

「雇用・労働をめぐる現状と課題 及び グローバル企業の人事戦略」

日本経済団体連合会 副会長

宮原 耕治

<講演者プロフィール>

1970年4月、日本郵船株式会社入社。2000年6月、同社取締役役に就任し、様々な要職を歴任。2009年4月、同社代表取締役会長・会長経営委員に就任。そのほか2007年3月、日本貨物航空株式会社 取締役会長。2011年5月、一般社団法人 日本経済団体連合会 副会長。2011年9月、厚生労働省 労働政策審議会委員。2013年4月、人事院 参与。2014年6月、内閣官房 総合海洋政策本部 参与会議 座長など要職を兼務。

1 はじめに

ご紹介頂きました宮原でございます。よろしくお願いいたします。本日は学習院大学経済学部創立 50 周年という大きな節目のシンポジウムで、こうした講演の機会を頂きまして、大変光栄に存じます。私は経団連で副会長をさせて頂くと同時に、経団連の中にある約 80 の委員会のうちのひとつ、経営労働委員会という委員会で委員長をしております。この委員会では賃金等を含めた労使関係について議論しています。本日は、「働き方を考える」という大変大きなテーマを頂戴致しました。誰しも生まれてから死ぬまで生きるために働かなければなりません。何もせずに死ぬまで生きることが出来れば、これほど良いことはないとは思っていましたが、そうはいきません。やはり働き、家族を養い、生活をしていかなければなりません。そうであるなら、どういった働き方が良いのか。また良い働き方をするためにはどういった仕組みが良いのかということを日々考え、それに向って改善していく必要があると思います。

本日は経団連として「働き方」について考えていることを、9つのトピックスに絞ってお話ししたいと思います。経営者側が働き方をどう変えていきたいと考えているのか、ご参考にしていただければと思います。あわせて、もし時間があればですが、私の本業は海運ですので、海運業の人材育成なども少しお話しできればと考えています。よろしくお願い致します。

2 雇用・労働をめぐる現状と課題

それでは 9 つのトピックスについて順番にお話しします。まずは新卒採用制度についてです。旧日経連の時代には就職協定というものがありました。しかし、これは時代とともに守られなくなり 1991 年に廃止され、代わりに倫理憲章というものがつくられました。ですが、これも現在の状況に合わなくなってきています。そこで、経団連ではスライド 1 のように採用方法を見直し、ガイドラインを作成しました。

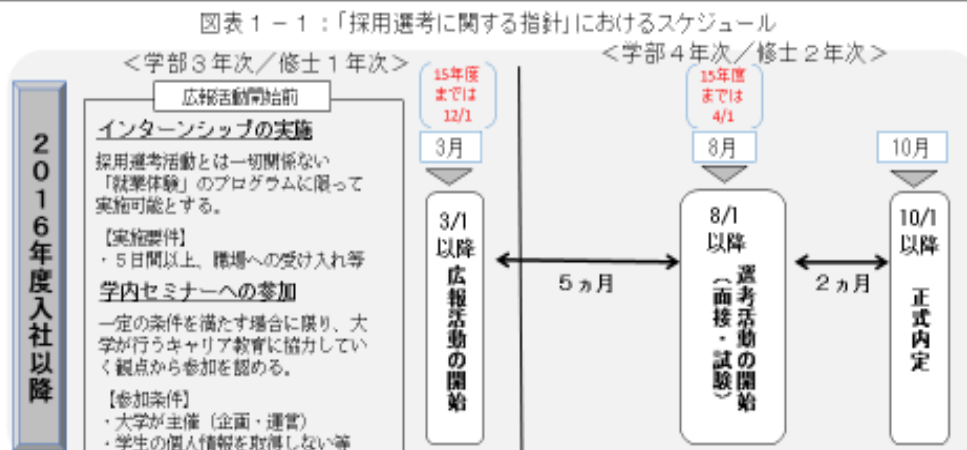
スライドに書かれている広報活動とは応募者のエントリーを意味します。エントリーの開

始時期は、現在 12 月 1 日としていますが、これを 3 月 1 日へと 3 ヶ月遅らせ、大学 4 年生を迎える直前からスタートにします。さらに面接等の採用活動も、従来の 4 月 1 日から 8 月 1 日に 4 ヶ月遅らせ、内定は 10 月から出すこととしました。これは採用方法の長期化、早期化を防ぎ、学生が学業に専念できる時期を確保することと、留学生の日本企業への雇用の促進を目的としています。このガイドラインに沿った採用活動は 2016 年から実施される見通しです。ちなみに会社側が新卒採用において重視している学生の資質を、経団連が調査したところによると、最も重視している能力はコミュニケーション能力ということです（スライド 2）。

(I) 企業の採用選考活動について

◇経団連では、1997年に「採用選考に関する企業の倫理憲章」を制定し、新卒者の採用選考にあたり、秩序ある行動を会員企業に呼びかけてきた。

◇政府は、学生が学業に専念できる環境を整えることと、海外留学生数を増加させることを目的に、「日本再興戦略」（2013年6月14日閣議決定）で、2016年度入社予定者以降の採用選考活動のスケジュールの変更を求めた。これを受けて経団連は倫理憲章を見直し、「採用選考に関する指針」と「手引き」を公表した。



出典：経団連事務局にて作成（※経団連ウェブサイト：<http://www.keidanren.or.jp/policy/2014/078.html>参照）

4

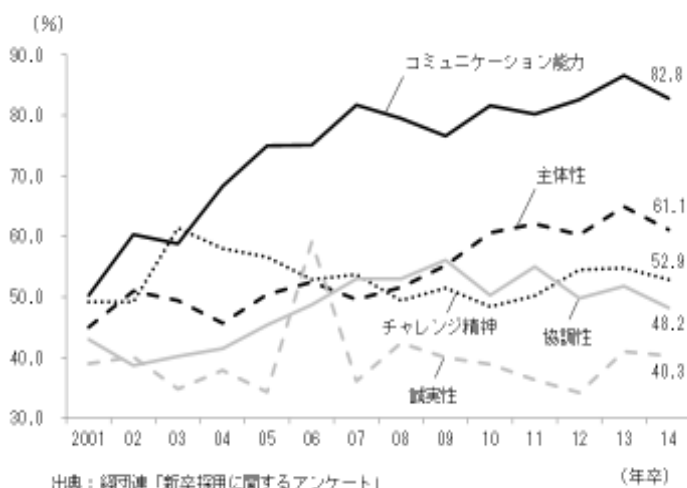
スライド 1 採用選考活動について 1

○ 採用選考にあたって求められる視点

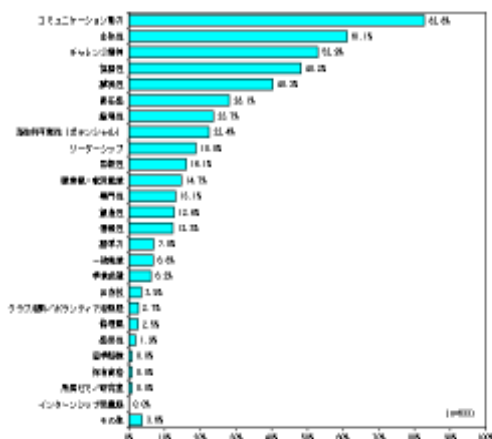
◇経団連の調査によると、企業が新卒者の採用選考にあたり重視している点は、「コミュニケーション能力」が11年連続で第1位。

◇「主体性」、「チャレンジ精神」、「協調性」、「誠実性」の上位要素にも変動はない。

図表 1-2: 「選考時に重視する要素」の上位の推移



図表 1-3: 「選考時に重視する要素」(上位5つまで選択)



スライド2 採用選考に求められる視点

2つ目のトピックスは若年者雇用です。若年者の雇用の現状については、スライド3をご覧ください。

図表 2-1 から、大卒者全体でみる就職率は7割を切っていますが、大卒の就職希望者中の就職率では94.4%が就職できており、就職率はこの3~4年で上がってきています。図表 2-2 から、若年者の就業意識についてみると、「大企業に就職したい」という人が約45%、「やりがいがあれば中小企業でも就職したい」と考えている人は約43%ということで、大企業と中小企業で若者の就業希望にそれほど大きな差はありません。一方、図表 2-3 から企業規模別の求人倍率を見ると、太い折れ線グラフで示された従業員数300人未満の中小企業では1人の学生に対して4から3.5倍の求人がありますが、細い線で示された5000人以上の大企業では1人の学生に対して0.5倍の求人となっており、企業規模で大きなギャップがあります。やはり中小企業、中堅企業の良さをもっとアピールしていくことが必要だと思います。

