

巻頭言	健全な労働環境・社会を目指して	中部産政研 理事長 東 正元 ……	2
発 言	現場競争力の革新とグローバル化	法政大学 名誉教授 下川 浩一 ……	5
特 集	「働き方」		
	何のための女性の活躍推進なのか	南山大学大学院ビジネス研究科 教授 安藤 史江 ……	9
	働き方改革を考える	日本大学大学院総合科学研究科 准教授 安藤 至大 ……	16
展 望	競争優位の持続は困難な時代？	名古屋大学大学院経済学研究科 教授 山田 基成 ……	23
社会を見る眼⑤	ストレスが高まるとリスクを取らなくなる？	大阪大学社会経済研究所 教授 大竹 文雄 ……	29
労働統計にみる男性の働き方・女性の働き方③	教育訓練の実施状況	拓殖大学政経学部 准教授 杉浦 立明 ……	33
		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			…… 41
産政研だより			…… 48
BOOK			…… 51
中部産政研公開セミナーのお知らせ			……巻末



健全な労働環境・ 社会を目指して



中部産政研

理事長 東 正 元

ある牛丼チェーン店の過重労働の実態が報道された。大半の社員、アルバイトの方が、月 100 時間超えの残業、休憩なしの 24 時間連続勤務をしていたとある。さらに多い時には、月 500 時間も勤務していたという信じ難い記事もあった。私自身驚きの反面、やはりか・・・の思いと憤りを禁じえなかった。この背景に何があったのか、何が問題か、どうしなければいけないのか思う所を述べて見たい。

長年続いたデフレの中、物の値段が下がり続け、中でも、ファストフード店関係は、過当競争が激しく、その傾向が顕著であった。加えて 24 時間営業という眠らない状況が生まれてしまった。消費者側も正直これで成り立つのだらうかとの思いもあったが、慣れとは恐ろしいもので、続くあたり前感が出、さらに安さ、便利さを求めてしまった。

こうしたデフレ環境が影響を及ぼした事は間違いないが、それ以上に、産業、企業、経営側の問題が大きいと思う。グローバル化が進む中、その競争は、以前と比べより厳しさは増しているが、いつの時代も競争はあ

り、それを知恵と工夫と努力で乗り越えてきた。しかし、今回の例は、ひたすら低賃金で長時間働かせるという使い勝手のよい方法で対応してきたとしか思えない。そして、その多くが学生のアルバイトだと聞くと、経済的に厳しい中、働かないとやっていけないという弱味につけこんだと思われるもやむを得ない。これはまさに経営者としての倫理の問題であり、産業全体として倫理が問われる所である。

過重労働を指摘された時のトップの会見で「顧客満足と従業員満足を考えながらやってきたつもりだが、労働時間という観点での具体的な管理については、やはり甘かった」と述べている。過重労働が慢性的に続き、2013 年度に同社に対し、労働基準監督署から実に 49 回も指摘を受けたにも関わらず、一向に改善されていない事を踏まえると、管理をする意識、さらには改善しようとする意識の欠如の表れであり、トップとしてあまりに認識が甘いと言わざるを得ない。加えて、経営者という立場は、地位が高く、よって相応しい責任と義務がある。その地位の高い経営者が、

自らの経営施策、判断によって起きた誤りに対し、だれも責任を取る事なく済まそうとするのは、経営者としての倫理観の欠如である。労働環境の改善策が示されているが、是非ともこの実行なくして企業の存続はあり得ないとの強い危機感を持ち、トップ自らが現場の確認、チェック、フォローを行い、改善することを強く望む。

一方、こうした問題は、この牛井チェーン店だけの問題ではない。過重な働かせ方をし、使い捨ての疑いのある企業 5,111 社に立ち入り調査をした結果、44%で違法な時間外労働があったという。まさに、コンプライアンスの乏しさ、そして法律違反が横行しているのが実態である。あるメディアの記事に「労働基準法は今、有ってないかの如く、法を守るのがバカを見る。競走が激しいからと言って、低賃金で長時間働かせ、本音は自らが太りたいのが目的」という記述があった。このような経営者が多いとは思わないが、こうした記事が出る事は経営者全体として忸怩たる思いであろう。

経営者は、こうした実態を踏まえ、経営者としての倫理を再認識し、自らの企業の中をしっかりと点検する必要がある。そして、次にトップが強い意志を明確に示し、管理体制を強化し、現場において実行されているか確認をする事が不可欠である。「指示をしたからやっているはずだ」、「知らなかった、部下が守らなかった」では、役割と責任を果たしていない事を肝に命じて欲しい。また、各経営者団体においては、こうした実態を重く受け止め、各企業に対し、強く発信、指導することが必要である。「個々の企業の問題であり、それぞれが自主的に改善すべきことであ

る」、仮にこうした姿勢をとるならば、経営者団体としての役割を果たしたとは言えず、存在意義を問われかねないと思う。今やるべき事は、過重労働などの是正、コンプライアンスの徹底であり、それをやらずして、労働政策審議会で検討されている、労働時間と賃金を切り離し、成果で評価する「新しい労働時間制度」は本末転倒と言っても過言ではない。まさに、長時間働かせ、時間に応じた賃金を払わず、労働者を使い捨てにする、いわゆるブラック企業を増長させかねない。経営者団体は、「新しい労働時間制度」の導入に積極的であるが、まずは自らを律することが先決であろう。

労働組合としても、過重労働の実態を個別問題として捉えるのではなく、幅広く働く仲間の連帯、助け合いを旨としている以上、すべての組合が自らの問題として捉え、厳しく指摘をし、改善に向けた運動をしなければならない。とりわけ、連合の役割は大きく、大いに期待する所である。

もうひとつは国の役割である。先の国会で過労死等防止対策推進法が成立した。法として成立した以上、国として具体的な防止策を講じる義務がある。当然の如く、過重労働、違法な時間外労働などの取り締まり、是正が必要不可欠であるが、残念ながら、体制を強化する姿勢は見えてこない。また、新しい労働時間制度など雇用・労働分野で導入しようとしている新制度は、現状、人を安く、都合よく使おうという流れがある中で導入する事は、ますます労働環境を悪化させ、労働者が疲弊し、ひいては、経済や社会を不安定にする事につながる。労働環境の改善が、まずは優先すべきと述べておきたい。

経営者側も立場が変われば、殆どが労働者である。安さ、便利さの流れが、働く者に過重にしわ寄せがかかり、疲弊させていることを理解し、求めすぎない意識を持つ事も必要である。

この問題は、社会を構成するそれぞれの立場の人が、自らの利益だけを追い求めるのではなく、全体最適を考え、改善に向け努力する事が必要である。





現場競争力の革新と グローバル化



法政大学名誉教授

下 川 浩 一

1、はしがき

日本の自動車産業の競争力の源泉は、現場競争力とその象徴といわれた現場のQ（品質）、C（コスト）、D（納期）の競争力といわれたものである。しかし、自動車産業の技術の高度化、とくにサイエンティストを含めたエンジニアの競争力と環境技術を含めた競争力、いわば二つのEの競争力が問われるに及び、その影響で、現場競争力そのものの革新が問われるに至った。果たして現場競争力はどのような革新に迫られているのか。果たして日本の国内に閉じこもることが許されるのかが問われなければならぬ。

2、リーン生産方式のシステムの

Q、C、D競争力はどんな意味を持ったか

1980年代前半以来、その輸出競争力と80年代後半には次々と欧米に現地工場を作ってもその競争力が維持された日本の自動車産業については、1992年発刊されたMITの“The Machine Changed The World 邦訳名 リーン生産方式が世界を変える”では、日本自動

車メーカーの主要工場と欧米の工場を比較した場合に、日本のQ、C、Dの競争力が勝っていることを明確に指摘している。まず品質（Q）については、消費者の長期的なクレームの件数を比較し、日本車に対するクレーム件数が少ないことを指摘し、日本のQCサークルや現場改善による問題発見、問題解決の取り組みが効果を挙げていると指摘する。

もう一つのコスト（C）についてみると、日本の主要工場の生産性が高く、少ない投資で高い生産性と現場改善によるムダの排除を同時に追求して、ジャストインタイムの工程管理が進められているという。

さらにもう一つの納期（D）については、日本の自動車メーカーの工場の工程ごとの納期が短納期で短く、工程在庫も少ないとし、これに加えてサプライヤーが短納期納入、ジャストインタイム納入を心がけているという。このようにリーン生産システムでは、日本の工場は、Q、C、Dの三拍子揃った工場であり、これが日本の海外現地工場でも日本本国ほどではないが欧米に比べて相対的に良好であるとMIT報告は指摘している。

さらに本書では、Q、C、Dに加えて製品開発についても開発のリードタイムが短く、開発工数が少なくてすむ効率のよい開発システムが機能しており、この点でも、日本が世界をリードしていると指摘していた。

このQ、C、Dの三拍子揃った優位性はその後も持続していることは世間の認めるところであるが、問題はこの現場競争力を示すQ、C、Dの競争力さえ持続すればそれでグローバル化した競争とより高度化した競争力に伍してやっていけるかどうかという問いかけに十分答えられるかという問題がある。

リーン生産方式が指摘した日本の自動車メーカーのQ、C、Dの三拍子揃った現場競争力は欧米の新鋭工場が次々と導入するに至った。例えば、GMの新鋭小型車工場のサターン、そして欧州GMの小型車オペルのアイゼナッハ工場、さらにVWの子会社シュコダ、そしてフランスではシトロエンのパリ工場と枚挙にいとまがない。これらの工場は工程編成をチームワーク方式にし、工程物流をジャストインタイム化し、ポカヨケや目で見る管理を導入していた。これらの殆どは筆者によって実地調査済みであり、それなりのQ、C、D競争力の上昇に貢献している。それらは1980年代から90年代前半に注目される新傾向であった。ところがベルリンの壁崩壊以降、世界の自動車産業は、先進国同志の陣取り合戦といわれる合併・再編成の時代に入り、これが見事に失敗に終り、今はその反省期に入ったところである。この時叫ばれたグローバルプラットフォームやグローバルソーシング戦略はそれだけでは有効でないことが証明された。世界の自動車産業は規模の経済性だけを追求するフラット化になじまな

かったとみることもできる。

以上の動きの中で分かることは欧米の工場もそれなりにQ、C、Dの競争力を高めたが、現場競争力だけではグローバル化した競争に立ち向かうには不十分であった。

3. 日本の競争力の源泉、現場競争力の限界と革新の方向性

2010年代まで先進国主導の量的拡大のみを追及した陣取り合戦には、もう一つ忘れてはならないリスクがある。それは2008年のリーマンショックのような金融危機の再来であろう。この時のサブプライム住宅ローンの拡大とこれを利用したデリバティブ（多様な金融取引を組み合わせた金融商品）を使ったヘッジファンドの活動によってもたらされた金融危機は、翌年のGMの倒産をもたらし、世界一の大企業でも安閑としておられないことが明らかになった。29年恐慌の再来ともいわれたこのような危機が再び起きたとき、IMF（国際通貨基金）やFRB（連邦準備制度理事会）の金融操作によって回避されるかどうかはまだわからないのである。

それまで日本が得意としたQ、C、Dの現場競争力はそれなりの効果を上げた事は事実であるが、このような大きなリスクと新技術による競争力の新しい尺度のパラダイム転換には現在の現場競争力だけでは十分に対応できないのである。では、現場競争力の新しい尺度とは何か。それは色々な新技術（例えば新素材や新型電池、新エネルギー供給と配分の仕組みなど）を取り入れるサイエンティストの集団の知恵を取り入れた高度なエンジニアリングのEがまずあげられる。さらにこれに加えて、自動車業界が全力をあげて

取り組みつつある環境技術のもう一つのE (Environment) があげられる。この環境技術等についてはすでに、トヨタ、ホンダのハイブリット、日産のEV、三菱のプラグインハイブリットなどいろいろな選択があり、それぞれ独自の戦略がありうるが、今のところ究極のエコカーは水素エネルギーを使うFCV (Fuel Cell Vehicle) に行きつくことはどのメーカーも認めており、FCVへの準備を進めつつ、過渡期の環境技術として色々な選択が今追求されているのである。このほかカメラやレーザを使った自動ブレーキなども注目されているが、これなども既存の技術を現場競争力が吸収して、イノベーションを起こした事例として長く記憶されるであろう。

4. 現場競争力の革新とグローバル化

以上の如く今までの現場競争力のQ、C、Dの競争力はそれなりの意義と歴史的役割を演じたが今や二つのEとの連携をどうやって進めていくのかを考えるべき時である。

今まで現場競争力は現場の多能工化と現地現物主義、そしていろいろな改善提案と問題解決能力に支えられてきたが、Q、C、Dの成果だけに甘んずることなくどうやって二つのEをも取り入れていくかを考えるべき時に直面している。

これまでの日本の自動車メーカーは先行開発というエンジニアリングの分野に取り組んでいた、しかし、研究開発部門の予算配分もその時によってまちまちであり、何をどう先行開発すべきかその実像が不明確であった。そして先行開発らしきものをやってみても本当にそれを仕上げるのは現場の生産技術であるか生技管理部であった、その具体例は排ガ

ス規制の時である。こういったことが可能であったのは、それだけ生産技術や現場競争力が強力であったとも言える。しかしこれからは先行開発の予算配分にメリハリをつけ、これを研究開発部門だけに任せず、現場にもサイエンティス的なエンジニアリングパワーを強化せねばならないだろう。このようなエンジニアリングパワーの強化は今や方向性の決まってきた環境技術とクロスし二つのEの融合性を高めることになるだろう。それは日本の現場競争力のグローバル化とくに開発の現地化の後押しをするのに不可欠のものとなるであろう。

5. むすび

本文で見たように冷戦終結とベルリンの壁崩壊後のグローバル大競争の時代は30年たった今日でみると、先進国だけの陣取り合戦とそれに対する反省が始まり新興途上国主導の時代との20年と10年に分かれるのである。前半20年の中でグローバル競争を象徴するグローバルプラットフォームとグローバルソーシングの二つの戦略は世界の自動車市場がフラット化するという前提で成り立っていた。量的拡大一辺倒の業界再編成は失敗し、逆に多くのリスクを背負うことになってしまった。

この時までM&Aに走らなかった日本の現場競争力を象徴するQ、C、Dの競争力はそれなりの力量を発揮し、今や二つのEとの融合が叫ばれる時代となった。これによって日本の現場競争力の強味もその進化能力が改めて問われる時代が今やってきているのである。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

【筆者紹介】

下川 浩一（しもかわ・こういち）

1930 年 東京生まれ

◇学歴 / 職歴

1957年 九州大学経済学部卒業

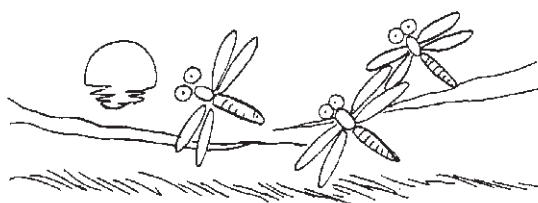
1962年 九州大学大学院経済学研究科博士課程修了
富山大学助教授、法政大学経営学部教授、
東海学園大学経営学部教授（2011年退職）
を歴任

