

Denki Rengo NAVI

電機連合NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

2017年冬号

(2017年2月20日発行 通巻61号)

CONTENTS

論 点

エイジフリー社会に向けて

電機連合 書記長 神保 政史

特 集 2017年を展望する

2 1 2017年の世界と日本

東京大学名誉教授 仁田 道夫

7 2 2017年の電機産業 3つの質問に答える

起業投資株式会社 執行役員専務 太田 清久

12 3 日本企業の人事部門の社内影響力

一橋大学大学院商学研究科准教授 島貫 智行

17 羅 針 盤

リスク分担型企業年金～組合としてどう考えるか～

退職金・年金コンサルタント 北村 修

24 エッセイ

健康は食にあり ～食事から見る家計調査～

公益社団法人東京都栄養士会

栄養ケア・ステーション 森川 志帆

31 報 告

「参議院議員選挙に関するアンケート」調査報告書

電機連合 総合研究企画室（電機総研）

調査：電機連合 政治センター

43 先読み情報

プレミアムフライデーは余計なお世話

ジャーナリスト 森 一夫



JEIU

ISSN 1342-3924

エイジフリー社会に向けて

電機連合 書記長 神保 政史

今、人口減少社会、少子超高齢化が日本の経済・社会に影響を及ぼしています。

日本の人口は2010年の1億2800万人をピークに減少傾向にあり、出生率がこのまま推移すれば、2030年には1億1600万人、2050年には1億人を切ることが予測されています。

また、少子高齢化が加速し、労働力人口にも大きな変化をもたらしています。現在6500万人の労働力人口は、2030年には6180万人に減少することが予測されています。

これらは、社会保障制度の持続性や経済力、国力に影響を与えるとされており、いかに持続可能な社会を構築するかが喫緊の課題になっています。

このような人口構成の変化から、社会保障では年金受給年齢が段階的に引き上げられていることに伴い、企業では雇用延長制度を導入し、定年退職以降年金受給開始年齢まで雇用を延長しています。

しかし、今後、ますます労働人口が減少し、高齢化が進む時代では、年金受給年齢による雇用延長では対応しきれず、誰もが働き続けられる環境を整備し、労働力を確保することが求められてきます。

その為には、労働意欲は高いものの働く環境が整わずに働けない高齢者や女性に活躍の場を提供することが課題解決の一つとされています。

日本は世界でも有数の長寿国であり、男女ともに着実に長寿が進行しています。2015年の平均余命は65歳男性で19.46年、女性で24.31年となっており、65歳で退職した後も20年近い人生があるということになります。健康年齢も上昇し老年医学の見地からは人間は75歳までは知的機能、体力、精神的安定度は、過度な肉体的・精神的労働でなければ、十分に耐えうるレベルを維持できるとの見解が示されています。

高齢者の長年の経験と蓄積された高度な技術・技能を活用することは社会や企業にとって十分メリットがあると考えられます。

女性の社会進出については、日本は世界的に

みて遅れているのが実態です。1986年の男女雇用機会均等法の施行以降様々な施策が展開されましたが、30年経過した今もなお課題となっています。2016年4月に「女性活躍推進法」が施行され、女性の活躍状況の把握と行動計画の策定が義務付けられるなど女性の活躍推進に向けた取組みが強化されつつあります。

日本人女性の能力は国際的にも高いレベルにあります。その高い能力をいかせる社会になっていないのが実態といえます。育児と仕事のための環境が十分に整っていないことや、男女の処遇格差や平等に活躍の機会が提供されていないことなどがその要因になっています。

しかしながら、女性が活躍している企業は多様な価値観を受け入れることでイノベーションを創出し、企業の競争力を高めているともいわれていますし、女性の労働参加がGDP成長に大きく寄与しているとの調査結果もあります。

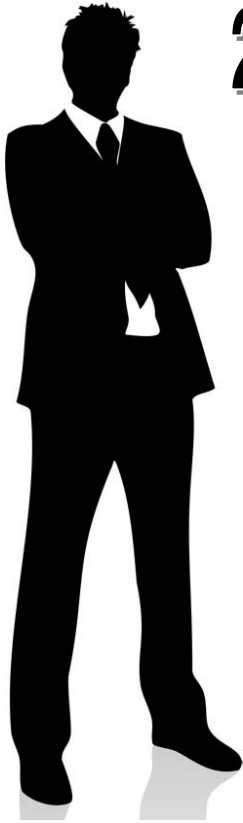
人口減少は負のイメージがつきまといいますが、その現実に対応するためには、高齢者や女性の優れた能力をいかし、多様な価値観を融合することで新たな産業や商品が生み出される可能性もあります。

誰もが能力を発揮できる環境を整えるためには、既成概念にとらわれずに政策や制度を見直し、処遇制度や人事制度、働き方の多様性に対応できる制度を構築しなくてはなりません。エイジフリー社会の実現のためには、働き方や社会・企業の制度、仕組みをバランスよく適合させることと、一人ひとりが意識を変えて風土を醸成していくことが欠かせません。

電機連合では「誰もが意欲のある限り、本人の意思に基づき、年齢や性別・障がいの有無・ライフステージにかかわらず、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる社会」をめざして、直面している課題については2017年総合労働条件闘争において取り組むとともに、中期的には社会・産業・働き方の変化を見据えて研究を進めています。

特 集

2017年を展望する



2016年も様々な出来事があったが、「リオデジャネイロオリンピック」のような華やかなイベントがおこなわれた一方で、「イギリスのEU離脱」や「アメリカ大統領選でのトランプ氏の当選」など予測が難しい1年でもあった。

本特集では、3人の有識者に政治・社会情勢、電機産業の動向、企業の変化の視点から、2017年を展望していただいた。羅針盤では、「リスク分担型企業年金～組合としてどう考えるか～」と題し、企業年金の課題について専門家にご寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

2017年の世界と日本

東京大学名誉教授 仁田 道夫

2017年の世界と日本のゆくえを占おうなどという大それたテーマでの執筆を、うっかり引き受けてしまった。いつもの軽率を後悔している。だいたい、自分は悲観的な性分で、「人は泥棒、明日は雨」、いつもバッグに折り畳み傘を入れて持ち歩くタイプである。新年早々のおみくじで大凶などというのを引きたくはないように、最初から世界と日本の先行きは真っ暗だなどという話を読みたいという人は少なからう。

頭を抱えていたところ、1月5日の日経新聞電子版にフィナンシャル・タイムズ執筆陣による2017年を占うという記事が掲載されていた。参考になるかと思い、覗いてみると、なかなか大胆である。ドイツのメルケル首相は連邦議会選挙を乗り切れるだろう、とか、17の思い切った予想が出されていた。昨年の実績を思うと、かなりの勇氣と言える。2016年の予想については、自己採点で16のうち正解は9、ないし10だと勝ち越しの実績だが、かんじんの英国EU離脱と、アメリカ大統領選挙をはずしているから、優秀な成績とは言えないだろう。しかし、率直に自分たちの予想の正否を書く態度は好感が持てる。優秀な専門記者を多くかかえ、膨大な情報を集めて的確に分析を行う能力を有するフィナンシャル・タイムズでもこの程度なのだから、一介の労使関係研究者である私が少々予想をはずしても、まあ仕方あるまいと思ってもらえるのではなかろうか。

とはいえ、一人でそんなにたくさんのことを

占うわけにはいかないから、世界について1つ、日本について1つのことに絞らせてもらうことにする。

2017年の世界について1つだけ取り上げるとなると、これはもうトランプということにならざるをえない。まあ、いろいろな人がいろいろなことを言っているが、予想困難性が本質である人間のやることである。はずれてもともとだから、気が楽なところがある。私の予想は、トランプ大統領になって、世界が明るく、豊かな暮らしに向かうなどとは思えないが、そんなに悪くはないだろう、破局的変化は起きないだろうというものである。なぜか。それは、トランプ候補者が選挙中に言っていたことの多くが実現しないだろうと考えるからである。

私は、トランプ≡レーガン説にはくみしない。当選するまでは、2流の役者としか思われていなかったのに、ケネディ以後最も評価の高い大統領に変身したレーガンとは違うと思う。トランプは変身しないだろう。しかし、常識的に考えて、トランプの選挙公約の多くは実現できないと思う。

たとえば、メキシコ国境沿いに壁をつくるという有名な冗談である。いやいや本気かもしれないのだが、長大なメキシコ国境にベルリンの壁を作るには、膨大な費用がかかる。予算は議会の承認を得ない限り確保できない。高速道路のように生産的価値の大きい、国民の評価も上がる公共事業なら渋ちんの共和党議員たちも賛

成するかもしれないが、なんの生産的価値もない壁に膨大な予算をつけるとは考えられない。だから、ほんのジェスチャーみたいなものは作るかもしれないが、トランプ任期中に壁が完成するはずはない。実は、フィナンシャル・タイムズも、壁はつくるだろうが、大したものにはなるまいと予想している。結局予算がたくさん必要な公約は、あまり実現できないだろう。その種の事項についてトランプを止めるのは、彼と彼の政権メンバーに残っているかもしれない理性ではなく、トランプよりは常識的な共和党議員が支配する議会だろう。

トランプの選挙公約の実現を阻止するだろう第二の障壁は、法律である。イスラム教徒の入国を一律禁止したり、テロ容疑者の尋問に際して「水責め（どんなことをするのか）」したりすることは違法である。口先だけでなく、こういうことを政権をとったあとで実行したら、訴訟が起こり、トランプ側は負けるだろう。アメリカの裁判所は、どんなにトランプ得意のツイッター口撃をしても、法の正当な解釈に基づく判断をやめることはないだろう。憲法に定める三権分立を守り抜くはずである。いくら最高裁判事を自分の好みに合わせて任命しても、その判事自身が法の正当な解釈の範囲を逸脱した判決を下すことはないだろう。

このことを証明するできごととして、政権の司法長官（Attorney General）候補セッションズ氏が上院の公聴会で行った回答を挙げることができる。彼は強硬保守派でならした人物で、上院の審査を通過するかどうか分からないが、そのセッションズ氏ですら、一律入国禁止や「水責め」はできないと明言している。そのことはトランプも理解している。裁判所の判断に従わずに徹底抗戦し、大統領が法廷侮辱で牢屋にぶちこまれるというようなメディア好みの活劇は、

残念ながら見ることはできないだろう。

それでは、アメリカの自動車会社などがメキシコに工場を移転したり、場合によっては新設するだけで口撃の対象となり、差別的な高率関税をかけるなどという脅しに屈するのはどういうわけだろうか。もし、実際にそうした措置をとったら、私は法律家でないのでどういう法律に違反するのか分からないが、どう考えても特定企業を取り上げて差別することは違法だろう。訴訟したら、企業側が勝つに違いない。しかし、それでも企業がそうした不当な脅しを真に受けるのは、たとえ、高率関税がかけられなかったとしても、さまざまな意地悪を考えだし、攻撃してくることは間違いないからである。それについても裁判所で法律論争すれば勝てるかもしれないが、それに必要なコストは膨大である。それに、選挙民は100日間の大統領とのハネムーン期間にある。トランプがけしからん会社の車を買うな！と扇動すれば（それも大統領がすれば、違法なのではないかと思うが）、企業は大きな打撃を受けるかもしれない。

大統領は万能ではない。議会と裁判所の制約を受けるという当たり前の事実を確認することは、トランプ不安の無限増殖を抑える上では有益である。だが、米国民にはそうした安心感を訴えることができるかもしれないが、外国人にとってはどうだろうか。外交の分野は、大統領の権限が強く、外国人がトランプの政策で被害を蒙ったとしても、アメリカの裁判所がそれを救ってくれる余地はあまりないだろう。トランプ政権が日米安保条約を破棄する可能性は、絶無ではなく、もしそうなったときどうするかを当局者は考えておく必要がある。もちろん、日米安保条約は米国の国益に合致すると歴代の政権が判断してきたことからすれば、その状況が急激に変わったとは言えないし、アジア地域の

政情が混乱したり、日本が日米同盟の傘から抜けて中国との同盟を選ぶようなことが望ましいと考える政治家・外交官はほとんどいないだろうから、米国の国際的利害関心の観点から、日米安保条約を存続させるという決定が下される可能性は高いと思われるが、そうした枠組みを前提とした上でも、さまざまに予測不可能な要求や政策が出されてくる可能性がある。

不幸なことに、外交の分野は、トランプ公約を制約する制度的条件が弱い政策分野である。選挙民に、なんだ口先だけじゃないかと言われないためには、いくつかのことは実際にやってみせなくてはならない。もちろん、選挙民だって、公約が全部行われるなどと期待しているわけではない。メキシコ国境に壁をつくるという発言に拍手喝采をする（気分が高揚する、ストレスが解消するなどの効果がある）が、だからといって、それらの壁が自分たちの生活に死活の重要性をもつとは考えないだろう。それよりは、自分の地域の高速道路のでこぼこがなくなるほうが大事だと考えるに違いない。

外交は、通常は、一般の選挙民には縁遠い世界である。TPPがどんなことを実際に決めているのか、ほとんどの国民は理解していないだろう。しかし、TPPを議会に提案しないというのは、大統領が自分で決められる事項である。一つや二つは、公約を実行して見せなくては立つ瀬がないというものである。だから、実際にTPPが彼の支持基盤にとって経済的利益があるのか、損失であるのか比較衡量した結果というよりは、そうしたジェスチャーとしての価値が優先する。したがって、どんなに他の参加国が要望しても、それがひっくり返る可能性はないのである。日本政府は、どんなにそれが重要と考え、合意までに投資したエネルギーや政治的資産を考えれば未練を感じざるをえないとし

ても、この際、TPPはきっぱり諦め、それを公言し、ほかの方法を追求して同様の効果を目指すと宣言すべきである。トランプ政権と交渉するときに、TPPの一言を発するたびに、それに対する現実的被害をともなう攻撃（口撃に止まらない）を受ける可能性が極めて高く、よいことは一つもないという現実を理解しなければならない。

世界における米国の存在の大きさから考えると、その外交が予測不能の乱気流に突入することは、巨大なインパクトがある。だから、もちろん、トランプ政権が続く限り、日本国民が安心して暮らしていけるということにはならないのだが、4年間というスパンで考えれば、私がひそかに期待している「理性の揺り戻し」が米国選挙民の間で起こる可能性はなくはないと思っている。トランプ現象は、理性に基づく合理的判断や打算を超えて、人々の心の奥にある抑えがたい感情が支配する行動が累積した結果である。この点からすると、かつて世界を巨大な悲慘に陥れたナチスの台頭などに比すべき現象であり、世界は危険な橋を渡らなければならなくなったと覚悟すべきである。

ただ、「理性の揺り戻し」があるかもしれないと私が期待するのは、世論調査の結果への私の見方からである。イギリスのEU離脱、アメリカ大統領選挙に共通する一つの注目すべき現象は、世論調査の失敗である。直前の世論調査の予想では、いずれも逆の結果がでるとされていたがはずれた。これは、目分量でみて4～5%程度の回答者が調査にウソを回答したというように解釈できる。このことを取り上げて、メディアが反離脱、反トランプのキャンペーンを張ったために真実の吐露ができなかったとメディア批判をする論調が一部にある。これは自分の判断ミスを他に責任転嫁する言動である。私の解

積は、これとちょっと違っている。この4～5%程度の人は、理性で考えると、反離脱、反トランプの主張が当然だと考え、それと違う投票行動を公言することは恥ずかしい（別段世論調査会社が個々の回答結果を発表するわけではないのだが）と思ってついウソをついてしまったのだろう。実際には、理性の指し示すところに反して、感情的行動をとってしまったわけである。しかし、その結果生じた政治の現実が自分の理性的判断によって受け入れ難いものであると理解すれば、これらの人々の間で「理性の揺り戻し」が起こり、多数派が入れ替わることになる。そういう状況が顕著になれば、政権の行動にもブレーキがかかり、より予測可能性の高い政策がとられることになるのではないか。

か細い期待であり、どれほど読者の安心につながるか分からないが、パニックに陥るよりはましだろう。いまさらのように、トランプ支持基盤とおぼしき白人ブルーカラー労働者層の苦境についてもっともらしい指摘がされ、それへの対応が必要だと言われたりしている。それ自体は間違いではないが、だからといって、トランプの言動とその政策が正当化できるわけではない。常識的な経済学（朝日新聞にクルーグマンのコラムが翻訳紹介されていたが、ごくまともな経済学的コメントである）や政治学などの分析を踏まえ、その是非を判断していくべきである。

日本についての予想を書くスペースが少なくなってきた。もっとも、こちらのほうは、そんなにたくさんを書く必要もなさそうである。それは、日本の景気がどうなるかという問題である。これも大勢のエコノミストたちが、いろいろなことを言っている分野である。海外事情が影響を与える可能性はあるが、国内で大きな変動が起きて景気動向を動かすというよう

なことはなさそうに思えるので、まあ順当なところ、引き続きそこそこの経済成長が続くだろうというのが私の予想である。

実は、昨年はこの原稿を依頼されていれば、今頃は鼻高々で予想が当たったと報告できるところだった。それは、消費税2%引上げは先送りされるだろうという予測である。これは別に後知恵で言っているわけではなく、実際に、いろいろな場でそのように公言し、エコノミスト諸氏からひんしゅくを買ったり（間違った政策を助長する発言だ）、雇用状態もよく、比較的経済状態が良好だから政権も先送りは避けるだろうという予測を聞かされたり、前回の選挙の口実であったのだから、政治的にはやらざるを得ないという政治評論家のご託宣を聞かされたりした。しかし、私の非学問的・直感的経済状態把握では、日本経済の成長は力強いものではなく、何兆円ものカネを消費税で消費者のふところから取り上げたりすれば、たちまち消費不況に陥り、アベノミクスは失速するだろうというものであったので、政治家は前回の早すぎた消費税引き上げの轍を踏むことは避けるに違いないと予想したものである。

今年は、今年の消費税問題のような重要な経済上の政治課題は存在しないから、そうした予想をするわけにはいかないの、景気そのものについて予想してみようということになったわけである。

