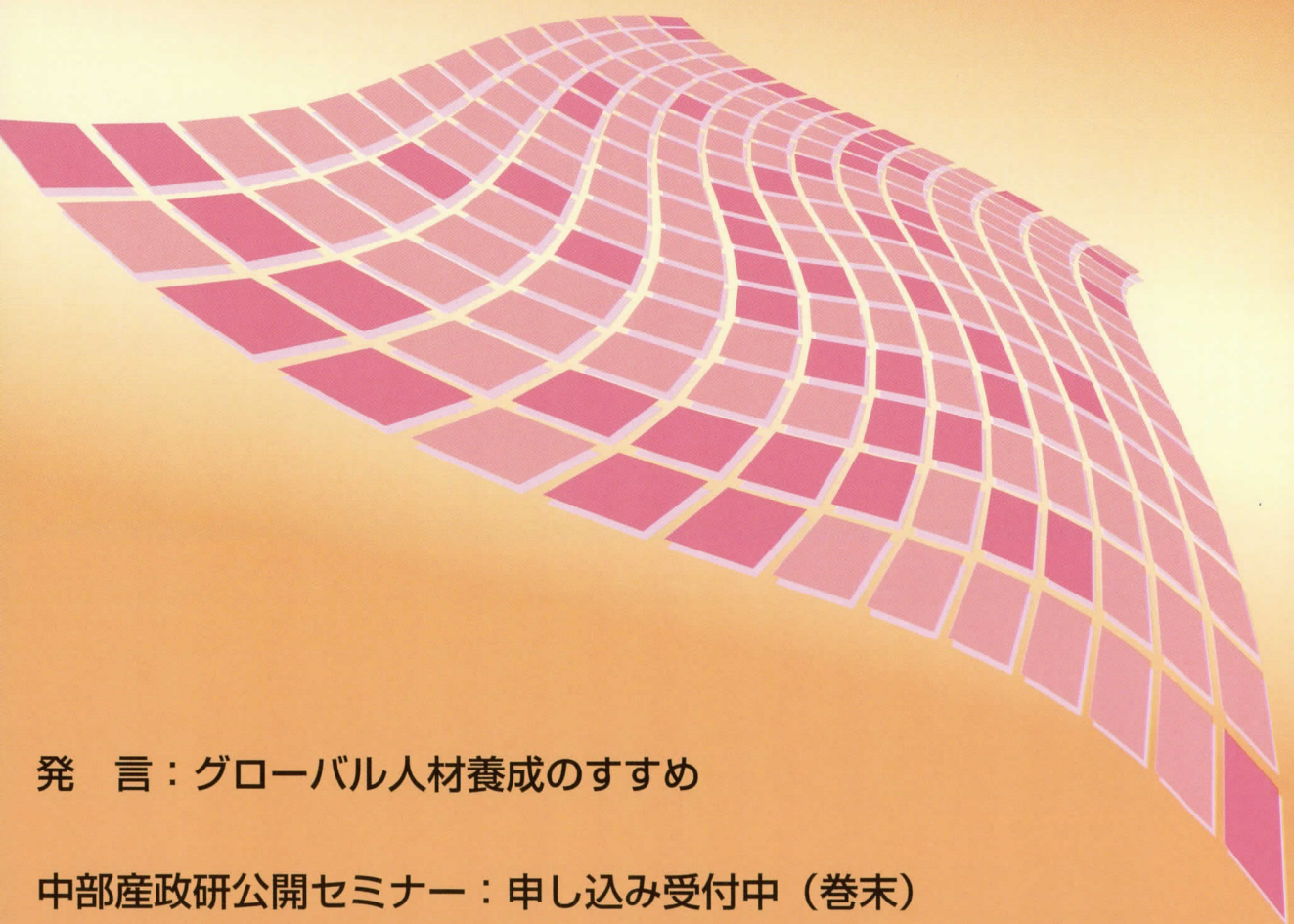


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 2013

No. 99

特集：「これからの働き方」



発 言：グローバル人材養成のすすめ

中部産政研公開セミナー：申し込み受付中（巻末）



今日も、クルマが、走っている。
地球の果てまで、クルマが、走っている。

クルマがずっと愛されるために

DENSO

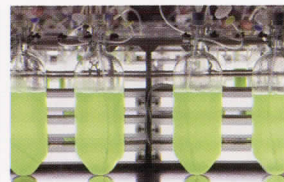
www.denso.co.jp

もう、これ以上、自然を汚^{ケガ}してはならない。
もう、この惑^シ星を傷つけてはならない。
クルマが、地球とともに生きてゆくために。
そこには、デンソーの環境テクノロジー。
たとえば、ハイブリッド技術や、エンジンの効率アップ。
バイオなど、クリーンエネルギーの開発。
地球がずっと、つづくために。



ディーゼルエンジン用
コモンレールシステム

エンジンの燃焼効率改善

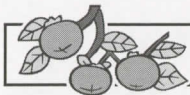


バイオなど新エネルギーの開発

この惑^ホ星^シを、技術で守りたい。



巻頭言	コミュニケーションの質を高める	中部産政研 理事長 東 正元	…… 2
発 言	グローバル人材養成のすすめ	千葉商科大学 学長 島田 晴雄	…… 4
特 集	「これからの働き方」		
	「社員の多様化」を活かす人事管理 ～「統合」のない「多様化」は組織生産性の低下をまねく～	学習院大学経済学部 教授 今野浩一郎	…… 9
	若年者雇用の現状と課題	日本大学大学院総合科学研究科 准教授 安藤 至大	…… 15
社会を見る眼⑤	人口減少時代の住宅	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 21
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方③	家族を介護する人の数と割合及び平均介護時間	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 24
		名古屋大学大学院経済学研究科 教授 荒山 裕行	
産政塾報告			…… 32
産政研だより			…… 40
BOOK			…… 45
中部産政研公開セミナーのお知らせ			……巻末



コミュニケーションの 質を高める



中部産政研

理事長 東 正 元

最近多くの労使の方から、メンタル疾患になる人が増加しており、その対策に大変苦労しているとの話をよく聞く。仕事、職場、プライベート、家庭、身体的な面など多岐に渡るが、仕事、職場に関する事がその中でも多く、増加しているようである。その要因も多岐に渡るが、大きな要因の一つとして、コミュニケーションがあげられており、多くの労使で、対策が講じられている。今回、コミュニケーションの質を高めるとの観点で思うところを述べてみたい。

職場の上司やリーダーから、人と話しをするのが苦手、話をしても反応が乏しい、グループで行動するのを好まない、こうした人が多い、また、プレッシャーに弱く、指摘したり、叱ったりするのを躊躇してしまうとの声を聞く。

これが、コミュニケーションの妨げになっている事は確かであるが、時代の流れとあきらめることなく、克服することは可能である。昔話で恐縮だが、私が社会人になった頃（昭和40年代中～後半）、職場の先輩から記述を

憚るようなキツイ言葉で叱られた事は度々あった（これは私だけではない）。ただそのキツイ中に何か暖かいものを感じていた。そして、いつも何か自分の事を気にかけてくれていたような感じを記憶している。比較すると、時代による違いだと思うかもしれないが、人間、時代が変われども、人の中で生き、人の中で育ち、人の中で自分が認められたいという本質は変わらないはずであり、人との接し方、コミュニケーションの取り方により克服できると思う。

“コミュニケーション”この言葉を知らない人はいないし、日常だれもが口にしている。しかし、どうなればコミュニケーションが出来ているのか、明確に言える人は少ないのではないかと思われる。コミュニケーションは情報の伝達だけでは成り立たない。人と人との間で、「意思の疎通」「心と気持ちが通じ合う」「お互いを理解し合う」これが出来て成り立つ、とある辞典で記述があった。全くもってその通りであると思う。

ならば、どうしたら成り立つのであろうか。私は3つの要素があると思う。一つは、機

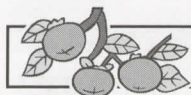
会をつくる。理想は自ら自発的につくるものであるが、まず、機会をつくる必要がある。コミュニケーションタイム、小グループのミーティング、あいさつ運動、個別面談、職場レクリエーション、親睦会等々、すでに多くの企業、職場で積極的に行われており、良い事である。ただ、その中味が、業務の延長になったり、情報伝達の間だけになったり、一部の人（上司、リーダー）の一方的な話になったりする事が往々にして起こりがちである。こうなると、“仏つくって魂入れず”という形だけのコミュニケーションになってしまう。この点は十分気をつける必要がある。

二つ目は、コミュニケーションの方法である。まずは、傾聴、これが大切である。人の話を最後まで聞く、人の話を上の空で聞かない、それから、自分の話をする。人の話を遮り、自分の話をしたり、人の考えを頭ごなしに否定したり、人の話を聞き流したりした瞬間に、心の通じ合い、意思の疎通はなくなる。実行するのは大変難しい事だが、常にその意識を持っていればレベルは上がってくると思う。次に相手から話を引き出す努力をする事である。人は話をして、聞いてもらって、自分を知ってもらいたい、という共通の願望を持っており、話をする機会をつくってくれたと感じれば、気持ちが通じ合うものであると思う。そして、常に自然な笑顔を、とりわけ、上司、リーダーに心掛けていただきたい。これは、話しやすい雰囲気、場を和ませる上で、最も重要な要素である。また、ムダ話、雑談も上手く使えば、お互いの距離を縮め、職場の潤滑油となり、コミュニケーションが充実する。

三点目はコミュニケーションの心である。

コミュニケーションには、人間を尊重する心がベースになくてはならない。相手の意欲を引き出して、成長させよう、すなわち、相手の為を思って接する心である。以心伝心という言葉があるが、この心があれば、言葉がなくても相手と通じ合うものであると思う。私が体験した、キツイ叱りを受ける中でも何か暖かみを感じたというのは、まさに先輩が自分の為を思ってくれていると心が感じたからであろう。

コミュニケーションの質を高めるには、機会をつくることはもちろんであるが、相手进行を思いやる、相手の為を思う心を持って、笑顔で相手の話をしっかり聞く、お互いがこの事を日頃から地道に行っていけば、お互い心が通じ合い、時には厳しく叱っても、しっかりと受け止め、成長の力に変えてくれるものと思う。根気よく実行していこう。



グローバル人材養成のすすめ



千葉商科大学
学長 島田 晴雄

日本と世界の変化

グローバル人材を養成しなければならないということは、日本中どこに行っても言われるが、ここでは、もう少し中味に立ち入った具体的な話をしたい。グローバル人材というと、英語が出来た方が良い、中国語が出来た方が良いなど、色々あるが、それよりも、もう少し体系的なまとまった考え方を述べたい。

グローバル人材を考える上で、まず、一番大事なことは、日本経済がこれから長期的には小さくなっていくということである。これは主として高齢化、少子化により、人口そのものが減っていくことによる。今、日本の人口は約1億2700万人だが、2050年には9000万人を切るかもしれない。そして、労働力も今は約6500万人だが、労働力参加率があまり高まらないと5000万人を切る可能性がある。これは、大変な経済の長期的縮小である。こういう時に政府は、国が小さくなっていくが高齢化が進むために、社会保障費は減らないので、税金を高めるということをする。一

方、民間から見るとどういうことが起きるか。国民生活が大変になるのはもちろんのこと、民間企業が決定的に困るのは、国内マーケットが小さくなっていくため、売上と同時に営業利益が減ってしまうということである。そして、営業利益の中から借金の利子や投資家に対するリターンなどを払わなければならないため、営業利益が減って、借金が出来ない、投資が受けられないとなってくると企業は成り立たなくなり、長期的には、非常にまずい状態になるということである。

一方、世界は依然として人口爆発が起きており、人口が減っている国というのは、日本、韓国、台湾、シンガポールなどその典型だが、数えるほどしかない。アメリカでも人口は増えているが、人口爆発はむしろ、所謂、途上国、新興国で起きている。今、世界の人口は約70億人だが、2050年には約93億人になると予測されており、それにあわせてマーケットがどんどん大きくなっていくわけであるが、そのマーケットというのは、インド、アフリカ、イスラム圏、南米等であり、所謂、かつての先進国のマーケットは、それほど大きく

はならない。この様に、地球が変わっていく中で、日本は伸びて行かなくてはならないわけである。とすると、好むと好まざるとに関わらず、グローバルな仕事をしないと日本は生きていけないのである。ところが、日本はこれまでのものづくり立国として、自動車、コンピュータ等素晴らしいものを作ってきて、世界中から高く評価されているが、日本のものは品質は高いが値段も高いため、ラクジュアリーマーケットでは売れるが、ボリュームゾーンではとても売れない。また、ものづくりの“もの”というのは、自動車であれば、お客さんが乗ってみればすぐその良さがわかるため、極端に言えば、セールスがたいしたことがなくても売れる。ものづくりは、皆、ものがものを言うため、売れていくのである。

これからの日本は、大変な高齢化の社会的費用が嵩む一方で、民間部門は世界の中に浸透して、あるいは国内でも世界を相手とした仕事をして行かなくてはならない。そして、もので売れるのは限られており、その重点はものよりもソリューションになっていくであろう。日本のものは高いが、とても品質が良く、歩留まりの高い製造をしているということで、その生産方式を知りたいと、今、世界中の国々が日本に熱い視線を送っている。これは目に見えないが、ソリューションである。トヨタ生産方式等色々あるが、全世界からのすごく熱い視線が送られており、その視線は主として、部品を製造している中小企業に向けられている。彼らのソリューション、ノウハウを知りたいということである。

あるいは、日本の教育の中で良い面もあり、これも諸外国が欲しがっている。医療も同じである。それから、日本の様々な文化、建築

や都市設計等も皆、ソリューションである。まず、最初は形がないところから始まり、お互い理解しながらつくりあげていくものである。

グローバル人材とは

今後、日本経済が小さくなって行き、そして、ものづくりよりもソリューションの時代になるだろう。ソリューションは、付加価値が高い分野であり、アメリカもドイツも中国も必死になって売り込もうとしている中で、中小企業を含めて日本のビジネスは、世界の中、バングラディッシュ、アフリカ、南米等、様々な国へソリューションを売り込まなければならない。そして、ソリューションは無形のものだから、相手の信頼を得ないと売れない。バングラディッシュ、インドネシア、アフリカ等で、中国、アメリカ、ロシア、ドイツが殺到して、せめぎ合っている中でどうやって日本のビジネスが信頼を得ていくか。それがグローバル人材に求められる要件である。

たとえば、アラブなどの産油国へ行くと非常にはっきりしているが、日本から来るビジネスマンは、お金を持ってきて石油を買ってくれるから評価されているが、2年か3年で帰ってしまうため、友人が全然いない。一方、欧米諸国の人々は、王族等が出てくる時に、必ずと言って良いほど傍にいる。彼らに何年居るのかと聞くと、20年、25年と答えるのである。それだけ、彼らは、文化に通暁しており、勿論、アラビア語も、アラブの人々より上手に話せる人も沢山いる。そうしてその地に浸透しているのである。だから、町づくりのとき等、彼らが活躍するわけである。また、アゼルバイジャンに石油大学というのが