◇最近の著書

「自動車産業 危機と再生の構造」（中央公論新社、
2009 年）

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

「グローバル自動車産業経営史」（有斐閣、2004 年）





何のための女性の 活躍推進なのか



南山大学大学院
ビジネス研究科

教授 安藤 史江

1. 女性の活躍推進ブーム？

今、社会における女性の活躍推進を求める声、支援する動きがこれまでにない高まりをみせている。

たとえば、女性役員、女性管理職、女性社外取締役など、女性登用や女性活用に関する記事は連日のように日本経済新聞を始めとする新聞各紙を賑わせている。イクメンや共働き夫婦を主な読者に想定したウェブサイトも続々と登場し、ビジネス雑誌やテレビの報道番組においても、これまでの仕事一辺倒の働き方を見直そうと、育児やワークライフバランスを特集することが増えた。マスメディアだけでなく、育児を理由として離職してしまった女性のセカンドキャリアやそのための学び直し、「孤育て（核家族世帯における孤独な子育て）」からの解放などを掲げ、草の根的に活動するNPOやママサークル、ママフェスタも各地で花盛りである。

こうした一種のブーム（決してブームなどではなく、これまでの経済合理性のみを追求してきた価値観が歪んでいる、もしくはその

役割を終えたのであり、人間性を回復するための「必然の流れ」と主張する論者、運営者、主催者も多い）の強力な後押しの役目を果たしたものの一つに、安倍政権が成長戦略の中核として掲げた女性活躍推進が挙げられる。より具体的には、世間で議論を呼んだ「育休3年」のほか、「2020年までに指導的地位の女性の割合を30%にする」という数値目標、俗にいう「2030運動」が注目を集めた。

もっとも、これまでも女性の活躍を社会的に支援する重要性は度々指摘され、それに伴う男女雇用機会均等法や育児・介護休業法などの法律、その流れを受けた企業の両立支援制度など、かつてと比較するとその支援体制はかなり整備・進展をみせてきた。それでも、2014年8月15日の日本経済新聞では、国内の女性雇用者数そのものは2002年から250万人も増加して2,323万人になった一方で、女性管理職が一人もいない企業が未だ過半数を占めると報じている。こうした現状を鑑み、「2030」という数値目標は目標の年限までに達成するにはあまりにも高い、現実離れしたものとの指摘も出ている。

実は、高い目標が掲げられ、当事者や関係者の期待が膨らむものの、結局、期待通りの成果をあげないまま何事もなかったかのように収束するというサイクルは過去幾たびも繰り返して観察されてきた。そして、そのたびに期待を膨らませた人々の諦め、徒労感といった「無力感の学習」を招いてきた。その観点からすれば、これまでの取り組みは確かに女性の社会進出に関する状況を徐々に改善しつつあるが、その歩みは期待と比較すれば実に遅々としたものであり、ときに本質的というより、ややずれていたことさえあったと考えられる。

それでは、このたびの女性活躍推進の動きはどのように位置づけられるのだろうか。やはり単なるブームで終わってしまうのか、根本的な変革には至らずとも現在の勢いを味方につけ、従来と比較して飛躍的な進展をみせるのか、あるいは、多くのジェンダー論者、労働経済学者、社会学者、経営学者などが、「今まさに訪れている社会・経済・文化的な曲がり角」と指摘するように、その時代的要請に応じて今度こそ本質的なパラダイム・シフトを可能にしようのか、いったいいずれと捉えられるのだろうか。

2. なぜ今、関心を集めているのか

この問いに答えるには、女性活躍推進を求める動きが沸き起こる理由を考えることがまず不可欠となる。その理由は時代とその時々状況ごとで微妙に異なる。たとえば近年の場合、OECD や世界経済フォーラム（WEF：World Economic Forum）などの名だたる国際機関がそれぞれの報告書や公表データを通じて、日本の女性の活躍が国際的に非常に低い

水準に留まっていると、相次いで批判的姿勢を示したことで決して無関係ではないだろう。

女性が比較的高い地位で経済・政治活動に参画しているかについての日本の現状は、2013 年の発表では 136 か国中 105 位と最低水準にあり、しかも年々順位を後退させている（2011 年には 98 位、2012 年には 101 位）。WEF による国際男女格差レポート（The Global Gender Gap Report）では、現在雇用を失っている女性の就業者を増やせば、その数に応じた国民一人当たりの GDP の増加が期待できるはずと、具体的な数値をあげながら改善を呼びかけている。こうした主張は男性の育児参加、家庭責任の共有、ワークライフバランスを推進すべしとする議論と比較的相性がよい。女性が十分に働くうえでは、男性も含めた労働者の働き方や家庭での役割分担の見直しの問題と無関係ではいられないからである。すなわち、国家レベルでの取り組みは社会経済的にみても効果をもたらすが、その実現のために行う個人のライフスタイルの見直しは、むしろまず個人に幸福をもたらすという考え方で解釈される。

もちろん、こうした一種の外圧だけでなく、少子高齢化に伴って今後懸念される我が国の生産人口の減少の問題も深く関係している。既に、美容業界、飲食業界、介護業界、旅館業など、賃金上や肉体上、労働条件が比較的厳しい業界では労働者不足が深刻化している。店舗の正規従業員は店長 1 人のみであり、後はすべてパート・アルバイトといった非正規であるといった状況は今やまだ良いほうとなり、「すき家」の問題でクローズアップされたように、店舗をたった 1 人のアルバイ

トで回したり、たとえ利益が出ていても人手が確保できないために店舗を閉めざるをえない事態すら生じている。つまり、女性にも就業してもらわない限り、今後企業経営が成り立たず、ひいては日本の経済も回らなくなる恐れが出てきたためとする考え方である。

他に、何も国家や企業レベルといった大仰な話にするまでもなく、個人の家庭レベルでも女性への就業が求められる時代になってきたと主張する人々も多い。それは過去一家の大黒柱として働いてきた男性の経済力が、今後より不安定もしくは縮小すると予想されているからである。たとえば、消費者庁の『平成 25 年版 消費者白書』によれば勤労者世帯の可処分所得は 1999 年頃をピークとして年々減少傾向にあることが明らかになっている。その大きな一因として、非正規労働者の割合の増加が全体の平均値を押し下げていることが挙げられるが、正規従業員の給与水準そのものも減少傾向にある。しかも現在、たとえ正規従業員として高い給与を確保できている者でも、終身雇用が崩れた中ではいつリストラにあってもおかしくない。こうした中で男性のみに過度の家計責任を負わせれば、30 代から 40 代のいわゆる働き盛りの男性の自殺件数が際立って多いことに象徴されるように、深刻なメンタルヘルスの問題に発展する可能性もある。つまり今後は、数十年前それが標準的であった「男性が仕事、女性が家庭」といったスタイルを守り続けることができるのは一部の恵まれた人々のみとなり、それ以外は男女が協力して家計責任を担うことが不可欠になるという考え方である。

以上 3 つは、環境の変化に対応・適応するための受動的かつネガティブな理由といえる

が、より能動的・ポジティブな理由もある。企業業績などに大きなインパクトを与えるイノベーションは、同質性の高い組織より異質性の高い、言い換えれば多様性の高い組織で起こりやすいとされている。同質性の高い組織では、その構成メンバーである個人が個性や能力などの差異はあれ、基本的には同じような評価・判断基準を持ち、似たような意思決定を行いがちであるとされる。しかしそれでは、自分たちの価値基準からかけ離れているがイノベーションをもたらさうる、より本質的な情報を逸するリスクが高い。だから、より質の良い「気づき」をもたらすために積極的に多様性を取り入れようという考え方がそれである。

ちなみに、この多様性というのは本来女性の活用のみに限った話ではない。むしろ当初アメリカで議論された際は人種的、宗教的な観点のほうが強かった。よく挙げられるのは、グローバル企業として知られる企業がかつては白人女性ばかり対象にしてシャンプーや化粧品を開発をしていたが、人種が異なれば髪や肌の質はかなり異なる、だが、そのような単純なことに気付くだけでも開発チームに人種的な多様性を要したという事例である。これと同様、消費者の半分は女性であり、女性が商品やサービス購買の鍵を握る場合も少なくないため、女性を交えた多様な観点からの意思決定は組織が適切な事業運営を行ううえで不可欠とされたのである。

こうしたことを踏まえ、女性の参画が男性ばかりの組織と比して組織業績の貢献に役立つと期待する人々が多い。たとえば、日経マネーの記事に基づく 2014 年 3 月 10 日の日本経済新聞の記事では、女性管理職登用度が高

いほど、効率性や成長性といった財務状況が平均を上回ると主張した。また、少数派が多数派に影響を与える存在となるためには、「30%」が一つの目安であり、もし役員が10名いればそのうち女性が3名いると彼女たちの意見が組織の意思決定に反映されやすいという指摘もよくなされる。実は、安倍政権による「2030」の30という数字も、これを一つの根拠にしているとされる。

3. 一致しない目標やターゲット

これらの理由はそれぞれ女性活躍推進の理由として、どれも一定の納得性を担保しているように見える。しかしその一方で、本来非常に重要である女性活躍推進に関する視点や目指すべきところが必ずしも一致していないことを見落とすべきではない。その違いを整理したのが、表1である。

たとえば、国際的な提言は国レベルの経済力への効果も匂わせる一方で、主な目的は社

会文化的な男女格差の是正とそれによる人間的な幸福と捉えることができる。実際、格差の縮小が国家の発展とイコールではないことは各機関の報告書にも記載がある。すなわち、経済性はこの提言にとって「従」の位置づけにあると考えられる。

それに対して、他の3つは経済性をより重視している。ただし、労働人口の観点に基づく女性活用の議論の主眼は、まさに労働者数の確保に置かれ、足りなくなった労働者をこれまで未就業の女性で補うことができれば、それ以上のことは強く望んでいない傾向がみられる。というのも、こうした議論の際には、女性役員や女性管理職の登用というトピックスがあまり登場しないのである。仮に、女性労働者が増えさえすればよいという視点である限り、これまでの企業原理やパラダイムに何ら変更を加えることなく、中核の強化より周辺部分の補充という行動が選択されやすくなるのは想像に難くない。

表1 異なる目標やターゲット

主な理由	重点とする 目標	原動力	想定を中心と される対象者	量・質	両立支援の 有効性
国際水準から みた遅れ	男女格差の是 正を通じた個 人の幸福	受動的	女性リーダー も含めた女性 全体	量・質とも	多少関係あり
将来の労働力 不足	経済性の 維持・向上		周辺業務を中心 とした労働力と しての女性	量	大いに関係 あり
男性の経済力 の低下			配偶者の収入 が十分でない 既婚女性		
多様性を通じ た組織の競争 力の実現		能動的	女性リーダー （少なくと も、周辺業務 限定でない）	質	短期的には 効果が小さい

3 番目に挙げた男性の経済力の低下を理由にする議論にも、これとやや類似したところがみられる。もっとも、この議論は女性を既婚と未婚、配偶者の収入の高低などで分断しがちになる点が労働力確保の議論と根本的に異なる。具体的には、一般にこの議論の中心的な当事者と想定されがちなのは、既婚かつ配偶者の収入が生計維持に不十分である女性といえる。いま、ある個人はその配偶者と同等程度の学歴、専門能力を有する傾向があると仮定した場合、組織における地位や収入が低い要因の一つに「彼」の学歴の低さがあるならば、同等の学歴をもつ配偶者もやはり高い収入や地位を期待しにくいはずである。そうした「彼女」に対して、組織が女性リーダーとして組織の中核的役割を担うことを強く期待するとは考えにくいのではないだろうか。

もちろんこの議論では前述のように、現在高収入の配偶者でもいつリストラや災難に巻き込まれるかわからないことから、そのバッファー（緩衝材）となることがリスク管理の観点から重要との主張が添えられている。したがって本来、高学歴、高キャリアを保有する人々も十分対象になりうる。

だが、その意図に反して、特に若い人々を中心に「だから、そうならないように、高収入の配偶者を獲得しよう」との、意図せざる作用が生じているのが現状である。女子大学生の専業主婦願望の高まり、「男性は外で働き、女性は家庭を守る」という問いに肯定的な態度を示す 20 代の回答者が増加しているのは、まさにその典型とみられる。さらに、ここに育児という問題が絡めば「「産め」の次は「働け」ですか」という反発や、全く逆の立場からの「子育て中は育児に専念すべし」

という発言に端を発した記憶に新しい論争まで引き起こすなど、迷走に迷走を重ねることになりがちである。

その点、4 番目に挙げた多様性の議論は、女性リーダーとしての視点を前面に押し出した形で展開される割合が高い。ところが、まだ「遅い昇進」が大勢を占める日本企業では、少なくとも管理職や役員など公式的なリーダーに就く年齢は高めになりがちである。つまり、女性リーダーとして想定される対象者は実は企業が用意する両立支援策の対象者と必ずしも一致しない。いうまでもなく、両立支援策で女性のキャリア継続を可能にしておかないと将来的にみた女性リーダーの確保が難しくなるという意味で、両者に間接的な関係はある。

実際、数値目標を受けて女性管理職を増やそうとした企業が自社内で候補者を探したところ、適切な人材が育っておらずそこで初めて困り果てたという話も随所で耳にする。だが、今すぐに女性リーダーを必要とする話と女性の両立支援策による効果とは、違う時間軸と理解しておいたほうがよい。

このように、女性活躍推進という言葉は同じでも、目指す方向性やターゲットには大きな違いがあることがわかる。そもそも女性という括りが大きすぎるのである。男性でもその点同様とはいえ、現在のところ女性のほうが意味多様な選択肢を持つ。既婚未婚、子供の有無、キャリア志向の有無などといった細かな違いを考慮しないまま、一括で女性活躍を推進しようとするれば労多くして功少なし。空中分解も起こしかねない。

4. 不可欠な焦点の明確化

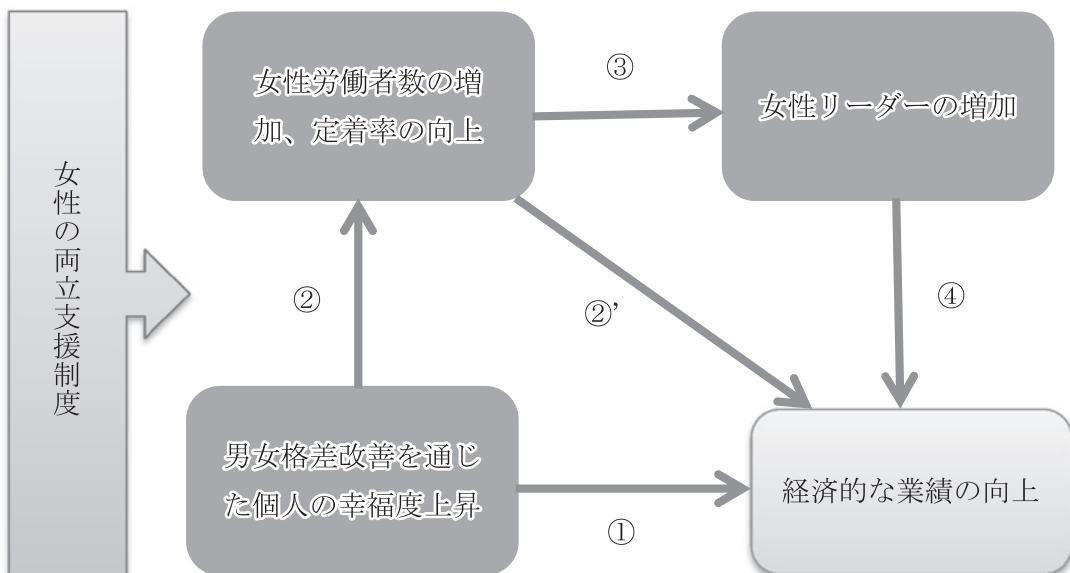
上記のような考え方に対して、いや、すべては繋がっているのだと主張する論者もいることだろう。国際機関の指摘のように、男性も含めた働き方や家庭責任の分担の見直しを通じて日本における就業に関する男女格差が改善されれば、経済効果の高まりが期待できる(①)。一方、個人レベルでの幸福度や満足度が増すため、企業などにおける女性労働者の数が増えるうえ、離職が減ることでその定着率も高まる(②)。定着率が高まり就業期間が長期化すれば、その中から自然に将来の女性リーダーが育つ(③)。女性リーダーが徐々に増えれば、組織としての多様性も確保され、結果として生産性や創造性などの組織業績の向上も期待できる(④)、という図式である(図1)。この他にも、女性労働者数が増加しその定着率が高まれば、それ自体が組織業績につながる(②')という矢印も