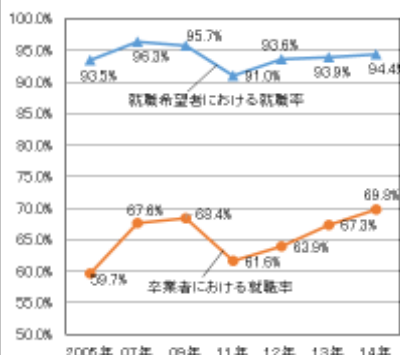
スライド4はニートやフリーターの人口推移を表しています。フリーターとは15歳から34歳で男性は卒業者、女性は卒業者で未婚のものうち、①雇用者のうち「パート・アルバイト」の者、②完全失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、③非労働力人口で、家事も通学もしておらず、就業内定しておらず、希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」の者と定義されます。ニートとは、15~34歳の非労働力人口のうち、家事も通学

もしていない者と定義されます。スライドをみると、全体の数は変わっていません。若者の雇用対策については、現在でも新卒応援ハローワークなども整備されており、労働政策審議会で新しい法律の制定に向けた議論がなされていますが、こうした支援に加えて、働くことに対する価値観を若者に植え付けていくことが大切だと思います。それには大学教育だけではなく、小中学校から働くことを体験させる、学ばせることが必要だと思います。

(2) 若年者雇用の現状①

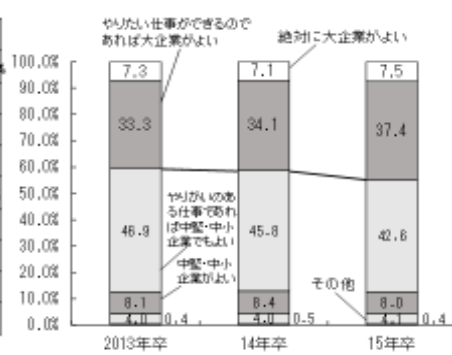
- ◇就職希望者の就職率は90%を超える高い水準で推移。卒業生ベースの就職率も近年上昇傾向。
- ◇求人倍率は企業規模による格差が大きく、学生の目を中小企業に向けることが求められる。
- ◇新規卒卒者の3年以内離職率は改善傾向にある(大学卒で30%前後)ものの、定着に向けた取組みの強化が課題。

図表2-1：大学卒就職率の推移



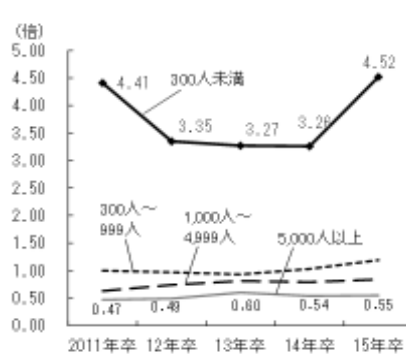
出典：(就職希望者における就職率) 厚生労働省「大学等卒業生の就職状況」
(卒業生における就職率) 文部科学省「学校基本調査」(14年の値は速報値)

図表2-2：学生の企業志向



出典：マイナビ「大学生就職意識調査」

図表2-3：大学卒求人倍率の推移



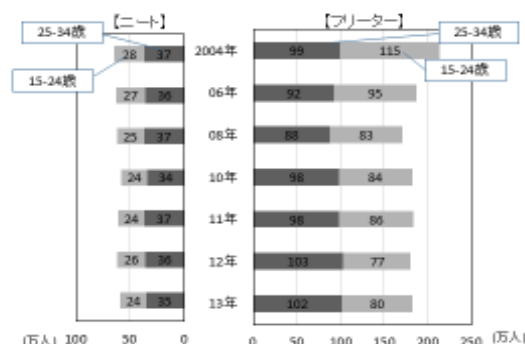
出典：リクルートワークス研究所「大学卒求人倍率調査」

スライド 4 若年雇用の現状 1

(2) 若年者雇用の現状②

- ◇「ニート」や「フリーター」の数は、180万人前後で推移しているものの、高齢化が課題となっている。
- ◇政府は、新卒者や既卒未就職者、中退者、ニート・フリーターに対するマンツーマンの計画的な就職支援を実施。
- ◇総合的な若者の雇用対策を推進するため、労働政策審議会において若者に関する新しい法律の策定を検討中である。

図表2-4：ニート・フリーターの推移



注1：フリーターとは、15～34歳で、男性は卒業生、女性は卒業生で未婚のもの、①雇用者のうち「パート・アルバイト」の者、②完全失業者のうち探している仕事の形態が「パート・アルバイト」の者、③非労働力人口で、家事も通学もしていない「その他」のうち、就業内定しておらず、希望する仕事の形態が「パート・アルバイト」の者の合計
注2：ニートとは、15～34歳の非労働力人口のうち、家事も通学もしていない者を指す
出典：総務省「労働力調査」

図表2-5：ハローワークにおける支援の概要

- 新卒応援ハローワーク**
全都道府県に、就職活動中の学生・既卒者専門のハローワークとして設置。(2013年度就職者数:約10万人)
【主な支援メニュー】
➢ 全国ネットワークによる豊富な求人情報の提供・職業紹介等
➢ 担当者制の個別支援(履歴書作成相談、面接指導等)
➢ 各種ガイダンス・セミナーの実施 等
- わかものハローワーク等**
フリーター等の正規雇用化を促進するため、「わかものハローワーク」(全国27箇所)、「わかもの支援コーナー」、「わかもの支援窓口」(全国210箇所)を設置。(2013年度就職者数:約7万人)
【主な支援メニュー】
➢ 担当者制の個別相談(正規雇用就職プラン作成、面接指導等)
➢ グループワーク等による集団指導
➢ 各種セミナー・就職面接会の実施 等

出典：厚生労働省資料に基づき事務局にて作成

スライド 3 若年者雇用の現状 2

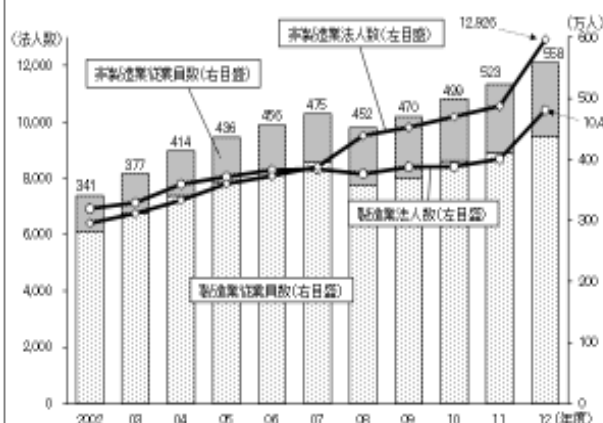
3つ目のトピックスはグローバル化とグローバル人材に関するものです。まず現状をご説明します。スライド5の図表3-1の折れ線グラフは海外現地法人の数を表しています。

2007年辺りまでは、海外法人数は製造業・非製造業ともに伸びておりますが、それ以降は非製造業の方が増加しています。しかし、同図表に棒グラフで表されている現地法人の従業員数では、製造業の方が圧倒的に上回っています。つぎに、図表3-2からグローバル人材を育てるために会社が行っている育成方法をみますと、語学学校や通信教育等による自己啓発を通じた外国語教育への援助が中心となっています。語学教育は、若手、中堅、管理職といった職階に関わらずどの階層でも支援が行われています。育成方法を職階別にみると、若手社員に対しては海外研修、企業内研修を行っており、管理職に対しては現地法人への異動を中心とした育成を行なっています。人材教育と直接関係はないのですが、グローバル化について経団連内で話題になっていることを補足します。国際的な連結経営が進んだことで、企業業績では連結決算が重視される傾向にありますが、その内訳をみると海外で生まれた利益の方が、日本で生まれた利益よりも多くなってきています。これは弊社もそうですが、自動車会社もこういった傾向にあります。こうした状況のなかで、海外の社員と日本本社の社員への利益の配分をどうするかという問題が出てきており、経団連として関心を高めています。

