



**湯元健治**

ゆもと けんじ  
日本総合研究所副理事長



**進藤清貴**

しんどう きよたか  
雇用政策委員長／王子ホールディングス会長



**内山田竹志**

うちやまだ たけし  
副会長／トヨタ自動車会長



**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



〈司会〉  
**棕田哲史**

むくた さとし  
専務理事

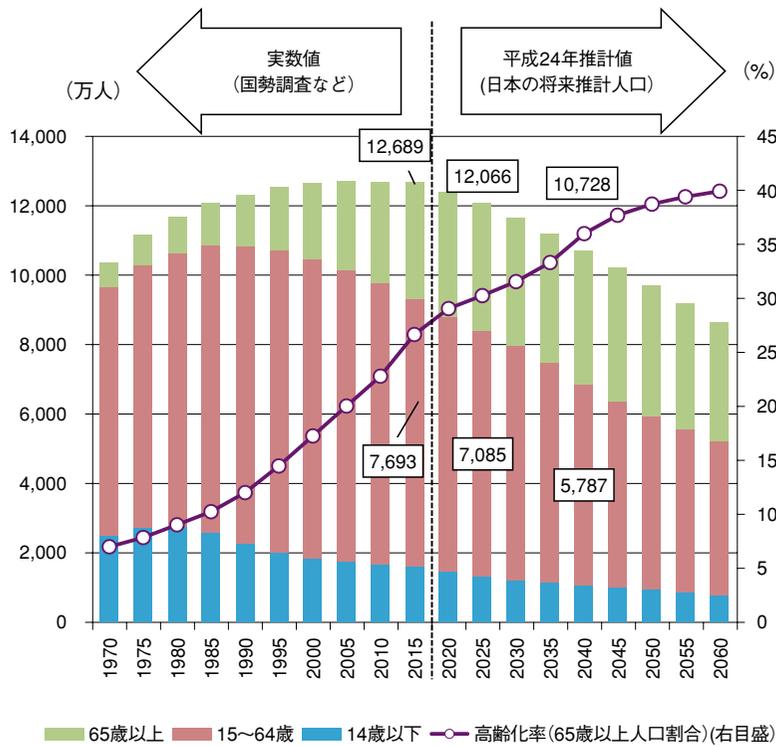
過去二年の労使交渉・協議において、経団連は、業績が拡大した企業に向け、積極的な対応を呼びかけた。経済の好循環の二巡目を回すために企業経営者が思い切った決断を下したこともあり、多くの企業において二年連続でベースアップが行われ、賞与・一時金額も増加した。わが国経済は現在、全体としては緩やかな回復を続けているものの、中国経済の減速や円高・株安等の変動リスクにより、先行きは不透明さを増している。このような情勢のなか、人口減少や経済の好循環の実現への対応に向け、多様な人材の活躍推進に関する取り組みや、難しい判断が求められる二〇一六年春季労使交渉・協議について議論を行った。

◆座談会◆

Round-table Discussion

**人口減少下での経済の好循環と  
企業の持続的成長の実現**

図表1 日本の将来推計人口



出所：国立社会保障・人口問題研究所「人口統計資料集(2015年)」

## 多様な人材の活躍と 働き方改革による イノベーション創出

椋田 一つ目のテーマは「多様な人材の活躍と働き方改革によるイノベーション創出」です。ご承知のとおり、日本は深刻な人口減少に直面しています。経団連の推計では、二〇三〇年の労働力人口は、二〇一四年と比べて約八〇〇万人も減少すると見込んでおり、国内需要の低下も危惧される場所です。そこで、湯元先生に、人口減少社会における企業経営の課題について、ご意見を伺います。

### 人口減少社会における 企業戦略とは？

湯元 人口減少社会はすでに到来しています。これからさらに人口減少が加速することが重大な危機であると考えます。総人口は二〇〇七年をピークに減少し、二〇一五年までの八十年間で約八八万人減少しています。年平均〇・一％程度の減少ですから、インパクトはまだ大きくないといえます。一方、労働力人口は一九九五年をピークに二〇年間減り続け、累計で一二％、約一〇三三万人も減少しています。人手不足など供給面への影響はすでに大きく表れています。

