

# 座談会

## 活力ある未来に向けて — 労使一体となって危機に立ち向かう

安倍新政権が掲げた経済対策への期待感から、株式市場などは復調の兆しを見せた。しかし、グローバル競争は熾烈を極め、日本企業を取り巻く環境は、一段と厳しさを増している。今こそ、労使が経営環境に対する共通認識を構築し、一体となって危機を乗り越え、成長への道を切り拓いていかなければならない。春季労使交渉・協議に向けて、現状を打開し、成長を持続するための諸課題について議論する。



### 川本裕康

かわもと ひろやす  
常務理事  
〈司会〉

### 山口範雄

やまぐち のりお  
審議会副議長  
味の素会長

### 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  
王子ホールディングス会長

### 湯元健治

ゆもと けんじ  
日本総合研究所副理事長

#### ● 一段と厳しさを増す国内事業 活動と現状打開への道

川本 世界経済の減速、足元の景気停滞など、日本経済を取り巻く環境は、依然として厳しい状態が続いています。まずは、日本経済・世界経済の現状や見通しについて、湯元先生からお話をいただきたいと思いません。

#### 「アベノミクス」に対する期待

湯元 二〇一二年は、グローバルリスクと政治リスク、この二つのリスクが顕在化した年だったと思います。

日本経済は、欧米経済、中国経済の減速の余波を受け、二〇一二年四月以降、景気後退局面に入っていると認識しています。

とりわけ、秋以降は日中関係の急速な悪化が日本経済に甚大な打撃を与えました。また、震災復興が想定より遅れたこともあり、二〇一二年度の経済成長率は、当初二%を超える予想されていましたが、最終的には一%まで下方修正されています。上場企業の業績も当初二割以上の増益が予想されていましたが、足元で五%程度にまで下方修正されています。

そうしたなか、二〇一二年末に政権交代があり、安倍新政権が打ち出した、いわゆる「アベノミクス」では、大胆な金融緩和、機動的な財政政策、成長戦略という「三本の矢」による日本経済の立て直しが表明されました。その結果、市場では円安、株高が進行しました。二〇一三年度へ向けて、マインド面での明るさが出てきているように思われます。

また、安倍新政権は、足元で一〇兆円を超える緊急経済対策も打ち出しています。大規模な財政支出への批判も一部にありますが、その内容を見ると、公共事業は半分以上の四兆円未満にとどまり、震災復興や防災・減災、維持・補修など喫緊の課題に集中させているほか、官民共同でファンドをつくることによって企業の海外進出や新規事業創造を支援するといった新しい試み

がなされている点は、高く評価できます。要するに、安倍新政権の滑り出しは上々といったところですが、日本経済を取り巻く状況、特に製造業をはじめとする日本企業を取り巻く厳しい競争環境が、根本的に改善されたわけではありません。

グローバル経済を見ると、米国は、二〇一二年末に懸念されていた「財政の崖」をひとまず乗り切り、市場では安心感が拡がっています。強制的削減や債務上限の引き上げという大きな課題が残されており、再び市場が緊張する可能性があります。欧州の債務問題は、ECB(欧州中央銀行)によるギリシャ、南欧国債の無制限買い取りという政策によって危機が封じ込められているものの、問題の抜本的解決にはほど遠い状況です。ギリシャ、スペインに加えて、イタリアも二月下旬に総選挙を控え政治が不安定な状態にあり、改革が前に進まない懸念が強まっています。

日本にとつての頼みの綱は、やはり中国経済になります。二〇一二年の秋口以降、景気底入れの心配が見られますが、不動産バブル再燃懸念から金融政策は様子見、財政出動はリーマンショック後の四分の一程度の規模にとどまっており、これまでのような九%、一〇%成長は見込めず、今年は

八%台前半の成長と回復力は緩やかなものにとどまると見えています。中長期的にも、労働力不足の深刻化によって、賃金上昇が常態化し、潜在成長率の下方屈折は避けられないと考えられます。

国内では、いわゆる六重苦のうち、円高についてはひと息ついた感があります。しかし、それ以外は一向に改善が見られません。例えばエネルギー問題については、原発から火力発電へのシフトによって電力料金引き上げられ始めており、企業にとつては大きなコスト増となります。また、懸念のTPP(環太平洋経済連携協定)への参加についても、参院選を控えていることもあり、安倍政権は明確な意思表示を行っていません。強化された労働規制も、今後、どれだけ改善されるかは不透明です。日中関係についても、改善の糸口が容易に見いだせない状況にあります。

川本 湯元先生のお話にありましたとおり、円安についてはひと息ついたものの根本的な解決には至っておらず、また、日中関係も改善の糸口が見えていません。日本企業を取り巻く経営環境に関する認識と、企業が成長を続けるために求められる政府の経済政策などについて、ご意見を伺いたいと思います。まずは、宮原副会長はどのような

