

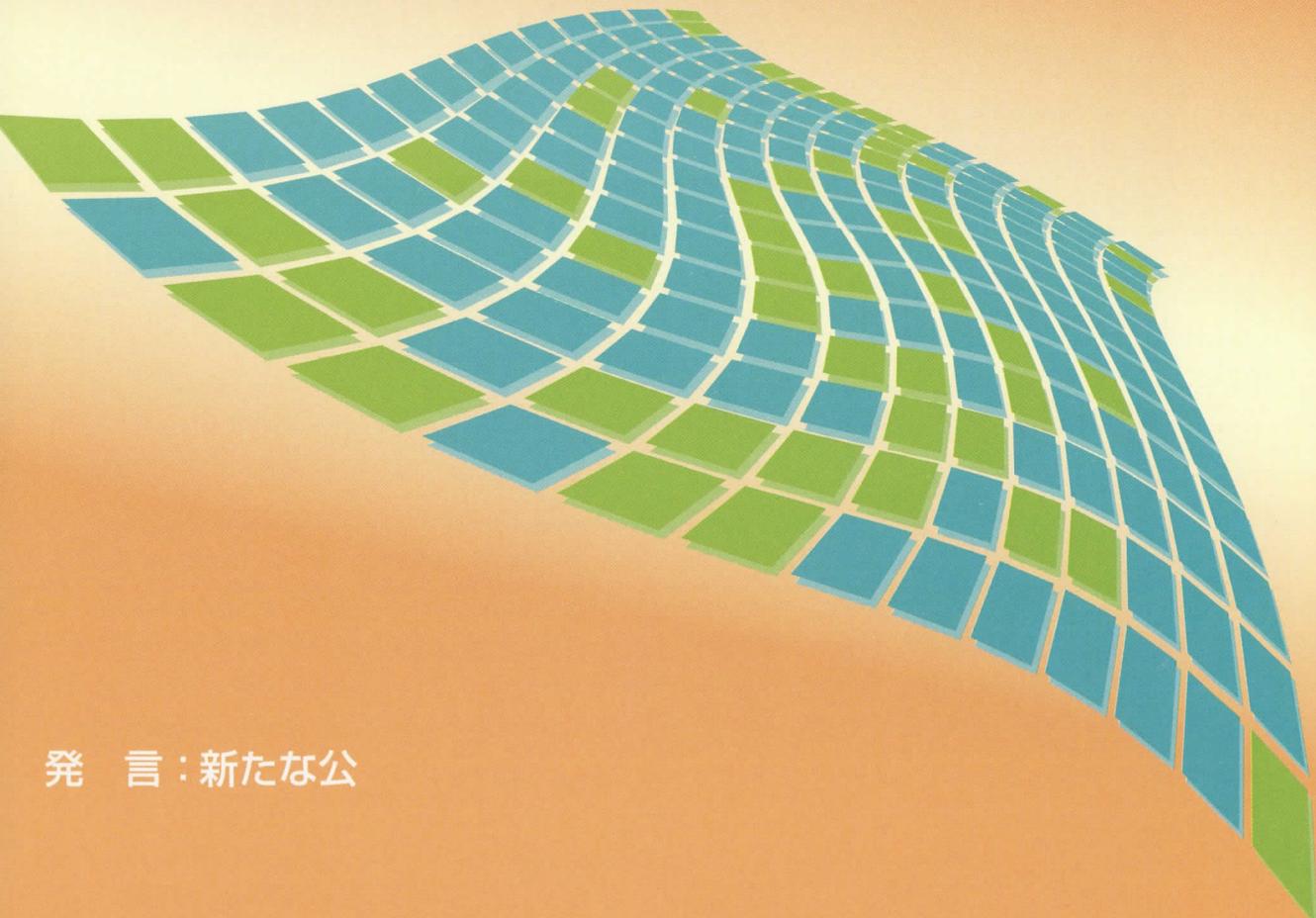
# 産政研 フォーラム

AUTUMN, 2009

No. 83

特集：「道を拓く」

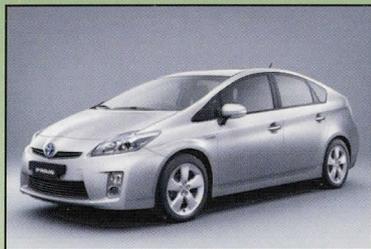
発 言：新たな公



# トヨタ車体が目指しているのは、 未来に誇れる環境経営。

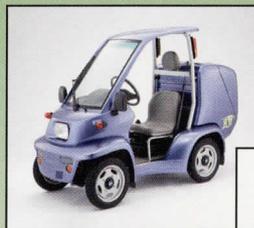
トヨタ車体は、美しい環境と共存していくために、  
さまざまな環境保全活動に取り組んでいます。

## トヨタ車体の環境保全活動



■プリウス

ハイブリットカーなど、環境に優しい製品の開発・生産。



■コムス



■コムスBP

超小型電気自動車「コムス」と、ボデーの一部にバイオプラスチックを用いた「コムスBP」



バイオ燃料でラリーに挑戦。



国内外における植林活動。

Joyful Cars, Gentle Life. うれしいクルマ、やさしい暮らし。

 **トヨタ車体**

トヨタ車体株式会社  
〒448-8666 愛知県刈谷市一里山町金山100番地

[www.toyota-body.co.jp](http://www.toyota-body.co.jp)

|                                   |                                   |          |       |
|-----------------------------------|-----------------------------------|----------|-------|
| 巻頭言                               | 新しい国づくりの主角                        | 加藤 裕治 …… | 2     |
| 発言                                | 新たな公                              | 奥野 信宏 …… | 6     |
| 特集                                | 「道を拓く」                            |          |       |
|                                   | 経営を支える三つの精神                       | 加護野忠男 …… | 9     |
|                                   | 経済危機・産業危機・企業危機<br>—ものづくり現場論の立場から— | 藤本 隆宏 …… | 15    |
|                                   | エンジニアのやりがいと成果：その光と影               | 中田 喜文 …… | 22    |
|                                   | 「ワーク・ライフ・バランス社会」<br>の実現と働き方の改革    | 佐藤 博樹 …… | 29    |
|                                   | 不況下の中堅企業を支えてきた人々<br>—逆境下で真価を問う—   | 川喜多 喬 …… | 34    |
| 社会を見る眼 <sup>③</sup>               | 日本人はなぜ市場主義が嫌いなのか                  | 大竹 文雄 …… | 44    |
| 労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方 <sup>④</sup> | 「子どもの存在と夫婦の就業」                    | 杉浦 立明 …… | 50    |
|                                   |                                   | 荒山 裕行    |       |
| BOOK                              | 濱口桂一郎 著<br>「新しい労働社会—雇用システムの再構築へ」  |          | …… 59 |
|                                   | 榊原 英資 著 「大不況で世界はこう変わる！」           |          |       |
| 産政塾報告                             | 奥州平泉の世界遺産登録活動から学ぶ                 | 田村 元 ……  | 61    |
| 産政研だより                            |                                   |          | …… 65 |



## 新しい国づくりの主役



中部産政研

理事長 加藤 裕治

### 「政権交代」の意味するもの

8月30日、第45回衆議院議員総選挙が行われ、民主党が308議席を獲得、9月16日には鳩山内閣が発足し、戦後初の国民の手による政権交代が実現した。二大政党による小選挙区選挙はマニフェストと表裏一体である。今回、国民が初めて自民党以外の政権を選択したことも重要であるが、選択された側としても、掲げたマニフェストをどのようにして実現し、国民の負託に応えるのか。鳩山連立内閣は重い責任を背負っている。

一方、国民の側も政権交代させることだけが目標だったわけではない。新しい政権を誕生させ、あとはお手並み拝見であったら、これまでと何も変わらない。小選挙区制とは、国民が望めば政権を変えられる選挙制度であると同時に、それを実現した側の国民も真の政治の主役として政治に参加していく責務を負わねばならない制度といえるからである。

日本国民は何を求めて選挙制度を小選挙区制度に変えたのだったか、そしてその下で主

役たる国民はどのように振舞うことが求められているのか、考えてみたい。

### 衆議院議員選挙における 小選挙区制導入の歴史

日本の憲政史を振り返ると小選挙区制による選挙は明治時代にも行われている。しかし、新憲法の下では1994年に小選挙区比例代表並立制が衆議院の選挙制度として採用されるまで一貫して中選挙区制であった。

中選挙区制は一つの選挙区から4～5名が当選するため与党も野党も複数の候補を立てることが多い。そうすると、「党の政策」を競うのではなく、個人の「公約」「実績」を競って選挙を戦うことになる。政党が選挙民に対し政策でアピールするのではなく、個人がその地域にどんな「モノ」（道路、橋、公共施設）や「カネ」（交付金や補助金）を持ってきたかで競うことになる。したがって与党がどうしても有利になる。さらに個人単位の選挙であるから、強い後援会を持った候補が勝ち続け、地盤、看板、かばんを備えた政治家家の二世、三世議員が増える。

また、国が実権を握る予算の力で、中央官僚と族議員が一体となって、いわゆるハコモノ行政をやり続け、公共事業を行う産業・企業と政治の癒着を産み育てることにもなった。

その弊害を述べ立てればきりは無いのだが、一番のデメリットはそのような制度の下では、政権交代は難しく、政権は長期政権となり成熟を通り越して墮落したことだ。国民の側も同じ政党内での首相の交代という政治劇を見続けるうち、いつしか「お任せ民主主義」となってしまった。投票率も下がり政治と国民の距離は広がった。政治と業界の癒着はいろいろなスキャンダルを産んだ。造船疑獄、ロッキード事件…。

そして竹下内閣の1989年、リクルート事件が起こり、中央官僚まで巻き込んだ大スキャンダルとなり、政治改革を求める国民の声は極限まで高まった。社会経済国民会議は、亀井正夫氏を座長とし労使、有識者からなる民間政治臨調を結成し、政治改革に向けた提言を次々と発表した。その中核をなした提言が、政権交代を可能にする小選挙区制の導入であった。

この間発足したばかりの連合内部でも小選挙区制の導入について大論議があった。連合政治委員会は、賛否両論が拮抗する中で、当時民間政治臨調にも参加していた故得本輝人氏（元自動車総連会長）が政治委員長として粘り強くリードされ、連合は小選挙区制支持にまとまったのであった。

このような動きの中で、政治の舞台でも改革論議は高まっていく。細川氏が日本新党を結成。宮沢内閣不信任決議の可決。小沢氏、羽田氏が新生党を結成。選挙後、宮沢総理の

辞任を受け8党会派による細川政権が誕生した。さらに政治は紆余曲折を重ねるが羽田政権において1994年6月、小選挙区制を盛り込んだ改正公職選挙法を成立させた。

このような経過を長々と述べたのは、日本国民が小選挙区制に何を委ねたかという原点を確認したかったからである。すなわち、中央官僚、政治家、業界が癒着した金権腐敗の政治と決別するためには、政権交代しかない。そのためには小選挙区制を導入するしかない。という、やむにやまれぬ国民の思いがこの制度の導入を促したということだったのである。

## 小選挙区制度の特徴

小選挙区制は一つの選挙区から一人の候補を選ぶ選挙である。必然的に二大政党の形成を促すことになる。二大政党の下では「政権選択」の意味があるため、その政党が掲げる政策すなわちマニフェストが重要な選択基準となる。この制度の先輩格のイギリスでは保守党と労働党の間で常に政権交代が起こるが、マニフェストを作り上げるのに一年以上かけるといわれている。国民もそれを十分に検討し、政権を選ぶ。だから自分たちが選んだ政権がそのマニフェストをどのようにして実現していくのか、国民は当然、関心を持つ。イギリスのマニフェストはいつまでに何をどれくらいの予算で国民がどのように参加して実行していくのか、事細かに書いてあるから、国民の側も選んだ以上、それに参加し協力していく義務があるわけである。これこそ「国民主権の政治」ではないだろうか。

ただ、小選挙区制は時として極端な結果を生む。有名なのは1993年のカナダの総選挙

である。与党進歩保守党が改選前の169議席のうち167議席を失うという壊滅的な敗北を喫した。もちろんこれは当時の保守党の失策が大きかったからで、今は与野党拮抗している。

小選挙区制は勝ちか負けしかないためいわゆる死に票が多い。国民の声が反映されたといえるのかとの指摘もある。しかし考えてみると死に票も国民の声である。選挙の結果がドラスティックに動いたときほど、政権をとった政党はその分厳しい目を向けられるわけだし、議席に繋がらなかった多くの票に込められた国民の声を無視した政治を行えば次は落日の憂き目を見ることになるという側面もある。それが「緊張感ある政治」だろう。

日本では小選挙区制度を導入したにもかかわらず、政党の離合集散が続き、政権選択可能な選挙にするのに導入から10年を要した。前回の「郵政選挙」も二大政党の下で政権選択可能な選挙であったが、国民は小泉政権を選択した。あの時国民は小泉政権に何を求めたのだったか。詳述はしないが、あの時点で国民が小泉氏の「何かを変えてくれるかもしれない」という魅力に賭けたことは事実だろう。しかし、その後の4年間で国民が得たものはそのとき望んだものとは違っていた。その答えが今回の結果だったとも考えられる。

## 国民に求められるもの

小選挙区制とは政治家にも国民にも厳しい選挙だ。しかしそれを分った上で国民が政治と向き合えば、政治を変えられるし、日本の疲弊した仕組みも変えていけるはずだ。

もう一つ、今回の選挙で一層鮮やかに希望として見てきたことがある。それは若者が

選挙に参加するようになったことである。これからの日本にとって国づくりの上での最大の問題は何かといえば、少子高齢社会への対応のはずである。今20歳の若者が年金をもらう45年後は日本の人口は9500万人となり国民の実に50%が60歳以上という世界のどこにも無い「高齢国家」になる。そのとき、年金、医療、子育てはどうなるのか。その時代の主役となるはずの今の若者たちにはぜひ自分たちで政策を選んでほしい。

官僚主導の政策決定では制度の根幹を変える大変革は「絶対に」できない。大変革はマニフェスト選挙を通じて、国民が選択することによるしかないのだ。次の選挙は必ず、消費税をどうするか（「上げるか」というような生易しいものでなく、ヨーロッパ並みの15%程度にするかどうかというような）が焦点になる。その前にたくさんのことを国民は確かめておかなければならない。行政に無駄は無いのか、社会保障制度に一体いくらかかるのか。そういうことを見せるのが、鳩山連立政権の仕事である。

そして国民はそれを見ているだけでなく議論に参加しなければならない。国民負担率が6割を超える社会になれば、ライフスタイルも変えていかなければならない。また労使に関する問題でいえば、年金を消費税で賄うということは大企業なら年間何百億も負担していたものを納めなくてよくなるということである。その原資をどう使うのか、労使はいまから議論が必要である。それに伴い賃金制度も変える必要があるだろう。そういう、先々を見た議論が必要になる。舞台は整ったのだから、これからは政治とももっと対話していかなければならない。従来の延長ではない日本の姿

はそんな議論の先に見えてくるはずだ。

アメリカのタイム誌、8月31日号の表紙を日本の今村久美さんという29歳の女性が飾っている。彼女が日本を世界にアピールする何をしたのか。

今村さんは2001年に「KATARIBA（カタリ場）」というNPOを立ち上げた。ここは高校生に学生、社会人、政治家との交流の場を提供するというイベントを行う組織である。最初は見向きもされなかったが、去年は100回のフォーラムを開催するところまで来たという。

今の日本に求められているのはこういう地道に政治参加を促す活動ではないだろうか。日本がこれから向かう試練は並大抵ではない。増えるのは負担ばかりだろう。負担増につながる政策については、まず国民一人ひとりが制度趣旨をよく理解する必要がある。その上で政治にその実行を託すのか託さないのか。それは国民が選択するのだ。「お任せ民主主義」から脱却して、そういう民主国家になっていけるかどうか、世界が注視している。





## 新たな公



中京大学総合政策学部  
教授 奥野 信宏

「新たな公」は、一般にはまだ馴染みの薄い言葉だと思う。これは各種の地域コミュニティやNPO、企業による社会貢献活動など、様々なグループが地域社会のために提供するサービスの総称である。

古くから都市と農山村を問わず、これらのサービスの多くは住民によって生活の一部として日常的に提供されていたが、近年特に期待されている背景には、それらが少子高齢社会における地域の活力となり、住民の生甲斐となる可能性を持っていること、それにもかかわらず都市でも農村でも地域コミュニティが崩壊状態にあって、活動の再構築が必要になっていることがある。

取組の内容は様々であるが、共通しているのは活動の成果がサービスを直接受ける人の便益に限定されることなく、広く社会全体に及ぶことへの期待である。これは行政サービスと同じ特徴であるが、新たな公は行政とともに市場経済を補完することを期待されている。例えば老人の介護は行政の基本的な役割であり、要介護状態になると行政による施設介護や在宅介護が行われるが、健常者の独居

老人の情報把握や日常の世話については行政では手が届きにくい。こうした活動は特に中山間地域で重要になっているが、新たな公の活動への期待が大きい。

地域の清流を守る取り組みは行政の関心事であるが、行政だけでできることではない。地域住民の排水を川に流さないことへの理解や川辺の清掃などの協力があってはじめて可能になる。家庭ごみの分別やペットボトル・古紙の回収などの取り組みも、地域住民の主体的な取り組みがなければ実行は不可能だろう。

地産地食も各地で盛んになっていて、地域住民が地域の良さを見直す機会になっている。行政は推進を唱えているが直接行えることは限られており、学校給食で地元食材を優先的に使うことくらいである。活動の中心は新たな公であり、主婦を中心にした地域のグループによって、地元の食材を使った料理を来訪者にふるまったり、伝統的な仏事料理を復活させる活動などが行われている。また各地の古くからの文化・伝統行事で絶滅の危機に瀕しているものも少なくないが、その保

護や後継者の育成なども、行政ではなかなか手の届きにくいことである。

新たな公が市場経済を補完する活動は多様だが、内容は大きく4つに分類することができる。第1は行政が提供しているサービスを自らの意思で住民に提供する場合、第2は行政が提供できていない公共的サービスを提供する場合、第3はビジネス的な色彩が強い事業について、それに公共的な価値を賦与して住民に提供する場合、第4は官と民の触媒機能である。

ひとつの新たな公の活動は、通常これら4つの内容の複数に該当するが、業務から分類すると、第1の事例として河川や河川敷、道路、公園の清掃や除草などの維持管理を住民の手で行うことがある。これらの業務は特定のグループが行政から請け負って行われる場合もある。第2の事例は多いが中山間地での独居老人の世話、伝統文化の保存や古民家・街並みの復元、子供の地域での育成、地産地食の推進、地域の特産品の発掘・販売、住民の足の確保、自然災害からの復旧活動、地域の祭りの催し、ごみの分別など多様である。これらの活動には、本来行政が行ってもおかしくないものも多く含まれており、現在では新たな公の活動がなければ十分な公共的サービスが供給されにくいという状況にある。

上記の第2の事例のうちのいくつかは、第3の事例でもある。地域の特産品の発掘・販売や地産地食の取り組み、古民家の復活と観光資源としての活用、空家の2地域居住への活用などは、軌道に乗るとビジネスとして立ち立てる可能性がある。第4の官と民の触媒機能は、中間法人の活動が該当する。新たな公が活動をするといっても、行政との関

係をどう維持するか、会計処理はどうすればよいか、税の支払いはどうか、政府や自治体の補助・助成の情報把握と申請等々、多くのグループにとっては難しい慣れない業務が山積している。そういうことを手助けする役割が第4である。

地域住民が新たな公に参加する動機としては、第1に参加すること自体の楽しみがある。話し相手もなく一人で孤独に生活していたのが、集まって語り合う仲間ができることの喜びは大きい。第2は新たな収入の楽しみである。もっとも活動からの収入があるとはいっても、他からの収入がない若い専従者は金銭的にはかなり厳しい生活を強いられる。コミュニティビジネスとして成功した例外的なケースを除けば、楽しいけれども貧乏だというのが現状だろう。しかし参加している農村地帯の家庭の主婦が、毎日、数時間ほど手慣れた仕事を行って月数万円の現金が手にできるということは、自分の財布を持てるという意味でも大きな楽しみである。第3は公への貢献の楽しみである。自分の活動が多くの人の幸せに貢献していることの実感は生きがいになる。

政府は新たな公の育成を国の基本課題と位置づけている。昨年夏に制定された国土の基本計画である国土形成計画・全国計画は、新たな公の育成を国の5つの基本戦略の一つとし、他の4つをベースとして支えるものとしている。またこの夏に発表された政府の「骨太の方針」でも、新たな公の育成を国全体の基本課題として位置づけている。

新たな公は我が国では歴史が浅く、組織が脆弱で財政も不安定だという問題がある。現在、全国で130余りの活動が各地域の特色を

活かした新たな公のモデル事業として政府によって実施されている。それがどのように育つかは、我が国が人口減少社会において活力ある社会を作りあげるための鍵になると思う。

「社会資本と経済発展」(名古屋大学出版会、1994年)  
「公共経済学」(岩波書店、1996年)  
「公共経済学第2版」(岩波書店、2001年)  
「公共の役割は何か」(岩波書店、2006年)  
「地域は「自立」できるか」(岩波書店、2008年)  
「公共経済学 第3版」(岩波書店、2008年) 他

---

[筆者は中部産政研 顧問]

### 【筆者紹介】

奥野 信宏 (おくの・のぶひろ)

1945年 島根県生まれ

#### ◇現職

学校法人梅村学園理事・中京大学総合政策学部  
教授 経済学博士

#### ◇専門分野

公共経済学、理論経済学

#### ◇学歴/職歴

1969年 京都大学大学院修士課程

1969年 京都大学経済研究所助手

1974年 名古屋大学経済学部講師

1976年 名古屋大学経済学部助教授

1989年 名古屋大学経済学部教授

1991年～1993年

名古屋大学大学院国際開発研究科教授  
(併任)

1997年～1999年

名古屋大学経済学部長・大学院経済学  
研究科長

2000年～2004年3月

名古屋大学副総長

2004年4月～

中京大学教授

2005年4月～2009年3月

中京大学総合政策学部長

#### ◇著書

「公企業の経済理論」(東洋経済新報社、1976年)

「公共経済—社会資本の理論と政策—」(東洋経済  
新報社、1988年)





## 経営を支える 三つの精神



神戸大学大学院  
経営学研究科

教授 加護野 忠男

資本主義社会における企業経営を成り立たせるには、企業で働く人々の内面から人々を律する精神が必要である。これを経営精神と呼ぶことにしよう。この経営精神を作り出すのに時間がかかる。だから、個々の企業にとって、企業の経営精神はその企業の独自能力となる。先人たちの議論をもとにすれば、この精神には3種類のものがある。市民精神、企業精神、営利精神の3つである。

### 市民精神

資本主義社会は人々が自由な意思のもとに、それぞれの自利を追求することを許容することによって成り立っている社会である。このような社会を立たせるには、人々が自分自身の損得を冷静に考えて、損得勘定を合理的に行う必要がある。つまり、営利精神が不可欠である。

しかし、営利主義をもとにした経済合理性だけで資本主義が成立するわけではない。中世の商人たちも、営利主義と呼んでもよいだけの十分な貪欲さと自利を追求する上での合理性を持っていたが、そこには資本主義は成

立しなかった。

資本主義を成り立たせるためには、営利主義と経済合理性を越えた厳しい自制心と強靱な克己心が必要であるということを最初に行ったのは、ドイツの社会学者マックス・ウェーバー（『資本主義の精神とプロテスタンティズムの倫理』岩波文庫）である。資本主義で厳しい自制心が要求されるのにはいくつかの理由がある。

まず、取引に関して厳しい節度と克己心が要求される。自分自身の自利の追及だけでなく、他者の自利追求をも保障するためには一定の規律が必要である。取引の上での約束が守られなければ取引は成り立たない。売却代金の支払いが行われなければ、安心して物は売れない。誠実に仕事をして十分な品質の商品が供給されなければ安心してものは買えない。どのようにすれば、商人の自制心を生み出すことができるのか。

