



松浦 民恵

まつうら たみえ
法政大学キャリアデザイン学部教授



篠原 弘道

しのはら ひろみち
副会長
日本電信電話会長



渡邊 光一郎

わたなべ こういちろう
副会長
第一生命ホールディングス会長



大橋 徹二

おおはし てつじ
副会長・経営労働政策特別委員長
コマツ会長



棕田 哲史〈司会〉

むくた さとし
専務理事

今年1月に公表した経営労働政策特別委員会（以下、経労委）報告では、SDGsの達成など社会課題の解決に労使が共に取り組むことの重要性を強調している。

また、人口減少下で迎えるポストコロナ社会に向けて、我が国の成長力を高めるには、「労働生産性の向上」「労働参加率の上昇」、成長分野等への「円滑な労働移動」を同時に進める必要がある。この実現のため、企業には、働き方改革の深化や、ダイバーシティ&インクルージョンの推進、日本型雇用システムの見直し、主体的な学び直しの支援などが求められる。

本座談会では、2022年版経労委報告を踏まえ、今次春季労使交渉・協議における対応、今後の労使関係等について議論していく。

・座談会・

ポストコロナに向けて、 労使協働で 持続的成長に結びつく Society 5.0の実現



春季労使交渉は、未来志向での議論であるべきだ。Society 5.0の実現に向け、労使がどのように協調してベクトルを合わせるのかを議論する必要がある。働き方改革では、「well-being」をゴールとし、“人”の視点を忘れてはならない。鍵となるのは社員のエンゲージメント、D&Iの推進だ。“Respecting each other, Learning from each other”、そして“Growing together”、この視点が重要である。労働移動には、「仕事と学びの好循環」のサイクルを回すことが必要である。雇用システムは、外部環境の変化やグローバル化の進展と合わせ、各企業が最適な自社型雇用システムを確立することが求められる。（渡邊光一郎）

うなゴールを設定するかです。私はSDGsとも関連する、「well-being」（幸福）がゴールになると思っています。当社の新中期経営計画では、「将来にわたる全ての人々のwell-beingへの貢献」「100年後を見据えた持続的社会的実現への貢献」を打ち出しました。これらの課題認識に共通することは、人

社員エンゲージメントを向上させ、well-beingを目指す
椋田 コロナ禍が長引く現状で、我々の関心

課題認識、働き方改革 およびD&Iの 浸透への取り組み

工場や営業などの現業では、テレワークは容易にはできない。現業特有の課題に対応した、働き方改革や人事制度を構築する必要がある。ジョブ型雇用の検討に際しては、各企業が培ってきた労使の信頼関係や企業風土に合った制度を作り出すことが重要である。事業の方向性の変化に合わせた教育も必要。当社でエンゲージメントサーベイを行った結果、一般的な傾向通り世界の中で日本の社員は最下位だった。エンゲージメントの向上なくして、Society 5.0の実現はない。働き方改革をさらに進展させるためにも、労使で年間を通じて議論しながら、次の方向に向かっていかなければならない。春季労使交渉は、賃金の議論だけで終わるべきではない。（大橋徹二）



は目の前のコロナ対応に向かいがちですが、日本経済や企業活動の成長力を下押しする、非常に大きな構造問題があることを忘れてはならないと思います。それは「人口減少下の生産性の低迷」です。こうした中、ポストコロナに向けて我が国が成長力を高めていくためには、「労働生産性の向上」「労働参加率の上昇」「円滑な労働移動」の3つに同時に取り組むことが不可欠となっています。

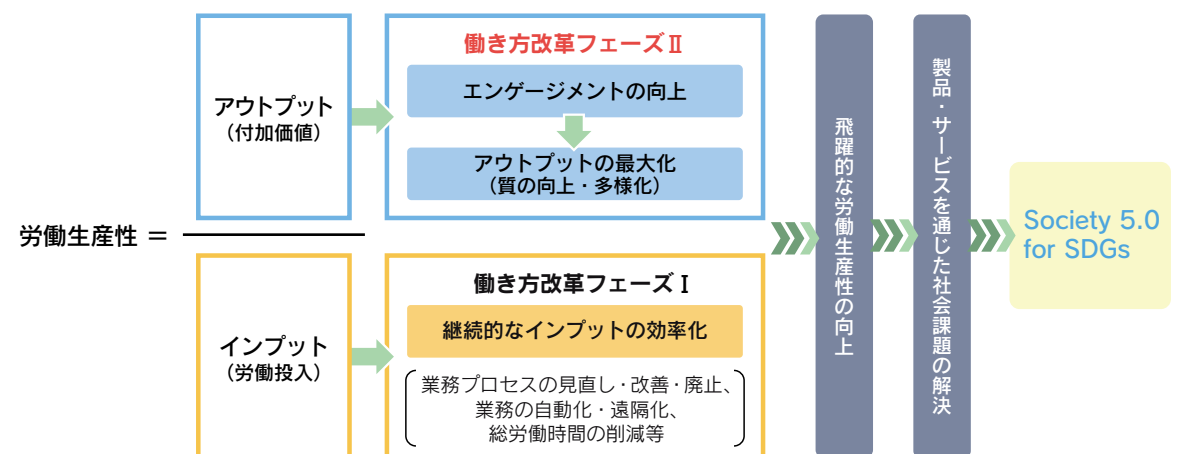
そこで、最初に「自社の成長力を高めるために、どのような課題認識のもと、どのような施策に取り組んでいるのか」について、ご意見を伺いたいと思います。最初に渡邊副会長から、よろしく願います。

