



湯元健治

ゆもと けんじ
経営労働政策特別委員会アドバイザー
日本総合研究所副理事長



隅修三

すみ しゅうぞう
審議委員会副議長／東京海上ホールディングス会長



伊藤雅俊

いとう まさとし
審議委員会副議長／味の素会長



工藤泰三

くどう やすみ
副会長／経営労働政策特別委員長／日本郵船会長



棕田哲史〈司会〉

むくた さとし
専務理事

日本は急激な人口減少時代を迎えている。とりわけ、労働力人口の減少は、日本経済にとって重大な危機である。持続的な経済成長を実現するためには、働き方改革と労働生産性向上に一体的に取り組まなければならない。本座談会では、働き方改革、生産性向上に向けた各社の取り組み、2018年春季労使交渉・協議に向けた基本スタンスなどを議論する。

◆座談会◆

Round-table Discussion

**企業の持続的成長を実現する働き方改革と
生産性向上の一体的取り組み**

働き方改革と労働生産性向上の一体的取り組み

棕田 人口減少に対応しながら、持続的な経済成長を実現するためには、働き方改革と労働生産性向上に一体的に取り組むことで、イノベーションを創出して企業収益を拡大し、その成果を処遇改善など成長に向けた投資に振り向ける、社内の好循環をつくり出していくことが不可欠と考えます。まずは、各社の働き方改革の取り組みをお聞きしたいと思います。工藤副会長から、ご発言をお願いいたします。

海運業を女性が働きやすい業界に

工藤 働き方改革の大きな目的は、時間にとられない働き方を通じ、イノベーションを推進し、付加価値を生む新たなビジネスを見いだすことによって、労働生産性を上げることにあります。それと同時に、多様な人材が働きやすい環境を整備し、女性や高齢者などの労働参加を促すことにあります。近年では、少子化による労働力不足の問題が顕在化し、現在、有効求人倍率は1.5倍程度とパ

ブル期を上回って逼迫しています。経済を持続的に成長させるためにも、特に現場などでは、働き手の確保が喫緊の課題となっています。

とりわけ、女性にとって働きやすい環境を整えることが、重要な取り組みであると考えています。当社の場合、日本人の陸上社員数は約1000人で、そのうち男性が約750人、女性が約250人ですが、女性は貴重な戦力になっていきます。女性の出産後継続雇用をサポートするために、2002年に、東京丸の内本社内に保育所を設置しました。さらに、子連れで通勤電車に乗る負担を減らすため、2006年にはマイカー通勤を許可しています。保育所では、0〜3歳児を朝8時から夜8時まで預けられます。夜8時以降の延長にも対応しています。こうした取り組みの結果、結婚・出産・育児を理由とする自己都合退職はほぼ皆無となりました。

海上社員は約600人います。以前は全員男性でしたが、2004年から女性船員の採用を開始しました。ただ、1つの船に20数人ほどの船員がいるなかへ女性が1人飛び込んでいくことはなかなか大変なので、同じ船に複数の女性が乗るように運用したり、懇談会やホットラインを設けたり、船舶の設備を女性が乗るために不都合のないように改変した

りしています。また、5〜6カ月乗船して2〜3カ月休暇を取る、という勤務体系では、生まれたばかりの子どもとお母さんが5〜6カ月も離れて暮らすということになります。そのため、2016年に「海上特定職」という職種を新たに作り出しました。対象には男性社員も含まれます。海上特定職は海上勤務のみで、陸上勤務は免除されます。乗船期間中は子どもを実家に預け、休暇の間は実家で一緒に暮らすといった生活が可能です。

このように女性が働きやすい環境を整えていかないと、新たに海運業に入ろうという女性を確保することは難しいと考えています。高齢者雇用に関しては、これから非常に大きな課題になると思います。当社は、売り上げの過半が海外ということもあり、グループ企業も含めると、全世界で約3万5000人の陸上社員がいますが、そのうち日本人は2割にすぎません。したがって、当社の日本人社員も、若い時から海外に赴任する機会が多くなっていきます。今後、海外の事業を拡大していくことを考えると、現地の会社をマネジメントできる人材が、ますます必要になります。当社はこれまでも、海外の現場もわかる、営業もわかる、コーポレートガバナンスもわかるという人材を育成するべく、人事ローテーションを行ってきましたが、その重要性が