次に、ものづくりの現場でも節度と克己心が要求される。資本主義の生成期には、刺殺賃金制度が欧州でも採用された。よく働けば高い賃金を払うという方式である。しかし、

この方式は効果がなかった。生活のために働くという精神をもっている労働者たちは、高い賃金を得てしまうと、もはや働く必要がないと考え、それ以上は働かなくなってしまったのである。それに対する解決策は低賃金であった。賃金が低いと、生きていくためにより多く働かなければならないから、労働者はより勤勉になると考えられたからだ。この方法は企業の利潤をふやすという効果もあった。ウェーバーはこの低賃金は効果がないと言っている。

「何らかの技能的（熟練）労働だとか、高価で壊れやすい機械の取り扱いや、およそ高度に鋭敏な注意力や創意を必要とするような製品の製造が問題となる場合には、低賃金はつねに資本主義の発展の支柱としてまったく役立たない。こうした場合には低賃金は利潤をもたらさず、意図したところとは正反対の結果を生むことになる。なぜなら、こうした場合には端的に高度の責任感が必要であるばかりか、少なくとも勤務時間の間は、どうすればできるだけ楽に、できるだけ働かないで、しかもふだんと同じ賃金がとれるか、などということ絶えず考えたりするのではなくて、あたかも労働が自己目的であるかのように励むという心情が一般に必要となるからだ。しかし、こうした心情は、決して、人間が生まれつき持っているものではない。また、高賃金や低賃金という操作で直接作り出すことができるものではなくて、むしろ、長年月の教育の結果として始めて生まれてくるものなのだ。」（66-67 ページ）

取引の現場でも、ものづくりの現場でも、きっちりと仕事が行われているかどうかをチェックし、それを遵守させるのは容易なこ

とではない。このような態度は、法律で作り出せるわけではない。必要な規範の中には、遵守しているかどうかを外から監視し、違反があれば罰則を与えるという手段では守らせることが難しいものがある。観察できる規則にできないルールもある。ルールにできるものでも、遵守されているかどうかを監視するには大変なコストがかかってしまうものがある。ものづくりの現場で人々がきっちりした仕事をしているかどうかを人の目で監視することはできない。これらの規範は、人々の内部から自制心によって守らせるしかない。人々にこの自制心を供給したのは宗教だとマックス・ウェーバーはいう。プロテスタント、とりわけ、仕事を天職と考えそれに禁欲的に取り組むことが救済の道と考えるカルビン派の勤労観だという。

## 企業精神

資本主義の成立に宗教とくにプロテスタントの禁欲的な倫理観が大きな役割を演じていたというマックス・ウェーバーの主張は人々を驚かせた。プロテスタントは金儲けに対して否定的なので、資本主義の成立の妨害物に違いないという常識、さらに資本主義は自由奔放な金儲けを許しているという常識があったからである。ウェーバーが言っている禁欲を、日本の文化的コンテクストで解釈すれば、隠遁者や宗教者が持っている世を避ける精神のように思われるが、彼が言っているのは行動的禁欲である。行動的禁欲とは、一心不乱に仕事に取り組むという精神である。

このウェーバーの主張に異議を唱えたのは、ドイツの経済史家、ゾンバルトである。ゾンバルトはウェーバーのこのような精神も

たしかに必要なだが、資本主義を成立させるためには、別種の精神も必要だと主張した。それは企業家にもっと強い意志力を供給する精神である。彼はこの精神を「企業精神」と呼び、ウェーバーの主張の中に含まれるような精神を「市民精神」と呼んでいる。市民精神は、社会の秩序を尊重しそれに順応しようとする精神であるが、企業精神は、既存の秩序を超克しようとする精神であり。この精神を岡崎氏は「国家においては征服し支配せんとし、宗教においては救済し開放せんとし、科学においては解明せんとし、技術においては発明せんとし、地表においては発見せんとする精神」（注 岡崎次郎『ゾンバルト』夏目書店、昭和23年、22ページ）と表現している。無限追及の精神である。しかし、このことは市民精神が不要だということをいっているのではない。資本主義を成り立たせるには、市民精神と企業精神という二種類の対立する精神が必要であるということはいっているのだ。

以上では、経営を成り立たせるには、営利よりも強い心的エネルギーを引き出す精神が必要だといった。

ゾンバルトは、企業を「実施するためには統一の意志の基に多数の人々の協力を必要とする先見の明のある計画のあらゆる実現をさす」（注 ゾンバルト『ブルジョア』80ページ）と定義し、そのために必要とされる精神として、「もろもろの計画を企画する能力。したがって発想の豊富さ」（注 81ページ）、「計画実現への衝動、行為への意志」が必要だと主張しそのためには、(1)計画実施の能力を含む征服者、(2)人々をその意志に従わせる組織者、(3)交渉者としての商人、という三面の性格を企業家は持たなければならないという。

ゾンバルトのいう企業精神は、シュンペーターが創造的破壊と呼んだ企業家精神と同じものである。シュンペーターは、産業に新しい生産方法、製品、組織、販路、原材料を持ち込む人々を企業家と呼んでいる。この企業家の概念は、一般の人々が使う企業家の概念より広く、創業者だけでなく、経営後継者、管理者であっても、上で述べたような新結合（イノベーション）を実行に移す人々が含まれる。

シュンペーターは新結合のためには、企業家は慣行の軌道を超克する必要があるが、そこで企業家が直面する困難を克服するためには、三つのものが必要だという。一つは、自分自身の考えが確実に成功をもたらすという確信がない場合でも、それを実行に移そうとする意志力。第二は、既存の思考習慣にとられない精神的自由。第三は、社会的抵抗と戦う闘争心である。

先の市民精神が、企業メンバー全員に要求されるものであるのに対し、企業精神あるいは企業家精神は企業の指導者たちに要求される精神である。

## 営利精神

金銭欲が資本主義企業を成立させる基本だったという考え方は、「子どもっぽい理解の仕方」だとゾンバルトはいう。何度も述べてきたように、資本主義以前から営利欲求は存在した。営利欲求がどのように変わったかが問題である。資本主義以前の社会と比べると、2つの大きな変化があったと考えられる。一つは、必要に合わせて利益を求めるのではなく、利益を自己目的として求めるという変化である。『具体的な目に見える価値ではな

く、抽象的な貨幣を求めようとする一種の無限追求の精神である。これは上でいった企業精神である。第二の変化は、その手段の変化である。資本主義以前の世界では、利益追求の手段は「宝探し」「詐欺や相続」「金持ちの子分になること」「暴利をむさぼること」「錬金術」などであり(注、ゾンバルト前掲書)、正常な経済活動は利益を得るための手段とは考えられなかった。正常な経済活動で利益を得ようという精神は資本主義の固有のものかもしれない。

実際に現代社会においても同様である。利益を求めるとすれば、事業を作るという道よりも、子分になるという方法、つまり大企業のサラリーマンになるほうがよほど確実である。あるいは、村上ファンドのような投資家になるほうが良い。

それでは利益は無関係なのだろうか。そうではない。

日本では、利益よりも大切な目的があると考える経営者は多い。松下電器の創業者、松下幸之助氏、京セラの稲盛和夫氏。宅配便の創始者、小倉昌男氏。これらの経営者は利益を軽視していたわけではない。それどころか、利益には強いこだわりを持っている。そのうち2人は、従業員や管理者に利益にこだわらせるような経営管理システムを生み出している。松下幸之助は事業部制と自主責任経営というシステムをつくり、事業部には厳しい利益責任を課した。稲盛和夫は、アメーバ経営という独特の損益管理方式をつくった。職場の小さな集団が採算(付加価値)をもとに自主経営をする仕組みである。二人は、利益は厳しく追及するが、利益は目的ではないという姿勢を貫いた。そのように一見すると矛盾

だと思われかねない姿勢をとったのはなぜか。営利主義にも捨てがたい効用があるからである。営利主義の効用として次のものがある。

第一は、営利へのこだわりがもたらす合理的判断である。きっちりと算盤を弾くことによって社会的に意味のない投資や支出を抑えることができるし、抽象的な数字としての利益にこだわると、無駄な出費を避けることもできる。

第二は、自利を考えて行われる行動の強さである。本音の強さといって良い。アダム・スミスは「われわれが毎日の食事を期待するのは、肉屋やパン屋の仁愛にではなくて、かれら自身の利益に対するかれらの顧慮に期待してのことなのである。・・・市民同友たちの仁愛に頼ろうとなするのは、こじき以外にだれもない」(注『諸国民の富』第1巻118～119ページ)といている。自利をもとにした行動は強力なのである。仁愛は忘れられるかもしれないが、自利が忘れられることは少ないのである。

もちろん、利益をもとに合理的に考えるということにも欠点はある。

第一は、はっきりと認識できる短期的な利益を優先し、長期の利益を軽視してしまうこと。経済合理性とはわれわれが知っていることをもとに最大限の合理性を働かせたものである。しかし、社会現象や人間についてわれわれが分かっていることはわずかしかない。合理的だと思っても神の眼から見ると合理的でないことも多いのである。だとすれば、昔から言われてきた規範に従うほうが合理的なこともある。

バブルのときの投資がその典型例である。

バブルのときに株や不動産に投資をした人々はそれが合理的だと思って投資をしたはずである。このときに「浮利は追わず」という先人の残したルールに従って行動しておれば、大きな損失は防げたはずである。

第二は、利益を前面に出すことによって取引相手に警戒心を与えてしまうことである。取引相手は、利益を分かち合う相手でもある。本当に利己的な人は他人に利己的とは思われないように行動する。

### 三つの精神のダイナミズム

小論では、資本主義の企業を成り立たせるには、3種類の精神が必要だといってきた。第一は市民精神。社会や職場のルールや約束を守り、真剣に仕事に取り組もうとする勤勉さ、克己心。第二は、企業精神。何ものか求め、さまざまな障害を克服してもそれを成し遂げようとする精神である。第三は、抽象的な利益にこだわり、そのために合理的判断を働かせようとする精神、自分自身の利益を基に考えようとする自利の精神である。この三つの精神を理解するためのキーワードは表に示されている。

表 3つの精神を表現するキーワード

|      |                                     |
|------|-------------------------------------|
| 市民精神 | 勤勉、従順、節度、利他、地道、愚直                   |
| 企業精神 | 情熱、創造的破壊、勝利、征服、極限迫及、使命感、理想、リスクを恐れない |
| 営利精神 | 合理性、数字へのこだわり、自利、本音、理屈               |

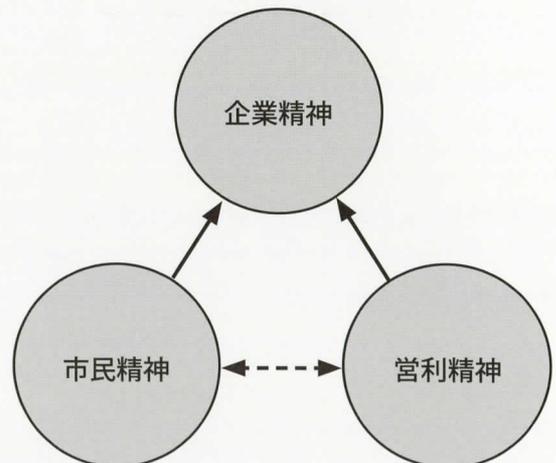
このように対比してみると、三つの精神は明らかに異なっている。それだけではなく、対立をも含んでいる。特に顕著なのは、市民

精神と企業精神の対立である。両者は、ブレーキとアクセルの関係にある。どちらも必要なのである。

この二つの精神と重なり合いながらも、これらと対立しているのが営利精神である。営利精神は、原動力にもなるし、ブレーキにもなる。営利精神をもとにした合理的な計算は、企業精神がもたらしがちな暴走にブレーキをかける役割にもなる。創業企業家の暴走がよく起こる。この暴走を止める大きな梃子になるのは、営利精神を基にした合理的計算である。この3つのうちどれかが勝ちすぎると問題が起こる。市民精神が勝ちすぎると、企業の元気が失われてしまう。企業精神が勝ちすぎると、暴走が起こる。営利精神が勝ちすぎると、取引相手や社会からの支持が得られなくなる。

しかし、三つの精神のバランスをとることは意外に難しい。日本の企業でもこのバランスが失われてしまった。市民精神と企業精神が弱くなり、営利精神ばかりが強くなってしまった。このような時にわれわれは何をなすべきか。別の機会に考えよう。

図 3つの精神のバランス



## 【筆者紹介】

加護野 忠男（かごの・ただお）

1947年 大阪府生まれ

### ◇学歴/職歴

1966年 大阪府立大手前高等学校卒業

1970年 神戸大学経営学部卒業

1972年 同大学院経営学研究科修士課程修了

1979年～1980年

ハーバード・ビジネス・スクール留学

1989年 経営学博士取得

1973年 4月 神戸大学経営学部 助手

1975年 4月 神戸大学経営学部 講師

1979年 4月 神戸大学経営学部 助教授

1988年 11月 神戸大学経営学部 教授

1998年 4月 神戸大学経営学部 学部長

1999年 4月 神戸大学大学院経営学研究科 教授

1999年 4月～2000年 3月

神戸大学大学院経営学研究科 研究科長





# 経済危機・産業危機・企業危機

—ものづくり現場論の立場から—



東京大学大学院  
経済学研究科

教授 藤本 隆 宏

## 経済危機の階層構造

米国発の今回の金融危機は、日本経済にも大きな打撃を与えた。とりわけ、震源から遠いかと見えた日本の輸出産業や多国籍企業が業績を大きく落とした。前者の典型は自動車産業、後者の代表はトヨタ自動車であろう。2009年秋現在、危機を脱しつつあるか否かについては諸説分かれる。今回の危機が、百年に一度の構造変化なのか、二百年繰り返されてきた恐慌の一つに過ぎないのかも、総括は終わっていない。が、こういう時こそ、雰囲気流されぬ冷静な分析が必要だ。本稿では、経済危機を階層的な現象と捉え、若干の考察を試みる。

標準的な経済学は、一産業を「同種の企業の集合体」と考えてきた。企業イコール地場の専業企業とみなせた昔は、この図式で大過なかった。しかし、経済の大きな部分を多角化・多国籍化した企業が占める現代、一産業は企業の集まりではなく、「同種の現場の集合体」と考えた方が正確である。また、地場・専業の小企業は、本質的に「現場」とし

て分析すべき存在である。

設計論に基づく広義の「ものづくり論」において、産業とは「同種の設計情報を創造・転写・発信する現場群の集合体」である。ものづくり系の実証経営学を専門とする筆者は、常に「現場」を経済の基底単位と考え、企業と産業の双方を「現場の集合体」とみる階層的な分析枠組で、経済を下から見上げてきた(図)。それを踏まえ、今回の経済危機を、「産業の危機」「企業の危機」「現場の危機」といった階層的・複眼的な観点から考えてみたい。

図 危機の階層構造—経済・産業・企業・現場



ここで危機とは、一般にはパフォーマンスの急落を指し、GDPの収縮は経済危機、工業出荷額の急減は産業危機、利益・株価の急落は企業危機、生産性・品質の崩壊は現場危機である。いずれにせよ重要なのは、「経済危機＝産業危機＝企業危機＝現場危機」という単純な図式とは限らぬ、ということだ。

現代企業は国境も産業も超えうる存在である。現場を海外に移したり、衰退産業から成長産業へと多角化することで、日本産業が衰退する中でも日本企業は成長しうる。かくして、経済の危機が企業の好機となり、企業の好機が産業の危機となり、企業の危機が現場の好機となるようなことは珍しくない。今回も、「会社はピンチだが現場はチャンスだ」「会社は残ったが現場は荒れた」といった声をよく聞いた。

こうした階層的な視点を踏まえ、自動車を中心に、今回の危機をあらためて考えてみよう。

## 産業危機－自動車の場合

まず産業面から見る。「産業の危機」とは、表面的には一国内産業の生産量や世界シェアの急減を指す。この点、米国向けの高額車を中心に近年、輸出額・生産額を拡大してきた日本の自動車産業は、米国発経済危機の影響を他国以上に受けた。すなわち日本勢は、21世紀初頭の米国市場で発生した、金融バブル由来の「分不相応な自動車需要」に対し、トラック系主体の米国現地増産だけでなく、日本からの高級乗用車輸出の拡大でも対応した。この結果日本企業は、2007年には国内生産1千万台強、うち半分強が輸出、海外生産も1千万台強、合計2千万台強で、世界市

場約7千万台の3分の1を占めた。

また、筆者らが収集した一次データを見る限り、日本企業は、組立生産性、製造品質、生産リードタイム、開発生産性、開発リードタイムなどの現場力(深層の競争力)で(一部ライバルに差を詰められたものの)、世界トップクラスの水準を維持した。以上を総合すれば、21世紀初頭、自動車が日本の比較優位産業であったことは間違いない。

皮肉なことに、日本車の比較優位がもっとも際立っていた、米国向けの高級車需要が、金融バブル消滅とともに事実上壊滅したため、いわばその輸出基地であった東海・九州・関東などの自動車産業は、在庫調整も含め生産量が激減した。しかしその原因は、既に見たように、現場力の衰退ではない。米国のように、現場の衰退が招いた産業危機とは一線を画す。

例えば今年3月に調査した、あるトヨタ系A社の自動車組立工場では、前年同時期に比べ生産量は7割減に達し、約2割いた期間従業員は満期契約解除、正社員体制となり、かつ2交替を1交替とし、現場からは相応の人員を抜き、余剰人員を作業標準改訂、改善、自動設備自作などに回していた。いわば籠城戦の局面にあったが、筆者の見るところ、現場の組織能力構築に緩みは見られなかった。現段階ではむろん、予断は許さないが、生産は下げ止まり、最近訪問した関東の二次部品メーカーでは、すでに増産に備えて鋼材調達を増やすなど、若干の復調傾向も見られる。

総じて今回の苦境は、「統合型のものづくり組織能力」が偏在する日本の現場群(産業)が、先進小型車や高級車など、いわゆるイン

テグラル・アーキテクチャ（擦り合わせ型設計思想）の製品に競争優位を持っていたことが、裏目に出た結果とも言える。つまり、現場の組織能力や国際競争力が低下したことによる構造的危機ではなく、むしろ逆に、米国の高級車需要に対して、その大量輸出が可能だったのが地球上で日本だけだったこと、つまりバブル誘発需要と日本の競争優位が合致したことの反動であった（ドイツなども超高級車を中心に対米輸出拡大したが、日本のような大量輸出ではなかった）。山高ければ谷深し。自動車が牽引する形で、長年GCPの10%前後で推移していた日本の輸出は、一時、約15%に拡大したが、この増分が今回潰れたわけである。

しかし、今回の「自動車産業危機」は、すくなくとも現状では、取り返しのつかぬ「現場力の崩壊」を惹起しているとはいえない。むしろ多くの個別企業（とりわけ中小企業）にとっては企業存亡の危機であるが、それは概して、受注確保や資金繰りに関する「表層の危機」である。筆者が直接観察する限り、現場力崩壊という「深層の危機」が、今回、産業全体で発生したようには見えない。つまり、「産業の量的危機」ではあっても「現場の質的危機」ではない。その点、後述のような、一部の電子機器産業などで起こっている状況とは異なると筆者は見る。

## 企業危機－トヨタの場合

次に、企業の側から危機の様相を見よう。その点、年間2兆円超の利益から一転、約60年ぶりに赤字転落したトヨタは、今回の「日本の企業危機」の象徴とされる。

同社の劇的な利益減は、いわば、「不可抗

力半分、経営ミス半分」との見方が一般的だ。つまり、米国の高級車需要に対応したことについては、多くがサブプライムローンの借り換えに伴う借金漬けのものだったとはいえ、現象的には実需に見えたわけで、「売れる分だけ作る」方針のトヨタ自動車などが輸出向けに増産したのは、ある程度仕方がなかったかと思われる。例によって後知恵でこれを批判する向きもあるが、将来に向けて有意義な論説とは思えない。

他方、増産分を余計な工場増設で補ったこと、とりわけ、人口動態的にも90年代でピークを過ぎたと専門家が指摘していたトラック系大型車（SUV、ピックアップなど）の米国現地工場を、無理なく高利益の出た90年代に作らず、その後、増設してしまったのは、同社史に残る戦略ミスと言わざるを得ないだろう。90年代はじめ、デトロイトで会ったフォード社の友人が開口一番、「トヨタはフルサイズピックアップの現地生産をやるのだろうか」と心配そうに聞いたことを思い出す。貿易摩擦への配慮もあったのだろうが、少なくとも戦略論的には、その種の工場を作るとしたら、あのタイミングであるべきだった（ちなみにこれは後知恵ではなく、筆者は言い続けてきた）。

総じて、「まず質を高め、結果として量を得る」という地道な方針を長年貫き、結果として量でも世界一に近づいた同社だが、量の頂上が見えたあたりで、つつい本社や米子会社の一部が「量を追う」誘惑に惑わされてしまったかと、外野から想像する。加えてそのタイミングで、日本メーカーしか対応できない大量の高級車バブル需要が米国等で発生したことは、当時は幸運な追い風であったが、

同時にその後の危機の原因ともなったのは皮肉である。

このように、今回のトヨタ危機はあくまでも、現場の競争優位、本社のミス、米国バブル発生 of 歴史的偶然などが重なった複合的・動的な現象であるが、筆者が現場を観察する限り、同社の全般的な没落を示す兆候は見られない。とりわけ開発現場・生産現場のものづくり能力・改善力は概ね健在とみる。つまり、「企業危機」だからといって、短絡的に「現場危機」だと結論付けることはできない。むしろ、意図せざる形で、正規社員ばかりで少数精鋭体制を組まざるを得なくなった現場は、結果的に統合型ものづくりの組織能力を高める可能性さえある。

90年代前半のバブル崩壊・円高期、トヨタの利益がほぼ消滅した時もそうだったが、優良企業の財務指標が悪化すると、「会社の利益」も「製品の競争力」も「現場の実力」もごちゃ混ぜにして「T社は儲からないから現場もだめになった」と、現場を見ずに論じる俗論的バッシングがたいてい現れる。むしろ危機時には危機感も反省も批判も必要だが、そういう時こそ、現場・現物の観察、地道なデータ蒐集、頑健な論理に基づき、経済危機、企業危機、現場危機の動的な連関を見極めた冷静な分析が必要であろう。

今回のトヨタ危機でも明らかなように、企業の収益や売り上げは、景気、不運、経営ミスなどにより、短期の間に急落しうる。現場力がどんなに強くても、それを完全に避けることは出来ない。60年近く黒字の続いたトヨタも例外ではなかった。しかし同時に、企業に危機からの反発力を与えるのもまた現場力である。会社の収益は短期的に変動する

が、現場の組織能力は長期的に進化する。急性の企業危機の時こそ、我々は現場力が健全であるか否かを綿密にチェックする必要がある。

## 問題は危機よりは危機への過剰反応だ

こうしてみると、自動車に限らず、日本企業、日本産業、そして日本住民にとって、より深刻な事態は、危機そのものよりはむしろ、「危機への反応ミス」によって現場力を不可逆的に毀損することではないかと思えてくる。現場は進化の産物であり、よって現場力の低落は日本の企業・産業・経済に永続的な打撃を与えるからである。

前述のように、企業は国境を超える存在であり、グローバル競争下では、生き残りをかけ世界最適立地を目指す。その結果、日本の現場の一部が、経営者の事前の判断や、市場競争の事後的審判により閉鎖されることは避けられない。進化論的な枠組に拠るなら、市場の現実によって工場等が閉鎖されるのは現場の「外部淘汰」、経営者が事前にそれを予想して閉鎖を決定するのは「内部淘汰」であるが、後者が前者を正確に反映している限り、そうした現場の閉鎖は、当事者には厳しくとも現実的には不可避であり、経済的にも合理的である。一国産業の盛衰は世の常であり、それを事後的に保護することは、かえって日本住民の生活水準に悪影響を与える。これがリカード以来の比較優位論が我々に示してきた洞察である。

