



武石恵美子

たけいし えみこ
経営労働政策特別委員会アドバイザー
法政大学キャリアデザイン学部教授



伊藤一郎

いとう いちろう
審議会副議長／女性の活躍推進委員長／旭化成会長



岡本 毅

おかもと つよし
副会長／雇用政策委員長／東京ガス会長



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



栢田哲史 〈司会〉

むくた さとし
専務理事

日本は世界に類を見ない急激な人口減少時代を迎えつつある。日本経済にとっての重大な危機を、飛躍的な生産性向上を実現する絶好の機会とすべく、企業は「働き方・休み方改革」や「多様な人材の活躍促進」に取り組んでいる。本座談会では、働き方・休み方改革のあり方、多様な人材の活躍促進のポイント、2017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

人口減少を好機に変える
人材の活躍推進と生産性の向上



日本企業トップが働き方改革に本気で取り組み始めた背景には、人口減少への対応だけでなく、ダイバーシティ経営による競争力強化というポジティブな側面がある。長時間労働の是正を含む働き方改革を実現するためには、経営トップの意志表明はもとより、働く人が自身のキャリア形成を主体的に考えることも求められる。政府は、賃金引き上げ等の労働条件決定に関して労使自治を尊重すべきであり、子育て・年金・介護などの社会保障制度改革により注力するべきである。
(武石恵美子)



これまで日本で働き方改革が進まなかった背景として、労働力需給が逼迫していなかったことがある。生産年齢人口減少が待ったなしの課題となっている今こそ、働き方改革やダイバーシティ推進を通じて生産性向上を図る好機である。今次労使交渉・協議に向けては、経済の好循環を力強く回していくために、賃金引き上げのモメンタムを継続していく必要がある。一方、個人消費を回復するために、政府には国民の将来不安を払拭するための官民の取り組みを期待する。
(工藤泰三)

企業の成長につながる 働き方・休み方改革

棕田 人口減少は、社会全体で取り組むべき国家的危機ですが、マイナス面ばかりを強調するのではなく、「働き方・休み方改革」や「多様な人材の活躍推進」により、生産性を向上させる絶好の機会としてとらえるべきであると思います。本日は、こうした観点から企

ついて、日本企業の人事担当者は「非常に手間がかかる」とみているのに対して、英国やスウェーデン、ドイツなど欧州の企業では「手間はかかるが、メリットの方が大きい」という認識を持っていることがわかりました。日本でフレキシビリティのある働き方が実現しない原因として、労働者側が、自分の望む働き方・休み方について、しっかり考えていないという面もあると思います。働き方・

業が具体的にどのような取り組みを進めているかをお聞きするとともに、今後の労使交渉・協議に向けたご見解を伺いたいと思います。まずは、武石先生に、「働き方・休み方改革」の実現に向けた課題や、企業が取り組みを進めるうえでの重要なポイントなどについて、ご意見を伺いたいと思います。

働く側の意識改革も必要

武石 私の専門は、企業における人的資源管理で、主に女性のキャリア形成、ダイバーシティ経営、ワーク・ライフ・バランスに関する研究を行っています。私がこの分野の研究に取り組み始めたのは、1986年に男女雇用機会均等法が施行されたところで、当時は、女性の働き方を男性の雇用モデルに近づけることが1つの目標とされていました。

しかし、1990年代を通じて、女性の労働参加は進まず、特に妊娠・出産を契機に離職が多いという状況が続きました。こうした状況から、女性のキャリアや働き方を男性モデルに近づけること自体に無理があったのだ、と考えられるようになり、男性モデルの見直しが指摘されるようになりましたが、状況が大きく変わることはありませんでした。

しかしここへ来て、経団連が力を入れて働く側への働き方改革にはトップの意思決定が重要であるといわれますが、働く側の人たちが自分の問題として主体的に考えられるようにすること、その仕組みをつくっていくことも、同様に重要だと考えています。

棕田 それでは、「働き方・休み方改革」へのお考えや各社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。

