



滝澤美帆

たきざわ みほ  
学習院大学経済学部教授



稲垣精二

いながき せいじ  
審議会副議長  
第一生命ホールディングス会長



小路明善

こうじ あきよし  
副会長  
アサヒグループホールディングス会長



大橋徹二

おおし てつじ  
審議会副議長・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

そこで本座談会では、2023年に続いて物価上昇局面で行われる2024年春季労使交渉・協議における対応とあわせて、生産性の改善・向上に向けた働き方改革やDE&I、円滑な労働移動の推進などについて展望する。

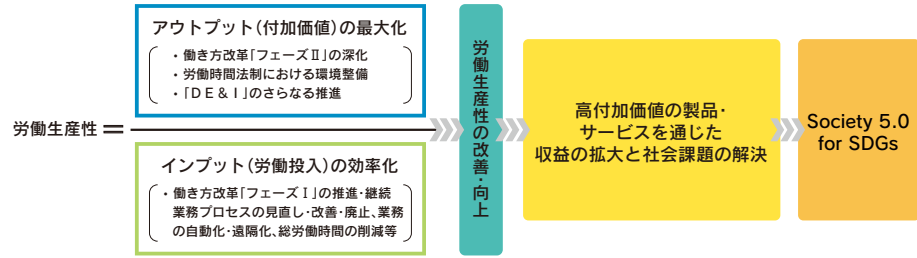
足元では、不安定な国際情勢や円安基調などを背景として、物価の上昇が続いている。あわせて、少子化と人口減少による供給面の制約を受け続けることが確実な状況にある。  
こうした中、デフレからの完全脱却に向けて、わが国経済の安定的かつ持続的な経済成長を実現し、賃金引上げと総合的な処遇改善・人材育成に取組むことを通じて「成長と分配の好循環」を回していくことが必要となる。そのため、各企業において、生産性の改善・向上を図り、賃金引上げの原資を継続的に確保することが求められている。

座談会

Round-table Discussion

# デフレ完全脱却に向けた「成長と分配の好循環」の加速

図表2 エンゲージメントと労働生産性を高める働き方改革



出所：『2024年版経営労働政策特別委員会報告』

図表3 人材活用に関する施策が時間当たり労働生産性、ROA、ROEに与える効果(まとめ)

設問内容	時間当たり労働生産性	ROA	ROE
女性の活躍を推進するための施策		○	○
60歳以上の従業員の雇用についてどのような状況か	継続雇用制度により定年後再雇用	○	○
障がい者への合理的配慮			○
LGBTに対応するための施策			○
正社員の多様な勤務体系	職務限定正社員	○	
多様で柔軟な働き方の実現のための制度	フレックスタイム	○	○
場所に関する多様で柔軟な働き方を実現するための制度	モバイルワーク		○
住居の転居を伴う、正社員の転勤についての施策			○
従業員の社外活動を支援するために、休職等を認めているか			○
社員のスキル向上や学びなおしを支援する制度	海外留学支援	○	
一度退職した正社員の再雇用制度の有無			○
人材の流動性を高めるための施策		○	○
労働時間の適正化に関する施策		○	○
休日・休暇取得の奨励の施策			○

出所：日経Smart Workプロジェクト「スマートワーク経営研究会」最終報告『働き方改革、進化の道筋～生産性向上に資するテクノロジー、ウェルビーイング』(2019年7月)

必ずしもそういう結果に結びついていません。付加価値の最大化を実現するには、働き方改革の深化やDE&Iの浸透が不可欠です。

私たちは上場企業を対象に実証研究を行っています。その中に、短時間労働や職務・勤務地限定、在宅勤務といったフレキシブルな働き方、多様な働き方を許容する様々な制度を整えている企業ほど生産性が高いというデータがあります。実証分析の

結果からも、多様で柔軟な働き方が生産性向上に結びつくと考えられることから、その元となる働き方改革が大事になってくるわけです(図表3)。

多様で柔軟な働き方を可能にすることは、従業員の仕事に対する活力、熱意といったワークエンゲージメントが向上したり、自分には問題解決ができるという自己効力感が高まったりするなどして、業務の改善や良い製品・サービスの創出など、いわゆるプロアクティブな行動につながります。その結果、生産性の向上が実現しているという研究成果もあります。その意味でも、働き方改革は生産性向上にとって非常に重要で、企業の設備投資と同様に、生産性向上のための戦略として捉える必要があると思います。

DE&Iも、働く人のワークエンゲージメントの向上と関連しています。公平で公正な評価が生産性や企業パフォーマンスと関係することが、データ分析の結果でわかっています。周りの企業が始めているからではなく、DE&Iに関する施策も積極的に取り入れ、戦略的に生産性向上に結びつけていくべきだと考えることができます。このように、働く人たちが安心してフレキシブルに仕事ができる環境を整備することが、生産性を向上させるうえでの大前提になるのではないかと考えます。

フェーズIIについては、現在の日本ではフェーズIよりも重要視されているといえます。しかし、残念ながら、まだ思うように進んでいないのが現状で、付加価値をどう最大化させていくかが、いま検討すべき事案だと考えます。

