



**武田洋子**

たけだ ようこ

三菱総合研究所研究理事・シンクタンク部門副部門長兼  
政策・経済センター長



**淡輪 敏**

たんのわ つとむ

雇用政策委員長  
三井化学会長



**柄澤康喜**

からさわ やすよし

審議員会副議長  
MS & AD インシュアランスグループホールディングス会長



**大橋徹二**

おおし てつじ

副会長・経営労働政策特別委員長  
コマツ会長



〈司会〉

**藤原清明**

ふじわら きよあき

経団連専務理事

◆座談会◆

**「人への投資」促進を通じた  
イノベーション創出と  
生産性向上の実現**

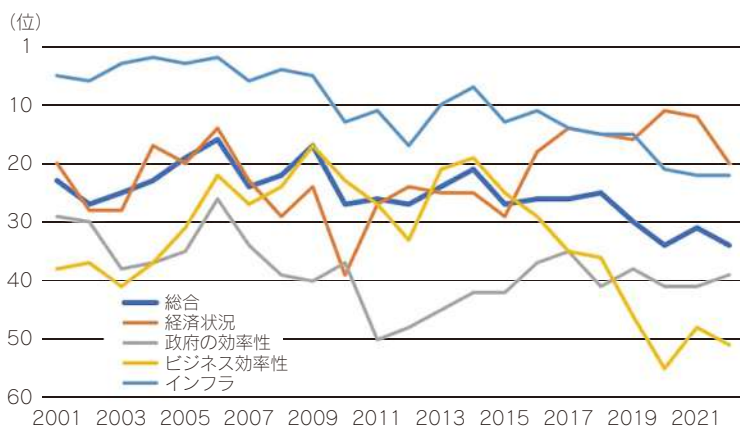
足元では、不安定な国際情勢によって原材料などの価格が高騰し、さらに急速な円安の進行等を要因として物価上昇が続いている。あわせて、DX・GXの推進による産業構造の変革とそれに伴う成長産業・分野等への円滑な労働移動を通じて我が国全体の生産性向上が喫緊の課題となっている。

こうした状況のもと、我が国経済の安定的かつ持続的な成長のためには、「成長と分配の好循環」の実現が必要である。「人への投資」をさらに促進し、イノベーション創出と労働生産性向上などを通じて、「構造的な賃金引上げ」と「分厚い中間層の形成」「成長と分配の好循環」につなげていくことが望まれる。

そこで座談会では、イノベーション創出や労働生産性向上に向け、働き方改革のさらなる推進、DE&Iの浸透、円滑な労働移動の推進などについて議論するとともに、物価上昇局面という近年に経験のない特別な状況で行われる2023年春季労使交渉・協議について議論していく。

「人への投資」促進を通じた  
イノベーション創出と生産性向上の実現

図表1 4大分類による日本の競争力順位変遷



出所：IMD「世界競争力年鑑」各年版より三菱総合研究所作成

イノベーション創出や  
労働生産性向上に向けた  
取り組み

藤原 本日は、約30年ぶりの物価上昇局面で行われる2023年春季労使交渉・協議を展望していきたいと思えます。人口減少が進行する日本においては、DX・GXの推進による産業構造の変革とそれに伴う成長産業・分野等への円滑な労働移動を通じた、我が国全体の生産性向上が喫緊の課題となっています。こうした状況のもと、我が国経済の安定的かつ持続的な成長に向けて、「人への投資」をさらに促進し、イノベーション創出と労働生産性向上などを通じて、「構造的な賃金引き上げ」と「分厚い中間層の形成」「成長と分配の好循環」につなげていく必要があります。そこで、まず武田先生から、イノベーション創出や労働生産性の向上に対する課題認識とともに、企業への期待をお話してください。

武田 「2023年版経営労働政策特別委員会報告」（以下、経労委報告）を拝見して大変共感いたしました。その中で「人への投資」を促進し、「構造的な賃金引き上げ」と「分厚い中間層の形成」を実現していくことが、経済界・企業に対する社会的な期待であり、

できている国でも、人的投資を伴わなければ、両者が揃っている国に比べ生産性の伸びが低いことが分かります。つまり、経営改革と人材改革を連動して実行することにより、最大の生産性向上を得られることが示唆されます。経営面では、技術や産業構造の変化のスピードが増す中で、柔軟に対応できるような組織・分野横断の連携がますます重要になってきていると思えます。また、経営陣や管理職

責務であるという一文がございます。まさにその通りですが、同時に企業にとっては単に責務というだけではなくて、チャンスでもありと私は考えています。

イノベーション創出に関する日本の課題について、現在の日本の立ち位置からお話しいたします。イノベーションに関する指標は様々ありますが、多用される指標がIMD（国際経営開発研究所）の『世界競争力年鑑』のランキングです。1990年に日本は1位でしたが、2022年は残念ながら34位と、大きく順位が後退しています。これは国としての総合順位であり、イノベーション関連以外の項目も含まれますが、その構成項目を見ると、日本は「ビジネスの効率性」が低下してきています（図表1）。また、項目別に見ると、「変化に対する柔軟性や適応性」「企業の意思決定の迅速性」などの項目が調査国63カ国の中で最下位です。この調査は、誰かが評価したものではなく、日本企業がアンケートに回答したものです。変化に対する柔軟性や適応性、迅速性に課題があると、企業自らが認識していることを示す結果といえます。もちろん、市場環境の変化に柔軟に対応できている日本企業も数多く存在しますが、国際比較すると、このような結果が出ています。理由は大きく3点あると考えています。

の多様性が高いほど、収益に占める新製品の割合が19%高く、税引き前利益は9%高いという研究成果があります。日本企業も経営自体の多様性を高め、知の融合が生まれやすい体制に変えていくことが出来るかが問われています。オープンイノベーションに関しては、多くの企業が取り組んでおり、産学連携や大企業とスタートアップとの連携も増えていますが、それをさらに加速することが望ましいと考えます。

