

平成26年第3回経済の好循環実現に向けた政労使会議議事要旨

(開催要領)

1. 開催日時：2014年11月19日（水） 8:35～9:33
2. 場 所：官邸4階大会議室
3. 出席者：

安倍 晋三	内閣総理大臣
麻生 太郎	副総理 兼 財務大臣
菅 義偉	内閣官房長官
甘利 明	内閣府特命担当大臣（経済財政政策）兼 経済再生担当大臣
塩崎 恭久	厚生労働大臣
宮沢 洋一	経済産業大臣
榊原 定征	日本経済団体連合会会長
三村 明夫	日本商工会議所会頭
鶴田 欣也	全国中小企業団体中央会会長
古賀 伸明	日本労働組合総連合会会長
逢見 直人	U A ゼンセン会長
相原 康伸	全日本自動車産業労働組合総連合会会長
星野 佳路	星野リゾート 代表
八野 正一	全国労働組合生産性会議 副議長
松岡 勇樹	株式会社アキ工作社 代表取締役社長
高橋 進	日本総合研究所理事長
樋口 美雄	慶應義塾大学教授
吉川 洋	東京大学大学院教授

(議事次第)

1. 開 会
2. 議 事
 - (1) 取組事例についてのヒアリング
 - (2) 休み方改革ワーキンググループの報告
3. 閉 会

(配布資料)

- 資料1：出席者一覧
- 資料2：星野リゾートの取り組み（星野代表提出資料）
- 資料3：サービス分野の生産性向上と労働組合の役割（八野副議長提出資料）
- 資料4：アキ工作社「国東時間（くにさきじかん）」の取り組み（松岡社長提出資料）
- 資料5-1：休み方改革ワーキンググループ報告書概要（高橋委員提出資料）
- 資料5-2：休み方改革ワーキンググループ報告書（高橋委員提出資料）
- 資料6：地域企業に対する経営人材の供給（樋口委員提出資料）
- 資料7：中小企業・小規模事業者の好循環の推進に向けて（鶴田会長提出資料）
- 資料8：人材育成等の推進に向けた取組について（塩崎大臣提出資料）

(概要)

○甘利大臣より冒頭発言

(甘利大臣)

本日は朝早くから御参集いただき感謝。

本日は、サービス業、中小企業の生産性向上、休み方、働き方の改革といった残された諸課題についてヒアリングを行うとともに、取りまとめに向け本日までの審議を振り返って全体論についても意見交換を行いたい。ゲストとして、星野リゾートの星野佳路代表、全国労働組合生産性会議の八野正一副議長、大分県のアキ工作社の松岡勇樹社長に御出席をいただいている。

残る諸課題のうち、サービス業、中小企業の生産性向上の方法に関連して、二人のゲストをお招きしている。初めに、星野リゾートの星野代表に経営者の視点からお話をください。

○取組事例についてのヒアリング

(星野 星野リゾート代表)

おはようございます。まず2ページをご覧ください。観光産業の特徴を3つだけ。

1つ目は、大きな需要が安定して存在すること。リーマンショックのときも、震災の年も、日本全国で1年間を通してみると安定した国内旅行需要があった。これは非常に大きな特徴。次のページをご覧ください。もう1つの特徴は、90%以上が日本人だということ。したがって、今、訪日外国人客が増えているが、これが2倍、3倍になっても、当面、大半は日本人が日本国内を旅行する、これが大きな需要を生んでいる最大の要因であって、これはしばらく続くということ。

そうすると、課題は何かということだが、課題は収益性にあると思っている。生産性が低い。自動車産業の約半分の需要が日本国内にあるが、恐らく利益ベースにすると10分の1もない。もしかすると旅館だけで言うとマイナスになっている可能性もあると思う。こういう状態で訪日外国人が増えているが、それが雇用に結びつかない、賃金アップに結びつかないのは、旅館、リゾート、そして観光産業の収益性にあると考える。

次のページをご覧ください。そういう観点に立って日本の観光はどうあるべきか、ということだが、巨大な国内需要が安定してあるというのは最大の特徴で強み。まず、ここを使って収益が出る体制に持ち込む。収益が出る構造にした上で訪日外国人客を増やしていくという順番が大事だと思う。

インバウンドの獲得が注目され過ぎていると思うが、国内需要を活用した高生産性の仕組みづくりを同時に進めていくことが本来は大事だと思っている。

6ページをご覧ください。外国人のお客様はいずれにしても増える。なぜかということ、世界で旅行者が増えているから。したがって、成長産業だということは間違いはないが、そこからいかに利益を出し、投資に結びつけ、雇用に結びつけるかが大事。

7ページが、私が地方の旅館、リゾートで再生をしてきた処方箋をまとめたもの。今日は一番下の労働生産性のところを少しお話しさせていただきたい。日本

のホテル業界は長い間、西洋のホテルから、外国のホテルの方法を学んできたというのが現状。一方、私たちが日本の地方でやってきたことは、日本の製造業から収益性を上げるということ学んできた。サービスを良くするという事は、確かに西洋のホテルの学ぶことがあるが、生産性となったときには、日本の製造業から学ぶことから多いのではないか。

