

# 電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 65

2018年I号



## CONTENTS

### 論点

「働く」を考える

電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰

### 特集

## 2018年を展望する

- 2 [1] 経済の視点から2018年を展望する  
株日本総合研究所 理事 主席研究員 山田 久
- 7 [2] 新しい働き方  
学習院大学 名誉教授 今野 浩一郎
- 11 [3] 「2018年を展望する  
～電機産業の現状と今後の展望」  
東京理科大学大学院 イノベーション研究科  
(2018年3月まで。4月より経営学研究科技術専攻)  
教授 若林 秀樹
- 21 [4] 政党・政治の歴史を踏まえた今後の政治  
電機連合 政治アドバイザー 加藤 敏幸

26

### 羅針盤

単身世帯の増加と貧困リスク

—「働き続けられる社会」の構築に向けて—

みずほ情報総研主席研究員 日本福祉大学教授 藤森 克彦

33

### 以心伝承

川崎・三菱大争議と労働組合法の成立過程

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事長 石原 康則

36

### 報告

ドイツ視察から見たインダストリー4.0

電機連合 産業政策部長 大津 未来生

40

### おもしろデータ

増え続ける高齢者。その実態と意識とは

電機連合 総合研究企画室 (電機総研)

46

### 先読み情報

日本人はもっと賢く働く必要がある

ジャーナリスト 森 一夫

## 「働く」を考える

電機連合 中央執行委員長 野中 孝泰

### 振袖が届かなかった成人式

平成30年1月8日成人の日、全国で123万人の若者が新成人として社会に出て行く。幸多かれと願う。成人の日は、法律で「おとなになったことを自覚し、自ら生き抜こうとする青年を祝い励ます日」と定められているのだが、当日に振袖が届かないという事件が起きた。ご本人やご家族の心情を察すると憤りを通り越して悲しい気持ちになったのだが、後日のニュースでそんな現状の打開に向けて、献身的に働く人々の姿を知った。ある美容院の店長は、パニックになっている本人を落ち着かせ何とか式に間に合わせた。「悪い大人ばかりではない。良い大人が多くいるんだ。そのことを伝えたい。」という言葉に感動し、改めて良い仕事、働くことの素晴らしさを強く感じた。

### 求められる生産性向上と働き方の見直し

昨年3月28日に働き方改革実現会議で実行計画が決定された。日本経済再生に向けて、最大のチャレンジは働き方改革。働く人の視点に立って、労働制度の抜本改革を行い、企業文化や風土も含めて変えようとするもの。働き方改革こそが、労働生産性を改善するための最良の手段であり、生産性向上の成果を働く人に分配することで、賃金の上昇、需要の拡大を通じた成長を図る「成長と分配の好循環」が構築される。政労使が一体となって取り組んでいくことが必要と、その意義を訴えている。「働く人の視点に立って…」全く同感である。

### 「働く」を取り巻く環境変化への対応

人口減少、超少子高齢化、生産年齢人口が減少する社会のなかで「非正規労働者の雇用と処遇改善」「仕事と子育ての両立」「仕事と介護の両立」「人生100年時代の働き方」などへの対応が必要だ。また、さらなるグローバル化への対

応やダイバーシティの実現、さらに第4次産業革命にともなう産業構造の変化と就業構造の変化への備え、そして働き方の見直しも必要になってくる。

私たちの「働く」を取り巻く環境が大きく変化をしていることの自覚と、変化に際して果敢にチャレンジする主体性や積極性、勇気が必要だと思う。変化に怯まず、むしろ挑戦していく！そんな前向きな気持ちを個人が持つような環境整備が重要だ。と同時にセーフティネットの充実も重要だ。WLBを実現し、ディーセントワークを実現する。働く者の健康と命そして労働の尊厳を守るための取り組みの強化もしっかりと進める必要がある。

### 人が持っている無限の可能性を引き出す

日本が世界に誇れる強みは、「人」だと思うし、「人」でなければならないと思う。過日、バルセロナ五輪、14歳の若さで金メダルを獲得した岩崎恭子さんと対談した。その会話の中で、人が力を発揮するためには「自分を見ている人がいること」「PDCAを回すこと」「人間的成長に結びつけること」が必要だとの気づきをいただいた。

今後、働き方改革論議が加速してくると思うが、「人が持っている無限の可能性を如何に引き出すのか？その環境をどう創るのか？」さらには「働きがい」という視点を大事にしなければならないと思っている。労使で、あるいはテーマによっては政労使で徹底して論議して対応しなくてはならない。そして時代の大きな転換期だからこそ、私たち自身も、なんのために働くのか？「働くことの意味」や「働きがい」について考えることも大事では不だろうか。「働きがい向上と企業・社会の永続的な発展の好循環」に結びつけたいと心から思う。

特

集

## 2018年を展望する



6年ぶりに、電機連合NAVIの表紙を一新した。より明るい雰囲気にし、手に取ってもらいやすいものを目指した。それに伴い、新コーナー「以心伝承（いしんでんしょう）」を設けた。「心を以て、後世に伝える」との意味を持った造語である。組合役員に伝えたいこと（歴史や思いなど）をテーマに様々な分野について紹介していく予定である。

また本特集では、4人の有識者に経済（世界・国内）、働き方、電機産業、政治の視点から2018年を展望いただいた。羅針盤では、「単身世帯の増加と貧困リスクー『働き続けられる社会』の構築に向けてー」と題し、社会問題となっている貧困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。

## 経済の視点から2018年を展望する

株日本総合研究所 理事 主席研究員 山田 久

## 1. はじめに

2017年の経済は、総じてみれば内外ともに回復傾向で推移した。米国でのトランプ政権の迷走、欧州各国での極右政党の躍進など、政治面では反グローバリズムの動きが続き、混乱がみられたものの、実際の世界の貿易量は増勢を取り戻すなど、経済はむしろ上向きのモメンタムを強めた。そのもとで、輸出増加が国内景気回復を支えた形である。では、2018年の内外経済はどうなるのか。それを踏まえた2018年春闘の課題は何か。以下で検討していこう。

## 2. 2018年の海外経済の動向

まず、2018年の海外経済を左右するポイントは、①長期にわたる景気回復が続く米国経済は息切れしないのか、②党大会を終えた後の中国経済はスローダウンしないのか、③近年世界的な広がりを見せるデジタル変革が景気にどういう影響を及ぼすのか、④欧米で超低金利政策の正常化過程がはじまるなか、世界の資金フローが変わり新興国経済に悪影響が及ばないのか、の4点である。以下、それぞれについてみていく。

## (1) 米国景気の持続性

米国景気の拡大局面はすでに9年目に突入している。過去の経験則からすれば、GDPギャッ

プ（潜在GDPと現実GDPの乖離）がプラスに転じれば、ほどなく景気後退局面を迎えているが、実はすでに昨年7～9月期にプラスになっている。しかし、結論から言えば、米国景気は2018年中回復局面が続き、90年代にみられた戦後最長拡大期間（120ヵ月）に迫る可能性もあると考えられる。

その理由は第1に、物価の安定が続くとみられるからである。過去の景気後退の典型的パターンは、景気が過熱してインフレ率が高まり、FRBが金融引き締めを本格化することがきっかけになっている。景気拡大の持続で労働需給がひっ迫し、賃金伸び率が高まっていくためだ。しかし、今回は、失業率が大きく低下しているにもかかわらず、賃金がなかなか上昇してこない。その理由としては、リーマンショックを経験して企業が内部留保を厚く持ちたい傾向が強くなっていることや、高齢化が進んで変化適応力が低下した労働者が従来ほど賃金上昇を求めて転職しなくなってきたことが考えられる。後ほど指摘するように、デジタル経済の広がりとも深まりも、大きな影響を及ぼしている。

第2に、ストック面での不均衡の蓄積がみられないからである。景気後退入りのパターンは、資産バブルが発生しその背後で企業や家計に過剰債務が膨らみ、そうした「行き過ぎ」の調整が生じるケースである。リーマンショックがまさにその典型であった。現状、不動産価格は上昇しているが、実質ベースでみた住宅価格は歴

史的にはさほど高くない。商業用不動産は相当程度上がっているが、FRBの指導もあって金融機関の貸し出しは慎重化している。株価もこのところ水準を上げており警戒が必要だが、PER（予想株価収益率）でみればITバブル期のピークに比べれば依然として低い。

第3に、財政面からの不安定化も避けられるとみる。トランプ政権は発足時、レーガン政権時を上回る大減税を目玉政策とした。当初構想からは規模が縮小したものの税制改革案は昨年のうちに成立した。だが、設備投資比率が高水準にあるほか、予想困難な政権運営への不透明感もあり、法人減税が大幅投資増につながる公算は小さい。所得減税もボリュームの大きい中低所得層への恩恵が薄く、押し上げ効果は限られる。景気過熱は避けられる結果、息の長い景気回復が可能になるとみる。

## (2) 中国経済の安定性

かつて中国経済には政治サイクルがあり、5年に一度の共産党大会の翌年は景気が悪化する傾向がみられた。昨年秋の共産党大会では、習近平氏の権力基盤が固まるとともに、経済政策運営では経済成長の質を重視し、過剰生産能力や過剰債務抑制の方針が示された。文字通りに読めば、過去の経験則通りに2018年は景気が大きく下振れる可能性を否定できず、実際、2017年後半以降固定資産投資を抑制する政策スタンスがみられている。

だが、2018年景気が急激に冷え込む可能性は低いとみる。その理由は、第2次習近平政権でも、2020年に実質GDPを10年比で倍増させるという目標は維持されていると考えるためだ。GDP倍増目標は、2021年の結党100周年を迎えるための目玉施策であり、共産党指導部の至上命題といってよい。この点から逆算すれば、2017

～2020年の平均成長率は+6.45%となり、現状とほぼ同ペースでの経済の成長が必要になる。

近年の産業構造の変化をみても、重厚長大産業で国営企業の寡占化を誘導することで体質強化が図られる一方、バイドゥ、アリババ、テンセントに代表される巨大ネット企業が躍進を遂げている。アキレス腱である企業の過剰債務も、なお高水準ながらさしあたりGDP比でみた拡大は止まっており、向こう数年の6%台半ばの安定成長は可能である。

## (3) デジタル変革の影響

ここ数年、IoT（モノのインターネット）、クラウドコンピューティング、AI（人工知能）など、デジタル技術の革新やその活用が急速に進み、経済動向に大きなインパクトを与えている。第1に、先進国におけるデジタル経済のシェアの急激な拡大と既存産業秩序の再編の動きである。各国でEC（電子商取引）が急ピッチで拡大しており、例えば、米国ではアマゾンによるネット販売の急成長で、百貨店やスーパーなどのリアルな店舗を基本とする小売企業が業績不振に陥っている。そうした産業パラダイム変革の可能性は、変化に適応できない既存企業の淘汰をもたらすが、まさにそのことが新規企業のみならず既存企業の投資も促している。結果として、向こう数年、ソフトウェア・半導体などデジタル関連投資の盛り上がりが進んで先進国景気をリードするであろう。デジタル変革はミクロでは二極化を強めるが、マクロでは景気拡大を後押しするファクターとして作用するのだ。ただし、デジタル経済の拡大は既存のリアル経済からの組み替えの側面が強く、マクロ経済の押し上げ効果は一定レベルにとどまるであろう。

第2に、先進国における物価安定の大きな要因になっている。デジタル経済の拡大は、かつ

ては物理的な面から限界があった商圈をボーダレスに広げ、競争促進を通じて商品価格を引き下げている。米国で失業率の大幅低下にもかかわらず賃金が上がらない背景にも影響している。デジタル技術の進化は中スキルの仕事を標準化して低スキルの労働者でも可能にすることで、平均賃金を下押す方向に作用するからだ。クラウドソーシングなど、ネットを通じて企業の特定業務と個人のスキルを効率的にマッチングできるようになってきたことも、労働者条件の交渉力の弱いフリーランスを増やして賃金を押し下げる方向に働いている。

第3に、新興国経済拡大の一つのエンジンになっている。デジタル経済の拡大は、新興国経済を先進国経済に結び付け、安価な労働力を武器にできる新興国が先進国に商品を売ることによって経済成長が可能になっている。加えて、スマートフォンの登場に象徴されるように、高性能品の価格の劇的な低下は低所得の新興国の人々が消費を拡大させる機会を提供している。

#### (4) 世界マネーフロー変調の影響

米国中央銀行であるFRBは、昨年、長期にわたった異例の量的緩和政策の正常化に着手した。欧州中央銀行ECBも年明け以降、資産買入れ額を減らした。これにより、世界に供給されるマネーの量は縮小する形で、金融市場が収縮することを懸念する声がある。しかし、欧米での金融政策は「引き締め」ではなく「正常化」であり、実体経済に比べて過剰となったマネーの量を適正化するのが趣旨である。物価安定を背景にそのプロセスは相当程度マイルドになることが予想され、それ自体は実体経済に悪影響を及ぼすものではない。もちろん、実体経済に大きな脆弱性があれば、そこから資金が流出するリスクはある。実際、数年前、FRBが資産買入れ

ペースを緩めたとき、新興国から資金が流出した。もっとも、当時は判断の甘いプロジェクトが行われていたり、資源価格が暴落し、新興国の輸出市場としてプレゼンスを高めていた中国経済の急減速もあった。現状、これらのマイナス要素の度合いは小さく、世界経済に大きな悪影響を及ぼすほどのマネーフローの変調は生じないと判断される。

以上を総合すると、2018年の海外経済は緩やかながらも着実な回復軌道をたどる可能性が高いといえよう。

### 3. 2018年の国内経済動向

#### (1) 外需と建設投資がけん引

前節でみたように、2018年の海外経済環境は基本的に良好といえる。そうしたなか、わが国の輸出も堅調に推移することが予想される。2008年のリーマンショック以降、海外生産シフトが加速し、アベノミクス開始以降の円安でも輸出の伸び悩み傾向が続いていたが、昨年にはその増勢が強まった。品目別にみると、かつての牽引役であった自動車の回復は限られる一方、一般機械と電子部品の増加が目立っている。後者の増加は言うまでもなく世界規模で進むデジタル経済の拡大に支えられたものであり、前者の背景には世界的な設備投資の拡大局面入りがある。中国経済が数年前の過剰投資抑制スタンスを緩めたことが大きいのが、その結果としてアジア経済が回復に向かい、インフラ投資が顕在化しはじめていることもある。

加えて、国内設備投資も回復軌道にある。牽引役は建設投資である。東京オリンピック・パラリンピックまで2年半余りとなり、関連インフラ整備が本格化し、都市再開発案件も多く積み上がっている。インバウンド消費が拡大する

なか、ホテルや宿泊施設の建設が全国的に広がっている。興味深いのは物流施設が堅調なことだ。背景にはデジタル経済の拡大がある。ネット販売の拡大のもと効率的なデリバリーを行うには、商品の迅速な出荷ができる最新機能を具備した巨大な倉庫を幹線道路の近くに造ることが求められているとの事情がある。そのほか、デジタル経済の拡大はソフトウェア投資の拡大をもたらしている。もっとも、古典的な設備投資である機械設備の増勢は緩やかである。持続的な人口減少を控えて、能力増強のための投資が難しいからである。結果として、設備投資の底堅い回復が期待できる一方、その回復テンポは緩やかにとどまる。

## (2) 個人消費は低空飛行

輸出と設備投資が回復に向かうにしても、景気回復のテンポを最終的に決めるのは、GDPの過半を占める個人消費である。これを決める最も重要なファクターは所得・雇用環境であり、人手不足で雇用者数に限界が出てくるなか、とりわけ賃金の伸びがポイントになる。それは最終的には春闘での労使交渉の結果に委ねられるが、客観的には賃金伸び率の拡大が期待される環境にある。人手不足のもとで、非正規労働者の賃金が大きく上昇し、中小企業では人材確保のために賃上げに踏み切る企業も増えている。景気回復を背景に企業業績も1割程度の増益の見通しであり、内部留保も潤沢にあるなか、賃上げ原資は十分にある。

こうして所得・雇用環境の改善が見込まれるなか、個人消費の回復が予想される。エコポイントなどリーマンショック後に取られた消費喚起策で購入された家電が買い替え時期を迎えて

おり、耐久消費財が循環的に上向きにあることも追い風である。しかし、回復テンポは限られたものになるだろう。消費のネット化による自動車など高額商品への需要減退に加え、先行き閉塞感から、とりわけ若い世代の消費先細り傾向が続く。高齢者も物価の緩やかな上昇で年金所得が実質ベースで目減りし、消費意欲にブレーキがかかると予想されるからである。

以上を総合すれば、2018年の国内景気は回復傾向が続くが、成長テンポは1%程度の緩やかな伸びにとどまると予想される。

## (3) 労働市場が成長のボトルネックに

客観環境からいえば経済成長率の加速が期待される状況にもかかわらず、1%程度の緩やかな成長にとどまるのは、労働市場にボトルネックが存在するからでもある。それは「人手不足下の賃金低迷」という、通常は想定されない状況が生じていることと深く関係している。人手不足が成長の足を引っ張っていることに加え、本来人手不足であるなら賃金が大きく上昇するはずが、そうでないために所得の伸びが抑えられ、個人消費の回復がマイルドにとどまるという状況にあるわけだ。

この構図の底流には、既存事業を維持するためにコスト削減に走りやすいわが国企業の行動様式が影響している。デジタル経済の進展が既存産業のパラダイムを変える力が働くなか、事業構造転換に取り組まなければ生産性の低迷は避けられない。さもなければ賃金の持続的引き上げは難しく、消費が低迷すれば国内売上増を期待できないため新規事業への取り組みに及び腰となり、生産性低迷につながるという悪循環が続くことになる。

図表1 日本経済見通し (2018. 1. 24時点)

	2017年		2018年				2019年	(前期比年率、%、%ポイント)		
	7~9	10~12	1~3	4~6	7~9	10~12	1~3	2016年度	2017年度	2018年度
	(実績)	(予測)						(実績)	(予測)	
実質GDP	2.5	0.9	0.7	1.0	1.2	1.3	1.4	1.2	1.8	1.2
個人消費	▲ 1.9	0.7	1.0	1.0	0.9	0.9	1.1	0.3	1.1	0.8
住宅投資	▲ 4.0	▲ 2.6	▲ 0.4	▲ 0.2	0.8	3.2	6.4	6.2	1.7	0.3
設備投資	4.3	3.1	2.6	3.1	3.1	2.9	2.8	1.2	3.5	3.0
在庫投資 (寄与度)	( 1.5)	( 0.0)	(▲ 0.2)	(▲ 0.1)	( 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	(▲ 0.3)	( 0.0)	( 0.0)
政府消費	0.2	1.0	0.9	0.9	0.7	0.7	0.7	0.5	0.6	0.8
公共投資	▲ 9.2	▲ 4.3	▲ 4.1	▲ 1.8	0.0	0.5	▲ 1.2	0.9	1.0	▲ 2.2
公的在庫 (寄与度)	(▲ 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	( 0.0)	(▲ 0.0)	( 0.0)	(▲ 0.0)
輸出	6.0	3.3	2.4	2.7	2.9	3.0	3.0	3.4	5.0	3.0
輸入	▲ 6.2	2.6	2.4	2.4	2.4	2.5	2.5	▲ 1.1	2.4	1.9
国内民需 (寄与度)	( 1.0)	( 0.8)	( 0.8)	( 0.9)	( 1.0)	( 1.1)	( 1.3)	( 0.3)	( 1.2)	( 0.9)
官公需 (寄与度)	(▲ 0.5)	(▲ 0.0)	(▲ 0.0)	( 0.1)	( 0.1)	( 0.2)	( 0.1)	( 0.1)	( 0.2)	( 0.1)
純輸出 (寄与度)	( 2.0)	( 0.2)	( 0.0)	( 0.1)	( 0.1)	( 0.1)	( 0.1)	( 0.8)	( 0.5)	( 0.2)
(前年同期比、%)										
名目GDP	2.2	2.0	2.4	1.9	1.6	1.6	1.9	1.0	1.9	1.8
GDPデフレーター	0.1	0.1	0.7	0.6	0.6	0.6	0.6	▲ 0.2	0.1	0.6
消費者物価指数 (除く生鮮)	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	0.8	0.7	▲ 0.2	0.7	0.8
(除く生鮮、消費税)	0.6	0.8	0.7	0.8	0.9	0.8	0.7	▲ 0.2	0.7	0.8