しかし問題は、人間の合理性に限界があるということだ。経営者も人間だから間違える。特に経済危機時には、マスコミや言論人が、株価や報告利益に引きずられ、現場を見ずに

現場の衰退を予想するがごとき、過剰反動的な悲観論を展開しがちである。経営当事者がそれに煽られ、あるいは不安ゆえにライバルの動きに単純に追随し、株価の低落と現場力の低下を混同し、努力すれば残れたかもしれない日本の現場に競争の機会を与えず、性急に閉鎖や空洞化に走るとすれば、それは経営的過誤による産業の「人為的衰退」といわざるを得ない。

つまり、産業の衰退には、比較優位に基づく「自然な衰退」と、過剰反応による「人為的衰退」とがありうる。そして、危機そのもの以上に怖いのは、危機に対する企業人・産業人・為政者の対応ミスによる、産業の「人為的衰退」である。それは日本住民の生活に、長期的・不可逆的にマイナスの影響を及ぼすからである。

例えば、工夫と努力次第で日本に残せたはずの日本現場を性急に海外移転する。形の上では「マザー工場」と称して残した日本の現場を、実際には倉庫同然に空洞化させていく。現場の能力構築努力を人材面で支援せず、非正規従業員への急傾斜により、短期的な賃金低減に走った挙句、実力低下で結局は工場閉鎖に至る。設計現場を国内に残しつつ生産現場を全面的に海外に出した結果、前者の実力も徐々に低落してしまう — このように、市場の審判（外部淘汰）以前に、社長の誤審（過剰な内部淘汰）で日本の産業を人為的に衰退させてしまうような事例は、自動車はともかく、家電・電子・精密機器等々では、特にここ十数年、少なからず見られなかったか。

余談だが、先日、韓国財閥系のLG電子の現場で、「中国にいったん持っていかれてい

たエアコン拠点を、危機感を持って能力を再構築した韓国拠点が奪還した」との話聞いた。日本でも工場国内回帰の話はあったが、総じてこの韓国企業の方が、多くの同業日本企業よりも、「トヨタ的進化能力」を持っているのではないかと、筆者などは感じている。結果としての勝ち負けは別としても、少なくとも多国籍企業は、内外現場間の能力構築競争の機会を、できる限り維持すべきではなからうか。

その点、日本の一部（特にエレクトロニクス系）の企業は、少し心配である。外部淘汰の結果（市場の現実）と言いつつ、実は過剰な内部淘汰、つまり、残せたかもしれない「良い現場」の性急な閉鎖を行ってきた可能性が否定できないからだ。むしろ自動車産業もこの点、油断はならない。

## 保護主義でも自由放任でもなく

多国籍企業（大企業が多い）がこうした過剰淘汰に走れば、取引関係のある地場企業（中小企業が多い）の痛手は、当然ながら大きい。企業と現場が概して一体不可分である中小企業が多数存在することを考えるにつけても、多国籍大企業の能力構築努力、現場立地選択、製品選択に関する判断は、日本住民の生活水準の将来にとっても、極めて重要だと言わざるを得ない。

繰り返すが、筆者は国粹主義者ではない。むしろ自由貿易の理解者である。自然な外部淘汰の結果、一国の産業群が栄枯盛衰を繰り返すのは不可避であり、無理に保護すれば日本住民の生活にかえって長期的なマイナスをもたらす、とのリカード的比較優位論を筆者は支持する。動態的な比較優位を反映した現

場の海外移転は、企業にとって正しい姿であり、ひいては日本に残った現場や企業も繁栄し得るのだと考える。日本企業の正常な能力構築努力や、適材適所の製品選択、立地選択などが、日本住民の生活水準に貢献し、さらには世界住民の生活水準・雇用水準にも貢献すると信じる。

しかしそれらは、あくまでも、個々の企業が国内外で、現場の能力構築努力を事前に十分に行ったうえで、事後的な結果を受け入れる、つまり「人事を尽くして天命を待つ」という話である。したがって、日本の政策決定者が考えるべきは、日本の現場が作った製品の事後的保護ではなく、日本の現場の能力構築努力そのものの事前的支援である。

こうした「能力構築努力の国際的な配分」を企業が誤れば、日本に「良い現場」を残せない。逆に言うなら、日本に「良い現場」が多く残れば、相対的な高賃金を維持しつつ、多くの日本住民は安定的に暮らしていける。結局のところ日本住民は、「日本の企業」（とりわけ多国籍大企業）というよりはむしろ「日本の現場」（あるいはその集合体である日本の産業）で飯を食っているのである。この単純な事実を確認することが、現場主義の経営戦略・産業政策の起点である。

その点、昨今の日本の政治変動の中で、「日本の現場を強化することで日本住民の生活水準を維持向上させる」という方針を明確に打ち出す政治勢力は見当たらないように思える。企業寄り、生活者寄り、生業者寄りの政党は見られるが、「現場」は票にならないからか、政党間の昨今の諸論争において、現場論の発想が希薄と感じるのは筆者のみであろうか。

## 危機が産業を鍛えてきた

振り返れば、敗戦、ドッジ不況、ニクソンショック、2度の石油危機、対米貿易摩擦、バブル崩壊後の長期不況、今回の米国発世界不況など、戦後日本には経済・産業・企業・現場の危機が何度もあった。それに抗せず衰退した産業も確かにあるが、危機を跳ね返すことで強くなってきた産業もある。自動車産業は後者の典型であろう。適度な試練、不足を補う知恵、現場間の能力構築競争などが、日本の自動車産業の現場に、多能従業員のチームワークに依拠する「統合型組織能力」を蓄積させてきたからである。

他方で、自動車は「公共空間を高速移動する高額な重量物」であり、それゆえ安全・環境・エネルギー消費、さらに複合的な顧客満足機能に関し、社会や市場から、厳しい要求を突きつけられてきた。現場の管理者・設計者・作業者は、これらの制約条件を同時に満たすべく、複雑な機能・構造連立方程式を解いた最適設計の製品、すなわち機能・構造関係の複雑な「インテグラル型（擦り合わせ型）アーキテクチャ」の製品群を、高い効率・速度・精度で生み出すぎりぎりの努力をしてきた。

さいわい、日本の自動車産業の現場群は戦後、ヒト・モノ・カネが慢性的に不足する中、能力構築競争の切磋琢磨を通じて、長期能力主義に依拠する「統合型ものづくり能力」を蓄積してきた。海外に比べこうした「調整能力」を多く持つ日本の現場は、設計・生産・購買・販売などの「調整負荷」が大きいインテグラル型製品において「設計の比較優位」を持つ傾向があった。この結果、日本の自動

車産業は、二十一世紀の初頭に至るも国内販売に匹敵する輸出台数を維持し、さらに日本企業は、国内生産に匹敵する海外生産を積み増してきた。自動車が、日本の代表的な比較優位産業といわれる所以である。

少なくとも、今回の経済危機は、こうした「アーキテクチャの比較優位」の基本構図を根本的に変えるものではない。よって、自動車その他、厳しい規制の中で複雑な設計・生産・販売を強いられるインテグラル型の製品群に関する限り、筆者は当面は悲観していない。繰り返すが、むしろ怖いのは、企業が危機への対応を誤り、国内現場を過剰に内部淘汰し、能力構築努力に水を差す結果としての、競争優位産業の「人為的衰退」である。それは、日本住民の生活水準に、長期的・不可逆的な負の影響を与えるからだ。具体的にそれは、①日本現場の組織能力の構築を怠ること、②日本現場の実力を見誤り、競争可能な日本現場にチャンスを与えず、これを人為的に廃止することである。

紙面も尽きたので、個別具体的な提言は別の機会に譲るが、いずれにせよ今回の危機では、企業経営者、政策決定者、現場指導者の長期的な洞察力が試される。その際、事前の能力構築努力と、事後的な立地選択・製品選択を混同してはならない。現場に事前の能力構築の機会を与え支援し続ける「ホットな施策」と、市場競争の事後的結果を粛々と受け入れる「クールな施策」は、矛盾しないのである。

#### 【筆者紹介】

藤本 隆宏（ふじもと・たかひろ）  
1955年東京都生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

- 1979年 東京大学経済学部卒業、三菱総合研究所入社
- 1989年 ハーバード大学ビジネススクール経営学博士号取得、同大学研究員
- 1990年 東京大学経済学部助教授
- 1996年 リヨン大学客員教授
- 1996年 ハーバード大学ビジネススクール客員教授
- 1997年 ハーバード同大学上級研究員
- 1998年 東京大学大学院経済学研究科教授
- 2004年 東京大学 21世紀COEものづくり経営研究センター長
- 2009年 東京大学 グローバルCOEものづくり経営研究センター長

#### ◇著書

『日本のもの造り哲学』（日本経済新聞社、2004年）、『ものづくり経営学—製造業を超える生産思想』（ものづくり経営研究センターとの共著、光文社、2007年）など





# エンジニアのやりがいと成果 ：その光と影



同志社大学

教授 中 田 喜 文

## はじめに：日本人エンジニアの働きぶり

近年、日本の技術力の陰りを示唆する様々な数字を目にする。1990年代から近日まで続く電機大手企業の低い利益率が一つ。また、自動車製造大手についても、昨年度の赤字決算は世界共通とは言え、その後の回復スピードについては、長く続いた世界市場における日本企業の圧倒的な強さからは様変わりであ

る。さらには、先日報道された恒例の国際競争力比較でも、未だ17位と低迷している。

しかし、このような企業、あるいはマクロの競争力指標は、必ずしも日本の技術者の力量そのものの評価とは言えない。例えば客観的な技術者の成果指標である特許数でみるとどうだろう。表1に、技術者一人あたりの特許登録数を主要国について比べた。

表1 特許登録数に関する国際比較

A 主要国の特許登録数(2005年)：研究者1000人当りの特許登録数

|         | 年    | 日本    | ドイツ   | アメリカ  |
|---------|------|-------|-------|-------|
| 欧州特許庁   | 1991 | 9.9   | 27.0  | 6.1   |
|         | 2005 | 13.5  | 45.0  | 9.4   |
| 日本特許庁   | 1991 | 62.0  | 4.9   | 2.6   |
|         | 2005 | 157.6 | 6.5   | 3.7   |
| 米国特許商標庁 | 1991 | 42.8  | 31.8  | 52.1  |
|         | 2005 | 43.0  | 32.5  | 53.8  |
| 世界総計    | 1991 | 179.0 | 298.0 | 126.6 |
|         | 2005 | 258.9 | 169.3 | 89.7  |

(出典) 特許登録数：WIPO Industrial Property Statistics

研究者数：OECD Main Science and Technology Indicators

(注) データ制約により技術者の代替として研究者数データを用いている。

韓国は1991年研究者数データが得られないことから省略した。

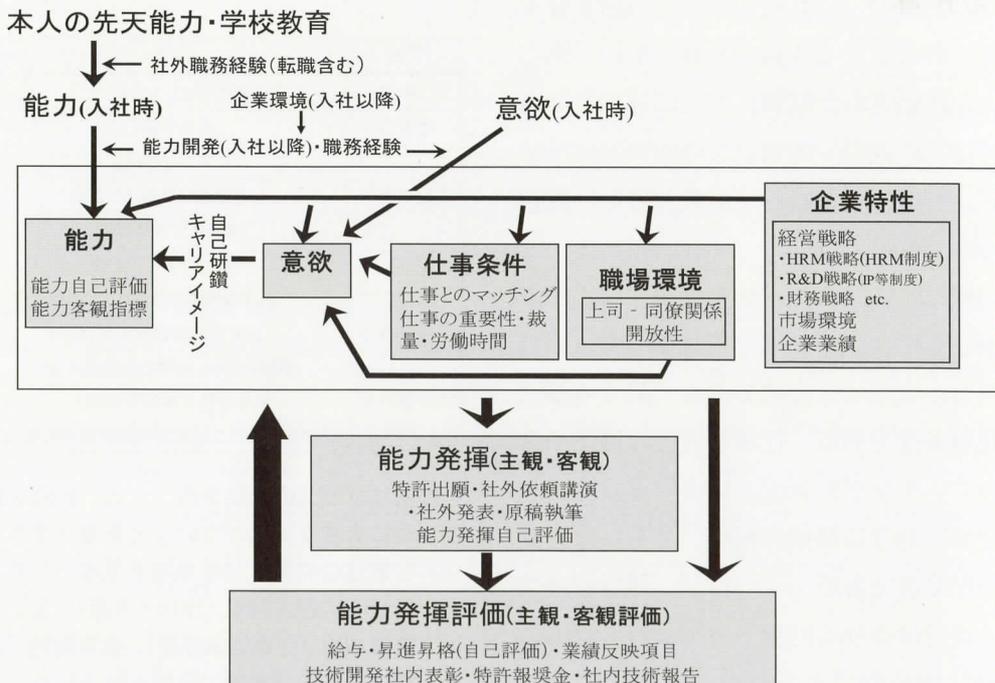
これら数字を見る限り、日本人技術者は2つの主要市場であるEUとアメリカにおいて、EUではアメリカを、米国においてはドイツの技術者を上回る特許生産性を1990年代より達成している。さらに世界のすべての国で登録した世界特許登録総数では、1990年代以降目覚ましい上昇を達成し、2005年においてはアメリカ、ドイツを上回る特許生産性を達成している。さらには特許の質に関する研究によると、日本人技術者の生み出した特許は、質においても、両国を凌駕する。<sup>1</sup>

もちろん企業は、これら技術者の生み出す技術成果を、利潤あるいは企業評価に転換する必要がある。その転換の責任を負うのは経営者であり、また技術者の力が及ばない外的条件の変化によって、技術者の生み出した技術が、経営成果としての利潤や企業評価に結びついたり、結びつかなかったりする。それ

ゆえに、技術者に期待される能力、あるいはその発揮度を、特許等の個人指標で評価することは、技術者のパフォーマンスを評価する上で大切である。このような視点に立てば、日本の技術者のパフォーマンスの現状、より正確に言えば近年までの状況は極めて良好であったと言えよう。

日本の製造企業は、近年の業績不振を理由に更なる経営の革新、とりわけ人に係る更なる制度改革やその運用の見直しを進めるべし、との論調を散見する。不正確な事実認識、あるいは誤解に基づいて、実は極めて良好に機能している制度や運用が改訂されることは避けなければならない。このように高い成果を生んでいる日本の技術者の働きぶり、そしてその成果を生み出すメカニズムを正當に評価するためにも、以下で紹介するような実証研究が必要となる。

図1 技術者の能力発揮と評価のモデル



## 1. 技術者の成果はどのように生み出されるのか。

### その1：成果を決める要因

技術者の成果を規定する要因とは何だろう。我々は、そのような要因を抽出するため、2008年夏より2009年冬にかけて、電機産業を代表する企業を対象に、延べ9社の聞き取りを行った。毎回の聞き取りには、人事部門で人事制度設計とその運用の指針作成に関与する方と技術部門で技術者の能力開発を担当する方に同席いただいた。そして、我々が、技術者のキャリア開発とパフォーマンスに関する様々な質問をし、それらに対して得た回答から、前頁の図1のような、技術者のパフォーマンスを規定する要因の抽出とその関連図を作成した。

ここでは、技術者の成果を表す概念として、「能力発揮」を定義し、その様な能力の発揮に対する評価である、昇給や昇進と区別した。「能力発揮」とは、技術者が生み出す様々な評価の対象となる成果であり、その「能力発揮」が評価された結果、例えば昇給や昇進、あるいは社内表彰や報償金を「能力発揮評価」と呼ぶ。一般に言われる「成果」に近い概念は、「能力発揮」である。

この様に定義された「能力発揮」を規定する要因として、以下の5つを抽出した。1つには能力、2つには意欲である。第3の要因が、仕事条件である。仕事と自己の適性や希望とのマッチングの状況、仕事の重要性、そして仕事における裁量の程度、さらには労働時間等がそれである。4つ目が、職場環境である。職場における同僚・上司との人間関係、あるいは解放的であったり、新しいことに

チャレンジすることに寛容な職場の風土等である。最後が企業特性である。これには戦略、制度、業績、さらには企業を取り巻く市場環境までもが含まれる。これら5要因が図1で示されるような相互関係を通して、最終的には成果（能力発揮）の水準を規定するというモデルを構築した。

### その2：実証分析の結果

これら5要因がこの図1が想定するような形で、技術者の成果に影響しているかどうかを、4000人以上の技術者とその管理者に対するアンケート調査、及び彼らが働く企業63社に対するアンケートから得られた情報をもとに、これら5要因と技術者の成果（能力発揮）の関係について、多変量分析を行った。表2がその結果である。この分析においては、技術者の成果として、客観指標としては、特許の出願数、社外での依頼講演数、社

表2 技術者の成果(能力発揮)に効果を持つ要因

| 要因    | 要素   | 効果 |
|-------|--|----|
| ①能力   | 技術者としての能力  | +  |
| ②意欲   | 企業忠誠心<br>仕事やりがい感                                     | +  |
| ③仕事条件 | 仕事が自分に合っている<br>所定外労働時間数<br>仕事についての裁量<br>重要な仕事を任されている | +  |
| ④職場環境 | 良好な職場の人間関係<br>議論好きで、挑戦的な職場文化                         | +  |
| ⑤企業特性 | 成果主義人事制度の導入<br>過去5年の売上高比研究開発費率の変化                    | +  |

(注) +はプラスの効果を持つこと、空白は統計学的に有意な効果がないことを意味する。

有意性の判断は10%水準を基準とした。なお分析上、個人特性(性別・年齢)、能力(学歴)、職場環境(従事製品分野)、企業特性(企業業績傾向)の各要素の影響を除去した。

外の学会等での発表回数、及び学術・業界専門誌等での執筆回数を取り、より主観性の高い指標としては、本人の能力発揮に関する自己評価を用いた。そして最終的にはこれら客観・主観両指標から統合成果指標を作成し、それをここでの分析における成果として、分析を行った。

表2の多くの+サインが示すとおり、モデルが想定した5要素すべてが成果に対して+効果を持つことが、今回のアンケート調査の対象者と対象企業については確認できた。表の右端の列に記載されている+のしるしが、その対応する行に記載された要因の具体的な要素が、技術者の成果に対してプラスの効果を持つことを、統計的に確認できたことを表す。

技術者としての能力が高いほど、技術者は高い成果を生んでいる。仕事に対してやりがいを感じている人ほど、高い成果を生んでいる。重要な仕事を任せられ、その仕事が自分の能力や適性に合っている感じ、さらにはその仕事の遂行に大きな裁量を与えられるほど、技術者は高い成果を生んでいる。また、議論の多い労働時間ではあるが、裁量的に働く技術者については、確かに長く働くほど成果が上がっていることが確認できた。職場環境について言えば、人間関係が良い職場や、活発な議論がされ、チャレンジが評価される職場で働く技術者は、そうでない場合と比べ、より良い成果を出している。最後に企業環境については、企業が研究投資を旺盛に行い、かつ傾向的にもそれを拡大している場合ほど、技術者の成果は高くなる傾向が見出された。

他方、期待した効果が確認できなかったの

は、意欲の代理変数としての企業忠誠心と成果主義人事制度である。仕事に対する強い意欲を持つ技術者は確かに高い成果をあげるのに反し、その意欲が企業に対して向けられた企業忠誠心である場合、高い企業忠誠心は高い成果につながらない。その理由としては、一つには成果指標の構成要素が、客観性の高い項目、例えばパテントの数や社外の学術・専門誌への寄稿数等、であることに関係するのもかも知れない。もし技術者の思いが、仕事よりも所属する企業に向けられ、且その思いが強い場合、企業の目標とする成果、例えば利益や企業価値等、の向上に努力が向けられるため、ここでの成果指標には影響を持たないのかも知れない。成果主義人事制度の効果が確認されなかったことについては、今回の分析の対象企業の9割弱、技術者の数においては9割以上が成果主義人事制度のもとで働いていることから、成果主義人事制度の有無の効果が見え難くなったのかも知れない。そうであるならば、成果主義人事制度を持つことを前提として、むしろ、その制度がどのように運用されているのかが成果に影響を持つのかも知れない。

以上を総括すると、日本の技術者が国際的にも高い成果を上げて来られたのは、常に能力の向上に努め、自分に合った仕事に対し、高い意欲で努力してきた結果である。さらには、本人の能力や興味にあった仕事に配属し、適切な励ましと裁量を上手に与える仕事管理が管理職によってなされたこと。さらには、職場の人間関係が良好に保たれ、同時に活発な議論と新たな取組みを評価する職場文化を管理職が上手く醸成してきた結果と言える。そしてこのような仕事管理、職場管理が、

そこに働く技術者の意欲と能力を、回り回って高めてきたからである。Open Innovation が想定する職場とはかなり異なるものではあるが、日本企業独自の Innovation model が職場に形成されていると評価できる。

## 2. 崩れていく技術者を取り巻く環境

このように、技術者にとって成果の出やすい仕事条件や職場環境、さらには技術開発や人材開発に積極的な企業環境があつての日本人技術者の高い生産性であつたが、今これらの環境が大きく変わって来ている。

1つは労働時間の長時間化であり、もう1つは正社員の削減である。まず、技術者の長時間労働については、恒常的に技術者が他の職務に就く雇用者よりも長時間労働を行っていることと、技術者は他の職種と比較して長時間労働を近年加速している点が重要である。

職場環境をさらに悪化させているのは、非正規化の流れである。日本企業の雇用が、長期間、持続的に非正規化を進めていることは改めて説明を要しないであろう。今回の分

析対象となった電機産業の63企業に対して、過去5年間の正社員の増減を尋ねている。そこでも同様に、職種横断的な正社員の削減と、正社員技術者の削減が着実に進んでいることが確認された。

このような、正社員の削減とそれに伴う技術者の長時間労働は、高い生産性を実現する環境を崩壊させ始めている。具体的には、職場における技術者の能力開発投資の削減、減少である。これは2つの形を取って現れる。1つは、正社員数が減るために職場の負荷が高まり、その結果、職場において上司あるいは先輩技術者が後輩の指導を行う時間が減少し、若い技術者のOJTが困難となる。今回の調査対象者の回答からもこの実態が確認された<sup>ii</sup>。もう1つは本人の自己研鑽時間の減少である。今回の技術者を対象とするサーベイにおいても、週当たりの自己啓発時間を尋ねたが、サンプル全体の中央値は2時間、平均値でも2.4時間であり、とりわけ技術の陳腐化が生産性にインパクトを持つと思われる中堅層の30代後半と40代前半で中央値は

表3 雇用者の週間就業時間数の変化

|     |      | 全職種    |        |         |        |        |
|-----|------|--------|--------|---------|--------|--------|
|     |      | 人数(千人) | ～34    | 35～45   | 46～59  | 60～    |
| 全職種 | 1997 | 45,694 | 8.05%  | 52.68%  | 30.49% | 8.68%  |
|     | 2007 | 46,051 | 11.59% | 43.13%  | 31.65% | 13.32% |
|     | 変化   | 357    | 3.54%  | -9.55%  | 1.16%  | 4.64%  |
| 技術者 | 1997 | 2,144  | 0.75%  | 51.07%  | 37.27% | 10.82% |
|     | 2007 | 2,243  | 1.81%  | 36.53%  | 46.05% | 15.51% |
|     | 変化   | 99     | 1.07%  | -14.55% | 8.78%  | 4.69%  |

(出典)「就業構造基本調査」(総務省統計局)

注：年間200日以上就業する雇用者について。

1時間と言う短さであった。<sup>iii</sup>

このような実態変化は、職場の雰囲気も大きく変え始めている。具体的には前掲の技術者アンケートにおいて、「職場に人を育成する雰囲気がなくなっている。」との質問に対し、61.2%もの技術者が同意している。同様に「この5年間で、職場で話し合う雰囲気が強くなった。」との設問に対しては、同意する意見は三分の一以下の31.4%で、大半は雰囲気の悪化を感じている。<sup>iv</sup>

このような、職場環境、職場文化の変化の影響が、直接的に技術者の生産性に対してマイナス効果を持つと共に、彼らの仕事意欲を低下させて、更なる生産性にマイナス効果を生み始めている。表4に、1990年代中盤から10余年間の職種別に見た仕事意欲の変化を示した。この数値は、それぞれの職種において、この間に性、年齢、勤続年数等の構成が大きく変化しており、それらの変化の影響を除去した、純粋な意欲の変化を示している。この表からも、ここでは研究開発、およびSEと分類される技術者が、最も大きくこ

の間に仕事に対する意欲を低下させていることが確認できる。

### 3. 今何をなすべきか

この小稿では、日本の技術者が、世界的に見ても最も高い生産性を実現していること、またその高い生産性が、本人の高い仕事意欲と職業能力のみならず、その意欲と能力が最大限に発揮される仕事と職場の環境を、日本企業が提供してきたことが背景にあることを確認した。しかし、その環境が今替わり始めている。

世界の競争環境が大きく変化する今日、それに対応し、経営戦略を変化させ、さらにはその結果必要となる、組織や仕事の変化も当然である。ただ、それらを実施するのが人であり、どのような戦略変化も組織変化も、その成否は、実施する一人一人の意欲と能力に依存する。さらには、その時の意欲と能力の発揮は、目には見えないそれらの変化の理念と目的を共有する、職場の風土、文化が大きな後押しとなっていることを忘れてはならな

表4 仕事意欲の職種別変化：1994年～2005年

| 職種     | 仕事やりがい感 |       |       |
|--------|---------|-------|-------|
|        | 1994    | 2005  | 変化    |
| 研究開発   | 0.45    | 0.15  | -0.30 |
| SE     | 0.25    | -0.09 | -0.35 |
| 製造（基準） | 0.00    | 0.00  | 0.00  |
| 事務大卒以上 | 0.21    | 0.26  | 0.05  |
| 事務短大以下 | 0.03    | -0.10 | -0.14 |
| 営業     | 0.31    | 0.28  | -0.02 |

資料出所：Fujimoto and Nakata(2007)Table 6, Table A2.

