

創価経営論集

第47巻 第1号 2023年3月

- 時間当たり年間平均給与に関する研究
—COVID-19前から禍にかけての分析— 平岡 秀福 (1)
- 今後の米国債券市場についての考察
～テイラー・ルールと1974年と1983年の金融対策 志村 裕久 (17)
- シンガポールにおける「環境ガバナンス」とサステナブル戦略
—国家イニシアティブと公的機関の役割— 中村 みゆき (31)
- Herbal Technologies for the Future:
A New Type of Small-scale Farming in Japan Through a Case Study
of Kenji Maeda's Herb Farming Methodologies Yoshihisa GODO / Tai Wei LIM (51)
- 企業におけるジェンダーの比較経営研究：
ドイツを事例として 里上 三保子 (61)
- 新入社員のエンプロイアビリティ・スキル尺度開発のための展望
～バングラデシュを中心に～ Mohammad Khasro MIAH / 泉谷 道子 (79)
- A Research Note : Revisiting the Examination of the Internal Labour Market Clarified
by Doeringer and Piore with Reference to the Practice of Employment and Wages
in Japanese Management Kosuke MORI / Naoki KURIYAMA (95)

時間当たり年間平均給与に関する研究 — COVID-19 前から禍にかけての分析 —

平岡 秀福

目次

- I. イントロダクション—問題提起と本稿の目的—
 - II. 先行研究
 - III. データ源と対象期間，時間当たり年間平均給与（時給）の計算方法
 - IV. 全産業と業種別の平均時給と分布ならびに偏差
 - V. ランキング（一部抜粋）
 - VI. まとめにかえて—結果の解釈と残された課題—
- 主要参考文献

I. イントロダクション—問題提起と本稿の目的—

COVID-19 の感染拡大は，世界経済・社会に大きな影響を与え，多くの企業の従業員給与にも影響を与えている。売上高などのボリューム減少に伴い，従業員の労働時間が短縮され，彼らが働きたくても企業側が働く時間を削らざるを得ないという状況も多く生まれた。それでも，今後 COVID-19 が収束していけば，売上高のボリュームも徐々に復活し，労働時間も再び増加傾向に転じることが予測されるであろう。ただ，労働時間が増加していだけでは，さまざまな問題が生じる可能性がある。給与を上昇させることが日本経済の課題となっているが，働くことを渴望して時給の上昇がさほどなくても，長時間労働の職を求める傾向が生じることもありうる。

COVID-19 を経験し，日本企業もテレワークなど新しい働き方を考えるきっかけとなった。しかし，在宅勤務の時間も含めるとライフとワークの境目がかえって見えづらくなり，むしろ労働時間は延長しているのではないかということも懸念される。これはジョブ型雇用という名の隠されたサービス残業を生じせしめる原因を作る可能性をもたらすかもしれない。

労働時間短縮という問題意識はすでに Before COVID-19 からわが国の働き方改革の時流の中にあったが，After COVID-19 でも，時短に応じて給与が減少したままで，なかなか Before COVID-19 水準にまで戻らなければ，経済の復活と活性化には弾みが見つからない事態が長く続くこ

とになりかねない。

また、年間平均給与の額だけで見ると、たとえそれが増加して Before COVID-19 水準まで戻ってきたとしても、これまでの働きたくても働けなかったことへの反動も相俟って、テレワークも含めた総労働時間の延長に大きく依存してしまう傾向すら生じる可能性もある。そのことがかえって長期的に日本の労働環境を疲弊させ、サステナビリティ経営を脅かす要因になる恐れすらある。

そこで本稿では、COVID-19 終息後に日本企業が向かうべき給与水準のベンチマークとして、従業員1人当たりの年間平均給与額で見のではなく、それを年間総労働時間で除して求める、従業員1人当たりの労働1時間当たり年間平均給与（以降、これを単に時給と略す）をCOVID-19前と渦中のデータで算出する。そしてこれらを業種間と企業間で比較分析することによって、その格差を明らかにし、日本の各産業や企業が抱える問題点を浮き彫りにする。ここで計算されるCOVID-19前とCOVID-19渦中の2020年度の時給に関する情報は、今後回復基調に向かう各社にとっては改善すべき時給の道標となり、After COVID-19でもしばらくその水準を下回る企業にとっては、そこが当面たどり着くべきゴールであることを提示できるであろう。

II. 先行研究

Cascio [2006] は、Walmart と Costco の時給比較を通じて、時給が高い企業の時間当たり営業利益額が高いケースがあることを主張した。Strain [2019] は、従業員報酬の成長率は生産性の成長率と関係があり、労働者のおよそ半数は時給の中央値に到達していないことを分析結果から明らかにした。Lazear [2000] は、Safelite Glass Corporation のおよそ3,000人の19か月にわたる活動データの分析結果をもとに、時給から出来高給への移行が生産性を向上させる事例を実証した。このことは、同じ1時間当たりの労働でもアウトプットが高ければ、高い時給が払えるということを示しており、本稿のテーマである時給の高さの比較分析と関係しているといえる。佐藤 [2008] は、長時間労働の原因の一つは、仕事の成果が出るまで働きたい社員がいることであると指摘している。Ono [2018] は次の5つの問題点を指摘し、日本企業の労働時間の短縮を助けるのが、インプット志向からアウトプット志向へのシフトであり、その移行のためには具体的な測定尺度が必要な要素の一つであることを提示した。

- ① 長い労働日数は無駄と人的資本の非効率を生み出す
- ② 長い労働日数は人々が私生活と仕事のバランスをとることをより難しくする
- ③ 長い労働時間はダイバーシティの進展を遅らせる
- ④ 長い労働日数はイノベーションを抑制する可能性がある
- ⑤ 長い労働時間は健康と幸福に負の影響を与える

内閣府 [2017] は、1人当たりの労働時間が短いほど、1人当たりの労働生産性も高く、2015年時点で日本はドイツの総労働時間の約1.25倍、1人当たりの労働生産性はドイツが日本を50%近く上回っていたことを報告している。これを1人当たり労働時間と労働生産性の相関関係に当てはめると、1人当たり10%の労働時間短縮は25%の労働生産性を向上させることにつながると指摘している。また、長時間労働是正策とテレワークの併用が生産性を引き上げる効果があることも明らかにされている。日本においては、1995～2015年の20年間で1人当たりの労働時間の10%削減に対し、20%の労働生産性が上昇したが、ドイツやフランスは1人当たり労働時間10%削減に対し、30%の労働生産性が上昇した。スウェーデンやアメリカは労働時間の短縮は日本より小幅であったが、労働生産性は4割近い伸びを示し、スウェーデンやフランスは時給の伸びが労働生産性の伸びを上回っていた。

前田 [2018] によれば、2000年代の日本の労働生産性上昇率は、独、英、仏と比べると最も低い、2010年代は米国や英国よりも高かったことが報告されている。しかし、日本の労働時間当たりの生産性は2016年度においてOECD諸国中20位で主要7か国（米、独、仏、英、伊、加、日）中最下位であった。日本は労働時間の割に低パフォーマンスを示していることは明らかである。また、これらの研究から1人当たり年間総労働時間が短い国ほど時間当たり労働生産性は高い傾向にあることがわかる。本稿のテーマである時間当たり年間平均給与（時給）は、時間当たり労働生産性を構成する重要な要素であり、時給を上昇させることが時間当たり労働生産性を上昇させる重要な要因であることは間違いない。同時に、神ノ田 [2018] によれば、2016年まで日本の一般労働者の年間総労働時間は2,000時間を超えていたが、リーマンショック直後一時2,000時間を下回った。コロナ禍においても大幅減少の傾向があることは容易に推測されるが、今後はその反動で時給の伸び率以上に労働時間の伸び率が生じる可能性があることにも留意すべきであろう。

平均年間給与に関する実証分析としては、須田・河・奥村・大鹿 [2011] が、平均年間給与と株式時価総額、平均年間給与と従業員1人当たり売上高との関係性が高いことを確認した。しかし、この分析には労働時間に関する指標が組み込まれていない。労働時間と生産性の具体的な関係性については、むしろ管理会計で研究が先行している。浜田 [1989] は、人件費を考慮した1人当たり時間当たりの付加価値計算についていち早く明らかにしており、水野 [2013] は、付加価値会計のフレームワークの中で人件費は付加価値から分配される労働成果であることを示した。水島 [2015] は、時間当たり採算として、労務費を含む差引売上を総労働時間で除す指標について言及した。これらの事例研究は個別企業のビジネスモデルを分析したものであり、産業全体や業種別のベンチマーク的指標として時給がどれくらいの水準にあるのか、また業種間、企業間の格差はどの程度あるのかを知ることは重要で、ここに本稿の意義がある。

Ⅲ. データ源と対象期間、時間当たり年間平均給与（時給）の計算方法

データ源としては、週刊東洋経済臨時増刊『CSR企業総覧』（雇用・人材活用編）の2018年版～2022年版を用いた。年間平均給与については、それ以前のデータも記載されていたが、年間総労働時間が2017年3月期以降しか調査されていないため、2017年3月期（2016年度）～2021年3月期（2020年度）の5年間のデータが活用可能であった。年間時給の算定に当たっては、その後の研究の発展可能性も考え、財務データも同時に入手できる企業に限定した。

2017年3月期 508社、2018年3月期 609社、2019年3月期 671社、2020年3月期 730社、2021年3月期 790社、計3,308社の時給を算出した。図表1を見ても、サンプル数はほとんどの業種で年々増加傾向にあることがわかる。

図表1 時間当たり年間平均給与の測定が可能な会社数の推移

業種／年度	2016	2017	2018	2019	2020	合計	業種／年度	2016	2017	2018	2019	2020	合計
石油・石炭	3	4	3	2	2	14	精密機器	6	9	13	15	15	58
不動産	6	10	8	14	18	56	機械	32	34	40	42	52	200
医薬品	17	20	20	18	21	96	情報・通信	36	40	47	55	54	232
鉱業	2	2	2	2	2	10	陸運	9	14	17	20	19	79
卸売	38	41	47	52	65	243	非鉄金属	11	12	11	13	14	61
建設	29	37	41	43	45	195	繊維製品	9	11	8	11	14	53
電気機器	62	67	72	76	84	361	その他製品	15	17	20	23	23	98
水産	1	2	2	2	2	9	鉄鋼	8	10	8	7	8	41
銀行	10	12	14	13	15	64	輸送用機器	32	36	40	41	38	187
化学	49	63	67	71	73	323	ゴム製品	9	9	9	9	8	44
その他金融	11	11	11	12	14	59	パルプ・紙	5	6	7	7	7	32
電気・ガス	8	9	13	14	13	57	金属製品	7	9	11	15	12	54
食品	31	35	36	39	45	186	サービス業	26	37	41	49	50	203
ガラス・土石	6	11	11	11	11	50	小売	23	32	44	45	55	199
運輸・倉庫	16	23	25	29	30	123	計	508	609	671	730	790	3308

時間当たり年間平均給与（時給）は次の式で計算した。

$$\text{時間当たり年間平均給与（時給）} = \text{平均年間給与（円）} \div \text{年間総労働時間 / 年}$$

平均年間給与（円）は各社の基礎データ欄、総労働時間 / 年は各社の賃金・休暇・諸制度欄から入手した。

IV. 全産業と業種別の平均時給と分布ならびに偏差

各年度の業種別平均時給(円)と順位ならびに全産業の平均時給(円)は図表2のとおりである。

図表2 各年度の業種別平均時給(円)と順位ならびに全産業平均時給(円)

業種	2016年度		2017年度			2018年度			2019年度			2020年度		
	時給	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位
石油・石炭	4926	1	5152	+	1	5482	+	1	4846	-	1	4538	-	2
不動産	4542	4	4414	-	4	4824	+	2	4439	-	4	4358	-	4
医薬品	4683	3	4671	-	2	4693	+	3	4657	-	2	4481	-	3
鉱業	4707	2	4588	-	3	4636	+	4	4582	-	3	4575	-	1
卸売	3983	7	4123	+	5	4051	-	5	4062	+	5	3778	-	8
建設	3768	10	3723	-	8	3918	+	6	3902	-	6	3773	-	9
電気機器	3665	15	3764	+	7	3809	+	7	3810	+	10	3678	-	12
水産	4111	5	3826	-	6	3764	-	8	3889	+	7	3928	+	5
銀行	3699	12	3628	-	13	3758	+	9	3840	+	8	3808	-	7
化学	3674	14	3652	-	10	3742	+	10	3788	+	12	3709	-	10
その他金融	3811	9	3623	-	14	3738	+	11	3805	+	11	3561	-	15
電気・ガス	3622	16	3719	+	9	3730	+	12	3827	+	9	3858	+	6
食品	3871	8	3614	-	15	3676	+	13	3638	-	15	3658	+	13
ガラス・土石	3681	13	3593	-	17	3675	+	14	3709	+	14	3633	-	14

業種	2016年度		2017年度			2018年度			2019年度			2020年度		
	時給	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位	時給	増減	順位
運輸・倉庫	3703	11	3609	-	16	3661	+	15	3485	-	18	3383	-	18
精密機器	4036	6	3638	-	11	3656	+	16	3731	+	13	3480	-	17
機械	3462	18	3490	+	18	3633	+	17	3602	-	16	3508	-	16
情報・通信	3391	20	3409	+	20	3505	+	18	3562	+	17	3696	+	11
陸運	3468	17	3638	+	11	3443	+	19	3336	-	20	3145	-	26
非鉄金属	3400	19	3490	+	18	3428	-	20	3371	-	19	3332	-	19
繊維製品	3133	24	3409	+	20	3337	-	21	3307	-	22	3230	-	22
その他製品	3162	23	3220	+	23	3307	+	22	3298	-	23	3180	-	24
鉄鋼	3068	25	3111	+	25	3256	+	23	3336	+	20	3044	-	28
輸送用機器	3202	22	3193	-	24	3218	+	24	3182	-	25	3244	+	21
ゴム製品	3025	26	3051	+	26	3152	+	25	3106	-	27	3149	+	25
パルプ・紙	3279	21	3345	+	22	3117	-	26	3157	-	26	3263	+	20
金属製品	2983	27	2863	-	27	2937	+	27	2923	-	28	3133	+	27
サービス業	2725	29	2799	+	28	2793	-	28	3197	+	24	3201	+	23
小売	2743	28	2758	+	29	2621	-	29	2676	+	29	2758	+	29
平均	3559		3546	-		3582	+		3598	+		3549	-	

年間の平均給与と総労働時間、財務データが開示されている企業のための業種別平均。

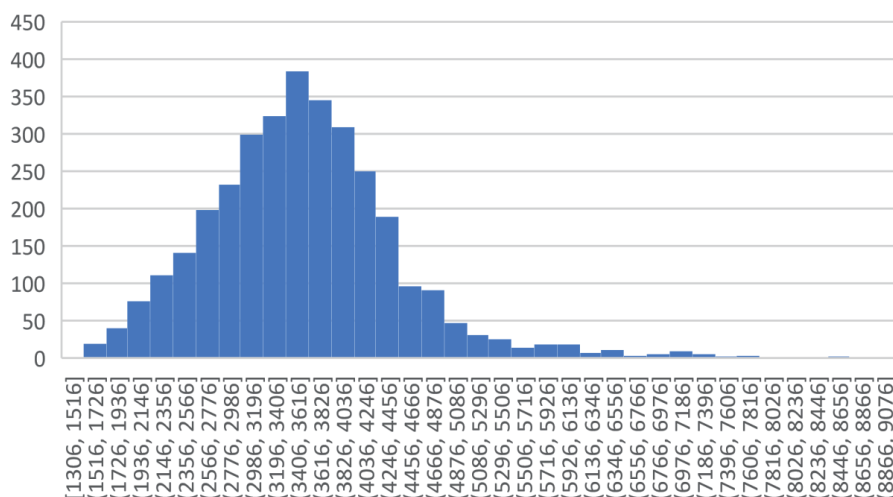
平均時給の最高値と最低値ならびにそれらの差は、2016年度の最高4,926円（石油・石炭）に対し最低2,725円（サービス）で差は2,201円、2017年度は最高5,152円（石油・石炭）に対し最低2,758円（小売）で差は2,394円、2018年度が最高5,482円（石油・石炭）に対し最低2,621円（小売）で差は2,861円、2019年度は最高4,846円（石油・石炭）に対し最低2,676円（小売）で差は2,170円、2020年度が最高4,575円（鉱業）に対し最低2,758円（小売）で差は1,817円となっている。COVID-19禍の2020年度は差が最低水準（1,817円）となっているが、最高値もCOVID-19前の最高水準5,482円（石油・石炭）をピークにして、2020年度では2016～20年度の5年間で最低水準の4,575円（石油・石炭）と907円も低下している。