私の景気予想の根拠は、比較的単純である。過去1年程度の雇用・就業の状態を見ると、かなりの勢いで上昇傾向をたどっており、この勢いは、しばらく続くだろうとみる。過去のトレンドの外挿という余り知的力技を要しない単純な予想に過ぎない。労働力調査による年平均就業者数の動向を見ると、2007年に6,427万人と久しぶりに6,400万人台を記録したあと、リーマン

ショックにより、2009年には6,314万人と2007年のピークから100万人以上の大幅な下落を記録した。その後、2012年の6,270万人まで下落を続けたのは、2011年の東日本大震災の影響もあったかもしれない。それが2013年には6,311万人と増加に転じ、2015年には6,376万人まで回復した。その一部は、大震災からの立ち直りによる反動という要因で説明できるだろうが、かなりの部分は、アベノミクスの効果（政策がどのように効果を上げたのか、必ずしもはっきりしないのだが）とみてよかろう。2014年の消費税増税で、増勢が鈍化し、危うかったが、昨年は、年初の円高などの悪影響のなかで、1月の6,397万人から11月の6,452万人まで増加した。まだ年平均のデータはでていないが、相当な就業者増を見たことは間違いない。11月までの数字にはトランプ相場の影響もはっていない。もっとも、金融危機直前の1997年には、6,557万人の就業者がいたのだから、それを回復するには100万人も足りない。日本経済はまだ回復途上にあると見るべきだろう。

2017年の電機産業 3つの質問に答える

起業投資株式会社 執行役員専務 太田 清久

質問1 日本の電機産業の国際競争力はどのような状況ですか？

JEITAが毎年年末にまとめる恒例の電子情報産業の世界生産見通しによれば、2016年の日系企業の世界シェアは12.6%と推定されております。これは、12.7%と過去最低を記録した2015年をさらに下回るものであったのみならず、90年台後半に記録したピーク時の半分以下の水準となりました。

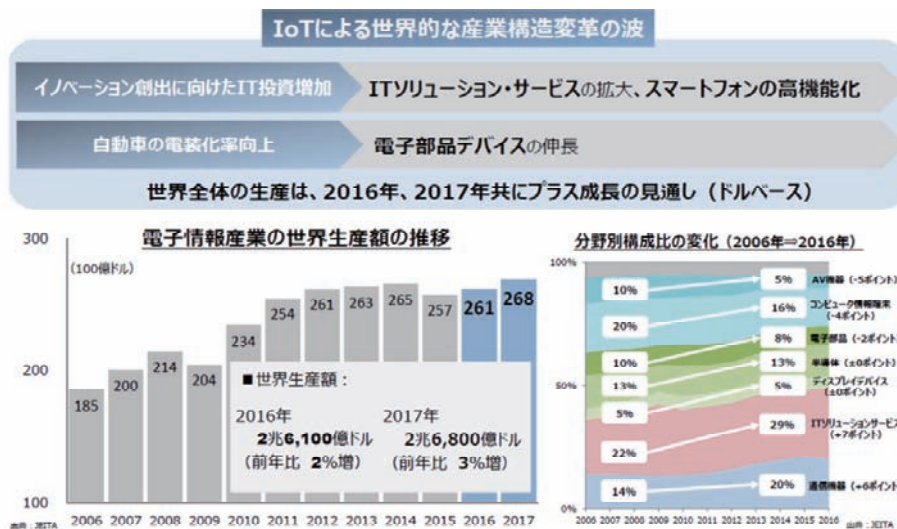
こうしたシェア低下の原因は何でしょうか？既に、2016年の海外生産高は24.7兆円と国内生産の11.9兆円の倍の水準となっており、日系企業の国際競争力の優劣を議論するに際しては、為替の議論は影響しない状況となっております。

図表1にシェア低下の原因が示されております。2017年にかけても世界の電子情報産業は低

い水準ながら成長を持続する見通しであります。注目したいのは右側の図です。製品分野別で過去10年間の構成比を見ますと、通信機器とITソリューションサービスが比率を上昇させております。この2つの分野で実に13ポイントもプラスとなっております。その一方で、AV機器やコンピュータ情報端末、電子部品が合計で11ポイントのマイナスとなりました。

日系企業の分野別市場シェアは、通信機器やITソリューションサービス分野で10%に満たない一方、AV機器で25%、電子部品で38%、コンピュータ情報端末で13%となっております。つまり、世界市場で需要を伸ばしている成長分野での市場シェアが低く、一方相対的に構成比を減らしている製品分野での市場シェアが高いことがシェア低下の大きな要因であると言えるのではないのでしょうか？

図表1 2017年の世界の電子情報産業は3%の低成長



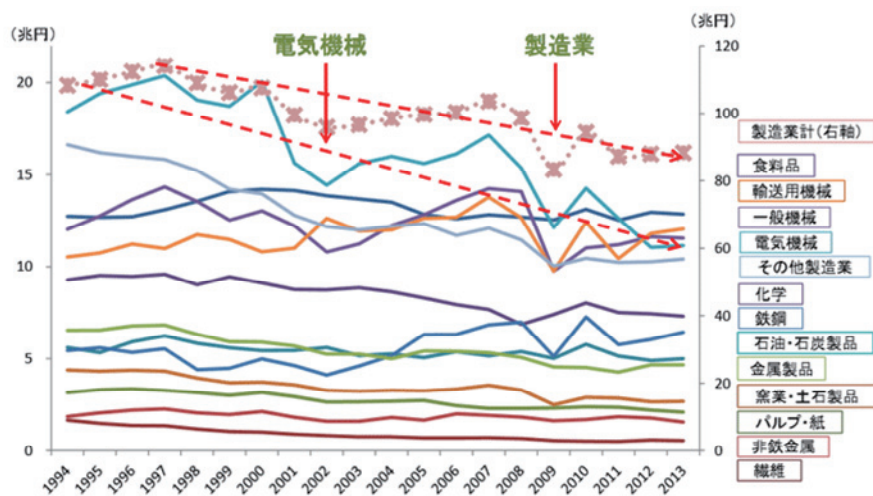
出所) JEITA

国際競争力の維持・向上を目的とした海外生産の活用は、前述のように国内生産の倍の水準まで拡大しております。翻って、国内生産は、海外生産へのシフトによって世界市場でのシェア低下分を上回る形で減少が続いております。**図表 2** に示しますように、電気機械産業の付加価値は90年台半ばの20兆円から2013年の12兆円

へと持続的に減少しました。結果的に日本の製造業の総付加価値の減少は、ほぼ電気機械産業の減少で説明がつく格好となっております。

製造業の業種別に見ましても電気機械産業は、食料品、輸送用機械、一般機械に次ぐ4番目の産業にその地位を後退させる結果となっております。

図表 2 低下する日本の電機機械GDP寄与



出所)REITI 岩本晃一氏 コラムより 2017年

質問 2 日本の電機産業が再び成長力を取り戻し国内生産が増加することはないのですか？

IoT、ビックデータ、AIが今後の成長分野として注目されておりますが、これによって日本の電機産業が国際競争力を取り戻すことができるのでしょうか？前の質問で見たように、通信機器、ITソリューション分野は日系企業の市場シェアが低い分野であり、このまま何ら対処をしていかないと海外の企業にその成長機会を取り込まれてしまうことが十分に考えられます。

そこで、政府は、2015年、成長戦略の大きな柱として「超スマート社会」の実現を掲げました。これは、別な言い方で、CPS: Cyber Physical System (サイバーフィジカルシステム) とも呼

ばれます。**図表 3** に示しますように、IoTにつながった各種センサーのデータをクラウド環境に吸い上げて、そこに集まった様々なデータ（ビックデータ）についてAI関連技術を用いて解析し、その解析結果に基づいた制御方法を実社会に実装し、さらにこのサイクルを継続していくというものです。これは、PDCA (Plan Do Check Action) サイクルの社会実装版とも換言できます。

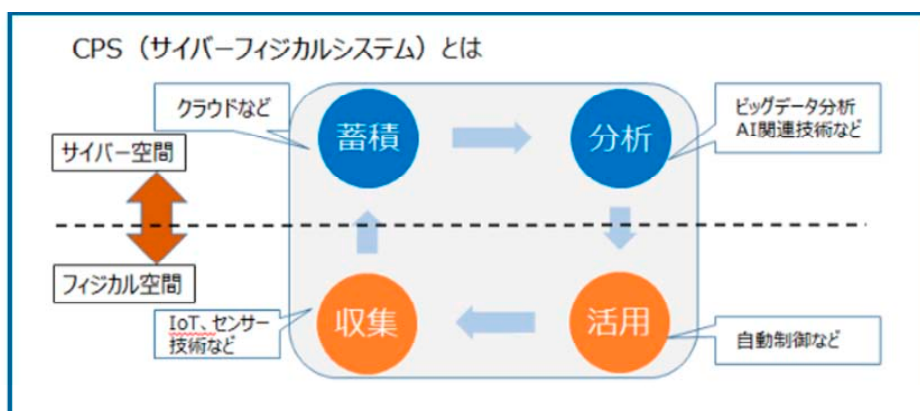
「超スマート社会」は、別な表現でSociety 5.0とも言われます。ドイツで始まった製造業と運送業を巻き込んだ新しい生産システムであるIndustrie 4.0を意識したこのSociety 5.0は、すでに企業の経営戦略面にも反映され始めました。**図表 4** に日立製作所の中期経営計画に示された図を示します。同社は、世界各地で進めら

れるIoT、ビックデータ、AIを組み合わせたそれぞれの取り組みに対して、自社の対応する基礎技術を絞り込み、全社の価値観を大きく変化することを実行しております。モノからコトへの業務フォーカスの見直し、技術やリソースの占有からシェア、開発体制のクローズドからオープン、そして複数の事業分野に対しては個別最適を図るのではなく、全体最適を図るとい

う進化に取り組んでおります。

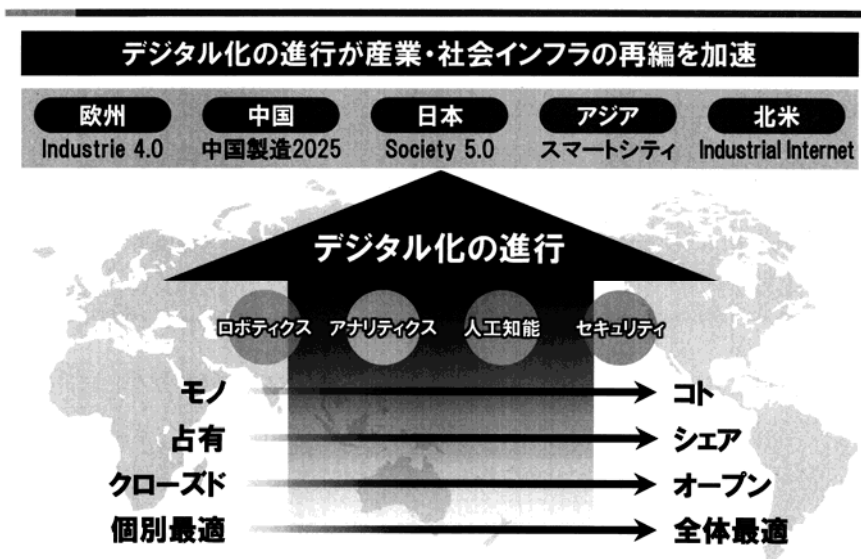
幸い、IoT時代には、求められる通信機器が従来型の通信機器の範疇というよりも、むしろAV機器やコンピュータ端末の性質を色濃くしてまいります。これらは、日系企業の得意とする分野であり、世界中のこうした取り組みにより、日系電気メーカーが再びシェアを高めるチャンスが確実に広がりつつあると思われま

図表3 CPS=「超スマート社会」の実現で日本経済の再成長を目指す



出所) MONOist編集部 2017年

図表4 「超スマート社会」=Society 5.0 モノからコトへのシフトが肝要

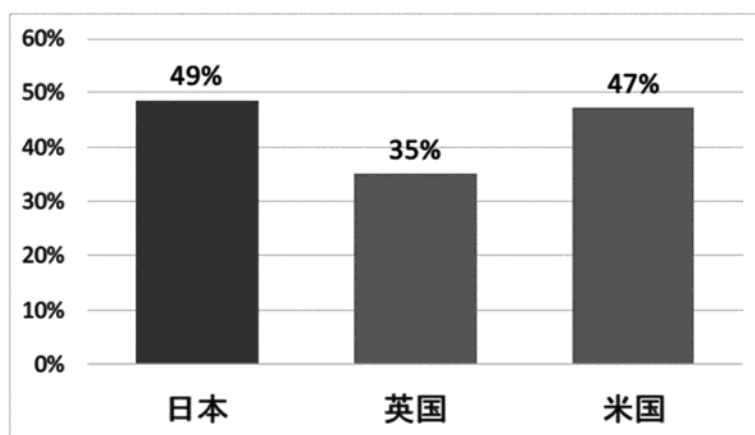


質問3 AIが普及すると私たちの仕事がなくなるのですか？

AIの技術革新がその進化ペースを速めております囲碁や将棋の世界でもトッププロがAIに敗北するという事態も記憶に新しいところです。2015年には、**図表5**に示しました野村総合

研究所により「2030年には我が国労働人口の49%の労働人口のAIとロボットによる代替可能性が高い」という試算が発表されておりました。この試算は、前述の囲碁や将棋の戦いを経て最近になって、再び注目されるようになってまいりました。

図表5 2030年で代替される労働人口の割合
人工知能やロボット等による代替可能性が高い労働人口の割合（日本、英国、米国の比較）



注) 米国データはオズボーン准教授とフレイ博士の共著「The Future of Employment」(2013)から。
また英国データはオズボーン准教授、フレイ博士、およびデロイトトーマツコンサルティング社
による報告結果(2014)から採っている。
出所)野村総合研究所

ここで、大きな誤解があると思われます。多くの人々は49%の代替可能性=49%の労働者が要らなくなると認知したと思われます。実際には、現在職種として確立している業務の49%がAIとロボットによって補完され、より高度な業務が増えることになると考えられます。それは例えば、パソコンの普及に伴って、オフィスでの補助作業の業務内容が大きく変わったことになぞらえることができます。もちろん、単純な作業内容が減少することは間違いのないことです。そのため、自らがあるいは会社や組合を通じて、新しい技能を身につけるべく教育をすることが必須となりましょう。

確実に言えることは、足元の労働力不足に対応する意味でも、AIやロボットの企業への導入

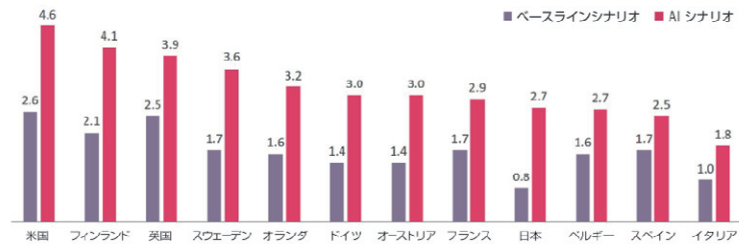
は待った無しで進んで行くことになりましょう。**図表6**に示しますように、AI活用による経済全体での成長率引き上げの効果をシミュレートした研究も出始めております。世界各国のインパクトを試算したアクセンチュアの試算では、右から4つ目にある日本は、2035年に向けた潜在成長率を0.8%から2.7%へと引き上げることが可能と見ております。

我々一人一人は、AIやロボットの導入がこうした経済成長率の引き上げにつながるプラス面を認識した上で、マイナス面である既存の職種を失うリスクについて考えていく必要があるのではないのでしょうか？

最後に、ご参考に代替可能性の高い職種100のリストを示します。(図表7)

図表 6 2035年に向けてのAI活用による経済成長率の上昇インパクト

2035年の各国のGVA成長率（GDP成長率にほぼ相当）について、ベースラインシナリオとAIシナリオで比較



出典：アクセンチュアおよびフロンティア・エコノミクス

図表 7 AIとロボットで代替される可能性の高い職種

●人工知能やロボット等による代替可能性が高い100種の職業(50音順、並びは代替可能性確率とは無関係)

※職業名は、労働政策研究・研修機構「職務構造に関する研究」に対応

IC生産オペレーター	こん包工	電子計算機保守員（IT保守員）
一般事務員	サッシ工	電子部品製造工
鋳物工	産業廃棄物収集運搬作業員	電車運転士
医療事務員	紙器製造工	道路パトロール隊員
受付係	自動車組立工	日用品修理ショップ店員
AV・通信機器組立・修理工	自動車塗装工	バイク便配達員
駅務員	出荷・発送係員	発電員
NC研削盤工	じんかい収集作業員	非破壊検査員
NC旋盤工	人事係事務員	ビル施設管理技術者
会計監査係員	新聞配達員	ビル清掃員
加工紙製造工	診療情報管理士	物品購買事務員
貸付係事務員	水産わり製品製造工	プラスチック製品成形工
学校事務員	スーパー店員	プロセス製版オペレーター
カメラ組立工	生産現場事務員	ボイラーオペレーター
機械木工	製パン工	貿易事務員
寄宿舎・寮・マンション管理人	製粉工	包装作業員
CADオペレーター	製本作業員	保管・管理係員
給食調理人	清涼飲料ルートセールス員	保険事務員
教育・研修事務員	石油精製オペレーター	ホテル客室係
行政事務員（国）	セメント生産オペレーター	マシニングセンター・オペレーター
行政事務員（区市町村）	繊維製品検査工	ミシン縫製工
銀行窓口係	倉庫作業員	めっき工
金属加工・金属製品検査工	惣菜製造工	めん類製造工
金属研磨工	測量士	郵便外務員
金属材料製造検査工	宝くじ販売人	郵便事務員
金属熱処理工	タクシー運転者	有料道路料金収受員
金属プレス工	宅配便配達員	レジ係
クリーニング取次店員	鍛造工	列車清掃員
計器組立工	駐車場管理人	レンタカー営業所員
警備員	通関士	路線バス運転者
経理事務員	通信販売受付事務員	
検収・検品係員	積卸作業員	
検針員	データ入力係	
建設作業員	電気通信技術者	
ゴム製品成形工（タイヤ成形を除く）	電算写植オペレーター	