あるが、そこには、なんと中国人が 800 人も
いる。彼らは、そこを卒業すると、カザフス
タン、トルキスタン等の石油や資源を持って
いる国に行き、資源開発の仕事に従事してい
る。そして、そこからどんどん中国に情報が
行き、中国の世界展開を助けている。

日本の課題

一方、日本は、そういうことをほとんど行っ
ていない。だから、国家的、戦略的にいろ
いろ行う必要があるのだが、教育界としても、
世界の信頼を得る、異文化の人たちから信頼
を得るための教育を徹底的にシステマティッ
クに行う必要がある。勿論、信頼を得るのに
は、個人的な魅力は大切だが、それは個人の
問題であり、世界の信頼を得るために、およ
そ 7、8 割はコンテンツで教育できる。

それは何かというと、まずは宗教である。
そして、日本の歴史、文化、価値観といった
ものを教育しなければならない。日本人が一
番弱いのは一神教である。イスラム教、キリ
スト教、ユダヤ教、それから、一神教ではな
いがヒンドゥー教、道教など色々ある。それ
らは皆、かなり強い影響力を持っているが、
日本はそうしたことについて勉強をしていな
い。

そして、諸外国で人々の信頼を得る、お互
いに腹を割って議論するためには、日本のビ
ジネスマンが日本のことをよく知らなければ
ならない。ここが凄く欠けている部分であり、
中でも一番欠けているのは、歴史、戦争の教
育である。戦後世代から欠けており、今の若
い世代はゼロである。日本は 1894 年に日清
戦争、その 10 年後に日露戦争、その 10 年後
に第一次大戦に参戦して中国から青島（ドイ

ツ領）を奪い取り、日清戦争の時は、台湾を
手に入れている。その後、日華事変、日中戦
争、太平洋戦争と進んで惨敗したが、アウェ
イの戦争を 50 年間で 5 回やった民族は世界
にない。しかしながら、日本の歴史教育とい
うのは、古代からはじめて江戸時代で終わっ
てしまっており、戦後については、意図的に
教えていない。これは最大の欠陥である。日
本は世界と何をやったのか、勿論、日本だけ
が悪いわけではなく、イギリスをはじめとし
た帝国主義の列強の後についていったため叩
かれているわけであるが、それは、弁解して
も仕方がない。しかも、全てアジアが舞台で
あったため、アジアの人たちは、非常に複雑
な気持ちをもっており、日本は敗戦国だから、
叩かれてしまう。だが、我々、特に、最近の
若い人は、こうしたことについて何もしらな
い。ところが、例えば、中国では、江沢民時
代に、江沢民は政治的立場が弱く、日本を敵
にすれば、何となく国民の統合が出来たので、
全国民に反日教育を施した。だから、中国の
今の 30 代の人たちは、学校で教わったこと、
社会で言われることは全部、反日だが、それ
を日本人が知らない。彼らの反日のポイントは、
多分に、誇大、拡大して言っているが、
日本は戦争をした、そして、中国を蹂躪した
ということであるが、日本人は教えられてい
ないため、戦争をした、しないという話より
も、何をしたのかを知らないのである。

その次は宗教である。日本には八万社の神
社があり、どこの家も正月になると門松を立
てるが、門松というのは、山から持ってきた
木という意味で、家の中に持ち込めない。何
故、山から木を持ってくるのかというと、神
は山に宿っていると考えられてきたからであ

る。日本民族は世界の中で最も山岳信仰が強い民族だが、そうしたことも知らない。また、中国経由でインドから来た仏教ですら、山岳信仰の日本では、永平寺も比叡山も高野山も皆山の中に建立した。山の中につくらないと国民の、人々の尊敬を得られなかったからで、それぐらいのことも我々は全く知らない。また、千年以上続いているお祭りが沢山、神社にあるが、何故お祭りをやっているか知らない。教えていないし、考えていない。そして、神社、祭りと天皇家が繋がっていることも知らない。

それから文化、例えば能についてどれぐらい知っているか、歌舞伎についてどれぐらい知っているか、ほとんど知らない。シラク元大統領などは詳しく知っていて、日本人として恥ずかしい。文楽や、長唄小唄はどうか。浮世絵はフランス印象派に影響を与えた。万葉集から始まる伊勢物語などの詩歌もある。日本は昔から、物事を和歌で表現するが、皇室がその伝統をずっと守っている。言われてみれば確かだ、そうだと思うが、自分の子どもに説明できない、それでは、駄目なのである。自分の国のことを説明できない民族に人と語る魅力はない。イスラムを勉強するのも良いが、まず、自分のことを知らなければならない。だが、そういう教育をしていない。英語も中国語も出来た方が良く、財務戦略も明るい方が良いが、やはり、人のハートを掴むには、なんと日本が魅力的で、深くて、色々なものを持っているかということを、友人や子どもに語れる様に、我々自身がいかなければならない。それがグローバル人材である。我々は、重大な反省をしなければならない。

私は、昨年、島田村塾という私塾を起こして、今、30代のビジネスマン達と一緒に勉強している。地中海について勉強をしていた時は、世界の3千年の歴史のトラブルの6割がイスラエルに集中しており、その集約的な気の毒な国がイスラエルであるので、現地に皆で出かけて勉強してきた。この次は、アゼルバイジャンの石油大学、そして、ブラジルにも行って、皆で勉強してくる。

日本のことを勉強して、諸外国のことを勉強する。そして、例えば、中国の文明史について、ビジネスマンであれば、人に3時間ぐらいで説明できるようにならなければならない。人にソリューションを売ろうという人は、相手の国の歴史を相手の国の人と同じぐらい知っていないと売れない。日本の教育システムの中では、そうしたことを教えていない。戦前の「教養学部」では、多少行っていたのだが、戦後は、大学の教え方が変わってしまった。だから、私は、自分で私塾を開き、グローバル人材の養成に努めていきたい。

(談：8月8日、文責：中部産政研)

[筆者は中部産政研 顧問]

【筆者紹介】

島田 晴雄（しまだ・はるお）

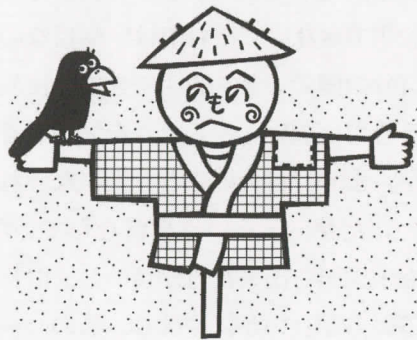
東京生まれ

◇学歴 / 職歴

1965年 慶應義塾大学経済学部卒業
1970年 同大学院経済学研究科博士課程修了
1974年 米国ウィスコンシン大学博士課程修了
1982年 慶應義塾大学経済学部教授
2001年 内閣府特命顧問
2007年 千葉商科大学学長

◇最近の著書

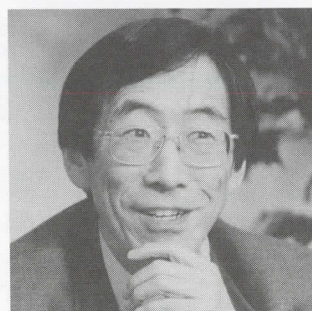
『「雇用を創る」構造改革 伸びる生活支援型サービス業』（日本経済新聞社、2004年）
『雇用改革「雇用の質」を改善せよ』（共著、東洋経済新報社、2007年）
『これがMBOだ！』（共著、かんき出版、2007年）
『日本の壊れる音がする 今なら、まだ間に合う！』（朝日新聞出版、2010年）
『岐路－3.11と日本の再生』（NTT出版、2011年）
『盛衰－日本経済再生の要件』（東洋経済新報社、2012年）





「社員の多様化」を 活かす人事管理

～「統合」のない「多様化」は
組織生産性の低下をまねく～



学習院大学経済学部
教授 今野 浩一郎

1. 「社員の多様化」が求める 「統合」の人事管理

社員は短期的には「より良い報酬」、長期的には「より良いキャリア」を求め、企業は同じ様に「より良い経営業績」と「経営の持続的な成長」を求める。それらを実現することが人事管理の普遍的な役割であるが、そのための制度や施策は環境条件が変われば変わらざるをえない。わが国はいまそうした状況にあり、社員に関わる点に注目すると、働くニーズと働き方の多様化（つまり社員の多様化）への対応が重要な課題であり、これからの人事管理は「社員の多様化を活かす人事管理」であることが求められる。

この点については、これまで女性労働、高齢者雇用、非正社員等のそれぞれとの関連でさかんに議論されてきた。さらに筆者は『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社）のなかで、女性、高齢者、非正社員等を「制約社員」というコンセプトで統一的に捉え、社員の「制約社員」化が進むなかで、企業はどのような人事管理の制度と施策を

とるべきかを詳細に検討した。そこで具体的な制度、施策についてはこれまでの議論に任せることにして、今回は「社員の多様化を活かす人事管理」を構築するにあたり最も基本となるテーマについて考えてみたい。それは「統合」であり、「統合」を支える「人材価値」の問題である。

組織を効率的かつ効果的に運営するには、組織の構成員の働く意識と行動を組織目標にむかって統合する必要があるが、この「統合」は「社員の多様化」が進むほど難しくなる。つまり、「社員の多様化」に合わせて人事管理上の「統合」装置を強化することが求められ、「統合」のない「多様化」は組織の人材活用力と生産性の低下を招く。

それでは「統合」をどう実現するのか。多くの企業が経営理念と自社版行動スタイルを定め、それをもって社員を評価するという人事管理をとっていることから分かるように、自社の求める人材価値を定義し、それに基づいて社員の働く意識と行動を統合する「人材価値統合」が「統合」の基本形である。そうになると「社員の多様化」に合わせて人材価値

統合を強化することが、さらに、そのためには人材価値をこれまで以上に説明力のある形で社員に提示することが必要になろう。

2.伝統的な人材価値評価の特徴と限界

企業にとっての人材価値は「現在あるいは将来にわたって、経営成果の実現に貢献する程度」であり、その評価はこれまでも様々な方法で行われてきた。一つは能力の面から人材価値を評価する能力アプローチである。日本企業の伝統的な方法がこれに当たるが、さらにそれには、年功などの属人的要素や正社員・非正社員といった雇用形態の違い等を用いて人材価値を集団的にみなし評価する点に特徴がある。この方法は評価コストがかからないという利点があるものの、「社員の多様化」が進み、多様な社員を活用するとすると問題が顕在化する。それは、「社員の多様化」が進むと人材価値を個別に評価することが必要になり、集団的なみなし評価では人材価値を正しく評価することが難しくなるからである。

もう一つの方法は、いま従事している仕事の重要度から人材価値を評価する仕事アプローチであり、米国企業の伝統的な方法がこれにあたる。これはいまの仕事に注目して人材価値を評価するので、社員が将来にわたってどの程度経営に貢献する人材であるのかという視点に欠け、長期的な観点にたって多様な社員のなかから最適な人材を選抜し、育成し、配置するという課題に応えることができない。

このようにみえてくると、日本企業にしても米国企業にしても伝統的な方法では多様な人材を活用するという課題に応えることが難しく、人材価値の評価方法の再編が求められる。

ただ米国企業はこの間、「社員の多様化」等に対応するために能力アプローチ型のコンピテンシー評価を開発してきた。これからの人材価値の評価方法を考えるにあたってはコンピテンシーが重要な出発点となろう。

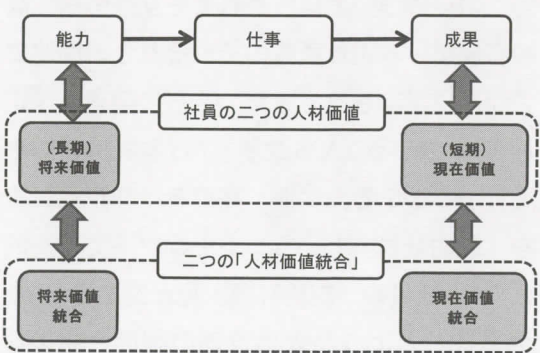
3.人材価値と人材価値統合の2つのタイプ

これまで人材価値の伝統的な評価方法の特徴と限界をみてきたが、それを踏まえると、人材価値は図表 1 に示したように 2 つの価値から構成されることが分かる。

第一は、短期的にみて経営成果にどの程度貢献できているかからみた人材の短期的な価値（以下では、「現在価値」と呼ぶ）であり、仕事遂行の結果としての成果が現在価値を決める。さらに現在価値が明確に設定されると、社員は現在価値を高める方向に向かって共同歩調をとり「統合」が進むので、この統合スタイルを「現在価値統合」と呼ぶことにする。米国型の仕事アプローチはこのタイプである。

第二は、長期的にみて経営成果にどの程度貢献できるかからみた人材の長期的な価値（「将来価値」と呼ぶ）であり、仕事の遂行に求められる能力が将来価値を決める。さらに

図表 1 二つの人材価値と人材価値統合



将来価値が明確にされると、社員は将来価値を高める方向に向かって行動することになるので、この統合スタイルを「将来価値統合」と呼ぶことにする。日本型の能力アプローチはこのタイプに対応する。

以上のように「統合」の基盤となる人材価値には現在価値と将来価値の2つがあるので、人事管理は現在価値統合と将来価値統合のための2つの装置をもつことになる。これを既存の人事管理との対応で考えると、報酬を仕事と成果（つまり現在価値）に基づいて決めているとすれば、それが現在価値統合のための装置になり、将来性も含めた能力（つまり将来価値）に基づいて配置や昇進を決めていけば、それが将来価値統合のための装置になる。前述したことであるが、「社員の多様化」はこれらの装置をこれまで以上に強化することを求めている。

なお実務的にみると、現在価値統合と将来価値統合の適用の仕方は社員タイプによって変えることが必要になろう。ここで社員を幹部社員になることが期待されているコア社員と定型的業務に従事することが期待されている非コア社員に分けると、必要な人材を外部労働市場から容易に調達できる非コア社員には現在価値重視型の人事管理を、企業特有の行動スタイルやスキルをもつ人材として社内でも育成されるコア社員には現在価値とともに将来価値を重視する人事管理を適用することが合理的な選択になろう。

4. 将来価値の評価

それでは「社員の多様化」に対応できる人材価値の評価はどうあるべきなのか。まず将来価値についてみると、「社員の多様化」が

進むほど、社員の納得性の点からみても、社員を長期的に育成し活用するという点からみても、能力をみなし評価するのではなく、能力そのものを直接評価することが必要になる。厳しい経営環境のなかでは事業戦略を支える戦力分析が重要になるが、この点からも能力を直接評価することの重要性は高まっている。それでは、具体的にはどう評価するのか。たいへん難しい問題であるが、将来価値は少なくとも、スキル・知識とそれを成果に結びつける成果転換能力の2つの観点から評価される必要があろう。

ここで評価の難しいのは成果転換能力であり、コンピテンシーはそのために開発された能力評価法の一つである。しかしコンピテンシーは、個々の企業の経営理念から演繹的に抽出された、個々の企業の経営ニーズに応える能力という性格を持っているため、企業を超えて人材の将来価値を評価することはできないという弱点をもっている。社員はいま、一つの企業のなかでキャリアを形成することが難しいという状況に置かれている。こうした今日の状況を踏まえると、個人の企業を超えて広がるキャリア形成を支える新しい評価方法の開発が求められているのである。

