



# Risk Flash No.90 (Vol.3 No.28)

発行：滋賀大学経済学部附属リスク研究センター  
 発行責任者：リスク研究センター長 久保英也  
 〒522-8522 滋賀県彦根市馬場1-1-1  
 TEL:0749-27-1404 FAX:0749-27-1189  
 e-mail: [risk@biwako.shiga-u.ac.jp](mailto:risk@biwako.shiga-u.ac.jp)  
 Web page: <http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2>

- シリーズ「日本の製造業の復権」：第3回-2 服部泰宏・・・・・・・・・・Page 1
- シリーズ「日本の製造業の復権」：第4回 陳韻如・・・・・・・・・・Page 2
- 教員紹介：和田佳之・リスク研究センター通信・・・・・・・・・・Page 3

## 「日本の製造業の復権」③-2

### 人的資源管理論からみた、日本の製造業②

はっとりやすひろ  
 情報管理学科准教授 服部泰宏

前号で、正社員の長期雇用が企業の競争優位につながるということ、そして2012年現在の日本企業においてもなお、長期雇用が維持されているということを確認しました。ただ、私には1つ気がかりなことがあります。それは、長期雇用の維持は競争優位のための1つのファクターではあるけれども、それは実はもう1つのファクターを伴ってはじめて有効に機能するという、そして、2012年現在の日本企業はそのもう1つのファクターを欠いているのではないかと、ということです。それは「キャリア上の転機の提供」です。

日本企業が、長期雇用とともに採用してきたのが、年功昇進と部門間人事異動でした。年功昇進は、社員が「昇進のために働く」モチベーションを提供すること、部門間人事異動は、社員に複数部門を経験させることで、キャリアを通じて当該企業での業務に特化した能力・スキルを形成することにそれぞれ寄与するといわれています。私は、これらは同時に、社員に対して「キャリア上の転機」を定期的に経験させる機能をもっていたと考えています。簡単にいえば、長期雇用を前提とする日本企業において、社員のキャリアを停滞させることなく、高いモチベーションと高い業績を引き出し続けるために、年功昇進と部門間人事異動による「キャリア上の転機

の提供」が極めて大きな意味を持っていたと考えています。

したがってもし、年功昇進と部門間人事異動が廃止され長期雇用だけが残った場合、日本企業の中に長期にわたってキャリア上の転機を経験しないまま働き続けている大量の社員が生みだされることとなります。残念ながら、私の懸念は現実のものとなっているようです。2012年7月、日本企業533社（この調査のサンプルには、製造業以外も含まれています）を対象に私自身が実施した調査によれば、過去に昇進や転属を経験してから今日に至るまでの期間が、勤続年数全体の1/3以上にもおよぶ社員（たとえば、勤続30年目で、過去10年以上にわたって一度も昇進を経験していないような社員）がかなりの数存在することがわかりました。さらに重要なのは、こうした「キャリア上の転機」の減少が、社員のキャリアの停滞を招き、モチベーションや会社への貢献の意欲の減退を招いているということでした。

年功昇進や部門間人事異動の廃止そのものが、日本企業にとって避けられない傾向であるとすれば、それにかかわって、社員に「キャリア上の転機」を経験させるメカニズムを提供することが、日本企業にとって急務であるように思います。

## 「日本の製造業の復権」④

企業経営学科准教授 陳 韻如 ちん いんじょ

昨年からの日本製造業の失速について、垂直統合型のビジネスモデルが主な原因だと多くのジャーナリストや学者が指摘しています。しかし、このような一辺倒の議論に違和感を持っています。なぜなら、アップル社は垂直統合モデルで一度は失敗しましたが、その後成功した好例であり、サムソンの躍進と競争優位の維持も垂直統合が功を奏しているからです。垂直統合とは、一般的に完成品とそれを構成する部品の担い手が同じ場合の分業構造を指しますが、実際、統合には程度の問題があります。また、製品や産業構造はそれぞれ異なるため、垂直統合が日本製造業の凋落の主因だと一概に議論すべきではないと思われます。

