

## 甘利内閣府特命担当大臣記者会見要旨

(平成26年11月19日(水)11:43～12:18 於) 合同庁舎8号館1階S101・103会見室)

### 1. 発言要旨

第3回「経済の好循環実現に向けた政労使会議」について、概要を申し上げます。本日8時半から1時間に渡りまして、安倍総理ご出席のもとに開催されました。まずサービス業・中小企業の生産性向上について、お二人のゲストからヒアリングを行いました。

最初に、生産性の低い旅館の再生を手がけている星野リゾートの星野代表に、経営者の視点でお話いただきました。星野さんのおっしゃった生産性向上のポイントは以下のとおりであります。生産性向上に向けては、海外のホテル業ではなく、日本の製造業をモデルとしている。通常、旅館では、フロント、客室清掃、レストランと所掌が分かれているのに対し、複数の仕事をこなすようにすること、マルチタスク化することで、空き時間が削減され、業務が効率化する。また、長時間労働が是正される。あわせて、サービス全体を理解することで、顧客の要望に即時対応が可能となり、顧客満足度が上がる。地方での採用もしやすくなる。マルチタスク化とは、製造業でいうと多能工ということです。1つの仕事だけではなくて、隣接する仕事まで、全部自分でできるようになると、視野が広がっていく。特にサービス業では、自分の分野しかやっていないと、そのほかのことでお客様からクレームが来たときに対応ができない、感覚が働かない。時間帯もその時間だけ必要なもので構成されていると、余計人が要る。空き時間は何もすることがない、長い労働になる。それらをマルチタスク化、多能工化することによって、より少ない人数でより効果的に仕事ができる。そして、お客様の要望に、全てに対して感度がよくなるということだと思います。

次に全国労働組合生産性会議の八野副議長から、サービス業の生産性向上の方法について、労働組合の視点から説明いただきました。生産性の向上のポイントは以下のとおりであります。サービス提供の業務プロセスの数値化・標準化、2点目として、サービス品質の顧客満足度の指標による見える化、そして3点目、サービス分野に多い有期契約労働者の能力開発支援などが挙げられました。

次に働き方改革につきまして、大分県の国東市で段ボール工芸のデザイン・製造・販売を行う、Uターン組の方でありますけれども、アキ工作社の松岡社長にご説明いただきました。ポイントといたしまして、それぞれの土地、それぞれの仕事で、自分たちの時間を「豊か」にする働き方が重要である。そういうことで、具体的には週休3日制を導入した。1日8時間労働を10時間労働にして、週4日間の変形労働時間制にしたということです。就労時間は変わらないわけです。それで、月曜日から木曜まで働き、金、土、日の3日間が休みです。3日間の休みによって、仕事への集中力も増して、創造性の向上につながった。結局、労働時間は5分の4で、売上は3割増加の成果を得ることができた。これは、国東時間方式として有名で、その地域の他企業にも浸透しつつあるということでもあります。

次に休み方については、私の下ワーキンググループの報告書を高橋座長から説明して

もらいました。ポイントは以下のとおりであります。まず1点として、企業の取組として、3連休が集中する秋を中心に、年によって違いますが、9月から11月まで、3連休が集中する期間があります。その秋の期間を中心に、有給休暇を組み合わせまして、「3日プラスワン」のキャンペーンを実施する。2点目として、地域の取り組みとして、伝統行事がある市町村で、ふるさと休日の設定を促進する。地域のお祭りがありますときに、教育委員会がその日を休みにし、親は有給休暇を取る。地域のイベント、文化の集いに家族で参加し、東京から親戚も来るみたいな話であります。

意見交換に移りましたが、取りまとめ前の最終回となりますので、今日のテーマ、議論に限らず、今日までの審議を振り返って、全体についてのご意見をいただきました。最初に東京大学の吉川教授でありますけれども、資金循環の重要性について意見がありました。政労使会議は昨年からはまりましたが、大きな成果があった。今年に入って、賃金は上昇したものの、そういう施策を行っているわけではありますが、物価が下落から上昇に転じ、賃金上昇が追いついていない。そこが課題である。つまり名目賃金は上がったけれども、まだ実質賃金はマイナスであるということです。ここ十数年の日本経済について見てみると、企業が防衛的になっている。企業が最大の黒字となっているが、異常だ。先進国では企業が投資し、家計が貯蓄しており、企業が貯蓄主体というのはおかしい。7-9月期のGDP統計では、在庫が落ちたが、最終需要はプラスである。一方、企業投資がマイナスとなっているのが問題だ。

