるというお話を伺い、まさにそのとおりだと思いました。

日本企業は製造業のみならず、非製造業もグローバルなマーケットでビジネスをしていかなければなりません。当然、外国人をはじめ、多様な人材を活用していくことが求められます。

国内市場においても、介護労働者などは人手不足となっています。EPAに基づいて、インドネシア、フィリピンなどに門戸を開きつつありますが、難しい国家試験をパスすることが条件になっており、事実上、シャットアウトしているのが現状



今年、復興需要が見込まれるなど、国内的にはプラス材料があるものの、欧州の債務問題の影響など、世界経済の情勢を注視していく必要がある。賃金決定に当たっては、一人当たり付加価値額の低下、社会保険料負担の急増、高齢者雇用の増大、必要投資額の増大といった動向を踏まえ、総額人件費管理の観点から判断する必要がある。春闘を「春討」とし、労使が共通の危機感のもとで議論していく必要がある。

(三浦 慎氏)



「失われた20年」といわれるなか、これまでとは異なる経済のあり方、経営のあり方が、いま、求められている。事業を通じての社会貢献、CSR活動への注力など、危機においてこそ、経営の質をいかに高めるかを考えることが大切だ。国内でも、海外でも、経営者が従業員に対して真摯に経営理念や経営方針を語り、労使の壁を越えて、共通目標に向かって努力を重ねていくことが必要だと考える。

(前田新造氏)

です。日本の国内市場を活性化させるためにも、優秀な外国人材をもっと活用する必要があるとあります。

また、超円高のなかで、韓国、中国、台湾から追い上げられ、価格面での競争はきわめて難しい状況です。より付加価値の高い製品をつくっていく、つまり技術力で勝負していかねばなりません。企業が絶えざるイノベーションを行っていくためにも、組織の多様化を図ることが不可欠です。

働き方の多様性も重要です。正規・非正規という二元論でとらえるのは、古いといわざるを得ません。企業は多様な働き方を提案し、個人はライフステージに応じて多様な働き方を選択するような仕組みを構築する必要があります。

その部分では、日本は、海外諸国と比べると遅れていると感じます。例えば、スウ

エーデンでは、女性の活用が進んでおり、働きながら子育てをしている場合、一五時から一七時には帰宅します。男性も一七時までで、サービス残業はありません。それでも、労働生産性は、日本より二割も高いといわれています。

在宅勤務なども広く認められています。震災を契機に、私たちが発想の転換をするべきではないでしょうか。スマートフォンやクラウドコンピューティングの技術を活用すれば、仕事を家に持ち帰ることも可能ですが、例えば、月曜日に、土曜、日曜にたまった何百通ものメールの処理をする時間には無駄です。スマートフォンなら、通勤時間に処理できてしまいます。そうやって労働生産性を高めるためには、労働法制や個人情報保護法など法規制の緩和が必要です。

さらに勤務形態については、職種限

などによって、実現できると思います。

●春季労使交渉・協議に臨む 経営側の姿勢

三浦 労働法制の問題については、経団連ももう少し規制緩和を行うよういろいろと政府に要望していますが、なかなか認められません。

在宅勤務に関しては、技術の進歩に伴って、データが自宅のパソコンに保存されない仕組みなど、ツールが進化しています。例えば、コールセンター業務をみても、事業所に集まって働くのではなく、自宅で働いてもらうなど、働き方が変わってきています。働く側の希望としても、そのように変化し

てきていますし、企業にとっても事業所を確保しなくていいというメリットがあります。湯元先生がお話しになった多様な働き方についても、ツールをうまく活用するこ

自社の成長のために何をすべきか 労使で前向きに議論する

宮原 今年、各企業にとって生き残りを

定、勤務地限定など、限定型の正社員という形態があってもいいと思います。子育てや介護をするうえでも、ライフスタイル、ライフステージに合わせた雇用形態を提案すべきでしょう。

また、スウェーデンでは、雇用責任は企業ではなく、国家にあると考えられています。あらゆる政策は個人を重視しており、個別企業を救済しません。例えば、ボルボやサーブなども、救済を求める声があがりましたが、結局、外国企業に買収されています。雇用を維持してくれるなら外国企業でもいいという考え方です。

失業者への職業訓練にしても、国がバイオ産業を成長分野とする方針を決めたら、バイオ技術者の職業訓練校をつくって、その費用および学ぶ間の生活費は、国が面倒をみます。日本の職業訓練は、お役所仕事

かけた正念場の一年となることを、労使で認識を共有したいと考えています。異常な円高が続くなかで、空洞化の問題が進行し、雇用そのものの土台が揺るがされている。

そうした状況下で、組合側が、昨年同様、「1%を目安に賃金を含め、適正な配分」を要求していることは、率直に申しあげて、理解に苦しみます。日本の労働分配率は、世界でトップレベルでありますし、デフレ状況で、実質賃金も上がってきています。経営側は、そうした事実をきちんと説明して、組合側の理解を求めざるべきです。

