

## 経済の好循環実現に向けた政労使会議（第2回）議事要旨

---

### （開催要領）

1. 開催日時：2014年10月22日（水） 15:40～16:38
2. 場 所：官邸2階小ホール
3. 出席者：

安倍 晋三	内閣総理大臣
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
御法川 信英	財務副大臣
榊原 定征	日本経済団体連合会会長
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
相原 康伸	全日本自動車産業労働組合総連合会会長
中西 宏明	株式会社日立製作所 代表執行役 執行役会長兼CEO
津賀 一宏	パナソニック株式会社 代表取締役社長
伊東 孝紳	本田技研工業株式会社 代表取締役 社長執行役員
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）「経済の好循環実現に向けた政労使の取組」のフォローアップ
  - （2）個別企業の取組事例についてのヒアリング
3. 閉 会

### （配布資料）

- 資料1：出席者一覧
- 資料2：「経済の好循環実現に向けた政労使の取組みについて」（2013年12月20日）に関する主な取組み（榊原会長提出資料）
- 資料3：「経済の好循環実現に向けた政労使会議」チェック&フォローについて（古賀会長提出資料）
- 資料4：政労使会議での取りまとめについてのフォローアップ（鶴田会長提出資料）
- 資料5：政労使会議フォローアップについて（三村会頭提出資料）
- 資料6：「経済の好循環実現に向けた政労使の取組みについて」に係る政府の取組状況（内閣府提出資料）

資料 7 : 日立製作所の人財マネジメント体系について（中西会長提出資料）

資料 8 : パナソニックの取り組みについて（津賀社長提出資料）

資料 9 : Honda の賃金・評価制度（伊東社長提出資料）

資料 10 : いわゆる「年功型賃金」について（逢見会長提出資料）

（参考資料）

経済の好循環実現に向けた政労使の取組について

---

（概要）

○甘利大臣より冒頭発言

（甘利大臣）

お忙しい中を御参集いただき感謝。

本日は、前回御欠席のUAゼンセンの逢坂直人会長にも御参加いただいている。また、日本商工会議所の三村会頭は、出張のため御欠席となっている。

本日は、議事の1つとして、個別企業の取組事例についてのヒアリングをさせていただきたい。ゲストとして、日立製作所の中西宏明会長兼CEO、パナソニックの津賀一宏社長、本田技研工業の伊東孝紳社長に御出席をいただいている。

議事次第のとおり、本日は2点の議事があり、まず最初に、昨年の方労使会議で取りまとめた取組について、経済界、労働界からフォローアップ結果を御報告いただく。

○「経済の好循環実現に向けた政労使の取組」のフォローアップ

（榑原日本経済団体連合会会長）

資料2をご覧ください。経団連の取組について御報告を申し上げます。

経団連では、毎年の方労使交渉に臨む経営側の基本的な考え方を経営労働政策委員会報告、いわゆる経労委報告として取りまとめている。本年1月の2014年版報告では、企業労使に対して、経済の好循環の実現に向けたマクロ的な認識を踏まえて交渉に臨むとの期待を表明し、業績が好調な企業は拡大した収益を雇用の拡大や賃金の引き上げに振り向けていくことを呼びかけるとともに、全国で60回ほどの講演も行い、周知に努めた。

その結果、2ページにあるように、大手企業の月例賃金の引き上げ額は1998年以来の高い水準となり、夏の賞与・一時金も、1990年以来の高い伸びとなった。中小企業の月例賃金も、3ページのとおり、金額、アップ率とも2001年以来の高水準となった。また、中小企業との取引の適正化に向けては、政府のガイドラインの周知に努めている。

さらに、4ページにあるように、非正規雇用労働者のキャリアアップに向けて、経労委報告において限定正社員活用の重要性や課題等を盛り込み、有期契約労働者からの転換が進むことの期待を表明した。直近のデータを見ると、本年4-6月期の非正規雇用労働者の正規雇用への転換実績は前年に比べて22%増加している。

人材育成については、5ページ中ほどにあるように、本年5月には、グローバ

ル人材の育成強化に関する報告書を取りまとめたほか、グローバル人材育成奨学金事業等を推進している。

また、6ページにあるように、女性の活躍を推進すべく、本年4月、「女性活躍推進アクション・プラン」を取りまとめ、会員企業に対して、「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」の策定と掲載を働きかけた。9月には政府等と共催で、安倍総理御夫妻にも御出席いただき、「女性が輝く社会に向けた国際シンポジウム」を開催するなど、女性の活躍推進に向けた機運を高める取組も展開している。

