

# 電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 73

2020年I号

## CONTENTS

### 論点

2020年総合労働条件改善闘争に向けて

電機連合 書記長 神保 政史

### 特集

2020年を展望する

2 [1] 2020年の経済展望:混迷する世界と日本

富士通総研 エグゼクティブ・フェロー 早川 英男

7 [2] 「2020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 経営学研究科 技術経営専攻 (MOT)  
教授 若林 秀樹

17 [3] 2020年の政局展望

政治アナリスト 伊藤 惇夫

22 [4] 2020年に施行される労働法制とその対応

連合 総合政策推進局 労働法制局長 富高 裕子

29 羅針盤

外国人労働者が産業に与える影響と課題

日本総合研究所 副理事長 山田 久

35 以心伝承

101年目のILO(国際労働機関)

赤恥かいた第1回総会での日本の茶番劇

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則  
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

38 おもしろデータ

人生の満足度に関する調査 2019

「2019年の振り返り」

電機連合 総合研究企画室 (電機総研)

42 先読み情報

キャリア形成は会社任せから本来のあり方に

ジャーナリスト 森 一夫

## 2020年総合労働条件改善闘争に向けて

電機連合 書記長 神保 政史

1月23日～24日に開催された電機連合第106回中央委員会において、2020年総合労働条件改善闘争の要求内容が確認されました。加盟組織は、この方針に沿って要求を提出し、今次闘争が本格的にスタートします。

電機連合は今次闘争の意義を、<『生活不安、雇用不安、将来不安』の払拭>と「すべての労働者がいきいきと働ける環境」をめざし、継続した「人への投資」に取り組む>と位置づけ、賃金・一時金・働き方改革・労働協約改定など多岐にわたる項目に取り組みます。

2014年から2019年まで6年連続で賃金水準を改善し、開発設計職基幹労働者の賃金は6年間で月額10,000円改善したことになります。しかしながら、厚生労働省の毎月勤労統計調査によれば、名目賃金の増加により実質賃金は一時プラスとなるものの、消費者物価指数の上昇により再びマイナスに転じています。また、労働分配率は中長期的に低下しており、可処分所得はリーマンショック前の水準には戻っていないのが実態です。

電機連合の各種調査では、徐々に改善はしているものの4割近い方が生活全体に不満をもち、雇用や将来に対する不安を抱いている方もいまだに多くいらっしゃるのが実態です。よって、「生活不安、雇用不安、将来不安」の3つの不安の払拭に向けた取り組みを一層強化していく必要があります。

電機各社の2019年度通期の業績見通しは、米中貿易摩擦の影響などにより減収を見込む企業もありますが、電機連合中堅組合企業12社の財務状況は堅調に推移しています。個人消費の腰折れを起こさず、一層の個人消費の拡大を通じた経済の安定的・持続的成長に繋げるためにも、継続した賃金水準改善を通じた生活水準の維

持・向上とその波及を図らなくてはなりません。働き方改革も今次闘争の重要なテーマです。

電機連合の労働時間調査や生活実態調査を分析すると、これまで労使が取り組んできた業務プロセスの見直しや、サテライトオフィスなどの環境整備、諸制度の拡充などの働き方改革の成果が表れつつありますが、まだ緒に就いたばかりです。今次闘争では、長時間労働の是正をはじめとした働き方改革を一層深化させるべく労使協議を積極的に進めていきます。

今次闘争を通じて電機産業で働くすべての労働者が安全で健康に働き、働きがいをもって能力を最大限発揮できる環境を整備し、労働の質と生産性の向上を図り、電機産業の持続的な発展につなげていかなくてはなりません。

今次闘争のコンセプトに込めた思いを実現させるべく、加盟組織との連携を強化して闘争に取り組んでまいります。

～さいごに～

今年はいよいよ東京オリンピック・パラリンピックが開催されます。

オリンピックは「平和の祭典」といわれています。これは、オリンピック憲章に「世界平和の維持と確立に寄与することをその主たる目的とする」と謳われており、紀元前8世紀ごろ、古代ギリシャの王が絶え間のない都市国家間の紛争を憂いて、一時だけでも争いを中止させる手だてはないかと、切なる願いを込めてスポーツを取り上げたのが起源とされています。

今、世界では紛争が絶えませんし、環境問題や格差問題など各国が連携して事にあたらないと解決できない深刻な課題が山積しています。2020東京オリンピック・パラリンピックが真の平和の祭典になることを願うばかりです。

# 特 集

## 2020年を展望する



2019年を振り返ってみると印象に残った出来事は「新元号『令和』への改元」、「消費税が8%から10%に」、「台風15号・19号が上陸、各地で大きな被害」、「ラグビーワールドカップで日本が初のベスト8入り」などが上位にくるのではないだろうか。2020年は夏季オリンピック・パラリンピックが東京で開催されることがとても楽しみであるし、また海外ではアメリカ大統領選挙の行方も気になるところだ。

本特集では、4人の有識者に経済、電機産業、政治、法改正の視点から2020年を展望いただいた。羅針盤では、「外国人労働者が産業に与える影響と課題」と題し、外国人雇用労働者が日本の産業や雇用環境に与える影響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。

## 2020年の経済展望：混迷する世界と日本

富士通総研 エグゼクティブ・フェロー 早川 英男

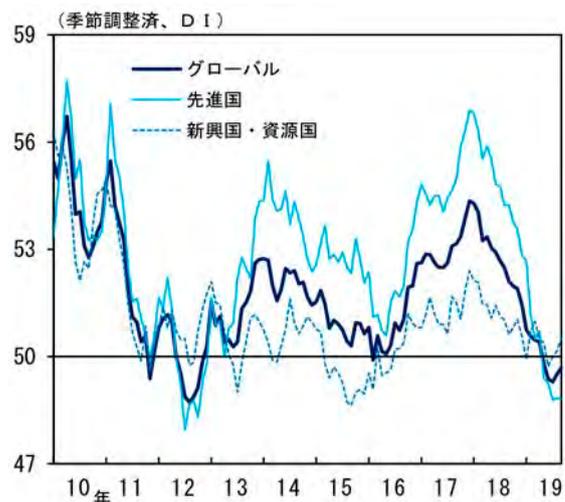
### 混迷を極めた昨年の世界

世界の政治経済は2016年のBrexit国民投票、トランプ米大統領当選を機に混迷の時代を迎えたが、それがピークに達したのが昨年だったのではないか。世界を覆った不確実性は、思いつくまに挙げて行っても、①米中貿易戦争、②英国のBrexit、③中東情勢の緊張、④北朝鮮の核・ミサイル開発、⑤日韓対立激化、⑥香港の民衆デモなど数え切れない程だ。これだけ多くの不確実性を世界が抱え込んでしまった時期は、過去30～40年遡ってもあまり無かったように思う。

こうした混迷の深まりは、当然ながら世界経済にも大きな影を投げ掛けることになった。世界景気は、2012年夏の欧州債務危機の収束以来、長期にわたる回復基調を辿り、2017年頃は絶好調とも言える状況だった（この頃は日本を含めて世界同時株高が実現した）が、一昨年から昨年は大きく減速した。政治的・経済的混迷が景気に影響を与えたルートは主に2つあり、第1は米中貿易戦争のエスカレーション等を背景に世界貿易の拡大に急ブレーキが掛かったこと、第2は不確実性の高まりによって設備投資が抑制されたことである。これらは、いずれもサービス業より製造業に大きな悪影響を及ぼすため、昨年の世界経済は、サービス業が相対的に堅調を保つ一方で、製造業の業況が大幅に悪化するという姿となった。実際、世界経済の動きを把

握するうえで注目度の高いグローバル製造業PMIは、昨年央に2012年以来7年振りに節目となる50を割り込むことになった（図表1）。後で見る日本も含めて、昨年の世界経済は「製造業不況」だったとすることができるだろう。

図表1 グローバル製造業PMIの推移



出所) 日本銀行「経済・物価情勢の展望」2019年10月

こうした景気の減速や先行き不透明性の高まりを背景に、先進国の金融政策も方向転換を余儀なくされた。まず、一昨年中順調な景気拡大を背景に4回にわたって利上げを行った米国のFRB（連邦準備制度理事会）は、昨夏から秋に掛けて3回の利下げに転じた。米国景気自体は相対的に堅調だったが、先行きの不確実性増大に備えた「予防的利下げ」だとされている。また、一昨年までは金融緩和からの「出口」を探っているとされたECB（欧州中央銀行）も、景

気の急減速から一転、昨秋にはマイナス金利の深掘りと量的緩和の再開に踏み切ることになった。ただし、金融緩和の効果に大きな期待が掛けられていた数年前とは違って、今回の金融緩和には批判的な見方も少なくない。米国内からは金融緩和反対論も出ているし（実際、FRBはトランプ大統領の利下げ要求にもかかわらず、昨年末には利下げをストップした）、ECBの金融緩和には殆ど効果がないとの見方が一般的であり、代わって財政政策への期待が世界的に高まっているのが近年の大きな変化である。

## ピークを過ぎても視界不良は続く

こうした世界の政治的・経済的混迷にも、昨年の年末近くになって大きな変化が訪れることとなった。まず、Brexitの国民投票から3年半後の総選挙で与党保守党が大勝した結果、ようやく今年1月には英国がEUを離脱することがほぼ確定した。また、エスカレーションを続けてきた米中の貿易戦争も、第1段の交渉合意が成立し、米国経済を含め世界全体に悪影響を及ぼすことが懸念されていたスマホ等への15%の関税賦課が回避されたほか、既往の関税も一部が軽減されることになった。これで世界の政治的・経済的混迷も一応ピークを越えたと考えることができよう。

しかし、筆者は過度の楽観は禁物だと考えている。まずBrexitについては、1月末にEUからの離脱が実現しても今年一杯は移行期間となり、英国とEUの間の人やモノの移動は基本的に何も変わらない。問題は、この移行期間中に今後の貿易関係等に関する協定を成立させる必要があることだが、TPP交渉を思い出しても分かるように、貿易交渉が1年で終わるとは到底考えられない。常識的には移行期間が延長される筈

だが、ジョンソン首相は「移行期間を延長しない」ことを公約に掲げて総選挙を戦った。もし、貿易交渉が成立することなく、かつ移行期間の延長も行われずに年末を迎えることになれば、結果的にno deal Brexit（合意なき離脱）と同じことになってしまう。今年の後半になると、そのリスクが強く意識されるようになる可能性が高いのではないか。

また、米中貿易交渉はあくまで第1段の合意が成立しただけだ。米国が昨年12月15日に予定されていたスマホ等への課税を見送り、既往の関税も一部引き下げに応じたことは明らかになっているが、その見返りとしての中国による農産物輸入の大幅増加については、その金額や時期が明確になっていない。大統領選挙を控えて早期に成果が欲しいトランプ大統領が妥協に応じたという印象の強い内容である。まして、中国による知的財産権の侵害や、国有企業に対する補助金など国家資本主義を巡る問題は殆ど何も解決していない。米中のハイテク分野を巡る対立、さらには地政学的問題を含めた覇権争いはまだまだ続くと考えるべきだろう。

しかも、冒頭に述べたように現在の世界が抱え込んだリスクはこの2つだけではない。混迷のピークは越えたとしても、まだ暫くは視界不良の状態が続くことになる。そう考えると、遠からず世界景気が持ち直しに向かうとしても、貿易の急拡大や設備投資の急回復を期待することは困難であり、世界景気の回復はごく緩やかなものに止まる可能性が高い。

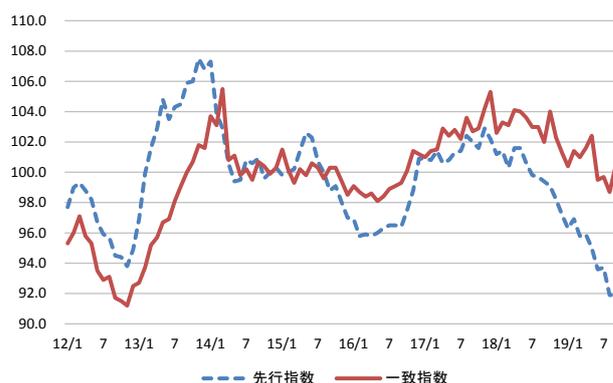
## 昨年の日本経済は「製造業不況」

こうした中で、昨年は日本経済も「製造業不況」、ないし軽度の景気後退を経験したと筆者は考えているが、問題は昨年の日本経済をデータ

に即して評価するのは大変に難しい点にある。と言うのも、GDP統計だけに注目すれば、1～3月の実質成長率は年率+2.6%、4～6月は同+2.0%、7～9月も同+1.8%と、日本経済は好調を続けたことになる。日本の潜在成長率が+1%弱(内閣府推計+1.0%、日銀推計+0.6%)だということを踏まえれば、平均して+2%超は大変な高成長だし、18年度の成長率が僅か+0.3%だったことを踏まえると、世界経済が減速する中で日本経済だけは大きく加速したことになる。

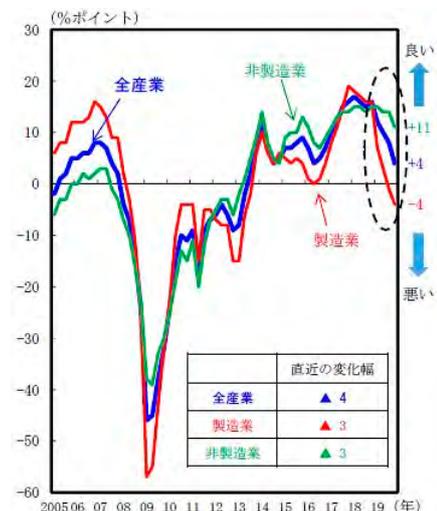
一方、弱い指標の代表は鉱工業生産で、こちらは輸出の減少を背景に1～3月前期比-2.5%、4～6月+0.5%、7～9月-0.3%と減少基調を辿った後、10～12月は消費増税前の駆け込み需要の反動もあって(12月について経産省の試算値を使って計算すると)-4.3%という大幅な落ち込みとなる見込みだ。また、日本の景気の山・谷は景気動向指数(CI)一致指数の動きを基に判断することになっているが、こちらも製造業の動きに影響され易いこともあって弱い動きが続いている(図表2)。3月にその基調判断が景気後退の可能性が高いことを意味する「悪化」となった後、いったんは「下げ止まり」となったが、8～11月は再度「悪化」だった。通常ルールに沿って判断すれば、現在は一昨年10月頃をピークとした景気後退局面にあるということになる(その場合、「アベノミクス景気が戦後最長になった」という政府の判断も幻になる)。

図表2 景気動向指数(CI)の推移



こうした経済指標間の不整合のかなりの部分は、世界経済についても述べた製造業と非製造業のデカップリングに起因するものと考えられる。例えば、日銀短観で業況判断DIをみると、製造業が明確に悪化した一方で、非製造業では高水準が維持されている(図表3)。それでも、GDP統計が示すほど日本経済が好調だったとは考えにくい。

図表3 日銀短観の業況判断DI



出所) 内閣府「月例経済報告等に関する関係閣僚会議資料」(2019年12月)

輸出が減少する中で、底堅さを維持して景気を下支えした内需について、ここで少しだけコメントを付しておきたい。まず個人消費は、GDP統計では4～6月、7～9月と高めの伸び

を続けたが、実質賃金が前年比マイナス基調で推移し、消費者心理も大幅に悪化していたことを考えると、消費の基調が強かったとは思えない。4～6月は平成から令和への代替わりの10連休、7～9月は消費増税前の駆け込み需要がそれぞれ特殊要因として消費を押し上げたものとみられる。一方、予想以上の粘り腰を見せたのは設備投資だ。筆者は設備投資調整のリスクを想定していたのだが、実際の設備投資は減速しつつも増勢を維持した。中身をみると、機械投資は予想通り減少に転じたが、研究開発投資や人出不足対応などによるシステム投資の増加が設備投資を押し上げた形になっている。

なお消費増税後は、個人消費について前回（2014年4月）ほどではないにせよ、やはり相当の規模で駆け込み需要の反動がみられる。加えて、輸出もまだ減少基調を続けているため、鉱工業生産は前述の通り大きく落ち込み、足もとは製造業不況がやや深まった状態と言うことができる。GDPについても、さすがに10～12月はかなりマイナス成長になる可能性が高い。

## 「実感なき景気回復」と「実感なき景気後退」の繰り返し

とは言え、先行き景気が持ち直しに向かうと考えるべき理由が幾つかあり、あまり悲観になる必要はないだろう。まず第1に、足もとは駆け込み消費の反動がやや大きめに出ているにせよ、もともと駆け込みの規模自体は比較的小さなものであり、政府によって各種対策が講じられていることをも踏まえると、5年前のように消費不況が長引くことは想定しにくい。第2に、主要国の製造業PMIが下げ止まりつつある中で、米中貿易協定が第1段階合意に達したこともあり、日本の輸出も早晚持ち直しに転じると期

待できる。第3に政府は昨年末、事業費ベースで26兆円という大規模な経済対策を打ち出した。この局面で大型景気対策が必要かどうかには議論の余地があるが、当面の景気に浮揚効果を持つことは間違いない。これらを考えれば、今年前半にも景気の持ち直しが始まるシナリオは決して非現実的とは言えない。

