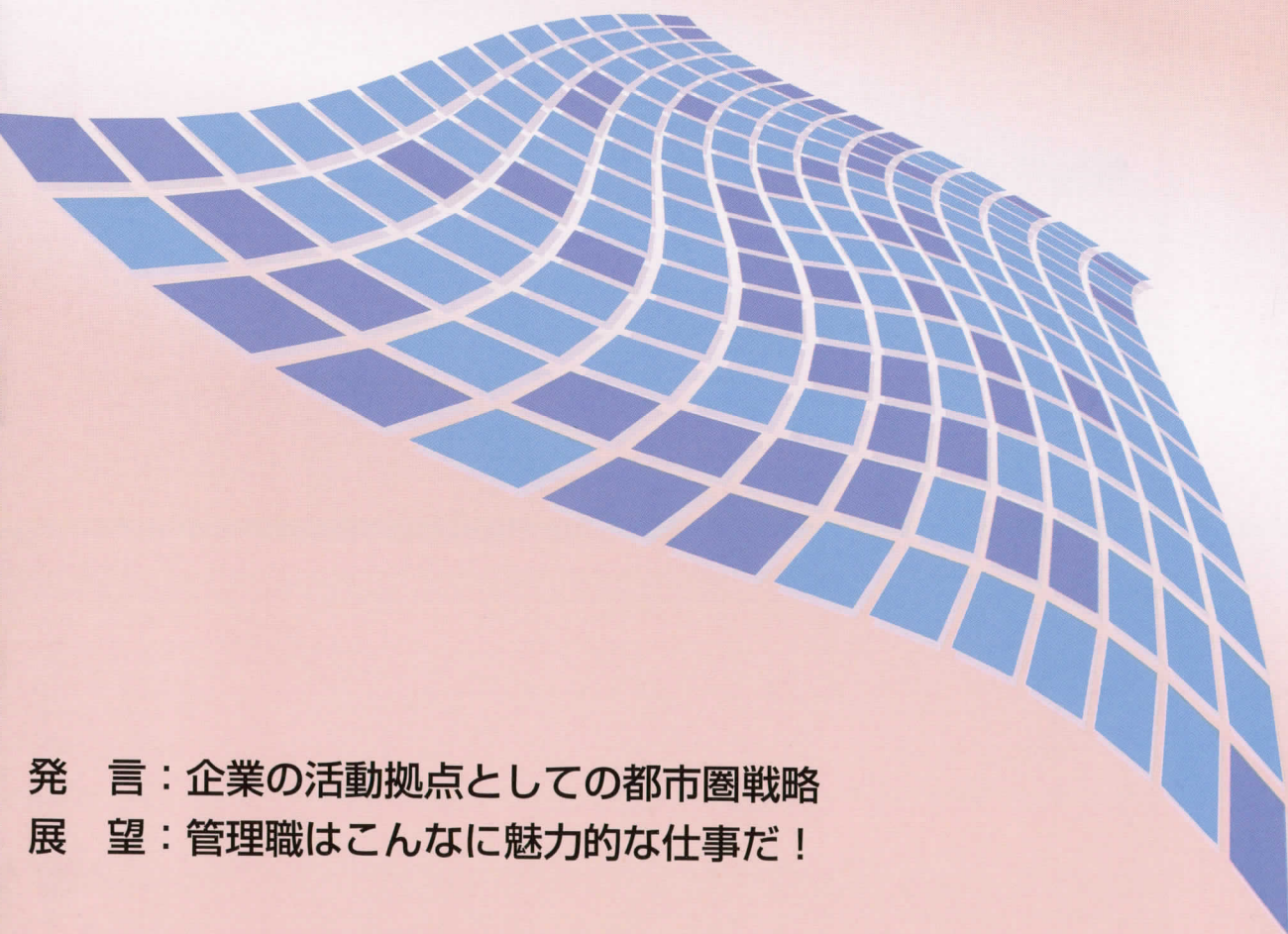


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2013

No. 100

特集：「これからの人材育成」



発 言：企業の活動拠点としての都市圏戦略
展 望：管理職はこんなに魅力的な仕事だ！



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

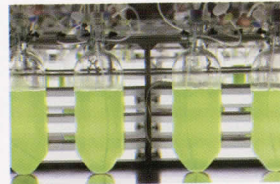
www.denso.co.jp

もう、これ以上、自然を汚^{ケガ}してはならない。
もう、この惑^{ホシ}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^{ホシ}星を、技術で守りたい。



巻頭言	2014 年春闘に期待	中部産政研 理事長 東 正元	…… 2
発 言	企業の活動拠点としての都市圏戦略	学校法人梅村学園 理事・中京大学総合政策学部 教授 奥野 信宏	…… 4
特 集	「これからの人材育成」		
	ものづくり人材の育成 ― 職能を高める仕組み作り ―	法政大学キャリアデザイン学部 教授 八幡 成美	…… 7
	成長する管理職 ― マネジャーは経験からいかに学んでいるのか ―	北海道大学大学院経済学研究科 教授 松尾 睦	…… 14
展 望	管理職はこんなに魅力的な仕事だ！	法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科 教授 藤村 博之	…… 20
社会を見る眼⑤	「情けは人のためならず」と「倍返し」の経済学	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄	…… 25
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方③①	介護者と非介護者の仕事と家事の時間	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明	…… 29
		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	「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」	(公財)中部産政研 主任研究員 熊野 明子	…… 37
産政研だより			…… 44
BOOK			…… 47



2014年春闘に期待



中部産政研

理事長 東 正 元

春闘の記事が紙面をにぎわしているが、過去にない政府の対応により、異常な展開となっている。私の感覚では、憂慮すべき、また、将来に禍根を残す状況と言える。あらためて、春闘のあるべき姿について述べてみたい。

過去、賃金をはじめとする労働条件の取り組みは、長い歴史を経て労使の自治で決めてきた。その内容も単なる賃金などの労働条件をどうするかだけの取り組みでなく、取り巻く環境、会社の状況、組合員の生活、働きぶりなど多岐にわたり話し合い、労使が共通の認識に立つ場でもある。トヨタグループの例をあげると、過去、労使がどんな努力をし、どんな成果をあげてきたか、会社の経営状況や取り巻く環境、組合員の働きぶり、生活や思い、そして、将来に向けてのビジョンなどについて、徹底的に話し合い、その結果として労働条件をどうすべきかを見出し、組合員は努力が認められたと感じ、会社は答えがいのある結果を導き出し、共に前を向いて努力を続ける事を誓い合う場になっている。こうした取り組みが、日本の誇れる労使相互信頼の

関係を築き、強い企業、日本の経済をつくってきた大きな原動力となった事は衆目の一致する所である。

今回、政府が政労使会議をもち、その場で直接的に経営側に賃上げを要請し、しかも、その見返りとして要請に応じた企業には、復興増税の前倒しの廃止などの恩典を与えるという。経済の活性化、デフレ脱却の為に、所得の向上が必要ということは理解はできるし、また、ムードを盛り上げる事も否定はしないが、この対応は、限度を超えた労使自治への介入であり、日本の労使関係を壊す事にもつながりかねず、大変遺憾である。

一方、こうした状況であるからこそ、今交渉においては、従来以上に労使が幅広い観点から、そして、深い議論が必要である。会社は企業経営の立場から、組合員は働く者の立場から、率直で徹底的な議論をしていただきたい。とりわけ労働組合は、リーマンショック以降、前向きにひたすら努力を続けてきた組合員にしっかり目を向け、この先の活力を

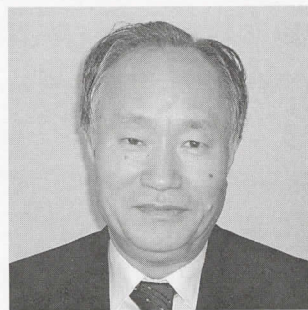
生み出す取り組みに是非ともしていただきたい。加えて、今取り組みは、労使とも社会的な観点、すなわち、デフレを脱却し、上向いている経済を腰折れしないよう、さらには向上させる為、労使がどう役割を果たすべきか、大いに議論をしていただきたい。

繰り返しになるが、労働条件の取り組みは、労使は寄って立つ位置が違い、お互いの主張が全て一致する事はない。その中で、お互いの立場を理解しあう努力をし、認識の共有を図った上で、組合員が報われたと感じ、会社への信頼を深め、会社の発展の為努力しようと感じる結果を見出していただきたい。そして、その事が社会全体に好影響を及ぼすことを期待したい。





企業の活動拠点としての 都市圏戦略



学校法人梅村学園 理事
中京大学総合政策学部 教授

奥野 信 宏

我が国の20年に及ぶ経済停滞は、高い発展段階に達した国が乗り越えなければならない共通の壁だろうが、ここに来て新しい発展のサイクルが始まろうとしている。発展のエンジンは都市圏である。しかし全国の都市圏は、地方都市と大都市とを問わず、少子高齢化という成長にとっては極めて厳しい環境に直面している。政策として財政・金融政策や特区政策・規制緩和による産業活性化等は必要だが、もうひとつ大事なのが国土政策としての長期的な都市政策である。前者が西洋医学の療法だとすると、後者は東洋医学になぞらえられる。本稿では、グローバルに展開する企業の活動拠点としてのこれからの我が国の都市圏の在り方について考えてみる。

全国の都市圏は、それぞれ特色があって多様だが、県庁所在地の多くでも共通して人口減少と高齢化、中心市街地の空洞化に直面していて、車社会で分散した街の機能をコンパクト化しようとしている。コンパクト化のイメージは論者によってまちまちだったが、次第に絞られてきた。国土交通省「都市再構築戦略検討委員会」の整理では、「あじさい型」

や「串と団子型」あるいはそれらをまとめて「多極ネットワーク型」と呼ばれている。あじさい型都市では、人口2000人～5000人程度を一つのまとまりとし、中心部に商店、診療所、金融機関、集会所、小学校等の一次生活支援機能を集約して整備する。これをあじさいの一つの花弁とし、それらが集まって都市が形成される。施設や交通手段の運営にはNPO等の新たな公の活動が期待される。串と団子型は、鉄道が機能する都市圏の郊外では想定しやすいが、鉄道路線を串とし、沿線の各駅を中心にコンパクトな一次生活圏を形成するものである。いずれの場合にも、広域都市圏の中心部に2次・3次の都市機能が整備され、複層したコンパクト化が実現される。こうした街づくりの方向性は、地方都市だけでなく大都市周辺の諸都市にもあてはまる。

他方、大都市圏の国際競争力の強化については、私は課題を4つに整理している。即ち①ビジネスが効率的に行える街、②高齢者にとっても住みよく、子供が生まれる街、③国際的に活用される街、④歴史や文化が感じられ、環境にやさしい街である。国際競争力の

強化には、各分野について対応が求められるが、②について注目されるのが、名古屋圏の生活スタイルの3世代同居・近居である。引退した祖父母と両親・子供の3世代の同居・近居は、名古屋圏では珍しくない。安定した就業機会に恵まれていて、一定の広さを持った家屋敷や田畑などが代々相続されているし、引退後の地域社会との繋がりも維持されている。そうした一家では、嫁姑の確執の恐れはあるが、30代の労働世代が複数の子供を持つインセンティブは高い。我が国の少子高齢対策は、高齢対策の方に偏っているように思うが、高齢化と少子化は別々の対峙する政策ではなく、相互に補完する政策であることがわかる。これを東京圏で実現するには家の狭さや、社会との繋がり希薄さなどがあり容易ではないが、どのように工夫して3世代同居・近居を実現するかは、活力ある高齢社会を創る鍵になると思う。

③については、東京がシンガポールや香港等に比べてビジネス拠点の魅力で劣るという調査が報告されているが、違いのひとつは英語での生活のしやすさだろう。英語圏出身の住民が英語で生活してストレスを感じない街を作ることは、日本人は日本語を大切にすべきという議論とは別次元の重要な事柄である。我が国でも小学校から大学まで英語を使った教育に関心が集まっており、十数年後には状況が様変わりしていると期待している。

将来の都市圏のあり方に大きな影響を及ぼすのがリニア中央新幹線である。これは21世紀の日本をブレークスルーする事業になるのではなかろうか。2027年に品川・名古屋間が開通すると、最速約40分で両都市圏が

結ばれ、人口5000万人の鉄道による日帰り交流圏が生まれる。これは世界史の上で例のないことだろう。料金は、現在の新幹線普通指定料金より700円高い程度と想定されている。これによって東京と名古屋の両都市圏は、地下鉄の移動距離になる。その結果、現在の都市圏の機能の再構築が起こるだろう。名古屋圏については、開業に備えた圏域全体の都市機能の整備について熱心に議論が行われている。しかし一体となった東京・名古屋圏について、都市機能をどう再構築するのが望ましいか、政府はそれをどう支援するか等は、名古屋圏での議論では不十分であり、国を挙げて議論しなければならない。

最後に街づくりの担い手について触れておきたい。行政が担う都市管理は最低限を確保することになりがちだが、それを超える質の高いきめ細かい街の建設や維持管理は、市民やNPO、企業などの多様な主体が参加した新たな公の活動に期待される。新たな公は「公共の志を持ってサービスを提供する活動や組織、そのような活動を重視する価値観」を指しているが、その活動は先進国に相応しい安定感ある社会を構築する鍵である。これまで行政機能の代替・補完的な取組が主で、多様な主体がボランティア的に幅広く活動してきた。それらに加えて最近、企業的手法を活用し事業の持続性を確保しながら、街づくりや人口減少・高齢化、環境問題などの都市の社会的課題を改善する新たな公の活動が注目されている。街づくりではNPOと住民団体、企業、行政が協働で事業を行うことが多く、特に大都市圏の中心部や郊外での街づくりで大きな成果を上げてきている。これらのいわゆるソーシャルビジネスは経済的な可能性も

高く、政府の推計では雇用機会も急激に成長している。新たな公の育成は、少子化・高齢化やグローバル化が進展する社会において、高度成長期とは異なった、しなやかさを備えた強い国家を構築する鍵であると考えている。

[筆者は中部産政研 顧問]

【筆者紹介】

奥野 信宏（おくの・のぶひろ）

1945 年 島根県生まれ

◇現 職 学校法人梅村学園理事
中京大学総合政策学部教授
経済学博士

◇専門分野 公共経済学、理論経済学

◇学歴 / 職歴

1969年 京都大学大学院修士課程終了
1969年 京都大学経済研究所助手
1974年 名古屋大学経済学部講師
1976年 名古屋大学経済学部助教授
1989年 名古屋大学経済学部教授
1991年～1993年
名古屋大学大学院国際開発研究科教授(併任)
1997年～1999年
名古屋大学経済学部長・大学院経済学研究科長
2000年～2004年3月
名古屋大学副総長
2004年4月～
中京大学教授
2005年4月～2009年3月
中京大学総合政策学部長

◇公職

国土審議会会長、政策部会長、防災国土づくり委員会委員長、共助社会懇談会座長 等

◇最近の著書

「公共の役割は何か」（岩波書店、2006年）
「地域は「自立」できるか」（岩波書店、2008年）
「公共経済学 第3版」（岩波書店、2008年）
「新しい公共を担う人びと」（共著、岩波書店、2010年）
「都市に生きる新しい公共」（共著、岩波書店、2012年）

他



ものづくり人材の育成

— 職能を高める仕組み作り —



法政大学
キャリアデザイン学部
教授 八幡 成美

1 現場力の低下と中堅人材の育成の遅れ

長期にわたる円高、デフレ不況のもとで、激しい国際競争力にさらされた日本の製造業は、中長期的な投資である研究開発費や教育訓練費をも削減してしまい、本来の競争力の源泉の能力低下を招いている企業が少なくない。日本企業の競争力を支えてきたのは長期にわたり漸進的な改善・改良を重ねた効率的な生産システム、新製品の投入時に職域を超えた人材が協力し合い短期的に生産を立ち上げる柔軟な組織運営、それらを支える優秀な人材を内部で育成してきた点にある。ところが、目先の利益を追うあまり、新入社員教育にまで手を抜いてしまった企業が少なくない。一方では、短期的な成果主義が広がり、指導役の担い手である先輩社員が自身の業務成果の向上に追われて、後輩の指導にまで心を配る余裕もなくなっている（日常的に後輩を機会指導しようとのインセンティブが低下している）。正社員の採用を抑制したため、後輩がなかなか入ってこないのも、いつまで

