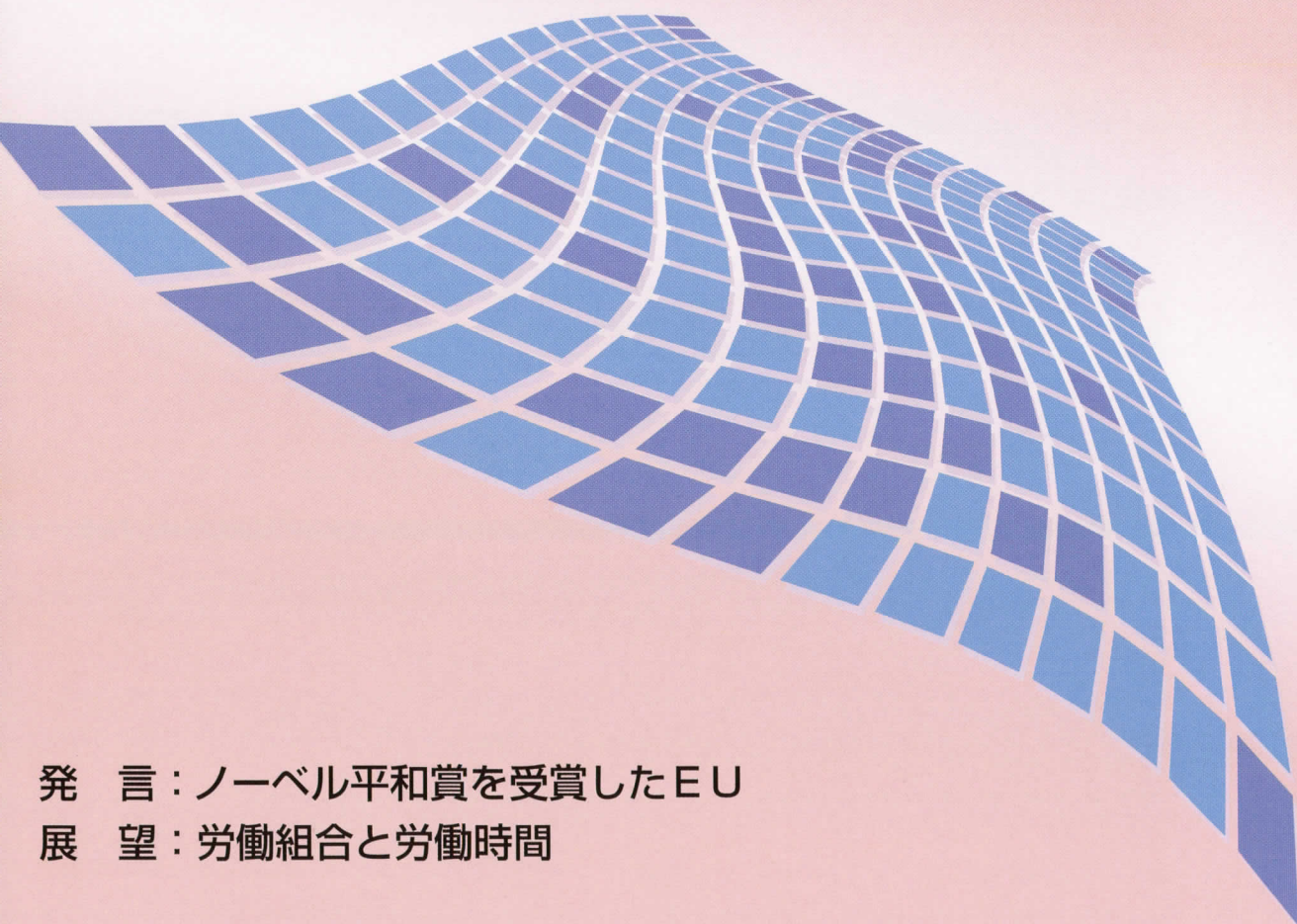


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2012

No. 96

特集：「競争力の本質」



発 言：ノーベル平和賞を受賞したEU

展 望：労働組合と労働時間

自然と暮らしにつながる、モノづくり。

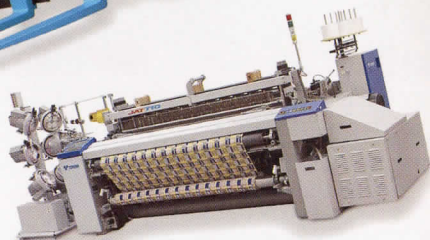


フォークリフト

Lift Trucks

工場や倉庫など、暮らしを支える物流現場で活躍。ハイブリッドフォークリフトは、優れた環境性能と経済性を両立させている。

CO₂排出量 低減



Air Jet Looms

エアジェット織機

服の生地はもちろん、エアバッグ用の化学繊維や携帯電話で使われるプリント基板用ガラス繊維など、私たちの暮らしを支える様々なモノを織っている。

Compressors

カーエアコン用コンプレッサー

快適なドライブを支える、カーエアコンの心臓部。国内外のカーメーカーに幅広く採用されている。

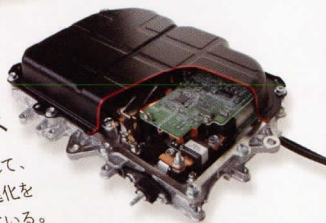


小型・軽量化

Electronics

エレクトロニクス

DC-DCコンバーターをはじめとして、ハイブリッド車などエコカーの進化を陰で支えている。



車両・エンジン Vehicles / Engine

環境に優しいクルマづくりを目指して、高品質な製品の開発・生産に取り組んでいる。



街や暮らしの、多彩なシーンに息づく技術。ページをめくると、豊田自動織機がそこに。



豊田自動織機
TOYOTA INDUSTRIES

www.toyota-shokki.co.jp

巻頭言	退任にあたって	中部産政研 前理事長 加藤 裕治	…… 2
発 言	ノーベル平和賞を受賞した EU	中央大学大学院戦略経営研究科 教授 大橋 勇雄	…… 5
特 集	「競争力の本質」		
	日本企業の競争力の源 ―その将来	法政大学 名誉教授 小池 和男	…… 9
	人と組織のアンチエイジング	神戸大学大学院経営学研究科 教授 高橋 潔	…… 15
	日本の経済競争力の再生：州連邦国比較と日本へのメッセージ	南山大学大学院ビジネス研究科 教授 八木エドワード	…… 22
展 望	労働組合と労働時間	名古屋市立大学大学院 教授 松村 文人	…… 28
社会を見る眼④	財政が破綻する？	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 33
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方⑦	公的年金の加入状況	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 36
		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	「技術開発競争に勝ち抜くためのエンジニアのあり方」	(公財)中部産政研 主任研究員 熊野 明子	…… 45
BOOK			…… 52
産政研だより			…… 53



退任にあたって



中部産政研

前理事長 加藤 裕治

急なことになってしまったが、この度11月20日の評議員会で理事長を退任させていただいた。関係各位のご理解をいただき、4年前の本職就任からずっと夜間の法科大学院に通い、本年卒業そして司法試験に合格、そして最高裁判所の司法修習生となることとなった。司法修習生には厳格な兼職禁止規定があり現職は全て退任する必要があったというのがその理由である。個人の事情を斟酌いただき無理をお願いすることになってしまったが、幸い全トヨタ労連の東会長が業務多忙にも関わらず本職を兼務いただけることとなった。東会長におかれては兼務ながら再登板であり、私としては何の心配もなくお任せできるわけで、本当にありがたく感謝に堪えない。公益法人となった中部産政研を事務局長、主任研究員、事務員のみなさんと新理事長で力を合わせ、より発展させていただけるよう心より祈念する次第である。

そのようなわけで巻頭言も今回が最後になる。そこで私自身がこの巻頭言にどのような思いを込めてきたかを簡単に述べ、お礼のご挨拶にかえさせていただきたいと思う。

巻頭言というのはその誌の最初に読者の目に触れるものであるから、それ以降の内容に読み進む読者の興味を膨らませもするが縮ませもする可能性がある。そう考えて常にそのような緊張感の中で書いてきた。テーマについては、産政研フォーラムのその号ごとの特集テーマを意識し、それとある程度リンクするように心掛けてきたつもりである。

そしてもう一つ、そのような目的とは別に巻頭言のなかで、中部産政研の設立の原点である良き労使関係の構築という大目標にむけ、これを引っ張っていくべき労使のリーダーの皆さんに、労使関係ひいてはそれを基盤とする日本の民主主義をあるべき方向に導いていく覚悟なり努力を触発できるようなものになりたいという思いを込めたつもりである。

昨今の日本社会の現状を見るにつけ、政治のふがいなさ、そして制度疲労しているにもかかわらず改革がままならない官僚社会に、憤りを乗り越えてあきらめに似た気持ちを抱いている方も多いただろうと思う。私はそういう方々にいつも申し上げるのであるが、「絶対にあきらめないでほしい」。なぜなら日本

は国民主権による民主主義の構築を可能にする憲法を制定してまだわずか 70 年しか経っておらず民主主義国家としては、まだまだ発展途上だからである。

欧米先進国はどの国も大抵 18 世紀中ごろに市民が君主から主権を勝ち取り、そこから以後民主主義の様々なルールを作り上げてきた。それぞれの国が 250 年近い血のにじむ努力の歴史を持っているのである。それに比べれば日本は立派な憲法はあるものの、アメリカ主導で作った国民主権であるから筋金がなかなか入らない。従って明治以来の天皇制下の官僚主義、中央集権の強いお任せ民主主義とでもいうべき幼い民主主義しか持ち得ていないと思うのである。民主主義は人類が作り出したもっとも優れた、かつ人間的な統治システムといわれるが、主役が一人ひとりの国民であることから、合意形成はもちろん政策を実現していくプロセスでも、恐ろしく手間暇がかかる。一例がアメリカの大統領を選ぶプロセスである。国を挙げてほぼ一年がかりでリーダーを選ぶのである。為政者も国民もそのプロセスを粘り強くやりぬく覚悟がある。国民にその覚悟がなければ良い政治システムは出来上がらない。イギリスのチャーチル首相が「一国の国民はその国民のレベル以上の政治を望むことはできない」と言ったのはその意味である。そういう覚悟はいかにして作り上げていけばよいのか。

民主主義社会を支えるもっとも大事なテーマは何か。それは自由と責任だと考えている。日本には幸い他国もうらやむ自由はある。しかし一方責任はどうだろう。国民には人類の英知が生み出したこの崇高な統治システムを

機能させていく責任があるにもかかわらず自らにその責任があることを自覚している国民は多くないだろう。日本国民は社会の現状を語る時、政治家や官僚のリーダーシップの欠如をまず嘆くことから始める。自分たちが立脚している持ち場、立場でやるべきことができていないことから語り始める人は少ない。よく労働組合は民主主義の基盤だという。資本主義市場経済はもっとも効果的に富を作りだし、それを効率的に国民に配分する経済システムである。これをできるだけ公平に機能させるにはそこに民主主義が深く根付いていなければならない。それには企業を独占資本家のものにせず国民のために存在するように機能させなければならない。それを可能にするものこそが労働組合である。

労働組合は国民国家において国を支える圧倒的数の労働者のいわばギルド（職人同盟）といってよい。一人ひとりでは資本家に対抗できないが、自分たちの労働の価値を安売りするぬけがけや安易な取引をしないさせないいわばカルテルを団結によって実現していくのである。そういう存在であるから、1 人は 1 人の為のみに、一組合は一組合の為のみにあってはならず、全体の為存在し機能するものでなければならない。エゴに走ることは労働組合としては自己否定である。そのような誤りに陥らないためにも労働組合は民主主義の体現者でなければならないのである。

健全な労働組合があることで、その一員である労働者は居ながらにして民主主義の意義やルールを学び、それによってのみ豊かな果実が約束されることを知る。個々の組合員の

労働組合への参加には報酬はない。むしろ組合費を払ってまで組織を維持し、活動をする。そこには労働組合に帰属するものとして仲間に対する当たり前の責任がある。それなしでは労働組合の団結は維持できない。一方、労組リーダーはそういう組合員の参加意識を当たり前のものとせず、自組織が組合員の為のみならず、国家を支える社会的存在であるよう導いていく責任がある。組合員の責任とリーダーの責任がそのような形で相乗し、それに立脚して国が支えられるとき、国民が主役となる民主主義が機能するようになり、民主主義が進化していくといえよう。

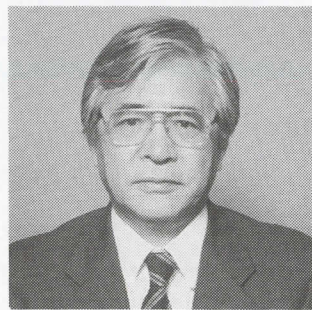
企業は、労働組合がそのようなものであることを認識し、資本主義市場経済が公平に運営されていくよう、労使関係の適切な緊張関係、切磋琢磨できる協力関係を築くべく努力をするべきである。その見地に立って見たとき、現状は満足してよいものか、改善が必要か。

中部産政研はそれを探り出し、的確な提言をしていくことを使命としている。発足から約四半世紀、公益財団法人となって再スタートした中部産政研の役割は重いと思う。この4年間その思いで活動してきたことに誇りを感じている。今回退任をさせていただくが、今後もOBの一員として中部産政研の活動をバックアップさせていただくことをお約束し、退任のあいさつに代えたい。





ノーベル平和賞を 受賞したEU



中央大学大学院
戦略経営研究科

教授 大橋 勇雄

はじめに

2012年のノーベル平和賞をEU（欧州連合）が受賞したことに、些か驚かれた人も多いのではないだろうか。時同じくして、ギリシャやスペイン政府の大幅な累積債務が世界の金融市場を揺さぶっていただけに、なおさらのことである。平和賞の授与は、第二次世界大戦後の欧州地域の平和安定と協調路線を図る取り組みに対してなされたものであった。確かに欧州の地で平和を維持することが如何に難しいことかは、有史以来の歴史をみれば、一目瞭然である。絶えず支配帝国の名前と領土が変わり、それにともなって民族も移動した。また近年、この地が第一次と第二次の世界大戦勃発の契機となったことは記憶にも新しい。その意味で、EUが欧州の平和と協調に貢献できたとすれば、受賞は当然とも言える。しかし、EUの展開はまだ始まったばかりであり、幾多の困難も予想される。今後EUにとって何が問題になるのか、また何が必要かを労働市場の在り方に着目する最適通貨圏の理論を手掛かりに考えてみよう。

単一通貨ユーロの導入

EU加盟国のすべてではないが、ドイツやフランスなど現在17の国が通貨統合によりユーロを利用している。その狙いは何だろうか。大きく三つあるといわれる。一つは、通貨の統合により財やサービス、資本の取引にかかる費用、及び為替レートの変動によるリスクを縮小し、域内全体の交易を拡大する狙いである。それは同時に域内の生産資源をより有効に配分することにもなる。二つ目は、両世界大戦の間で経験した各国間の為替レート切り下げ競争を防止することにある。各国が独自の金融緩和などにより自国の為替を切り下げ、輸出に有利な環境を作ろうとする行動を抑制しようというのである。三つ目は、政治的にも経済的にも世界で強力な力をもつアメリカに対する対抗勢力としての狙いである。米ドルは、金との兌換が停止されたとはいえ、今日でも依然として基軸通貨である。それによって米国がえているものは大きい。そこで、EU圏で貿易や資本取引にユーロが利用されるようになると、基軸通貨としての

メリットが EU にも生まれる。

このように通貨統合には大きなメリットがあるとされるが、懐疑的な論者も少なくない。特に、各加盟国は通貨統合により次の二つの選択肢を放棄したとみる。一つは、為替レートの変動による輸出入の調整機能であり、もう一つは、国独自の金融政策の放棄である。まず EU 域内での輸出入の調整について考えてみよう。そこでは単一の通貨が利用されるから、地域間の不均衡を是正する手段としての為替レートが存在しない。ここで不均衡はどのように調整されるのだろうか。経済統合の標準的な教科書によれば、その円滑な調整のためには、財、サービス、資本、労働が域内で自由に移動できなくてはならないという。たとえば、ある国の輸入量が輸出量を超過していれば、ユーロが減り、借金でもしなにかぎり財などを購入できなくなるから輸入は減る。また所得が相対的に低い国では労働や資本が他の EU 諸国に移動するから、次第に所得格差は消失する。ただし、これは理論上の話である。というのは、もしそうなら、この国は日本の過疎地と同じような問題を抱えてしまうからである。つまり、人口が減少し、税収が減ることになれば、国家として成り立たない。現実には、幸か不幸か、域内でも労働の移動は難しいから、別の問題が生じる。これについては後に詳しく議論しよう。

通貨統合のもとで対域外との貿易は、どのように調整されるのだろうか。ちなみに、EU 全体について域内の貿易が輸出入ともに約 7 割弱であるのに対して、米国や中国、日本などとの域外貿易が約 3 割強である。今、ユーロの為替レートが EU 諸国の平均的な経済力に見合っているとすると、ドイツなど

の経済力の強い国には、マルク時代とは異なり、割安のレートになり、ギリシャなどの国には割高のレートになろう。そのために、ドイツはさらに輸出超過になりやすく、ギリシャやスペインは輸入超過になりやすくなる。ちなみに、現在、ドイツの経常収支の黒字額は世界最高であり、ギリシャとスペインのそれは大幅な赤字である。こうした問題をどのように解決しようとしているのか、今のところ筆者には見えない。

放棄された選択肢のもう一つは、各国独自の金融政策である。EU の金融政策は欧州中央銀行 (ECB) の役員会 (合計 6 名)、及び政策理事会 (役員会の 6 名を含む合計 19 名) が決定する。こうした会に各国の代表がローテーションで参加しているとはいえ、各国の事情をきめ細かく反映することは難しいし、現在のところ、ECB の最大の狙いは、インフレを 2 % 程度以内に抑制することであり、各国の経済成長や失業などは、二次的な関心事である。その結果、各国は景気対策や貿易不均衡の是正をもっぱら財政政策に委ねざるをえない。

ギリシャやスペインなどは、現在、失業率が 20 % 前後に達している。問題解消のために、政府は国債を発行し、財政支出を増大させるが、これが累積債務の大きな原因の一つになる。特に 2009 年 10 月にはギリシャ政府が GDP の 120 % を優に上回る累積債務を粉飾していたことが発覚し、欧州発の金融ショックが世界経済を覆うことになった。

労働市場への過大な期待

最適通貨圏の理論によれば、EU が単一通貨圏として円滑に機能するためには、名目賃

金が弾力的に変動し、かつ労働移動が自由に行われなければならないとされる。もしどちらかが満たされない場合、ある地域で生じた負の供給ショックは吸収されないままに、そこで失業が持続し、逆に正の需要ショックが生じた地域ではインフレが進行する。したがって、弾力的な賃金の変動と自由な労働移動は EU には必要不可欠であるとされる。しかし、現実には様々な障害が存在している。