しかし、仮に今年前半に景気の持ち直しが始まっても、その後の景気回復テンポはかなり緩慢なものに止まるだろう。まず第1に、先述のように今年の世界景気の回復はごく緩やかだと予想されるため、日本経済も2016年後半から17年のような輸出主導による力強い景気回復を想定することはできない。第2に、駆け込み消費の反動は早晚和らぐとしても、企業業績の悪化を踏まれば賃金の伸びが高まるとは考えにくく、個人消費は今年も低調に止まるとみられる。そして第3に、通常は景気が上向けば高い伸びを期待できる設備投資についても、昨年景気が減速し企業業績が悪化する中で増勢を保った反面、今年の伸びはむしろ鈍化する可能性が高いからである。

こう考えると、今年の景気のリード役は経済対策によって膨らむ公的需要だけになってしまう。この結果、民間エコノミストによる実質GDP成長率の予想（ESPフォーキャスト調査による）は18年度+0.87%の後、19年度は経済対策の効果を勘案しても+0.49%という低いものに止まっている。18年度比での成長鈍化については、18年度がこれまでのGDP速報の高成長を受けて高めとなっていることと、19年度は駆け込み消費の反動で発射台が低くなっていることを考慮する必要はあるが、やはり精々緩慢な景気回復という姿になる。

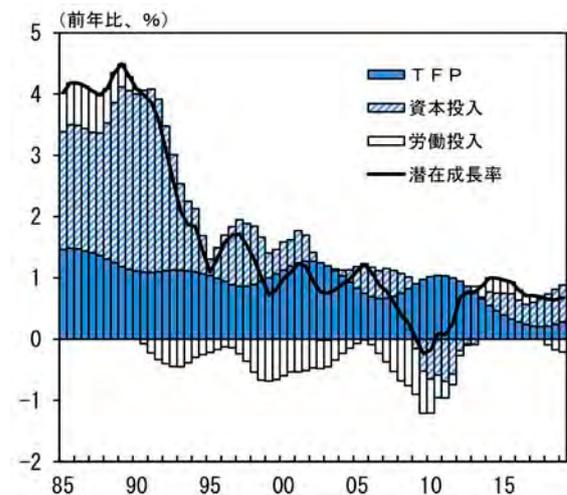
振り返ってみると、長く続いた「アベノミクス景気」も「実感なき景気回復」と言われた。

GDPの高成長もあり正式に景気後退に認定されるかは微妙だが、現在は一昨年10月頃をピークとした景気後退局面にあり、それが今年前半まで続くというのが筆者の見立てである。しかし、雇用に大きな崩れがないことから考えても、これは「実感なき景気後退」だろう。そして、その次にやって来る景気回復も、0%台の経済成長である以上、「実感なき景気回復」に止まる可能性が高い。結局、日本経済はかなりの間「実感なき景気回復」と「実感なき景気後退」の往復を繰り返すだけということになる。

その背景には、アベノミクス開始後7年経っても明確な成長戦略が打ち出されることはなく、潜在成長率が+1%弱に止まっているという事実がある。筆者が昨年5月に富士通総研サイトのオピニオン「生産性低下問題を考える」で述べたように、女性や高齢者の労働参加率上昇で雇用者の数は増えたものの、生産性の上昇率が低下しているためである(図表4)。そして現実の経済は、その低い潜在成長率の少し上(実感

なき景気回復)と少し下(実感なき景気後退)を繰り返しているのだ。日本経済にとっての課題は、目先の景気対策ではなく、生産性向上によって潜在成長率を高めることにあるのは明らかだ。

図表4 日本銀行推計による潜在成長率



出所) 日本銀行「経済・物価情勢の展望」2019年10月

# 「2020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 経営学研究科 技術経営専攻 (MOT) 教授 若林 秀樹

電機業界の2020年の展望、予測だけでなく、令和時代の在り様を平成時代の30年と比較して、提言も含めて論じたい。

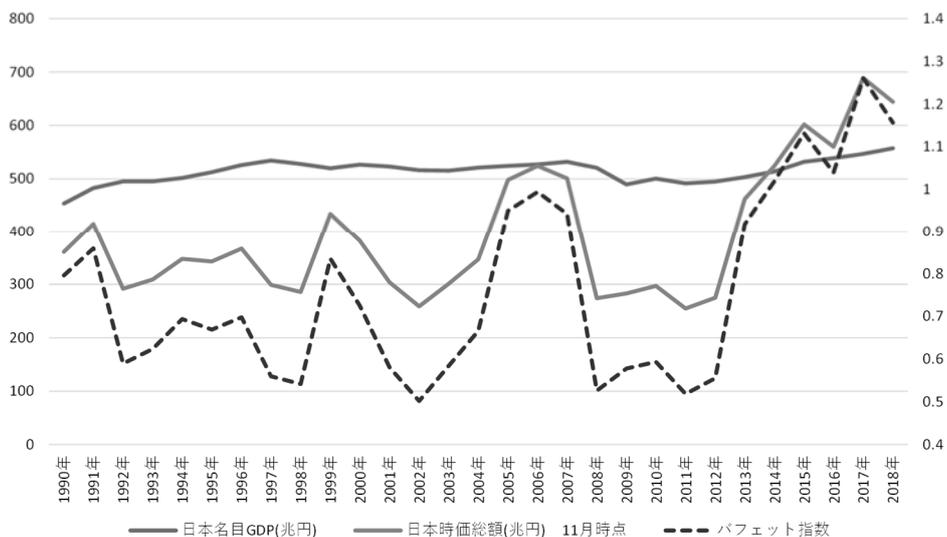
## 平成から令和へ

「平らかになる (Be peaceful)」の願いを込

めた平成時代は、国内は平和な時代ではあったが、同時に、日本経済、電機業界にとって、「Flat Growth (平らかな成長)」の時代でもあった。日本のGDPも時価総額もフラットであり、言霊の重さを感じる。そして、電機業界はゼロ成長どころか、右肩下がりだった。

### 平成時代を振り返る～日本のGDPと時価総額

日本の名目GDP推移と時価総額推移(兆円)および、バフェット指数  
時価総額は各取引所合計11月時点



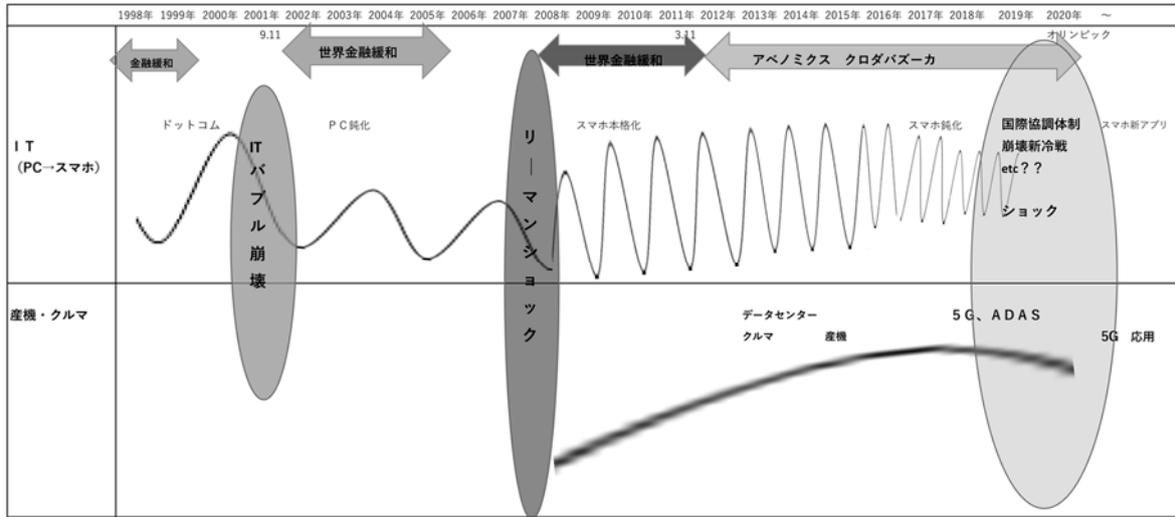
出所：若林秀樹2019

令和の元旦から、極東アジアも、中東情勢も不安定であり、まさにAIも予測できないVUCAの様相だ。昭和から平成もそうだったが、時代の変わり目に、日本も世界もきな臭い動きになってきた。

産業界では、日立が、ヘルスケアを富士ファイ

ルムへ、日立化成を昭和電工へ売却、ミネベアミツミはABLICを統合、業界再編が更に進んだ。

# 国際協調体制崩壊 新冷戦 ショック 不況



出所：若林秀樹2018

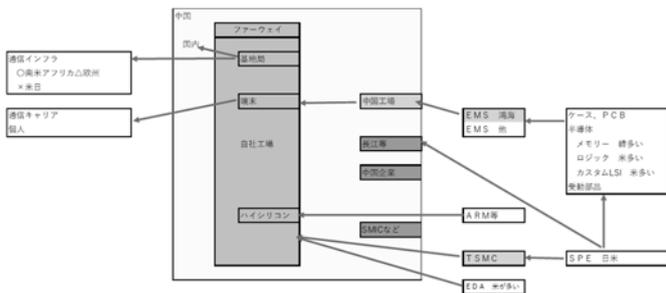
## 米中摩擦は、ハイテク冷戦が常態化へ

米中摩擦は、貿易摩擦というよりは、ハイテク冷戦の様相を帯びている。トランプ政権というよりも、オバマ時代から、チャイナ・チャレンジを警戒していたので、根底にあるのは、米中覇権争いだ。貿易戦争は、多少、融和の動きがあっても、ハイテク覇権争いは長期化しよう。

かつて日米摩擦も長期化、一段落したのは、既に、日本が国際協力を失った後であった。かつての日米摩擦以上に、中国メーカーへの警戒や対策は続くだろう。特に、インフラ面でセキュリティを左右する5G分野でリードしているファーウェイへの圧力は強化するだろう。

この米中摩擦の中で、サプライチェーンも変わる可能性がある。2000年ITバブル前後から、ハイテク業界は、垂直統合から水平分業へ転換、ファブレス・ファウンドリモデル、EMSが登場した。世界のサプライチェーンは米でソフトや設計、日本の部品や材料を経て、台湾のファウンドリを使い、EMSが中国で生産、という形態が完成した。しかし、これが大きく崩れ去り、新たなサプライチェーンを構築する必要が出てくるかもしれない。その時までには、在庫や仮需の状況の把握が困難で、需給を見るのが難しいだろう。この新しい新冷戦時代のサプライチェーン体制を築くものが勝者になりうる。

## ファーウェイを巡るサプライチェーン



出所：若林秀樹2019

## 米中摩擦と米のやり方

	対日 80年代	対 中(2010年以降)	その他
貿易赤字	日米半導体摩擦、貿易摩擦		現地生産、半導体ダメージ、SEMI設立等
不正貿易	米芝機械コム事件	ファーウェイ、ZTE	米芝トップ人事狂う
知財	IBMスバイ事件(日立、富士通など)	JHICC	日立トップ人事狂う
補助金批判(WTOに関連)	批判はあったが表面化せず?	今回の騒動の原因? 中国が拒否?	
高替操作批判	プラザ合意	最近の騒動 原因は少ない	
関税、ダンピング	FPD関係byPOPメーカー	ファーウェイ(CFO逮捕)	
金融取引、資金洗浄	-	紫光集団=WD他(CFIUS)	
安全保障のための投資規制	?	米政府機関入締め出し(NDAA2019)	
安全保障のための締め出し	-	ファーウェイ取引禁止	

出所：若林秀樹2019

## 2020年電機業界は5Gに期待、米中分断時代に如何に生き残るか

ハイテク市況は、半導体メモリは底打ち、ロボットやFA関連は低迷だ。世界半導体市場の最新見通し(2019秋季)は、半導体全体では、2019年はマイナス12.8%と二桁のマイナスは、ITバブル崩壊直後の2001年(マイナス32%)以来、リーマンショック後の2009年のマイナス9%より悪い。懸念がオリパラ後の景気動向、元号が変わるときの金融政策などの変化や国際情勢だろう。今回、不気味なのは、オリンピック開催年の因縁、過去の改元の2年目とバブル崩壊と中東情勢緊迫が重なっていることだ。オリパラ反動や、消費税上げ、そして、今後、ポスト・アベノミクスの産業・金融政策が大きく変化があれば、昭和から平成への動き同様に、大きく調整しよう。まさに、バブル崩壊が起こる可能性がある。この中で、世界的にも空前のM&Aブームの反動で、ノレンの減損などが相次ぐ可能性もあろう。

### 5Gは課題もあり2021年離陸へ

5Gは2020年から本格化する8Kに代表される高速大容量の応用だけでなく、4Gと全く異なる低遅延と多点同時接続が重要だ。低遅延や同時多元接続のアプリケーションは、それぞれ、ADASとIoTだが、利活用が鍵であり、基地局を十分に設置し、その上で、応用開発が不可欠であり、それで始めて、5Gが離陸する。各社は、立ち上げ2021年度としているが、低遅延と多点接続は2023年であり、そこが本格離陸だ。

期待が大きい5Gだが、課題も大きい。専門家の中では、「偶数世代(2G、4G)はいいが、奇数世代(3G)は期待外れ」と揶揄されている。

最も重大な点は、5Gで新たに使用される、サブギガ帯でも、ミリ波帯でも周波数帯が高いため、電波が届きにくく、かつ直進性が強いいため、多数の基地局が必要になり、その結果、基地局の設置場所や、数多い基地局とネットワークを結ぶ光ファイバーの敷設が必要になることである。

また、5Gが、技術的にも、ビジネスモデル的にも、これまでと全く異なることを認識しないといけない。これまでは、通信キャリア主導で基地局などインフラ投資がなされ、メーカーは、その元で、技術を磨き供給だけすれば、開発費も十分に回収できた。

しかし、5Gからは、基地局市場は、数量は多いが単価は安く、開発費を回収するほどではない可能性もある。それゆえ、メーカー自身も、通信キャリア向け以外に、利活用などの応用市場を自ら開拓し、ビジネスモデルを考える必要がある。逆にいえば、脱下請け的メーカーとして、新しい製造業の在り方を提示できれば、ニッチでも、ロングテールの領域で、プラットフォーマーとなりうるのだ。

### 5Gは4Gまでと全く異なる

	~4G	5G~
技術	高速大容量	高速大容量⇒VRやAR等エンタメ、放送 +多点同時接続⇒IoT(交通、流通、建設) +超低遅延⇒自動運転、ロボット
主体	通信キャリア	通信キャリア +ローカルキャリア(ローカル5G)
市場	インフラ(基地局) ケータイ・スマホ テスタ、チップなど キャリア以外はハードが中心	インフラ(基地局は多数のアンテナとデバイス、ソフト)+光伝送 スマホ+クルマ+多様な機器(IoT) テスタ、チップなど 多様でニッチ・ロングテールな利活用ビジネス(交通、流通etc)
戦略様式	電地下請け的(技術)	5G技術を先行経験を経て、ビジネスモデル提案

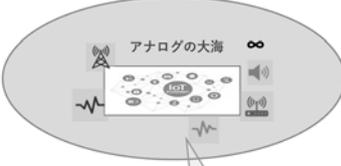
### 令和時代

昭和の高度成長期以降は振り返れば、米ソ冷戦、米の核の傘の下、中国も共産主義に留まり、円安、エコノミーにフォーカス、輸出モノづくりを謳歌した時代だった。

キーテクノロジーは、メインフレーム、ピラミッド型の階層の中でプロセッシングが大きく、組織構造も、ケーレツであれ、企業内であれ、ピラミッド型の秩序であった。それが、冷戦終

了、中国も資本主義を取り入れ、円高に是正、欧米イノベーション模倣、低コストによる輸出型モノ作り型のビジネスモデルは、まずは台湾や韓国、そして中国に取って代わられた。

昭和から平成、令和はセンシングで、新しい付加価値、技術と戦略の掛け算を

時代	昭和 (高度成長期以降)	平成 「フラットな時代」	令和 「ゼロサム？」
キーテクノロジー	<p>プロセッシング</p>  <p>ピラミッドの秩序</p>	<p>ネットワーク</p>  <p>デジタルの箱庭 NI PF</p>	<p>センシング</p>  <p>アナログの大海 ∞</p> <p>ブロック化・分断化の中で統合？</p>
政治マクロ	<p>冷戦</p> <p>オイルショック</p> <p>ブラザ合意</p>	<p>ソ連崩壊</p> <p>地球温暖化問題</p> <p>バブル崩壊</p> <p>リーマン</p>	<p>米中摩擦 (新冷戦?)</p> <p>再生可能エネルギー?</p> <p>仮想通貨?</p> <p>ブロックチェーン?</p> <p>ブロック化・分断化の中で統合?</p>
経済・産業・技術	<p>Japan as a No1</p> <p>日米摩擦</p> <p>コンピュータ</p> <p>垂直統合から水平分業へ</p>	<p>WINTEL</p> <p>韓国台湾台頭</p> <p>PC</p> <p>インターネット</p>	<p>G A F A</p> <p>中国台頭</p> <p>スマホ</p> <p>5G、AI、IoT、VR/AR、...</p> <p>EV、モーター、脳、DNA、学問の融合</p> <p>業界融合、クロスステック、DX</p>
覇権と国際競争	<p>米ソ冷戦、円安の中での日本</p> <p>日本 科学技術×モノ作り×輸出</p>	<p>日本の役割→韓台</p> <p>米 ソフト×ビジネスモデル(金融×PF)</p> <p>韓・台・中 量産モノ作り×輸出</p>	<p>米中の出方??</p> <p>日本 技術×戦略 (新モノ作り)</p> <p>ロシア、インド、東南アジア、イスラム、アフリカ、南米</p>
付加価値	<p>ハード、モノの価値</p>	<p>ソフト、サービス、ネットワークの価値</p>	<p>新しい価値?</p>

