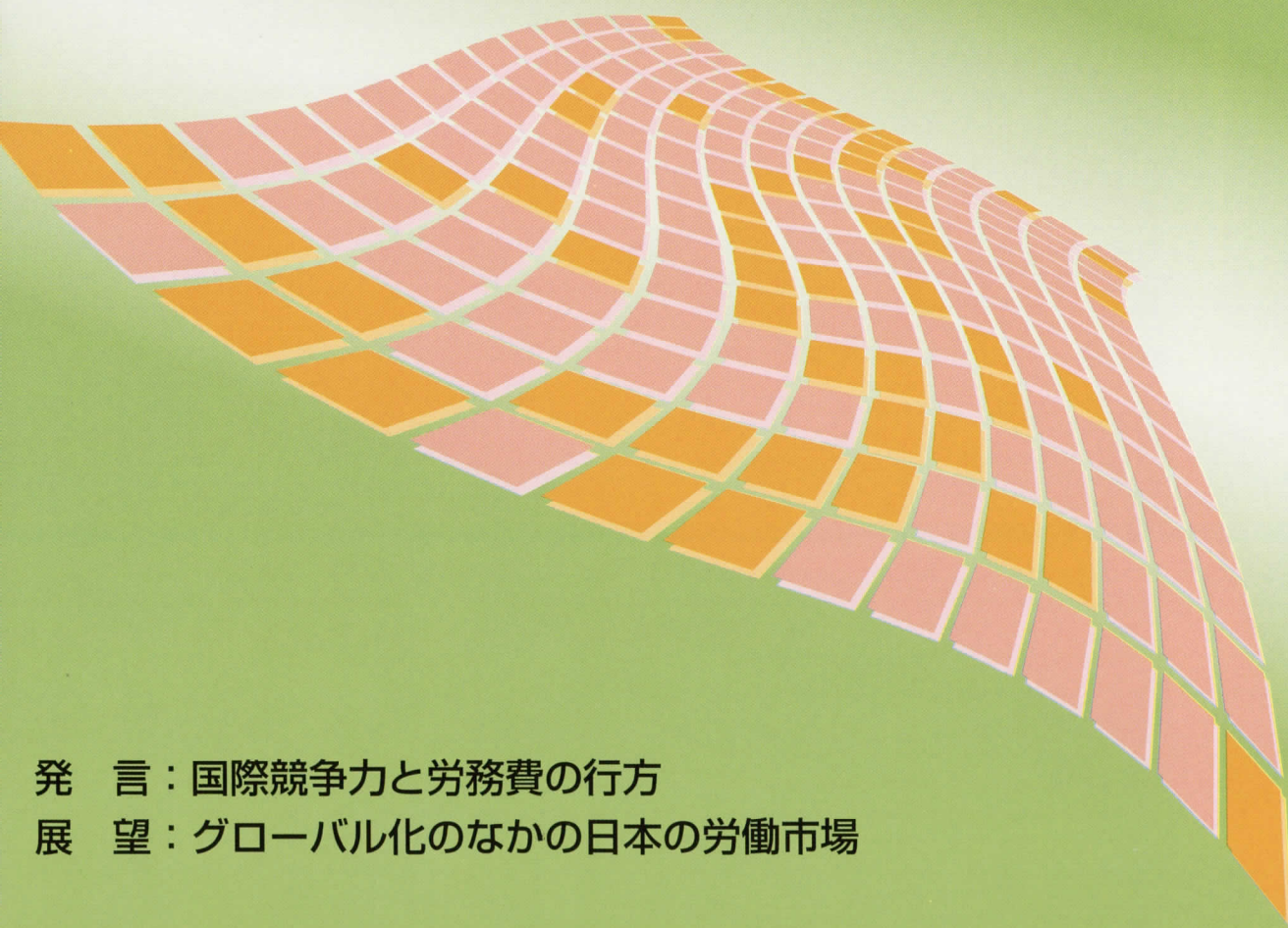


産 政 研 フォーラム

SPRING, 2013

No. 97

特集：「世界の中の日本」



発 言：国際競争力と労務費の行方

展 望：グローバル化のなかの日本の労働市場

自然と暮らしにつながる、モノづくり。



フォークリフト

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。

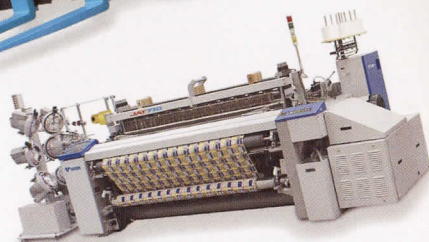
CO₂排出量低減



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。

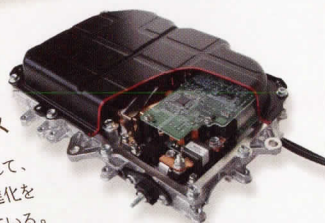


小型・軽量化

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	ものづくりの空洞化を考える	中部産政研 理事長 東 正元	…… 2
発 言	国際競争力と労務費の行方	法政大学 名誉教授 下川 浩一	…… 4
特 集	「世界の中の日本」		
	中国労働関係の変質と労使関係安定化への課題と展望	南山大学大学院ビジネス研究科 教授 願興寺 皓之	…… 7
	日本のモノづくり企業の進路	名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成	…… 14
展 望	グローバル化のなかの日本の労働市場	慶應義塾大学経済学部 教授 太田 聡一	…… 21
社会を見る眼④	実務経験で分かることと分からないこと	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 26
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方②	厚生年金の受給状況	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 30
		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	「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」	(公財)中部産政研 主任研究員 下垣 竜太	…… 39
産政塾報告			…… 46
BOOK			…… 49
産政研だより			…… 50



ものづくりの 空洞化を考える



中部産政研

理事長 東 正 元

はじめに

昨年11月の評議員会において、加藤前理事長の後任として就任いたしました。実は、私、過去2年間理事長を経験し、再任であります。気持ちも新たに、会員の皆様のお役に立てる事業・研究を遂行してまいりたいと思います。よろしくお願いいたします。

空洞化の状況と

ものづくり産業の位置づけ

さて、現在、ものづくり産業では、海外現地生産、国内からの事業移転、海外からの逆輸入が拡大をし、国内事業の空洞化が進みつつあるのは、ご承知の通りである。

しかし、貿易立国である日本の経済、産業の柱は自動車を中心としたものづくり産業である事は共通の認識であり、貿易収支をみても、全産業の輸出総額の70%強をものづくりを中心とした金属産業が占めており、雇用面においても、ものづくりにたずさわる人数は、昨年12月に51年ぶりに1000万人を切

り998万人に減少したとはいえ、全産業雇用者の16%を占め、また、自動車であれば、たずさわるサービス関係などの雇用者を含めると550万人にもなり、多くの雇用者を生み出している。まさに、日本経済の柱であることは明白である。

今、一部には、これからの日本はものづくり産業以外で活路を見出すべきとの声がある。他産業の育成は重要ではあるが、ものづくり産業にとってかわる柱になるとは到底考えにくく、今、ものづくり産業が衰退しては、その育成もままならなく、貿易立国としてこれからもものづくり産業が柱であり、そうしていかなくてはならない事をあらためて認識する必要がある。

その為には、国内に事業を残し、国内の基盤をしっかりとしたものにすることが不可欠である。

日本の強み

では、国内に事業を残すにはどうしたら良いのか。一言で言えば、グローバルな競争力をいかに上げていくかに尽きる。政・労・使

がその認識に立ち危機感をもって、それぞれの役割・責任を果たさなければならないが、ここでは、労・使の役割について思う所を述べてみたい。

自動車関係の企業経営者の声を一部紹介しよう。

「アジアに初めて進出したが、現地のワーカーは言われたことしかやらないし、目ははなすとすぐに手を抜く。また、不満があると乱暴な手段に出る。我々はそうした事に対する体制もノウハウもなく、結果として、計算したようなコストではつくれない。日本でものをつくる有難さをつくづく感じている。」

「海外の経験は長いが、経営の方針を組合が共有して、その実現に向け努力してくれる。こんな労使関係は日本にしかない。ほんとうに心強い。」

これらの発言に日本のものづくりの強さが示されている。その強さとは、

- ・日々努力をし、少しでも良い仕事をし、会社に貢献しようとする働く人の向上心とモラルの高さ
- ・労働組合が企業の発展の為に組合員をまとめ運動をする。一方、経営者も働く人を大切にし、常に生活向上を考える。この「車の両輪論」に表される労使の関係。

これが、高い生産性、品質、技術をうみ、そして、より良いものを安定的に継続して提供する信頼性をうむ原動力になっている。こうした国内でのものづくりの優位性を見失わず、よりレベルアップしていく事がものづくりを国内に残し、ひいては企業基盤をより強くする事につながる。

労使の役割

経営者には、足元のコスト面での競争は確かに厳しいが、それだけに目を奪われることなく、中長期の視点にも立ち、また、大切な従業員の生活を守るためにも、歯を食いしばり、国内に残すとの気概をもっていただきたい。一方、「売れる所でつくる」、この考え方で、海外事業は増加するだろうし、その事は否定しない。ただ、海外に出るのは、文化や労働慣行のちがいやインフラ面など課題は多く、それをクリアする為の準備・体制づくりなどが不可欠であり、拙速に進出し、失敗をすれば、本体そのものが大きなダメージを受ける。そうした例は残念ながら発生しており、出る時は、体制を整え、必ず成功に導いていただきたい。

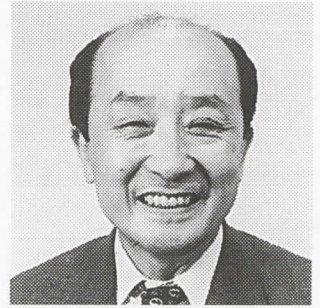
働く側は、自らの強みに慢心せず、また、経営が何とかしてくれるだろうという甘えをすて、現状のレベルでは、競争に勝てないとの危機感をもち、自ら主体的にレベルアップを図り、企業の競争力を上げるために具体的な行動を起こし、自らの雇用を守るとの気概をもっていただきたい。

最後に

グローバル競争は今後も続いていく。重ねてになるが、その中で、国内の事業基盤を強化し、雇用を守り、拡大を図り、そして、海外の事業を発展させなければならない。日本の強みを磨きながら、至らぬ点は改善をし、労使が一丸となって努力をつづければ、必ず活路は開ける。その力が日本のものづくりにはある。自信をもって進んでいこう。



国際競争力と 労務費の行方



法政大学名誉教授

下 川 浩 一

最近の報道によると日本の製造業労働人口は最盛期 1300 万人が 1000 万人を切ったという。内閣が交代し与党にカムバックした自民党は雇用促進と賃金水準の低下を防ぐとアベノミックスでの三本の矢の成長戦略と関連づけて説明しているが、インフレを促進しながらの経済成長政策は下手をすると実質生活水準の低下を招きはしないかとせっかくの名目賃金が維持できても生活水準の実質低下を招きはしないかと危惧される。このような情勢の中で今年の春闘で経営者の総本山経団連は定期昇給まで棚上げしようとしている。経団連はグローバル競争力を低下させないためにということで賃金コストさえ下げればよいという単純な硬直的発想しかこの重要問題に対して持ちえていないのかと、その発想や構想力の貧困さにあきれるばかりである。今の日本の経営者の多くは何かと言うと業績の不振の原因をグローバル競争の中でのコスト競争力低下とか、長く続いた円高のせいにして、自らの戦略構築能力の欠如や賃金戦略の緊急性についての哲学の欠如についての反省や自覚がまったく欠如している。

一昔を振り返れば、日本の経営者、例えば I H I の土光さんや東電の木川田さん、ソニーの井深さん、盛田さんの時代の経営者は日本経済が右肩上りで成長した時代だったとはいえ、景気が悪くなったり、為替変動があっても苦しい中でも不況や為替相場のせいにするようなことはせず、春闘相場をくずすようなことはやらずに労働分配率は何とか維持したものであった。

今が I T 革命や経済のサービス産業化などで産業構造の転換期にあるとは言え、日本の産業競争力の源泉たる物作り競争力をなおざりにしては、デジタル時代の国際競争力さえ失われてしまうのだ。製造業の有業人口の減少がその前兆でなければよいのだが、どうも今のままだとそういうことになりそうである。

日本の産業の中で唯一何とか競争力を保っているのは、自動車産業だけとよく言われるが、この産業でもトップ企業のトヨタは、リーマンショックと北米でのリコール問題で大赤字を出したが、こういう外部要因のせいにならずに自らの過剰投資や市場予測の誤りを認め当時の役員の責任を明確にしている。これに

対してかつての日本産業の花形の一角を占めていた半導体電子産業では、これまでに二つの戦略的ミスリードがあり、その結果、将来展望なき一時しのぎのリストラに狂奔している。この産業の第一のミスリードは八〇年代に量産半導体の横並びの量産競争に走り、DRAMのメモリー集積度を上げて微細加工の技術に頼り、量産半導体の値下がりと設備更新のテンポの早さと設備投資額の急上昇にお手上げになってしまったことである。どの電子メーカーも量産半導体の増産に経営資源を集中し、半導体チップの頭脳といってもよいMPU（マイクロプロセッサ）の開発を怠り、この分野で先行したインテルなどのアメリカ勢に差をつけられてしまった。

半導体電子産業の第二のミスリードは、デジタル革命とデジタル家電の時代が来ることを過大評価し、世界の国際競争の行方を見誤ったことである。この分野についても液晶が典型的であるように量産化で量を追うことだけに経営資源を過度に集中し、ソフトウェアの差別化を怠り、そのために液晶の大幅な値くずれを予測し損なったのである。液晶に限らず情報家電についても韓国や中国、そして台湾など新興国の競争力と決断の早さを過少評価していた。とくに韓国はサムスン始めLGなど財閥系企業が、思い切った投資行動に出て価格競争を仕掛けて来たのを見過してしまった。その結果日本の半導体電子産業は二度にわたる消耗戦で体力がなくなり、戦略なきリストラに狂奔するに至っているのである。

勿論日本の製造業や物作り競争力がすべて駄目になってしまったわけではない。日本の炭素繊維を始めとする素材産業や代替エネルギー産業、水資源産業、環境産業など将来展

望に富んだ産業も沢山あるし、その裏付けとなっているのが日本の物作り競争力と独自のソフトウェアである。これらの産業の競争力を高めていけば、日本にしかないオンリーワンの技術を活かしてグローバル競争に打って出る条件はいくらでもある。にも拘らず経団連を中心とする日本の経営者はなぜこんなに後向きの発想しかなく戦略なきリストラと産業の空洞化をお題目のように唱えるのだろうか。

ここで大事なことは日本の経営者が依然として賃金コストを固定費と考え新興国の低賃金と単純比較する発想から脱却できないことである。この貧しい発想からは、生産性を上げ新技術に挑戦する眞のイノベーションは生まれない。今回の定昇棚上げは一種の賃下げである。これによって日本でしか得られない貴重な熟練労働力の育成と保全の条件は徐々に失われていくことが危惧される。熟練労働力の育成保全は何よりも日本経済再生にとって不可欠なものであり、賃金水準はそのための必要コストであり、生産性とイノベーションの源泉である。

法政大学の大学院教授坂本光司氏はこれまで全国7000社に上る中小企業を実地調査した人であるが、NHKラジオ番組で、多くの成功する中小企業経営者は、経営不振を円高や不況のせいとせず、自らの自前の競争力とイノベーション力に問題はなかったかを反すうし反省する経営者であり、従業員を大切に借金してでも賃下げだけはやらない人だと喝破している。日本の大企業の中には借金経営を卒業し内部留保を蓄積した企業も多いという。将来への投資と考えれば、短期的な定昇棚上げについて言えば定昇を復活する原資位

は苦しい中でもひねり出せる筈である。

今回の定昇棚上げは一種の賃下げであり、この春闘の決戦の焦点である。日本の連合を中心とする労働組合は組合員の大部分を占める正規従業員の雇用を守り、生活水準の低下にブレーキをかけることにはいちおう成功したが、どうしてもリストラを呼号する大合唱と規制緩和の名の下での非正規労働者の組織化には立ちおくれた。このままズルズルと定昇棚上げを許せば、ただでさえ低下しつつある組合員組織率の低下に拍車をかけることになりかねない。今回の春闘は今後の組合運動の再生の「のろし」であり、まさに決戦場である。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