労働移動からみてみよう。経済統合によって EU 域内では労働移動が原則自由とされたが、予想外に国境を越えた移動は少ない。経済統合がスタートしつつあった 1990 年前後には、膨大な数の外国人労働者が東欧から流れ込み、ドイツやフランスなどの受入国における労働市場への影響が懸念された。当時、EU 全体で 100 万人をはるかに超える流入を予想した調査機関も多い。しかし、現実とは違った。ちなみに、1993 年の 11 月にマーストリヒト条約の発効により EU が創設され、ヒト、モノ、カネ、サービスが自由化されたが、OECD (2004) によれば、それ以降の 1994 年から 2002 年の間にドイツとフランスでは、外国人労働者比率が前者では 9.0% から 8.9 へと、後者では 6.3% から 6.2 へとともに 0.1% 減少している。

労働移動を阻害する要因は様々である。よく指摘されるものとして、言葉の障害、都市での安価な住居の不足、年金のポータビリティの欠如、技能などの資格基準の差異などが挙げられよう。しかし、これらは特に不熟練労働者にとっては決定的な要因ではなさそうである。というのは、1960 年代の高度成長期にはドイツやフランスなどで多数の外国人労働者が建設や工場、レストラン、介護な

どの各分野に流入しているからである。したがって、労働移動を阻害する要因は、むしろ EU 経済をリードするドイツやフランスなどの賃金決定の仕組みや社会保障制度の問題、その結果として生じる高い失業率に大きな原因があると考えられる。要するに、仕事があれば、人は動けない。

ヨーロッパの労働市場を概観したとき、労働組合の圧倒的な存在感に驚かされる。それは単に米国や日本と比較して組織率が高いというだけではない。組合と使用者との団体交渉によって決まる賃金が未組織の労働市場にも広く適用される。これは適用拡大法 (Extension Law) によるところが大きい。たとえば、ドイツ、フランス、イタリア、スペイン、オランダ、ポルトガルなどでは、平均組織率が 25.7% であるのに対して、交渉賃金のカバレッジは、平均で 86% と高い。特に、フランスの組織率は 10% に過ぎないのに、カバレッジは 95% となっている。また北欧を中心とする諸国では、フィンランドを除き適用拡大法は存在しないが、組織率が高いために、カバレッジも広い。ちなみに、スウェーデン、デンマーク、フィンランド、ノルウェーの平均組織率は 74.5% である。

このように EU 諸国では労働組合の存在感が大きいことから、弾力的な賃金決定に対して組合がどのように考えるかが大切な問題になる。本年 (2012 年) の 11 月 2 日、ワールド Wave ニュースは、スペインの日産自動車工場に 3 億ユーロの投資を行うことで労働コストの引き下げ、さらには雇用の柔軟性を獲得したことを報じている。労働組合は雇用を守るために労働コストの切り下げを受け入れ、従業員は土曜日を含めてより働くように

なつたとされている。このニュースをどこまで一般化できるかは分からないが、それは為替レート の切り下げから労働コストの切り下げへと競争が変化したことを意味する。

ここで有効需要政策を提唱したことで有名なケインズの言葉を思い出したい。彼は名目賃金の硬直性が非自発的失業を生み出すとしながら、同時に全般的な賃金の切り下げは不況をさらに深刻なものにすると主張している。

EUの未来に向けて

不均衡の是正と負のショックに対して財政政策や労働市場の柔軟な機能に多くを期待できないとすれば、EUはどうすればよいのだろうか。最適通貨圏の理論の別のバージョンは、EU各国間の協力や互助、連帯の必要性を強調する。最近、ギリシャの債務問題に対してユーロ圏財務相会合は、厳しい債務削減策と引き換えに約4兆6500億円の支援を決めた。この決定のために多くの時間が費やされ、激しい議論がなされているが、こうしたプロセスを経て、協力や連帯の形が整えられ、単一通貨圏から単一国家へと向かうのだろうか。いずれにしても、EUはもう後戻りできないところに来ている。

[筆者は中部産政研 顧問]

【筆者紹介】

大橋 勇雄（おおはし・いさお）

1945年愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1968年3月	名古屋大学経済学部経済学科卒業
1970年3月	名古屋大学大学院経済学研究科経済学専攻 修士課程修了（経済学修士）
1973年3月	名古屋大学大学院経済学研究科経済学専攻 博士課程の単位取得退学
1979年7月	経済学博士の学位授与（名古屋大学、論経済博第15号）
1973年4月～	名古屋大学経済学部助手
1975年1月～	名古屋市立大学経済学部講師
1976年4月～	名古屋市立大学経済学部助教授
1980年1月～	筑波大学社会工学系 助教授
1983年10月～	名古屋大学経済学部助教授
1990年3月～	名古屋大学経済学部教授
1999年4月～	一橋大学大学院経済学研究科教授
2008年4月～	中央大学大学院戦略経営研究科教授
2007年5月～	厚生労働省・労働政策審議会職業安定分科会会長（現在に至る）

◇最近の著作

論文「日本の最低賃金制度について—欧米の実態と議論を踏まえて」『日本労働研究雑誌』
2009年12月号。

編著『労働需要の経済学』ミネルヴァ書房、2009年。
共著（中村二郎）『労働市場の経済学』有斐閣、2004年。



日本企業の競争力の源 —その将来



法政大学名誉教授

小 池 和 男

冷静に他国をみる

編集部の要望は「日本企業再生」のための競争力はなにか、という言葉であった。だが、わたくしはそうした言葉は使わない。再生とはひどい病にかかり、そこから回復することであろう。だがいったい、日本企業はひどい病にかかっていたのか。日本のマスメディアはそうくり返す。もちろん多くの企業があり、なかには重い病に悩む企業もあろう。だが、全体としてみれば、いったい日本くらい失業率の低い先進国があろうか。西欧や米はここ数十年ほぼ一貫して日本の倍の失業率なのだ。そして低い失業率くらい経済社会の力をしめすものがほかにあろうか。

稼ぎまくっている米のごく一部の情報企業、また金融界のかけ屋ともいうべきヘッジファンドや投資銀行に目をうばわれては、ものごとをしっかりと捉えるのはむづかしい。短期の株の収益率などで事態を判断してはあやしい。冷静に他国を見る目がほしい。

職場の中堅層の枢要な働き

わたくしのみるところ、良質な日本企業の競争力の源泉は、職場の中堅層の働きにある。ここで中堅層とは、生産職場の技能上位半分層、また製造技術者、生産技術者、経理や人事などの事務系ホワイトカラーなどをいう。

その働きの基本は、その人たちがもつ技能であり、それにもとづく発言にある。いま生産職場の技能上位層の働きに例をとって手短かに説明すれば、上、中、下の3つのレベルにわかれる。一見もっとも技能がいらないかに誤解されている自動車の最終組立ラインをみよう。きめられた60秒サイクルの仕事をこなすのはもちろんで、その点では他国の自動車の生産ラインとなんの違いもない。だが、そうした仕事をこえた高度な作業と発言があるのだ。

紙幅の関係から下と上から、それぞれ一例をとって説明しよう。下とは品質不具合の検出、なかでも一見もっとも簡単な誤品、欠品の検出である。他国ではそれは検査担当者が検査ステーションや最終検査でみつけければよい、とされている。だが、検査ステーションにいくまでの間に、誤品、欠品のうえに他の

部品がたくさん組み付けられ、みえにくく検出に時間がかかる。のみならず直すのにも、うへの部品をとりはずさなければならない。直すのに時間がかかる。

これにたいし、もし誤品、欠品がおこった職場のなかなら、ましてやとなりの持ち場なら、うえに他の部品がついていないのだから、みつけやすい。とはいえ、これにはじつは案外に高度な技能が必要なのだ。というのは、自分の作業も 60 秒でこなさねばならない。一目でおかしいと感じなければむづかしい。そのためには集中力だけでは無理で、ベテラン職長の話では、まえにその持ち場を短期ではなく半年ほども経験しないとむづかしい、というのである。まことにもっともな話ではないだろうか。その論理をひきのばせば、ひとつの職場のなかでなるべく多くの持ち場を経験することとなろう。いまひとつの職場の持ち場を 15 ていどとすれば、7, 8 年が必要となる。非正規では無理なのだ。

その職場で誤品、欠品が検出されれば、その職場で直す時間がなくとも、赤紙をはっておくなりして、ラインのちょっとした切れ目で直すことができる。検査での検出と直しにくらべ、はるかに短い時間で対処できる。

上のレベルとは、自分の働く職場の問題への対処にとどまらない。企業の中核の問題へ発言する。新型モデルの設計に発言する。そうした設計では組み付ける手はいりなくく組み立てしにくい。品質不具合がやすい、こうえたらどうか、という発言である。さらにモデルチェンジにともない生産ラインの設計、その構築に参加し発言することだ。こうした高度な技能をもつ生産労働者技能上位層からの議論につきあげられ、製造技術者や

生産技術者も鍛えられるのであろう。

海外でも充分に通用する

しかも、この働きを、なにも日本国内にかぎらず、海外日本企業の地元の庶民中堅層も相当にこなしている。下や中のレベルの問題処理は、いまの日本の職場より対処できる人数はやや少ないが、結構こなしている。まして上のレベルとなると、選ばれた人たちだからであろうか、いきいきと活動している。つまりこうした持ち味は海外で充分に通用する。わたくしが各地の職場をみてまわったかぎりでは、米英タイの庶民たちはかなりこなしている。

そして先行する英、米、ドイツをみるまでもなく、日本のいきる途は海外日本企業の活動しかあるまい。しかも、近くに、たとえばインドネシア、ベトナムという大国がある。人口はあわせれば両国だけでもおそらく3億数千万となり、いまの EU に匹敵する。そこへの進出に、日本企業は欧米をこえて、さまざまなノウハウをもっていよう。その地の庶民を職場の中堅層に育てれば、そこからの所得の還流があり、それを日本の研究開発に活用できるなら、将来の見通しはあかるい。

すでに西欧や米はそうしている。米や独の海外直接投資の GDP にしめる割合は、すでにその 3 - 4 割に達している。日本は 2010 年ようやく 15% なのだ。だが、これから急速にのびていくだろう。またそうでなくては、日本のいまの雇用を維持できまい。

ふつうの議論のあやしさ

ところがふつうの議論は、これまでの既成観念にとらわれすぎる。海外進出は雇用の「空

空洞化」と心配する。だが、それならば、英、仏、独や米はとっくの昔に空洞化し破滅しているはずだ。さらに、ふつうの議論は西欧や米、そこに学んだエコノミストたちの先入主にとられる。たとえば競争力の源は、エリート人材の形成こそ、などという。たしかにすぐれたエリート人材の効果は疑いをいれない。だがいったい、日本のような後発国の企業に、世界のエリート人材が就職し、居ついてくれるだろうか。なにも日本にかぎらない。西欧でも、いまや世界語となった英語国の企業以外、こうしたことはまずのぞめまい。

日本企業が海外人材を期待できるのは、その海外日本企業で長年働く、その地のすぐれた人材をみきわめ、それを日本本社に招くことであろう。海外日本企業での職場の働きぶりを観察しているからこそ、有名校出身というレッテルだけでみるより、はるかに信頼できるだろう。たとえばタイトヨタからすぐれた実績のタイ人材を、日本本社のしかるべきポストにつけ、その下に日本人中堅層を配置し、おたがいに鍛えあうのである。そして、そうした海外人材が日本本社の役員につく。

実際、タイトヨタでは、日本の東大プラス京大にあたるチュラロンコーン大卒の役員、しかも勤続20年以上の人材が何人もいる。その下にも大勢育っている。そうした人を日本本社にまねき、日本人中堅層を鍛えるのである。おそらくタイだけでなく、トルコなどもそうした人材が育っているであろう。

先端の研究開発もふつうの議論では、まことに重要な競争力の源泉である。それはいうまでもなく否定できない。だが、いかに最先端で肝要な研究開発も、それを故障少ない製品、トラブルの少ないサービスに仕上げなく

ては、市場の競争に勝てない。故障すくなく製品、トラブルの少ないサービスにできるのは、職場の中堅層以外いったいだれがいるのであろうか。

しかもその海外通用性は、海外の新興国がのびていけばいくほど、ますます高まろう。一国の経済がのびていくとは、庶民に中等教育、高等教育が広まっていく、ということだ。それはとりもなおさず中堅層の給源を大きくする。さらに民主化がすすむほど、職場の発言が高まる。技能を発揮がしやすくなる。オーナー家族以外はしかるべきポストにつけない、という企業がおそらくは減少しよう。すべてこうした条件は職場の中堅層の働きを加速しよう。

歴史をふりかえる

この見通しは、かなり長い産業史の観察にもとづいている。日本産業で世界を制覇したのは、なにも自動車が最初ではない。いうまでもなく、はるかに綿紡績業である。1920年代末から30年代にかけてであった。それまで圧倒的に世界を制覇してきた英綿業をこえた。ところが、これまで日本紡績業が世界制覇したのは低賃金ゆえ、と信じこまれてきた。ようやく2000年ごろの文献から、それだけが原因ではない、という議論があらわれるようになった。しかもなお、その真の理由はなかなか解明されなかった。

もし低賃金が主要な原因なら、日本ではなく、おそらくインドや中国の紡績業が勝つはずであろう。とりわけインドは、日本より10数年早く工場制紡績業をムンバイ中心に発展させ、英綿業をアジアで抑えてきた。当時のインド綿業の賃金はおそらく日本の3分

の2、中国はざっと半分である。そして中国の民族紡は急速に発展してきた。だが、インドなどは1920年代には早くも停滞していく。なぜか。

その基本の理由は、わたくしのみるところ、職場の中堅層の働きにある。という、すぐさま反論があろう。日本の綿紡績の中心労働者は、いまの自動車とはまったくちがひ、若年女性労働者ではないか。寄宿舎住まいでせいぜい2、3年の経験にすぎない、という通念である。

だが、1927年にすばらしい統計調査があり、しだいに5年以上の勤続者が形成されてきたことがわかる。その最大の理由は、通勤女工の増加にある。紡績企業は莫大な募集費をさけ、また技能の向上をはかるため、女工の勤続の延長を積極的にはかってきた。募集費は年間賃金の2割にも達した。そのため女工と男工との結婚を奨励し、社宅の利用を促した。その結果、おそらくは4割ほどの勤続3年以上者、6分の1ほどの勤続5年以上者が出現した。

紡績でも高品質の製品を効率よく製造するには、生産職場でのこまかい調整が欠かせない。具体的に例をあげれば、温度、湿度の調整であり、それにともなう糸切れ対策である。とくにそれは日本綿業にとってとりわけ肝心であった。なぜか。

日本の紡績業は原料を海外各地から買ってくる。さまざまな国の綿花を混ぜて使うのだ。混綿という。その結果、そのままではすぐに糸切れがおきてしまう。長い綿、短い綿をまぜあわせれば、糸切れの頻度は予想もできず高まる。効率はおそろしく落ちる。他方、米やインドなら自国の同質の綿花を用いること

ができる。それでそうした困難はすくない。

日本でその糸切れを少なくするのは、その混綿の状態、そして糸切れの重要な原因、温度、湿度の状況におうじ、こまめに対応する技能が重要だ。もちろん技術者の働きが大きい、そうしたことを身につけている女工が、少数ながらある割合で出現したのだ。その結果、品質でも英綿業に匹敵した。

紡績をとりあげたのは、トヨタの源流のひとつが紡織業だからでもある。だが、うへの例は、なにも紡織業にとどまらない。戦前もっとも堅実な労働組合活動を展開していたのは、あまり知られていないが、総同盟の製綱労働組合である。船のロープなどをつくる大手企業の、2千人ほどの組合である。そこでは生産の工夫を、労働組合の方から経営側に提案していた。戦後のことは皆さんご存知であろうから、あえてふれない。

なお、こうした職場の生産への協力は、他国にも当然にあり注目されてきた。なかでもめざましいのは米である。わりとたくさんの論文、文献がある。「高い生産性の労働組織 High performance work organizations」などとよばれたりする。だが、米のこうした動きには肝心の点が欠けている。それは技能への重視がみられないのだ。しかし技術、技能なしに、真の生産の工夫が長続きしようか。

柔軟な労使関係、発言の重要性

職場の技能をのばすには、なによりも柔軟な労使関係が欠かせない。柔軟な労使関係とは、いままで教科書でお手本とされてきた西欧や米の生産職場での労使関係とは、大いに異なる。とはいえ、けっして日本独自ではなく、西欧や米のホワイトカラー職場の慣行と

基本的に共通し、新興国の生産職場でもけっして異様ではない。そうした柔軟な労使関係を海外、とりわけ新興国で確立できるか、それが要であろう。

その特徴を具体的にいえば、なによりも査定つきの定昇制のサラリーである。これをなぜ「柔軟」というのか。西欧やとりわけ米の生産職場では、査定があまりない。米の日本自動車企業をみれば納得されよう。労働組合があった NUMMI はもちろん、組合のないケンタッキーや日産のスマート工場でも、査定は生産職場にはまだないはずだ。西欧ではすこしずつあらわれはじめた。だが、まだ部分的にみえる。

労働組合が査定を認めるとは「差別」を認めることであり、それにたいし西欧や米の生産職場はつよく反発してきた。おなじ職務についているなら、同じ賃金、すなわち上手下手の区別なく、おなじ賃金としてきた。いまでも日本の研究者の多くはこれを、それと知らず崇めている。

だが、くりかえし作業ならともかく、高度な仕事なら、上手下手で目をみはる個人差が生じるのは、みなさん先刻ご承知であろう。まったくのくりかえし作業なら、標準どおり作業するほかになく、個人差がでてはかえって困る。ところが、かりに経理課長や人事課長をおもいうかべてみよう。すぐれた人事課長なら、ストライキがあまりおこらないばかりでなく、よい人材を採用でき、人が居ついてくれる。この見事な働きを、いくらと算定できる方式はまずない。だが、高度な仕事では、そうしたことがふつうなのだ。

そして、もちろん西欧や米でも高度な仕事はたくさんある。その担当者はもちろん査定

つきの定期昇給という基本給でははらわれている。ヘッジファンドや投資銀行という「かけ屋」たちは、そうした基本給が他産業なみでも、さらに仰山なボーナスがつく。だが、それはかけ屋だからだ。そしてかけ屋は本来の富をかせぐ人の上前をかすめるだけで、長期の業績すなわち競争力に寄与できるはずがない。いったい宝くじやトトで国の経済を支えることができようか。

これほど重要な査定つきの定期昇給を生産労働者に適用している先進国は、おそらく日本が最初であろう。でもそれは「日本文化」によるものではない。なぜなら西欧、米でもホワイトカラーには基本的にそうしたサラリーを適用してきたからだ。それを生産労働者に広げたのはおそらく日本の独創だが、いまや多くの新興国がそれを実施しているようだ。