出所：若林秀樹2019

平成のキーワードは、フラットとネットワークである。ITはメインフレームからPCへ移行し、それがインターネットで構築され、さらに、PCからケータイ、スマホへと進化した。その過程で付加価値はハードからソフト、ソフトの中でコンテンツが重要となり、それを支えるプラットフォーム・フォーマーが有利となった。

組織構造も、業界でも企業内でも、フラット化が進んだ。その中でデジタル化が進み、「量産モノ作り×輸出」モデルは、日本から韓国、台湾を経て、中国が中心となり、表裏一体だが、

米国では「ソフト×ビジネス」モデル、また、金融とDXの中でのプラットフォームを支配した。プラットフォーム・フォーマーは、当初はWintelであり、次第にGAFAMとなった。ただ、DXといっても、データの元は、金融や流通の経済データ、いわば、「デジタルの箱庭」とも言うべき、サイバー空間だけのデータが主であった。

令和時代には、5Gが契機となり、こうした状況を変える可能性がある。そこでのキーワードは、IoTであり、CPSだ。すなわち、「デジタルの箱庭」の外には、自然界に無限に潜在する

豊富な単位系を持つ物理や化学や生体データがあるが、このビッグデータを、カメラの画像センサーやマイクだけでなく、五感に相応するセンサーから、取得できる。ビッグとは、ボリューム、バラエティー、ベロシティも含めてである。この人間も含めた自然のデータを取得、利用して、生産や交通、医療などに役立てるのが、CPSである。

サイバー空間の統計など経済データは、GAFA等プラット・フォーマーによって、クラウド上で、データセンタに蓄積され、AIにより解析されるが、フィジカルデータは、リアルで余りも「ビッグ」であり過渡的ゆえにクラウドに挙げているゆとり(時間的にも容量的にも)がなく、エッジ側で処理しなければならない。

ここは、GAFAでなく、豊富な現場データにアクセスできる日本企業に機会がある。そこで鍵になるのは、現場データと、センサー、そしてエッジコンピューティングの力だからだ。すなわち、令和の時代は、「生の腐り易い」データが豊穡に広がるアナログの大海において、センシングが鍵になろう。そこでは、ローカル5Gに象徴される、「技術×戦略(ビジネスモデル)」が日本復活の鍵になろう。

ITは、その構成要素である、プロセッシング、メモリ、ネットワークング、センシングがバランス良く、ほぼ5年周期で、発展してきた。

2020年以降は、まさに、センシングであり、現在既に大きくなっている画像(視覚)から、聴覚、嗅覚、味覚、触覚などへ広がる。その適用場所も、スマホ等の1人1台の個電から、家電、オフィス、工場、公共に広がっている。個電のスマホは使用頻度多く使用者密着ゆえに、五感やUIが豊富であり、視覚、聴覚、触覚は、入出力3つ(触覚は一体)、3パネル、3カメラ、クルマでは入出力合わせで、10個以上となり、使

用頻度・密着度に応じて、クルマ、オフィス、町に普及が広がっていきこう。次は音と、触覚・ハプティックが急拡大している。さらに、今後は、嗅覚、味覚、脳波など第六感面白そうだ。

### センシングの時代、UIも豊富に

個電のスマホは使用頻度多く使用者密着ゆえに、五感やUIが豊富

視覚、聴覚、触覚は、入出力3つ(触覚は一体)、3パネル、3カメラ、クルマでは入出力合わせ現在5個/台⇒10個以上へ

使用頻度・密着度に応じて、クルマ、オフィス、町に普及が広がる

次は音と、触覚が急拡大、嗅覚、味覚は不明、第六感面白そう

一台当たり10-20のセンサー・UIも

五感と第六感	入出力	対象	個電	スマホ	車電	家電	オフィス	工場	公共
眼(視覚)	ディスプレイ	画像	◎		○⇒◎	◎	○	○	△⇒○
	カメラ	画像	◎		△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎	◎⇒◎	◎⇒◎
耳(聴覚、音)	スピーカー	音声	◎		△⇒◎	○	○	○	○
	マイク	音声	◎		△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎
鼻(嗅覚、臭い)	センサー	分子	X		X⇒△	X⇒◎	X⇒◎	X⇒◎	X⇒◎
触覚	ハプティクス	振動	△⇒◎		△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎	△⇒◎
味覚	センサー	分子	X		X⇒?	X⇒?	X⇒?	X⇒?	X⇒?
第六感	VR?	電磁波、脳波	X⇒○		X⇒○	X⇒△	X⇒△	X⇒△	X⇒△

出所：若林秀樹2018

### 業界構造が変わり業種分類がナンセンス

さて、電機業界に関して、記述しているが、そろそろ、こういう区分に限界があるだろう。電機どころか、製造業とか非製造業などの区分さえも、ナンセンスだ。

米では、長らくコングロマリット・ディスカウントが指摘されてきたが、GAFAは、あらゆる領域に、M&Aも駆使しながら参入しており、コングロマリットだ。かつては、アマゾン、書籍販売だったが、今やAWSも含め、あらゆる業界に多角化するプラット・フォーマーであり、グーグルも、ユーザーがある限り、どんどん異業種に版図を広げている。そして、ソフトバンク等に見られるように、コングロマリットとファンドの境界も曖昧になっている。

## CASE時代の電機と自動車とICT キャリア

CASE時代では、電機メーカーが、自動運転車やEVそのものを作れる。これまでは、車内システムの一部や電池やECUなど部品やソフトを供給するだけだったが、ボディも含めた全体や自動運転システム全体を提供できる。そこでは、車体はいわば、スマホ端末のようなものであり、インフラ側の無線ネットワークが重要になる。

他方、トヨタなどのクルマメーカーも、車体という端末を提供するだけでなく、自動運転システム全体を提供するようになる。それゆえ、パナソニックやソフトバンクと提携を始めている。

この動きの中で、クルマ産業は、モビリティ・キャリアへと大きく変化し、その付加価値は、自動運転の安全性や快適性、事故対応や、シェアリング対応、自動運転の提供エリアの広さや、バッテリーの確保(ステーション)、無線給電ステーション等のインフラをどう提供できるかだ。これは、スマホの付加価値が、端末の性能というよりは、ネットワークで提供されるコンテンツやエリアの広さが大きいことと同様だ。

場合によっては、ソフトバンク以外の通信

キャリア、エネルギーキャリアの電力、ガス会社なども、それぞれの特徴を活かしたインフラを提供(通信キャリアは自動運転のエンタメ性やエリアの広さ、電力ガス等は、エネルギー供給ステーション)し、各レイヤーの業者と提携してくるだろう。まさに、協創とオープンイノベーションが勝敗を左右する。

CASE化では、ネットワークにも対応が必要であり、オープンイノベーションが鍵となる。クルマメーカーが得意としてきた、ケーレツとカイゼンによるコストダウンでは対応できない。クルマ台数は減るリスクもあり、クルマのハードとしての従来の価値は減っていく。Tier1が得意としてきたメカ部品の位置づけは変わり、車体の空力設計や機構が重要であり、摺合せが鍵だったが、大きく変容しよう。

本来は、新たに、海外も含めたフォーメーションが望ましいが、容易ではなく、結果、総合電機とケーレツの主であるクルマメーカーが組むことになる。それが、さらに競争力の低下という悪循環となるかもしれない。

もちろん、CASE時代の業界構造が、ITで起こった水平分業になるかどうかは、不明であり、クルマ特有の規制や安全などもあり、垂直統合になる可能性もあろう。

### CASEで業界構造はどうなる

#### クルマもキャリア化

Share ⇒ M A A S

ライバルはグーグル? ドコモ? 東電、ガス?

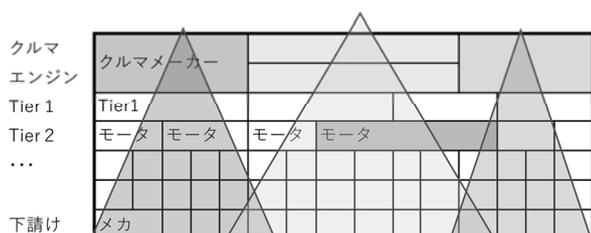
#### クルマもキャリア化

	属性規模	機能、役割	モビリティ ←	IT ←	エネルギー ←	
キャリア	巨大	貸出、売り、インフラ整備、データ提供etc	グーグル、クルマ・キャリア	ドコモ KDDI、SB	東電 東ガスetc	
アプリ	多様	いろいろエンタメ	いろいろアプリソフト	アプリ	売買電などアプリ	
インフラ	大	5G、IoT、基地局、EVステーション、データセンター	トヨタ?	NWメーカー	重電メーカー	
ソフト、ECU等	大	自動運転、5G通信、V2V、V2X、デバイス制御		Tier1メーカー	ARM 等	スマート機能
端末	大激戦	クルマ		クルマメーカー	端末メーカー	クルマ、etc
汎用的デバイス	大中多種	EV、モータ、センサー		デバイスメーカー	デバイスメーカー	デバイスメーカー

出所：若林秀樹2019

## クルマ業界の変化、ケーレツはどうなる？

現在の自動車業界 ケーレツ



EV+ADAS

ITプラットフォーム							
EVメーカー	EVメーカー	EV	EV	EV	EV	EV	EV
電池メーカー							
Tier1							
モータ		モータ					
半導体		センサー		デバイス			
メカ							
材料							

### 多角化、M&Aの中で、コングロマリットとファンドの差がなくなる

こうした業界の垣根がなくなり、IoTにより、異業種が繋がると、既に起きているが、業界を超えたM&Aも増える。ソフトバンクによるARM買収は典型例だ。これまでの独禁法の対象である同一業界の水平方向だけでなく、垂直統合やバリューチェーンを強化、さらには関連する技術強化といった斜め上下のM&Aも増えてこよう。

そうした時代には、成長の牽引が、R&Dなど内部からのオーガニックなものだけでなく、CVCやオープンイノベーションも含め、外部との連携やM&Aも大きくなる。

Nidecなどは、その典型であり、この10年間では、電子部品でも、村田、TDK、京セラは、毎年のようにM&Aを行い、事業ドメインを広げ、

内部を強化・補い、シナジー効果を発揮、業績格差の大きな要因となっている。

日立や東芝などコングロマリットでは、ポートフォリオを入れ替え、その「集中と選択」の成否が業績を左右したが、日清紡などは、M&Aにより伝統的な繊維企業から、CASE化で飛躍できるエレクトロニクス企業に変貌しつつある。その中で、ソフトバンクや、海外ではバークシャがそうだが、コングロマリットとファンドの境界は曖昧になってきた。

そこでの差異は、コングロマリットではR&Dがあり、内部シナジーを求め、EXITの流動性が低い、などがあるのに対し、純粋なファンドは、より事業領域が広く、EXIT流動性が高く、内部シナジーがむしろ無く事業の相関が小さい方がいい等の相違はある。その中で、コングロマリットとファンドの中間的な業態も生まれてこよう。

## ファンド vs コングロマリット？

M&Aと運用？ソフトバンクってファンド？財閥？

両者の境界は曖昧になってきたが

	ファンド				コングロマリット・財閥			
	ファンド	INCJ	パークシャ	ソフトバンク	鴻海	日清紡グループ	Nidec	多くの日本企業
保有期間	5年以下	5-10年？ EXIT圧力	長い 永久？	10年？ 入替	長い	長い	長い(売らない)	ダメになって売る
オーガニック分	0%？	0%？	やや？	半分弱？	半分以下	半分弱	半分強	80%以上
銘柄数	いろいろ	かなり多い	少ない	かなり少ない	そこそこ	かなり少ない	そこそこ	いろいろ
何年先？	1-2年先	？	長い？	10-20年先？	数年	？	5年先？	5年先？
投資先のシナジー	なし、むしろ分散	意識しない	意識？	意識	意識	意識？	意識	意識
投資の特徴	いろいろ	ハイテク、VB	ローテク	ソフトキャリア-IOT	脱EMS？	自然体？	モーターからIOT	多角化
投資先規模	いろいろ	大企業からVB	大きい	大きい	大きい	中	中から小	中から小
投資の理由	リターン	電機再編？	シナジー、CF	シナジー、CF？	脱EMS？アップルのため？	利益、ROI？	ピース埋め	ピース埋め
運用者	CIO	役人？多数、合議？	バフェット	孫正義	テリーゴ	？	永守重信	トップや周囲
資金	外部	財投(税金)	CFと事業売却	CF、事業売却と金融	CF、金融、個人	不動産売却	CF	いろいろ
位置づけ	ファンド	ファンド的	ファンド+ポート	ポート入替的	M&A的	ポート+M&A	M&A的	リスト拉的

	ファンド	コングロマリット	モノ作り
トップの定義	資本家	司祭・調整・資本家	事業家
規模ドメイン	広い>5	広いが限りあり<6	狭い<3
内部シナジー	ない、むしろ相関なし	あり、工夫	あり
R&D	なし	あり	あり
EXIT流動性	高い	やや低い	困難
リターン	高くするが要求次第	高くする	高くする
ボラ	分散で下げる	分散とシナジー	不可避

\*ドメイン規模は経営重心広さによる

## 業界設計能力

そこで、重要なのは、業界設計能力である。かつて、Wintelは、PCを設計したが、より重要なのは、PC業界を自分達に有利に設計したことだ。

つまり、メインフレームの垂直統合的な時代から、PC時代に移行し、部品、ハード、OS、アプリ、といった階層化が起きる中で、プロセッサとOSの階層を支配し、それ以外の階層は、メモリやセットなどは、日本や韓国、台湾、中国などに新規参入を促し、競わせることで、付加価値を下げさせ、自分らの階層が結果的に付加価値を増やすことに成功したのである。

これが、PCからスマホにシフトすると、階層構造が変り、ネットワークが鍵となる中で、アップルは疑似垂直統合で成功した。さらに、OSは

アンドロイドになり、基地局などインフラ側が重要になり、ネットワークを左右するのは、公的機関等になる。また、プロセッサもGPUや無線チップセットが重要になり、付加価値の構成も大きく変わった。

5Gになると、こうしたトレンドが加速化するが、ここで強いのは、端末も基地局も抑えているファーウェイであり、ICTインフラ全体を支配する。こうした業界構造は米のセキュリティにも影響するが故に、神経質になっているのだろう。

異業種に参入したり、M&Aにおいては、自社だけでなく、エコシステムやプラットフォームが鍵になる業界構造を同時に上手に設計することが鍵になるろう。

## 5G時代の産業構造の変化

現在				5G時代			
PC、サーバー		スマホ		スマホ等 5G		いろいろ	
PC等	ソフト	マイクロソフト		アップル		いろいろ	
	OS	ウイン		アップル等		3GPP等団体	
	ハード	テル	台湾EMS 中国生産 鴻海	サムスン	OPPO、VIVO他	ファーウェイ	
	無線	インテル?、Qコム、ファーウェイ		エリクソン等		ファーウェイ	
	ASIC/ASSP	ファブレス/ファウンドリ Qコム、ブロードコム、NVIDIA /TSMC		Qコム		ファーウェイ	
	プロセッサ	インテル		ファブレス/ファウンドリ Qコム、ブロードコム、NVIDIA/TSMC		ファーウェイ	
	メモリ	韓国サムスン、米など 5社		サムスン	アップル(設計)	インテル、他	
				韓国サムスン、米など 5社			

出所：若林秀樹2019

### 日本の生きる道

これまでのイノベーションは、科学的知見とモノ作りなどの掛け算が多かったし、日本が得意な領域だった。しかし、これからのイノベーションは、科学技術と経営戦略の掛け算になる。

スマホ、ADASやCASE、ドローンなどの有望技術を階層化して分析すると、上位階層は、ソフトというよりは、むしろ、リカーリングやプラットフォーム・フォーマー等のビジネスモデルとなっており、金融や契約の知見などが重要であり、米中が強い。その下のハードやデバイスが日本や韓国、台湾が強い領域だ。

そこで、日本が進むべきは、上位階層へ行くか、強い下位階層を強化し、韓国、台湾や中国の参入を防ぐか、である。

DX化で、弱い階層をある程度強化するのは賛成だが、世界の業界ピラミッドの中で、上位の金融、IT、エネルギー(メジャー)を支配するのは米であり、ここに勝つのは難しい。

そこには、世界の最優秀の人材が集まり、税

制や教育制度や文化面の優位性がある。明らかに、日本が勝てる相手ではない。他方、米は、業界や専門で、格差が大きく、モノ作り、特に、精密メカトロ系や化学など材料系も含め、あらゆる業種、専門分野に、満遍なく人財が集まっている日本に相対優位性が残っているだろう。また、業種や職種や地位などによって、人材能力格差が大きい米と異なって、日本は、地位や学歴、業種職種で、それほど大きな差がなく、精密や化学など分野のモノ作りでは、有利に働こう。