これを受けて、経団連の榊原会長からであります。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、求められていることは、経済の好循環の二巡目をしっかりと回していくことである。そのためには、企業収益の持続的な拡大を図り、来春、賞与や手当を含めた賃金の引き上げを行うことが重要である。経済界としても、賃金の引き上げに向けた社会的な機運の醸成に努め、経済の好循環に積極的に貢献していく。中小企業にも成果を実感していただくために、取引の適正化にも努める。下請側にも配慮していくということです。休み方の改革について、「プラスワン休暇キャンペーン」の趣旨も含めて呼びかけを進め、企業トップのリーダーシップを促していく等の前向きな発言がありました。

次に、連合の古賀会長からであります。経済の好循環実現には、賃金の継続的かつ安定的な引き上げが必要だ。正規・非正規にかかわらず、結婚し、子どもを育てることができるよう、政労使がそれぞれの役割を果たすべきである。長時間労働の是正が、働き方改革の最優先課題だ。また、セーフティーネットが無いまま、流動化のみが強調されるのは問題である等の発言がありました。政労使がそれぞれの役割を果たすべきということでもありますから、労の果たすべき役割も具体的に発言していただければと思っております。

次に、日商の三村会頭からありますが、アベノミクスは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得つつある。生産、消費、設備投資などで、効果が着実に見られている。中小企業の収益力を高め、賃上げを維持・拡大するために、生産性向上が課題である。また、企業間取引における価格の適正化など、1企業の自助努力では解決できない課題への対応が重要だ等の発言がありました。

次に、中小企業団体中央会の鶴田会長からであります。アベノミクスによって、中小企業も頑張って賃上げをするなど、全体的に前向きなマインドが醸成された。しかし、トリクルダウンにいたらないところがある。特に地方や下請の中小企業に対しては、その恩恵が届いていない。そのため、生産性向上を図る省力化投資の増進を図ること。また、経団連会長が言及をされたが、中小企業が賃上げできるよう、輸出採算の改善で大幅に業績が改善した企業には、取引価格を引き上げ、取引環境の改善を実行していただきたい等の発言がありました。

次に、慶應義塾大学の樋口教授からであります。地域企業に対する経営人材の移動円滑化についてのご意見であります。地方の中小企業では、経営人材が不足している。後継者がおらず、廃業が増加している。他方で、豊富な経営経験がある大企業の熟年世代の3分の1以上で転職意識はあるものの、転職できている人はほとんどいない。熟年世代の採用実績のある中小企業は採用に前向き。試しに大企業から派遣してみるトライアル的な雇用も有効であるのではないかと。熟年層の多くは、年収よりも経験・能力を生かせるポジションを志向している。こうした人材を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作っていくことが必要である等の発言であります。

続きまして、UAゼンセンの逢見会長からです。非正規労働者の処遇改善の重要性についての発言がありました。

続いて、自動車総連、相原会長からです。経済の好循環のためには、人への投資を通じた生産性向上と労働条件改善を、地域の地場企業に行き渡せることの重要性についての発言がありました。

最後に安倍総理から、次のようなご発言です。第1に、サービス業・中小企業の実績改善。景気回復で労働需給がタイトになった今こそ、サービス業においてもしっかりと賃金を引き上げる環境をつくっていくチャンスである。労使双方の一致協力による取り組みを期待する。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すことができれば、好循環の二巡目は大きく前進していく。政労使の会議を活かして進めていきたい。昨日の記者会見において、来年の春、再来年の春、その次の年の春にも賃金が上昇していく環境を作ることを国民の皆様にお約束をした。円安のメリットを受けて、高収益の輸出型大企業には、賃金支給総額の増額や設備投資、協力企業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。よろしくお願いをしたい。

第2に、働き方の改革。長時間働くことで、生産性は大丈夫なのか、正しい判断ができるのか、と言わなければならない。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、様々な働き方があってしかるべきである。労使で引き続き議論いただきたい。創造性が重要と星野代表から説明をいただいた。また、松岡社長から、国東時間という話もいただいたが、これは地域創生の一つのアイデアにもなる。国東に行けばこういう人生があるということになれば、全国から新たな可能性を求めて人が集まるということになる。地域の特性を生かしたアプローチが必要と改めて感じた。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と、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よう、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、本会議で多くの有識者に有意義な議論をいただいた。年内に取りまとめをお願いします。

