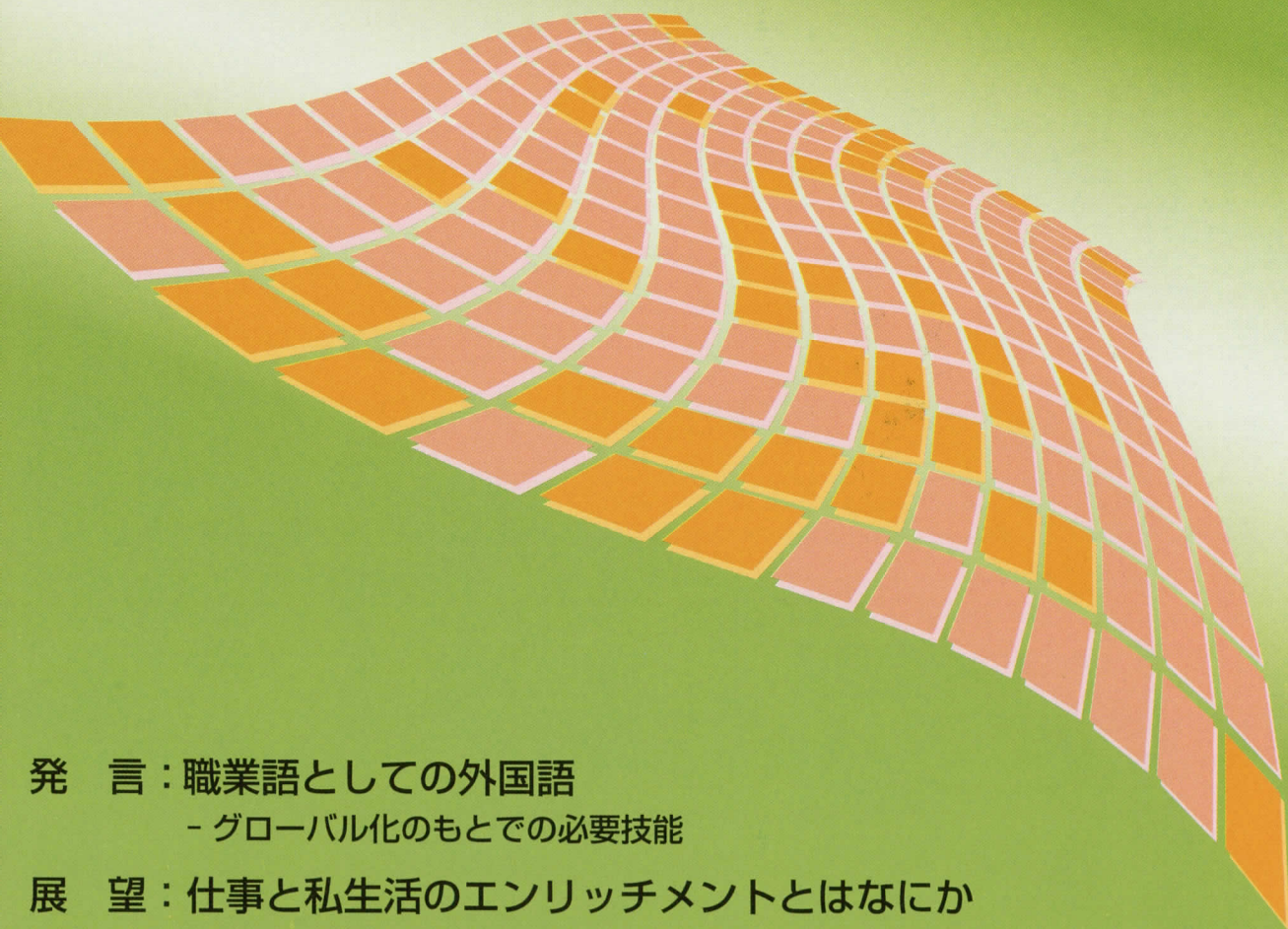


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2012

No. 93

特集：「競争力の本質 - 日本の進路」



発 言：職業語としての外国語
- グローバル化のもとでの必要技能

展 望：仕事と私生活のエンリッチメントとはなにか
- 創造性研究への応用可能性 -



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	強さの本質	中部産政研 理事長 加藤 裕治	…… 2
発言	職業語としての外国語 - グローバル化のもとでの必要技能	法政大学 名誉教授 小池 和男	…… 6
特集	「競争力の本質 - 日本の進路」		
	日本の進路 - 日本社会が成すべきこと -	東京大学 名誉教授 神野 直彦	…… 9
	企業価値の再構築	甲南大学 特別客員教授 加護野忠男	…… 14
	未来の考察 ~戦後 100 周年の日本の歴史的な評価	南山大学大学院ビジネス研究科 教授 八木エドワード	…… 19
展望	仕事と私生活のエンリッチメントとはなにか - 創造性研究への応用可能性 -	同志社大学大学院総合政策科学研究科 教授 藤本 哲史	…… 28
社会を見る眼④	実用的になった現在の経済学	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 34
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方④	労働力の状態変化	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 39
		名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行	
産政研研究成果から	「魅力ある監督職づくりと人材育成に向けた環境整備」	中部産政研 主任研究員 島田 崇史	…… 47
産政塾報告			…… 54
BOOK			…… 56
産政研だより			…… 57



強さの本質



中部産政研

理事長 加藤 裕 治

1月25日に日本にとってショックな数字が発表された。それは日本が31年ぶりに貿易赤字になったというものである。財務省が通関ベースの速報値を発表したもののだが、赤字額は約2.5兆円ということだった。

日本の輸出の約9割はモノづくり産業の製品が占める。なかでもその8割は金属関連産業である。エコノミストたちは震災と円高の影響で日本のモノづくりの競争力が低下し、それは危機的状況だといっている。電機産業がこの3月期決算で軒並み赤字となる。テレビやパソコンなどで韓国や中国企業にシェアを奪われたことによる。確かに、そういう意味では日本の競争力は低下しているかもしれない。

この春の交渉でもその危機が盛んに議論された。危機意識は持たなければいけないだろう。しかし、震災をきっかけに日本という国の再興に向けてあらゆることを見直してみようという機運があふれている今、私たちは従来の発想を捨て、原点からこのことを考えてみる必要がありはしないか。モノづくり産業でいえば、これまでのように「相対的競争力」

の建て直しの視点のみ強調するのではなく、日本が有する「絶対的競争力」すなわち「強さの本質」を見極め、それを他の追随を許さないほどに磨き上げることが今大切なのではないだろうか。

いうまでもなく日本のモノづくりは日本の生命線である。食料、エネルギー、原材料を買い、1億2千万の国民を養うためにはドルを稼ぐ力の衰えはゆゆしき問題である。だがこの先、中国や韓国が競争の舞台から降りることなどあり得ない。競争環境の厳しさは増すことはあっても減りはしないだろう。だからこそ、日本はそれらの国と同じ土俵で戦ってはならないと思う。日本独自の強みを生かしたモノづくりを一層磨き上げることが重要である。そしてそれは可能であると思う。そこで日本のモノづくりがなぜ強いのか、その強さの本質と考えられる点をいくつか挙げてみたい。そして、それに磨きをかけるためにはどうしたらいいのか、考えてもらいたいと思うのだ。

勤勉さ

どこの国でも豊かになろうと一生懸命だ。特にアジア諸国はすごい勢いである。そのための学習熱も半端ではない。勤勉は日本の強みの第一の源だったが、大丈夫か？

ひところ日本の子どもたちの学力が低下しているということが心配された（このところちょっと持ち直しているが）。しかし、PISA（OECDによる「生徒の学習到達度調査」）の調査などは全体を見ているわけではない。そのテストに参加してくる代表を見比べているだけだ。国の持っている底力ともいえるべき全体像ではない。日本の強みはトップクラスの高さではない。全体としての水準の高さ、厚みのある中間層の質の高さなのである。今回の震災後の復興にむけたごく普通の人たちの頑張りはそれを物語っている。

こういう力は一朝一夕ではできあがらない。これは日本の文化であり、民族性そのものだからである。例を一つ挙げよう。

日本の歴史の中で、産業力で世界と初めて競争したのは、明治の富国強兵、殖産興業の国策の下であった。黒船で鎖国を呼び覚まされた国が、たった約30年で世界指折りの海軍力を備え、清国やロシアに勝利した。その驚くべき急速な工業力の向上はなにに由来していたのか。それは国民の持っていた圧倒的な労働の質の高さだったのである。

国が工業化していく上でまず問題となるのは識字率だ。労働の質に大きく影響するからだ。識字率は、日本ではこの頃、100%に近かったといわれている。なぜそれが可能であったのか。その秘密は江戸時代にある。寺子屋である。江戸の末期に日本中に寺子屋

は1万5千ほどあった。今、日本の小学校は約2万校である。江戸末期の日本の人口が3千万人程度であったことを思えばその密度の濃さがわかる。

言いたいのはその数の多さではない。現在の日本は義務教育であるが、江戸時代にそんな法律などなかった。武士が子どもたちを勝手に教え、子どもたちもいわば自主的に学んでいたことが「すごい」のである。強制などされなくても学ぼうとする姿勢。これが、国民の平均レベル、圧倒的な中間層の厚みの源であったのだ。その本質は今でも変わらない。

縮み志向の日本人

10数年前に韓国人の李御寧氏が「縮み志向の日本人」という本を書き、ベストセラーになった。氏は日本人が初めて世界に輸出した工業品が扇子であったことを例に挙げ、日本人が、モノを小さく精巧に作る遺伝子を持っており、それが、トランジスタラジオ、ウォークマン、小型自動車を生みだし、日本のモノづくりの強みに結びついていると分析したのだ。

たしかに日本人は微細な美を大切にする。盆栽、箱庭、ミニチュアカーなど、小さいものに美を感じる感性がある。この点について多くの解説は不要だろう。

どんな製品でも、小さな部品からくみ上げていく。その時、小さいものに美を感じ大切にする感性はモノづくりにとって大きな強みである。

日本は小さいものでは100%近い世界シェアを取っているものが多い。IT機器を回すベアリング、ばね、ネジ、そういったものは日本の独壇場である。

均一なモノづくり

日本の自動車海外で高い評価を受けるのは何と言ってもその信頼性の高さである。3万点を超す部品で組み上げられた自動車が、廃車するまで故障しなかったという話もよくある。これは欧米人にとっては脅威であろう。なぜそれが可能か、例を二つ挙げよう。

私がトヨタ自動車海外から部品を購入する契約を作っていた時のことである。当時は貿易黒字を減らすため買える部品を探して、値の張るモノをたくさん買おう、という時代だった。たまたま、排ガスを浄化するセラミックのハニカム（蜂の巣のような筒）を購入した時、アメリカのメーカーであったが、現場から、ケースに収める時ガタつく、という指摘があった。調べてみると、輸入品は寸法がちょうど許されたスペックの上限から下限までばらついてたのだ。それに比較すると日本の製品はすべて面一になっている。均一なのだ。従ってケースにぴったりと収まる。多分そんなことは日本人の常識だろう。それが日本の文化だからである。外国ではそうはいかない。

もうひとつの例は、ベンツに行った時のこと。ちょうどAタイプの発売直後だった。ダイムラーの本社工場で技術者と話した時、エアコンはデンソー製にしたといわれた。理由は、ベンツの威信をかけた久しぶりの世界戦略車として、あらゆる国、特に砂漠の多い中近東などで故障知らずのエアコンを作れるのはデンソーだけだ、ということだった。砂漠の砂を寄せ付けない気密性でデンソーが群を抜いているというのだ。誇らしかった。

そういうモノづくりを可能にしている日本

文化はなぜ生まれたのだろう。

それは、おそらく日本の四季のめぐりに由来しているのではないだろうか。高温多湿、熱帯並みの夏の暑さ、ツンドラ並みの冬の寒さ、そういう季節の変化のなかで「木の家」で快適に過ごすためには、何回も繰り返される開け閉めの動きに堪え、閉めれば隙間風の入らない精密さが求められる、そういうきっちりした物に囲まれて生きてきた日本人は、面一できっちりした製品でないと評価しないのだ。作る人間も、買う人間もそうであるから、それが製品として当たり前になっていく。

世界を歩いてみると、これほど均一な物にあふれた国はない。ビルの作りに始まって、エレベーターの開まり方、止まり方、電車、車、家の建具、食器…なにもかもが、実にきれいに仕上げられている。この文化もちょっと他国は追従できまい。

定刻主義

日本人は時間を大事にする。時間を決めればそれをきちんと守ろうとする。当たり前のことのようにだが、諸外国に行くとそうはいかない。お隣の韓国では、大抵の会議は始まりが30分遅れる。でもだれも怒らない。それが当たり前だから、そのようにはじめから設定してあるというのだ。日本の電車のダイヤの正確さは世界に例がないだろう。

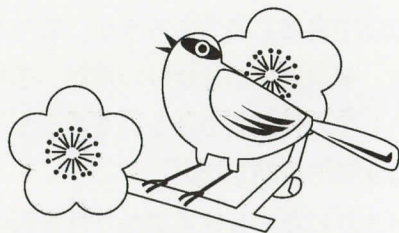
時間にルーズな感覚と守るのが当たり前の感覚。一人ひとりの時間の使い方がルーズであれば、国全体としての生産性に及ぼすマイナスは計り知れなく大きい。それは分かっている文化だから修正できないのだ。

日本人は生まれながらに時間を大事にする。

これも四季の存在が大きいと思う。作物を植える時、時期がずれたら成長に影響する。いつ植えても成長する亜熱帯の国々とは違う厳しい自然が育てた文化といえるだろう。

このように考え出すと枚挙にいとまがないほど日本人のモノづくりは日本の文化に支えられているのがわかる。私が挙げた例は、日本の気候風土に育まれたといえるものが多い。長い歴史の中で培われてきたものであり、それだけに諸外国が簡単に追いつけるものではない。

しかし、ここで挙げたいいくつかの例のうちでも、昨今ちょっと変化しかけているようなものもある。きっちりした気質はきっちりした考え方を保たなければ、あっという間に失われてしまうかもしれない。そういう意味で、日本のこの強さの本質を、無意識にしているのではなく、再評価して意識的に後世に伝えていかなければならない時が来ているような気がする。そうしなければ、日本のモノづくりは先々、危ないことになるかもしれない。





職業語としての外国語

ーグローバル化のもとでの必要技能



法政大学名誉教授

小池 和 男

これからもいわゆるグローバル化は急速にすすむ。なにもトヨタにかぎらず、海外にでいき、そこからの所得で日本の暮らし、雇用をささえることが必須となる。その理由にはいまは立ち入らないが、先行国、英をみていれば、その将来が充分読めるであろう。

そのグローバル化のもと、どのような人材が必要か、さかんに議論されている。そして短絡的に、流暢に外国語を操る人こそ、という主張がはなやかである。外国人の雇用や、外国の大学をでた日本人の採用などである。だが、わたくしはこうした議論のあやしさを痛切に感じる。流暢に外国語を話すことが海外の職場で真に必要なであろうか。もちろん外国語は、多少は欠かせない。だが、それは職業語としての外国語ではないだろうか。それをこの文章で説明したい。

もとよりわたくしは英語なり外国語の教員ではない。だが、1970年から81年まで名古屋に勤務していたときの貴重な経験がある。本務は名古屋大学経済学部の教員であったが、同時にふたつのパートタイム仕事があった。名古屋着任後すぐに誘われ、あまり考え

もなしにその仕事をひきうけた。

ひとつは名古屋にあった（いまでもあるだろう）国連事務所のコンサルタントである。アジア各地の中央、地方政府の部課長クラス、また若手大学教員たちを6か月名古屋に招き、いかに地方の開発をすすめるか、その研修をおこなうのである。そこで講義をしたり、参加者の研究の相談にのったり、さまざまなことにかかわった。

もうひとつは当時名古屋にあった米国務省の機関、アメリカンセンターの通訳、回ってくる米人のエライさんとの議論、その他いろいろな業務であった。もちろんその後も、あちこちの海外企業の職場を尋ね、そこでのスタッフの活動を見聞きしてきた。こうした経験からの感懷を率直に語りたい。

海外勤務でなによりも重要な技能は、外国語を流暢にシャベルことではまったくない。はるかに仕事をふかく知ることが肝要なのだ。それなしにはいかに流暢に外国語を話せてもなんの役にも立たない。仕事が変わらなくては、そもそも通訳すらできない。仕事を

理解できない人が役に立つ通訳のできるはずがない。

わたくしはるか昔マンチェスター大学に出張していたとき、ときに通訳を頼まれた。なにしろ当時日本語の通訳は時間給がとくに高く、ついふらふらと引き受けてしまうのだ。ところが、専門が違ふとまったく役に立たない。あるとき役員クラスの日本人技術者が英の企業にやってきて、その接待スタッフとして英企業から通訳をたのまれた。機械技術の畑の方で、わたくしはまったく役に立たなかった。通訳はけっして言葉の置き換えではない。おなじ意味のことを別の言葉で伝えるのだ。それゆえ意味が分からなくては話にならない。さいわいそのときの日本人技術者は東大出身、あなたの英語で充分通用しますから、わからないときにわたくしにご用命ください、と逃げるほかなかった。

つまり外国語一般と、職業としての外国語は大いに違うのである。日本語でも数学、物理、いや溶接や組立など職場で使う日本語は一般の日本語とは違う。わたくしたちは仕事を覚えながら職業語としての日本語を修得していくほかない。外国語もそれとかわらない。逆にいえば、その職業分野であれば、仕事を知っているなら、その言葉や言い方、また意味もすぐにわかり、身につけやすい。そうした職業語としての外国語こそ必要と考える。

やや実践的にいおう。第一、その職業に必要な言葉は知らねばならない。それにはその職業分野のたとえば英語文書をとにかく読んでみる。ひとりでは無理なら数人でトライする。それで意味をたしかめるのである。

第二、話すときは、論理をはっきりとして、

単純にいう。婉曲な言い方はきわめて高級なのであって、それは上手になってから習得すればよい。まずはストレートに主張する。自分のもっとも言いたいことを真っ先にいう。相手の意見に賛成なのか、反対なのか。また自分の結論はどうなのか、その第一の重要な理由はなにか、それを簡単に説明するのである。文法から多少はずれてもよい。そしてとくに言いたい部分をつよく発音する。

うへの技法を修得するのにどうしたらよいか。わたくしの体験を語ろう。まず自分の専門分野の文献、それも短い部分でよいのだが、それを何回も読むことだ。経理なら経理の本の一部でよい。溶接なら溶接の本をよむ。声をだしてくりかえし読む。

というのは、職業としての外国語であれ、外国語一般であれ、わたくしの経験ではまずもっともやさしいのは話すことである。ついで聞く。読む、すなわち読んで意味がわかるのははるかにむづかしい。まして印刷に耐える文章を書くのはもっともむづかしい。

そのことは日本語をすこしふりかえっただけでも了解されよう。3歳の幼児でも日本語は話す。だが、新聞を読むには高校大学でないと無理であろう。まして他人にわかるような文章を書くには、新聞記者のばあいでも入社早々ではとても無理で、デスクに怒られながらしだいに立派な日本語を書いていく。

だから、まず読めるかどうかを重視してきた日本の入試、学校教育はまことに正道をいっている。名古屋の国連事務所につとめていたときのことだ。国連事務所はすべての仕事を読み書き話しすべて英語であった。ところが修士卒新人の採用は、外国語を話せるかどうかではまったくなかった。修士論文の内