増していることを痛感しています。そこに、経験のある高齢者に活躍してもらうチャンスがあると考えています。

棕田 味の素は、よく所定労働時間の短縮がニュースで取り上げられていますが、伊藤副議長、いかがでしょうか。

経営側と社員、双方の意識改革を進める

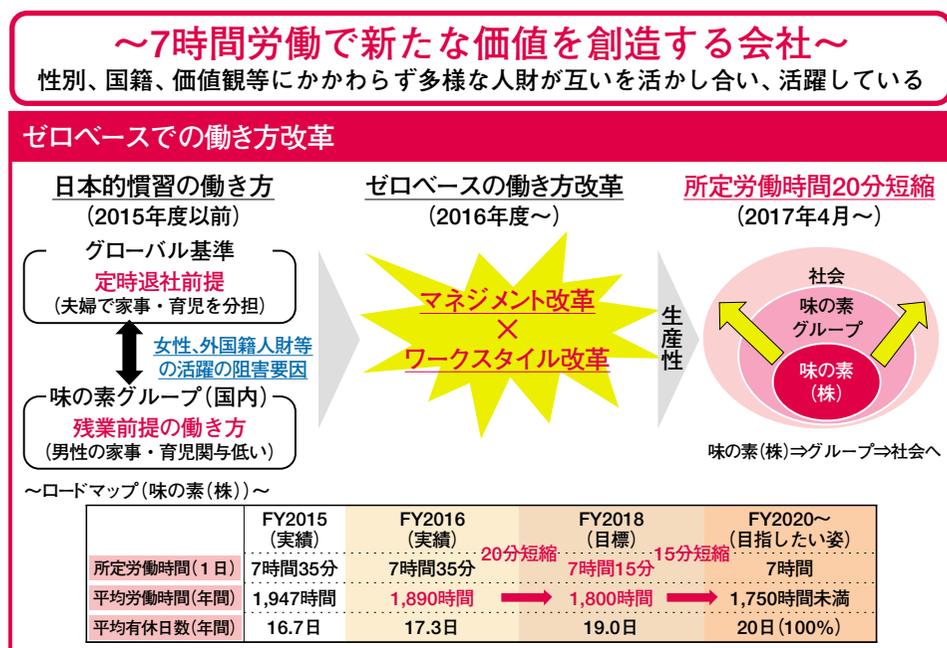
伊藤 社会環境の変化に対応するという面もあります。当社の考え方としては、経営戦略上どういう取り組みが必要かということが出発点になっています。

これまで3カ年計画を2回策定してきたなかで、食分野を中核とした「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」を目標としてきました。性別・国籍・価値観などにかかわらず多様な人材が活躍できる、グローバル食品企業トップ10クラスに入る企業を目指しています。グローバル水準で見ても見劣りしないような、多様な人材が活躍できる企業に変わっていくために、長時間労働を含め日本独特の働き方を変えていく必要があると考えています。その結果として、生産性を向上させ、多様な人材によってイノベーションを創出し、その技術で社会課題を解決していくことができるのではないのでしょうか。

社内の事情を精査するなかで、社会環境が変化するなかで「なぜ所定労働時間が25年も変わっていないのか」とそもそもの疑問が浮かびました。勤務時間も中途半端な設定になっていて、当社の場合、週休2日制にするために、9時始業を8時45分に、17時終業を17時20分に変更したのですが、世界的には8時始業が標準なのに、どうして日本は9時なのかと今も疑問に思っています。

味の素グループでは、そうした疑問からスタートして、2008年からワーク・ライフ・バランスの取り組みを始めました。まず、自立した個人を育成して、会社の高い生産性と付加価値を得るといって考

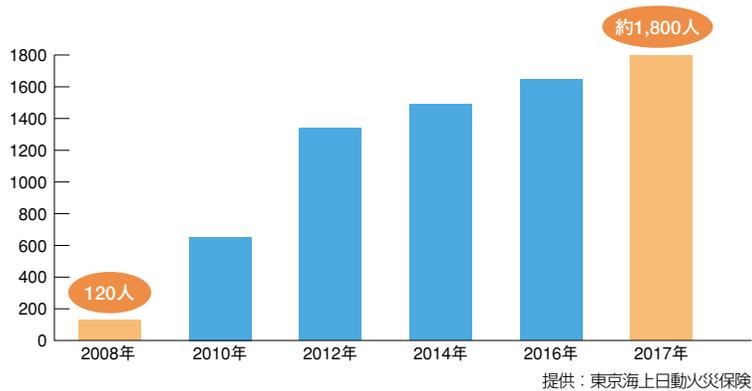
図表1 味の素が目指す働き方改革の姿



Copyright © 2018 Ajinomoto Co., Inc. All rights reserved.

図表2 【東京海上日動】女性の営業担当者数の増加

女性の営業担当者が大幅に増加



内には閉塞感がありました。それゆえ当社は、労働時間管理や業務プロセスの徹底的な改革、すなわち、現在の働き方改革と同様の取り組みを10年以上前から進めてきました。労働時間管理については、これまで労使一体となり残業時間の削減に取り組んできた結果、2016年度は時間管理対象者の法外月間残業時間は平均10時間程度になっています。また、定時退社により捻出された時間を使って、すべての社員が主体的に自己啓発等に取り組む、プロとしての専門性を高めてほしいと考えており、各種プログラムを提供しています。

現在、1日の所定労働時間を7時間にすることを目標に取り組みを進めており、2020年までには年間総実労働時間1750時間を達成したいと考えています。そのために、経営側の意識を変える「マネジメント改革」と、社員の意識を変える「ワークスタイル改革」の2つを軸に取り組んでいます。マネジメント改革では、社長をリーダーに事業本部長クラスに強い権限を与え、さまざまな取り組みを行ってきました。例えば、会

議の抜本的な改革です。標準の会議時間を設定し原則9〜16時の間に行う、ウェブ会議を多用する、ペーパーレスにする、といったことを実施しています。また、社内の連絡は、これまではメールで各部署に配信し、そこから個人に再度配信するという仕組みでしたが、掲示板を活用して必要な人が情報を取りにくい仕組みに変更しました。メールの仕分けだけで250人ほどの担当者がいましたが、この変更で年間6万5000時間ほど短縮できたことになりました。一方、ワークスタイル改革では、所定労働時間短縮とあわせて、始業時刻を8時15分、終業時刻を16時30分に早めました。また「スケジューラー」を導入し、個人が毎週働き方を入力し、部門間で共有できるようにしました。さらに「どこでもオフィス」という制度をつくり、最大週4日まで自宅やサテライトオフィス等で勤務することができるようになっています。