出所）野村総合研究所

1. 低下しつつある本社人事部門の 社内影響力

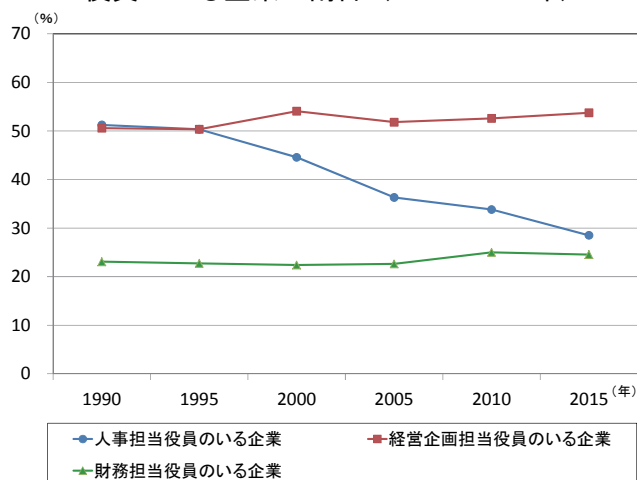
従来、日本企業の本社人事部門（以下、人事部門）の社内影響力は強いと言われてきた。これは、人事部門が事業部門やライン管理者に対して、従業員の採用や育成、評価、昇格・昇進などの決定において強い意思決定権限を持っていたことを意味する。日本企業は、人事部門に対して強い人事権限を与え、人事部門はその人事権限を行使することで自らの意向を事業部門やライン管理者に対して反映することができたのである。こうした強い人事部門の存在は、長期雇用や企業内人材育成、能力主義賃金といった人事管理と整合的であり、高度成長期の日本企業の競争力の維持に貢献したとされる。その後、日本企業の多くは、バブル経済崩壊以降の業績回復を図るうえで、成果主義評価・賃金制度を導入したり、非正規労働者や労働者派遣・業務請負などの活用を拡大したりするなど人事管理を見直してきたが、これまでのところ、人事部門は、事業部門・ライン管理者に対しては強い社内影響力を保持しているようである（一守、2016）。

しかし、人事部門の社内影響力について、事業部門・ライン管理者との関係ではなく、本社における他の職能部門との関係から捉え直してみると、日本企業の人事部門の社内影響力は必ずしも強いとは言えなくなっている。1990

年代までの人事部門は、経営企画部門と並んで他の職能部門よりも強い影響力を維持していたとされている。たしかにUCLAのジャコービ教授による事例研究においても、1980年代から1990年代の日本の大企業の人事部門が強い社内影響力を発揮していたことが伺われる（Jacoby, 2005）。

人事部門の影響力に変化が生じているのはその後である。ジャコービ教授が2001年に日本の大企業の人事担当役員を対象に行った質問票調査の結果によれば、最も強い影響力を持つのは依然として経営企画部門であったが、人事部門の社内影響力は財務部門と同程度であることが示されている。彼の調査を参考にして、人事部門の社内影響力の代理指標として、取締役会における人事・経営企画・財務各担当役員の有無を経時的に見てみよう。取締役会は企業経営における業務執行の最高意思決定機関であるから、取締役会における各職能部門担当役員の有無は、当該企業の経営の意思決定における各職能部門の社内影響力の大きさを反映すると見てよいであろう。筆者が『役員四季報』（東洋経済新報社）のデータを用いて、1990年から2015年までの25年間を通じて上場している約900社（持株会社を除く）を対象に、取締役会に人事・経営企画・財務の3職能の担当役員がいる企業の割合を分析した結果が図1である。

図1 取締役会に人事・経営企画・財務担当役員がいる企業の割合（1990～2015年）



これを見ると、分析対象企業のうち取締役会に人事担当役員がいる企業の割合は、1995年までは5割程度あったものの、その後低下し、2015年には3割に満たなくなっている。20年の間に半分近くになってしまったのである。これに対して、経営企画担当役員がいる企業の割合は、1990年から2015年まで5割を維持し、財務担当役員がいる企業の割合もまた2割程度のまま減少していない。経営企画部門と財務部門の影響力が従来とそれほど変わらないのと対照的に、人事部門が大きく社内影響力を失ってきていることが伺われよう。人事部門が事業部門やライン管理者との関係においてはまだ強い影響力を維持しているとされるものの、経営の意思決定においてはその影響力を失ってきている可能性がある。前述のジャコービ教授によれば、人事部門の社内影響力が強い企業と弱い企業を比較すると、社内影響力が強い企業ほど組織志向型の人事管理（長期雇用や企業内育成、能力主義賃金など）となり、逆に社内影響力の弱い企業ほど市場志向型の人事管理（短期雇用や成果主義賃金など）になるという。1990年代後半以降の成果主義賃金制度の浸透や非正規雇用の拡

大は、人事部門の社内影響力の低下と関連しているのかもしれない。

2. デリバラブルの視点から 人事部門の活動を再考する

日本企業の人事部門は、これからどのようにして社内影響力を発揮していけばよいのであろうか。そのための一つの方法は、人事部門の活動をデリバラブルの視点から見なおすことであろう。人事部門のデリバラブルとは、1990年代後半に、ミシガン大学のウルリッチ教授が提唱した考え方であり、人事部門が提供する価値という意味である。ウルリッチ教授は、採用や教育訓練、人事評価、給与支払いといった人事部門の活動それ自体ではなく、その活動を通じてどのような価値を生み出しているのかという観点から人事部門の役割を考えることが重要であると主張している(Ulrich, 1997)。ここで大事なことは、人事部門が提供する価値の内容とともに、どのような社内のステークホルダーを想定してその価値を提供するのかということである。ウルリッチ教授は、業務プロセスと人材、未来と日常という2軸を交差させることによって、人事部門の4つのデリバラブルを提示している。以下ではウルリッチ教授の枠組みを基本としつつ、社内のステークホルダーを意識しながら考えてみよう。

第1は「戦略のパートナー (strategic partner)」と呼ばれ、事業戦略と人事戦略を連結して、人事管理を通じて事業戦略を達成する役割である。この主たるステークホルダーは経営者であろう。「戦略のパートナー」とは、経営者が立案する事業戦略の達成を人材の確保や活用の面から支援するということであり、いわゆる「戦略人的資源管理 (strategic human

resource management)」と呼ばれる考え方は、これに相当するものである。第2は「管理のエキスパート (administrative expert)」と呼ばれ、社内の制度やインフラを整備して人材活用の効率化を図ることである。主たるステークホルダーとして、ライン管理者が想定されよう。人事管理という活動は、人事部門だけが担っているのではない。それぞれの職場で従業員のマネジメントにかかわり、職場の人事管理の担い手となっているのは、ライン管理者である。「管理のエキスパート」とは、人事制度の構築と運用を通じてライン管理者が職場の人事管理を行ないやすい環境を整備することである。第3は「従業員のチャンピオン (employee champion)」と呼ばれ、従業員の能力とコミットメントを向上させ、企業への貢献をひきだすことである。このステークホルダーは、いうまでもなく従業員である。従業員の能力や意欲の向上は経営上必要なことであるが、それは同時に従業員一人ひとりの働きがいやキャリア形成にも貢献するものでなくてはならない。そして、第4は「変革のエージェント (change agent)」と呼ばれ、経営理念や価値観の共有を進めたり、組織風土の変革を促進したりする役割である。このステークホルダーは誰であろうか。それは経営者、ライン管理者、従業員の全てであろう。組織の変革を通じて企業が継続的に成長していくことは、社内の全てのステークホルダーに対する価値なのである。

3. 人事部門が知っておくべき

4つの「現場」

人事部門がデリバラブル視点から活動するためには、何が必要になるのだろうか。その一つの方法は、いまさらながらではあるが、現場を

よく知ることであろう。実際に、多くの人事マネージャーが「現場を知らないと人事はできない」という言葉をあげて、現場を理解することの重要性を指摘している。

ただし、重要なのは「現場」という言葉が持つ4つの意味である。デリバラブルの視点から「現場を知る」ことの意味を考えてみよう。

第1は、自社の事業を知ることである。「戦略のパートナー」の役割を果たすには、自社の事業と戦略を知らなければならない。例えば、自社の事業をとりまく競争環境がどのような状況なのか、自社の事業戦略は何を達成しようとしているのか、自社の事業の競争力の源泉が何にあるのか、自社のビジネスモデルがどのような仕組みになっているのか、自社の製品やサービスのバリューチェーンのどこに付加価値が生まれているかを理解することが必要である。もちろん製造業であれば生産工場、サービス業であれば店舗など、文字通り現場の最前線の仕事を理解することも必要であろう。自社の事業を理解することによって、人事部門はその事業戦略の実現に必要な従業員を確保・活用するための人事戦略を立案し実行できるようになるだろう。

第2は、ライン管理者の活動を知ることである。「管理のエキスパート」の役割を果たすには、ライン管理者による職場でのマネジメントを知らなければならない。職場における人事管理の担い手であるライン管理者が、従業員にどのように仕事を割り振り、仕事遂行に必要な指導や育成を行ない、仕事遂行プロセスや成果を評価しフィードバックしているかを理解することが必要である。ライン管理者の活動を知ることには、職場における人事管理を知ることであり、それによって人事部門は、企業内の人事管理を効率化するための仕組みやシステムを整備できるようになるだろう。

第3は、従業員一人ひとりを知ることである。「従業員のチャンピオン」の役割を果たすには、自社の従業員一人ひとりを知らなければならない。例えば、個々の従業員がどのような能力や技能を備えているか、どのようなときに仕事の充実感や成長感を感じているのか、将来のキャリアについてどのような展望を持っているか、さらに育児や介護のような従業員を取り巻く環境はどのようなものかといったことを含めて、従業員一人ひとりを理解するということである。従業員の能力や心情、働き方を取り巻く環境などを理解することで、人事部門は従業員のための働きがいの向上や能力開発・キャリア形成支援、ワーク・ライフ・バランスなどの取り組みを行えるようになるだろう。

第4は、自社の組織を知るという意味である。「変革のエージェント」の役割を果たすには、自社の組織の特徴を知らなければならない。例えば、企業理念や価値観が従業員に共有されているか、職場において仕事の分業と協働がうまくなされているか、意思決定が適切なルートを通じて迅速に行なわれているか、本社と工場、事業部門の間で垣根なく情報が共有されているか、経営者と従業員の間でコミュニケーションが良好に行われているか、社内に連帯感や一体感が醸成されているかといった組織の特徴を知ることによって、人事部門は職場の活性化や職場風土の改善などの組織変革に取り組めるようになるだろう。

図2 人事部門のデリバラブルと人事部門が

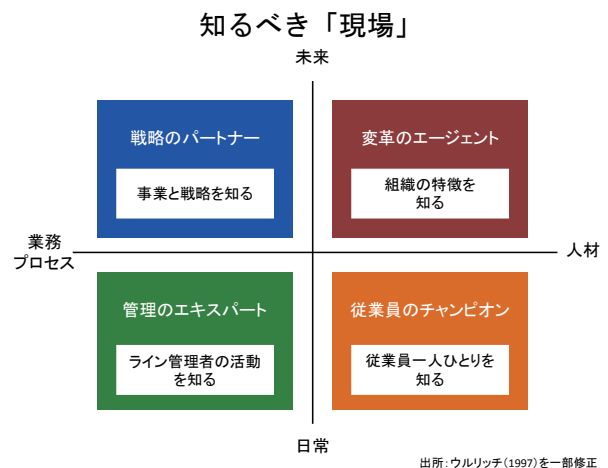


図2に示すように、デリバラブルという視点から見ると、人事部門は4つの側面から現場を理解する必要があることが示唆されよう。人事部門が自らの活動を通じて社内のステークホルダーに価値を提供するためには、デリバラブルの観点から4つの現場を知ることが重要になるのである。

人事部門の社内影響力を高めていくことは、労働組合にとっても重要な意味を持っている。ジャコービ教授が述べるように、人事部門は経営者と従業員を媒介する役割を果たしていることから、もし人事部門の社内影響力が弱くなれば、労働組合と経営者との間のコミュニケーションルートは脆弱なものとなり、従業員の声が経営者に十分に伝わらなくなる可能性が高いであろう。人事部門が経営者と労働者の間にたって有効に機能するためには、人事部門がその活動を通じて経営者やライン管理者、従業員といった社内のステークホルダーに価値を提供し、相互の信頼関係を構築することによって社内影響力を高めていく必要がある。デリバラブル視点からの人事部門の社内影響力の基礎となるのは、かつてのような人事権限によるものではなく、社内のステークホルダーとの信頼関係によるものになるように思われる。

今日の日本企業の人事部門が直面している課題は、多岐にわたる。採用や人材育成、評価や処遇といった問題だけでなく、ワーク・ライフ・バランス、タレント・マネジメント、ダイバーシティ、組織開発など、新たな課題も多い。これらの課題を克服していく上では、人事部門には、現場の多様な側面をよく理解し、デリバラブル視点から社内のステークホルダーの信頼を蓄積していくことによって社内影響力を回復していくことが求められるであろう。

参考文献

Jacoby, Sanford. (2005) *The Embedded Corporation: Corporate Governance and Employment Relations in Japan and the United States*, Princeton University Press.
(鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部—日米企業のコーポレートガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社, 2005年).

Ulrich, David. (1997) *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press.
(梅津祐良訳『MBAの人材戦略』日本能率協会マネジメントセンター, 1997年).

一守靖 (2016) 『日本的雇用慣行は変化しているのか—本社人事部門の役割』慶應義塾大学出版会.

取り巻く情勢や環境の変化に対応できる知識の習得や考え方を生み出す一助とするため、学識者の方々に研究成果の一端を報告いただきます。

退職金・年金コンサルタント 北村 修

リスク分担型企業年金についての関係政省令が平成28年12月14日に交付された。施行は平成29年1月であり、すぐにでも実施が可能である。

この、新制度が注目されるのは何とんでも企業会計上の理由であり、「確定給付企業年金法に基づく制度でありながら企業にとって会計上のリスクがない」という点である。退職金や退職年金の会計上のリスクで苦しんでいる企業の期待はここにある。

では、この制度は企業や従業員にとって好ましい制度なのであろうか。もし、企業から提案されたらどのように判断すべきか。この制度の背景、制度の仕組みと特徴、そして採用する場合の注意点について検討することにしよう。

新制度創設の背景（新制度への期待）

最初に、このような仕組みが求められた背景について考えてみよう。

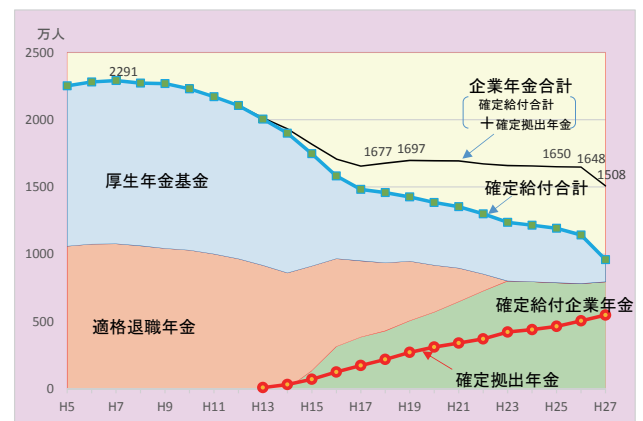
まず、企業年金の発展の経緯をざっと振り返ってみる。昭和37年に適格退職年金、昭和41年には厚生年金基金制度が発足した。以降、両制度は順調に発展し、平成7年には加入者数約23百万人と、サラリーマンの3分の2に達するまでとなった。

このように発展したのは高度成長という背景もあったが、実は企業会計上の理由が大であった。企業年金は大半が退職金を年金化する（退

職金を原資として年金制度へ移行する）という方法で作られているが、これにより企業は、退職金の資金負担が平準化される。掛金は損算入され節税効果（税の支払いを将来に繰り延べる効果）がある。さらには、当時は年金資産の運用が予定以上に回り「利差益」を期待することができた。このため、企業は積極的に企業年金を採用し、企業年金は退職金と一体となって普及、発展したのである。

ところが、その後企業年金の加入者数は大きく減少（図1）している。実は、これも企業会計の影響が大なのである。

図1 企業年金加入者数の推移



企業年金連合会「企業年金に関する基礎資料」より

まず、バブルがはじけ「失われた20年」に入ると企業の経営環境も、資産運用環境も一変した。年金資産からの利差益はおろか大きな不足金が発生するようになったのである。

そこに企業会計では新会計基準が導入された（平成12年）。これにより企業が退職金や年金で従業員に約束した給付については債務認識が必要となった。ところが、この債務は金利が低下すると増加する性質がある。折からの金利低下により債務は増加し企業を圧迫していったのである。

また、当時は企業年金の破たんが相次ぎ、受給者が約束した給付が受けられなくなるケースが問題となっていた。そこで、受給権が確保された制度が求められ、平成13年に確定拠出年金が、平成14年には確定給付企業年金が創設された。その後、多くはこの両制度への移行を進めたものの、解散を選択した制度もあり加入者数は減少していった。

さらに問題は続く。企業会計では国際会計基準（IFRS）への共通化が求められ、平成25年度からは債務の遅延認識が認められなくなった。このため、退職給付に関するリスクがその年の企業の自己資本に直接影響するようになり、企業の負担感は益々増大することになったのである。

このような環境から企業年金は減少傾向となっているが、その中で確定拠出年金だけは増加を続けている。この確定拠出年金は企業に債務認識の必要がなく、資産運用リスクも従業員が負うため、自らはリスクから解放される。このため、企業は確定拠出年金を指向するのである。

しかし、従業員側からみると、やはり退職給付は給付額が約束された確定給付が主であってほしい。企業も会計面を除けば確定拠出年金が良いともいえない。

そこで、確定拠出年金ではなく、かつ、企業会計面のリスクのない制度として現れたのがリスク分担型企業年金である。会計問題で苦しむ

企業や従業員の期待が集まるわけである。

リスク分担型企業年金とは

（制度の概要）

リスク分担型企業年金は、制度導入時に「従来の企業年金で必要とされる掛金より一定の余分な掛金を拠出すること」を労使合意により約束をする。その代わりに約束した掛金は以後変更しない。将来大きな変動があり、余分な掛金を拠出していてもなお給付を賄うのに不足が生じたときは、給付のほうを減額して調整する。このような仕組みのため、確定給付企業年金法に基づく制度であるが「事業主である企業が当該掛金以外に退職給付に係る追加的な拠出義務を負わない退職給付制度」とであると認められ、企業会計上は確定拠出年金に分類される（退職給付に関する会計基準より）。

