

再構築迫られるアベノミクス

本日公表の TDB 景気動向調査で、景気 DI は 2 カ月連続で 10 地域すべてが悪化した。これは東日本大震災直後の 2011 年 3 月～4 月以来のことである。年初から海外要因による円高・株安の影響を受けたものの、2014 年 4 月に消費税率を 8% に引き上げて以降、国内景気が軟調に推移していたなかでの落ち込みである。

もちろん、アベノミクスによる成果が表れていることも多い。例えば、雇用に関していえば、1 月の雇用者数は前年同月より 101 万人増加しており、正規の職員・従業員数は 56 万人増、14 カ月連続の増加である。失業者数は 211 万人で 68 カ月連続減少となっている。非労働力人口も減少していることから、多くの人が労働市場に参入し、職を得ているということである。また、有効求人倍率は 1.28 で 1991 年 12 月 (1.31) 以来 24 年 1 カ月ぶりの高水準となっている。その結果、10～12 月期の雇用者報酬は前年同期比で 1 兆 3,320 億円増加していた。

しかしながら、国内景気は天候不順が起これば景気も悪化するという関係が続いている。また、現在の景気は海外経済が下押し要因となっているが、日本の経済構造からみると、外需は全体の 2 割弱であり、8 割以上は内需で構成されているのである。これらのことを鑑みると、問題はいまの日本経済が外部からのショックによる影響を受けやすく、力強さに欠けていることにあるのではないだろうか。

いまこそアベノミクスは原点に立ち戻り、金融緩和だけでなく、投資を喚起する積極的な財政政策とともに、成長戦略を再構築し経済の再浮上に向けて全精力を傾けなければならない。そのために必要ならば、消費税率 10% への引き上げを先延ばしすることも選択肢のひとつであろう。その先に、名目国内総生産 (GDP) 600 兆円や 1 億総活躍社会、介護離職ゼロというアベノミクス第二弾を達成する未来が見えてくるはずである。

(撞球者)

消えゆく旅情

「上野発の夜行列車おりた時から、青森駅は雪の中―」石川さゆりの有名な演歌「津軽海峡・冬景色」の1節だ。昨年大晦日に行われたNHK紅白歌合戦でも歌われていたこの曲は、吹雪く北の大地へ向かう人々の、古き良き旅愁を見事に描き出していると思う。

しかしながら、この曲中に出てくる「交通手段」は、現在ではほとんど残っていない。例えば、上野発の列車は常磐線など一部路線を除いて激減し、「ブルートレイン」をはじめ、「北斗星」など往年の夜行寝台特急も軒並み引退した。現在でも走っている長距離旅客列車は、東京と山陰・四国地方を結ぶ「サンライズ瀬戸・出雲」くらいである。こうした背景は、何ととっても近年の交通の発達・多様化、そして「新幹線」の存在を抜きには語れない。3月26日には北海道新幹線も開業し、東北・北海道が今まで以上に身近な地域となるなか、今後も空港や駅のターミナルには「北へ帰る人の群れは誰も無口」な光景ではなく、帰省やスノーリゾートで楽しむ人々の笑顔で溢れることだろう。

思えば、時の総理大臣の田中角栄氏が提唱した「日本列島改造論」に始まり、我が国の交通網は飛躍的な発展を遂げてきた。その代表格が新幹線であることに疑いはなく、北海道新幹線が開通すると、新幹線網は南は鹿児島中央から北は新函館北斗まで接続することになる。かつて新幹線終着駅は西が「博多（福岡県）」、北が「盛岡（岩手県）」だと教わった筆者にとって時代の変遷を感じるものだが、その一方で新幹線と並走する在来線、特に在来特急などは相次ぎ廃止された。新幹線との競合を避けるため致し方ない側面もあるが、駅弁を食べながら流れる景色を眺め、目的地へ向かう「移動」の楽しみ、「旅情」が失われたと感じる人もいるかもしれない。

旅情といえば、我が国の鉄道に関する歌謡の一つに、「鉄道唱歌」がある。「汽笛一声新橋を はや我汽車は離れたり」で始まるこの歌謡は、旧国鉄時代の全国津々浦々の鉄道沿線風景をリズムカルに描写している。鉄道とは縁遠い生活だった幼い筆者にとって、この歌謡は各地の風景を、まるで各駅停車の旅の様に思い起こさせてくれるものだった。しかし、山を削り橋を架け、最短距離で線路を敷く新幹線には、こうした「鉄道唱歌」に歌われるような旅の魅力が果たしてあるのだろうか。