にお考えでしょうか。

### 三本の矢のうち「成長戦略」が最も重要

宮原 日本経済を取り巻く状況については、湯元先生に包括的にお話しいただいたとおりです。

日本企業は、長引くデフレのもとで、六重苦に悩まされてきました。重いハンディキャップを背負い、苦しみながらもやってきたというのが実感です。とりわけ製造業においては、異常なレベルの円高が長期間にわたって続いたこと、TPPをはじめとする自由貿易協定への対応の遅れ、エネルギーの供給不安などもあり、国際的な競争力を失いつつあります。まさに、崖っぷちに立たされているといつていいでしょう。なかには、国内での生産をあきらめて、海外に拠点を移す企業も出てきており、この状況を放置すれば、雇用の縮小につながります。これを何とか食い止めなければなりません。

一方で、内需を中心にした新たな成長産業を育成していかねば、雇を増やすことはできません。戦略として明確に打ち出し、速やかに具体的な方策を講じてほしいと思います。

二〇一二年末に安倍新政権が誕生し、「三本の矢」による経済再生が打ち出されました。金融政策、財政政策については、湯元先生のおっしゃるとおり、マーケットが機敏に反応しています。この状況を継続させ、定着させることが必要でしょう。

私自身、三本の矢のうち成長戦略が最も重要だと思っています。これにより民間企業の活力が引き出され、民主導の成長によって経済が活性化し、雇用につながることを期待されます。政府には、政策の着実な実行を望みたいと思います。

川本 続いて、篠田副会長のご意見を伺いたいと思います。

### 日本企業の国際競争力を強化する施策を

篠田 グローバル競争の激化、国内産業の空洞化が進行し、日本経済は危機的な状況が続いています。二〇一二年末に政権交代があり、円高やデフレへの対策が打ち出されつつあります。大いに期待はしていますが、景気回復を一過性ではなく持続的なものとするには、政策によって家計の消費、企業の事業活動を活性化させ、それが雇用の増加に結びつく循環的な上昇基調につなげていかなければならないでしょう。

さしあたって、二〇一二年末から為替が円安に振れており、窮地を脱しつつある産業もあると思いますが、九〇円くらいでは産業の空洞化が止まることにはならないでしょう。

また、グローバルバリエーションが進むなかで、中国、韓国のみならず、アジアを中心とした新興各国も、今やそれぞれが成長に向けた競争段階に入っています。すでに日本企業や日本市場がそのターゲットになっています。

製紙産業の場合は、輸入原材料・燃料に依存しているところが大きく、円安は業績にマイナスに働きます。中期的にはともかく、短期的には産業全体に当然、負の影響も避けられません。一方で、円高によって輸入製品の流入が止まるかもしれません。予断を許さない状況が続いています。

以前であれば、円安でコストアップとなれば製品の値上げでカバーすることができました。しかし、汎用品では中国・韓国の製品との競争が激化していることに加えて、各国の生産能力が過剰となつている製品分野が増えています。これは、技術が平準化・標準化されています。市場は設備投資競争とその結果としての価格競争にかならないことを意味します。日本を含む

アジア市場では、もはやコストアップから値上げのできる時代ではなく、そのことは、すでに多くの産業で実感されていると思います。私は、製造業中心に日本企業が競争力を回復するには、かなりの時間を要すると考えています。長期間にわたり有効なデフレ対策を取ることができなかったことに加え、近年の諸規制の強化が、製造業を中心とした産業の疲弊と国際競争力低下を招いたことも否めません。

安倍政権には、日本企業の国際競争力を強化するために、当面の金融・財政政策に加えて、規制改革・税制改革・新技術開発支援などを中心に、産業の競争力強化と持続する経済成長政策を打ち出してほしいと思います。