人的資本の面では、まず、人材はコストやリソースではなく投資であるという発想の転換が求められます。DX・GXを進めるためにも人的投資は不可欠です。ただし、DXとGXでは課題がやや異なります。DXの課題は、典型的な業務から解放された人々が、リスクリングによって創造的な業務にシフトできるかどうかです。一方で、GXは産業構造自体を変えるものです。組織間はもとより、企業や産業を越えて、人々が移動することになります。企業も労働移動を前提とした賃金体系や退職金制度へと制度を見直し、労働市場の流動性を高めていく必要があると思えます。

労働生産性を向上させる  
インプットとアウトプット

藤原 それでは各社における働き方改革のさ

1点目は、日本では長らく均質的で固定的な組織構造が採られてきたことが挙げられます。キヤッチアップの時代には非常にうまくいったメカニズムですが、イノベーションを創出するには弊害もございました。2点目は、硬直的な労働市場と人的投資不足です。これは経労委報告にも書かれている通りです。3点目は、自前主義の傾向が過去はやや強かった点です。現在は、経団連の会員企業でも様々な取り組みがなされており、まさに変化の局面にあると思えます。

では、こうした状況の克服に向けて、何が必要でしょうか。あらかじめ結論を申し上げますと、経営改革と人材改革を連動して進めることがイノベーション力を高めると考えています。IMDの世界競争力ランキングのうち、経営資本と人的資本に関する指標をそれぞれ標準化し、調査国全体の平均以上と平均以下に分けて4象限に分類、国別に生産性（従業員1人あたり付加価値の変化率）をマッピングしてみると、大変興味深い結果が生まれました。まず、経営資本と人的資本の指標が平均を上回っている国が、生産性が最も高いという結果になりました。一方で、人的投資を手厚く行っている国であっても、経営力に関する指標が低いと、両者が揃っている国ほど生産性は高まりません。逆もしかりで、迅速な経営が

らなる推進やDE&I (Diversity, Equity & Inclusion) の浸透、円滑な労働の推進などに向けた方針や取り組み状況、今後の課題などについてお伺いします。

大橋 どの会社も、競争力を強化しようとする、イノベーションを起こすことに集中しがちですが、一気にジャンプアップというわけにはいきません。労働生産性の向上は、二本立てで考える必要があります。既存の事業を強化し続けて現時点での稼働力を上げながら、将来のための種まきを進めていかなければなりません。経団連が示す働き方改革は、労働生産性について、労働時間や投入量を分母（フェーズⅠ）とエンゲージメントの向上や付加価値を分子（フェーズⅡ）と考えており、分母を減らし、分子をさらに大きく増やして生み出される付加価値を上げることを目指します（図表2）。

当社は、工場や現場で製造やサービスなどを行う現業と、バックオフィスで経理などを行う非現業に分かれています。大事なことは一人ひとりの社員が何事にも関心を持って主体的に改善していくスピリットです。品質や安全面、ビジネスモデルの改善など、現状に満足せず常に課題を見つけ、その中で学びを深めることで働き手自身の生きがいにもつながります。

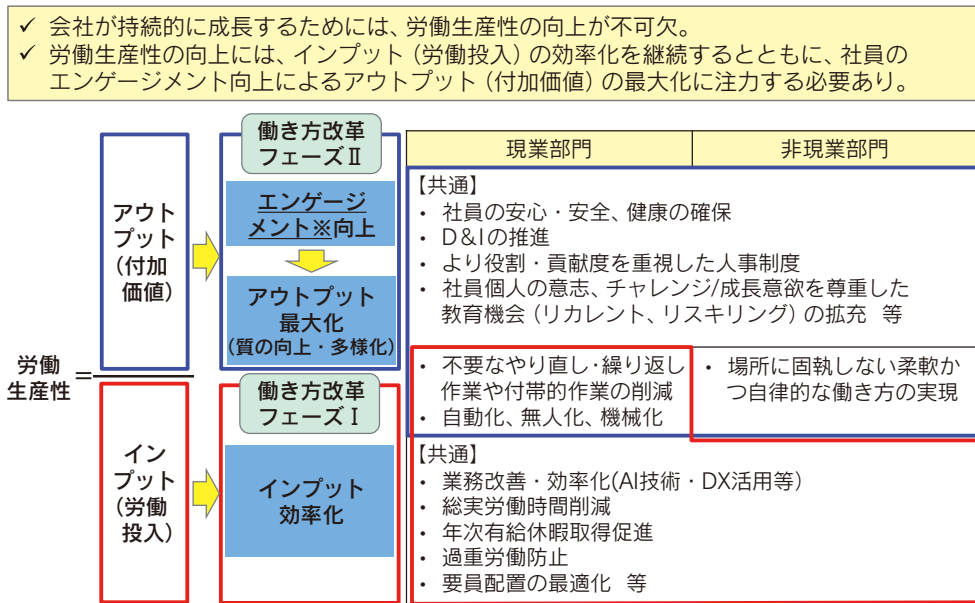
(注)「組織の多様性はどこで、どのように業績を高めるのか」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2018年3月号 組織文化/組織開発

慣習で行ってきたルーティン業務は改める必要があります。少し工夫すると無駄な繰り返しはなくなります。そういう部分にICT

技術を活用し、例えばこれまで紙ベースだった記録を機械で自動的に行えるようにし、解析を容易化したり、人の介在を減らすことで

上し、イノベーションを起こす組織になると考えています。

図表2 エンゲージメントおよび労働生産性向上に向けた取り組み



※エンゲージメント  
『働き手にとって組織目標の達成と自らの成長の方向性が一致し、「働きがい」や「働きやすさ」を感じる職場環境の中で、組織や仕事に主体的に貢献する意欲や姿勢を表す概念』  
提供：コマツ

様々な利点があります。経理・企画等の業務でも同様で、投入量などのインプット(分母)を減らす一方、付加価値(分子)を大きく増やすことでアウトプット自体を増やすことができます。