渡邊 3つの視点で課題を認識しています。1つ目はポストコロナの捉え方です。コロナ禍はDXを含め、Society 5.0の時代認識を早める結果になりました。2つ目は政府が打ち出した「新しい資本主義」をどう捉えるかです。経団連では、「サステイナブルな資本主義」を目指し、マルチステークホルダー資本主義でもある「。新成長戦略」を打ち出しています。これは政府の「新しい資本主義」、また世界の動きとも親和性があるので、しっかりと進めていかなければなりません。3つ目は持続的な成長を実現するためには、どのよ

の視点で、これは働き方改革においても重要です（図表1）。労働生産性を向上させるため、これまではインプット（労働投入）を効率化する働き方改革「フェーズⅠ」に取り組んできました。しかし、これからはアウトプット（付加価値）の最大化を目指す「フェーズⅡ」への取り組みがより重要となります。そこで、鍵となるのが働き手のエンゲージメント向上とダイバーシティ&インクルージョン（D&I）の推進です。エンゲージメントを高めるためには、個々が自己決定する選択肢を用意することが重要だと考えます。コロナ禍でのテレワークの浸透は、この自己決定の選択肢を広げることになりました。当社でも、約8割の内勤職社員がテレワークを経験しました。従来のフレックスタイムとうまく組み合わせれば、個人の付加価値創造や生産性向上、そしてwell-beingにもつながるのではないのでしょうか。また当社では、自己啓発やボランティア、または不妊治療など幅広い休暇に使える「QOL向上休暇」をつくりました。

これらのベースになっているのはD&Iです。さらに女性の活躍を推進するジェンダーダイバーシティや、グローバルダイバーシティも進めていく必要があります。個々人を尊重することが重要で、私は社長時代から、

図表1 働き方改革と労働生産性の向上



出所：2022年版経営労働政策特別委員会報告

「Respecting each other, Learning from each other」そして「Growing together」即ち、共に尊重し、共に学び合い、共に成長すると言ってきました。人事施策にもこの視点が非常に重要になっているのではないかと思います。

「ワークインライフ」で社員の エンゲージメントを向上させる

篠原 コロナ禍で、多くの働き手が在宅勤務やサテライトオフィスでの勤務、またウェブ会議・講演など、多様な働き方を経験しました。通勤や移動がなくなったことで、自分のために使える時間が増え、子育てと仕事の両立もしやすくなったと聞きます。我々は多様な働き方のメリットをコロナ禍の2年で気付かされました。

多様な働き方の推進により働きやすさや働きがいが向上し、いわゆる社員のエンゲージメントを高めることができれば、生産性の向上や成長に向けたイノベーションにつながります。今後もこの経験は大事にしていかなければなりません。

当社グループでは、新たな経営スタイルへの変革として、リモートワークを基本とした「ワークインライフ（健康経営）」の推進を掲



在宅勤務では仕事と生活の境界が曖昧になりやすいことから、今後は仕事と生活を適度に統合しながら、境界管理を意識的に行うことがより重要となる。日本型雇用システムについては「閉ざされている」ことが問題の本質であり、「閉ざされた長期雇用」から「開かれた長期協働」へと移行すべきだ。労使関係の重要性が高まっていると同時に、人材の多様化が進んでいる。ダイバーシティは集団として主張をまとめることを難しくする面があることから、「集团的」労使関係とは必ずしも相性が良くない。ダイバーシティのもとでの労使関係のあり方を、労使で模索し再構築していく必要がある。

(松浦民恵)

グなどで労働時間を短縮しています。現場で最も困るのが「やり直し」です。例えば、不良が出ると作り直さなければなりません。また、工場にモノを運んでも置く場所がないと、一度戻って運び直さなければなりません。宅配便という再配達です。やり直しは、自分の責任の範囲以外のところから出るケースが多く、

げました。今まではワークライフバランスで、仕事と人生をいかに分けるかが課題でしたが、人生の中でうまく仕事をこなすワークライフを推進することで、社員のエンゲージメントを高めることができると思っています。リモートワークの最大の懸念は、健康リスクです。メンタルとフィジカルの両面のリスク

多くの働き手がコロナ禍で多様な働き方を経験した。今後は、人生の中で仕事をこなす「ワークインライフ」を推進し、社員のエンゲージメントを高めていくことが重要である。その中で、専門職を含めた多様な職種の社員をどのように評価するかは、経営サイドに突き付けられた課題である。労働時間から成果を尺度にした働き方にシフトし、本人が目指す目標をどの程度達成したかを評価する絶対評価の仕組みに変えていく視点も必要である。労働移動については、人の採用だけではなく、他社とのコラボレーションもメニューとして考えるのも一案。大きな変革点にいる自覚を持てば、議論のあり方は総合的な処遇改善にシフトしていくと思う。

(篠原弘道)



があると思っています。当社グループの場合、メンタルヘルス対策として、簡易的な問診を定期的に行う「パルスサーベイ」を導入しています。社員自身がストレス変調を把握し、上長と適切なコミュニケーションを取ることで、変調を未然に防ぐ対策を取るのです。フィジカルについても、フィットネスのビデオをプッシュ型で送るなどのサポートをしています。ただ、この1、2年の新入社員は、自分の上司や同僚と会う機会が少なかったのではないのでしょうか。これは対人関係の希薄化、また疎外感や孤立感につながります。1つのアイデアとして、例えば、複数の企業、多種多様な業種が集まるサテライトのシェアオフィスがあればその課題の解決につながると思っています。単にオフィスをシェアするだけではなく、その中で交流を図れば、孤独感や疎外感の解消につながるのではないのでしょうか。また、ミニシリコンバレーのような、多様な人間が集まることで、自社の中だけではできない新しい価値創造にもつながり、これも1つのD&Iです。