新幹線による安全・快適さがもたらす高速交通システムは、世界が認める高いクオリティを誇る。そして我々もまた、新幹線による時間短縮を大手を広げて迎え入れてきた。しかしながら同時に我々はまた、時間短縮や利便性といった利益と引き換えに、限りある時間をまったりと過ごす「心のゆとり」を失ってしまったのかもしれない。

(氷菓)

なぜPDCAを回せないのか

マネジメントの基本とされる「PDCA」は、「計画を立て (Plan)、実行し (Do)、振り返り (Check)、次はもっと良いやり方をする (Action)」というシンプル極まりない手法だ。しかしこれを「きっちり行えている」と胸を張れる企業・職場は少ない気がする。

シンプルなものほど奥が深く、また「凡事徹底」が一番難しいのかもしれない。それにしても、戦後まもなく紹介された手法が70年近く経っても真に根付かないのは何故なのだろう。

仕事の現場でよく言われるのは、「P、Dはできても、日々の業務に追われてC、Aまで行うことが難しい」ということだ。だが、専門家に言わせると問題は別のところにあるらしい。

彼らが指摘するのは、「多くの企業・職場において、そもそもP (計画) が適切に行われていない」という点だ。ちなみに、「一般に計画と呼ばれていて、実は計画ではないもの」には、次のようなものがあるという。

- ・トップダウンによる数値目標の、単なる日割り・人数割り
- ・数値目標があるのみで、それを達成するための行動計画 (いつ、誰が、何を、どのように実行するか) がない
- ・行動計画があっても、それが絞り込まれていない。あるいは実行可能なステップに細分化されていない。したがって、その実施状況や結果を評価することもできない
- ・行動計画が日常業務の中に落とし込まれておらず、別個に実施されるものとして乖離している

「計画もどき」がまかり通るのは、それでも業務が回っていくからだ。しかし、A (改善) によるスパイラルアップがなければ、人も組織も現状を維持することしかできず、取り巻く環境が変化すればやがて競争力を失っていくだろう。

そう考えると、「目標」を「計画」化することは、見落とされがちだがきわめて重要なスキルといえる。もうすぐ新年度。まずは自分の「計画もどき」を見直したい。

(KH)

正社員改革の行方

3月1日、日本経済団体連合会（経団連）に加盟する企業の会社説明会などの採用活動が解禁され、2017年春卒業の学生の就職活動が本格的にスタートした。経団連は17年卒採用の解禁時期を昨年8月から6月に2カ月前倒ししたが、経団連に加盟していない企業からは優秀な学生をいち早く獲得しようとするまでに内定を出したところもあるという。

しかしながら、ここに来て再び正社員の働き方についての議論が活発化してきた。雇用を含めた社会制度の違いを表したキーワードとして、日本の「メンバーシップ型」と欧米の「ジョブ型」があるが、正社員改革の第一歩として、日本においてもジョブ型正社員に関する雇用ルールの整備を行うべきというものである。

ジョブ型正社員とメンバーシップ型正社員の特徴を比べると次のようになる。

ジョブ型では、スキルのない若者に厳しく、スキルのあるシニア従業員（年齢ではなく仕事に紐づいた報酬に比べて熟練度が優っている従業員）にやさしい仕組みといえる。原則として仕事に人がはりつく形で、報酬制度は職務給が基本となり、年齢や家庭の事情は関係ない。また、採用は欠員補充が基本となり、社内に欠員を補充できる人材がいない場合に社外から採用される。

他方、メンバーシップ型は、過去にそれほどトレーニングをしていなくてもジョブ型に比べると就職しやすいため若者に優しい反面、いったんメンバーシップを得る機会から外れてしまった若者（非正規社員やフリーターなど）に厳しい仕組みといえる。原則として人に仕事をはりつける形で、報酬は職能給が重視される。採用は新卒を定期採用し、育成はOJTとジョブローテーションによる企業内育成が基本となる。

これは、2013年に規制改革会議の答申で「ジョブ型正社員」を増やすことが、正社員一人一人のワークライフバランスや能力を高め、多様な視点を持った労働者が貢献する経営（ダイバーシティ・マネジメント）を促進することとなり、労使双方にとって有益」としたことが発端となり、その後の成長戦略などに反映されてきた。

日本の労働市場が正規・非正規といった線引きで極端に二分化するなか、正社員という身分を得るために企業からメンバーシップ型の無限定な働き方を期待・要請されることは、とりわけ既婚の女性にとって不利に働きかねない。そこで、ジョブ型を含む、より多様な正社員モデルの普及・促進が必要との議論が高まってきたのである。

今後は「ジョブ型」をより意識した採用・就職活動の広がりを前提とした正社員改革が進んでいくと考えるべきであろう。

(撞球者)