5. 現在価値の評価

つぎに現在価値の観点から日本企業をみると、職能資格制度のもとで「高い能力（つまり高い資格）をもつ社員にはそれに見合った重要な仕事が配分される」ということが想定されているので、高い能力（つまり職能資格）の社員ほど成果（つまり現在価値）の大きい社員と評価される。つまり職務評価で仕事の重要度を直接評価して現在価値を決めるアメ

リカ型とは異なり、将来価値を表現する能力を介して現在価値を評価するという方法がとられてきた。

さらに評価方法の運用実態をみると、職能資格制度のもとで高い能力があると認定された社員に重要度の低い仕事が配分されるということが普通にみられることから分かるように、上記の能力（つまり職能資格）と仕事の対応関係が必ずしも実現されているわけではない。このもとで能力を介して現在価値を評価する仕組みがとられているということは、日本の人事管理は実質的に現在価値を正面から評価してきたことはなく、評価されたとする現在価値も限りなく長期価値に近い「疑似的現在価値」なのである。しかも能力評価に年功要素等によるみなし評価的傾向があるということになると、評価されたとする現在価値はますます曖昧なものにならざるを得ない。

それでもこれまでの現在価値の評価方法が機能してきたとすれば、それはかなりの程度みなし評価でも能力を正確に評価でき、能力と仕事の対応関係が期待できる、社員が働き方やキャリアの面で類似している等の条件が

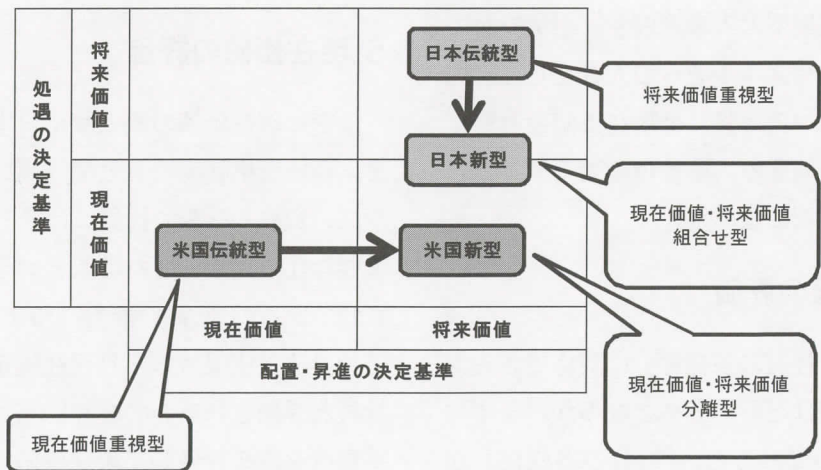
あったからである。しかし「社員の多様化」が進むと、タイプの異なる社員間で成果が公正に評価されることが強く求められ、現在価値を正面から評価することが必要になる。さもないと多様化する社員の間で現在価値を共有化することも、したがって現在価値によって彼らを「統合」することも難しくなろう。そうすると、現在価値は仕事を介して実現された成果という基本に戻り、仕事そのものに注目して現在価値を評価する方向に向かわざるをえなくなろう。

6.おわりに

これまで「社員の多様化」が進むほど「統合」を強化する必要があること、「統合」は現在価値と将来価値からなる人材価値を基盤に形成されることを踏まえたうえで、「社員の多様化」に対応するために人事管理が進むべき方向を示してきた。最後に、以上の点を日米比較の視点からあらためて整理しておきたい。

図表2は、人事管理を処遇と配置・昇進の2つの分野に分け、それぞれが将来価値、

図表2 人事管理の日米比較



現在価値のどちらに基盤を置いているのかの視点から人事管理の類型を示している。この枠組みにそって米国型をみると、伝統型は将来価値つまり能力に基づいて人事管理を行うという意識が薄く、処遇はもちろんのこと配置・昇進も現在価値で決める現在価値重視型をとってきた。しかし、その結果、多様な人材を長期的な観点から育成し活用することができず人材力と競争力の劣化を招くという苦労を経験し、処遇は現在価値で決めるが、長期的な観点から行われるべき配置・昇進は将来価値で対応するという現在価値・将来価値分離型の「新型」に移行してきた。コンピテンシーはそうした苦しい経験のなかで将来価値を評価するツールとして開発された。

つぎに日本企業についてみると、「伝統型」は報酬も配置・昇進も能力を重視して決めるという意味で将来価値重視型をとってきた。この伝統型はいま変わりつつあるが、その現状は複雑である。成果主義、目標管理、役割等級制度等が広がり「報酬は仕事と成果（つまり現在価値）で決める」の傾向が強まりつつある。しかし他方では、若手社員を中心に能力開発期ということから職能資格制度をベースに「報酬は能力（つまり、将来価値）で決める」という要素を強固に残している。他方、配置・昇進については、能力（将来価値）で決めるという伝統が踏襲されていると考えられるので、図表では「新型」を現在価値・将来価値組合せ型の位置に示しておいた。ただし、もし成果主義のもとで、配置・昇進も短期成果（現在価値）に基づいて決める方向に変化しているとすれば、日本の人事管理は米国が捨てた現在価値重視型に移行するという最悪のシナリオをとることになる。

以上のわが国の人事管理の変化を前提にしたうえで、最後に「社員の多様化」に対応する課題を2つ提示しておきたい。まず現在価値については、「社員の多様化」に対応するには仕事そのものに注目することによって評価の精度を上げる必要があることを強調した。そうすると、第一には、仕事そのものをどのように評価するかが課題になる。第二には、若手社員を社内育成することに合わせて将来価値を報酬に反映させるという要素を残さざるを得ないとすれば、なぜ処遇は現在価値に加えて将来価値によって決定されねばならないかを改めて整理する必要があるだろう。このことは、将来価値も考慮して処遇を決める正社員（とくに総合職型正社員）と現在価値を重視して決める非正社員の間均等・均衡処遇の問題のなかで議論されていることなのである。

つぎに将来価値については、職能資格制度をベースにしたみなし評価的な伝統型が「社員の多様化」のなかで機能するとは思えないので、それに代わる新しい評価方法の開発が課題になる。これに関連して、将来価値を評価するにあたってはスキル・知識と成果転換能力が基準になり、コンピテンシーが成果転換能力を考えるうえで参考になることを強調した。

最近、経営の国際化に対応するために、職務の重要度で社員を格付けする制度をグローバルに導入する企業が出てきている。しかし、それはあくまでも現在価値統合の仕組みであり、それとともに将来価値統合の仕組みも整備しないと、国境を越えて多様な社員を有効に育成し、活用し、処遇することはできないだろう。男性社員と女性社員、正社員と非正

社員、現役社員と高齢社員というタイプの異なる社員間で起こっている処遇等の問題も背景は同じであり、「社員の多様化」に対応して現在価値統合と将来価値統合のための仕組みを再編・強化することは日本の人事管理が直面するもっとも重要な課題である。

【筆者紹介】

今野 浩一郎（いまの・こういちろう）

1946 年 東京都生まれ

◇現職

学習院大学経済学部教授

◇最近の著書

『マネジメントテキスト—人事管理入門』（共著、日本経済新聞社、2002 年）

『個と組織の成果主義』（編著、中央経済社、2003 年）

『能力・仕事基準の人事・賃金改革』（共著、社会経済生産性本部、2003 年）

『東京に働く人々』（共著、法政大学出版局、2005 年）

『ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 人事・人材開発 3 級』（社会保険研究所、2007 年）

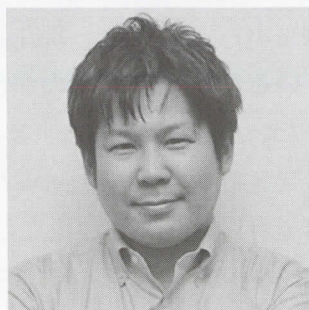
『ビジネスキャリア検定試験標準テキスト 労務管理 3 級』（社会保険研究所、2007 年）

『人事マネジメント』（共著、ミネルバ書房、2009 年）

『正社員消滅時代の人事改革』（日本経済新聞出版社、2012 年）



若年者雇用の現状と課題



日本大学大学院
総合科学研究科

准教授 安藤 至 大

1. はじめに

最近、経済環境が回復基調にあり、雇用状況も改善している。例えば、本年7月分の完全失業率（季節調整値）は3.8%であり、これは前年同月比で0.5ポイント低い数字である。また就業者数も7ヶ月連続で増加している（7月分は、前年同月比で34万人の増加）。

このような雇用状況の改善は、もちろん若者にも及んでいる。若年層の失業率は、他の世代と比べて高いのが常であるが、それでも7月の完全失業率は、15～24歳で6.0%、また25～34歳は5.1%と低下傾向にある。このような雇用環境の改善は喜ばしいことだ。

しかし、これだけで安心するわけにはいかない。非正規雇用の増加、若者の就職難、ブラック企業といった最近の雇用問題は、景気向上だけでは解決しないと思われるからだ。

少子高齢社会を迎えたわが国では、人材の育成と活用が今後ますます重要になっていく。現在、政府においても、雇用の流動化を

はじめとして、雇用政策に関する様々な議論が行われている。そこで本稿では、若者の雇用を中心として、これからの働き方と雇用政策について、私たちはどのように考えれば良いのかを整理したい。

2. 非正規雇用の増加

まず、非正規雇用の増加から見ていこう。総務省の「就業構造基本調査」によると、雇われて働く労働者（役員は除く）に占める非正規の割合は、2012年で38.2%となり、過去最高を更新した（人数でいえば2042万人）。男女別で見ると、男性の22.1%、女性の57.5%が非正規である。

このような非正規という働き方について、それだけで問題視する考え方も強い。しかし非正規は望ましくない働き方だと決めつけるのは間違いだ。そもそも非正規とは、正規雇用ではないという意味である。無期・直接・フルタイムという正規雇用の3条件のうちの一つでも満たさなければ非正規となるが、非正規労働者の中には、例えば、育児や介護等の理由で、フルタイムで働くことを希望しな

いパート労働者も含まれているのだ。

総務省の「労働力調査（2013年4～6月期平均）」によると、現在非正規として働いている理由は、「自分の都合のよい時間に働きたいから」が23.5%、また「家計の補助・学費等を得たいから」が22.6%、そして「家事・育児・介護等と両立しやすいから」が11.2%となっている。これらの理由を挙げた労働者についても問題がないとは言いきれないが、やはり「正規の職員・従業員の仕事がないから」を選んだ19.5%（男性30.7%、女性14.5%）の労働者にこそ注目する必要があるだろう。

このような不本意型の有期雇用には、どのような問題があるのだろうか。まず主たる家計負担者が有期雇用のとき、収入が不安定で生活設計が立てにくいという問題がある。また若者の場合には、結婚や子育てが難しいことも考えられる。さらに有期雇用の場合には、労働者の技能向上への投資が労使ともに不足するという点も重要である。

なぜ有期雇用が増えたのか。その最も大きな理由は、産業構造の変化が速く、景気の先行きが不透明になったことだ。このとき能力が高く柔軟性のある労働者でなければ、企業も長期雇用としては雇いにくい。雇用政策を考える際には、このような時代の変化についても理解しておく必要があるだろう。

3. 労働者は正社員になりたいのか？

さて、非正規として働く労働者のうちで19.5%が不本意型であることを紹介したが、この人たちは本当に正社員になりたいのだろうか？

非正規として働くことの理由として「正規

の職員・従業員の仕事がないから」を選んでいるのだから、当然、正規になりたいはずであり、このような疑問を持つこと自体がおかしいと思う人もいるかもしれない。しかし多くの人が求めているのは、収入が安定することや待遇が向上すること、また先の見通しが立つことであり、それが「正規」になることでしか実現できないという現状があると考えるほうが、おそらく実態に合っているだろう。もし、安定や向上が正規雇用でなくとも実現できるのであれば、話は変わってくるかもしれない。

ところで正規雇用ならば安定していると本当にいえるのだろうか？以下では、大企業と中小企業に分けて考えたい。もちろん個々の企業に注目すれば様々な違いはあるが、およその傾向について考えるということだ。

まず大企業の正社員とは、いわゆる日本型雇用慣行の下で働くケースが多い。日本型雇用とは、定年までの長期雇用、年功的な賃金体系、そして労働組合が企業別であるという3つの性質のことを指す。加えて、多くの場合には、企業側が広い人事権を持つかたちの雇用契約になっている。このとき、仕事の内容・勤務地・残業の有無などは、労働者側は実質的には選べない。

定年までの長期雇用と表現すると、確かに雇用は安定しているように聞こえる。ただしこの雇用保障とは、幾分限定的なものである。整理解雇されることや会社自体が倒産してしまうことも有り得るからだ。したがって乱暴にまとめてしまうと、大企業の正社員は、働き方の自己決定と引き換えに、ある程度の雇用保障を持っていることになる。

ここで問題になるのが、働き方の自己決定

と雇用の安定という二つの望ましいことが両立できないという点だ。家族の都合で残業や転勤はできないとか、キャリア形成の観点から特定の仕事にこだわりたいといった希望を持つ人も多い。したがって、すべての人にとって大企業型の正社員が望ましい働き方だとは言えないことになる。

次に中小企業についても考えてみよう。中小企業は、企業数では 99.7%であり、労働者の約 7 割を雇用している。したがって、雇用問題を考える上では、中小企業の方がより重要であるといえよう。

中小企業の場合には、正規雇用であったとしても雇用保障が実質的には強くないといった問題がある。経営に行き詰まることもあるし、一部では乱暴な解雇が行われているという実態もあるからだ。ただし事業所が一定地域に限られていて転勤の必要はないことなど、中小企業で働くことにはメリットもある。

このように正規だからといって安定しているとは限らないとすると、人々が求める安定した働き方は、どうしたら実現できるのだろうか？

ここで必要なのが、発想の転換である。一社での長期雇用のみを安定と捉えるのではなく、勤め先は変わるかもしれないが、収入が途切れずに向上して行くこと、そして先の見通しが立つことを新しい「安定」と考えることにしてはどうだろうか。これは労働者から見た雇用の安定と企業から見た雇用の柔軟とを両立させることにも繋がるからだ。

4. 雇用の流動化をめぐる議論

現在、雇用の流動化に関する議論が活発に行われている。6 月 14 日に政府の成長

戦略として閣議決定された「日本再興戦略-JAPAN is BACK-」でも、雇用制度改革・人材力の強化として「雇用政策の基本を行き過ぎた雇用維持型から労働移動支援型へと大胆に転換する」ことが挙げられている。

雇用の流動化については、誤解が多い。典型的な主張としては、賛成派による「優秀な人材を新産業に移動させるために流動化が必要だ」というものや「企業行動を制約しないためにも、仕事ができない人を解雇できたほうが良い」というものがある。また反対派の主張としては、「雇用の流動化は人々が人間らしく働くことを不可能にするために望ましくない」といったものがある。しかし、これらはいずれも正しくないと筆者は考えている。