全産業の平均を上回っているのは、2016年度と2019年度が29業種のうち16業種（約55.2%）、2017年度と2018年度が29業種のうち17業種（約58.6%）、2020年度は29業種のうち15業種（51.7%）、COVID-19禍で平均を下回る業種が14業種（約48.3%）と5年間で最も多かった。2020年度の全産業の平均が5年間で最低水準にあるため、多くの業種で時給が悪化していることは明らかである。そういった中でも、サービス業は2016年度の2,725円（29位の最下位）に対し2020年度に476円も改善され、順位は22位まで上昇した。一方で小売業は2016年度が28位で、2017年度以降、金額は最低水準から137円改善されているものの、順位は常に最下位という深刻な状況に陥っている。

2016～20年度におけるサンプル数3308の平均時給（円）の分布と基本統計量を次の図表3と図表4に示す。

図表5は、2016～20年度の業種別平均時給を示している。図表左の業種が3,600円を超えており、右の業種は3,600円未満となっているので、左右に3,600円の壁があることがわかる。2016～20年度の5年間で全産業と業種別で平均時給を比較して見ると、最高値5,043円（石油・

図表3 2016 - 20年度における平均時給（円）の分布



図表4 平均時給の基本統計量

平均	3567	歪度	1
標準誤差	16	範囲	7492
中央値（メジアン）	3520	最小	1520
最頻値（モード）	2848	最大	9013
標準偏差	906	合計	11798955
分散	820379	データの個数	3308
尖度	3	信頼度(95.0%)(95.0%)	31

図表5 2016-20年度の業種別平均時給

業種	時給(円)	業種	時給(円)
石油・石炭	5043	運輸・倉庫	3547
医薬品	4633	機械	3542
鉱業	4617	情報・通信	3529
不動産	4475	非鉄金属	3383
卸売	3982	陸運	3344
水産	3881	その他製品	3238
建設	3821	パルプ・紙	3226
電気・ガス	3766	輸送用機器	3208
銀行	3753	繊維製品	3204
化学	3717	鉄鋼	3156
電気機器	3745	ゴム製品	3095
その他金融	3702	サービス	2983
食品	3684	金属製品	2970
精密機器	3667	小売	2707
ガラス・土石	3656	全産業平均	3567

石炭)と最低値2,707円(小売)の差は2,336円、全産業平均3,567円を上回っている(3,600円の壁をクリアできている)のは29業種中15業種で、業種の割合としてはCOVID-19禍の2020年度と同じ結果になった。

次に、全産業と業種別の平均時給の偏差を見てみる。図表6は、2016～20年度の業種別と全産業における平均時給の標準偏差、平均偏差、相対平均偏差を示したものである。偏差が少なく安定しているのは、鉱業、水産、電気・ガス、ガラス・土石、鉄鋼であるが、鉱業と水産はそもそもサンプル数が少ない(サンプル数は鉱業10、水産9、電気・ガス57、ガラス・土石50、鉄鋼41)。不動産と卸売は平均時給がそれぞれ4位(4,475円)、5位(3,982円)と高いが、偏差も高く、かなりバラつきがある。とくに不動産はサンプル数が56とあまり多くないのにバラつきが高い(卸売のサンプル数は243)。また、情報・通信の平均時給は18位(3,529円)で意外

図表6 2016～20年度の業種別・全産業における平均時給の偏差

業種	標準	平均	相対平均	業種	標準	平均	相対平均
石油・石炭	756	564	0.112	運輸・倉庫	863	700	0.197
医薬品	756	590	0.127	機械	539	427	0.121
鉱業	195	155	0.034	情報・通信	1036	868	0.246
不動産	1461	1188	0.265	非鉄金属	546	447	0.132
卸売	1381	1050	0.264	陸運	809	642	0.192
水産	254	209	0.054	その他製品	707	553	0.171
建設	586	477	0.125	パルプ・紙	717	584	0.181
電気・ガス	363	316	0.084	輸送用機器	447	347	0.108
銀行	710	491	0.131	繊維製品	551	432	0.133
化学	597	455	0.122	鉄鋼	312	234	0.074
電気機器	656	493	0.132	ゴム製品	364	316	0.102
その他金融	772	558	0.151	サービス	1202	903	0.302
食品	809	590	0.160	金属製品	534	435	0.146
精密機器	626	514	0.140	小売	640	549	0.203
ガラス・土石	459	332	0.091	全産業	907	674	0.189

と高くなく（全産業平均3,567円より38円少なく）、偏差値はすべて4番目に高く、バラついている（サンプル数は232）。サービス業の平均時給は、上述のように改善されてきてはいるものの、2,983円と27位で3番目に低く、標準偏差と平均偏差は不動産と卸売の次に高い。とくに相対平均偏差（0.302）は全業種で最も高くバラついている（サンプル数は203）。

V. ランキング（一部抜粋）

図表7-1と7-2は、全産業・全期間（2016～20年度）における平均時給（円）のベストテンとワーストテンである（ベストテンは高い企業順、ワーストテンは低い企業順に配列した）。

ベストテンのランクインは卸売5（2, 3, 4, 6, 9位）と圧倒的に多いが、不動産も3（5, 7, 8位）、食品（1位）とサービス（10位）が1ずつランクインしている。ワーストテンは小売が4、サービスが5と圧倒しているが卸売もあった。ベストワンとワーストワンの差は7,493円もあった。次に、各年度の平均時給のベストテンとワーストテンを示したものが、図表8-1～8-10である。これらを見ると、ベストテンには卸売が、ワーストテンにはサービスが最も多くランクインしていたが、サービスはベストテンにも6回ランクインしており、この現象はサービス業種内で企業間に格差があることを物語っている。ほかにベストテンには不動産が、ワーストテンには小売がランクインしており、この現象は業種間での格差を物語っている。

この分析では、2016～20年度で平均時給の計算できるすべてのサンプル3308についてのランクが明らかにされた。ここでは紙面の都合上、特徴のあったいくつかの業種だけを抜粋して解説

図表 7-1 平均時給ベストテン

会社名	年度	時給	業種
オエノンHDs	2016	9013	食品
三菱商事	2019	8519	卸売
三菱商事	2020	8458	卸売
三菱商事	2018	8254	卸売
ヒューリック	2019	8041	不動産
三菱商事	2017	7968	卸売
ヒューリック	2020	7783	不動産
ヒューリック	2018	7751	不動産
伊藤忠商事	2019	7634	卸売
電通グループ	2019	7540	サービス

図表 7-2 平均時給ワーストテン

会社名	年度	時給	業種
アウトソーシング	2017	1520	サービス
エスエルディー	2018	1561	小売
アイ・ケイ・ケイ	2016	1562	サービス
アウトソーシング	2019	1567	サービス
バイク王&カンパニー	2018	1576	卸売
アウトソーシング	2018	1582	サービス
エコノス	2019	1584	小売
アメイズ	2017	1607	サービス
エコノス	2020	1614	小売
ながの東急	2016	1628	小売

図表 8-1 2016年度平均時給ベストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
1	オエノンHDs	9013	食品
2	三菱商事	7139	卸売
3	伊藤忠商事	6679	卸売
4	ヒューリック	6438	不動産
5	丸紅	6423	卸売
6	三井物産	6407	卸売
7	住友商事	6377	卸売
8	第一三共	6111	医薬品
9	日本オラクル	5937	情報・通信
10	電通グループ	5761	サービス

図表 8-2 2016年度平均時給ワーストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
499	シーボン	1966	化学
500	エイチ・アイ・エス	1921	サービス
501	クラスタータクノロジー	1860	化学
502	ウチヤマHDs	1857	サービス
503	アートネイチャー	1857	その他製品
504	ファンコミュニケーションズ	1813	サービス
505	センコン物流	1724	陸運
506	アメイズ	1664	サービス
507	ながの東急	1628	小売
508	アイ・ケイ・ケイ	1562	サービス

図表 8-3 2017年度平均時給ベストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
1	三菱商事	7968	卸売
2	三井物産	7393	卸売
3	丸紅	7173	卸売
4	伊藤忠商事	7109	卸売
5	ヒューリック	6879	不動産
6	住友商事	6732	卸売
7	JXTDHDs	6323	石油・石炭
8	電通グループ	6262	サービス
9	日本オラクル	6055	情報・通信
10	三菱地所	6054	不動産

図表 8-4 2017年度平均時給ワーストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
600	りらいあコミュニケーションズ	1902	サービス
601	センコン物流	1880	陸運
602	クラスタータクノロジー	1871	化学
603	ロングライフHD	1843	サービス
604	エイチ・アイ・エス	1843	サービス
605	スタジオアリス	1737	サービス
606	アイ・ケイ・ケイ	1698	サービス
607	エスエルディー	1648	小売
608	アメイズ	1607	サービス
609	アウトソーシング	1520	サービス

図表 8-5 2018 年度平均時給ベストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
1	三菱商事	8254	卸売
2	ヒューリック	7751	不動産
3	伊藤忠商事	7382	卸売
4	三井物産	7304	卸売
5	住友商事	6881	卸売
6	丸紅	6864	卸売
7	JXTDHD s	6523	石油・石炭
8	東京エレクトロン	6487	電気機器
9	三井不動産	6216	不動産
10	第一三共	6096	医薬品

図表 8-6 2018 年度平均時給ワーストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
662	スタジオアリス	1861	サービス
663	マックスバリュ 北海道	1852	小売
664	アマテイ	1840	金属製品
665	コメリ	1815	小売
666	アイ・ケイ・ケ イ	1786	サービス
667	アメイズ	1734	サービス
668	プラス	1727	サービス
669	アウトソーシング	1582	サービス
670	バイク王&カン パニー	1576	卸売
671	エスエルディー	1561	小売

図表 8-7 2019 年度平均時給ベストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
1	三菱商事	8519	卸売
2	ヒューリック	8041	不動産
3	伊藤忠商事	7634	卸売
4	電通グループ	7540	サービス
5	住友商事	7265	卸売
6	丸紅	7219	卸売
7	三井物産	7183	卸売
8	三菱地所	7075	不動産
9	ストライク	6999	サービス
10	クリヤマ HDs	6800	卸売

図表 8-8 2019 年度平均時給ワーストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
721	遠州トラック	1884	陸運
722	スタジオアリス	1870	サービス
723	HAPiNS	1855	小売
724	ベネフィット ジャパン	1841	情報・通信
725	プラス	1831	サービス
726	アメイズ	1747	サービス
727	三城ホールディ ングス	1733	小売
728	アイ・ケイ・ケ イ	1670	サービス
729	エコノス	1584	小売
730	アウトソーシング	1567	サービス

図表 8-9 2020 年度平均時給ベストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
1	三菱商事	8458	卸売
2	ヒューリック	7783	不動産
3	伊藤忠商事	7522	卸売
4	ソフトバンク G	7053	情報・通信
5	三井物産	7026	卸売
6	ストライク	7011	サービス
7	電通グループ	6938	卸売
8	ケネディクス	6496	サービス
9	住友商事	6484	卸売
10	サントリー HD	6229	食品

図表 8-10 2020 年度平均時給ワーストテン

No.	会社名	時給(円)	業種
782	ミアヘルサ	1816	小売
783	プラス	1815	サービス
784	丸和運輸機関	1770	陸運
785	グリーンズ	1766	サービス
786	ウィルテック	1753	サービス
787	大和	1704	小売
788	アウトソーシング	1702.3	サービス
789	AHC グループ	1701.7	サービス
790	三城ホールディ ングス	1639	小売
791	エコノス	1614	小売

する。

電力・ガスでは、2016～19年度までベストテンにランクインしたのはすべて電力であったが、2020年度にプラントエンジニアリング事業を主とするメタウォーターが時給を上昇させ、5年間の2位にランクインした。ワーストテンは北陸電力以外がすべてガス会社である。ベストワン（関西電力）とワーストワン（東邦ガス）の平均時給の差額は1,316円である（図表9-1～9-2参照）。

図表9-1 電気・ガス2016-20年度
平均時給ベストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
1	関西電力	2020	4385
2	メタウォーター	2020	4282
3	関西電力	2019	4267
4	中国電力	2020	4227
5	J-POWER	2019	4190
6	関西電力	2018	4144
7	中国電力	2017	4139
8	中国電力	2019	4135
9	中国電力	2018	4131
10	中国電力	2016	4129

図表9-2 電気・ガス2016-20年度
平均時給ワーストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
48	北陸電力	2019	3349
49	北陸電力	2018	3319
50	東邦ガス	2016	3237
51	西武ガス	2018	3228
52	西武ガス	2019	3201
53	東邦ガス	2017	3184
54	西武ガス	2020	3139
55	東邦ガス	2018	3132
56	東邦ガス	2020	3085
57	東邦ガス	2019	3069

卸売では、ベストワンの三菱商事2019年度8,519円とワーストワンのバイク王&カンパニー2018年度1576円の間には6,943円もの差があり、業種内での企業間格差は明らかである（図表10-1～10-2参照）。

図表10-1 卸売2016-20年度
平均時給ベストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
1	三菱商事	2019	8519
2	三菱商事	2020	8458
3	三菱商事	2018	8254
4	伊藤忠商事	2019	7634
5	伊藤忠商事	2020	7522
6	三井物産	2017	7393
7	伊藤忠商事	2017	7382
8	三井物産	2018	7304
9	住友商事	2019	7265
10	丸紅	2019	7219

図表10-2 卸売2016-20年度
平均時給ワーストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
234	協栄産業	2017	2403
235	東京貴宝	2020	2396
236	クリエイト	2020	2388
237	キムラ	2017	2385
238	キムラ	2018	2302
239	Misumi	2016	2277
240	グリムス	2020	2267
241	北沢産業	2020	2243
242	グリムス	2019	2193
243	バイク王&カンパニー	2018	1576

情報・通信では、ベストワンのソフトバンク G 2020 年度 7,053 円とワーストワンのベネフィットジャパン 2019 年度 1,841 円の間には 5,215 円の差がある（図表 11-1～11-2 参照）。卸売よりは差が相対的に小さいが、それでもベストワンの平均時給はワーストワンの 3.83 倍の開きがある。情報・通信の業種内での企業間格差は顕著である。

サービスでは、ベストワンの電通グループ 2019 年度 7,540 円とワーストワンのアウトソーシング 2019 年 1,567 円の差は 5,973 円と卸売の差よりは 970 円小さいが、ベストワンはワーストワンのおよそ 4.8 倍となっており、同業種内の企業間でかなりの格差が生じていることがわかる（図表 12-1～12-2 参照）。

