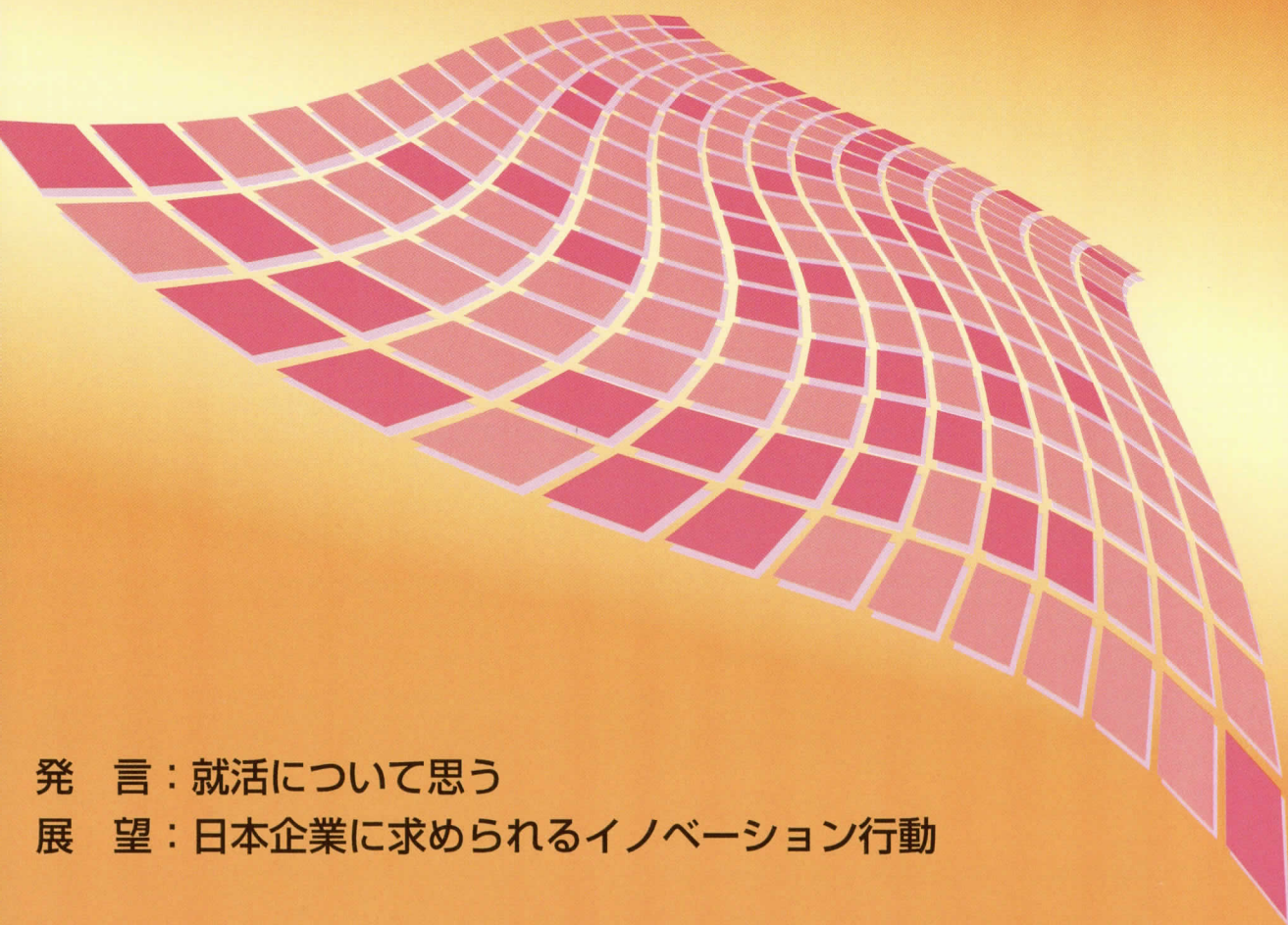


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2011

No. 91

特集：「価値を創る」



発 言：就活について思う

展 望：日本企業に求められるイノベーション行動



世界の道で、 乗る人の「うれしさ」を 学び続ける。

そのクルマは、ヨーロッパの石畳を走るかもしれない。

そのクルマは、灼熱の砂漠を走るかもしれない。

そのクルマは、極寒の凍結路を走るかもしれない。

アイシン精機、特殊試験路。ここには世界のあらゆる道がある。

どんな環境でも満足してもらえる一台のために、このテストコースで

コンピュータで究めた製品を、さらに、乗る人の気持ちになって鍛えあげていく。

すべては、クルマの部品やシステムの開発段階から、

乗る人の“うれしさ”を学び、求められているものをカタチにするために。

AISIN

One Team, Best Future

巻頭言	宮沢賢治のところに学ぶ	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 2
発 言	就活について思う	南山大学大学院ビジネス研究科 教授 願興寺皓之	…… 6
特 集	「価値を創る」		
	新しい日本の創成 - 復興へのロードマップ	千葉商科大学 学長 島田 晴雄	…… 9
	「価値」 - モノ造りの根本 -	名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行	…… 13
	日本の労働組合の目標	名古屋市立大学大学院 教授 松村 文人	…… 19
展 望	日本企業に求められるイノベーション行動	名古屋大学大学院経済学研究科 准教授 山田 基成	…… 24
社会を見る眼④	利他的感情を行動に変えるには	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 31
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方②	女性の就業と出生率の関係	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学研究科 教授 荒山 裕行	
産政塾報告			…… 41
産政研だより			…… 51
BOOK			…… 55



宮沢賢治の ここに学ぶ



中部産政研

理事長 加藤 裕治

東北大震災から6カ月。未曾有の災害からの立ち直りは、生産活動を先頭に少しずつではあるが先が見えてきた気がする。原発の問題も想定以上の時間はかかるだろうが、日本の技術総がかりで臨めば必ず終息の出口に向かっていけるはずだ。壊れたモノはこうして戻していける。しかし人々の心はそう簡単には癒せない。被災された方々のご遺族や、避難生活を余儀なくされている人々の心は、復興するなかで一人ひとりがたて直していくしかないと思っている。

ただこの大震災が揺るがした日本人の心の揺れを、当たり前のように前に戻してしまっ
ては、被災者に申し訳ないと思っている。たとえば、震災以降、「結婚相談所が繁盛する」という思いがけない現象が報道された。絆を
求める人の心と呼び覚ましたのだといわれている。このように、混迷の時代の中で忘れ去
られそうになっていた大切な心がいくつか呼
び覚められたとするなら、それをこの際、しっ
かりと日本人のここにすぎとめ、21世
紀を生き抜く糧として生かしていければ、そ
れは被害をうけた人々にわずかも報いるこ

とになるのではないか。

そんな思いを巡らせていた時、東北が生ん
だ詩人宮沢賢治の「雨ニモマケズ」などいく
つかの作品が、明日への復興に向けた祈りや
願いとして日本のみならず世界の人々に再認
識されているという記事に触れた。そして「雨
ニモマケズ」をもう一度じっくり読んでみる
と、東北で培われた賢治の心根のなかに日本
人がこれから持つべき心情や心構えをたくさ
ん見出すことができるような気がしたのだ。

花巻の宮沢賢治記念館の牛崎敏哉さんが
「雨ニモマケズ」発見の経過を紹介してくれ
ている。賢治は明治29年生まれだが、その
年には死者2万人を超す三陸地震津波が起
こっている。また没年（賢治35歳）の命日
の半年前には昭和三陸地震の津波により再び
大被害を受けている。これらの災害は凶作に
よる東北の飢饉に追い打ちをかけ、賢治の心
を東北復興にむけた農業改革などに掻き立て
ることになる。

「雨ニモマケズ」は賢治が思い半ばで、病
に倒れ形にできない心の疼きを手帳に綴って

トランクに入れていたものが、亡くなったあと発見されたものということだ。従って読み手を意識したものではなく、賢治の純粋な心が表されているものなのだ。

雨ニモマケズ
風ニモマケズ
雪ニモ夏ノ暑サニモマケヌ
丈夫ナ体ヲモチ
欲ハナク
決シテ^{イカ}瞋ラズ
イツモシヅカニワラッテイル
1 日ニ玄米 4 合ト
味噌ト少シノ野菜ヲタベ
アラユルコトヲ
ジブンヲカンジョウニ入レズニ
ヨクミキキシワカリ
ソシテワスレズ
野原ノ松ノ林ノ陰ノ
小サナ萱ブキノ小屋ニキテ
東ニ病氣ノコドモアレバ
行ッテ看病シテヤリ
西ニツカレタ母アレバ
行ッテソノ稲ノ束ヲ負ヒ
南ニ死ニソウナ人アレバ
行ッテコハガラナクテモイイトイヒ
北ニケンクワヤソショウガアレバ
ツマラナイカラヤメロトイヒ
ヒデリノトキハナミダヲナガシ
サムサノナツハオロオロアルキ
ミンナニデクノボートヨバレ
ホメラレモセズ
クニモサレズ
サウイウモノニ
ワタシハナリタイ

〔出展：新編 宮沢賢治詩集 天沢退二郎編
（新潮文庫）から〕

この詩を改めて読んでみると、今の日本人が深く心に刻むべきと私が感じる言葉がいくつもあることが分かり、共感していただけるのであれば、是非この詩を口ずさみながら、明日からの自らの生き方の支えの一つにしてもらえと思ったのである。

「丈夫ナカラダヲモチ」

——賢治はきっと呻きにも似た気持ちでこの一文を綴ったに違いない。何をするにも体が健康でなければ成し遂げることはできない。飽食の時代に健康で有り続けるには、自己規律の強い心が必要である。ひとはみな社会に役立つために生まれてきている。高齢化社会では、健康であること自体が社会貢献であると思う。賢治は役にたちたくても、体がそれを許さなかった。その賢治の悔しさを受け止めたい。

「イツモシヅカニワラッテイル」

——これはいつも明るい顔でいたいということだろうと思う。誰をもいつも素直に受け入れる笑顔。安心して頼られる人でありたい。感情をあらわにせず、怒りを抑えて人と人のコミュニケーションを大切にしたいということだ。

日本人はいつからこんな気難しい顔で歩くようになってしまったのだろう。電車のなか、エレベータなどで乗り合わせた時、欧米の人たちは必ず目で挨拶をしている。ホテルなどであれば実際に知り合いでなくても挨拶してくれる。そんなふれあいがどれだけ社会を明

るくできるか。明日からでもできることのひとつではないだろうか。

「アラユルコトヲジブンヲカンジョウニ入レズニ」

——これは今の政治家の皆さんに送りたい言葉だ。それと、いつも例に挙げる日本の教育の失敗の話だが、「ゆとり教育」は自分の力を知らぬゆえに「俺様化」し、「個の自律」を「個の優先」とはき違えた若者を多く生み出してしまったといわれている。心に手を当て、もし思い当たるフシがあれば、少なくとも賢治のこの一節は暗誦し、人とのふれあいを再構築してみてもはどうだろう。

「ヨクミキキシワカリ」

——中途半端なマスコミ譲りの知識でものという人が増えている。きっとインターネット社会の弊害であろう。知識がネットにはあふれている。すぐに使える。しかし本質を分かるためには、そしてそれを人にも語り分かってもらうにはその数十倍の勉強をし、幅と深みのある知識にしなければならない。それを知恵という。知識を知恵にするための努力を惜しむ人が増えているような気がする。

「東ニ… 西ニ… 南ニ… 北ニ… …ツ
マラナイカラヤメロトイヒ」

——これは考えようによってはただのおせっかいとも思える。しかし、東西南北つまり賢治の場合は東北の隅々だったと思われるが、今の時代でいえば地球の隅々まで見渡すといろんな人たちが苦しんでいるということだ。役にたつためにはまずどこで何が起きているのか、正確な知識が必要である。北東アジア、

中近東、アフリカ、南米・・・日本のテレビはあまり報道しないが、地球のあちこちで起きている事象は、日本にも全て関係している。一番分かりやすいのは地球環境問題だろう。どこの国が起こす問題も全て大気の悪化に関係する。日本の技術はそれらに貢献できるものを持っている。

これと似たフレーズが日本国憲法の前文にある。「われらは、平和を維持し、専制と隷従、圧迫と偏狭を地上から永遠に除去しようと努めている国際社会において名誉ある地位を占めたいと思う」。残念だが日本の現状はこの決意とは程遠い。

「ホメラレモセズ クニモサレズ サウイ
ウモノニワタシハナリタイ」

——「ジブンヲカンジョウニ入レズ」を実践するには、他人から評価をしてもらおうと気にし過ぎないことではないだろうか。日本人ほど横並びを気にする民族はない。横並びから抜けていくことは勇気がいる。「ジブンヲカンジョウニイレル文化」からは英雄は生まれない。

今「新しい公共」という言葉が政治の場でも言われている。人の為に、社会の為に役に立つことが人の価値の一番はじめに位置づけられる。そういう人が称賛される社会。おそらく民主主義社会はそういう価値観が当たり前にならないと本物にはならない。日本人の多くの人が「ノーブレスオブリージ（騎士道精神）」（武士道とは異なるので念のため）を心から理解できたときに日本は真の民主主義国家に進むための軌道に乗れたといえると思っている。

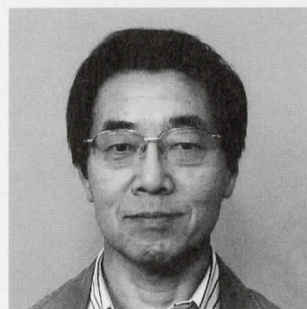
震災と宮沢賢治の思いがけない結びつき。
賢治がころざし半ばで倒れて 80 年。賢治の心を推測したのは私の勝手な思いであるが、「雨ニモマケズ」が人々の心に訴えるのは賢治が身もだえしながら、東北の人々の役に立ちたいと思った心が切々と伝わってくるからである。

東北大震災によって心を揺り動かされた日本人たち一人ひとりが、震災を縁に見直されることとなった「雨ニモマケズ」に込められた賢治のころざしから何がしか学び取り、あらたな歩みを始めることができれば、賢治のころざしのみならず、災害で命を失った人たちの無念な思いにも報いることになるのではないだろうか。





就活について思う



南山大学大学院
ビジネス研究科

教授 願興寺 皓之

長期化する就職活動

文部科学省が発表した「学校基本調査」速報値によれば、今春4年制大学を卒業した学生のうち、進学や定職に就かない進路未定者は10万7千人で、就職率は61.6%に留まるとされている。この調査からも、依然として企業の新卒採用がリーマン・ショック以降から回復していないことが読み取れる。特に厳しいのは男子学生で、女子が67.6%に対して男子は57.0%と大きな格差が見られる。

小職の担当するゼミにも24名の4年生が所属している。彼、彼女らは既に昨年の秋学期には就職を意識しはじめており、年初からは既にマスコミ関係の採用活動が本格化し、次いで大手商社、金融・サービスと、次々にインターネット募集・応募のサイトが立ち上がる。既に4～5月にはほぼ2分の1が内々定、内定をいただき、震災の影響から若干遅れて6月から本格化したメーカー各社が一段落した7月には、ほぼ全員が内々定、内定をいただいている。振り返れば、準備期間を考慮すれば実に1年近くを就職活動に費してい

る計算になる。

こうした実態について、例えば教育改革国民会議の中間報告の中には、「就職活動によって大学の教育が妨げられぬよう、採用活動時期を遅らせたり、成績表の提出を求めるなど大学での成績を踏まえた採用を行うよう強く求める」といった表現が盛り込まれるなど、問題視する論調が強まっている。

こうした流れを受けて、(社)日本経済団体連合会（以下、日本経団連と略称）も、「大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等の採用選考に関する企業の倫理憲章」を制定し、「企業は、大学卒業予定者・大学院修士課程修了予定者等の採用選考にあたり、下記の点に十分配慮しつつ自己責任原則に基づいて行動する」とした上で、次の2項目を明記している。

1. 正常な学校教育と学習環境の確保；在学全期間を通して知性、能力と人格を磨き、社会に貢献できる人材を育成、輩出する高等教育の趣旨を踏まえ、採用選考活動にあたっては、正常な学校教育と学習環境の確保に協力し、大学等の学事日程を尊重す

る。

2. 選考活動早期開始の自粛；卒業・修了学年の学生が本分である学業に専念する十分な時間を確保するため、選考活動の早期開始は自粛する。まして卒業・修了学年に達しない学生に対して、面接など実質的な選考活動を行うことは厳に慎む。

さらに「各社の実情に応じ、選考活動の早期開始の自粛など倫理憲章の遵守への一層のご協力をお願いしたい。日本経団連は、今後も倫理憲章のさらなる周知徹底をはかり、産業界が一体となった取り組みとなるよう努めていく」とのメッセージを会員企業に発信している。

就活も教育の機会

しかし、就職活動の早期化、長期化について、果たしてそこまで否定的に考えるべきだろうか。

小職の担当するゼミでは、やむを得ざる事情が無い限り、就活を理由とする欠席は一切許していない。実社会での仕事の厳しさを考えれば、この程度の時間管理（タイムマネジメント）くらいできないようでは到底「頼れる人材」にはなれないからだ。そうした甘えは許していない。さらに3年生秋からは、課題発表とディスカッションを中心にゼミを運営している。ここでは、課題解決に向けた論理的思考力と併せて、自分の考え方をメンバーに正確に伝え、メンバーの理解を得ながら全体として一つの結論を導き出す能力を特に重視している。当然のことながらこの演習に着手したばかりでもあり、3年生秋の成績は学生によって大きくばらつくが、4年生春までには次第にきちんとできるようなレベル

まで全員が収束していく。興味深いことは、こうしたゼミ（演習）の成績と内々定、内定取得状況とが高い相関関係を示すという事実である。さらにこの成績は、ささいなものも含めて内定辞退によるトラブルの発生とは、逆の相関関係にあることも確認されている。