まず優秀な人を移動させるためという最初の主張については、わが国では、仮に長期雇用であっても労働者側の離職は容易だということを忘れてはならない。また、有望な企業が生まれたり景気が良くなったりすれば、現時点でも労働者が転職しているという実態もある。したがって仮に新産業が優秀な人材を採れないでいるとしたら、提示している待遇が低いことが理由である。優秀な労働者は、現在の勤務先でも大事にされているため、新産業に移ることよりも残ることを選んでいるのだ。

仕事ができない人を解雇したいという二番目の主張については、「仕事ができない」ということの意味、また「解雇」の意味をきちんと理解した上での主張なのかを確認する必要がある。まず会社側はかなり自由に人事権を行使できることを前提とすると、仕事ができないということの相当な割合は、できる仕

事をきちんと与えていない会社側の責任だといえる。能力に見合った仕事を与えた上で、貢献度に見合った賃金を支払っている限りでは、解雇は不要であるはずだ。

また、法律上は、解雇は難しくない。もちろん解雇というのは、企業側からの契約の一方的な破棄であり、労働者が契約通りにきちんと働いているなら解雇はできないことが原則だ。しかしその例外として、あらかじめ定められた懲戒事由に当てはまる行為があった場合の懲戒解雇、また仕事がこなせなくなってしまった場合の普通解雇、そして何らかの理由で仕事がなくなってしまった場合の整理解雇は、いずれも法律上は可能とされている。なお整理解雇の四要素（四要件）などを理由に解雇が難しいと主張する人もいるが、これは整理解雇をしてはいけないという規制ではない。整理解雇のふりをした恣意的な解雇ではないかを確認するための基準である。本当に解雇が必要な状況であれば、解雇できないという思い込みを捨てて、まずは労働問題に詳しい弁護士に相談するべきだ。

それでは三番目の主張についてはどうか。雇用の流動化が起こると、労働者はいつでもクビになる恐れがあり、そのために賃金も上がらないといったことを考える人もいるが、これは間違いだ。社会全体でみた適材適所を実現するために必要となる施策を考えることは、結局は労働者全体の待遇向上につながるからだ。一律に否定すべきではない。

この問題に関しては、少なくとも、流動化とはどのようなものを明確にした上で議論をする必要がある。つまり流動化が良い悪いではなく、どのような種類の流動化策にどのような良い、または悪い性質があるのかを労

働者の待遇向上の観点から細かく考えるべきだ。

5. どうすれば雇用の量と質が改善するのか

それでは、雇用の流動化の具体案について考える前に、どうすれば労働者の待遇が安定し向上するのかを考えておこう。そのためには次の3点が重要となる。

まずは景気が良くなり、人手不足になることだ。人手が足りなくなれば雇用は増加する。これは現在まさに起こっていることだといえよう。そのためには適切なマクロ経済政策が求められる。

ただし景気回復が見られても、すぐに安定した雇用が増えるわけではない。仕事量が増えたときには、まずは正規雇用労働者の残業時間が増加し、次に有期雇用労働者や派遣労働者の活用があり、最後に無期雇用が増加するというのが一般的だからだ。

次に重要なのは、適切な教育訓練により、労働者の技能を向上させることだ。労働者を新たに雇うことで発生する支払いの増加（賃金、社会保険料の事業主負担、福利厚生など）を超えるだけの貢献が期待されれば、企業は雇用を増加させるからだ。

ここで大事なことは、社会で求められている技能を労働者が身につけられるように支援することである。これは学校教育と職業訓練に共通することであるが、教える側が教えられることを教えているということも、現実には多い。しかし本当に必要なのは、労働者本人の稼得能力を向上させる施策になっていることだ。そのためには本人だけでなく教える側の動機付けも欠かせない。

三点目は、求職者と求人企業がきちんと出会えることである。これは新卒時の就職活動だけの話ではない。良く知られているように、中卒の7割、高卒の5割、大卒の3割が就職後3年以内に離職している。このような早期の離職については否定的な見解も多いが、新卒時に完全なマッチングを実現することが不可能であることを踏まえると、その是非は一概にはいえない。社会全体でみて望ましい労働移動になっていることが重要だ。

ここで挙げた施策はいずれも、先に述べた、「収入が途切れずに向上して行くこと、そして先の見通しが立つこと」につながるだろう。

6. 限定正社員の活用

雇用の安定と向上を考える上で検討に値するのが、現在注目されている限定正社員の活用だ。従来型の正社員は、多くの場合は無限定型であり、仕事の内容、勤務地、残業の有無といった労働条件について、契約で限定されていなかった。これに対して、無期・直接・フルタイムという正社員の3条件は満たしたままで、労働条件のうちの一部を限定するというのが限定正社員である。

労働者から見て、これら二つの働き方は一長一短の関係にある。まず無限定のとき、契約で限定されていない労働条件については、原則として使用者側が変更できる。このとき転勤や残業の可能性があるため、労働者にとって負担が大きい。キャリア選択も会社側に一任する形になりやすい。一方で限定の場合には、契約で定めた内容は変更されない。これが労働者にとってのメリットとなる。

反対に限定の場合には、無限定よりも雇用保障が弱い。無限定の場合には、仕事内容

や勤務地を契約で特定していないため、仮に労働者が現在担当している仕事をこなせなくなったり仕事がなくなったりした場合でも、それだけでは解雇できない。社内に別の仕事があり、当人にその仕事をする能力があれば、会社側は雇用を維持する必要がある。これに対して限定がある場合には、契約した仕事や事業所の範囲での雇用保障が行われることになる。

このように限定正社員は、雇用保障が相対的には弱い。しかしこれを解雇しやすい雇用形態だとするのは間違いである。なぜなら、使用者側が好き勝手に解雇できるという意味ではなく、あくまで契約内容の違いに基づく雇用保障の違いだからだ。

これまでの私たちの働き方は、働き方の自由度が低い無限定正社員と不安定な非正規という極端な二択に実質的になっていた。このとき中間に位置する限定正社員を活用することにより、契約した仕事がある限りでは雇用が保障されるという意味で、これまでの有期雇用よりも安定した働き方が可能になるだろう。

7. 若者の生活を「安定」させるために

最後に、若者の雇用について考えてみたい。その際に重要なのは、繰り返しになるが、一社での長期雇用だけを正しい働き方だと考えるのではなく、結果として途切れない雇用を実現する、そして稼得能力を向上させるという視点を持つことだ。

確かに若者は「終身雇用」や一つの企業に長く勤める働き方を望んでいる。平成24年5月に公表された「第6回勤労生活に関する調査」(労働政策研究・研修機構)によると、

「終身雇用」を支持する割合がすべての世代で80%代という結果になっているし、一つの企業での長期雇用を望む割合は20歳代でも51.1%と高い水準となっている。

しかし、長期雇用を望むすべての労働者が最初から希望通りに正規雇用として働くことは難しい。そこで、ステップアップを考える必要がある。例えば、最初は3年間の有期で雇用され、その後に職務や地域を限定したかたちでの正社員になり、場合によっては、合意の下で無限定の正社員になるなど、より安定度の高い働き方をステップアップにより実現する働き方が今後の標準になることが考えられる。

また、無限定正社員と非正規の中間に位置する働き方が選びやすくなると、働き方のステップアップだけでなくステップダウンも容易になる。例えば、自身の健康問題や家族構成の変化などに対応するために、無限定正社員という働き方を継続できなくなることも多い。このとき不安定な非正規になることを不安視して無限定正社員にとどまってしまうことは、健康被害などを引き起こす可能性もある。しかし中間形態が選択可能であれば、それを一時的に活用することにより、様々な問題が軽減されるだろう。

次に、稼得能力の向上については、まずは企業内の仕事を通じた技能形成が重要である。また企業外での教育訓練も必要だ。もちろん既に述べたように、適材適所を実現するためのマッチング支援も欠かせない。

若者にとって必要なのは、チャンスが与えられることだ。また再チャレンジの機会があることも重要といえる。これまで当然だと思われていた働き方にこだわりすぎることもな

く、結果として労働者のためになるルールとは何かという観点から、労働条件の安定と向上を支援できる制度をいかに構築できるかが今後の労働政策の鍵となるだろう。

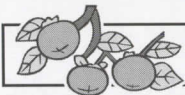
【筆者紹介】

安藤 至大（あんどう・むねとも）

1976年東京生まれ

◇学歴/職歴

1998年3月	法政大学経済学部卒業
2000年3月	東京大学大学院経済学研究科修士課程修了
2003年10月	政策研究大学院大学助手
2004年3月	東京大学より博士（経済学）の学位を取得
2004年4月	政策研究大学院大学助教授
2005年4月	日本大学大学院総合科学研究科助教授
2007年4月	日本大学大学院総合科学研究科准教授



人口減少時代の住宅



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

瞬間蒸発

2013年東京都心では、高額の新築マンションが一瞬にして完売するという現象がおきている。都心における住宅販売が好調な理由は、4つほどあるだろう。第1に、2014年に予定されている消費税の増税である。住宅という高額の固定資産を購入するための駆け込み需要が発生している。第2に、長期金利の先高感である。将来の物価上昇が期待されると長期金利は上昇する。経済学では、フィッシャー方程式としてよく知られている。住宅ローンの固定金利が低いのは今のうちだという意識があれば、駆け込み需要が発生する。

第3に、2012年の末から2013年前半に発生した株高である。リーマンショックから2012年まで8,000円から10,000円で推移していた日経平均は2013年前半には14,000円前後で推移するようになった。多くの株式保有者にとって、それは株式の含み損が解消したことを意味する。多くの人々は、損失を確定することを嫌う。保有株式に含み損が出た場合、購入したい住宅資産の価格も同じ

ように下がっていたとしても、損失を確定することを嫌うので、株式を売却して住宅を購入することをしない。行動経済学で知られている「損失回避」と呼ばれる行動特性だ。日経平均が1万4千円程度になれば、含み損が消えた人が多いので、株式を保有している富裕層が、住宅購入に向かっているのではないだろうか。第4に、為替相場が円安になったということが、外国人投資家からみれば、日本の資産価格が割安になり投資収益が高くなることを意味している可能性もある。

将来の住宅価格

瞬間蒸発と呼ばれるくらいに人気の都心の住宅であるが、将来も住宅価格が上がっていく可能性が高いということだろうか。また、日本全体でも住宅価格は上昇していくのだろうか。国全体の住宅価格のおおまかな動きは、所得、金利、人口構成で説明できると経済学では考えられている。中でも1989年にRegional Science and Urban Economicsという都市経済学の専門学術雑誌に掲載されたハーバード大学のMankiw教授とブラウン

大学の Weil 教授の論文は、有名である。彼らは、年齢別に住宅需要が異なることを推定した上で、アメリカの人口構成が変化していくと、住宅価格の上昇と下落が発生することを示した。特に、アメリカのベビーブーマーが、住宅需要を高める年齢に達したことが、アメリカの住宅価格上昇の原因だと指摘したことで、大きな注目を集めた。ヴァンダービルト大学の新谷元嗣准教授と筆者は、日本の住宅市場で人口構成の変化の影響を調べた (Ohtake and Shintani (1996))。日本でも、住宅需要が高まる 40 歳以上の年齢層の人口が増えると、日本全体の住宅需要が増えて、住宅価格が上がるが、やがて住宅供給が増えていって住宅価格が下落に転じることを明らかにした。

最近でも、人口構成の変化が、住宅価格に与える影響は注目されており、日本銀行の元副総裁である西村清彦氏は、世界各国の住宅価格バブルが、生産年齢人口と従属年齢人口の比率で示される人口ボーナスのピークに発生してきたことを示している (Nishimura (2013))。

住宅価格の動きが株価と異なるのは、人口変動は十分に予測できて、将来、住宅価格が上がるか、下がるかが十分に予測できても、その価格変動を利用した裁定取引が発生しにくい点である。株式であれば、将来、株価が上がると予測されれば、今日の時点で、株価は上昇してしまう。しかし、住宅の場合には、なかなかそのような裁定取引が発生しないために、実際に住宅需要が高まる時点で、住宅価格が上昇するのである。

人口構成という視点でいえば、日本は人口減少のプロセスに入っていることから、今後、

住宅価格が長期的に上昇していく可能性は低い。ただし、人口要因だけが住宅価格を決定するわけではない。所得と金利も影響を与える。日本経済が将来成長して、日本人の所得が高まれば、住宅に対する需要が増えて、住宅価格も上がっていくだろう。低金利であれば、住宅需要も増える。経済成長や金利の予測は難しいが、人口の予測はそれに比べればずっと確実だ。そういう意味では、日本全体の住宅価格がこれから上昇局面にあると考えるのは難しい。もっとも、日本全体で人口が減少しているからといってすべての地域で人口が減少しているわけではなく、ここしばらくは、東京都心部では人口も世帯数も増えてきたし、今後もこの傾向はしばらく続くと予測されている。それが、新築マンションの瞬間蒸発という現象の背景にあるのだろう。しかし、東京以外の大都市部では、今後世帯数の減少が予測されている。

空き家問題

実は、世帯数の増加が続いている東京都でさえ、空き家問題が深刻になっている。2008 年の『住宅・土地統計調査』では、東京都の住宅の 11.1% が空き家であり、空き家数は増え続けている。全国では住宅の 13.1% が空き家であり、大阪府では 14.4% である。空き家の多くは、老朽化した賃貸住宅や持ち家住宅である。

住宅は個人の所有物なので、自分の家を空き家にしておくのは自由なはずだ、という意見もあるだろう。しかし、空き家であっても管理が十分になされていないと、周囲の人に迷惑をかける。老朽家屋の壁面が壊れて、道路に落ちると交通障害を引き起こしたり、歩

行者にけがをさせたりする可能性もある。地震や台風の際に、老朽化した住宅が壊れたり、火事をもたらしたりする可能性もある。犯罪者が、老朽家屋を不法占拠することもある。雑草が生い茂り、ゴミが不法投棄されて、悪臭や虫が発生することもある。そういう直接的な影響に加えて、こうした環境の悪化が、周りの住宅価格を引き下げる可能性もある。そうすると、この地域から引っ越す人が増えて、さらに空き家が増えるかもしれない。つまり、住宅を空き家にするということは、自分の資産価値に影響を与えるだけでなく、周囲の環境の悪化や資産価値の低下をもたらすという意味で、外部性をもっているのである。

経済学では、外部性をもっているような経済行為であれば、規制や課税によって、人々の生活はよりよくなる可能性があると考えられている。その意味では、空き家に対して固定資産税率を高くするという政策は十分に考えられるべきである。現在は、老朽化した空き家であっても住宅として見なされ、固定資産税の減免が認められている。それどころか、空き家の持ち主が、老朽化した住宅を取り壊して、更地にすれば、その土地は住宅に利用されていないということで、土地の固定資産税が引き上げられる。こうした固定資産税の仕組みが、老朽化した空き家が増加している背景にある。

今後、世帯数が減少していく中で、日本全体で空き家問題が深刻化するのとは明らかである。老朽化した住宅の固定資産税を高めたり、老朽化した空き家住宅を住宅として認めないで更地並みの課税をしたりするという工夫をしていく必要がある。

住宅のストック数は、十分な時代になった。これからは、住宅のリフォームやリノベーションをすることで、中古住宅の質を高め、空き家を減らすことで、私たちの住生活をより豊かなものにすべき時代だろう。

[筆者は中部産政研 顧問]

文献

Mankiw, N. Gregory & Weil, David N., 1989. "The baby boom, the baby bust, and the housing market," *Regional Science and Urban Economics*, Elsevier, vol. 19(2), pages 235-258, May.