査定つきの定期昇給を「差別」として硬く拒否するのは、実際は生産職場のできる人材を、高度な職務からしめだすことにほかならない。高度な仕事は当然に個人差が大きく、しかも、上司の主観的な判定以外、それを数量ではなかなか判定しがたい。もともと人生で重要なことは、あまり数量では測れないのだ。

高度な仕事をより多くの人に、すなわち職場の中堅層に開放したのが日本企業的方式であり、それならば当然に新興国に普及する。それこそ自然なことではないか。

そうすると、「差別」をいわば容認した労使関係、柔らかない労使関係をいかにきづくか、それが肝要となる。日本は戦前からそれを苦勞して実施してきた。それが戦前の紡績女工、男工である。製綱労働組合である。それは他

国なら、ホワイトカラーにしか適用しないことを生産職場にも広げた。それによって職場の中堅層を手厚く処遇した。そしてそれは当然ことながら、伝統のしぼりのよわい新興国に広がる。なんとすばらしい将来の見通してはないだろうか。

将来

こうした現状をふまえて将来を考えてみる。ふたつのことを強調したい。ひとつは日本の雇用である。日本企業のいわゆる正社員は、国内のみならず海外の両方をこなさないと、サラリーをうけとれない。なぜなら、いまや主に海外でかせぐほかないのだから。両方をこなすとは、すぐに短絡的に外国語流暢な人と誤解されやすい。まったくそうではない。なによりもまず国内で仕事をしっかり身につけないと、使いものにならない。

そのうえで、仕事の肝心な部分を英語なりで表現する技能を身につけねばなるまい。いまはむしろ簡単で、英語だけでほぼ世界中に通用する。わたくしの若いころはフランス語なども重要であった。その点はかえって楽になった。

仕事を身につける重要性はますます高い。そして仕事を身につけるには時間がかかる。まず日本の職場でじっくりと形成するほかない。経理であれば、ある部門の原価管理をしっかりと身につける。そして隣接部門の原価管理も修得する。そのうえで、財務管理や税務をこなす。そうした仕事経験のうえで、海外の子会社の経理を担当する。外国語は仕事が終わってから職業語として身につければよい(小池「職業語としての外国語」中部産政研フォーラム、93号、2012年、参照)。

もうひとつは先に指摘した。海外日本企業で働いてきた、すぐれたその地の人材を日本本社や日本の中核工場に招き、しかるべきポストにつけることだ。そうした人たちと日本の中堅層が一緒に仕事して、ともに鍛えあうことではないだろうか。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

* “歴史をふりかえる”以降の議論は、小池の近作「高品質の起源—発言する職場はこうして生まれた」(2012、日本経済新聞出版社)、にもとづく。くわしいデータはこの本を参照していただければありがたい。

【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	東京大学卒
1960年	同大学院卒
1963年	経済学博士
1960-63年	東京大学助手
1963-1970年	法政大学専任講師、助教授
1970-1981年	名古屋大学助教授、教授
1981-1988年	京都大学教授
1988年～	法政大学、東海学園大学、法政大学大学院教授などを歴任
2007年	法政大学退職
1991年・92年	スタンフォード大学客員教授

◇著書

「日本の賃金交渉」1962、東京大学出版会
「職場の労働組合と参加—労資関係の日米比較」1977、東洋経済新報社
「人材形成の国際比較—東南アジアと日本」1987、東洋経済新報社(猪木武徳氏と共編著)
「海外日本企業の人材形成」2008、東洋経済新報社
「高品質日本の起源—発言する職場はこうして生まれた」2012、日本経済新聞出版社



人と組織の アンチエイジング



神戸大学大学院
経営学研究科

教授 高橋 潔

Education is what remains after one has forgotten everything he learned in school. - Albert Einstein

ネットがものづくりに革命を起こす。クリス・アンダーソンが『MAKERS』（NHK 出版 2012 年）のなかで、大胆に予測した結論だ。ウェブによって消費者と生産者の垣根はなくなる。インターネットにつながるデジタル製造機械（3D プリンターやレーザーカッターなど）が普及することによって、製造装置をもたない一般の人々でも、ネットで自分の設計図を送れば、自分のデザインを形にしてくれる。消費者がそのまま生産者となるというのがポイントだ。それが、製造業に大きな変化を引き起こすという。

ものづくりは装置産業であったため、かつては企業にしかできないという特徴があった。しかし、アイデアさえあれば、だれもが簡単にものづくりができるような「製造業革命」が来る。これをアンダーソンは、象徴的に、「ものづくりの民主化」と呼んだ。

ものづくりの民主化が起こりつつある今、わが国の競争力はどのようにして持続されるのか？ それを担ってきた人材の育成につい

ては、これまでの方法でよいのだろうか？

OJTと経験学習

職場の人材育成の中心は、現場教育と OJT (On-the-Job Training) が担ってきた。少なくとも、これまではそう信じられてきた。たとえば、厚生労働省「平成 23 年度能力開発基本調査」（回答企業数 3,403 社）を見れば、正社員の教育訓練に関して、76.4% の企業が「OJT を重視」しており、「Off-JT 重視」（23.5%）を圧倒している。この傾向は非正社員ではさらに強くなり、79.1% の企業では、正社員以外の教育訓練を OJT に頼っている。

ものづくりの現場において、OJT の大切さ是否定できない。小池和男氏の「仕事の経済学」（東洋経済新報社 1991 年）でも述べられているように、わが国の製造業では、「知的熟練」に必要な仕事経験の幅と深さを、もっぱら OJT を通して蓄積している。それが、ものづくりにおける競争力の源だったことは疑いようがない。

それはなぜか？ 仕事人が人を造り、人を育てる。あたりまえすぎて文句のつけようがない。仕事経験を通して成長していくのは、人材育成の基本だ。OJT は、つまるところ、仕事経験による学習ととらえ直すことができるのである。

だれかに教えられるのではなく、熟達者のコツを見習いながら、仕事の経験を自ら主体的に繰り返すことによって学習するというのが OJT の根本だ。それに理論的支柱を与えているのが、デヴィッド・コルブの「経験学習モデル」である。コルブは経験から学ぶプロセスについて、図 1 のような 4 段階のサイクルを示し、人が経験から効果的に学習することを示唆している。

- ①具体的経験：対象者が何らかの具体的な経験をする
- ②内省的観察：経験をさまざまな角度から眺め、そのよし悪しを深く考え、内省する
- ③抽象的概念化：内省によって導きだした教訓を抽象的概念や持論として昇華し、一般化を試みる
- ④積極的試行：一般化された概念や持論を新たな状況に応用し、実際に試してみる

仕事の経験を積み、そのコツを深く考え、持論として頭の中で整理し、次の機会には実際に試してみる。そのプロセスは、職人が技を磨いていくときの流れと似ている。きっちりとした育成制度がなくても、経験を通じて学ぶことが、職人に与えられた大切な学習の機会である。それなくしては、わが国の製造現場での技能形成はあり得なかった。だから、ものづくりに生きるわれわれの心に、強く響

いてくるのである。

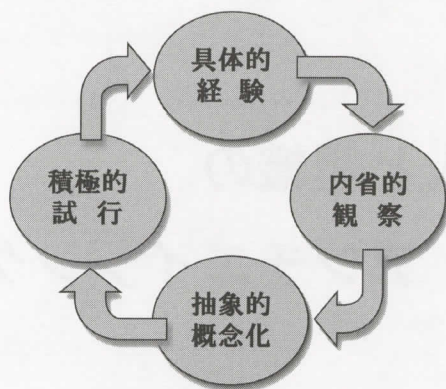


図 1 経験学習モデル

ところで、企業は OJT にどれほど満足しているのだろうか？ そう問うことは非常識なので、ほとんどの調査では、OJT の満足度を調査していない。おそらく不満も多いのではなかろうか？ というのも、教育訓練に対する不満は、多く寄せられているからだ。

「OJT 担当者となる先輩社員にも、指導を受けた経験が乏しいので、後輩をうまく指導できない」とか、「OJT で育成しようとする新人に辛抱が足りず、仕事を覚える前に辞めてしまう」とか、「コストが低廉な OJT では、たんに放置になってしまって、時間ばかりがかかる」といった不満となって表れる。指導する側への不満、指導される側への不満、訓練環境への不満が三大不満だ。

いろいろな現場教育スタイルが、広い意味で OJT として考えられている。だから、OJT は、システムチックに計画・統制・実施されたものにはなりにくい。ただ仕事をやらせているのであれば、仕事なのか、訓練なのかかわからない。どう教えてよいかわからない。だから、効果も判断しにくい。

それでも、経済が右肩上がりだった頃には、

みんなが周りを気にかけていたので、職場のなかにどこからともなく「教え魔」が登場し、このような不満も吸収できた。しかし、コスト競争の厳しいグローバル・マーケットでは、そのような悠長なことはいってられないだろう。

ウェブ化が進む人材育成の将来

わが国の教育訓練の現場では、OJT と Off-JT をわけて考えることが多い。訓練の対象者が「実際に仕事をやりながら、必要なスキルや能力や知識を学ぶ」OJT と、「仕事を離れて学ぶ」Off-JT を分けるのが、なにかと便利だからだ。OJT に絶対的の信任を寄せ、Off-JT を割り引いて考えてしまうわが国では、野村克也元監督の言葉ではないが、「陽をさんさんと浴びるひまわりと、月夜にひっそりと咲く月見草」のような対比がある。

そもそも、われわれの頭の中には、教育訓練といえば ON と OFF のスイッチしかないようなので、節電が求められるエコの時代であっても、ON が尊ばれている。そこに人材育成の課題の本質が隠されているのかもしれない。

能力開発は総合的なものなので、どちらかに特化するのとは適当ではない。OJT も Off-JT もウェブも、すべてを総合して人材育成を考えていかなければならないのだ。

また、人材育成というのは、教育学や心理学と接点が多いものだ。だから、そこからの示唆を得るのもよい。心理学大国のアメリカでは、信じられないくらい数多くの研究が、教育訓練・人材育成をテーマとして実施されている。アメリカで研究され、実際に活用できる育成プログラムは、レクチャー、マルチ

メディア教育、ケースメソッド、グループディスカッション、E ラーニング、シミュレーションなど、いわゆる Off-JT 中心である。そのため、わが国の組織にはなかなか紹介されないのが、玉にきずだ。

ただし、世界的な教育環境の変化をみれば、ウェブが教育のあり方自体を変える可能性がある。たとえば iTunes U では、世界各国の大学の講義が無料で聴講できる。Kahn Academy は、小学校から大学レベルの授業をウェブ上に無料で公開している。

英語であれば、学校教育はすべて開かれた環境の下にあるので、ウェブにつなぎさえすれば、低廉でかつ効果的に教育を受けることができるのだ。教室のなかで、先生が手作りの資料で細々と授業をしているのを、退屈しながら聞いているのとはまったく違う、新しい現実が到来している。

アメリカのケースでは、講義がウェブ化されることによって、教室に大きな変化が起こった。逆説的だが、講義は自宅で受け、宿題を授業時間に行うという逆転現象が起こったのだ。自宅と教室があべこべになる。しかしそこには、予想もしなかったメリットがあった。

ウェブで授業が公開されたために、レクチャーの上手な一握りの教員から授業を受けることができる。それによって、受講者の理解がいつそう進む。それははっきりした変化だ。だがそれだけではない。

講義がウェブ化されるということは、受講者が自分のペースにしたがって、いつでもレクチャーをコントロールできる。すでに知っているところを早送りしたり、わからないところを反復できる。万民向けの講義であって

も、個人のニーズに合わせて、スキップしたりリピートしたりして、教育の個人化が進んだのだ。

教育界では、教育の個人化が悲願だったが、個人教授や少人数教育には費用がかかり、実現がむずかしかった。それが、ウェブ化によって一気に開花した。

もう1つは、宿題や課題をクラス時間にいうことで、チームワークと協働が進んだことである。教員がクラス全員に目をかける余裕がなくても、お互いに教え合うという相互協力が生まれる。学習が進んでいる子どもは、理解ができていない人に教えたがるものだ。生徒や学生のなかには、かならず「教え上手」がいる。人に教えることで、自分の理解がさらに深まることになる。

教育訓練のウェブ化は、教える側の仕事を奪うとか、仕事を変質させるという不安感から、抵抗や反対意見にあうことが多い。しかし、そのメリットを活かせば、教員の負担が少なくなり、また教育の個人化と共育という2つのメリットを享受することができる。

組織における能力開発も同様だ。人材教育のウェブ化が進んでいる。たとえばグーグルでは、社内教育のコンテンツはすべてクラウド上に置いてあるため、社員であれば、世界のどこからでも、どの現地時間でも研修を受けることができる。デジタル化することで、教育訓練も圧倒的な効率化が進められるわけだ。また、それによって、従業員間に助け合いや教え合いの輪が広がっていく。

創造性の考え方

東京大学がイニシアチブを取って、秋入学を実施した。ふたを開けてみると、合格者

38名に対して、11名が入学を辞退した。教育の国際化の流れを先取りするように、率先して秋入学を実施したわけだが、逆に、グローバルな競争力のなさが浮き彫りになった。世界から孤立した学校年度を廃止し、入学時期を切り替えて世界に伍することを目指したわけだが、失われた競争力は戻らなかった。

同じように、電機産業を中心にして、わが国の競争力に陰りが見られている。安くて品質の高い製品を次々と生み出してきた、世界に誇る「メイド・イン・ジャパン」が、反対に、高価で過剰品質となってしまった。顧客の意見に真摯に耳を傾け、既存製品・技術の改良を行い、さらに高品質の製品サービスを提供してきた優良企業が、かえってイノベーションに立ち後れ、失敗を招いてしまった。ハーバード・ビジネス・スクールのクレイトン・クリステンセン教授は、これを『イノベーションのジレンマ』と呼んだ。

企業も人も、成熟すると独創性を失う傾向がある。加齢のせいといえなくもないが、美容や医学の領域であれば、アンチエイジング（抗加齢）が花盛りだ。だから、人と組織の発達に対しても、アンチエイジングが必要だろう。

そのときに、必要な施策が2つある。1つは、教育訓練を通して創造性を育成していくこと。もう1つは、過去の成功を忘れることである。

まずはじめに育成していくべき創造性とは、一言でいえば、新しくてためになるものを生み出す能力である。企業において、創造性はイノベーションと同じように使われている。新しいものを生み出す個人の能力が創造性だとしたら、組織の能力がイノベーション

にあたるだろう。その他にも、独創性、新奇性、想像力、発想力、着想、インスピレーション、創意工夫など、いろいろなものが創造性と近い間柄にある。

創造性は3つの思考法からとらえるのがよい。名づけて「思考三位一体理論」だ。創造性を3種類の考え方（シンキング）で定義する。これを図示すれば、図2のようになる。



図2 思考三位一体理論

第1はロジカル・シンキング（論理的思考）である。これは「論理的に考える力」だ。ロジカル・シンキングの大切さは、あらためて指摘するまでもないだろう。対象となる事物の要素と要素を切り分けて分析し、その関係性を論理的に整理する力は、あらゆる知的活動に共通して求められるものだ。

第2のクリティカル・シンキング（批判的思考）は、「批判的・評価的に考える力」である。ルールやロジックに従って、対象となる事物が正しいかどうかを判断したり、論理や命題を批判するのがこの力だ。

クリティカル・シンキングが重視されはじめたのは、MBA（経営専門職大学院）プログラムがきっかけだ。グローバル化したビジネスシーンでは、単にIQが高いだけではダ

メで、相手と有利な交渉を進め、異文化の下でプロジェクトをマネジメントし、不確実な状況で投資を行う必要がある。そのため、MBAでは、身につけるべきビジネススキルとして、クリティカル・シンキングを強調する。相手を説得したり、論破するためには、与えられた情報を無批判に受け入れるのではなく、論点を批判的に精査し、論理の穴を見つけ、論理破綻をなくすためのスキルが大切だ。

しかし、クリティカル・シンキングでは、交渉をうまく進めたり、財務状況を厳しく判断することにはつながっても、新たなビジネスを創造し、組織の活力を生み出していくためには不十分である。そこで、ラテラル・シンキングが登場する。

第3のラテラル・シンキング（水平思考）とは、「自由に連想し、既存枠組みから離れて考える力」だ。既存のパターンを変えるだけでなく、これまでとまったく異なるパターンを生み出す思考なのだ。

ラテラル・シンキングは、創造性のもっとも創造的な側面である。この概念を提唱したエドワード・デボノ博士によれば、ロジカル・シンキングやクリティカル・シンキングは、論理を縦方面に深く掘り下げていくような垂直的な思考法である。一方の、ラテラル・シンキングとは、固まった考え方に対して横穴を掘り、ショートカットや抜け道を見つける柔軟な思考法を意味している。

ラテラル・シンキングでは、ものの見方をがらりと変え、パラダイムをシフトし、常識をくつがえすようなブレークスルーを求める。それはときに、周りから浮き上がり、他とは違うことをよしとする姿勢が伴う。

「クレージーな人たちがいる。反逆者。トラブルメーカー。世の中を違った目で見える人たち。ルールを嫌い、現状を肯定しない。」これは、アップルの有名な広告だ。iPhoneやiPadで情報社会に革命を起こしたアップルの創業者スティーブ・ジョブズ。彼が信条とした「シンク・ディファレント」は、まさしくラテラルな思考様式だ。

人と組織のアンラーニング

人と組織のアンチエイジングのための第2の秘訣は、アンラーニング（学習消去）である。成長のジレンマを克服していくためには、新しいものを身につけるために、いったん学習したことを忘れる必要がある。それをアンラーニングと呼んでいる。アンラーニングというから聞きなれないが、要するに、過去に身につけた成功体験や固定観念などを、意識的に忘れることを指している。

ハーバード・ビジネス・スクールのクリス・アーギリス教授とMITのドナルド・ショーン教授は、組織学習論において、いったん獲得した考え方や行動の枠組みにしたがって問題解決を行う（シングル・ループ学習）だけでは、環境に適応しながら生き残っていくことは、むずかしいと指摘している。だから、組織が継続的にイノベーションを実現していくためには、アンラーニングが欠かせない。

物忘れは高齢者の得意分野だから、学習したことを忘れることも、さしてむずかしいことではないと思われるかもしれない。しかし実際は、まったく反対だ。それは決して簡単なことではない。

過去の成功体験や古い枠組みなどは深い愛着が伴うし、組織の中で伝統として息づいて

しまうことがある。それを捨てるには痛みが伴う。また、アンラーニングするためには、熟練者としての安泰な立場を捨て、自分をあえて新しく不慣れな状況に置き、新人としての無力感を甘受しなければならない。だから、アンラーニングには大きな心理的不安を伴うものだ。

＊

われわれは大人になるとともに、また組織が成熟するにともなって、余計なことを学習しすぎる。かつて学習したよいことも、行き過ぎるとあだとなる。だから、いつも学び続けるだけでなく、定期的に忘れ去らなければならないのだ。

成長するためには忘却を恐れてはいけな。否。学習には忘却こそが必要である。アルバート・アインシュタインはこう言う。「教育とは、学校で習ったことをすべて忘れた後に残っているところのものである」と。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

高橋 潔（たかはし・きよし）

1960 年 大阪府生まれ

◇学歴 / 職歴

1984 年 慶応義塾大学文学部卒業

1986 年 慶応義塾大学大学院社会学研究科前期博士
課程修了

1996 年 ミネソタ大学経営大学院博士課程修了(Ph.D.)

