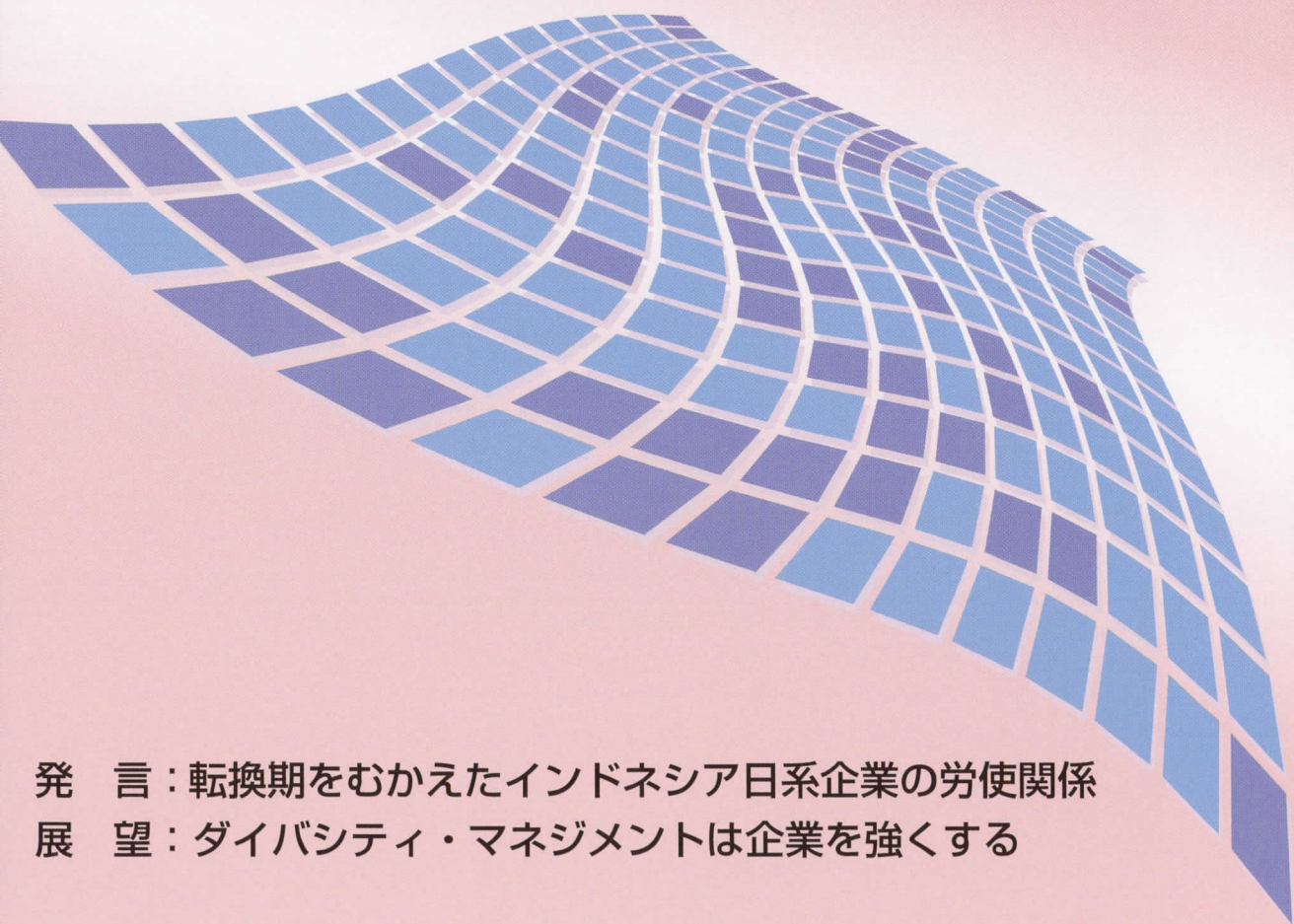


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2010

No. 88

特集：「新たな歩み」



発 言：転換期をむかえたインドネシア日系企業の労使関係
展 望：ダイバシティ・マネジメントは企業を強くする



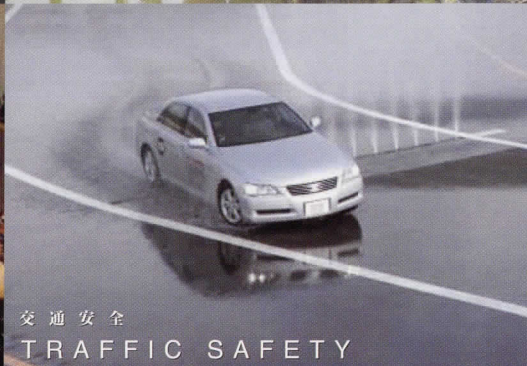
共生社会
COMMUNITY CARE



環境
ENVIRONMENT



芸術・文化
CULTURE



交通安全
TRAFFIC SAFETY



ボランティア
VOLUNTEERS



人材育成
EDUCATION

明日へ、つづく、つないでいく。

美しい自然を、人間は創りだすことができません。

現代のこのすばらしい文明も、私たちの力だけでは築けません。

いま、ここにあるすべては、過去より受け継いできた大切なもの。

この財産を豊かに育み、子どもたちの未来に手渡していくことが、

いまを生きる私たちの役目ではないでしょうか。

トヨタは「環境」「交通安全」「人材育成」をはじめ「芸術・文化」「共生社会」など

幅広い分野で、さまざまな社会貢献活動を進めるとともに、

社員のボランティア活動を積極的に支援しています。

日本で、世界で、地球市民の一員として、

豊かな社会づくりとその持続的な発展のための活動に取り組んでいます。

巻頭言	勉強のすゝめ	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 2
発 言	転換期をむかえたインドネシア日系企業の労使関係	金城学院大学現代文化学部 教授 山本 郁郎	…… 6
特 集	「新たな歩み」		
	日本の製造業の競争力について考える	愛知県経営者協会 会長 山田 隆哉	…… 10
	幸福か、希望か、それとも・・・。	東京大学社会科学研究所 教授 玄田 有史	…… 15
	自社の強みを原点とした「A N D」戦略を	一橋大学大学院国際企業戦略研究科 教授 石倉 洋子	…… 20
展 望	ダイバシティ・マネジメントは企業を強くする	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之	…… 26
社会を見る眼③	個人主義と経済パフォーマンス	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 30
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑨	「管理職の割合 -女性の昇進は増えたか-」	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 34
		名古屋大学大学院経済研究科 教授 荒山 裕行	
産政研研究成果から	「転換期における自動車産業企業の現状と課題」	中部産政研 主任研究員 島田 崇史	…… 42
BOOK			…… 48
産政研だより			…… 49



勉強のすゝめ



中部産政研

理事長 加藤 裕治

勉強嫌いの日本人

表題を見て「学問のすゝめ」（福沢諭吉）の誤りではないかと思われた向きもあるかもしれない。もちろん、日本文化の開国をさせようと「学問のすゝめ」を著した福沢諭吉と通ずる思いもあるが、あくまでも「勉強のすゝめ」として論を進めさせていただこうと思う。

日本人は、最近とみに勉強嫌いになっている気がする。それは日本の受験制度に大きな原因があると思うのだが、どうもその勉強嫌いが今日の日本の混迷と関係があるのではないかと感じられるのだ。

勉強という言葉聞いて大抵の人が思い浮かべるのは「受験勉強」か「試験勉強」であろう。従って、ほとんどの人は勉強といえば学校時代の勉強を思い浮かべるから「勉強は嫌いだ」と思ってしまふ。それは無理もない面がある。確かに受験勉強は無味乾燥で面白くないからだ。

日本は、東京大学を頂点に、大学から幼稚園までもすごいピラミッドができている。その入り口から選別がはじまり（幼稚園のお

受験）小、中、高、大学とそれぞれの節目で、高いところへ臨もうとすると大変な、そうでもなくてもそれなりの「受験勉強」を強いられる。（最近は大学受験については、少子化の影響で大学側が学生集めに必死になってきたこともあり、いろんな受験パターンが出てきて、かつてのような受験学力一辺倒でなくなっているのはいい傾向ではあるが、高校までは相変わらずである。）

こうした選抜試験はどうしても、いい人を「選び出す」、「見つけ出す」ための試験ではなく、振り落とす試験になるので、減点されないために一見どうでもいいようなことも覚えなければならない。たとえば、歴史の年号とか、一体何のために…というようなもので記憶させられる。だから、大抵の人にとっては面白くないのである。それでも日本人は大学に入学するまでは曲がりなりにも、いろんな教科をそれなりに勉強するから、平均的な学力は今でも世界トップクラスではある。ところが社会人になると、あるいは大学に入ると、とたんに勉強をしなくなる。「もう、勉強からは解放された。もうたくさんだ」と

というのが正直なところなのだと思う。しかし、それでは本当は困るのである。

変化の先にあるもの

第二次世界大戦が終わり、日本は大変大きな変革を経験した。日本国憲法によって規定された新しい社会の枠組みを基礎として、知的水準が高く、勤労意欲の高い国民の力で、優秀な官僚の導きのもと、日本は世界が驚く成長を遂げた。しかしその一本調子の成長期に区切りをつけた1990年あたり（バブルが崩壊した）から現在まで、改革、変化を叫びながらも既成のシステムに縛られ、なかなか変化が訪れなかった。そのイライラは2009年9月に、戦後ほとんど一貫して続いてきた保守一党の政治を、国民の票の力で転換したことで少し晴れたかかもしれないと思う。

ところがそれから一年、目立った成果が挙げられないどころか、もたもたしている現政権にまたイライラが募っている国民が多い。変えては見たけど自民党時代と大して変わらないじゃないか、という声も聞こえてくる。たしかに目に見える成果がなかなか上がらないのは事実である。しかし、実際にはいろんな変化の兆しはたくさん見えているし、それは日本にとってとても大事なことが多いのであるが、それを述べるのはまた別の機会にして、ここでは、この変化を本物にするために、一番変わらなければならないのは国民自身だということを強調したい。それが「勉強のススメ」なのである。

中国と日本

「少年老い易く学成り難し」「学びて思わざれば則ち罔（くら）し」と、科挙でならした

中国にはさすがに「学び」「勉強」に関する故事が多い。ところが、その中国人が最近勉強をしなくなっている。ちょっとこの言い方は正確ではないかもしれない。正しくは、中国人は自分の国の歴史（他国との関係も含め）を勉強しなくなったというべきだろう。なぜか。それは中国がああ知の宝庫ともいえる自国の古典を学ぶために不可欠な「漢字」を捨ててしまったからである。今の中国は、新しい文字を使って、政府が与える情報と、豊かになるための英語や日本語などの語学、新しい技術に関わる知識を詰め込むのが「勉強」になっている。果たしてそれで国民一人ひとりに、自分の国のあるべき姿を考えるために必要な思考力・判断力を養えるだろうか。世界を正しく見つめることができるだろうか、と心配になる。

一方の日本はどうだろう。日本の学校教育は選別の為の知識偏重教育とよく言われる。また、世界や社会の理解には不可欠な近代、現代の社会や政治の仕組みをあまり勉強していないともいわれる。なぜかと言うと、中学でも、高校でも社会科は縄文時代から勉強を始めるので、世界大戦の頃で時間切れになってしまい、現代社会のことはほとんど勉強できないからである。さらに、日本の学校教育は、今自分たちが生活している社会の仕組みを勉強する教科そのものがない。敢えて言えば小学校で「自分の住んでいる町を勉強しよう」という教科があるくらいである。行政の仕組みのこと、議会のこと、税金の仕組み、社会保障、医療の仕組み…これらを学校で学ぶ機会はほとんどない。そういうことは政府、官僚にお任せください、という前提になっているのだ。これでは国民が社会をどんな仕組

みにしていくのが良いのか考える基盤を作るのはむづかしい。

北欧のスウェーデンでは小学校、中学校の教科書でそれぞれページを割いて、社会保障と税金の仕組みを教えている。そんなところに高負担、高福祉を納得している国民のベースがあると思われる。

縦軸と横軸（平面軸）

社会で今起こっていることをできるだけ正しく理解し、どういう方向に向けていけばよいのかを考える時、重要な原則がひとつある。それは判断・思考の縦軸と横軸（平面軸）を踏まえて考えることである。縦軸とは歴史であり、横軸（平面軸）はできれば世界まで広げた社会の現状である。そういうものをもとに、あるべき姿を考えるべきだと思う。この時、歴史を知らないと、平面にある点をとった時、未来の方向が360度無限に開いてしまっただけで方向が定まらない。一方、平面上で今自分がどこにいるのか、自分が置かれている位置を見定めなければ、これも踏み出す方向は定まらない。

つまり私たちは、自分の頭でそういうことを整理するために、歴史や社会や多くの先人達が考え歩いてきた道のりを知らなければいけないのである。この点で、中国は縦軸が弱く、日本では横軸（平面軸）が弱い。これを是正し、国民がまず判断をする力をつけること。それが今どちらの国にも問われていることではないだろうか。たとえば年金制度はどうすればいいのか、まず自分なりに考える座標軸をおき、そのうえで考えてみる。政党の説明を鵜呑みにせず、自分の頭で考えてみる必要がある。そして人と意見を戦わせ、自分

なりの見解をまとめてみる。そのうえで今提示されている政策が良いのかどうか判断する。政権交代がなかったころは考えてみてもあまり意義がなかったかもしれないが、今はそれが大きな意味を持つようになっている。そのための力をつけるために必要なことがまさに「勉強」なのだ。民主主義は多くの異なる考え方をまとめていくための手続きである。自分の考えを持った国民がいなければ良い民主主義は育たない。

考えるための土台づくり

現代社会はインターネットという道具があるからキーワードをたたけば、必要な知識を引き出すことは容易だ。問題はそれを自分の頭で考える「力」である。それは生きる力といってもいいかもしれない。その考える力とは、考える基礎となる様々な知識を積み上げ、より遠くを見られるようにすることによって培われていくものだと思う。たとえば登山を考えてみればいい。すそ野の長い退屈な緩斜面をまずは時間をかけて登らなければ、稜線には登ることができず、頂上さえも臨むことはできない。スポーツでも体力作りから始め、型を固め、そして血のにじむような練習で強く、うまくなっていく。

よく「勉強」というと何かを分かるための知識に直結させる人がいる。だから情報に行きあたれば、「ああそうか、わかった」といって、勉強した気分になりがちだ。確かにそれも大事だが、勉強とは、そういうことではなく何かを考えるための土台づくりだと考えた方がいい。土台づくりだから突然何かかわかったり、急に問題が解けるようになったりはしない。ちょっとずつ、その力がついて行

くだけなのである。その意味では日本の受験勉強もまんざら捨てたものではないかもしれない。土台のブロックの数十、数百にはなっているはずだからである。

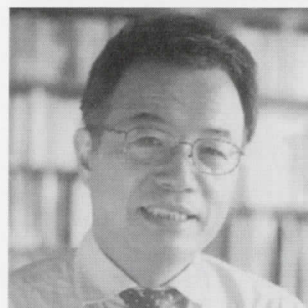
粘り強くやること

先日、中日新聞の「へこたれない人々」のページで円周率暗記の世界一（10万ケタ）を記録した原口證さんの話が載っていた。原口さんは高校時代の成績は中の上くらいだったそうだ。円周率の暗記を始めたのは40歳くらいからだという。今62歳で、まだまだ先を目指しているとのことだ。ここに私たちが学ぶべき偉大な「公理」がある。それは原口さんの10万ケタにも、ひとケタ目があり100ケタ目がありそれを経なければ10万桁は無かったということだ。あきらめずに積み重ねること。それによってしか「力」はつかない。そういう思いで「勉強」をしてみると意外な余禄がついてくることもある。それは自分自身が見えてくる事だ。それもまた未来を考える「力」の一つになると思う。





転換期をむかえた インドネシア日系 企業の労使関係



金城学院大学
現代文化学部

教授 山 本 郁 郎

躍進する労働組合組織と3つの型

インドネシアでは1998年のスハルト体制崩壊以後、労働組合運動の台頭が著しい。2007年の労働移住省の資料によれば、同省に登録された労働組合は総連合（“Konfederasi”と呼ばれる産業別労働組合などの連合体）が3団体、連合体（“Federasi”と呼ばれる産業別など労働組合の連合体）が90団体。2000年の同省資料では48団体だったから、この間に倍増した勘定になる。組織人員は各団体の申告によるものでおよそ正確とはいえないが約349万人を数える。同年の非農業部門雇用者数2879万人を母数とすれば労働組合組織率は12%となる。

労働組合の躍進が企業レベルの労使関係に及ぼす影響を考えようとする場合、この多様な労働組合のいずれに焦点をおけばよいのだろう。ここは山カンを頼りに3つのタイプを設定してみたい。第1は「全インドネシア労働組合総連合（略称K-SPSI）」に代表される、スハルト時代の体質を今日なお引き継ぐ組織、次に「インドネシア労働組合総連

合（K-SPI）」のように労使交渉による労働者の福祉向上を目標に掲げる組織、そして最後に「インドネシア繁栄労働組合総連合（K-SBSI）」が典型と目される政治指向の強い組織の3つである。これまでインドネシアの労働運動をめぐって優れた研究が表されてきたが、いずれも政治学的または社会学的アプローチによってスハルト政権下の労働組合に対する「包摂と排除」（V.R.Hadiz:1997）のメカニズムとその要因分析を主たる課題としてきた。その意味で「包摂」を代表するK-SPSIと「排除」の対象となったK-SBSIに焦点がおかれたのも当然であった。

しかし、通貨危機後すでに10年あまりが経ち、インドネシア経済も低賃金労働力に基づく労働集約型経済から、内発的な発展を可能にする技術集約型経済へと変貌を遂げる段階に入りつつあり、その担い手となる人材育成を円滑かつ効率的に進めるために労使関係の役割がきわめて重要となっている（本誌第84号拙稿参照）。その一方の当事者として労働組合も多様な道筋を通じて技術集約型経済への移行に適応しつつ、その組合員の福祉水準