当社では将来に向けて、「スマートコンストラクション」という新しいビジネスモデルを進めています。すぐに利益が上がるものではなく、まだインキュベーションの段階です。うまく進めるためには既存組織の形態を変えて、給与や評価制度も変える必要があります。

すでに当社では「出島」という形で会社を分離させて対応しています。これにより労働生産性が向

最後に社内での労働移動について、当社の生産技術者を例にして述べたいと思います。

毎年1〜2割ほどの経験者を採用しているとはいえ、当社は新卒採用で長く勤める従業員が多い企業です。生産技術者が業務の最適化・効率化という面で活躍してくれています。生産技術者は、工場にあるあらゆるプロセスを確認し、設備や人、物の動きや流れを見ながら最適化を図ることに長けています。現場

を観察し、プロセスの改善を考えPDCAを回していきます。社内の工場の改善にとどまらず、サプライヤーや取引先を手助けすることで、その現場の効率を上げつつ、逆に外からの現場目線で当社の問題点を発見する役割を果たしてくれています。

また、我々が進めるスマートコンストラクションでは、お客さまの建設・土木の現場に様々な機械が導入されており、それらの最適化と解析に一番長けているのも生産技術者です。彼らに現場を任せるところ、例えばカメラを設置するなどして、動作・作業分析、物の流れ、搬送時間・距離を瞬く間に解析して、見事に最善策を出してくるわけです。それを最終的にAIに学ばせて提案形式とすることで、ビジネスモデルまで進化させることができました。このように社内の改善にとどまらず、サプライヤーの業務を改善し、さらに顧客の業務改善を実現する。こうしたことも労働移動の効果の一つでしょう。

GXにおいては仕事そのものが変わってきます。労働移動においては、社内に残りたいと考える人には教育の機会を与え、社外で役立ちたいと考える人にはその機会を提供すること、要は人が自発的に考えて動くことへのサポートが大事で、結果的に日本全体にとってプラスになると思います。

**D&Iに公平・公正さを加えたDE&I**

柄澤 私からは、主として、経済財政委員長ダイバーシティ推進委員長の立場からコメントさせていただきたいと思います。日本の潜在成長率と実質GDP成長率は長期にわたって低迷しています。中でも労働生産性の低さはOECD加盟38カ国中、日本は23位、主要先進7カ国中で最下位という状況が半世紀ほど続いています。これを克服するためのポイントは2つ、働き方改革とイノベーションです。

働き方改革についてはフェーズI(インプット、労働投入の効率化)とフェーズII(アウトプット、付加価値の最大化)というコンセプトが示唆に富んでいます。これを企業が進めていくうえで、ミッションや存在意義(パーパス)を明確に示し、社会において自社が生み出す付加価値が何かを共有し、働き手が主体的に取り組み、エンゲージメントが高まる環境づくりが重要です。

当社は、SDGsを道しるべとした「CSV(Creating Shared Value)×DX」を掲げています。社会との共通価値の創造のためにはDXの推進を通じた生産性向上や働き方改革が必要ですが、大橋副会長のご指摘のよう

に単なるIT化や効率化にとどまらず、ビジネスモデルや仕事のやり方の変革があって実現できるものです。

また、象徴的には、長時間労働を是とする状況を克服しなければなりません。当社では「原則、19時前退社」としていますが、まだ改善の余地はあります。さらに出社とリモートワークとのハイブリッド化が定着することも重要です。今後は全ての人が多様な選択肢から働き方や生き方を主体的に選択する、いわば「ワーク・ライフ・デザイン」が求められると思います。多様で柔軟な働き方の実現に向けて、労働時間法制の見直しや様々な労働関連の規制改革をスピードアップさせることが必要です。

もう1つのイノベーションについては、世界がIT社会に移行する中で、日本はとりわけ武田先生ご指摘のオープンイノベーションで後れを取っています。イノベーションの推進軸は、経労委報告でも述べられている通り、3つあると考えています。

1つはDE&Iで、今回、EII社会的な公平・公正という観点を取り入れたことは意義深いと思います。まず、女性については、結婚、出産・育児や介護、配偶者の転勤等によりキャリアが中断する現実を踏まえ、働き続けられる職場環境や人事制度の整備が必須で



労働生産性は、労働時間や投入量を減らし、エンゲージメントや付加価値を上げることで高まる。ICT技術を活用することも1つの方法で、当社では「スマートコンストラクション」という新たなビジネスモデルも進めている。また、人材を社内にとどめるのではなく、サプライヤーや取引先の中に入れることで、現場の効率を上げつつ、現場目線で当社の問題点を発見する役割を果たすといった円滑な労働移動も実現している。今回の春季労使交渉での懸念は、経営側と対話する組織のない中小企業で、賃金引き上げが適切に行われるのかという点だ。(大橋徹二)

次に、人的資本への投資です。イノベシ

す。例えば当社では、女性の育児休業(以下、育児)は最長3年です。育児は男女が共に担うべきとの思いから、男性も出生後1年以内に、原則1カ月取得としました。現在、男性の育児取得比率は、86・4%と上昇してきていますが、平均取得日数は6・8日間です。で、定着の半ばです。制度を設けることに加え、上司、職場、本人のいずれもがその趣旨を理解している職場環境とすることが必要だと認識しています。

マイノリティーが組織の中に存在感を示し、力となっていくためには一定割合クリティカル・マスが必要で、ジェンダーの分野では3割が最低限のめどとされています。当社は取締役会メンバーの3割が女性ですが、今後は内部登用の取締役の女性比率を高め、社員の男女比である50%に近づくべく課題です。そのためには、中長期的なタレント・パイプラインをしっかりと整備して、意思決定層で活躍する女性を増やしていく必要があります。当社グループでは、2030年度末までに女性ライン長15%、女性管理職30%という目標を掲げていますが、管理職への昇進について、もう少し加速させる必要があります。