容と、きちんと英語を読めるかどうかであった。最初わたくしはいささか懸念したのだが、杞憂におわった。3か月もたてば、充分にバリバリと仕事していた。読むこと、つまり一段とむづかしいことができるのが肝要なのだ。シャベルことを語学力というのははなはだしい誤解である。逆にシャベルのはできても読めない人は、その後なかなか進歩しないものだ。

もちろんシャベルことをまったく努力しなくてもよい、というのではない。しかし英語ならわずかなことを注意して努めればよい。おそらくはふたつである。まずアクセントに気をつける。といってとても充分にはできないのだが、せめてもアクセントを知るために辞書を引くことだ。英語は出来のわるい言葉で、アクセントに法則性がない。ほかの西欧語ならほぼアクセントに法則性があるのに。しかもアクセントが違くと相手は意味をくみとってくれない。これは職業語につき、くりかえし自分で発音して覚えるほかない。

他は、ごくわずかな点の発音に気をつけ、ひとりで発音をくりかえし覚えてしまうほかない。l と r の区別などほんのわずかな点に気をつければよい。あとは意味のうえで重要なことをつよく発音すればよい。これは歩きながらでも自分で発音し覚えていく。

そして正道は自分の分野の専門の英語本、その一部をくりかえし読む。そしてそのほんの1, 2 ページでよいから、それを何回でも筆写する。いわゆる会話学校の方式とはまるで違うだろうが、こうしたやり方の有効性を痛感してきた。

もちろん真の基本は日本の職場の仕事を深く、ややひろく身につける。そして海外の職

場にでてみよう。そこで失敗しながら、すこしづつ高めていけばよい。海外から稼ごうとおもったら、せめてこれくらいの努力はしないと、無理であろう。英米のように自国語によって世界で仕事できる国は、逆に苦勞がなさすぎて真のグローバル化が身につくまい。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

小池 和男（こいけ・かずお）

1932 年 新潟県生まれ

◇学歴 / 職歴

1955年 東京大学教養学部卒業、同大学院経済学研究科卒

東京大学助手、法政大学助教授、名古屋大学教授、京都大学経済研究所所長、東海学園大学教授、法政大学大学院教授

2007年3月 退職、法政大学名誉教授

1994年～2000年

中央職業能力開発審議会会長

1991年・92年

スタンフォード大学ビジネススクール客員教授、「製造業の人材開発」など2科目を講義

◇最近の著書

「仕事の経済学 第3版」2005年、東洋経済新報社

「海外日本企業の人材形成」2008年、東洋経済新報社

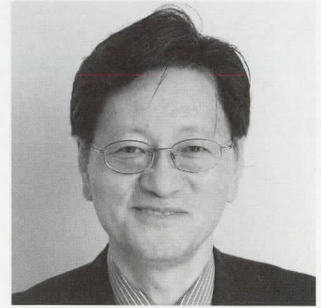
「日本産業社会の“神話”」2009年、日本経済新聞出版社

「高品質日本の起源」2012年、日本経済新聞出版社



日本の進路

— 日本社会が成すべきこと —



東京大学名誉教授

神 野 直 彦

1. 危機における進路選択

日本は現在、二重の危機に苛^{さいな}まれている。一つは東日本大震災という自然災害に襲われた危機である。もう一つは蟻地獄に足を踏み入れたように、^{もが}腕^{はま}けば腕^{はま}くほど深みに嵌^{はま}っていく、「百年に一度の危機」と表現される世界的経済危機である。

しかし、危機は本質を焙り出す。本質が危機によって焙り出されることで、日本の社会が目指すべき進路が照らし出されてくる。

東日本大震災による大津波がもたらした、生と死の苛酷な現実を眼前にして日本国民は、人間の生命を価値体系の最高位に位置つけた、社会を形成しなければならないと決意したはずである。しかも、人間の生命の活動である「生きる」ということは、「共にする」ものだという認識を、偽善でも強制されたわけでもなく、共有したといってよい。さらに、「生を共にすること」で生じる共同困難には、これまでのように傍観者として眺めているだけではなく、その解決に自ら積極的に参加しなければならないと自覚したと考えられる。

このように東日本大震災の津波による危機は、危機という迷宮から脱出するための日本の進路の導き糸として、生命意識、共生意識、参加意識という三つの意識を、照らし出している。こうした導き糸は、「百年に一度の危機」という迷宮から脱出する「アリアドネの糸玉（難問解決への導き）」ともなる。

「百年に一度の危機」とはグリーンズパンの言葉だけれども、グリーンズパンは正確には「百年に一度のTSUNAMI」と表現している。「嘘^{まこと}から出た実」と語るには余りにも悲しすぎるけれども、日本は「津波」と「TSUNAMI」の危機に襲われているのである。

断るまでもなく、この前の「百年に一度」の危機は、1929年の世界恐慌である。1929年の世界恐慌の歴史的教訓に学べば、「百年に一度の危機」とは、一つの時代が腐臭を放って崩れ落ち、新しき時代が生まれ出ずる、歴史的画期の苦しい時代だといってよい。1929年の世界恐慌とは単なる経済恐慌ではなく、軽工業を基軸にした産業構造を基盤にして形成された、自由主義国家が織りなしていた「パクス・ブリタニカ」というイギリス

を中心とする世界秩序が、最終的に終わりを告げるエポックだったのである。

そうだとすれば現在の「百年に一度の危機」は、第二次大戦後に形成された、アメリカを中心とした「パクス・アメリカナ」と呼ばれた世界秩序が、最終的に崩壊するエポックだといってよい。つまり、第二次大戦後に重化学工業を基軸とした産業構造が行き詰まり、そうした産業構造を基盤にした福祉国家が、機能不全に陥っている。もちろん、福祉国家によって構成されていた「パクス・アメリカナ」という世界秩序の時代も、終ろうとしているのである。

危機つまりクライシス (crisis) とは「岐れ路」のことである。医学でいえば、医者が「今晚が病の峠」という時の「病の峠」という状態が、危機である。危機には二つの結論しかない。破局か肯定的な解決かである。

1929年の世界恐慌では、共生意識を喪失して、「自分さえ良ければ」という論理が罷り通り、近隣窮乏化政策の挙句の果てに、第二次大戦という破局に陥ってしまった。危機で舵を切り間違えると破局という奈落の底に落ちてしまう。

危機は歴史の曲り角である。日本では改革といえば、「スピード、スピード」と連呼するけれども、曲り角で要求されるのは、曲がるために必要な舵効速度でしかない。曲り角では進路の選択を誤らないように、車を止めても地図を広げ、冷静に進路を判断することである。つまり、曲り角では「落ち着いて冷静に (slow up and calm down)」が要求されるのである。

2. 「豊かさ」から「幸福」へ

危機から肯定的解決へと進路の舵を切るには、行き詰まっている大量生産・大量消費の重化学工業を基軸とする工業社会を転換させる必要がある。それは「量の経済」を「質の経済」に転換することだといってもよい。

大量生産・大量消費を実現した工業社会の最大の制約条件は、自然環境である。経済とは自然を、人間に有用なものに変換させることにほかならない。大量生産・大量消費とは、自然資源多消費型産業が形成されているということの意味する。このまま大量生産・大量消費をつづけていけば、自然が持続可能ではないことに誰もが気づき始めている。「量」を「質」に置き換えることは、人間と自然の最適な質量変換を追求することを意味しているのである。

自然科学で最も重要な法則に、熱力学の第一法則と第二法則がある。熱力学の第一法則は、エネルギーの「量」は一定であり、エネルギーは生産することも、消費することもできないという法則である。熱力学の第二法則は、エクセルギーの法則である。エネルギーは条件によって、エネルギーの「質」であるエクセルギー、つまり仕事の能力に差異があり、その差異は絶えざる均衡化運動で消滅してしまうという法則である。

東日本大震災でエネルギー問題が深刻化すると、エネルギーの「質」を考慮しない「量の経済である」日本では、「量」を一律に削減するだけである。しかし、エネルギーには「質」に差異がある。熱エネルギーの「質」は低いのに対し、電気エネルギーは「質」の高いエネルギーである。

アメリカのエネルギー研究者ロヴィンス (A. Lovins) は、「家の中を電気で暖めることは、電動ノコギリでバターを切るのと同じくらい愚かなことだ」と指摘している。つまり、エネルギーの「質」を考えて、仕事に対応して適切なエネルギーを使用することが「質の経済」である。

「量」を「質」に置き換えるのは、人間の知識であり、情報である。つまり、人間の筋肉系統の能力ではなく、人間の神経系統の能力である。そうだとすれば、「量」を「質」に置き換えることは、人間の人間的使用方法を追求することだといってもよい。

もちろん、いかなる時代の経済活動においても、人間は自然に存在する物量に、知識を加えて生産活動を営んできた。鉄の矢尻を鉄鉱石から製造する時にも、自然に存在する物量に、知識量を加えるようにして製造する。しかし、鉄の矢尻を製造する時よりも、心臓のペースメーカーを製造する時のほうが、自然に存在する物量に加える知識量は、飛躍的に増加することになる。

「量の経済」を「質の経済」へ転換することは、知識社会を形成することだといってもよい。もちろん、知識社会になったからといって、物づくりが姿を消すわけではない。しかし、知識社会では、人間の知識や知恵というオブラートで包んで、有用物を創り出す。そのため高い人間的能力を必要とする職務が急増し、知識産業が産業構造の基軸を形成するようになる。

人間の欲求には「所有欲求」と「存在欲求」がある。「所有欲求」とは外在する物資を所有したいという欲求である。「存在欲求」とは人間と人間が調和する、さらには人間と自

然とが調和することによって、充足される欲求である。すなわち、「生を共にする」ことによって充足される欲求だといってもよい。

人間は「所有欲求」を充足すると、「豊かさ」を実感する。人間は「存在欲求」を充足すると、「幸福」を実感する。人生を振り返れば、「幸福」は親とのふれあい、愛する者との触れ合いなど、人間と人間がふれあい、「生を共にする」うちに実感していることがわかるはずである。

工業社会とは「存在欲求」を犠牲にして、「所有欲求」を追求してきた時代である。それは人間の歴史に忌しくまわりついていた、欠乏を解消するという課題に取り組まなければならなかったからである。

知識社会とは工業社会が犠牲にしてきた、「存在欲求」を充足することが追求できる社会となる。つまり、人間の人間的な欲求である「存在欲求」そのものを追求できる社会なのである。したがって、「量の経済」から「質の経済」への転換を図ることは、「豊かさ」を追求する社会から、「幸福」を追求する社会へと進路を転換することを意味するのである。

3. 予言の自己成就

人間は「ホモ・サピエンス」、つまり「知恵のある人」という素晴らしい存在として創造されている。危機の時代に陥ると、未知に敗れて挑戦しようとする。それ故にパラダイム転換はいつも危機の時代に生じている。危機が人間の構想力や想像力を掻き立て、イノベーションを実現していくからである。

この危機の時代に日本の使命は重い。なぜなら日本は崩れ行く古き時代、つまり重化

学工業の工業社会では、最先端を走っていたからである。しかし、ノーベル経済学賞に輝いたサローが警告しているように、ルールが変わったという事実最後に気がつくのは、前のルールでの勝利者なのである。そのため人間の新しい時代を形成するという使命を忘れ、前のルールのままの進路を進もうとしてしまう。しかし、日本の未来は人間の歴史が行き詰まっているアポリア（解決のつかない難問）を、苦しくても乗り越えない限りは切り拓けないのである。

新しい時代を形成するために、つまり知識社会を形成するために、必要不可欠な基本戦略は三つある。

第一の基本戦略は、人間の人間的能力を高めることである。つまり、人間の筋肉系統の能力ではなく、人間を人間たらしめている知的能力を高めることである。しかし、その能力とは標準化された反復訓練や、標準化された知識の詰め込みによって獲得できる能力ではない。そうした能力ではイノベーションは、実現できないからである。問題の所在を見出し、認識した問題を創造的に解決していく能力である。

しかも、知識社会になると、変化の時間圧縮が始まる。つまり、従来であれば30年かかった変化が、10年で生じるようになる。そのため知的能力が、すぐ陳腐化してしまう。そこで人間が人間的能力を自己成長させる「学び直せる」教育体系が必要となる。つまり、「誰でも、いつでも、どこでも、ただで」の原則のもとに整備された教育制度が、新しい時代の重要なインフラストラクチャーとなる。既に知識社会へと舵を切っているスウェーデン政府は、「経済成長と雇用の確保

と社会的正義（所得の平等な分配）」を実現するには、人的投資しかないと言い切っているのである。

第二の基本戦略は、人間の生命活動の保障である。人間の人間的能力が高まったとしても、人間の生命活動が健全に機能していなければ意味がない。つまり、人間が健康でなければ、砂上の楼閣となってしまう。

人間の健全な生命活動のためには、医療とともに人間の生活活動を保障する自然環境が必要不可欠となる。しかも、人間の生命活動を保障する医療と自然環境を整備することは、「技術革新と市場の宝庫」となることも忘れてはならない。つまり、新しい知識産業は、医療と環境という分野を基軸にして形成されてくるのである。

第三の基本戦略は、共生意識の培養である。つまり、社会の構成員同士が信頼し合える絆を育てていくことである。知識は個人的に蓄えていても意味がない。自らの知識や能力を、他者に惜しみなく与えなければ、知識は発展しない。したがって、工業社会においては蓄積することが美德であったとすれば、知識社会では与え合うことが美德となる。

そうだとすれば、知識社会では個人個人が自らの能力を高めるだけでは不十分である。社会の構成員同士が信頼し合い、個人が高めた能力を惜しみなく与え合うことが必要となる。信頼し合う人間の絆という意味での「社会資本」が求められるのだ。この個人的能力と社会資本という二つの要素をあわせて「知識資本」と呼んでおくと、知識社会においては、こうした知識資本の蓄積こそが経済発展の鍵となる。

もちろんこの基本戦略を実現するための前

提としては、強い社会的セーフティネットが張られる必要がある。知識産業への転換を目指したために失敗しても、救済してくれる社会的セーフティネットが張ってなければ、新しい産業を創り出す冒険的行動が生じないからである。

危機という歴史の転換点では、社会的セーフティネットとともに、新しい経済を支える前提条件つまり社会的インフラストラクチャを整備しなければならない。工業社会においては、交通網やエネルギー網という物的インフラストラクチャが重視された。しかし、知識社会においては、人間の能力を培養する人的インフラストラクチャが重視されなければならない。それだからこそ知識社会への三つの基本戦略が意味をもってくるのである。

歴史の「峠」ともいうべき「危機の時代」は、希望と楽観主義を携えて踏み越えなければならない。日本国民は悲しみと優しさを分かち合いながら生きてきた。そうした本来の共生意識を取り戻し、肯定的なヴィジョンを描いて、破局を恐れずに逆風に立ち向かえば、必ず日本国民は、より人間的な未来を実現することができる。日本の未来が、そうなると確信するには十分な理由がある。未来がそうなると信じれば信じるほど、そうなる確率は高まる。それが「予言の自己成就」の教えだからである。

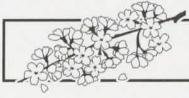
【筆者紹介】

神野 直彦（じんの・なおひこ）

1946年 埼玉県生まれ

◇学歴 / 職歴

1969年	東京大学経済学部卒業 日産自動車株式会社入社
1981年	東京大学大学院経済学研究科博士課程 単位取得退学
1981年	大阪市立大学経済学部 助手
1983年	同 助教授
1990年	東京大学経済学部 助教授
1992年	同 教授
1996年	東京大学大学院経済学研究科 教授
2003年	同 研究科長・経済学部長 (～2005)
2008年	地方財政審議会会長（現在に至る）
2009年	関西学院大学人間福祉学部 教授 (2010年退職)



企業価値の再構築



甲南大学
特別客員教授
加護野 忠 男

はじめに

デフレはマクロ経済的な現象であり、その原因は個々の企業の戦略にあるのではなく、国の経済政策の失敗にあるというのが常識だ。この常識をそのまま信じてしまってよいのだろうか。私は、個別企業の経営スタイルもデフレの重要な原因になっているのではないかと感じている。デフレの根本原因ではなくとも、デフレをさらに悪化させる要因にはなっていると思う。

高く売するための三つの戦略

日本の企業は品質のよい製品をより安く作るための知恵を出すことに多くの時間を使ってきたが、それと比べると、製品を高く売る（高くても買ってもらえる）ようにする知恵を出すために使われている時間は短いのではないか。読者の会社ではどうだろう。それぞれの総時間数を比較してほしい。あまりにも大きな違いがあれば、考え直した方がよいのではないか。

日本の企業はこれまで、品質のよい製品を

安く売ることによって成長してきた。しかし、この戦略は通じなくなっている。韓国や中国でまったく同じ戦略を取る追随者が出てきたからである。先に進む企業と比べると、後から追いかける企業はコストが低くすむ。人件費が安いだけではない。先に進む企業は試行錯誤をする必要があるが、追いかける企業は何をすべきかがわかっているから試行錯誤のコストが不要なのである。先に進む企業が追いかけてくる企業にコストで対抗することは難しいのである。日本の企業も、安く売ることではなく高く売ることにもっと知恵を絞るべきではないか。日本の企業が自社製品を高く売ることにもっと知恵を使うようになったら、デフレも克服されるだろうし、企業価値も高まるだろう。

われわれの身の回りを見てみると、高く売ることには長けた企業がある。自動車でいうと、ヨーロッパの一部メーカーがそうである。AV製品でも、欧米には高い価格で自社製品を売っている会社がある。日本国内でも、高く買ってもらうことに成功している会社がある。これらの企業から真剣に学ぶべきときが

来ている。これらの企業がとっている戦略は3つに分けることができる。

第1は、顧客を絞り込むことによって顧客価値を高める戦略である。フォーカス戦略である。第2は、製品だけでなく、補完製品や付随サービスを束にして提供することによって顧客にとっての価値を高める戦略である。第3は、高級イメージを定着させることによって高く買ってもらえるようにする高級ブランド戦略である。このそれぞれを実行するためには何が必要か。先端事例をもとに考えていこう。

フォーカス戦略

顧客に高く買ってもらうためには、顧客にとっての価値を高める必要がある。製品の品質は誰にとっても同じである。また、同じでなければ困る。それに対して製品の価値は顧客によって異なる。価値を考えるためには、顧客を絞り込みその顧客の要求にきっちりと応えるような製品を開発することが必要である。その際、顧客を絞り込めば絞り込むほど、顧客にとっての価値を高めることが容易になる。多くの人々の要求にすべて応えようとするれば、多くの顧客に不満を残すことになる。

フォーカス戦略で成功している典型例は、パナソニックのパソコン、レッツノートである。パソコンは低価格化が急速に進んでいる商品である。この中でシェアが低かったパナソニックは低価格についていくことは難しい。規模の経済を生かすことができないからである。この状況でパナソニックのパソコン事業部が採用したのは、フォーカス戦略であった。パナソニックが注目したのはこれまでパソコンのユーザーではなかったブルーカ

ラーであった。ブルーカラーは過酷な条件の下でパソコンを使う。そのために過酷な条件に応えるような製品が開発された。過酷な条件といっても多様である。そこでもう一段の絞り込みが行われた。1つはパトカーの中の警官が使うパソコン。もう一つは広い工場の中かでパソコンからの作業指示に従って仕事をするようなブルーカラーのためのパソコン。パトカーの中で使われるパソコンは振動に強くなければならない。広い工場の中で使われるパソコンは無線LANの送受信の能力が高くなければならない。もうひとつのターゲットとなったのは忙しい日本のビジネスマンだ。大阪から東京までの出張に使う新幹線での往復で仕事が継続できるように、電池が長時間持つように設計が行われた。こうした顧客は、自分たちの厳しい要求に耐えるものであれば、値段が高くても買ってくれる。パナソニックのパソコンはメイドイン神戸で値段は高いが好調である。