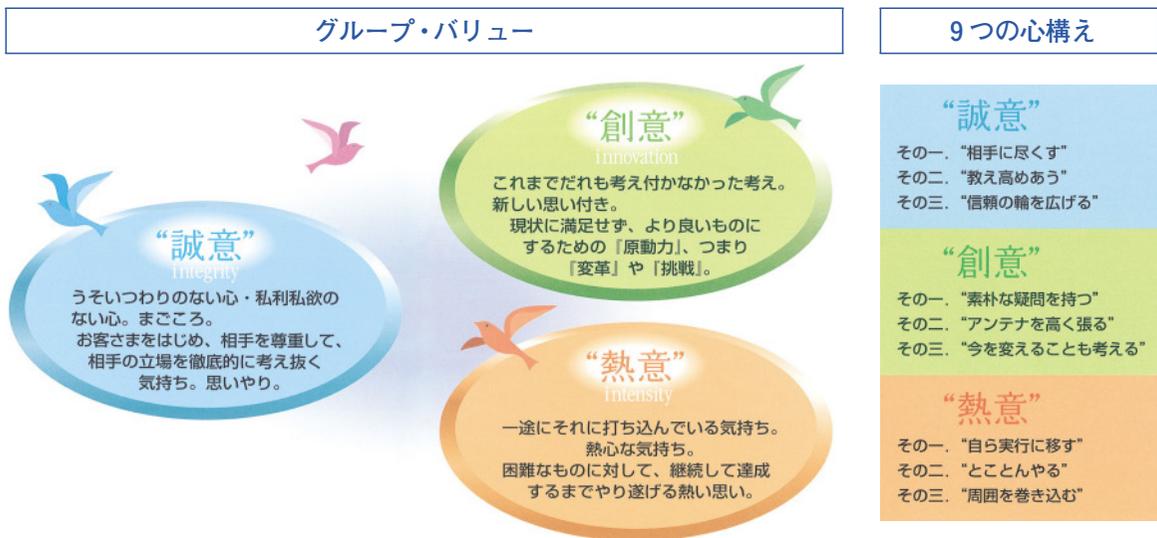
川本 山口副議長は、どのようにお考えですか。

### グローバル市場での熾烈な競争のなかで

山口 私からは、各論として、食品産業についてお話しします。

日本の食品産業は、構造的な問題を抱えていると考えています。例えば、悪化を続ける国内需要という意味では、人口が減少

図1 NYKグループ・バリューと9つの心構え



提供：日本郵船

外に進出しはじめました。コンビニエンスストアや外食産業だけでなく、最近では、食品の卸業まで、アジアを中心に海外進出をしています。内需だけでは経営が成り立たず、仕方なく海外に出て行くというのが、食品産業の特徴です。

グローバルなマーケットを見ると、各国の大手企業同士の競争が熾烈になってきています。例えば、味の素は発酵技術をベースとする産業ですが、これは、いわゆる食品工業とは違い、装置産業に近いものです。この分野でも、やはり、韓国企業、中国企業が強く、ご存じのとおり、政府の全面的な支援を受けた国策企業に近い形態です。われわれは、グローバル市場で、そうした企業との生き残り競争を行っている状況です。

このような状況のもとで、企業の成長継続のために経済政策として望まれるのは、まず、日本企業の競争力を確保するためにイコールフットイングを実現する条件を整えることです。また、企業活動の面から、企業が柔軟性を発揮できるよう、規制緩和を行うことも必要です。規制緩和については、経団連も、毎年、分野ごとに会員企業の要望をリストアップして提案しています。現在、構造改革特区というかたちで、一部人です。

全世界に散らばる五万人以上の社員が共有すべき理念として「グループ・バリュー」を掲げています。これは、「誠意・創意・熱意」という、非常にシンプルな言葉で表現し、英語だと、インテグリティ (Integrity)、「イノベーション (Innovation)」、「インテンシティー (Intensity)」となるので、「スリーI」と呼んでいます。陸上で働く者、船上で働く者、日本人、外国人にかかわらずすべての社員が、これを身に付けることを目指しています(図1参照)。

日本人社員約九〇〇〇人のうち、本社採用の社員は約一六〇〇人です。この一六〇〇人が、中核人材になります。採用時に求める資質は大きく三つあります。一つ目は、包容力と柔軟性です。異なる文化を持つ人たちと協力して仕事ができる資質が求められます。二つ目は、リーダーシップです。目標を設定し、高いコミュニケーション能力でチームを引っ張っていく資質です。三つ目は、マネジメント能力で、広い視野と高い専門性を持ち、目標達成のために組織を動かす能力を求めています。中核的な人材育成の方法としては、

地域でトライアルが行われていますが、効果が認められたら、全国に拡げていくべきです。そうした具体的で迅速な行動が、いま政治に求められています。

**●競争に打ち勝ち、成長を続けるための人材戦略**

川本 日本企業を取り巻く環境が極めて厳しいなか、今後、企業のグローバル展開はさらに加速すると予想され、従業員一人ひとりが持てる力を最大限に発揮しながら、競争に打ち勝っていくことが求められています。

企業が成長を続けるためには、絶えざる変革に取り組むことが欠かせないと考えますが、そうした取り組みを支える組織や人材はどうあるべきでしょうか。また、将来の企業経営を中心的に担うことが期待される中核人材の育成に向けた取り組みについて、ご意見を伺いたいと思います。