では、これからの一〇年間を考えるとどうでしょう。二〇二五年には、総人口は約六二万人減少、年平均〇・五％で、減少ペースは速くなっていきます。労働力人口も年平均〇・八％のペースで、約六〇八万人減少します。総人口、労働力人口ともに減少ペースが加速していきませんが、労働力人口の減少の方がより速いペースです。結果的に、構造的な人手不足が長期間にわたって続くでしょう。

総人口の減少も、例えば二〇四〇年までには、二〇〇〇万人近く減少します。今のところ労働力不足が問題の中心となっていますが、国内市場の縮小が急速に進めば、その対応が大きな経営課題となります。つまり、デマンドサイド、サプライサイドの双方が経営の制約要因になっていきます。

対応策の一つは、外需の取り込みとグローバル化の推進です。これは日本企業が以前から取り組んでいることでもあります。もう一つは、若者・女性・高齢者の労働参加率を高めていくことです。この二つの策を講じても足りないのが、今後は、外国人材の活用も必要となります。

例えば、女性の就業率を一五％アップさせて八〇％にすると、約三八〇万人の新規雇用が生まれます。また、現在の失業者約二〇九万人をゼロにし、さらに日本に留学している外国人約一八八万人がすべて日本に就職したと

して、やっと六〇〇万人ぐらいです。六〇〇万人の穴を埋めることは、そう簡単なことではなく、その道のりは極めて険しいということです。

したがって、生産性の向上も同時に目指すべきです。これには二つの方向性があります。一つは、IoT (Internet of Things)・ビッグデータ、人工知能、ロボットなど、最先端技術を活用することです。米国やドイツがこうした分野で先行していますが、日本の技術力からすれば追い付き追い越すことは不可能ではありません。

もう一つの方向性は、イノベーションです。技術革新だけでなく、新しいサービス、新しいビジネスモデル、新しいマーケットをつくることなども含めた、広義のイノベーションが求められます。ひと言でいえば、日本国内で新しい価値をつくっていくことです。人口減少により、国内マーケットは規模のうえでは縮小しますが、眠っている潜在的需要はまだあるはずですから。

日本企業のイノベーション創出力を強めるためには、多様な人材の活躍推進「ダイバーシティ経営と働き方・休み方改革の双方を進めていくことが大切です。この二つは一方が進まないとも進まないというように相互に関連しています。これらを同時に進めることでイノベーションにつながれば、人口減少

問題に対する一つの解決策に十分なり得ると考えています。

椋田 人口減少下において、企業が持続的な成長を実現するためには、労働力の「量」と「質」の維持・確保が不可欠です。そのために、多様な人材の活躍推進や、働き方・休み方改革などを官民挙げて取り組んでいくことが肝要です。企業ではさまざまな取り組み

がすでに行われていますが、「多様な人材の活躍推進」や「人材育成」の取り組みについて、内山田副会長からご発言をお願いいたします。

### 多種多様な人材が 能力を発揮できる環境づくり

内山田 ダイバーシティ推進に関して、当社の事例を紹介したいと思います。

まずは、高齢者の活躍です。定年は、再雇用などのかたちで実質延長されていますが、よりやりがいを持って仕事を継続してもらうには、さまざまな施策が必要です。当社の場合、当初は六〇歳以降の処遇は全員見直し

て五九歳までとほぼ同じ処遇レベルとなる制度を導入しています。

管理職については、課長級に昇格した際に、その後のキャリアについて話し合うようになっています。従来は部長、室長だけでなくグループ長に対しても役職定年を設けていたことが、本人にやる気と職場のニーズがあれば、定年までグループ長職に就けるようにしました。