こうした取り組みの結果として、2016年と2017年の上半期を比較すると、管理職で49時間、一般職では26時間の勤務時間短縮が実現しました。2020年の所定労働時間7時間の達成に向け、着実に歩みを進めています。労働時間管理が定着してきたため、今取り組んでいる当社の「働き方の改革」では、社員の働きがい、すなわち働き方の質に重点を置いていきます。業務プロセスおよび企業風土の改革に加え、働く場所の改革等を行い、多様な人材が意欲と能力に応じて活躍できる企業・組織とするともに、生産性の向上を通じて、社員一人ひとりと会社の双方の成長を実現していくことを目指しています。

この取り組みが進めば、そもそも本社ビルに皆が集まって働くスタイルも10年後には変わってくるのではないのでしょうか。そういうことも予想しながら、さまざまな働き方のスタイルをつくっていくようとしています。このような「働き方の改革」の取り組みを通じ、働きやすい環境・風土の醸成を目指す

が完全に変わりました。社内から閉塞感という言葉が消えるとともに、これまで社内の内部業務を行っていた女性の仕事は大きく変わり、代理店へのアドバイスやお客様への対応のため外出するようになりました。女性の営業担当者はここ10年で約120人から約1800人まで増加しています。支社長や支店長にも女性が増えており、2004年には8人だった女性管理職が今では218人となり、女性役員も5人、常務執行役員もいます。また、働き方のスタイルも一層多様化が進みつつあります。当社の在宅勤務制度は当初育児や介護と仕事を両立する社員のみを対象を限定していましたが、今では全社員に拡大しました。さらに、モバイル端末を営業部門中心に配布し、場所を選ばないモバイルワークも進めています。2018年度には、モバイル端末の配布をコーポレート部門にも拡大していく予定です。

果、2016年度は時間管理対象者の法外月間残業時間は平均10時間程度になっています。また、定時退社により捻出された時間を使って、すべての社員が主体的に自己啓発等に取り組む、プロとしての専門性を高めてほしいと考えており、各種プログラムを提供しています。

一方、社員にとっては残業が減ることになるため、その分だけ賃金が減ることになります。これについては、配偶者手当を廃止して家族手当や介護に対する手当を新設するなど、さまざまな手当を再整備すること、そして、生産性向上分を一足先取りすることを志し、2017年4月より大きく賃金引き上げを行っています。社員には一連の働き方改革は好評で、「職場の雰囲気が変わり、早く帰宅したり、有給休暇を取ったりしやすくなった」「お客様とスカイプで商談するなど、スピーディーにサービスを提供できるようになった」「帰社後の時間を、自己研鑽に充てるなど、有意義に使える」といった声が多く上がっています。ただ、職場によっては適用が難しいルールもあり、まだまだ課題は残っています。

椋田 隅副議長、保険業界としては、どのような取り組みを進めておられますか。

社員の働きがいにも重きを置いた働き方の変革

隅 保険業界は人材が競争力の源泉です。社員、組織の活性化は企業の競争力に直結します。保険の自由化が始まった2000年ごろ、当社は次々と新商品を投入したため、その対応で社員が疲労困憊するほど残業が多く、社



日本経済は、米国・欧州・アジア諸国向けの輸出が回復し、企業の収益拡大、製造業の生産活動拡大というかたちで、循環的な景気拡大期に入ってきた。一方で、高齢化が大きなプレッシャーとなり、内需の主役である個人投資と設備投資が伸び悩んでいる。非正規雇用が労働者全体の4割近くに達するなか、国民の社会保障制度の持続性に対する不安、将来不安を解消するために、政府には労働者のエンプロイアビリティを高める積極的労働市場政策の推進が求められる。(湯元健治)



働き方改革のポイントは、労働生産性の向上を目指すとともに、多様な人材が働きやすい環境をつくり、女性や高齢者などの労働参加を促すことだと考える。日本郵船では、女性社員が活躍できるよう、本社内に保育所を設置するなど、改革を進めている。今次労使交渉・協議に向けては、デフレからの完全な脱却と経済の好循環のさらなる拡大に向けて、賃金引き上げのモメンタムを一層強化していくことが求められる。(工藤泰三)

ことで、社員が前向きに仕事をしてくれていると感じています。

梶田 日本は労働生産性は、特にサービス産業において、国際的に見て低いといわれていますが、今回の「経営労働政策特別委員会報告」(以下、経労委報告)のなかでも、これをどう高めるかについて、かなりの紙面を割いています。なかでも、生産性をアウトプットとインプットというかたちで定義したうえで、

ノロジィが進んでもそこで働く人たちがやらい、意義を感じなければ生産性を高めることはできません。仕事を通じ成長を実感するなど、いかに社員が働きがいを持てるようにするかは重要です。

また、簡単に解決できない課題として、社内の意思決定のスピード向上があります。日本企業は非常に遅いといわれ、このことが

アウトプットとしての付加価値の向上と、インプットとしての労働時間の削減を、バランスよく行うことが大変重要となります。そこで、業務プロセスの見直しや新たな商品や製品、サービスの開発に向けた投資など「労働生産性向上」に向けた自社の取り組みをご紹介いただきたいと思います。隅副議長からお願いいたします。

業務プロセスのシンプル化と企業風土の改革

隅 最近、ビッグデータやAIなどITの活用で労働生産性を向上させるという話をよく聞きますが、ITの導入だけでは効果は限定的です。当社の業務プロセスの改革では、ITだけではなく、ITが支える仕事全体を対象にして改革を行いました。労働生産性の向上には、業務プロセス、すなわち仕事全体をいかに「シンプル」にしていくかが鍵となります。そうすると、人が働く部分も従来と大きく変わります。また、自分たちが行っている既存の業務プロセスにおいて、いかにフレキシブルな状態を維持していくかも重要です。そうすることで、ビッグデータやAI等の新機能を容易に業務プロセスに追加できます。

