

学習院大学教授

守島 基博氏

Next Stage 生産性改革

日本赤十字社社長

清家 篤氏

育成後の活用を含めた戦略をこれまで、生産性を上げるための人への投資については、人の資本を高めることで、人の能力を高めることだけが強調されてきた。しかし、個人の能力を高めても、その能力が適切に活用されなかつたら意味がない。育成するだけではなく、育成した後に、どう活用していくのかまでトータルに考えることが、的投資の大きなテーマだ。

日本企業は、新卒一括採用を続けてきた経緯があり、人の育成を重視してきた。しかし、先端的な取り組みをしている企業を除き、育成や、様々な経験によって能力が高まつた人たちを、どう活用していくかを十分に考えず、「育成のための育成」をやっている企業が多い。

日本は、企業による人的資本投資の最も充実している国の一
つだった。戦間期に発達した重
化学工業で使われる技術は、海
外から導入されたもので、企業
内で労働者を育成するため「養
成工制度」が始まった。企業は
育成にかかる費用を回収する
ために、訓練した労働者に長く
勤めてもらう必要があり、長期
雇用が必要になった。

Make・Buyで競争力高める

エズラ・ボーゲル氏が『ジャパン・アズ・ナンバーワン』を書いた1979年を含む1970年代半ばからバブル崩壊までは日本経済の黄金期で、それを支えた日本の雇用制度はその源泉だと言われた。オイルショックの後、日本の労使は、雇用を保障する代わりに、賃金はマイ



（せいけ・あつし）1978年慶應義塾大学経済学部卒。同大学教授、慶應義塾長等を経て2022年に現職。21年から日本生産性本部評議員。専門は労働経済学。

■企業特殊的熟練と一般的熟人の資本理論の生みの親はノーベル賞学者のゲーリー・ツカーハー氏だ。それまで、経済では部材と同様の生産要素として扱われていた労働を、投資によって能力が高まり、生産性を上昇する投資財とした理論だベックラー氏の人的資本投資の維持も難しくなった。日本は人材調達の可能性も高まつた。リストラで人員が減少するで、職場はゆとりを失った。政府も雇用の流動化を言い出し企業の人的投資のインセンティブは低下した。雇用の規制緩和に伴い、人的投資が少なくなる非正規雇用の割合も増え、本全体で人的資本投資の総額が減った。

組み立てられている。投資費用をかけて投資収益を得るという投資行動だ。直接費用、機会費用をかけて育成することで従業員の生産性は上がり、企業は収益を得る。労働者は生産性向上に伴い賃金が上がる。

企業内で行う訓練によって高まる能力には、その企業だけで役に立つ企業特殊的熟練と、どの企業でも役に立つ一般的熟練がある。どちらの能力が高まるかによって企業と従業員の費用と収益の負担割合は変わる。実際はケース・バイ・ケースで、企業と労働者が費用負担をシェアしているのが一般的だ。

■ MakeもBuyも両方あり

ベンシルベニア大学教授のピーター・キャペリ氏は、著書『タレント・オン・ディマンド』の中で、人材は自社での育成と他社の人材を勧誘・採用す

「Make・Buy」の両社の選択肢があると言っている。A社とB社が同じビジネスクールの出身者を雇えば能力が変わらない。競争優位を得ようとしたら自社で付加価値を付することが必要になる。企業はakeもBuyも両方あり、人事戦略が必要になる。

働く人にとっては、自分自身にどれだけ付加価値を付けらるかによって、賃金は高まり、用保障も強まる。良い仕事の条件とは、その職場で働くと、成長できて、生産性を高めることができることだ。

雇用流動化は、費用と収益労働者と企業でどう分担するかという課題を顕在化させる。これを労使で話し合う必要がある。日本の将来は、人的資本投資の充実にかかっていること、間違いない。

読み解く トランプ政権 今後の動き

上智大学教授 前嶋 和弘

③

本稿では3回に分けて、世界を揺るがしているトランプ政権の行動原理を振り返りながら、今後の動きを読み解いています。連載3回目の今回はトランプ政権の大きな「改革」志向について論じる。

「常識の革命」で全面抗争

国民の20%から25%もあり、出口調査からは8割以上の人々がトランプ氏に票を投じていることが分かっている。米国の福音派にとって、命は神が授けるものであるため、女性の権利としての中絶は禁憲だ。さらに、気候は神がつかさどるので、気候変動政策そのものも不遜なものとなる。また、イスラエル支持だ。

そのため、最大の支持層である福音派への利益還元のために、トランプ政権は大統領令などを通じて、「キリスト教の保護」を訴えてきた。一方でトランプ政権は、「多様性、公平性、包摶性(DEI)」の名前で多様な価値観を推し進めてきたとして、大学を敵視する。