障がいのある方にも、働くことを通じて、社会や仲間との輪を広げていただきたという願いを込めて、トヨタグループという特例子会社をつくりました。社内の印刷業務や郵便物等の集配業務をそこに集約し、働きやすい職場環境を整えています。現在、約一七〇名が働いており、当社の業務効率化に大きく貢献しています。

また、海外で採用した人材は、現地の事業体で教育やキャリアパスを行います。五〇〇名程度を本社に受け入れて、トヨタの企業文化のなかで学んだり、活躍していただいたりしてもらっています。また幹部層では、日本に赴任し部長として活躍いただいている人もいます。

一定の資格以上の技能職を対象に、活躍に応じ

今力を入れているのは、女性の活躍推進です。当社は製造業ということもあり、女性社員の入社が少なく、まだまだ改善すべきところがあります。そこで、「採用を増やすこと」



Diversity & OI Inclusion  
王子の多様性。それは無限の可能性。

ダイバーシティ経営のスローガンとロゴマーク  
提供：王子ホールディングス



女性管理職ラウンドテーブルの様子  
提供：王子ホールディングス

は大事にしたいと思っています。ダイバーシティ経営を推進するにあたっては、かけ声で終わらないよう、スローガンとロゴマークをつくりました。また、私を含む各カンパニーのトップをメンバーとするダイバーシティ推進委員会を適宜開催しています。「トップ自らが変わらなければならない」を合言葉としています。

当社も、女性の活躍推進には特に積極的に取り組んでいます。まず、現在グループ全体で約二%の女性管理職の比率を、二〇二〇年に一〇%まで引き上げるという目標を掲げました。このため、管理職向けダイバーシティ

マネジメントセッション(女性の部下を持つ管理職向け)、女性管理職ラウンドテーブル、女性プレマネージャーズエンパワメントセッション、若手女性総合職向けキャリアアデザインセッションなどを適宜開催し、女性社員のキャリア形成を支援しています。

また、当社は、連結ベースの従業員三万四〇〇〇名のうち、約半数の一万七〇〇〇名が外国人従業員です。障がい者の雇用促進も行い、これらを連動させて、ダイバーシティ推進への取り組みを強化しています。

外国人が圧倒的多数のなかで日本人が果たす役割

工藤 当社は、グループで五万五〇〇〇名の従業員を抱えています。海上勤務者は二万二〇〇〇名で、そのうち日本人は四〇〇〇名しかいません。陸上職についても三万三〇〇〇名のうち日本人は八〇〇〇名で、残りはすべて外国人です。したがって当社の場合、「多様な人材」といっても、外国人の活用が前提となっています。当社はフィリピンに商船大学を設立し、優秀な人材の確保に努めています。毎年一八〇名(航海科・九〇名、機関科・九〇名)の学生が入学しますが、貧しい家庭の子弟を対象に、奨学金制度を設けています。

一方、日本人の海上職も一定数確保していく必要があります。日本人船員には製造業でいうところのマザー工場としての役割があります。安全管理、技術などを外国人職員に教えます。当社では、日本人の採用を増やすために、二〇一六年四月から陸上勤務による転勤がなく、船上のみで勤務する「海上特定職」の採用を始めました。乗船していないときの生活拠点を自由に選べるようにし、働き方の選択肢を増やしました。地方の再生・活性化にも貢献できる採用形態です。

女性の活躍に関しては、陸上職は二〇一

図表2 トヨタ女性技術者育成基金概念図  
事業内容



提供：トヨタ自動車

「生活と仕事の両立支援」「キャリア形成」の三点にポイントを置き、取り組みを推進しています。

二〇一六年入社者については、事務系の四一%、技術系の一二%が女性です。もともと理系の女子学生が少ないというなかで、将来の女性エンジニアを増やすための方策を考え、グループで「トヨタ女性技術者育成基金」を設立しました。こちらの奨学金制度では、利息は全額基金が負担し、グループ企業に入社した場合は元金の全額を、グループ以外の製造業に就職した場合でも元金の半額を給付しています。