ICTなどを導入することでおそらく効率化が図られており、それに伴って労働時間が短縮されてはいますが、浮いた時間がイノベーション的な付加価値向上に結びつく活動に向けられているかというと、データを見る限り、

結果からも、多様で柔軟な働き方が生産性向上に結びつくと考えられることから、その元となる働き方改革が大事になってくるわけです(図表3)。

多様で柔軟な働き方を可能にすることは、従業員の仕事に対する活力、熱意といったワークエンゲージメントが向上したり、自分には問題解決ができるという自己効力感が高まったりするなどして、業務の改善や良い製品・サービスの創出など、いわゆるプロアクティブな行動につながります。その結果、生産性の向上が実現しているという研究成果もあります。その意味でも、働き方改革は生産性向上にとって非常に重要で、企業の設備投資と同様に、生産性向上のための戦略として捉える必要があると思います。

### データ分析から見える生産性向上のための戦略

滝澤 はじめに、日本の生産性に関する現状について簡単に紹介します。1人当たりの

## 働き方改革とDE&Iのさらなる推進に向けた取り組み

まず、滝澤先生から、生産性の改善・向上に向けた働き方改革やDE&I推進の考え方や課題、企業に対する期待などについてお話しただければと思います。

まず、滝澤先生から、生産性の改善・向上に向けた働き方改革やDE&I推進の考え方や課題、企業に対する期待などについてお話しただければと思います。

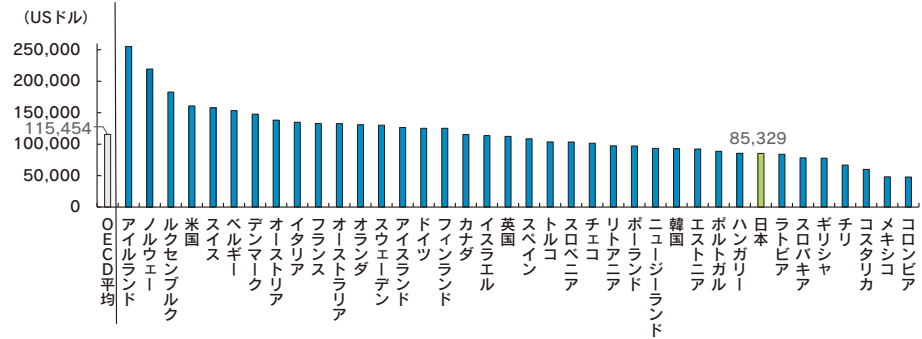
労働生産性(就業者1人当たりの付加価値)をOECD加盟38カ国で比較すると、日本は31位という、1970年以降で最も低い順位になっています(図表1)。生産性の向上は賃金引上げの原資となり、経済の豊かさや直結するものですので、なんとか実現しなければなりません。

では、そのためにどうしたらよいか。『2024年版経営労働政策特別委員会報告』(以下、『経労委報告』)にある通り、生産性の改善・向上には、インプット(労働投入)を効率化する働き方改革「フェーズI」と、アウトプット(付加価値)の最大化を図る「フェーズII」があります(図表2)。まずフェーズIですが、私たちの分析では、分母であるインプットについて、①デジタル・ICT投資が十分にできているか、②投資したICTなどのテクノロジーをいかに活用しているか、③そのテクノロジーに合わせて業務プロセスや組織を変えられているか——といった要素が生産性の改善に結びつくことがわかってきます。大企業を中心にICT投資やDX(デジタルトランスフォーメーション)が進んでいますが、日本の企業約358万社のうち99.7%、357万社に上る中小企業では、ICT投資やそれに伴う組織の改革が十分に進んでいないといえます。サプライチェーン全

体の生産性が高められるよう、今後もICT投資を継続し、新しい技術に則した組織や体制づくりを常に考えていく必要があると思います。

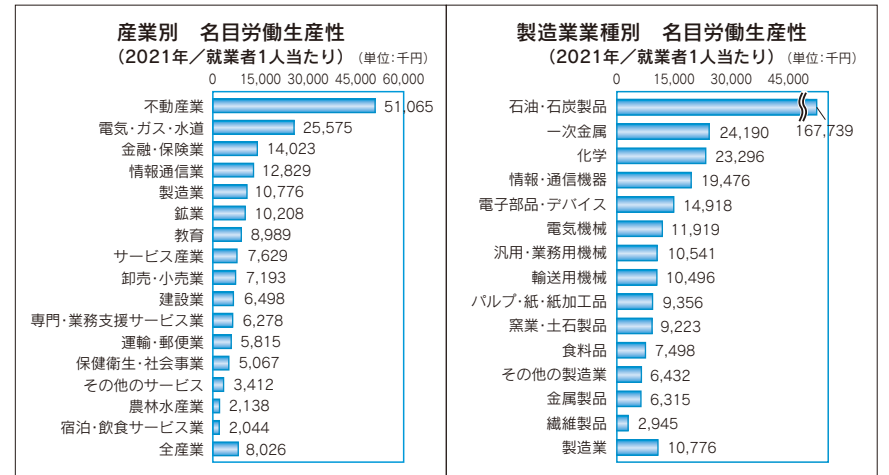
次に、分子である付加価値の最大化を図る

図表1 1人当たりの労働生産性の国際比較



注：購買力平価換算の米ドル単位での比較  
出所：日本生産性本部「労働生産性の国際比較2023」

図表4 主要産業の労働生産性水準の推移



資料：内閣府「国民経済計算」をもとに日本生産性本部作成

※サービス産業：電気・ガス・水道、卸売・小売業、運輸・郵便業、宿泊・飲食サービス業、情報通信業、金融・保険業、不動産業、専門・業務支援サービス業、教育、保健衛生・社会事業、その他のサービスにより構成