実際の給付額は、確定拠出年金のような個人勘定ではなく、従来の確定給付企業年金と同様の算定式を用いたうえで、これに調整率を乗じて算定される（図2参照）。従って、給付算式は、給与比例や定額、ポイント制、キャッシュバランスプラン、いずれも採用可能である。

図2 リスク分担型企業年金における給付算定式

従来の確定給付企業年金における給付算定式^{※1} × 当該年度の調整率

※1 従来の確定給付企業年金における給付算定式の例
給与比例（最終給与比例、平均給与比例）、定額（加入期間別定額）
ポイント制、その他、キャッシュバランスプランも可能と考えられる

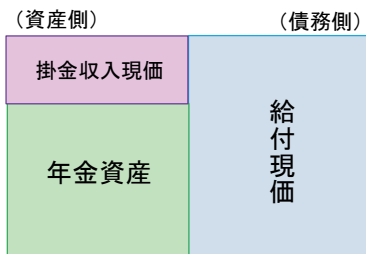
次に、調整率と企業が余分に出す掛金（リスク対応掛金という）の内容であるが、これは年金財政のしくみと合わせて説明していくことにしよう。

（企業年金の財政）

まず、従来型の制度の年金財政から説明する。

図3をご覧ください。ここで給付現価とは制度で将来約束している給付の総価値であり、掛金収入現価とは制度にこれから積み立てられる掛金の総価値である。年金制度は現在保有している資産と今後の掛金で制度の給付を賄うわけだから、年金資産と掛金収入現価の合計額（資産側）が給付現価（債務側）に見合うように計算される。収支相当の原則と言われる。

図3 従来型制度の年金財政



ここで、注意すべきことは給付も掛金の積立も将来にわたって行われることである。従って給付現価は将来発生する給付を予測したうえで、その個々の給付ごとに金利を勘案して現在価値に置き直して集計する。このとき用いる金利を予定利率という。また、掛金収入現価も、今後制度に積み立てられるべき掛金を予測し同様に現在価値に置き直して集計する。

このように財政計算は行われるが、年金制度は長期に亘って運営されるものであり、予測計算に用いた前提（基礎率という、図4）と実績の間に次第にずれが生じてくる。基礎率の一つである予定利率は、長期的な年金資産の運用見込利率でもある。資産運用がこれに追いつかなければ不足金が生じる。予定利率を引下げれば財政は安定するが掛金は高く算定されてしまう。

従来の確定給付企業年金は不足金が生じると企業が掛金を増やして対応する必要があったが、

この負担を加入者等と分担しようというのがリスク分担型企業年金ということになる。

図4 基礎率（年金財政計算における前提条件）

①	予定利率	将来の価値を金利を用いて現在の価値に換算し直すときに用いる利率。 積立金の運用収益の長期の予測に基づき合理的に定めるべきもので、 企業が主体的に定める。
②	予定死亡率	通常は厚生労働大臣が定める基準死亡率を使用
③	予定脱退率	3年以上の脱退者の実績、及び予測に基づき定める
④	予定昇給率	定昇部分を測定（ベースアップは原則除く）
⑤	指標の予測	CBプランの再評価に用いる指標の予測。実績及び将来の見通しに基づき事業主が主体的に決定する
⑥	一時金選択率	老齢給付において年金を受給せず、一時金を選択すると見込まれる割合。
⑦	その他	最終年齢等は、給付内容に応じ合理的に設定する

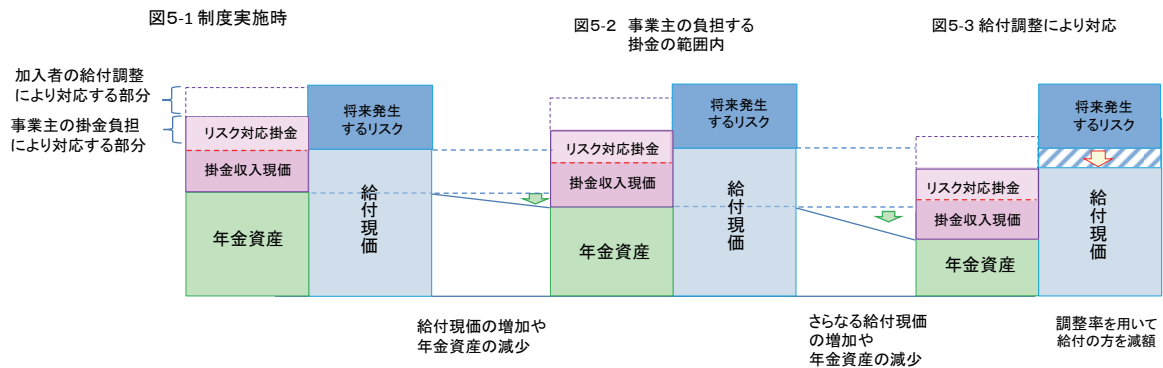
（リスク分担型企業年金の財政）

新たなリスク分担型企業年金の財政は、図5-1のとおりである。まず、将来の変動により生じるリスクを予め算定しておく。これは、原則として年金資産側のリスク（20年に一度程度発生する大きな損失）と、債務側のリスク（予定利率が1%低下した場合に発生する不足額）を合計して算定する。

次に、この将来発生するリスクの範囲内で、労使合意によりリスク対応掛金を定め、従来の計算方法で算定される掛金に上乗せをする。ただし、リスク対応掛金を将来発生するリスクの2分の1以下で定める場合は、制度実施の同意に加えて給付減額の同意も必要となる。

将来変動があったとき、図5-2のようにリスク対応掛金を含めて給付現価をカバーしていれば給付は守られる（この範囲で確定給付）。さらに、図5-3のように、リスク対応掛金を加えても資産側が不足するときには、調整率を用いて給付の方を減額調整する。逆に、リスク対応掛金を除いた資産側が、将来発生するリスクと給付現価の合計額を上回った場合は、調整率を大きくし、つまり、給付額を増額することで調整する。

図5 リスク分担型企業年金の財政



この結果、いずれの場合も、企業の掛金は当初予定したままで変わることがない。変わるのは、新たに労使合意をし直したときだけである。

リスク分担型企業年金の性質

このように、予想を超える変動があった場合のリスクは加入者が被ることになるが、そのリスクとはどの程度のものなのか？やや粗い手法であるが制度の積立資産の動きをシミュレー

ションし検証してみることにしよう。

前提として、年金資産額を50億円、制度には一定の給付があり成熟した状態(図6)とする。資産運用については過去の厚生年金基金の資産運用実績を使用し、制度の実施を20年前の平成8年度期初とする。掛金については予定利率を変えて(1.5%、2.5%、3.5%)算定した3通りの掛金を適用し、シミュレーションを行った(図7)。

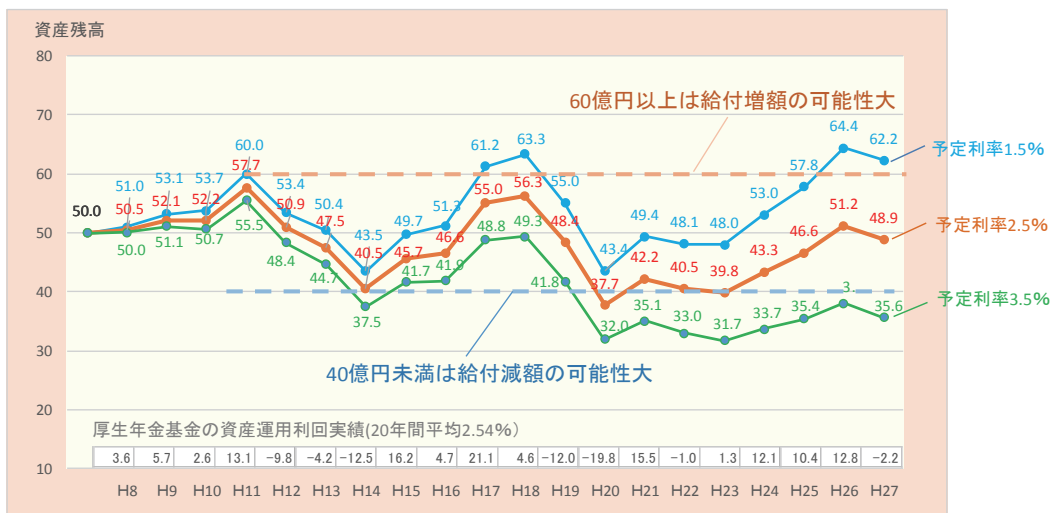
図6 定常状態

制度が理論的に成熟した状態であって、制度への加入者数および受給者数が一定で、年齢構成も変化なく推移する状態。このときは次の関係が成り立つ。

$$\text{毎年の制度の給付額} = \text{毎年の掛金収入 (標準掛金)} + \text{毎年の運用収益}$$

(イメージとしては、制度が安定的に推移したまま50年以上経過した状態)

図7 資産残高シミュレーション (平成8年度期初開始)

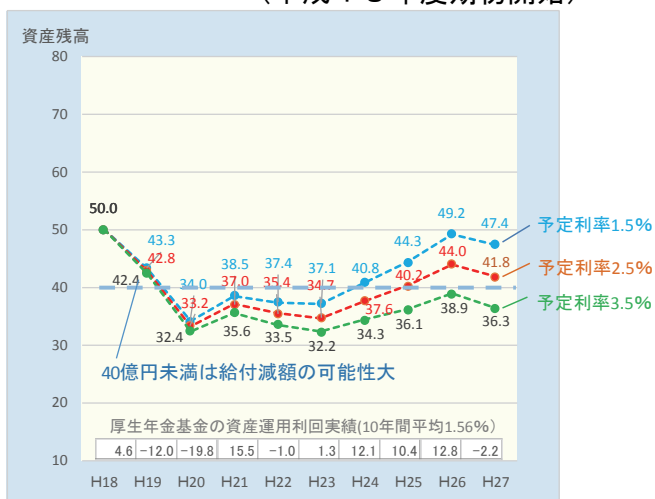


この結果、資産運用の大きな変動に応じて資産額は増減しているが、予定利率の違い（掛金の大きさの違い）により次第に3つの線の差が拡大していく。予定利率1.5%の場合の資産額は最も大きく、次いで予定利率2.5%の線となり、予定利率3.5%の線は最も小さい。

仮に、将来のリスクは20億円（注）、リスク対応掛金の現価を将来リスクの2分の1の10億円であったと仮定すると、概ね年金資産が60億円を超えた年度は給付増額が、40億円を下回った年度は給付減額が行われることになる。予定利率が1.5%の場合には何度か給付増額があるが、予定利率が3.5%の場合には平成20年度以降、給付減額が常態化すると予想される。

次に、実施年度を平成18年度期初として、同様にシミュレーションしてみる（図8）。この場合はどれも50億円で満たない額で推移している。これは、平成8年度から20年間の資産運用実績の平均は2.54%であるが、平成18年度以降の10年間の平均は1.56%（幾何平均）と低いからである。

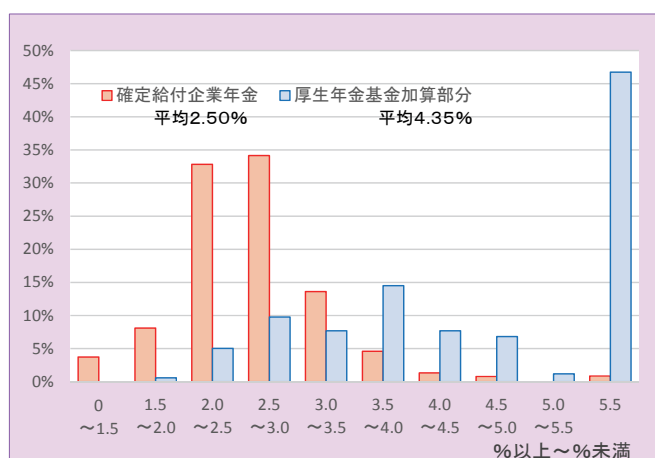
図8 資産残高シミュレーション
（平成18年度期初開始）



このように、リスク分担型企業年金では、予定利率と、資産運用実績の関係が給付に大きく影響することがわかる。

ところで、この予定利率は「積立金の運用収益の将来の予測に基づき合理的に定めるべきもので、企業が主体的に定める」とされている。その予定利率の採用実績を調べると、図9のとおり1.5%未満から5.5%まで幅広く分布している。将来の運用成果を予測するのは困難ではあるが、シミュレーションの結果から判断するなら高過ぎるものが多い。このような先で、実施を検討する場合には予定利率の引下げが不可欠であろう。

図9 企業年金の予定利率採用実績



企業年金連合会「財政・運営実態調査」より

リスク分担型企業年金では予定利率の設定が最重要といっても過言ではないのである。

（注）この大きさは制度設計や基礎率、加入者の状況等で異なってくるので注意

確定拠出年金の想定利率との比較

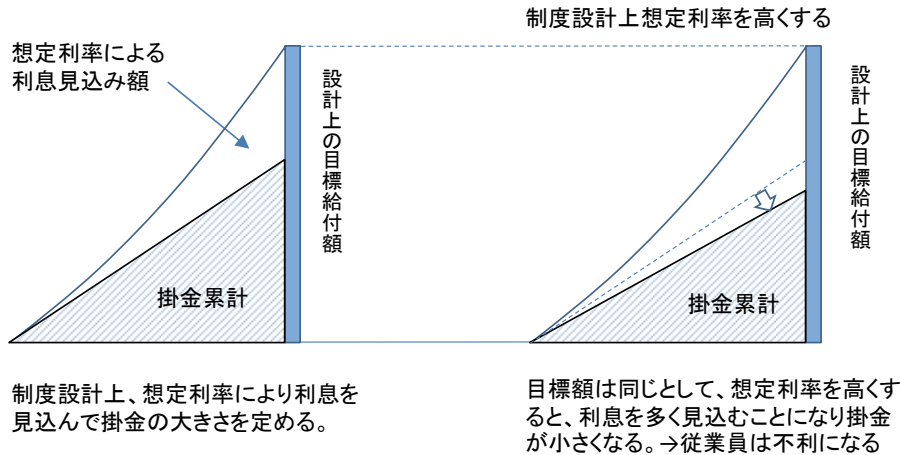
リスク分担型企業年金と予定利率の関係は、確定拠出年金と想定利率の関係とよく似ている。確定拠出年金は制度設計の際、掛金と将来の資産運用の成果を合わせた額が目標給付額となるように掛金を定める。このとき、運用成果は想定利率で算定するため、想定利率が高いと大きな運用収益を見込むこととなり掛金は小さくな

る。掛金は大きい方が良いから、想定利率は低い方が加入者にとって有利である（図10）。

リスク分担型企業年金の給付は制度ごとの算定式によるため、個人ごとには差があるものの、

制度全体で見れば掛金の積立見込額と資産運用の成果の合計額が給付総額となることは同じである。従って予定利率は低い方が加入者にとって有利である。

図10 確定拠出年金の設計



そこで、想定利率の採用実績を調べてみると、全制度の平均値は2.02%（企業年金連合会調査）となっている。しかも、制度の導入年度別の調査結果をみると図11のとおり低下を続け、直近では1.5%を下回っている。これは確定給付型の予定利率よりも低い。つまり、企業は確定給付よりコスト増となっても確定拠出年金への移行を進めているのである。このようなコスト増を容認できるのであれば、リスク分担型企業年金も容認される可能性があるのではないか。

リスク分担型企業年金と労働組合

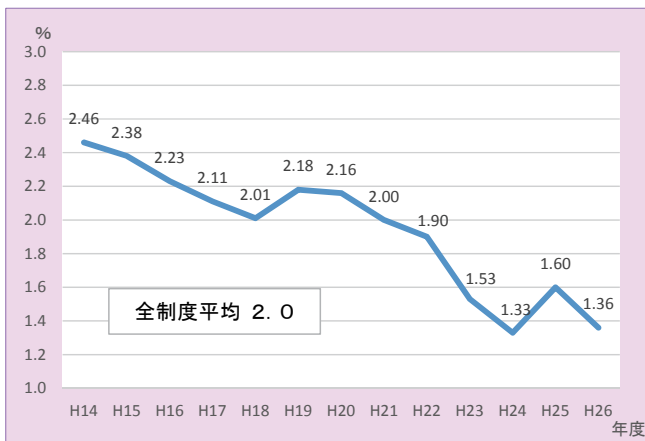
それでは、企業が求める「会計上のリスクがない制度」としてはリスク分担型企業年金と確定拠出年金のどちらが好ましいか？

前提として、リスク分担型企業年金は予定利率、確定拠出年金は想定利率が適正であるとし、その上で比較すると、リスク分担型企業年金には次の長所がある。

第一に企業がリスクを一部負担してくれるため、その分個人のリスクは小さくなること、第二に退職したときに受取ることができること（確定拠出年金は退職しても60歳までは受取れない）。第三に個人が運用する必要がないこと、また運営費用、運用費用の負担も個人にかからないこと（確定拠出年金は個人が運用し続けなければならない、運営や運用の費用も個人にかかってくる）

このような長所を考えると、個人でなく集団でリスクを取る制度であるリスク分担型企業年

図11 確定拠出年金 導入年度別 想定利率採用実績



企業年金連合会「2015年度確定拠出年金制度実態調査」より

金も検討されてよい。

ただし、組合としては制度の導入に際して注意すべき点がある。以下、これを列記する。

① 組合・加入者が制度を理解できるか。

企業はリスクの一部を負担するが、後は企業一括運用の確定拠出年金に近い制度である。リスクは集団で取るということは、個人に責任がなくても企業が運用に失敗すれば給付額は低下する。

② 予定利率の設定とリスクの分担について理解し、納得の上同意できるか。

導入時の財政、資産運用見通しは無理のないものと判断できるか。

③ 組合は、今後年金制度の運営に責任をもって参画していくことができるか。

加入者の代表として「財政状況、資産運用、周知事項についてチェックし意見を言うこと」が必要となる。企業側も、制度の実施者として加入者等のために忠実に業務を遂行していく「受託者責任」がある。しかし、制度導入後は運用等で失敗しても企業会計に影響しなくなる。真剣さを失い「組合さんさえよければどうぞ」とならぬようしっかりと見張る必要もある。