エントリーシートの指定された空間にどのように「自分を表現し思いを伝えるのか」。面接では、どうすれば質問の真意を読み取り正確に相手に自分の意見を伝えられるのか。グループ討議、ロールプレーイングでは、自分を取り巻く一人ひとりの意見を真摯に受け止めながら全員の気持ちを一つにまとめ上げていくことができるのか。そのどれもが、社会人として優れた成果をセルフ・ジェネレートするために必要不可欠な素養の修得であるように思われるが、しかしそれ以上に重要なことは、常々ゼミ生に言っているように、就活は、授業との両立を通してきちんと自分の時間を管理するといった、言わばマネジメントの基礎を成す能力を修習するための絶好の機会であるという受け止め方である。

日本経団連も指摘するように「WEBテストやテストセンターの受検、エントリーシートの提出など、日程・場所等に関して学生に大幅な裁量が与えられているものについては、学事日程への影響がない場合もある」ことは事実である。また、エントリーシートの作成を始め、幾重にも及ぶ面接やグループ討議さらにはロールプレーイング、そうした内定に至る「長くかつ厳しい取り組み」は、見方を変えれば「社会人として独り立ちするために欠くことのできない貴重な機会を与えてもらっている」と考えることはできないだろうか。

公正な出会いの実現に向けて

もちろん、学生にとって就活は「苦しく辛い」ものであることは否定し得ない。買手市場に悪のりしたリクルーターからのセクハラまがいのメールや、丁寧に辞退した内々定学生を呼びつけて長々と「社会人の常識たるもの」を説教する企業さえ見られるなど、勘違いした企業やリクルーターの行動が散見される。本来、倫理憲章遵守のための企業行動の重点は、採用活動の時期もさることながら、併せてそうした行為の自粛にも置いていただきたいと思うことがしばしばある。企業は、真剣に就職活動に取り組む学生を前にして、「選び、選ばれることをわきまえた大人」であって欲しい。

小職のゼミは、全員がその年の就活を終えた夏休みに恒例のコンパを開く。例年のことながら、そうした厳しさも苦しさも乗り越えて「新しい自分への自信のようなものを感じる」と語るゼミ生一人ひとりの顔に、これから社会への一歩を踏み出そうとする初々しい中にも頼もしさが感じられて嬉しい。

【筆者紹介】

願興寺 胎之（がんこうじ・ひろし）

1947 年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1970年 名古屋大学法学部卒業

トヨタ自動車入社

1996年 中部産業・労働政策研究会 専務理事・
事務局長

2004年 同志社大学大学院博士後期課程修了(Ph.D)

2006年 南山大学大学院ビジネス研究科教授
現在に至る

〔筆者は中部産政研 顧問〕



新しい日本の創成 ―復興へのロードマップ



千葉商科大学

学長 島田 晴雄

戦後復興と大震災

3月11日に東日本を襲った大震災は、M9という強烈な地震、それが惹起した津波は東北から関東まで沿岸部をえぐり潰し、その中で福島第一原発は世界史に前例のない困難な原発事故に巻き込まれた。原発の不安から電力供給が制約される中、産業の海外移転が加速し、放射線汚染の不安は被災地のみならず全国に広がっている。これは文字通り未曾有の災害だ。この大災害から日本は立ち上がるのか。この大災害をむしろ天与の試練ととらえ、これを契機に、日本が見事に歴史的再生を図ることはありえないのだろうか。私は、この災禍を日本再生の、そして新しい国づくりの出発点にすべきだと考えている。

危機に直面して、旧体制としがらみを一掃し、新しい国づくりをすることは空想ではない。日本民族は、これまでもそうした偉業を見事に成し遂げてきた実績がある。例えば第二次大戦後の危機克服の経験だ。敗戦で日本はそれこそ壊滅的な打撃を受けた。連合国を相手に戦って破れ、日本の都市という都市

は爆撃の惨禍で廃墟と化し、民間人と軍人を合わせて310万人が命を落とした。しかし日本は壊滅するどころか、見事に復興し、わずか25年後にはアメリカに次ぐ世界第二の経済大国に成長したのである。敗戦後の日本が立ち上がることができた最大の要因は、それまでのしくみの全てを、敗戦を契機に徹底的に否定して全く新しい日本を生み出したからである。マッカーサー総司令部の指導もあったが、軍隊の解体、財閥の解体、農地解放による地主の解体、教育の平等化、労働組合の法認などによって、日本はどの共産主義国よりも平等で、どの資本主義国よりも競争的な経済社会を生み出した。人々は同じスタートラインに立たされ、努力さえすれば成果が挙がることになったので、懸命に働き、世界の奇跡と言われた経済成長を達成したのである。

日本衰退の原因

先輩たちのこの英知と努力から、私達は今、何を学ぶ事ができるだろうか。日本はこの20年ほど衰退をつづけてきたが、この大

震災を奇禍として、日本を衰退へと追いやってきた要因を徹底的に洗い出して、それを改革し、これからの時代にふさわしい日本を創造することではないか。

日本は1993年に一人当たり国民所得で世界のトップに立った。しかしその後はバブル崩壊と長期デフレで国力の衰退が続いており、2005年には23位、そしておそらく現時点では30位くらいに低下しているのではないか。20年以上もデフレから脱却できないのは日本だけである。人口減少が原因との説があるが、日本以上に出生率が低く、人口減少が急な韓国、台湾、シンガポールはデフレになっていない。

そうすると日本にはおそらくもっと特有のデフレになる原因があるに違いない。私見では、日本衰退の根本原因は、産業や企業モデル、農業、医療、教育、行政、政治など日本のあらゆるシステムが、40年前の高度成長期で発展が止まっていることにある。

なぜ日本は40年前の構造を変えられないのか。なぜビジネスモデルを変えられないのか。それは次のモデルが見えないからだ。産業界を例にとると、世界に商品を輸出するワールドクラスカンパニーは、多くの国々ではその数はあまり多くない。自動車産業で言えば、米国は2社ないし3社であるが、日本は8社もある。電機産業で言えば、米国でかつて活躍したゼニス社は今はなく、スウェーデンはエリクソン、フランスはトムソン、ドイツはシーメンスはじめ数社しかない。これにくらべて日本は16社もひしめいている。高度成長時代は、需要が拡大しつづけたから多くの企業が参入して成長を謳歌することができた。

しかし、今は、市場環境がすっかり変わってしまい、世界市場では、企業の整理・統合が進み、ビジネスモデルも大きく変化している。その中で日本だけが、40年前の高度成長時代の古い構造、古いビジネスモデルで、懸命に生き残ろうとしている。その激しい価格競争が結果としてデフレ基調を促進することになる。

こうした日本の前時代性は日本への直接投資の低さに顕著に表れている。先進国はもとより、新興国と比べても桁違いに低い。投資先としての日本に魅力がなく、資金、技術、経営技法、高度な人材の流入が乏しくなっている。その原因はどこにあるのか。アメリカに追いついたという成功体験とそこにまつわる既得権が改革をさまたげてきたからに他ならない。世界でも日本国内でもメガトレンドは激しく大きく変わってきたのに日本だけが適応していない。今の国際経済は個々の技術や製品の競争だけではなく、すでにシステム間競争の時代に突入している。つまり国家経済システムが投資に適合的か否かという観点が必要である。人口減少と高齢化が進むなかで、これでは国力が衰退しないわけがない。

新しい日本の創成

東日本大震災は私たちに歴史的覚醒の機会を与えている。日本人が勇気と英知をもって新しい国をつくり、新たな発展を実現してゆく好機でもある。未来志向で聡明で強力なリーダーシップを確立して国民の力を結集するなら、日本は必ず復活する。

ではそのためには何をすべきか。まず第一は、エネルギー政策。新しい日本づくりのいまひとつの意義は、地球環境や自然との共生

である。私は、つねづね太陽経済都市圏の構築を提案している。すでに石巻市では、太陽光発電を生かしたまちづくりに取り組んでいる。私は、この大災害を乗り越え、東北地方がこれからの日本の進むべき道のパイオニアとしてこの地域に太陽経済都市をつくることは、歴史を先導する意義があるのではないかと考える。

ただし、太陽経済国家の理念は長期目標である。それへの移行の過程においては原子力エネルギーも適切に使わなくてはならない。原子力エネルギーは、危険さえ防止できれば効率が高く、クリーンで、安定的なエネルギー源である。日本は全電力供給の約4分の1を原子力エネルギーに依存しており、これからも当分の間、原発は重要なエネルギー源として大切にしていかななくてはならない。そうした認識のうえで、これからは再生可能エネルギーにより電力開発を国家戦略として強力に進め、原発の安全対策を抜本的に強化したうえで、徐々に依存を減らし、放射線汚染の危険やCO₂排出の少ない国へと進化をはかることが必要である。また、そうした太陽経済国家あるいは自然と共生する経済という戦略選択の方向性を明確に示し、国際社会に未来志向の日本の努力を理解してもらうことも重要である。

二つ目は、国民への安心感の醸成。人口減少が進むなかで、年金制度を抜本的に改革して持続可能性を確立し将来不安を除く。能力と努力が反映される評価方法の実現、解雇法制の改革を行い、若者への雇用機会を開いて将来への希望を与える。

三つ目は、自由な産業政策の拡大。次の時代へのロードマップを示して、企業や投資の

変革、産業の再編を促進する。価格維持と減反の農政をやめ、自由化と選択による農業の自立強化とTPPなど世界開放のメリットを生かす。統制・規制の医療政策を廃して、国民共通の最低保障とのびやかな自由診療を組み合わせた豊かな医療を実現する。

四つ目は、教育の改革。日本の発展を支えた最大の原動力は教育だった。その教育が迷走している。高度成長時代の受験競争を海外から批判され、国内でも自己批判して、“ゆとり教育”を進めたが、単に学力が下がっただけだったので、再び詰め込み教育に走ろうとしている。「ゆとり教育」は、集団画一教育ではなく、個性豊かな問題解決能力のある人材を育てるためのはずだったが、過去の規制構造の中でスローガンだけ変えたために、教育の劣化を招いた。今こそ、規制構造を根底から見直して人材の潜在能力を限りなく伸ばす時がきている。そのためには自由化と国際化を抜本的に進めて、異文化を生き抜ける人材を育てることが重要である。日本以外の国々では世界の俊秀が席を並べるなかで議論し、互いの意見を尊重し、信頼しあって切磋琢磨しながら能力を競い合っている。日本人もこれからは、中国語、英語、スペイン語を話せることが望まれている。

最後は、これらの自己改革を選択し推進できる政治をどう実現するか。政治のレベルは国民のレベルの反映なので、それは結局、私達選挙民の自覚と努力にかかっている。今回の歴史的な大震災は、私たち日本人に、これからの子孫のためにどのような国を残せるかという意味で、画期的な自己改革の機会を提示しているのではないかと。

紙面の制約から、要点のみ述べた。詳しい

内容は近著「岐路－ 3.11と日本の再生」に
詳述したのでぜひご覧いただきたい。

(談：8月1日、文責：中部産政研)

[筆者は中部産政研 顧問]

【筆者紹介】

島田 晴雄 (しまだ・はるお)
東京生まれ

◇学歴 / 職歴

1965年 慶応義塾大学経済学部卒業
1970年 同大学院経済学研究科博士課程単位取
得満期退学
1974年 米国ウィスコンシン大学博士課程修了
(Ph. D.)
1982年 慶応義塾大学経済学部教授
2001年 内閣府特命顧問
2007年 千葉商科大学学長

◇最近の編著書

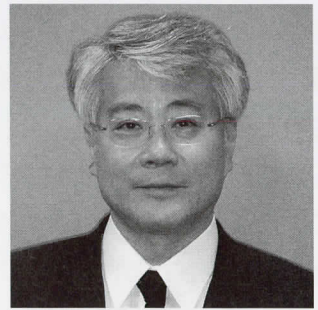
『「雇用を創る」構造改革 伸びる生活支援型サー
ビス業』(日本経済新聞社 2004年)
『雇用改革「雇用の質」を改善せよ』(根津利三郎
共著 東洋経済新報社 2007年)
『これがMBOだ!』(CVC 共著 かんき出版
2007年)
『日本の壊れる音がする 今なら、まだ間に合
う!』(朝日新聞出版 2010年)
『岐路－ 3.11 と日本の再生』(NTT 出版 2011年)





「価値」

—モノ造りの根本—



名古屋大学大学院
経済学研究科
教授 荒山 裕行

「価値を創る」を特集すると聞いて思い出したことがある。産政研の設立にあたり研究員に抜擢していただいた頃のこと、まず抱いた疑問はトヨタの人々はなぜそこまで「価値」にこだわるのかということであった。

このことを今思い出し即座に感じたことは、1980年代におそらく世に先駆けて、そして会社をあげて「価値」の問題に気がつき議論が始まっていたことへの驚嘆の念であり、あらためてこのことを思い出す時それを強く感じる。ただこの疑問は、ごく最近まで解けることはなかった。しかし、あれからかれこれ25年間経済学を教えているうちに、その答えが今まさにわかり始めたと思うようになった。

値段と「価値」

当時の自動車1台の値段をかりに200万円としておこう。記憶を思い起こすと、一般的な乗用車の値段はこれぐらいのものであったと思われる。トヨタの人々が「価値」にこだわったのは、ひとつには様々な形で自動車を使う消費者（ユーザー）が、自動車に200万

円という価値を付けてくれ、さらに購入してくれるその「理由」や「根拠」に今ひとつの明快な理解が得られず漠とした疑問が生じていたからかと思われる。

当時うどんや蕎麦の値段は一杯400円ぐらいであったが、その値段や価値に疑問を持つ人はいなかったろう。飲食店の経営者は自分の店のうどんや蕎麦が顧客に受け入れられるかを心配しただろう。しかし、うどんや蕎麦一杯が400円であることの価値に対してはけっして疑問は持たれなかったに違いない。

「価値」に対して抱くこの感覚の違いはいったいどこにあるのだろうか。

「経済学」はここでその常套手段である需要曲線・供給曲線を持ち出す。しかし、ここはひとつ通常の「需要・供給分析」からすこし距離をおいて考えてみることにする。その理由は、「需要・供給分析」では、値段つまり市場価格の決定に対してそれなりの説明はできるが、件の「価値」については遠くその分析の力が及ばないことによる。

聞き捨てならぬ発言と思われようが、このことに関して、最近になってはじめて知った

18世紀に生きた江戸時代の学者の書籍からまずは話を始めさせていただこう。

このところいわゆるアダム・スミス研究が再び脚光を浴びている。『国富論』が世に出されたのは1776年であった。おそらくこのころまでに「市場」がそれなりに形成され始めていたことで、有名な「見えざる手」の働きとして表現されるに至ったのだと思われる。私はスミスの研究者ではないので、スミスについてはこの程度の理解でお許し頂くこととして、まさにスミスの時代の日本に話を移させてもらう。

『価原』——三浦梅園の「経済学」

国東半島（大分県）の医者・哲学者三浦梅園（1723-89）は『価原』という経済論を残している。『価原』の書かれたのは1773年、アダム・スミスの『国富論』が世に出される3年前のことになる。

価原とは価値の根本という意味である。ここで価値というのは労賃の値（あたい）のことである。この値の元を探る、それがこの書の課題である。【中略】杵築侯に仕えていた上田という藩士が、一般に奉公人達への賃金が年ごとの景気不景気につれて変動することへの疑問を解いてくれと梅園に頼んだ。

【中略】それへの答えがこの『価原』の内容である。【中略】梅園はまず労賃という値は（現実には米や麦でもって支払われるにしても）金銭で計測されていることに着目した。しかし、労賃を請求する農民達の生産するものは、「黍稻桑麻」などである。梅園はこれらを農民が「作り出す」ことを問題の根底に置いて考えた。そして何故に豊年凶年なぞの

年々の生産の変化に応じて、労賃が急激に変動し、雇われる者も雇う者も共に困憊するの
かという疑問の要点に触れようとしている。

（三枝博音著作集 第五巻 中央公論社より引用。下線は本稿著者が挿入）

「価値」についてさてどう書いたものかと考えあぐねている時、高校、大学時代の後輩に紹介されたこの一冊の書の解説の部分（下線部）が目に入ってきた。この時、我が目を疑い、驚いた。驚きのあまりその場ではこの理由は特定できなかったが、思うにそれは、第一には、下線部が示す経済問題がまさに現代が抱える問題と同じであること、第二には、この書がアダム・スミスに先駆けて出されていることからわかるように、東洋においても経済学的認識がすでにこの時代までに形成されていたこと、そして、なににもまして、この問題がいまだに理論的に解明されず、よって現実的にも解決されず、明らかに日本経済がこの問題を抱え続けていることによるものであった。

蛇足ながら、「価原」は250年前に書かれたものである。この時代、ヨーロッパは「近代」の始まりの時期にあたるが、日本では江戸時代いまだ「近世」で、梅園の考えに対し近代経済理論の枠組をもって評価を下すようなことは馬鹿げた試みかもしれない。が、それよりもまずもって、この時代にはすでに日本人も「価値」について「経済学的」に考えようとし、それが現実経済問題への認識とともに行われていたということを知ることが肝要かと思われる。

市場価値は値段

私は、経済学が、人々の関心がアダム・スミスの見た市場メカニズムの解明に向かったことで、本来人々が望んだ「価値」を解明するという試みからは遠のいてしまったのだと考えている。1870年代にメンガー、ワルラス、ジェボンズが「効用価値説」を唱え、これに続くマーシャルが新古典派経済学を確立したことで、経済学の研究対象は、「価値」そのものからいわゆる「市場価値すなわち値段」へと大きくシフトした。