1997 年 南山大学経営学部講師

1998 年 南山大学経営学部助教授

2000 年 南山大学総合政策学部助教授

2004 年 神戸大学大学院経営学研究科助教授

2006 年 神戸大学大学院経営学研究科教授
現在に至る

◇最近の著書

「〈先取り志向〉の組織心理学—プロアクティブ行動と組織」（分担執筆、有斐閣、2012 年）

「Challenges of human resource management in Japan」（分担執筆、Routledge、2010 年）

「人事評価の総合科学—努力と能力と行動の評価」（2012 年度日本労務学会学術賞受賞、白桃書房、2010 年）

「J リーグの行動科学—リーダーシップとキャリアのための教訓」（編著、白桃書房、2010 年）

「コンピテンシーとチーム・マネジメントの心理学（朝倉実践心理学講座 6）」
（分担執筆、朝倉書店、2009 年）

「経営組織心理学」

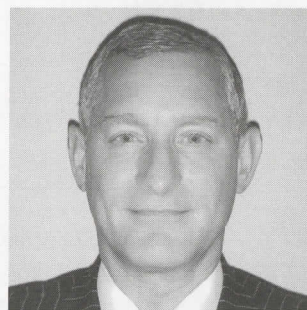
（分担執筆、ナカニシヤ出版、2008 年）

「経営とワークライフに生かそう！産業・組織心理学」（共著、有斐閣、2006 年）





日本の経済競争力の再生： 州連邦国比較と 日本へのメッセージ



南山大学大学院
ビジネス研究科

教授 八木 エドワード

「競争力」という概念の本質は、どのように解釈すべきであろうか。無論、時代や分野によって様々な「競争力」があるので、一言で答えることはできないであろう。しかし、2012年の日本の経済競争力について、先ずは誰が誰と競争するかを明確にする必要がある。そして、どうして競争するのか、つまり競争の目的を分析しなければならない。

日本のグローバル化について

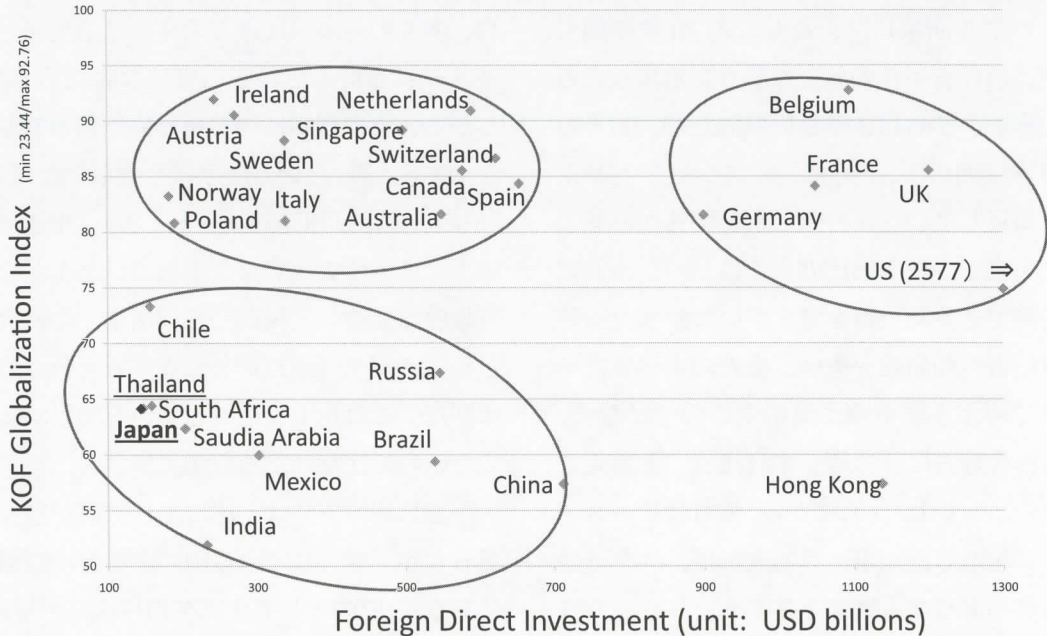
現代では、どの国でも外国直接投資（以下 FDI = Foreign Direct Investment）を誘致することが不可欠だ。FDI は雇用を促進するが、それよりもっと重要な役割は、新しいアイデアを招く工夫だ。しかし、投資金額は無限ではないので、世界の国々は FDI のために競争する必要がある。残念ながら、日本は FDI 先行国として、競争力は弱い。実は、日本への FDI の比率は米国の 18 分の 1 で、世界 28 位の低いレベルであることは有名だ。これはなぜであろうか。

グローバル化というのは、象徴的な概念だけれどと思う人は多いかも知れない。しかし実

際には、経済、社会、政治的な客観的なデータを分析してグローバル指数（以下、G 指数）を計算する方法がある。参考として、最高点のベルギーは 92.76 点で最低の 187 位の東ティモールは 23.44 点である。世界のトップ FDI 受取国（28 位の日本まで）とそれぞれの G 指数の比較は面白い（次頁表 1）。

イギリスの植民地だった香港は例外だが、原則として FDI とグローバル化は関係あると言えるだろう。その上、FDI 受取国のトップ 28 のうちの 17 ケ国は G 指数 75 の線以上であり、明らかに二つのグループに分けられている。世界の G 指数のトップ 25 のうちの 16 ケ国は表 1 に出ている（その他の 9 ケ国は相対的に小さく、最高人口は約 1100 万人に過ぎない）。印象的なのは、1) G 指数の上位 6 位のベルギー、アイルランド、オランダ、オーストリア、シンガポール、スウェーデンの全てが、FDI のトップ 20 の国であることと、2) 日本はインド、メキシコ、ブラジル等の「発展途上国組」のメンバーであることだ。注目すべきは、日本への FDI の数字も G 指数も東南アジアのタイに重なってい

表 1 World's Top 28 Recipients of Foreign Direct Investment and Globalization Indexes



資料：KOF,ETH Zurich,2010、CIA World Factbook,2010

ることだ。

日本への FDI 不足の根本的な原因は、グローバル化の遅れだけではない。観光産業の未熟性と同じであると言えば唐突に聞こえるかも知れないが、全ての原因は地方政府と中央政府の戦略の矛盾に帰するものである。表面的に見れば、地方政府は FDI にも、グローバル化にも、観光産業振興にも賛成しているし、中央政府も、同様に賛成の立場をとっている。しかし、中央政府の立場には疑問がある。と言うのも、国レベルの協力不足のために、FDI もグローバル化も観光産業も伸びていないからだ。

日本の現状と課題

戦後の日本の「競争」の理由は明確だった。田中角栄のような強力な政治家、通商産業省のような強力な官僚、経団連を組織するような強力な企業の責任者の主な目的は、明

らかに日本経済を欧米レベルに再生させることだった。有限なリソースは、危機感を感じて時間を効率よく使うことであり、無限なリソースは国民の想像力、即ち知恵と勤勉さだった。

しかし、90 年代初には、バブルで膨らんだ日本の経済は崩壊する。大成功を収めたかに見えた「日本株式会社（言わば、ビジネス日本）」は財政赤字に陥り、人口の縮小と少子高齢化を引き起こした。ビジネス日本が機能不全に陥ったのは明らかだ。責任者は不明、目的が明確ではないので、リソースが論外になってしまったのだ。残念ながら現在のビジネス日本においては、責任者は誰なのか、目的とは何かが見えなくなり、従ってリソース管理不在という事態に陥ってしまったのだ。

対策はどこにあるだろうか。ビジネスの基本は、責任者が目的を明確にし、先導すべきことであることは言うまでもない。しかし、

良い責任者がいなければ良い目的もありえない。バブル崩壊以降、なぜこの20数年間もの間、責任者不在の状況に陥ってしまったのだろうか。これは、難しい質問だが、おそらく日本において、「分権」のコンセプトが正確に普及していなかったことと関係があるように思える。日本国民の多くは、バブル崩壊を予測できず防止策を考えていなかった当時の責任者への信頼を失い、権力のすべてはそれまでのように東京に集中するのではなく、ある程度地方に「分権」すれば良いと考えていたのかも知れない。確かに、強力なリーダーシップを取る県知事、有名人市長、スター地方議員のような人物は存在する。しかし、残念ながら地方政治では、有意義な改革を達成することは難しそうだ。その理由はいくつか有るが、一つは「分権」が不完全であることだ。つまり、日本の分権は中途半端だ。だからこそ、道州制の議論が生まれてきたのだろう。

道州制について考える

この道州制という概念は極めて意味深いが、導入に際してはしっかりと議論すべきだ。なぜならば、上手に運営できれば良い結果を齎(もたら)す可能性はある。しかし、下手をすれば、無意味であるどころか逆効果を齎す危険性さえもある。大きな問題点は少なくとも二つある。一つ目は新行政システムについての国民の理解である。二つ目は、現行政の目的設定だ。

最も避けるべき事は、偽物の道州制だ。偽物道州制とは現在の日本の47都道府県をただ統合して8～10県にするものだ。確かに行政のコストを削減できる可能性はあるが、中央政府によるコントロールは変わらない。

これは改革ではなく、ただの合併でしかない。今、多くの日本国民はこの様な「道州制」のイメージを持っているのではないだろうか。しかし、真の州制は国の新しい仕組みでもある(以下、「道」という漢字は必要ないと考え、「州制」又は「州連邦制」とする)。州連邦制の下では、中央政府から主権のほとんどを地方政府に委譲し、複数の邦(国家)の連合体としての国家(連邦)を形成するという政治体制だ。これをよく理解している国民はまだ少ないのではないだろうか。

州連邦制の下では、州によって何が違うのだろうか。導入している国による若干の相違はあるが、原則としてすべての税法(所得税、相続税、贈与税、法人税等)が各州で決定される。交通規制(法定速度など)、防犯(警察、裁判、司法)、教育制度、民事法、商法にも若干の違いがある。このように、地方レベルと連邦レベルの二段階の行政システムが重層化する。つまり、住む場所によりその人の生活や習慣は「国レベル」ではなく「州レベル」で規定されることになる。しかし、州連邦制であっても、安全保障(国防)や外交は、もちろん連邦政府の責任である。

二つ目の問題は現行政の目的だ。有権者は既得権を放棄してまで、本当に改革(変化)を許すのか。国民の意見は様々であり、コンセンサスを得ることは相当に困難なことである。このため、偽物の「改革」の提案しか出て来ない可能性が高いように思われる。

州連邦制のメリットあるいは人気度についての国際比較データがある。国際連合加盟国(UN)は、2012年現在193か国である。29ヶ国が州連邦制であり、国の総数で言えば15%である。世界の人口の最も多い40ヶ

国のうち 15 カ国（インド、ブラジル、メキシコ、アルゼンチン等）が州連邦制だ。世界人口で言えば 40% 以上の人が州連邦制の国に住んでいることになる。一人当たりの

GDP の最も高い 20 ケ国の中では、8 カ国が州連邦制だ（表 2）。つまり、世界の先進国の約半部分が州連邦制だと言える。

表 2 州連邦制の上位 10 ケ国（国内総生産、一人当り購買力平価）

国名	GDP 世界ランク (PPP)	人口 (百万人)	州数
スイス	# 7	8	26
米国	# 8	315	50
U A E	# 9	8	7
オーストリア	# 11	9	10
カナダ	# 15	35	10
オーストラリア	# 16	23	9
ドイツ	# 17	82	16
ベルギー	# 18	11	3
スペイン	# 26	46	50
ロシア	# 46	143	21 (+)

参考：World Bank, World Development Indicators database, 2011, updated 27 September 2012; accessed 4 October 2012

今までの日本の歴史の中で、様々な時代に様々な行政改革が行われてきた。この約 400 年間だけで、国から藩、藩から県へと大胆な改革が行われた。州連邦制を導入することは簡単ではないし、リスクのあるプロセスでもある。国民の意識改革も必要であり、そのためにも今までの誤解を正すためにも州連邦制

について正確に理解した上で議論することが求められる。議論の過程に多くの人々が行政改革に恐れを抱くかもしれない。しかし、それらは日本の長い歴史の大きな流れの中で、ただ一つにすぎないということを忘れてはいけない。国、藩、県、州の歴史や特徴の主なものを略したものが次の表である。

国	藩	県	州
大化の改新	江戸幕府	明治維新	小泉提案：
645 年	17 世紀	廃藩置県	2003 年
律令	大名の領土	1871 年	地方自治権
669 ～ 757 年	一万石以上	自治権が弱い	をより強く
五畿七道	参勤交代	都道府県	合体や編入との競争
令制国数：68 ～ 85	数：約 300	数：77 → 47	数：10
戦国時代に消滅	幕府の独裁権	地方自治法	連邦政府との
廃止されていない	1871 年廃止	1947 年	切磋琢磨

卒直に言えば、現在の都道府県は極めて分かりにくく非合理的だ。なぜ北海道は北海道としないのか、なぜ大阪府は大阪県としないのか、日本においても海外においても適切な説明はない。これを全て10州に再編すれば、オーストリアやカナダのように解りやすく、より管理し易くなるだろう。無論、地域の範囲やネーミングについては、議論になるだろうが、乗り越えられないハードルではないはずだ。特に北海道、東北、東京、北陸、関西、四国、九州、沖縄の名はそのまま使用するのが相当であり、中部は東海、中国は山陽などとすれば良いだろう。(州境は、存在している電力会社の運営範囲をベースにすれば簡単かつ合理的に設定できる。)

県から州への移行期には、国会議員や県会議員の人数の削減が必要になり、現職議員の猛反対を受けるだろう。それが政局として最大の問題になるかも知れない。しかし、「無駄な」議員定数の削減をはるかに上回るメリットが州連邦制にはある。行政の合理化により税金の負担が減少し、経済の促進効果を齎す。社会的には個人責任の時代が生まれ、国や大企業などを当てにしない新しい起業家が出てくるはずだ。地域のレベルでのブランド意識を高め、地域間の健全な競争も促されるだろう。また、無限リソース問題(即ち、教育の不全による想像力不足)の問題解決への糸口も見えてくる可能性がある。教育の改革は現在より進展し、入学試験の廃止などの有意義な進歩が考えられる。教育改革が未だに行われていない理由の一つは、文部科学省の行政指導による干渉だ。教育の基準を本当の意味で地域レベルに移転したからといって目ざましい改革が行われるという保証はない

が、今の状態より改善される可能性は高くなる。

日本へのメッセージ

当小論の冒頭に、2012年の日本の経済競争力の分析においては先ず、誰が誰と競争するかを明確にする必要があると述べた。あえて結論として言えば、日本と他国の競争力より、日本の国内競争力、つまり地域同志の切磋琢磨が足りないことだ。都道府県と中央政府の対立ではなく、州と州の競争が必要だ。今の情勢はグローバル化、FDI、観光などの振興に合っていない証拠は充分にある。だからこそ、本稿のような有意味な形で州連邦制が実現できれば、州同志の健康的な協力とより小さな連邦政府との共働により、より有効な新しい秩序が生まれる可能性が充分にある。一方、行政改革は難しく面倒だという理由で先送りされる傾向があるかも知れない。しかし、日本はもっと危機意識をもつべきだ。

海外赴任前に、米国の外交官はテロ対策を学ぶ。暗殺されないように、“Get off the X”(Xを離れろ)という訓練をする。Xは、「危険地帯」という意味である。例えば、アメリカの人気テレビ漫画ロードランナーを象徴するものだ。悪役のコヨーテは、主人公のロードランナー(地上性の鳥、ミチバシリ)をいつも食べようとする。道路の地面にXを書いて、その上に粒餌などを置き、ロードランナーが来ると上からピアノや重石を落とそうとする。無論、賢いロードランナーがいつもXから無事に逃げ切り、逆にコヨーテが必ずピアノにより被害者となる。

“Get off the X”という概念は、上下左右どこにでも、とにかく「危険地帯を離れる」こ

とによって命を守る行動だ。日本がいつまでもXに留まっていることを良いと思う人がいるとは思えない。しかし、残念ながら、新しい時代に直面しているのにも関わらず、なかなかそれに適切に対応できないでいる日本は、危険地帯つまりXに立ちつくし手を拱こまねいているのと同じだ。今の日本には、上か下か、左か右か、どうすれば良いのか。悠長に考えている時間的余裕は本当にあるのか。テロ対策と同じように、何もしなければ命を落とすこともあり得る。今こそアクションが必要だ。何かしらアクションを起こし、Xから逃げる事ができれば、また新しい道が開け、知恵が出てくる。

今日の日本は、経済競争力の再生のために、とにかく一日も早くXから離れるべきだ。真の州連邦制の導入に日本の国民の皆様が努力するというのは如何だろうか。

【筆者紹介】

八木 エドワード（やぎ・えどわーど）

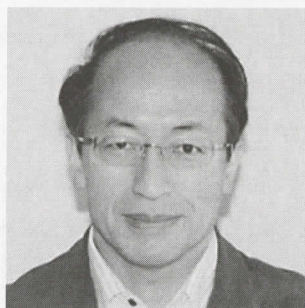
米国オレゴン州生まれ 52歳

◇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



労働組合と労働時間



名古屋市立大学大学院
教授 松 村 文 人

組合員の方が長く働いている？

労働時間の短縮は、労働運動がその歴史の初期から取り組んできた最も重要な課題である。労働者の国際的祝日であるメーデーの起源が、八時間労働制を求める19世紀アメリカ労働者のゼネスト行動にあったことはそれを象徴している。国際的に見て、日本の労働時間は今なお依然としてきわめて長く、そのことが仕事や生活のあり方の見直しを阻んでいる。ワーク・ライフ・バランスを進めていくためにも、日本の労働組合が長時間労働の解消に取り組むことが求められている。

連合総研が3年ほど前に出した報告書『生活時間の国際比較―日・米・仏・韓のカップル調査』（2009年）は、日本、アメリカ、フランス、韓国の四か国の男女カップルの生活時間を、インターネットを通じて調査した成果である。同調査は回答者に対して「組合に加入しているかいなか」も尋ねており、組合加入・非加入が生活・仕事時間に与える影響も分析している。探してみたが、組合加入と労働時間の関係を調査した研究はこれまで

