

座談会

二〇一四年春季労使交渉・協議に向けて ―デフレからの脱却と持続的な成長の実現

安倍政権の経済政策により、日本企業を取り巻く経営環境は大幅に改善された。一方で、円安による原材料価格やエネルギー価格の上昇で収益を圧迫されている業種もある。こうしたなか、政府は昨年、「企業収益の向上を賃金上昇や雇用拡大につなげ、消費を押し上げるべく、「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を開催し、共通認識の取りまとめがなされた。デフレからの脱却と持続的な成長の実現に向け、今こそ労使はより幅広い視野に立って議論を深めていかなければならない。

●日本企業を取り巻く経営環境と経済成長に向けた課題

川本 安倍政権の経済政策により、経営環境は大幅に改善しました。一方で、中小や地方の企業への波及には時間を要しており、一部の業種では、円安による原材料価格やエネルギー価格の上昇等が収益を圧迫しているとの声も聞かれます。そこで、安倍政権の経済政策に対する評価や成長戦略への期待、さらには、日本企業を取り巻く経営環境の変化などについて、まず、伊丹先生からお話をいただきたいと思っています。

産業構造を変えなければ成長できない

伊丹 私は、安倍政権の経済政策を高く評価

しています。いわゆる「異次元の金融緩和」に対して、「ハイパーインフレになる」という極端な意見を含め、専門家のなかにも評価しない向きがあります。しかし、まったく動かなかった政府が動いたことは大きかったと思います。経済学のイロハに立ち戻れば、金融緩和をせずに円高は正はできません。景気は「気」のもので、まずは動くことが必要だったのです。

成長戦略について、規制改革が一丁目一番地のようにいわれています。規制改革で本当に成長できるのでしょうか。規制が多かった昔の方が、むしろ日本経済は発展しました。大きな課題の一つであった円高は是正されました。もう一つの課題はエネルギー、特に電力問題です。東日本大震災によって、日本企業の経営環境は大きく変わりました。原子力発電が停止し火力にシフトしたため、円安も手伝って、毎年、一〇兆円以上の国富が流出しています。以前は約一〇兆円の貿易黒字があったので、差し引き二〇兆円のマイナスです。

これは、企業のみならず、国レベルの喫緊の課題であり、電力消費が少ない事業へと産業構造自体を変えていくべきです。四〇年前のオイルショックの際は、石油消費量を減らしながら経済成長を果たしましたが、今、同



川本裕康

かわもと ひろやす
常務理事
〈司会〉

古賀信行

こが のぶゆき
審議員会副議長
野村証券会長

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

篠田和久

しのだ かずひさ
副会長/雇用委員長
王子ホールディングス会長

伊丹敬之

いたみ ひろゆき
東京理科大学大学院
イノベーション研究科長
経営労働政策委員会アドバイザー

じことに取り組む必要があります。事業レベル、工程レベルで省電力に努めることも必要ですし、安価な電力を得られる海外へ一部の事業を移転するなど、製造拠点について、グローバルに考えることも必要になってくるでしょう。同時に、電力消費の少ない産業へとシフトしていくことが大切です。

私は、産業構造を変えていくための大きな政策こそが真の成長戦略であると考えます。川本 では、経営者の立場から、企業を取り巻く経営環境の変化や安倍政権の政策による影響、さらには企業が持続的に成長していくために求められる政府の経済政策について、ご意見を伺いたいと思います。まず、宮原副会長はどのようにお考えでしょうか。

経済成長と整合性のあるエネルギー政策が不可欠

宮原 アベノミクス効果によって、経営環境は大幅に改善しました。特に、行き過ぎた円高の是正は、当社にとってもプラスになりました。しかし、輸出は期待したほど伸びていません。どうやって持続的な成長に結び付けるかが課題です。

世界を見ても、米国の経済は着実に良くなっており、ヨーロッパも最悪の状態を脱しました。一方、アジアをはじめとする新興国の成

長が持続するかは、不透明な部分があります。特に中国は、勢いが衰えたとはいえ七割の成長を維持していますが、現政権の経済改革の先行きは必ずしも明確ではありません。また、日中間の関係改善という大きな課題があります。

各企業は、こうしたグローバル経済のなかで、引き続き厳しいかじ取りを求められています。安倍総理が掲げる「世界で一番企業が活躍しやすい国」にするという目標を、ぜひ実現していただきたいところです。まずは、法人税を世界標準である二五％レベルに引き下げることを目指す必要があるでしょう。