存在しうるだろう。そして、法律や企業による様々な支援制度がその後押しをするというわけである。

だが、各ボックスをつなぐ矢印はいずれも非常に頼りないリンクであることには注意が必要である。仮にこの図式通りに、出発点である男女格差の改善が女性労働者数や定着率を高めたとしても、そこから女性リーダーが生まれるか否かは、両立支援制度よりむしろ育成や評価を中心とした各組織のマネジメントの巧拙にかかっている。同様に、たとえ女性リーダーが育っても、それが組織の業績に結びつくか否かも組織のダイバーシティ・マネジメントの能力次第である。このように各リンクで求められるマネジメントが異なるのは各々の対象者が異なることが大きな要因である。したがって、漠然とした広い努力より焦点を明確化した努力こそが、取り組み成功のための最短距離となることだろう。

女性活躍が量的にも質的にも低い水準にあ

図1 女性活躍推進の背後に存在する図式



る現在、量と質を区別した取り組みを行うことにどれほど意味があるのか疑問もあるかもしれない。だが少なくとも図1で描いたシナリオのような、網を広く投じておけば何かしら改善するに違いないという期待先行の発想がある限り、過去そうであったように本質的なパラダイム・シフトは縁遠いと考えている。

<謝辞>

本稿は、2013年度南山大学パッヘIA-2の研究助成を受けて行った研究成果の一部です。ここに記して謝意を表します。

【筆者紹介】

安藤 史江（あんどう・ふみえ）

◇学歴/職歴

東京大学大学院経済学研究科博士課程単位取得退学。東京大学にて2000年博士（経済学）取得。南山大学経営学部専任講師、助教授（後に准教授に名称変更）、同大学院ビジネス研究科 准教授を経て、2014年4月より、南山大学大学院ビジネス研究科教授。専門は、組織学習論、経営組織論、人的資源管理論

◇主な著書

『組織学習と組織内地図』（白桃書房、2001年）

『コア・テキスト人的資源管理』（新世社、2008年）

『超企業・組織論』（共著、有斐閣、2000年）

『コラボレーション組織の経営学』（共著、中央経済社、2008年）





働き方改革を考える



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

現在、働き方改革についての議論が活発に行われている。その中でも特に注目されているのが、本年6月24日に閣議決定された政府の成長戦略（「日本再興戦略」改訂2014）である。

成長戦略において具体的な取組みとして主に挙げられているのは、（1）働き過ぎ防止のための取組強化、（2）時間ではなく成果で評価される制度への改革、（3）多様な正社員の普及・拡大、（4）予見可能性の高い紛争解決システムの構築である。しかし、これらの施策については批判的な見方もある。

そこで本稿では、まず働き方改革がなぜ必要なのかという背景を簡単に説明した上で、どのような取組みが必要なのか、また上記の施策がどのように位置づけられるのかを整理したい。

2. 働き方改革が必要な理由

（1）非正規雇用の増加と生活の不安

近年、非正規雇用の増加が問題視されてい

る。具体的な数字を見ると、2000年には役員を除く雇用者全体のうちの26.0%だった非正規雇用の割合が、2013年には36.7%まで増えている。

そもそも非正規雇用という働き方は問題だといえるのだろうか。非正規雇用だから問題だと決めつけるのではなく、どのような働き方がなぜ問題なのかを正しく理解しておく必要がある。

例えば、待遇の良い大企業で正規雇用として働く夫とパートタイムで働く妻、そして学業の空き時間にアルバイトをする二人の子どもたちから形成される世帯があったとする。正規雇用とは、無期雇用・直接雇用・フルタイム雇用の三条件を満たす働き方であるが、この条件に照らすと、この家族の妻や子どもたちはフルタイム雇用ではないため非正規である。しかし夫が安定した収入を途切れることなく得られるのであれば、生活の安定という観点からは問題は小さいといえるだろう。

これに対して、自身の収入で生計を立てる必要があり、本人も正規雇用を望んでいるのに不安定な働き方しかできない労働者を想定

すると、このような非正規雇用は問題が大きいと思われる。このような不本意型非正規雇用の割合は、総務省の「労働力調査」によると、2013年の平均で19.2%となっている。このような不本意型を減らしていくことは重要な政策課題である。

（２）自由度の低い正規雇用

不安定な非正規雇用の問題に続いて、正規雇用についても考えてみたい。労働者は正規雇用であれば幸せだといえるのだろうか。

まず「正規雇用」といっても、例えば大企業のホワイトカラー型と中小企業型では、その働き方に大きな違いがある点には注意する必要がある。大企業型の場合は、キャリアの途中で仕事内容が望まない形で変更される可能性や転勤等の負担があるが、比較的強い雇用保障を得ることができる。これに対して中小企業型の場合には、転勤等の負荷が弱い代わりに実質的な雇用保障は弱い。それは経営が行き詰まる可能性が中小企業は相対的に高いこと、また経営者による恣意的な解雇が行われる可能性を否定できないこと等が理由である。

このような実態を踏まえると、正規雇用だから幸せだということもできない。大企業型では働き方の自由度が低く、また長時間労働により家庭生活が犠牲になることや健康被害が発生する可能性もあるし、中小企業型の場合には、雇用の安定が実現できていないからだ。

現状を整理すると、自由度が低い大企業型正社員と安定度が低いそれ以外の働き方とで雇用が二極化していることになる。そして仕事内容や勤務地にこだわりを持つ労働者が不

安定な働き方を選ばざるを得ない点は、解消すべき重要な政策課題であるといえる。

（３）長時間労働と健康被害

働き方の問題としては、長時間労働とそれによる健康被害にも注目が集まっている。

2012年の「就業構造基本調査」によると、年間200日以上働いている男性正社員のうち、20歳代から30歳代のおよそ20%が1週間に60時間以上働いている。これは一月が4週間として残業時間が月に80時間以上となるため、厚労省の過労死認定基準を超える働き方である。

また厚生労働省の「脳・心臓疾患と精神障害の労災補償状況」によると、労災が認められた脳・心臓疾患は毎年300件前後であり、そのうち死亡したケースは毎年100件以上となっている。そして精神障害に対する労災補償も、毎年300件前後となっている。

このような健康被害の問題は、正規雇用労働者に多く見られるものである。しかし最近ではアルバイト労働者などにも健康問題が発生しているという指摘があり、雇用形態に関わらず労働者の健康確保は重要な政策課題である。

（４）人口減少社会における労働力の確保

これまでは現在の働き方にどのような問題があるのかを見てきたが、働き方改革を考えるためには、今後の見通しについても知っておく必要がある。

日本はすでに少子高齢社会を迎えている。国立社会保障・人口問題研究所の推計によると、2060年には総人口が9000万人を割り込むことになるが、その際には人口が世代間で

均等に減少するわけではない。15 歳から 64 歳までの生産年齢人口が減るスピードの方が速く、65 歳以上が人口に占める割合は 40% 近い水準となる。

そこで将来的に問題となるのが労働力の不足である。私たちが日本国内で消費する財・サービスは国内で生産するか輸入に頼ることになるが、少なくとも医療や介護などの直接的な接触を伴うサービスは、少ない働き手により担われる必要があるからだ。

このように雇用政策においては、長い間、失業問題への対策が中心として議論されてきたが、今後はいかにして働き手を増やすのかを考えなければならない時代が到来する。したがって働き方に関する政策もその観点からの見直しが必要となる。

3. 働き方改革の具体案

これまでは働き方改革がなぜ必要なのかを説明してきた。続いて今後どのような改革が必要なのかを述べていきたい。

(1) 働くことができる人を増やす

まず今後の人口減少社会において、より多くの財・サービスを生み出すための施策を考える必要がある。そして生産物を増やすためには、働き手を増やすこと、また一人当たりの生産性を高めることという二つの手段が存在する。

働き手を増やすための施策としてすぐに思いつくのは、働く高齢者と女性を増やすこと、また外国人労働者の受け入れである。そのためには何が必要なのか。

まず高齢者とは 65 歳以上を指す場合が多いが、昔の 60 歳代と今の 60 歳代では意識に

も健康状態にも大きな違いがある。今は働く意欲があり元気な高齢者も多い。そこで働くことができる健康な高齢者には、できるだけ生産する側として活躍してもらうことが必要となる。そのためには雇われる側への動機付けとして年金支給での不利益な取扱いを適正化すること、また雇う側へは、高齢者雇用の成功事例についての情報提供が求められる。

次に女性が働くことを妨げている要因を取り除くことも必要である。現行の税制や社会保障制度には女性の労働を抑制するような仕組みが存在しているが、働き方に対して中立的な制度の導入が必要だ。また育児や介護などを理由として女性のキャリアが望まない形で途切れてしまう問題への対処も必要であり、保育所等の整備が不可欠である。

現在、外国人労働者や移民の受け入れについての議論が進められている。しかし諸外国の経験からも、移民には様々な困難が伴うことが知られている。例えば言語や生活習慣の違い、また子どもの教育問題などである。今後さらに功罪の両面で検討を続ける必要があるだろう。

働き手を増やすという視点からは、他にも考えておくべき重要な施策がある。それは労働者の保護である。政府の成長戦略として最初に挙げた「働き過ぎ防止のための取組強化」は、単に弱者保護の観点から必要だというだけでなく、労働力不足への対処という視点からも重要なのだ。

一人の人間が生まれてから働き手となるまでの間には、保護者が時間とお金をかけて育ててきたという経緯もあるし、肉体的・精神的な成長のための本人の努力なども不可欠である。加えて、一人の人間を育てるためには

多大な税金が投入されていることも考えると、貴重な人材を健康被害等により失ってしまうことは効率性の観点からも望ましくない。

現在の労働時間規制とは、1日8時間、週40時間の法定労働時間を超える労働には、労使協定（いわゆる36協定）と割増賃金が必要というものであるが、このような規制では長時間労働と過労による健康被害を減らせていない実態がある。

そこで長時間労働に対する直接的な法規制が必要だと考えられる。ただし仕事の負荷は当人の健康状態や職種などに応じて異なること、また規制により人々の自由な選択が阻害される副作用が存在することから、医学的な根拠に基づく形で最低基準を定める規制でなければならない。

また労働時間の把握が難しいホワイトカラー労働者の健康対策については、労働時間の上限規制では不十分であり、他の健康確保措置が必要となる。2014年6月19日に安全衛生法が改正されストレスチェックが義務付けられたが、実効性のある確認手段の確立が求められる。

（２）生産性を向上させる

次に、一人当たりの生産性を向上させるための施策を考えてみたい。そのためには、職業訓練を充実させることと労働移動の支援の二点が必要となる。

労働者の職業訓練については、まず求職者が仕事を見つけやすくなる効果がある。また既に働いている人も、これまで出来なかったことが出来るようになることで、待遇の向上に繋がる。なお技能不足の失業者であっても

資金制約などが理由で訓練を受けられない可能性があるため、これは労働者本人の自助努力に任せておけば良いというものではない。生活費の給付や貸与なども必要に応じて検討する必要がある。

また労働移動の支援も欠かせない。これまで例えば大企業においては、企業内で配置転換を通じて適職を探すという内部労働市場の活用が行われていたが、中小企業では労働者の転職という外部労働市場を通じた適材適所の実現が図られていた。このように雇用の流動性というのは、さまざまなプロセスを通じて現在も実現されているが、これからは外部労働市場の役割が相対的に増すことになる。それは消費者が求める財・サービスの内容変化に応じて産業構造の転換が加速していること、またIT技術の発展等により労働者に必要とされる技能が変化していることが理由である。

したがって外部労働市場におけるマッチングの支援として、民間の人材サービスと公的支援の適切な役割分担が求められる。民間事業者を積極的に活用し、リソースが限られた公的支援は、民間では成立しない分野に集中的に投入すべきであろう。

また同時に、過去にどのような仕事をしてきた人が別のどのような仕事で活躍できているかといった転職の成功事例についての情報提供をすることの重要性は、今後さらに増すことになる。それは例えば現時点では実験段階の自動運転自動車が今後実用化されるようになると、バスやトラック、タクシーのドライバーの仕事は機械に取って代わられるが、このようにこれまでやってきた仕事が失われる可能性に対応することが求められるから

だ。

続いて、成長戦略に挙げられている「時間ではなく成果で評価される制度への改革」が生産性の向上に役立つのかを考えてみたい。

この提案は、柔軟な働き方を可能にすることを通じて、生産性を向上させるための施策だとされている。しかし具体的には、一部のホワイトカラー労働者について、残業代に対する割増賃金規制を撤廃する提案である。

現状では「成果で評価」することはできないのだろうか。

そうではない。多くの企業において成果で評価される制度はすでに活用されている。例えば、成果に依存する形で歩合給やボーナスが支払われることや昇進が決まることは多い。また働き方というのは職種や仕事量に規定されるものであり、割増残業代を支払わなければ自由な働き方ができるようになるわけではない。

そもそもこのような規制改革が提案された背景には、長時間働くことでより多くの成果を生み出すことができる工場労働者などとは異なり、ホワイトカラー労働者の場合には働いている時間と成果の間の関係性が弱いことにある。そしてホワイトカラーの場合、同じ仕事を効率的に短時間で仕上げるよりも、残業した方が高い所得を得られるという指摘もされている。

しかしこのような無駄な残業の話は、一義的には経営者側のマネジメントの話であり規制によるものではない。本来、残業というのは上司の命令によって行われるものであり、不要な残業は禁止すれば良いからだ。また労働者の視点からは、無駄な残業をすることにより周囲の評価は下がり、昇進が遅れるとい

うデメリットもある。ほとんどの労働者はそのようなことはしないだろう。

ただし、そもそも割増残業代の規制は、長時間労働による健康被害の抑制のためのものであり、賃金も含む労働条件の決定は、本来は労使の合意に基づいて行われるべきものである。別の手法によって長時間労働の抑制が行われているのであれば割増残業代の規制は不要と考えることは十分に可能である。しかし、それが残業代規制を改革すべき理由であるなら、「時間ではなく成果で評価される制度」などと誤摩化せずに、そのように主張すべきである。

