

【日本総研副理事長 山田久氏】

日本総研の山田でございます。本日は貴重な機会をいただきまして、ありがとうございます。

さて、以前、私は労働組合運動の重要性について、あまり気付かなかった面もありましたが、特にこの数年、その重要性を強く思うようになりまして、今日は良い機会をいただけると感じています。

資料を共有させていただきます。『パンデミックのインパクトと雇用再生への課題』というテーマといたしました。三つのこととお話ししたいと思います。まず、今回のパンデミックの経済へのインパクト。そして、それが雇用に対してどういう影響を及ぼすのかということについて、お話しをさせていただいたうえで、二つ目はいわゆるウィズコロナという状況が長く続く中で、雇用を守り将来につなぐにはどういうことを考えていくべきか。人材のシェアリングということが言われていますが、これも組合から見たときに手放しで受け入れられる話ではないと思いますが、一方で、組合としても積極的にこれを位置づけていくことによって、いい雇用につながっていくと思っています。最後に、アフターコロナと言われるところまでを展望した話。特に賃上げの話というのは、今はそれどころではないというような雰囲気ですが、改めてこの問題がより重要性が高くなるだろうということで、その話を最後にしたいと思います。

1. パンデミックの経済・雇用へのマクロ的影響と対応策

(1) 感染拡大についての見通し【スライド1】

図表の1の1に感染者数を載せています。東京と全国ですが、足元、驚くほど増えています。政府はその割に動きが鈍い状況です。それは、第一波と違って、一定程度、医療に余裕があるからでは、ということだと思います。しかし、入院患者が急に増え、この1週間であつという間に前回のピークに近くなっています。軽症者はホテルに入るとのことですが、それでもやはり、重症者の方が増えてきており、厳しい状況になりつつあります。これに関しては一部、かなり楽観的なことを言っている人もいますが、私自身はここに関しては、慎重に考えています。経済活動も重要ですが、やはり感染予防との両立を考えていくしかなく、ある意味ストップ・アンド・ゴーで進まざるを得ないと思います。全国的な緊急事態宣言については、政府はかなり慎重で、諸外国を見てもロックダウンはさすがにインパクトが強すぎます。ただ部分的に、ある地域はロックダウンに近いようなことをしていますので、日本も場合によってはそういうことも考えていかなければならないのでは、とも考えています。

いずれにしても、これに関してはそう簡単に事が終わるわけではない。足元、ワクチンの話も出てきておりますけれども、ワクチン自体も開発を急げば急ぐほど安全性の問題ということが出てきます。それから、ウイルスが変異しやすいということも知

られているわけです。非常に希望的な観測をすれば確かにあと半年ぐらいで収束に向かうということは可能性ゼロではないし、それを期待したいところですが、現実的に考えますと、まだかなりの長い時間続くのでは。場合によっては数年続くことも覚悟する必要があるのではと思っています。

(2) 9割経済（半値戻し経済）【スライド2】

少しずつ、効果的な感染抑止策も分かってきているかと思います。労働の現場でもさまざまに工夫しながら、感染抑止をしながら経済活動をできるだけ上げていくことが大事だと思います。ただ、ストップ・アンド・ゴーということで、いわゆる with コロナの時代が相当程度長引くことを想定せざるを得ないとなると、経済の落ち込みがなかなか元の水準に戻ってこないのでは、と思います。

リーマンショックの時も、経済の活動水準が、特に日本の場合は元に戻るのに実は5年ぐらいかかっています。当時は、日本は震災が起こったり、あるいは企業が生産拠点を海外にシフトすることを一気に加速させたりしました。これだけ大きなショックが起こりますと、いわゆる履歴効果ということがいわれるわけですが、一度、経済活動が収縮すると、元に戻るには時間がかかるということです。そういう意味では海外情勢を見ていまして、リーマンショックのときは中国が世界経済を後引っ張りしましたが、今回、中国が一定程度の活動水準に戻っているとは言えそこまでの力はない。先進国を見ても、なかなか感染が完全には収束しない状況にあります。まさにストップ・アンド・ゴーです。一旦、感染拡大が落ち着いてもまた増えるということを見ていると、そう思います。

私はこうした状況を「半値戻しの経済」と呼んでおります。ロンドンエコノミストは、このパンデミックが起こってから数週間後に、「90パーセントエコノミー」というコンセプトを出しておりますが、まさにそういう状況で、戻っては来るけれど元に戻ることはなかなか起こらないことかと思っています。

(3) 足元の雇用情勢【スライド3】

以上のことは、当然、雇用に対して影響を及ぼします。経済活動水準が低いということのもう一つの意味合いで重要なのは、いわゆる需給ギャップというものです。潜在的な経済のトレンドに比べて、経済水準が落ち込んだままになる。そうなると、需給ギャップというものです。例えば施設の稼働率が低い、あるいは雇用が余ってしまう。そうなってくると全体としてデフレ圧力がかかってくるということです。特に気をつけないと駄目なのは、中小企業部門で取引条件の悪化という動きが広がってくるということです。既に一部、組み立てメーカーから、いわゆる下請け中小企業に対してのコスト削減要請が強くなってきているという話も少し聞いておりますが、そういう中で、このデフレも当面、起こってくるということを考えておく必要があります。

そういう中での雇用情勢です。失業率が代表的な指標ですが、図表の1の5の左側

の図表をみてください。失業率は4月ではわずか確か0.1ポイントしか上がっていません。意外に雇用情勢は悪くないのでは、と見えますが、実際はそうではありません。図表1-6の就業者数を見ていただきますと、劇的な減少が起こっているわけです。私もまさか1カ月でこれぐらい雇用が減るとは思ってはいませんでした。いわゆる非正規の方を中心に100万人単位であつという間に雇用が減少するということが起こっています。もちろん4月というのは緊急事態宣言の中で経済活動が強制的に止められた時だったからですが、政府は、雇用調整助成金を拡充して、雇用維持を重点的に進めたものの、現実には非正規のところで急激な雇用の喪失が起こっていました。

