

日立 総研

特集

企業競争力強化に向けた
ワークスタイルイノベーション

vol.12-2

2017年8月発行

表紙題字は当社創業社長(元株式会社日立製作所取締役会長)駒井健一郎氏 直筆による

日立 総研

vol. 12-2
2017年8月発行

- 2 巻頭言
4 対論 ～ Reciprocal ～

特集

企業競争力強化に向けた ワークスタイルイノベーション

- 12 研究レポート
付加価値向上を実現するワークスタイルイノベーション
研究第二部 副主任研究員 結束 尚人
- 16 寄稿
生産性向上によるワークスタイルイノベーションを
実現する技術革新
慶應義塾大学大学院経営管理研究科 特任教授 岩本 隆
- 22 寄稿
マルチライフ時代の雇用システムのあり方
リクルートワークス研究所 人事研究センター長 石原 直子
- 30 Voice from the Business Frontier
日立のグローバル事業をけん引する
鉄道ビジネスユニットの取り組み
株式会社日立製作所 理事 鉄道ビジネスユニットCHRO(在ロンドン) 山田 哲也
- 36 研究紹介
38 先端文献ウォッチ

シルクロード今昔物語

(株) 日立総合計画研究所
取締役社長
白井 均

日清食品の創業者で、チキンラーメンやカップヌードルの開発者として知られる安藤百福氏は、社長を退任した晩年、ユーラシア大陸へ麺のルーツを探る旅に出ました。

紀元前の時代から、シルクロードを経由して東西のさまざまな食文化が相互に伝わってきました。有名な麺の産地をめぐり、中国だけでも 300 種以上の麺を食べたという安藤氏は、それらの産地を「麺ロード」と呼びました。「麺ロード」は中国国内から西方のシルクロードへとつながっています。

今から 6,000～7,000 年前に、小麦がメソポタミアからシルクロードを経由して中国に伝わり、中国で小麦を使って麺が作られ、その後 13 世紀の元の時代に、今度は西方に麺文化が広がったといわれています。現代においても、中国国内からシルクロードへと向かう各地には独自の麺文化が存在しています。かん水を使う手延べの著名な麺だけでも、東から順に、山東省煙台の西側に位置する福山の「福山大麺」、河南省の省都、鄭州の「魚焙麺」、かつての秦朝の都、陝西省の咸陽には「ビャンビャン麺」、甘粛省の蘭州には回族（イスラム教徒の少数民族）の「蘭州牛肉拉麺」、シルクロードに入り、新疆ウイグル自治区やその先の中央アジアのウズベキスタンなどイスラム文化圏には「ラグメン」があります。

中国を起源とする麺は、シルクロードの東西交流の歴史の中で、オアシス伝いにヒトからヒトへ、台所から台所へ、何百年もの時間をかけて伝えられていったのでしょう。イタリアのパスタの起源に関しては、いまだ解明されていないことが多々ありますが、中国の麺文化は中央アジアなどのイスラム世界を経て、最後はイタリアへたどり着き、スパゲティ、ラザニア、マカロニなど東洋とは異なる独自の「麺文化」を開花させたのかもしれない。

日本のラーメンも、中国から伝わった麺を日本人の好みに合わせて変化させていく中で、独自の麺文化として発展したものと考えられます。一方、安藤氏が日本で開発したカップ麺は、中国でも広く受け入れられ、今や新たな食文化として定着しています。

現代のシルクロード構想といわれる中国の「一帯一路」(One Belt, One Road) は、習近平国家主席が就任して間もない 2013 年に、「シルクロード経済ベルト」(陸のシ

ルクロード)、「21 世紀海上シルクロード」(海のシルクロード)として公表されました。背景にはインフラ建設による中国国内の経済格差是正、中央アジア、西アジア、欧州へ向けての経済権益の拡大、鉄鋼、セメント、建設など国内で過剰となったインフラ関連産業の新たな市場確保などの政治的意図があります。安全保障の観点でも、政治、経済、産業の中核機能が集積する沿岸地域が攻撃された場合を想定すれば、より脅威の少ない西方への開発を進めることは中国にとって重要でしょう。

一方で、中国は「一帯一路」を、現代の「シルクロード」として世界が受け入れるよう明確な大義を用意しました。古代ユーラシア大陸が多くの戦争によって苦難を経験した中においても、シルクロードは一貫して協力と友好、そして文化伝承の象徴でした。古代シルクロードの精神を継承して、現代の平和と経済発展につなげるという大義にはどの国も異を唱えることはありません。また、アジアインフラ投資銀行(AIIB)を創設し、資金面においても中国が大きな責任を果たすことを示したことは、戦後米国が西側諸国を対象に実施し、世界経済の復興に大きく寄与したマーシャル・プランを想起させました。

戦後の国際社会において、自由と民主主義、投資や貿易の自由化による経済発展を掲げ、覇権国としての立場を確立してきた米国ですが、自らが掲げてきた大義への自信が揺らいでいるかのように見えます。歴史上、覇権国が同盟国との関係を過度に緊張させれば、自らの覇権国としての立場を揺るがしかねません。近年、急拡大してきた中国の経済力、軍事力への懸念も聞かれますが、最も注目すべきは政治、外交において世界を動かす大義を示す中国の「構想力」かもしれません。

(注)

チキンラーメンとカップヌードルは、日清食品ホールディングスの登録商標です。

(参考文献)

石毛直道「麺の文化史」講談社、2006 年

安藤百福「麺ロードを行く」講談社、1988 年

坂本一敏「誰も知らない中国拉麺之路」小学館、2008 年

初の加盟国離脱に直面するEUとその未来

～今後の「課題と方向性」を探る～

欧州各国は、第2次世界大戦後の欧州石炭鉄鋼共同体(ECSC)の創設に始まり、欧州経済共同体(EEC)、欧州連合(EU)と、統合へ向かって進んできました。長い歴史のなかでさまざまな困難を乗り越え、EU加盟国は現在28カ国に達しています。しかし、近年はギリシャの財政問題に端を発したユーロ危機や反移民運動、反EU感情の高まりを背景に、EUに対する悲観的な見方が広がっています。

これからEUはどうなるのか——。前欧州理事会常任議長で元ベルギー首相でもあるヘルマン・ファン・ロンパイ氏を迎え、EUの歴史と直面する課題、今後の見通しについて伺いました。

(この対論は、2017年5月11日に実施したものです)



ヘルマン ファン ロンパイ
Herman Van Rompuy 氏

欧州理事会の初代常任議長。

1988年、財務・中小企業担当国務次官、

1993年～1999年、副首相兼予算相、

2004年、国務大臣など政府の要職につく。

2007年～2008年、代議院議長を務め、2009年1月、

ベルギー首相に就任。

同年11月、欧州理事会の初代常任議長に選出。

2012年、2期目の再選を果たす。

(任期は2012年6月1日から2014年11月30日まで)

2015年には国王より伯爵の称号を授かる。

ブレグジット(英国のEU離脱)が及ぼすもの

白井: 英国政府は正式にEUからの離脱を決定し、ブレグジット(Brexit: BritainまたはBritish [英国]とExit [離脱]の造語)に向けた交渉に入ろうとしています。

ファン・ロンパイ: ブレグジットは、基本的に英国の問題です。英国は、常に独自の立場を保ちながらEUとの関係を築いてきました。英国がEU(当時はEC)に加盟したのは1973年、ドイツ、フランス、イタリア、ベネルクス3国(ベルギー、オランダ、ルクセンブルク)の6カ国がEU(当時はECSC)を設立してから21年後でした。加盟して約2年後に離脱の是非を問う国民投票を行い、その結果、EU(当時はEC)にとどまる決定をしました。加盟国であり続けるかどうか国民投票を行った国は英国だけです。2016年の国民投票でEU離脱が決定しましたが、離脱派52%、残留派48%という僅差とはいえ、私たちは英国の有権者の決定を尊重します。

英国はEUの二本柱であるユーロ経済圏とシェンゲン協定圏の参加国ではない点も留意する必要があります。そもそも英国はEUの中核にはいません。もちろん、ブレグジットは悲しい事態です。私たちは加盟国がEUから離脱するとは考えもしませんでした。なぜなら、EUは常に加盟国の拡大、統合の深化を続けているからです。加盟申請手続きはこれからですが、現在もセルビアとモンテネグロが加盟国の候補に挙がっており、ウクライナ、モルドバ、ジョージア(グルジア)などもEUへの加盟を強く求めています。その一方でブレグジットに直面し、「EUは後戻りしないプロジェクト」とは思われなくなったことは非常に残念です。英国はGDP世界第5位の経済大国で、2060年には人口が8,000万人に達し、EU加盟国で最も人口の多い国になるといわれていました。ブレグジットの損失は多大です。

白井: 離脱の準備と批准の手続きにかかる時間を考えると、ブレグジットの交渉期間はわずかしかなりません。数多くの利害関係者が欧州委員会や欧州議会、EU加盟国、英国政府などにいます。限られた時間内に離脱条件の合意ができるでしょうか？

ファン・ロンパイ: 交渉は始まったばかりです。これから私たちは少なくとも二つのテーマを話し合わなければなりません。一つは、分離あるいは秩序ある撤退、もう一つは、貿易を含む将来的な協力関係です。EU加盟国としての親密な関係の中で約40年かけて築いてきた英国との権利義務関係は18カ月かけて解消していきます。

離脱交渉における最優先課題は、EU各国、すなわち大陸から英国に移住した約350万人と、大陸に移住した約120万人の英国国民の権利保護です。ブレグジットにより現在、何百万人という国民が先の見えない不安を感じており、これらの人々を安心させることが絶対条件です。それ以外にも、18カ月の間に解決しなければならない問題がたくさんあります。2018年末までに離脱協定が合意に至り、合意内容が条約として英国議会に承認され、その後、欧州議会の承認を得て初めて英国はEUからの離脱が可能になります。2019年の欧州議会選挙に英国が参加するとは考えられないので、実施前の2019年3月までに離脱するはずですが。本当に大変な仕事であり、18カ月をフルに使わなければ達

成できないでしょう。

英国の政治状況は、昨年の国民投票後に大きく変わりました。英国議会では、EU単一市場と関税同盟からの離脱を求めるハード・ブレグジット(強硬離脱)派は多数派とはいえなくなりましたが、保守党議員の大半はいまだにハード・ブレグジットを強く求めています。それが原因となり政権が崩壊へ向かい、再び総選挙が行われる可能性もあります。やがて英国国民はブレグジットに伴う相当なコスト、購買力に対する影響、失業者の増加という現実気づくでしょう。いずれにしても今年6月に実施される英国下院解散・総選挙の結果がどうなるのか、今後の見通しはさらに立てにくくなりました。^(注1)

(注1) 2017年6月8日の総選挙の結果、保守党は単独過半数を喪失。

白井: 英国はスコットランドの独立といった国内問題にも直面しています。ブレグジットの影響も踏まえ、スコットランド独立運動などを巡って割れる国内意見をどうすればまとめていけるでしょうか？

ファン・ロンパイ: 論じなければならない問題は、北アイルランドの状況だと思います。アイルランドが20年ほど前まで内戦状態にあり、何千人もの人々が命を落としたことを忘れてはなりません。内戦を終結させる和平合意を結ぶことができたのは、EU加盟国同士は国境がないという感情が大きく働いたからです。今後また争いが発生すれば、「アイルランドが分断されてしまう」という考えが生まれます。“目に見える国境を設けない解決策”を見いださない限り、緊張関係が高まるのは必至です。内戦に陥れば、現在の平和は保障されません。

また、国民投票でEU残留を支持したスコットランドでは、スコットランド自治政府議会が英国からの独立を問う国民投票を再び実施しようとしています。しかし、世論調査によると住民の大多数は英国から独立することを望んでいません。

白井: 英国とEUの将来の関係、またブレグジット後の英国はどのようなと見ておられますか？

ファン・ロンパイ: 英国はEUを離脱しますが、財政的な責任が残っています。EU予算に英国の分担金が組み込まれており、予算サイクルが終わる前に離脱することになるからです。欧州委員会は、英国が支払う負担額を少なくとも600億ユーロ(約7.8兆円)と計算しています。国民投票の際、ブレグジットを支持する政治家は、離脱すれば財政にプラスになるという印象を国民に与えましたが、一度限りとはいえ、多額のコストがかかることをきちんと説明しなくてはなりません。これを国民に納得してもらうのは至難の業です。

一方、EUも貿易を含め今後の協定関係を築くための枠組みを英国と交渉していく必要があります。英国政府は、EUが日本と交渉している自由貿易協定(FTA)^(注2)の締結を求めています。EUは「最初に離脱の条件について合意することが必要」と、立場が一貫しています。離脱協定で十分な進展があれば、次に新たな自由貿易を含む将来の関係について具体的に議論を進める方針です。

2019年に英国がEUを離脱すれば、単一市場の外に出ます。その時点では、まだ自由貿易協定が締結されていません。これはEUにとって問題ですが、英国にとっても同様に問題です。英国の主な輸出先とし

では、EU加盟27カ国が輸出額の約45%を占めていますが、EU加盟27カ国の輸出額に英国が占める割合は約8%に過ぎません。EUは英国をその他の国と同様とみなし、WTO(世界貿易機関)のルールに沿って取引することになるでしょう。そうすると関税率が急激に引き上げられ、英国、EU双方とも貿易に大きな支障が出ます。この崖から落ちるような状況を回避するために最も常識的な対策は、新たな自由貿易協定を結ぶまで英国が暫定的にEU単一市場にとどまることです。EUはそれを歓迎するでしょう。その際、英国は「ヒト、モノ、資本、サービス」の自由な移動を尊重しなければ問題が生じます。ブレグジット推進派がEU残留に反対した最大の理由は、EUやEU域外から英国に来る移民がこれ以上増えるのを見過ごせなかったことです。



ブレグジット推進派が政治的に人の自由な移動を認めるのは非常に困難ですが、英国政府が先に挙げた4領域で自由な移動を認めれば、移行期間を2、3年は延ばせると思います。ただし、人の移動の自由を制約しながら、単一市場の制度を維持しようとする「いいとこ取り」は認められません。英国が4領域すべての移動において2年程度の移動の自由を認める移行措置で合意できれば、ようやく自由貿易に関する交渉を始めることができます。とはいえ、自由貿易協定は一般論で交渉できるものではなく、繊維業界はどうか、自動車業界はどうか、金融業界では何が起きているのかなど、個別に見ることが重要です。現在と将来の関税率を見据え、また英国とEUの基準が乖離した際は今後の対策なども検討する必要があります。現在は単一市場に属して同じ基準に従っていますが、離脱すると合意内容は複雑になります。また、自由貿易協定は単一市場の加盟国でいる時よりも条件的に劣るので、英国には離脱に伴うコストが常にかかってきます。交渉については、互いを信頼した雰囲気の中で進めるのが理想ですが、今の段階でそれは望めそうにありません。担当者には前向きで創造的な雰囲気をつくってほしいと思います。交渉がどう進むのか、すべて政治的な意思にかかっています。ブレグジットへの対応について

は、ドイツにはドイツの、フランスにはフランスの、イタリアにはイタリアの優先事項があるため、EUの意見は分裂するとみていました。ところが英国の離脱決定を受けてEU加盟国は一致団結し、欧州理事会は直ちに合意に至りました。加盟27カ国は、団結を最優先にしたのです。一方、英国政府にとって欠かせないのが、保守党の結束です。メイ首相の下、6月の下院解散・総選挙において保守党が単独過半数を得ることができれば、首相は政治的な手腕を発揮し、自党のハード・ブレグジットに反発する議員を説得する余裕も生まれるでしょう。

(注2)日EU経済連携協定(EPA)。2017年7月に大枠合意

白井: 今後のプロセスについてはどのようにお考えですか？

ファン・ロンバイ: 英国とEUが互いに信頼と妥協をもって話し合いを進めることで、離脱条約と移行条件の合意がなされ、2019年に英国が離脱した後は自由貿易に関する合意に達することができるでしょう。しかし、交渉プロセスで陥りやすい落とし穴がいくつもあります。その中で注目すべきポイントについてお話ししましょう。

第一に、離脱自体が合意に至らない可能性があります。英国国民はEUを離脱すれば経済的な利益があると約束されていました。しかし、負担金の問題があります。国民の中に予算案を受け入れられない人々が出てくる可能性があります。

第二に、移行期間の措置について合意に至らない可能性があります。そうすると大問題です。

第三に、自由貿易協定の交渉は、長く困難なプロセスです。EUは現在、日本と自由貿易協定の交渉を進めていますが、交渉の準備を始めたのは野田前内閣総理大臣の時代で、実際に交渉開始したのは2013年のことです。交渉を始めるにあたり安倍内閣総理大臣と電話で話したことを今も覚えています。2017年に交渉を終結できたとしても、約5年かかったこととなります。ただ、すでにEUの単一市場に属し、同じ基準を共有している英国と日本とでは大きな違いがあります。日本のような第三国の場合、自由貿易を行うための基準をすり合わせてから合意に至ります。英国の場合は日本より時間がかからないと思いますが、それでもクリアすべきハードルはたくさんあります。

第四に、今述べた三つのポイントすべてが合意に達したとしても、全加盟国の全議会(2017年5月時点で38議会)で批准を受ける必要があります。ベルギーだけでも七つの議会から合意を取り付けなければなりません。英国とEU加盟27カ国は批准を受けるまでの合意にもっと関心を示すことが大切で、それは両者の共通利益につながります。

白井: ブレグジットは、EUの長い歴史にどのような影響を与えていると思いますか？

ファン・ロンバイ: 広い視野で見ると、EUが大成功を収めていることに変わりはありません。2013年にはクオアチアが28番目の加盟国としてEUに加わりました。ユーロ危機の渦中でも、バルト3国のエストニアとリトアニアがユーロ経済圏に加盟しました。もしEUの将来に不安があれば、新たに加盟申請する国はなかったでしょう。以前からEUの終焉が何度も話題になり、昨年もそう予測する人がいました。数年前のことで、国際メディアの一部はユーロ経済圏が内部崩壊すると語り、そ

れが起こるのは2012年のクリスマス前か後かの違いだけだとさえ言いました。ところが、EUは問題なく2016年のクリスマスを迎えました。中東からの難民流入の問題をきっかけに、勢いをみせたポピュリズムはフランスとドイツで敗北しました。これらはユーロ経済圏の存続を脅かす問題でした。日本で日常的に問題が起こるのと同様に、EUでも日常的に問題が起こります。重要なのは、EU存続を脅かす問題と日常的な問題とを区別して考えることです。