Nishimura, G. Kiyohiko (2013) "Property Bubble and Economic Policy,"

Keynote Speech at the Special Panel on Property Markets, Financial Stability, and Macroprudential Policies Allied Social Science Associations -American Real Estate & Urban Economic Association Annual Meeting, San Diego, January 4, 2013

Ohtake, Fumio & Shintani, Mototsugu, 1996. "The effect of demographics on the Japanese housing market," *Regional Science and Urban Economics*, Elsevier, vol. 26(2), pages 189-201, April.



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

家族を介護する人の数と割合及び平均介護時間

前回は、働きながら介護する人を取り巻く政策的支援を取り上げた。①中小企業の6割以上、大企業の8割以上が、介護休業制度を導入している。しかし現状では、介護休業の取得率は、男女共に1%に満たない水準に留まっている。②政策では介護をする労働者に対して、企業には短時間勤務制度、始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ、フレックスタイム制、介護費用の援助措置など介護支援策が義務付けられている。しかし、介護休業の取得そのものが普及しておらず、各種の介護支援措置の利用率も男女共に1%にも満たない。③働きながら家族を介護することの困難さが、2002～07年の5年間に男性で10万人、女性で47万人の離職者につながっている。しかも、離職者の多くが無職に留まったまま、介護に専念している様子が窺える。

今後も家族の介護負担の増加は否めず、今回の分析はその負担が50歳代現役に大きくのしかかり始めたことを示している。

増え続ける介護者の実態を見ることは、今後働きながら介護する人の働き方を考える上で重要な役割を果たす。介護の時間を確保しつつ働き続けるためには、働き方の仕組みを大きく変える必要性すら生じる可能性がある

る。離職して介護に専念するという選択肢もありうるが、現実的には多くの人が働きながら介護を続けなければならない。そこで、今回は、自らの家族を介護している人（「介護者」）に焦点を当て、介護者数とその15歳以上人口に占める割合、介護者の平均介護時間及び社会全体の介護時間総量等を見る。これから、今後の仕事と介護との両立のあり方について可能性を探る。

さらに、介護者の就業状況も眺めて、雇用形態別に介護時間にもふれる。ただし紙幅の都合で、今回は平均介護時間のみに絞り、介護時間を通じて、年齢別又は正社員・非正社員を区別して、介護負担の現状を眺める。

1. 介護者の人数とその割合

介護者の人数及び平均介護時間は、統計局「社会生活基本調査」から知ることができる。この調査に介護の項目は1991年から取り入れられた。この調査項目には高齢者に対する介護のみではなく、もっと若い家族への介護も取り入れられた¹。その後、1996年調査から、介護の内訳として65歳以上の家族を介護しているかどうかという区分が設けられた。この調査によると、介護者のうち、65

¹ 「社会生活基本調査」の介護には、介護保険制度で要介護認定を受けていない人に対する介護も含めている。ただし、一時的に病気等で寝ている人に対する介護の場合は、「ふだん介護をしている」から除いている。

歳以上の家族の介護者が占める割合は、2011年に男性で86.4%、女性で83.7%である。このことから介護は65歳以上の高齢者に対するものと言ってよいであろう。

この調査の介護は、家族・他の世帯にいる親族に対する日常生活における入浴・トイレ・移動・食事などの手助けのことを言う。また、介護者とは、「1年間に30日以上介護」をしていればだん介護をしている人を指す。まずこの調査結果から、65歳以上の家族を介護する介護者の人数とその割合を図1に男女別に示す。

65歳以上の家族の介護者は、1996年の男性で109万人、女性で177万人から、2011年には男性で231万人、女性で348万人、と男女共に100万人以上増えている。また人口に占める介護者の割合は、1996年の男性で2.1%、女性で3.3%から、2011年に男性で4.4%、女性の6.2%と男女共に2ポイント以上の伸びを見せている。

介護者とその割合は、男性より女性の方が多い。しかし、この15年間で、男性は女性

を上回る勢いで、人数及びその割合が伸びている。

介護保険制度の導入後に、介護職員は2000年度の54.9万人から2010年度には133.4万人と、その数は倍増した。また、介護費用は、2000年度の3.6兆円から10年度には7.8兆円と、倍増している。介護に要する社会的資源は、10年余りの間に倍増しており、今後もそのニーズはますます高まる。しかし、財政上の観点から介護費用を無尽蔵に増やすことはできず、家族の介護を家族自らが一定程度は関与する必要性はある。

2. 年齢別に見た介護者の状況

続いて、年齢別に人口に占める65歳以上の家族の介護者の割合を次頁図2にまとめた。介護者の割合を見ると、男性では、1996年の30歳未満で0.6%、30歳代で0.8%、40歳代で2.6%、50歳代で4.2%、60歳以上で3.2%から、2011年にはそれぞれ1.2%、1.2%、3.3%、8.3%、6.7%である。1996-2011年の間に、すべての年齢で65歳以上の家族の介護者の割合は増えており、とくに50歳代の伸びが目立つ。

一方女性については、介護者の割合を見ると、1996年の30歳未満で1.1%、30歳代で1.4%、40歳代で3.9%、50歳代で6.3%、60歳以上で4.4%から、2011年にはそれぞれ1.9%、2.6%、5.5%、13.8%、7.2%に伸びている。男性と同じく女性もすべての年齢で介護者の割合は増えており、同様に50歳代の伸びが目立つ。

介護保険制度は家族の介護負担の軽減を目的とするものであったにもかかわらず、介護保険制度が始まった2001年と2011年とを比

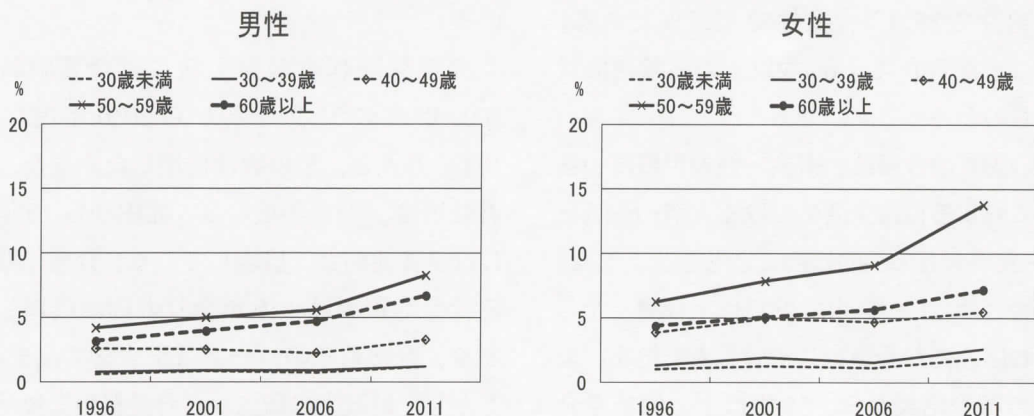
図1 65歳以上の家族を自ら介護する人の数とその割合



資料：統計局「社会生活基本調査」

備考：介護者の割合は15歳以上人口に占めるもの

図2 年齢別に見た人口に占める介護者の割合



資料：統計局「社会生活基本調査」

備考：介護者の割合は各年齢別人口に占めるもの

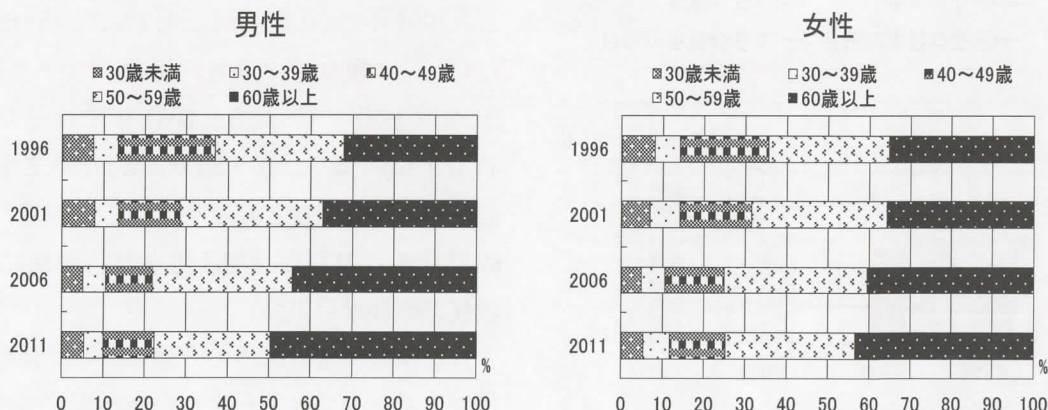
較しても、介護者の割合は、男女共にすべての年齢層で増えている。とくに高齢者の増加によって、家族を介護する必要性は男女共に高まった。図2は、人口に占める介護者の割合は男女共に50歳代が最も多いことを示しており、男女共に50歳代で老親の介護に直面している姿が窺える。

図3は、介護者について年齢別構成割合を示している。男女共に、1996-2011年間では60歳以上の人の割合が最も大きい。1996年の男性で32.4%、女性で35.3%から、2011

年には男性で49.7%、女性で43.4%となった。ここに見るように、介護者のうち60歳以上の人が男性では5割、女性では4割強である。この実態が、「老老介護」と言われることにつながっている。

一方で、50歳代で家族の介護をする人の割合は、1996年の男性で31.0%、女性で29.3%から、2011年には男性28.0%、女性で31.4%となっている。60歳以上の人の割合に比べると、50歳代の割合は10ポイント以上小さいものの、介護者の数を見ると50

図3 介護者の年齢別構成割合



資料：統計局「社会生活基本調査」

歳代は男女共に3割近くを占めており、現役世代の50歳代が介護を担わざるを得ない状況が見て取れる。

50歳未満の介護者の構成割合を求めると、逆に1996年の男性で36.8%、女性で35.4%から、2011年には男性で22.3%、女性で25.2%、と10ポイント以上減少してきている。このことから、介護の負担は今後いっそう現役世代の50歳代を含む50歳以上の家族の肩にかかることになるものと予想される。

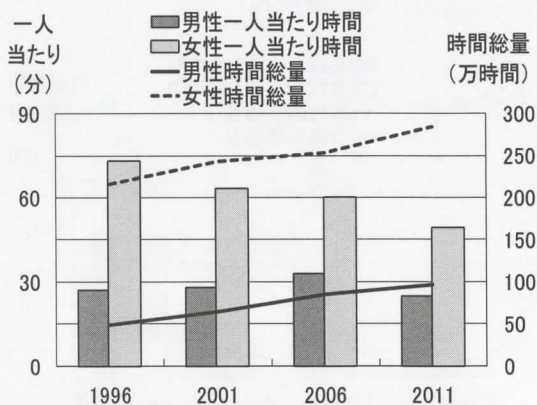
3. 介護時間の推移

続いて、50歳代現役世代の男女の介護者の数と割合がともに増えてきたことをふまえて、男女別に1日の生活時間の中で介護の時間がどのくらい占められているのかについて見てみよう。ただしここでは、介護と看護の時間を分離できないため、介護・看護時間を取り上げることになる²。ここで平均時間とは、ふだん65歳以上の家族を介護している人全体の平均時間である。また、この平均時間に介護者の人数を乗じた社会全体の介護・看護時間総量が、図4にまとめられている。

図4から、介護者一人当たりの平均介護・看護時間は、1996年の男性で27分、女性で73分から、2011年には男性で25分、女性で49分と、男性では2分、女性では24分減少を見せている。介護保険導入後の2001年と2011年を比較すると、男性で3分、女性では14分と、男女共に減っている。

一方で、介護・看護時間総量は、1996年に男性で49万時間、女性で216万時間から、

図4 介護者の介護・看護時間の推移(週平均)



資料：統計局「社会生活基本調査」

備考：時間総量＝介護者×一人当たり時間

2011年に男性で96万時間、女性で284万時間と、大きく増えている。一人当たり介護時間は減っていても、介護者が増えており、社会全体の介護時間総量は増加している。とくに、男性では、1996～2011年の間に、介護時間総量はほぼ倍増している。

ここで、社会全体の介護・看護時間総量に占める女性の割合を求めると、1996年に81.5%から、2011年に74.7%と、約7ポイント低下している。しかし、女性の介護量は総介護量の75%に達し、家族の介護の担い手は依然として女性中心である。

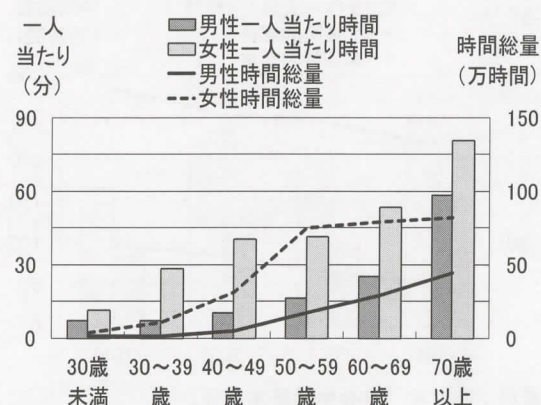
4. 年齢別に見た介護時間

年齢別に65歳以上の家族の介護者の2011年の介護時間の状況を次頁図5にまとめた。

平均介護・看護時間は、男性では、30歳未満で7分、30歳代で7分、40歳代で10分、50歳代で16分、60歳代で25分、70歳以上で58分で、女性では、それぞれ11分、28分、

² 「社会生活基本調査」による「介護・看護」とは、家族・他の世帯にいる親族に対する日常生活における入浴・トイレ・移動・食事などの手助け、看病である。なお、一時的な病気などで寝ている家族に対する介護・看護も含んでいる。ただし、家族以外の人に対する無報酬の介護・看護は「ボランティア活動・社会参加活動」としている。

図5 年齢別に見た介護者の介護・看護時間
(2011年、週平均)



資料：統計局「社会生活基本調査」

備考：時間総量＝介護者×一人当たり時間

40分、41分、53分、80分である。男女共に、年齢が上がるにつれて、介護に費やされる平均時間は増えている。

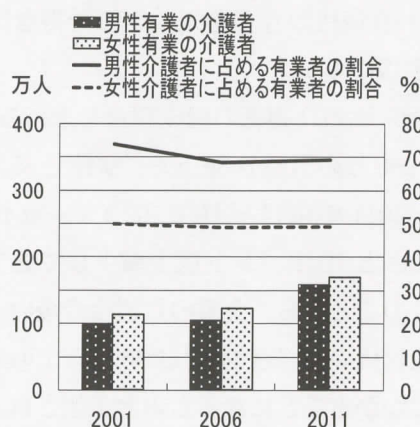
一方で、一日当たりの介護・看護時間総量は、男女共に一人当たり平均介護・看護時間と同じく、年齢に伴い、増加している。