(3) 多様な働き方を可能にする

これまでは働き方の量の面に注目したが、次に質の面を考えたい。

すでに指摘したように、自由度が低い大企業型正社員と安定度が低いそれ以外の働き方で、現状では雇用が二極化している。このとき雇用の安定と働き方の自由は両立できない。つまり安定を求めるのであれば長時間労働や転勤などにより生活を犠牲にする可能性を受け入れる必要があり、特定の職種での熟練を求める場合や勤務地にこだわりがある場合には安定を求めることが難しい。

この問題への対処としては、二極化している働き方の中間を可能にすることが考えられる。これは成長戦略において「多様な正社員の普及・拡大」として提示されている。具体的には、限定正社員という雇い方・働き方が現行法上も可能であることを周知し、同時に明確なルール作りをしようとする施策である。

限定正社員とは何か。正社員とは無期雇用・

直接雇用・フルタイム雇用の三条件を満たす働き方であったが、これは一様ではない。先述のように、大企業型の場合には、キャリアの途中で仕事内容が変更されることや転勤等の負担がある。これを無限定正社員という。契約により働き方を限定していないからだ。これに対して、職種や勤務地、また残業の有無といった労働条件のうちの少なくとも一つについて契約により限定がある働き方のことを限定正社員という。

限定正社員は正規雇用であるため、無期雇用である。したがって契約により特定した仕事や勤務地がある限りでは雇用が保障されるという意味で、有期雇用よりも安定した働き方が可能になる。このような働き方が増えることにより、より安定した雇用が増える効果だけでなく、自由度の低い正規雇用労働者にとっても新たな選択肢が増える効果が期待できるだろう。

（４）予見可能性を高める

わが国において雇用制度改革が議論される時、雇う側と働く側の両方の視点から、雇用保障についての予見可能性が低いことが指摘されることが多い。

雇う側の企業の視点からは、労働者を一度雇うと、経営状況が変わった場合や労働者の生産性が低下した場合でも解雇が難しいため、正規雇用に抑制的になり非正規を増やさざるを得ないといった主張がされている。また労働者の側からは、自分の雇用保障の程度が不明確であるという点が指摘されている。

政府の成長戦略における「予見可能性の高い紛争解決システム」とは、分かりやすい例えば解雇ルールの特明確化である。また予見可

能性の観点から金銭解決の制度化も検討されている。以下ではこれらについて、どのようなメリットがあるのかを考えてみたい。

まず解雇が問題となるのは、ほとんどの場合は正規雇用労働者であるため、正規に限定して考えることにする。正規の場合は無期雇用であるため、法律上、企業側は 30 日前に申し出れば雇用契約を解約できることになっている。しかし労働契約法第 16 条により、権利の濫用は許されないとされている。

これは整理解雇・普通解雇・懲戒解雇といった正当な解雇はできるが、恣意的な解雇はできないという意味である。分かりやすくまとめると、労働者が契約通りに働いていれば企業側は解雇できないが、働けない、または働いていない状況であれば解雇できると考えればよい。

このようなルールには合理性があるため、解雇規制を緩和する必要はない。しかし明確化は有益である。まず企業側には解雇が難しいという誤解があるため、正当な解雇はできるが不当な解雇はできないという原則を周知すること、またどのような状態ならば解雇が可能なのかを具体的なケースに基づき紹介することが必要だろう。

次に金銭解決の制度化については、一部の中小企業では、本来ならばできないはずの不当な解雇が横行しているという実態がある。これを完全に取り締まるのが難しいとするなら、「解雇の金銭解決」も検討するべきだろう。これは実質的な労働者保護に繋がる点を考慮すべきである。

4. おわりに

本稿では、働き方の改革についてどのよう

に考えれば良いのかを検討した。今後、具体的な改革の内容がさらに明らかになっていくと思われる。その提案内容を評価する際には、働き方の現状と今後の方向性を理解し、労働者の生活をより豊かにするか否かという視点から冷静に検討する必要がある。今後の働き方改革の具体化に期待したい。

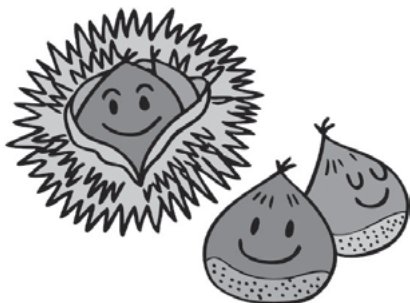
【筆者紹介】

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





競争優位の持続は 困難な時代？



名古屋大学大学院
経済学研究科
教授 山田 基成

1. はじめに

おおそ企業の経営に携わる人は、ライバル企業との競争の上で自らが優位な立場を構築し、長期間に亘るその優位性の維持を通じて、安定した収益を上げることを目指している。これに対して企業経営の研究者やコンサルタントも、そうした長期の競争優位を獲得するための経営行動や戦略のあり方を示唆してきた。しかしながら、近年の経営環境では、この競争優位の長期的な維持が困難になっているように見受けられる。

一例を挙げれば、任天堂は2012年以降、3期に亘って営業赤字の状態が続いている。リーマン・ショックに端を発する世界的な景気の落ち込みにより、多くの企業が赤字決算に陥った2009年3月期に、1兆8千億円の年間売上上で5,500億円もの営業利益を上げていた企業が、2014年3月期には売上高は5,700億円と、5年前の営業利益にほぼ匹敵する額にまで減少した。その間、任天堂は決して経営努力を怠ったわけではない。ゲーム機の新製品を市場に投入するなど、従前と何

ら変わらぬ行動を継続しているにもかかわらずである。

この業績の低下をもたらした一因は、スマートフォン（スマホ）の急速な普及にある。スマホやタブレットなどの多機能携帯端末の登場により、インターネットを介してゲームソフトをこれらの機器を使用して楽しむ人が増え、ゲーム機の売上が減少している。もっとも、こうした代替品による変革自体は、ライターがマッチに置き換わったり、電卓が算盤に取って代わったように殊更に珍しい事象ではない。今日的な特徴は、この変化が短期間で目まぐるしく生じ、しかも影響の及ぶ範囲が特定の分野内にとどまらず、飛躍的に拡大している点に求められる。

スマホの動向はゲーム機だけでなく、パソコン、カメラ、ビデオカメラなどの各種ハード製品はもとより、電子部品メーカーや機械設備メーカーの業績にも影響を及ぼしている。さらには音楽や映像などのコンテンツ産業、あるいは新聞社や放送局、出版社などのマスメディアにとっても、事業のあり方そのものを問うほどになっている。

本稿では、こうした経営環境の下に置かれた企業は、いかにして競争優位を獲得し得るのかについて考察してみたい。

2. 一時的な競争優位の時代

その一方で、21世紀に入ってこの十数年、一貫して成長を続ける企業が存在しないわけでもない。多くの人は、たとえば韓国・サムスン電子や米国・アップルなどを思い浮かべよう。しかしながら、これらの企業にあっても、特定の製品のみでその成長を維持しているわけではない。アップルでいえば、iPod、iPhone、iPad と、次々に画期的な製品を出し続けることで高収益を維持しており、この流れが途切れたならば業績は早晩に萎んでいくことが予想される。その点はサムスン電子においても同様であり、この両社が現時点では世界市場で大きなシェアを占めているスマホの分野ですら、中国やインドなどの新興国市場にあっては、現地のローカル企業が低価格品の提供によって急成長を遂げつつあることは、最近の報道でよく目にするところである¹。

すなわち、企業にとっては特定の事業や製品分野で競争優位の状態を長期間に亘って持続することが、ある種の理想（図1参照）ではあるが、実際にはそれは新たな製品や事業

を連続して創出することで、見かけ上はもたらされていると考えた方がよい時代を迎えている（図2参照）。

このことはものづくり企業に限った話ではなく、アマゾン・ドット・コムやグーグルなどにおいてもしかりである。アマゾンは、書籍の販売を通じて築いた圧倒的な配送システムを活用して、数多くの種類の商品販売へと事業を拡張し続ける傍らで、自らの手でその物流の強みを無用の長物とする電子書籍の販売へと舵を切ることで、成長を持続させている。

3. 従来の経営戦略論における考え方

これまでの経営戦略論に基づくと、たとえば代表的な考え方の1つである資源ベース・アプローチ（Resource Based View）では、競争優位を持続するためには次の3つの条件を満たすことが重要であるとしてきた²。

- ①ユニークな経済価値を顧客に提供すること
- ②その価値自体または生産に用いる資源・能力が希少な存在であること
- ③その価値または生産に用いる資源・能力が模倣（移動）困難であること

しかしながら、この3つを実現し、いったんは高収益を上げるに至っても、近年はその期間が長続きせず、短日月のうちに収益はそ

図1 競争優位の持続

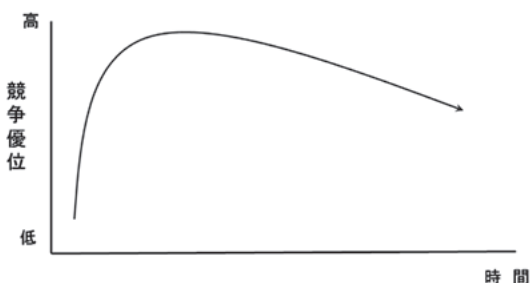
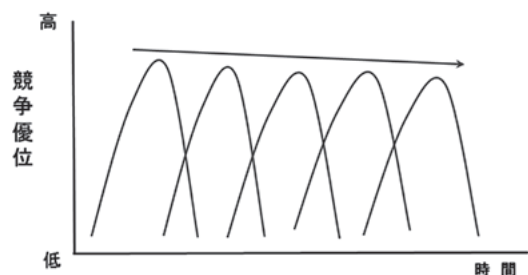


図2 一時的な競争優位の時代



の業界のノーマルな状態に収斂する³。

こうした状況がもたらされる根本的な原因は、大成功を遂げた組織の存在が世の中に認知されると、他の組織はこれを手本にして学習したり、模倣を試みたりする点にある。しかしながら、その行動自体は人類の長い歴史の中で昔から繰り返されてきたことであり、ゆえに上述した3つの条件を満たすことにより、やがては喪失する優位性の延命が可能になるとしてきた。それにもかかわらず、現在ではその優位性が持続しないのは、ライバル企業による学習および模倣の行動がさらに迅速化していることを含む、次の3つの要因によると考えられる。

①ライバル企業が短期間でキャッチ・アップする

＝ 急速な模倣 (Imitation) の進展

②技術は高度化・複雑化しているにもかかわらず、その陳腐化や代替が短期間で進む

＝ 急激な技術進歩 (Renovation)

③既存製品における競争とは関係のないところで新たな市場が生まれる

＝ 市場の創造的破壊 (Innovation)

しかも、近年の変化はこの3つの要因のどれかというよりも、全てが同時並行で進行している場合が多く、既存の成功企業にとっては対応が困難になっている。先の携帯電話端末を例に取れば、2008年の時点でフィンランドのノキアは世界市場の4割を占め、ダントツの競争力を保持していた。ところが、アップルのiPhoneの登場を契機に、従来の折りたたみ式携帯電話はあっという間に市場の片隅に追いやられ、ノキアは2014年4月には携帯端末事業を米国・マイクロソフトに売却して市場から撤退した⁴。そして、そのアッ

プルでさえも、現在では格安スマホの追従により楽観できる立場にないことは、既に言及した通りである。

とりわけ厄介なのが、③の既存製品とは別のところで新たな製品や市場が創出され、顧客がそっくり移動してしまう事象である。競争優位の3条件を実現して他者が簡単には模倣できないような状況を築いても、全く異なる技術を用いて市場に参入する、既存市場とは異なるところに新たな市場を開いて顧客を誘導する、こうした場面がデジタル技術の発展やインターネットに代表されるIT技術の進歩により、我々の身の回りで頻繁に観察されるようになっている。

それでは、このように変化のスピードが速く目まぐるしい中で、企業はどのような対応をすればよいのであろうか。

4. 一時的な競争優位の構築に向けて

一時的な競争優位を前提にした組織の対応を検討するさいに重要となるのは、従来の競争優位を持続させることを念頭に置いた組織構造や戦略のマネジメントとは、発想を変えることである⁵。

既存企業は、基本的に現在の事業や市場をさらに拡大する経営行動に、組織と戦略としての重点を置いてきた。ライバルに対する自らの優位な立場を維持するために、どのような行動を取るべきかを模索し、その優位性からできるだけ多くの価値、換言すれば利益を引き出すかを専ら検討してきた。ところが、一時的な競争優位の世界では、既存事業にそこまで執着することなく早めに見切りをつけて撤退し、別の有望分野へと移行するマネジメントのあり方が問われる。

そこでの経営者がなすべき仕事は、撤退する事業から迅速に資産や能力を新たな分野に移して競争優位を築くことであり、そのための組織再編に取り組むことである。したがって、この役割を担う経営者には、既存事業の優位性を伸張するためのマネジメントとは異なる資質や能力が求められる。

その資質・能力とは、1つは既存事業に見切りをつけるタイミングを見極めることである。2つめに既存事業に代わる新たな分野を見つけて、そこに経営資源を移すこと。3つめに、その新たな分野で事業を迅速に立ち上げて、軌道に乗せることである。これらはいずれも容易な課題ではない。なぜならば、繰り返すようにほとんどの経営者が、既存企業の中では経験を積んでこなかった能力だからである。

とりわけ問題になるのが、新たな事業分野の見つけ方である。そのさいに大事なのは、業界単位ではなくアリーナ（Arena）やカテゴリー（Category）と呼ばれる単位で新たな別分野を探すことである。アリーナとは、製品やサービスなどが提供するソリューションと、その対象顧客との特定の結びつきによって特徴づけられるものである⁶。既存製品の代替品として新たな製品やサービスを表現しがちな従来の説明ではなく、特定の顧客が求めている解決すべき仕事に対して、有効な結果をもたらす手段として表現するものである。つまり、最新技術による新たな機能の提供や従来商品に対する性能の向上といった表現ではなく、顧客と自らの提供物とがどのように結びつくのかを説明する仕方に注目する。したがって、必ずしも既存の業界と異なる新たな業界を探索する必要はなく、顧客が抱え

る未解決の課題に対して、市場の中で新たなセグメントと提供物との関係を明示できればよい。

最近は職場やコンビニでもコーヒーをその場で一杯ずつ抽出し、入れ立てのものを提供することが珍しくないが、米国・キューリグ（Keurig）はコーヒーメーカーでまとめて数杯分をつくることが日常であった1990年代から、一度に一杯のコーヒーを入れるポッド式コーヒー・マシンを提案してきた⁷。2004年には家庭用コーヒーメーカー市場に参入して売上げを伸ばした。K-Cup パックは200種類のフレーバーを取り揃え、1杯当たりのコストは約50セントと従来の方法に比して10倍はするが、2012年のキューリグのコーヒーメーカーとポッドの米国内売上げは38億ドルを超え、コーヒーメーカー市場のシェアは金額ベースで40%以上を占めるとされる。