また、伊丹先生がおっしゃるとおり、エネルギー問題は大きな懸念材料です。エネルギーコストが高いことが、日本への投資を妨げています。国内産業の海外移転も止まりません。日本経済が持続的に成長するためには、経済成長と整合性のあるエネルギー政策が必要です。安全性の確保が大前提ですが、当面、原発の再稼働は不可欠です。

国内産業の空洞化を食い止める施策が必要

篠田 安倍政権の経済政策については、私も高く評価しており、特に、行き過ぎた円高の是正によって輸出産業の業績は好転しつつあ

ります。今後、やや時間はかかるかもしれませんが、内需産業にも活気が出てくるでしょう。また、足元では、ものの動きが良くなってきたと感じています。もちろん消費税アップ前の駆け込み需要という可能性もありますが、消費は回復しており、全体として今年は景気がさらに向上くとみています。

一方で、より本質的な問題として、宮原副会長もおっしゃるとおり、輸出が数量ベースで増加していないことが気になります。近年、急速に国内産業が空洞化したことが影響している可能性もあります。「世界で一番企業が活躍しやすい国」にするという意味では、空洞化を元に戻すような政策、法人税の引き下げや安価な電力を安定して供給できるエネルギー政策が必要です。

また、個別の企業ごとに見れば、円安が業績改善の足を引っ張るような産業もあります。原材料費のコストアップを価格に転嫁できるかといえば、地方の中小企業等にとっては、かなり厳しいでしょう。価格を上げられるようになるには、もう少し時間がかかるとみています。

当社の場合は、円高の時期に海外進出を進め、ほとんどゼロだった海外事業比率がこの四年間で全体の二〇％を占めるようになりました。しかも、利益率は海外の方が高い状態

にあります。しかしながら、単純にこのまま海外への依存を高めていってよいとは考えていません。やはりベースとなる国内の事業は大変重要です。

本格的な景気回復の力ぎは成長戦略の着実な実行

古賀 アベノミクスについては、世の中のマインド転換に大きな役割を果たした点で高く評価することができると思います。日本の株式市場でいえば、日経平均は昨年一年間で約六割上昇しており、バブル時や小泉政権下での構造改革相場を大きく上回る伸び率です。

当社を取り巻く環境の変化として、個人・法人を問わず、お客様の直接金融サービスに対するニーズがこれまで以上に顕在化してきた点があげられます。

個人でいえば、株式市場の上昇とNISA（少額投資非課税制度）のスタートが重なったこともあり、証券運用に対する関心が高まっています。

また、法人でいえば、機関投資家ではより高度な運用に対するニーズが高まっているだけでなく、事業会社でも、海外の成長市場を獲得するためのクロスボーダーM&Aや、証券市場を通じたリスクマネーの調達などのコーポレートアクションが活発化してきていま

す。「どうせ、何をしても変わらない」と思っていた国民が、「今後、何をしたらいいのか」を考えるようになり、方向を変えたという意味で、アベノミクスは非常に効果があったのではないのでしょうか。

伊丹先生がおっしゃるように、産業構造を変えていくことも大切です。社会や経済が成熟したなか、次の時代を展望できると確信している企業は少なく、これからは、試行錯誤しないとブレークスルーできない時代になっています。そうしたなかで、政府の役割はこれまでとは変わってきています。ベースとなるビジネスのインフラ整備は引き続き政府の仕事だと思えますが、企業がブレークスルーするための活動の妨げとなる要因を取り除くことも政府は積極的に行うべきです。特に、日本における雇用規制の改革は、日本企業の競争力が強化される観点で、海外から見れば大いに脅威に映るでしょうから、こういう分野も果敢に変えていくという姿勢を政府には示してほしいと思います。

●多様な人材の活用

川本 企業が生産性の向上やイノベーションの創出に不断に取り組んでいくためには、人材戦略が極めて重要であると考えます。とりわけ、グローバル競争が激化するなか、世界

を舞台に活躍できる人材の確保・育成が急務です。

そこで、各社の多様な人材の活躍を推進する取り組みについて伺います。まずは、最近の労働政策、労働法制の動きに対する見解もあわせて、篠田副会長よりお話しいただけますか。