業務プロセスが旧態依然とした、融通が利かないものであれば、新しい技術を導入する生産性を低くしているのは間違いないでしょう。当社も同様に、稟議の段階で相当スピードが遅くなっています。かなり改善してきていますが、まだまだ大きな課題として残っています。

お客様への付加価値が低い「完璧な社内資料」をつくることをいつまでも続け、社内ですべてに付加価値をしようとする傾向も生産性は上がりません。そう思っています。長い年月で培われた企業の文化そのものを変えていくことにつながるため、苦労しているのが実態です。

梶田 工藤副会長、いかがでしょうか。

「3M解消プロジェクト」で業務の効率化

工藤 当社では、「ムダ・ムラ・ムリ」の「3M」が生産性を低くする根源であると考え、「3M解消プロジェクト」を推進しています。当社の顧客には自動車メーカーをはじめとする製造業が多いため、そうした考え方をたたき込まれてきました。そういう意味では、社員の意識は相当高いと思っています。

こうした業務プロセスの見直しに加え、さらに生産性を高めるためには、隅副議長がおっしゃったように、ビッグデータやIoT

には非常に時間がかかります。シンプルでわかりやすく、スピーディーな業務プロセスを持つことは、われわれにとって競争力や生産性向上の最大の武器だと考えています。業務プロセスの改革に終わりではなく、今後もこの取り組みを継続していきます。

今ほどの業界も、社員にタブレットを配布するという話をよく聞きますが、タブレットの配布だけでは十分ではなく、そのコンテンツが重要だと考えています。タブレットが社員および代理店双方にとっていかに使いやすいか、あるいは、お客様にとってもわかりやすいかが生産性向上の重要なポイントであり、その実現には高度なノウハウが必要です。

金融業界には、銀行であれば「フィンテック(FinTech)」、保険には「インシュアテック(InsurTech)」が生まれています。ディスプレイ(創造的破壊者といわれる、全く違う業種の人たちと生産性で競争することは非常にハードルが高いと考えており、当社として、ビッグデータやAIをどうやって活用していくのか、他よりもさらに進んだ使い方ができるのかということに、今チャレンジしています。この分野はこれからの最大の競争になると考えています。

なお、冒頭にも話をいたしました。当社は人材が競争力の源泉であり、どんなにテクノロジー(Internet of Things)、ICT(情報通信技術)などのテクノロジーを活用する必要がありません。その点、当社は船を動かしているのに、テクノロジーを活用できる部分が多くあります。例えば船の排気温度などはIoTで、船上でも陸上でも同時に状態を把握できるようになっています。そうすると「これ以上排気温度が上がるとエンジンが故障してしまう」といったことが予測できるわけです。

また、海流や気象情報を陸上で把握し、船の適切な運航をサポートすることで、積み荷を早く到着させられますし、燃料消費も抑えられます。世界中の船会社が共通のプラットフォームを使用し、お互いに情報を共有し、効率的な運航ができるように業界をリードして整備を進めています。

私が入社したころは700個積みみのコンテナ船が主流で、これを20数人ほどの船員で動かしていましたが、今は同じぐらいの船員数で2万個積みみのコンテナ船を運航できます。それも、ICTやビッグデータを活用した二次的なサポートのおかげです。

これらはインプット面でのテクノロジー活用の例ですが、アウトプット面でもさまざまな恩恵があります。例えば、往復の積み荷を効率よく運び賃金を最大化するための「イールドマネジメント」に、ビッグデータやディ



保険業界は人材が競争力の源泉である。東京海上日動では、労働時間管理の徹底や業務プロセスの改革など、現在の働き方改革と同様の取り組みを10年以上前から行ってきた。今は社員の「働きがい」に重きを置き、働き方の質や生産性の向上に向けた取り組みを進めている。今次労使交渉・協議に向けては、将来不安の解消のため、子育て層やパート・有期契約社員などの処遇改善について論議することが求められる。

(隅 修三)



味の素では、「確かなグローバル・スペシャリティ・カンパニー」という目標を掲げ、性別・国籍・価値観などにかかわらず多様な人材が活躍できる企業を目指している。働き方改革の最終的な目標は、従業員の「働きがい」を高めることだと考える。今次労使交渉・協議においても、従業員のモチベーションを高めるための仕組みづくりを含めた、総合的な処遇改善について議論していきたい。

(伊藤雅俊)

ープライニングが活用されています。

一方で、私たち物流会社は、製造業のようにどんどん新商品を開発するというわけにはいきません。そうすると、やはりお客様のニーズをいち早くつかむことが非常に重要になってきます。最近、中国ではeコマースが活況を呈していますが、これは、新商品が発売されたからではなく、買い方に変化が起きたということだと思います。そうすると、宅配便の数が

の設備を投入し、業界で新たな食品物流の基盤をつくらうとしています。

ビジネスプロセスをシンプルにするという意味では、これまで日本が行っていた海外事業のマネジメントを現地に移管することにも取り組んでいます。またまだ可能性が大きい。例えばアミノ酸工場などではトラブルも多いので、ビッグデータやAIを活用することで、世界中の工場を産地と日本で一元管理

急増するといったことが起こるわけで、私たち物流会社は、それにすぐさま対応できる体制を取っておかなければなりません。したがって、当社としては、常にお客様の近くに社員がいて、お客様のニーズを少しでも早くつかみ取ることが重要になってきます。

ですから、社員には、常にアンテナを高くして、お客様のニーズを捕まえてくるよう指示しています。この部分では人間の力を使って、なおかつビッグデータなどのテクノロジーを同時活用して効率的に収集するような仕組みが必要だと考えています。