図表 11-1 情報・通信 2016-20 年度
平均時給ベストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
1	ソフトバンク G	2020	7053
2	日本オラクル	2019	6233
3	野村総合研究所	2018	6056
4	日本オラクル	2017	6055
5	野村総合研究所	2019	6025
6	日本オラクル	2020	5999
7	日本オラクル	2018	5946
8	日本オラクル	2016	5937
9	野村総合研究所	2017	5732
10	学研 HDs	2020	5714

図表 11-2 情報・通信 2016-20 年度
平均時給ワーストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
223	ビリングシステム	2017	2236
224	eBASE	2016	2188
225	コネクシオ	2018	2182
226	フュージョン	2019	2177
227	コネクシオ	2017	2148
228	トーセ	2019	2145
229	ベルパーク	2020	2128
230	ベルパーク	2019	2034
231	トーセ	2020	2020
232	ベネフィットジャパン	2019	1841

図表 12-1 サービス 2016-20 年度
平均時給ベストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
1	電通グループ	2019	7540
2	ストライク	2020	7011
3	ストライク	2019	6999
4	電通グループ	2020	6938
5	EPS ホールディングス	2019	6731
6	ケネディクス	2020	6496
7	電通グループ	2017	6262
8	電通グループ	2018	6044
9	日本 M&A センター HDs	2020	5854
10	博報堂 DYHDs	2020	5725

図表 12-2 サービス 2016-20 年度
平均時給ワーストテン

No.	会社名	年度	時給(円)
195	アメイズ	2018	1734
196	プラス	2018	1727
197	アウトソーシング	2020	1702
198	AHC グループ	2020	1701
199	アイ・ケイ・ケイ	2017	1698
200	アイ・ケイ・ケイ	2019	1670
201	アメイズ	2016	1664
202	アメイズ	2017	1607
203	アウトソーシング	2018	1582
204	アウトソーシング	2019	1567

Ⅵ. まとめにかえて —結果の解釈と残された課題—

本研究では、産業全体ならびに各業種の各期間別平均時給額と偏差、5期間（2016～20年度）を通じての平均時給額と偏差を算出した。さらに、これらのランキング（ベストテンとワーストテン）も提示した（29業種×（5期間+全期間）= 174 sheets）。本稿は、その中から特徴のあった諸点について明らかにした。業種平均最高値 5,043 円と最低値 2,707 円の差は 2,336 円、全サンプルの中での最高値 9,013 円と最低値 1,306 円の差は 7,707 円で、当然後者の差のほうが大きい。前者の差 2,336 円と後者の差 7,707 円の差額は 5,371 円もあった。このことから全産業内での企業間格差はより大きく生じていることがわかる。もちろん、同業種内での企業間格差が少ない業種（鉱業、水産、電気・ガス、ガラス・土石、鉄鋼）と大きい業種（不動産、卸売、情報・通信、サービス業）があることも判明した。

最後に残された課題について述べたい。

まず、2016 年度から企業別の年間総労働時間の調査が開始されたため、入手できたのは 5 年間のデータのみであり、サンプル数はまだ十分といえないかもしれない。また業種によってサンプル数に差がある（そもそも企業数に差がある）。年間平均給与は公開していても、年間平均総労働時間を公開していない企業が多々あった。よって平均時給のサンプル数はさらに減少した（5 年間でやっと 3308）。このことは分布にも影響すると思われる。さらに、企業規模の差が時給に与える影響について本稿では分析しきれていない。企業規模としていかなる指標を用いるべきかを定めることも難しいが、この点については今後の課題とする。

他に、労働の質の差をどう考えるかという課題がある。それが適正に評価されているのか。現状で時給の低い業種（サービスや小売など）や企業（アウトソーシング、エスエルディー、アイ・ケイ・ケイ、エコノス、アメイズ、バイク王&カンパニーなど）の労働の質は本当に低いといえるのか。低く評価されているだけではないのか。コントロールできない企業環境の変化や経営者の戦略の失敗によって業績が悪化し、そのしわ寄せが従業員の給与に影響を与えているのではないだろうか。労働の質を分析することは、財務データや公開されている CSR データだけでは限界があるだろう。個々の企業に依頼するインタビューやアンケート調査も併用する必要があるかもしれない。以上のような限界や課題があるにしても、本稿では、コロナ禍にある 2020 年度（2021 年 3 月期）のデータも組み込んでいる。今後は 2021 年度（2022 年 3 月期）以降のデータも組み込むと、どのように変化が生じるかを検証する必要があるだろう。

本稿の意義は、冒頭でも述べたように、今後の各業種や各企業のベンチマークとなる水準を提示できたところにある。働き方改革とそれを支援する DX, After COVID-19 の景気回復の動向が今後の時給に与える影響も注目されよう。時給は時間生産性の一要素になるが、他の要素とのバランスはどうなっているのか。ちなみに 2016～19 年度（サンプル数 2518）の時給順位と時間生産性順位については 0.764 の正の相関がみられた。これに 2020 年度以降のデータも組み入れる

と説明力は向上するかそれとも低下するかを今後検証していく予定である。また、時給格差が収益指標や株価関連指標に与える影響分析についても、タイムラグを含めて今後の研究課題としたい。

主要参考文献

- 天沼香 [1987] 『「頑張り」の構造—日本人の行動原理—』吉川弘文館。
- 浜田和樹 [1989] 「「アメーバ」方式による利益管理システム—京セラのケース」『企業会計』Vol.41 No.2, pp.46-52.
- 神ノ田昌博 [2018] 「労働時間と労働生産性」『産業保健 21』第 94 号, 28 頁。
- 平岡秀福 [2021] 「Before Covid-19 の時間当たり年間平均給与に関する研究」第 52 回日本財務管理学会 春季全国大会・自由論題報告資料, 2021 年 6 月 6 日。
- 平岡秀福 [2022a] 「時間営業利益に関する研究—Before COVID-19 の日本における業種別分析—」『創価経営論集』第 46 巻, 第 1 号, 11-26 頁。
- 平岡秀福 [2022b] 「時間生産性に関する研究: Before COVID-19 のデータを活用した分析」『創価経営論集』第 46 巻, 第 1 号, 27-44 頁。
- 伊丹敬之 [2009] 『デジタル人本主義への道: 経営の未来を誤るな』日本経済新聞出版社。
- 前田泰伸 [2018] 「我が国における労働生産性をめぐる現状と課題—バブル崩壊後の設備投資と我が国の長時間労働に着目して—」『立法と調査』No.401, 41-51 頁。
- 水野一郎 [2013] 「人本主義をめざす管理会計」『青山アカウンティングレビュー』Vol.13, 32-39 頁。
- 水島多美也 [2015] 「時間とアメーバ経営に関する研究」『時間管理会計論—体系的整理への試み—』第 9 章所収, 同文館。
- 内閣府 [2017] 「働き方改革が生産活動に及ぼす影響」『平成 29 年度・年次経済財政報告』第 2 章 第 2 節所収, 107-125 頁。
- 小倉一哉 [2007] 『エンドレス・ワーカーズ—働きすぎ日本人の実像—』日本経済新聞出版社。
- 大鹿智基 [2013] 「人的支出と企業価値の関連性—賃下げは企業価値向上をもたらすか—」『早稲田商學』早稲田商學同攻会, 第 434 号, 289-311 頁。
- 大鹿智基 [2021] 「統合報告における開示項目の検討」『会計』第 199 巻 1 号, 30-43 頁。
- 佐藤厚 [2008] 「仕事管理と労働時間—長時間労働の発生メカニズム—」『日本労働研究雑誌』No.575, 27-38 頁。
- 須田一幸・河榮徳・奥村雅史・大鹿智基 [2011] 「実証研究の視点からの財務報告の分析」広瀬義州編著『財務報告の変革』第 5 章所収, 中央経済社。
- 鶴光太郎・樋口美雄・水野勇一郎編著 [2010] 『労働時間改革—日本の働き方をいかに変えるか』日本評論社。
- 山本勲・黒田祥子 [2014] 『労働時間の経済分析—超高齢社会の働き方を展望する』日本経済新聞出版社。
- Cascio, Wayne F. [2006] “The High Cost of Low Wages,” *Harvard Business Review*, December, p.23.
- Meager, Nigel [2011] “Wages, Productivity and Employment: A review of theory and international data,” *Technical Report*, May, pp.1-73.
- Lazear, Edward P. [2000] “Performance Pay and Productivity,” *The American Economic Review*, No.90, No.5, pp.1346-1361.
- Ono, Hiroshi [2018] “Why Do Japanese Work Long Hours?,” *Japan Labor Issues*, Vol.2, No.5, February-March, pp.35-49.

Strain, Michael R. [2019] “The Link Between Wages and Productivity is Strong,” *American Enterprise Institute and Institute for the Study of Labor*, pp.169-179.

Saka, Chika, Tomoki Oshika, and Masayuki Jimichi [2019] “Financial KPIs for Sustainability: Evidence from Japanese Long-lived Firms,” *International Review of Business*, No.19, pp.1-18.

今後の米国債券市場についての考察 ～テイラー・ルールと1974年と1983年の金融対策

Outlook for the US Treasury Bond Market Beyond 2023: Analysis Utilizing Monetary Policies in 1974 and 1983 and Taylor Rule Approach

志村 裕久

はじめに

現在の米国でのインフレーション率は現在、連邦準備制度理事会（Federal Reserve Board; FRB）の目標である2%をはるかに上回っており、1970年代と1980年代初頭に最後に見られた高水準にある。1974年と1983年にも、連邦公開市場委員会（Federal Open Market Committee; FOMC）は現在と同等な高水準のインフレーション率に直面しており、市場参加者はFRBの金融政策に注目した。しかしながら、FOMCが1974年と1983年に実施した金融政策は異なっており、その後の米国経済に及ぼした影響も異なっていた。本論文では、FRBのインフレーションに対する対応策をテイラー・ルールの観点から、今後の米国債券市場について考察を行いたい。

連邦準備制度理事会と連邦公開市場委員会との役割の違い

米国では日本銀行の役割を制度化した連邦準備制度（Federal Reserve System; FRS）が存在し、連邦準備制度理事会（Federal Reserve Board; FRB）がアメリカ合衆国の中央銀行機関として国の通貨および金融システムの規制を担っている。FRBは、1913年12月23日にウッドロー・ウィルソン大統領によって準備法が可決された、FRSの中心的な機関である。FRBは、米国大統領によって任命され、上院によって承認された7人の知事で構成されている。現在のFRBの議長はJerome H. Powellである¹。議長と副議長の任期はいずれも4年であるのに対し、知事は14年の時差任期がある。連邦準備銀行は、合計12の連邦準備銀行と24の支店で構成されている。

連邦公開市場委員会（Federal Open Market Committee; FOMC）は、FRSの金融政策を策定する責任を負う機関である。FOMCには、FRBによって任命された7人の理事会メンバーと5人の連邦準備銀行総裁、合計12人のメンバーがいる。FOMCでは、金融政策、金利、経済成長、その他の関連する問題について重要な決定が下される。年に8回開催されるFOMCの会議にて、

安定した物価と経済成長を促進することで、金融政策の変更が必要かどうかに関する政策策定が行われる。

FOMCはFRBと提携して、公開市場操作（Open market operations）、割引率（Discount rate）、準備金率（Reserve rate）の3種類の金融政策ツールを通じて、マネーサプライを制御する。FOMCが公開市場操作を担当する一方で、FRBは連邦準備銀行を通じて割引率と準備金要件を設定する。ちなみに、FRBが目標とする金利はフェデラル・ファンドレート（FFレート）である。

FRBの役割

FRS及びFRBは、米国経済の効果的な運営と公共の利益を促進するために以下の5つの役割を果たしている²。

- 1) 米国経済における雇用の最大化と物価の安定を促進するために、国の金融政策を実施する。
- 2) 金融システムの安定性を促進し、積極的な監視と米国および海外での関与を通じて、システムミック・リスクを最小限に抑え、封じ込める。
- 3) 個々の金融機関の安全性と健全性を促進し、金融システム全体への影響を監視する。
- 4) 米ドルの取引と支払いを促進する銀行業界と米国政府へのサービスを通じて、支払いと決済システムの安全性と効率性を促進する。
- 5) 消費者に焦点を当てた監督と調査、新たな消費者問題と傾向の調査と分析、地域社会の経済発展活動、消費者法と規制の管理を通じて、消費者保護と地域社会の発展を促進する。

本論文では、FRBの主な目標の一つである、米国経済を効率的に運営し続けることについて、テイラー・ルール及び1974年と1983年に実施した金融政策から、FRBは過去、どのようにしてインフレーション要因を避け、雇用を促進する政策を制定したのか、また、現状を分析することで、今後のFRBの金融政策を考察する。なお、FRBがインフレーション圧力を抑制する手段として、フェデラル・ファンドレート（FFレート）を引き上げることがある。また、保有債券を売却するか、保有債券を満期まで保有し、現金化することもある。FRBが市場で債券を売却することで、債券の供給が増加し、流通するお金の量を減らす。その結果、金利が上昇し、資産に対する需要が抑制され、価格が安定または低下し、インフレーションが抑制される。

インフレーションとは、経済における商品やサービスの価格が時間の経過とともに上昇する金融現象を指す。高水準のインフレーションは消費者の購買力を低下させ、対処しなければ経済成長に悪影響を及ぼす可能性がある。FRBはインフレーションが起こっているという確証がある場合、積極的にインフレーション回避策を行う傾向がある。このことは、過去のFRBの金融政策からもうかがえる。

インフレーションの測定方法には、複数の経済指標が存在する。代表的なものとしては、米国労働統計局が発表する消費者物価指数（Consumer Price Index; CPI）と生産者物価指数（Producer

Price Index; PPI)、米国商務省が発表する個人消費支出（Personal Consumption Expenditures; PCE）デフレーターがある。CPIは家計調査を基にした物価指数で、価格変動の大きい食品とエネルギーを除いた物価指数をコアCPIと呼ぶ。PPIは、国内の生産者が生産物に対して受け取る価格の経時的な平均変化を測定する、生産者レベルでのインフレの尺度である。したがって、PPIは消費者が支払う商品やサービスの価格の変化を測定するCPIとは異なる。米国の個人消費はGDPの約7割を占めており、個人消費支出の物価動向は米国の景気動向を見るうえで重要である。PCEデフレーターとはPCEの名目値を実質値で割って算出され、消費段階での物価上昇圧力を測る指標である。PCEデフレーターがプラスであればインフレを、マイナスであればデフレを示す。なお、PCEコアデフレーターとはPCEデフレーターから物価変動の大きい食料とエネルギーを除いた物価指数のことである。FRBはPCEコアデフレーターを非常に重要視しており、金融政策を左右する指標として、四半期毎のFOMCでも参加者の見通しが公表される。ただし、CPIは、前月の結果を翌月の中旬に発表するため、株式市場や為替市場などでの注目度が高い。

CPIとPCEデフレーターの違いは、以下の3点が挙げられる。ひとつは、対象となるデータソースの違いであり、CPIは都市部中心とした家計調査をデータソースとしているのに対して、PCEデフレーターは全米が対象で企業の小売売上高データがデータソースとなっている。次に、計算方法の違いである。CPIは基準年の品目ウエイトを用いることから新製品や低価格品への代替消費が反映されないが、PCEは消費行動の変化を織り込むように調整がなされている。最後に、品目のウエイトが異なることである。例えば、医療費など企業や政府などが対価を支払うことで消費者が享受するサービスについて、CPIは自己負担のみ、PCEは全額が集計される。したがってPCEは医療費データのウエイトが最も高くなる傾向がある一方、CPIは住宅費用のウエイトが最も高い傾向にある。したがって、FRBがPCEデフレーターを重視する理由としては、PCEデフレーターの方が、米国国民の消費者の傾向や消費の好みの変化をより包括的にとらえることができるからだと考えられる。