の向上を実現しなければならない。こうした負託によく応えられる組織が、こんにちのインドネシアに求められていると思われるのである。

インドネシア金属労働組合 (F-SPMI)

そうした組織の一つとして、以下ではK-SPIの中核、「インドネシア金属労働組合連合体（略称F-SPMI）」を取り上げる。F-SPMIは自動車、電機など5つの産業別労働組合から構成され、組織人員は2008年の同労組資料で364企業支部、12万5千人である。ちなみに競合するK-SPSIのLEM（金属・電機・機械労働組合）は408企業支部、27万6千人余であるから規模にはかなりの差があるように見えるが、その勢い、活発な組織活動などから見て実際の開きは数字ほど大きくはない。特に日系企業で近年、F-SPMIの組織拡大が著しく、このことが日系企業における労使関係の「不安定化」を招く背景の一つとなっている（本誌第70号拙稿参照）。

活動目標や運動方針についての詳細は省かねばならないが、後段の展開のために要点を一つだけあげておきたい。SPMIは産業別労働組合であるが、企業内労使関係を重視し、その担い手として企業支部（Perusahaan Unit

Kerja）を基本に据えている。これは企業レベルでの労使協議制（"Bipartit"）を重視する同国労使関係法への適応という側面もあるが、産別組織とはいえ企業レベルの労使関係を重視する点でわが国のそれと大きく異なるというわけではない。委員長のIqbal氏も、SPMIは企業を「パートナー」として位置づけ、グローバル競争が激化する中で競争力強化のために協力すべきところは協力するという姿勢を明確にしている。

労働組合の苛立ち、日系企業の不信：転換期の労使関係

にもかかわらず、SPMIの存在は「過激派」として日系企業の間で知られている。これはSPMI絡みの争議が日系企業でしばしば発生してきたことに由来する。最近1年ほどの期間を見ても、日系企業だけで3社が長期の争議を経験した。内1社は現在もその渦中にある。私が聞き取りを行ったSPMIの4企業支部のうち2つはこの争議経験組合である。一方からの情報だけでは偏りは避けられないが、あえて争議の原因を探ってみたい。

(1)労働組合組織間の主導権争い

上記3社とも争議の少し前に労働組合の主導権がSPSI-LEMからSPMIに移っている。

* K-SPIのような総連合は現状では政治的な役割が中心で、賃上げ・政策形成・紛争解決などで主要な役割を果たしているのはF-SPMIなど傘下産業別組織である。

*労働組合の名称が極めてよく似ており、混乱を避けるために以下の表を用意した。

総連合 (Konfederasi)	(略称)	特徴	産業別連合体 (Federasi)	(略称)
全インドネシア労働組合総連合	(K-SPSI)	スハルト時代の体質	金属・電機・機械労働組合連合体	(LEM)
インドネシア労働組合総連合	(K-SPI)	労使交渉指向	インドネシア金属産業労働組合連合体	(F-SPMI)
インドネシア繁栄労働組合総連合	(K-SBSI)	政治志向	----	

「民主化」の時代の到来とともに権利意識に目覚めた労働者が、「旧体質」の残るSPSIに飽き足らず、労働者福祉の向上に積極的に取り組もうとするSPMIに移るという流れであろう。こうした勢力交代の過程で「組織化の強引さ」とか「組織運営の稚拙さ」とかが生じ、これが企業側のSPMI不信を募らせる要因の一つとなっていることは見逃すべきではない。ただ複数组合の状況が残る中では些末なことが意図して誇張される傾向が生じやすいことも否めない。大切なことは、自立した基盤に立って労働者の福祉向上に邁進する組織に支持が集まるのは押しとどめることのできない流れだということである。

実は争議に関連して一部企業支部役員の間には「強引」な組織運営が行われる場合のあることはSPMI中央執行部でも問題視している。SPMIではその組織綱領の中で争議突入の7つの要件を示して、企業支部の行動を統制しているのだが、新たにSPMIが多数派を占めた企業支部ではこれがなかなか周知徹底しておらず「追認」という場合があるという。SPMIではこの10月ボゴールに自前の研修施設を開所した。これからここで企業支部・地区支部役員の研修などが行われることになるが、この教育・研修を通じて企業支部・地区支部と中央との連携が緊密化されることを期待したい。

(2)手強い交渉相手

この組合主導権の交代は企業側からみると、企業に融和的であったSPSIから「権利ばかりを主張する」「ハネ上がり」のSPMI企業支部役員への交代と映り、従来のような「家族主義的」労使関係の雰囲気が出失ったという喪失感をもってイメージされることが少なくないようだ。後述するように、SPMIは労使

協議で合意したことをできる限り協定化しようとする方針をとっているので、調和的な環境が破られたと意識する日本人経営者は少なくない。

(3)細いコミュニケーションのパイプ

SPMIは企業レベルの労使協議を重視し、パートナーとして企業の競争力強化に協力するとともに、その成果の従業員への還元を強く求めるいわゆる「Win-Win」の関係を確立することを大きな目標にしている。そのため的手段として企業レベルの労使協議（「二者協議制（"Bipartit"）」）を重視し、上で述べたようにここでの協議の成果をできるだけ協定化しようとする。ところが企業側がこれに応じない場合が非常に多いという。争議事例の3社はいずれも日本人社長が基本的に労使協議に参加していない。代わりに現地人の人事担当者などが出席するのだが、彼らに協定締結権限が付与されていないため、労使協議では話を聞き置いて、後に回答するということになってしまう。いずれにせよ日本人社長とのコミュニケーションのパイプが非常に細いことに労組側リーダーは苛立ちを隠さない。

どうしてこうなのか。一言でいえば、日本人出向者に労使関係の経験がそれほど豊富ではないこと、そして、あまりに忙しすぎることに つきるのではないか。周知のように安定成長期（1970年代半ば以降）に入るとわが国では労働争議が激減する。この時期以後に入社した人たちには労使関係は「空気」のようなもので、角突き合わせて作り上げるものだという感覚は理解しようのないものかもしれない。そうした世代の日本人が出向者の大半を占めるようになったのである。ふだんから

労使協議の場に顔を出し組合リーダーと顔をあわせていればそういうことはないと思うのだが、日常のコミュニケーション不足が誤解に誤解を生み、とんでもない方向へと事態を推し進めてしまうことにもなろう。現地赴任する日本人出向者が労使関係についての予備知識を得ておくことが望まれる。

(4) 現地人人事スタッフの「旧体質」

私の見たところでは、インドネシア人取締役や労務担当者、あるいは争議突入後などは業界団体の地区役員や県労働局担当者などに問題の処理を委ねる日系企業は多い。しかし、こうした人々の多くはスハルト体制以来の古い労使関係観、一言でいえば「家父長主義」思想に立って問題処理に当たろうとするものが少なくない。つまり上からの力で組合を従わせようとする傾きが強い。当然組合は反発する。かくて問題は一層こじれ、長期化する場合が少なくない。彼らの中には経済的観点から争議が長引くことを歓迎する者すらいるといわれる。

発展の新段階を支える

労使関係構築のために

インドネシアでは日系企業の労使関係は今大きな転機にさしかかっている。日本企業が海外生産拠点をグローバル供給拠点として位置づける動きはますます強まっている。熾烈なグローバル競争に勝ち抜くために競争力の強化が欠かせない。そのために日本から海外拠点への技術やノウハウの移転は今後ますます進むだろう。一方、海外拠点におけるそうした移転技術・ノウハウの担い手の育成は急務である。そうした労働者は旧態依然たる「家父長制的労使関係」の下では育ちえな

い。労使相互の権利と利益の尊重に基づいて構築されるパートナーシップこそ労使関係の基盤でなければならない。それは「ポスト開発主義時代」におけるインドネシアの政治・経済的要請とも見合うものである。

新たな段階を支える労使関係は、対立や排除からは生まれない。相互に対等なパートナーシップの上に立って「生産」のために「分配」を、「分配」のために「生産」を考えられるような労使関係の構築こそ、こんにち求められているものであろう。「過激」「跳ね上がり」など過渡的な現象が発生したとしてもそれに目を奪われて大局を見失ってはならない。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

山本 郁郎（やまもと・いくろう）

1946 年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1974年	名古屋大学大学院経済学研究科博士課程満期退学
1974年	名古屋大学経済学部助手
1976年	金城学院大学文学部専任講師
1987年	金城学院大学文学部教授
1985年・86年	インドネシア科学院客員研究員
2001年・02年	日本国際協力事業団（現機構）長期専門家 インドネシア大学 現在に至る



日本の製造業の 競争力について考える



愛知県経営者協会
会長 山田 隆 哉

空洞化の進展

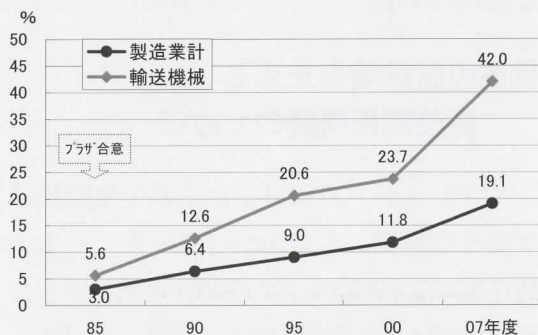
産業の空洞化の流れが以前にも増してそのスピードを上げており、特に自動車産業においては、その真只中にある。

日本で“産業の空洞化”という言葉が叫ばれるようになったのは、80年代半ばの円高不況の頃からであろう。1985年プラザ合意を契機として円相場が急激に上昇し、日本製品のコスト競争力が著しく低下したため、製造業各社は高コスト体質を改善するために生産の海外移転を進めた。それから四半世紀が経ったが、その間円高はますます進むとともに、生産の海外移転は拍車がかかっている。

経済産業省の調査によると、日本の製造業の海外生産比率は、1985年度には3.0%であったが、1990年度は6.4%に達し、リーマン・ショック前の2007年度には19.1%にまで高まっている。また、自動車をはじめとする輸送機械だけを見ると、1985年度は5.6%であったものが、1990年度12.6%、2000年度23.7%とうなぎ上りに上昇、海外市場の急拡

大に伴い“適地適産”の傾向を強めたことも相まって、2007年度にはなんと42.0%となっている。新聞報道によると、自動車産業ではトヨタは2010年（暦年）の海外生産比率は57%に、日産、ホンダともに2010年度は7割を超える見通しとのことである。（図1）

図1 海外生産比率の推移（製造業、輸送機械）



出所:経済産業省「海外事業活動基本調査」

ここに来て、今年6月以降の急激な円高は企業の競争力を大幅に低下させ、業績の悪化につながっていると同時に、さらなる生産の海外移転が心配される。経済産業省が8月に行った緊急ヒアリングによると、「1ドル85円の円高が継続した場合」、「製造企業

のうち4割が『生産工場や開発拠点等を海外に移転』、6割が『海外での生産比率を拡大』と回答』している。

日本企業の競争力低下が空洞化を招いているのである。そこで本稿は、日本企業、とりわけ製造業の競争力について、私見を述べたい。

国際競争力とは

競争力を高める方策について考える前に、まずは、競争力とは何か、競争力の基盤となる要素について考えたい。

第一の要素は商品力である。品質・信頼性、機能、デザイン、安全性等が優れている商品・サービスは、より多くの消費者に受け入れられ、それらは全て競争力の要素である。また、それらを生み出す技術開発力、作り出す生産技術力、トヨタ生産方式を一例とする優れた生産マネジメント能力、さらには、日本人の持つものづくりに対するこだわりや勤勉さ等も競争力の源泉といえる。

競争力の要素の第二として、製造コストが挙げられる。原材料費、設備コスト、労務コスト等である。この中で競争力に最も影響を与えるのは労務コストであろう。また、企業の経営環境、たとえば事業活動に対する税制なども最終的にはコストに関わってくる。

そして、競争力を決める第三の要素として忘れてならないのは為替レートである。歴史的に見ても、国際競争の場では競争力に最も大きな影響を与えるものである。(図2)

このように競争力の要素はかなり多面性を持っているとともに、それらがお互いに絡みあっているため、一つの指標だけで定量的に測ることは困難である。また、経済のサービ

図2 円の対ドル為替レートの推移



出所: 日本銀行

ス化が進展する中、製造業もソフト、サービス面を含めた総合的な能力をますます問われる時代となりつつあるといえよう。

日本企業の競争力の現状

では、現在の日本企業の総合的な競争力はどのような位置づけにあるであろうか。

かつては日本製品といえば、欧米製品に対し、低価格・高品質を武器に、グローバルな規模でそのシェアを拡大してきた。しかし現在では、低コストを武器に、中国をはじめとする新興国企業が躍進してきた。自動車についても、品質、機能を生み出す技術力では日本は優位性を保っているものの、モノづくりという点でいえば、日本でなくとも同等の製品が作られるようになってきた。日産はマーチをタイで、トヨタはアベンシスを英国で生産し、日本に輸入する、そういう時代になってしまった。もちろんまだ前述した競争力の第一の要素、商品力、それを生み出す生産方式、日本人の勤勉さ等は競争力を持っており、これが活かされる業種や商品では、依然として優位性を保っている。例えば、ロボット、工作機械、金型、半導体製造装置等々である。

第二の競争力の要素、製造コスト、その中の労務コストについて、現状を調べてみた。

私が相談役を務めるジェイテクトのいくつかの海外現地法人について、それぞれの労務コストを算出し、比較してみた。具体的には、技能員一人あたりの労務費（賃金・賞与だけでなく福利厚生費等も全て含み）について、日本、アメリカ、フランス、タイ、中国それぞれの製造拠点のものを、2010年11月初旬の為替レートにて米ドルベースで算出した。その結果、日本を100とすると、新興国のタイ、中国は10～15程度となった。欧米諸国については、アメリカ81、フランス83であった。このように、製造業における労務コストは、現在のレベルの円高が続くと、新興国だけでなく、欧米諸国にたいしても劣位になることを、経営者は改めて認識すべきである。

競争力の第三の要素、為替レートは、基本的には各国通貨間の相対的強弱によって決まるものであり、企業にとっては統制外の要素である。

製造業は国内で踏ん張る必要がある

国際競争にさらされる中で、企業は自社の競争力を維持・強化するため、有利な立地を求め、工場・物流拠点等を海外へ展開する。モノをつくるなら少しでもコストの低い地域で生産する。これらは企業としては当然の選択である。**企業は海外に工場移転しても事業拡大が続けられるが、その一方で、日本という国全体は空洞化してしまうという結果となり、生産・雇用は縮小してしまう。**

製造業は戦後の日本経済を常に牽引してきた。資源に乏しい日本は、食料やエネルギー原材料の多くを海外からの輸入に頼っている一方で、製造業が輸出の主力を担う構造となっており、輸出の9割以上が工業製品によ

るものである。高度成長時代のみならず、バブル期、その後の低成長時代を通じて、日本経済の変わらない特徴を挙げれば製造業の強さであろう。もちろん、その間、製造業の中でも産業構造は変化している。第1次オイルショックを契機に、鉄鋼や繊維などの素材産業の成長にブレーキがかかり、電機や自動車など組み立て系産業に主役が交代した。主役をうまく転換しつつ、一貫して製造業はその競争力を保ってきた。

しかし、ここに来て、海外に生産拠点を移す動きが活発化していることは憂慮すべきだ。日本の製造業、特に裾野の広い自動車産業までが続々海外移転をしていく。現在の日本経済を牽引している国内生産・輸出が減少し、日本経済は収縮へと向かい、その結果、雇用も失われてしまう。また、地域産業は崩壊し、技能ノウハウを生む生産現場は劣化、貿易黒字を生む国際競争力の減退・喪失等々…、負のスパイラルに陥ってしまう。モノづくりで成長してきた日本である。そうならないためにも、モノづくりを国内に残し、その強みをさらに進化させるべきでないか。

現政権が示した「新成長戦略」には、新たな産業の創出が謳われており、それを否定はしないが、今までの主役である自動車、電気・電子等の製造業にすぐにとって代わるほどの産業を育成するには大変な努力がいる。日本が成長を継続していくためには、新たな産業を創出することはもちろん大切だが、まずは、既存の製造業がさらにその競争力を高め、できる限り国内で踏ん張るようにしていくことが必要だ。一企業のみならず、産業界全体、政府と、まさに国をあげて対処しなければならない課題である。

政府・行政のなすべきこと

では、競争力の低下に歯止めをかけ、日本のモノづくり産業が再び力を強めるにはどうしていけばよいであろうか。まずは国レベルですべきことについて述べたい。

国・政府がなすべきことを一言でいえば、企業の活動を支えるような枠組みを一段と後押しすることであろう。多くの経営者は自社の競争力を高め、なんとか国内に踏ん張って雇用を残したいと考えている。しかるに現政権の政策を見ると、企業、とりわけ製造業に「海外へ出ていけ」と言わんばかりと思うこともある。経済が発展し、企業が成長する可能性があればこそ雇用が生み出されるということを今一度、認識してほしいものである。

具体的には、行き過ぎた急激な円高の是正、他国と比べ高い法人税の減税、また自由貿易協定（FTA）の締結や環太平洋経済連携協定（TPP）等への参加、一方的な負担を企業に強いる地球温暖化対策の見直し等、日本企業がその活力を如何なく発揮し、諸外国の企業と公平な競争ができるような政策に取り組むべきであろう。

次に、私が会長を務める愛知県経営者協会が中心課題として取り組んでいる労働政策について、現在国会で審議中の労働者派遣法を例に述べたい。

まずは、労働者派遣法の歴史を振り返ってみたい。1986年7月に施行、まずは13業種に限定し派遣という働き方が認められた。同年10月に16業種へ、さらに1996年に26業種へと対象が拡大された。1999年にはポジティブリスト方式からネガティブリスト方式へと大きく転換され、リスト以外の業種は派