元データは『電機連合組合員調査』1994・2005年

い。日本企業が、持続的にその競争力を向上させるためにも、大切にしたい競争力の源泉である。

---

#### 【参考文献】

Bacchiocchi, E. and F. Montobbio,(2009) "Knowledge diffusion from university and public research: A comparison between US, Japan and Europe using patent citations" *The Journal of Technology Transfer*, 34 (2), pp.169-181.

Fujimoto, T. and Y. Nakata (2008), "Has work motivation among Japanese workers declined?" *Asian Business and Management*, Vol.6, No. S1, pp.S57-S88.

電機連合 (2008)、『調査時報 - 高付加価値技術者のキャリア開発に関する調査結果』  
電機連合、NO.374,2008-10.

- 
- i Bacchiocchi, E. and F. Montobbio,(2009), Table3.
  - ii 電機連合(2008), pp.285, Q8E と Q8F を参照。
  - iii 前掲(2008), pp.pp.287, Q10 を参照。
  - iv 前掲(2008),pp.284,Q8B 及びpp.301,Q18AJを参照。

---

#### 【筆者紹介】

中田 喜文(なかた・よしふみ)  
1955年奈良県吉野郡生まれ

#### ◇学歴 / 職歴

- 1979年3月 大阪大学経済学部経済学科卒業
- 1981年3月 大阪大学大学院経済学研究科公共経済学専攻博士課程前期課程修了(経済学修士)
- 1986年5月 カリフォルニア大学バークレー校経済学博士課程修了(Ph. D. in Economics)
- 1986年6月 アラバマ大学商経学部助教授(日本経済論担当)
- 1988年4月 同志社大学文学部社会学科専任講師・助教授(平成3年)・教授(平成10年)
- 1991年6月 カナダビクトリア大学客員研究員
- 1997年4月 同志社大学大学院総合政策科学研究

科助教授(平成9年)・教授(平成10年～現在に至る)

- 1999年4月 ケンブリッジ大学政治経済学部客員研究員
- 2002年4月 同志社大学マネジメントスクール長・教授
- 2004年4月 同志社大学ビジネススクール長(同年6月まで)・教授(現在に至る)
- 2005年10月 同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター長(現在に至る)

#### ◇兼務職歴

内閣府・厚生労働省、文部科学省、日本学術振興会、雇用・能力開発機構、日本労働研究機構、大阪商工会議所、日本私立大学連盟、自動車総連、連合総研、電機総研、関西国際産業関係研究所、中部産業・労働政策研究会他における審議会・委員会等の主査・座長・委員・主任研究員等を歴任。

#### ◇近年の著作

「男女賃金格差は縮小したのか」『日本労働研究雑誌』No.501、2002年、日本労働研究機構  
『リストラと転職のメカニズム』2002年、東洋経済新報社

「日本におけるNPOと雇用：現状と課題」『季刊家計経済研究』2004年、第61号、家計経済研究所  
「産官学連携による人材育成の取り組み」『国際産研』2005年、第24号、関西国際産業関係研究所  
「研究開発技術者の戦略的モチベーション・マネジメント」技術経営コンソーシアム監修『標準MOTガイド』2006年、日経BP

"Has Japanese Enterprise changed?" *Asian Business and Management*, 2007年、Vol.6, No. S1



## 「ワーク・ライフ・バランス社会」 の実現と働き方の改革



東京大学  
社会科学研究所  
教授 佐藤 博樹

### はじめに

本稿では、まず「ワーク・ライフ・バランス社会」の内容を説明し、続いて「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現するためには「働き方」が不可欠であることから、「働き方」改革のためにどのような取組が必要なのかを順に説明します。

### ワーク・ライフ・バランス社会とは

「ワーク・ライフ・バランス社会」とは、仕事と、仕事以外にやりたいことやらなければならないことが両立できる社会のことです。「ワーク・ライフ・バランス社会」の実現は「男女共同参画社会」を目指す視点からも大事になっています。従来は、男性が活躍しているところに女性も参画できるように様々な取組みが行われてきわけですが、このやり方では一定以上には男女共同参画が進まないことが分かってきたことによります。男女の性別役割分業を前提とした男性の働き方自体を変えないと、男女共同参画社会が実現できないことから、男女共同参画の視点か

らも「ワーク・ライフ・バランス社会」実現の重要性が指摘されてきたわけです。

「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現するためには、ワーク・ライフ・バランスのあり方が、人それぞれで異なることを理解することが大事です。仕事と仕事以外の生活のバランスのあり方に関する多様な希望が実現できるのが「ワーク・ライフ・バランス社会」です。言い換えれば、すべての人々にとって唯一望ましいワーク・ライフ・バランスの状態がある訳ではないのです。人々がそれぞれどういう生き方を目指すのか考えて、それを実現するために努力をする、また社会はそれが実現できるような環境を用意し、その実現を阻害する要因を取り除いていくことが、「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現するための取り組みで、多様なライフスタイルが認められる社会が、「ワーク・ライフ・バランス社会」です。

### なぜ「働き方」の改革が必要となるのか

「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現するために、なぜ「働き方」を変えなければ

いけないのか。現在の「働き方」のあり方が、多様なライフスタイルの実現を阻害しているからです。たとえば、夫の働き方の在り方が、妻の就業を難しくしたり、就業する場合でもパートなど短時間の勤務しか選択しにくいなど仕事の選択の在り方を決めてしまうことなどがあります。他方、今の「働き方」が変わることで男性自身ももう少し仕事の時間を減らすことができれば、育児や地域活動に参画できるようになるし、専業主婦などを含めてもう少し働きたいという人たちも働きやすくなると考えられます。つまり、現実の働き方と働き方に関する希望が合致していないという人が多いわけですが、可能な限りこの希望が実現できるような社会とするために、「働き方」を改革することが必要なのです。

また、少子化を例にとると、国民が少子化を望んでいないにも関わらず、少子化の流れに歯止めがかからない状況にあります。なぜ少子化が進んでいるのか。未婚化・晩婚化も少子化の要因の一つですが、未婚者の多くは結婚を希望していても、未婚化が進展しており結婚についても希望が実現できていない状況があります。結婚や出産に関する希望が実現できる条件の一つは、ある程度の経済的基盤があることで、働きたい人が、働きながら経済的自立が可能にならなければ、結婚や出産に関する希望が実現できないこととなります。女性が結婚し、出産し、かつ仕事も続けたいという希望が実現できるような社会を考えた場合、何が大事かという点、一つは「勤務先の両立支援環境」で、二つ目は「自分が会社でがんばれば将来のキャリアが拓けているという見通しが持てる」ことです。三つ目は、「夫の子育てへの関わり方」です。夫の

意識や行動だけでなく、夫が勤めている勤務先の職場の在り方を変えることが必要となります。ここが変わらないと女性が結婚し仕事も続けたいという希望が実現しにくいこととなります。希望と現実のギャップを解消していくには、本人の努力も大事ですが、働き方の仕組み、夫婦の役割分担の在り方などを見直していくことが不可欠なのです。

こうした意味で、「仕事と生活調和（ワーク・ライフ・バランス）憲章」の趣旨は、「働き方」を変えることによって、実は日本の社会の在り方を変えるということを目指すものです。家庭の在り方、地域社会の在り方、さらに企業の在り方に関して相互に調和のとれた社会にしていくことが「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現することなのです。憲章に記されているように、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて、多様な生き方が選択・実現できる社会」が「ワーク・ライフ・バランス社会」です。つまり、「それぞれの人が自分の生き方を選択できる、ライフデザインできる社会」が「ワーク・ライフ・バランス社会」なのです。

国民一人ひとりが希望する生き方が実現できる、多様性を認め合える社会とするための基本は、「経済的に自立可能であること」です。その上で、「仕事以外に必要な生活に使う時間を確保できる、自分のため、家族のため、子どものため、地域の生活のための時間を確保できる働き方」が求められます。この2つが実現してはじめて「いろいろな働き方」を選ぶことができるようになる。この3つ

を実現することが、政府、労働界・経済団体の取り組みの課題となっているのです。その中の一番の課題が「働き方」の改革です。「働き方」の改革が実現できないと、他のところが動かないのです。固定的な働き方を変えていくことが最大の課題となる理由がここにあります。

## 如何にして働き方を改革するのか

では、「働き方」をどう変えていくのか。単に「政府あるいは経営者団体や労働組合が改革を求めているから働き方を改革する必要がある」のではなく、企業経営の観点からもワーク・ライフ・バランスを実現できる職場とすることが大事なのです。

ワーク・ライフ・バランスがとれていない状態のことを「ワーク・ライフ・コンフリクト」と言いますが、社員が「ワーク・ライフ・コンフリクト」に陥ると、仕事上の生産性や創造性が落ち、社員にとってはもちろん、会社にとってもマイナスとなります。社員が「ワーク・ライフ・コンフリクト」に陥らないように支援することが会社にとっても大事なわけです。つまり会社にとっても「ワーク・ライフ・バランス支援」が必要なのです。会社は、常に、社員一人ひとりが仕事に必要な能力を持っているのか、仕事に意欲的に取り組んでいるのか、などを考えなくてはならないのですが、社員が仕事に意欲的に取り組めるために、会社として社員に提供すべきものが時代とともに変わってきているのです。働く人たちが、会社や仕事に求めるものが変わってきているわけです。

会社としてなぜ「ワーク・ライフ・バランス支援」の取り組みが必要となったのかと

いうと、「社員が変わった」からです。従来は、社員が仕事や会社に求めているものを十分に理解し、会社や仕事に求めるものが実現できれば仕事に意欲的に取り組むことになる「ワーク・ワーク社員」が主流でしたが、最近は仕事も大事だけれども仕事以外にやりたいことやらなければいけないことがある「ワーク・ライフ社員」が増えてきたのです。1980年代にこうした大きな変化が起きたのです。1980年から10年間に急激に片働き世帯が減り共働き世帯が増えてきて、今は逆転しています。80年代の前半までは、女性では結婚や出産で仕事を辞めることが望ましいと思っている人が多かったのですが、それ以降は結婚・出産後も仕事を続けたいという人が増えてきたのです。男性からみても仕事を持つ妻が増えてきて、30歳以上の社員でも「ワーク・ワーク社員」だけではなくなり、仕事も大事だが、仕事以外にも生きがいがあるという「ワーク・ライフ社員」が増えてきている。ここ20年位の間に社員のあり方が大きく変わったにもかかわらず、「ワーク・ワーク社員」を前提とした働き方、働かせ方が色濃く残っているのです。その要因の一つは、今の部課長層にあり、ワーク・ワークでやってきたため、なぜ若い人たちが今の働き方に不満があるのか理解できないでいます。そのため自分たちのライフスタイルや生き方を部下に求めることになり、これが問題となるわけです。「ワーク・ワーク社員」だけでなく、「ワーク・ライフ社員」も意欲的に働けるように多様な価値観や生き方を受け入れられる職場を作っていくことが大事になっているわけです。

仕事以外に何が大事かは人によって違うわ

けですが、他方で、時間自体は平等に配分されています。その結果、仕事以外にやりたいこと、やらなければいけないことがある人では、当然仕事に使える時間が限られることとなります。つまり、「ワーク・ライフ社員」は、仕事に使える「時間」に制約のある社員なのです。会社はいろいろな資源を使い企業経営をしているのですが、日本の企業は、これまでの経営の中で、大事な社員の「時間」という経営資源に制約があると考えてこなかったのです。これは「ワーク・ワーク社員」が多かったことがあります。しかしこれからは、社員がいくらでも仕事に時間を使えると考えてはいけません。こうした発想の転換が、時間資源を効率的に使う時間意識を喚起することになり、無駄をなくし、生産性をあげていく一つの大きなチャンスになるのです。そのためには時間意識を高めることが大事で、無駄な仕事を止め、仕事に優先順位をつけること、過剰品質を止めることなどが必要になります。つまり、メリハリのついた働き方をするということが重要です。ワーク・ライフ・バランスが実現できる働き方になれば、育児休業や短時間勤務という制度の必要性も相当変わってくると思います。また、制度は導入すれば活用される訳でなく、日頃からの仕事の仕方がとても大事です。誰かが長期に休業をとっても、それを職場の成員の能力開発の機会にしたり、「お互いさま」と考えて皆で仕事をカバーしたりして、生産性が落ちなくてもやっていける仕組みがあって初めて安心して休業も取れるし、周りも喜んで休業に送り出せる。それができるのが「ワーク・ライフ・バランス職場」です。そういう職場づくりは、リスク対応力のある職場となり、生産

性は落ちずに逆に高くなっていくこととなります。

## 多様な価値観を受容できる職場を

働き方の改革のためには、「多様な価値観を受容できる職場づくり」も不可欠で、部課長層の意識改革がポイントになります。管理職の仕事は、部下に意欲的に気持ち良く働いてもらうことで、そのためには自分の価値観を部下に押しつけてはだめなのです。部下がどういう生き方、ライフスタイルが望ましいかと思っているかを理解したうえで、どういう職場づくりが大事か理解できなくてははいけません。部下の行動を理解できない自分がいることを理解することが管理職にとって大事になります。

「ワーク・ライフ・バランス社会」を実現するには、「ワーク・ワーク社員」だけでなく「ワーク・ライフ社員」も意欲的に働けるように働き方を変えなければなりません。そのためには、「多様な価値観・生き方の人達を受け入れる職場づくり」と同時に、「働き方」を変えなくてははいけないこととなります。時間はいくらでも仕事に使えると考えた「ワーク・ワーク社員」を想定した仕事の仕方を変えて、メリハリのある仕事の仕方、時間生産性をあげる仕事の仕方に変え、仕事以外にやりたいことがある人については、その時間を確保できるようにすることが大事です。そのためには、会社の制度づくりも大事ですが、一番大事なのは、「職場の管理職のマネジメント」なのです。部下に気持ちよく意欲的に働いてもらうことが、管理者の仕事です。部下がどういう生き方を求めているか理解し、そうい

う生き方を実現できる職場づくりに取り組む  
ことが求められます。

**【筆者紹介】**

佐藤 博樹（さとう・ひろき）

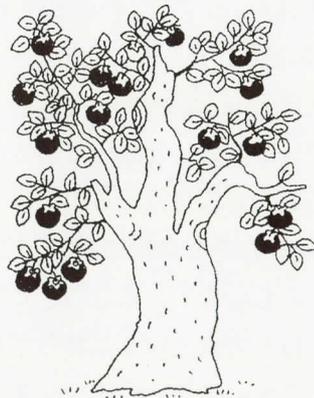
1953年東京都生まれ

◇学歴 / 職歴

- 1981年 一橋大学大学院社会学研究科博士課程  
単位修得退学
- 同年 雇用職業総合研修所（現、労働政策研究・  
研修機構）研究員
- 1983年 法政大学大原社会問題研究所助教授
- 1991年 法政大学経営学部教授
- 1996年 東京大学社会科学研究所教授  
現在に至る

◇著書

- 「人事管理入門」（共著、日本経済新聞社）
- 「男性の育児休業：社員のニーズ、会社のメリット」  
（共著、中公新書）
- 「パート・契約・派遣・請負の人材活用（第2版）」  
（編著、日経文庫）
- 「ワーク・ライフ・バランス：仕事と子育ての両  
立支援」（編著、ぎょうせい）等





講演要旨 中部産政研公開セミナー

# 不況下の中堅企業を 支えてきた人々

— 逆境下で真価を問う —

と き：09年6月4日(木)

ところ：名鉄グランドホテル



法政大学大学院  
経営学研究科

教授 川喜多 喬

## 不況下で頑張っている企業

今日ご紹介するのは、この不況下で頑張っている中小企業の取り組みです。だいたい30年もすれば世の中が大きく変わり、その変化に適応できなくておかしくなっていく会社がたくさんあります。しかし、30年経っても世の荒波を乗り越え立派に頑張っている会社もあります。そんな会社の姿勢から学びたいというのが今日の講演の趣旨です。

私はこれまで1700社くらいの中小企業を研究してきました。平均すると従業員が70人くらいの会社です。皆さん方からすると、うちの会社は1万人だから、そういう会社の生き方を語ってほしいと思っているかも知れませんが、でも大きな会社だって不祥事を起こせばたちまち小さな会社になってしまいます。皆さんの心の中に、自分のところは大きな会社だから大丈夫という気持ちがありはしないでしょうか。また、設備やシステムなどが大企業に比べると大したことがないと、中小企業をさげすむ気持ちが忍び込んでいると

したらそれは大間違いです。どんな大企業だって小さな組織の集まりです。皆さんの普段の職場を考えてみると40人、50人の職場です。そこを会社に見立てたら、その会社が、その部が、その課がどう生きていくかという課題はどこでも応用が可能かも知れません。

今日はレジメを用意しましたが、場合によってはその通りに話が進まないかもしれません。世の中の学者は理路整然と嘘をつく学者、支離滅裂に本当のことを言う学者の二通りですから、今日は後者だと思って聞いてください。

## 逆境こそ力量が問われる

最初に三つの格言から考えてみたいと思います。第一は「逆境こそ力量の真価が問われる」。不景気の時こそリーダーの力量が問われるということです。景気が良い時にはみんな威勢がいい。だからといってその威勢のいい話が本当とは限りません。川の流れの速い時には船は猛烈な勢いで下って行けます。でもそのスピードは自分が作り出したとは船に

乗っている人は思っていない。川の流れが止まった時に、あるいは逆流してきた時に手にオールを持って漕ぐ時こそ自分の力量が問われるということです。こういうことを人々はしばしば忘れがちです。

2番目は「夕立や 智恵さまさまの被り物」。俳人中川乙由の作品です。突然雨が降ってきた。夕立になった。傘がない。そこで仕方がないのでそれぞれ例えば手に持っている本を頭に掲げる人もいるし、あるいはまたカバンを頭に掲げる人もいるし、自分の上着を脱いでそれを傘代わりに使う人がいる。いろんなものを被ってその場から逃げていく。そういう風景を描いたものです。したがって突然夕立が降ってきた時どういう知恵を出してこの夕立を避けるかということです。

最後は、アメリカのあるジャーナリストの言葉ですけど、「大しけの中でも安全である唯一のシップとはリーダーシップである」。どんな嵐の中でも安全だと言える船（シップ）、それは何かというとリーダーシップという船であるという言葉です。大しけの中で初めてトップの力量が問われ、リーダーシップのあり様が問われるということです。

## 社長のリーダーシップ

いざ不況になるとリーダーはどうするか。先日N工業という社員150人ぐらいの会社の社長さんから聞いた話をご紹介します。

ある朝、新聞見たら「リーマン・ブラザーズが倒産」という記事が載っていた。そこで早速会社に行ってすぐ全社員を集め、次のように切り出したそうです。

「いずれ日本にも不況がやって来る。うち

の会社がどうなるのか、みんなも不安だと思う。しかしうちは創業時から今まで、ずっと売上げが伸びている。この間、何度も不況があったが見事に乗り切っている。乗り切らせたのはわれわれの力だ。だから今度の不況だって心配はいらない」と。

社長は続けてグラフを示しながら「うちの会社は、世の中が不況の時にも売上げを伸ばしてきた。それは不況に動じることなく営業力を強化し、早く安く良いモノを作ってきたからだ。だから普段通りその努力を一生懸命やっていたら今度の不況だって乗り切れる」と断言したんですね。

不況時に伸びたのはなぜか、社長はさらに説明した。不況になるたび大企業は関連会社や下請け会社などに対して冷たくなる。今までの温かい関係を切り捨て、より早く安く作れる新たな仕入れ先を探し回ってきた。そうした時に、この会社は萎縮せずむしろ自信をもって「うちは早く安く良いモノがつかれる。うちに仕事を回してくれ」と営業に投資をした。こうして新しい顧客をつかまえ、信頼を得て、景気回復時にも継続して取引を育ててきた。

これこそが不況期のリーダーの役割です。とりあえず不安感をコミュニケーションで克服する。自分たちに潜在する強さに自信を持たせる。なぜ強いか、理由を社員の心に上手に説明し、「自分たちの強味をもう一度見直そう」と部下をプラス発想にさせる。トップがこれをやれる会社は良い会社だと思います。

## 危機になると英雄が生まれる

危機には効用があることを忘れてはいけま

せん。危機になると危機を救う英雄が生まれる可能性があります。アメリカの映画を見ると、シルベスタ・スタローンみたいにたった一人の人間がみんなを救うという妄想があるみたいですけど、そうなると言っているわけではありません。ごく普通の人がちょっとしたことをやって、小さな英雄となるのです。

中小企業で働いていると、従業員は職場に様々な不安を感じています。この不況の前から親の介護などで心を大きく揺るがせているかも知れません。そういうことは、中小企業のリーダーの方が早く親身に感じ取れるものです。不況下で社員の私生活への配慮は後回しだという企業が多いかもしれません。でも、逆にそう簡単に解決しない不況だからこそ別の心配に配慮してやる余裕をリーダーは持つべきで、それができないことで小さな英雄が職場に生まれるのを邪魔しているのかもしれない。

皆さんは介護という言葉をつくった中小企業があるのをご存知でしょうか。「介助」と「看護」を組み合わせて「介護」という言葉をつくった会社は「フットマーク」という会社です。私は昭和23年生まれですけど、その頃にはまだパンパースという商品はなかった。類似した製品もなかった。親達は子供におしめをして、それにおしめカバーを当てて子供を育ててきました。フットマークは、そのおしめカバーをつくっていた会社です。

しかし、おしめとカバーが一体で使い捨てとなったパンパースが登場した。おむつカバーを作っていたフットマークの需要はゼロになる危機にさらされた。さあ、それでどうするかです。事業を縮小するというのも手かも知れない。しかし何十人かの社員達がいる。