(資料)内閣府、総務省、経済産業省、財務省などを基に日本総研作成

#### 4. 2018年春闘の課題

2018年春闘では、景気回復に弾みをつけるために、少なくとも前年度よりは高めの賃上げ率を実現することが、まずもっての労使の課題であろう。だが、それ以上に重要なのは、人手不足と賃金低迷の組み合わせを打破することであり、それは賃金上昇と生産性向上の好循環をどう構築するか、と言い換えてもよい。

この点で重要なのは、雇用安定・労使協議・適正配分の「生産性三原則」を新しい形で再建することである。従来は、あくまで個別企業ごとが基本であったが、新しい形は個別労使を基本としながらも企業間の連携を強めることであろう。その文脈で、個別企業の雇用維持が大原

則ではあることは言うまでもないが、必要な事業改革を進めるためには、産業別あるいは国全体で労使が協力して、生産性向上に向けた失業なき事業転換・労働移動を実現する仕組みも整備すべきと考える。

加えて、非正規処遇の改善が社会的課題となるなか、労働組合が非正規も含めた労働者全体の「公正代表」としての覚悟を新たにし、広い視野での労使の協議が行われるべきである。そうしたもとの、中長期の安定成長のビジョンを共有したうえで、「生産性のトレンド上昇率+望ましいインフレ率」に平均月例給の上昇率が収斂するような自主ルールを、労使間で主体的に形成していくことが望まれる。

## 1. はじめに

この新しい1年の間に働き方をめぐって、どのような変化が起こるのか。ここでは、それを人事管理の観点から考えてみたい。今年が昨年の延長線にあるとすれば、変化の方向を見通すことはそれほど難しいことではなく、その内容は政府が推進する働き方改革に凝縮されている。これが考える出発点である。

働き方改革は多様な政策から構成されているが、「働き方をめぐり、どのような変化が起こるのか」からみて重要なことは「働き方の多様化」と「多様化を超えた公正な処遇の実現」の二つである。以下ではそれぞれについて説明するが、その前に強調したいことは、それらは政府による政策的な働きかけを待つまでもなく、企業が自ら取り組むべき経営課題であるということである。つまり、企業あるいは労使には、政府が言うからではなく、もともと取り組むべき課題であるので、政府の働き方改革をその取り組みのきっかけとしてほしいと思っている。

このように「多様化」がキーになるが、この点について強調しておきたいことがある。それは、これまでも人事管理は「多様化」への対応に苦勞してきたことである。社員を複数のグループに分け、異なる社員グループには異なる人事管理を適用する。このための制度(社員区分制度と呼ばれる)は社員の「多様化」に対応するための制度であり、企業はこれまでも望ましい

社員区分制度は何かを模索してきた。また会社には多様な職種の社員、つまり異なる働き方を通して異なる形で会社に貢献する社員が雇用されている。この「多様化」する社員を「多様化」を超えてどのように公正に処遇するかも人事管理がこれまで苦勞してきたことである。

このようにみえてくると、いま問題になる「多様化」は、これまでとは異なる形態の「多様化」であり、その異なる「多様化」を新たに組み込まなければならぬから人事管理の再編が求められていると考えるべきなのである。このあたりで止めることにするが、これまでは「多様化」はなく、ここにきて初めて「多様化」が現れたとは考えないでほしい。

## 2. 働き方に関わる二つの変化

### (第一の変化は「働き方の多様化」)

「働き方の変化」を展望するうえで重要な第一の点は、「多様な人材」の活用が進み、「働き方の多様化」が進むことである。深刻な人手不足に対応する、経営のグローバル化や高度化に対応できる人材を確保し活用する。これらの経営課題に対応するために、これまで十分に活用できていなかった女性、高齢者、外国人、非正社員などの「多様な人材」の活用を進めることは、企業にとって避けて通れない選択である。

政府が推進している一億総活躍社会実現のための政策は、ここでいう「多様な人材」の活用

を目指す政策である。また、多くの企業がいま女性活躍推進やダイバーシティ・マネジメントに取り組んでいるが、それも「多様な人材」の活躍を推進することで、経営のグローバル化や高度化に対応できる人材を確保し活用しようとする政策である。

この「多様な人材」の活用を進めるにあたって重要なことが二つある。第一は、「多様な人材」の多くが生活等の事情から働く時間、場所等に制約をもつ「制約社員」であり、「制約社員」であるがゆえに十分に活用されてこなかった人材である、ということである。第二は、「制約社員」の制約の内容がその背景にある事情が人によって異なるため多様になり、彼ら・彼女らが求める働き方が多様化せざるをえないことである。そのため「多様な人材」の活用を進めるには、制約にかかわらず活躍できる環境を整備することが求められ、企業は過度の長時間労働を是正するとともに「働き方の多様化」を進めることが必要になるのである。

具体的には「働き方の多様化」は、短時間勤務等の働く時間の多様化、在宅勤務、勤務地限定等の働く場所の多様化など多様な形態で進むと予想されるが、どのような形態が望ましいとか、主流になるべきということはない。重要なことは、「多様な人材」を貴重な戦力として活用するために、企業が個々の事情に合わせて「働き方の多様化」を工夫し進めることである。

#### (第二の変化は「多様化」を超えた公正処遇の実現)

このようにして多くの「多様な人材」が活躍し、「働き方の多様化」が進むと、企業はもう一つの重要な課題に直面する。それは人材の多様化、働き方の多様化を超えて、社員を公正に評価し処遇するための人事管理を整備することである。

政府は「同一労働同一賃金」政策を推進する

ために、法案をまとめ、ガイドライン案を提示している。企業は、この点からも人材の多様化、働き方の多様化を超えて、社員を公正に評価し処遇する方向で人事管理を再編することが求められている。しかし、この法案とガイドライン案は、正社員と非正社員間の処遇の均衡を実現することを意図したものであるため、「多様な人材」全体、さらには社員全体を視野にいれないなど賃金管理の実務からみて問題が多くあるとともに、法的に何をどこまで対応すべきかについて不透明な部分が残されている。

したがって企業がいますべきことは、法案とガイドライン案の内容に過度に敏感にならずに、これを機に既存の制度を点検し、「多様な人材」を活用するための、「働き方の多様化」に適応できる人事管理(以下では「多元的人事管理」と呼ぶことにする)を構築することである。

しかし、終身雇用制や年功制等に象徴される伝統的な日本型人事管理は、働く時間と場所、仕事内容について制約なく働くという点で画一的な働き方をとる社員を基幹的な仕事につく社員とし、彼ら・彼女らは管理職へとつながる類似したキャリアをつむことを前提に作られてきたため、わが国企業にとって多元的人事管理を構築することは簡単なことではない。したがって、この新しい1年は、企業が多元的人事管理を求めて模索する1年になるであろうし、多元的人事管理の方向が見え、多くの企業が多元的人事管理の構築に踏み出す1年になることを期待したい。

### 3. 「変化の先の変化」を考える

#### (「変化の先の変化」をみることの重要性)

これまで説明してきたことが、この1年の間に起こるであろうことのポイントであるが、考

えておくべきもう一つの重要なことは、その結果として、将来、何が起こるかである。いま起こりつつある(あるいは、起きそうな)変化のみに注意が向かいがちであるが、その変化のあり方を考えるうえで重要なことは、その「変化の先の変化」についても考えておくことである。

いま多くの企業が女性活躍推進、ダイバーシティ・マネジメント等の「多様な人材」を活用するための施策に積極的に取り組み、多くの識者や実務家がこのことの重要性を強調する、総「多様な人材」活用推進派時代といえるような状況が生まれている。このことに異論をはさむつもりはないが、「多様な人材」の活用が進む結果、人事管理に何が起こるかについて真剣に検討しようとする動きがみられないことに違和感をもつのである。確かに女性活躍推進、ダイバーシティ・マネジメントを実現するために人事管理はこうすべきという議論はある。しかし、それが「多様な人材」の外にいる社員にどのような影響を及ぼすのか、それを通して人事管理全体がどのように変わることになるのかについては真剣に考えられていないのではないかと、思わざるをえないのである。

そこで、この「変化の先の変化」を考えてみたいと思うが、その全体像を体系的に見通すことは難しいので、幾つかの「気になる点」について考えてみたい。

#### **(第一の変化は「人材活用の社内グローバル化」)**

第一の気になる「変化の先の変化」は、仕事あるいはポストをめぐる社員間の競争が激化することである。これまでは、高度な仕事・ポストをめぐる競争は主に男性の正社員の間で行われてきたが、「多様な人材」の活用を進める政策は、その競争の場を女性、外国人、高齢者さらには非正社員にも開放する。つまり「多様な人

材」の活用は、仕事とポストをめぐる競争範囲の拡大(つまり「人材活用の社内グローバル化」)を進めることを意味するのである。

いま多くの企業にとって、バブル世代を中心とする、「総合職」として働いてきたミドル社員を、どのように活用し処遇するかが重要な経営課題になっており、その背景には以下のことがある。管理職という仕事・ポストに対してミドル社員が過剰化し、そのため多くのミドル社員は管理職に昇進することが難しくなり、企業は彼ら・彼女らを非管理職としてどのように活用し処遇するかを、彼ら・彼女らは非管理職としてのキャリアをどのように開発するかを問われている。

いまでも、このような「仕事・ポストと人材供給の不均衡」の深刻な状況にあるにも関わらず、「多様な人材」の活用を強化すると、高度な仕事、ポストを目指す社員は増えることになる。高度な仕事、ポストの数と構成は事業内容に規定され、それを目指す社員が増えるからといって数を増やすことも構成を変えることもできないので、仕事とポストをめぐる社員間の競争は激化する。その結果、仕事、ポストと社員間のマッチングが難しくなり、いまのままでは、どのようなキャリアを積むのかに迷う社員が大量生産されることになる。

そうなると、仕事・ポストと社員のマッチングの仕組みを再編することが必要になり、その作り方によって社員区分制度(つまり雇用ポートフォリオ)の形態、また社員が辿るキャリアパスの形態は異なってくる。たとえば、「総合職」は経営幹部へのキャリアを積むことが期待される「総合職」とそれ以外の「総合職」に分化するかもしれないし、「総合職」の絞り込みと「一般職」の拡大が起こるかもしれない。あるいは、それ以上に重要なことは社員を評価する方法が

変わるかもしれないことである。

男性か女性か、正社員か非正社員か、年齢が高いか低いかなどの外形的な基準に頼る「みなし型」のマッチングができなくなるので、企業は能力、適性、将来性そのものを評価して、誰を高度な仕事、ポストにつけるかを定める仕組みを整備せざるをえないだろう。そうすると、勤続年数等の外形的な基準に依存する既存の「みなし型」人事管理は再編を迫られることになるし、社員も外形的な基準に頼らないキャリアの作り方を考えることが必要になるだろう。また、いま「人事管理の科学化」の取り組みが進んでいるが、その背景にも、「みなし型」が難しくなり、能力等そのものを評価する必要性が高まっていることがあると考えられる。もしそうであれば、「多様な人材」の活用を背景にして「人事管理の科学化」はますます進むことになるだろう。

#### (第二の変化は処遇決定の脱年功化、脱生活給化)

もう一つの気になる「変化の先の変化」は処遇に関わることである。「多様な人材」の活用が進むと外形的な基準で評価することが許されず、社員を能力等そのもので評価せざるをえなくなること述べた。このことは処遇に関わる制度の改革を迫ることになる。

伝統的な人事管理であっても、会社に対する貢献の大きい社員には多くの報酬を与えるという思想に基づいて処遇を決めてきた。その重要な特徴は、社員の貢献の大きさを勤続年数等で評価し処遇を決める「みなし型」の仕組みをとってきたことであり、高度な仕事・ポストをめぐる競争を主に世帯主としての男性正社員に限定する雇用ポートフォリオ政策は「みなし型」が機能するための条件であった。さらに、その結果、社員(より正確には、世帯主としての男性正社員)の生活保障を重視するとの人事理念も

あって、処遇は生計費と整合的な形で決められてきた。

人事管理の成果主義化によって、賃金の脱年功化、脱生活給化が進んできたが、「みなし型」を許さない「多様な人材」の活用はその傾向を決定的にするだろうし、とくに生活給型の処遇は大きく後退することになるだろう。そうすると、その先にどのような処遇決定の仕組みが登場するかが問題になる。

「みなし型」の要素を排除し、会社に対する貢献に直結する要素で評価し処遇を決める。これが基本的な方向になるが、そこで考えられるシナリオは二つである。一つは、能力等の社員がもつ経営成果を生み出す「人的な力」に基づく仕組みを構築するというシナリオである。これは、既存の年功制や職能資格制度に似た内容をもつが、それらと異なり「人的な力」そのものを評価し処遇を決めるという性格が強まる。もう一つは、経営成果への貢献は「何の仕事を担当するか」に依存するので、「仕事の重要度」で処遇を決めるシナリオである。

「変化の先の変化」のなかで、どちらが主流になるのか。「多様な人材」を積極的に活用している企業の事例をみると後者のシナリオが主流になると思うが、どちらも合理的なシナリオであるので、いまの段階では最終的な解を決めることは難しい。

これまで人事管理の観点から、この1年で起こるであろう「働き方の変化」と、その「変化の先にある変化」について述べてきた。それらの背景には、「多様な人材」を活用するためには「働き方の多様化」を進める必要があるということがあり、それは新しい人事管理を展望するうえでの基本的な視点でもある。この1年間の変化と「変化の先の変化」には、これからも注目していきたい。

## 「2018年を展望する～ 電機産業の現状と今後の展望」

東京理科大学大学院 イノベーション研究科  
(2018年3月まで。4月より経営学研究科技術専攻) 教授 若林 秀樹

2018年の電機産業は、ここ数年の業界再編やM&Aは一段落、技術では、OLED（有機EL）や5G、ADAS（先進運転支援システム）、AI、全固体電池、等の新しい芽も出揃い、次の飛躍

に向かおう。昨年来、逼迫してきたデバイス市場は、転換点を迎え、業績は堅調ながらも踊り場となるろう。

2018年から2019～2020年を読む

	2017年	2018年	2019～2020年
世の中	中国vs米のハイテク戦争 熾烈化 中国が液晶、TV、スマホでトップへ 台湾韓国の水水分業モデル転換か	北朝鮮緊張	平成時代終焉、東京五輪 消費税10%?
経済	地産地消進む 資源価格上昇?	米利上げ 中国?	アベノミクス? クロダノミクス? IFRS進み、減損増える?
技術	クルマの自動運転、コネクテッド ガラス管体 5G標準化へ OLEDスマホ主流へ 全固体電池 技術ブーム AIバブル?	クルマはADAS、EV 5G本格化 IoT本格 スマホはOLED 8K化 SCM市場不揮発RAM	クルマと5G 連携 LEO  スマホはOLED主流 認証、センサー TV? (4K 8K)
業界 再編等	日立G再編、日立国際TOB 富士通の再編完成、テン、ニフティ 半導体、クルマ周辺でM&A JDI、船井電機、厳しい 東電、原発問題 東芝の再編 SI/EDA等業界再編	日立や富士通の再編完成へ  クルマと電機の業界を超えた再編 JDI、ルネサスに対するINCJ判断  東芝の再編完成へ	トップ交替多い  半導体もSPEも大再編 家電の再々編  医療機器再編
期待される市場	クルマ ADAS、EV 半導体FPD設備投資	クルマは少し一服か SPEは後半? FPD過剰、メモリも一服?	五輪特需 外人用スマホ貸し スマートメータ特需
技術動向のトレンド (デバイス系)	デバイスの材料埋め込みへ リチウムイオン⇒全固体電池 PCBとPKG統合とモジュール化 HDD⇒SSDへ MEMSセンサーなど	材料埋込、パッケージ 3Dプリンタ、造形、レーザー  SCM? EUV?	音感(指向性、選択性)  NAND⇒不揮発RAM FPGA/AIチップ

出所：著者

2017年はポートフォリオ再構築でM&A、カーブアウトが常態化、スマホから車・産機へ

2017年の電機産業は、2020年の業界再編完成への準備のため、ドメイン再定義やポートフォリオ再構築が鍵となる。その分水嶺が2018年である。

2017年は、業界でも、企業でも再編が相次いだ。鴻海によるシャープ買収、東芝では、医療

や白物家電、メモリのカーブアウトやWH撤退、さらに、ソフトバンクのARM買収、Nidecのエマーソンをはじめとする数多くのM&A、クアルコムの実事上のTDKの高周波部門統合やNXP買収、ソニー電池部門を村田が買収、日立国際SPE事業カーブアウト、日清紡による日本無線の完全統合などが相次いだ。日本でも、M&A、カーブアウト、上場廃止は日常茶飯事となってきた。

2017年の経営環境は、スマホは台数で一桁成長であり金額では横這い、PCやTVは横這い圏。他方、車載は、ADAS関連やEVなど電機業界にとって最大の市場になりつつある。半導体、液晶は、夏以降は、逼迫した。

## 最高益更新が相次ぐ

こうした環境の中で、2017年度は、多くの会

社が業績で久しぶりに最高益更新が多そうだ。日本で、ベスト100に位置する営業利益1,000億円水準を、ほぼ一度は経験した企業群（電機精密装置部品系のほぼ9割程度を説明、表にTDK、リコー、ニコン、エプソン、ルネサスを加えた19社、日東電、オリンパスは除く）の中から、業績傾向は、3パターンだ（図表1）。

図表1 電機産業の業績

	2016年度	それまでの過去最高益	2017年度	状況
日立	5873	2014年度6413*	6600	最高益更新中
東芝	2708	1989年度3159	4300	28年ぶり?
三菱電	2701	2014年度3176	3150	最高益ほぼ更新
NEC	418	1995年度2478*	500	まだ遠い
富士通	1289	2000年度2440	1850	やや遠い
日本電産	1403	2015年度1177	1700	最高益更新中
ソニー	2890	1997年度5257	6300	20年ぶり最高益
パナ	3430	1984年度5757	3350	まだ遠い
シャープ	624	2006年度1865	1000	まだ遠い
村田	2012	2015年度2754	1700	2014年度に14年ぶりだが
京セラ	1045	2000年度2072	1350	まだ遠い
キヤノン	2289	2007年度7567	3500	まだ遠い
富士フ	1723	2007年度2073	1850	2017年度可能??
TEL	1557	2007年度1685	2710	2017年度に10年ぶり

出所：著者

注）2017年末時点

- ①ほぼ最高益更新中と言っているのが、日立、三菱電機、日本電産の重電、産機・車載系で、経営重心理論で、ジャパンストライクブーンの真ん中に位置する企業だ。
- ②何十年ぶりの高益更新の東芝、ソニー、NAND、CMOSセンサー、半導体の貢献。TEL（東京エレクトロン）は、10年ぶり。スマホ依存度が高い村田は2015年度の後、減益で一服。
- ③なかなか厳しいのが、IT系とデジタル家電・精密系。IT系は、ITバブルが遠く、家電精密系は、円安やデジカメ・TVで沸いたリーマン直前の2007年を超えられない。

なお、総合電機では、東芝を除いて、旧エルピーダのDRAMやルネサスのシステムLSI分が過去最高益では大きく効いており、留意する必要がある。また、厳密には、会計基準も、日本、US、IFRSとあり、単純比較できないが、最近の方が厳しめだろう。