労働力人口の減少は 生産性向上のチャンス

工藤 日本で働き方改革が進まなかった理由として、労働力需給が逼迫していなかったことがあるのではないのでしょうか。1975年前後のオイルショック以降の有効求人倍率を調べてみると、1倍を超えたのは1990年前後のバブル景気のころと2007年ごろのリーマンショック前、それに2014年以降の現在の人口減少局面の3回しか無く、ほとんどの期間は1倍に達していません。

しかし、今年の「経営労働政策特別委員会報告」(以下、経労委報告)でも触れています。1990年代に8600万〜8700万人いた生産年齢人口は、2015年では約7700万人に減少し、2030年には約6800万人、2040年には約5800万人と、

働き方・休み方改革について議論を行っていることからわかるように、企業の取り組み方が変わってきました。特に、この2〜3年、経営トップがギアをチェンジして進め始めた、という印象を持っています。

その背景には、やはり人口減少、労働力を確保していくことの難しさがあり、そのような環境に対応せざるを得ないという理由があります。一方、むしろポジティブな発想で、ダイバーシティを進めることが企業の競争力を高めるうえで大きなメリットになる、ということが明らかになったからだと思います。

日本における働き方の問題は、大きく2つあります。1つは、もちろん恒常的な長時間労働の問題です。もう1つは、働き方のフレキシビリティの問題で、労働時間や場所などを自分で選べないということです。

「欧米にも長時間労働の実態がある」との主張はありますが、日本の場合、その層が厚く、多くの人が恒常的に残業していることが問題だといえます。また、フレキシビリティの点では、フレックスタイムや裁量労働制など、制度があっても効果的に運用されていないこと、勤務地を自由に選べないといった問題があります。

以前、働き方の国際比較を行ったことがあります。フレックスタイムや在宅勤務などに3000万人近く減少すると予測されています。そうしたなか、優秀な人材を確保できるかどうか、日本企業にとって存続にかかわる問題に初めて直面しているといえます。したがって、武石先生がおっしゃるように、経営トップとしても、働き方改革を進め、長時間労働の問題にもメスを入れざるを得ない状況にあるのだと思います。

これだけ生産年齢人口が減少するということは、女性をはじめとする多様な人材が活躍できる環境を整える一方で、生産性の向上に努める必要があります。ところが、この生産性向上について、日本企業は二極化していると感じます。

同じ物流業界でも、当社はグローバルで競合相手と日々競争しているため、生産性が優位に立てなければ、市場から即退場を迫られる状況にあります。例えば、当社は1万4000TEU(Twenty-foot Equivalent Unit)型の超大型コンテナ船を所有しており、これを23〜24人の船員で運行しています。しかも、3交代制なので、実質8人で動かしています。

これは、陸上の支援部隊が、IoT(Internet of Things)などを駆使してデータを収集し、船の運航状況を逐一管理することで可能になるのです。例えば、天候や海流の状況な



製造業の現場では、ロボットやAI、IoTなどの最新技術を導入することで、生産性向上が進みつつある一方で、余剰人員を他の業務に吸収していくことが課題となっている。働き方改革は、ホワイトカラーとブルーカラーの違いをはじめとする、それぞれの職場の特徴を踏まえて進める必要がある。個人消費を回復するためには、各企業が業績に応じて賃金を引き上げる流れを維持するとともに、政府には、社会保障制度を含めた構造改革の推進が求められる。

(伊藤一郎)



勤勉とは長時間会社にいることではない。効率よく働き生産性を高めるべきとの考え方をベースに企業が働き方改革を推進するのは必然的な流れである。経営トップは、働き方改革を発信すると同時に、それにふさわしい施策を行っていく必要がある。今次労使交渉・協議では、個別企業の支払い能力、労使の話し合い等を通じて、さまざまな選択肢のなかから、具体的な施策が決められることになるだろう。

(岡本 毅)

どから、その船にとって最適の速度を陸上から指示し、燃費効率の最適化を図っています。また、これだけ巨大な船を空荷で運行させるのは大変なロスが生じますので、荷物のマッチング、いわゆるイーロードマネジメントでもICTを駆使するなど、生産性向上の努力を日々行っているわけです。