一般に、男性にはポテンシャルを重視して新しいことに挑戦の機会を与える一方で、女

性に経験や実績をもとに判断する傾向があります。成長機会を平等に与える業務付与の在り方、アサインメントを適切に行う必要があります。当社では管理職に、AIIアサインメント、BIIバイアス、CIIコミュニケーション、DIIダイバーシティの頭文字をとった「ABCD研修」を行い、アコンシヤス・バイアスのコントロールに取り組んでいます。

当社の場合は、外国籍社員は3割程度ですが、ダイバーシティの大きな推進軸となっています。また、障がい者雇用に関しては、障がい者雇用に関しては、特例子会社を設立し、精神障がいや知的障がいのある社員を中心に採用しています。2021年の東京パラリンピ

ヨンの父と呼ばれる経済学者・シユンペーターが「イノベーションは既存の知と知の融合である」と述べているように、やはり個々の知のレベルアップとそれらが結び付き合うようにすることが必要です。資本と労働は、物質的なものから非物質的なものに移行し、求められる人材像は、均一性、正確性、規律というものから、多様性、柔軟性、創造性が求められるものに変化しています(図表3)。

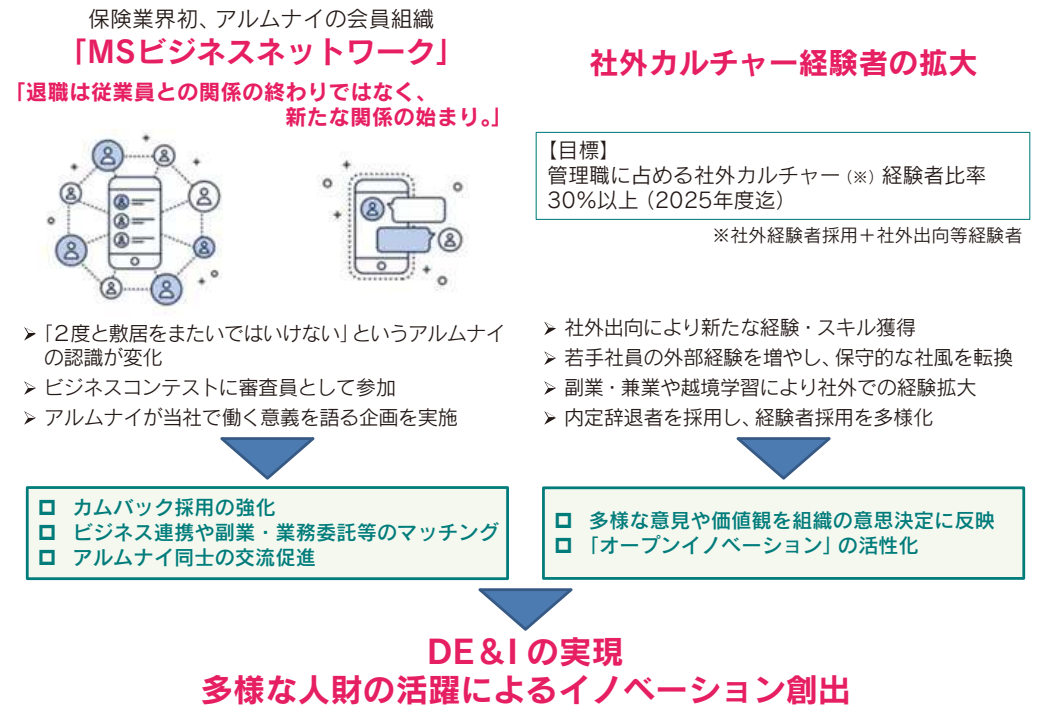
アメリカの株価指数S&P500で、企業価値に占める無形資産の割合は1985年には32%だったものが2020年では90%まで増加しています。一方で、日経225では、2020年時点でもうやく32%の水準です。人材投資においても、国際比較で日本は低く、また働き手も学習しない傾向が顕著で、日本企業におけるリスクリング、リカレント教育が特に重要なことが分かります。当社では、優先度が高いデジタル分野で、様々な大学と連携して教育プログラムを開発し、実施しています。また、自律的な学習をサポートするため、費用補助や大学院への通学のための休職制度を設けています。

最後に、円滑な労働移動の推進です。日本の経営トップは大多数が生え抜きですが、欧米は、複数の企業で実務を経験しトップに就任しています。また、現地法人の従業員を見

性には経験や実績をもとに判断する傾向があります。成長機会を平等に与える業務付与の在り方、アサインメントを適切に行う必要があります。当社では管理職に、AIIアサインメント、BIIバイアス、CIIコミュニケーション、DIIダイバーシティの頭文字をとった「ABCD研修」を行い、アコンシヤス・バイアスのコントロールに取り組んでいます。

当社の場合は、外国籍社員は3割程度ですが、ダイバーシティの大きな推進軸となっています。また、障がい者雇用に関しては、障がい者雇用に関しては、特例子会社を設立し、精神障がいや知的障がいのある社員を中心に採用しています。2021年の東京パラリンピ

図表3 多様な人財と様々な経験をイノベーションにつなげる



提供：三井住友海上火災保険

でも、転職歴がないスキルがないと捉えられるのが一般的です。産業構造の大転換期であることを認識し、成長分野やスタートアップへの労働移動がポジティブに捉えられる環境をつくり出すべきです。新卒3年以内の離職率が30%台という現状を受け止め、企業は働き手にパーパスや働きがい、魅力を提供し、そのうえで、ジョブ型雇用の進化や、経験者採用の充実、アルムナイ(退職者ネットワーク)の構築など、雇用の流動化に対応する必要があります。企業内では、やりたい仕事に挑戦できる制度や、雇用を継続したまま外部の業務を経験する出向、兼業なども積極的に検討すべきです。様々な経験が人材の多様性の充実につながるのと考えから、傘下の三井住友海上では、2025年までに管理職に占める社外カルチャー経験者比率を30%以上にするという目標を立てています(※社外経験者採用+社外出向等の経験者)。