近年のFRBによる金融政策

従来の一般的な金融政策は、短期の名目金利の目標の選択と、その金利目標が総合的な経済パフォーマンスに依存するかについての関心が高い。例えば、総生産量が経済の潜在力と見なされる水準を下回った場合には名目金利を引き下げることがある。しかし、短期の名目金利の下げ幅には限界（実効下限）があり、この理論的な実効下限率はゼロである。しかしここ近年では、日本、スウェーデン、ユーロ圏の中央銀行はマイナスの短期金利を導入した。つまり、これまでの金融政策とは異なった金融政策、つまり、量的緩和（Quantitative Easing; QE）である。世界的な金融危機と2008～2009年の不況からの長期にわたる回復の間に、量的緩和では世界の中央銀行が非常に重要な役割を果たした。量的緩和とは、フォワードガイダンスとマイナスの名目金利

を伴う非伝統的な金融政策であり、中央銀行が国債、社債や資産担保証券等の資産を大規模で購入する行為である。

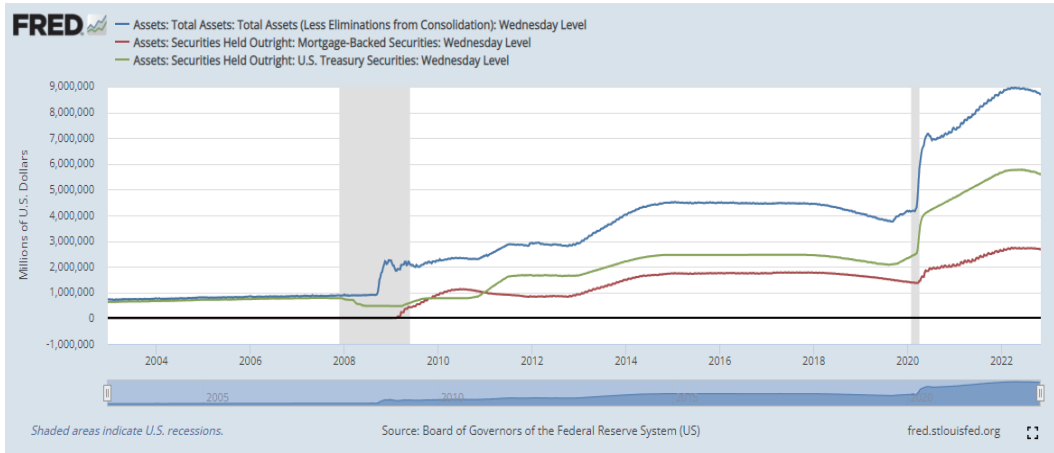
一般的に、この量的緩和を説明する理論として、ポートフォリオ・バランス理論 (Portfolio Balance Theory)、特定期間選好仮説 (Preferred Habitat Theory)、シグナリング (Signaling) がある。ポートフォリオ・バランス理論では、中央銀行が量的緩和を実施するときに、長期の資産を購入することでイールドカーブがよりフラット化するという考え方である³。長期債を購入することで需給関係により債券価格が上昇し、長期金利は低下する。つまり、長期資産の需要が大きく、短期資産の供給が多いことで、長期金利が低下し、短期金利が上昇する。それにより長期金利と短期金利のスプレッドが縮小し、イールドカーブがフラット化する。

次に、特定期間選好仮説では、投資家が、金利低下による金利変動リスクをヘッジするために、満期の長い資産を選択することで、長期資産の需要が大きく、短期資産の供給が多くなる。それにより、長期金利が低下し、短期金利が上昇することで長期金利と短期金利のスプレッドが縮小し、イールドカーブがフラット化するため、ポートフォリオ・バランス理論と同じ理論と考えられる⁴。シグナリング⁵理論では、量的緩和の直接的な効果がなくても、将来の金融政策へのコミットメントは現在の経済的成果にとって重要であり、量的緩和は中央銀行がコミットするための手段であることを投資家へ伝達 (シグナル) することである。つまり、中央銀行の現在の資産ポートフォリオの構造は、将来の金融政策立案者を特定の行動に拘束する可能性があることを示唆している。

2000年以降のFRBの金融政策を振り返ってみよう。FRBは2008年11月、最初の量的緩和プログラム (QE1) を発表し、FRBが購入する資産の種類の詳細と、購入金額が報告された。QE1の意図は、一般的な金融状況、特に住宅ローン市場に大きな影響を与えた。2008年12月から2010年3月までに、政府関連証券を1,750億ドル、モーゲージ担保証券を1兆2,500億ドル購入した。2回目の量的緩和策は、2010年11月から2011年6月で実施され、長期国債を6,000億ドル購入した。3回目の量的緩和策は、2012年9月から2014年10月で実施され、住宅ローン担保証券と長期国債が購入された。その後、大きな金融政策の変更はなく、2015年以降、FRBが保有する資産は横ばいとなっている。2020年3月にCOVID-19パンデミックが発生したため、FRBは積極的な量的緩和戦略を実施し、7,000億ドル以上の資産購入を行い、2020年6月までに800億ドルの国債と400億ドルの住宅ローンを購入する量的緩和プログラムを実施し、それは2021年12月まで続いた。2008年の金融危機とCOVID-19のパンデミックに対処するための量的緩和策により、FRBの資産総額は2010年の1兆ドルから、2022年には9兆ドルにまで膨れ上がった (図表1参照)。

FRBは資産担保証券を購入し、経済の回復を後押しする量的緩和政策により経済を安定させる。しかしながら、FRBは経済刺激策として量的緩和を実施していたため、量的緩和は恒久的なものではなく、一定の経済刺激策としての効果が確認されると、量的緩和策は終了することと

図表 1 FRB のバランスシートの内、米国債券、住宅ローン担保債権の残高の推移



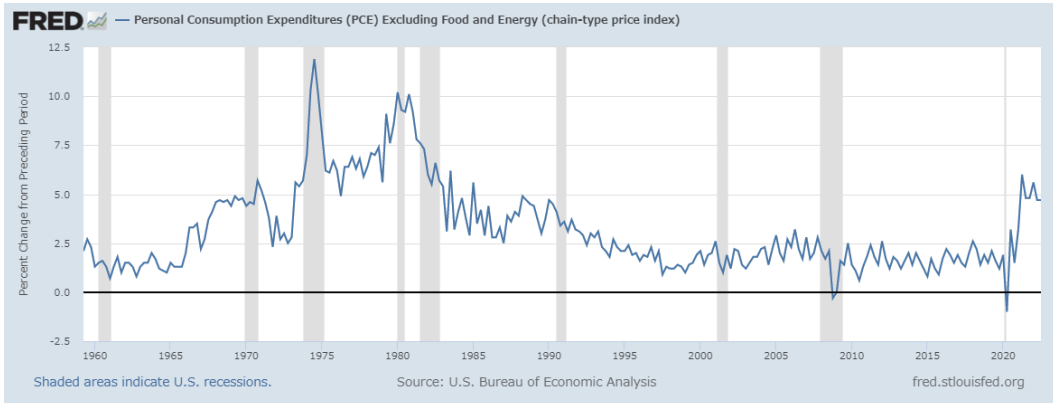
出所：Federal Reserve Bank of St. Louis⁶

なる。回復が確認された後、テーパリング (Tapering) によって、保有資産を売却し、金融拡大政策の修正を行う。テーパリングとは、経済成長を刺激することを目的とした中央銀行の量的緩和政策の転換で、中央銀行の資産の削減であり、金融緩和政策と金融収縮政策との転換点となる。テーパリングは、景気刺激策が機能しており、インフレーションに向かって拡大が加速する前の期間で行うため、導入時期が難しいとも考えられる。しかしながら、2022年5月4日、FRBは、インフレーションの加速を初期段階で阻止するために、フェデラル・ファンドレートの引き上げに加えて、量的引き締めに着手すると発表し、つまり、テーパリングを開始した。

テーパリングに類似した金融政策に、量的引締め (Quantitative Tightening、タイトニング) があり、タイトニングは、中央銀行のバランスシートを縮小する金融政策のことである。つまり、中央銀行は、国債の売却か、満期日まで債券を保有することで、貨幣準備額を縮小させる。この結果、金融市場から流動性を減らすことで、経済成長を減速させたり、急速に加速していると思われる経済への支出を抑制したり、急速に上昇しているときにインフレーションを抑制したりする。米国のケースでは、FRBがFFレートを通じて短期金利を引き上げることにより、金融政策を引き締め、公開市場操作を通じて、中央銀行のバランスシート上の資産を市場に売却している。だが、タイトニングはリスクとして世界的な経済危機を引き起こす可能性や金融市場を不安定にする可能性がある。つまり、FRBの対応次第では、経済が不況に陥る可能性があり、量的緩和策を転換しなければ、インフレーション率が上昇する可能性がある。

2022年6月1日から1年かけて、FRBが保有する9,975億ドルの債券が満期を迎える。2022年6月、FRBは、2年間にわたる量的緩和政策を修正し、低金利政策と債券市場への大幅な介入を終了し、コスト上昇の脅威に対処するために金融政策の方向性を変更した。また、9兆ドル近くの資産保有 (国債と住宅ローン担保証券) の縮小計画を導入した。FRBのPowell議長は、この金額は、経済への影響という点で、25ベーシスポイントの利上げ1回分にほぼ等しいと推

図表2 1965年からの米国コアPCEの推移



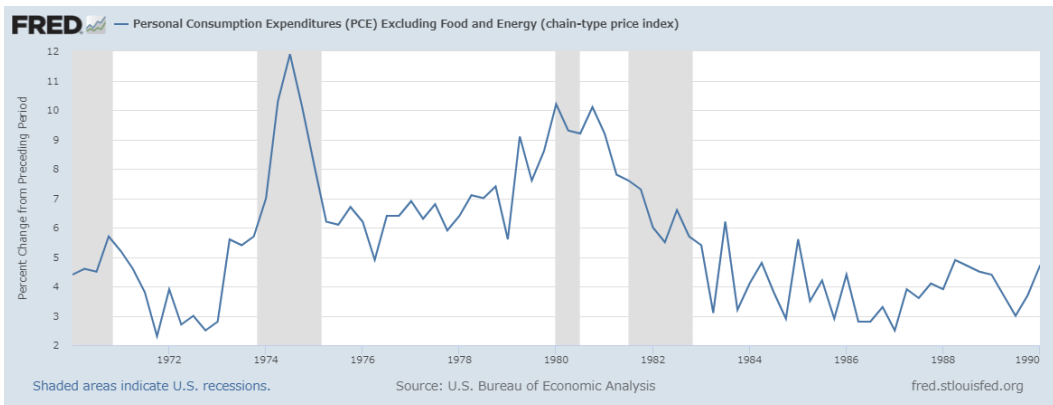
出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

定している。COVID-19 やウクライナ情勢などのグローバルサプライチェーンの混乱が続く中、図表2が示す通り、1970年後半から1985年までと同水準の高いインフレ率に、FRBがいかに立ち向かうかが、今後の焦点となろう。

今後のFRBによる金融政策を考えるうえで、1974年の金融政策と1983年の金融政策について考察する。図表3は1970年1月から1990年1月までのコアPCEデフレーター推移である。1973年後半、1980年初頭、1981年後半と3回のリセッションがあった。また、1974年、1980年にはコアPCEデフレーターが10%を超える水準が2回見られている。また、1976年から1979年までは、インフレーション率は6%前後を推移していた。インフレーション率が5%以下を安定的に推移し始めたのは1983年後以降である。

1974年当時、FOMCは、政府の財政赤字、石油価格のショック、企業や労働組合による過度の物価と賃金の引き上げなど、インフレーションに影響を与える非金銭的要因に焦点を当てた。

図表3 コアPCEデフレーター推移（1970年1月から1990年1月まで）



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

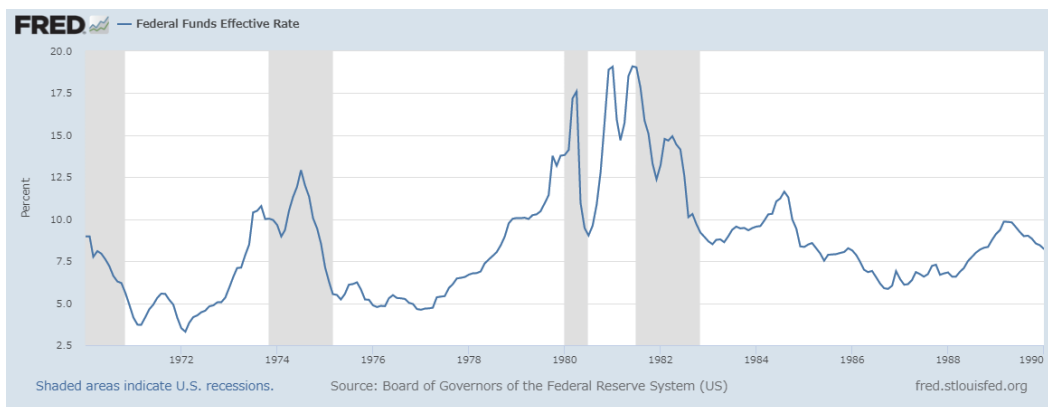
インフレーション率の上昇にもかかわらず、政策金利は5%前後を推移と、相対的に低く保たれていた。その結果、次の10年間は、インフレーションが継続した。インフレーション率は約10年間で5%を超えたままであり、その間2回は10%近くで推移した。さらに、実体経済は不安定であった。高インフレーションにより、米国は1970年代半ばから1980年代初頭にかけて3回の景気後退を経験した（図表4）。

一方で、1983年には、これまでの高水準でのインフレーション率ではなかったが、FOMCはインフレーションに影響を与える金融要因に重点を置いた。その結果、インフレーションが低下しても政策金利を比較的高く維持し、実質金利は高止まりしていた。このことは、実効FFレートとコアPCEデフレーター推移を示した図表5でも確認できる。その結果、インフレーション率は次の10年間で5%未満にとどまり、実体経済は安定した。高い実質金利が景気後退を引き起こすとの懸念があったが、それ以降、力強い景気拡大を経験し、1991年まで景気後退はなかった。

つまり、図表5からも確認できるが、1974年の金融政策では、実効FFレートを4%から10%まで引き上げることで、コアPCEデフレーターと同水準まで一度引き上げたものの、インフレーション率の上昇傾向を止めることができなかった。一方で、インフレーション率が低下し始めると、それに連動してFFレートを引き下げているが、結果的にはインフレーション率は高止まりしたままであり、両者の乖離は8%近くまで広がり、更なるインフレーションを引き起こしたことになる。