営業利益1,000億円以下の企業では、最高益更新中のオムロン等は、①の分類、スクリーン等装置各社は②だろう。

## 業績サイクルはピーク更新へ

これを合計すると、19社ベースでは、2000年度以降、リーマン直前の営業利益4兆円を超え

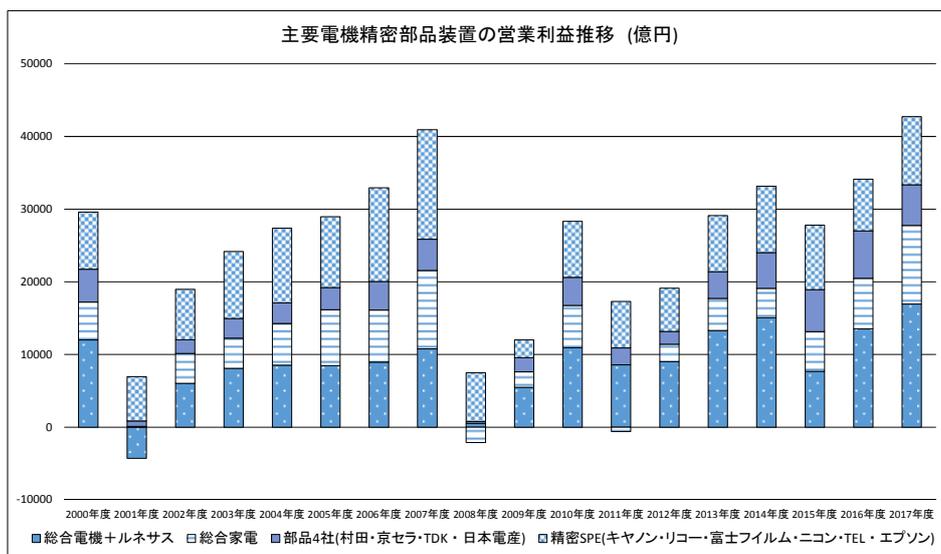
そうだ(図表2)。さらに、バブル前から、総合電機家電ベースでも、今回、一気に2.5兆円超え、3兆円に届きそうな情勢。なお、2000年以前は、精密や部品などの影響は小さく、仮にこれらを加えても傾向は変わらない。

長期レンジで見ると、過去は、5～6年の業績サイクルだが、今回は、2015年度に一服した

後、再び、一気に盛り返している点は過去と異なる。

これから見れば、株価が高値更新も納得、ということになるだろうが、2018年度も、今のところは、大きく崩れそうな様子はなく、むしろ、最高益を更新できなかった企業もリストラ効果で増益だとすると、そう悪くはなさそうだ。

図表2 営業利益推移



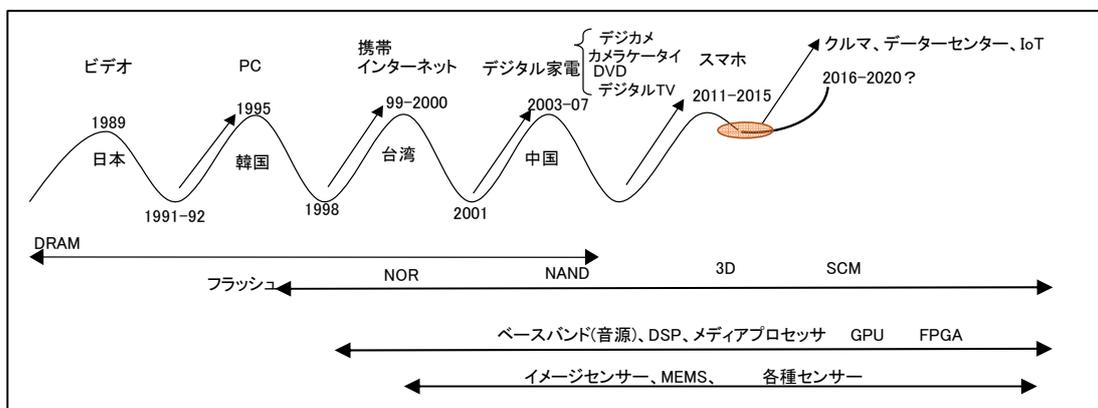
出所：著者

シリコンサイクルは短期のデジタル家電系から、産機系(車載、IoT、データセンター)へ

クルの変化だ。需要構造の変化であり、この10年の家電系から、産機系へのシフトの本格化である(図表3)。

好調な業績の背景にあるのが、シリコンサイ

図表3 シリコンサイクルの変化



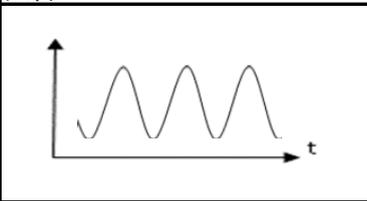
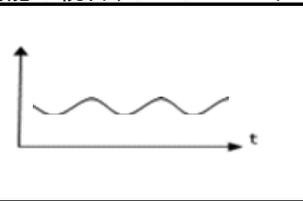
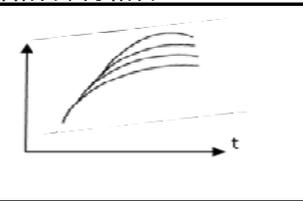
出所：著者

ITバブル以降は、デジカメ、TVあるいはスマホにせよ、B2Cであり、短い買換えサイクルで、それぞれがネットで繋がり合う一方でカニバリもある製品が中心であった（図表4）。

それゆえ、シリコンサイクルというよりは、シーソーサイクルであり、変動が少なかった。しかし、今の新需要は、車載にせよ、産機にせ

よ、データセンターにせよ、B2Bであり、買換えサイクルは長く、コストより性能や安全性であり、また、それぞれにカニバリがある訳ではない。電圧も多様であり、パワー系が多い。そういう意味では、かつてのメインフレームやルーターに近い需要構造である。

図表4 サイクルの変化

	～2002-03	2002-03～2015	2015～
サイクル	シリコンサイクル	シーソーサイクル	積層サイクル
入	3～4年	半年～2年	5-7年？
需要	MF→AV→PC→ケータイ(入替) 入替	DSC,PC,・・・→スマホ(カニバリ) 機能は統合、しかしカニバリ	IoT(カニバリ無し) 新結合、再結合
			
	$\Sigma$ 投入係数 × 台数 夫々、異なる投入係数と台数 $n1*V1+n2*V2+n3*V3+...$	スマホの投入係数 × 台数 >> 他の投入係数 × 台数 $N*(V1+V2+V3+...)$	加えて、 投入係数(インターフェイス) × 累積台数 × (累積台数-1)/2
チップ	フロー(年間台数) プロセッサ、メモリ	フロー(年間台数) センサー(画像、音、加速度、 ジャイロコンパス、タッチetc)	ストック(累積台数) インターフェイス(AD/DA C 変換器、...)
機能	情報 IDM	+ヒューマンインターフェイス Foundry	+パワー、制御 疑似IDM、ミニマルFab
供給	ムーアの法則	ムーアの法則+3D	ムーアの法則を超えて
参入	半導体メーカー	電子部品	異業種

出所：著者

これらが、一気にデジタル化、ネット化される。その中で、IoT時代が本格化、全ての機器が結合されると、そのインターフェイスのADコンバータ等のチップが必要になる。

いわば、過去は、フローの台数に対して、チップの搭載量で決まる市場だったが、今回は、ストックの台数に対してチップの搭載量が様々に増えてくる市場を考えないといけない。いわば、積層的なサイクルになる。それを、まだ供給側がサプライチェーン全体では、十分に認識しておらず、逐次的キャパアップをしているためミスマッチが起こっている。

デバイス市況はまだら模様、

メモリも一服へ

全てに亘ってデバイス系がタイトだった2017年と変わり、2018年は、デバイスの市況は、まだら模様となろう。

2017年の後半から、FPD（フラットパネルディスプレイ）では、大型TV向けLCD（液晶ディスプレイ）、中小型はリジッドOLED、LCD共に市況は軟化、2018年も供給過剰が続こう。

異常なタイト感が続いたNANDフラッシュメモリやDRAMも、共に、潜在需要は強いが、

供給力の上昇と価格弾性のマイナス影響で、2018年は、タイト感は一巡、後半は需給が緩和されよう。ただ、NANDは、価格弾性効果がタイムラグなく効きやすいデータセンター向け需要が中心であり、大きな調整はないだろう。

他のデバイスでは、MCUも正常化している。SAW等は2017年前半に、既に軟化した。

MLCCやディスクリットは、なお、タイト感は強い。半導体ウェハも300mm不足は正常化だが、200mmはなお不足だ。

この中で、なお、設備投資は、こうした中期の構造変化をとらえ、2018年も強いが、中国も含め、利上げなどマクロの影響次第の面も出てこよう。工場の自動化関係も同様だ。

## クルマ向けが最大の市場へ

市場では、引き続き、クルマ向けが、自動運転とEV化で最有力市場だろう。それが、5Gインフラとも連携してくる。自動運転となれば、扱うデータ量も莫大であり、強力なプロセッサが必要であり、データのクラウド対応や、既存のCAN (Controller Area Network) から高速イーサネットも必要となる。AIも画像だけでなく音声認識も必要であり、ECU (エンジンコントロールユニット) だけでなく、そこには、マイクやスピーカー始め多種多様なセンサーも必要でチップの員数はスマホどころではない。

デバイスメーカーでは、売上構成比でIT系を超えてきているが業界全体でも、クルマ向けがスマホやPC等を大きく上回ろう。

IoTと5Gを巡るRF系半導体のM&Aや連携も注目される。これに、カメラや多様なセンサーが絡んでこよう。さらに、Tier 1メーカーの動きも重要だろう。

## 新規事業へのM&A

この2年ほど、設備投資と同様に強かったのが、M&Aであり、半導体では、1兆円以上の大型のものが、既存の業界内だけではなく、異業種からも相次いだ。コングロマリットとファンドの境界も曖昧になってきた。

そこには、あまりに、遠い分野や、シナジーも薄いものもあろう。オープンイノベーションや、AIブームで、怪しいVBへの出資もあろう。中期成長を求める中で、時間と他社のリソースを買うM&Aも多く、適切なバリエーションを大きく超え、PMIが難しいものも多いだろう。それゆえ、B/Sでは、ノレンのウェイトが高まっている。中期計画の区切りも迫る中で、米の利上げや日銀政策の変化、ガバナンス強化で、リスク回避志向になると、減損が各社で相次ぐ可能性も出てこよう。

## 新事業が増えるポートフォリオは適切か

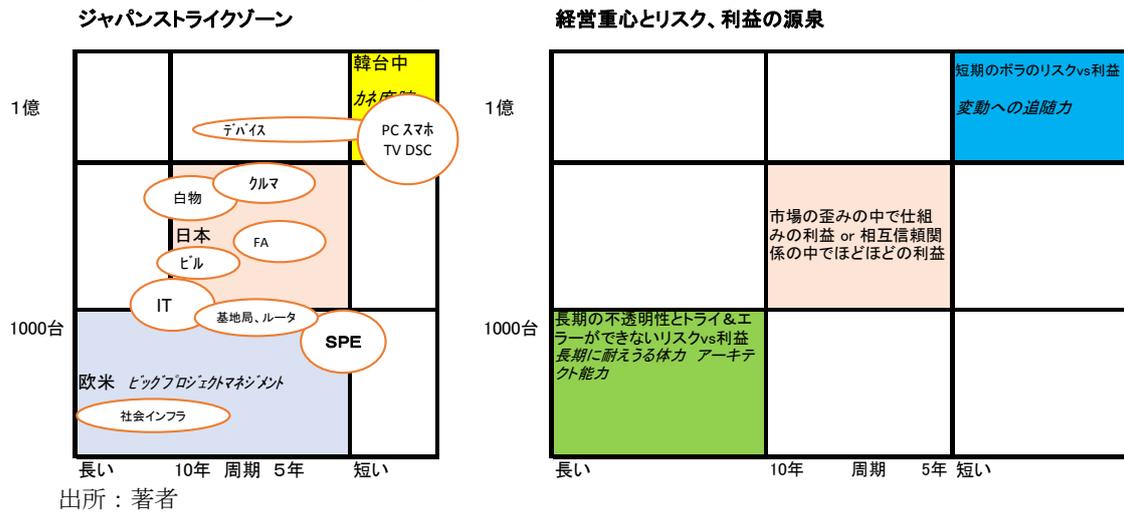
異業種を超えたM&Aや、新規参入が増えてくるため、各社は、ポートフォリオが、適切かどうかを確認するべきだろう。良き事業ポートフォリオとは、経営リソースという身の丈の中で、各事業のリスクの分散効果とシナジー効果が、期待できるものだ。それを誤ると、経営管理能力を超え、リスクが拡大、シナジーもなく、各事業のベクトルの遠心力が大きくなり、制御不能になる。事業ポートフォリオを、横軸に事業サイクル、縦軸に事業ボリューム (市場台数) を取って、表現・考察する「経営重心」分析からは、ポートフォリオの妥当性が図示できる。90年代に、総合電機メーカーのポートフォリオの重心である「経営重心」(各事業のサイクルとボリュームを売上加重平均したもの) は、事業

サイクルは短期化、全体のボリュームは大きくなる方向（図表5・図の右上）へシフトした。

この結果、リターンは大きい短期の市況リスクも大きく、巨大な設備投資も必要で、キャッシュフローの面では難しい事業構造になってい

く。リターンを上げつつも、短期の市況リスクを取る、右上の方向へ業界全体がその経営重心をシフトしていったが、同時に、キャッシュフロー面では不利であった。

図表5 事業ポートフォリオ

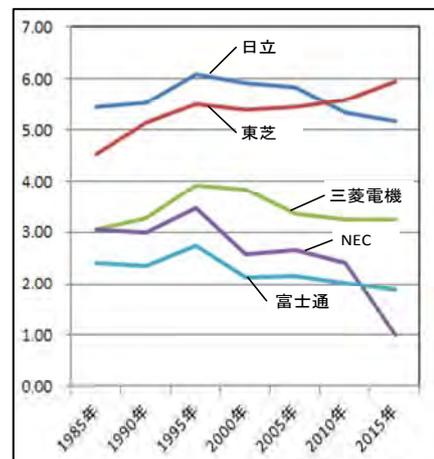


ITバブル崩壊の中で、半導体もPCも、垂直統合から水平分業にシフト、EMSやファブレス・ファウンドリモデルが中心となり台湾や韓国が台頭する。PCやケータイ、TV、デジカメは、1億台以上の市場規模に拡大、日本企業が、経営スピードの面でも量産力の面でも、不得手な3年以下の事業サイクルとなった。巨額な赤字を計上した総合電機の大半は、半導体メモリやPCなど、この短サイクル大ボリュームの領域から撤退（エルピーダメモリやルネサスが誕生）、経営重心を、事業サイクルが長くボリュームが小さい社会インフラへシフトしていった。

ジャパンスライクゾーンと呼ぶ日本が強い、じっくり決断で対処でき事業サイクルで5～10年、量産を追わないボリュームで数千～数千万台の、ロボット、OA機器、エレベータ、などの領域に見事にはまった三菱電機、オムロン等は直近の決算も好調だ。

総合電機の中でも、事業の広さ指数（経営重心から各事業の距離を計算、その平均値を指数化、どの位、異なる性格の事業に拡散しているかを示す・図表6）が6と、最も拡大したのが東芝だった（因みに日立は6から5、三菱電機は4から3へ縮小）。

図表6 事業の広さ指数



出所：著者

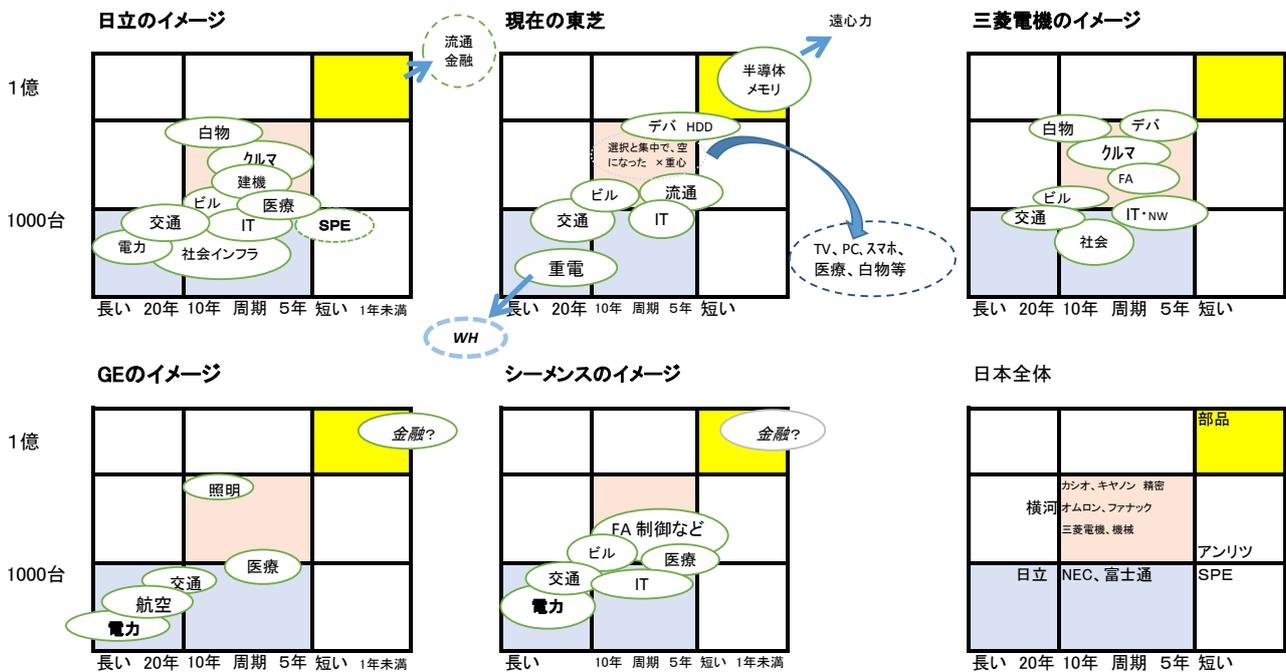
## エネルギーなど長期事業の不確実性

ところで、これまで日本の総合電機との対比の中で、絶賛されてきた、GEやシーメンスは、2017年後半から、業績不振・リストラ報道が相次いだ。GEとシーメンスの売上は、金融部門を除くと、GEが12兆円、シーメンスが10兆円と、ほぼ同等、OPMは12%も同レベルだ。ちなみに、日立は10兆円弱、OPM 8%弱だ。売上構成では、GE、シーメンス共に、電力、再生エネルギー、オイル・ガスも含め、エネルギー関係が半分近

い。

経営重心では、GEは、日立に比べ、より左下シフトであり、いわば、日立から三菱電機のジャパンストライクゾーンを除いた分が、GEだ(図表7)。より、左下にフォーカスされているといえる。それゆえ、より長期の不確実性のリスクを負う。なお、GEの割引率は、9.5~16%に分布しており、日立や東芝よりも高い。シーメンスは、三菱電機により近く、いわば、以前の東芝(医療があった頃)から半導体を除いたイメージである。

図表7 各社の事業ポートフォリオ



出所：著者

これから判断すると、GEは、過去数年、積極的なM&Aを行ったが、やや、長期の事業にシフトし過ぎたかもしれない。エネルギー需要も、交通など社会インフラも、長期の各国のマクロ政策、インフレ率や成長率、人口動態、為替に依存し、リスクは小さくない。