(古賀日本労働組合総連合会会長)

資料3をご覧いただきたい。特に私たちの取組みの中から、顕在化した課題を中心に報告させていただく。

まず、第1点目の賃金上昇に向けた取組について、全体の状況については、前回、報告がなされた。私たちは、底上げ・底支え、格差是正に取り組んでいるが、当然のことながら、上げ幅のみにこだわると格差が拡大することになる。賃金水準にこだわると同時に、ページ5、ページ6をご覧いただきたいが、中小企業においては、賃金制度が未整備の場合には賃金水準が大きく低下しており、このことが規模間格差の拡大につながっていることを指摘しておく。労使で賃金制度を整備し、その維持・改善についての不断の取組が欠かせない。

第2点目の中小の課題については、特に公正な取引が重要であり、政府としても、そのための環境整備と指導をお願いしたい。資料の10ページから15ページの消費税の価格転嫁の状況、公契約条例の制定、取引関係により疲弊している中小企業経営を見ていただければ、政府による環境整備の必要性を読み取っていただけると思う。

3点目の非正規雇用労働者の課題について、17ページのとおり、連合は先行組合の取組事例集をまとめた。次回でも配布させていただく。

非正規労働者の時給を18ページ目に記載した。一般労働者の43%程度という水準は何としても改善されなければならない。また、時給決定のファクターとして、地域別最低賃金が1つの指標となっている。19ページ目、20ページ目に示しているとおり、近年、改善してきたとはいえ、最低賃金水準が生活できる水準となっていないことも大きな課題。

また、21ページ目には、非正規労働者のアンケート結果を抜粋しており、さまざまな課題が読み取れる。この点は、労働者の生活の課題もさることながら、日本の社会構造の大きな課題だと考える。

最後に、4点目の生産性向上と人材の育成について。これまで人材育成は、定期採用し、自社の中核人材の育成と人材確保の必要から、主に企業が担ってきた。これからは企業と同時に、社会的な人材育成、スキルアップの仕組みを整備していく必要がある。28ページに訓練プログラムへのOECD全体の公的支出比較を添付しているが、早急に検討すべき課題だと思う。

以上、特徴のみ申し上げたが、提出資料の中で詳細を読み取っていただければありがたい。

(鶴田全国中小企業団体中央会会長)

全国中央会が約2万の事業所から回答を得た賃上げの状況等の調査結果を配布

している。

まず、資料4の2ページにあるとおり、今年賃金を引き上げた事業所は昨年と比べて8ポイント増加し、全体で43.2%が賃上げを実施している。これに7月以降引き上げる予定と回答した8.8%を加えると、過半数を超える52%が賃上げを行っている。

規模別に見ると、3ページの上段にあるように、従業員が少ない小規模事業者ほど賃上げは難しくなっていることがおわかりになると思う。

また、3ページの下段に示したように、経営状況が悪いと回答した事業所でも賃金を引き上げたところが3割を超えている。中小企業では、人材確保のため、経営状況が悪い中でも賃上げをせざるを得ないというところが少なくない。

4ページ、5ページをご覧いただくと、賃金の引き上げは業種によってかなりまだら模様があることが見てとれる。

賃上げを決めた要素は、6ページにあるとおり、企業の業績が6割、労働力の確保・定着が4割を占めるが、消費増税を理由に挙げた事業所が23.7%に及んでいる。7ページには、賃上げを決めた要素を規模別に示したている。

8ページをご覧いただきたい。中小企業のベースアップの実施は難しいのではないかと申し上げてきたが、15.6%の事業所がベースアップを実施するなど、今年は、中小企業は賃金引き上げに向けて相当頑張ったと評価してよろしいのではないかと考えている。

9ページは、賃金改定の内容を規模別に見たもの。全国中央会では、ものづくりの補助金について、安倍総理のリーダーシップにより、賃上げのインセンティブとなるよう実施運営をしてきたところである。

消費税の転嫁については、特別な転嫁対策が講じられたこともあり、総じて想定範囲で対応できたと考えている。

人材育成に関しては、中小企業の人材確保・定着支援事業など、中小企業の能力発揮を最大化するために、大学や高等学校、専門学校などと連携して、若手人材の確保・育成を図ってきたところ。また、中小企業組合においても、業界組織が一丸となって職業能力開発に対する積極的な取組が行われており、付加価値の高い製品づくりのため、例えば、今治のタオルに見られるように、地域や組合ブランドづくりを支援してきたところ。

