



矢島 洋子

やじま ようこ

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング執行役員
主席研究員



菰田 正信

こもだ まさのぶ

副会長
三井不動産社長



佐藤 康博

さとう やすひろ

副会長
みずほフィナンシャルグループ会長



大橋 徹二

おおし てつじ

副会長／経営労働政策特別委員長
コマツ会長



大橋 徹二 (司会)

おおし てつじ
専務理事

◆座談会◆

エンゲージメントを高めて
ウィズコロナ時代を
乗り越え、Society 5.0の
実現を目指す

新型コロナウイルス感染の拡大により、我が国
企業を取り巻く経営環境は激変した。
今後、企業は社員のエンゲージメントを高めな
がら、社会や顧客のニーズを的確に捉え、付加価
値の高い製品やサービスを創出すべく、働き方改
革フェーズIIを進めていく必要がある。
また、コロナ禍による企業活動への影響は業種・
企業によって様々であり、各社の状況が大きく異
なる中で迎える2021年春季労使交渉・協議では、
例年に増して自社の状況に応じた対応が重要な
となる。
本座談会では、ポストコロナを見据えた企業各
社の事業展望や働き方改革に関する取り組み事例
に加え、2021年版経営労働政策特別委員会報
告を踏まえ、今次春季労使交渉・協議にどのよう
に臨むべきかなどについて、議論をする。



金融業界はコロナによる影響が比較的少ないが、今後のグローバル経済の動向には注視が必要。非接触・非対面ニーズやDXに対応すべく、次世代店舗やテクノロジーを活用したサービスも次々に導入している。エンゲージメント向上には多様性の享受が求められ、テレワーク、ダイバーシティ、DXに伴うリカレント教育など、企業として取り組むべき課題は多い。さらに企業の存在意義や社会的責任にも重点が置かれてくるだろう。個人の専門性を高めるために社内外の兼業・副業も解禁し、2021年度下期からは総合職・一般職の区分をなくすなど、人事制度を大きく変えていく。(佐藤 康博)

休館し、テナントからの家賃もいただかない判断をしたため、影響は甚大でした。宣言解除後は順調に回復し、10月時点では売り上げはほぼ前年並みまで回復しましたが、第3波による人々の活動自粛や店舗の時短営業などが影響し、現時点では売り上げは下がっています。中でも最も厳しいのは飲食店です。特

一時はコロナにより海外の工場が閉鎖になったが、現在はほぼ順調に稼働している。社員のエンゲージメントを高めるためにも、安心して働ける職場環境を保障している。製造業では安全・品質管理の徹底が求められるため、現場社員には一定程度の知識と経験が必要であり、その面でメンバーシップ型の雇用制度が合致する。事業展開するうえでは、新たな分野でビジネスモデルを構築出来る人材が必要となるため、ジョブ型の採用も活用している。また、年間を通して労使による議論を行うことで、互いに信頼感を醸成し、より良い企業経営を目指している。(大橋 徹二)



新型コロナウイルス感染拡大の企業活動への影響

棕田 新型コロナウイルス(以下、コロナ)の感染拡大により、企業を取り巻く経営環境は激変しました。他方で、コロナ禍による企業活動への影響は業種・企業によって大きく異

なります。こうした中で迎える2021年春季労使交渉・協議は、例年にも増して、各社の状況に応じた対応が重要となります。また、先行きの不透明感は極めて強いものの、ポストコロナを見据えた新たな事業戦略を検討している企業も少なくないと思います。そこで、それぞれの立場から、コロナ禍の企業活動への影響やポストコロナを見据えた今後の展望について、ご発言いただきたいと思っています。まずは大橋副会長から、よろしくお願いたします。

苦戦を強いられた企業活動

大橋 当社は建設機械を製造しており、2020年2月、3月と世界中でコロナが流行し始めた時は、海外の工場をシャットダウンしました。最初に中国、続いて欧米が止まりましたが、同年5月頃から再稼働し始め、今のところ順調に動いています。ただ、自動車やIT、半導体のような回復はなく、やはりコロナ前と比べると需要は10%ほど落ちています。サプライチェーンにおいてコロナの影響を受けたのは、中国から世界へ輸出される部分でした。もともと米中対立の深刻化に伴うBCP(事業継続計画)があり、かなり調達の複

に都心の飲食店は出勤する方が減り、ランチや夜の会食の需要も激減したことが大きく影響しており、深刻な状況にあります。今後の事業展開については、人々の働き方・暮らし方の多様化と価値観の変化を的確に捉え、それに対応したビジネスを従来にも増して展開する必要があると考えています。当社ではコロナ以前から「ワークスタイルリング」として運営する多拠点型サテライトオフィスのサービスを強化しています(図表1)。現在、全国に100拠点以上ありますが、このような機能を活用しながら、「本社+分散型オフィス+自宅」といった多様な働き方に対応し、トータルで暮らしやすい環境を提供出来るように様々な新しい取り組みを進めていきたいと考えています。

グローバル経済と今後の戦略

棕田 佐藤副会長は、金融業の視点から日本全体をどのように見えていますか。

佐藤 金融業界はコロナで直接的に大きなマイナスの影響を受けておらず、むしろキャッシュフローが不足する企業が増え、守備的な形での借り入れが数多くありました。しかしながら、当社はグループ全体で海外に116

線化が進んでいたもので、当社も含めて殆どの企業は何とか問題を克服出来たと思います。また、世界の中で中国が最も早くマーケットを回復させたので、中国に関連する企業は早めによりカバリー出来たはずですが。

棕田 菰田副会長のところの不動産関連はいかがでしょうか。

菰田 まず、オフィスに関しては、テレワークの急速な進展を受けて、オフィスの解約の動きが広がるのではないかと懸念がマスキを中心になりましたが、そういう状況にはありません。社員の働き方の変化に対応するため、中長期的な経営戦略の中で、オフィスのあり方そのものを見直したいという相談を受けることはあります。また、住宅についても、都心マンションの価格の下落などを懸念する声もありましたが、実際には都心物件の販売は大変好調です。さらに、郊外の戸建てやマンションもここに来て販売が進んでおり、お客様の価値観が多様化しているのを感じます。

ホテルに関しては、当社は1万室以上を運営していますが、利用者の4割にあたるインバウンド需要が蒸発し、3割ほどのビジネス需要も厳しい状況が続く、大きな影響を受けています。さらに、商業施設については、2020年4月、5月は緊急事態宣言を受けて

図表1 多拠点型サテライトオフィス「ワークスタイルリング」



◀これからの働き方概念図「シェアオフィス」等も、これからの多様な働き方の選択肢の一つとして活用し、より効率的で柔軟性のある働き方を実現する



個人ブースも豊富に提供 (ワークスタイルリング 日本橋三井タワー内)