また、女性の活躍を進めるうえでの最も大きな阻害要因は、アンコンシャス・バイアス（無意識の思い込み）だと思っています。自分自身も気を付けてはいますが、アンコンシャス

それが現業の社員にとっては大きなフラストレーションになります。

「フェーズⅡ」の付加価値最大化については、これまでと同じ労働時間で、よりクリエイティブでイノベーションなアイデアをいかに出せるかが課題です。そのためには働き手のエンゲージメントが重要です。現場では、やり直しを減らすことでエンゲージメントは向上しますが、それだけでイノベーションなアイデアを出すことは簡単にはできません。現業の高度熟練技能者を現場の監督職と同様に評価・処遇するマイスターに認定し、「現場力の強化」を図っています。また、現業ではテレワークは容易にはできません。中小企業の多くも現業に近く、テレワークは大企業ホワイトカラーだけを対象にした方策だと思われるので、違った成功事例を示すことが必要です。

一方、開発部門や新ビジネスを模索する間接部門は時間に縛られず、自由な発想で集中して一気呵成にアイデアを具現化したいと思っています。時間の制約でなかなか難しいところがあります。当社では裁量労働制やフレックスタイム勤務制のコアタイム廃止など、柔軟な働き方を可能とする制度を整備するとともに、社員一人ひとりが自律し、責任感を

ス・バイアスをゼロにすることはできないのではないかと感じています。自分にはバイアスがあるかもしれないしながら、自分の発言、行動を絶えず振り返る必要があります。当社の場合、理科系の女子学生が少ないことが課題です。社会や家庭におけるアンコンシャス・バイアスを解消しないと、理科系の女子学生は増えないと思います。もちろん産業界もメッセージとして、女性活躍の場が多くあることを伝えなければなりません。女性活躍については、ロールモデルが少ないと言われます。女性のロールモデルに関する講演会があっても、かなりレベルの高いロールモデルばかりで、当社の社員に聞くと、「自分はそのままだけでいい」と逆に引いてしまうようです。手を伸ばせば届く多様なロールモデルを提示する工夫が必要だと思います。

現場特有の課題に 対応する必要がある

大橋 当社は、製品の開発・生産・販売から、その後のサービスまで行っています。そうすると工場や営業、サービスなど現業比率が高くなります。

働き方改革「フェーズⅠ」の労働投入の効率化では、現場の自動化や遠隔のモニタリン

持つてチャレンジを継続するマインドの醸成に努めています。

当社は、85%が海外での売り上げで、人員比率も約7割が海外です。顧客がジャンглの山奥やアフリカの奥地にいることもあります。昔は、日本人の社員を配置していましたが、今ではそういった人事は現実的ではなく、グローバルで人材を活用しています。例えば、フィリピンの大学工学部卒業生を採用し、6年間コマツ本体の日本人と同じように教育して、世界のお客様の現場に派遣しています。もちろん賃金は、コマツの日本人と同額です。彼らは母国語であるフィリピン語（タガログ）語のほかに、スペイン語、英語にも堪能で、他の言語もすぐに覚えます。世界で活躍し、サービス競争力に大きく貢献しています。

理系女子の採用については困っており、女性の比率は全体で13%ほどです。特に工場、技術開発は厳しく、危機感を持っています。これをいかにして増やしていくかが課題です。

テレワークでは、 仕事と生活の境界管理が課題

棕田 エンゲージメントの向上については、業種や業態により異なり、各社で特色のある取り組みをしていることが分かりました。松

図表2 日本型雇用システムの特徴と課題

日本型雇用システムの特徴		
① 新卒一括採用 - 計画的で安定的な採用がしやすい - 企業が毎年、若年者に新たな就業機会を多く提供している - 日本の若年者の失業率が国際的に低い大きな要因となっている	② 長期・終身雇用 - 社員は雇用の安心感をもち、企業は労働力を長期にわたって維持・確保できる - 社員の高い定着率とロイヤルティーに寄与 - 長年の人事異動を通じて、自社の事業活動を多面的に理解できる	③ 年功型賃金 - 年齢や勤続年数の上昇に伴って職能が向上することを前提に毎年昇給する - 経済面での安定が社員の定着に寄与 - 職務変更等で賃金額改定が不要な職能給は職能向上と人材育成がしやすい
④ OJT中心の企業内人材育成 - 入社後、OJTを中心に業務遂行を通じて育成する - 企業主導の異動等によって、自社に適した人材を育成しやすい - 社内の様々な仕事の経験を通じて、多くの社員が多様な職能を備えられる		
経営環境や働き手の意識等の変化		
課題		
○新卒時以外の入社機会が限られる ○相対的に中途採用が抑制される ○中小企業やスタートアップ企業による必要な人材の獲得を困難にしている ○起業等に失敗した者が企業に就職して再チャレンジする機会を狭めている	○長期・終身雇用が、働き手のスキルアップや自己啓発に取り組む意欲を阻害し、主体的なキャリア形成、転職等の労働移動を抑制している可能性がある ○毎年自動的に昇給する年功型賃金では、実際に発揮した職能・成果と賃金水準との間に乖離が生じやすい ○多くの企業が導入している職能給は、年功的運用に陥りやすい ○ジョブ型雇用の導入・活用を阻害しているほか、転職等の労働移動を抑制している一因	
○エンプロイアビリティの高い人材が育成されにくい ○主体的なキャリア形成を阻害し、エンゲージメントの低下を招いている可能性 ○企業主導の人事異動が、企業の意向と働き手の希望の間にミスマッチを生じやすくしている		