既存企業も従来からこうした試みをしていないわけではないが、これまで以上に新たなアリーナやカテゴリーを創出する取組が求められる。

5. 迅速な事業移行の推進

一時的な競争優位の環境では、経営者はつかの間の好機を迅速かつ確実に開拓する方法を学ばなければならない。それは、従来の持続的な競争優位を前提にした組織構造や管理システムとは、一見すると相容れない側面を有している。

たとえば、事業を安定的に拡大するためには、特殊な資産や能力の所有が他社に対する参入障壁を生み出すがゆえに、新たな技術や設備の獲得に多くの研究開発や設備投資を

行ってきた。あるいは、他社の買収などを通じて、異質な人材や外部情報を組織に取り込み、内部に抱え込んできた。しかしながら、一時的な優位を巧みに管理するには、所有するよりも、むしろそれら資産へのアクセスさえ確保できれば、組織は拡張可能性と柔軟性を両立し得ると割り切る必要がある。

自らが資産を保持しなくとも、外部サービスの利用により便益を享受できる。ビジネスのエコシステムを全て自前で完成させずとも、外部資源を活用すればよい。もちろん結果として、個々の事業レベルでは資源配分のも最適性や効率性が損なわれる部分も少なからず存在しようが、組織としての長期的な発展可能性との天秤にかけて、これを判断せねばならない。

同時に、事業移行の取組を迅速に進めるには、新たな試みへの失敗を許容する組織文化や価値観が欠かせない。一時的な優位を連続して築くために、全ての試みが成功することなどはあり得ず、新たな事業計画を実験や試行錯誤の学習の場として捉える。また、迅速性を実現するには、計画や予測情報の正確性はある程度のところで妥協し、ほどほどの正確さがあれば実行に移して、定期的なチェックとフィードバックで行動を補正していくことになる。

さらに厄介なのは、こうした考え方に基づく柔軟性の確保により、組織は一時的な優位に対処することが可能になるとしても、そこで働く人々は今まで以上に職場と仕事の内容が不安定になる。社内でも社外でも、人は自らの能力が必要とされるプロジェクトや仕事を渡り歩くことで自分のキャリアを切り開く覚悟が必要となる⁸。社会も特定の組織に長

期間帰属しない人生は自然のことと受け止めるなければならない。

6. 結びに代えて

本稿で論じてきた一時的な競争優位の構築に対しては、違和感を覚える人も多だろう。何よりも、持続的な優位性を保有する企業が現実存在しているではないか、先ずはこの途を探索すべきではないかとの意見もある。製鉄所の運営や航空機の製造などのように、事業開始に多額の資本や高度な技術力を要し、旧来の戦略論が指摘してきた高い参入壁を有する分野は、確かに存在する。あるいは食品のような身近な生活必需品などでも、当面は優位性を維持し得る企業もある。

しかしながら、多くの分野はそうではない。たとえば日本が得意とする自動車も、優位性が瞬く間に模倣され、技術変化が生じ、顧客が他の選択肢を探し求める場面にいつ遭遇するかは、誰にも分からない。有能な人材を育て、競争優位を生み出す技術や設備などの資産を社内に保有すること自体は、企業経営にとって不可欠ではあるが、既存事業が収益を生まなくなったときに別の機会に人員や資産を移行して、そこで新たな競争優位を築く一連のプロセスを迅速に遂行し得るマネジメント能力を備えることも、前者と同程度に重要である。全ての企業にとって、少なくともその能力の有無を自問自答すべき時代を迎えている。

[筆者は中部産政研 研究員]

注.

- 1 たとえば、『日本経済新聞』2014年8月1日朝刊、8月5日朝刊、など。
- 2 Jay B. Barney (2002) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd ed., Pearson Education, Inc. (岡田正大訳 (2003) 『企業戦略論—競争優位の構築と持続』ダイヤモンド社)
- 3 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英治出版。
- 4 『日経産業新聞』2014年8月14日。
- 5 Rita Gunter McGrath (2013) “The End of Competitive Advantage – how to keep your strategy moving as fast as your business,” *Harvard Business Review Press*. (鬼澤忍訳 (2014) 『競争優位の終焉』日本経済新聞出版社)
- 6 McGrath 『前掲書』
- 7 Eddie Yoon & Linda Deeken (2013) “Why It Pays to Be a Category Creator,” *Harvard Business Review*, March, pp.21-23. (編集部訳 (2014) 「カテゴリーを新たに創出する企業となるには」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第39巻第3号, 2014年3月号, pp.7-12.)
- 8 Roger L. Martin (2013) “Rethinking the Decision Factory,” *Harvard Business Review*, October, pp.96-104. (倉田幸信訳「知識労働の改善方法」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』第39巻第3号, 2014年3月号, pp.22-34.)

【筆者紹介】

山田 基成 (やまだ・もとなり)
1954年 岐阜県生まれ

◇学歴・職歴

1977年 名古屋大学経済学部卒業
1982年 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程
単位取得
1983年 名古屋大学経済学部 講師
1991年 同 助教授
2012年 名古屋大学大学院経済学研究科 教授

◇公 職

日本中小企業学会常任理事
中部経済産業局新連携計画認定委員会委員長
愛知ブランド評価委員会委員長
豊田市産業振興委員会会長 など

◇主な著書

『モノづくり企業の技術経営—事業システムのイノベーション能力』(中央経済社、2010年)
『中小企業のマネジメント—名古屋経営の実証的研究』(編著、中央経済社、2011年)



ストレスが高まると リスクを取らなくなる？



大阪大学社会経済研究所
教授 大竹 文雄

1. リスクに対する態度

私たちは毎日朝起きてから寝るまで、様々な意思決定をしている。中でも、リスクをどの程度取るべきか、という意思決定に直面することは予想以上に多い。会社や学校に遅刻しないように朝早く起きるべきか、ゆっくり寝ることを優先して、遅刻のリスクを取るか。会社の仕事でも、堅実なプランを練るのか、リスクがあるけれど当たれば大きなプランを考えるのか。自分の資産は、安全第一で運用すべきなのか、少々運用リスクはあっても平均的な収益率の高いもので運用すべきなのか。

リスクを取る態度は、人によって大きく違うことはよく知られている。非常に安全志向の人と、とてもリスクが大きなことにチャレンジをする人がいるのは事実だ。事業に失敗するリスクを負って起業する人もいれば、失業のリスクが少ない公務員になる人もいる。スカイダイビングのような危険なスポーツを楽しむ人もいれば、そうでない人もいる。資産のすべてを定期預金にしている人もいれ

ば、多くを株式に投資している人もいる。

リスクを取る態度が人によって異なるのは、生まれつきの性格の違いは影響するだろう。生まれつき何事にも慎重な人もいれば、危険を顧みず何にでも挑戦する人もいる。リスクを嫌う人が宇宙飛行士になりたいとは思わないだろう。

こうした生まれつきの性格に加えて、その人の所得や資産の状況もリスクをとるかどうかに影響するだろう。同じ人でも、資産が十分に多くて、生活の心配をする必要がなければ、その資産を少々リスクがあっても平均的に高い収益率が期待できる金融資産に投資することができるだろう。十分に金融資産をもっている人なら、仕事の面でもリスクをとることができるかもしれない。配偶者が安定的な仕事についている人なら、自分は所得変動リスクのある仕事にしてもいいと思うかもしれない。公務員のように安定的な仕事についている人であれば、資産運用の面では少しリスクをとることもできるだろう。

しかし、同じ人でも、仕事も安定的でない上に、資産がそれほどなければ、リスクが高

い金融資産に投資はせず、安全第一の運用をするはずだ。もっとも、もともと資産や所得が少ない場合には、損失回避バイアスの結果、リスクをとってしまうということも発生する。例えば、どちらにしても損失が発生することが避けられない状況にあったとき、確実に一定額の損失を被るか、損失を被らないかもしれないけれど、大きな損失を被るかもしれないというリスクを取るか、という場面に直面した場合を考えよう。この場合、多くの人は、現状維持の可能性にかけてリスクを取ってしまうことが、行動経済学の研究から知られている。

その上、私たちのリスクに対する認識そのものも、数学的なものとは異なっている。例えば、非常に小さな確率でしか発生しないことについて、私たちは数学的な確率よりもより大きな発生確率として認識してしまうことも、今までの研究で知られている。しかも、その程度には個人差がある。リスクを嫌うというだけではなく、リスク認識そのものも、私たちには個人差があるのだ。

2. リスク態度は変化するのか

リスクに対する態度が人によって違うことや、資産水準や所得の変動リスクによっても影響を受けるのは納得できるだろう。でも、それ以外にもリスクに対する態度が変わることはないだろうか。とても恐ろしいことを経験すれば、もうリスクを取るのはこりごり、ということにならないだろうか。あるいは、なんだかとても不安な精神状況のときには、私たちはリスクをとることに慎重になりはしないだろうか。

経済学者の研究では、大災害を経験した

人や犯罪の危険度が高いところ住んでいる人ほど、リスクに対してより慎重であるという結果を報告しているものが多い（Callen 他（2014）、Cameron 他（2013）、Voors 他（2012）等）。もっとも、東日本大震災で震度5以上を経験した人は、収益については、震災前よりリスクをとるようになったという研究結果もある（Hanaoka 他（2014））。一方、私たちの研究では、損失に対するリスク態度でみれば、東日本大震災で被災地の人はそれ以外の地域の人よりもリスクをとらなくなったことが明らかにされた。

どうも、リスクにさらされると私たちのリスク態度そのものが変化する可能性がある。それでは、それはどのようなメカニズムで引き起こされているのだろうか。最近、そのメカニズムの一つを明らかにした研究がケンブリッジ大学の Coates 教授のグループによって行われた。まず、Coates and Herbert(2008)は、証券トレーダーの男性ホルモンとストレスホルモンの分泌量と彼らの取引成績や市場変動リスクについて研究した。まず、男性ホルモンであるテストステロンの朝の分泌量が高いとその日の取引成績が高くなることが明らかにされた。一方、証券市場の変動リスクが大きいほど、証券トレーダーのストレスホルモンであるコルチゾールの分泌量が大きくなることが発見された。

テストステロンの分泌量が違えば、リスクに対する態度が異なる可能性が高いことは、個人間比較の研究ではある程度知られている。しかし、テストステロンの分泌量を人為的に変動させることは難しいので、同一個人でもテストステロンによってリスク態度が変わるのかどうか、を検証することは簡単で

はない。ところが、ストレスホルモンのコルチゾールについては、ステロイド剤を投与することで人為的に変動させることが可能である。

そこで、Coates 教授らは、コルチゾールを投与したグループと偽薬を投与したグループで、リスクに対する態度が異なってくるのかどうかを実験によって確かめた(Kandasamy 他 (2014))。彼らは、証券トレーダーが金融市場の変動によってコルチゾール濃度が増加するのとはほぼ同じ程度のコルチゾール濃度を、コルチゾールの投与によって、被験者の一部のグループに引き起こした。これを1週間連続させたグループとそうでないグループについて、リスクをどの程度好むかを調べる実験を行った。当選確率と賞金額が異なる二つの宝くじのどちらを好むのかという選択実験を様々なくじの組み合わせで行ったのだ。その結果、コルチゾールを継続的に投与したグループは、そうでないグループに比べて、よりリスクの小さい方のくじを選ぶ比率が高かった。つまり、コルチゾールの継続的上昇によっては、人々はより危険回避的になるということだ。もう一つ興味深い結果は、コルチゾールを継続的に投与された男性は、非常に小さな確率を実際より大きく認識してしまうというバイアスが高くなるということである。コルチゾール濃度が継続的に高くなると、危険回避的になり、小さなリスクにより敏感になるというのである。

3. ストレスの長期的影響

私たちは不安な状況にさらされるとコルチゾールというストレスホルモンがより多く分泌される。コルチゾールの分泌量が高い状態

が続くと、リスクに挑戦しなくなり、小さな確率も過大に評価してしまう。東日本大震災は地震そのものも恐怖を感じさせ、多くの人的および物的な被害も出た。それだけではなく、福島第一原発の事故によって、非常に長期にわたって、私たち日本人のストレスは高まったと考えられる。Coates 教授らの研究結果から推測すれば、日本人が長期間ストレスにさらされた影響は、日本人のリスク回避度を引き上げるという効果を通じてより長期の経済活動にも影響した可能性がある。

ストレスが高くなり、ストレスホルモンが高い状況が続くと、私たちのリスク回避度が高くなることによって、新しいことに挑戦したり、リスクの大きな投資が抑制されたりする可能性がある。そうであれば、自然災害や経済変動リスクにさらされるということは、技術革新を抑制し、生産性の伸びを小さくしてしまうということだ。地震や台風といった自然災害に見舞われることが大きな日本人は、継続的なストレスに直面することが多い。日本人がリスクを取らない傾向があるとすれば、こうした自然環境にも一因があるのかもしれない。しかし、それによって、技術革新がより少なくなるのであれば、私たちが失うものも大きい。個人のレベルでも、会社のレベルでも、そして社会全体のレベルでも、ストレスをより減らすような環境づくりに努力すれば、それは企業の成長や経済全体の成長ということにもつながる可能性がある。慢性的なストレスは、メンタルヘルスの悪化の原因になるだけではないのだ。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

文献

- Callen, Michael, Mohammad Isaqzadeh, James D. Long, and Charles Sprenger. 2014. "Violent Trauma and Risk Preference: Experimental Evidence from Afghanistan." *American Economic Review*, 104(1): 123-148.
- Cameron, Lisa, and Manisha Shah. 2013. "Risk-Taking Behavior in the Wake of Natural Disasters." NBER Working Paper No. 19534.
- Coates, J.M. and J. Herbert(2008) "Endogenous steroids and financial risk taking on a London trading floor," *PNAS* 105 (16) 6167-6172
- Hanaoka, Chie and Shigeoka, Hitoshi and Watanabe, Yasutora,(2014) "Do Risk Preferences Change? Evidence from Panel Data Before and After the Great East Japan Earthquake," (August 7, 2014). Available at SSRN: <http://ssrn.com/abstract=2425396>
- Kandasamy, Narayanan, Ben Hardy, Lionel Page, Markus Schaffner, Johann Graggaber, Andrew S. Powlson, Paul C. Fletcher, Mark Gurnell, and John Coates(2014) "Cortisol shifts financial risk preferences," *PNAS* 2014 111 (9) 3608-3613
- Voors, Maarten, Eleonora Nillesen, Philip Verwimp, Erwin Bulte, Robert Lensink, and Daan van Soest (2012) "Does Conflict Affect Preferences? Results from Field Experiments in Burundi," *American Economic Review*, 102(2): 941-964.