(3) 企業活動のグローバル化とグローバル人材の重要性

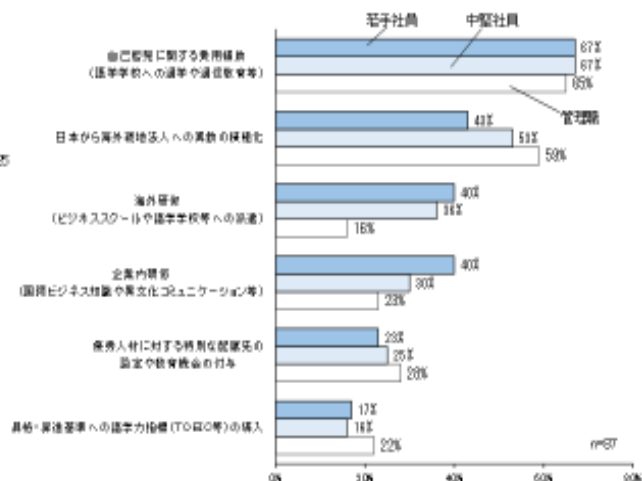
◇新興国を中心に拡大する海外需要を取り込み、自社の成長に繋げていくため、企業活動は急速にグローバル化。
◇海外事業の重要性が高まるなか、グローバルに活躍できる人材の確保・育成が課題となっている。

図表3-1：海外現地法人数・従業員数の推移



出典：経済産業省「海外事業活動基本調査」

図表3-2：グローバル人材の育成に向けた施策の実施状況



出典：みずほ総合研究所「『日本企業のグローバル展開と人材マネジメント』調査結果報告」
(2013年3月)

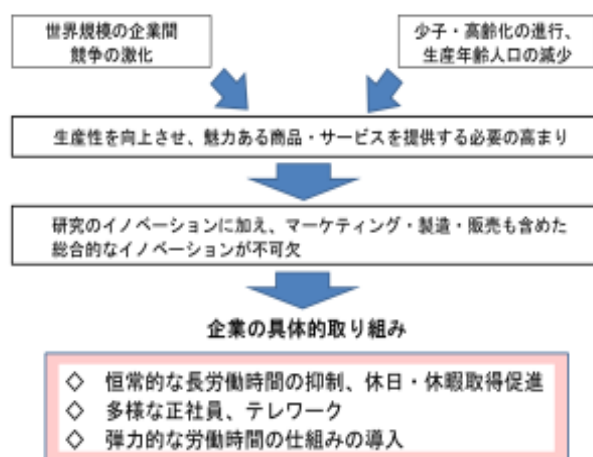
8

スライド 5 グローバル人材

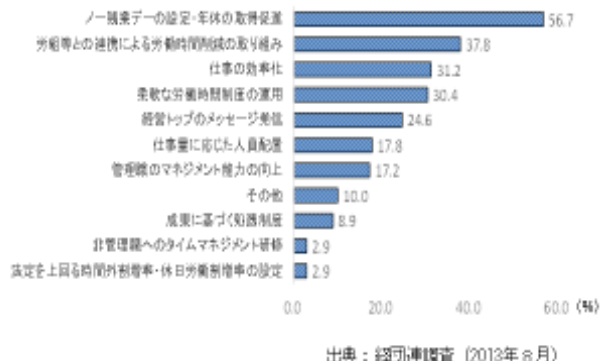
4 つ目のトピックスは働き方についてです（スライド 6）。一人ひとりが能力を発揮し、メリハリのある働き方をすることで、働きがいをもって仕事ができます。しかし長時間労働の割合は 2003 年の 12.2% から 2013 年には 8.8% へと減少していますが、依然として多い状況です。長時間労働者とは週実労働時間が 60 時間以上の人をいいます。さらに年次有給休暇の消化率をみても、10 年連続で 50% をきっておりま。これに対応するため、企業としては、恒常的な超労働時間の抑制、有給休暇取得促進を行ないました。国としては、誰でも休日をとれるように祝日をずいぶん増やしました。これも重要な対策の 1 つですが、1 人ひとりが休みたいときに休めるよう、経営者も休暇取得を促進する必要があります。弊社も誕生日休暇はずいぶん昔からありますが、最近ではウェディング休暇等を設置し、社員の休暇取得を促進しています。

(4) 働き方改革の推進

- ◇社員一人ひとりの能力発揮を促す「働き方のイノベーション」が不可欠
 ◇恒常的な長時間労働の抑制、休日・休暇取得促進に向け、各社ではさまざまな取り組みを進めている。
 経団連も企業行動憲章や経営労働政策委員会報告、各種会合等を通じ、会員企業に働きかけている。



図表 4：長時間労働防止・是正の取り組みのうち、効果が高かった取り組み



スライド 6 働き方改革の推進

5 つ目のトピックスは労働時間制度に関する改革です（スライド 7）。現在の労働基準法は、労働時間に基づく雇用管理を基本とした法制度です。これは明治時代の工場法の流れを汲んでいます。工場というのは機械の稼働と労働がセットになっているので、機械の稼働時間にあわせて労働時間も決めていました。この労働時間に基づく雇用管理が機能している会社もありますが、他の選択肢も用意すべきではないかと考えております。たとえば現在も裁量労働制というものがありますが、これを導入している企業の割合は、要件が厳しいこともあってか 25% と少ないです。そのため、この要件の緩和や対象の拡大を考えています。また、個人的には裁量労働制という名前自体があまり良くないと思っていまして、自由労働等にしたらどう

かと思っています。こうした働き方の多様化を認めるような労働基準管理の緩和が行われていないために、たとえばホワイトハッカーの雇用環境や育成が遅れています。ホワイトハッカーとは、サイバー攻撃にそれに対抗する職種です。こうした職種は、朝 9 時から夕方 5 時までの勤務時間に縛ることはできませんので、もっと自由な働き方が必要だと思います。

(5) 労働時間制度改革の推進（新たな労働時間制度の創設、裁量労働制の見直し、フレックスタイム制の見直し）

◇時間でなく成果で評価する仕組みの導入と裁量労働制の対象拡大により働き方の選択肢を増やす。

◇十分な健康確保措置を手当とする。

<新たな労働時間制度>

制度の本質

○時間でなく成果で評価されたい労働者に選択肢を提供する

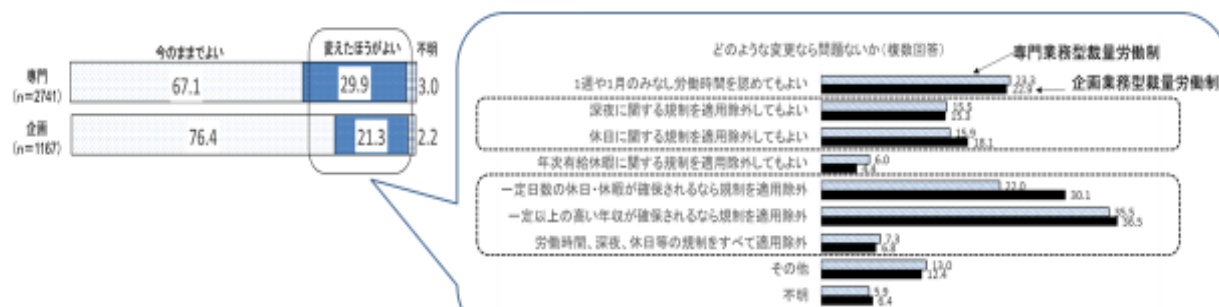
対象の範囲

○一定の年収以上であり、職務範囲が明確で高い職業能力を有する労働者であり、かつ本人同意がある

活用の効果

○メリハリをつけて働きながら成果に結実させイノベーションを創出
○ホワイトハッカーなどわが国経済社会に必要な人材育成を後押し

図表 5：現在の裁量労働制についての変更希望



出典：労働政策研究・研修機構調査（2014年11月～12月に調査）

10

スライド 7 労働時間制度改革の推進

6 つ目のトピックスは、女性の就業継続についてです。スライド 8 をご覧下さい。これは改めて申し上げることもありませんが、図表 6-1 には女性の年代別労働力率を表したグラフがあります。これまでは出産、育児期の 20 代後半から 30 代前半の女性の離職者数が他の年代よりも多くなっており、年代別労働力率は M 字カーブを描いておりました。現在もその傾向はありますが、以前に比べると 20 代後半から 30 代前半のへこみがなだらかになっています。しかし、この労働力率をアメリカのように上げていけるかという課題や、出産、育児、介護への支援をどうするかといった問題は依然として残っています。これについて、経団連でも「女性活躍アクションプラン」をつくり、会員企業にも自主行動計画の策定など取り組みを促しています。政府も来年の 2015 年には新しい法律を制定しようとしておりますが、各社がその重要性を理解して、自主的に取り組むことが大切だと思います。ちなみに弊社は女性の管理職割合が 15～16%と、日本平均の 6～7%を上回っていることだけ宣伝させていただきます。