見直し・検討

自社型雇用システムの確立

出所：2022年版経営労働政策特別委員会報告

篠原 当社では10年ほど前から、研究職やグローバル人材の中途採用を進めています。中途採用は全体の30%弱ですが、今後はさらに増えていくでしょう。ただし、メンバーシップ型の人材も必要です。その時の事業に必要な専門性の高い人材のタイムリーな採用とうまく組み合わせていく必要があると思います。終身雇用からの脱却も進んでいます。昔は、誰かが辞めると、「二度と帰ってくるな」という雰囲気がありました。今は、外で経験を積んでまた戻ってくるカムバック採用も増えています。例えば、サイバーセキュリティ人材で言うと、情報通信と石油プラントなどの制御系では専門性が異なるところ、情報通信で培った技術を持って制御系の会社で転職し、そこで学んでまた戻ってくることもあります。こうしたことで、会社全体の力も上がっていきます。

また、リモートワークのあり方とも関係しますが、労働時間を尺度とした働き方から、成果を尺度にした働き方にシフトしていくべきだと思います。私も在宅勤務を経験しました。慣れないと境界管理が難しく、時間は自由に使えるはずなのに、12時までは食事してはいけないとか、時間に縛られてしまったり、時間を懸命に守ろうとするあまり、かえって疲れたりするとも聞きます。これらは、労働

浦教授は、どのような印象を持たれたか、感想をお話いただけますか。

松浦 渡邊副会長の「コロナ禍が時代認識を早めた」というご指摘の通り、将来に起こるだろうとされていた変革が、コロナ禍によって前倒しされたと私も実感しています。例えば様々な事務プロセスが、テレワークでも対応できるように見直されました。また、移動制限によって国内外の出張が減少し、オンラインによる会議が日常的なものとなりました。事務プロセスの見直しはDXの観点からも、従来必要性が指摘されていましたし、移動制限はCO₂削減とも関わりがあります。こうした点も含め、コロナ禍によって企業は多くの面で強制的な変革を余儀なくされました。この変革をどのように次の展開につなげていけるかが、今後大事になってくると思っています。

篠原副会長の「ワークインライフ」というキーワードを興味深く拝聴しました。特に在宅勤務では、仕事と生活の境界が曖昧になりやすいことから、仕事と生活の境界管理が今後、より重要になります。「スピルオーバー（流出）」という仕事と生活の相互の影響に関する概念があります。仕事と生活を完全に分離すると、ネガティブなスピルオーバーが生じない代わりに、ポジティブなスピルオーバー

ーも遮断されてしまうことに注意が必要です。仕事と生活を適度に統合しながら、境界管理を意識的に行う方が、仕事と生活の相互にポジティブなスピルオーバーが生じやすい面もあります。

アンコンシャス・バイアスについては、私も現在、ちゃんと仕事に関するアンコンシャス・バイアスについて研究をしているところです。その中で、あらゆるバイアスをなくすることはできないことを前提に、自分の考えや行動がアンコンシャス・バイアスによるものではないかと自問自答することが重要だと気付きました。

大橋副会長からお話が合った理系の女性活躍推進については、先行研究においても採用、育成など、多くの面で難しさや課題が指摘されています。採用については、まずは分母である理系の女子学生を地道に増やしていくしかないかもしれません。育成については、初期キャリアにおける上司のマネジメントや仕事経験の配分を課題とする先行研究が蓄積されています。特に女性が圧倒的にマイノリティーである職場では、管理職が女性部下に対して無意識に過度な配慮をすることで、女性部下の仕事経験の幅やレベルが男性部下に比べて制限されてしまうケースがあります。数少な

い理系女性を育成し、そのキャリア形成を支援していくために、こうした先行研究の知見が、職場での育成課題の解決に少しでもつなげればと願っています。

日本型雇用システムの
見直し、自社型雇用
システムの検討

労働時間から成果を尺度とした
働き方にシフト

棕田 新卒一括採用や長期・終身雇用、年功型賃金などを特徴とする日本型雇用システムは、社員の高い定着率、ロイヤルティーの醸成など様々なメリットがある一方、経営環境や働き手の意識の変化等により様々な課題が顕在化していると思われます。とりわけ、多様な人材の活躍を促す観点からは日本型雇用システムの見直しが求められていることから、経労委報告では、その見直しと「自社型雇用システム」の確立を呼び掛けています(図表2)。

こうした問題提起に対するご意見と、自社での検討状況や具体的な取り組みなどをご紹介いただければと思います。まず、篠原副会長からお願いします。

時間を尺度とした働き方に馴染んでいることが原因です。

当社の場合、管理職はジョブ型の処遇に完全に移行しました。一般職についても、専門分野ごとに適した人事給与制度の見直しを検討しているところです。特に高い専門性を持った研究所の社員などについては、管理職、研究職のダブル・ラダーをはっきりさせ、同様に評価し、成果が伴えば取締役クラスの報酬で処遇しています。

専門職を含め、多様な職種の社員をどのようにに評価するかは、経営サイドに突き付けられた課題です。これまでは、相対評価で誰が一番なのかで評価していました。しかし、職種や役割が違えば、同じ評価基準は使えません。目指すべき目標に対して本人がどの程度達成したかを評価する、即ち、自社の実態に即して絶対評価を取り入れた仕組みに変えていくなどの視点も必要かと思っています。

自社の労使関係や 企業風土に合った ジョブ型雇用を導入する

大橋 当社は、20年ほど前から、管理職については職務責任と業績による「役割グレード制度」を導入しています。これは、一般的な

度は変わっています。

ただし、現状でSociety 5.0に対応しているかについては、やや疑問に感じます。ジョブ型かメンバーシップ型かだけではなく、未来志向的に、Society 5.0に合う新しい雇用制度を検討することが課題です。