社会全体で円滑な労働移動を実現するため、セーフティネットを雇用維持型から労働移動推進型に移行すること、長期雇用を前提とした退職金・年金制度などの仕組みの見直し、働き方に中立的な税や社会保障の在り方、人材マッチングの充実などが重要だと考えています。



日本の労働生産性の低さはOECD先進7カ国中で最下位の状態が続いている。これを克服するには「働き方改革」と「イノベーション」が不可欠である。経団連では推進軸としてDE&Iを設定しているが、今回、E(社会的な公平・公正)の観点を取り入れたことは非常に意義深い。実質賃金の伸び率は国際的に低い水準が続いている。企業の社会的責務として幅広い層に対して賃金の引き上げを行い、人への投資を通じて働き手が生み出す付加価値を高め、構造的な賃金引き上げと分厚い中間層の形成を実現し、成長と分配の好循環につなげることが重要だ。(柄澤康喜)

多少限定されますが、技術系の場合でも研究職などは多く配置可能です。今後、女性の採用を4割ほどにしていこうと、バイプラインを積み上げていこうとしている段階です。労働移動については、基本的なリテラシーを引き上げていくことよって様々なイノベーションを起こし、当社自身も事業ポートフォリオを大きく変えています。専門性の高い

### 円滑な労働移動に必要な人事制度設計

淡輪 当社もメーカーなので、大橋副会長の問題意識には共感するものがあります。もちろん、化学会社として異なる部分は多々あり、社内への移動・流動性の点では、事業領域が異なる部門への異動は、社内でも転職に近い意識を持たざるを得ません。経験値がリセットされてしまえば、効率性という観点からはリスクもあります。

装置産業は24時間稼働が前提で、様々な制約条件があります。生産性の向上や持続性を考えたときに、DXは不可避です。特に装置産業であるがゆえに、現場レベルで安全性を高めていくことは重要です。データを蓄積して将来予測するのは製品だけではありません。現場レベルでは、カメラによる監視機能の強化、VRの活用など数多くあります。研究レベルでも、MI(マテリアルズ・インフォマティクス)が開発のスピードアップに不可欠であることは共通認識になっていると思います。一部の人間が専門的なITリテラシーを上げるだけでは済まず、現場を含めてあらゆる階層のITリテラシーを上げなければDXの推進はできないと強く思っています。当社の生産性向上のための取り組みとして

は、私が社長を務めていた2017年に「働き方改革宣言」を行い、「働き方改革フェーズI」として、多かつた時間外労働削減のためのあらゆる努力を重ねました。現場では定期修理等を行うため、必ず時間外労働が発生してしまいます。そこで相互に互換性のあるサポート体制をつくり、計画性を上げることでも解消してきました。2015年には月間で80時間の超過勤務が管理職も含めて800件ほど発生していましたが、21年には50件ほどまで減りました。突発のトラブルなどで避けられないものもありますが、現場ベースで解決策を模索しています。

「働き方改革フェーズII」については、社員のエンゲージメントを高めることが大事だと考えました。「自主・自律・協働」をキーワードに、第三者的な見方ではなく、自分ならどうするかと主体的に考えていくことが重要です。協働という要素を入れて、組織との連携を自分でアレンジし、エンゲージメントを高められるような活動につなげています。また、2020年8月には、コロナ禍を契機として本社、支店における就業時の服装の自由化、テレワーク可能日数の拡大も実施しました。

DE&Iの浸透については、当社も女性の就業可能な職場が多少限定されてしまう悩みがあります。それを打破するために、24時間

人材が必要な際に、定期採用した人材を育成しては間に合わないため、2015年から即戦力採用を増やし、基本的に半々をめぐりに採用を実施しています(図表4)。

残念ながら、20年度と21年度はコロナの影響で5割に達しませんでした。22年度は定期採用100人に対して即戦力150人となる見込みです。比率を逆転させた採用をしばらく続けたいと思っています。即戦力採用は、人事制度、特に職務グレード制度に密接につながります。職能資格制度で実施しようとする、給与が柔軟性に欠け制約条件となるため、当社では2000年代初めに職務グレード制に切り替えています。そういう面では、経験者、即戦力採用も行いやすくなっています。賃金の改定や労働移動を含めた人事制度設計が、密接に各分野に関係してくるだろうと実感しています。

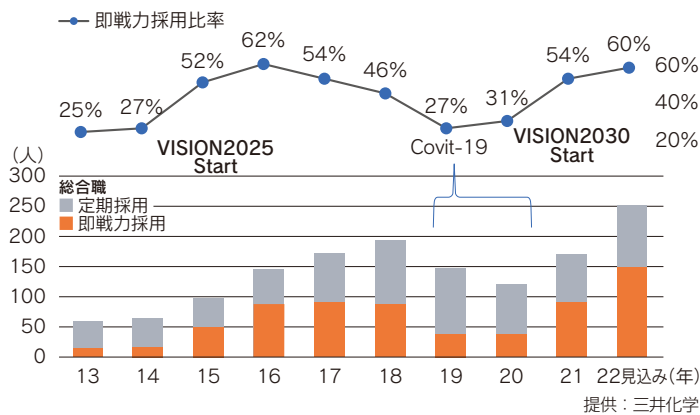
藤原 多様性の確保や円滑な労働移動の具体的な取り組みについてお話しいただきましたが、武田先生から感想をお聞かせください。

武田 皆様の企業におかれましては、先に述べた課題の3点に関し、様々な素晴らしい取り組みが行われていることを認識いたしました。また、D&IにEの観点を加えることについて、私も大変共感いたします。アンコンシヤス・バイアスの例として、男性はポテン

体制のクルーの中に女性を多く配置するクルーを作り、比較的労働負荷の少ない職場にはなるべく女性の作業員を配置するなどの取り組みを全国レベルで広げています。2030年に向けた長期目標値の中では、女性の執行役員1人と理事1人という現状から、執行役員を3人以上、女性管理職比率は25年で10%、30年で15%にすることを掲げています。この実現は、女性のバイプラインを増やすことにかかっています。採用時点で女性の配属先は