構造のひずみが生んだ現状と社会全体への働きかけ

藤原 続いて、滝澤先生のお話を踏まえながら、各社では具体的にどのように取り組んでいるか、その方針と取り組み状況、今後の課

DE&Iについては、多様性や公正性といった部分からイノベーションは生まれてくると思いますので、女性、経験者、外国人など、いろいろな人が一緒になって働ける雰囲気作りを行うとしています。ただ、当社は現状女性の従業員比率が12%前後と低く、女性管理職の比率もまだ1桁です。現業部門が多いため悩ましいところですが、設計・製造部門にも女性が参加できるように尽力しています。

慣性の法則を打開するZBBという取り組み

小路 滝澤先生や大橋委員長が指摘されたように、労働生産性の改善・向上は「働き方改革」の目的の一つだと思います。その目的を、経営者として今一度問い直して明確にし、引き続き改革を進めていきたいと考えています。

日本の労働生産性がOECD38カ国中31位であるというのは、日本の産業の国際競争力の低下を示しています。それが経済全体を弱め、生活の安定・向上に影響を及ぼしているわけです。労働生産性は、分母が労働量、分子が付加価値額/生産量で算出されます。今後、分子は変わらないが、分母が小さくなった結果として労働生産性が上がる、ということではなく、分母は小さくなるが分子はそれ以上に大きくなる、すなわち付加価値額/生産量が

題などについて伺います。

大橋 いまの労働生産性をめぐる国際比較に関連しますが、有期雇用等労働者の比率は、1990年代には20%程度でしたが、現在は37%で、うちパートやアルバイトが7割となっているため、結果として、日本全体の総実労働時間は1997年と比べて14%減っています。正社員だけみると3〜4%しか減っていませんが、有期雇用等労働者が増えた結果として大幅に労働時間が減ったわけですね。そして、日本はドイツ・米国・英国と比べると時間当たりの労働生産性の改善率では遜色がないのですが、労働時間の減少率が高くなっており、それをカバーするだけの生産性向上がなされていないという実態があると思います。

この約30年の産業構造をみると、労働生産性が低い保健衛生・社会事業や専門・業務支援サービス業従事者(図表4)の全労働者に占める割合が増えました。また、消費者の印象を気にして価格を上げづらいという状況が続きました。結果的に、例えば欧米では1・4〜1・8というマークアップ率(原価に対する利益の割合)であるのに対して、日本は1・3といういわば薄利多売の傾向が根付きました。これらが積み重なり、生産性の低さにつながったのだと思います。確かに日本は、米国などと比べるとイノベーションが起きて

人口減少率を大きく上回って増えることで労働生産性が上がるようにならないければ、日本の国際競争力はますます低下するでしょう。

働き方改革の二つ目の目的として、経営者の意識改革が挙げられます。現状を良しとする仕事の仕方、私はこれを慣性の法則と言っています。それが続いていくと、誰も大きなチャレンジをせず、会社からも求められない。そうすると、社員は同質化してしまい、社会の中で何か新しいことをやってみよう、あるいは新しい働き方改革に挑戦してみようといった動きが出てくなくなります。そういう風土が日本の中に残っているため、働き方改革がなかなか進まないのです。コロナ禍で、在宅勤務をせざるを得なくなつて初めてリモートワークが普及し仕事を削減したりしましたが、自ら働き方改革を進め、満足度を高められるか、個人レベルあるいは会社レベルでの挑戦が重要になると考えています。

付加価値額を上げるには、まず一人ひとりの職務遂行能力を高めていくことがとても大切です。極端に言えば、1万人が職務遂行能力を10%高めれば、1千人分の付加価値が生まれます。またデジタル化も重要です。私は、報告・連絡・相談のうち報告・連絡はオンラインで行えばよいと考えています。大変な事態が発生したという報告や連絡が、時刻に

いるとは言いがたいですが、それ以前に、生産性向上のために必要な基本の部分が抜け落ちているのではないのでしょうか。

当社では、現業部門ではIT・デジタル関連の設備投資を行うことで生産性を上げるとともに、安全性を高めて安心して働ける職場環境や従業員の健康維持・向上を大事にしています。同時に、例えば不良品が出たため製造し直すとか、配達に行ったが不在だったので再配達するといった無駄をいかになくすかを重視し、最適なタイミングで製造、納品、サービスの提供ができる仕掛けをつくること、が、実は最も生産性を上げることになるのではないかと感じています。