◀豊かな発想とイノベーションを促すスペース (ワークスタイルリング 日本橋三井タワー内) 提供: 三井不動産



働き方改革関連法対応等により、これまでは長時間労働の削減が重視されていたが、コロナによってテレワークなどの柔軟な働き方が広まったことはプラスだと感じる。ただ、女性の割合が高い非正規労働者は労働時間短縮や失業などの影響が大きく、さらに20代の若者では正社員でも年収100万円未満の人が一定数いるなど、災害や感染拡大によって一気に生活が困窮状態に陥る人々の存在があらわとなった。コロナ収束後の経済回復が期待されているが、各国にどれだけディーセントワークがあるか、この先の社会で意欲的に働き、消費する国民がいるかが深く関わってくる。(矢島 洋子)

いない人への腹立たしきといった、今、非常に問題になっている社会の分断を招くような感情が生まれていることが見えてきました。特に若者において不安感が強く、行動の抑制や先の見えない状況など、様々なストレスを感じており、中長期的には、こうしたストレスや休校等による教育機会の損失などが、若

の拠点を持っていますので、今後グローバル経済が大きく動くことによる影響はあると感じています。その動きのベースには米中の問題があります。資本主義の変質に伴って、世界の産業構造が根底から変わり、強者と弱者が入れ替わるような時期に差し掛かっています。

人々の働く場所や時間の選択肢が広がった。働き方の変化に対して、トータルに働く環境を提供していくビジネスを展開していく。雇用制度については、メンバーシップ型の最大の利点は、自身をプロモートしていく姿を描けることだ。当社は仕事のやりがい、正当な評価などを通じて、社員のエンゲージメントを高めている。多様な働き方を容認していくためには労働を時間で管理・評価するという現在の労働法制の枠組み自体を見直していく必要がある。春季労使交渉において賃上げ以上に重要と考えるのが、第2の就職氷河期世代を作らないための新卒採用の維持である。(菟田 正信)



者の非労働力化、少子化といった問題にも影響するのではないかと考えています。働き方の面で言うと、テレワークなどの柔軟な働き方は個人が勝手に選択出来ず、企業の対応が求められます。大企業や、IT業界、事務系職種などは比較的対応しやすかったものの、それでも1回目の緊急事態宣言時は労働者ベースで全体の2割ほどしか対応出来ていません(図表2)。JILPT(労働政策研究・研修機構)などの調査では、緊急事態宣言解除後、その割合はさらに下がっているようです。個々の労働者だけで選択出来ないことに加え、企業も1社単位では働き方を容易に変えられず、業界全体やサプライチェーンの関係で調整しなければ対応出来ない面もあったと思います。もともとコロナ前の日本における働き方改革の中では、長時間労働の削減と柔軟な働き方の導入の2つが重要とされてきました。しかし、働き方改革関連法対応で長時間労働削減が優先され、労働時間管理を強める企業が増えました。一方でテレワークなど柔軟な働き方の導入には、むしろ消極的な傾向が見えました。そうした状況でコロナ禍に入ったので、柔軟な働き方を実施しようにも準備が出来ていない企業が多かったとみられます。そ

先ほどこグローバルサプライチェーンの話がありました。今回のパンデミックを経て分かったことは、価値観を共有する同盟国間のサプライチェーン再構築の必要性です。例えば、医療、防衛関連などでは、グローバルサプライチェーン再構築の話が急速に進んでいます。経済安全保障という新たな観点から取引先は刻々と変化し、金融機関はその急速な変化全てに対応していくという非常に難しい局面を迎えています。

また今後は、非接触・非対面ニーズをどう捉え、DX(デジタルトランスフォーメーション)にどう対応するかが重要になります。コロナを契機に非接触・非対面での銀行サービスが求められ、それによって店舗の形は大きく変わってきています。新たに展開している次世代店舗では、ペーパーレス、キャッシュレス、印鑑レスというシステムを構築し、店頭タブレットやセルフ端末などで手続きを完結出来る体制となっています。DXに関しては、AI、RPA、量子技術などのテクノロジーが金融業に一気に導入され、例えばスマホをベースにした小口金融、AIを使ったスコア・レンディングやアセットマネジメントなど、これまでと全く異なるモデルがテクノロジーを中心に生まれています。このよう

な環境変化に追従出来ない金融機関は完全に淘汰されるなど、金融業は非常に厳しい競争環境の中に置かれていくだろうと思います。今までのようにバランスシートを見てお金を貸すという古いイメージは一掃され、本当の意味で事業リスクと一緒にとれる金融機関だけが残っていくと感じています。

コロナが人々に与えた影響

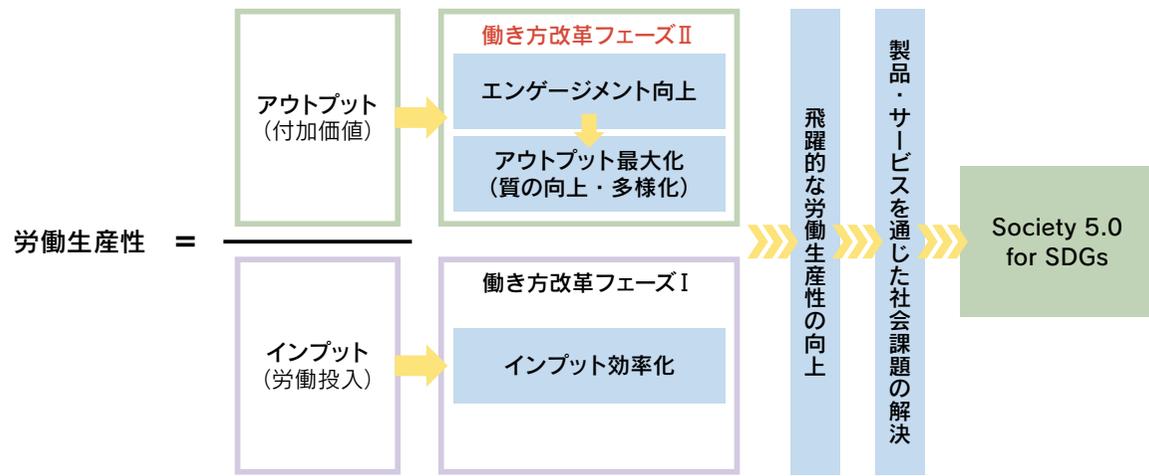
椋田 お三方の話も含めて、矢島先生はコロナが及ぼした影響をどう捉えていますか。
矢島 最初にお話がありましたように、コロナの影響は企業の業種、規模などによってかなり違いがあると思いますが、その対策の検討を難しくしていると思います。私どもは、緊急事態宣言が出ていた2020年5月に独自の全国調査を行いました。全国1万人の個人を対象に、緊急事態宣言下でのような行動変容が起こったかを調査しています。当時は、人との接触を8割減らす、3密を避けるといった目標が政府から出されていましたがアンケートから見えてきたのは、雇用形態や家族の状況によって最初からその目標に対応する人が困難な人がかなりいたことです。結果として、対応出来ない罪悪感、あるいは対応して