もエントリーレベルの仕事が続けて、困難度の高い仕事に挑戦する機会に恵まれなかった若手社員も多く、これが「中堅社員として思うように育ってない」原因の一つである。団塊世代が大量に引退するなかで、後輩への技術・技能の継承が済んでおらず、トラブル対応や事業転換、新製品開発などへの取り組みで、現場力が低下してしまったために、業務の停滞を招いているとの声が目立ち始めている。

日本企業の強みであった技術・技能の継承の仕組みがうまく機能しない理由として¹、団塊世代の引退にともない、大企業では、指導役にまわったベテラン社員が時間不足で思うように対応できていないことが第一に指摘されており、中小企業では、ベテラン社員の指導力を裏付けるスキル・ノウハウがそもそも不足していること、指導を受ける側の若手社員側がゆとり教育の影響などから能力不足にあることを指摘する企業が多い。

育てたはずの新人が、中堅層に位置づけられる年齢になっても後輩の指導がうまくでき

¹ 経済産業省・厚生労働省・文部科学省「平成23年度ものづくり基盤技術の振興施策（概要）」平成24年6月

ていない。それは指導役となっている自分自身が先輩や上司から明確に指導らしい指導を受けた経験が少なく、後輩をどう指導して良いのかで戸惑っていることもある。短期的な成果重視の人事管理が広がったことで、管理職も含めて時間に追われ、自助努力を強調するばかりで新人・中堅社員の育成機能が弱まったのではないかと危惧される。

日本企業の良き伝統であった先輩から後輩へとノウハウを連鎖的に伝える企業内人材育成の仕組みの機能不全が起こり始めており、中でも中堅層の育成不足が目立っているといえよう。これは先輩から後輩への指導の連鎖が途切れているからで、本来の日本企業の強みであった職能重視の人事システムと連動した人材の内部育成の仕組みが弱まってしまったからである。

新人育成のインセンティブとして、後輩の指導担当者に OJT 手当を出している中小企業もある。新人を指導する立場に立たせることで中堅層の育成にもつないでいこうとの発想である。

内部育成のメリットを再認識し、行き過ぎた短期的な成果を追い求めるやり方を軌道修正する必要がある。特に、ものづくり企業では熟練技能者、現場監督者、エンジニア、購買・外注、物流、マーケティング担当など高度な経験を有する職種が多く、彼らを短期間に育成することは難しいし、外部から都合の良い人材で補充することも簡単ではない。

では、ものづくり現場で中核的な人材に求められる能力とはどのようなものだろうか、要約すれば以下の 4 点を指摘する企業が多

い。

- ①改善力：現場で自律的に問題解決が行える
- ②育成力：部下や後輩へ適切な OJT の指導ができる
- ③指導力：現場をまとめるリーダーシップを発揮できる
- ④技術力：不可欠な技術を習得し、熟練した技能を有する

では、これらの能力を身につけるにはどのようなしたら良いだろうか、改めて考えてみよう。

2 フレキシビリティと職務遂行能力を重視した人材育成

職業能力の 7 割は仕事を通じた経験に基づく学習²によって身につけているといわれる。日本では 1970 年代に内部労働市場論の影響から OJT の重要性が強調された。それ以前から小池³は緻密な現場観察に基づき「知的熟練」と「長期の競争」を軸にした日本企業の人材育成方式の優越性を指摘し、あわせて OJT の重要性を強調してきた。

80 年代後半には日本企業の高品質を追いかけて、米国でも品質向上や能力開発面で OJT の重要性が再認識され、クロスファンクショナルな職務編成やチームワーク、現場のキーマンである監督者の役割期待の見直しが盛んに議論され、TQM とか、シックス・シグマなど品質改善活動も盛んになった。

日本では QC サークルや自主管理活動が盛んであった時代だが、動態的な組織運営に注目して参加型の組織開発 (OD) を試行する

² 中原淳「経験学習の理論的系譜と研究動向」日本労働研究雑誌、No.639、2013 年 10 月

³ 小池和夫『仕事の経済学 (第 3 版)』東洋経済新報社、2005

企業もあった。当時は労働の人間化（QWL：Quality of working life）が注目され、自律的な働き方を可能とする職務再設計が叫ばれた時代でもある。当時の米国でも行動科学の成果を踏まえて OD が注目されていた。近年、日本で注目されている経験学習の理論も OD の発展形であり、歴史の連続性を感じさせる。

中澤⁴は小池の知的熟練論を発展させ、日本企業での働く仕組みを、仕事の種類（いつもの仕事といつもと違う仕事）と仕事の性格（しごと穴としごと壁）に分け、鮮やかに整理している。いつもの仕事といつもと違う仕事の割合は 7：3 であって、これが仕事の基本で、いつもと同じ仕事を繰り返すこと（OJT であり、経験である）の重要性を指摘している。職能を高める中で仕事を通して外の世界に働きかけ、未来に希望をつないでいける。石の上に 3 年、下積み 10 年の重要性を説き、職業人生をわかりやすく提示している。

昭和 40 年代に登場した職能資格制度⁵は改めて言うまでも無く、人材育成とセットの職務遂行能力重視の人事制度である。しかし、80 年代に実施された日経連・職務分析センターの調査によると、職能資格制度を導入している企業が 8 割を超えていたが、昇格管理を能力主義的に厳格に運用している企業は 2 割程度にとどまり、入社年次を基準とした年功的な運用をする企業が多く、降格の規定がないなど、本来の能力主義管理とは言えない状況にあった。職能資格制度は厳格に運用すれば、同期入社でも 40 歳代になると年収ベースで 50% ほどの賃金格差が生じる制度だが、

そのような厳格運用をする企業は少なかったのである。その弊害を是正する動きが「新時代の『日本的経営』」⁶であり、これを契機に社員をグループ分けし、従来の正社員層である「長期蓄積能力活用型グループ」には少数精鋭化と成果主義が指向されることになった。バブル崩壊後の厳しさから短期的な成果主義に飛びついたのは理解できるが、それが日本企業の強さであった職能集団間のスムーズな連携、柔軟な組織運営を弱めてしまったとの反省が少ない。中長期的な業績向上にウェイトを置く職能資格制度に変更を迫り、短期的な業績向上優先、職務重視の成果主義的制度（職務等級制度や役割等級制度）に変更したのであるが、あまりにもドラスティックな変更になじめず再び職能要素を高めた制度に修正している企業も少なくない。中長期的な戦略を重視する競争力を向上させる観点からも、これは歓迎すべき動きであろう。

職能重視の組織運営が多くの日本企業に根付いたのは、日本の歴史的伝統を踏まえて定着してきたものであり、振れることはあってもそう簡単には変わらないし、これは強みであって捨て去るべきものでもない。単一民族であるが故に言葉の壁はなく、第 2 次大戦後に職工身分格差が解消されたこともあり、より意思疎通がやりやすい職場環境にあったことから、職能重視の組織運営は構成員からの納得性も高く強い支持を得てきたことを忘れてはならない。

奥田⁷は、「日本企業での働き方は仏教文化の長い歴史のもとで、相互に異質であり予

⁴ 中澤二郎『働く。なぜ?』講談社、2013 年

⁵ 日経連能力主義管理研究会『能力主義管理—その理論と実践』日本経団連出版、2001 年

⁶ 日経連「新時代の『日本的経営』」日本経団連出版、1995 年

⁷ 奥田健二『ジャパニーズ・ワーク・ウェイの経営学』お茶の水書房、2011 年

盾するものを排除することなく、共存し相互に補足し合う相補的關係性を維持する仕事の仕方である」と職能の異なる人材が連携・協業しながら仕事を進める日本のやり方の特徴を指摘している。このような特徴は戦前の職場組織からの伝統でもある。つまり、各種職能のメンバーが各自の職域にこだわらず一定の緊張感のもとでチームとして柔軟に協力しあう仕事の仕組みであって、米国中小企業⁸のように経営層や技術者が強引に引っ張っていく組織運営ではなく、構成員間で緊密なコミュニケーションをとりながら、臨機応変に動くので、各種リードタイムの短縮やミスの防止につながり、効率的である。

しかし、逆に大企業では、調整と合議に時間をかけすぎて、意志決定の遅れから商機を逃すというデメリットも指摘されてきた。「おみこし経営」になってしまい、経営者の戦略構築力、決断力が弱点ともなっている。とはいえ、長期の経験重視の内部育成が日本企業の特徴でもある。そして、日本企業の強さは優秀な中間管理職を軸として、職務編成の柔軟性を確保できる職能レベルの高い社員に支えられてきたのだ。

ここでいう職務遂行能力の構成要素は知識、技能、経験、表現の4つの次元で考えるとわかりやすい。

3 職務遂行能力の構成要素（知識、技能、経験、表現）と技能継承

（1）職務遂行能力と知識、技能、経験、表現

第1番目に知識だが、これは座学や本を読んだり Web で調べたり、先人から学び身に

つける。圧倒的な部分が文字情報（形式知）で表現されているものから学ぶ。専門知識、商品知識などに限らず、歴史、倫理などの教養的なものも含まれる。知識を会得して知恵を生み出せるかどうかが大事である。

第2番目は技能だが、これは機械加工とか運転とか、反復訓練することで体得するもので、語学やコミュニケーション・スキルもここに含まれ、個人に体化されたものである。管理能力を裏付けるコンセプチュアル・スキル、ヒューマンズ・スキルもここに含まれる。高度なレベルの熟練技能は知識の習得をベースにしながら技能を身につける。

第3番目は経験で、これは仕事の経験を通じて学ぶものであり、OJT で学ぶもの、失敗したときの創意工夫とか、未知の経験について先輩・上司から受ける機会指導で獲得するものが含まれる。知識、技能を具体的な場面に適用した経験である。PDCA サイクルをまわしながら能力を向上させる経験やチームとしての協同作業の経験をいかに積むかである。それは小さな失敗や修羅場を現実体験として体化させることが、その後のカン・コツを磨き上げるのにも役立つ。これは時間の関数であって、経験を重ねることで蓄積されていく能力であり、暗黙知は技能を取得した上で工夫と経験で身につけていく。

第4番目は表現だが、これは前記3つの要素をベースに仕事の場面で実際に演じ、表出できる能力である。幅広い知識・経験をベースに物事を俯瞰できる能力がなくては難しい。そして、コミュニケーション能力、プレゼン能力が身につけてないと、たとえ潜在的

⁸ 八幡成美「米国中小企業のイノベーション－日米比較から得られるインプリケーション」『日本政策金融公庫論集』第14号、2012年2月

に能力があったとしても肝心な場面で能力を発揮し表出できなければ意味がない(責任を持って意志決定ができるということ)。管理・監督職層では TWI や MTP 研修、ケーススタディなどを受講しておくことは表現力を高め、部下への指導能力も向上させる。自分で目標を設定して自律的に動き、まわりにあるいは自分の職場の外に向かって働きかける力でもある。

階層別で求められる職能レベルは異なるが、それに応じて職能等級別に求められる職能基準が明示され、これが育成目標と対応している。ところが、この基準があまりにも抽象的な記述になっていて、具体的な目標設定と関連づけることが難しくなっているケースが多い。そこで、職能別に具体的な期待要件項目を詳細に示し、項目の重視度合いによってウェイト係数を示すなど、評価項目を具体的に見える化することで、自己の育成目標の設定が容易になり、自分の将来キャリアの方向性も明確化できる。

職能の構成要素である知識、技能、経験、表現の能力を高めるためには OJT が重要な役割を果たしているが、適切なタイミングで Off-JT を実施する必要もある。さらに日常的には自己啓発を組み合わせることで、育成効果を一層高めることができる。OJT、Off-JT、SD (Self Development: 自己啓発) はあくまで育成手段であって、どのような能力を高めるのかを明確に意識した上で、適切な方法を選択すれば良い。

(2) 中堅層の育成

入社3年間ぐらいで、企業・職場・企業風土になじんでもらい、スキル教育だけでなく、

価値観をも理解し合う人間教育、道徳・倫理・態度教育などの人格教育に力を入れる企業も多い。日本社会では長期雇用慣行が定着しており、育成観点からプロセス重視の評価がなされてきた。職場環境になじめる態度形成の基礎として、整理、整頓、清潔、清掃、躰の5Sは当然のこととして、「ほうれんそう(報告・連絡・相談)」を徹底させることも求められている。つまり、報告・連絡・相談は、仕事の締めくくり、次のステップへの始まり指示、命令されたことの進行状況や問題点、結果の報告であり、この習慣が身につかないと、チームワークの維持が困難となり、ミスやトラブルの原因ともなるからでもある。あわせて、上司や先輩への報告・連絡・相談の場は機会指導の場ともなっている。職場全員参加のもとでトラブルやミスの原因を探り、職場のメンバーからの意見を吸い上げる形で、ふたたび繰り返さないように対策をたて、解決することで成長が期待できる。日常的に報告や相談を受けた上司や先輩がその解決策を考えるように指示することがそのポイントである。

機会指導は初期キャリアを既に経過した中堅人材の育成に効果的であり、あらゆる場面で、自ら PDCA サイクルをまわせる自律的な人材に育て上げるかどうかであり、固定的な職務にこだわり遂行するのではなく、柔軟で多様な仕事がこなせ、チームをリードできるようリーダーになれる人材が求められている。そのような人材を長期的に育成していくには、育成目標を明確に設定して、次の段階が見えるようにして、育成途上での中間評価を意識化させることが重要である。プロジェクトの業務日報の中に能力向上の達成度を評

価する項目を組み込んでおき、これを日常的にモニターするといった工夫をしている企業もある。

(3) 中小企業の現場では

指導スタッフや育成ノウハウなどの資源の限られる中小企業での技能継承を効果的に進める方策を考えてみよう。ISO9001の認証を受けている企業では、認証評価項目にスキル評価が組み込まれているので、各人のスキルの程度を客観的に見える形にしている。例えば機械加工の職場なら、レベル1：「加工ができる」、レベル2：「品質保証ができる」、レベル3：「日常業務を熟知し実施できる」、レベル4：「段取り替えができる」、レベル5：「指導ができる」といった具合である。

スキル・レベルの評価基準を明確化した上で、複数の機械があるなら、どの機械はどの程度のスキル・レベルでどの程度仕事をこなせるかを評価する。

計画的にOJTを展開する上では育成される側も自分のスキル・レベルを相対化して理解していなければ、習得しようとの意欲もわからない。スキル表の作成は育成目標を明確化し、職場内のメンバー全体が多能化（万能工化）することがめざされている。この考え方はスキル・レベルを業務遂行レベルと置き換えれば、事務部門や営業部門でのOJTの計画化にも役立つ。実際に東北のある県では保健師の大量引退に備えて、保健指導業務の一覧を作成し、そのスキル・レベルを見える化することで、後継者育成プログラム作成に活用している例もある。

中核的で基本的な技能を絞り込み、必要に応じてOff-JT（ポリテクセンターなどの向

上訓練コースを利用するなど）で補完することも有効である。その際に自分で考え、自分で調べ、自分で解決策を立案し、評価・ふり返りのプロセスを組み込むといった具合に、PDCAサイクルを意識してプログラム化することが大事である。OJTの指導者が多忙であるならSJT（Self Job Training）のマニュアルを準備して、指導時間の効率化をはかることもできる。ようするに工夫次第であって育成しようとの会社側の態度が基本である。

わざわざ外部に研修に行かなくても自主的研究会・勉強会で成果を上げているケースは山ほどある。70年代に「学習企業」のコンセプトで語られた継続的に学習する職場組織を企業内につくりあげてことを考えてほしい。

4 まとめ

18歳の新人を60歳以上の人が教える場面が増えており、指導能力が問われている。しかし、ベテラン社員で指導能力を発揮できる人材は意外と少ない。豊富な経験に固執せず、威張らず、年下の人たちとうまくコミュニケーションがとれないと難しい。雇用延長などで指導役を担う高齢者の指導方法を改善することは優先順位の高い課題でもある。①指導項目に興味・関心を持たせる、②指導を実践する、③技能の“なぜ”を考えさせる、④技能を訓練させる、⑤指導結果の評価をするといった流れを意識させる必要がある。