(6) 女性の活躍推進

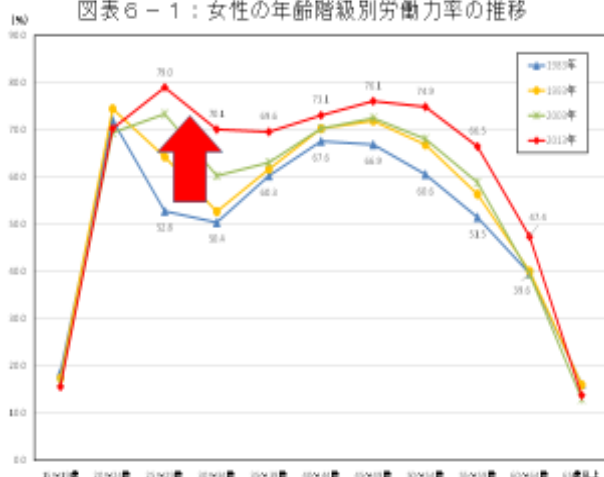
◇女性が結婚や出産をしても継続就労できる環境が整いつつあることもあり、いわゆるM字カーブは改善傾向。
成長戦略として、女性の役員・管理職登用にに向けた取り組みも重要。

◇経団連では2014年4月に「女性活躍アクション・プラン」の策定など女性の活躍を積極的に推進。

その一環として、会員企業に「女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画」の策定を働きかけ(先行して49社公表済)。

※M字カーブ:わが国の女性の年齢階級別労働力率は、結婚・出産期に当たる年代に一旦低下し、育児が落ち着いた時期に再び上昇し、グラフ上でM字を描くといわれている。

図表6-1: 女性の年齢階級別労働力率の推移



注: 「労働力率」(15歳以上人口に占める労働力人口(就業者+完全失業者)の割合。
出典: 総務省「労働力調査」

図表6-2: 経団連が進めるアクションプラン

1. 会員企業により開示された女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画を、経団連ウェブサイト上に公開。
2. 女性管理職候補が社外で研鑽を積み、人的ネットワークを構築する機会を提供するために、会員企業と内容を検討したうえで、女性管理職養成講座を開講。
3. 会員企業の管理職を対象に、女性活躍の必要性を再認識し、女性を含め誰もが能力を発揮できるマネジメントのあり方について考える「ダイバーシティ・マネジメントセミナー」を定期的に開催。
4. 就業前のキャリア教育の充実のため、企業人を学校へ派遣するなどして貢献。
5. 産官学が連携のもと、企業で活躍する理工系女性社員の紹介パンフレットの作成や複数企業をつないでの大規模なイベントを実施。

出典: 経団連「女性活躍アクション・プラン」

11

スライド 8 女性の活躍推進

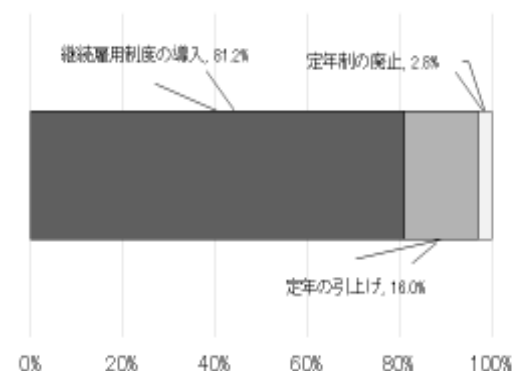
7つ目のトピックスは高齢者雇用です。2013年には65歳以上で働いている人は1250万人おり、全労働者の19.8%を占めています。こうした現状を受けて、2013年4月に高齢者雇用安定法が改正され、希望者全員が65歳まで雇用されることになりました。この改正に対して各社がどのような対応をとっているか調査したのがスライド9です。全体で最も多かった対策は、給与は下げるが継続雇用するというもので、全体の81.2%を占めています。その他、定年の引き上げと定年制の廃止があわせて約19%を占めています。少し余談になりますが、先日高齢社という名前の企業の会長とお話をしました。この会社はガス事業を手がけ、これまで他のガス会社の現場で働いていた60歳以上の人を対象に、雇用しています。定年がないことが特徴で、従業員はこれまでのガス管の管理やサービスの経験を生かして、サービス提供を続けたり、若者の指導にあたる人もいます。従業員の方は、大変いきいきと働いておられました。こうして、高齢者の雇用安定のために様々な取り組みをされている会社もありますので、かえって法律で規制をかけるようなことはしないで欲しいと会長は仰っていました。

(7) 高齢者の活躍推進

◇年金受給開始年齢の引上げに伴い、希望者全員の65歳までの雇用確保を目的として、高年齢者雇用安定法が改正された。企業は高齢従業員の活躍促進に取り組んでいる。

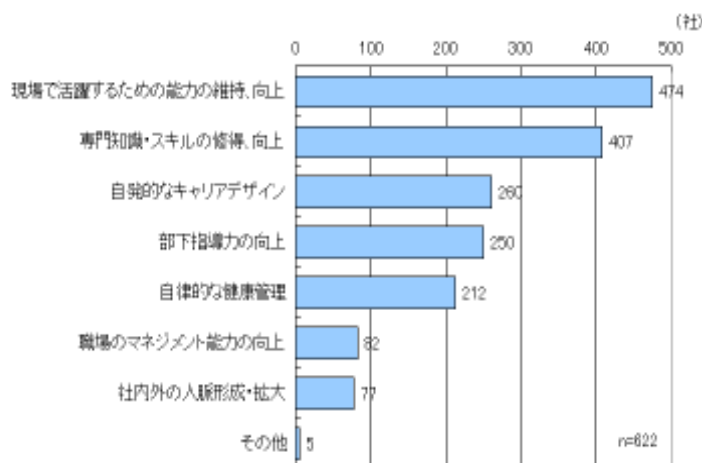
◇労働者としても、早い段階から高齢期を見据え、主体的な能力開発と自己研鑽を行っていく必要がある。

図表 7-1：企業における高齢者の雇用確保の対応状況



注：高齢者の雇用確保措置を実施済企業を対象
出典：厚生労働省「平成25年高齢者の雇用状況」

図表 7-2：高齢になってからも活躍してもらうために企業が従業員に期待すること（複数回答）



出典：経団連「2013年人事・労務に関するトップ・マネジメント調査結果」

12

スライド 9 高齢者の活躍推進

8 つ目のトピックスは多様な働き方についてです。先ほど脇坂先生も仰っていましたが、非正規雇用者の数が増加しています（スライド 10）。

図表 8-1 から、2000 年頃には約 1300 万人だったのが、2013 年には 1906 万人まで増えていきます。この内訳をみるとパートが 928 万人、アルバイトが 392 万人で両方あわせると全体の約 70%を占めます。その次に多いのが、契約社員と嘱託社員で 388 万人となり、全体の 20%を占めています。派遣社員は 110 万人おり、全体の 6%を占めています。図表 8-2 から、非正規雇用者の人口を 2008 年と 2013 年で比較すると 5 年間で 141 万人も増えていますが、この内訳をみると 60 歳以上の男女が 113 万人と多数を占めています。別の調査では、非正規雇用者全体のうち約 7 割は、家計の補助として働いているとしており。残り 3 割の方は、主たる家計を担う方にも関わらず非正規雇用で働いており、ここに大きな問題があると考えています。