ポピュリズムの台頭と民主主義

白井: 英国がEU離脱を決定した後、イタリアの「五つ星運動」、ドイツの「ドイツのための選択枝」、フランスの「国民戦線」といった反EU政党が勢いを増しました。こうした状況の背景には反移民感情や失業率の高さがあります。EUと各加盟国はこうした反EU運動をどうすれば克服できるのでしょうか？

ファン・ロンバイ: 分析結果によると、ブレグジットで反欧州感情が高まることはありませんでした。それどころか、世論調査ではブレグジットの決定後、EUのほぼ全ての国でEU残留に対する支持率が大幅に上昇したことが分かっています。私たちは銀行危機とユーロ危機の後、経済危機、難民問題、テロリズム、そしてブレグジットを経験しています。今、人々は不安を感じています。そして、EU離脱は不安定な状況をさらに不安定にするものです。そのため、人々はEU残留を求めているのです。フランスでさえ、ユーロ経済圏残留に対する支持率は約75%あります。イタリアでは、圧倒的多数の国民がEUとユーロ経済圏に残留することを求めています。今ではポピュリストでさえ、ユーロ経済圏を離脱することが本当に良いことなのか疑問に感じています。実際、イタリア反体制派政党の「五つ星運動」の指導者が欧州議会でもEU支持を最も鮮明に打ち出しているグループに合流を求めている状況になっています。2016年12月に行われたオーストリア大統領選挙では、主流派の諸政党の支持を受けた緑の党のアレクサンダー・ファン・デア・ベレン候補と極右政党のノルベルト・ホーファー候補が議席を巡って戦っていましたが、極右候補は「オーストリアはユーロ経済圏に残る」と語り、保身を図りました。フランスの選挙では、国民戦線のマリーヌ・ルペン候補が当初ユーロ経済圏からの離脱推進を主張しました。しかし、その後、フランスには二つの通貨が必要である、一つは国内用、もう一つは国外用であると語りました。荒唐無稽な主張ですが、後日、ルペン候補はユーロ圏離脱がフランス国民に人気のないテーマだったのでそういう発言をしたと告白しています。

白井: 各国の反EU政党をどのように見えていますか？

ファン・ロンバイ: ブレグジットに続き、オランダとフランスでポピュリズムが高まったとき、今年がEU最後の年になると言った人々がいました。しかし、オランダとフランスの選挙結果を見れば、反EUが敗退、フランス人の3分の2がEU推進派のエマニュエル・マクロン候補に投票しました。彼が大統領に選ばれて行った最初のことは、欧州連合賛歌に合わせて行進することでした。EUは一般に考えられているよりも強靱であり、EUというプロジェクトを前進させようとする強い意志が

働いているのです。

白井: 反EUの流れの背景には、EUの拡大とともに各国間で所得格差が広がったことがあります。今の状況の根底にあるこの問題にEUはどのように対処するのでしょうか？

ファン・ロンバイ: ポピュリズムの高まりは、金融危機や、オランダ、フランス、オーストリア、スイス、デンマークで近年広がっているユーロ懐疑論の以前からありました。ポピュリズム運動は90年代の終わりや今世紀の初めにもありましたが、それは経済とも欧州とも関係がありませんでした。当時はEUのことはまったく触れられておらず、テーマは移民でした。

ユーロ危機と経済危機の後、ポピュリズムがEUの国々に広がっていき



ましたが、ポピュリズムが始まったのはユーロ経済圏の問題とは関係ありません。先ほど述べたように、それは西洋世界自体の問題です。米国のメディアによるワシントン・バッシングを聞いていると、ブリュッセル・バッシングと重なってきます(ブリュッセルにはEUの本部がある)。これはまったく同じ現象です。

EUだけの問題ではありません。アメリカの選挙を見ていると、まったく同じテーマが問題になっています。移民、テロリズム、グローバル化がもたらす問題、エスタブリッシュメント(既成の秩序)に対する反感などです。先日の選挙でも、同じ感情とテーマが前面に出ていました。EUをよく見れば、加盟国はみな同じ問題に直面していることが分かるでしょう。

白井: 今、欧州では何が起きていると考えるべきでしょうか？

ファン・ロンバイ: 私たちが欧州という「場所」につくった「空間」とは、単一市場、すなわち「ヒト、モノ、資本、サービス」の移動の自由です。「空間」と「場所」の間には張りつめた緊張関係がありますが、空間と市場の開放性はわれわれに繁栄をもたらしました。例えば、ベルギーではEU設立直後から15年間で生活水準が2倍に向上しました。私は過去10~15年間、欧州の単一市場だけでなく、経済と移民のグ

ローバル化が進む様子を見てきました。グローバル化の進展は、インターネットと格安旅行の普及状況を見れば分かります。今では380ユーロ(約5万円弱)で欧州から東京に飛ぶ航空チケットが手に入ります。Skype™やFaceTime®を使えば、世界のどこにいる人にも無料で電話をかけることができるといわれています。私たちはこの巨大な空間をつくったのです。勝者の方が敗者よりも数が多い限り、全体の幸せが高まります。しかし、勝者よりも敗者の方が多いと認識されると、たとえそれが事実ではなくても、人々は空間を拒絶し、EUを拒絶し、米国のようにグローバル化を拒絶する方向に向かいます。グローバル化は自分たちを脅かす巨大空間だと捉えるので、人々は自分たちを守ってくれる場所を求めます。

グローバル化のもう一つの例を挙げましょう。シリアから欧州に大量の難民が入ってきました。欧州は数万、数十万人の単位であれば受け入れることができますが、数百万人となるともはや無理です。そこで、トルコと協力して国境管理を強化しました。西ヨーロッパの難民センターが閉鎖されてから、数カ月になります。難民は今、欧州に押し寄せてはいません。難民危機に直面したときも、「シェンゲン協定圏は何百万人も難民を受け入れることはできない、やがて崩壊する」と予測した人たちがいました。この難民対策システムには欠陥もありますが、しっかりと問題に対処し、シェンゲン協定圏は揺らぐことなく今も昔と変わらずに機能しています。問題はあってもそれに対処しているからです。ただ、まだ信頼は取り戻せたとはいえ、辛抱強く改善していく必要があります。これは今後の大きな課題です。

人は脅威から守ってほしいと願います。そして自分は十分に守られていないと感じれば、保護主義とナショナリズム(国粋主義)に走ります。それが米国で起こったことです。ユーロ懐疑論の根底にもそうした感情があります。開放性と保護の間に新たなバランスを見いだすこと、それが問題の核心です。

白井: EUはどのようなアプローチをとるべきでしょうか？

ファン・ロンバイ: ポピュリズムに勝利するためには、目に見える繁栄の果実が必要で、その代表が雇用です。経済成長の結果は公平に分配される必要があります。米国では、賃金上昇が1973年以降停滞しました。欧州にはそうなってほしくありません。移民とテロリズムに関する治安についても目に見える成果が必要で、繁栄、公正、治安の領域で、われわれの政策が成果をもたらすことを示してこそ、ポピュリズムに勝利できるのです。

2014~16年にかけて、ユーロ経済圏では約700万の雇用が創出されました。欧州経済が落ち込んだ2012年にこの数字を予測しても誰も信じてくれなかったでしょう。先ほど大きな投資家グループの会合に参加してきたばかりなのですが、欧州経済に対して肯定的な雰囲気でした。欧州の経済成長率は約1.5%~2%になるとされています。地域全体を包む雰囲気が変わり、欧州各国で経済的な結果が出ています。数年前、スペインは破滅的な状況にありましたが、失業者は大幅に減少しました。ベルギー、ドイツは完全雇用を達成し、オランダもほぼ完全雇用です。経済では結果が出てきています。

もう一つ重要なのは、欧州の指導者はブリュッセル・パッシング(EU批

判)をやめ、欧州についてもっと前向きな発言をしなければなりません。指導者がEUに懐疑的な発言をしていて、どうして市民の信頼を取り戻せるでしょうか。フランスのマクロン新大統領が選挙直後にEU支持の立場を明確にしたのはすばらしい行動でした。今年秋に連邦議会選挙を控えたドイツでも同じことが起こるでしょう。

EUとユーロの構造的課題

白井: 近年はイタリアの銀行危機、ギリシャの財政危機といった気がかりな状況が続きました。EUは金融危機を回避するために努力し、財政危機に関してはユーロ債とユーロ財務計画(Euro Treasury Plan)が始まろうとしています。ただし、実施には時間がかかります。EUは危機を回避し、安定を保つことができるでしょうか？



ファン・ロンバイ: イタリアの銀行業界は崩壊寸前ではありません。欧州委員会の指導の下で再建に取り組んでいる銀行が2、3行ありますが、銀行部門全体のバランスシートからするとごく小さな比率であり、大手銀行は問題ありません。

対処すべきは不良債権問題で、イタリア当局が解決策を探っています。しかし、銀行システム自体に問題はあります。もし銀行システムに問題があるとすれば、イタリアの債券市場の価格が大きく下がるはずですが、そういった事態にはなっていません。

先ほど指摘されたギリシャの財政赤字については、長い交渉の末、2015年夏に合意された融資の再開で債権団の意見が一致するとみられています。今年、ギリシャは10年ぶりにプラスの経済成長を達成する見込みで、実現すれば公債の利払い費を除くプライマリーバランスが予想外に黒字化します。これはギリシャの財政状況が着実に改善していることを顕著に示しています。

白井: それはよい知らせです。EUは財政と金融で可能な限り統合する

方向で動いていますが、理想とする統合に近い将来に実現するでしょうか？

ファン・ロンバイ: 統合を推進するには、EUの経済同盟と通貨同盟のさらなる強化に取り組む必要があります。とはいえ、ドイツの債券利率とほかのユーロ圏加盟国の大半の債券利率の差はすでに小さくなっており、ユーロは数年前より確実に安定しています。いずれにせよ、経済同盟と通貨同盟は強化していく必要があります。

ただ、その実現方法としてユーロ債が最善かという点、大いに疑問です。各国の債券の代わりにユーロ債を発行すれば、各国でお金を借りることができなくなります。その対策として、EU当局がお金を借り、何らかの方法で各国に貸し付ける方法が考えられ、その場合は利率が各国間で一律になります。加盟国それぞれの経済が似通った状況であればこのような方法で公債を共有することができるでしょう。しかし、

経済に開きがある状態で行えば、ある国は経済の実力以上に安く借金できる恐れがあります。

これでは国の経済改革を促し、競争力を上げることはできません。ユーロ債は各国の経済が似通った状況になった後に導入すべきです。加盟国経済の収斂は、現在EUの政治的課題に挙がっています。今のEUに極めて重要なのは、フランスが現在のGDP比率3%をわずかに上回る財政赤字を削減し、競争力を増すことです。そうすればドイツのように成長することができ、安定した状況が生まれます。

状況は改善していますが、十分ではありません。フランスの大統領には、経済の均衡を取り戻すという大きな仕事が残っています。近年は不均衡が広がりました。2007年にはフランスとドイツの失業率は共に約8%でした。現在ドイツの失業率は4%以下、それに対してフランスは10%です。これでは持続が難しいと思います。フランスがいかにドイツと同程度の水準に近づけるかが大きな課題です。

EUの地政学的状況

白井: 過去数年の間に、ロシアのウクライナへの侵入、シリアの内戦といった地政学的に極めて重要な出来事がいくつか起こりました。EUはロシアに対して一致団結して臨みたいのだと思いますが、EU加盟国の中には天然資源をロシアに依存している国もあります。

ファン・ロンバイ: EUは、ウクライナで反乱と内戦が始まった後、2014年夏に経済制裁実施を決定しました。もちろん、ロシアはその内戦に重要な役割を果たしています。別の表現もできますが、ここでは外交的な表現を使っておきます。EUは制裁を半年ごとに見直すことにしており、制裁実施には全加盟国の同意が必要です。制裁実施を、EUは一致して行っています。私たちは日本がロシアに対する制裁に参加してくれたことに感謝しています。制裁と同時にウクライナの憲法改正や停戦、また東部ウクライナの自治権拡大についてロシアと交渉を行っています。私たちは軍事行動ではなく経済制裁を通して断固たる意志を示し、開かれた交渉に応じる意思があることも同時に示しました。その成果が、2015年初頭に結ばれたミンスク協定です。もちろん、この協定はこれから双方で実施していく必要があります。

ロシアとの信頼関係は、ウクライナ問題の根本的な解決なしには回復できません。信頼関係回復の最初の関門が、ミンスク協定の完全な履行です。それが実現すれば、再びEUとロシアの間でさまざまな可能性が開けると思います。これはグローバルな地政学的問題ではなく、地域の安全保障の問題です。ロシアは、アフリカ、ラテンアメリカ、アジアの大部分の地域においては重要な役割を担っておらず、地政学的なプレーヤーではありません。ソビエト時代は終わったのです。緊張関係と紛争への対処は必要ですが、ロシアと前向きな取り組みをすることもできます。私たちはロシアと共にイランと核合意について交渉しました。この合意はロシアの参加がなくては実現不可能でした。

白井: 米国ではドナルド・トランプ氏が大統領となりました。二国間の経済・貿易交渉を重視した「アメリカ・ファースト」政策や、他のNATO加盟国にNATOの財政負担を増やすように求めるトランプ大統領の姿勢に対して、EUはどのように対応するとお考えですか？

ファン・ロンバイ: トランプ大統領については先が読めないところがあります。最初、彼はEUに否定的でした。大統領に選出されて最初に会った人物は英国のEU懐疑主義者、ナイジェル・ファラージ氏でした。まったく信じがたいことです。大統領は当時、「ブレグジットはすばらしい、ほかの国も追随することを望む」と発言しました。その後、考えを変えて「EUはすばらしい組織だ」と語り、欧州に対する見方に変化が見られます。EUはその動きを歓迎しています。

NATO加盟国に応分の財政負担を求めるトランプ大統領の発言は正しいと思います。オバマ前大統領も、欧州諸国に国防費の増額を求めています。これまでも欧州諸国は多額の国防費を費やしてきましたが、それぞれが独自に動いていました。加盟国が国防費を増額して協調を深めれば規模の経済が働きます。加盟国が協調して動けば、国防費を効率よく使うことができます。ただ、ドイツのメルケル首相が言ったように、「平和は軍事力だけで実現できるものではない」ことに米国



も気づかなければなりません。平和は包括的な概念であり、開発、貿易、テロリズムとの戦い、入国管理も関係します。メルケル首相は「国防費について語る時、ドイツやEUが行っている開発援助についても語る必要があります。開発援助も平和に貢献しているからです」と言っています。とても正しい意見です。米国は開発援助の支出額がごくわずかですが、私たちはGDPの約0.5%近くを支出しています。ただ、オバマ前大統領と同じく、トランプ大統領がNATOへの欧州のコミットメントを強調したことは間違っていない。結局は私たち欧州自身のことなのです。

トランプ大統領の間違ひは、財政的負担とNATOの集団防衛条項を結びつけたことでした。同盟国の一つが攻撃を受ければ、全ての同盟国が一致した態度で臨まなくてはなりません。これに疑問を呈したり、触れないでいたりすると、EU加盟国の間に大きな不安が広がります。ロシアと国境を接しているバルト3国とポーランドは特に恐れています。ポーランドにとって、これは米国の現政権に関する不安だけではなく、前の政権にも共通して抱いていた恐れです。今朝、米国の国防長官がリトアニアなどを訪問して不安を鎮めようとしていると記事で読みましたが、良い兆候です。ここでも、米国政治が正しい方向にシフトしていることが分かります。しかし、米国がまた過去にUターンしないとは言いきれません。現在の米国は予測困難です。米国が安定の道を進み、不安を抱く国々に安定と安心を与えることが求められています。

EUの将来

白井: 10年後、20年後のEUはどうなっているとお考えですか？財政・金融面でさらなる統合をめざして努力を続け、現在より加盟国が増えているのでしょうか？それとも、EUにはまた別のシナリオが用意されているのでしょうか？

ファン・ロンバイ: 10年という期間に何が起るかを言い当てることは至難の業です。もし2007年に私とその質問を受けていたなら、ユーロ危機、金融危機、難民危機、テロリズムが起ると予想できたでしょうか。私たちの世界と社会は急速に、また劇的に変化し続けています。ここでは欧州のことについて話しますが、EUで起こっていることと日本とは共通点があると思います。

私たちは、絶えず変化する世界、現在進行形の世界で暮らしています。先ほどお話ししたとおり、現在ヨーロッパには前向きな雰囲気が広がっています。先ほどお話ししたとおり、現在ヨーロッパには前向きな雰囲気が広がっています。それは、このところずっとテロなどの急激な社会変化を経験してきたので、そして今もまだ進行形であるため、将来への不安をぬぐい去れないからです。

ただ、「EUの内部崩壊は起らない」、と明言しましょう。この先10年の間に西バルカン諸国の一部がEUに加盟し、ウクライナ、ジョージア（グルジア）、モルドバといった隣国との関係が強化されるとみえています。EUはさらに強固になり、さまざまな意味で拡大していくでしょう。私たちもそれを強く望んでいます。また、フランスに続いてドイツが選挙を終えた後は、欧州を作り直すというより、欧州をいくつもの領域で再

スタートさせる、新しいイニシアチブにEU各国が取り組んでほしいと思います。EU加盟国間の軍事協力がいっそう進み、EUの経済・通貨制度が強固になり、シェンゲン協定圏が強化され、経済の競争力が向上する、こうしたことを期待しています。

白井: 欧州はさらに統合する必要があるということでしょうか？

ファン・ロンバイ: そうですね。ただし、それぞれの領域を具体的にみて、本当に統合していく必要があるかどうかを判断しなければなりません。軍事協力、EUの経済・通貨同盟、シェンゲン協定圏といった個々の領域で判断する必要があります。一部の領域では欧州の統合を推進し、ほかの領域ではゆるやかな統合をめざすなど、状況によってさまざまな対応があります。イデオロギー論争は避けたいので、現実的な目で判断し、「欧州をさらに統合していこう」などと説教めいたことは言い出さないようにしないとけません。ご存じのように私はベルギー人です。ベルギー人は現実主義者です。EUが前進できる分野と、一歩下がったほうがいい分野を見分けます。しかし、歴史の流れ自体は逆戻りしないと考えます。