フォーカスを通じて確立された技術をより広い顧客向けの商品に応用している企業も神戸にある。アシックスは、最先端のマラソン選手の要求に応えるシューズを開発することによって確立された技術を一般向けランニング・シューズの価値を高めるためにも使っている。この戦略を創業者の鬼塚氏は「錐モミ戦略」と呼んでおられる。顧客を絞り込めば、小さな企業でも、その要求に応えることができ、それで突破口が開かれるからである。

神戸のポートピアホテルは、日本で最初のコンベンション・ホテルとして創設されたが、最近では医学系の学会、メディカル・コンベンションに焦点をあわせることによって顧客価値を高めている。大規模な医学系学会を

サポートするには、さまざまな能力をつけなければならない。絞込みはその能力の向上にも役立っている。

バンドリング戦略

英語のバンドルとは、束にするという意味である。製品の販売と、その製品の使用時に必要となる消耗品とを束にして売ることによって、全体として高い価格で販売する戦略である。

この戦略を上手に展開しているのは、プリンター・メーカーである。プリンターのカートリッジは標準化されていないので、あるメーカーのプリンターを使っていると、そのメーカーのカートリッジを買わざるを得ない。それに関しては競争がないから高い価格を設定することができる。

世界全体を見渡してみると、GE やロールスロイスなどのジェットエンジン・メーカーがバンドリング戦略で上手に顧客価値を高めながら、高価格での販売を実現している。ジェットエンジンの内部の高温部品は定期的に取り替える必要がある。メーカーは、エンジンを継続的にモニターし、交換が必要になると、飛行機が運航している目的地の飛行場で交換できるように準備しておく。そうすると、飛行機を格納庫に入れる必要がなくなるので、運行時間比率を高めることができるから、航空会社にもメリットがある。そのメリットに対応して高価格を払ってもらえるのである。

身近なところでこの戦略をうまく実行しているのは、シスメックスである。同社は血液分析機のメーカーだが、機械だけでなく、血液の分析のために使う試薬の販売も行ってい

る。それだけでなく、神戸の研究所から日本中の血液分析センターにある機械をモニターし、機械が最適状態から少しでもそれ始めたら、すぐに調整に行くというサービスも行っている。このようなサービスがバンドルされているために、同社の機械はより大きな価値を顧客に提供することができる。顧客である分析センターや病院は、機械がほしいのではなく、正確な検査がもたらす正しい診断を求めている。愛媛の三浦工業はボイラーを売るだけでなく、有料のプリベンティブ・メンテナンス・サービスを提供している。顧客はボイラーがほしいのではなく、それが提供するお湯がほしいのである。売り上げの三分の一はこのサービスがもたらし、利益の半分はこのサービスが生み出しているといわれている。

日本のメーカーでバンドリングの戦略をもっとうまく展開しているのは、小松製作所だろう。建設機械は鉱山で使われる。鉱山の多くは人里はなれた山奥にある。山奥で働いてもらうには高い賃金を払わなければならない。小松製作所は、無人で機械を動かす自動運転システムを提供することによって、鉱山会社にとって人件費の上昇を押さえることを可能にした。また部品の状態をモニターし、部品の交換が必要になりそうな場合に、あらかじめ近くまで部品を配送しておいてすぐに交換できるようにしておくというサービスもしている。故障のために機械が動かない時間を最小化することができれば、顧客にとって価値がある。また、GPS で機械の位置をつかみ、機械が盗難にあった場合にはエンジンを切ることもできるという。支払いの悪い顧客のエンジンを切ることもできるから、顧客の

支払いもよくなったというメリットもあるそうだ。

高級ブランド戦略

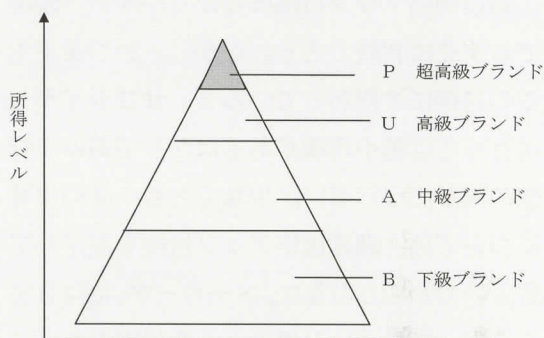
高く買ってもらうための第3の戦略は、このメーカーの製品は高級で高額であるというイメージを確立することである。このような製品の場合、価格が高いということは決してマイナスではない。かえってプラスになる。高級ブランドの購入者は、高価なものを持っていることを人に見せびらかせることに喜びを感じるからである

高級ブランドを確立するためには何が必要か。品質やデザインをよくしていくことも必要だが、それだけではブランドを確立できない。自分たちが提供する価値にこだわり続けることが必要である。そのこだわりが顧客の間に信用を作り出す。それが神話にまでなれば、もっとよい。

日本の自動車メーカーのなかで大手はすでに上級ブランドを開拓している。このような上級ブランドに関する課題は2つある。1つは、この高級ブランドの価値をどこに求めるかという課題である。もう1つは、高級ブランドと旧来のブランドとのシナジーをいかに確立するかという課題である。この問題を考える手がかりとなるのは、右図である。三角の最頂点は超高級ブランドである。自動車と言えば、イタリアのフェラーリやランボルギーニなどのスポーツカーメーカーやロールスロイスなどの超高級ブランドがこれに当たる。その次にあるのが、ベンツやBMW、アウディなどの高級ブランドである。日本メーカーは、このレベルでブランドを確立しようとしている。しかし、日本の大手自動車メー

カーは、このレベルに特化することはできない。特化ができそうなのはスバルなどの規模の企業だけだろう。大手がそうしようとすればかなりの人減らしが必要になるだろう。旧来のブランドの領域でも戦っていく必要がある。そこでの課題となるのは、旧来のブランドの中で低価格の量産分野(B)からより中級の領域(A)への上級移行をいかに図るかという課題である。現在の段階では、高級ブランドの確立に焦点が合わされているが、そこで確立されたブランドの信用を旧来のブランドでも利用することがこれからの課題となる。

図 ブランドと顧客セグメント



内部管理と企業間取引システムの変革

現場レベルで高く売るための知恵を出すにはどのような改革を行うべきか。そのための管理システムを上手に生み出しているのは、京セラと村田製作所である。京セラのアメーバ経営システムは、現場の小集団が自分たちの生み出す付加価値を考えて改善を行う管理システムである。村田のマトリックス会計は、同じく、現場の利益をきめ細かく計算するシステムである。利益を上げるためには、社内売買で後工程の集団に高く買ってもらうことにも知恵を使わなければならなくなる。コストダウンだけを考えているわけにいかない。

日本の場合、もう一つの課題となるのは、企業間取引ネットワークの変革である。日本企業の多くは、取引関係のネットワークに埋め込まれている。この取引ネットワークでは価格をコンスタントに下げることが至上命令になっていた。最終市場が量的に拡大しているときには、この至上命令は、供給側企業の発展にもつながったが、最終市場が縮退し始めると、供給側企業に縮小均衡をもたらすだけである。私は、このコストダウン目標に代わって、価値向上目標を設定すべきではないかと思っている。とりわけ高級車については、これが必須ではないかと思っている。

調達価格ダウン目標はわかりやすい。現場でもすぐに判断できる。しかし、いつまでもこの目標にこだわっていると、サプライヤーにとっては縮小均衡があるばかりである。発想の幅が広がらない。少なくとも一部の車種については、調達価格アップ目標を設定してもよいのかもしれない。メーカーが、毎年3%高く買ってもよいと思うような提案をもって来いという目標である。まず買い手のメーカーが、このような提案なら高く買うだけの価値があるというリストを示すべきである。そのためにも、現場の付加価値や利益を「見える化」する工夫が必要である。メーカーとサプライヤーがどのような性能や品質の向上が価値の向上につながるかについての情報を交換し合い、知恵を絞る必要がある。この価値向上分をメーカーとサプライヤーが分かち合うという発想が必要だろう。顧客価値についての情報は川下から来るとは限らないからである。

【筆者紹介】

加護野 忠男（かごの・ただお）

1947年 大阪府生まれ

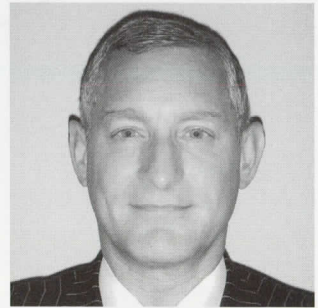
◇学歴/職歴

1966年	大阪府立大手前高等学校卒業
1970年	神戸大学経営学部卒業
1972年	同大学院経営学研究科修士課程修了
1979年～1980年	ハーバード・ビジネス・スクール留学
1989年	経営学博士取得
1973年 4月	神戸大学経営学部 助手
1975年 4月	神戸大学経営学部 講師
1979年 4月	神戸大学経営学部 助教授
1988年11月	神戸大学経営学部 教授
1998年 4月	神戸大学経営学部 学部長
1999年 4月	神戸大学大学院経営学研究科 教授
1999年 4月～2000年 3月	神戸大学大学院経営学研究科 研究科長
2011年	神戸大学 退官
	甲南大学特別客員教授



未来の考察

～ 戦後100周年の日本の歴史的な評価



南山大学大学院
ビジネス研究科

教授 八木 エドワード

はじめに

500年先の歴史学者は、第二次世界大戦後の「日本の100年」をどう評価するだろうか。

今年の4月15日は、太平洋戦争が終結して100年間を一つの節目と見れば、その3分の2を経過した時点(66年8月)に当たる。まだ3分の1が残ってはいるが、あえて今、未来の学者がこの100年すなわち戦後の一世紀をどう判断するかについて予想してみようと思う。結論を述べる前に、どういったプロセスで結論に至るかを考えてみたい。

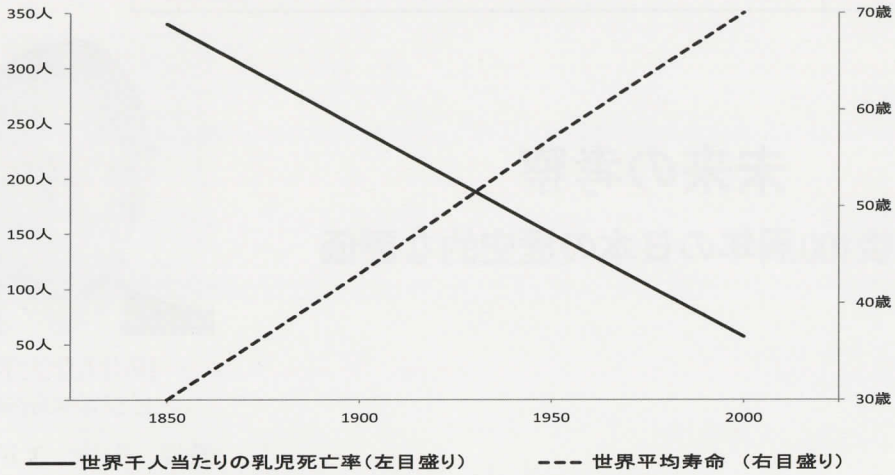
第一に考慮すべきことは、今現在日本が直面している最大の敵、「マイナス思考」だ。いわゆる黄金時代が終わり、国力が衰退して日本が沈没するかもしれない、などと悲観的に思考することこそ致命的である。とりわけ、努力しても改善されないと悲観的に考える人は、ますます努力できない状況に自らを追い込むようなものだ。努力しないと実績が落ち、実績が下がると批判される。批判されると失望して悲観的に考える。悲観的に考えて努力する気が一層無くなる。マイナス思考はこの

ような悪循環に陥る可能性が高いからだ。

ここで冷静に歴史を振り返って見る必要がある。どんな社会、どんな時代にあっても、どうすれば良いかという質問に対する解答は一樣ではない。400万年前の我々の祖先にとっては、肉食動物に喰われないようにするにはどうすればよいかが最大かつ最重要なテーマであった。僅か100年前までは、母親の出産時死亡率が約100人に1人であった(現在の米国の出産死亡率は1万人に1人で、アイルランドは0人である)。世界平均寿命は延びながら乳児死亡率は激減した(次頁表1)。戦争や疫病の脅威が常に存在したにも関わらず、人間は今まで何とかそれを乗り越えて来た。どう考えても、現代は昔より民主的で健康的であるはずである。そうだとすれば、そうした現代をつくり出した今の平和や技術に感謝して、楽観的に考えるべきではないだろうか。とくに世界全体を改善しようとする場合には、先ず、その大前提を忘れてはいけない。

第二の考慮すべきことは、世界的に共通する問題や課題の存在である。しかも、地域に

表 1



資料：World Health Organization, CIA World Factbook (2011 estimates)

よって文化、社会、気候、風土などの諸事情は極めて異なる。世界中で様々な問題があるにも関わらず、なかなか解決に至らないケースが多い。しかしこれは、人間の頭が悪いために解決できないのではない。多くの場合、問題のとらえ方が間違っているからである。時間がかかるかも知れないが、諦めずに問題を正しくとらえるための努力をする必要がある。そして、その努力の具体的な出発点は未来の予想だ。もちろん理論は重要だが、それ以上に大切なことは、的確な問題認識とその解決に向けた現実的な目標の設定と、その解決のための有効な仮説の設定だ。

本論では、「戦後 100 年間の日本は、分析能力が不足したために、国家目標を持たないまま経済的・社会的に停滞した。」という作業仮説を設定し、これからの日本の新しい国家目標についての提案を試みたい。

日本の「分析能力不足」を典型的に示す例は「少子高齢化問題」だ。少子高齢化問題では「問題」という言葉を使うだけでその問題の分析にむけた議論が進まない。この点につ

いては現在の日本人の多くが問題を正しく考えていないので、細かい説明が必要だ。そこで、少なくとも二つの点を指摘したい。一、高齢化と少子化はそれぞれ別の現象として捉えるべきである。二、問題と課題は違うものである。問題には「正解」がある。入学試験の問題や数学の問題がその例だ。課題は一つの正解を持つものではない。管理や対応の仕方について複数の可能性を持つものだ。本論では、日本独自の総合的な「人口問題」を分析することにより、日本の会社へのアドバイス（応援）となるようなモデルを考えてみたいと思う。

日本の危機－目標の喪失

明治維新後の国家目標は言うまでもなく「欧米に追い付き、追い越せ」だった。太平洋戦争後の半世紀は「再建・復興」だった。しかし、そうした成長の戦後 50 年が終わり、株や不動産の金融バブルが弾けてからは、経済的、社会的、政治的な失速が明白になった。「失われた 10 年」という言葉があるが、2012

年の今、3回目の「失われた10年」がすでに始まっているのではないかと危惧されてならない。同様の危機に直面している国は世界にいくつかあるが、それぞれに症状は様々だ。日本の場合にはどのような症状で、それはどういった病因からであろうか。

ある意味で国はチームだ。国というチームの中にも、素晴らしいチームは数え切れないほど存在する。日本にも、世界一のスピードを誇る「京」(けい)のスーパーコンピューターを開発した学者集団や、世界一の女子サッカー「なでしこ」、東日本大震災の復興に努力している自治体、自衛隊、ボランティアなどがある。しかしながら、国全体としては衰退あるいは諦めのムードが目立つ。なぜだろうか。それはチーム「日本国」の総合的な目標が無いからだ。つまり、日本の停滞の原因は表面的には「目標不足」である。目標のないチームはチームとは言えないからだ。そこで、解決策を考える前に、どうして目標がないのか、その根本的な原因を見極める必要がある。そうしなければ問題はいつまでたっても解決されず、ただ問題を先送りするだけに陥るだろう。

国の目標を設定するのは政治家の役割だという意見が社会的には主流かも知れない。確かに情報化時代以前には、国の意思を決定するのは国の支配者だった。しかし現在、この考えは古くかつ無責任である。インターネット時代を迎えて、誰もが国の方針に影響を与える事が可能になったからだ。世界中の独裁体制の崩壊がその証拠だ。民主国家であるべき日本では、政治家を選ぶのは国民なのだから、仮に国家目標が無ければ、それは政治家のせいではなく政治家を選んだ国民の責任に

他ならない。そうした意識が国民一人一人に果たしてあるのだろうか。

別の見方をすれば、日本の現状は4層に重なった玉ねぎのようにも見える。日本全体を表している一番外側の皮の表面は、色褪せて元気が無いように見えている。元気がない皮が色褪せて見えるのは、そのすぐ内側の皮、つまり国民の意欲を奮い立たせる目標が無いために元気が無い部分が透けて見えているせいである。なぜ国民に目標が無いかというと、そのまた内側の皮、つまり政治家に未来図(vision)が無いことと、国民の甘さや努力不足などが透けて見えているからである。そして最後にその内側の芯の部分に存在するものこそが、政治家と国民の考えの甘さや努力不足を招いている根本原因とも言うべき「教育問題」なのである。

日本の人口問題の考察

本論では、芯の部分の教育問題とその解決にむけての課題については触れる余裕がないが、なぜ核心的な問題であるのかを理解するために、問題と課題の違いについて再び考えてみよう。先に、問題には正解があるが、課題は一つの正解を持つものではなく、複数の管理や対応の仕方があると述べた。例えば「 $2 + 2 = ?$ 」は、問題である。それとは対照的に課題とは、どのようにして病気を治療するか、そして、人口構成が変化して行く中で日本はどのようにして今後100年の社会を管理していくのかというものである。末期がんの患者に「治れ」と言ったり、うつ病の患者に「元気を出せ」と言ったりすることは、全く意味の無い行為であり、むしろ症状を悪化させるかも知れない。自然に治るケースもあるが、

落ち込んでいる患者には、薬やカウンセリングなどの治療が有効であることはよく知られている。それと同じように、社会、会社、社員を「治す」には、徹底的なケア（治療）が必要なのである。そしてその有効な治療には、科学的な面と精神面との両方が必要である。国は人で成り立っている。このため、同様な考え方の治療は有効であるはずである。元気な国となるためには、科学的な治療（賢い経済的な政策）や精神的な支援が求められる。しかしその際に、国家目標のない政策ばかり議論していたのでは、何をどう治すかの治療方針は立てられない。具体的な例で考えよう。「健康的な人口」を定義するとき、果たして「一定の面積や資源に適した健康的かつ持続的な人数と、年齢分布」というように定義し得るだろうか。すなわち、「健康的な人口」は二つの側面をもつ。人が多すぎると、食糧不足による餓死、疫病、社会混乱などが起きる。従って、科学的に「人数のバランス」を調整する必要がある。それとは全く別に、青少年、壮年、熟年等、人口の年齢分布が適正でなければ社会問題が発生する。従って、社会的または経済的に「分布のバランス」を調整する必要もある。「数」と「分布」は無関係ではないが、全く別の現象である。この二つの現象を無理に混合して、高齢化問題、少子化問題、人口問題を議論することは間違いである。現在、日本人は多すぎるという仮説を設定したとすると、その仮説を成立させるデータは何であろうか。

一つは、絶対的な人口である。現在、世界には約 240 カ国が存在するが、地理的にはその中で日本の面積は 377,930km²で 62 位である。土地の広さでは 60 位にも入っていない。