苦しいが、決して経営者は逃げてはいけません。こうした中で、フットマークの社長が思いついたのが「おむつからおつむへ」の転換です。おむつカバーの技術を持っている。その技術は、よく考えてみたら意外と複雑で高度だとわかった。子供のおむつは尿を連続して吸収できる繊維で作られている。しかし、おむつカバーの外側は水分をできるだけ吸収しない素材で作らなければならない。そういうものを張り合わせて出来上がる。これを当たり前のようにやってきたが、その技術の応用ができることがないだろうか。

そこで考えついたのが水泳帽です。つまり「おむつからおつむへ」です。当時は、まだ多くの小学校にはプールがなかった時代ですが、やがて日本中の小学校、中学校、高校に整備されていくようになります。その流れに乗れたのです。水泳帽からスタートし、やがて水着に進出し、ゴーグル、浮き板など、水泳遊具製品にどんどん展開して行ってシェア50%の会社になりました。シェア50%の会社といっても、従業員は60人ほどです。

さて、おつむから今後はどうするか、ここが大事なところです。おつむからお尻への逆戻りなのです。団塊の世代の人達がこれからどんどん高齢化していく。最大の問題は、先ほど言いましたように介護です。お漏らしもあるわけですから。そういう時の介護用品に自社の基幹技術が応用できる。そういうところに今事業を展開しつつある。その時に強いのは技術だけじゃない。技術に、広く言えば自社に自信を持っている社員たち、組織が強いのです。

危機に英雄が生まれる、とはそういうことなのです。危機があっても萎縮しない、逃げ

ない。危機の中で懸命に考え、世の中の需要を拾い上げて自分たちの強さと結びつけ、次の時代になくはならない事業にしていく会社づくりが全員でできる、ということなのです。

## 危機はチャンスでもある

「スピード経営、スピード経営」と、景気のいい時に経営者がいくら掛け声をかけても、誰も本気で動きません。危機の時こそ早く対応しなければいけません。人々を変えることができるということもそうです。本気で発想を変えなければ駄目なのは危機の時であり、だからこそ危機はチャンスなのです。今まで隠されてきた問題が危機によって解決できるとか、新しい製品が生まれるとか、良いことはいくらでもある。

例をあげましょう。広島に「ヒロボー」という会社があります。ヒロボーですから、皆さん想像がつくように、もとは広島紡績という紡績会社です。ニチボー貝塚がオリンピックで優勝した頃ですが、ヒロボーの若干29歳の新社長は、紡績産業が転換点に立ったと感じるのです。成長を前提とした経営多角化が借金漬け構造になると予見し、危機はじっとしていても去らないことを察知するのです。

危機の中にリーダーとして立つ。新社長は紡績業を辞めることを決断し、会社を三つの事業部門に分けて新しい会社づくりをする。1番目の事業部門を何にするか。とにかく資金を稼ごうと比較的技術不要のプラスチック容器を製造する部門をつくります。2番目は、高い技術を持つ事業ということで、三菱電機から漏電ブレーカーの製造を引き受けること

にします。3番目が夢を賭けられるもの。ヒロボーは今、日本一の模型ヘリコプターのメーカーになっています。社長は最初からこの三つ、「カネ」と「技術」と「夢」を考えていた。普通なら不況になってやはり今までしていた事業にしがみつきたいわけです。それに一番慣れてますから。新しい夢にかけようなんて言っても、社員たちはどうせ社長一人がキレイ事を言っているとしか思わない。しかし、ヒロボーの社長はちゃんと社員に示したんですね。無謀な夢にかけさせようというのではない、夢にかけるためには二つことが必要と。一つは夢に投じる金、もう一つは夢の製品をつくっていきけるだけの技術。金と技術なしに夢にかけても事業は成り立たない。とはいえカネのためのカネを追うことは人を幸せにしない。何のために金をかけるのか、何のために技術を覚えるか。夢を追いかけるためじゃないか。ヒロボーは、見事に組織再生の哲学に合致してるんです。

## 競争相手ではなくお客様を相手にする

もちろん世の中には不況克服に成功する会社ばかりじゃない。私は30年間にわたって全国の70人ぐらいの規模の会社を調べ歩いてきました。半分は消えてなくなりました。



どこが違うんだろうと考えて何とか分かったのは、駄目な会社というのは、外にはお客を無視した競争に夢中になり、内には内輪もめに没頭する傾向があるということです。競争相手ばかりを気にして、一番大事なお客を忘れるのです。皆さん方に説教するまでもないことですが、競争相手ばかり気にしてお客様を忘れたらいけません。

競争相手以上に怖い本当の競争相手は顧客の変化です。1941年、アメリカのボールドウィンという鉄道車両メーカーが、「蒸気は永遠です」というキャッチフレーズをあちこちの新聞に広告として載せるんです。蒸気すなわち蒸気機関車のことです。それから十数年で会社は消えてしまいました。お客様は何を求めていたのか。蒸気機関車じゃないんです。電気機関車でもない。お客様は旅を求めていただけの話なんです。ある地点から別の地点に向かってできるだけ効率よく楽しく移動できればよかったです。移動を求めていたんです。

お客様は何を求めているんだろう。そこからもう一度議論をスタートさせることが必要なんです。潰れていった会社を見てみると競争相手との競争事業ばかり気にしているのです。

## 内輪もめをしないで外を見る

不況になって駄目になる会社に2番目に多いのが内輪もめです。会社の中での内輪もめが増えるのです。いったい誰が悪いんだと原因となる人の詮索にみんな夢中になるのです。

そんなことやってる間に、海賊はいつでも海のかなたから現われる。テレビは、地方の時代じゃない、今や東京一極集中だと盛んに

言います。だけどテレビで宣伝している会社を見てご覧なさい。決して東京のど真ん中から生まれていません。みんな山の向こう、海のかなたから生まれてくる。

日本の衣料チェーンの一つに「しまむら」があります。本社は埼玉県です。「ユニクロ」は山口県。こういう会社はだいたい地方から出て来る。これがもし東京の六本木、原宿から現われてくれたら、ファッション業界の人達はすごい会社が出て来たはずぐわかりますね。ところが山口や広島辺りから出てくるからわからないのです。「ジャパネットタカタ」は長崎です。ドモホルンリンクルという商品名でテレビに出ている「再春館製薬所」は熊本です。「チョーヤ梅酒」。テレビでよく宣伝しているその梅酒、和歌山ではないですね。どこの会社と思いますか。本社は大阪の富田林です。

このように新事業を興す中堅企業は、いわゆる都会から、本社集中の場から、さらに言うところと企画部門のホワイトカラーがいる職場の近くからは生まれてこない。ましてや組織の中でお互いに誰が短期に成果を出すか競争する場からは出てこないのです。大事なことは関心を外に持つことです。だが不況になると内輪もめが始まる。営業は技術の悪口を言い、技術は工場の悪口を言い、工場は営業の悪口を言い、みんな揃って総務と人事の悪口を言う。これを避けなければ絶対に駄目です。社内ばかり見ていないで目を外に向けましょう。外に向けたら組織は団結します。

## 営業力強化と称して 新顧客獲得に走りまわるな

不況時にもう一つ気をつけること。それは、

逆説的ですが新しい顧客獲得に走り回るなどということ。マンション業界を見ればいい。この2年間で日本では多くのマンション会社が倒産し、その負債総額は1兆7000億。とんでもない倒産が起きているわけですね。リーマンショックの前からそうした不動産不況の動きは出はじめていたんです。

どういうことをやってきたか。人で押しまくった。インターネットや電話で声を掛けまくる。一軒ずつ飛び込んで一日1000人と名刺交換しろと言われて顧客を走り回る。不況になって狭くなった市場でも同じ発想の延長で営業力を強化し顧客の開拓に走るわけだから、少しでも相手より安くするという価格競争になり結局自分たちの首を絞めていく。

質的に違うことをやるという例が、和倉温泉にある旅館の「加賀屋」。一泊一人4万円ぐらいかかるところですが、私も母親への一生一度の思い出にと泊まったんです。30年間、識者のアンケートでナンバーワンに選ばれ続けているサービスを堪能し、どうやって人材確保してるんですかって聞いてみた。そうしたら人材確保に量で苦勞したことはないと言うんですね。日本中から女子大生までが喜んでやってくる。仕事はどうなのかと聞くと、お客様がやって来たら深々と頭下げていらっしゃるませとすることを含め、ある意味でわがままなお客にできる限りのサービスを提供するって言うんだから、人を相手にするサービスはきつい仕事ですね。

それでなぜ人が採れるのか。加賀屋は日本でおそらく最初に旅館で従業員のための育児、保育施設をつくったところ。それだけでも立派なんですけども、そのほかにも新入社員が入ってくる前の夜は、家族ぐるみで

加賀屋に泊まってもらい、お客様としてサービスを体験してもらおう。親が、立派な施設、優れたサービスをするところで娘を「預かってもらおう」と思う。馴染もちゃんとしてくれるんだと感心する。内輪もめどころか家族ぐるみで仲間にするんです。さらに、加賀屋にはお客様から届いた手紙を張るコーナーがある。よく飲食店には「店長への手紙」ってものが置かれているが、だいたい返答率が低い。しかし加賀屋では泊ったお客様の半数以上から手紙が返って来て、その8割が誉め言葉だそうです。それを従業員が目にするところに張っておいて、しかも一週間に一度取り替えるというんです。一か月、二か月ずっと張られているんじゃないかと一週間に一度取り替えられるぐらいお客様からの多くの言葉が返って来る。それを従業員が見る。こうして「人に誉められる」のが働く目的になるんです。外から見たら労働条件が厳しくても、心の眼から見た労働条件は違うんですね。

## 競争心より協調心を育てる

成果主義に焦って社員間の競争心を煽るよりは、協調心を育てた方がいい。これはもう当たり前のように言われるのですけれど、一時期はアメリカ的経営万々歳とやった時がありました。アメリカの経営者たちというのは短期的に成果を上げてその成果によって報酬を受ける。だから短期間に成果を出そうというんな仕組みを考案すると言われていました。でも残念ながらこれは嘘ですね。GMの社長は、現場がどんなに荒れてようがお客様に背いた車がつくられていようが無視し続けて毎年何十億もの給料を貰っていました。皆さんアメリカのトップ500という会社の役員室に

いる人たちの平均給与は工場現場で働いている人たちの何倍ぐらいかご存知でしょうか。日本だとだいたい20倍ぐらいが最高ですね。しかし20倍もらっている社長はほとんどいない。アメリカは平均しますと429倍、工場現場で汗水垂らして三交代の現場で働いている人たちの429倍の収入がある。そういう社長が社員を前にして「一緒に頑張ろう！」と言っても、誰がそう思いますか。不信の構造なんですよ。社長が多額の報酬を貰わないと強くないとは考えないほうが良いのです。みんなでそこそこのところでいいじゃないかと、これが特に中小企業の強味なんですね。中小企業は社長も大した給料を貰ってない。もちろん大企業の社員よりは稼いでいる人がたくさんいますがね。しかしそういう社長も、社員に対して俺達は家族と言っている。そのようなところが中小企業の強さになる。

「日本開閉器工業」という会社があります。社員が200人ぐらいですが、高いレベルのスイッチを作っています。「品質管理月間」をきちんと設けて品質管理を実施した上で、「アイデアコンクール月間」というのもやっています。トップから受付の女性まで全員が参加してスイッチのアイデア募集をやります。技術や工場の人からは新たなアイデアはもう出ないと言われているのですが、そんなことはありません。それはなぜか。お客さんの立場に立って考えるからです。技術の人たちはニーズではなくてシーズからスタートしますので自分たちの技術にこだわる。何も知らない人は、つくり方の難しさなどそんなことはどうでもいいんですね。純粋にこんなものあったらいいなと考える。イノベーションが大事だと言って「創造的個人」ばかりを優遇

しない。この発想が非常に大切なのです。

## ベストプラクティスなど存在しない

私は時に原稿を頼まれます。中でも多いのが、不況に強い会社の特徴を7つぐらい挙げてくれというものです。今日もそれを期待された方もいるかもしれませんが、「共通のベストプラクティスなんか無い」が私の答えです。中小企業は多様です。だから事情はそれぞれ違います。



広島でお会いしました「クレヒフク」という会社の社長のお話を紹介します。このクレヒフクという会社は何をしているかと言いますと、自動車の整備士の人たちが着ている「つなぎ」を作っています。あれに特化して売上げをきちんと確保している会社なんですよ。従業員は100人にも満たない会社です。そこで社長は従業員に対し、「うちは独自の道を歩むユニークな会社」と言っているそうです。決してうちの会社は小さな会社だから駄目だと言ってはいけません。中小企業といった途端に、中小企業イコール下請け、途端に零細、倒産というイメージが浮かぶからだと思います。

もう一つユニークな会社を紹介します。群馬県の甘楽郡に「甘楽信用金庫」(注：現し

のめ信用金庫) というところがあります。大手銀行が何千億という損失を出す中で、ここは大手銀行が撤退した後の店舗を得るだけの力を持っています。但し群馬という地域を出ない。会社の経営理念は何かと聞いたら「愛」なんだそうです。どういうことかと言うと、甘楽信用金庫は地域を動かない、つまり地域を愛している人しか採用しません、というわけですね。これがワーク・ライフ・バランスを求める社員の心に響き、そして地域の中小企業にも大きな励ましになっている。

「牟禮印刷」という会社が香川県にあります。従業員は300人ですけど“日本一の印刷会社を目指す”とこういうキャッチフレーズです。この不況の中で冗談だろうと社員は思いうかも知れないけど、しかし社員の気持ちになってみた時に、社長が成長マインドを持っているのと、いやうちの会社小さいから所詮駄目だと愚痴ばかり言っているのとどちらについて行こうと思いますか。明るいうリーダーに決まっていますね。

牟禮印刷は何をしているか。例えばプリンティングスクールをつくって、そして定年退職を迎えた先輩職人の中で優れた人たちを教授に任命して次世代の教育のために講習をしている。不況の中で教育投資を削減しようと思っている会社が多い中で、いまこそ世界一の印刷会社への飛躍の時期だ、次世代の教育に投資をしようと考え、会社の中に学校をつくった。印刷会社だから、プリンティングスクールで使う教科書を作るのもお手の物。スクールの校長でもある社長は、今度は課長クラスの人を准教授に任命すると言ってました。かくして学校は企業の中にこそあるべきで、企業こそ本当の学校になるのだと私は

思っています。

## 町工場の人材育成

「平岡合金工具」という会社が大阪にあります。社員はわずか17人。ある時、社長が他企業の工場見学をしたところ、よそはすごく綺麗だということがわかったそうです。それまでは、自分のところは小さな町工場だから、汚くて当たり前だと思っていたそうです。でも、その時に、「大企業はいいよな。中小企業だから仕方ないよな」とは思わず、「自分たちにもできる。よし綺麗にしよう」と一念発起した。早速社員全員を集め、お坊さんと呼んでお経をあげてもらってから全員で古い工場を壊し、新しい建屋を自分たちで建て直すんです。

金型職人たちが多い会社なので、大工仕事は不可能では？と聞いたんですね。そうしたら社長は、「先生、うちは不可能なことを可能にしていく技術の会社です」と言うんですね。立派な社長だと思いましたね。17人の会社ですよ。たかが17人の会社だと思っただけじゃありません。会社の心意気、そこから学ぶものは多々あるのです。

人材育成と事業成長力は車の両輪です。これまた大切なことです。「飯島製作所」というキャスターを作っている会社があります。社員は70人ぐらいです。社長は従業員に、「我々の仕事は世間の人々の下積み、足元を照らす商売」と言い聞かせているそうです。この社長に限らず中小企業の経営者には、「世間に目立つことや名前が出て有名になる必要はない」と考えている人が多くいます。実際、「隠れて人々を助けている会社だから、うちの会社で頑張らないかと熱を込めて言う」と社

員はついて来ます」と語る中小企業の社長はたくさんいます。

だが、成長していない会社に人を集めてはいけないと私は思っています。労働条件が良ければ優れた人材が集まるというのは間違いです。だから私は労働条件を良くするために頑張れとは言いません。労働条件が良いと優れた人材が集まると考えてはいけないのです。逆です。優れた人を集めて育て、より良い条件を確保する、これが重要です。

例をあげます。石川県に「ニシムラジグ」という会社があります。社員60人ぐらいの小さな会社です。その会社の社長に聞くと、うちの会社は60歳から70歳までを正社員で雇いますと言うんですね。みんな工場ががんばって来た人たちです。定年を迎え、腕があっても中京地方や大阪、東京では雇ってもらえない人たちを正社員で雇う。「今時100人に1人ぐらいしか職安では仕事が見つからないでしょ」と言ったら、「1人雇おうと思ったら100人の応募があるわけだから良い人が雇えるんですよ」と返されました。給料はどれくらいですかって聞くと、「一年間でまあ200万ぐらい」。皆さん低賃金だと思うかもしれませんが、でも、年金とかその他考えて故郷に帰って働く、ほかに職場がない、その方がいいと選択する人もいるのです。10年間で2000万の老後退職金って考えればよいのです。その人たちは、日本国内では廃棄処分になって途上国に輸出される古い金型の製造機械を動かしてくれる。働き手は新鋭の機械しか動かせないという若者ばかりじゃない。3万円の設備費、15万円の労務費、そして2万とか3万の材料費で30万の仕事を取ってくれば何とか利益が出る。新鋭の機械だと

経費で15万ぐらい。20万円で若者を雇って利益を出そうと思うと、45万から60万の仕事を取ってこなきゃ駄目なんです。不況の今、30万の仕事取ってくるのは簡単だとしても60万の仕事を取るの難しい。30万の仕事を月15万でやってくれる人たちを使ってやったとしたら小さな仲間たちは飯を食っていける。その人たちが一生懸命頑張って良い仕事をしてくれる。見かけの数字で格差、格差と騒いではいけない。それよりもこういう会社の製品を買ってあげて下さい。高齢者を元気にするのは国の責任だけではないのです。高齢者を元気にしている会社の成長を皆さんで応援する、その波を起こすことです。

どこかに即戦力ないか。やって来てすぐ役に立って、指示をテキパキとこなし会社の不況から業績を垂直回復に導いてくれる人が欲しい。よく聞く言葉です。そんな人はどこにもいません。誤解を恐れずに言えば、海外MBA上がりの大多数は信用するなど言いたい。ある程度の人を採って、一生懸命に教え、大事に育て、ちょっとずつアイデアを出させ、みんなで力を合わせて少しずつ改善をしていく。こういう日本的な経営のやり方が僕は一番大切だと思います。

## 不況こそ真価が問われる

そろそろ予定の時間となりました。今日ご紹介したような優れた中小企業は、この地域にもたくさんあるはずです。そういう中小企業は皆さん方の企業のように立派な名前とか、立派なアイデアを持っていないかも知れません。しかしそういうところにも我々同じ日本人の仲間として、明日を夢見てこの不況と闘いながら日々努力している人がいます。

ましてや皆さん方のようなところではそれを上回るような努力をしているはずです。この不況を最終的な危機だと決して思わないで、焦ることなく、不況の時こそ本当の我々の真価が問われるということをもう一度心の中に入れていただいて、今後も頑張っていたきたいと思います。今日はどうも長い間ご静聴ありがとうございました。

---

(文責：事務局)





# 日本人はなぜ 市場主義が嫌いなのか



大阪大学社会経済研究所  
教授 大竹文雄

## 1. 政権交代と反市場主義

民主党、社会民主党、国民新党の3党は、2009年8月30日の第45回衆議院選挙での自公連立政権からの政権交代を受け、連立政権を樹立することになった。そのための、3党合意文書が2009年9月9日に公表された。その合意文書の冒頭に「小泉内閣が主導した競争至上主義の経済政策をはじめとした相次ぐ自公政権の失政によって、国民生活、地域経済は疲弊し、雇用不安が増大し、社会保障・教育のセーフティネットはほころびを露呈している。」という文章がある。つまり、日本経済の悪化の諸悪の根源は、競争主義的経済政策にあったというのである。

このことは、民主党党首の鳩山由紀夫氏の次の論説でも明確に述べられている。

「米国的な自由市場経済が、普遍的で理想的な経済秩序であり、諸国はそれぞれの国民経済の伝統や規制を改め、経済社会の構造をグローバルスタンダード（じつはアメリカンスタンダード）に合わせて改革していくべきだという思潮だった。

日本の国内でも、このグローバリズムの流れをどのように受け入れていくか、これを積極的に受け入れ、すべてを市場に委ねる行き方を良しとする人たちと、これに消極的に対応し、社会的な安全網（セーフティネット）の充実や国民経済的な伝統を守ろうという人たちに分かれた。小泉政権以来の自民党は前者であり、私たち民主党はどちらかというと後者の立場だった。・・・冷戦後の今日までの日本社会の変貌を顧みると、グローバルエコノミーが国民経済を破壊し、市場至上主義が社会を破壊してきた過程といっても過言ではないだろう。」（鳩山（2009））

## 2. 勤勉を重視する価値観の衰退

資本主義経済という市場メカニズムを基本にした国で、反市場主義を唱える政党が国民の支持を得たのはどうしてだろうか。実は、日本人は市場競争に信頼を置いていない。アメリカの調査機関であるPEW研究センターによる2007年の調査によれば「貧富の格差が生じるとしても、自由な市場経済で多くの人はより良くなる」という考え方に賛成す

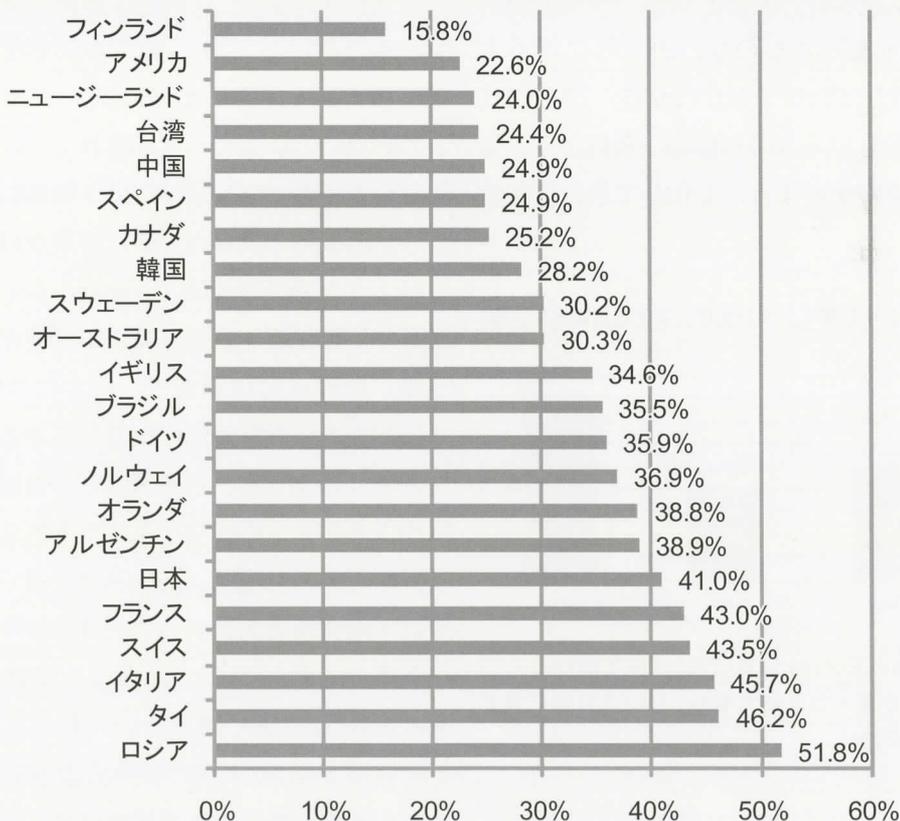
る日本人の比率は、49%にすぎない。アメリカでは70%、イギリス・韓国は72%、イタリアは73%、中国は75%と調査対象国の多くで70%以上の方が賛成していた。賛成が70%以下だった国は、スペインの67%、ドイツの65%、フランスの56%、ロシアの53%と少ない。しかも、日本の市場への信頼の低さは、先進国では圧倒的だ。