結局、人材育成とは企業が求める能力と各個人の能力とのギャップを埋めることにあり、たえず変化する経営環境の中で企業が求める能力は固定したものではない。したがって、育成目標自体が絶えず変化していると

もいえ、それに対応するには自ら考えて自分の職能を持続的に高める努力を継続できる人材にしなければならない。態度の変容にまで至って、初めて研修効果を確認できる。向上心に富んだ生き生きとした社員が増えなくてはイノベーションを推し進めることも難しいし、本来の競争力の回復も難しいだろう。

【筆者紹介】

八幡 成美（やはた・しげみ）

1946年 茨城県生まれ

◇学歴／職歴

1969年 神奈川大学工業経営学科卒

1971年 同大工学部助手

1984年 雇用促進事業団雇用職業総合研究所
（1990年日本労働研究機構に改組）研究員

2003年 法政大学キャリアデザイン学部教授
（現在に至る）

2013年 厚生労働省「ものづくりマイスター推進
会議」座長

その間に、参議院特別調査室客員調査員、ジョージ
ア工科大学E I I客員リサーチフェローなど歴任。

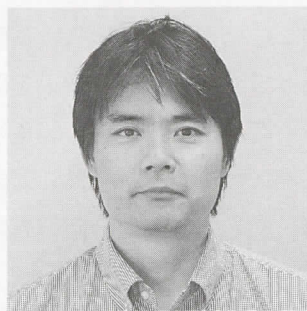
◇主な著書・論文

- ・「職業とキャリア」法政大学出版局、2009年
- ・「グローバル人材の育成－製造業を中心とした基
盤整備について－」
『国際比較からみた日本の人材育成』、樋口美雄・
財務総合政策研究所編、日本経済評論社、2012年
- ・「米国ジョージア州でのレディネス・テストの運
用効果」、『産業教育学研究』42巻第1号、2012年
- ・「中堅社員の育成と人事教育システムの連動」『産
業訓練』、2013年 など。



成長する管理職

— マネジャーは経験から
いかに学んでいるのか —



北海道大学大学院
経済学研究科

教授 松尾 睦

管理職の成長プロセスは ブラックボックス

企業の業績が悪化すると、やり玉に挙げられるのが中間管理職である。経営層からは「ミドルが力不足である」と指摘され、部下からは「上司が頼りない」と突き上げられる。しかし、こうした非難は、中間管理職が組織の「要（かなめ）」であり、屋台骨であることを意味している。つまり、管理職の成長を促すことは、企業の成長を刺激することにもつながっているのだ。

では、マネジャーが成長するためのカギは何だろうか。それは「経験」である。従来の研究によれば、管理職の成長の7割は経験によって決まると言われている。しかし、実業界および学術の世界においても「挑戦的な仕事を任せれば、マネジャーは育つ」というようなアバウトな考え方が支配的であり、管理職の成長プロセスはブラックボックスとなっている。

そこで筆者は、管理職がどのようなプロセスで成長しているかを解明するために、日本

の中堅・大企業12社で働く課長・部長524名に対して調査を実施した。分析結果は、拙著『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』（東洋経済新報社）にまとめたが、本稿では、そのエッセンスを紹介したい。

3つの経験と3つの能力

まず、管理職の能力向上を促している経験は3つに分かれた。それは①部門を越えて連携した経験、②変革に参加した経験、③部下を育成した経験である。

つまり、他部門や外部組織と連携しながら仕事をした人、商品・組織・制度等を変革する活動に参加した人、部下や後輩を育成したことがある人は、マネジメントに必要な能力を獲得していた。逆に言えば、自部門の中だけで仕事をしている人、ルーチンワークを回しているだけの人、部下を育成したことがない人は成長することが難しいといえる。「連携」「変革」「育成」は、管理職が積むべき経験の三本柱である。

こうした経験を通して、管理職は3つの能

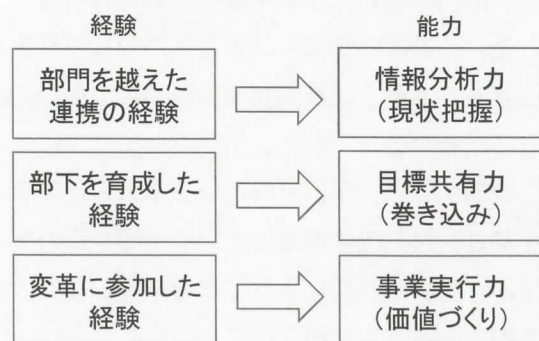
力を身につけていた。それは、①顧客や競合の情報を収集し、広い視野で現状を把握する「情報分析力」、②ビジョンや目標を部門内に浸透させ、メンバーを巻き込む「目標共有力」、③ビジネスチャンスを見極めて事業化し、新しい価値を実現する「事業実行力」である。つまり、管理職として活躍するために必要な能力は、「情報」「目標」「実行」の3つのカテゴリーにまとめることができる。

これら3つの経験をどれくらい積み、3つの能力がどの程度向上したかを、「担当者、課長、部長」の各時代で測定したところ、どの時代においても「変革に参加した経験」および「事業実行力」のスコアが低いことがわかった。つまり、変革の経験を積むチャンスが少ないこと、および事業実行力が弱いことが、管理職の力不足の原因といえる。

いかに経験は能力とつながっているのか

次に、「どのような経験を積み、いかなる能力が身につくか」という観点から調査データを分析したところ、3つの強いつながりが見いだされた（図1）。

図1 経験と能力のつながり



第1に、部門を越えた連携の経験を積んでいる人は、情報分析力を身につけていた。例えば、「新規技術開発を営業・開発・施工部

門と連動し業務を進めた」マネジャーは、「多くの視点から考えられるようになった」と報告している。つまり、異なる考え方や価値観を持つ人々と協働することによって、多角的に分析して現状を把握する力が身につくといえる。

第2に、部下育成の経験を積んでいる人は、目標共有力が向上していた。例えば、「グループ長の任命を受けた時、部下が全くついてきてくれなくなり、信頼関係も崩れた」という経験を積んでいるマネジャーは、「マネジャーとしてどうありたいのか？どこに向いて仕事をしているのか？」を明確にする必要があることを学んだ」と述べている。部下を育てることで、自身や部門の目標を部下に理解させる力が養われるといえる。

第3に、変革に参加した経験を積んでいる人は、事業実行力を身につけていた。例えば、「原料価格が乱高下する中で、製品・物流コストの削減、安定供給の確保を指揮した」マネジャーは、「年々着実に会社のコスト管理レベルや危機対応能力を高めて企画・提案し、収益に貢献し続けることが出来た」と報告している。変化をもたらす仕事に関与することを通して、価値を生み出す実行力が高まるのである。

以上のように、「連携→情報分析力」「育成→目標共有力」「変革→事業実行力」という3つのつながりを発見したわけだが、すでに述べたように「変革→事業実行力」が日本企業のマネジャーに不足しているといえるだろう。

経験は連鎖する

マネジャーの成長を促す経験が明らかに

なったとしても、それらの経験をどのように積み重ねようかという問題が残っている。経験は偶然で決まるとよく言われるが、偶然だけですべてが決まるわけではない。想定したのは、「過去の経験」、「過去に獲得した能力」、「仕事の姿勢」、「上司からの支援」である。これらの要因が経験に対していかなる影響を与えていたかを、担当者時代、課長時代、部長時代という3つのステージ毎に分析した。

経験に最も強い影響を及ぼしていたのは「過去の経験」であった。特に、「連携」と「変革」の経験について、この傾向が強かった。つまり、部長時代に「部門を越えた連携」や「変革への参加」を経験している人は、課長時代や担当者時代にも「部門を越えた連携」や「変革への参加」を経験している人が多かったのである。これは、現在の経験は過去の経験によって既定されていること、つまり「経験が連鎖する」ことを意味している。

では、なぜ経験は連鎖するのだろうか。考えられるのは「人脈」による連鎖である。例えば、部門を越えて連携したり、変革活動に参加することで、社内のキーパーソンと幅広い人脈が形成されることが多い。そして、経験を通して知り合った人々から、さまざまな連携・変革の仕事を振られるがゆえに、経験が連鎖していくと考えられる。仕事につながる情報や支援などを供給してくれる人脈はソーシャル・キャピタル（社会関係資本）と呼ばれている。

注目すべき点は、過去に獲得した能力は、その後の経験にあまり影響を与えていなかったという点である。このことは、能力があるからといって、良い経験が積みめるとは限らないことを示している。能力の高さよりも、「ま

ず経験してみることに」の方が重要になるのだ。

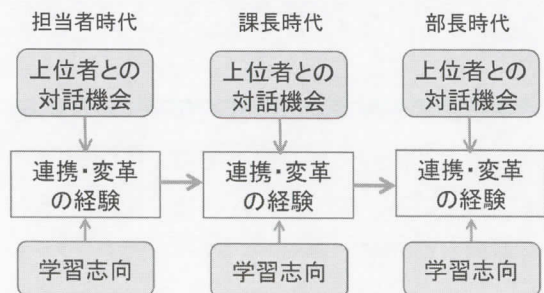
経験の連鎖に入る二つの方法

経験が連鎖することが示されたが、この好循環の中に入るにはどうすればよいのだろうか。分析の結果、二つの方法があることがわかった。一つの方法は、「好奇心、挑戦、独自性」を重んじる「学習志向」と呼ばれる目標を持つことである。すなわち、好奇心を持って挑戦することに価値を見出す人ほど、連携や変革の経験を積む傾向があった。好奇心や挑戦心が強い人は、普段の行動や発言を通して、独自のオーラを放っているであろう。学習志向は、「あのひとだったら一緒に仕事をしてみたい」と感じさせるマグネットの役割を果たしていると考えられる。

経験の連鎖に入るもう一つの方法は、上司による「社内外のキーパーソンとの対話機会の提供」である。普段会うことが難しい社内の上位者や社外の有識者と対話する機会を与えられている人ほど、連携や変革の経験を積む傾向にあった。例えば、「係長時代から、競合会社の役員クラスと直接交渉する機会を与えていただいた」と述べているマネジャーは、部門を越えた連携や変革活動に参加していた。このことから、人と人のつながりを広げることが、連携や変革の経験につながる事がわかる。

要約すれば、学習志向という本人の仕事の姿勢と、対話機会の提供という上司からの支援が、経験の連鎖に入ることを後押ししているのである（次頁図2）。

図2 経験の決定要因



第1の施策：若い時期から連携・変革の経験を積ませる

以上の分析結果を踏まえると、管理職の成長を促す施策は次の3つにまとめることができる。第1に、若いうちから「連携」「変革」「育成」の経験を積ませて、経験の連鎖の中に入れてあげることである。ある程度の基礎力が身についた20代後半から30代前半の若手や中堅社員に、早い段階から「連携」「変革」「育成」の仕事を割りあてることが重要になる。年功を重んじる日本企業では「まだ若いから」という理由で、チャレンジングな仕事を任せられないケースが多いかもしれない。ただし、多少未熟な人材であっても、まずは雑用係や使い走りの役割から連携や変革に関わる仕事に参加することで、挑戦的な仕事の「においを嗅ぎ」「雰囲気を感じることが出来る。たとえ周辺的なメンバーであっても、人脈が広がることで、経験の連鎖の中に入ることが可能になるのだ。

100年近い歴史を持つ老舗電子メーカーであるイビデンでは、入社10年目までの若手が新規事業開発の中心として活躍しており、ときにプロジェクトリーダーを務めることも

あるという^{*1}。同社は、電力供給、カーボン、建築資材、電子部品、自動車部品と、時代とともに主力事業を移してきたが、その原動力は若手・中堅によって実施された新規事業開発であった。

また、日東電工の社内大学では、部課長管理職クラスが参加するK-1コース、係長クラスのK-2コース、30歳前後の若手クラスのためのK-3コースがある。K-1やK-2では、参加者は、現在および将来の経営課題へ取り組むが、若手が対象であるK-3では、かつての経営課題に対して、経営目線で取材分析を行うという課題が与えられ、事例の当事者や経営幹部を交えた容赦ない議論が行われるという^{*2}。このように、段階的に変革の経験を積ませることも有効である。

第2の施策：学習志向を高める人的資源管理

管理職の成長を促す第2の施策は、目先の成果追求だけでなく、挑戦・好奇心・独自性を重視する学習志向を、採用・教育・評価の中に取り込むことである。私は、東京大学准教授の中原淳氏およびダイヤモンド社と共同で、WPLという職場学習診断ツールを開発したが、この中には学習志向を測定する質問項目が含まれている。WPLを導入している某製薬会社の人事マネジャーによれば、職場で伸びている若手社員は、学習志向のスコアが高い傾向にあり、逆に、あまりうまく育っていない若手はこのスコアが低いという。このように学習志向を定期的に診断すれば、教育プログラムを用いて学習志向を高めたり、人材の選抜に利用することができる。

*1 日経ビジネス 2008年9月15日号 p.50-52., Works[2010]99号 p.32.

*2 日経ビジネス 2012年5月7日号 p.26-29.

また、学習志向を刺激する開発体制をとっているのが、株式会社アルバックである。具体的には、技術者が「やりたい」と手を挙げた研究テーマは、基本的には反対せず、また「果敢な挑戦」が昇格の要件となっている^{※3}。こうした開発体制によって、研究者や開発者の好奇心・挑戦・独自性を枯れさせない努力をしているのだ。

企業においては、短期的な成果に目が行きがちであるが、採用・選抜・教育・評価など、さまざまな人的資源管理の中に学習志向を組み込んでいくことが、管理職の成長につながるといえる。

第3の施策：社内の対話を促進する

管理職の成長を促す第3の施策は、社内外の有識者やキーパーソンと対話する場を積極的に設けることである。

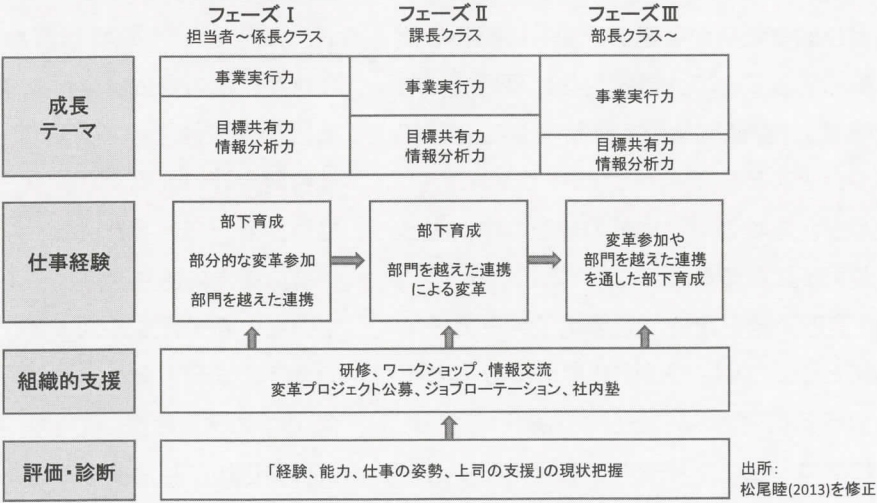
中堅IT企業の中には、ランチ代を会社が支給した上で、社員が、話をしてみたい役員やマネジャーを逆指名しランチに行くイベン

トや^{※4}、役員と社員がくじを引き昼食をともにするランダムランチを導入している企業もある^{※5}。

キリンビールでは、全社的なフォーラムを通して、社内の人材交流を進め、部門連携を推進している。そのきっかけは、生産・物流・営業の各部門間に見えない壁が存在していたためであったという。同社は、この壁を打破するために、自由参加のフォーラムをさまざまな形で定期的で開催してきた。特に、2007年に開始した全従業員対象のフォーラムでは、2年半をかけて全国で40回開催し、延べ2200人が参加したという実績をあげている^{※6}。

上司からのサポートという点、コーチングや権限委譲ばかりが強調される傾向にあり、対話支援に目が向けられていないケースが多い。上述したランチや自由参加のフォーラムは、普段会うことが難しい他部署の同僚や上位者と対話する機会を提供する有効な手段になるだろう。

図3 マネジャーの育成体制



※3 Works[2010]99号 p.29-31.
 ※4 日経ビジネス 2013年1月28日号 p.75.
 ※5 日経ビジネス 2013年1月28日号 p.72.
 ※6 JMA マネジメント 2012年6月号 p.10-13.