企業は、「見えざる手」、すなわち市場が決定する価格というシグナルによって導かれ、利潤の最大化をめざすところの経済主体としての位置付けを与えられ、企業が一国の生産のすべてをつかさどり生産可能性つまり生産のメニューを提示することになった。

人々が主観的に判断する満足の度合いを「効用」として「仮定」したことで、家計は生産とは切り離され、生産のメニューを与えられた家計が各財の価格一単位あたりの限界効用を等しくすることで効用の最大化を図る行動が財の「市場価値すなわち値段」と各財の生産量（＝需要量）が決定されるという市場均衡（世界観）が一般化した。これ以後、現在に至るまでの間、「市場価値すなわち値段」が「価値」を代表するものとして居座り続けることとなった。

経済学が研究の結果として「価値」を代表すべきものとして「市場価値」を選んだというより、新古典派の世界観が経済学に「市場価値」を「価値」として受け入れることを迫っていたということになる。

ベッカー教授の理論

1870年代に「効用価値説」をひっさげ新古典派経済学が登場して以来現在に至るまで、財やサービスの「市場価値」がその価値を代表し続けてきた。しかし、この価値の問題に対し、シカゴ大学のベッカー教授は、誠に難解な理論（Gary S. Becker (1965) "A Theory of the Allocation of Time," *Economic Journal* 75, pp. 493-517）で、これまた誠に明解な答えと分析の枠組を与えてくれている。

誠に難解な理論の方は後段に回すとし、まずは誠に明解な「価値」へのアプローチについて話をさせていただくこととする。冒頭の自動車とうどん、蕎麦に話を戻そう。

うどん一杯、蕎麦一杯の値段は400円、つまり市場価値は400円。通勤途中駅中か駅裏の立ち喰いでうどんや蕎麦を食べるなら時間は3分とかからない。その市場価値は400円としてその価値はいくらなのであろうか。百円玉四個で買えるその他の物と比較してもうどん一杯、蕎麦一杯を百円玉四個と交換した（つまり、この四個の百円玉で買えるその他の全ての財やサービスの価値よりもこのうどんや蕎麦一杯の市場価値にそれだけの価値があると考えた結果の交換であるからこそ）、その価値は400円に限りなく近いことになる。

この論法が気になる方のために、これに少々疑問を投げかけてみてもよい。店の雰囲気が良いことから400円は安いと思う。例えばこの場合、ここで食べるうどんや蕎麦の価値はもっと高いのだろうか。店の雰囲気、つまり場代はすでにうどんや蕎麦の値段に織り込まれている。だから、結局のところ関係が

ない。同じうどんや蕎麦を380円で提供できる店があれば値段は380円に下がるはずであるが下がってないところをみるとそのような値段で売ることのできる店はないことになる。競争の結果、この値段で落ち着いていることになる。では、安い（つまり価値が400円より高い）、と思うからもう一杯食べるのかといえば、二杯目にそれだけの価値はないからそれもしない。多面的思考の結果として、この価値は400円に落ち着いてしまう。

メーカーから見た自動車一台の値段（市場価値）は200万円。さて、ユーザーにとってのその「価値」はいくらであろうか。やや理論的な話を押しつけることにはなるが、メーカーにとってのコストは綿密な原価計算をして製造されているのだから200万円である。超過利潤があれば（儲かりすぎであれば）新規参入者が出てきて供給が増え価格が下がる。ここで、考えるべきはユーザーにとっての「価値」である。ユーザーに問うてみよう。「あなたにとってこの自動車が200万円の価値があるということで、この自動車を買われたと思いますが、どのようにその価値を計算されておりますでしょうか？」と。

200万円、つまり一万円札で200枚をディーラーに支払わないと自動車は自分のものとならない。だから、自動車を持ちたい人は200万円をディーラーに支払う。自動車の市場価値つまり値段は200万円である。このことに疑いの余地はない。しかし、問題はユーザーにとってのその自動車の「価値」が200万円かどうかという点である。

25年前にトヨタの人々が「価値」にこだわった部分は、まさにここだろうと私には思われる。自動車のユーザーがその自動車に

200万円の「価値」をつけてくれていると心底思えるならなんの問題も生じないが、自動車を生産し販売する過程で、そう考えては落ち着きが悪いことにすでに気がついていて、ということになりはしまいか。

ここで我々ユーザーにとっての自動車の「価値」を考えてみよう。自動車を購入し車庫に駐めておくだけとしたら、その自動車に「価値」はあるのだろうか。様々な理屈を付けて異を唱えるのも良いが、自動車は動かしてはじめてその価値が生まれるものであるとすると、車庫に駐められているだけの自動車に結局のところ「価値」はない。

平均的な使い方を想定してみよう。自動車を5年間で10万km運転するとする。その10万kmの平均走行時速を30kmとすると走行に要した時間は3333時間となる。自分の時間の値段を2000円とすると、運転に要する時間の費用は667万円となる。5年間で自動車の価値がゼロとなるとしておくこの自動車の購入者は5年間に867万円を支払うことになる（この間に必要となる100万円程度のガソリン代その他の諸経費を加えた967万円がいっそう正確にその価値を代表していることになる）。自動車のユーザーは、自動車を購入しそれを使うことにこの金額に見合う価値があると判断しているから、自動車を買って運転をする。つまり、この金額が5年間使える車両価格が200万円の自動車の「価値」に相当する。

ベッカー教授は、この例が示すように、我々が購入するものの価値は、市場価値にそれを使ったり消費したりするために必要な時間のコストを加えたものであることを理論化した。うどんや蕎麦の場合に市場価値と「価

値」がほぼ一致するのは、それを消費するのにかかる時間が無視できるほど短いことによる。うどんや蕎麦をスーパーで買ってきて自宅で作って食べるとなると、うどんや蕎麦の市場価値つまり値段とその価値は調理に要する時間のコスト分だけ大きくなる。

家計は「工場」

ここで難解な理論の部分にすこしだけ触れさせてもらいたい。ベッカー教授の考えは、家計が市場から購入してきた財を自分たちの時間と組み合わせることで家計内財を作り出す「工場」として扱うことで、「効用価値説」が経済学の理論体系に持ち込まれた結果、生産という一国の経済活動の埒外におかれることになった家計を再び生産活動の決定に結びつけることのできる「超理論」といえるものであった。

資本を組み入れることですこしベッカー教授の家計内生産理論を現実的なものにしてみると、その中で家計は、1) 所有する資本のどれだけを企業に貸し出すのか、どれだけの時間を雇われることとし企業で働くのか、2) 企業が生産する市場財をどれだけ購入し、家の中に残した自分たちの時間と資本を使い、それらを使い消費するのかを決定する。その世界では、家計はいわば経済活動における決定の中心を果たす存在としての役割を担う。

よって、家計が行った選択によって創り出された市場財や市場サービスの市場価値と家計が家の中に残した時間と資本の価値の合計が、この家計の享受できる総価値となり、この一国としての合計が生み出す価値の総合計ということになる。ベッカー教授はこの価値

を「完全所得」と名付けそれを「S」と表現したが、私はこの「S」を「Satisfaction（満足）」の頭文字であると確信している。真の価値は家計に相当の満足をもたらす。一方で「市場価値」は真の価値を代表しないので、それを真の価値と見なそうとすると様々な疑義が生じる。自動車のユーザーがつけている自動車の価値は決して200万円ではない。このことがわかっていただけたかと思う。

結論：「価値を創る」

経済活動において我々が持つ価値を正しくとらえることが、「価値を創る」ことの根本となる。家計にとって「価値」を知ることが完全所得つまり満足の最大化を実現する唯一の途である。だからこそ、メーカーである企業は自分たちの作り出すものが消費者に受け入れられるかどうかについて正面から向き合う時、その「価値」についてこだわる必要が必然的に生じる。これはしごく当然のことである。自動車の例でいえば、車両価格のみを云々しても、自動車を使うことの価値は計れず、ユーザーにとってなにが自動車の需要の重要な決定要因かの本質が見逃されることになる。このことを指摘し、本稿の結論としたい。

価値が正しく認識できないなら、真の「モノ造り」など思いもよるまい。とはいえ、真の価値を正しくとらえることがけっして容易でないと思われることから、本稿を通し、私の理解できた範囲での正しい価値の考え方について、浅学非才を承知で書かせていただいた。

最後に、読者の方がおそらく疑問に思われ

ている点、三浦梅園の『価原』とベッカー教授の家計内生産の理論との関連について私の考えるところを、お許しを頂けるならすこしばかり書かせていただこう。

ありていに知るところをいえば、ベッカー教授の理論は、近代の科学的方法により基本からきっちりと展開されている。このため、その理論のすべてが理解できない限り、それを現実の経済問題に応用しかつその答えまでも見つけることは極めて難しい。くわえて理論のコア部分が極めて難解で、本人以外にそれを理解できるものは未だないようにすら思われる。すこし大げさにいえば、我々がその理論に基づき現在の経済問題を解決するには、まだ少しの時を要するということになるのだろう。

一方、三浦梅園の方は、理論体系そのものは見えないものの（とはいってもなにもその業績を責めているわけではない）、解かれるべき問題をだれにもまして素朴かつ明確にとらえているかのように思える。しかも、それが人の目を通してとらえられているところがなんともいえず私の心をとらえて放さない。

「何故に豊年凶年なぞの年々の生産の変化に応じて、労賃が急激に変動し、雇われる者も雇う者も共に困憊するのか」（現代の問題として表現し直すと、「為替レートの変動（円高）に応じて、労賃・利子率が急激に変動し、雇われる者も雇う者も共に困憊するのか？」とでもなろうか。）

そして、重要な点だが、梅園からベッカー教授まで200年の時を隔てていてもなお、経済活動を決定する主体を家計においていると

いう点において、いいかえれば、家計は消費を行うのではなく、生産を行う主体であるとしている点で、両者はその思考過程をおそらくは必然的に同じくしているに違いない。

私はベッカー教授からは目くるめくばかりの西洋発の経済理論を授かった、と秘かに思っている。学者三浦梅園からは、理論を使う「日本人の心」を教えられたと感じ始めている。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

荒山 裕行（あらやま・ゆうこう）

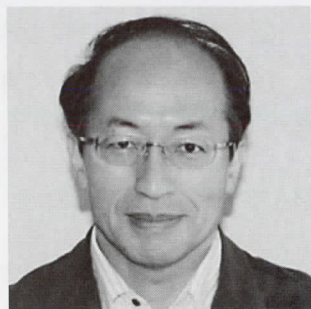
シカゴ大学経済学博士。名古屋大学経済学研究科講師、助教授を経て、現在、名古屋大学経済学研究科教授。平成22年度より日本経済政策学会長を務める。

「生産関数」と「生産要素」の二つの概念を通じて密接に関連する以下の研究を進めている。

- I 家計内生産関数、および家計内における時間配分
- II 技術進歩および技術移転と経済成長・所得分配
- III 企業行動と環境
- IV 経済のグローバル化と生産要素市場（産業構造と職業選択）



日本の労働組合の目標



名古屋市立大学大学院
教授 松村 文人

産業別組合化と産業別交渉

二年前に刊行された共著の『労働と福祉国家の可能性—労働運動再生の国際比較』（ミネルヴァ書房）という本のなかで、学習院大学の磯崎典世氏は、韓国で最近10年間に起こった「産業別労働組合への転換」と「産業別交渉の開始」にふれている。ご存知の方もあると思うが、韓国では通貨危機後の経済再建の過程で規制緩和が進められ、非正規労働者が二人に一人の水準にまで増え、ワーキングプアが大きな社会問題になった。日本と同様に企業別組合が主流であったこの国において、「大企業の正規職の組織労働者を中心とした労働運動の限界が明らかになり」、「企業別労組ではなく産別労組への組織転換が推進される」ことになったのは、このような背景からである。

韓国には、ナショナルセンターが二つある。一つは、権威主義体制以来の「韓国労総」（77万人）であり、もう一つが、1987年「民主化」以降労働運動の発展を担ってきた「民主労総」（64万人）である。企業別労組の廃止、産業

別労組への移行によって、2007年末時点で、民主労総の75.1%の組合員がすでに産業別労組所属になっている。なお、韓国の組合組織率は全体で10%をやや上回る程度であり、アメリカとほぼ同じ水準である。

産業別組合化を象徴するのは、2006年6月、韓国を代表する大企業・現代自動車を含む金属連盟傘下の13労組が、組合員投票を行って産業別組織への直接加盟方式を決定し、金属産業の産業別組織化への流れを加速させたことである。韓国の金属産業では2004年から、中小企業中心の金属労組と金属使用者団体間で産業別交渉が進んだ。産別に転換した大企業労組の対応は未だ「参加に努力する」という段階にとどまっているが、方向性の変化は明らかになっている。

また、金融業と保健医療産業では、それぞれ2002年と2004年から産業別交渉が始まり、成果を生んでいる。とくに2007年の保健医療産業の産別協約は、正規労働者が賃金上昇分30%程度を非正規の正規化もしくは差別是正財源として確保するという提案を、協約に明文化しており、産別労組による非正規職

問題への対応として評価された。韓国における産別化や産別交渉については、千葉商科大学・金元重氏の「韓国の労働運動―現状と課題」(『世界の労働』2007年1月、日本ILO協会)なども参照されたい。

団体交渉の国際動向

韓国における労働運動の転換は、未だ充分にわが国に伝えられておらず、また、この歴史的ともいうべき転換をどう見るのかについても、十分に議論が行われてはいない。日韓両国は、企業別組合・企業別交渉という同じ労使関係の特徴を持ち、非正規化など国内に同じような経済社会問題を抱えてきた。しかし、韓国の労働運動は労働組合組織や団体交渉の転換に積極的に踏み出し、日本の労働運動はとくにそのような問題関心を有せず現状維持を続けている。なぜこのような違いが生まれたのであろうか。

筆者はかつて、わが国を代表する巨大企業の労組役員から「企業別労働組合は、今や“グローバルスタンダード”ですよ」と言われたことがあった。その真意はよくわからなかったが、このことばに驚くと同時に、少しショックを受けたことを記憶している。企業別組合こそ最も優れた組合組織形態であると考えている者にとって、企業別組合の廃止はけっして思い浮かばない選択であろう。しかし、特定企業の正社員に組合員を限定する企業別組合の「排他性」や「閉鎖性」にこそ、重大な問題があると考えた立場からは、企業別組合の見直しや企業の枠を超えた産業レベル交渉への移行こそ、取り組まなければならない課題となる。

国際的に労働組合の後退や団体交渉の分権

化・下方化の傾向が指摘されるなかで、韓国で始まった団体交渉の上位レベルへの「集権化」はどのように位置付けられるのか。

同志社大学の石田光男氏は、団体交渉の国際的な動向について、1980年代から2000年代までのスウェーデン、ドイツ、英米では、全国レベルから、産業レベル、企業レベルへと賃金交渉が「分権化」し、雇用関係管理についても、集団から個人へ向かう「個別化」が進んだと述べている(「現場力の向上に向けた日本の雇用関係の展望」『連合総研レポート』N.260、2011年5月)。また、同じ時期に、日本の交渉や雇用管理に変化はなく、分権化・個別化はすでに以前から進行していたとする。石田氏は、賃金交渉の分権化・下方化が著しく進んだ、スウェーデン、ドイツ、英米のような国々を根拠に、国際的な動向を判断しているように思われる。

他方、早稲田大学の鈴木宏昌氏は、EU主要国の団体交渉と最低賃金を取り上げ、主に2000年以降について、組合組織率の低下にもかかわらず、依然として産業別協約が重要であり、EUの団体交渉・労働協約はイギリスを除けば従来通り産業別に行われ、技能レベルに応じた横断的賃金を保障していると述べている(「EU諸国における団体交渉と賃金決定―制度の持続性と変化」『日本労働研究雑誌』No.611、2011年6月)。EUでもたしかに大国を中心に分権化の動きが見られ、団体交渉制度も変化しているが、持続性にも十分留意する必要があるとしている。

OECD諸国の団体交渉の変化

やや古い報告であるが、各国の賃金決定制度を扱った2004年のOECD Employment

Outlook を用いて、分権化が著しく進んだ英米や北欧のような国だけでなく、先進諸国全体について団体交渉の動向を分析し、その中で日本や韓国の位置を確認してみたい。

同報告は、1970年から2000年までの30年間を5年ごとに区分し、OECD25カ国における賃金決定制度の変化をたどっている。本稿では、25カ国を、北欧、中欧、南欧、東欧、アングロサクソン、アジアの六地域に分けて地域的な傾向も見ることとする。国別の評価は、「集権化」(Centralisation)と「調整」(Co-ordination)の二側面について、5から1までの五段階で行われている。

前者の「集権化」とは、賃金交渉が行われるレベルを意味している。例えば、交渉が企業、事業所レベルのように分権化しているのは1、産業レベルで行われているのは3、全国中央レベルに集権化しているのは5という評価である。後者の「調整」とは、交渉関係者(労・使・政)による賃金交渉妥結に向けた様々な対応を指しており、調整のレベルが最も高いのが5という評価になる。評価の低い方から高い方へ、調整の事例を挙げれば、パターンセッターの設定、頂上労使団体(組合ナショナルセンター、経営者全国中央組織)による交渉の連携、政労使三者による賃上げ合意(いわゆるコーポラティズム)、政府の強制仲裁、組合ナショナルセンターによる産業レベル交渉の調整などとなる。

右の表は、筆者が以上の評価を基に、30年間の集権化及び調整レベルの変化を整理した結果である。この表によれば、25カ国のうち、集権化・調整レベルが低下し分権化が進んだと評価されるのは9カ国、変化がなかったと評価されるのが13カ国、レベルが上が

り集権化したと評価されるのが2カ国、どちらとも判断がつかないのが1カ国である。全般的なレベル低下の傾向、つまり分権化の傾向は否定できない。筆者もフランス現地調査のなかで、企業レベル賃金交渉の広がり、労働者を含めた査定による賃金の「個別化」の進行を確認している。しかし、OECD報告書の結果によれば、半数以上の国の賃金決定制