どうして、日本人はこのように市場に信頼を置かないのであろうか。ハーバード大学のディ・テラ教授とプリンストン大学のマカロック教授の最近の研究によれば、資本主義への支持と強く相関するのは、運やコネでな

く勤勉が成功につながるという価値観や汚職がないという認識だという。

最近のデータでみる限り、日本における勤勉の重要性の価値観は国際的には、低いものになっている。世界価値観調査（World Values Survey）に、「人生での成功を決めるのは、勤勉が重要か、それとも幸運やコネが重要か」という質問がある。図1に、2005年から2008年に行われた調査での主な国の回答結果を示した。フィンランドでは、運やコネが大事だと答えた人は15.8%しかいない。大多数の人は、勤勉が大切だと考えている。アメリカ、ニュージーランド、台湾、中国、

図1 人生での成功を決めるのは運やコネが大事と考える人の比率

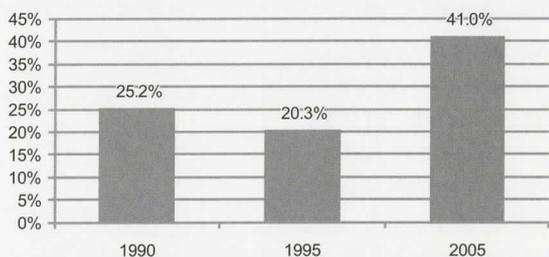


人生での成功を決めるのは勤勉か、それとも運やコネかという質問に対する回答、World Values Survey より筆者が算出 (2005-2008)

スペイン、カナダ、韓国の諸国も、勤勉が大事だと考える人の比率が7割以上である。これに対し、2005年に調査があった日本は運やコネが大事だと答える人の比率は、41%もいて先進国の中では高い方である。

日本人は勤勉な国民で、それが高い生産性の原動力になってきたとされてきた。しかし、2005年時点では、そのような価値観がずいぶん薄れてしまい、運やコネを重視するようになっている。日本人が運やコネを重視する価値観を持つようになったのは、最近である可能性が高い。世界価値観調査で、日本について同じ質問を行った1990年と1995年のデータを集計してグラフにしたものが図2である。90年代には、日本人で運やコネが大事だと答えた人は、90年で25%、95年で20%と少数派であったものが、2005年になると41%に急増していることがわかる。2000年代になってから日本人の価値観が勤勉から、運やコネを重視するように変化してきた可能性がある。

図2 勤勉よりも運・コネが大事と考える日本人の比率



World Values Surveyにおける「人生で成功するには、勤勉か運・コネが大事か、という質問に対する日本人の回答」

### 3. 不況が価値観に与える影響

なぜ、このような変化が生じたのだろうか。この点については、カリフォルニア大学ロサンゼルス校のギウリアーノ教授とIMFのスピリンバーゴ氏の研究が参考になる<sup>1</sup>。彼らは、若いころの不況経験が、価値観に影響を与えることを実証的に明らかにしている。具体的には、18歳から25歳の頃、つまり、高校や大学を卒業してしばらくの間に、不況を経験するかどうか、その世代の価値観に大きな影響を与えることをアメリカのデータを使って明らかにしている。この年齢層の頃に不況を経験した人は、「人生の成功が努力よりも運による」と思い、「政府による再分配を支持する」が、「公的な機関に対する信頼をもたない」、という傾向があるそうだ。この価値観は、その後、年をとってもあまり変わらないということも示されている。

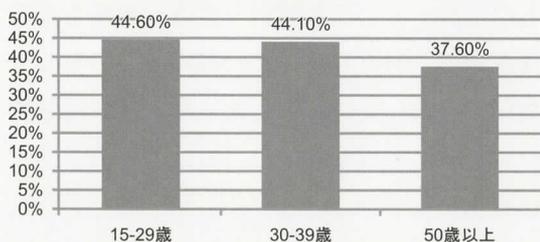
日本でもバブル崩壊以降、長期の不況が続き、若年層の就職が困難な時期が続いた。このような経済環境は、若年層を中心に勤勉に対する価値観を崩壊させた可能性がある。実際、世界価値観調査で、日本について2005年調査を年齢階層別に集計してみると図3にみられるように、若年層ほど、勤勉よりも運やコネが人生の成功で重要だと答える人の割合が高い。15歳から29歳の若者では、運やコネが大事と答える人の比率は、44.6%にも上る。これに対し、50歳以上ではそう考える人は37.6%に過ぎない。もっとも、その年齢層でも90年代の日本人よりも運やコネが大事だと考える人の比率は高く、現在の先

1 Giuliano, Paola and Antonio Spilimbergo (2009)

進国の間でも高いグループになる。

景気が良くて完全雇用であれば、努力をすれば仕事に就けるはずなので、仕事が見つからないというのは、本人が努力をしていないためだと多くの人が考えることになる。そういう社会では、勤勉が人生の成功にとって重要であり、市場競争は勤勉な人に報いるための社会制度としてマッチしているということなのだろう。これに対し、不況では、失業が発生して、どれだけ努力しても、その努力と無関係に仕事に就けない人が出てくる。仕事に就けるかどうかは、運・不運やコネの有無が重要になってくるというもうなずける。バブルが崩壊して突然就職氷河期に直面した世代は特にそう思っただろう。一年前までは、特に勉強もせず、遊んでばかりいた先輩が、一流企業に簡単に就職を決めていたのに、自分たちは成績がよくてもなかなか就職が決まらなかったのだから、人生は運・不運だと思うのも仕方がない。

図3 年齢別の運・コネが大事比率  
日本(2005)



World Values Survey より算出

#### 4. 価値観が経済制度に与える影響

「人生の成功に重要なのは勤勉よりも運やコネ」という考え方が、不況で強まったのは事実だろう。問題は、そのような価値観が広まった後、経済政策がどのような影響を受け

るかということだ。

経済学者の多くも、運・不運が人生に影響することは望ましくなく、勤勉が人生を決めるべきだと考えている。運・不運による所得の差を小さくするものは、民間の保険、家族の助け合い、そして税や社会保障による再分配制度である。民間の保険や家族の助け合いが、うまく機能しない場合には、政府による所得再分配や雇用創出が不可欠になる。

こうした政府による所得再分配政策や雇用創出政策は、市場機能に制限を加えて行うものではない。しかし、現実には、3党合意文書のように、市場主義そのものに問題があり、市場に対する様々な規制を加えていくべきだという議論になった。最低賃金の引き上げや製造業派遣労働の禁止が、選挙公約にあげられたのは、そうした反市場主義的な考え方を反映している。

なぜ、運やコネで人生が決まってくるという考え方が広まると、反市場主義的な考え方につながるのだろうか。コネを排除するためには、参入障壁をなくして競争を厳しくすることが一番いい解決方法のはずである。運の要素を小さくするためには、再参入が何度でもできる競争的な制度を作ることが解決策になるはずだ。規制を強化すると、規制が守られた人の中での格差が小さくなり、その中での運・不運の要素は小さくなるが、規制の枠に入れなかった人たちとの格差は拡大する。規制の枠に入れるかどうか、という運・不運の要素が大きくなってくるのである。最低賃金の引き上げは、運よく職を得られた人には、高い賃金が得られ、働いている人の中での格差を縮小する。しかし、最低賃金の引き上げによって、仕事に就けない人が多くなるため、

失業者と就業者の間の格差は大きくなり、それこそ運・不運の差を拡大してしまうのである。

## 5. 市場主義と大企業主義の融合が反市場主義をもたらした

「運やコネで人生が決まる」という考え方の広がり、反市場主義をもたらす理由を考える上で、参考になるのが、シカゴ大学のジンガレス教授の研究である<sup>2</sup>。ジンガレス教授は、市場主義が根付いてきたのは、アメリカの特徴であって、ヨーロッパでは市場主義が根づかなかったことを4つの歴史的な環境から説明している。

第一に、アメリカでは欧州と異なって民主主義が産業化に先行して生じたことである。そのため、人々が経済政策においても不公正であることを許容しなかったという。それが、大企業への独占禁止法をはじめとする規制であり、市場主義的な政策がアメリカで採用された背景にあるという。一方、欧州では、大企業の活動に対する反対は、社会主義的は反市場主義的動きとなって現れた。

第二に、アメリカで資本主義が発達した段階では、小さな政府であったことである。政府の役割や規模が小さければ、民間企業を作って成功させるのがお金を儲ける方法である。しかし、政府が大きく、参入規制も強ければ、新たに企業を作ることも難しいため、政府とのコネを作って利権を獲得することが、お金を儲けることにつながる。そのためには、政治家や官僚に賄賂を贈ることが利益獲得につながる。

第三に、第二次大戦後発達した国では、効率が高かったアメリカ企業の影響を逃れるために、経済取引において地域的なコネが重要な社会を作ってアメリカ企業の侵入に対抗していった。

第四に、アメリカでは、マルクス主義の影響がほとんどなかったために、市場主義と大企業主義を区別することができた。これに対し、マルクス主義の影響が強かった国では、市場主義と大企業主義は、マルクス主義という共通の敵と戦うために団結せざるを得なかった。その結果、市場主義と財界主導（大企業主義）の区別があいまいになり、財界主導の政策がとられるようになった。

以上の4つのジンガレス教授の指摘は、日本で市場主義が根づかなかったことをうまく説明している。小泉政権で経済政策の企画立案として機能した経済財政諮問会議の民間委員は、市場主義を代表する経済学者2名と大企業主義を代表する財界2名の構成であった。小泉政権の政策は、市場主義的な政策と財界の利益誘導、利権獲得の両方が混じったものになっていたと解釈できる。市場主義的な政策は、財界の利害と一致するものもあったが、一致しないものもあった。携帯電話やテレビ放送の周波数割り当ては、経済学的には競争入札で行うべきであるが、既存割り当て企業にとっては望ましくない方法である。

また、「官から民へ」という政策についても、公正な競争入札で行われていたのかどうかについて、国民の多くが疑問に思ったのは事実である。つまり、市場主義という名のもとで、利権の仕組みの変更が行われただけで、実体

---

2 Zingales (2009)

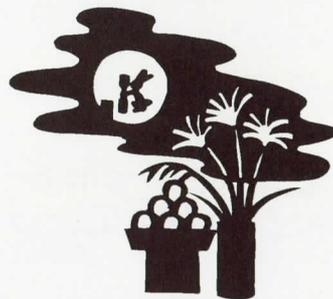
があまり変わっていなかったのだ。

結局、一番割を食ったのが市場主義である。市場主義が既存大企業を保護する財界主義と同一視されてしまったために、反財界主義が反市場主義になってしまっているのではないだろうか。構造改革に携わった大企業関係者が、「官から民」への移行に伴って利益を受けていたとすれば、それは市場主義的政策と無関係どころか相反するものだ。誰でも競争に参加できるという公平性が担保されていることが、市場主義の一番重要な点だからだ。

「官から民へ」ということで、市場ではなく一部の財界に利権が移されたことが国民の反感を買い、反市場主義につながった。官僚から利権を奪うだけでは、問題の解決にならない。市場主義の否定は、利権の奪い合いをもたらすだけである。反市場主義によって私たちが失うものは大きい。

#### 【文献】

- 鳩山由紀夫 (2009) 「祖父・一郎に学んだ「友愛」という戦いの旗印」、『Voice』2009年9月号
- Giuliano, Paola and Antonio Spilimbergo (2009) "Growing Up in a Recession: Beliefs and the Macroeconomy," IZA, Discussion Paper No. 4365
- Zingales, Luigi (2009) "Capitalism After the Crisis," National Affairs, No.1, 22-35





拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明

名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行

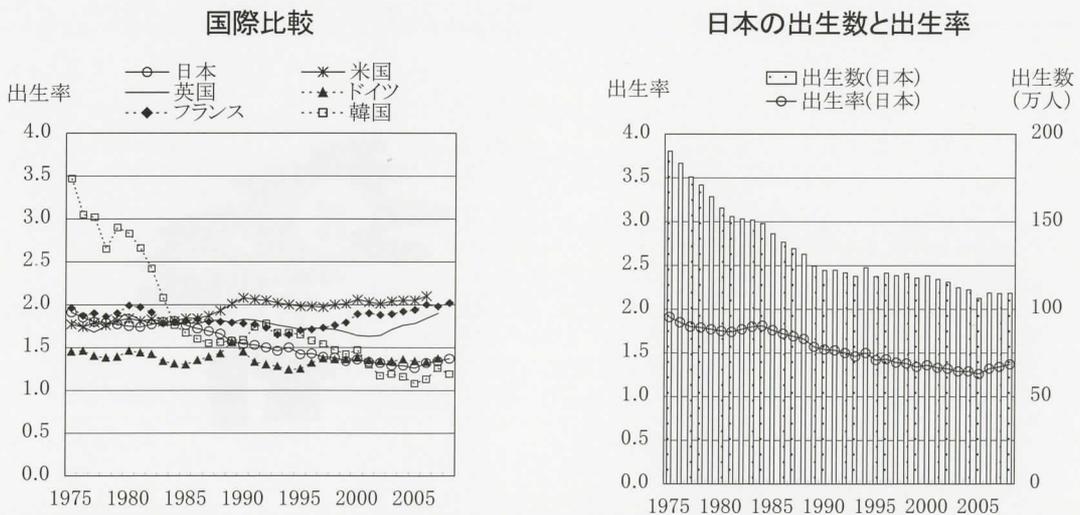
# 「子どもの存在と夫婦の就業」

今回は、子どもに関係した項目を取り上げ、夫婦の働き方の変化およびその支援策について考えてみる。最初に、出生率の動向を取り上げ、少子化の現状について確認する。次に、子どもの有無によって夫婦の就業状況に違いがあるのかを取り上げる。子どもがいる夫婦では子どもの年齢によって夫婦の就業に差異があるのかをみる。続いて、働く母親への支援策として活用されてきた保育園をめぐる現状をとりあげる。最後に、日本および欧米諸国の社会保障給付費の状況をとりあげて、家族への支援政策の実態をみる。

## 1. 出生率の動向

合計特殊出生率は、1975年に日本で1.91、米国で1.77、英国で1.81、ドイツで1.45、フランスで1.45、韓国で3.47から、直近の値として日本で1.37（2008年）、米国で2.10（2006年）、英国で1.90（2007年）、ドイツで1.37（2007年）、フランスで2.02（2008年）、韓国で1.19（2008年）と、日本と韓国の長期的低下傾向が目立つ（図1）。とくに、韓国は1975年の水準から2008年のそれより2.28ポイントの低下であり、日本を上回

図1 合計特殊出生率の状況<sup>注1</sup>



備考：合計特殊出生率とは「15～49歳までの女子の年齢別出生率を合計したもの」である。

資料：OECD（2008）、「OECD Factbook 2008」、厚生労働省「人口動態統計」

る勢いで出生率が落ち込んでいる。米国や英国の出生率は大きく低下していないが、ヒスパニック系や移民による出生数の増加によって、国全体の出生率の低下が食い止められているのであって、白人の出生率が必ずしも上昇しているのではない。

日本の出生数をみると、1975年に190万人から2008年に109万人とこの30年間に半分近く減っている。出生数は1975年以降毎年減り続けているのではない。しかし、1975年以降の出生数は2年連続して増加した年はなく、また前年に比べて増加した年の翌年は2006年を除いて、前年の増加を上回る減少をしている。2006年は景気回復に伴って結婚数が増加したことが出生数の増加につながった、と厚生労働省は分析している。しかし、2007年には再び出生数が減っており、第2次ベビーブームに生まれた団塊ジュニア世代も30歳代中盤を迎えて、結婚数や出産数の増加には一区切りがついていくため、今

後の出生数の大幅な増加や出生率の上昇を想像することは難しい。

## 2. 子どもの有無による夫婦の就業状態

夫と妻の就業・非就業の状況は4つの状態に分類できるが、多くの場合には「夫が就業、妻が非就業」の状態と「夫・妻ともに就業」の状態の2つを中心にするようになる(図2)。

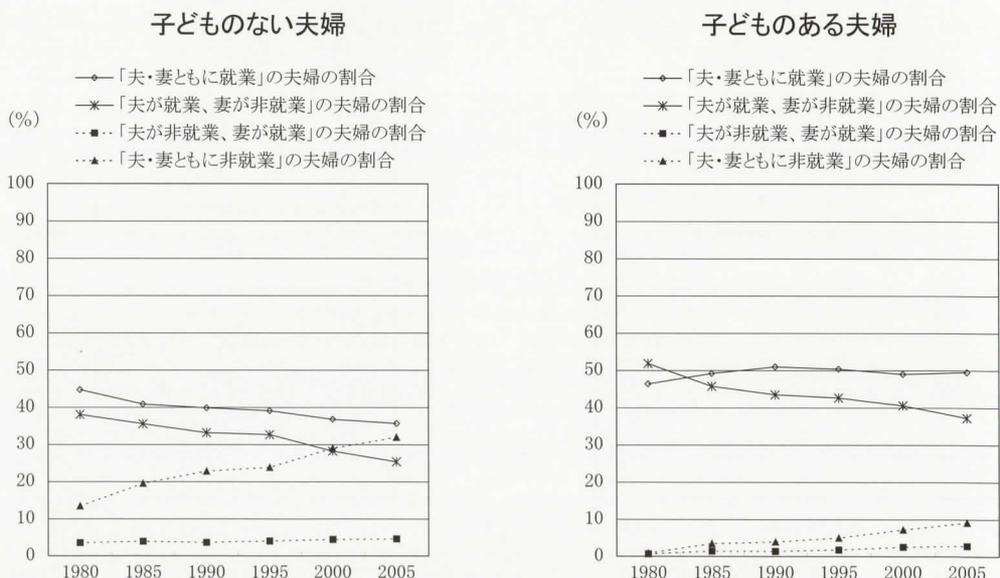
図2 夫婦の就業・非就業の内訳<sup>注2、3</sup>

|       |    |     |
|-------|----|-----|
| 夫 \ 妻 | 就業 | 非就業 |
| 就業    | A  | B   |
| 非就業   | C  | D   |

$$\text{夫婦の総数} = A + B + C + D$$

ここで、この夫婦の就業状態が、子どもの有無によって夫婦の就業の水準が異なるかどうかを確認してみる(図3)。子どもの有無によって、夫婦の就業の割合は異なっている

図3 子どもの有無でみた夫婦の就業の割合<sup>注4、5</sup>



資料：総務省「国勢調査」

が、1980-2005年の就業の動向には共通点がある。子どもの有無に関わらず、「夫が就業、妻が非就業」という夫婦の割合は共に減ってきている。子どものある夫婦では、1980年に51.9%から2005年に37.2%に、子どものない夫婦では、1980年に38.0%から2005年に25.4%に減っている。「夫が就業、妻が非就業」という夫婦の割合は減少傾向にあるものの、子どものある夫婦では、育児の負担に伴い女性が仕事をやめるなどしているため、その割合は2005年の時点でも約3分の1を超えている。

一方、「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合は、子どものある夫婦では1980年に46.4%から2005年に49.6%と若干の増加傾向にあるが、子どものない夫婦では1980年

に44.7%から2005年に35.7%と減っている。

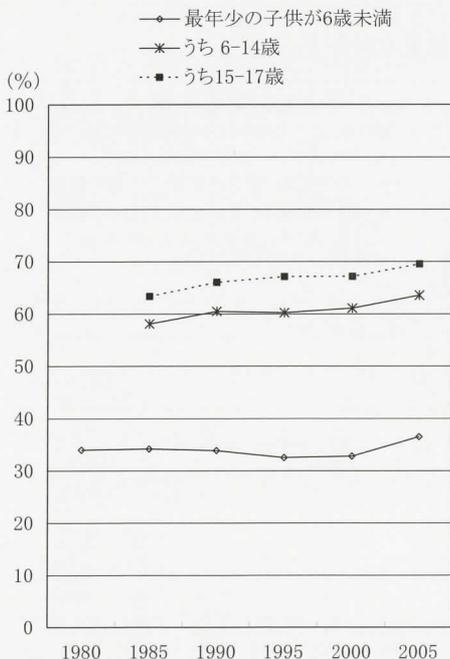
子どものない夫婦について、目を引くのは「夫・妻ともに非就業」という夫婦の割合が1980年に13.4%から2005年に32.0%と、著しく増えていることである。子どものいない夫婦の中には、成人した子どもが同居していないような高齢者世帯も含まれている。そのため、夫婦の高齢化によって、働いていない夫婦が増えているからだと考えられる。

### 3. 子どもの年齢による夫婦の就業状態

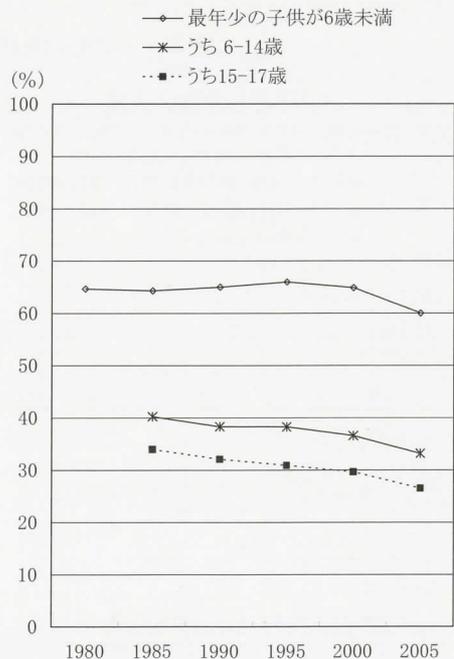
次に、最年少の子どもの年齢別に夫婦の就業状況をみると、未就学の6歳未満で「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合は1980年に34.0%から2005年に36.5%と若干の増加をみせ、「夫が就業、妻が非就業」という

図4 最年少の子どもの年齢別にみた夫婦の割合<sup>注6、7</sup>

#### 「夫・妻ともに就業」の夫婦の割合



#### 「夫が就業、妻が非就業」の夫婦の割合



資料：総務省「国勢調査」

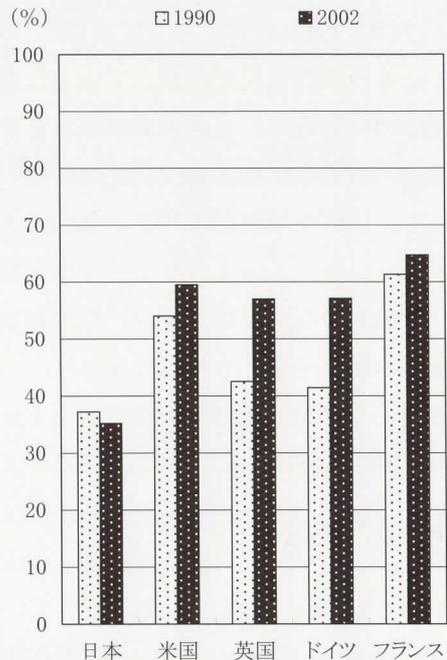
夫婦の割合は1980年に64.6%から2005年に60.0%と若干の減少をみせている（前頁図4）。6歳以上15歳未満では、「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合は1985年に58.1%から2005年に63.5%と増加しており、「夫が就業、妻が非就業」という夫婦の割合は1985年に40.2%から2005年に33.2%と減少している。

また、15歳以上18歳未満では、「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合1985年に63.4%から2005年に69.5%と増えており、「夫が就業、妻が非就業」という夫婦の割合は1985年に34.0%から2005年に26.5%と減っている。このことは、子どもが小学校に上がる前と後とでは、妻の育児と仕事の関係が異なっていること、子どもの年齢が上がるにつれて「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合が増えていることを示している。子どもが高校生になっている夫婦では、世帯収入を増加あるいは維持するために、「夫・妻ともに就業」という夫婦の割合は7割に及んでいる。