マネジャーの育成体制

以上の3施策を踏まえ、キャリア段階を考慮に入れてマネジャーの育成体制を図式化したものが前頁図3である^{※7}。ここでは、キャリアをフェーズⅠ（担当者～係長クラス）、フェーズⅡ（課長クラス）、フェーズⅢ（部長クラス以上）に分け、それぞれの段階において、成長テーマ、仕事経験、組織的支援、評価・診断のあるべき姿を明示した。

まず成長テーマであるが、3つの能力のうち、フェーズⅠでは目標共有力や情報分析力の獲得が中心になるが、職位が上がるにつれて事業実行力のウエイトが大きくなっている。

これらの能力を獲得するためには、3つの仕事経験が必要になる。キャリア初期には、部下育成、変革参加、部門連携といった経験を個別に積んでいくが、フェーズが進むにしたがい、これら3つの経験が統合されていかなければならない。例えば、部長クラスになると、変革参加や部門連携を通して部下を育成することが求められる。

その際、経験を個人任せ、職場任せにせず、組織的に支援することが肝要である。組織的支援には、研修、ワークショップ、情報交流のように、情報や人材の交流を主体とする支援と、変革プロジェクトの公募、ジョブローテーション、社内塾のように、経験そのものに影響を与える支援がある。こうした支援策を計画的に実施することで、職場の経験学習の質を高めることができると考えられる。

おわりに

中間管理職は、組織の「要（かなめ）」であ

り屋台骨である。企業における経験学習を偶然に任しては、マネジャーの力不足を解消することはできない。本稿は、拙著『成長する管理職：優れたマネジャーはいかに経験から学んでいるのか』（東洋経済新報社）をもとに、ミドルマネジャーの成長プロセスについて解説してきた。要約すれば、管理職を成長させるためには、①好奇心・挑戦・独自性を大切にする「学習志向」を刺激しながら、②社内外のキーパーソンと対話する機会を提供し、③「連携」「変革」「育成」といった経験を、若いうちから計画的に積ませることが重要になる。本稿が、各企業におけるマネジャー育成の一助になれば幸いである。

【筆者紹介】

松尾 睦（まつお・まこと）
1964年 東京都生まれ

◇学歴／職歴

1988年 小樽商科大学商学部卒業
1988年 塩野義製薬株式会社（～1990年）
1992年 北海道大学大学院文学研究科修士課程（行動科学専攻・社会心理学講座）修了
1992年 株式会社東急総合研究所（～1994年）
1994年 岡山商科大学商学部 助手・講師・助教授（～1999年）
1999年 東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程（人間行動システム専攻）修了（博士（学術））
1999年 小樽商科大学商学部 助教授・教授（～2008年）
2004年 ランカスター大学経営大学院博士課程修了（Ph.D. in Management Learning）
2008年 神戸大学大学院・経営学研究科 教授（～2013年）
2013年 北海道大学大学院・経済学研究科 教授（現在にいたる）

◇主な著書

『「経験学習」入門』、ダイヤモンド社、2011年
『経験からの学習』、同文館出版、2006年

^{※7} 松尾睦『成長する管理職』（東洋経済新報社）に掲載されている図を修正。



管理職はこんなに 魅力的な仕事だ！



法政大学大学院
イノベーション・マネジメント研究科
教授 藤村 博之

管理職を敬遠する傾向

最近、管理職になりたがらない若手が増えていると言われる。従業員に対して、「将来、管理的な仕事と専門的な仕事のどちらをしたいか」と質問すると、「専門的な仕事をしたい」という割合が高く出る。あるいは、管理職昇進を打診された従業員が昇進を断るという現象も少なからず見られる。

1990年代半ばから多くの企業で取り組まれた「フラットな組織」は、若者の管理職志向に影響を与えてきた。主任や係長といったポストがなくなり、部長の下には何人かのプロジェクトリーダーが配置され、その他の人たちはプロジェクトメンバーとして横一線になった。

主任や係長というタイトルがつけば、自分の下にきた後輩のめんどろを見なければならぬという気持ちが湧いてくる。しかし、上下関係のないメンバーとなると、後輩だから指導しなければならないという意識を持たなくなった。後輩が聞きに来れば教えるけれど、わざわざこちらから、言いにくいことを言わ

なくてもいいと考え、あえて手を出さないという職業生活を送ってきた人たちが「管理職適齢期」になっている。

フラットな組織のもとで、後輩があまり入ってこないという状況に置かれてきた世代は、誰かを指導しながら一緒に課題をやり遂げていくおもしろさをあまり経験しないまま、管理職適齢期になった。しかも、管理職と専門職のどちらかを選べると言われて会社生活を過ごしてきたので、「管理職と専門職のどちらが得か」という計算をする世代でもある。

最近の管理職を見ていると、決して魅力的に見えないというのが部下たちの実感だ。

(ア)何時間働いても残業手当が付かないので、管理職になるとそれ以前よりも給料が減る。

(イ)残業代の総枠が決まっているため、部下に長時間労働をさせるわけにはいかない。そこで、部下を早く帰らせ、管理職が残って仕事を片づけている。

(ウ)上から降ってくる課題が多いにもかかわらず、部下の数は減らされる。補充され

るのは派遣社員ばかりで、戦力になりにくい。

(エ)いつも何かに追いかけているような感じで、楽しそうに仕事をしていない。

(オ)責任ばかり多くて権限がない。

疲れている管理職の姿を毎日見ていると、「そうまでして管理職にならなくてもいいのではないか」と考えるのも理解できる。専門職で働き続ければ、給料はあまり上がらないけれどそれなりの生活はできるし、管理職になってつらい目を見るよりはいいだろうと思っている人が多いようである。

難しいからおもしろい

確かに、管理職は楽な仕事ではない。目を配らなければならない範囲は広いし、矛盾する課題を突きつけられて解決を迫られる局面が何度もある。でも、難しいからおもしろいと言えるのではないだろうか。

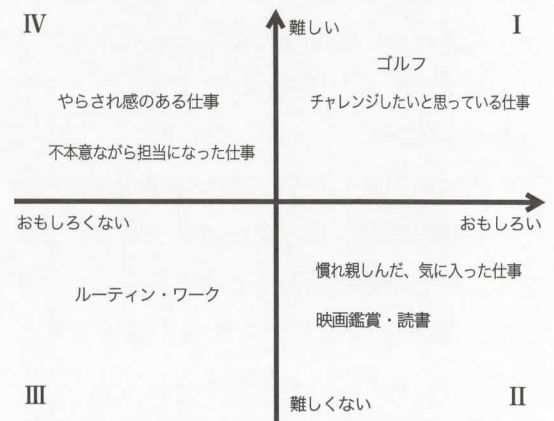
読者の中には、ゴルフが好きな方もいらっしゃるだろう。池もバンカーも傾斜もない、平坦なゴルフコースを想像してみてほしい。おそらくとても良いスコアが出るだろう。でも、このようなコースで何度もプレーしたいと思うだろうか。おそらく、すぐに飽きてしまうのではないかと推察される。

バンカーがあったり、池があったりするから、次はどこに打とうか考えながらプレーし、うまくいった、いかなかったで、歓声やため息が出るのだ。グリーンに傾斜があったり曲がっていたりするから、次の一打でどこまでボールを運んで、どうアプローチするかという工夫が生まれる。スコアが良くても悪くても、18ホールをあがった後に、プレーを振り返りながら仲間と一緒に飲むビールのおい

しさは格別である。

世の中に存在するものは、ふつう、難しいからおもしろいと言える。ゴルフもコンピュータゲームも、そして仕事も同じである。簡単に解決できない課題があり、それに挑戦し、克服するから「おもしろい!」と感じ、達成感を持つことができる。管理職という仕事もそれと同じだと言える。

図 難しいとおもしろいの関係



いま、一つの図を描いてみていただきたい。縦軸に、難しい—難しくない、横軸に、おもしろい—おもしろくないと書き入れる。4つの象限ができるが、読者のみなさんはそれぞれの象限に何を入れるだろうか。ゴルフ好きの方なら、ゴルフは文句なく、「難しいけどおもしろい」という第一象限に入るだろう。自分が思い入れを持って取り組んでいる仕事も第一象限である。

同じ仕事でも、他の象限に入るものもある。例えば、あまりやりたくない仕事や自分としては納得できない仕事は、第四象限（難しくないとおもしろくない）に分類される。筆者のように大学で働いていると、入試監督という業務がある。これは第三象限（難しくないしおもしろくもない）に分類される。ご自身の仕

事や趣味、生活上必要な活動をこの図に書き込んでいくと、自分のふだんの行動が見えてくると思われる。

管理職の難しさ

管理職という仕事がなぜ難しいのかをひと言で表現すれば、人を使って仕事をするからである。人は気まぐれだ。気分によって力を出したり出さなかったりする。組み合わせも重要だ。気の合った仲間となら力を出す、ウマの合わない人同士の組み合わせだと、1+1が2になるどころか1を下回ったりすることもある。

時間制約が厳しい中での課題達成を任されている管理職が、部下に仕事をさせるのではなく、自分で仕事をしてしまう姿をよく見かける。部下に任せていた仕事の進捗管理を怠っていたために、納期近くなって不十分な出来映えであることが判明することがある。このままその部下に任せていると納期に間に合わないとわかったとき、上司は部下から仕事を取り上げて、自分でやってしまう。本来はそんなことをしては部下の育成にならないのだが、背に腹は代えられない。

自分がよく知っている仕事は、部下に担当させるよりも自分でした方がはるかに簡単で早くできる。でも、それでは管理職の役割を果たしたことはない。自分がやりたいことを人にしてもらうのが経営であり、管理職は、経営の一端を担っているのだから、この原則に従う必要がある。

どうすれば自分のやりたいことを部下にやってもらえるのか、どうすれば部下をやる気にさせることができるのか、そもそも、その前に、どうすれば部下とのコミュニケー

ションが良くなるのか—管理職としての悩みは尽きない。

こんなに面倒なことをして、なおかつ給料もあまり変わらないのであれば、無理をして管理職になることはないだろう、と管理職候補者たちが思うのも当然だ。しかし、彼らが見ているのは部下の目に映った管理職の姿でしかない。横で見ているのと実際にやってみるのとではまったく違うという経験を私たちは日常生活の中でしている。管理職についても同じである。

管理職のおもしろさ

管理職のおもしろさは、やってみなければわからないところがたくさんある。仕事の面では、自分で仕掛けを考えて段取りをして、ある課題を達成する。この時の喜びは、メンバーの一人として仕事の一部を担っていた部下の時代の比ではない。

管理職は、部下の人材育成も担っている。見込みがありそうだった部下に様々な場を用意し、困難を乗り越えさせながら成長していく姿を見るのは管理職の醍醐味である。あるいは、他の人が注目しなかった人材を見だし、仕事の機会と適切な指導を与えることで頭角を現すのを助けるのも、管理職冥利に尽きる瞬間だ。人材育成には、時間と手間がかかる。労力をかけるからこそ、うまくいったときの喜びが大きくなるのである。

管理職という仕事には、裁量の余地がたくさんある。組織の一員として働くのだから組織目標から逸脱することはできないが、その枠組みの中で、いろいろと工夫ができる。場合によっては、取締役や部長を説得して、組織目標自体を自分の思う方向に読み替えて

(目標の変更ではなく目標の見方を変えること)、実行してしまうことも不可能ではない。

では、なぜ若手社員は管理職を敬遠するのだろうか。管理職という仕事のおもしろさややりがいを知らないからだと考えられる。なぜ彼らが知らないのか—現役の管理職たちが部下に管理職という仕事の楽しさを語っていないからではないだろうか。「管理職って、こんなにおもしろいぞ!」という話を現役の管理職たちがもっと語る必要がある。

ミドル・アップ・ダウンに注目する

世界的な経営学者である野中郁次郎氏は、1980年代終わりに、「日本企業の強さの秘密はミドル・アップ・ダウンにある」と主張した。それまでの組織運営に関する議論は、トップダウン型かボトムアップ型の二つの間で繰り広げられていたが、野中氏は、そこにミドル・アップ・ダウン型という新しい概念を付け加えた。

いまから振り返ると、1980年代は日本の時代だった。1970年代の二度のオイルショックを上手く切り抜けた日本は、アメリカやヨーロッパ諸国がスタグフレーション（インフレと失業の同時進行）に悩む中、ひとり快調に経済運営をしていた。「なぜ日本だけが好調なのか」という疑問に対する答えを求めて、諸外国から多くの研究者やコンサルタント、経営者が日本を訪れ、日本経済の強さの秘密を解き明かそうとした。

ある研究者グループは、通産省（当時）を中心とした政府の指導が的確に機能していることが秘密だと主張した。金融システムに注目したグループは、メインバンク制が適切な資金配分を実現していると結論づけた。

また、日本企業の組織運営に注目した一団もあった。「日本企業は、労使関係がとても安定していて、経営者と従業員の間で情報共有が良くできている。企業が丸となって問題に対処できるために、外的なショックへの対応に強さを発揮した」と主張した。

野中氏が唱えたミドル・アップ・ダウンは、日本企業の組織運営の特徴に着目したものである。日本企業では、ミドル・マネジメント、すなわち部課長層がともしっかりしていて、組織の上下をしっかりとつないでいた。部課長層は、トップマネジメントが何を考え、何に悩んでいるかを共有できる地位にあったし、一般従業員が現場第一線でどんな情報を得ているかを把握できる立場にあった。

トップがやりたいと思っていることを具体化して、現場を動かすのがミドルの役割である。しかし、トップのメッセージは、常に明確だとは限らない。トップからのメッセージが明快な形で出てこない場合、一般従業員は何にどう取り組めばいいのかがわからなくなり、力を合わせるのが難しくなる。そのようなとき、ミドルがトップの意を汲んでメッセージを明確化・具体化し、現場に伝えて、一般従業員の力を引き出すという役割を果たしていた。「実際に会社を動かしているのはオレたちだ」という自負が当時の部課長クラスにはあった。

リッカートは、組織の上下を結ぶ位置にいる管理職を「連結ピン」と表現したが、日本企業の部課長クラスは、自らが主体的に動き回って結合のしかたを変えたり、連結を強くしたりする連結ピン、言うなれば「縦横無尽に動き回る連結ピン」の役割を果たしていたと言える。

ミドル・アップ・ダウンの再構築が必要だ

しかし、好調を保った日本経済も、バブル景気の崩壊によって低迷期に入った。業績が伸びないとき、企業は守りに入る。売上が伸びない中で利益を出すには、コストを下げなければならない。多くの企業が、新たな投資に慎重な姿勢を取るようになった。ミドル層から斬新なアイデアが出てきたとしても、トップマネジメントはリスクを冒したくないと考え、慎重に検討させ、そのうちに時機を逃してしまうことが度重なるようになった。

他方、ミドル層が知恵と元気を出して企業を引っ張っていかうとしても、経営環境がそれを許さないという状況も発生した。ヨーロッパの世界戦略として始まった ISO の仕組みが普及するにつれて、部や課の垣根が高くなり、縦横無尽に活躍するミドル層の手足を縛るようになった。さらにアメリカ発の内部統制がその傾向に拍車をかけている。

問題は、組織運営だけではない。2005 年に始まった人口減少という環境変化も、日本企業に新たな対応を迫るようになった。国内市場がこれ以上伸びないのであれば、国際市場に果敢に打って出る必要がある。いまこそ他国の企業にはない日本企業の強み、ミドル・アップ・ダウンが力を発揮しなければならないのだが、ミドル層はこの 20 年の間に元気をなくしてしまい、企業を引っ張っていくだけの力を十分蓄えていないように見える。

ミドル・アップ・ダウンが機能なくなると、日本企業の競争力も低下するのは自明の理だ。ミドル層が縦横無尽に活躍しなくなってから 10 数年が経過した。このままでいくと、本当に日本企業の強みが消えてしまう。