にほとんどないようである。この報告書の結論をあらかじめご紹介しておけば、日本の労働時間や残業時間は組合員の方が非組合員よりも長い傾向にあり、「労働組合の加入は労働時間の短縮に結びついていない」（161頁）というものである。組合加入・非加入と育児に関わる両立支援策との関係についても、「組合の存在が男女労働者の両立支援策に結びついていない」（162頁）と結論付けられており、労働組合にとってきわめて厳しい指摘となっている。

報告書は組合加入が時短に結びついていないと述べるにとどまっているが、よく考えてみると、それどころか、組合加入が労働時間を長くしている可能性さえ否定できない。組合員の中心が男性の正規社員（職員）であり、そこに残業が集中しているという職場の実態はよく指摘されるが、組合員の方が非組合員より長く働いているという事実をどう解釈するかは、組合関係者にとっても避けては通れない問題であろう。この点について考えてみたい。

組合員の労働時間が短い米・仏

図1で日・米・仏・韓の四か国の労働時間の実態を確認すると、1日当たりの平均労働時間は、日本では組合員の方が非組合員よりも、男性で0.35時間（21分）、女性で1.09時間（1時間5分）長い。これに対し、アメリカの労働時間は、組合員の方が非組合員よりも、男性で0.6時間（36分）、女性で0.13時間（8分）短く、フランスの労働時間も、組合員が非組合員よりも、男性で0.55時間（33分）、女性で0.31時間（18分）短い。アメリカとフランスの労働時間は組合員の方が非組合員よりも短いのに対し、日本の労働時間は組合員の方が非組合員よりもむしろ長い。韓国では男女とも組合員が非組合員より労働時間がやや長く、日本と似ている。

1日当たりの平均残業時間についても、日本では組合員が非組合員よりも、男性で30.7分、女性で13.9分長い。これに対し、フランスの残業時間は、組合員が非組合員よりも、男性で13.3分、女性で6.8分短い。アメリカについては、組合員が非組合員より、男性

で22.4分、女性で12.1分長く、先に述べた平均労働時間とは異なった結果が出ている。韓国も日・米と似たような結果であるが、米・韓どちらも日本ほど残業時間は長くない。

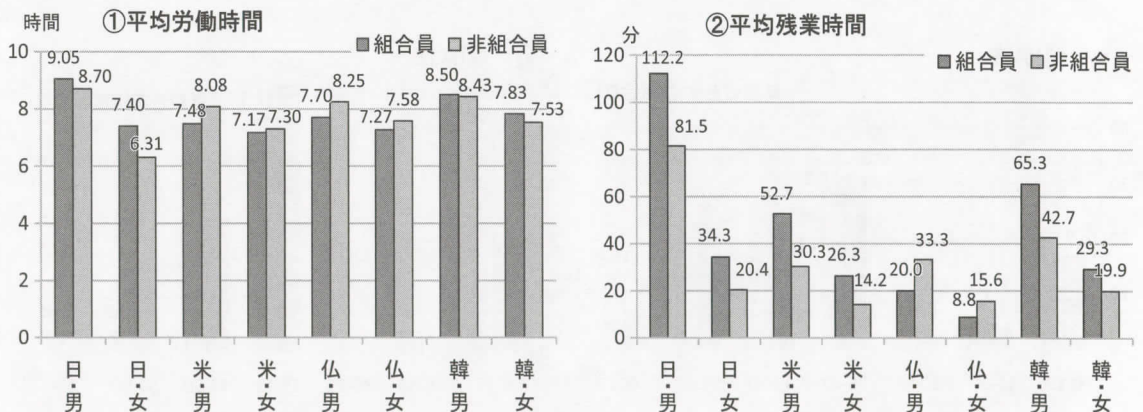
日本とフランスを比べると、日本の労働時間・残業時間は組合員の方が非組合員よりも長いのに対し、フランスの労働時間・残業時間は非組合員の方が組合員よりも長く、正反対である。フランスでは組合加入が労働時間の短縮に結びついているが、日本では組合加入が労働時間の延長に結びついている可能性もある。

組合の存在が与える影響

連合総研の調査は、働く者の組合加入が労働時間に与える影響を取り上げているが、これ以外に、組合の存在、つまり職場に組合が存在するかないかが労働時間にどのような影響を与えるのか、これも重要な論点である。

筆者は昨年（2011年）、東海地域（愛知・岐阜・三重・静岡）の共働き男女の生活・仕事時間をインターネットを通じて調査したが、その際、回答者に対して「職場に組合があるかな

図1 日・米・仏・韓の労働時間の比較



資料：連合総研（2009）『生活時間の国際比較』より作成。

いか」も尋ねた。回答者は、20代から50代までの共働きの男性203名、女性197名、計400名である。労働力調査（総務省）と比較したときの回答者属性の特徴は、年齢では30代、40代がやや多く、業種では製造業がやや多く、卸売小売業がやや少ない。職種では専門・技術、管理、事務などのホワイトカラーがやや多く、従業員規模では99人未満の小企業がやや少なく、1000人以上の大企業がやや多かった。

図2は、職場に組合のある者と組合のない者について、それぞれの残業を含む週労働時間の分布を比較したものである。調査では、正規・非正規の雇用形態についても尋ねているが、ここでは正規雇用のみを見ることにする。多くの労働者が分布する35時間以上の時間帯に注目すると、男性については、43～50時間、60時間以上の時間帯で、職場に組合ありの者の方が組合なしの者よりも比率が低い。しかし、35～43時間、50～60時間では、組合ありの者の方が組合なしの者よりも比率が高く、組合があれば必ず労働時間が短いというわけではない。女性については、

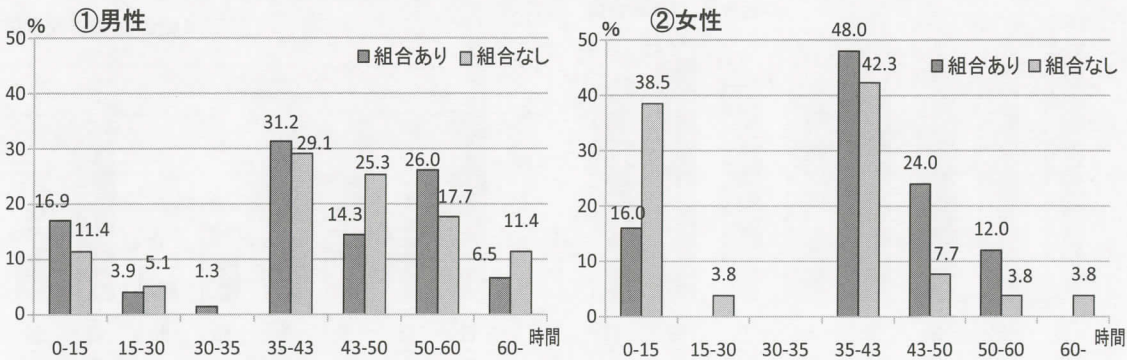
35～43時間、43～50時間、50～60時間で、職場に組合ありの者の方が組合なしの者よりも比率が高い。女性では、職場に組合のある者が組合のない者よりも長く働く傾向がある。男女とも組合の存在が週労働時間の短縮に結びついているといえず、とくに女性正規社員では組合の存在が週労働時間を長くしている可能性も考えられる。一方、60時間以上の時間帯を見ると、労働組合があることで、健康に影響を及ぼすような長時間労働が抑制されている可能性も考えられる。

図は省略するが、残業についても、職場に組合のある者の方が組合のない者よりも比率の高い残業時間帯があり、組合の存在が残業の抑制に結びついているとは必ずしもいえない。ただし、有給休暇の取得については、男女どちらも、職場に組合がある者の方が取得率8～10割の比率がかなり高く、組合の存在が有給休暇の取得に結びついていることがうかがえる。

組合員の方がなぜ長く働くのか

二つの調査は、わが国では働く者が組合に

図2 週労働時間の分布



資料：松村文人(2011)『共働き夫婦の生活・仕事時間の構造』名古屋市立大学経済学会 DP No.539 より作成。

加入していたり、職場に組合があったりすると長時間労働になる可能性が高いことを示している。連合総研報告書は組合要因が労働時間を長くしている理由について、日本の労働組合が長時間労働を前提にしている「男性組合員」を中心に機能しているためであり、解決のためには女性の組織化、組織率の男女差の縮小が必要であると指摘している。しかし、東海地域の調査では、組合のある職場での女性正規社員の長時間労働が確認されており、女性が組織化されればそれだけで問題が解決に向かうとは考えにくい。

組合員の長時間労働には、日本で一般的な企業内組合と使用者との協力的な労使関係が関わっているのではないかと。特別条項を含む36協定を始めとして、協力的労使関係の下で形成されている労働時間管理のあり方が長時間労働をもたらしている可能性がある。社員のほとんどが組合に加入している企業の対極に、組合が存在せず組合員が全くいない企業があるが、組合のない企業よりも組合のある企業の方が残業などに関する従業員の合意を得やすいと思われる。

韓国と日本で労働組合と労働時間の関係が似ているのは、韓国でも日本と同様に企業別組合の力が強いためではないか。たしかに韓国では、10年ほど前から企業別組合を廃止して産業別組合への移行を図る動きが金属、医療、金融などの部門を中心に進行しており、組合組織や交渉形態に変化が見られるが、企業別組合の影響力は依然として強く、そのことが組合員の長時間労働に関わっているのではないかと推測される。

組合要因と労働時間

フランスで労働組合と労働時間の関係が日本と正反対なのは、産業別組合が中心であり、自発的な組合加入が一般的なためではないか。わが国では企業内に組合があれば使用者側とユニオンショップ協定を結んでいることが多く、社員は組合に加入をすることになるため、社員のほとんどが組合に加入している大企業もめずらしくない。その結果、組合員には組合加入を望んでいない社員も含まれることになる。これに対しフランスでは、法的にユニオンショップ制が禁止され、自ら希望して加入した少数の組合員から職場の組合が形成されており、それが組合員の短い労働時間につながっているのではないかと。

わが国では労働組合があることで、有給休暇の取得が促進されていることは評価に値するが、一方で、労働組合が労働時間を長くしているかもしれない。それが事実とすれば、どう説明すればよいのか。この問題を解明していくには、組合要因を組合加入や組合存在だけに限定せずに、組合の組織形態、加入動機、交渉形態、企業内での残業規制のあり方なども考慮に入れて検討していく必要がある。

〔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）





財政が破綻する？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

消費税の増税が決まって、日本の財政問題は解決している人が多いのではないだろうか。衆議院選挙においても、消費税増税をやめて景気対策を重視すべきだという議論もなされた。しかし、実際のところ、日本の公的債務は莫大なものになっていて、消費税が10%に増税されたところで、公的債務を解消するには程遠いことはあまり認識されていない。

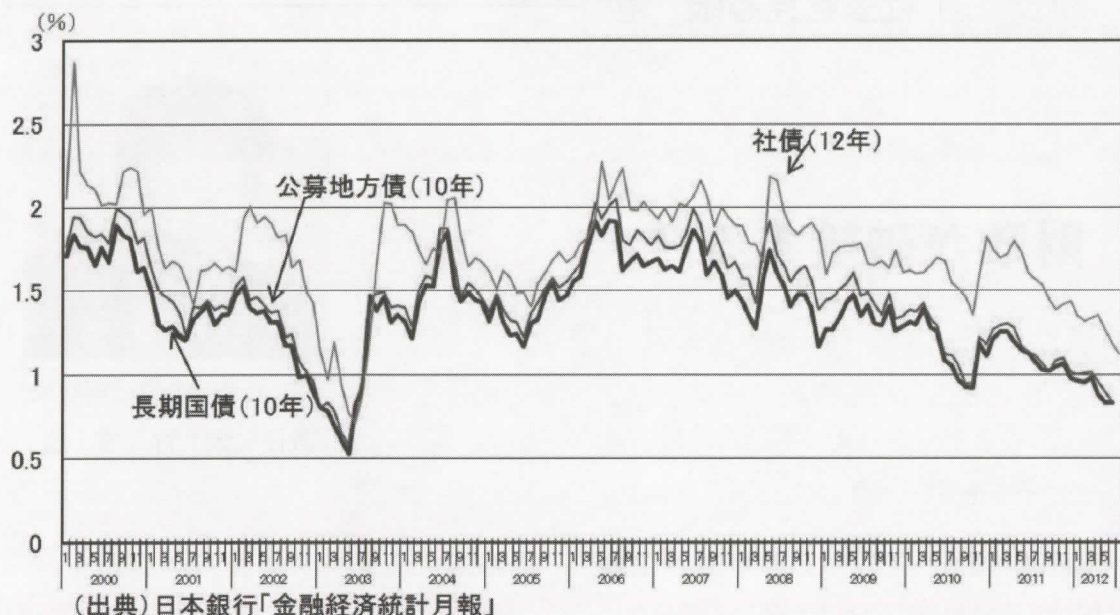
日本の政府債務の対GDP比率は214%もある。公的債務の対GDP比率が拡大しないためには、少なくとも、国債の償還や利払い以外の政府支出額（政策的経費）が税収額よりも小さくなっている必要がある。この税収額と政策的経費の差がプライマリーバランスと呼ばれるものだ。金利と経済成長率が等しければ、プライマリーバランスがゼロの場合で、公的債務の対GDP比率は一定になる。ところが、2011年のプライマリーバランスの対GDP比は約7%の赤字である。政府の予測によれば、2016年度でも2.8%の赤字が残るとされている。つまり、今後も日本の政府債務の対GDP比率は上昇を続けていくと

いうことだ。

債務危機に陥ったギリシャでも公的債務の対GDP比は約170%、イタリアは約120%である。日本はそれよりも高い債務比率にあるのだ。ところが、私たち日本人は、財政状況が悪化していることを実感することはない。だからこそ、日本人は国債を安心して買っている。私たち一人一人が国債を買っているという実感がなくても、日本の金融機関は資金の運用先として大量に国債を購入しているのである。金融機関に国債購入意欲があるために、国債金利は1%よりも低い水準で推移している（次頁図1）。つまり、1%以下という低い金利であっても日本の国債はほぼ確実に償還してもらえるという確信があるから、日本の金融機関が購入するのである。そのような日本の金融機関に安心してお金を預けているのが、私たち日本人である。日本の財政は破綻しないことを私たちが確信しているからこそ、国は低金利で国債が発行できるのである。

では、低金利で国債が発行できているということは、財政が破綻しないということの証

図1 日本の国債金利の推移



出所：『日本の財政関係資料』（平成 24 年 9 月）財務省

拠になるのだろうか。財政が破綻しないと人々が信じているから低金利で国債が発行されるということ、低金利で国債が人々に購入されているから財政が破綻しないということとは違う。人々の財政破綻の可能性に対する予想が正しければ、国債金利が低ければ、財政破綻の可能性が低いということになるが、現時点での人々の予想が正しくても、新たな情報が入って来ればその予想が変わることも多い。

次頁図2に、ユーロ圏の国の中で財政危機が伝えられる国について、最近の国債金利の推移を示した。この図でわかることは、ギリシャの財政赤字に関する統計が真実でなかったことが発覚した2009年10月以前は、どの国の国債金利も5%程度であったということだ。財政危機が発覚してから国債の金利は上昇しはじめ、2012年3月2日は、37.1%という水準にまで上昇した。イタリアについて

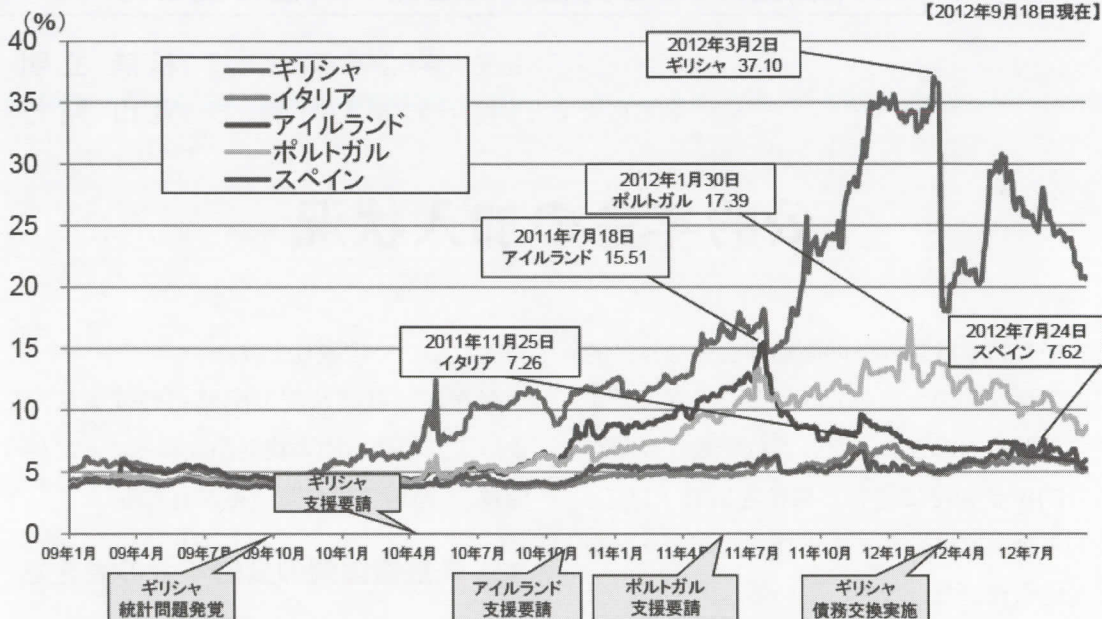
は、財政状況に大きな変化がなかったにも関わらず、2011年11月には7.26%まで国債金利が上昇した。同じような財政赤字の水準であったとしても、将来の国債の償還可能性について疑問が発生すれば、国債の金利はその時点で上昇を始める。国債の金利の上昇というのは、国債の市場価値の下落を意味する。

財政破綻が生じた国について膨大な歴史的データを集めて分析したラインハートとロゴフの『国家は破綻する』という本によれば、財政破綻をインフレによって解消した国では、財政破綻によるインフレの発生が始まるのは、実際に財政が破綻する1年半ほど前からにすぎないとされている。

国債金利の動きや、インフレと財政破綻の分析からわかることは、現在インフレがなく、国債金利が低いからと言って、5年先、10年先に財政が破綻する可能性がないとは言えないということだ。

図2 ユーロ圏の財政危機諸国の国債金利の推移

【2012年9月18日現在】



(出所) Bloomberg

(注) アイルランド10年国債は現在市場に流通していないことから、本グラフではアイルランド9年債の利回りを使用している。
ギリシャ国債は、民間債権者との債務交換に伴い、2012年3月12日より交換後の新発債にて取引が行われている。
本資料では2012年3月12日以降、2023年償還のギリシャ国債の金利を使用しており、債務交換前と比較して低くなっている。