雇用維持型から労働移動支援型への転換が必要

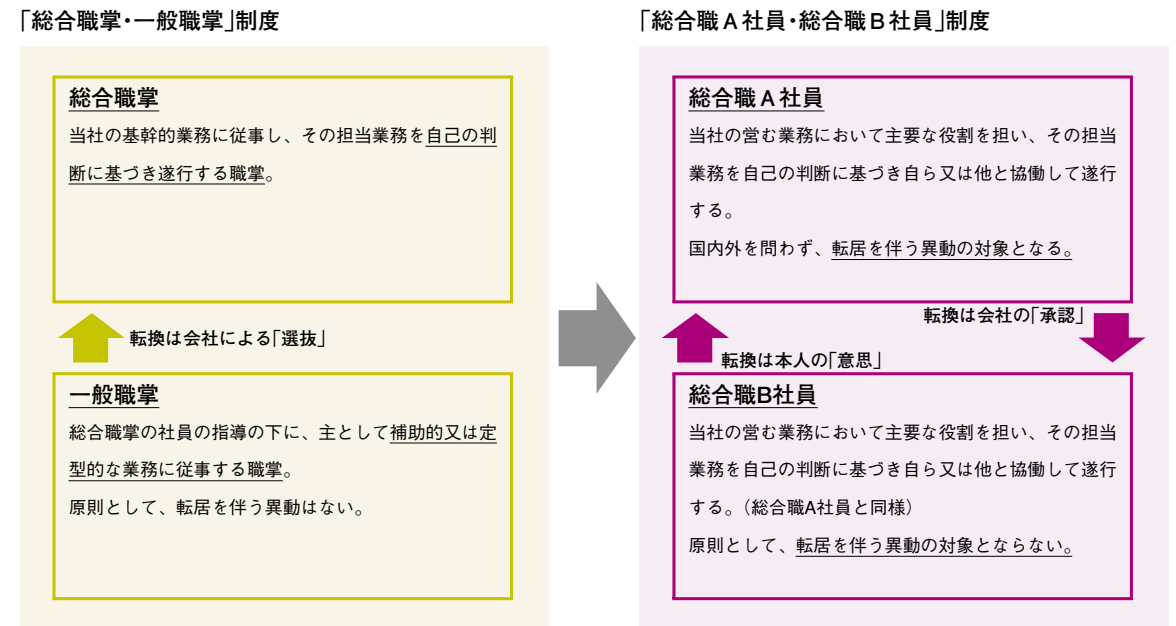
篠田 政府は昨年、「日本再興戦略」において、「失業なき円滑な労働移動の実現」に向けて、行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型へ政策転換するとの考えを打ち出しました。

少子・高齢化の進行に伴って、今後とも労働力人口の減少が続くなか、労働市場全体での人材の適切な配置や、成長産業への労働移動の促進は、大変重要です。

失業なき労働移動の実現には、何より持続的な経済成長と、新たな雇用の受け皿となる成長産業の育成が必要です。そのうえで、労働者の職業能力向上の機会を増やしていくとともに、ハローワークをはじめとする労働力の需給調整機能の強化を図り、労働市場を活性化していくことが不可欠です。

職業能力開発に関して、正社員については、

図表1 総合職掌・一般職掌区分の廃止



提供：野村證券

グローバル化・ダイバーシティー化を積極的に推進

組みについてお話しいただきたいと思います。

古賀 当社は、二〇〇八年十月に、リーマン・ブラザーズ社の欧州地域とアジア地域の雇用に承継したことにより、それまで、約一万八〇〇〇人であった従業員数が、承継後、約二万五〇〇〇人となりました。

増加した大半は海外拠点ですが、リーマン・ブラザーズ社の日本拠点も統合したことで、当時約三七〇〇人だった東京本社に、新たに約一〇〇〇人の従業員が加わりました。

そのうち数百人が外国人社員でしたので、ほぼ一割が外国人社員ということになります。

こうしたなかで、当社の日本本社人材のグローバル化に向けた取り組みとしては、まず、「海外と共通の雇用体系」と「従来からある日本の雇用体系」の二通りを用意したことがあげられます。ここで言う「海外と共通の雇用体系」とは、本人の専門性を前提としたうえで報酬を年俸制として、必ずしも終身雇用を前提としない雇用体系で、国籍ではなく働き方に応じて適用されます。この雇用体系が適用されているのは、海外拠点のほか、国内においても、グローバルでつながりのあるホールセール部門や財務やITといった本社部門

企業におけるOJTをベースとした企業内育成にその多くを委ねてきました。近年、そうした企業における人材育成能力が低下していると感じます。とりわけ、製造業では工場のトラブルが頻発しているという状況もあり、現場の従業員の能力の維持・向上を図る必要があります。