④ 将来、制度の見直しが期待できるか。

長期的に前提条件が合わなくなってきたとき、企業が制度の見直し（掛金の積み増し）努力をしてくれるなら、結果として給付は守られることになる。

⑤ 労使の信頼関係は築けているか。

今後安定的に運営が行われるためには労使の信頼関係がカギとなる。

以上の注意点を確保することができるなら、リスク分担型企業年金は退職給付制度の一つとして十分成り立つものと考えられる。

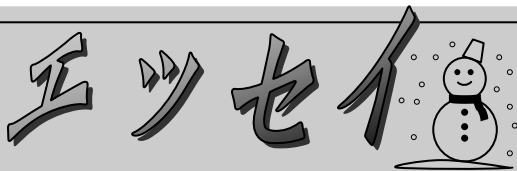
そもそも、退職金は従業員の老後資金、また中途退職したときの再出発のための資金として失ってはならない大切なものである。

そこで、中途退職した場合の備えとして考えるとき、確定拠出年金ではこの役目は果たせない。

老後の備えとして考えるときはどうか。この老後というものは、人によってばらつきが大きく不確定なものである。自分が予想外に長く生きるという生存リスクは個人で対応するには限界がある。このようなリスクに備えるのは、公的年金が柱にならざるを得ない。この公的年金だけでは不足する分を補うのが企業年金であり、さらに豊かな老後のためには自助努力で対応する。このように考えれば、企業年金は給付額を約束してくれる制度の方が好ましい。

しかし、現実には確定給付にこだわるだけでは退職給付を守ること自体が困難となる場合もあろう。このようなときには、退職給付の一部を「会計上のリスクのない制度へ移行すること」も検討しなければならない。

リスク分担型企業年金は、リスクの一部を企業が負担し、残りは加入員等の集団で取るしくみである。リスクが個人に偏り過ぎるのを防ぐ意味で確定拠出年金の代替として検討されても良いと考えられる。ただし、これを採用する場合は労使の信頼関係が必要なこと、そして何とんでも「加入員等の代表として組合の責任は大きくなること」これを肝に銘じたうえで取り組むことが必要である。



健康は食にあり

～食事から見る家計調査～

発想の転換、今へのヒントを得るために、
新たにエッセイコーナーを設けました。
ご一読ください。

公益社団法人東京都栄養士会 栄養ケア・ステーション 森川 志帆

はじめに

この度電機連合「標準生計費」(2015年10月基準)の食料費用を担当させて頂きました。政府や公共団体発出のデータ類はもとより、日頃栄養相談などで接している対象者様のお食事なども参考に作成をいたしました。中には栄養士としての理想も少々盛り込みましたので、実際とは異なる部分も含まれていたかと思えます。(たんぱく質類や野菜類を摂れるメニューとしたり、お子様のおやつにはできるだけ果物類を含めたり、など。)何を、どうやって食べるかが、体や心、ひいては仕事のパフォーマンスにも大いに影響を及ぼします。

お一人でも多くの方がご自身の食生活に意識を向けて頂き、より健康に、より素晴らしいお仕事成し遂げることができる手助けになれば幸いです。

体は食べたものでできている

～日々の食事の大切さ～

食事とは、生まれた時から命尽きるまで続く、生きていくために不可欠な大事な行為です。しかしながら、食事はあまりにも身近過ぎるためか、はたまた食べたい時に食べたいものを容易に入手できる現代の豊かで便利な時代のせい、つい疎かになりがちではないでしょうか。

私たちが食事を疎かにしてしまう理由の第一には、毎日が繁忙すぎる事、第二には、体や心の変調が食事の内容や食べ方に原因があるこ

とに気付いていない(まさか食事のせいだなんて思わない)ことがあげられると感じています。

近頃は、食事を変えることで仕事のパフォーマンスが上がる/人生が変わる、などと謳った書籍や雑誌を目にすることが多くなりました。栄養士の立場からすると、これは至極当然。体は食べたもの(正式には食べて消化吸収したもの)で作られます。何をどのように食べるかにより、体は変わります。体が変わると、心も、日々の過ごし方も変わるので。

You are what you eat.

欧米には「You are what you eat.(*)」という諺があります。

その意味は文字の通り「食べたものであなた(の体)はできている」、つまりは「健康は食にあり」「食は人なり」とも言え、「何を食べるかがその為人をあらわす」という意味合いも含んでいるそうです。

このフレーズに初めて逢ったのは、栄養士養成学校でした。初めて聞いた時には「そりゃ当然だ」と軽く捉えていましたが、栄養士職にたずさわる中で、この意味の深さと食の重要さを益々思い知らされています。

栄養相談などで食事や食べ方をお聞きすると、その方の生活や性格なども大方推察がついてしまうので、食事や食べ方は、その人そのものを表していることを実感してしまいます。

お付き合いが多い(飲酒が多い)≒ビタミン

不足により慢性疲労気味かも

朝食抜き⇨夕方からやる気出るタイプが多い、
残業多いかも

甘いもの好き⇨血糖乱れ気味の可能性、キレ
やすいのでへたなこと言えない

などなど...ほんの一部ですが、これらが食事
の内容や食べ方による身体や精神面への影響で
す。

食事の身体や精神面への影響を理解すること
は、上司や部下、同僚との関係構築、または自
身の健康管理にも大いに役立つはずです。

朝ごはんは食べるべきか？

「朝ごはんを食べましょう！」とはよく言わ
れます。この度の標準生計費算出に当たっても
1日3食を基本と致しましたので朝食は全ての
世代で付けてお出ししました。しかし日頃の栄
養相談の中では全ての方に朝ごはん摂取を勧め
ている訳ではありません。「朝ごはんは食べた方
が良い」とお伝えするにとどめております。

朝起きて、適度に空腹感がある方は是非とも
朝食は召し上がってください。1日の始まりに
栄養補給を行うことで1日の活動に備えること
ができます。

一方、朝起きた時に空腹感が全くない方、む
しろムカムカしている方は無理に朝食は召し上
がらない方が体には良いと思われます。「食欲が
ない」「ムカムカ感」があるのは、胃腸に食べ物
が残っていたり（消化中）、胃腸の疲れを表して
います。そこに朝食を無理矢理詰め込むことは
疲れた胃腸に余計な負担をかけることになりお
勧めできません。そのような朝には、水分はしっ
かり補給し（さっぱりとしたフルーツ類を付け
ても良い）、空腹感を感じたら食べる、くらいで
よいでしょう。

朝ごはんを食べない(食べられない)理由は、

多くの場合、前日の夕飯をたべる時間が遅かつ
た、夕飯を食べ過ぎた、寝不足、などです。

その日を活動的に過ごすために、朝ごはんは
食べたほうが良い！ですが、食べない方（食べ
られない方）は、まず夕食の時間を調整する、
夕食で食べ過ぎない、睡眠時間をしっかり確保
するなど、「朝食を食べられる生活と体作り」が
先決です。

血糖値の変動による集中力の差

「朝食は食べた方が良い」というのは、集中
力の面でも理由があります。集中力は血糖値と
脳が関係しているのです。

ランチの後、どうしてもなく眠くなるご経
験はありませんか？この止められない睡魔は血
糖値の変動が原因です。ランチの後の止められ
ない睡魔は、朝食を食べない方に、より起こり
やすくなります。

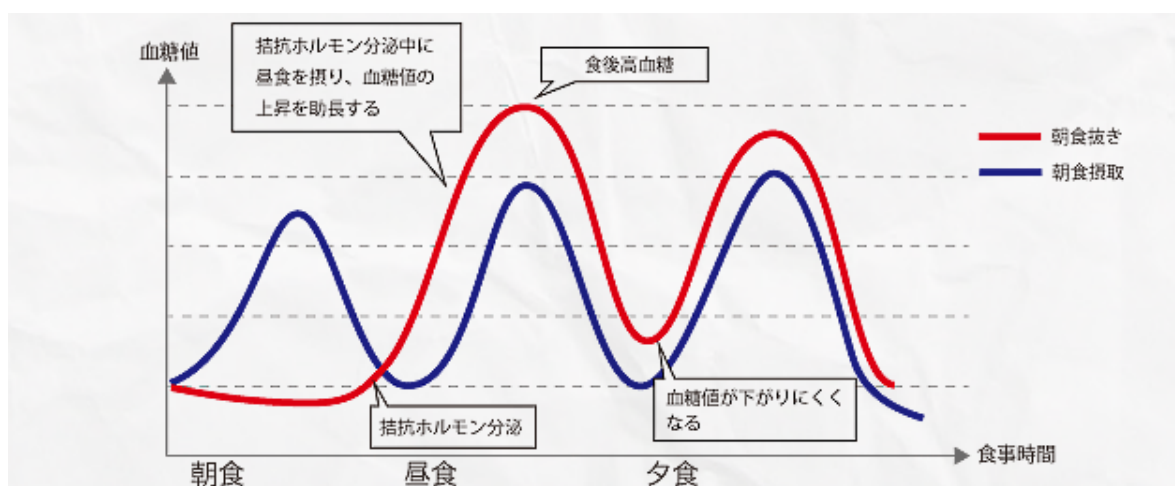
朝食を食べない方の典型例をご紹介します。

朝はコーヒーのみ→午前中いっぱいコーヒー
が手放せない（朝食を食べていないので血糖値
が低いまま。ぼーっとして眠い。カフェインが
手放せない）、ランチ（ようやく空腹感が出てき
て、ガッツリ食べる。）→午後、睡魔が襲う（久々
の食事摂取による血糖急上昇のため）ので、間
食は欠かせない→なかなかお腹が空かないので
夕食が遅くなる→朝空腹感なし→朝はコーヒー
のみ...

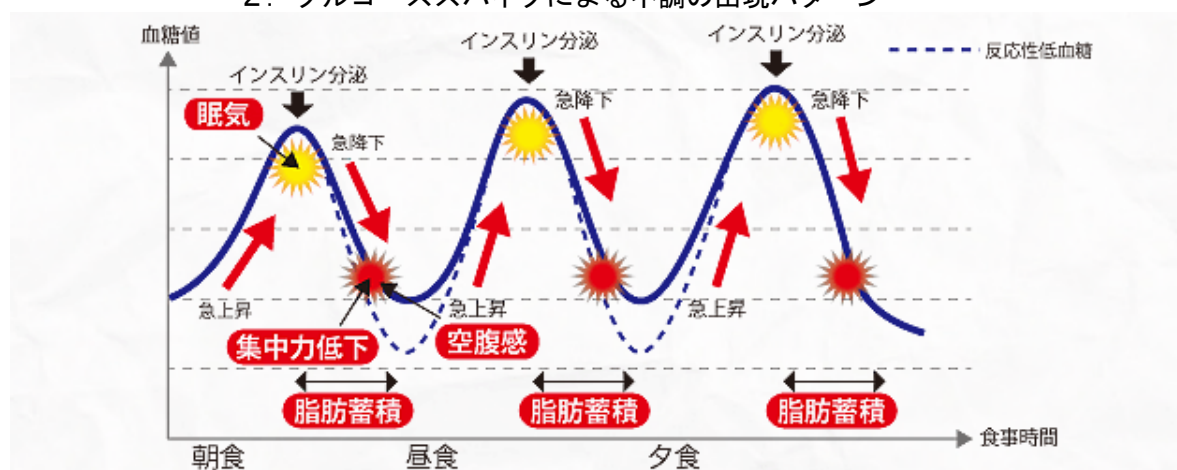
まさに負のスパイラルです。

空腹時に糖質を食べると血糖値が急激に上昇
します。この上昇した血糖値を下げるために膵
臓から大量のインスリンが分泌され、血糖値は
急激に低下します。すると脳が糖分不足となり
眠気を感じます。これはグルコーススパイクと
呼ばれる現象です。

1. 朝食を抜いた時と朝食を食べた時の血糖値変動の違い



2. グルコーススパイクによる不調の出現パターン



不調の原因「グルコーススパイク」(1) 大塚製薬社サイトより引用

脳はブドウ糖が足りないと感知し、再び血糖値を上げるためにアドレナリンやノルアドレナリンの分泌し、その結果イライラ感や集中力低下が引き起こされます（この時に甘いものを欲する方が多い）。またこのグルコーススパイクにより体も疲れやすくなります。

集中力を維持し仕事でのパフォーマンスを上げるには、食後の血糖値を急上昇させないことがとても大切です。

最近では血糖値に注目し、業務評価指標の一つとして導入している企業もあるそうです。「血糖値を一定状態にすること」が労働における集

中力の継続につながるとして、規則正しく食事を摂ることや適度な間食の摂取を勧めることで、血糖値を一定に保ち効率の良い業務遂行を目指しています。

これまでは企業側にとって従業員の健康管理は福利厚生の一環で行われていましたが、人材育成の重要な要素として捉えられ始めていると言えそうです。

血糖値を急上昇させない食べ方

朝食を食べている方でも、ランチの内容や食べ方によっては血糖値の急上昇を起こすことも

あります。そこでランチのお勧めの食べ方をご紹介します。

1. ベジファースト

野菜類や汁物などを先に食べることをお勧めします。空腹時に白米やパンなど糖質の高いものを食べると急激に血糖値が上がりますので、最初の一口目に白米やパンなどの糖質類は避けたいものです。また、丼ものや麺類よりも定食型の方が、おかず類が多く野菜が多くとれてお勧めです。丼物や麺類などになってしまう時には、トッピングや副菜（おかず）をつけましょう。

2. よく噛んで食べる（よく噛めるものを選ぶ）、ゆっくり食べる

よく噛むこと、ゆっくり食べることで血糖値の急上昇を防ぐことができます。とは言っても、1口30回噛む（いちいち数えて食べる）などはとても大変です。メニューの選び方として、よく噛めるものや食べづらいものを選ぶと自然と噛む回数が増えゆっくり食べることができ、無理なく血糖値急上昇防止に役立ちます。例えば...白米よりも玄米や雑穀米を選ぶ、骨付の肉を選ぶ、生野菜を1品つける、煮物の野菜は大きめに切る、切り干し大根などの乾物や海藻類を活用する、など。普段のメニュー選びのご参考になさってください。

（早食いは止めた方が良いことは言うまでもありません。）

3. 甘いものは極力控える

間食はダメ！ということではありません。甘いものは多くの人が美味しく感じるものですし、お茶会などの引き立て役としても一役買ってくれます。ご家族やご友人との交流の時などには是非楽しんでください。

ただ、血糖値の急上昇は避けたいので、間食を摂るときには種類や量には少し気をつけて頂きたいです。特に甘い飲料は血糖値を非常に乱高下させるので、できるだけ避けたいものです。またお菓子を選ぶ時にも、噛めるもの（ナッツやゴマなどが入っているもの）を選んだり、同じチョコレートでもより濃いめのブラックチョコレートを選ぶことで血糖値急上昇防止に役立ちます。

<甘いものの中毒性>

砂糖類の取り過ぎは、アルコールなどと同じく脳内の神経伝達物質ドーパミン、セロトニンの分泌を促し、一時的に心地よくリラックスした気分を味わえます。この快感や心地よさを脳が覚えているのでまた甘いものが欲しくなります。しかしその後、血糖値は急下降しますので空腹感を感じ、気分的にも鬱々するかもしれません。そこでまた甘いものを食べて心地よさを得る...と、またここでも負のスパイラル。

欲望の赴くままに甘いものを食べ続けてしまうと、なかなか「甘いもの中毒」から抜け出せません。このような場合には、少しずつ甘いものの量を少なくするなど、徐々に甘いものを控えてみてください。ある時から甘いお菓子を食べなくても平気になりますし、食後の眠さがある方も眠さが軽減されるはずです。（無性に甘いものが欲しいと感じるのはほんの数日ですので、頑張ってみてください！）

4. 規則正しく食べる

食事と食事の間は空けすぎないことがポイントです。空腹時間が長すぎると、その分血糖値が下がり、次の食事の時に急激に血糖値が上昇します。

食事と食事の間は5時間程度が良いと言われています。5時間以上間が空く時には、間食を

とることをお勧めします。(間食の選び方は上の3.をご参照下さい。)

働き世代のお食事

「食事は大事、とはわかっちゃいるけど、なかなかできない…」という方も多いかもしれません。

特に働き盛りの方は、お仕事の忙しさから食事の時間を取ることも難しいかもしれません。

「食べたものが身体を作る」ことに少し意識していただき、是非できることからお試しください。今後の身体が必ず変わるはずです。

- ・ランチや外食では、野菜をプラス1品つける。
野菜は1人1日あたり350g以上とることを

推奨されていますが、現状を見てみると平均で280g程度しかとれていません。世代別ではほぼ全ての年齢層で不足している状態、特に20～40歳代の若い世代で野菜不足が目立ちます。350g達成まで、あと追加70g≒小さめサラダ約1皿です。

- ・(できることなら) 夕方におにぎりやサンドイッチなど、腹溜まりの良いものを食べ、夜遅くの業務終了後(帰宅後)はおかず類を中心に食べる。
- ・夜遅くの夕食では、温かいスープ(豆腐や卵、脂身の少ない肉などたんぱく質を加える。ボリューム感も出ます。)、野菜のおかずを中心に揃える。

3. 日常の食事で野菜をあと1皿プラス

(厚生労働省)



4. 70gの野菜メニューの例



具だくさん
味噌汁



野菜の煮物



おひたし



切り干し
大根の煮物



野菜炒め

きちんと出てますか？

ご自分の便をちゃんとチェックしていますか？

食生活の欧米化や、自律神経の乱れから、最近では便秘や下痢などに悩まされている方がとても多くなっています。

食べ物を食べたら当然便が出ます。便の状態をチェックすることが、正しく食べていたかどうかのチェックにも役立ちます。食べることと出すことは、切っても切り離せません。

便は摂取した食物の種類や体調などにより、色調や形状が変わります。例えば、肉類などの動物性たんぱく質が多いと色は濃いめの細く小さい便に、穀類、豆類、野菜類、食物繊維が多いと色は薄めの太く大きい便になります。極端に便の量が少ない方は、食事をきちんと食べていない方に多く見られます（欠食しがち）。「最近固めのコロコロした便で、量も少ないな」という便の時には、肉類（糖類）が多く野菜類が不足、欠食しがちな可能性があります。