また、定期昇給は、日本経済が右肩上がりの時代に出来上がったシステムです。日本企業が国際競争力を失いつつあるなかで、柔軟に考えざるを得ない局面にきていると思います。特に大震災で大きな打撃を受けた企業や、円高で付加価値を著しく減じた



デフレが一五年以上続く厳しい状況のもとで、日本の労使は、賃上げよりも雇用優先で合意を形成してきた。そのおかげで日本は欧米と比較してかなり低い失業率にとどまっている。賃金決定においては、法定福利費を含めた総額人件費を重視しながら、個々の従業員のやる気を引き出す、メリハリのある配分を行うべきである。消費回復には、賃上げよりも、社会保障制度の改革を進め、不安を解消する方が効果的だろう。

(湯元健治氏)

企業では、定期昇給の凍結、延期も考えざるを得ないでしょう。

企業の成長こそが、雇用の源であります。後ろ向きの話や賃金の話だけでなく、自社の成長のために何をすべきかを、労使で前向きに議論したいと考えています。

総額人件費管理の観点から 労使間の議論をしていくべき

三浦 私からは、まず総額人件費管理の必要性についてお話ししたいと思います。狭義の人件費だけではなく、一人あたり付加価値額の低下、社会保険料の急増(厚生年金保険料、協会けんぽの健康保険料、児童手当の拠出金率など)、高齢者雇用の増大、必要投資額の増大といった要素を踏まえて、適切に総額人件費を管理する必要があります。経営側は、中長期的な視点に立った総額人件費管理を徹底しなければなりませんし、労使間でも、この観点から議論していくべきです。

また、私は地方団体長会の議長をしておりますが、地方の中小企業を取り巻く状況はさらに厳しいと感じています。とても賃元すべきであるという主張とともに1%を目安とする賃上げを要求していますが、賃金の水準を考えると、当然、配分の原資となる付加価値全体がどうなっているかをみていく必要があります。

例えば、一九九七年と二〇一〇年を比較して、名目GDPは約8%、一人当たりの付加価値額は約9%も下がっています。賃金の配分原資そのものが、実際の賃金よりも高い割合で下がっており、結果的に、労働分配率は上昇していることとなります。

また、現金給与総額をみますと、一般労働者(パートタイム労働者以外の常用雇用者)の定期給与と時間外手当を含めた所定内給与については、それぞれ2%近く上がっています。総額として4%下がっているのは、特別給与(賞与・一時金)が大きく下がっているからです。

したがって、労使は現金給与総額で議論するのではなく、個々の企業業績、あるいは個々の人の成果に応じて、いかに配分していくかを議論すべきであり、もはや一律の賃上げを議論できる状況ではなくなっていると思います。

上げを行える状況ではなく、雇用を維持することが精いっぱいであるという声も聞きます。労使交渉に当たっても、賃上げ以前に、雇用の維持に重点を置くことにならざるを得ないでしょう。

前田 日本企業は、現金給与総額に占める賞与・一時金の割合は比較的高いといわれています。したがって、賞与・一時金の額を適切に決定することは、一つの大きな課題となるでしょう。しかし、非常に厳しい現状を鑑みると、賞与・一時金を持つ変動機能が、従来にも増して重要になると思います。本来、賞与・一時金は、自社の実績に応じて変動するものであり、東日本大震災からの復興元年に当たる今年度は、各社とも厳しいものになると推察されます。

三浦 副会長からお話がありました。近年、従業員一人当たりの付加価値額が減少する一方で、社会保険料などのコストは増大しています。また、危機を打開し、成長するために投資拡大を図っていく必要もあります。こうした厳しい状況はしばらく続くと思われ。国難ともいえる局面を、労使間で協力し合って乗り切ることが非常

に重要であり、事業継続を通じた雇用の安定が重要課題となってくるでしょう。

また、非正規労働者の処遇などについてですが、時間給の引き上げ、一時金の支給、また福利厚生全般について議論されること予想できます。同じ会社で働く仲間でありますから、正規労働者との格差をなくすことで労働意欲を喚起し、企業に対する愛社精神を醸成していくことは重要です。

しかし、非正規労働者に対する処遇改善だけを取り上げて議論することは、適切でないと考えます。正規労働者も含めたすべての従業員の総額人件費の一部として議論すべきです。昨今、個別企業の実態を無視した非正規労働者の最低時間給の引き上げなどが話題になります。また、個々の働き方や勤務形態の弾力性・融通性を失いかねない画一的な雇用形態への転換は、逆に雇用の減少を招く危険をはらんでいると思います。