ただ失業率がなぜ上がらなかったといいますと、いわゆる労働市場から退出する人たちが増えたことが原因です。それは、労働力人口が大きく減ったことからわかります。図表1-6の右側の図表に細かく出ていますが、個人向けのサービスの飲食、宿泊、娯楽関係のサービス分野で大きく非正規の方が職を失っています。年齢的には15歳から24歳、それから35歳から44歳の女性の非正規。それから55歳以上のシニアの非正規労働者が大きく減っています。一昔前ですと、この層の非正規労働者は、ある意味、生活のために働く人は少なかったのですが、この20年間で、そういう状況ではなくなっていると思います。学生も授業料払うために働かざるを得ない。あるいはシニアの人も年金がないから働いている。あるいはいわゆる主婦パートの方も旦那さんの収入が少ない、あるいはシングルマザーの方も増えてらっしゃるということで、深刻な状況となっている人が多いと思います。4月の段階では取りあえず感染のリスクもあり、仕事を探してもないということで職探しをやめたので、失業者として顕在化されなかった可能性があります。5月以降、徐々に経済が回復する中で、あるいは手元の資金がなくなる中で仕事を探すという動きが出て、失業率が上がってきているということです。

5月はそういうことで失業率はかなり上がりましたが、6月にいったん落ちてます。これも、実は細かく見ていくと状況が印象とは違います。就業者数は増えていますが、雇用者数が減り続けています。これは、自営業が増えたということです。実は就労時間が週14時間未満の自営の方が増えています。実態としては、取りあえず何か職を探しても見つからないため、何かを始める、ということなんだろうが、実際は働いている時間が少ない。いわば半失業のような状態の人が増える中で、結果として数字上、失業率が低くとどまっているのであって、実態はかなり雇用情勢が厳しいと見ておく必要があると思います。

日銀短観・雇用人員判断DI、休業者【スライド4】

それともう一つやはり懸念されるのは、日銀短観の雇用人員判断です。つい半年前は非常に人手不足感が強かったのが、急速にそれが薄れ、全体では人手不足という状況ではあるものの、飲食、宿泊では一気に人が余剰ということになっています。また、

製造業のあたりも急速にそういう状況になってきています。右側の図1-8、休業者数の所を見ていただきますと、休業者の割合というのが落ちてきています。これはある程度、経済が再開したからですが、一部は先ほど見たように、実は既に失業の状態にある人もいます。それから、取りあえず職はあるが半失業状態の人もいます。

それともう一つ重要なのは、休業者が減ってきているとはいえ、今は就業者全体の6月の水準でいいますと3.5パーセントという数字です。これは大体、過去を見ると2パーセント前半ぐらいが平均的な水準ですから、まだ高い状況になっています。6月というのは、どちらかという経済活動水準はそれほど悪くない。かなり戻ってきた。ところがまた7月に入って感染拡大が進む中、7月の前半は6月の終わりに比べて経済活動が若干落ちてきているということが、いろんなデータから出てきていますので、休業者がこのまま順調に減少していくのか、かなり疑問な状況かと思えます。特に小さい企業の体力が弱ってきますと、もう雇用は維持できないということになってくると思えます。

それから、中小の場合は、非常に経営の方にも負担がかかるということで、もう早めに廃業してしまうということもあります。もしそういう動きが広がってきますと、失業率がこのあと結構急激に上がってくるリスクもありえます。政府は取りあえず、雇用調整助成金の拡充を行っていますが、それは9月末までですので、これで十分なのかどうか懸念される事態になっているということかと思えます。

(4) 今後の雇用情勢【スライド5】

図表1-9は、失業率のシミュレーションです。これは一定の前提を置いています。経済の動向の前提としまして、この5ページの下2の囲みの所に書いてます。ケース1とケース2というのがあります。ケース1というのはこの4~6月期の緊急事態宣言のときが大きく落ちて、その後、年後半、落ちた半分くらい戻るという状況です。その後、一進一退で回復してくる。大体この路線できてるんじゃないかなと思えます。

もう一つ前提としているのは、冬以降、さらに大きな感染拡大の波が来て、ロックダウンのようなことを世界的にやらざるを得ないという局面になったときです。悲観的なシナリオということになり、また、どれぐらい実際に職探しをするかとかによって、かなり数字は変わりますが、いずれにしてもかなりの数の職を失う人が生まれてくるリスクが極めて高いということです。

特にこれから気になるのは、中小企業、製造業かと思っております。図表の1-10をご覧ください。リーマンショックのときの動きを見ていますが、製造業の所で急激に雇用が減っています。今回も、世界的に貿易水準が落ちて、その水準がなかなか元に戻ってこないということかと思えます。これはパンデミックということもありますが、実は、その前から起こっていましたが、このパンデミックを経て、かなり深刻になっています。そうすると、過去2000年代からリーマンショックくらいまでというのは、まさにこの2国の積極的な貿易の中で世界経済が拡大して成長して

きましたが、こういう動きが当面、期待できなくなっています。そうしますと、外需に期待して再び輸出主導で経済が戻ってくるというのはかなり難しいと思います。観光も、少し入国を増やしてもまた感染が拡大するという状況になりますから、元のように入boundで日本経済が支えられるという状況は、当面、かなり期待しづらいということかと思えます。