下川 浩一（しもかわ・こういち）

1930 年 東京生まれ

◇学歴 / 職歴

1957 年 九州大学経済学部卒業

1962 年 九州大学大学院経済学研究科博士課程修了
富山大学助教授、法政大学経営学部教授、
東海学園大学経営学部教授（2011 年退職）
を歴任

◇最近の著書

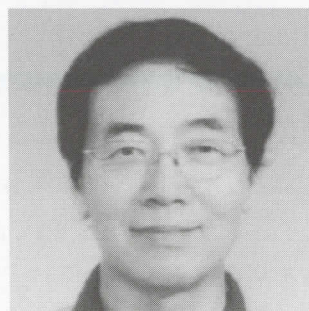
「自動車産業 危機と再生の構造」（中央公論新社、
2009 年）

「失われた十年は乗り越えられたかー日本的経営の
再検証」（中公新書、2006 年）

「グローバル自動車産業経営史」（有斐閣、2004 年）



中国労働関係の変質と 労使関係安定化への 課題と展望



南山大学大学院
ビジネス研究科
教授 願興寺 皓之

1. 成長による歪みに喘ぐ中国社会

中国経済、産業は2002年にWTOに加盟して以来急速にグローバル化し、その成長力は世界の経済成長を3から5%押し上げるほどの影響力をもたらしてきた。しかし今、世界経済の減速にともなう輸出の減少と固定資産投資の減速から、2012年7～9月7.4%と、中国の経済成長率（GDP）は7期連続しての鈍化を示している。2013年度の見通しについて見方は分かれるものの、これまで中国経済を牽引してきた主要な二つの指標の内、一方の固定資産投資については、成長インフラとしての鉄道建設など公共事業を中心に固定資産投資が急速な回復を見せ、さらには住宅販売も堅調に回復するなど、中国経済の好転を予兆させる指標が現れつつある反面、他方の輸出についてはなお低迷が続いている。この輸出の減少傾向は、ここしばらく回復を見込むことは難しいように思われる。第12次5カ年計画以降政府の価格統制に終止符が打たれた資源価格の上昇を始め、不動産価格高騰や税負担の増加、さらには人件費の上昇な

どによる構造的なコスト上昇によるものであり、加えて2005年に始まる人民元の管理フロート制への移行も考慮すれば、急速な輸出競争力の回復が見込めないからである。

輸出の減少は、必然的に農村部から流入し労働集約型中国製品の価格競争力を支えてきた低賃金労働者の雇用機会の減少をもたらす。確かに、農村から流入する若い農民工の規模は、工業学校卒以下の卒業生が1980年の2,900万人から2009年には1,100万人へ大きく減少したことから大幅に減少しているものの、農村に戻らず都市に滞留する都市戸籍を有しない者、さらにはいわゆる農民工二世も含めれば、依然として彼らが社会の底辺層を成している実態に大きな変化はない。ちなみに、都市に在住する人口が全国民の過半数を占めるのに対して、都市戸籍を有する者の割合は3分の1強にすぎないとされている。しかも、社会的所得配分の不平等状況を示す2000年発表のジニ係数は0.42と、不満が激増するとされる0.5を超え、騒乱が多発する警戒水域である0.4に近づいている。こうした中で、2012年初め中国社会科学院は、

年収6万円（約85万円）以上の安定収入層は既に国民の23%3億人にのぼり2020年までには40%5億人に達すると発表。しかし、2009年全国政治協商会議第11期常務委員会発表に拠れば、2006年時点で5,000万元（約6.5億円）の個人資産保有者は約27,000人にすぎず、しかもその内で高級幹部子女が占める割合は90%を上回るとされている。以上のような、圧倒的多数の貧困層を底辺として特権階級化した高級幹部子女を頂点とする格差社会に対する、国民の不満と、昨今著しい増加傾向を示す山猫スト、さらには尖閣諸島問題に端を発する反日抗議行動とは、決して無縁ではない。そのいずれもが、政治経済システムの腐敗と利権に対する不満を真因とするものに他ならないからである。

2. 中国労働行政の変質と企業工会への期待

しかしいつまでも問題の本質から国民の目をそらせ続けることができないことは、中国当局も十分承知しているところである。中国労働行政当局は、所得格差是正に向けて外資系企業を中心に大幅なベースアップを要請する一方、「企業内工会」の設置を促進し、「日本的企業別労働組合（工会）」の形成をめざして指導強化に着手しつつある。前者については、輸出競争力をさらに低下させるなど経済成長と二律背反的であるが故に短期的なものにならざるを得ない。従って長期的な労働政策の要として注目すべきものは后者であろう。

しかし、日本における「企業別労働組合」は、敵対的機会主義に基盤をおく「労資関係」と相対する概念としての「協調的労使関係」を

その指導原理として、第2次世界大戦後主として日本の民間基幹産業において形成されてきたものであり、それは、それぞれ異なる目的をもつ経済主体としての労使が、労使相互信頼に基づいて、それぞれの目的を達成するために戦略的に協力する言わば「労使協力関係」である。

そうだとすれば、建国以来共産党独裁と「労働者の全体的同一性」を基本としてきた中国において、少なくとも理論的に考えればすんなりと受け容れられるとは到底考えられない。「それぞれ異なる目的をもつ経済主体としての労使」という協調的労使関係の基本的構図そのものの自体が、建前としての「全体的同一性原則」の下では成立し得ないからである。しかしその一方で現実的には、この「労働者の全体的同一性」の原則自体が今や説得性を失っていることを、労働行政当局自身が認めざるを得ない状況に立ちいたっているところに、中国労働政策の悩ましさがあることも事実である。

また、中華人民共和国工会法（2001年、以下、工会法）が明示するように、中国唯一の公認労働組合である「工会（Trade Union）」は、言わば共産党書記の管理下におかれた末端労働行政機関であり、労働者の利害を代表する役割を第一義的には期待されてはいないからである。さらに工会主席を党書記あるいは経理（取締役）が兼務する例も散見される状況の下で、工会、党、政府の一体関係から工会自体を労働者の大半が信頼していないという現実もある。労働者の抗議行動が、工会の関知しない（非公式の）突発的な形で、山猫スト的に発生することが多いのはこのためである。

それでは、中国当局のめざす「協調的労使関係」たるものを、国内労働法規と矛盾なくどのように読み解くべきだろうか。

工会法によれば、「工会は全国人民の総体の利益を守ると同時に、労働者、職員の利益を守る。」（第6条）。ここからは、社会主義市場経済の下で社会全体の生産力を発展させることが最大の課題であり、併せて労働者、職員の利益を守るといった「二重の役割」が期待されている事を見て取ることができる。また、とくに外資系企業に関して、中華人民共和国労働法（1994年、以下、労働法）は次のように規定している。「中国領土内の企業、組織及び政府部局で働き、主たる所得源を賃金ないし俸給に依存している肉体的、頭腦的労働者はすべて、その国籍、人種、性別、職業、宗教、教育水準にかかわらず、法律に従って労働組合を結成し、あるいはこれに加わる権利を有する。いかなる組織ないし個人もこれを妨害し、あるいは制限してはならない。」（第3条）とし、さらにこの法律の施行と労働組合の促進にむけて、2004年12月には、労働法の施行と労働組合（＝工会）の支援に関する国務院の回状が出されている。以下は、その抜粋である。

○新しい状況〔中国の経済改革と急速な経済発展の結果として生じた〕のもとにおける適切な労働組合活動の意味を完全に理解すること。労働者と緊密な関係にある労働組合は、労働者の権利と利益を守り、社会の着実な発展を容易にし、さまざまな当事者間の複雑な関係や対立、問題を解決することができる。

○各レベルの政府は労働法を完全に施行し、政府の行政的、政治的要請に従って一般大衆の参加

を拡大しなければならない。労働法規や国の経済開発戦略、労働者の権利に関するプランニングなどの制定に携わる立法関係者はすべて、労働組合の見解を考慮しなければならない。郡レベル以上の政府当局者は、労働組合及び関連する問題に関する計画ないし政策に関する政府の作業を、同じレベルの労働組合に報告する（会議その他の手段により）義務を負う（つまり、郡の当局者は郡の労働組合に、省の当局者は省の労働組合に、等々）。政府は、労働組合を通じて一般大衆から提出される苦情や要求の解決に努力しなければならない。雇用、賃金、給付、職場の健康と安全、労働の保護、その他に関する政策の決定過程には、労働組合代表が参加し、その提案は公開の場で考慮されなければならない。労働の安全性、事故調査、その他に関連するすべての会議に、労働組合代表を招請しなければならない。模範労働者その他の表彰の決定にあたっては、労働組合と共同で議論すること。

ここから明らかなように、工会は、社会主義市場経済の下で社会全体の生産力を発展させることを最大の課題とし、その役割の一環として、労働者の利益を代表して労働者の権利と利益を守り、労働関係の健全な発展にむけて労働政策の形成に参画し、さまざまな当事者間の複雑な関係や対立、問題を解決すべき重要な役割を果たすことが期待されているわけである。

以上の諸規定、通達を基に、あえて詭弁の誇りを恐れずに「中国的」協調的労使関係に関する解釈を試みるとすれば、労使協力の接点を中日それぞれに「国家建設（経済成長）」とそれを支える「企業の成長」に求め、労使の利害の相違を「国家または企業の発展と労働生活の向上」に見だし、従って協働によつ

て生じた成長成果の適正な配分をめぐる話し合いを行うべきもの。そのように解釈すれば、工会法に基づいて国家建設にむけて労働者を動員するとともに、工会法および労働法に基づいてその成長成果の「適正な」配分を求めて交渉するといった、法制度的枠組みとも大きくは矛盾しないように思われる。また、国家建設といったマクロ経済的役割を担うことから、当然に企業工会が上級工会からの指導を受けることも理解できるように思われる。

3. 期待とはほど遠い企業工会の現実

次に、日本の中国事業体におけるミクロの労働関係の実態に目を転じてみたい。

確かにこうした枠組みの下で、企業内工会としてその活動を指導すべき党、地方政府の労務リスク回避にむけた支援があれば、それは、労務リスクの顕在化を回避するための極めて有効な抑止力にはなろう。しかしそれが労務リスクの「発生源対策」にはならないことは明らかである。

類似した状況はスハルト政権下(1968-1998年)のインドネシアでも見られた。当時、国軍と大統領府の指導の下に労使関係の平和が演出されていた「パンチャシラ労使関係」にも見られた。そして政権崩壊後、改めて職場に根ざす労使関係の基本に立ち戻り、健全な労使関係構築にむけての再出発が試みられた歴史的教訓に学ぶべきところは多いように思われる。このパンチャシラ労使関係は、第1にインドネシア「独自」の精神に根差すものとされ、第2にこの精神の実践において、政府を『教育者、指導者、保護者』と位置づけるという特色を持つものであった。そしてそ

の指導にあたっては、抑圧とか対立と言ったイメージを連想させる言葉を恣意的に排除することにより、利害対立の側面を覆い隠す政策が採られていた。さらに、政府(=スハルト大統領)こそが労使関係を律する「保護者かつ強権的指導者」と位置づけられていた。そして、とくに1983年就任したストモ労働大臣のもとで「調和」は政府の強力な介入によって維持され、とくに労使紛争を治安問題と見做して、調和を乱す者に対しては国軍が大きく関与した警戒態勢が敷かれていた。

しかし一般的に、こうした政府のいわば強権を背景に抑圧により維持されてきた秩序が崩壊した後、それに代わる新しい秩序が形成されるまで言わば戸惑いをふくめた不可避免的な混乱を生じる例は、歴史的にも多くを見ることができる。まして、前政権崩壊後の混乱の中で行政が性急かつ不用意な民主化政策に走れば、こうした過渡的な混乱を更に助長することは明らかである。民主化政策が急速に推進され、生活の苦しさから逃れようとする人々の要求を背景に労働運動も先鋭化していった。

上記のような歴史的教訓に照らして、今、中国生産拠点に求められていることは、少なくとも当面は、前掲の中国労働政策に沿った中国的「協調的労使関係」の枠組みの当否を敢えて議論することは避けながら、党、政府の政策的支援に過度に依存することなく、長期的な取組み課題として、職場に根ざした健全な企業内労使関係を確立し、不測の事態への備えを固めておくべきことであるように思われる。また、そのためには、先ずもって職制の強化をはかり、職場に不平不満を鬱積させないための労務管理を強化するとともに、

職場モニターのしくみづくりを進める必要がある。少なくとも現時点で見る限り、中国工会は、労働法の規定するような、従業員（被使用者）を代表する交渉主体として期待される機能を果たし得ていないという事情は、華北華南を問わず各社ともに大きくは変わらないからである。また並行して、管理職制の強化と工会主席あるいは従業員代表など職場リーダーの資質の向上を図ることも必要だろう。

4. 健全な労使関係確立に向けて (現地事業体の課題と展望)

最後に、中国において日本的な労使関係を企業内に構築する上で、とくに日中間の文化・風土的フリクションに留意しながら、解決すべき課題を整理したい。労使関係は人と人との関わりの中から形成されるものだからである。

解決すべき第1の課題は、職場意見の集約機能であり、また職場からの信頼の確保である。興味深いことは、とくに華北において、「労使」関係が良い企業では、労使それぞれに立場は異にするが、協力すべきものを共有する「仲間」であるという意識が見受けられ、全てが前向きに進んでいる事例も見られる。それは、企業経営と「仲間」意識との接点を付加価値生産性の向上に見だし、立場の違いを明確に意識する中で共存共栄を目指すといった考え方にも結びつくものである。もしそうした関係づくりを有効に横展開することが可能であれば、中国特有の身を守るための強烈な個人主義とそのために日本人を寄せ付けない排他的（仲間）集団意識の壁を超えて、日本的な「協調的労使関係」の考え方が広く

職場に受け入れられる可能性を示す、極めて意義深いものと言えよう。

また第2の課題は、リーダーとしての「工会主席」が育つ環境整備である。併せて、工会そのものも、行政末端機関としての機能から工会会員の利益保護へとパラダイムをシフトし、職場意見の集約機能を強化する必要がある。各社が管理監督者を育て職制を強化していけば、そうした工会リーダーたる素養を備えたリーダーが主席として選出される確率も高まるであろう。それは、リーダー育成の自然な道筋を示すものでもある。労使の立場の違いをきちんと理解しかつ実践できるのであれば、リーダーとして求められる資質としては、職制と異なるところはないからだ。

第3の課題は、職制とワーカーとの間に存在する深い溝であり、かつそれが拡がりつつある実態である。それは、上記リーダーの育成や職場意見の集約さらにはチームワークの醸成や工会会員の団結力をも左右することから、先ずもって解消すべき重要な課題である。

そのための取組みの一環として、華北の一部企業では、管理職あるいは経営者が現場に入っていって、現場と触れ合う中から一体感を醸成する地道な取り組みが進められている。また、そうした取組みと併せて、従業員が何に困っているのか、不平や不満をいっているのか。そうした現地の人でなければ掴めない生の声を、組織的に集約し人事労務施策に反映するために、現地職制（リーダー）の育成と並行して、職制を要としたコミュニケーションの仕組みづくりを急ぐ必要もあろう。

確かに、健全な労使関係はそうしたことの積み重ねの上に形成されていくものであり、

このことは日本でも変わらない。しかし、その際に留意しなければならないことは、総経理が前面に出るのではなく現地職制あるいは中間管理職制の積極的な関与とそのための権限委譲を忘れてはならない点である。「中国のワーカーの方が日本人以上に敏感ではないかを感じる」という各社の指摘と裏腹に、「誰が実力を握っているのかを確かめ、実力を持つ人物の方しか見ない。」という中国特有の気質・風土がそこにはあることを考慮すれば、経営者が直接現場に接点を求めることが、逆に、現地管理職制の育成を阻碍し経営の現地化にも大きな支障をもたらしかねないからだ。

第4の課題は、コミュニケーションとりわけボトムアップ的コミュニケーションの難しさの解消である。

実態調査からは、華北華南ともに、日本の職場ほどの自由なコミュニケーション、とりわけボトムアップ的なコミュニケーション環境を確認することはできなかった。

とくに華北では、なかなか日本人に対しては本音を言わない。むしろ言えないのではないかという見方もされている。また、日本人の出向者がワーカーと同じ目線で本当に理解し合えるかと言えば、そこはなかなか難しいとも指摘されている。この要因については、言葉の壁もさることながら、相手が信頼できる人なのかどうかを見極めるために長い時間が要るからだと言われている。それは、華北特有の「仲間」集団の壁の一つの側面を示すものに他ならず、上記の実態からは、華北特有の「仲間」集団の壁によるコミュニケーションの限界といった根本的な障碍が横たわっていることを確認することができる。

また華南でも、日本人は既に「会社側だ」と決めているので心を開かない。日本人駐在員に対しては、上司として日本人からの指示命令は聞くが、個人の意見をどこまで包み隠さず言ってくれるかについては難しいという見方さえ聞かれた。

しかしそれはこれまでの企業行政さらには労働管理システムに拠るところも大きく、前掲のように、管理職あるいは経営者が現場に入って現場と触れ合う中から一体感の醸成をめざす華北での試み等、地道なコミュニケーションの深化による信頼関係の形成に向けた取り組みの成果として、徐々に変化が生じつつあることも確認することもできた。

また現地事業体人事担当からは、日本は『人の話を聞く』文化だが、中国は逆に『話を聞かせる』文化である。さらに、昔の日本のよき時代の人間関係活動、あれをいま中国でやらなければ駄目だというという興味深い指摘も得た。それは、現地でのコミュニケーションに際して、現地社会適応の一環として日本人がわきまえるべきスタンスであると同時に、良好な職場の人間関係づくりに向けて、管理監督者の意識改革の方向と果たすべき役割を示す極めて的確な示唆と言えよう。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【参考文献】

- ・中華人民共和国労働法 1994 年
- ・労働組合法の施行と労働組合の支援に関する国務院の通達：国班発（2004）no.90
- ・中華人民共和国工会法 2001 年
- ・中華人民共和国斥強和社会保障部令第 22 号、1 May 2004.
（中華人民共和国労働・社会保障部令第 22 号）
- ・中華人民共和国斥強合同法（草案）（征求意见稿）、20 March 2006.
（中華人民共和国労働契約法 草案）
- ・願興寺胎之『中国への日本的 H R M 移転可能性と課題』
（S グループの事例研究—華北・華南比較検証—）
2013 年、南山大学
- ・願興寺胎之『トヨタ労使マネジメントの輸出』
2005 年、ミネルヴァ書房
- ・願興寺胎之「中国労働政策の苦悩と展望」、2006 年
『南山経営研究』第 21 巻第 1 号

【筆者紹介】

願興寺 胎之（がんこうじ・ひろし）

1947 年 愛知県生まれ

◇学歴 / 職歴

1970 年 名古屋大学法学部卒業

1970 年 トヨタ自動車株式会社入社

2004 年 同志社大学 大学院総合政策科学研究科
博士後期課程修了 (Ph.D.)