最年少の子どもの年齢によって、欧米諸国でも、母親の就業率の水準が異なるのかをみる（図5）。国ごとに統計調査の方法や内容に違いがあるため、同一の指標とはみなせないことに注意する。また、欧米諸国の調査では、母親しかいない世帯も調査されているため、夫婦の就業・非就業の割合と比較することはできない。ここでは、日本は25～54歳の妻、他の国は25～54歳の女性を対象としている。

米国では54.0%（1989年）から59.5%（2001年）に、英国では42.5%（1990年）から57.0%（2002年）に、ドイツでは41.4%（1990年）から57.1%（2002年）、フランスでは

図5 最年少の子どもの年齢が6歳未満の母親の就業率の国際比較<sup>注8、9</sup>



備考：日本の値は、1991年と2001年のものであり、米国の値は1989年と2001年のものである。

資料：OECD(2005)、“Society at a Glance”

61.3%（1990年）から64.7%（2002）と、母親の就業率は上昇している。とくにフランスの母親の就業率は1990年の段階で6割と他国に比べて高かったことが目立つ。2000年以降は英米独の3カ国の母親の就業率も5割を超える水準になっている。

一方、日本では6歳未満の子がいる母親の、37.2%（1991年）から35.2%（2001年）と若干下がっている。日本では、子どもが小さいうちには母親は子育てに専念して、子どもが小学校に入学してから再就職するという就業行動をしている。欧米諸国では、子どもの年齢によらず、就業できる条件が次第に整備されたため、1990年の就業率より2000年のそれの方が大きくなり、日本に比べて20ポイント以上高くなっている。

## 4. 保育所の状況

次に、母親の就業を考える上で重要となる、働いている母親の育児を支援している保育所の実態についてみる。6歳未満の子どもを抱える母親の就業率が欧米諸国に比べて低い原因として、保育所が整備されていないことが指摘されている。このような指摘が事実なのかを、保育所の在所児数、定員、施設数並びに在所率の推移をまとめた(図6)。

保育所の在所児数は1985年の184.4万人から1994年の167.6万人に減っているように1990年代中盤まで保育所の利用者数は減少していた。また、定員は1985年の207.9万人から1998年の191.5万人に減っているように、保育所の定員自体を1990年代後半まで抑制するような政策が実施されていた。

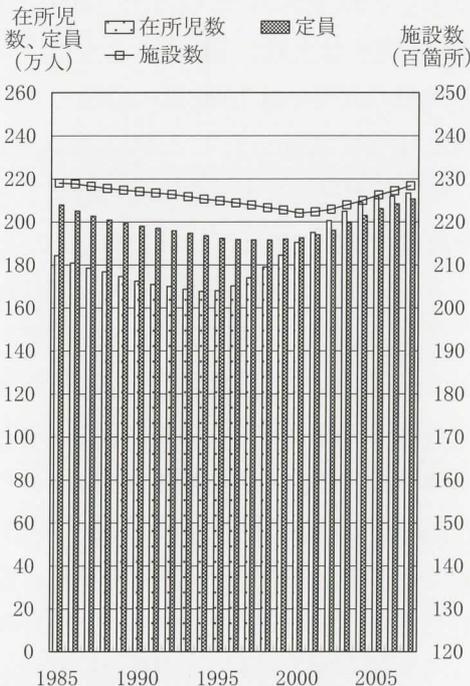
施設数は1985年の229百箇所から2000年の222百箇所に減っている。2001年以降は、保育所の施設数は増加に転じ、2007年に211百箇所と1985年以降最も多い水準になっている。

保育所の設置を増加したことは、定員や在所児数のさらなる増加につながり、2007年に定員は210.6万人、在所児数は213.3万人と、1985年以降最も多い水準になっている。

合計特殊出生率が丙午の1966年の値1.57よりも小さくなった1989年は「1.57ショック」として社会的な関心を集めて、これ以降少子化対策が本格的に実施されることになった。しかし、保育所の定員が増加したのは1999年以降であり、施設数の増加も2001年以降であった。

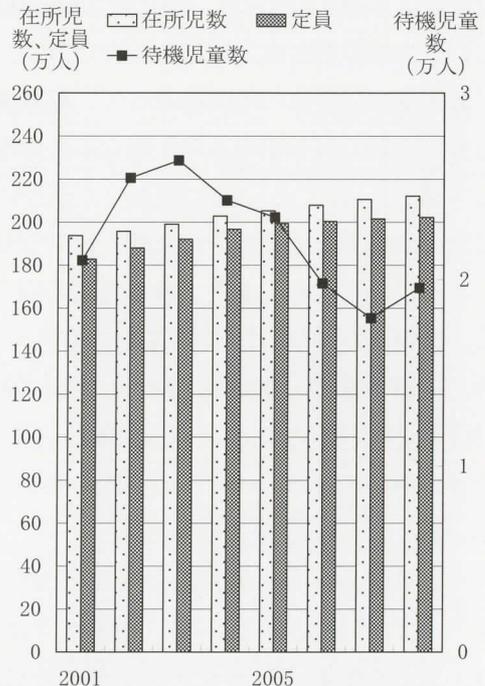
少子化対策として、1995年度から2004年

図6 保育所の在所児数、定員、施設数の推移<sup>注10</sup>



資料：厚生労働省「社会福祉施設等調査」

図7 保育利用児童数と待機児童数の状況<sup>注11</sup>



資料：厚生労働省「保育所の状況」

度までの10年間で、子育てを支援する「エンゼルプラン」が策定されて、育児休業時に給付金を支給する、多様な保育ニーズにこたえるためのサービスが新たに導入されるなどした。保育所の面積や保育士の配置などの基準を満たした上で、定員を超えて児童を受け入れる規制緩和が実施されたことも、保育所を利用する児童数が増加につながっている。

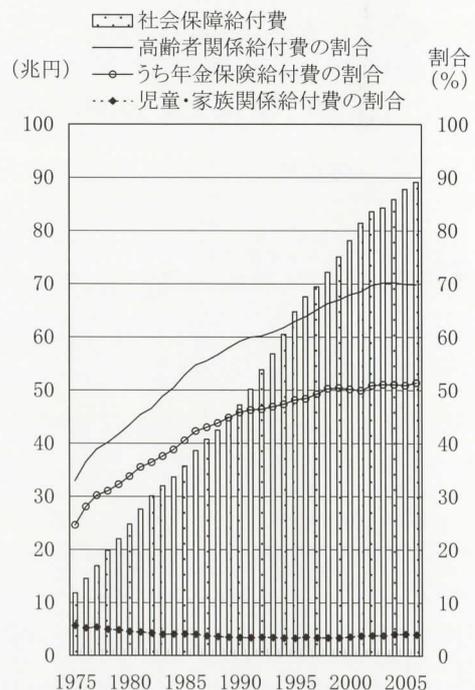
しかし、都市部を中心として、保育所への入所を希望しながら、定員などの関係から入所できずに待機している児童、「待機児童」が少なからず存在している（前頁図7）。待機児童数は2003年の2.6万人をピークに減少していたが、2008年に前年より増加して2.0万人の水準に戻った。また、認可保育所への入所は難しいという評判が広まっていること、あるいは希望する保育所の待機児童リストの長さを見て登録を断念したため、待機児童数として計上されていない利用希望者は今なお存在している。近年の待機児童の減少傾向は、「待機児童ゼロ作戦」という政策を推進して、保育サービスの供給を増やしたことの成果であるが、再び約2万人の待機児童が存在したことは、育児支援政策の困難さを物語っている。

## 5. 社会保障費の内訳からみる子どもへの支出

最後に、社会保障給付費の支出状況を取り上げて、子どもへの支出の動向を確認する（図8）。社会保障給付費は1975年の11.8兆円から2006年の89.1兆円と約8倍に急激に膨らんでいる。ここで「児童・家族関係給付費」は児童手当等各種手当、保育等児童福祉サービス、育児休業給付、出産関係給付に係る給付費などのことをいい、「高齢者関係給

付費」とは年金、老人医療、介護、老人福祉サービス、高齢者雇用継続給付などに係る給付費のことをいう。児童・家族関係給付費は1975年の0.7兆円から2008年の3.5兆円に7倍に増えているが、社会保障給費にしめる割合では1975年に5.6%から2008年に4.0%と1.6ポイント低下している。1970年代前半は第2次ベビーブームということもあり、子どもへの社会保障支出が多かったこともあるが、子どもの数が減るに従い、児童・家族関係給付費の割合は1991年に3.4%まで低下していった。その後は少子化対策を実施していることもあり、児童・家族関係給付費の割合は若干増えていき4%の水準に達するが、社会保障給費にしめる割合でみると5%にも満たない水準である。

図8 社会保障支出の内訳<sup>注12</sup>



備考：各割合は、社会保障給付費にしめる値である。  
資料：国立社会保障・人口問題研究所「社会保障給付費」

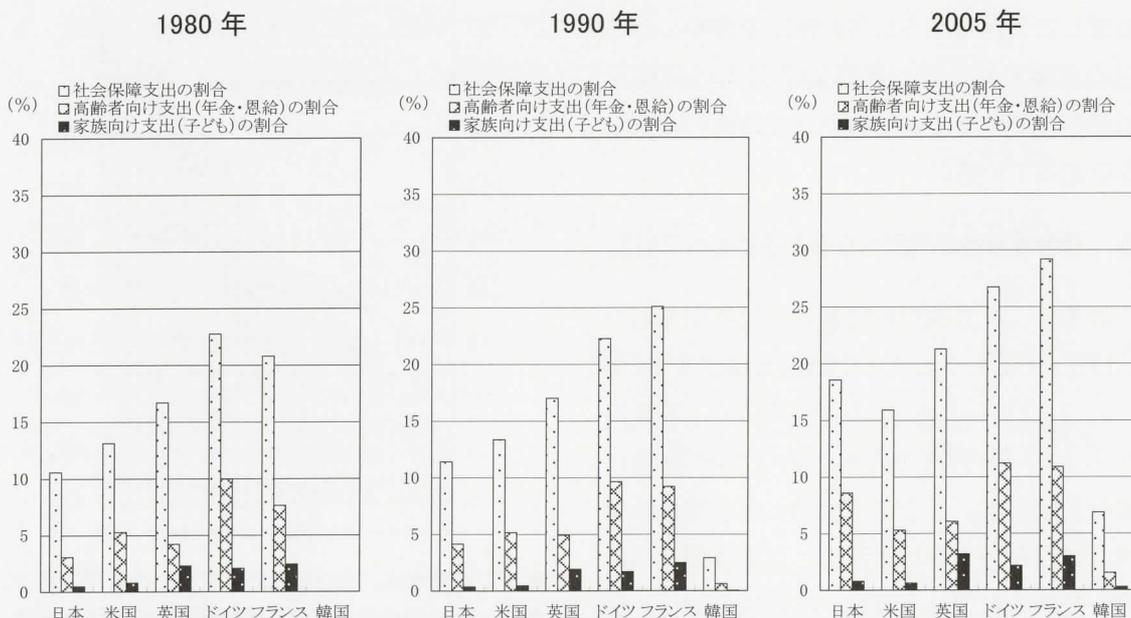
社会保障給費にしめる割合が最も多い項目は高齢者関係給付費である。その金額と社会保障給付費にしめる割合は、1975年に38.8兆円と32.9%から2006年に62.2兆円と69.8%に増えて、2006年には社会保障給費にしめる割合は約7割にのぼっている。高齢者関係給付費の中では、年金保険給付費が2006年に51.4兆円、その割合は51.3%をしめている。社会保障給付費の中で年金給付の伸びのペースは1990年代以降抑えられているが、代わりに老人医療保健の支出が増えており、日本の社会保障給付は高齢者中心であることがわかる。

過去十年以上に渡り、「エンゼルプラン」、「新エンゼルプラン」、「待機児童ゼロ作戦」などの少子化対策を実施してきたものの、社会保障給付費の中では児童・家族関係給付費は5%に満たず、その水準は諸外国と比べてみても依然低い水準にあるといえる。

ここで、OECD（経済協力開発機構）データベースを用いて、国内総生産にしめる社会保障支出の水準を国際比較してみる（図9）。なお、ここでの社会支出とは、日本の社会保障給付費より幅広く支出内容を把握しており、施設整備費など直接個人に給付されない費用も含んでいる。

家族向け支出とは、児童手当、出産手当、産休給付などの給付のことである。家族向け支出の国内総生産（GDP）にしめる割合は、1980年に日本で0.5%、米国で0.8%、英国で2.3%、ドイツで2.1%、フランスで2.4%であり、1990年に日本で0.4%、米国で0.5%、英国で1.9%、ドイツで1.7%、フランスで2.5%、韓国で0.0%、2005年に日本で0.8%、米国で0.6%、英国で3.2%、ドイツで2.2%、フランスで3.0%、韓国で0.3%、という水準である。この6カ国の割合をみると、日本と米国並びに韓国の水準がGDPの1%に満

図9 国内総生産（GDP）にしめる社会保障支出の割合の国際比較<sup>注13, 14</sup>



資料：OECD(2009), Social Expenditure Database (SOCX)

たない低い水準であることがわかる。とくに日本や韓国では、少子化が近年深刻な問題と認識されている。しかし、その家族向け支出の国内総生産（GDP）にしめる割合が低いことから、GDP 比でドイツの2%や英仏の3%の水準を目標にして、増やしていくことが日韓両国の課題と言えよう。

高齢者向け支出とは、老齢年金や高齢者向けデイケア、リハビリ、ホームヘルプなど居宅サービスや施設サービスの現物給付などのことをいい、高齢者向けの医療保険や医療サービスは含んでいない。高齢者向け支出のGDPにしめる割合は、1980年に日本で3.1%、米国で5.3%、英国で4.2%、ドイツで10.0%、フランスで7.6%であり、1990年に日本で4.1%、米国で5.2%、英国で4.9%、ドイツで9.6%、フランスで9.2%、韓国で0.6%、2005年に日本で8.6%、米国で5.3%、英国で6.1%、ドイツで11.2%、フランスで10.9%、韓国で1.5%、という水準である。高齢化の進む日本の伸びは著しいが、2005年の対GDP比ではドイツやフランスが10%を超えているのに対して、日本は10%の水準に達していない。

社会支出全体がGDPにしめる割合は、1980年に日本で10.6%、米国で13.1%、英国で16.7%、ドイツで22.8%、フランスで20.8%であり、1990年に日本で11.4%、米国で13.4%、英国で17.0%、ドイツで22.3%、フランスで25.1%、韓国で2.9%、2005年に日本で18.6%、米国で15.9%、英国で21.3%、ドイツで26.8%、フランスで29.2%、韓国で6.9%、という水準である。

日本の水準をみる限り、日本はフランスやドイツに比べると社会保障の支出水準は小さい、一方で高齢化の進展に伴い年金支出や老人医療支出が急増しており、社会支出の水準が上昇している。高齢者向けへの社会保障の方が優先順位が高く、家族向けすなわち子ども向けの社会保障の支出が低いという実態が明らかになった。小さな子どもがいる場合には、かつては欧米諸国でも母親は就業せずに育児にあたっていたが、近年育児に専念しなくても就業できる環境が整備されつつある。社会保障の給付と負担のあり方も検討した上で、新しい日本の育児政策を実施していくことが少子化対策につながるであろう。

注：

- 1) 合計特殊出生率とは、一人の女性が一生の間に生むと推計される平均子ども数のことである。その算出方法は15～49歳の年齢別出生率の総和によって求められている。5歳階級の年齢別出生率に基づくため年齢各歳で計算した値とは異なることがある。
- 2) ここでの就業とは、賃金や内職収入など収入になる仕事を少しでもした人のことをいう。なお、家族の人が自家営業（個人経営の農業や工場・店の仕事など）の手伝いをした場合は、無給であっても、収入になる仕事をしたこととして、就業としている。
- 3) 夫や妻の労働力状態が「不詳」の人を含む。
- 4) 注2と同じ。
- 5) 注3と同じ。
- 6) 注2と同じ。
- 7) 注3と同じ。
- 8) 日本の数値は、総務省「労働力調査特別調査」「労働力調査（詳細結果）」によるものである。
- 9) 調査年によって、子どもの年齢区分が異なり公表されていないものもある。このような年の値は図には示していない。
- 10) 各年10月1日現在の数値である。
- 11) 各年4月1日現在の数値である。待機児童数の

調査は 2001 年以前にも実施されているが、定義が異なるため、図には示していない。2001 年以前の定義では、他に入所可能な保育所があるにも関わらず待機している児童や) 地方単独保育事業を利用しながら待機している児童を含めている。この古い定義での 2001 年の待機児童数は 35,144 人になり、現在の定義での 2001 年の待機児童数は 21,031 人と 1 万 4 千人も差がある。

- 12) 社会保障給付費は、ILO (国際労働機構) の基準にならって、高齢者、遺族、障害者、労働災害、保健衛生、家族、失業、住宅、生活保護その他の項目のことである。
- 13) OECD Social Expenditure Database では、OECD 基準による社会支出の集計を行なっている。

OECD 基準は ILO 基準とは異なるが、ILO 基準による調査が近年行なわれていないため、ここでは OECD 基準による国際比較を試みる。韓国は 1980 年には OECD へ加盟していないため、空欄にしてある。なお、ドイツの 1980、1990 年の値は旧西ドイツの値であり、1991 年以降は統一後のドイツの値である。

- 14) OECD 基準による社会支出は、Old age (高齢者)、Survivors (遺族)、Incapacity-related benefits (障害者)、Health (医療)、Family (家族・子供)、Active labor market programmes (ALMP、積極的雇用政策対策費)、Unemployment (失業)、Housing (住宅)、Other social policy areas (生活保護、その他) のことをいう。



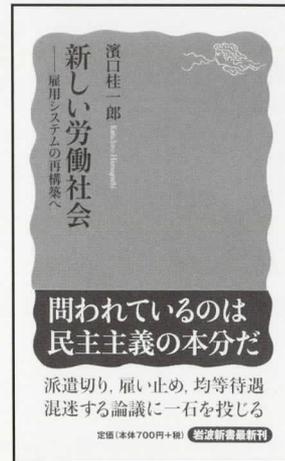


# 新しい労働社会

—雇用システムの再構築へ

はまぐちけいいちろう  
濱口桂一郎 著

岩波書店 刊 700円（税別）



ここ数年、労働問題は、例えば「名ばかり管理職」「ホワイトカラーエグゼンプション」「偽装請負」「派遣切り」など社会の注目を集める大きなテーマとなっている。マスコミも特に、8月に衆議員議員選挙が行われ政治問題化したこともあって、こうしたテーマを繰り返し取り上げ、また書店にも労働問題をテーマにした書が溢れている。しかし既刊書の多くは、格差や貧困の実態を明らかにするところでとどまっていたり、また本書で著者が述べているように「労働や雇用の問題を題材にした議論は、ともすると型にはまった労働規制緩和論と労働規制強化論の対立形式になりがちで問題の本質まで立ち入った議論は乏しい」ように思われる。

本書の特徴は、「雇用システムは、法的、政治的、経済的、経営的、教育的などの様々な側面が一体となった社会的システム」であるとの著者の基本スタンスから、雇用制度の国際比較と歴史的経緯を考察をしながら様々な側面から、今後の労働社会のあるべき姿を提示し、具体的な施策まで論じている点であ

る。あえて言うと、国際比較も歴史的経緯もそのすべてが述べられているわけではなく、十分ではない点が残念である。

いずれにせよ混迷する雇用論議について、日本の労働社会全体をうまく機能させるためには、どこをどのように変えていくべきか、過度に保守的にならず、過度に急進的にならず、現実的で斬新的な改革の方向性をわかりやすく示した点で、一石を投じたことは間違いない。

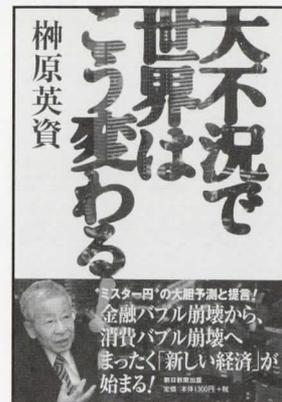
なお参考までに本書の構成は次の通りとなっている。

- 序章 問題の根源はどこにあるか  
—日本型雇用システムを考える
- 第1章 働きすぎの正社員に  
ワークライフバランスを
- 第2章 非正規労働者の本当の問題は何か？
- 第3章 賃金と社会保障のベストミックス  
—働くことが得になる社会へ
- 第4章 職場からの産業民主主義の再構築

# 大不況で世界はこう変わる！

さかきばら えいすけ  
榊原 英資 著

朝日新聞出版 刊 1300円(税別)



著者は、元大蔵省国際金融局長、同財務官を歴任し“ミスター円”と言われた国際エコノミストの榊原氏である。帯によると“ミスター円”の大胆予測とあるが、今の世界同時不況の本質について、「大量生産・大量消費を成長モデルにした20世紀型資本主義の終焉である。この不況は、恐らく、深く長いものになる可能性が高く、不況の後、世界経済の構造が大きく変わり全く“新しい経済”が始まる」と予測する。

今後日本は、この難局にいかに対処していくのか。はたして日本は、変わることができるのか。こうした問いかけに対しては、「アメリカ以上にアメリカ化して成功した日本が、そのアメリカ化を逆転するような構造改革を本当にできるのだろうか」と疑問を投げかける。そして最も大きな問題は、「今の製造業をどう変えていくか」であると指摘する。日本の製造業は、今や世界を制覇しその輸出比率と海外生産比率も大変高いが、主要な市場とする先進国では“モノ離れ”が急速に進んでおり、不況が終わってもこの傾向は変わらず、これまでのようには“モノ”が売れなく

なる時代になる。したがって環境、安全、健康、文化等の新しいコンセプトを内部化して、どう製造業を変えていくのかを真剣に考えていかなければならないと指摘する。

金融バブル崩壊から、消費バブル崩壊へ。製造業の経営破綻、新興国の失速、そしてドル暴落の危険はあるのか。こうした命題に対し、著者は「ネットワーク型資本主義」「日本回帰」「真の構造改革」等をキーワードに世界経済のパラダイムシフトを読み解く。21世紀は、“モノ”の時代から環境や文化の時代になるので、日本は深い文化の蓄積がある強みを再発見し、それを世界に発信していけば、こうした分野で日本がイニシアチブをとり世界をリードできるチャンスだと語る。



第5回 産政塾テーマ

# 奥州平泉の世界遺産 登録活動から学ぶ



株式会社デンソー  
田村 元

### 1. 活動テーマ選定の理由

産政塾の活動テーマ検討を行った09年2月は、多くの企業が減産に伴う休業を余儀なくされる等、私たちは、米国発の世界的不況と日本経済・自動車産業の急速な変化を目の当たりにし、経済のグローバル化あるいはグローバリズムがもたらした功罪について考えさせられる状況にあった。

そのような中、「殻の外へ飛び出そう」という産政塾のコンセプトを活動テーマに具現化するに当たり、私たちは、自分の殻を破るにはまず自分に目を向けることが第一歩ではと考えた。即ち、グローバリズムや画一化の功罪を考えさせられる今だからこそ、ローカリズムの大切さという観点より、自分らしさ及びその背景となる、他国に誇れる日本人らしさを考えることに意義があると捉えた。

以上の問題意識より、日本人らしさ・日本人のこころのベースと言える仏教を基調とした文化遺産群を「世界遺産※」に登録すべく活動を推進している奥州平泉を訪問先に選定した。文化遺産保護の重要性や世界遺産登録

に向けた取り組みを学び、守り続けるべき日本人のこころ・日本文化とは何かを考え、グローバル化が進む中で大切にすべき日本人らしさ・自分らしさを考えることが狙いである。  
※世界遺産：ユネスコ世界遺産委員会の認定により、国際的保護が義務付けられている遺跡等。現在世界で878件・日本で14件が登録中。