企業が垂直統合型のビジネスモデルを採っているかどうかは、社会ネットワーク分析によって検証できます。社会ネットワーク分析はレントゲンのように、目に見えない関係や情報の脈流等を数値化し、構成要素間の相互作用まで可視化できる優れた手法です。この手法を用いてパナソニックグループの「創生 21 (2001 年)」改革前後の取引関係を分析した結果、パナソニックグループは外部のデバイス関係の協力企業との取引関係が激減し、その代わりにグループ子会社を介してデバイス・素材・完成品の生産、販売を一括して行う垂直統合強化の傾向が見られました。その目的の一つとして技術のブラックボックス化を図ることが推測できます。パナソニックの構

造改革をさらに業績との関連性と併せて検証すると、パナソニックの垂直統合強化路線は少なくとも 2008 年まで収益の改善と上昇に貢献したことがわかりました。それに対し、ソニーグループ内では生産に関する取引関係が少なく、川上の素材関連子会社と、川下にある非関連分野事業群とのみ取引関係があることが浮かび上がります。ソニーはそもそも垂直統合モデルに固執していないようです (2000 年後半時点)。

このように、日本製造業の失速につながった要因はほかにあるようです。パナソニックグループの 2001 年以降の従業員数が数万人単位で減り続けていることから、パナソニックはアメリカ式の組織再編、つまり選択と集中やリストラを実行し続けていると推測できます。昨年の日本製造業の失速は、アメリカ式経営による再生の限界を示しているのではないかと考えています。真の成長を求めるためには、単に事業規模の縮小よりも、新規事業の開拓や変化し続ける DNA が必要だと思われます。また、コア人材の確保も必要です。リストラされた技術者は海外のライバル企業に流出した例が少なくないからです。

以上、一研究者として日本の製造業の未来を展望するための一つの視点として、定量的な分析手法によってパナソニックの再生を考察してきた知見を提供させていただきました。

## 教員紹介 「和田佳之」

私の研究テーマを包括的にかつ端的に表現すると、「外部性問題の解決策の探究」と言えます。「外部性」とは経済学の専門用語ですが、それほど複雑な概念ではありません。経済学が前提とする市場取引は、いくつかの条件が満たされる限りにおいて、無駄のないパフォーマンスを示すことが知られていますが、実はその条件が日常生活においては常に満たされるとは限らない現実に難点があります。その一例が外部性の存在で、その意味する所は人々の厚生に影響を与えるにもかかわらず市場取引の対象になっていないような事物ということになります。つまり市場取引の“外”に位置づけられるような現象という事で“外部”性という名称が付けられた訳です。

外部性の具体例は枚挙に暇がありませんが、様々な環境問題はこの典型例だと言えます。愛煙家によるタバコの煙は嫌煙家にとっては文字通り“煙たい”存在ですし、私も利用する自動車は、現在の科学技術ではその多くが有害物質を含む排気ガスをまき散らさずには走れません。さらに自動車は、交通事故の原因という側面

において人々の生命を脅かす存在にもなりえます。ではこのような諸問題を解決するにはどうすればよいのでしょうか？

上で取り上げたような社会問題の解決は政府の仕事であると一般的には考えられるかもしれませんが、政府しか頼れないとも言いきれません。タバコの例では愛煙家と嫌煙家が話し合っ、喫煙が認められる時間帯や空間を限定的に設ける事例がある事や、自動車の例では消費者運動やその要望を受けて、自動車メーカーが有害物質の排出を軽減する装置や事故回避技術の開発に乗り出したというような新聞記事を見かける機会も少なからずあります。私はこのようにできるだけ「おかみ」に頼らず、当事者間での外部性問題の解決を誘発するような制度、特に法制度はどのように設計されるべきかという問題意識を持って研究に勤しんでおります。