2006 年 南山大学 大学院ビジネス研究科教授
（人事労務管理、労使関係、経営政策 専攻）
現在に至る

◇著書

『トヨタ労使マネジメントの輸出』単著、2005 年、
ミネルヴァ書房

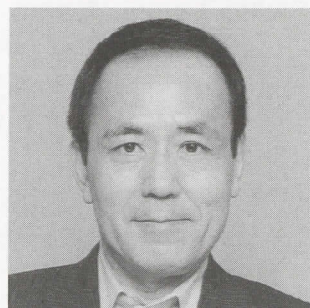
『講座 現代の社会政策 第 3 巻 労働市場・労
使関係・労働法』共編著、2009 年、明石書店

『労働時間の決定』共著、2012 年、ミネルヴァ書房





日本の モノづくり企業の進路



名古屋大学大学院
経済学研究科
教授 山田 基成

1. はじめに

2008 年秋のリーマンショックを契機とする世界的な経済停滞に始まり、2011 年春には東日本大震災によるサプライチェーンの寸断、秋にはタイの洪水による生産活動の遅延、2012 年春には EU 諸国の財政不安による売上低迷、夏以降は中国との領土問題を巡る日本製品の不買運動と、日本のモノづくりには次々と試練が押し寄せてくる。本来であれば数年に 1 回程度で発生するような危機を、組織一丸となって何とか乗り越えたと思う間も無く、また次の事態への対応を迫られる。これが近年のモノづくり企業の経営者や従業員が抱く実感であろう。

しかしながら、批判があらうことを承知の上で言えば、上述した事象は企業にとって売上の減少などの大きな影響をもたらしたが、それは半年あるいは 1 年といった時間が経過すれば、ある程度は回復が見込めるものであり、10 年単位の長期の視点から見ればその影響は本来、一時的なものである。もちろん、日々の売り買いの中で利ざやを稼ぐことがビ

ジネスの礎であり、それなくして企業の発展など考えられないのはその通りであるが、眼前の対処に忙殺される傍らで進行する長期的なトレンドとしての経済や産業の構造変化を視野に入れずして、組織の将来展望は望むべくもない。本稿では、この後者の観点から世界の中で日本のモノづくり企業が置かれたポジションを検討し、今後の歩むべき途について考えてみたい。

2. 日本のモノづくりの現状

表 1 は、工業統計表における産業中分類の製造品出荷額の業種別シェアを、電気機械・輸送用機械・一般機械の 3 つについて、1985 年から 5 年毎に示したものである。日本のモノづくりは、戦後間もない 1950 年代には繊維や鉄鋼などが高いシェアを占めていたが、時代の変遷とともに主力産業は変化してきた。しかしながら、1985 年以降は電気機械と輸送用機械が 1 位と 2 位を占め、2002 年に IT 不況の影響もあって両者の順位は入れ替わったが、この四半世紀の間、日本のモノづくりは電気機械と輸送用機械がいわば車

の両輪となってこれを牽引してきた。

この両業種に一般機械を加えると、製造品出荷額の45.2%と半分近くを占めている。また、その数字の大きさに加えて、機械製品の特徴として多様な素材や部品から組み立てられるので、他産業に及ぼす経済的な波及効果も大きく、それゆえに製造業全体を牽引する役割を果たしている。こうして日本のモノづくりは、機械産業を中心とする構造を21世紀に入っても持続しており、今後に向けてもこの姿が急激に変容するとは考えにくい。

表1 日本の製造品出荷額の業種別構成比(%)

年	電気機械	輸送用機械	一般機械
1985	15.4	13.6	9.1
1990	16.9	14.5	10.3
1995	17.9	14.4	9.8
2000	19.8	14.8	10.1
2005	16.7 ^{※1}	18.1	10.5
2010	15.6 ^{※1}	19.1	10.5 ^{※2}

資料：経済産業省『工業統計表』

※1：2002年より従来の電気機械は、電気機械、情報通信機械、電子部品、デバイスの3つに細分された。2005年以降のデータは、この3業種の合計値を用いている。

※2：一般機械も2009年より汎用機械、生産用機械、業務用機械に分類が変更になり、この3業種の合計値で代替しているが、この数字には従来の精密機械も含まれており、厳密には2005年以前のデータとの間に整合性はない。

その一方で、表2は日本の機械産業を代表する完成品メーカー24社の売上高営業利益率の平均値を、1980年から5年毎に示したものである。ここでの数字の変化を見ると、利益率の長期的トレンドは一貫して低下傾向にあり、時系列の変化を1本の線で示せば右下がりの直線となる。そして、この右下がりのトレンドは、個々の企業レベルではその経営努力によりこれを変えることは可能だとしても、24社全体の平均値を上向きにすることは、政府の政策や景気の上昇があっても容易に変わるものではない¹。

さらに言えば、完成品メーカーが利益を上げることができなければ、これと取引する部品メーカーや素材メーカーも大きな利益を稼ぐことは難しい。すなわち、日本のモノづくりは機械完成品メーカーを頂点とする取引構造が継続する中で、この取引に関わる多くの企業にとって利益を上げることが容易でない状態が恒常化しているとの基本認識を持つべきである²。

3. 自動車産業の行方

その上で、今後の日本企業の進むべき進路について、現在の日本のモノづくりを担っている自動車産業を題材にして考えてみよう。先ずは、自動車産業は今後も成長が見込める

表2 完成品メーカー24社の売上高営業利益率(平均値)の推移

	1980年	1985年	1990年	1995年	2000年	2005年	2010年
売上高営業利益率(%)	8.25	7.34	6.40	2.76	4.86	4.77	4.19

24社の内訳：電機メーカー11社（日立・東芝・パナソニック・ソニー・富士通・シャープ・NEC・三菱電機・パイオニア・三洋電機・ビクター）自動車メーカー7社（トヨタ・日産・ホンダ・三菱・マツダ・富士重工・スズキ）精密・事務機器メーカー6社（キャノン・オリンパス・ニコン・富士フィルム・リコー・カシオ）

有望産業であろうか。

図1は、世界市場における年間の自動車販売台数の推移を、1990年から直近までの実績と将来予測で示したものである。自動車調査会社 FOURIN の調べによれば、自動車の年間販売台数は今後も右肩上がりに伸びてゆくと予想されており、そのことからすると先の問いに対する答えは、躊躇なく「イエス(Yes)」ということになる。

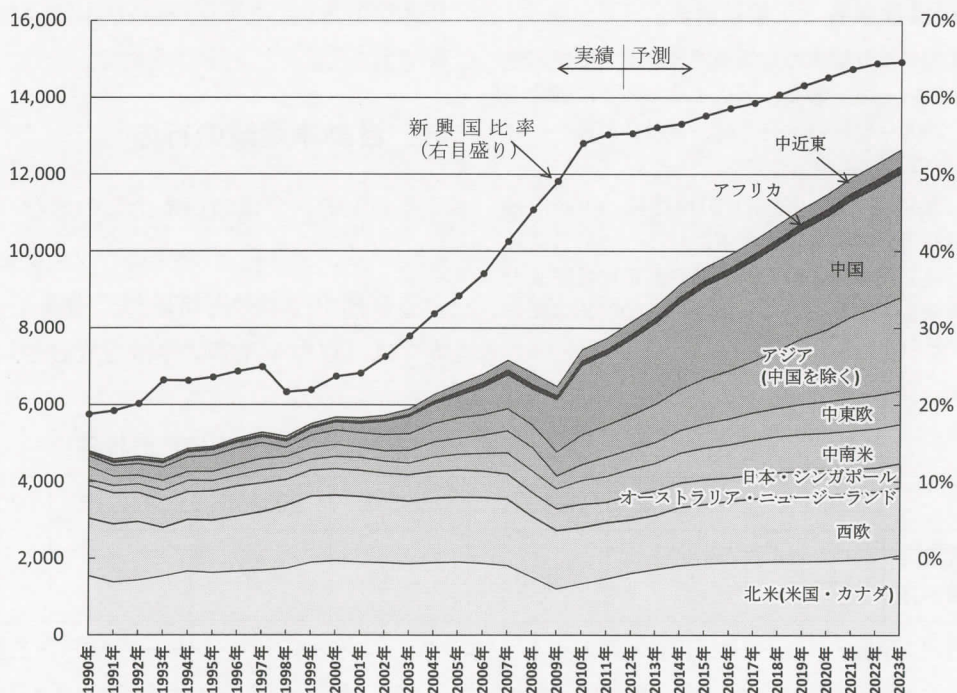
ところで、図1に示されたグラフは世界の地域別の年間販売台数を積み重ねたものであり、下方に現時点で先進国と称される国・地域、上方に新興国とされる国・地域を集めており、これを先進国と新興国に二分して明示したものが図2である。この図1と図2からはいくつかのことが示唆できる。

第1に、2010年には年間販売台数におけ

る先進国市場の占める割合は50%を割り込んで46.0%に低下し、その一方で新興国市場の占める割合が54.0%へと上昇し、先進国を初めて上回った³。今後の予測ではさらに新興国の比率が高くなり、やがては6割を超えるとされており、自動車市場では先進国から新興国へと重心の移行が進みつづける。

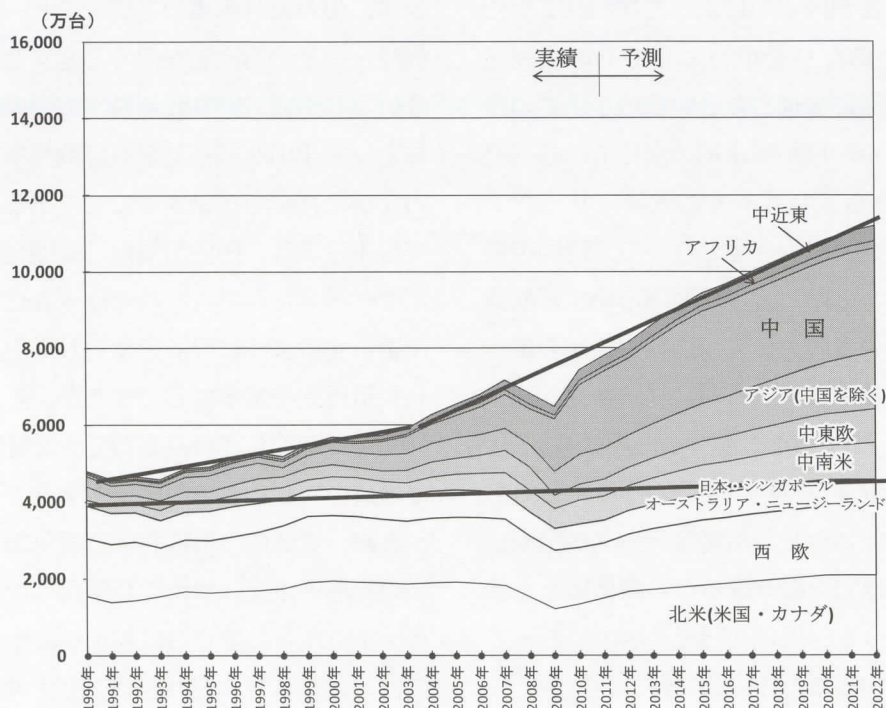
そして、このことは単に販売台数の比率が逆転したというだけでなく、自動車は20世紀までは先進国の比較的裕福な人たちの乗り物であったが、21世紀の現在では主に新興国の中間所得層の人々にとっての乗り物になりつつあるという意味で、製品としての質的な転換を企業に求める。すなわち、市場の中心が先進国から新興国へと移行するのに伴って、新興国で完成車の組立生産を行い、現地で販売活動に取り組むことに加えて、後に言

図1 世界の地域別自動車販売台数の推移 (1990年～2023年)



資料：FOURIN『世界自動車統計年刊2012』

図2 先進国と新興国の自動車販売台数の推移



及するように従来とは異なる次元のモノづくりが必要となる。

第2に、新興国市場が成長する傍らで先進国市場ではこれ以上の大きな増加は期待できない。より正確に言えば、先進国では既に1990年代から市場は成熟段階を迎えている。図2では4000万台のラインに水平に直線が引かれているが、先進国市場における販売台数はリーマンショックにより台数が急減した2009年以降の直近の3年ほどを除けば、この直線を挟んで±10%以内で推移している⁴。つまり、先進国市場では純増分はほとんどなく、買い換え需要が中心となっている。

第3に、この20年間ほどの市場変化を、前半（1990年～2001年）と後半（2002年～2011年）に分けて示したものが表3である。これによれば、世界市場における長期のトレンドとしては、前半も後半も平均すれば対前

年比1.3%の増加で変化はなく、安定した増加基調にある。ところが、先進国市場と新興国市場に分けるとその様相は大きく異なり、先進国では前半は平均1%の増加に対して、後半は2.0%の減少である⁵。これに対して、新興国市場は前半が平均4.1%の増加に対して、後半は3倍の12.3%となり、新興国では1990年代にも市場はかなり成長していたが、21世紀に入ってその伸びが飛躍的に大きくなった⁶。

以上のことから、ここでの議論にとって最

表3 自動車販売台数の対前年比増減の平均値(%)

期 間	先進国市場	新興国市場	合 計
1991年～2001年	1.0	4.1	1.3
2002年～2011年	－2.0	12.3	1.3
全期間	－0.5	8.0	1.3

も重要なのは、自動車市場の成長は 1990 年代には既に新興国市場によって担われていたが、2002 年あたりを境目にしてその成長スピードが急激に加速したというのが、この四半世紀あまりの自動車市場の変化である（図 2 参照）。ともすれば多くの人は、リーマンショックの発生が引き金となって先進国市場が落ち込み、その一方で新興国市場は短期間に回復して両者のシェアが逆転したかのような印象を受けがちであるが、リーマンショックが起きずとも早晩こうなったのは 2002 年頃からの変化を考慮すれば自明のことである。ただし、こうした指摘はデータが出揃った現時点で過去を振り返るから簡単にそう言えるのであって、現在進行形の渦中にあることを認識することは極めて難しい。

4. 日本企業の取るべき行動

さて、ここまでのデータに基づくと、日本企業は今後どのような経営行動を取るべきであろうか。

先ずは、先進国と新興国のそれぞれの市場動向を念頭に置いた対応が求められよう。先進国市場については、全体として販売台数が大きく伸びることは期待できず、基本的には更新需要が中心となるので、顧客が古い車から新しい車に乗り換えるときに自社製品を選択してもらえるような魅力や価値を付加することが重要である。

