

電機連合 NAVI

労働組合活動を支援する政策・研究情報誌

No. 77

2021年1号

CONTENTS

論点

前を向いて

電機連合 書記長 中澤 清孝

特集

2021年を展望する

2 [1] 2021年の経済を展望する

学習院大学 国際社会科学部 教授 伊藤 元重

7 [2] 2021年の電機産業の展望と提言

～DX、GX、RX、SXで再成長を

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

15 [3] 2021年の政局を展望する

政治アナリスト 伊藤 惇夫

20 [4] 2021年の働き方を展望する

山梨大学 生命環境学 地域社会システム学科
教授 西久保 浩二

26 羅針盤

デジタルトランスフォーメーション(DX)実現の課題 —「DX」を考える経営学的視点

法政大学経営大学院 イノベーションマネジメント研究科
教授 豊田 裕貴

31 以心伝承

日本の労働組合と政党支持の悩ましい関係 アメリカ・ゴンパースに学ばなかった日本の不幸

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)

35 報告

電機連合の男女平等政策と 女性参画推進における評価と課題

電機連合 労協・法規政策部長 大崎 真

40 先読み情報

DX時代に欠かせぬアナログ思考

ジャーナリスト 森 一夫

前を向いて

電機連合 書記長 中澤 清孝

■コロナを乗り越えよう

日本漢字能力検定協会が発表した2020年の漢字は「密」だった。新型コロナウイルス感染症が世界的に蔓延する中、感染防止対策として「3密回避」が提唱され、国民の生活様式に影響を与えたという理由が大きかったようである。昨年は本当に新型コロナウイルス感染症に翻弄された一年であった。皆さんもいつもとは違う静かな年末年始を過ごされたのではないだろうか。毎年、お正月の風物詩となっている箱根駅伝の様子も今年は少し違った。延べ100万人といわれる沿道の応援が減少し、「応援したいから、応援にいかない」というキャッチフレーズのもと無観客を基本に開催された。そのような厳しい状況でも、歴史に残る最終10区での大逆転劇も相まって、テレビ画面越しに見る選手たちの懸命に走る姿と、コロナ禍に立ち向かう選手一人ひとりの背景にまで密着したアナウンサーのレポートは、国民に大きな感動とエネルギーを与えてくれた。

昨年末の話になるが、全日本フィギュア選手権で羽生結弦選手は圧巻の演技で5年ぶりに王座奪還を果たした直後のインタビューで次のように語っている。「暗い世の中、暗いトンネルの中、絶対いつかは光が射すと思うので。そういうものも自分の演技から感じていただけたらと思います。」昨年はアスリートにとっても辛い一年となった。練習できない日々が続き、大会も軒並み中止になった。そんな中でモチベーションを保ちコンディションを維持することは容易ではない。苦境を乗り越えて大会に挑む選手たちからは一様に「感謝」と「コロナ禍で苦しむ国民に希望と勇気を与えたい」という言葉が聞かれた。選手たちのひた向きの姿と言葉は多くの国民に、新型コロナウイルス感染症に打ち勝ち前に進もうという勇気とエネルギーを与えたのではないだろうか。新たな年を迎えすぐに緊急事態宣言が発令されるなど、なかなか収束が見えてこない中で不安な日が続くが、前を向いて皆の力でこの難局を乗り越えていきたいと改めて思う。

■本質的な論議を

新型コロナウイルス感染症は国内のデジタル化の遅れも浮き彫りにした。コロナ禍になる前は、なんとなくデジタル化に対して受け身の世の中だったが、急速に進んだテレワークの実施

や各種手当金に関する行政手続きの遅れなどによって、デジタル化への意識が社会全体で強まったように思う。政府にはDXの加速とともに誰一人取り残されることのないデジタルデバイスへの対応が求められる。

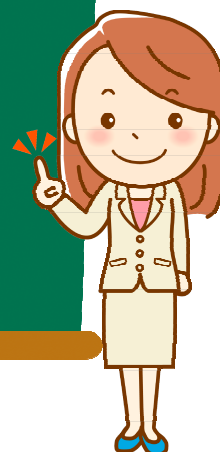
また、新型コロナウイルス感染症は働き方や仕事に対する価値観にまで影響を与えたのではないだろうか。その中で少々気になるのが、働き方改革という言葉とともにジョブ型かメンバーシップ型か、成果主義か年功序列かの言葉が躍り、中にはコスト削減や業務効率化、雇用のあり方まで一緒になって語られる報道も目にする。まるでジョブ型を導入すれば企業が抱える多くの課題を一気に解決できるかのようなマジックワード的に使われている感もあるが、そんな簡単なことではないと強く反論したい。昨年の緊急事態宣言をきっかけに電機連合加盟組合企業でもテレワークや在宅勤務を実施したところが多くあったが、安全衛生や労働時間管理、情報セキュリティなど運用面における課題が浮き彫りになった。また、マネジメントの問題、コミュニケーションや評価のあり方に対する課題、メンタル面の不安も聞かれた。新たな制度導入や概念的な論議の前に、まずは足元・現場で起きているこれら諸課題に対して労使がしっかりと向き合い、課題解決に向けた論議を深めていくことが何より重要ではないだろうか。ウィズコロナ・アフターコロナ社会に適合した職場環境や働き方はどうあるべきか、同時に仕事のやりがいや働きがいをどう高めていくのか、その実現のためにはどんな制度が必要なのか、運用面も含めた本質的な論議が必要であろう。

電機連合は1月28日、第107回中央委員会を開催し、2021年総合労働条件改善闘争の要求内容を確認した。今次闘争の意義を、「雇用の確保を図り、『生活不安、雇用不安、将来不安』の払拭、電機産業のさらなる成長に向け継続した『人への投資』に取り組む」と位置づけ、賃金・一時金・労働協約関連など多岐にわたる項目に取り組む。上述したコロナ禍でより一層顕在化した諸課題の解決に向けた取り組みも大きなテーマとなる。既にテレワーク制度を導入している企業においても改めて制度点検を行うなど、すべての労働者が仕事と生活との調和がとれ、より柔軟な働き方が可能となる職場環境の整備に向けて、各労使の本質的な論議を期待したい。

特

集

2021年を展望する



2020年は、世界中が新型コロナウイルス感染症流行の影響を受け、日本でも「全国の小中高への臨時休校要請」や「緊急事態宣言の発令」など、我慢を求められることが多い1年となった。2021年も年明け早々に2度目の緊急事態宣言が発令され、まだまだ厳しい状況が続いているが、短期間で新型コロナワクチンが開発され実用化されるなど明るい兆しも見えてきている。明るい話題が増えることに期待したい。

本特集では、4人の有識者に経済、電機産業、政治、働き方の視点から2021年を展望していただいた。羅針盤では、「デジタルトランスフォーメーション（DX）実現の課題ー『DX』を考える経営学的視点」と題し、昨今注目が高まっているDXについて、イノベーションにつながるポイントを考える経営学的な視点でご寄稿いただいた。

皆様の活動の一助になれば幸いである。

2021年の経済を展望する

学習院大学 国際社会科学部 教授 伊藤 元重

コロナ危機後の潮流

昨年末から新型コロナウイルスの感染が広がり、先行きの見通しが難しい年明けとなった。一方で、ワクチンが有効であるとすれば、感染が早期に収束するという期待もある。いろいろな要因が錯綜して、今年の春以降の景気について予測するのは困難だ。全ては新型コロナウイルスの感染状況次第という面がある。本項では目先の景気というよりは、コロナ危機を通して日本経済に起きている経済の動きについて、いくつか重要と思われる点について整理したい。

危機で経済の変化の方向が大きく変わるということではない。むしろ重要なのは、危機の前から見えていた変化が加速化することである。あとで触れるデジタル化やグリーン化の動きはその典型である。本稿では触れることができないが、米中貿易摩擦や世界全体での保護主義化の動きも同様だ。コロナ危機によって、こうした動きは加速化している。

そうした中でまず取り上げたいのは、金融についての動きである。コロナ以前から、金融については二つの点が注目されていた。一つは3低とも呼ばれる低金利・低成長・低インフレという現象である。これはデフレ経済と深い関わりがある。もう一つは、実体経済に比べて株価が異様に高いということだ。GDPに比べた株価の割合、あるいはPER（株価収益率）のいずれで見ても非常に高い数値である。

興味深いことに、株高も3低もコロナ後に引き継がれ、その動きがさらに顕著になっていることだ。コロナで実体経済は落ち込みが激しいのに、株価はさらに上昇を続けている。3低は、かつては日本特有の現象（日本化現象）と言われていたのに、リーマンショック後は欧州に広がり、そしてコロナ危機をへて米国にも広がっている。以下で述べるように、今後の日本経済の展開を考える上で、この二つの現象は鍵になるだろう。

株高は維持可能なのか

数年前から主要国の株価が高すぎることを、多くの専門家が懸念していた。株価が大きく下落して金融危機に繋がることも警戒されていた。そんな中で昨年3月ごろから世界的なウイルスのパンデミックが起きた。株価もそれに連動して大きく下げ始めた。いよいよ株の暴落が始まると身構えた人も多かっただろう。

幸いなことに株価は持ち直した。主要国の中央銀行が未曾有の規模での金融緩和や資金注入を行った結果だ。この株価の動きがコロナ危機の重要な転機であった。もし株価暴落で金融危機が起きたら、経済はさらに悪化し、早期の回復は期待できなかっただろう。金融が崩れなかったことは大きい。あとはコロナ感染の収束を待つばかりだからだ。

興味深いことにその後、株価は想定以上に上

昇していく。金融緩和で超低金利が続く中で、市場がリスクオンの状況に戻ったためだ。ワクチンへの期待感も後押ししている。主力の中央銀行がしっかりと金融緩和を維持するだろうという安心感もあった。皮肉なことにその後株価はさらに上がり、実体経済の動きを反映したGDPや企業収益に比べて株価だけが極端に高くなっている。

感染初期の段階で金融危機を食い止めたのは大きかったと言った。しかし、感染の広がり長期化する中で、この異様な株高がずっと維持できるのか。そもそも株高はバブルではないか。そうした不安が市場の中に交錯し始めている。金融危機を絶対に起こさないということが、各国の政府や中央銀行にとって最重要の課題となっている。過去の金融危機の教訓もあるので、簡単には金融危機になることはないと考えたいが、それにしても景気失速の中での株高は気になる存在だ。

株の暴落を食い止めたことがコロナ危機による景気悪化の重要な歯止めとなっているが、株の暴落を食い止めるための過度な金融緩和が結果として異様に高い株価を生み出し、これが今後の株式市場の不安定要因となっている。皮肉なことが起きている。

こうした不自然に引き上げられた株価の今後の展開はどうなるのだろうか。楽観的なシナリオは、景気回復が起きてGDPや企業収益が急速に回復するという見方だ。現在の株高はそうした景気回復を先取りしたものであるという見方でもある。

ただ、感染が波状的に広がり続け、早期の景気回復に悲観的な見方が広がる中で、より厳しいシナリオもある。このシナリオでは、警戒すべきなのは景気回復が始まった時である。景気が回復を始めると、国債利回りなどの長期金

利が上昇するだろう。日本よりも、米国などでそうした動きが先に出るだろう。この金利上昇が株価など金融市場に及ぼす影響に警戒が必要だ。

米国の中央銀行であるFRBはすでにこうした動きを警戒し、政策金利である短期金利を継続的に低く抑えるという動きを見せている。この政策対応は理解できるものだが、そうした政策でも長期金利の動きを完璧にコントロールできるものではない。世界中が景気の回復を望んでいるが、その景気回復の時期に金融市場で何が起きるのか注意が必要である。

3 低が経済の安定化要因

景気が低迷して、低金利・低インフレ・低成長である。決して好ましいことではないが、皮肉なことにこうした3低が経済の安定化要因になっている面もある。政府は膨大な財政赤字をだし、公的債務は膨れ上がり続けている。ところが、国債利回りがマイナス圏内にあるので、公的債務の利子負担は全く増えていない。民間の企業の債務も同じだ。景気低迷の中で債務が増えている企業も多い。航空業界などはその典型だ。こうした債務拡大は好ましいものではないが、金利が非常に低いことで利子負担が軽減されている。

3低は1998年の日本の金融危機あたりから顕著になり、海外からは「日本化現象」とも呼ばれていた。ただ、2008年のリーマンショックあたりを転機に、欧州でも3低が広がり始めている。そしてコロナ危機で、現在は米国でも3低が顕著だ。この状況はいつまで続くのだろうか。

市場関係者や企業経営者などと話をすると、3低は当分続くと考えている人が多い。ただ、それは景気が当分回復しないということを意味

する。また、デフレ的な状況からも脱却できないということでもある。日本が長期間3低の状況にあったことから、そうした状態が当たり前のこととして受け入れられているということでもある。

3低の構造についてももう少し述べよう。金利が非常に低いことの背景には、企業による資金需要が弱いということがある。資金需要が弱いどころか、企業部門全体でみると毎年GDP比で5%近い資金余剰を出し続けている。過去20年ほど、こうした状況が続いている。よく言われることであるが、投資・賃上げ・配当などへのキャッシュアウトを抑え、過剰に内部留保を行っているのだ。

問題は、そうした過剰な企業部門の余剰貯蓄がどこに流れているのか、という点だ。その余剰貯蓄の多くは、政府部門の財政赤字によって吸収されている。社会保障費などで財政赤字を出し続けている政府の財政を、企業部門の余剰貯蓄が支えている。こうした資金の流れが、景気低迷の背後にある。企業部門も政府部門も大きな投資をしていないので、経済が低迷するのも当然と言える。

問題はこうした状況がずっと続くのかということだ。金利が低いことが安定化要因になっているとすでに述べた。ただ、こうした中で政府の公的債務と日本銀行のバランスシートは拡大を続けている。どちらもかつてない規模にまで膨れ上がっているが、それがどこかの段階で、財政危機あるいは金融市場の混乱というような形で危機が表面化する可能性を危惧する人も多いはずだ。

長期停滞を需要と供給の両面からみる

3低の背後にある大きな経済トレンドは、し

ばしば長期停滞 (secular stagnation) と呼ばれる。過去30年ぐらいのトレンドを見ると、日本・米国・ドイツなどの主要先進国の長期金利はずっと低下を続けており、30年前には6～7%であったものが、今やゼロ前後にまで下がっている。こうした金利の低下と連動して経済成長率も下がり続け、そして物価上昇率もマイナス圏内にまで落ち込んでいる国が多い。

マクロ経済的に見ればこうした長期停滞は、需要サイドと供給サイドの両面から捉える必要がある。需要サイドでは慢性的な需要不足が続いている。特に企業部門の需要が低調である。人口の高齢化などその背景にはいろいろな要因があるだろうが、こうした需要不足の結果、日本が経験したようなデフレにまで陥ることにもなりかねない。コロナ危機は、需要不足の状況を加速化させている。

ただ、長期停滞の背景には供給サイドからの要因も働いている。低成長が続くということは、生産性の伸びの低下や投資低迷の結果としての資本ストックの成長の停滞ということがある。企業部門は生産性を上昇させるような構造改革に及び腰であった。また産業全体で見ても、成長率を高めるような構造調整のスピードが遅かった。

2013年から始まったアベノミクスでは、需要の不足から生じるデフレを解消する政策で大きな成果をあげた。株価が上昇し、失業率が下がり、名目GDPが拡大を続けたのは、大胆な金融緩和や財政刺激策が効いたからだろう。ただ、それにも関わらず実質での成長率が低迷を続け、日本経済は完全な回復には至らなかった。そこにコロナ危機がきたのだ。