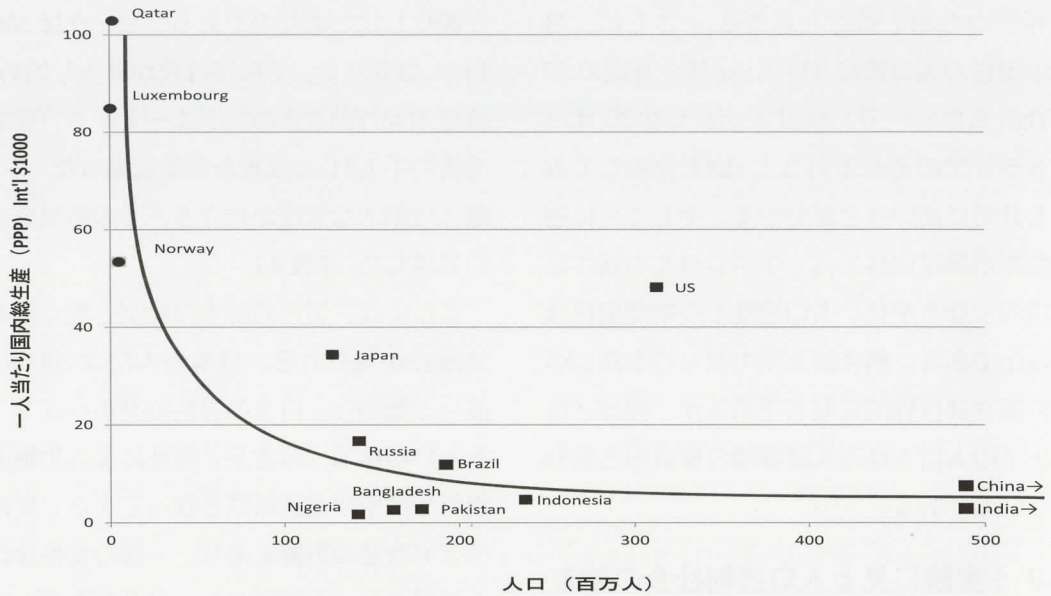
さらに日本の約 70%は山林であるので、人が住める面積を考えるとさらに小さくなる。このように日本は狭い国であり、国土の大きさと比べれば今の日本には人が多すぎる。

一方、世界の国の人口を見てみると、絶対数としての人口では、多い順に中国、インド、米国、インドネシア、ブラジル、パキスタン、ナイジェリア、ロシア、バングラデシュで、日本はその次の 10 位だ。ここから、その実態を詳しく見ると、いくつかの特徴が読み取れる。この 10 ケ国の中で一人当たりの GDP が高い（つまり、生活レベルの高い先進国）のは米国と日本だけだ。どちらかと言えば、人数の多い国ほど治安、政治、生活の面で問題や課題を抱えているといった傾向があるが、日本はそれらの問題が少ない極めて例外的な国であると言える。（次頁表 2）

次に、相対的な見方として、人口密度を考えてみよう。現在、日本の人口密度は 336 人/km²で、世界ランキングでは 38 位だ。人口密度がトップクラスのマカオ、モナコ、シンガポール、香港、ジブラルタル、バチカンはずべて都市国家で比較にはならない。そうした都市国家を除いても、日本より人口密度が高い国のほとんどが、絶対人口の非常に小さい国だ（台湾や韓国は例外）。日本より絶対人口も人口密度も高い国は、生活レベルなどに課題を抱えるインドとバングラデシュの二つだけだ。（次頁表 3）

江戸時代の約 300 年間は、日本はほぼ完全に鎖国をしていた。海外貿易による輸出入は長崎の出島に限られ、量的にもほんのわずかであり、日本の社会全体で考えればほぼゼロであった。つまり、その数百年間の日本の自給率（食糧、水、資源）は 100%であったと

表2

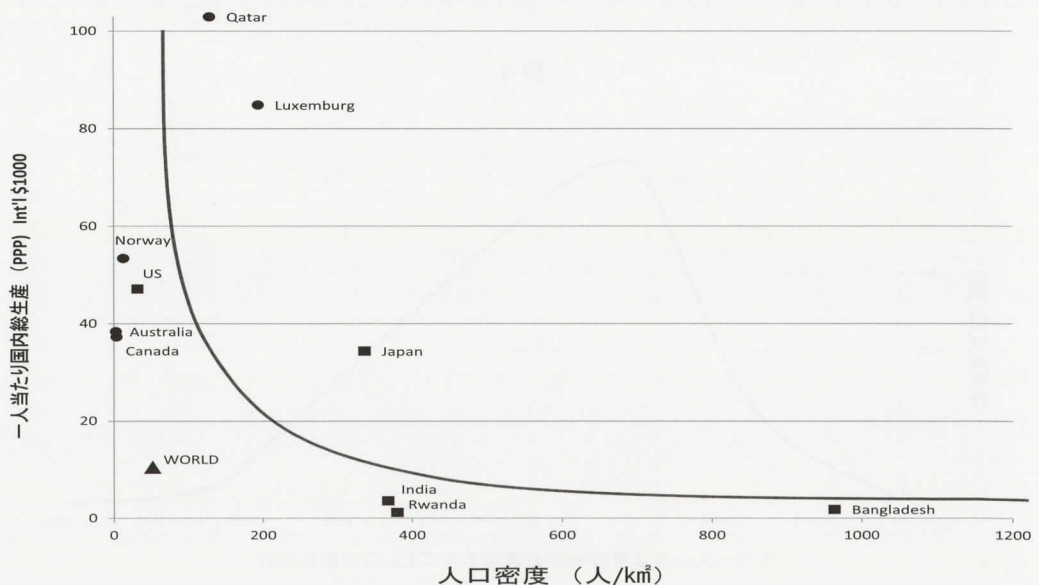


資料：IMF

も言える。明治時代に入り、日本の人口は約3000万人になったが、その当時の世界の人口のみならず、現在の世界の国々と比較しても極めて人口が多い方であった。現代の日本の人口は江戸末期の4倍以上に増大している

が、人口密度で比べると興味深い事実が気付く。すでに江戸時代の人口密度が約84人/㎢であったことと、現代の世界平均が50人/㎢で、100年前に始まった人口爆発前のグローバル平均が約12人/㎢であったことを

表3



資料：UN, IMF (World Economic Outlook Database, September 2011), U.S. Census Bureau, other (2008-2011)

併せて考えれば、昔も今も日本の人口密度は世界平均の約7倍だと言える。さらに、日本の現在の人口密度336人/㎢は、米国の32人/㎢、スウェーデンの21人/㎢、カナダ、オーストラリアのそれぞれ3人/㎢と比較してみても非常に高いことがわかる。そして先に述べた都市国家以外では、生活レベルの高さと人口の少なさや低い人口密度との相関関係は明らかである。例えば北欧の国々の生活レベルの高さは世界的に有名であるが、実はノルウェーの人口500万人は昼間の横浜市と変わらないのである。

ネズミ実験に見る人口過剰社会の結末

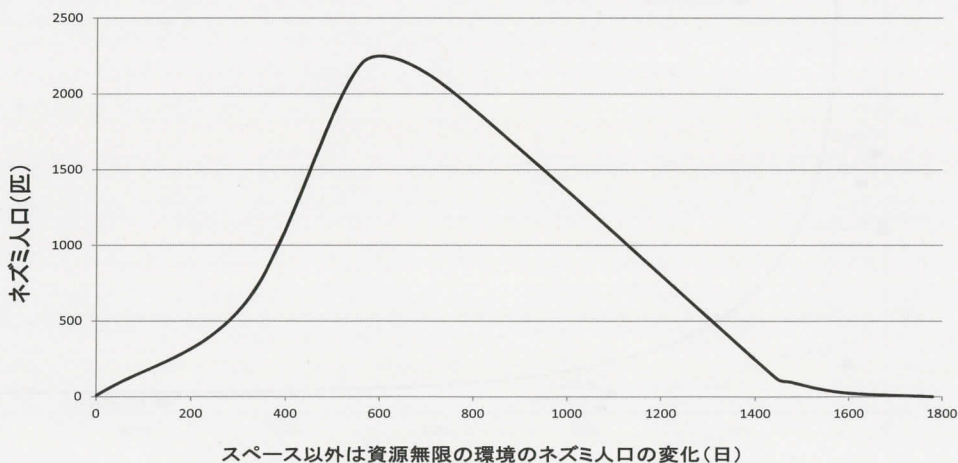
人口密度が高くなると、どのような変化が社会に生じるのだろうか。1960年代の有名な実験データがある。8匹の二十日鼠（ハツカネズミ）に餌、水、巣の材料を無限に提供した。限界は面積だけだった。スペース以外の繁殖制限のないユートピア環境だった。個体数（人口）は約55日間ごとに倍に急増した。しかし、620匹になった315日目頃、ネ

ズミ社会の崩壊現象が現れはじめた。成長率が鈍化しはじめたのである。ピークは560日目の2200匹で、その後は数が減少し始めた。雄は求愛行動を止め、グルーミング（皮膚と毛皮の手入れ）の孤独な行動に陥った。一方、雌は攻撃的な態度が目立ち、その結果出産率が急落した。（表4）

ここには、現在の日本の状況と驚くほどの共通点が見られる。日本の人口は2005年に減少し始めた。日本の男性のグルーミング現象、いわゆる「草食系」男性による化粧品の購買や使用が最近話題となってきた。逆にメディアなどの影響もあり、一部の女性は以前よりアグレッシブになり、子どもを産んでいない女性の割合が増え、婚活という新しい言葉が生まれた。

果たして、ネズミの社会は完全に崩壊した。最後に生存したネズミは600日目に生まれ、その後の生産はゼロだった。736日目の数は2056匹にまで落ち、すでにネズミ社会は乱れ崩壊し始めた。ネズミ自身がどう繁殖するのかさえも忘れてしまっていた。もはやそ

表4



資料：Calhoun J.B., Journal of the Royal Society of Medicine, January 1973, 66:80-88

の段階からの回復は無かったのだ。1588 日目には、雄 4 匹と雌 23 匹の計 27 匹で、最も若いものでも 987 日（人間で言えば 100 歳相当）であった。現在の日本の新聞でも、似たような状況に陥った田舎に関する記事は少ない。

住む場があり、食べ放題、飲み放題の全く脅威のない社会で暮らしたネズミは結局絶滅した。研究者は、「Their spirit died」「彼らの生きようとする精神は死んだ」と評した。つまりそれは、生きる目的を喪失するという恐ろしい実験結果であった。もちろん、人間はネズミとは異なる、しかしその姿は、まるで日本のニートや引きこもりや草食系男性や未婚現象と酷似しているように見えないだろうか。

日本の人口問題の解決策

日本の 30 年前の理想の人口構造を維持するためには、結局、日本の人口は将来 2 億人、3 億人、さらに 4 億人にならなければならない。「日本の人口問題」の解決策を、移民の増加や、もっと子どもを作らせたりする政策に求めることは、問題の先送りというだけではなく国としての自殺行為ではないだろうか。

多人口＝強国のパラダイムを支持する国の支配者は、同時に、人口爆発の危険性を国民から隠そうとする行動をとる。ここで、この仮説の妥当性をチェック（検定）するために、諸国の例を考えてみよう。日本より絶対人口か人口密度が高い国のほとんどは、すべて、何らかの社会的課題を抱えている国だ。例えば中国は、人口爆発を恐れて一人っ子政策を採っているが、この「人口政策」と日本の「自

然現象」は同じリスクを背負っているのではないかと考えられる。これは中国に限らない。そこには、政治的な意図の有無を別にするれば、日本も中国も EU も米国もアフリカも、世界中で人口が多過ぎるという問題意識があまりに強く、それが人口を減らす方向への自己防衛機能に結びついているのではないだろうか。

結論として、これまでの議論は以下の 4 つに整理できる。一つ目は、日本の安全で適正な人口がどれほどであるべきかについては明言できないが、それにしても現代の日本は、絶対人口も人口密度也多過ぎるということだ。二つ目は、日本の少子化は国の自己防衛である（一次的には自然現象であり、そして高齢化は少子化による二次的な自然現象だ）。というのも、三つ目に、少子化は日本にとってはマイナスではなく、日本国内の健康的、継続的な人口に戻そうとする自律的な作用であり、またそのようにして適正な水準に戻りつつある証拠だからである。四つ目は、何十年かけて継続的にある一定の人口にまで下がる間に、不可避免的に高齢化によって年齢層の分布に偏りが生じる。このことを想定した何らかの戦略が必要であるということである。

すなわち、健康な、継続性のある、安定した、幸せな国の人口に戻るまでに、日本はこれからの「偏った」人口分布をどう管理するかということが重要な課題になるということだ。これはピクニックなのに雨が降るという「問題」ではない。自然現象だ。文句を言っても無駄であるし、だからといって「雨」を無視するのは無責任である。日本のこれからの課題は、他のせいにして逃れるのではなく、

自らの手でこれからの 100 年間を乗り越えなければならぬということであり、より重要な事はそれをどう乗り越えるべきかという戦略だ。

数少ない若者が数多くの高齢者の年金や医療費を支えるという「契約」を続けるために、北欧のように消費税を 25% のレベルにまで引き上げる必要があるかも知れない。逆に、不幸にして財政政策の不全からその契約を守ることができないかも知れない。それとも、今まで考えたことも無いような新しい社会契約を生み出すことができるかも知れない。「必要は発明の母」という諺があるが、優秀な日本人は、必ずや有効な対策を考えつくだろう。しかし、その際大切なことは、正確に課題を定義付け、徹底的に課題を分析し、正確に課題の所在と実態を把握することができれば、より早く、かつ正確に有効な対策が実施できる。今や時間との戦いだということを肝に命じるべきときだ。

日本の進むべき道

まとめるとすれば、未来の歴史学者が現代の日本を批判するのは、第二次世界大戦後の再建、つまり欧米レベルまで追い付くことには成功したものの、その後の目標を持たなかったことだ。なぜ目標を持たなかったかというと、1) 社会的な甘えと、2) 教育制度に起因する国民の問題意識の希薄さと課題分析力、実行力の不足だ。

日本のこれからの目標はどうあるべきであろうか。一つ目は、先ず、人口減少は良いことだと認識し、持続性のある日本国土にふさわしい人口にもどるまで、すなわち、これから約 100 年間の「過渡期」をどう上手く乗り

超えるかという国策を作ることだ。例えば、若者の割合を増やす社会政策として、国際結婚で生まれた二重国籍を持つ国民の外国籍を認めるのは、簡単でしかも有効な手段の一つだ（韓国は去年そのように国籍法を改正した）。そしてまた、高齢者が安い年金で豊かに暮らせるように、東南アジアなどで数百万人単位の定年退職後の施設を設けることなども有効かも知れない。

二つ目は、100 年目の節目に至るこれからの 20 年間の内に、国民の 100% が世界トップレベルの英語力を保有し得るための教育システムを構築することだ。国際共通語である英語力を身に付けることで、少なくとも二つの効果が期待できる。一つは経済的競争力が向上する。二つ目に個人レベルでも国レベルでも、外国語を学ぶことで、新しい発想や思想が生まれてくる。日本で、そうした目標を充たすべき効果のある英語教育を実践するためには、教育そのものの根本的な改革が必要であり、時代遅れの教育モデルから情報時代の新たな教育モデルへの脱皮を図るべきであろう。

無論、国レベルの社会変革は簡単ではない。従って、先ずは会社のレベルで改革に着手することをお勧めする。正確に課題を定義付け、問題点を正しく分析することができれば、会社そして日本は有効な解を見出し、そして、明るく前向きに課題を乗り越えることができるだろう。世界は日本を応援している。戦後 100 年に当たるのは 33 年後のことだ。すなわち世代が一回りする頃だ。未来の歴史学者から素晴らしい評価を得るために前向きに問題をとらえ有効な戦略を展開して行こう。

今からならまだ間に合う。

【筆者紹介】

八木 エドワード（やぎ・えどわーど）

米国オレゴン州生まれ 51 歳

◇学歴 / 職歴

- 1979年 米国海軍入隊
- 1983年 米国カリフォルニア大学 バークレー校
卒業
- 1989年 スtockホルム・スクール・オブ・エコ
ノミックス 国際プログラムを修了
- 1990年 慶応義塾大学大学院経営管理研究科 修
士課程 終了
- 1993年 米国商務省入省・在日本米国大使館商務
部 商務官
- 1999年 米国海軍退役（海軍少佐）
- 2000年 在エジプト米国大使館商務部 地域担当
次席商務官
- 2004年 在ケニア米国大使館商務部 商務担当参
事官
- 2007年 在名古屋米国領事館商務部 商務領事
- 2011年 南山大学大学院ビジネス研究科 教授





仕事と私生活の エンリッチメントとはなにか

— 創造性研究への応用可能性 —



同志社大学大学院
総合政策科学研究科
教授 藤 本 哲 史

仕事と私生活の関係

私たちの生活の中に「ワーク・ライフ・バランス」という言葉が浸透してきている。仕事と生活にバランスがとれているということは、簡単に言うならば、仕事と私生活の両方で充実した生き方ができていることだ。現代社会に生きる私たちにとって、もはや仕事と私生活はどちらか一方の選択肢ではなく、「仕事も私生活も」が当然となりつつあるといえる。

これまで心理学領域で行われてきた仕事と私生活に関する研究の主流は、両領域間で生じる葛藤（ワーク・ファミリー・コンフリクト）を探るものだった。1980年頃からアメリカを中心に、仕事と家庭が相互に与える負の影響に関する研究が増え始めたが、今日までに多くの研究成果が蓄積されてきており、組織心理学ではワーク・ファミリー・コンフリクトは成熟した研究テーマになっている。80年代にアメリカで研究が増加したのは、多くの女性が職場に進出するようになった結果、共働

き夫婦や女性のひとり親など、仕事と家庭の責任を同時にこなさなくてはならない人々が急増し、ふたつの役割を果たすことが就業者の共通課題になったことが関係している。このような社会的な変化を背景に、研究者の間では就業者の仕事と家庭役割の葛藤に関する研究関心が高まっていったといえる。

国や文化の違いを越えて、働く人々の多くが葛藤を経験しているのは事実であり、その実態を明らかにするために多くの研究者が仕事と家庭のネガティブな関係性に着目してきたことは、ある意味当然だろう。しかし最近、研究者の間では仕事と家庭生活のポジティブな関係について認識が生まれつつあり、生活領域間の相互強化的な関係や相乗効果へと関心が拡大する傾向が見られる。無論、コンフリクト研究に較べれば歴史が浅いため研究蓄積は未だ多くはないが、仕事と家庭のポジティブな関係は今後の研究の重要な展開方向を示していると思われる。そこで本稿では、「ワーク・ファミリー・エンリッチメント」をテーマとして取り上げ、仕事と私生活の調

和の可能性とその要点について整理する。そして最後に、エンリッチメントの考え方を応用して、エンジニアや科学者の創造性について分析することの可能性について筆者の考えを簡単に述べてみたい。

ワーク・ファミリー・エンリッチメント

組織心理学には、人のエネルギーは必ずしも有限ではなく、ある一定の範囲内で再生産され、拡大するという理論がある。この考え方に基づいて、人が複数の役割を担うとエネルギーの再生産が促進されるという議論が展開されている。そこで論じられているのは以下の2点である。①ある役割に積極的に関与することで、別の役割を果たす際に有益な知識やスキルが獲得できる、また②ある役割において満足のいく経験をする事で、別の役割に起因するストレスが緩和される可能性がある。つまり、仕事と家庭の間のポジティブな関係性が議論の焦点になっている。