遣が認められるようになった。そして2004年より、製造業の派遣がネガティブリストより外れ、解禁された。こうした改正は社会的必要性から、年月をかけて慎重に行われたものであった。しかるに、現在国会に上程されている改正案は登録型派遣、製造派遣を禁止するという歴史的な動きを逆転させるものではないか。

労働政策は中長期的に考えていくべきであり、短期的な経済動向や雇用情勢によって、その方向を変えるべきではない。今回の改正法案は、100年に一度と言われたリーマン・ショック後の大不況から生じた雇用の縮小が「派遣切り」と非難され社会問題化したことを背景に提案されている。予想を超えた大きな景気変動による影響は、本来は社会的なセーフティネットで解決するものであり、そのセーフティネットが不足であれば、整備することを考えるべきである。労働政策の方向を逆転させるような改正はすべきでないと考ええる。

派遣法改正の動きとは別に、この10月より、労働政策審議会の分科会にて、有期労働契約のあり方についての審議が開始された。これらの論議も、少子高齢化で労働者人口が減少していくという状況下、日本が今後も繁栄し続けることが可能になるよう、その方向を考えるべきであろう。

企業・労使で取り組むこと

最後に、競争力強化のために企業、とりわけ労使で取り組むべきことについて述べたい。

私はかねてより、春季労使交渉・協議は形を変えるべきだと思っている。乱暴な言い方

をすれば、もはや賃上げについて議論をする時代ではないと言いたい。この話し合いの場は、賃金・賞与をはじめ労働条件についての交渉という側面と、その時々経営課題を解決するための労使の話し合いの場という2つの側面があるが、労使双方ともに、どちらかといえば、前者の方に重きを置いてきた感がある。今や日本経済は低成長時代に入って久しく、デフレが進行している時代ですらある。そろそろ労使ともに意識改革をして、労働条件についての議論は後回しとして、主に、自社の競争力強化のための課題、競争力の強い部分をどうやって伸ばしていくか等について話し合う場に転換してみたらどうであろうか。

年明けから始まる労使交渉・協議では、グローバルな市場における自社の位置づけを改めて労使で確認してみてほしい。さきほど、わが社の例を引き合いに出し、労務コストの競争力について問題提起したが、ぜひ同じような検討をしてみてほしい。そのうえで、海外競合企業の動向も踏まえ、自社の競争力を高める方策や今後の事業の方向性について、労使で十分議論を尽くすべきである。

終わりに

以上、日本企業、とりわけ製造業がその競争力を再び高めていくためにはどうしていくべきかについて私見を述べた。その中でも、政府・行政がなすべきことについては、愛知県経営者協会、あるいは日本経団連といった経済団体がしっかりとものを言うべきであると認識している。さらに、経済団体として連合、あるいは連合愛知といった労組上部団体との間で、日本あるいは愛知県の発展を見据

えた論議を十分行い、これら政策の方向性について話し合い、認識が共有化できる部分については、タッグを組んで取り組んでいきたい。日本の成熟した労使関係は、日本の競争力の大切な要素である。

【筆者紹介】

山田 隆哉（やまだ・たかや）
1941年東京都生まれ

◇学歴 / 職歴

1964年 3月	東京大学経済学部卒業
4月	トヨタ自動車工業株式会社入社
1982年 7月	（トヨタ自動車株式会社に社名変更）
1995年 6月	同社取締役就任
1999年 6月	ダイハツ工業株式会社取締役副社長就任
2000年 6月	同社取締役社長就任
2005年 6月	同社相談役就任
	豊田工機株式会社取締役会長就任
2006年 1月	株式会社ジェイテクト取締役会長就任
	（光洋精工株式会社と豊田工機株式会社が合併）
2009年 6月	同社相談役就任
	現在に至る

◇主な団体職員

2009年 5月 愛知県経営者協会会長 他

◇その他

2007年 9月 藍綬褒章受章



幸福か、希望か、 それとも・・・。



東京大学社会科学研究所
教授 玄 田 有 史

幸福を求めて

最近、「幸福」に注目が集まっている。特に政治の世界で。これからは経済成長などを目指すだけでなく、国民の幸福を重視して政治を進めていくのだという。幸福の反対の不幸を少なくすることを標榜する菅内閣。外国でもフランスのサルコジ大統領は、経済発展を目指す際にも幸福度を加味すべきだという報告書を2009年に出した。イギリスのキャメロン首相も、国民の実感している幸福度を示す新指標の開発を検討しているという。今や、政治の世界は日本も世界も、幸福ばやりである。

背景もある。本誌で好評連載中の大阪大学の大竹文雄氏などによる行動経済学という分野では、幸福を実感している人々についての研究が盛んだ。行動経済学は代表的な研究者であるカーネマン氏が2002年にノーベル経済学賞を受賞したこともあり、経済学者のなかでも幸福研究は一つのブームである。各国の「幸福」政策の取り組みについても、行動経済学者の知見が随所に活かされているようだ。

幸福についての記事や報告では、きまってブータン王国の「GNH（国民総幸福）」指標が紹介される。経済的には発展しているとはいえないブータンでは、国民の幸福を追求する取り組みが進み、一定の成果を挙げているらしい。ただ法政大学の川喜多喬氏風に言えば、実際に足を運び、つぶさに調査をした上で、ブータンの幸福を語っている人は、どのくらいいるのだろうか。関西大学の草郷孝好氏など一部の例外的な「行動する研究者」を除けば、実態の見聞にもとづく幸福研究は少ないように思うのだが。少なくとも宗教的な背景などをよく知らないで、データだけから幸福について語ることは、とても危険な気もする。

ただ、だからといって、国民の幸福に目を向けることに異論があるわけではない。政策に限らず、なんでも一面的な尺度だけに着目することは、全体像の判断を見誤る。GDP（国内総生産）のような付加価値の総和という客観的な指標も重要だが（近年は、それ自体、客観的に把握されているのかという議論もある）、国民の気持ちを無視していいわけがない。

最近話題となった格差や不平等でも、ジニ係数などの計測は重要だ（ただしジニ係数も厳密には所得のばらつきの指標ではあるが、厳密には不平等や格差の指標ではない）。しかし、先の大竹氏もしばしば指摘するとおり、不平等と不平等感は別物である。不平等が広がっていなかったとしても、皆が不平等は広がっていると実感しているなら、実感の背景を検証するのも研究者の役割であり、その意識の改善につとめることは政治の役割である。

同じ幸福や意識についての議論を、会社という次元で考えてみると、どうだろう。会社の業績も好調が続いているにもかかわらず、社員には、幸福や充実感が得られていない。職場の雰囲気も暗い。そんなときは会社も組合も、会社の客観的な業績だけでなく、社員の意識を調査し、働く幸福感を高めるための取り組みを行うべきだ。職場の雰囲気が暗くて業績もパツとしない会社は数多くあるが、職場が暗いのになぜか儲かり続ける会社はまずない。社員の意識やキャリアビジョンを重視することが、結局は会社のメリットにもなる。

ところが、会社が停滞の真っ最中にあるとき、経営者が「これからは社員の幸福とか、気持ちに注力する」といったところで、社員の心に響くだろうか。むしろ「幸福よりも給料だ」「何より雇用の安定だ」といった不満が噴出するだろう。給料が増えない、雇用がますます不安定になる現実から目を背けさせる「逃げ」として、幸福に注力すると社員に思われたら、せっかくの幸福への取り組みも失敗に終わってしまう。幸福には、タイミングも重要なのだ。

アニマル・スピリット

私には昔から、根っからのへそ曲がりというか、天邪鬼なところがある。みんながやることは、あまりやりたくない。経済学の世界で、幸福研究が盛んだということになると、「自分はいいや」という気分になる。さらに私くらいまでの世代では学生の頃に、幸福など主観的なものは経済学の対象ではないという教育を受けてきた。労働経済学でなんといっても大事なのは、給料であり、就業者数などの客観的な対象であるという意識がどこか抜け切れない。

ただ一方で、客観指標だけで経済や労働の現実を語れなくなっていることも、また事実だ。経済学者のジョージ・アカロフとロバート・シラーは、2009年に『アニマルスピリット』という本を出した（日本では東洋経済新報社より刊行）。本のなかでアカロフらは、経済学者は通常、量的にはかれる事実と理論のみにこだわりの、曖昧だが同時に社会の底流に流れる「物語」を分析するのは専門家らしくないと忌避されると述べる。しかし同時にこんなことも指摘する。現代経済では、人々の抱く物語が市場や社会を動かしている。物語が事実を説明するだけでなく、その物語自身が事実となる。だからこそ、これからの経済学では、物語の重要性を認め、もっと注目していかなければならないというのだ。

前置きが少々長くなってしまったが、私が何人かの仲間たちと研究してきた「希望」とは、社会における物語そのものである。社会の閉塞感を打破し、さらには個々の職場や会社を元気にしていくためには、希望という存在に目を向けていかなければならない。実際、

希望について聞き取り調査などをすると、そのなかで「物語」とか「ストーリー」という言葉に出会うことは少なくなかった。

希望とは、過去や現在の苦しい現実を踏まえた上で、よりよい未来をめざすために必要な物語であり、行動のための指針や原動力である。希望は、アカロフらの本のタイトルでもあり、かつてケインズが投資を左右する長期的期待の核心と述べた「アニマル・スピリット」と共通するものがある。ケインズの『雇用、利子および貨幣の一般理論』（1936年）に次の記述がある。

「投機による不安定性のほかにも、人間性の特徴にもとづく不安定性、すなわち、われわれの積極的活動の大部分は、道徳的なものであれ、快楽的なものであれ、あるいは経済的なものであれ、とにかく数学的期待値のごとくに依存するよりは、むしろおのずと湧きあがる楽観に左右されるという事実に起因する不安定性がある。何日も経たなければ結果が出ないことでも積極的になそうとする、その決意のおそらく大部分は、ひとえに血気（アニマル・スピリット）と呼ばれる、不活動よりは活動に駆り立てる人間本来の衝動の結果として行われるのであって、数量化された確率にかけた加重平均の結果として行われるのではない。」（第二章・七、岩波文庫、間宮陽介訳）。

社会や会社、職場に閉塞感が漂い、希望が欠けているとすれば、同時にアニマル・スピリットも欠けている。バブル経済の教訓や近年の不況は、衝動のままに動くことの危険性を私たちに示した。その経験は同時に、失敗をおそれず、新たに挑戦しようとするアニマル・スピリットをも弱めてきたのである。

アニマル・スピリットは危険なものだが、閉塞の打破には必要なものでもある。希望にも、ひとすじ縄ではいかない二面性がある。希望を持たなければ失望を経験することもない。しかし失望をおそれて希望を持たなければ、新たな創造的価値も生まれない。希望ある社会をつくるためには、今いちどケインズの指摘に耳を澄ますべきなのかもしれない。

希望をもつには

単純な数量化は困難であり、個人の主観を抜きには語ることができないという意味で、幸福も希望も同じようなものではないかという読者もいるかもしれない。しかし、幸福と希望は、実のところ、似て非なるものである。私たちが今、とても幸福な状態にあるとする。幸福な状態にある人は、その状態がいつまでも続いてほしいと願うものだ。幸福は、継続をつねに求めるものである。

幸福を周囲に感じさせる例として、結婚式の披露宴がある。会場のひな壇に座る新郎・新婦は、まさに幸福のオーラに包まれているものだ。友人のスピーチや恋愛時代の写真が紹介されて、ときおり顔を見合わせてほほ笑みあったり。二人はこの幸福が永遠に続きますようにと、ゼッタイにあり得ないことを本気で信じたりする（新婚さん、すみません）。

「継続」を求める幸福に対し、希望は「変化」と密接な関係がある。希望は、苦しい現実のなかで意識的にあえて持とうとするものである。過酷な現在の状況から良い方向に改善したいとか、苦しみから少しでもラクになりたい、誰かをラクにしたいという思いが、希望という言葉には宿っている。希望は、現状の維持を望むというよりは、現状を未来

に向かって変化させていきたいと考えるときに、表れるものなのだ。だからこそ、希望には、きびしい現実から目を背けないことが重要になる。過去から現在まで続いている挫折や試練を正面から受け止めることで、状況を変えるための希望は生まれるのである。

主観にも左右される希望だが、それを生み出すためのいくつかの客観的な背景がある。希望学では何度かアンケート調査を行ったが、そこから希望を持っていると回答する個人の属性として、次のような事実が浮かびあがってきた。

- 仕事がない人は希望をもちにくい
- 収入が低い人は希望をもちにくい
- 健康に恵まれない人は希望をもちにくい

これらの結果が語るのは、会社で働く一人ひとりが希望を持って生活していくには、「仕事」「収入」そして「健康」への配慮が大切だという、当たり前の事実である。働きがいのある仕事に就き、ある程度の収入が保証され、またメンタル問題なども含めて心身の健康がはかられない限り、社員が希望を持つことは難しいのである。

こんな実証結果もあった。

- 教育機会に恵まれた人ほど希望をもちやすい

ここでの教育機会とは、直接的には大学などの高等教育への進学機会を指す。しかし、それは職場にも応用して考えられる。様々な困難から逃げ出さず、未来に向かっていくには、現実を変えていくための、職場での教育・訓練機会の充実がやはり重要だ。その意味では、社員の人材育成を軽視する職場や会社からは、希望は失われていく可能性は大きい。

もう一つ、重要な事実も指摘したい。

- 孤独を感じている人ほど希望をもちにくい
- 自殺、老人の孤独死、無縁社会、ひきこもり、ニート、いじめなど、すべてに共通するのは「日本社会の孤独化」現象の広がりである。職場でも、フォーマル、インフォーマルな社員同士の連携や助け合いのないところで、社員の希望を育むことはできない。

分析では、子どもの頃から、家族の信頼や期待を感じてきた人ほど、未来に希望をもちやすいことも明らかとなった。周囲からの信頼や期待が、未来に果敢に挑んでいく希望を生み出すという点は、家族のみならず、会社や労働組合に共通するものだろうと私は思う。

最後に

一人ひとりが、生きがいを感じるためには、幸福と希望の両方が大切になる。ずっと変わらず守りたいものがあり、それを守り続けることができるという見通しが得られたとき、人は幸福を感じる。一方、行動を通じて現在よりも未来が少しでも良くなるという実感がもてるとき、人は希望を感じる。守るべき幸福と変えられる希望の両方があって、人は困難な現実を生きていけるのだ。

希望を持ち、行動していくためには、働く一人ひとりが、かつてケインズが指摘した「アニマル・スピリット」に目を向けていく必要がある。過去の失敗や挫折から学ぶことは大切だが、そのために極度に慎重になり、なんでも損得勘定で発想するところに、希望は生まれない。目先の計算にとどまらず、過去の苦しさを未来の挑戦という物語につなげていくところに希望は生じる。希望という物語は一人ひとりが紡いでいくものである。

希望のために企業労使がすべきことは、なんといっても、雇用の安定、収入の確保、そして健康への配慮である。人材育成や能力開発を重視するところにも希望は生まれる。企業内での人と人とのつながりも希望には欠かせない。これらの今も昔もかわらない、労使による基本的な取り組みを地道に進めるところに、希望は生まれるのである。

以上の「希望学」の内容について、さらにご関心の方には拙著『希望のつくり方』（岩波新書）をご一読いただければ、望外の幸福である。

【筆者紹介】

玄田 有史（げんだ・ゆうじ）

1964 年島根県生まれ

◇学歴 / 職歴

1988年 3月 東京大学 経済学部 卒業

1992年 3月 東京大学 大学院経済学研究科
第Ⅱ種博士課程退学

1992年 4月 学習院大学 経済学部 専任講師

1995年 1月 ハーバード大学 客員研究員

1996年 1月 オックスフォード大学 客員研究員

2000年 4月 学習院大学経済学部教授

2002年 4月 東京大学社会科学研究所助教授

2007年 4月 東京大学社会科学研究所教授
（現在に至る）

◇主な著書

『仕事のなかの曖昧な不安－揺れる若年の現在』
（中央公論新社、2001年、サントリー学芸賞、
日経・経済図書文化賞）

『ジョブ・クリエイション』

（日本経済新聞社、2004年、労働関係図書優秀
賞、エコノミスト賞）

『14歳からの仕事道（しごとみち）』（理論社、
2005年）

『希望学』（全4巻）東大社研・玄田有史・宇野
重規・中村尚史 編（東京大学出版会、2009年）

『人間に格はない』（ミネルヴァ書房、2010年）

『希望のつくり方』（岩波新書、2010年）

など

◇その他

第2回円城寺次郎記念賞（2009年）など



自社の強みを原点とした 「AND」戦略を



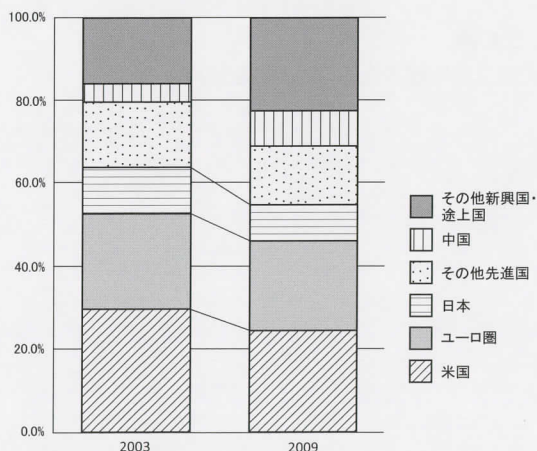
一橋大学大学院
国際企業戦略研究科
教授 石倉 洋子

2010年末、「日本」ブランドは危機に瀕している。世界経済の成長エンジンとして脚光を浴びているアジアの一部に位置しながら、日本の存在感は日に日に失われつつある。国際機関が行う各種の国際競争力調査のランキングでも、GDPの規模でも、日本の地位低下は著しく、国をあげての一貫した方向づけによる1970年代の日本の高度経済成長を知る人はもはや少ない。(図1-3)