**中核人材は海外で育成する  
——日本郵船の場合——**

宮原 日本郵船には、グループ全体で約五万六〇〇〇人の社員がいます。そのうち、日本人は約九〇〇〇人です。したがって、約四万七〇〇〇人、八五%の社員が、外国

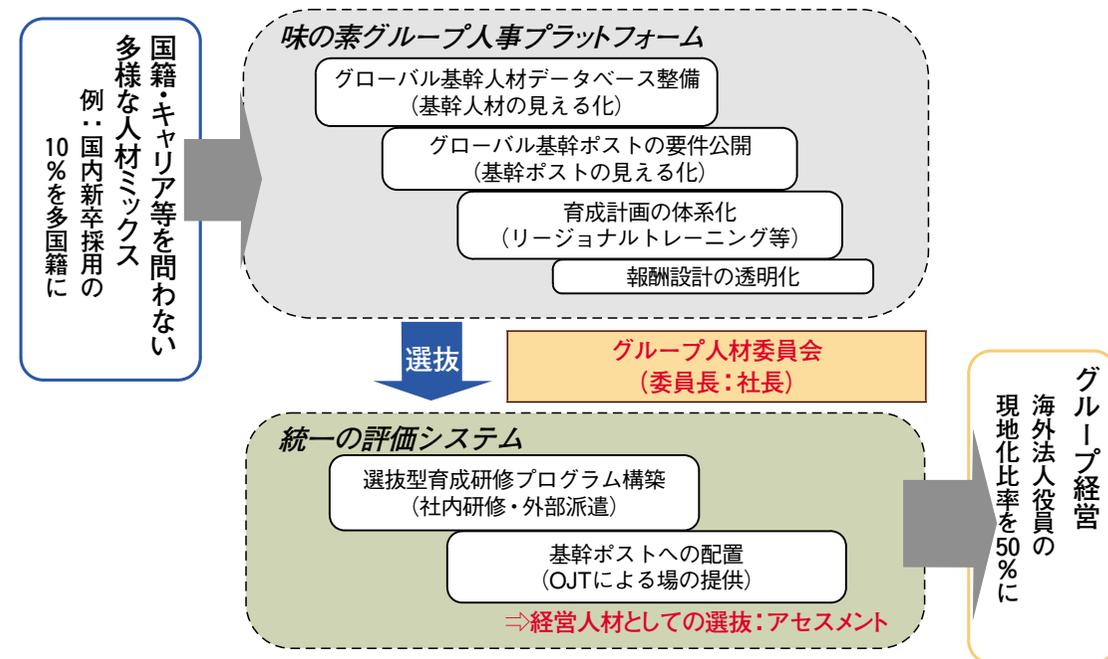
まず、入社直後の新人研修の一環で、新入社員を海外に送り出しています。グローバルな環境で働くということ、身をもって体験させるわけです。その後、各部署へ配属しますが、三、四年すると、また海外に派遣し、外国人のマネジャーの下で働かせます。その後日本に戻り、国内で課長クラスになった者を、現地法人の部長クラスとして派遣します。ここで、マネジメントの力をつけるわけです。そして五〇代になると、国内の部長クラスになっていきますから、今度は、現地法人のトップとして派遣します。そのときには、リーダーシップやマネジメント能力が十分に備わっています。

川本 企業活動のグローバル化が進行するなか、グローバル企業と伍していくために、中核人材をはじめ、グローバルに活躍できる人材がますます求められています。グローバルに共通する人材データベース、人事・賃金制度等について、山口副議長にお伺いします。

**基幹人材と基幹ポストの見える化  
——味の素の場合——**

山口 味の素には、グループ全体で約三万人の従業員がいます。そのすべての従業員に期待する行動指針、求める人材像、価値

図2 基盤構築:グローバル人材育成  
国籍・キャリアを問わない多様な人材から基幹人材を採用・育成・登用し、グループ経営人材として選抜



提供:味の素

基準を表すものとして、三つの「味の素人材バリュー」を制定しました。その一つ目は「あなたにしか、つくれないものがある」。これは独創性、クリエイティブティを持っていうことです。二つ目は「あなたのお客さまは、世界中にいる」。グローバルな視野を持つて、考え、行動しようという事です。三つ目は「あなたには、いっしょに働く仲間がいる」。どんなに優秀でも一人でできることはたかがしれています。仲間と協働することで、大きな成果が得られる。それが、働く喜びにもつながると考えています。

しても、すべて必要とされる資質だと思いません。特に、独創性が重要です。激変する環境のなかで、常に改革に取り組み、新しいことをやる姿勢が求められるからです。では、そうした人材を育成するために、どのような制度が必要なのでしょう。一例として、味の素では、数年前に「グローバル人事制度」をつくりました。グループには、世界中で100以上の法人がありますが、そこで働く基幹人材のデータベースを構築すると同時に、基幹ポストの要件を統一し、その両方を見える化しました。両方を照らし合わせることで、足りない人材が明らかになり、そのギャップを埋めるために人材育成研修制度があります。

マネジメントにかかわる基幹人材は、職務等級(ジョブ・グレード、JG)によって管理されています。ジョブ・グレードは、現在のところ、本社の部門長や連結経営において特に重要な関係会社の社長、役員であるGEM(グループ・エグゼクティブ・マネージャー)から、本社の課長クラスであるJG3まで四つが設定されています。それぞれ一つのJGの母集団となっているわけです。最も上位であるGEMは、100〜110人程度で、このなかからグループ全体の経営層に加わる40人規模の人

材が選ばれることとなります。

一つ上のJGに行くための教育プログラムも準備されています。将来的には、もつと下の方までJGを設定していきたいと考えています。そうすれば、例えば、タイで現地採用された社員が、能力が認められて、タイの現地法人のトップになり、さらにASEAN地域全体のリージョナル・マネージャーとなり、最終的に、グループ全体の経営トップになるというシステムが確立します(図2参照)。