経営重心の右上のような短期のボラはないが、1年では数%でも、10年、20年と累積すると、

大きな値となり、それが、一時の原発ブームや今の自然エネブームのような、フワフワした将来の期待で大きく左右される。それが、IFRSでは、減損となって、過去のM&Aも含め、事業の減損に反映される。長期投資家も、大きな時代の転換点には、そういう長期の不確実性のリスクを嫌う。日本の企業は、日立など、この10年、経営重心の右上から、より長期視点での左

下へシフトしてきたが、世界的に、やや左下にシフトし過ぎたかもしれない。

### IoT時代におけるIT対クルマの覇権争い

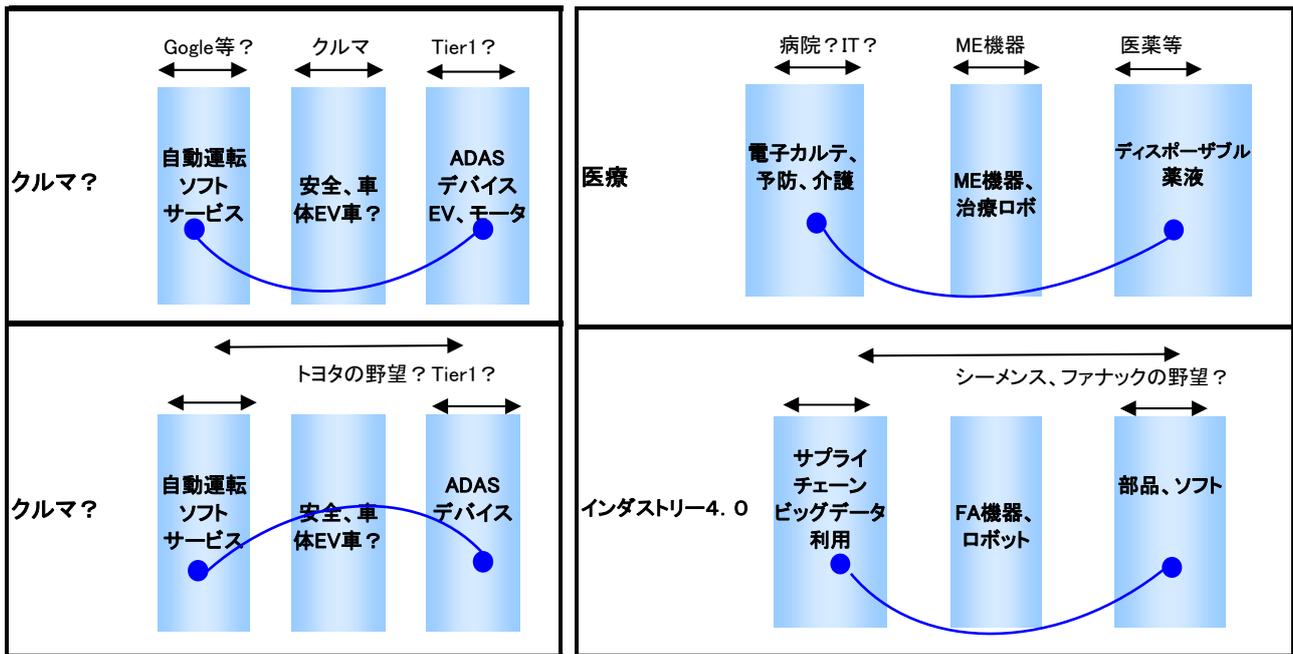
今後、IoT時代には、IT×クルマ、IT×産機、IT×医療、といったITとアプリの掛け算であり、モノが繋がるだけでなく、コトも繋がり、業界も繋がる。

スマホなどのデジタル家電では、業界はグローバルにレイヤ化され、プロトコルも電圧なども標準化されるが、これから、ITが繋がる先は、異なる厳しい規制や地域で異なる標準があ

り、製品サイクル、安全等の設計思想違う全く異なる業界構造だ。IT側か、繋がる先のアプリ側か、どちらが覇権を握るかが注目点になる。

新しいクルマのプラットフォームを巡るIT系とクルマ系の覇権争いだ。そこでは、これまでのようなサービスやデバイスが儲かるスマイルカーブになるかどうか不明だ。プラットフォーム争いやエコシステムを上手く築けば、これまでのように、自動運転+EVであっても、自動車メーカーの「ケーレツ」システムが続くかもしれないし、グーグルなどが支配し、クルマは、ただの箱になるかもしれない（図表8）。これは、医療や産機でも同様だ。

図表8 IDMモデル再評価とスマイルカーブ変化



出所：著者

### 目白押しの総合電機トップの交替

2018年で平成時代も終焉に向かう。2020年にはオリンピックもあり、新しい時代が到来、ここ数年、厳しかった東芝、シャープも再建から成長へ舵をきり、新トップが登場しよう。

世界で見ても、2017年は、多くのカリスマのトップが交替した。GEのイメルト氏(16年間)、シスコのチェンバース氏(20年間)、グーグルのシュミット氏(17年間)、TSMCのリチャードチャン氏(創業来)が引退した。

総合電機では、日立の中西氏が経団連会長に

就任、東原社長も4年目に入る。東芝では、上場維持成功、危機を乗り越えた綱川氏だが、海外ファンド株主からの評価も含め、その去就が注目される。三菱電機はマスコミでは4年目の柵山氏の次が話題になっている。パナソニックは交替期通説の6年目に入り、100周年も迎える。ソニーも、最高益更新の中、まだ若いといっても、平井社長も6年目に入る。シャープも一部上場復帰で、戴社長は共同CEO制を示唆した。トップの任期は、日立が8年、パナソニックが6年、三菱電機が4年などと言われてきた。実際は、戦後でいえば、日立が7年、東芝4年強、三菱電機5年強、NEC7年、富士通5年である。ただ、1980年以降に限れば、日立5年、東芝3年、三菱電機4年、NEC6年、富士通4年と短期化している。これは、むしろ、業績不振や不祥事が多いからかもしれない。過去の各種調査では、電機業界の任期は6年前弱多く、経営重心による固有周期に近い。上場企業全体では、7年位だ。

この2018～2020年は、平成という時代の終焉だけでなく、創業30周年、50周年、100周年などを迎える企業が多い。100周年は、2018年は、パナソニックや日東電工などだ。1917～1920年は第一次世界大戦景気で造船業、化学工業が恩恵を受け、創業も多かったのだろう。60周年なら、ローム、また、来年は京セラも60周年だ。30周年なら、1988年から1989年であり、バブルの中、NTTなどの民営化もあった。

こういう時代背景の中、内外で、いっせいに、カリスマ社長も含め、トップ交替が相次ぎ、それが、さらに、そうした傾向を加速しよう。

おりしも、ガバナンスが重視され、社外取締役の役割が大きくなり、経営や取締役会のあり方も大きく変わる。そういう経営陣の変革タイミングが、平成終焉、オリンピック、金融政策

転換など、マクロ経済でも転換点になりそうなことは、運命の巡り合せだ。

これまでのように生え抜きだけでなく、外部からのプロ人材の招聘や、M&Aの中で、ファンド出身や外国人のトップも増えよう。そこで、求められる能力は、稼ぐ力とガバナンスの両立だ。指名委員会設置会社の導入例も増えるだろう。

## 稼ぐ力とリスクのバランス

そこで、提唱したいのが、割引率の開示による事業会社と投資家とのリスクの共有と、リスクを考慮した稼ぐ力、いわば、シャープレシオの導入だ。前者は、同じROEでも、そのリスクの中身が異なれば、稼ぐ力の質が異なるわけであり、ガバナンスも異なるし、投資家の期待も異なる。

シャープレシオは、リターンをそのバラツキ（標準偏差）で割った数値であり、投資ファンドでは成績評価で重要な指標だが、単にリターンがいいだけでなく、その変動が少ない方が良いというものだ。稼ぐ力も同様で、二桁の収益性があっても、その変動があまりに激しいと経営が不安定になり、それは投資家、特に日本のような安全志向に国では、嗜好されないだろう。

過去30年の総合電機・家電のOPMと、そのシャープレシオでは、OPMの平均では三菱電機がベストだが、シャープレシオでは富士通だ(図表9)。また、総合電機の全体と半導体部門のOPMとシャープレシオを比べると、当然ながら、半導体はOPMは高い例はあるが、シャープレシオは1以下と低い。こうしたリターン特性の大きな差こそが、東芝において、半導体を別会社化すべき根拠でもあろう。

図表9 OPMとシャープレシオ

	87-2016年度 のOPM平均%	シャープレシオ	85-05年度の全 体 OPM平均%	シャープレシオ	85-05年度の半導 体 OPM平均%	シャープレシオ
日立	3.8%	2.86	3.40%	3.7	1.20%	0.1
東芝	2.3%	0.63	2.90%	3.3	7.20%	0.4
三菱電機	4.1%	2.48	3.30%	3.2	0.50%	0.02
NEC	3.1%	2.85	3.60%	4.4	4.80%	0.49
富士通	3.5%	4.28	3.90%	5.4	-2.40%	-0.1
ソニー	3.0%	1.07				
パナソニック	3.8%	2.71				
シャープ	3.0%	0.94				

出所：著者

2018年からの時代の転換点では、ポートフォリオ変化の中で、稼ぐ力とガバナンスの両立、そして、稼ぐ力とリスクのバランス、それらを

ステークホルダ間で共有することが、求められる。

#### <参考文献>

- 若林秀樹（2015）『経営重心』幻冬舎
- 若林秀樹（2011）『日本の電機産業はこうやって甦る』洋泉社
- 若林秀樹（2009）『日本の電機産業に未来はあるのか』洋泉社
- 若林秀樹（2007）『ヘッジファンドの真実』洋泉社

## 目の前にある悲嘆と悲観

2018年は例年にも増して騒がしい年になるだろう。地球は一つ。国境はあるが宇宙船から眺めるとそんなものはない。だから壁を造らねばと、かの国の大統領はいう。そんな中、壁があっても無くてもイエメンの惨状はさらにひどくなるだろう。港湾の封鎖は大量死への確実な一歩となる。

昨年12月末台風27号がフィリピンを襲い大量の雨を降らせた。気候変動を原因とする自然災害が多くの人々を害する。干ばつや山火事の被害ははかり知れない。

さまざまな紛争の出口は死者、負傷者、生活破壊、避難民の山である。終わりのない悲劇の中で当事者は自身の正義を叫ぶばかりだ。

世界人口の約半数36億人分の総資産と同額の富が8人の富豪に集中していると2017年オックスファムは伝える。富の集中は加速度的だ。タックスヘイブンに置かれている個人資産はおよそ7.6兆ドル。その推定節税効果は1,900億ドルで毎日1ドル1年間5億2千万人に配布できる額である。所得再分配における金の流れでいえば逆方向である。加えて異次元の金融資産集中である。これで災いの起こらないはずはない。

強欲資本主義と指弾されたのはリーマンショックの後だったか。否もっと前から金融経済化の弊害は指摘されていた。働かない金が金を生むことをどう説明すればいいのだろうか。

子どもたちに。

これらの悲嘆と悲観から本当に脱却できるのか、たしかなのは悲嘆と悲観の放置が暴力を生み、暴力はカタストロフィー（崩壊）を招くことである。

## 保守主義の発生と役割

## (フランス革命への対抗)

1789年にフランス革命が起こった。驚愕した英国のエドマンド・バークは翌年『フランス革命の省察』を出版し革命への異論を提起した。今日につづく保守主義の嚆矢である。イギリスは名誉革命いらい王権を制限し、民衆の声を議会制度で政治に反映させながら王制国家の発展をはかることに腐心してきた。バークはイギリス政治の自負を背負う政治家である。

このときのバークの心情を宇野重規は『保守主義とは何か』(中公新書)において「フランス革命は王国の過去の原理の回復どころか、むしろ歴史の明確な断絶としてなされた点にバークは注目する。これに加えて、フランス革命は、何らの歴史的根拠ももたない抽象的な原理に自らの立脚点をおこうとした。」「過去に回帰すべき範を求めるのではなく、抽象的な原理に基づいて未来へ跳躍すること—バークが震撼したのは、そのような事態であった。」と述べている。

歴史の断絶は営々と積み重ねてきた先人たちの知恵の放棄であり、海のものとも山のものと

も分からない抽象的な原理に人々の未来をゆだねることは無責任極まりないというのが保守主義の主張である。

## 社会主義国の誕生と資本主義の軌道修正

1917年ロシア革命が勃発し世界は震撼した。とくに資本主義体制のもとで大いに発展を享受していた欧米列国は社会主義国の誕生に恐怖心と敵がい心を隠さなかった。資本主義と社会主義をめぐる論争のなかで保守主義者が持ち出したのは理性のみを羅針盤としてもちいることの危険であった。

唯物論は理性を基盤とする。しかし理性は人のほんの一部である。だから理性のみを羅針盤とすることには無理がある。かかる保守主義からの指摘は唯物主義のみならず啓蒙主義や進歩主義の脇腹を刺す。たとえば人々の感情がなせる理不尽ともいえる数々の行いをどう説明するのか。また理性で抑制できるのか。できないではないか。ならば永い時間をかけ紡ぎだされた、また多くの経験に裏打ちされたやり方のほうが適切ではないか。少なくとも犠牲は小さいはずだ。古い家でもしっかり補修をすれば十分住めるわけで、それを打ち壊して奇妙な建物を建ててどうなるのか。この元も子もなくなるとの指摘は十分な共感を勝ちえた。あとは社会主義国家の推移を見まもるだけだ。

このように社会主義国家の行きづまりを期待しながらも、同時に社会主義という強敵の出現によって資本主義は強欲の呪縛からとき放たれ、福祉政策の導入はじめ民生重視に舵をきり体制の維持をはかる機会をえることになった。いわゆる軌道修正であり、保守主義が内包している改革機能の発揮である。

## 保守優位の時代へ

### (浮かび上がる保守主義の死角)

さて二つの革命にたいする体制側の反射反応という側面をもつ保守主義ではあるが、歴史の継続性、文化・伝統の重視、コモン・センスの尊重、理性を超えるものの存在や感情・感覚など森羅万象にわたる人間のありようを主張することにより人々に正気を取り戻させた。

守るべきものがあり、発展させるべきものがある、と多くの人々が感じるものが基盤となって社会を支えることができるし、安定した社会があつてこそ人々の安寧がはかれるとの主張はきわめてわかりやすい。しかし見方を変えればそれは現状肯定でありまた自己肯定である。

では守るべきものがないと考える人々にとって保守主義とは何であるのか。そもそも守るべきものがあると思えることは自らの優位性の発現ではないのか。という批判を完全にかわすことは困難であつて、ゆえに議論は持つものと持たざるものの、例のごとく終わることのない論争に化してしまうのである。生きるに切羽つまった人々にとって保守主義者とは倉に鍵をかけたまま理屈を唱える人であり、他人の不幸に鈍感で動きの鈍い恵まれた人のことである。

また社会のバランス（平衡器）として保守主義にはある程度の評価があるとしても、フランス革命、ロシア革命の原因となった人々の悲惨をなくする、あるいは予防するといった役割を期待できるのか、との問いには社会矛盾を是正する積極意思に欠けているという否定的評価が返ってくる。つまり革命などという大業なことがないかぎり、また社会主義などという競争相手が出現しないかぎり何もしない状況追認主義におちいるのではないか。これが保守主義に対する根本的批判である。

## 保守主義者への警告

### (今守らなければすべてを失う)

さて、ここで保守主義者に対する批判を述べたのは、目の前にある悲嘆と悲観に真剣に向きあうべき人々の第一に保守主義者をあげたいからである。

なぜなら現時点で保守主義は主流である。少し譲っても保守優位であることは疑いようがない。つまり主流にあるものが背負う責任である。

振りかえれば1980年代にはリベラリズムが静かに衰退し、同時に進歩主義の劣勢が顕著になっていった。特にレーガン・サッチャー政権の出現は保守革命であり保守からの改革であった。そして東西冷戦はソビエト連邦の崩壊をもって終結した。また新自由主義の勃興は理想主義に傾くリベラリストや進歩主義者を追いつめ、政府から救済者としての役割をもぎとった。また社会主義国はその意義を見失った。

リベラリストや進歩主義者が主張した世界をまるごと救済しうる政治経済体制とは資本主義に対する異議申し立てであった。しかしもはや異議申し立て者はいない。改革開放経済という二重基準の中国を除き、社会主義国は虫の息である。加えて情報技術の進展がグローバル化を加速したことから資本主義とくに金融資本主義の暴走に歯止めが効かなくなった。金が金を生むのではない。逆向きの所得移転であり、それは金が金を吸いあげることであり、巧妙な収奪である。問題は審判も警官も裁判官もない、やりたい放題の世界になっているところにある。

## 誰が審判となり警官となり

### 裁判官となるのか

さて今日、問題解決の重責を背負っているの

は200近い国家・地域である。これらの国家・地域の多くは、成立過程においてそれぞれ異なる歴史上の桎梏<sup>しごく</sup>を有しており、それゆえ共通認識を作りあげるのは極めて困難といえる。

また国家・地域をまたぐ課題についての総括的な解決手段は開発途上であり、基本となる原理・原則の確立さえ容易ではない。

今ある悲嘆と悲観の解消は、ほんらい国連と国家・地域に期待すべきであるが、個々の国益優先を制御できない現状において前進は難しい。

難しいことは分かっている。だから極端すぎると思うが、この半世紀主流となった保守主義者こそ、目の前にある不都合な現実を直視し人々の悲嘆と悲観を解消する何かをなすべきではないか。すなわち世の仕組みとして、また政治体制の変革をとמוなう恒久的解決策として何かを提起しなければ、守るべきものがあるとか、歴史の継続性とか、文化・伝統の重視とかいろいろ言ってみてもむなしく聞こえるだけだ。

保守主義政治家よ、今日なすべき何かがあるのではないか。強欲資本主義の暴走を許し、少しばかりの分け前に喜々としている手先に墮する気はないだろうに。

## 日本が抱える政治課題

経済と同じく政治もグローバル化している。地球の片隅で起こっている悲惨は世界の共通課題である。遠く離れているから、宗主国ではないから、別に原因を作ったわけではないからと、かかわらなくてもいい理由を山のようにあげたところで、いずれ、かかわらざるを得ない。世界の課題はわが国の政治課題であるからつねに一步踏み込む気持ちが必要である。

今日EU諸国において移民嫌悪感情をあおりたてる政治勢力が台頭している。「どんな政策で

あってもその負担は国民の肩にのしかかる。難民への支援にしても年々細っていく年金からと思えば人道という言葉が色あせていく。移民が仕事をうばっている。もう限界なのだ。きれいな事はいい。誰がこの気持ち、この立場を理解してくれるのか。代表してくれる政党はどこにいるのか。」といった声がある。わが国においても移民問題ではないが同種の主張がある。余裕があればその限りにおいて人は暖かく援助をおこなうものであるが、現実には厳しい。余裕を失った今すべてを背負うことはできない。その背負いきれない現実と思いをかき集めるのが現場本音主義である。

## 現場本音主義へのすり寄り

現場本音主義の兆候がすでに見られる。たとえば生活保護制度（不正受給）をことさらたたく。身を切る改革が先だと迫る。公共政策を負担の側からしか見ない。公的年金は損だと言ひ募る。

これらの声を主張として受け止めながらも政策遂行にあたり政治的にいくつかの整理が必要であると理解を求めなければならない。

しかし現実にあるのは現場本音主義へのすり寄りすなわち迎合である。その原因のひとつはリベラリズムや進歩主義の衰退にある。世界まるごと救済政策が仮に夢物語だとしても、そういった理想論の可能性をきれいな事だ、建前だと粉砕してしまったことから、現場本音主義に対しあなた方の主張より優先すべき事がある」と胸を張って言い切る根拠を政党、政治家が見失い、すり寄ること以外できなくなっているのではないか。