企業内での人材育成は引き続き重要ですが、競争力を失い、成長が望みにくい産業に従事する従業員や、能力開発の機会が乏しい非正規雇用者に対しては、社会全体として能力開発やキャリア形成の機会を提供していくことも重要でしょう。

企業にとって、特にグローバル人材の能力開発・確保は今日の重要課題ですが、当社の取り組みを一つご紹介しますと、年齢や語学力を問わず、仕事に積極的にやる気がある人材を海外の語学学校に半年間派遣し、集中的に外国語を

の社員です。報酬決定の前提である人事評価は、被考課者が日本人であっても、当然、グローバルベースで比較されることとなります。

また、こうした雇用体系を取り入れたため、「日本の雇用体系」を適用される日本人社員についても、賞与は年一回支給となりました。

そもそも海外では、年間のパフォーマンスに基づいてボーナスを決定する仕組みがあり、この考え方を、「日本の雇用体系」にも適用するのが合理的であると考えたためです。さらに、二通りの雇用体系に合わせて、従来からある人事部署とは別に、海外と共通の雇用体系を扱う人事部署を新たに設けました。

また、当社では、従業員の活用において、国籍だけでなく、年齢、性別、ハンディキャップの有無について、それらが各人の能力発揮とは何ら関係がないとの立場に立っています。二〇〇五年には、総合職・一般職の区分を廃止し、業務範囲を共通化し、転居転勤の有無のみ本人の選択性にしました。あわせて、女性のライフイベントに配慮し、出産・育児を支援する制度を充実させており、育児休業の取得者は増加しています。

高齢者雇用について申し上げますと、当社は、二〇〇六年から、原則として希望者全員が再雇用を希望しており、定年退職者の約七割が継続雇用を希望しているのが実態です。

学習させるプログラムを実施しています。もちろん、短い期間で完全に外国語をマスターすることを期待はしていません。とにかく、グローバルな環境に飛び込ませることで、本当の意味でのコミュニケーション能力の習得を期待しています。

また、最近の労働政策、労働法制の動きについては、十分な議論を行ったうえで、フランスのとれた政策が基本となることを期待しています。時々によって政策が変化していくのは当たり前ですが、政策の軸があまりに極端に振れると、企業の対応は非常に難しくなります。あまりにポピュリスムのな政策は避けるべきだと思います。逆に、従業員一人ひとりによって企業活動が支えられていることを踏まえれば、企業側の視点に偏ることも適切ではありません。たとえば、現在、労働政策審議会において、労働者派遣制度の見直し議論が大詰めを迎えています。今回の見直しでは、労働者派遣制度が重要なマッチング機能を果たしていることを再評価したうえで、バランスのとれた、関係者にとってわかりやすくシンプルな制度を目指しており、方向性は高く評価しています。

川本 続いて、古賀副議長より、多様な人材の活躍を推進する取り組みとともに、日本本社における人材のグローバル化に向けた取り

企業理念や価値観を共有するための「DNA研修」

シニアになれば、勤務を希望する曜日や時間帯など、ニーズはさまざまであり、働き方の多様化には柔軟に対応できる層なのではないかと考えています。

川本 宮原副会長には、多様な人材の活躍を推進する取り組みとともに、海外のローカルスタッフの育成や登用に向けた取り組みについて、お話を伺いたいと思います。

宮原 経団連では、春季労使交渉・協議にお



グローバルNYK/YLKウィークの様相 提供：日本郵船



安倍総理が掲げる「世界で一番企業が活躍しやすい国」の実現に向けて、法人実効税率やエネルギーコストの引き下げを図る必要がある。経済の好循環実現を目指した労使協議は、デフレ脱却を図るために特別の意義があった。賃金などの労働条件は自社の経営状況に即して労使が徹底的に議論し決定するとの原則のもと、業績が好調な企業は、賞与・一時金への反映や特定層の賃金水準の引き上げ、諸手当の改定など、さまざまな方策を検討するだろう。

(宮原耕治氏)

ける経営側の基本スタンスとして、毎年、「経営労働政策委員会報告」(以下、「経労委報告」)を取りまとめられています。今年の「経労委報告」でも言及しているように、雇用・労働市場の改革とあわせて、生産性向上やイノベーション創出に向けた企業の人材戦略は極めて重要です。グローバル経営という観点から、特に、日本人従業員のグローバル対応力を強化することが求められます。当社では、若い時から社員を海外に派遣し、外国人管理職のもとで仕事をさせます。異文化を肌で覚えさせることが大切だと考えるからです。

