



今野浩一郎

いまの こういちろう
学習院大学経済学部経営学科教授



下村節宏

しもむら せつひろ
審議会副議長／三菱電機相談役



石原邦夫

いしはら くにお
副会長／東京海上日動火災保険相談役



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



〈司会〉
棕田哲史

むくた さとし
専務理事

安倍政権による大胆な経済政策がスタートして二年が経過した。日本企業の経営環境は大きく改善したが、日本経済はまだまだフレキシブルから脱しきれず、楽観視は許されない。経済界としては、経済の好循環の二巡目を回すべく一歩前に出た対応を図らねばならない。企業は、今次労使交渉・協議にどのような姿勢で臨むべきかについて議論を行う。

◆座談会◆

Round-table Discussion

生産性を高め、
経済の好循環を目指す



当社の場合、従業員の約半数を占める女性の活躍推進や、海外事業の拡大に欠かせないグローバル人材の育成が大きな課題となる。人事評価の面では、年功ではなく従業員の働きにより公正に応える成果主義、実力主義を2000年ごろから取り入れており、2004年には役割と成果、およびコンピテンシーを重視して評価を行う仕組みを導入するなど、従業員の働きがい、やりがいの向上に向けて、継続的に制度の見直しを図ってきている。日頃から労使のコミュニケーションが重要であり、それがより実りある労使交渉・協議につながる。賃金の引き上げは、ベースアップだけでなく、「年取ベースの引き上げ」ととらえることで、各社が多様な対応が取れるようにすることが重要。(石原邦夫)

石原 日本経済が回復に向かっていることはプラス材料であり、当社は今期も増収増益を見込んでいます。一方、中長期的には日本の人口減少が、大きな経営課題です。また、近

グローバル化、大規模自然災害などのリスクに対応

棕田 デフレからの脱却を確かなものとするため、企業収益の拡大を賃金の上昇、消費の拡大につなげていくという、経済の好循環を確立していくことが求められており、今年も春季労使交渉・協議に対する社会的な関心が

**持続的な成長を
実現する
経営環境の確立**

政府には、イノベーションを起こすための規制緩和や法人実効税率の引き下げなど、国際競争上のイコールフットイングを実現することを求めたい。生産性の向上については、当社の場合、特に女性と外国人の活躍推進が重要な課題である。今年から、健康経営の推進にも積極的に取り組む。賃金等の労働条件は、総額人件費の適切な管理のもと、自社の支払能力に基づき決定することが原則である。経済の好循環の2巡目を回していくため、収益が拡大している企業にはより積極的な対応を求めたい。(宮原耕治)



大変高まっています。企業収益を拡大していくためには、企業の成長につながる経営環境の整備が必要となります。そこで、まず、自社を取り巻く経営環境についてお話ししたいうえで、政府に対して、雇用・労働政策を含めてどのような環境整備を望むのか、ご意見を伺いたいと思います。まず、宮原副会長からお願いたします。

**法人税負担の軽減を含めた
イコールフットイングを**

宮原 アベノミクスが始動して以来、日本経済は大きな変革の途上にあります。同時に世界経済も大きく変わりつつあります。そのなかで、私たちにあって好ましい変化と好ましくない変化を二つずつ挙げたいと思います。好ましい変化の一つ目は、原油価格の下落です。当社にとって、船の運航費、燃料代が軽減されることは大きなメリットです。ただし、中東産油国の経済に対するダメージが大きいことや、新しい資源開発が停滞してしま

う可能性があることに注意しなければなりません。もう一つの好ましい変化は円安です。海運事業は収入の九割がドル建てですが、コストの円建て比率は比較的高いので、円安は利益を押し上げます。一方、好ましくない変化の一つは、中国経済の成長が減速していること、もう一つは、ロシアを含めた欧州経済が低調となっていることです。

年、大規模自然災害の頻度が増し、一件あたりの規模が大きくなっていることも経営の大きなリスクです。われわれ損保業界は、大きな台風が日本列島を横断すれば、業績悪化に直結します。グローバルな業界再編も行われており、ますます競争が激化することが予想されます。こうしたなか、当社としては、さまざまなリスクに対する備えを万全にしていかなければなりません。海外との再保険の充実を含めたERM(Enterprise Risk Management)：全社的リスクマネジメント)の重要性が高まっている状況です。一方で、新たなリスクに対して有効な商品を開発していくことも必要であり、ビッグデータや保険工学を活用して、商品開発のイノベーションを起こしていかなければなりません。

企業経営者は、グローバル化によって競争が激化し、多様なリスクも高まるなか、賃金の引き上げや福利厚生の実施など、従業員の労働環境改善も図るといって、難しいかじ取りを迫られているわけですが、新しい働き方などの労働政策にかかわるイノベーションを注視しつつ、労働組合とも十分なコミュニケーションを図っていく必要があると考えています。そうした観点から、政府には、雇用・労働に関する改革を着実に進めてほしいと思います。一般的に生産性が低いといわれる日本企業にとって、女性の活躍推進、働き方の多様化などが重要課題として挙げられています。