## 主権者との対峙が政治家の任務

政治とは主権者との対峙である。対峙するから政治は磨かれ進化する。おもねるだけなら芸人や太鼓もちで十分である。たとえば「社会保障と税の抜本改革」。安倍政権は景気への影響を理由に消費税率の引き上げを再度延期した。社会保障の持続可能性を高め、とくに若年層の公的年金制度への信頼を高めることが喫緊の課題であると、立場の違う三党が合意に達した、にもかかわらず媚びた、と思う。現場本音主義にもとづく当面の景気対策が統合政策論である社会保障と税の抜本改革に優先するという政治判断が現におこなわれた事実が今後どのような影響を与えるのか。財政規律のみならず各方面への影響を危惧する。

## 統合政策論がないから

### 理念なき政治と言われるのだ

現場本音主義は個別政策第一である。だから現場本音主義の意向に沿う政策とは政策間の整合性にこだわらない。体系化とか統合化とは無縁のものである。しかし単一の政府が議会とともにおこなう政治が部分において相反関係や内部矛盾を包含することはあってはならない。混乱のもとである。

だから現場本音主義にもとづく政策はいずれ上位の統合政策論によって評価すなわち取捨、改定される運命にある。他方、現場本音主義を無視し統合政策論にうつつを抜かすようでは政権の屋台骨が揺らぐ。

現場本音主義は帰納的であり統合政策論は演繹的である。現在のわが国では帰納的手法が主流であるが、政党たるものまずは統合政策論の創造に着手すべきである。また主権者が現場本

音主義に傾きすぎると、政党・政治家は迎合政策に走りやすい。

そういう意味において保守政治家こそ統合政策論にかかわる議論を積極的になすべきで、これによって保守主義の現状追認主義という病癖から逃れられる。

## 安全保障をめぐる議論に欠けるもの

わが国の安全保障における日米安保重視が統合政策論に値するとは思えない。現下の安全保障上の環境は大きく変化し従来になく複雑かつ緊迫化していることは間違いない。ということから日米安保重視という部分政策（ピース）だけでは不十分である。なぜならわが国の安全保障上の脅威は軍事上のものに限らず、自然災害やエネルギー・食料などの資源確保をはじめきわめて多岐にわたり、それらへの対応は政策相互に調和がとれたものでなければならない。加えて政府、地方自治体、民間など多くの主体の参加が必要であり、相当に大がかりな話である。だから安全保障上の統合政策論が日米安保重視という単品で結構ということにはならない。

1951年のサンフランシスコ講和条約締結 이래東西冷戦下であってわが国をとりまく情勢はあるいみ単純であった。西側陣営として米国のリーダーシップのもとで選択肢の限られた政治

状況にあったことは確かであり、とくに全面講和をとらえた日本社会党は親ソ反米の立場から教条主義的対応に終始し議論の前進をはばんだ。日本社会党の無策と自民党の怠慢がなすべき統合政策としての議論を凍結させたといえる。

日米安保重視を基軸にするとして、現実の安全保障政策の展開には多くの選択肢がありえる。しかし同盟国の軍事的側面が強調されればされるほどわが国の選択肢は狭くなり、とくに外交的要素は軽くなる。逆に軍事的側面が緩めば選択肢が広まり、外交的要素は重くなるが、自衛隊の任務は質量とも増大する。皮肉なもので、憲法9条への思い入れを強めれば強めるほど、同盟国の軍事的側面が強くなり、わが国の外交の独自幅が狭くなる。また自衛隊と米軍との関係はかぎりなく深化する。関係の深化を歓迎する向きもあるが、何事も程度の問題であろう。北朝鮮の核とミサイル開発により安全保障上の脅威が高まっている現状において、そもそも論のぶり返しはもう遅いといわざるをえないが、統合政策論としてなすべき議論がありえたと指摘しておきたい。国の独立をどこに求めるのか、本来右翼陣営こそがかまびすしく言い募るはずなのに、米軍追従という不本意状況のリスクをどのように考えているのだろうか。強い相手と組むことが最善だということであれば、何をか言わん、議論の打ち切りではないか。

## 単身世帯の増加と貧困リスク

—「働き続けられる社会」の構築に向けて—

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、有識者の方々に  
研究成果の一端を報告いただきます。

みずほ情報総研主席研究員 日本福祉大学教授 藤森 克彦

### はじめに

単身世帯（一人暮らし）が増加している。増えているのは、若者の一人暮らしではない。中高年男性の一人暮らしや、高齢者の一人暮らしが急増している。

単身世帯の増加は、個人の生き方や家族のあり方が多様化したことの反映である。一方、結婚をして同居家族がいることを「標準」としてきた日本社会において、一人暮らしの増加は、社会に少なくない影響を与えていくであろう。特に、これまで同居家族の助け合いが生活保障の大きな役割を果たしてきたので、単身世帯の増加に伴って、生活面のリスクにどのように対応をしていくのかを考えていく必要がある。

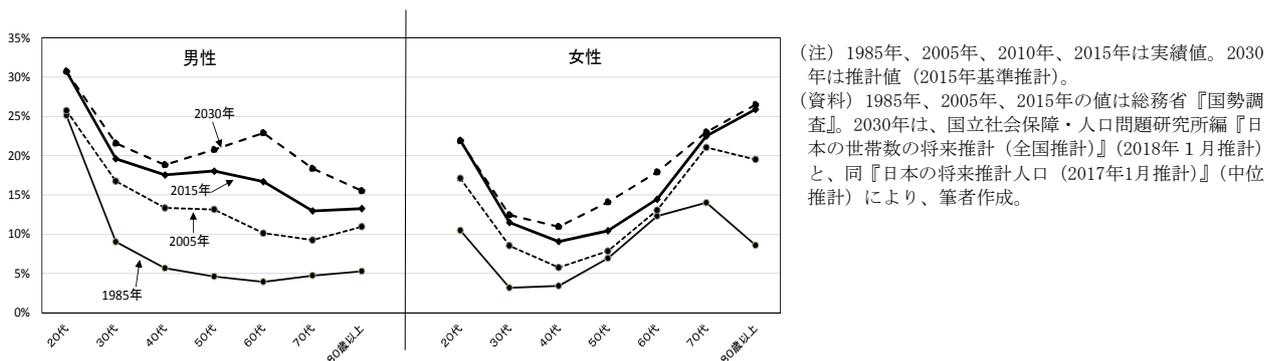
そこで本稿では、単身世帯の増加の実態を見た上で、単身世帯の抱える生活面のリスクとして貧困を取りあげる。そして、単身世帯の抱える貧困リスクに社会としてどのように対応していくのか、働き続けられる社会の構築などを考察していく。

### 1. 単身世帯の増加状況

まず、単身世帯の増加状況を概観していこう。2015年現在、日本では1,842万人が一人暮らしをしており、全国民の7人に1人（14.5%）が一人暮らしという状況である。1985年は、全国民の16人に1人強（6.5%）が一人暮らしだったので、総人口に占める一人暮らしの比率は、この30年間で2.2倍に高まった。

男女別・年齢階層別人口に占める単身世帯の比率をみると、男性では50代・60代の中年層、女性では70代・80代の高齢者層で単身世帯比率が大きく上昇している（図表1）。具体的には、1985年に50代男性に占める単身者の割合は5%であったが、2015年には18%になった。今では、50代男性の5人に1人弱が一人暮らしである。また、女性で単身世帯比率が大きく変化してきたのは、80歳以上である。1985年には80歳以上女性の9%が一人暮らしであったが、2015年には26%に上昇している。

図表1 男女別・年齢階層別人口に占める単身者（一人暮らし）の割合の推移



そして今後をみると、2015年から2030年にかけて、男性は60代と70代、女性は50代と60代で単身世帯の比率が高まるとみられている。これらの年齢階層で単身世帯化が進む大きな要因は、未婚化の進展だと考えられる。未婚者は、配偶者がいないという点において、単身世帯になりやすい。

## 2. 単身世帯と貧困

では、単身世帯の増加は、社会にどのような影響をもたらすのであろうか。日本では、貧困、要介護、孤立といった生活上のリスクに対して「家族」が大きな役割を果たしてきた。この点、単身世帯は必ずしも家族のいない人ではないが、少なくとも同居人はいない。特に、未婚の一人暮らしは、配偶者だけでなく子どももいないことが考えられるので、こうしたリスクへの対応が難しい。そこで以下では、生活上のリスクの中から貧困リスクに焦点を当てて、その実態を考察する。

### (1) 単身世帯の貧困の実態

まず、貧困を測る指標について説明しよう。貧困率を測る指標としては、所得をベースにした「相対的貧困率」を用いることが一般的である。相対的貧困率とは、世帯員ごとに所属する世帯の可処分所得から世帯規模を調整した「等価可処分所得」を算出した上で、同所得の中央値の50%（貧困線）未満で生活する人々の割合を示す。ちなみに、厚生労働省『平成25年国民生活基礎調査』によれば、2012年の貧困線は122万円であり、これに満たない人の割合が相対的貧困率となる。

勤労期（20～64歳）の単身世帯の相対的貧困率（2012年）をみると、男性23.2%、女性33.3%

となっている（図表2）。勤労世代全体の貧困率が男性13.6%、女性15.0%なので、単身世帯の貧困率は約2倍の高い水準にある。他の世帯類型と比べると、最も貧困率が高いのは「親と未婚子のみ世帯」であり、単身世帯は男女ともにそれに次いで高い水準にある。

また、高齢期（65歳以上）の単身世帯の相対的貧困率をみると、男性29.3%、女性44.6%である（図表2）。高齢者全体の相対的貧困率が男性15.1%、女性22.1%なので、高齢単身世帯の相対的貧困率も、高齢者全体の2倍程度の高い水準になっている。また、他の世帯類型と比べると、男女ともに高齢単身世帯の貧困率が最も高い水準にある。

図表2 世帯類型別にみた相対的貧困率(2012年)

(単位：%)

	勤労期(20～64歳)		高齢期(65歳以上)	
	男性	女性	男性	女性
総数	13.6	15.0	15.1	22.1
単身世帯	23.2	33.3	29.3	44.6
一人親と未婚子のみ世帯	29.4	35.1	23.1	30.2
夫婦のみ世帯	10.8	11.0	14.2	14.8
夫婦と未婚の子のみ世帯	10.7	9.7	12.7	12.7
三世帯世帯	11.0	12.3	8.4	12.5
その他	16.1	20.4	13.4	15.3

(資料) 阿部彩(2014)「相対的貧困率の動向：2006、2009、2012年」貧困統計ホームページより引用。

### (2) 現役世代の単身世帯の貧困要因

以上のように、単身世帯は他の世帯類型に比べて相対的貧困率が高い。では、なぜ単身世帯では相対的貧困率が高いのだろうか。以下では、勤労期と高齢期に分けて単身世帯が貧困に陥りやすい要因を考察していこう。

#### A. 単身世帯の年齢階層別にみた就業状態

まず、勤労世代の単身世帯の貧困要因をみていこう。勤労世代の単身世帯で低所得者層の割合が高い要因としては、①非正規労働者として

働く人の割合が高いこと、②失業や病気などによって無業者となる人の割合が高いこと、といった点が考えられる。

図表3は、単身男女と二人以上世帯の世帯主について、「正規雇用者」「非正規雇用者」「自営・家族従事者」「完全失業」「非労働力」のどの就業状態に属するか、年齢階層別に構成比をみたものである。単身世帯では、30代から50代の全ての年齢階層において、二人以上世帯の世帯主よりも「非正規雇用者」の割合が高い。特に単身女性の非正規労働者の割合は、30代～50代の年齢階層を通じて2割以上の水準になっている。また、単身世帯では二人以上世帯の世帯主に比べて「無業者」の割合も高い。例えば、50代の無業者の割合は、二人以上世帯の世帯主では4.6%なのに、単身男性は22.5%、単身女性は26.8%となっている。

さらに無業者のうち仕事を探していない人を示す「非労働力人口」の割合をみると、単身世帯は、二人以上世帯の世帯主を大きく上回る。例えば、50代をみると、二人以上世帯の世帯主における非労働力率の割合は4.7%なのに対して、単身男性7.7%、単身女性18.9%となっている。

そして、就業を希望しない45～54歳の無業の単身男女に「就業を希望しない理由」を尋ねると、単身男性61.9%、単身女性49.8%が「病気やけがのため」と回答しており、最も高い（総務省『平成24年就業構造基本調査』）。単身世帯では稼ぎ手が本人のみのため、失業や病気などによって職を失い、貧困に陥るリスクが高いことが考えられる。

図表3 単身世帯と二人以上世帯の世帯主の就業状態の比較（2010年）

（単位：％）

		有業者				無業者		
		雇用者		自営・ 家族 従業者	完全 失業者	非労働 力		
		正規	非正規					
30代	二人以上世帯の世帯主	95.7	82.7	7.6	5.4	4.3	2.6	1.8
	単身男性	89.3	73.6	11.7	4.0	10.7	8.2	2.5
	単身女性	88.5	62.2	23.7	2.6	11.5	6.9	4.6
40代	二人以上世帯の世帯主	95.3	80.5	7.6	7.2	4.7	2.6	2.0
	単身男性	86.0	69.5	10.1	6.4	14.0	10.7	3.3
	単身女性	82.8	53.4	24.2	5.2	17.2	8.8	8.4
50代	二人以上世帯の世帯主	95.4	81.4	7.6	6.4	4.6	2.6	1.9
	単身男性	77.5	56.8	11.9	8.8	22.5	14.7	7.7
	単身女性	73.2	36.6	29.6	7.0	26.8	7.8	18.9

- (注) 1. 単身世帯では就業状態の不詳者が数多く見られる。そこで二人以上世帯の世帯主も含め、不詳者は除外して、就業形態別割合を求めた。  
 2. 「二人以上世帯の世帯主」は、男女を問わず、世帯主の就業状態を示す。  
 3. 「正規雇用者」とは、勤め先で、一般職員又は正社員と呼ばれている人。「非正規雇用者」とは、派遣社員、パート・アルバイト・契約社員、嘱託社員をいう。  
 4. 「完全失業者」とは調査期間中、収入を伴う仕事を全くしなかった人のうち、仕事に就くことが可能で、かつ公共職業安定所に申し込むなどして積極的に仕事を探していた人。「非労働力」とは、同期間中に収入を伴う仕事を全くしなかった人のうち、休業者や完全失業者以外の人。

(資料) 総務省『平成22年国勢調査』(第2次基本集計) 第14表により、筆者作成。

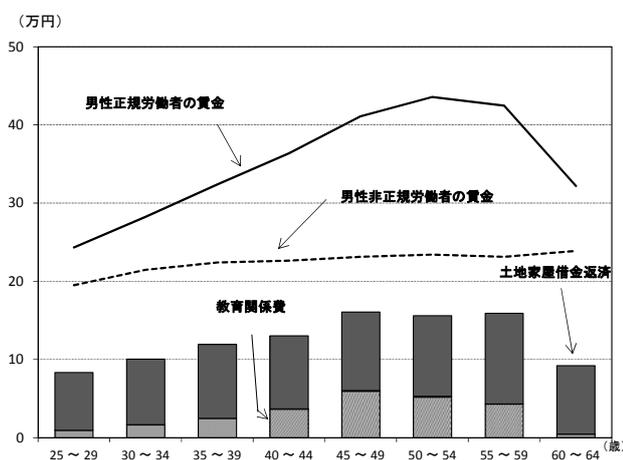
## B. 単身世帯で無業者や非正規労働者の割合が高い理由

では、なぜ単身世帯では、二人以上世帯の世帯主に比べて、無業者や非正規労働者の割合が高いのだろうか。企業が社員を採用する際に、就職希望者が単身世帯に属するか、あるいは二人以上世帯に属するかといった点を判断材料とする合理性はない。したがって、「単身世帯であるがゆえに、無業者・非正規労働者になった」というよりも、「無業者・非正規労働者であるがゆえに単身世帯となった」という側面が強いであろう。つまり、無業者・非正規労働者であることから経済的に不安定なために結婚できなかったり、あるいは経済的な要因から離婚して単身世帯となったことが一因と考えられる。

この点、男性労働者の賃金カーブを、正規労

働者と非正規労働者で比べると、男性正規労働者は50代前半まで大きく上昇していくのに対して、男性非正規労働者の賃金カーブの上昇は緩やかで、30代後半以降はほぼ横ばいである（図表4）。一方、家庭をもてば、子どもの成長に伴って教育費や住宅費が増えていくが、非正規労働者の賃金カーブはフラットなため、結婚してもこうした費用を賄っていくことが難しい。将来の生活費を賄うことが難しく、雇用も不安定であることから、これが未婚化の一因と推察される。

図表4 年齢階級別にみた正規／非正規労働者の賃金及び教育費、住宅ローンの負担額（月額）



(注) 1. 「教育関係費」と「土地家屋借金返済」は、二人以上の勤労世帯で住宅ローンを返済している世帯。  
 2. 正規労働者と非正規労働者の賃金は、おのおの総世帯の賃金であって、教育費や土地家屋借金返済の負担をしている世帯の賃金ではないことに注意。  
 (資料) 総務省『平成26年家計調査』(2014年) および厚生労働省『賃金構造基本調査』(2014年) により筆者作成。

### (3) 高齢期の単身世帯の貧困要因

次に、高齢単身世帯の相対的貧困率が高い要因を考察していこう。高齢単身世帯の収入構成をみると、公的年金が70%を占めており、その比重が大きい。そこで、公的年金との関係から、高齢単身世帯が貧困に陥りやすい要因をみると、①高齢単身世帯は二人以上世帯に比べて、「国民年金（基礎年金）」のみを受給しており、公的年金の二階建て部分である「厚生年金・共済年金」

を受給しない人の比率が高いこと、②厚生年金・共済年金を受給する単身世帯であっても、女性を中心に現役時代の賃金が低い人や、就労期間が短い人の比率が高いために公的年金の給付水準が低いこと、③高齢単身世帯では、男性を中心に、現役時代に年金保険料を納めずに無年金者となった人の比率が高いこと、といった点があげられる。

特に、国民年金（基礎年金）の受給額は、保険料を40年間支払って月額6.5万円（満額）である。保険料納付期間が40年間より短ければ、その分受給額は減額される。国民年金（基礎年金）のみに頼った生活は、貧困に陥るリスクが高い。

それでは、どのような人々が、国民年金（基礎年金）のみを受給する高齢者となるのか。基本的には「自営業者・短時間労働者グループ」であり、現役時代に自営業や農業などに従事した人、パート労働に従事した人である。例えば、現役時代にパートとして働き、未婚のまま高齢期を迎えた一人暮らしの人や、夫婦で自営業を営み、配偶者と死別して一人暮らしになった人は、国民年金（基礎年金）のみの受給となる。

実際、65歳以上の老齢年金受給者について、現役世代の主たる経歴と年金額の関連をみると、現役時代に「正社員中心」であれば、年収100万円未満の人の割合は、男性3.6%、女性17.4%と低い水準である。一方、現役時代に「無職の期間が中心であった人」「アルバイトや常勤パートなどの非正規労働の期間が中心であった人」「自営業が中心であった人」などで、年収100万円未満の人の割合が高い（図表5）。

なお、現役時代に本人が自営業やパートに従事していたために年金額が低くても、配偶者が被用者であれば、世帯全体では厚生年金を受け取れる。また、被用者であった配偶者と死別した場合には、遺族厚生年金を受け取れる可能性

がある。このため、被用者を配偶者にもつ人は、一人暮らしになっても、貧困に陥りにくいと考えられる。

図表5 老齢年金受給者の現役時代の経歴別に見た年収100万円未満の人の割合(2012年)

(単位：%)

		高齢男性	高齢女性
老齢年金受給者総数		12.1	48.3
現役時代の経歴	収入を伴う仕事を していない期間中心	42.9	65.3
	アルバイト中心	42.2	61.0
	自営業中心	36.2	56.5
	中間的な経歴	26.6	60.0
	常勤パート中心	16.4	44.4
	正社員中心	3.6	17.4
	不明	35.4	58.1