一方、トラック運送業界では、いまだにドライバー自身が手荷役で積み下ろしを行うケースが多くあり、パレットに積み手作業の力を日々行っているわけです。

「できることは全部やる」という覚悟で、さまざまな取り組みを進めていますが、管理職をはじめ従業員全体の意識を変えていくため

4分の1の時間で済むところ、荷主企業から積載率の低下を理由にパレットの使用について難色を示されることが多いと聞きます。ところが、ドライバー不足が深刻化するなか、荷主企業もこのままの作業効率では運賃コストに跳ね返ることに気づき始めた結果、荷主側が積極的にパレットの使用を働きかけることで、少しずつ生産性が向上しつつあるというのが現状です。

このように同じ物流業界でも両極端な世界が存在するわけですが、トラック運送では、まさに労働力不足が生産性向上のチャンスになりつつあるのです。物流業者と荷主企業が共同で改善を図ることにより、生産性が向上し、物流コストを下げることも可能となります。経団連の会員企業には、荷主企業も多いので、さらに働きかけていくべきだと思っています。

棕田 個別企業だけでなく、取引先やサプライチェーン全体での取り組みが必要になってくるというご指摘ですね。岡本副会長、いかがでしょうか。

「できることは全部やる」という覚悟で取り組み

岡本 日本企業で長時間労働が定着し、なかなか状況が変わらない理由を、私なりに考え

には、やはり経営トップが強い意志を持つことが大切であると考えています。

棕田 伊藤副議長、いかがでしょうか。

製造業の現実在即した働き方改革が必要

伊藤 工藤副会長が指摘されたように、生産年齢人口の減少が進むなか、各企業は生産性向上に取り組みざるを得ない状況にあります。製造業の現場でも、ロボットやAI、IoTなどの最新技術を導入することによって、生産性の向上が進みつつあります。

例えば、当社のある工場では、かつて3000人以上の従業員がいましたが、現在は500人程度で同等の生産量を維持しています。そうすると、生産性向上によって生じた余剰人員を、他の業務に吸収しなければならぬという問題が出てきますので、そのような側面についても考えていく必要があるということです。

また、製造業にはホワイトカラーとブルーカラーの職場があります。働き方改革において、この2つの職場を一律に考えると、さまざまな問題が出てきます。

例えば、今、政府で「プレミアムフライデー」の実施が提唱されていますが、ホワイトカラーの職場ではスムーズに導入できたとし

てみました。

1点目は、日本人の勤勉な国民性があるのではないのでしょうか。日本人は、勤勉さを美德とすることで、明治の近代化、敗戦後の復興など、重要な局面を乗り越えてきた歴史があります。しかし、その勤勉さが誤ったかたちでとらえられ、「長時間労働こそが勤勉」という考え方がつなげた部分があると思います。こうした意識は変えていく必要があるでしょう。

もう1点は、従業員にとって会社に長くいることが必ずしも苦痛ではなかった、ということがあると思います。世代によって異なるでしょうが、かつては、従業員のよりどころとなるコミュニティとして会社が存在していたこと、これが長時間労働の習慣化につながった原因の1つだったわけですね。

しかし、現在は、長時間会社にいるよりも、効率よく働いて時間あたりの生産性を高め、プライベートな生活を充実させるべきだという考え方が、日本社会の主流になりつつあります。こうした変化を踏まえて、企業が働き方や長時間労働の是正に取り組み始めたのは、必然的な流れではないでしょうか。この取り組みを進めるには、経営トップが自らの覚悟をメッセージとして発信し、それにふさわしい施策を打ち出していくことが重要です。

でも、工場などブルーカラーの職場ではかなりの支障が出てきます。

あるいは、長時間労働を是正するといっても、研究職の場合、例えば実験の結果を早く知りたいから自分の意思で残業するというケースもあります。これと、自分の意思に反して残業させられているケースとを、同じ長時間労働だから是正すべきであるのとらえるのでは、無理があります。

働き方改革においては、長時間労働悪という単純な考えではなく、裁量労働という発想を含め、ケース・バイ・ケースで考えることが必要です。

年次有給休暇の取得率は、従業員1000人以上の製造業では平均12日程度ということですが、当社では、16・9日と平均を上回っており、休みやすい環境が整っています。残業削減に向けた対策としては、「ノー残業デー」を設けるなどの取り組みを継続しています。しかし、製造業の現実として、職場によっては業務の繁閑にあわせて「36協定」を活用する必要のある所もあり、柔軟に考えていかなければならないと思っています。