また、ここに来て地政学的なリスクも高まっています。特にISIL(イスラム国)の問題など、中東情勢の不安定化が気になります。船舶はテロのターゲットになる可能性があります。現に、当社のタンカーも自爆テロの対象となったことがあり、あわやというところで難を逃れました。こうした世界の経済・政治情勢に気を配りながら、慎重に、かつ決めるときは果敢に、経営判断を下していかなければなりません。環境整備については、「経営労働政策委員会報告」(以下、経労委報告)のなかでも十分に述べられていますし、政労使会議でも、政府による環境整備のもとで経済界は収益を上げ、その利益を賃金の引き上げや雇用の拡大に充てていくことが確認されています。具体的な環境整備とは、イノベーションを起こすための規制緩和や法人実効税率の引き下げなどです。法人実効税率の引き下げについては、来年度の税制改正大綱に盛り込まれており、大いに期待しています。ちなみに海運税制は、国によって違いがありますが、香港やシンガポールでは免税です。当社もそうした国から誘致を受けていますが、日本企業の国際競争力を高めるためにはイコールフットイングを実現することが重要です。また、エネルギーについても、安価で安定的な供給ができるような政策が求められます。

棕田 石原副会長は、どのようにお考えでしょうか。

棕田 製造業でもグローバル競争が激化していると思いますが、下村副議長、いかがでしょうか。

下村 当社は、主に好調な米国経済に支えられ、ファクトリーオートメーション関係、ビルシステム、自動車部品、空調などを中心に、業績は上がっています。今後は、中国経済の成長減速、その米国経済への影響など、懸念材料を注視しながら経営にあたっていく必要があります。

労働時間制度改革に期待

人口減少、社会保障給付費の増大、原子力発電所の稼働停止によるエネルギー問題、財政赤字など、日本には大きな課題がたくさん



生産性を向上させるには、従業員一人ひとりの能力を向上させることに加えて、能力を十分に発揮・活用できるプラットフォームづくりが大切である。政府には、そのためのインフラ整備が求められる。働き方の柔軟化を進めるにあたっては、プロセスではなく、仕事や成果を重視して評価する人材戦略への移行が必要である。人口減少、少子・高齢化のなかで経営のイノベーションに取り組む日本企業には、世界に発信できる経営モデルの確立を期待したい。

(今野浩一郎)

また、人材のダイバーシティを確保することも重要です。多様な人材が、お互いに異なる価値観を持って、刺激し合いながら仕事をしていくことが、イノベーションにつながります。企業をサポートすることが大切です。

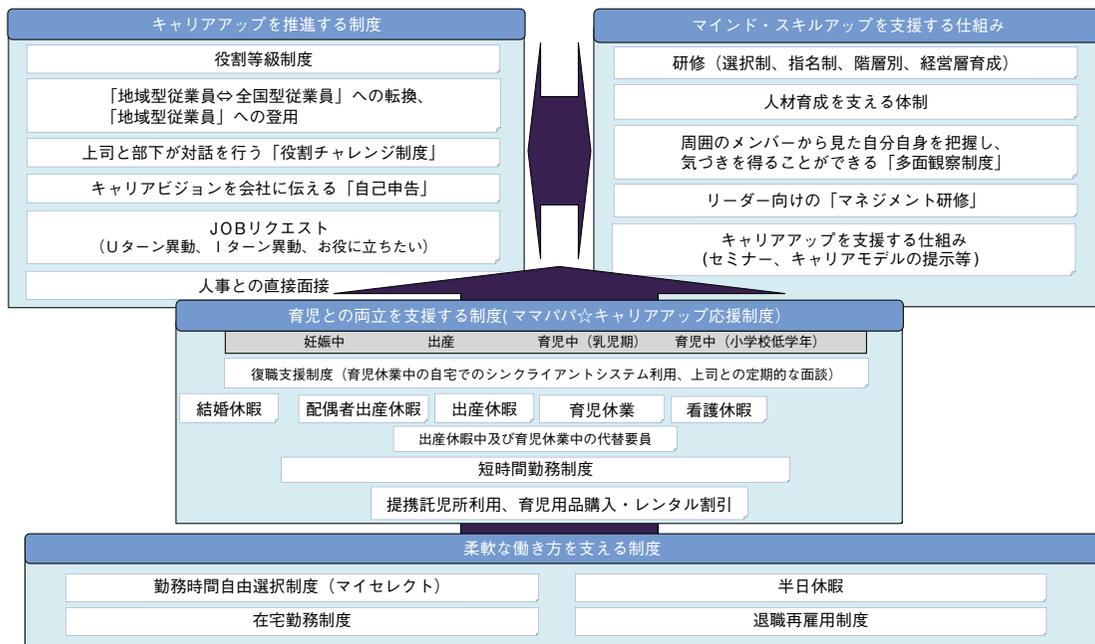
していきます。

そうした観点から、当社の人材戦略における事例をいくつかご紹介します。

一つは、女性の活躍推進に関する取り組みです。当社は、従業員の半数近くを女性が占めており、彼女たちが活躍できるベースをつくっていくことが大きな課題となっています。一〇年以上前に一般職と総合職といった職種区分を廃止し、全員が総合職として勤務地範囲のみが異なる地域型と全国型という区分に変更し、人事制度の面からも女性の役割拡大に弾みをつけました。

出産・育児が女性のキャリアにおけるハンディキャップとならないよう、出産前・産後、育児休業中、復職後のすべてをサポートする「ママパパ☆キャリアアップ応援制度」を設けました。また、産前・産後休業中・育児休業中の代替要員確保のために、「短期JOBリクエスト」という制度