このような取組を継続していくが、賃金体系のあり方を考えていくためには、付加価値生産性が向上することなどの環境整備が必要であると考えている。若者や女性が活躍する職場の好循環づくり及び中小企業の設備投資を促進していくための支援を実施していきたいと考えている。

(甘利大臣)

日本商工会議所の三村会頭は本日御欠席のために、フォローアップ結果を御提出いただいている。資料5として皆様のお手元に配布しているので、ご覧いただきたい。

また、政府もフォローアップをさせていただいた。資料6として配布しているので、これをもって報告に代えさせていただく。

御質疑につきましては、後ほどまとめて伺うこととする。

続いて、議事の2点目、個別企業の取組事例についてのヒアリングを行う。

## ○個別企業の取組事例についてのヒアリング

(中西株式会社日立製作所代表執行役 執行役会長兼CEO)

資料7をご覧ください。本日は発言の機会をいただき感謝。私どもは最近、人材マネジメントの改革を発表した。いろいろな反応があり、マスコミの中には、年功序列の廃止、すなわち成果主義という報道をされたケースも多々あったが、意図は全く違う。日立は、日本の社会インフラの技術を世界の国々に役立つように事業展開していくことを目指しており、そのために人材面の強化が極めて重要。第1に日本人のグローバル化と競争力強化、第2に各国の優秀な人材の活用を図るという2点に取り組むことが必要だということで、日本の処遇制度改革を実施したので、以下御説明申し上げます。

資料7の左側に書いているのが、今回の改革の基本となるグローバルの共通人材マネジメントである。日立は大変多くの関連会社を持っており、これまで人材管理は、海外も含め、各社任せ、ばらばらであった。これでは世界の強豪と戦えないと考え、グループ共通、グローバルな人材活用基盤として、最初にグローバル共通人材データベースという、26万人をカバーするデータベースを作った。また、約5万人のマネジャー以上について、一人一人の仕事の重さを、共通尺度である日立グローバル・グレードを用いて評価するようにした。

次に、会社と個人の共通の目標を明確にするためのツール、略称GPM、グローバル・パフォーマンス・マネジメントを導入し、グループ全体への展開を進めている。あわせて、日立インサイツという従業員の意識調査も、従来は個別の会社ごとにやっていたものを、グローバル共通、グループ全体でやることとし、参加者が15万人という大変な数になった。

こうした取組みを通じ、人材育成を含めて、日本人の働き方、考え方、処遇の仕組みを大きく見直す必要が出てきたことから、今回の改革に至ったところ。

まず、管理職について。資料7の右側が従来の日立製作所の処遇制度で、これまでの仕組みは、個人の職務遂行能力を前提とする職能資格を基盤としており、新卒一括入社とその後の社内人材育成を主流とする人材登用方式と言える。正直なところ、このような仕組みだと、運用面では年功的な要素がかなり入っており、社内経験の少ない、特に外国人にとっては、日本の重要なポストに就くことが大変難しいということになる。そういう問題意識で職能資格を廃止し、グローバル共通尺度による仕事、すなわち責任の重さと、グローバル共通の評価制度、また、それに基づく成果把握の仕組みを見直し、役割・職責に相応しい人を当てはめ、なおかつ、それによって処遇をしていくことにした。期待効果としては、わかりやすい例で申し上げますと、アメリカやほかの国では、「こういう仕事を誰かやるか？」と言ったら、「俺に任せろ」と、本当にできるかどうかわからない人まで応募してくるのが実態だが、日本では、「この人なら絶対できるはずだ」と言っても、なかなか自ら手を挙げない。そういう、ある意味で内向き志向なところを何とか突破しようというのが、大きなねらいの一つである。

こうした取組みをベースにして、ジョブをできるだけオープンにし、競争力をつけていくという形で適材を適所に当てはめていくことにトライしている。これにより、日本における多様な人材の活躍促進や、生産性向上を進めていきたいというのが、この改革の趣旨。こういう観点を、現在並行して進められている雇用制度改革や労働時間管理の柔軟化等についても反映していただきたいと考えている。

(津賀パナソニック株式会社代表取締役社長)