ICT(情報通信技術)の進歩を原動力にし

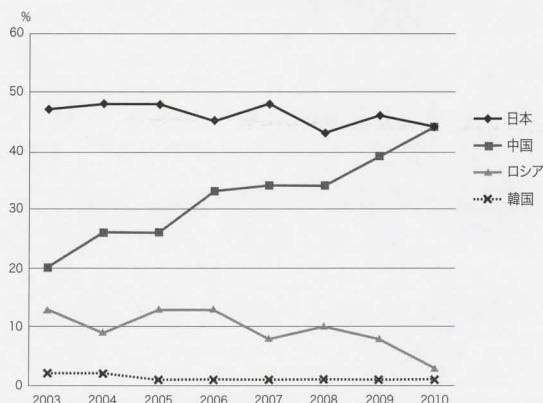
て、世界が身近な存在になり、どこにいても誰でも世界から膨大な情報を得る、発信する、共有する、議論する時代、それもリアルタイムで世界がつながっているという感覚は、日本にいと全く感じられない。世界が急速にオープン化し、変化のスピードが桁違いになる中、日本は世界から隔離されているかのように、「つかの間の小さな安定」にすぎ、新たなエネルギーの感じられない国になって久しい。「国境の存在、セクターに関

図1 世界各国のGDP構成比(%)



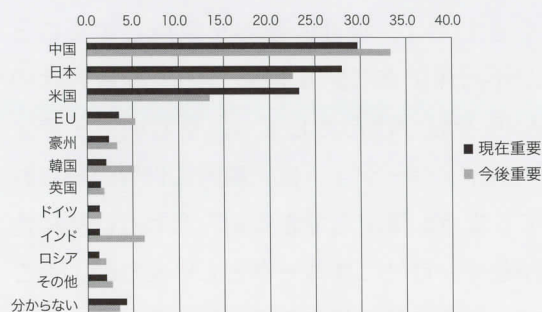
資料:「通商白書2010」

図2 アジア地域の中で最も重要なパートナー
(米国における対日世論調査結果)



資料: 外務省「米国における対日世論調査」平成21年度
<http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/usa/yoron10/pdfs/syosai.pdf>

図3 ASEAN諸国にとって、重要なパートナー国(%)
(ASEAN主要6か国における対日世論調査)



資料：外務省「ASEAN主要6か国における対日世論調査」平成20年

http://www.mofa.go.jp/mofaj/area/asean/pdfs/yoron08_03.pdf

係なく、好むと好まざるとにかかわらず、各国は世界と結びついている」、「時間こそ二度と戻ってこない希少資源である」という認識が、世界とずれている。それは、政府だけではなく、企業も大学も同じであり、日本全体の問題である。かつては一流といわれた経済も、世界に冠たる企業も最近では影が薄い。国際会議やインターネットで目にするのは、エネルギーあふれる中国やインドの企業、そしてスピード感あふれる韓国企業であり、「日本」ブランドの価値は急低下している。

世界は「プラス・サム」の戦いの場

2010年の世界は、「日々戦いの場」である。世界中の国、都市、企業、大学、NPO組織、そして個人が、世界を対象にして、それぞれのユニークさをアピールし、活躍しようとしのぎを削っているのが世界の現実である。企業にとっては、やるかやられるかというゼロサムのゲームではなく、よりよいものをつくろう、世界に示そうという建設的な意味での「戦い」の場であり、パイが広がっていくプラス・サム、Win Winのゲームへの可能性

が大きく開かれている。

プラス・サムのゲームでは、「ORをANDに」をキーワードにした考え方、戦い方が鍵となる。これまでの「あれかこれか」どちらかを選ばねばならない二者択一の考え方、トレードオフの考え方を脱却して、これまでとは違った切り口で2つの世界を結ぶ。それにより、自分の新たなユニークさを見出し、評価してくれる世界を切り取り、競争の場とすることができるのだ。優れた業績を持続できる戦略は、「唯一、ベスト」ではなく、「ユニーク」な差別化を行い、新しい価値を創造するものであり、無数、無限にあるからである。

日本で根強い「OR」の思想

最近、円高をきっかけとして「国内空洞化が進んでしまうから海外に出るべきでない」という意見や、「日本の強みはものづくりだから、サービスやソフトではなく、ものづくりに力を集中すれば良い」という意見を聞くことも多い。背後にあるのは、「国内」か「海外」か、「ものづくり（ハード）」と「サービス・ソフト」かのどちらかを選ばねばならないという、相変わらずの二者択一、「OR」の思想である。

ところが、グローバルな競争をする企業にとっては、たまたま創業した地や国にこだわらず、世界全体を見渡して、バリューチェーンのそれぞれの活動を最適な場所で行うことが、毎日の戦いの場に生き残る唯一の手段である。国内か海外か、というORの考え方ではなく、製造業であれば、研究開発、購買、生産、販売、サービスの各活動を、世界レベルで考え、人材などの資源とコストの最善の組み合わせを持つ場所で行えるようなバ

リューチェーンをデザインすることが、ANDで世界を結ぶアプローチである。

日本は法人税も高く、1ドル80円台の為替レートでは、バリューチェーンの多くの活動のコストが世界の他の国と比べて割高になってしまう。そうなるとグローバルな戦いを日々続けなくてはならない企業は、日本で行うことが必須である販売、サービスなどの活動以外は、世界で最も良い組み合わせを提供する国や地域で行うようになる。世界が戦いの場である以上、ORを脱して、日本を含む世界各地をANDで結ぶことが企業の自然な選択となる。

ハードとソフト・サービスも同様である。消費者のニーズにきめ細かく対応しようとする姿勢は日本が世界に誇ることでできる「ソフト資産」である。歴史に根差したソフトな資産を世界でもいまだトップレベルにある技術資産と組み合わせ、ハードとサービス・ソフトのパッケージとして提供することが、新しい価値を提供し、その価値を獲得する「AND」のアプローチである。問題はそれをすべてハードで処理しようとしてしまっているため、高機能の複雑なハイエンドの製品になってしまっていることである。ここでも背後には、ハードのものづくりとソフト・サービスとはORでしか考えられない、どちらかを選ばねばならないという思い込みがある。

自社の強みを原点にした新しい組み合わせ

「ORからANDに」といわれても、実際どのようにしてANDの組み合わせを見出せば良いのだろうか。なぜ、ORの考え方に引きずられてしまうのだろうか。その理由のひとつは、内向きであること、今の世界での原体

験が不足していることにあると思う。

事業戦略として「ORをANDに」を実践する上では、自社の強みを原点とすることが不可欠である。単に新しい組み合わせのANDを見つけたとしても、新しいアイデアやイノベーションは、瞬時に世界に知られてしまう。誰でもできる組み合わせは持続性がなく、自社にユニークともいえない。そこで、まず自社の強みを見出し、それをリアルタイムでつながる外の世界から、新しい眼で見直すことが第一歩である。自社の強みは、社内でいくら考えていても新しい発想や組み合わせには結びつかない。新しい分野や地域に自ら出て行って、そこでも「ユニークで、誰もまねできず、価値を評価される自社の強み」は何なのか、何が新しい世界で通用するのか、を見極めなくてはならない。そのためには、自ら現場へ行き、今その地域には何があるのか、何が必要とされているのか、という原体験や現場感覚が必要であり、そうしなければ、新しい世界における自社の強みは見極められない。

ハイエンドとBOPは「OR」なのか

ここ数年、日本の強みは環境関連やエネルギー関係の技術であるという意見をよく聞く。インフラ需要の大きなアジアや中東で産官が連携した働きかけも始まっている。消費者向けの製品でも、技術を駆使して、消費者のニーズにきめ細かく対応できる高品質な製品が日本のものづくりの強みであるともいわれている。実際日本製品の品質の良さは世界でも良く知られている。一方、世界を見渡すと、アジアを初めとする新興市場の成長性、さらにはこれまであまり顧みられなかったア

ジア・アフリカの BOP（ベース・オブ・ザ・ピラミッド：低所得階層）市場のポテンシャルが巨大であり、その地域のライフスタイルや購買力に合わせた製品やサービスを提供できれば、事業機会は限りなく大きい。

潜在成長性の高い BOP 市場は日本企業には向かないのだろうか。残念なことに、日本企業の新興市場や BOP 市場への働きかけは、韓国企業などと比べると、歴史が浅く、現場感覚が不足している。その背後には、日本のものづくりの強みはハイエンドにあり、標準品や BOP 仕様の製品には合わないという考え方がある。なぜ日本の優れた技術やきめ細かい対応という強みを新興市場や BOP 市場でいかせないのか。それは高機能高品質のハイエンドと BOP はどちらかを選ばねばならない OR の選択であると考えられていたからではないだろうか。また新興市場や BOP 市場を外から眺めて分析しただけだったからではないだろうか。現場に行き、ニーズを自ら見てみれば、日本企業の持つ技術資産などを活用して、新たな切り口の商品やサービスを考えることができるし、それをどのようなソフトやサービスと組み合わせれば、一般の人の手に渡るか工夫することができるはずである。

日本国内でデータを前に考えているのではなく、実際に世界の現場へ行き、そのライフスタイルやニーズを自分の目で確かめ、自社の強みをどのように使えるか、を考えることこそ、自社の強みを新しい世界や観点から見直し、自社しかできないユニークなポジショニングを見つけ、そして創造した新しい価値を自社が取り込むことができる「AND」の発想である。

このアプローチは、言葉を換えると、身近（ローカル）にある自社の強みを広く世界（グローバル）から見直し、新しい組み合わせ、ユニークさを見つけることでもある。ローカルとグローバルを相反するもの、OR でしかとらえられない選択肢としてではなく、ローカルであってグローバル、企業の強みをいかにせるような方法でその切り取り方を考え、実行することが、二者択一、トレードオフを超えた AND のアプローチである。

繰り返しになるが、日本の最近の論調は、「日本か世界か」「ハードかソフトか」「ハイエンドか BOP か」、「身近にある内輪の世界か、想像を超えるかけ離れた世界か」、という OR に終始している。「世界が共通ルールで統合化する一方で、世界の多様性が際立つ」、「企業が競争と協働を共存させる」、「営利と非営利はシナジー効果がある」といったここ数年の世界の変化や発見を前提としていない。

ICT の進歩によりオープン化してきた世界は、距離や場所にしばられることのない無限の可能性を私たちに開いている。世界はどんどん広がっており、どこにいても直接相手と接する素晴らしい可能性と自由を私たちに提供している。だからといって、バーチャルな世界だけに依存してはならない。身近な自分自身の強み、原体験、近くにいないと感じられない市場の脈動を体感することの意義は、逆に増している。無限に広がる世界とローカルな原体験、現場感覚は OR ではなく、AND で結ぶことができるし、そこに新たな価値が生まれることを確認しておきたい。

現場体験、「ORをAND」には 日本のお家芸？

「ORをANDに」というアプローチ、そのための現場体験は、実は、日本企業が1970年代後半、世界に進出した頃、日本の独壇場であった。「品質が良ければ高価格」「低価格だがもう一步」というORの世界だったのを、ANDで結び、「高品質だが低価格」という新しい組み合わせを提唱したのは、日本のものづくり企業である。日本とは全く違う欧米市場で苦労を重ねながら、現場を歩き、流通や顧客をあの手この手で研究し、「安かろう、悪かろう」の日本製品のブランド・イメージを打ち破ったのは、日本企業と企業人に他ならない。ORをANDにというDNA、日本の本社からの遠隔操作ではなく、現場にいる人の市場感覚や体感を重要視して数々の製品を開発したパイオニアは、日本企業であることを思い出すべき時である。

なぜこうした「組み合わせ」を試す姿勢、現場にいる人の声をいかす思想がなくなってしまったのだろうか。それは過去の成功体験を超えることのできない企業人、ICTによる世界の地殻変動や力のシフトを体感していない企業人、そして外に出る気概を失った内向きの姿勢、一度の失敗でこりて二度とチャレンジしないカルチャー、自社の強みへの根拠なき過信と一方的な自信喪失という矛盾した状況、といったものが原因としてあると私は思う。

世界から多様な人材を

どうやって、このジレンマを解決するか。鍵は、組織と人材の多様化を実現することで

ある。国籍、性別、年齢、経歴など異なる人々を世界から募集し、企業の目標を達成するために協働してもらう、多様な人をANDで結ぶことが、このジレンマを解決する方法であると私は確信している。

バリューチェーンの活動と同様に、企業は世界を対象として、今必要とされる知識、能力、経験を持つ人を探し、開発せねばならない。知識経済において競争優位性の源泉となるのは、知識、知恵、そして人材である。各種の境界が消滅しつつあり、国、分野、階層を超えた組み合わせがイノベーションの鍵となる時代に、多様な世界から能力ある人材を見出し、活用することが企業の大命題である。企業の立地する都市、国などにとらわれず、世界から広く人材やアイデアを求めなければ、企業はスピードの速い、統合された21世紀の世界で成果をおさめつづけることはできない。人材も、「日本人か外国人か」、「女性を活用するかしないか」、「若手か経験者か」、「この分野かあの分野か」、というORの選択では立ち行かない。日本人も外国人も、性別、年齢、経歴、専門性など多様な分野のプロフェッショナルを必要に合わせて、維持したり、柔軟に活用したりというオープンな人材制度、組織をデザインしなくてはならない。

ファーストリテイリングや楽天などが英語の能力を必要条件としたことから、「グローバル人材が企業の最優先課題である」という意見が最近よく聞かれる。思い返してみれば、グローバル人材の養成は30年前から叫ばれてきたことであり、新しいものではない。世界に目を転じると、韓国、中国のここ数年の人材開発への取り組みは、スケールの大きさ、

スピード感覚の鋭さ、いずれも驚異的である。こうしたアジア企業の人材への取り組みは、議論はするが実績を伴っていない多くの日本企業のグローバル人材戦略と対照的である。日本企業の多く、特に人材に関する制度や仕組みは、ここ5年ほど加速化する世界の変化から隔離され、全く静止しているか、逆行しているようにも見える。

人材を育成するには時間がかかる。すでに数周遅れのグローバル人材の開発は待ったなしである。明日からでも世界各国で働く人々に触れ、多様な人の素質、知識、技術、姿勢を見極める活動を始めなくてはならない。熾烈な人材獲得戦争の中で、優れた人材、自社の目標を実現するのに必要な人材を世界から獲得できるかどうか。これが企業の盛衰を決める。

2011年を、世界から人材を求める年に！

【筆者紹介】

石倉 洋子（いしくら・ようこ）

◇学歴

1980年～1985年

ハーバード大学大学院留学。経営学博士（DBA）

1978年～1980年

バージニア大学大学院留学。経営学修士（MBA）

1971年

上智大学外国語学部英語学科卒業

◇職歴

2000年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授

2010年6月 富士通、日清食品ホールディングス社外取締役

2006年～2010年

商船三井社外取締役

2008年1月～2009年3月

総合科学技術会議非常勤議員

2004年4月～2007年3月

郵政公社社外理事

2005年10月～2006年9月

日本学術会議副会長

2004年～2005年

ボーダフォンK K非常勤取締役

1992年～2000年

青山学院大学国際政治経済学部教授

1996年～2000年

エイボン・プロダクツ株式会社非常勤取締役

1985年～1992年

マッキンゼー社で主に日本の大企業の戦略・組織・企業革新のコンサルティングに従事。マネジャー

1971年～1978年

フリーランスで会議の通訳、翻訳、企画に従事

その他、日本および外国企業の経営幹部研修・戦略ワークショップ、日米リーダーシップ・ネットワーク・フォーラム、World Economic Forum（ダボス会議） Forum Fellowなど

◇著書・論文など

「戦略シフト」東洋経済新報社 2009年

「世界級キャリアのつくり方」東洋経済新報社（共著）2006年

「日本の産業クラスター戦略」有斐閣（共著）2003年

「戦略経営論」（訳）東洋経済新報社 2002年

「異質のマネジメント」ダイヤモンド社（共著）1994年

◇専門分野

経営戦略、グローバル競争におけるイノベーション戦略

◇ブログ

<http://www.yokoishikura.com>



ダイバシティ・マネジメントは 企業を強くする



法政大学大学院
イノベーション・マネジメント研究科
教授 藤 村 博 之

社会の変化とダイバシティ

いま、日本社会の構成員が着実に変化している。高齢社会の進展は、社会の第一線で活躍する高齢者が増えることを意味するし、出産・育児を経験しながら働き続ける女性の増加は、男性中心社会の価値観に大きな疑問を投げかけている。また、中国人や日系人などの外国人労働者の増加も、構成員の変化に拍車をかけている。

社会の構成員が多様化することを、私たちは、期待と不安の両方を抱きながら受け止めようとしている。多様性が増すことは選択肢の広がりを意味し、文化的にも豊かな社会になることを予感させる。他方、これまで普通に使っていた言葉が通じなかったり、正しいと信じてきたことが必ずしもそうではないと言われたり、とまどう場面も多くなる。構成員の多様化は、一つの価値判断でものごとの是非を論じられなくなることを意味する。互いに相手のもつ価値観を尊重し、違いを認めた上で共通の理解を得るように努力することが求められる。日本社会は、大きな変化のう

ねりのまっただ中にある。

多様性の増大がもたらすプラスの側面に注目するのか、マイナスの側面に注目するのかによって、多様性のとらえ方は変わってくる。仮に、多様性の増大が押しとどめることの難しい現象だとすれば、そのいい面を上手に利用する方が得策だろう。変化を楽しむくらいの気持で臨めば、一見たいへんなことのように見える現象も違って見えてくるはずだ。

この小論では、多様性が社会の豊かさを高めていく可能性を持つことを「ダイバシティ」と表現したい。「ダイバシティ」には、社会構成員ひとりひとりの価値を認め、互いに協力し合うことによって、よりよい社会の実現をめざすという意味が込められている。ダイバシティは、変わりつつある日本社会をよりよい方向に持っていくために必要なものであり、企業がダイバシティ・マネジメントを実践することによって、日本社会の底力が増していくと言っても過言ではない。