今後の数年間も、2014年以降に目にしてきた経済成長と同様の成長があると期待しましょう。EUには、その成長のための土台がしっかりと築かれていると思います。

白井: 現在、欧州委員会は統合におけるEU加盟国間での異なる速さと深さ、いわゆるマルチスピード化を提案しています。その考え方についてはどうお考えですか？

ファン・ロンバイ: 第一に、マルチスピードによる協調と統合はすでに実施されています。EU加盟28カ国（英国含む）の中でユーロ経済圏に参加しているのは19カ国だけです。また、シェンゲン協定圏にも一部のEU加盟国は参加していません。ブレグジット関連で挙げた英国もアイルランドもそうですが、EUの二つの柱に全ての加盟国が参加しているわけではなく、今でも重要な領域ではマルチスピードです。

第二に、もし加盟国がその他の領域でも関係を強化したい場合は、リスボン条約に盛り込まれた「強化された協力」という枠組みを利用できます。具体的には9カ国以上の国が協力して何かをしたい場合は、EU閣僚理事会の許可を求めることができます。これまで、この枠組みを使った合意は二つの領域でしか成立したことがなく、今も9カ国が金融取引について交渉中ですが、結論はまだ出ていません。実際のところ、「強化された協力」の枠組みを利用することはできませんが、合意に達したテーマは二つだけですので、実現は簡単ではないことは確かです。

加盟国はマルチスピードについて語るだけで実践していません。興味深いのは、一部の国、特に中央および東ヨーロッパ諸国が「加盟国中に一級市民と二級市民をつくり出してしまおうおそれがあるため危険」と警戒していることです。こうした国は後者のグループに属することを恐れています。EUを離脱したくないが、二級加盟国になることも恐れる、という心情が透けて見えます。二級加盟国になれば、ほかの加盟国と対等の地位にあるEUの正式加盟国とはみなされなくなります。私は、マルチスピードの議論はそうしたEUの加盟国であり続けたい国々に安心感を与えるものだと考えています。

白井: ドイツとフランスはEUの中心国であり続けるのでしょうか？

ファン・ロンバイ: ドイツのメルケル首相は強力なEU推進派です。今秋のドイツ連邦議会選挙において、メルケル首相の対立候補は、前欧州議会議長のマーティン・シュルツで、彼も強力なEU推進派です。それを考えると、フランスとドイツの二大国は強力なEU推進派の政治家に導かれていると言えます。両国の指導者は力強くEUの問題に取り組む必要があり、EUへの強い確信も示さなければなりません。また、私たちはEUがもたらした成果を知る必要があり、そのためには政治家が説得力ある言葉で成果を説明し、EUに対する支持を呼びかける必要があります。私はそれはできると思います。フランスとドイツの状況についてはすでに触れました。ドイツの選挙後、誰がなるにせよ新しいドイツの首相がフランスのマクロン新大統領と会談し、EUプロジェクトを再出発させる計画に取り組むと確信します。経済状況が改善するにつれ、ある種の楽観論と希望が欧州に生まれています。良い状況が続かない可能性もありますが、現在のEUには強い経済があり、主要2カ国にEU推進派の指導者がいます。政治をEU推進の方向に転換させる絶好のチャンスをフルに活用してほしいと思います。これから数年間、さまざまな政策でよい結果を生み出していけるでしょう。これが最後のチャンスとは言いませんが、またとない機会であることは確かです。このようなチャンスを逃してはなりません。

白井: 本日は貴重なお話をお聞かせいただき、ありがとうございました。

編集後記

今回は前EU大統領のファン・ロンバイ氏から、英国のEU離脱から、EUの将来像についてまで広範にわたるお話を伺いました。反EUやユーロ懐疑論へと国民が走るの、自分たちを守ってくれる拠り所を求めているという話は、胸に迫りました。

EUの将来像については、これまでEUが成し遂げてきた成果を考えれば、今後もEUは統合深化を進めていくことに変わりはないというのは、長年EUの中核でリーダーとして活躍してこられたファン・ロンバイ氏の信念であり、後に続く人々への期待でもあるのでしょうか。



付加価値向上を実現する ワークスタイルイノベーション

研究第二部 副主任研究員 結束 尚人

2017年3月に政府の働き方改革実現会議において「働き方改革実行計画」が策定されたことを契機に、各企業による働き方改革への取り組みが活発化している。当初は、従業員の長時間労働是正の取り組みが中心であったが、企業が競争力を強化し、持続的に収益を拡大するためには、人的資源の投入に対して、付加価値を最大化する、生産性向上が不可欠である。

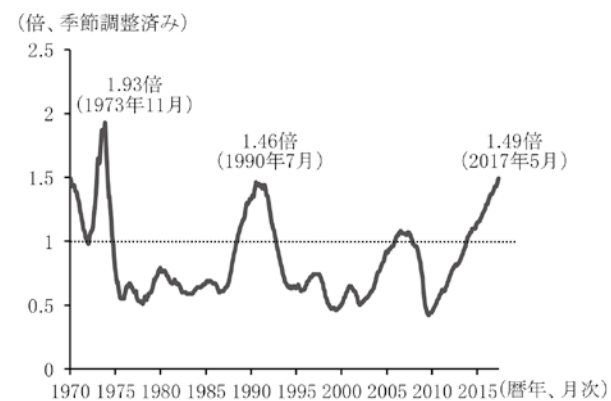
本稿では、企業においてさらなる生産性向上が求められる背景と、付加価値向上に向けたワークスタイルイノベーションの具体策を考察する。

1. 生産性向上が求められる背景

1.1 事業環境変化により高まる生産性向上の必要性

日本の生産年齢人口（15～64歳）は1992年をピークに減少を続けており、全人口に対する比率は2010年の63.8%から2030年には57.7%にまで低下する見通しである。有効求人倍率は、足元（2017年5月）で1.49倍と、バブル期のピークだった1990年7月の1.46倍を上回る水準にある（図1）。今後、少子化の進展に伴い、企業間の人材獲得競争が激しくなると推測される。

政府の「働き方改革実行計画」では、罰則付きの時間外労働時間の上限規制導入など長時間労働是正を企業に求めている。これにより、既存の従業員の時間外労働時間拡大で人出不足を補うことは困難となる。企業は、人員と労働時間の両面に

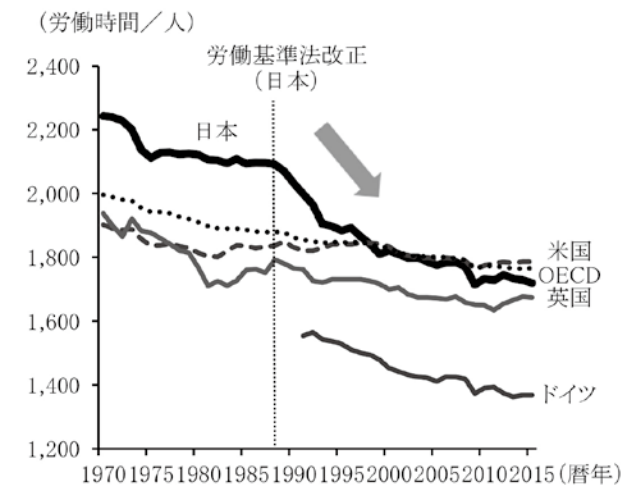


資料：厚生労働省より日立総研作成
図1 有効求人倍率（季節調整済み）の推移

において労働投入に制約が生じることを前提に、これまで以上に労働力を効率的に生かし、生産性向上を実現することが求められる。

1.2 付加価値向上による生産性向上

1988年の労働基準法改正施行などを契機に、企業は労働時間短縮を進めてきた（図2）。OECDによれば、日本の1人当たり平均年間労働時間は、過去20年間（1995年～2015年）で8.8%減少（1,884→1,719時間）したが、これはOECD加盟国で2番目に大きい減少幅である。日本の労働時間（1,719時間）はOECD平均（1,766時間）を下回っており、国際的に必ずしも長いわけではない。一方、日本のパートタイム勤務者の雇用率は1995年の14.2%から2015年22.7%へと過去20年間で急増している（伸び率60%、OECD平均は22%）。労働時間の減少には雇用形態の構成変化が大きく



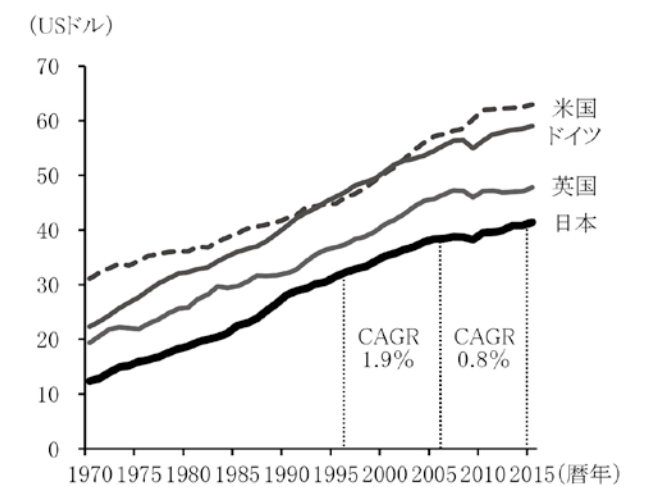
資料：OECDより日立総研作成
図2 1人当たり平均年間労働時間の推移

影響したと考えられる。

一方、OECDによれば、購買力平価（PPP）ベースのGDP／労働時間で計った日本の労働生産性は42.1ドルで、OECD加盟国35カ国中20位と下位に位置しており、同68.3ドルの米国と比較すると6割程度にとどまる（図3）。日本の労働生産性は上昇してきたが、これは分子のGDP成長よりも、パートタイム勤務者の増加に伴う労働時間減少により労働生産性の分母が小さくなったことが大きく影響している。また、直近10年間（2006年～2015年）の労働生産性のCAGR（年平均成長率）は0.8%と、2006年以前の10年間の1.9%から鈍化しており、労働時間減少では効果に限界がある。一方、米国では過去20年間（1995～2015年）に、労働時間は2.9%減少（日本は8.8%減）したが、労働生産性は40.3%増加（日本は31.6%増）しており、分子である付加価値拡大の影響が大きい。

日本が労働生産性を高めるためには、分母の労働投入削減だけでなく、分子の付加価値向上が不可欠である。そのためには、付加価値の高い知的労働への人的資源のシフトが必要であり、知的労働人材の確保が課題となる。

AIやIoTなどデジタル技術の普及（デジタル化）



資料：OECDより日立総研作成
図3 労働時間当たり労働生産性の推移

が進展する中、知的労働従事者には、データサイエンスなど、人工知能やIoTといった専門技術を扱う「ハードスキル」が求められる。また、新たなサービスの考案、新事業開発などに要する創造性、コミュニケーションなどの「ソフトスキル」も重要となる。

2. 高度スキル人材確保に向けた政策

高度スキル（ハードスキル、ソフトスキル）を持つ人材の需給は国際的にも逼迫（ひっばく）している。そのため、高度スキル（ハードスキル、ソフトスキル）の習得には、個別企業による取り組みに加え、産業界全体、さらには政府や大学などを巻き込んだ産官学連携による人材開発を促進する取り組みが欠かせない。

欧州では、欧州委員会、ドイツ、英国など各国政府が、高度スキル人材開発政策を推進している（表1）。

Industrie 4.0を進めるドイツでは、産官学連携によるスキル人材開発施策を展開している。ウェブサイト「Academy cube」を構築し、新卒から退職まで個人のキャリア全体にわたり教育（学校

表1 欧州の高度スキル人材開発政策

| 国・国際機関 | 政策・報告書名 | 概要 |
|-------------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| EPSC ^注 | Future of Work (2016年6月) | ◎産業構造の変化に合わせたスキル教育の提供が肝要 |
| ドイツ | Arbeiten4.0白書 (2016年11月) | ◎産業デジタル化に対応した労働・社会政策の転換が必須 ◎特に職業訓練内容見直しや就労口座の整備を重要視 |
| | Academy Cube (2013年～) | ◎個人と企業間のジョブマッチング ◎産学官連携による教育提供 |
| 英国 | Working Futures 2014-2025 (2016年4月) | ◎製造業ではスキル人材が求められる傾向が強まる |

注：EPSC は欧州委員会の諮問機関
資料：各種資料より日立総研作成

教育・社会人の再教育)を支援するプラットフォームを、産官学連携で運営している。同サイトでは、企業が求めるハードスキル、ソフトスキルの条件に対して、個人が不足する教育を大学などで受ける機会が提供されている。さらに、個人と企業間のジョブマッチング(採用・配属)支援も行われている。

日本においても、「人づくり革命」の一環として、就職後に再び大学で教育を受けるリカレント教育を支援する政策など高度スキル人材開発政策の検討が始まったところであり、ドイツなどの取り組みも参考に支援策の具体化が期待される。

3. 高度スキル人材開発とジョブマッチング

3.1 海外企業による高度スキル人材開発に向けた教育

付加価値向上による競争力強化には、産官学連携による取り組みに加えて、企業自身の取り組みも欠かせない。

米国通信企業 AT&T は近年、主力事業を従来のケーブル、ハードウェアからメディア、エンターテインメント事業に移行しており、従業員に求めるスキル(ハードスキル)もデータサイエンス、クラウドコンピューティングなどへ変化してきた。同社は、2013年より「Workforce 2020」

と呼ばれる取り組みを開始した。従業員に求めるスキルを新しい事業ポートフォリオに即して明確化・定量化し、不足するスキルを習得するためのオンラインベースでの講座を提供している。これまでネットワークサポートに従事していた従業員が、データサイエンティストへと職務を転換するための再教育などを実施している。

Workforce 2020 開始のため、AT&T では社員の学習や能力開発に関する予算を 25% 増額した。再教育を受けた社員は、既に同社の技術職の半分を占めている。

3.2 社内ジョブマッチングを最適化する HR テック

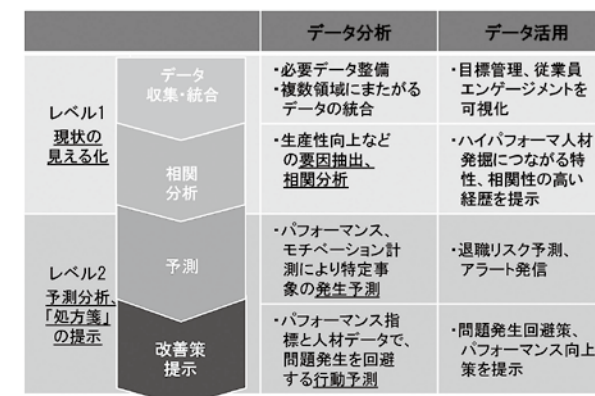
高度スキル人材への転換教育を実施するためには、従業員が現在保有するスキルから潜在能力を見極め、転換後スキルと企業が求めるジョブとのマッチングが必要となる。

従来、企業のマネジャーや人事部門は、従業員の業務への適合度の把握や人材配置の検討に当たり、本人の業務成果や成果に至る過程をみて、その能力を評価してきた。しかし、従来の手法では、従業員の潜在能力まで見極めることは困難であった。

現在、経歴、資格、担当業務の履歴など従業員に関する情報をデータ化し分析することで、従業員の潜在能力を明らかにする HR Technology (以下、HR テック) の活用が広がっている。

経営層やマネジャーが可視化されたデータや分析結果を活用することで、従業員のスキルに適合した業務の割り当て、適切な部署への配置など人材と業務のマッチング精度の向上、潜在能力を見極めた再教育実施が可能となる。

現状の HR テックは、各種人材データを基に、データの相関性を分析するものが多いが、今後アナリティクスなどの技術進歩に伴い、企業が求めるスキルと従業員が保有するスキル間のギャップなどの課題を予測し、それを事前に回避するため取るべき施策の提示(レコメンド)などが可能となる(図4)。



資料：各種資料より日立総研作成
図4 HR テックの現状と展望

4. 価値創造業務への集中

従業員のパフォーマンスを最大化するためには、高度スキル人材が本来の価値創造業務に集中できる環境づくりも求められる。

4.1 定型ルーティン業務の負担を極小化する RPA

企業はこれまでも、IT 活用によりルーティン業務の負担軽減などの対応を進めてきたが、前提となる標準化やマニュアル化などで、期待効果以上に時間と費用を費やすこともあった。

こうした課題解決のために、定型業務自動化を支援するソフトウェア、RPA (Robotic Process Automation) の活用が広がっている。RPA は、コンピュータ上で人間が行う作業プロセスを自動的に記録し、それを再現・実行することができる。人間の作業と異なり手順にミスがなく、24 時間稼働可能な RPA は、正確性向上、作業時間短縮、作業品質安定、作業進捗可視化を進めることができる。例えば、ラインマネジャーなどが行う交通費申請などの承認業務(交通費の金額の妥当性を、交通費システムで自動的に確認し、問題なければ自動承認)、人材部門が行う長時間労働者の抽出・警告通知などの定型ルーティン業務を自動化できる。2016 年ごろから保険や銀行など金融業界を中心に、活用が急拡大している。

4.2 価値創造業務を支援・高度化する次世代型 RPA

RPA は今後、パターン認識や機械学習などの技術を付加することで、知識労働の支援・高度化も可能にする。次世代型 RPA では、不確定な情報、多種・多量の情報を分析し、将来を予測することが可能となる。例えば、新興国の経済社会などの非構造化情報を基に市場・事業環境を予測し、経営者の投資判断を支援することも可能となる。現在、機械学習などの要素技術開発企業を中心に次世代型 RPA の開発が加速している。

RPA は、人間がこれまでルーティン業務に割いてきた時間を、新たな事業企画や製品・サービスのアイデアの検討など、創造的で付加価値の高い業務に振り分けることを可能にする。次世代型 RPA の実用化が進展すれば、知識労働プロセスの効率が高まり、企業の付加価値向上を加速させる効果も期待される。

生産性向上によるワークスタイルイノベーションを実現する技術革新

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
特任教授 岩本 隆

(いわもと たかし) 1965年京都生まれ。東京大学工学部金属工学科卒業。カリフォルニア大学ロサンゼルス校 (UCLA) 工学・応用科学研究科材料科学・材料工学専攻 Ph.D。日本モトローラ株式会社、日本ルーセント・テクノロジー株式会社、ノキア・ジャパン株式会社、株式会社ドリームインキュベータを経て、2012年より慶應義塾大学大学院経営管理研究科特任教授。山形大学客員教授、株式会社ドリームインキュベータ特別顧問、HRテクノロジーコンソーシアム会長兼代表理事、HRテクノロジー大賞審査委員長、HR-Solution Contest 運営委員会委員兼審査員長、ICT CONNECT 21 幹事兼普及推進ワーキンググループ座長、教育クラウド・プラットフォーム協議会普及WG 主査。