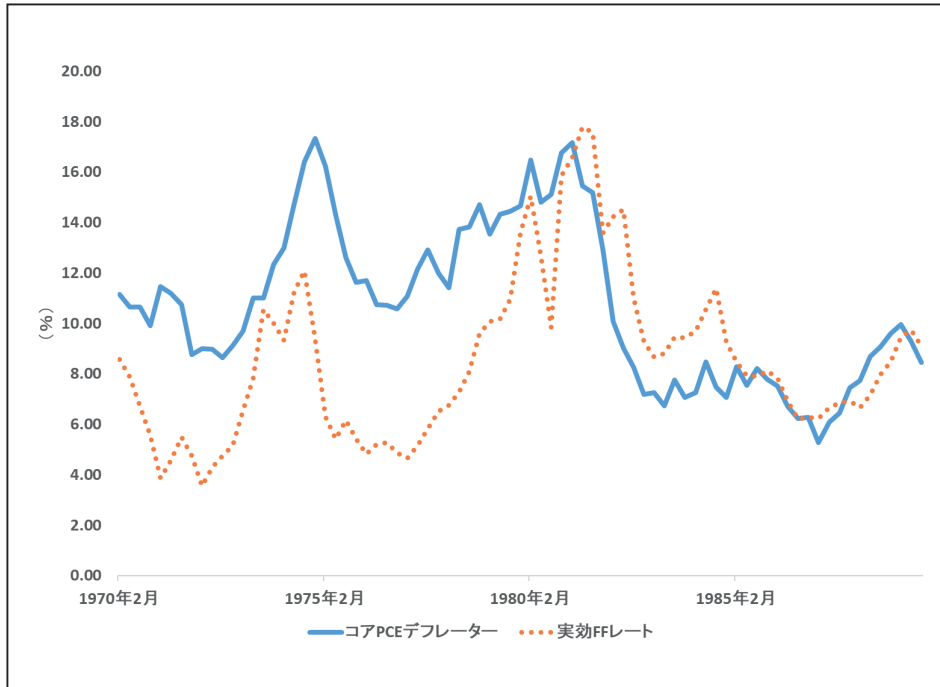
別の見方をすると、1970年代の金融政策では、インフレーション抑制のために、インフレーションが完全に鎮静化する前に、現状のインフレーション率に連動する形でFFレートを引き下げたが、結果的にはインフレーションの鎮静化を図ることはできなかった。一方で、1980年以降の金融政策は、わずかな時期を除いて、実効FFレートがコアPCEデフレーターを上回るものがなく、インフレーション率が鎮静化したことを確認したうえで、FFレートの引き下げを

図表4 実効FFレートの推移（1970年1月から1990年1月まで）



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

図表5 実効FFレートとコアPCEデフレーター推移(1970年1月から1990年1月まで)



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

行っている。

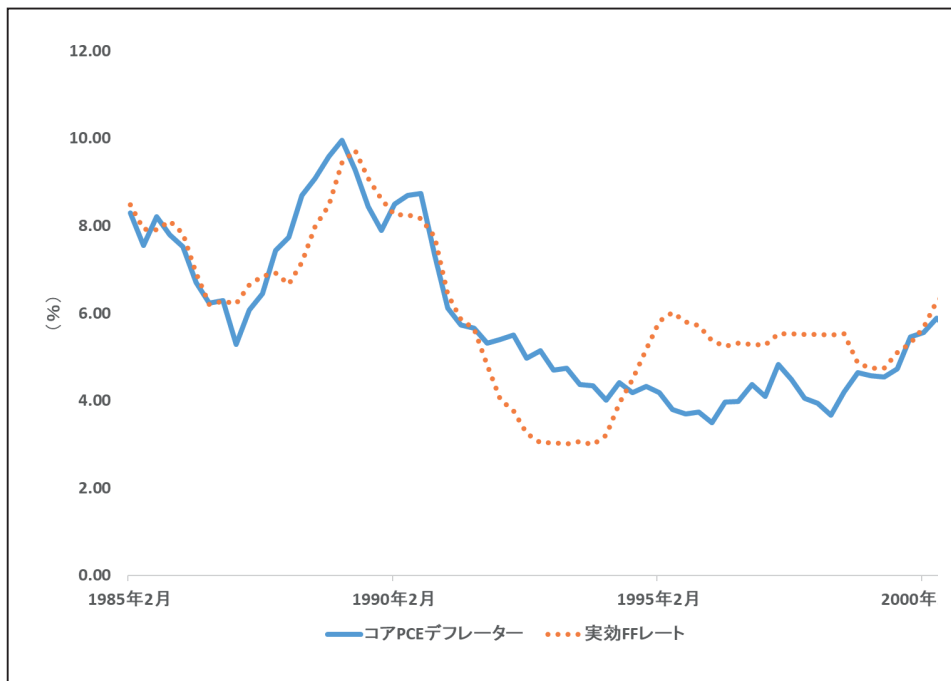
これら異なる金融政策とその影響から得られる教訓は、インフレーションに遅れを取るのではなく、インフレーションの先取りの重要性であると考えられる。インフレーション率を先取りすることで、インフレーション率を低く安定させ、力強い実体経済を促進することができたことは重要な示唆であると考えられる。

実際に、FOMCは1990年から1991年の景気後退に続いて金融政策を引き締めたため、インフレーションを先取りしていたと考えられる⁷。また、1994年初頭から1995年初頭にかけて、FOMCはインフレーションが全体的に緩やかな環境で政策金利を3%から6%に引き上げた。1983年の経験と同様に実質金利は高かったままであったが、景気拡大は2001年まで続いた(図表6)。

テイラー・ルールとは

テイラー・ルール (Taylor rule) は、1993年にスタンフォード大学の経済学者 John B. Taylor が *Discretion versus policy rules in practice* の論文で発表した数式である⁸。このルールは、短期的に経済を安定させるだけでなく、長期的な成長を促進するために金利を調整および設定すること

図表6 実効FFレートとコアPCEデフレーター推移(1985年2月から2000年2月まで)



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

を目的としている。また、テイラー・ルールは、経済変数を入力して、将来の金利を予測するために広く使用されている。インフレーションや失業率などの経済状況の変化に応じて、FRBやその他の中央銀行が短期的に金利を調整するためのガイドラインとなっており、実際にはFRBがテイラー・ルールから得られた結果を金利政策のガイドラインとして用いている⁹。

テイラー・ルールによると、実質短期金利（インフレーション調整後の金利）は以下の3点の決定要因から決定されるとされている。

- 1) 実際のインフレーション率に対する目標インフレーション率
- 2) 完全雇用に対する実際の雇用水準
- 3) 短期の完全雇用に一致する金利

$$FFR_t = \rho FFR_{t-1} + (1 - \rho) [(r_t^* + \pi_t^*) + 1.5 (\pi_t - \pi_t^*) + \beta gap_t]$$

FFR は実効フェデラル・ファンドレートの四半期平均

t は特定の四半期

$t-1$ はその前の四半期

ρ は金利平準化変数 (例：0.85)

r_i^* は自然実質金利

π_i はインフレーション率

π_i^* はターゲットインフレーション率

β は GDP ギャップのウェイト

gap_i は GDP ギャップ

なお、金利平準化変数は、短期金利の過度のボラティリティを回避し、自然利子率（実質金利）の値に関する不確実性を説明するために、 ρ を 0 から 1 の間に設定している。実際には、Michael Dotsey and Keith Sill¹⁰ が設定した 0.85 で使われることが多く、FRB/US モデルでもこの値が使用されている¹¹。

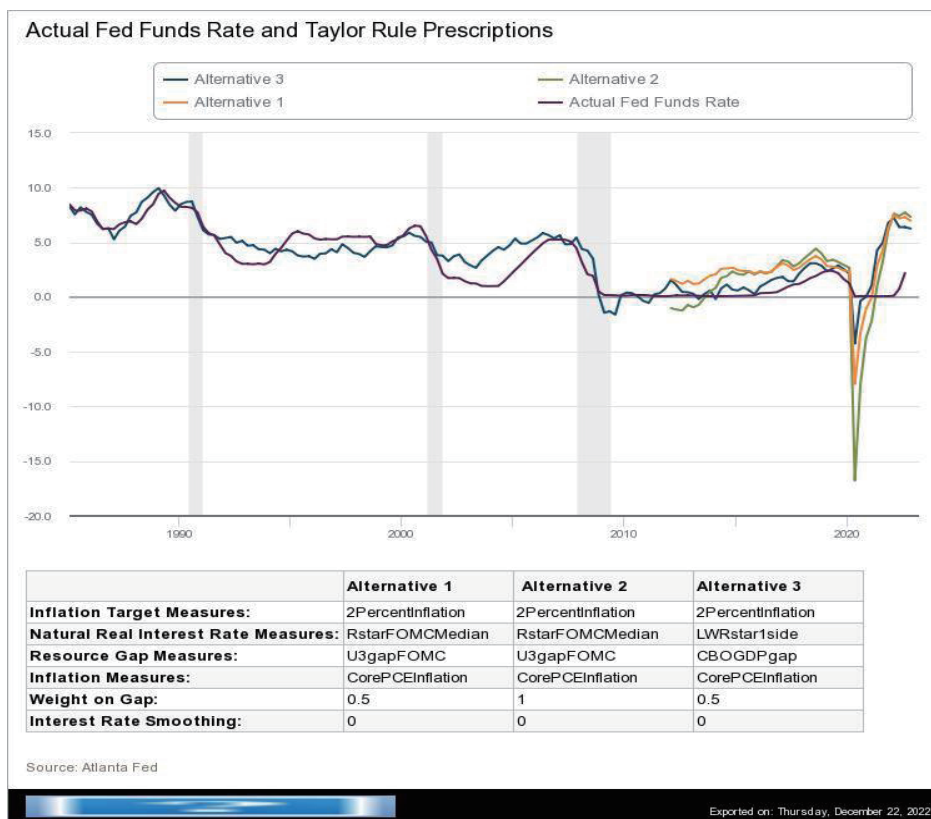
図表 7 は、アトランタ連邦銀行から算出した複数のテイラー・ルールと実効 FF レートを図にしたものである。アトランタ連邦銀行では、3 つの計算結果を公表しているが、それぞれのモデルでは、インフレーション指標として、PCE を用いている。古くから検証として使われているのが Alternative 3 であり、インフレーション指標と自然（実質）金利を利用して算出されている。ただし、Taylor は 1993 年の論文では実質金利を 2% と固定している。Alternative 1 は Janet Yellen 前 FRB 議長が使用したもので、産出ギャップの概算として失業率のギャップを 2 倍した値を使用し、FOMC の参加者の中央値を使用している。なお、一般的には、モデルで使用する実質金利には、Laubach and Williams が推奨した実質利子率の推定値の代わりに、長期の実質 FF レートの推定値を使用している¹²。なお、失業率のギャップは、四半期ごとの失業率と、FOMC 参加者による失業率の長期予測の中央値との差を用いている。Alternative 2 は、Janet Yellen 前 FRB 議長が 2012¹³ 年と 2017¹⁴ 年の演説で用いた「バランスの取れたアプローチ (balanced approach)」に一致している。Alternative 2 は、リソースギャップの値を 1 としており、Alternative 1 と Alternative 3 では Taylor が論文で考察したリソースギャップ 0.5 を用いている¹⁵。

図表 7 から読み取れる内容としては、いずれの計算方法においても、実際の FF との乖離が現在大きくなっており、2020 年のパンデミックによる大幅マイナスとなった期間を除けば、これまでこのような大きな乖離は存在しなかった。図表 8 は、1961 年 2 月から 2022 年 11 月までの実効 FF レートとテイラー・ルールに基づいて計算された Alternative 3 との乖離を示したものである。ここでは、二つの水平線を引いており、一つは 1961 年 2 月から 2022 年 11 月までの実効 FF レートと Alternative 3 との乖離幅の平均値 1.61%、もう一つは同期間内、プラスとなっている数値の乖離の平均値 2.73% である。この二つの水平線から見ても、インフレーション率と FF レートとの乖離が現在は大きいことが分かる。あくまでも、推測の域を超えることはないが、実効 FF レートと Alternative 3 の差が乖離の平均値の 1.61% を下回らない限り、FRB が金利引き下げを行うことは考えにくい。

したがって、1983 年での成功事例を踏まえるのであれば、FF レートの上昇幅は小刻みになる

かもしれないが、インフレーションに対する懸念が相当期間なくなる限り、インフレーションに対して先行してFFレートの引き下げを行う可能性は低いと考えられる。日本銀行の金融政策次第になるが、日米の金利差の縮小にはある程度の時間が必要であると考え。ただし、1974年及び1983年、1994年と経済状況やインフレーション率やインフレーション発生要因が異なるため、FFレートの予測の根拠としては十分ではない。したがって、本論文では、日本ではあまり紹介されていないテーラー・ルールや過去のFRBの金融政策に対する理解が深まることを期待したい。

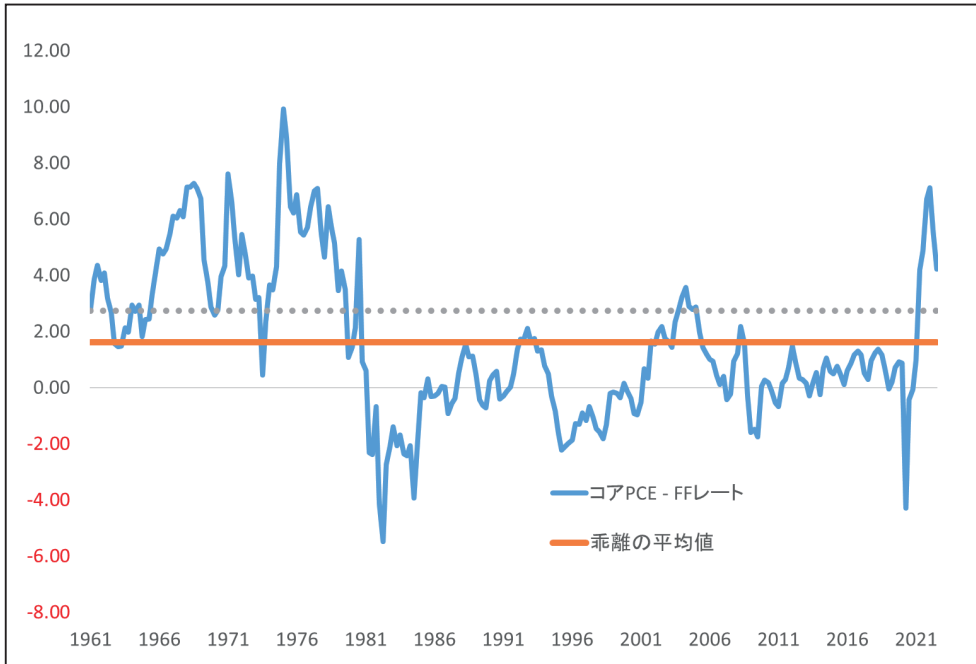
図表7 テイラー・ルールによる測定値と実効FFレート*



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

* RStarFOMCMedian は、長期のFFレートの中央値と、FOMCの参加者によって作成されたPCEインフレ予測の差。
LWRstar1side は、ニューヨーク連邦準備銀行が算出しているLaubach and Williamsモデルによる自然(実質)金利の最新の推定値。U3gapFOMC は、四半期ごとの失業率とFOMC参加者の長期予測の中間点との差の2倍。
CBOGDPgap は、実質GDPと、議会予算局によって作成された潜在的な実質GDPの最新の推定値との差。
CorePCEInflation は、4四半期の食品とエネルギーを除くコアPCEのインフレ率。

図表8 実効FFレートと Alternative 3 との乖離の推移



出所：Federal Reserve Bank of St. Louis

まとめ

本論文は、2022年からFRBがタイトニング及び金融引き締め策に転換したことで、今後のFRBの金融政策のありかたについての関心が高まっている。過去のインフレーションに対しての1974年と1983年の金融政策の違いによる影響の違いとテイラー・ルール観点から、今後のFRBの金融政策を考察した。インフレーションに対して先回りしていくことが景気拡大に直結したことから、FRBはインフレーションに対する懸念が払しょくされるまで、小刻みではあるがFFレートの引き上げを当面続けるであろうと考察した。

参考文献

1. Board Members. Accessed December 23, 2022. <https://www.federalreserve.gov/aboutthefed/bios/board/powell.htm>
2. Federal Reserve System. *What the Central Bank Does*. 11th ed. Federal Reserve System Publication; 2021. doi:10.17016/0199-9729.11
3. Goldstein I, Witmer J, Yang J. Following the Money: Evidence for the Portfolio Balance Channel of Quantitative Easing. *Bank Canada Staff Work Pap No. 2018-33*. Published online 2018:1-42.
4. Carboni G, Ellison M. Preferred Habitat and Monetary Policy Through the Looking-Glass. *SSRN Electron*

- J.* 2022;(2697). doi:10.2139/ssrn.4182220
5. Melosi L. Signalling Effects of Monetary Policy. *Rev Econ Stud.* 2016;84(2):rdw050. doi:10.1093/restud/rdw050
 6. Federal Reserve Bank of St. Louis. Accessed December 23, 2022. <https://fred.stlouisfed.org/>
 7. Bullard J. Getting Ahead of U.S. Inflation: A Lesson from 1974 and 1983. Federal Reserve Bank of St. Louis. Published 2022. Accessed December 21, 2022. <https://www.stlouisfed.org/publications/regional-economist/2022/june/getting-ahead-of-inflation-lesson-1974-1983>
 8. McCallum BT. Discretion versus policy rules in practice: two critical points. A comment. *Carnegie-Rochester Confer Ser Public Policy.* 1993;39(C):215-220. doi:10.1016/0167-2231(93)90010-T
 9. Taylor Rule Utility. Fderal Reseve Bank of Atlanta. Published 2022. Accessed December 23, 2022. <https://www.atlantafed.org/cqer/research/taylor-rule>
 10. Dotsey M, Sill K. Monetary Policy Report?: Using Rules for Benchmarking. 2015;(December 2014):1-14. <https://www.philadelphiafed.org/research-and-data/publications/special-reports.cfm>
 11. Brayton F, Laubach,Thomas and Reifschneider D. The FRB/US Model: A Tool for Macroeconomic Policy Analysis. Board of Governors of the Federal Reserve System. doi: <https://doi.org/10.17016/2380-7172.0012>
 12. Laubach T, Williams JC. Measuring the Natural Rate of Interest. *Rev Econ Stat.* 2003;85(4):1063-1070.
 13. Yellen JL. The Economic Outlook and Monetary Policy. Board of Governors of the Federal Reserve System. Accessed December 13, 2022. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20120411a.htm>
 14. Yellen JL. The Economic Outlook and the Conduct of Monetary Policy. Board of Governors of the Federal Reserve System. Accessed December 13, 2022. <https://www.federalreserve.gov/newsevents/speech/yellen20170119a.htm>
 15. Taylor JB. A Historical Analysis of Monetary Policy Rules. In: Taylor JB, ed. *Monetary Policy Rules.* University of Chicago Press; 1999:319-348.