武石先生から「フレキシブルな働き方」というお話がありました。当社ではまだテレワークなどの制度がないため、今後は、より積極的に進めていく必要があると考えています。

棕田 では、お三方のご意見を踏まえ、武石先生よりコメントをいただきましたと思います。

働き方改革は「現場感覚」が重要

武石 工藤副会長からご指摘のあった、労働力の需給バランスは、大きな要因だと思いません。これまで労働条件が大きく改善された時期は、労働需給が逼迫している「売り手市場」の時期と重なっています。そういう意味では、労働力人口の減少は、危機であると同時に、制度を充実させる好機でもあるとあらためて感じました。

また、岡本副会長がおっしゃったように、日本人の勤勉さが長時間労働につながったという側面は、確かにあります。経営側が労働時間を短縮しようとする、むしろ現場から「売り上げが落ちる」といった反対の声が上がることもありましたが、しかし、最近になって、限られた労働力、限られた時間のなかで生産性を上げることの重要性が、労使の共通認識になりつつあると感じています。

伊藤副議長が指摘された、職場ごとに働き方のモデルが異なるということも、重要なポイントだと思えます。1つのモデルですべての職場の働き方を変えようという発想は無理があります。働き方改革では、職場ごとの特

徴を踏まえた「現場感覚」が重要です。やはり働く側の1人ひとりが、どのように働きたいのか、自分の問題として考えなければ、方向性は見えてこないと思います。

**多様な人材の
一層の活躍促進**

棕田 次に、若年社員や女性、高齢者など「多様な人材の一層の活躍促進」に向けた各社の取り組みをご紹介いただきたいと思います。岡本副会長からお願いたします。

**女性・高齢者・障がい者が
活躍できる制度づくり**

岡本 当社では、2020年をターゲットとする東京ガスグループのあるべき姿を、「チャレンジ2020ビジョン」として示しています。2016年には、これを達成するための要の1つとして、「ダイバーシティ推進」をトップが宣言しコミットしています。

当社は、業態として現場仕事が多いことから、もともと男性従業員の比率が高い会社でした。現在、女性従業員は全体の約13%で、女性管理職の比率は約6%です。これを2020年には女性管理職10%にするという目標を目指して努力しているところです。

制度面では比較的進んでいると自負しています。例えば、育児休暇は子どもが3歳に達した直後の4月末日まで取得することができ、育児のための短時間勤務は小学校6年生修了まで認めています。育児休暇後の復職率はほぼ100%で、職場の受け入れ体制や雰囲気も良好です。

今後は、女性従業員の採用を増やしたいと考えています。最近では、事務系の採用では女性の方が多くなっています。また、女性が活躍できる職域の拡大にも取り組んでいます。例えば「エネルギー・コンサルティング」という業務があります。これは、お客様の工場設備を最適に運用していただくために、時には設備の下に潜り込んで油まみれになりながら、運転状況を把握し、改善提案につなげる業務です。かつては女性が担当すること自体が考えられなかった業務でしたが、実際に女性を配属してみると、みんな生き生きと働いてくれています。

高齢者については、改正高齢法(改正高年齢者雇用安定法)の施行以前から、定年退職後の継続雇用制度を導入し、能力・意欲を有する従業員に対して適切な雇用機会を提供しています。また、かつては定年後60歳代半ばまでを「セカンドライフ」と呼んでいましたが、現在は、50歳代から65歳までを連続した

キャリアととらえて、「グラウンドキャリア支援制度」を創設しました。これは、研修や人事部キャリアコンサルタントとの面談など、50歳代のキャリア開発をきめ細かく支援するものです。障がい者の活躍については、各職場での雇用を推進すると同時に、スポーツを通じた支援にも力を入れており、日本障がい者スポーツ協会のオフィシャルパートナーにもなっています。障がい者アスリートを採用し、会社でも、競技でも活躍してもらえようという体制を整えています。