サプライチェーン全体の中で、不合理なルールや基準を見直す必要もあります。例えば、翌日配送で送料無料といったサービスが本当に必要なのか。当社でも小ロットで毎日部品を運ぶことが本当に必要なのか、改めて考え直すようにしています。社会全体の規範を変えていかないと、自社だけでルールを決めて投資しても、生産性の向上は円滑に進まないのではないかと思います。IT投資やフレキシブルな働き方はすでに個別に実行できているので、さらに社会全体の規範へと踏み込むことが、特に影響力の大きい経団連加盟企業にとっては大事なことだと感じます。

関係なくスピーディーに行えるからです。一方で、当社では相談はインタラクティブに对面で行っています。時間をかけ、衆知を集めて、解決策を練っていくことができるからです。そのように、オンラインと対面とを使い分けることで、時間の効率化を図っています。また当社では、7、8年ほど前から「ゼロ・ベースド・バジェットینگ」(Zero Based Budgeting: ZBB)という業務の棚卸しに関する取り組みを行っています。以前は前年度に実施したものをいかに削減するかという意識が強かったのですが、ZBBでは毎年度、白紙ベースで業務を考えるので、本当に必要なことのみを実施して、それ以外は前年度に実施していてもやめるといった判断ができるようになりました。

また、人員配置については、適材適所とすれば社員のモチベーションが上がり、スキルアップも図られるので、いま一度見直してみることは必要かと思っています。

さらに、私は「自前主義からの脱却」と言っていますが、全てを自社で行わずにアウトソーシングをすることが、働き方改革につながると考えています。

DE&Iについては、グローバルバリエーションへの対応という観点からも重要です。海外との取引はもとより、留学生や観光客、外国



**小路明善**  
アサヒグループ  
ホールディングス会長

1975年アサヒビール入社。2001年執行役員、2007年常務取締役兼常務執行役員、2011年取締役兼アサヒビール代表取締役社長、2016年代表取締役社長兼COO、2018年代表取締役社長兼CEOに就任。2021年から現職。



**大橋徹二**  
コマツ会長

1977年小松製作所入社。2004年コマツアメリカ社長兼COO、2007年執行役員、生産本部長、2008年常務執行役員、2009年取締役兼常務執行役員、2012年取締役兼専務執行役員、2013年代表取締役社長兼CEOに就任。2019年から現職。

人の働き手など、人々のより身近なところでグローバルゼーション、異文化と出会う機会が増えている中、多様性への理解が必要であると思います。

ジェンダーギャップの解消も、DE&Iの浸透において非常に重要です。世界経済フォーラムの2023年調査では、日本のジェンダーギャップ指数は146カ国中125位とG7の中では最下位で、さらに前年より9ランクもダウンしています。男女平等をいかに成し遂げるか、そのためにDE&Iはどうかあるべきかを考えていかなければなりません。

例えば、育児休業で女性が男性よりも多く仕事を休んだとしても、復職後はあくまで能力重視で扱う必要があります。DE&Iは、こういったグローバルゼーションへの対応・適合やジェンダーギャップの解消を目的に考えて進めていくことが大切だと思います。

**マジヨリテイの目には見えない  
マイノリティの壁**

**稲垣** 私は経団連でOEC D諮問委員会の委員長を務めています。先ほど、1人当たりの労働生産性が38カ国中31位というお話がありました。OECDでは、ジェンダーギャップを解消すると1人当たりの生産性が上がるということが定量的に分析されています。『OEC DエコノミックアウトLOOK 2023』にも、ジェンダーギャップの解消によって、2060年までに加盟国全体のGDPを9・2%押し上げることが示されています。従って、日本のジェンダーギャップ指数が低いということとは、逆にこれを解消することで日本の成長戦略の「フアクターX」になり得るのではないかと強く感じています。

ただ、マジヨリテイの人には、マイノリティの壁が見えていません。「自動ドア」に例えた考え方を紹介すると、マジヨリテイの人は、自動ドアの前に立つと勝手にドアが開く。ジェンダーギャップの解消による生産性向上に真剣に取り組んでいかなければ、成長と分配の好循環は生まれてこないでしょう。それほど重要な課題だと感じています。

**滝澤** お三方のお話を大変興味深く伺いました。大橋委員長のお話にあった宅配サービスについて、私自身のアメリカでの経験を思い起こしても、日本のサービスはきめ細かく、裏を返せば日本社会全体としてサービスへの期待値が高いといえます。そのため価格に上乗せできない部分があり、企業間の価格競争も激しいため1円でも安くという状況が続いてきたのだと思います。今後は、適正な形で価格を上げることが必要とされるのではないかと感じました。

小路副会長の「慣性の法則」というお話はまさにその通りで、トップの意識改革が重要になると思います。そこが変わると、経路依存から経路変更へと移ることができるはず。また小路副会長と稲垣副議長のお二方もグローバル化に触れましたが、これは非常に重要な視点だと思います。国内では高齢化が進んで人口減少が避けられないため、供給制約の面でも、需要の面でも、日本はグローバル化していく必要があると思います。それを考えると、あらゆる指標は国際比較を行うべきで、国際標準と比べることで日本の状