スライド 11 は、派遣社員が派遣として働く理由を調査したのですが、「正社員として働きたかったが職がなかった」という人が 38.8%いるのに対し、残りの 6 割は「好きな時間、勤務地、生活等との両立を目的として自らの意志で派遣社員となった」としています。このように非正規雇用者が増え、雇用形態や就業目的なども多様化する中で、経団連としては不本意で長期間非正規雇用されている人たちへの対策が重要な課題だと考えています。この人たちを

我々は不本意非正規と呼んでおります。不本意非正規の方たちへの対策の1つとして、現在様々な会社で取り組んでいるのが正社員の多様化です。経団連では「多様な正社員」の取り組みとして、日本企業の現状を調査しました（スライド12）。「多様な正社員」とは、職種や勤務地、労働時間を限定して働く正社員のことです。この調査から、いずれか、あるいは全ての多様な正社員制度を導入している企業が51.9%と、全体の半数を越えていることが分かりました。なかでも職種限定社員が多い傾向です。これらの制度を活用し、非正規雇用から正規雇用への転換制度を設ける企業も多く、2013年以降、徐々に正社員が増えているという傾向にあります。この働きかたの多様化について、政府への要望を申し上げますと、現在国会で派遣法の改正が審議されていますが、派遣法の対象事業者を優良の派遣事業者のみに限定してほしいということです。派遣事業者の中にはブラック企業まがいのものもあるようですので、これによって優良の派遣事業者を育成していったと欲しいと考えています。くわえて、派遣社員のキャリアアップということも官民あげて強化していくためにどうすべきか議論してほしいと願っています。

(8) 多様な働き方の推進

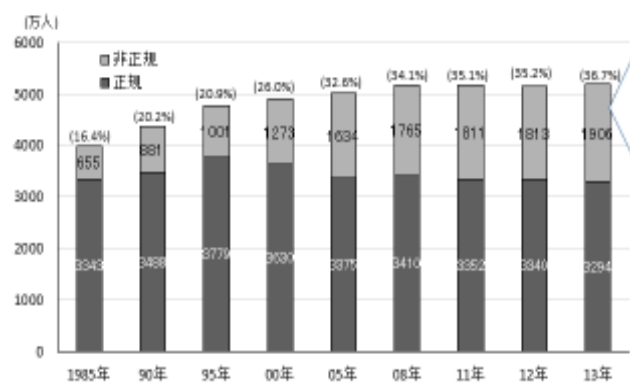
① 非正規雇用をめぐる現状

◇正規社員は緩やかに減少する一方、非正規雇用労働者は増加傾向。

◇非正規雇用労働者の主な増加要因は、主婦層のパートの増加や、60歳以上における嘱託等での就労拡大。

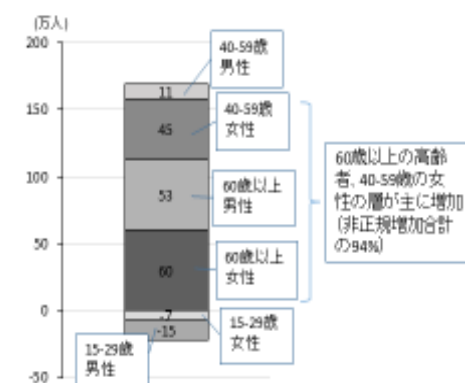
◇不本意ながら長期間、非正規雇用労働者となっている者に重点化した支援施策が課題。

図表8-1：正規雇用・非正規雇用労働者の推移



注1：棒グラフ中の()内の数値は非正規雇用の占める割合。噴出し中()内の数値は当該雇用形態が非正規雇用全体に占める割合。
 注2：2011年の実数および割合は推計値である。
 出典：2000年までは総務省「労働力調査（特別調査）」（2月調査）
 2005年以降は同「労働力調査」（年平均）

図表8-2：非正規雇用労働者の増加の内訳（2008年と13年の比較）



出典：総務省「労働力調査」（年平均）

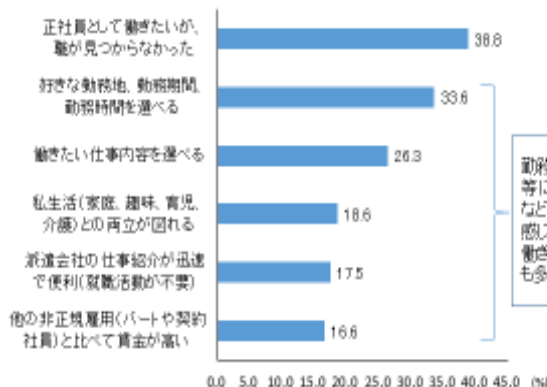
スライド 10 多様な働き方の推進

③ 労働者派遣制度の実態

◇労働者派遣制度は、多様な働き方に対する労働者のニーズと、必要な労働力を迅速に確保したいという事業主のニーズを満たすものであり、労働力の需給調整機能を果たしている。

◇現在、臨時国会において、事業環境の整備や派遣期間の制限のあり方の見直し、派遣労働者の処遇改善やキャリアアップの強化などを主な内容とする改正法案が審議中である。

図表8-5：派遣という働き方を選んだ理由（抜粋）
～派遣労働者を対象としたアンケート調査（「派遣労働者実態調査」）～



注：比率の高い理由から順に上位の項目を掲載。以下、「残業や休日出勤が少なく済む」、「会社の人間関係に煩わされずに済む」等が続く。
出典：厚生労働省「派遣労働者実態調査」（2013年3月）
（インターネットを利用したアンケート調査）（2013年3月）

図表8-6：労働者派遣法改正法案のポイント

- ①事業環境の整備
派遣事業の許可制への一本化等
➢ 一定の基準を満たした優良な事業主のみが事業を営める環境とすることにより、派遣労働者の保護を図る。
- ②期間制限のあり方の見直し
「業務単位(政令26業務、自由化業務)」から「人単位(派遣元での雇用形態)」への変更
➢ 複雑な期間制限を改め、期間制限の判断基準を明確とすることにより、派遣労働者や派遣先、派遣元にとって分かりやすい制度とする。
➢ 派遣元で無期雇用されている者を期間制限の対象外とすることで、無期雇用派遣労働者のキャリアアップを推進する。
- ③処遇改善、キャリアアップに向けた措置の強化
雇用安定措置の強化、賃金に係る情報提供等の配慮義務等
➢ 派遣労働者という働き方を通じたキャリアアップをより図られやすくとともに、一層の処遇改善を推進する。

15

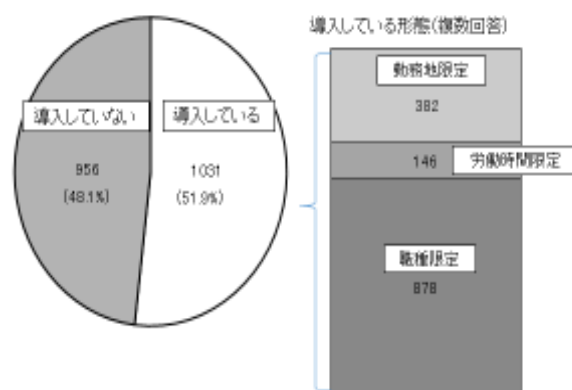
スライド 11 労働者派遣制度の実態

②「多様な正社員」の拡大

◇職種や労働時間、勤務地等を限定した「多様な正社員」は、約5割の企業が導入。

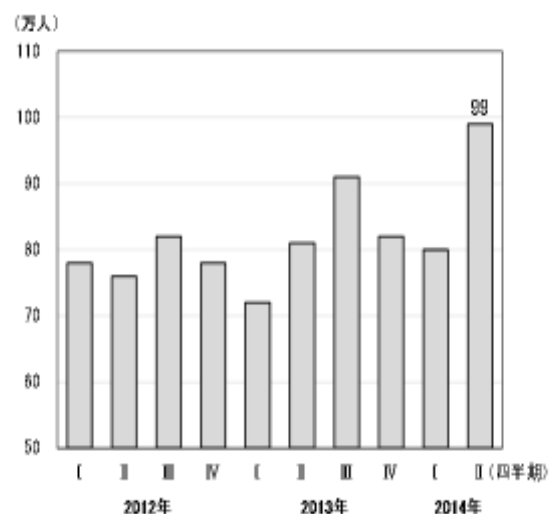
◇多様な働き方のニーズに応える就労形態の一つであり、一層の活用の検討が期待される。