棕田 伊藤副議長、いかがでしょうか。

**「リケジョ」の採用を
増やすための取り組み**

伊藤 当社でも、女性・高齢者・障がい者がやりがいを持って働けるよう、さまざまな施策を講じています。

まず、女性の両立支援については、制度上はすべて法定を上回っており、厚生労働大臣による「プラチナくるみん」の認定を受けています。ただ、製造業は、もともと女性従業員の比率が、平均15%程度と低く、当社も同程度です。ここ数年は女性の採用比率を上げてきており、2016年4月では約25%になっています。さらに3割程度まで引き上げた



女性研究者の指導で、物質解析を体験する高校生
提供: 旭化成

いと考えています。しかしながら、当社の主要事業である石油化学では工学部系の人材が必要ですが、大学の工学部における女性割合は2割程度しかありません。そのように理工系女性の絶対数が少ないなか、採用比率を3割まで高めることは非常に難しいところです。そこで、内閣府・文部科学省・経団連が連携して展開している理工系女性人材育成のための「理工チャレンジ」キャンペーンに参加し、「リケジョツア」―「リケジョセミナー」といったイベント

**女性の海外勤務を
積極的にサポートする**

伊藤 グループ全体で5万人を超える従業員がいますが、日本郵船単体では約16000人、陸上勤務の従業員が約10000人、海上勤務の従業員は約6000人という構成です。陸上勤務者のうち、女性比率は25%で、これをもっと高めたいと考えていますが、海外勤務が1つの壁となっています。

製造業を中心とする日本企業の海外進出に伴い、当社も海外の事業所を増やしてきました。現在、売り上げの7割は海外が占めています。

ることから、本社の従業員は、キャリアのなかで平均3回程度、海外で勤務することになります。入社して10年以内に1回、40歳前後に1回、シニアになって1回というのが通常のパターンです。

女性の場合、1回目の海外勤務は、喜んで行くのですが、問題は2回目です。40歳前後では、夫を日本に残し、子どもを連れていくかどうか、非常に悩むことになります。2002年に丸の内の本社オフィスに企業内保育所を設置、2006年にはマイカー通勤を認め、駐車場利用も無料としたことから、出産・育児で退職する女性従業員はほとんどいなくなりました。しかし、この2回目の海外勤務が壁となって退職する場合があります。グローバル企業の宿命といえるかもしれません。

そのようななか、2014年に子育て中の女性従業員が初めてシンガポールに赴任しました。シンガポールはナーサリーなどの子育てサービスがしっかりしているので、彼女は、夫を日本に残し、子どもを連れて赴任、現地で2人目の子どもを出産し、育児休業を3カ月取って現場に復帰しています。海外でも女性社員をケアできる環境が整いつつあるので、成功事例をロールモデルとして示すことで、後に続く人が出てくることを期待しています。海上勤務の従業員の場合は、よりハードル

経営労働政策特別委員会の委員長である工藤副会長に、「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 継続することが重要

工藤 2017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、労使交渉にあたっての基本認識として、経済の好循環を力強く回していくために賃金引き上げのモメンタムを今年も継続していく必要があることを強調しています。一方で、3年連続して大幅な賃金引き上げを実現したにもかかわらず、個人消費が上向いていないのは、将来不安と消費者マインドの変化が主な要因であるとして、それらへの対応がないまま賃金を引き上げても、その効果は限定的となる懸念があることから、将来不安の払拭に向けて官民挙げて取り組むべきと指摘しています。

賃金については、さまざまな考慮要素を勘案しつつ、適切な総額人件費管理のもと、自社の支払い能力に基づき企業が決定するとの大原則を踏まえながら、自社の収益に見合った積極的な対応が望まれるとしています。具体的には、収益が拡大した企業や、中期的なトレンドとして収益体質が改善している企業

が高く、600人のうち女性は14人しかいません。通常、海上社員は陸上勤務と海上勤務を数年単位で交互に繰り返して、海上勤務の場合1年のうち8カ月ほどは船に乗っているの、特に子どもがいる女性にとっては家庭との両立が困難になります。また、船員は乗船履歴によって役職が上がっていくのですが、妊娠中は乗船できないというハンデもあります。

そこで、2016年から海上特定職の採用を開始しました。それであれば実家のある地域を離れず、8カ月の船上勤務の間は両親に子どもの面倒を見てもらうことも可能です。働き方のバリエーションを増やすことで、女性が活躍できる可能性が広がることを期待しているところでは。