本日は取組報告の機会を頂戴し感謝。

(P1) この図は、当社の目指す姿を示したものの。当社は1918年の創業以来、人の暮らしに寄り添い、よりよいものにしていくことを基本理念に、あらゆる活動を進めている。そして今、家電のDNAを中心に据えつつも、家の中だけでなく、お客様が活動されるさまざまな空間、周辺においても、お客様一人一人にとってのよりよい暮らし、よりよい世界の実現に貢献することを目指している。

(P2) この目指す姿を、現在注力している5つの事業分野ごとに売上高という形で積み重ねて示したものが左側の棒グラフになる。ここで御注目いただきたいのは、売上高全体に占める家電の割合。当社は家電の会社と思われがちだが、実は家電の割合は年々低下しており、2013年度では23%に過ぎない。さらに今後、住宅関連や車載など、事業貢献領域を広げていく中で、家電事業の構成比は、創業100周年を迎える2018年には、20%程度になる見通し。

また、右側の円グラフにあるとおり、現在は地域別の販売で日本地域と海外の売上高が半々だが、今後は、中国、ASEAN、インド等、海外戦略地域と定義している地域で売上拡大のチャンスが大きいと見ている。

(P3) このような目指す姿の実現を担う主役は社員一人一人である。逆に言えば、社員一人一人のチャレンジなくして、成長は絵に描いた餅になる。この共通認識のもと、会社と個人との信頼関係をベースに、事業構造の変化に応じて人材面も変化、進化させることが必要。グローバル全体で27万人の社員がいるが日本国内における取組を大きく変える必要がある。

そこで、現在顕在化している2つの課題の解決を図っている。1つ目は、仕事と処遇のミスマッチの解決。チャレンジ意欲を喚起する処遇制度に変えようとしている。2つ目は、仕事と人材のミスマッチの解決。家電事業を超えて、拡大を図る新たな事業領域でも活躍する機会が得られるよう、人材シフト・スキルチェンジの取り組みを進めている。

(P4) 処遇制度改革について具体的に紹介させていただく。このグラフは、縦軸に役割・仕事、横軸に年齢をとり、新旧の賃金カーブのイメージを重ねて示したものの。赤で示した新賃金カーブのとおり、今後は管理職、すなわちリーダー層については年功的要素を排除し、役割・仕事と処遇を連動させる形に変えていく。これによりリーダーには年齢にかかわらず、一層のチャレンジ、変革を求めていく。

一方、育成段階である組合員は、現場力を高めるために、一定程度、経験の積み上げを重視した形を残す。現在、来年4月の改定に向け、労使協議中。

(P5) この処遇制度改革により、賃金配分の考え方も変わっていく。左のグラフは年齢別の5歳刻みの賃金支払総額をグラフにしたものである。今回の制度改革により、右のグラフのように、今後、年齢軸を外した役割別の配分を重視していく。結果として、子育て世代と言われる世代への配分も変わることになる。

(P6) 人材シフト・スキルチェンジの取組について、簡単に事例を幾つか紹介する。新たなお客様価値創出の鍵となるクラウドサービス事業や住宅事業へ他分野からの人材シフトやスキルチェンジを行っている。

また、新たな活躍の場としては、車載関連事業や、インドなど、海外戦略地域の事業強化、そして来るべき東京オリンピック・パラリンピック関連事業の推進

などに多くの社員がみずから手を挙げ、挑戦してくれている。こうした新たな挑戦の場の創出は重要な会社の投資と考え、今後も一層拡大していく。

(伊東本田技研工業株式会社代表取締役社長執行役員)

Hondaの賃金・評価制度について御説明申し上げます。Hondaは現在、国内に4万3,000名の従業員が在籍しており、事業内容はご覧のとおり。

Hondaの人事制度は、弊社の基本理念である人間尊重の自立・平等・信頼を3本の柱として、年齢や学歴や性別などの区別をせず、従業員一人一人の能力と努力に支えられたありのままの姿を処遇することを原則としている。

次ページをご覧ください。初めに、Hondaの賃金・評価制度の特徴としては、まず、年齢、個人の属性、職種によらない一本の賃金体系としている。中でも役職者には1992年より成果型の賃金体系を導入し、その後、2002年には一般層にも拡大をしてきた。ただし、結果主義だけに陥らないように、その行動やチャレンジな取組も評価をしている。さらに、評価結果の納得性を高めるために、上司と部下による面談を重視している。これらの制度により、成果・実力主義の風土を醸成している。