川本 グローバル競争が激化する一方、最近の労働法制の見直しは企業活動を制約し、経営環境の悪化に拍車をかけています。企業活力を向上させるための労働政策、労働法制のあり方について、篠田副会長はどのようにお考えでしょうか。

労働政策、労働法制のあり方は  
国家運営の焦点

篠田 労働政策、労働法制のあり方は、現代国家においては、経済運営というより国家運営の焦点となる問題の一つです。立場によってさまざまな意見がありますが、大切なことは、現代の労働法は自由主義経済体制のなかで、労働者の権利の向上と雇用の安定、ひいては社会の安定を図り、経済

の安定と成長・拡大を目指すという目的を持つていて、ということ、これが労働政策の基本となるのは当然です。労働者を使い捨てるなど、貴重な労働力を毀損するような企業行動はするべきではありません。

一方で、雇用の源泉は企業活動であることから、労働政策の立案にあたっては、企業活動に与える影響を十分考慮していくべきです。労働市場も自由主義経済体制の内側にあること、そして、自由主義経済の基盤は、公正なルールと適切なコントロールが必要ですが、「競争原理」であり「市場原理」であることも忘れてはいけません。

昨今の労働政策や労働法制の見直しを見ると、企業活動の活性化なくして、雇用の維持・安定は実現されないことが当然であるにもかかわらず、相当の偏りが見られます。例えば、昨年、労働者派遣法や高年齢者雇用安定法の改正が相次いで行われましたが、この内容は、採用や労務管理上の自由度、あるいは労使自治を大いに制約するものです。企業が厳しい国際競争にさらされ、経営をめぐる環境が激変しているときに、行うべき法改正ではありません。このような労働市場の規制強化が進めば、雇用機会は確実に失われていくでしょう。

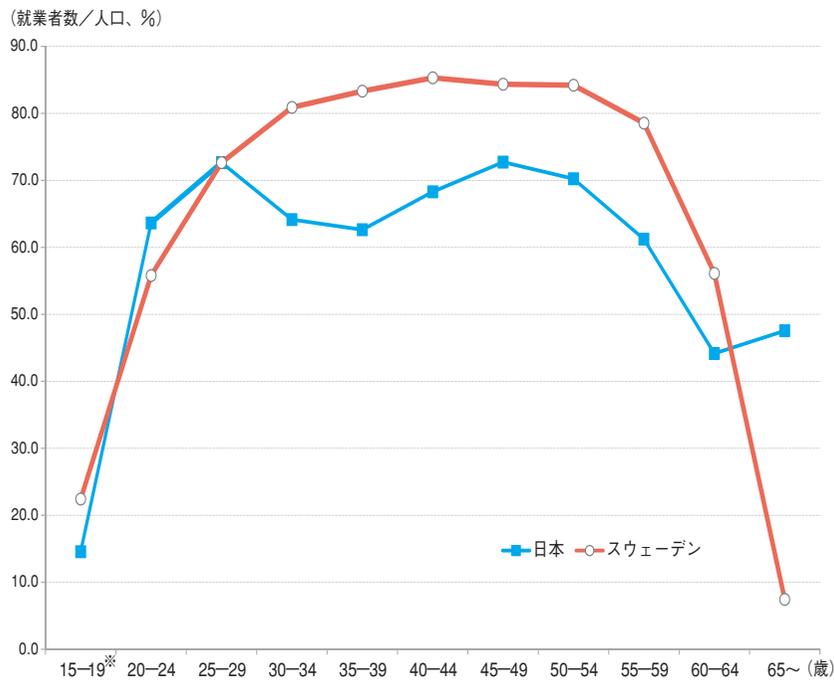
雇用の安定が大切だからこそ、必要なのは経済成長であり、企業活動の活性化であるはずで、このような視点が労働政策において極めて大切であるということ。二〇一二年秋から、国会の付帯決議に基づき、労働者派遣制度の抜本的な見直しに向けて議論が始まっていますが、これを契機に労働力の需給調整機能を強化する観点からの見直しを期待しています。また、労働時間法制も多様な働き方を十分想定しておらず、柔軟性に欠けています。企画業務型裁量労働法制の見直しなど、企業の国際競争力の向上を目指した発想で、労働時間法制の見直しを図ることも必要ではないでしょうか。

さらに最近強く感じるのは、労働政策をめぐるさまざまな問題の解決にあたって、個々の政策ごとの部分最適に注力し、全体としての整合性を欠くことになっているということです。社会保障政策や産業政策との関連も含めて、大きなデザインを描いたうえで、各論の議論を行うべきではないかと思えます。

一例をあげれば、高齢者の雇用を義務付ければ当然若年層の雇用をどうするかが問われます。また、現役世代も含めての勤務時間や休日付与の仕方、割り振りの工夫も大切です。ワークシェアリングなどの積



図3 年齢階層別女性の就業率(日・スウェーデン比較、2010年)