表 OECD諸国の賃金決定制度の変化
(1970年～2000年、集計結果)

	国	集権化	調 整
北 欧	デンマーク	5→3→2	5→3→(4)
	フィンランド	5	5
	ノルウェー	(4, 5)	(4, 5)
	スウェーデン	5→3	5→3
中 欧	オーストリア	3	5→4
	ベルギー	4→3	4→(4, 5)
	ドイツ	3	4
	オランダ	3	3→4
	スイス	3→2	4
	アイルランド	4	4
南 欧	フランス	2?	2?
	イタリア	2	2→(3)→4
	ポルトガル	5→4	5→4
	スペイン	5→4→3	5→4→3
東 欧	チェコ	1	1
	ハンガリー	1	1
	ポーランド	1	1
	スロバキア	2	2
ア ン グ ロ サ ク ソ ン	オーストラリア	4→2	4→2
	カナダ	1	1
	ニュージーランド	3→1	4→1
	イギリス	2→1	4→1
	アメリカ	1	1
ア ジ ア	日本	1	4?
	韓国	1	1

低下	9	不変	13
上昇	2	評価不能	1
		計	25

出所) OECD Employment Outlook 2004, p.151. より作成。
注) 1. 1970年代前半(70-75年)から1990年代後半(95-2000年)までのレベルの変化をまとめた。変化がない場合は数字は1つのみ。
2. フランス、日本の「?」は筆者による。

度が変化していないため、世界の流れを「分権化一辺倒」と判断するのは一面的と考える。

アングロサクソン、北欧での分権化

地域ごとに集権化・調整レベルの変化の特徴を見ると、北欧（デンマーク、スウェーデン）、南欧（ポルトガル、スペイン）、アングロサクソン（オーストラリア、ニュージーランド、イギリス）でのレベルの低下が目立っている。中欧は、オーストリアやスイスのように低下した国もあるが、オランダのように上がった国やドイツのように変化のない国もあり、地域としての評価がむずかしい。新自由主義政策、グローバル競争の拡大により、アングロサクソン諸国や北欧諸国を中心に分権化が進んだことは事実であろうが、先進国でもドイツ、フランスのように変化がなかったり、イタリアのように集権化が生じたりする国もあるという評価が注目される。

なお、OECD 報告書の各国評価レベルには、疑問に思われるものもある。例えば、1990年代より産業別交渉から企業が離脱してその動揺が指摘されてきたドイツについて、「変化なし」との評価は不可解である。また、産業別交渉を基本とし全国交渉も行われてきたフランスについて、「2」の評価はおそらくこの国に対する無理解に基づくものであり、「3」あるいは「3.5」への修正が必要と思われる。さらに、春闘の後退が進む日本の「調整」に関する評価が一貫して「4」と高いのも理解しがたい。評価は少なくとも「3」以下になるのではないかとと思われる。一方、韓国の評価を「1」とするのは妥当であろうが、冒頭でふれたよう、2000年代以降進んだ、企業別組合から産業別組合の転換、産業別交渉

の展開を考えると、2000年以降の評価は「1.5」あるいは「2」となる可能性がある。

話を本筋に戻すと、OECD 諸国における賃金制度は、分権化が進んだ国があるものの、六割の国において変化がないか、あるいは集権化する傾向が見られる。先進諸国では全般に産業別交渉の重要性が維持されており、世界の流れを分権化一辺倒と評価するのは妥当ではないと考える。日本はOECD 諸国の中で、先に指摘した「調整」の評価の問題を措くとするれば、団体交渉が最も分権化している国の一つといってよい。

以上のように、団体交渉が分権化に向かう国が一部あるとはいえ、同時に、EU のいくつかの国や、アジアでも分権化した韓国のように、集権化に向かう国もある。国際的に集権化の方向性が存在するとすれば、日本を含む分権化した国々が、今後も分権化したままである、あるいは一層分権化が進むと断定することはできない。つまり、集権化の可能性も否定できないのである。

鈴木氏が述べるように、欧州の協約賃金は、欧州の企業横断的な技能性形成のあり方、教育・職業訓練制度を反映している。また、産業別組合を当事者として産業レベルで展開される賃金交渉は、企業を超えた産業別労働市場の存在を前提としている。欧州では、企業横断的な技能形成や技能資格、労働市場が存在するため、産業別賃金交渉に多少揺らぎがあっても、ドラスティックな変化にはつながらないのではないかと考えられる。

これに対して、日本の企業別賃金交渉は、企業内での技能形成、企業独自の資格制度、企業内労働組合の存在に基づいている。日本における産業レベル交渉の展望は、日本企業

独自の採用や技能形成のあり方、そこに基盤を置く企業封鎖的な労使関係のあり方がどのように変化していくかに関わっている。日本の今後を展望する上で、交渉が分権的であった韓国において、金属産業の労働者が主体的に企業別組合を廃止して産業別組合への加入を選択した、その意味をさらに分析する作業が不可欠であると考え。

労働組合の目標

30年ほど前、大学院に入り、フランス労使関係の研究を始めようとして、初めてパリを訪れたときのことである。当時の「総評パリ事務所」の案内でフランスの労働組合をいくつか訪ねた。伝統ある労働総同盟・金属産業労働者連合（FTM・CGT）でもらった、労連編集の本のタイトルが今も強く印象に残っている。それは『金属全国協約の未完の歴史』（1976年）である。「未完」ということばの意味は、その後、金属産業の団体交渉の歴史を調べていくうちにわかった。フランスでは第二次大戦後、経済復興とともに金属産業を中心に団体交渉の再開が争点となったが、金属産業では経営者の強力な反対の前に、金属労連が求める「全国交渉」は成立せず、結局、金属交渉は地域あるいは県レベルで開始せざるをえなかった。しかし、賃金平準化を全国レベルで実現するための全国協約は、その後も金属労組の目標として掲げられてきたのである。

筆者は今、戦後日本の1950年代から1970年代初めまでの時代に、企業を超えた産業レベル交渉を実際に行ったり、企業別組合から産業別組合への転換（これを「組合単一化」と呼んだ）を構想したりした組合について調

べている。日本の労働組合が、組織・機能を見直すための目標について現在どのように考えているのか、聞いてみたいと思っている。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

松村 文人（まつむら・ふみと）

1955年 長野県生まれ

◇学歴 / 職歴

- | | |
|-------|--|
| 1987年 | 東京大学大学院経済学研究科博士課程
単位取得退学
名古屋市立大学経済学部専任講師 |
| 1995年 | パリ第11大学客員研究員 |
| 2000年 | 名古屋市立大学経済学部教授 |
| 2001年 | 経済学博士（東京大学） |

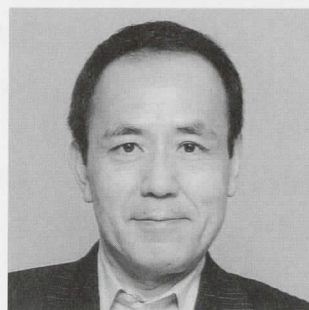
◇専攻：労使関係、人的資源管理

◇主な著書

- 「労働と福祉国家の可能性－労働運動再生の国際比較」（共著、ミネルヴァ書房、2009年）
- 「現代フランスの労使関係－雇用・賃金と企業交渉」（ミネルヴァ書房、2000年、第15回冲永賞）
- 「日本のリーン生産方式－自動車企業の事例」（共著、中央経済社、1997年）
- 「労使関係の比較研究－欧米諸国と日本」（共著、東京大学出版会、1992年）



日本企業に求められる イノベーション行動



名古屋大学大学院
経済学研究科

准教授 山田 基成

1. イノベーションとは何か

日本経済の復活にはイノベーション（Innovation）が不可欠であるといった文言を新聞や雑誌などでよく見かける。筆者も経営学の立場からこのテーマに関心を抱いて研究をしているが、しばしばこの議論にある種の違和感を覚えることがある。

たとえば日本の大学もイノベーションに取り組む必要があるとの主張を見聞するが、大学はイノベーションを創出する手伝いはできても、大学自体がイノベーションを実施することは難しく、これを行うのは企業の仕事である。こう言えば直ちに反論も出ようが、そこにはイノベーションという概念や言葉の定義に対する相違、筆者からすれば誤解が存在している。

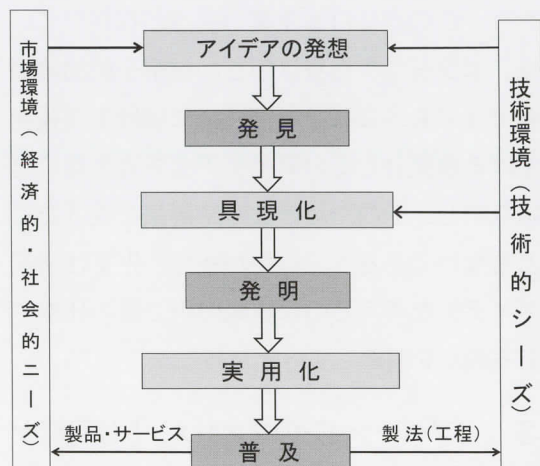
イノベーションは、シュンペーター（Schumpeter, Joseph A., 1926）が言うところの創造的破壊に端を発する概念であることはよく知られ、社会や市場の多様な場面で従来とは異なる新しい財やサービスを創造することに関わるものである。しかしながら、イノベーショ

ンは単に新しいアイデアを思いつくことではなく、そのアイデアを製品や技術へと具現化し、これを社会に普及するまでの一連のプロセス全体を包含する概念である。

したがって、新しい製品やサービスを創出する技術イノベーションで考えると、これまで世の中に存在しないアイデアを思いつき、新しい原理や原則を発見（Discovery）することが出発点とはなるが、その発見を特定の製品や技術として具体化する発明（Invention）を経て、最終的に製品やサービスとして社会の多くの人々が利用できるようにする、あるいはそれらの製品やサービスを生産する製法を確立することがイノベーションである。その意味で、技術イノベーションは次頁図1に示す一連の活動プロセス全体を指している¹。

ゆえに研究機関としての大学は、発見や発明であれば率先して行うことが可能だが、後半の普及プロセスについては主体的にこれを担うことは難しい。もちろん、そのためのベンチャーを自ら起こして遂行することも可能ではあるが、何れにしてもこの部分の主たる担い手は企業ないしはこれに代替し得る NPO

図1 技術イノベーションのプロセス



法人などの組織である。

つまり、イノベーションの本質は新しい製品や技術を開発することではなく、これを世の中の多くの人が利用できるような状況を実現することにある。この点は大学だけでなく企業においても、既存の製品やサービスに対して新たな機能の付加や性能の向上を実現することがイノベーションであるかのような錯覚が存在しているが、重要なのはその成果を世の中に広く普及するところまでを考え、これを実践することである。

2. 事業アイデアの重要性

イノベーションをこのような社会への普及プロセスに重点を置いた視点から眺めると、近年の日本企業のイノベーション行動の課題が垣間見えてくる。

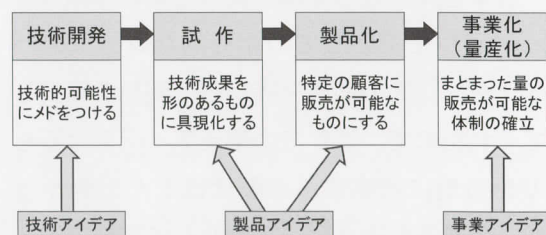
図1のイノベーション・プロセス前半の発見や発明に相当する部分、企業でいえば研究・開発活動については、日本は総じて精力的に取り組んでいる。中には、欧米企業だけでなく、後発の韓国企業などにも技術開発で先行されるに至った産業分野も存在はするが、決

して日本企業の努力や能力自体が減退したわけではない。むしろ問題は日本企業が開発で先行しても、その先発のメリットを活かして市場での普及スピードを上げる行動が進まない点にある。新技術の開発では先行しながらも、製品や事業としての市場シェアでは外国企業の後塵を拝する場面が増えている。あるいは、せっかくの新技術も国内市場のみでの利用に留まるガラパゴス化などが典型的な現象である。

イノベーション・プロセスを企業における新事業あるいは新製品の開発行動として表現すると、その一連の活動プロセスは図2に示されるような技術開発—試作—製品化—事業化（量産化）の各段階から成る。そして、事業化ないしは量産化に至るその過程では、段階に応じて各種の新規アイデアが必要となる。新技術の開発には技術アイデア、その開発成果を市場で販売可能な具体的な製品とするには製品アイデアが求められるが、この段階までは日本企業も比較的得意である。

ところが、グローバル市場でライバル企業との競争が熾烈な昨今は、製品の機能や性能が優れているといった特性を訴えるだけでは、顧客を獲得することは難しい。イノベーションを通じて市場に導入された新製品も短期間のうちに低価格が進行し、製品がある程度売れても事業としての収益を確保すること

図2 新事業・製品の開発活動とアイデア



は容易ではない。このような現状を鑑みると、単にユニークな機能や性能を備えた製品を創出するだけでなく、これを市場に普及させるためのアイデア―事業アイデアを伴うことが、事業化にとっては不可欠となる。

ここでの事業アイデアとは、製品やサービスを介してターゲットとする特定の顧客の許に経済価値を届け、その価値への対価を顧客に支払ってもらい、そこから収益を上げる仕組みを確立するものである。より具体的には、提供する製品やサービスを顧客に配給する活動の仕組み―事業システムと、その提供活動を通じて収益を上げる仕組み―事業（ビジネス）モデルの両者を構築して結合することである。

この事業アイデアについての発想力と実行力ということになると、近年の日本企業の行動には疑問符が付く。これを象徴するのが、スティーブ・ジョブズに率いられたアップル社と日本のエレクトロニクス企業との相違である。アップルの iPod は、消費者に手ごろな価格で音楽を届ける仕組みを従来とは根本的に変えた点にイノベーションとしての本質があり、ハードウェアとしての携帯音楽プレーヤーの製造者であるエレクトロニクス企業はもとより、コンテンツとしての楽曲の生産者や販売者にも激震をもたらした。電子書籍端末としてのアマゾン・ドット・コム社のキンドルなどでも、事情は同様である。

日本企業にとっては、従来であれば顧客はハードウェアとしての相対的なコスト／パフォーマンスの高さを評価して製品を購入してくれたので、ここでの事業アイデアなるものを新規に考案する必要はほとんど無かった。であるがゆえに、組織として事業アイデ

アの工夫や創出をするための経験が不足しており、この点に日本企業の弱点が存在している。エンジニア自身は新しい技術や製品は開発できても、これを顧客の許に届けて収益を上げる事業としてのアイデアまで考えたことはないし、そのための教育や研修を受けたこともないであろう。したがって、先ずは事業アイデアを考えるのは組織の中で誰の仕事であるのかを明確にすべきである。

3. イノベーションのマネジメントは可能か

前述の議論に加えて、研究者としての筆者はときおり次のような疑問に直面する。それは、イノベーションの創出活動をマネジメントするとはいうものの、このプロセス全体を事前の計画的な営みとして企画し、その活動を円滑に推進する組織としての意図的な行為はいったいどこまで可能なのか、イノベーション活動をコントロールすることなどできるのかという素朴な疑問である。

新製品や新技術を開発して新たな事業を立ち上げた取組事例を事後的にヒアリングして、このケースが成功した条件や要因は何かといった分析作業をしながら常々思うのは、この活動の開始時点である5年前、10年前に遡ったとき、その取組の将来を現在の姿として正確にイメージするのはほぼ不可能である。ほとんどのケースは、その時点では現在とは異なる将来像を描いていたというだけでなく、ここまで苦勞する、換言すれば時間や費用、その他の経営資源をこれほど必要とするとは思わなかったという話題で、その歴史は埋め尽くされる。

サクセス・ストーリーとしては、そうした幾多の困難や危機を乗り越えて成功に至った

という意味では興味深いが、組織のマネジメントとしては計画通りに事が運ばない、予算や時間のコントロールもほとんど機能しないという点では、それではいったい何をマネジメントするのか、したのかということになる。もちろん、投入資源に何の制約も設けずに闇雲に事業を進めるよりは、たとえ不確実であっても予算や日程などの目標値を設定して、その進捗状況を定期的に点検することにマネジメントとしての意義があるというのが1つの理屈であり、説明である。しかしながら、同時に、そこにはイノベーション活動をそうした発想の管理対象として捉えることの大きな制約を伴っている。以下では、この点に潜むイノベーションの制約とマネジメント課題について、家庭用掃除機を例に取り上げて考察してみよう。

4. 既存コンセプトからの逸脱とマネジメント

掃除機の新製品開発における日本の家電メーカーの典型的な行動は、先ずは既存製品をベースにして消費者の要望を調査して、次に開発する新製品のコンセプトを決める。たとえば、掃除機に対する消費者のニーズは、①取り扱いが容易なようにできるだけコンパクトであること、②ゴミや埃をきれいに吸い取る強力な吸引力を備えていること、③掃除中のモーター音が静かであることなどの表現で整理され、この条件を最大限に満足した製品を具現化しようと取り組む。実際には、その他の機能や性能、価格、外形デザインやカラーなどの多様な要因を同時に考慮しなければならないが、コンパクトさ、大きな吸引力、静粛性という3つの要因だけを考えても、本

来は互いに相容れないトレードオフの関係にある。

述べるまでもなく、強い吸引力を確保するにはモーターを大きくする必要があり、それはコンパクトで静かさを追求することと本来は矛盾する。しかしながら、日本の開発エンジニアは高品質と低コストの両立をはじめとして、こうした相反する要素を最大限にバランスさせる努力を重ねることで、コスト／パフォーマンスに優れた製品に仕立て上げてきた。