いずれにしても国際的な取引が停滞する中で、この先、雇用調整圧力は残り続ける。そういうことをやはり覚悟しておく必要があるということかと思えます。

(6) トランポリン型「第2の失業保険」の必要性【スライド6】

重要なのは、ともかくまずは雇用を維持していくということです。既に申し上げましたように、政府は、政策の対応としてはかつてないくらいスピーディーに、さまざまな拡充を進めているかと思えます。ただ、改めて手続き面での使い勝手の悪さということが問題になっています。

例えばドイツのいわゆる操業短縮手当という日本の雇用調整助成金の基になったものと比較しても、書類の煩雑さ、事前審査の厳格さなどでスムーズに給付が出ないということです。個人向けの給付という仕組みもつくりましたが、どれくらい効果的にこれが使えるのかが、大きな課題です。冒頭申し上げたとおり、実際は失業者がかなり発生している中、既に職を失った人々に対するセーフティーネットの拡充ということも重要です。もともと日本の雇用保険における求職者給付のカバレッジが少ないということが言われていますが、これを拡充していくことが重要かと思えます。

いわゆる第2の雇用保険ということで求職者支援制度が民主党政権のときに創設されていますが、当時は、就業支援とセットにしようということで、これ自体は制度の作り方としては決して悪くはありませんでしたが、逆に現在のような状況ですと要件が厳しすぎ、例えば雇用保険の期間が切れた人や、もともといわゆるフリーランスのような人は対象なりません。その意味では力不足ということだと思えます。

図表の1-11にありますように、ドイツの場合は、「失業給付Ⅰ」というのはいわゆる日本でいうと求職者給付に相当するところですが、「失業給付Ⅱ」が第2の雇用保険です。その対象者は、「失業給付Ⅰ」よりも多くなっています。まずは、これで広くいったん救済していくという形になっています。こういう仕組みを今回改めて考えていくことが大事かと思えます。ただ、雇用維持は現状のような緊急事態では、「当面」ということで重要なわけです。

もっとも、実は雇用調整助成金というのはかなりいろんな批判に晒されてきた制度でもあります。その批判とは、産業構造の転換を遅らしてしまい、いわゆる市場経済においては雇用というのは産業の派生需要ということがありますから、結果として産業構造の転換を遅らして、働く人たちの職の改善を遅らしてしまう、ということです。

ただし、一方では、一気にこういう不安や危機が起こるときは非常に効果的です。雇用調整助成金は、そういうもろ刃の剣という面があると思えます。

徐々に産業構造がシフトして、そこに新しい産業分野、あるいは事業分野に働く人たちが移っていくような、そういうところも同時にやっていくということが重要だと思います。

それをいわゆる労働政策の世界では積極的労働市場政策と呼んでいます。私自身はスウェーデンを興味深く見ていますが、まさにスウェーデンはこの積極的労働市場政策のさまざまな経験があるわけですが、この図表の1-12にありますように、この青いところですね。これは職業訓練もありますけれども、労働者サイドに立った形での就業支援ですが、そこにはかなりリソースを割きながら丁寧にやってきています。そういうところは日本は非常にまだまだ不十分です。前回のリーマンショックのとき、さまざまな問題が起こり、民主党政権下でさまざまなこういうセーフティーネットの拡充の動きは始まりましたが、残念ながら今から見ると不十分でありました。これを機会にもう一度、雇用のセーフティーネットということを経済活動水準を世界各国と比較しながら、足りない部分を改めてしっかり再構築していくことが今回、問われていると考えております。

2. 拡大する雇用のミスマッチと「シェアリング型一時就労」の可能性

(1) 分野別にばらつき【スライド7】

さて with コロナの時代が、今後数年、続くリスクもあると考えています。そういう意味ではこの状況で雇用をどうしていけばよいのか、ということです。その際に考えるにあたって重要なのは、分野別の活動のばらつきが足元で発生していることです。図表の2-1は、第3次産業活動の産業別の売上げの増減を見てますが、右側の宿泊、飲食、このあたりを見ていただきますと、赤が付いています。これは前年比で大きく落ち込んでいるものです。ところが、青いところもあります。青はむしろ前年より回復が、産業活動水準が上がっているという所です。容易に想像がつくと思いますが、情報関係等が増えています。それ以外にも、例えば宅配の貨物運送業も大きく増えています。いわゆるデリバリーサービスですね。それから、飲食小売、いわゆる食品スーパーですね。それから医療品、化粧品小売、いわゆるドラッグストア。こういう所ではむしろ経済活動水準が上がっているということかと思えます。

更に経済活動水準はさほど上がっているというわけではないけど、人手不足がむしろ深刻になっている分野もあると思います。上の文章の所に書いていますが、例えば農業とか漁業がそういうことかと思えます。パンデミックの前はかなり人手不足が深刻になっていましたので、外国人の実習生の方を多く受け入れていましたが、現在は非常に人材不足が深刻になっています。このような分野別のばらつきがあることが、一つ重要なことではないかと思えます。

【スライド8】

また、パンデミックが長くなると、様々な形で産業構造・事業構造の変化が起こってきます。過去、パンデミックの歴史を振り返ってみて、例えば100年前のパンデミックについての文献を見ますと、社会や経済のあり方が大きく変わっているわけです。その結果として産業構造・事業構造も変わります。図表2-2は、様々なところで言われていることを少しまとめたものにすぎませんが、例えばオンライン販売です。日本はもともとリアル店舗で買う人が多いのですが、オンラインにシフトしていくという動きが定着していくと思います。そうすると当然、物流のあり方も変わります。それからリモートワークが普及してくると、都心部のオフィス立地の状況も変わる、例えばIT関係の新興企業の拠点多いところでは、もうオフィスを小さくしていくみたいな話が出てきているようです。その結果として公共交通のあり方が変わってくることもあると思います。