変化に対応する

社会構成員の変化は、市場の変化をもたら

す。昨日まで売れていた商品が突然売れなくなったり、10年前には想像できなかったようなことがビジネスになったりする。市場の変化を予測することの難しさは昔も今も変わらないが、変化のスピードという点では、現在の方が格段に速くなっている。日々刻々変化する市場の動きを敏感に感じ取り、適切に対応するにはどうしたらいいのか—多くの企業が頭を悩ませる問題である。

こういった変化に私たちはどう対処していけばいいのだろうか。私は、次の3点が重要だと考えている。

(A) ダイバシティ・マネジメントは企業の変化対応力を高める

市場環境が変わったとき、その変化を敏感に感じ取り、従業員の行動を変えていくことができれば競争において優位に立てる。企業が市場の変化を感じとるには、変化に対して敏感な従業員の存在が欠かせない。様々な価値観を持った従業員を社内に持っていることは、その企業が変化に敏感になる可能性を高める。

会社の行動様式を変えようとする、抵抗は大きい。しかし、変われなければ企業の存続が危なくなる。業績が大幅に悪化するといった外的ショックがあれば変化は早まるが、できることなら、大きなショックに陥る前に行動を変えたい。その一つのきっかけになり得るのがダイバシティである。

ダイバシティ・マネジメントは、法令遵守から始まるのが一般的である。男女雇用機会均等法が施行されたから女性の登用を考えざるを得ないとか、高年齢者雇用安定法が改正されたから65歳までの雇用の場を確保しなければならぬとか、変化の最初は「仕方な

く対応する」ことである。しかし、多様な従業員を社内に抱え、各人に活躍の場を提供することが企業経営にとってプラスの効果をもたらすことに気がついた時点から、本当の意味でのダイバシティ・マネジメントになっていく。最初は、おっかなびっくりでもかまわない。まずは、始めてみることである。

(B) ダイバシティ・マネジメントは従業員のやる気 Will to Win を高める

ダイバシティを進めていくことは従業員の満足度を上げ、リテンション（従業員の転職防止）に寄与する。従業員がやめていくことは企業にとって大きな損失である。従業員が自分の価値を認められていないと感じたとき、その会社を去ることを考える。高い潜在能力を持っている人が偏見によって活躍の場を与えられないとすれば、それは企業経営上、大きなマイナスである。

人は、自分の価値を認められたとき、存在感を感じ、やる気 Will to Win を持つ。外見に現れた違いや、考え方・価値観の違いで従業員を区分していると、有能な人材の活用につながらないばかりか、そういった人材を取り逃がしてしまうことになる。個々の従業員を輝かせるための有力な手段になるのがダイバシティ・マネジメントである。

個々の従業員が活かされていると感じて働いていると、その企業は、いろいろな面で強さを発揮する。変化を感じ取る力、変化に対応する力、変化を恐れずに立ち向かっていくという力が企業の中で高まり、外的なショックへの適応力が高まる。これは、まさに、企業競争力の強化につながる。

(C) ダイバシティ・マネジメントは企業の創造力を高める

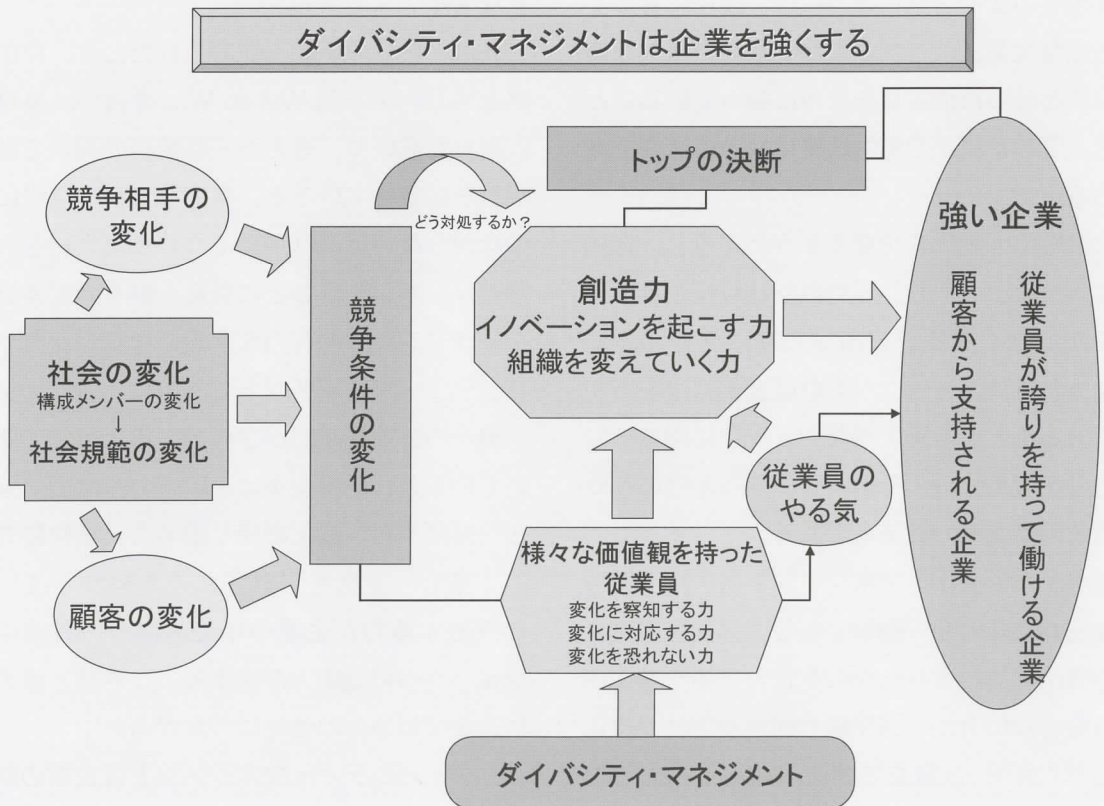
企業の競争環境が変化するとき、それに対応した施策が打てなければ、競争に負けてしまう。競争に強い企業にするには、常に新しいものを創り出す力＝創造力が必要である。創造力の源泉は従業員である。どんなに最新鋭のコンピュータを並べても、それを使いこなせる従業員がいなければ何の意味もない。従業員が創造力を発揮できるような環境をいかに作るかが、経営者の最大の課題である。

創造力の向上にとってダイバシティが果たす役割は大きい。多様な考え方・価値観を持っている人が集まってきて、互いに刺激し合うところから新しいものは生まれる。組織も人も、過去の成功体験にとらわれやすい。しかし、過去の成功は未来の成功の妨げになることもある。「成功体験の落とし穴」にはまら

ないためには、成功体験を異質な目で見て率直に批判してくれる人たちが必要である。おかしいことをおかしいと言える雰囲気組織内に作りだし、常にイノベーションを起こしていける組織にするために、ダイバシティ・マネジメントの果たす役割は大きい。

ダイバシティ・マネジメントは 持続的変革の原動力

ダイバシティ・マネジメントには、「ここまでできれば終わり」というゴールはない。それは、ダイバシティ・マネジメントは、道具であって目的ではないからである。企業経営とは不断のイノベーションである。イノベーションには、道具立てが必要であり、ダイバシティ・マネジメントはその一つの有力



な手段になり得る。

ダイバシティ・マネジメントを進めていくには、経営トップの決断と明確な意思の表明が不可欠である。多くの従業員にとって、これまで慣れ親しんできたことを変えるのはとても難しい。頭ではわかっているが気持ちがついてこないのが実情である。いち早くダイバシティ・マネジメントに取り組んだ企業では、さまざまな抵抗が発生し、逆戻りの危機を何回も経験している。そのような逆戻り現象を阻止する上で有効なのが、経営トップの明確な意思である。ダイバシティ・マネジメントの推進がわが社の競争力向上につながることを従業員に繰り返し語りかけ、従業員のマインドを変えていく—これができるのは経営トップしかいない。

その上で必要となるのが具体的な目標の設定である。目標を作らないと組織は動かない。目標を達成していく過程で、経営が変わり、組織が変わり、従業員が変わっていくことをねらっているのである。言い換えれば、ダイバシティ・マネジメントは、企業風土を革新し、時代の変化にあった組織に変えていく原動力となる。

社会が変わるにつれて、企業も変わっていく。しかし、すべての企業が一気に変わるわけではない。変革にいち早く取り組む企業もあれば、古い仕組みから脱却できずにもがいている企業もある。ダイバシティ・マネジメントの重要性にいち早く気づき、それを実践してきた企業は、新たな企業風土をつくることに成功し、社会変革の中核的存在になり得る。ダイバシティ・マネジメントに前向きに取り組む企業こそが、これからの社会で確固たる地位を得ることができると言えよう。

以上の考え方をまとめたのが前ページの図である。経営者と従業員が求めているのは、「強い企業になること」である。強い企業とは、顧客から支持される企業であり、従業員が誇りを持って働ける企業である。従業員の誇りは、企業が生み出す財やサービスが世の中の役に立っていると実感できることから生まれる。強い企業になるには、創造力、すなわちイノベーションを起こす力が必要であり、従業員のやる気がそれを支える。

企業も個人も環境変化に対応していかざるをえない。変化を恐れるのではなく、変化を楽しむくらいの気概が必要である。「変わる、変わる、変えられる」を合言葉にイノベーションを起こす企業や個人になる上でこの拙文が参考になれば幸いである。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

藤村 博之（ふじむら・ひろゆき）

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。法政大学キャリアセンター長を兼任。専攻は労使関係論、人的資源管理論。最近の論文に、「日本の労働組合—過去・現在・未来」（『日本労働研究雑誌』2011年1月号）がある。



個人主義と 経済パフォーマンス



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

個人主義と集団主義

個人主義的な人は、日本では協調性がないとか、自分勝手ということ、集団的な行動ができないというようにとられ、様々な組織でマイナスに評価されているのではないだろうか。確かに、チームワークが重要な生産形態になっている社会で、集団よりも個人を重視するような価値観や行動様式をもった人が多いと、組織の効率性は低下してしまうだろう。努力して得られた成果が、個人ではなくチームに帰属し、チームとして報酬や名声を得るという集団主義的な社会では、チームのことを考えた行動を誰もがとるのが一番生産性を高める。新しいアイデアであっても、チーム内での反対が大きければなかなか実行されない。新しいアイデアを実行すると、既存の方法で成果をあげていた人たちが活躍できなくなる場合は特にそうである。その場合には、既存の方法のもとで効率性を高めるような技術開発がサポートされやすい。労働市場の流動性が低ければ、既存の人員でできることで効率性を高めていくという漸進的な改善手法

が選択されることになる。

一方、個人主義的な価値観が強い社会では、組織効率は低くなるが、革新的な技術進歩が生まれやすいかもしれない。なぜなら、技術革新の成果が個人の報酬や名声となって反映されるため、人々は個人の成果となるような革新的な技術進歩により努力するからだ。仕事の成功や失敗が集団ではなく個人に帰される社会では、個人が受けとるリターンが大きいが、その分負うことになるリスクも大きくなる。

実際、日本の技術革新は、革新的なものというよりも、カイゼンを通じた漸進的なものが多いように思える。例えば、既存の技術を極限まで進化させていって、日本の家電製品は世界の市場をとった。しかし、iPod、iPhone、iPad という革新的な製品でアップルがあつという間に成功した。これは、漸進的な技術よりも新しいアイデアの重要性を示してくれる例だ。

革新的技術と個人主義

技術の改善が重要な時代には、集団主義的

な社会が比較優位をもち、革新的な技術が重要な時代には、個人主義的な社会が比較優位をもつのかかもしれない。

このようなアイデアで、個人主義の程度と経済成長の関連を分析した研究者がいる。カリフォルニア大学バークレイ校のゴロニチェンコ助教授とローランド教授である。彼らは、マーストリヒト大学名誉教授で社会心理学者のホフステッド氏が作成した個人主義の指標に関する国際比較データを用いて、一人あたり GDP、生産性、技術革新との関係性を分析した論文をドイツの労働研究所 (IZA) のディスカッション・ペーパーとして発表した。ホフステッド教授は、世界 30 カ国の IBM 社員へのアンケート調査をもとに個人主義の程度を国際比較した指標を作成した。その指標は、現在では対象が 80 カ国に広げられており、インターネットで公開されている。

ホフステッド教授の個人主義のスコアは、最も個人主義の程度が高いアメリカの 91 点から最も低いグアテマラの 6 点まで分布している。一部の国の点数を図に示した。日本は 46 点で個人主義と集団主義の間に位置している。ヨーロッパ諸国の多くは個人主義の点数が高いが、スペインは 51 点で日本と変わらず、ギリシャは 35 点、ポルトガルは 27 点と日本よりも集団主義的である。アジア諸国

では、フィリピンが 32 点、中国およびタイが 20 点、韓国が 18 点と日本よりも個人主義の点数が低くなっている。

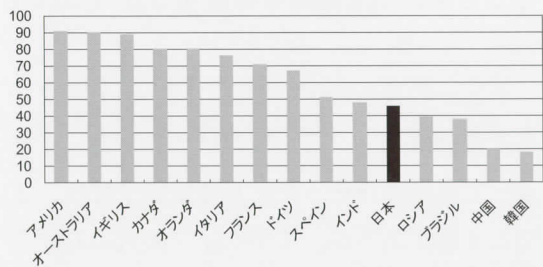
個人主義の国ほど生産性が高い

さて、ゴロニチェンコ氏らの実証研究にもどうだろう。彼らの実証研究によれば、個人主義的な国ほど一人あたり GDP や生産性が高く、人口あたり特許件数も多いことが示されている。

ただし、この結果については「豊かな国ほど個人主義的な文化が形成される」という逆の因果関係によってもたらされているのではないか」という自然な批判がある。

彼らはこのような批判については、個人主義の強さの程度とは相関するが豊かさからは直接影響を受けない生物学的な指標を計量経済学的に用いることで逆の因果関係の可能性を検定している。具体的には、血液型分布 (特定の血液型という意味ではなく分布)、セロトニントランスポーターの遺伝子多型 (5-HTTLPR) の分布、感染症の有病率などの生物学的指標と個人主義との相関関係がある指標を用いて検証している。こうした指標は、個人主義とは直接相関するが、経済的に豊かになったからと言って血液型分布やセロトニントランスポーターの遺伝子多型の分布が変わるわけではない。例えば、セロトニントランスポーター遺伝子で S 型をもっている人が多い国は、集団主義的な特性をもっていることが彼らの研究で確認されている。こうした生物学的な指標を用いた計量経済学的分析を行っても、個人主義的な文化をもった国の一人あたり GDP が高く技術革新も多いことが確認されている。

個人主義の指標



<http://www.grrrt-hofstede.com> のデータから筆者作成

個人主義的な文化が経済成長をもたらすという彼らの実証結果が正しかったとした場合に、私たちはどのように対処すべきだろうか。私たちの文化をより個人主義的なものに変えるべきなのだろうか。そうではない。ゴロニチェンコ氏は、文化はゆっくりとしか変わらないものとして、その文化に対応した経済政策を用いるべきだと提案している。つまり、集団主義的な国では公共財の供給が、個人主義的な国では分権的な政策がそれぞれより有効になるのではないか。あるいは、個人主義的な国ではインフラストラクチャーを作るプロジェクトでは組織的なサポートを強くする必要があり、集団主義的な国では創造的な取り組みを促すような努力をする必要があるのではないかと著者たちは述べている。もっとも著者たちは、文化と経済に関する研究はまだ始まったばかりの段階にあることを強調しており、安易に政策に結びつけることには慎重である。

脳の扁桃体の活動と個人主義

ゴロニチェンコ氏らの研究は、人間の生物学的な特性によって文化が規定され、それが経済成長にも影響を与えるというとても衝撃的なものである。実は、人間の生物学的な遺伝特性が、私たちの経済行動にも影響を与えている可能性を示す研究成果が、彼らの研究以外にも報告されている。

たとえば、ネイチャー・ニューロサイエンス誌に掲載された玉川大学グローバル COE 准教授の春野雅彦氏らの fMRI（機能的磁気共鳴画像装置）を用いた神経経済学的研究によれば、個人主義的な考え方の人と集団主義的な考え方の人には、自分と他人との所得分

配に関する意思決定に直面したときの脳活動の領域に差があるそうだ。具体的には、自分だけではなく自分と他人の総和の所得が高いときに満足度が高くなる向社会的タイプの人には、個人の所得だけが満足度に影響する個人主義的な人に比べて、所得分配に関する意思決定の際、扁桃体と呼ばれる脳の部位の活動が高まることが確認されている。逆に言えば、所得分配に関する意思決定に直面した人の脳活動をみれば、その人が個人主義的な人か向社会的な人かを予測できる可能性を意味している。

不公平嫌悪とドーパミン D4 遺伝子

お金の分配についての好みを明らかにする最後通牒ゲームにおいて不公平な分配を嫌う度合いが、遺伝的要因と関係があるという研究が最近プロス・ワン誌に掲載された。研究を行ったのは、香港科学技術大学のスー・ホン・チュー教授のグループである。

最後通牒ゲームとは、一定額のお金を二人で配分するもので、一方の人が配分割合を決め、もう一方の人がその提案を受け入れるかどうかを決める。提案を受け入れなかったら二人ともお金がもらえない。何割の提案なら受け入れるだろうか。利己的な人なら 1 円以上の配分ならどんな配分提案でも受け入れるはずだ。しかし、不公平を嫌う人なら損をしてでも不公平な提案を拒否するかもしれない。

チュー教授らの研究によれば、不公平を嫌う度合いはドーパミン受容体の D4 遺伝子によって異なったそうだ。D4 遺伝子には、2 型と 4 型があるが、4 型タイプの人の方が不公平を嫌い、高い配分比率でないと提案を拒

否する。しかも、同じD4遺伝子のタイプであっても、男性と女性で生まれた季節によって性格が異なる。同じ4型であっても男性は冬以外に生まれた場合に、女性は夏に生まれた場合に不公平を嫌うようになる。不公平感という感情が、遺伝や環境に依存して決定されるというのは興味深い。

人間の経済行動は、遺伝や環境をもとにする文化によって規定されている部分があることは否定できない。グローバルな厳しい競争にさらされる時代になればなるほど、私たちは自分の性格や文化特性を最大限利用できるように工夫していくべきではないだろうか。一方で、同じ国民であっても多様な性格の人がいるので、個人主義的な人や集団主義的な人がそれぞれ活躍できるような社会にすることが大切だろう。

【参考文献】

- Gorodnichenko, Yuriy and Gerard Roland (2010) "Culture, Institutions and the Wealth of Nations," IZA Discussion Paper No. 5187
- Haruno, M. and C. D. Frith (2010). "Activity in the amygdala elicited by unfair divisions predicts social value orientation." *Nat Neurosci* 13(2): 160-161
- Zhong, S., S. Israel, et al. (2010). "Dopamine D4 Receptor Gene Associated with Fairness Preference in Ultimatum Game." *PLoS ONE* 5(11): e13765.