またストレスが高い生活を送っている時には、

胃腸の動きも鈍くなるため便は固く便秘気味になります。

胃腸は自律神経系の支配なので、胃腸はストレスの影響をダイレクトに受けます。ストレスを感じている時には、意識してリラックスできる時間を取る、睡眠時間を確保する、好きなことをする時間を取るなど、ストレス発散方法を持っておくことも胃腸を労わることに繋がります。中でも睡眠は究極のリラックスタイムです。睡眠時間を十分に取っただけで便通が良くなったという方もいらっしゃいます。

また乳酸菌を含む食品や発酵食品を積極的に摂ることも、腸内環境を整えることに役立ちます。ヒトの腸に最も多く棲んでいる有用な菌といわれているビフィズス菌を中心に摂ると良いでしょう。

お食事の食べ方や内容を考える時、きちんと出せる体かどうかとても大切です。日頃の体調管理として便チェックはとてもお勧めです。

トイレの自動洗浄機能はoffにされることをお勧めします。

5. ブリストルスケール



1～2：便秘

3～5：正常な便、特に4は理想的な便

6～7：下痢。先に硬い塊の糞状のものが出た後に、水便が出る場合は便秘と判断される。

※排便回数はあっても残便感がある場合も便秘と判断する。

インターネットやテレビ、雑誌などでは、栄養や食に関する情報が溢れています。どれだけ食べても身体に害の無い食べ物など無いですし、万人に合う食事方法也没有ありません。その方に必要な食べ物やその方に合った食事方法はそれぞれ（その時々でも）異なります。巷の情報に踊らされすぎず、日々のお食事を大切に、ご自分にあつた食事方法で無理のない健康管理を行つていただきたいです。

お食事は人生の最後まで続くことであり、なにより食べることは楽しいことです。「食事は美味しく&楽しく」のお気持ちを忘れずに。その上で、こちらにご紹介したことの中でできそうなものがあれば是非お試しください、日頃の健康管理に役立てていただけたら嬉しく思います。

参考資料等：

1. 2. 不調の原因「グルコーススパイク」(1) 大塚製薬社サイトより
3. 「心療内科に行く前に食事を変えなさい」 姫野友美著 青春出版社
4. 「平成27年国民健康・栄養調査」 厚生労働省
5. 「日常の食事で野菜をあと1皿プラス運動」 厚生労働省
6. 「ブリストルスケール」 st-medica.com サイト

「参議院議員選挙に関するアンケート」調査報告書

電機連合 総合研究企画室（電機総研）
調査：電機連合 政治センター

I. 「第24回参議院議員選挙に関するアンケート」調査について

「第24回参議院議員選挙に関するアンケート」調査は、電機連合加盟組合を対象に2016年8月から9月に実施し、2016年12月に調査時報第423号として発行し、取りまとめました。

以下、その概要について報告します。

1. 調査目的

本調査は、電機連合の政治活動を一般組合員の政治意識に立脚したものとするため、2016年7月10日に行われた第24回参議院議員選挙における組合員の投票行動と、政治に関する率直な考えを把握することを目的に実施しました。

2. 調査対象者と回収状況

調査は、電機連合直加盟組織の166組合（うち92組合から回収）、組合役員や職場委員を除く一般組合員約20,000人を対象に実施しており、17,166人（有効回収率：85.8%）の回答を得ました。

3. 調査期間

2016年8月～9月

4. 調査回答者のプロフィール

調査回答者の構成は、以下の通りである（表A）。

- ①性別構成は、男性が80.7%を占め、平均年齢は38.8歳となっており、前回の参議院議員選挙後に実施した2013年調査と比べると、女性がやや増加している。
- ②職種構成は、「技術職」が37.8%で最も多く、次いで「技能職・生産関連」が26.0%、以下「事務職」（19.4%）、「営業・販売職」（11.8%）の順となっている。このような構成は、2013年調査とほとんど変わっていない。
- ③学歴構成は、＜大卒以上＞（「大卒」：33.9%、「大学院修了」：18.3%）が半数を超えており、以下「高卒」が33.5%、「短大・高専・専門学校卒」が10.5%を占めている。この間、「高卒」が減少する一方で、＜大卒以上＞層が徐々に増加している。
- ④組合役員・委員経験の有無についてみると、「経験なし」（46.5%）や「過去に経験あり」（23.0%）といった一般組合員がほぼ7割を占め、「現在職場委員など」（19.5%）や「現在役員」（7.1%）は3割弱となっている。このような構成は、これまでの調査とほとんど変わらない。

表A 調査回答者の構成

	性別		年齢		職種				最終学歴					組合役員経験の有無				件数
	男性	女性	中央値・歳	平均値・歳	技能職・生産関連	事務職	営業・販売職	技術職	中卒	高卒	学校卒	短大・高専・専門	大卒	大学院修了	経験なし	過去に経験あり	現在・職場委員	
2016年・第24回	80.7	19.0	38.5	38.8	26.0	19.4	11.8	37.8	0.3	33.5	10.5	33.9	18.3	46.5	23.0	19.5	7.1	17166
2013年・第23回	83.1	16.6	38.5	38.2	27.6	19.6	11.5	36.9	0.5	35.3	10.5	34.1	16.5	45.3	24.6	18.9	7.6	18469
2010年・第22回	83.3	16.5	37.5	37.8	<u>20.3</u>	18.9	10.5	46.4	0.8	36.6	11.0	32.1	15.8	43.4	25.0	19.8	7.6	18563
性別 男性	100.0	...	38.5	38.7	28.8	<u>12.8</u>	11.8	42.3	0.3	33.3	7.5	34.6	21.1	44.2	23.3	21.0	7.7	13846
性別 女性	...	100.0	40.5	39.3	<u>14.2</u>	47.3	12.0	<u>19.1</u>	0.5	34.6	23.5	31.3	<u>6.5</u>	55.8	21.6	<u>13.7</u>	4.2	3268
組合役員経験別 経験なし	76.8	22.9	37.5	37.6	25.0	20.0	12.3	37.9	0.3	32.7	11.9	36.5	18.3	100.0	7980
組合役員経験別 過去に経験あり	81.9	17.9	43.5	42.7	25.6	21.4	10.6	37.3	0.4	38.9	10.9	33.4	16.1	...	100.0	3940
組合役員経験別 現在・職場委員など	86.5	13.4	35.5	37.2	29.4	15.9	9.5	41.2	0.4	33.7	8.4	32.5	25.0	100.0	...	3352
組合役員経験別 現在・役員	88.4	11.4	38.5	39.2	26.0	18.2	18.5	31.2	0.4	36.2	10.1	37.3	15.8	100.0	1214

※下線数字は「2016年・第24回」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「2016年・第24回」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「2016年・第24回」より15ポイント以上多いことを示す

注) 各設問には、他の選択肢や無回答があるため、合計しても100%にはならないことに留意。

II. 調査結果の概要

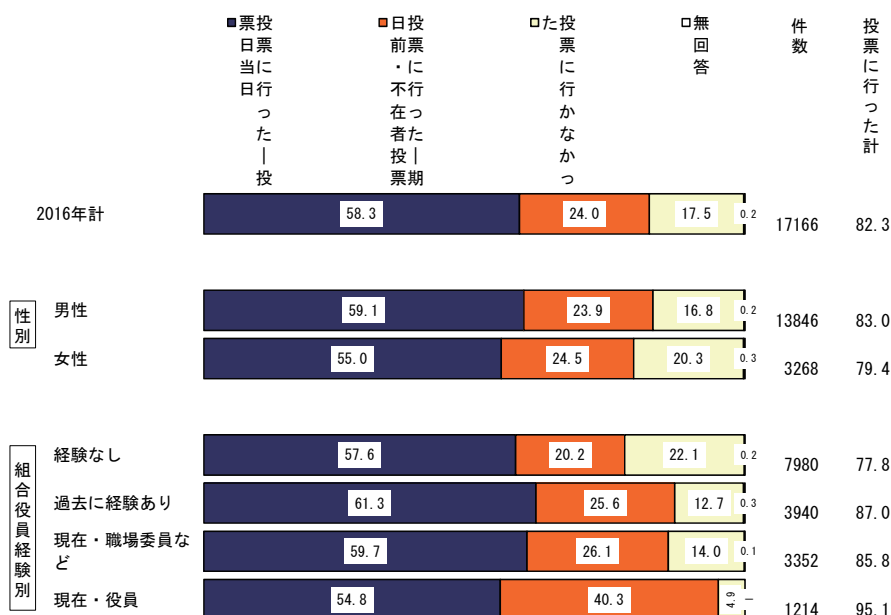
1. 参議院議員選挙における投票の有無 —投票に行った>が82%—

今回の参議院議員選挙で投票に行った組合員は82.3%に及び、その内訳では「投票日当日」が58.3%と多数を占めるものの、「期日前投票・不在者投票」も24.0%と少なくない（第1図）。参議院議員選挙の全国有権者投票率（54.7%）と

比べると、電機連合組合員の投票率が30ポイント近く上回るが、これは調査回答者に“投票に行った組合員”が多く含まれていたことを反映したものと考えられる。

組合役員経験別では、現在役員層で投票に行った（95.1%）が9割台半ばを占める一方で、現在職場委員（85.8%）や過去に経験あり（87.0%）層では8割台半ば、組合役員経験なし（77.8%）層になると8割を下回っている。

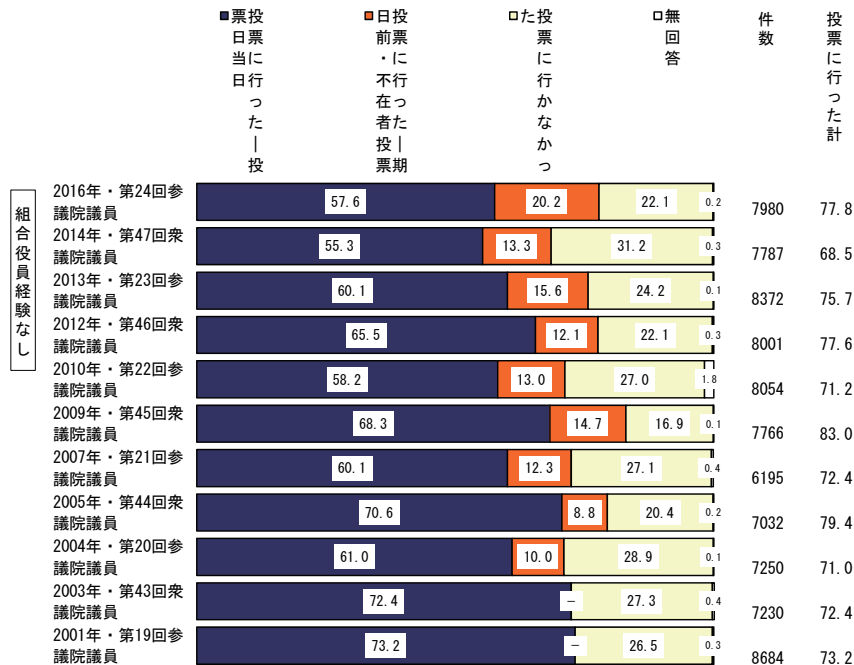
第1図 参議院議員選挙における投票の有無



組合役員経験なし層の投票率に着目すると、直近の衆議院議員選挙後に実施した2014年調査の投票率（68.5%）を大きく上回ることに加えて、

過去の参議院議員選挙後の調査との対比では、「期日前投票・不在者投票」の増加もあり、最も高い投票率となっている（第2図）。

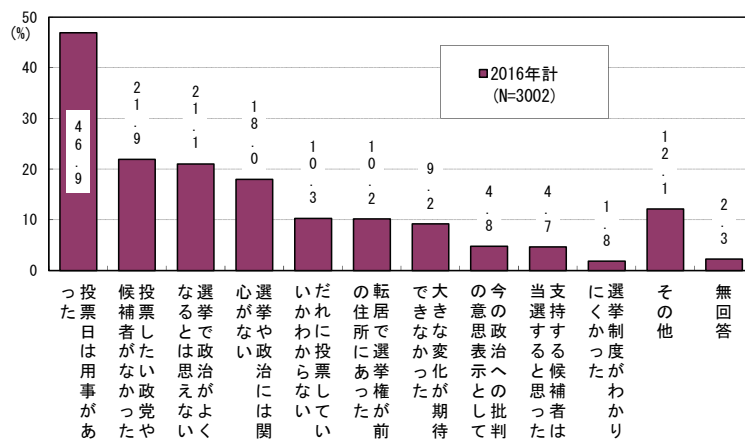
第2図 参議院議員選挙における投票の有無（「組合役員経験なし」の方）



2. 投票に行かなかった理由

—理由のトップは「投票日は用事があったから」—

第3図 投票に行かなかった理由（「投票に行かなかった」・3つ以内選択）



“投票に行かなかった” 2割弱の組合員があげた理由（11項目中3つ以内選択）では、「投票日は用事があったから」が46.9%で際立ち、以下比率は下がるが「投票したいと思う政党や候補者が

なかったから」（21.9%）、「選挙によって政治がよくなるとは思えないから」（21.1%）、「選挙や政治には関心がないから」（18.0%）などの理由が続いている（第3図）。

「投票日は用事があった」との理由が最も多くあげられている点は性別、組合役員経験別にみても共通した結果である（第1表）。

上記以外の理由では、「どの候補者や政党に投票していいかわからなかったから」が、女性で

16.6%と、男性（8.5%）に比べて多くみられる。

また、「投票に行かなかった」現在役員層の4人に1人が、「選挙や政治には関心がない」（25.0%）といった政治的無関心を理由にあげている点は留意すべきところといえる。

第1表 投票に行かなかった理由（「投票に行かなかった」・3つ以内選択）

	あ つ 票 た 日 は 用 事 が	心 が な い 政 治 に は 関	選 挙 と は 政 治 に は 関	な ら な い 政 治 に は 関	選 挙 と は 政 治 に は 関	候 補 者 が な い 政 党 に は 関	投 票 し な い 政 党 に は 関	で き な い 政 党 に は 関	大 き な 変 化 が あ る と 思 わ れ る	の 意 思 表 示 が あ る と 思 わ れ る	今 の 政 治 に は 関	当 選 す る と 思 わ れ る	支 持 す る と 思 わ れ る	い だ か ら な い と 思 わ れ る	に 選 ば れ な い と 思 わ れ る	の 転 居 所 に 選 ば れ な い と 思 わ れ る	そ の 他	無 回 答	件 数	
2016年計	46.9 ①	18.0 ①	21.1 ③	21.9 ②	9.2 ③	4.8 ③	4.7 ③	10.3 ③	1.8 ③	10.2 ③	12.1 ③	2.3 ③	3002							
性別																				
男性	45.9 ①	18.8 ①	20.7 ③	22.7 ②	9.7 ③	5.0 ③	4.5 ③	8.5 ③	1.8 ③	10.9 ③	12.8 ③	2.2 ③	2329							
女性	50.6 ①	15.3 ①	22.4 ②	19.3 ③	7.7 ③	3.9 ③	5.3 ③	16.6 ③	2.0 ③	7.9 ③	9.8 ③	2.6 ③	662							
組合役員経験別																				
経験なし	45.3 ①	19.4 ①	20.3 ③	21.4 ②	8.2 ③	4.8 ③	4.6 ③	11.6 ③	2.0 ③	10.4 ③	10.7 ③	2.1 ③	1761							
過去に経験あり	46.0 ①	13.9 ①	22.9 ③	27.3 ②	11.4 ③	5.4 ③	5.4 ③	8.2 ③	1.4 ③	9.6 ③	15.3 ③	2.0 ③	502							
現在・職場委員など	53.0 ①	15.5 ①	20.6 ③	21.9 ②	10.4 ③	4.3 ③	4.7 ③	8.3 ③	1.5 ③	10.0 ③	14.0 ③	2.6 ③	470							
現在・役員	58.3 ①	25.0 ②	21.7 ③	13.3 ③	6.7 ③	1.7 ③	5.0 ③	8.3 ③	1.7 ③	11.7 ③	11.7 ③	...	60							

※下線数字は「2016年計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「2016年計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位（第3位まで表示）

組合役員経験なし層に着目すると、参議院議員選挙後に実施した2010年調査以降、「投票したい政党や候補者がなかった」が減少する一方で、「選

挙や政治には関心がない」が徐々に増加する傾向にある（第2表）。

第2表 投票に行かなかった理由

（「投票に行かなかった」方で組合役員経験なし・3つ以内選択）

	あ つ 票 た 日 は 用 事 が	心 が な い 政 治 に は 関	選 挙 と は 政 治 に は 関	な ら な い 政 治 に は 関	選 挙 と は 政 治 に は 関	候 補 者 が な い 政 党 に は 関	投 票 し な い 政 党 に は 関	で き な い 政 党 に は 関	大 き な 変 化 が あ る と 思 わ れ る	の 意 思 表 示 が あ る と 思 わ れ る	今 の 政 治 に は 関	当 選 す る と 思 わ れ る	支 持 す る と 思 わ れ る	い だ か ら な い と 思 わ れ る	に 選 ば れ な い と 思 わ れ る	の 転 居 所 に 選 ば れ な い と 思 わ れ る	そ の 他	無 回 答	件 数	
組合役員経験なし																				
2016年・第24回参議院議員	45.3 ①	19.4 ①	20.3 ③	21.4 ②	8.2 ③	4.8 ③	4.6 ③	11.6 ③	2.0 ③	10.4 ③	10.7 ③	2.1 ③	1761							
2014年・第47回衆議院議員	43.5 ①	16.6 ①	21.0 ③	25.2 ②	12.5 ③	6.1 ③	4.4 ③	11.1 ③	1.6 ③	7.7 ③	10.5 ③	1.4 ③	2430							
2013年・第23回参議院議員	45.4 ①	17.5 ①	20.8 ③	24.3 ②	7.7 ③	7.1 ③	4.6 ③	12.0 ③	2.3 ③	9.3 ③	10.8 ③	1.5 ③	2022							
2012年・第46回衆議院議員	44.2 ①	15.7 ①	22.7 ③	27.9 ②	6.9 ③	8.0 ③	3.4 ③	13.2 ③	1.9 ③	8.5 ③	11.8 ③	1.3 ③	1770							
2010年・第22回参議院議員	46.0 ①	14.5 ①	23.7 ③	30.0 ②	9.2 ③	10.5 ③	2.6 ③	11.3 ③	1.7 ③	9.9 ③	10.9 ③	1.6 ③	2173							
2009年・第45回衆議院議員	43.3 ①	14.1 ①	19.3 ③	18.0 ③	4.0 ③	5.2 ③	6.8 ③	8.9 ③	1.8 ③	9.9 ③	15.5 ③	1.2 ③	1309							
2007年・第21回参議院議員	48.6 ①	15.6 ①	21.0 ③	23.7 ②	5.8 ③	7.9 ③	3.5 ③	10.2 ③	2.6 ③	9.5 ③	11.0 ③	1.2 ③	1681							
2005年・第44回衆議院議員	48.4 ①	13.1 ①	16.5 ③	18.1 ③	7.7 ③	4.8 ③	3.3 ③	10.0 ③	1.9 ③	8.1 ③	12.7 ③	1.3 ③	1437							
2004年・第20回参議院議員	46.9 ①	16.8 ①	20.7 ③	20.4 ③	8.5 ③	6.8 ③	2.8 ③	9.6 ③	2.1 ③	8.1 ③	9.6 ③	3.5 ③	2098							
2003年・第43回衆議院議員	46.2 ①	16.1 ①	22.8 ③	20.5 ③	10.6 ③	6.8 ③	2.8 ③	12.1 ③	2.7 ③	5.9 ③	10.6 ③	2.3 ③	1972							
2001年・第19回参議院議員	52.8 ①	20.2 ①	23.3 ③	25.2 ②	12.3 ③	9.0 ③	5.3 ③	14.6 ③	10.5 ③	5.6 ③	7.0 ③	2.7 ③	2304							