成長率が上昇していかない理由は、生産性が伸びていかないことと資本ストックが増えないことという供給サイドに問題があることは明ら

かだ。政府は成長戦略によって供給サイドを刺激しようとしたが、企業が実際に動かない限りは潜在成長率が上がるような動きにはならない。政府は企業という名の馬を水場に連れて行くことはできるかもしれないが、馬がその気にならない限りは水を飲ませることはできない。

米国や韓国や中国の成功している企業をみると、デジタル技術をテコにしてビジネスモデルの革新を生み出し、生産性を大きく伸ばすケースが少なくない。企業による投資についても、日本に比べるとはるかに積極的であった。企業の行動を変えていかない限り、供給サイドから日本の経済を活性化させることは難しい。

コロナ危機がチャンス？

皮肉なことであるが、コロナ危機に経済が揺さぶられることが、日本経済のサプライサイドを刺激する大きなきっかけになっている。在宅勤務、Eラーニング、オンライン診療など、デジタル技術を活用しないと経済や社会の活動を続けていくことができなくなった。デジタルネットワークは日本社会に急速に浸透し始めたのだ。

働き方改革は安倍内閣の最重要課題の一つであった。しかし、政府による様々な努力にも関わらず、その進展は非常に遅いものだった。ところが、コロナ危機によって在宅勤務やオンライン会議などが広がる中で、私たちの働き方も大きく変わろうとしている。コロナウイルスこそが働き方改革の最高の牽引車であるという皮肉なことが起きている。

日本経済を活性化させるためには、供給サイドで生産性の上昇率を伸ばして行く必要がある。その原動力として最も有力なものが、急速に変化を続けるデジタル技術であることは間違いのない。コロナ危機以前はデジタル技術のパワーを

生産性の拡大につなげることができなかった。企業の動きが鈍かったからだ。「技術は技術、経営は経営」と分けて考える経営者も多かった。ある中小企業の連合会の方が、「中小企業の中にはエクセルさえも利用できていないところが多い」というような驚くべき発言をしていた。

コロナ危機への対応を、こうした流れを変えるための契機にしなくてはならない。政府がデジタル庁の設置も含めてデジタル改革に前向きであることは当然のことだろう。政府だけで社会のデジタル化が進むものではないが、少なくとも政府がデジタル化の足を引っ張ってはいけない。

安倍内閣の時代の政策であるアベノミクスは、その基本は需要喚起策であった。成長戦略など供給サイドの政策も様々に導入したが、その成果は十分ではなかった。コロナ下で需要が大きく落ち込む中で、需要喚起はますます重要となるだろう。菅内閣の経済政策をスガノミクスと呼ぶとすれば、スガノミクスは需要喚起というアベノミクスを継承する必要がある。その上で、供給サイドにさらに踏み込んで行くことが、スガノミクスに求められることだ。そのキーワードの一つがデジタルであることはすでに述べたが、もう一つの重要なキーワードがグリーンである。最後にこれについて説明したい。

重要な投資先となるグリーン

世界の流れは気候変動への対応としての温暖化ガス排出抑制政策を加速化する方向で動いている。EUでは、コロナ後の経済の回復の起爆剤としてグリーンディールを掲げている。温暖化ガス排出抑制のための投資を、環境問題対応のための費用として見るだけでなく、経済全体を活性化させる起爆剤として活用しようというの

だ。政権交代となった米国でもグリーンへの投資は加速化するだろう。そして世界最大の温暖化ガス排出国である中国も、グリーンへの投資が加速化している。

こうした中で日本が2050年までに温暖化ガス排出を実質ゼロにするとしたのは、当然の流れである。技術的な要素を積み上げていくと非常に困難な課題であることは事実だが、政治的なコミットメントこそが重要である。

すでに述べたように、日本の企業部門はこの20年、膨大な余剰貯蓄を積み上げてきた。そしてその多くは政府の債務として吸収されてきた。こうした状況を打破するためには、一方で企業は余剰資金をもっと投資に回し、そして政府は社会保障制度や税制の改革で財政赤字の慢性化を解消しなくてはならない。ここでは財政改革についてはスペースの関係で取り上げない。

過去20年、企業になぜもっと投資をしないのかと問えば、有望な投資先がないからという答えが返ってくることが多かった。本当に投資先がないのだろうか。

気候変動問題の深刻さを考えれば、2050年ま

で温暖化ガス排出を実質でゼロにするという目標はどうしても実現しなくてはならない。再生可能エネルギーであれ、電気自動車であれ、水素ネットワークであれ、あるいはまだ未知の分野への大胆な研究開発投資であれ、大規模な投資が必要であることは間違いない。それもどうせ投資するなら、できるだけ早い時期に行う方が良いはずだ。

政府がグリーンへの取り組みを高々と掲げることの意義は、企業によるグリーン分野への投資の流れを作ることにある。スペースがないので短いコメントに止めるが、グリーンへの投資は、供給サイドと需要サイドの両面からのアプローチが重要となる。企業がグリーンに取り組んで行くという供給サイドの動きが重要であることはいうまでもない。他方で、社会が環境を重視する姿勢を強め、SDGs投資など投資配分にグリーンの視点が強調され、そしてカーボンプライスなどの手法でグリーン的手法に需要を誘導するという需要サイドの動きも今後ますます重要となるはずだ。

2021年の電機産業の展望と提言 ～DX、GX、RX、SXで再成長を

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

コロナ禍と米中摩擦を成長機会に ～DX、GX、RX、SX

コロナ禍や米中摩擦で明け暮れ、サプライチェーンが大混乱した2020年だったが、むしろ、こうしたリスクを成長機会と捉えるべきだろう。コロナ禍もあり、加速化しているDXであるが、加えて、GX、RX、SXを挙げたい。

まず、グリーン改革 (GX) だが、官民あがて取り組むCO₂削減であり、電源構成以外にも、送変電や消費電力の削減があり、特に、省エネ機器開発は、日本の得意芸だろう。

次が、コロナ禍や米中摩擦対応も含めたサプライチェーン改革 (SX) である。2021年以降に向け、①グローバルニッチトップの工場の火災や地震、②コロナ禍対応、③米中摩擦、④CO₂削減だけでなく静脈産業を考慮した、サプライチェーンの大改革が必要であり、これまでの在庫の過度な削減等、効率性重視から発想を変え、全体バランスと冗長性を踏まえた、サプライチェーン大改革が必要だ。

そして、R&D強化 (RX) であり、日本のR&D体制を再構築、その上で、R&Dの再強化である。

これらの、DX、GX、RX、SXは、個別ではなく、相互に密接に関連しているが、本稿では、SXとRXを中心に、提言も含め、展望したい。

その前に、電機業界の敗因について、二つの

新仮説を紹介したい。第一は、日米摩擦の業界の対応ミス¹、棲み分けのミスマッチである。第二は、電電公社解体民営化、特に、その傘下にあった、研究部門の「電電通研」解体が日本のR&Dを弱体化したというものである。

両方とも、これから検証が必要だが、もし、この二つの仮説が正しいならば、今後の電機産業の復活の指針は、明快である。80年代への巻き戻しだ。第一は、米に向けたメッセージも含め、新たなサプライチェーンであり、6G基地局や半導体等、製造拠点がなく、米のモノづくりを支えることだろう。まさに、米中摩擦の情勢は日本にとって大きな機会である。第二は、NTT再統合の中で、解体された研究所の再統合であり、併せて、他の公的研究所や、民間の「中央研究所」なども含めて、考えるべきであろう。いわば、米DARPA、独フラウンホーファー研の日本版であり、5～10年後の研究へのフォーカスとR&Dを回収する仕組みである。

世界に先導して、GXを進め、弱点のDXも補強、それを、サプライチェーンとR&Dの両面で支えるということが、多くのリスクを成長機会にするということになるだろう。

電機産業の敗因の第一仮説

戦後、日米は、経済面でも、安全保障面でも、

¹ 藤末健三参議院議員による

最重要パートナーであり、電機産業においても、日本は多くを米から学んできた。しかしながら、日本は、80年代以降の日米摩擦の中で、過度なライバル視²、70年代以降の産業政策も、米に追いつけ追い越せ、であった。IBMやGE、TI、インテル等をベンチマークし、80年代に日本がシェアで優位に立ってからも、米と融和や協調するというより、勝った負けたという視点で考えてきたのではないかと。

WINTEL体制、ムーア則によるロードマップが確立してからも、それに乗るよりは、日本独自のロードマップ、デファクトスタンダードを意識してきたし、ニッポン連合に拘った感があった。米との協調の中で、逆に、この流れに上手く乗ったのが、韓国台湾であり、日本でも製造装置や材料はそうであった。

日本は、結果的に、米に取って代わることができなかったばかりか、水平分業への流れを無視し、プラットフォームの重要性を理解せず、間違った方向に進んでしまった可能性がある。そして、実は、日本を「第二の敗戦」に導くこ

とは、米も意図せざるところであり、残念に思っているのは米側かもしれない。もちろん、米側には、日本よりも、自由化民主化を目指し市場も大きい中国を重視する陣営もあったであろうが、日本への失望が大きい可能性もあっただろう。

そうして考えると、米と台湾韓国は見事なすみ分けであり、米は、ファブレスやプラットフォーム、台湾韓国は、ハード中心にモノづくりに特化し、スケールを拡大することで、競争力を維持している。そして、中国は、台湾韓国と連携して、生産を担ってきた。その分、日本の役割は減ってしまったともいえよう。

しかし、習近平の率いる中国は、米の期待する民主化を進めるどころか、その真逆であるようだ。米が居座りたいソフトウェアやプラットフォームのレイヤに進み、科学技術の覇権を脅かし、デジタル人民元で米の金融ドル支配も覆す可能性が出てきている。ここに至って、米は、大きく舵を切り替えたのだらう。

図表 1 米の期待と国際的なすみ分け

	80年代 米期待	80-90年代 日本	90-2020実際と米期待	中国政策	米期待
金融	米	米	米	中国 (米失望)	米
ソフト・PF	米	日本 (米失望)	米		米
科学技術	米日協調		米韓台		米日台
モノづくり	日本		中国		日台

出所：若林2020³

つまり、日本にとっては、40年ぶりに、米の期待に応え、すみ分けの中で、世界における科学技術やモノづくりの座を取り返すチャンスである。

米は、あまりに中国に依存して、サプライチェーンの効率化、ファブレス化を進めた結果、もはや、ハイテク分野では、ものづくりの拠点が無くなってしまった。5Gでファーストムーブに

² 当時の電機のトップ経営者は、戦前の教育を受け、戦争経験や敗戦の思いから、複雑な感情もあっただろう(アナリスト時代の取材)

³ JEITA 半導体部会政策提言 TF 若林 図表 1-6

対抗しようとも、基地局メーカーはなく、EVでも、LiB等、電池の工場はない。材料や金属加工等の分野では、DARPA等も、米が弱く、日本への期待が大きいようだ。

こうした世界の中での棲み分けを意識しながら、サプライチェーン改革、R&D改革を進めれば、40年ぶりに、日本の電機業界の存在感を示す好機である。実は冷戦や朝鮮戦争で、経済的には日本にメリットもあったように、米中対立も恩恵があろう。90年代以降、中国に移ったモノづくりの付加価値を取り戻す好機ともいえる。

コロナ禍も米中摩擦もサプライチェーン問題

米中問題とコロナ禍でのウィズコロナ、アフターコロナが、テレワークやDXと関連して論じられている。しかし、重要なのは、米中問題とコロナ問題を同時に考察、分析することである。なぜなら、両方とも、サプライチェーン問題でもあるからだ。そこで、コロナ禍のリスク度合いを縦軸に、米中問題のリスク度合いを横軸にとり、シナリオ別に考察する。

まず、コロナ禍シナリオでは、①普通の風邪になる、②現状、③行動制限、④都市封鎖の4段階とし、米中対立シナリオは、①緩和、②日米摩擦程度、③米ソ冷戦程度、④戦前の対日包囲網程度、⑤戦争状態とする。コロナ禍では、普通の風邪級になれば、長距離輸送もかつてのようになるが、都市封鎖だと、人間の移動が難しく職住接近でないと難しいだろう。米中対立では、緩和なら、貿易輸送などで、グローバル経済が復活、逆に厳しくなれば、閉鎖ブロック経済となり、地産地消が進む。

図表2 コロナ禍シナリオ軸と
米中摩擦シナリオ軸

		米中 対立 度合い				
		米中 緩和	日米摩擦級	米ソ対立級	戦前の対日包囲網級	戦争
コ ロ ナ 禍 リ ス ク 度 合 い	普通の風邪に	以前には戻らない？ 不可逆	新冷戦時代			
	現状	After, or with コロナ				
	行動制限	DX、ニューノーマル	新しいサプライチェーン、エコシステム、都市交通、 経済圏を再構築			
	都市封鎖					

出所：若林2020

つまり、コロナ禍にせよ、米中にせよ、厳しくなれば、自由な人やモノの移動や価値の交換や交流が難しくなる。それゆえ新しいサプライチェーン、エコシステム、都市交通網、経済圏を再構築が必須だ。

以上から、ここで、三つの悲観シナリオも想定しておくべきだろう。

第一は、米中対立が悲観、コロナ禍は楽観のシナリオであるが、世界経済は、中国圏と自由主義国圏に分裂、国際機関ルールも二つになる。中国圏に依存しない経済エコシステムを再構築、朝鮮半島や台湾もリスク、国内に韓国・台湾企業や工場誘致となるだろう。

第二は、米中対立は楽観、コロナ禍は悲観のシナリオであるが、グローバル経済(輸送)継続、中国工場依存は続くが、サプライチェーンの乱れあり、都市・交通網・物流網を再設計、職住接近となる。

第三は、米中対立もコロナ禍も悲観のシナリオだが、この場合には、戦争中の疎開生活に近いだろう。ただし、違いは、ネットワークには繋がっていることだ。しかし、そこでは、もう一つのウイルス(コンピュータ・ウイルス)感染に注意が必要だ。

新たなサプライチェーンを再構築

2000年以降、世界経済は、効率化を求め、垂直統合から水平分業が進み、IT産業、半導体産業でも、中国は世界の生産拠点となった。しかし、今度のコロナ禍と米中摩擦で、世界経済が中国に依存し過ぎたリスクも露呈した。コロナに限らず、ウイルス感染は周期的に起こっており、米中覇権争いも長期化するリスクもある。前述の最悪シナリオを考えた場合、これまでの中国に依存し過ぎたサプライチェーンは持続性がなく、新たなサプライチェーンを再構築すべきだろう。

半導体産業でも、中国国内に、TSMC等台湾ファウンドリ工場や、韓国サムスンの工場、インテルもあり、EMSでも最大手の鴻海の拠点がある。この中で、特に、米のファブレス企業(アップル、Nビデオ、Qコム、etc)も、TSMCやEMSへ依存しており、コロナ等で都市封鎖や、米中摩擦激化による有事リスクの場合は、半導体産業はじめ、サプライチェーンのみならず、技術も含めたリスクがあろう。半導体工場不稼働の被害が10兆円でもセットは100兆円になる。それゆえ、半導体産業、関連産業のサプライチェーンの再構築を急ぐ必要がある。

電機業界弱体化の第二仮説

～電電公社解体民営化

電機業界弱体化の第二仮説は、識者の中では語られており、同感ではあるが、公開された先行研究では少ない。それは、電電公社民営化、NTT分割と、それに伴う、武蔵野通研など「通研」の再編の影響である。民営化および分割は、