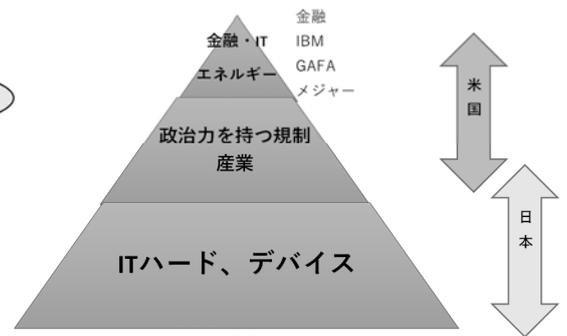
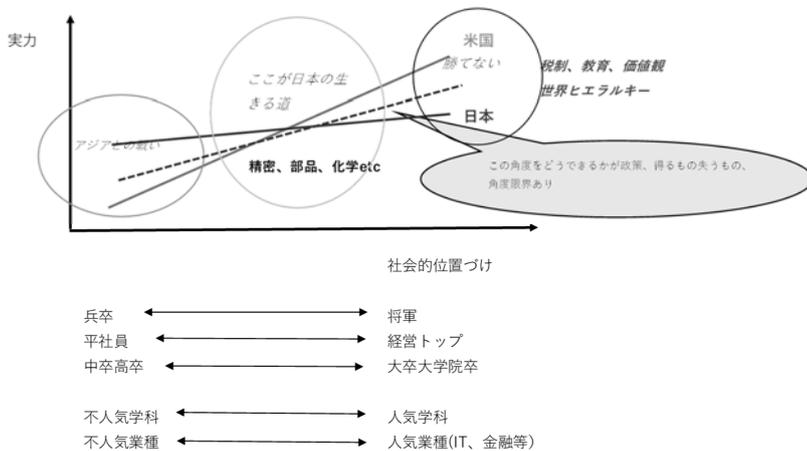
要は、縦軸を實力、横軸を社会の位置づけとした場合に、日本は、傾向線の傾きがフラットに近く、米は傾斜が高く、棲み分けがあったのだが、この傾きを、より米に近づけるのか否かが政策課題でもあろう。

多くの先進技術を支えるのは、デバイスおよび、その加工と材料技術  
センサー、モータ、電池関連技術は日本が優位

話題の先進技術の構造

商品		スマホ、TV、etc					EV、ドローン 白物家電		
技術体系		AI IoT ビッグデータ			IoT 5G ADAS		ADAS EV ドローン ロボット		
区分		VR/AR	AI	ビッグデータ	IoT	5G	ADAS	EV	ドローン
ビジネス	ビジネスモデル	✓	✓	✓	✓	✓			
	アプリ	✓	✓	✓	✓	✓			
ソフト	コンピューティング	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
	ネットワーク		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
	制御 etc.		✓	✓			✓	✓	✓
デバイス	プロセッサ(アーキテクチャー)		✓	✓	✓		✓	✓	✓
	メモリ		✓	✓			✓	✓	
	パネル UI	✓					✓	✓	
	センサー(カメラ、アンテナ、音etc)	✓			✓	✓	✓	✓	✓
	トランスミッター(光、電波、音)				✓	✓	✓	✓	✓
	モータ						✓	✓	✓
モノ作り	パワー、電池、電源etc				✓		✓	✓	✓
	加工 微細/3D etc				✓	✓	✓	✓	✓
	材料 創成/分析 etc				✓	✓	✓	✓	✓

日本の生きる道は？米の追従ではない



出所：若林秀樹2019

なぜ、長期予測が当たるのか

予想の中で、実は、「大数の法則」にも似て、近未来はノイズも大きく、むしろ長期のSF的な予測の方が、トレンドが正しい場合も多い。これは報知新聞の1901年1月の20世紀の予測がそうだった。

なぜ、過去に科学技術の長期予想が当たったのか、それは、予想というよりも、技術者や技

二十世紀の豫言(報知新聞1901年1月2日、3日)より抜粋  
(23の予言中 ○18、△3、×2... 暴風を防ぐ、幼穉を要らず)

- 無線電報及電話: 無線電信は一層進歩して只だに電信のみならず無線電話は世界諸國に聯絡して東京に在るものが倫敦紐育にある友人と自由に對話することを得べし
- 遠距離の写真: 数十年の後、...東京の新聞記者は編輯局にゐながら電氣力によりて其状況を早取写真となすことを得べく而して其写真は天然色を現象すべし
- 人声十里に達す: 傳声器の改良ありて十里の遠きを隔てたる男女互いに婉々たる情話をなす
- 写真電話: 電話口には對話者の肖像現出するの装置あるべし...
- 買物便法: 写真電話によりて遠距離にある品物を鑑定し且つ賣買の契約を整へ...
- 電氣の世界: 薪炭石炭共に渴き電氣之に代りて燃料となるべし...
- 鐵道の速力: ...冬季室内を暖むるのみならず暑中には之に冷氣を催すの装置あるべく而して急行ならば一時間百五十哩(マイル)以上を進行し東京神戸間は二時間半
- 市街鐵道: 電氣車及び圧搾空氣車も大改良を加へられて車輪はゴム製となり且つ文明國の大都會にては街路を去りて空中及び地中を走る

術者、起業家が未来を創造したから(妄想実現)である。未来は作るもの(リンカーン、アランケイ)なのである。

The best way to predict your future is to create it. (Abraham Lincoln)

The best way to predict the future is to invent it. (Alan Curtis Kay)

令和時代はVUCAだが、科学技術と経営戦略の掛け算で、明るい予測を当てにいこう！

年明けとともに、一挙に高まりつつあるのが東京オリンピック・パラリンピック（五輪）に向けての高揚感だろう。ただし、永田町（中央政界）では、違った角度から五輪を注視する向きもある。それは、オリ・パラと政権交代の関連性というか、ある意味では「ジンクス」といってもいいかもしれない過去の歴史だ。

日本での五輪開催は過去3回。1964年の東京、1972年の札幌、1998年の長野がそれだが、64年は池田勇人から佐藤栄作に、72年は佐藤栄作から田中角栄へ、98年は橋本龍太郎から小渕恵三へと、いずれも政権が交代している。となれば、今年も…、という思いも湧いてくる。もっとも、これは単なる偶然に過ぎないだろうが。

それはさておき、今年の政局を展望すると、いくつかのキーワードが浮かんでくる。まずは、「求心力」だ。

史上最長となった安倍政権が、この1年、求心力を維持し続け、自民党総裁の任期一杯(2021年10月)までを射程に捉えられるかどうか。政権が求心力を維持するための要素は3つある。一つ目は、自民党党内の支持基盤を保つこと。現状は「安倍一強」状態で、石破派を除く全ての派閥が安倍政権を支持しており、当面、これが崩れるような兆候は見えていない。だが、政治の世界は最終的に「損得」で動く。安倍政権を支えるほうが「得」だと考えているうちは、この構図が崩れないだろうが、政権のレイムダック化が顕著になるなど、支持することが「損

だとなれば、一挙に情勢が変化する可能性も否定できない。

二つ目は歴史に名が残るような、言い換えれば「レガシー」となるような政策、実績を上げるか、またはそれに向かって着実に前進している状況を作り出せるかどうかである。過去、歴史に名が残っているような、つまり「名宰相」と称されるような総理の多くは外交で目に見える実績を残している。吉田茂は日本の独立回復、鳩山一郎は日ソ国交回復、佐藤栄作は沖縄返還、田中角栄は日中国交正常化といった具合に。

安倍総理も外交は大好きのようで、すでに訪問国の数では歴代1位だし、それこそ暇さえあれば外遊に飛び回っている。外交で実績を上げたいとの思いが強いことは間違いない。ただ、外交上の大きな課題である北朝鮮の拉致問題と北方領土返還問題は、いまだに1ミリも前進していない。日米関係にしてもトランプ米大統領から「可愛がられて」いることは事実だろうが、では、米国との外交交渉で国益に資するような成果があったかといえ、ば、「ノー」と答えるしかない。

一見、華やかに見える「安倍外交」だが、中身はお寒い限り。今後も大きな成果は見込めないだろう。となれば、安倍総理にとって、残された「レガシー候補」はただ一つ、憲法改正だろう。

そして求心力を保つ3つ目の要素が、選挙での勝利だ。「安倍一強」を生み出している大きな

要因の一つが国政選挙での6連勝。政党のトップに期待される最大の使命は選挙に勝つことであり、勝ち続けていれば、政権は揺るがない。果たして安倍総理は、今年中の解散・総選挙を決断するかどうか。仮に行った場合、勝利を収めることができるかどうか。以上の3要素のうち、どれかが欠けても、政権の行方は不透明になる。

さて、次なる今年の政局のキーワードは、求心力維持の3要素とも関係してくる「憲法改正問題」だ。では、その実現可能性はどの程度だろうか。結論から言うと、かなり難しい状況に追い込まれつつあるといえるだろう。安倍政権は当初、昨年臨時国会中に国民投票法の成立を目指していた。だが、その思惑は季節外れの「桜」に吹き飛ばされ、ほんの入り口の議論にとどまっている。思い描いていたスケジュールに、早くも狂いが生じているわけだ。

承知の通り、憲法改正を国会で発議するには衆参両院で、それぞれ3分の2以上賛成が必要だ。そのうえ、仮に発議が実現したとしても、そこから60日～180日以内に国民投票を実施しなければならない。この国民投票で否決されれば、政権は即総辞職に追い込まれることは、いうまでもない。

安倍総理の自民党総裁任期まで2年を切った中で、これらの日程をこなしていくためには、どれほど遅くとも来年の通常国会の早い段階で、理想から言えばこの通常国会中に国会での発議が必要となってくる。だが、ひとつの通常国会で国民投票法を成立させ、返す刀で国会発議を実現するなどということが、果たして可能だろうか。年を超えれば、安倍総理は総裁任期1年を切る。そんな段階で国論を二分している改憲を実現するだけの余力が残っている可能性も低い。

加えていえば、なぜかマスコミが勝手に「改

憲勢力」にカウントしている公明党は、安倍総理が目指している改憲4項目、中でも9条改正をすんなり飲むことは考えにくい。このところ公明党は党勢に陰りが見え始めている。その大きな要因の一つが、安保法制やカジノ法などで、自民党の言いなりとなっている公明党に対する支持母体・創価学会、特に婦人部の反発があるといわれている。もしも改憲問題で、またもや自民党に引きずられるようなことになれば、次の総選挙で公明党は惨敗する可能性すら囁かれている状況だ。そう簡単に乗るわけにはいかないだろう。日程問題と公明党の説得という2つの大きなハードルを乗り越えるのは至難の業ではないか。

ただし、安倍総理には“奥の手”が残されている。それは改憲項目の変更だ。安倍総理の改憲に対する姿勢、過去の言動を「俯瞰」してみると、「中身」そのものより、むしろ「改憲を成し遂げた総理」という外見、“肩書”に関心があるように見える。何しろ、当初は改憲の国会発議を定めた第96条の改正で、発議の要件を各院の3分の2から過半数に変えようとしたくらいだから。

中身にそれほどこだわりがなく、信念や理念もないとすれば、現在、安倍総理が掲げている改憲4項目についても、さっさと「差し替え」て、公明党や一部野党が乗ってくるような内容に切り替える可能性は十分にある。そうなった場合は実現への道筋も見えてくるのではないか。ただ、安倍総理が唯一、こだわっているのが9条の改正で自衛隊の存在を明記するという部分。これは譲れない、となればやはり実現に漕ぎ着けるには、かなりの困難が予想される。

さて、次いで浮上してくるキーワードは、改憲と同様、求心力に関連してくる「解散・総選挙」である。

安倍総理は年頭から「国民に信を問うべき時が来れば躊躇しない」などと、盛んに解散をチラつかせている。憲法上に疑義もあるが、永田町の常識として解散は総理の専権事項であり、最強の権限。解散をチラつかせることで、野党を牽制する一方、党内の求心力維持にもつながる。ただ、しきりに解散風を吹かせている背景に、実は安倍総理自身がある種の焦り、危機感を抱いているからではないかという見方も成り立つのではないかと。

安倍総理は本気で、今年中の解散・総選挙を考えているのか。現時点では不明というほかない。ただ、仮にあるとしたら、その時期は限られてくる。現時点で可能性があるのは予算成立直後の4月と、五輪終了直後の9～10月だろう。これより後となると、安倍総理の総裁任期まで1年を切ることになる。任期が1年を切ったからの解散は俗に「追い込まれ解散」といわれている。時間が減っていく中で、徐々に有利な時期を選べない状態に入っていくからだ。

となれば、このうち最も可能性が高いのは9～10月ということになる。この頃には「桜を見る会」疑惑やIR疑惑も「風化」している可能性が高いし、五輪の熱気が冷めない時期なら、それほど逆風が吹くこともないと読むだろうから。

もしも解散・総選挙となれば、おそらく大義名分は「改憲の是非を国民に問う」ということになるはずだ。仮にそこで勝利すれば、一挙に改憲に向けての動きが加速するからだ。だが、果たして総選挙で安倍自民は勝てるのだろうか。昨年末、あるデータが永田町に衝撃を与えた。真偽は確認できないが、それは自民党が独自に行った選挙情勢調査で、それによると、近い時期に解散・総選挙を行った場合、自民党は「80議席減」になるという。おそらく、その前提は野党がほぼすべての小選挙区で候補者を一本化

した場合だろうが。それでも、この数字は自民党に衝撃を与えた。もしこれが現実の結果となった場合、いうまでもなく安倍総理は即退陣である。

ただ、安倍政権下で行われた過去2回の解散・総選挙を見ると、面白い共通点がある。それは解散を決断した時期が、2回とも政権が危機的状況に陥っていた時だったことだ。2014年の年末選挙を決断したのは、小渕優子、松島みどり両女性閣僚がスキャンダルで辞任したこの年の8月頃だし、2017年の10月選挙を決断したのは「モリ・カケ」問題で政権が窮地に陥っていた同年8月頃だ。つまり、安倍政権は苦しい状況に追い込まれると、秘かに解散を決断し、タイミングを見計らって打って出るということを繰り返してきたことになる。

果たして「2度あることは…」になるのか、「それとも「3度目の…」になるのか。答えは安倍総理の頭の中にしかない。

4つ目のキーワードだが、これはやはり「ポスト安倍」だろう。表面的には依然、「安倍一強」状態が続いているようにも見えるが、長期政権の中で、ゆるみやたるみ、驕りが蓄積し、それが徐々に政権の“体力”を低下させてきていることは間違いない。その象徴が「桜を見る会」の問題で露呈した官邸やその周辺の対応の拙劣さではないか。菅義偉官房長官をはじめ、官邸周りはいままで、疑惑、スキャンダルが発覚しても、鉄壁ともいえる防御網を敷いて乗り切ってきた。だが、「桜」に関しては安倍総理と菅官房長官、官邸と官僚の対応が、しばしばチグハグさを露にしている。加えて安倍政権の成長戦略の柱（それ自体が恥ずかしい）であるIR（カジノ）も疑惑が広がる気配。

安倍総理の自民党総裁4選は事実上、不可能となりつつあると考えるのが自然だろう。当然、

自民党内では「ポスト安倍」に関心が集まりつつある。加えて、確かに安倍総理の総裁任期は来年10月までだが、それまで政権が続くとは限らない。自民党内の一部からは「五輪花道論」、つまり、安倍総理は任期を残して五輪後に退陣するのではないかと、といった見方まで浮上してきているから、ひょっとしたら年内にも政権交代が起きる可能性は十分にある。

では、ポスト安倍レースの現状はどうか。これは安倍総理の身の引き方によって大きく変わる。任期満了にしろ、途中退陣にしろ、安倍総理が余力を残して辞めた場合は、おそらく後継者の指名権が発生する。となれば、まず浮上してくるのが「安倍総理の意中の人」といわれている岸田文雄政調会長だが、それ以外にも茂木敏充外相や、安倍総理が最も信頼しているといわれている加藤勝信厚労相なども可能性がある。

また、余力は残しながらも、例えば体調問題などで辞めざるを得なくなった場合、「リリーフ」として、最も適任視されるのが菅官房長官である。なにしろ安倍政権の内実をすべて把握しているわけだから。

一方、政権が世論に見放される形で追い詰められて辞める場合には、石破茂元幹事長にも可能性が出てくる。政権が批判されるということは、すなわち「一強」状態の中で安倍カラー一色に塗り潰されてしまった自民党そのものの危機でもあるからだ。その窮地を脱するためには、安倍総理と最も距離がある、というか「反安倍」の代表格である石破氏を担ぐことが最良の策だからである。そういえば、かつて自民党は田中角栄が金脈批判で倒れた時、当時の最弱派閥のトップで、一貫して反主流派だった三木派の領袖・三木武夫を総理に担いで、危機を脱したこともあったっけ。

と、ここまでは安倍政権、自民党に関する話

題に終始してきたが、政局を動かす、もう一つの存在が野党であることはいうまでもない。安倍政権が求心力を維持するのか、解散・総選挙があるのかなどに関しても、野党抜きでは語れない。

本稿執筆中の段階では立憲民主党と国民民主党の合流問題はまだ、結果が見えない状態だが、確実にいえることは、野党がまとまらない限り、安倍政権を追い詰めることはできないという事実である。野党各党は、ここまで安倍政権が「一強」化し、史上最長政権の記録を伸ばし続けてきた大きな要因が、政権批判の、あるいは国民の期待感の受け皿として認知されない、非力野党にあることをしっかりと認識する必要がある。

「目指すは政権交代」などと現実から遊離した言葉を発する前に、まず安倍政権を追い込むだけの存在になること、そのために何をなすべきかを考えれば、自ずと取るべき方策は見えてくるはずだ。おそらく立憲と国民の合流が実現したとしても、国民からは「かつての民主党の再結集」としか見られないだろうし、直ちに期待感を抱かれる存在になることは難しいだろう。

だが、どんな形であれ、まとまって安倍政権と対峙していかなければ、何の変化も起こせないことは間違いない。面子や損得にこだわって、その一点に絞り込んでの対応ができなければ、ますます国民から見放されていくだろう。山本太郎氏率いるれいわ新選組がなぜ、想定外の支持、関心を集めているのか。有権者、国民は確実に変化を求めている。だが既存野党には期待できない、だから、という構図が透けて見えるのは筆者だけだろうか。