※下線数字は「2016年・第24回参議院議員」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「2016年・第24回参議院議員」より5ポイント以上多いことを示す
 ※丸数字は比率の順位（第3位まで表示）

3. 比例代表選挙で投票する政党や候補者を決めた時期

—「もともと決まっていた」が37%を占める一方、「投票日の当日」も23%—

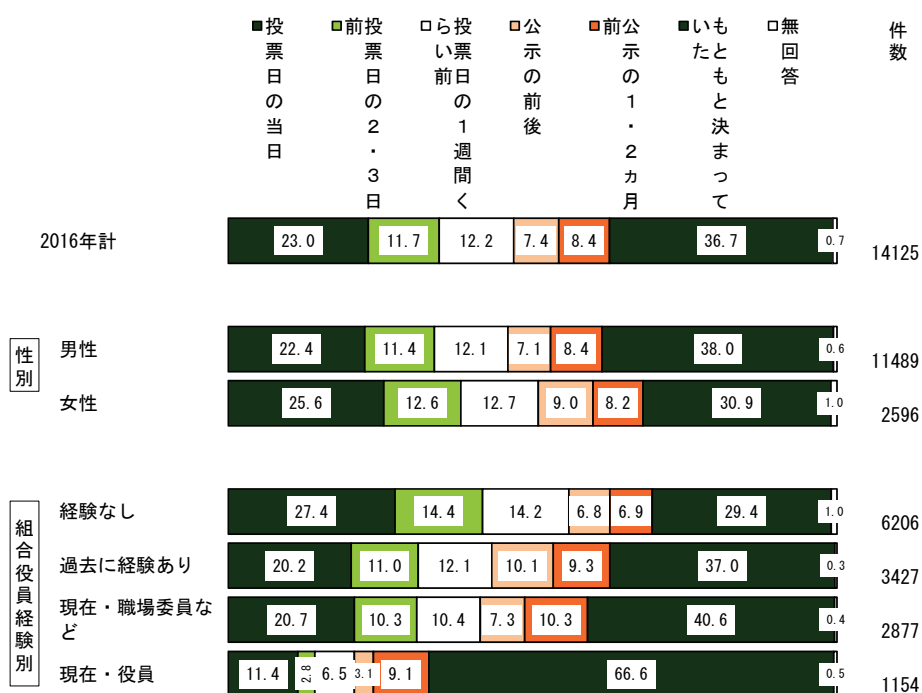
比例代表選挙で投票する政党や候補者を決めた時期については、「もともと決まっていた」の36.7%が最も多くなっており、これに「公示の1、2ヵ月前」(8.4%)や「公示(選挙開始日)の前後」(7.4%)を合わせると、比較的早い時期に投票する政党や候補者を決めた組合員が半数を超えている(第4図)。これらに対して、「投票日の1週間くらい前」(12.2%)や「投票日の2、3日前」(11.7%)というように、投票日間近に投票

先を決めた組合員が2割強みられるとともに、「投票日の当日」(23.0%)という組合員も同程度を占めている。

女性では、男性に比べて「もともと決まっていた」が少なく、「投票日の当日」(25.6%)がやや多くなっている。

組合役員経験別にみると、「もともと決まっていた」は、現在役員層の3分の2を占めるのに対して、現在職場委員や過去に経験あり、組合役員経験なし層では3~4割にとどまり、このうち組合役員経験なし層では「投票日の当日」とともに、「投票日の2、3日前」や「投票日の1週間くらい前」と投票日近くになって投票先を決める組合員が6割近くに及んでいる。

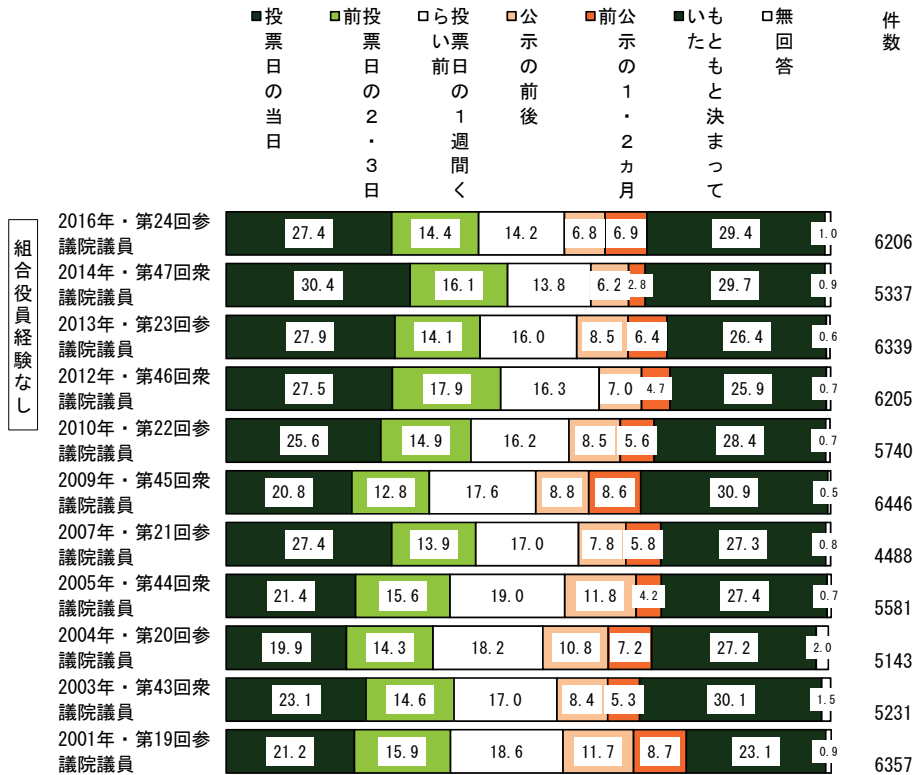
第4図 比例代表選挙で投票する政党や候補者を決めた時期 (<投票に行った>方)



組合役員経験なし層に着目すると、「もともと決まっていた」は、前回の参議院議員選挙後の

2013年調査に比べてやや増加している(第5図)。

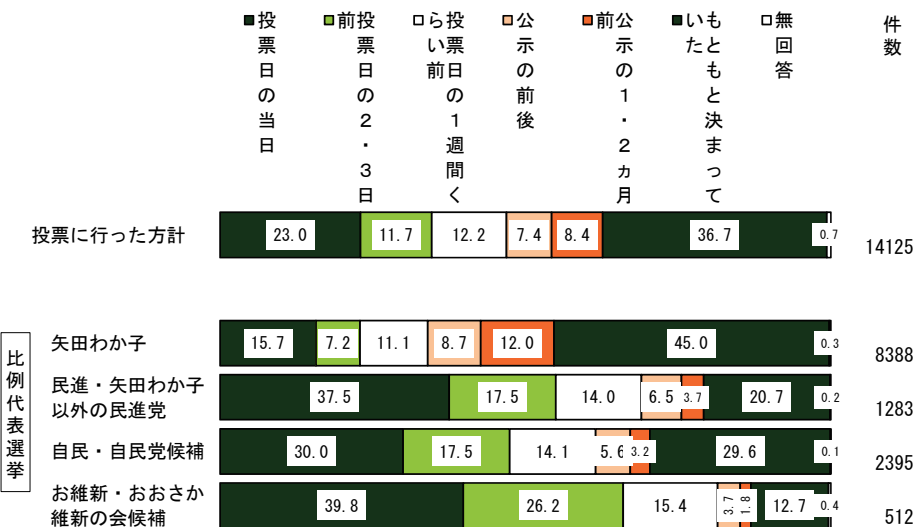
第5図 比例代表選挙で投票する政党や候補者を決めた時期
 (<投票に行った>方で組合役員経験なし)



なお、“投票に行った”組合員について、比例代表選挙で投票した政党や候補者別にみると、矢田わか子投票者では「もともと決まっていた」(45.0%)が4割台半ばと際立っている(第6図)。これに対して、民進党・矢田わか子以外の民進党

候補や、おおさか維新の会・おおさか維新の会候補への投票者は「投票日の当日」をはじめ、「投票日の2、3日前」など、投票日当日や投票日近くに決める組合員が5～6割台半ばと多くみられる。

第6図 比例代表選挙で投票する政党や候補者を決めた時期
 (<投票に行った>方)



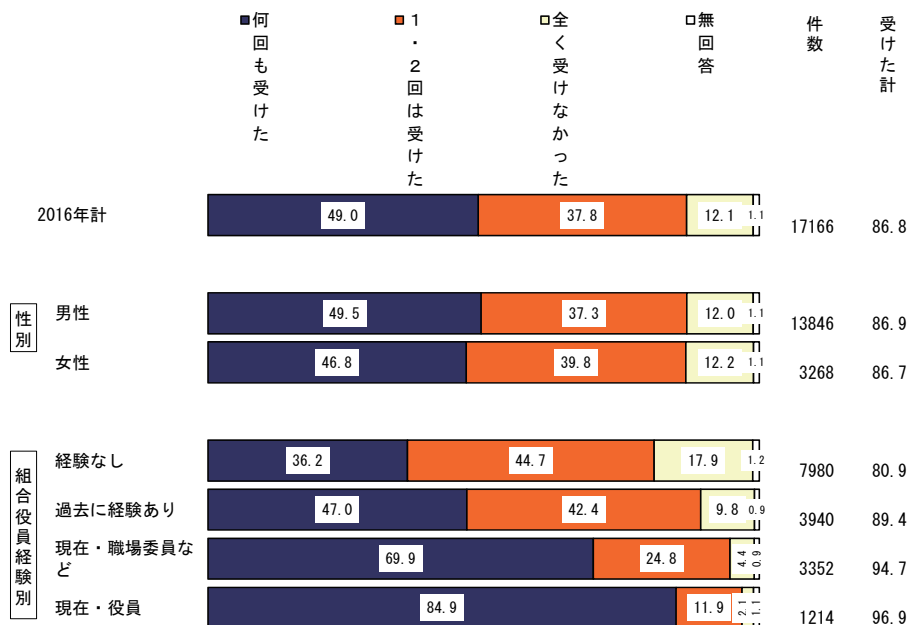
4. 組合役員からの働きかけの有無 一働きかけを<受けた>が87%一

今回の参議院議員選挙時に、組合役員（職場委員・代議員などを含む）から矢田わか子さんに関する働きかけを受けたかどうかについては、「何回も受けた」が49.0%とほぼ半数に及び、「1、2回は受けた」の37.8%を合わせると、働きかけを<受けた>組合員は86.8%を占めている（第7

図）。一方、「まったく受けなかった」と回答した組合員は12.1%みられる。

組合役員経験別にみても、働きかけを<受けた>組合員が多数を占める点は共通しているものの、働きかけの頻度では、組合役員経験なし層で「何回も受けた」が3割台半ばにとどまる他、「まったく受けなかった」組合員も2割弱と少ない。

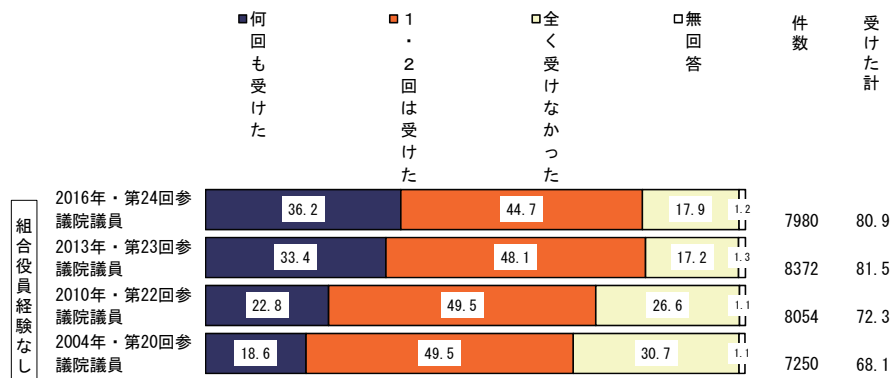
第7図 組合役員からの働きかけの有無



組合役員経験なし層に着目すると、組合役員から働きかけを<受けた>組合員は、前回の参議院議員選挙後の2013年調査（81.5%）とほとんど変わらないが、このうち「何回も受けた」組合員は

やや増加（33.4%→36.2%）しており、組合役員による矢田わか子さんの支持固定化に向けた取り組みが前回の参議院議員選挙時以上に行われていた実態をうかがわせている（第8図）。

第8図 組合役員からの働きかけの有無（「組合役員経験なし」の方）



さらに、働きかけの有無と投票行動との関係をみた第3表によると、組合役員経験なし層の場合、組合役員からの働きかけを“全く受けなかった”ケースでは、＜投票に行った＞は66.1%にとどまるが、“1、2回”の働きかけで75.5%、“何回も”働きかけを受けると86.4%に及んでおり、組合役員による働きかけが組合員の棄権防止とともに、投票行動を促す役割を果たしていることがわかる。

また、比例代表選挙での投票先についても、働きかけを“全く受けなかった”ケースでは、「矢

田わか子」投票者は15.9%にすぎず、「自民・自民党候補」への投票が37.9%と際立っているが、働きかけの回数が増えるほど、「矢田わか子」への投票者が40.1%、69.2%へと増加する実態も示されている。

矢田わか子に関する働きかけとの前置きがあるものの、組合役員による組合員の政治参加、さらには候補者への投票を求める地道な働きかけが、投票行動にも大きく影響していることが明らかとなっている。

第3表 投票の有無、および比例代表選挙で投票した候補者や政党

	投票の有無					比例代表選挙で投票した候補者や政党（＜投票に行った＞方）													
	投票に行った計	票当日に行っていた	日投票に行かなかった	投票に行かなかった	無回答	件数	矢田わか子	以外進の民進党	民進・矢田わか子	自民・自民党候補	公明・公明党候補	共産・共産党候補	維新の会候補	おとさか	生活の党と山本太郎	社民・社民党候補	その他の政党候補	白紙	無回答
2016年計	82.3	58.3	24.0	17.5	0.2	17166	59.4	9.1	17.0	1.8	1.6	3.6	0.4	0.3	2.7	1.4	2.8	14125	
組合役員経験なし計	77.8	57.6	20.2	22.1	0.2	7980	48.1	10.9	23.0	2.2	2.1	4.2	0.3	0.4	3.5	1.6	3.7	6206	
有働無き別働隊	何回も受けた	86.4	59.9	26.5	13.4	0.2	2887	69.2	7.8	13.5	1.3	0.9	2.1	0.0	0.0	1.8	0.9	2.4	2495
	1・2回は受けた	75.5	57.8	17.7	24.5	0.1	3570	40.1	12.3	26.5	2.5	2.4	4.8	0.4	0.6	4.4	1.6	4.2	2694
	全く受けなかった	66.1	52.5	13.6	33.7	0.2	1427	15.9	15.0	37.9	3.9	4.2	7.8	0.7	1.0	5.8	3.2	4.6	943
過去に経験あり計	87.0	61.3	25.6	12.7	0.3	3940	60.3	10.5	14.7	1.7	1.8	4.3	0.5	0.3	2.5	1.4	2.2	3427	
有働無き別働隊	何回も受けた	90.9	58.9	32.0	8.8	0.3	1850	75.1	7.3	8.6	1.4	1.0	2.6	0.2	0.2	1.2	0.8	1.7	1682
	1・2回は受けた	85.0	63.6	21.4	14.8	0.2	1671	52.3	12.9	17.5	1.7	1.8	5.8	0.6	0.4	3.5	1.7	2.0	1420
	全く受けなかった	77.4	63.6	13.8	22.3	0.3	385	17.4	17.4	35.6	3.0	6.0	6.7	2.0	0.3	5.0	2.7	3.7	298
現在職場委員計	85.8	59.7	26.1	14.0	0.1	3352	70.7	5.8	12.0	1.5	1.0	2.8	0.2	0.2	2.2	1.1	2.5	2877	
有働無き別働隊	何回も受けた	88.9	60.1	28.8	11.0	0.2	2343	78.6	4.9	8.3	1.1	0.6	1.4	0.1	0.2	1.5	1.0	2.2	2082
	1・2回は受けた	79.2	59.1	20.1	20.8	...	831	53.0	7.6	20.2	2.6	2.0	6.1	0.5	...	3.6	1.8	2.6	658
	全く受けなかった	74.8	55.1	19.7	24.5	0.7	147	30.0	14.5	31.8	0.9	2.7	9.1	0.9	0.9	5.5	0.9	2.7	110
現在役員計	95.1	54.8	40.3	4.9	...	1214	89.1	3.5	4.1	0.6	0.3	0.6	0.2	0.1	0.5	0.5	0.5	1154	
有働無き別働隊	何回も受けた	96.7	54.0	42.7	3.3	...	1031	92.2	2.3	2.7	0.5	0.3	0.3	0.2	0.1	0.6	0.4	0.4	997
	1・2回は受けた	88.3	61.4	26.9	11.7	...	145	68.0	12.5	13.3	0.8	0.8	2.3	1.6	0.8	128	
	全く受けなかった	64.0	52.0	12.0	36.0	...	25	62.5	6.3	18.8	6.3	...	6.3	16

