

## 記者会見発言要旨

日時:	2018年3月13日(火) 13:30~
出席者:	小林 喜光 代表幹事 横尾 敬介 副代表幹事・専務理事

記者の質問に答える形で、(1) 森友学園をめぐる公文書書き換え問題、(2) 米国による鉄鋼およびアルミニウムの関税引き上げ措置、(3) アンブッシュ対策法、(4) 高度プロフェSSIONAL制度、(5) 春闘、などについて発言があった。

**Q :** 森友学園をめぐる文書書き換えの問題に関して、マスコミによってはこれを「改ざん」と報じているところもあるが、誰がどのような目的で書き換え、あるいは改ざんをしたのかという点については、いくつかの疑問点がある。例えば、麻生財務大臣は佐川理財局長(当時)の答弁に合わせて改ざんしたと説明している一方、野党は、安倍首相が国会において「自身や夫人が関係していたら首相や国会議員も辞する」といった答弁をしたことを受けて改ざんしたのではないかと主張している。一連の問題についてどう受け止めているか。

**小林:** (森友問題に関しては、)1年以上継続しているわけで、いくら何でも長すぎる(という印象だ)。いま世界では、北朝鮮(問題)のみならず、さまざまな通商政策(に係る問題もあり)また国内では景気を改善させ、来年には消費税を増税しなければならない。そのような中で、その手の調査や対応にあまりに時間を取りすぎているのではないか。(改ざんかと言われれば、)基本的には改ざんということなのだろう。依然、その過程や詳細は分からないし、昨年2月時点の事象(安倍首相の国会答弁)に対して、もう少し調べて事実関係を明確にするというのが先だと思う。いずれにしても、(日本の)外も騒々しい中で、(国会運営と)並行して調査をやっていく術はないものかと思う。基本的には、立法府がある意味では馬鹿にされたというか、無視されたという(印象だ)。立法府が無視されたということは、国民が無視されたということでもあり、これは民主主義にとって非常に重大な問題である。与党も野党も深刻に受け止めて、本当はやはり一緒になって(対応していくべきだ)。民間では、(不祥事が発生した場合は)第三者委員会を立ち上げる。立法府でも特別委員会などを立ち上げて調査するのが適当と思われるが、現在の与野党の攻防をみていると、そういった議論の余地がほとんどないのは非常に残念である。(来年度)予算は(衆議院を)通ったにせよ、今国会のメインであったはずの働き方改革(関連法案の対応)を並行してできないものか。是非知恵を出していただきたい。これは基本的な問題なので、政府・与野党に関わらず、本当は一緒に徹底した調査をやってほしいという気がする。

Q : 森友問題に関して、麻生財務大臣の監督責任について伺いたい。企業で不祥事が起これば社長が責任を取る場合もあるが、同大臣の監督責任についてどう考えるか。また、米国のトランプ大統領が鉄鋼・アルミニウムに輸入関税をかける問題に関して、オーストラリアは関税除外となったが日本は未だ除外にはなっていない。これに対する日本経済、企業への影響について見解をお伺いしたい。

小林: (麻生財務大臣には)当然、監督責任はあるだろう。ただ、政と官とのバウンダリー(境界領域)というのは、民間において全体を統括している社長とは明らかにニュアンスが違うと思う。民間の場合は、自分がそれを知ろうが知るまいが、不祥事を起こしたら普通は辞める。その人の美学に関わる(ことだ)。きちんと(問題を)調べてから辞めるか、不祥事が起きた時点で辞めるかという時間の違いはあっても、大体は辞めることになる。政治の場合は、行政の長であることは間違いないため、監督責任は明確にあるといえるのではないか。ただ、政治と行政の界面に対してどう考えるのか、あるいは辞めるのかどうかは、基本的には政治家の基本的なものの考え方、美学(に関わる判断だろう)。法律違反を犯していない限りは、直接的に辞める必要は確かにないのかもしれない。現状言えることは、監督責任は明確にあるということではないか。アルミニウム・鉄鋼に関しては、全体の関税を上げるとなるとGDPが数パーセント下がるような大きなインパクトはありうるが、日本に関わる部分ではせいぜい3%か4%だろう。また、非常に特殊な銘柄(製品)であれば、インパクトは比較的少ないだろう。トランプ大統領が米国の貿易赤字を何とかしたいと選挙民に訴えるレベルであって、それが大きく日本経済に(影響する)というよりは、鉄鋼産業やアルミ産業に限定されるだろうし、むしろそれら(鉄鋼やアルミニウム)を使って加工する米国の自動車産業などにとってはプライスアップとなり、消費が落ちることの方がよほど大きな影響があると思っている。