くため、ドアがあることすら意識せず前に進むことができます。一方、マイノリティの人にとっては、ドアは自動では開かないため、一つずつ自らの手でこじ開けていかなければ前に進めません。こうしたマイノリティが直面する困難さや大変さに気付くためにも、DE&Iの推進が非常に重要だと思います。働き方改革を行い、マイノリティの人々が能力を発揮できるようにするためには、より多様な人々が参画できる職場をつくる必要があります。

中でもエクイテイ、公正性がとても重要だと小路副会長も指摘されましたが、第一生命グループでも、エクイテイ推進施策として、女性に特化したメンター制度や研修などを充実させることで効果が出てきました。私は必ずその成果報告を聞くようにしています。こうしたプロアクティブな取り組みを通してジェンダーギャップやDE&Iの課題を解決していけるよう、トップ自らが動くことが非常に大事だと感じています。

さらに現在、グローバルにDE&Iの取り組みを進めていこうとしています。第一生命グループでは、各国のミドルマネジメント(中間管理職)を対象にしたグローバルDE&Iサミットを実施しています。2023年は海外グループ会社10社が参加し、アジアやオー

況を客観視しなければいけません。その際に、繰り返しになりますが、トップをはじめとするマネジメント層が行動していくことが、大きな原動力となるのではないかと思います。

**「円滑な労働移動」の  
推進による生産性の  
改善・向上**

**能力発揮と賃金保障によって  
「流動雇用社会」を生む**

**藤原** 次に、「円滑な労働移動」の推進による生産性の改善・向上についてお伺いします。社内外における円滑な労働移動の推進には、働き手・企業・政府それぞれにおける取り組みが必要です。そこで、社外への転職も含めて、労働移動に対する各社の考え方と制度整備の状況、働き手のスキルアップに向けた取り組み、働き手・政府に対して望むことや期待などをお話しいただければと思います。

**小路** 変化・進化する経済・社会・仕事・個人の価値観の中で、幅広い知見や経験・知識を得ていくために、円滑な労働移動が必要になってくると思います。「終身雇用社会」が同質化社会と結びついてしまった状況を打開するために、円滑な労働移動によって「流動



**滝澤美帆**  
学習院大学経済学部教授

2002年学習院大学経済学部卒業。2008年一橋大学大学院経済学研究科博士号（経済学）取得。2008年東洋大学経済学部専任講師、2011年同大学准教授、2017年同大学教授、2019年学習院大学経済学部准教授に就任。2020年から現職。

員を気持ちよく送り出し、空いたポジションはキャリア採用で埋めるといった発想に切り替えていく必要があると思っています。従来の考え方からの大きな転換となるため、社内の理解を得るのは大変でしたが、現在、様々な仕組みを導入し始めています。

その一つとして、まず、50代以上の社員に対してキャリアアカウンティングを行い、次のキャリアを築けるよう会社がサポートする仕組みがあります。これは年齢に応じたものですが、20代、30代、40代にも同様の機会を与えています。もう一つ、年齢や性別、地域を

**稲垣精二**  
第一生命ホールディングス会長

1986年第一生命保険入社。2012年第一生命保険執行役員、2015年同常務執行役員、2016年同取締役常務執行役員、第一生命ホールディングス取締役常務執行役員、2017年第一生命ホールディングス代表取締役社長、2022年同代表取締役社長（Chief Executive Officer）に就任。2023年から現職。



雇用社会」を生み、多様化した社会をつくり上げるべきだと考えています。

2021年の転職者数は290万人で、常用雇用の8・7%です。前年も10%でしたので、コロナ禍の影響という要素を除いたとしても、欧米諸国に比べ格段に低い数値です。では、なぜ円滑な労働移動ができないのか。その要因の一つに、終身雇用・年功序列・新卒一括採用という日本型雇用システム、いわゆるメンバーシップ型雇用が残っていることがあると思います。メンバーシップ型を全てやめてジョブ型雇用に変更すればよいという

ことではありませんが、多様化社会や流動雇用社会をつくっていくのであれば、ジョブ型雇用や従来型とのハイブリッド化という方向も検討しないと、円滑な労働移動の実現はできないと思います。

個人レベルでみると、転職先での仕事は今より合うか、自分の能力が発揮できるかという不安が大きいこと、また、現在より高い賃金が保障されるかなど、能力発揮と賃金保障の見えづらいつながりが、円滑な労働移動、すなわち転職を思いとどまらせていると考えられます。もちろん、それらの保障が必須ではなく、欧米でも保障されているわけではありません。

新しい職場で新たな仕事にチャレンジしてみたいという気持ちがあるのは事実です。そのため、リカレント教育やリスキリングを行えば能力発揮ができることを担保することが大切です。しかしながら、大学をはじめとする教育機関が提供するリカレント教育・リスキリング関連のプログラムは、産業界の要請を満たすには十分ではありません。また、リカレント教育・リスキリングを受けた人の賃金については、年功序列ではなく能力や成果に応じて支払われる、ジョブ型のような雇用制度に変えていく必要があると考えます。

