

「世界同一賃金」は、社員のやる気を生むものなのか、はたまた「現場の疲弊」をさらに強めるものにならないのか。導入の狙いや、社員を酷使する「ブラック企業」との批判に対する見解を、ファーストリテイリングの柳井正会長兼社長に聞いた。

——「世界同一賃金」を導入する狙いは何ですか。

「社員は、どこの国で働こうが同じ収益を上げていけば同じ賃金でというのが基本的な考え方だ。海外に出店するようになって以来、ずっと考えていた。新興国や途上国にも優秀な社員がいるのに、同じ会社においても、国が違うから賃金が低いというのは、グローバルに事業を展開しようとする企業ではあり得ない」

——中国などに比べて賃金が高い日本は下方圧力がかって、逆に低い国は賃金上がるわけですか。

「日本の店長やパートより欧米の店長のほうがよほど高い。日本で賃下げをするのは考えていない。一方で途上国の賃金をいきなり欧米並みにはできない。それをどう平準化し、実質的に同じにするか、具体的な仕組みを検討している」

——いまの離職率が高いのはどう考えていますか。

「それはグローバル化の問題だ。10年前から社員にもいつてきた。将来は、年収1億円か100万円に分かれて、中間層が減っていく。仕事を通じて付加価値がつけられないと、低賃金で働く途上国の人の賃金にフラット化するので、年収100万円のほうになっていくのは仕方がない」

——付加価値をつけられなかった人が退職する、場合によってはうつになったりすると。

「そういうことだと思う。日本人にとっては厳しいかもしれないけれど。でも海外の人は全部、頑張っているわけだ」

「僕が心配しているのは、途上国から海外に出稼ぎにでている人がいる、それも下働きの仕事で。グローバル競争のもとで、他国の人ができない付加価値を作り出せなかったら、日本人もそうやって働くしかなくなる。グローバル経済というのは『Grow or Die (グロウ・オア・ダイ)』(成長か、さもなければ死か)。非常にエキサイティングな時代だ。変わらなければ死ぬ、と社員にもいつている」

■「ブラック企業の批判は誤解」

——「グローバル企業」として成功していますが、社員を酷使する「ブラック企業」だとの批判もでています。

「我々が安く人をこき使って、サービス残業ばかりやらせているイメージがあるが、それは誤解だ」

「大半が途中で辞めた人などの一部の意見だ。作業量が多いが、サービス残業をしないよう、労働時間を短くするように社員には言っている。ただ問題がなかったわけではなかった。グローバル化に急いで対応しようとして、要求水準が高くなったことは確か。店長を育てるにしても急ぎすぎた反省はある」

——売り上げは増やせ、その一方で残業はするな、では生身の人間は壊れませんか。

「生産性はもっと上げられる。押しつぶされたという人もいると思うが、将来、結婚して家庭をもつ、人より良い生活がしたいのなら、賃金が上がらないとできない。技能や仕事がいまのままでいいということにはならない。頑張らないと」

——ユニクロ的なビジネスモデルの成功が、賃金が低く抑えられている元凶という批判もありますが。

「それは原因と結果を逆にしての批判だ。安い労働力を活用し、製品価格を下げて売っているのは欧米のカジュアル衣料

のH&MやGAP、中国の企業も同じだ」

——結局、日本の働き手も途上国や新興国が作る製品やサービスと同じものしか生み出せないなら、  
同じ賃金でやるしかない。

「先進国は同じ問題に直面している。戦略やマーケティングとか、もうかる付加価値の高い部門を日本におくことだ。世界中の企業が最適地企画、最適地生産、最適地販売に移っている」

「日本の電機が一番の失敗は日本に工場を作ったことだ。安くて若い圧倒的な労働力が中国などにある。関税も参入障壁になるほどの高率ではないから、世界中にもっていける。本当は（安い労働力を使って世界中の企業から受託生産する）鴻海（ホンハイ）精密工業のような会社を日本企業が作らないといけなかった。個人も国内で仕事をしたいなら、付加価値をつけないといけない。単純労働で時間給の仕事でいいのか、それだと下がる可能性もあるのだから」



〈ファーストリテイリング〉 1949年「メンズショップ小郡商事」として創業。カジュアル衣料の「ユニクロ」ブランドを中心に、世界で衣料の生産・販売を手がける企業グループ。「セオリー」などの高級ブランドを買収するなど積極的な事業展開で知られる。13カ国・地域に出店し、2012年8月期のグループ売上高は9286億円。正社員やアルバイトも含めた従業員は、13年2月末で4万2431人に上る。柳井正会長兼社長は、米TIME誌の13年版「世界で最も影響力のある100人」に選ばれた。