棕田 日本の製造業は国際的に見ても生産性が高いといわれていますが、伊藤副社長、いかがでしょうか。

現状2000人規模の 工場の無人化を目指す

伊藤 働き方改革は、それ自身が生産性改革につながるっていくものと考えています。そういう意味では、インプット面からは働く時間が減っていくことが非常にシンプルな効果として出てきます。今、2020年の1日7時間労働の実現に向けて一所懸命取り組んでいます。とはいえ、労働時間を減らし続けることはできませんから、それ以外のことも当然進めていくこととなります。

したいと考えています。工場が止まるとすぐに数十億円の損害となりますから、これもインプットの削減になるので、非常に楽しみな分野です。

アウトプットに関しては、コモディティのあるものにしていくのが、大きなテーマです。例えばアミノ酸は、家畜の飼料の栄養補助として世界中で膨大な量が使用されていますが、この分野では、中国や韓国とのコスト競争が激しくなっています。そこで、当社では、より特殊な技術を加えた付加価値の高い高度な飼料の開発に取り組んでいます。

あるいは、人間の味覚というものは非常に複雑で、また私たちが存在を認識していない新しい味覚物質もあるといわれています。これを特定できれば、さまざまな分野で利用できます。今までは研究者が実験を重ねるなかで探していたのですが、ロボテックを使って、可能性のあるものを幅広く、スピーディーにスクリーニングできるようにしました。そうしたものを利用して新たな商品開発を行っていくことで、付加価値を上げ、競争力を高めていきたいと考えています。

棕田 それでは、湯元先生から、3社の取り組み事例を踏まえてコメントをお願いしたいと思います。

製造業としては、工場のコストをリーズナブルにしていくことが大きなテーマです。今、国内の工場は、だいたい完成してから50年ほど経過しています。その間、部署ごとに効率化を継続していくことで成長を保持してきました。また、分社化やM&Aによってさまざまなグループ企業が新たに生まれ、それぞれ個々に工場を運営している現状もあります。これをできるだけ統合して集中化していくことを考えています。例えば、当社グループのクノール食品では、生産を新しい工場に集中させ、そこにこれからロボットやAIなどの最新技術を導入し、大きく労働力の削減と効率化を図っていきます。これは業界全体の動きといっていると思います。当社でも、現状で2000人規模の工場を、最終的にはほぼ無人化することを目指しています。

また、ビジネスプロセスそのものを改革し、シンプルでわかりやすくすることも重要です。それによって、内製化せずに人に頼んだ方が効率的な仕事の仕方が見えてきます。例えば、物流です。日本の食品製造業は、だいたい物流会社を傘下に持っています。かつてはそれが競争力でしたが、今は大きなコスト負担になっていきます。食品業界では、そこは競争する分野ではないと考え、大手6社がそれぞれに持っていた物流会社を統合し、そこに最新

「付加価値生産性」の向上が課題

湯元 各社とも、さまざまな新しい試みを行っておられ、着実な成果を得ていることに対して、敬意を表したいと思います。

働き方改革に関しては、政府は労働時間の削減に焦点を当て、従業員の福利厚生の実、健康経営といった側面にも焦点を当てて進めていこうというスタンスがうかがえます。当初は、企業側の取り組みも、これに即したものであったかと思えます。

しかし、お三方の話を伺って、働き方を変えることによって、多様な人材の活用や、イノベーションの創出につなげていくという本当の目的を、非常によく理解されていることがあらためてわかりました。また、削減した時間で何をするかということも非常に重要です。子育てや介護に充てることもできるでしょうし、本人の能力開発に時間を使うことも可能になります。そうした取り組みが、最終的には人間の能力を最大限に引き出し、生産性を向上させることにつながると考えます。

また、業務プロセスの改革が極めて重要であるという認識にも、強く共感いたします。労務管理の部分だけを改革しても、生産性は

簡単には上がりません。仕事のやり方そのものを根底から変えていく必要があります。働き方改革と業務プロセス改革を両輪として取り組むことが大切です。各社のお話を伺って、皆さん本当にしっかりと推進されているという印象を持ちました。

働き方の柔軟性という部分では、まだまだ難しい側面があるかと思いますが、最近では、テレワークや在宅勤務などを取り入れる企業も増えてきました。日本企業が遅れているといわれていた分野でも、先進国の企業にキャッチアップしてきたと感じています。他方、労働時間帯を柔軟にするというお話はよく伺うのですが、コアタイムと呼ばれるように、「何時から何時まで働かなければならない」という大枠が存在していること自体が問題です。何時間働いたかではなく、どんな成果を残したのかで評価する成果主義賃金の普及がもつと必要でしょう。働く場所の制約はある程度取り払うことができるようになりましたが、時間の制約をいかに取り払っていくかが今後の課題です。

これは法律上の規制もあって、深夜や土日に働く超過勤務手当を払わなければならないという制約があります。「できるだけせざるを得ない」という方向でマネジメントせざるを得ないと思いますが、例えば子育て中の

人手不足に苦しんでいます。

では、単純に価格を上げればいいのかといえ、それは難しいと思います。やはりビジネスモデルそのものを変えていくしかありませんが、それも決して簡単なことではありません。私が知っている成功事例として、飲食業界としては異例に高い原価率で料理を提供する飲食店があります。一流の料理人・最高の素材を使いながら価格を抑え、回転率を2回転どころか3回転4回転にして収益を稼ぐというビジネスモデルです。また、若い女性をターゲット顧客として、アメニティー無料サービスや岩盤浴などさまざまな付加価値を加えた「都市型リゾートホテル」という分野を確立させたホテル業界の事例もあります。