あるいは一方で、今回のパンデミックとは別に、自然災害も近年頻発しており、いわゆるBCP対応の重要性が増しています。本当にいざというときになったときに衛生関係とか医療関係の物資は不足しないのか。更には、食糧の確保はできるのか、といったいわば「生活安全保障」という問題が改めて浮上していると思います。決して、自由貿易を否定するわけではありませんが、こういう分野に関して一定程度、自給率を上げておくことを考えることが必要ではないかと思います。効率性と安全性や持続性を秤にかけたときに、これまではあまりにも安全性とか持続性よりは効率性のみを重視し過ぎていたのではないか。これをもう少しバランスを取っていくべきではないか。そういうことを考えますと、あえて国内拠点を強化していくことが、長い目で見たときに日本にとって重要だという見方も、一部で出てきているわけです。こういう流れの中でさまざまな不可逆的な変化が起こっていくということかと思えます。

そうしますと雇用のあり方、事業のあり方も変わっていかざるを得ないわけです。そういうものを見ながら徐々に雇用をシフトしていく。あるいはそこに必要なスキルを身に付けていく、そういう対応が重要なのではないかと思います。

有効求人倍率の職業別・地域別動向【スライド9】

9ページは有効求人倍率・地域別動向です。有効求人倍率を見ても特に左側、職種によってもともとばらつきがありましたが、コロナが起こって2カ月後の5月でも、同様のばらつき傾向が続いています。むしろその程度が強くなっている側面もあります。そういうミスマッチをふまえ、産業構造、事業構造の転換を考えながらそれを見越した対応が重要になってくると思います。

シェアリング型一時就労の提案【スライド10】

これは「言うは易し、行うは難し」の話です。特に足元は雇用を守ることがどうしても必要だと思います。ただ、あまりにもこれが長くなると、さまざまな問題を引き起こします。ですから雇用維持と労働移動をうまくミックスするやり方として、最近、

私自身が注目しているのは、いわゆる人材シェアリングといわれるものです。例えば既にいくつかそこに事例が出てますが、非常に厳しい状況にある飲食店や宿泊施設において、雇用関係そのものは維持しつつも、それを今、人手不足になっているデリバリー関係や、食品、スーパー、農業などの部門に、これは出向という形態もあるでしょうし、派遣という形態もあるし、副業という形態もさまざまあると思いますが、雇用を安定させるという部分は残しつつ、一時的に違う所で働くという仕組みが始まっています。これらの利点は、雇用関係は維持していくということで、働く者にとっては安心がある。企業にとっても、これはコロナがいつまで続くか分からない。でも従業員の雇用は維持したいところはあるわけです。いざもとに戻る、あるいはある程度、正常化してきたときに従業員に働いてもらうことは必要ですから。そういう意味では双方にメリットがある。

一方、働くほうにしても、休業手当をずっともらい続けるのは精神的にも厳しい所がある。そういう意味では少し働く機会があったほうが良いという側面もあると思います。そういうと後ろ向きの話の印象ですけれども、非常に面白いと思ったのは、ある宿泊施設の事例ですが、宿泊客が減って従業員の仕事がないということで、従業員に近くの農業の現場で働いてもらうという事例がある。これが面白いなと思ったのは、単にそのときの職をつくるだけではなく、パンデミックがいずれ終わる、あるいは徐々に正常化に向かうときに、宿泊施設としての新しい一つの「売り」として、農業体験みたいなものをお客さんに提供しよう。そういう意味で農業をあえて従業員が経験することによって、付加価値をつくることができるのではないかと。そういうことでやっているという事例を聞きました。こういうのは、その後につながるなと思います。一つの事例にすぎませんが、恐らくはパンデミックが終わった後、事業構造・産業構造のあり方が従来とはかなり変わってくるということだと思いますが、さまざまな産業を融合していく。これは農業と宿泊という話ですが、例えば製造業なんかでも融合みたいなことが起こってくるのではないかと。

あるいは、今、社会はデジタル化の方にシフトしていくわけですが、みんながみんなソフトウェアの技術者になるわけではありません。しかし、デジタル関係の事業もいろんな仕事があると思います。比較的簡単にできるものもあるでしょう。そういうのも少し経験する機会があるとすれば、その後の企業の事業構造の転換に役立つかもしれない。この機会に新しい技能を身に付けて新しいビジネスをやっていく。そういうことにもつながっていく。そういう前向きな発想を持って、これを使っていく可能性がないのかということを考えています。

ただ、出向とか派遣とか副業というのは、下手をすると労働条件が悪化しやすくなります。そういう意味ではしっかりルールを作っていく必要がある。政府が間に入ってしっかりしたルールをつくる。労働組合としても積極的に発言をし、具体的にどう労働条件を守っていくのか。どうすればいい形で人材シェアリングを使っていけるのか。私の個人的な思いとしては、組合には積極的に、これに対していいあり方を提案

していただきたいと思います。むしろ従業員が、働く人たちがアフターコロナに向けて新しい発想とか新しい技能を身につける、そのための仕組みを、前向きに提案していくことが重要だと強く考えています。

「シェアリング型一時就労」奨励助成金【スライド11】

ここでは、助成金等を使う形で働くサイドにインセンティブをつけることで、積極的に進めたらどうかという提案も行っています。雇用調整助成金で休業補償するよりも、それは政府の財政的な負担を軽減することにもなります。