その事例についてお話ししたい。8ページだが、私たちの社員が会社から帰るときに、タイムカードのかわりに、何時に帰ったということではなく、何時に何をやっていたかということを入れてもらう。そうすることで、9ページにあるようなグラフができ上がる。これで旅館、リゾートの各時間帯にどんな仕事があるのかというボリュームで発生しているかということがデイリーでわかる。例えばハウスキーピング、部屋の掃除の業務がこの時間帯にこれだけ発生しているということがわかる。

10ページをご覧ください。普通の西洋ホテルにおいては4つの専門化された仕事それぞれ違った人によって行われる。これが西洋のホテルの考え方。したがって、一番下の調理、料飲サービスに関しては中抜けシフトと書いてあるが、真ん中に仕事がない分だけ1回家に帰ってもらい結果的に長時間拘束、長時間労働になっている一方、きちんと残業代がもらえないということになる。フロントサービスでは、会社にいるのに仕事がない状態、製造業でいうと手待ち時間が発生している。パートの方は月に稼ぎたい額がある程度あるので、それを満たさない忙しい日に来ていただけないということがあり、仕事がない日にも仕事ををお願いする、結果的に生産性が落ちるといような現象になっている。

それをどう変えたかというのが11ページだが、非常にシンプルに2つのシフトに変えた。こうすれば8時間労働、1時間休憩の9時間拘束で残業なしで帰っていただけるわけだが、実際には、このシフトでは色をまたがって仕事をしていただく必要がある。

これはどういう意味かというと、次のページをご覧ください。お客様の館内での流れというのは非常に規則正しく動いている。大体お客様は同じ時間帯に着いて、同じ時間帯に食事をして、同じ時間帯に寝ていて、同じ時間帯に起きる方がほとんど。そういった館内での労働力の必要な場所が移動している時に、規則正しい移動に対して、我々スタッフも規則正しく移動できる、これが生産性に一番効率的。そのためには、スタッフに全ての仕事ができるようマルチタスクな能力を身に付けさせるということがすごく大事になってくる。

次のページをご覧ください。例えば部屋の清掃にしても、自分の家で清掃している人は多いので、その感覚に任せがちだが、日本の製造業はそういうことはしていない。工場の仕事というのは1つ1つトレーニングをしっかりとやっている。私たちも部屋の清掃に関して、全員に清掃ができるように仕事の単位を分解して、わかりやすくトレーニングする仕組みをすることにより、調理をしていた人、フロントをしていた人、みんなが全部の仕事ができるようなトレーニング方法を開発してきた。

もう一度、生産性の部分を14ページに示した。マルチタスク、これは日本のホテル業界、そして世界のホテル業界にとって非常に重要な位置づけになると思

っている。1つは施設のサービス全体をスタッフ一人一人が理解することによってお客様の要望に即時に応えられる。自分が管轄していない部署はなくなるので、できる、できないということも含めてすぐに対応可能になることによって満足度が上がる。同時に手待ち時間がない。工場でいえばラインで仕事を待っている状態がなくなるので、収益率が上がる。そして雇用が正規雇用中心に変わる。正規雇用であるからこそ、トレーニングをしっかりとる、つまり投資をするということで、結果的に強いチームができ上がる。これは地方での採用が楽になる。中抜けシフトのような人気のないシフトがなくなるので、採用がしやすくなる効果があると思っている。

15ページはその結果、私たちが収益を上げてきたことにより、オーナーや投資家の方からいかに施設を多く任せていただけるようになったかということが書いてある。

最後にもう1つ、需要面の改革があると思っている。生産性を下げている理由の1つに、17ページに示したように構造的に忙しい日と、暇な日があるのが日本の観光産業の特徴。100日は絶対黒字だが265日はなかなか黒字になれない。それは休みが集中しているからである。20兆円以上という需要が100日に集中してしまっているところに生産性を高めるのに非常に困難な部分がある。

18ページは小泉内閣の2004年から提言している大型連休の地域別取得である。これは日本を5つの地域に分けて変わりばんこに大型連休を取っていきこうということだが、フランス、ドイツ、フィンランド、そしてアメリカ、スイスでも既に行われており、これは有給の取得にもプラスになるとまっている。

19ページは、麻生内閣のときに麻生副総理に私がお示した図だが、いかに需要を平準化することが最終的に観光立国に結びついていくか、雇用を生み出すか、賃金を上げていくか、そして地方に投資を促すかということにつながる、そういう図式をお示している。

私たちの観光産業というのは都市部の富を地方に還元する、地方に再分配する効果がある。そして、私たちは一旦地方で競争力をつければ海外に移転するという事は非常に難しい産業であり、地方に根づく。したがって、何とかこの競争力を上げる、そして、最終的には海外からの観光客を増やすことにより、私たちは地方での将来の基幹産業になっていきたいと思っている。これからも御支援をよろしくお願いしたい。

(甘利大臣)

次に、全国労働組合生産性会議の八野さんに労働組合の視点からお話いただく。

(八野 全国労働組合生産性会議副議長)

今回、このような機会をいただいたことに感謝申し上げます。

今日の会議のテーマであるサービス産業は、GDP、また雇用労働者の7割を支えている。また、この産業の多くの企業がローカル経済圏で企業活動を展開しており、多様な業種、業態で構成されている。中小企業が多いという視点からも、人口急減社会においてサービス産業の生産性向上は経済政策、雇用労働政策の重要