多くの先行研究や議論があるが、研究所の再編の総括は少ない⁴。再編で混乱があり、影響があったという指摘もある。当時、安原副総裁は、その視点から、分割民営化に反対であった。また、多くの関係者が、個々に電電解体、R&D解体の影響は指摘している。

今、およそ30年を経て、NTTのドコモ等の完全子会社化、GAFA対抗連合構築、米中摩擦その他の議論もある中で、再度、総括も必要であろう。80年代までは、欧米にキャッチアップという目的のもと、通産省の大型プロジェクトの他、大学と民間を繋ぐ、電総研、金材研、そして、電電公社通研が存在していた。いわば、米DARPA、独フラウンホーファー研の位置づけであった。ICT系では、電電ファミリーの中で、交換機、伝送、中堅の端末などがあり、それら電機メーカーと通研の関係でR&Dが行われた。エネルギー系では、東電や関電などの元、発電系、伝送系に分けられ、R&Dもあった。いわば、企業とはいえ、巨大な公社のロードマップの中で中期研究があり、その成果はほぼ回収が約束されていた。半導体のR&Dでも武蔵野通研、厚木通研の存在は大きかった。

90年代の多くの国家プロジェクトの失敗や、技術力の低下からは、確かに、ICTや関連するデバイスでは、電電公社のR&Dの存在は再考検証すべきだろう。

米では、ATT解体、ベル研解体後、その技術は広く普及し、米の競争力や成長に寄与したが、民間では、IBM、インテルでも、中央研究所は見直され、目先の実用化研究やオープンイノベーションの名の元に、ベンチャーに依存している。しかし、デバイスや材料では、かつてのベル研のような巨大な研究組織も必要であろう。

⁴ <https://www.adcom-media.co.jp/remark/2012/02/25/5227/2/>

すなわち、米の日本への期待は、短期と中長期でのモノづくりであり、中国に依存している生産拠点の日本等へのシフトであり、中長期での共有できるR&D体制であろう。ただ、そこで、重要なのは、すみ分けであり、米のレイヤである最先端のAIやソフト、PFになると、90年代の愚を繰り返すことになる。

5Gや6Gでの例では、ファウウェイに負けない基地局技術を日米で連携して開発することが必要であるが、6G以降では、一層、5Gの①高速大容量、②低遅延・高品質、③同時多点接続の高度化、に加え、④セキュリティ、⑤コグ

ニティブ、など要素も必要である。このため、米ファブレスや3GPP等の規格団体と連携し、NTTがあるべき6Gロードマップを示し、その中で、機器レベル、ソフトレベル、デバイスレベルのロードマップを作成、デバイスメーカーは、メモリ等のアーキテクチャを考案、それに沿ってプロセス開発、実用化は2030年、そのためには2025年に規格を決め、実証実験も行えるようなR&D体制とすべきだ。

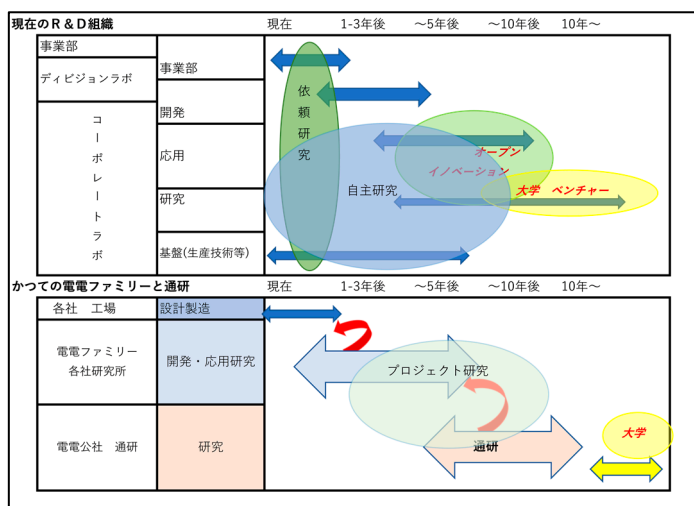
いわば、ファウウェイ対抗のバーチャル企業をオープンイノベーションで構築するのである。

図表3 ファウウェイ対抗連合

	NTT日米連合	ファウウェイ
規格	NTT、ドコモ、米キャリア、3GPP	ファウウェイ
システム	NEC、富士通、日立国際、沖、JRC、ルーセント？	ファウウェイ
デバイス ファブレス	Nビデア、Qコム、ルネサス、ソシオネクストetc	Hiシリコン
デバイス	キオクシア、ソニー、ローム等 汎用でなくカスタム	これまでは汎用⇒？
試作	デバイスも機器も国内拠点	ファウンドリ、EMS
量産	デバイスも機器も国内拠点	ファウンドリ、EMS

出所：若林2020

図表4 R&D体制比較



出所：若林2020

電電通研再興

～米と連携した半官半民の研究プラットフォーム

日本の電機産業の復権には、かつての電電公社通研、DARPA、独フラウンホーファー研のような存在、いわば6G以降の研究プラットフォームとなる研究機関を再構築することではないか。

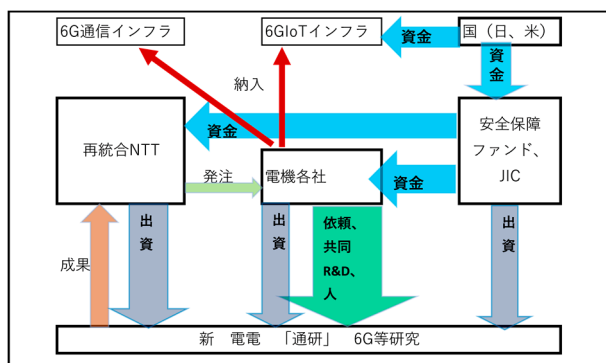
現在の日本のR&Dの問題は、5年以内の研究はいいが、それ以上、10年あたりの研究は、見通しが悪い上、自社で基礎研究をする余裕はなくなりつつあり、オープンイノベーションや大学やベンチャーに任せている感もある。しかし、その幅広い中長期5～10年の間に大きなギャップがある。これを埋める必要がある。ストック

スのR&Dの4象限でも、日本は、「パスツール象限」にあたる研究機関R&Dが少なく、大学が本来あるべき「ボーア象限」から、左下の象限に移行し、「研究のための研究」になっているのではないかと。これを本来の形に再構築することが必要である。

そこで、新しい通研構想である。米GAFAやファーウェイ、TSMCの研究機能を上回る巨大なR&Dプラットフォームだが、再統合されつつあるNTTグループだけでなく、日立や東芝、NEC、富士通など電機メーカーの「中研」機能を一部復活し統合させる。そのため、NTTだけでなく、電機メーカーとのJVとし、国家安全保障ファンド、JIC、米企業等も出資させる。

ファーウェイ対抗も含め、米などと連携し、6 G、Beyond 5 Gのロードマップを作り、その研究成果は、電機メーカーが共有、さらに、応用研究と開発、その成果である6 G基地局インフラやIoTインフラは、NTTや国が必ず利用する。こうすることで、R&Dリスクを減じられる。

図表 6 新「電電通研」研究プラットフォーム構想



出所：若林2020

図表 5 ストークスの4象限モデルにおける国際比較

	目的定めない	目的定める
原理探求する	ボーア象限	パスツール象限
原理探求しない		エジソン象限

世界とかつての日本

	目的定めない	目的定める
原理探求する	大学	DARPA、フラウンホーファー、(電電公社通研)
原理探求しない		企業研究所

現在の日本？

	目的定めない	目的定める
原理探求する	企業 基礎研 オープン イノベーション	?
原理探求しない	大学	企業 応用研究、ベンチャー？

出所：若林2020

より範囲が広く長期リターンであれば、ポートフォリオ理論上、範囲が狭く短期リターンを求める民間企業の研究所より、有利であり、半官半民なら資本コストも安いだろう。

図表 7 新「電電通研」研究プラットフォームでのレイヤーすみ分け

	広義の 6 G			
	6 G	IoT	自動運転	電力網
システムレベル				
ソフトレベル				
機器レベル				
	アーキテクチャ (非ノイマン、More than Moore)			
デバイス 素材 レベル (旧 武蔵野通研、 厚木通研 のイメージ)	RF半導体	電池(Li、全固体)	電池(H2等)	
	GAN等	センサ	パワー	
	メモリ(エッジ、不揮発RAM、SCM)			
	カメラ(スマホ用、監視用、宇宙、深海)			
	アナログ(デバイス構造、プロセス、材料)			
	プロセス (TSMC等連携、共同次世代プロセス研)			
	ファイバー			
	光(O/E、E/O)	LIDAR etc.	送電線(超電導)	

出所：若林2020

この研究プラットフォームでは、各レイヤでのすみ分けを重視する必要がある。システムレベル、ソフトレベル、機器レベルでのアーキテクチャでは、日米連携で、新しいデファクトスタンダードを築くべきだろう。ここでのアーキテクチャでは、非ノイマン化(FPGAや、メモリ中心のプロセッサ)やMore than Mooreの後工程が重要であり、そこでは、メモリや後工程で強い日本が貢献できるだろう。

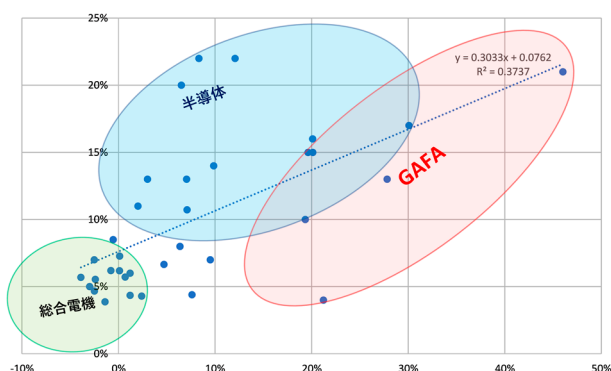
その下のレイヤであるデバイス、素材のレベルで、米になく、日本が中心に、台湾などの技術も取り込み、6 G、IoT、自動運転、電力網等、応用先を強く意識し、技術的なスペックを満たせば、必ず採用されるような仕組みの中で、パスツール象限でのR&D体制となる。

RXを

R&Dに関しては、上記のように、巨大な研究プラットフォームの元が、ロードマップを提示し、R&D成果を担保し、R&Dリスクを下げる仕組みを構築した上で、売上高R&D比率を10%近くまで上げるべきだろう。

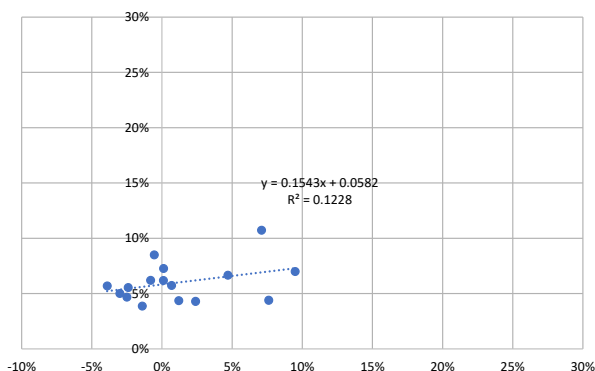
世界のテック企業34社の2008～2018年における成長率とR&D率について、相関性分析を行った結果、下図に示すように、一定の相関性が出てくる(回帰直線は、R&D率をy、成長率をxとすると、 $y=0.3x+7.6\%$ 、 $x=3.3(y-7.6\%)$ 。相関係数0.61、t値4.37、p値0.0001)。日本企業だけでは、相関が見え難く誤差の範囲だが、海外の事例を見ると、R&D率10%以上からは、成長率と一定の相関が見える。ここから、R&Dが低いとゼロ成長だが、それを超えると成長に効くのである。日本の主要16社は、相関性(相関係数0.35、t値1.39、p値0.18、回帰曲線は、同様に、 $y=0.154x+5.8\%$ 、 $x=6.5(y-5.8\%)$)が低い。

図表 8 R & D 比率と成長率 グローバルと日本比較



グローバル IT・半導体売上成長率とR&D費率(2009～2018年度)

出所：若林2020⁵



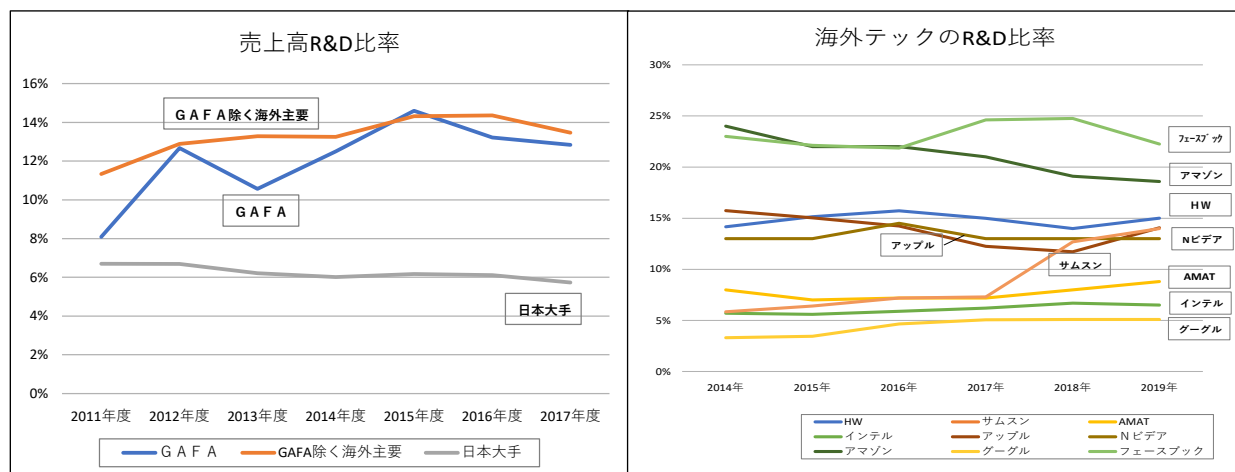
日本のみ抜粋

⁵ 日経新聞経済教室

この10年は、米ではGAFA、中国ではファーウェイが大きく成長したが、回帰曲線から、世界では、R&D率が7.6%以下では、0成長、GAFAも、非GAFAも、年々R&D率は上昇、下

図に示すように、平均で、10%を超えている。特に、GAFAは、2005年頃には、数%だったR&D費が、10%を超えるようになった。

図表9 R & D比率との変化 グローバルと日本比較



出所 若林2020

国内16社の平均は6%以下であり2011～2017年まで下落傾向、殆どの企業がゼロ成長だった。日本の総合電機は、R&D比率が高い半導体を経営リスクが高いこと等から、ポートフォリオから外す中で、全社のR&D費用も減らしてきた。

貧すれば鈍す

因果関係は多くの議論があるが、結果的には、成長率も下がった。しかし、もし、半導体をカーブアウトした分を、他の成長分野にR&Dを振り向けていれば、半導体以外で成長が可能だったかもしれない。総合電機の事業ドメインの中には、ITや無線通信など成長分野もあり、80年代から、AI研究も盛んであった。総合電機の技術者からは、90年代に、全社の予算が半導体に傾注され、それ以外には、リソースが回ってこなかったという声もあるが、半導体がカーブアウト

されたなら、そこにR&Dリソースを戻すべきだったが、そうはならなかった。すなわち、リスクを回避するあまり、貧すれば鈍する結果となった。

データセンターやCO2削減でも同様の研究プラットフォームを

今後、6Gに向けた通研の再興だけでなく、データセンター、さらに、CO2削減に関しても、5～10年後の成果を見据えた、「パスツール象限」に相当する、同様の研究プラットフォームを構築し、ロードマップを提示、出資もし共同研究も行う参加企業が、提示された技術目標を達成すれば、必ず、そこから製品を調達するという仕組みにより、R&Dのリスクを下げれば、そのR&D費に見合う成長を、達成することが期待できよう。