棕田 武石先生、3社の取り組みに対してコメントをお願いします。

「男性主流」の考え方を 乗り越えることが課題

武石 皆さんのお話を聞き、ダイバーシティの重要性が経営戦略のなかにしっかり落とし込まれているという印象を受けました。

ただ、女性・高齢者・障がい者に関する取り組みを中心に伺いましたが、実は男性社員の働き方も多様化する一方、男性と変わらな

に対して、2016年に引き続き「年収ベースの賃金引き上げ」の前向きな検討を求めています。検討にあたっては、定期昇給やペー

い働き方を望む女性もたくさんいます。多様性を属姓で切って考えるところから、もう一歩進んで、1人ひとり、個人を見ていくことが必要になってくるでしょう。

女性の両立支援に関しては、企業が積極的に取り組んできたおかげで、制度が充実し、出産・育児・介護などによって就業継続を断念する人は減ってきています。その次の段階として、特別な制度がなくても仕事と家庭を両立できる環境づくり、さらに定着後を見据えた長期的なキャリア形成を行っていく段階になってきました。

いつまでも「女性のための」両立支援というかたちであっては、出産・育児・介護は女性の役割だというふうには、問題が矮小化されてしまいます。男性を主流とする考え方を乗り越えて、男女共通の課題として働き方改革、ダイバーシティ経営を進めていくことが、これからの課題ではないでしょうか。

2017年春季労使 交渉・協議に対する 経営側の基本姿勢

棕田 それでは、これまでのお話を踏まえつつ、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たいと思います。

スアツプ、賞与・一時金の増額、諸手当の見直しを柱に、自社の実情に適した方法を見いだしていく必要があるとしています。

このほか、基本給の変更を伴わない所定労働時間の短縮や、非正規社員の正社員化推進、介護手当やプレミアムフライデー手当の創設などを例示することで、企業労使の議論のきっかけを提供しています。さらに、「賃金制度のあり方・見直し」など、複数年度にわたる課題にも積極的に取り組む姿勢を強調しました。最後に、こうした企業の取り組みに加え、将来不安の払拭に向けて、社会保障制度改革の推進など政府に求めるべき対応をまとめています。

棕田 それでは、伊藤副議長に今次交渉に臨む自社の方針や将来不安の払拭に向けて官民で取り組むべきことなど、お考えを伺えますか。

社会保障を含めた 思い切った構造改革を

伊藤 まず、今年の経労委報告にあるとおり、経済の好循環を断ち切ってはならないと考えています。これを下支えするために、各企業の業績に応じて、可能な限り賃金を上げる流れを維持していく必要があります。

ただし、この3年間で個人消費が思ったよ

図表 2017年春季労使交渉・協議に対する経営側の基本姿勢





撮影：工藤裕文

棕田 武石先生、お三方の話を聞いての感想や、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。

ダイバーシティ時代の 労使交渉を考える

武石 皆さんがおっしゃるとおり、今、政府の役割が問われているのだと思います。私は、中央最低賃金審議会や労働政策審議会の部会の委員を務めています。たとえば、賃金引き上げや重要な労働条件の決定に関して労使の問題意識以上に政府主導の場面が多くなっている印象があります。現場の状況や課題に根差した政策決定のためには、労使自治を尊重するべきではないかと感じています。

一方で、子育て、年金、介護などの社会保障政策において、政府が本来果たすべき重要な役割があり、そうした問題に中長期的な視点から対処してほしいと思います。もちろん、政府が賃金引き上げのモメンタムづくりや貢献したことは否定しませんが、本来の役割に注力していくべきでしょう。

例えば、女性に関することでは、配偶者控除の見直しの議論が進められてきました。が、結局、抜本的な税制改革には至らず、150万円まで上げるといって落ち着いてしまいました。女性活躍に対する政府のメッ

うに伸びず、賃金引き上げ分が貯蓄に回ってしまっているのは、国民のなかに将来不安があるからです。現在の日本は政権が安定的な状況であることから、社会保障改革を含め、思い切った構造改革を行うチャンスだといえます。とりわけ社会保障においては、子育て世代に厚くするなど、メリハリの効いた改革の実行によって、将来不安を解消していくことを期待します。