イギリス労働党のトニー・ブレア元首相は、大学時代、パンクロックにはまった「ただの若者」だった。だが、初めて下院の選挙に出馬した彼を見た労働党の幹部は、彼の資質を見抜き、

10年かけて育て上げた結果、首相の座にまで上り詰めたといわれている。今の野党には、それくらいの長期的視野に立った取り組みと覚悟が求められているのではないか。

その第一歩として、野党の面々は今年の政局を動かすカギを握っているのが、実は自分たちであることを、しっかりと自覚する必要があるだろう。

時間外労働の罰則付き上限規制や雇用形態間の不合理な処遇格差の是正（＝同一労働同一賃金）などを盛り込んだ「働き方改革関連法」が成立し、2019年4月から段階的に施行されている。2020年4月からは、「働き方改革関連法」の大きな柱のひとつである、同一労働同一賃金に関する法整備がスタート（中小企業は2021年4月施行）するとともに、中小企業への時間外労働の罰則付き上限規制が適用されることになるなど、2020年はまさに職場で働き方改革が浸透するかどうかの鍵となる重要な年である。また、この他にもハラスメントに関する対応の強化など、労働者が安心して健やかに働くことのできる環境づくりに大きく影響する労働法の施行が予定されている。

ここでは2020年に施行される同一労働同一賃金に関する法整備を中心に、法律の概要と労働組合としての対応について触れていきたい。

## I. 働き方改革関連法

### 1. 同一労働同一賃金に関する法整備

パートや有期雇用、派遣といった雇用形態で働く者は、いまや雇用労働者の約4割を占める。今回の同一労働同一賃金の法整備は、雇用形態に関わらない公正な待遇確保のために、パートタイム労働法、労働契約法、労働者派遣法を改正し、通常の労働者（≒正社員）と、パート・有期雇用・派遣労働者との不合理な待遇差の相

違に関する禁止規定を整備することが柱となっている。

#### （1）パートタイム・有期雇用労働者

今回の法整備のポイントは「①均衡・均等待遇規定の整備」、「②『同一労働同一賃金ガイドライン』の整備」、「③労働者に対する待遇に関する説明義務の強化」の3点である。

#### 1) 改正法のポイント

##### ①均衡・均等待遇規定の整備

今まで、労働契約法やパートタイム労働法という法律毎でバラバラに均衡・均等待遇規定が定められていた。今回の法整備では、パート・有期法に改正し、パート・有期雇用労働者共通ルール（図1）が整備される。

##### a) 均衡待遇規定の整備

まず、均衡待遇規定とは、同一企業内において正社員とパート・有期雇用労働者の間の不合理な待遇差を禁止するというものだ。では、どのように待遇差が不合理かを判断するかというと、基本給や一時金などの待遇ごとに、3つの考慮要素（①職務の内容、②職務の内容および配置の変更範囲、③その他の事情）を踏まえ、待遇差が違法か否か判断される（図2）。なお、①職務の内容とは業務内容や責任、②職務の内容および配置の変更範囲とは昇進や転勤など、③その他の事情とは、合理的な労使慣行などをさす。

## b) 均等待遇規定の整備

均等待遇規定とは、同一企業内において、正社員と①職務の内容と②職務の内容および配置の変更範囲が同じであるパート・有期雇用労働者は、通常の労働者と待遇を同じなければならないというものだ。

### ②同一労働同一賃金ガイドラインの整備

このように、法律では均衡・均等待遇規定が定められたが、実際に職場でどのような待遇差が不合理であるかを判断するのは難しい。そこで、一つ一つの待遇について基本的な考えや具体例を示した「同一労働同一賃金ガイドライン」が策定された。

### ③待遇に関する説明義務の強化

これらに加え、事業主には、パート・有期雇用労働者から求めがあれば「正社員との待遇差の内容や理由」など、自分の待遇がどう決定されているかなどを説明しなければならない義務も課された。

## 2) 対応にあたっての考え方と具体的な取り組み

今回の同一労働同一賃金の法整備の主旨は、パート・有期雇用や派遣で働く者の待遇改善である。まずは、労使による実態把握のうえ、同じ職場の仲間であるパート・有期雇用労働者の声を十分踏まえ、法を上回る取り組みを進めることが重要である。具体的には以下の4つのステップが必要だ。

### ①待遇の点検・確認

通常の労働者とパート・有期雇用労働者の待遇に違いがあるのかなどの実態を把握し、それぞれの待遇の性質や目的を確認する。

### ②待遇差の不合理性の確認・判断

待遇点検の結果、通常の労働者とパート・有期雇用労働者の待遇について差があった場合、その待遇差が不合理か否かを判断する。

### ③不合理な待遇差の是正

不合理と判断した場合には、パート・有期雇用労働者の声を踏まえ、待遇差の解消に向けた団体交渉や労使協議を行う。なお、法の主旨を踏まえ、待遇差を解消するために通常の労働者の処遇を引き下げることが認められるべきではない。

### ④パート・有期雇用労働者に対する説明の徹底

事業主に待遇差の説明義務を徹底させることは、労働者の待遇への納得性を高めるという観点で非常に重要である。法律上は「パート・有期雇用労働者の求めに応じ」となっているが、労働者の求めの有無に関わらず説明がされるよう規定の整備に向け企業に働きかけるべきである。同時に、パート・有期雇用労働者に対し「待遇に関する説明義務」に関する法整備が新たに行われるということを周知徹底することが重要となる。

### ⑤定年後継続雇用労働者や無期転換労働者に対する取り組み

なお、定年後継続雇用労働者も、パート・有期法の対象となることから、同様に待遇差の点検や是正などに取り組むことが必要である。また、労働契約法18条の無期転換権を行使した労働者などは法律の対象ではないが、同様に不合理な待遇差の点検・是正に取り組むことが求められる。

図1：均衡待遇・均等待遇とは

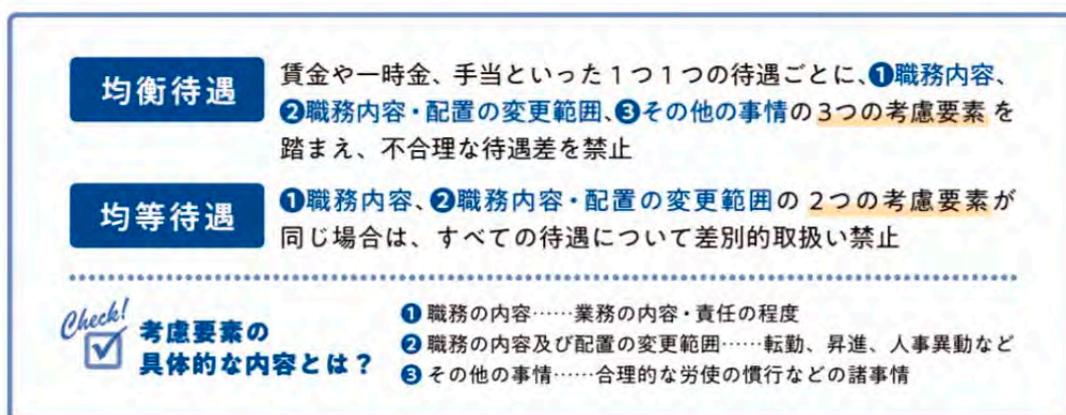
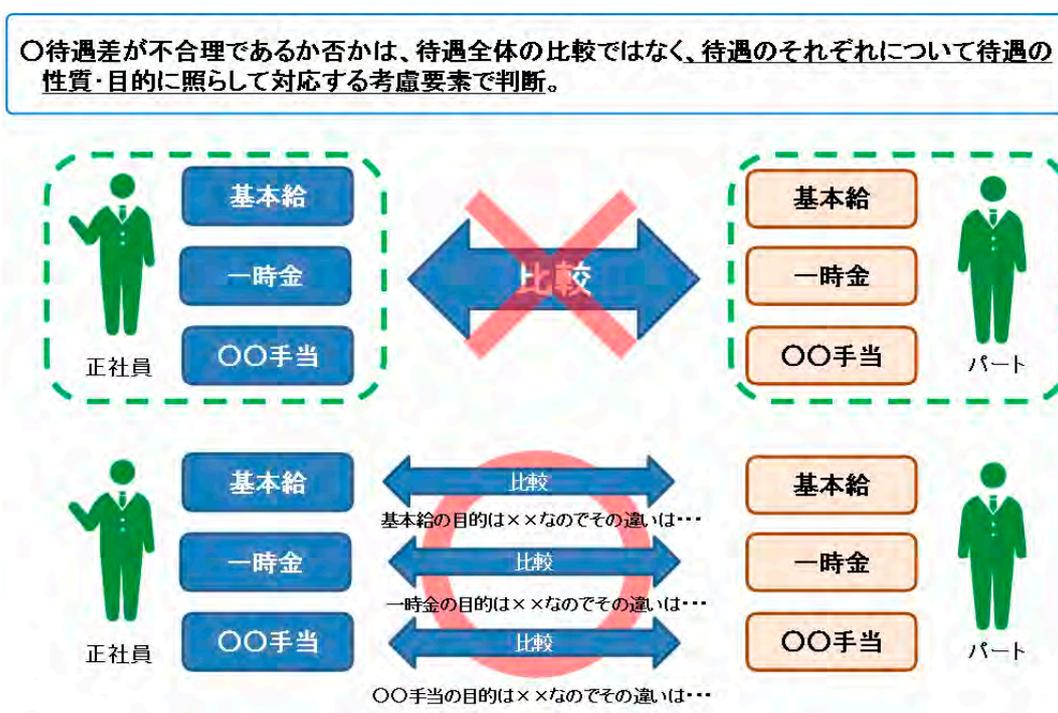


図2：不合理性の判断方法



## (2) 派遣労働者

派遣労働者についても、パート・有期雇用に関する同一労働同一賃金の法整備と同様に、ガイドラインの整備や待遇に関する説明義務の強化などが行われる。ただし、待遇決定については、

- ① 派遣先の正社員との均等・均衡待遇を原則とし（派遣先均等・均衡方式）、
- ② 例外的に、一定の要件を満たす労使協定

を締結し、その協定に基づき待遇を決定することが可能（労使協定方式）

という2つのルールが設けられた。

### 1) 改正法のポイント

#### ①待遇決定方法

派遣先均等・均衡方式とは、派遣先が派遣先正社員の待遇情報を提供し、その情報をもとに、派遣会社が派遣労働者の待遇を、派遣先の正社

員と均等・均衡のとれたものとするというものだ（図3）。

労使協定方式とは、派遣元事業主が、派遣元の過半数労働組合等と賃金（厚労省が示す基準をクリアしたもの）の決定方法などを含めた派

遣労働者の待遇改善に関する労使協定を締結するというものだ（図4）。なお、この方式はあくまで例外であり、協定で定めた内容が守られていない場合は、原則の派遣先均等・均衡方式に戻る。

図3：派遣先均等・均衡方式

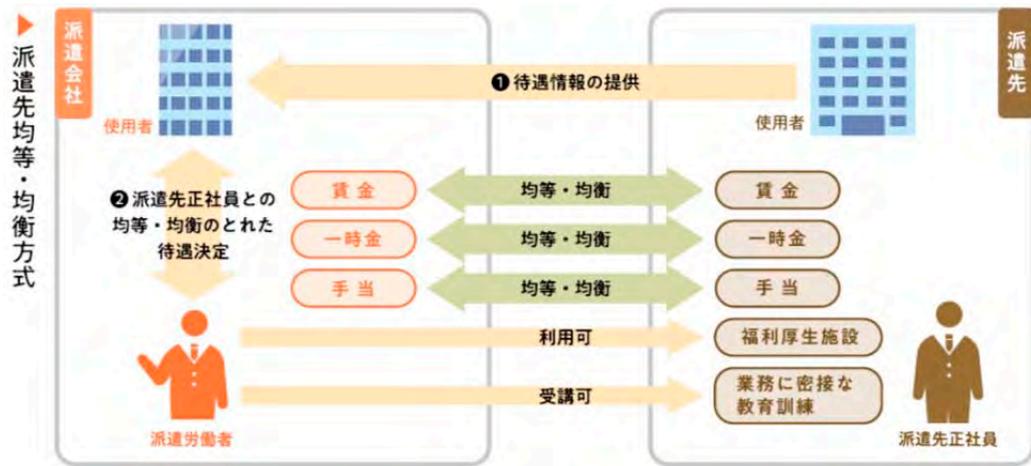
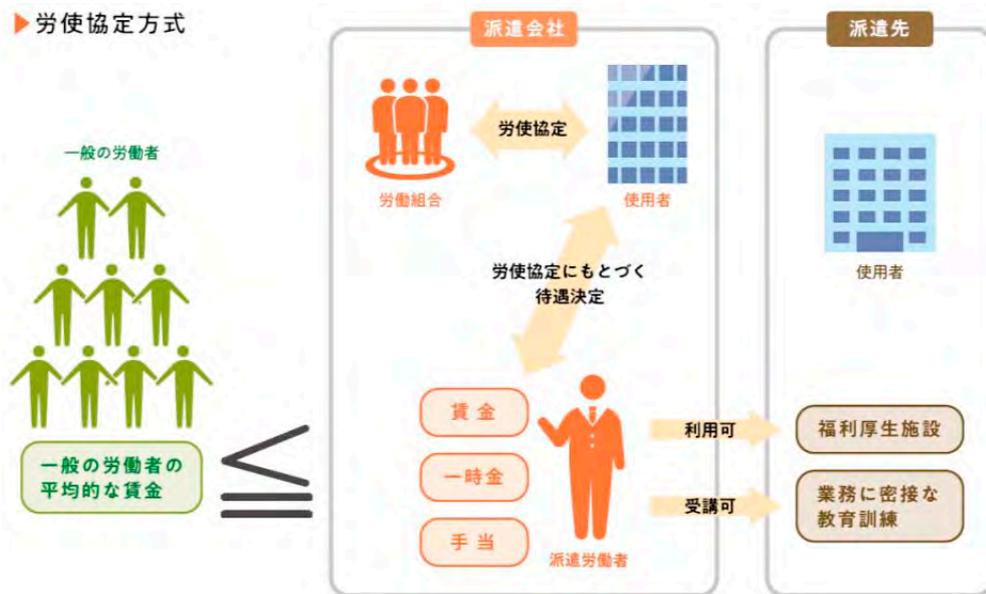


図4：労使協定方式



### ③派遣先・派遣元事業主への義務の強化

これらとあわせ、派遣先・派遣元事業主の義務も強化された。具体的には、派遣先には、派遣元への待遇情報提供や、派遣料金に対する配慮義務、教育訓練の実施や福利厚生施設の利用

機会の提供が義務化された。

派遣元事業主には、派遣労働者に対して、雇い入れ時・派遣時に労働条件の文書明示や、求めがあった場合に（比較対象労働者との）待遇差の内容や理由を説明する義務が課された。

## 2) 対応にあたっての考え方と具体的な取り組み

派遣元労働組合が、自社の派遣労働者の処遇改善に取り組むことは当然のことながら、派遣先労働組合も、同じ職場で働く派遣労働者の声を踏まえ、自社の通常の労働者との待遇差などがある場合には、主体的に改善を行うことが重要である。派遣元・派遣先双方で派遣労働者の待遇改善に向けた取り組みを進めていく。

### ①派遣先労働組合の取り組み

派遣先労働組合は、まず、派遣労働者の受入れ前に、自社が派遣会社に対して適切な情報提供を行っているか、派遣料金が、派遣労働者の待遇改善が可能な水準に設定されているかなどを確認する必要がある。また、実際に派遣労働者を受入れた後も、派遣労働者が教育訓練や福利厚生施設の利用ができてきているかなどを確認し、派遣労働者が安心して働くことのできる職場環境を整備していくことが重要である。

### ②派遣元労働組合の取り組み

派遣元労働組合は、待遇決定方式の決定や、待遇決定にあたって、労使協議等を通じて積極的に関与するべきである。その際は、法令順守の観点はもとより、法を労働条件となるよう取り組みを進めるべきだ。加えて派遣労働者に対する受入れ時の労働条件の明示や、待遇差の説明などのルール化に取り組む必要がある。

パート・有期雇用や派遣で働く者の処遇を改善するためには、職場を熟知する労使が待遇の実態を把握したうえで、しっかり議論をして必要な改善を図ることが重要である。

なお、同一労働同一賃金に関する法整備の主旨はパートや有期契約、派遣労働者の処遇を改善することであり、正社員の処遇を切り下げるという方法での同一労働同一賃金を実現することは行ってはならない。これは「同一労働同一

賃金ガイドライン」でもその旨が示されている。

労働組合として、同じ職場で働く仲間の処遇改善に向け、事業主に積極的に働きかけをしていくことが求められる。

## 2. 中小企業への時間外労働の上限規制の適用

改正労働基準法については、既に2019年4月から段階的に施行されているが、2020年4月には中小企業に対しても罰則付きの時間外労働の上限規制が適用されることとなっており、

○法律上、時間外労働の上限は原則「月45時間・年360時間」

○臨時的で特別な事情があり、労使が合意する場合においても、

- ・時間外労働の上限は年720時間
- ・時間外労働と休日労働の合計が月100時間未満
- ・時間外労働と休日労働の合計について2～6か月平均が80時間以内
- ・時間外労働が月45時間を超えることができるのは年6回が限度

を守ることを義務付けられた。違反した場合には、罰則が科されることとなる。

この改正内容を踏まえ、多くの中小企業では、適用がスタートとなる4月に向けて、今まさに36協定の締結に向けて労使協議を行っている。しかし、連合が法施行直後の2019年4月に実施した調査では、「勤め先で36協定が締結されている」と回答した割合は6割に満たないと結果がでており、36協定の締結すらされていない実態も明らかになっている。