出所：『日本の財政関係資料』（平成24年9月）財務省

現在の日本の国債金利が低いのは、つぎのいずれかの理由からだろう。第一に、国際的にみると日本の租税負担率が低いので、まだまだ増税の余地があると信じられている。第二に、将来財政支出の削減が行われると信じられている。第三に、経済成長がおこり、現在と同じ税率であっても税収そのものが増えると思われている。おそらく、第一と第二の理由が大きなものだと考えられる。このような期待に基づいているわけなので、その期待が裏切られる情報が入れば、国債の金利は上昇する可能性が高い。

しばしば、日本はギリシャと違って、国債を保有しているのが日本人なので、ギリシャのような財政破綻は生じないと言われる。しかし、現在国債を保有している日本人が、日本政府の国債償還力に疑いをもち始めれば、

国債以外の資産をもつことになる。国債を売却して、外国の株式や国債を持ち始めれば、日本の国債の金利が高騰して、価格が下落することは同じである。

資産価格というのは、将来の収益の予測からなりたっているもので、その予測が明日になって変わってしまえば、明日の資産価格は大きく変化する。国債もまったく同じである。将来の日本の財政状況が改善しそうにないという予想が、明日から広まれば、その時になって財政破綻がリアリティをもって感じられるようになる。しかし、それでは大きな経済危機を防ぐには遅すぎるのではないだろうか。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



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

公的年金の加入状況

すでに日本は世界一の高齢社会になり、老後の生活保障のための公的年金の役割はますます重要なものとなった。これを受け今回から公的年金制度に関わる数値を取り上げる。公的年金制度にはさまざまな議論があり、制度変更もたびたびなされている。例えば、公的年金の記録問題をめぐり、2010年1月に社会保険庁が廃止されて日本年金機構が発足した。年金への不信が高まる中、年金制度の信頼回復を目指してのことであるが組織改廃の実施は異例である。

先進諸国間の公的年金の大きさを比較した後、公的年金制度への加入の実態を中心に説明する。加入状況を見る前に、公的年金制度の概要を説明する。概要を説明した後、男女別に公的年金制度の被保険者の推移及び被保険者の就業の状況について取り上げる。ここでは、公的年金への未加入者及び保険料未

納者については取り上げない。

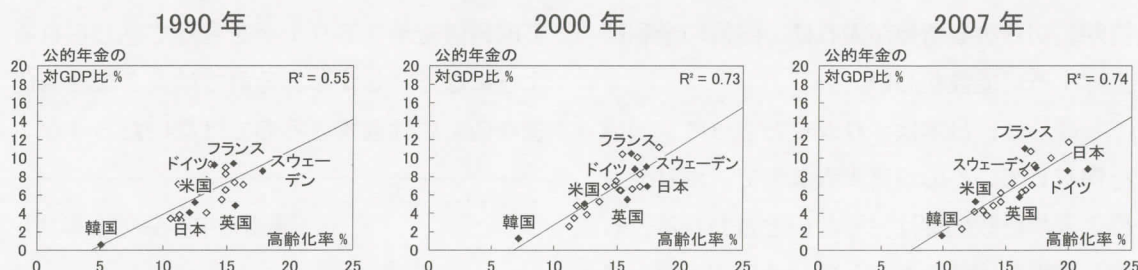
最後に、就業状況や配偶者の就業状況によって、年金の加入状況が変わることに伴う問題、「運用3号」問題を説明する。

1. 先進諸国間の公的年金の大きさ

日本では、公的年金の充実を求める意見が根強い。そこでまず、先進諸国の公的年金の大きさを比較してみることとしよう。ここでは公的年金の大きさの指標として、GDPに占める公的年金の割合をとる。一般に高齢化が進む国ほど、公的年金の大きさは大きくなる。そこで、総人口に占める65歳以上人口の割合、すなわち高齢化率と公的年金との関係を図1に示してみた。

図1には、OECD統計データを利用して、先進24か国の公的年金の対GDP比と高齢化率との関係を示した¹。図中の国名表記は一

図1 公的年金の対GDP比と高齢化率との関係



資料：OECD, “Social Expenditure - Aggregated data”

部の国のみになっている。なお、先進諸国の中には私的年金に強制加入させている国もある。スウェーデンがその例であり、公的年金に含めて算出すると、もっと上方に位置することになる。ここでは私的年金は含めず、公的年金のみを扱っている。データの制約から、1990年、2000年、2007年の3か年のみを図示してある。

3つの期間に渡り、すべての国で高齢化率が上昇している。その中で、日本の高齢化率は際立ったスピードで高まってきた。

全期間に渡り日本は回帰線より右下方向に位置しており、OECD諸国の中では公的年金の規模が比較的小さい国であることが分かる。英国もまた全期間に渡り日本と同じく回帰線より右下方向に位置している。一方で、全期間に渡り回帰線より左上方向に位置しているのはフランスであり、日本や英国とは対照的にフランスは公的年金の規模が大きい国と言える。

日本では老親との同居や近居をして、老親へ所得を移転するような私的な扶養は珍しいことではない。他の先進諸国に比べて3世代同居の家族は多いと言われている。また、他の先進諸国に比べて、高齢者の就業率は高く、高齢者自らが稼働所得を増やして、公的年金に必ずしも依存してこなかった。このようなことが、公的年金への依存度を小さくしてきた。そのため、老後の生活保障を公的年金中心とするような制度設計より、私的扶養を主とするような制度設計となっていたとも言える。

しかし、日本にとって今後は、家族による高齢者の扶養や私的年金の充実をこれ以上期待することは難しい。このため、日本でもこれまで以上に公的年金を充実させる他の先進諸国と同様の制度設計及び運営が必要になって来よう。

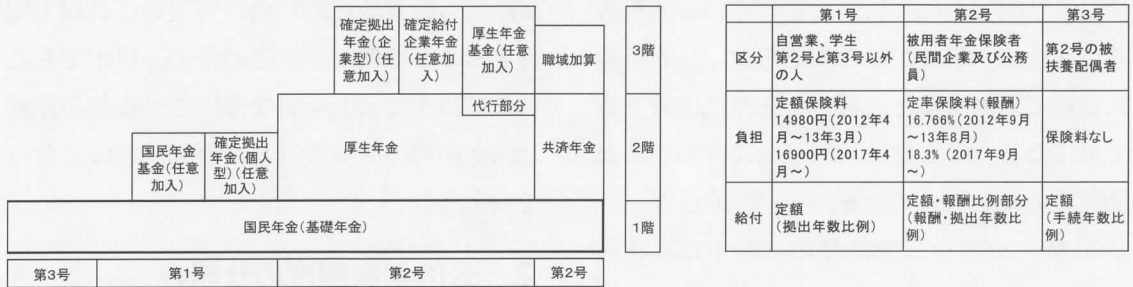
2. 公的年金制度の仕組み

公的年金制度は、明治時代に官吏の恩給制度としてスタートした。一般国民を対象とした年金制度は1939年の船員保険である。1941年に男性工場労働者を対象とする労働者年金保険制度が成立した。その後、1944年に女性及び事務職員も対象として、名称が厚生年金制度に変更された。戦前の恩給制度及び厚生年金は、戦後に共済年金及び厚生年金制度として発展していく。しかし、自営業には公的年金制度が適用されていなかった。そこで、自営業に公的年金制度を適用するように、1961年に国民年金制度を創設して、国民皆年金体制が確立した。しかし、国民皆年金体制と言いながら、夫がサラリーマンの専業主婦の妻については、年金権が必ずしも確立していなかったこと、及び国民年金財政に対する将来的な不安などを受けて、1985年に国民年金制度は大きく改正された。この改正をベースにして、公的年金制度は現在に至る。

現在の公的年金制度は、全国民に共通の国民年金（基礎年金）を導入して、この基礎年金を1階部分とした3階建て構造である（次頁図2）。2階部分は、民間企業の正社員や

¹ OECD全加盟国ではなく、豪州、オーストラリア、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、ギリシア、アイスランド、アイルランド、イタリア、日本、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か国である。

図2 日本の公的年金制度（2012年4月現在）



資料：厚生労働省

公務員の正規職員などの被用者が加入する被用者年金制度であり、3階部分は、公的年金を補完した形の任意加入の企業年金や共済年金の職域加算である。なお、共済年金を2015年10月に廃止して、公務員も厚生年金に加入させて、被用者年金制度を一元化することが2012年に決定された。共済年金独自の職域加算について今後新制度を設計して見直すとしている。また、厚生年金基金については、今後10年後に制度を廃止する方向性が打ち出されている。

【被保険者の分類】

公的年金制度の被保険者は次の3つに分類されている。第2号被保険者（以下、第2号）は、厚生年金に加入している民間企業の正社員及び共済年金に加入している公務員である。第3号被保険者（以下、第3号）は、第2号の被扶養配偶者である。そして、第2号及び第3号に該当しない満20歳以上60歳未満の人は、第1号被保険者（以下、第1号）と規定された。第1号には、自営業者、学生、無職者等が該当する。

厚生年金は、常時5人以上の従業員を使用する個人事業所及びすべての法人事業所に正規雇用される70歳未満の人を強制適用者としている。また、正規雇用者の所定労働日数

及び労働時間数の4分の3以上ある非正規雇用者も厚生年金の適用者となる。1985年改正までは、中小零細の法人企業に対して、厚生年金加入を義務付けていなかった。1985年改正によって、5人未満の法人企業に対しても厚生年金への加入を義務付けた。ただし、中小零細企業の負担増加に配慮して、1986年4月から3年間で段階的に厚生年金保険の拡大を図った。

年金機能強化法が2012年8月に成立して、16年10月から従業員501人以上の企業については、学生を除いた勤続1年以上の週20時間以上かつ月額賃金8.8万円以上（年収106万円以上）の短時間雇用者も厚生年金の対象になる。

【保険料の負担】

第1号は定額の保険料を40年間支払うと、満65歳以降に定額の老齢基礎年金を受給できる。第3号は自ら保険料を負担していなくとも、第1号と同様に基礎年金を受給できる。2004年の国民年金改正を受けて、国民年金保険料は、2005年度の月額13580円を毎年280円ずつ引き上げて2017年度以降は月額16900円に固定する予定である。

第1号に定額保険料の負担を義務付けている理由として、自営業の所得捕捉が難しいた

め、所得に応じた定率保険料を課すことができないとしたことにある。また、自営業には、定年がなく、老後の所得保障を高く設定する必要がないため、それほど高くない将来の給付額に見合った定額保険料としたことにもある。

第2号は賃金に比例した保険料を支払い、定額の基礎年金部分とあわせて賃金に比例した上乗せ部分を受給できる。なお、2003年4月から、毎月の賃金だけでなく、賞与にも保険料負担を適用する総報酬制が導入されている。厚生年金保険料率も、2004年10月の13.934%から毎年0.354%ずつ引き上げて、2017年9月以降は18.3%に固定する予定である。

厚生年金保険料率は、1994年まで男性より女性の方が低い水準にあった。女性優遇と言える男女別保険料率を設定してきた背景には、男性より女性の勤続期間が短いこと、及び男性より女性の賃金が低いことにあった。加えて、事業主負担の軽減の意味合いもあった。女性の被保険者は、男性の被扶養者であって、将来の年金受給者にはならないと当時考えられていたから、このような男女別保険料率が長らく続いていた。しかし、女性優遇の保険料率は、雇用機会の男女平等とは必ずしも言えない。そのため、男女雇用機会均等法施行以降に男女共通の保険料率に改正された。

この厚生年金保険料率は、労使折半で負担している。しかし、この事業主負担分は、実際には賃金として受け取らない分を労働者が負担していると考え、社会保険料の全額が実質的には労働者の負担であり、本来の賃金受取額は事業主負担分だけ少なくなっている。

また、厚生年金加入者は、簡単に退職する可能性が低い正社員であることを考えると、保険料のほぼ全額を賃金に転嫁することも可能である。

一方で、パートタイム労働者に対して、社会保険料の全額を賃金に転嫁した場合を考える。その場合には、社会保険料の分だけ、賃金の受取額が減ることになる。賃金の受取額が減った場合には、受取賃金の高い職場に移ることが十分ありうる。必ずしも長期勤続を前提としていないようなパートタイムでは、賃金の低下は離職につながりかねない。そのため、正社員とは異なり、パートタイムには社会保険料の全額を賃金に転嫁することは難しい。以上のように、厚生年金保険への加入条件として、ある程度の労働時間の長い労働者をこれまで対象としてきた。先の年金機能強化法でも、短時間雇用者への厚生年金適用拡大に関して、賃金の低い労働者に対しては保険料負担の緩和措置を今後講じると明記している。

1985年の年金改正まで、専業主婦は国民年金に任意加入でき、自ら保険料を負担していた。この時約7割の主婦が加入していた。したがって、約3割の主婦が無年金状態であった。この専業主婦の無年金状態を解消するため、女性の年金権の確立を目的として第3号被保険者制度が創設された。この1985年改正により、これまで任意加入だった厚生年金加入者の被扶養者を強制的に第3号とした。この改正では、第3号自らが保険料を負担する制度設計にはならず、妻は夫に扶養される存在として位置付けられた。その結果、被扶養者は保険料を負担する必要がなくなった。

表 1 被扶養者認定基準額

1986 年 4 月	90 万円
1987 年 5 月	100 万円
1989 年 5 月	110 万円
1992 年 1 月	120 万円
1993 年 4 月	130 万円

資料：厚生労働省

被扶養者の認定基準は、第 3 号被保険者制度が導入された際に、健康保険の被扶養者認定基準と同額に設定された（表 1）。認定基準導入時には年収 90 万円未満であった。その後、被扶養者の適用を維持するという考え方から、賃金の伸びに応じて何度か改定されて、1993 年度以降には年収 130 万円未満となっている。将来の無年金者を減らすため、被扶養者を増やすことによって、より多くの女性を公的年金制度に取り入れてきた。

この第 3 号の保険料を負担しているのは誰なのか。その答えは、第 2 号全員が負担している。毎年度、政府は給付（国民年金の基礎年金）に要する費用のうち第 2 号と第 3 号の負担分を基礎年金拠出金として負担・納付している。年金の 1 階部分の基礎年金を支給する費用に充てるため、厚生年金部門から国民年金部門に、基礎年金拠出金を支払っている。

この基礎年金拠出金の額は、保険料・拠出金算定対象額に被保険者の総数に対する、厚生年金加入者の第 2 号及び、その配偶者の第 3 号の合計数に相当する比率を乗じて得た額としている。したがって、基礎年金拠出金の負担は第 2 号全員となる。厚生年金部門で保

険料を支払うのは第 2 号のみであるが、計算時には第 3 号を含めた人数割りをしている。第 3 号の保険料は、第 2 号の夫が負担しているという俗説があるが、誤りである。このため、第 3 号被保険者制度は専業主婦優遇制度としばしば批判されることになる。

3. 公的年金への加入状況

公的年金への加入者数およびその内訳は「厚生年金保険・国民年金事業年報」から分かる。その加入状況を表 2 及び次頁図 3 にまとめた。第 1 号被保険者数²は、2010 年度末に男性 992 万人、女性 947 万人であり、男女ほぼ同程度の人数である。第 2 号被保険者数は、同年度末に男性 2508 万人、女性 1375 万人であり、男性が女性の 2 倍弱の人数である。第 3 号被保険者数は、同年度末に男性 11 万人、女性 993 万人と、被扶養者としての女性の数が圧倒的に多い。欧米諸国では、妻の所得が夫の所得を上回るような若い世代の夫婦は珍しい現象ではなくなっている。女性の社会進出に伴い、日本もこのような夫婦が少しずつ増えて、夫が妻の被扶養者になる場合も現れている。

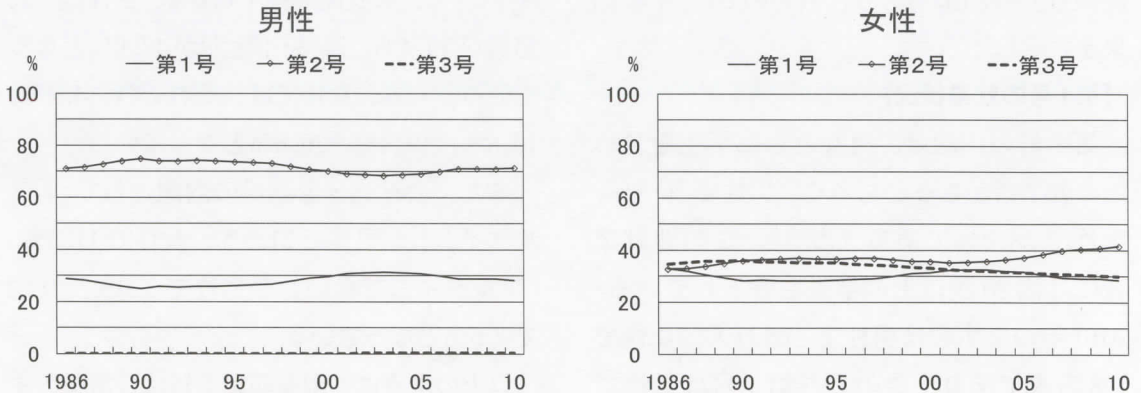
表 2 国民年金の被保険者数（年度末）

(万人)									
	男性				女性				
	計	第 1 号	第 2 号	第 3 号	計	第 1 号	第 2 号	第 3 号	
1986	3175	915	2256	3	3157	1036	1031	1090	
1990	3305	824	2477	4	3313	934	1188	1192	
1995	3522	924	2595	4	3473	987	1270	1216	
2000	3571	1061	2505	5	3478	1092	1238	1148	
2005	3588	1101	2477	10	3457	1089	1285	1083	
2010	3511	992	2508	11	3315	947	1375	993	

資料：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業年報」、
社会保険庁「事業年報」

² 第 1 号被保険者には保険料免除者及び猶予者並びに未納者を含む。また、任意加入被保険者を含む。この任意加入被保険者とは、60 歳以上 65 歳未満の自営業者、20 歳以上 65 歳未満の在外邦人で国民年金に加入している人である。

図3 被保険者の構成割合（年度末）



資料：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業年報」、社会保険庁「事業年報」

図3から公的年金の加入者の割合を見ると、2010年度末に、男性では第1号が28.2%、第2号が71.4%、第3号が0.3%である。一方で、同年度末に、女性ではそれぞれ28.6%、41.5%、30.0%である。第2号の割合は、男性で7割を超えており、女性で4割を上回っている。女性の3割が第3号であり、公的年金を考える上では第3号の存在は無視できる大きさではない。

女性について、より詳細に見ると、1987年度に第2号が第1号を上回り、さらに91年度に第2号が第3号を上回った。この期間は、男女雇用機会均等法施行を受けて、女性の社会進出を後押ししたこと及びバブル景気による人手不足の時期であった。また、全ての法人企業に対して厚生年金加入が義務付けられた。これらのことが、女性の第2号を大きく増やすことにつながった。その後も、女性雇用者の増加に伴い、第2号は増え続けている。その一方で、自営業部門の減少に伴い、女性の第1号の割合は、低下している。ただし、近年非正社員が増加しており、厚生年金に加入しない場合には、第1号に区分される。