(資料) 厚生労働省『平成24年老齢年金受給者実態調査』により、筆者作成。

### 3. 単身世帯の増加への対応—働き続けられる社会に向けて

では、単身世帯の貧困に対して、どのような対応策が必要か。以下では、貧困予防という側面から、①働き続けられる環境整備、②パートタイム労働者への厚生年金の適用拡大、③生活安定機能の社会化、について検討していく。

#### (1) 働き続けられる環境の整備

第一に、高齢期の貧困予防として、働き続けられる環境の整備である。就労意欲があつて元気な高齢者であれば、働くことが貧困や社会的孤立の防止策になる。働けば収入を得られるので、安定した生活の基盤になる。また、働けば職場の仲間達と人間関係が生まれる。さらに、仕事を通じて社会との接点を持ち、自己有用感を得やすい。

特に、高齢期には公的年金が主たる収入源となる人が多い。しかし、今後は少子高齢化に伴って公的年金の給付水準の低下が予想される。給

付水準の低下を補うためには、働く意欲があつて働ける人は、出来る限り長く働き続け、公的年金の受給開始年齢を遅らせることによって割増された年金を受け取るといった対応が望まれる。

具体的には、現行の公的年金制度は、65歳から年金受給を開始することを基本としている。しかし本人が希望すれば、受給開始を65歳以降に繰り下げることができ、その場合には割増年金を受給できる(繰り下げ受給)。例えば、68歳から受給を始めれば、65歳に受け取り始めた場合に比べて、25%増の年金額を死亡時まで受け取れる。もし70歳から受け取り始めれば、42%増の年金を受け取れる(図表6)。平均寿命も健康寿命も延びているのだから、その分長く働き続けるといふ選択肢があつてよい。そして本当に働けなくなったときに十分な年金を受けられるように、働き続けられる環境の整備が求められる。なお、今後の繰り下げ受給の検討課題として、「年金を受給するか、繰り下げるか」という二者択一ではなく、年金の一部を受給し、残りを繰り下げて割増年金に向けるという第三の選択肢があげられる。高齢期の多様な働き方に合った制度になれば、利用者も増えるであろう。

一方、高齢者が就業できるように、企業には多様な働き方の整備が求められる。「元気な高齢者」といっても、フルタイムで働くことが難しい人や、そのような働き方を望まない人もいるためだ。例えば、週3日労働や短時間労働、フレックスタイム制など多様な働き方の選択肢の提供が必要だ。

また、高年齢者雇用安定法の改正によって、65歳までの就業率は上昇したものの、定年前後の仕事内容や労働時間はあまり変わらないのに、賃金が大幅に下落するという課題がある。中長期的な視点から、職務を限定してその職務に応

じた賃金を支給するジョブ型の働き方の選択肢を広げて、段階的に同一労働・同一賃金にしていく必要がある。

図表6 老齢年金の繰下げ受給の増加額

請求時の年齢	繰下げによる増額率
66歳	8.4%
67歳	16.8%
68歳	25.2%
69歳	33.6%
70歳	42.0%

(資料) 日本年金機構HP「老齢基礎年金の繰下げ受給」「老齢厚生年金の繰下げ受給」により、筆者作成(2018年1月26日閲覧)。  
(<http://www.nenkin.go.jp/service/jukyu/roureinenkin/kuriage-kurisage/20140421-05.html>)

## (2) パートタイム労働者への厚生年金の適用拡大

第二に、パートタイム労働者への厚生年金の適用拡大である。

先述の通り、自営業者や農業従事者、パートタイム労働者は厚生年金に加入できない。この背景には、自営業者や農業従事者には定年がなく、高齢期にも収入を得る手段をもつと考えられてきたことがあげられる。

また、もうひとつの背景として、所得の把握が難しいことがある。すなわち、厚生年金は所得比例で保険料が課せられ、所得比例で給付額が支払われるので、「所得」が基準になっている。しかし、自営業者や農業従事者は、所得を正確に把握することが難しい。このため、厚生年金は適用されず、定額保険料で定額給付の「国民年金(基礎年金)」に加入してきた。

ところで、パートタイム労働者は、被用者なので所得の捕捉は正確に行なえる。また、パートタイム労働者には定年があり、高齢期に収入を得る手段は乏しい。つまり、パートタイム労働者は、正確な所得捕捉ができ、定年もあるのだから、厚生年金が適用されないのは不合理である。

パートタイム労働者への厚生年金の適用拡大をしなければ、パートタイム労働者が高齢期を迎えて貧困に陥るリスクが高まる。特に、未婚の非正規労働者が増える中では、厚生年金の適用拡大を今から実施しなくてはならない。

もともと、2016年10月に施行された年金機能強化法によって短時間労働者への厚生年金の適用拡大が始まった。しかし同法では、適用拡大の対象者に様々な条件が課せられたため、適用拡大の対象者は未だ少ない。短時間労働者への一層の厚生年金の適用拡大が必要である。

## (3) 「生活安定機能」の社会化

第三に、非正規労働者が増加する中で、「生活安定機能」をいかに提供していくかという課題がある。日本型雇用システムでは、正規労働者は、長時間労働、配置転換、転勤などの「企業による強い拘束」を受け一方で、年功賃金や社宅などの「生活安定機能」もセットで提供されてきた。

しかし、こうした「生活安定機能」は正規労働者を対象としたもので、非正規労働者には適用されてこなかった。しかし、主たる生計者として非正規労働に従事する人々が男女を問わず増えている。特に非正規労働者にとって負担が重いのは、正規労働者であれば生活給により実質的にカバーされてきた教育費や住宅費である。非正規労働者が自助努力で克服できる水準を超えており、世帯形成を阻む要因となっている。

この点、大陸ヨーロッパを中心に、大学の授業料の多くは公的に負担され、低い額に抑えられている。給付型の奨学金制度も、日本よりも充実している。また、低所得者層などに対して、生活保護制度とは別に家賃補助制度をもつ国が多い。こうした国々では、教育や住宅は、社会資本という捉え方がなされている。

非正規労働者が増える中で、日本でも教育費や住宅費などについて、公的支援の拡充を検討すべきであろう。こうした支援は、経済的要因から結婚を躊躇していた人々に別の選択肢を与え、中間層を育てることにつながるであろう。

## おわりに

単身世帯が増加する中では、上記で考察した内容のほかに、社会保障の機能強化や地域における支え合いの強化も重要と考えられる。

長らく日本では、正社員として働く夫と妻と子どもからなる世帯を「標準」として、様々な生活上のリスクに対応することができた。しかし、単身世帯は、少なくとも同居家族がいないので、世帯としてのリスクヘッジ機能が脆弱である。働き続けられる環境を整備するとともに、公的にも、地域としても、「支え合う社会」の構築が求められている。



藤森克彦 著 (2017)

『単身急増社会の希望』

支え合う社会を構築するために』

日本経済新聞出版社 (定価 2,600円+税)



## 以心伝承

# 川崎・三菱大争議と労働組合法の成立過程

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事長 石原 康則

今回からの新コーナー。組合役員に伝えたいこと（歴史や想いなど）をテーマに様々な分野について執筆していただく。

### 📖 歴史に学ぶ

『現在は歴史の上に築かれ、未来は現在の上に築かれる』ということわざを教わった。これは、アメリカの経済学者・ガルブレイスの言葉である<sup>1</sup>。とすれば、私たちは歴史に学ぶ必要がある。歴史に学ぶという視点において、私に関心を抱き続けている歴史的な争議がある。それは川崎・三菱大争議である。

### 📖 大争議の概要とその意義

川崎・三菱大争議は、大正10年に神戸で起こった。川崎造船株式会社と、当時の三菱内燃機製造株式会社、三菱造船株式会社、三菱電機株式会社の三菱3社の労働者が、労働組合の容認や賃上げなどを要求して45日間にわたり闘った。大争議は、川崎、三菱の工場を中心に、神戸市にある主要工場はもちろん中小企業まで巻き込み、争議参加者、支援者は5万人を超える戦前最大規模の労働争議となった。

この大争議を推進するため、川崎・三菱それぞれの職場から選出された委員により川崎争議団、三菱争議団が組織された。さらに大争議の拡大とともに両争議団を統合した川崎・三菱労働争議団という統一組織が結成された。大争議では、川崎争議団の工場管理宣言<sup>2</sup>に軍隊や憲兵

が出動し、また、示威行進を制止しようとした警官隊と労働者の衝突が起こり、警官が労働者を刺殺する事件まで発生した。最終局面においては、長引く大争議を收拾しようと、兵庫県知事、神戸市長などが調停に乗り出すなど、労使間を越えて社会問題化した。

大争議は、8月上旬、労働側が惨敗し終結したが、私がこの争議に着目する理由は、5つある。第一に、労働組合運動の勃興期にあつて、労働基本権は確立されておらず、とくに団体交渉権、団体行動権（争議権）が認められていない中での闘いであつたこと。第二は、総体として俯瞰すれば、職工らは整然と統制され、規律と規範のもとに組織化された闘いであつたこと。第三は、争議団は、示威運動（デモ行進・集会など）、怠業（サボタージュ、スローダウン）・罷業（ストライキ）、工場管理宣言などをもって争い、これに対し会社は、休業や工場閉鎖（ロックアウト）などで対抗したように、労使双方があらゆる戦術を駆使して闘つたこと。第四は、治安警察法<sup>3</sup>の下、憲兵隊や軍隊の投入が行われ、最終局面においては知事、市長も調停に入るなど、総力戦となつた闘いであつたこと。そして第五は、私が最も重視する点であるが、労働組合法制定や労働争議の調停機関の必要性が、本件争議を機に、いっそう認識されるようになり、本格的な検討や具体的な議論が活発化したこと

である。

## ④戦前の労働組合法制定を巡る議論

そもそも労働組合法案の端緒は、大争議直前の大正9年の内務省案、農商務省案であり、この二つが労働組合法案の実質的な出発点となっている。そして、大争議のあった大正10年以降、国民党建議案、憲政会案を皮切りに、毎年のように政府確定法案や与野党提出法案が帝国議会に提出されている<sup>4</sup>。また、具体的な法案には至らなかったものの内務省社会局私案などが公表されている。

ところで、菅野和夫東京大学名誉教授『労働法』によれば、「政府や諸政党の諸種の労働組合法案は、ほぼ、①労働組合を公認し一定の保護を与えるとともにその活動にわくづけを行うもの、②労働組合の取り締りを主眼とするもの、③労働組合とその活動の保護のみに意を用いたもの、に大別される。これらの提案の間の主要な論点は、労働組合の設立につき届出主義、許可主義、自由設立主義のいずれをとるか、組合員の要件を職業や人数の点でどう設定するか、連合団体を認めるか、法人格取得を認めるか(ないし要件とするか)、組合員たることを理由の解雇を禁止するか、争議行為に関する損害賠償責任の免除(いわゆる民事免責)を明記するか、労働協約の効力をいかにするか、労働組合の解散権や規約・決議の変更命令権のような行政庁による取締りをどの程度規定するか」などであった<sup>5</sup>。

このように、それぞれの立場の相違による論点は明確となっていたが、戦前に労働組合法案が成立することはなかった。しかし、内閣や各政党、経営者団体や労働団体等が議論を深めることによって、労働組合法のありようについ

ての論点整理が、戦前、すでになされていたという事実は特筆しておきたい。

## ④憲法より早い労働組合法の成立

昭和20年8月15日終戦となった。GHQ(連合国最高司令部)は10月11日、当時の幣原喜重郎内閣に対し、民主化政策としての五大改革<sup>6</sup>を指令した。この五大改革に、「労働組合結成の助長」というのがあったことは人口に膾炙している。これは、戦後、日本の復興のためには、労働者の保護と労働組合の結成促進を、GHQがこのほか重視したからに外ならない。

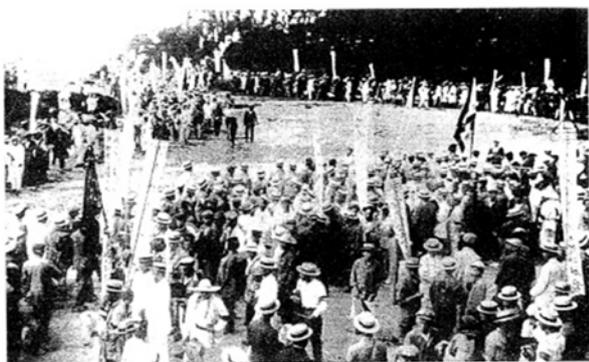
GHQの命を受けた幣原内閣は、労務法制審議委員会において、すぐさま労働組合法制定に向けて議論を開始した。このとき、労務法制審議委員会は、主に大正14年の社会局案と昭和6年の労働組合法案をたたき台として審議を行い、それらをもとに11月24日、労働組合法案が答申書としてまとめられ、これが国会に上程されて、この年の12月22日に可決、成立している。

このように労働組合法は、驚くべきことに終戦後わずか4ヵ月で成立している。GHQ指令からは2ヵ月半である。これはまるで神業のようだが、この背景には、「農商務省案および内務省案と称せられる対照的な二法案が、その後に公表された20に上る諸法案の骨子となり模範となった。それは昭和6年法案につながり、さらには、それを通して、旧労働組合法<sup>7</sup>にさえも大きな影響<sup>8</sup>を与えた。すなわち、戦前、「労働組合法のあるべき姿に関する論議が積み重ねられ、主要な論点がほとんどすべて明確にされていた。このような蓄積が、戦後4ヵ月の短期間で旧労働組合法を誕生させる基盤となったのである」<sup>9</sup>。

先に述べた川崎・三菱大争議以降の労働組合法案を巡る論点整理がなければ、労働組合法がこのようにスピーディに成立することは不可能だったに違いない。

## ④大争議を歴史遺産として顧みる

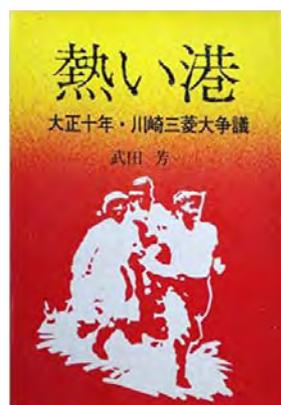
ところで、私は三菱電機、三菱電機労働組合の出身である。その三菱電機が創業した大正10年に、川崎・三菱大争議は起こっている。それだけに、この大争議への思い入れは人一倍強い。先輩たちがおおよそ100年前、神戸において、労働組合の承認を求めて命がけで決起し、官憲に弾圧されながらも45日間を闘い抜いた。その大争議には惨敗したが、その後、労働組合法制定の議論が大正、昭和にかけて毎年のように交わ



会下山中腹に集合して・争議団は市内を整然と行進、市民の歓迎を受けた

され、その議論を通じて労働組合法案の論点整理が行われたため、GHQ指令によるとはいえ、戦後わずか4ヵ月の短期間で、最高法規である憲法よりも早く労働組合法が成立したのであった。

しかしながら、この苦難、苦闘の大争議の歴史との対比において、現在、日本の労働組合の組織率は20%を割り込んで久しいが、この現実をいっただいどのように理解すればいいのだろうか。そこに思いを馳せるとき、今一度、労働組合や労働組合役員に対し、「奮起せよ！」と叱咤激励したくなるのだが、そのためにもまずは、この大争議を忘却の彼方に追いやらず、歴史に学ぶべき教材として顧みてほしいと、私は願うのである。



川崎三菱大争議を扱った小説  
武田芳一（1979）『熱い港』太陽出版

- 1 高木郁郎『Rengo アカデミー・マスターコース講義録 NO.1 労働運動の歴史』（教育文化協会、2002年）1頁。
- 2 「会社側の指揮を排除し、管理者を職場から追い出して、組合が工場を占拠し、生産するという争議行為」であるが、現在では違法な争議行為とされている。
- 3 治安警察法は、明治33年に制定された。労働運動や社会主義運動、農民運動等の自主的な大衆運動を妨害し、弾圧することにねらいがあったとされている。
- 4 労働組合法案が帝国議会上に上程されたのは、大正11年（第45議会）、大正12年（第46議会）、大正15年（第51回議会）、昭和2年（第52議会）、昭和4年（第56議会）、昭和5年（第58特別議会）、昭和6年（第59議会）、昭和11年（第69・70・71議会）である。
- 5 菅野和夫『労働法第9版』（弘文堂、2010年）6頁。
- 6 GHQの民主化政策は、①参政権の付与による日本婦人の解放②労働組合結成の助長③学校教育の民主化④秘密審問司法制度の撤廃⑤経済機構の民主化の五大改革であった。
- 7 昭和20年12月22日成立の労働組合法。昭和24年に全面改定された現行の労働組合法と区別するため「旧」とされている。
- 8 吾妻光俊『詳解労働組合法』（青林書院新社、1970年）9頁。
- 9 菅野和夫『労働法第9版』（弘文堂、2010年）6頁。

## ドイツ視察から見たインダストリー4.0

電機連合 産業政策部長 大津 未来生

### 1. はじめに

2017/10/6（金）～12（木）に第4次産業革命で先行するドイツを訪問した。ドイツは「インダストリー4.0」と呼ばれる国家的戦略プロジェクトを提唱しており、その実態を探るための視察である。今回は、「Future Work Lab（労働の未来研究所）」（シュトゥットガルト）、ディーゼルエンジンのパイオニアである「MAN」の生産ライン（ミュンヘン）を訪問した。また、ドイツはエネルギー環境政策でも先進国であり、環境市街区開発「バーンシュタット地区」（ハイデルベルク）も訪問した。各所の概要、視察内容と所感を報告する。

### 2. 視察内容

#### (1) Future Work Lab

Future Work Labは、ドイツ連邦政府の要請を受け、欧州最大の研究機関であるフラウンホーファー研究機構によって作られた。フラウンホーファー研究機構は、ドイツ全土に69の研究所・研究ユニット、24,500人以上の研究スタッフを抱え、年間予算額は21億ユーロ（2,730億円）を超える、欧州最大の応用研究機関である。Future Work Labにかかる研究費はほとんどが公的財政（連邦教育研究省（BMBF））で成り立っており、十分な予算が確保されている。その他にもサポート財団があり、三菱電機など日本の企業との共同研究もある。

Future Work Labでは、デジタル化によって生

じる新たな課題に対する答えと革新的なアプローチを提供している。デジタル化はプロセスやサービスだけでなく工場の工程フローや作業形態も変えることにより、今までとは異なる課題が生じるため、新たな対応が必要とされる。

研究所のスタッフからは以下のようなお話があった。

#### 【インダストリー4.0について】

- ・インダストリー4.0を考える際には技術、構造、空間、時間などの観点から考えることが重要であり、そのためには今までのやり方、固定観念を取り除くことが大事である。
- ・インダストリー4.0の流れはまだまだつながっていない。一つひとつの研究も区切りで確認作業をしながら進めており、手探りで進めているのが実態である。

#### 【人材について】

- ・今後重要となる人材教育においては、教育者に丸投げとなっている現状にある。それでは目指す人材は育てられない。
- ・人材の確保が大事だが、特化した技術だけでなく、常識にとらわれず間口を広げた対応が重要。例えば機械・構造とITソフトウェアの相乗効果を出させるアプローチが必要。
- ・ITやソフトウェア開発に精通した人材が不足している。優秀な人材はドイツに本社を置く一部の企業が囲い込んでいる。また、プログラミン

グ自体を単純化するような研究も行っている。

### 【その他の課題】

- ・いつも課題になるのがプラットフォーム。研究でやるのか、企業でやるのか、どこで判断し、どこで決めるのか。
- ・何を指すのか、集団的に一緒に達成する目標を設定することが大事。情報の一般化だけでなく、意思統一させることを目指している。
- ・研究員が個別研究に集中して、現場感覚（実用研究）から離れてきていることが課題。