ここで、50歳未満と50歳代の介護時間総量とを比べると、男性では前者は7.4万時間、後者は17.2万時間、女性では前者は45.0万時間、後者は74.6万時間である。50歳代の介護時間総量は、50歳未満のそれに対して、男性では2.3倍、女性では1.7倍に達しており、それだけ、50歳代に介護の負担がのしかかっている。このような介護負担は今後ますます重くなるものと予測される。

5. 介護者の就業状況

介護者の就業有無³についても「社会生活基本調査」から分かる。ただし、調査の内容

図6 介護者のうち有業者の数及びその割合



資料：統計局「社会生活基本調査」

が調査年によって異なるため、図6に2001年以降の数値が示されている。

図では、有業の介護者数及び介護者に占める有業者の割合が示めされている。有業の介護者数は、2001年の男性101万人、女性115万人、2011年には男性159万人、女性171万人と、この10年間に男女共に50万人以上増えている。また、有業の介護者数は、男女間にはそれほど大きな開きは見られない。

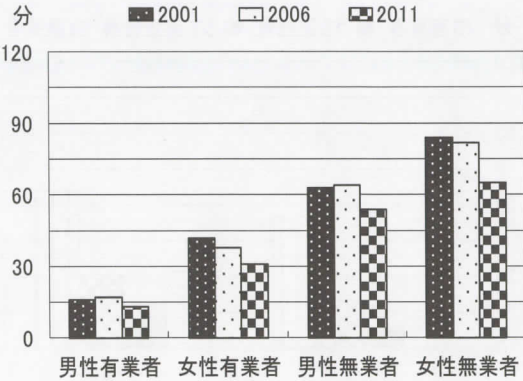
介護者に占める有業者の割合は、2001年の男性で73.8%、女性で49.8%、2011年には男性で69.2%、女性で49.1%と、10年間に男性では5ポイント弱低下したが、女性では5割弱とほぼ同水準で推移している。

続いて、65歳以上の介護者について、有業者と無業者の介護・看護時間を次頁図7にまとめた。

一日当たりの平均介護・看護時間は、2001年の男性有業者で16分、女性有業者で42分、男性無業者で63分、女性無業者で84分から、

³ 「社会生活基本調査」では、有業者とは、ふだんの状態として、収入を目的とした仕事を続けている人のことを言う。育児休業や介護休業などで仕事を一時的に休んでいる場合も、有業者に含める。なお、ふだんの仕事の状態がはっきり決められない場合は、1年間に30日以上仕事をしている場合を有業者としている。また、有業者以外の人を無業者としている。

図 7 介護者のうち有業者と無業者の介護・看護時間（週平均）



資料：統計局「社会生活基本調査」

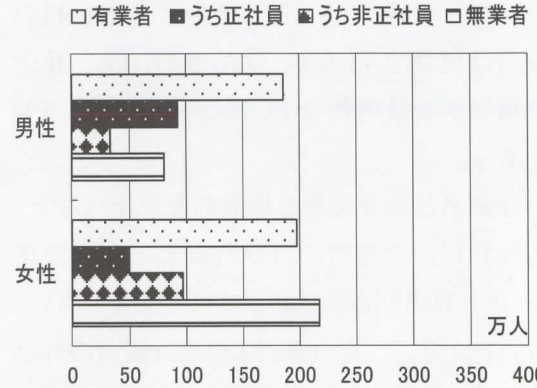
2011 年には各々 13 分、31 分、54 分、65 分と、この 10 年間に短くなっている。これは介護保険導入によって、家族による介護負担の軽減が図られたことも影響して、とくにこの間の女性介護者の介護時間が短くなった。

6. 雇用形態別に見た介護者

以前の調査では、有業か無業かを尋ねるだけで、正社員か非正社員かという区別はしておらず、また、年齢別及び就業状況別の介護者の集計もされていなかったが、2011 年に年齢別及び雇用形態別⁴の介護者の状況が調査されることとなった。これを受けて 2011 年の雇用形態及び年齢別に見た結果が図 8 にまとめられている。

介護者のうちの有業者は男性で 186 万人、女性で 198 万人、そのうち正社員は男性で 93 万人、女性で 50 万人、非正社員は男性で 34 万人、女性で 97 万人、無業者は男性で 81 万人、女性で 218 万人である。女性は、非正

図 8 雇用形態別に見た介護者数（2011 年）



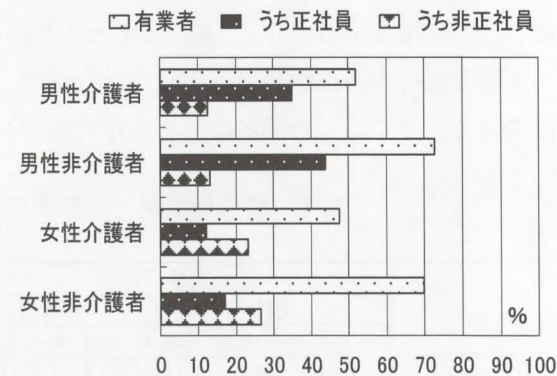
資料：統計局「社会生活基本調査」

社員の介護者及び無業の介護者数が男性に比べて 2 倍以上にのびている。

続いて、介護者及び非介護者について、有業者である割合及び正社員並びに非正社員の割合を図 9 に示した。

介護者に占める有業者の割合は男性で 51.9%、女性で 47.6%、そのうち正社員の割合は男性で 35.0%、女性で 12.1%、非正社員の割合は男性で 12.6%、女性で 23.3% である。

図 9 雇用形態別に見た構成割合（2011 年）



資料：統計局「社会生活基本調査」

⁴ 雇用形態の区別は、勤め先での呼称によって、「正規の職員・従業員」、「パート」、「アルバイト」、「契約社員」、「嘱託」、「労働者派遣事業所の派遣社員」、「その他」に分類している。正規の職員・従業員を正社員、正規の職員・従業員以外を非正社員とした。

非介護者のうち、有業者の割合は男性で72.7%、女性で69.8%、そのうち正社員の割合は男性で43.9%、女性で17.0%、非正社員の割合は男性で13.1%、女性で26.5%である。

介護者と非介護者の構成割合を比べると、男女共に非介護者の方が有業者の割合が高く、正社員の割合及び非正社員の割合も高い。言い換えると、非介護者よりも介護者の方が男女共に無業者の割合が多い。

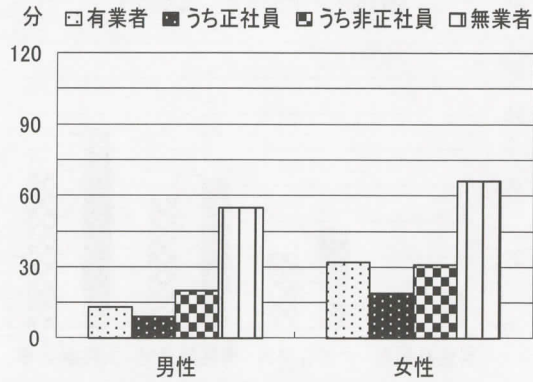
雇用形態別に見た2011年の平均介護・看護時間は図10にまとめられている。有業者では男性で13分、女性で32分、そのうち正社員では男性で9分、女性で19分、そのうち非正社員では男性で20分、女性で31分である。男女共に正社員よりも非正社員の方が介護・看護時間は10分以上長い。また、無業者では男性で55分、女性で66分と、非正社員の倍以上の介護・看護時間である。

7. 雇用形態別・年齢別に見た介護者

最後に、雇用形態について年齢別に見てみよう。ここでは、30歳代、40歳代、50歳代の3つの年齢を取り上げて、表1にまとめた。

年齢が高くなるにつれて、男女共に介護者は増える。さらに、介護者に占める正社員の

図10 雇用形態別に見た介護者の介護・看護時間（2011年、週全体平均）



資料：統計局「社会生活基本調査」

割合は、男性では30歳代で67.3%、40歳代で70.4%、50歳代で55.3%といずれも5割を超えている。一方で、女性ではそれぞれ21.3%、17.7%、18.0%、と、男性に比べて、介護者に占める正社員の割合は小さい。その代わり、介護者に占める無業者の割合は、女性では30歳代で41.1%、40歳代で40.5%、50歳代で38.3%、と3つの年齢層で4割を占めている。また、介護者に占める非正社員の割合でも、女性では30歳代で27.6%、40歳代で32.1%、50歳代で29.8%、といずれも3割を占めている。

介護者に占める非正社員の割合は、男性で40歳代よりも30歳代の方が大きい。介護の

表1 雇用形態別・年齢別に見た介護者（2011年、週平均）

	実数(万人)						構成割合(%)					
	男性			女性			男性			女性		
	30～39歳	40～49歳	50～59歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳
総計	15.3	35.5	70.9	33.3	57.0	128.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0
有業者	14.2	32.4	64.4	19.6	33.9	79.0	92.8	91.3	90.8	58.9	59.5	61.7
うち正社員	10.3	25.0	39.2	7.1	10.1	23.0	67.3	70.4	55.3	21.3	17.7	18.0
うち非正社員	1.3	2.1	5.8	9.2	18.3	38.1	8.5	5.9	8.2	27.6	32.1	29.8
無業者	1.1	3.1	6.5	13.7	23.1	49.0	7.2	8.7	9.2	41.1	40.5	38.3

資料：統計局「社会生活基本調査」

ために非正社員を選択した結果と考えるよりも、若い世代では正社員採用が難しくなっていることも影響した結果であろう。若い世代の非正規労働者の増加は、介護に限らず社会保障制度の在り方に大きく影響していく。

最後に、介護・看護時間をまとめた表2を見ると、雇用形態に関わらず、年齢とともに介護時間は増えている。年齢が高い人ほど、介護される人の年齢も高くなり、その分介護の負担も増えるのであろう。また、3つの年齢区分に共通して、正社員、非正社員、無業者の順で、介護・看護時間は大きくなっている。

男性の介護者は、女性に比べてかなり少なく、バイアスを受けている可能性もある。とくに、男性非正社員の数値の解釈には注意を要する。

介護・看護時間は、50歳代で、無業者では男性67分、女性71分、非正社員では男性36分、女性30分、正社員では男性10分、女性22分である。一方で、40歳代では、無業者では男性38分、女性59分、非正社員では男性34分、女性28分、正社員では男性7分、女性22分である。他方で、30歳代では、無業者では男性16分、女性43分、非正社員では男性10分、女性24分、正社員では男性5分、女性6分である。

正社員と非正社員をまとめた有業者では、正社員と非正社員の介護・看護時間の開きを見ることはできない。表2から、40歳代及び50歳代の男性非正社員の介護・看護時間は、同年齢の男性正社員より25分以上長く、正社員と非正社員の間で大きな開きがある。一方で、女性では、男性ほど正社員と非正社員の間で介護・看護時間の大きな開きは見られない。

今後、団塊世代が介護される側になった場合に、50歳代を中心に介護を担うことが予測される。50歳代の多くは管理職として働いている。また、男女の未婚率及び離婚率が上昇傾向にあり、配偶者の妻に介護を任せる、あるいは妻と助け合いながら介護できるとも限らなくなっている。企業にとっても、仕事と介護の両立支援策は極めて重要な課題になる。前回説明した働きながら介護する人を支援する制度は、女性だけでなく、男性にとっても今後ますます必要となる政策である。

今回は、今回取り上げることができなかった仕事時間と介護を含めた家事時間を取り上げる。仕事時間と家事時間を見ながら、介護者と非介護者の時間配分を比較しながら、介護支援の今後について考えてみる。

表2 雇用形態別・年齢別に見た介護者の介護・看護時間（2011年、週平均）

	男性			女性		
	30～39歳	40～49歳	50～59歳	30～39歳	40～49歳	50～59歳
有業者	6	7	12	18	31	29
うち正社員	5	7	10	6	22	22
うち非正社員	10	34	36	24	28	30
無業者	16	38	67	43	59	71

資料：統計局「社会生活基本調査」



第5回 産政塾活動報告

- テーマ：地域へ元気と感動を！ 名古屋グランパスに学ぶ“自分”と“地域”のあり方
- と き：2013年6月21日（金）
- 場 所：愛知県豊田市 広川台小学校、豊田スタジアム
- 内 容：
 - ・豊田市立広川台小学校でのサッカー教室の見学
 - ・豊田スタジアム見学
 - ・名古屋グランパスによる講演
 - ・グループディスカッション、個人行動宣言

第5回産政塾は、株式会社 名古屋グランパスエイトの協力のもと、「調べる（事前課題）」、「見る（見学）」、「聞く（講演）」、「考える（グループディスカッション）」を通じて、“自分”と“地域”の関わり方について考える企画です。地域との共生を理念のひとつとして発足したJリーグクラブ。そのひとつである名古屋グランパスの地域貢献活動を学び、塾生たちは何に気が付いたのか。詳細は以下の塾生のレポートをご参照ください。

1. テーマ選定について

2011年に起きた東日本大震災は、“家族や仲間、地域との絆”、“地元への想い”ということを改めて意識し、考えさせるものだった。また、私たちが勤務する会社の理念などには、“社会



豊田合成株式会社
長 屋 滋 樹

貢献”、“地域共生”が必ず謳われている。しかし、私たちは日々の生活や仕事の中で、社会とのつながりを常に意識しているだろうか、地域のために貢献しているだろうか。これからは、社会の一員であることを再認識し、自分の殻を破って、自ら地域につながっていかなければならないと考え、「地域」という

キーワードをもとに話し合った。

Jリーグは発足時から地域共生を理念のひとつとして活動し、クラブ名から企業名を外し、地域名称を入れるなど地域社会と一体となったクラブづくりを行い、サッカーをはじめとするスポーツの普及および振興に努めることをクラブに義務づけている。そこで、名古屋を本拠地としている名古屋グランパスの地域貢献活動の取組みを学ぶことを通じて、“自分”と“地域”のあり方を考えることとした。

2. 企画内容

1) サッカー教室見学

グランパスでは豊田市内の小学校で、サッカースクールのコーチによるサッカー教室を授業の一環として行っている。今回は広川台小学校2年生のサッカー教室の様子を見学し

た。当日はあいにくの雨天のため、体育館での実施となった。子供たちのひたむきにボールを追う姿、純粋にサッカーを楽しんでいる様子を見て、塾生たちの顔は自然と笑顔になり、子供たちだけでなく、塾生たちにもスポーツの楽しさが伝わっていた。サッカー教室は名古屋市、日進市のこども園、保育園、幼稚園でも行われており、昨年は200回以上開催するなど、グランパスの地域貢献に対する真剣な姿勢を実感した。



2) 豊田スタジアム見学

グランパスの本拠地である豊田スタジアムツアーを行い、普段見ることのできない選手の更衣室や監督室、来賓室などを見学することができた。美しい芝生、選手を近くに感じられるスタンドなど、スタジアムにおいてもサポーターを大事にする理念が反映されていると感じた。