2018年春季 労使交渉・協議に対する 経営側の基本姿勢

棕田 本日の2つ目のテーマは、今年の春季労使交渉・協議に対する経営側の基本姿勢です。まずは、湯元先生より、今次交渉を行うにあたっての前提となります現在の経済情勢と今後の見通しについて、解説をお願いいたします。

女性などは、子どもを寝かしつけてからの方が仕事をしやすいといったケースもあります。現行の労働契約法は、従業員の健康管理に関して、企業が責任を負うという仕組みになっています。働き方の多様化にあわせてある程度のところは自己責任で対応してもらおうといった方向に変えていかなければ、生産性の向上にはなかなかつながらないと思います。

また、セキュリティやコンプライアンスを遵守するために、日本には全社員一律的に一定のルールや規制を設けている企業が多い気がします。しかし、例えば営業情報や顧客情報を持っている部署と、あまり関係のない部署に、メールのやり取りやデータの持ち出しなどに関して、同じレベルの制限がかかっている場合もあります。製造業においても比較的ホワイトカラーの生産性が低いといわれる背景には、そういった過剰な制限があると思います。当然、個人情報保護法をはじめとする法律の見直しも行っていく必要があるでしょう。

生産性の向上については、インプットの改善とアウトプットの拡大という両面から、各社が積極的に取り組んでいるというお話でした。口で言うのは易しいですが、実際に行うのは本当に大変なことだと思います。「生産性」という言葉を使うときに誰もがイ

デフレ脱却を視野に、 さらに景気は拡大する

湯元 ご案内のとおり、日本経済は昨年春ごろから徐々に景気回復の傾向が明確化してきました。特にマーケットは、秋ごろから株価が急上昇して、年明け以降もさらに上昇を続けています。

その背景には、米国の経済が着実に回復してきたことがあり、欧州も、米国ほどではないにせよ、景気回復の傾向が明確化してきています。さらに、中国をはじめとするアジア諸国も、景気が減速する局面においては政府がインフラ投資など財政支出を拡大して大幅な景気減速に歯止めをかけているため、マーケットに一定の安心感が生じています。

日本経済は、そうした米国・欧州・アジア諸国向けの輸出が回復し、それが企業の収益拡大、製造業の生産活動拡大というかたちで、循環的な景気拡大局面に入ってきたといっているでしょう。昨年4～6月期以降、2半期連続でGDPギャップ、いわゆる需給ギャップがプラスに転じ、そのプラス幅が拡大しているという状況です。

景気回復期間ということでも、安倍政権が誕生した2012年12月に回復が始まって、2018年の1月までで61カ月間になります。

メージするのは、「効率を上げること」です。それはそれで大切なのですが、実は、この部分では日本企業のレベルはいわれているほど低くないと思います。むしろ課題は「付加価値生産性」です。これは、効率だけでなくプライシング、価格設定の問題も含めた生産性を表します。日本生産性本部によると、わが国はOECD諸国のなかで20位前後にとどまっています。

日本企業の付加価値生産性が低いといわれる要因の1つは、やはり非製造業やサービス産業の生産性の低さです。もともと、業種や企業規模など細かく見ていくと、非製造業であっても高い生産性を維持している企業もあるので、ひとくくりにはできませんが、例えば、中小の旅館業、飲食業、外食、サービスなどは、総じて低いといえます。

その理由として、産業構造の問題があると思います。例えば、米国のように専門性の高いビジネスサービスが発達している国では、ホテルなどでも付加価値の高いサービスに対して、それなりに高い料金を取っています。一方、日本では、「良い物を安く売ることは美德である」「サービス無料」といった考え方が根強いので、適切な価格設定ができていません。したがって、そうした業界では、価格を安くせざるを得ず、非正規雇用が多く、

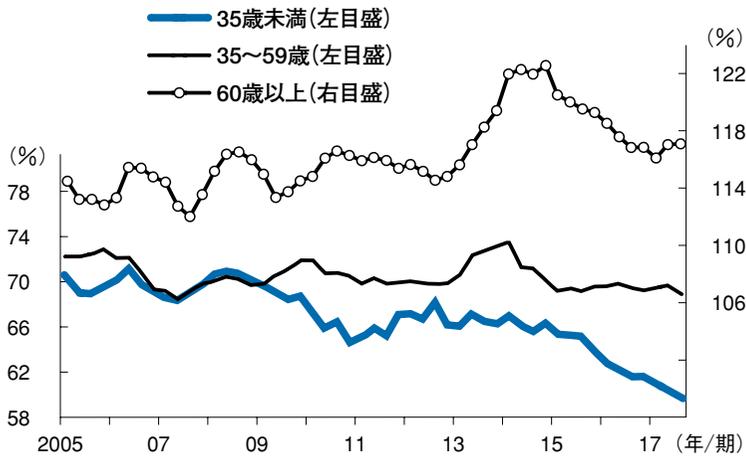
戦後最長の「いざなぎ景気」が73カ月間です。それが抜く可能性も十分にあると思います。

ただ、そうした景気拡大を実感していない人たちも多いのではないのでしょうか。その理由としては、内需の主役である個人消費と設備投資が、回復してはいるものの、やや力強さに欠けるといえる点があると思います。個人消費の回復力が弱い最大の原因は、高齢化が非常に大きなプレッシャーになっていることです。例えば、社会保険料などが上がっている状況で、賃金引き上げは進んでいるものの、可処分所得ベースで見ると、引き上げ分の半分を食われており、手取りが増えたという実感が湧かないという側面があります。また、将来に対する不安が、高齢者のみならず現役世代にもあるため、35歳未満の方の消費性向（消費支出／可処分所得）を見ると、皮肉にも安倍政権が誕生した2013年からトレンド的に下降傾向があります。