でも、太い連結ピンとして活躍してきた人たちが企業内にまだ残っているいまなら、まだ間に合うはずだ。私たちは、ミドル層の強化を通して日本企業を元気にし、これからの国際競争で再び脚光を浴びる日本を取り戻す必要があると考える。2014 年がそのような年になることを望んで止まない。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

【筆者紹介】

藤村 博之（ふじむら・ひろゆき）

法政大学大学院イノベーション・マネジメント研究科教授。

中央最低賃金審議会委員。専攻は労使関係論、人的資源管理論。

著書に、『人材獲得競争－世界の頭脳をどう生かすか』（共著、学生社、2010 年）、

『新しい人事労務管理 [第 4 版]』（共著、有斐閣、2011 年）などがある。



「情けは人のためならず」と 「倍返し」の経済学



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

情けは人のためならず

「情けは人のためならず」という言葉の意味は、つぎのどちらだとあなたは思っているだろうか。

(ア)「人に情けを掛けておくと、巡り巡って結局は自分のためになる」

(イ)「人に情けを掛けて助けてやることは、結局はその人のためにならない」

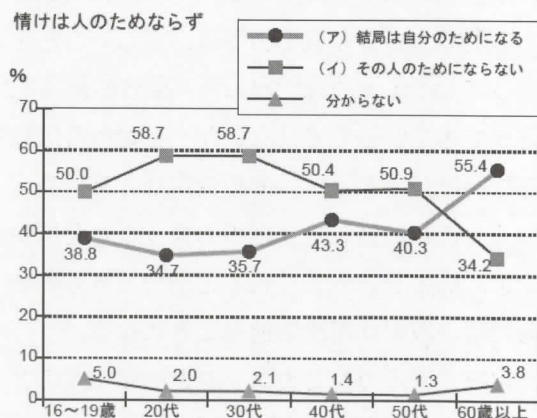
もし、あなたが20代か30代であれば、(イ)と答えたのではないだろうか。もし、あなたが60歳以上なら、(ア)と答えた可能性が少し高いかもしれない。

実は、この質問は2010年度に文化庁によって行なわれたものだ(平成22年度「国語に関する世論調査」)。本来の言葉の意味は(ア)の「人に情けを掛けておくと、巡り巡って結局は自分のためになる」である。しかし、この意味だと考えている人は、日本人の45.8%しかいない。全く逆の意味である(イ)の「人に情けを掛けて助けてやることは、結

局はその人のためにならない」と思っている人は、ほぼ同じ比率の45.7%ということだ。2001年にも同じような調査が行われているが、その比率にほとんど変化はない。

20代と30代では、約6割の人が「その人のためにならない」という意味にとっている。過半数が、本来の意味で理解しているのは、60歳以上の年齢層だけである。それでも、55.4%ということなので、それほど多くない。

図1 「情けは人のためならず」の意味は？



出所：2010年度「国語に関する世論調査」について(文化庁)

この慣用句の意味の取り方が、人を助けることに関する日本人の価値観を表しているの

であれば、私たちは教育のあり方を見直したほうがいいかもしれない。また、あなたが「情けを掛けることは、その人のためにならない」と考えているのであれば、その考えを変えた方が、所得も増えて、友人も増えて、幸福度も高まるかもしれない。

信頼と経済成長

最近の経済学研究で、このような互恵的な考え方や他人に対する信頼の程度が、経済成長や所得水準に影響を与えることが示されてきている。

「一般的に言って人を信頼することができる」という考え方がないと、「人を助けることが、将来自分のためにもなる」という考え方をもちことは難しいだろう。逆に言えば、助けてもらったならその恩を返すという規範がなりたっていることが大切だ。自分がそう思っているだけでなく、他人もそう思っているという信頼があって、このような互恵的な行動が成立することになる。

人への信頼や組織への信頼が高い社会であれば、経済取引も円滑に進みやすい。取引をする上で、いつも取引相手は、正しいことを言っていないのではないか、高めの値段を言っているのではないかと疑わねばならない社会であれば、取引費用は非常に高くつく。これに対して、相手の言うことを信頼でき、約束を守ってくれると期待できるのであれば、取引は円滑に進むことになる。

実際、アルガンとカユックという二人のフランスの経済学者の研究によれば、「一般的に言って人々は信頼できる」と思っている人の割合が高い国の方が、経済成長率が高かった (Algan and Cahuc(2010))。この研究結果

については、豊かな国ほど、人々を信頼するようになるという反論があるだろう。

著者たちは、当然そのような反論を想定していて、きちんと統計的にその可能性を排除する工夫をしている。具体的には、アルガン教授らは、アメリカへの移民と彼らの出身国の人々の考え方をもとに、出身国における信頼についての価値観をもった人が、アメリカ社会でどの程度高い所得を得られるかということを実証することで、このような批判に対処しているのだ。アメリカへの移民は、同じアメリカ社会の豊かさの中で暮らしているにも関わらず、出身国によって、他人を信頼する程度が違う。そして、他人を信頼する程度は、彼らの出身国の平均とかなり相関しているのである。つまり、他人を信頼する程度というのは、現在の所得水準だけではなく、両親を通じた文化的な伝達に影響されていることになる。アメリカ移民の間での出身国による価値観の差を用いれば、その国の所得水準の影響を取り除いた文化の影響を推定できるのだ。彼らの研究は、経済成長したから人々は他人を信頼するようになったのではなく、もともと他人を信用するような社会だったから経済成長したということを示しているのである。

互恵性と豊かさ

あなたは、つぎの考え方のそれぞれにどの程度あてはまるだろうか。

- (1) 頼みごとを聞いてもらえたらお返しする
- (2) ひどく不当な扱いを受けたら、どんな犠牲を払ってでも復讐する
- (3) 誰かに苦境に追いやられたら、その人

に同じことをする

- (4) 以前親切にしてくれた人には労を厭わず手助けする
- (5) 誰かが私の機嫌を損ねたら、私もやり返す
- (6) 以前私に親切にしてくれた人は身銭を切っても助けるつもりだ

この質問はドイツの大規模な調査で約2万人を対象にされたものだ。このうち、(1)(4)(6)は、正の互惠性、(2)、(3)、(5)は負の互惠性を意味する。テレビドラマの半沢直樹の大ヒットで2013年の流行語大賞になった「やられたらやり返す。倍返しだ!」の「倍返し」も負の互惠性を意味する。Dohmen, Falk, Huffman, Sunde という4人の研究者が、この調査を使って、互惠的な行動パターンと個人の経済的成功の関係を調べた(Dohmen, Falk, Huffman and Sunde(2009))。

理論的には正の互惠性をもっている人は、そうでない人よりも、高い賃金を得ている可能性が高いと考えられる。なぜなら、従業員が正の互惠性をもっていることを経営者が知っていたなら、高い賃金を支払えば、従業員はそれに応えて、会社のために努力してくれると期待できるからだ。逆に、極端に利己的な従業員なら、高い給料をもらってもラッキーと思うだけで、できるだけ努力をしないという行動をとることになる。

では、負の互惠性をもった従業員はどうだろうか。会社が負の互惠性をもった従業員に対して、賃金を下げてしまった場合には、従業員は腹をたてて、真面目に働かなくなった、ひどい場合には会社に被害を与えるような行為をするかもしれない。そうであるなら、

会社は、負の互惠性をもった従業員に賃下げをするよりは、会社を辞めてもらうことにするだろう。半沢直樹の場合は、会社に損失を与えている上司に不当な扱いを受けた結果、上司に復讐することが結果的に会社に利益を与えていた。しかし、それは偶然にすぎないのではないだろうか。

Dohmen らの実証研究によれば、ドイツではこの推測が当たっていた。具体的には、正の互惠性をもっている人ほど、より残業をしていて、欠勤も少なく、賃金も高い。また、負の互惠性をもっている人は、失業している可能性が高いし、将来失業する可能性も高いのに対し、正の互惠性をもっている人は、失業しにくい。さらに、正の互惠性をもっている人は、友人の数も多いし、生活満足度も高く、負の互惠性をもっている人はその逆という結果が得られている。まさに、「情けは人のためならず」だ。

日本でも似たような研究結果が得られている。西村・平田・八木・浦坂(2013)によれば、「他人に親切にする」という躰を子供の頃受けて育った人は、そうでない人よりも、平均で30万円ほど年収が高い。年齢や性別をコントロールして15万円程度年収が高くなっているのだ。

教育の影響

それでは、信頼や協力という文化は、生まれつきのものや家庭教育の影響がほとんどであって、変えることができないものなのだろうか。アルガンらの最近の研究によれば、学校教育のスタイルが、このような価値観に大きな影響を与えているという(Algan, Cahuc, and Shleifer. (2013))。学校教育では、先生

が黒板に板書して生徒がノートに写すというスタイルと、生徒同士でグループ学習をするというのがある。どちらかのスタイルに偏っているという場合もあれば、それらが組み合わされて教育されている場合もある。彼らは、この学校教育のあり方が、信頼や協力の価値観に影響を与えることを、国際比較と個人調査の両方から明らかにしている。

具体的には、板書ばかりの教育の国だと、一般的な信頼が低い、公務員への信頼が低い、生徒同士での協力が少ない、会社での分権化が進んでいない、仕事での自由度が少ない、新規参入の規制が強い傾向がある、とされている。逆に、親を尊敬する傾向が強いという。グループ学習が多い国は、その逆の傾向がある。日本は、板書中心の国の一つとされている。

成績との関係はどうだろう。板書で勉強した方が、グループ学習で勉強するより効率的に勉強できるかもしれない。しかし、彼らの研究結果によると、グループ学習だけというのも、板書だけというのも、成績にはよくなくて、両方を組み合わせることで成績を上げるという結果が得られている。

日本においても伊藤高弘、窪田康平の両氏と私が行った実証研究によれば、小学校時代にグループ学習をはじめとする参加型の学習を経験している人ほど、利他性や正の互惠性をもっている可能性が高い (Ito, Kubota and Ohtake (2013))。逆に、徒競走で順位をつけないといった非競争的な教育を受けていた人は、利他性が低く、正の互惠性をもたない傾向がある。非競争的な教育で育つと、他人との差を意識しないため、人間は同じ能力をもっていると信じてしまうことにつながるの

ではないだろうか。グループ学習の経験は、人間には様々なタイプの人がいることを実感させることに役立つのかもしれない。

お互い助けあうという経験を学校教育でしておくことで、助けあうことの大切さを実感させて、正の互惠性が培われるのであれば、教育スタイルを変えていくことが必要だ。

[筆者は中部産政研 顧問]

参考文献

- Algan, Yann and Pierre Cahuc (2010) "Inherited Trust and Growth," *American Economic Review* 100. 2060-2092.
- Algan, Yann, Pierre Cahuc, and Andrei Shleifer. (2013) "Teaching Practices and Social Capital," *American Economic Journal: Applied Economics*. Forthcoming.
- Dohmen, Thomas, Armin Falk, David Huffman and Uwe Sunde (2009) "Homo Reciprocans: Survey Evidence on Behavioral Outcomes," *The Economic Journal*, 119 (March), 592-612.
- Ito, Takahiro, Kohei Kubota, and Fumio Ohtake (2013) "The Hidden Curriculum and Social Preferences," mimeo.
- 西村和雄、平田純一、八木匡、浦坂純子 (2013) 「基本的モラルと社会的成功」行動経済学会第7回大会報告論文。
(http://www.abef.jp/event/2013/pdf_abst/PR0002.pdf)
- 文化庁(2011) 平成22年度「国語に関する世論調査」(http://www.bunka.go.jp/kokugo_nihongo/yoronchousa/h22/pdf/h22_chosa_kekka.pdf)



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

介護者と非介護者の仕事と家事の時間

前回は、① 65 歳以上の家族を介護している人（介護者¹）が 1996-2011 年の間に男女共に 100 万人以上増えて、男性で 231 万人、女性で 348 万人に上ること、②介護者の年齢別構成割合では、60 歳以上が男性で約 5 割、女性で 43%を占める一方で、50 歳代が男性で 28%、女性で 31%を占めて、50 歳代の介護者の伸びが目立つこと、③介護保険制度の発足に伴い、1 人当たりの介護・看護時間²は男女共に減っている。また、仕事をしている人（有業者）と仕事をしていない人（無業者）では、2011 年に男性有業者で 13 分、女性有業者で 31 分、男性無業者で 54 分、女性無業者で 65 分と、介護・看護時間には大きな開きがあること、などを示した。

今回は、「介護者」と「ふだん介護をして

いない人（非介護者）」とを区別して、仕事関連時間及び介護・看護時間を含めた家事関連時間を取り上げる。家事は家事労働と呼ばれることもあり、家事及び仕事の時間を同時に眺めることから働いている人の時間配分のおおよそのことが分かる。介護者と非介護者の比較を行うことを通して、仕事と家庭の両立の可能性を考える。

仕事と家庭の両立を考える上で、介護保険制度導入後の介護者及び非介護者の時間配分の推移について就業状況³及び雇用形態別⁴に比較することが望ましい。しかし、雇用形態別かつ年齢別に見た介護者に関する調査は最新の 2011 年にしか含まれないため、2011 年の数値のみを取り上げる。なお、働いている介護者の多くが 50 歳代であることから、

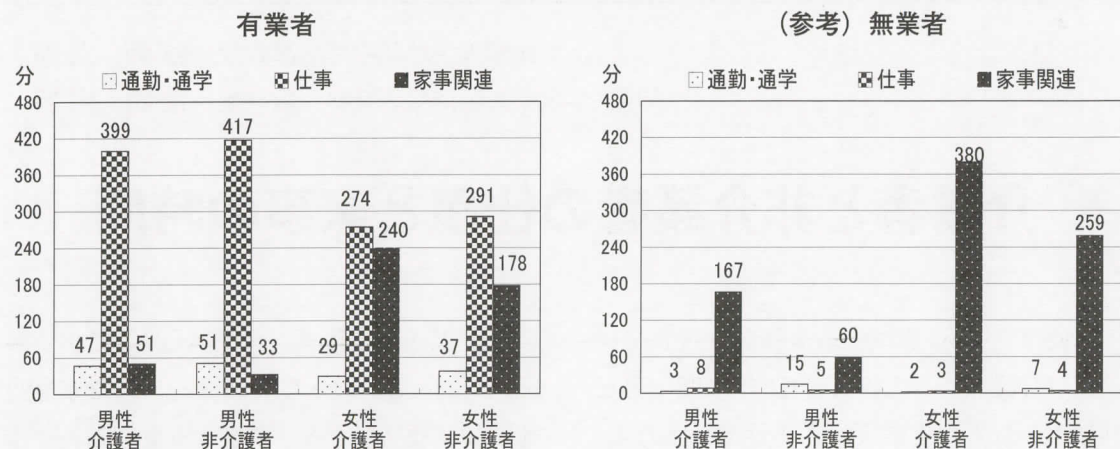
¹ 「社会生活基本調査」の介護には、介護保険制度で要介護認定を受けていない人に対する介護も含めている。ただし、一時的に病気等で寝ている人に対する介護の場合は、「ふだん介護をしている」から除いている。ここでのふだん介護をしているとは、「1 年間に 30 日以上介護」していることを言う。

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。

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。

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。

図 1 就業状態別に見た仕事と家事の時間（2011 年、週平均）



備考：家事関連とは、家事、介護・看護、育児、買い物の合計

資料：統計局「社会生活基本調査」

50 歳代の正社員及び非正社員の時間についても紹介する。

仕事と家事の時間の平均時間に加えて、1 日の時間帯別に仕事及び家事を実際にどれぐらいの人が行動したのかどうか（行動者率）を紹介する。行動者率を見ることで、介護者と非介護者の仕事及び家事行動の違いがより明確となる。

1. 有業者の仕事と家事の時間

介護者と非介護者を区別して、生活時間の配分を図 1 に示した。ここでは、仕事関連時間として仕事及び通勤・通学並びに家事関連時間（家事、介護・看護、育児、買い物の合計時間）を取り上げる。参考までに無業者の数値も示した。なお、仕事、通勤・通学、家事等の各行動の詳細についての説明は参考表 1 として末尾に掲載した。