※ただし、スウェーデンは16-19歳

出所：OECD

考えることで、豊かな生活の実現や地域社会とのかわりや絆を強めることにつながります。スウェーデンの経営者の話を聞くと、ワーク・ライフ・バランスによって、時間当たりの生産性は格段に高まる、従業員の仕事の質が高まると考えているようです。企業にとって、ワーク・ライフ・バランスの実現はコストではなく、有益な投資であるという考え方が定着していると感じます。例えば、経験豊

富な女性社員が、出産や育児のために会社を辞めざるを得ないとしたら、それこそ、会社にとって大きな損失、コストであると考えられるわけです。また、女性の活用についても、スウェーデンは先進国でトップ水準にあります。女性の年齢別就業率カーブを見ると、日本では、結婚・出産・育児を機に労働市場から退出する「M字カーブ」という現象が指摘されています。最近でこそ、働きながら子育てをする女性が増え、M字カーブが緩やかになってきましたが、スウェーデンをはじめとする欧米先進国並みとまではとてもいきません(図3参照)。

スウェーデンでは、わが国とは違い、女性の活用を支援する手厚い政府の支援があることに加えて、企業の子育て支援への取り組みも充実しています。勤務時間短縮制度やフレックスタイム制度、テレワークの



日本企業は、長引くデフレのもとで、六重苦というハンディキャップを抱えながらも、何とかやってきたというのが実感である。この状況を放置すれば、産業の空洞化が進み、雇用の減少を招くだろう。安倍新政権の経済対策(アベノミクス)では、金融政策、財政政策とともに、三本目の矢と位置付けられている成長戦略が重要である。春季労使交渉・協議に向けては、課題解決型の「労使パートナーシップ対話」を重視したい。

(宮原耕治氏)

極的導入も考えられます。また、デスクワークに限られるでしょうが、裁量労働制や自宅勤務などの導入もあり得ます。高齢者の雇用拡大、活用が基点になって、日本的な企業文化、仕事の仕方の新しいかたちができることが望ましいと考えています。

高齢者が生き生きと働くことができる方策について、労使が一緒になって考える時代が来ており、若年期からの一貫した取り組みが必要かもしれません。もちろん、こうした検討は、法律などで義務付けられて始めることではありません。いずれは激化する優秀な高齢者の獲得競争と、高齢者の賃金水準の決定方法が、労働市場のあり方にも影響を与える時代がくるでしょう。

川本 今後、企業は多様な人材を一層活用していくことが求められますが、とりわけ、女性のさらなる活用に向けた取り組みや、より効率的で生産性の高い職場を実現する

ためのワーク・ライフ・バランス施策の推進について、湯元先生はどのようにお考えですか。

### ワーク・ライフ・バランスの推進は投資

湯元 二〇〇七年末に、政府、地方自治体、経済界、労働界の四者の合意によって、「仕事と生活の調和(ワーク・ライフ・バランス)憲章」が作成され、それ以降、官民をあげてさまざまな取り組みがなされてきました。しかし、諸外国と比較すると、日本の取り組みの内容や、実績の面で、まだまだ遅れているといわざるを得ない部分があります。

例えば、ワーク・ライフ・バランス先進国といわれる北欧諸国は、二〇年以上前から積極的な施策を展開しており、OECDの「ワーク・ライフ・バランス総合指標」

では、対象一八カ国中、トップはスウェーデン、日本はギリシャに次いで下から二番目という結果が出ています。スウェーデンでは労働時間の短さや有給休暇取得率の高さ、男性の育児休業取得率の高さが際立っています。

ワーク・ライフ・バランスは、経営サイドから見ると、どうしてもコストが上昇するととらえられやすい面があります。しかし、今、日本企業に求められているのは、グローバル展開、イノベーションによる新しい商品・サービスの開発です。外国人、女性、高齢者など、多様な人材による多様な発想を活用するという観点からも、グローバル・スタンダードに沿ったワーク・ライフ・バランスの実現は、極めて重要な鍵を握っています。また、企業の社会的責任という視点から見ても同様に重要で、一人ひとりの社員が、仕事と家庭のバランスを

政権交代後、田高・デフレ対策や公共投資などの金融・経済財政政策が打ち出されたことで、為替は円安に振れており、窮地を脱しつつある産業もあるだろう。しかし、輸入原材料・燃料に依存している製紙産業の場合は、円安はマイナスに働くため、短期的には負の影響は避けられない。製造業中心に日本企業の競争力を回復するには時間を要する。安倍新政権には、規制改革・税制改革など、産業の競争力強化と持続する経済成長政策を打ち出してもらいたい。

(篠田和久氏)



食品産業は、人口減少・高齢化による国内需要の悪化という構造的な問題を抱えている。国内市場での横断的な競争、グローバル市場での熾烈な競争のなかで生き残らなければならない。政策面では、日本企業の競争力を強化する観点から、国際的な事業のイコールフットリングの確保とともに、事業活動を促す柔軟な規制緩和が望まれる。春季労使交渉・協議に向けては、労使トップ同士による総論だけでなく、さまざまなレベルでの各論のコミュニケーションが重要である。