### <見学内容>

ドイツではIGメタルの影響力が大きく、要請を受けた労働負荷軽減のための研究テーマも多くある。荷物の大きさ、重さ、位置を自動判別し、荷物の選別や積み下ろし作業をサポートする物流選別アシスト装置や、肘、腕、腰などの負担の大きさをセンサーで計測するシステム、重量負担軽減のためのアシストスーツの研究などがある。

ほかにはVRを活用した作業の練習、スキルの測定デモンストレーションやARレンズを使った工場のレイアウト配置などのライン設計シミュレーションを見学した。また、高精度な加工技術を確認するために、熟練者の高度な技術を機械に学ばせた自動機械加工装置も研究していた。旧型の旋盤にも、冷却タンクや工具にIoTセンサーを設置することにより、熟練に至らなくても正確に、安全に作業することが可能となる。

安全面に関してはカメラと画像認識により、人が急に倒れた状況を認知しアラームを発することができるという。事前に身体的特徴を登録しておく必要があるため、プライバシー保護の観点でデータの管理手法について相当神経を使っている。



アシストスーツの研究

### (2) MAN SE 工場視察

「MAN」は、ドイツのトラック市場ではダイムラーに次いで2位、24%のシェアを誇り、開発者のルドルフ・ディーゼルを擁していたディーゼルエンジンのパイオニア企業である。

8,000万ユーロを投じて2017年度末に稼働予定の新工場を建設中(視察当時)。別棟では自動ロボットを30台導入しライン拡張の工事も行われていた。

今回は、比較的新しい特殊トラック車両の組立工場(約700m)を視察した。



MANで製造されたトラック

<見学内容> ※工場内の写真撮影は非許可。

基本的に日本の生産システムを手本としており、ジャストインタイム生産方式を採用している。受け入れた部品はトレイごとに管理され、ICチップで作業内容までインプットされている。

随所にディスプレイやセンサーが設置されており、ITを積極的に導入している。

車の土台を組み立てる工程では、5~10mごとの見やすいところに大型ディスプレイが設置されており、流れてきたものの図面と作業内容が作

業員に見えるようになっており、それに基づき作業が進められる。生産ラインの稼働状況、進捗状況についても目につきやすい場所の大型ディスプレイで表示されている。

1台が完成するまでの時間は7.5～8時間で、品質責任者が1日1台を任意で抜き取り、入念な検査をし、その検査結果が展示されている。プレスと溶接工程は24時間オートロボットにより自動化されていた。作業者は一部でグローブ（軍手のようなもの）を着用しているが、ほとんどのところで着用しておらず、ヘルメットやゴーグルの着用も見られない。

工場の中には、作業のトレーニングができるスペースや20名ほどでミーティングできるスペース、飲料の自販機やキッチン、喫煙コーナーが所々に設置されていた。

組み立てラインには約800名が従事し、2交替or 3交替で対応している。生産ラインでは女性従業員はゼロだという。ラインには十分なスペースが確保されており、工場内を自転車で移動する姿も見られた。

### (3) 環境市街区開発「バーンシュタット地区」視察

環境プロジェクトの専門家の案内で、ハイデルベルク市の環境市街区開発「バーンシュタット地区」を視察した。



ハイデルベルク市のパッシブハウス

ハイデルベルク市は人口約15万人。内3万5,000人が学生であり、ドイツで最も古い大学もある。町の17%の人が大学に関連する仕事に従事しており雇用を支えている。SAP本社やシーメンスなど、ドイツを代表する企業も拠点を構えている。

ハイデルベルク市はEUにおける「継続性のある都市」として表彰を2回受け、2014年にはパッシブハウス<sup>1</sup>分野で大賞を受賞している。

バーンシュタット地区は116ヘクタールと広大な範囲で開発が進んでいる。2008年より工事が開始され、すでに3,600人が居住している。2022年に完成予定であり完成後には5,000人になる見込みである。次々と新しい住居ビルやオフィスビルが建設されているが、一つひとつデザインが異なり、個性に富んでいる。住居以外にも、大規模オフィス、ラボ（研究施設）、映画館、幼稚園、コミュニティーハウス（老人の出会いの場）などがある。特に巨大ラボは稼働型のアルミ遮光壁に覆われており、デザインが非常に重視されている。もちろんすべての建築物はパッシブハウスとなっている。

また、バイオマス発電所が併設され、6,000件のパッシブハウスの電力を賄っている。地区全体に雨水を溜め、ろ過・循環させ、バイオマス発電所の熱を活用したコージェネレーションシステム（熱電併給）<sup>2</sup>が張り巡らされている。水循環のための小運河もあり、石でろ過しながらバイオマスの熱で温めた水を循環させている。石や発生した藻が汚染や目詰まりなど課題を生じているが、これだけ大規模な地区開発は例を見ないため、試行錯誤しながら対策を講じているようだ。

さらに各戸にスマートメーターが設置され、地

<sup>1</sup> ドイツパッシブハウス研究所が規定する性能認定基準を満たす省エネルギー住宅)

<sup>2</sup> ガスタービンやディーゼルエンジンで発電する一方、その排出ガスの排熱を利用して給湯・空調などの熱需要をまかなう、エネルギーの効率的運用システムのこと。

区全体のエネルギー使用状況が管理されている。地区内の公園などに省エネ手法について説明している立て看板が備え付けられており、積極的に環境意識を高める啓蒙が図られている。



省エネ手法の説明が書かれた看板

また、ドイツでは電気自動車を2020年までに100万台普及させることを目標としている。EV充電は地下の駐車場で出来るようになっているがまだ十分ではない。ドイツの雇用の6分の1が自動車関連の雇用であり、EVシフトという産業構造の変化にどのように対応していくか、産官学の協議体を積極的に立ち上げるなど連携を強化しながらしっかりとしたビジョンを示していくことが重要との課題認識であった。

ドイツは自然エネルギー比率を高めているが、送電線不足などインフラの整備が追い付いていないという課題もある。バスでアウトバーンを移動中、広大な農地に複数の風力発電が設置されている風景が多く見られた。北海の洋上風力発電も増えてきているという。

ドイツの夜は街灯が少なく薄暗い。ここでも環境保護のため街灯は必要最小限としているとのことだった。

### 3. その他

バス移動の多い行程だったが、バスの運転は1日9時間まで、そして4時間30分ごとに45分の休憩が義務付けられている。バスには電子記録装置

が搭載されていて、抜き打ちチェックをされることもあるという。

また、閉店法により休日には多くの店が休業している。現在では州ごとに閉店法が定められ、規制緩和も伴い多くの州で営業時間の延長や24時間営業も認められるようになった。しかし、いずれにしても日曜・祝日にはほとんどの店が閉まっている。

### 4. さいごに

他に先駆けて「インダストリー4.0」を提唱した国だけあり、そのコンセプトや考え方はしっかりとしている印象を受けた。しかし、日本においても既に各国の動向を踏まえてSociety5.0や新産業構造ビジョンなどコンセプトや対応方針が打ち出され、政府方針「未来投資戦略」でも第4次産業革命への対応が多く含まれており、日本が遅れているという印象は受けなかった。

また、欧州最大の研究機関であるフラウンホーファー研究所Future Work Labの説明を聞く中でも、めまぐるしく技術が進歩する中で、各種研究も立ち止まって軌道修正が求められている状況にある。先進企業の一つであるMANの工場内を見ても、日本と大差はなく（逆に日本を見本としており）、まだまだインダストリー4.0は実装段階には至っていない。

全体的にドイツが大きく先行しているという印象はなく、まだまだ日本にも勝機はあると感じた。ただ、環境保護の取り組みについては、大規模な街づくりの中で徹底した取り組みが行われていたり、現地ガイドとの対話の中でも随所に省エネや環境保護についての発言がなされるなど、国全体として環境保護や省エネに対する国民的意識が高いと感じた。

## おもしろデータ

世の中に公開されているデータから電機総研メンバーが「面白いかも」と思ったものを紹介する。

内閣府 高齢社会白書（平成29年版）より

## 増え続ける高齢者。その実態と意識とは

電機連合 総合研究企画室（電機総研）

高齢社会白書は、平成7年に施行された「高齢社会対策基本法」に基づいて、毎年国会に提出されている年次報告である。本報告書（平成29年度版）から日本の高齢化の現状や高齢者の就業や社会参画などについての意識を紹介する。

### 1. 高齢化の動向

#### (1) 高齢化率は27.3%

我が国の総人口は、平成28（2016）年10月1日現在、1億2,693万人となっている。65歳以上の高齢者人口は、3,459万人となり、総人口に占める割合（高齢化率）も27.3%となった。

65歳以上の高齢者人口を男女別にみると、男性は1,500万人、女性は1,959万人で、性比（女性人口100人に対する男性人口）は76.6であり、男性対女性の比は約3対4となっている。また、高齢者人口のうち、「65～74歳人口」は1,768万人（男性842万人、女性926万人、性比91.0）で総人口に占める割合は13.9%、「75歳以上人口」は1,691万人（男性658万人、女性1,033万人、性比63.6）で、総人口に占める割合は13.3%である（図表1）。

図表1 高齢化の現状

単位：万人（人口）、%（構成比）

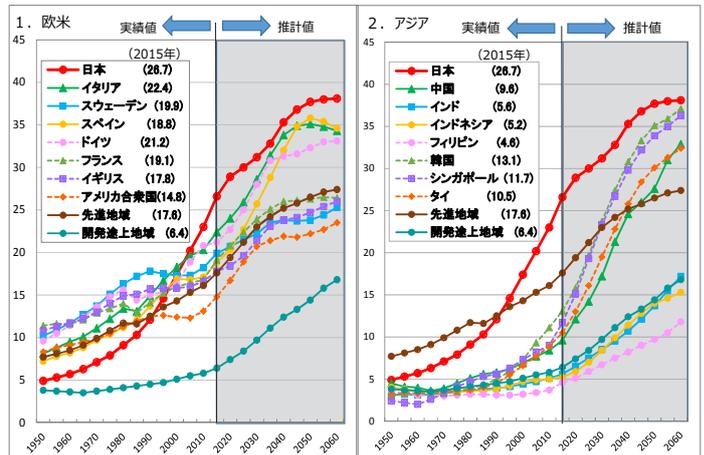
		総数	男	女
人口(万人)	総人口	12,693	6,177	6,517
	高齢者人口（65歳以上）	3,459	1,500 (性比 76.6)	1,959
	65～74歳人口	1,768	842 (性比 91)	926
	75歳以上人口	1,691	658 (性比 63.6)	1,033
	生産年齢人口（15～64歳）	7,656	3,869 (性比 102.1)	3,788
	年少人口（0～14歳）	1,578	808 (性比 104.9)	770
構成比	総人口	100	100	100
	高齢者人口（高齢化率）	27.3	24.3	30.1
	65～74歳人口	13.9	13.6	14.2
	75歳以上人口	13.3	10.6	15.9
	生産年齢人口	60.3	62.6	58.1
	年少人口	12.4	13.1	11.8

資料：総務省「人口推計」平成28年10月1日（確定値）  
（注）「性比」は、女性人口100人に対する男性人口

#### (2) 我が国は世界で最も高い高齢化率である

先進諸国の高齢化率を比較してみると、我が国は1980年代までは下位、90年代にはほぼ中位であったが、平成17（2005）年には最も高い水準となり、今後も高水準を維持していくことが見込まれている（図表2）。

図表2 世界の高齢化率の推移



資料：UN, World Population Prospects: The 2015 Revision

ただし日本は、2015年までは総務省「国勢調査」

2020年以降は国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」の出生中位・死亡中位仮定による推計結果による。

（注）先進地域とは、北部アメリカ、日本、ヨーロッパ、オーストラリア及びニュージーランドからなる地域をいう。開発途上地域とは、アフリカ、アジア（日本を除く）、中南米、メラネシア、ミクロネシア及びポリネシアからなる地域をいう。

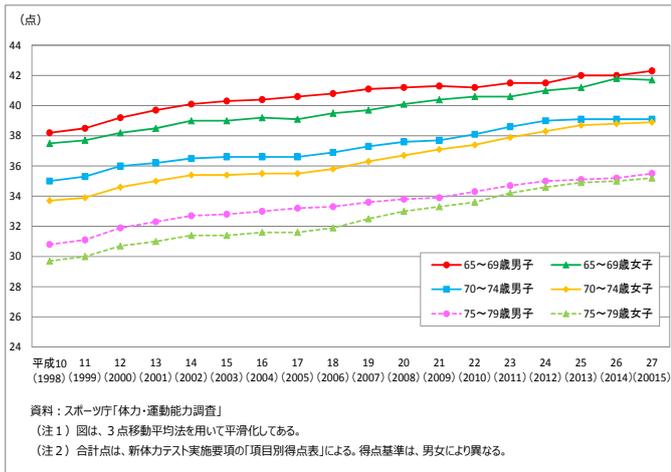
### 2. 高齢者の健康・福祉

#### (1) 高齢者の健康

##### ① 高齢者の新体力テストの合計点は向上傾向

高齢者の新体力テスト（握力、上体起こし、長座体前屈、開眼片足立ち、10m障害物歩行、6分間歩行）の合計点は、すべての年代・性別で向上傾向を示している（図表3）。

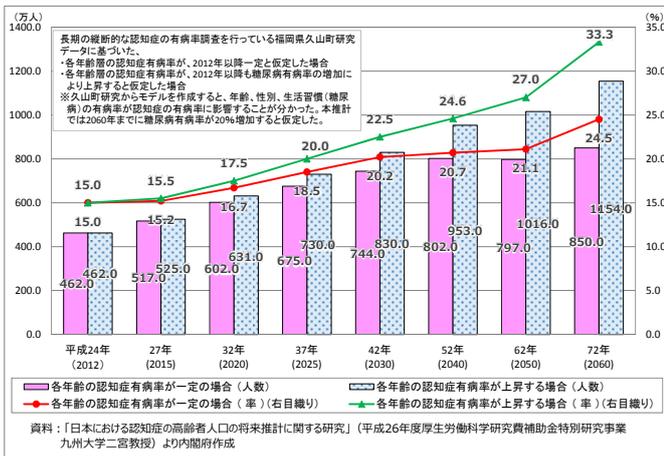
図表3 高齢者の新体力テスト合計点



②認知症高齢者数の推計

65歳以上の認知症高齢者数と有病率の将来推計についてみると、平成24（2012）年は認知症高齢者数462万人と、65歳以上の高齢者の約7人に1人（有病率15.0％）であったが、平成37（2025）年には、約5人に1人になるとの推計もある（図表4）。

図表4 65歳以上の認知症患者の推定者と推定有病率

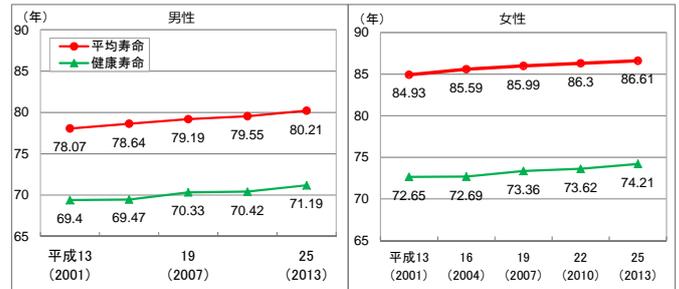


③健康寿命が伸びているが、

平均寿命に比べて伸びが小さい日常生活に制限のない期間（健康寿命）は、平成25（2013）年時点で男性が71.19年、女性が74.21年となっており、それぞれ平成13（2001）年と比べて伸びている。しかし、平成13（2001）

年から平成25（2013）年までの健康寿命の伸び（男性1.79年、女性1.56年）は、同期間における平均寿命の伸び（男性2.14年、女性1.68年）と比べて小さい（図表5）。

図表5 健康寿命と平均寿命の推移



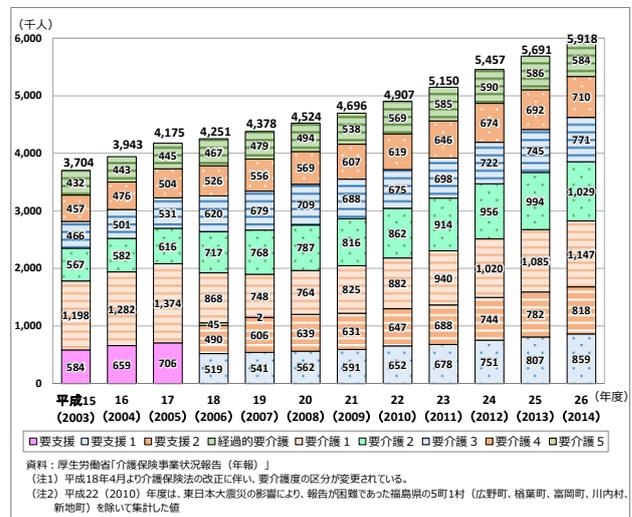
資料：平均寿命：平成13・16・19・25年は、厚生労働省「簡易生命表」、平成22年は「完全生命表」  
健康寿命：平成13・16・19・22年は、厚生労働科学研究費補助金「健康寿命における将来予測と生活習慣病対策の費用対効果に関する研究」平成25年は厚生労働省が「国民生活基礎調査」を基に算出

(2) 高齢者の介護

①高齢者の要介護者等数は増加しており、

特に75歳以上で割合が高い介護保険制度における要介護又は要支援の認定を受けた人（以下「要介護者等」という。）は、平成26（2014）年度末で591.8万人となっており、平成15（2003）年度末（370.4万人）から221.4万人増加している。また、要介護者等は、第1号被保険者の17.9%を占めている（図表6）。

図表6 第1号被保険者（65歳以上）の要介護度別認定者数の推移



資料：厚生労働省「介護保険事業状況報告（年報）」  
（注1）平成18年4月より介護保険法の改正に伴い、要介護度の区分が変更されている。  
（注2）平成22（2010）年度は、東日本大震災の影響により、報告が困難であった福島県5町1村（広野町、楢葉町、富岡町、川内村、新地町）を除いて集計した値

また、65～74歳と75歳以上の被保険者について、それぞれ要支援、要介護の認定を受けた人の割合をみると、65～74歳で要支援の認定を受けた人は1.4%、要介護の認定を受けた人が3.0%であるのに対して、75歳以上では要支援の認定を受けた人は9.0%、要介護の認定を受けた人は23.5%となっており、75歳以上になると要介護の認定を受ける人の割合が大きく上昇する（図表7）。

図表7 要介護等認定の状況

単位：千人、（ ）内は%

65～74歳		75歳以上	
要支援	要介護	要支援	要介護
245	508	1,432	3,733
(1.4)	(3.0)	(9.0)	(23.5)

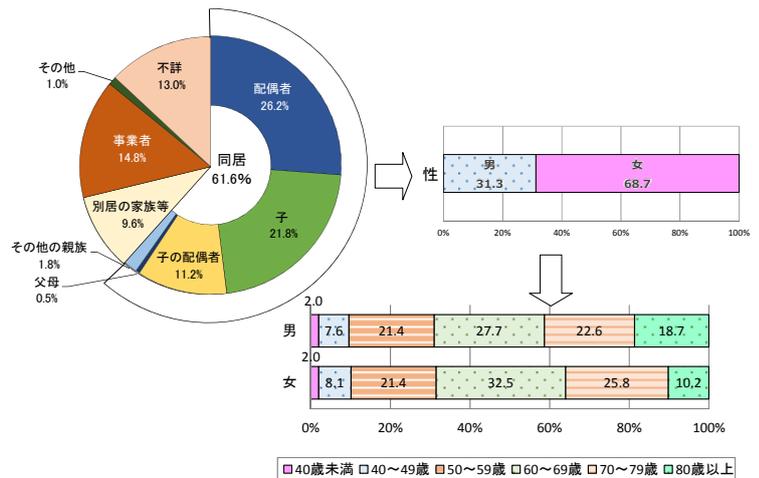
資料：厚生労働省「介護保険事業状況報告書（年報）」（平成26年度）より算出  
 (注1) 経過的要介護の者を除く。  
 (注2) ( )内は、65～74歳、75歳以上それぞれの被保険者に占める割合