開発の現場では、目指す製品の機能や性能に関する目標値や仕様を規定して、これを満たす技術の実現を目指し、本来はトレードオフの関係にある要素間でのバランスを最適化する行動に取り組む。掃除機のサイズや重量はこの大きさを超えない範囲で、吸引力の強さはこの程度、かつ静粛性はこの数値以下といった具合に制約条件を設定して、これを同時に達成することを目指す。

このように開発の対象を明確にし、仕様を数値として具体化できれば、投入する人や資金、開発期間も過去の経験に基づいて、ある程度は予測可能となり、開発活動のマネジメントや投入する資源のコントロールも行える。こうした行動が家電製品に限らず、自動車や工作機械、あるいは素材や部品などの分野にも共通する日本企業の製品イノベーションの強みであり、消費者が望む製品を組織として効率的に開発するための、日本企業が得意とするマネジメント手法である。

ところが、この日本企業の強みを創出してきたイノベーションのマネジメントにはある種の限界が存在している。言うまでもなく、上記の行動は製品としての定義や価値は既知

のものとして一定の前提が置かれ、目指す機能や性能を客観的な数値として表現し得る状況下で可能なものである。消費者はコンパクトで静かで、かつ吸引力を備えた掃除機を求めているという、製品としての定義や価値が事前に明確になっている。したがって、開発活動はその定義や価値を満足することが中心となり、生まれる製品もその範囲内での製品となる。

逆に言えば、その行動からは事前に定めた範疇を外れた製品は生まれることはない。さらに端的に表現すれば、こうした日本企業の行動からは英国ダイソン社のサイクロン技術を用いた掃除機や、米国アイロボット社の「ルンバ」のような自動掃除機は決して生まれることはない。ダイソンの掃除機は吸引力が強力であり、ゴミ捨て用の紙パックの交換の手間が不要であるという素晴らしい特性を備えているが、使用中の音は大きく、何よりも重量があって持ち運びには厄介な掃除機である。他方、「ルンバ」は、退屈、不衛生、危険な仕事は人間に代わってロボットが行うことを目指して、人工知能技術を用いて製品を具体化する試みから生まれたものであり、機器が自動で勝手に掃除をしてくれる掃除ロボットである。

この両製品は日本でも次第に認知度が高まり、今では多くの人を知る存在となっている。しかしながら、日本企業の前述のようなイノベーション行動からは、こうした掃除機を創出することは期待できない。なぜならば、サイクロン掃除機や自動掃除機は製品に対するコンセプトが従来のものとは異なっており、こうした掃除機を開発するためには、従前のコンセプトを組織として棄却すること、既存

の製品コンセプトからの逸脱が不可欠となる。ところが、そうなると開発活動は掃除機とはいったい何かという製品の定義そのものから探索を始めることになる²。あるいは、さらに遡って清掃作業とは何かを考えることが必要となり、そこから具体的な姿や形のある製品に辿り着くまでに、どれほどの時間や資源を要するのかは皆目検討がつかなくなる³。

この点にイノベーションのマネジメントにとってのジレンマが存在している。経営資源が潤沢にあり、エンジニアは時間に束縛されることもなく自由に新たな掃除機の開発に取り組んでよいのであれば、日本企業からも画期的な掃除機が生まれるかもしれない。開発現場のエンジニアには、新たな発想に基づく製品開発への興味や関心を抱く人も少なからず存在しよう。しかしながら、置かれた組織の現状にはそうした活動を許容し得るだけの時間と資源の余裕はない。経営者も頭では理解していても、マネジメントの責任を預かる立場からはその実践には二の足を踏まざるを得ない。

5. 日本企業の明日の イノベーションに向けて

20世紀後半の日本経済の急成長を成し遂げた原動力となったのは、改善活動に象徴される小さなイノベーション—漸進的イノベーション（Incremental Innovation）の積み重ねである。既存製品の機能や性能を向上させたり、生産方法や生産設備の一部を手直しして、生産性の向上やコストの低減を実現する活動である。その一つ一つの変化の程度はイノベーションと呼ぶにはあまりにも小さい

が、たとえ個々には小さな改善であっても組織のメンバー全員が一定の期間にわたって継続的に実践すると、やがてその成果は大きな飛躍に相当する変化となり、この漸進的イノベーションを通じて多くの工業製品で日本は欧米諸国にキャッチアップした。とりわけ、1980年代までは製品の軽薄短小化を中心にして、このイノベーションは大きな効力を発揮した。

他方、そうした漸進的イノベーションの傍らで、日本企業はクォーツ時計やVTRに代表されるような従来の製品や技術を根本から変える画期的なイノベーション（Radical Innovation）にも取り組み、大きな成果を収めてきた。そして、現在もハイブリッド車を始めとして、イノベーション競争で優位に立つ場面も存在している。したがって、日本企業にその能力が無いわけでないが、前述したイノベーション行動のジレンマの中で、どれだけ既存の製品コンセプトから逸脱した開発に取り組めるかを問われている。

多くの産業分野では、先進国企業だけでなく後発の新興国企業を含めて世界中の企業が競合し、提供する製品の機能や性能には大差が無くなり、価格の安さが競争力を左右するような状態—コモディティ化が進行している。その最たる事例がテレビであり、日本の家電メーカー各社は年間に1,000万台を遙かに超える台数を生産・販売しても、利益の上がない状況が続いている。

こうした事態を打開して競争力を取り戻すためには、技術や製品単体としての魅力とは別に、事業としての差別化されたアイデアが不可欠である。また、これまでの漸進的なイノベーションとは発想を変えたイノベーションが求められており、既存の事業や製品の延長線上での開発を一方では維持しながら、他方ではこれを否定して既存コンセプトからの逸脱を試みる両刀遣いのイノベーション行動が重要性を増している。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

¹ 図1は、Utterback, James M. (1971) を参考にして、筆者が一部、修正を加えて作成したものである。

² Le Masson ら (2010) は、イノベーション能力とは開発の対象物 (Objects) のアイデンティティ (Identity) を変容することであり、その成果としてこれまで探求されてこなかった顧客にとっての付加価値を伴うことが求められるが、他方ではそのアイデンティティが不確実な状態では、活動にさいしての資源のコントロールは困難であるとする。

³ 掃除ロボット「ルンバ」は商品化にこぎつけるまでに、1990年のアイロボット社の創業から12年間に要している。『日経ビジネス』2010年10月25日号、pp.48-51。

【参考文献】

- ・岩田憲明・山田基成編著 (2011) 『中小企業のマネジメント—名古屋経営の実証的研究』中央経済社
- ・山田基成 (2010) 『モノづくり企業の技術経営—事業システムのイノベーション能力』中央経済社。
- ・Cheng, Yui-Ting & Van de Ven, Andrew H. (1996) "Learning the Innovation Journey: Order out of Chaos?," *Organization Science*, Vol.7, No.6.
- ・Govindarajyan, Vijay & Timble, Chris (2011) "The CEO's Role: In Business Model Reinvention," *Harvard Business Review*, Jan.-Feb. (鈴木泰雄訳「非線形のイノベーション・モデル」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』2011年8月号。)

- Le Masson, P., Weil, B. & Hatchuel A. (2010) Strategic Management of Innovation and Design, Cambridge.
- Nunes, Paul & Breene, Tim (2011) "Reinvent Your Business Before It's Too Late," Harvard Business Review, Jan.-Feb. (関美和訳「持続的成長のS字曲線」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』ダイヤモンド社, 2011年8月号.)
- Schumpeter, Joseph A. (1926) Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung, 2nd. Ed., (塩野谷祐一・他訳 (1977) 『経済発展の理論 (上・下)』岩波書店)
- Utterback, James M. (1971) "The Process of Technological Innovation in the Firm" Academy of Management Journal, Vol.14, pp.75-88.

【筆者紹介】

山田 基成 (やまだ・もとなり)

1954年 岐阜県生まれ

◇学歴 / 職歴

1977年 名古屋大学経済学部卒業

1982年 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程単位取得

1982年 名古屋大学経済学部 助手

1983年 同 講師

1991年 同 助教授 現在に至る

◇公 職

日本中小企業学会常任理事、日本学術振興会産業構造・中小企業第118委員会委員、愛知ブランド評価委員会委員長、新連携支援中部地域事業評価委員会委員長など

◇最近の著書

「モノづくり企業の技術経営－事業システムのイノベーション能力」(中央経済社、2010年)

「中小企業のマネジメント－名古屋経営の実証的研究」(編著、中央経済社、2011年)





利他的感情を 行動に変えるには



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. 株主優待と企業の社会貢献

企業の株主優待制度には様々なものがある。航空会社なら株主優待券、小売関係なら商品券が有名だ。食品メーカーなら製品の詰め合わせが送られてくることが多い。株主優待が魅力的だからその会社の株をもっているという人もいることだろう。最近、株主優待を受け取る代わりに、環境問題や貧困問題を解決するための寄付を選択できるようにする企業が増えてきた。

今年は東日本大震災があったため、そのような社会貢献型の株主優待制度をもつ企業が増えた。通常通りの株主優待か、東日本大震災の被災者支援への株主優待相当額の寄付を選択できるようにした企業が現れたのだ。震災が発生した直後の4月から5月にかけて、そうした企業では、株主に対して、従来通りの株主優待を受け取るか、その相当額を寄付するかを株主に選択させた。

私の家族も株主優待制度を目的に、ある食品会社の株式を持っている。その会社も東日本大震災への寄付を選択可能にした。保有株

式数に応じて金額は異なるが、1500円から4500円相当の食品の詰め合わせか、東日本大震災へその額を寄付するか、を選択させるというものだった。5月初旬にその会社からの通知が来た。

私の家族は、東日本大震災への寄付を選択した。まだ震災から2ヶ月という時期だったこともあり、多くの人が何か役立てることはないか、と強く思っていた頃だ。かなりの比率の株主が株主優待分を寄付することを選んだだろう、と私は思っていた。9月にその会社から寄付に関する報告が送られてきた。驚くべきことに、寄付を選んだ株主は、対象株主の7%にすぎなかった。株式を保有している人は、所得が低い人は少ないと予想できるので、7%という寄付率は予想以上に少ないように思える。

なぜ7%の人しか寄付を選択しなかったのだろうか。いくつかの理由が考えられる。第一に、この会社の株を保有している人は、株主優待の食品詰め合わせを目的に保有していた。第二に、この会社の株主は、既に、多くの寄付を別のルートでしているの、追加的にす

る必要がないと考えた。第三に、この会社の株主というよりも日本人一般に、利他性が低く、それほど寄付をしたいと思っていない。いずれの理由もありそうだが、行動経済学者としての私の解釈は、選択肢の提示の仕方が、7%という低い寄付率の原因だったというものだ。

2. デフォルト

この会社の場合には、株主優待を寄付するか否かのアンケートに答えなかった人には、従来通り食品詰合せを株主優待として送付し、寄付するとチェックしてアンケートを返送した人だけが寄付をするという仕組みだったと思う（手元に手紙がないので不正確の可能性あり）。

しかし、全く逆の設定も可能だったはずだ。アンケートに答えなかった人は、寄付することを同意したとみなしてその額を寄付し、食品詰め合わせを明示的に選択した人だけに商品を株主優待として送付するというものだ。積極的な意思表示をした場合だけ、株主優待を寄付に回すという仕組みと、寄付をすることが標準で商品が例外という場合では、株主の実質的な選択肢は全く同じであるにも関わらず、寄付が選択される比率は、後者の方が非常に多くなる。

これは、行動経済学でよく知られている現象で、人の意思決定はデフォルト（初期設定）の選択に大きく影響されてしまうというものだ。利他的な人であっても、葉書にチェックをして送り返す手間を必要とすれば、利他的な行動を取らないかもしれない。もし、その

ような手間をかけなくても利他的な行動を選ぶのであれば、利他的な選択をした人が多いはずだ。

3. 臓器移植のドナーの同意

選択肢の設定は、人々の善意を引き出すことに大きな影響を与える。行動経済学でよく知られている例は、臓器移植のドナーとなる同意をしている人の比率である。2008年の「臓器移植に関する世論調査」(内閣府)によれば、日本人で臓器提供意思表示カード等を持っていて臓器提供に同意している人は約4%しかない。ところが、仮に、自分が脳死と判定された場合、臓器提供をする意思をもっている人は43.5%もいる。臓器移植のドナーとなってもいいと思っている人の中で、実際にドナーとなる意思表示をしている人は約1割しかないのである。残りの9割の人の意思を行動に変えるにはどうすればいいのだろうか。

実は、臓器移植のドナーになることを同意している人の比率は、国際的にも大きな違いがある。例えば、コロンビア大学のエリック・ジョンソンとダン・ゴールドシュタインが Science に発表した研究によれば、デンマーク4.25%、オランダ27.6%、イギリス17.17%、ドイツ12%、オーストリア99.98%、ベルギー98%、フランス99.97%、ハンガリー99.97%、ポーランド99.5%、ポルトガル99.64%、スウェーデン85.9%と大きなばらつきがある。半数以下の人しかドナーとなることに同意していない国とほとんどの人が同意している国があるのだ。宗教や文化の

違いが理由かもしれない。しかし、隣国で文化的にも近いと考えられるオーストリアとドイツの同意率に 99.98% と 12% という差は、文化や宗教で説明するに足るほどの大きな差だろうか。両国の差は、ドナーになることの同意をデフォルトにしているか、ならないことの同意をデフォルトにしているかの違いで説明できる可能性が高い。オーストリアは、明示的にドナーになることを拒否していない限り、脳死状態になったときにドナーになることに同意したとみなされる。一方、ドイツでは明示的にドナーになることに同意していなければ、同意を拒否しているとみなされる。

先ほど示した、ヨーロッパ諸国で 80% 以上の人がドナーの同意があるとされている国はすべてドナーになることを明示的に拒否していなければドナーになることを同意していると推定される国である。一方、30% 以下の同意比率の国はドナーになることを明示的に同意していなければ同意していないとみなされる国である。

エリック・ジョンソンとダン・ゴールドシュタインは、アメリカ人を対象にしたインターネット調査で、デフォルトの影響を実験的に調べている。まず、被験者が明示的に意思表示をしないと臓器提供をしないことになるというデフォルトの州に引っ越したばかりだという想定で、デフォルトを変更して臓器提供の意思表示をするかどうか、という質問をした。この質問で意思表示をすると答えた人は 42% であった。つぎに、同じような質問文で、デフォルトが臓器提供をするという点だけを変更された質問をした。この場合には、デフォルトにしたがって臓器移植のドナーになると答えた人は 82% に増えた。さらに、デフォ

ルトに関する説明をせず、単に、臓器移植のドナーになるかどうかを質問した場合には、79% の人がドナーになると答えている。この場合は、アメリカ人の被験者のドナーになりたいという気持ちに近かったのは、デフォルトをドナーになる、という制度に設計した場合だった。

前述のとおり日本人の場合には、「臓器移植に関する世論調査」（内閣府）によれば 43.5% の人が、ドナーになってもいいと思っているのに、4% の人しかドナーカード等で意思表示をしていない。おそらく、デフォルトを変えれば、ドナーになるという人は相当増え、命が助かる人も増えることになるはずだ。

多くの日本人が、東日本大震災の被災者のために何かをしてあげたいと思っていて、企業も社会貢献活動をしたいと思っていても、デフォルトの設定の仕方、人々の思いが十分に行動としては現れない。私たちは、こういう人々の特性を十分に知った上で、制度の設計をしていくべきだろう。利他的行動を引き出す場合は、特にそれがあてはまりそうだ。他にも、職場で残業を減らすための工夫や安全衛生を高めるための工夫にも応用できる。行動経済学の知見は、私たちの暮らしに実践できることが多い。関心をもたれた方は、リチャード・セイラーとキャス・サンステインの『実践行動経済学』（日経 BP 社、2009 年）を読まれることをお勧めする。



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

女性の就業と出生率の関係

今回は、出生率の低下と女性の就業との関係を取り上げる。日本をはじめとした先進諸国では、近年少子化をめぐる問題がしばしば取り上げられる。日本では働く女性が増えた結果、少子化社会になった、という意見が取り沙汰されることがあるが、果たして女性の就業と出生率の間にはそのような関係が見出されるものなのだろうか。そこで、女性の就業と出生率の間にどのような関係があるのかを最初に先進諸国間で確認する。国際比較を通じて、先進諸国の実態を知るとともに日本の現状を把握する。続いて、日本における出生率低下の原因について簡単な説明を試みる。この連載は、男性の働き方と女性の働き方の比較が目的であるが、今回は女性の働き方のみに絞る。

1. 女性労働力率と出生率の国際比較

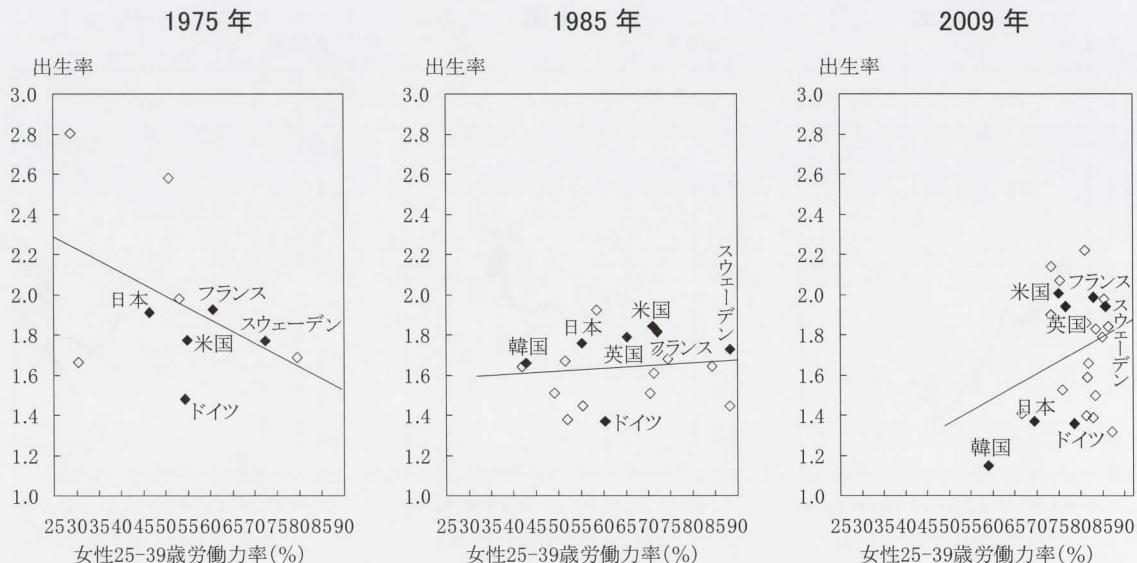
合計特殊出生率とは、平均的な女性が一生の間に産む子どもの数と定義される。ただし、実際の数値の算出では、当該年において出産可能と考えられる15歳から49歳までの各年齢の女性が産んだ子どもの数を、これら各年齢の女性の人口で割って、総計したものである。合計特殊出生率は人口構成の偏りを反映しない形で算出される。このため、晩婚化が進み、出産年齢が高くなるにつれて、合計特