のため、テレワークを利用したといっても、自宅待機に近い状態で実質的には仕事が出来ていなかった社員もいたと推察されます。ただ、以前は子育て期の社員など一部の人が利用が限られていたテレワークが、全社的な取り組みにせざるを得なくなったことで、テレワークを有効に活かすマネジメントのあり方や人事制度の見直しなどに企業の関心が向くようになったことは、大きな前進だったと感じます。

ジェンダーダイバーシティへの影響はプラスとマイナスの両面が見られます。プラスの面としては、男性の働き方がテレワークなどで変わり、家庭内の家事・育児を行う割合が増えた点です。ただ一方で、休校・休園や、在宅介護サービスが利用しにくくなったことなどで、家事・育児の全体量が増え、女性の負担が増えたというマイナスの面もあります。そして非常に大きなマイナス面としては、労働時間の短縮や休業の影響により収入が激減したのが非正規労働者であり、その非正規労働者の中には女性が多いために、コロナの影響をより強く受けていることが挙げられます。女性の経済環境を厳しくし、女性の自殺も増加しています。

また、同調査では、いわゆるエッセンシャル

図表3 働き方改革フェーズIIへの深化



出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告」

れる現場業務に従事する方々のエンゲージメントをどう高めるかなどの新たな課題も出ています。

そこで今回、経労委報告では、「エンゲージメントを「働きがい」と「働きやすさ」の2つに分け、様々な施策を整理しています。双方を実感出来る職場づくりや人事労務施策など、各社の取り組みを紹介いただきましたと思います。

菟田 当社は比較的離職率が低く、メンバーシップ型を基本とした雇用制度を柔軟に運用しています。社員のエンゲージメントを高めるためには、まず、自分の仕事にやりがいを見出させることが最も重要だと考えています。当社の仕事は、街づくりによって社会課題を解決し、そこで暮らす人や働く人、買い物をして来る人達に対して、豊かで潤いのある生活を提供することです。それは社員一人ひとりがやりがいを実感しやすい仕事であり、そのことがエンゲージメント向上に繋がっていると感じます。

また、社員の能力や努力、成果を正当に評価することを大変重視しています。当社では、オフィスビルの施設管理や商業施設のマネジメントなどの裏方の仕事も多く、そういう業務にあたる社員達が、きちんと会社や上司が

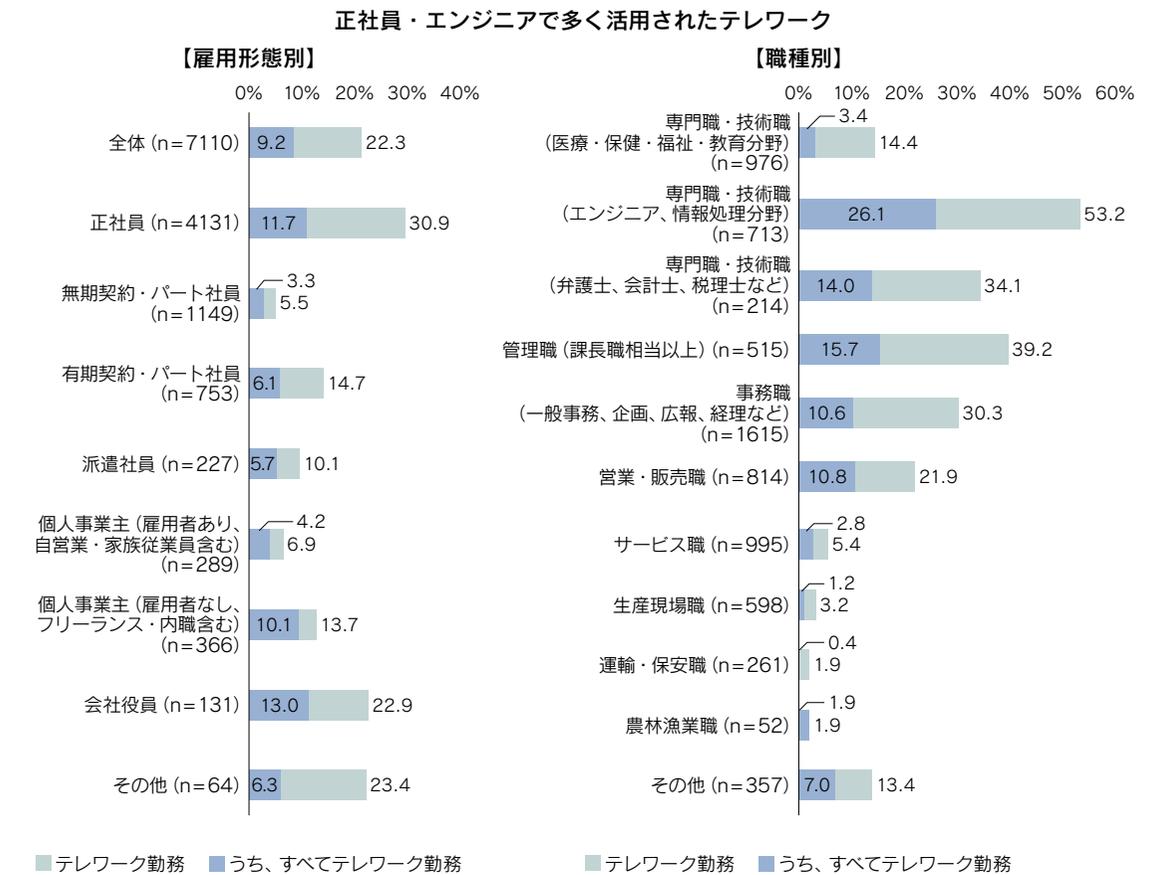
見ていてくれる、そして評価してくれている、と安心感を持って働ける環境づくりを心掛けており、そのような風土があると感じます。

さらに、メンバーシップ型の最大の利点は、ジョブ型に比べてプロモートの機会があり、自身がプロモートしていく姿が描けるという点にあります。仕事で実績を積み、部下を育てると、自分はまた次のレベルの高い仕事が出来ると感じることが重要です。

エンゲージメント向上と多様性の享受

佐藤 1つのキーワードになっているエンゲージメントの向上を別の観点から言えば、多様性を享受出来る企業であることが求められていると思います。多様性については、いろいろな見方が出来ます。1つ目はテレワークのような、時間・場所に縛られない働き方を提供出来るかどうかです。2つ目はダイバーシティで、先ほど女性活躍の話が出ましたが、さらにLGBT、ハンディキャップのある方、高齢者といった人達に対してどのような職場環境を作れるかがポイントです。3つ目は、DX自体が進むに当たって、スキルミスマッチあるいは余剰人員が生まれ、人生100

図表2 緊急事態宣言下におけるテレワークの実施状況



出所：三菱UFJリサーチ&コンサルティング「緊急事態宣言下における日本人の行動変容調査」
 (https://www.murc.jp/survey_covid-19/) 参考レポート：尾島有美「緊急事態宣言下におけるテレワークの有効性」