②主に家族（とりわけ女性）が介護者となり、「老老介護」も相当数存在

要介護者等からみた主な介護者の続柄をみると、6割以上が同居している人が主な介護者となっている。その主な内訳をみると、配偶者が26.2%、子が21.8%、子の配偶者が11.2%となっている。また、性別については、男性が31.3%、女性が68.7%と女性が多くなっている。

要介護者等と同居している主な介護者の年齢についてみると、男性では69.0%、女性では68.5%が60歳以上であり、いわゆる「老老介護」のケースも相当数存在していることがわかる（図表8）。

図表8 要介護者からみた主な介護者の続柄

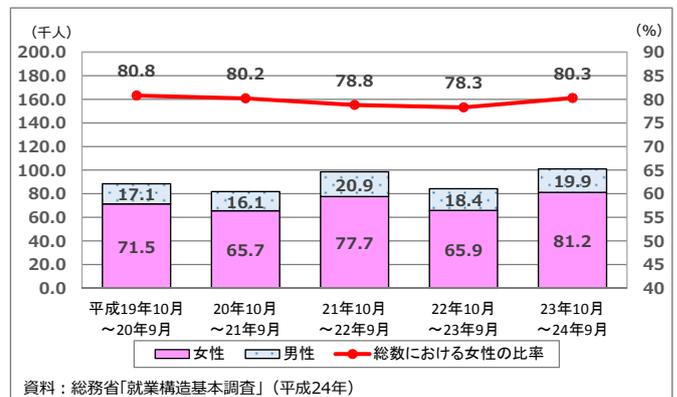


資料：厚生労働省「国民生活基礎調査」（平成25年）  
 (注) 主な介護者の年齢不詳の者を含まない。

③介護や看護により離職する人は女性が多い

家族の介護や看護を理由とした離職者数は平成23（2011）年10月から平成24（2012）年9月の1年間で10.1万人であった。とりわけ、女性の離職者数は8.1万人で、全体の80.3%を占めている（図表9）。

図表9 介護・看護を理由に離職した人



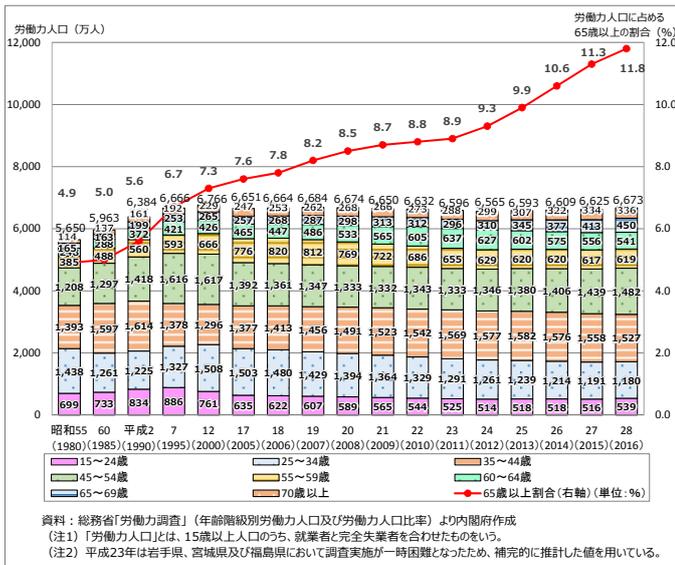
資料：総務省「就業構造基本調査」（平成24年）

### 3. 高齢者の就業

(1) 労働力人口に占める高齢者の比率は上昇

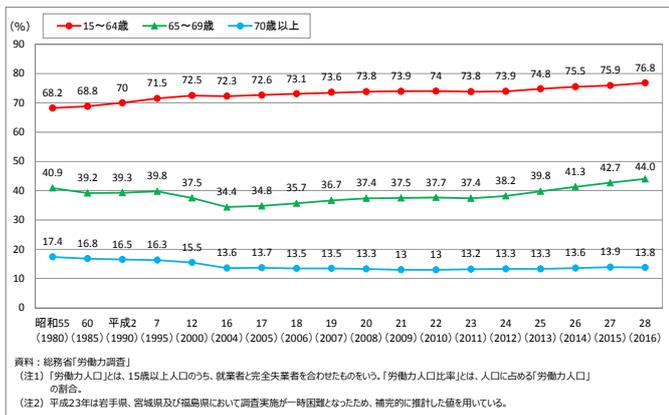
平成28（2016）年の労働力人口は、6,673万人であった。労働力人口のうち65～69歳の者は450万人、70歳以上の者は336万人であり、労働力人口総数に占める65歳以上の者の割合は11.8%と上昇し続けている（図表10）。

図表10 労働力人口の推移



また、平成28（2016）年の労働力人口比率（人口に占める労働力人口の割合）をみると、65～69歳では44.0%となっており、平成16（2004）年（34.4%）で底を打った後、上昇傾向である。70歳以上は13.8%であり、おおむね14%で推移している（図表11）。

図表11 労働力人口比率の推移



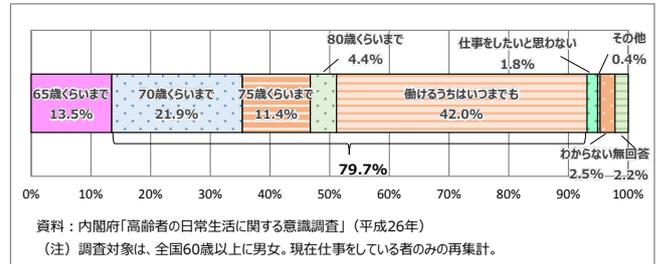
(2) 高齢者の就業状況

① 「働けるうちはいつまでも」働きたい

高齢者が約4割現在仕事をしている高齢者の約4割が「働けるうちはいつまでも」働きたいと回答。70歳くらいまでもしくはそれ以上との回答と合計すれば、約8割が高齢期にも高い就業意欲を持っている様子が見える（図表12）。

図表12 何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいか

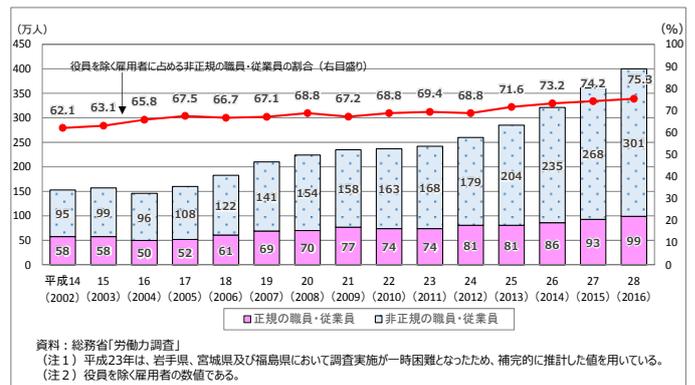
図表12 何歳頃まで収入を伴う仕事をしたいか



②65歳以上の非正規の職員・従業員の割合は

7割以上会社などの役員を除く65歳以上の雇用者について雇用形態をみると、非正規の職員・従業員は多く、かつ、増加傾向である。平成28（2016）年では正規の職員・従業員が99万人に対して、非正規の職員・従業員が301万人であり、役員を除く雇用者に占める非正規の職員・従業員の割合は75.3%となっている（図表13）。

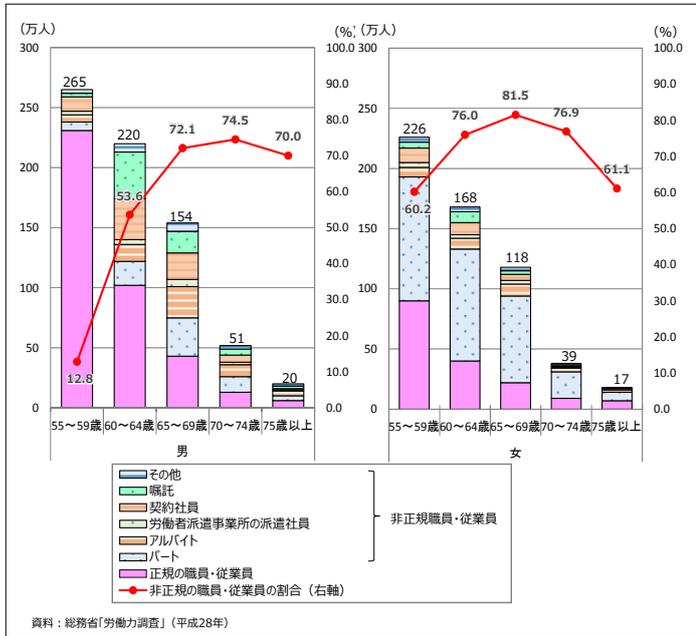
図表13 65歳以上の正規・非正規職員数



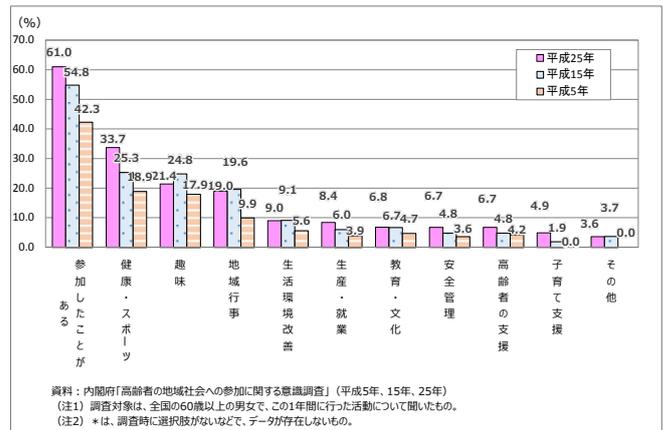
男性の場合、非正規職員・従業員の比率は55～59歳で12.8%であるが、60～64歳で53.6%、65～69歳で72.1%と、60歳を境に大幅に上昇している。一方、女性の場合、同比率は55～59歳で60.2%、60～64歳で76.0%、65～69歳で81.5%となっており、男性と比較して上昇幅は小さい

ものの、やはり60歳を境に非正規職員・従業員比率は上昇している（図表14）。

図表14 性年齢別雇用形態別雇用者数及び非正規雇用者率（役員を除く）



図表15 高齢者のグループ活動への参加状況（複数回答）



②グループ活動に参加してよかったことは

「新しい友人」「生活に充実感」

自主的なグループ活動に参加したことがある高齢者が活動全体を通じて参加してよかったことは、「新しい友人を得ることができた」（48.8%）がもっとも多く、次いで「生活に充実感ができた」（46.0%）、「健康や体力に自信がついた」（44.4%）の順となっている（図表16）。

4. 高齢者の社会参加活動

(1) 高齢者のグループ活動

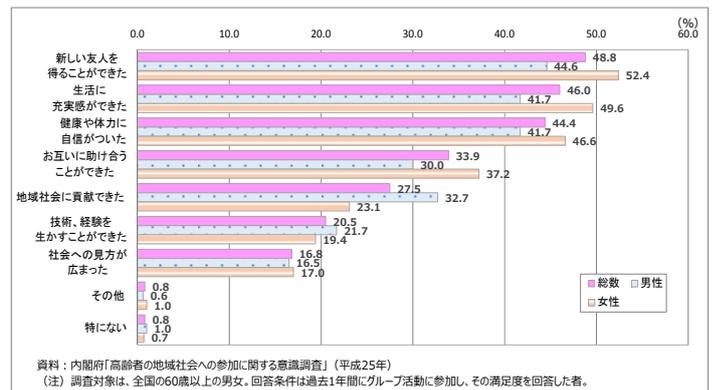
①60歳以上の6割が趣味なども含めた

グループ活動に参加したことがある

自主的なグループ活動への参加状況についてみると、60歳以上の高齢者のうち61.0%（平成25（2013）年）が何らかのグループ活動に参加したことがあり、10年前（平成15（2003）年）と比べると6.2ポイント、20年前（平成5（1993）年）に比べると18.7ポイント増加している。

具体的な活動についてみると、「健康・スポーツ」（33.7%）、「趣味」（21.4%）、「地域行事」（19.0%）の順となっており、特に「健康・スポーツ」は10年前に比べ8.4ポイント、20年前に比べ14.8ポイント増加している（図表15）。

図表16 高齢者のグループ活動参加による効果（複数回答）



(2) 高齢者の世代間交流

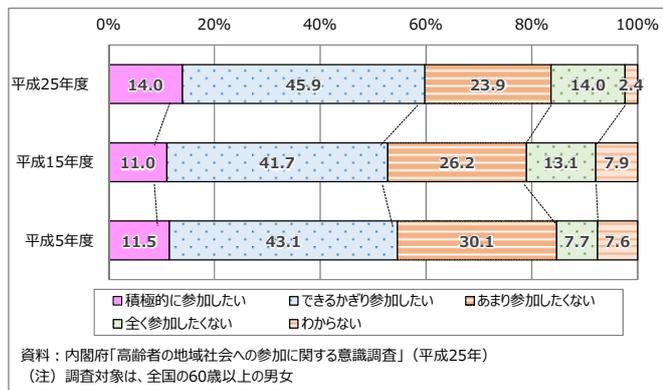
①約6割の高齢者が若い世代との交流に

参加したいと考えている

高齢者の若い世代との交流への参加意向についてみると、参加したいと考える人の割合（「積極的に参加したい」、「できるかぎり参加したい」

と回答した人の合計)は平成25(2013)年で59.9%となっており、10年前(平成15(2003)年)に比べると7.2ポイント増加している(図表17)。

図表17 若い世代との交流機会の参加意向

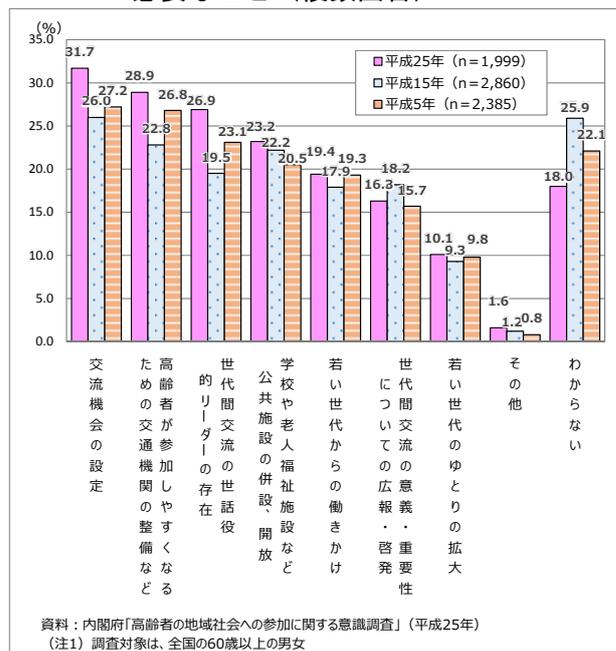


②世代間交流を促進するための必要条件は

「交流機会の設定」

高齢者が世代間の交流を促進するために必要だと思ふことをみると、「交流機会の設定」(31.7%)がもっとも多く、次いで「高齢者が参加しやすくするための交通機関の整備など」(28.9%)となっている(図表18)。

図表18 高齢者の世代間交流を促進するために必要なこと(複数回答)



## 日本人はもっと賢く働く必要がある

ジャーナリスト 森 一夫

昨年来、働き方改革が大きな話題になっている。この原稿の執筆時にはまだ始まっていないが、次期通常国会では働き方改革関連法案が審議される。

メディアの多くは、長時間労働の規制を働き方改革の最優先課題のようにとらえている。昨年11月10日付の朝日新聞に、「働きすぎ 国の未来が犠牲に」と見出しをつけた投書が載っていた。筆者の27歳の会社員は「現在の日本人は休みなく働くあまり、消耗して次代を育てる余裕がない」と言う。

労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較2017」によると、日本の雇用者1人当たりの平均年間総実労働時間は、2000年の1,853時間から15年には119時間短縮して1,734時間になっている。米国は15年が1,795時間で日本より長い。ちなみに韓国は2,071時間（15年）である。

1,304時間（15年）のドイツと比べると日本はかなり長い。平均値では「国の未来」を危うくするほど「働きすぎ」とは思えない。日本人は自ら「働き者」と思ってきたが、そうだろうか。

ある食品メーカーの経営者は「日本人は働かなくなった」と言う。労働時間の長さではなくて、働く密度を問題視している。1月6日付日本経済新聞の社説は「いつの間にか『仕事熱心』をやめた日本人」と題して、「自ら主体的に仕事に取り組む姿勢に欠ける現状は非常に心配だ」と憂えている。

同社説は、米調査会社のギャラップが仕事に熱意のある社員の多寡を国際比較したところ、日本は6%しかいなくて139カ国中132位と最下位クラスだったという結果に基づいている。仕事に熱が入らなければ、成果は上がらないという見立てである。

日本の労働生産性は国際的に見ると意外に低い。日本生産性本部が昨年末に公表したデータによると、16年の日本の時間当たり労働生産性は46ドルで、OECD加盟35カ国中20位にとどまる。6位の米国のやっとなら約66%、8位ドイツとは約68%の水準である。要するに日本人は働きが悪いのである。

過労死が社会問題になっているのに、これ以上働けと言うのかと割り切れない思いの方もいるかもしれない。しかし時間的には相応に働いているのに、成果がいまひとつなのは事実である。

では原因はどこにあるのか。経済学者の吉川洋氏は、労働生産性上昇の最大の要因を「新しい設備や機械を投入する『資本蓄積』と、広い意味での『技術進歩』、すなわち『イノベーション』である」（「人口と日本経済」）と述べている。

今まで通りの仕事では、成熟市場でのシェアの奪い合いになり、働きの割に得るものは少ない。これでは疲れるばかりで、日経の社説が心配するように意欲をそがれ、ますます悪循環に陥る。

イノベーションを持続的に起こせば、人口が減っても経済成長は可能だと吉川氏は説く。今やICT（情報通信技術）により第4次産業革命の時代だと言われ、イノベーションの種はいろいろある。それをものにするには、働き方改革（最近の安倍晋三首相の言葉では「働き方革命」）が重要になる。

単に労働時間を短く規制すればよいわけではない。あらゆる産業で人工知能（AI）の応用が急激に進んでいる。こうした中でイノベーションを図るには、自由な発想が求められる。働き方も、年功的な長期雇用の人事管理を改革して、成果で管理する職務型雇用を採り入れて複線化を図る必要がある。

例えば、脱時間給の一種である高度プロフェッショナル制度があるが、「必要ない」と津津里季生連合会長が全否定するのは、時代に逆行していないか。

ある電機メーカーの研究開発担当の役員は「米国にある研究所では、現地の研究スタッフが『日本人はなぜ勤務時間をあんなに気にするのか』と不思議がっている」と語る。米国では「プロはエグゼンプション（時間規制の適用除外）制度が当たり前」だからだ。問われるのは成果だけで、昼間にジョギングをしようが徹夜で仕事をしようが自由である。

その役員は「工場のライン作業と違って、今後の研究開発にはエグゼンプション制度が望ましい」と言う。もし時間管理の厳格化ばかり求めていると、技術イノベーションの鍵を握る研究開発部門の海外移転が加速し空洞化する恐れがある。起業家のマインドを持つ人材の海外流出も懸念される。

これからは長時間残業による肉弾戦は不毛だ。しかし時間に縛られずに、もっと賢く働く必要がある。それこそが目指すべき働き方改革である。