図表1 きらり★キャリアアップ応援制度



提供：東京海上日動火災保険



安倍政権には、より具体的な政策を講じ、日本経済の成長をリードしてほしい。当社は、グループ経営を推進するなかで、特にナショナルスタッフの育成が重要である。労働時間制度改革については、時間ではなく成果に報いるという方向性を支持したい。経済の好循環を実現するために業績好調な企業が貢献するのは当然のことと考えるが、個社の利益の配分に関しては、各社の将来ビジョンや状況に応じて、機械設備や研究開発への投資、配当、従業員の処遇改善などをバランスよく行っていくことが大切である。

(下村節宏)

人材の能力を発揮・活用できるプラットフォームづくり

今野 日本銀行が大胆な金融政策を、政府が積極的な財政政策を打ったことは、それなりの効果がありました。しかし、これはあくまでも短期的な政策なので、中長期的には生産性を上げていくための施策が必要になります。皆さんが課題として挙げられたように、日本は人口減少局面にあり、そのなかで労働生産性を上げることが求められます。

労働生産性を上げるには、一人ひとりの人材の能力を上げることに加えて、向上した能力を発揮・活用できるプラットフォームをつくる必要があります。前者については、政府には教育政策を含めた能力開発政策の推進が求められます。一方、後者については、二つのポイントがあると思います。一つは、十分に活用し切れていない人材を活用することです。

生産性の向上を実現する人材戦略

石原 保険業のようなサービス業は、目に見えない商品を扱っていますが、これを「見える化」することが大切です。それがより大きな付加価値を生むのであれば、生産性が上がります。

女性がいきいきと仕事ができる制度

現在、アベノミクスが強調している「多様な人材の活躍推進」「女性の活躍推進」といった考え方がベースになります。もう一つは、人材が十分に能力発揮できる、企業から見ると、能力を活用できる環境の整備です。具体的には、「成果で評価される働き方」「柔軟で多様な働き方」といった考え方です。

人事・賃金制度などについては、こうした能力を発揮・活用できるプラットフォームをいかにつくっていくかという話が前提となります。政府には、そのためのインフラを整備することが求められます。

宮原 生産性を高めるうえで、特に重要だと

健康経営の推進に力を入れる

その結果、プラン導入前の二〇〇五年と比較すると、二〇一二～二〇一四年の女性採用者数は約四倍に増えています。要因の一つは、女性リクルーターを積極的に任命したことです。彼女たちが大学に行って、学生たちにリクルート活動を行っています。女子学生を対象としたセミナーや女性社員との交流会などを開催したことも効果がありました。

また、女性社員の定着率も向上しました。二〇〇六～二〇〇八年には、出産を理由とする退職は、女性の退職理由の五・二%でしたが、二〇一〇～二〇一三年では〇・四%に激減していますので、出産・育児で休業を取得しても、働き続けることができる環境を整えることができたと思っています。さらに、新入社員の三年後定着率でも、二〇〇六年は七八%であったのが、二〇一二年は九三%と改善しています。こうした指標を見ると、働きやすい仕組みができてきたと実感します。

高齢者の活躍推進という点では、当社では六〇歳が定年ですが、二〇一〇年に再雇用制度を導入しました。現在、約八〇〇名が定年後も働き続け、後進の指導にあたったり、古くから付き合いのある顧客への継続的な対応を行ったりしています。

棕田 宮原副会長はいかがでしょう。

くという、三位一体の改革です。これには時間も費用もかかりましたが、結果的に業務が大幅に減り、事務を担っていた女性従業員の多くが営業にシフトしました。

この抜本改革の効果もあり、女性の営業担当者、プロジェクトの前後で、約一倍に増えています。女性の特性を活かして、きめ細かなサービスを提供するので、お客様・代理店の評判も良く、大きな成果を挙げています。女性の活躍の場が広がった結果、女性管理職もこの一〇年で八名から一六七名へと大きく増えました。現在、執行役員の間にも女性が三名います。

棕田 次に、下村副議長、お願いいたします。

仕事と子育ての両立を支援する仕組みづくり

下村 グローバル競争のなかで競争力を高めるためには、多様な人材を活用することが求められます。そうしたなかで、特に女性にがんばってもらいたいという思いから、当社では二〇〇六年に「CP-Plan(Career management & Personal Career management & Plan)」を導入しました。これは、女性と外国人の活躍推進で考えているのは、女性と外国人の活躍推進です。

まず、女性についてですが、当社でも二〇一〇年に人事制度を一本化し、総合職と一般職という区分けを撤廃しました。現在、陸上職社員は全部で一〇一五名ですが、女性は二六八名で、このうち六三名がワーキングマザーです。ちなみに管理職の女性比率は約一五%となっており、比較的高いといえると思います。

二〇一二年に、丸の内の本社ビル内に「郵船チャイルドケア丸の内保育室」という保育所を設置しました。〇～三歳児を対象に、八時から二〇時まで預けることができます。子供連れの満員電車に乗るのは大変だという声が上がったので、マイカーで通勤することを認めました。

これは本社のキャリアパスの話ですが、女性従業員がある程度育ち、男性ならそろそろ海外に赴任するという段階になると、二の足を踏む人が多いのが実情です。しかし、昨年、ご主人を日本に残し子供連れのシンガポールに赴任する女性従業員が生まれました。決め手になったのは、現地での



