

変遷する官邸会議の舞台裏

～産業競争力強化を
巡る駆け引き～

ダイバーシティ研究所参与
井上 洋

④ 労働市場改革、事始め

外部労働市場活用という命題

第2回の産業競争力会議は、1999年4月28日に開かれた。テーマは、「事業の再構築等の既存企業の活性化と雇用問題」である。

当時の雇用問題は、企業の事業再構築で余剰となる人員の円滑な労働移動であった。厳しい経営環境の下、企業の人事異動を中心とする企業内労働市場は機能不全に陥っていた。企業が子会社、関連会社を含めた人員の適正管理ができなくなっている状況を考慮し、いわゆる外部労働市場で、社員個々の職歴、職業能力を踏まえた労働力の再配分を実現させようという議論である。

しかし当時は、ハローワークなど公共機関の機能が脆弱であり、民間の職業紹介機関もまだ成熟していなかった。また、外部労働市場における労働力の再配分は、競争的な価格メカニズムによって行われるため、年功序列賃金に慣れ親しんだ労働者の不安をかきたてた。

経団連では、そのような事態を踏まえて、新しい提言を準備していた。タイトルは、「わが国産業の競争力

強化に向けた第1次提言―供給構造改革・雇用対策・土地流動化対策を中心に―」というものである。

わが国では90年代に、バブルの崩壊、金融危機を介し借入金に依存した経営を続けてきた大企業の経営危機があらゆる産業分野で起こった。そうした危機に直面した企業の場合、それまでの成功体験から事業転換がうまく進まず、しかも土地などの不動産を担保とした借入金に依存する体質に陥っていた。そして、景気の悪化による需要の低迷で負債を減らすことがままならなくなり、経営が立ち行かなくなった。

以来、キャッシュフロー経営という方針が志向されるようになるのだが、当時の企業は、コスト増の要因となる過剰人員の整理と不動産の売却で手元資金を確保し打開する道を探っていた。そうした時代背景もあり、経団連の提言は、供給構造改革と雇用対策、土地流動化対策をパッケージとしたわけである。

とりわけ雇用対策については、広範な分野の制度改革提言をとりまとめているが、まずは、その趣旨を引用する。

・・・雇用の創出・安定に最大限の努力を払うことは、企業の社会的な責務である。中長期的には、少子・高齢化の進展に伴い、労働力人口の減少が見込まれるものの、企業内に必要以上に労働力を抱えたまま事業転換を図るという、これまで通りの対応では、世界的な大競争には打ち勝てない。雇用分野においても現下の厳しい情勢に即した対応が必要である。具体的には、当面する雇用のミスマッチの解消に資する法制度の整備、職業能力の向上を重視した雇用保険制度の見直しなどにより、環境の変化に即したセーフティネットを整備することが重要である。・・・

具体的には、職業紹介事業・労働者派遣事業の自由化の実現が最大の眼目であった。有料職業紹介事業の取扱職業の拡大、許可制の見直し、許可の有効期間の延長、手数料求人・求職情報の民間への提供、インターネット等を活用した求人・求職情報の流通と基盤整備などだが、これらが職業安定法並びに労働者派遣法の改正につながり、現在、民

間の職業紹介事業者が日常、行っている業務のベースとなった。

新規雇用の創出は 新産業・新事業で

経団連提言では同時に、新規雇用の創出にも言及している。2000年度から介護保険制度が実施される状況を踏まえ、高齢者介護、障がい者介護サービスにおける人材の確保などを訴えた。

加えて、情報通信分野の環境整備に関し、新しいコンテンツ産業の発展を図る観点から、国・地方の保有する情報（行政情報、地理情報等）について積極的に一般公開するよう求めた。公的分野（行政、医療・福祉、教育等）の情報化を推進するとともに、その効率化のため、情報システムの運用管理・活用・情報更新、情報開示等の業務について民間企業へのアウトソーシングを推進することで、民間事業者による新規事業の拡大を促し、それにあつた職業能力をつけた人材を移動させようという狙いがあった。

さらに中高年層の雇用吸収を視野に入れ、家庭・企業向けサービス

事業や地域密着型の事業を振興する観点から、新規創業の後5年間に生じた欠損金について、無期限の繰越し控除を全ての企業に適用するよう求めた。企業に勤めていた労働者が、それまで得た知見や職業能力を活用し、起業する動きを加速させようという趣旨である。

これらを今井会長から発言いただいたわけだが、いま思い起こすと、この会議で最も説得力があつたのは、紙おむつ市場に新規参入し成功を収めた高原慶一郎ユニ・チャーム社長（当時）の発言であつたと思う。ユニ・チャームは、P&G社が9割の市場シェアを有していた時にこの市場への参入を決めたが、まさに経営戦略の成功例として、歴史に残る新事業展開であつた。会議で高原社長は、「会社設立以来、38年間で8つの新事業展開を行ったこと、特にこの10年間で新事業、新商品のウェイトが50%を超えたこと。そのために旧来の事業から新しい事業への部門間の人員異動は、本社スタッフや事務職員を減らし、戦略、生産技術、営業などのスタッフを強化して実現させたこと」をお話された。

当時、経団連が新設した新産業・

新事業委員会の委員長には、高原社長が就任していたが、経営トップのリーダーシップが新事業の成否の鍵となり、リーダーシップ発揮の良し悪しが、企業全体の存立を左右するということを高原社長は自らの経験を通じて、お話されたのである。新事業の展開のための人材育成や社内組織体制の見直し、社外資源の活用など、当時、わが国企業が取り組み始めた改革は、今現在も変わらぬ経営上の最重要のテーマであると思う。

拳でテーブルを叩く総理

この会議でも前回同様、小淵総理からの指示が出されたが、それは用意された原稿通りではなかった。今井会長の総括的な発言に対する小淵総理の発言を当時のメモを頼りに記してみる。

・・・従来であれば審議会での議論を答申として出してから役所が調整し国会で改正法案をかけたが、今はスピードが大切だ。今井会長の提起した内容をやろうとしたら10年はかかる。経団連もどの法律をどう

直したらよいか整理しておいてほしい。各大臣も検討していると思うが、早くまとめて報告してほしい・・・

テーブルを拳で叩きながら発言された小淵総理の姿は、今でも眼裏に浮かぶ。今井会長もこれにはたいそう驚き、そして賛意を示した。予定にはなかつた小淵総理の発言を引き出した今井会長の喜びようは、私たち事務局を勇気づけるものでもあつた。予定調和ではない、機動的な政策決定が眼前で進められていることを強く感じた。官邸会議の良き特質は、こうした総理のリーダーシップが民間側の問題提起、提案によって引き出されることではないだろうか。