殊出生率の値は低く計測される。この点を補正するために、一人の女性が生涯を通じて平均して何人の子どもを出産したかを出生年別に見た形での出生率が適切である。しかし、この出生年別に見た出生率は出産期を終えた女性でしか正確な算出はできないため、出生率の計測にはかなりの時間がかかる。こうした点を踏まえて、以下では合計特殊出生率を出生率の尺度として利用して、出生率とは合計特殊出生率のことを言う。

働く女性の尺度として、労働力率を利用する。この労働力率とは、分母が25歳から39歳まで総人口で、分子が就業者及び失業者の合計、すなわち働く意欲と能力のある女性数である。したがって、大学や大学院で学ぶ学生が増えたり、家事に勤しむ専業主婦が増えたりすると、分子の数値は小さくなり、労働力率の数値は小さくなる。

経済協力開発機構（OECD）の報告書では、女性の労働力率として15～64歳の年齢層を利用しているが、ここでは25～39歳の出産や育児に直結している年齢層について、出生率と女性の就業の関係を次頁図1に示した。図1には1975年及び1985年並びに2009年について、縦軸に出生率、横軸に労働力を取り、両者の関係をプロットした。OECDにはメキシコやトルコやハンガリーなど東欧諸国

図1 OECD諸国に見る合計特殊出生率と女性25～39歳労働力率との関係^{注1}



資料：OECD.Stat Extracts, “Labour Force Statistics” and “OECD Factbook 2010”

が加盟しているが、ある程度経済成長を達成した国について出生率と女性の就業との関係を求めたいため、2000年時点で1人当たり国内総生産が1万ドルを超える、日本、オーストラリア、オーストリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、フィンランド、フランス、ドイツ、ギリシャ、アイスランド、アイルランド、イタリア、韓国、ルクセンブルク、オランダ、ニュージーランド、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、スイス、英国、米国の24カ国を扱った。また、国によって、25～39歳の労働力率の数値が公表されていない年があるため、全ての年で24カ国について関係を算出しているものではない。

図1を見ると、OECD諸国の間では、出生率と若い女性の労働力率の間には、1975年には右下がりの負の相関関係があり、1985年にはほぼ無相関の関係があり、2009年には右上がりの正の相関関係がある。右下がりの負の相関関係とは、女性の社会進出が進む

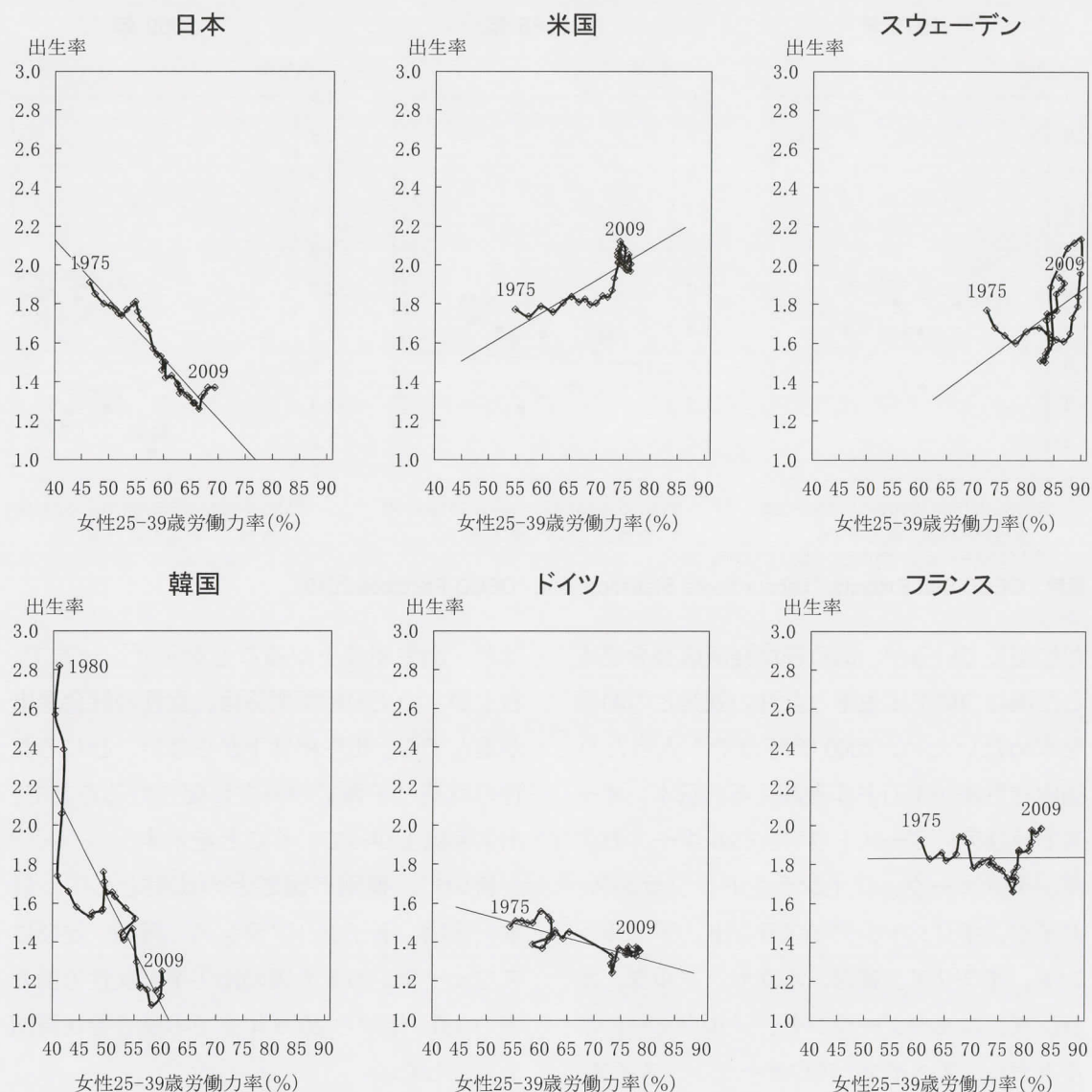
ほど、出生率は下がることを示す。一方で、右上がりの正の相関関係は、女性の社会進出が進んでも、出生率は下がらない、むしろ女性の就業と子育ての両立が促されることで、出生率は上がっていくことを示す。

続いて、個別の国ごとの状況として、日本、米国、ドイツ、フランス、韓国、並びにスウェーデンの6カ国の出生率と女性労働力率の1975年から2009年までの動きを次頁図2に示した。

図2を見る限り、若い女性の労働力率と出生率がともに明確に増加している国は6カ国の中では米国のみである。米国の労働力率は1975年から2009年の間に54.9%から75.0%と20.1ポイント上昇し、同期間の出生率は1.77から2.01へ0.34ポイント増加した。

一方、出生率の回復した国として日本で取り上げられているスウェーデンの労働力率は1975年に72.4%から2009年に85.8%と

図2 国ごとの合計特殊出生率と女性25～39歳労働力率の関係（1975～2009年）^{注2}



資料：OECD.Stat Extracts, “Labour Force Statistics” and “OECD Factbook 2010”

13.4 ポイント上昇し、同期間の出生率は 1.77 から 1.94 へ 0.17 ポイント増加している。しかし、スウェーデンでは、米国のように女性労働力率と出生率が同時に増加しているものではない。

また、フランスの労働力率は 1975 年に 60.6% から 2009 年に 83.0% に 22.4 ポイント上昇し、同期間の出生率は 1.93 から 1.99

へ 0.06 ポイント増加した。フランスも出生率の回復した国として注目されているが、若い女性の労働力率と出生率との間に明確な相関関係は確認できない。

続いて、日本の出生率と女性労働力率の推移を見ると、労働力率は 1975 年から 2009 年の間に 46.4% から 69.5% へと 23.1 ポイント上昇したが、同期間の出生率は 1.91 から 1.37

へ0.54ポイント減少した。

他方、韓国の出生率と女性労働力率の推移は、1980年から2009年の間に労働力率は41.1%から59.0%と17.9ポイント上昇したが、同期間の出生率は2.82から1.15へ1.67ポイント減少した。

日本及び韓国は、他国に比べて若い女性の労働力率がもともと低い水準にあり、労働力率の上昇とともに出生率の急激な低下が起きている。また、2009年時点での25～39歳の女性労働力率は、スウェーデンやフランスでは80%を超えているのに対して、日本で10ポイント、韓国で20ポイントほど小さい。日本及び韓国ほど急激に出生率が低下しているものではないが、ドイツも出生率が低下している。ドイツの数値は、1990年までは西ドイツの数値であり、以降は東ドイツも含めた数値であるが、労働力率は1975年に54.3%から2009年に78.5%へと24.2ポイント上昇したが、出生率は同期間に1.48から1.36へ0.12ポイント減少した。

日本、米国、ドイツ、フランス、韓国、並びにスウェーデンの6カ国の出生率と女性の就業の時系列的推移を簡単に見たが、出生と就業との関係は必ずしも明確ではなく、個別の国ごとにより異なる。出生率が回復した国として紹介されるスウェーデンやフランスであっても、図2を見る限りでは若い女性の就業と出生率の間には明確な相関関係にあるとは言い難い。

2. 少子化の原因

少子化の原因として一般的に2つの要因が考えられる。第1は経済発展に伴う子どもの役割の変化であり、第2は女性の社会進出で

ある。

少子化の第1の原因として、経済成長に伴い子どもをもつことの役割が変化して、出生率は低下する。発展途上国では家計の所得が十分ではないため、子どもは労働力として生み育てられる。加えて、発展途上国では医療設備が十分に整えられていないことや食糧事情が良好でないため、乳児死亡率が先進諸国と比べてはるかに高い。したがって、より多くの子どもを出産する傾向にある。

しかし、経済発展に伴う所得の増加によって出生率は低下する。経済発展とともに子どもの労働力としての役割は小さくなり、医療設備の充実と食糧事情の改善に伴い乳児死亡率は減少する。すなわち、経済成長とともに子どもがもたらす所得の増加よりも子どもを養う費用の方が大きくなる。先進国では、子どもをもつ便益よりも子どもを産み育てる費用の方が大きくなる。昔に比べて少ない子ども数であるが、1人の子どもにより多くのお金をかけて育てているという状況にある。

少子化の第2の要因として、女性の社会進出が考えられる。女性の社会進出に伴い、家事や育児といった家庭内の仕事に女性が割ける時間は減少する。男性が家庭内の仕事をその分負担するのであれば、女性の社会進出は少子化の大きな原因とはならない。しかし、家庭内の仕事を男女が平等に負担している国は北欧諸国などの一部の国にすぎない。つまり、女性の社会進出は、産み育てる子どもの数を減少させる方向に働くといえる。

先の図1から、先進諸国では、1980年代半ばまで女性の労働力率が高いほど、出生率が低くなるという負の相関関係が存在した。しかし、1980年代中頃から、女性の労働力

率と出生率との間に正の相関に転じた。先進諸国全体として、女性が働くことによって子どもを生めないあるいは生まないという意味決定をする傾向が少なくなっている。女性の就業は女性の子どものもつというインセンティブに負の影響を及ぼさなくなった。この転換は、1980年代半ば頃を境に、先進諸国で人々のライフスタイルに関する価値観が変化し、社会環境、制度・政策等が整備されたことが影響しているのであろう^{注3}。

図2で取り上げたスウェーデンやフランスは、夫婦共稼ぎで家計所得を賄っている。妻の就業を支援するために、育児休業時に十分な所得の補償や育児インフラの整備が進められてきた。

一方で、ドイツや日本や韓国では、夫が主に稼ぎ、妻は家事に専念するという性別分業の価値観が他の先進国よりまだまだ強い。この価値観の下で、日韓両国では夫の家事時間は他国に比べて短い。こうした点が、女性の就業率の低さや出生率の低さにつながっているという指摘から、男女共同参加社会の建設やワークライフバランスの諸施策に結びついている。

3. 日本における出生率低下の原因

最後に、日本における出生率の低下の原因について簡単に説明する。欧米先進諸国と異なる日本の特徴として、結婚と出産の関連が強いという事実がある。厚生労働省「人口動態調査」によると、結婚生活に入ってから第1子出生までの期間が5年以内の割合は2009年に9割である。同じく1年以内に子どもが誕生している割合は35%である。

また、婚外子の割合は、フランスでは

2004年に45%、スウェーデンでは2004年に55%であるのに対して、日本では2009年に2%である。法律上さまざまな権利が婚外子の子どものことや事実婚の女性に対して、フランスや北欧諸国では認められている一方で、日本では限定的である。

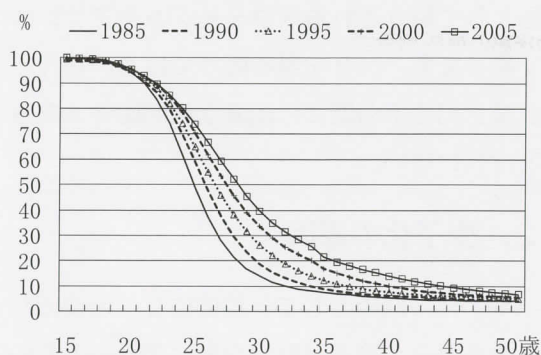
日本では未婚女性のままで子どもを持つよりも、子どもができたなら結婚するのが一般的である。したがって、日本では出生率の低下は未婚率の上昇が原因と解釈する方が適切であろう。

年齢1歳ごとの未婚女性の割合、未婚率を「国勢調査」から図3に示した。この「国勢調査」は5年ごとに実施されて2010年の調査結果が今後発表される。現時点では最新の数値として2005年結果が最新のものである。

女性未婚率が5割を下回った年齢を見ると、1985年では25歳であったが、その後5年ごとに1歳高くなり、2005年では29歳である。適齢期の年齢が確実に上昇している。女性35歳の未婚率は1985年の8%から2005年に22%に、40歳でも同期間に6%から14%になっている。

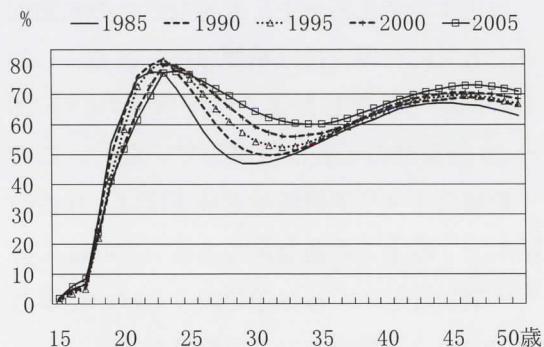
続いて、図4に年齢別の女性労働力率すな

図3 年齢別女性未婚率の推移 ^{注4}



資料：総務省「国勢調査」

図4 年齢別女性労働力率の推移^{注5}



資料：総務省「国勢調査」

わち人口に占める労働力人口の割合を示してみると、M字型の落ち込みがどの年にもある。M字の底の年齢は、1985年に30歳であり、その後5年ごとに1歳高くなり、2005年に35歳である。また、M字の頂点と底の開きが次第に小さくなっている。

この図4を見る限り、女性の働き続ける環境が整備された結果、女性の労働力率は大きく伸びたと解釈可能になる。しかし、この図4の女性労働力率では未婚や既婚の区別はしていない。女性労働力率の上昇は、未婚女性が増えた結果にすぎない可能性はある。そこで、配偶状態で見た25～39歳の労働力状態を図5に示した。この図には、未婚女性及び配偶者のいる女性が労働力人口、すなわち就

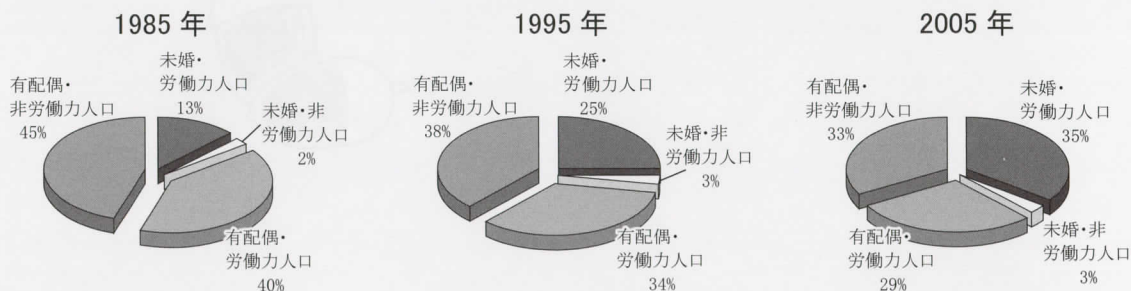
業者及び失業者であるか、家事手伝いや専業主婦を示す非労働力人口であるかを、その内訳として示した。ここでは分析を単純化するため、離別者や死別者を除いて未婚及び有配偶を総計とした割合である。