CONTENTS

1. 技術進化がもたらす社会・産業の変革
2. 第4次産業革命実現のための人材シフト
3. ワークスタイルイノベーションをもたらす技術革新
4. 結言

コンピューティングや通信・クラウドなどの技術が飛躍的に進化したことにより、IoT (Internet of Things)、ビッグデータ、AI (Artificial Intelligence)、ロボットなどがネットワークにつながって低コストで容易に活用できるようになり、世界的に第4次産業革命によって産業・社会が大きく変革されようとしている。この変革において企業が競争力を維持するためには、人材の大きなパラダイムシフトが必要であり、生産性向上によるワークスタイルイノベーションを強力に推進することが重要となる。

現在、ヒトの仕事を代替するRPA (Robotic

Process Automation) やHR (Human Resource) テクノロジーなどの分野の技術革新が激しい。インプット (データ収集)、アナリティクス (データ分析)、アウトプット (分析結果をどう役立てるか) のそれぞれの面においてもさまざまな技術革新が起こっている。現在、生産性向上によるワークスタイルイノベーションについては、日本企業は欧米企業の後塵を拝しているが、政策サイドも強力に動いていることもあり、官民連携しつつ、日本でもさまざまな技術革新が起こることを期待する。

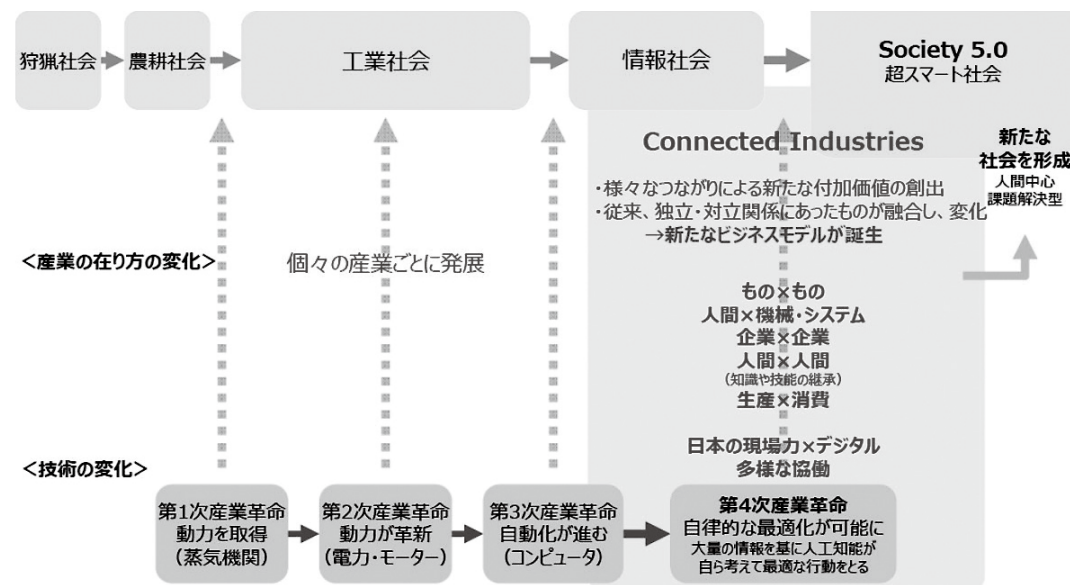


図1 第4次産業革命と Society 5.0 との関係¹

1. 技術進化がもたらす社会・産業の変革

18世紀後半に起こった産業革命以降、技術の進化は社会や産業をさまざまな形で変革してきた。この頃の産業革命は今では第1次産業革命と呼ばれ、その後、第2次、第3次の産業革命を経て、現在は、第4次産業革命の時代に入ったと言われている。

第4次産業革命では、コンピューティングや通信・クラウドなどの技術が飛躍的に進化したことにより、IoT (Internet of Things)、ビッグデータ、AI (Artificial Intelligence)、ロボットなどをネットワークにつなげて低コストでスムーズに活用することが可能となり、製造業だけでなく、サービス業も含めたあらゆる産業において、飛躍的な効率化や高付加価値化が可能となる。

日本政府は第4次産業革命を経て実現する社会を「Society 5.0」と名付け、狩猟社会、農耕社会、工業社会、情報社会の次の「超スマート社会」を実現することをコミットしている(図1)。Society 5.0は、「必要なもの・サービスを、必要な人に、必要なだけ提供し、社会のさまざまなニーズにきめ細かに対応でき、あらゆる人が質の高いサービスを受けられ、年齢、性別、地域、

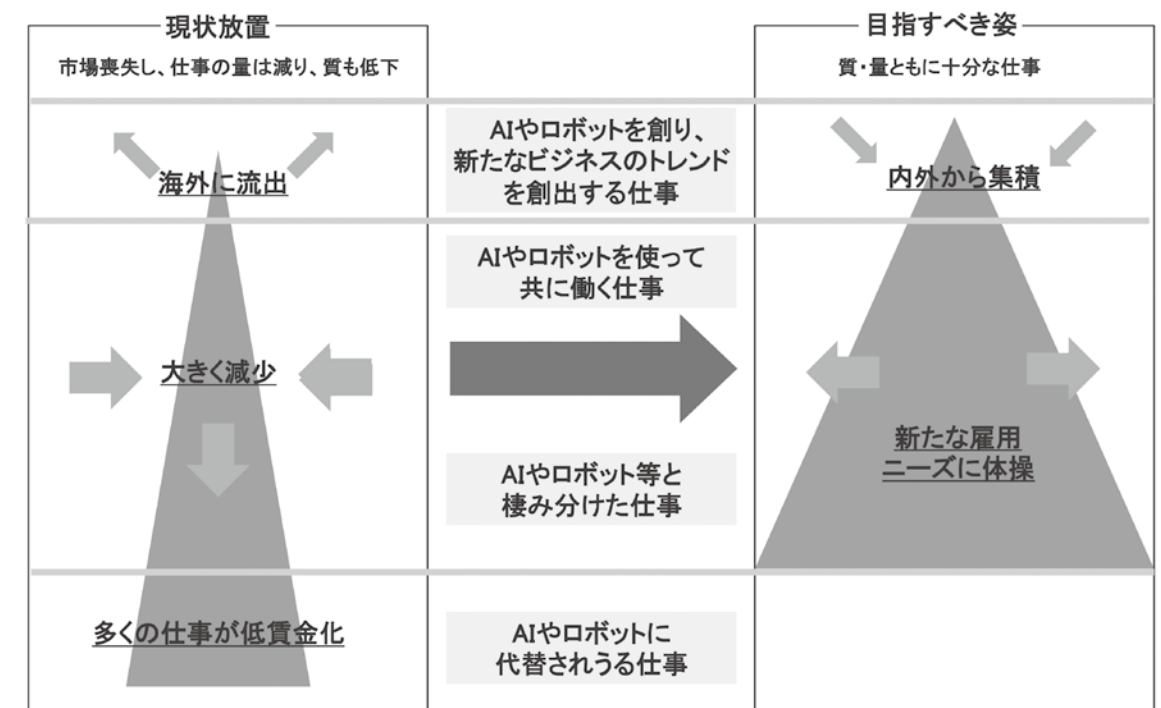
言語といったさまざまな違いを乗り越え、生き活きと快適に暮らすことのできる社会」と定義されている。

2017年6月9日に日本政府が発表した「未来投資戦略2017」では、「健康寿命の延伸」、「移動革命の実現」、「サプライチェーンの次世代化」、「快適なインフラ・まちづくり」、「FinTech」の五つを戦略分野として定義し、今後、日本政府は民間企業を巻き込んでこれら五つの戦略分野に集中的に投資をし、Society 5.0の実現に導いていく。

2. 第4次産業革命実現のための人材シフト

第4次産業革命によってワークスタイルも大きく変わる。技術革新によって従来人間が行っていた仕事の機械による代替が進んでおり、人間は機械ができないより付加価値の高い仕事を行うようにシフトする必要がある。

人間の仕事を代替する技術として、RPAが世界的に注目を浴びている。RPAはRobotic Process Automation (ロボティックプロセスオートメーション) のことであり、ソフトウェアのロボットによる



資料: 経済産業省新産業構造部会(第13回)「資料7 人材・雇用パート(討議資料)」を基に筆者作成

図2 第4次産業革命による人材シフトのイメージ³

業務自動化の取り組みを表す。「デジタルレイバー (Digital Labor)」とも言い換えられる。

欧米では日本に先んじて RPA の普及が始まっているが、日本でも 2016 年ごろから RPA に対する注目度が高まってきたため、筆者も 2016 年 7 月に一般社団法人日本 RPA 協会の立ち上げに携わり、現在も名誉会員として協力している。日本企業での RPA の導入が急速に進んでおり、ホワイトカラーの事務作業などの単純作業をロボットが代替する動きが加速している。

また、RPA の高機能化とともに、単純作業だけでなく、設計などのより複雑な業務にも RPA が導入される動きもあり、これまで人間がやっていたさまざまな仕事がロボットに代替されつつある。

従って、現状のまま放置していると図 2 の左図のように人間がやる仕事が減って雇用が減っていただけであり、日本政府は図 2 の右図に示される姿をめざすべく、さまざまな産業人材政策を打っている。付加価値の低い仕事がロボットや AI などに代替されることはいや応なく進むため、図 2 の右図の三角形の真ん中のボリュームゾーンの人材、つまり、技術を活用して新たな付加価値を生み出せる人材を育成することが重要である。さまざまなビジネスの企画立案、データサイエンティストなどのハイスキルの仕事のサポート業務、カスタマイズ化された商品・サービスの企画・マー

ケティングといった AI やロボットを使って共に働く仕事や、ヒューマンインタラクションなどヒトでしかできない仕事ができる人材を増やしていく。

また、トップ人材が日本から海外に流出するのを放置するのではなく、逆に、世界中から AI やロボットを創り、新たなビジネスのトレンドを創出できるようなトップ人材が日本に集まる環境を作る。

これらの施策によって、日本中のあらゆる産業人材が生産性を高めるワークスタイルに変革していくよう国を挙げて取り組んでいく予定である。

3. ワークスタイルイノベーションをもたらし技術革新

2017 年 3 月 28 日に、「働き方改革実現会議」によって「働き方改革実行計画」が発表された⁴。働き方改革実行計画では、労働時間の削減に焦点が当てられているが、より重要なことは、長時間労働に頼らず生産性を高めて経済成長をめざす取り組みをすることで、2017 年 4 月以降は、経済産業省の産業人材政策室を中心に「働き方改革第 2 章」として、生産性の向上に焦点を合わせた取り組みを行っている。

筆者は、欧米の外資系グローバル企業を 3 社経験したが、「残業をしない」、「有給休暇を 100% 消化する」、

「生産性を重要視する」といった考え方は、欧米企業では二十数年前から当たり前の考え方であり、今、日本が取り組んでいるワークスタイルイノベーションは、日本企業にとっては大きな変革に見えるが、欧米企業の視点では、20 年以上遅れた取り組みに見える。

筆者が欧米企業で勤めていた時に、上司から「朝出勤したらまずその日一日にやることをリストアップして、その日にやることを 10 あるとしたら、それに優先順位をつけて二つか三つに絞って取り組み、残りの七つか八つは捨てるように」とアドバイスされ、その後は常にこのアドバイスを念頭に置いて仕事をするようにしているが、やるべき仕事を捨ててやらずにいても意外に会社は回るもので、逆に、それまでいかに付加価値の低い仕事に時間を費やしていたかに気づいたものである。

日本政府はワークスタイルイノベーションの課題として以下の 4 点を挙げている⁵。

- ①長時間労働の是正、生産性向上、テレワーク
- ②同一労働同一賃金→職務や能力等の明確化+公正な評価
- ③教育・人材育成
- ④就職・転職

経済産業省産業人材政策室は、生産性向上のための技術革新を強力に推進しており、これら 4 点の課題を解決するためにも、技術革新によるパラダイムシフトを起こすべきだと提言している。それぞれの点において例えば以下に記すような技術革新でパラダイムシフトを実現する。

1 番目の長時間労働の是正、生産性向上、テレワークにおいては、自己申告・一律管理が基本だったものを、ICT (Information and Communications Technology) やウェアラブルデバイスなどの技術の活用により、個人に応じた労務・健康管理を実現するように変革する。

2 番目の同一労働・同一賃金においては、これまでの戦略なき配属や不合理な処遇のあり方から、人事データをクラウドで管理し、煩雑で面倒な手続きをタブレットやスマートフォンで実現し、AI などが最適な配属・運用を提示するといったあり方に変革するこ

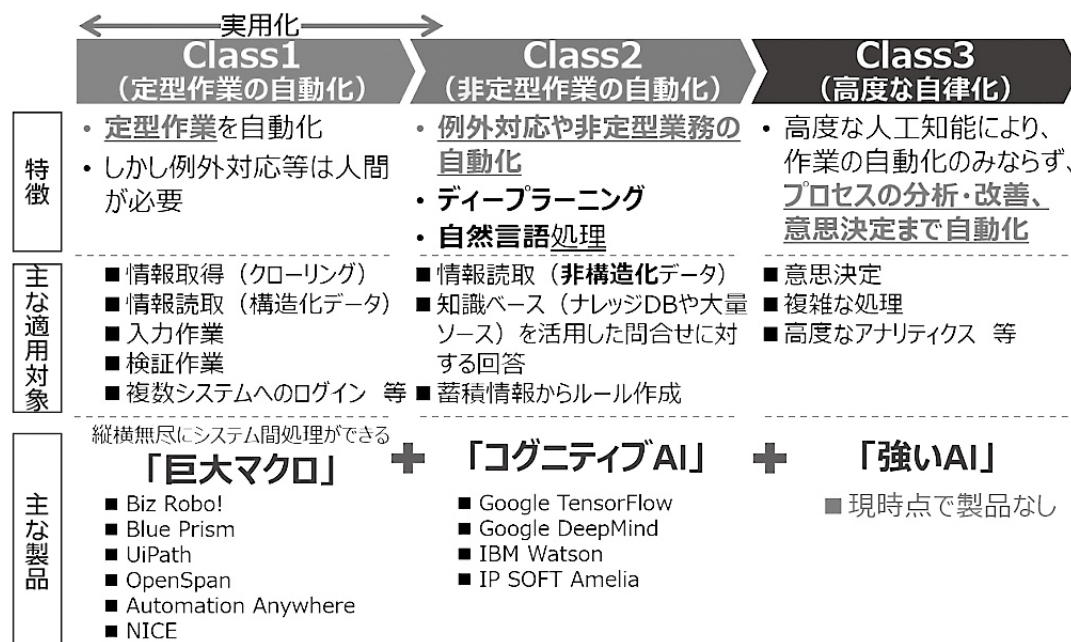
とで、人事管理や人材運用を最適化する。

3 番目の教育・人材育成においては、人事部主導の全員一律の研修や OJT (On-the-Job Training) から、ICT が個々の働き方に応じた育成プログラムを自動的に組成することで、個々の特性に応じた能力開発を行えるようにする。

4 番目の就職・転職においては、これまでの勤と経験によるマッチングから、AI などの技術によってスキルや能力の分析精度を高め効果的なマッチングをすることで、労働市場の全体最適を行う。

生産性向上によるワークスタイルイノベーションを実現する技術には、大きく、前述の RPA や HR テクノロジーと呼ばれる領域がある。最近では、HR テクノロジーの領域でも RPA が活用されており、技術の境界が曖昧になってきている。

RPA は、現在市場で普及が進んでいるのは図 3 に示す Class 1 が主流である。国内では RPA テクノロジー株式会社の「BizRobo!」が最も普及しており、既に 100 社を超える企業に 4,000 体以上のロボットが導入されている。筆者の研究室 (慶應義塾大学ビジネス・スクール (KBS) 岩本研究室) も RPA テクノロジーと共同研究をしており、BizRobo! によって集められるビッグデータを KBS 岩本研究室で分析し、経営学の新たな理論を導き出している^{6,7}。



出所: KPMG コンサルティング

図 3 RPA の進化の方向性

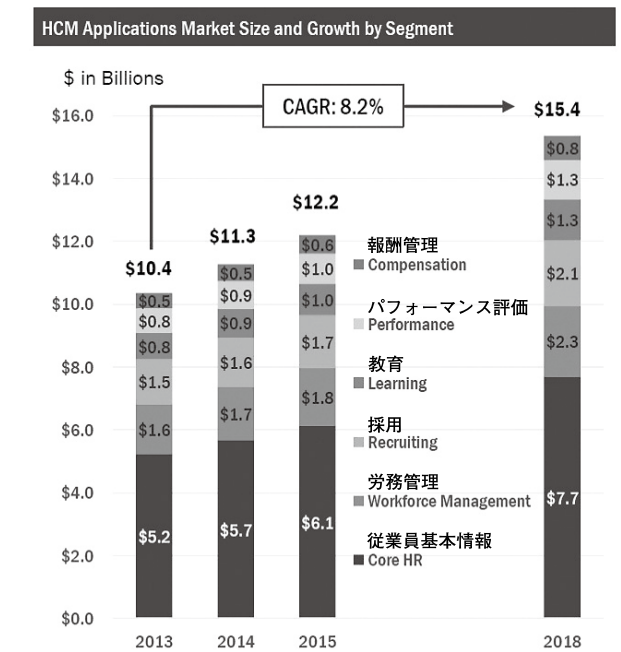


図 4 HCM クラウドアプリケーション市場規模推移⁸

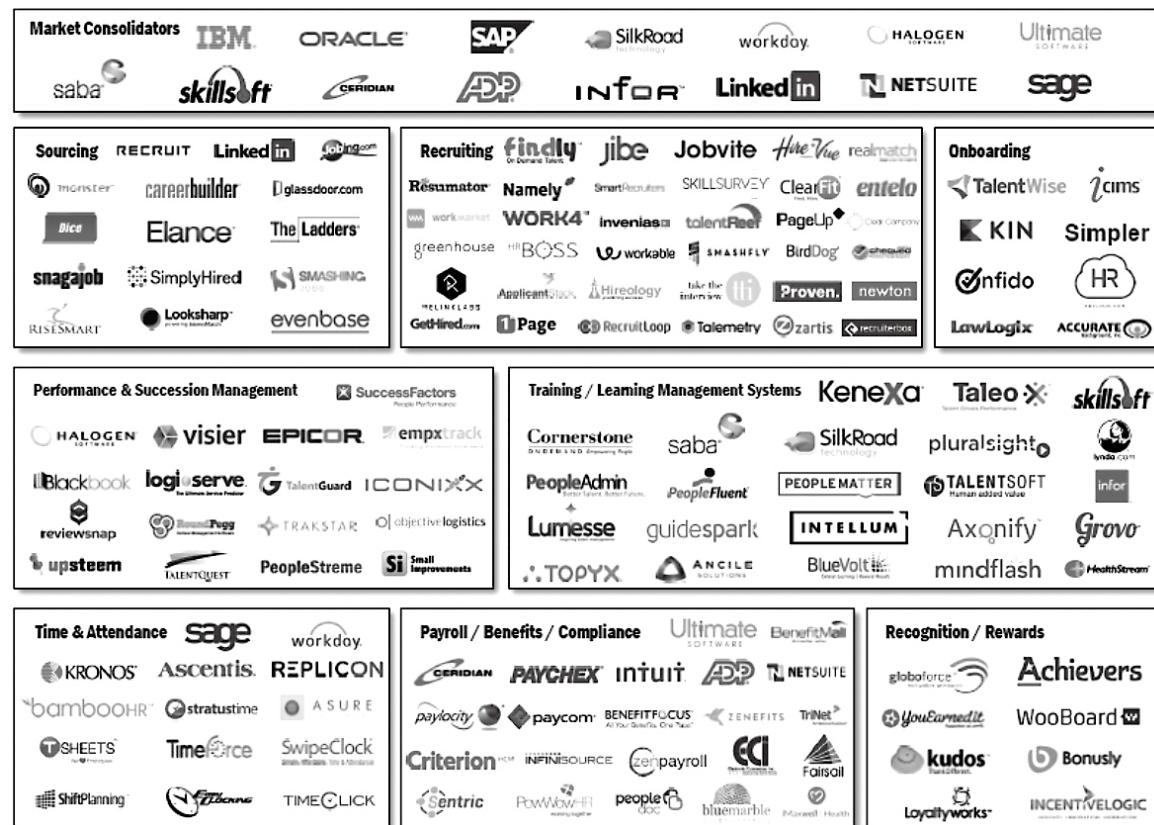


図5 HRテクノロジーの市場マップ⁹

現在、コグニティブ AI を活用した Class 2 や強い AI を活用した Class 3 の RPA の開発が進んでおり、人間の仕事を代替するロボットが今後ますます増えていくであろう。