フィリピン商船大学



アロヨ大統領(当時)来校

提供：日本郵船

の保育所を会社がしっかり確保したことだと思います。今後は、こうしたケースも増えてくるでしょう。

もう一つ、船会社にとって生産性を高める大きな要素になっているのは、外国人です。当社には、約二万名の船員がいますが、日本人の船員は一〇〇〇名に満たず、九五%以上が外国人です。フィリピン人を筆頭に、インド、インドネシア、クロアチアなどさまざまな国籍の船員がいます。船会社にとって生産性を上げるということは、操船の能力やスキルを高めることなので、教育と訓練が重要になります。当社では、三〇年ほど前から船員の教育訓練に取り組み始め、フィリピンに四年制の商船大学を創立しました。成果は徐々に上がっています。

また、社員の生産性を高めるうえで、もう

があります。全国から「応援サポート隊」を募って、一～二年の期間限定で転勤するというかたちで代替要員を補充します。サポートする従業員にとっても受け入れ側にとっても良い刺激になり、相乗効果生まれています。

また、「JOBリクエスト」のなかには、「Iターン異動・Uターン異動」という制度もあります。Iターン異動は、地域型従業員の配偶者が転勤等に伴って転居する場合、地域型従業員の勤務エリアを転居先に変更することで継続して勤務できる制度です。Uターン異動は、新しい職場で新しい仕事にチャレンジしたい地域型従業員が、元のエリアに戻ることを前提に、一定期間異なるエリアで勤務できる制度です。海外勤務への応募も可能です。企業はこうした仕組みを用意することで、従業員がいきいきと仕事ができるようにしなければなりません。一方で従業員の側は、単に与えられた権利だから利用するという感覚ではなく、むしろ自分自身のキャリアアップをしっかりと持ち、会社にどんな貢献ができるかを考えてほしいと思います。当社では、キャリアアップを描けるよう、上司と定期的に相談できる制度も設けています。

もう一つは、業務全体の抜本的な改革です。私どもは「商品・事務・システムの抜本改革プロジェクト」と呼んでいます。商品をユーザーの立場に立ってわかりやすいものにし、それに伴う事務プロセスも簡素化し、その結果として会社のシステムそのものを変えてい

くという、三位一体の改革です。これには時間も費用もかかりましたが、結果的に業務が大幅に減り、事務を担っていた女性従業員の多くが営業にシフトしました。

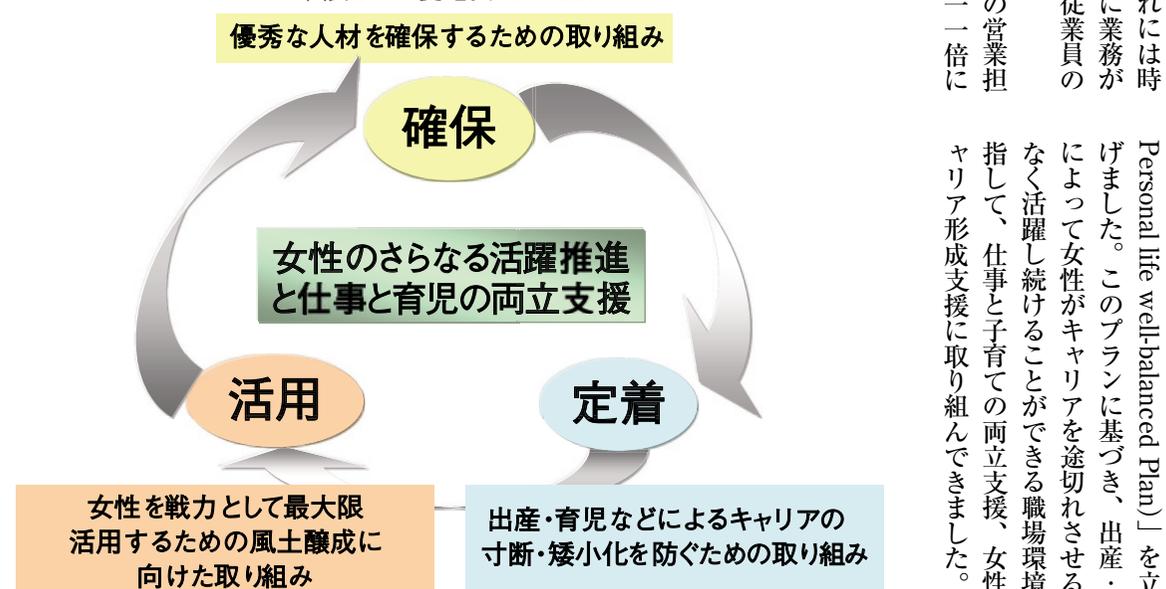
この抜本改革の効果もあり、女性の営業担当者、プロジェクトの前後で、約一倍に増えています。女性の特性を活かして、きめ細かなサービスを提供するので、お客様・代理店の評判も良く、大きな成果を挙げています。女性の活躍の場が広がった結果、女性管理職もこの一〇年で八名から一六七名へと大きく増えました。現在、執行役員の間にも女性が三名います。