3. 賃上げを梃子とした内需成長の道

(1) アフター・コロナに向けての内需成長【スライド12】

貿易については簡単には元に戻ってこないのではないかと申し上げました。そういう中で、実は日本は非常に大きな財政赤字を抱えることになっています。コロナが終わった後、改めて財政再建の問題が大きなテーマになってくると思います。そのためには実は内需主導成長して経済成長しないと財政再建できないわけです。外需主導の成長ができればいいわけですが、外需主導の成長が難しいということになると、やはり内需成長するしかないわけです。内需成長のためには、これはもう家計所得を増やすしかできないわけです。

そうすると賃金をどう上げるかということになります。単純に賃金上げるということでは駄目で、成長の質を変えるということが大事だと思います。量的に成長するのではなく質的に成長する。それには、この囲みに書いていますが、高品質、高価格、高賃金経営というものがされていくことが求められる。その中で働く人たちがやはり高賃金で、スキルが上がっていく、そういう労使関係を目指していく。労使が共通意識を持って、それに対して政府を巻き込みながら積極的に働きかけていく。そういうことが必要だと思います。

私が懸念しているのは、現状のやり方を維持してしまうと、一部のいわば寡占企業が力を持つことです。産業の再編は進むと思います。力があるところがこれを推進していく。一方で単純に低金利、あるいは単なる雇用維持政策のようなものが続いてくると、言葉は悪いのですが、ゾンビ企業も残る。つまり、一部の寡占企業とゾンビ企業が残る状態が併存する。それは長期停滞のデフレ型の経済です。従来もそれに近かったのですが、さらにもっと深刻な状況になりうる。こういう状況を避ける必要があると思います。そのためにはまさにここで書いてある高品質、高価格、高賃金経営、こういうものをつくっていくということが大事だと思います。

(2) 大都市-地方連携・好循環の形成【スライド13】

時間の関係で、そのあり方をポイントだけ説明します。ひとつは、すでに申し上げ

ましたように、戦略的な輸入代替を進める。要は、「生活安全保障」という観点から、効率性だけではなく安定性・持続性にも十分配慮して、国内に改めて拠点をつくるということを政労使で進めていくべきです。もう一つは、地方と大都市の間の相互拡大関係ですね。特に大手の人材がいわばテレワークを使いながら地方の中小企業のバックオフィス部門のサポートがやりやすくなっている可能性がある。そういう新しいことを考えていくことで、大都市部人材の活躍と地方企業経営の改善を同時に実現していくことができると思います。

◆デジタル革新加速による産業大融合→新産業への労働力移動・スキル転換【スライド14,15】

早い段階で政労使で賃上げを一定の目標を組みながら持続的に実現していく仕組みを作っていく必要もある。それと同時に先ほど申し上げたような産業構造の転換を進めていくところでも協力をしてく。数年前に政労使会議ができて、少しその形ができて始めましたが、残念ながらその後、事実上なくなっている。これをもう一回新しい形で復活して再構築していくことが大事なのではないか。

【スライド17,18】

賃上げに関連して申し上げたいのは、また来年、春闘でどうしていくのかという話になる。今年の春闘では、経営サイドからは処遇差の拡大が問題提起されました。今回、いわゆる成果主義という言葉は使っておらず、「ジョブ型」という言葉が出ています。賃上げはするけれどもそれはメリハリだという言い方がされており、個人的には、基本的には成果主義的な動きと理解しています。私はメリハリも事実上、グローバルの中で必要だと思う。でも日本の発展を考えて、底上げということも非常に大事なんだと思います。やはりこれは労働組合としてこだわるべきでしょう。もともと、企業の競争力には、品質力と革新力があると思います。日本は革新力が確かに弱い。これを付けていかないと駄目だ。ただ、一方で品質力は非常にいいわけです。この品質力というのは、まさにチームワークであり、いわゆる普通の労働者が高い技能や規律を持って協力しながら底上げをしてきたものです。それを労働組合が支えてきた。そういう構造が基本的にあると思います。ここはこれからも極めて重要です。ですからいわゆるベアが重要で、底上げが重要だと思います。ただ、それだけにとどまらず、それにプラスして、メリハリを付けるものも付けていく。革新力を付けていく。一定の雇用の移動ということも進めながらやっていく。でもそれは単純に事業構造転換を経営の論理だけで進めるということではなく、最終的には働く人たちがその能力を発揮できる所に移り、主体的に能力形成し活躍していくことにつながる形で進めていく。チームワークの中でそういうことをやっていく。そういうものを作っていくということだと思います。改めてこのパンデミックを機会に、日本の競争力はもともと本当にどこにあるのかを考えるべきだ。そして、足りないところは変えていく。そういうこ

とを労使でしっかり議論をしていく。そういう機会ではないかなと思います。

最後に、今回のパンデミックで見落としてはならない重要なことは「エッセンシャルワーカーの再発見」だと思います。現場労働者の重要性ということが社会全体での大きな気付きだと思います。ただこれについては意識をしてかないと、一つの運動とか社会的な取り組みにつなげていかないと、そういうせっかくの再発見を活かしてはいけないのではと思います。繰り返し申し上げたいのは、品質力と革新力、その両立をどう図っていくのか。特にこの品質力の重要性を訴えていくっていうのがやっぱり労働組合の重要な役割ではないかと考えております。

ご清聴ありがとうございました。

【質疑】

塾生 F

この先、産業構造の転換が進んでいくだろうというのが山田先生の見通しだろうと思いますし、実際そのようになっていく可能性は高いと思われます。ただ他方で、シェアリング型の就労に転換していく前に、今の状況ですと、一時期、4月、5月の段階でリモートワーク、いったんは導入したが定着をしない。そうしますと、今後の転換を考えていく上でも、具体的なリモートワークの定着に向けて、例えば産業別に考慮すべき点があるのかどうか。あるいは逆に定着していかない可能性があるとするれば、労働組合や研究者としてどのようにリモートワークの普及を進めていく取り組みをしていけばいいのか、という点について、お考えを教えていただければと思います。