介護者と非介護者を比べてみると、男女共に、非介護者よりも、①介護者の方が仕事時間は短い、②介護者の方が通勤・通学時間は短い、③介護者の方が家事関連時間は長い。

より詳細に見ると、仕事時間は、介護者のうち男性有業者で 399 分、女性有業者で 274 分であるのに対して、非介護者のうち男性で 417 分、女性で 291 分と、介護者の方が非介護者より男性で 18 分、女性で 17 分短い。

通勤・通学時間は、介護者のうち男性有業者で 47 分、女性有業者で 29 分であるのに対して、非介護者のうち男性で 51 分、女性で 37 分と、介護者の方が非介護者より男性で 4 分、女性で 8 分短い。

介護時間の確保のために、通勤時間のより短い仕事を選ぶ、あるいは勤務時間を自分で選択できるような仕事を選ぶため、上記のような結果につながったと解釈できる。

家事関連時間は、介護者のうち男性有業者で 51 分、女性有業者で 240 分であるのに対して、非介護者のうち男性で 33 分、女性で 178 分と、介護者の方が非介護者より男性で 18 分、女性で 62 分長い。

介護者と非介護者とでは、介護・看護時間の長短だけでなく、家事時間にも開きがある。世上に言われる介護の大変さには、直接の介

護時間だけでなく、家事時間の長さにも反映され、自分の自由になる時間の減少の大きさが影響している。

通勤・通学及び仕事並びに家事関連時間を合わせてワーク時間と称する。ワーク時間は、介護者のうち男性有業者で 497 分、女性有業者で 543 分である。一方で、非介護者のそれは男性で 501 分、女性で 506 分である。ワーク時間は、男性では介護者の方が 4 分短いに対して、女性では介護者の方が 37 分長い。

参考までに、無業者のワーク時間は、男性介護者で 178 分、女性介護者で 385 分である。非介護者のそれは男性で 80 分、女性で 270 分である。介護者と非介護者との間のワーク時間は、男性で 98 分、女性で 115 分という大きな開きがある。

2. 正社員と非正社員の仕事と家事の時間

続いて、正社員と非正社員を区別して、介護者と非介護者の生活時間配分、仕事及び通勤・通学並びに家事関連時間を図 2 に示した。

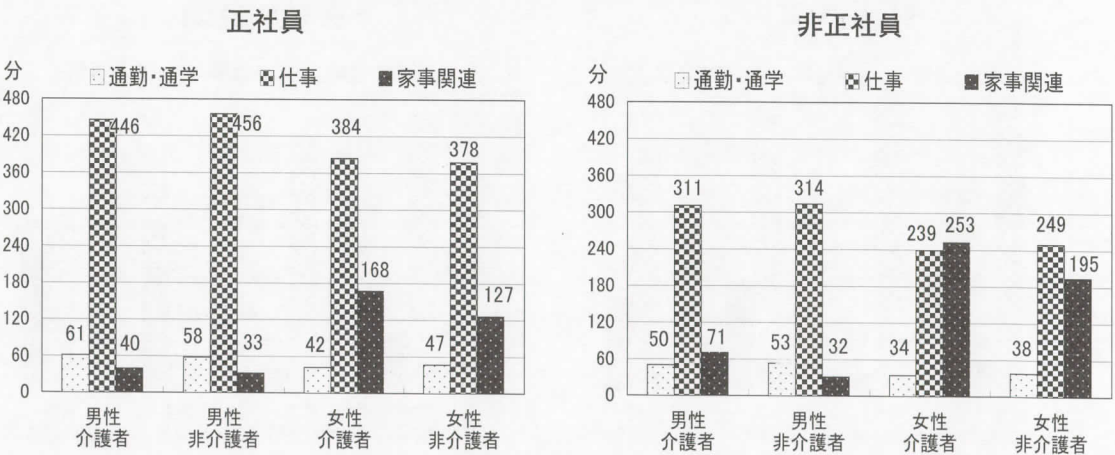
男女共に、非介護者よりも、①介護者の方

が仕事時間は短い、②介護者の方が通勤・通学時間は短い、③介護者の方が家事関連時間は長い、という先ほどあげた 3 つの特徴があてはまらない働き方が 2 つある。介護者のうち、女性正社員の場合①があてはまらず、男性正社員では②があてはまらない。正社員の場合には、働く時間や場所を必ずしも自由に選択できないことが影響しているのであろう。前々回に説明した介護支援制度として短時間勤務制度があったとしても、職場の理解が得られないと利用しにくいことも反映している。

図 2 をより詳細に見ると、仕事時間は、介護者のうち男性正社員で 446 分、女性正社員で 384 分であるのに対して、非介護者のうち男性で 456 分、女性で 378 分と、介護者の方が非介護者より男性で 10 分短く、女性で 6 分長い。

通勤・通学時間は、介護者のうち男性正社員で 61 分、女性正社員で 42 分であるのに対して、非介護者のうち男性で 58 分、女性で 47 分と、介護者の方が非介護者より男性で

図 2 雇用形態別に見た仕事と家事の時間 (2011 年、週平均)



備考：家事関連とは、家事、介護・看護、育児、買い物の合計
資料：統計局「社会生活基本調査」

3分長く、女性で5分短い。

家事関連時間は、介護者のうち男性正社員で40分、女性正社員で168分であるのに対して、非介護者のうち男性で33分、女性で127分と、介護者の方が非介護者より男性で7分、女性で41分長い。

さらに、介護者のワーク時間は、男性正社員で547分、女性正社員で594分、男性非正社員で432分、女性非正社員で526分である。一方で、非介護者のそれは、それぞれ547分、552分、399分、482分である。

介護者と非介護者のワーク時間の開きは、男性正社員には観察されず、男性非正社員で33分、女性正社員で42分、女性非正社員で44分である。非介護者に比べて、女性介護者のワーク時間は、正社員・非正社員共に40分以上長く、それだけ女性に介護や家事の負担があることを示している。

3. 50代の仕事と家事の時間

働いている介護者の中から、50代について正社員と非正社員を区別して、仕事と家事

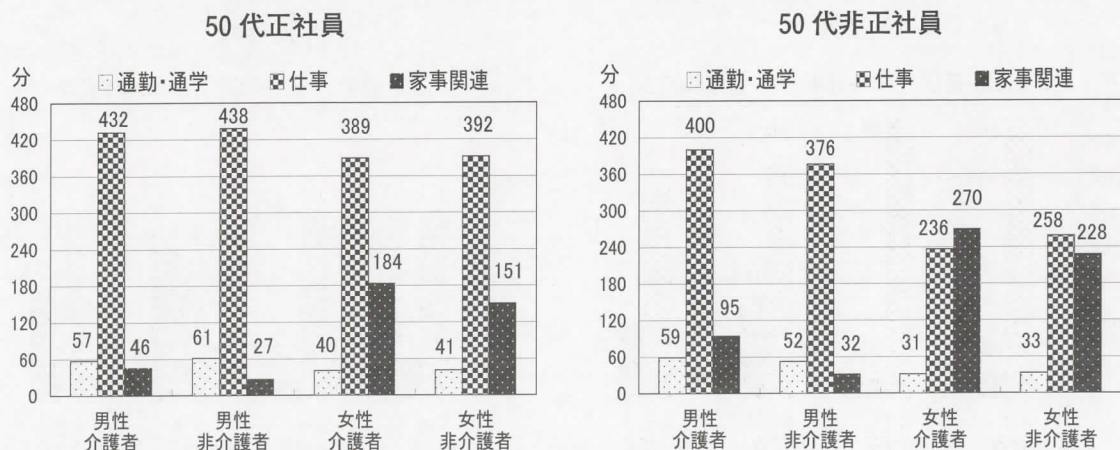
の時間配分を図3に示す。前回取り上げたように、50代の介護者は、60歳未満の中で最も多い年齢層であり、今後とも家族の介護の主力となりうる年齢層である。この年齢層においては仕事と家庭の両立を今後一層図る必要があるだろう。そのため、50代の介護者と非介護者の仕事と家事の時間を見ていく。

前回見たように、50代女性の介護者の内訳は、正社員で23.0万人、非正社員で38.1万人、無業者で49.0万人である。ここでは働いている介護者に絞って仕事と家事の時間を見る。

また、50代男性の介護者の内訳は、正社員で39.2万人、非正社員で5.8万人である。この非正社員の介護者は、調査時の回答者数が少なく、数値の信頼度に若干の問題が残るものの、正社員と非正社員の比較を目的として、ここでは図に組み入れてある。

50代の介護者は、男性非正社員を除いて、男性正社員、女性正社員、女性非正社員については、①介護者の方が仕事時間は短い、②介護者の方が通勤・通学時間は短い、③介護

図3 雇用形態別に見た50代の仕事と家事の時間（2011年、週平均）



備考：家事関連とは、家事、介護・看護、育児、買い物の合計

資料：統計局「社会生活基本調査」

者の方が家事関連時間は長い、という先ほどあげた3つの特徴はあてはまる。一方で、男性非正社員については、①及び②はあてはまらず③のみあてはまる。

図3をより詳細に見ると、仕事時間は、介護者のうち男性正社員で432分、女性正社員で389分であるのに対して、非介護者のうち男性で438分、女性で392分と、介護者の方が非介護者より男性で6分短く、女性で3分短い。

通勤・通学時間は、介護者のうち男性正社員で57分、女性正社員で40分であるのに対して、非介護者のうち男性で61分、女性で41分と、介護者の方が非介護者より男性で4分長く、女性で1分短い。

家事関連時間は、介護者のうち男性正社員で46分、女性正社員で184分であるのに対して、非介護者のうち男性で27分、女性で151分と、介護者の方が非介護者より男性で19分、女性で33分長い。

さらに、介護者のワーク時間は、男性正社員で535分、女性正社員で613分、男性非正社員で554分、女性非正社員で537分である。一方で、非介護者のそれは、それぞれ526分、584分、460分、519分である。介護者のうち女性正社員のワーク時間は600分を超えて極めて長く、介護負担は重い。

介護者と非介護者のワーク時間の開きは、男性正社員で9分、男性非正社員で94分、女性正社員で29分、女性非正社員で18分である。介護者と非介護者のワーク時間の開きは、男性非正社員を除いて、30分未満である。ただし、介護者のうち男性非正社員については回答が少ないためその数値の信頼度は低い。

成長戦略の一環として、安倍政権は「女性管理職の増加及び上場企業は女性役員の登用」を掲げている。しかし、家事関連時間を含めたワーク時間の長さを考えると、女性正社員が日本企業で働き続ける困難さが浮き彫りとなる。

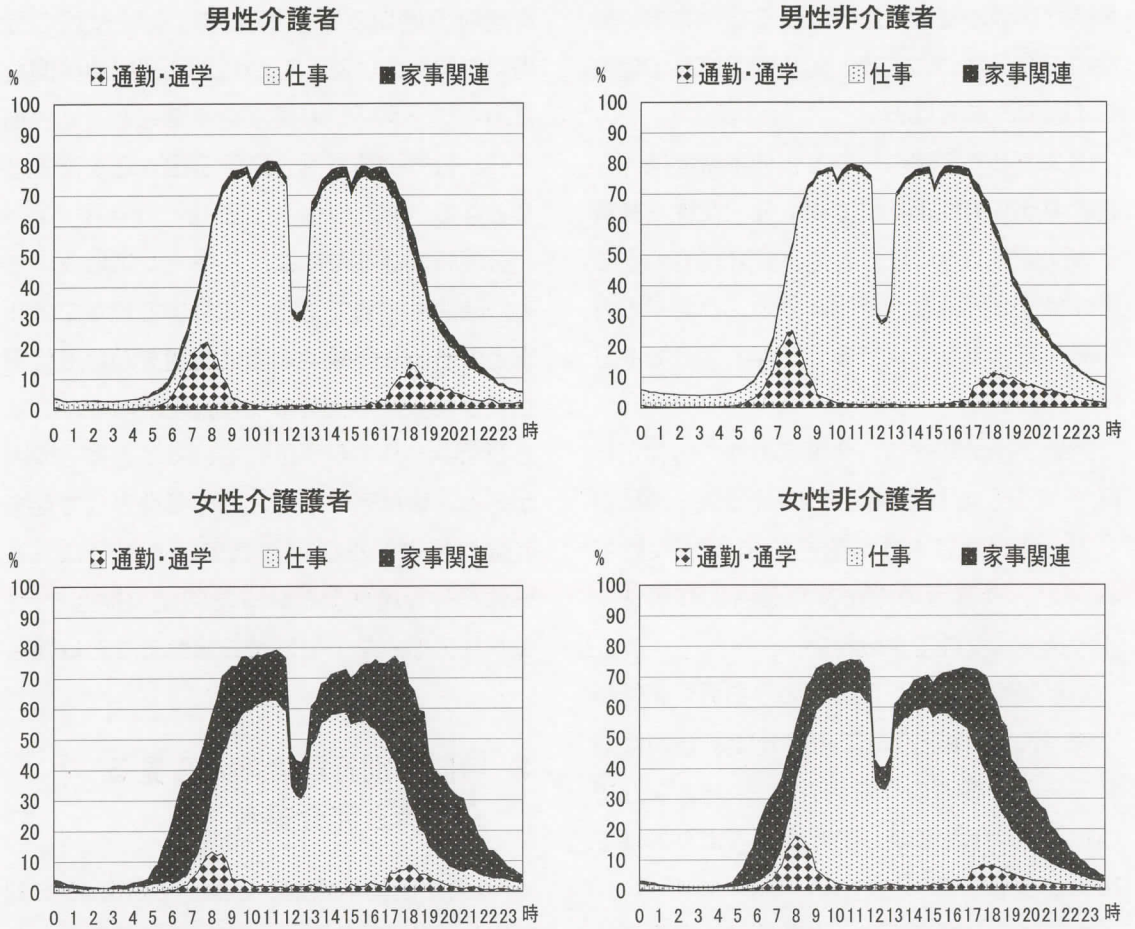
管理職になるためには、キャリア形成のための時間も重要である。これまで日本では仕事上の必要な経験や知識は時間をかけて修得してきた。日本企業の女性管理職の少なさは必要なキャリアが不足していることにも原因がある。管理職になるための条件として仕事経験の長さが重要視されている場合は、育児休業や介護休業といった制度の推進では、キャリア形成を十分に積み重ねることは難しい。

4. 時間帯別行動者率から見る 介護者と非介護者

「社会生活基本調査」では、1日を15分刻みにした時間帯別に、実際にその行動をした人の割合（行動者率）を集計している。時間帯別行動者率を見ることから、どの時間帯にどのくらいの人によってその行動が行われているかが分かる。ここでは、横軸に時間帯を、縦軸に行動者率をとって、1日の時間帯別行動者率を次頁図4にまとめた。前節までのように、正社員か非正社員の別及び年齢をクロスさせた集計はされていない。そのため、図には仕事及び通勤・通学並びに家事関連の有業者の行動者率を介護の有無別に示した。

また、この時間帯別行動者率は、週平均の数値が公表されていないため、平日の結果を示した。平日と土日とでは、時間帯別の行動は大きく異なる。平日であっても、仕事が休

図4 有業者の仕事と家事の時間帯別行動者率（2011年、平日）



備考：家事関連とは、家事、介護・看護、育児、買い物の合計

資料：統計局「社会生活基本調査」

みの人もおり、必ずしも仕事日のみを示しているものではない。

すでに説明した①介護者の方が仕事時間は短い、②介護者の方が通勤・通学時間は短い、③介護者の方が家事関連時間は長い、という3つの特徴をふまえると、行動者率について、④介護者の方が仕事の行動者率は低く、⑤介護者の方が通勤・通学の行動者率は低い、⑥介護者の方が家事関連時間の行動者率は高い、ことが示唆される。

平日の1日の平均行動者率を求めると、仕事の行動者率は、男性介護者で32.7%、女

性介護者で22.5%、男性非介護者で34.6%、女性非介護者で23.8%、と介護者の方が仕事の行動者率は低い。

一方で、通勤・通学の行動者率は、男性介護者で4.1%、女性介護者で2.6%、男性非介護者で4.3%、女性非介護者で3.1%、と介護者の方が通勤・通学の行動者率は低い。