これに対して、新興国市場は今後も大きな成長が期待できる有望な市場である。しかしながら、これらの国々では経済発展の途上にあり、顧客は所得が未だ余裕があるとはいえない中で、生まれて初めて自動車を購入する人々である。こうした顧客に対しては、欧米

のライバル車に比して、コスト／パフォーマンスに優れた日本車の品質をアピールする商売は、一部の富裕層を除くと必ずしも通用しない。求められるのは、新興国の中間層の人々にとって手頃な価格で購買意欲を喚起する魅力を備えた車を提供することである。これまで日本企業は、国内市場向けに開発したモデルをベースにして、これを欧米先進国の市場に適合するように設計を変更して生産し、販売する行動を基本にしてきたが、こうした製品づくりを通して積み重ねてきた経験や能力とは質の異なるものが必要となる。

また、新興国市場における競争相手は、旧来の先進国企業に加えて新興国の企業が強力なライバルとして立ちはだかり、その競争優位性をどこに見つけ出すかを問われている。もちろん、最たる要因は製品価格の安さであるが、単に価格を下げるために機能や性能を落とすだけでは問題は解決しないところに困難性が存在する⁷。そして、これは自動車産業に限らず、家電やエレクトロニクス関連の企業をはじめとする多くの産業分野の日本のモノづくり企業に突きつけられた共通の難題でもある。

さらに厄介なのは、先進国市場における競争には新興国市場で力をつけた企業がやがて参入してくる。先進国市場の洗練された消費者は、品質で劣る新興国企業の製品には関心を示さないというのは一面では正論であるが、人類が辿ってきた歴史は新興国で成長した企業の製品が先進国市場を侵食することの繰り返しである。18 世紀後半から産業革命で発展した英国やフランスなどの西ヨーロッパ諸国を、19 世紀後半から米国が追いかけて 20 世紀前半に追い越え、その米国を 20 世

紀後半に日本が追いかけて、21世紀初頭の現在、その日本に韓国や台湾、中国などが迫ろうとする。この2世紀あまりの世界の発展史では、新興国企業の製品が先進国市場を席巻する場面が度々生じ、だからこそ日本ならびに日本企業も20世紀後半に奇跡ともされる成長を成し遂げることができた。

我が日本も30年ほど昔に遡れば、当時は日の出の勢いのある新興国企業の立場にあり、メイド・イン・ジャパンが欧米の先進国市場に溢れかえていたのは周知の通りである。そして、その成長の原動力には、微細にこだわる日本の風土や文化、日本人特有の粘り強さやチームとしての団結力が大きく寄与したが、ゆえに日本だけは別格であるということにはならない。

5. 夢物語への挑戦

本稿では、世界の中における日本のモノづくり企業の立ち位置を、自動車産業を題材にして検討してきた。しかしながら、ここでの事象は繊維や鉄鋼、造船などの産業では既に過去に経験してきたことであり、家電・エレクトロニクス産業では直近に生じたものであり、自動車産業は今まさに直面しており、今後は工作機械などの設備産業でも不可避なものとなろう。

組織存続のためには日々の環境変化の中での機敏な立ち回りが不可欠であるが、その傍らで世界の中における日本ならびに自社のポジションと長期的なトレンドを考慮に入れた行動が求められる。日本経済の置かれた現状を理解するには、リーマンショックなどによりもたらされた一時的な低迷と、それとはおよそ関係の無い、景気の好不況とも無縁の歴

史の必然がもたらす構造的な要因とを区別して捉えるべきである。我々にとっての真の競争相手は、ライバル企業というよりもいわば歴史の潮流であり、その流れに逆らって発展を継続するには膨大なエネルギーが必要なことを覚悟して、企業だけでなく社会全体、国民一人一人が本気で構造改革、システム変革に取り組まない限り日本の明るい未来は切り開けない。

もちろん、日本企業にもチャンスは十分に存在している。産業として歴史の渦に翻弄されることは回避できないとしても、個々の企業はその経営行動でいくらかでも成長への途を開拓し得る。先進国企業ゆえに新興国市場で製品が売れないのではない。過去の成功体験の延長線上では上手くいかないことを自覚して、新たな知恵と工夫の創出に組織一丸となって取り組むかどうかである。

さらに付言すれば、求められるのは画期的なイノベーションの創出である⁸。自動車市場は先進国ではこれ以上の増加は望めず、新興国で専ら増えていくとしてきたが、これは現在の自動車－タイヤが4本あって、ブレーキとアクセルのペダルでスピード調整をして、円形のハンドルで進行方向を操る乗り物を、あくまでも前提にしたお話に過ぎない。この自動車とは異なるコンセプトの乗り物が市場に導入されれば、従前の予測などほとんど意味を持たない。

もちろん、それは容易なことではなく夢物語ではあるが、日銭を稼ぐ地道な日々と夢に向かってチャレンジする行動の並存に、日本のモノづくりの未来は託されている。

[筆者は中部産政研 研究員]

注.

- 1 この難しさを象徴する一つの事象として、ここでの 24 社は 1980 年代には全て独立企業であったが、その後に複数の企業が他社との吸収合併や資本参加により連結企業の傘下に置かれ、現時点では単独企業としてのデータを取ることができなくなった企業もある。
- 2 日本のモノづくり企業の利益獲得が困難になった要因については、拙著（2010）『モノづくり企業の技術経営』中央経済社を参照されたい。
- 3 ここでは中近東 8 カ国を新興国に含めている。
- 4 1990 年以降の先進国市場における年間販売台数の最高値は 2000 年の 4,340 万台、最低値は 2009 年の 3,300 万台である。
- 5 ただし、後半の 2000 年代の数値については、リーマンショック後の数年間の急激な落ち込みの影響を割り引いて考える必要がある。
- 6 新興国市場が 21 世紀に入って成長が加速した理由や要因については、別の機会にあらためて検討してみたい。
- 7 筆者はこの困難性を「技術力向上のパラドックス」と呼んでいる。その詳細は、拙稿（2011）「グローバル化の変容と部品メーカーの経営行動～中小工場は茹でガエル化を回避し得るか～」『商工金融』第 61 巻第 8 号、(財)商工総合研究所、pp.5-23. を参照されたい。
- 8 日本企業のイノベーションについては、拙稿（2011）「日本企業に求められるイノベーション行動」『産政研フォーラム』No.91 (財)中部産業・労働政策研究会、p.24-30. を参照されたい。

【筆者紹介】

山田 基成（やまだ・もとなり）

1954 年 岐阜県生まれ

◇学歴・職歴

1977 年 名古屋大学経済学部卒業

1982 年 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程
単位取得

1983 年 名古屋大学経済学部 講師

1991 年 同 助教授

2012 年 名古屋大学大学院経済学研究科 教授

◇公 職

日本中小企業学会常任理事

中部経済産業局新連携計画認定委員会委員長

愛知ブランド評価委員会委員長

豊田市産業振興委員会会長 など

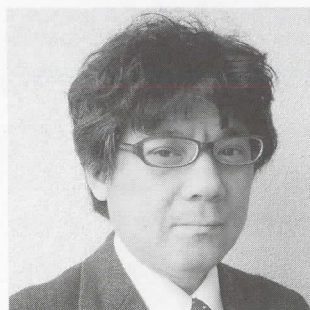
◇主な著書

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

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



グローバル化のなかの 日本の労働市場



慶應義塾大学経済学部
教授 太田 聡 一

グローバル化の流れは止まらない

「グローバル化」という言葉がマスメディアで登場しない日はない。私たちの生活はそれほど海外で生み出された製品やアイデア、企業や個人が海外で得ている所得などに依存している。最近の円安が経済界で歓迎されているのも、それが日本経済を浮上させる効果をもっているからに他ならない。

しかし、円安が進んだからといって最近まで苦境に立たされ続けた日本の製造業がフェニックスのように蘇ることにそれほど期待すべきでないと思う。いまだ発展途上の多くの国々は自国への工場立地を歓迎しており、安価な製品を世界市場に供給する潜在力をもつ。そうであれば、一時的に円安で一息ついたとしても、長期的に厳しい競争にさらされ続けるのは覚悟しなければならない。振り返ってみれば、日本経済の成長の軌跡はまさに当時の先進国の購買力に支えられたものであった。自動車や電気製品が世界の市場を席卷するというプロセスなしに、これほどの豊かさが達成されたとは思わない。だから、自

国の成長プロセスが終わったからといって、他国からのキャッチアップを嘆くのは理に合わないことなのだろう。グローバル化の流れをとどめることができない以上、それにいかに対応していくかを考えた方が生産的である。

労働市場で何が問題になるのか

そのためにはまず、グローバル化の中で労働市場がどのような試練を受けるのかについて簡単に整理しておく必要がある。先進国がグローバル化の波にさらされた場合に労働市場に生じうる代表的な問題は、「競争に敗れた部門の雇用の減少」、「賃金格差の拡大」、そして「雇用と賃金の不安定化」の3つである（なおこの小稿では紙幅の都合上、外国人労働者問題は取り扱わないことにする）。

いずれも直感的に明らかであろうが、簡単に説明しておきたい。経済に低スキル部門と高スキル部門があるとしよう。また先進国は発展途上国よりも高スキル部門に多くの労働者を抱えていると考える。そこで発展途上国との貿易が活発化すれば、世界的に不足して

いる高スキル部門の財価格が高くなるが、逆に低スキル部門の財価格は低下に見舞われる。そのプロセスにおいて先進国における低スキル部門の雇用は一部失われるとともに、両部門での賃金格差は拡大する。先進国は、付加価値を高めることを通じて競争力を維持しようとするが、そのような方向での技術革新は高いスキルをもつ労働者への需要シフトをもたらすことから、格差はさらに拡大する可能性が生じる（防衛的技術進歩）。

それに加えて、賃金水準の少しの変化に対して先進国内の労働需要は大きく動くことになる。グローバル化の中、日本の製造業は世界中の企業との競争にさらされる。その結果、わずかに製品価格を上げるだけで一気に顧客を失う状況が生じる。そのような場合には、賃金コストが上昇しても価格に転嫁させることができず、雇用を削減する傾向が強くなってしまう。さらに企業にとって、自国の労働者を雇用して生産活動を行う以外にも、海外で事業を展開したり、海外で生産された安い部品を使ったりして、生産コストを安くすることが容易になる。その場合にも国内で賃金コストが高くなると、一気に国内の労働需要が冷え込む状況が生じやすくなる。これらの変化の結果、労働需要に何らかのショックが生じると、雇用と賃金を大きく振幅させることが知られている。これが「不安定性の増大」の源泉である。

これまでの日本の労働市場の経験は、まさにこのような経済ロジックを裏付けるものであった。近年（2011年）公刊された学術書である、櫻井宏二郎『市場の力と日本の労働経済』（東京大学出版会）は、1990年代にグローバル化が日本の労働市場にもたらした効果に

ついて、次のような結論に達している。第1に、製造業54業種のデータを用いて分析を行ったところ1990-2000年にかけての純輸出の減少によって、約56万人分の雇用が削減された。第2に、同期間における製造業の輸出入変化は、非生産・生産労働者間の賃金格差を0.022ポイント（1.354倍から1.376倍）に拡大させた。数字としてはいずれも大きいわけではないが、2000年以降にもグローバル化の影響が引き続いたことを考えれば、累積したトータルの効果は相当なものになると思われる。日本においてグローバル化による「労働市場の不安定化」を直接的に示す研究について筆者は知らないが、論理的な可能性としては十分にありうるだろう。

ミスマッチへの対応

経済学者は、労働市場のメカニズムが十分に働きさえすれば、以上のような問題は恐れるに足りないと考える傾向が強い。国際競争のために特定の部門が縮小して余剰人員が出れば、そういう人々は雇用が不足している部門に移動すればよい。賃金格差が大きくなるのも、旧来の生産性の低い既存部門に人々がとどまろうとするからであって、それも部門間移動によって解消しうるとみなす。

筆者は、労働市場はそれほど完全ではないと考えているので、移動が自動的かつスムーズに行われることについては疑いをもつ。『労働力調査（詳細集計）』によれば、2011年平均で1年以上の長期失業者の比率は約38%に達しており、近年上昇傾向が見られる。このことは、失職者が新たに就職先を見つけるには大きなバリアがあることを示している。

2012年10月9日付の産経新聞の記事は、

パナソニックなどの複数の大手企業が撤退した千葉県茂原市の状況を報じている。ハローワーク茂原によると、2011年11月から2012年9月にかけて約1900人の離職者が発生したが、雇用の受け皿は介護などの求人が多いために、慣れ親しんだ製造業の仕事に就けないミスマッチが再就職の壁になっているとしている。前述したような長期失業比率の上昇には様々な理由が考えられるが、このようなミスマッチもひとつの要因になっているかもしれない。

長期失業の場合には、往々にして雇用保険の受給期間の上限に突き当たってしまう。できれば雇用保険の受給期間内にスムーズに移動が行われるべきであるが、実際には就職に失敗する人が少なくない。長期失業は、本人の経済状況を悪化させるばかりではなく、求職意欲を低下させたり、企業側に採用を躊躇させたりして、デメリットが大きい。ミスマッチを緩和させるため、求職者に対するカウンセリングや教育訓練、さらには新しい仕事に順応できるための支援の充実が必要となる。

変化の著しいグローバル化の中で社会に求められるのは、一度失敗した人でも再び転職や起業にトライできる環境の整備である。今後はこれまで以上に職業生活の変化を強いられる人々が増えていくと予想される。長期雇用によるスキル形成には非常なメリットがあるので、それを失うことは望ましくないが、いざ人々が仕事の変える必要が生じた場合にできる限りスムーズに進むように外部労働市場を整備していく必要がある。

企業の抱える課題

日本企業そのものはグローバル化の中で

のような人材面の問題を抱えているだろうか。様々な論点がありうるが、筆者が注目している論点のひとつは、企業経営の中核にいる上級管理職や役員の役割である。しばしば、日本企業では重要な意思決定の権限が、欧米に比べて下位の職位に委譲されていると言われる。これは、「現場」からの情報を重視する生産方法をこれまで採用してきたことと関連していると考えられる。日本の製造業が高品質のブランドを確保した背景にも、こうした現場重視の姿勢がある。

その一方で、トップダウンによる意思決定が重要なケースもある。そのひとつは企業の経営環境が激変しているような場合で、そのときには現場の情報だけでは会社全体に関わる重要な意思決定を迅速に行うことは難しくなる。グローバル化で厳しい競争に企業がさらされるようになると、各部門が行っている地道な創意工夫や生産性上昇努力だけでなく、経営幹部による迅速かつ正確な意思決定の重要性が飛躍的に高まると言ってもよいだろう。

しかし、日本企業の場合には、経営幹部の多くは内部昇進者で占められており、しかもそれは下位の仕事の成功に対する報奨という意味合いが強い。このような内部昇進の重視は、従業員の出世意欲を掻き立て、従業員の高いモラルを支えてきたと評価できるが、その一方で有能な人材を経営トップに据える時期がどうしても遅くなってしまう。最近では抜擢人事が行われることも少なくないが、従来の雇用のあり方の中でどのように優秀な経営トップを育てていくのかについて、日本企業は十分なノウハウをもっていないように思われる。経営幹部の人材育成という課題は、

グローバル化の中で今後避けて通れないものになるのではないかと考えている。

不確実性の影響

先に、グローバル化が格差の拡大をもたらすことを述べた。そして、そのルートとして挙げたのは、競争が厳しくなる部門と付加価値が高いために躍進する部門との格差であった。しかし、グローバル化がもたらす影響は部門間の格差に現れるだけではない。平成18年版の『労働経済白書』では、「日本企業を取り巻く経営環境は大きく変化しており、グローバル化に伴う国際経済競争の強まりから、製造業を中心として、技術革新や製品開発のスピードが高まり、事業の国内外の競争が激化している。経営の安定という面からは優位とみられていた大規模企業であっても将来の事業に対する不確実性を意識している」(p.141)としており、企業経営の不確実性が急速に高まった背景として、経済のグローバル化の影響を指摘している。

こうした先の見通しの立てにくい環境に対応するため、企業は非正社員やアウトソーシングの活用を推し進めた。これは、雇用のフレキシビリティ確保や賃金コスト抑制のためであるが、その結果として非正社員と正社員の間での格差が大きな問題として浮上することになった。