2021年の政局を展望する

政治アナリスト 伊藤 惇夫

結論からいえば、今年の政局を左右する最大要因は、やはり新型コロナウイルスの動向だろう。感染を抑え込めるのか、それともこれまでのように、小出し、後出しの対応を繰り返す中で再拡大、あるいは長期化していくのかによって、政局も大きく左右されることは間違いない。それだけに、今年ほど先行きが読めない年はまず記憶にないといっているだろう。

とはいえ、現時点でいえること、あるいは予測できることも少なくない。まず、すでにある程度確定している「カレンダー」の中で、政局に関係してくると思われるスケジュールを列記してみる。最初の山場となるのが1月18日に開会、6月16日が会期末となる通常国会だ。強い批判を浴びているコロナ対応、安倍前首相の「桜疑惑虚偽答弁」問題、菅首相に近い吉川貴盛元農水相らが絡む「たまご疑惑」、河井元法相夫妻の巨額買収事件など、政権を直撃する問題が山積している。当然、野党は徹底して攻勢をかけるだろうし、政権の対応しだいでは窮地に追い込まれる可能性も少なくない。

ついで7月22日には注目の東京都議会議員選挙が行われる。翌7月23日からは、予定通りであれば東京オリンピックが、8月24日からはパラリンピックが開かれる。オリンピックが開催できるかどうか、政局に直結する問題となりそう。アスリートの祭典であり、「平和でより良い世界の実現に貢献」(クーベルタンが唱えたオリンピック精神)することが目的のはずなの

に、なぜか政界では、オリンピックが開催できれば、菅政権再浮上のきっかけになるといった見方が少なくないのも不可解だが。

さて、9月30日には菅首相の自民党総裁任期が満了となる。安倍前首相が任期途中で2度目の「敵前逃亡」をしたため、その残存期間が菅首相にとっての総裁任期となっているからだ。後述するが、菅首相がそこまで辿りつけるかどうか注目点だろう。

さらに10月21日には衆議院議員の任期が満了となる。戦後、総選挙は全部で24回行われているが、そのうち、任期満了での総選挙は1976年の1回のみ。果たして、任期満了前の解散・総選挙か、それとも…。

こうした日程の中で、今年の政局が展開されていくことになるわけだが、最大の焦点はやはり解散・総選挙があるのか、あるとすれば時期はいつなのかという点だろう。永田町には、誰が言い出したかわからないが、「格言」ともいえるような、長く言い伝えられている言葉が少なくない。そのうちの一つに「総理大臣の3大欲望」というのがある。①1日でも長く総理大臣の座にいたい②自分の手で解散・総選挙を打って勝ってみたい③歴史に名を残したい、というのがそれだ。

この中で、なぜ、解散・総選挙が「欲望」になるのかが疑問に感じる人もいるだろう。総理大臣は様々な権限を持っているが、その中でも「最強」の権限と言われているのが実は解散権。

せっかくその権限を手中にした以上、1度はそれを使ってみたいという欲望にかられるらしい。

当然、菅首相も自身の手で解散したいと考えているはずだ。では時期的にはどうか。いうまでもないが、解散権を持っているのは首相のみ。その時期も首相の腹一つだ。ただ、そうはいっても党内力学や政権の強弱などによって、解散のタイミングが左右されることも少なくない。わかりやすく言えば、強い首相なら独断で解散権を行使できるが、弱い首相だと、自身の判断だけでは決められないというわけ。

現在、解散の時期については、永田町でいくつかの説、憶測が流れている。その中でもっとも早い時期と見られているのが4月25日。理由は、コロナで死去した羽田雄一郎氏の参議院長野選挙区と、「たまご疑惑」で辞任した吉川貴盛氏の衆議院北海道2区の補選が、この日に行われるからだ。自民党は早々に北海道2区は「不戦敗」を選んだが、長野も厳しい戦いになると見られている。もしもこの補選で2つとも敗れば、菅政権にとっては大きな打撃になる。それを避けるためには解散・総選挙と一体化することで、ダメージを緩和しようとするのでは、というのが、この見方の根拠らしい。

ついで、一部では東京都議選とのセット論もチラついているが、都議選を最重要視する公明党が簡単には首を縦に振らないだろうから、可能性は低い。となると、残るは東京オリンピック終了直後の9月だ。菅首相自身、年頭の会見で「秋には」と述べ、官邸が慌てて『秋までには』の言い間違い」と訂正して見せたが、菅首相自身の中に、秋の解散が頭の中にあっただからこそ、この発言が出たのではないか、という推測が今も消えていない。

さらにいえば、もう一つ。もしも東京オリンピックが中止あるいは再延期となった場合、そ

の前後の日程は空白となる。東京都議選との絡みはあるものの、この間のどこかでタイトな日程の隙間を狙っての解散も、不可能ではないだろう。

とはいえ、いつになるか、ならないか、すべては結局、コロナ次第ということは明らかだ。さらに言えば、コロナの動向によっては、もしかしたら「解散」はないかもしれない。

今年の政局の最大の焦点が解散・総選挙の時期だといってきたが、実はもう一つ、それに匹敵するくらいの注目点がある。菅政権の行方がそれだ。

携帯電話料金の引き下げや不妊治療の保険適用、ハンコの廃止に象徴されるデジタル化など、小粒ではあっても「生活密着型」の政策を打ち出したことが功を奏したのか、発足直後の菅政権は高い内閣支持率を得て、順調な滑り出しを見せた。だが、まず学術会議の候補者6名を任命拒否したことで、「気さくで親切的な近所のオジサン」イメージに疑問符が付き、その後はGOTOトラベルを頑なに継続しようとする姿勢や、会見を避け、たまに応じてもひたすら無味乾燥な原稿を読み上げるだけの菅首相のメッセージ発信能力の欠如、遅すぎた緊急事態宣言発出など後手に回るコロナ対策などによって内閣支持率が急落、その回復は容易ではないという見方が自民党内でも広がっている。

そんな菅政権の現状を眺める中で、ふと蘇ったのが、もう40年近く前のことなのに、「三木降ろし」と呼ばれ、今も永田町で語り継がれる政局、政権を巡る激しい攻防戦の記憶だ。菅政権と三木政権、どういうわけか共通点が少なくない。

1974年12月、田中角栄が金脈批判を受けて首相の座を退いた。その後継となったのが、三木武夫だ。この時、後継争いに手を上げたのが、

三木と福田赳夫、大平正芳の3人。いずれも譲らない中で駆け引きが続き、後継争いは混んとした状況に陥った。そこで、最終的に後継者の指名を委ねられたのが、当時、自民党副総裁だった長老の椎名悦三郎である。

その椎名を選んだのが、自民党内では最弱派閥の長で、一貫して反主流派の立場をとってきた三木だった。三木自身が「青天のへきれき」と語ったように、誰もが驚いたこの指名は「椎名裁定」と呼ばれ、今も語り継がれている。

なぜ、椎名が三木を指名したのか。理由ははっきりしている。田中角栄への批判は自民党全体に対する「金権政党」批判にまで広がりつつあった。このマイナスイメージを払拭するには、党内実力者の中で、もっとも「クリーン・イメージ」が強い三木を後継にすることがベストだと考えたからだ。

こうして誕生した三木内閣だったが、それから約2年後の1976年2月、例のロッキード事件が発覚、やがて田中角栄にも捜査の手が伸び、同年7月に逮捕される。この間、三木は一貫して真相究明に積極的な姿勢を示し続けた。これに対し、田中派はもちろん、当初から三木政権誕生に不満を持っていた福田派や大平派を中心に、「三木は惻隱の情がない」（つまりは角栄を庇わないのはけしからんという意味）といった反発、批判が広がり、いわゆる「三木降ろし」が始まる。

余談だが、実は椎名も、この「三木降ろし」の中心的存在の一人だったため、記者から「あなたが選んだ三木をなぜ引きずり降ろそうとするのか？」と問われたのに対し、椎名が「生んだのは私だが、育てるといった覚えはない」と答えたのは有名な話。

それはともかく、引きずり降ろそうとする反三木陣営と政権を死守しようとする政権側との

攻防は激しさを増していく。三木はこの状況を打開する手段として「伝家の宝刀」である解散権を行使しようとしたが、反対派の抵抗にあつて断念、結局、同年12月、戦後初の任期満了選挙に追い込まれ、選挙での獲得議席数で結党後初の過半数割れという惨敗を喫して、政権の座を去った。

さて、なんでこんな昔の話を思い出したかといえば、いろいろと比較していくうちに、三木政権と菅政権に、実は共通点が少なくないことに気づいたからだ。まず、三木が首相の座に就けたのは椎名の裁定があったから。では、対する菅首相の場合はどうか。その経緯を振り返ってみると、やはり二階幹事長の存在が大きい。

それまでは「本命・岸田、対抗・石破」といわれ、辛うじて「大穴」に名前が挙がっていた程度の菅首相が一挙に浮上した背景に、二階の電光石火ともいえる仕掛けがあったことは間違いない。となると、菅政権誕生は事実上の「二階裁定」だったともいえるのではないだろうか。

まあ、二階幹事長が、椎名同様、「菅降ろし」に動くことはないだろうが、では、自身が生んだ政権だからといって、仮に菅首相が窮地に追い込まれたとして、果たして体を張って守ろうとするだろうか。二階という政治家の行動様式を考えると、その可能性は低いと見るべきだろう。

さらにもう一つの共通点をあげれば、三木も菅も自民党内の基盤が弱い。前述したように三木は党内最弱派閥の長に過ぎない。一方の菅首相は、それどころか自身の派閥さえ抱えていない。若手中心の「親衛隊」的グループはあるものの、その数は微々たるものに過ぎない。一方、細田派や麻生派など、党内の大派閥は「菅・二階ライン」の政権運営に対し、露骨にではないものの、本音では反感を抱いているようだ。

加えて言えば、今年中には必ず総選挙が行われるという状況の中で、これ以上、内閣支持率が低下するようだと、「菅首相の元での解散・総選挙は自分たちにとって不利に働く」といった心理が高まるだろう。現行の小選挙区中心の選挙制度は、政党への支持や党首の人气が議席に大きく影響する部分が多い。「できれば人気者の党首の下で選挙を戦いたい」と考えるのが議員、候補者の心理だろう。

現時点では、内閣支持率は低下しているものの、政党レベルで見ると、自民党の支持率はそれほど低下していないが、仮に内閣支持率に引っ張られる形で自民党の支持率も下がるようだと、「このままでは自分の選挙が危ない。菅に解散させるな」という声があがり始める可能性も否定できない。

2001年、極度に不人気だった森政権に対し、党内から「森では7月の参院選で惨敗する」との不安が高まり、9月に予定されていた自民党総裁選を4月に“前倒し”するという奇策によって小泉政権が誕生、一挙に支持を回復、参院選で圧勝した例もある。

何度も言うが、全てはコロナの動向次第だろう。コロナの感染が収束に向かい、再び内閣の支持率が上向けば、菅首相の手で解散・総選挙となるだろうが、もしも政権の対応への批判がこれ以上高まるようだと、場合によっては森政権の二の舞、といった事態に至らないとも限らない。露骨に動いて、「菅降ろし」などと評されれば、逆に国民の反発をかいかねないが、総裁選を前倒しした、という“体裁”を取れば、まだ批判を薄められるからだ。

また、もう一つの可能性として考えられるのが、三木政権同様の「解散封じ」である。先述したように、菅首相の自民党総裁任期は9月30日、それに対して衆議院議員の任期は10月21日

だ。つまり菅首相の任期の方が早く来ることになる。それまで解散・総選挙を行わないまま、自民党総裁選となれば、次期総裁は菅首相とは限らない。新たに選出された新総裁の下でただちに解散するか、それとも任期満了選挙となるか。いずれにしても、菅首相の人气が低下したままとなれば、自民党内には「新総裁に対するご祝儀相場」を期待する空気が高まるかもしれない。

果たして菅首相はこの状況を切り抜けて、自分の手で解散・総選挙を行い、長期政権への道筋をつけられるのか。カギを握るのは、もちろんコロナの動向だが、加えて言えば、東京オリンピックが予定通り行えるかどうかも注目点だ。もしも予定通りに実施され、それなりに成功を収めることができれば、それはまた、コロナウイルスを一定程度封じ込むことに成功したことを意味するし、同時に国民の意識、高揚感が政権にとっての追い風にもなるからだ。

一方、気になるのは野党、中でも野党第一党の立憲民主党の動向だ。前述したように、菅政権に対する支持が急速に低下する中、政党支持率で見ると、自民党はそれほど低下していない。逆にいえば、立憲民主党をはじめとする野党に対する支持が一向に上向かないという状況が続いている。

この数字だけから解釈すれば、国民は菅政権には失望しつつも、トップが変わろうが変わるまいが、政権を任せられるのは、やはり自民党であり、野党第一党である立憲民主党に対しては政権交代の「受け皿」とみなしていない、ということになるのでは？

安倍前政権が8年近くにわたる長期で、しかも「1強他弱」という状態を保ったことで、もしかしたら多くの国民は「政権＝自民党（＋公明党）」という図式が頭の中に刷り込まれてし

まったのかもしれない。だが、この固定化した状況が政治全体から緊張感を失わせ、それがコロナウイルスという未知の脅威を前にして、迷走を繰り返すことに繋がっているのだとしたら…。政治の劣化は与党だけではなく、野党にも

突きつけられた大きな問題、課題ともいえる。

この1年、政局の動向は不透明感が漂っているが、与野党を超えて取り組まなければならない大きなテーマは、はっきりしている。それは政治に緊張感を取り戻すことだ。

2021年の働き方を展望する

山梨大学 生命環境学 地域社会システム学科 教授 西久保 浩二

1. ハイブリッド・ワークの時代

誰もが予想できなかったコロナ禍。この衝撃からまもなく一年を迎えようとしており、今、大きな第三波を迎えている。この間、労働の現場においても三密回避、**Social Distance**が叫ばれることで、従来からの対面型の働き方が否定された。そして時間軸・空間軸が全く異なるテレワーク、リモートワークが強く要請され、急速に広がった。

こうした新しい働き方の実態を、まず再確認しておきたい。

内閣府が「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」(令和2年6月)を発表したが、感染拡大した緊急事態宣言前後での意識や行動が捉えられていた。全国での回収サンプル総数は10,128人で、うち就業者(正規、非正規含む)は6,685人と大規模なもので代表性としての信頼度も高い。

この調査でのテレワークの実態としては、経験者が昨年6月時点において既に就業者全体で34.5%となり、正社員では42.2%(非正社員18.0%)にまで達していた。

このテレワークという働き方の広がりにはいくつかの注目すべき特徴がある。

まず都市部ほどその経験率は高く、同調査では「23区 55.5%」「東京 48.9%」とほぼ半数を占めるまでに広がった。一方で「地方圏」では26%と低い。また、業種別での格差も大きく

「教育・学習支援 50.7%」「金融・保健・不動産 47.5%」などは高いが、「医療・福祉・保育 9.8%」はコロナ禍の最前線で健闘されているため当然、最も低い「小売業 20.1%」「サービス業 33.3%」などでも低い。