な課題であると労働組合としても認識している。また、活動が活発化しているサービス産業生産性協議会（SPRING）との連動も重要。

資料3の1ページをご覧ください。今回は労働組合の視点から、サービス産業の生産性の向上を検討する上で、特別委員会から提言の①、②、④のポイントについて報告する。2ページをご覧ください。サービス産業の経済規模と就業者数を表している。サービス産業はGDPの約7割、規模は拡大傾向にあり、就業者数の割合は約7割で、増加傾向にある。

資料の3ページをご覧ください。サービス産業の生産性は低いのかという視点だが、表2のようにサービス産業のTFPは低成長という指摘もあるが、表1にあるように、労働生産性、TFPの上昇率、アメリカ及び主要国との比較、製造業との比較、表3の業種、業態の比較からもわかるように、生産性が低いと断定する根拠は乏しいと思われ、より精度を上げ研究する必要がある。

サービス産業の中にも平均的な製造業と比べて生産性の高い企業が存在するとの指摘もある。したがって、低生産性企業の底上げによって産業全体の生産性を大きく向上させる潜在的可能性があると考えられる。

4ページは生産と消費の同時性について。1つの例を挙げると、生産と消費が同時ということは、立派な店舗を構えて優秀な従業員を配置していても、お客様が来店して購入しなければ付加価値はゼロである。したがって、生産性が需要動向によって大きく作用される。製造業と異なり、在庫をバッファとすることによって計画的な生産を行うことができないことを意味している。

サービスの質による付加価値の創造という点だが、サービス産業の多くは、働く者が「こと」や「もの」を顧客の接点の中で様々なサービスを提供し、顧客満足度を高めることで付加価値を創造している。サービスを創造し提供するのは人である。サービス産業は人材の依存度が高く、女性の活躍の場の拡大を含めた労働の質とともに、高いモチベーションが極めて重要。また、サービスとの質をどのように高めるか。サービスの質を「見える化」するためにどのようにしていくかは重要な視点。

資料の5ページは有期契約労働者の増加についてである。この分野は有期契約労働者の比率が高いことが特徴。生産性向上と安心・安全を両立させるため、有期契約労働者のセーフティネットの確立と人材育成、教育も含めた人的資本投資が重要。

次に、6ページ、特別委員会の提言（抜粋）について。

7ページは提言1について。このチャートは左から右へサービス産業における付加価値創造の流れを示している。サービス産業の生産性向上には3つのポイントがある。まず、サービスづくりの段階では、科学的・工学的手法による業務プロセス等の見える化、効率化が必要。次に、ものやサービスを利用した「ことづくり」の段階では、質の向上を追求する新たなサービスの創出が常に求められている。顧客満足度の段階では、サービスの品質の「見える化」が必要であり、サービスに対する信頼性を高めることが求められている。SPRINGで行っているJCSI、またはベストプラクティスとの連動が必要。

8ページ、9ページは提言2について。

サービス産業の生産性向上には、人を中心とした能力発揮を通じた、または付加価値創造の視点の施策が必要であり、そのために有期契約労働者を含めた全ての労働者の人材育成、均等均衡処遇を含めた労働条件の改善が必要。また、ダイバーシティを進めるとともに、業種横断的な職業能力評価システムの構築が求められている。

資料の10ページをご覧ください。サービス分野の生産性向上には、社会に成熟度の向上に向けた消費スタイルの転換が必要。安いから良い、便利だから良い、サービスはタダであるといった便利な世の中から、暮らしやすい世の中に価値観を転換し、社会を意識した消費価値の創造が求められている。

最後に、11ページだが、サービス産業の生産性向上の実現には、企業労使の協議はもとより、業種、業態における労使の協議の場が必要。まだ業種、業態によっては経営者団体がないところもあり、団体の設立及び団体としての活動が求められている。また、サービス分野の生産性分析に関する研究のさらなる進展が必要。

改めてこの機会をいただいたことに感謝申し上げます。

(甘利大臣)

引き続き、残る諸課題のうち働き方改革に関連して、本日、大分県の国東市からお越しをいただいたアキ工作社の松岡社長にお話いただく。松岡社長は、国東時間と言われる働き方を作られた方でいらっしゃる。

(松岡 株式会社アキ工作社代表取締役社長)

本日は、アキ工作社が昨年6月から取り組んでいる週休3日制の働き方について報告する。

私たちは週休3日制の新しい働き方を国東時間と呼んでいる。私たちの会社は大分県国東半島の山の中で、今は少子化のため廃校になった小学校を拠点にものづくりの事業を行っている。

資料4の表紙の写真は、かつての小学校、今は我々の会社として活用している建物の写真で、まだ非常に新しい。ご覧のとおり、自然が豊かな環境の中で仕事をしている。

この場所で我々はd-torsoという製品を製作している。d-torsoはアキ工作社が開発した立体造形システムで、立体イメージをCTスキャンのように輪切りにし、その断面をもとに部品を設計、それを再び再構築するという設計手法で、素材は主に段ボールを使っている。