したがって、第1号はそれほど大きく減っていない。

女性の第3号は、1996年度以降減少し続けており、被保険者に占める第3号の割合も1990年度の36%をピークに減少し続けている。夫が主たる稼得者、妻が家庭を守るという性別分業モデルは、かつてほど一般的ではなくなっている。先にふれた年金機能強化法成立によって、2016年10月から短時間雇用者の厚生年金加入を拡大していく。この改正によって、約10～20万人の短時間雇用者が新たに厚生年金への対象者になると想定されている。当初の年金機能強化法案での年収制限はもっと緩いものであった。しかし、保険料負担の増加を嫌った企業及び労働者の一部からも反対があがったため、前述のような年収制限となった。

【雇用形態からみた被保険者の状況】

次に、公的年金加入者の就業状況、例えば、自営業なのか、正社員なのか、非正社員なのか、働いていないのか、といった状況について、被保険者の内訳を次頁表3及び表4にまとめた。この就業状況は、被保険者本人の年

金加入状況の回答に基づく「公的年金加入状況調査」の結果であり、最新の2010年の結果を表示した。

【第1号の就業状況】

第1号の内訳は、男女ともに学生を含めた非就業者がもっとも多く、男性で26.9%、女性で38.2%である（表3）。この非就業者には満20歳以上の学生も含まれている。2010年の学生数は男性で172万人、女性で128万人であり、このうち第1号は男性で149万人、女性で104万人と、8割を超える学生は第1号である。第1号に占める学生の割合は、男性で15.2%、女性で16.5%である。

1985年改正から、学生は第1号として国民年金に強制加入になり、1991年4月から保険料の納付が義務付けられた。また、社会保険庁は1995年4月から職権適用で20歳になった人に対して年金手帳を送付して、国民年金への加入を促してきた。

就業者の内訳として、男性では、自営業主が24.1%、家族従業者が6.0%、会社員・公務員が25.4%、臨時・不定期が17.0%となっている。一方、女性では、それぞれ、4.2%、10.8%、19.4%、26.6%となっている。

また、会社員・公務員の内訳として、「フルタイム」が男性で21.5%、女性で11.6%、「フルタイムでない」が男性で3.0%、女性で7.5%となっている。

以上のように、現在の第1号は自営業を主体としたものではもはやない。また、臨時・不定期及びフルタイムではない非正社員だけでもない。中小零細企業の中には、厚生年金の強制適用事業所ではなく、任意適用事業所もあり、フルタイムで働く会社員・公務員も第1号になっている場合がある。このように第1号の内訳は多岐に渡っている。

【第3号の就業状況】

続いて、第3号の内訳を見る。なお、男性

表3 第1号被保険者の就業状況(20～59歳)(2010年)³

	%	
	男性	女性
総数	100.0	100.0
就業者	72.4	61.1
自営業主	24.1	4.2
家族従業者	6.0	10.8
会社員・公務員	25.4	19.4
うちフルタイム	21.5	11.6
うちフルタイムでない	3.0	7.5
うち時間区分不詳	0.9	0.4
臨時・不定期	17.0	26.6
非就業者	26.9	38.2
就業形態不詳	0.6	0.7

資料：厚生労働省「公的年金加入状況調査」

表4 第3号被保険者の就業状況(20～59歳)(2010年)⁴

	%	
	男性	女性
総数	100.0	100.0
就業者	59.3	42.8
自営業主	15.0	1.0
家族従業者	2.7	1.5
会社員・公務員	23.0	12.3
うちフルタイム	17.7	1.2
うちフルタイムでない	4.4	10.8
うち時間区分不詳	0.9	0.3
臨時・不定期	18.6	28.1
非就業者	39.8	56.9
就業形態不詳	1.8	0.3

資料：厚生労働省「公的年金加入状況調査」

³ 臨時・不定期とは、「自営業主」、「家族従業者」及び「会社員・公務員」以外の就業者。臨時や不定期のパート・アルバイト、学生の家庭教師や内職等が該当する。

「フルタイム」とは、「会社員・公務員」のうち、1日の所定労働時間と1か月の所定労働日数が一般社員と同程度である人。「フルタイムでない」とは、「会社員・公務員」のうち、1日の所定労働時間が一般社員より短いまたは1か月の所定労働日数が一般社員よりも少ない人。

⁴ 注3と同じ。

では被保険者に占める第3号の割合は0.3%と寡少であり、必ずしも適切ではないかもしれない。

第3号は、配偶者の被扶養者であるため、非就業者あるいは低収入の就業者となる。男女ともに非就業者がもっとも多く、男性で39.8%、女性で56.9%である。

臨時・不定期のパートやアルバイトの割合は、男性で18.6%、女性で28.1%となっている。また、会社員・公務員のうち、「フルタイムでない」が男性で4.4%、女性で10.8%となっている。就業している場合には、配偶者の被扶養者になるように就業調整していることがうかがえる。

4. 年金加入の切り替え

以上のように年金加入の実態を見てきたが、最後に、年金加入の切り替えについてふれる。本人の就業状況あるいは配偶者の被扶養の状況によって、加入する公的年金は変わる。このような例を図4に示した。

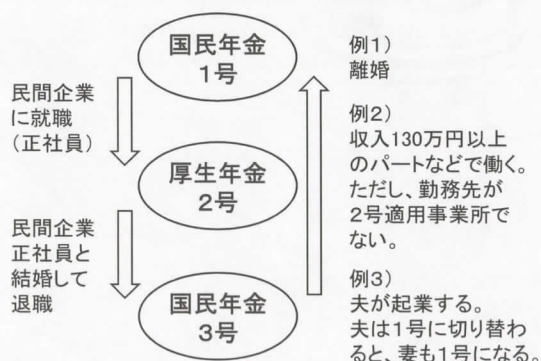
女性の場合には、ライフステージに合わせて、年金加入の状況が変わる。学生の頃は第1号であったが、民間企業に正社員として就職すると第2号になり、第2号の夫と結婚し

た後に退職すると第3号に切り替わる。また、第3号に切り替わっても、年間130万円以上の収入を稼いだり、離婚したり、夫が起業する、などの場合には、第1号になる。このように、結婚や離婚、本人の就業状態や配偶者の転職によって、加入している公的年金が変わりうる。このことが、年金記録の消失問題の原因にもつながった。

このような公的年金の切り替えは、2011年に運用3号問題として浮上した。第3号は、配偶者が第2号である限りは、保険料負担はしなくてもすむ。しかし、配偶者の夫が自営業になった場合や失業した場合には、妻は第1号に切り替わる。この第3号から第1号への切り替えは、自らが届け出る必要がある。この切り替えの手続きをしていなかったため、無年金状態の女性が最大100万人以上いる可能性が2010年に判明した。年金保険料は、原則直近の2年分しか追納できない。そのため、届出がなされていないと、年金受給の資格を満たせず無年金あるいは低年金の状態に将来陥る場合がある。このような人を救済するため、2011年1月に過去2年分の保険料を納付すれば、それ以前の保険料は納付したものとみなすとする特例の救済措置を始めた。しかし、この救済措置はきちんと届出をしてきた人に対して著しく公平感を欠くという批判が出た。この救済措置は、同年3月に廃止された。その代わりに年金保険料未納者に対して、過去に遡って保険料を納付することのできる期間を10年とする後納制度を特例措置として打ち出した。

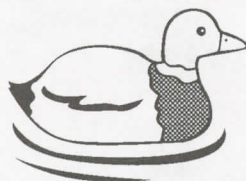
本人及び配偶者の就業状況によって、加入する公的年金が変わり、保険料の負担の在り方も変わる。すなわち、被保険者のうち、第

図4 年金切り替えの例



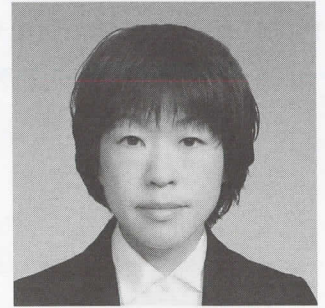
1号は定額の保険料を本人が支払い、第2号は賃金に応じた保険料を源泉徴収されて、第3号は保険料を支払わなくてよい。このような年金制度の複雑さがさまざまな問題を生んでいる。とくに、第3号の見直しあるいは廃止はこれまでも議論されてきたが、該当者が約1千万人に上るため、変更は先送りされてきた。しかし、先送りしてきた結果が運用3号問題につながったことは否めない。

今回は、加入状況を取り上げたが、次回は年金受給に関する数値を取り上げることとする。





技術開発競争に勝ち抜くための エンジニアのあり方



(公財)中部産政研

主任研究員 熊野 明子

1. はじめに

自動車産業を取り巻く環境は、モノづくりの空洞化を招きかねない円高の定着、次世代環境対応車へのシフトに伴う産業構造の変化、圧倒的なコスト競争力を持つ新興国地場メーカーの台頭、落ち込む国内市場等、極めて厳しい状況にある。

とりわけ、燃料電池車や電気自動車等の次世代技術開発や良品廉価のものづくりのための技術開発については、近年、先進国のみならず新興国の技術レベルの向上が著しく、今後、グローバル規模での技術開発競争がさらに厳しさを増していくことは確実である。

技術開発に関する経営施策の成否が企業の命運を左右するなか、開発の中核を担うエンジニアの役割は、今後ますます重要になっていくことが予想される。

本研究では、エンジニアがやりがいを持って働き、高いパフォーマンスを発揮するために必要な取り組みを提言することを目的とし、エンジニア本人や企業に、エンジニアの働き方や仕事に対する意識について実態調査を行った。

調査は研修主査として、同志社大学 技術・企業・国際競争力センター センター長 中田喜文教授にご尽力いただいた。

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。それぞれの調査の概要は以下のとおりである。

1) 予備調査（ヒアリング調査）

：2011年9月27日～10月21日

対象企業：自動車・同附属品製造業 6社

対象者：エンジニアおよび管理職、企業の部門統括部署の管理職

2) アンケート調査

：2011年12月26日～2012年2月17日

対象企業：自動車・同附属品製造業 83社

対象者：エンジニア 1,500名

(回収率 94.5%)

エンジニア職場の管理職

500名 (回収率 77.2%)

企業の部門統括部署の管理職

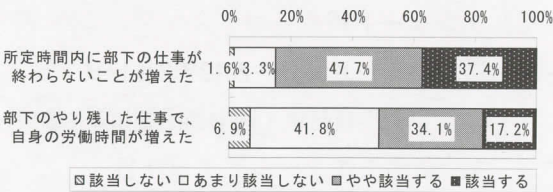
50名 (回収率 68.0%)

3. 調査結果の要約

1) エンジニアの能力開発や働き方

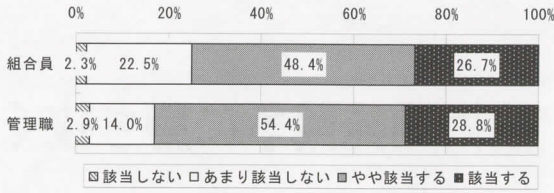
- 調査した企業の人的資源管理に関する基本的な考え方は従来通り「長期安定雇用」、「キャリアの複線化」が2本柱であるが、過去5年間に多くの企業で「人材育成」、「有能な若手社員の早期昇進・昇格」、「中途採用」に関する施策が強化された。
- 大半の企業が能力開発は、自己責任ではなく、企業責任の下でOJTを中心に行うという考えを持ち、エンジニアに「論理的・体系的思考能力」、「問題点の解決力」、「挑戦意欲」を求める傾向が強い一方、エンジニア個人に対し、部下や後輩の育成能力を要求しない傾向が強いことが明らかになった。
- ほぼ全ての企業で所定外労働時間を抑制する取り組みが行われているが、エンジニアやその管理職は業務量が労働時間に見合っていないと感じており、組合員が所定時間内に仕事を完了できず、管理職がフォローすることで管理職の負荷が増加している状況が示唆される。

図1 管理職から見た労働時間と業務量の関係



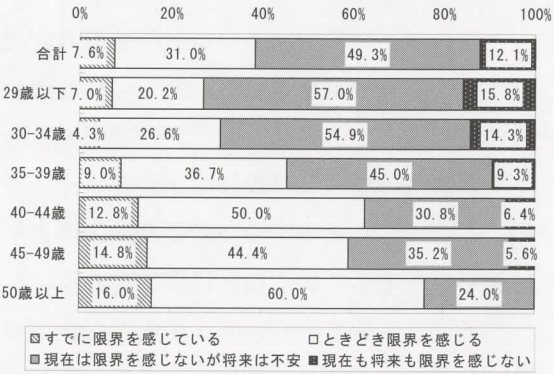
- 職場では、育成に対する時間が不足しているとともに、部下や後輩を十分に指導できる人が減ってきていると認識されている。

図2 「職場では部下や後輩を十分に指導できる人が減ってきている」



- 自分の能力に対して限界を感じるエンジニアは自分の挑戦意欲、対外折衝調整力、問題点の解決力を低く評価し、仕事内容、職場の人間関係、職業生活全体に対する満足度が低下する傾向がある。
- 組合員のエンジニアは年代が高まるにつれ、仕事の結果に対し高い評価を受けていると回答する割合が減少している。また、自らの能力に限界を感じる傾向が顕著に見られた。

図3 「あなたは現在、エンジニアとしての能力の限界を感じていますか」



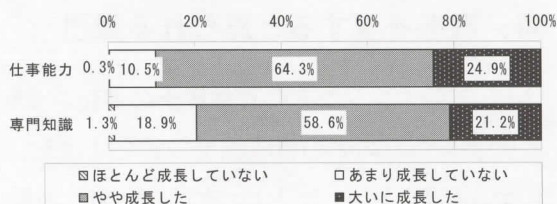
2) エンジニアの出自

- 出向送出はすべての企業で行われ、過去5年で出向送出・受入とも、大きな変化は見られず持続的な関係が維持されていた。出向に関しては受入が多い大規模企業の意向が働きやすいが、企業や管理職は出向をメ

リットと感じ、エンジニアの専門知識のみならず全般的な仕事の能力が向上すると評価している。そのため、出向送出者の選定は能力や受け入れ先スキルへの適性に加え、人材育成の観点からも行われている。

- ・ 出向経験者の9割以上が出向経験を前向きにとらえ、人脈の拡大や技術・仕事の位置付けを確認でき、新たな技術習得といったエンジニアとしてのキャリアアップにつながるメリットを感じていた。

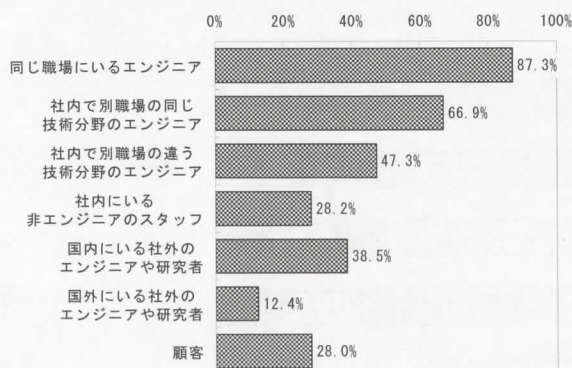
図4 管理職から見た出向から復帰したエンジニアの成長状況



3) エンジニアの知識・情報ネットワーク

- ・ エンジニアは、物理的距離が近くても技術的な共通点を持たない非エンジニアや顧客より、技術的に近い分野を担当する社外のエンジニアとのネットワークを活用する傾向がみられた。

図5 エンジニアの知識・情報ネットワークの範囲（「ある」と回答した割合）



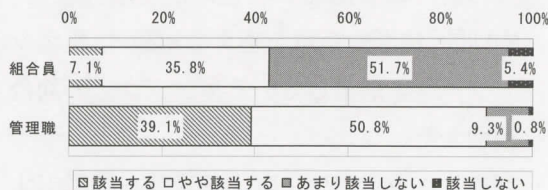
- ・ 社内の知識・情報フローを担っているのは30代のエンジニアであるが、海外も含めて社外との知識・情報の交換を積極的に行っているのは、さらに経験を積んだ40代の管理職である。職位が高くなるほど、物理的、技術的距離を超えて知識・情報ネットワークを構築しているエンジニアの割合が増えた。
- ・ 調査した企業では、野中郁次郎らの提唱するSECIモデルに基づいた組織的知識創造に関するすべての設問の値が高い傾向にあった。中でも、当事者しか理解できていない知識である暗黙知を明確なコンセプトに表し、言葉で他人に伝えるために必要な「新規現象・問題を解決するため仮説・予測を立てる」、「自由な話し合いから多様なアイデアを生み出す」などの表出化に関するプロセスに優れていることが明らかになった。

4) エンジニアの企業施策に対する認識

- ・ 企業としての目的・価値観は、管理職では比較的共有され徹底されているが、組合員とは十分に共有されていない。組合員、管理職とも半数以上が会社の意思決定は早くないと感じていると共に、7割以上が会社は保守的であり、硬直的なルールが多いと回答している。
- ・ 組合員の半数近くが、従業員同士がオープンに交流できる場や機会がないと回答し、新規アイデアを求め社外に出ることは歓迎されていないと感じている。また、管理職の9割が「周囲に新アイデアを提案することが多い」と回答したが、組合員では4割に留まった。また、従業員同士でのソー

シャルメディアを用いた交流はあまり進んでいなかった。

図6 「職場の周囲の人に対して新しいアイデアを提案することが多い」

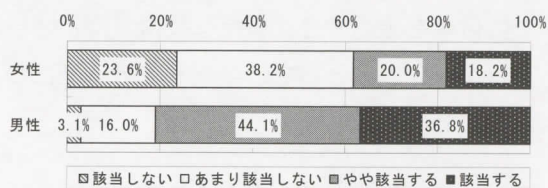


5) エンジニアのワーク・ライフ・バランス

- ・組合員の4割、管理職の半数が、ワーク・ライフ・バランスがうまく取れていないと感じている。
- ・組合員、管理職ともワーク・ライフ・バランスが取れている層の方が、取れていない層に比べ、下記の傾向があることが明らかになった。
- * 仕事へのやりがいやおもしろみを感じている
- * 専門知識など仕事に対する能力に対する自信がある
- * エンジニアとして働くことに肯定的である
- * 創造的な仕事をしていると感じている
- * 心身ともに健康であると感じている。

- ・男性に比べ、女性エンジニアはエンジニアとして生涯仕事を続けたい、エンジニアとしてのプライドがあると回答した割合が低い。え、専門知識に十分自身を持っていないと回答した。