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学研究科 教授 荒山 裕行

管理職の割合-女性の昇進は増えたか-

今回は、キャリアを磨いていく上で最も関心がよせられる管理職をめぐるデータを取りあげる。男性と同じように女性正社員が日常的に働くようになる中で、女性の管理職も増加していると言われている。この女性の管理職をめぐる数値について国際比較を最初に行う。次に、役職別に日本の女性管理職の実態を取り上げて、参考として学歴別に見た管理職の割合についても示す。最後に、女性の管理職が少ない理由についてふれる。

1. 女性管理職の割合の国際比較

最初に、管理職全体に占める女性の割合を国際比較してみる。職業の範囲や調査の在り方が国によって異なるので、比較には注意を要するが、ここでは国際労働機関（ILO）の統計調査を利用する。管理職を「管理・監督的職業従事者」として、国際比較な形で、女性の割合を求めた（図1）。これまでの連載でみてきた日本、米国、英国、ドイツ、フランス並びに韓国の6カ国を取り上げる。

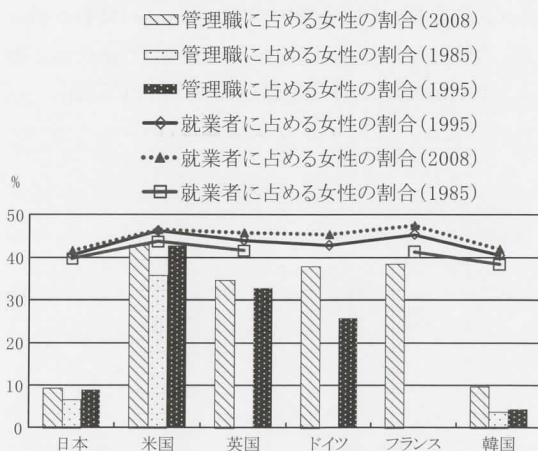
日本では、管理職に占める女性の割合は、1985年に6.6%、1995年に8.9%、2008年に9.3%と、全体の1割弱に留まっている。他方、米国では1985年に35.8%、1995年に42.8%、2008年に42.8%であり、英国では1995年に32.9%、2008年に34.6%であ

り、ドイツでは1995年に25.8%、2008年に37.8%であり、フランスでは2008年に38.5%と、欧米4カ国では3～4割以上である。また、韓国では、1985年に3.7%、1995年に4.4%、2008年に9.6%である。日韓の割合は2008年では同程度の1割であるが、韓国の方が僅かながら高くなっている。

日韓両国と欧米4カ国とで管理職に占める女性の割合を比べると、25ポイント以上の開きがある。また、日本と米国とを比べると、33ポイントの大きな開きがある。このことから、日本や韓国では女性の管理職がきわめて少ないという事実が見えてくる。

このことを考えるにあたり、働いている女

図1 就業者及び管理的職業従事者に占める女性の割合の国際比較^{注1}



資料：ILO, “Yearbook of Labour Statistics”

性そのものが少ないのか、働いている者全体に占める女性の割合についても図1に示した。就業者全体に占める女性の割合は、日本では1985年に39.7%、1995年に40.5%、2008年に41.5%と約4割である。他方、米国では1985年に43.7%、1995年に46.2%、2008年に46.5%であり、英国では1995年に44.0%、2008年に45.8%であり、ドイツでは1995年に42.8%、2008年に45.4%であり、フランスでは1985年に41.3%、1995年に45.4%、2008年に47.5%である。また、韓国では1985年に38.4%、1995年に40.4%、2008年に41.9%と、日本とほぼ同程度の割合である。就業者に占める女性の割合は、上記の6カ国では4割以上であり、日本と米国とでは5ポイントの開きがあるが、働く女性の割合そのものが大きく異なっているものではない。

就業者に占める女性の割合は6カ国の間で格段の大きな開きはないのに対して、管理職に占める女性の割合は日韓両国と欧米4カ国との間では大きな開きが存在している。

2. 役職別にみた女性管理職を有する企業

次に、管理職、ここでは役職者に占める女性の割合をより詳細に見てみよう。役職別に、係長相当職、課長相当職、部長相当職の女性管理職を有している企業の割合を示した(図2)。なお、調査の方法や内容が年によって異なるため、厳密に時系列の接続はできない。しかし、一定の傾向を把握することはできる。

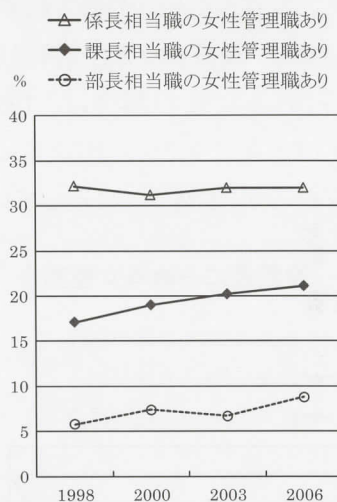
まず、係長相当職の女性がいる企業の割合は、1998年に32.2%、2000年に31.2%、2003年に32.0%、2006年に32.0%であり、

3割の企業に女性係長が存在している。

一方、課長相当職の女性がいる企業の割合は、1998年に17.1%、2000年に19.0%、2003年に20.2%、2006年に21.1%であり、2割の企業に女性課長が存在している。女性課長がいる企業の割合は、1998年から2006年の間に4ポイントと若干増加している。

他方、部長相当職の女性がいる企業の割合は、1998年に5.8%、2000年に7.4%、2003年に6.7%、2006年に8.8%であり、女性部長がいる企業の割合は1割を割り込んでい

図2 役職別にみた女性管理職を有する企業数の割合^{注2}



備考：企業規模30人以上

資料：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」

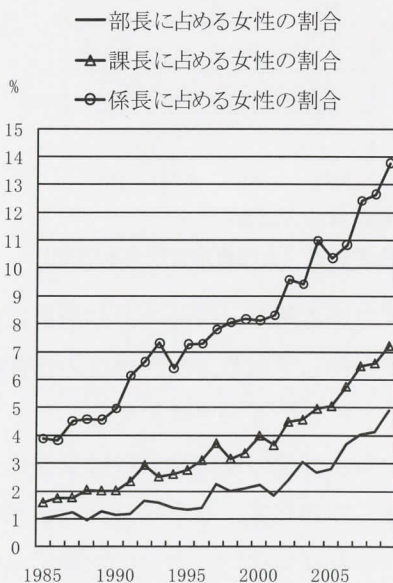
データで見る限り、3分の1の企業には女性係長が存在しており、女性係長の存在自体は必ずしも珍しいものとは言えなくなっている。しかし、3分の2の企業には女性係長はまだ存在しておらず、さらに9割の企業には女性部長は存在しない。上位の役職になるほど、女性の管理職は極めて限られた存在といえる。

3. 役職別にみた女性管理職の割合

続いて、役職別に女性の占める割合を求めてみる。年齢別や学歴別などの賃金を調査している「賃金構造基本統計調査」から、役職者の数値が分かる（図3）。ただし、企業規模が100人以上であるため、99人以下の中小企業は含まれていない。なお、「賃金構造基本統計調査」では、女性の部長の数値は2000年以降から、課長及び係長並びに非役職者のそれは1988年以降から公表されている。ただし、男女計及び男性の役職者ごとの数値は元々公表されている。そこで、男女計の数値から男性の数値を差し引いたものを女性の数値として代用して、女性の数値が公表されていない期間についても、役職者の割合を算出した。

部長に占める女性の割合は、1985年に1.0%から1995年に1.3%、2009年に4.9%と増加しているが、依然5%に達していない。

図3 役職者に占める女性割合^{注3}



備考：企業規模100人以上

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

次に、課長に占める女性の割合は、1985年に1.6%から1995年に2.8%、2009年に7.2%と増加しているが、1割には及んでいない。

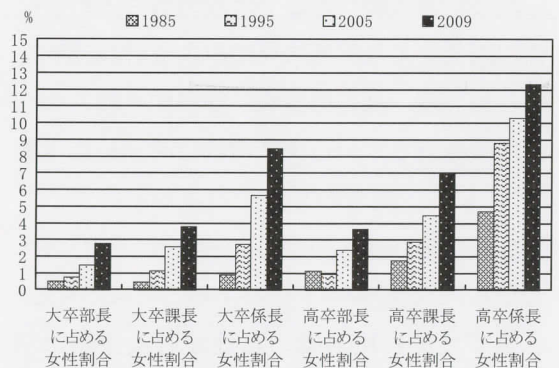
続いて、係長に占める女性の割合は、1985年に3.9%から1995年に7.3%、2009年に13.8%と増加しており、1割を超え始めている。

部長及び課長並びに係長に占める女性の割合は、着実に増加している。しかし、男女別に役職者の割合を見る限り、依然として役職は男性を主体としたものとなっている。

続いて、役職者について学歴別に見てみる（図4）。最初に、大卒者を見ると、部長に占める女性の割合は1985年に0.5%、1995年に0.7%、2009年に2.8%と、3%に達していない。同じく課長に占める女性の割合は1985年に0.5%、1995年に1.1%、2009年に3.8%と、5%に満たない。他方、係長に占める女性の割合は1985年に0.9%、1995年に2.7%、2009年に8.5%と、部長や課長の割合よりも大きい、1割に達していない。

一方、高卒者を見ると、部長に占める女性の割合は1985年に1.1%、1995年に0.9%、2009年に3.6%と、5%に達していない。また、課長に占める女性の割合は1985年に

図4 学歴別役職者に占める女性割合^{注4}



備考：企業規模100人以上

資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

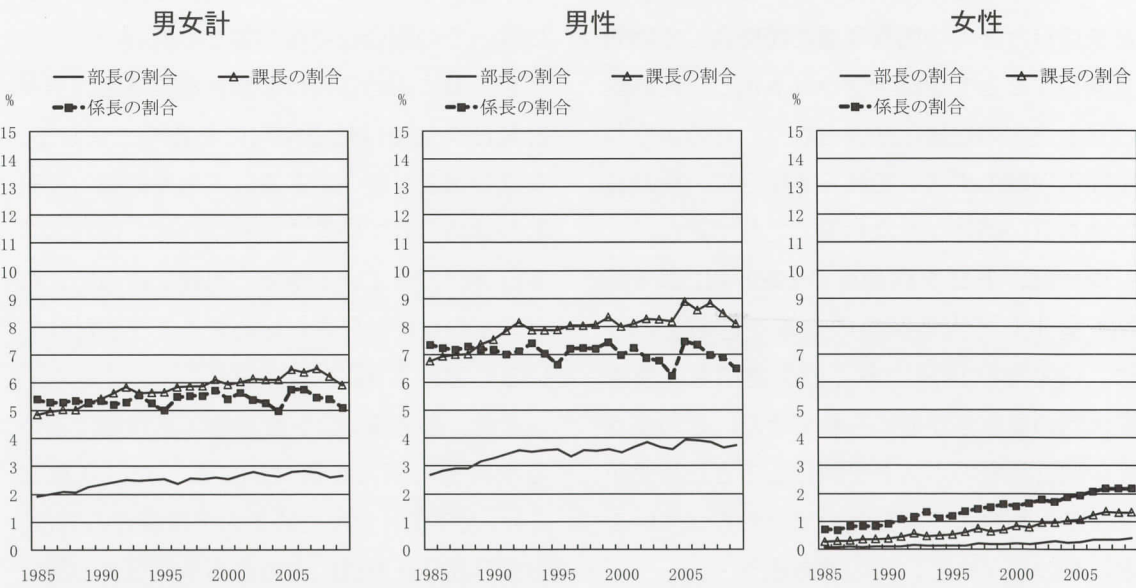
1.8 %、1995 年に 2.9 %、2009 年に 7.0 %
と、1 割に届いていない。部長に占める女性
の割合は 1985 年に 4.7 %、1995 年に 8.8 %、
2009 年に 12.3 %と、1 割を超えている。

大方の予想に反して、役職者に占める女性
の割合は大卒者より高卒者の方が若干大き
くなっている。学歴が高い方が一般には昇進し
やすいと考えられる。しかし、日本企業では
昇進するために必要な最低勤続年数が設定さ
れていることが多く、したがって、結婚や育
児等によって就業を中断してしまうと、昇進
に必要な勤続年数を満たさなくなる。欧米諸
国に比べると日本では結婚した高学歴女性が
そのまま仕事を続けることは必ずしも多くな
く、かつては結婚後に退職することは珍しく
はなかった。このことが学歴別に女性役職者
の割合を見ると、現時点では大卒者より高卒
者の方が大きくなっている要因の 1 つとなっ
ていると思われる。

4. 労働者に占める管理職の割合

さらに、正社員に相当する一般労働者の中
での役職者の割合を見てみる。必ずしも適切
ではないかもしれないが、全労働者ではなく、
パートタイム労働者を除いた一般労働者に占
める部長及び課長並びに係長の割合を男女別
に求めた（図 5）。なお、男女を問わず役職
者に昇進している場合を考慮して、男女計に
ついてはここでは示した。男女別に分けた図
から、男性正社員に対する男性役職者の割合
及び女性正社員に対する女性役職者の割合を
見ることができ、それぞれの昇進の難易度も
分かる。ただし、近年の職場にはパートタ
イム労働者や派遣社員などさまざまな形態の
労働者がいる。管理職が担う職責を考えた場
合には、非正社員を含めた労働者全体を母数
にした方が適切であるかもしれないが、正社
員の中から役職者が選ばれることから、正社

図 5 正社員に占める役職者の割合 ^{注5}



備考：企業規模100人以上
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

員を母数にした割合を示してある。なお、統計調査の改訂がしばしばなされており、時系列の接続は厳密には整合性を欠くが、概況を把握するという意味で図示している。

男女計では、正社員に占める部長の割合は、1985年に1.9%から2009年に2.7%とわずかながら上昇している。正社員に占める課長の割合は、年によって変動をしているが、1985年に4.8%から2009年5.9%と1ポイントほど上昇している。他方、正社員に占める係長の割合も、年によって変動をしており、1985年に5.4%から2009年に5.1%とわずかながら低下している。部長の割合や課長の割合が全体としては上昇しているのに対して、係長の割合は全体として低下している。

また、近年では正社員に占める課長の割合が係長の割合よりも大きくなったこともこの20年間の大きな変化と言える。一般社員、係長、課長から部長へという階層構造では、意思決定に時間がかかり、市場の変化に迅速に対応することが困難となる。そのため、課長や係長などの中間管理層を統廃合して階層を減らすことで組織をフラット化し、組織内の意思決定の迅速化が図られた。このような中間管理職のポストを減らす場合に一般社員に最も近い係長が主な対象とされてきた。

例えば、トヨタ自動車が1989年に課・係制を廃止して人事制度の改革を進めたように、1990年代以降に多くの企業でも人事管理体制の見直しが進められてきた。このような中間管理職のポストを減らしてきた結果が係長職の割合より課長職の割合の方が多いことにもつながっているのであろう。

男性役職者の割合は必ずしも単調に上昇や低下の傾向は示さず、上下動を示している。

男性正社員に占める男性部長の割合は、1985年に2.7%から2009年に3.7%と1ポイントほど上昇している。男性正社員に占める男性課長の割合は、1985年に6.8%から2009年に8.1%と1ポイントほど上昇している。男性正社員に占める男性係長の割合は、1985年に7.4%から2009年に6.5%と1ポイントほど低下している。

一方、女性役職者の割合は、男性に比べてその割合は小さいが、いずれも上昇傾向を示している。女性正社員に占める女性部長の割合は、1985年に0.1%から2009年に0.4%と若干ながら増えている。女性正社員に占める女性課長の割合は、1985年に0.3%から2009年に1.3%と1ポイント上昇している。女性正社員に占める女性係長の割合は、1985年に0.7%から2009年に2.2%と、1ポイント強ほど上昇している。男女雇用機会均等法は1986年に施行されているが、女性の役職者は着実に増加していることが図5からも裏付けられる。ただし、欧米諸国と比べた場合には、その割合は今なお著しく低い。

正社員に占める係長の割合を見ると、男女計及び男性では低下傾向にあるのに対して、女性では上昇傾向にある。人事や組織の見直しが進められていることも受けて、係長ポスト自体が減っている中で、男性で占めてきたポストが女性に任され始めたことを裏付けていると言えよう。