資料の2ページ、3ページに掲載している写真のように、1998年に初めて段ボール製組み立て式マネキンから始まり、今はディスプレイ、インテリア、雑貨、パッケージ、ロボットなど、国内外のさまざまな分野で立体商品を製作している。お手元にお配りしたのは龍の模型だが、ペーパークラフトである。これは辰年の年賀状として販売した。ぜひ後で組み立てて見ていただきたい。私自身が設計している。

こういうミニチュアキットから5mを超えるキリンまで、同一のシステムで製作可能なのがこのd-torsoの大きな特徴。主な販売先としては4ページに掲載したように、国内外の美術館などでペーパークラフトを販売するほか、直近では、ちょうど現在ディスプレイされているが、この秋のエルメスのショーウィンドウのディスプレイも手掛けている。売上の20%は海外への輸出で、2011年よりJETROの協力も得ながらニューヨークの展示会を中心に販路拡大をしている。これらの商品は企画から製造まで全て国東半島の廃校でやっている。

5ページをご覧ください。我々が週休3日制を導入したきっかけだが、平成10年の創業以来、右肩上がりで伸びてきた売り上げが24年度、初めて前年実績を下回った。再び売り上げを伸ばしていくために何をすればいいか、自分たちが住んでいる場所でどのような仕事が可能なのか、改めて考え直す機会があった。そこで導入したのが、週休3日制。1日10時間、週40時間の変形労働時間制、給料は以前のまま。月曜日から木曜日までが出勤日、そして金曜日から日曜日、3日間は休日。この休日に社員それぞれが個々のスキルアップに時間を使ってほしい。社員それぞれのスキルが上がれば、それが会社に還元されて仕事の効率アップ、ひいては収益アップにつながるはずという考え方である。また、同時に定年制も廃止した。健康であればいつまでも働ける職場環境をつくろうとしている。

6ページをご覧ください。平成25年度の実績は24年度に比べて実質的な労働時間は5分の4、売上高は約30%アップした。これに関しては内外の要因はいろいろ考えられるが、国東時間の導入が仕事の効率化に結びついたことは間違いない。

6ページ下段に掲載のように、週休3日制の導入によるさまざまなメリットがあったが、中でも私自身が実感するのは、社員が3日間の休みを取ることで、心身ともにリフレッシュするという点。それによって仕事への集中力が増す、それが創造力、クリエイティビティの向上につながった。

それから、国東時間の休日を使って取り組んだ地域のお祭りも、地域での豊かな暮らしをつくるという意味で大きな成果だった。このお祭りに関しては補足資料1と添付したDVDの資料があるので、ぜひご覧ください。ここには廃校を中心にして地域の人たちが1つにつながっているという人々の笑顔が記録されている。

7ページをご覧ください。まとめると、我々にとっての国東時間は、自分たちの時間を取り戻そうというのが中心的なコンセプト。1日は24時間、1年365日、これは世界共通のことだが、東京やニューヨークで流れる時間と、地方の山の中で流れる時間は明らかに質が違う。都会の時間に合わせるのではなく、その土地固有の時間の中で風土文化を取り込みながらビジネスを組み立て、より精度の高い仕事ができるはずだということ。私たちにとって従来の1日8時間、週5日の労働時間が悪かったわけではない。そうではなく、それぞれの土地で、それぞれの時間で、それぞれの事業において効率の良い仕事の仕方、豊かな生活の仕方があるのではないかと考える。

これは私自身も驚いたことなのだが、我々がこの国東時間を実施した後、この考え方に賛同した複数の異業種企業が国東時間という名前で新しい働き方を試み

る動きが出てきた。単なる一企業の働き方にとどまらず、地域に広がりを見せる
国東時間は、また違った可能性を持ち始めたのではないかと私自身考えている。
詳しくは補足資料2をご覧ください。

○休み方改革ワーキンググループの報告

(甘利大臣)

引き続いて休み方改革について、私のもとに設置した「休み方改革ワーキング
グループ」の取りまとめについて、座長をお願いした高橋委員から御報告をいた
だく。

(高橋 日本総合研究所理事長)

私からは、「休み方改革ワーキンググループ」の報告書について説明する。

長時間労働の是正あるいは有給休暇取得促進という観点から、政労使に関連の
深いテーマということでこの場で報告をさせていただく。資料5-1をご覧ください。
だきたい。

1 ページ目だが、休むことがなぜ大切かということに触れている。休みとは骨
休みの手段ではなく、人生を最適化する手段。下の図は縦軸が年齢の変化だが、
中長期的には職場以外の柱を見出すことで第2の人生を含めて人生全体の充実にな
つながる。また、短期的には日々のリフレッシュを通じて生産性を向上させるな
どの効果をもたらす。この意味で、私たちは休むということについて発想の抜本
的な転換が必要ではないか。

2 ページ目をご覧ください。キーワードは地域の取組。お祭りやイベント
に合わせて子供の学校を休業日とし、働く親の有給休暇とのマッチングを行った
自治体の話を中心にまとめている。

ポイントを1点だけ申し上げる。マッチングの課題として、親の勤務先が地域
外にあった場合、地元のお祭りを理由に休むことは理解が得られにくい、という
指摘があった。

3 ページ目をご覧ください。企業の取組だが、やはり企業の取り組み方
によって状況は大きく変わるのではないか。中小企業含め、先進的な取組を行う
企業からヒアリングを行ったが、その特徴は大きく3つ。