棕田 次に、下村副議長、お願いいたします。

仕事と子育ての両立を支援する仕組みづくり

下村 グローバル競争のなかで競争力を高めるためには、多様な人材を活用することが求められます。そうしたなかで、特に女性にがんばってもらいたいという思いから、当社では二〇〇六年に「CP-Plan(Career management & Personal Career management & Plan)」を導入しました。これは、女性と外国人の活躍推進で考えているのは、女性と外国人の活躍推進です。

図表2 三菱電機CP-Plan



※CP-Plan : Career management & Personal life well-balanced Plan

提供：三菱電機

一つ重要な観点として、「健康経営」の推進があり、今年、そのプロジェクトを立ち上げます。「健康診断の受診率を上げる」「生活習慣病対策を行う」「女性社員のための婦人科病検診に力を入れる」といったことを考えています。

梶田 続いて、今野先生より、労働生産性の向上に向け、日本企業に求められる取り組みと課題について、ご意見を伺いたいと存じます。

働き方の柔軟化を いかに進めるかが鍵

今野 三社とも女性の活躍推進を一番に挙げられたことは、とても印象的です。さて、皆さんから具体的な施策を挙げていただいで、私からは生産性向上を図るための基本的な方向性、考え方についてお話ししたいと思います。

生産性を向上させるには、一つには付加価値を増やすことがあります。従業員には、付加価値を出せる働き方をしてもらう必要があります。これに加え、もう一つ、社員が十分に能力を発揮でき、その能力を企業が活用できることが不可欠です。

前者については、個々の社員が工夫したり新しいものを開発したりするマインドと行動が求められます。そうすると、人材マネジメントとしては、プロセスだけで評価することができなくなります。つまり、定型的な仕事

をするのであればプロセスを見ればよいのですが、工夫したり新しいものをつくったりする場合には、何の仕事をして、どういう成果が出たのかを見ていく必要があるわけです。そういう方向に人材戦略の視点を変えていかなければなりません。したがって、賃金を決める際には仕事と成果に対する評価を重視することになります。時間というのはプロセスであり、「高度プロフェッショナル制度」の創設が必要となるわけです。

後者については、社員に十分に能力を発揮してほしいというとき、さまざまな制約のある人たちをどう活用するかが課題になってきます。女性や定年後の高齢者もそうですが、介護負担を抱える中高年、病気を患っている通院しながら働く社員も増えてきています。さらにパートタイマーのような人たちもそうです。私は、そういった人々を「制約社員」と呼んでいます。時間や場所に制約を持って働かざるを得ない人たちに、いかに能力を発揮してもらうかを考えなければなりません。

ご紹介があった各社の取り組みは、結局、働き方を柔軟化していくことに集約されるのではないのでしょうか。働き方の国際比較研究を見ると、やはり日本は遅れています。欧州では、短時間勤務や在宅勤務をしている管理職もたくさんいます。

先ほど石原副会長から「権利を利用するだけではダメだ」というお話がありました。が、

「同一労働同一賃金」の問題点

今野 先ほど述べたとおり、人事・賃金制度は、仕事と成果を重視する方向にシフトせざるを得ません。グローバル化の進展によってこの傾向は一層進むでしょう。ただ問題は、日本と欧米では多少事情が異なることです。

例えば、多くの日本企業は、新卒社員を一括採用し、五年、一〇年かけて、社内での育成するシステムを有しています。私は、一括採用と社内育成は日本企業の強みになっていると思います。新入社員に仕事と成果を求めると、あまり意味はなく、どれだけ成長したかという点で評価せざるを得ません。したがって、キャリアの初期の時期は従来の職能給のようなかたちにしており、ある一定のランクになったら仕事・成果型にするという、いわば「ハイブリッド型」の人事・賃金制度にする必要があります。

もう一つ、これも日本企業の強みと言ってよいと思いますが、会社は強い人事権を持っています。制約のある人は難しいですが、制約がなければ、会社が「明日から海外へ向け」と言えば、当然、赴任することになります。そうすると、制約がある人となない人が同じ賃金で良いのかという問題が生じます。これは欧米にはない問題です。

この話を敷衍すると、最近、「同一労働同

社員が自らの都合に合わせて働いてもよいとなつた場合、当然、それに対する成果が求められるべきです。したがって、やはり仕事と成果で人材戦略をつくり替えていかざるを得ません。そうすると、従来型の年功序列による賃金決定では成り立たないことになります。ですから、高付加価値型の働き方の推進という面から見ても、制約社員のように社員の多様化が進んでいるという面から見ても、会社への貢献、仕事と成果という観点から人材戦略の基本骨格をつくり替えていくべきでしょう。

石原 当社では、どんな内容の仕事をして、どれだけの成果を出したのかについて、残業を含む労働時間のデータを見ながら、上司と部下が話し合って定期的に仕事のやり方を見直しています。お互いに話し合うことで、納得感が得られるし、課題や今後の方向性も見えてきます。例えば、当社には「マイセレクト」という制度があり、業務に支障がない範囲で始業時間と終業時間を前後にずらすことができます。最近ではテレワークも試行しています。これらのベースとなっているのは、本人と上司との間でコンセンサスを得られるかたちで、働き方を柔軟に選択してもらうという考え方です。