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

教育訓練の実施状況

今回は、教育訓練に関する統計データを紹介する。グローバル化が進む中で、優秀な人材の確保及び人的投資の重要性は高まっている。

最初に、民間企業の労働者への教育訓練費支出の推移を紹介する。1990年以降の民間企業の教育訓練費の低下の背景として、労働市場の3つの変化を指摘する。①新卒採用者割合の減少、②新卒採用者が高卒者から大卒者へ転換、③労働者自体が正社員から非正社員に転換、を示す。

続いて、過去1年間に職業訓練・自己啓発をした人の割合を紹介する。総務省統計局「就業構造基本調査」では、過去1年間に職業訓練をしたかどうか、自己啓発をしたかどうか¹を調査している。この最新の2012年調査結果を利用して、①男女別、年齢別に、雇用形態別に（正社員²、非正社員³）、②男女別、年齢別に、学歴別（大学卒、高校卒）に、職業訓練及び自己啓発の実態を眺める。

学校教育以外の場での教育訓練に関する統計調査として、厚生労働省「能力開発基本調査」⁴がよく利用される。今回は、「就業構造基本調査」を利用して、職業訓練・自己啓発の実態を明らかにしていく。

先に結論を示すと、①新卒者に相当する15～24歳の人が職業訓練・自己啓発を受けた人の割合が男女共に最も大きい。年齢が上がるにつれて、職業訓練・自己啓発をした人の割合が小さくなるものではない。②高卒者より大卒者の方が男女共に職業訓練・自己啓発を受けた人の割合は大きい。③非正社員より正社員の方が男女共に職業訓練・自己啓発を受けた人の割合は大きい。

1. 教育訓練費低下の3つの変化

民間企業が労働者に支出した教育訓練費⁵は、1980年代において上昇傾向にあったが、1990年代以降では低下傾向にある（次頁図1）。また、賃金を除いた労働費用に占める

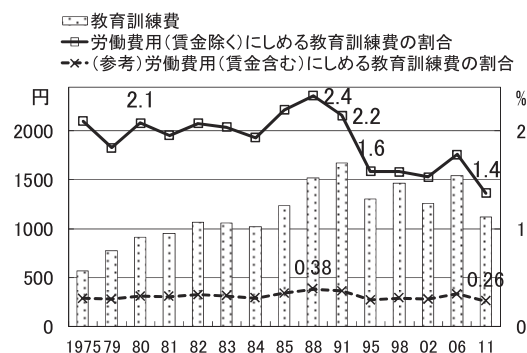
¹「就業構造基本調査」は5年ごとに10月に調査を実施している。職業訓練・自己啓発をした人とは、過去1年間（調査前年10月1日以降）に行った、仕事に役立てるための訓練や自己啓発をした人である。過去1年間に実施したものをすべて回答する形で調査している。

²正社員とは、一般職員又は正社員などと呼ばれている人である。

³非正社員とは、パート、アルバイト、労働者派遣事業所の派遣社員、契約社員、嘱託、その他、などの正社員以外の人である。

⁴1999年度までは「民間教育訓練実態調査」として調査を実施していたが、2001年度から「能力開発基本調査」として毎年調査を実施している。

図1 民間企業の一人当たり1カ月教育訓練費の支出状況



資料：厚生労働省「賃金労働時間制度等総合調査」
「就労条件総合調査」

教育訓練費の割合⁶を見ると、1980年代に2%を上回っており、88年にピークの2.4%に達した。その後は、その割合は低下して、95年には1.6%に、最新の調査年の2011年に1.4%と過去最低の水準である。

この一人当たり労働費用に占める教育訓練費用の割合の減少傾向は、日本企業が人材投資を怠っている証として解釈されることがある。しかし、1980年から2010年にかけて雇用環境は、①新卒採用者割合の減少、②新卒

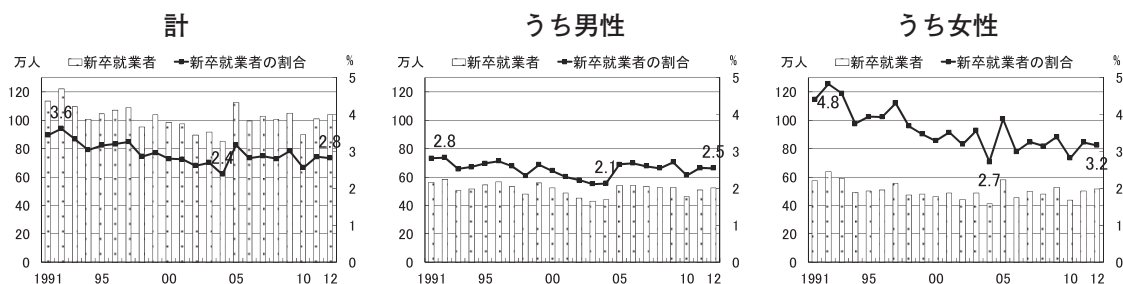
採用者自体も高卒者から大卒者への転換、③労働者自体の正社員から非正社員への転換の3点において大きく変貌していることから、これらとの関連について説明する。

【新卒就業者の動向】

図2に新卒就業者数及び15～54歳労働者に占める新卒就業者の割合を示した。「雇用動向調査」は毎年企業の入職・離職状況を把握している。この「雇用動向調査」から学歴別新卒就業者の入職者数が分かる。ここで、定年延長及び再雇用などの影響を取り除いて、労働者全体ではなく15～54歳労働者に占める新卒就業者の割合を使用した。企業が採用する際には、男女を区別していないことを想定して、今回は男女計についても示す。1990年以降の状況に焦点を絞り、91年以降を図示する。

新卒就業者数は、景気の変動におおむね対応しており、男女共に1992年にピークの水準（計122万人、男性58万人、女性64万人）を記録し、ボトムの水準を男性では2003年

図2 新卒就業者数及び15～54歳労働者に占める新卒就業者の割合



資料：厚生労働省「雇用動向調査」

⁵ 教育訓練費とは、労働者の教育訓練施設（一般的教養を高める目的で設置された学校は含めない）に関する費用、指導員に対する手当、謝礼、再委託訓練に要する費用の合計をいう。労働費用とは、使用者が労働者を雇用することによって生じる一切の費用（企業負担分）をいい、現金給与額（賃金）、法定福利費、法定外福利費、現物給与の費用、退職給付等の費用等をいう。

⁶ 2011年の数値は、時系列的比較のため、本社の常用労働者が30人以上の民間企業について集計したものである。

に 43 万人、女性及び計では 2004 年に 41 万人、85 万人を記録した。その後は、男女共に 2010 年を除いて復調傾向にあるが、バブル期の 1991～92 年の水準に達してはいない。しかし、新卒就業者が大きく減少しているものではない。

ここで、15～54 歳労働者に占める新卒就業者の割合を見ると、景気に連動しているが、なだらかな減少傾向にある。新卒就業者割合の減少は、この間に 15～54 歳労働者数自体が増加したことも影響している。この 1991～2012 年間に、15～54 歳労働者は、男女計で 380 万人増加している。うち男性は 57 万人の増加であるのに対して、女性は 324 万人の増加である。母数の女性労働者の増加によって、新卒就業者の割合が大きく低下した。

1992 年にピークの水準（計 3.6%、男性 2.8%、女性 4.8%）、2004 年にボトムの水準（計 2.4%、男性 2.1%、女性 2.7%）を記録して、2012 年には計 2.8%、男性 2.6%、女性 3.2%と回復しているが、ピークの水準には達していない。

教育訓練の必要な新卒者の割合が減少すれば、その分労働者一人当たりの教育訓練費用も減少することになる。

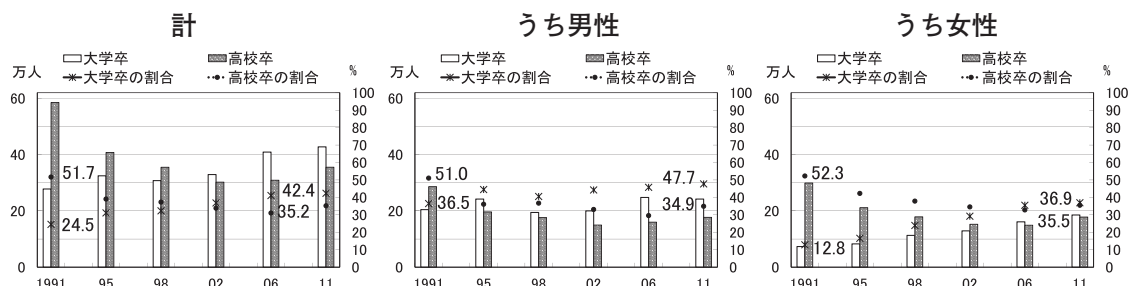
【大学卒及び高校卒就業者の動向】

新卒就業者の内訳として、図 3 に大学及び高校卒就業者の人数及び新卒就業者全体に占めるその割合を示した。新卒就業者は、大学や高校以外の学歴もあることから、図中の数値を合計しても 100%にはならない。図の見やすさを考慮して、教育訓練費の調査年に相当する 1991、95、98、2002、06、11 年を示した。

図 3 から、高校卒就業者数は 1991 年以降に減少傾向にある一方で、大学卒就業者数は増加傾向にある。男女共に、新卒就業者全体に占める高校卒業生の割合は 1991 年に 5 割を超えていたが、2011 年に 35.2%に低下している。その一方で、全体に占める大学卒就業者の割合は、1991 年に 24.5%（計）、36.5%（男性）、12.8%（女性）から、2011 年に 42.4%（計）、47.7%（男性）、36.9%（女性）と増えている。とくに女性の学歴は、1990 年代後半から高校卒から大学卒に大きく変わった。

高度経済成長期には、企業が高校卒業者を大量に新規採用して、長期間に渡り企業内訓練を実施して一人前の労働者に育て上げた。その結果、日本企業は高い生産性を発揮した。しかし、高度成長期が終わり、新卒採用の対象者は高校卒から大学卒に転換した。これに

図 3 学歴別新卒就業者数及びその割合



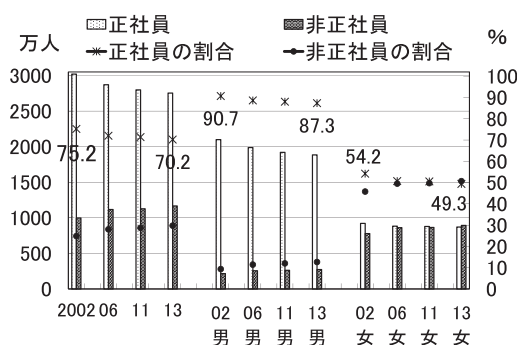
資料：厚生労働省「雇用動向調査」

伴い、新卒者の訓練内容も、高校卒から大学卒に転換し、人材育成のための訓練費用への支出も変わった。

【正社員及び非正社員の動向】

正社員及び非正社員の人数及びその割合を図4に示した。なお、正社員・非正社員の割合は、雇用者に占める割合であり、合計すると100%になる。正社員、非正社員の区別は、一般に「労働力調査（詳細集計）」が利用される。この調査は2002年から始まったため、数値は2002年以降になる。図には、2002、06、11年及び参考までに最新の13年の数値を示す。

図4 正社員・非正社員数及びその割合
(15～54歳、在学中は除く)



資料：統計局「労働力調査（詳細集計）」

備考：図中の数値は、正社員の割合である。

ここでも55歳以上の高年齢者の影響を取り除いて、15～54歳の労働者に限定する。また、学生アルバイトのような在学者は除外して労働市場を捉える。

2002～13年間に、男女共に正社員数及びその割合は減少して、非正社員数及びその割合が増加している。同期間に、正社員の割合は、男性では90.7%から87.3%に、女性では54.2%から49.3%に低下している。正社員の割合は、男性では2013年でも9割弱に

対して、女性では5割を下回り、男女計では約7割になる。

男女雇用機会均等法の施行（1986年）も受けて、1990年代に女性の職場への進出が大きく増えた。ただし、育児等の理由で、正社員を辞めた後に、女性の多くはパートを中心とした非正社員として再就職している。バブル崩壊後に雇用調整が進んだことも非正社員の増加の理由の1つであるが、女性パートの増加も非正社員の増加の主な理由である。

2. 年齢別・雇用形態別に見た職業訓練・自己啓発

職業訓練の実態について、過去1年間に職業訓練・自己啓発をした人の割合を次頁図5にまとめた。正社員及び非正社員に加えて、無業の人のうち就業希望の意思を持っている人及び就業希望の意思を持っていない人についても示した。ただし、15～24歳を除いて、男性の就業希望者は50万人以下、非就業希望者は20万人未満と、正社員及び非正社員に比べると、人数が異なり、歪みを持っている可能性がある。そのため、就業希望者及び非就業希望者は参考までの数値である。

さらに、図5には、職業訓練・自己啓発をした人の割合に加えて、その内訳として勤め先が実施した職業訓練を受けた人の割合及び自己啓発をした人の割合も示した。図中には、15～24歳及び35～44歳の数値を示した。なお、勤め先での職業訓練及び自己啓発の具体的な内容について、参考表として末尾に掲載した。

先に特徴を3点にまとめる。

①男女の比較

職業訓練・自己啓発をした人の割合は、男

性の方が女性より、一部の例外を除いて、正社員・非正社員共に小さい。一方で、就業希望者及び非就業者希望者で職業訓練・自己啓発をした人の割合は、男性の方が女性より大きい。

②正社員・非正社員・就業希望者・非就業希望者の比較

職業訓練・自己啓発をした人の割合は、正社員が最も大きく、次いで、男性では就業希望者が、女性では非正社員が、最下位は非就業希望者である。

一方で、自己啓発をした人の割合は、男性では就業希望者の方が正社員より大きい年齢階層が存在しており、女性では就業希望者の方が非正社員より大きい年齢階層が存在している。

③年齢の比較

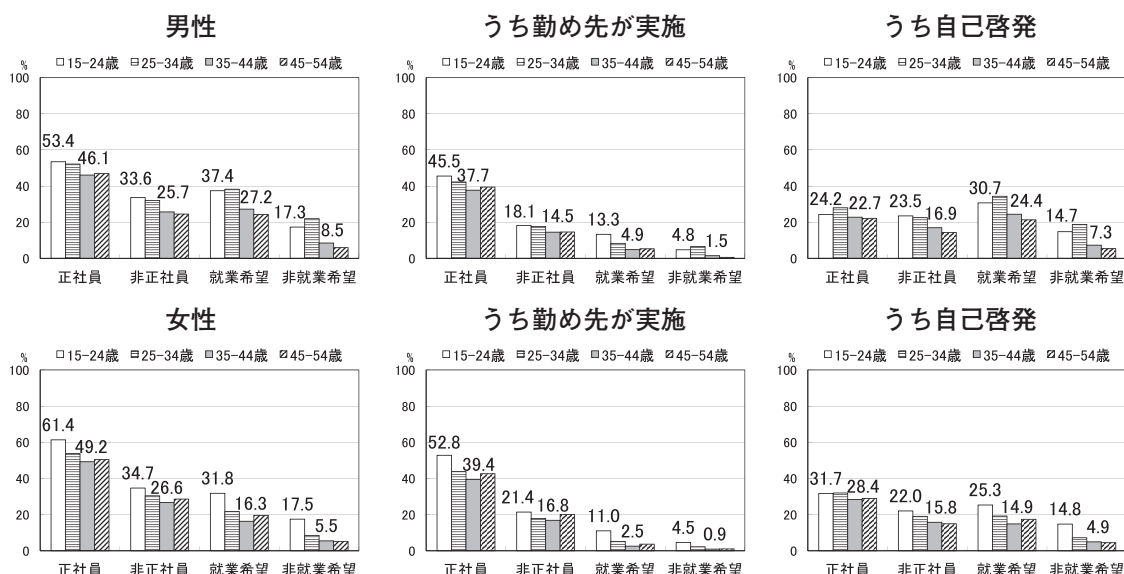
職業訓練・自己啓発をした人の割合は、45～54歳の高年齢層よりも15～24歳の若年齢層