また、個人として見ても「テレワーク100%」は10.5%しかおらず、対面型と併用される割合の方がかなり高く(24%)、かつ変動的である。つまり、感染状況の変化に応じて、週1、週3といった具合にテレワーク率が変更されている。また、週休制、時差出勤、フレックスタイム制など制度と並行して対応されるケースもある。

Withコロナ時代とは、感染状況や企業側の対応次第で制約(テレワーク)と緩和(対面型)が繰り返される時代なのであろう。そして、恐らくいずれコロナ禍が一定の収束を見せたとしても、この二つの働き方が混在し、常態化するハイブリッド・ワーク(異種混合型)の時代になるのではなかろうか。この働き方は労働者単独でのそれだけではなく、社内外での労働者間のコミュニケーション、相互作用がハイブリット化の状態で展開されるという点も忘れてはならない。

このテレワークは経験者の継続意向が高いことから、従業員の求める働き方の選択肢として確立していくのだろう。つまり、ハイブリット・ワークがスタンダードな働き方になる可能性が高い。労使ともに、これから始まるこのハイブリッド・ワークの時代に、どのように適応していくかが問われている。

2. 注目すべき変化

生産性低下の懸念

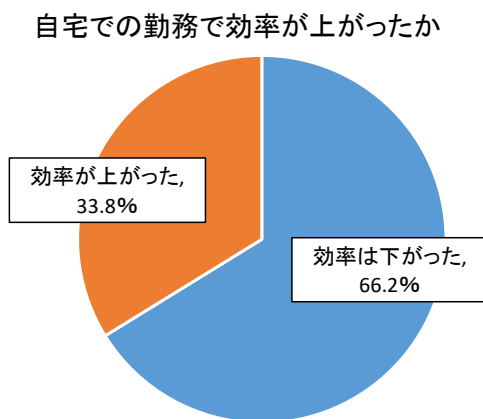
こうして新たな働き方、ハイブリッド・ワークが常態化し始めようとするなかで、労働の現場で、そして従業員に何が起きているのか。注視し、対応しなければならない点がいくつかある。

まずは、やはり生産性の動きが気になる。

図1は、先の内閣府調査に加えて同時期に行

われた日本生産性本部が実施した従業員調査（20歳以上の雇用者1100名を対象）の二つの結果である。これら双方ともにテレワーク時の生産性について従業員自身の主観的判断を問うた結果である。「自宅での勤務で効率は上がったか」「仕事の効率性や生産性はどのように変化したか」というそれぞれの調査での設問に対して「効率は下がった(66.2%)」「減少した(47.7%)」との反応となっている。多くのケースで生産性低下の可能性が示されている。

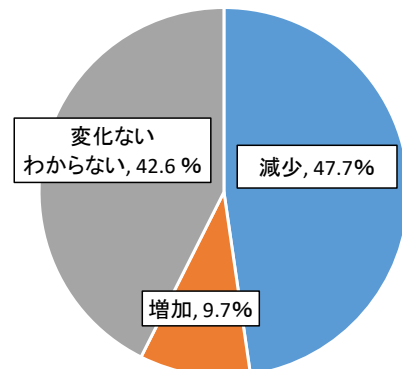
図1 生産性の変化



日本生産性本部調査 2020 (n=319)

出所：両調査データに基づき筆者作成

仕事の効率性や生産性はどのように変化したか



内閣府調査 2020 (n=6685)

もちろん、当初は不慣れなテレワークで戸惑う人も多かったであろうし、自宅のネット環境等の不具合、業務資料の共有の難しさなどの点で様々な支障が生じたと推測される。しかし、それらが解消されたとしても従来の働き方で得られていた生産性水準に回帰させることはなかなか困難ではないか、と考えている。

働き方の変化がもたらした生産性低下の背景には何かあるのか、を考える必要がある。経営学的な視点から多面的に考察してみよう。

まず、これまでの長い産業労働の歴史のなか

で、より効率的、生産的に働くということは、「密」を前提に成立してきたといえる。私の大学での講義では企業形態論として歴史的な推移を解説しているが、そもそものスタートラインの働き方は、「家内制手工業(cottage industry)」という形態下で始まった。これは、文字どおり、労働者の自宅で、大した動力(蒸気機関や電力)も使わず手業(てわざ)によって、こつこつと生産活動に励むスタイルである。この家内制手工業の時代は、およそ「三密問題」とは無縁であった。満員電車という極度の三密空間での通勤も無く、寝間から起きて、茶の間で朝食を取り、

材料・道具等を置いた土間に面した仕事場に入って生産に従事する。家族以外の他者と接することはほとんどなく、大人数での会議もなく、顧客に密着しようとする営業活動もない。いわば「密」ならぬ「孤」の世界で仕事が完結できた。

しかし、その後、形態は「問屋制家内工業」「工場制手工業」といった進化段階を経過し、産業革命によって機械とエネルギーを手に入れたことで現在主流の「工場制機械工業 (factory-based industry)」へと到達する。この間の形態進化の本質は、人材、資本、空間、時間の「集約」であり、「集中」といってよい。その結果として事業の大規模化がなされると同時に、そこでは人と人との密接にFace to faceのコミュニケーションを取り、効率を高めるべく「分業・協業」が構築される過程でもあった。

この過程で生産性が飛躍的に伸長した。要するに、「集約」「集中」そして「分業・協業」とは、表現を変えれば労働者を核として様々な生産要素の「三密」を高めることであり、それらの相乗効果、相互作用を含めてトータルとして大量生産、低コスト化を図り、付加価値生産性の向上を実現させた。かつて、国富論を記したアダム・スミスは、裁縫用の待ち針を作る製造業の例をあげ、工場で熟練技術者が効果的な分業を行えば、非熟練者の個人作業に比べて4,800倍の生産性を得ることが出来ると述べた。恐らく現在までに、家内制手工業の時代の数万倍の生産性向上が実現されてきたのであろう。そし

てBeforeコロナ時代の伝統的な働き方とはこのような「密」なる事業形態に依拠する形で成立していたといっていよい。

しかし、今、「密」が否定され、テレワークという再び「分散」型の「家内制手工業」、いや「手」ではなく「Web」を活用するとすれば「家内制Web工業」といふべき新しくて、そして古い事業形態、そして働き方に先祖返りしようとしているわけであり、「集中・集約」「大規模化」「分業」によって実現してきた生産性が低下することは、ある意味で必然ともいえるわけである。

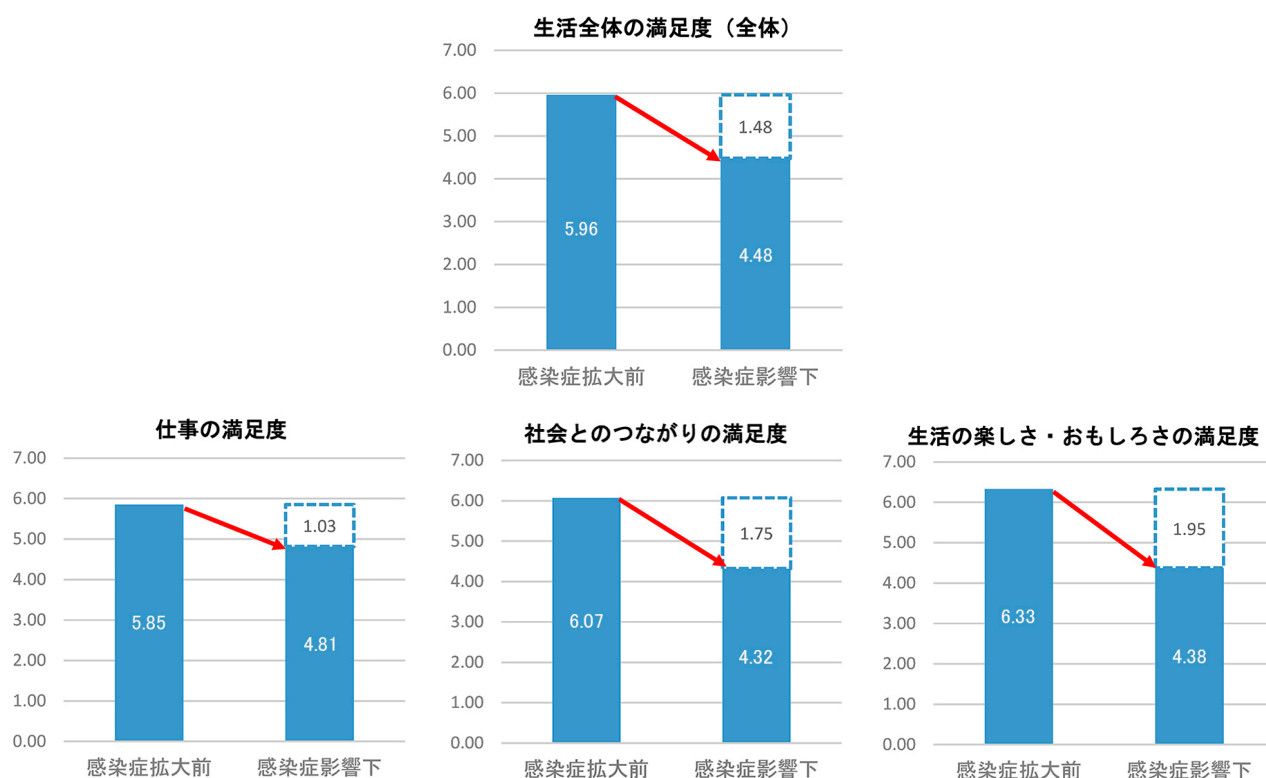
多様な局面での満足度の低下

もうひとつ注目しておきたい変化がある。それは従業員本人の心理的变化である。これは、先の生産性低下の要因のひとつとも考えられる変化といえよう。

先の内閣府調査では感染拡大前後での生活や仕事に対する様々な満足度の変化が捉えられていた(図2)。10点評価法で満足度を測定している。

まず、「生活全体」で感染拡大以前から1.48ポイント下がり、4.48。「仕事の満足度」も同様に5.85から4.81へと1.04ポイント大きく低下した。この他の満足度指標も同様の傾向で「社会とのつながりの満足度(6.07→4.32/−1.75ポイント)」、「生活の楽しさ、面白さの満足度(6.33→4.38/−1.95ポイント)なども、かなり大幅に下げている。様々な生活局面において概ね、「満足」から「不満」に陥ったとみてよいだろう。

図2 満足度の低下



出所：「新型コロナウイルス感染症の影響下における生活意識・行動の変化に関する調査」（内閣府）より抜粋

経営学、特に人間関係学派から始まった組織行動論では古くから「Happy Worker is a Productive Worker」という労働者観があった。職務満足などの従業員の意識・態度と様々な業績指標、生産性指標との関係性が論じられ、検証されてきた。

満足度や幸福感など従業員たちのポジティブな感情は、彼らの生産性、定着性、モチベーションなどに直結するものであって人的資源管理上、これまでも常に重要視されてきた。

こうした従業員の良好な意識・態度がテレワークを余儀なくされたコロナ禍で、阻害された可能性がある。テレワーク経験者の多くがその働き方の継続を望みながらも、現実の生活や仕事における心理的状态は決して良好なものではない。生産性の原点となるこうした従業員心理の悪化は看過できない変化である。彼らの心理、意識をBeforeコロナの時期に復帰させる

のではなく、リモート時代の新たな可能性を活かして、よりHappyで、よりProductiveなものとするにはどうすれば良いのだろうか。

3. 求められるコミュニケーションの再構築

筆者は、これからのハイブリット・ワークという新たな働き方の時代に向けて、まず対応を急ぐべきは、「コミュニケーションの再構築」であろう、と考えている。先の生産性、満足度の双方での後退現象の背景にも、コミュニケーション問題が大きな要因としてあるのではないだろうか。

今、リモートと対面型が混在するなかで、組織内での従業員層、管理層、経営層それぞれの時間と空間の「分散」が高まっている。このような状態で懸念されるのは、やはり社内外でのコミュニケーションの停滞、不足であり、す

れ違いの発生である。この停滞は職場内、執務時間内だけではなく、アフターファイブ、休日などのプライベートでのコミュニケーション、そして社外のコラボ企業や顧客とのそれも制約されており、その総量がかなり縮小していると考えられる。Beforeコロナの時期のように職場の仲間たちが、社内外のチームと十分に時間と空間を共有できていたときには、お互いの言動とともに外見的な様子や顔色、しぐさ、など肌感覚的なものまで含めて、自然な形での密接なコミュニケーションが成立していた。しかし、今は、公私両面で他者との良好なコミュニケーションが失われ、阻害されている。

筆者は福利厚生が専門分野のひとつであり、長く関心をもってきたが、そこでも長い制度展開の歴史なかで、「文・体・レク」と総称されるコミュニケーションの活性化に注力され、様々な施策が実行されてきた。その背景には当初から明確な目的意識があった。すなわち、従業員同士が気軽に、フランクな交流ができることで互いに信頼感、親近感をもつようになり、それが組織やチームとしての一体感を醸成し、生産性を高め、さらには会社へのロイヤリティの形成へと発展することが期待されていた。近年、Amy Edmondson (1999) によって提唱され、Googleなどの事例で注目されるようになった、チームレベルでの創造性、生産性と直結するとされる組織構成員の信念としての「心理的安全性(Psychological Safety)」がある。これなども良好なコミュニケーションがあって成立する。メンバー全員が自由に発言し、行動しても対人関係を損なわないとする安心感に至るには、通常のコミュニケーションが不可欠となる。

また、最近までは拡大してきたメンタル不全の予防策となるストレス解消策としても「文体レク」は活用され、さらには、新入社員の早期

離職予防となる社会適応策としても、様々なユニークなコミュニケーション施策が開発されてきていた。こうした経緯もあり、コロナ禍以前までは、日経連の福利厚生費調査でも、法定外福利費が縮小するなかでも、「文体レク活動補助費」は順調に伸びてきていた。

しかし今、福利厚生だけを見ても、こうした社内コミュニケーション活性策のほとんどが中止された。しかし、先のような貴重な経営的効果を失わないためには、新たなコミュニケーション活性策を模索しなければならない。まずは、ハイブリット・ワークの環境下でのコミュニケーションの活発化に取り組むしかない。ZoomやTeamsなどのリモートアプリ環境での交流イベントの場を従業員に積極的に提供することである。対面型とリモート型の働き方間での交流も効率的に活性化する必要もある。

4. 働き方の自由度を高める好機

ハイブリット・ワーク環境でのコミュニケーションレベルを良好に確保できれば、さらなる働き方の自由度、生き方の自由度が展望できるのではないだろうか。

例えば「住まい」の自由度である。

これまでは会社所在地によって居住適地が規定されてきた。例えば、東京、丸の内、大手町あたりで月曜から金曜まで、朝八時、九時から夜六時、七時頃まで仕事しなければならないとなれば、居住できる範囲は自ずと限られ、満員電車を避けられない。地方出身者にとっては、出身地自宅から都心に通勤などできるはずもなく、否応なく地元からの転居を強いられる。社宅・独身寮が提供できる大企業が人気を集める所以である。それでも会社に通える範囲の社宅・独身寮に住むしかなかった。

しかし、この大前提はハイブリッド・ワークの普及によって変わる。仕事も、会議も、なかには営業活動まで、リモートで行われ始めている。「やれば、できるじゃないか」という実感は日々広がっている。