前回の連載で論じたように、トランプ氏は、常にコアの支持層を念頭に政策を行っている。そのトランプの行動原理の先にある目標は何だろうか。それは支持層に合わせた大きな改革である。就任式のトランプの言葉を借りれば、「常識の革命」の例として最もわかりやすいのが、ハーバード大学やコロンビア大学といった名門大学との全面抗争である。世界に誇り、国力の源泉でもある大学を敵視するのがなぜ「大きな改革」の柱で「常識の革命」であるのか。

上述のトランプ政権のコア支持層の中で、最も数が多いのはキリスト教の福音派。大学への規制は福音派の主張に沿った「大きな改革」に他ならない。

■最大の支持層への「利益還元」

米国の福音派とは、アメリカの学技術研究で進んでいるため、連

邦政府からの助成が大きい。各種大学向けの国立衛生研究所(NIH)や疾病予防管理センター(CDC)、国立科学財團(NSF)、等研究計画局(DARPA)など

が大幅に削減された。そのあたりで、このほか、カリフォルニア大学各校とプリンストン大学、デューク大学、スタンフォード大学などの一流校は軒並み、トランプ政権の助成削減を受けて雇用凍結を発表した。

■日本からの留学生にも影響

この問題は日本からの留学生に

も影響している。トランプ政権は

5月末、アメリカに留学を希望す

る人たちのビザ取得に必要な面接

の新規受け付けを一時停止した。

6月半ばに、面接は再開されたが、

その際の条件として応募者に対し

て、SNSの公開と書き込んだ内

容の精査が義務付けられている。

具体的にはビザ申請者は、過去5年間に使用したすべてのSNSの

ユーザー名か、アカウント名を、申請書に記載し、記載された情報

が真実かつ正確であることを確認

した上で署名・提出する。ソーシ

ルの連邦助成金を差し止められて

いたが、新学期を前に、2億ドルの

罰金支払いと、多様性・公平性・

包摶性プログラムの削減から中東

研究学科のカリキュラムや人事の

見直しに至るまで、数多くのトラン

プ政権の要求の履行に合意して

いる。

■修復不能のダメージとなる可能

合意に基づいて、コロンビア大

学側はイスラエルのガザ攻撃を巡

る学生の抗議運動の取り締まり強

化に同意した。デモ参加学生への

懲戒・除籍処分、抗議活動中のマ

スク着用禁止の徹底、新たな警備

員の採用、大学施設への学生占拠

も実現する。世界に冠たる

の莫大な助成金が起爆剤となっ

た。その中で生まれた科学技術の

開発と発展には、インターネット、

AIなど枚挙にいとまがない。軍

事技術も含まれる。世界に冠たる

アーティファクトを支えたの

は、大学だった。

大学教育はアメリカが世界に誇

れるものの一つである。アメリカ

の大学教育は世界にとって羨望の

技術の飛躍的発展は連邦機関から

化に同意した。デモ参加学生への

懲戒・除籍処分、抗議活動中のマ

スク着用禁止の徹底、新たな警備

員の採用、大学施設への学生占拠

も実現する。世界に冠たる

の莫大な助成金が起爆剤となっ

た。その中で生まれた科学技術の

開発と発展には、インターネット、

AIなど枚挙にいとまがない。軍

事技術も含まれる。世界に冠たる

アーティファクトを支えたの

は、大学だった。

大学教育はアメリカが世界に誇

れるものの一つである。アメリカ

の大学教育は世界にとって羨望の

技術の飛躍的発展は連邦機関から

化に同意した。デモ参加学生への

懲戒・除籍処分、抗議活動中のマ

大学叩きはソフトパワー失う危険

■日本からの留学生にも影響

この問題は日本からの留学生に

も影響している。トランプ政権は

5月末、アメリカに留学を希望す

る人たちのビザ取得に必要な面接

の新規受け付けを一時停止した。

6月半ばに、面接は再開されたが、

その際の条件として応募者に対し

て、SNSの公開と書き込んだ内

容の精査が義務付けられている。

具体的にはビザ申請者は、過去5

年間に使用したすべてのSNSの

ユーザー名か、アカウント名を、

申請書に記載し、記載された情報

が真実かつ正確であることを確認

した上で署名・提出する。ソーシ

ルの連邦助成金を差し止められて

いたが、新学期を前に、2億ドルの

罰金支払いと、多様性・公平性・

包摶性プログラムの削減から中東

研究学科のカリキュラムや人事の

見直しに至るまで、数多くのトラン

プ政権の要求の履行に合意して

いる。

■修復不能のダメージとなる可能

合意に基づいて、コロンビア大

学側はイスラエルのガザ攻撃を巡

る学生の抗議運動の取り締まり強

化に同意した。デモ参加学生への

懲戒・除籍処分、抗議活動中のマ

スク着用禁止の徹底、新たな警備

員の採用、大学施設への学生占拠

も実現する。世界に冠たる