第1に、改革の推進力ということで、トップがコミットし、労使協調で改革を
進めることが大事であるということ。

第2に、働き方の見直しということで、業務を見直し、代替要員のいる体制を
整え、実務上休めるようにすることが大事であるということ。

第3に、職員の意識改革ということで、改革の趣旨を現場に丁寧に説明するこ
とや、退社時間をしっかり管理することなどを通じて、職員の時間に対する意識
を高めることが大事であるということ、
という話があった。

最後のページ、提言をご覧ください。

以上の議論を踏まえ、ライフスタイル、ワークスタイル変革のための第一歩と
して、2つの取組を提案している。

1 点目が、企業の取組である「プラスワン休暇キャンペーン」。労使協調の下、三連休が集中する秋を中心に有給休暇を組み合わせて、三連休プラスワンという、4日あるいはそれ以上の連休を実施するという。

2 点目が、地域ごとの「ふるさと休暇」。伝統行事やイベントなど市町村を中心にふるさと休暇を設定し、地域内外の人々が有給を取って参加しやすい雰囲気をつくる。

この2つを国全体のキャンペーンにすることで、国民全体の意識改革につなげられないかと考え提案させていただく。

○意見交換

(甘利大臣)

この報告は、経済財政諮問会議においても報告される予定。

それでは、意見交換に移る。取りまとめ前の最終回なので、本日の議論に限らず、これまでの審議を振り返って全体論についても御意見をいただきたい。

(吉川 東京大学大学院教授)

この政労使会議は、昨年、第1回目が開かれたが、私は大きな成果が生まれたと考えている。具体的には、今年に入ってから賃金が上がった、これは久しぶりにそういう傾向になった、大きな成果だと思う。ただ御承知のとおり、物価が下落から上昇に転じる中で、賃金上昇が残念ながらまだそこに追いついておらず、いまだ賃金が課題だと言える。

翻って、ここ数十年の日本経済を見ると、先ほど星野さんから大変力強いイノベティブなお話を伺ったが、オールジャパンで見ると、私は日本の企業が退嬰的、防衛的になっている。

例えば企業、家計、政府など、貯蓄、投資、その差額で黒字がどうなっているかという、日本最大の黒字の主体が企業というのは異様なのではないか。基本的には我々の住んでいる資本主義経済は、大ざっぱに言えば家計が貯めて、企業が投資等お金を使うというのが基本的なパターンで、多くの先進国でも1年くらいはパターンが変わることがあっても、基本的にはそのパターン、日本もずっとそのパターンでやってきた。しかし、ここ数十年、日本で最大の黒字主体、貯蓄主体が法人企業だというのは少しおかしいと思う。したがって、賃金、雇用、そして設備投資というのが大きな企業の課題になるのではないか。一昨日出た7-9月のGDPはマイナス成長であったが、御承知のとおり最大のサプライズは在庫が落ちたこと。最終需要は若干のプラスだったが、その最終需要の中でも設備投資がマイナスだったというのは大きなことだと思っている。

政労使に戻るが、政労使のテーマとしては、やはり繰り返したが、賃金、ワーク・ライフ・バランスといったようなこと、雇用の在り方、そういうことが大きな問題になると思う。先ほどワーク・ライフ・バランスとの関係で松岡社長から国東時間という話があって、私はもう10年くらいこうした方向が日本の未来だと思い、書いたり、言ったりしてきたが。今日はそれが具体的にこういうモデルになり得るという話を伺って、大変幸いであった。ただ、オールジャパンで見ると、

現在でも日本時間は国東時間の真逆ではないか。ワーク・ライフ・バランスはやはり政府がリーダーシップを発揮しないと変わらない。星野さんのお話にあった有給休暇取得といったようなことでも、有給休暇すら取りにくいような実態というのはあるのではないか。

いずれにせよ、今日この会議は一区切りということだが、今後も政労使で生産的な話し合いを通じて、賃金、雇用、ワーク・ライフ・バランスについて、大いに変えるところはあると思うので、期待したい。

(榊原 日本経済団体連合会会長)

最初に、今日の議案とは直接関係ないが、一言申し上げたい。

安倍総理がこのたび消費税再引き上げについて大変重い御決断をされたことに対し、我々経済界としても、非常に厳粛に受けとめている。また、デフレ脱却と経済成長実現に向けた、総理の不退転の強い御決意に改めて敬意を表する。経済界は、今後とも、アベノミクスによる日本経済再生に向けて、さまざまな政策課題の遂行に対して全面的に協力してまいりたい。

デフレからの脱却と持続的な成長を確実に実現していくために今なすべきことは、経済の好循環の2巡目をしっかりと回していくことである。そのために、企業収益の持続的な拡大を図り、来年の春に賞与あるいは手当を含めた賃金の引き上げを行うことが求められていることは認識をしている。

経済界としては、賃金の引き上げに向けた社会的な機運の醸成に努め、経済の好循環の実現に積極的に貢献してまいりたいと考えている。そして、政府にはそのための環境づくりを求めたい。大胆な規制改革や法人税改革など、企業活力の向上に資するような政策に積極的に取り組んでいただきたい。また、これに加えて中小企業にも成果を実感していただくため、経団連としては、引き続き取引の適正化に努めてまいりたい。