言うまでもなく、正社員と非正社員とでは賃金、福利厚生、訓練の機会などの面で非常に大きな差がある。もちろん、非正社員の中には家事時間を確保するといった理由から、自発的にパートの仕事を選んでいる人もいるが、正社員採用の絞り込みによって不本意に非正社員として働いている人も少なくない。

企業の中には、非正社員から正社員へ登用する仕組みを設けているところもあるが、それだけでは不本意な非正社員を十分に救済できない。よって、非正社員と正社員のバリアを低くするような何らかの対応を行うことが必要である。

ひとつの方向性としては、プロジェクト限定や勤務地限定といった新しいタイプの正社員の導入を企業に働きかけることで、非正社員と正社員の極端なギャップをなくすということがありうる。そうすれば、非正社員として採用された人の中でも、より自分にあった働き方の選択が可能となるかもしれない。正社員の解雇規制も、労使にとってより予見性の高いものにしていく工夫が必要であろう。

おわりに

今や、グローバル化は企業社会の問題にとどまらない。というのも、グローバル化に対応せざるをえない企業が、大学に対して「グローバル人材」の育成を求めているからである。もちろん、海外で活躍できる人材が産業界に多く輩出されることは非常に望ましい。また、学生を集める思惑もあって、多くの大学が留学制度を充実させたり、異文化コミュニケーションのコースを設置したり、専門科目の英語による講義に踏み切ったりしている。

その一方で、語学力の向上とコミュニケーションスキルの向上以外に、企業が「グローバル人材」に求めるものはなかなか見えてこない。企業の実務に直結したカリキュラムを望むのであれば、現在の大学教育からは大きく離れてしまうだろう。そうではなく、専門教育を通じたディスカッション能力や思考

力、論文作成能力に期待するのであれば、大学側はそれに対応することができる。いずれにせよ、企業が望む教育と大学が実際に行っている教育との間にミスマッチが生じているので、産学のコミュニケーションを活発化して対処することが求められている。

以上述べてきたように、経済のグローバル化は雇用問題に大きな影響を及ぼしてきたし、今後もそうである公算が大きい。必要なのは、グローバル化の流れを止めることなく、グローバル化がもたらすマイナスの影響に対して適切な対応を行っていくことである。

[筆者は中部産政研 研究員]

【筆者紹介】

太田 聡一（おおた・そういち）

1964 年 京都府生駒

◇学歴 / 職歴

- 1987年 京都大学経済学部を卒業
- 1989年 京都大学大学院経済学研究科博士前期修了
- 1991年 ロンドン・スクール・オブ・エコノミクス（LSE）大学院に留学
- 1994年 名古屋大学経済学部助手
- 1996年 名古屋大学経済学部講師
- 1998年 名古屋大学経済学部助教授
- 2004年 名古屋大学大学院経済学研究科教授
- 2005年 慶應義塾大学経済学部教授（現職）

その間に内閣府経済社会総合研究所客員研究員、京都大学経済研究所客員教授、総務省統計研修所客員教授などを歴任。

専門は、労働経済学。LSE経済学博士（Ph.D）。

◇主な著書

- 「もの造りの技能—自動車産業の職場で」（小池和男、中馬宏之氏と共著）、東洋経済新報社、2001年。
- 「労働経済学入門」（橘木俊詔氏と共著）、有斐閣、2004年。
- 「若年者就業の経済学」日本経済新聞出版社、2010年



実務経験で分かることと 分からないこと



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

実務経験者か研究者か

私たちは、仕事をして経験的にはじめて知ることがたくさんある。理屈ではこうなるはずだ、と思っていても実際にしてみると、想定していなかったことが大切なことだということに直面する。そういうことが重なってくると、「学問を勉強しても役に立たない。日本の大学での研究は社会では役に立たないので、大学では研究者よりも実務家にもっと教えさせるべきだ。」という意見が増えてくるのは自然だろう。

非常に高いレベルの金融の専門家が就任するのが世界の常識になっている日銀総裁の条件として、金融の専門知識ではなく、組織の運営経験が要件としてあげられていたのは、日本の多くの人が感じている学問は役に立たないという意識を象徴しているのではないだろうか。

「理科系はともかく、社会科学の知識なんて役に立たない。それよりも実務で経験的に身に付くものの方が重要で役に立つ。」という意識が強いのは、今までの経済学をはじめ

とする社会科学の教育の仕方にも、経済学自体にも問題があったのかもしれない。ただ、「経済学を身につければ、どんなに複雑な現実社会でもすべて理解できて、経済問題を解決できる」という期待が社会の側にあったとすれば、それは、経済学に対する過剰な期待というものだ。過剰な期待に応えられないからといって、人々が経済学不信になってしまうのは、望ましいことではない。

どんな病気も現代医学なら治せるはずだ、優れた医者なら治療できるはずだ、という過剰な医学に対する期待は、明らかに間違いで、治せない病気が数多いことは、誰でも知っている。医学に対して過剰な期待をもっている人が、願いをかなえられなかった場合に、医者に対して不信感をもったり、その結果として民間療法を信じたり、カルトに走ったりすることは時にある。

経済学は、医学ほどの社会的な信頼感を得ていない。個人の健康管理という医学の場合には、医学が対象としていることと人々の医学にもつイメージの間に大きな乖離がないので、人々により誤解が少ないということがあ

る。経済学の場合は、研究対象の多くは、いわば社会の健康管理というものである。多くの人は、個人の経済的利益の実現をするものが経済学であると考えている。そもそも、経済学の役割に対する誤解があるのだ。個人の経済的利益の実現については、多くの経済学者よりも実務家の方が多くの経験をもっている。それが、「経済学者よりも実務家がきた経済を教えるべきだ」という意見が出てくる背景にあるのだろう。

課題解決能力

経済学の研究をしていると、「景気をよくするためのいい方法はないですか」「成長戦略には何が有効ですか」という質問を受ける。医者に対して、「どうしたら病気を治せるのか」「健康になるにはどうすればいいのか」と質問するのは当然である。私たち経済学者も質問によっては、経済学の基本的な考え方に沿って答えられることも多い。あるいは、競争を促進するような政策をとることが望ましいといった抽象的な答えもできる。しかし、求められているのは、もっと具体的な政策提言である。

インフルエンザには、タミフルといった薬が有効である。予防策としては、ワクチンを接種することだ。ただし、毎年、インフルエンザウィルスは変化するので、ワクチンも万能ではない。それに、タミフルにも様々な副作用がある。

経済問題もよく似ている。不況になった場合の対策には、標準的な政策手段があるけれど、副作用もある上、いつも効くとは限らない。

市場競争をうまく機能させるためには、市

場のルールを整備する必要がある。しかし、具体的なルールの設計をするのは簡単ではない。予想外の人間の行動も多い上、ルールに慣れてくると新たな問題も発生してくる。一方、今まで解決できている様々な経済問題については、その仕組や政策がうまく機能している間は、人々の関心にも上がらない。

私たちが解決したいと思う問題の多くは、かつてうまく機能していた今までの社会や経済の仕組みが機能しなくなったことや、そうした制度が想定していなかったことから引き起こされている。もちろん、今までも解決できなかった問題もある。

しばしば、かつての日本の官僚は優秀だったが、最近は質が下がったのではないかとされる。これは、かつては、日本が新たに直面した問題の多くは、既に欧米社会が直面し、その解決策を見出していたことが多かったことが理由だろう。日本が問題に直面すると、海外視察を行って、対応策を学んできて、日本向けに改良した制度を作る。そういう対応を得意としていたのが日本の官僚だったのではないかと。これは、企業も似ている。海外の企業の成功例を学んできて、日本に応用することで、ある程度業績を上げることができた。

しかし、現在日本が直面している問題は、世界で最初に日本が経験していることが多くなった。人口高齢化、少子化、ゼロ金利といった問題は全てそうである。そうなってくると、海外視察では解決できない。いわば政策課題が世界のフロンティアになっているのだ。その課題解決の方法は、教科書には書かれていない。最先端の研究者が行っているのと同じように、理論的に考えた上で、様々な実験や

実証を行っていかないと有効な政策を見出すことはできない。学ぶことが得意だけでは無理だ。

現在の政策担当者には、最先端の研究者と同じような能力が求められているのではないだろうか。開発経済学の世界では、貧困解決の手段を見つけるために「社会実験」を用いることが標準的になっている。

頭のなかで考えただけでは、人々の予測不可能な行動には対応できない。実際にどのように制度を設計していくのがいいのかは、周到に考えられた試行錯誤が不可欠だ。それが課題先進国における政策立案のあり方ではないだろうか。

実験的手法

今まで経済学は、実験が不可能な分野だと思われてきた。実際、マクロ的な経済政策を実験で確かめることは難しい。財政破綻の恐れがある時に、景気回復する可能性があるから巨額の財政支出をすとか、物価や資産価格が急騰する可能性があるときに、数パーセントのインフレを起こすために日銀が国債を引き受けて、株式やREITを購入するというのはある種の実験である。現実には、このような実験を行うこともあるが、こういうことを行うのは極めて例外的である。しかし、経済制度の設計の中には、実験が可能なものも多い。

第一に、周波数オークションや排出権取引の制度を設計するというのであれば、実験室で被験者にオークションや市場取引実験に参加してもらうことで、かなりのことが分かる。第二に、現実社会で実際の制度について、地域や参加者を限るなどの方法で、実験的に

制度を試すというフィールド実験と呼ばれるものがある。フィールド実験や社会実験と呼ばれるものは、アメリカでは社会福祉や社会保障制度の評価に使われてきた。また、最近では開発経済学でどのような開発援助の手法が効果的なのかを科学的に評価するための標準的な手法になってきている。

もし、どこかで効果が大きかった手法があるということであれば、それを学べばよかただけだ。これは、かつて日本の官僚が得意だった手法であるし、日本企業の経営や技術開発でも使われた手法である。ところが、他での経験がない場合に、過去の自分の経験に基づいた政策提案は、効果的ではない。国際的な援助プログラムでも、かつては、経験に基づいただけのプログラム作成が行われてきた。もちろん、経験に基づいても、試行錯誤を経て、より望ましいものを取り入れていく。しかし、数多くの試行錯誤ができない場合、あらかじめ評価可能な形で、試行錯誤を実験という形で組み込んでおかないと、いつまでたっても、特定の政策や制度の効果を評価できない。

そういう反省のもとで、現在の国際援助のプログラムでは、ランダム化比較試験（RCT）と呼ばれる手法を用いることが標準になってきている。RCTとは、ちょうど新薬の効果を測定する際の治験と同じである。治験では、治験に参加する同意をした患者を、新薬を投与される患者と偽薬を投与されるグループにランダムにわけて、その効果を比較するという手法である。患者も医者もどちらのグループに入れられたかを知らないで、薬の効果を調べるというものだ。

開発援助の現場では、マラリア対策の蚊帳

の使用率、寄生虫の駆除率、学校の出席率を上げるために、どのような援助の仕方が望ましいのか、よくわからなかったことが多い。現在は、そうした細かい援助手法の有効性を確かめるために、どの手法が有効なのかを、RCTを使って、様々な集落で社会実験を行っている¹。RCTによって、今まで知られていなかった有効な政策手法が明らかになってきている。また、特定の政策手法が、どこの集落でも有効とは限らないことも明らかにされている。

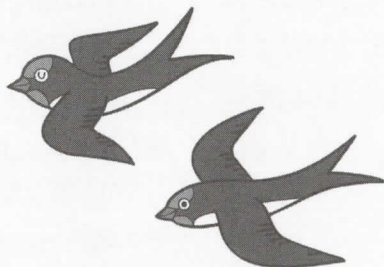
RCT だけではない。寄付や広告の効果を調べる上でも、様々な種類の広告をランダムに潜在的な寄付者や利用者に送って、その効果を統計的に調べるという手法も開発されてきている。こうした実験的な手法は、いまま

で実務で経験的に試行錯誤を重ねて、得られてきたものを、より正確に速く科学的に獲得できるというメリットをもっている。しかも、対照群と治療群（介入群）をうまく設計すれば、その評価は、両者の差を統計的に検定すればいいだけである。誰にでも分かりやすい指標になるので、第三者も説得しやすい。

私たちは、日本という国が課題先進国になっているということを認識して、新しい制度を作ったり、既存の制度を改善する際には、薬の治験のような手続きで評価していくことを当たり前と思うようになる必要がある。そして、そのような能力は、実務だけでは身につかない。用意周到に考えられた実験を行う専門的能力を身につけていくことが不可欠だ。

¹ カーラン&アペル著『善意で貧困はなくせるのか？』
みすず書房、2013 年

〔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

厚生年金の受給状況

今回は公的年金への加入状況を中心に解説し、①本人の就業形態及び配偶者の就業形態によって、加入する年金制度が異なること、②女性の場合は、本人の就業状況だけでなく、配偶者の就業状況にも大きく依存していること、③上記のことが年金記録の消失問題や運用3号問題の原因にもつながっていたこと等、を明らかにした。

そこで今回は雇用者の年金受給状況について取り上げる。日本の働き方をみると、企業に雇われて働く人が最も多いこと、及び企業退職後の所得保障は年金に依存することが大きいからである。わけても、厚生年金のうち老齢年金を数値を中心に取り上げる。今回の構成は、最初に社会保障の支出状況を取り上げ、ついで、厚生年金の支給開始年齢の変遷についてふれる。続いて、厚生年金の受給権者数及びその平均受給金額を取り上げることとし、最後に、高齢者の就業と年金の関係について、在職老齢年金制度を中心に取り上げる。

1. 社会保障支出に関する現状

年金の受給状況を知る上で、重要な社会保障支出の大きさをまず把握してみよう。社会保障支出の規模を見ていただくために、年金、医療、福祉その他の3つに区分した社会保障給付費¹の推移を次頁図1に示した。なお、図は、2010年度まで国立社会保障・人口問題研究所「社会保障費用統計」（決算ベース）であり、2011年度以降は国の当初予算ベースである。社会保障給付費は2010年度に103.5兆円となり過去最高の値となった。その後も予算ベースでは増え続けており、2012年度には109.5兆円である。社会保障給付費は1990年度に47.2兆円であり、約20年で倍増した。社会保障給付費は今後も毎年2～3兆円の増加が見込まれている。

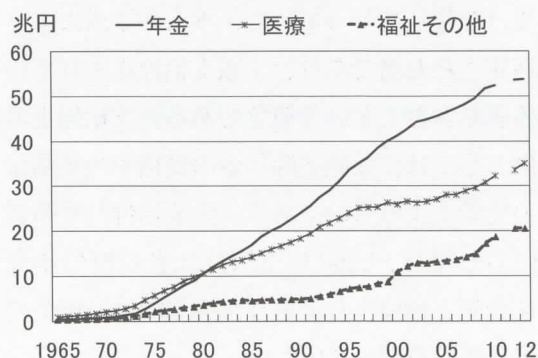
社会保障給付費のうち、年金は1990年度に24兆円から2010年度には52.4兆円と倍増している。医療は1990年度に18.4兆円から2010年度に32.3兆円と、年金に比べるとその増え方はやや小さい。福祉その他には介

¹「年金」には、厚生年金、国民年金等の公的年金、恩給及び労災保険の年金給付等が含まれる。

「医療」には、医療保険、後期高齢者医療の医療給付、生活保護の医療扶助、労災保険の医療給付、結核、精神その他の公費負担医療等が含まれる。

「福祉その他」には、社会福祉サービスや介護対策に係る費用、生活保護の医療扶助以外の各種扶助、児童手当等の各種手当、医療保険の傷病手当金、労災保険の休業補償給付、雇用保険の失業給付が含まれる。

図1 社会保障給付費の推移



資料：国立社会保障・人口問題研究所「社会保障費用統計」、厚生労働省予算資料

護も含まれているため、1990年度に4.8兆円から2010年度に18.7兆円と、介護保険の導入以降に急増している。なお、2012年度当初予算では、年金で53.8兆円、医療で35.1兆円、福祉その他として20.6兆円が計上されている。

社会保障給付費に占める年金の割合は、1989年度以降50%を超え続けている。年金給付額が増え続けており、かつその割合が大きいことから、社会保障すなわち年金であると考えの人が現在では大半になっている。

2. 厚生年金の支給開始年齢の変遷

2013年3月現在では、厚生年金の受給に当たり、必要な資格期間を満たした場合に満65歳から支給される。この必要な資格期間については後述する。なお、当分の間は、満60歳以上で、①老齢基礎年金を受けるのに必要な資格期間を満たしている、②厚生年金の被保険者期間が1年以上ある人に対して、満65歳になるまで、特別支給の老齢厚生年金が支給されている。特別支給の老齢厚生年金の額は、報酬比例部分と定額部分を合わせた額となる。