また、中小企業の経営者の話を聞くと、人手不足のため、組織防衛上やむを得ず賃金引き上げを行っているなど、企業規模によって背景や事情が異なるケースもあるようです。中小企業に対しては、賃金を引き上げた場合のインセンティブがあるような仕組みをつくる必要もあると考えます。

棕田 岡本副会長いかがでしょうか。

国民の将来不安を 解消することが急務

岡本 日本経済を活性化させるために、企業としてできるだけのことをしなければいけないという認識を、ほとんどの経営トップが共有していると思います。したがって、個別企業の支払い能力、労使の話し合い等を通じて、ベースアップ、賞与・一時金、福利厚生、労働時間など、さまざまな選択肢のなかから、

セージがトーンダウンしてしまった感はあるかもしれませんが。

春季労使交渉については、賃金が大きなテーマとなることは間違いないと思いますし、さまざまな労働条件が改善されていくことを期待しています。一方で、個人的には、ダイバーシティやワーク・ライフ・バランスなどの考え方は、集団的な労使交渉とはなじまない部分もあると考えています。

そもそも、ダイバーシティは1人ひとり違うことを前提にしています。求める働き方や労働条件も1人ひとり異なっているわけですが、したがって、ダイバーシティ時代の労使交渉は、個別交渉が重視されるようになるかと考えています。そうした場合、労働組合が労働者を代表して集団的な交渉を行うという、これまでのあり方とどのように整合性を取っていくかが課題となります。

今後、企業がどんなふうに関わる人たちの意見を吸い上げていくのか、私自身、答えを探しているところですが、経営トップの皆さんにも、ぜひ考えていただきたいと思っています。

工藤 武石先生のおっしゃるとおりだと思います。ダイバーシティは多様性を認めることからスタートしますから、当然、一律の労使交渉で議論する課題とは異なってくると思います。今後は、「春季」にこだわらず、年間を通じて

具体的な施策が決められることになるでしょう。

個人消費が伸びない原因として、国民の将来不安が底流にあることは論をまたないと思っています。当社としては、制度の充実などを含め、従業員ができるだけ将来不安を抱えないようにする努力を続けています。また、労働組合に対しては、そうしたことを含め、会社の方針や施策について積極的に意見を述べてもらい、可能な限り取り込んでいきます。長年にわたって労使の対話を重視してきたことで、それなりの成果を挙げてきたと自負しています。

やはり、個別企業の努力と合わせて、政府の取り組みが求められます。昨日、経済財政諮問会議で、2020年のプライマリーバランス黒字化達成が実質的に不可能であることを示す数字が公表されました。一方で、政官界の一部では「財政健全化は最優先事項ではない」とする意見もあります。私は、こうした状況が国民の不安を助長することを懸念しています。

財政に対する不安は、社会保障が維持できなくなるといって不安に直結しています。財政再建への道筋を今一度しっかり示すことで、国民の将来不安を解消することが、政府に求められる役割であると考えます。

継続的に労使の話し合いを行っていく必要が増すのではないのでしょうか。

岡本 多様な人材の活躍という議論が始まった時、「労働力が足りないから、これまで働いていなかった人に働いてもらおう」という、使用者目線、使用者都合の発想があったと思います。かつては「活躍」ではなく「活用」という言葉が使われていたことにも、その発想が表れています。

これからは、働く人1人ひとりが、それぞれの人生キャリアにおいて、いかに充実感を持って働けるか、企業、国、行政は、そのためのお手伝いをするのだ、という発想が必要であると考えています。

伊藤 「春闘」という言葉が示すとおり、かつては使用者側と労働者側は対立関係にあったと思います。しかし、今や、政府も経営者も、「経済の好循環を断ち切らないために賃金を引き上げよう」と考えるようになっていくわけですから、労使交渉も一歩進んで、ダイバーシティや働き方改革を含めたさまざまな論点について、建設的な議論を行っていくべきでしょう。

棕田 間もなく始まる今年の春季労使交渉、協議に向けて、示唆に富んだ議論ができたと思います。本日はありがとうございました。

(2017年1月26日 経団連会館にて)