ポストコロナを見据えた働き方改革のあり方

「働き方改革フェーズII」の深化

菟田 経団連では2020年から「働き方改革フェーズII」として、働き手のエンゲージメントを向上させ、生産性を高めることを経営課題として、まさに矢島先生が話されたような、単に残業を減らして効率化させるための働き方改革ではなく、付加価値を高めるための働き方改革が重要だと考え、2021年の経労委報告でもそれを引き継いでいます(図表3)。

コロナによってテレワークは急速に普及し、時間と場所にとらわれない働き方が注目される一方で、エッセンシャルワーカーに代表さ

ルワーカーの方々の感染リスク軽減に繋がるような行動を心掛けている、と回答した人が約8割でした。個人や個別企業単位だけではなく、社会全体として、働き方や消費行動をどう組み合わせれば協力し合えて、社会としての最適解に持っていきけるのか、といった議論も必要だと感じました。

年時代で考えると、途中でスキルアップやジョブ転換が必要となります。そのために、企業は何を用意出来るかといったことを考えることがこれから必須条件になると思います。

1つ目のテレワークに関して、成果の測り方や、制度がしっかりビルトインされていないといった課題があるのであれば、早急に改善すべきだと思います。2つ目のダイバーシティに関してですが、ジェンダーについては、各企業によっていろいろな取り組みが進んでいると思います。また、ハンディキャップのある労働者について、政府が一定の雇用率を定めていますが、当社はその基準を上回る雇用を行っています。一方で、外国人やシニア層が一層活躍出来るようにするための取り組みも進めていく必要があります。さらに大事なのは3つ目の点で、社会全体でDXが進展すると、企業としてリカレント教育にどう取り組みかが重要になります。当社では研修制度を充実させ、インナー研修も含めて人生100年時代をどう生きるかを若い時から研修で積み上げていきます。リカレント教育を実施することで、労働者が他の企業・業種に移動するといったことも多くなると考えられますが、それは企業として受け入れるべきことだと思います。また当社では、週休3日・4

目的はテレワークではなく 安心の醸成

椋田 ひとことでエンゲージメント向上といっても、業種や企業によって多種多様な事例が出てきましたが、矢島先生はどのような感想を持たれましたか。

矢島 先ほどお話のあった安心の醸成は、コロナ対策でも働き方改革でも必要だと思います。テレワークもそれ自体が目的ではなく、感染対策をしつつ仕事も出来る、あるいはワーク・ライフ・バランスを図りながら成果を挙げられる、という安心を醸成する手段の1つです。ただ社員にテレワークをさせているというだけでなく、しっかりと仕事が出来ているのか、安心に繋がっているかが大事です。また、先ほど若者の不安感が強いという話をしましたが、政府の様々な対策も、結果として安心が醸成されているのかどうかを指標としながら進めることが必要でしょう。これまでの感染対策を通じて、人々の中に安心や信頼が醸成されていないことが、2回目の緊急事態宣言下で人々の行動変容が政府や自治体の期待どおりに進まないことにも関係してい

日制、1日6時間制といった制度も導入しています。育児や介護、治療などに時間を充てる者のほか、捻出した時間で外部のセミナーや講座を受講し、自分磨きに取り組む者もいます。一見すると、仕事と関係ない知識を身に付けているように感じますが、他の世界と接点を持ち、知識を得ることが、仕事との大きな相乗効果を生むことに繋がると思っています。そういった新たな働き方が出来る環境を磨き上げることが企業のバリューとして非常に重要だと考えています。

安心があり、 やり直しのない職場環境を

大橋 製造業では、働く場が現場と事務所に分かれます。さらに現場にも、工場でものを作る仕事と、お客様のところで機械をメンテナンスする仕事があり、お客様によってはコロナにあまり関心が高くなく、衛生面が徹底されていないところもあります。そういう中で社員が安心感を持って働けるかは個々人の問題ではなく、企業としてお客様と対話をする体制を敷く必要があります。そういったお客様との関係も含めて、トップが絶対に全員を守ると強い強いメッセージを出すことが、まず大事だと思います。

るのではないかと考えられ、その点は今後の調査によって明らかにしていきたいと思えます。

テレワークは業種や職種によって導入しやすさは異なりますが、製造業など、全社的な導入が難しいとみられる業種でも、一部の職種や一部の業務だけでもテレワークを活用することを勧めしています。全部テレワークに移行出来ないのならムダだとか、職種間で利用に差が出てしまうのは不公平だ、という理由で活用しないのは得策ではありません。職場でなければ出来ない仕事がある人も、一部の事務系・管理系の業務をテレワークで実施することが出来れば、職場や通勤時の密を避けることの出来る可能性が高まります。もちろん、テレワーク自体が目的ではないので、テレワークに限らず、それぞれの仕事の特性に応じた柔軟な働き方を活用し、安心を醸成する工夫をすることも大切です。

当社ではもともと研究員・コンサルタントはテレワークを活用していましたが、2020年3月からこれまであまり活用していなかった管理部門や、パート社員も含めて全社的に可能な限りテレワークに移行させ、緊急事態宣言時には全従業員が移行、解除後もテレワークを継続してきました。その中で、課題

安全・衛生面ですべてクリアするだけでなく、例えば1つのグループを2班にして勤務を分け、有事の際にはどちらかの班が動ける形、1人の社員が複数の業務を行える体制も必要です。極端な場合、管理職やその現場における経験者を呼んでバックアップするということをシミュレーションして示すことで、社員が安心して働ける環境を保障することが大事だと思います。一方で、現場でインプットしたり、書き込んだりせずに自動でデータ収集が出来るといった、非接触型やり取り、自動化・自律化に対応したシステム整備も進めていかなければいけません。