次ページをご覧ください。役職、一般従業員を含めた賃金制度は3層に分けて適用している。まず、役職者は成果に応じてダイナミックに報酬の変動が行えるよう、年俸制を導入している。次に、一般層は2層に分け、上位者は役職者と同様に成果に応じて賃金の変動する仕組みを取り入れている。ただし、役職者と比べて、その変動幅は小さくなるように設計している。また、入社後一定の期間については、能力の伸長に応じて賃金がアップする仕組みとなっている。

次ページをご覧ください。まず、役職者の年俸制は、役職者自身の意識改革と、仕事と報酬の合致を狙いとして導入した。Hondaにおける役職者とは課長以上を示している。その年棒は、月々の給料の位置づけとなる基本年棒と、賞与の位置づけとなる期間業績給から成っており、企業業績に対して、個人の貢献度により報酬の高さを決定する仕組みとしている。

次ページをご覧ください。報酬の改定については、図のように、アップダウンをするようになってきている。例えば、報酬の高さが標準Bにあって、翌年Aを取れば、A評価ゾーンまでアップする。一方、A評価ゾーンにあって、翌年Bを取れば、Bまでダウンする。このように本人の成果に応じて年度の報酬額を決定し、高い成果を上げたものに対しては高い報酬で報いる成果主義の意識を図っている。

次に、一般従業員の賃金体系を御説明する。青のラインが改定前の賃金カーブ、オレンジのラインが改定後の賃金カーブで、改定前は能力開発段階の制度を全体に適用していた。したがって、徐々に賃金上がる仕組みとなっていたが、2002年の改定で一般層を2つのステージに分け、能力を発揮する段階で大きく賃金を引き上げ、魅力ある水準にするとともに、上位層では、先ほど説明した役職者の評価制度とほぼ同様の仕組みを導入して、成果による処遇差を作っている。これらにより、成果主義が一般層にも浸透していると言えると思う。

次ページをご覧ください。以上の成果をベースにした賃金・評価制度を効果的に運用するためには、上司と部下の面談が大変重要で、まず、事業年度のスタートで組織の役割と目標を上司から伝達する。これに対して部下が果たすべき自らの役割とテーマを考え、自己申告し、それを両者で整合した上で1年の業務

をスタートする。その後、半期ごとに、部下は上司とミーティングを行い、その申告を踏まえて上司は評価を決定する。Hondaでは、この双方向の面談を大変重要視しており、全従業員に対し、十分な時間をかけてこれを行っている。

次ページをご覧ください。賃金・評価制度のポイントをまとめると、Hondaは年功序列ではない成果型となっている。ただし、成果型の賃金体系を運用しながらも、その水準は標準生計費を上回るよう設計している。さらに、育児や介護休職等の取得者等にもハンデのない設計をしている。加えて、この賃金・評価制度が労使の真摯かつ対等な議論を経て導入されたことも大きな特徴であり、労使で実力主義の風土を醸成してきているものと考えている。

## ○質疑

(榎原日本経済団体連合会会長)

年功的な賃金制度の見直しについてコメントさせていただく。

経団連では、グローバル競争の激化を初めとする経営環境の大きな変化を踏まえ、従来から経労委報告を通じて年功的な賃金制度の見直しを訴えてきた。具体的には、若年層については、習熟期間であることを踏まえて安定的な昇給とする一方で、蓄積した能力を発揮し、付加価値の創出が期待される管理職以上では、個々人の仕事・役割、貢献度に応じて、昇給の有無、あるいは昇給額を決定する仕組みとすると、そういった提唱をしてきた。

昨年、経団連が会員企業を対象に、従業員が創出する総付加価値と賃金水準との整合性を高めるための賃金制度見直しの取組についてアンケートを取ったところ、回答企業630社の8割が年功的な昇給の割合を減らした、あるいは廃止したと回答している。ただ、年功的な仕組みを見直した企業でも、若年層については対象外したところが3割ある。これは、入社間もない若手社員の場合は、勤続年数に応じて職務遂行能力が高まることを考慮したものと考えている。

ITの進展に加えてグローバルな事業展開、あるいは新しい価値創造の取組が企業の競争力にとって重要となる中、勤続年数と生み出される仕事の価値の関係はますます薄くなってきていると考えている。従来型の年功型の賃金制度を維持している企業は、仕事・役割、貢献度に基づく賃金体系、子育て世帯への配分を高める方向に移行していくことが望ましいと考えている。ただ、個社の賃金制度は、経営実態や社会環境に照らしながら、労使が十分な話し合いのもとで、時間をかけて見直しに取り組んでいくものと考えている。今回の政労使会議での議論が多くの企業に有益な示唆を与えるものとなることを期待している。