従業員のやる気を引き出す、 メリハリを付けた配分を

湯元 連合は、一九九七年の賃金水準に復

デフレが一五年以上続く厳しい状況のもとで、賃上げか雇用かの二者択一を求められ、日本の労使は、これまで雇用優先で合意を形成してきました。そのおかげで、日本の失業率は、約四・五%と、米国・欧州に比べてかなり低い数値にとどまっているわけです。高齢化が進むなかで、年功序列的な賃金体系の見直しも進んできていると思います。が、完全になくなったわけではありません。一〇年先、二〇年先を考えると、重い負担となること予想されます。

また、社会保険料も必然的に上がっていくので、賃金に法定福利費を加えたトータルの人件費で見ると、上がっていくかざるを得ません。総額人件費の観点から議論することが必要です。

もう一つ、物価が下落するなかで、消費動向をどう考えるかということがあります。賃金が上がらないから消費が伸びないという議論がありますが、実際は、消費者は安い物を購入しますから、実質的な購買力は増大します。物価指数には、ラスパイレス方式で見た消費者物価指数と、GDPを実質化する際に用いる家計消費デフレーター

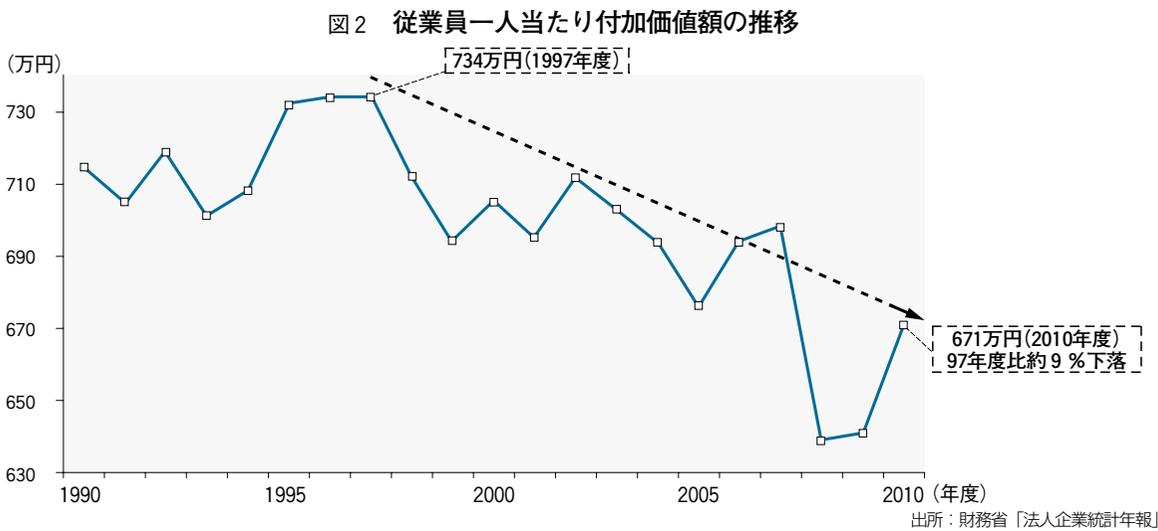
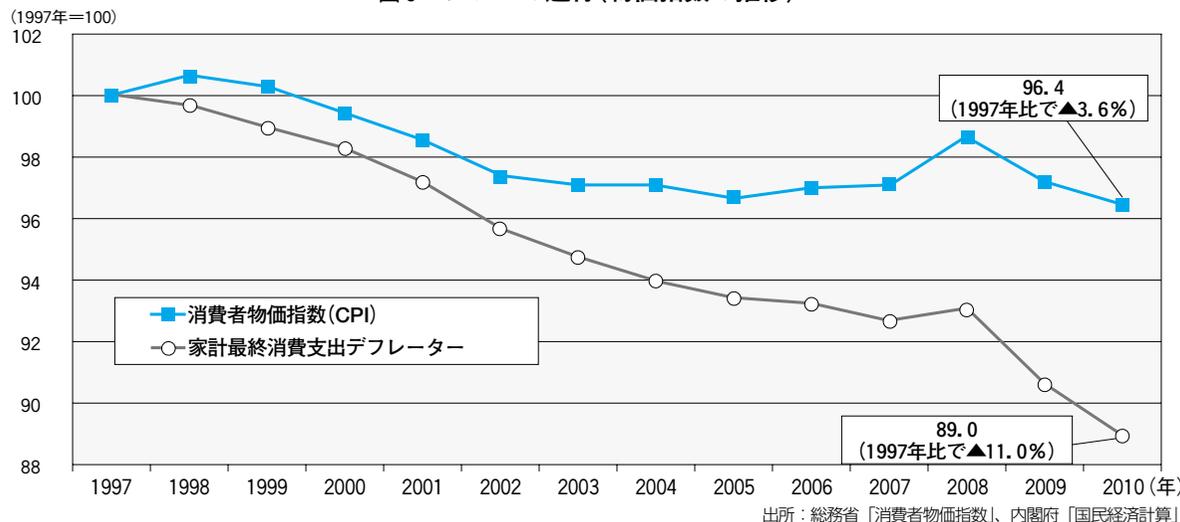