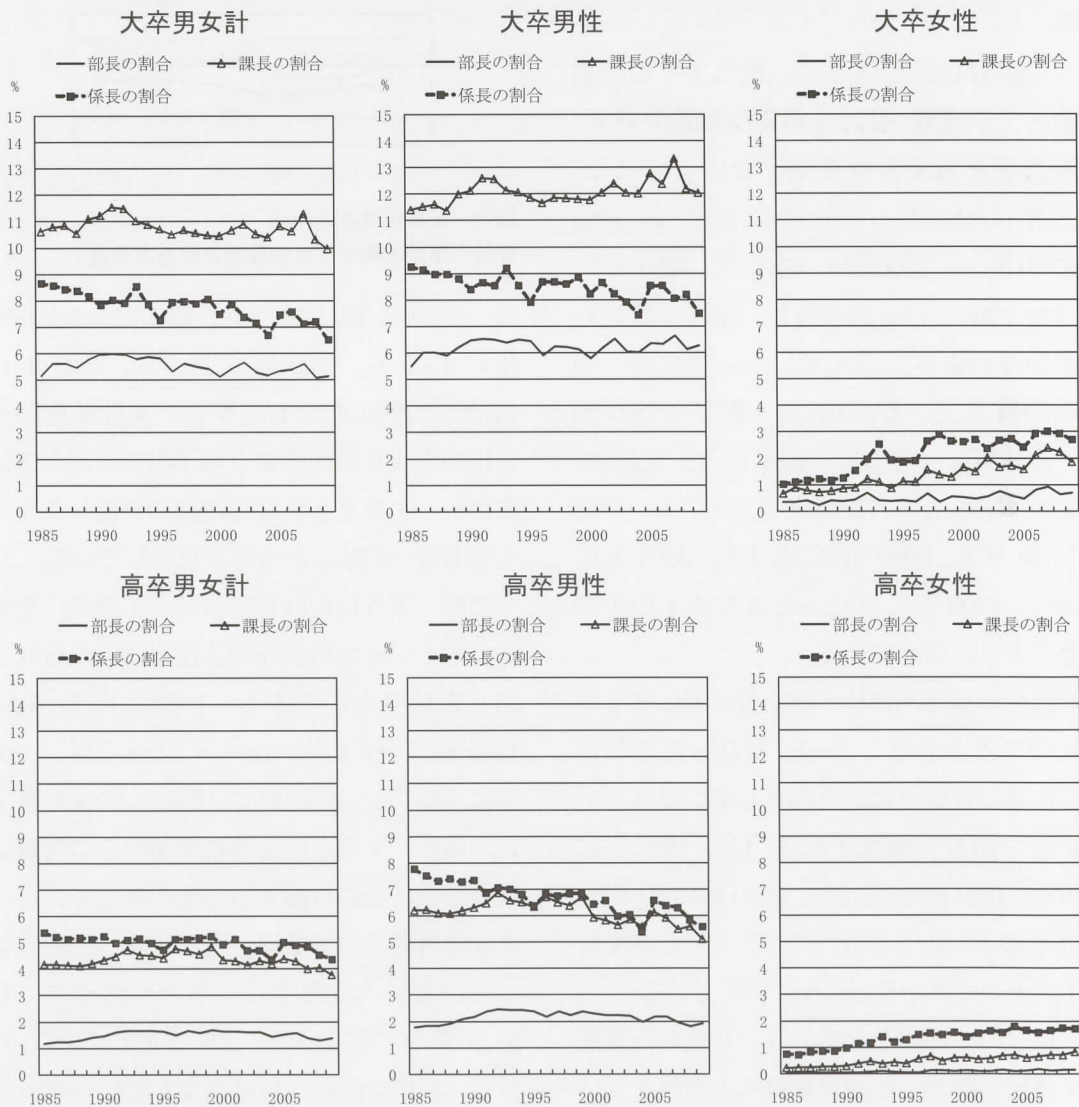
また、参考までに、学歴別に正社員に占める役職者の割合を男女別に示した（次頁図6）。大卒正社員に占める大卒役職者の割合、および高卒正社員に占める高卒役職者の割合を見る限り、学歴が高い大卒の方が役職者の割合は男女ともに大きい。ちなみに、2009

年の割合は、大卒男性部長で6.3%、大卒男性課長で12.0%、大卒男性係長で7.5%、大卒女性部長で0.7%、大卒女性課長で1.9%、大卒女性係長で2.7%である。高卒男性部長で1.9%、高卒男性課長で5.1%、高卒男性係長で5.6%、高卒女性部長で0.2%、高卒女性課長で0.8%、高卒女性係長で1.7%である。高卒で働く若い正社員が減っているこ

とを考えると、今後一層大卒と高卒との間で役職者の割合の開きは大きくなるう。

女性の正社員の中から役職者に昇進する人は今後増加していくことが予想される。しかし、大卒正社員の中から、男性では12%の課長職に対して、女性では2%弱の課長職と、10ポイントの開きがある。より上位の部長職では、男性では6%に対して、女性では1%

図6 学歴でみた正社員に占める役職者の割合 注6、7



備考：企業規模100人以上
資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

弱と、5ポイントの開きがある。このように男性と女性との間で役職者の割合が大きく異なっている理由を最後に見てみる。

5. 女性管理職の少ない理由

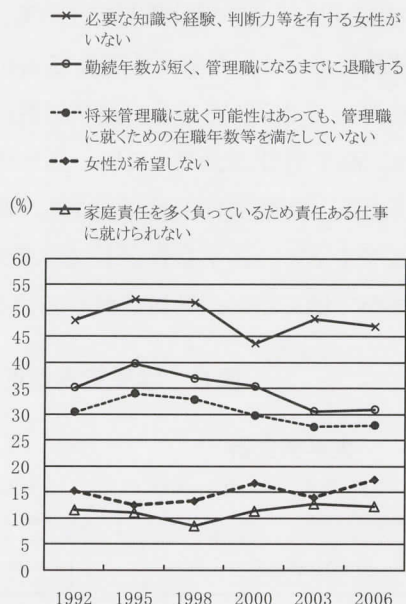
最後に、女性管理職の少ない理由について説明する。女性管理職が全くいない、あるいは少ない理由の中から上位5つの回答結果を図7にまとめた。なお、調査では複数回答可能であるため、数値の合計は100%を超えている。

この調査結果によると、最も多くの企業が答えている理由は、「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」であり、1992年に48.1%、1995年に52.1%、1998年に51.5%、2000年に43.6%、2003年に48.4%、2006年に46.9%と、ほぼ半数近い企業がそのように答えている。次に多くの企業が答えている理由は、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」であり、1992年に35.2%、1995年に39.7%、1998年に36.9%、2000年に35.4%、2003年に30.6%、2006年に30.9%と3割以上の企業がそのように答えている。

第3位の回答割合は「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」であり、1992年に30.4%、1995年に34.0%、1998年に32.9%、2000年に29.8%、2003年に27.6%、2006年に27.9%と、4分の1以上の企業がそのように答えている。

上位3つの理由を見る限り、女性の仕事能力や経験年数の不足が管理職への登用を妨げている。しかし、第4位の回答割合に「女性が希望しない」というものである。この割合

図7 女性管理職の少ない理由^{注8}



備考：企業規模30人以上

資料：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」

は1992年に15.3%、1995年に12.5%、1998年に13.3%、2000年に16.8%、2003年に14.0%、2006年に17.5%と、女性が権限や責任の大きな管理職より部下の方を選んでいるため、企業としては管理職に登用したくてもできない状態にあることを示している。

また、第5位の回答割合は「家庭責任を多く負っているため責任ある仕事に就けられない」というものであり、1992年に11.6%、1995年に11.1%、1998年に8.6%、2000年に11.4%、2003年に12.8%、2006年に12.3%と、1割を超える企業が自らの判断で女性を管理職に抜擢することを控えている。男女雇用機会均等法は、性別により差別することがないように機会の平等をうたっているが、結果の平等については明文化していない。昇進・昇格を望む女性は増加しているが、現在でもなお女性の昇進・昇格は困難であると言えよう。

このような女性の昇進・昇格が困難な状況を「ガラスの天井」(glass ceiling)として表現されることがある^{注9}。冒頭で見た米国では管理職の4割を女性が占めているが、「ガラスの天井」に遮られて、企業のトップになかなか就けない状況のことをこの表現は意味している。企業のトップに手の届く役職まで昇進してきたのに、女性であることが問題視されて、なかなかトップになれない状態のことを「ガラスの天井」と表現して久しくなっている。他方、日本の女性は、企業のトップどころか、部長や課長職にすら「ガラスの天井」が存在している。しかし、今後は男性と区別せずに、優秀な女性には昇進や昇格の機会を提供して、企業に貢献してもらう必要性はますます高まっている。少子高齢化の中で優秀な人材へのニーズはますます高まっており、人生の中で一度や二度就業を中断したとしても、取り返す時間や機会は従来よりも確実に増えている。また、従来の発想から脱却した新しい発想をもたさなければ、国際的な大競争時代を乗り切ることは難しいことであろう。

なお、管理職をめぐる数値の中で、重要な要素である賃金については、紙面の都合で次回以降に取り上げる。役職者の賃金を取り扱い、男女間の賃金格差の要因について説明を試みる。

注1 数値のうち、英国は管理職に占める女性の割合(1985)、ドイツは管理職に占める女性の割合(1985)および就業者に占める女性の割合(1985)、フランスは管理職に占める女性の割合(1985)および管理職に占める女性の割合(1995)については空欄である。職業分類及び統計手法の改訂がたびたび行われている。

注2 役職別にみた女性管理職を有する企業数の割合は、単純に各年の調査結果をつなげると、断裂が生じる。ここでは調査担当部署が特別に再集計した1998年以降の調査結果のみを示している。なお、「女性雇用管理基本調査」での「管理職等」とは、企業の組織系列の各部署において、部長、課長、係長等配下の係員等を指揮・監督する役職のほか、専任職、スタッフ管理職等と呼ばれている役職を含んでいる。

注3 「賃金構造基本統計調査」では、常用労働者(正社員とみなせる)100人以上を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者について、役職者を「部長級」、「課長級」、「係長級」等の階級に区分し、役職者以外の者を「非役職者」としている。「部長級」とは、その組織が2課以上からなり、又は、その構成員が20人以上のものの長をいう。ただし、通常「部長代理」、「課長」、「係長」等と呼ばれている者は「部長級」としない。「課長級」とは、事業所で通常「課長」とと呼ばれている者であって、その組織が2係以上からなり、又は、その構成員が10人以上のものの長をいう。ただし、通常「課長代理」、「係長」等と呼ばれている者は「課長級」としない。「係長級」とは、構成員の人数にかかわらず通常「係長」とと呼ばれている者をいう。

注4 注3と同じ。

注5 注3と同じ。

注6 注3と同じ。

注7 女性の役職者について、労働者数が少ない場合には、誤差が大きいので、利用上注意を要する。とくに、学歴別や役職別のように項目をみる場合には誤差が大きくなるため、とくに注意を要する。

注8 この調査では、女性管理職が全くいない、あるいは女性管理職が1割未満と少ない企業について、その理由を尋ねている。なお、該当する項目をすべて回答する調査票になっている。

注9 ウォールストリート・ジャーナルの1986年3月24日版でMatthew LivesleyとTimothy Schellhardによって使用され普及した、と言われている。



転換期における

自動車産業企業の現状と課題



(助)中部産政研

主任研究員 島田 崇史

1. はじめに

今回の調査研究は、2008年9月に生じたリーマンショックに端を発する世界的な景気後退の中で、自動車販売の急激な減少がもたらした経営環境の変化に対して自動車産業各社がどのような取り組みを行ってきたかを探るものであった。

しかしながら、当初に想定した調査目的や意図に対して、その後の環境変化はジェットコースターのようにめまぐるしいものとなった。2009年前半は生産活動が著しく低下して、各社の経営にも深刻な影響をもたらしたが、国外市場においては中国やインドなどを中心とした新興国市場の盛り上がり、国内市場においてもエコカー補助金や減税等の政策支援と、これに対応する新モデルの投入が功を奏して、その後の業況は少しずつ明るさを取り戻した。ところが、国内市場においては2010年9月にエコカー補助金が終了などが起因し、その後の動向は不透明な状況にある。

このように想像を超える環境変化のもと実施したこの調査研究の課題は、大きくは次の

4点であった。

- ① 2008年秋に端を発した世界同時不況に対して、この間（2008/9～2009/9）にどのような取り組みを実施してきたか。
- ② その上で、各社は今後の中長期的な経営課題について、どのように認識しているか。
- ③ 時代の変化に対応できる強固な体質づくりのために労使は何をなすべきか。
- ④ このような状況の中で組合は経営のカウンターパート機能をどのように果たすべきか。

アンケート調査ではこうした課題に関連する質問を設け、その回答結果の分析を通じて判明したことをまとめている。しかしながら、当初には想定し得なかった新興国市場の盛り上がりやエコカー補助金・減税等の急激な環境変化の諸要因が、企業や組合員の回答にも少なからず影響を及ぼし、調査結果の意義や評価を困難にした感は否めない。この点を斟酌する必要があることを前もって指摘した上で、この調査から明らかになった知見について要約する。

なお、調査に当たっては研究主査として名古屋大学大学院経済学研究科の山田基成准教授と滋賀大学経済学部の弘中史子教授のお二人にご協力をお願いし、事務局として高橋若葉主任研究員が加わった。

2. 調査内容と調査方法

本調査は、アンケート調査を中心としているが、アンケート作成のための予備調査として企業労使へのヒアリング調査を行った。

(1) 予備調査（ヒアリング調査）：2009年9月～11月

- ①対象企業 5社（製造）
- ②対象者 各企業の人事労務担当者、および労働組合の三役

(2) アンケート調査：2010年1月～2月

- ①対象 自動車産業の企業118社の経営側（回収率66.1%）
自動車産業の組合員3,000人（回収率91.1%）

3. 調査結果の要約

(1) 経済危機がもたらした組合員の不安感とその緩和

- ・2008年秋のリーマンショックを契機とする自動車の生産ならびに販売の急激な減少がもたらした危機感については、その後の労使双方の迅速な取り組みと仕事量のある程度の回復により、少なくとも直後に抱いた危機感の大きさは、かなり緩和されたと考えられる。
- ・組合員の中には、この経済危機により、当面の「雇用の維持」や「現在の仕事の維持」への不安よりも「今後の生活」あるいは「企業業績」を中心に不安を感じた人が多かった。

た。この点から、少なくとも自らの雇用の確保についての不安は相対的に小さく、会社に対する信頼感が存在していると判断できる。

- ・この背景には、経済危機の発生により会社が受けた影響やその後の対応についての情報が十分に伝達され、それが組合員の抱く雇用等の不安を軽減したと言える。
- ・ただし、組合員が抱く不安感に対して、経営側にはその理解や認識が不足している項目が存在する点には注意を要する。とりわけ、「今後の生活」に加えて「企業業績」や「労働条件の維持」についても、経営側が考える以上に組合員は不安を訴えており、もしそれが必要以上の過度な心配であるのならば、そのことを明確にして不安感を軽減するさらなる努力が求められる。

「とても不安に感じた」と回答した比率(%)

項目	組合員		経営側
・今後の生活	46.9	>	27.6
・企業業績	45.9	>	38.2
・労働条件の維持	29.0	>	17.1
・現在の仕事の維持	21.2	≒	21.1
・雇用の維持	20.2	≒	17.1

(2) 社内におけるコミュニケーションの重要性と意義

- ・今回の世界的な経済危機の発生に際して会社が受けた影響やその後の対応について、各企業において労使間での緊密なコミュニケーションが行われ、総じて言えば職場の最前線にまでこの情報は伝わり、そのことが組合員の抱く雇用等の不安を軽減することに寄与したと考えられる。
- ・また、経営側、組合員両者の回答を職位別に比較可能な範囲内で比べても、その認識

に相違は存在しなかった。

「情報は伝わった」と回答した比率 (%)

職 位	組合員		経営側
・係長・工長	92.6	≒	96.0
・組長・班長	88.9	≒	89.2
・一般	86.8	=	86.8

(一般：事務・技術職と技能職の単純平均)

- ・さらには、調査結果からは経営側からの説明頻度が多ければ多いほど、組合員は十分な説明であったと感じ、十分な説明だと感じた人ほど、その後の自らが取るべき行動もはっきり分かったと回答したことが判明している。
- ・したがって、今回のような組織が危機に直面した場面では、会社と組合員の間で経営の動向や対応策について、通常よりさらに頻繁かつ緊密なコミュニケーションに努めることの重要性が改めて確認できた。

(3) 経済危機がもたらした職場の変化

- ・この1年あまりの間における労使双方の多様な取り組みが職場にどのような変化をもたらしたかについては、「職場の安全」、「品質」、「改善能力」などの面ではよくなったとする回答が比較的多く、生産量の減少という機会を捉えて職場を改善する行動へと結びつけることができたと考えられる。
- ・しかし、その職場の変化の程度について、組合員と経営側では認識に格差が存在する項目のあることはいささか問題である。「職場の安全」、「改善能力」など双方の認識に差異が大きかった点については、現場で生じていることの実態を詳細かつ正確に把握するための体制の再点検が経営側に求められる。

「(どちらかといえば)よくなった」とする比率 (%)

項 目	組合員		経営側
・職場の安全	52.2	>	42.1
・品質	43.0	≒	40.8
・職場の雰囲気	35.7	>	9.0
・上司との意思疎通	37.1	≒	38.1
・部下との意思疎通	35.9	<	40.7
・改善能力	44.8	<	60.6
・技能	39.7	≒	36.9
・働く意欲	27.7	<	33.4

- (4) 原価低減活動を通じた強固な体質づくり
- ・生産量が急激に落ち込む中で、経費の節減をはじめとする経営合理化の最も大きな原動力となるのは原価低減活動である。2010年3月期の決算では多くの会社が当初に予想されたほどの業績悪化には至らなかったのも、各社が総力を挙げて原価低減に取り組んだことが寄与したと考えられる。
- ・しかしながら、そのような原価低減活動に対して、自主的に行えていない実態も明らかになった。どのような職場においても、改善は組織の恒常的な活動として主体的に取り組むものであることは改めて述べるまでもなく、上層部からの指示を受けてから行うものではない。
- ・全体としては原価低減活動を通じて大きな成果を生み出してはいるものの、個々の企業や職場によっては自主的な改善活動への取り組みが未だ定着していないことをうかがわせる。

(5) 他職場への応援について

- ・全体としては、今回の経済危機がもたらした仕事量の増減に伴う社内外の応援は、比較的スムーズかつ効果的に実施されたこ

とがうかがえるが、応援に行くことになった組合員の中には、「仕方なく応援に行くことにした」とする人も一定割合は存在していることには注意を要する。

- ・事前に十分な説明を受けた人ほど「応援先で前向きに頑張ろうと思った」「応援先での経験はその後役に立つ」と感じている一方で、応援に対応することに必ずしも納得していない人もいた点は、今後の課題として残される。