(山口範雄氏)

活用などが進んでいるほか、育児休業中の従業員に対する人事評価を行わないなどの配慮が行き届いています。

また、社員が育児休業に入ったとき、その代替要員をどう確保するかという問題があります。スウェーデンの場合、有期雇用の活用が一般的です。育児休業に入った社員の能力が高い場合、いきなり臨時契約社員では埋められない場合もありますが、より高い能力を持った社員がその穴を埋めていく「玉突き」のかたちで、やりくりしています。こうしたことが可能なのは、職務内容が明確だからです。仕事の内容が「見える化」されていることで、代替しやすい仕組みになっているわけです。

### ●春季労使交渉・協議に臨む 経営側の姿勢について

川本 春季労使交渉・協議においては、課

も、企業の一員としてがんばってもらわなければなりません。そのためにも、経営環境を説明し理解を得るのは経営トップにとつてとても大切なことだと思います。われわれの業界は、最近になって本格的なグローバル競争に巻き込まれ、毎年、経営環境が激変しているため、組合幹部には定例会議に加えて、たびたび経営説明を行っています。時代の変化が急速で、しかもこれまでと明らかに異なる質的な変化が起きていることを理解してもらうことは簡単ではありません。しかし、効果の有無とは関係なく、対話を繰り返すしかありません。

春季交渉のような短期間の賃金交渉の場だけではなく、互いの接点を常に見つけていく。そうした努力をすることによって、例えば、企業にとって大問題になっている健康保険の財政のように、社会保障につながる問題など、国民的な課題についての共

題解決に向けて労使が協調し、建設的な議論を尽くすことが求められます。経団連では、春季労使交渉・協議を「労使パートナーシップ対話」と位置付けて、課題解決型の交渉とするよう求めてきましたが、「労使コミュニケーションの強化」の重要性について、お考えをお聞かせ願います。

### 「労使パートナーシップ対話」は 日本の経営の知恵

宮原 経団連は、長くこの課題解決型の「労使パートナーシップ対話」を提唱してきました。これまでの先人の皆さんのご尽力もあり、確実に進歩してきていると感じています。これは、春季交渉だけではなく、日ごろから、自社の経営状況や課題について労使が意見交換をして、自社の存続を図る、そして雇用維持を図るために課題解決にあたるというもので、日本独特のシステ

### トップが経営環境を直接説明し 理解を得るべき

篠田 経営環境がどうであれ、業績を上げるべく企業が丸となってがんばるのは当たり前です。一方、安全の確保や職場環境の改善は、業績にかかわらず企業維持のための経営者の本来の責務で、労使の交流にも良い影響があるので、社長時代は私自身が直接指示をすることを心がけていました。また、従業員の中核をなす労働組合員に

通認識も生まれてくるはずだと思います。経営事情が必ずしも一致しない企業別組合の集合である上部団体の理解を求めめることも必要であり、産業ごとにも対話の努力がなされていると思いますが、そうした部分で、経団連にも重要な役割があると考えています。

川本 山口副議長はどのようにお考えでしょうか。

### 「総論」だけでなく「各論」を

山口 労使のコミュニケーションには、さまざまなレベルがあると思います。経営側と組合のトップ同士の対話だけでなく、あらゆるレベルでコミュニケーションを重ねることが大切です。トップ同士で総括的に話をするときには、どうしても固くなりま

す。それぞれの組織の利益を代表して、不満が出ないように議論するわけですから、どうしても突っ張り合う感じになりがちです。それも大事ですが、同時に現場の実態をわかっていている者同士、つまり、各論の共通理解をベースにしたコミュニケーションがあらゆるレベルであるわけですから、どちらかといえば下のレベルでのコミュニケーションのウエイトを上げていくことが大切になってきているのではないのでしょうか。

マーケットもプレーヤーも多様になり、日々の変化も激しいわけですから、総論だけでやっているとお互いに見えなくなることもあります。各論での議論を積み重ねていけば、パートナーシップ対話というのが、より身近になります。日本企業は、グローバルな競争で勝ち残らなければならぬわけで、その認識は、各論にいくほど共有できると考えています。本音の議論を積み重ねることで、国内の労使はパートナーであるという意識が醸成されるのだと思



安倍新政権が掲げた経済対策(アベノミクス)は、マーケットに好感され、滑り出しは上々といえる。しかし、日本経済を取り巻く環境が完全に改善されたわけではない。連合が主張する一九九七年レベルへの賃金復元論も、中小企業に対する一律1%の賃金引上げの要求も、経済学的な観点から合理性があるとはいえない。労使双方が将来展望を持って、賃金だけでなく社会保険料等を含めたトータルでの議論を行う必要があるだろう。

(湯元健治氏)

います。

一つの企業の労使が対話をする際には、共有しなければならぬ原理があります。生産性が上がれば、その成果を報酬に反映させるということは、皆が納得できる原理原則だと思います。この原理は、総論だけでなく、業種別や規模別の各論で対話する場合であっても共有されるべきです。