次に、本日のテーマの1つである休み方の改革について申しあげる。働き方の改革と休み方の改革は表裏一体の関係にあり、メリハリのある働き方を実現することが生産性の向上にもつながる。今日御報告のあったとおりだと思う。その鍵として、企業の経営トップがリーダーシップを発揮して、長時間労働の抑制や連休取得に取り組むことにコミットし、これを社内に徹底していくことが大事だと思う。私の会社の例で恐縮だが、私の社長時代から、自分が先頭に立って（年休の取得、あるいは長時間労働の抑制ということに）取り組んだ。その結果、長時間労働が大幅に減少したし、年休の取得率が90%近くに達している。今後、報告書で提案のあった「プラスワン休暇キャンペーン」の趣旨も含めた呼びかけを進め、企業トップのリーダーシップの発揮を促してまいりたい。

最後に、企業の内部留保に関する御指摘について、一言申し上げたい。内部留保は、企業内にため込んでいると思われる向きもあるかも知れないが、そうではなく、持続的な成長や競争力の強化のために不可欠な成長投資のための原資とも言うべきものである。近年では、グループ経営やグローバル事業を強化するため、M&Aなどの積極的な投資に用いられている。そのことは、バランスシート上で投資有価証券の大幅な増加額として御確認していただくことができると思

う。特にM & Aなどの戦略的な投資を行う際にはタイミングが極めて重要なので、一定水準の内部留保を維持していくことが必要である。中長期的な成長を図るために内部留保を活用することで、企業が生み出す利益は一層高まる。その結果、従業員の雇用の維持、安定、あるいは処遇の改善にもつながっていくことについて、御理解いただきたい。

(古賀 日本労働組合総連合会会長)

まず、それぞれの課題についてプレゼンテーションいただいた方々に、心より御礼申し上げます。

私からは、これまでの議論とも重なる点があるが、3点申し上げたい。

まず1点目は、経済の好循環実現には月例賃金の継続的かつ安定的な引き上げを今年度以上に広げていかなければならないということ。とりわけ地域の中小企業や非正規で働く仲間たちへの波及が大きな課題である。働く者にとって月例賃金は言うまでもなく生活費に直結し、将来設計を考える根幹であり、正規、非正規にかかわらず、結婚し、子供を育てていくことができるよう、社会保障制度の維持、強化とともに、適正な賃金水準の実現を目指し、政労使がそれぞれの役割を果たす必要がある。

2点目は、長時間労働の是正が働き方改革の最優先課題であるということ。政府の統計によれば、約500万人の雇用労働者、自営も含めれば約600万人の働く人たちが週60時間以上、つまり、8時に出勤して夜の9時以降まで毎日働いているという実態にある。6月には過労死等防止対策推進法も成立した。働き方改革はまずは長時間労働の是正からスタートすべきだと考える。

3点目は、第1回の会合で提起のあった賃金の関係や人の移動の課題について。働く者は皆生活を背負った生身の人間であり、労働は商品ではない。労働は生身の人間の営みである。我が国の労使は、これまでも企業を取り巻く環境の変化に、賃金、人事処遇制度も含めて柔軟に対応してきた。また、大きな産業構造の変化に対しては、政府も含め雇用最優先で取り組んできた。人の移動、雇用の流動化に当たっては、まず良質な雇用の創出、ディーセントワークの実現、そして社会的セーフティネットの整備、強化が極めて重要であることを改めて申し上げておきたい。

最後に、今後の取りまとめに当たっては、これまでの議論を踏まえつつ、丁寧に進めていただくことをお願いしたい。

(三村 日本商工会議所会頭)

賃上げ等々を行うためには、企業は足元の収益がある程度上っているということと、一番大事なことは、将来に対する明るい見通しを持てるということである。アベノミクスにより需給ギャップが大幅に改善するなど、デフレマインドからの脱却に大きな成果を上げたということは将来に対する明るい見通しを持てるということで評価する。

それから、足元の経済は足踏み状況にあることだが、経済はトレンドとして物事を捉えるべきだと私は思っている。生産、消費、設備投資などの面で効果は着

実に見られている。例えば今年の1-9月の実質GDPを昨年1-9月と比較すると、0.49%増加している。これは今の潜在成長率とほぼ同じであり、トレンドとして着実に効果が見られている。ただ、地方や中小企業に景気の波を行き渡らせること、これが非常に大事なことで、これこそ経済の好循環を実現していくことになる。

長期的に見れば日本の成長率をさらに確実なものにするには、やはり労働力人口減少の抑制及び先ほど議論のあった、いろいろな意味でのイノベーションによる生産性の向上、この2つに力を入れていくことが非常に重要である。

中小企業の収益向上のためには、生産性の向上を何とか自助努力でやっていくということだが、お二人の経営者の話を聞いて、アイデアこそ生産性向上の源ではないだろうかということ強く感じた。これも参考にさせていただきたい。

中小企業の課題としては、円安による原材料アップ及びエネルギーコストの増加をどう転嫁するのかということ。榊原経団連会長から言及があったので非常にうれしく思う。企業間取引に適切に反映させるあるいは、特にBtoCの転嫁が問題であり、消費者がまだデフレマインドから脱却していないので、この辺はぜひともデフレマインドの脱却により、消費者に対する転嫁も行わせていただきたい。