の方が大きい。男女共に、勤め先の訓練を受けた人の割合は45～54歳より35～44歳の方が小さく、職業訓練・自己啓発をした人の割合は45～54歳より35～44歳の方が小さくなっている。45～54歳では役職者に対する研修機会が増える、指導的な立場として研修を実施する、などが考えられる。このように、年齢が高くなるにつれて、その割合が必ずしも低くなるわけではない。

職業訓練の実態は、厚生労働省「能力開発基本調査」が利用されることが多い。この調査結果では、女性より男性の方が職場でより教育訓練を受けており、かつ自己啓発の実施割合も高い。

「能力開発基本調査」と「就業構造基本調査」では異なる調査結果を得た。この違いの原因として、調査対象及び方法によるところが大きい。「就業構造基本調査」は約100万人の

図5 年齢別・雇用形態別に見た過去1年間に職業訓練・自己啓発をした人の割合（2012）



資料：統計局「就業構造基本調査」

備考：図中の数値は、15～24歳及び35～44歳のものである。

大規模調査であり、個人を直接調査している。一方で、「能力開発基本調査」は民間企業を対象として、企業を通じて、約1万人の労働者の回答結果を得ている。企業を通じた調査であるため、非正社員の回答結果について少々精度に欠ける可能性もある。

そこで、大規模調査の「就業構造基本調査」を利用して、より広く職業能力開発の実態を明らかにした。さらに、働いていない無業者について、就業希望を持っているかどうかについても区別して、職業訓練の状況も分かることは大きな利点である。

勤め先が実施した職業訓練を受けた人の割合を現在働いていない無業者についても示した。この意味は、離職・失業する前に元の勤め先で過去1年間に職業訓練を受けていたかどうかを表している。もちろん、無業者は、過去1年間に離職・失業した人だけではないため、勤め先での職業訓練を受けた人の割合は格段に低くなるが、ゼロではなくなる。

なお、「就業構造基本調査」では、過去1年間に職業訓練・自己啓発をしたかどうかを尋ねるのみであり、職業訓練・自己啓発の実施時間数は調査していない。

前節の3つの変化及び①～③の特徴を踏まえて、新卒者を採用して、若者に対して職業訓練を重点的に実施する傾向は依然として存在している。正社員に対して、非正社員よりも多くの企業内職業訓練を実施している。

企業は、女性より男性に対してより多くの職業訓練を実施しているとは言えない。ただし、訓練内容の詳細は分からないため、男性と女性とで職業訓練の内容が異なる可能性はある。しかし、男女を均等処遇する社会になってきており、男女間での職業訓練を受けた割

合には大きな開きが見られないことが「就業構造基本調査」から明らかになった。

一方で、正社員と非正社員の間では職業訓練を受けた割合には大きな開きが見られる。この人材育成の違いは賃金や将来的なキャリア形成にも深く影響している。企業内職業訓練については、男女間の開きよりも、正社員・非正社員の開きの方が大きい。また、非正社員として多くの女性が働いていることを課題とする方が適切であろう。

3. 学歴別・年齢別に見た職業訓練・自己啓発

最後に、学歴別にも職業訓練・自己啓発の状況を次頁図6にまとめた。学歴としては、大学卒及び高校卒の2つに絞り、正社員及び非正社員別に示した。図中には、図5と同じく、15～24歳及び35～44歳の数値を示した。なお、男性の場合は、女性に比べて、非正社員は少なく、学歴別に区分するとより少なくなる。また、女性の大学卒の非正社員も、高校卒に比べて少なく、十分な大きさとは言えない。これらのことから、結果の解釈がいくらか信頼性を欠くことにはなる。このことを承知で、図6を見ていただくと男女間及び正社員・非正社員に見られる特徴が以下の3点にまとめられる。

①男女の比較

職業訓練・自己啓発をした人の割合は、一部の年齢層を除いて、男性の方が女性より小さい。

②正社員・非正社員の比較

職業訓練・自己啓発をした人の割合は、学歴を問わず、正社員の方が非正社員よりも大きい。

③学歴の比較

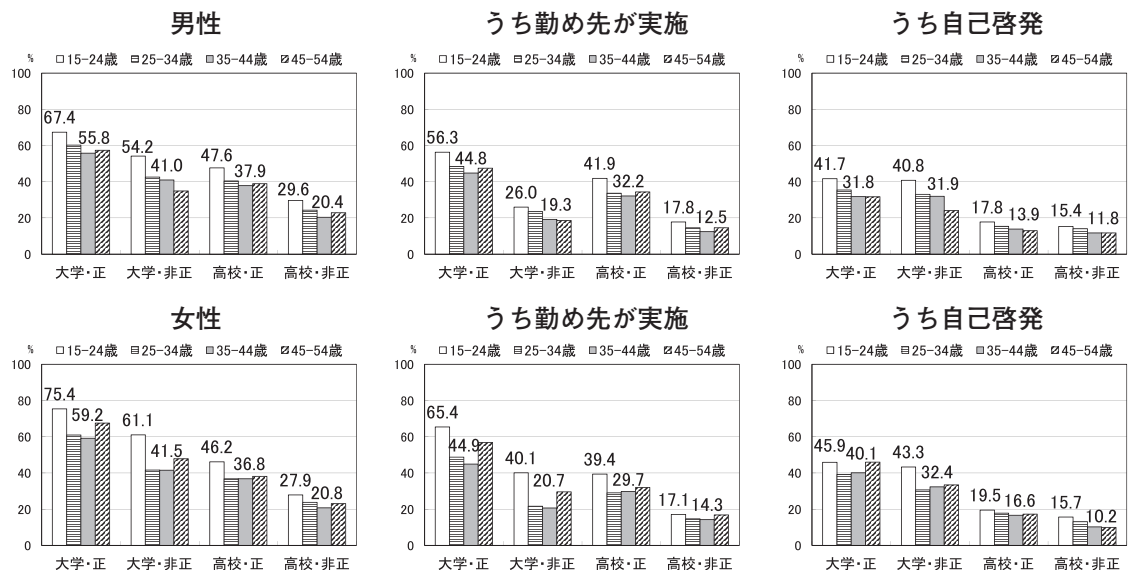
職業訓練・自己啓発をした人の割合は、男女共に大学卒の方が高校卒より大きい。しかし、勤め先が実施した訓練の割合は、高校卒・正社員の方が大学・非正社員より高い年齢層が一部には存在する。これは、学歴の違いよりも正社員・非正社員による訓練機会の違いが大きいことによる。

特徴①について、男性より女性の方が職業訓練・自己啓発をした人の割合は一般には大きい。ここで、年齢別に見ると、25～34歳では、大学卒の正社員を除いて、男性より女性の方が小さい。この25～34歳の時期は、女性では結婚や出産というライフイベントが一般に発生する。このライフイベントの発生によって、自己啓発をする時間が減少する、男性に比べて勤め先での研修機会が少なくなる、などが影響しているのであろう。

一方で、25～34歳の大学卒の正社員では、男性より女性の方が職業訓練・自己啓発をした人の割合は大きい。正社員に対して、育児休業制度や育児を支援する制度が整備されているから、女性は育児期であっても、勤め先の研修や自己啓発の機会を放棄しなくてもよくなる。この職場での育児支援体制の充実度が女性のキャリア形成に大きく影響している。しかし、職場での育児支援が必ずしも十分ではないこともあり、正社員で働き続ける女性よりも、育児を理由に離職する女性は現在も多数存在し、離職した女性は一般には非正社員として再就業することになる。

女性人材の活用を図る上で、職業訓練の機会の提供は重要である。中小企業庁は「主婦インターンシップ」（中小企業新戦力発掘プロジェクト）を実施している。育児や介護などで退職した女性に対して助成金を支給することで、中小企業が金銭的な負担を伴わなく

図6 学歴別・年齢別に見た過去1年間に職業訓練・自己啓発をした人の割合（2012）



資料：統計局「就業構造基本調査」

備考：図中の数値は、15～24歳及び35～44歳のものである。

とも職場での実習を経験できるように支援している。2013 年度に実施され、延べ 3252 人の女性が職業訓練の機会を得た。2014 年度にも引き続き実施される。

特徴②と③から、企業は、新卒者を中心に、正社員に重点をおいた職業訓練をしていることが分かる。また、すべての年齢層で、高校卒より大学卒に対して訓練を実施するものではなく、非正社員より正社員に対して訓練を実施している。

一方で、自己啓発の実施率をみると、高校卒よりも大学卒の方が高く、正社員・非正社員の違いよりも、学歴の高さに依存している。学歴により自己啓発活動が異なることが、仕事内容の違いを単に反映したものなのか、それとも将来のキャリアに備えて準備しているものなのかは、残念ながら調査結果からでは読み解くことはできない。単純集計であるが、この自己啓発の結果に、学歴による行動の違いがあることは実に興味深い。

引き続き次回は、「就業構造基本調査」を利用して、職業訓練・自己啓発の実態を説明する。「就業構造基本調査」では、年間所得について調査をしている。この年間所得と職業訓練・自己啓発との関係について紹介する。

参考表 1 職業訓練・自己啓発の内容

	勤め先が実施したもの	自発的に行ったもの
勤め先での研修	○	—
大学・大学院の講座の受講	○	○
専修学校・各種学校の講座の受講	○	○
公共職業能力開発施設の講座の受講	○	○
講習会・セミナーの傍聴	○	○
勉強会・研修会への参加	○	○
通信教育の受講	○	○
自学・自習	—	○
その他	○	○

資料：統計局「就業構造基本調査」



第5回 産政塾活動報告

- テーマ：日本のミライのカタチを知り考動する
- と き：2014年6月27日(金)
- 場 所：京都府京都市
- 内 容：・琵琶湖疏水・蹴上インクライン見学
・内閣官房参与・京都大学大学院工学研究科 藤井聡教授講演
・グループディスカッション

第5回産政塾は「日本のミライのカタチを知り考動する」というテーマのもと、京都の代表的なインフラである琵琶湖疏水・蹴上インクライン見学と、政府の提唱する国土強靱化計画の原型である「列島強靱化」を提唱された内閣官房参与・京都大学大学院工学研究科 藤井聡教授からお話を聞きました。

インフラについて深く学んだ塾生のレポートをぜひお読みください。

1. テーマ選定の経緯



豊田市役所
木内 越 史

2011年に発生した東日本大震災において、地震大国と認識があったはずの日本であつてもインフラに甚大な被害があり、多方面からインフラを見直す機会となった。また、海沿いの平野部から高

台の移転を余儀なくされた地域もあり、都市計画・国土計画の重要性について考え直させられたと感じていた。

そこで、私たちのグループでは、「故きを温ねて」「新しきを知る」という観点で研修項目を選定した。前者については、琵琶湖疏水・蹴上インクラインを見学し、インフラ整備にかけた先人の想いを知り、後者について

は、国土強靱化計画をまとめ日本のミライのカタチを考えている藤井聡内閣官房参与の講演を通じて、これからの日本の在り方を塾生全員で考えることを目的とした。

2. 企画当日

(1) 琵琶湖疏水・蹴上インクライン見学

琵琶湖疏水・蹴上インクライン見学は、気象予報士観光ガイド「京都旅屋」の吉村晋弥氏の引率によって行った。吉村氏は気象予報士でありながら京都の魅力を伝える観光ガイ



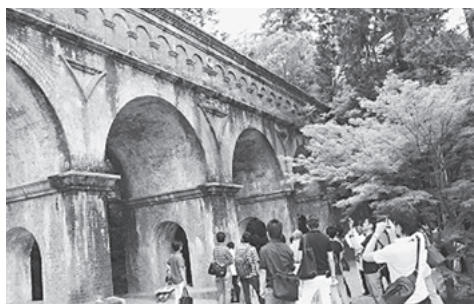
「京都旅屋」吉村晋弥氏▲

ドであり、これまでに 400 箇所以上の京都の観光スポットを訪れている。自らの足で見て回ったものを紹介し、その知識の豊富さには驚かされるばかりであった。



田辺朔郎 像

琵琶湖疏水事業見学では、若き技術者「田辺朔郎」が疏水事業の責任者に 23 歳で大抜擢され、5 年間で見事に完成させた足跡を辿った。水不足解消のために琵琶湖から京都市内に水を引く疏水が主の目的であったが、そのみならず人や物資を運ぶインクライン・防災用水・水力発電所と幅広く利用された。また、代表的な建築物である水路閣では、南禅寺の敷地内に建設するため景観に配慮したデザインとしなければならなかったが、その設計も彼自身が行った。現在の京都で使用される水量の 90% はこの疏水によるもので



水路閣



ある。若い人材でも情熱を持ち、やり切る信念がこの事業を成功させる原動力となったと感じた。

(2) 藤井聡 内閣官房参与の講演

藤井聡内閣官房参与・京都大学大学院工学研究科教授に「国土強靱化計画」に基づくインフラ整備の現状の課題や将来に向けてすべきことの根幹にある思想・哲学を語っていた

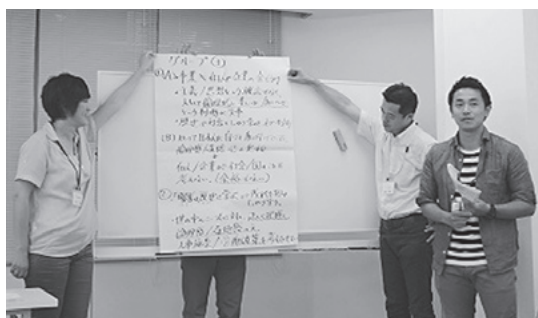


だいた。映画「東京物語（小津安二郎監督）」を例にあげ、昔の日本の伝統が新自由主義の台頭により崩れ去っていることや、「ビジネスは公共である」という考え方が「ビジネスとは己のためである」という考え方に変化したため、公共事業が衰退し、過去に幾度も自然災害に見舞われているにも関わらず、場当たり的な対策だけに留まっていることに対して警鐘を鳴らしていた。

日本が今後強く、しなやかに生き抜いていくためには、「古き良き日本人」が持っていた・行ってきたはずの義理人情・家族愛・親戚付き合い・地域社会とのつながりなどを失ってはならない。「大切な心・理念」を改めて学ぶ必要性を感じた。

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、「日本のミライのカタチを知る上で、新たに学んだこと」、「温故知新を通じ、日本のミライを見つ



めるときに大切にしたいポイント」について議論した。中でも、企画グループが伝えたかった“温故知新”の精神や、これからも大切にしていきたい日本の文化・伝統を伝えることはできたと思う。また「健全な問題意識を持つこと」の重要性や、「問題解決に向けた幅広い知性を身に付けること」の大切さ、「何が本当に正しいのか、醜いのかを見抜く力」をつける意義について共有した。

4. 企画を振り返って

企画を立案・実施するにあたり、自らの「殻を破る」企画を提案することの難しさを改めて痛感した。

また、当企画を担当した“SKT マッスル”のメンバー同士では、企画準備や打合せを通じて、限られた時間で企画を決定するスピード感、一人ひとりの自主性や積極性を高めることができた。異業種間のチームで得た貴重な経験をこれからの業務に活かしていきたいと思う。