図3 デフレの進行(物価指数の推移)



コミュニケーションの強化が
労使紛争の抑制につながる

三浦 近年、個別労使紛争が増えています。その背景には、労働形態の多様化など、さまざまな要素があるのだと思います。いずれにしても、日ごろから労使のコミュニケーションを取っておくことが大事だと考えています。

私は、以前から、春闘ではなく「春討」だと申しあげております。日ごろから、労使間で、企業が置かれている状況、これらどこに向かうべきなのか、あるいは現場の実態など、さまざまなかたちで議論することが大事であると思っています。そうした労使間のコミュニケーションの強化が、個別の労使紛争の抑制や早期解決につながるのではないのでしょうか。

仮に紛争が起こった場合は、各地域の経営者協会や経営法曹会議所属の弁護士事務所に相談するなど、適切な初動を心掛け、早期・円満解決を図ることが望まれます。

があります。後者で、一九九七年以降の物価下落幅をみますと、一割以上も下がっています。これは、デフレが進行しているということ、必ずしも好ましいことではありませんが、賃金の下落が四%にとどまっていることを考えると、実質の所得は八%近く上昇しており、生活水準は確保されているといえます。

賃金が上がらないから消費が伸びないという議論に関しては、どちらが先なのか、非常に難しいところ。むしろ、いま、消費者の不安要因は、賃上げがないということより、将来の社会保障に対する不安などが大きいと考えられます。このため、無駄な物は買わずに貯蓄に回そうとします。現在、社会保障と税の一体改革が議論されていますが、これをしっかり進めて将来の不安をなくす方が、消費回復に効果があるのではないのでしょうか。

賃金は、個々の従業員のやる気をいかに引き出すか、メリハリを付けた配分を考えなければならぬと思います。

また、生産性を上回る賃金上昇は、通常はインフレを引き起こしますが、デフレ下で

海外で良好な労使関係を
つくるためのポリシー

前田 海外における労使コミュニケーションについては、現在、当社では、世界八七の国と地域で事業を展開しており、現地法人も四〇近くあるため、それぞれの国情、労働法制にのっとって、地域で特色のある労使関係をつくっています。労働組合自体が存在しない国・地域もありますが、組合の有無にかかわらず、健全な労使関係の構築・維持に努めることは大きな経営課題と考えて、いずれも良好な労使関係を築いていると自負しています。

欧州、米州、中国、アジアという地域ごとに、人材育成、幹部候補生を対象とする研修など、人事諸制度を策定しています。同時に、国をまたいで異動する場合の処遇に関するルール、国際間の異動に関するグループ共通のポリシーなども策定しており、グローバル化を加速するための制度改定を順次進めています。

なかでも、近年伸長著しい中国における労使関係については、共産主義国家

は、企業収益の減少となつてはね返ってきますので、当然、生産性に見合うかたちで、賃金の水準を決めていく必要があります。

●労使コミュニケーションの
強化

川本 では最後に、労使コミュニケーションの強化について、伺いたいと思います。

日頃から労使間で情報交換を
行うことが大切

宮原 労使のコミュニケーションが大切であることは、いうまでもありません。特定の時期だけ対話すればいいというものではなく、日ごろから労使間で情報交換を行い、自社の向かう目標について共通認識を持つことが、特に今日のような難局を乗り切るためには不可欠であると思います。

繰り返しになりますが、今年は、多くの不安材料があり、先行きは不透明です。大変厳しい一年となることが予想されます。特に、労使の話し合いの場を継続的に持つことが大切だと考えています。

なので、賃上げも国家が示すガイドラインに基づいて決定されます。しかし、現地社員に対しても、本社トップの経営方針を直接伝えるなど、コミュニケーションの強化を図っています。中国で事業を展開して三〇年、当社では労働問題は起きていません。

そうした良好な労使関係を築いてこれら要因として、「現地のリソースを活用すること」「良き企業市民となる」よう指導してきたことがあります。その実践に努めてきた結果、当社が中国社会で憧れを持ってきた結果、当社が中国社会で憧れを持っていただける存在となれたと自負しておりますが、企業としてのブランド力を高めることが、会社に対するロイヤリティや愛社精神を醸成することに繋がっていると考えています。

どこの国においても、経営者が従業員に対して真摯に企業理念や経営方針を語り、労使の壁を越えて共通目標に向かって努力を重ねていくことが必要なのではないでしょうか。

川本 本日は貴重なご意見をありがとうございました。

(二〇二二年一月十三日 経団連会館にて)

写真撮影/D.N.P.通信社工藤裕文