当社では「スキルアップ休暇」という最大

限定せず、社外での実務経験を積みキャリアローテーション制度も実施しています。具体的には企業版ふるさと納税を利用して、群馬や徳島など地方自治体へ社外出向を行っていただきます。外部に出ること、外から会社を見ることができ、また別の場所での能力を発揮できたことよって自信も生まれます。そうすると、戻ってきた後、必ず仕事の仕方が変わります。やがて、自分のキャリア形成のために再び外部に出てみようかと転職を決心することにつながり、一人ひとりのこうした自律的な行動によって雇用の流動性が高まってくると考えています。少し寂しいところもありますし、不安な部分もありますが、企業がそういったことをプロアクティブに行う必要があると実感しています。

2024年に公表されたOECDの対日審査報告書(Economic Survey of Japan 2024)で、日本はビジネスの新陳代謝が弱く、スタートアップが比較的少ないと指摘されています。つまり生産性の低い企業の退出があまり行われていないということです。また、スタートアップが資金調達しやすい環境などをつくるべきだとの提案もされています。別のOECDの調査でも、開業率(起業率)と生産性向上や賃金増加率には正の相関があると指摘されています。また、日本においても、創業か

2年間のサブタイカル休暇を設定しており、少しずつ利用され始めています。しかし、能力発揮、賃金保障の面を考えると、制度は整っていても活用する人が少ないのが現状です。例えばデンマークなど海外ではすでに実施されていますが、日本でも、転職後の雇用をある程度保障できるように仕組みづくりが求められていると思います。

それから、日本の労働力が量と質の両面で不足している中、成長分野への労働移動を推進するだけではないのかを経済社会全体で考える必要があります。特に中小企業や地域の企業、外食産業や小売業では労働力不足が深刻であり、それらの企業の労働力をどう充足させるかも考えていかなければなりません。

### 退社・転職に対する考え方の変化

**稲垣** 当社における内勤職員の退社率は1桁であり、同業他社と比較すると低いようですが、最近では本当にそれでよいのかと考えるようになりました。実は第一生命ホールディングス傘下の海外企業は、従業員のリターンが非常に高く、10年たつと従業員が大幅に入れ替わっています。また生産性の高い会社が多いのです。それを考えると、長く働いてほしいという発想から、キャリア形成のために従業員

ら間もないスタートアップの方がより賃金を増加させる傾向があるという分析もあります。経団連も提言「スタートアップ躍進ビジョン——10X10Xを目指して」を公表していますが、新しい産業の創出を経団連でも支援し、政府にも支援してもらおうことで、企業のダイナミズム、ひいては経済のダイナミズムが生まれて、分厚い中間層が形成されると考えます。これまでは雇用維持型の政策やセーフティネットへの比重が大きかったですが、これからは労働移動推進型の政策に変えていく必要があると、政府に期待しています。

### 10年単位で見直すキャリアデベロップメント

**大橋** 終身雇用は戦後にできた仕組みであり、いまのような人生100年時代には当てはまらないものになっています。自分自身でキャリアチェンジを考えることが大事だと思います。同じ会社で40年、50年働いて、そこでうまくいけばいいですが、そうではない場合、一人ひとりが10年ぐらいの単位で自分のキャリアを見直し、どういうことに関心をもって仕事をしていくのかを考える機会が必要だと思います。それを会社も仕組みとしてサポートするのが一番よいのではないかと感じます。例えば、当社では社内転職のような形で工

場の生産技術者をお客さまの現場に送りこむと、それまで手をつけられていなかった安全・システム上のプロセスの改善や工程管理・分析が短時間でできてしまうわけです。そういうノウハウを学んできた人が現場に行くと、その能力を認められ、本人も自信をもって帰ってきて、その後、社内で生産部門からお客さまに接するマーケティング部門に異動させてほしいといった話も出ています。規模の大きな企業であれば、社内で様々な組み合わせで異なる業務を行ってもらうことが可能です。自らの希望でも、あるいは上からのマッチングでも、10年単位ぐらいで各人が自分のキャリアを考えてもらえるような仕掛けを考えていくのは大事だと思います。

当社の経験者採用の比率は、直近5年間で平均25%ほどです。経験者が入社すると、新しい知恵によって新たなビジネスが生まれま。地方の中小企業からは、「リスキリングを実施すると、新たなスキルを身につけた従業員に辞められてしまうから推進しないではない」といった声も聞かれます。しかし、教育機会もなく、外部での経験もないままでは、おそらく会社自体が閉塞していくのではないのでしょうか。従業員の定着のためにもリスキリングは必要だと思います。また当社は、地元である石川県で、当社のサプライチェーン

人への投資を増やし、一人ひとりのスキルを上げていかなければならないと、少し広い心で考えることが重要です。そこで、企業が人への投資をスムーズに行えるよう、経済的な支援が引き続き求められます。円滑な労働移動のためには、リスキリングのための費用等の支援を政府に要望していくことが今後も必要になると思います。