他方、技能職はまだまだ男性が多いものの、女性も一四〇〇名ほど在籍しています。女性が働きやすい自動車工場にするため、常に夜勤のない時間帯で働ける勤務制度を導入するなど、生活と仕事の両立やキャリア形成に気を配っています。

これらの施策の前提には、「多種多様な人たちが自分の能

力を十分に発揮できる環境をつくる」という考え方があります。こうした発想が、結果的に企業の競争力を高めることになると考えています。

椋田 進藤委員長、いかがでしょうか。

**トップが変わらなければダイバーシティは進まない**

進藤 当社もスタートは遅かったのですが、二〇一五年四月にダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティ経営を本格化させました。その背景には、グローバル化やICTの発達など、企業を取り巻く環境が急速に変化していることがあります。グローバル企業として持続的成長を続けるためには、革新的価値創造企業であり続けることが不可欠との判断のもと、事業構造改革を推進しています。なかでも企業における多様な価値観、発想の柔軟性が重要であるとの認識から、ダイバーシティ推進に取り組むことにしました。

本格的な取り組みこそ遅れたものの、王子ホールディングスには、多様な価値観を尊重するDNAが備わっていると自負しています。例えば、取締役一人の出身企業は五社、執行役員を含めると出身企業は九社に上ります。過去に合併を繰り返したことの効果といっぴよいと思いますが、異なる企業文化を融合させたことが強みになっています。このDNA



当社は、多種多様な人たちが能力を十分に発揮できる環境づくりを目指している。現在、特に力を入れているのは女性の活躍推進である。理系の女性を増やすために「トヨタ女性技術者育成基金」を設立し、大いに後押ししている。労使関係は企業の競争力を強化するうえで極めて重要な要素である。そのため、会社と組合のコミュニケーションをととても重視し、春の労使協議会においても、経営課題や職場が抱える課題、働き方など幅広いテーマについて議論している。賃金は重要ではあるものの、そうした労使協議のテーマの一つと位置付けている。(内山田竹志)

一つ目の取り組みは、働き方についてです。事務系では、生産性を上げる活動を組合とともに進めています。また、多様な働き方を提供するため、フレックスタイム、裁量労働、在宅勤務などを行っています。年休もしっかり取って、リフレッシュしてもらうために「Days Vacation」というキャンペーンを行っています。年休を三日続けて取ることを推奨

今次労使交渉・協議に向けた「経営側の基本スタンス」として、経済の好循環を回すという社会的要請を受け、2015年を上回る「年収ベースの賃金引き上げ」について、前向きで踏み込んだ検討が望まれる。賃金引き上げにあたっては、月例賃金の一律的な水準引き上げ(全体的ベースアップ)に限らず、若年層や子育て世代への重点配分(重点的ベースアップ)、賞与・一時金の増額、各種手当の見直しなど、さまざまな選択肢がある。(工藤泰三)



年から総合職への一本化を行いました。陸上職社員一〇〇〇名のうち四分の一が女性です。当社は、女性の方が平均勤続年数が長くなっています。その理由の一つとして、二〇〇二年に社内設置した保育所・郵船チャイルドケアの存在があります。子どもを抱えて満員電車に乗らなくて済むよう、自動車通勤も認めています。女性管理職は一五%ですが、優秀な人材が多い印象です。二〇〇一年以降に入社した世代が育っていくことで、女性役員

「ワーク・ライフ・バランス」の向上を目指して

今後増えることを期待しています。一方海上職は、二〇〇四年から女性の採用を始めます。陸上勤務中の海上職社員を含め日本人合計六〇〇名のうち女性は一四名です。まだまだ女性にハンディが大きい職種ですが、圧倒的な男性社会だった時代から見ると、女性が活躍できる環境は整いつつあります。今後も、さらなる環境改善に努めていきます。

椋田 続きまして、近年、日本全体で気運が高まってきている「働き方・休み方改革」についての取り組みをご紹介いただきたいと思っています。進藤委員長からお願いいたします。