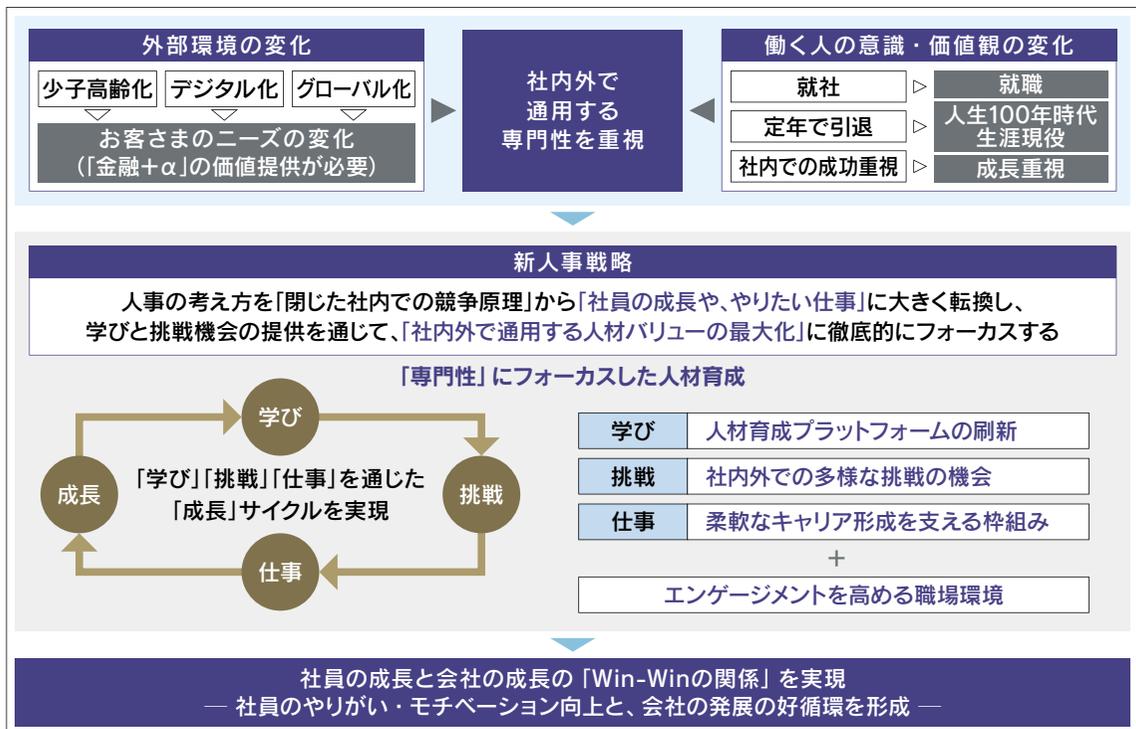
やりがいに関しては、安心して働けること以外に、やり直しのないことが土台として不可欠です。不良品を作ってしまったら、いったん仕事が終わった後にお客様から別の仕事を追加されたりといったやり直しが、やりがいを損なう原因となります。そのため、やり直しが発生しないように、最初の段階で業務プランをきちんと作成し、業務内容を明確化させ、不良品を出さないなどの仕組みづくりを行うことが大切です。それによる効果は大きく、製造業では品質管理ややり直しが発生しない事前準備を丁寧に行い、業務を回していくことが結果としてやりがいに繋がってい

も見えてきました。とりわけ、新入社員のエンゲージメントをどう高めるかは大きな課題です。日常業務の延長線上にある「気付き」を共有する場や、些細な相談をする機会が少しずつ失われている可能性を見逃さないことも大事だと思います。現在は、感染防止に比重を置いて、全面的なテレワークで対応していますが、ポストコロナにおいては、こうした課題を踏まえて、テレワークも含めた多様な働き方の組み合わせが選択出来る環境づくりを再構築することが必要でしょう。

家で長く働いている社員は、職場や組織と少し距離が感じられるようになり、転職も含めた自身のキャリアを考える機会が増える可能性もあります。それ自体は悪いこととは言えませんが、企業に対するエンゲージメントにおいて、社員同士の親密さによって保たれていた部分が低下している可能性があり、企業としての目的・理念の共有、仕事のやりがいや目標達成のモチベーションを高めていくといったことが、より必要になっていくと思います。

ポストコロナ社会では、テレワークを含めた柔軟な働き方や生活スタイルを経験したこと、家族との時間を大事にしながら仕事をすることを当然と感じる人が増えると思いま

図表4 みずほフィナンシャルグループの新人事戦略全体像



提供：みずほフィナンシャルグループ

「自社型」雇用システムの検討

めていきたいと思っています。

椋田 次のテーマとして、「自社型」雇用システムの検討についてご議論いただきたいと思っています。2021年版の報告書では、自社の事業戦略や企業風土に照らして、メリット・デメリットを総合的に勘案して「ジョブ型」と「メンバーシップ型」を最適に組み合わせ、組織としての生産性を上げていくことの重要性を強調しました。採用、雇用、人材育成、処遇などの様々な観点から、日本企業の雇用システムについてどう評価し、今後どのような方向で自社の雇用システムを検討しようとしているのか。ぜひ、各社の考えや取り組みをご紹介いただきたいと思います。

個人の専門性を高めて組織力を強化する

佐藤 コロナにより発生したこの課題は根源的で、非常に重要なものだと思います。当社は、持ち株会社の下に銀行・信託・証券・シンクタンクなどがあり、それぞれコンペティターが異なるので、グループ全体としての雇

用システムを考えるのはかなり難しい問題です。中でもエンゲージメントをどう考えていくかという部分が、今まで希薄だったのではないかと反省せざるを得ません。

当社では2019年度から、「社内外で通用する専門性を高めること」を基軸に、人事制度や運営の再構築を進めています(図表4)。一人ひとりの専門性を高めて、個人の力を付けると同時に組織力を上げる、つまりマーケットバリューを持つことを大きくうたっています。メンバーシップ型からジョブ型に移行したというわけではありませんが、例えば、専門性を高め、大きな職務を担うようになれば、上司より年齢が下でも年収は上になるという仕組みは出ています。外資系金融機関のように、すべてのポストについてジョブデイスクリプションを作成し、一人ひとりの目標設定に1、2カ月かけ、それが達成出来れば点数付けをして賞与額を決めるといったことが日本の全ての企業に根付くとは思っていません。当社も、そのようなジョブ型雇用に移行する考えはありませんが、ジョブ型とメンバーシップ型の組み合わせを目指していくことが重要だと考えています。

また、当社では兼業・副業を解禁しました。社外で兼業や副業を行うことについては、大

きな議論がありました。しかし、先ほども申し上げたように、一人ひとりのスキル・専門性を上げることが、結局は組織力の強化に繋がると信じ切るといふ考え方に立つことにしました。もちろん例外はありますが、手を挙げた社員にはその道を開いています。

さらに、銀行で特徴的だった総合職と一般職の区分、例えばテラー(窓口担当)は一般職といったような、昔から長く続いてきた区分を2021年度下期から廃止します。あらかじめ社員を区分して管理するのではなく、職務と成果に応じた報酬を徹底していく

ことが社員のやりがいに繋がり、一人ひとりの人生の充実にも繋がっていくと考えています。職系のような区分をなくし人事制度を大きく変えていかないと、スキルのミスマッチなどの問題も解決されず、おそらく日本経済全体の生産性向上の阻害要因になっていくことは間違いないと思います。

「メンバーシップ型」を中心とした柔軟な雇用制度の実践

菰田 我々不動産業の仕事は、チームプレーでプロジェクトを行い、かつそれが長期にわたるのが特徴です。チームメンバー間も長期にわたり信頼出来る関係を築くことが重要であり、リーダーは自らの経験から得たノウハウや情報を部下と共有し、育成していくことが必要となります。当社は海外でも多くの事業を現地のパートナー会社と展開しています。例えば我々が日本で培ってきたショッピングセンターの運営ノウハウを、運営責任者一人に集中させることは事業上のリスクとなります。また、人材の流動性が高い状況では、情報やノウハウが豊富な人材は、自分のジョブを高く売るために、後進となるような部下を育てなくなる傾向が出てしまいます。そう