これは単純に賃金を上げるだけで解決できる問題ではなく、社会保障制度改革、行財政改革をしっかりと行っていくことで、持続可能な制度を構築し、国民の将来不安を解消していかなければならないと思います。

設備投資については、介護施設や物流施設、あるいはオリンピック関連の建設投資需要な

図表3 世帯主年齢層別の消費性向(総世帯)



(注1) 勤労者世帯。60歳以上は2人以上の無職世帯と勤労者世帯の加重平均
(注2) 後方4期移動平均

出所:総務省「家計調査」(総世帯)
提供:湯元健治

とが出てきているので、比較的良くなってきたかと思えます。しかし、工場を新増設したり、機械を新しく導入したりといった、能力増強投資はあまり見られません。これも、将来的に人口が減少していくことが明らかで、日本国内の収益機会やビジネスチャンスが見えないため、積極的な投資に踏み切

る月例賃金の引き上げ、賞与・一時金の増額、諸手当の改定・見直しなど、さまざまな選択肢を列挙しました。さらに、賃金面での対応に限らず、総合的な処遇改善に向けて、基本給の変更を伴わない所定労働時間の短縮や、教育訓練費の増額、育児・介護関連施設の充実、福利厚生面での拡充など、自社の実情を踏まえた検討を提唱しています。

また、働き方改革推進に伴う時間外手当の減少に関して、労働生産性が向上した場合は、何らかのかたちで社員の処遇改善等へつなげていく方針を明らかにすることが望ましいとされています。

最後に、国民における将来への安心感を高めるべく、こうした企業のさまざまな取り組みに加え、政府に対して、消費税率10%への確実な引き上げや、社会保障制度の抜本改革、財政規律の確保への実行プロセスの明確化を強く求めています。

梶田 続いて、今次労使交渉に臨む自社の方針・基本的な考え方を含めて、ご発言をお願いいたします。伊藤副議長いかがでしょうか。

**「働きがい」を向上させる
総合的な処遇改善を行いたい**

伊藤 経済情勢、今後の見通しについては、湯元先生のご説明にまったく異論はありません

れないというマインドの表れだと思われれます。

この部分も、金融政策、財政政策だけでは限界があり、ビジネスチャンスの種をもっともつとつくっていかねばなりません。アベノミクスの「第3の矢」である成長戦略こそが最大の鍵になります。さらに規制改革などの分野を広げ、スピードを上げて取り組んでいく必要があります。

中長期的な課題を克服するのは簡単ではありませんが、その克服に向けて政策を実行していくなかで、今年の日本経済は、デフレ脱却を視野に、企業の売り上げも伸びるだろうとみています。当然、海外からの投資なども増えてくるでしょう。

世界情勢を見ると、トランプ政権の米国、欧州の政治動向、中国経済の不透明感など、さまざまなリスクファクターがありますが、昨年同様、それらが顕在化せずに推移する可能性が高いと思われます。そうなれば、世界経済の持続的回復を背景に、日本経済も、さらに拡大を続けるとみています。

北朝鮮問題をはじめ、海外の政治状況に不透明感があることは否めませんが、大きな動きがなければ、景気はさらに拡大すると思っています。

一方、食品産業全体を見ると、人口減少によって「胃袋の数」が減っていくことが、中長期的に大きな不安要因になっています。短期的には、輸入原料の価格や物流経費が上昇している問題もあります。国内経済の好循環を生み出すには賃金引き上げが重要であることは十分理解していますが、さまざまな状況を踏まえ、総合的に判断せざるを得ないと考えます。

当社では、昨年、配偶者手当など各種手当を廃止する一方、介護に対する手当など新しい手当をつくり、残業が減る分を補填する一方で、実質5%以上、賃金を上げています。単純なベースアップではなく、実態に即した適切な処遇改善が必要だと思っています。また、働き方改革の関連でいうと、繁忙期と閑散期がある部署は、働き方のコントロールが難しい面があります。個別の対処として、繁忙期は長時間働き閑散期は短時間で帰宅する、といった仕組みをつくることで、働き方を考えるべきでしょう。

私は、従業員の「働きがい」を高めることが、働き方改革の最終的な目標だと考えてい

梶田 では、経営労働政策特別委員長の工藤副会長より、経労委報告で示した「経営側の基本スタンス」について、ご説明をお願いいたします。

賃金引き上げのモメンタムを一層強化していく

工藤 2018年版経労委報告の「経営側の基本スタンス」のポイントをご説明します。まず、今年の春季労使交渉にあたっての基本認識として、デフレからの完全な脱却と経済の好循環のさらなる拡大に向けて、賃金引き上げのモメンタムを一層強化していくとの決意を表明しています。

そのうえで、各企業の賃金はさまざまな考慮要素を勘案しながら適切な総額人件費管理のもと、自社の支払い能力を踏まえて、労使の徹底した話し合いで決定するとの大原則にのっとり、賃金引き上げへの社会的期待を意識しながら、自社の収益に見合った前向きな検討を呼びかけています。特に、収益が拡大あるいは高水準で推移している企業や、中期的に収益体質が改善した企業においては、多様な方法による年収ベースの賃金引き上げを基本としながら、月例賃金や総合的な処遇改善への積極的な対応を求めています。

具体的には、定期昇給やベースアップによります。賃金引き上げを含む総合的な処遇改善は、それを達成するための要素の一つです。例えば、適切な配置換えによって「あなたの高い能力アップによる生産性向上を応援しているよ」というメッセージを伝えることもできるでしょうし、自ら考え自主的に仕事ができるような仕組みをつくることも個人の能力を高める動機付けになると思います。当社では、そうしたことを総合的にしながら、「働きがいがある」と感じる社員の比率80%という目標を達成したいと考えています。