進藤 当社では、ダイバーシティ推進の基盤として、働き方改革に取り組んでいます。「人材運用と活性化の基礎には、よりよい働き方がある」という視点に立ち、旧態依然とした仕事の進め方を見直し、「仕事の質」を高め、年間総労働時間の削減を図っています。また、勤務の実態に即した始業・終業時間の設定、早出残業上限(六〇時間/月)の設定、一九時以降の残業原則禁止等により、日々の働き方を見直しています。さらに、休みを取る習慣を定着させるため、休日出勤の完全振替化、年休取得率八〇%を目標としています。

仕事と介護の両立は社会的なニーズ

二〇一四年度下期からの取り組みで、本社部門の二〇一四年度の総労働時間は前年度比で七四時間削減され、当初目標の一九〇〇時間ベースを達成しました。二〇一五年度は、年間総労働時間一八五〇時間を目標として、さらなる総労働時間の削減に取り組んでいるところでです。

また、「ワークライフマネジメント」の向上を目標に掲げ、時間や場所の柔軟性を高めたフレキシブルな勤務制度や、育児や介護をしている従業員の両立支援制度の運用を強化しています。近年は特に、家事・育児への男性の積極的な参加を推進しており、男性の育児休暇または育児のための積立保存年休連続五日以上の取得率について、八〇%以上という目標を設定しています。

フレックスタイム制や在宅勤務も導入し、働く時間と場所を柔軟にすることで、全従業員のワーク・ライフ・バランスの強化につなげています。従業員には、仕事で会社に貢献すると同時に、家庭や地域で貢献するという意識を持ってもらいたいと考えています。

椋田 内山田副会長、いかがでしょうか。

内山田 当社の三つの取り組みをご紹介したいと思います。

するものです。土日と連続させれば五日間休めます。年休取得率は約九五%です。

二つ目の取り組みは、健康管理です。健康は能力を発揮するためのベースです。フィジカルな健康管理はもちろん、メンタル面に関しても、専門医によるメンタルヘルスケアを行っています。

三つ目は、介護についてです。近年の大きな社会的なニーズとして介護と仕事の両立があります。介護のための休職制度・時短勤務制度や、介護費用の融資制度を設けています。また介護に関する情報提供も行っていきます。介護と仕事の両立に対するニーズは今後、さらに増えていくでしょう。

椋田 工藤副会長、いかがでしょうか。

研修と人事ローテーションで働き方を身に付ける

工藤 当社の場合、研修制度と人事ローテーションで働き方を身に付けてもらいます。新入社員は、入社してすぐ研修で海外の現場に派遣し、在職中にトータルで三回、一〇年程度は海外での勤務を経験させます。また三〜四年ごとに部署が変わるので、さまざまな現場を経験することになります。そうすると、現地の生活スタイルや個々の現場にあわせた働き方があるので、自然とワーク・ライフ・バランスを考えるようになります。

トップのコミットメント、成果主義、多様な制度

ただ、業務上海外とのやり取りが多く、今の時代、いつでもコミュニケーションが取れなくなるので、遅くまで会社に残ったり、土日出社したりする社員が増えてきます。こうした勤務実態への対応として、二時以降も会社に残る社員、土日出社した社員がいる場合は、翌日、上司と人事に直ちに連絡が行く仕組みにしました。

健康管理に関しては、残念ながら、健康診断の受診率が九六〜九七%です。そこで、健康診断を受けない社員には翌年の海外出張を禁止し、国内出張も一泊以上は禁止としました。また、「二〇番運動」というのを展開しています。宴会は一次会・午後一〇時までとし、朝早く出社したら食事を提供することにしました。なかなか成果は出ていませんが、まずは雰囲気づくりが大切だと思っています。