経団連が1月に公表した「採用と大学改革への期待に関するアンケート結果」によると、新卒者の「通年採用」を実施する企業は現在の33%から、5年程度先には55%になります。また、「ジョブ型採用」については、新卒者で4%から、5年程度先には19%、既卒者では27%から5年程度先には44%となっています。今後、採用の多様化や複線化を進めていく意思が、このアンケートの結果に表れていると感じます。

当社では、メンバーシップ型をベースに人事制度の改定を行ってきました。直近では、これまでマネジメントに重きを置いていた単一の職責グレードを複線化し、専門分野を高度に磨くキャリア形成の道をつくりました。また、採用形態の複線化にも取り組んでいます。アクチュアリーやクオンツ系のデータサイエンティストの人材が非常に重要になっているので、専門性の高い人材の採用コースを別途設けています。雇用システムは、グロー

ジョブ・ディスクリプション(職務記述書)を作成するジョブ型雇用とは少し違います。

ジョブ型雇用の定義は難しく、例えば米国企業では、基本的には、ジョブ・ディスクリプションに書かれたこと以外の仕事はしない例もあるようです。また、自分のジョブセキュリティのため、つまり自分のポジションを守るため、人を育てることに積極的ではなく、部下の人材育成をディスクリプションの中にいれようとすると、その分給与を上げると主張してくるケースもあると聞きます。このようなタイプのジョブ型雇用は、当社の風土には馴染みません。当社の役割グレード制度では、緩やかなジョブ・ディスクリプションを記述しています。一方、一般社員については、新入社員のような能力開発段階と、成果を発揮する能力発揮段階の2つに分けて評価をしています。

経労委報告では、ジョブ型雇用の導入を検討するように記述しています。それぞれ自社で培ってきた労使の信頼関係や企業風土に合った、自社型雇用を作り出すことが重要です。当社の採用は、25%は新卒以外です。その25%の経験者採用が、新たなビジネスを確立することもあります。例えば、7年前から建設生産プロセス全体でICTを活用し、現場

バル化の進展等と併せ、企業が独自に判断することだと思っています。それぞれが最適な自社型雇用システムを確立していくことが正解なのではないでしょうか。

閉ざされた長期雇用から、 開かれた長期協働へ

松浦 議論を分かりやすくするためか、メンバーシップ型とジョブ型が二項対立として位置付けられることが多い印象です。しかし、自明ではありませんが現実はそのように単純ではないでしょうし、あらゆる課題に対処できる万能なシステムもありません。各企業が何を重視するか、何をしたいのか、ここから議論をスタートさせることが重要です。システムの特徴を理解しておくことは重要ですが、システムはあくまでも道具です。まずは目的を設定したうえで、その目的に合った道具を選ぶという順番になると思います。

なお、大企業を中心に展開されてきた日本型雇用システムの特徴の1つとして長期雇用があります。「長期」であること自体は悪いことではありません。「長期」だからこそ、企業は回収を見込んで人材育成に投資できるわけです。人材の成長機会の制約、組織の活性化など昨今浮き彫りになっている多くの

のデータ全てを「見える化」する「スマートコンストラクション」を展開しています。これは、建設現場の人材不足の解消だけでなく、工事の安全性の向上にもつながる画期的なソリューションサービスです。このビジネスモデルを、既存の社員だけで始めることはできませんでした。外部の人材を大量に採用して、ビジネスを立ち上げました。

また、このソリューションの次のステージとして、NTTドコモさん達と「EARTHRAIN」という新しい会社を立ち上げました。経験者採用が中心となりますが、この会社で新たに採用した方は、ジョブ型の人事制度で処遇しています。当社からも60人ほど在籍出向しており、新会社でのキャリアを希望する社員については移籍するオプションも設けています。

グローバル化の進展に合わせ 最適な自社型雇用システムを 確立する

渡邊 一般的には、欧米はジョブ型雇用、日本はメンバーシップ型雇用という話になりますが、現実には異なります。意外と認識されていませんが現実には制度をハイブリッド化している日本企業が多く、置かれている環境やグローバル化の進展に対応し既に雇用制

問題は、「長期」というより、「長期」に「閉ざされていること」に起因する面が大きいと思います。日本型雇用システムは「閉ざされた長期雇用」から「開かれた長期協働」へと移行していくべきです。