### 2. 奥州平泉訪問

平泉は、12世紀に奥州藤原氏が完成させた政治・行政上の拠点であり、多くの文化遺産が周囲の自然と一体となり、浄土思想を基調とした美しい景観を形成している。平泉の文化遺産は、01年4月に世界遺産暫定リス



トへ掲載され、これを受け06年12月にユネスコへ推薦書が提出された。しかし08年7月のユネスコ世界遺産委員会で、残念ながら登録延期が決議されたため、現在、2011年の登録を目指して再チャレンジ中である。

私たちは、6月26日(金)、仙台空港に降り立った後、岩手県の南の玄関口である一関市を經由しつつ、バスに揺られること約2時間、岩手県西磐井郡平泉町へと到着した。梅雨も一休み、気温は30度を超える快晴の中、世界遺産登録活動をご担当されている平泉町世界遺産推進室・室長補佐の千葉氏に暖かく迎えられた。

#### (1) 中尊寺・毛越寺訪問 (1日目)



最初に中尊寺を訪問した。奥州藤原氏の御遺体等が納められた金色堂や、約3メートルの大きさを誇る薬師如来坐像を始め、3,000点近い国宝・重要文化財を拝見した。中尊寺は、初代清衡公が戦乱で亡くなった人々の霊を慰め、平和な理想郷即ち浄土を作りたいという思いで建立したものである。平泉の歴史は、平和の願いを憲法に掲げる現代日本に通ずる点があり、改めて私たちの世代が後世に伝えて行かねばならない日本人のころの一つであることを認識させられた。

次に、金色堂から本堂へ移動し、全員で坐禅体験を行った。自分自身を見つめ直す契機

とし、殻を破ることに繋げることが狙いである。明かりの消された本堂の畳の上で約30分間、ひたすら心を無にし自分自身と向き合った。しかし30分とは言え、自分と向き合うことだけに集中するのは難しく、警策(木製の棒で注意を与え、激励を促す)を受けけることもあった。最後に、住職の方からご講話を頂いた。

「日常、私たちの心は常に動いている。しかし本堂に入ると、日常の余計なことを考える必要はなくなる。水溜りに溜まった雨水をコップですくうと、水は濁っている状態であるが、時間が経つと泥やゴミが沈殿し水は澄んでくる。坐禅を通して自分を知ることとは余計なものを取り払い、気付かなかった自分に気付くことである」

このように、中尊寺という歴史ある場所で私たちは大切にすべき日本人のころに触れ、また坐禅体験を通じて自分自身を見つめ直す貴重な体験を得ることができた。

中尊寺に続き、浄土世界を庭園に表現した毛越寺を訪問した。広大な土地に広がる山・池・河等、自然の美しさを取り入れた景観に、歴史の重みと日本らしい美しさを感じた。



#### (2) グループワーク (2日目)

2日目に入り、平泉町文化遺産センターにおいて、登録活動の概要や課題について千葉氏より次のようなご講話を頂いた。

- ・08年7月、ユネスコ世界遺産委員会で登録延期が決議された最大の理由は、歴史的・文化的価値が顕著に表現されていなかったため。登録物件の中に、浄土思想から生まれたものではない文化財も含まれており、ユネスコより物件を厳選すべきとの指摘があったため、現在、指摘への対応とより良いアピールについて検討中。
- ・8,000人の平泉町民にとっては、登録活動はあまり関係ないと思われる面もあるため、住民への情報展開をより一層行い、理解の底上げを図る必要がある。



講義聴講後、私たち塾生は3つの班に分かれてグループワークを行った。中尊寺・毛越寺といった平泉の「光」の部分だけでなく、その他の遺産や周辺地域など「影」の部分で自分たちの足で歩き、目で見て、塾生の視点から千葉氏に対し、登録活動の提案をさせて頂くことが目的である。グループ毎の活動テーマは次の通り。

- ①中心市街地の景観と観光開発の現状から見た提案…文化遺産と共存したまちづくりが必要な一方、観光地化による悪影響も懸念される。住民へのインタビューを通じ、行政への期待・活性化のポイントなどを考える。
- ②隠れた文化遺産・史跡の現状から見た提案

…中尊寺、毛越寺以外にも、無量光院跡や金鶏山、高館など、数多く存在するその他の遺産をどうアピールすべきかを考える。

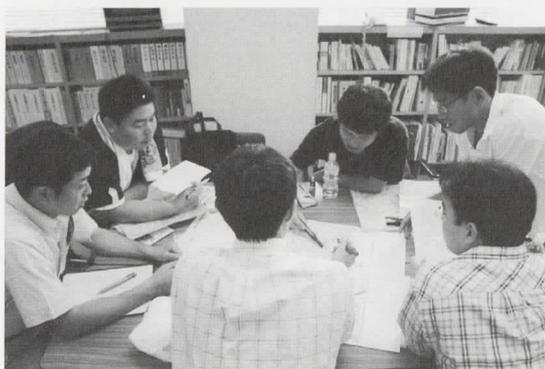


- ③周辺農村部から見た課題への提案…平泉中心部は観光地化が進む一方、周辺地域は大半が農村であり、観光地としての側面と異なる課題も多い。アグリ平泉・理事の畠山氏とともに、平泉を眺望できる束稲山から町を俯瞰し、周辺部が抱える課題を考える。



30度を超える猛暑の中、町内を周り、「光」の部分に隠れた平泉の課題を見つけていった。そして平泉町役場へ集合し、班毎に塾生の視点から見た提案について討議し、千葉氏への説明を行った。主な提案は以下の通り。

- ・行政に対する住民の期待及び理解度は想像よりも大きかった。平泉を観光地ではなく文化遺産として売り出すべきとの意見が強く、また、その姿勢を行政にも期待している。



- ・町内には案内看板や係員等が少ないと感じた。また、モデル観光コースを明確化し、町内各所で配布する等の工夫があると、訪問者にとってよりわかりやすいと考える。
- ・日帰りだけでなく、宿泊客を増やすアプローチでの観光開発も必要と考える。結果的に周辺農村部の農業活性化にも繋がるのでは。

塾生全員が、自分の目と足で平泉に触れ、他国に誇れる日本人のこころ・日本文化について見つめ直すことができた瞬間であった。世界遺産再登録への道のりは決して平坦ではないと思うが、平泉の良さが世界に認められる日が来ることを強く期待しながら、私たちは平泉町を後にした。



### 3. まとめ

今回、平泉を訪問し、日本人らしさや自分自身について考える機会を頂いたが、やはり殻を破る一つのアプローチは「自分自身をよ

く知る」ことだと確信を得た様に思う。何を知っていて何を知らないかを自分の目と足で確かめ、自分に必要なことを明確にすること、即ち学ぶことそのものが殻を破ることであると感じた。平泉の文化遺産が一日も早く世界遺産登録されることを願うのは勿論のこと、このような貴重な気付きを与えて頂いたことを感謝し、この経験を今後にかしたいと考える。

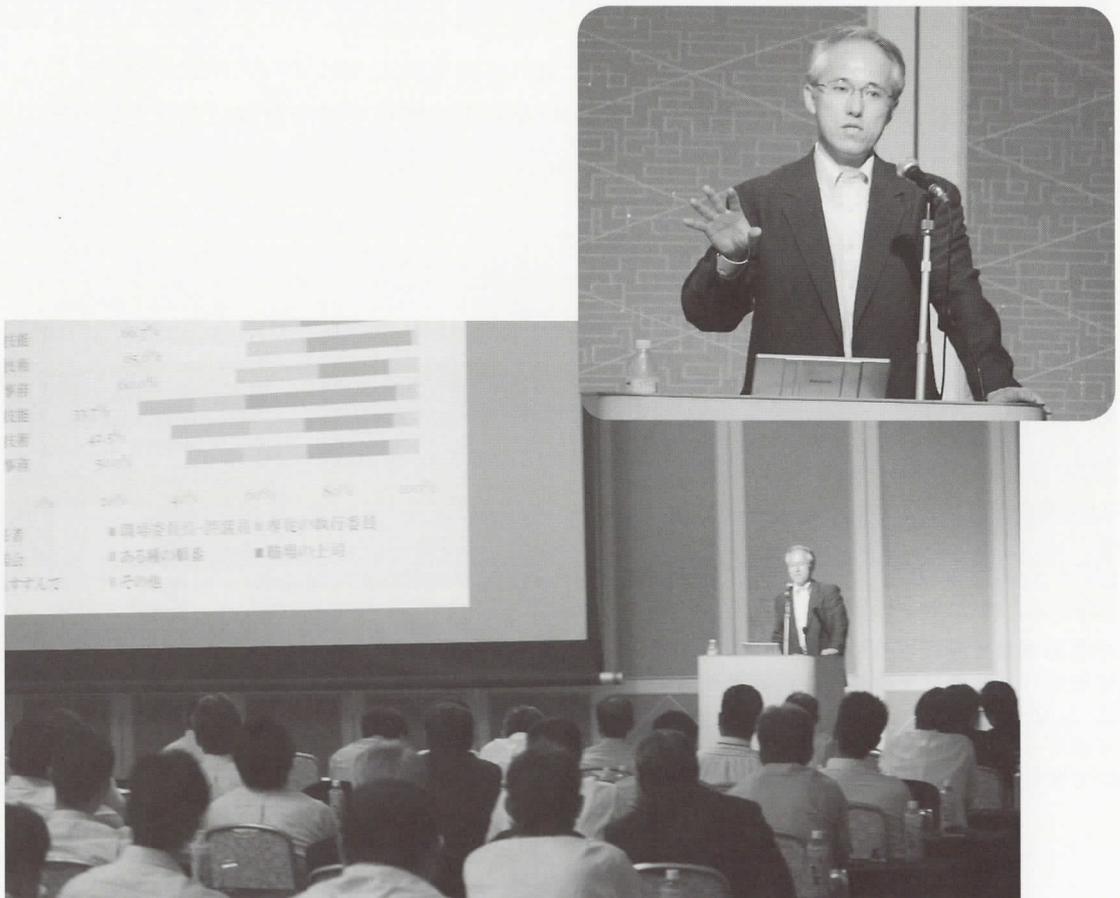
最後に、今回の企画を快諾頂き、休日返上でお世話になった平泉町世界遺産推進室の千葉様、アグリ平泉の畠山様には心より感謝申し上げます。ありがとうございました。



## 「中部産政研公開セミナー」を開催

当財団主催の公開セミナーを8月3日(月)に開催した。今回のセミナーは昨年9月から今年8月までの第21期の研究テーマ「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」の報告会として実施した。会場の名鉄トヨタホテルにはトヨタグループ企業労使をはじめ中部地区の主要企業の労使代表や人事・労務関係者など、160名を越える参加者があった。

今研究の目的は、労働組合の職場役員の意識を把握し、より強固な労使関係を構築するために必要な課題を抽出し提言することにあった。1年に亘って研究主査を務めた法政大学大学院の藤村博之教授より、職場役員へのアンケート調査を踏まえた研究成果の発表と、今後重点的に取り組むものとして「職場役員の役割明確化」、「管理職と職場役員の連携強化による問題解決力の強化」、「労働組合が今後さらに力を入れるべき活動」の3点を提言とする報告があった。今回は中間報告とも言うべきもので、最終報告書は今秋発刊を予定している。



## 第5回 産政塾活動報告

- テーマ：奥州平泉の世界遺産登録活動から学ぶ
- と き：2009年6月26日(金)・27日(土)
- 場 所：岩手県西磐井郡平泉町

第5回産政塾は、平泉町を訪問し普通の観光では体験できない様々な角度から平泉町を見ることができ多くの発見と感動を味わうことができた。世界遺産登録に向けた取り組みについては、平泉町教育委員会世界遺産推進室 室長補佐の千葉様による丁寧かつわかり易い説明で理解を深めることができた。

2日目には3グループに分かれ、実際に町の人々の生の声を聞いたり、コアゾーン、バッファゾーンを実際に自分の足で歩いたり、山の上から平泉の町を見たりして、自分たちなりに今後平泉がどうしたらさらに活性化するのか、討議をして提案をした。

平泉には、まだまだ多くの素晴らしい文化遺産が残っている。そして、町の人たちも私たちにとてもあたたかく接してくれた。平泉を知れば知るほど2011年の世界遺産登録を私たちも強く願わずにはいられない。微力ながら、我々も平泉町世界遺産登録に向けた取り組みを職場や地域でPRをしていきたい。



中尊寺本堂で坐禅。最初と最後にお経を読む。ご住職より「仏像や美術品がすごいとインテリぶるより、なぜ中尊寺を建てたのか、永遠の平和を願って建てられたといったことを感じながら参道を歩いて欲しい」とのお言葉がありました。



毛通寺の前で。世界遺産推進室 室長補佐の千葉様と。(前列左から2番目)



世界遺産推進室 千葉様。2日目のグループワークでも暑い中ありがとうございました。



2日目グループワークで、町の人へのインタビューでお世話になった平泉の方々。



世界遺産登録において問題になった新しい橋から、田んぼアートを見学。

第5回産政塾担当 Dグループ



内藤 隆史  
(刈谷市役所)



田村 元  
(株式会社デンソー)



遠藤 登  
(東邦ガス労働組合)



三宅 洋右  
(豊田合成労働組合)



長倉 健司  
(豊田自動織機労働組合)

## 第43回理事会、評議員会を開催

財中部産業労働政策研究会は、8月3日(月)名鉄トヨタホテルにて第43回理事会、評議員会を開催した。「第22期事業計画及び予算承認」「監事、評議員、特別委員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認された。

その主な内容は、以下の通り。

### 1. 第22期調査研究テーマ（平成21年9月～平成22年8月）

#### (1) 年度研究テーマ「職場力向上のための管理者の役割」

##### 【調査内容】

未曾有の経済危機に直面し、各企業は現下の収益確保策や企業基盤固めに全社一丸となって奔走しており、職場力向上は喫緊の課題となっている。職場は、雇用形態、働き方、就労意識の多様化により職場運営は益々難しくなっている。こうした中、職場運営の要である管理者は限られたリソースの中でいかにリーダーシップを発揮しマネジメントを行っているのだろうか。また、コミュニケーションに努め良好な人間関係を築き、部下とやりがい、達成感を共有化しているのだろうか。職場の人間関係や職場運営の実態を把握し職場力向上に努める管理者の行動や苦悩、そして課題解決のために果たすべき企業労使の取り組みについて提言する。

#### (2) 全トヨタ労連受託テーマ「転換期におけるトヨタグループの現状と課題」

##### 【調査内容】

大転換期を迎え、トヨタグループの各企業は、当面の緊急事態を乗り越えるだけでなく将来を見据えた舵取りが求められる。企業は、この1年緊急事態のどのように対処し、また今後の中長期の経営諸課題をどのように認識しているのだろうか。一方、組合はこうした事態に対し経営のカウンターパート機能をどのように果たそうとしているのか。時代の変化に対応できる強固な体質づくりのために各企業労使が取り組むこと、そのためにグループ労連として何ができるかなど現状を把握し課題を整理する。

### 2. 監事、評議員、特別委員の補充選任（新しく就任された方）：敬称略

(監事) 中島 雅利（株式会社三菱東京UFJ銀行）

(評議員) 辻本 辰弥（東邦ガス労働組合）

牧 晋二（アスモ株式会社）

(特別委員) 鈴木 敏也（日野自動車株式会社）

## 2009年6月1日から8月末までの主な活動

- 6月4日(木) 公開セミナー「不況下の中堅企業を支えてきた人々」開催  
法政大学大学院経営学研究科 教授 川喜多 喬 氏
- 6月11日(木) 関西国際産業関係研究所 総会に参加
- 6月15日(月) 経済政策フォーラム「ワークライフバランスと生産性」に参加
- 6月19日(金) 公認会計士による中間監査
- 6月26日(金) 第5回産政塾開催  
～27日(土) 平泉を訪ねて「奥州平泉の世界遺産登録活動から学ぶ」
- 6月26日(金) 年度研究テーマ：第5回専門委員会開催  
「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」
- 7月上旬 賛助会員への活動報告（意見交換）
- 7月16日(木) 第6回産政塾開催  
プロのサービスを学ぶ「見えないお客様を意識するために」
- 7月27日(月) 年度研究テーマ：第6回専門委員会開催  
「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」
- 7月29日(水) 東洋経済シンポジウム in 名古屋 に参加
- 7月30日(木) 労働関係シンクタンク交流フォーラム幹事会に参加
- 8月3日(月) 第43回理事会、評議員会を開催
- 8月3日(月) 公開セミナー「より健全で良好な労使関係の構築に向けた職場づくり」  
法政大学大学院教授 藤村 博之 氏
- 8月26日(水) 労働政策フォーラム「高齢者の本格的活用に向けて」  
「生涯現役社会の条件」：清家 篤 慶應義塾長に参加

## 編集後記

2008年の日本の名目国内総生産（GDP）は、4.9兆ドル、中国は4.4兆ドルである。中国の高成長が続き人民元が上昇すれば、今年から来年にかけて日本を上回る可能性が大きい。日本のGNPが1968年に旧西ドイツを抜いて40年余り、以来日本は米国に次ぐ世界第2位の経済大国という大看板を掲げてきた。そして日米で世界のGDPの40%近くを占め、確固たる基盤の中で、世界2位の経済大国にふさわしい国際貢献をしようというのがこれまでの国民のコンセンサスであった。また日本は少子高齢化が急速に進行し、政府推計では現在1億2000万人の人口が、2055年には8900万人に縮小し、うち15～64歳の人口は全体の半分、75歳以上の高齢者が27%になるという。今年生まれた人が働き盛りの45歳を迎える頃、65歳以上の高齢者はなんと40%という超高齢社会となる。この40年近く、経済大国を自明のもとと受け止めてきた日本の足元が今揺らぎつつある。新政権には1日も早く、日本が今後どういう国を目指すのか、その成長への道筋や経済運営の基本方針を具体的にはっきりと示してほしいと思う。日本再建に向けスタートを切って欲しいとの思いから今回政権交代を選択した主権者の判断、期待に是非応えて欲しい。（河原真一）

---

今号でご紹介した川喜多喬先生の講演は大変参考になった。30年以上に亘って多くの中小企業を訪問し、各社各様の成功事例をご自分の目で確かめた内容だから話に迫力があつた。紙面の都合で全部をご紹介できないのが残念だが、成功している事業経営者には共通項がある。事業への愛着、先見性、成長マインド、夢に賭ける勇氣、外部への関心、部下への愛情、顧客第一など、それぞれが事業哲学と困難に立ち向かう不屈の魂を持っている。一言で言うと「心意気」か。こうした人間味のあるリーダーが日本の発展を支えている。（後藤健治）

---

先日乗った飛行機で、行きは隣の席のマレーシア人の「ガムどうぞ」をきっかけに、その後延々5時間、日本食、パチンコ、将来の夢などの話を聞いていた。帰りは、隣の席のインドネシア人の大学教授2人が「あなたは日本人？」と話し掛けてきた。一瞬「これは騙し？」と思ったが、やさしい笑顔の2人と話を続け、帰り際に「日本から手紙をください」と名刺をもらった。別の時、ソウルの食堂では、相席になったおばさんたちとおしゃべりをする中で魚の食べ方を教えてくれ、卵蒸しやチョコレートまでごちそうしてくれた。初対面の人との会話はとくに新鮮で、いつも心があつたかくなれたように思う。

会話は時に面倒。でも自分に無いものを得られることが多いと思う。職場で「忙しいから話しかけないで！」モードの人を時々見掛ける。自分から壁を作ることは、情報やコミュニケーションにおいてとても損をしていると思う。「なんと言わなかった？」「教えてくれなかった」と人のせいする前に、自分の態度を省みることも必要ではないだろうか。（高橋若葉）

あなたの住まいと家財の備えは大丈夫ですか？



# 火災共済 + 自然災害共済

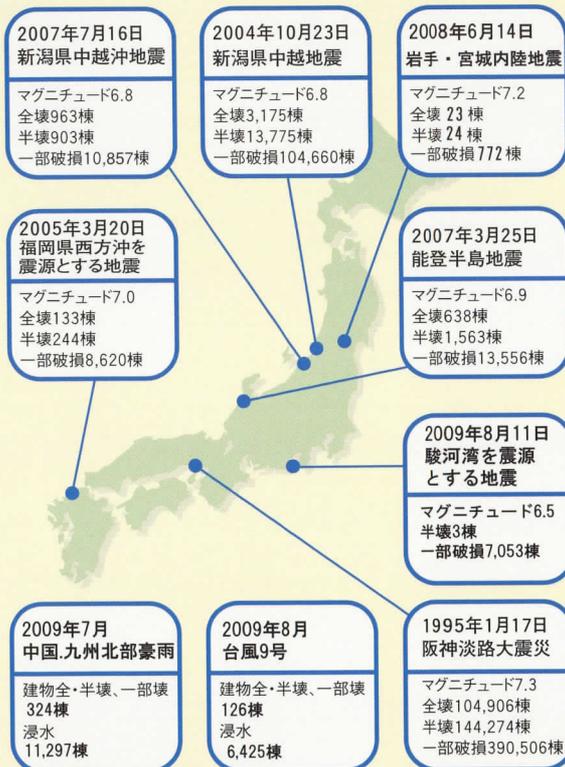
風水害等給付金付火災共済

自然災害共済

## 自然災害の実態

### CHECK! 日本各地で発生している自然災害

消防庁より(2009年8月26日現在)



## 火災の実態

### CHECK! 出火件数・損害状況・死者数

消防庁「平成20年(1月~12月)における火災の概要」より

年間出火数52,394件で、約10分に1件の割合で発生。  
損害額約1,086億円、1件あたり約207万円。  
死者数1,967人、負傷者数7,979人。

### CHECK! 出火原因ごとの火災発生状況

消防庁「平成20年(1月~12月)における火災の概要」より



### 出火原因のトップは、放火・放火の疑い!

気をつけていても、自分では避けられない火災が意外に多いのが現実。

## 自然災害保障付 火災共済

風水害等給付金付火災共済・自然災害共済

### POINT

万一の時に再建  
できるために!

火災  
共済

- ・最高**6,000万円**※の保障。
- ・万一のとき再建を第一に考えた“再取得価額保障”。
- ・70%以上の焼破損で全壊扱い。

自然災害  
共済

- ・風水害のとき最高**3,000万円**※。
- ・地震等のとき最高**1,200万円**※。
- ・盗難による被害も保障。



※600口加入の場合の最高保障額です。

●この印刷物は制度の概要を説明したものです。  
ご契約の際には「パンフレット」「ご契約のてびき」を必ずご覧ください。

資料のご請求は **全労済愛知県本部**

(愛知県労働者共済生活協同組合)

**052-681-7741**

[番号をお確かめのうえ、おかけください。]



責任品質

保障のことなら

**全労済**

全国労働者共済生活協同組合連合会

全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

# TECHNOLOGY

技術の中に、エコがある。



## 未来へ届ける、エコの気持ち。豊田自動織機の環境技術。

私たちの製品開発の根底にあるもの、それは「環境への想い」。どんなときも地球環境の未来を考え、「想い」を「カタチ」にしてきました。例えば、お客様の環境に対する意識の高まりに、豊富なラインナップでお応えする「フォークリフト<sup>※</sup>」。クルマの燃費向上のため、さらなる小型化・軽量化を追求する「カーエアコン用コンプレッサー」。ハイブリッド車の進化を陰で支える「パワーエレクトロニクス部品」。他にも繊維機械や自動車・エンジンなど、環境への取り組みはあらゆる分野で加速しています。人間だけを幸せにする技術ではなく、すべてを幸せにする技術で、製品を、あなたの笑顔を、地球の未来を生み出していく。私たちは豊田自動織機です。

※ 当社のフォークリフトは「トヨタL&F」ブランドで販売されています。

## 株式会社 豊田自動織機

TOYOTA INDUSTRIES CORPORATION

〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町2-1 [www.toyota-shokki.co.jp](http://www.toyota-shokki.co.jp)

季

刊

誌

産政研  
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成21年9月30日 発行人 加藤裕治

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>