当社は、陸上社員約三万人のうち四分の三は外国人です。海上社員(船員)に至っては、約二万三〇〇〇人のうち日本人は一〇〇〇人に満たず、九七%が外国人という構成です。ローカルスタッフのなかには、現地で働くことを望む人もいますし、海外に出て能力を發揮したいという人もいます。何より大事なのは、日本郵船はどのような企業なのか、企業理念



郵船チャイルドケアの概要

提供：日本郵船

や価値観を共有してもらおうことです。そのため、年に一度、「グローバルNYK/YLKウィーク」を東京で開催し、世界各地の幹部候補生に対して研修を行っています。日本郵船のDNAを理解させ、組織としての一体感・連帯感を醸成することが目的です。

船員はほとんどが外国人です。当社の重要な資産である船を任せるわけですから、安全面の指導を徹底しています。しかし、一定のレベルまでは育成できるものの、船長、機関長クラスの人材がなかなか出てきませんでした。そこで、七年前にフィリピンに商船大学(NYK-JDG MARI-TIME ACADEMY)を創立し、幹部船員を育成しています。

また、当社でも、二〇〇一年度から総合職・一般職の区分を廃止して

います。育児支援制度、再雇用、配偶者転勤休業などを導入し、女性社員の働きやすい環境づくりにも気を配っています。二〇〇二年には、丸の内本社ビルに「郵船チャイルドケア」という企業内保育所を設置しました。女性の管理職は、現在、全体の二二・一三%ですが、自然に増えるのを待つのではなく、積極的に登用していきたいと考えています。

川本 皆さんの発言を受けて、伊丹先生、日本企業が持続的な成長を遂げていくためには、グローバル人材戦略や多様な人材を育む企業の育成施策をどのように進めていったらよいでしょうか。

若い世代にグローバルな現場で成功体験を積ませる

伊丹 皆さんのお話を聞いて感じたのは、人は仕事の中で鍛えられるということです。今求められるグローバル人材戦略は、若い人材をグローバルな現場で仕事をさせ、育てるこ



失業なき労働移動を実現するためには、持続的な経済成長と新たな雇用の受け皿となる成長産業の育成が何よりも必要である。そのうえで、非正規雇用を含めて、社会全体として労働者の能力開発とキャリア形成の機会を増やしていくことが重要だ。最近の労働法制の動きに対しては、議論を重ねてバランスのとれた政策となることを期待したい。今回の労働者派遣制度の見直しは関係者にとってわかりやすい制度を目指しており、その方向性を高く評価している。

(篠田和久氏)

とに尽きます。今の二〇〜三〇歳代は、バブル期を知らない世代、成功体験がない世代です。彼らに成功体験をつくらせてあげられるとすれば、グローバルな現場が一番ではないでしょうか。その意味では、王子ホールディングスの取り組みは、コストはかかるでしょうが、人材育成という意味で、将来的には大きなプラスの効果を生むと思います。「最近の若者は元気がない」などと嘆く前に、海外にたたき出してしまえば、人は育つものです。

また、日本郵船の企業のDNAを伝える取り組みも非常に大切です。グローバル化への対応は、安直にグローバル・スタンダードを受け入れることではありません。日本企業のユニークさを競争力の源泉にできるかが重要で、まさに経営手腕が問われるところです。

篠田副会長から、工場など現場での事故が増えているのではないかとというお話がありました。メーカーが合理化を進め、アウトソーシングに頼り過ぎたことが遠因の一つでしょう。

ある大手メーカーの経営者は、最近、工場内でぶらぶらしている年配の従業員がいなくなったのが原因だとおっしゃっていました。そういう人が目を配っていたからこそ、いろいろ目配りのできる人材が育ったのかもしれない。現場視点に立った人事管理も大切ですね。

●労使間における「コミュニケーションのあり方」

川本 春季労使交渉・協議においては、企業が厳しい競争に打ち勝っていくために、賃金のみならず、自社が抱える諸課題について、労使が話し合いを行っていくことが重要です。そこで、課題解決型の労使コミュニケーション強化の取り組みについて、お聞きをお聞きたいと思っています。

多様なチャネルによる「コミュニケーション」の強化が必要

宮原 経団連はこれまで、「労使パートナー



古賀 当社における労使交渉は、賃上げや福利厚生充実というテーマが中心となった時代もありましたが、現在は必ずしもそのような状況ではありません。先に述べたように、グローバル化の流れのなかで、賃金の決定方法が、旧来のベースアップであるとか、賞与は月例給の何カ月分といった体系でなくなることが理由です。だからといって、労使コミュニケーションの必要性が薄れたかといえ