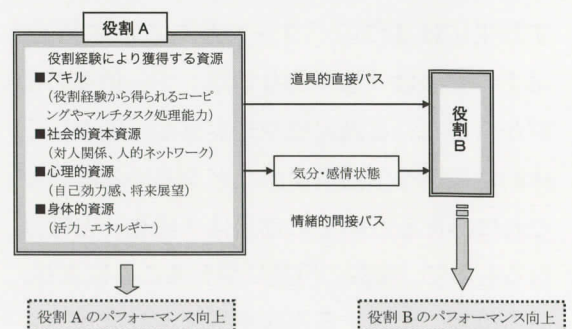
これまで、仕事と家庭の間のポジティブな関係を捉えるために、いくつかの概念が提唱されている。主なものとして、ワーク・ファミリー・ファシリテーション（ひとつの役割に携わることで得られる資源が、別の役割遂行を容易にする相乗効果の一形態）、ワーク・ファミリー・エンリッチメント（ひとつの役割における経験が別の役割における経験の質を高めること）、ポジティブ・スピルオーバー（気分、スキル、価値観などが役割間で流出し生活全体の質を高めること）、エンハンスメント（複数の役割に携わることで個人がもつ心理的、社会的資源が強化されること）などがある。これら以外にも、複数の概念が提

唱されている。仕事と家庭生活のポジティブな関係性を捉える概念としてこれらには共通性が見られるが、ここでは代表的なワーク・ファミリー・エンリッチメントについて見てみたい。

エンリッチメントのタイプと方向性

図1はワーク・ファミリー・エンリッチメントの概念図である。一般的に、エンリッチメントはふたつのタイプに分類される。ひとつは「道具的エンリッチメント」と呼ばれるもので、ある役割領域で獲得した知識やスキルが別の役割領域に持ち込まれ、有効に活用される場合である。例えば、職場で身に付けた問題解決のスキルを家庭生活の中で活用することにより、家庭で生じる問題がより効果的に解決される場合がこれにあたる。もうひとつは「情緒的エンリッチメント」と呼ばれるもので、喜びや嬉しさなど、ポジティブな感情や気分がひとつの役割領域からもう一方の領域へと伝達される場合である。どちらのタイプも、片方の役割に参加することで獲得する「資源」が、もう一方の役割の遂行に適用される（キャリアオーバーされる）ことでパフォーマンスが高まり、後者の役割領域での生活の質が向上することを示している。

図1 エンリッチメントの概念図



また、エンリッチメントには「仕事から家庭へ」と「家庭から仕事へ」の2つの方向性がある。まず「仕事から家庭へのエンリッチメント」には以下の3つの側面がある。(1) 情緒（気分や態度が関連する側面、「仕事を通して経験する良い気分が、家族との関係を向上させる」）、(2) 発達（スキル、知識、行動が関連する側面、「仕事を通して獲得する知識やスキルが、家族との関係を向上させる」）、(3) 資本（自信や達成感など、仕事を通じて獲得する心理的リソースが関連する側面、「仕事を通して得られる個人的な達成感が、家族との関係を向上させる」）。一方、「家庭から仕事へのエンリッチメント」については、「情緒」と「発達」の側面は同様だが、3つ目の側面として「資本」ではなく「効率性」を挙げている。これは家庭における役割を担うことで、職場での従業員としての効率性が向上する場合を指している。例えば、子育ての役割があるため職場で無駄な時間を過ごすことができず、結果として仕事を効率的に行うことができるようになる場合がこれにあたる。組織心理学の研究成果によれば、一般的に「家庭から仕事へのエンリッチメント」の方が「仕事から家庭へのエンリッチメント」よりも発生頻度が高いといえる。

複数の役割に関与することが個人におよぼす効果には3つのパターンがあるとされる。第1の効果は「加算的な効果」で、個々の役割から得られる満足感や充実感が、別々に全体的幸福感や生活満足感などを高める場合がこれにあたる。第2の効果は「緩和」と呼ばれるもので、複数の役割に関わることにより、ある役割に起因する不満感やストレスが、も

うひとつの役割から得る満足感によって緩和され、全体としてウェルビーイングが維持、向上することを意味している。第3の効果は「肯定的な経験の伝達」と呼ばれるもので、ある役割に関与することで得た活力が他の役割へと伝わり、そこで新たな経験や成果を生む場合である。例えば、親として子どもの成長に忍耐強く関わる経験が、管理職として部下の人材育成能力の向上につながる場合がこれにあたる。この第3の効果が最もワーク・ファミリー・エンリッチメントの考え方に近いといえる。

エンリッチメントの促進要因と効果

次にワーク・ファミリー・エンリッチメントを促進する要因と、エンリッチメントが個人や組織にもたらす効果について見てみよう。エンリッチメントの促進要因は、職務に関わる要因、個人要因、職場や組織に関わる要因の3つに大別される。まず職務要因については、仕事の自律性（自己決定感、自己統制感）、スキルの多様性、職務の複雑性などが挙げられる。このような特徴がある職務はワーク・ファミリー・エンリッチメントを促進しやすいことがこれまでの研究によって指摘されている。

職場や組織に関わる要因としては、上司や同僚の支援の重要性が指摘されている。管理職や同僚が家庭生活に関して支援的である場合、仕事と家庭生活を統合しやすくなり、そのことがエンリッチメントを促進するという。また、いわゆるファミリー・フレンドリー制度がエンリッチメントを促進することが指摘されているが、この場合従業員がそれらの

支援制度をどのように「感じているか」が重要で、仮に制度が整備されていても、従業員がそれらの制度を実際に利用しやすいと感じていなければ、エンリッチメントは促進されないという。

従業員個人にもたらす効果については、先行研究によるとエンリッチメントにはいくつかのウェルビーイング向上効果がある。例えば、身体的および精神的健康の促進、睡眠の向上効果、仕事への積極的関与や組織へのコミットメントの強化、職務満足感や結婚満足感の向上などが報告されており、さらにエンリッチメントには問題飲酒行動の抑制効果があることも明らかにされている。

エンリッチメントとコンフリクト

ワーク・ファミリー・エンリッチメントを考えるうえで大切な点は、仕事と家庭がエンリッチし合うことと、仕事と家庭が葛藤し合うことは互いに異なる現象であり、必ずしもエンリッチメントが高いことがコンフリクトの低さを指すとは限らないことである。すなわち、人はエンリッチメントとコンフリクトを同時に経験する可能性がある。例えば、「子育てで疲れてしまって仕事に集中できない」というコンフリクトと、「子育てから身に付けた対人スキルが活かされ、職場の人間関係が円滑になる」というエンリッチメントは同時に起こり得るということである。

しかし、エンリッチメントとコンフリクトはどちらも「仕事から家庭へ」、「家庭から仕

事へ」という双方向性を想定している点で共通している。したがって、仕事と家庭生活の全体的調和は、領域間の関係性（エンリッチメントまたはコンフリクト）と影響の方向性（仕事から家庭へ、または家庭から仕事へ）の組み合わせによって決定するといえ、「仕事から家庭へ」および「家庭から仕事へ」の両方向に関して、コンフリクトの水準が低く、エンリッチメントが高い状態が、仕事と家庭生活はもっとも調和された状態だといえる。

エンリッチメント視点の

応用可能性－エンジニアの創造性

現在筆者は、民間企業のエンジニアの創造性に関する社会心理学的研究に取り組んでいるが、本稿で紹介したワーク・ファミリー・エンリッチメントの考え方は、この研究テーマに対して重要なヒントになると考えている。創造性に関する心理学理論として広く知られるテレサ・アマビルのコンポーネント理論（Amabile, 1996）では、専門職人材の創造性を高める要素として、①内発的モチベーション、②タスクに関する高度な専門知識およびスキル、そして③創造性につながる認知スタイル（例えば、自立的発想、リスク受容、新しい視点の受容など）の3つを重視している¹。そしてこれらの要素が、問題解決のプロセス（例えば、問題の特定化、情報収集、問題解決につながるアイデア創出、解決策の妥当性検証、他者への解決策の伝達など）に融合することで創造的な成果が生まれるとしている。さらにこれらの個人要素に加えて、

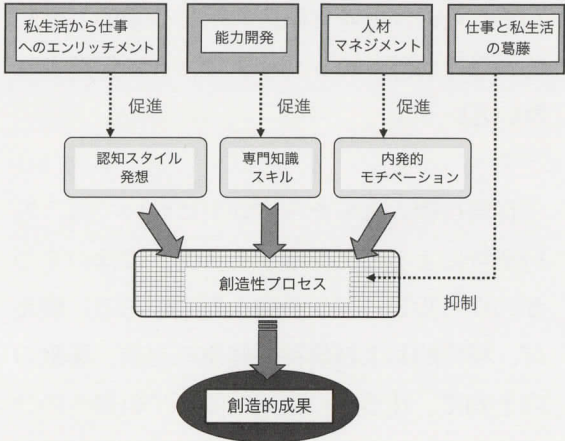
注1 Amabileは②を“Domain-relevant skills”、また③を“Creativity-relevant processes”と呼んでいるが、ここでは内容をわかりやすくするために意識している。

創造性を促進する職場環境要因として、職場や上司による創造性の奨励、自律性支援、潤沢なリソース、挑戦的なタスクなどを指摘している。

アマビルが取り上げる3つの要素を、企業で働くエンジニアにあてはめて考えてみると、「内発的モチベーション」は、エンジニア本人の適性や興味とマッチする仕事を配分したり、その仕事を自律的に行うことができる支援的な職務環境を整備するなど、効果的な人材マネジメントによって高めることができると考えられる。また「タスクに関する高度な専門知識およびスキル」は、入職以前の学校教育や入職後の職務経験、あるいは社内で経験する公式なトレーニングなどの能力開発がプラスに働くだろう。しかし、「創造性につながる認知スタイル」に関しては、仕事上の経験や、学校や社内で受ける教育だけで十分に強化できるとは考えにくい。そのような認知スタイルは、おそらく、エンジニアの発想を豊かにする経験が関係すると考えられるが、そこにワークとライフのエンリッチメントが関係する可能性がある。つまりエンジニアの創造性を考える場合、本稿で紹介したエンリッチメントの考え方、特に「家庭（私生活）から仕事へのエンリッチメント」と「道具的エンリッチメント」が関連する可能性がある。私的生活における仕事とは全く無関係な事柄の体験が、奇抜で創造的なアイデアや問題解決方法をもたらす可能性はないだろうか。（図2参照）

しかしこのテーマを考える場合、上述した以外の要素も同時に考慮する必要がある。第一に、本稿で触れた「仕事と私生活の葛藤」

図2 エンリッチメントと葛藤の視点を盛り込んだ創造性モデル



が創造性に対して負の影響を与える可能性を考慮に入れる必要がある。上述したように、エンリッチメントと葛藤は異なり、エンリッチメントが高いことがコンフリクトの低さを指すとは限らない。すなわち、エンリッチメントを経験していても、同時に葛藤状況が存在していれば結局はゼロサムになってしまう可能性があり、仕事と私生活がうまく調和できないために経験する心理的葛藤が、創造的な問題解決のプロセスを抑制してしまう可能性がある。したがって、いかに葛藤を緩和するかも創造性促進策に同時に組み込む必要がある。第二に、創造的発想は偶発的に起こる可能性が高い。したがって、「家庭から仕事への道具的エンリッチメント」を経験しても、それが必ず認知スタイルを強化するとは限らず、あくまでもセレンディピティ的にしか生じない可能性が高い。この点を常に念頭において創造的成果の創出プロセスを考える必要があるだろう。

複数の生活領域が相互に作用し合い生活の質を高めあうという考え方自体、仕事と私生

活のインターフェイスを考えるうえで重要な示唆を与えてくれるが、やはり概念レベルにとどまらず、エンリッチメントの考え方が持つ実践的な応用可能性を検討していく必要があるだろう。その意味において、エンジニアの創造性研究にエンリッチメントの視点は不可欠と考えている。今後ますます働く人々のワーク・ライフ・バランスの重要性が高まると思われるが、仕事と私生活の葛藤をいかに緩和させるかの議論だけにとどまらず、どのように両領域の生活の質を同時に高めることができるか、「創造的な」議論が必要ではないだろうか。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【参考文献】

- Amabile, Teresa M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
-

【筆者紹介】

藤本 哲史（ふじもと・てつし）

1964年 東京都生まれ

◇学歴 / 職歴

1987年 南山大学外国語学部卒業

1994年 ノートルダム大学大学院社会学研究科
博士課程修了 (Ph.D.)

1995年～2008年

南山大学講師、准教授、教授を経て

2008年4月より同志社大学教授

◇近年の論文

「従業者の仕事特性とワーク・ライフ・バランス」

『日本労働研究雑誌』No.583、pp.14-29

「ワーク・ライフ・バランスと企業組織への課題」

佐藤博樹（編著）『叢書・働くということ 4

人事マネジメント』pp.133-160（ミネルヴァ書房）

「技術者のワーク・モチベーション」

中田喜文・電機連合総合研究企画室（編）

『高付加価値エンジニアが育つー技術者の能力
開発とキャリア形成』pp.61-79.（日本評論社）



実用的になった 現在の経済学



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

経済学は役にたたない？

経済学部を卒業して企業で活躍している人に、学生時代に学んだ経済学は今の仕事に役に立っているかという質問をすると、ほとんど役に立っていない、という答えが返ってくることが多い。まじめに勉強しなかったから、というのが本当のところかもしれない。

一方で、伝統的な経済学が、実務に直接役立たないと思わせる面があったのは事実だろう。しかし、最近の経済学、なかでも行動経済学の研究内容を知れば、それがいかに実務や政策に役に立つかということに驚く人が多いのではないだろうか。

行動経済学とは、経済実験や心理学および他の社会科学から得られる現実の人間の意思決定に関する洞察を経済学に取り込むことを目指した学問である。伝統的経済学は、完全な情報と計算能力をもって自分の満足(効用)を最大化できるホモエコノミカスと呼ばれる人間像を想定してきた。ホモエコノミカスという人間像を知っただけで、経済学に拒否反応を示す人も多い。

実は、伝統的経済学は、現実のすべての人間がホモエコノミカスであると考えてきたわけではない。多くの人がホモエコノミカスではなく、情報を完全に利用しなかったり、計算能力が十分ではなかったりした場合でも、その人たちの非合理的な経済行動は、市場でホモエコノミカスの裁定取引によって打ち消されてしまうことが多い。このような想定は、経済全体の価格や産出量の動きを描写するには非常に有効であった。

逆に言えば、経済全体の価格や産出量の決定を説明するのは、伝統的経済学でうまくいったかもしれないが、個々の人々の行動を説明するには、伝統的経済学は十分ではなかった。例えば、消費者金融で返済能力以上にお金を借りたり、返済せずにお金を使ってしまうということを繰り返して多重債務に陥ってしまうような行動は、ホモエコノミカスならとらない。物価上昇率が5%のもとで賃金の3%上昇には賛成しても、物価上昇率がゼロ%で賃金が1%カットされるという提案には拒否反応を示すというのも、伝統的経済学では説明できない。個々人の行動が僅か

ずつでもホモエコノミカスの想定から系統的にずれていくと、経済全体の動きも説明できないことが発生してくることがある。

個々人が伝統的経済学の想定に沿った行動をとらない場合には、政府の政策も合理的なものとは言えなくなってくる。実際、伝統的経済学によれば望ましいと考えられる政策であっても、必ずしも人々に支持されないということがしばしば発生してきた。社会保障の負担と給付の両方を考えれば、純益の方が大きくなるグループの人でさえ、負担増の側面だけに注目して改革に反対するという行動もその一つである。

行動経済学による現実的研究

伝統的経済学の欠点を補う形で発展してきた行動経済学では、近年、極めて現実的な応用研究が増えてきている。例えば、人々の行動特性を細かく分析することによって、人々の利他的行動を引き出したり、インフルエンザのワクチン接種率を引き上げたり、省エネ行動をとらせたりする具体的な方法が提案されてきている。

人間行動の特性として、ヒューリスティックスと呼ばれる意思決定方法が行動経済学で知られている。ヒューリスティックスとは、近道あるいは親指の法則という意味で、限られた時間のなかで直感的に行う意思決定の方法である。ヒューリスティックスに従う人間の判断と、合理的な判断との間で発生する体系的な乖離をバイアスと呼ぶ。人間の意思決定が論理や確率ではなく代表的なものに依存するという「代表性」、想起しやすさに依存

するという「想起性」、初期情報に依存するという「係留性」の3つのバイアスは、よく知られている。

ヒューリスティックスのうち、よく知られているのはデフォルトの影響である。デフォルトというのは、携帯電話やコンピューターなどでの初期設定という意味だ。つまり、特に何かを選択しなければ、与えられた選択肢を選ぶことになるというものだ。人々は、いくつかの選択肢を与えられた際、デフォルト以外のものを選ぶことが少ない。伝統的な経済学では、人々は得られる情報をすべて用いて、自分の満足度を最大にするような選択肢を選ぶと考えられてきたので、デフォルトが何であっても、選ばれる選択肢には違いがないとされてきた。ところが、実際の人々の行動は、デフォルトに大きく左右されてしまうのである。この考え方は、企業が製品を売り出す際に、どのようなパッケージを標準装備として売り出すか、というマーケティングにすぐに応用できる。

デフォルトに人々の意思決定が影響されてしまうという特性は、企業のマーケティングだけではなく公共政策にも利用できる。公共政策でよく知られているのは、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。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2003年に *Science* に発表した研究によれば、欧州諸国の中でもドナーとなることに同意している人の割合には大きな差がある¹。そして、80%以上の人がドナーの同意がある国は、ドナーになることを明示的に拒否していなければ同意してい

¹ Eric J. Johnson and Daniel Goldstein (2003) "Do Defaults Save Lives?" *Science* 21 November 2003: 1338-1339.

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。彼らは、米国人を対象にしたインターネット調査で、臓器提供の意思についてデフォルトの影響を実験的に調べており、やはりデフォルトが強い影響を与えることを明らかにしている。

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%しかいない。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。

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。

節電促進策やワクチン接種率向上にも

行動経済学的な研究によって、電力消費を抑えることができることも明らかにされてきている。2010年のScienceに掲載された論文で、ニューヨーク大学助教授のアルコット氏とハーバード大学教授のムレナサン氏は、OPOWERという無作為フィールド実験の結果を紹介している²。無作為に選ばれた一般家庭に、その家庭と電力とガスのエネルギー消費が似ている家庭の消費量を示し、省エネの助言をしたところ、2%以上電力消費が減少したという。

2011年の全米科学アカデミー紀要に掲載

された論文で、ペンシルバニア大学助教授のミルクマン氏らは、ある大企業の従業員の職場でのインフルエンザワクチンの接種について興味深いフィールド実験を行っている³。従業員は、職場の診療所でのワクチン接種について、つぎの3つのうち一つの手紙を受け取った。すべての郵便には、ワクチン接種の日時が記されている。接種の日時情報だけのコントロールグループと、従業員本人のワクチン接種「予定日」を本人に書き込ませる予定日グループと、ワクチン接種「予定日時」を書き込ませる予定日時グループの3種類である。コントロールグループのワクチン接種率は、33.1%であったが、予定日時グループはコントロールグループよりも4.2%ポイント接種率が高く、統計的にも有意な差があった。従業員に予定日時を書き出させるだけで4%ポイント接種率を引き上げることができたのだ。著者らは、この手法は、健康診断、大腸内視鏡検査、省電力型の電球への交換などにも使えると提案している。

政策の提案方法の工夫

人間が得をすることよりも損をすること大きく嫌うという損失回避と呼ばれる特徴をもっていることは、行動経済学でよく知られている。同じ法案であっても提示の仕方、損失が目立つと反対されやすくなる。逆に言えば、いくつかの法案を束ねることで、損失を目立たなくさせることが法案への賛成を増やすはずだ。このことをミルクマン氏らは、

² Hunt Allcott, and Sendhil Mullainathan "Behavior and Energy Policy" Science 5 March 2010: Vol. 327 no. 5970 pp. 1204-1205

³ Katherine L. Milkman, John Beshears, James J. Choi, David Laibson, and Brigitte C. Madrian (2011) "Using implementation intentions prompts to enhance influenza vaccination rates," PNAS 108: 10415-10420.