※下線数字は「2016年計」より5ポイント以上少ないことを示す
 ※薄い網かけ数字は「2016年計」より5ポイント以上多いことを示す
 ※濃い網かけ数字は「2016年計」より15ポイント以上多いことを示す

5. 今回の選挙で労働組合の推薦する政党や推薦候補の支持を広げる活動の有無

—2人に1人は「何もしない」—

今回の参議院議員選挙時に、労働組合の推薦す

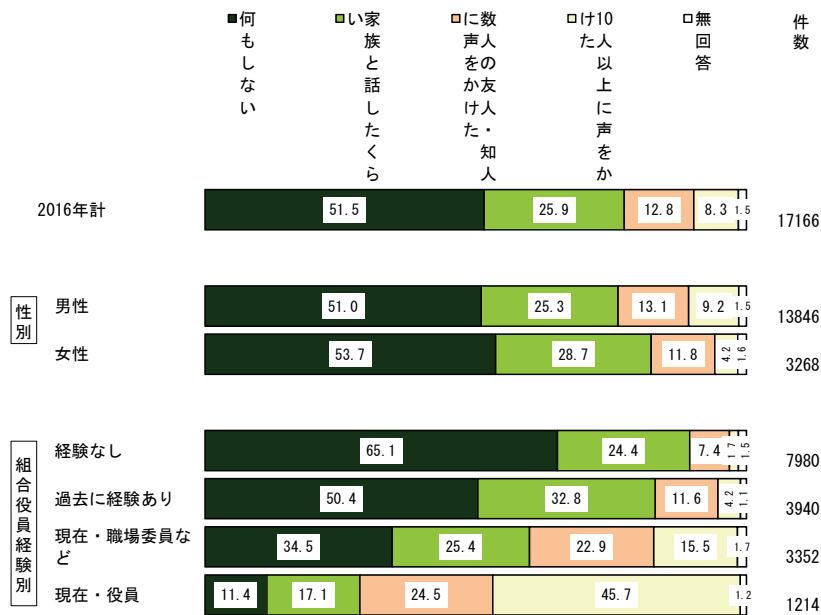
る政党や推薦候補の支持を広げる活動をしたかどうかについては、「何もしない」が51.5%を占める一方で、具体的な活動として「家族と話したくらい」の25.9%をはじめ、「数人の友人・知人に声をかけた」（12.8%）、「10人以上に声をかけ

た」(8.3%)を含めると、何らかの支持拡大の活動を行った組合員も半数近くに及んでおり、両者は拮抗している(第9図)。

組合役員経験別にみると、「何もしない」は、

組合役員経験なし(65.1%)層のほぼ3分の2に及んでいるが、現在職場委員層で3割台半ば、現在役員層でも1割強を占めている。

第9図 今回の選挙で労働組合の推薦する政党や推薦候補の支持を広げる活動の有無



組合役員経験なし層に着目すると、この間の参議院議員選挙時に「何もしない」と回答した組合員が6割台後半で推移している点は、これまでの

調査とほとんど変わっておらず、支持拡大の活動を行っていても「家族に話したくらい」というように近親者の範囲にとどまっている(第10図)。

第10図 今回の選挙で労働組合の推薦する政党や推薦候補の支持を広げる活動の有無



6. 政治への関心度

—＜関心がある＞は70％—

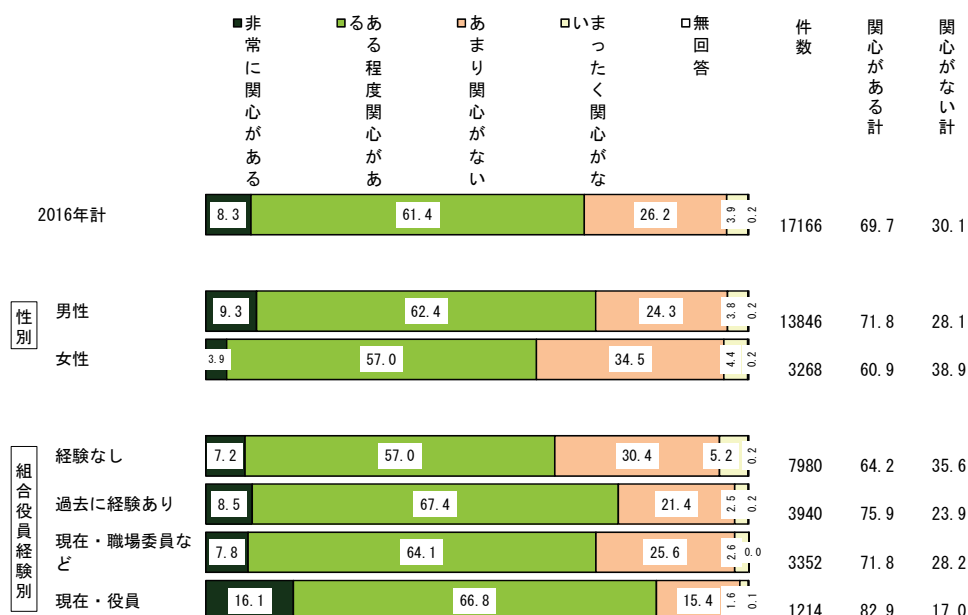
政治に対する関心度では、「非常に関心がある」(8.3%)は1割弱にすぎないが、「ある程度関心がある」(61.4%)を合わせると、＜関心がある＞(69.7%)はほぼ7割を占める(第11図)。その一方で、政治には＜関心がない＞(「あまり関心がない」: 26.2%、「まったく関心がない」:

3.9%)とする組合員も3割程度みられる。

＜関心がある＞は、男性(71.8%)で7割を超えているが、女性(60.9%)では6割にとどまる。

組合役員経験別では、現在役員や職場委員、過去に経験あり層で＜関心がある＞が7～8割を占めるのに対して、組合役員経験なし層では6割台半ばにとどまり、＜関心がない＞がやや多くなっている。

第11図 政治への関心度

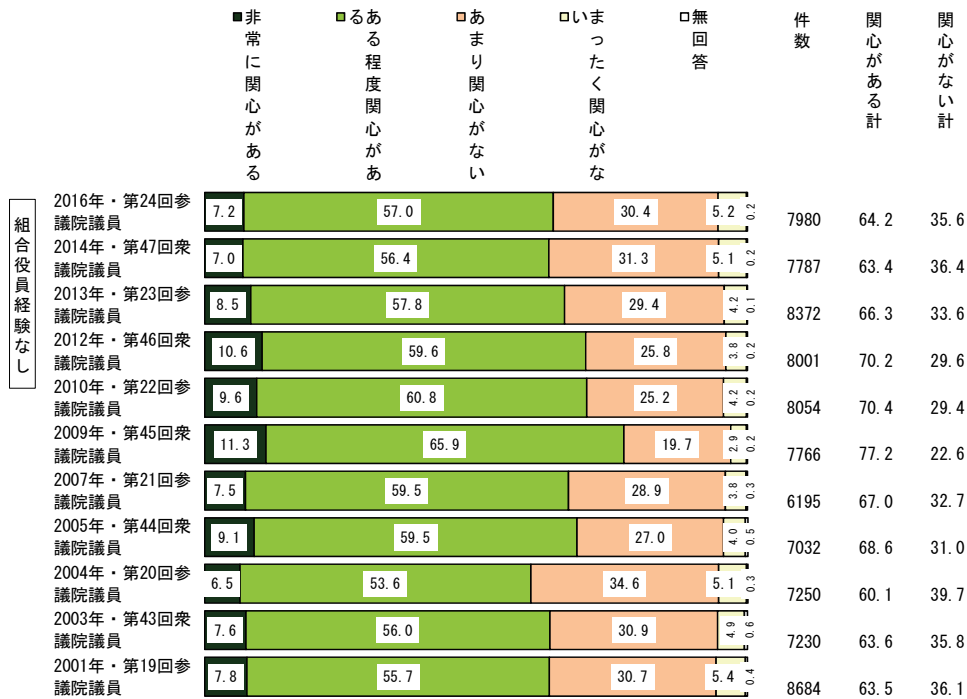


組合役員経験なし層に着目すると、＜関心がある＞は、前々回の参議院議員選挙後の2010年調査から徐々に減少する傾向にある(第12図)。

選挙権年齢の引き下げもあり、組合員の投票率も上昇傾向にあることに加えて、いわゆるアベノ

ミクスの評価、社会保障や消費税の問題、安全保障政策のあり方など、多様な政治課題が議論されている中であっても、組合員の政治に対する関心が低下している実態は留意すべきところといえる。

第12図 政治への関心度（「組合役員経験なし」の方）



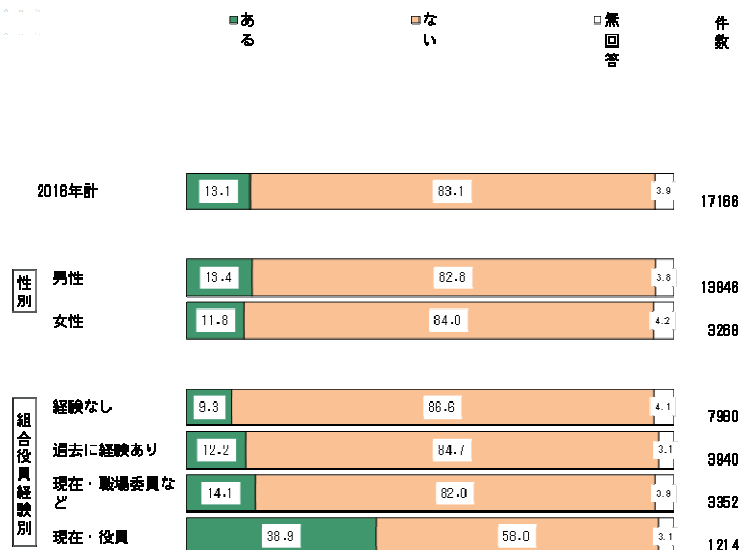
7. 矢田わか子さんに関して利用したインターネット媒体の有無

矢田わか子さんに関して利用したインターネット媒体の有無については、「ある」は13.1%

にとどまり、「ない」が83.1%と大多数を占めている（第13図）。

組合役員経験別では、現在役員層で「ある」（38.9%）が4割弱と多くみられる。

第13図 矢田わか子さんに関して利用したインターネット媒体の有無



また、利用したインターネット媒体が“ある”と回答した組合員に利用頻度の多かったものを

たずねると、「政党や候補者によるHP・ブログ等」（72.3%）が7割強と際立っている（第4表）。

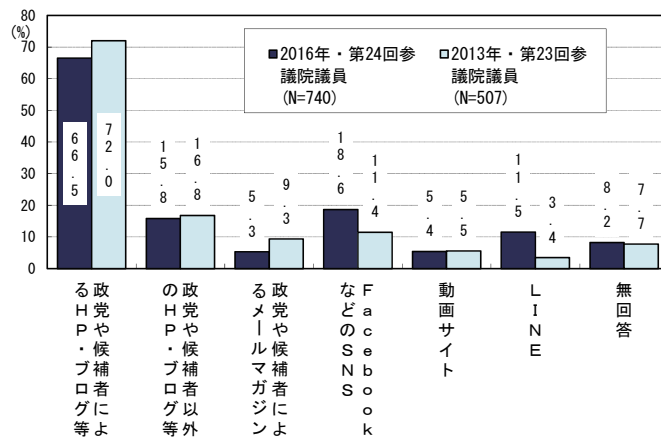
組合役員経験別では、現在役員層で「Facebook される。などのSNS」が2割強と、他に比べてやや多くみ

第4表 矢田わか子さんに関して利用したインターネット媒体
(「ある」方・2つ以内選択)

	る政 H党 Pや ・候 ブ補 ロ者 グに 等よ	の政 H党 Pや ・候 ブ補 ロ者 グ以 等外	る政 メ ー ル 候 マ ガ 者 に よ	な F a c e b o o k S o c i a l M e d i a	動 画 サ イ ト	L I N E	無 回 答	件 数
2016年計	72.3	14.4	5.1	18.2	5.2	7.4	7.5	2242
性別								
男性	73.5	15.0	4.9	17.6	5.5	6.9	7.0	1850
女性	66.6	11.4	6.0	20.5	3.9	9.8	9.8	386
組合役員経験別								
経験なし	66.5	15.8	5.3	18.6	5.4	11.5	8.2	740
過去に経験あり	77.8	15.0	4.0	15.8	6.0	4.2	6.2	481
現在・職場委員など	76.1	12.7	4.7	15.9	4.0	5.5	7.6	472
現在・役員	73.5	14.2	6.4	22.7	5.5	6.6	5.9	472

※下線数字は「2016年計」より5ポイント以上少ないことを示す
※薄い網かけ数字は「2016年計」より5ポイント以上多いことを示す

第14図 矢田わか子さんに関して利用したインターネット媒体
(組合役員経験なしで「ある」方・2つ以内選択)



なお、組合役員経験なし層を、前回の参議院議員選挙後の2013年調査と比べると、組織内公認候補に関して利用したインターネット媒体が“ある”と回答した組合員は9.3%にすぎず、前回調査(6.1%)とほとんど変わっていない(表省略)。

さらに、上記組合員が利用したインターネット

媒体では、「政党や候補者によるHP・ブログ等」が減少する一方で、全体からみれば利用頻度が多いわけではないが、「FacebookなどのSNS」や「LINE」は増加していることが示されている(第14図)。

プレミアムフライデーは余計なお世話

ジャーナリスト 森 一夫

長時間労働の問題が社会的な関心事になっている。安倍晋三首相は1月、国会での施政方針演説で、この問題の改善に積極的な姿勢で臨むと表明した。電通の女性新入社員の過労自殺に触れて「2度と悲劇を繰り返さないとの強い決意で、長時間労働の是正に取り組めます」と強調した。

国際的に実態はどうなのか。日本労働政策研究・研修機構の『データブック国際労働比較2016』によると、14年の長時間労働者（週49時間以上）の割合は、日本は21.3%で、米国16.6%、ドイツ10.1%、英国12.5%と比べて高い。しかし労働生産性は低い。13年の製造業について購買力平価換算の水準を見ると、日本100に対して米国148.5、ドイツ112.3、英国110.0である。

日本人はよく働くが、成果に結びつかない余計な仕事に、比較的多くの時間を費やしていることを示唆する。

例えば、横並びで同工異曲の製品、サービスを我も我もと供給して、消耗戦を繰り広げる。わが道を行く差別化路線よりも、前例踏襲の方がリスクは少ないと思って、結果的に同質競争に陥り、時間ばかり食って成果が上がらない。

藻の一種のミドリムシを養殖して栄養食品に加工する事業を営むユウグレナは創業時、パートナー探しに苦勞した。訪ねた大手企業は興味を持って、全く新しい事業だと知るとしり込みした。501社目にやっとパートナーを探し当てた同社は今、東京証券取引所1部上場である。

ところが官庁などのお墨付きがあると、安心して乗る傾向がある。例えば「プレミアムフライデー」である。経済産業省と日本経団連など経済団体が一緒に旗振りをして、毎月最終の金曜日には午後3時で仕事を切り上げて、従業員にレジャー活動や買い物促そうという運動である。

その第1回目が2月24日である。官民連携で取り組むため、経産省も加わって「プレミアムフライデー推進協議会」が昨年12月にできた。経団連を初め日本フランチャイズチェーン協会、日本チェーンストア協会、日本旅行業協会など15団体が加盟する。

この話が出てきた昨年9月26日付の日経産業新聞

はツイッターの反応を分析して、「『ばかばかしい』といった否定的なつぶやきが約9割と圧倒的だった」と報じている。テレビはNHKも含めて、プレミアムフライデーを狙う小売店や飲食店、旅行業者の動きを、さも楽しい行事が始まるかのように伝えるが、官製早退運動によって消費喚起と働き方改革促進が図れると本気で思っているのか。

おそらく余計な仕事が増えるだけである。ただでさえ忙しいのに、プレミアムフライデー向けの仕事をさせられる社員は気の毒だ。業界横並びで限られた時間帯の顧客を巡って競争するのだから、成果はたいして期待できない。長時間労働・低生産性の改善には、プラスどころかマイナスになりかねない。

米国のトランプ大統領の『トランプ自伝』（ドナルド・トランプ、トニー・シュウォーツ著、相原真理子訳）は、1980年代にニューヨークに不動産を買いに来た日本企業との商売のやりにくさを書いている。「六人や八人、多い時は十二人ものグループでやってくる」。このため「二、三人ならともかく、十二人全員を納得させるのは至難の業だ」と。

これは昔話だが、今も日本の大手企業は一般に意思決定に長い時間がかかる。多くの人が関わり会議を重ねるためだ。経団連が1月17日にまとめた人事・労務のトップマネジメントの意識調査によると、ホワイトカラーの生産性向上の課題で、1番多い回答は「限られた時間のなかで仕事の成果を出すという意識の浸透が難しい」である。

ポテトチップスの最大手、カルビーの松本晃会長兼最高経営責任者（CEO）は「無駄なことはやらなくていい。私は成果だけを求める」と言う。余計な会議は一切させない。当然、余計な資料も作らなくて済む。こうして効率的に仕事ができれば、無駄な残業を無くせるという理屈だ。

おもてなし精神が過剰サービスの原因となり、長時間労働につながるとの意見もあるが、自社の大切なセールスポイントならば維持すべきである。企業は余計な雑音に惑わされずに、成果に結びつく仕事に徹して行くことが、長時間労働・低生産性から脱する道である。労働時間の制度改正も、そこを見誤ると、思わぬ禍根を残すことになる。