自分のスキルを明確化することで移動しやすくなり、企業も受け入れやすくなるという点で、全面的にとまではいなくても、ジョブ型雇用への移行を着々と進めていく必要もあると思います。

## 2024年 春季労使交渉・協議に おける対応

藤原 それでは最後のテーマとして、2024年春季労使交渉・協議における対応についてお伺いします。

『経労委報告』では、2024年の春季労使交渉・協議は「コストプッシュ型」の高い物価上昇局面で行われることから、「賃金決定の大原則」に則った検討の際に、特に物価動向を重視し、自社に適した対応について労使で真摯に議論を重ね、結論を得る必要があ

には含まれない食品業や繊維業などを含む中小企業を対象に、ここ5、6年ほど、早稲田大学、北陸先端科学技術大学院大学、地元経済界とタイアップして、リスキリングのプログラムを一緒に行っています。これにより、中小企業の従業員たちが気付きを得てそれぞれのスキルアップを実現し、あわせて各社の生産性向上を図っています。

外のことを知らなければ何も変わらず、生き残ることはできても成長はできないと思います。成長していくためには、社内・社外の労働移動を円滑に行うこと、社会全体としてマッチングさせることが非常に大事だと思います。

また、ハローワークやポリテクセンター(職業能力開発促進センター)など政府や地方自治体が様々な職業能力開発の施策を講じているように、大切なのはキャリアアデブロップメントです。最近では小学校・中学校でも、キャリアを自分で形成していくという意識付けを行う教育が行われています。それを10年単位ぐらいで繰り返し見直し、自分の人生を考える機会にしてほしいと思います。その方が個人にとっても企業にとっても幸せで、社会全体の好循環につながるのではないのでしょうか。滝澤 小路副会長がお話しされた日本の転職率8・7%というのは、国際的に見ても非常

るとしています。

そこで、物価動向を踏まえた2024年の春季労使交渉における賃金引上げへの対応、総合的な処遇改善・人材育成による「人への投資」促進を受けた考え方、取り組みについてお聞かせください。

### 会社と従業員が共に 企業価値の向上を目指す

稲垣 2024年度の賃金引上げについて、第一生命グループでは、物価動向も勘案したうえで、定期昇給(以下、定昇)に加えて株式報酬制度を新たに導入し、職位に関係なくグループ全体で5万人に1人50株を交付する方向です。トータルで計算すると7%の賃上げになります。上場企業でもあるので、株式会社のメリットを使ってトライしてみようと考えています。目的はいろいろあり、従業員全員が自社の株主を持つことで自分が行う仕事と自社の株主がどのように関連するかを考え、企業価値に対するオーナーシップを持てるようになることが挙げられます。会社と従業員が対立・背反するのではなく、同じように企業価値の向上を目指して一緒に取り組む姿勢を持つと、社長のメッセージとして発信しています。この影響が今後どのように表れてくるのか、とても興味をもって

に低い数値です。また、稲垣副議長から「新陳代謝」というセンシティブな言葉が出ました。OECDのデータを見ると、日本は退出率も参入率も歴史的に低い状況です。経済的にも、日本は資源の配分効率性が低い国であり、資源のミスマネーションが長らく解消されていない状態といえます。テクノロジーや産業構造の変化、それに伴う労働需要の変化に迅速に対応できなかった部分があると思います。転職したい気持ちがある人を支えるような、あるいは受け入れ先の企業への支援という手段もあり得ます。

飲食や宿泊といった、労働力不足が深刻とされるサービス業は、需要がある時に供給できなければ生産性が上がりません。そういった意味でも、円滑な労働移動のために、あらゆるテクノロジーを駆使して需要を予測する、あるいはダイナミックプライシングなどの先端的な技術を活用して、必要なところに必要な人が移動していくようにすることが求められています。

また、大橋委員長のご指摘の通り、中小企業におけるリスキリングに対する逡巡については、雇用の流動性が高まると、いわゆる人への投資が過小投資となり、特に中小企業ではそういう気持ちが強いのだろうと思います。しかしながら、経済全体を良くするためには、見ているところです。

労働生産性の話に戻ると、日本は非製造業の生産性が低く、非製造業の経営者として責任を感じています。今後は、ヒト・モノ・カネのうち、生産設備や資本の比較優位・競争というより、無形資産であるヒトが作り出す価値が競争力になってくると思います。そういう意味で、これからの時代は、人的資本に対してしっかり投資していくことが企業価値の向上に直結していくと考えられます。賃金引上げについても、パイを分けるという発想ではなくパイを増やすための「投資」と捉えていくべきだと考えています。

### 「人的資本経営」を ゼロベースで考える 人への投資元年

小路 賃金上がる、特に実質賃金上がるのと、当然、個人の生活が安定・向上していきますので、日本経済のこれからのことも賃金引上げは非常に重要となります。過去をみても、デフレ経済の中では経済成長を大きく望めませんでした。今後はデフレから脱却して、需要牽引型インフレの経済構造をつくりたいかなければならないと考えています。これは「デマンドプルインフレ経済」といって、日銀も他のG7諸国も、消費者物価指数(C