興味深い実験で明らかにしている⁴。例えば、停電を減らすために健康被害が増える法案が二つあるケースを考える。法案Aは、停電時間を1000時間減らすためにA町に新しい発電所を作るが公害に起因する健康被害が毎年10人分増えるというもの。法案Bは、B町の発電所を閉鎖することで一年あたり12人の健康被害が減少するが、800時間停電時間が増えるというもの。法案Aだけの賛否を問われた被験者は41%しか賛成せず、法案Bだけの賛否を問われた被験者は23%しか賛成しなかった。つまり、法案A、Bそれぞれ単独では多数決で否決されてしまう。しかし、法案AとBを結合してみたもの、つまり、A町に発電所を新設しB町の発電所を閉鎖することで、停電時間が200時間減り健康被害が2人減るという結合法案Cについて問われた被験者は、66%のものが賛成した。

実は、日本政府もデフォルトの影響を取り入れた政策を行い始めた。医療費を削減するために、厚生労働省は、ジェネリック薬品（後発薬）の使用を促進しており、後発薬の数量シェアを2012年度までに30%以上にするという数値目標を立てている。この目標の達成のために、2008年に医師の処方箋に制度変更が行われ「後発品への代替を認めない場合に「後発薬への変更不可」欄に医師が署名する様式に変更された。つまりデフォルト設定が変更された。その結果、それまで約17%だった後発薬のシェアは2010年には23%に上昇した。

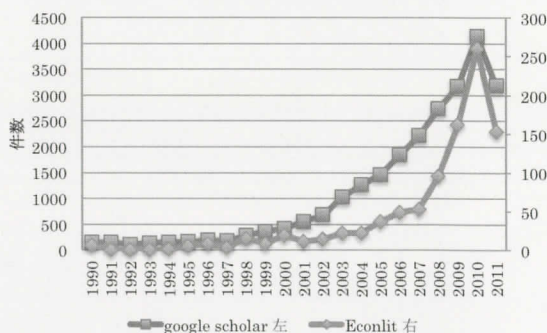
以上のように、情報の提示の仕方や書類を

少し工夫するだけで、人々の行動が大きく変わり、それによって省エネが促進され、臓器提供者が増え、健康に気を遣う人が増え、よりよい法案が通るのである。

欧州債務危機にしても日本の財政赤字の問題にしても、解決方法それ自体は非常にシンプルである。租税負担を上げるか、歳出を削減するか、生産性を上げるかしかない。多くの人は、将来の財政破綻を避けるために何かをしなければならない、ということも分かっている。しかし、何かのきっかけがないとなかなか人々は具体的な行動に移すことができない。頭では分かっているが、行動にはできない場合に、それを手助けしてくれるような情報提供の方法や制度の仕組みを作ることができれば、私たちが直面している経済の大問題の解決の第一歩になるだろう。

本稿で紹介した研究成果は、近年の行動経済学研究のほんの一部にすぎない。よりよい社会をつくるために、現実の人間行動の特性にまで踏み込んだ研究が次々と生まれている。図には、キーワードに Behavioral Economics（行動経済学）を含む論文数を

行動経済学論文数



⁴ Milkman, Katherine L. Mazza, Mary Carol Shu, Lisa L. Tsay, Chia-Jung Bazerman, Max H. (2012) "Policy Bundling to Overcome Loss Aversion: A Method for Improving Legislative Outcomes" *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Volume 117, Issue 1, January 2012, Pages 158–167

Econlit という経済学論文データベースと
グーグルスカラーで検索した件数を示した。
2000 年代になって急激に増えていることが
分かる。日本でも 2007 年に行動経済学会が
設立され、現在では 300 名以上の会員が参加
して行動経済学の研究が進められている。し
かも、行動経済学の考え方は、既に主流派経
済学に取り入れられ始めている。今後は、行
動経済学の成果が、社会でますます活かされ
ていくことを期待したい。





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

労働力の状態変化

2008年9月のリーマン・ショック以降、わが国の失業率が5%を超え、雇用不安を感じる人が多くなっている。また、失業の長期化も同時に進んでおり、このような雇用不安や失業の長期化は、今や欧米先進諸国に共通する課題となりつつある。

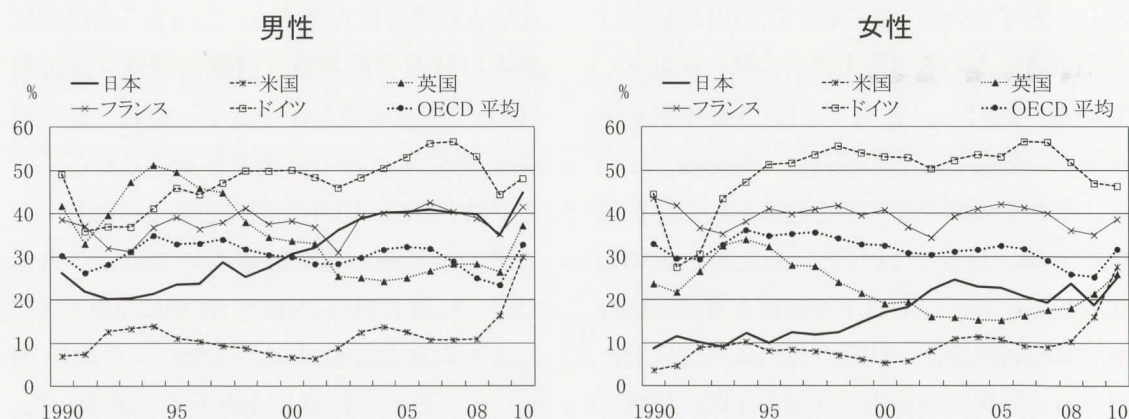
今回は欧米諸国との国際比較から長期失業の実態を最初に取り上げる。続いて、統計調査の公表値に基づき、なぜ失業が長期化しているのか、その背景について説明を試みる。この背景として、就業、失業、非労働力、の3つの状態変化をとらえていく。加えて、転職者の雇用形態間の移動についてもふれる。失業が長期化している原因としては、失業から就業への再就職率が低下しており、いった

ん失業すると失業から抜け出せなくなっていることがあげられる。この失業からの脱出が困難になっていることが長期失業につながっている。

1. 国際比較から見る長期失業

OECDの統計データから、失業者に占める1年以上の失業者（長期失業者）の割合を求めると、金融危機の影響を受けて2010年に日本の男性で45%、女性で25%にまで増加した（図1）。男女ともにこの水準は1990～2010年の間で最も高い。さらに、男性のその割合は、先進5カ国の中でドイツの次に高く、フランスを超えるものであり、これは日本の労働市場ではこれまで経験したことが

図1 国際比較からみた失業者に占める1年以上失業者の割合



資料：OECD、“OECD.Stat Extract, Unemployment by duration”

ない事態となっている。

詳しく日本男性の失業者に占める長期失業者の割合を見てみよう。1990年代に20%台の水準であり、OECD諸国の平均値を下回っていた。しかし、その後の2000年以降は30%を超えてOECD平均値をつねに上回り続けている。一方、日本女性のその割合は、1990年代に9～15%、2000年代に17～25%と、2000年以降は90年代よりも高くなっているものの、OECD平均値を超えたことはない。

また、長期失業者の割合は、日本では男女間で2010年に20ポイント開いている。一方で、欧米諸国の男女間の開きは、米国で2ポイント、フランスで3ポイント、ドイツで2ポイント、OECD平均で1ポイントと、日本に比べて小さい。ただし、英国では11ポイントと、米国、ドイツ、フランスより大きい。男女間の開きは次第に小さくなっている。欧米諸国での失業者に占める長期失業者の割合は男女間で大きな開きがないのに対し日本では大きく開いており、日本は欧米諸国と明らかに異なる形となっている。

金融危機後の長期失業者の急激な増加は、多くのOECD諸国に見られるものである。しかし、ドイツのみ2008年から2010年にかけて失業者に占める長期失業者の割合が低下している。ただし、ドイツでは1990年代前半を除いて男女ともその割合は4割を超えている。またその割合が5割を超えていた年が男性で8年、女性で14年と、もともと長期失業者が多いドイツでは1年を超える失業給付や失業給付の期限が切れた場合に失業扶助と呼ばれる失業保険と生活保護の中間に位置する給付が実施されてきた。このようなセーフ

ティネットの充実によって、就労意欲が阻害されて、景気が回復しても失業率が低下しないという長期失業や構造的失業が存在した。

フランスの失業者に占める長期失業者の割合は男女ともにOECD平均を上回り続けている。フランスのその割合は、ドイツのその割合よりは小さく、30%から40%台に留まり、50%を超えたことはない。フランスも1年を超えて失業給付は受けることができ、失業給付の受給による就労意欲の低下や失業期間の長期化は長年の社会問題となっている。

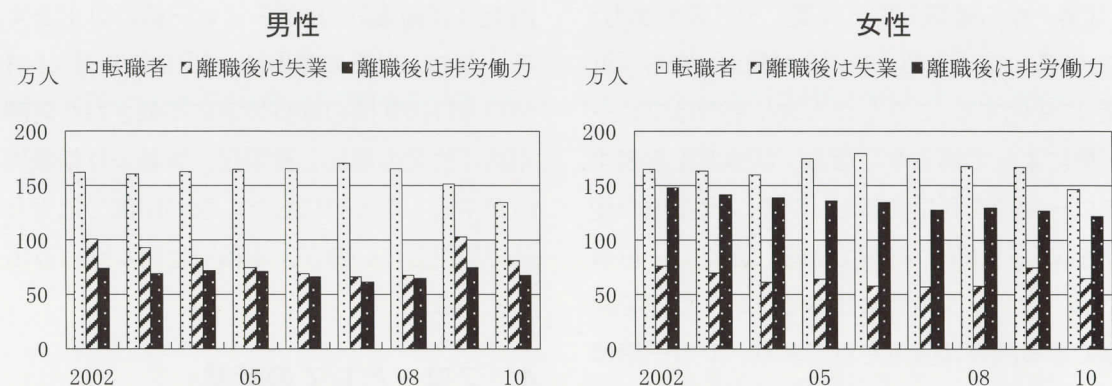
一方、米国は柔軟な雇用システムをしているため、長期失業者の割合は他国に比べて小さく、OECD平均値を下回っている。1990～2008年間に男性で4～14%、女性で4～11%と低い水準に留まっていた。しかし、金融危機後には急激に悪化して、2010年に男性で30%、女性で28%と急上昇を見せた。

2. 離職経験者の動向

就業と失業の関係の考察をする前に、過去1年間の離職経験者について、離職後の動きを現在の就業状態で見よう(次頁図2)。離職後に再び就業している人は転職者、求職活動をしている人は失業者、求職活動をしていない人は非労働力とする。このような離職経験者の状況は総務省「労働力調査(詳細集計)」で捉えることができる。なお、この調査は2002年以降の実施であることから、ここでは2002～10年の動向をまとめた。

過去1年間の離職経験者について、男性では、転職者数は2002～08年に160～170万人と大きな変動はなかったが、その後09年に152万人、10年に135万人と減少した。離職後に失業者に転じた人は02年に101万

図2 過去1年間の離職経験者の現在の就業状態^{注1}



資料：総務省『労働力調査（詳細集計）』

人から07年に66万人に減少後、09年に103万人に急増し、10年には81万人である。離職後に非労働力に転じた人は、02～10年では60～70万人台で推移している。離職後に、仕事のある人となない人の差、転職者から失業者及び非労働力の差を求めると、景気後退期にマイナスの値を示しており、02年に13万人、03年に1万人、09年に26万人、10年に14万人である。

一方、女性では、転職者数は2002～09年に160～180万人であったが、10年に147万人と減少した。転職者数は女性の方が男性より04年を除いて多い。

女性で離職後に失業者になった人は02年に76万人から07年に57万人と減少した後、09年に75万人に、10年に65万人である。離職後に失業者になった人は女性の方が男性より少ない。

女性で、離職後に非労働力に転じた人は、02年に148万人から07年に128万人まで減ったが、その後09年に127万人、10年に122万人である。男女比較では、離職後に非労働

力に転じた人は女性の方が男性より多い。

女性で離職後に仕事のある人となない人の差を求めると、男性と異なりプラスの値を示す年はなく、常にマイナスの値である。景気後退期にマイナスの大きな値を示し、02年に59万人、03年に48万人、09年に35万人、10年に40万人である。

この離職後の動向から、女性は男性よりも転職者が多い。さらに、女性は失業ではなく非労働力という形で労働市場から退出している。

3. フローとしての労働力の状態

労働統計指標にはストック指標とフロー指標がある。労働力には「就業」「失業」「非労働力」の3つの状態があり、一時点におけるそれぞれの状態の人数や割合を示すのがストック指標である。就業者数や失業者数、これらを利用して算出される失業率はストック指標である。

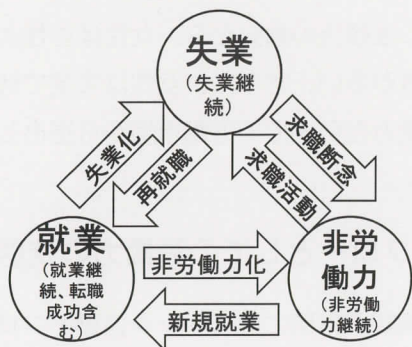
一方、ある期間中に3つの労働力状態の間で推移する人数や割合を示すのがフロー指標

注1 ここでの離職経験者とは、前職を調査時点から過去1年以内に辞めた人である。

である。「就業」から転職して再び「就業」に、「就業」から離職して「失業」や「非労働力」に、あるいは「失業」や「非労働力」から「就業」に変化する。こうした人数や割合はフロー指標によって明らかになる。状態変化を表すフロー指標を利用すると、ストック指標の変動をより具体的に理解できる。ただし、日本では、ストック指標に比べてフロー指標を利用できる調査は限定されており、フロー指標から労働力状態を分析した研究も欧米諸国に比べて少ない。

図3にストック指標の「就業」「失業」「非労働力」及びフロー指標を矢印として表示した。なお、6つの矢印に加えて「就業継続」、「失業継続」、「非労働力継続」といったフロー指標が存在する。

図3 労働力のフロー状態



先にふれた離職経験者の動向もフロー指標である。離職経験者は、転職者は就業継続の一部として、離職後に失業は失業化として、離職後に非労働力は非労働力化として表される。

「経済財政白書」や「労働経済白書」では「労働力調査（基本集計）」を利用してフロー値を時に算出している。しかし、「労働力調査（基本集計）」からフロー値を算出することは

必ずしも容易ではない。ここでは、「労働力調査（詳細集計）」からフロー値の算出をする。なお、以下の算出は、2010年9月24日付日本経済新聞の経済教室に掲載された阿部正浩「失業の増加と長期化、失職より転職失敗が主因」を参考にした。なお阿部では男女計で算出しているが、本稿では男女別に算出している。

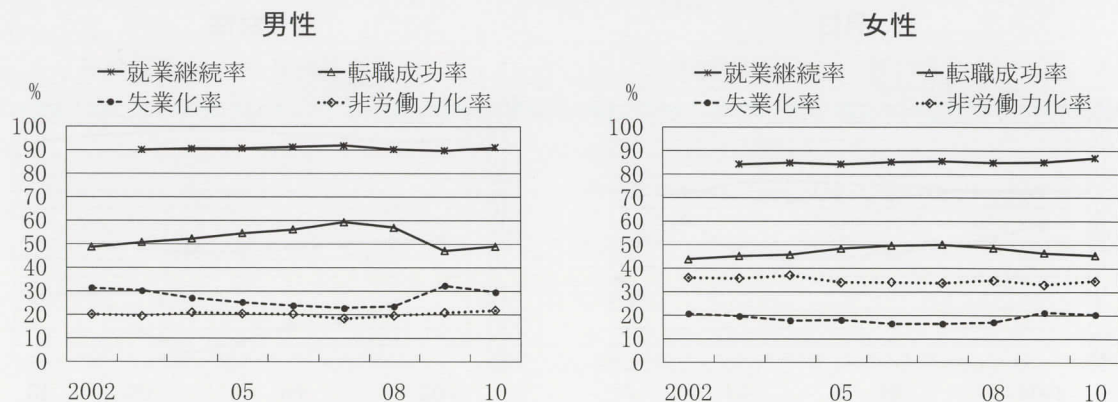
4. フローとしての就業

まず、就業からのフロー状態を2002～10年について算出した。なお、ここでの就業者は雇用者に限定しているが、失業者や非労働力には自営業からの流入も含まれることには注意を要する。就業者というストックには、失業化、非労働力化、転職成功した就業、就業継続の4つのフロー状態が存在する。失業化、非労働力化、または転職に成功した就業者数は、統計表の数値から、就業継続は就業者とこれら3つの数値との差として求めた。次頁図4の転職成功率、失業化率、非労働力率は、過去1年以内の離職者に占めるそれぞれの割合であり、これら3つの合計は100%になるが、就業継続率は前年同期に占める割合となっている。

男性を見ると、就業継続率はおおよそ90%台で推移しているが、2007年92%から09年90%と景気変動に伴い低下している。転職成功率も同期間に59%から47%と低下している。失業化率も同期間に23%から32%に上昇し、非労働力化率も同期間に18%から21%に上昇した。

景気循環では2007年は景気の山の時期にあたり、08年末から09年初めに雇用調整が一挙に実施された結果、失業化率と非労働力

図4 フローとして捉えた就業状態の変化^{注2}



資料：総務省『労働力調査（詳細集計）』

化率の上昇、転職成功率と就業継続率の低下に表れている。この07年から09年の変動はその前の期間に観測されなかった大きなものであり、それだけリーマン危機が男性雇用者に大きなショックを与えた。

一方、女性を見ると、就業継続率はほぼ85%台で推移しており、07～09年間に大きな低下は見られない。転職成功率は同期間に50%から46%に低下し、失業化率は同期間に16%から21%に、非労働力化率は同期間に34%から33%になった。

女性では男性と異なり07～09年間の変動より数値が大きいあるいは小さい年がある。転職成功率は02年に44%と07年より小さく、非労働力化率は04年に37%と07、09年より大きい。

男女で就業継続率はそれほど大きな開きがないのに対して、失業化率と非労働力化率には大きな開きがある。職を離れた場合には、男性では失業者として労働市場に留まるのに

対して、女性では非労働力化して労働市場から退出している。しかし、2007年以降の女性の非労働力化率の動きからは、女性の労働市場退出は以前に比べると少なくなっている。