3) 株式会社 名古屋グランパスエイト講演

トヨタスタジアムにある会議室で、名古屋グランパスの山本常務取締役事業本部長、松本ホームタウン担当部長から名古屋グランパスの概要や活動理念、ホームタウン活動についてお話を伺った。ホームタウン活動とは、地域に愛されるクラブとなるために、本拠地のある地域の人々と心を通わせるためのさまざまな活動を実践することである。

現在のＪリーグの課題のひとつは、入場者数の低迷である。大震災の影響やスター選手の海外移籍などの影響で、Ｊリーグの１試合あたり入場者数は低迷しており、グランパスにおいても2012年の１試合あたり平均入場者数は、優勝した2010年から14%減っている。入場者数を増やすためには、無料招待券を配布するなどの短期的な手段ではなく、地域の子供から老人まで多くの人々に永く愛されるクラブになることが必要であり、そのた

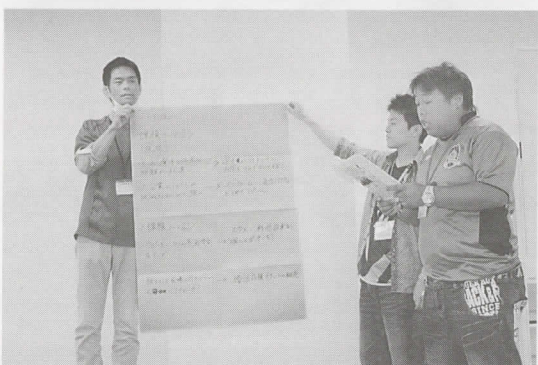
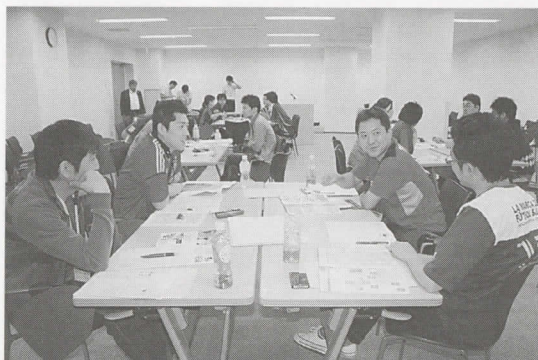
めにホームタウン活動がいかに重要かを学んだ。グランパスのホームタウン活動は先述したサッカー教室だけでなく、商店街のイベントやお祭りへの参加、清掃活動、企業との環境保全活動など多岐に及ぶ。今回の企画を通じて、サッカーに関心の薄かった塾生も、実際にクラブ運営に関わる方々の姿を拝見することで、地域と関わり合いながらファンを育てていくプロスポーツのあり方に関心を持つようになった。



4) グループワーク

グループワークでは、「グランパスが今後地域とどう関わっていくべきか」、「観客動員数を増やすためには」というテーマで、グランパスのホームタウン活動のあり方や取組みについて話し合い、最後にグランパスの山本常務取締役よりご講評をいただいた。前例のない、新しい取組みを考えることはなかなか難しかったが、どのグループでも積極的な意

見交換が行われた。グループのプレゼン資料はすべてグランパスに持ち帰って検討資料にさせていただくことになった。



5) 個人行動宣言

最後に、私たち一人ひとは地域とどうつながっていくのか、そのために何をするのかを考え、「いつまでに、何（誰）のために、何を絶対やります！」と具体的な



行動宣言を立てた。この行動宣言をもとに、全員が殻をやぶり、自分から地域とのつながりを深めていくことを切に期待する。

3. 企画を終えて

第5回企画を通して、企業にとっても、個人にとっても地域とのつながりが大事である

ことを認識できた。そのためには「相手の立場に立って考えること」、「決して驕らず、相手に敬意をもって行動すること」を普段の仕事や生活において、常に心がけていくことが必要だと感じた。

また、今回の企画を担当した“たまごクラブ”のメンバーにおいては、企画準備やディスカッションを通じて、一人ひとりが自主性

や積極性を磨くことができたと思う。お互いに、この経験をこれからの仕事に活かしていきたいと思う。

最後に、私たちの唐突なお願いを快く承諾し、ご協力いただいた株式会社 名古屋グランパスエイト、豊田スタジアム、豊田市役所、豊田市立広川台小学校の皆様にはこの場を借りて厚くお礼を申し上げたい。



第5回産政塾担当 Aグループ たまごクラブ



森田 健介
トヨタ自動車
労働組合



影山 純一
トヨタ紡織
労働組合



園田 宏樹
アイシン
労働組合



高野真由子
中部電力
株式会社



中根 雅希
名古屋鉄道
労働組合



長屋 滋樹
豊田合成
株式会社



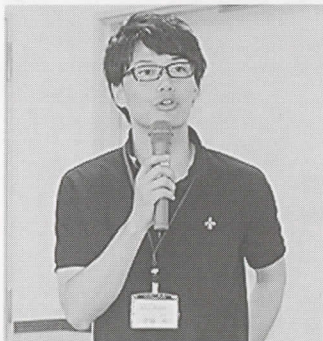
第6回 産政塾活動報告

- テーマ：農業から学ぶ ～飽くなき挑戦による成功体験～
- と き：2013年7月5日（金）
- 場 所：げんきの郷（愛知県大府市吉田町）
昭和村農園・知多（愛知県知多郡武豊町）
- 内 容：
 - ・げんきの郷訪問（岡部社長ご講演、施設内見学、昼食）
 - ・昭和村農園訪問（新農法「だんだんポット」による収穫体験）
 - ・グループディスカッション

第6回産政塾は新たな取り組みを行っている農業について、知多半島で学ぶ企画です。

単なる産地直売所の枠を超え、新施設を次々とオープンさせるげんきの郷。野菜は畑で作るという常識を超え新しい農法でトマトを栽培している昭和村農園。当日は大変な暑さでした。そのような中、挑戦する農業から塾生が学んだことについては、以下のレポートをご覧ください。

1. テーマ選定の経緯



東邦ガス株式会社
伊 藤 裕

現在、日本の経済・社会は、人口減少や少子高齢化、経済のグローバル化への対応等大きな構造的変化を迎えている。そのような状況の中で、次世代を担

う、私たちに求められるのは、「様々な視点・広い視野」「従来の価値観にとらわれない柔軟な発想」「未知の領域への挑戦」であろう。

そこで、私たちのグループでは、「農業」に注目することにした。我が国の農業は、耕作放棄地の増加、農業従事者の高齢化が進行しており、厳しい状況下にある。その中で、

農業ビジネスを立ち上げ成功している企業も存在しており、そこに、「殻を破る」ヒントがあると考えたからである。また、普段何気なく口にしている「食」を支える農業を知ることにより、新たな気づきの獲得も期待した。

2. 企画内容について

本企画では、げんきの郷と昭和村農園を訪問し、代表者の想いや経験談などをお聞きすることとした。どちらの企業も、既存の農業に留まらない「変革」「付加価値創造」に取り組んでおり、私たちの目的に合致すると考えたからだ。

3. 企画当日

1) 株式会社 げんきの郷訪問

げんきの郷 代表取締役である岡部社長にご講演いただいた。地域を巻き込み、地域農業を活性化していくための手法、地産地消へ

のこだわり、様々な施設の創設、お客さまに提供する食品安全基準の厳しさなどについて知ることが出来た。また、生産者の提供した農作物の売れ残りを生産者自らに引き取らせるルールや、農作物に生産者の氏名を記載させるなどの仕組みが、生産者の競争意識の向上に結び付いていることに感銘を受けた。生産者がより消費者を意識することで、よりよい農作物を生み出し、消費者がそれに満足しリピート購入する、岡部社長が作りだした「地域内の前向きな競争環境」こそが、成功要因ではないかと感じた。講演後は地元食材を使用した料理を頂き、園内の各施設を見学。食事どころや弁当・パン・農作物の売り場に加え、温泉や足湯、小さな子供が遊べる施設があり、平日にも関わらず、様々な年代の人々であふれかえっていた。特に、親子づれが元気に遊んでいたのが印象的であった。

げんきの郷がオープンして12年が経過し

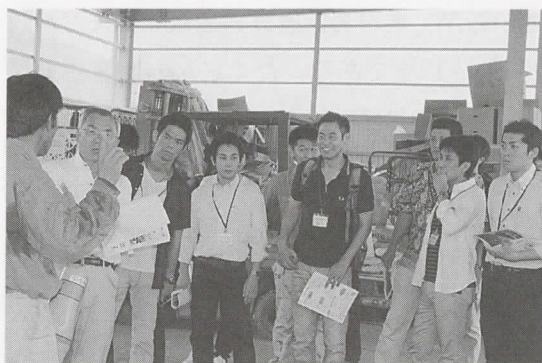


ているが、来場者は通算約2,600万人、年間200万人以上である。たくさんのお客さまが来場されており、施設が地元の人々に受け入れられている証ではないだろうか。

2) 株式会社昭和村農園・知多 訪問

昭和村農園にて取り組まれている「多段式栽培方法（だんだんポット）」について、説明を受け、見学を行った。本方式を使用することにより土地の有効活用が可能になることや、健康で安全な野菜の育成が可能になることを知ることが出来た。使用されている土・肥料について詳細にご説明いただいた後、農園内のハウスにてミニトマトの収穫作業を行った。蒸し暑いハウス内での作業を通し、農家の方々の苦勞を体感することが出来た。また、収穫したトマトを試食したが、甘さもすっきりしていて、美味であり、塾生からも笑顔がこぼれていた。収穫体験後、迫社長からは「限られた土地で最大限の収穫を得る為にだんだんポットを採用している」「収益性を最重要視しているため、安売りは行わない」とお話ししていただき、経営者としての強い信念を垣間見ることが出来た。





3. グループディスカッション

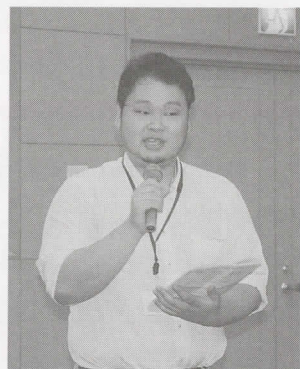
グループディスカッションでは、「農業から何を学んだか?」「二人の挑戦者から何を感じたのか?」というテーマで議論を行った。農業に対する議論では、「消費者を意識することの重要性」「普段口になっている食料のありがたみ」などの意見が出された。二人の挑戦者に対する議論では「自分自身の想い・信念が強く明確である」「変化を恐れず、挑戦することが重要」などの意見が出た。

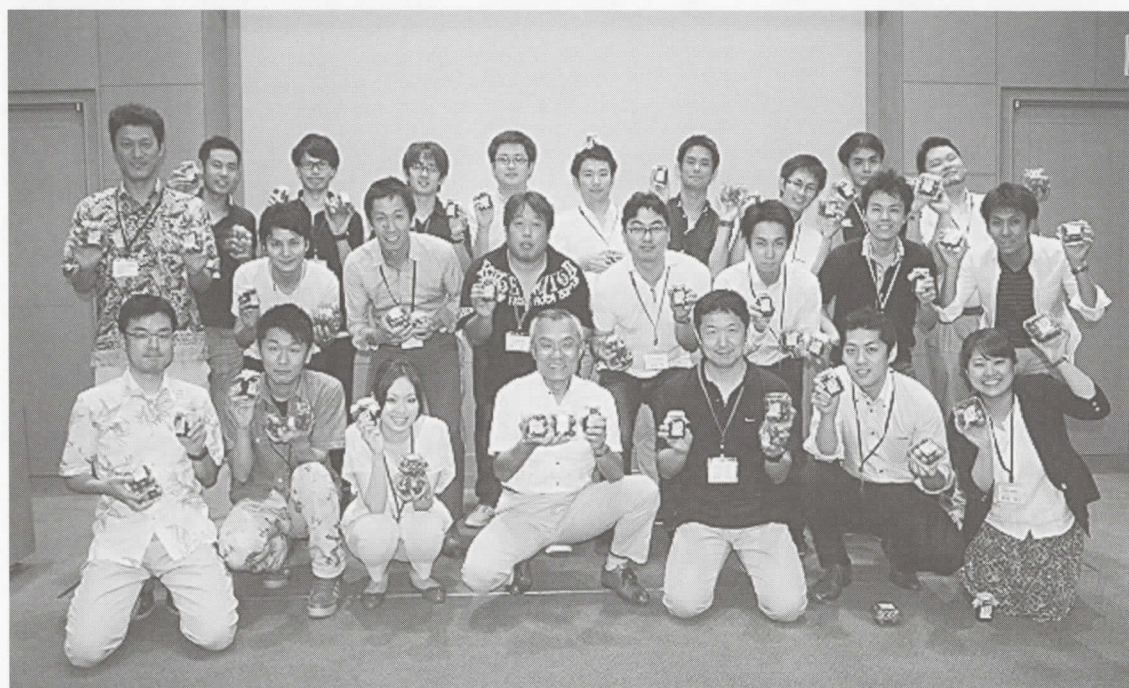
また、どのグループにおいても、「企画を通して得た気づきを今後、自身の業務に活かしていく」と結んでおり、有意義な議論を行うことが出来た。

4. 最後に

今回の企画では、農業における「挑戦者」から様々なことを学ぶことを目的とした。結果として、「困難な状況でこそ、自分自身の想いを強く持ち、変化を恐れず挑戦することが重要」を学ぶことが出来た。私たちが今後ビジネスの世界で、変革を求められる機会は多いように思われる。その際、本企画での気づきを最大限活かしていきたいと思う。

最後に、今回の企画を実行するにあたりお世話になった、株式会社 げんきの郷の皆様、株式会社 昭和村農園・知多の皆様へ、この場を借りて厚く御礼申し上げます。





第6回産政塾担当 Dグループ チームちゃんこ



松野 拓
豊田自動織機
労働組合



早川 徳和
ジェイテクト
労働組合



岸田 正己
全トヨタ
労働組合



佐々木慎平
株式会社大丸
松坂屋百貨店



瀬賀 厚志
アイシン精機
株式会社



伊藤 裕
東邦ガス
株式会社

第24期産政塾が閉塾しました。

2013年1月18日に開塾した第24期産政塾は8月21日をもって閉塾しました。

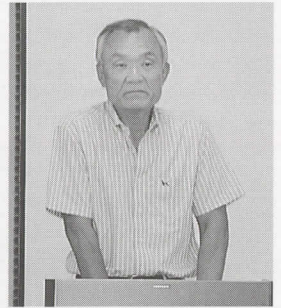
これまで本誌でご報告したように、塾生たちは5回の企画立案・運営を通し、多くを学びました。閉塾式では塾長の講話とこれまで学んだこと、感じたことの総括を行いました。