他方で、家事関連の行動者率は、男性介護者で2.6%、女性介護者で15.9%、男性非介護者で1.4%、女性非介護者で11.7%、と介護者の方が家事関連の行動者率は高い。

ここで、ワークの行動者率は、男性介護者

で 39.4%、女性介護者で 40.9%、男性非介護者で 40.3%、女性非介護者で 38.5%、と男性では介護者の方が低く、女性では介護者の方が高い。このワークの行動者率は、図 1 で見たワーク時間は、男性で介護者の方が短く、女性で介護者の方が長いことともよく符合している。

1 日全体の平均行動者率よりも、時間帯別に介護者と非介護者の行動者率の開きに注目にした方が、より介護者と非介護者の時間配分が理解できるとおもわれる。

男性では、平日の介護者と非介護者との行動者率の間に 5 ポイント以上の開きが 18 時から 21 時までの間の仕事に見られて、介護者の方が非介護者より仕事の行動者率は低い。

また、同時時間帯について、男性介護者の方が男性非介護者より家事関連の行動者率は高く、1～4 ポイントの開きがある。男性介護者は家族の介護のために仕事を早く切り上げて、介護していることが窺える。

一方、女性では、介護者と非介護者との行動者率の間に 5 ポイント以上の開きが、仕事では 13 時から 13 時 15 分の間、家事関連では 6 時 15 分から 12 時までの間及び 16 時 15 分から 21 時 15 分までの間に見られる。

女性介護者は、朝食や夕食の準備や後片付けに加えて、介護されている人に対しての食事の手助けや身の回りの世話などの負担がより重くなっていることが家事関連の行動者率の開きからも示唆される。

他方で、介護者と非介護者の通勤・通学の行動者率には、男女共に 5 ポイント以上の開きは見られない。ただし、男性では 18 時から 18 時 30 分の間に非介護者より介護者の方

が 3 ポイントほど高く、介護者が仕事を早めに切り上げている様子が窺える。一方で、女性は 7 時 30 分から 8 時 30 分の間で非介護者より介護者の方が 4 ポイントほど低くなっている。この時間帯は女性介護者にとって家事に従事する必要性が高いため、非介護者よりも通勤の行動者率は低くなっている。

以上のように、介護者と非介護者との時間帯別行動者率の開きから、男性では仕事の行動者率に、女性では家事関連の行動者率に違いが見られる。女性介護者の行動者率を見る限り、家事をしなければならない時間帯は明確に存在している。仕事と家庭の両立支援を進めるためには、長時間労働の見直しは必要である。

また、前節でふれたように、キャリア形成のための時間配分という観点も必要である。仕事の行動者率は 21～22 時の間で、男性非介護者で 10%を超えて、男性介護者でも 9%を超えている。この仕事の行動者率には、自宅に持ち帰って仕事した場合も含まれているが、日本男性の長時間労働の実態が浮き彫りとなる。一方で、同時時間帯の仕事の行動者率は、女性非介護者で 5%を超えて、女性介護者でも 5%弱である。仕事の行動者率を見る限り、ワークライフバランス施策推進のためには、検討すべき課題はまだ多い。

日本企業ではこれまで労働時間の長さで仕事の評価をしてきた部分が多い。現在の欧米諸国では労働時間の長さのみを重視し仕事の評価を行うことはもはや少なくなっている。労働生産性の上昇をもたらすためにも、長時間労働の持つ意味を改めて問い直し、それを見直して行くことが今後の重要課題となろう。

参考表 1：「社会生活基本調査」による行動の種類の内容例

行動の種類	内容例示	備 考
通勤・通学	自宅と仕事場の行き帰り 自宅と学校（各種学校・専修学校を含む）との行き帰り	・途中で寄り道をした場合も、ふだんの経路を大きくはずれない場合の移動の時間はここに含める。
仕 事	通常の仕事 仕事の準備・後片付け 残業 自宅に持ち帰ってする仕事 アルバイト 内職 自家営業の手伝い 仕事中の移動	・本人または自家の収入を伴う仕事をいう。 ・休憩時間などのため仕事をしない時間は除く。 ・出張先への行き帰りの移動は別行動の「移動」とする。
家 事	炊事 食事の後片付け 掃除 ゴミ捨て 洗濯 アイロンかけ つくろいもの ふとん干し 衣類の整理片付け 家族の身の回りの世話 家計簿の記入 株価のチェック・株式の売買 庭の草とり 銀行・市役所などの用事 車の手入れ 家具の修繕	・通勤・通学者などの送迎はここに含める。 ・自家消費用の作物の栽培などもここに含める。ただし、趣味として行っている場合は別行動の「趣味・娯楽」とする。 ・インターネットによる株価のチェック・株式の売買もここに含める。
介護・看護	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	・一時的な病気などで寝ている家族に対する介護・看護もここに含める。 ・家族以外の人に対する無報酬の介護・看護は別行動の「ボランティア活動・社会参加活動」とする。
育 児	乳幼児の世話 子供のつきそい 子供の勉強の相手 子供の遊びの相手 乳幼児の送迎 保護者会に出席	・子供の教育に関する行動を含む。 ・就学後の子供の身の回りの世話は別行動の「家事」とする。
買い物	食料品・日用品・電化製品・レジャー用品など各種の買い物 ビデオのレンタル	・ウィンドーショッピング、インターネットによる買い物も含む。

資料：統計局「社会生活基本調査」



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



(公財)中部産政研

主任研究員 熊野 明子

1.はじめに

本稿では「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」をテーマに、大阪府立大学経済学部野田知彦教授を研究主査とし中部産政研で実施した研究成果をご紹介します。

日本の組合の最大の特徴は経営方針や生産への発言にあるとする研究がある（小池[2005][※]）。各企業では労使協議制が普及し、組合は労働時間や賃金などの交渉に加え、経営施策に発言している。企業は激しい市場競争を勝ち抜くために投資し、生産性を高めることで競争力を高めなくてはならない。労働者は企業が発展すれば昇進が速くなり、より高度な実務を経験することで技能を伸ばすことが出来るが、企業が衰退すると最悪の場合、解雇されてしまう。熟練した労働者であるほど、高度な技能を有するため、解雇による損失は大きくなる。そのため、労働者は高度な技能を活かし、生産性の向上に貢献すると同時に経営施策への発言を求めていると得

なくなるという。

現在も多くの企業で経営者と組合トップ、職場の管理職と組合員など様々な層で労使のコミュニケーションが行われている。同時に組合でも様々な活動が実施され、組合員同士、組合員と組合執行部とのコミュニケーションが行われている。しかし、それら個々のコミュニケーション活動や組合活動の取り組みの効果について統計的に分析した研究はこれまであまり見られなかった。

本研究は、企業の競争力と働く人の生活を維持・向上させていくためには、労働組合は具体的にどういった活動や労使コミュニケーションを強化していくべきか、という課題意識を元に、ある労働組合連合体の組合員・組合執行部と会社のご協力を頂き実施した。

2. 調査・分析方法

本研究はアンケート調査の分析を中心に行った。

調査時期：2012年3月～4月

調査対象：組合員 2,255 名（回答率 90.0%）

[※] 小池和男著「仕事の経済学（第3版）」、東洋経済新報社、2005年

労働組合執行部

141 名（回答率 79.4%）

会社の労働組合担当の管理職

141 名（回答率 62.4%）

分析は単純集計結果に加え、労使コミュニケーションの特徴を明らかにするため、組合執行部と組合員、会社と組合執行部をそれぞれ紐付け、回帰分析を用いた統計的分析を行った。

3. 調査結果

①労使の力関係

労働基準法第二条に「労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである。」という記述がある。いわゆる「労使対等の原則」である。しかし、調査結果からは、約 4 割の組合員が「労使の力関係が対等、もしくは組合が強い」と評価するにすぎなかった（図 1）。

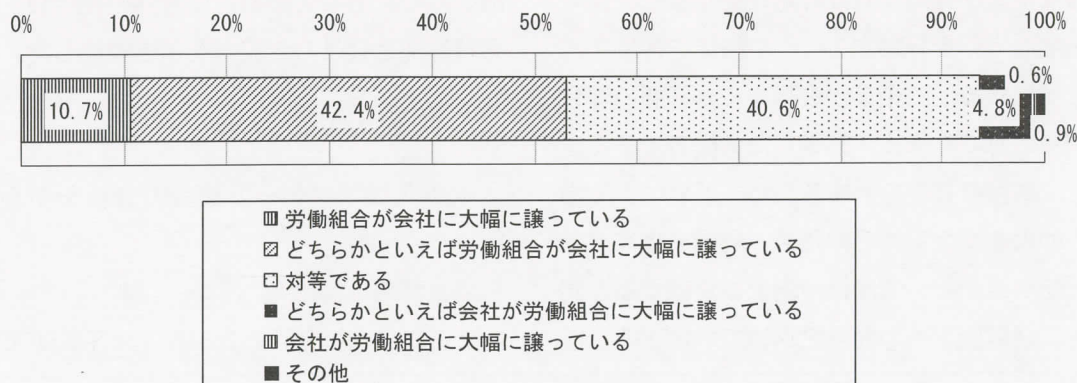
アンケートを分析すると、組合員が「労使の力関係が対等、もしくは組合が強い」と評価する傾向がある組合では、組合執行部が会社との交渉について次のような評価をしていた。

- ・組合が会社の経営方針・施策の問題点を指摘できている。
- ・3 年前に比べて労使協議会・労使懇談会で交渉時の労使関係が対立的になった。交渉時の組合の発言力が上がった。
- ・労使協議会・労使懇談会の成果として、経営側と組合執行部の意思疎通が良くなった。組合員が生産性向上に関心を示すようになった。

一方、会社が組合の活動のうち、「職場の意見や要望を伝える」「経営方針の職場への浸透度合いについて伝える」ことを評価すると、組合員は「労使の力関係が対等、もしくは組合が強い」と評価する傾向がある。

これらの結果から、組合が会社に対し一定以上の交渉力を持つには、職場の声や現状を把握し、経営に対し問題点も含め活発に発言することが必要であることが明らかになった。職場の声や問題点を明確に伝えることで労使交渉が多少対立的になる可能性もあるが、その点に関する組合員の支持は得られると思われる。労使相互の理解を深める話し合いを行い、その結果を組合員に分かりやすく伝えることで組合の存在感は増していくといえよう。

図 1 「労働組合と会社の関係についてどう考えていますか」【組合員】



別の分析から、組合が一定以上の交渉力を持つと、組合員は労働条件や処遇に満足する傾向が見られた。会社は組合の情報収集機能を活用し、存在価値を認めることで従業員の満足度を上げることが出来ることも付け加えておく。

②企業の生産性向上と従業員のモチベーション

企業の生産性向上に従業員のモチベーションは欠かせない。仕事のやりがいや会社への帰属意識はその代表的な要素である。アンケート調査では、対象の組合員の3/4が仕事のやりがいがあると回答し、約7割が会社に対する帰属意識が強いと回答している（図2、3）。

仕事のやりがいがある組合員は、仕事に前向きに取り組む傾向が見られた。そして、分析より、組合員が下記の行動をとる場合、3年前に比べ業績が向上した傾向がみられた。

- ・ 上司に対して生産性や品質・売上げなど

の向上策を提案する。

- ・ 上司からの指示以外の仕事もした。
- ・ 業務時間外でも職場のコミュニケーションを深めた。
- ・ 仕事に役立つ知識を習得した。業務に直接関係ない仕事もした。

組合員のやりがい、仕事への前向きな取り組みが生産性向上の成果の一つである業績に影響を与えることが確認された。目に見える成果は出にくい、自発的な提案活動や業務の幅を広げる取り組み、職場コミュニケーション活動を推奨する風土醸成に取り組むことは結果として企業の業績向上に繋がるため、労使で取り組む意義があるといえる。

③労使コミュニケーションと仕事のやりがい、会社への帰属意識

労使コミュニケーションの観点から、仕事のやりがいや会社への帰属意識を高める方策について分析を行った。

図2 「現在、仕事に対するやりがいについて、どのように感じていますか」【組合員】

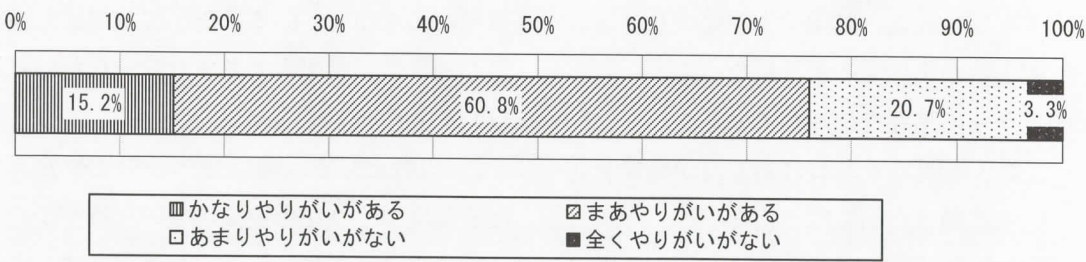


図3 「あなたの会社に対する帰属意識は強いですか」【組合員】

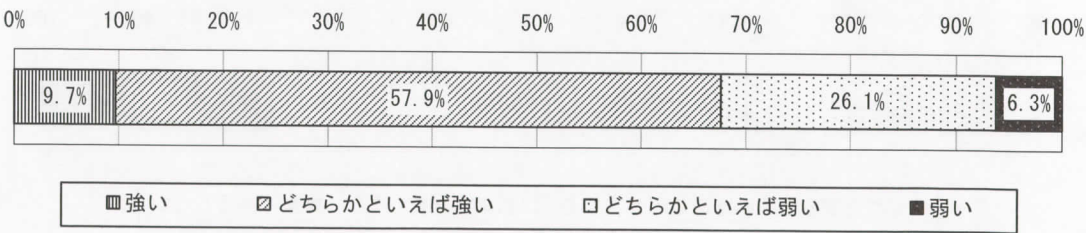
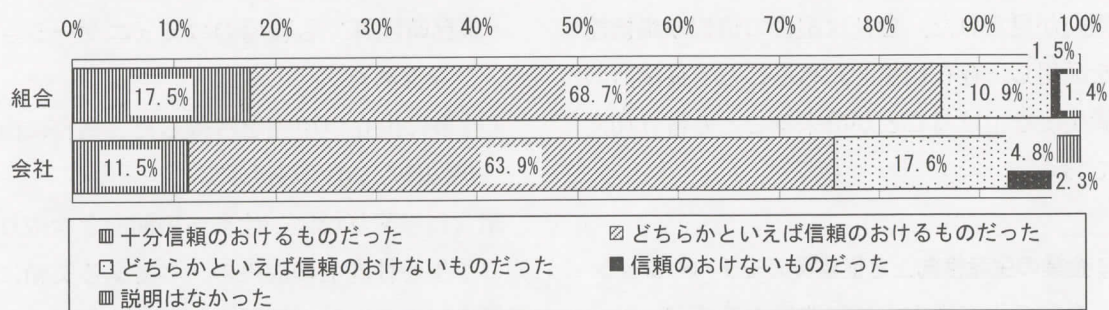


図4 「ここ3年間で、会社の業績や経営方針について、組合と会社からの説明は信頼のおけるものでしたか」【組合員】



会社や組合から従業員に対して様々な情報が展開されている。アンケートでは、会社の業績や経営方針について組合と会社が行う説明に対して、それぞれ7割以上の組合員が信頼していた（図4）。分析から、展開された情報を信頼している組合員は仕事にやりがいを持ち、会社への帰属意識も高い傾向が明らかになった。さらに分析を進めると、組合員が提供される情報を信頼しているとき、下記の傾向があることが明らかになった。