人手不足が非常に深刻化しているので、女性や高齢者などの積極的な社会進出に向け、働きやすい制度や環境の整備を、一家で働いたら一家の所得が増加するというのをぜひとも考えていただきたい。

もう1つ大きな問題は、若者の地方から東京への流出で、地方に仕事をつくる必要がある。地域の強みである農林水産業、観光資源を活かした仕事づくりをぜひとも積極的に推進するべきであり、農林水産業については規制緩和を含めて、若者にとって魅力のある産業づくりが必要。これらの1つ1つの試みが、地方における人口減少を抑制するものだと考えている。

(鶴田 全国中小企業団体中央会会長)

全国中央会のこれまでの取り組みについては、資料7で配付した「中小企業・小規模事業者の好循環の推進に向けて」をご覧ください。

アベノミクスによって中小企業はどうなったか、今年は中小企業も頑張っって賃上げをするなど全体的には前向きなマインドが確実に醸成されたと思っている。しかしながら、多くの中小企業がトリクルダウンを今か今かと待っているが、まだまだ足りないところがある。特に地方の中小企業と下請け中小企業に対しては、恩恵が届いていないような状況。

そこで、2点申し上げたい。

1つは、利益を上げるための生産性向上を図る省力化投資の増進を図ること。

もう一点は、中小企業が賃上げできるような輸出採算の改善で大幅に業績が改善された企業には取引価格を引き上げるよう、取引の環境の改善を実行していただきたいということ。

私ども中小企業は、地域の再生は中小企業が主役であると強い思いを持っている。この志を胸に刻み、中小企業が利益を上げ、来年以降も賃上げができるよう支援してまいりたい。

(樋口 慶應義塾大学教授)

私からは2点申し上げたい。

1点目は、ワーク・ライフ・バランスの推進について。今回の政労使会議では、ぜひ賃金の引き上げ、そして働き方の見直し、長時間労働の是正ということについて合意をいただきたいと考えているが、既に御紹介いただいた長時間労働あるいは働き方の改革の論点に加え、転職の問題も考えていく必要がある。

先進国の中で日本ほど多くの方々が頻繁に転職するというようなシステムをもっている国は珍しく、いかがなものかと考える。これでは夫婦で働き、また夫婦で子供を育てていくということも難しく、日本全体の少子化の遠因になっている。あるいは昇進する前提として転職経験が課せられるということになると、どうしても女性の管理職を増やすことは難しい。

また、地域人材の確保や地域の創生のためにも、過度な転職が行われていないか見直しを進めていく必要がある。

2点目は、地域企業に対する経営人材について。配付資料6に「地域企業の求める経営人材」についての図表が載っている。

まず、1ページ。中小企業では人材が不足している部門はないとの答えは2割程度しかなく、現在の経営状況は順調であるにもかかわらず後継者がいないということにより、早晩廃業を考えたり、あるいは現在も経営企画人材が不足しているという企業が目立つ。

2ページ目をご覧ください。熟年層の採用実績のない企業では、採用に否定的な考え方が強い。逆に実際に採用実績のある企業では、採用に前向きな考え方を持っている。試しの大企業からの派遣、いわゆるトライアル的な派遣、こういったトライアル的な雇用といったものも有効ではないか。

3ページ目をご覧ください。調査により色々な数字があることは承知しているが、こちらの調査によると、豊富な経営経験がある大企業の熟年世代の3分の1以上で転職意向がある。また、それにも関わらず、現実に転職できたという人はほとんど数が限られており、採用実績のある企業では高い評価がされているのに、その流れが広がっていないというのが現実ではないか。

4ページ目をご覧ください。熟年層の多くでは、年収も大事だが、それと同時に経験、能力を生かせるポジションへの転職への関心が大きく示されている。こうした人材を、特に地方企業の後継者などにつなげていく仕組みを政労使でつくっていくことも考える必要があるのではないか。

(逢見 UA ゼンセン会長)

私からは、生産性と人材育成、働き方改革について2点申し上げたい。

今、非正規雇用が雇用者人口の約4割になろうとしているが、この仕組みが前提となったままでいくと、日本経済全体の生産性低下の一因になってくるのではないかと懸念している。賃金カーブと生産性には一定の相関関係があるが、前回発言したとおり、非正規雇用では一般に能力や経験を高めても、それが賃金に反映する仕組みとはなっていない。UA ゼンセンでの今年の集計では、正社員60万人

の賃上げは 1.97%、パート約 51 万人の賃上げが 1.34%となっている。この差の一部は能力育成とそれを評価する制が正社員とパートでは違うということにあるのではないかと。多様な働き方により労働力率を高めると同時に、労働の質を高め、それが処遇に反映するという仕組みをつくっていく必要がある。

非正規雇用の増大と正社員の過重労働が日本の人口減少を助長しているのではないかと懸念を持っている。男性の場合、非正規雇用ほど未婚率が高いが、一方で、女性の過重労働が結婚や子育ての障害になっているという現実がある。長時間労働の規制と均等待遇を進めていく必要がある。

政労使が、短期的な経済効率よりも厚みのある人材育成、人的資源の育成と能力発揮こそが日本にとっての重要な課題であるという認識に立つことが重要である。平成 19 年にはワーク・ライフ・バランス憲章が策定されたが、この意義を改めて再確認し、正規、非正規という働き方の二極化問題を根本的に解決する必要がある。