子育て層やパート・有期契約社員などの処遇改善が重要なテーマ

隅 賃金引き上げや処遇改善については、経労委報告のとおり、各社の実情に応じて、企業ごとに対応していくべきだと考えています。

そのうえで、私から2つのことを指摘しておきたいと思います。湯元先生からご指摘があったように、将来に対する不安が35歳未満の若い世代にもあり、消費性向が低下しています。まさに、子育て層への支援を充実させていかなければ、最大の課題である将来不安を解消していくことはできません。



撮影：工藤裕文

政府の積極的労働市場政策に期待する

を考えていくべきではないでしょうか。
 梶田 最後に湯元先生より、お三方の話聞いての感想や、春季労使交渉への期待などについて、コメントをお願いいたします。

湯元 皆さんからお話があったように、少子高齢化や人口減少が進むなかで、多くの国民が老後に不安を持ちながら働いています。これを解消することが、今、政府に与えられた最大の課題であると思っています。

今回、保育や教育の無償化を打ち出したことは、現役世代、子育て世代向けの社会保障政策として一定の評価はできるでしょう。しかし、消費税を財源とするにしても、年金、医療、介護の財源はその分減ってしまうわけですから、社会保障制度の持続性に対する不安、将来不安を解消するための決め手となる政策とはいえません。また、経団連が以前から主張している、消費税を10%から先どこまで引き上げるかという議論も、今すぐに始めなくてはいいけません。

さらに、非正規雇用が労働者全体の4割近くに達している現状にあって、日本経済をけん引すべき人材の質の低下が著実に進んでいる可能性があります。学生のみならず社会

私は、経団連の人口問題委員長でもありませんが、安心して子どもを産み、育てられるよう、企業は子育て層に一層配慮していくべきであり、政府も子育て層を中心に社会保障を整備していくべきだと考えます。春季労使交渉においても、子育て層の処遇改善が、重要なテーマになるのではないかと考えています。

もう1つ、日本では、パート・有期契約社員などの雇用が増えており、労働者全体の約4割に達しています。これは、バブル崩壊以降、グローバル化やインフレーションが進むなか、多くの企業は生き残るために正社員をある程度抑制し、パート・有期契約社員を増やしていったことが原因です。

企業としては経営上、正しい選択をしてきたわけですが、日本社会全体としては、雇用が不安定で所得が伸びない30〜40代の世代を生み出してしまいました。いわゆる合成の誤謬になっているのではないのでしょうか。

したがって、正社員とパート・有期契約社員のバランスをいかに改善していくかということ、企業だけでなく社会全体で考えていかなければ、社会不安が解消されないのではないかと考えています。

この問題のみならず、人材の流動化など社会的にまだまだ対応できていない問題について

人も含めたあらゆる層に対して能力開発を強化していかなければなりません。社員の能力開発に関しては、当然、企業にも努力が求められますが、それだけで国民全体の職業能力を引き上げていくことは困難です。

安倍政権は、「生産性革命」と「人づくり

て、国に頼るだけではなく、われわれ経済界も対応していかななくてはならないと思います。

梶田 工藤副会長、いかがでしょうか。

生涯所得・世帯所得の観点から話し合いを

工藤 生産年齢人口は、1995年の8700万人をピークに、現在、7500万人まで落ちており、2030年まで毎年60万人のペースで減少するといわれています。60万人は、鳥取県1県分の人口に相当します。

そうした状況で、現行の社会保障制度が持続可能なものとはいえないことは、誰の目にも明らかです。したがって、若い世代が会社で求めているのは、高齢者となっても働くことができる環境ではないかと思えます。そろそろ、労使は、生涯所得という観点からの話し合いを始める必要があるのではないのでしょうか。

また、女性が働くことが当たり前となっているなかで、世帯所得という観点も重要になってきています。企業には、夫婦共働きを前提とした、柔軟な働き方ができる環境が求められていると思います。

労使交渉では、賃金面にだけスポットライトが当たる傾向がありますが、もっと時代に即して、これまでとは異なる視点で処遇改善

「革命」を政策の両輪として掲げています。しかし、現状では職業訓練や能力開発など「積極的労働市場政策」に対する政府の支出は、GDP比0.14%で、世界一のスウェーデンのGDP比1.27%と比較すると10分の1以下にすぎません。労働者のエンプロイアビリティを高めるために、この分野をさらに強化していく必要があるでしょう。

これは、単純に職業訓練校を増やすといった話ではなく、高等学校から大学、大学院に至るまで、いかに個人個人の職業能力を高めるかを目指して、教育の自身そのものを変えていかなければなりません。また、具体的教育プログラムの策定にあたっては、産業界の意見に耳を傾ける必要があります。日本企業が求めるグローバル人材、イノベーション人材、ICT人材を育成するために、資金を集中していかなければ、これからの厳しいグローバル競争で勝ち残ることは難しいでしょう。

最近では、日本政府にも積極的労働市場政策に真剣に取り組もうという姿勢がうかがえます。今年度の春季労使交渉、協議に向けて、非常に示唆に富んだ議論ができました。ありがとうございました。

梶田 本日は、働き方改革、間もなく始まる今年度の春季労使交渉、協議に向けて、非常に示唆に富んだ議論ができました。ありがとうございました。

(2018年1月16日 経団連会館にて)

図表4 OECD各国の積極的労働市場政策分野の社会支出(2015年)