(古賀日本労働組合総連合会会長)

各社の制度の御説明、感謝申し上げます。関連して3つの意見を申し上げます。

1点目は、人事処遇制度・賃金制度と関連して、賃金カーブの問題が提起されているが、子育ては、子どもが成長して自立するまで親が面倒を見るという状況において、私どもの資料3の26、27ページに示しているように、生計費と労働の価値のバランスがよく配置された仕組みが必要だと考える。

2つ目は、まさにこの政労使会議の目的である経済の好循環実現には、GDPの6割を占める個人消費の喚起が重要であることは論をまたない。消費に結びつく所得として、月例賃金の安定的かつ継続的な引き上げが必要だと思う。

3つ目は、3社から残念ながら非正規の問題は一切触れられなかった。私から



先ほども触れたが、非正規労働者が雇用労働者の約4割にもなり、このことは働く者の将来不安が増大するのみならず、社会保障や内需の担い手の減少につながる。また、非正規の人たちは往々にして能力開発からも除外されている人が多く、本人のスキルアップ、職業人生の展望を開くことができないだけでなく、日本社会を支えていく人材ということからも多くの課題がある。加えて、将来的には、生活保護を含めた社会保障給付の増大につながるなど、これは決して労働市場だけの問題ではなく、日本社会全体の大きな課題となっていることを共有化すべきだと考える。

(樋口慶應義塾大学教授)

私は雇用問題・賃金問題を専門としているので、その視点からお話をさせていただく。まず、日本企業における賃金体系・賃金制度は、それぞれの企業における労使間の長年の取組によって形成されてきたことは言うまでもない。また、その内容も、今日の説明にもあったように、企業環境の変化とともにしばしば改革されてきた。

近年、非管理職においても、年齢給、あるいは勤続給を採る企業は徐々に減り、かわって職能給、特に役割・職務給を採る企業が増えてきている。しかし、その一方で、依然としてほぼ半分の企業で年齢給・勤続給が採られている。よく年功賃金というのは給与の後払い方式であると言われるが、その年功的な色彩は、高度成長期には、勤続が伸びるに従って給与が上がるという期待を社員に持たせ、そして社員の定着率を高め、企業への忠誠心を高めてきたと評価できる。このことは日本企業にとってはやはり強みであったと思うが、少子高齢化、あるいはグローバル化が進展した現在において、職能評価制度の運用、こういったものも含めて、年功的要素を見直す必要があるとの指摘もある。

今日お聞きした3社の改革は、いずれも今後の成長を見据えた取組であり、大きな示唆を与えるものであると考える。ポイントは3点あると思う。

第1に、職務内容や公平な評価制度に基づいた処遇制度。非常に評価制度が難しいといったことも事実だが、社員の挑戦意欲を高め、能力発揮を促し、女性や外国人、中途採用等、多様な人材の活用がこれによって容易になってくるのではないかと期待している。

第2に、子育て世代、若年層への配分のあり方。やはり消費性向の高い子育て世代へ手厚く配分することで、少子化問題の解決、さらには消費の拡大につながっていくと考えるとともに、若年層の意欲を高める、チャレンジ精神を高めることについても、やはり必要ではないかと思う。

最後に第3点として、こうした賃金体系・処遇の考え方が広がり、能力によって、あるいはそれぞれのポストに応じて給与が決まってくるという職務的な役割が強調されることによって、非正規雇用の方々の正規化や、あるいは処遇の改善、ひいては労働移動等にもつながってくるのではないかと期待している。

しかし、いずれにおいても、それぞれの労使で賃金体系の決定はなされていくべきものであり、ここに我々は認識を共通に持つておくべきではないかと考える。

(逢見UAゼンセン会長)

資料10で年功賃金について少しデータを用意したので、ご覧いただきたい。

まず、2ページ目は賃金カーブを1981年から2013年まで見たものだが、ピーク

は1997年で、全体として今、水準が下がっていて、賃金カーブそのものもなだらかになっているというのが、高卒と大卒、両方で見ることができる。

次の3ページ目は賃金の分散で、青いグラフが第9十分位、これは上位10%で、赤い線が第1十分位、下位10%となっている。上位の第9十分位はほぼ水準が2000年以降も維持されているが、第1十分位、低賃金層は下がっており、この結果、賃金の分散が拡大していると言えらる。