労働力人口の割合は、1985年に53%、1995年に59%、2005年に64%と11ポイント増えており、同期間に非労働力人口の割合は47%、41%、36%と11ポイント減っている。

労働力人口の割合は、1985～2005年間に11ポイント増えているが、未婚女性の労働力人口の割合が増えたことによる。すなわち、未婚女性の労働力人口の割合が1985年に13%、1995年に25%、2005年に35%と22ポイント増えており、同期間の有配偶女性の労働力人口の割合は40%、34%、29%と10ポイント減っている。配偶者のいる女性がますます働くようになった結果、労働力人口が増えたとは言えない。

ここで労働力率は、25～39歳の有配偶女性では1985年に47%、1995年に47%、2005年に47%と一定であるのに対して、同期間の未婚女性では86%、90%、92%と6ポイントほど増えている。女性の未婚者が増え続ける中で、働く未婚女性が増えている。女性の労働力率上昇は、保育所の整備によっ

図5 配偶状態で見た女性25～39歳の労働力状態の構成割合^{注6、7}



資料：総務省「国勢調査」

て育児支援が充実し結果、配偶者のいる若い女性の労働力率が大きく伸びたという結果では必ずしもない。

出生率を回復するために日本では結婚という行為が鍵となる。結婚を増やすには、若者の所得上昇や余暇時間の確保が必要となろう。賃金上昇がかつてほど期待できなくなり、若者の雇用そのものが不安定化している。このような社会環境の変化の中で、結婚年齢を遅らせる、あるいは単身生活でも経済的余裕

がないため結婚しなくなっている。

出生率を考える上で、未婚女性への結婚促進とともに育児支援は重要な柱である。しかし今回明らかにしたように配偶者のいる25～39歳女性の半数は就業していない。この年齢層のキャリア形成や形成支援は、女性の活用をする上で重要な点である。次回は、育児休業制度をめぐる話題を取り上げ、仕事と育児の両立支援政策の効果を考察する。

注1 1975年は10カ国、フィンランド、フランス、西ドイツ、日本、オランダ、ノルウェー、ポルトガル、スペイン、スウェーデン、米国、1985年は19カ国、上記の10カ国に加えて、オーストラリア、ベルギー、カナダ、デンマーク、ギリシャ、イタリア、韓国、ルクセンブルク、英国、2009年は24カ国、上記の19カ国に加えて、オーストリア、アイスランド、アイルランド、ニュージーランド、スイスである。

注2 韓国の数値は1980年からのものである。ドイツの数値は1975～90年は西ドイツ、91年以降は統一ドイツのものである。

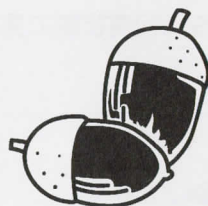
注3 内閣府（2005）「少子化と男女共同参画に関する社会環境の国際比較報告書」を含めて1980年代半ばを転換点として指摘している。

注4 配偶関係は、届出の有無にかかわらず、実際の状態により、「国勢調査」では次の4つに区分している。「未婚」とは、まだ結婚をしたことのない人である。「有配偶」とは、届出の有無に関係なく、妻又は夫のある人である。「死別」とは、妻又は夫と死別して独身の人である。「離別」とは、妻又は夫と離別して独身の人である。なお、未婚率は配偶関係の不詳を含めた年齢別総人口で除した。

注5 15歳以上人口には労働力状態の不詳を含む。なお、労働力人口とは、収入を伴う仕事を少しでもした人と失業者を合わせたものである。

注6 注4と同じ。

注7 注5と同じ。





第4回 産政塾活動報告

●テーマ：未来の農業を考える ～未来の農業について、生産者の立場から考えてみよう～

●と き：2011年6月15日(水)

●場 所：静岡県富士市

〔プログラム〕

◇講話・懇談会

◇農業体験

◇グループディスカッション

◇新たな気づきと行動への決意、“ちゃの生”への商品、企画提案（まとめ・発表）

第4回産政塾は、農業体験を軸とした農家“ちゃの生”のオーナーである豊田由美さんを訪ね、農作業を体験し、お話を伺った。

現在、非常に厳しい状況におかれている日本の農業界において、豊田さんは「新しいカタチの農業」を通して農業の楽しさを伝えたいと農園やレストランなどを運営されている。

既成概念にとらわれることなく、常に新しいチャレンジをし続けている豊田さんの「思い」や「行動力」に触れることで、自分たちが、今できること、今後やるべきことについて討論した。

詳細については、以下の塾生レポートをご参照ください。

1. テーマ選定の背景



デンソー労働組合

染 谷 一 樹

グループメンバー各自が企画案を持ち寄った中で、「殻を破る」ために体験したいと全員が感じた企画が「茶摘ボランティアを通じて、未来の農業を考える」だった。

社会全体で少子高齢化が進む中で、第一次産業に従事する人口は年々減少し、農業を取り巻く現状は、耕作放棄地の増加、先進国でも稀にみる食料自給率（約40%）の低さなど、多くの問題や課題が山積している。

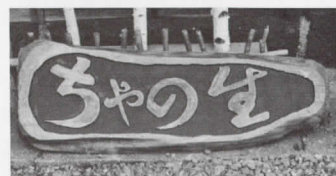
こうした中で、茶摘ボランティアになぜ人

が集まるのか？という疑問と、その背景にあるモノを知ることが、「未来の農業を考える」こと、更には自分たちの「殻を破る」ことにつながるのではないかとの思いから、グループメンバーの総意でこのテーマに決定した。

2. 企画詳細の検討にあたって

「茶摘ボランティア」をキーワードに訪問先を検討する中で、“ちゃの生”に焦点を当てたのは、オーナーである豊田さんの取り組みが「新しいカタチの農業」であると感じたから。

ホームページで“ちゃの生”のことを知った時、茶摘体験を



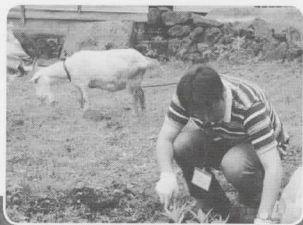
軸に、ブルーベリー狩り、農家レストランなど、常に新しい付加価値を提供する取り組みが数多くあるように感じた。

取り組みの詳細を伺うため、グループメンバーで初めて豊田さんにお会いした際、逆に豊田さんから「是非、新しい企画のアイデアを皆さんからもらいたい」との要望を頂いた。こうした「前向きさ」を知ることで、自分たちの「殻を破る」きっかけを与えてもらえると思信した。

3. 企画当日

(1) 農業体験

当初の想定していた「茶摘ボランティア」については、季節の狭間で実現できなかったものの、“ちゃの生”の取り組みを知ること、また、そこから未来の農業を考える上では、まずは「農業を知る」ことが必要との観点から、農業体験（内容は草刈り）を実施。無心に草を刈りながら、こうした苦労がある中でも、前向きに「新たな付加価値」を考え・行動することの難しさ・厳しさを参加メンバー全員が体



(2) 豊田由美さん講話

両親の他界をきっかけに、農業経験のない豊田さんが農家を継ぐことになった経緯、そんな逆境の中でも、「楽しくなくちゃ」の



視点で、幾多の応用問題（難局）を乗り越え、常に「新しいカタチの農業」にチャレンジしてきた豊田さんの取り組み、その中で思ってきたことや感じていることなどを伺った。

(3) グループディスカッション

豊田さんの講話を聞いて今後



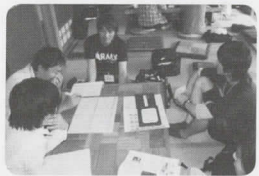
に活かせると感じたこと、“ちゃの生”への企画提案をテーマに、ディスカッションを実施。以下、ディスカッションまとめから一部抜粋。

① 今後に活かせると感じたこと

- ・「思い」を持つこと。何のためにやるのかを明確に持つことが重要。



- ・難局を乗り越えることを楽しむことは簡単ではないが、そうありたい。
- ・きっかけを活かし、まずはチャレンジする積極性が大切。
- ・既存概念にとらわれず、常に変化していることを意識することが必要。



② “ちゃの生”への新たな企画提案(アイデア)

○商品化アイデア

- ・茶柱が必ず立つお茶（神社とのタイ

アップ)

- ・お茶入り枕
- ・茶器とのセット販売（陶芸教室とのタイアップ）
- ・カテキンを活かした美容・消臭・抗菌グッズなど

○イベント企画

- ・有機野菜レストラン
- ・体験学習を学校に提案
- ・外国人を狙ったツアー
- ・美容など、お茶がらみのイベントを通じた婚活ツアーなど

4. 今回の企画を通じて

グループディスカッションの中でも、塾生から、豊田さんの「前向きさ」「積極性」「目的意識」などを強く感じたなどのコメントがあり、取り組み内容や姿勢に触れることで、自分たちの「殻を破る」ヒントをもらえたように感じた。とりわけ、企画を通じて、前向き・積極的に、目的に向かってチャレンジすることに「楽しさ」を感じてもらえる企画になったと思う。

最後に、新たな‘応用問題’に挑んでいる最中であつたにもかかわらず、丸一日ご対応いただいた“ちゃの生”の豊田さんにこの場を借りて厚く御礼申し上げたい。



豊田由美さん（前列中央）を囲んで

第4回産政塾担当 Aグループ



横山 泰三
関東自動車工業(株)



上村 雅彦
東邦ガス
労働組合



落 邦広
トヨタ紡織
労働組合



舟濤 佑樹
(株)大丸松坂屋
百貨店



山本 大介
アイシン
労働組合



野口 義幸
(株)豊田自動織機



染谷 一樹
デンソー
労働組合



第5回 産政塾活動報告

- テーマ：普天間基地問題に学ぶ
- と き：2011年6月29日(水)・30日(木)
- 場 所：沖縄県宜野湾市他

〔スケジュール〕

- 6月29日(水) ◇平和祈念資料館見学
◇読谷村戦跡めぐり
- 6月30日(木) ◇宜野湾市役所訪問
◇沖縄防衛局訪問
◇グループディスカッション

第5回産政塾は基地移設問題で全国的に注目を集めている沖縄県を訪問し、移設に関する諸問題について、それぞれの立場の方からお話を伺った。

「日米政府の基地移設交渉は一向に進まず、苛立ちを募らせる沖縄住民」といった印象を持っている人が多いと思う。

同じ沖縄に生活しながら相反する立場の方々の生の声を、現地に訪問し直接聴くことで、訪問前・訪問後の自分なりの「考え」を持ち、討論した。

詳細については、以下の塾生レポートをご参照ください。

1. テーマ選定の経緯



大丸松坂屋労働組合

手 嶋 浩一朗

普天間基地移設問題に限らず、国家レベルの問題は国民生活に影響を与える。しかしながら、「その課題の大きさ」や「直接影響の無い遠い地域の問題」として当

事者意識が希薄になりがちである。我々が所属する組織についても「個人」で考えた場合、同じことが言えるのではないのか。我々Eグループは課題・問題の大小に関わらず常日頃から主体性を持って関心を示し、「自分

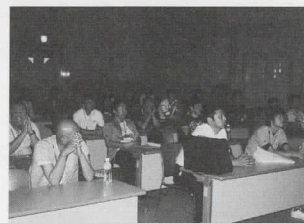
の考え」を持ち、行動することの大切さを学び、今後に生かして活きたいという思いから今回の企画を立案した。

2. 1日目 沖縄戦について学ぶ

(1) 平和祈念資料館見学

映像資料の視聴が始まった途端、周囲の空気が一変した。天から地に落とさ

れる気分だった。人が殺しあう現場を本当に目の当たりにしてきた生の声、当時の映像は塾生から声を奪っていった。館内を見学しているときも同様に皆、黙って本当に



あった事実について真剣に目を向け、受け入れていた。資料のひとつに当時の子供が残した日記が展示してあったが我々大人でさえも目を背けたくないような内容が克明に記されており、子供がいる塾生には衝撃であっただろう。

様々な資料を閲覧し暗い館内を抜け最後に待ち受けていたのは、眩しすぎる



南国の太陽に照らされるとこまでもつづく青い水平線だった。白い雲と青い海からは「戦争」が全く結びつかず、「何故、このような美しいところで…」と塾生一同心を打たれた。この建物の演出には、正直「やられた」と感じた。

(2) 読谷村訪問 (チビチリガマ・読谷村役場)



続いて、戦跡であるチビチリガマを訪れ「よみたんガイド風の会」の比嘉涼子さんにお

話を伺った。ここは沖縄戦で83名の集団自決があった場所で、比嘉さんの祖母の代から語り継がれてきた、忘れてはならない歴史だという。ここも先ほど同様皆、真剣に話に聴き入っていた。米軍上陸の翌日、自然洞窟の「ガマ」に逃げ込んだ住民は恐怖のあまりパニックに陥り、肉親同士で殺しあったとい

う。「地獄絵図」とはこのことをいうのかと、話を聴きながら内



心咳いていた。すぐこの近くにもガマがあったとのことだが、そこは全員助かったという。理由は米兵の呼びかけに対して素直に投降したことであった。避難した住民の中にハワイからの帰国者がおり、騒ぐ避難民に「米兵は殺さない」と投降を促し、約1000名の命が救われたという。

話の節々での比嘉さんの歌声は塾生の涙腺を熱くし、「戦争は起こしてはならない」と、全員が改めて感じた。

読谷村役場では全面的に不利と思える日米地位協定を逆手にとって、基地跡に学校や役場を建設することに成功した話を聴いた。相手の言うことを真に受けるのではなく、自分から行動・発信することで変化を起こせるものだと実感した。

3. 2日目 現在の状況を学ぶ

(1) 宜野湾市役所訪問

市の面積の約3割強を占める「普天間飛行場」がある宜野湾市の市役所を訪れ、基地渉外課長の新里さん

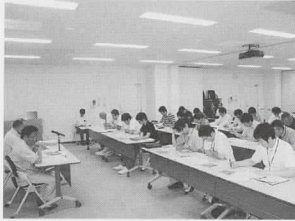


より話を伺った。まず一同に驚いたのが東京より高い人口密度であった。そして沖縄国際大学へのヘリ墜落事故、安全・騒音問題や日米両政府が結んだ約束不履行の現状、市の取り組み、米軍と地権者の関係など様々な説明があった。複雑に絡み合っている問題であるということは、屋上から拝見させていただいた役場正面に鎮座する基地を目の当たりにし納得した。一つひとつ解決するしか方法はないのかと皆、頭を悩

ませた。やはり行動することは難しいのか…しかしながら9万人の命が危険にさらされていることは間違いの無い事実である。塾生の心の揺れを感じ取ることが出来た。

(2) 沖縄防衛局訪問

最後の訪問先である沖縄防衛局で基地の役割について話を伺った。話の内



容はメディアで知る政府としての見解そのものであった。「アジアにおける安全保障環境は、非常に不透明であり抑止力のためにも日米同盟は不可欠である」といった非常に厳しい現実と、基地の重要性を改めて再認識させられた。前段に述べた「直接影響の無い遠い地域の問題」＝「自分には関係の無いことだから」という構図が頭の中をちらついていた。具体策は一体あるのか…皆一様に思考を巡らし国民が幸せになれる術を考えていたのではないかと思う。

4. グループディスカッション

いよいよ、それぞれの考え・思いを胸に別会場に移動し、討論が始まった。グループディスカッションをするにあたり、プログラム参加前と参加後に下記アンケートを行った。



—あなたは普天間基地を移設すべきだと思いますか？

参加前：【移設すべき】 11人

【すべきでない】 9人

【どちらとも言えない】 7人

参加後：【移設すべき】 19人

【すべきでない】 8人

【どちらとも言えない】 0人

今回の討論のルールとして勝敗をつけないことにし、「考えてもらう」ことを重要視した。国としても結論が見出されていないので当然である。それぞれ【移設すべき】【すべきでない】で考えをお互いにぶつけて、どうしたらよいのかを討論した。



【移設すべき】総論

どのグループもその必要性は認めたうえで、基地を「移設すべき」という根拠は安全面や騒音面がほとんどであった。また「普天間でなくてもよいのでは？」という意見が多く、移設を後押ししていた。具体的な移設先はなかったものの、跡地の活用案としては雇用創出の観点から工場やテーマパークが挙げられた。

【移設すべきでない】総論

代替地へ移設後も安全・騒音問題は変わらない。過去の戦争の経験など長い歴史の中で、必要以上に拒絶してしまっていないか。日本国民は基地があることにより全員が受益者であ

り、その観点から、今の沖縄の負担と受益のバランスが取れていないのではないかと。負担感を和らげるために国の補助を手厚くすることも必要ではないのか。総論として、移設することが根本的な解決策では無い、といった意見が挙げられた。

5. 総括

今回は討論をするにあたり“正解”が無いので、その方法について企画担当グループで熟慮を重ねた。ポイントは「考えてもらうこと」で、見事に【どちらでもない】が0人であったことは非常に満足している。ある塾生

の「命が懸かっている問題だ！」と声荒げて発した言葉に全員が釘付けになった。このことから分かるように全員が真剣に事実を受け入れ、噛み砕き、考えを共有してくれた。普段の組織では出来ない一生忘れられない貴重な体験となった。「世界中の人々がこの気持ちを共有したら争いなんて無いのに…」と考えた。

ふと振り返れば自分の属する組織がある。世界に比べれば小さいが、我々個人にとっては巨大に映る。だが、これからの塾生たちはきっと臆さず困難に立ち向かってくれる、と願って締めのことばとする。