HR テクノロジーは、経営における人材マネジメントをより効率的・効果的に進める側面と、人事部門自体の生産性向上の側面で開発が進んでいる。HR テクノロジーの導入が進んでいる欧米の大手企業では、従来の人事の機能は不要である、つまり、“人事不要論”が出るぐらいまで従来の人事の仕事の大半が HR テクノロジーで代替されている。

HR テクノロジーのサービスを提供するベンダーは、今は「HCM (Human Capital Management: ヒューマンキャピタルマネジメント) クラウドアプリケーションベンダー」と呼ばれている。HCM と呼ぶ理由は、タレント (人材) データと財務会計データとの連携が進み、タレントをキャピタル、つまり、測定可能な資本としてマネジメントすることが可能になったことからであり、そのことにより、タレントによって企

業の生産性がどう向上し、業績がどう向上するのかを予測することも可能になる。

HCM クラウドアプリケーションは 2015 年時点で 122 億米ドル (1 米ドル = 110 円換算で、1 兆 3,430 億円) (図 4) あり、今後も継続的に成長すると見込まれている。残念ながら HCM クラウドアプリケーションの市場シェアトップ 10 は全て欧米の企業であり、日本企業でこの市場で高いシェアを取れている企業はまだない。HR テクノロジーは人事のあらゆる領域で応用が可能のため、幅広いサービスが開発されている (図 5)。

HR テクノロジーはグローバルでもスタートアップが多く生まれている分野であり、技術革新が著しい。2016 年には、HR テクノロジーのスタートアップへの投資案件 402 件にトータル 22.15 億米ドル (1 米ドル = 110 円換算で、約 2,500 億円) がベンチャーキャピタルから投資されており⁹、投資家目線でも、さまざまな技術革新が起こり、有望な市場に成長すると見込まれている。

HR テクノロジーは、どんなデータをどう集めるか (インプット)、集めたデータをどう分析し (アナリティクス)、どう役立てるか (アウトプット) で構成される。

直近では、アナリティクスが進化し、アカデミアで研究されていたフェーズからビジネスフェーズへ移ったと言われている。ペンシルバニア大学ビジネススクールが 2014 年より毎年「Wharton People Analytics Conference」を開催しており、4 年目となる 2017 年の Wharton People Analytics Conference 2017 には世界中から約 500 名が参加し活発な議論がなされた。また、イギリスでも「People Analytics World」、「People Analytics Forum」といったイベントが開催されるようになり、2017 年 4 月にロンドンで開催された People Analytics World 2017 では、先進的なアナリティクスに取り組む約 30 の企業・団体による講演が行われ、ピープルアナリティクスがビジネスで応用された先進事例が発表された。

HCM クラウドアプリケーションにもピープルアナリティクスの機能が実装され始め、データが自動で分析されて経営や人材マネジメントに役立つさまざまなレコメンデーションをしてくれるようになってきた。

インプットについては、数値やテキストなどのデータから、画像、動画のデータを活用するものや、IoT / センサなどを活用して人間の行動データを活用するものなど、新たな技術革新が起こっている。

アウトプットについては、ユーザーエクスペリエンスを高めるためのさまざまな工夫がなされており、タブレットやスマートフォンの画面を使い勝手のいいユーザーインターフェースにすることや、ゲーミフィケーション^(注)などにより楽しく使えるようにするといった部分でも技術革新がなされている。

(注) ゲームの要素をゲームが本来の目的ではないサービスやシステムに応用し、ユーザーのモチベーションなどを高める手法

4. 結言

経済産業省が「『働き方改革第 2 章』で生産性向上により日本の企業のグローバルでの競争力を高める」と宣言しているように、生産性向上によるワークスタイルイノベーションは日本の産業にとって喫緊かつ重要な課題である。

ワークスタイルイノベーションにおける技術の“活用”においては、欧米企業の後塵を拝しているが、官民連携しつつ、技術の活用を一気に進めていきたいところである。

そして、日本企業は欧米企業より先をいくさまざまな要素技術を持っており、それらをうまくワークスタイルイノベーションに開発・活用することで、グローバルでの競争力が強化されることを期待する。

(参考文献)

1. 経済産業省新産業構造部会、「新産業構造ビジョン」(案)、経済産業省ホームページ (2017 年)
2. 内閣官房日本経済再生総合事務局、未来投資戦略 2017 - Society 5.0 の実現に向けた改革、内閣官房ホームページ (2017 年)
3. 経済産業省新産業構造部会、人材・雇用パート (討議資料)、経済産業省ホームページ (2017 年)
4. 働き方改革実現会議、働き方改革実行計画、首相官邸ホームページ (2017 年)
5. BizHint HR 編集部、経産省が HR テクノロジーに期待するものとは?、BizHint HR (2017 年)
6. 新改敬英、「おもてなし」としての接客サービスは日本のサービス業の競争力の源泉か?、慶應義塾大学大学院経営管理研究科 2015 年度修士論文 (2016 年)
7. 新改敬英、「おもてなし」としての接客サービスと日本の高価格宿泊施設における提供価値との関連性についての一考察、HOSPITALITY Vol.27 (2017 年)
8. Shea & Company、Human Capital Management Software Market Map,、Shea & Company Homepage (2016 年)
9. CB Insights、Upward Mobility: HR Tech Hits A New Record, CB Insights Homepage (2017 年)

マルチライフ時代の雇用システムのあり方

リクルートワークス研究所
人事研究センター長 石原 直子

(いしはら なおこ) 都市銀行・人事コンサルティングファームを経て2001年よりリクルートワークス研究所に参画。以来、人材ポートフォリオ・タレントマネジメント・女性リーダー育成・働き方改革など人材マネジメント領域の研究に従事。2013年に提言書「提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題」を作成した。2015年から研究所の機関誌「Works」の編集長を務め、2017年から現職。著書に『女性が活躍する会社』（共著、日経文庫）がある。

CONTENTS

1. はじめに
2. 日本型雇用システムの何が問題か
3. マルチライフ時代の新しい雇用システムとは
4. おわりに

「人生100年」時代が到来すると言われる昨今、旧来型の「日本型雇用システム」は、人々の人生の安寧(ライフセキュリティ)を保証するものではなくなりつつある。また、そもそも日本型雇用システムの提供する、「企業内熟練を前提とした長期的な安定雇用」というものを得られる人も年々少なくなりつつある。こうした時代に必要で新しい雇用システムの可能性を検討する。

1. はじめに

分子生物学者である福岡伸一は、その著書『動的平衡 生命はなぜそこに宿るのか』で、生命体を形づくっている分子は日々入れ替わっていると指摘し、生命とは絶え間ない流れの中にある動的なものだと主張した。そして、このように一つ一つの構成要素は動いて(変化して)いるが全体として均衡を保つ状態に「動的平衡(dynamic equilibrium)」という呼び方を与えた(福岡2009)。

これからの私たちの社会を、このように動的平衡の状態に持っていくことはできないか。「大きな会社にひとたび正社員で入社したら安心」という静的(static)な安定ではなく、誰もが動的(dynamic)に働く場や条件を変えていくことで、安定や平衡を実現することはできないか。これが筆者の問いである。

人の健康余命が今以上に長くなり、「人生100年」が現実味を帯びているこれからの時代は、1つの仕事、1つの会社で40年働けばそれ以降の人生も含めて安

泰に生きられるわけではなくなる。「学び、働く」というサイクルは何度か繰り返されることになるであろうし、仕事や職場以外の「すべきこと」「過すべき場所」が必要になるであろう。これを「マルチライフ時代」と呼ぶのであれば、本稿で考察するのは、このマルチライフ時代にふさわしい雇用システムの可能性である。第2章では、これまでの日本型雇用システムがどのようなものであり、また、それがなぜ今限界を迎えているのかを把握する。そして第3章では、動的に平衡する、マルチライフ時代の新しい雇用システムのグランドデザインを試みる。

2. 日本型雇用システムの何が問題か

2.1 日本型雇用システムとは

まずは日本型雇用システムをあらためて定義しておく。日本型雇用システムとは、新規学卒者の一括採用と定年制という絶対的な入り口と出口を設定し、その間に入社年次に基づく年功的な賃金・処遇体系で人事管理する仕組みだと言える。そしてより本質的には、入社後の職務(ジョブ)を特定しないメンバーシップ型の雇用契約によって、働く人を職務ではなく企業にひもづける装置である。

労働経済学者の濱口桂一郎は「ある会社のメンバーシップを獲得し、メンバーとして会社の命令に従って配置転換や転勤や出向を引き受け一生懸命やっていたら、仕事を失うことはなく、給与が保証されて、安定

した老いを迎えられる」とその意味するところを解説し、このような成功のストーリーが労働者のために準備され、特に高度経済成長期から安定成長期にかけて、このストーリーのとおり生きられる人が多数存在したことで、日本の資本主義経済が円滑に回ったのだと指摘する。

また経済学者の八代尚弘は、日本型雇用システムは高成長型モデルであると指摘する。「高成長経済のもとでは、熟練労働者が慢性的に不足するので、労働者を未熟練のうちに抱え、企業内OJTで育て、辞めると損をする仕組みを作って流出を防ぎました。年功的報酬や退職金の仕組みがその例¹⁾だ。では、日本型雇用システムは、何をもたらしたのか。

¹⁾ リクルートワークス研究所 2015: p7

²⁾ リクルートワークス研究所 2015: p8

2.2 日本型雇用システムがもたらしたもの

少なくともある時期まで、日本型雇用システムがうまく機能していたのはゆるぎない事実である。日本型雇用システムがもたらした恩恵は大きく3つに整理できる。

1つは、組織や国の経済発展それ自体だ。雇用を保障された労働者の利害は、経営側のそれと一致する。このため日本の労使は他国に例を見ないほどに協調的になり、一致団結して規模の拡大と利潤の創出に向かうことが可能になった。

2つ目は、安定した生活環境である。多くの人の雇用が守られていること、すなわちジョブセキュリティが高いことは、そのまま高いライフセキュリティをもたらした。都市の住人である労働者が生活の安定を信じていることができていたため、日本の都市は世界でもっとも安全な場所の1つになっている。

3つ目は、若年者の安心である。欧米では雇用はジョブにひもづくため、スキルを持たない若年者が就職するのは難しい。欧米での雇用問題のメインテーマが常に若年失業率の高さになるのもこのためである。日本型雇用システムのもとでは、スキルのない若年者を企業が採用し、能力開発に投資をしつつ、給与も支払ってくれた。そしてめったなことでは解雇も発生しない。1990年代以降には、景気の低迷に伴って、若年者の就業環境の厳しさは増したが、それでもなお、ほとん

どの若者にとって、日本型雇用システムは恩恵であるということが可能だ。

ただし、留意すべきは、システムに乗れなかったマイノリティーに対しては非常に厳しいのが日本型雇用システムの特徴であるという点だ。ひとたびメンバーシップを得られた者は長期的に雇用を守られるが、運悪く就職できなかったり、途中での退社を余儀なくされたりした者は、メンバーシップという特性故に、挽回のチャンスを与えられることなく雇用の安定からこぼれ落ちることになった。八代は「日本型雇用は、効率的だけれど不公平な仕組みだった³⁾」と総括する。

日本型雇用システムでは守られなかった最たるものが、女性の活躍である。メンバーシップに基づく長期的な貢献と企業内での育成による熟練がベースとなっている日本の企業では、20代後半から30代で育児などのライフイベントによって前線から離脱する蓋然性の高い女性は、もとよりメンバー候補として不適格とみなされた。また、OJTによる企業内熟練は、異動や転勤と、長時間労働を必然としていた。このような働き方を支えるには、家庭責任を一手に担う専業主婦と、無限定の正社員である夫という構造が必要であり、企業はもっぱら制約のない男性のみをメンバーとして求めたのである。

³⁾ リクルートワークス研究所 2015: p9

2.3 日本型雇用システムによって失われたもの

日本型雇用は高度成長期からバブル崩壊頃までの日本の成長を支え、それは国や企業のみならず多くの個人にも成長と安定をもたらした。だが、成長カーブが緩やかになった現代では、そのシステムの中で守られる人の数が限定されている。システムの内側に入れた人と、入れなかった人の間の格差が現代の日本が抱える大きな問題の1つである。また、このシステムが強^{きょう}軟^{じん}であったが故に、システムの内部でも外部でも、毀^き損^{そん}されてきたものがある。ここでは、それらの日本型雇用システムによって失われたものを検討する。

まずはシステムの内部において失われたものを考える。第一に、個人からはキャリア自律が失われた。雇用における一方の主役は個人である。日本型雇用システムの中では、個人は、新規学卒時に正社員として入

社した会社が、約40年にわたって自分の「面倒を見て」くれるという基本的な前提に立つ。従って、入社時点で、自分の生涯収入や最終的な社会的地位を想像できることになる。だから、日本の大学生のマジョリティーにとっては、「シューカツ」を通して「いい会社」に就職することが重要であるし、シューカツの間は、自分のキャリアややりたいことを真剣に考えるのだが、ひとたび入社してからは、自分のキャリアは会社に預けておくものだと考えるようになる。会社や上司の要望するとおりに働いていけば「悪いようにはならない」と考えるだけの合理性が日本型雇用システムの中にはあるからだ。こうして日本の正社員からは、キャリアは自分で切り開くものであり、自分のキャリアのオーナーは自分自身であるという感覚が失われることになった。

キャリア自律していないと、何が起るのか。まず、キャリア自律していない人は、基本的に、自分がどのような能力とスキルによって今の報酬をもらっているのかについて無自覚になる。報酬はあくまでもメンバーシップの対価であり、具体的に何にどのように貢献したかは問われないからだ。そして、長時間労働などの無限定な働き方を受け入れるようになる。メンバーであり続けるためには、所属する組織に対する忠誠を示す必要がある。無限定に時間を提供できるというのは、忠誠を示すには都合のよい材料となった。さらに、キャリア自律していない人は、自分の存在意義や立ち位置を確認するのに、常に「横並び」を意識することになる。人と違うことを極力しないで、出世や昇進でも「同期入社者に遅れない」ことが最重要課題になってしまうのだ。

こうしたキャリア自律の欠如は、現代においてより深刻な問題になる。企業がすでに、すべての正社員の雇用を保障する力を失いつつある一方で、個人の健康寿命は延びており、また、年金を始めとする社会保障は十分であるとは言いがたい。なので、多くの個人は、企業が保障してくれる以上の期間を自らの力で稼ぐ必要があるわけだが、キャリアオーナーシップを持たぬまま働いてきた人は、企業の外の社会において、自分が何に対していかに貢献できるのか、そしてそれにはどのような対価がふさわしいのかを語る術を持たない。また、企業の中にとどまるにしても、例えば自分

の健康や育児や介護といった家庭の問題で、働く時間や働き方に制約が生じた場合に、どのようにして貢献すればよいか本人もわからない、ということが発生する。

雇用におけるもう一方の主演である企業からも失われたものがある。それは、マクロな視点からは、環境に応じて労働力の量や質を調整する自由である。景気変動による人手の余剰や不足を調整しにくく、より甚大な変化である産業構造の転換のような事態に際しても、自社の事業を再編し、それに見合う人を新たに雇い入れるような自由がない。社会的には低い失業率という恩恵を生じさせたシステムではあるが、企業経営の視点からは、非効率を内包したものであった。

よりミクロな視点では、企業は「人を目利きする力」を失った。人材の持つ能力やポテンシャルを見極めたところで、選抜的な人事をすることも退職を促すこともやりづらいのだから、目利きそのものに対する熱意が失われるのは当然である。そして、辞めさせず選抜もしないメンバーシップ重視の人事慣行の中では、日本企業の人事や中間管理職が、一人一人の働く個人と、成果や成長について向き合って話すという行動習慣も育たなかった。日本企業では、従業員一人一人の能力やできることを理解し、生み出した成果を測定し、それに応じた処遇を実現するというごく当たり前の人材マネジメントのサイクルは、実は根づいてすらいらないのかもしれない。

ここまで日本型雇用システムの内部にいる個人と企業が何を失ってきたかを論じた。だが、このシステムはシステムの外にある他の社会的なサブシステムとリンクしており、相互に影響を与え合っている。ここでは詳述しないが、それは雇用システムに対して人材を供給する役割を担う教育システムであり、また、雇用システムから分配される財の使われ方である家計や個人の財産形成のシステムであり、それを基盤として発展する家族システムであり、そうした家族のコミュニティによって形成される地域社会システムなどである。