山田副理事長

テレワークの普及について、日本はもともと、先進国の中ではあまり進んでいない方でした。それは様々な要因があると思います。一つは、ITインフラについてはそれなりに整備されていますが、例えばアメリカ企業とか欧米の経営者に比べると、日本の経営者はいわゆる文系の人が多く、ITのリテラシーが必ずしも高くない。IT関係の様々な情報関係の仕事は外注するなどしており、企業内部で構築することはしない。そういう問題もあり、もともと普及していませんでした。それからもう一つは、仕事の組み方がどうしても日本のやり方として、職務の分け方が不明瞭だということです。

確かに、今回の事態の中で、テレワークという業務方法は大変便利な面があることが分ってきました。しかし、企業によっては、職場内で頻繁に意見交換も必要だし、特に若い人たちが逆にやりづらくなっている話も聞きます。ですから、構造的にテレワークが進みづらい環境というものが日本の中にあることから、そう簡単には進まないと思います。

何となく感染拡大が収まったと思ったら、大手であっても職場勤務に戻すところが出てきた。ところが、そう簡単には収束しないという状況となってくると、政府がもう一回、テレワークを7割ぐらいやってくれという話になっているわけです。必要性はやっぱりあると思います。例えば、働く人は多様になっていますし、女性の就業率の上昇、高齢者雇用が進む。そういう中では極力テレワークが普及したほうがいいわけです。

もちろん職種によっては限界があります。例えばスウェーデンには、TRRという組織があります。TRRというのは労働組合と使用者団体が連携をして、再就職を支援している組織です。労働組合が関わり、働くサイドの立場に立った再就職支援ができる点が画期的です。その組織が、先のことをいろいろ考えたレポートを公表しており、リモートワークの現場もこれから増えるだろう、工場の仕事なんかも遠隔になるのではないかと書かれています。

ただやはり申し上げたように、二つの大きなハードルがあって、経営者自体がそう

いう意識が十分持ててないという問題があります。もう一つは仕事の組み方が曖昧になっていることにあります。例えば裁量労働ですが、これは当然、組合サイドとしては慎重なスタンスでしょう。裁量労働と言いながら、裁量労働になってないケースが少なくないのですから。仕事のやり方は自由かもしれませんが、仕事量は自分でコントロールできるわけでもありませんから。

しかし、テレワークには本来の形での裁量労働が重要で、仕事の組み方についても、現場が分かる労働組合が積極的に提案をし、テレワークをやりやすいようなものにしていく必要があると思います。本当は労働組合も、デジタル技術のこと勉強し、こう使っていくという提案を進めていかないと、なかなか定着しないと思います。経営者も含めて全体、ここの意識を持っていく必要がある、そんなイメージを持っています。

塾生K

私から質問したいのが、このシェアリング型一時就労についてです。雇用の維持と労働、産業構造の変化に労働力を移動させるという面とキャリア形成という面から非常に興味深いと思います。今後、このシェアリング型一時就労を制度化していく中で、先生がここを重点的に改善していくべき点についてお伺いしたいと思います。というのも、法的には副業禁止さえなければ、どの時間にどこで働いてもいいことになりませんが、そんな単純な話ではないと感じましたので、お伺いしました。

山田副理事長

これも先ほどのテレワークの話とも若干、関わりますが、日本の仕事は命令系統つまり責任や裁量が不明瞭で、取りあえず職を与えることをやっていることから、職務範囲などが曖昧な形になっていると思います。ですから、テレワークを機会に、具体的にどういう仕事をやって、どういう裁量があって、どういう労働条件なのかをしっかりと決めていくことが重要だと思います。

シェアリング型一時就労ですが、現状は部分的に、中小企業を中心に、恐らく経営者同士のつながりの中でやっています。新聞、メディア的には前向きで取りあえず悪い話ではないということですが、実際には、「こんなことじゃなかった」といような問題が、働いてるサイドには発生していると思います。そういうことを起こさないためには、事前に条件を決めておくことが大事です。ですから、こういう制度を整備するときのルールは、労働組合の意見も聞くべきだと思います。また、ミクロでやっていると部分的な取り組みで終わってしまいます。政府として、このような取り組みをムーブメントとしてもう少し大きくしようと思うならば、国全体としてデータを集約し、情報の共有化が進むような仕組みが必要です。

塾生K

資本のつながりでこのようなシェアリング型就労をしてくというのは、あまり斬新

性はさほどないと思いますが、資本のつながりを越えた所で一時的なシェアリングというものを、国や労働組合など、また、プラットフォーム企業と呼ばれるものも最近出てきていますが、それもハブにしていくとなると、かなり斬新性が出てくると思います。ただ、そのときに労働組合が労働条件に関わるのは非常に重要なことだと思いますが、現状、企業内組合が非常に強い日本の中で、そういう資本外でのつながりにどのように労働組合が関わるべきかを考えていまして、少し悩みを持っています。