4ページ目は、いわゆる成果主義賃金への改定について。左側の図は賃金体系の導入状況で、赤い線の年齢・勤続給を入れるところはどんどん下がっているという傾向にある。右側のグラフは、過去3年間に行った賃金制度の改定内容で、2004年にいわゆる成果型賃金を入れるところが非常に増えたが、その後ずっと低下傾向にある。

この成果主義賃金にはいろいろ課題があり、5ページ目に示すとおり、業績評価制度に課題を感じている企業が50%ある。その中では、評価によって勤労意欲の低下を招くというものであるとか、あるいは部門間の評価基準の調整が難しいという問題を抱えているところが多いと言えらる。

6ページ目は、企業の人材育成や登用の方針であり、左側の円グラフにあるように、内部育成・昇進を重視する、いわゆる外部調達ではなくて、内部で育成するという考え方を持つ企業が7割近くある。右側は、年功賃金を支持する割合で、若年者も2004年以降、年功賃金を支持する割合が高くなっている。安定した雇用、そして将来展望が描ける、若年者でもそうした希望がこういう結果につながっていると考える。

7ページ目は、正規と非正規の格差。左側の図で、一般労働者はカーブが立つが、正社員以外の一般労働者、あるいは短時間パート労働者は、能力が上がっても賃金に反映されない。そうしたいわゆる非正規の人たちの雇用がどんどん増加しているというのは、右側のグラフにあるとおり。

最後に8ページで、こういうふうに見ると、全体として賃金カーブの水準が下がり、カーブがなだらかになって分散が拡大している。成果主義の導入が進んだ一方で、企業の内部育成・昇進という考え方は変わっていない。その中で労使がいろいろと対応してきた結果が今の賃金カーブに出ているのだと思う。非正規雇用の増加が進み、賃金水準低下と格差拡大の一因になっている。非正規雇用の賃金が低い要因は、経験や能力が向上しても、それが賃金に反映される仕組みがないということにある。労働分配率の推移は、この下のグラフにあるとおり。経済の好循環を形成するためには勤労者への配分を厚くする中での対応が必要だと考える。

(相原全日本自動車産業労働組合総連合会会長)

各社の人事制度等について、示唆に富んだお話を伺い感謝。グローバル競争を勝ち抜く上で、いかに高いパフォーマンスを発揮していくのか、また、それを支える賃金制度はいかにあるべきか、試行錯誤をこれまで労使で積み重ねてきたが、今後とも不断の見直し・点検が必要であるということ再認識した。

加えて、職場を見渡すと、諸外国の列強とまさしく厳しい団体戦を繰り広げている中であり、その中で生み出される付加価値や成果といったものについては、職場や企業の共有物であるという認識も、チームワークを進めていく上では大変大事な要素。したがって、個々の賃金・評価制度に落とす際においても、個々人

のやりがいと成長、さらには企業の発展成長、これを両立させる、そのための仕掛けづくりが労使の腐心するところであり、今後とも大変重要な点であろうと考える。

もう一点、1955年から始まった生産性運動について1点だけ触れさせていただきたい。閣議決定を経てスタートした国民運動であり、1955年当時、輸出競争力もまだ十分ではなく、人的資本もまだ途上にあり、労使関係においても労働争議などを考えると、まだ不安定な状況にあった。この中において、我が国の経済の発展と社会の安定、さらには企業の成長を目標にして、まさしく政労使がいわば共通の目標、目的を持って、1955年からスタートした大きな運動展開である。

ただ、一方で、今日もいろいろお話があったが、長引いたデフレ、もしくは非正規の拡大、もしくは、これは私たちに責があるが、労働組合組織率の低下など、昨日より今日、今日より明日ということを育んでいく社会的な基盤に黄色の点滅信号が長年点いているということも事実だろうと承知をしている。したがって、グローバル競争が一段と進む今日現在であればこそ、我が国の進路を国民全体で共有して、生産性運動を改めて国民運動として再評価する、その上で健全で持続性ある経済社会の実現を目指していくことを唱えさせていただきたいと考えている。

最後に、これも古くて新しいテーマだが、今後のこの場においても、サービス産業の生産性向上は重要。本日は金属産業の各代表の皆様方からの御報告ということになったが、さまざまなエリアで、オールジャパンで多くの成果を生み出していく、一人一人のやりがいと成長をつつがなく生み出していくためにも、今後とも、この場において多くの皆様方からの御発言をいただくような機会も検討していただければありがたいと思っている。

(吉川東京大学大学院教授)