Q : 先ほど代表幹事は(森友問題についての)国会審議を、特別委員会でできないかとおっしゃったが、現状はそうになっていない。安倍政権は一強といわれ、スピード感をもってさまざまなことを決め、経済界としても付き合いやすかったのではないかと思うが、そうではなくなった時の危惧と懸念について伺いたい。また、霞ヶ関の象徴ともいわれる財務省がこういうことをした原因・背景についてお考えをお聞きしたい。

小林: 非常に大きな問題だ。安倍政権について、全般的に言えるのは一強であることと、(物事を)早く決めやすかったことだ。明らかにプロビジネス(ビジネス重視)であったことは間違いない。ただ、プロビジネスであるのと同時に、今後はもう少し持続可能性を考えてもらいたいというのが我々の大いなる要望である。今までは為替にしても景気にしても非常にスピード感をもって(手を打ち)、日銀の緩和に助けられた面もあるが、(経済は)かなり良くなった。今後これをどう持続させていくのか。今後は日銀の(緩和の)出口も含めて(どう考えるか)。また、来年は消費税率を上げることによって、(増収分の)一部は社会保障費に取られるとはいえ、やはりプライマリーバランスを早く黒字化しなければならない。内政的、経済的に

はこういう思いだ。もう一方では、北朝鮮（情勢）など、今後、不確実な事象が起こる危険が多分にある。また、野党が5つ、6つに分裂していることも非常に（懸念される）。2 大政党は無理にしても、もう少し真っ当な方向で議論を進めてもらいたいと思っている矢先に、こうしたスキャンダルのなものによって、ある意味では（野党が）まとまっているというのはアイロニカル（皮肉）だ。与党も含めてまとまり、立法府としての責任をしっかりと果たすとはどういうことなのか、本当に（考えるべきだ）。私はガバナンスを大まかに（3 つに）分類している。（1 つは）コーポレートガバナンス、もう1 つは大学改革、教育のガバナンスだ。大学改革については、これから政府はかなり積極的にやろうと考えている。それともう1 つ、一番ポイントになるのは、ステートガバナンス、あるいはガバメントガバナンス、つまり国家のガバナンスで、立法・司法・行政のガバナンスそのものである。この3 つの中で、（コーポレートガバナンスについては）どちらかという政治主導で、残念ながら民間によって生み出されたわけではないが、コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コードができた。（今や日本企業の株主の）3 割から5 割が海外の投資家であり、投資家の目が非常に厳しくなった中で、あるいは欧米の考え方が入ることによって、社外取締役1 人以上（を置く上場企業）は96%に達した。4 年前は、50%程度の水準だった。社外取締役2 人以上だと76%ぐらいになっている。これも4 年程前には、20 数%しかいなかった。形式的なことかもしれないが、そのくらいドラスティックにコーポレートガバナンスは改善されてきた。最近、民間企業でも製造業を中心にコンプライアンス問題が起こっているが、コード（規定）としてはかなり効果が出てきたのではないか。大学のガバナンスは今後の国際競争力、成長戦略の中で重要になってくるが、まだほとんどできていない。しかし、もっとできていないのは、国家のあり方（ではないか）。三権分立、民主主義しかり、公的文書の改ざんなどあり得ないことをやってしまう。それはレギュレーション、法律だけではなく、やはり公務員組織自体に一部、劣化（があるのではないか）。そこが劣化すると、ますます若く優秀な学生は公務員になりたがらない。最も優秀な人材は、外資系で非常に給料が高い企業にいつてしまう。（日本の）大企業（への就職希望）もだいたい3 番目ぐらいのランキングで、公務員はその下となると、国自体が劣化する。そしてその結果は国民に降りかかってくる。国民全体も反省し、当然、政府も行政も含め、出直すぐらいの覚悟で、ガバナンス全体系そのものを見直す時期ではないかと思っている。今、日本は、ほとんどのものが劣化しているのではないかと思う。そのくらいの危機意識を持って、グローバルな競争優位性を今からもう一度（向上させなければならない）。教育には20 年、30 年かかるが、そういう計で捉えて出直すぐらいの気持ちで、国民も持たないといけないのではないか。

Q : 森友問題に関して、公務員の質が劣化しているという話があったが、民間企業も不祥事が相次いでいる。なぜそのように劣化したのか、背景を伺いたい。また、企業

のデータ改ざんについては、現場へのプレッシャーや、経営と現場の乖離が指摘された。今回も、麻生財務大臣からは理財局の一部が行ったことだとの発言もあったが、以前の会見で代表幹事がおっしゃったように、悪い情報が上がってこないということなのか。そういう仕組みをつくらないと再びこのようなことが起こるのではないかと思うが。