椋田 最後に、湯元先生から、三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。

湯元 日本企業は長時間労働が常態化していて、欧米の企業と比較するとダイバーシティや働き方への取り組みが遅れているイメージがありました。三社の事例を伺い、実にさ



日本企業を取り巻く環境は、昨年以上に改善されたとはいえ、グローバルリスクの顕在化で不透明感が増している。今次労使交渉・協議では、三年連続のベースアップが実現することが望ましい。しかし、物価上昇率がゼロに落ちていることもあり、昨年を上回るかは微妙だろう。労使は運命共同体であり、パートナーとして、企業が抱える中長期的な課題について認識を共有し、対応策を協議していくべきである。課題解決型の労使交渉・協議に変えていくことが求められている。  
(湯元健治)



当社は、2015年4月にダイバーシティ推進室を設置し、ダイバーシティ経営を本格化させた。ダイバーシティ推進がかけ声で終わらないよう、スローガンとロゴマークをつくり、各カンパニーのトップをメンバーとするダイバーシティ推進委員会を開催している。今次労使交渉・協議にあたっては、グループ各社が支払能力に応じて賃金を決定するが、賃金引き上げは基本的に賞与で行うというのがグループ共通の指針である。今後、月例賃金の水準を引き上げる場合は、子育て世代に厚くしたい。  
(進藤清貴)

まぎまで前向きな取り組みを行っておられ、欧米企業と比較しても遜色ないのではないかと感じました。

働き方・休み方改革を成功させるには、三つのポイントがあります。一つは、トップのリーダーシップとコミットメントです。上司に「早く帰れ」と言われて仕方なく帰るのでは長続きしません。「ワーク・ライフ・バランスを実現するのは社員自身のためである」と

他方、国内の個人消費はまだ弱く、設備投資が急拡大するモメンタムはありません。輸出はやや持ち直してはいますが、新興国経済の減速があり、もたついている感は否めません。二〇一六年の経済成長率は一%強とみられ、過去三年間の平均が〇・七%ですから、緩やかですが上昇しています。ただし、前提として世界経済の成長率が三・四%と昨年を上回る伸びになる必要があります。年明け

同時に企業の生産性を高め、競争力を強めるためでもある」というメッセージをトップがきちんと説明し、理解が社内ですべて浸透していくことが定着するための条件だと思っています。

二つ目は成果主義の徹底です。成果をどうやって測るのか、職種によっては難しく、試行錯誤している企業も多いと思います。しかし、成果主義をベースにしなければ、労働時間を削減し生産性を上げて、不公平感が生まれてしまう可能性があります。「結果さえ出せば、どこで働いてもかまわないし、時間が短くてもかまわない」という考え方が社内でも共有されていなければいけません。

三つ目は多様な制度を準備することです。一〇〇人の社員がいれば、一〇〇の家庭の事情があるわけです。当然、それに対応できる多様な制度が必要になります。コストはかかりますが、さまざまなタイプの働き方を提供し、社員が自己責任で選択できる環境をつくるのが、これからのトレンドとなるでしょう。

また、これからの働き方改革におけるキーワードとして「BYOD、プリンティング・ユア・OWN・デバイス」を挙げておきます。スマートフォンやタブレット、PCなど会社に個人の端末を持ち込んで仕事をするという考え方は、セキュリティの問題はありますが、そこをうまく乗り越えれば、在宅勤務を含めた環境下、その効果の持続性は不透明です。

一方、原油価格が下がっていることは上ぶれ要因になり得ます。年間平均五〇ドルで推移したとしても、約七兆円の実質所得の増加になります。このメリットを、特定の業界や企業だけでなく国内経済全体に還元していくことが期待されますが、今のタイミングでその効果を予測することは難しいでしょう。

さて、こうした環境のなか、今次の労使交渉・協議が行われます。大企業は四年連続で過去最高収益を達成する可能性が高いものの、グローバルリスクの顕在化で先行きの不透明感が増しています。また、物価上昇率がゼロに落ちていることは、賃金引き上げの条件が一つ減ることになります。榊原会長の前向きな発言があり、個人的には「支払能力がある企業」にはベアや賃上げを期待しています。全体として、ベアや賃上げ率が昨年を上回るかどうかは微妙だと判断しています。