図表8-3：「多様な正社員」の導入状況（企業数）



注：岩手県・宮城県・福島県を除く全国44都道府県に所在する正社員数300人以上の全企業11,170社を対象に調査。1,987社から有効回答を得られた。
出典：厚生労働省「『多様な形態による正社員』に関する研究会報告書」

図表8-4：非正規雇用労働者の正規雇用労働者への転換状況



注：過去3年間に非正規雇用から正規雇用へ転換した経歴を持つ正規雇用労働者数の四半期平均
出典：総務省「労働力調査」

14

スライド 12 「多様な正社員」の拡大

9つ目のトピックスは労使交渉についてです（スライド13）。日本の労使関係の特徴は2つあります。1つは、企業別組合です。海外では産業別組合が大半ですが、企業別に労使が協議していくことで、企業を取り巻く環境に柔軟かつスピーディーに対応することができます。2つ目は、「労使自治の原則」です。毎年春期に労使交渉を行い、賃金交渉のみでなく、自社の将来ビジョンや課題について労使で真剣に話し合います。各企業の労使が、自分たちの会社の経営状況等を踏まえたうえで、話し合って決めるということです。つまり、賃金の源泉は会社の生み出す利益であるということを踏まえて、企業活動が生み出す付加価値がどれだけあるかということに即して交渉を進めます。こうした労使交渉は日本以外ではありません。これは、なくてはならない一番大切なことだと思います。春期労使交渉・協議の流れをご説明しますと、毎年2月に組合が要求をだすので、1月に企業側は企業としてのスタンスを決めます。経団連でも、企業経営の先行きなどを考えて経営労働委員会が1月に報告を出します。組合の要求と企業側の見解が出たところで、3月から協議を行うという流れになります。ここでは主に基本給の改定や賞与・一時金の改定について協議がなされます（スライド14）。

(9) 春季労使交渉・協議について

① 春季労使交渉・協議とは

◇労使交渉:労働条件(賃金や勤務時間など)や労使間のルールについて、

労働者代表と使用者代表(経営者)が交渉する場。⇒労働者の権利として憲法で保障。

◇労使協議:労働者代表と経営者が自主的に意見交換等を行い、相互理解と信頼関係を深める場。

⇒法律に定められたものではない。

春季労使交渉※:産業別労働組合が掲げた統一要求に基づき、傘下の企業別労働組合が要求内容を決定し、

回答指定日を設定して一斉に行なう労働条件闘争。※労働組合は「春季生活闘争」⇒一般的には「春闘」と呼ばれる

◆歴史:【1955年】同じ時期に賃上げ闘争を行うことにより、効果的に労使交渉を展開することを目的として

民間の8つの産業別労働組合が共闘。

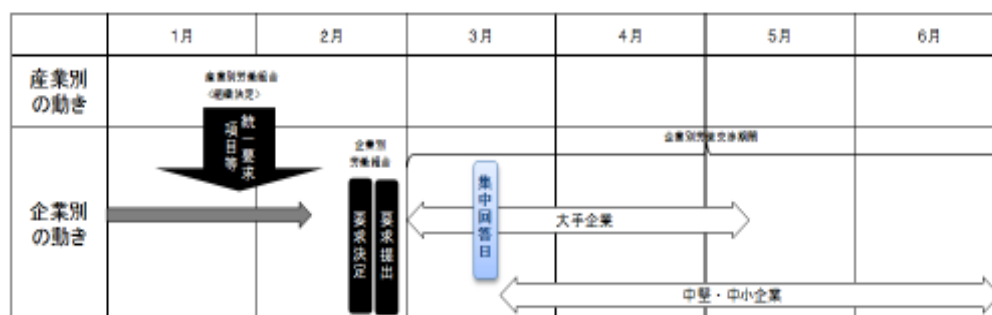
【1956年】官公労が加わり、全国的な春の賃金改定交渉として定着。

◆特徴:交渉時期の集中化を図りながら、相対的に交渉力の強い産業やリーディング企業の労働組合が先導して相場を形成

⇒他の労働組合での交渉への波及効果を意図。

労使が信頼関係を築き、賃金のみならず経営課題やビジョンを協議する世界に類の無い日本独特の慣行

図表9-1:
春季労使交渉・
協議スケジュール



16

スライド13 春期労使交渉・協議 1

② わが国企業の賃金制度

◇賃金:「賃金、給料、手当、賞与その他名称の如何を問わず、労働の対償として使用者が労働者に支払うすべてのもの」(労働基準法第11条)。

◇春季労使交渉:主に「基本給の改定」「賞与・一時金(ボーナス)」について協議。

◇「基本給の改定」←

「昇給」:年齢や勤続年数、職務遂行能力(職能)、仕事・役割などを賃金に反映

⇒ 毎年、一定の時期に改定(昇給)するため、「定期昇給」ともいわれる。

「ベースアップ(ベア)」:基本給の水準自体の引き上げ。

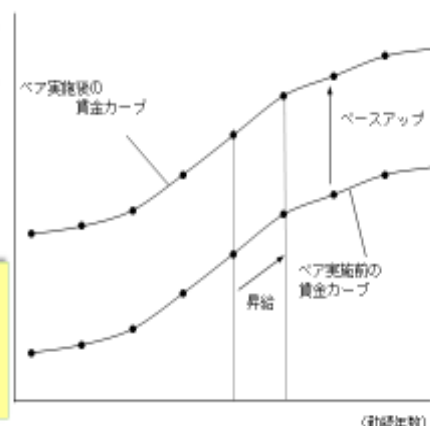
図表9-2:賃金体系と主な賃金項目



図表9-3:「昇給」と「ベースアップ(賃金改善)」

・全従業員の賃金を一律に引き上げるのではなく、特定の従業員(若年層やベテラン層など)に重点的に配分する企業は多い。その場合、「ベースアップ」と区別して「賃金改善」と呼ぶこともある。