厚生年金の支給開始年齢は、制度発足当初の1944年には男女ともに55歳であった。一方で、国民年金の支給開始年齢は、制度発足当初から65歳である。厚生年金の支給開始年齢は、幾度もの改正によって55歳から65歳に向けて引き上げられてきた。支給開始年齢の変遷を表1にまとめた。

1954年改正を受けて、男性は60歳へ引き上げが1957年度から1973年度にかけて段階的に実施された一方で、女性は55歳のままに据え置かれた。

その後1985年改正によって、国民年金制度全体が改革されて、女性の支給開始年齢の見直しが図られた。男女別に定年制を定めた企業が減少したこと及び男女の雇用機会を均等することを受けて、女性の支給開始年齢を55歳から男性と同じ60歳に1987年度から1999年度にかけて段階的に引き上げることになった。また、男性について、60歳から65歳へ引き上げを決めた。しかし、支給開始年齢を65歳とするための引き上げのスケジュールは決定できなかった。そこで、当分の間60歳から64歳までに特別支給の老齢厚生年金を支給することにした。

表1 厚生年金の支給開始年齢の変遷²

	男性	女性
56歳	1957年度	1987年度
57歳	1961年度	1990年度
58歳	1965年度	1993年度
59歳	1969年度	1996年度
60歳	1973年度	1999年度

資料：厚生労働省第4回社会保障審議会年金部会資料をもとに作成

² 各支給開始年齢へ引き上げられる年度である。

その後の 1994 年改正によって、特別支給されていた老齢厚生年金の定額部分を男女共に 60 歳から 65 歳に引き上げるようになった。この特別支給の支給開始年齢に関する変遷を表 2 にまとめた。

表 2 特別支給の支給開始年齢の変遷³

	男性		女性	
	定額部分	報酬比例部分	定額部分	報酬比例部分
61歳	2001年度	2013年度	2006年度	2018年度
62歳	2004年度	2016年度	2009年度	2021年度
63歳	2007年度	2019年度	2012年度	2024年度
64歳	2010年度	2022年度	2015年度	2027年度
65歳	2013年度	2025年度	2018年度	2030年度

資料：厚生労働省第 4 回社会保障審議会年金部会資料をもとに作成

男性については、2001 年度から 2013 年度に段階的に引き上げる。一方で、女性については、1985 年改正によって支給開始年齢が 60 歳になって間もないことを受けて、男性より 5 年遅れて 2006 年度から 2018 年度に引き上げられることになる。

続く 2000 年改正では、男女共に特別支給されていた老齢厚生年金の報酬比例部分を 60 歳から 65 歳に引き上げるようになった。男性については、2013 年度から 2025 年度に段階的に引き上げる。一方で、女性については、男性より 5 年遅れて 2018 年度から 2030 年度に引き上げられることになる。

3. 年金受給権者の動向

年金受給の動向を見る際には、受給権者及び受給者の 2 つの異なる立場があることに注

意する必要がある。受給権者とは、「年金を受ける権利を持っていて、本人の請求により裁定された者であり、全額支給停止されている者も含む」という概念である。支給停止の例としては、在職老齢年金の受給や失業給付の受給によるものである。失業給付の受給者に対しては、1998 年度以降は老齢厚生年金を全額支給停止しており、失業給付と年金の重複受給を認めていない。

一方、受給者とは、「受給権者のうち、全額支給停止されていない者」という概念である。受給権者及び受給者の両方の数値を説明することが必要になるだろうが、今回は受給権者のみに絞って説明する。全額支給停止者を含めて、受給の権利を持つ人の全体像を見る方が一般性があると考えからである。

加えて、年金を考える上では、「新規裁定」という「当該年度中に新たに年金資格の裁定をされ、年金受給権を得た者」という概念もある。受給権者数について、年度末の受給権者の人数だけでなく、年度中の新規裁定の人数が重要となる場合も存在する。

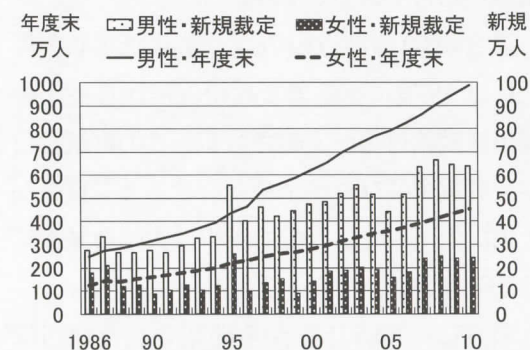
言うまでもなく、年金制度の改正によって、受給権者数、平均年金月額などは大きく影響される。例えば、1997 年度に旧 3 共済（日本鉄道共済組合、日本たばこ産業共済組合、日本電信電話共済組合）が厚生年金に統合され、2002 年度には農林漁業団体職員共済組合が厚生年金に統合された。この厚生年金に統合された旧 3 共済などを含む数値で見ると、除いた数値で見るとのかによって、年度末の受給権者数が 40 ～ 50 万人異なってくる。ここでは、1997 年度以降には旧 3 共済を含め、2002 年度以降には農林漁業団体職員共済組合の数値を含めた扱いとする。

³ 注 2 と同じ。

[厚生年金の受給権者数]

老齢厚生年金の受給権者数⁴は、男女ともに大きく増加している。1986年度末の男性248万人、女性124万人から2010年度末には男性987万人、女性454万人と、4倍弱の増加となった。企業に雇用されるという働き方が、男性だけでなく女性にも普及した結果が、女性の厚生年金受給権者数の大幅な増加につながっている。ただし、女性の場合は、年金受給資格の年齢が男性と異なる期間が多いことに注意する必要がある。

図2 年金受給権者数の推移



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」

新規裁定の受給権者数は、年によって男女ともに変動している。最近5年間は、男性で52～66万人、女性で18～25万人の間で推移している。なお、1995年度の新規裁定受給権者の人数が多い理由は、同年4月から在職老齢年金の仕組みが抜本的に改善されたことによる。この改正によって、60歳前半半

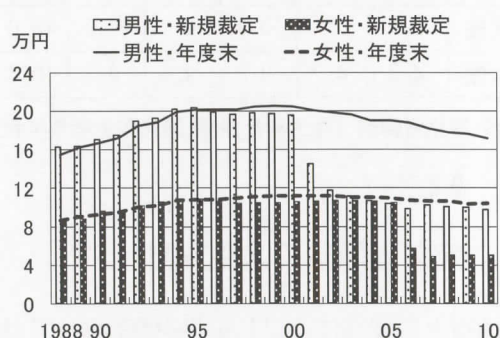
⁴ 厚生年金のうち、加入期間が20年以上、または中高齢特例の適用を受けている加入期間15年以上のものを「老齢相当」といい、老齢厚生年金のうち老齢相当以外のものを「通老相当」という。ここでは民間企業で長期勤続した人の年金受給状況を見たいため、「老齢相当」のみを取り上げる。

の被保険者で厚生年金保険の被保険者期間が1年以上ある人は、賃金の多寡に関わらず全て受給権を持つこととなり、その影響によって、新規裁定受給権者が前年度より大幅に増えたものと考えられる。

[受給権者の平均年金月額]

男女別に平均年金月額（名目値）が図3に示されている。男性の数値は、定額部分の支給開始年齢の引き上げが始まった2001年度以降とそれ以前のものと、また、女性の数値は、2006年度以降とそれ以前のものと単純に比較できないことに注意が必要である。図3から、定額部分の引き上げに伴い、男女共に新規裁定者の平均年金月額が大きく減っていることがわかる。

図3 年金受給権者の平均年金月額の推移



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」

2010年度末現在の平均年金月額は、男性で17.1万円であり、女性で10.4万円である。新規裁定分では、男性で9.7万円であり、女性で5.0万円である。

参考までに、60歳から65歳まで2010年度の年度末現在の平均年金月額を表3にまとめた。特別支給の定額部分の支給開始年齢の段階的な引き上げによって、男性は63歳までと64歳以降とで、女性は61歳までと62

歳以降で大きな違いがあることに注意を要する。

表3から、平均年金額は、男性では、60～63歳で9～10万円で、64～65歳で17～18万円、女性では、60～61歳で、4～5万円、62～65歳で9～10万円である。報酬比例部分のみの支給と報酬比例部分及び定額部分の支給の違いによって、平均年金額は倍近く異なる。また、男性の平均年金額は女性のほぼ倍となっている。女性の場合、男性に比べて、勤続年数の短さ及び平均賃金の少ないことが年金受給額の少なさにつながっている。

表3 年齢別にみた年金受給権者の平均年金額（2010年度末現在）

	60歳	61歳	62歳	63歳	64歳	65歳
男性	9.7	10.0	10.3	10.7	17.8	18.6
女性	4.7	4.7	9.8	9.6	9.3	10.6

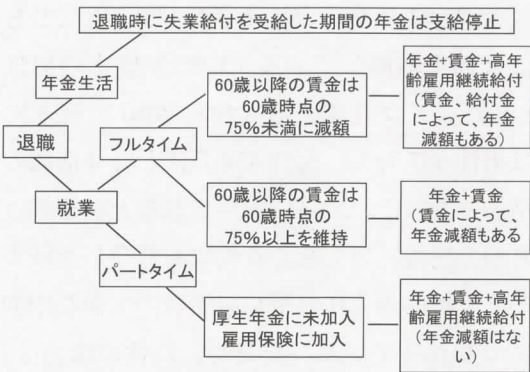
資料：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業年報」

4. 定年退職後の人生設計

所得という点に注目し定年退職後にどのような人生設計をするのかについて、65歳未満の場合を想定（2013年1月時点）し、図4は示している。将来的には厚生年金の支給開始年齢の更なる引き上げによって、図4に示した各種制度は今後変わる可能性はある。

現在65歳までの継続雇用あるいは再雇用が推進されている。しかし、60歳を境にして、定年退職した上で、継続雇用または再雇用の扱いとなることも多い。このような場合には、60歳時点よりも賃金が大幅に減ることになる。このような継続雇用者に対して、賃金減

図4 定年退職後の所得の動向（65歳未満）



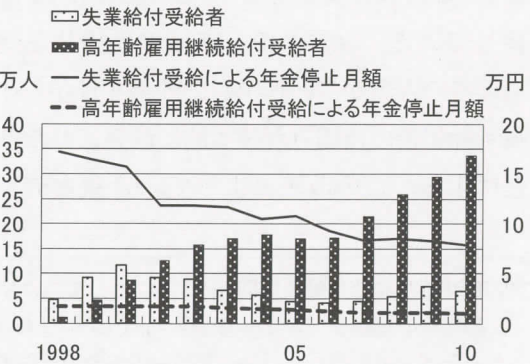
資料：厚生労働省「雇用保険と年金の併給調整について」をもとに作成

額分の一部を所得保障しているのが高年齢雇用継続給付である。

賃金が60歳時点の75%未満に低下した場合には65歳になるまで雇用保険から高年齢雇用継続給付金が支給される。この継続給付金及び賃金並びに年金を合わせると、賃金が大幅に低下したとしても所得は大幅な減額にはならない。

図5に、1998年度から開始された雇用保険を受給したことによって、厚生年金の支給が停止された状況を示した⁵。定年退職時に

図5 雇用保険受給による厚生年金の支給停止状況



資料：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業年報」

⁵「老齢相当」のみの数値を示している。

失業給付を受給したため、厚生年金が支給停止となっている人は、2010 年度末には 6.5 万人で、年金の平均停止月額が 7.9 万円で、年金の停止総額は 615 億円である。一方で、同年度末に高年齢雇用継続給付金を受給した人は 33.6 万人、年金の平均停止月額は 1.0 万円で、年金の停止総額は 416 億円である。高年齢雇用継続給付金の受給者は、1998 年度末の 1.2 万人から、年金支給開始年齢の引き上げに伴って、大幅に増加しており、今後とも増加していくことであろう。

一方で、賃金が大幅には低下していない状態で、退職後もフルタイムで就業した場合には、所得は賃金及び年金の合計額になる。厚生年金に加入して保険料を支払っている場合には、賃金額によって年金は減額支給となることがある。この働きながら年金受給をする制度は在職老齢年金制度であり、この制度について次節で説明する。

年金受給の減額を避けるために、パートタイムで就業するという選択肢がある。勤務時間・日数が正社員の 4 分の 3 未満という就業形態のパートタイムであれば、厚生年金には強制加入とはならない。そのため、在職老齢年金の適用を必ずしも受けることにはならない。

5. 在職老齢年金制度

在職老齢年金制度とは、就労しながら年金受給を可能とする制度である。最初の在職老齢年金制度が導入される 1965 年以前では、60 歳以上の就業者に対して年金給付は完全に支給停止されていた。その後、在職老齢年金制度が開始されて、就業しながらの年金受給は可能となった。ただし、年金受給者

に対して、就業を促すような形の制度設計とは必ずしもなっていなかった。年金受給者が就業した場合には年金支給を一律に 2 割削減する、年金受給額が高い人が就業した場合には年金支給カットの割合が高い、など就業を促進するのではなく就業を抑制するような制度であるという経済学者からの批判の声は強かった。そのため、この制度は幾度も改正されて、現在の制度は就業を抑制する側面はかなり緩和されている。

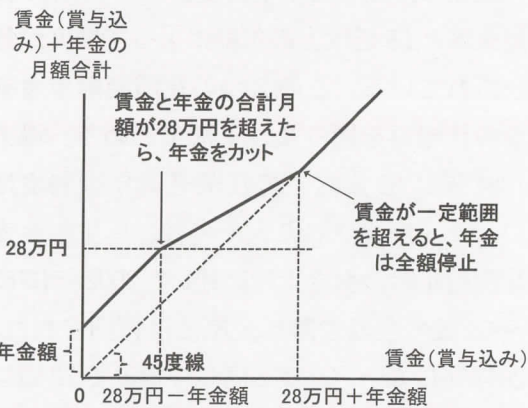
現在の在職老齢年金制度は、60 歳以上 65 歳未満と 65 歳以上の年齢によって制度が分けられている。この 2 つの在職老齢年金制度の仕組みを図 6 及び 7 にまとめた。過去 1984 年に 65 歳以上の在職老齢年金制度はいったん廃止された。その後、厚生年金支給開始年齢の引き上げに伴い、2002 年に 65 ～ 69 歳の在職老齢年金制度は再開された。2007 年に 65 ～ 69 歳と同じ枠組みで 70 歳以上に対しても在職老齢年金制度は導入された。この 2 つの年齢区分は共通して、賃金（賞与込み）と年金の月額合計額が一定の基準額を超えると、年金の全額、あるいは一部が支給停止される。

支給停止となる条件は、60 ～ 64 歳では、①賃金（賞与込み）と年金の月額合計額が 28 万円を上回る場合、賃金の増加 2 に対し、年金 1 を停止する、②賃金が 46 万円を超える場合、賃金が増加した分だけ年金を停止する（次頁図 6）。この図 6 の制約条件は、年金月額 28 万円未満かつ賃金月額（賞与込み）46 万円未満の場合である。年金月額が 28 万円以上あるいは賃金月額（賞与込み）が 46 万円以上の場合には、制約条件が変わるため、図は変わる。図 6 には、一般的に適用される

と考えられる場合を実線で示した。

例えば、年金額が 10 万円の場合に、賃金が 18 万円未満ならば、年金の減額は無い。賃金が 18 万円以上 38 万円未満の時には、賃金の増加に伴い、1/2 の割合で年金は減額される。賃金が 38 万円を超えると、年金の減額は $(38 \text{ 万円} - 18 \text{ 万円}) \div 2 = 10 \text{ 万円}$ となり、全額停止されることになる。

図 6 60～64歳の在職老齢年金制度（年金額 28万円未満かつ賃金月額46万円未満）



資料：厚生労働省年金局「在職老齢年金制度の概要」をもとに作成

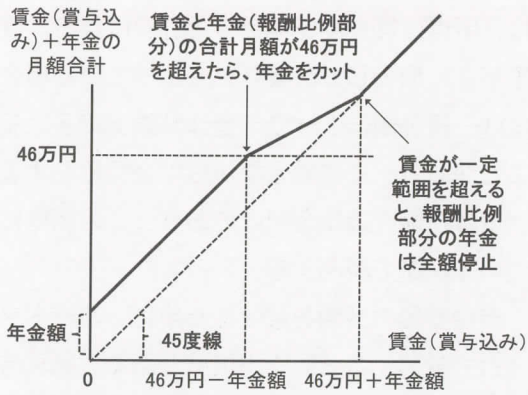
一方で、支給停止となる条件は、65 歳以上では、賃金（賞与込み）と年金の月額合計額が 46 万円を超える場合、賃金の増加 2 に対し、年金 1 を停止する（図 7）。