以前なら、通勤不可能な遠隔地の出身者であっても、テレワークをフル活用すれば、大規模な独身寮など必要ない。月に二、三回程度、どうしても本社で直接、顔を合わせて会議がしたいのなら、自宅から本社出張させればよい。慣れ親しんだ地方の親元で、家族・親類、中学、高校の同窓生たちと共に暮らしながら都心の大企業で勤務できるようになる。厄介なメンタル不全の問題も軽減されるのではなかろうか。地方転勤も同様で、普段は地方支社の現地スタッフとの間でテレワークで仕事をこなし、ときどき自宅から出張すればよい。こうなれば、日本全国、世界中どこに住んでもよくなる。海釣り好きな方ならば、海まで歩いていける漁村に住んでも良いし、スキーが好きならば、白馬や苗場あたりもいいではないか。単身赴任という辛い働き方も解消できるのではないか。

「住まい」の自由度が高まれば、兼業・副業の機会も増えるだろう。地方の農業は慢性的な人手不足で苦しんでいる。田植え、収穫期などには副業すれば、副収入になるばかりか、地域に溶け込むこめることにもなる。さらに体を動かせることで健康経営の実践にもなろうし、ストレス解消にもつながるのではなかろうか。暮らしが広がり、心身共に余裕ができてくる。

さらに近年、注目されるワーケーション(workation)と、従来の社員旅行のような施策と連動させれば面白い。チームでワーケーションすれば仕事とチームづくりが一石二鳥ででき

る。また、家族も同伴して仕事と遊びをメリハリをつけて楽しめば、義務化された有休取得も消化できて、ワーク・ライフ・バランスを実感できる。

ワーケーションには、さらに地域社会との接点というコミュニケーションの大きな広がりを従業員にもたらすことも期待できる。自社の製品やサービスが使われる場、原材料が生産される場で行うことで、現地取材もできて自社の社会的価値やステークホルダーの要望や課題を実感できる経験ともなる。宴会付き温泉旅行も確かに楽しかったが、自社内だけのクローズドな社内旅行から、より家族や地域社会に開かれたオープン型のワーケーション型社内旅行に進化してもよいのである。

このように未知のハイブリット・ワークの時代にも、旧来の古ぼけた慣習に縛られず、発想を自由に広げてみれば、職場を再び活性化させることができるのではないだろうか。実は、時間と空間に強く縛られていたのがBeforeコロナの時代の働き方なのである。その頃には実現できなかった自分らしい働き方が手に入ろうとしているのである。企業は、こうした新しい働き方を恐れずに、従業員の生産性を確保する方策を模索すべきである。その努力が、Withコロナ時代の採用力を左右するであろうし、長らく待ち望んだ経営組織としての創造性、革新性を手に入れる好機になるととらえるべきである。

コロナ禍という予期せぬ深刻な事態に直面し、混乱するばかりの今だが、まさに“禍転じて、福となす”の自由な発想で労使ともに価値ある新しい働き方を構築することができるかが問われているのだろう。

デジタルトランスフォーメーション（DX）実現の課題 —「DX」を考える経営学的視点

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。

法政大学経営大学院 イノベーションマネジメント研究科
教授 豊田 裕貴

DXは単なるデジタル化ではない

コロナ禍の影響もあり、デジタルトランスフォーメーション（以下、DX）への着目が一気に高まっている。ただし、DXとは何なのかについては、必ずしも理解が深まっておらず、DXは単なる情報のデジタル化だと理解されることが少なくない。このままでは、DXへの取り組みが情報システムの導入といったテクニカルなものに留まってしまう危険がある。DXへの取り組みを価値あるものにするためにも、DXとは何なのかについて、理解を深めておくことが必要である。本稿の目的は、DXについて技術面ではなく、イノベーションにつながるDXのポイントを考える経営学的な視点を整理することにある。

まずはDXについての定義をみてみよう。おそらく日本でビジネスのコンテキストの中でDXが語られる際に、最も参考とされる定義は、2018年の経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン¹」である。

「企業がビジネス環境の激しい変化に対応し、データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」とされている。

この定義を踏まえると、ビジネス的に重要な視点は、以下の2つである。

第一に、情報を単にデジタル化することがDXの目的ではなく、その結果、これまでの生活（仕事だけではなく、暮らし全体）を変化させることこそがDXの目的であるという点である。第二に、DXによる変化は、単なる変化ではなく、顧客や社会のニーズにもとづき、暮らしを「変革」というダイナミックなものであるという点である。この点を踏まえ、具体的にDXを実現するためのポイントを考えていこう。

DXの目的は省力化やコストカットではない

暮らしを変革することを考えるためには、「解決すべき課題や満たすべきニーズは何か」といった視点が必要になる。DXの議論で軽視されやすいのは、関連する技術・仕組みの導入が目的となってしまう（手段の目的化）、その結果、どんな課題を解決するのが後回しになっているということである。

一般的に、何を解決すべきかがあまりイメージされない場合、成果の見えやすいものが目的として設定されやすい。とくに、「省力化」や「コストカット」などは時間や金額換算価値で評価しやすいため、その目的とされやすい。

たとえば、社内の稟議、決済を電子化して、手間を省力化することなどが典型的だ。この手続きの省力化は、もちろん一義的には非常に重要な目的ではある。ただし、変革という目的か

¹ 経済産業省「デジタルトランスフォーメーションを推進するためのガイドライン」
<https://www.meti.go.jp/press/2018/12/20181212004/20181212004.html>

らすれば、本来は、省力化で得られた資源（時間やコスト）を他の目的に割り振ることによって、変革をもたらすことが重要で、それ自体を目的化すると本質を見失う。

この点を理解するには、リストラへの取り組みを思い出すとわかりやすい。リストラは本来、**Re Structuring**（構造変革による競争優位の達成）であったにも関わらず、単に組織のスリム化とコスト削減に向かってしまった。このままでは、DXも同じ結末に至る可能性が高い。

このことを回避するためにも、2004年のストルターマンの論文「**Information Technology and the Good Life**²」が示したDXの目的を再考しておきたい。ストルターマンは「情報システム研究は、その意図の少なくとも一つとして、「良い生活」を創造し、実現することを目指すべきである」とした。つまりは、DXの成否は、より良い生活（Good Life）にどう貢献できるかであるとしたのである。

これらの点を踏まえ、本稿のひとつめの提案は、このより良い生活を考える上で、「提供価値と価値要素」という視点を持つことを、徹底すべきというものである。

【ポイント1】提供価値と価値要素の再考

手段の目的化を防ぐ最大のポイントは、その手段がどんな目的と対応づけられているのかと理解することである。そして、この対応関係は階層をなしていることを常に意識する必要がある。一例を考えてみよう。

たとえば、ゼロカロリーの飲料という手段があったとする。この飲料（手段）を選択する顧

客がいるとしたら、どんな目的のために選ぶと考えられるだろうか。「カロリーを取らずに、甘いものを取りたい（目的）」という意見があるだろう。ただし、この目的は最終目的ではないだろう。この目的を「カロリーを取らずに、甘いものを取る」というように手段に置き換えてみたらどうだろうか。その上位には、「太りたくない（からカロリーのないものを選ぶ）」となるかもしれない。さらにその上位目的には「見た目をよくしたい（ので太りたくない）」や「健康診断の数値を改善したい（ので太りたくない）」といったように上位目的があるかもしれない。

このように、「ある手段はある目的を実現するために存在し、選択される」という視点からイノベーションを考えることを提唱したのが、クリステンセンの**Jobs to Be Done**（片付けるべき用事）³である。顧客（手段の採用者）は何を解決したいのかという視点を考えることなしに、イノベティブな価値の提案はできないという指摘である。目的から手段を考えるという視点の重要性は指摘されるまでもなく、当たり前といえば当たり前だが、この視点の欠如が、DXが単なる省力化という視点の狭さを生じさせる一因となっている。

先のゼロカロリー飲料のように商品サービス（手段）が身近であれば上位目的を対応づけやすいだろう。それに対して、DXが手段として活用しようとしているデジタル技術のような新しくかつ複雑な手段となると、なかなか上位目的を対応づけにくい。上位目的に対応づけやすくするためには、「価値要素」を類型化しておくことが有効である。

² Stolterman E., Fors A.C. (2004) Information Technology and the Good Life. In: Kaplan B., Truex D.P., Wastell D., Wood-Harper A.T., DeGross J.I. (eds) Information Systems Research. IFIP International Federation for Information Processing, vol 143. Springer, Boston, MA. https://doi.org/10.1007/1-4020-8095-6_45

³ クレイトン M. クリステンセン タディ・ホール カレン・ディロン デイビッド S. ダンカン「Jobs to Be Done : 顧客のニーズを見極めよ（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2017年3月号）」

アルムキストらは「顧客がほしいと思う30の「価値要素」(ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2017年3月号)」にて、上位の目的を提供価値として整理し、(提供) 価値要素を体系化(価値要素のピラミッド) している⁴。その中には、「簡素化」「コスト削減」「労力の軽減」など効率化に関連するものもあるが、それらは価値要素の一部でしかない。たとえば、ショッピングのオンライン化は、「時間の節約」「面倒の回避」といった機能的な価値の提供のみではなく、その結果「(より良いものを選び損ねているのではないかといった) 不安の軽減」というような感情的な価値の提供、さらには、今まで知らなかった商品サービスに出会う機会が増すことで「自己実現」の仕方がかわるといった人生の変化に関する価値にも関連するだろう。

こういった多様な価値要素を踏まえ、手段としてのデジタル技術がどんな価値実現を可能にするのかを考えることは、DXによって暮らしの变革を考えるために有用な整理である。

なお、アルムキストらは「価値要素」を30に整理しているが、必ずしもこの整理が良いというわけではない。自身の提供する商品サービスが提供する価値から価値要素を整理し、社内で議論し、その結果を共有することが第一のポイントである。

【ポイント2】イノベーション視点からの再考

もう一つ重要な視点は、クリステンセンの「破壊的イノベーション」および「イノベーションのジレンマ」という視点である。

破壊的イノベーションの理論は、1995年に

ハーバードビジネスレビューで、クリステンセンが提唱した。詳細は、クリステンセンら「破壊的イノベーション理論：発展の軌跡⁵」などを参照いただくとして、ここでは提供価値および価値要素という視点からポイントを整理しておこう。

手段と目的との対応関係からアイディアを出そうとすると、その時点で手段の利用者が重視している「目的＝必要とされている価値要素」はそのままに、それを解決するための「手段」をより良くしていこうというアプローチがされることが多い。このアプローチには、ジレンマがあるというのが、「イノベーションのジレンマ」という考え方である。

これら議論の基礎となる考え方は、「ある手段をより良いものにしようという企業努力がゆえに、その手段の提供価値のレベルが、求められるレベルを超えてしまい、「過剰品質」になる」というジレンマである。たとえば、スマートフォンで考えてみよう。スマートフォンのカメラの提供価値が高解像度(画素数)であるとしたらどうであろうか。企業努力によって改良される解像度は、時間とともに向上する。それに対して、顧客が求める解像度のレベルは、技術のレベルアップの速度ほどは高まらない。すると、ある時点ですでに顧客の求めるレベルを提供される技術レベルを超えてしまい、過剰品質になるというものである。実際、多くの消費者にとって、世に出ているスマートフォンのカメラの解像度は、「これぐらいで十分」という感じになっているだろう。だとすれば、そのまま高解像競争を続けてももはや顧客への訴求力は低い。

ある価値要素の提供に注力し、技術レベルを

⁴ エリック・アルムキスト、ジョン・シニア、ニコラス・ブロック「顧客がほしいと思う30の「価値要素」(ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2017年3月号)」

⁵ クレイトン M. クリステンセン、マイケル・レイナー、ロリー・マクドナルド「破壊的イノベーション理論：発展の軌跡 正しく理論を適用し、いまに活かす」(ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2016年9月号)

高めれば、その提供価値を陳腐化してしまうというジレンマを生じさせるというものである。この、ジレンマを脱する方法の一つが、「破壊的イノベーション」と呼ばれる考え方である。破壊的イノベーションはさらに二つに分けられる。

一つは、「ローエンド型破壊」と呼ばれるイノベーションである。既存の商品サービスよりも訴求している主要な価値要素では劣るものの、安価なものを提供するイノベーションを、ローエンド型破壊と呼ぶ。ただし、単に安価なものを提供するというのではない。事例としてよく用いられるものに回転寿司の例がある。従来の対面式の寿司屋に対して、品質やサービスは最低限のものになるが、安価な寿司という価値の提供は、併せて、気楽に利用できる寿司屋という新しい価値を伴い、その後、さまざまな工夫が行われ普及した。このことで、寿司業界を構造から変革したという点で破壊的イノベーションということになる。DXの一つの特徴が、省力化、コストカットにあるとすれば、このローコスト型破壊と親和性が高い。

もう一つは、「新市場型破壊」と呼ばれるイノベーションに該当する。「新市場型破壊」では、既存の商品サービスよりも主要な性能は劣るものの、利便性など新たな価値要素を提供するイノベーションである。遠隔会議システムの例が該当するだろう。当初は必要最低限の機能で、対面の会議には遠く及ばない簡易な代替手段という位置づけであった。ただし、今では、仕方がなく使うという理由を超えて、対面会議とは異なる価値を提供するサービスとして定着しつつある。まさに「新市場型破壊」と呼ばれるイノベーションに該当する。

両者に共通するのは、現在訴求されている価

値要素のみへの着目では「変革（イノベーション）」は実現できないという点である。DXの活用でも、実現できる価値は何なのかを整理し、考える機会をつくるべきというのが、二つ目のポイントである。

【ポイント3】リスク評価とリスクの許容

価値要素の変更を可能とするためのポイントは、リスクに対する評価と許容する姿勢である。

新たな価値要素を設定し、それを実現する手段としてDXを投入しようとした場合、二つの点を検証する必要がある。一つは、その価値要素の訴求は本当に魅力的な訴求点となり得るのか、もう一つは、そのDXの方法（手段）でその価値要素を解決できるのかといった点の検証である。

提案がイノベティブであればあるほど、それが本当にうまくいくかどうかはわからないというのも、イノベーションに関わるジレンマの一つである。そのような場合、いくら理論的にその価値要素の魅力と手段の有効性を論証しようとしても無理がある。このような場合に有効なのは、データによる実証である。

このような考えにリーンスタートアップの考え方がある。失敗を早く見つけ、修正するか撤退するかでイノベーションの成功確率を高めるというものである。情報技術の進展が、この検討サイクルを容易かつ短期間にしたこと、改めて注目を高めている。

トムクは「ビジネス実験を重ねる文化が企業を成功に導く⁶」の中で、ビジネス実験による検証の有効性と重要性を説く。それを単にデータ活用の有効性だけではなく、企業文化に関連づけることが、DXのビジネスでの成功を左右するというのは抑えておくべきポイントである。

⁶ ステファン・トムク「ビジネス実験を重ねる文化が企業を成功に導く なぜブッキング・ドットコムは急成長できたのか」（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2020年6月号）

この企業文化に関連し、もう一つリスクの許容に関する点も社内でも共有しておくことが重要である。データを活用して成功確率を高めることができたとしても、イノベーティブな取り組みには、リスクは不可避だからである。ピサノは「創造的な組織は逆説に満ちている⁷」の中で、イノベーションを起こす企業文化を作り上げるポイントをまとめている。具体的には、5つのポイントを上げているが、一言で言えば「失敗は許すが、能力不足は許さない」という企業風土を作り上げることである。

いずれにしろ、DXで変革を目指すためには、リスクに対する評価と許容の仕方について、組織で議論し、文化として作り上げることがポイントとなる。

DX実現のための組織的課題

ここまでみたとおり、DXというとデジタル技術の導入といった手段を中心とした視点ではなく、その結果、どんな変革を導くかといった視点からの検討が不可欠である。そしてそのためのポイントを3つのポイントで整理したものが、本稿の結論である。最後に、この点に加えて、もう一つ重要な点をまとめておこう。DXへの取り組みを一過性のものにしないための取り組みをいかに作るかという視点である。