シンガポールにおける「環境ガバナンス」とサステナブル戦略 —国家イニシアティブと公的機関の役割—

中 村 み ゆ き

はじめに—経済発展と環境政策の両立

1965年に独立したシンガポールは、国土面積728km²を有する都市国家である。その立地条件などの地勢的メリットにより、独立以前から物流・海上交易のハブ機能を持って発展してきた。独立以降は、国家主導の外資誘致政策により短期間で高度な経済発展に成功した国として知られている。現在、金融や高付加価値産業のグローバル統括拠点として発展を遂げている。またその高度なインフラ機能は世界の企業や学術界を誘引するようになり、バイオメディカルやエレクトロニクス産業などの世界的な研究・開発拠点ともなっている。

以上の経済発展のプロセスにおいて、政府は産業政策のみならず、教育・人材育成、官僚制度の確立から都市・インフラ整備にまでに及んで国家形成の広範な基盤づくりを主導してきた¹。その発展政策において主要な役割を果たしたのは、国家とともに国家の持株会社を中核とした公企業体制と官僚制度であった。このように経済発展を可能にしたのは、一党支配の政権のもとで公企業と官僚制度が一体化した社会システムであり、それは「シンガポール株式会社（Singapore Inc.）」とも称されている。こうした政治経済体制のもとで、近年では、国家と企業が一体となったガバナンス体制の構築や環境インフラ整備や施策を国家の基本戦略に据えて国際競争力を高めている。

またシンガポールでは、経済発展を遂げながら国家をあげて徹底した環境課題への取り組みを行ってきた。その過程で環境配慮型の都市国家として国土の約3分の1が計画的に緑化され、現在では「グリーン & クリーン・シティ」として評価されている。経済と環境を両立する形で発展してきた同国では、環境戦略も国家ガバナンスの枠組みの中で推進されてきている。

そもそもシンガポールは独立当時、乏しい資源（特に水資源問題）やインフラの未整備、社会

1 シンガポール国家は、政府による強い統制のもとで経済政策が施行され発展してきた国である。建国者リー・クワンユー首相による一党支配の国家運営の手法は専制的、権威主義とも指摘されてきた。近年では国家資本主義概念の中で議論される場合もある。独立後、短期間での経済発展、効率的な社会インフラ整備や法制度の完備、国民の一律社会保障制度、汚職の少ない官僚システムなど、その統治モデルは評価されている。政府統治における効率性を評価するグッドガバナンス指標（チャンドラー研究所）において、フィンランド、スイスに次いで、シンガポールは3位にランキングされている（2002年）。The Chandler Good Governance Index 2022 Report [<https://chandlergovernmentindex.com/>]

的貧困による衛生問題などを抱え、また地政学的にも国土が気候変動の影響を受けやすいという固有の事情があった。政府は、こうした背景から独立後の早い段階で政府主導のもとで経済発展を目指しつつ、環境政策も重視する必要があった。同国では政府による経済戦略のもとで国家形成がなされてきたが、環境施策も政府の主導下で計画的に施行されてきた²。政府は環境に関わる法律の制定や環境インフラ整備、環境政策の打ち出しを実施してきた。また環境政策に関しては、各省庁を含めた公的環境機関を中心に学術界、産業界、また市民をも包含して施行されている。

近年では、都市計画から脱炭素など気候変動問題に取り組み、国際社会に呼応した持続可能な都市国家作りへと重点を移してきている。2021年、政府は包括的環境行動計画である「シンガポール・グリーンプラン2030」を公表したが、これはシンガポールの環境対策が新たな段階に入ったことを示している。国際的環境問題の対応とともに、アジア諸国やASEAN地域経済の中でも先取的にカーボンニュートラル社会への移行を目指す方向性を打ち出している。アジア諸国はいずれも工業化を志向すると同時に公害や環境汚染問題に苦心していることが指摘されるが、シンガポールでの環境整備の取り組みは先進的であり、アジア域内において特殊な位置付けにある。

以上のように、シンガポールでは、独立後から政府の強力なイニシアティブのもとで、経済政策と環境政策が両立する形で国家運用がなされ、一定の成果を生み出している。また近年、環境政策は企業、学術界、地域コミュニティや市民など多様なステークホルダーを含めて展開されるようになり、包括的環境政策を実施する上でシンガポール型の「環境ガバナンス」³を形成している。そこで本稿では、同国の経済発展要因の一つとして位置付けられる環境政策と、より広い意味を持つサステナブル戦略の取り組みを歴史的に跡付け、その実態を検討するものである。また近年、環境施策の強化のための資金調達拠点として、国際的なグリーンファイナンスを強化して発展戦略にする方向性を打ち出している。そうした新しい資本主義の枠組みも射程に入れて実態を捉えることも目的としたい。

1. 政府による環境制度形成とサステナブル戦略

シンガポールにおける持続可能な開発は、同国が持続的に経済発展するための重要な礎となってきた⁴。1965年の独立時、同国では資源を持ち合わせない狭隘な市場しかなく、また貧困問題、公共インフラの不在、衛生問題を抱えていた。初代首相であったリークワンユー（Lee Kuan

2 独立以降の環境施策に関しては以下参照。Inter-Ministerial Committee on Climate Change (2012), "National Climate Change Strategy 2012: Climate Change & Singapore -Challenge, opportunities, Partnership".

3 「環境ガバナンス」とは、「上（政府）からの統治と下（市民社会）からの自治を統合し、持続可能な社会の構築に向け、関係する主体がその多様性と多元性を生かしながら積極的に関与し、問題解決を図るプロセス」とされる。松下和夫 (2007) 『環境ガバナンス論』 京都大学学術出版会、p.4。

4 CIRSD (2019), "Towards Singapore's Sustainability—Key Tenets of Our Approach to Sustainable Development", [https://www.cirsd.org/en/horizons/horizons-summer-2019-issue-no-14/towards-singapores-sustainability-key-tenets-of-our-approach-to-sustainable-development]

Yew) は、独立2年後の1967年に環境や社会的包摂を配慮する形で経済発展を目指すビジョンを打ち出した。それは「ガーデンシティ・プログラム」構想の提唱であり、持続可能性を考慮した都市の緑化策の導入であった⁵。また、この時期は急速な経済発展で工業化が進化したことから環境汚染などの深刻な問題が浮上していた。このような状況において、政府は主要な環境課題として、大気汚染、水質汚濁、廃棄物処理対策の3点を示した⁶。リー首相は経済発展を追求する中で、競争力を維持しつつも、持続可能性も合わせて実現させるための長期目標を設定し、環境の質を犠牲にしないように配慮した経済発展を志向した。

政府は継続して衛生的な生活環境、安定した水の供給、都市の緑地化など、持続可能な都市作りのための施策を強化していった。特に水の供給は、自国でほとんどを賄えずに国家が存続する上で最大のリスクとなることから最重要課題となった。リー首相は独立後の早い段階で対策に乗り出し、71年に水資源計画ユニットを設立するなど水資源マスタープランを策定した。また72年には国連人間会議を受けて環境省 (Ministry of the Environment: ENV)、現在の持続可能性・環境庁 (Ministry of Sustainability and the Environment: MSE) を設置した⁷。その後、管下に、環境政策を実行するための国家環境庁 (NEA: National Environment Agency)、水資源を効率的に管理する公益事業庁 (PUB: Public Utilities Board) の2つの法定機関を設けた。特に、77年に設置された PUB に水供給の増強と安全保障の強化政策を担わせ、国家による研究開発を進めてきた。その他にも、国家開発省 (MND: Ministry of National Development) やシンガポール食品庁 (Singapore Food Agency: SFA) など環境政策を実施する行政組織が置かれた。

1992年には、国連環境開発会議 (UNCED, 通称リオ会議) に参加し、環境管理のために最初の包括的環境プランである「シンガポール・グリーンプラン (Singapore Green Plan)」が打ち出され、持続可能な社会を実現する種々の戦略が盛り込まれるようになった。第2章に後述するように、これ以降、シンガポールでは、政府による国家戦略に基づいた環境政策が定期的に打ち出されている。

近年では、シンガポールにおいても温室効果ガスである二酸化炭素 (CO₂) は増加傾向にあ

5 1963年、リー首相は庭園都市を根付かせるための最初の木を植えた。その後、1968年の環境美化運動「キープ・シンガポール・クリーン・キャンペーン」を展開している。翌1969年には環境美化運動「クリーン・アンド・グリーン・シンガポール (CGS)」が開始された。

6 1971年に大気汚染防止法を制定して監視を行い、1972年に設置された当時の環境省 (現、MSE) は公害防止とともに市民の啓蒙を担った。1970年代は汚染産業を住宅地から遠ざけ、1980年代は汚染したシンガポール河川浄化によって水資源の保全を行った。MND (2015), 'Singapore Blueprint 2015' を参照。

環境省は、シンガポールの環境管理は、汚染防止 (Prevention)、法規制の執行 (Enforcement)、環境監視 (Monitoring) の3つが基本戦略であるとしている。また、同国の環境行動計画は30年前に遡り、その取り組んできた政策の成果が有効に結びつき、シンガポールのすぐれた環境の質の維持を実現した、と指摘している。環境省、「シンガポールにおける環境問題の現状と環境保全施策の概要」(第1章), p.10。

7 MSE は公害防止や環境衛生問題に取り組むために ENV として 1972 年に設立された。2004 年、水資源管理の役割が大きくなり環境・水資源省 (MEWR: Ministry of the Environment Water Resource) に改称した。2020 年には、炭素削減や廃棄物ゼロ、循環経済などのイニシアチブを推進し、より持続可能性を重視する政府の方針により、現在の名称に変更された。MSE HP [<https://www.mse.gov.sg/about-us/our-history/>]

り、その削減のために国家計画や対策を打ち出している。政府は、気候変動に関する国際連合枠組条約（United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC）第27回締約国会議（COP27）に、CO₂の排出量を2050年までに実質ゼロ（ネットゼロ）とする目標を提出した⁸。ローレンス・ウォン副首相兼財務相は、2030年までにCO₂排出量を2005年比で36%削減する案を提示している。同氏はこの目標は、他の先進国と長期的な気候変動に関する目標を一致させるものであるとしている⁹。

また、内閣直轄の組織NCCS（The National Climate Change Secretariat, 国家気候変動事務局）は、シンガポールが長年にわたって持続可能な開発を重視していくこと、ネットゼロへの移行は気候変動の世界の戦いにおいて我々の役割を確実に果たすことになると言及している。特に、持続可能な資金調達が世界的な傾向となっていることを活用し、産業・サービス・金融におけるグリーン経済活動において、同国が魅力的な地域として発展するのに適しているとしている。さらに早期に経済の位置づけを変え、競争力を確立することで、将来の低炭素経済における同国の価値を強化することができる、と言及している¹⁰。

そうした持続可能な経済拠点としてシンガポールを発展させるために、2019年に低炭素経済への移行を全セクターで推進する炭素税を導入した。また同年、MSEは「Year Towards Zero Waste」を定め、資源管理に循環型経済のアプローチを採用する方向へ舵を切っている¹¹。こうした動向は、従来型の経済モデルである生産と消費のあり方を変えて、資源をできるだけ長く再利用・リサイクルする経済モデルへの移行を目指すものである。このような環境配慮は、シンガポールが狭小な土地で天然資源に恵まれず、経済発展とともに環境問題に起因するリスク回避に長く努めてきたことが指摘できるであろう。また独立後は、大気汚染、河川汚濁や廃棄物処理などの環境管理の課題が山積し、政府は工業化の初期段階から環境政策を精力的に実施してきた。近年では、CO₂削減をビジネス機会としていくことも重要と認識し、後述するよう、国家のサステナブル戦略として打ち出してきた。

これらシンガポールの環境管理の包括的取り組みはアジア諸国の中では先導的であり、また高い評価を得ている。2018年、Sustainable Cities Indexでは、アジアで最も持続可能な都市とし

8 The Straits Times, "Singapore boosts UN climate targets, confirms net zero by 2050", 22 Oct. 2022.

これは、2020年2月COP21で採択されたパリ協定に沿った温室効果ガス削減のための戦略であり、21世紀中にCO₂排出量を実質ゼロとする目標を設定したものである。

9 ウォン副首相によると、シンガポールはこれまで国別排出削減目標（NDC）として、CO₂排出量が2030年に6,500万トンでピークに達すると設定していた。同国は今回、CO₂排出量のピークを2030年よりも前倒しにして、2030年のCO₂排出量を約6,000万トンへと削減するという新たな目標を示した。2030年のCO₂排出量目標を削減したことで、2050年にCO₂を実質ゼロとする目標達成が可能になるとしている。ウォン副首相は2022年2月発表の2022年度予算の中で、同目標達成を前倒しにして21世紀中頃までにCO₂排出量の実質ゼロを達成する方針を表明していた。同副首相は今回、この目標の改定を確定したことになる。Ibid., 22 Oct. 2022.