以上です。

## 2. 質疑応答

(問) 取りまとめ前の最終回とおっしゃったのですが、年内に取りまとめという、総理の指示もありましたが、基本的には、政労使会議はあと1回で、12月14日の衆議院選挙の投開票までの間、しばらくお休みになると思うので、投開票後の年内に1回やって取りまとめというスケジュールなのか。もう一つは、第1回、第2回で話されていた年功賃金について、今日はあまり発言にも、資料にも特段なかったもので、年功賃金の議論というのは、第1回、第2回の議論でまとめて、合意文書に盛り込まれる、ある程度盛り込まれる方向になっているのか教えてください。

(答) まず、いつまでに取りまとめるか。年内ということだけ決まっているということです。経済界が来春に向けての姿勢を示すというのが年内にありますので、最終取りまとめを受けて、そこに反映してもらえることがいいと思いますが、投票日までの間に機会があるかどうか、あるいはもうちょっと先に行くのか、いずれにしても、年内のいろいろ適切な時期を検討したいと思います。それから、年功賃金の話、働き方、休み方と関連することです。年内取りまとめに盛り込めるものは極力、どこまで具体的な話ができるかは別として、議論されているものは極力反映していきたいと思っております。

(問) 総理が挨拶の中で、休み方の意識改革を、今日のワーキンググループの提言を受けて進めていきたいという紹介をされているのですけれども、政府としてどういった方策でこの意識改革を進めていくのか、お考えをお願いします。

(答) 高橋座長から、一番これを実践しなければならないのは政治家の皆さんではないですかと言われてまして、そういえばいつ休んだか覚えていないみたいなところはありますが、そういう人につき合うのだから記者の皆さんもそうだと思いますが、お互いに仕事が趣味とは言いながら、ワークライフバランスを率先していかなければならないという部分もあります。それで、この長時間労働イコール生産力が上がるということではないということ、むしろ効率的に働くということが生産性を上げるということの事例を幾つも発表していただきました。そういうことを通じて、しっかり働き、しっかり休むということが生産性向上に資するということ、しっかり結びつけていきたいと思っております。この休み方については、政労使会議を通じて、あるいは経済財政諮問会議を通じて、経営者側にきちんと有休を取る。有休を残すことが美德みたいに言われていますけれども、実は企業からの意見表明の中に、有休消化をきちんとさせるということを進めており、むしろその方

が、生産性が上がるという事例発表もあります。ワークライフバランスをきちんと確保していくための有休でありますから、これが率先して取れるような環境を作っていきたいと思っておりますし、あわせて、高橋座長から説明のあった、秋の3連休プラスワンも、経団連として受けとめて、企業、経営者間で認識を共有していくというお話もありましたから、そういう素地を醸成していきたいと思っています。できれば皆さんの会社にも呼びかけてあげようと思っています。

(問) 休み方改革ですけれども、ワーキンググループからの報告書の内容に対する甘利大臣の率直な受けとめを聞かせてください。

(答) 国東時間の報告を受けたときに、結果として、ダラダラ残業がなくなって、労働時間が減って、売上は上がりました。それで、仕事を時間内に仕上げなければならないとなると、自分自身で効率を上げるための知恵が働いてくるという話がありました。それから、星野リゾートの星野さんから、製造業のノウハウをサービス業に入れて、多能工化することにより、これしか自分の仕事ではないというところだけでなく、それ以外のところが見えてくると、顧客満足度を上げるような行動に移る。それから、お客さんからのクレームが何なのかが、即時に判断できるということでありました。しかもそれは、正規雇用につながる。まだら模様で働くことを正規でカバーできないものですから、非正規でやってきた。それを多能工化して、半分と半分でいろいろな業務を担当できるということになると、正規雇用化する。だから、従来と視点を変える、働き方を柔軟に考えることによって、むしろ、こんな点に資するとか、従来の、働き方を変えていくと不安定になるという発想が、全く真逆になるということ、現場からの報告でよくわかりましたし、生産性が上がることが、正規雇用の拡大につながるということ、それから、サービス産業で大事なマルチの視点で物が見えるようになるということ等々、それを通じて生産性が上がるなど、いろいろ提案がありました。

ですから、働き方というのは、要するに休み方と一体である。つまり、働くのを犠牲にするのが休みを増やすのであって、休みを犠牲にするのが働き方を増やすのではない。ウィン・ウィンの関係にあるということ認識いたしました。

これはぜひ、休み方、働き方改革の中で共有をしていくべきだと思います。

(問) 経済対策についてお伺いしたいと思うのですけれども、消費増税を3年後には確実に実施できる環境をつくっていくということですから、今後、経済対策はどういったものが必要になると思われますか。

(答) 6月に改訂戦略を出しました。ここで大事なことは、同時に、従来から出されている政策実現目標、政策群というのが数十項目あります。それを達成していくKPIというものも117あります。