・年齢や勤続年数の上昇に伴い昇給する「自動昇給」ではなく、能力や評価によって昇給の有無や昇給額が決まる「査定昇給(評価昇給)」重視の傾向が強まっている。



17

スライド 14 わが国企業の賃金制度

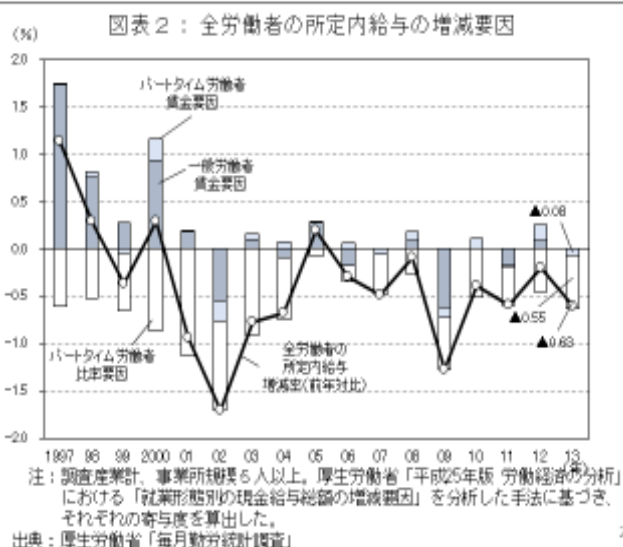
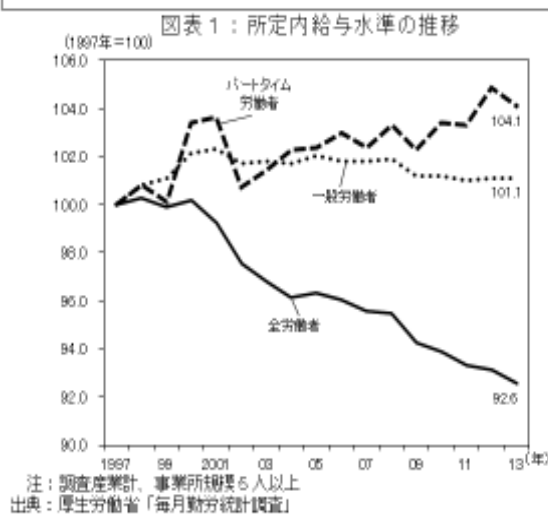
日本の賃金の動向について少しご説明します。まず、わが国の平均給与水準の動向についてまとめたスライド15をご覧ください。よくメディアでは平均給与が下がっていると指摘されていますが、実はフルタイム労働者、パートタイム労働者ともわずかですが平均給与はあがっています。1997年のピーク時に比べると1.1%しかあがっていませんが、下がってはおりません。ただし、全労働者平均でみると平均給与は大幅に下がっています。これは、全労働者に占めるパート等の非正規労働者の割合が非常に増えていることと、継続雇用で60歳を超えた高齢従業員が増えていることが主な理由です。それでは、正規雇用者の賃金体系がどうなっているかといいますと(スライド16)、非管理職層、管理職層ともに、「役割・職務給」のウエイトが高まるなど、賃金制度の多様化が進んでいます。非管理職層の賃金体系は、役割給や職務給の割合も高くなっていますが、年齢・勤続年数に応じた生活給の割合もまだ高い状況です。一方、管理職層では役割給・職務給の割合が高くなり、生活給の割合は低くなっています。企業が正社員1人に支払う人件費には、現金給与と現金給与以外の人件費があります。現金給与は所定内給与、所定外給与、賞与からなります。現金給与以外の人件費は、退職金、法定福利費、法定外福利費などからなります。これらの現金給与以外の人件費は、所定内給与に連動して金額が決まります。そのため所定内給与を100とすると、社員1人につき会社の人件費は170くらいになります。労使交渉においては、こうしたことを労使双方が押さえていなければ

なりません。これらを踏まえて、私が皆様に注意して頂きたいのは、社会保険料の個人負担が徐々にあがっているということです。2013年に500人以上の企業の現金支給総額は4万5000円程ありました。ところが、同時に社会保険料の個人負担額が2万5000円まであがっているのです。つまり、これでは賃金があがっても実質の手取りは4割しか残らないということになりつつあります。ここを何とかしなければならぬと思っています。

経団連としては、政労使会議を通して、エネルギーコストや税の問題、必要な規制緩和について話し合うことで、企業の収益が適性に上がっていく環境を整え、企業が利益を設備投資とともに雇用拡大や社員の待遇改善にまわすことで、消費が活性化し、次の好循環につながるようにしたいと思っています（スライド17）。

〔参考〕わが国の平均給与水準の動向

- ◇ 全労働者ベースの所定内給与（2013年）は、平均給与水準がピークにあった1997年と比較して、7.4%減少しているが、一般（フルタイム）労働者、パートタイム労働者で分けると、それぞれ1.1%増、4.1%増。
- ◇ 全労働者の平均年収額が減少している主因は、パートタイム労働者など、非正規労働者比率の上昇。
- ◇ サービス業を中心にパートタイムを含む非正規労働者が増加する傾向。継続雇用制度に基づく60歳を超えた高齢従業員の増加も非正規労働者比率の上昇に影響。