これら周辺のサブシステムは、日本型雇用システムの影響を強く受けながら、それが機能するように形成されてきたので、当然ながら、日本型雇用システムの影響を受けて、これらのシステムの内部にも失われた

もの、毀損されたものがある⁴。新しい雇用システムを検討するにあたっては、こうした雇用システムの外部にある関係性の高い他のシステムの変革も同時に検討する必要がある。

⁴ 日本型雇用システムから影響を受ける他の社会システムについての詳細はリクルートワークス研究所（2015）を参照のこと

3. マルチライフ時代の新しい雇用システムとは

3.1 なぜ新しい雇用システムが必要か

国や企業にとっても、個人にとっても、ある時期までは効率的・生産的に寄与してきた日本型雇用システムであるが、成熟したこれからの社会においては、何重もの意味で窮屈な制度になりつつある。どのような時代にあっても、人々は「安心して生きられること」すなわちライフセキュリティを求めるものであるが、日本型雇用システムでは、「企業が生涯にわたる雇用を保障してくれる」という意味でのジョブセキュリティが、ライフセキュリティとほぼイコールになってしまうという現象が起きた（もちろん、このシステムのもとであっても、雇用されずに生きた人々は存在する）。

しかし、ライフセキュリティを実現する手段は、ジョブセキュリティを高めることだけではないし、ジョブセキュリティを高める手段もまた、入社した会社にしがみつ়くことだけではない。日本型雇用システムという大きなストーリーの中で、私たちはそのことを忘れかけていたのではないだろうか。

工業化を果たすまでの数十年間、日本型雇用は十分にその役割を果たし、そして工業化が頂点を極めた現在はその役割を終えたのだ。これを理解した上で、次の100年のための新しい働き方や雇用のあり方を考えることが、現時点を生きるわれわれに課された命題である。

3.2 新しいシステムの基本的な思想

これから検討する新しいシステムは、筆者らがリクルートワークス研究所（2017）にて提示したものである。その内容を一言で表せば、「すべての雇用を有期雇用にし、高い労働力の流動性によって社会全体の安

定を図る」ということになる。

社会の安定を求めるのに雇用期間には上限を設定するというのは、一見矛盾である。「すべての人を正社員に」とまでは言わずとも、「雇用の安定」こそ社会の安定の基盤であるという考え方には、一定の説得力がある。だが、「雇用の安定」は、すでに限られた人にしか行きわたらないものになってしまっている。だからこそ逆に、すべての人が「限定的な雇用の安定」しか持たない社会を構想した。

そこでは、すべての人が生涯にわたって「稼ぐ力」を向上させ続けなくてはならない。転職や独立開業も多く発生するべきだが、一方で失業や廃業も生まれるだろう。失業や廃業など、ジョブセキュリティが低下したときには、当面の生活を支えてくれるセーフティーネットが必要であり、また職業能力を向上させられる場があること、その能力をもとに、また仕事を見つけられるような流動的な労働市場があること。こうしたことも必要である。

失業や廃業、あるいは新卒で安定した会社に入れないことがそのまま「敗者」を意味するのではないと誰もが信じられるためには、「安定した会社の正社員になることが、勝者への第一歩」という社会のコンセンサスを根本から変える必要がある。そこで、新しいシステムでは最初に「無期雇用の廃止と、最長雇用期間20年」を大前提にすることを求めた。以下では、新しいシステムのための9つの提言を解説する。

3.3 新しいシステムのための9の提言

リクルートワークス研究所（2017）では、新しい日本型雇用システムのあり方として9つの変革の要素を提言している。働き方に関する6つの提言と、働き方を支える社会に関する3つの提言という構造になっている。内容は以下のとおりである。

<働き方に関する6の提言>

- 1 雇用契約期間を最長20年とせよ
- 2 すべての人を職務限定とせよ
- 3 採用はローカルから始めよ
- 4 転勤を廃止せよ
- 5 副業禁止を禁止せよ
- 6 職業能力を可視化せよ

＜未来の働き方を支える社会に関する3の提言＞

- 7 テクノロジーを活用して人をつまらない仕事から解放せよ
- 8 ベーシックインカムを導入せよ
- 9 プロフェッショナル教育を充実させよ

以下に各提言の内容を解説する。

3.3.1 雇用契約期間を最長20年とせよ

第1の提言は、「期間の定めのない雇用契約」を禁止し、すべての労働契約「有期」とすること、およびその期間を最長で20年にすることである。

これまでに見てきたとおり、「期間の定めのない雇用契約」による正社員というメンバーシップ型の雇用は、日本企業と日本という国の発展の礎であった。しかし、非連続な変化が速いスピードで繰り返し訪れる現代社会においては、このシステムは産業構造の転換を遅らせる足枷^{あしかせ}になりつつある。また、長期雇用という「安心」は、個人の「変化対応力」も鈍化させているリスクがある。雇用が安定しているという幻想は、人々を学習行動から遠ざけ、変化を嗅ぎ分けたり、それにプロアクティブに向かおうとしたりする意欲を阻害しているかもしれないのだ。

すべての人を最長20年の有期雇用契約とする新ルールによって、企業も個人も相互依存し、変化を嫌う体質からの決別を図りたい。このルールのもとでは、企業は「限られた期間で、それぞれの人にどのように貢献してもらうか」という観点から人材を選抜し、また、育成投資を見直すことになる。個人は、限られた雇用期間に、自分が勤務先でどのような技能や経験を獲得できるのか、将来何でもって「稼ぐ」のかという、真の意味でのキャリア自律とプロフェッショナル意識を持たねばならない。

ある意味厳しい社会であるが、後述するとおり、これを支えるための社会システムの変革（新しいセーフティネットや職業能力開発教育の充実）を同時的に進めることによって、人々が学習し続け、変化し続けることを、新たな社会の常識にしていく必要がある。

現行の労働基準法では、雇用契約には無期のものと有期のものがあり、有期のもの上限は3年（例外的に5年）となっている。また、2012年の労働契約法

の改正により、契約の反復により5年を超過して雇用され続け、本人の申し出がある場合には、契約は無期化することになった。つまり、現在の雇用契約のあり方、ジョブセキュリティの高め方の思想は「有期雇用を無期雇用に近づける」という方針なのであるが、これは企業の体力を奪うことであり、また、個人がキャリアオーナーシップを持たぬまま生きることを助長すると考える。

3.3.2 すべての人を職務限定とせよ

雇用契約期間が最長20年となるのと同時に、すべての人が職務を限定して雇用されることが標準形となるべきである、というのが第2の提言である。雇用が生涯にわたって続くのではない以上、個人のジョブセキュリティ感情の源泉は「雇用が安定していること」ではなく、「いつでも稼げる能力・スキルを持っていること」に変化していく必要がある。これを可能にする前提として、入社時から職務や職種を決め、自分自身が「何のプロフェッショナルになるのか」を見失わない働き方を主流にすることが必要であると考えた。

これまで多くの「正社員」として働く人は、職務を限定しない総合職として入社し、その会社の仕事であれば何でもするが、何によって立つプロフェッショナルであるのかは明確でないまま職業人生を終えることが可能であった。新しいシステムのもとでは「長く働いてその会社の経営幹部をめざす」という働き方の可能性が小さくなる。企業としても、多くの人を「ローテーション」で多様な職種を経験させるインセンティブは低下する。

企業はひとたび正社員として雇用した人が何ができてもできなくても、基本的には無期で雇用し続けなければならないというリスクから解放されるが、その代わりに、離職後も稼げる能力やスキルを獲得させてくれるのかという個人からの選別の目にさらされることになる。

社会も変わる必要がある。多くの人企業が雇用されなくとも「その道のプロ」として働けるためには、プロとしての職業能力を磨き続けられる能力開発の装置を、企業だけに頼るのではなく社会としても実装する必要がある。また大学教育も、新卒の若年者が限定された職務で就職できるためには、教育の内容をより

実務と連携させたものに変革していく必要がある。

3.3.3 採用はローカルから始めよ

第3の提言は、すべての人を採用の時点で「地域限定」とする、という新ルールの導入だ。現在、多くの大企業では、本社による一括の人材採用が行われ、その人々を各地の拠点に分配するという人的リソースの分配が行われている。近年の、個人の価値観やニーズの多様化に応じて、地域限定正社員という雇用区分を設けた会社も少なくないが、あくまでも標準は「全国転勤の可能な総合職社員」である点は変わっていない。地域限定型社員には、昇進や報酬で全国転勤型の社員との間に差が設定されているケースも多く、格差を意識させる構造が残っている。

だが、会社が社員の一生を丸抱えするのではない新システムのもとでは、個人はより主体的に人生を構築する必要があり、そのときに「住む場所」「所属する地域コミュニティ」を自ら選ぶ、というのは当然の行動となる。企業は、自分の望む場所で暮らし、働きたいという個人を採用し、その地に根ざして活躍する人材として能力開発するという方向に、採用と育成の基本方針を変化させる必要がある。地域で採用した人が、転勤することなく昇進もし、より責任のある仕事を担うことができるように社内の人事制度や暗黙の前提となった慣習を変えていかねばならない。

このとき、「地方には優秀な人材が少ない」と企業側には不安があるかもしれないが、これを払拭^{はらき}するためには、大学の東京一極集中という現象⁵を解消する必要もある。

⁵平成28年度の文部科学省『学校基本調査』によれば、国公立・私立を合わせた全大学777校のうち、東京を所在地とする大学は137校である。

3.3.4 転勤を廃止せよ

第3の提言「採用はローカルで始めよ」と同時に、企業は転勤というシステムを同時に原則廃止にすべきだ。これが第4の提言である。雇用保障を限定的にししかし企業には、従業員に対する自由で広範な配置転換の権利もなくなるからだ。

現在、転勤の目的の1つはローテーションによる人材育成であるが、まずはその目的を果たすために、本

当に「転居を伴う異動」が必要であるのかを問うべきだ。また、すべての人を「長期勤続の末に、経営幹部にする」ことが前提ではなくなるのだから、そもそもローテーションによる育成が必要なのか、ということも見直しの俎上^{そじょう}に載せるべきだろう。

また、権限や機能の本社への一極集中という現在の体制も変えていく必要がある。第3の提言と合わせて、地域で採用された人が、その地域に根ざして、転勤することなく重要な職務やポストに就けるためには、そうしたポストが分散していたほうがよいし、また、テクノロジーの力を借りて、「東京の本社にいらなくても」人々との協働や意思決定への参加ができるようにすることも必要だ。それでも必要な転勤は当然に残る。これに関しては「本人の同意」を前提に実施をすればよい。

3.3.5 副業禁止を禁止せよ

ここ数年で「副業」のあり方についてさまざまな検討が始まっているが、新しい雇用システムのもとでは、副業を企業が禁止することはできないようにするべきだ。

新しいルールのもとでは、キャリアのオーナーシップは個人にある。個人が自発的にやりたいと考えることを阻止する企業の権限は極めて限定されたものになる。一定のコンプライアンス上のルールを定める必要はあるが、個人が自分の職業観やキャリア観に基づいて副業することを、企業は基本的に認める必要がある。

企業にもメリットがないわけではない。自社の社員が他社や自らのビジネスで獲得した経験やスキル、知見を、自社に取り込むことが可能になる。あるいは、他社で働く優秀な人材に、副業として自社でも貢献してもらうことも可能である。個人と企業が依存・束縛し合わない関係性の構築が重要となる。

3.3.6 職業能力を可視化せよ

雇用期間が有期化し、職務内容や勤務地が限定されるなど、先述の提言がもたらす変化は、言ってみれば雇用契約内容の個別化である。そうすると、これまで以上に、「ある仕事に必要なスキルは何であるか」が可視化されていることが重要になる。これが第6の提

言である。企業側が人材を採用する際にも、「何の仕事に任せるためにどのような能力を持つ人を欲しているのか」をあきらかにする必要があるし、個人のほうも、「ある職業においてどのような能力や経験を持っているのか」を把握しておきたいと考えるだろう。

企業内ではそれぞれの人がなうジョブとミッションを定義し、成果の基準を明確に設置するという努力が求められる。ある仕事、あるミッションで成果を出した人は、どのような能力を持っている人であったのかを分析する、ということの積み重ねによって、職業能力は徐々に可視化されることになる。複数企業間、あるいは社会全体でこうした知識が共有されることによって、「可視化された能力」「可視化された職業能力基準」を媒介にした効率のよい労働市場が生まれ、人材の流動性も高まることになるだろう。

3.3.7 テクノロジーを活用して人をつまらない仕事から解放せよ

ここからの3つの提言は、ここまで解説してきた6つの提言を基礎の部分で支える、社会に対する変革の提言である。第7の提言は、テクノロジーの積極的な活用により、雇用システムの中から効率の悪い、職業能力の開発につながらない仕事をなくしていくことである。

まずは単純な作業、重い物を持ちたり運んだりするような体力を奪う仕事、無理な姿勢や危険な場所での作業を必要とする仕事などは早々にロボットやAIの力を借りて、これをなくしていく努力をすべきだろう。人は、もっと創造性の高い仕事、感性や想像力を必要とする仕事での経験値を高めることに専念すればよい。

AIやロボットの導入で消失する仕事ももちろんあるだろうが、一方で、新しい仕事もたくさん生まれるだろう。失われる仕事に就いていた人々が、このまま社会に居場所がなくなることを放置するのではなく、セーフティーネットのもとで新しい職業能力を獲得してもらい、開かれた労働市場の中で新たな仕事が見つかるような社会システムが同時に構築されなければならない。

3.3.8 ベーシックインカムを導入せよ

第8の提言は、新しいセーフティーネットとして、ベーシックインカムの導入を真剣に検討することである。ベーシックインカムは、すべての個人に無条件で、所得や資産の多寡を問わず普遍的に、生活に足ると考えられる現金を給付するものであり、欧州を中心にこれを実現できるかどうかについての議論は活発に行われている。スイスでは2016年にベーシックインカム導入を問う国民投票が行われ（結果は否決）、フィンランドでは2017年1月から、実証実験としての部分的な導入がなされている。アメリカでもハワイで導入に関する議論が白熱するなど、「ベーシックインカムは夢物語」とは言い切れなくなっている。

ベーシックインカムが現在もある失業給付や、生活保護という社会保障の仕組みと違うのは、「誰もが無条件にこれを受け取れる」点である。今の失業給付、生活保護は、勤勉な日本人にとって「本来受け取るべきでないものを、弱者として受け取っている」というスティグマ（恥辱感）なしには受け取れないものである。例えば生活保護では、受給権者のうち、実際に受給している人の割合は10%台と、先進諸国の中では極めて低い。いざという時のためのセーフティーネットであるにもかかわらず、それを受け取ることを躊躇^{ためら}わせるものであるとなると、そこには本当の意味でのセーフティー、安全があるとは言えない。

ベーシックインカムはすべての人に配分されるので、人々はこうした「恥」の感情から解放される。また、現在の生活保護や失業給付を受け取るために必要な行政手続きのほとんどが廃止できる。こうして軽減される行政コストもベーシックインカムの財源になり得る。財源についての詳細な検討は必要だがベーシックインカムは、「ジョブセキュリティによらないライフセキュリティ」を高めるための基盤として、有力な候補であるのは間違いない。

3.3.9 プロフェッショナル教育を充実させよ

ここまで解説してきた、すべての人の雇用期間が限定されている社会は、すべての人々が、生涯を通じて学び続け、自分の職業能力を高め続けることに責任を負う社会でもある。このためにプロフェッショナル教育機関を再構築させるというのが最後の提言である。

生涯にわたる雇用が保証されていなくとも、新卒で思うとおりの企業に就職できなかったとしても、それが直ちに人生における失敗ではなく、やり直すことも選べることもできると感じられるためには、ベーシックなセーフティーネットの存在も重要だが、それ以上に、「学び続けることが個人のセキュリティを高める」という信頼を、すべての人が持っていることが重要だ。

日本では、大学や大学院での教育が、企業で働くにあたって役に立つという実感が企業にも個人にも少ない。また、実際に学びの実績が報酬や昇進ともあまり結びついていない。このことは、成人が学び続ける意欲を低下させ、ひいては学びを軽視することにもつながっている。

大学や大学院レベルの「高度職業能力開発機関」の設置は急務である。今ある大学の何割かはこうした「職業能力を高めることを目的とした」学校に生まれ変わってもよいし、そこでの教育内容が企業社会、産業社会においても真に役に立つレベルのものであり続けるために、カリキュラムの構築や、大学で教える人の輩出といった点で、企業と大学の連携をこれまで以上に深める必要もあるだろう。

また、高等教育の高額な学費は、誰もが学び続ける社会の実現を阻害している。日本では中等教育(高校)の無償化までしか議論されていないが高等教育の無償化、あるいは学費の大幅な減額は、十分に検討する余地のある政策課題でもある。

以上が9つの提言の内容である。

企業が人々の雇用を限定的にしか保障しない社会は一見不安定に思えるが、よく考えれば、この時代に企業が個人の健康寿命以上に生き永らえるかどうかは定かではない。個人も、長く続く人生の中で、学び働くというのは1回のサイクルで終わるはずもなく、何度か繰り返し訪れる必然的な状態変化であると捉え直す必要がある。こうしたことを念頭においた上で考えたのがこれらの提言で示した新しい社会のルール、新しい雇用システムの全体像である。

これらを実現するにあたっては法改正や大幅な社会制度の変更など、さまざまなプロセスを踏む必要がある。その詳細についてはリクルートワークス研究所

(2017)を参照していただきたい。

4. おわりに

ここまで描いてきた新しい雇用システムのもとでは、「自分が磨いてきた能力やスキル、経験をもって、必ず仕事を得ることができる」と信じられる人が勝者である。そして、勝者の数は限定されるべきではない。すべての人が勝者として人生を全うできる社会をめざしたい。そのためには、生涯学び続ける意欲、その学びを提供してくれる場、学びのための時間があることが決定的に重要である。

そしてもう1つ、変えていきたい社会のコンセンサスがある。それは「中高年には安定が必要だが、若者はリスクを取るべき」という価値観である。20年で雇用契約が終了する、という案を見たら誰もが感じるとおり、年齢を重ねてから不安定な暮らしに移行することには抵抗感があるだろう。だが、経験にしても人的ネットワークにしても、場合によっては金銭的な資産も、若年者よりも中高年の人のほうが多く保有しているはずである。こうした人々にも、一定程度のリスクを取る覚悟を持ってほしいと考える。まだ何も持っていない若年者は、やや長めの雇用期間の中で、能力開発に投資してもらいながら実績を積み、成果を出す、自分の能力を発揮できる「向いている仕事を見つける」という猶予を持ってもらえばよい。