わだよしゆき  
経済学科准教授 和田佳之



## リスク研究センター通信

リスク研究センター・ワークショップ 第1回 2012年10月12日

水野敏明氏 「琵琶湖を取り巻く世界の環境問題」

リスク研究センターは滋賀大学の大学院生を主な対象に、リスクに関する連続ワークショップを設けています。今年のテーマは「アジアの課題」ですが、その第一弾として、2012年10月12日にリスク研究センター客員研究員の水野敏明氏による「琵琶湖を取り巻く世界の環境問題」という講演が行われました。水野氏は世界自然保護基金ジャパンで働かれた経験があり、今回は生物多様性条約、琵琶湖の生態系、そして放射線汚染と水リスクなどについて、豊富な資料を用いながら説明されました。また、討論者である本学名誉教授の酒井泰弘先生から、リスクの定義や分類、琵琶湖周辺の歴史や生態、

そして持続可能な経済や社会のあり方について議論していただきました。受講した

院生はアジアからの留学生がほとんどでしたが、アジアにおける経済成長と環境保全の矛盾を中心に活発な議論が行われました。経済を専門とする学生は環境問題に触れる機会が少ないだけに、身近な琵琶湖の歴史と生態系を知り、原子力や環境汚染問題について考える良い機会になりました。（経済学部特任准教授 李 蓮花）



### 「リスクフラッシュご利用上の注意事項」

本規約は、滋賀大学経済学部附属リスク研究センター（以下、リスク研究センター）が配信する週刊情報誌「リスクフラッシュ」を購読希望される方および購読登録を行った方に適用されるものとします。

#### 【サービスの提供】

1. 本サービスのご利用は無料ですが、ご利用に際しての通信料等は登録者のご負担となります。
2. 登録、登録の変更、配信停止はご自身で行ってください。

#### 【サービスの変更・中止・登録削除】

1. 本サービスは、リスク研究センターの都合により登録者への通知なしに内容の変更・中止、運用の変更や中止を行うことがあります。
2. 電子メールを配信した際、メールアドレスに誤りがある、メールボックスの容量が一杯になっている、登録アドレスが認識できない等の状況にあった場合は、リスク研究センターの判断により、登録者への通知なしに登録を削除できるものとします。

#### 【個人情報等】

1. 滋賀大学では、独立行政法人等の保有する個人情報の保護に関する法律（平成15年5月30日法律第59号）に基づき、「国立大学法人滋賀大学個人情報保護規則」を定め、滋賀大学が保有する個人情報の適正な取扱いを行うための措置を講じています。
2. 本サービスのアクセス情報などを統計的に処理して公表することがあります。

#### 【免責事項】

1. 配信メールが回線上的問題（メールの遅延、消失）等によりお手元に届かなかった場合の再送はいたしません。
2. 登録者が当該の週刊情報誌で得た情報に基づいて被ったいかなる損害については、一切の責任を登録者が負うものとします。
3. リスク研究センターは、登録者が本注意事項に違反した場合、あるいはその恐れがあると判断した場合、登録者へ事前に通告・催告することなく、ただちに登録者の本サービスの利用を終了させることができるものとします。

#### 【著作権】

1. 本週刊情報誌の全文を転送される場合は、許可は不要です。一部を転載・配信、或いは修正・改変してblog等への掲載を希望される方は、事前に下記へお問い合わせください。

\*尚、最新の本注意事項はリスク研究センターのホームページに掲載いたしますので、随時ご確認願います。

( <http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2/3:12> )

\*当リスクフラッシュをご覧頂いて、関心のある論文等ございましたら、下記事務局までメールでお問い合わせください。

発行：滋賀大学経済学部附属リスク研究センター

編集委員：ロバート・アスピノール、大村啓喬、金秉基、久保英也、  
柴田淳郎、得田雅章、宮西賢次、山田和代

滋賀大学経済学部附属リスク研究センター事務局（Office Hours:月一金 10:00-17:00）

〒522-8522 滋賀県彦根市馬場 1-1-1 TEL:0749-27-1404 FAX:0749-27-1189

e-mail: [risk@biwako.shiga-u.ac.jp](mailto:risk@biwako.shiga-u.ac.jp)

Web page: <http://www.econ.shiga-u.ac.jp/main.cgi?c=10/2>