スライド15 わが国の平均給与水準の動向

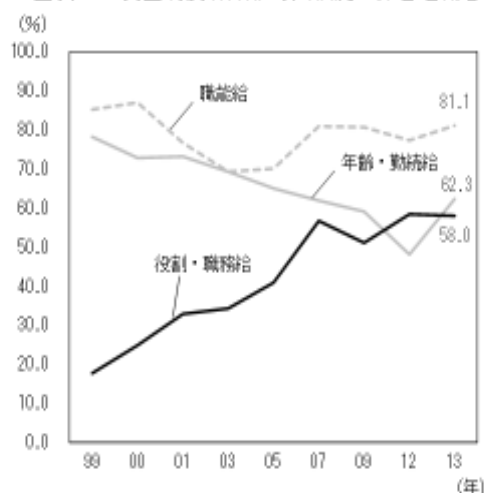
○ 賃金体系／項目の導入状況

◇日本生産性本部の調査によると、非管理職層、管理職層ともに、「役割・職務給」のウエイトが高まるなど、賃金制度の多様化が進んでいる。

◇とくに管理職層では、「役割・職務給」が占めるウエイトが最も高くなっている。

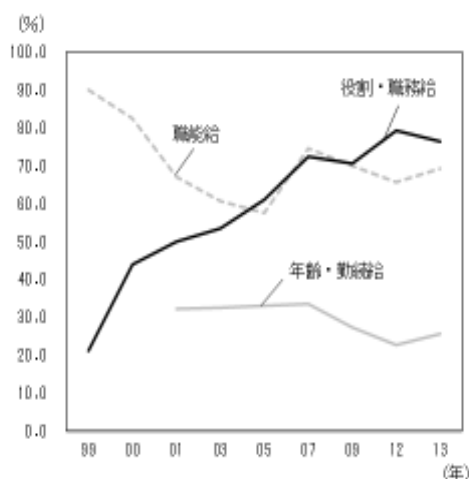
➡ 従来の定期昇給制度が当てはまらないケースが増加するなど賃金制度が多様化

図表●：賃金制度(体系)導入状況＜非管理職層＞



出典：日本生産性本部「日本的雇用・人事の姿に関する調査」

図表●：賃金制度(体系)導入状況＜管理職層＞



出典：同左

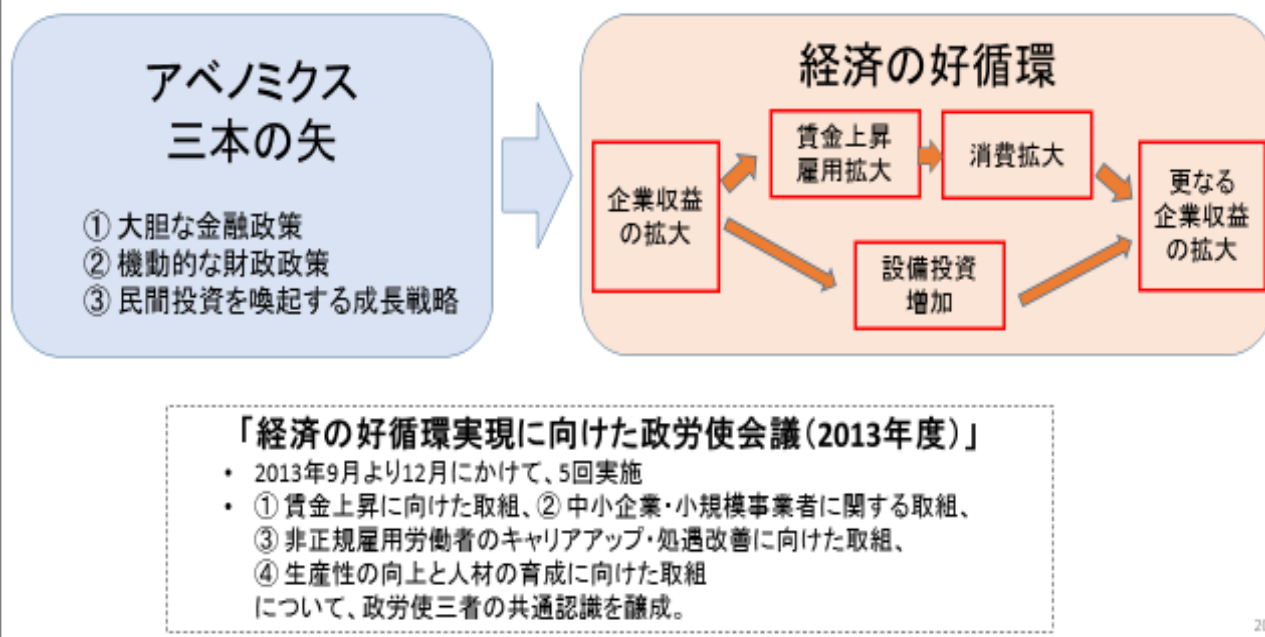
18

スライド 16 賃金体系・項目の導入状況

○ 経済の好循環に向けた取り組み

◇アベノミクスを成功させ、経済の好循環を達成するため、賃金上昇・雇用拡大・設備投資増加に焦点。

◇2013年後半に政労使会議を開催、経済の好循環に向けた取組を政労使で合意するとともに、需給ギャップ改善が進み、賃金の上昇及び雇用の改善に結びついた。



20

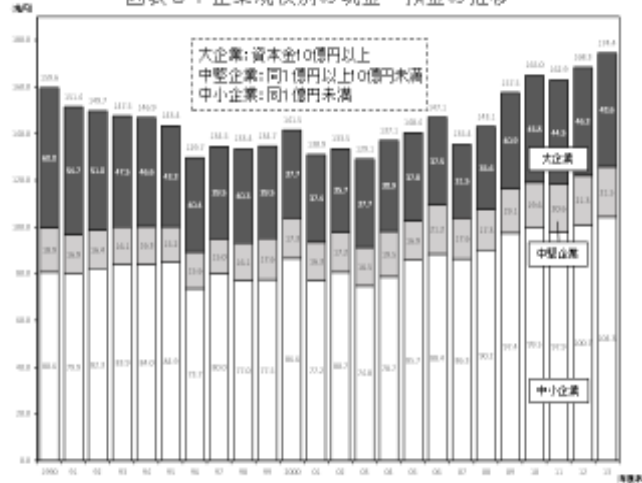
スライド 17 経済の好循環に向けた取り組み

内部留保についてもお話ししたいと思います。政府の中にも、日本企業は内部留保で金を溜め込んでけしからんと仰る方もいらっしゃいますが、これは少し誤解があると思います。財務省が出している日本企業全体のバランスシートをご覧ください(スライド18)。2003年から2013年の10年間で利益剰余金というのが143兆円増えていますが、これと同時に投資有価証券も139兆円増えていきます。この利益剰余金というのは、当期純利益から配当などの社外流出を差し引いた剰余金の残高の累計です。そして投資有価証券は、投機目的の株の購入というより、ほとんどが海外や国内の子会社のM&Aを目的としたお金です。つまり、日本企業は増えた利益剰余金のほとんどを国内外のM&Aや土地などの事業資産に利用しているのです。確かに企業規模別の現預金の推移を見ると、内部留保は増えてみえますが、企業別にみると大企業に比べて中小企業の方が現預金が増えています。これは、やはり中小企業では金融機関からの借入れが厳しい場合があるため、経済変動に備えて現金保有が増加していると考えられます。

〔参考〕内部留保の重要性

- ◇内部留保とは、企業活動の成果として得られた当期純利益から、配当などの社外流出を差し引いた剰余金の残高の累計。一般的には貸借対照表上の「利益剰余金」を指し、近年、増加傾向にある。
- ◇内部留保は会計上の概念である。現金・預金などの形で企業内に溜め込んでいるわけではなく、主に設備投資や研究開発、国内外の子会社などへの投資に活用されている。
- ◇金融機関からのコミットメントライン拡大等の対応を比較的取りづらい中小企業は経済変動に備え現金保有を増加。

図表5：企業規模別の現金・預金の推移



図表6：わが国企業全体の貸借対照表の変化
(2003年度末⇒2013年度末)

2003年度末(全産業)				兆円
現金預金	129	短期借入金	176	
売掛金・受取手形	207	買掛金・支払手形	174	
棚卸資産	96	その他流動負債	131	
その他流動資産	105	長期借入金	256	
土地	165	その他固定負債	146	
建物・設備その他	309	資本金・資本剰余金	163	
投資有価証券	119	利益剰余金	185	
その他固定資産	98			
繰延資産	2			
(資産合計)	1231	(負債・資本合計)	1231	

2013年度末(全産業)				兆円
現金預金	174	短期借入金	168	
売掛金・受取手形	219	買掛金・支払手形	167	
棚卸資産	106	その他流動負債	167	
その他流動資産	167	長期借入金	287	
土地	194	その他固定負債	163	
建物・設備その他	281	資本金・資本剰余金	239	
投資有価証券	258	利益剰余金	328	
その他固定資産	125	その他	8	
繰延資産	2			
(資産合計)	1527	(負債・資本合計)	1527	

注：全産業（金融業、保険業を除く）が対象。
出典：財務省「法人企業統計年報」

24

スライド18 内部留保の重要性

3 グローバル企業の人事戦略

それでは、残り 5 分程で私の勤めております日本郵船という会社についてお話ししたいと思います。外航海運には 3 つの特徴があります（スライド 19）。1 つ目は海運自由の原則です。これは船舶は船籍に一切制限されず、どの国の貨物積み取りにも自由に参入ができるというものです。たとえば、明日から中国に船をもっていき、中国の荷主と取引して荷をもらい、荷を積んで帰国することも出来ます。逆も然りです。ですので、非常に国際競争力が問われる業界です。そのため、競争力を確保するため利便性の高い国に船籍が集中する傾向にあります。パナマは、コスト面や船員国籍制限などの面で世界で最も規制が緩い国なので、世界の船会社の約 6 割がパナマに籍を置いております。2 つ目の特徴は、収入がドル建てだということです（スライド 20）。ですので、1985 年のプラザ合意で大変な打撃を受けました。それまでは、船員も全員日本人でしたし、船も日本籍だったので、2 年あまりで手取りが半分になりました。これではもう生きていけないということで、プラザ合意直後にコスト構造をドルに切り替えました。現在は、日本籍船からパナマ籍やシンガポール籍へと船も外国籍船へ変えました。900 隻の船員の 95%以上が外国人です。つまりビジネスの構造が、日本円ではやっていけない業界になってしまったということです。この変革にあたっては、緊急雇用対策を行なうなど、ずいぶん色々なことがありましたが、組合も協力してくれて、何とか生き延びることができました。現在は、グループ全体で 5 万 5000 人以上が働いておりますが、その 8 割以上が外国人です。日本では毎年 30 人程、東京本社に採用します。新卒の採用基準は、第一に包容力と柔軟性としています。外国人が圧倒的に多いので、異文化に対する柔軟性がなくてはやっていけません。第二にリーダーシップ、コミュニケーション能力、マネジメント能力を重視しています。その他、外国船員の育成については、フィリピンに商船大学をつくるなど、こちらにも力を注いでいます。

最後に働き過ぎて、最近お疲れの方は、ぜひ一度弊社のクルーズをご利用頂ければと思います。日常を離れて、非常にゆったりとした時間を過ごすことができます。日本はクルーズの利用者数が、アメリカ、イギリスに比べて非常に少ないのですが、これは年休や有休を取りにくいことが関係していると思います。

以上で終わりにしたいと思います。ありがとうございました。

(1) 日本経済を支えてきた外航海運

外航海運産業の特性

1. 海運自由の原則

- * 船舶は船籍に一切制限されず、どの国の貨物積み取りにも自由に参入可能
- * 単一市場での自由競争

2. 国際競争力がすべて

- * 競争力確保のため最も利便性の高い国に船籍が集中する傾向
(コスト面や船員国籍制限など規制面で有利)
- * 日本のみならず、世界の主要国船隊の約6割がパナマ籍

26

スライド 19 日本経済を支えてきた外航海運

プラザ合意の大衝撃

日本海運のサバイバル

プラザ合意(1985年)―「海運大津波」

- * 海運業の収入はドル建て(変えられず)
超円高(2年余で240円→120円)
- * 円コスト構造からドルコスト構造へ
ドル札で支払える構造に(船、金融、船員、船舶管理)
 - ・日本籍船 → 外国籍船
 - ・日本人船員 → 外国人船員
(現在、日本郵船の船員23,700人中、外国人23,300人)
 - ・外国人船員の確保育成が最重要課題に
 - ・船舶管理も国外へ
- * 緊急雇用対策 (1987～89年、日本中がバブルで沸き立つ頃)
日本人船員の40%が希望退職

28

スライド 20 プラザ合意の大衝撃