また、物価上昇率はゼロまで落ちています。日銀は、異例のマイナス金利導入で円高・株安に歯止めをかけようとしたが、マイナス金利は金融機関の収益悪化などの副作用が懸念されます。中国、原油、米利上げといった環境下、その効果の持続性は不透明です。一方、原油価格が下がっていることは上ぶれ要因になり得ます。年間平均五〇ドルで推移したとしても、約七兆円の実質所得の増加になります。このメリットを、特定の業界や企業だけでなく国内経済全体に還元していくことが期待されますが、今のタイミングでその効果を予測することは難しいでしょう。

た多様な働き方を支援する強力なツールになり、生産性向上にも資するでしょう。

## 二〇一六年春季 労使交渉・協議に対する 経営側の基本姿勢

榊原 二つ目のテーマとして、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ます。デフレからの脱却と持続的な経済成長の実現に向け、今年の春季労使交渉・協議においても、収益の拡大した企業に対し、設備投資や研究開発投資、雇用の拡大などとあわせ、賃金の引き上げへの期待が高まっています。はじめに湯元先生から、交渉を行う前提となる日本企業を取り巻く経営環境について伺います。

### グローバルリスクの顕在化で 不透明感が増している

湯元 中国をはじめとする新興国経済が減速したことで、昨年は輸出企業にダメージがありました。国内の生産調整・在庫調整も長引き、現在も景気は足踏み状態が続いています。年明けからは、人民元安、原油安、株安がものすごい勢いで進んでおり、グローバル市場の混乱が日本企業にとって大きなリスク・ファクターになっています。

工藤 経労委報告ではまず、「賃金は、さまざまな考慮要素を踏まえ、適切な総額人件費管理のもと、自社の支払能力に基づいて決定する」との原則をあらためて示しました。そのうえで、今次労使交渉・協議において重視すべき考慮要素として「経済の好循環を回す」という社会的要請を強調しています。こうした観点から、収益が拡大した企業においては、二〇一五年を上回る「年収ベースの賃金引き上げ」について、前向きで踏み込んだ検討が望まれます。

### 二〇一六年版経労委報告 「経営側の基本スタンス」の ポイント

賃金引き上げの検討にあたっては、定期昇給の実施はもとより、月例賃金の一律的な水準引き上げ(全体的ベースアップ)に限らず、若年層や子育て世代への重点配分(重点的ベイスアップ)、賞与・一時金の増額、各種手当の見直しなど、さまざまな方策を例示列挙しました。このような多様な選択肢のなかから、従業員や取引先、株主、ひいては社会などのステークホルダーから理解と共感が得ら

工藤 労使関係は非常に大切で、日本企業の強みは良好な労使関係にあると私も常々思っています。私自身、組合の委員長を務めた経験があり、役員の間で組合経験者です。「労使は対立する関係ではない」という考え方が社内でも共有されています。

少子高齢化が進むなか、単純な賃金引き上げではなく、できるだけ長く働くこと、生涯所得を増やすことに労使の議論のポイントは移っていくでしょう。社会保障制度の持続可能性が懸念されるなか、自らの子どもたちに

### 非正規雇用の正規化で 人口減少に歯止めを

正規従業員については、加工部門で相当数働いていますので、近年、数十名単位で正規化しています。これは、今後も継続していきます。

労使のコミュニケーションは非常に大切です。グループ各社における経営側と組合の対話だけでなく、グループ全体の方針や状況を共有するために、年に二回、ホールディングスの役員が一堂に会して、組合と懇談する場を設けています。当社は昭和三十年代に大きな労働争議を経験したことから、労使コミュニケーションを大切にしている文化が根付いています。