今野 対話をして働き方を選択してもらうことは、とても重要です。多様な社員が多様な事情を抱えているので、会社は、その事情を把握しておく必要があります。一方、働く側

「一賃金だ」という声をよく聞きますが、単純にそう考えるのは問題があります。同じ仕事をしていても、賃金に差をつけざるを得ない状況があるからです。例えば、研修でスーパールのレジを打っている新入社員とパートでレジを打っている人を同じ賃金にはできませんし、海外勤務ができる人と海外勤務ができない人とは賃金に差をつけざるを得ないわけです。それを単純に「同一労働同一賃金」としてしまうと、日本企業の強みである、人材を社内での育成する、柔軟に人材配置ができるというメリットが失われてしまいます。

梶田 続いて、各社における人事・賃金制度の見直し状況やグローバル経営・グループ経営の推進に向けた課題について、お話を伺いたいと思います。まず、下村副議長、お願いいたします。

ナショナルスタッフの育成が 重要な経営課題

下村 当社は、二〇〇四年に、人事処遇制度を大きく変更しました。それまでの年功序列型の賃金制度をほぼなくして、「どういう職務で」「どういう価値を生んでいるか」ということを基準に処遇しています。技術革新やグローバル競争が激化し、商品サイクルが短くなるなかで、個人の能力をいかに効率良く発揮してもらうかを考えての変更です。

賞与に関しても、従来は賃金に一定の係数をかけるというかたちで決めていましたが、

も、どのような仕事をして、どのような貢献ができるのか、明確にしなければならぬでしょう。これまでのように、会社がすべて決めるという考え方は、人材の活用は進みません。

今次労使交渉・協議に 対する経営側の 基本姿勢

梶田 今次労使交渉・協議に臨む経営側の基本姿勢に入る前に、前提となる、企業の人事・賃金制度の現状と課題について、意見交換をお願いしたいと思います。

グローバル競争の激化や技術革新が急速に進むなかで、仕事の価値が大きく変容していることを踏まえ、各企業では人事・賃金制度の見直しを進めてきており、制度の多様化が進展していると思います。また、今年度に再開された「経済の好循環実現に向けた政労使会議」でも賃金体系のあり方がテーマの一つとなり、取りまとめ文書において、「労使は仕事・役割、貢献度を重視した賃金体系とすることや子育て世代への配分を高める方向へ賃金体系を見直すことが一案である」とされたところ。そこで、人事・賃金制度の多様化の現状や、グローバル経営における人事・賃金制度のあり方・方向性について、はじめに、今野先生からお考えをお聞かせいただきたいと思います。



コンピテンシーを重視した 人事評価制度

石原 当社では、二〇〇〇年ごろから人事評価における成果主義、実力主義を取り入れています。評価にあたっては、仕事と成果を見ることはもちろんですが、二〇〇四年からは、コンピテンシーという概念を共通の軸として重視しています。コンピテンシーとは、言い換えれば、期待される役割に対して能力をどれだけ発揮できているかということです。

業績連動型の賞与は二〇〇〇年から導入しています。会社の支払能力をベースに、あらかじめ設定された数式に基づいて算出されます。業績が良ければ、そのまま賞与に反映されるということ。透明性の高い評価制度になっています。当社の場合、三つの要素によりグローバル経営を推進しています。一点目は、成長機会を海外に求めるところです。二点目は、自然災害は世界中どこで起こるか分かりませんので、そのリスクを分散するために海外にも事業を広げ、経営の安定を図るということ。三点目は、顧客である日本企業の海外進出への対応を行うことです。

ここ一〇年ぐらい急速にグローバル経営を進め、現在、利益の四割程度は海外から挙がっています。そうなるに人材が重要となります。そのための施策として、一つはグローバル人材の裾野を広げていく必要があります。日本人の全国型従業員に関しては、入社

所属チームの業績と個人の働きに応じて変動するかたちに変えました。これはうまくいっています。

また、当社には約三万二〇〇〇名の社員がいますが、国内の関係会社の約五万四〇〇〇名、海外現地法人の約三万九〇〇〇名を合わせて、グループ全体で約二万五〇〇〇名になります。海外現地法人で働くスタッフが相対的な規模になっています。グローバル経営を進めるなかで、現在、約四兆円の売り上げがあります。これを二〇二〇年度までに五兆円、約二五%アップを目指しています。この数字を実現するためには、海外現地法人のナショナルスタッフにより一層活躍してもらう必要があります。今、ナショナルスタッフを育成し、能力を発揮してもらうための教育や処遇のあり方に改良を加えているところです。 梛田 宮原副会長、いかがでしょうか。

子育て世代の 四〇代を中心に 賃金水準を引き上げ

宮原 当社では、一昨年、ベースアップを行いました。長いこと賃金体系の見直しを行ってこなかったために、一番働いてもらわなければならぬ四〇代の賃金水準が相対的に落ちていたからです。四〇代は、子どもの教育費など一番経費がかかる年代でもあります。で、基本給をアップしました。四〇代の賃金を上げた関係で、特に若い方を含めその前後

の賃金も改善しました。これによって、会社に少し活気が出てきたと感じています。

グループ全体では、約五万五〇〇〇名の従業員がいますが、そのうち日本人は約八〇〇〇名で、八割が外国人です。こうした状況では、もちろん賃金や処遇の問題もありますが、グループとしての一体感を醸成することが、重要な課題となってきます。