小林： 私自身の感覚としては、やはり教育には、ハングリーネス（が必要であり）（戦後手に入れた）幸せの代償を今、日本は払わされているのではないか。20年程前まで、それなりに経済成長をして、みんなが緊張感をもって全体として手を繋ぎ、幸せな時代を過ごしてきた。（しかし、）時代が革命的に変わっている中で、それについていけない人々（もいるが）ここに対しての社会的対応がまだできていない。ある大学教授から聞いた話では、今57歳の人までは（大学入試に）マークシート式の共通一次試験が無く、記述式（試験のための）勉強をしてきた。ところがマークシート式（で回答する試験）になって、あまりものを考えない世代、幸せに育ってきた人達は、ある意味非常に大変なのかもしれない。三菱ケミカルホールディングスでも、社外の人事系コンサルタントに依頼して社長候補者のアセスメントをすると、世代が下るにつれ点数が低下する傾向が出ている。それは経験が足りないという面もあるだろうが、社会性、あるいは地球、事業、儲け、人に対する考え方が異なるという側面もあるのではなからうか。ガッツだとあまり言いたくはないが、イスラエルでは「フツパー」、いわゆる根性（が足りないのではという感覚がある）。（イスラエルは）1948年に独立し、今年でちょうど70年が経つが、アラブ諸国に囲まれた800万人の民が、国を守り抜いている。良し悪しは別として、男性で3年、女性で2年の兵役があり、共同生活を送る。さらに、その共同生活の中で極めて優れた人物をピックアップし、（イスラエル参謀本部諜報局のエリート集団）8200部隊に入れ、サイバーセキュリティなど国家機密のポイントとなる場所に配置するなどしている。日本も今、近隣には北朝鮮があり、中国、ロシア、あるいは米国との関係の中で、経済は（一部で）連携していくのだろうが、今後はもっとシビアな中で生きていかなければならない。今から（子どもが大人まで育つには）20年かかるが、そういう（意識で）教育をしていかなないと、この劣化は止まらないのではないか。非常に深刻な問題である。

Q： 森友問題について伺いたい。麻生大臣が進退問題には及ばないと発言するなど、民主主義の根幹を揺るがす問題であるとの意識がやや希薄ではないかとも受け取れる。安倍首相や安倍政権に対して注文はないか。

小林：（この森友問題は）1年も時間がかかってしまったが、こういった事象が出てきている中では検察に任せるだけではなく、積極的に事実を明らかにして、去就についてはそれをもって判断するべきだ。今、どうこう言うよりは、早く事実を明らかにしてほしいという、ただそれだけである。本当にこういうことに時間かけることは、日本にとってもったいないと思う。

Q : 平昌五輪の際に、スポンサーの権利保護の観点から、選手の所属企業による壮行会に関しては公開が制限された。致し方ない点もあるが、機運醸成の点からはいかがなものかという意見もあった。現在、東京オリンピック・パラリンピック競技大会組織委員会では、より権利保護を強くするアンブッシュ対策法の制定を政府に求めているが、企業の中には、厳しい規制に対して消極的な意見もあるようだ。経済同友会として、五輪の権利保護についてどのようなお考えか、スタンスを伺いたい。

小林: 経済同友会として(の意見は)まだまとめていないが、日本商工会議所は(3月2日の会頭記者会見でコメントを)出している。(経済同友会としても)商標法、知的財産関連法など、既存の法律で大体は縛れるのではないかという考えに近い。確かにスポンサーシップを有する企業を守るのは当然のことだが、それによってこの世界的、あるいは国民的な大運動で(大会を)盛り上げようというものが、変なところでクエンチ(冷却)されてしまうのは極めてもったいないことだ。JOC(日本オリンピック委員会)が、わざわざ新たな縛りを入れるよう求めることに関して、今のところ我々は、その必要性はなかりうという考えだ。それよりも、スポンサーでない企業も、当然選手(の競技バックアップ等)を含めていろいろなコストをかけて盛り上げているわけで、その辺りもきちんと考えていかなければいけない。菅官房長官、鈴木東京オリンピック・パラリンピック競技大会担当大臣も言われているが、国民全体が納得する形で収めたいという意向はその通りだと思う。百数十億円も出しているスポンサーの利益を守るというIOC(国際オリンピック委員会)の通達は通達として、JOCとしての責任をもって、日本全体を盛り上げるにはどういう手法がいいのかを考えていただきたい。

Q : 働き方改革関連法案に関して伺いたい。裁量労働制は(同法案から)切り離されたが、高プロ(高度プロフェッショナル制度)については、長谷川前代表幹事も(その制度化のために)尽力しており、経済同友会としても強い想いがあると思う。一方、連合は高プロに反対している。ここ4年賃上げが続いている中で企業の労賃は高止まりしており、それに歯止めをかける意味かという推測もできるが、なぜ高プロが大事なのか。改めて思いを聞かせてほしい。