椋田 工藤副会長、お願いいたします。



撮影：工藤裕文

れ、自社の実情にも適った「年収ベースの賃金引き上げ」の方法を見いだしていくことが重要となるでしょう。

椋田 それでは、皆様からご発言をお願いいたします。内山田副会長いかがでしょうか。

### 良い労使関係は 企業の競争力の源泉

内山田 私からは、三点、申しあげたいと思います。

一点目は、労使関係は企業の競争力において非常に重要な要素であるということです。当社は、会社と組合のコミュニケーションをとっても重視しております。春季労使交渉・労使協議のほかに社長以下原則として全役員が出席する全社レベルの労使協議の場として、年三回程度の労使懇談会を行っています。また、事業所単位、職場単位でも経営陣や管理職と組合の意見交換を行い、職場の改善などにつなげています。春季労使交渉・労使協議では、経営課題や職場が抱える課題、働き方などについて議論し、賃金はそのなかのテーマの一つと位置付けています。したがって、賃金に関しては、労使の議論のなかで決定したいと考えています。

二点目は、賃金引き上げはベースアップだけではないということです。労使の議論のなかで、ベースアップなのか、賞与なのか、あ

も負担をかけたくないと考えている人は多いのではないのでしょうか。より長く、健康で働くためには、どのような制度、仕組みが必要なのか、今こそ労使が議論すべきです。

非正規雇用について内山田副会長からご指摘がありました。今、二〇代男性の八割、三〇代男性の四割、四〇代男性の二割が未婚です。非正規雇用に限ると、二〇代で九五%、三〇代で七五%、四〇代で四五%と、未婚率は跳ね上がります。人口減少に歯止めをかける観点からも、正規雇用を増やすよう努力する必要があります。労働力人口の減少に伴い売り手市場になれば、今までのように非正規ではなく、正規雇用を増やすモチベーションがとけるとみえています。

椋田 最後に、湯元先生より、お三方の話を聞いての感想や、経済界への期待などについて伺います。

### 「春闘型」から「課題解決型」の 労使交渉・協議へ変えていく

湯元 個人的には、三年連続のベースアップが望ましいと思っています。しかし先ほど申し上げたように、企業を取り巻く環境が本格的に改善したわけではありません。賃金引き上げに対する企業の消極的な姿勢が批判されがちですが、賃金上昇率が高まりにくいのは、むしろ非正規雇用の拡大や高齢化など労働市

場は構造的な問題が大きいです。もちろん、業績好調な企業が全体的なベースアップで社員に還元したいと考えれば、そうすべきです。しかし、「年収で考える」「若い世代に重点配分する」などの多様な考え方があってしかるべきです。一律の賃金引き上げを交渉する場にするのではなく、労使双方がもっと柔軟に対応していく必要があります。

労使は運命共同体です。パートナーとして、企業が抱える中長期的な課題、熾烈なグローバル競争への対応、市場・顧客ニーズの多様化・複雑化、少子高齢化、人口減少などについて認識を共有し、対応策を協議していくべきです。人材力の強化、ビジネスモデルの大胆な変革、イノベーションへの絶えざる挑戦が必要不可欠で、そうした取り組みが労使協調のもと、各社に広がっていくことが、日本企業全体の生産性や付加価値、競争力を高めることにつながります。いわゆる「春闘型」ではなく、「課題解決型」の労使交渉・協議に変えていくことができます。求められているのではないのでしょうか。

椋田 本日は、間もなく始まる今年の春季労使交渉・協議を控え、示唆に富んだ議論ができたと思います。ありがとうございます。

### 賃金引き上げは 子育て世代に厚くしたい

進藤 当社はホールディング制を敷いているため、グループ各社の支払能力に応じた賃金設定を目指すというのが基本的な姿勢です。グループ共通の考え方として、賃金引き上げは基本的に賞与で行うこととしています。今後は、月例賃金の水準を引き上げるケースが出てきた場合は、子育て世代に厚くしたいと考えています。また現在、定年延長を検討しており、総額人件費を管理しながら賃金カーブを考えなければならないと思っています。非