図表4 即戦力人材の積極採用

- ✓ VISION2025スタート時から、**ポートフォリオ変革のために**即戦力採用を強化
- ✓ VISION2030では、さらに**成長事業、重点領域、その他基本戦略遂行に資する人材**を積極採用



シャル、女性は経験が重視される傾向があるとの指摘がございましたが、DE&Iの浸透には、柄澤会長のようにトップがバイアスの存在を認識され、是正に向けて取り組まれていることが大切と感じます。

### 我が国の賃金に関する動向と現状認識

藤原 経労委報告では、「賃金の国際比較」「雇用の構成変化と平均賃金への影響」「インフレ下における物価と賃金引き上げの動向」という3つのトピックスを設けて、オイルショック時の対応やその後の賃金引き上げの動向、我が国の賃金の現状などを整理しています。賃金引き上げの動向や国際的な賃金水準の低迷を理由とするグローバル人材の確保・定着における競争力の低下などについて伺いたいと思います。

### デフレマインドの常態化とインフレへの処方箋

柄澤 私の入社前後に発生したオイルショック時の印象が鮮明です。第1次オイルショック時は物価が最高で23%上昇(1974年)しましたが、同時に33%の賃金引き上げがなされ、賃金上昇が物価上昇を上回って推移した



生産性向上や持続性を考えるとDXは不可避であり、特に装置産業である当社では現場レベルでの安全性を高めることが重要だ。研究レベルでもMI（マテリアルズ・インフォマティクス）が開発のスピードアップに欠かせなくなっている。また、超勤労働を減らすことや社員のエンゲージメントを高めていくことも非常に大事である。女性が就業可能な職場が限定されてしまう問題を打破するための取り組みも全国に広げている。2030年に向けた長期目標値の中に女性管理職比率を15%と設定し、そのために女性のパイプラインを構築している段階だ。（淡輪 敏）

トしている点です。産業別の付加価値を見ると、平均より高い製造業の労働人口が減る一方で、増えているのが介護や一部のサービス業です。

3つ目は、時間当たり実質労働生産性の改善率は欧米と同等ですが、先ほど1つ目で述べた、労働時間の減少を補うだけの生産性が向上していません。デジタル化や省力化、自

時代でした。第2次オイルショックの時は、物価・賃金上昇とも2桁には至っていません。1980年代に入って欧米はスタグフレーションに苦しみ、一方の日本はいち早くインフレから抜け出しましたが、日本はオイルショックへの対応を奇貨として、労使で「賃金を上げない代わりに物価も上げない」というコンセンサスを形成し、それが意味で成功体験となり、常態化してしまったように思います。三井住友海上は2001年に誕生しましたが、この間ベースアップと言っているのは1回だけでした。一方で海外の現地法人では厳しい賃金のマネジメントを余儀なくされています。

OECDの統計で過去30年間の実質賃金の伸びを見ると、英米が50%、ドイツが30%であるのに対し、日本は5%レベルにとどまりません。グローバルな人材獲得は厳しい状況だと感じています。

また経労委報告にもある『通商白書』で自社が価格競争に巻き込まれているという認識は、米英が30%台に対し、日本では80%の企業が持っている状況です。東京大学大学院の渡辺努教授は、「日本はパンデミック後遺症の中で慢性デフレと急性インフレの2つの病に侵されている」と指摘しています。その処方箋は、インフレ予想の改善、消費者の値上げ耐性の改善、そして価格転嫁サイクルを前

提とした賃金上昇予想の改善、の3つですが、インフレ予想と消費者の値上げ耐性の2つはデータ上では改善してきているようで、問題は3つ目の賃金上昇予想の改善であるとのことです。長期にわたってインフレ経験がなかったことで企業が価格支配力を喪失し、価格の据え置き慣行が常態化していることは大きな問題です。この状態を渡辺教授は、人々が当然と考える社会的な通念や規範の意味で「ノルム」と表現していましたが、物価や賃金が上がらないことが当たり前という「ノルム」を変えていく必要があります。価格転嫁サイクルを前提とした賃金上昇予想の改善に加えて、社会保障制度改革によって人々の将来不安を払拭し、分厚い中間層の形成を通じて、個人消費の持続的な増大のサイクルにつなげていかなければなりません。

淡輪 第1次、第2次オイルショック時と現在のインフレとは状況が異なり、オイルショック時は右肩上がりの売り上げで、生産性向上に伴う賃金上昇でした。今は残念ながら賃金が上昇しない中で物価が上昇しているため、今後いかに持続的に生産性を上げていけるかがポイントになると思います。当社も海外の売上高が約半分を占め、海外拠点も数多くありますが、世界的にみて日本の賃金は低水準になっています。グローバル人材の確保とい

動化投資も十分であったのかを含めて見直しが必要です。また、本当に価値に見合った製品・サービスになっているのか、或いは、その製品・サービスが消費者やユーザーに訴求できているのか、そこも問題です。さらに生産性を改善することを阻害する社会の規制や柄澤さんが指摘された「ノルム」も問題です。

そして、4つ目は、マークアップ率が低いことです。アメリカが1・78であるのに比べ、日本は1・33です。原価に対しての販売価格や取引価格が日本は相対的に低いのです。これを解決するには、一般消費者がコストアップによる値上げを受容できるような仕組みも必要です。例えば、インターネット上での商品購入に際し送料無料でされることが多い影響で、運送会社は賃金を引き上げたくても運送費を上げにくいいため、賃金引き上げができない状況にあります。この点に関しては、会社の「ノルム」を変えることが必要な部分もあるのではないかと思います。

### 賃金引き上げの重要性と 企業にとつてのメリット

武田 今春の賃金引き上げの重要性について、3つの観点からお話しいたします。

1つ目は、経済を支える視点です。足元の物

った視点でも、賃金レベルを引き上げていかないと、良い人材を獲得できなくなるでしょう。職務給制度であれば報酬の柔軟性は高いため、DX人材、M&AやPMI(M&A後の統合プロセス)をグローバルに実行できる人材、新規事業を推進できるリーダーを獲得できるはずです。