アーティファクトを支えたの

は、大学だった。

大学教育はアメリカが世界に誇

れるものの一つである。アメリカ

の大学教育は世界にとって羨望の

技術の飛躍的発展は連邦機関から

化に同意した。デモ参加学生への

懲戒・除籍処分、抗議活動中のマ

スク着用禁止の徹底、新たな警備

員の採用、大学施設への学生占拠

も実現する。世界に冠たる

アーティファクトを支えたの

は、大学だった。

大学教育はアメリカが世界に誇

れるものの一つである。アメリカ

の大学教育は世界にとって羨望の



中部特集



What's **MEITETSU** **WAO!?**

名鉄×
WAON
はじまる

合事業を中心として、時代の流れに合わせて沿線地域とともに成長してきた。今後は人口減少など、これまでとは異なる状況が予想される中、自ら新たな価値を創り出さなければならないと考え、2040年のありたい姿を描くとともに「新たな経営ビジョンを掲げた」と今回の「名鉄×WAO!」への取り組みの経緯

新しいグループビジョン策定の理由はなにか、目指すゴールはどのようなものか、どのように内外に「想い」を浸透させるか、同社広報部グランディング担当課長・佐伯高史氏に話を聞いた。

名古屋鉄道（本社＝愛知県名古屋市）は、2024年8月にグループ経営ビジョン「名鉄×WAO！」（メイティツワオ）を公表した。130年以上の歴史を持つ名鉄グループによる新たな挑戦が始まっている。

名古屋鉄道

を語つた。

2040年へ「WAO！」な会社像をデザイン



名古屋駅前のシンボル「ナナちゃん」人形をしてアピール
AO! 仕様が違うねと実感しても
理解のリーディング力
ンパニーとして存在するようにしたい」と語
つた。

を開催したほか、新入社員研修、階層別研修、マネジャー研修などでも取り上げ、浸透を図った。また、社内報やグループ報などでジョンの解説を行ったほか、冬刺やノベルティ類へロゴを印刷するなど、多くの人の目に触れるなどを意識したプロモーションを展開している。

取り組み開始から数ヶ月後、内外にアンケートを実施し、「タ 鉄×WAO!」の浸透度を調べたところ、グループ社員では「知つている」が約9割、外部の人

具体的には、高崎裕樹社長が年頭訓示も含めて、機会あるごとに率先して「名鉄×WAO!」を話題にすること)で、経営層の本気度とともに、その認知度を高めた。グループ各社の経営層にプランディングの必要性を徹底するために、プランディング

■ 人事、採用、育成とのリンクは「知っている」が約6割との結果だった。「予想以上の広がりと評価している」（佐伯氏）。

採用活動でも好感を得ていい。『名鉄×WAO』のCMを見て、「鉄道会社うしくない」と志望のきっかけを語る志望者もいるという。これまでのイメージから一步踏み出し、新たに挑戦をしている名鉄グループの姿が外部からも見えるようになってきている。



川北電氣工業株式會社
本社／〒460-0008 名古屋市中区栄四丁目6番25号
電話 (052) 251-7111(代表)

もっと自由に もっと楽しく
日々を彩り 暮らしをデザインする

▲ TOYOSHIMA
ライフスタイル提案商社
www.toyoshima.co.jp

金融分野では、資産価格の動向

規模な投資は行わないでしょう。

I

が貸付ポートフォリオの問題点

をチェックしたり、貸付申請の審

査を支援したりす

る役割も果たして

います。

I

は規

制遵守の確認にも

役立ちます。

金融

分野におけるAI

の課題の一つは、

市場参加者が互い

に先んじようとす

るため、社会全体への利益がほと

んどない点です。

もう一つの課題

は、AIを効果的に活用するため

のリソースやスキルが不足してい

る小規模な銀行がまだ多く存在す

ることです。

電力分野では、最も効率的な方

法で発電し、停電を回避できるス

マートグリッドへの移行をAIが

支援しています。

化石燃料から風

力や太陽光発電への移行に伴い、

需要と供給のバランスを保つこと

が課題となっていますが、AIは

この点でも役立ちます。

AIは予

別に研究された電力、金融、医療、

情報の各分野の具体的な課題を教

えてください。

大川

前回は全体を俯瞰してお

話しいただきました。

今回は産業

別に研究された電力、金融、医療、

情報の各分野の具体的な課題を教

えてください。

ベイリー博士

医療分野では、

AIを活用した画像診断の読み取

りや医師へ診断や治療の提案を行

う技術が著しい進展を遂げています。

AIは新薬開発においても有

用性が示されています。

しかし、医

者と医療提供者双方が、誤りを犯

る技術が著しい進展を遂げています。

AIは新薬開発においても有

用性が示されています。

しかし