比嘉涼子さん（前列中央）を囲んで

第5回産政塾担当 Eグループ



松山 拓也
(株)デンソー



後藤 泰之
名古屋鉄道
労働組合



森永 成郎
豊田 合成
労働組合



山本 昌人
フタバ産業
労働組合



平野慎太郎
(株)東海理化



手嶋浩一郎
大丸松坂屋百貨店
労働組合



第6回 産政塾活動報告

●テーマ：「そうじ」で心を磨く ～そうじで人生を変えよう～

●と き：2011年7月20日(水)

●場 所：岐阜県恵那市

〔スケジュール〕

◇トイレそうじ体験

◇講話・懇談会

◇グループディスカッション

◇新たな気付きと行動への決意（まとめ・発表）

第6回産政塾は、NPO法人「日本を美しくする会」の鍵山秀三郎相談役と田中義人会長を訪ね、活動のきっかけや意義についてお話を伺い、トイレそうじを実体験した。

参加前は、素手でトイレそうじを行うことに抵抗感を示したメンバーもいたが、“本気の”そうじを体験する中で目つきが変わり、ただ単純にトイレを綺麗にするのが目的ではなく、本当の目的が「心磨き」にあることを身をもって感じる事ができた。

新たな気付き、気持ちの変化について、以下の塾生レポートをご参照下さい。

1. 企画の背景



トヨタ紡織株式会社
宇佐美 昌 臣

3月11日に発生した東日本大震災により、東北地方を中心に大きな被害に見舞われた。現在、復興を合言葉に様々な形での支援が行われており、助け合いの気運が各地で高

まっている。

このような状況下で、今一度、人として大切な「謙虚さ・気付き・感動・感謝の心」を学び、本当の意味での人と人との「絆」を見つめ直す機会をつくりたいとの思いから、我々Bグループはトイレそうじを学びの手段

とした今回の企画を立案した。企画にあたっては、NPO法人の「日本を美しくする会」にご指導、ご協力をいただいた。

2. トイレそうじ研修

「日本を美しくする会」の田中義人会長が社長を務める東海神栄電子工業(株)の社員の方の指導のもと、同



社の本社がある恵那市の市民会館で、トイレそうじが始まった。

トイレ特有の異臭がする中、普段は見ることもない便器の奥の奥にまで、手を入れ、磨いていく。ふと気付いた時には、少しでもき

れいにしようと便器を磨くことに没頭している自分がいた。そうじ終了後には、「目に見えない所にしつこい汚れがあることがわかった」「便器を磨くとともに自分の心も磨かれる気がした」といったメンバーの感想があった。

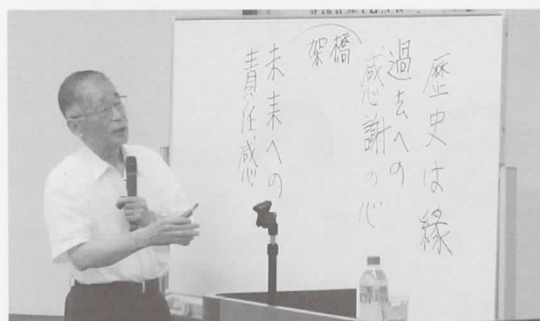
普段、何気なく使用しているトイレであるが、それをそうじしている人が陰にはいる。そのような人達への感謝の気持ちを持つとともに、今後のトイレの使い方も考えさせられた。



3. 「日本を美しくする会」 鍵山相談役講義

(株)イエローハットの創業者であり、「日本を美しくする会」の創始者でもある鍵山秀三郎氏に講義をしていただいた。これまでの経験に基づく、芯のしっかりした人間哲学に感服するとともに、謙虚さ・感謝・努力の大切さを改めて感じる講義となった。お話のいくつかを紹介したい。

- (1) 人間は長所、欠点がそれぞれ違う。
ただ、人間共通の欠点がある。それは、「1



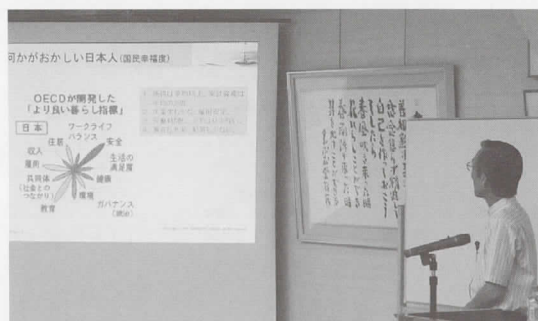
人では生きられないこと」そのため、社会をつくり助け合ってきた。人の役に立つことにより、自己実現でき、人を喜ばそうとすることにより、心を強くすることができる。

- (2) 小さなことでも人が喜ぶことであればとても大きな意味を持つ。
(3) 良いと思ったことをした際の悔いは後で消えていく。やった方が良いと思ってやらなかった悔いは大きい。何もしないことこそ最大の失敗である。

4. 「日本を美しくする会」 田中会長講義

田中会長は、1991年の鍵山相談役との出会いをきっかけに気付きを得、この活動の与える影響力を身をもって経験している方である。今では、そうじを通した社内教育にも力を入れている。

自身が神社でそうじをしたことがもたらした周囲の変化等、実話に基づくエピソードを中心に講義いただいた。荒れていた学校がそうじを始めることで、先生、生徒、PTAまでも巻き込みどんどん改善されていくスライドには強い感動を受けた。また、「人にやらしてもらふ美しさより、自分達がつくる美しさがより美しく強い」との言葉から、自分達自身の手でそうじをすることが愛着につなが



り、次に使う時にきれいに使うようになることを強く感じさせられた。

5. まとめ

最後にグループディスカッションを通して、研修での気付きを共有し、自分自身の考えや行動を今後どのように変えていくのかを議論した。



「身近な所のそうじを始める」「仕事でも見えないところに気付けるよう努力する」「嫌なことでも見て見ぬふりをせず、まず自分が動くようにする」との意見があげられた。

研修前は、そうじをして何がわかるのだろうか？との疑問もあったかと思う。しかし、実際にそうじをして、気付くことが多くあった。自分の知らないところで誰かがそうじをしてくれている。普段の仕事も同じである。仕事は1人でできるものではない。数多くの人達の助け合いがあって初めて仕事が完成する。表舞台に出ることはないが、人の見えないところで一生懸命に役割を果たしている人がいる。

当たり前ではあるが、大切なこと。そんな当たり前のことを忘れないようにしていきたい。そう強く感じさせられる研修となった。

最後に、お忙しい中、今回の企画にご協力いただいた方々、また、研修に送り出してくださった職場の上司、同僚にこの場をお借りして、感謝の意を伝えたい。



鍵山秀三郎氏(前列中央右)と田中義人氏(前列中央左)を囲んで

第6回産政塾担当 Bグループ



岩井 信広
トヨタ車体
労働組合



大澤 和芳
東邦ガス(株)



川上 将史
フタバ産業
労働組合



和田 拓也
ジェイテクト
労働組合



今村 真介
中部電力(株)



宇佐美昌臣
トヨタ紡織(株)

第22期産政塾を閉塾

8月24日(木)に、名古屋市中区の「名古屋会議室」において第22期産政塾の閉塾式を行いました。

始めに、加藤塾長が挨拶に立ち、「今期の産政塾は、元気で、仲が良く、パワーがあった。」と振り返り、「人の意見を聞く」「自分の意見を言う」「決めたことはちゃんとやる」等、この産政塾の中で大切にしてきたキーワードを強調しながら、今後の塾生たちの職場での活躍を期待しているとの話がありました。

次に、産政塾のテーマである「殻の外に踏み出そう」について、今期の活動を振り返りながらグループディスカッションを行いました。「自分から動き出す」「変化を恐れずチャレンジする」「気づくことが大事」など多くの前向きな意見がありました。

最後に、塾生一人ひとりが産政塾を通して得た経験や気持ちの変化について、また、ここで得た仲間への熱い思いについて発表しました。

産政塾の活動にあたり、ご理解とご協力をいただきました職場の皆様には感謝申し上げます。また、塾生の企画にご協力くださいました訪問先の皆様には誌面をお借りして感謝申し上げます。



加藤塾長から塾生へ
激励の言葉



第47回 理事会・評議員会を開催

（財）中部産業・労働政策研究会（中部産政研）は、8月3日㈪に名鉄グランドホテル（名古屋市中村区）にて第47回理事会・評議員会を開催、「第24期事業計画及び予算」「新公益法人移行に関する件」「理事、監事、評議員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認されました。主な内容は以下の通りです。

公益財団法人への移行も踏まえ、役職員一同、これまで以上に幣財団の一層の充実、発展に努力していく所存ですので、関係各位の変わらぬご支援、ご協力をお願いいたします。

1. 第24期事業計画

▼調査研究

- 1) 年度調査研究テーマ「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」
- 2) 全トヨタ労連受託研究テーマ「技術競争を勝ち抜くためのエンジニアのあり方」

2. 新公益法人移行に関する件

- 1) 移行後の代表理事、業務執行理事の選任
- 2) 定款の変更
- 3) 役員及び評議員の報酬等に関する規程
- 4) 賛助会員に関する規程
- 5) 新公益法人移行の今後の進め方

3. 理事、監事、評議員の補充選任

▼8月3日付補充選任を承認

▼新しく就任された方（計7名）：敬称略

- 【理 事】 三澤 太輔（中部電力株式会社）
大久保 章（中部電力労働組合）
- 【監 事】 古川 敏一（株式会社三菱東京UFJ銀行）
- 【評議員】 番条 喜芳（中部電力労働組合）
千田 眞一（東邦ガス株式会社）
水野陽二郎（株式会社豊田自動織機）
小出 一夫（トヨタ紡織株式会社）

4. その他

- ▼村松久良光顧問（南山大学大学院総合政策研究科教授）が退任（事後報告）

「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(木)に、名鉄グランドホテルで開催しました。今回は、昨年9月から開始した第23期の研究テーマ「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」の中間報告会として実施したもので、中部地区の主要企業の労使代表や人事・労務関係者など、140名を越える参加者がありました。

今回の研究は、退職後も元気よく過ごしていくために、現役世代はどのような準備をすればよいか、また働き方に関する制度や仕組みはどのように変えていくのがよいかを明らかにするものです。

研究主査を務めた大阪大学の大竹文雄教授から、日本の高齢者の現状と今回のアンケート調査に基づいた退職者の暮らしぶりの詳しい実証分析結果の説明、それを踏まえた退職後もイキイキと暮らすための13項目の提言等が報告されました。なお、最終報告書は今秋に発刊を予定しています。



2011年7月1日から9月末までの主な動き

- 7月9日(土) 第23期調査研究「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」の第4回専門委員会を開催（名古屋市）
- 7月20日(水) 第6回産政塾を開催（岐阜県恵那市）
テーマ：「そうじ」で心を磨く ～そうじで人生を変えよう～
- 7月22日(金) 2011年第2回シンクタンク交流フォーラム幹事会に参加（連合総研主催）
- 8月3日(水) 第47回理事会・評議員会を開催（名古屋市）
公開セミナー「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」を開催（名古屋市）
講師：大阪大学社会経済研究所教授 大竹 文雄氏
名古屋市立大学大学院経済学研究科准教授 澤野孝一郎氏
名古屋商科大学経済学部准教授 久米 功一氏
- 8月24日(水) 第22期 産政塾閉塾式を開催（名古屋市）
- 9月16日(金) 加藤理事長が「全国ガス労働組合連合会トップセミナー」で講演
テーマ：「生産性運動の今日的意義と労働組合の役割」
- 9月22日(木) 加藤理事長が「名古屋商科大学キャリア形成総合講座」で講義
テーマ：「変化する労働市場へのチャレンジ若者たちに送るエール」
- 9月27日(火) 第24期調査研究「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」の第1回専門委員会を開催（名古屋市）
- 9月29日(木) 公認会計士による期末会計監査

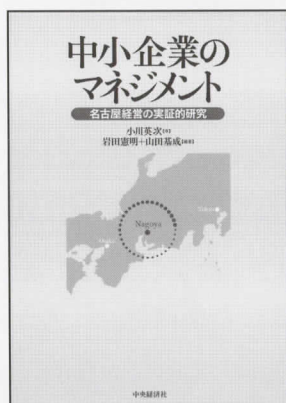


岐路 — 3.11と日本の再生

島田晴雄 著

NTT出版 刊 1,680円 (税込)

2011年3月11日、東日本大震災に見舞われた日本。未曾有の大災害ではあるが、過去にも亡国の危機に直面し、過去のしがらみを一掃して新しい国をつくりあげてきた日本人ならば、災い転じて福となす好機とすべきと説く。未来志向に立ち、日本が自然エネルギー国家を志向することを世界に向けて発信し、東北地方を太陽エネルギー関連産業の中心地域として再生すべきと提言している。この本には復興・再生を通じて世界に開かれた新しい日本を創ろうとの著者の熱き思いが込められている。



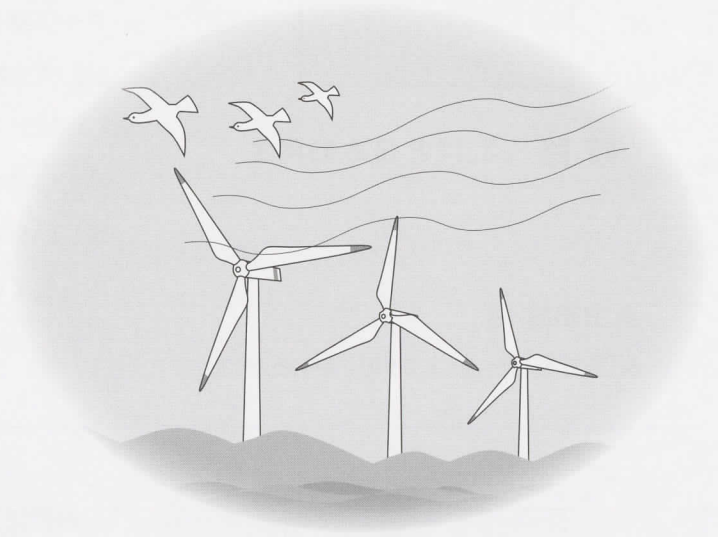
中小企業のマネジメント — 名古屋経営の実証的研究

小川英次 監修

岩田憲明・山田基成 編著

中央経済社 刊 3,780円 (税込)

本書は、名古屋圏に活動基盤を置く中小企業の経営実態を実例をあげながら理論的に分析し、中小企業の存続と成長のために守るべき原則は何かを論じたものである。多種多様な中小企業を安定志向型と革新志向型に分け、その経営に求められる戦略的視点とともに13章に分類してマネジメントのあり方を論述している。執筆は13名の研究者が担当し、各専門分野での研究成果を持ち寄って1冊に纏めた。章ごとにポイントを簡潔にまとめる工夫もされていて読み易い。



編集後記

幣財団に出向後、一年が経ちました。

入社から一昨年までの約十年間に使った名刺が約五十枚。外部との接触の多い仕事柄もありますが、この一年間で使った名刺は三百枚超。私の人生の中で一番多くの人に出会った一年間でしたし、その出会いの中で、新しい世界に触れ、刺激を受け、何かを思い、考え、非常に充実した時間を過ごすことができました。

一期一会。今後も、人との出会いを大切にしていきたいと思います。

(S)

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23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

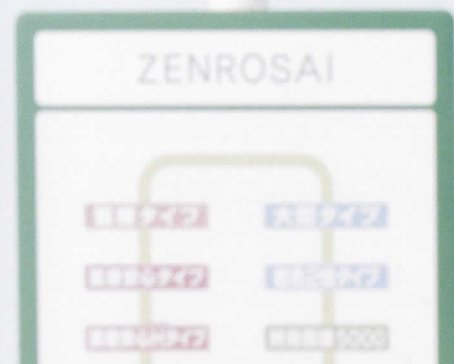
TEL(0565)27-2731 FAX(0565)27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>

安心して生きていく。自分も、家族も。

こくみん共済

個人定期生命共済・こども定期生命共済・熟年定期生命共済・傷害共済・終身生命共済・個人長期生命共済

生きるための
保障が新登場。



NEW 医療安心タイプ

医療タイプ 終身医療5000

キッズ満期金付プラン キッズタイプ

NEW がん保障プラス

総合タイプ

キッズワイドタイプ

NEW 生きる安心タイプ

大型タイプ 総合2倍タイプ

シニア総合タイプ シニア傷害タイプ

資料のご請求は (平日9時～17時)

052-681-7741

詳しくは、Webで。 [安心シェア](#) [検索](#) www.zenrosai.coop/

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

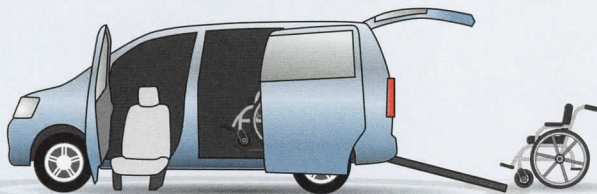
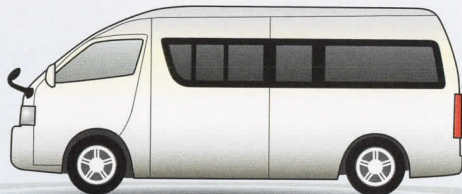
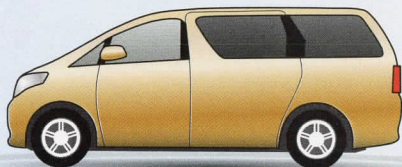
全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

全労済愛知県本部
愛知県労働者共済生活協同組合

世界No.1の ミニバン、商用車、SUVの 完成車両メーカーをめざして。

トヨタ車体はミニバン、商用車、SUVの企画・開発から生産までを手がけ、
時代をリードし、クルマのある豊かな生活の実現に努めています。

これまでも、これからも、地球環境への対応はもちろん、豊かなクルマの未来、人の未来へ
私たちは挑戦を続けています。



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