者を採用しています。技術系のスペシャリスト、もしくは他の業界をよく知っていて、新たなビジネスモデルを構築出来る人達を採用することが非常に有効で、そうした人達はジョブ型に似た形で採用しています。いまやメンバーシップ型だけで出来るビジネスはなく、ジョブ型で採用された人が加わることで、ものを作る現場でもうまくいくケースがあります。今回の経労委報告ではジョブ型採用を新卒から実施することも提案しましたが、実際には、新卒ですぐに能力を発揮するのは困難です。当社では、2003年4月から管理職にジョブ型のような役割グレード制を導入していますが、それを一般社員に同じように適用することは出来ません。2021年4月から一般社員に導入しようとしているのは、新入社員やまだ経験の少ない人達、いわゆる「能力開発段階」の人と、既に能力のある「能力発揮段階」の2つに分ける方法です。後者であればジョブ型のようなことも出来るとし、より役割・貢献度を重視してメリハリのある処遇をして、パフォーマンスが出ない社員に対しては指導を行うという考え方です。

また、管理職クラスの日本人が海外駐在する際にはそのポジションを明確にしておく必要があります。海外の社員との公平感も持たさなければいけないので、「自社型」として適切なミックスはどのようなものか、現在も考え続けています。

課題を明確化して「自社型」の設定を

椋田 メンバーシップ型では限界が見えてきて、ジョブ型の良いところをどう取り入れていくのかが大きな課題だと思います(図表5:6)。矢島先生は、ジョブ型雇用をめぐる最近の日本企業の動きや今後の課題についてどのようにお考えでしょうか。

矢島 ジョブ型雇用は、コロナ以前から、大きく変化するビジネスに応じた人材の確保やグローバルな人材獲得競争に対応するための処遇・ポストの設定、あるいは若手社員の積極的な能力発揮において年功的な賃金では対応が出来ないといったことなどから出て来ているテーマだと思えます。コロナ禍でまたジョブ型が目立っているのは、ビジネスモデルの見直しを急速に進める必要やテレワークなど柔軟な働き方の運用において職務の明確化と時間や勤務態度によらない評価の必要性が見えてきたことによると考えられます。そのために、最近、ジョブ型に移行すべきかといった相談を受ける機会も増えてきまし

特徴とメリット	顕在化してきた課題
<p>①新卒一括採用</p> <ul style="list-style-type: none"> 企業は計画的な採用をしやすい 企業が毎年、新たな就職機会を提供 →日本の若年者の失業率が国際的に低い要因 	<ul style="list-style-type: none"> 多くの企業が新卒一括採用を重視する中、相対的に中途採用は抑制 →就職氷河期世代を生み出した要因の1つとの指摘 自社に適した人材育成を目的とした社内施策では、エンプロイアビリティが高い社員は育成されにくい 年齢や勤続年数の上昇に伴って優遇される年功型の処遇制度 →多様な人材の処遇が難しく、活躍を阻害する一因 →転職を含めたキャリア形成検討の阻害要因 職能給が実質的に年功的運用に陥りがち 年功型賃金の下、社外人材の採用の検討にあたり、どのような処遇が適正なのか判断しにくい →ジョブ型の導入・活用と人材の流動性を妨げる要因 →優秀な若年層や高度人材、海外人材の獲得が困難 →社外や海外への人材流出リスクが上昇 画一的な施策や制度によって、自身の成長と活躍の機会が失われていると感じる社員が存在 →エンゲージメントを低下させている可能性
<p>②長期雇用</p> <ul style="list-style-type: none"> 異動等により様々な仕事を経験させ、中長期的な視点で自社に適した人材へと育成 →多くの社員が多様な職能を備えられる →自社の事業活動を多面的に理解 社員は人生設計を描きやすく、雇用と経済面での安心感が持てる →高い定着率やロイヤリティにつながる 	
<p>③年功型賃金</p> <ul style="list-style-type: none"> 年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給 →雇用と経済面の安心感となり、社員の定着に寄与 職能給は職務変更や異動の度に賃金額の改定が不要 →異動を通じた職能向上と人材育成が可能 	

経営環境等の変化

出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告」

いった点から、単純に「ジョブ型」を導入することは様々な支障を伴うと考えています。ただ、メンバーシップ型で入社した社員だけでは極めて画一的な人材ポートフォリオとなるため、世の中の急速な変化に対応するのが難しくなります。そのため、現在、中途採用を積極的に行っており、採用時の業務内容に応じた処遇の決定などを行っています。全体としてはメンバーシップ型を基本に、ジョブ型の要素を自社に適した形に上手くアレンジし組み合わせる導入することを考える必要があります。

中の方や家族の介護を担う方、つまり労働時間に制約のある方も働けるようになりまし。そうすると、労働を時間で管理・評価するという現在の労働法制の枠組み自体を成果やその量で評価するように見直していく必要がある、その意味においてもジョブ型雇用の評価と報酬の考え方が活用出来ると考えています。大橋 製造業のものづくりの部門は、安全・品質管理の教育をきちんと受け、ある一定程度のレベルを保ち、経験的に業務を行う必要があるため、長期雇用を想定したメンバーシップ型が合致します。ただ、世界中に約6万〜7万人いる当社の社員のうち、直接的にものづくりに関わるのは、そのうち2万人ほど、そのほかはサービスや営業などの業務を行っているため、そうした分野の雇用の仕組みでは考える余地があります。昨今、一部の新興国における類似商品の製造、あるいはIT産業における巨大企業のように、突然、業界外から参入した企業が、製造業をすべて傘下に置く可能性もあります。そういったことに対抗するとなると、やはり今までの経験に基づいた方法では限界があり、ビジネスモデルを変えていかなければなりません。そのため当社では現在、国内の採用人数の8割は新卒採用ですが、残り2割は経験

図表7 2021年春季労使交渉・協議にあたっての基本スタンス(総合的な処遇改善)

総合的な処遇改善	
○	ウィズコロナ時代の円滑な事業運営を見据え、総合的な処遇について、エンゲージメント向上と人材への投資といった観点から、前向きに議論・検討を深めていく
○	社員が「働きやすさ」と「働きがい」を実感し、エンゲージメントの高い働き方を実現することで自社の競争力強化につなげていくことが望まれる
働きやすさを高める施策	
「心身の健康維持に資する施策」 デジタル技術を活用した業務効率化、3密回避による安全確保、1on1ミーティング など 「ワーク・ライフ・バランスの実現に寄与する施策」 テレワークやフレックスタイム制度、勤務間インターバル制度、育児・介護・病気治療と仕事の両立支援施策、仕事や時間・勤務地を限定した正社員制度の導入・拡充など	
働きがいを高める施策	
「自律的なキャリア形成を支援につながる主体性を尊重した諸施策」 社内公募制度や社内副業制度の導入、人事部門やキャリア・コンサルタント等によるキャリア面談の実施など 「社員の主体的な学びの促進と支援を図る施策」 デジタルスキルやリテラシーの向上支援に向けた研修・セミナーの実施、リカレント教育の推進、自己啓発のための休暇・休業制度あるいは時短勤務制度の導入・拡充、受講料等の補助など	