当然のことながら、長時間労働を是正するためには、まずは36協定の締結が大前提であり、

労使の話し合いによりその内容を適切なものとなるよう取り組むことが法の実効性を高めるためにも重要である。

また、中小企業の場合には、取引先からの短納期発注や急な対応を求められることにより残業せざるを得ない状況が生じるなど、自組織だけで解決できない要因も少なからずあることから、労働時間規制に関する取り組みに加え、従来からの商慣習の見直しなども含めた取り組みが重要である。

## II. 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律等の一部を改正する法律

働き方改革関連法の他にも、多様な労働者が活躍できる就業環境整備のため、女性活躍推進やハラスメント対策の強化に関する法整備が行われた。

### 1. ハラスメント対策の強化（労働施策総合推進法等）

職場におけるいじめ・嫌がらせがあとを絶たない中、ハラスメントのない社会の実現に向け、労働施策総合推進法や男女雇用機会均等法、育児・介護休業法の改正によりハラスメント対策が強化され、

- (1) 国の施策へのハラスメント対策の明記（労働施策総合推進法）
- (2) パワーハラスメント（パワハラ）に関する雇用管理上の措置（防止措置）義務の法制化
- (3) ハラスメントに関する国や事業主、労働者の責務の明確化
- (4) 事業主に相談等をしたことによる不利益取り扱いの禁止
- (5) 自社の労働者等が他社の労働者にセクシュアルハラスメントを行った場合の事実確認と

再発防止への協力対応（努力義務）

などが規定されることとなった。（2020年6月1日施行※パワハラに関する雇用管理上の措置（防止措置）義務については、中小企業は2022年3月31日までは努力義務）

連合に寄せられる労働相談においてもハラスメントに関する相談は常に上位をしており、今回の法改正を機に、労働組合として、「あらゆるハラスメントを行ってはならない」との方針の明確化と、管理監督者を含むすべての労働者への周知・啓発、相談体制の整備などについて、事業主に徹底するよう働きかけることが重要である。

また、今回、他の事業主が雇用する労働者や取引先、就活生やフリーランスなどの第三者が被害者となるハラスメント、また一方で、顧客等の第三者からのいわゆる「カスタマーハラスメント」については、雇用管理上の措置（防止措置）の対象とはならず、望ましい取り組みとされたが、法律の規定する範囲に限定せず、一体的・一元的に対応を図るよう事業主に働きかけることが求められる。

### 2. 女性活躍推進（女性活躍推進法）

2016年4月に施行された10年間の時限立法である女性活躍推進法についても改正が行われ、

- (1) 一般事業主行動計画の策定・届出義務の対象企業拡大（301人以上→101人以上）（2020年4月1日施行）
- (2) 女性活躍に関する情報公表の強化:301人以上の事業主に対する情報公表項目の拡充（2020年6月1日施行）
- (3) 特例認定制度（プラチナえるぼし）の創設（2020年6月1日施行）

などの見直しが行われることとなった。

今回、法律で対象となる企業が拡充されたが、

労働組合として、企業規模にかかわらず、すべての企業で女性活躍が推進されるよう、実態把握に基づく課題解決などの取り組みの強化を働きかけることが重要である。

### Ⅲ. その他の法改正動向

その他の労働関係法令の改正については、2020年4月の改正民法施行に伴い、労基法上に規定されている賃金等に関する消滅時効の見直しに関して、「労働基準法の一部を改正する法律案」として、1月から開会している第201通常国会での審議が予定されている。賃金等請求権の消滅時効期間を現行の2年から、改正民法と同様の原則「5年」に延長したものの「当面の間3年」とされ、施行5年経過後に必要な見直しを検討するとの規定が付いた。成立した場合には、2020年4月1日より施行となるが、労働者

にとっては、未払い賃金請求などにも大きく影響する内容であり、企業だけでなく労働者に対する周知も重要である。

この他にも、今通常国会では、2020年の施行でないが、労働者災害補償保険法改正法案や高齢者雇用安定法改正法案などを含む、「雇用保険法等の一部を改正する法律案」が審議される予定となっている。とりわけ高齢者雇用に関しては、65歳以降の処遇のあり方や、同一労働同一賃金の取り組みとも密接に関連する内容であり、注視しておく必要がある。

また、現在、厚労省の審議会や検討会では、曖昧な雇用や兼業・副業に関する労働時間の通算などについても議論がおこなわれている。これらの労働者をめぐる様々な議論の状況を注視しつつ、引き続き労働者保護の観点から対応していくことが重要だ。

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。

日本総合研究所 副理事長 山田 久

### 1. はじめに

労働力不足が深刻化するなか、政府は外国人労働者の受入れ拡大方針を打ち出し、2019年4月、新たな在留資格「特定技能」を創設した。労働力不足への対応としての外国人の受け入れは原則行わないという従来政策の大きな転換といえるが、実態的には技能実習生や留学生のアルバイトという形で、これまでも多くの未熟練労働者を受け入れてきたのが実情である。

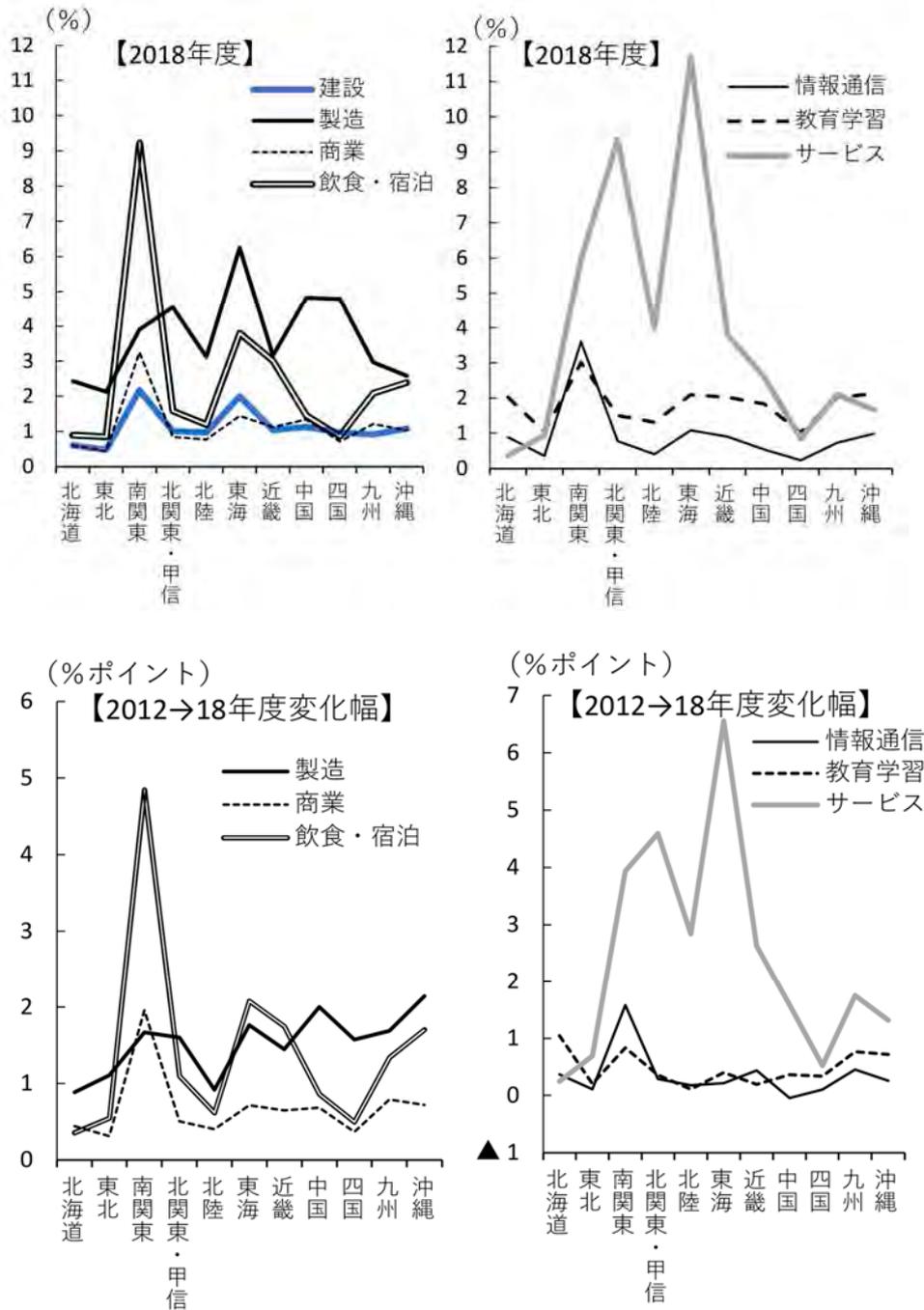
とりわけここ数年は、外国人雇用がハイペースで増加しているが、その受入れについてはメリット・デメリットの両面がある。メリットとしては、不足している労働力を充足し、とくに人材獲得力が弱い中小企業や絶対的人手不足に悩む地方企業の「人手不足倒産」を回避し、事業を継続することを可能にする。結果として、そうした企業で雇われている日本人労働者の雇用維持にもつながる。顧客にとっても便利な製品・サービスを享受できる状況が維持される。その

一方で、経済面のデメリットとして指摘されるのは、労働生産性の低迷や賃金の伸び悩みである。本稿では、外国人雇用増加がわが国産業や雇用環境に与える影響と課題について考える。

### 2. 産業別・地域別にみた外国人雇用の状況

まず、わが国の外国人労働者数全体の動きから見ておくと、2013年頃から全ての規模の企業でその増加テンポが加速している。産業別・地域別にみると大きな偏りがみられ、とくに飲食・宿泊、商業（卸・小売）、情報通信、サービス業（その他）で地域別の外国人雇用比率のバラつきが大きいことがわかる。さらに、外国人労働者の増勢が加速する前（2012年度）から足元（2018年度）までの外国人雇用比率の変化をみると、飲食・宿泊において、南関東で突出して高まっているほか、請負・派遣が含まれるサービス業（その他）において、東海に加えて、北関東、南関東での上昇が顕著になっている。

図表1 地域別・産業別の外国人雇用比率



(資料) 厚生労働省「外国人雇用状況」、総務省「労働力調査」

### 3. 生産性への影響

#### (1) 地域別

以上を前提に、外国人雇用増加の生産性への影響を検証すべく、まず、地域別にみた外国人雇用比率と労働生産性の水準の関係を、2015年度について確認した。生産性が高い地域ほど外

国人雇用比率が高くなる傾向にあり、両者の相関係数をみても0.8超とかなり高い相関があることがわかった。つまり、総じてみればこれまでのところ、外国人雇用の増加と生産性の間に負の相関は認められない。現状では、南関東や東海をはじめとした産業活動が活発化して人手

不足になっている地域で、主に外国人労働者が増えており、そこには労働力不足を補い、地域の産業活動を支えるという経済への前向きな貢献が示唆される。

もともと、以上はいわばストックの状況であり、ここ数年間の変化という意味でのフローの観点では、やや見え方が異なってくる。2012～15年度における労働生産性伸び率と外国人雇用比率の上昇幅の関係をみると、近年の外国人雇用比率の上昇テンポが高い地域ほど、労働生産性の上昇テンポが鈍化している傾向が窺われる。一方、2009～12年度についてみると、外国人雇用比率の変化幅と労働生産性上昇率の間には統計的には有意な関係とはいえないが、どちらかという両者には順相関の傾向が窺われる。累積的な効果では総じて外国人雇用の増加は経済面で前向きに捉えることができるものの、近年は外国人雇用の急増が、労働生産性伸び率を鈍化させる方向に働き始めた可能性が示唆されるわけである。

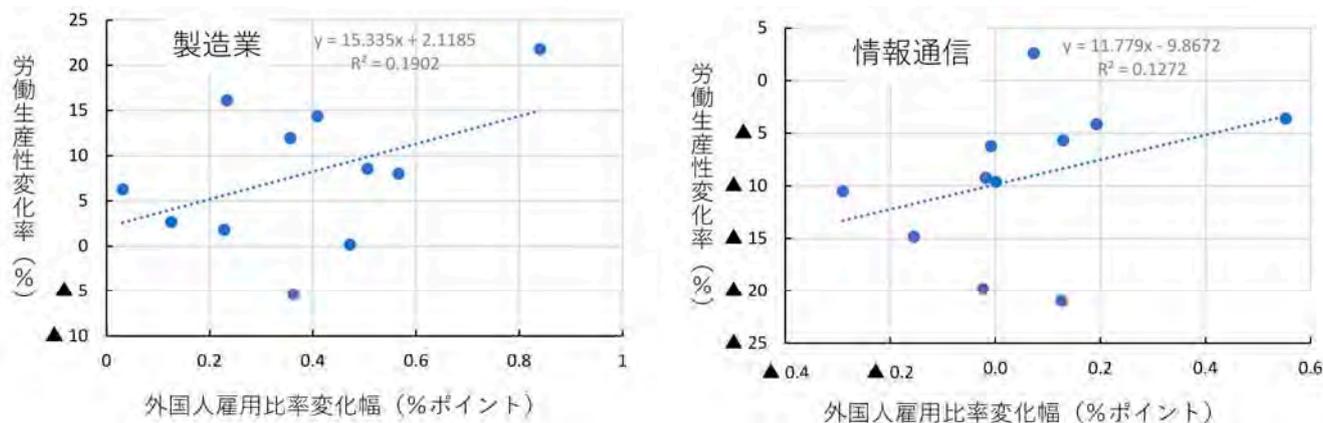
## (2) 産業別

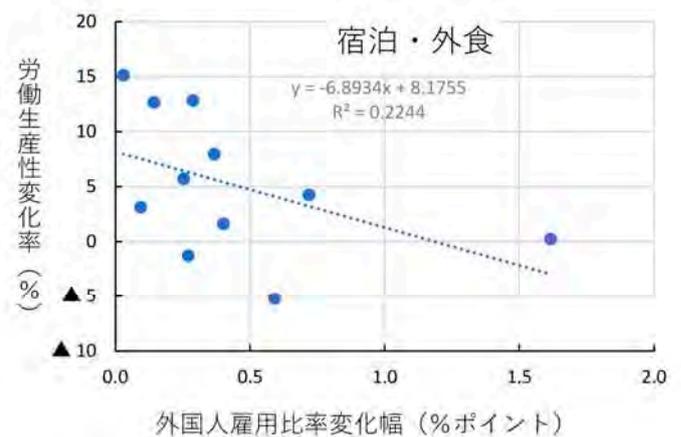
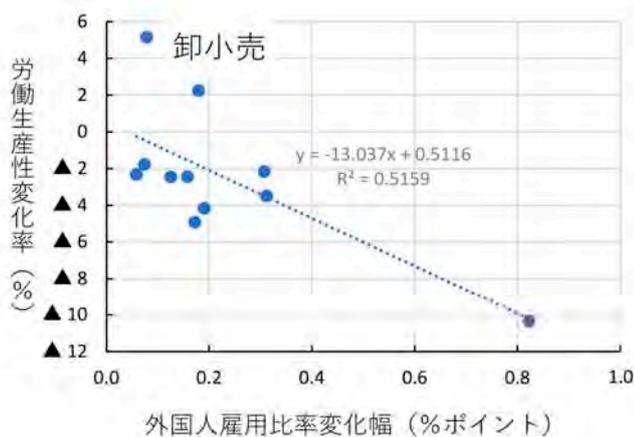
次に視点を変え、産業別に、外国人雇用比率

の変化幅と労働生産性変化率の関係をみてみた。その結果は統計的にはほぼ無関係というものであった。ここで地域別のクロスセクションでは相関が認められる一方、産業別では認められないという一見矛盾する状況をどう解釈すればよいか、という問題が出てくる。そこで、地域別に外国人雇用数の統計が公表されている産業について、それら産業内における地域別の外国人雇用比率変化幅と労働生産性変化率の関係をみてみることにした。

具体的には、同時期の製造業、情報通信、卸・小売、宿泊・外食の4業種について、地域別に関係をみると、卸・小売については逆相関が認められ、宿泊・外食も逆相関の傾向が窺われた。一方、製造業、情報通信についてはほぼ無相関に近いが、どちらかという緩やかな順相関が確認できる。このことは、産業ごとにみた外国人雇用増の生産性に対する影響は全てで明確とはいえないものの、負の影響が比較的是っきりし、地域別の外国人雇用比率のバラつきの大きい卸・小売や宿泊・外食での影響の違いが、結果的に生産性伸び率の地域ごとの違いに反映されている、ということを示唆している。

図表2 主な産業別にみた地域別の労働生産性変化率と外国人雇用比率変化幅の相関（2012→15年度）





では、産業によって、外国人労働者比率の高まりによる生産性への影響が異なる原因は何か。一つの要因は、どのようなタイプの労働者が増えているのかの違いである。生産性へのマイナス影響が示唆された卸・小売や宿泊・外食では、留学生のアルバイト（資格外活動）の割合が高く、さらに近年その割合が一層高まっている。一方、生産性へのプラス影響が窺われる情報通信では専門的・技術的分野の割合が相対的に高い。こうした点からは、留学生アルバイトなど未熟練労働への依存度の高まりが、生産性上昇率にマイナスに作用した可能性が示唆される。