「より良い職場にしたい」
「もっと思いを労使で共有する」

また、当社は合併により事業構造が複雑化し、労働組合の数も増えています。衰退する事業、成長する事業がありますので、事業ごとに労使のコミュニケーションをとることも必要です。当社は、労使が真剣に議論して、コンセンサスを得ることが何よりも大切だと考えています。この伝統を、今後も守ってきたいと思っています。

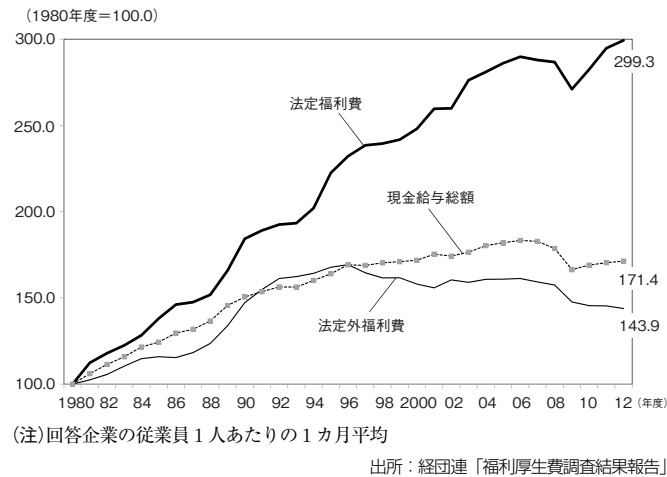


企業のグローバル化に伴い、年功的な賃金カーブや旧来型ベースアップを採用しない企業が現れるなど、日本企業の賃金体系や決定方法は大きく変わってきているが、業績が良くなれば従業員にも報いることは、引き続き、経営者の務めだ。また、労使コミュニケーションの重要性も変わらない。労使交渉は、経営環境や経営方針を組合員に正しく理解してもらう場であり、職場環境や人材育成などの現場の声を組合から経営側に伝える場でもある。

(古賀信行氏)

「経労委報告」にも述べられているように、自社が抱える課題に労使協調して取り組むため、多様なチャネルによるコミュニケーションの強化が必要です。賃金だけでなく、労働時間、人材育成などについて、時間をかけて労使が協議することに意味があります。大企業はともかく中小企業の場合、そうした体制がつけられていないケースが多いのではないのでしょうか。人事部門が整備されていない企業もありますが、中小企業にこそ、「労使パートナーシップ対話」が求められています。当社は、労使共同の委員会を連年設けています。現在は、ワーク・ライフ・バランス委員会など、テーマごとに協議を続けていま

図表2 法定福利費・法定外福利費の推移



す。なかには、ドレスコード委員会というものもあります。些末と思われるテーマであっても、日常的な労使のコミュニケーションが、

相互信頼を醸成するうえで不可欠であると考えています。

労使が真剣に議論して、
コンセンサスを得ることが大切

篠田 当社がかつて、昭和三十年代に大変な労働争議を経験しましたが、これが労使関係の大きな基礎となっています。この争議を克服したことで、歴史的に労使協調の習慣が続いているのです。毎年二回、労使委員会において、経営戦略や経営環境を丁寧に説明し、労働組合側の質問にも答えています。この姿勢は、今後も変わることはありません。わが国全体としても、労使がよく話し合い、共通理解に努めることは大変重要だと思います。例えば、社会保障費の負担増の問題のように共有する課題もありますので、労使で考えることにより、日本が抱える諸問題の解決に良い影響を与えることができるのではないのでしょうか。

ば、そのようなことはありません。当社は、従来から労使コミュニケーションが活発で、それは今も健在です。例えば、社長と組合執行部の定期的な懇談会をはじめ、部門トップと組合執行部の業務問題懇談会が伝統的に行われています。こうした経営トップと組合幹部のミーティングを、組合側においては、組合員に実施したアンケート結果に基づき、現場の業務問題、職場環境、人材育成の観点からの現場の声を経営に伝える機会として、経営側においては、経営環境や経営方針を組合員に正しく理解してもらおう機会として、それぞれ有効に活用してきました。当社の組織を見ますと、業務がより専門化するとともに、部門経営的な色彩が強くなる傾向にあります。これに対して、組合は社内部門によらない全社横断的な組織であり、各部門の問題点を吸い上げて直接、経営とコミュニケーションをとることができる位置付けです。このように、当社は