日本型雇用システムを捨て、人々が学び続け、労働市場を移動し続けることで逆に社会全体としての安定を実現させるという「動的に平衡する社会」を構築するという構想は、まだ緒に就いたばかりである。今後も検討を続け、議論を重ねることで、その実現可能性を探り続けたいと考えている。

(参考文献)

福岡伸一, 2009, 『動的平衡』(木楽舎)。

リクルートワークス研究所, 2015, 『特集 シリーズ雇用再興 1 日本型雇用によって失われたもの』(Works 132) (リクルートホールディングス)。

リクルートワークス研究所, 2017, 『特集 シリーズ雇用再興 4 正社員ゼロという選択』(Works 141) (リクルートホールディングス)。

Voice from the Business Frontier

株式会社日立製作所 理事 鉄道ビジネスユニット CHRO (在ロンドン) 山田 哲也

～日立のグローバル事業をけん引する鉄道ビジネスユニットの取り組み～



(やまだ てつや)
1957年生まれ。長崎県出身。
1982年東京大学法学部卒業、同年日立製作所入社。2003年10月日立アメリカ社副社長。2008年10月ギャップジャパン株式会社副社長。2011年7月株式会社日立総合経営研究所社長。2014年4月日立製作所インフラシステムグループ交通システム CHRO。2016年4月鉄道ビジネスユニット CAO。2017年4月より鉄道ビジネスユニット CHRO。

英国およびイタリアに拠点を有し、現地で鉄道事業を展開している鉄道ビジネスユニットの山田哲也氏にお話を伺いました。

海外売上比率 83%、日本人比率 30%、
3年で急革新が進む日立の鉄道ビジネス

Q1. 日立製作所の先頭を切ってグローバル化を推進している鉄道ビジネスユニットの事業内容についてお聞かせ下さい。

鉄道ビジネスユニット（以下、鉄道BU）が持つ製品システム・サービスのラインナップは、①鉄道車両、②電気品と呼ばれる車両に搭載する部品、③信号や運行管理などの制御システム、そして④工事も含めてこれら製品・システム全体を取りまとめたターンキー（*1）、の四つで、製造している鉄道車両は日本の新幹線をはじめ、イタリアの高速鉄道 ETR（Elettro Treno Rapido）、モノレール、路面電車、地下鉄などさまざまな種類があります。

鉄道システム市場では「ビッグ3」と呼ばれるアルストム、ボンバルディア、シーメンスの3社に加え、売り上げ規模3兆円に達する中国中車（中国中車股份有限公司）なども台頭し激しい競争環境下にあります。

日立は「ビッグ3」にはまだ追いついてはいませんが、ターンキーのような“フルラインナップ”と呼ばれる事業区分では、現在この3社に次いで世界第4位です。中国中車は車両供給が事業の中心ですので“フルラインナップ”の事業区分ではありません。しかし、早晚「ビッグ3」や日立に追いついてくるのは確実ですので、日立もそれに備える必要があります。

鉄道BUのグローバル連結での従業員総数は約1万1,000人ですが、そのうち日本人比率は約30%と、もはや日本人がマジョリティーではありません。2017年3月期の売上高は約5,000億円で、地域別には日本以外の地域が83%を占めます。2014年3月期では売上高は約1,700億円、従業員数は約3,000人、海外売上比率は35%でしたので、この3年間で事業規模が拡大し、グローバル化が加速しました。その背景には二つの大きな要因があります。一つは、2012年に受注した英国の都市間高速鉄道計画（Intercity Express Programme / IEP）です。866両の高速鉄道車両の受注に伴い、英国のニュートン・エイクリフに新工場を設立し、現在は約900人の従業員を採用しています。もう一つが、2015年11月にディールが完了したイタリアの鉄道関係2社（*2）の買収です。



イタリアの鉄道関係2社買収で発揮された
人事部門によるグローバルビジネス加速の秘訣

Q2. 急速なグローバル化に対応するため、人事部門はどのように経営に貢献してこられましたか。

組織が急拡大し、顧客・取引先・社員の三つの領域でグローバル化した鉄道BUの背景を踏まえると、人事部門が寄与すべきは大きく5点と考えます。

第一は、オーガニゼーション・デベロップメント、組織開発と業務プロセスの再構築です。日本あるいは日本人を中心としたやり方をグローバルモデルに変えていかねばなりません。

第二は、リテンション、すなわち買収した企業の優秀人材を早期に見極め、適切なポジションに配置することで新組織への定着を図ります。買収における最重要ポイントと考えます。

第三は、エンゲージメントです。買収による組織の急拡大とグローバル化が加速する中、買収された会社のバリューに加え、日立の鉄道BUのコア・バリューを理解してもらい、全体で共有を図ることです。新たに加わった仲間たちも含め、社員が、自分たちのアイデンティティーをしっかりと持てるようにすることが、エンゲージメントを維持・向上する上で重要と考えます。

第四は、異文化交流です。文化の異なる人たちが一つの事業体を形成するにあたり、その違いを理解し、融合していくことが重要と思います。

最後は、ローカライゼーションと本社決定のバランスです。一つの会社としてグローバルに事業展開する上で、本社で定めたルールを共通に適用することは重要です。しかし、労働法や雇用慣行は国ごとに異なることが多く、何を現地の実態に合わせ、何を共通ルールとして適用するかバランスの見極めが、人事部門の大事な役割となります。

イタリアの鉄道関係2社の買収時にこれら5要素がどのように実行されたかといえば、買収前のデューデリジェンスの段階から、相手先の企業文化や組織、人材を分析し、統合後の組織モデルを構想することからスタートしました。Day 1と言われる買収成立初日には、CEO以下日立側幹部がそろってイタリアを訪

問しました。4日間かけて、四つの主要拠点を訪問して、タウンホールミーティングを開催、そこで日立のバリュー、ビジョンや買収の背景を説明し、新たに加わる仲間たちを歓迎しました。日立社員からのWelcome メッセージビデオも上映しました。



柔軟性に富むマインドセットと、
鉄道BUのビジネスに即したスキルセットから
定義される人材像

Q3. 人事部門が求める人材スペックとは、具体的にどのようなものでしょうか。

かつての高度成長期には、成功する事業モデルが常にあり、企業はそうした手本となる事業モデルに追いつくことが重視されました。事業環境が目まぐるしく変化する現在は、手本となる事業モデルが存在しません。正確に予測して行動する人材が重視される時代から、変化に迅速に対応できる人材が重視される時代へと変わっています。このような変化を踏まえ、求める人材のスペックをマインドセットとスキルセットに分けて定義しています。

まず、マインドセットとは、次の三つです。

第一は、「正解が分からない中でも挑戦し、失敗を踏まえて方向転換を図りながら最善の策を探していく人」です。最近の人事部門がよく使う言葉に、“アジャイル (Agile)” “レジリエント (Resilient)” “フレキシビリティ (Flexibility)” があります。必要なマインドセットを持つ人物とは、すばやく行動できる人

物、失敗にもくじけない人物、物事を柔軟に考えられる人物です。

第二は「視野を広く持てる人」です。周囲の変化を認識し、全体を俯瞰した上で判断できる力を求めています。

第三は、「慣れ親しんだ日常、あるいは過去の成功体験から一歩踏み出して考えられる人」、「アウトオブコンフォートゾーン (Out of comfort zone)」にいられる人です。これは私が自分のチームに対して言っている言葉でもあります。グローバルビジネスの運営は考え方だけでなく、文化、国籍、性別など、さまざまな多様性に接するので、多様性への対応力も問われます。

次にスキルセットですが、こちらは鉄道BUのビジネスモデルと強く関連します。つまり、現地市場のニーズを踏まえた価値提供を行いつつ、世界共通の生産プラットフォームを確立して標準化を追求する、というモデルです。加えて、IoTとの融合というビジネスの柱を確立することも必要です。これらを踏まえた具体的なスキルセットとは次の四つとなります。

第一は、「現地市場の動向に精通し、顧客と関係構築・維持ができる人」です。顧客との関係とは、顧客と対等な立場で交渉ができる、という意味であり、提案力と、交渉力が必要です。さらに、ターンキービジネスを推進するとなれば、プロジェクト・マネジメント能力も非常に大切です。

第二は、「グローバルに製造プロセスを標準化する能力のある人」です。日本に工場を保持してきた日本企業には非常に難しい部分ですが、グローバルでの製造を考えた場合、スキルが十分ではない人も製造に携わるため、ジャパン・クオリティーの維持と生産性向上のいずれの観点でも、プロセスを標準化する力は大切です。

第三は、「IoT^(*)3)、デジタルイノベーション^(*)4)の知見とスキルを持った人」です。鉄道ビジネスにもIoT、デジタルイノベーションの波は押し寄せており、新たなビジネスモデルを作る上でこうした知見は不可欠です。

最後は、「コミュニケーション力」です。ロジックに基づきはっきり主張する力や、転職を当たり前とする海外の労働観の下で部下と向き合う人材マネジメント力が重要です。

新体制での取り組み

SCMは“Make or Buy”、 人材戦略は“Make and Buy”

Q4. 変化のスピードが上がっていく中、効率的な人材獲得をどのように実現されていますか。

ひと言でいうと「メイク・アンド・バイ (Make and Buy)」が重要です。事業環境の変化が激しい現在、会社も将来の方向性を見極め切れないことも多く、計画的な人材育成 (Make) のみでは限界があります。必要なときに外部から必要な人材をBuy (採用) することも重要です。従業員も会社が敷いたレールに従うだけでは不安な時代が確実に到来するでしょうし、もう既に来ているかもしれません。そうなれば従業員自らがキャリアを開拓していく時代ですので、その意味でも「メイク・アンド・バイ」が重要となります。

とはいえ、仮説であっても将来のニーズを捉え、それに対応した計画的な人材育成 (Make) は必要です。トレーニング&デベロップメント、リーダーシップ開発などの取り組みは引き続き重要となります。特に会社の文化やコア・バリューを知る人を維持するためにも、継続的な人材開発に取り組む必要があります。

激しい環境変化に合わせ、即戦力を外部からだけでなく“内部採用”する必要性も感じます。内部採用とは、従業員自らのスキル、希望、他社も含めた経験など、自発的な登録を前提にした社内の「ジョブポスティング」です。現在も行われている社内公募をもっと広げていくことが必要だと思います。鉄道BUのヨーロッパでの人事選考では、社外の人材と「ジョブポスティング」による社内の候補者を同じ条件で比較し、採用を決定した事例があります。社内公募で人材を引き抜かれる職場は大変ですが、会社全体としては社外に人材流出する方がより損害は大きなものとなりますので、社内公募は有効な手段と言えます。

社外から採用する場合には、ポストに応じたスペック (Job Description) を明確化する必要があります。日本人はあまり慣れていませんが、スペックをきちんと明文化する力は大切です。社外からの採用を促進するためにはグローバルスタンダードな人事制度が必要になるので、最近日立が導入したジョブベースの処遇制度は時流に合っています。

感じる・考える・行動する、 この三つを大切にしている組織は力を発揮する

Q5. 優秀な人材を引き付ける鉄道BUの戦略をお聞かせください。

外部の人材を引き付ける上で大事なポイントの一つが、会社のブランド力です。働きたい、と思われるブランド力を育むのは会社のビジョンであり、今後の明確な成長戦略などのメッセージだと思います。“ジャパン・クオリティー”も鉄道BUの大きなブランドです。日本企業が提供する製品・サービスのクオリティーは、鉄道システム市場においても非常に評価が高く、それをどう維持し続けるかという課題はありますが、守るべきものと考えます。その他、自分にとっての成長の機会がたくさんあることも大きなポイントだと思います。

次に、人材のリテンションについて一番に思うことは「レコグニション (Recognition)」の重要性です。従業員それぞれの仕事・働きぶりを周囲や上司が十分に認知していることが、本人にも伝わるのが最も大切で、トップからの感謝や激励のメッセージもとても大事だと考えます。

人材のリテンションにおいて次に重要なのは、会社に能力開発のチャンスがあること、面白い仕事ができること、ワーク・ライフ・バランスを実現できることなどを、本人に理解してもらうことです。待遇や給与も大切ですが、それよりも優先順位の高いものが多くあると感じています。

このように、鉄道BUとしては、「エンゲージメント」をリテンションのための方策として大事にしたいと考えます。鉄道BUの人事部門が定義するエンゲージメントが高い職場とは、感じる・考える・行動するという三要素がそろっていることです。「感じる」は、その会社が好きである、会社のブランドに愛着があるといった従業員の感情面でのコミットメントを指します。「考える」は、会社の戦略の方向性、会社を通じた社会貢献など、会社をロジカルに理解し賛同することです。「行動する」は、こと細かい指示がなくても自発的に進んで行動に移すことです。この三つがそろっている状態をエンゲージメントが高い職場と考え

ます。このような会社・職場は、統計的にも業績が高いと言われており、私たちはこのような職場を実現するための活動を開始しています。先に触れた買収後のイベントでのメッセージ発信なども、エンゲージメント向上の取り組みの一つです。また、毎年9月に行われる社員意識調査である「日立インサイト」では、結果を経営幹部と共有し、前年との比較を踏まえアクションプランを検討します。加えて、独自で四半期ごとにミニサーベイも行い、施策の効果について検証を行っています。



戦略にそった組織文化のデザイン起点で 文化の違いに向き合う

Q6. 多くの日本人にとってあまり経験のない異文化との融合について、鉄道BUはどのように取り組んでいくべきとお考えでしょうか。

文化の違いを感じるの、ものづくり思想の違いです。外部のコンサルタントを使って日本、英国、イタリアにある鉄道BUの合計四つの拠点を対象に行った調査でも、日本はエクスペリエンス・ベース (Experienced Base)、西欧はプロセス・ドリブン (Process Driven) といった違いがあることが分かりました。プロセスが明確で詳細部品表があるのが当たり前と考える西欧の従業員に対し、詳細指示がなくても豊富な経験を基に作業できる日本のものづくりの手法を強要することにはそもそも無理があるので、まずプロセスをしっかりと確立することを重視していま

す。日本の強みと言われているカイゼンですが、プロセス・ドリブンに慣れた文化では、頻繁に変更があるとついでに現場が混乱してしまうこともあります。そのため現在、カイゼンの頻度や伝達方法に工夫が必要という議論をしています。

組織と個人、あるいは会社と個人の関係性の捉え方にも文化の違いがあります。アングロサクソン系の人材は、日本人のような共同体への帰属意識が薄く、言うなれば目的を終えたら離れていくチーム参加型です。強いグローバル企業になるには、この参加型の人たちをいかに取り込めるかも重要なポイントです。さらに、経営戦略論においてよく言われるように、欧米で主流のトップダウン型と、日本企業に多くみられるミドルアップ（ないしはボトムアップ）型という企業文化の違いがあるように思います。日本企業は、現有リソースをいかに上手に活用するかといったリソース起点の発想が多いですが、欧米企業は、マーケットでのポジショニング分析などから経営トップが戦略を定め、推進の指揮を執ることが多いようです。このような相違点をうまく融合していくのか、あるいはそれぞれの良いところを採用していくのか、これを判断することも重要なポイントになります。

文化の違いを考える際に間違えないようにしたいのは、国や民族の違いといった一般論にしないことです。そのため、企業または組織としての文化をどうしたいのかという視点に立つことが重要であり、具体的な戦略を実現するためのオペレーションモデルを作ることが必要となります。それは、意思決定のためのプロセス、社内制度、組織であったりしますが、まず考える



べきは国や民族あるいは地域の文化の観点ではなく、会社の戦略にそった組織文化であるべきと考えます。2016年11月から経営陣による長期的戦略議論を重ね、ようやく形が見えてきたところであり、文化の構築はさらにその次のステップになると考えます。

物理的に同じ場所にいないと仕事ができない、では仕事にならない

Q7. 企業の魅力の要素として、ワーク・ライフ・バランスを実現できる働き方というお話もありましたが、ヨーロッパにおける働き方の特徴をお聞かせください。

同じオフィスで毎日顔を合わせながらの仕事スタイルは、既に当たり前ではなくなっています。例えばイタリアの従業員ならば、ローマに住みながらナポリに通い、1週間の中で今日はピストイア、明後日はレッジョ・カラブリアなど国内3カ所の工場を回ることもあります。そのため、メールや電話、ビデオ会議を活用し、マネジャー以上の役職者はかなり柔軟な仕事のスタイルを採っています。

英国拠点でもビデオ会議やLyncなどITツールの利用は日常的で、英国拠点と日本の拠点を結んでビデオ会議を行う際、時差の関係で英国拠点では現地時間の朝7時から開始となることもあるのですが、鉄道BUのCEOも含めて自宅からビデオ会議に参加することもしばしばです。

働き方の観点では、欧州は雇用の流動性が高いことから、自らのキャリアを求めて転職も辞さない部下と、部下の退職のリスクを抱えながらマネジメントしなければならない上司との間の、健全な緊張関係が、結果的に柔軟な働き方を行いやすくしているのではないかと感じています。

英国人にも“Speak global English please!”