山田副理事長

おっしゃるとおりです。欧米では、クラウドワーカーが増えてくる中で、例えばドイツの労働組合、オーストリアの労働組合、スウェーデンの労働組合が連携し、クラウドワーカーの組織化を進めています。彼らは産別なので、そういう動きがしやすいのです。日本は企業内組合がベースですから、まず企業内の労働者の利益を考えると、そこは限界があるかもしれません。ただ、状況が変わってくる中で、例えば同一労働同一賃金法とか、今回の働き方改革もそうですが、ある程度は産業全体の連携や、例えば、労働時間短縮を進めていくは産業全体の商慣行なども見直していかないと駄目ですね。例えば運輸などで一部そういう動きもあります。それからいわゆる同一労働同一賃金法でも産別別のガイドラインのようなものを作る動きなど、徐々に産別の連携の機会も増えています。恐らく、幹部の皆さんはそういう意識を強くお持ちの方が多いのですが、なかなか現場の方とのギャップがあるということだと思います。ただ社会的な要請も生まれてきています。もちろん、日本の企業内組合が駄目で欧米が良いという単純な話ではないと思います。例えば、日本は、品質の良さというのは、企業内組合の成果です。簡単に企業を退職せず、いわゆる暗黙知みたいなものが企業内で蓄積され、日本の企業の競争力につながっています。ただ、今の時代から見ると企業内組合の発想だけでは限界出てくるのも事実です。ですから、先ほどの事例からも産別の動きを強めていただければと、個人的には思っています。

塾生代理出席 E

航空連合 E と申します。今、まさに航空業界は大打撃を受けており、人員もかなり余剰が生じている状況がずっと続いています。先ほどご紹介いただいた一時的なワークシェアリングも、もう既に企業間で、例えば客室乗務員が自治体の給付金業務の作業をするなど、既に始まってはいます。もともと、航空業界は労働集約型産業で、業務の内容によってはかなりサービス業に近い部分がありますが、製造業のように何か付加価値を高めて、高付加価値のものを生み出していくというより、人が何かサービスを生み出していくというところに近いと思います。ただ、具体的に来季以降の春闘とか賃上げを考えたときに、最後に資料の中でも付加価値生産性の底上げ拡大というお話もありましたが、どうやっていけば来季以降の春闘で賃上げにつなげていけるのか、もしアドバイスがあればいただきたいと思います。既に会社からは「賃上げなんてと

んでもない」というような布石を打たれている状況です。

山田副理事長

日本の労働組合は、経営危機の場合、雇用維持を最優先とし、我慢して賃上げは言わない、ボーナスのカットを受け入れる。場合によっては、基本給のカットも受け入れる、ことなどをしてきた。それはあくまで、緊急避難的に1年程度というのは仕方ないとは思いますが、ただ永久にこれを繰り返すのは労使ともにお互いに良くないと思います。働いている人たちはもちろんのこと、経営にとっても労働組合にとってもそうです。今の時代、まさに航空業界にとって非常に大きなショックを受けていますから、その中でさまざまな可能性を考える必要があります。どれぐらいのペースで世界の航空需要が戻ってくるのか、予測は大変難しいです。ただ一方で航空の周辺分野でも、さまざまなビジネスをされていると思います。その中でその事業のあり方も含めて考えていくことが重要ではないかと思います。

当たり前ですが、労働組合として賃上げ要求だけとなると、経営サイドは「何いってんだよ」となり、雇用を維持できなくなるよと返されるだけなので、労働組合としては事業全体のことを考えざるを得ないと思います。事業の在り方ををこう提案する。だから労働組合としても、例えばシェアリングも含めながら考えて、そういうところで収益の減少に対しては貢献していく。従来の発想を超えた事業のあり方ってということに対して、組合として発信していかざるを得ない、そういう局面なんじゃないかなと思います。

そんな簡単ではない、というのは私も分かりますが、でもある意味、こういう局面の中で少しでもそういう動きが出てくれば、それは日本の労使関係の中で画期的な話かと思います。例えばスウェーデンでは、経営危機に陥ると、簡単に会社を閉鎖してしまいます。それと同時に、TRRみたいな組織があるので、産業の枠を超えて最終支援はしっかりやってくれますが、日本の場合、そういう仕組みはないですし、加えて大手と中小で賃金格差がスウェーデンに比べてかなり大きく、大手から中小に移るということも簡単ではない。

現実問題として、厳しい状況にあるのは確かで、ボーナスの減少は一時金だからあり得るかもしれませんが、基本給を何年も全く上げないのは従業員のモチベーション的には大きな問題です。再来年ぐらいは引き上げを目指す。そのために労働組合としてはこういう事業の提案もするし、働くほうもさまざまなチャレンジも行うということです。確かに、「言うは易し行うは難し」ですが、そういう動きが出てくると未来につながるのではないのでしょうか。あまりお答えになってなく、申し訳ありません。

塾生S

質問が2点ございます。1点目は、資料の8ページの所で、コロナ後に向けて予想される経済社会構造の変化というところです。すでに様々な変化が実際に起きてると

と思いますが、その上の四角囲みのところで、「働き手に求められるスキルも変化」とありますが、これは例えば、テレワーク下での仕事の組み方といったことかと思いますが、具体的に教えていただければと思います。

もう一点が、13ページ、ワーケーションという言葉があります。最近ニュースでこの単語をよく聞くようになりました。確かに通信機器の発展で、できる部分も増えているとは思いますが、仕事と休暇の線引きをどう引くのか、どの部分が労働時間なのか。労働時間の管理の難しさといった課題も大きいと思っています。また、新型コロナウイルス感染症で移動への慎重さも求められている中で、ワーケーションをどう考えたら良いのか。個人的には、正直、課題のほうが多いとは思っています。

山田副理事長

1点目の「働き手に求められるスキルも変化」についてです。デジタル機器に対しての一定の基本的な考え方だとか、使い方に慣れていく、故障したときへの対処、といったものがあると思います。あと、例えばこれも本当にいろんなケースがあるのでイメージで言いますと、小売りは、今回、大きく変わる業種の一つだと思います。オンラインがかなり増え、日用品の一定の値段の基本的な部分は、オンラインで買うように変わってしまう可能性があります。そうすると、店舗も非常にバラエティーを富んだものを置くようになり、従業員もいわゆるコンシェルジュ的な技能、例えば様々なもの提案したりと、あるいは店舗までわざわざ来るということは、その従業員がいるから行く、というようなそういう動きが強まっていくと思います。多分それはデジタル技術みたいな多くの人に共通している部分が大きくなることで、結局ビジネスのあり方が変わってくることによって、産業ごとに求められる知識とか技能が変わる、そういう側面があると思います。