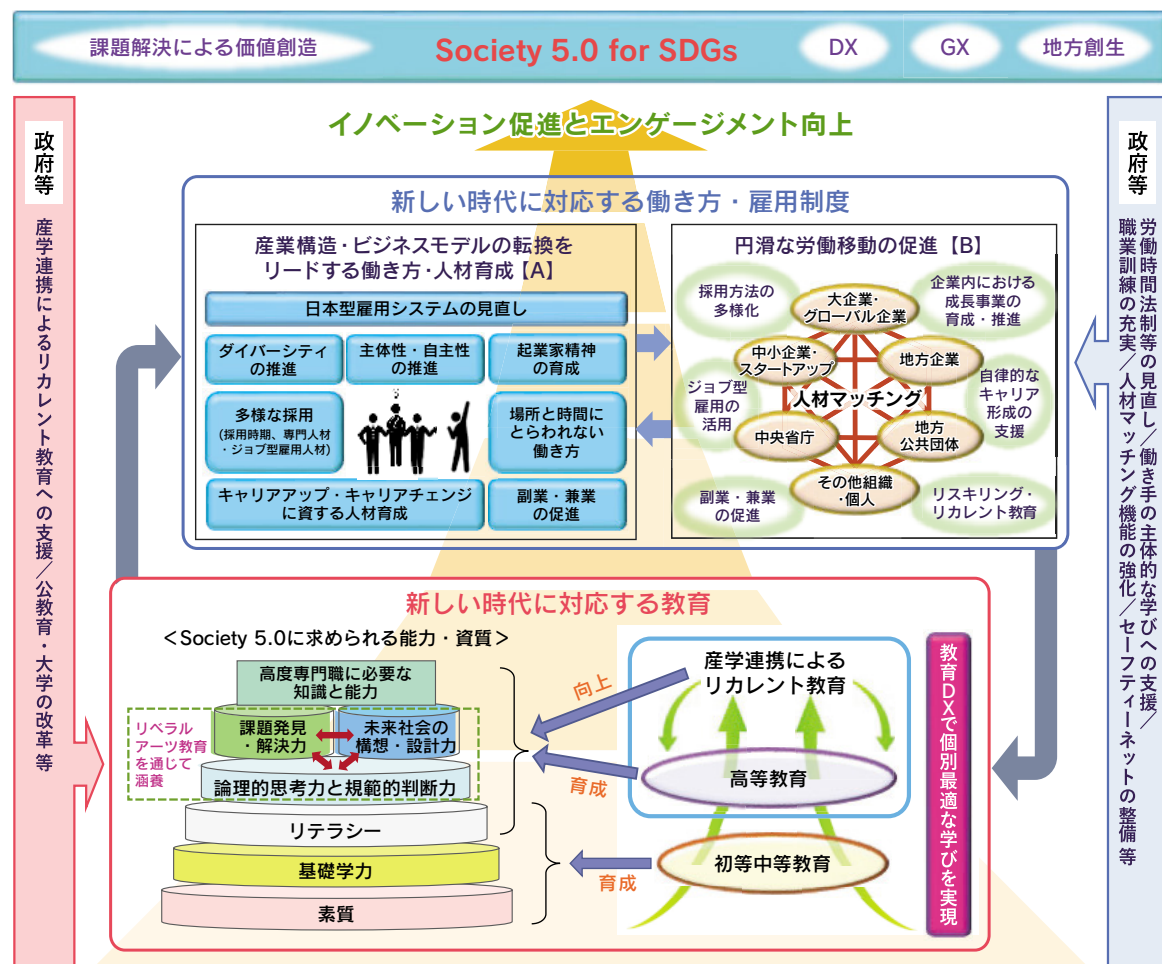
「雇用」を「協働」に変えているのは、雇用だけにこだわると閉ざされたままになってしまったためです。人材育成への投資の回収ルートを長期雇用だけに限定せず、一度退職した社員を再雇用したり、副業・兼業といった形態も含めてビジネスパートナーとして関係性を継続したりするなど、多様な回収ルートを探求することが企業に求められる段階にきているのではないのでしょうか。昨今、大企業も随分開かれてきた印象を持っています。今後多くの大企業が「開かれた長期協働」の方向に向かっていくのではないかと期待しております。

成長分野への 円滑な労働移動の推進

働き手の変化対応には 「知的好奇心」「学習習慣」 「チャレンジ力」が必要

椋田 ポストコロナを見据えると、日本経済

図表3 仕事と学びの好循環(概念整理図)



出所：経団連提言「新しい時代に対応した大学教育改革の推進」から抜粋

全体の労働生産性を高めるには、成長分野への円滑な労働移動の推進が重要となります。今回の経労委報告では、この問題を初めて大きく取り上げました。まず松浦教授から、労働移動についてのお考えと、働き手、企業、政府、そして教育機関、それぞれの役割についてのお考えをお聞かせ下さい。

松浦 まず政府については、DXやマッチング人材の育成などを通じて、ハローワークの仕事と人材のマッチング機能をより高めていく必要があります。また、政府の役割として、DXなどの環境変化に働き手が対応できるように、リスキリング即ち職業能力の再教育・再開発を支援することも重要です。教育機関についても、働き手の学び直しの機会を提供する役割をより強化していく必要があります。

企業と労働移動の関わりについては、先ほどの「開かれた長期協働」がキーワードになるでしょう。労働移動が難しくなるタイミングまで社員を抱え込む「閉ざされた長期雇用」は企業・社員の双方にとって弊害が大きくなっています。また、労働移動の必要性は政府や企業の立場から語られることが多いのですが、実際に労働移動するかどうかは別として、労働移動の選択肢を持てることは社員にとっても悪いことではありません。

働き手については、環境変化への対応がより重要になってくると思います。中央大学大学院の佐藤博樹教授と共同で実施した研究では、変化に常に関心を持つ「知的好奇心」、新しいことを学び続ける「学習習慣」、予測できない変化に取り組む「チャレンジ力」という3つの特性を備えた行動を「変化対応行動」と定義しました。職業の選び直し、仕事の学び直しも、大きくはこうした変化対応行動に包含されるでしょう。この共同研究では、①「変化対応行動」を取る人材は将来の様々な仕事上の変化に関する不安が低いこと、②多様性や変化に富んだ職場経験や、多様な人々との交流は「変化対応行動」の向上につながる、ことが実証されています。

産業構造のシフトに合わせたリスキリングやリカレント教育が必要

椋田 労働移動には、社内での労働移動（人材配置）と、社会全体での円滑な労働移動があります。自社の方針や具体的な取り組みについて、大橋副会長から、お話しただけですか。

大橋 当社は、雇用を守ることも理由の1つとして、新しいビジネスを立ち上げています。

そのビジネスが育てば、そこに人をシフトさせることは当然で、そのためのリスキリングやリカレント教育も実施します。問題は本人の意欲です。公募制にすることが大事だと思います。働き手には、自分の人生は自分でつくるつもりで、リスキリングやリカレント教育を受けることを求めるべきで、会社は事業の方向性の変化に合わせた教育を提供していくことが大事だと思います。