#### 4. 生産性下押しのメカニズム

以上、卸・小売や宿泊・外食では、業界全体でみたとき、外国人雇用比率の高まりが生産性上昇率にマイナスに作用している可能性が示唆されたが、それはどのようなメカニズムを通じてであろうか。宿泊・外食に注目すれば、その外国人雇用増加の誘因は、基本的には深刻な人手不足にあると考えられる。そこで、宿泊・外食産業と同様、人手不足が深刻だが、外国人雇用比率は低い運輸業との対比から考察してみた。

賃金面からみると、運輸では賃金を引き上げる一方、宿泊・外食は賃金を抑制している。この背景として、外国人雇用の活用度合いの違い

が重要である。日本人人口が減少傾向をたどるなか、日本人労働者の確保はいずれの産業でも厳しくなっている。そうした状況に対し、運輸では、在留資格の制限からドライバーの外国人雇用比率を高めることができず、人を集めるには賃金を上げることが不可避な状況にあった。加えて燃料・資材価格の上昇もあり、これらのコスト増を販売価格の引き上げで吸収すると同時に、設備投資の増加や産業再編・企業間協力による市場の集約度向上によって経営効率化を進めてきた。

一方、宿泊・外食では、原材料価格の高騰を販売価格に転嫁するも吸収し切れず、外国人雇用増加による人件費抑制スタンスで対応してきた。業界全体でみれば、2012～2016年度における雇用増はネットベースで全て外国人雇用の増加で説明できる。結果として、設備投資は抑えられ、経営効率化も遅れたと考えられる。もちろん、宿泊・外食と運輸ではビジネスの在り方が大きく異なり、産業特性を無視した議論は乱暴である。その意味で、労働集約度の高い宿泊・外食が不利であることを十分に考慮する必要があるものの、構造改革・経営革新の遅れあるいは難しさが生産性の低迷に作用した可能性は否定できないだろう。

## 5. 政策的含意

以上をまとめると、人手不足を背景に日本企業の外国人労働力の活用が進展しているが、その状況は地域別・産業別に大きなバラつきがある。全体としてみれば、これまでのところ、外国人労働力の活用は人手不足を緩和して地域の産業基盤や顧客サービスの維持に貢献し、経済的にはプラスに作用しているとみられる。もっとも、一部分野では生産性向上にマイナスに影響しはじめている可能性がある。そこには、低コスト労働力の存在が設備投資や業界再編といった構造改革・経営革新を遅らせ、低コスト労働力としての外国人へのさらなる依存をもたらしているという構図が窺われる。ここで断っておくべきは、本稿ではそうした傾向がみられるケースとして宿泊・外食産業をとり上げたが、一口に宿泊・外食産業といっても極めて多様であり、当然ながら、すべてのホテル・旅館や外食サービス企業がそうした状況にあることを意味しない。例えば、事業の海外展開と連動させ、国内での就労経験を活かして帰国後、海外現地法人での基幹的な人材として活躍してもらうというケースであれば、大いに前向きに評価すべきである。逆に、その他の産業においても、問題となるような構図に当てはまる企業は存在するであろう。

総じていえば、わが国企業にとっては生産性にマイナスにならずに労働力不足の解決策となり、アジア地域を中心とした外国人にとっては日本のビジネススキルを取得できる「ウィン・

ウィン関係」となる限りは、外国人労働力の活用は前向きにとらえることができる。だが、本稿での分析は、外国人雇用の増加が生産性低迷など望ましくない状況を生み出しはじめている可能性を示唆している。個々の企業にとっては、生産性向上と両立できる外国人労働力活用となっているか、冷静な観点から再検討すべき局面に入っているといえよう。

政策的インプリケーションについて付言すれば、専門的・技術的分野以外での外国人労働力の受入れには「戦略性が求められる」ということである。それは、一部で濫用が指摘される「外国人留学生のアルバイトの安価な労働力としての安易な活用」<sup>1</sup>を見直し、技能実習制度の適正な運用を図ること等が第一歩となろう。そうした歪んだ外国人活用が抑えられる措置が講じられることを前提に、政府が導入を検討している新たな在留資格が、一定水準以上の日本語能力や技能レベルを要求する「中レベル技能労働力」の確保策として適正に運用されるのであれば、現状よりも生産性向上に対してプラスに働くものとして歓迎されよう<sup>2</sup>。同時に、生産性向上に向けて設備投資や事業再編を進める際の税制優遇などの支援策も求められよう。

最後に、個々の企業が外国人活用にどういった態度で臨むべきかについて言及しておきたい。それは、働くために日本にやってくる外国人が、その生活時間の多くを過ごすのは企業（職場）においてであり、そうした意味では、まずもって企業の受入れの在り方が重要である。ここで

<sup>1</sup> 留学生（特に一部の日本語学校生）のなかには、学生の名目で、賃金の高い日本で稼ぐことを主眼としたケースが増えているといわれる。彼らの中には学費や悪質な斡旋業者への手数料等のために多くの負債を背負い、その返済ができずに学校卒業後不法残留者になるケースも指摘される（井出（2017）（<https://www.nippon.com/ja/currents/d00340/>）。外国人留学生の就労実態は、芹澤（2018）にも詳しい。

<sup>2</sup> 本稿の主眼は産業面についての分析であるが、新たな在留資格のもとで外国人が長期間日本に居住することになれば、地域住民との「共生」が重要課題となる。その意味で、この面で自治体の主体的な取り組みと国の全面的なバックアップが、同時並行的に必要なことを指摘しておきたい。

出発点となるのが、受入れる外国人を「人」として見るという、当たり前のことである。しかし、残念ながら、そうした当たり前のことが必ずしもできていないのは、技能実習制度の法律違反が多くみられ、留学制度の悪用が散見されることに表れている。そうした安易な考え方は、90年代以降コスト削減を至上命題として非正規労働者の割合を高め、安上がりのビジネスモデルを構築し、短期的には良いようにみえても、長期的には苦しい状況に追い込まれている、日本企業の思考・行動様式に根差す面がある。いま求められているのは、安価な労働力としての外国人を受入れることで、薄利多売に象徴されるような時代遅れのビジネスモデルを生き長らえさせることではない。すでに安価な国内人材がほぼ枯渇しつつあるように、安価な外国人材も早晚枯渇することになる。アジアの経済成長が続く中で、安価な労働力として見なすだけでは、アジアの人々が日本に来てくれなくなっていく。アジアの賃金の上昇で相対的な魅力が薄れると同時に、韓国・台湾・タイといったアジアのなかでの高所得国の魅力が高まり、これらの国々との人材獲得競争が激化していくからである。

ここで銘記すべきは、外国人材活用の真の意義はコスト削減ではなく、海外向け事業の拡大にこそあるということだ。日本人人口の持続的減少で国内市場への縮小圧力がかかり続けるなか、企業が持続的な成長を実現するには、非製造業を含めて業種を問わず、輸出・インバウンド・海外現地事業など、何らかの形で海外市場を開拓していくことが不可欠になっていく。そのためには、海外現地事情を肌で知る現地出身の外国人の知見を取り入れることが成功のカギとなる。それは、コスト削減のための安価な労働力

動力ではなく、事業拡大のために欠かせない能力を持つ人材として、外国人を捉えるべきことを意味している。

(本稿は拙稿「外国人雇用増加の産業面への影響」日本総研JRIレビュー2019 Vol.10, No.71を基にしており、より詳細な図表などについて参照されたい)

以上

#### 【参考文献】

- ・井出康博 (2017) 「「稼げる」と誘惑され、借金して日本へ：急増する日本語学校留学生の“闇”」 (<https://www.nippon.com/ja/currents/d00340/>、2019.10.16アクセス)
- ・経済産業省「ロイヤルHDがキャッシュレス化の先に描く成長戦略：政策特集/キャッシュレス決済が日本を変えるvol.5」『METI Journal』 (<https://meti-journal.jp/p/2594-2/>、2019.10.16アクセス)
- ・芹澤健介 (2018) 『コンビニ外国人』新潮新書
- ・中部経済産業局・地域経済部監修「国際的な人材活用～外国人労働者受入ガイドブック～」グレーター・ナゴヤ・イニシアティブ協議会 (<https://www.chubu.meti.go.jp/b32jinzai/data/gaikokujin-guidebook.pdf>、2019.10.16アクセス)
- ・日本商工会議所 (2018) 「成功する外国人雇用の法則」『石垣』2018年7月号
- ・山田久 (2019) 「外国人材の猛烈な急増が引き起こす大問題—安価な労働力”だと必ず行き詰まる」プレジデント・オンライン2019年6月27日掲載記事
- ・リクルートワークス研究所 (2017) 「営業時間を大胆に短縮—“量から質”への転換に全社で取り組む：ロイヤルホールディングス」『ワークス』2017.12-2018.01、16-17頁。



## 以心伝承

### 101年目のILO(国際労働機関)

#### 赤恥かいた第1回総会での日本の茶番劇

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。

社会福祉法人 電機神奈川福祉センター 理事 石原 康則  
(三菱電機関連労働組合連合会 元会長)

#### 三者構成主義を実現した唯一の国際機関

ILO(国際労働機関)が101年目を踏み出した。ILOについて語るとき、第一次世界大戦抜きには語れない。なぜなら、第一次世界大戦の反省から、ILOは生まれたからである。

1914年(大正3年)6月にサラエボに響いた銃声は、第一次世界大戦の端緒となった。ドイツ・オーストリア・トルコなどの同盟国と、イギリス・フランス・ロシアなどの連合国の二つの陣営に分かれたが、日本は連合国側について参戦した。

日本はこの大戦で、欧州の戦場から遠く離れていたため、直接、武力を交えていない。それでいながら、連合国から、軍需品その他物資の注文は殺到し、海外各地に販路は拡張され、わが国の輸出、貿易は、異常ともいえる発展を遂げた。このため、わが国の産業界は未曾有の盛況を呈し、会社工場の新設と拡張が相次いだのであった。

「日清戦争を機縁として起こった我国の産業革命は、日露戦争によって一段と促進され、第一次世界大戦に至って、ほぼ完成の域に近づいたのである。かくして近代工業の飛躍的発達は、無限に労力を需要し、農民は続々と都会に集中し、工場の門を潜った。その結果、我国の労働者階級は著しく数的勢力を増したのである」。<sup>1</sup>

<sup>1</sup> 赤松克磨著『日本社会運動史』(岩波新書、昭和40年)136頁。

<sup>2</sup> 松岡三郎明治大学名誉教授・労働省法規課共著『労働法』(自由国民社、1999年)593頁。

大戦は、1918年11月、ドイツの降伏で同盟国側が敗北し終結した。戦争が終わったとき、「戦後の失業は戦争のためであるから、国が責任をもって解決すべきだ」という声が高まった。『仕事を与えよ、さもなくばパンを与えよ』という労働権の思想は、国の責任という新しい国家観(サービス・ステイト)とともに高まった。「それと同時に各国とも、長時間労働など、労働者の命を犠牲にした国際的不公正競争が戦争の原因であることに気づき、ヴェルサイユ平和条約第13編(国際労働規約)」は、平和の旗の下に、『労働は商品に非ずの原則』や『結社の自由』などの有名な労働憲章を宣言し、労働に関する条約案や勧告を審議するために、政、労、使各代表、それぞれ、二、一、一の割合よりなるILOを設置<sup>2</sup>することにしたものである。

1919年10月、第1回のILO総会が米・ワシントンで開催され、43カ国の加盟で発足している。

#### 日本の認識の甘さを露呈、非難の的となる

ところで、ILOは、政府と労働者、経営者が、それぞれ対等な立場で労働基準を設定し、監視を行うという三者構成主義を実現した唯一の国際機関である。当然、総会も、三者によって構成されるのは自明の理というもの。すなわち、

総会は加盟国の政府代表二名と、使用者代表および労働代表各一名の委員により構成され、労働代表は加盟国の代表的労働団体との合意のうえで選出されることになっていた。

ところが、このとき日本政府は、治安警察法第17条により、そもそも労働組合を公認していなかったこと、当時の工場法が国際労働規約に抵触する内容であったことから、正当な労働代表の選出を避けて「官憲」の労働代表を派遣しようとしたのであった。当時、労働団体と名のつくものは、友愛会と信友会の二つの団体しかなかった。だから、この二団体に選定を一任すれば問題にはならなかったのに、政府は姑息な手段をもって選定しようとしたのである。

その姑息な手段とは、「二百人以上雇用する工場から委員一人出させ、その中から選ばれた道府県ごとの選定協議員と官営工場から選出された選定協議員に、友愛会など五労働団体からの代表各一名を加えて全国協議会を開催し、そこで労働代表を選出するというものだった」。

「九月十五日、農商務大臣が招集し全国協議会が開催された。当日の協議員総数は七十五名だったが、五名の労働団体代表を除く協議員のほとんどが政府や雇用主の息のかかった者たちだった。友愛会などの労働団体を加えたのは表面を取り繕うために過ぎず、協議会で選出する労働代表から、労働組合代表を締め出そうとの意図は最初から明らかだった」<sup>3</sup>

これに対し労働団体は、「なぜ、労働団体に相談するという措置をとらなかったのか」などときびしく政府に問い質した。しかし、議論は噛み合わず、政府が描いた筋書きどおり進行していったのである。

結局、労働代表として、鳥羽造船所取締役技師長の榊本卯平氏が選出された。なぜ榊本氏なのかについて政府関係者は、榊本氏は、「三菱造船所で技師をしていたが、労働問題に関する炯眼はその当時から同僚を驚かした。その後鳥羽造船所に転じたが、工場監理に関しては真に敏腕を持って居る」<sup>4</sup>と語っている。

とはいえ、榊本氏の決定に納得できない労働団体は、「猛烈な辞職勧告運動」「政府糾弾、榊本反対を絶叫した大演説会」「大示威行動」などを展開している。それに滑稽なのは、榊本一行が国際労働会議に出発する日、横浜埠頭に労働者の大群が押しかけたものだから、「政府は榊本の身の危険を恐れ、前夜ひそかに警視庁の自動車をもって横浜に護送し、その晩は防波堤上の検疫所に一泊させ、翌日船が港外に出たとき、水上署のランチによって乗船させたという始末であった」。「さんざん揉めぬいた揚句、船は出帆してアメリカに着いたが、一行が到着する前に、友愛会の榊本代表に反対する抗議文が、アメリカ労働同盟会長ゴンパースの手許にとどいていた。ゴンパースは、第一回国際労働総会に抗議文を取りついで」。この抗議文により、「資格審査委員会において日本労働代表の資格が大問題となり、各国労働代表は一致して反対した。日本政府代表は、もし資格否認となれば、面目がつぶれるから、百方手を尽くして諒解運動に奔走し、漸く各国政府代表と資本代表の投票をまとめて、大会において資格否認を免れることが出来た。労働代表に関するこの紛糾事件は、国内的には、労働運動を刺激して氣勢を挙げしめる結果となり、国際的には、日本政府の信用を傷つけたのである」。<sup>5</sup>

<sup>3</sup> 芳賀清明著『鈴木文治のいる風景』（無明舎出版、2010年11月）134頁。

<sup>4</sup> 『大正ニュース事典第四巻』（毎日コミュニケーションズ、1987年9月発行）152頁以下。

<sup>5</sup> 赤松克磨著『日本社会運動史』（岩波新書、昭和40年）165頁。

## ④101年目のILOに対する姿勢を問う

ジュネーブにあるILO本部ビル。現在、二代目だが、「いずれのビルの礎石も3つあって、これにはILOが世界の政府と労働者、使用者が対等な立場で労働基準を設定し監視を行う三者構成主義を実現した唯一の国際機関であることを象徴している」<sup>6</sup>。この三者構成主義の意義を踏まえ、今後、日本の政労使はいかなる方向に舵取りすべきなのだろうか。

日本ILO協議会企画委員の熊谷謙一氏は、「民間の職場はグローバルにつながっています。中小企業も含めて、そこのドアをあければもうそこはタイの事務所です。こちらのドアをあければ、そこはブラジルのオフィスです。それが当たり前になってきている」。「では現実はどうかと言うと、アジアの三者構成というのはおよそ世界の中でも一番低いレベルにある・・・（略）。アジアはやはり日本がこれだけ経済成長をし、また進出していますから、その中の三者構成的なものを育てていくということが、ディーセントワークを実現するための鍵になっていくはず」<sup>7</sup>と指摘している。また、同協議会専務理事の長谷川真一氏は、「アジアの中では、日本がどうしているかは注目されているし、各国に対し日本の動きは影響する（略）。各国からは、例えば日本がILO条約を批准していない<sup>8</sup>のはどういう訳なのか、というように注目

されてしまうので、日本での問題解決というのが非常にアジアに影響します」<sup>9</sup>と警告する。

ILO条約の前文は「いずれかの国が人道的な労働条件を採用しないことは、自国における労働条件の改善を希望する他の国の障害となる」と謳っている。今日、グローバルに事業を展開する日本企業。そうであるならなおのこと、三者構成というILOの理念や条約に定める公正労働基準に対し、「他国の障害」とならぬよう、自ら先頭を切ってその実現を図らなければならない立場にあるはずだ。ところが、「働き方改革」一つにしても、政府も経営者も、それぞれの思いを花火のごとく打ち上げるだけで、政労使の三者が真に連携して知恵をしぼり、合意形成を図っていかなければならないといった意思は伝わってこない。

尊い三者構成主義という理念にそむいて、真の労働代表を送り込まず、赤恥をかき茶番を演じた日本。また、軍国主義が高まった一時期、ILOに背を向けて脱退<sup>10</sup>した日本。創立から100年の日本の歩みは、決して褒められたものではなかった。

しかるに、今後日本は、ILOとどう向き合っていくのだろうか。ILOが掲げるディーセントワークに程遠い日本。今世紀もまた、世界の物笑いの種だけにはならないよう祈るばかりである。