その上で、実行実現点検会合ということが設置されました。つまり、何をいつまでに達成するかということを検証していくというプログラムができたわけでありまして。現実には、今日もワーキンググループを開きました。

今までと決定的に違うのは、どういうことをやるというのを50項目も60項目もつくりま

すけれども、それが実際になされているのかという検証体制が極めて甘かった。それを相当きつくいたしました。そこがアベノミクス第2弾の肝だということでもあります。

もちろん、日本経済の稼ぐ力、収益力を高めていく。それはすなわち企業の収益力を高めていく。そのために法人税を引き下げる。しかし、競争力を高めるための税制は犠牲にしない。投資とか研究開発については使いやすくしていくということ。

それから、企業に緊張感を持たせるための外部の目を入れていく。同時に、今、中長期資金供給改革というのをやっています。資金供給する側も、デフレマインドの払拭ができておりません。つまり、リスクをとって投資していくという金融がなかなか育っていません。

そのチームを立ち上げて、中間報告をいたしました。つまり、エクイティやあるいはメザニンなど、そういうところに中長期資金がしっかり向かう、リスクをとって向かう体制をとっていく意識改革をしていく。まさに資金供給者に対してデフレマインドを払拭させるということもやっているわけでもあります。

あわせて、機関投資家には、企業を育てていく、つまり利ざやを抜き取るという投資のあり方ではなくて、企業を大きくしながら投資成果を得ていくという姿勢、日本版スチュワードシップコード、160の機関投資家がこれを採用していますけれども、そういう投資を受ける方の改革、投資をする方の改革、投資が起りやすい環境整備、三位一体で整備をしていっております。

そして、それを実践していく場としての国家戦略特区。国家戦略特区の場で、実態に即した追加的な規制緩和の要望、それは優先的に採用していく。いいものは全国展開していく。

そういう一連の体制が実際に進んでいるのかを検証していく、実行を検証する会議を持って、進捗度合いを毎年、項目別に全部チェックしていく。こういう体制をとっております。

(問) 商品券の配布という報道や、定額給付金という御意見などもありますけれども、こういったものについてはいかが思われていますか。

(答) ここでの経済対策は、弱いところにピンポイントを当てるとということと、地方に仕事をつくるというのが大きな柱になります。

弱いところをピンポイントで支えていくというのは、消費力です。あるいはエネルギーの高止まりに対する支援であります。そして、地方に仕事をつくるということは、まさに地方にあるインフラを使った観光であるとか、あるいは一次産業の六次産業化というようなところ。これにしっかりスポットを当てていくということです。

テーマを絞って、やるべきことをかなり絞り込んだ経済対策になろうと思います。

(問) 先般、7-9月期のGDPで、例えば名目雇用者報酬が17年ぶりの伸び率になったのですが、実質ではマイナスになっておりまして、増税と物価上昇の影響で、実質ベースで賃金が伸びていないというのが、今、起きているわけですが、来年の春の賃上げを考えるに当たっては、単に伸びるだけではなく、伸び幅や広がりなど、そのあたりも重要にな

ってくると思うのですが、政府として、賃上げの幅などそのあたりはどのように見ていらっしゃるでしょうか。

(答) 連続的に起きることが一番大事です。総理は、来年の春も再来年もその次も、賃上げは連続していくように、環境整備に努力するというお話であります。連続の物価高というのは、少しずつの物価高、消費税はかなりのボリュームで、ただしワンショットですから、毎年毎年消費税分が乗っかっていくわけではありません。ですから、このデフレ脱却のための継続的物価高と、ワンショットの消費税というのは、別建てで考えたほうがいい。

現状は、消費税分を除いた分の実質賃金はプラスになりつつあるわけでありまして。消費税分も克服していくということが大事で、これは複数年かけないといけないと思います。複数年、2年でできればベストですけれども、2年でできなければ、できるだけ3年でできるようにするというような環境をつくることだと思っております。

今回、総理からの呼びかけに対して、経営者側からも、そういう好循環をつくるために我々も努力をします、できるところはやっていきますという回答が、今日、ありました。好循環に資する対応をしてください、我々も頑張りますという要請等々になったわけでありまして。

そして、労働側からも、生産性向上には労使一体で国民運動として取り組んでいくべきだということは、前回の自動車総連の会長からもありました。ようやく政府、使用者側、そして労働側の歯車がかみ合ってきてつつあるなど思っております。

このかみ合いが始まってきたということ、二巡目、三巡目をしっかり回して、がっちり、微動だにしない歯車にしていきたいと思っております。

(以 上)