(相原 全日本自動車産業労働組合総連合会会長)

今日の議論も通じて、サービス産業なり中小の皆さんなり、地場の企業がその地域の雇用と生活、経済を支えている担い手であるということに改めて承知した。

一方で、地場に根づく企業を元気にしてこそ初めて好循環が成り立つということも真理だろうと承知している。プレゼンの中でも幾つか経営課題が示されているが、こういう状況だからこそ、地域の消費者であり、また地域社会の担い手である人への投資を通じて生産性の向上と所得の向上、その歯車をしっかり回していく、このことの必要性、重要性について政労使会議としてのクリアな発信をしていく必要があるのではないかと。もとより政府としても中小企業対策や公正取引の実現などにも引き続きの取組をお願いしたい。

もう 1 点、地域の人材をフルに活用していく、その上で生産性を高めていくことの必要性が多く発信されたと思っている。言い替えれば、地元の学校を出て地域の職に就いて家庭を築くという、当たり前前の就業人生、生活、営みということかも知れないが、今後は、さらに都市部から地方に対して多くの若者が動いていくということも期待される。

その前提に立てば、地域で暮らしていくことの喜びを実感し、将来への見通しがある程度立つという前提をいかに日本全体でつくっていけるかということが大事であり、そのキーワードはワーク・ライフ・バランスだと承知している。

ワーク・ライフ・バランスというのは低いレベルで仕事と生活をバランスさせるということではなく、仕事と生活を、質的にも量的にも充実、向上させながら、高い次元でバランスさせるということに意味がある。ややもすると自分の働き方の改革という小さな定義に収まりがちだが、周りの皆さんの能力を最大限に引き出す、個人と個人との関係や、国と地方の関係、さらには大手と中小の関係、その中で相手の能力を最大限引き出すための自らの働き方を良くするためにはどうするかといった価値観が根づくような社会にしていくことが必要ではないか。

前回のこの場でも生産性運動を国民運動としてより発信していくべきと申し上げたが、もう一つ、ワーク・ライフ・バランス社会を大きな一つのプラットフォームとして築いていく、この点も提言をさせていただきたい。

(甘利大臣)

活発な御議論をいただき感謝。時間も迫っているので、これまでとさせて頂き、残った御意見については取りまとめに向けて出させていただきたい。

最後に、安倍総理より御挨拶をいただく。

(報道関係者入室)

(安倍 内閣総理大臣)

今日は大変お忙しい中、政労使の会議に御出席をいただき感謝。特にお忙しい中、お三方にゲストとしてお越しをいただき、大変活発な新鮮な議論、有意義な議論ができたのではないかと考えている。

本日の議論を踏まえて、私から3点申し上げる。

第1に、サービス業と中小企業の実産性改善。景気回復で労働需要がタイトになった今こそ、サービス業においてももしっかり賃金を引き上げられる環境をつくっていくチャンス。労使双方の一致協力による取り組みをお願いしたい。

今年の年末についても、賃金が上がっていくという展望を示せば好循環の2巡目は大きく前進をしていく。私も昨日の記者会見において、来年の春、再来年の春、そして、そのまた翌年の春、賃金が上昇していく環境をつくっていくということを国民の皆様にお約束をした。その意味において、しっかりと政労使の会議を生かして進めていきたい。

円安のメリットを受けて、高収益の輸出型、大型企業には、賃金支給総額の増額や設備投資、協力のコスト上昇の価格転嫁といった積極的対応が求められているので、よろしくをお願いしたい。

第2に、働き方の改革。休みのない働き方をしているということ、ちょっとした自慢だったり、あるいは美德だったりということ自体が間違っていて、では、「生産性は大丈夫なの」と、「果たして正しい判断をそれでできるのですか」とならなければ私はいけないのだろうと思う。

1日8時間、週5日という従来の働き方に縛られず、個々の従業員の創造性発揮のためにもさまざまな働き方があってしかるべきだろうと、創造性を発揮するためには働き方も考え、まさに創造性が重要であるということは、先ほど星野さんから御説明を頂いたし、松岡さんから国東時間というお話を頂いたが、これは働き方だけではなくて、地域創生の1つのアイデアではないのかなと思った。国東に行けばそういう人生があると、そういう豊かな人生が待っているということになれば、さまざまな方々が全国から集まってくる新たな可能性が生まれてくるのだろうと思う。地域それぞれの特性を生かした働き方というアプローチもとても大切なのだなということを感じたところ。労使で引き続き御議論をいただきたい。

他方、長時間労働を美德とする文化は変革すべき。休み方については、ワーキンググループの提言を踏まえて意識改革を進めていきたい。

第3に、ノウハウを有する熟年層の再トレーニング、地域の企業に対する人材の供給の問題、熟年層の方々の地域への円滑な労働移動が進むという「まち・ひと・しごと創生本部」を中心に具体策を検討していきたい。

最後に、本日まで本会議で多くの有意義な御議論をいただいた。年内に取りまとめをお願いしたいので、よろしくお願い申し上げます。

(報道関係者退室)

(甘利大臣)

以上で、第3回政労使会議を終了する。

(以上)