先ほどの労使各団体の御報告にもあったが、中小企業、あるいは非正規等、問題は残るにしても、今年に入ってから賃上げが拡大したのは大変歓迎すべきことだと私は思っている。

かつて、1960年代の後半にインフレが激しいときに、それを抑えるべく、いわば政労使の話し合いということで、所得政策というものが日本でも検討された。私は、昨年の政労使の会議というのは、デフレの下での逆所得政策というものと頭の整理をしていたが、これは本邦初どころか世界初の試みであり、成功したのではないかと思う。課題が残るにしても、効果があったと考えている。

今年の政労使の会議については、物価が下落から上昇に転ずる中で、賃金が日本経済の今後の動向にとって大きな論点になるのはそのとおりだが、それに加えて、既に政府が掲げているワーク・ライフ・バランスの改善は、中長期的には大きな課題である。ぜひとも、賃金について昨年の会議が効果を発揮したように、政労使の話し合いを通して、この問題について、また成果を上げていただければと期待している。

(御法川財務副大臣)

本日は皆様方から、昨年の共通認識を踏まえたさまざまな成果や、賃金体系の見直しに関する意欲的、また具体的な取り組みをお聞きすることができ、大変心強く感じた次第。

デフレ脱却を確実にしていくために、高水準な企業収益を設備投資や配当の増加、そして賃金上昇につなげていかななくてはならない。また、今後、日本経済の稼ぐ力、すなわち中長期的な収益・生産性を高めていく必要があると考える。この実現のために、政労使会議では、経済の好循環の維持に向け、賃金上昇の継続をさせるとともに、労働生産性に見合った賃金体系のあり方等の労働市場改革に係る課題についても共通認識を醸成して、目に見える成果を打ち出していくことが重要であると考えている。アベノミクスの大変重要な一部であり、海外の投資家からも注目を浴びている点なので、今後ともこの場で議論を深めていただいて、力強いメッセージを出していただくことを心から期待申し上げる。

(甘利大臣)

それぞれの立場から様々にご議論いただき感謝。若者の安定志向が強まっているという御指摘もあったが、安住傾向が強まっているということになってしまうと、全体が崩壊をすることになる。生活設計の実現性はしっかりと政府として認識する中で、生産性の向上、競争力強化をしっかりと確保していかないと、全てが崩壊するというところに我々は今、直面している。この2つの整合性を図りながら、つまり、生活設計がきちんとできる雇用体制、しかし、その中でも、生産性をどうやって上げていくかという問題、これに取り組まないと、全てが終わってしまうというという認識のもとに、我々は今、挑戦しているところである。次回、御議論があれば、また引き続き行いたい。活発にご議論をいただき感謝。

最後に、安倍総理より御挨拶をいただく。

(報道関係者入室)

○総理より挨拶

(安倍総理)

本日の政労使会議では、昨年取りまとめた取組について、フォローアップの報告をいただいた。今後も政府として継続的にフォローアップをしていきたい。

そして、賃金上昇については、成果が出つつあることを確認した。この動きをさらに拡大させていくため、賃金上昇を伴う経済の好循環の拡大、これは同時に賃金の上昇がなければ経済の好循環を生み出すことはできないと、私は考えており、その認識について、政労使で共通の認識を深めていきたいと、このように思っている。

まさに今、我々は正念場を迎えていると言ってもいいのだろうと思う。動き始めた経済の好循環を拡大するためには、賃金の水準と体系の両方の議論が必要になる。賃金体系については、本日伺ったグローバル企業の先進的な取組事例も参考にしつつ、今後、日本企業のあり方という観点からも議論を深めていただきたい。もちろん、賃金体系・人事制度をどう設計するかは、個々の企業の労使間で決定することが基本。その上で、子育て世代や非正規労働者の処遇改善、これらと関わる労働生産性に見合った賃金体系への移行といった大きな方向性については、政労使で共通認識を醸成していきたいと考えている。

この政労使の会議をスタートし、吉川先生がおっしゃったように、成果を上げつつあることは事実。今、申し上げた課題についても、政労使で共通認識を持っていくことは極めて有意義であり、経済の好循環、国民がより豊かな人生を送る

ことについても、大きな成果を上げることができるのではないかと思うので、どうぞよろしくお願い申し上げます。

(報道関係者退室)

(甘利大臣)

次回、第3回目の詳細については、追って事務局から御連絡を差し上げる。  
以上で、第2回政労使会議を終了する。