(6) 人材育成への取り組みについて

- ・今回の仕事量が減少して時間に余裕ができた機会を活用して、繁忙期に手が回らなかった人材育成への取り組みを強化することに努めた企業が数多く存在したが、仕事量の回復とともに従前の状況に戻りつつある傾向が見られるのは残念である。加えて、組合員自身がその会社側の人材育成への取り組みを実感していない点には問題がある。
- ・また、リーマンショック以前の繁忙期に課題とされた職制の働き方についても、「管理・監督業務に専念している」との回答は22.2%と低く、47.7%の回答は「トラブルや突発対応に追われていることが多い」としている。とりわけ、自身が管理・監督業務を担当する「係長・工長」および「組長・班長」の方が職制業務に専念できていないと回答しており、「組長・班長」では15.3%の人が「ライン入りすることが多い」と実感している現状には問題がある。こうした状況からは、競争力ある職場づくりに貢献する人材の育成に向けた抜本的な対応が依然として図られないままになっていることが懸念される。

- ・この点は、職場における職制への魅力がなくなり、「なりたいたいと思う人が減っている」とする組合員が66.8%と全体の2/3を超えていることにも象徴されている。

- ・とりわけ、「職制の魅力がなくなり、なりたいたいと思う人が減っている」と回答した比率が、職位別に見ると「一般」の人よりも「係長・工長」ならびに「組長・班長」本人の方が高くなっている現実には強い危機感を持つべきである。

(7) 今後の重視する経営課題

- ・経営側が今後の重要な経営課題（複数回答）として挙げたのは、全体では「人材育成」、「技術開発力の向上」、「現場力の強化」であったが、企業規模別に見ると、最重要とする項目について、かなり異なる結果となり、将来へ向けて進もうとする方向性に相違が存在していると言える。
- ・また、人事労務管理面で重視する将来の課題（複数回答）についても、全体では「管理職層のマネジメント能力向上」、「社員の働きがいの醸成」、「グローバル人材の育成・強化」の順に指摘が多かったが、こちらも企業規模別に見ると、最重要とする項目について、かなり異なる結果となり、方向性に相違が存在していると言える。
- ・こうした相違が、今後の企業間の業績格差や産業構造の変化をもたらすことになるかもしれないことに留意すべきである。

(8) 自動車産業の動向と構造の変化

- ・自動車産業の将来について、経営側は「拡大・発展する」が65.1%と比較的楽観的な見方をしているのに対して、組合員は「発

展する」が28.1%、「現状維持」が33.2%、「発展は難しい」が28.8%と見方が大きく分かれている。

- また、企業業績については、61.3%を超える企業が「今後は業績格差が広がる」としている。
- さらに、業績の回復時期については、66.7%の企業が「2012年度以降」とする中で、「既に業績は回復している」が11.1%、「2010年度下期」とする企業が19.4%存在するなど、今後は産業全体の足並みを揃えた発展は難しいことが予想されている。
- そして、経営側は企業のさらなる発展（複数回答）のためには、「新技術の強化」、「海外生産の拡大」などを重要視しており、従来の仕事を維持するだけでは今後の発展は難しいと認識している。
- こうした経営側の意向を踏まえると、今後の動向として、長期的には①海外生産のさらなる拡大、②低廉な小型車への一層のシフト、③国内生産の減少、④エコカーの開発競争のさらなる激化をもたらし、そうした結果として産業構造にも変化がもたらされることは不可避であり、この環境変化に上手く対応できない企業が出現することも予想される。

(9) 経営のカウンターパート機能としての労働組合の役割

- 経営側は、こうした有事の際の労働組合への期待については、「会社の状況を労働組合からも組合員に伝えて欲しい」が50.0%と「職場の声や実態を率直に会社に伝えて欲しい」が44.4%とに回答は二分

した。

- 組合員の労働組合への期待は、「職場の声や実態を会社へ伝えて欲しい」が68.0%であり、しかも「労働組合を頼りになる」と感じている人ほど、「職場の声を会社に届ける」ことへのニーズが強いことが判明した。また、雇用に関して組合は「頼りになる」または「どちらかといえば頼りになる」とした組合員は、合わせて73.7%となっており、今回の経済危機に際しても組合員の雇用に関する組合への信頼は高いことが確認できた。

4. 提言概要

(1) 今後への貴重な経験と教訓

- リーマンショックの発生直後に想起された当初の危機感に対して、労使双方が経営への影響やその対応策について頻繁な説明を行い、組合員の抱く危機感を緩和したことは大いに評価できる。会社側ならびに労働組合はそれぞれに、社員あるいは組合員に対して会社が置かれている状況とその対応について多様な機会を通じて情報提供を試み、そのことが現場で働く人々の不安を払拭したり、軽減するのに寄与し、各自が冷静に取るべき行動を判断し、概ね適切な対応を成し得たことを確認できた。
- 経営環境の激変により、様々な不安要素が経営側や組合員を襲ったが、こうした不測の事態をできる限り回避する努力は、健全な職場の維持という観点からも労使双方ともに貴重な教訓とすべきであろう。

(2) 人材育成と競争力の維持・強化

- わが国の自動車産業における各企業の強み

は、各職場において「管理・監督層の人々が自らの後継者となる優秀な人材を育てる」という人材の循環機能に存在する。ところが、調査結果を見る限りではこの機能が不全状態にある職場も散見される。その象徴は、管理・監督業務を担当する「係長・工長」および「組長・班長」の人ほど自らがその職制業務に専念できていないと回答し、かつ「職制の魅力がなくなり、なりたいたいと思う人が減っている」と回答していることである。こうした状況下にある職場で、競争力を担う優秀な人材を十分に育成することができるとは思えない。

- ・その一方で、調査結果からは「職制になることを目指してがんばっている」と回答した人の職場では、管理監督者が「職制業務に専念している」比率が相対的に高いことが判明しており、職制として本来の職務に従事できる環境にある職場では、管理監督者への昇進への意欲も高くなることが判明した。こうしたことから、「係長・工長」ならびに「組長・班長」クラスを中心とする現場の管理・監督層の地位にある人たちの働き方や働く環境の整備が、人材育成と競争力の維持・強化にとっての大きなカギを握っていると考えられる。
- ・したがって、時代の変化に対応可能な強固な体質づくりを目指すには、現場の第一線である監督者層の人たちの処遇と働き方の見直し、とりわけOJTを通じて彼らが果たす人材育成の役割に焦点を当てた検討は、避けて通ることのできない喫緊の課題である。

(3) 転換期の意味の再検討

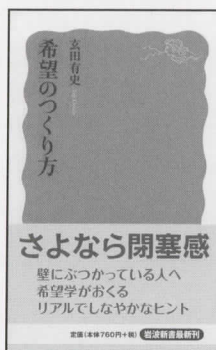
- ・組合員アンケートでは、次世代自動車等の新技術の出現については、総じて「会社の良い影響をもたらす」と考えている人が多いが、既に指摘したように会社の将来については「発展する」が28.1%、「現状維持」が33.2%、「発展は難しい」が28.8%と見方が大きく分かれている。
- ・経営側も、企業業績については、61.3%の企業が「今後は業績格差が広がる」としており、今後は産業全体が足並みを揃えて成長していくことは困難になろう。
- ・さらには新興国を中心に海外生産が拡大する一方で、国内では少子高齢化と若者の車離れに景気の低迷が加わって市場がいつそう縮小する中で、各企業の将来に向けた発展シナリオは同一ではないと言える。
- ・自動車産業が置かれているこのような現状を踏まえると、転換期が意味するものが何なのかをさらに探求する努力が求められる。



希望のつくり方

げん だ ゆう じ
玄田有史 著

岩波新書 刊 798円(税込)

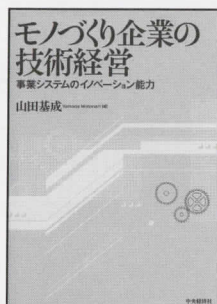


本書は、「希望」という抽象的な概念をアンケート調査や計量分析を使って定量的に検証している。「気持ち」「何か」「実現」「行動」の4つで構成される希望は、他から与えられるものではなく、自分が試行錯誤しながら閉塞した現状を乗り越え、努力をしてつくり出すことが重要と説く。未来を担う若者はどうやって希望を見出せばいいのか、5年間に亘る著者が行った「希望学」プロジェクト（東大社会科学研究所）の成果が凝縮された一冊である。

モノづくり企業の 技術経営

やま だ もとなり
山田基成 著

中央経済社 刊 3570円(税込)



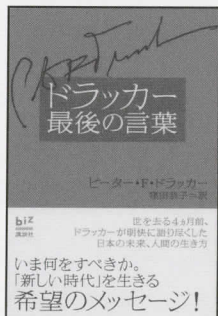
本書の主題は、日本企業がモノづくりを継続するには、経営として何を考えなければならないかである。前半ではモノづくり企業が置かれた現況を説明している。後半では、著者自身が行った実証調査を基に、今後のモノづくり企業に求められているのは、技術力の高さに加えて、新市場の創出に向けた事業システムのイノベーション能力だと説く。この指摘は、既存のシステムから新たな社会システムへの移行が問われている日本社会そのものへの警鐘でもある。

ドラッカー 最後の言葉

ピーター・F・ドラッカー 著

くぼ たきようこ
窪田恭子 訳

講談社 刊 1000円(税込)



晩年のドラッカー氏に対するインタビューをもとに氏の思想や哲学のエッセンスをまとめたもの。マネージャーに求められるのは「何をすべきか」を考え抜き、「どれが自分の仕事」かを問うこと、といった内容を平易な言葉でまとめた名言集。日本が直面しているのは危機ではなく変化ととらえ、チャンスに目を凝らし機会重視型の発想を持てと日本経済再生のヒントにも言及している。

第46回 理事会・評議員会を開催

（財）中部産業・労働政策研究会は、11月29日（月）名鉄グランドホテル（名古屋市中村区）にて第46回理事会・評議員会を開催、「第22期事業報告及び決算報告」「新公益法人制度移行にあたっての問題点と対策案」「新公益法人制度移行後の最初の評議員の選任方法」「評議員、特別委員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認されました。

第22期の事業報告、評議員・特別委員の選任については以下の通りです。

1. 第22期事業報告

各事業とも、関係各位のご協力によって概ね計画通りに実施できました。

▼調査研究活動

①年度研究活動「職場力向上のための管理者の役割」

雇用形態や働き方、ライフスタイルや価値観が多様化する中、職場力向上の核となる管理者について、コミュニケーション、人材育成、リーダーシップの3点に焦点を当て、職場の実態をアンケート調査し、期待される管理者の役割や問題解決に向けた労使の取り組みについて提言。

②受託研究「転換期におけるトヨタグループの現状と課題」

未曾有の経済危機後、取り巻く環境は大きく変化しており、時代の変化にも対応できる強固な体質づくりのために労使が取り組むべき課題について、アンケートとヒアリング調査をもとに分析、提言。

▼講演会

①平成22年6月3日に、「良いものづくり現場を日本にどうやって残すか」をテーマに公開セミナーを開催した。講師には東京大学大学院経済学研究科 藤本隆宏教授をお招きし、ますます激しくなるグローバル競争下、日本国内に、現場の技と開発／生産技術が一体となった「よいものづくり現場」をいかに残していくかについてお話しいただいた。

②平成22年8月19日には、年度研究テーマでもある「職場力向上のための管理者の役割」についての講演を、公開セミナーとして開催した。研究主査の神戸大学大学院経営学研究科の高橋潔教授、関西大学商学部の小野善生准教授より、実態分析を踏まえた、より強い職場づくりの課題と取り組み方向を中間報告としてお話しいただいた。

▼産政塾

広く異なる業種から若手の人材を募り、27名の塾生の参加を得て開催した。「殻の外に踏み出そう」をテーマに、塾生の主体的企画による自主運営を実践し、切磋琢磨しながら自らを磨くという所期の目標を達成することができた。

2. 評議員、特別委員の選任（11月29日付補充選任）

▼新しく就任された方：敬称略

【評議員】 白澤 利浩（アスモ労働組合）

【特別委員】 羽木 俊明（ヤマハ発動機労働組合）

2010年9月末日から12月末までの主な動き

- 9月29日(水) 第23期年度研究「定年後もイキイキと暮らすための働き方とライフスタイルのあり方」第1回専門委員会を開催（刈谷市）
- 10月27日(水) 監事による監査を実施
- 11月5日(金) 第23期年度研究「定年後もイキイキと暮らすための働き方とライフスタイルのあり方」第2回専門委員会を開催（刈谷市）
- 11月12日(金) 第22期全トヨタ労連受託研究「転換期におけるトヨタグループの現状と課題」の報告書を発刊
- 11月24日(水) 第11回労働関係シンクタンク交流フォーラムで第22期年度研究を報告（連合総研主催・東京）
- 11月29日(月) 第46回理事会・評議員会を開催（名古屋市）
終了後、経済産業省資源エネルギー庁 石崎隆氏の講演
「最近のエネルギー政策の動向について」を開催
- 12月10日(金)
～下旬 第23期全トヨタ労連受託研究「魅力ある監督職づくりと人材育成に向けた環境整備」のアンケート調査内容の事前ヒアリング
- 12月17日(金) 第23期年度研究「定年後もイキイキと暮らすための働き方とライフスタイルのあり方」第3回専門委員会を開催（刈谷市）

編集後記

先日、名古屋港水族館に行ってきました。最後に水族館に行ったのは小学生のころなので、およそ20年ぶり。当時の記憶とは大分違った印象を受けました。子供のころは、パネルやガイドの説明は素通りでしたが、改めてじっくり観てみると面白くて、楽しくて、4時間ほど館内をうろうろしてきました。皆さんも、しばらく行っていない場所に改めて足を運んでみてください。同じものを観ても、違った視点が持てたり、新しい発見に出会えたりするかもしれません。

(S)

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

発行日 平成22年12月24日 発行人 加藤裕治

〒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>

全労済の



マイカー共済

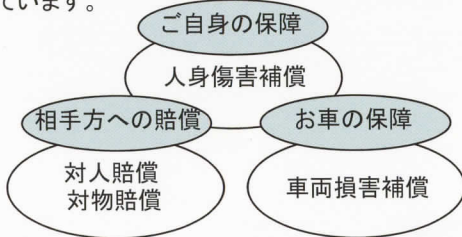
自動車総合補償共済

マイカー共済のおすすめポイント

💡 充実の保障内容

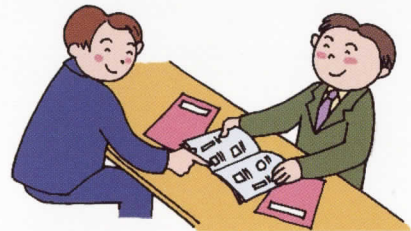
充実の補償制度で皆さまの「万一」に対応いたします！

マイカー共済では、補償内容をわかりやすく3つの補償で示しています。



💡 安心の事故対応

マイカー共済の事故対応は、専門の担当者が最後まで責任を持って対応いたします。



💡 お手ごろな掛金

所属の組合(団体)を通じて加入すると、掛金がさらにお手ごろになります！※

一般掛金	労働組合(団体)専用掛金
月払掛金: 2,200円 年払掛金: 25,130円	月払掛金: 2,050円 年払掛金: 23,460円

見積条件

- 車種区分: Bクラス(総排気量1.51ℓ~2.50ℓ)
- 人身傷害補償: 5000万円
- 無事故割引等級: 20等級
- 運転者年齢条件: 35歳以上補償
- 対人: 無制限
- 対物: 無制限
- その他: ABS付帯

💡 さらにおトクな制度

特約・割引を上手に組み合わせてさらにおトクに加入！

★運転者家族限定割引 5%割引

★新車割引 9%割引

★ABS装置車割引 5%割引

★子供特約

★複数契約割引



※マイカー共済の取扱いの有無については、所属の労働組合にご確認ください。

詳しい資料をご希望の方は

全労済愛知県本部 052-681-7741 [平日 9:00~17:00 土・日・祝日は除く] までお問い合わせください

全労済は、将来の支払いに備えて、厚生労働省令に定められている共済契約準備金をこえる十分な積み立てを行っています。また、資産運用のリスクを適切に管理し、健全な資産運用を行っています。全労済は、これからも引き続き健全な経営に努めていくとともに、情報開示を積極的に行っていきます。また、個人情報保護法をはじめ関連する法令等を遵守し、お預かりしたお客さまに関する情報について厳重な管理体制のもとに正確性・機密性・安全性の確保に努めています(※詳しくは各都道府県の全労済にお問い合わせください)。

新しく組合員になられる方へ(出資金について)
全労済は消費生活協同組合法にもとづき、非営利で共済事業を営む生活協同組合の連合会です。生活協同組合は、組合員の参加により運営されており、出資金をお支払いいただければ組合員となることができ、各種共済に加入できます。新しく組合員となられる方には、生活協同組合連合会のために出資(1,000円以上)をお願いしています(出資金は1口100円で、最低1口以上の出資が必要です)。

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
全労済愛知県本部
(愛知県労働者共済生活協同組合)

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よ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て組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。



この子たちへ残す、
地球がある、
技術がある。



デンソーは、地球にやさしい、人にうれしい技術を磨き続けています。

たとえば、先進の空調技術が生み出した新しいカーエアコン。

私たちが世界で初めて実用化に成功した冷媒噴射装置「エジェクタ」により、

消費動力を25%低減。燃費を向上させ、CO₂も削減できます。

子どもたちの未来を、私たちの技術で守りたいという想いで、

今日も開発に取り組んでいます。



カーエアコン用
エジェクタ 一体型エバポレータ

デンソーエジェクタ

検索

笑顔を支える技術でありたい。

クルマがずっと愛されるために

DENSO

www.denso.co.jp