出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告」から事務局作成

観点から、社員の「働きやすさ」と「働きがい」を高める施策について、議論を深めることを求めています(図表7)。「試される日本の労使関係」では、企業労使が一体となつて持続的な成長と生産性向上に取り組み、増大した付加価値を適切に社員に還元し、働き手のエンゲージメントを高め、さらなる付加価値増大に繋げていく「社内の好循環」の重要性に言及しています。こうした持続的な生産性向上を実現していく中で、賃金引き上げのモメンタム維持が望まれるとされています。最後に、コロナ禍の中で迎える2021年の春季労使交渉・協議は、日本の労使関係の真価が問われているとしたうえで、労使双方が相互信頼のもと、真摯に取り組んでいくことが求められると結んでいます。

第2の就職氷河期世代を生まないよう新卒採用の維持を

椋田 この経労委報告については、賃金引き上げの話だけではなく、エンゲージメント向上に向けて、労使で今後どのように考えたいのかなど、非常に幅広いテーマを扱っています。2021年の春季労使交渉にどのような臨むのか、併せて、今後の労使関係のあり方などについてもお考えを伺いたいと思います。

菰田 賃金決定の大原則に今こそ立ち返るといふのは大変重要だと思います。昨今の米中貿易摩擦についてもその影響は同業種でも個社によってかなり事情が違つるので、やはり無理やり横並びというのは相応しくないと議論になりました。コロナ禍においてはそれ以上の状況であり、この大原則に立ち返ったことは非常に良いのではないかと思います。ただ、マクロ経済全体で考えると、経済の好循環を実現する必要があり、可能な企業は出来るだけ賃上げを維持することが必要だと思います。

ここで最も申し上げたいのが、賃上げの問題以上に、横並びで取り組むべきなのは新卒採用の維持ということです。新卒で入社しなかつた人を中途採用しようとしても、実際に

図表6 ジョブ型雇用の導入・活用に向けた論点(例)

項目	導入・活用に向けた論点(例)
①職務調査・分析	<ul style="list-style-type: none"> 社内における仕事(職務)の現状調査 職務分析によるジョブ型雇用に適した職務の洗い出し
②適用範囲	<ul style="list-style-type: none"> 当該職務の遂行に必要な知識や技術・技能、資格等の明確化 ジョブディスクリプション(職務記述書)の作成 ※定型の書式・フォーマットによる簡易版の活用、研修の実施など 職掌・職群別、職種別、資格別、職務・役割等級別など区分ごとに対象を検討
③処遇制度	<ul style="list-style-type: none"> 職務の価値や難易度、役割・ポストの重要度・責任の度合いなどによって決定 ※職務給・仕事給、役割給の導入・活用、職務・役割等級制度による運用 単一給(シングル・レート)のほか、一定の幅(上限額)を設定した範囲給(レンジ・レート)での運用も選択肢 成果や業績を適切に処遇へ反映する人事評価の実施
④採用・人材育成	<ul style="list-style-type: none"> 中途・経験者に加え、新卒者も対象 ※一括採用だけでなく、通年採用をより活用 能力開発・自己啓発と社内の人材育成システムを併用したジョブ型人材への育成 高度な知識やスキル、能力開発が必要な場合におけるリカレント教育の活用
⑤キャリアパス	<ul style="list-style-type: none"> より上位の職務やポスト就任に伴う昇進・昇格の実施 メンバーシップ型雇用区分からジョブ型雇用区分への移行 管理職や経営層へ登用していくキャリアパスの形成

出所：経団連「2021年版経営労働政策特別委員会報告」

2021年春季 労使交渉・協議 における経営側の基本スタンス

経営側の基本スタンス

椋田 ここまで働き方改革あるいは日本の雇用システムについてお話しいただきました

システム全体で機能する部分があると思いますので、部分的に課題対応で導入したときにどこかでハレーションを起こしていないかチェックすることが必要だと考えます。さらにいえば、テレワークや短時間勤務など、制約社員の職務の明確化や評価の問題であれば、雇用契約ではなくマネジメントレベルで出来ることでもありますので、それらを組み合わせて実施することもあるのではないかと思います。

大橋 まず、労使交渉の前提となる経営環境について、新型コロナウイルスの感染拡大により、国内外の経済が大きな影響を受ける中で、その影響は業種により大きなばらつきが見られ、先行き不透明感が一層強まっているとの認識を示しています。こうした状況を踏まえ、基本的な考え方としては、「賃金決定の大原則」の堅持が例年にも増して重要であることを強調しています。さらに、コロナ禍で業績がまだら模様の中、業種横並びや各社一律の賃金引き上げは現実的ではないとしたうえで、自社の実情に応じて賃金を決定することを呼び掛けています。「自社の実情に適した賃金決定」では、基本給、諸手当、賞与・一時金について、検討する際の考え方などを整理しています。このうち、基本給と賞与・一時金では、収益の動向に応じて検討の方向性を書き分けています。次に、「総合的な処遇改善」では、エンゲージメント向上の

は特徴のある職歴がなく、採用に至らないケースが非常に多く、たとえ新卒の年齢制限を緩和したり、卒業後3年までは新卒扱いとしたりしても、効果は期待出来ないと考えます。第2の就職氷河期世代を作らない一番の方法は、とにかくここで新卒採用を減らさないことです。ですから採用を続けられる企業は続け、余力のある企業は新卒採用を増やすようにするべきだと考えています。

健康経営を労使共通の価値観とする

佐藤 先ほどの経労委報告の「試される日本の労使関係」の内容は非常に重要な問題だと思います。私は、メンバーシップ型の最初に来るバリエーションは、ベースアップではなく定年までしっかり雇用が守られるという点にあると考えます。今回のようなコロナ禍においては、業種によって経営状況は一様でなく、雇用というベースは守るけれども、パフォーマンスに応じた賞与などを1つのショックアブソーバーとして考えることはメンバーシップ型の中でも十分あり得ることだと思います。企業経営が困難になると、結局、労働者の職も失われることになり得ます。また、会社に勤めることで得られるのは給与だけではありま

せん。例えば、年金がもらえることは人生100年時代において非常に重要なことで、そういう点まで包括して展望すると、一律にベースアップを行うという考えに対しては、会社の持続可能性を大きなバリエーションとした場合、慎重ならざるを得ないというケースも多いと思います。

労使関係において企業側はどのような努力をすべきかという点、間違いなくエンゲージメントであり、一例として健康経営が挙げられます。パンデミックへの対応や、最近多いとされるメンタル疾患に対して、企業が自らの資金を使って労働環境を改善していくという健康経営が一つの土台になり、そこで初めて労使の共通の価値観が生まれます。当社は健康経営として様々なことを実施しています。社員目線の取り組みの一例として、健康の維持・増進のための取り組みを行った人には、グッズやギフト券に代えられるポイントを付与するなどといったことも行っています。企業として健康経営をしっかりと行うことで従業員のエンゲージメントを高め、たとえ今年の業績が悪くても、2年後、3年後のビジョンを見せて一緒に成長していこうといった、労使のコミットメントをいかに強くするかが大事です。こうした新しい労使関係を構築して