PI)の上昇率2%を目標にしています。この「デマンドプルインフレ経済」とは、付加価値や新しい価値を持つ商品・サービスに見合う価格を設定し、その価格によって収益を上げ、その収益が個人に配分され、それを個人が消費に回し、そしてまた新しい商品が作られるというサイクルです。これこそ「成長と分配の好循環」ではないかと考えます。



撮影：林 玄

「デマンドプルインフレ経済」の中で個人消費が高まることによって、日本経済が発展していくわけです。

特に日本は内需国で、GDPの55%近くが個人消費という背景がありながら、昨今その個人消費が非常に弱まっています。個人生活の安定・向上と日本経済の持続的な成長を考えると、賃金の構造的・持続的な引上げが必要不可欠だと思います。先ほど稲垣副議長も言われたように、人への投資について、特に経営者は、賃金引上げを機に「ヒューマンキャピタル」(人的資本)の重要性を考えなければいけません。「人的資本経営」という言葉は経済学では古くからありましたが、日本の場合、人件費は効率化すべきものと考えられてきました。それをもう一度、ゼロベースで考えることが大事だと思います。

持続的・構造的な賃金引上げによって人への投資を継続していき、人の成長をリターンと考えてその成長の最大化を目指すために、「人への投資元年」という捉え方で賃金引上げのスタートを切る必要があると感じています。

### 中小企業の賃金引上げ実現に向けて

大橋 当社では20年以上前から「良いコマツ」と「強いコマツ」という二つの柱となる

労働者であればさらに機会がないのではないかと思います。そうした中で、「物価上昇を超える賃金引上げの実現」を目指していても、会社との話し合いの機会のない人たちがどうやって実現していくのか、私が最も気になっているところです。ただ、経営者と従業員の関係性が近い中小企業も多いと思いますので、労使協議会など両者が一緒に話す機会を設けて、今後、毎年話をしていく土台にしていくとよいのではないかと思います。

大企業が関わるサプライチェーンであれば、いま経団連が推進している「パートナーシップ構築宣言」のように、お互いに納得がいくよう話をして、相手の会社に対して材料費や人件費などを上げていくことが可能です。当社もその点は真面目に行っていますし、それを全員が行うことで、原資を少しでも増やしていくことが必要です。しかし、大企業が関わる中小企業は一部であり、消費者と直接つながっているところが多いため、社会全体として価格の上乗せによる値上げを認め、中小企業が賃上げの原資を持てるようにすることが大事ではないかと思えます。

### コストプッシュ型のインフレから円滑な労働移動まで

滝澤 賃金引上げはもちろん重要ですが、現

考え方を労働組合と会社で共有し、毎年1年間かけて様々な議論を行っています。「良いコマツ」というのは、安全で健康な働きやすい職場、エンゲージメントを高める教育機会、人への投資などといった個人への機会にあたる部分です。他方、「強いコマツ」というのは、会社が成長して利益が上がり、分配が増えるという部分です。この二つを両輪にして経営を回しています。

当社はこれまで13年連続で、いわゆる定昇以外の賃金改善を行っています。「ベア」という言葉を使うと、全員の賃金が同じように上がると誤解されるため使っていませんが、労働組合と会社の間で、今年若い人、あるいは子育て中の人を重点的に、といった話をしながら、双方で配分を決めています。いまはちょうど春季労使交渉中ですが、1年間の生産性向上活動を振り返ったうえで賃金交渉を行っています。8月頃には働き方や労働条件に関することなどの労働協約を締結し直しているので、年間を通じて協議を行っています。今後も変わらず続けていきたいと考えています。

一方で、日本全体では、労働組合の組織率が17%でしかなく、8割の労働者が労働組合に加入していない状況です。中小企業には労働組合がほとんどなく、経営者と直接話す機会があるのかも明らかではなく、有期雇用等

気軽に話をしたり、協議をしたりする場を持つことは非常に良いと思いました。

大企業と関わりのある中小企業では、パートナーシップ構築宣言等もあり、賃金引上げムーブメントがあるかもしれませんが、全体で300万社以上に上る中小企業の賃金を上げていくためのアドバイスは大企業が行うことは重要になってくると思います。特に地方の中小企業は人手不足で、人を獲得するために魅力的な職場であることをアピールしなければいけないため、賃上げをしていくと人が移動して、新陳代謝のメカニズムも少し働くのではないかと思います。今回のコストプッシュ型のインフレを機に、賃金引上げや円滑な労働移動が起きればよいと考えています。

今回の『経労委報告』の中に、非常に印象的な文言がありました。「労使は『闘争』関係ではなく、価値協創に取り組む経営のパートナー」、まさにこれに尽きるのではないのでしょうか。企業側の努力ももちろん、労働者側もどういったスキルを身につけていくべきか、そのスキルを蓄積するためには何をすべきかを日々考えながら働くことが大切です。これからは、労使双方で価値を協創していく関係を構築することが重要になると思います。

藤原 本日はありがとうございます。

(2024年1月23日 経団連会館にて)