小林: (賃上げに歯止めをかけるということとは)まったく逆だと思う。当面は年収1,075万円以上という(制度適用の)一つの境界線が作られているが、やはり本当の高プロ(たる人材の仕事)というのは、時間で測れるようなものではなく、結果が全てである。結果をしっかりと出して、1,000万、あるいは2,000万円以上(の年収)に対応するような人々には、実態として(時間管理を適用する)労働者と定義(をすること)が非常に難しいと思う。経営者の多くは夜中まで働くし、例えばあの東芝(の融資案件で)6,000億円をたった3週間で集めたゴールドマンサックスの関係者などは、ほとんど寝ないで対応していた。しかしその代わりにかなりの利益をあげる。そういう人を(時間管理を適用する)労働者と位置づけることがで

きるのか。非常にポイントなのだが、経営者なり、自分の裁量で動いている経営幹部なら、そういう（時間管理の）束縛は、ある意味当てはまらない。例えばここに  
いる記者の皆さんも、より優れた仕事をしようとしたら、朝 9 時に来て 17 時で帰  
るということはありえないのではないか。そういう裁量労働なり、高プロに資する  
能力がある人々にとっては、（時間管理を適用する）労働者という定義（をすること）が難しく、時間の束縛なしに、アウトプットや質で評価される。（一方、）従来  
型の工場労働者、あるいは一般的なルーティンワーカーは時間で評価するしかない。  
IT が発達して AI の時代を迎えれば、バックオフィスもほとんど全てをロボット  
や AI で対応してしまうようなシステムが出てくるだろう。銀行でも、何万人（と  
いう規模）で社員を減らそうという中で、窓口業務（の人員）はほとんどいらなくな  
る。これまでも、ハードウェア、オートメーションという名のもとに、ロボット  
によって工場が動いてきた。工場労働者は明確に時間という形で 9 時から 17 時、  
あるいは三交替だと 17 時から（勤務して）夜中の超過勤務（手当）を出すとい  
うように、極めてシンプルに（時間管理という労務）コントロールできたわけだが、  
今やそのようなバックオフィスでの（仕事も含めて）ロボットができてしまう中で、  
いったいどのようにクリエイティブな人を評価するか。そのクリエイティビティこ  
そが国際競争力（であり）日本が海外と戦い、対価を貰って GDP を増やす力な  
のだと思う。労働や資本を含むトータル・ファクター・プロダクティビティを分析  
すれば明らかなように、今後の戦い（のポイントは）はクリエイティビティではな  
いか。時代（の変化）に備えず、相変わらず時間給や残業だけで管理するという時  
代はもう終わっていると認識するか、しないかの違いだ。採用においても経済同友  
会は、学卒後 5 年ぐらいまでの人材をプールして採っていくべき（という考え方を  
訴えてきた）。通年採用でないとこれからは戦えない。一昨年、北京の大手ネット  
販売企業を訪問した際、社長に（社内を）案内してもらったら、人が集まっている  
大きな部屋があって、何をやっているのか聞くと、そこで毎日 200 人採用している  
とのことであった。その代わり毎日 100 人辞めているとも言っていた。つまり、毎  
日採用ということである。そういう形で E コマース、越境 E コマースで戦って  
いる人たちがいる中で、3 月に広報活動を解禁して 6 月に採用活動を開始するとい  
う、そんなクラシカルな国はないと思う。また、昨年パリに行ったときに、「そも  
そも定期採用をやっているのが日本の経済にとって最大のハンデキャップ」と、フ  
ランスのある財界人が言っていた。世界がそういう状況なのだということ、経済  
人だけではなくて、いわゆる社会人ももう少し認識していかないと、この国はおそ  
らく食べていけなくなると思う。

- Q : 明日、大手企業の春闘集中回答日を迎える。現在、仄聞する限りでは、電機連合  
でペア 3,000 円の要求に対して 1,500 円の回答ということで、月例賃金では 3%に届  
かない様子である。安倍首相の 3%の賃上げ要請にどう応えるかが春闘の一番の注目  
点であるが、届かない展開についてどのようにみているか。

小 林： まず（3%の）定義が（問題である）。以前も申しあげたが、3%を月例賃金と捉えるか、一時金も入れた年収ベースで考えるかで全く異なる。おそらく、一時金も入れれば月当たり（で換算すると）かなりの企業が3%近辺に届くと思う。ただ、定期昇給とベースアップに限れば、良くて2.5%ぐらいではないか。これは、定義をしないで「3%」と言うことの咎（トガ）である。経団連はボーナスを入れ（年収ベースを想定し）、安倍首相は極めて政治的に3%とだけ言っている。連合は4%で、これは明らかにベースアップと定昇だけ（を指している）。それぞれの定義が違い何とも言い難いが、基本的には給料は各企業の労使で決めることだ。あるいは組合ごとに基本的なガイドラインを決めるのが当然である。政治で言われた数値については、ひとつの目安だと、そう（経営者は）捉えているのではないか。

以 上

（文責： 経済同友会 事務局）