例えば、年金額が 10 万円の場合には、賃金が 36 万円未満ならば、年金の減額は生じない。賃金が 36 万円以上 56 万円未満の時には、賃金の増加に伴い、1/2 の割合で年金は減額される。賃金が 56 万円を超えると、年金の減額は $(56 \text{ 万円} - 36 \text{ 万円}) \div 2 = 10 \text{ 万円}$ になり、全額停止されることになる。

65 歳未満と 65 歳以上とでは、就業に対する制約条件が異なる。ただし、この在職老齢

年金制度の対象者は、厚生年金加入者に限られる。そのため、自営業あるいはパートタイムで就業した場合には、在職老齢年金制度の適用にはならない。ただし、2012 年 8 月に成立した年金機能強化法では、従業員数 501 人以上の企業について、勤続 1 年以上の週 20 時間以上かつ月額賃金 8.8 万円以上のパートタイム労働者は 2016 年 10 月から厚生年金の加入対象となる。パートタイムで働いている高齢者の働き方が今後変わる可能性はある。

図 7 65歳以上の在職老齢年金制度



資料：厚生労働省年金局「在職老齢年金制度の概要」をもとに作成

この年金支給停止の基準額となる 28 万円の支給停止額は、標準的な年金給付水準を基に設定された金額である。

一方で、46 万円の基準額は、現役男性労働者の平均賃金額に基づいて設定された金額である。なお、2004 年時には 48 万円であったが、名目賃金の変動に応じて、2010 年 4 月に 47 万円の、2011 年 4 月に 46 万円の改定された。なお、この基準額は女性にも適用される。

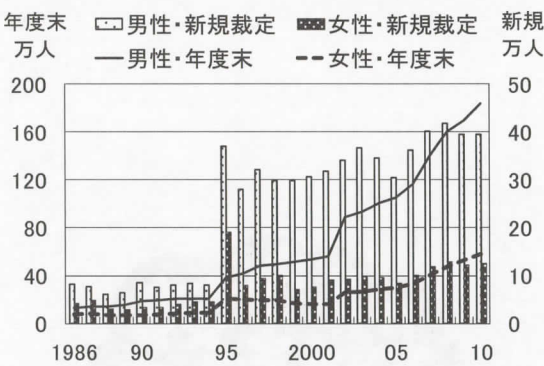
在職老齢年金制度の改正及び年金支給開始

年齢の引き上げなどはたびたび実施されている。そのため、在職者の年金受給権者数の推移を長期間に渡り見ることは適切でないかもしれないが、1985 年改正以降の受給権者数を図 8 にまとめた。

1995 年度から賃金が増加すれば、賃金と年金の合計額が増加する仕組みに在職老齢年金制度が改善されたことを受けて、新規裁定者は、それ以前に比べて著しく増加した。

2010 年度末に男性で 184.1 万人、女性で 57.9 万人と過去最高の値を記録している。新規裁定者では、男性で 39.5 万人、女性で 12.6 万人と、ここ数年間高い水準を続けている。

図 8 在職者の年金受給権者数の推移



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」

受給権者に占める在職者の割合は、1986 年度末に男性で 5.3%、女性で 6.1%から、2010 年度末に男性で 18.6%、女性で 12.8%と、男性で 3 倍強、女性で 2 倍強に伸びている。一方で、新規裁定の受給権者に占める在職者の割合は、1986 年度に男性で 29.4%、女性で 23.7%から、2010 年度に男性で 61.7%、女性で 51.4%と、男女共に 2 倍強に伸びている。

ここで、在職老齢年金制度は 65 歳を境に仕組みが異なることをふまえて、表 4 に 60 歳代前半と 60 歳代後半の受給権者についてまとめた。

表 4 から、60 歳代前半の在職者は男性で 128.8 万人、女性で 38.3 万人、60 歳代後半では男性で 40.2 万人、女性で 13.7 万人である。一方で、受給権者に占める在職者の割合は、60 代前半では男性で 46.9%、女性で 35.8%、60 代後半では男性で 17.1%、女性で 14.3%である。男女共に 60 歳代前半と後半とでは、在職の受給権者数は 3 分の 1 未満になっており、その割合も大きく減っている。

表 4 年齢別にみた在職老齢年金受給権者数 (2010 年度末現在)⁶

	受給権者(万人)		在職者(万人)		在職者の占める割合(%)	
	60-64 歳	65-69 歳	60-64 歳	65-69 歳	60-64 歳	65-69 歳
男性	274.4	235.9	128.8	40.2	46.9	17.1
女性	107.1	95.7	38.3	13.7	35.8	14.3

資料：厚生労働省「厚生年金保険・国民年金事業年報」

本来であれば、在職者の平均年金月額についても紹介したい。しかし、この平均年金月額の公表値が減額前の数値であることから、在職者が実際に受給している年金額とは異なり、実態を反映しているとは必ずしも言えないため、今回は見送ることとした。

在職老齢年金の受給権者は男女合わせて 200 万人を超えている。在職老齢年金は厚生年金加入者に対して適用される。パートタイムや自営業で働いて年金を受給している人も含めると、年金受給者のうち働いている 60 歳代の方は 250 万人を超えることであろう。

⁶ 60～64 歳には 59 歳未満を含む。

60 歳代の人に対して、高年齢継続給付や在職老齢年金制度など、就業を促す仕組みは今後とも重要な政策であることには変わりはない。年金財政が悪化する中で、就業できる高齢者には、その能力を活かして積極的に就業してもらい、社会を支える役割を担ってもらう必要性は今後ますます高まっていくことになる。





若手従業員の意欲と 活力を高める職場づくり



(公財)中部産政研

主任研究員 下垣 竜太

1. はじめに

本研究は、「若手従業員の意欲と活力を高める職場づくり」をテーマに、中部産政研が慶應義塾大学経済学部の大田聡一教授に研究主査をお願いし、実施したものであり、この度、その報告がまとまったので、研究成果として以下の通りご紹介したい。

1990年代の半ば以降、日本で若年雇用問題が深刻化した。フリーターや若年無業者が増加し、学校新卒者の就職も以前と比べて厳しい状況が続いている。こうした問題に対して政府も様々な対策を講じてきた。2012年6月には、「若年雇用戦略」がまとめられ、機会均等・キャリア教育の充実、雇用のミスマッチ解消、キャリアアップ支援などが本格的に行われる道筋がついた。

このように若者が安定的な雇用を得るための方策が講じられている一方、実際に就職した正規雇用者の状況に対しては、必ずしも十分な検討がなされてこなかったように思われる。とくに、若年正規雇用者の育成や労働意欲の喚起についての知見はまだ乏しい。しか

し、若年正規雇用者を取り巻く状況は最近になって大きく変化してきており、それが育成にも様々な影響をもたらしている可能性がある。

第1に、企業を取り巻く経済状況が以前に比べて変化している。日本経済の状況は一進一退であり、そうした状況に対応するために、若手従業員の育成に対して十分な資源を割り振ることができなくなった日本企業も少なくない。その結果、若手従業員のスキル形成や意欲が阻害されている可能性がある。

第2に、若年者自身が変化してきているという指摘がある。例えば、最近の若年者は積極性に欠けるとともに、忍耐力やストレス耐性が低下してきており、従来に比べて育成しにくくなってきているということがしばしば言われる。その場合には、最近の若者に合わせた形の指導法を新たに検討する必要性が生じよう。

第3に、若手従業員の上司である管理・監督者を取り巻く状況も以前に比べて変化しつつあるかもしれない。業務の高度化やIT化などのために管理・監督者にとって時間の

余裕が失われつつある。また、成果主義の広がりのために、後進の育成が等閑にされる傾向もあるかもしれない。

第4に、職場の状況も変わってきている。多くの職場では、採用抑制の影響を受けて高齢化が進んでいる。そのため、若手従業員に末端業務が集中したり、教え手と学び手の世代間ギャップのためにコミュニケーションに問題が生じたりする可能性がある。さらに、非正規従業員が増えたことから、正社員にとっての育成目的のローテーションが困難化しているかもしれない。

第5に、社会全体の変化も若手従業員の育成に影響を及ぼしうる。携帯電話の普及によって直接のコミュニケーション機会が減少し、そのため職場内での意思疎通が難しくなっているかもしれない。また、最近では「パワーハラスメント」等に対する社会的な関心が高くなっていて、職場内での厳しい指導が「パワーハラスメント」と受け取られることについて、上司が心配しすぎるために、スムーズな育成ができにくくなっている可能性もある。

そこで、本研究では、企業で働く若手従業員と管理・監督者を対象にアンケート調査を行い、実態を把握することにした。調査の目的としては、「若年者の意欲を引き出して職場を活性化させるために何が必要かを明らかにすること」とした。

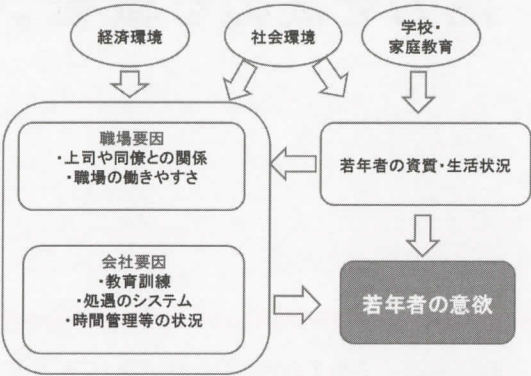
取りまとめに当たっては、中部地区の自動車産業の大手企業労使からなる「専門委員会」での活発な議論や貴重な助言をいただいた。また研究主査として多大なご尽力をいただいた、慶應義塾大学の太田聰一教授に、こ

の場をお借りして感謝申し上げたい。

2. 調査の概要

調査のフレームワークは図1の通りである。

図1 調査のフレームワーク



こうしたフレームワークを分析するためには、若手従業員の情報を詳しく把握するのみならず、育成をする側の上司に対しても調査を行って、育成される側と育成する側の複眼で全体像を把握する必要がある。そのため、本調査においては、中部地区の自動車産業の若手従業員、管理・監督者に対し、2012年1月から2月にかけてアンケートを実施した。若手従業員1504名（回答率95%）、監理・監督者607名（回答率97%）から得られた結果が本調査の内容であり、数値を用いて量的に分析した部分と自由記述に記載された生の声を分析した部分に分けられる。主要なアンケート調査項目は以下の通りである。

【若手従業員調査】

※（フェイスシート）勤務している会社、性別、年齢、配偶者有無、子ども有無・人数、最終学歴、職種、勤続年数、新卒者であるかどうか

- ※（現在の仕事について）難しさ、能力上昇の実感、身体的疲労、精神的ストレス、仕事に対する意欲、入社後の意欲変化、昇進に対する希望、海外勤務への希望
- ※（上司との関係）質問するときの抵抗感、努力を認めてくれているか、叱責の程度、上司と話をする機会についての希望、話したい内容、上司への希望
- ※（同僚との関係）職場の雰囲気、同僚とのつきあい、レクリエーションに対する希望
- ※（若年者自身の生活や考え方）関心を持っていること、プライベートの時間の使い方、私生活上の心配、睡眠時間
- ※（教育・訓練）訓練機会の多寡、内容の評価
- ※（会社について）入社満足度、転職希望、会社に望むこと
- ※（入社するまで）会社を選んだ理由、得意・苦手科目、就職が決まったときの嬉しさ
- ※（自由記載）若年者の活躍のために必要なこと

【管理・監督者調査】

- ※（フェイスシート）勤務している会社、性別、年齢、最終学歴、職種、役職、職場に配属されてからの期間
- ※（職場の状況）職場の人数、世代別構成、5年前からの人数変化、仕事内容の変化、職場の雰囲気
- ※（職場の若年者の育成）忍耐力等の資質変化、訓練変化、部下の指導についての研修受講、部下の育成状況が人事評価に反映される程度、指導者としての自己採点、若年者とのコミュニケーションの評価、部下と話をする内容、コミュニケーションで難し

いポイント、上司として自ら改善すべき個所、若年者の育成における職場（会社全体）の課題

- ※（自由記載）若者の育成について、日頃感じていること

以下に、この調査結果から得られた課題と提言を簡潔に記述する。

3. 調査結果から見出された課題と提言

まずは、このアンケート調査のテーマでもある、若手の意欲を高めることを挙げておきたい。

提言 1 若手の仕事への意欲を高める

【調査で見出された課題】

- ・仕事にどれだけ意欲的に取り組んでいるかについて若手に尋ねたところ、多くが意欲的に取り組んでいると回答しているが、「どちらか」というと意欲的に取り組んでいる」が約6割で、「意欲的に取り組んでいる」と回答しているのは約4分の1にとどまる。
- ・管理・監督者に対するアンケート結果からも、最近の若年層の傾向として仕事に対する積極性が低下しているとする割合が比較的高かった（約3分の1）。自由記載欄にも、「自ら知識・技能を身につけようとする意欲が低い」といった声が少なからず記入されている。したがって、若手従業員の意欲をさらに高める余地は十分にあると考えられる。

【具体的な施策】

- ・働く意欲を高めるために有効な方策は多数あるように思われる。以下、そのうちのい

くつかを挙げる。各社の実情に応じて考えることが望ましい。

①能力に応じた処遇を強化する：若手アンケートから、会社に望むことの第3位として、約3分の1が「能力に応じた処遇」を挙げている。また、管理・監督者アンケートでは回答者の20%が「能力の高まりに応じた報酬や処遇が十分にできていない」を挙げている。若手自由記載欄でも、年齢にかかわらず能力に応じた処遇を求める要望が少なくなかった。

②若手に成長の糧となる仕事を任せる：これは若手の自由記載欄に大変多く記された要望である（延べ100以上）。上司アンケートでも、自分で失敗経験をさせ、それ乗り越えさせることが重要であるという意見もみられた。もちろん、それによって業務量が増加して、若手に過度なストレスを与えないように留意する必要がある。

③若手の意見を取り入れたり、意見が言いやすい雰囲気を作成する：上司の約4分の1が、「若年者がもっている仕事上の意見を吸い上げる体制が不十分である」ことを課題に挙げている。自ら改善すべき課題に対する回答でも、「自由に意見が言いやすい雰囲気をつくること」がトップで、47%の比率になっている。若手アンケートにおいても、上司に望むこととして「自由に意見が言いやすいようにしてほしい」という回答が20%ある。自由記載欄（若手）では、こうした回答が延べ92あった。とくに技能系の職場で意見の言いやすい職場運営が求められている。

④配属における適材適所を目指す：希望していた職場に配属されているかどうかは、若

手の意欲水準などに大きな影響を与える。また、「職場への配属において、本人の適性が十分に考慮されていない」とする上司が3割弱に達する。本人の希望と業務上の必要性をすり合わせる必要はあるものの、本人や上司の意見をもとに異動を行う仕組みを整備することが考えられる。

⑤その他、「若手が中心となって運営されるプロジェクトの立ち上げ」、「若手が将来のロードマップを見やすくするような取り組み」、「会社の将来ビジョンをもっと若手に伝える」、「現在やっている仕事の意味、貢献を分かりやすく示す」といった提案が若手から出ている（自由記載欄）。

若手従業員の活躍を促すためには、先輩や上司による育成が不可欠であり、そのためには育成のための時間を確保する必要がある。そこで、第2の提言として育成時間の確保を掲げる。

提言2 若手育成のための時間を確保する

【見出された課題】

- ・管理・監督者が若手の育成で直面している困難の最大のは、若手の育成やコミュニケーションに時間がかけられない、という点にある。その背後には、時間管理の徹底、仕事内容の高度化、人員の不足といった問題が横たわっている。
- ・時間的な制約のために「業務をやりきる」という経験が得られないことも若手従業員のスキル向上のネックになっている側面がある。