### 賃金が低迷してきた 4つの理由

大橋 賃金が長らく上がっていない理由には4つのポイントがあると思います。

1つ目は、就業者1人当たりの実質労働生産性の低下が挙げられます。実質賃金は、総労働時間×実質労働生産性×労働分配率ですが、フルタイム労働者の総労働時間は、この25年間ほどで約4%しか落ちていません。ところが有期雇用等労働者の中には3時間や6時間勤務という方もいて、その人数の比率が増えたことで、平均的な総実労働時間が14%15%落ちています。有期雇用等労働者数の比率は、30年前は2割弱だったところ、今では4割弱になっています。また、女性と高齢者の就業率は上がりましたが、その人たちの多くは有期雇用と思われる、手当やボーナスも含めて差があるという状況です。

2つ目として、賃金の低い産業へ人がシフ

賃金を踏まえると、景気の腰折れを回避するために、少なくとも物価上昇率並みの賃金上昇が必要です。世界経済の減速が予想される中、国内需要の回復持続が大事な局面になっています。折しも、日本は人々の行動が正常化しつつある段階にあります。当社ではコロナ禍の間に蓄積した家計の過剰貯蓄が約60兆円以上あると試算しています。賃金引き上げにより消費者のマインド(気持ち)を明るくし、この貯蓄が動き出すようにすることが肝要です。もともと、老後の社会保障や財政などへの将来不安を理由に、過剰貯蓄が維持される可能性も否定できません。経済界としては、賃金引き上げを行うとともに、政府に対しては、社会保障制度や財政の持続可能性を高める改革を求めている必要があります。

2つ目は、賃金引き上げが企業の経営戦略としても重要になっている点です。まず、人材獲得の視点です。日銀短観の雇用人員判断DIを見ると、人手不足を示すマイナス幅がバブル期に近い水準になっています。特に高スキル人材の獲得競争が激しくなっており、転職により賃金が上昇する人の割合も高まっています。そのため、年功序列的な賃金体系を見直し、職務内容や能力との連動性を高める賃金体系へ変更する企業が増えていきます。どのような制度を採用するにせよ、社内の優



イノベーション創出との関連では、経営改革と人材改革とを連動して実行することで最大の生産性の向上が得られる。今回の賃金引き上げの重要性は高い。足元の物価高の中で家計の購買力低下を防ぎ、国内需要を支えることになる。人材獲得競争や適正な価格設定の観点からも結果的に企業にとってプラスになる。賃金抑制で消費や投資も停滞する負の循環から、適切な価格転嫁と付加価値向上による生産性上昇という正の循環へ転換するうえでも必要だ。労使の対話では、賃金引き上げの議論とともに、リスクリングを含めた「人への投資」も議論すべきだ。（武田洋子）

秀な人材を確保し続ける観点と、グローバルも含めて外部から人材を獲得する観点の双方から、労働の質に対し適切な対価を支払うことが求められます。

また、適切な価格転嫁をどう進展させるかという視点もあります。三菱総合研究所において米国、欧州、日本の価格転嫁率を試算したところ、2021年10〜12月期から2022年7〜9月期では米国企業は約7割、欧州企業は約5割を転嫁していたのに対し、日本は約3割という低い水準でした。足元では日本でも変化の兆しが見られます。東京商工リサーチによるアンケートを見ると、2022年4月から12月にかけて転嫁率が5割以上の企業割合が顕著に増えていきます。日本でも適切な価格転嫁が可能となる慣行を根付かせるためにも、賃金引き上げによる環境づくりが大切な局面と言えます。

3つ目として、賃金引き上げが重要と考える最大の理由は、日本が負の循環から正の循環へ転換するラストチャンスと考えるためです。過去30年間賃金が横ばいという状況は、主要先進国において日本だけです。価格転嫁が困難な中、賃金抑制によって利益を確保し、消費や投資も停滞するという負の循環から、適切な価格転嫁、適切な賃金上昇、付加価値向上による生産性上昇という正の循環への転

柄澤 物価高によって実質賃金の減少が生じている中、企業の社会的責務として幅広い層に対して賃金の引き上げを行い、これを契機に、とりわけ人への投資によって人材の育成に注力し、構造的な賃金引き上げと分厚い中間層の形成という成長と分配の好循環につなげていく必要があります。

企業と労働組合との関係では、働き手のエンゲージメントを向上し、創造性に富んだ働

換が必要です。つまり、賃金引き上げの重要性は、単に足元の景気下支えの意味合いだけではございません。もちろん、失われた30年からの脱却には、後述する様々な取り組みが必要ですが、賃金引き上げをトリガーとして家計や企業のデフレマインドを払拭していくことは、その第一段階として極めて重要だと思います。

## 2023年春季 労使交渉・協議における 基本的考え方、 今後の労使関係

藤原 経労委報告でも、今回のコストプッシュ型の物価上昇を契機として、「人への投資」を一層重視した企業行動への転換の絶好の機会になるとしています。各企業が自社の実情に適切な対応を行う「賃金決定の大原則」にのっとり検討する方針は変わらないとしながらも、そのうえで考慮すべき様々な要素のうち、特に「物価動向」を重視しながら、企業の社会的な責務として、賃金引き上げのモメンタムの維持・強化に向けた積極的な対応を呼び掛けています。こうした基本スタンスを踏まえながら、2023年の春季労使交渉・協議において賃金引き上げや総合的な処

き方を通じて生み出す付加価値を高め、処遇を改善していくという点で、大きなベクトルは一致しています。その実現に向けて、労働組合には、働き手の生活実態、職場環境を踏まえ、企業が設けた人事制度の実効性を高める提案など、働きやすさと働きがいへの向上の観点から、経営側と異なる視点で働き手の声を幅広く拾い上げ、会社に対して建設的な問題提起を行うことを期待しています。