最後に、今回の企画に快く応じていただいた「京都旅屋」吉村晋弥氏、藤井聡内閣官房参与に、この場を借りて厚く御礼申し上げます。



琵琶湖疏水・京都インクラインにて

第5回産政塾担当 Bグループ SKTマッスル



清水 康介
日本特殊陶業
株式会社



杉浦 芳美
トヨタ紡織
労働組合



田中 輝彦
ア ス モ
労働組合



新川 祐司
アイシン精機
株式会社



関谷 禎友
豊田自動織機
労働組合



木内 昶史
豊田市役所



第6回 産政塾活動報告

- テーマ：Let's Challenge! ～宇宙へ挑戦するプロと卵から学ぶ熱き夢・情熱～
- と き：2014年7月11日(金)～7月12日(土)
- 場 所：茨城県つくば市
- 内 容：
 - ・つくばエキスポセンター プラネタリウム観賞
 - ・JAXA筑波宇宙センター施設見学・JAXA職員 坂下哲也氏講演
 - ・サイバーダイナミクス スタジオ見学
 - ・筑波大学宇宙技術プロジェクト（STEP）との交流会・ペットボトルロケット大会
 - ・グループディスカッション

第6回産政塾は、「Let's Challenge! ～宇宙へ挑戦するプロと卵から学ぶ熱き夢・情熱～」をテーマに、最先端の技術で宇宙へ挑戦し続けているJAXA（プロ）と、宇宙を目指してロケット研究をしている筑波大学学生サークル（卵）の大きな夢や情熱を体感することで、私たち自身の夢や情熱を思い出すとともに、壮大な宇宙を知ることにより、私たちの「常識」を見つめ直すことを目的とした企画です。

茨城県つくば市で、宇宙関連施設の見学や講演、学生との交流などを行い、多くの気づき、学びを得た2日間でした。以下のレポートをお読みください。

1. テーマ選定



東邦ガス株式会社
渡邊 由香子

『宇宙』という壮大で非日常の世界。その世界に不屈のチャレンジ精神や情熱、チームワークを持って挑んでいる人々と触れ合う中で、何かを得られるのでは、そんな思いから、『宇宙』をテーマとして

選定した。1日目はプロであるJAXA、2日目は（技術者の）卵である学生、両極にある2つの集団との交流を通じて、私たちに足りないもの・私たちとは異なるものを学び、

自組織での働き方・活動につなげることを目標に、徹底して『宇宙』を体感できるよう、細部にまでこだわり、実行した。

2. 企画1日目～「プロ」との交流

(1) つくばエキスポセンターでのプラネタリウム鑑賞
企画の最初に、宇宙への取り掛かりとして、つくばエキスポセンターでプラネタリウム「天の川～悠久のほし物語～」を鑑賞。日常を離れた幻想的な空間で、宇宙の壮さや神秘性を体感するとともに、星空の美しさに感動した。

(2) JAXA 見学ツアー「宇宙飛行士コース」の体験
JAXA 筑波宇宙センターへ移動し、見学ツ

アー「宇宙飛行士コース」を体験。まずは、JAXA の活動についてのビデオ上映。JAXA は日本で最も宇宙に“近い”場所であり、宇宙飛行士の活動を 24 時間 365 日支える“最前線基地”であることが理解できた。

その後、宇宙飛行士養成エリアで、宇宙飛行士の基礎訓練・健康管理・体力トレーニングの施設を見学。映画「宇宙兄弟」に出てきた実物大の閉鎖環境適応訓練設備も見ることができ、宇宙を少し身近に感じることができた。

また、宇宙服は人命を守るための様々な工夫が施されていること（例えば、体温保持のため 14 層から成り、下 3 層は水が流れ、水量調節が可能）、微小重力下の宇宙で暮らせるよう、宇宙飛行士が 90 日間頭側を 6 度下げたベッド上で生活する等の過酷な訓練を行っている現実を知り、「宇宙に挑む」という夢は、英知の結集はもとより、人並みならぬ苦勞と地道な努力の積み重ねの結果ようやく実現するものであることを思い知らされた。



(3) JAXA 坂下哲也氏の講演



JAXA 有人宇宙ミッション本部の坂下哲也氏に、『宇宙を使う、宇宙で暮らす』というテーマでご講演をいただいた。

国際宇宙ステーション（ISS）での宇宙飛行士の安全確保に最新の注意を払っていること、投資費用が莫大でありミスは許されないという緊張感を持って業務に臨んでいること、宇宙飛行士やそれをまとめるコマンダー（船長）の役割、チームワークの大切さ、アポロ 13 号の飛行管制主任ジーン・クランツ氏の 10 箇条の紹介等、様々な話を聞くことができた。中でも、宇宙飛行士が過酷な訓練に耐えられるのは、「宇宙に行きたい」という想いだけだと思ふとの話が印象的であり、想いは夢を実現する上で何にも勝るものだと思ふ実感した。

(4) サイバーダイン スタジオの見学

最先端のロボット技術と触れ合える施設「サイバーダイン スタジオ」を見学した。ロボットスーツ HAL は、脊髄損傷や脳疾患等により麻痺したり、衰えた体の機能を補助するのではなく、機能を改善させる治療機器と聞き、斬新な発想とそれを実現する技術の進歩に驚きと感銘を受けた。

3. 企画 2 日目 ～「卵」との交流

(1) 筑波大学宇宙技術プロジェクト (STEP) との交流会

STEP 代表の秦氏による活動紹介の後、STEP の学生メンバーと交流を行った。STEP

というサークルに入
った動機を聞くと、
宇宙やものづくりが
好きだからという理
由が多かった。物事
を始めるきっかけや
活動を続ける原動力
として大きいのは、
年齢や性別、プロ・
学生（卵）を問わ
ず、「想い」であるこ
とを改めて感じさせ
られた。



(2) ペットボトルロケット製作・大会

STEP メンバーの指導の下、ペットボトルロケットを製作。飛距離を伸ばすため、羽根の形や位置、重りの重さ等、無い知恵を絞りながら工夫し作り上げた。大会では、各グルー



プと STEP が飛距離を競いあった。モノづくりの楽しさ・難しさを体感することができ、また塾生の一体感・連帯感が一層高まる場となった。

(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、2日間を通しての「学び・気づき」と、「今後自らの活動につなげる上で大切にしたいポイント」という2つのテーマでチーム毎に議論し、発表を行った。

今後活動する上で大切にしたいポイントとして、「できることから地道にやる」「初心を大切にする」「広い視点、長い目で物事を見る」などの意見が出た。どのチームにおいても「学び・気づきを今後自身の業務に活かしていく」と結んでおり、本企画に対する手応えを感じた。

4. 最後に

今回多くの方々の夢や熱い想いに触れ、その大切さを改めて感じるとともに、地道な取り組みやその積み重ねの必要性や重要性、チームワークの素晴らしさを再認識することができた。それを心に刻み、今後自らの活動につなげていきたい。

最後に、本企画の実行にご協力いただいた、JAXAの坂下様、山崎様、STEPの秦様と皆様へこの場を借りて厚く御礼申し上げます。



筑波大学にて

第6回産政塾担当 Eグループ Eしゃちほこ



三好 智也
フタバ産業
労働組合



中野 順矢
トヨタ車体
労働組合



古川 雄基
トヨタ自動車
株式会社



上野 誠志
名古屋鉄道
労働組合



渡邊由香子
東邦ガス
株式会社

第25期産政塾が閉塾しました。

2014年1月24日に開塾した第24期産政塾は8月5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の総括を行いました。

1. 東塾長講話

東塾長より、閉塾にあたっての講話をしていただきました。塾長からは

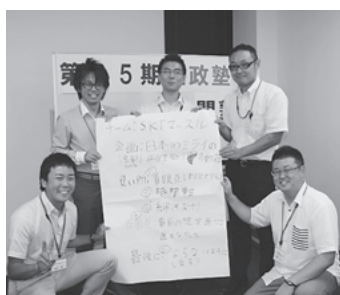
- ・自分の殻は何だったか、この塾を通じてどんな殻を破り、破れなかったかを考えて欲しい
- ・産政塾の仲間との絆や付き合いを大切にしたい
- ・組織は皆さんの成長を期待して、産政塾に送り出しているの、少しでも持ち帰って活かして欲しい

という、メッセージを頂きました。



2. 総括

企画立案・運営を共にしたグループごとに自企画の総括を行いました。苦労話や良かった点、反省すべき点など、話と笑いが尽きることはありませんでした。



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、塾長から一人ひとりにコメントと卒業証書が贈られました。塾生は産政塾を「一生の財産」「自己分析の場」「出会いの場」「気づきの場」など、意義深いものとして捉え、この経験を活かしていくことについて口々に宣言しました。それぞれが、晴れやかな表情で自分の言葉で語る姿がとても印象的でした。



3. 最後に

第25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した。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、ご多忙中、多大なご協力をいただき、ありがとうございました。皆様のお力なくして、5つ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。



2014年7月～9月末までの主な動き

- 7月11日(金)
～12日(土) 第6回産政塾を開催（茨城県つくば市）
テーマ：「Let's Challenge ～宇宙へ挑戦するプロと卵から学ぶ熱き夢・情熱～」
- 7月24日(木) 第14回理事会を開催（名古屋市）
- 8月5日(火) 第25期産政塾閉塾式を開催（名古屋市）
- 8月6日(水) 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6回専門委員会を開催（名古屋市）
- 9月15日(月) 主任研究員の熊野明子（全トヨタ労連（豊田自動織機）より派遣）が退任、
関谷禎友（全トヨタ労連（豊田自動織機）より派遣）が就任
- 9月25日(木) 公認会計士による期末会計監査を実施



なぜローカル経済から 日本は甦るのか



富山和彦 著 PHP新書 刊
780 円 (税別)

アベノミクスにより、一部のグローバル企業の業績は改善してきているが、まだ、多くの人は景気回復を実感できていないという。筆者は、今の日本の構造を、製造業や IT 企業などグローバルマーケットを対象にモノ（車、電気製品、コンテンツなど）を扱うグローバル経済圏と、サービス業などの非製造業や中堅・中小企業などコトの価値（食べる、観る、運ぶ、治す、泊まるなど）を提供し、地域との密度の高いローカル経済圏とを分けて考え、グローバル経済圏とローカル経済圏の格差が拡大する構造になっているという。そして、日本の GDP、雇用において占める割合の大きいローカル経済のインパクトは大きく、ローカル経済圏の復活が日本再生の鍵であり、グローバルとローカル、それぞれの特性にあった対策が必要と説く。グローバルとローカルにわけた考え方は分かりやすい。

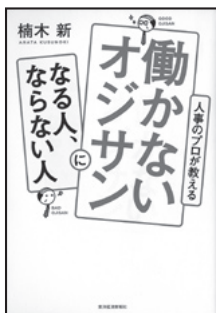
「良心」から 企業統治を考える



田中一弘 著 東洋経済新報社 刊
1,800 円 (税別)

企業の不祥事、企業統治の重要性が言われているが、社外取締役による監督の強化、経営者報酬の業績連動性を高めるといった、欧米流コーポレート・ガバナンスだけで、果たして防げるものなのか疑問を持っている人も多いと思う。実際、欧米流コーポレート・ガバナンスが根付いていなくても日本企業が欧米以上に不祥事が多く、悪質だったわけではない。筆者は、経営者は自利心しか持たないという経営者性悪説に基づいた欧米流の「監視」と「報酬」の企業統治に対し、日本では、経営者は自利心だけではなく、良心も持っているという経営者性善説に基づいた、いわば「良心」による企業統治が機能してきたと分析している。欧米流のコーポレート・ガバナンスだけではなく、「良心」による企業統治も重要だという考え方は、日本の多くの経営層、ビジネスパーソンにとっても納得できるであろう。

人事のプロが教える 働かないオジサンになる人、ならない人



楠木新 著 東洋経済新報社 刊
1,300 円 (税別)

筆者によると「8割は働かないオジサンになる」という。今、職場で働かないオジサンを批判している若い人達も、将来、働かないオジサンになるかもしれない。では、なぜ、働かないオジサンになってしまうのか。本書では、「新卒一括採用」「ピラミッド構造の組織」という会社のしくみと、40歳過ぎに感じる「こころの定年」という会社員人生のしくみから考察している。そして、働かないオジサンにならないための4つの働き方と7か条を提示している。オジサン世代にも、若い人にも、気づきを与えてくれる。



編集後記

秋の交通安全運動が始まった。飲酒運転や危険ドラッグは論外だが、最近、特に気になるのは、信号待ちや渋滞時に、スマートフォンをずっと操作しているドライバーが非常に多いことだ。毎日、必ずといってよいほど数台は見かける。中には、発進してからも操作しているドライバーもいる。また、子供にシートベルト、チャイルドシートを着用させていないドライバーもよく見かける。小さなことかもしれないが、そこには、自分の運転技術への過信や油断があるのではないかと感じる。過信、油断が大きな事故を引き起こす。最近も下校中の小学生の列に軽トラックが突っ込むという悲惨な事故が起きた。運転をする者は、一歩間違えば人の命を奪いかねないということを自覚して運転しなければならないと責任を感じる一方、一人ひとりに自覚を持って運転することを期待するのは限界があると思う今日この頃である。 (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26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

職場力向上に向けた 社内コミュニケーションのあり方

〔講師〕

同志社大学大学院総合政策科学研究科

ふじもと てつし
藤本 哲史 教授

同志社大学技術・企業・国際競争力研究センター

しのはら
篠原さやか 共同研究員

※どなたでもご参加いただけます（裏面：参加申込書）

企業において、組織の力を最大限に発揮するためには、職場の一体感や職場内、職場間の協力・連携、人づくり等が重要であり、そのために、良好な社内コミュニケーションが重要であると考えられています。

これまで、各企業では、良好な社内コミュニケーションのために、様々な取り組みがされていますが、働き方や雇用形態の多様化等による職場環境の変化や、会社や仕事、私生活に対する世代間の意識ギャップ等があり、コミュニケーションに苦慮することもあると考えられます。

そこで本年度の調査研究は、会社によるコミュニケーション施策や、職場内における上司・部下・同僚間のコミュニケーション、職場親睦行事等についての実態や従業員の意識についてアンケート調査を行い、職場力向上に向けた良好な社内コミュニケーションにつながる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、組織心理学が専門の藤本教授と篠原共同研究員に、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 2014年11月20日(木) 15:00～16:30（受付は14:00～）

場所 ミッドランドスクエア 5階「ミッドランドホール」

愛知県名古屋市中村区名駅4丁目7番1号 ☎052-527-8500

※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。

***懇親会** 16:30～17:30 会場は同5階の会議室C

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7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（11/20）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7日(金)

所属等	部署・役職	お名前

ミッドランドホールへのアクセス



- 名古屋駅（徒歩5分）、地下鉄名古屋駅（徒歩1分）、名鉄名古屋駅・近鉄名古屋駅（徒歩3分）から地下街より雨に濡れずにお越しいただけます。
- 中部国際空港（セントレア）から鉄道で28分
- 駐車場あり（B2F～B3F）