1. 東塾長講話

<講話概要>

開塾式で伝えた3つのこと、すなわち「歴史を知る」「情熱を持ち、行動する」「肩の力を抜いて素直に発言する」について、自分がどのように行ったか考えて欲しい。

企画の中で最も印象に残ったのは、第3回「『笑いの力』の可能性を探る」のグループワークだった。1時間で町を歩き笑いのネタを探して、ストーリーだてて発表する。そして見事笑いをとる。こうした物を見る感性の豊かさ、そしてストーリーをつくる創造力、大変感心させられた。また、私自身もチャレンジしたが、残念ながらネタさえ見つけられず、頭脳が硬化している事を思い知らされた。



塾生の皆さんにお願いしたいことが3つある。

まず、自分の殻は何だったか、この塾を通じてどんな殻を破り、破れなかったかを考えて欲しい。1つでも破れていれば、大きな成果であり、この塾で得られたものを今後、様々な場面で活かして欲しい。

次に、30名の仲間との絆や付き合いを大切にしたい。全くつながりのない状態からスタートし、議論したり、色々な失敗をしたりしながら楽しい中で皆で研鑽を深めるこうした集まりは、めったに得られるものではない。これからは用事がなくても連絡を取るなど、自分からアクティブに行動して欲しい。「多くの人を知っている」「多くの人と話ができる」ことは人間の魅力のうちの大きな1つである。

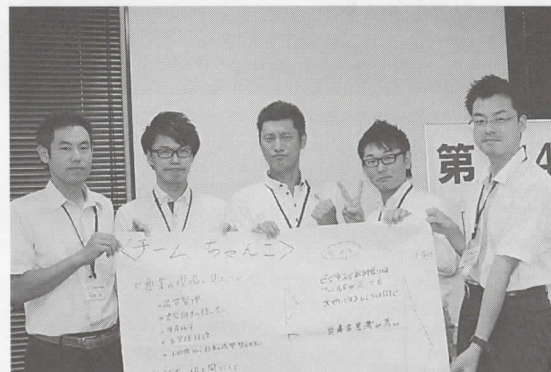
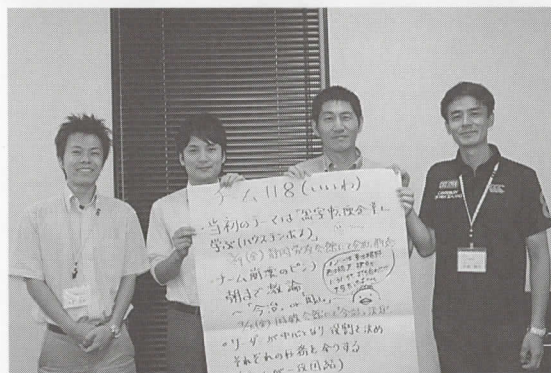
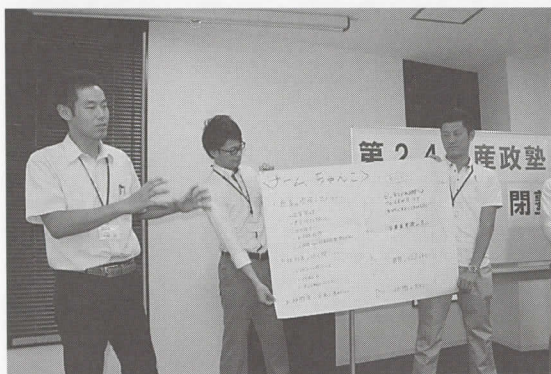
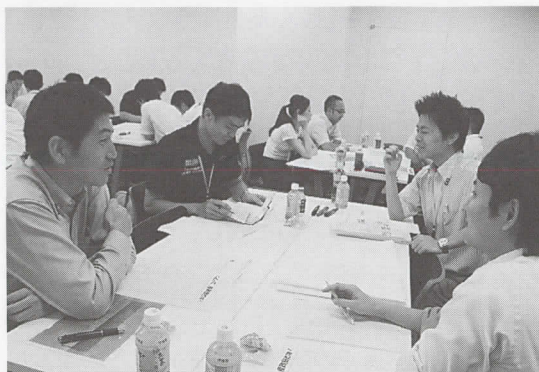
最後に、リーダーとして組織を引っ張る役割を期待されている事を意識して欲しい。組織は産政塾をリーダー育成の場とみなし、皆さんに何かを期待して送り出している。「偉くならなくてもいい」「言われたことだけをやる」など向上心をなくした途端、人の魅力はなくなってしまう。役割を意識し、アグレッシブに行動してほしい。

今回は3名の女性をこの場に送っていただいた。これからは今以上に女性の活躍がないといけないと感じている。そのためにも、このような場にさらに多くの女性を送っていただきたいし、研鑽を深め、上を目指してがんばって欲しい。

2. 総括

企画立案・運営を共にしたグループごとにグループとしての総括を行いました。グループディスカッションでは、企画立案での苦労や、当日の運営について話が尽きませんでした。これで閉塾してしまうのが少し残念に感じられるほど、議論と発表は盛り上がりしました。

その後、「自分にとって産政塾とは何か」とい



うテーマで発表を行い、塾長からコメントと修了証書が贈られました。「出会い」「気付き」「好奇心」「きっかけ」「原理原則から考える」など、得られたものは人によって異なりますが、皆、自信をもって晴れ晴れとした表情で語る姿が印象的でした。

3. 最後に

第24期産政塾の活動に対し、大変多くの方にご理解、ご協力をいただきました。

まず、塾生の職場の方におかれましては、塾生を企画に送り出していただきありがとうございます。これから塾生が学んだことを職場にお返ししていきますので、是非ご期待ください。

また、各企画での訪問先、講師の方には、ご多忙な中、多大なご協力を頂きました。皆様のお力なくして、この数々の素晴らしい企画は実現しませんでした。塾生も同じことを感じていると思います。紙面を借り、御礼申し上げます。



第7回 理事会を開催

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会は、8月2日(金)に第7回理事会を名鉄グランドホテル(名古屋市中村区)にて開催、「第2期中間事業報告及び予算執行状況報告」「第3期事業計画及び予算」「理事、評議員の選任」などの議題を審議し、提案通り承認されました。

理事、評議員の選任内容は以下の通りです。

ご退任される皆様には、これまで大変お世話になり誠にありがとうございました。この場をお借りしてお礼申し上げます。また、新たにご就任される皆様、引き続きご就任いただく皆様には、今後ともご理解ご指導を賜りますようお願い申し上げます。

1. 理事、評議員の選任(敬称略)

1) 理事の選任(補充選任)

▼新たに就任された方

山本 明(大丸松坂屋百貨店労働組合)

2) 評議員の選任(補充選任)

▼新たに就任された方(計2名)：

葛西 信三(名古屋鉄道労働組合)

谷本 信吾(株式会社ジェイテクト)

2013年7月～9月末までの主な動き

- 7月3日(水) 労働関係シンクタンク交流フォーラム幹事会に出席（東京、連合総研）
- 7月5日(金) 第6回産政塾を開催（愛知県大府市、武豊町）
テーマ：「農業から学ぶ ～飽くなき挑戦による成功体験～」
- 7月29日(月) 第2期調査研究「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」
第5回専門委員会を開催（名古屋市）
- 8月2日(金) 第7回理事会を開催（名古屋市）
- 8月21日(水) 第24期産政塾閉塾式を開催（名古屋市）
- 8月30日(金) 第3期調査研究「職場力向上のための社内コミュニケーションのあり方」
9月3日(火) の事前ヒアリングを実施
- 9月25日(水) 公認会計士による期末会計監査を実施

**強い現場の誕生**

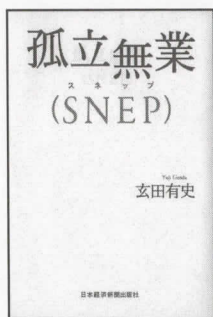
小池和男 著

日本経済新聞出版社 刊

3,400 円 (税別)

今日の日本の競争力の源泉である「強い職場」が如何にして形成されていったか。戦後のトヨタ争議を通じて、労使対立から、職場の人たちが仕事に対して工夫し、経営側と共働する労使共働になるに至ったかを追求している。また、この労使共働は日本特有のものであるという通説に対し、タイやアメリカの現地工場を例に、海外でも通用することを示した。

日本の製造業の強みである「発言する職場」の起源を戦前にさかのぼった、前著、「高品質日本の起源」の姉妹編。

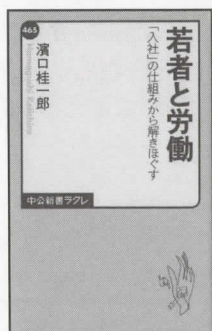
孤立無業 (SNEP)

玄田有史 著

日本経済新聞出版社 刊

1,500 円 (税別)

「20～59歳で未婚の人のうち、仕事をしていないだけでなく、普段ずっと一人であるか、そうでなければ家族しか一緒にいる人がいない人たち」を「孤立無業者 (SNEP)^{スネップ}」と定義づけ、その数は年々増加し、162万人に達すると算出している。一人型 SNEP の多くは、貯蓄を切り崩して生活していたり、すでに、生活保護を受けていたりしており、また、家族型 SNEP は、家族の収入に依存して生活しているという実態を、明らかにしている。生活力がなく老後、将来が危惧される SNEP は個人の問題であるだけでなく、生活保護などの社会的コストの増加、労働力の損失など日本経済に与える影響も大きく、新たな課題を提起している。

若者と労働**「入社」の仕組みから解きほぐす**

濱口桂一郎 著 中央公論新社 刊

880 円 (税別)

欧米は、仕事に対して人をはりつける「ジョブ型」であるのに対して、日本は、人に仕事をはりつける「メンバーシップ型」の労働社会であるという、その日本型雇用システムが、非正規雇用、ブラック企業など、若者をとりまく労働問題の根底にあるとする。本書では、雇用の入口に焦点を絞って、日本型雇用システムと教育システムについて分析し、若者の労働問題に対する政策の推移を概観し、今後に向けた処方箋を提示している。若者の労働問題について整理することが出来る一冊。



編集後記

2020年の東京オリンピックの開催が決まりました。しかしイベントや祭りに興味がないため、オリンピックそのものよりも、そのころの産業、技術、働き方などの世の中の変化の方が気になってしまいます。個人的には画期的なアンチエイジングの手法が開発されることを期待しています。

(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25年9月30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>

(公財)中部産政研公開セミナー

中部産政研 年度調査研究テーマ

ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方



〔講師〕

中央大学経済学部

あ べ ま さ ひ ろ
阿 部 正 浩 教授

※どなたでもご参加いただけます（裏面：参加申込書）

これまでも、ホワイトカラーの生産性向上については、フレックスタイム制、裁量労働制の導入等の働き方（人事制度）の見直し、仕事の進め方を見直し、IT技術の活用など様々な取り組みがなされてきたが、依然として、大きな改善が望まれる状況にあります。

今後のグローバル市場での競争力確保、労働力人口の減少への対策の観点からも、ホワイトカラーの生産性向上は喫緊の課題であると言われています。

そこで本年度の調査研究は、上司・部下を対象に、働き方や仕事観、社内外のコミュニケーション、職場環境、意思決定のスピード等についてアンケートを行い、ホワイトカラーの生産性向上につながる働き方についての取り組みについて示唆・提言することを目的に実施しました。

本セミナーでは、今回の研究主査で、労働経済学がご専門の阿部教授に、ご専門分野からの知見・分析を踏まえた研究成果のご報告をしていただきます。

日 時 2013年11月18日(月) 15:00～16:30 (受付は14:00～)

場 所 名鉄グランドホテル 11階「柏の間」

愛知県名古屋市中村区名駅1丁目2番4号 ☎052-582-2211

(※JR名古屋駅 桜通口です。)

*駐車場(有料)の台数に限りがありますので、なるべく公共交通機関をご利用ください。

参加費 1,000円 (事前振込み、または当日受付にて現金支払い)

〔お申し込み方法〕次ページの申込書をFAX(0565-27-2259)でお送りください。

※申し込み期限は、11月8日(金)です。定員になり次第、締め切りとさせていただきます。

お問い合わせ先

(公財)中部産政研 公開セミナー事務局(下垣/清水)

☎ 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

中部産政研公開セミナー（11/18）参加申込書

あて先：中部産政研 公開セミナー事務局あて

FAX：0565-27-2259 * 申し込み期限：11月8日(金)

どちらかに○を

所属等	部署・役職	お名前	お支払い方法	
			現金	振込

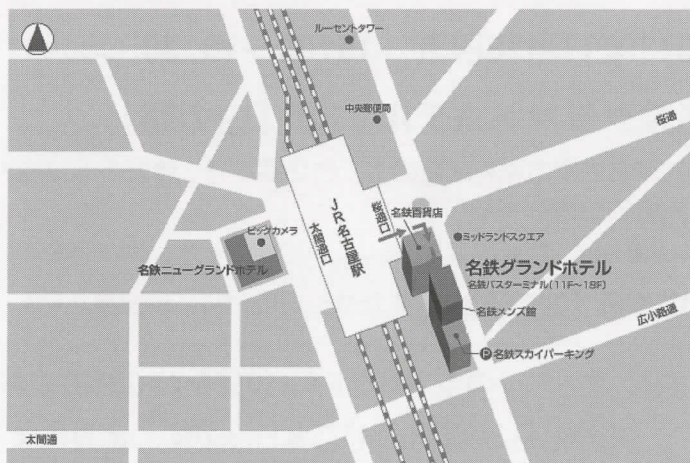
参加費：1,000円（事前振込み、または当日受付にて現金でお支払いください）

振込先：三菱東京UFJ銀行豊田南支店 普通 No0809216

：東海労働金庫豊田支店 普通 No0515108

口座名：公益財団法人 中部産業・労働政策研究会

名鉄グランドホテルへのアクセス



JR名古屋駅（桜通口）から出て、ホテル棟（名鉄百貨店メンズ館）B1
または1階よりホテル専用エレベーターにてお越しく下さい。

家族みんなの保障

30th
Anniversary

世代を超えて、安心をつなぐ。

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

住まいの保障

自然災害保障付火災共済

風水害等給付金付火災共済・自然災害共済

くるまの補償

マイカー共済

自動車総合補償共済

医療の保障

新 総合医療共済

終身生命共済・個人長期生命共済

遺族の保障

新 せいめい共済

終身生命共済・個人長期生命共済

老後の保障

ねんきん共済

個人年金共済

保障の生協

全労済は
様々な保障を
ご用意しています。

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

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

全労済愛知県本部
(愛知県労働者共済生活協同組合)

TEL:052-681-7741

平日9時～17時(土・日・祝日、年末年始は休業)



世界の道で、 乗る人の「うれしさ」を 学び続ける。

そのクルマは、ヨーロッパの石畳を走るかもしれない。

そのクルマは、灼熱の砂漠を走るかもしれない。

そのクルマは、極寒の凍結路を走るかもしれない。

アイシン精機、特殊試験路。ここには世界のあらゆる道がある。

どんな環境でも満足してもらえる一台のために、このテストコースで

コンピュータで究めた製品を、さらに、乗る人の気持ちになって鍛えあげていく。

すべては、クルマの部品やシステムの開発段階から、

乗る人の“うれしさ”を学び、求められているものをカタチにするために。

AISIN

One Team, Best Future