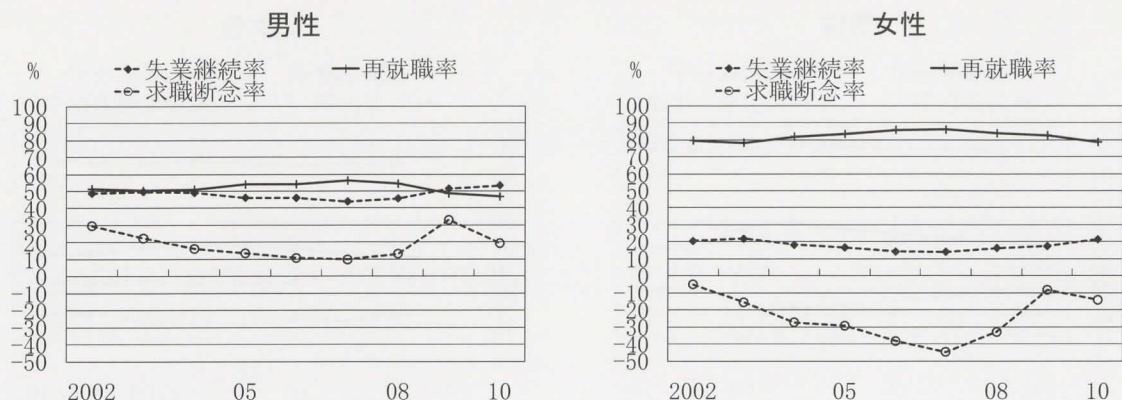
5. フローとしての失業

続いて、失業者というストックには失業継続、再就職、求職断念の3つのフローが存在する。失業継続として1年以上の長期失業者を、再就職として離職後1年を超える新規就業者を、求職断念として失業者と失業継続及び再就職との差を利用した。次頁図5には、失業継続率、再就職率、求職断念率として、前年同期に占めるそれぞれの割合を示した。したがってこれら3つの割合は合計しても100%にならない。

男性を見ると、失業継続率は2007年に44%から10年に53%と大きく悪化している。再就職率は同期間に56%から47%に、求職

注2 「就業継続」とは雇用者から「転職成功」及び「再就職」並びに「求職断念」を引いたものであり、「転職成功」とは過去1年間に離職した人のうち現在は就業者、「失業化」とは過去1年間に離職した人のうち現在は失業者、「非労働力化」とは過去1年間に離職した人のうち現在は非労働力のことをいう。

図5 フローとして捉えた失業状態の変化^{注3}



資料：総務省『労働力調査（詳細集計）』

断念率は06年に10%から09年に33%と悪化している。

一方、女性では、失業継続率は07年に14%から10年に21%に上昇している。再就職率は同期間に86%から79%に、求職断念率は同期間に-45%から-14%に変動している。女性では、男性より失業継続率が低く、再就職率が高い。また、求職断念率がマイナスの値を示している。

女性は失業者として仕事を探し続けるのではなく、仕事が見つからない場合には求職活動をやめてしまう。労働市場から退出した女性がその後仕事を探して、仕事を得る。このことが男性と異なる女性の就業行動である。

失業のフロー状態から、男女でその動きが異なることが分かる。失業者が増えた原因として、男女ともに失業中の再就職率が低下したことである。

6. 雇用者の転職状況

最後に、就業者のフロー指標の中から、転

職者の雇用移動状況についてふれる。「労働力調査（詳細集計）」を用い、転職前と転職後の雇用形態を把握できるから、非正規雇用者が転職して正規雇用になれるのかどうか、あるいは正規雇用から非正規雇用になったのかどうかなどが見えてくる。

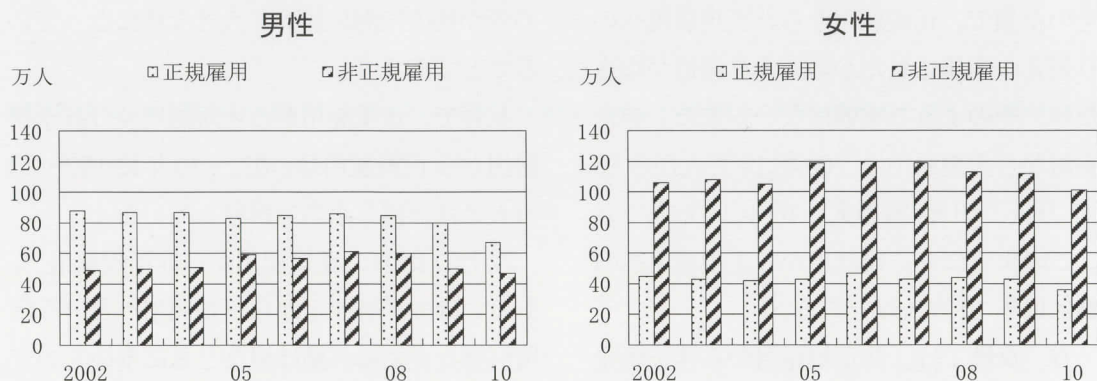
転職前の雇用状況が次頁図6に示されている。図6から、男性では、正規雇用者は2002～08年で80万人台であり、09年に80万人、10年に67万人である。また、非正規雇用者は02～08年に49～61万人を変動しており、09年に50万人、10年に47万となっている。

一方、女性では、正規雇用者は02～08年に40万人台であり、09年に43万人、10年に36万人である。また、非正規雇用者は、02～08年に100～120万人であり、09年に112万人、10年に101万人である。

男女を比較すると、転職前の状況では、男性の方が女性よりも正規雇用者は多く、逆に非正規雇用者は女性の方が男性より多い。

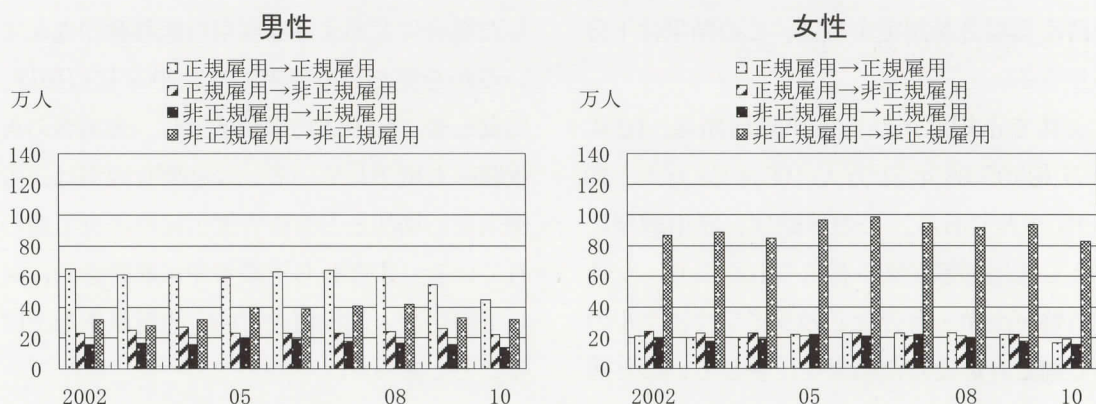
注3 「失業継続」とは1年以上の失業者、「再就職」とは離職期間が1年を超える前職のある新規就業者、「求職断念」とは失業者から「失業継続」及び「再就職」を引いたものである。

図6 過去1年間に転職した雇用者の転職前の状況^{注4}



資料：総務省『労働力調査（詳細集計）』

図7 過去1年間に転職した雇用者の転職後の状況^{注5}



資料：総務省『労働力調査（詳細集計）』

図7には転職後の状況が示されている。なお、非正規雇用から正規雇用への移動は転職だけとは限らず、正規雇用者への登用・転換制度も存在する。厚生労働省「労働経済動向調査」によると、2009～10年の1年間に正社員以外の労働者から正社員へ登用した実績ありの事業所の割合は30%、実績なしが67%である。

図7は、男性では、正規雇用から正規雇用

が最も多いことを示している。2002年65万人から08年60万人、09年55万人、10年45万人と、これまでふれたようにリーマン危機後は減少している。次に多いのは非正規雇用から非正規雇用であり、2002年32万人から08年42万人、09年33万人、10年32万人と、やはり08年以降は減少している。

男性で、正規雇用から非正規雇用は、02年23万人から08年24万人、09年26万人、

注4 会社・団体等の役員を除く雇用者について、勤め先での呼称によって、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「契約社員・嘱託」、「その他」に区分している。「非正規の職員・従業員」とは「正規の職員・従業員」以外の5区分をまとめたものである。

注5 注4と同じ。

10年22万人と、20万人台で推移している。多くの企業で、正規雇用から非正規雇用への切り替えが実施されたかのような報道がなされたが、そのような実態はない。また、非正規雇用から正規雇用は、02年16万人から08年17万人、09年16万人、10年14万人である。このように非正規雇用から正規雇用への転職は毎年10万人以上ある。

一方、女性では、非正規雇用から非正規雇用が最も多く、2002年87万人から08年92万人、09年94万人、10年83万人である。既婚女性がパートタイムや派遣で働き、職場を替える場合を想定すれば、この結果は十分ありうる。

女性で正規雇用から非正規雇用は、02年24万人から08年21万人、09年22万人、10年19万人である。この移動は、雇用調整によって雇用形態が切り替えられたより、女性が結婚・出産・育児などのライフサイクルの中で働き方を変えた結果を反映していると解釈した方が適切であろう。雇用調整による切

り替えが実施されているならば、08～10年の値が他の期間に比べて大きな値になっていることであろう。

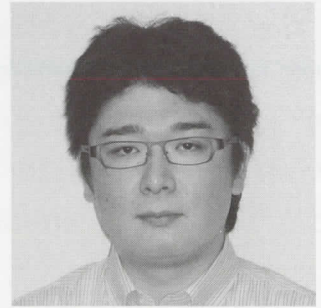
女性で、正規雇用から正規雇用及び非正規雇用から正規雇用は、02～10年に16～23万人とほぼ同じ水準で推移している。

以上のように、正規雇用から非正規雇用へ、あるいは非正規雇用から正規雇用へという雇用形態を変える移動は男女ともに多いものではない。正規雇用から正規雇用へ、あるいは非正規雇用から非正規雇用へという同じ雇用形態間で移動する方が多い。ここでは、転職した場合にどのような雇用形態移動が進んでいるかを見たが、現実には、2008年以降は、男女ともに転職成功率が低下し、失業者の再就職率も低下している。今必要な政策は、労働需要の増加とともに労働供給の中身も問われている。すなわち求職者や求職断念者に対して適切な人的投資を行い、再就職率を上げることであろう。





魅力ある監督職づくりと 人材育成に向けた環境整備



(財)中部産政研

主任研究員 島田 崇史

1. はじめに

この調査研究は、自動車産業の製造業で過去に行われてきたいくつかの調査において、「多くの社員は監督者になりたくない」「監督者になりたい人が減っている」という結果が示されてきたことが、その発端となっている。自動車産業の製造業における監督職という職位は、会社という組織全体の経営と最前線の作業現場の運営とを連結する要となるポジションである。会社の経営方針を理解した上で、その方針を各々が担当する日々の職務へと具体化して展開する現場管理のマネジメントとしての重責を担っている。その観点から今回の調査結果を一言で表現すれば、監督職の仕事に魅力を感じないという課題の深刻さと、そうした中でもその役割に自らの成長や生き甲斐を見いだして職務に前向きに取り組もうとする社員の実態が明らかにされたように思う。

このことを象徴しているのが、アンケート調査に対して監督職に就く8割を超える人(83.7%)は、この職位への昇進が自らの人

間としての成長の貴重な機会となったと評価し、約2/3の人(66.5%)が部下にも監督職になることを薦めたいとする一方で、6割の監督職(60.2%)はその仕事への魅力は感じていないとし、これ以上の昇進はしたくないとする人の方が多い(58.9%)という、一見すると相矛盾した回答をしていることである。すなわち、多くの社員は仕事を通して生き甲斐や成長を感じたいと欲し、監督職という職務も本来はそれに十二分に値する仕事であると考えているにも拘わらず、その職務の実態がこれに相応しいものとなっていないところに問題は集約されている。したがって、労使双方が、監督職の職務を巡るこのギャップの解消に取り組むことは喫緊の課題である。

ただし、同時にこの調査結果から明らかにになった、監督職に対して一律の対応として為すべきことと、同じ監督職であってもその置かれた職務環境が大きく相違するがゆえに、異なる対処が求められる場合の両者が混在していることには注意を要する。以下では、前述のアンケート調査結果に基づく4つの課題の指摘を踏まえて、監督職としての魅力向上

に対する5つの提言を行い、この調査研究のまとめとしたい。

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、滋賀大学経済学部の弘中史子教授、中京大学経営情報学部の寺澤朝子教授のお三方にご協力をお願いし、事務局として島田が加わった。

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ヒアリング調査を行った。

(1) 予備調査（ヒアリング調査）

：2010年12月～2011年4月

①対象企業 6社（自動車・同附属品製造業）

②対象者 ・各企業の人材育成担当者
・監督職ご本人

(2) アンケート調査：2011年6月～7月

対象 自動車・同附属品製造業の監督職 約1,500人（回収率88.5%）

3. 調査結果の要約

(1) 監督職の役割と業務について

・大規模企業（2,000人程度以上の企業とする。）の監督職が監督業務に専念している割合が比較的高いのに対し、中小規模企業（2,000人程度未満の企業とする。）の監督職は、生産ライン入り（監督職自らが生産ラインに就いて作業を行うこと）の時間が長い。監督職が生産ライン入りすることが必要不可欠な職場では、監督職の役割はプレイングマネージャーであり、より困難な状況を強いられる可能性が高い。

・監督職の職務である「管理項目」や「書類作成業務」の効率化や合理化が、上司や部下との意思疎通の時間を増やしたり、部下を教育したりすることに奏功する可能性がある。自由記述の回答においても、部下を教育する時間の確保に対する要望が目立った。

(2) 社内のコミュニケーションについて

・「上司との意思疎通の時間」が十分にとれていると認知していることは、監督職の職務に関する肯定感や満足感に影響を与えているようだ。組織の方針に関する上司の説明をしっかりと聞き、それに納得し、部下に伝える時間もきちんととれるからである。

・非公式な懇親やコミュニケーションの機会の重要性を感じている監督職は多い。上司や部下との意思疎通の重要性を感じることが、非公式な懇親の機会の増加を望むことにつながっていると推察される。

(3) 研修・教育の機会について

・大規模企業に比較して、中小規模企業の監督職の年齢層が若いが、この若い監督職に対しての研修・教育の機会が不足していると考えられる。

・監督職としてすべきことを学ぶ機会が、自分の課題や悩みの解決にもつながるため、経験年数が長い監督職にも定期的な研修・教育の機会を設ける必要があるのではないか。

・研修は、監督職の社内ネットワークを広げる大きなチャンスになっている。また、監督職同士のつながりが抱える課題や悩みの解決に役立ちそうだと認識している回答が多い。

(4) 監督職という職位の魅力について

- ・監督職のイメージを良いものにしていくことが監督職という職位の魅力を高めることになると考えられる。「権限が小さくて、忙しそう」というのは、最も良くないイメージであり、中小規模企業によくみられる。一方で、大規模企業では「権限が大きい」というイメージがある。
- ・監督職という職位の魅力が高いと感じている人は、昇進したことに关して喜びを感じ、監督職になったことで大いに成長したと考える傾向がある。また部下に対しても監督職になることを薦めることに積極的であり、会社や職場に愛着をもっている。また、さらに昇進する意欲も高く、会社への所属欲求も強い。ただし、監督職としての手当に关しては不満もあり、そういった面では監督職になりたがらない部下が増えていると感じている人が多い。
- ・生産ライン入りが長い監督職であっても、その状態から脱するための昇進への意欲が低いことが懸念される。監督業務に専念している監督職の昇進意欲がかなり高いことを考えると、生産ライン入りが長い監督職の職場は、管理職全体の魅力が落ちているといえる。
- ・監督職の手当に关しては、不満が大きい。監督職の手当は、それを上げたからといって、直接職務満足や達成感につながるわけではないが、監督職手当の額は、会社がその職位をどの程度重要と考えているかを示す情報的な価値もあるため、検討が必要である。

4. 提言概要

(1) 監督業務に従事できる支援体制づくり

これまでの調査において、監督職の仕事に魅力を感じない要因として、監督職は監督業務に加えて、部下の欠勤や不在、生産ライン・トラブルの発生などの様々な事由により、自らも作業員として生産ライン業務に就かねばならない事態が頻発することが、職務に対する負担感を大きくしていると考えられてきた。

今回のアンケート調査でも、監督職の働き方として本来の監督業務に専念できているかどうかは重要な議論の焦点であり、多くのアンケート項目における対照的な回答を生み出す要因となっていることが確認できた。その結果を一般論として述べれば、監督職が必要に応じて生産ライン入りすることは悪いわけではないが、その時間が長くなれば監督職個人の繁忙感を増加させ、「上下のコミュニケーション時間が十分にとれない」「部下を育成できない」「自分はこれ以上昇進したくないし、その姿を見ている部下も監督職には昇進したいとは思わない」といった悪循環をもたらす原因となることは否定できない。

しかしながら、同時に明らかになったこととして、たとえば部下の人数が21人以上と多く、複数のチームを率いることになる監督職は、チームリーダークラスの人が生産ライン入りするので、自らは監督業務に専念できしており、かつ生産ライン入りは緊急時のみで本来の自分の仕事ではないと認識している。これに対して、部下の人数が10人以下と少ない現場の監督職は、メンバーの人数が限られているので生産ライン入りする機会は自然と多くなり、結果として監督業務よりも作業

時間の方が長くなる監督職が増え、かつ自らが生産ライン入りすることを監督職としての当然の役割と認識していた。

つまり、彼らは同じ監督職の職位にありながらも、部下の数やチームの構成が大きく異なるポストに就任しており、その境遇自体は自らでは変えることができないゆえに、これを自分の果たすべき役割として受け入れざるを得ない状況に置かれている。したがって、監督職の働き方は一律に決められるものではなく、まずはこうした異なる職務環境が存在することを前提にした議論が行われるべきである。ここでの調査結果から言えば、少なくとも監督業務の遂行を手助けするチームリーダーなどのサポート役がグループ内に存在せず、チームリーダーと監督職の二役を1人で担うような状況下に置かれた監督職に対しては、上司などグループ外からの一時的なサポートやグループ内におけるサブリーダーの設置など、他のメンバーとの協力により監督職がその監督業務を円滑に遂行できるような支援体制を、組織としてどのように構築すべきかを検討する必要がある。

(2) 企業規模別による監督職職務の相違への対応

2つめに、調査では企業規模別による監督職の職務内容の相違が大きいことも判明した。大規模企業の監督職は担当する職務の種類や範囲は相対的に広く、同時にそれに付随して与えられている権限も大きく、働き方として自ら生産ライン入りして作業を手伝う機会は少なく、監督業務に専念できている人が多い。また監督職の社内の人的ネットワークも比較的広く、自分の抱える課題や悩みについても、他の監督職と話す機会を確保できている。

ただし、職務内容として管理すべき項目や

書類の作成業務が多岐にわたって量も多く、要望として管理項目の数や作成すべき書類を減らすことを求める声が強いので、監督者としての職務内容の合理化や効率化を検討すべきである。とりわけ、各管理部門は必要に迫られて現場に対して各種のデータや報告書類を求めているとしても、異なる部門からそれぞれの事情とタイミングで五月雨式にこれを要請することが、監督職の本来なすべき仕事の障害となる事態は回避すべきであり、監督職の負担に配慮した調整を管理部門同士で行う必要がある。加えて、次に取り上げる部下の育成という、単に監督職の職務というよりは企業の将来にも影響を与える大切な時間を確保するという観点からも、管理項目や書類作成業務の再点検が求められる。