＜会社からの情報を信頼している＞

- ・労使協議会・労使懇談会において、過去3年間で開催頻度が高くなった。経営トップに加え、職場や実務により詳しい担当者が出席するようになった。

＜組合からの情報を信頼している＞

- ・ここ3年間で労働組合の三役が職場を訪問する頻度が高くなった。
- ・春取りなどの時期に組合が開催する職場

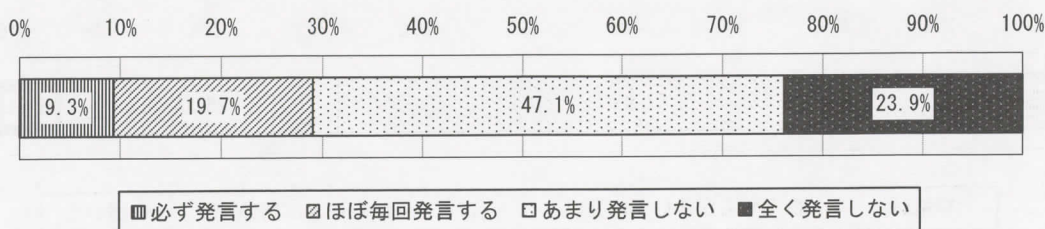
会の開催頻度が高くなった。

- ・職場会に出席する頻度が高い。発言する頻度が高い。

これらの結果から分かるのは、経営者と組合執行部のみの閉じられた労使コミュニケーションでは、組合員が納得する情報は提供できないということである。会社は公式的な労使交渉の場において、これまで以上に個別具体的な内容について討議を求められている。組合は組合役委員との直接的な対話が求められている。中でも職場会の果たす役割は大きい。職場会で発言し、組合の役委員と対話することで、会社状況への理解を深めることが信頼につながっている。だが現状では、組合員の約半数が職場会であまり発言しない、約1/4は全く発言しないと回答している（図5）。組合として、職場会への参加や発言を促す環境づくりが重要ではないだろうか。

労使コミュニケーションを充実させ、会社

図5 「あなたは労働組合の職場会に出席したとき、どの程度発言していますか」【組合員】



の状況を全員で共有することは組合活動の基本とされてきた。組合のみならず会社にとっても、組合員に展開する情報の内容・展開方法が組合員のモチベーションを左右する点は重要である。

④頼りになる組合であるために

職場で起こる様々な問題について誰にも相談できない、問題を解決できないことで、組合員は仕事のやりがいや会社への帰属意識を低下させることが想定される。

アンケートに回答したうちの約7割の組合員が、職場で起こる問題を組合が解決することに期待していた。そして、組合はそれらの問題を把握するために図6に示す様々な取り組みを行っていた。

分析から、組合独自の相談窓口は組合が積極的に職場での問題を解決しようとしている、と組合員に受け取られていることが明らかに

なった。

実際に職場で起こる様々な問題について、相談を行ったのは全体の28.7%であった。相談した組合員の職場はゆとりがないが、自由に意見を言える雰囲気はあった。加えて、組合は職場役員によるコミュニケーションに力をいれ、組合は信頼されていた。安心して発言できる環境が、問題について相談するという、具体的な行動につながっていた。

そして、相談者の6割が組合に相談しているにもかかわらず、分析の結果、他の相談先に比べ、相談した結果に納得する割合が高くなっていない点に、組合としての課題が残る。

相談を受ける体制、相談できる人間関係や職場があって始めて、職場での問題を顕在化させることができるようになる。さらに、労働組合は相談した結果に納得が得られるような対応を行う能力を高める必要があるのではないだろうか。

図6 貴組合が行っている組合員の職場での個別の問題を把握するために、実施している取り組み【三役】

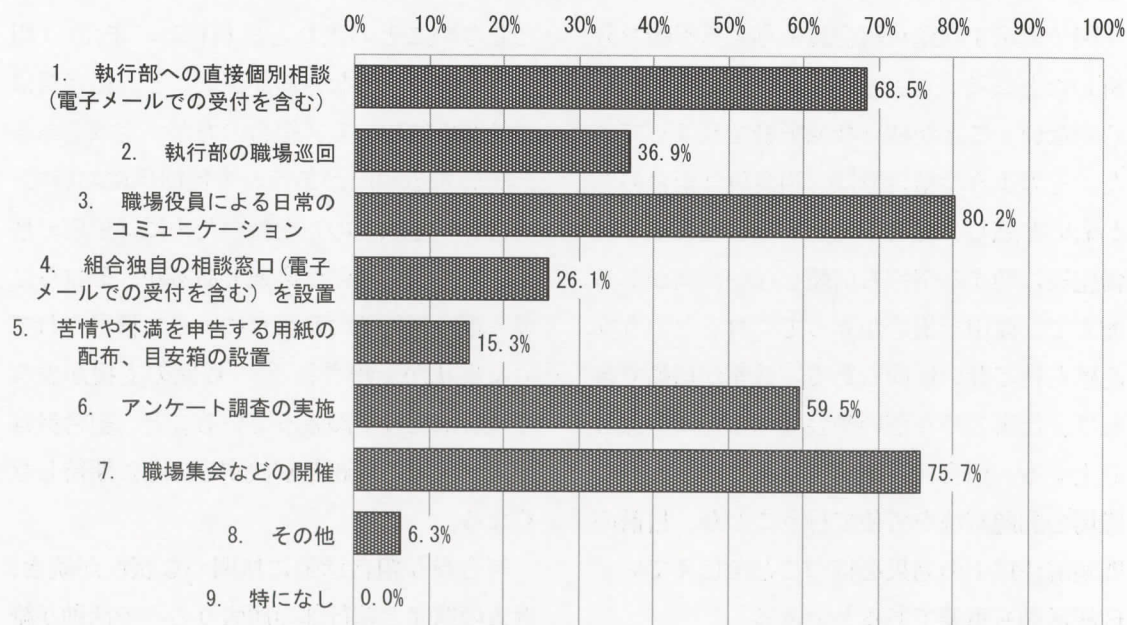
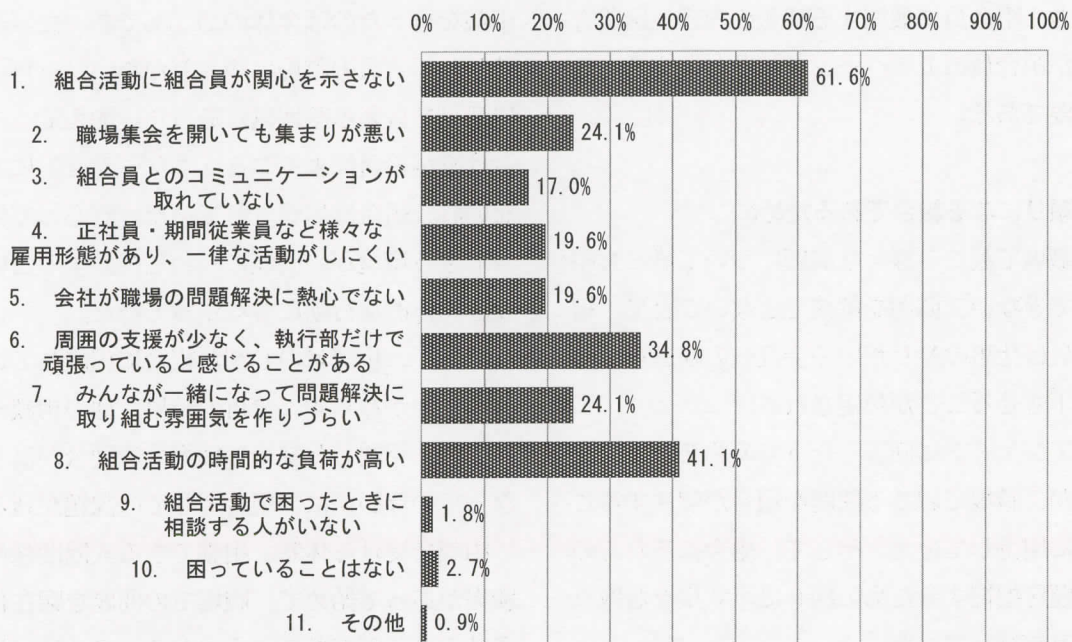


図7 「組合執行部として、組合活動を進める上で困っている点は何ですか。
主にあてはまるものを3つ以内で選んでください」【三役】



⑤組合活動の課題

今回調査を行った労働組合連合体では、組合活動の課題として約6割が「組合活動に組合員が関心を示さない」、約4割が「組合活動の時間的な負荷が高い」と回答した(図7)。

図7に示す課題が組合員に与える影響を分析したところ、「会社が職場の問題解決に熱心でない」ことが様々な悪影響を及ぼしていた。そのような組合では、組合員は組合の力が弱いと感じ、組合が発信する会社業績や経営施策に関する情報も信頼しない傾向がある。加えて、雇用を組合が守ってくれるという安心感も持てない傾向もある。情報が信頼できれば、仕事のやりがいや会社への帰属意識は向上する。組合は、困難ではあるが、会社に職場の問題解決を労使で行うことが、目前の問題解決以上の効果を持つことを伝えていく理解活動も重要であるといえる。

組合執行部と組合員の関係に関しても課題が残されている。「組合活動に組合員が関心を示さない」と、組合員が組合からの情報を信頼する傾向がある。これまでの組合活動の実績から、組合を信頼しつつも自ら関わろうとしないことの表れと思われる。また、「組合活動の時間的な負荷が高い」と、組合員は労使関係において、組合の力が一定以上あると評価する傾向がある。労使関係において、組合が一定以上の力を持つためには相応の情報収集や職場活動が必要であるが、それらは専ら組合執行部の頑張りによって獲得されている現状が示唆される。「周囲の支援が少なく執行部だけで頑張っている」と、組合員は組合が職場の問題を解決することに期待しなくなる。

組合員が組合活動に無関心な状況が続き、過去の遺産と執行部の頑張りのみで活動が維

持されると、近い将来、組合活動が行き詰る可能性も否定できない。執行部の頑張りが大きな役割を果たしていることは紛れもない事実だが、職場の問題解決を手始めに、組合員全体を活動に巻き込む工夫が今後の発展につながるといえよう。

3. おわりに

本研究の最大の成果は統計的に労働組合活動の効果を示した点にある。組合活動の成果は賃金や一時金などの数値的な面だけで捉えられがちである。しかし、労使コミュニケーションの中心となる、組合執行部と会社のコミュニケーションは、その土台となる組合員のやりがいや満足度、職場の雰囲気に影響を与えていた。本稿が、労働組合が活動を前進させていただくための一助となれば幸いである。



第 8 回理事会・第 5 回評議員会を開催

公益財団法人 中部産業・労働政策研究会は、10月18日(金)に第 8 回理事会を名鉄ニューグランドホテル（名古屋市中村区）で、11月18日(月)に第 5 回評議員会を名鉄グランドホテル（名古屋市中村区）で開催し、第 2 期の事業報告と決算報告、理事・監事・評議員の選任などの議題を審議し、提案どおり承認されました。

「中部産政研公開セミナー」を開催

当財団主催の公開セミナーを 11 月 18 日(月)に、名鉄グランドホテル（愛知県名古屋市）で開催しました。今回は、昨年 9 月から開始した調査研究テーマ「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」の報告会として実施したもので、中部地区の主要企業労使の代表や人事・労務関係者など、120 名を超える参加者がありました。

研究主査を務めた中央大学経済学部の阿部正浩教授から、今後の人口減少に伴う生産性の課題と今回のアンケート調査に基づいた生産性と働き方、職場環境等の関係についての実証分析結果の説明、それを踏まえた、生産性向上に向けた提言等が報告されました。



産政塾 第25期生 塾生募集



テーマ：『殻の外へ踏み出そう』

○産政塾とは

「組織の枠を超えて本音の論議」

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

「産政塾のねらい」

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

○募集概要

<対象>

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

<開催頻度>

- ・2014年1月スタート、2014年8月終了予定
- ・1回／月程度のペースで全7回開催
- ・平日開催を基本（所属組織の了承を得て、出張にて参加をお願いします）

<会費>

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

<申し込み・問い合わせ>

- ・参加希望者は、下記事務局までご連絡ください。

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地
全労済豊田会館3階 中部産政研 熊野
TEL 0565-27-2731／FAX 0565-27-2259
E-mail：kumano@fine.or.jp

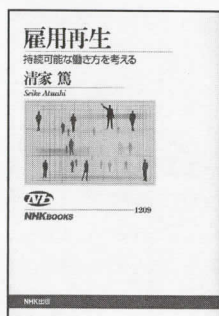
2013年10月～12月末までの主な動き

- 10月1日(火) 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」
第1回専門委員会を開催（名古屋市）
- 10月3日(木) 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6回専門委員会を開催（名古屋市）
- 10月18日(金) 第8回理事会を開催（名古屋市）
- 10月19日(土) 一般社団法人 国際産業関係研究所 創立25周年記念行事に出席（京都市）
- 11月18日(月) 第5回評議員会を開催（名古屋市）
公開セミナー「ホワイトカラーの生産性向上に向けた働き方」を開催（名古屋市）
講師：中央大学経済学部教授 阿部 正浩氏
- 11月21日(木) 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」
第2回専門委員会を開催（名古屋市）
- 11月22日(金) 第14回労働関係シンクタンク交流フォーラムに参加（東京都）
- 11月29日(金)
～(翌年5月下旬) 第3期全トヨタ労連受託研究「グローバル化を支える人づくり・職場づくり」の職場ヒアリング



雇用再生

持続可能な働き方を考える



清家篤 著

NHK出版 刊

1,000 円 (税別)

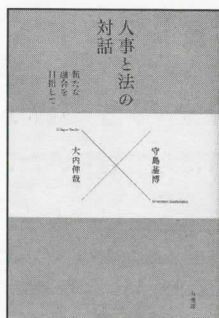
最近、雇用の流動化や解雇規制の緩和など、これまでの働き方や制度を変えようという議論が盛んになっている。

著者は、雇用制度は、これまでの人口、技術、国際競争のあり方などの社会経済的枠組みに応じて形成されてきているものであり、その雇用制度が現在の社会経済的枠組みに合わなくなってきていたとしても、何か制度を変えさえすれば、問題がすっきりと解決するといった議論はとても危険であり、むしろ、雇用に革命はなく、着実な変革があるのみと考えるべきである。外部の変化に対応して雇用制度も着実に変化する。という。

本書では、日本の雇用制度の特徴（三種の神器）といわれる「終身雇用」「年功賃金」「企業別労働組合」について、労働経済学の理論と実証に基づく科学的な視点から、制度が出来上がった経緯・背景、外部の環境変化、それぞれのメリット、デメリット、これからの方向を示し、さらに、格差是正や付加価値生産性の向上といった課題に向けた雇用のあり方を示している。

人事と法の対話

— 新たな融合を目指して



守島基博、大内伸哉 著
有斐閣 刊

1,900 円 (税別)

「人事管理」は、企業経営のために、経営ニーズと労働者ニーズをバランスさせながら人材を活用していくものであり、一方、「労働法」は、労働者の利益が損なわれないように、企業に介入していくものという、一般的には対立するものと見られているという。

本書では、人材獲得、正社員と非正社員、人材の異動・育成、退職・解雇、メンタルヘルスなどのテーマ毎に、人事管理と労働法をそれぞれ専門とする著者二人の対談と企業からのゲストを交えた鼎談により、人事管理の実情、それに対する労働法、労働政策について、課題と論点が分かりやすく説明されている。本書を通して見えてくるのは、人事管理も労働法も最終的には働く人の幸せを目的にしていることであり、これからの人事のあり方について、人事と労働法の対話が必要であるということである。

「お詫びと訂正」

- ・ 前回99号の39ページにて、産政塾Dグループメンバーの所属名称に誤りがありましたので、お詫びし訂正させていただきます。正しくは、
株式会社豊田自動織機 松野拓様、全トヨタ労働組合連合会 岸田正己様、
大丸松坂屋百貨店労働組合 佐々木慎平様 でした。
- ・ 同じく99号の43ページにて、評議員の所属名称に誤りがありましたので、お詫びし訂正させていただきます。正しくは、名古屋鉄道株式会社 葛西信三様でした。

編集後記

来年4月から消費税増税が始まる。必要な増税はやむを得ないと考えるが、気になるのは、歳出削減の取り組みだ。浪費癖があり、多額の借金を抱えている家計で、少しばかり収入が増加しても、借金は減るだろうか？ 浪費癖を直さない限り、何も変わらないだろう。今後、企業業績が好転し、税収が増えても、その分、歳出も増えてしまうような気がする。政府がしっかりとリーダーシップを発揮して、歳出削減、無駄な支出を抑えるようにしてもらいたい。

(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12月26日 発行人 東 正元

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 全労済豊田会館3階

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

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