そこで、今から一〇年ほど前に、「グローバルバリュー」を策定しました。なるべく簡単なものが良いと考え、日本語で「誠意・創意・熱意」、英語で「Integrity・Innovation・Intensity」、すべて頭に「I」が付くので「3I」と呼んでいます。世界各地のオフィスや船のなかにポスターを貼るなどして、「これがNYKグループのDNAである」と従業員たちに意識させ、文化、価値観の統一を図っています。

今野 グローバル化によって多様な従業員が増えたとき、どうやって統合するかは重要な課題です。これまで日本企業は、新卒一括採用、終身雇用などのおかげで、先輩から後輩へ企業の理念、文化が伝わっていました。しかし、多様な社員が増えてきて、その人たちに活躍してもらうためには、統合化は不可欠です。統合化には、理念で統合する、行動で統合する、報酬で統合するなど、いくつかの方法がありますが、それらをどう組み合わせるかが重要になります。 梛田 石原副会長、お願いいたします。

三年目に短期間、研修も兼ねて海外に派遣する機会を設けています。また、ナショナルスタッフと日本の従業員の両方を対象に、海外で会社を経営できる人材である「グローバルリーダー」をいかに育てていくかということも課題です。加えて、経理、財務、ITなど高度な専門性を備えた人材についても、計画的に養成する必要があります。

人事制度、賃金制度については、グローバルに統一することが望ましいですが、国によって法制度も文化も異なるため、グローバルに一体感を醸成するために何よりも大切なのは、やはり企業理念の共有だと思います。当社が掲げる「Good Company」というビジョンを実現するためにはどうしたらよいか、冊子等のサポートツールも作成して、国内外でさまざまな場面を活用して議論しています。

また、ナショナルスタッフを日本に招き、現場を見てもらうことも、企業理念を理解させていく良い方法です。例えば、東北の被災地において、震災当時、現地の代理店はどうしたかを知ってもらい当社の存在意義について深く考える、そして国に帰って伝道師として伝えてもらえれば、共通の尺度として浸透していくと考えています。

梛田 それでは、今次労使交渉・協議に向けた基本的な考え方について意見交換を行いたいと思います。まず、宮原副会長より、二〇一四年九月に再開された「経済の好循環実現

に向けた政労使会議」における議論や取りまとめの内容、二〇一五年版経労委報告の「経営側の基本スタンス」について、ご説明をお願いします。

政労使会議における議論と 二〇一五年版経労委報告の ポイント

宮原 まず、「政労使会議」における議論や取りまとめの内容について、簡単にご説明します。

政府は、二〇一四年九月、「経済の好循環実現に向けた政労使会議」を再開しました。主な論点として、賃金上昇に向けた取り組みなど二〇一三年十二月の「政労使とりまとめ」のフォローアップや、労働の付加価値生産性に見合った賃金体系のあり方、休み方と働き方改革を通じたワーク・ライフ・バランスの推進、労働移動円滑化、人手不足対応、労働生産性向上といったテーマが取り上げられ、十二月までの間、計四回開催されました。その結果、二〇一四年十二月十六日、「経済の好循環の継続に向けた政労使の取組について」と題する文書が取りまとめられました。

取りまとめ文書では、「賃金上昇等による継続的な好循環の確立」として、「政府の環境整備の取組の下、経済界は、賃金の引上げに向けた最大限の努力を図る」とされました。また、原材料価格やエネルギーコスト上昇の影響を受けている中小企業に配慮することな

どが盛り込まれています。取りまとめ内容については、今後もフォローアップするとされています。

わが国経済最大の課題であるデフレからの脱却を確実なものにするとの強い意志を、労使で再確認できたことが最大の成果であると考えます。これを踏まえて、政府、経済界、労働界が一致協力しながら、それぞれ、できる限りの努力をしていくことが重要です。

次に、今年の経労委報告で取りまとめた「二〇一五年春季労使交渉・協議における経営側の基本スタンス」のポイントを簡単に説明します。

報告書には毎年副題を付していますが、今年「生産性を高め、経済の好循環を目指す」としました。デフレからの脱却を確かなものにしていくとの強い意志を込め、賃金の引き上げに向けて一歩踏み込んだ内容にしています。

具体的には、「経済の好循環への貢献」として、マクロ的な視点から、政労使会議における共通認識に触れるとともに、「企業労使は、デフレからの脱却を確実なものとし、経済の好循環の二巡目を回すことの重要性を踏まえていく必要がある」としました。

企業労使が労使交渉・協議に臨むにあたっては、「賃金等の労働条件は、企業労使が徹底的に議論したうえで、総額人件費の適切な管理のもと、自社の支払能力に基づき決定することを確認しています。そのもとで、「収

益が拡大している企業は、設備投資や研究開発投資、雇用の拡大などとあわせて、定期昇給の実施や賞与・一時金への反映、諸手当の改定を含めた賃金の引き上げを前向きに検討することが強く期待される」としています。

また、賃金自体が多様であるため、「賃金の引き上げ＝ベースアップ」といった単純なものとはならず、ベースアップは賃金を引き上げる場合の選択肢の一つであると明記しています。年収ベースで賃金の引き上げをとらえることで、労使の工夫と選択の幅が広がると考えています。ベースアップも選択肢の一つですが、定昇、一時金、手当類、子育て世代へのより高い配分などについても労使で議論し、総合的に検討したうえで個別に決めていくべきです。