10 The Straits Times, "Singapore aiming to have emissions reach net zero by 2050; public feedback sought", 6 Sep. 2022.

11 MSE HP [https://www.mse.gov.sg/cos/sustainable-living]

で世界で4位にランク付けされている¹²。また世界経済フォーラム（WEF）のエネルギー移行指数（ETI）は、安全、持続可能で安価なエネルギーシステムに転換しているかを示す指標である。同指数でシンガポールは151国中21位と、アジア諸国の中では最上位にランク付けされている¹³。ちなみに日本は37位となっている。また、Knight Frank社調査によるAPAC Sustainability Led Cities Indexでは、アジア太平洋地域で上位に選出されている¹⁴。経済発展が著しいアジア諸国では急速な工業化が進み、大気汚染などの環境問題の対策に苦慮しているが、シンガポールでは工業化の初期段階から経済発展を志向しながら環境課題に取り組みがなされており、強い行政能力とイニシアティブを以って環境政策に成果を出してきた側面が大きい。すなわち、他の東南アジア諸国と比較すると、政府が中心となり、法律、インフラの制度面、また技術や資金調達、市民意識の形成などを行う環境ガバナンスの質が高いといえよう。

2. 政府主導型のサステナブル戦略とその現状

2.1 シンガポールのサステナブル計画の経緯

以下にシンガポール政府による環境政策の経緯を見ていこう。

上述したように、シンガポールでは、早くから環境計画を経済発展の軸の一つにしていた。シンガポール最初の具体的な環境政策は、1992年に公表された環境省（当時）最初の「グリーンプラン」（包括的環境計画）に遡ることができる。これは環境管理政策であるクリーンでグリーンな都市作りが強調された環境計画であった。

次のプランとしては、10年後の2002年に新たな「グリーンプラン2012」（持続可能な環境づくりを目指す10カ年国家計画）が公表された。これは、先のプランから継続したクリーンな都市づくりとともに、環境技術の促進や資源の保全など持続可能な社会作りに向けた総合的計画となっている。長期的視点に立った国家的アプローチが強調されている。また、同プランの目標を達成するために市民・民間・政府（People, Private, Public: 3P）セクターの協力の必要性が強調された¹⁵。この後、政府が主導しつつも、市民・企業・NGOが参加するワーキンググループの意見を反映させ、政策内容を改訂するという住民参加型へと転換するようになった。2006年に、同計画は評価と見直しを行なった「グリーンプラン」として改訂された。

12 ARCADIS (2018), "2018 edition of Arcadis' Sustainable Cities Index. (SCI)". [<https://www.arcadis.com/en/news/global/2018/10/european-and-asian-cities-lead-in-arcadis-sustainable-cities-index>]

13 WEF (2021), "Fostering Effective Energy Transition 2021 edition", April, p.13.

14 Asia Property Awards (2022), "Singapore tops Knight Frank's list of green-rated cities in the Asia Pacific region" 06 July. 同指標は、都市化への低い圧力、気候リスク、二酸化炭素排出量、政府の取り組みなどの観点から評価したものである。また政府部門の環境政策の取り組みは高く評価されている。Asia Property Awards (2022), [<https://www.asiapropertyawards.com/en/city-in-nature-could-singapore-become-the-worlds-greenest-city/>], Aug. 11.

15 NCCS (2012) "Climate Change & Singapore- Challenge. Opportunities Partnership. : National Climate Change Strategy 2012", p.14.

日本貿易振興機構アジア経済研究所 (2007) 「シンガポールにおける産業廃棄物・リサイクル政策」『アジア各国における産業廃棄物・リサイクル政策情報提供事業報告書』（第9章所収）、経済産業省委託、p.196.

2008年には、国家開発省と環境・水資源省の両大臣を共同議長とする「持続可能な開発に関する省庁間委員会（IMCSD）」が設置された。翌年2009年4月には、両省により「持続可能なシンガポール・ブループリント（SSB）」が発表された。これは、2030年までの持続可能な開発目標が示された包括的な長期計画である。住みやすく活気のある都市国家にするための5カ年計画や持続的発展のための主要戦略が提示されている。

2012年には、世界的な気候変動の取り組みを受ける形で国家気候変動戦略である「環境変化への国家戦略2012」を公表した。温室効果ガス削減に向けた国家の取り組みが示され、2020年までに削減の具体的な数値目標が提示された¹⁶。

2014年には、2009年に発表した「持続可能なブループリント」を一部改定し、アップデートした「持続可能なシンガポールのためのブループリント2015年」が公表された¹⁷。これには、廃棄物管理問題、太陽光発電システム、水処理・管理、コミュニティの持続可能な活動、公園の整備などの目標が設定されている。

2020年には、国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP21）で採択されたパリ協定に基づく長期低排出発展戦略（Long-term low-emission development strategy: LT-LEDS）を公表した¹⁸。シンガポールでは、2050年までに国内のCO₂排出量を2030年の半分、年間3,300トンへと削減し、21世紀後半のできるだけ早い時期にCO₂排出量を実質ゼロとする目標を発表している。

2021年2月には、包括的な環境行動計画「シンガポール・グリーンプラン2030」を発表した¹⁹。第1図表に見られるように、これは2030年を目標とするSDGsとパリ協定に基づいた環境政策の包括的なプランである。また国家アジェンダとして国民を巻き込むサステナビリティのムーブメントを活性化すると位置付けられている²⁰。2030年までの環境目標として、以下の取り組みべき5つの目標が掲げられた。それらは、(1)自然の中の都市（City in Nature）、(2)持続可能な生活（Sustainable Living）、(3)エネルギー・リセット（Energy Reset）、(4)グリーン・エコノミー（Green Economy）、(5)レジリエントな未来（Resilient Future）である。同プランは、エネルギー政策から環境整備まで環境関連の幅広い取り組みを包括しており、政府全体が支援するために、それらを管轄する省庁もMSEを中心にして、貿易産業省、運輸省、教育省と国家開発省の5省となっている（次節参照）。またこのプランは、国民が参加して環境運動に取り組み、

16 政府は2020年までに温室効果ガスを特別な対策を講じなかった場合の予測排出量（BAU）に比べ7～11%削減するとの目標を示した。

17 MND (2015), "Sustainable Singapore Blueprint 2015". [<https://file.go.gov.sg/sustainable-singapore-blueprint-2015.pdf>]

18 COP21で採択されたパリ協定締約によって全ての締結国は長期的な温室効果ガス（GHG）の低排出型の発展戦略LT-LEDSを作成し、また通報するよう努力すべき、とされている。（経済産業省、[https://www.meti.go.jp/policy/energy_environment/global_warming/long-term_strategy.html]

19 同プランの詳細は、以下シンガポール政府による「シンガポール・グリーンプラン（Singapore Green Plan）」より抜粋。 [<https://www.greenplan.gov.sg/>]

20 MOE, MND, MSE, MOT & MTT (2021), "Singapore Green Plan 2030 Charts Ambitious Targets for Next 10 Years to Catalyse National Sustainability Movement" (Joint Media Release) 10 Feb.

第1図表 グリーンプラン 2030年目標

目標	目標の詳細項目
自然の中の都市	年間植樹数を2倍にし、シンガポール全土で100万本の植樹。自然公園の面積を2020年基準で50%以上増加。全世帯が公園から徒歩10分以内に位置するようにする。
持続可能な生活	消費と廃棄の少ない、環境に配慮した市民生活: 家庭の水消費量を1人1日130リットルに削減。1人1日の廃棄物埋立量を30%削減。 グリーン・コミットメント: ピーク時公共交通機関（鉄道、バス）のモーダルシェアを75%にする。鉄道網を360kmに拡大。サイクリングロードを1,320kmと3倍に拡張。 学校におけるグリーンな取り組みの強化: 学校の二酸化炭素排出量を2/3に削減。少なくとも20%の学校をカーボンニュートラルにする。
エネルギーリセット	グリーンエネルギー: 太陽エネルギー導入を5倍に拡大、少なくとも2GWpとする(2030年予測電力需要の約3%を満たし35万世帯以上の年間電力量に相当)。2025年以降に200MWのエネルギー貯蔵システムを導入し、1日に16,000世帯以上の電力を賄う。熱量/排出基準を満たし、二酸化炭素排出量を削減するベストインクラスの発電技術の開発。クリーン電力の輸入による電力供給の多様化。 より環境に優しいインフラとビルディング: シンガポールの建築物の80%（延べ床面積）を緑化する。2030年以降、新築建築物の80%を超低エネルギー建築物とする。ベストインクラスのグリーンビルディングは2030年までにエネルギー効率を80%改善。長期目標：海水淡水化のエネルギーをさらに削減。 持続可能な都市と地区: 既存のHDBタウンにおけるエネルギー消費量を15%削減。 よりクリーンなエネルギー自動車: 2030年以降、自動車とタクシーの新規登録は全てクリーンエネルギー車とする。2030年までに全国で6万台の充電ポイントを設置。
グリーンエコノミー	エネルギー・炭素効率のベストインクラスとなる新規投資を模索。雇用と成長のための新たなエンジンとしてのサステナビリティ: ジュロン島を持続可能なエネルギー・化学品パークにする。持続可能な観光の目的地にする。アジアの低炭素で持続可能な移行を促進するグリーン・ファイナンスとサービスの中心地にする。アジアにおけるカーボンサービスのハブにする。新しい持続可能なソリューションを開発する地域の中心地にする。持続可能性の機会を捉えるための強力な地元企業の育成。
レジリエントな未来	海面上昇に適応し、洪水への耐性を強化: 東海岸、北西海岸、ジュロン島の海岸保全計画の策定を完了。 グローローカル: シンガポールの栄養需要の30%を地元産食品で賄う。

（出所）‘Singapore Green Plan 2030’ [<https://www.greenplan.gov.sg/targets>] より作成。

持続可能な開発に関するシンガポールの国家的課題を推進することが政府により強調されている。企業には環境配慮型経営を促し、また一般市民には環境意識向上を要請し、そのための奨励プログラムが実施されている。

さらに同プランでは、環境プロジェクトに必要な資金を調達するためのグリーンファイナンス施策が打ち出され、新たなビジネス機会の創出が提言された。また以下の章に見るように、政府はアジア地域におけるサステナブルファイナンスの拠点化、学術界との連携など急速に整備を進めている。特に、国際金融市場として評価されている同国では、金融部門におけるサステナブルファイナンスへの転換が今後の重要な経済政策となると思われる。

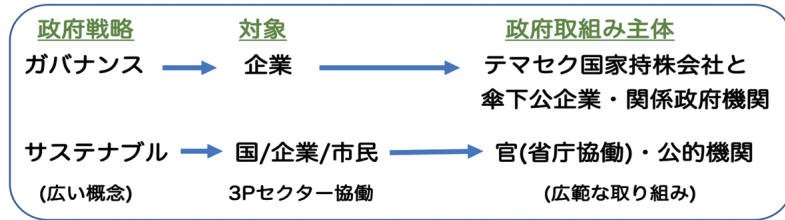
第2 図表 シンガポールの環境に関する経緯と基本方針（マスタープラン）

1992年	「グリーンプラン（1992 Singapore Green Plan）」（環境省（当時）による最初の環境計画）
2002年	「グリーンプラン 2012（Singapore Green Plan 2012）」持続可能な環境づくりを目指す10カ年国家計画（最初の包括的環境計画）
2006年	改訂「グリーンプラン（Singapore Green Plan 2012）」（2002年計画策定から3年間の評価・見直し）
2008年	「持続可能な開発に関する省庁間委員会（IMCSD）」設置。（国家開発大臣と環境・水資源大臣の共同議長）
2009年	「持続可能なシンガポール・ブループリント（Sustainable Singapore Blueprint: SSB）」（環境水資源省と国家開発省（MND）管轄）
2012年	国家気候変動戦略「環境変化への国家戦略 2012」（2020年まで温室効果ガス削減目標の提示）
2014年	「持続可能なシンガポールのためのブループリント 2015（Sustainable Singapore Blueprint 2015）」（2009年ブループリント評価見直し、一部改定）
2020年	「長期低排出発展戦略（LT-LEDS）」公表（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議 COP21 で採択されたパリ協定に基づく戦略）
2021年	包括的環境行動計画「シンガポール・グリーンプラン 2030（Singapore Green Plan 2030）」

2.1 政府主導の省庁協働と官民連携の仕組み

シンガポールでは、経済発展の戦略や具体的施策は政府の強力な関与のもとに実現してきた。こうした政府の関与は、具体的な政府政策の立案・実施において、各省庁が単体で機能するのではなく、幾つかの省庁、政府機関が複合的に協働して取り組むという形を採る場合が多い。また独立直後から環境政策は都市整備や産業政策のなかで実施されており、近年では経済発展の施策としてシンガポール大学や公企業をも含めた、全公的セクターによる包括的政策となっている。例えば、シンガポールの発展戦略の一つであるコーポレート・ガバナンスに関しては、金融庁（MAS）、財務省（MOF）、証券取引審議会（SEC）、会計規制庁など複数機関・組織が関わり、またテマセク国家持株会社が主導的役割を果たして制度化が進められた。また2001年ガバナンス・コード制定や会社法の頻繁な改訂、証券取引所における上場規制など日本と比較してもかなり早い段階の取り組みは政府全体による施策であった。同国のガバナンスは高く評価され、特に

第3図表 シンガポール政府の発展戦略



アジア諸国で先進的事例となっている²¹。

環境政策に関しては、幅広い分野に跨っている環境問題の性質上、より広範な関係省庁と行政機関が関わっている。それは、前述した持続可能性・環境省（MSE）を中心に、国家環境庁（NEA）、公益事業庁（PUB）、シンガポール食品庁（SFA）、国家開発省（MND）、国立公園庁（National Parks Board: NParks）などであり、環境政策に関わる各分野の政府機関が複合的に関わってきている。

現在、推進しているシンガポール・グリーンプラン 2030 では、持続可能性・環境省（MSE）、貿易産業省（Ministry of Trade and Industry: MTI）、運輸省（Ministry of Transport: MOT）、国家開発省（MND）、教育省（Ministry of Education: MOE）の5省が協働で主導している²²。環境問題は、公害、公衆衛生の課題とともに炭素規制、廃棄・リサイクル、大気汚染や水質問題など包含する分野も多く、多様な政府関係機関が一丸となって取り組みがなされていることが、シンガポールの特徴となっている。2010年内閣府（PMO）の下に設立された国家気候変動事務局（National Climate Change Secretariat: NCCS）は、気候変動に関わる政策や戦略を策定・実施する戦略機関であり、こうした複数の政府省庁にまたがる重要な案件に関する戦略立案と計画が調整されるようになっていく²³。

また政府は、持続可能な環境整備には、政策、法律、インフラなど政府の取り組みに加え、コ

21 日本も含めアジア諸国の中で最も早い取り組みと言われ、模範的取り組みはテマセクモデルと世界で称されている。中村みゆき（2021）「シンガポール国家持株会社 Temasek 社におけるコーポレート・ガバナンス—公企業（SOEs）の所有とガバナンスの関係を巡って—」『創価経営論集』第45巻1号。

22 NCCS (2022), “Good Progress Made on the Singapore Green Plan 2030 as Government Accelerates Decarbonization and Sustainability Efforts” 8th March. [https://www.nccs.gov.sg/media/press-release/joint-media-release-by-nccs-mse-mti-mot-mnd-and-moe-good-progress-made-on-the-singapore-green-plan-2030-as-government-accelerates-decarbonisation-and-sustainability-efforts]

23 NCCS は、首相・内閣の下で政府全体の優先事項の設定や戦略的に整合性を強化する戦略グループとして機能し、その責任範囲は、以下の4点である。(1) すべての部門における炭素排出量の削減努力の促進、(2) シンガポールが気候変動の影響に適応できるよう支援すること、(3) 気候変動から生じる経済およびグリーン成長の機会を活用する、(4) 気候変動に対する国民の意識と行動を促進する。

また、その傘下に気候変動に関する省庁間委員会（Inter-Ministerial Committee on Climate Change; IMCCC）が作られた。それは気候変動政策に関する政府全体の調整を強化し、同国が気候変動に対応できるようにすることを目的としている。[https://www.nccs.gov.sg/who-we-are/about-nccs/]