【具体的な施策】

- ・各職場が業務の効率化に一層努めることで、

教育訓練やコミュニケーションの時間を捻出する必要がある。

このように確保した時間でコミュニケーションの促進と教育訓練の拡充を行うことが望ましい。提言3はコミュニケーションの促進、提言4は教育訓練機会の拡充に充てる。

提言3 コミュニケーションを促進する

【見出された課題】

- ・アンケート調査の選択肢の中では、それほど若い人がコミュニケーションを望んでいるようには見えない。少なくとも職場の同僚とのプライベートな関わりや、交流を促すレクリエーションについては約8割が「現状通りでよい」としている。
- ・一方、部下とのコミュニケーションが不足していると考えている上司は約2割程度と多くはないが、「大変うまくいっている」としている上司も1割程度しかなく、残りは「ある程度うまくいっている」であり、改善の余地は大きい。実際、若手とのコミュニケーションの難しいポイントとして「業務に忙殺されてコミュニケーションをとる時間がない」を挙げている管理・監督者や、自らの反省点として「できるだけ声をかけること」を挙げる管理・監督者が全体の4割程度いる。
- ・総じて、部下のコミュニケーションに対する積極性の少なさと、上司の多忙が重なって、ややコミュニケーションが停滞傾向にある。
- ・また、若手従業員と管理・監督者では職場の状況に対する見方に違いがあるばかりでなく、若手従業員が求めていることを上司

が必ずしも正確に把握していない実態がある。とくに技術職では、上司によるサポートに対する若手のニーズが比較的強いのに対して、管理・監督者側の認識はやや乏しい傾向があった。

【施策の効果】

- ・上司と部下の間の認識の齟齬を埋めることで、若手従業員のストレスが低減し、働きがいの向上につながると考えられる。上司に対する希望で「特になし」を選んでいる人ほど仕事への意欲は高い傾向があるので、コミュニケーションの促進による相互理解は意欲にも影響を与えるものと推察される。
- ・また、回帰分析の結果、尊敬する上司がいる人はいない人に比べて意欲水準が高いことが判明している。さらに、部下に声をかけることを改善点としている上司のもとで転職志向が強いので、コミュニケーションの改善は離職抑止効果をもつと思われる。

【具体的な施策】

- ・上司と部下が直接に話をする機会をできるかぎり増やすことが望ましい。改まったレクリエーションでなくとも、個人面談を行ったり、意見交換の場を設けたりすることも考えられる。出張に行くベテランに若手が同行して、その間に様々な話をすることも、コミュニケーションの改善に役立つものと思われる。
- ・また、若手アンケートの自由記載欄からは、同じ会社の他の部署や、他の会社との交流を希望する意見も少なくなかった。いったん仕事の間を離れて交流の範囲を広くすることは、業務に対する若手従業員の視野を拡大することにも役立つように思われる。

提言 4 教育訓練機会を拡充する

【見出された課題】

- ・若手従業員に対する調査では、「仕事について学ぶ機会を十分に与えられているか」という質問に対して約3分の1が「どちらかというと思わない」あるいは「まったく思わない」と回答しており、教育訓練機会の不足を感じている若手が多い。こうした傾向は事務職で顕著であった。
- ・これまで受けてきた教育内容についても、23%が「やや物足りなかった」あるいは「物足りなかった」と回答している。
- ・会社に望むことを尋ねた質問では、「賃金を向上させてほしい」(46%)に次いで「教育訓練に力を入れてほしい」(35%)が2番目の回答となっている。
- ・若手の自由記載欄でも、延べ500近くの回答が広い意味で教育の充実を求めるものであった。
- ・管理・監督者調査では、職場において若手の育成が十分ではないという自由記載が多くみられた。

【施策の効果】

- ・統計分析から、教育訓練に充実感を感じている若者ほど能力向上感が高く、ストレスの程度が低く、職場で期待されていると思っており、上司が自分の努力を認識してくれていると考える傾向が強い。
- ・そして、そうしたプラスの自己認識が仕事に対する意欲や入社後の意欲の向上度、入社満足度を高め、転職希望を低めている。
- ・これらの一連の結果から、若年層に対する教育を今後も一層充実させることが、若者の能力向上と定着促進のために重要である

と考えられる。

【具体的な施策】

- ・若手従業員が求めている教育内容は多岐にわたるので、個々の職場や会社に適したものを選ぶ必要がある。
- ・ただし、ローテーションの実施、専門分野の教育、海外経験の促進と海外対応のためのスキルアップ（語学）などを求める意見が自由記載欄に比較的多くあった。

最後に、若手従業員の育成に直接たずさわる管理・監督者に対する教育や育成のインセンティブを付与することを提言とする。

提言 5 管理・監督者への部下育成教育・育成インセンティブを強化する

【見出された課題】

- ・上司に対する若手の育成教育については、85%の上司が「研修等で部下の育成について学んだ経験がある」と回答している。その意味で、施策自体は行われているものの、その大部分は「ある程度役に立った」というもので、「大変役に立った」は1割程度である。また、部下の育成が人事評価に反映されない（「あまり反映されない」+「まったく反映されない」）が3割程度ある。
- ・若手対象の調査では7割以上が上司に対して何らかの希望をもっている。とくに、より丁寧な仕事についての指導やサポート、自由に発言できるような職場の雰囲気づくり、感情に左右されない対応などを求める傾向が強い。

【施策の効果】

- ・マッチングデータの分析から、上司に対して役に立つ部下に対する指導法を教育した

り、部下の育成を上司の評価に取り入れたりすることが、部下の意欲の向上や入社満足度の向上に役立つことがわかった。

【具体的な施策】

- 例えば、育成方法の研修内容を精査して、より実用的なものにすることが考えられる。いまの若者とコミュニケーションをとる際の話し方、各自の強みと弱みが何かを見極める力、部下が「真剣に見てくれているな」と思う立ち居振る舞い、前向きに頑張ろうと思わせる動機付けの方法などについての内容の充実が望ましい。
- 上司の業績評価において部下の育成状況をより強く反映させることや、部下による上司の評価も取り入れるなどして、上司の育成インセンティブを高めることも考慮に値する。

* 報告書の入手希望については、数に限りがありますが、下記にお問い合わせください。

中部産政研

担当：清水 Tel：0565-27-2731





第24期産政塾開塾

去る2013年1月18日に、中部産政研の次世代リーダー育成の場である「産政塾」の第24期がスタートしました。今期は東正元理事長を塾長とし、様々な組織から参加した30名の塾生が、8月の閉塾式まで7ヶ月間活動を行います。

産政塾は塾生自らが、各回の企画立案・運営を行う珍しいスタイルをとります。講師や塾生と論議を交わす中で切磋琢磨し、自らを磨く現代の道場といえます。1990年の開設以来、今期で24期を迎え、これまでの卒塾生は503名に上ります。

当日は開塾式として、塾長の講話、自己紹介と活動テーマの決定を行いました。



第24期産政塾 塾生（敬称略）

安藤 寛昭	(丸米労働組合)	高橋 洋平	(株式会社デンソー)
市田 禎	(フタバ産業労働組合)	津田 健太	(デンソー労働組合)
伊藤 裕	(東邦ガス株式会社)	中根 雅希	(名古屋鉄道労働組合)
影山 純一	(トヨタ紡織労働組合)	長屋 滋樹	(豊田合成株式会社)
加藤 和紘	(トヨタ自動車東日本株式会社)	新美 智子	(中部電力労働組合)
岸田 正己	(全トヨタ労働組合連合会)	野呂 直主	(全ユニー労働組合)
北川 裕介	(豊田市役所)	早川 徳和	(ジェイテクト労働組合)
北山 雄司	(東邦ガス労働組合)	松下 克裕	(トヨタ車体労働組合)
小林 智	(豊田自動織機労働組合)	松野 拓	(株式会社豊田自動織機)
佐々木慎平	(大丸松坂屋百貨店労働組合)	三木 真悟	(トヨタ車体株式会社)
鈴木 佐代	(豊田合成労働組合)	水野 圭祐	(トヨタ紡織株式会社)
鈴木 力	(アスモ労働組合)	村久木 宏	(トヨタ自動車株式会社)
瀬賀 厚志	(アイシン精機株式会社)	森田 健介	(トヨタ自動車労働組合)
園田 宏樹	(アイシン労働組合)	山下 智嗣	(日本特殊陶業株式会社)
高野真由子	(中部電力株式会社)	渡邊 勇介	(株式会社大丸松坂屋百貨店)

1. 東塾長講話

塾長からは、まず、「殻」とは人それぞれで違うものであり、この産政塾で見つけ出し、「殻から踏み出せた」と思えるようになっていただきたいとお話がありました。



<講話概要>

● 歴史を知る

歴史を知って初めて、これからどう進んでいけばよいのかが見えてきます。建物に定礎があるように、組織にも原点があります。そこには、先輩がどんな思いで立ち上げ、多くの課題を大変な努力をし乗り越えてきたかが刻まれているのです。先輩が頑張ったから現在の姿があることを知り、感謝の気持ちが生まれます。また、自分も先輩に負けずに頑張らねばいけないとの思いが生まれます。

● 情熱を持ち、行動する

情熱とは「全力を尽くして打ち込もうとする激しく強い感情」であり、その人に接することで伝染していくものです。理屈や理論は議論をする上で大変重要であります、立場が異なれば全て一致はしません。最後は理屈を超えて気持ちが通じ合うことで組織はまとまります。人間は感情の動物であり、人を動かすのは気持ち、とりわけ情熱であることを覚えておいて下さい。

また、塾生の皆さんはリーダーです。自らが行動することが伴って、目指すべき結果につながります。自分が先頭に立って明確な旗を立て、振っていくことが今後重要になってくるでしょう。

● 産政塾で学ぶ

この場では、肩の力を抜いて下さい。出身組織を背負わず、仕事を引きずらないで参加して欲しいと思います。頭の中で全部つくらず、思ったことは素直に発言し、発言することで整理し、自分のことを知ってもらって下さい。自分の言葉に責任を持ち、間違った場合は素直に正し、自分の意見にしていけばよいと思います。この場で沈黙は悪。そして、相手の意見を否定しないことが大切です。否定しないことで、考え方の幅が広がり、人間関係が良くなっていきます。「チームとして考え、成果を出す」「議論は十分に行うが、まとめたら腹に落とす」議論なくして、チームワークはないことを肝に命じて下さい。

2. 塾生自己紹介

一人1分の持ち時間で、自己紹介を行いました。仕事、趣味、産政塾へ入塾した経緯など、それぞれの思うところを語っていただきました。産政塾にかかる期待や思いが伝わる自己紹介でした。



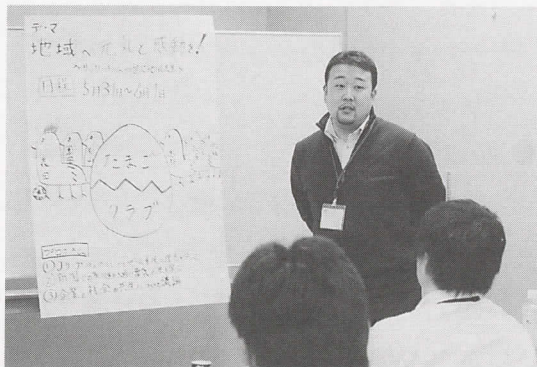
3. グループディスカッション・テーマ決定

5つのグループに別れ、グループ内の役割を決めた後、事前に検討した企画案について論議を行いました。

初対面とは思えないほど打ち解けた雰囲気での議論は進み、グループとしての企画を決定しました。

「戦場カメラマンから自分の価値観を再考する」「『笑いの力』の可能性を探る!」「黒字転換企業に学ぶ」などグループ毎の企画について発表しました。どの企画案もしっかりとした課題意識に基づいた素晴らしいものでした。

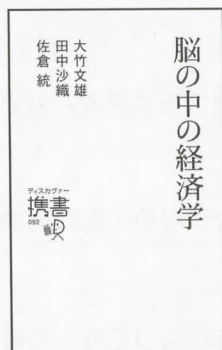
今後は担当グループごとに企画を具体的に進め、実行していきます。



*次回、第2回産政塾の開催予定は 4月12日(金)です。



脳の中の経済学



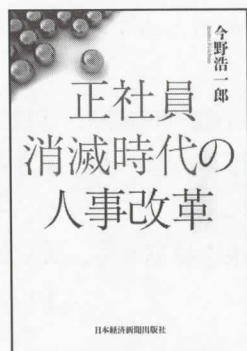
大竹文雄、田中沙織、佐倉統 著
(株)ディスカヴァー・トゥエンティワン 刊
1,000円(税別)

モノを買うなどの経済的な意思決定をする際に、私たちの脳の中ではどのようなことが起こっているのか等、脳のはたらきを考慮して、実際の経済活動を説明しようとする「神経経済学」についての一冊。

第1部は、2011年11月に行われた脳神経学者と経済学者、科学技術社会論研究者の3者の対談をまとめたもので、「損をする場合は、失うことを大きく感じるため、少しでも損をしない可能性がある方を選択してしまう特性」や「利得がもらえるのが後になるほど、そのうれしさを割り引いて感じてしまう特性」、そして、「遠い将来のことを決めるときは我慢強い選択をすることができるのに、それが近づいてくると待つことを我慢できなくなる特性」など、人が合理的でない経済的判断をしてしまうことについて脳神経科学の見地から脳のメカニズムを解説。

第2部では、さらに深く掘り下げて、意思決定に脳内物質がどういった影響をもたらすのか、また、「信頼」や「共感」「同情」「嫉妬」という感情は意思決定にどのような影響を及ぼすのか、そしてその際に、どのような脳活動が起こっているのか等について、最新の研究結果を交えながら解説しており、興味深く読むことができる。

正社員消滅時代の人事改革



今野浩一郎 著
日本経済新聞出版社 刊
2,400円(税別)

年功的な処遇から成果・仕事を重視した処遇、パート／契約社員／派遣社員／請負社員など雇用形態の多様化、高齢化、女性の社会進出の進展、グローバル化への対応などの環境変化に合わせ、バブル崩壊後の「失われた20年」の間に人事管理がどのように変化していったか。その変遷を追い、これからの人事管理の方向を示唆した一冊。

会社指示や業務上の都合に合わせて、勤務地、労働時間、仕事を柔軟に変えることの出来る社員を「無制約社員」、女性、高齢社員、派遣社員、パート社員など、勤務地、時間、仕事について何らかの制約を持つ社員を「制約社員」と分類。伝統的な人事管理は、基幹業務を行う無制約社員向けの人事管理と、周辺業務を行う制約社員向けの人事管理の「一国二制度」とも言うべき、二本立ての人事管理であり、様々な制約を持つ制約社員が増加する中、伝統的な人事管理では対応しきれず、新しい人事管理の方向として、制約社員を上手に活用できる「多元型」の人事管理を提示している。

2013年1月～3月末までの主な動き

- 1月8日(火) 連合愛知 新春交礼会に参加
全トヨタ労連 新年交礼会に参加
- 1月18日(金) 第24期産政塾 開塾式を開催(名古屋市)
- 1月下旬 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」の実態調査アンケートを配布(2月下旬～3月上旬 回収)
- 2月5日(火) 第13回労働関係シンクタンク交流フォーラム(連合総研他主催)に参加
(東京・連合会館)
- 2月28日(木) 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」の報告書を発刊
- 3月上旬 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組合活動と労使関係のあり方」の実態調査アンケートを配布
- 3月28日(木) 公認会計士による中間監査(豊田市・中部産政研)

編集後記

今年もまた、スギ花粉、黄砂の季節がやってきた。さらに、今年は、PM2.5が問題になっている。現状では、PM2.5の飛散予測に基づく、環境省や自治体の「注意喚起」に気を配りながら、自衛するしかないようだ。店頭ではPM2.5対応のマスクも売られているが、買占めなどヒステリックにならない様、冷静な対応が必要だと思う。

懸案となっていたTPPでは、昨年6月のメキシコ、カナダのTPP交渉参加の際に、「後発国の合意丸呑み」条件が存在したことが明らかになり、時機を失した感は否めないが、ようやく日本の交渉参加が決まった。グローバル化の中、自由貿易体制を如何に構築していくか、その重要性は、ますます、増している。政治の決断への期待は大きい。将来を見据えて、大局的に判断をしていてもらいたい。

(下垣)

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25年3月29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



明日へ、つづく、つないでいく。

美しい自然を、人間は創りだすことができません。

現代のこのすばらしい文明も、私たちの力だけでは築けません。

いま、ここにあるすべては、過去より受け継いできた大切なもの。

この財産を豊かに育み、子どもたちの未来に手渡していくことが、

いまを生きる私たちの役目ではないでしょうか。

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

幅広い分野で、さまざまな社会貢献活動を進めるとともに、

社員のボランティア活動を積極的に支援しています。

日本で、世界で、地球市民の一員として、

豊かな社会づくりとその持続的な発展のための活動に取り組んでいます。