<sup>6</sup> 久谷興四郎著『労働関係はじめてものがたり×50』（社団法人全国労働基準関係団体連合会、平成23年）162頁以下。

<sup>7</sup> 『政治と労働の接点Ⅱ』（「一橋政策研究会」2019年）36頁。

<sup>8</sup> ILO基本8条約のうち、第105号「強制労働の禁止」、第111号「差別の撤廃」の2条約は未批准である。

<sup>9</sup> 『政治と労働の接点Ⅱ』（「一橋政策研究会」2019年）37頁。

<sup>10</sup> 日本は、1940年にILOを脱退した（復帰は1951年）。

## 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。

# 人生の満足度に関する調査 2019 「2019年の振り返り」

電機連合 総合研究企画室（電機総研）

「令和元年」となった2019年は、どんな1年だったのでしょうか。PGF生命が実施した「人生の満足度に関する調査2019」の中から、「2019年の振り返り」を紹介します。

- ・調査対象：ネットエイジアリサーチのモニター会員を母集団とする全国の20歳～79歳の男女
- ・調査期間：2019年10月9日～10月11日
- ・調査方法：インターネット調査
- ・有効回答数：2,000名（有効回答から性別×年代区分が均等になるように抽出）

(内訳)	20代	30代	40代	50代	60代・70代
男性	200	200	200	200	200
女性	200	200	200	200	200

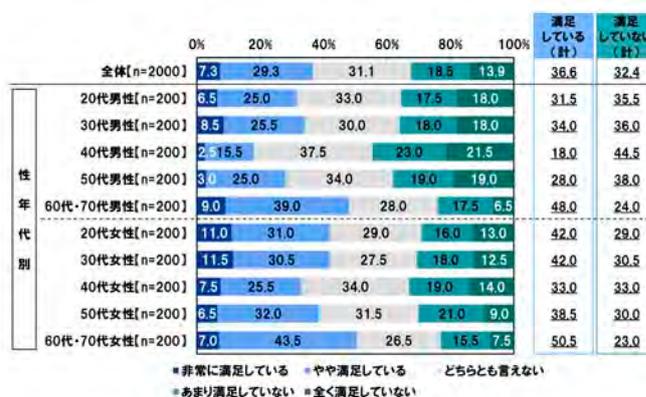
### ■「今年の生活に満足」37% 60代・70代女性では半数以上が「満足」

2019年の1年間については、どのくらい満足を感じているのでしょうか。

全回答者（2,000名）に、今年（2019年、以下同じ）の生活満足度を聞いたところ、「満足している」は36.6%、「満足していない」は32.4%となり、「満足している」のほうがやや多くなりました。

「満足している」を性年代別にみると、最も高いのは60代・70代女性（50.5%）、最も低いのは40代男性（18.0%）で、その差は32.5ポイントとなりました。性別・年代によって、生活満足度に大きな差がみられました。

### ◆今年の生活満足度（単一回答形式）



### ■人生満足度を上げてくれたトレンド 「タピオカ」「ラグビーW杯」「キャッシュレス決済」

### ■“ONE TEAM”、日本がひとつに！人生満足度を上げてくれたニュース「ラグビーW杯でアイルランドに勝利」が1位

全回答者（2,000名）に、人生の満足度を上げてくれた今年の流行・トレンドを聞いたと

ころ、1位「タピオカ」、2位「ラグビーW杯」、3位「キャッシュレス決済・電子マネー」となりました。

男女別にみると、男性の1位は「ラグビーW杯」となりました。“ONE TEAM”をスローガンに掲げ、強豪チームに次々と勝利し、歴史的な快進撃をみせたラグビー日本代表の健

闘に、心を動かされた男性が多いのではないのでしょうか。

女性の1位は「タピオカ」となりました。今年は次々とタピオカドリンクの専門店がオープンし、空前のタピオカブームとなりました。“タピる”ことで、幸せな気持ちになった女性が多いのではないのでしょうか。

### ◆人生の満足度を“上げて”くれた今年の流行・トレンド（自由回答形式）

※全体は上位10位までを表示

全体[n=2000]			男性[n=1000]			女性[n=1000]		
順位	項目	件数	順位	項目	件数	順位	項目	件数
1位	タピオカ	122	1位	ラグビーW杯	57	1位	タピオカ	85
2位	ラグビーW杯	98	2位	タピオカ	37	2位	ラグビーW杯	41
3位	キャッシュレス決済・電子マネー	28	3位	キャッシュレス決済・電子マネー	11	3位	キャッシュレス決済・電子マネー	17
4位	YouTube	10	4位	YouTube	5	4位	嵐	9
5位	嵐	9	5位	令和への改元	5	5位	YouTube	5
6位	令和への改元	7	6位	ポイントサイト・ボイ活	4	6位	メルカリ	5
7位	ポイントサイト・ボイ活	6	7位	AI	3	7位	King & Prince	4
8位	メルカリ	6		渋谷日向子	3		Amazonプライム	4
9位	東京オリンピック	6		東京オリンピック	3		バスケットスケーク	4
10位	バスケットスケーク	5		副業	3		米津玄師	4

次に、今年、人生の満足度を上げてくれたニュースについて聞いたところ、1位は同率で「ラグビーW杯で日本代表がアイルランドに勝利」「『令和』に改元、新天皇陛下即位」

(いずれも22.8%)、3位は「全豪テニスで大坂なおみが優勝」(17.9%)となりました。世界の舞台でのアスリートの活躍が、多くの方の人生に満足感をもたらしたようです。

### ◆今年、人生の満足度を“上げて”くれたニュース（複数回答形式）

※全体は上位10位まで、男女別は上位5位までを表示

全体[n=2000]		
順位	項目	%
1位	ラグビーW杯で日本代表がアイルランドに勝利	22.8
	「令和」に改元、新天皇陛下即位	22.8
3位	全豪テニスで大坂なおみが優勝	17.9
4位	全英女子ゴルフで渋谷日向子が優勝	12.9
5位	はやぶさ2が小惑星りゅうぐうに着陸成功	10.4
6位	NBAドラフトで八村塁が一巡目指名	8.7
7位	四大陸フィギュアで紀平梨花と宇野昌磨が優勝	8.2
8位	陸上男子100メートルでサニブラウンが日本新記録樹立	7.9
9位	IPS細胞で世界初の角膜移植手術	7.6
10位	国際研究チームがブラックホールの撮影に成功	6.4

男性[n=1000]			女性[n=1000]		
順位	項目	%	順位	項目	%
1位	ラグビーW杯で日本代表がアイルランドに勝利	24.3	1位	「令和」に改元、新天皇陛下即位	26.9
2位	「令和」に改元、新天皇陛下即位	18.7	2位	ラグビーW杯で日本代表がアイルランドに勝利	21.2
3位	全豪テニスで大坂なおみが優勝	18.1	3位	全豪テニスで大坂なおみが優勝	17.7
4位	全英女子ゴルフで渋谷日向子が優勝	16.1	4位	四大陸フィギュアで紀平梨花と宇野昌磨が優勝	10.2
5位	はやぶさ2が小惑星りゅうぐうに着陸成功	12.1	5位	全英女子ゴルフで渋谷日向子が優勝	9.6

■印象に残っている“令和最初の●●”  
とは？ TOP3は「令和婚」「旅行」「消費税増税」

新しい時代“令和”がスタートし、メディアでは“令和最初の●●”という言葉が多く用いられました。また、生活の中の何気ない場面が“令和最初の●●”として記憶に残っている人は多いのではないのでしょうか。

そこで、全回答者(2,000名)に、印象に残っている“令和最初の●●”について聞いたところ、1位「令和婚」、2位「旅行」、3位「消費税増税」となりました。詳しい内容をみると、1位の「令和婚」については「会社の後輩が令和初日に入籍した(50代女性)」、「芸能人の結婚が多かった(40代女性)」などの回答がみられました。身近な人の結婚、有名人の結婚が印象に残った人が多いようです。

◆印象に残っている“令和最初の●●”  
(自由回答形式)  
※上位10位までを表示

全体[n=2000]

	件数	内容(抜粋)
1位	42	会社の後輩が令和初日に入籍した(50代女性) 芸能人の結婚が多かった(40代女性)
2位	39	海外旅行に行った(20代女性) 令和最初の家族旅行(40代女性)
3位	30	令和最初の消費税増税(30代男性)
4位	21	令和になってすぐに息子が生まれた(30代女性)
5位	12	夏の甲子園(30代男性)
6位	11	ゴールデンウィークが長かった(40代女性)
7位	10	坂本勇人の令和最初のホームラン(30代男性)
	10	妻の72回目の誕生日(70代男性)
9位	9	会社の夜勤で同僚と「さよなら平成」と言った(30代男性)
10位	8	日付が変わる瞬間のニュース映像(40代女性)
	8	吉野彰氏のノーベル化学賞受賞(60代女性)

■東京2020オリンピック・パラリンピックに向けて準備したこと 1位は「チケット申し込み」

■オリンピックの注目競技 1位「陸上競技」2位「水泳」3位「野球・ソフトボール」

■パラリンピックの注目競技 1位は「陸上競技」、「ボッチャ」「車いすラグビー」がTOP10に

2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催まで1年を切りました。全回答者(2,000名)に、東京2020オリンピック・パラリンピック開催に向けて準備したことを聞いたところ、1位「チケットの申し込み・購入」、2位「情報収集(開催地や日程、ルールなど)」、3位「テレビの購入(大型、4Kなど)」となりました。

◆東京2020オリンピック・パラリンピック開催に向けて準備したこと(自由回答形式)  
※上位5位までを表示

全体[n=2000]

	件数
1位	101
2位	33
3位	17
4位	8
5位	5

オリンピック・パラリンピックでは、どのような競技に注目している人が多いのでしょうか。

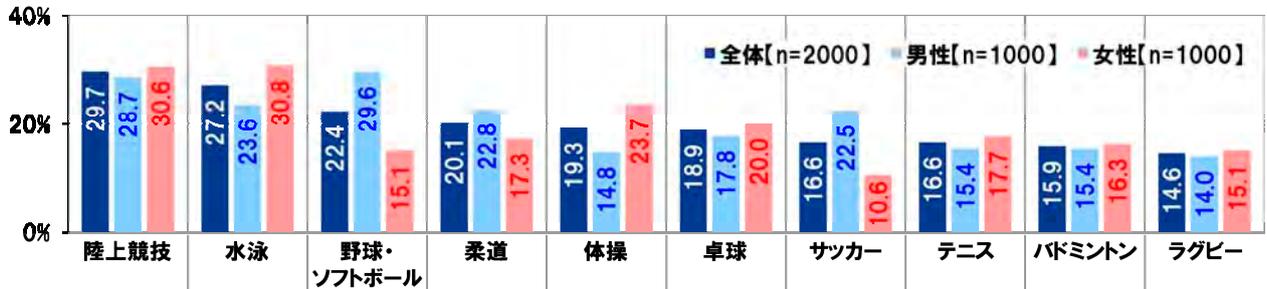
全回答者(2,000名)に、東京2020オリンピックで注目している競技を聞いたところ、1位「陸上競技」(29.7%)、2位「水泳」(27.2%)、3位「野球・ソフトボール」(22.4%)、4位「柔道」(20.1%)、5位「体操」(19.3%)となりました。トラック競技やマラソンなどの

種目がある、陸上競技に注目している人が多いようです。

男女別にみると、男性の1位は「野球・ソ

フトボール」(29.6%)、女性の1位は「水泳」(30.8%)となりました。

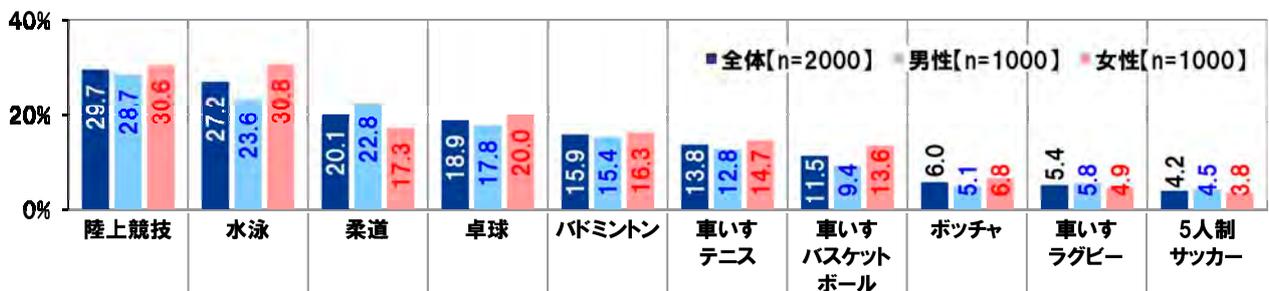
◆東京2020オリンピックで注目している競技（複数回答形式）



東京2020パラリンピックで注目している競技を聞いたところ、1位「陸上競技」(29.7%)、2位「水泳」(27.2%)、3位「柔道」(20.1%)、4位「卓球」(18.9%)、5位「バドミントン」(15.9%)となりました。車いすや義足使用、視覚障がいなど、障がいの種類や程度、運動

機能などに応じてクラス分けされて行われる陸上競技に、注目している人の割合が高くなりました。また、パラリンピック特有の球技である「ボッチャ」は8位となり、ラグビーワールドカップが注目されたためか、「車いすラグビー」が9位となりました。

◆東京2020パラリンピックで注目している競技（複数回答形式）



# キャリア形成は会社任せから本来のあり方に

ジャーナリスト 森 一夫

英語にself-made manという言葉がある。辞書を引くと、「自己の努力で立身した人」（最新コンサイス英和辞典）とか「たたきあげの人」（ジーニアス英和辞典）といった訳語が出てくる。

これをまねて言えば、self-made careerを今多くのサラリーマンは求められている。つまり自らの選択と努力によってキャリア、職歴を築いていかなければならない時がきたのである。従来はいわばcorporate-made careerで済んだ。

よく言われている通り、就職の実態は就社であり、学生の就職活動は基本的に会社選びである。入社してどのような部署に配属されるかによって職種が決まる。会社が用意する研修制度で業務に必要な知識を学び、人事の都合で部署が変わり転勤もある。今までサラリーマンのキャリアは原則として、会社の人事政策によって築かれた。

新卒一括採用を起点に定年まで、企業が雇用を保障する終身雇用慣行の下では当然である。企業は、60歳で定年を迎えた従業員を65歳まで嘱託などで雇用する場合、たいがい賃金を下げる。年功による処遇が定年で打ち切りとなり、職務に応じた賃金にかわるからである。

こうした日本型雇用を否定する動きが最近、加速度的に強まってきた。従って会社任せのキャリア形成が、個人のself-madeになるのは、自然の流れといえる。この変化は、大げさに聞こえるかもしれないが、明治維新の廃藩置県に似ている。

「日本の会社は江戸時代の藩と同じだ」と、キヤノンの当時社長だった御手洗富士夫会長CEOから聞いたことがある。会社は運命共同体で、正社員は内定式や入社式を経て晴れて会社の一員になる。メンバーシップ型雇用といわれ、単なる雇用契約の関係を超えて、人格も含めて会社に帰属する。経営者は徳治主義を旨に従業員を大切に、従業員は「うちの会社」にロイヤルティーを持って働く。

この日本型経営の精神と日本型雇用が表裏一体となって、高度経済成長からバブル経済時代にかけて企業の成長を支えた。しかし平成以降、30年余りの停滞を経て有名無実と化した。江戸時代に商品経済

の浸透で諸藩は財政的に行き詰まり、廃藩置県がほとんど混乱なく実施されたように、日本型雇用も今や立ち枯れ状態と言えるのではないか。

経団連の中西宏明会長は「新卒一括採用、終身雇用、年功序列型賃金が特徴の日本型雇用」の矛盾を指摘して、「雇用制度全般の見直しを含めた取り組みが重要だ」と述べている（1月1日付日本経済新聞）。経済同友会の桜田謙悟代表幹事も日本型雇用について「この30年間、日本経済の改革を阻害してきた。制度疲労を超えて害になっている」と、昨年9月の日本記者クラブでの会見で語っている。

日本型雇用のほころびは随所に見られる。例えば、企業業績が全般にまだ堅調で人手不足と言われる中で、希望退職が増えている。かつては経営に行き詰る企業以外にはあまり見られなかったが、今は経営構造改革のために実施するケースが目立つ。50歳以上の管理職を対象に募る味の素がそうである。アパレル大手のオンワードホールディングスや百貨店の三越伊勢丹も、経営危機というわけではない。

働き方そのものを大幅に変える試みも出てきた。体組成計などの健康機器大手のタニタ（東京）は、本社従業員の中から希望者を募って個人事業主に改め、仕事を業務委託に切り替える制度を導入している。これが大きく広がるとは思えないが、個人が自前でキャリアを管理する究極の姿である。

またトヨタ自動車労働組合が、評価に応じて賃上げ額に差を設ける新たな配分制度を検討中と報じられている。これが今年の賃上げ交渉で提案されれば、個人が自分の働き方や職種を見つめ直す動きを一層刺激するかもしれない。

働く人が自由にキャリアを積み権利を指す「キャリア権」という言葉があるが、これから否応なく自分のキャリアをどうするかは自己責任になるだろう。グローバル化とICT（情報通信技術）化によって経営環境は絶えず変わり、企業が従業員の生活を定年まで保障する日本型雇用の基盤は失われた。

あなた任せのキャリア形成でよかったのは、厳密に言えば大企業の正社員くらいだった。それが自ら設計する本来のあり方へ変わるわけである。