他方、中小規模企業の監督職は監督対象となる部下の数が相対的に少なく、結果として(1)で述べたように自分をサポートしてくれるチームリーダーもおらず、自ら生産ライン入りして作業を手伝う機会や時間が長くなる傾向にある。したがって、管理の対象項目や作成する書類が大規模企業の監督職ほど多様ではなくとも、その監督職務に対する繁忙感は強く、監督職の仕事は負担が大きいとの認識を抱いている人が多い。さらに生産ライン業務を手伝う時間が長い中小規模企業の監督職は、社内のコミュニケーション・ネットワークを広げる機会も少なくなり、他の監督職と話す機会も限られてくる。ゆえに、中小規模企業にあっては、まずは(1)で指摘した監督職が監督業務に従事できる支援体制づくりが不可欠なことを再度、強調しておきたい。

(3) 人材の育成時間の確保

3つめに、監督職が果たすべき役割は多岐にわたる中で、現在の職務に対する要望として、他にも多くの項目が並んでいるにも拘わらず、約2/3の監督職(65.3%)が「部下の育成時間の増加」を挙げており、最も多かった。この回答比率の高さは監督職の職務環境とは関係なくほぼ同じであり、かつ大規模企業などでは7割を超えており(71.9%)、多くの監督職が後輩(自分の後継者)の育成という役割が十分に果たせていないと感じている事実を、労使双方は重く受け止めるべきである。

その一方で、部下の育成に関する設問については、大規模企業あるいは監督職が監督業務に専念できている職場では、半数の監督職が「できている」と回答はしているものの、それでも半分程度である。また、監督業務より生産ライン入りが長い職場の監督職は、「できていない」とする比率が「部下の育成」については69.1%、「監督職候補の育成」については75.9%と8割近くに達する。人材の育成は将来に向けた活動であるが、その重要性は認識しつつも現実には日々のオペレーションに追われる傍らで後回しにされがちである。

人材の育成は監督職の力のみで為し得るものではないが、現場の最前線を率いるリーダーとなる後継者を育てることができなければ、各企業は将来を担う人材と競争力の源泉をどこに求めるのであろうか。現場のリーダーの育成を監督職に任せる企業は多いが、現実には監督職が優秀な部下を育てる時間の余裕をなくしていることが今回の調査からも明らかになっている。組織として、今日の存

続と明日の発展に向けた活動のバランスをとることは容易ではないが、社員の多くが監督者になりたくないと考えている中で、監督職が優秀な部下を育てるのに資する機会と時間を確保することは最優先の課題である。

加えて、現場のリーダーの育成は現場を良く知る監督職が担うことが適切とはいえ、監督職の現状を踏まえて、会社としてのリーダー育成支援策を講じることも必要となろう。さらに、監督職自身に対する教育については、その職位への就任に際して研修機会がほとんどの企業で用意されていたが、監督職になって3年後、5年後など、監督職としての経験を積んだ後の研修機会は少ないこと、ならびに監督職になってからの期間が長くなると、自らの職務に対する意欲が次第に減退する傾向が認められた。したがって、監督職としてのキャリアを重ねたベテランの監督職に対する研修機会をどのように設けるかも検討すべき課題かもしれない。

(4) コミュニケーション機会と上司の対応

監督職のコミュニケーションに関わる最大のポイントは、上司との意思疎通が十分に行われていることが、監督職自身の職務に関する安心感や満足感を高めるのに寄与することである。監督職は日頃、上司に「褒められたり認められたりする機会」(17.8%)よりも、「叱責されたり批判されたりする機会」(46.3%)の方が多くなるポジションであるがゆえに、上司とのコミュニケーション機会を確保し、相互の信頼関係を醸成し維持することが決定的な重要性を持っている。

アンケート調査では上司との意思疎通については「時間がとれている」とする回答が6割を超えており(62.1%)、その点には安心

感を抱かせるが、その一方で部下との意思疎通については「時間がとれていない」とする回答の方が多く（51.2%）、この部分には問題を残している。とりわけ、クロス集計の結果では、上司とのコミュニケーション時間が「十分にとれている」とする人ほど、部下とのコミュニケーションについても「十分にとれている」とし、逆に上司と十分にコミュニケーションできていない人ほど、部下とのコミュニケーションも十分ではないとしている。

したがって、上司との意思疎通が「十分ではない」とする監督職（37.8%）をさらに少なくする努力が不可欠であるが、この問題については監督職自身よりもその上司に位置する人の行動がカギを握っていることに着目すべきである。とりわけ、前述のように上司はしばしば監督職を叱責せざるを得ない場面に遭遇することを念頭に置いて、丁寧な説明やフォローアップに心がけるなどの適切な対処の徹底が求められよう。

また、監督職のコミュニケーションに関しては、自分の職務に関わる悩みや課題について相談する相手として、上司に加えて同じ職位の監督職同士でのコミュニケーション機会がさらに必要であるとの回答が9割を超えている（90.4%）。たとえば、監督職への昇任に際して研修や教育の場が設けられるが、研修内容のさらなる充実はもちろんであるが、それと同時にその場に参加した同期の監督職仲間として、その後も定期的な交流の機会を設けることへの工夫や配慮を会社側には検討してもらいたい。

さらには、勤務時間内におけるコミュニケーションとは別に、半数を超える監督職（52.6%）が直接の仕事とは離れた非公式な

懇親の場やコミュニケーションの機会が職場で減少していると感じており、こうした機会の増加が必要であるとの回答は93.1%に達していることも忘れてはならない。

（5）監督職の魅力の向上

冒頭にも述べたように、この調査の目的は、自動車産業の製造業で多くの社員が監督職の職務に魅力を感じておらず、監督者にはなりたくないと考えているという現状への対応の手立てを探ることにあつた。

しかしながら、今回の調査を通じてあらためて確認できたことは、監督職という職の魅力が高いと感じている人は、監督職に昇進したことに喜びを感じ、監督職になったことで自分が成長したと考える傾向がある。また部下に対しても監督職になることを積極的に薦め、会社や職場に対して愛着を抱いており、会社への所属意識も強い。こうした理想像に近い状態にある監督職も一定割合は存在している。

したがって、監督職の全てに問題があるというわけではないが、監督職としての職務の魅力を高めるさらなる努力が必要であり、社員が抱く監督職の職務に対するイメージを良いものにしていく試みが、職位の魅力を高める最初の一里塚になると考えられる。社員は監督職に対して「監督職は時間に追われて忙しく走り回り、十分な権限も与えられておらず、上司から叱責されることも多い損な役回り」というイメージを抱いており、魅力を感じていないことが調査結果から伺えた。

まずは、各社においてこの監督職のイメージと実際の状況とを照らし合わせて、現状に対する評価を行ってもらいたい。結局のところ監督職の職務に魅力を感じるかどうかは、

その仕事の意義やおもしろさを監督職自身が見つけ出すことができるかどうかである。その魅力とは、グループのメンバーが互いに協力しながら品質やコスト、生産性などの業績目標を達成し、同時にその達成プロセスの中で部下の能力を伸張させて、彼らに自信や成長を体感してもらい、これらの活動を通して監督職自身もリーダーとしての役割を果たし得たというやりがいや満足を感じることである。したがって、こうした役割に取り組めるに足る時間の使い方や裁量が可能な状況にあるかどうかを再点検してほしい。

その際の焦点は、繰り返し指摘してきた監督職の生産ライン入りが長くて本来の監督業務に従事できない職場のあり方である。監督職が生産ライン入りすることは、作業員としての模範を示すというプラスの効果も存在するので、一概に否定されるものではないが、生産ライン全体の管理や部下の教育時間まで縮減しては本末転倒である。監督業務に専念している監督職は昇進意欲が高いのに対して、生産ライン入りが長い監督職は現在の職務が大変にも拘わらず、さらなる昇進への意欲は低い。こうした職場では単に監督職の仕事に留まらず管理職全体の魅力が低下しているという組織としての構造的な課題を抱えている可能性もある。監督職が生産ライン入りする必要性の再評価と、監督業務に対する時間配分の再考が求められよう。

監督職の魅力を高めるもう一つの焦点は、監督職に対する処遇としての手当の再検討である。監督職の手当については不満が大きく、全体の3/4の監督職（74.8%）が「十分ではない」と回答しており、その処遇を見て監督職にはなりたくないとする部下も多く

なっている。もちろん、手当の金額を大きく上げたからといって、それ自体は直接には職務の満足感や達成感を高める要因とはならない。期待されるのは、組織の経営（マネジメント）と現場作業（オペレーション）との間を結ぶ監督職の職位と果たすべき役割に対して、会社がこれをどの程度重要視しているのかを示す価値としての手当である。金額の多寡ではなく、彼らの仕事に対する会社としての評価を明示することが肝要である。

3. さいごに

今回の調査全体を通した印象として、ヒアリング調査に快く応じてくれた監督職たちは、現場のリーダーとして会社を真に縁の下で支える役割を担っており、彼らは有能で実直な性格の持ち主であり、自身のこともさることながら自分が率いるメンバーの現状や将来を真剣に考える人々であった。アンケート調査に回答してくれた監督職たちも、その回答からは個人の嗜好や我が儘とは関係無く、たまたま就いたそのポストの置かれた現状を自分に与えられた所与のものとして受け入れ、その中で一生懸命に使命を果たそうとする姿が、この調査結果となって現れていると強く感じた。とりわけ、自由記述欄への記載内容は、自分の仕事は大変なのでこれを軽減してもらいたいというよりも、監督職として自らのグループをさらに良くするための時間が欲しい、そのために権限や裁量の自由度を高めて欲しいといった前向きな意見で満ち溢れていた。労使双方には、是非ともこうした彼らの率直な声や叫びを正面から受け止めて、これに真摯に応える行動を切望する。



第23期産政塾が開塾

中部産政研の次世代育成の場として、「殻の外へ飛び出そう」をテーマに設立された産政塾。23期目となる今期は、30人の塾生が1月18日(木)に中部産政研(豊田市、全労災豊田会館)にて開塾式を行い、8月までの7カ月間にわたる活動のスタートを切りました。



第23期産政塾 塾生のみなさんと事務局

第23期産政塾 塾生(敬称略)

有田 卓史	日本特殊陶業株式会社	田中 亮次	トヨタ紡織株式会社
石川 圭吾	アイシン労働組合	塚田 護	大丸松坂屋百貨店労働組合
一柳 幸一	トヨタ車体労働組合	中川 浩介	東邦ガス労働組合
伊藤 雄亮	愛知製鋼株式会社	中山 祐治	デンソー労働組合
岩坂 智也	フタバ産業株式会社	成橋 貴夫	トヨタ車体株式会社
大橋 彰	ジェイテクト労働組合	二階堂友紀	株式会社デンソー
奥畑 裕絵	関東自動車工業株式会社	平野 彰彦	中部電力株式会社
菊池 誠純	全トヨタ労働組合連合会	古川 寿仁	中部電力労働組合
神津 賢一	株式会社東海理化	増田 光治	アイシン精機株式会社
佐々木孝行	トヨタ自動車労働組合	松井 健	株式会社豊田自動織機
佐藤 千弥	全ユニー労働組合	三宅 学	豊田市役所
佐藤 豪修	豊田自動織機労働組合	山添 律子	東邦ガス株式会社
白田 敏之	豊田合成株式会社	山本 篤	アスモ労働組合
清野 将	トヨタ自動車株式会社	山本真梨子	トヨタ紡織労働組合
田口 雅基	フタバ産業労働組合	渡辺 一正	名古屋鉄道労働組合

(30名)

■産政塾

1つひとつの塾生主体の企画を通じて、講師や同世代の異業種の仲間とともに、さまざまな考えに触れ論議を交わす中で、切磋琢磨し、自らを磨いていく現代の道場。1990年の開設以来、今期で23期を迎え、過去の卒業生は473人。

1. 加藤裕治塾長の講話

『自分を知る』と題して、「産政塾のテーマである『殻を破る』には、まずは『自分を知る』ことが大切である。産政塾を通してそのきっかけを掴んで職場のリーダーになって欲しい。」と、理想のリーダー像についての話を通して、塾生に期待と励ましの言葉をおくりました。



2. 自己紹介

1人ひとり自己紹介。緊張しているかと思いきや、入塾の動機、仕事の内容や経歴、趣味など、話をしだすと止まらない人もいて、持ち時間1人1分では物足りない人もいたようでしたが、笑いあいの和やかな雰囲気になりました。

3. グループ討議

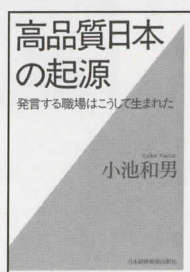
5つのグループに分かれ、全員が持ち寄った企画案をグループで論議し、自分たちのグループの活動テーマを1つ決定。「変わるべきもの、守るべきもの」、「真の健康とは」などグループごとの取り組み内容について、それぞれ発表しました。今後は担当グループごとにさらに論議を重ね、5つの企画を実行します。



＊次回産政塾は4月27日(金)開催です。

**高品質日本の起源**

発言する職場はこうして生まれた



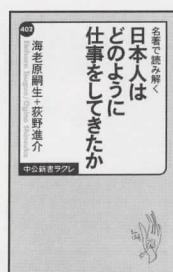
小池和男 著

日本経済新聞出版社 刊 3,600 円 (税別)

生産現場の労働者が設計、品質等の重要な事項について発言することが、日本企業の国際競争力の基盤である高品質に大きく寄与している。日本の製造業が品質で世界と勝負できるようになったのは、1960年代、70年代という「通説」に対し、その起源を戦前の綿紡績業に遡り、解き明かして行く。また、「発言する職場」の発言力を裏付ける組織として労働組合の果たした役割にも迫った。歴史的考察を通じ、日本の製造業の奥深さに触れることができる一冊。

名著で読み解く

日本人はどのように仕事をしてきたか



海老原嗣生・荻野進介 著

中央公論新社 刊 880 円 (税別)

本書は、戦後から現在に至るまでの、楠田丘氏著「職能資格制度」、小池和男氏著「日本の熟練」、島田晴雄氏著「日本の雇用」など、時代毎に日本人の「働き方」や「企業マネジメント」に大きく影響を与えた13冊の名著を取り上げ、「当時の振り返り」、「著書の要旨」、「著者への書評とそれに対する著者からの返信（＝往復書簡）」という形式からなる。それぞれの著者のその後の視点を知ることができ、また、戦後日本の労働・雇用史の流れを概観することもできる、人事のベテランから初心者まで興味深く読むことができる一冊。

労働経済学入門

新しい働き方の実現を目指して



脇坂 明 著

日本評論社 刊 2,400 円 (税別)

第一部で、若者、女性、高齢者、多様な働き方、ワークシェアリングなど、新しい働き方に関する6つのテーマを取り上げ、経済学の視点で解説し、第二部で、第一部の理解を深めるために関連する労働経済学の基礎知識を解説している労働経済学の「教科書」。「教科書」ではあるが、第一部では、ホットなテーマを分かり易く解説しているため、整理しながら読み進めることができる。人事担当者はもちろん、テーマに関心のあるビジネスパーソンの自習用に使える一冊。

退任にあたって

(前) 主任研究員
後 藤 健 治



中部産政研には2009年1月から3年間在籍し、2012年1月に元部署のトヨタ自動車社会貢献推進部に復帰いたしました。

この間3つの年度研究テーマに取り組み、主査を務めていただいた法政大学の藤村博之先生、神戸大学の高橋潔先生、大阪大学の大竹文雄先生には、研究活動を通じて物事の見方や考え方なども含め幅広くご指導いただきました。顧問、研究員の先生方には産政研フォーラム誌へのご寄稿、セミナーでのご講演などで、また全トヨタ労連はじめ傘下の企業労使の方々にもアンケートや委員会活動などでご協力いただきました。この他にも多くの方々から心の持ち方やチャレンジする生き方などについて多くの刺激を受けました。紙面をお借りして厚くお礼申し上げますとともに、皆様のますますのご活躍を祈念いたします。

新任研究員紹介

主任研究員
下 垣 竜 太



2012年1月1日付でトヨタ自動車㈱から出向し、主任研究員に就任いたしました。

トヨタ自動車では、工場生産管理、拠点事業所での労務管理などの業務に従事してまいりました。調査・研究の分野については経験不足ではございますが、拙いながらもこれまでの経験を活かし、より広い視野をもって、より深く考えながら「実証的な調査・研究を通じた提言活動」に取り組んでまいりたいと思います。皆様のご指導、ご鞭撻のほど、よろしくお願いいたします。

<略歴>

1968年2月 愛知県名古屋市生まれ

1991年3月 名古屋大学法学部卒業

1991年4月 トヨタ自動車株式会社入社

元町工場工務部（生産管理）、営業人材開発部、本社工場工務部（人事）、東富士研究所管理部（人事）、名古屋総務部（人事）、人事部に勤務。

2012年1月1日から3月末までの主な動き

- 1月1日(日)付 後藤健治主任研究員が退任（トヨタ自動車㈱）に復帰）し、
下垣竜太主任研究員が着任（トヨタ自動車㈱）より出向）
- 1月6日(金) 連合愛知 新春交礼会に参加
- 1月10日(火) 全トヨタ労連 新年交礼会に参加
- 1月18日(水) 第23期産政塾 開塾式を開催（豊田市・中部産政研）
- 1月31日(火) 厚生労働省による定期立入検査（豊田市・中部産政研）
～2月1日(水)
- 2月17日(金) 公益法人協会主催「移行後の法人運営の実務セミナー」に参加
（東京都千代田区）
- 3月28日(水) 公認会計士による中間監査（豊田市・中部産政研）

編集後記

東日本大震災から1年が経ちました。

被災地では、まだまだ通常の生活を取り戻せていない方たちが多くおられ、復興までの時間はまだまだ相当な時間を要すると思われます。

そんな中、時間が経つにつれ、震災に対する記憶や復興に対する気持ちを風化させてはならないと思います。私は愛知県という被災地からは離れた地で生活しておりますが、小さなことでも自分が出来ることを継続することで復興に関わり続けて行きたいと思います。（島田）

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24年3月30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.or.jp>

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
- NEW がん保障プラス

総合タイプ
- NEW 生きる安心タイプ

大型タイプ 総合2倍タイプ
- NEW キッズ満期金付プラン

キッズタイプ
- キッズワイドタイプ

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

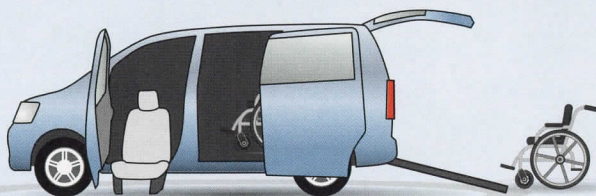
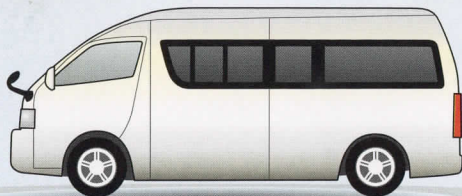
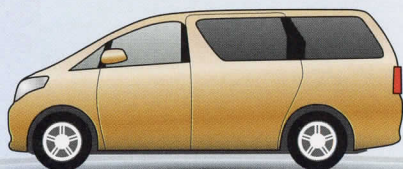
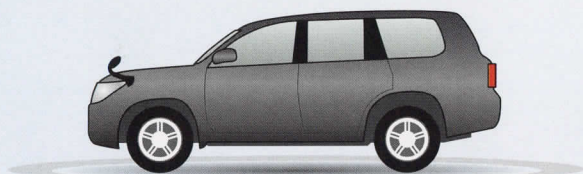
全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。出資金をお支払いいただいて組合員になれば、各種共済をご利用いただけます。

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