人を移動させなければいけないなど、会社業績の向上・安定に関わることが含まれます。その「良いコマツ」と「強いコマツ」の2つの観点から、労使で20年近く議論し続けてきました。データも全部オープンになっていきます。春季労使交渉の場で実現不可能な目標を出すようなことは個々の会社の労使間ではないと思います。労使が年間を通じてあらゆる項目についてデータをもとに話し合い、互いに信頼感を醸成し、知識を共有することが大事だと考えています。コマツはそれを実施してきましたので、多分、今年の業績はそれほど良くないのですが、良くないことは理解してくれていると思います。

コロナを乗り越えた先の ディーセントワークの必要性

棕田 まさに日本の良好な労使環境の中で、春季労使交渉・協議が始まるわけですが、皆さんのご発言を聞いたうえで感想や春季労使交渉への期待などをお話しいただけますか。矢島 欧州委員会が2020年10月に最低賃金の適正化についての指令を出しました。このコロナ対応においても、その社会の中に、ディーセントワークがどれだけあるかということの重要性が改めて認識されているのでは

いくことが、今後の日本経済にとって重要になってきているように思います。

労使一体の企業経営を目指す

棕田 健康経営については、今回の報告書のトピックスでも取り上げています。それでは最後に大橋副会長から、コマツ会長としてのご発言をいただけますか。

大橋 労使の共通認識、一体感をどう作るかが本場に大事です。今は日本の会社で春季労使交渉でしか労使が話さないということはないはず。殆どの会社が普段から事業環境や業績などのデータや会社の将来の方向性、個々人の育成などを確認しながら、労使で様々な議論をしていると思います。例えばコマツの場合、年間スケジュールを組み、2003年からは労使の共通認識を「良いコマツ」「強いコマツ」という2つの枠組みに分けて議論してきました。「良いコマツ」の方には、賃金、処遇、健康経営や安全面、あるいは教育などに関わるものが含まれます。人への投資となる、社員にとって大事な項目です。一方、「強いコマツ」は、会社を伸ばすために生産性をどう上げるか、あるいはイノベーションを起こすためには組織を変えて、

ないでしょうか。自立して生活し、労働意欲を持ってコロナ禍を乗り越えていける人がどれだけのいるかが問題です。私達の昨年の調査で、20代の就業者の年収分布を見ると、300万円未満が多く、100万円未満も少なくありませんでした。正社員でも100万円未満の人がいます。また、20代のうちに男女差がかなり出ていることも問題で、この辺りは職域や雇用形態の分離が原因かと思っています。冒頭でコロナ禍で若者が特に不安を感じているとお話しましたが、こうした低い年収で生活している一部の若者達は、災害や新型ウイルス感染等の非常時に直面した時に、すぐに立ち行かなくなってしまうことになり得ます。

先ほど、第2の就職氷河期世代を生まないように「新卒採用の維持を」という貴重な提案をいただきました。未だメンバーシップ型を主とする日本社会においては、新卒で正社員に就く、ということもディーセントワーク確保において重要なポイントだと思います。加えて、若者や女性に特に多い、非正規社員の雇用の維持、生活出来る賃金確保も非常に重要です。各企業では人材を大切に考えていらっしゃると思いますが、この日本社会全体の人材を質・量ともに守るということにも目を向けていただければと思います。少子化によ

る労働力減少は、止まったわけではありません。コロナ禍で職を失ったり、働けなくなること強いストレスを受けた人々が、コロナ収束後も非労働力化してしまう危険性もあります。コロナの影響も様々だと思いますが、体力のある企業には、1年、2年単位の臨時的なものも含めて、出来る限り多くの雇用で日本社会の労働力を支えていただければと思います。また、世界各国で、コロナ禍を抜けた後の経済のV字回復が期待されていますが、各国にどれだけディーセントワークがあるか、コロナを乗り越えた先の社会で意欲的に働き、消費する国民・労働者がどれほどいるかも、その成否に大いに関係してくると思います。

もう1つの期待は、柔軟な働き方の定着です。緊急事態宣言が解除され、コロナが収束した後も柔軟な働き方の選択肢を拡大することは、ダイバーシティ経営や健康経営の観点から必要です。コロナ禍で企業間の導入状況の差が開いたことで、若者を中心に就労者の企業選択においても、より重視されるポイントになってくると考えられます。全社的にテレワークなど柔軟な働き方を導入した企業には、それが、各職場の現在の仕事の遂行だけでなく、将来的な組織の発展においてもプラスになる形で機能しているのかを慎重に見

(注)健康経営：(特非)健康経営研究会の登録商標。



撮影：松井みさき

ていただきたいと思います。短時間勤務の運用では一度失敗している企業が少なくありません。労働時間管理と柔軟な働き方の選択を融合させた第2弾の働き方改革も見据え、人事制度やマネジメントの見直しなど、中長期で柔軟な働き方を組織に定着させるための取り組みを続けていただけたらと思います。

注目すべき マルチステークホルダー キャピタリズム

佐藤 マルチステークホルダーキャピタリズムの考え方が広まり、投資家だけではなく、従業員や社会に目を向ける企業、さらにその存在意義や社会的責任がフォーカスされています。例えば当社に入社してくる学生の中には、社会に貢献したいと銀行を選んでくる人が相当数います。もちろん青臭い議論もありますが、とても大事なことだと感じます。会社の収益を、配当やM&A、或いは従業員の処遇にどのように分配していくかという観点もポイントですが、例えば製造業で言えばCO₂の排出を減らすための技術推進に資金を投入するといった、社会課題解決のために活用していくことのプライオリティーが従来よりかなり上がってきています。従業員が自

社の存在意義や社会的責任にどうコミットしているのかを知ることが必要です。それは、会社の社会貢献への取り組みなどが、ここで働き続けたいという意欲に直結している部分があるためです。若い従業員と議論していると、そうした意識が非常に高まっていることを感じます。これが、企業と労使の新たなあり方にも小さな明かりを灯す可能性があり、個人的に強くプロモートしていきたいと思っています。

菰田 まさに佐藤副会長がおっしゃるように、自覚して行わなければいけないと思います。私は社員に対して、自分の仕事がいかに社会的意義が高いかをこれまで以上により意識すれば、仕事のやり方も変わるし、諸々のことが改善されていくのではないかとよく話しています。

大橋 やはり大事なものはコミュニケーションをどこまで徹底的に取るかです。マルチステークホルダーの話もそうですし、労使の交渉も、エンゲージメントをどう高めるのか、賃金レベルをどうするのか、すべてお互いにオープンに話をする環境が大事だと思います。

棕田 本日は大変意義深いお話を伺うことが出来ました。ありがとうございます。

(2021年1月22日 経団連会館にて)