これからはモノづくりだけで競争力を維持していくことは難しくなってくると思います。今、製造業では、モノからコトへというサービス産業化がグローバルな潮流になっています。モノをどのように活用して、どのようなコトを起こしていくか、それがSociety 5.0の1つになると思います。そこに人材もシフトしていく必要があるでしょう。

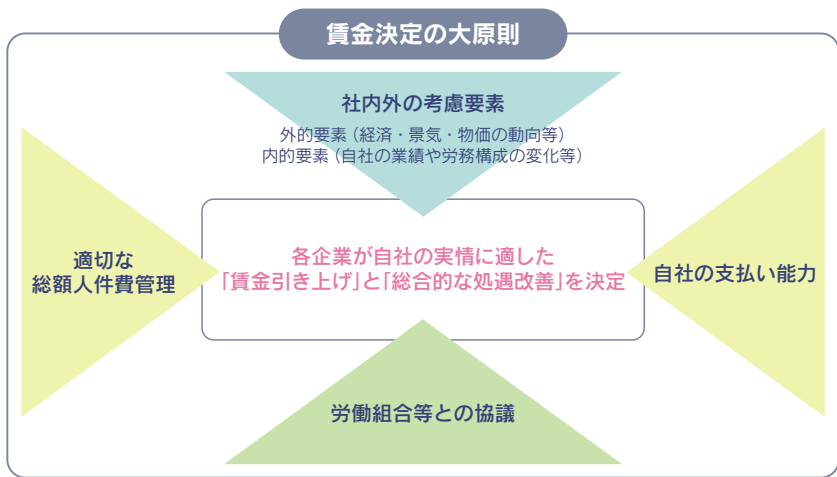
教育機関については、トップレベルの社会人教育だけではなく、リスキリングも含めて、国公立大学、私立大学が各地域で役割分担をしていく必要があります。また企業との共同プログラムの開発に取り組むことも重要です。企業は、機会を逃さずビジネスを育て、やる気のある主体的な考えを持った人の労働移動を促すことが必要ではないかと思っています。

「仕事と学びの好循環」で労働移動を促進する

渡邊 成長と分配の好循環は、今の雇用制度のままでは実現しないでしょう。産業構造の変化に合わせた労働移動、或いは生産性の向上を実現する労働移動の視点が重要です。私は、円滑な労働移動を推進するには、「仕事と学びの好循環」が不可欠だと思います。イノベーション促進やエンゲージメント向上の視点で、新しい時代に対応する働き方、雇用制度を確立するうえでは、政府による人材マッチングの機能強化も必要です。また、教育についても、新しい時代に対応するための環境整備が求められます。産学官連携によるリカレント教育プログラムなどの拡充なしには、「仕事と学びの好循環」がうまく回りません。大きなサイクルで回る好循環をつくるのが重要だと思っています(図表3)。

当社も、社員の学び直しを支援するリスキリングやリカレント教育に取り組んでいます。例えば、オンライン学習コンテンツを100コース、オンライン・対面の研修を180コース設けたり、大学の公開講座の受講を促進したりしています。また社内での労働移動を促進するために、他のビジネスフィールドや

図表4 賃金決定の大原則



出所：2022年版経営労働政策特別委員会報告

グループ会社の業務を短期間体験する「社内トレーニング制度」、当社グループ外も含め、社員一人ひとりが自ら手を挙げて幅広い職務にチャレンジできる仕組みである「MYキャリア制度」を設けています。その他、社外の副業も解禁しました。社員の自己決定に基づき、キャリアの幅を広げるため、様々な教育制度を設け、キャリアサポートに取り組んでいるところです。

リカレント教育は メニューの拡大が不可欠

篠原 社内の労働移動については、当社にはジョブチャレンジ制度があります。グループ会社間での異動が可能で、上司に相談なく応募でき、決まれば上司も止めることができません。異動する人が力を持った制度ですが、その他にもOJTによるリスキングや、転居しないで異動できる環境づくりを進めています。また、社内での副業や自分の出身地の地域活性化のための副業についても、手探りで進めています。

労働参加率向上の観点では、ハンディキャップのある人材を受け入れるための環境整備も行っています。具体的には、本社の受付業務に分身ロボット「OriHime」を導入し、ハ

ンディキャップのある方が自宅からリモートで問い合わせ対応等をこなせるようにしました。お客様からも好評で、本人達のエンゲージメントを高めることにもなります。ハンディキャップの度合いにも異なりますが、これまで労働に参加できなかった方が、このようなリモートワークができれば、労働参加率を上げるにつながると思います。

一方、社外への労働移動については、疑問に思うこともあります。例えば、中小企業で、ある分野の人材が不足している場合、新たな人材を迎え入れるだけではなく、他社とのコラボレーションという対応もあるのではないのでしょうか。必ずしも自前主義でなくてもよく、他社とのコラボレーションも労働移動のメニューの1つとして考えられると思います。リカレント教育については、メニューの拡大が不可欠で、大学の大きな役割だと思っています。私自身も大学のリカレント教育のホームページを見ますが、受講者のニーズに当たっていない印象を持っています。受講者の知識レベルやスキルレベルは同じではありません。どこをを目指すかは一人ひとり違うと思います。メニューの充実が必要でしょう。受講者のスタート地点とゴール地点に合った講義がオンラインで学べると、さらにリカレント

今の労使協議の流れにそぐわないと感じます。

経労委報告の本質を広く一般に正しく理解してもらう必要があります。春季労使交渉は、未来志向での議論であるはずで、成長と分配の好循環については、賃金引き上げのモメンタムを維持する必要性を各企業は理解しています。それよりも、ポストコロナのSociety 5.0時代に雇用制度をどうすべきか、グローバル化の進展や人口構造の変化の中で生産性をどのように向上させるのか、これこそが労使で議論を深めていくべきテーマではないかと考えます。