図8 「エンジニアとして生涯仕事を続けていきたい」

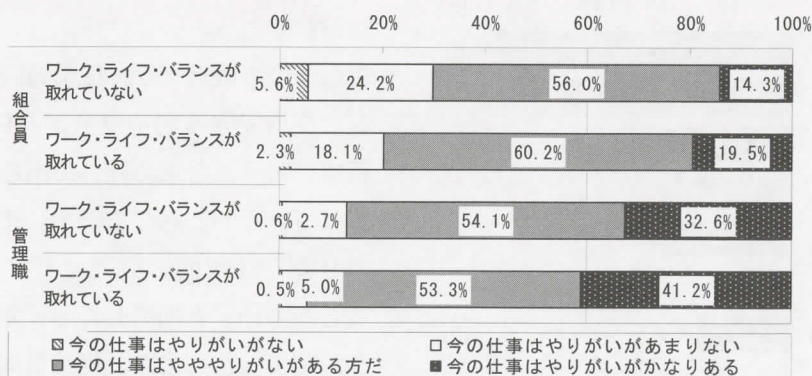


4. 改善を要すると思われる課題

1) 若手エンジニアの育成風土の劣化

若手エンジニアの育成風土の劣化は、3つの要因に基づく。1つは、所定外労働時間規制、2つには対応力を超える業務量、そして最後に、育成指導の質的、量的な低下である。これら3つの要因は相互に関連している。所定外労働時間を規制したにも関わらず行うべき日々の業務量が削減されないため、業務時間内の労働負荷が高まり、その結果、若手の育成指導に充てる時間を切り詰めざるを得なくなる傾向がみられた。

図7 仕事のやりがいとワーク・ライフ・バランスの関係



2) 業務品質の劣化

所定時間内にこなせる量を超えた業務が日常的に付与されている中、所定外労働時間に対する規制だけが強化された結果、退社時点では業務が未完成で残されるか、あるいは業務の質を下げることで退社時間までに業務を終わらせる。その結果、仕事を任せた上司が、その仕事を引き継ぎ終わらせるか、品質を満たさなかった部下の業務を、再度やり直すことで対応している状況が浮き彫りになった。

3) 中高年エンジニアのモチベーション低下

企業は高い貢献をした中高年エンジニアには、管理職への昇進で報いていることがうかがえる。しかし、管理職ポストの数には制約があり、評価の小さな差異が昇進の有無に繋がり、処遇差が拡大される。その結果、管理職ポストに就けなかった中高年エンジニアは、自らの業績が評価されていないと感じ、さらには給与等での処遇も伸びない結果、仕事に対する意欲が低下している。

4) 女性エンジニアのキャリア意識の欠如

調査で収集したデータから、女性エンジニアはエンジニアを生涯続けていく意思が弱いことが確認された。同時に自身の職業能力について自信を持てず、仕事にもプライドを持てていないこともわかった。エンジニアを継続したいという意思の弱さと能力・プライドの低さは相互に影響しあうため、この連鎖を遮断しなければ状況を悪化させ、離職に至る可能性が高まる。

5) ワーク・ライフ・バランスの向上

今回の調査からワーク・ライフ・バランス

が心身の健康のみならず、仕事に対する自信ややりがい、創造性に大きな影響を与えていることが明らかになった。

仕事と生活のバランスをとりながらキャリア形成を行うことで、エンジニアがプライドを持って継続的に働き、創造的で質の高い成果を出す可能性が示唆された。しかし、多くのエンジニアが、ワーク・ライフ・バランスが取れていないと感じている実態が明らかになった。柔軟な発想を行うためには考える時間を確保することが必要であり、ワーク・ライフ・バランスの観点での人的資源施策がより一層求められる。

5. 現状で高く評価でき、今後強化・拡大することが望ましい点

1) 出向制度

今回調査した企業全社でエンジニアの出向が行われ、経済状況が大きく変化した近年でも盛んに行われていることが明らかになった。出向経験者の多くが、専門知識はもちろんのこと、他社のエンジニアとの交流や自社と異なる立場・観点で業務を行うことで、仕事全体に対する能力が成長したという実感を得ていた。また、企業や管理者も出向によるエンジニアの成長を評価する傾向が強く見られた。業務上の必要性から行われている出向制度がエンジニアの人材育成にも大きく貢献していることが明確に示された。

2) 社内外のネットワーク形成

エンジニアが新しい知識を創造するためには、知識・情報を取り込み、変換していくプロセスが不可欠である。

調査結果より、エンジニアは担当する技術

分野の近いエンジニアとネットワークを形成する傾向が強い。しかし、技術分野や企業、国籍の枠を越えた幅広いネットワークを持つエンジニアは自らの能力に自信を持ち、さらには業績が高く評価される可能性が示唆された。

6. 提言

1) 全体を通じて

改善すべき課題は共通の原因を持つため、個別の人的資源施策で対処しようとしても効果は限定される。

まず、「若手エンジニアの育成風土の劣化」と「業務品質の劣化」の原因は、仕事量と労働力のアンバランスが原因であり、人材配置と仕事管理を改善し、若手を育成するための環境を再構築しなければならない。

次いで、「中高年エンジニアのモチベーション低下」と「女性エンジニアのキャリア意識の欠如」を克服するためには、処遇理念を「昇進による処遇」から「仕事による処遇」へ、賃金制度を「個人属性基準」から「仕事基準」へ転換することがポイントとなろう。

これまで主流を占めている「昇進による処遇」理念に基づいた、年齢・性・能力等の「個人属性」を基準とした処遇制度では、キャリアに対する考え方が画一的になる傾向がある。そのため、出産や育児で一時キャリアを中断する女性エンジニアや、能力の向上が一時的に停滞したエンジニアに対して低い評価が継続する懸念がある。また、ポストと賃金の結びつきが強いため、一定の成果を上げた場合でも、昇進が行われない限り賃金の大幅な上昇は見込めない。一方、「仕事による処遇」理念に基づいた処遇制度では、エンジニアの

その時々の仕事の成果が仕事内容や権限、ひいては賃金に反映される。成果が正当に評価され、フィードバックが実感できる処遇制度へ転換することで、あらゆる層のエンジニアがやりがいをもって働き続けることができるといえよう。

今後強化・拡大すべき点としてあげた2点も前述の課題と同様に相互に関連しあい、共通理念をその背後に共有している。それは人の組織を超えた移動による情報・知識の個人間移転を通じた知識創造である。それゆえ、この良好な組織的知識創造メカニズムをより広く、かつ多様な形態で企業内に普及させる施策の検討が望ましい。とりわけ旧来から行われている人の移動に加え、情報通信技術を活用することで、各企業間での知識と技術の双方向での交流の機会を、より多くの対象者に対し、多様な形で、提供する工夫が求められる。

2) 労働組合が取り組むべきこと

労働組合は本来の機能である、組合員に適切な労働条件を獲得する責任を、上記の現状分析を踏まえ、エンジニアに対して実践することが求められている。

エンジニアの処遇に関しては、処遇理念と処遇制度を「仕事」基準に変換し、管理職ポストで処遇できないエンジニアに対して、各人のキャリア段階にふさわしい、やりがいを実感できる仕事に就ける制度を提案し、実現すること、そして、その仕事にふさわしい労働条件を各人に提供できる、処遇制度を構築することが、組合の責任である。

また、エンジニアのワーク・ライフ・バランスの向上を実現するには、中・長期で見て、

仕事量と労働力の適切なバランスの実現が必要条件である。組合は、職場の現状を常にモニターすることで、会社に対しその改善を要求し、実現しなければならない。

上部団体は処遇制度の改善やワーク・ライフ・バランスの向上に関する施策を提案し、加盟組合が課題意識を持ち、各企業労使で取り組む環境を整備していくことが必要である。会社に対しては、出向を中心としたエンジニアの交流が創造的な開発につながり、企業の競争力を維持・発展させるとともに、人材育成に対しても大きな意味を持つことを提唱する役割を担うことも必要であろう。

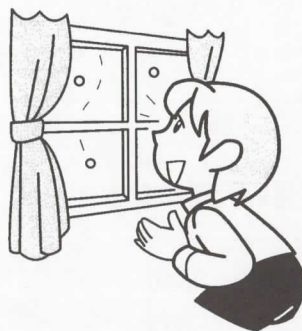
3) 会社が取り組むべきこと

会社は処遇理念を「昇進による処遇」から「仕事による処遇」へ、また、処遇制度を、年齢・性・能力等の「個人属性」を重視する制度から、仕事の内容、仕事の成果等の「仕事」を重視する制度に転換する必要がある。今回の調査で多くの課題が浮き彫りにされた女性、中高年エンジニアの仕事意欲を向上させ、ひいては生産性をさらに向上させていくべきである。

また、会社は、エンジニアのさまざまな形での移動を促進する雇用・人事制度を構築・実践する必要がある。現在、企業間の出向が盛んに行われており、開発はもとより、エンジニアの能力開発の機会としても活用されている。交流する人材の幅や交流する対象・範囲を広げ、エンジニアのレベルアップを図る施策を実施することが、企業としての技術力の向上につながることを認識すべきである。

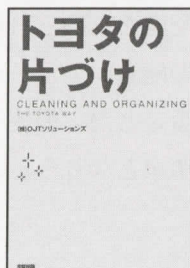
現在、企業を取り巻く環境は厳しく、さらに厳しい技術開発競争を強いられているが、会社は担い手であるエンジニアの業務の質・

量と負荷のバランスを把握し、過不足がある場合はタイムリーに対応しなければならない。OJT にかけるべき工数も織り込み、職場での技術伝承を継続させる配慮も求められる。中長期に見たエンジニアの能力向上とモチベーションの向上を実現することが、最終的に技術開発競争を勝ち抜く源泉となりうるというよう。





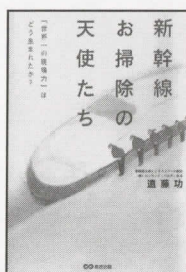
トヨタの片づけ



(株)OJTソリューションズ 著
中経出版 刊 1,300円(税別)

トヨタ流の片づけの本。平易に、他社での改善事例を交えながら、生産性向上にも繋がる片づけの本質を説明する一冊。5S(4S)が大事だとは分かっていても、一度、片づけても、知らないうちに机が書類の山になり、日々、徹底することの難しさを実感する。他の人が見ても分かるように、しっかりと5Sが出来ておらず、人が変わると、資料がどこにあるか、PC内のデータがどこにあるか分からなくて、探すのに苦労した経験がある人も多いと思う。今一度、5Sを徹底したい。

新幹線お掃除の天使たち



遠藤 功 著
あさ出版 刊 1,400円(税別)

テレビでも取り上げられ話題になっており、また、書店でも目にしたことがある人も多く、既に読んだことがある人も多いのではないと思う。本書は、新幹線の清掃といういわば裏方の仕事に従事する人たちが、如何にいきいきとチーム力を発揮して自律的に働く様になったか、第一部では、現場リーダーによる仲間を褒める「エンジェル・レポート」を通じて、いきいきと働いている様子を紹介し、第二部では、そこに至るまでの2500日に及ぶ改革への地道な粘り強い取り組みを説明している。組織を変えたい、活性化させたいという人に、読んでいただきたい一冊。

中国が普通の大国になる日



柯 隆 著
日本実業出版社 刊 1,500円(税別)

最近、尖閣諸島問題に端を発する対日デモ、不買運動など、否が応でも中国の動向は気になる。中国に関する書籍というと「脅威論」や、「崩壊説」がよく目につく中、本書のタイトルの「普通の大国」が目に残り、手に取ってみた。中国に進出している日本企業は約2万5000社あり、中国の改革の行方によっては不安定化のリスクはあるが、日本にとって中国が重要な国であることは変わらない。そうした中、日本企業が中国でビジネスを進展させていくカギとなるのは、ブランド力の回復であり、そのためには、コミュニケーション能力の高い経営者と優秀なスタッフが必要だと説く。他にも中国の政治・経済の現状とその課題について広く分析されており、中国の理解に役立つ一冊。

第3回理事会・第2回評議員会を開催

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会は、10月16日(火)に第3回理事会を名鉄グランドホテル（名古屋市中村区）で、11月20日(火)に第2回評議員会を名鉄ニューグランドホテル（名古屋市中村区）で開催し、公益財団法人移行後の第1期（2012年6月～8月）の事業報告と決算報告、理事の選任などの議題を審議し、提案通り承認されました。

理事の選任では、加藤裕治さんの理事長及び理事退任に伴い、全トヨタ労働組合連合会会長の東 正元さんを後任の理事として評議員会で選任し、その後、理事、監事全員の同意により（決議省略の方法で）理事長に選定しました。

東理事長のもと、事務局一丸となって財団の発展に努力してまいりますので、今後ともご理解ご指導を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

——— 理事長経歴 ———



<経歴>

1969年3月	トヨタ自動車工業(株)入社
1988年9月	トヨタ自動車労働組合 執行委員
1992年9月	〃 局長
1994年9月	全トヨタ労働組合連合会 局長
1996年9月	〃 副事務局長
1998年9月	トヨタ自動車労働組合 副執行委員長
2000年9月	トヨタ自動車労働組合 執行委員長
2006年9月	全トヨタ労働組合連合会 会長
	(現在に至る)
	(財)中部産業・労働政策研究会 理事長
	(～2008年8月)
2012年11月	(公財)中部産業・労働政策研究会 理事長

氏 名 東 正元
現 職 全トヨタ労働組合連合会 会長
(公財)中部産業・労働政策研究会
理事長
出身地 三重県

「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11月20日(火)に、名鉄ニューグランドホテル（愛知県名古屋市）で開催しました。今回は、昨年9月から開始した調査研究テーマ「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」の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、130名を越える参加者がありました。

研究主査を務めた慶應義塾大学経済学部太田聡一教授から、日本の若年雇用の問題と今回のアンケート調査に基づいた若手従業員、管理・監督者の意識、若手と管理・監督者の意識のギャップなどについての詳しい実証分析結果の説明、それを踏まえた、次代を担う若手従業員のやる気を高め、能力を引き出し、一人ひとりが成長を実感できる職場づくりのための提言等が報告されました。



産政塾 第24期生 塾生募集



テーマ：『殻の外へ踏み出そう』

○産政塾とは

「組織の枠を超えて本音の論議」

さまざまな分野で活躍する人や、同世代の異業種の仲間とともに、さまざまな考え方と論議を交わす中で、切磋琢磨し、自らを磨いていく現代の道場です。

「産政塾のねらい」

- ①幅広い視野や発想や判断、あるいは価値観とはどういうものかを実践により考える。
- ②これから企業人・社会人としてものごとを判断するときに、何が大切かを実践によりつかむ。
- ③自分の所属する組織の外に本音でものを言える仲間をつくる。

○募集概要

<対象>

- ・28歳～35歳程度（性別、職種は問いません）
- ・自己革新意欲のある方
- ・業務を調整し、全7回全てに参加できる方

<開催頻度>

- ・2013年1月スタート、2013年8月終了予定
- ・1回／月程度のペースで全7回開催
- ・平日開催を基本（所属組織の了承を得て、出張にて参加をお願いします）

<会費>

- ・全7回分一括 50,000円（請求書を発行します）
＊宿泊費、交通費等は含まれていません。
＊ただし、うち1回は1泊研修を予定しており、その際の宿泊費用は含まれます。

<申し込み・問い合わせ>

- ・参加希望者は、下記事務局までご連絡ください。

〒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 中部産政研 熊野

TEL 0565-27-2731 / FAX 0565-27-2259

E-mail : kumano@fine.or.jp

2012年10月1日から12月末までの主な動き

- 10月16日(火) 第3回理事会を開催(名古屋市)
- 10月19日(金) 第1期年度研究「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」
第6回専門委員会を開催(名古屋市)
- 10月25日(木) 第2期年度研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」の
アンケート調査のための事前ヒアリング
- 11月16日(金) 第2期年度研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」
第2回専門委員会を開催(名古屋市)
- 11月20日(火) 第2回評議員会を開催(名古屋市)
加藤裕治理事長が退任し、東正元理事長が就任
公開セミナー「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」を開催
(名古屋市)
講師：慶應義塾大学経済学部教授 太田 聡一氏
- 12月3日(金) 第2期全トヨタ労連受託研究「競争力の維持向上に向けたこれからの労働
～下旬 組合活動と労使関係のあり方」のアンケート調査のための事前ヒアリング
- 12月20日(木) 第2期年度研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」
第3回専門委員会を開催(名古屋市)

編集後記

例年、12月に入ると、年賀状の文面を作るために一年間、自分の身の回りに起こったことを振り返っています。仕事やプライベートでの出来事、仕事や自己啓発の目標に対する達成度合いなど、様々なことに想いを巡らせ、来年の目標を決めます。

今年は年初に立てた目標をすべて達成できたわけではありませんが、忙しいながらも無事一年を乗り越えられたという小さな達成感があります。年を重ねるとはこういうことなのでしょうか？

皆様、良いお年をお迎えください。来年も弊財団をよろしく願いいたします。(熊野)

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所
中部産政研

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会

発行日 平成24年12月26日 発行人 東 正元

〒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>

こくみん共済

僕は、こくみん共済。

入院や通院、
先進医療に

医療安心タイプ



月々の
掛金

2,300円

加入
できる方

満0歳～満59歳の健康な方
(最高満60歳の契約満了日まで保障)

●先進医療を受けたとき

最高 **600万円**
(技術料実額)

●入院したとき

日額 **6,000円**
(日帰り入院も保障)

●手術を受けたとき
(全労済所定の手術)

60,000円
(日帰りの手術も保障)

お子さまの保障に

キッズタイプ

キッズワイドタイプ

キッズ満期金付プラン

けがや賠償の補償に

傷害安心タイプ

傷害安心Wタイプ

ここに記載されている内容は、共済商品の概要を説明したものです。ご契約の際は「パンフレット」「ご契約のてびき(契約概要・注意喚起情報)」等を必ずご確認ください。

お問い合わせは



0120-220-220

営業時間

毎日、午前9時から午後9時まで受け付けています

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・個人賠償責任共済・終身生命共済・個人長期生命共済

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。

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



共生社会
COMMUNITY CARE



環境
ENVIRONMENT



芸術・文化
CULTURE



交通安全
TRAFFIC SAFETY



ボランティア
VOLUNTEERS



人材育成
EDUCATION

明日へ、つづく、つないでいく。

美しい自然を、人間は創りだすことができません。

現代のこの素晴らしい文明も、私たちの力だけでは築けません。

いま、ここにあるすべては、過去より受け継いできた大切なもの。

この財産を豊かに育み、子どもたちの未来に手渡していくことが、

いまを生きる私たちの役目ではないでしょうか。

トヨタは「環境」「交通安全」「人材育成」をはじめ「社会・文化」など

幅広い分野で、さまざまな社会貢献活動を進めるとともに、

社員のボランティア活動を積極的に支援しています。

日本で、世界で、地球市民の一員として、

豊かな社会づくりとその持続的な発展のための活動に取り組んでいます。