労使コミュニケーションには積極的に取り組んできました。

川本 伊丹先生は、どのようにお考えでしょうか。

伊丹 課題解決型労使コミュニケーションが日本企業の競争力強化に貢献してきたことは間違いありません。社長と現場は話を通じるという実感がありません。しかし、人事と労働組合の間でパイプが案外つまる、そこに労使コミュニケーションの課題があります。

●今度労使交渉・協議に向けた
基本的な考え方

川本 ご承知のとおり、昨年、「経済の好循環実現に向けた政労使会議」(以下、政労使会議)が開催され、政府から強く賃金の引き上げ要請がなされました。今年は、こうした異例の状況のなかでの労使交渉となります。まずは、宮原副会長より、政労使会議における議論や取りまとめの内容、「経労委報告」

異次元の金融緩和により、行き過ぎた円高は是正された。もう一つの課題である電力問題を解決するには、四〇年前のオイルショックのときに日本の産業が見せた、エネルギー消費を減らして成長するという離れ業を実現すべきである。今はアベノミクスの成否がかかるターニングポイントにあり、経営者が思い切った判断をすることが、本格的な景気回復につながるようになるだろう。

(伊丹敬之氏)

の「今次労使交渉・協議における経営側のスタンス」について、ご説明をお願いします。

政労使会議の議論と今次労使交渉・協議における経営側のスタンス

宮原 政府は、昨年九月、企業収益の向上を賃金の上昇や雇用の拡大につなげ、消費を押し上げることで、経済の好循環を実現することが必要であるとして、政労使会議を立ち上げ、十二月までの間、計五回開催しました。

政府は、十月一日に閣議決定した「経済政策パッケージ」において、復興特別法人税の一年前倒し廃止を検討するにあたっての条件の一つに「確実に賃金上昇につなげられる方策と見通しを確認すること」を掲げたことを受けて、経団連と連合に対し、好循環実現に向けた取り組みを表明するよう求めました。そこで、第四回の政労使会議において、経団連を代表して私から、「足元の企業収益が従業員に適切に配分されていくことが必要であり、マクロ的見地から、賃金の引き上げを通じて一刻も早い経済の好循環が実現するよう貢献していく」旨、表明しました。これらの議論を経て、政府は十二月、復興特別法人税の一年前倒し廃止を決定いたしました。最終的には、政労使が経済の好循環の実現に向けて一致協力して取り組むとの認識に至ったと

して、十二月二十日、「経済の好循環実現に向けた政労使の取組について」と題する文書を政労使の共通認識としてまとめました。今回の政労使会議の位置付けについては、長期にわたってわが国を苦しめてきたデフレからの脱却を図るための、特別の時期における特別な会議であったのではないかと認識しています。

また、二〇一四年版の「経労委報告」では、春季労使交渉・協議における経営側のスタンスについて、マクロ的な視点からの主張と、個社ベースの労使交渉・協議に臨む視点からの主張の二つに分けて記述しています。今年度はデフレからの脱却を図る最大のチャンスを迎えていることを踏まえて、政労使会議で経団連がマクロ的な見地から発言したとおり、経済界としても、経済の好循環に向けた対応が求められています。

個別企業労使においても、経済の好循環実現に向けたマクロ的な認識を踏まえて、春季労使交渉・協議に臨むことが期待されています。そのうえで、賃金などの労働条件は、自社の経営状況に即して労使が徹底的に議論し、決定するものであり、賃金は、基本給をはじめ、諸手当、賞与・一時金、福利厚生費なども含めて、自社の支払能力に基づき判断・決定するとの原則は揺るがないとしました。

賃金体系が各産業により大きく変化してきた今日、決定方法も変わってきているのは事実ですが、労働分配率を維持すべく、業績が良くなれば、従業員にも報いる。これは、経営者の務めです。ただし、先ほど述べたように、賃金体系が多様化しており、月例給におけるベースアップの考え方や賞与は月例給の何カ月分といった考え方がなじまない場合も出てきています。

当社の場合は、発揮した能力に対して評価していく「発揮能力主義」を掲げ、年功的な賃金カーブは設けていません。会社や個人の業績に応じた配分は、それらを適切に反映した賞与等によって報いていく方針です。それでも、特に若手社員については、相対的に給与水準が低く、消費性向が高いと考えられることもあり、四月より二〇%程度の賃上げ(基本給の引き上げ)を実施することとしました。ピンポイントの施策ではありますが、政労使会議でも合意された経済の好循環に資するものと考えています。ただし、従業員にとつての満足度という観点から考えれば、賃金水準だけではなく、成果をあげて評価を受けること、新たな職責を与えられることもまた、従業員のやりがいへの報い方として重要です。当社の財産は人材しかありませんから、総合的な満足度向上を常に考えています。