グローバル競争が激化するなか、収益が拡大している企業には、さまざまな選択肢を総合的に検討しながら、労使一丸となって自社の生産性の向上や競争力の強化を図りつつ、企業収益を適正に配分することで経済成長に貢献することの重要性を訴えています。

梶田 石原副会長、いかがでしょうか。

日頃からのコミュニケーションが大切

石原 労使交渉・協議は、単に賃金の引き上げ額を決めるというのではなく、経営をめぐる内外の環境、労使間に発生する問題などを踏まえ、お互いの信頼関係に基づいて、企

役員と従業員との話し合いの場として「ダイアログ」という会を定期的に開催しています。また、現場で、従業員同士が話し合う場として「マジきら会」という会合もあります。「まじめな話を気楽にやろう」という趣旨です。多面観察制度もかなり前から取り入れ、周囲のメンバーから自分を評価してもらい、これをデータとして上司と本人が話し合うことで、自身の行動を振り返り、自己変革の契機としています。

こうした、日頃からのさまざまなかたちの労使コミュニケーションがベースにあつて、より実りのある労使交渉・協議が行われると考えます。

梶田 下村副議長、いかがでしょうか。

企業の内部留保に対する誤解

下村 経済の好循環を実現するために、業績が好調な企業が貢献することは当然だと思えます。しかし利益の配分にあたっては、各社の将来ビジョンや状況に応じて、機械設備や研究開発への投資、配当、従業員の処遇改善などをバランス良く行っていくことが大切です。

最近、企業の内部留保の問題が指摘されていますが、残念ながらかなり誤解されています。当社の場合、大まかな割合でいうと、現預金の保有割合は内部留保の四割で、内部留保の大半は、成長投資の原資として設備拡張

業のなかで主体的に協議しながら解決を図る場だと考えています。そういった意義について、まずは労働組合との間で認識を共有化することがスタートとなります。

企業経営者としては、賃金引き上げはベースアップだけでなく、福利厚生も含めて年収ベースの広義の概念でとらえ、交渉経緯や企業文化を踏まえて、多様な対応が取れるように各社が個別に考えるべきだと考えます。例えば、業績連動型の賞与を決定するスキームでは、会社は業績を上げるための施策を実行し、従業員も自らの働きを通じて会社の業績向上を求めることになり、同じ方向でゴールを目指すというウィン・ウィンの関係をつくることができそうです。福利厚生については、子育て・介護を抱える従業員のための制度を充実させつつ、生産性を高めるためにどうすべきか、労働組合との間で率直に話し合うことも大事なのではないのでしょうか。

やはり労使間のコミュニケーションは非常に大切です。当社の場合、人事制度、人材育成等をはじめとする重要なテーマについては、中央労使協議会の諮問機関として「専門部会」を設置し、会社と労働組合が社内制度のあるべき姿や問題点について、いったんお互いの立場を離れた有識者として語り合っています。議事録をオープンにすることで、議論の過程で意見反映が図られるとともに、得られた結論を労使それぞれが尊重するかたちでやってきています。

や技術開発等に再投資されています。現預金についても、これは一カ月分の売上に相当し、当座の運転資金として確保しているものです。ですから、「内部留保を吐き出せ」と言われても困ってしまうわけです。

また、「労使交渉・協議では経営課題についても議論すべき」という意見もありますが、私は、経営課題や事業方針は交渉によって決める類のものではないと考えます。もちろん、石原副会長がコミュニケーションの重要性を述べられたとおり、会社は、日頃から社員の理解を深めておく必要がありますし、労働組合の要望もよく聞いておくべきです。当社では、年二回、経営協議会を中央で開いています。事業所単位でも同様に経営協議会や、折々に職場懇談会も開いて、さまざまな意見を現場から吸い上げています。ですから、経営課題や事業方針については交渉の場で決めるものではなく、普段のコミュニケーションのなかで意見交換していくものだと思います。

梶田 最後に、今野先生より、政労使会議の意義や取りまとめ内容に対する評価、経済界への期待について、ご意見をお伺いできればと思います。

世界に発信できる経営モデルの確立を期待する

今野 政労使会議については、政労使のトッ

プが、日本経済の課題、今後の方向性について情報交換し、認識の共有化を図るという意義があると評価しています。一方、実際に賃金の引き上げをどうするか、賃金体系をどうするかといった問題は、個々の企業の労使間で決定するべきで、労使自治が基本だと考えます。

今後、賃金の払い方、働き方のイノベーションを図っていくなかで、「イノベーションは現場からしか起きない」という歴史の事実を確認しておく必要があります。したがって、労使自治が基本になるわけです。労使の工夫によって、イノベーションを実現してほしいと思います。

日本の経済界は、人口減少、高齢化が進む厳しい社会状況のなかで、競争力のある企業をつくり、そのための人事制度、人材戦略をつくっていくかなければなりません。そう考えると、日本は世界の最先端を走っているわけです。新しい経営モデルは、世界に類のないモデルとなるでしょう。ぜひ、世界に発信できる、素晴らしいモデルをつくってほしいと思います。その意味で、経済界の使命は大きいと期待しています。

梶田 これから始まる春季労使交渉に向けて、非常に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。