また、賃金引き上げというと、月例賃金に加え、環境変化への対応、有期雇用も含めた一律性や機動性という観点からは、手当や一時金、賞与等の幅広い選択肢があります。そうした様々な選択肢をポジティブに捉えて、労使の賃金に関する認識をより深める必要があると思います。

大橋 当社の場合は20年ほど前から労働組合との間で年間を通じて様々な議論を行って、「強いコマツ」と「良いコマツ」の実現を共に目指しています。「強いコマツ」は、生産性を改善し、会社の利益を上げて、それをまた還元していくということであり、「良いコマツ」は、働きやすさや安全や健康、エンゲージメントを追求していくことです。その一連の活動を通年で実施しており、春季労使交渉もこの活動の一部という位置付けです。

毎年2月頃に1年間の生産性向上活動の結

遇改善、人材育成をどのように検討していくのか、また、今後の労使関係の在り方についてもご意見を伺いたいと思います。

### 労使の対話によって 企業の課題を明確にする

淡輪 実際の労使交渉について、当社の労組は連合に加盟していないこともあり、他社とは少し異なる動きかもしれませんが、まず賞与は、営業利益にひもづいて計算式で決定する形を採っています。これは収益に連動して自動的に決まるもので、交渉の対象外にしています。一方で、賃金改定については、社会経済状況、外部競争力、生活の安定性、内部公平性、労働実態の5項目を分析したうえで、労使双方が基本スタンスを固めて話し合いの中で決めていきます。現在、外部環境でベースアップの流れが出ていますので、その影響を受けることは必至だと感じています。今後の労使関係については、堅苦しい言い方になりますが、率直な対話と相互理解を通じて信頼と協力関係を培い、労使間の諸問題を実質的かつ平和裏に解決し、企業グループ理念および目指すべき企業グループ像の実現ならびに組合員の幸福と自己実現の達成を期すると労働協約に定めていますので、これに沿って今後も関係構築をしていきたいと思っています。

果を振り返ったうえで、賃金交渉を実施し、賃金引き上げなどを決めています。賞与は業績連動式を労使で合意しているため交渉は実施していません。当社は海外の売上比率が9割ですが、その連結営業利益は国内の人の報酬にも還元する仕組みを継続して実施しています。2022年度も、厳しい中でも業績は良かったので、平均で3%の賃金引き上げ、賞与込みの年収で5%ぐらい増えています。定期昇給以外のベアや賃金改善も9年連続で実施しています。

今後の労使関係で気になる点は、日本の労働組合の組織率が17%弱という低い数値であることです。経営側と話をする組織がない中小企業が多い中、2023年の春季労使交渉で、それらの企業では誰がどのような形で賃金引き上げを決めるのかを懸念しています。

また、ベアというと、多くの人が全員一律に上がるものと思っていますが、そうではありません。ベアの原資を確保した中でも、例えば今回の経労委報告では、生活困窮者、若年層、子育て層に対して手厚くすることも1つの考え方であると示しています。スタートアップのように、新規のイノベーションを行う人たちはベイ・フォー・パフォーマンスだという考えもあり、そういう人たちに報いることで、より成長を促すという考え方もあり

ます。結局、平均値としてのペアは確保されても、配分によってはその後の個人消費にも関係してくるのだと思うので、その辺りは注視する必要があると感じています。

## 成長と分配の好循環につなげて 失われた30年から脱却する

藤原 最後に武田先生から総括をいただけませうでしょうか。



撮影：髙部春雄

**武田** 2023年春季労使交渉では、まず、物価上昇率を上回る賃金上昇率の実現に大いに期待しています。同時に、その先の姿として、成長と分配の好循環につなげ、失われた30年から脱却するためには、何を変えなければならないという建設的な対話が望まれます。

マクロ経済の視点で見れば、日本が失われた30年から脱却するためには、潜在的な成長率を高める取り組みが欠かせません。そのため、次の3点が重要と考えます。

1点目は人的投資です。賃金のみならず、リスキリングも含めた「人への投資」を議論すべきです。あるグローバル調査において、将来の仕事に対し不安に思うと回答した従業員比率が主要国の中で日本は最も高い一方で、学んでいると回答した比率が低位にとどまっています。働く人々が自らスキルアップし自律的にキャリアを形成する意識を醸成していくためにも、労使で対話を進め、賃金引き上げと同時にスキルアップへのモチベーションを高める人事体系や制度を整えることが大切だと思います。

2点目は成長分野への投資、資源のシフトです。民間企業は投資を通じて新たな価値を生み出し成長を牽引する役割を担います。足元ではデジタル化、脱炭素化、レジリエンス強化など投資が必要な分野は目白押しです。D

XやGXなどの事業構造転換を進めるためには、経営としてどこに投資していくか、資源をどうシフトしていくのかを示し、その戦略と連動して人材戦略を進めていくことが肝要です。

3点目はイノベーション力を高める経営や制度の改革です。キャッチアップの時代には、均質的な組織や年功序列に基づく人事制度が上手く機能してきたと思います。しかし、国際情勢を巡る不確実性が高く、技術・産業構造の変化のスピードも速い時代においては、冒頭に申し上げました通り、「画一的な組織、硬直的な人事制度と労働市場、自前主義(閉鎖的)な企業文化」を転換し、多様な人材が行き来する組織をつくり、知の統合を進めることによって、イノベーションを生み出していくことが競争力の源泉となります。マクロの視点では、産業の新陳代謝を高め、円滑な労働移動を可能とする柔軟な労働市場や制度が求められます。

以上をまとめますと、やはり「人」が要であるという結論に至ります。春季労使交渉・協議では、まずは物価上昇を上回る賃金上昇を実現するとともに、労使がともにその先を見据えて、建設的な議論を深める場となることを願っています。

**藤原** 本日は、ありがとうございました。

(2023年1月23日 経団連会館にて)