当社の労使協議も始まっています。労使の共通課題は中期経営計画で目指している「将来にわたる全ての人々のwell-beingへの貢献」「100年後を見据えた持続的社會の実現への貢献」をどのようにして実現するかです。その中で、賃金も含めた幅広い労働条件全般についての協議が展開されます。もはや、ベースアップのみに焦点を当てるような状況ではなくなっています。

労使による未来志向の対話とは、経済界が目指すSociety 5.0の実現に向けて、経営のパートナーである労働組合とどのように協調していくか、どのようにベクトルを合わせるかを議論することであり、共にSociety 5.0を構

教育も改善されると思います。

2022年春季 労使交渉の対応方針と 今後の労使関係

労使交渉とは 未来志向の労使関係についての 議論である

梶田 最後に、今年の春季労使交渉について経営側の対応方針と今後の労使関係について伺います。

2022年版経労委報告では、今年も労使が自社の状況を共有し、その実情に適した対応を行う「賃金決定の大原則」に則って、「賃金引き上げ」と「総合的な処遇改善」に取り組むことに変わりはないことを明記しています（図表4）。加えて、「成長と分配の好循環」実現への社会的な期待も考慮し、企業として社会性の視座に立った主体的な検討が強く望まれるとの考えを示しています。さらに、「人への投資」の観点から、働き手の「働きがい」を高め、「働きやすさ」に資する「総合的な処遇改善」に取り組む必要性を強調しています。経労委報告を踏まえ、渡邊副会長から、お

築していくべきだと思っています。

総合的な処遇改善に重点を 置いて議論することが必要

篠原 私も同感です。ウィズコロナの低成長の時代を経て、カーボンニュートラルなどを通じ、新しい成長を実現していかなければなりません。今、我々は大きな転換点にいます。この大きな転換点の中で、企業や働き手はどう変わらなければならないか、労使で別々に考えるのではなく、信頼関係のもとで労使が膝を交えながら議論していくことが大事だと思います。

私が特に難しいと感じていることは、一人ひとりwell-beingではなく、集団のwell-beingです。例えば、会社単位のwell-beingや日本全体のwell-beingをどう実現するか、幅広く労使で議論していくべきです。春に1年に1回だけ議論するのではなく、年間を通して議論することが必要だと思っています。社員の働きがいや働きやすさが議論されます。これに加えて成長機会を与えることも大切です。社員一人ひとりに成長の機会を与え、社員が成長すれば、それが企業の成長につながることは労使の共通認識であり、共通課題の1つです。

今後も総合的な処遇改善に重点を置いて議論することが、これまで以上に大切です。これまでの延長線上で企業が発展するのであれば同じ議論でも構いませんが、大きな変革点にいる自覚を持てば、議論の中心は、総合的な処遇改善にシフトしていくと思います。

春季労使交渉は 賃金の議論だけにとどまらない

大橋 当社では、2003年からユニオンとの間で、「強いコマツ、良いコマツ」の実現に向け、安全や健康、会社はどうすれば伸びていくのか、会社の価値は何かについて、年間を通じて議論しています。春季には賃金の議論もありますが、賞与は既に業績連動させています。マスコミは、労組対経営、或いはメンバーシップ型対ジョブ型など、二項対立で語りがちです。しかし、もはやそのような時代ではありません。

私が1つだけ、気になっていることは、当社における社員のエンゲージメントサーベイの結果です。世界に6万数千人いる当社社員を対象に、同じ質問項目で調査を行ったところ、日本が最下位でした。これは、日本人の奥ゆかしい国民性によるものかもしれませんが、大きな課題です。今後、人口減少社会に

おいて世の中を変え、Society 5.0を実現し、日本の存在を世界にアピールしていくためには、働き手一人ひとりがエンゲージメントを向上させることが不可欠です。そのためにも、働き方改革をさらに進展させなければなりません。春季労使交渉は、賃金の議論だけで終わるべきではないと思います。

ダイバーシティのもとの 労使関係の再構築

松浦 労使関係の重要性が高まっていると同時に、人材の多様化が進んでいます。ダイバーシティは、「集団的」労使関係と必ずしも相性が良くありません。人材が多様化することで、労使関係の中で重視される課題がバラバラになり、労働側が集団として主張をまとめるのが難しくなるためです。また、企業側も同じ理由で、働き手の発言を吸い上げ、集約することが難しくなります。人材の多様化は少子高齢化のもとでは避けられませんし、多様化による経営へのプラスの効果も期待されていますので、ダイバーシティのもとの労使関係のあり方を、労使で模索し再構築していく必要があります。

どう再構築するかは難しいテーマです。おそらく議論が各論に細分化されるほど、ダイ

バーシティによる利害の不一致が広がる可能性が高いので、まずは企業全体としての大きな課題意識を共有して、労使が一緒に悩むことがより重要になると思います。ただ、経営理念や環境認識についてはある程度合意できても、働き手に直接影響が及ぶ具体的な経営目標となると、例えば企業側は株主や市場、働き手は職場や自身の状況というように、違う景色を見ながら議論することで、話し合いが平行線になってしまうケースがあります。労使がお互いの目線に立って、お互いが見ている景色を丁寧に共有しながら議論することが求められます。

ダイバーシティのもとの、労働組合の集団的発言機能のより効果的な発揮も重要な論点です。また、多様な人材の発言ルートを複数用意することも、労使双方にとって有益でしょう。先ほど話に出たエンゲージメントサーベイなども1つの発言ルートだと思います。自分自身が発言することで職場や企業が変わり得るのだと働き手が思えることは、エンゲージメントの向上にもつながっていくのではないのでしょうか。

桜田 本日は、ありがとうございました。

(2022年1月20日 東京會館にて)