ただ新型コロナウイルス感染拡大で起きる変化は、もともと起こっている変化をさらに加速している面があるというのはよく言われます。ですから、そういう技能を身につけていく。

どうしても接触ってというのは難しくなるでしょうが、少しずつ慣れてくると、感染拡大の防止のレベル上がってくると思います。また、治療法がある程度、確立してくると、一定程度の安心感も少しずつは出てくるので、完全に感染拡大が終息しなくても元に戻せる部分は出てくると思います。ですから、100パーセント全部変わると思うのもおかしい。変化によってもともと起こっていたものが加速されていく中では、技能とかを考えていくことは大事だと思います。人間は、変化に適応していく必要がありますが、みんながそう簡単に適応できるわけでもなく、一部の人は変えられるかもしれないが、その人たちだけで世の中動いているわけではありません。多くの人が緩やかでも着実に変わっていける社会が発展していくし、強いわけですから、そういう発想が必要かと思っています。

2点目の、ワーケーションはおっしゃるとおりです。いきなりワーケーションとい

う話ではないと思います。パンデミックが終わった後でも、そう簡単に人の行き来とかグローバル化は回復せず、地方経済やインバウンドがすぐには戻ってこないため、地方の活性化の一つのあり方としてこういうワーケーションとかブリージャーというのがあるのでは、という話ですね。ご指摘いただいたように、生活と仕事の間が曖昧になってきます。この問題は、テレワークも全く一緒に、結局、仕事の組み方みたいなところと帰着します。ですから、例えばテレワークに適している職種とか、一定の職責以上の人でないとできないと思います。それは、もっとストレートに言ってしまうと、いわゆる本来の意味での裁量労働ができる人たちに適応できるのが本来のテレワークであって、1日に1回とか何回かっていうことではできますが、やっぱりそうじゃないと、テレワークって限定的にしか使えないのではないのでしょうか。本来の裁量労働ができるような環境整備をどうやっていくのかということです。それが大事ではないかと思います。こういう新しい働き方を進めていくには、仕事の組み方とか、上司の仕事の与え方もありますし、能力育成が大事です。能力育成とは、自分でいろんなことを分からないときに、ネット環境で調べてすぐできるとか、少し相談できる環境をつくっていくとか。当然、一定程度のレベルの人でないとできないですし。そういう働き方とか仕事の与え方とか仕事の進め方全体の改革を進めていかないと、本来の意味でのこういうワーケーションとかテレワークというのは活用できないだろう、そういうことかと思えます。

塾生 T

私からの質問は、15ページの所で、付加価値生産性の底上げ的向上というところの理解です。昨日かきょうだったかの新聞だったと思いますが、新幹線「のぞみ」が1時間で14本のダイヤになり、清掃も10分間に短縮したと。そこに携わっている人たちがまさに、清掃の時間を短くしたということに対して、先生の講義では品質力、まさにその10分で清掃を終わらせたことによって付加価値生産性を上げたということで、労働組合としてはその付加価値部分についてしっかりと賃上げを求めていくという、こういう理解も必要か、という点が、一つ理解したところです。

それともう一つ、この15ページの所で、生涯賃金の3割プランの所ですが、今60歳定年で、いったんそれまでの賃金がある程度に下がったうえで、65歳までの雇用を確保するというようなあり方に対して、どうしたらよいのか。会社側は、株主等に約束している利益率・営業利益があるから、人件費をそれだけ上げられないことから、総額人件費を一定にして、雇用を確保するために60歳以下の給与を下げざるを得ないという主張です。ここに対して、先生のおっしゃってる3割プランに対して、例えばEGS投資で、いわゆる労働者配分を増やしたと企業にはより投資をしていくという、そういうような潮流を大きな運動としてできたら、もっともっと変わっていくのではないかと思います。

山田副理事長

90年代に入ってから、多くの経営の発想は、人件費を増やせない、ということになりました。これは90年代であれば分からなくてもいいですね。私も当時はそう思っていましたし、それには正当性があった。例えば国際水準から見ても日本の賃金水準はかなり高かったし、人件費比率の水準も高かった。ですから、経営として新しいものに投資していくには、ある程度、人件費を抑えないと駄目ということになった。ところが、今や労働分配率はかなり低い。しかも絶対水準として国際比較しても、かなり低い。結局人件費を抑えてしまうと、付加価値を上げなくても経営できる状態をつくってしまっている。中国も韓国も力をつけている中、コスト競争やっても負けるわけです。付加価値競争しないと駄目で、それは売り上げをどう伸ばすかとか、もっと言うと単価をどう上げるかなんです。そういう発想に変わっていかないと、経営が付加価値のほうに持っていかないとそれはジリ貧です。

おっしゃるとおりで、だからもちろん最終的な交渉の中で、賃金カーブもある程度フラットっていうことはあり得るとは思いますが、人件費を全体で変えずにその中で配分するというのは、発想としてかなりおかしいと思います。ですから、どうするか、議論しましょうということではないでしょうか。

品質を上げて、いいサービスを提供しているのであれば、正当な価格で買いましょう。価格も上がるから、付加価値も上がる。だから組合としては労働者であると同時に生活者として、その裏側にある労働者にしっかり対価を払っていく。そういう消費者運動や労働組合運動の中でやっていくことも大事ではないかと思います。

(了)