昨今、DXの取り組みが一気に加速した一因は、あきらかにコロナ禍によるもので、ある意味では強制的に取り組みをおしすすめた結果である。これはDXの普及にとって確かに追い風にはなったが、このような外的な要因による取り組みは、その要因が変更されると、一気に元に戻

るという危うさを持つ。

たとえば、現在、遠隔によって取引先との打ち合わせを行っているとしても、コロナ禍がすぎれば、おそらくその多くは、対面に戻ることが容易に想像される。もちろん、遠隔などDXを用いた方法の方が優れているので戻すべきではないということではない。ある仕組みの定着には、そのデメリットを許容しつつ、取り組みを継続するという不可逆的な仕組みを用意しておくが必要になる。DXの定着は、おそらくコロナ禍の解消よりも時間がかかるため、今のうちから（必要以上に）元に戻らない仕組みを用意しておくことが望ましい。

また、イノベーティブな取り組みは、時間がたつにつれ、取り組み自体が形骸化するというジレンマを持つ。有名な例では、グーグル社が採用している「20%ルール」という仕組みがある。「20%ルール」とは、社員が仕事に使う時間のうち20%を、社の利益をもたらすと思うことに費やすことを奨励する」という取り組みで、グーグル社のイノベーションを支える仕組みの一つとされている。このような優れた仕組みでさえ、時を経るに従って、取り組みテーマに承認が必要になってしまったり、そもそも20%の確保ができないようになってしまったりと、形骸化の懸念が指摘された⁸。

いずれにしても、DXが単に情報のデジタル化ではなく、その結果としての「変革」を目指す取り組みである以上、その定着は容易ではない。一過性のものとせず、DXをビジネスチャンスとするためには、DXの正しい理解と組織としての意識の共有と仕組みの構築が不可欠である。

⁷ ゲイリー P. ピサノ「創造的な組織は逆説に満ちている 失敗は許すが、能力不足は許さない」（ダイヤモンドハーバードビジネスレビュー2019年7月号）

⁸ Quartz (2013.8.16) "Google's "20% time," which brought you Gmail and AdSense, is now as good as dead": <https://qz.com/115831/googles-20-time-which-brought-you-gmail-and-adsense-is-now-as-good-as-dead/>



以心伝承

日本の労働組合と政党支持の悩ましい関係

アメリカ・ゴンパースに学ばなかった日本の不幸

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)

労働組合と政党支持との関係は実に悩ましい。
しかしこの悩ましさは、何も今に始まったこと
ではない。労働組合の草創期、社会主義政党や
無産政党が結成されて間もない時代から、実は
悩ましい関係にあったのである。その要因や背
景はいったいどこにあるのだろうか。

④アメリカ労働組合運動の

生みの親「ゴンパース」

日本の労働運動は、「職工義友会」(1897年、
明治30年4月)や「労働組合期成会」(同年7月)
に始まった。当時、この運動に携わった指導者
に高野房太郎がいる。高野は、1886年にアメリ
カに渡り、労働組合運動について学んだが、そ
のとき薫陶を受けたのがアメリカ労働組合運動
の祖であるサミュエル・ゴンパースである。

ゴンパースは、1850年、ロンドンの貧しいオ
ランダ系ユダヤ人労働者の家庭に生まれた。
1863年に家族と共にアメリカに移住して、ニュ
ーヨークで葉巻工となる。その後、葉巻工組合
の指導者を経て、1886年に発足したアメリカ労
働総同盟(AFL)の設立にかかわり、会長に就
任。没年(1924年)まで在任して、AFLの形成・
発展に生涯を尽くした。

そのゴンパースが目指した労働組合運動とは、
「イデオロギー的立場や不特定多数を対象とし

た政治的要求を、ことさら掲げないことを原則
とし、あくまで(略)職種として団結を維持し、
団体交渉で経営者に対して要求を示し、その実
現を労働協約として具体的に獲得していく」¹と
いうスタイルであった。すなわち、主義・主張
にとらわれず、経済的要求を掲げ、現実在即し
て活動し、その要求の実現を地道にはかってい
くというものである。このようなゴンパースの
運動理念を「現実主義的労働運動」、そして運動
路線は「ゴンパーシズム」と呼ばれ、その特徴
は、労働者の経済的地位の向上は労働組合主義
(トレード・ユニオニズム)によってのみ達成
される、とする点にある。



ゴンパース

出所：「サミュエル・ゴンパース自伝(上巻)」日本読
書協会

¹ 紀平英作/亀井俊介著「世界の歴史 23『アメリカ合衆国の膨張』」(中央公論社、1998年) 231頁。

また、ユニークなのが、ゴンパースの労働組合運動と国家との関係である。ゴンパースは、「国家にはいかなる信頼もよせてはならないのである。労働組合は国家の介入などを拒絶して、組合が企業との間につくりだした力関係を基礎として直接に経営者と交渉すべきものである」²と考えていた。だから、労働組合自らが、イギリスやドイツのように労働者の政党を結成して、労働者のための政権を樹立しようという意図や、労働組合の代表を議会に送り込むといった魂胆は、ゴンパースには皆無だったのである。

④資本主義の体系を受け入れる

アメリカ労働組合運動

アメリカ労働組合運動が主義や思想を掲げることを否定し、経済的現実主義にあくまで拘泥するその背景について、「アメリカの労働運動はすでに普通選挙が存在する国のなかでうまれたという事実をけっして忘れてはなるまい。アメリカの労働者たちは、ヨーロッパの仲間たちとはちがって、ブルジョワジーから基本的な自由を獲得するためにたたかう必要はなかったし、旧大陸の社会のなかに深くその痕跡をとどめている貴族支配体制の後遺症に苦しむ必要もなかった」。また、「おおくの国々においては共産主義の労働組合と社会主義の労働組合との間に競争がおこなわれている。われわれがアメリカでおこなっているのはまったく別種の事柄である。われわれの労働運動は思想的に資本主義を承認しており、思想的に資本主義の体系をうけいれている」というのだ。

更に、「アメリカの労働者もまた自由と友愛と

公正をゆめみる。かれらもまたかれらのユートピアをのぞんでいる。しかし、アメリカの労働者はそのユートピアをかれらの住む社会の外部ではなくて社会のなかにみつけられると信じている。かれらのユートピア夢想は社会主義的ではなくて資本主義的である。あるいはもっと正確にいうならば、アメリカの労働者は、ヨーロッパ労働運動の大きな部分が採択した社会主義のことばの角度からではなくて、げんにいっばいに膨張する資本主義社会のことばを用いてそのユートピア夢想を表現したのである」³と説明する。なるほど、これがアメリカ労働組合運動の真髓なのだろう。

アメリカでは、自由と民主主義をめぐって社会主義や共産主義との抗争や対立といったものはそもそも起こり得ず、ブルジョア対プロレタリアといった階級闘争も存在する余地はなかった。なぜなら、そもそもアメリカの労働者やその家族（祖先）は、自由を求めて新天地であるアメリカ大陸に移り住んだのだから。

④労働運動と社会主義運動が

混ざり合う日本

それでは、日本の労働運動はどうか。

アメリカに渡り、アメリカの労働組合運動を学んだ高野房太郎らの有志によって、職工義友会が設立され、その後、労働組合期成会が結成されている。この職工義友会が、労働組合の結成を呼び掛けた「職工諸君に寄す」をみても、「吾輩は諸君に向かって、斷乎として革命の意志を拒めよと（略）忠告するに躊躇せざる者なり」⁴と革命を避けることを明言しており、また、

² ジル・マルチネ著、熊田亨訳「七つの国の労働運動 下」（岩波新書、1980年）63頁。

³ 同上。

⁴ 大河内一男著「黎明期の日本労働運動」（岩波新書、昭和47年）61頁。

労働組合期成会も、「職工諸君に告ぐ」で、「我国労働者の権利を伸長し、其美風を養生し、旧弊を除去し、同業者相互に親睦する組合の成立を期する」⁵と定めているように、極めて穏健なものであった。したがって、「この期成会の性格を協調型労働組合主義とみることも可能である」⁶とされる。このことから、ゴンパースから、直接、教えを受けた高野房太郎は、社会主義者ではなく、穏健なる労働組合主義者であった⁷のは間違いない。高野は日本人と日本経済の発展のために労働運動が必要だと考えていたのである。



高野房太郎

出所：「明治日本労働通信」岩波文庫

一方、同じくアメリカで苦学して労働運動を学んだ片山潜は、労働組合期成会の有力メンバーで、社会主義研究会や社会主義協会、そして無産政党第一号というべき社会民主党の結成（即日禁止処分）に参画しているが、その後はロシアに渡る道を選択し、コミンテルンの執行

委員にまで就任している。高野房太郎と片山潜は、同じアメリカで労働運動を学びながらも、真逆のまったく異なる道を歩いたのであった。

片山潜らのめざした労働運動について大河内一男 東京大学名誉教授は、「明治時代の労働運動は、それが歴史の舞台に登場すると同時に、早くも社会主義的イデオロギーと結合した（略）。労働運動が最初から社会主義運動として、また社会主義運動が当然に反戦運動として、そして後にはさらにアナルコ・サンジカリズム的『直接行動』として、己の途を突き進まざるを得なかったところに、日本の労働運動に課せられた制約があった」⁸と述べている。「当時の労働運動がこうして社会主義に影響を受けはじめてきたことは事実であり、また争議も増加」⁹していたのである。



片山潜

出所：「日本の労働運動」岩波文庫

⁵ 労働法実務体系8「労働組合の組織と運営」（総合労働研究所、）25頁。

⁶ 同上。

⁷ 赤松克磨著「日本社会運動史」（岩波新書83、昭和40年）35頁以下。

⁸ 「黎明期の日本労働運動」岩波新書、昭和47年、i頁以下。

⁹ 労働法実務体系8「労働組合の組織と運営」（総合労働研究所）26頁。

④日本に浸透・移植されなかった

ゴンパース思想

ところで、日本の労働運動について塩田庄兵衛氏は、「労働組合を大衆組織として育てて、生活向上をめざす運動を資本主義のワクのなかですすめるという目標だけでは不十分で、そのためにも社会構造そのものの基本的性格を問題にせざるを得ないというところから、早くから社会主義の運動がはじまりました。つまり経済闘争だけではなく、政治闘争を早くからとりあげざるをえない条件が日本の労働運動にはあったのです」¹⁰と述べている。更に、「労働組合と政党との関係をめぐり、あるいは経済闘争と政治闘争の問題をめぐって、日本の労働運動はずいぶん苦労してきましたし、いまだに混乱がくりかえされていることはよく知られているとおりです。そういう問題が、労働運動の出発点からつきまといていると思います」¹¹と語っている。

労働運動の出発点からつきまといている問題、それは労働組合の政党支持の問題として今日なお引きずっている。その最大の要因は、ゴンパ

ースを源流とするアメリカ流の運動スタイルである資本主義の内側に立っていない、資本主義を容認しているということを断言できないところにあるのではないか。労働組合の立場において、断言するのをはばかるというなら、せめて「自由と民主主義」を守り抜く政党としか支持協力関係を結ばないと宣言すべきであって、自由と民主主義を否定するような政党との間で選挙協力をすすめるかのようなあいまいな態度や姿勢が、今日なお混迷を深めている要因と思えてならない。

濱口桂一郎氏らはその著書で、「高野房太郎、鈴木文治といった戦前の日本の労働運動家も彼（ゴンパース）の思想に共鳴し、接触もありましたが、その思想が日本に移植、浸透することはありませんでした」と語っている¹²。歴史に「IF」は禁句だが、もし、日本の労働運動の草創期、ゴンパース思想が太平洋を越えて日本に来ていたなら、日本の労働組合運動が、今日なお引きずっている政党支持をめぐる問題など、とっくの昔に卒業していたのではないかと、私には思えてならないのである。

¹⁰ 塩田庄兵衛著「日本の労働運動の歴史」（労働旬報社、昭和40年）48頁。

¹¹ 同上49頁。

¹² 濱口桂一郎/海老原嗣生著「働き方改革の世界史」（ちくま新書、2020年9月）038頁。

電機連合の男女平等政策と 女性参画推進における評価と課題

電機連合 労協・法規政策部長 大崎 真

1. 電機連合の男女平等政策に関する

取り組み経緯

電機連合は、1953年の結成時（当時は電機労連）から女性政策に関するさまざまな取り組みを行ってきました（表1）。当初は、若年男女を対象に、教育・啓発、文化・体育行事の促進、組合活動の認識・理解を深める活動からスタートし、以降、法律の制定に先駆けた育児支援体制の整備など、さまざまな女性政策にかかわる取り組みを推進してきました。

電機連合の男女平等政策理念

- 男女があらゆる場において平等に参画できる社会をめざします
- 職場における機会均等及び積極的な格差改善をめざします。
- 仕事と家庭の調和がはかられ、健康でいきいきと働ける労働環境をめざします。
- ゆとりと豊かさを実感できる人間味あふれる社会をめざします。

表1 男女平等政策に関する法律の動向と電機連合のこれまでの取り組み

	法律等動向	電機連合の政策と取り組み
1950年代 ～ 1970年代	72年：「勤労婦人福祉法」制定	＜スタート期＞ ・母性保護 ・産前産後休暇（各8週間）導入
1980年代 ～ 1990年代	85年：「勤労婦人福祉法」が「男女雇用機会均等法」として改正 94年：育児・介護休業法施行	＜機会均等の推進期＞仕事と家庭の両立支援環境整備 ・90年：育児休職制度導入 ・94年：介護休職制度導入 ＜電機連合の指針、政策＞ ・88年：婦人活動対策指針 ・94年：女性政策
2000年代	04年：次世代育成支援推進法 07年：改正男女均等法（セクハラ対策強化）	＜男女平等推進期＞女性政策から男女共通の課題へ ・04年：配偶者出産休暇（5日間） ・07年：セクハラ明文化 ＜電機連合の指針、政策＞ ・01年：男女平等政策 ・07年：第2次男女平等政策
2010年代	10年：改正育児・介護休業法 15年：改正次世代育成支援推進法 15年：女性活躍推進法 18年：短時間・有期雇用労働法 19年：改正女性活躍推進法 19年：改正労働施策総合推進法	＜ワーク・ライフ・バランス推進期＞働き方・多様性・ポジティブアクション ・12年：育児・介護の再雇用制度 ・14年：パワーハラスメント相談窓口の設置等 ・16年：介護のための短日勤務・在宅勤務制度 ・18年：仕事と治療の両立支援制度 ＜電機連合の指針、政策＞ ・2016年：第3次男女平等政策

その後、2001年に「男女が共に職業人であり、かつ家庭人として仕事と家庭の調和や両立がはかられてこそ、ゆとり・豊かさを実感できる社会の実現につながる」という考えに基づき「男女平等政策」を確立しました。2007年には取り巻く環境の変化を踏まえ「第2次男女平等政策」を確立し、2016年にはこれまで踏襲してきた政策に加え、さらなる多様性への対応を包摂した「第3次男女平等政策」を確立しました。現在ではすべての労働者がゆとりと豊かさを実感できる生活の実現をめざした取り組みを推進しています。