Q8. グローバル化で苦勞されることの中に、言語の問題もあると思いますが、どのような対策を採られていますか。

「能力(Capability)」の向上は重要な戦略課題ですが、中でも筆頭は英語能力です。イタリア人、英国人、日本人などがいるため英語でのコミュニケーションが必須であり、英語を公用語とする取り組みをしています。しかも英語は、ブリティッシュでもアメリカンでもない、“グローバル・イングリッシュ”にしようとしており、その定義を「平易な単語を使う」、「ゆっくり話す」、「クリアな発音を心がける」の三つとしました。これは英国人も含めて鉄道BU内で徹底する方針であり、2017年度の人事部門の重要な課題になっています。

Brexit で日立が警戒すべきは、通関コストと納期遅延

Q9. 最後に、昨年のBrexitによる事業運営や労働力確保への影響はありますか。

具体的な影響はまだ発生していません。日立レールイタリアを大陸EU向けの生産拠点に位置づけることができる点は安心材料です。一方、一つの車両を作るには何万点という部品が必要であり、例えば英国の工場でも大陸EUの多くのサプライヤーと輸入取引があります。現時点では顕在化していませんが、いずれは関税が上がるリスク、通関手続きに時間がかかり納期遅延するリスクが考えられ、この二つが日立への最も大きな影響になると予測しています。

次に、労働力確保への影響ですが、EUから英国への人の移動はビザ取得が必要となり、英国と大陸EU間の大規模な人の移動は難しくなって拠点間での柔軟な人の融通が行えなくなる心配はあります。ただ、移動にビザ取得が必要となったとしても、鉄道BUはイタリアや日本にも拠点があり、ここで必要な生産調整なども可能ですので、影響は限定的とみます。



<注>

- ※1 ターンキー／鉄道事業やプラント輸出などでの契約方式。一括受注契約のこと。
- ※2 買収したイタリアの鉄道関係2社／鉄道車両メーカー「アンサルドブレダ」は買収後「日立レールイタリア」に社名変更。鉄道信号・ターンキー事業を手掛ける「アンサルドSTS」は日立の株式取得50.7%のグループ会社。
- ※3 IoT／Internet of Thingsの略。世の中のさまざまなモノに通信機能を持たせ、インターネットに接続したり相互に通信したりすることにより、自動認識や自動制御などを行うこと。
- ※4 デジタイゼーション (Digitalization) ／IoTの進化によって、ビジネス面では商品やサービス、企画・開発・製造する工程や販売、流通やマーケティングなどバリューチェーンの隅々にまでデジタル技術を適用すること。

ESG 投資拡大への戦略的対応

グローバル政策・経営研究センター 主管研究員
城野 敬子

近年国連が提唱／採択した持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals: SDGs)、責任投資原則に代表されるように、環境 (Environment)・社会 (Society)・ガバナンス (Governance) の持続可能性への意識・期待が世界的に高まっている。これを受けて市場では、企業に ESG への具体的な取り組みを求める ESG 投資の考え方が広まっており、機関投資家だけでなく個人の投資行動への影響も強まっている。投資先としての企業は、ESG 投資への戦略的対応が求められる。

1. ESG 投資とは何か

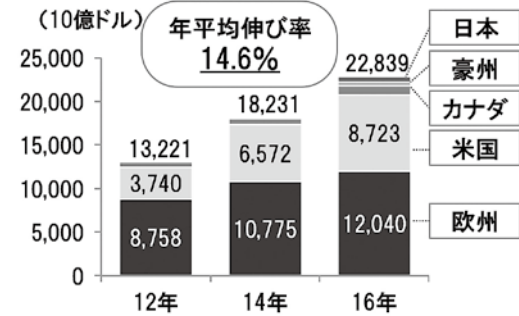
ESG 投資は、2006 年に国連が発表した責任投資原則を契機に本格化した。責任投資原則は、投資分析、意思決定プロセス、運用方針などに ESG 課題を考慮することなどを求める内容であり、投資家や運用機関など世界 1708 機関 (2017 年 5 月現在) が自主的に署名している。このように、責任投資原則は、署名した投資家や運用機関が ESG 重視へと投資行動を変えることにより、企業行動をグローバル課題解決に貢献する形に変革することをめざすものである。

また、1920 年代にはじまった社会的責任投資が、企業は自社を取り巻く社会・環境の健全性維持に責任を負うという考え方に立つものであったのに対し、ESG 投資は、企業の健全性と社会・環境の健全性は相互に依存し、これらは不可分のものであるという前提に立つ。つまり、ESG への取り組みが企業の成長と表裏一体のものであると捉えることも、ESG 投資の特色といえる。

さらに、2015 年には、2030 年までの開発目標である持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals, SDGs) を国連が採択し、環境、社会、ガバナンスに関する 17 の目標を設定した。企業は、国連のパートナーとして SDGs 達成に積極的に参加することを求められている。投資側 (投資家、運用機関) が ESG 投資を行うことと、投資先 (企業) が SDGs 達成に積極的に取り組むことの間には好循環が生まれ、社会や環境などグローバル課題解決につながる事が期待されている。

2. 世界的に広がる ESG 投資

こうした流れを受けて、ESG 投資は世界的に拡大している。世界の ESG 投資資産残高は、年平均約 15% (2012～2016 年) の伸びを示し、2016 年には世界の ESG 投資資産残高は約 23 兆ドルに達した (図 1)。その結果、世界の全投資資産残高の約 4 分の 1 (26.3%) が ESG 投資となっており、とりわけ欧州では過半 (52.6%) が ESG 投資となっている。



資料: Global Sustainable Investment Review 2016 より
日立総研作成

図 1 ESG 投資の国・地域別資産残高

なお、投資主体別にみると、2016 年現在、ESG 投資資産残高の約 4 分の 3 は機関投資家によるものである。しかし、ESG 投資資産残高に個人投資家が占める割合は、2014 年の 13.1% から 2016 年には 25.7% へと拡大しており、個人投資家の関心が高まっていることがわかる。

拡大する ESG 投資を、投資リターンの方から評価すると、① ESG 企業で構成されるインデックス投信のリターンは、主要株価ベンチマークより低いながらも安定的に成長 (急騰・急落リスクが小さい) する、② ESG への取り組みと企業価値や中長期の ROA の変化には、プラスの相関関係がみられる、などの研究結果が報告されている。従って、中長期のリターンを期待する投資家にとって ESG 投資の魅力が高い。企業側からみると、ESG への取り組みを進めることによって、中長期的な資金確保につながる可能性がある。

3. ESG による企業レイティング

企業として ESG 投資に対応していくために必要な

施策はどのようなものであろうか。ESG 投資手法や ESG レイティングを踏まえて以下で検討する。

まず、ESG 投資を投資手法別にみると、現状の ESG 投資手法の中心は、社会や環境に有害と考えられる特定の業種や企業、国際的な行動規範に合致しない企業を投資対象から排除する方法 (ネガティブ・スクリーニング) や、財務要因に加え ESG 要因を考慮して投資判断を行う手法 (インテグレーション) などが大半である。従って、投資対象から排除されない対応が必須となる。

一方で、ESG に優れた企業に投資するポジティブ・スクリーニングなど積極投資の手法も存在しており、今後、ESG に対する機関投資家・個人投資家の意識の高まりとともに、こうした手法の拡大も予測され、企業としてより戦略的な対応が必要となっている。

ESG に対する関心が高まる中で、ESG の観点から企業を評価・格付けする動き (ESG レイティング) が拡大している。ESG レイティングは、投資家の ESG 投資判断基準のひとつであるため、企業が戦略的に ESG 投資を獲得するためには、ESG レイティングのプロセスを理解する必要がある。

ESG レイティングのプロセスは格付け会社ごとに異なるが、いくつかの共通した傾向がある。表 1 は、主要な ESG レイティングである FTSE ESG Rating と MSCI ESG Rating のレイティングプロセスを整理したものである。ここに示すとおり、①一律の評価ではなく、企業や産業特性によって、重点テーマが設定されること、②製品・サービスなどの創出価値に加え、生産工程やサプライチェーンなど価値創造プロセスまで含めて、価値 (ビジネス) 最大化とリスク最小化が問われること、③最終的に数値でスコアが算出されることが、共通した特色である。

表 1 ESG レイティングのプロセス

| | FTSE ESG Rating | MSCI ESG Rating |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| 対象企業 | 約4,000社 | 約5,700社 |
| 対象 | <ul style="list-style-type: none"> 企業または産業別にESG観点から複数の重要課題(テーマ)を設定 対象企業への重要度により課題(テーマ)をウエイト付け | |
| 規準 | <ul style="list-style-type: none"> 重要課題(テーマ)ごとに下記を数値で評価 ① 事業での取り組み ② 価値(ビジネス)最大化とリスク最小化の達成度 ③ サプライチェーンなど価値創造プロセスでの取り組み | |
| 判定 | <ul style="list-style-type: none"> 課題(テーマ)ごとにKPIを設定、数値で総合スコアを算出 同業他社とも比較し、最終評価 | |

資料: 各種資料より日立総研作成

また、最近の動きとして、一部 ESG レイティングが SDGs を取り入れようとしていることにも注目が必要である。表 2 は、SDGs17 目標と FTSE と MSCI の ESG レイティングの評価項目を ESG に分類して示したもののだが、ここにもみるように SDGs と ESG レイティング評価項目はもともと親和性が高い。最近では、MSCI は SDGs の 17 目標を独自に再分類して評価に活用しているほか、FTSE も評価項目に SDGs を反映していることを発表しており、SDGs は ESG への取り組みの共通言語となっている。従って、SDGs 達成に貢献していくことは、ESG レイティングの評価向上にコミットしていくことと表裏一体であり、この点からも SDGs への取り組みは、企業にとって重要となる。

表 2 SDGs と ESG レイティング

| | SDGs | FTSE | MSCI |
|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| E | <ul style="list-style-type: none"> エネルギー 生産・消費・リサイクル 気候変動 海洋資源 陸上生態系 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、自然資源汚染・廃棄 環境関連の機会 | <ul style="list-style-type: none"> 気候変動、水資源汚染 生物多様性 環境SCM |
| S | <ul style="list-style-type: none"> 貧困 気候 健康・福祉 教育 ジェンダー 水と衛生 働きがいと経済成長 技術革新 産業と人との住み続けられる街 | <ul style="list-style-type: none"> 人的資本 製造責任 社会関連の機会 | <ul style="list-style-type: none"> 労働基準、健康・安全 人権 対顧客責任 社会的SCM |
| G | <ul style="list-style-type: none"> 平和と公正 パートナーシップ | <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス企業の行動 | <ul style="list-style-type: none"> コーポレート・ガバナンス、腐敗防止、税の透明性 |

資料: 各種資料より日立総研作成

4. ESG 投資への戦略的対応

ESG 投資への対応において、企業としては① ESG 投資対象から排除されないためのリスク最小化と投資家との対話、②自社の重点対応テーマを踏まえた事業を通じた SDGs への貢献、③非財務情報も含む KPI を活用した取り組み状況の開示などを行うことが重要である。

日立総研では、リアルタイムでのデータ取得や高度な分析などを活用した社会課題の解決に向け、研究を推進中である。こうした研究を通じて、これまで取得・活用が難しかったデータも含め多様なデータを活用することで、SDGs などグローバル課題解決への企業の取り組みとその「見える化」を支援し、グローバル課題解決と企業成長を同時に実現する経営戦略の推進に貢献していく。

Banking on a Low Carbon Future An investor guide for engaging with banks on climate change

研究第二部 主任研究員 藤井 佑二

ESG 投資が世界的に拡大している。ESG 投資とは、投資家が Environment（環境）、Social（社会）、Governance（企業統治）に配慮している企業を重視・選別して投資することである。世界持続可能投資連合（Global Sustainable Investment Alliance）によれば、2016年の世界のESG投資残高は23兆ドル（約2,530兆円）に上り、2014年から25%も増加した。

ESGのうち、Environmentに関しては2015年12月に開催されたCOP21で、ほぼ全ての国が温室効果ガスの排出削減に取り組む法的拘束力のある国際的枠組み、いわゆるパリ協定が成立した。同協定では、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して2℃未満に抑えることなどが全体目標として定められた。パリ協定で具体的な目標が設定されたことで、ESG投資を重視する投資家を中心に、エンゲージメント（建設的な対話）を通じ、投資先企業に地球温暖化（以下、温暖化）防止への取り組みを求める動きが加速している。

本書は、ESG投資の普及・促進を目的とする英国の市民団体「ShareAction」が、さまざまな投資先企業の中でも、銀行に着目し、銀行がとるべき温暖化防止の取り組みをまとめたものである。同団体では、英国の投資家が銀行とエンゲージメントする際のガイドラインとして本書を利用することを想定している。

1. 地球温暖化に 大きな影響力をもつ銀行

銀行は、直接的な温室効果ガスの排出量が少なく、直接的に受ける損害も少ない。しかし、銀行は火力発電向けの融資などを通じて間接的に温暖化に大きく関与してきた。また、温暖化は、さまざまな形で銀行の資産に深刻な損失を与えるリスクがあるうえ、温暖化対策でも銀行は資金調達面で重要な役割が見込まれる。

温暖化は、主に三つのリスクを銀行にもたらす。一つ目が物理的リスクで、これは気候変動が引き起こす

災害などによる、農業や林業、観光業などへの直接的な損害、サプライチェーンの寸断といった間接的な損害を通じて、銀行の取引先企業の業績を悪化させるリスクである。二つ目が移行リスクで、温暖化の進行に伴い、自動車業界や電力業界などでさまざまな規制強化が進み、銀行の取引先企業の競争力を急速に低下させるリスクである。三つ目が賠償責任リスクである。例えば、銀行がM&A案件で買収企業にデューデリジェンスやアドバイザー業務を提供した際に、M&A成立後に環境規制強化などで被買収企業の競争力が低下した場合、銀行が買収企業から損害賠償を請求されるリスクがある。これらは、銀行の業績悪化および融資余力の縮小によるリスクテイク能力低下につながる。

国際エネルギー機関は、COP21の全体目標を達成するために2016年から2050年までに計359兆ドル（年10兆ドル）もの巨額の環境対策投資が必要と推計する。政府だけでは到底賄えないため、民間資金が必要であり、大部分は銀行からの資金調達に依存する必要がある。

2. 温暖化対策で銀行に求められる 四つの取り組み

本書では、銀行が温暖化対策として行うべき取り組みとして、①温暖化リスクの評価とマネジメント、②温暖化対策に寄与する商品・サービスの開発、③政府機関や業界団体、他社との対話・協業、④対策の導入・モニタリングの四つを挙げる。これら四つの取り組みについて、本書の主張を以下整理する。

① 温暖化リスクの評価とマネジメント

温暖化が銀行の財務に与える影響に関して、世界の平均気温上昇が2℃未満のケースから6℃まで上昇するケースまでを想定をしてリスク評価をする必要がある。特に農業、林業、観光など温暖化から受

ける影響が大きい産業、資源、電力、自動車など温室効果ガスの排出量が多い産業を中心に、資産の分類ごとに温暖化の影響を評価し、最終的に全社レベルで影響規模を明らかにすることが重要である。

マネジメントは、温暖化が銀行の財務に与える影響を軽減・除外するための管理行動をさす。銀行は、取引先企業の温暖化対策に関する戦略、施策、実行体制などをモニタリングし、温室効果ガス排出量が多い業界を中心に最終的に取引先の対象から外すことを含めて検討する必要がある。

② 温暖化対策に寄与する商品・サービスの開発

銀行は、温暖化対策に寄与する商品・サービスを開発すべきである。例えば、M&Aに際し、温暖化が被買収企業にもたらすリスクに関する買収企業への助言、温暖化対策に有効な製品・サービスを提供する企業向け融資や株式上場支援、再生可能エネルギー事業向けのプロジェクトファイナンス、省エネルギー住宅向けの住宅ローンなどが考えられる。

③ 政府機関や業界団体、他社との対話・協業

温暖化対策では、政策当局、業界団体、他社との対話・協業も重要である。例えば、金融当局には、温暖化対策に有効な製品・サービスを提供する企業や事業向け融資のリスクウェイトを、温室効果ガスの排出量が多い企業や事業向け融資に比べて低くする制度の導入に関して、対話による働きかけを行うことも検討に値する。

④ 対策の導入・モニタリング

銀行は、COP21で定められた全体目標に沿う形で、温暖化対策に関する、全社戦略を構築することが重要である。戦略に実効性をもたせるため、取締役会で承認し、従業員も共有することが望ましい。また、KPIを設定し、外部から都度進捗を確認できる仕組みである必要がある。

3. 投資家に求められる 銀行とのエンゲージメント

投資家は、温暖化対策に関する銀行の取り組みを、エンゲージメントを通じて後押しすることが重要になる。まず銀行と個別にエンゲージメントの機会を設け、

温暖化への取り組みに関して質問し把握する必要がある。例えば、前述の①温暖化リスクの評価とマネジメントに関しては、「温暖化リスク軽減のため、どのようなリスク軽減策を講じているか?」、「融資先の企業における温暖化対策の取り組みをどのようにモニタリングしているか?」などの質問が有効である。また、②温暖化対策に寄与する商品・サービスの開発では、商品・サービスの導入目標の有無、③政策当局などとの対話・協業では、政策当局との協調の有無やその活動内容に関する質問が検討できよう。最後に、④導入・モニタリングでは、パリ協定の全体目標と整合する戦略の有無、会社の戦略への取締役会の支持獲得や取締役会による監督の有無に関する質問が考えられる。

投資家は、エンゲージメントを通じて銀行に温暖化対策の目標を設定させ、その進捗を確認し実行を促すべきである。銀行が目標を達成した場合は評価し、目標を達成できない場合はエンゲージメントを深め、銀行に改善を促すことが求められる。例えば、温暖化対策に関する情報開示が改善しない場合には、英国の会計基準を設定する財務報告評議会に報告し温暖化対策に関する情報開示の制度変更を求める、あるいは温暖化対策の取り組みに消極的な銀行には他の投資家と協調して経営陣に要求する、株主決議を行う、取締役の報酬や再任に反対するといった取り組みが必要である。具体的な行動により、温暖化対策における銀行の取り組みが実効性の高いものになると本書は指摘している。

4. むすび

銀行は、これまで温暖化防止への取り組みに積極的ではなかった。しかし、銀行は温暖化から間接的に大きな影響を受けるうえ、温暖化対策でも資金調達面で担う役割は大きい。近年、欧州系銀行を中心に新設の炭鉱向け融資の停止などが進められているが、銀行は今後より一層温暖化対策への取り組みが求められる。

本書では、銀行の取り組みに関して、英国の投資家が銀行とエンゲージメントすべき内容を具体的に示しており、英国だけでなく、ESG投資に関心をもつ世界の投資家に多くの示唆を与えるものである。ESG投資が拡大する中、温暖化対策に関する投資家と銀行のエンゲージメントが活発になり、温暖化対策に関する銀行の取り組みが広がることが期待される。

日立 総研

vol.12-2

2017年8月発行

発行人 白井 均

編集・発行 株式会社日立総合計画研究所

印刷 株式会社 日立ドキュメントソリューションズ

お問合せ先 株式会社日立総合計画研究所

東京都千代田区外神田一丁目18番13号

秋葉原ダイビル 〒101-8608

電話：03-4564-6700（代表）

e-mail：hri.pub.kb@hitachi.com

担当：主任研究員 坂本 真理

<http://www.hitachi-hri.com>

All Rights Reserved. Copyright© (株)日立総合計画研究所 2017 (禁無断転載複写)
落丁本・乱丁本はお取り替えいたします。

日立 総研

www.hitachi-hri.com