また、二〇一四年版の「経労委報告」では、春季労使交渉・協議における経営側のスタンスについて、マクロ的な視点からの主張と、個社ベースの労使交渉・協議に臨む視点からの主張の二つに分けて記述しています。今年度はデフレからの脱却を図る最大のチャンスを迎えていることを踏まえて、政労使会議で経団連がマクロ的な見地から発言したとおり、経済界としても、経済の好循環に向けた対応が求められています。

個別企業労使においても、経済の好循環実現に向けたマクロ的な認識を踏まえて、春季労使交渉・協議に臨むことが期待されています。そのうえで、賃金などの労働条件は、自社の経営状況に即して労使が徹底的に議論し、決定するものであり、賃金は、基本給をはじめ、諸手当、賞与・一時金、福利厚生費なども含めて、自社の支払能力に基づき判断・決定するとの原則は揺るがないとしました。

景気対策・経済対策の一環として見れば、政労使会議は意味があったと思います。デフレマインドが強過ぎたので、雰囲気を変える必要がありました。

いわゆる恒常所得仮説を正しいとするならば、月例の賃金を上げなければ経済の好循環にはつながっていかないと理解しています。しかしながら、現状では、個別の企業によって賃上げへの対応は異なるらざるを得ないと思います。中小企業や、円安の恩恵が直接に及ばない内需中心の企業は、様子を見ざるを得ないところも多いのではないのでしょうか。当社の場合、主力である製紙事業においてマーケットが縮小しています。そうしたなかで輸入製品と競争していかなくてはならず、大変厳しい環境にあります。現在、事業構造の転換を図っているところですが、今の世の中にはこういった転換期にある企業も多いかと思えます。

個別の企業によって対応は異なるらざるを得ない

ただ、厳しい企業、転換期にあり長期の見通しが立てにくい企業にあっても、この機に何らかのかたちで労働条件の向上を行いたいと考えている経営者は多いと思います。月例賃金の向上は難しくとも、たとえば賞与や、賃金制度のゆがみの解消などに原資を投入す

経営環境の改善を受けて、業績が好調な企業は拡大した収益を設備投資だけでなく、雇用の拡大、賃金の引き上げに振り向けていくことを検討することになり、賃金の引き上げについて、ここ数年と異なる対応も選択肢となり得るとしました。具体的には、賞与・一時金への反映のみならず、特定層の賃金水準の引き上げや諸手当の改定など、実に多様な対応が考えられます。他社の動向を必要以上に意識することなく、あくまで自社の総合的な労働条件のなかで、労使で話し合って結論を見いだしていく姿勢の重要性も訴えています。

川本 続いて、政労使会議の意義や取りまとめ内容の評価、および賃金決定プロセスに関するお考えを伺います。また、グローバル経営の強化を踏まえた人事・賃金制度のあり方についても、お話しいただければと思います。

労使自治を前提に、より柔軟な働き方を許容していくべき

古賀 本来、賃金は労使で議論を尽くして決定すべきなのですが、これまで長く続いたデフレ・スパイラルから早期に脱却するために、企業収益の拡大を賃金上昇や雇用拡大、消費の拡大につなげるカンフル剤として、政労使会議の意義は大きかったと思います。

アベノミクスは成否のターニングポイントを迎えている

伊丹 私は、毎年、経営労働政策委員会のアドバイザーを務めています。今回については、もう少し踏み込んだ表現をしてもよかったですのではないかと思っています。デフレを脱却しつつあり、景気が回復基調にあるとはいえ、厳しい状況にある企業が多いことは理解しています。しかし、今、アベノミクスが成功するか失敗するか、大きなターニングポイントに立っていることは間違いありません。その意味で、政労使会議の意義は大きかったといえます。市場原理とは、ある意味で、横並びを強制する原理です。これを政府が音頭を取って行ったということですが、もちろん、各企業が業績に応じて個別の対応を取らざるを得ないことは当然です。しかし、ここで経営者が思い切った判断をするところが、本格的な景気回復につながり、アベノミクスを成功に導くことになると考えます。そういう大事な局面にあると思います。

川本 間もなく迎える春季労使交渉・協議に向けて、内容の濃い議論ができたのではないかと思います。本日はありがとうございました。(二〇一四年一月二十四日 経団連会館にて)