川本 最後に、労働側の要求に対する経営側のスタンスについてお考えをお聞かせ願います。ご承知のとおり、連合は、二〇一二年十二月二十日に今次労使交渉における闘争方針を決定しました。前年に引き続いて「1%を目安とした賃金改善」や「非正規労働者の時間給引き上げへの取り組み」が中心となっています。労使交渉・協議に向けた経営側のスタンスについて、宮原副会長にお話しいただきたいと思っています。

### 厳しい経営環境に対する 覚悟を労使で共有すべき

宮原 先ほどお話がありましたように、日本経済にも一筋の光が差してきたように見えます。もちろん大いに期待したいのですが、同時に、当面、厳しい経営環境が続くということは、労使ともに覚悟しておくべきです。したがって、今次交渉においては、雇

用の維持安定を最優先して労使の議論を行わざるを得ないことを申しあげておきたいと思っています。

具体的な議論の中身について三点申しあげます。まず一つ目は、賃金はじめ労働条件については、あくまで自社の経営実態を踏まえて共有し、従業員総額人件費を適切に管理して、自社の支払能力に即して賃金を決定することです。従来どおり、この原則は変えられないと思います。別の言い方をすれば、横並びの時代は終わったということことです。

二つ目は、連合はベースアップを要求していますが、非常に厳しい現下の状況から見て、ベースアップを実施する余地のない企業が多いのではないかとことです。ベースアップではなく、賃金カーブの維持あるいは定期昇給実施の取り扱いなどが主な論点となるものと考えています。

なかには、深刻かつ危機的な経営状況にある企業もありますから、定期昇給の延期や凍結についても協議をせざるを得ないところも出てくるだろうと予想しています。こうしたケースも含めて、個別労使で議論を尽くす必要があります。合理的で、従業員にも納得性のあるものを求めていかなければなりません。

川本 連合は、一九九七年との比較による賃金還元論や、企業規模間格差の是正を理由とした中小企業における1%の賃上げ要求などを掲げています。これらの要求につきまして、湯元先生のお考えをお聞かせください。

### 単純な賃上げ要求ではなく、 合理的・総合的な判断を

湯元 連合が主張している賃金還元論は、過去一番高い水準である一九九七年レベルへの復帰を念頭に置いています。九七年対比で見ると5%強、賃金水準が下がっています。しかし、一気に5%上げるといのは難しいため、毎年1%の改善という目安を掲げているのだと思います。

これを経済学的に申しあげますと、あまり合理性があるとはいえません。本来、賃金をどのくらい引き上げるべきかは、マクロ経済の情勢、物価動向、企業業績、労働生産性といったものに基づいて、合理的に決定されるべきです。単純に過去最高レベルに五年かけて戻そうというのは、経済や企業経営の実態とは無関係な議論になっています。

実際、賃金は5%強下落しているわけですが、マクロの賃金配分の原資となる付加

三つ目は、これも従来の経団連のスタンスですが、短期的、あるいは一時的な業績変動については、賞与・一時金に反映させるということを、組合側に理解してもらう必要があります。業績が改善している企業では、賞与・一時金に反映することになると思います。

川本 企業活動のグローバル展開が加速するなか、営業利益に占める海外分の配分などについて、篠田副会長のお考えをお聞かせいただけますでしょうか。

### 海外で上げた利益を国内で 配分することは難しい

篠田 各社ごとに事情は異なるので、当社のことになりますが、確かに、特定の分野の製品を除けば、海外への収益依存度は高まっています。一概には言えませんが、製造業の海外シフトを後押ししている有力な原因に円高と高い国内人件費があるなかでは、海外で稼いだものを国内の人件費に回すということは理屈に合わないのではないのでしょうか。さらに、すでに海外の会社でもかつての日本のように賃金が上昇しつつあり、現時点では海外で稼いだ資金はそれぞれの海外事業の強化と安定に優先的に回すこととなります。そのうえで次のチャン

価値額を示す名目GDPは、九七年対比で見ると、二〇一一年時点で10%も減少しています。また、法人企業統計で見た一人当たりの付加価値額も約9%下がっており、いずれの指標から見ても、原資が大幅に減少していることを踏まえなければ、議論をスタートさせることができません。

連合が使っている一九九七年以降のデータのなかに「現金給与総額」という指標があります。雇用期間一年以上の一般労働者を見ると、全体は確かに5%強下がっているのですが、月例報酬、所定内の給与や、時間外手当など所定外給与を含めた定期給与レベルで見ると、九七年比で、所定内給与は1%、所定外給与を含めた定期給与・5%ほど上がっているという状況です。現金給与総額が下がっている最大の原因は、企業業績が厳しかったため、賞与・一時金等が減少した結果です。高齢化が急ピッチで進むなか、賃金だけでなく社会保険料等を含めたトータル議論を、労使双方が、しっかりと現状認識と将来展望をもって、行っていくことが重要だと思っています。

川本 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。

(二〇一三年一月十六日 経団連会館にて)