2. 第3次男女平等政策

第3次男女平等政策では、「男女平等参画社会の実現」に向けて、これまで提起してきた政策に加え、男女がともに仕事と生活の調和を図りながら、またさらなる多様性を包摂しながら、性別や年齢、雇用形態に関わらず一人ひとりの持つ能力や個性が発揮できる職場環境づくりを行っていくこととしています。また、すべての労働者がゆとりと豊かさが実感できる生活の実現をめざし、それらを通じて男女平等社会を実現していくこととしました。具体的には、以下の7項目について取り組みを行っています。

(1) 男女平等参画に関わる各種法律の理解促進と職場への定着

- ・男女平等に関わる法令について、各種研修会や情宣活動を実施し、職場における機会均等と公正な処遇の実現に向けた意識改革の取り組みを推進する。
- ・労働組合が主体的に職場点検活動を行い、職場における男女格差についての実態を把握する。さらに、会社と現状を共有して計画的に改善に取り組む。

(2) ポジティブ・アクションの推進

- ・採用・配置・昇進昇格・教育訓練、福利厚生、退職などの各雇用ステージおよび職場・職種
の男女間格差の有無について、実態把握を行う。
- ・企業規模によらず、すべての企業において「女性活躍推進法」に基づく行動計画を策定する。策定にあたっては、労使委員会等において十分に論議を行う。さらに、「女性活躍推進法」に基づく優良企業認定を取得するよう積極的に取り組む。

(3) 男女がともに安心して就業継続できる職場環境の整備

- ・育児をしながら働き続けることのできる、柔軟な働き方や支援制度の充実をはかる。
- ・「次世代育成支援対策推進法」に基づく、くるみんマークやプラチナくるみんマーク認定を取得するよう積極的に取り組む。
- ・介護をしながら働き続けることのできる、柔軟な働き方や支援制度の充実をはかる。

(4) ハラスメント防止への取り組み

- ・ハラスメントが起こらない職場環境づくりへの取り組み方針を策定する。また、ハラスメント行為者に対する懲戒規定を労働協約や就業規則に明記する。
- ・ハラスメントに関する相談窓口を設置する。その窓口を利用できる対象者は有期契約労働者、パートタイム労働者・派遣労働者等を含め、その事業所で働くすべての労働者とする。

(5) 多様な雇用形態における男女平等

- ・パートタイム労働者や有期契約労働者等の実態把握を行い、均衡・均等処遇への取り組み

を行うとともに組織化に取り組む。

(6) 政策制度実現に向けた取り組み

- ・電機連合独自で、また連合や金属労協と連携して、ならびに組織内議員や協力議員を通じて、男女平等参画、仕事と家庭の両立支援、次世代育成支援、社会保障の充実などに関する政策制度への意見反映を行う。

(7) 労働組合活動における女性の参画

- ・女性参画行動計画（ポジティブ・アクションプラン）を策定し、組織全体で確認することで組合員全員にその計画を周知する。

3. 労働組合活動の女性参画推進に関する取り組みの評価と課題

前述した第3次男女平等政策の取り組みのなかでも、「労働組合活動における女性の参画」はとくに重要な取り組みです。電機連合は2014年の第100回中央委員会において「労働組合活動への女性の参画推進計画（2014年度改定版）」について（以下「女性の参画推進計画」※）を提案し、取り組みを進めてきました。具体的には、「ポジティブ・アクション実態調査」や「女性参画実態調査」を行い、加えて、秋季組織強化期間における職場点検活動の一環として「第3次男女平等政策」や「女性の参画推進計画」で掲げた内容を基に「取り組みチェックシート」を作成し、各単組の実態や課題の把握を行ってきました。また、各組織における取り組み進捗状況の管理・フォローアップについては、電機連合本部および、男女平等政策委員会において上記の調査結果や秋季組織強化期間での取り組み内容を公表し、課題や事例等の情報共有を図るとともに、具体的改善策が必要な場合は、同委員会にて検討を行い必要な措置を講

じることでフォローアップにつなげてきました。

※ 2014年女性の参画推進計画（抜粋）

- ・女性が組合活動に積極的に参画し、活躍できる環境の整備
- ・女性役員の登用および機関会議への女性参画

<活動の展開方法>

- ・労働組合運動全体としての連携強化
- ・進捗管理・フォローアップ体制の構築・強化

しかしながら、電機連合加盟組合の女性役員比率は、2014年度10.3%、2016年度11.5%、2018年度11.9%、2020年度12.1%となり、徐々に増加傾向にありますが、目標である女性組合員比率（2020年度16.6%）に見合った参画には至っていません（図1）。

また、機関会議への女性参画については、過渡的な措置として実施している女性代表評議員枠の設置効果もあり、2020年定期大会における女性評議員の参加率は女性組合員比率とほぼ同等の16.3%となっているものの、評議員を除いた大会代議員の参加率は4.8%となり、目標との差は依然として大きい状況にあります。また、「女性の参画推進計画」の取り組みとして定めている「男女平等参画の運動方針への明文化」「委員会などの設置」「推進計画の策定・実行、内容の周知」「研修会・交流会への参加促進」については、2016年度から取り組みが停滞しています。

これらの状況を踏まえ、2020年7月の定期大会において、大会代議員・中央委員の「一部クォータ制導入」について、第107回中央委員会（2021年1月）から適用していくことを確認しました。一方、女性役員登用妨げの本質的な課題である「女性が活躍できる環境整備と構築」はいまだ道半ばの状況であり、電機連合の2019年度組織政策委員会においても、女性役員の登用の課題については「組合活動の中で何が女性参画の妨げになっているのかについて検証し、各組織で女性役員の複数登用と育成を図り、三役等への登用を積極的

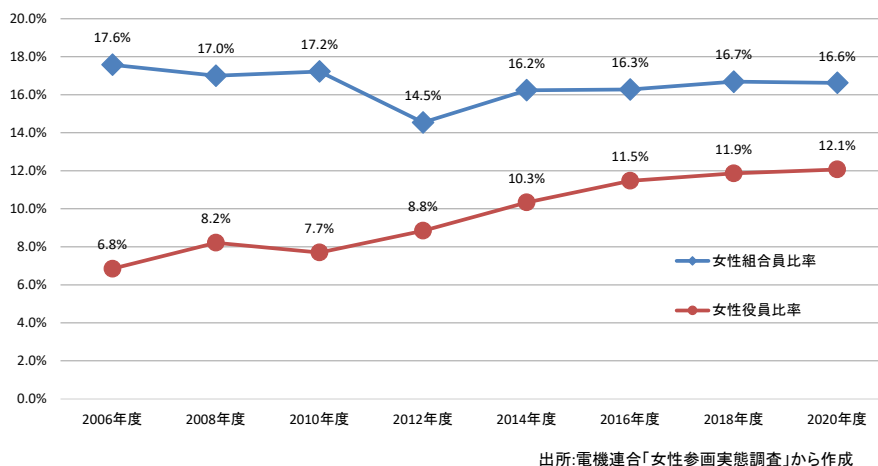
に推進していくこととする。そのためにも、運動方針で優先度を高め、電機連合の運動全体として取り組むこととする」とした答申がなされました。改めてこの課題認識を電機連合全体で一にし、2020年度以降、女性参画推進の取り組みの優先度を上げ、積極的に推進していくこととしています。

具体的には、「女性の参画推進計画」の目標は継続し、目標の達成に向けさらなる前進を図るべく、2年間のフォローアップ期間を設け、以下の取り組みを実施することとしています。

- 労働組合活動における女性参画の意義と「2014年女性の参画推進計画」の周知徹底

- 何が女性参画の妨げになっているのか、活動内容の検証
- 執行委員のワーク・ライフ・バランス (WLB) に配慮した環境整備における活動事例の紹介
- 労働組合運動全体としての連携強化
 - ・政策委員会、組織政策委員会等における取り組み状況の報告
 - ・中期運動方針への意見反映 等
- 2020年9月に実施する、「女性参画実態調査」を踏まえた、各組織の実情にあった対応の検討
大会代議員、中央委員の一部クオータ制の実施 (2021年1月～)

図1 女性組合員比率および女性役員比率の推移



4. 直近の男女平等政策委員会での論議状況と今後の方向性について

「女性の参画推進計画」では女性役員比率や女性役員の職域拡大をはじめ、さまざまな数値目標を掲げていますが、これらはあくまで、第3次男女平等政策で掲げている「男女が共に職業人であり、かつ家庭人として仕事と家庭の調和や両立がはかられてこそ、ゆとり・豊かさを実感できる社会の実現」の一つの手段にすぎません。

現在、電機連合の男女平等政策委員会のなかで、女性参画推進が進まない本質的な課題や女性参画につながる実効性ある取り組みなど、フォロー

アップ期間で強化して取り組む内容について論議しています。その中で出された課題や取り組み案は次のような意見です。

- ①執行委員の役割や立ち位置、その後のキャリアプランを明確に示すこと
- ②女性役員や若者が組合役員をやりたい、さらには上の役職をめざしたいと思える環境の整備
- ③非専従組合役員を意識した各種会議の開催時間・開催方法、WEB会議等の有効活用

他方、日本労働研究雑誌「女性役員の選出と育成 -企業別組合を中心に-」では、労働組合の女性役員の選出・育成に関する課題として以下の3点が指摘されています。

①女性役員の選出・育成の仕方

クオータ制など、いわゆる「女性枠」を通じた選出方法を肯定的にとらえている女性役員はそれほど多くない。企業別組合の女性役員自身の認識は、「女性枠」を通じた選出を行うだけでは、不十分であることを示唆しており、女性役員自身がその効果や意義を実感できていないことがうかがわれる。「女性枠」による選出を行う際には、執行部のみならず、女性役員、そして女性役員候補となる女性組合員の納得性をいかに高められるかが重要である。

②女性役員にとっての組合キャリア

女性役員が「男女平等」という業務に固定化され、男性三役の多くが経験している「賃金・労働条件」を担当する機会が少ないという現状は、女性役員自身に三役になるという組合キャリアを想定させにくい。組合役員の経験年数の長さや幅広い業務の経験が、女性役員においても組合役員として現在よりも上の役職を想定する意識に結びつくことが確認できる。女性役員が組合役員としてのキャリアを見通すことができるようにするためには、性別に偏らない業務分担を意識的に行わなければならない。

③課題としての組合活動時間

「仕事と家庭生活、組合活動との両立」は、従来、女性役員の選出の課題とされてきたが、近年では、男性役員にとっても同様である。組合活動は、就業時間外に行うのが原則であるが、労働協約における条文規定や、労使協定で定めた場合には、就業時間内の組合活動が可能である。組合活動によって仕事をしなかった時間分の賃金は当然、企業別組合の負担となるが、組合活動時間の見直しは女性役員の選出や育成という視点からも早急に検討すべき課題である。

【出所】日本労働研究雑誌「女性役員の選出と育成 ―企業別組合を中心に―」（労働調査協議会 後藤嘉代）

今後、電機連合では、中期運動方針（2021年7月策定予定）や上部団体である連合の第5次男女平等参画推進計画（仮称）（2021年9月策定予定）を踏まえ、フォローアップ期間（2020年9月～2022年8月）終了後の新たな推進計画の作成に向けて取り組みを進めていきます。

労働組合活動における女性参画は、女性の意見を集約し、課題を明確化して運動に反映する体制を確立していくうえで、必須の取り組みとなって

います。さらに今、労働組合は、女性の存在を大きな原動力として、各種活動に多様な経験・価値観を活かし、これまで以上に組合員にとって真に必要なとされる身近な存在となっていかなくはなりません。引き続き、電機連合では、年齢、性別、障がいの有無、育児・介護などの家族的責任などの事情にかかわらず、いきいきとやりがいを持って働き続けることができる社会の実現に向けた取り組みを推進していきます。

DX時代に欠かせぬアナログ思考

ジャーナリスト 森 一夫

2021年9月1日にデジタル庁が発足する。日本のデジタルトランスフォーメーション(DX)を本格的に推進するという触れ込みである。菅義偉首相は年頭の記者会見で、経済成長の原動力として「デジタルとグリーン」を挙げた。デジタル化による経済、社会の革新と温暖化ガス排出量実質ゼロを目指すグリーン戦略によって、新型コロナウイルスに負けず、経済を成長させたいとの考えである。

「DX」の定義は様々だが、社会活動に伴う膨大なデータをインターネットやAI(人工知能)などのICT(情報通信技術)によって利活用して、企業や社会の効率化を図り革新する動きを指す。例えばインターネットによるテレワークで在宅勤務を可能にして、文書に押印する代わりに電子署名で済ますという程度のことは、一例に過ぎない。

新型コロナウイルスの感染を抑えるために人と人との接触を減らす必要性が高まったことも、DXが注目された一因である。日本が主要先進国の中で立ち遅れていることも問題になっている。昨年12月28日付日本経済新聞によると、経済産業省が大企業約220社にDXの推進状況について自己診断を求めたところ「9割超の企業の対応が不十分だ」と判明した。経団連の中西宏明会長は1月4日付産経新聞のインタビューで、日本経済の重点課題として「DXの実現」を取り上げ、「DXは現実的に日本の競争力強化に一番大事なものだ」と語っている。

デジタル化はたちどころに、企業経営を効率化し社会の利便性を高めてくれる魔法の杖のような印象を受ける。しかし快刀乱麻を断つように行くのだろうか。システムを設計するのも、データをそろえるのも、どのように運用するのか決めるのも、すべて人間の営みである。人間はデジタル思考とアナログ思考の二つの方法で物事を判断する。

情報工学の草分け渡辺茂東大名誉教授は自著の「デジタル思考とアナログ思考」(1981年)で、「デジタル思考とは、論理的で合理的な思考だ。アナログ思考は、感性的・直感的思考である」と整理している。数理的に情報を処理するのがデジタル式。一

方、パターン認識のように俯瞰的に情報を処理するのがアナログ式ともいえる。どちらに偏っても、誤った結果を招く。望ましいのは、この2つがほどよく融合したデジアナ思考である。

新型コロナウイルス対策にも同じことが言える。政府は1月7日、東京都と神奈川、埼玉、千葉の3県に同8日から2月7日までの期間で「緊急事態宣言」を発令した。同宣言の対象区域はその後追加されて、合計11都府県になった。悩ましいのは、この効果の見通しと宣言解除の基準を、数字だけで割り切って判断しにくい点である。

京都大学の西浦博教授が1月上旬にまとめたシミュレーションでは、昨年4月の宣言時と同等の効果があれば、東京都の感染者数は2月下旬に1日当たり100人を切る見込みだが、あくまで一つの予測である。西村康稔大臣は1月7日、宣言解除の目安を「東京都で新規感染者が1日500人を切る」水準と述べたが、実際には各種数値を参考に総合的に、いわばアナログ的に判断しなければならないだろう。

なぜならリスクトレードオフの問題があるからだ。人々の行動を徹底的に制限すれば、新型コロナウイルスの感染を限りなくゼロに近づけられる。しかし経済は甚大なダメージを受ける。職を失ったり生活に窮して自殺したりする人が増える恐れがある。既に飲食業、宿泊業などサービス業が需要減や営業自粛で、苦境に立たされている。

出産、結婚を控える動きが広がり、少子化に拍車がかかる状況も避けられない。雇用不安の直撃を受ける非正規の若い労働者は結婚をちゅうちょせざるを得ない。検診が減り、がんなど他の疾病による死亡増加を懸念する意見もある。老人介護施設の面会制限などで、認知症の増加や進行も予想される。

新型コロナウイルスのリスクをどこまで許容して、他のリスクとの兼ね合いをどう図るのか。それぞれ数字で示す必要があるが、どのようにバランスさせるのかはアナログ思考で判断するしかない。本格的なDX時代を迎えても、アナログ思考は古くなるわけではなく、より一層練磨する必要がある。