コミュニティ支援、コミュニティ・アクションや市民参加の促進が不可欠であるとしている²⁴。シンガポールの伝統的なクリーン & グリーンシンガポール (CGS) という環境管理²⁵ に関しては、長期的計画と都市管理のための統合的アプローチが図られ、政府、産業界、地域社会を包含するステークホルダーとの協働が企図されるようになってきている。また、ブループリント (SSB) では、環境の持続可能性を向上させるために学校レベルでの環境教育の改善、環境 NGO とのパートナーシップへの資金提供や一般市民やビジネスコミュニティからのアイデアの反映が実施されるようになった。さらに、政府は、コミュニティレベルの重要性を認識し、結束力、ボランティア精神、自助努力など社会属性や草の根・コミュニティレベルでの活動組織や地方自治体が機能することが重要としている。そのため地域開発評議会 (Community Development Council: CDC) 制度を作り、5つの地域の CDC がステークホルダーやパートナーを集め、それぞれの地区のサステナビリティ・マスタープランを策定し、SSB と連動させている²⁶。現在、政府は政策立案においては、常にパブリックコメントを求め、市民やコミュニティとのパートナーシップで協働を図り、問題解決に取り組む体制作りを積極的に行うようになってきている。

3. シンガポールのサステナブル戦略における新たな取り組み

3.1 国家主導による金融市場を活用したグリーンファイナンス戦略

シンガポールでは、独立直後の国民経済の形成過程において、金融部門は主要産業の一つとして挺入れがなされてきた。金融制度や法律の整備など国際的競争力を持った金融市場として発展させる施策が採られた結果、現在はオフショア金融市場として位置付けられている。特に、アジア通貨危機以降は、金融部門の戦略的構造転換によって世界的な資産運用ファンドの誘致が進展している。その発展プロセスにおいては、政府は国家持株会社の Temasek 社、GIC (シンガポール政府投資会社)、CPF (中央貯蓄積立基金) といった公的金融機関を有効的に活用し、金融制度の高度化に成功している²⁷。2018年、IMFの「金融分野評価プログラム (Financial Sector Assessment Programme : FSAP)」では、シンガポールの金融分野の安定性評価が「世界最高水準」と評価されている²⁸。

このようにシンガポール経済にとってファイナンスは主要産業部門となっているが、現在は、

24 MFA (2011), "Singapore is a greenest city in Asia", 14 Feb. [<https://www.mfa.gov.sg/Newsroom/Press-Statements-Transcripts-and-Photos/2011/02/Singapore-is-greenest-city-in-Asia>]

25 CGS は、工業化の初期から経済成長を目指しつつ、希少な資源の資源管理と国民の生活環境の整備が目的とされている。CGS の HP [<https://www.cgs.gov.sg/>]

26 MFA (2011), *Op., Cit.*. 5つの CDC には、それぞれ市長が長として地区の地方行政を統括する。

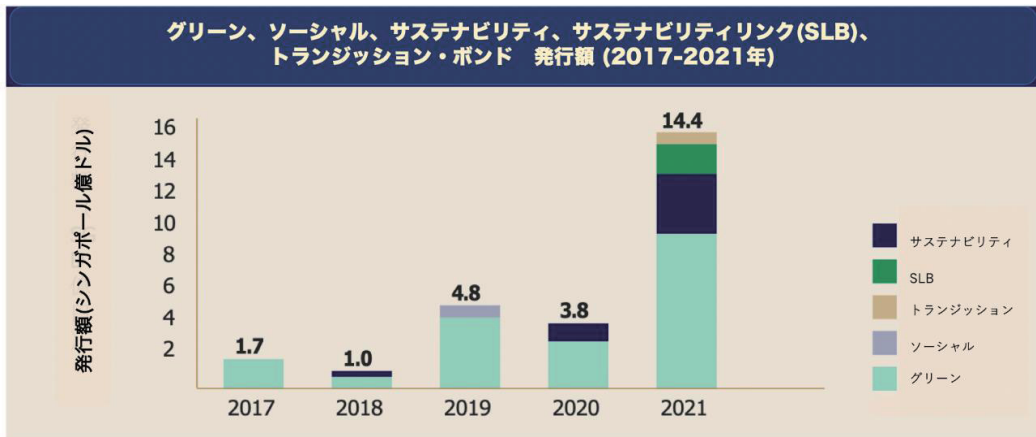
27 中村みゆき (2013) 『政府系ファンドの投資戦略と投資家動向—シンガポールにおける事例研究』税務経理協会, 第2章参照。

28 IMF (2019), "Singapore : FINANCIAL SECTOR ASSESSMENT PROGRAM / DETAILED ASSESSMENT OF OBSERVANCE — CPSS-IOSCO PRINCIPLES FOR FINANCIAL MARKET INFRASTRUCTURES", IMF Country Report No. 19/225. FSAP の評価は、マクロ経済のリスクに対する (1) 安定性、(2) 金融監督・規制、(3) 危機管理の3つの項目で構成されている。

世界的気候変動枠組条約に基づき、環境政策を実施する上でも重要な位置づけがなされている。こうしたサステナブルファイナンス育成への対応は、後述する ASEAN によるサステナブル金融制度設計と発展施策の動向に合わせて行われている。また、これらの制度整備も国家主導で進められているが、それを管轄しているのが中央銀行の役割を果たす MAS（シンガポール通貨管理局）である。MAS は通貨発行、金融政策や金融機関の規制監督等を行う主体である。サステナブルファイナンスに関しても管理・監督・運営を担い、アジア地域の拠点化を目指して各施策を次々と打ち出している²⁹。

特に 2017 年以降、ASEAN によるサステナブルファイナンス案が公表された後、シンガポールは国際的金融センターとしての優位性を基盤にグリーン資金調達拠点への戦略を開始した。政府はグリーンボンドなどグリーンソリューション開発や新たなビジネス機会の創出案を打ち出し、そのための補助金スキームを導入している³⁰。現在は、サステナブル金融商品の種類や発行額は ASEAN 域内で最も大きく、グリーンボンドも最大額の起債となっている³¹。また政府系金融の GIC、テマセク社はサステナブル投資や ESG 運用を強化し、ポートフォリオを組成するようになっている³²。このようにシンガポールでは、公的金融機関の資金を活用してアジア諸国の中で

第4図表 シンガポールにおけるサステナビリティボンドの発行高推移



(出所) MAS(2022), 'Sustainability Report 2021/2011', p.33 より作成。

29 MAS によるサステナブルファイナンスの現状分析・政策に関しては、以下年次レポートを参照。MAS (2022), "Sustainability Report 2021/2011"

30 2017 年に開始された MAS の Sustainable Bond Grant Scheme (SBGS)。この助成金はグリーンボンド、サステナビリティボンド、サステナビリティリンクボンドを検証するための追加コストを負担することにより、シンガポールにおけるグリーンボンドの発行を支援するものである。MAS (2022), *op.cit.*, p.26.

31 NRI シンガポール (Nomura Research Institute Singapore) (2022), 「ASEAN 諸国におけるサステナブルファイナンスに関する委託調査」金融庁, 2月28日, p.9-10. グリーンボンドの詳細に関しては、MOF (2022), "Singapore Green Bond Framework".

32 GIC "Investing Sustainably" [<https://report.gic.com.sg/sustainability.html>], Temasek Holdings, "Our Sustainability Journey" [<https://www.temasek.com.sg/en/sustainability>] 参照。

も先進的に環境施策を推進していることが窺える。

3.2 サステナブルファイナンスにおける金融タクソノミー (taxonomy)

2019年12月、EUは持続可能な社会を目指す「欧州グリーンディール」を公表した³³。これは、2050年までに気候中立（カーボンニュートラル）・温暖化ガス排出量実質ゼロを目指すことを目標にした施策である。この施策の実施においては、環境目標を達成し、排出削減を実現するための様々な技術革新が必要となる。EUはこうした巨額のグリーンディール投資資金を賄うために民間も含めた金融セクターの協力が重要であることを公表した（「金融タクソノミー」）³⁴。また投資家の資金と企業の設備投資を「脱炭素化」に集中させる金融戦略として、2020年6月「タクソノミー規則」（EUタクソノミー）を法令化した³⁵。このタクソノミーに関しては、世界的取り組みに波及するようになっている。

ASEAN諸国においては、シンガポール同様に、自然災害による気候変動の影響を受けやすく、また工業化に伴うCO₂排出が増大し環境問題が経済社会に影響を及ぼしている。こうした背景から、環境問題への取り組みの一環として、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）やパリ協定に批准、国連の持続可能な開発目標（SDGs）に署名している。また削減の目標達成のための資金供給の手段として、サステナブルファイナンスの挺入れがなされている³⁶。

このようにASEAN諸国は持続可能な施策のために金融が重要になるとの認識に立ち、ASEANグリーンボンド、ソーシャルボンドの起債が計画された域内の持続可能な資本市場ロードマップを公表した。2021年にはASEANタクソノミーボードを設置してタクソノミーを公表し、地域でのサステナブルファイナンスの制度形成を主導してきた。それに応じて、ASEAN諸国は自国の取り組みを開始している。

シンガポールに関しては、ASEAN域内において、先導的取り組みが見られている。ソーシャルファイナンスの制度整備状況、金融機関のサステナビリティへの理解度、企業（借り手）のニーズ、理解度の観点から他のASEAN各国より進んでいることが指摘されている³⁷。またサステ

33 クリーンエネルギー、生物多様性、サーキュラーエコノミー等への投資を通じてEUの持続可能な発展を目指す政策。これは、2050年までの達成目標を掲げており、2030年までに少なくとも55%の排出削減を中間目標とする。そのためにEUタクソノミー分類法、サステナビリティ関連開示規制（SFDR）、低炭素ベンチマーク規制の法規がEUサステナブルファイナンス・アクションプラン（2018年）に沿って施行された。アクションプランの主要な目標は以下の3つ。1. サステナブル投資に向けた資本の方向転換 2. リスク管理へのサステナビリティの主流化 3. 長期的な投資・経済的アプローチの育成、である。

34 OECD（経済協力開発機構）は、2030年までにパリ協定の目標を達成するのに年間6.35兆ユーロ（およそ760兆円）が必要であると予測している。

35 タクソノミーとは、環境的にサステナブルな経済活動を定義する分類のことである。投資家の資金や企業の設備投資を集中させる働きがあると同時に、「グリーン・ウォッシュ」問題を排除する働きがある。タクソノミーは「気候リスク経済」から「気候中立経済」へ移行するためのツールとしても用いられる。

36 ASEANタクソノミーに関しては、以下を参照。ASEAN Taxonomy Boards (2021) ASEAN Taxonomy for sustainable Finance (Version1), Nov., pp.10-19.

37 NRI シンガポール（Nomura Research Institute Singapore）(2022), 前掲書, p.3.

ナブル債券の発行額も域内で最も大きく、中心的な市場となっている³⁸。

2021年、MASは、金融業界主導の作業部会グリーン・ファイナンス業界タスクフォース（GFIT）を設置し、同年、国内金融機関に向けたタクソノミー案を発表した³⁹。これは、国内に拠点を置く金融機関が「グリーンな活動」を特定・分類するための案で、環境面で持続可能と認められる活動の分類（4つ）、重点セクター（8セクター）、環境目的の充足度あい（グリーン、イエロー、レッド）を提示している。またMASによる企業のグリーン・トランジション（環境配慮型製品への移行）を支援している。シンガポールの金融機関を対象としたグリーンタクソノミーを開発する主な目的は、低炭素社会への移行を支援する資本の流れを促進することと、国内金融機関がサービスを提供するシンガポール及びASEAN諸国の環境目標を達成することである。

3.3 政府によるサステナブルファイナンス施策の取り組み

以下に、政府主導によるシンガポールの金融部門のサステナブルな戦略を見ていこう。アジア地域においてサステナブル国際金融センターとすべく、政府はMASを中心にグリーン・ファイナンス・アクション・プラン（Green Finance Action Plan）を推進している。

i. Asia Sustainable Finance Initiative（ASFI）⁴⁰ 設立

ASFIは、アジアのサステナブルファイナンス市場の育成・発展を目指して設立されたシンガポール拠点のマルチステークホルダー・フォーラムである。SDGsとパリ協定を実現するために金融セクターの力を活用することを目的としている。後援団体は、環境団体WWF、国連環境計画金融イニシアティブ（UNEP FI）などであり、国内ではSGX、MASの支援を受けて、産業界、学术界が結集し、金融機関のESGにおけるベストプラクティスの実践を促す。今後、GICやTemasek持株会社の公的金融機関や機関投資家が参加しASFIと連携を図っていくことになると思われる。

ii. シンガポール証券取引所（SGX）の取り組み

シンガポール証券取引所（Stock Exchange of Singapore: SGX）においても、早くからサステナブルな取り組みがなされている。まず企業に対して適切なガバナンス慣行を定めたコーポレートガバナンスコードに添った開示の要求が2001年と早くから義務化されている。また2011年からは、任意形式であったがサステナビリティ報告書の公表が推奨されている。2016年6月上場

38 MAS (2022), "Sustainability Report 2021/2011" 参照。

39 北野陽平 (2021) 「シンガポールにおけるサステナブルファイナンス—公的部門主導の発展への期待」野村サステナビリティクォーターリー, Vol.2-3, 夏号, p.83-85. またシンガポールの金融タクソノミーに関しては、MAS HP に詳しい。[<https://www.mas.gov.sg/development/sustainable-finance/taxonomy>] 上記のGFITは4つの主要な取り組み (a) タクソノミーの開発、(b) 金融機関の環境リスク管理の強化、(c) 情報開示の改善、(d) グリーンファイナンスソリューションの促進、を通じてグリーン・ファイナンスを推進している。

40 ASFI HP [<https://www.asfi.asia/>], ASFI (2022) "Annual Report 2021" を参照。

規則を改訂して「遵守するか、説明せよ (Comply or Explain)」ベースのサステナビリティ報告書作成の推奨について公表し、2017 年末以降、財務年度を迎える企業から必須となった。その後、同報告書において、TCFD (「気候関連財務情報開示タスクフォース」) 勧告の内容を含めることとなった⁴¹。

また 2009 年から世界の証券取引所がサステナビリティの取り組みをする持続可能な証券取引所 (Sustainable Stock Exchanges: SSE) イニシアティブを推進している⁴²。このイニシアティブでは上場企業に ESG 情報開示を推進しているが、シンガポールは義務化が進展している市場となっている。さらに、2021 年 5 月に国際的カーボン取引所 (Climate Impact X: CIX) を開設した⁴³。この市場は、SGX、DBS 銀行、スタンダードチャータード銀行、テマセク・ホールディングスとの合弁事業として、カーボンクレジット取引機会を提供している。これは、2022 年初頭から取引開始された。国連気候変動枠組条約第 26 回締約国会議 (COP26) での各国「1.5°C 目標」合意を受け、ネットゼロ目標の達成のためのクレジット購入需要に対応するものである。

iii. グリーン・ファイナンス・センター (SGFC) の設立

2019 年シンガポールでグリーン・ファイナンス・センター (SGFC) 設立が公表された。翌年 2020 年に Imperial College Business School と Singapore Management University (SMU) の Lee Kong Chian School of Business によって同組織が発足することとなった⁴⁴。これは、MAS の支援のもと設立され、設立パートナーとしては中国銀行、BNP パリバ、HSBC、三井住友銀行、ゴールドマンサックスなど 9 つの世界的な金融機関が参加した。設立目的は、ESG 研究と人材育成の推進である。またシンガポール初のグリーン・ファイナンスの研究と人材育成を専門とする研究所となる。

iv. シンガポール開発銀行 (DBS) の取り組み

2021 年 3 月に DBS は、さらなるガバナンスの強化とサステナビリティ課題の監督を目的とし、取締役会サステナビリティ委員会 (BSC) の発足を発表した⁴⁵。BSC は国内銀行のリーダーシップの役割を果たす。DBS は、BSC が監督する重要な ESG 事項として、DBS のサステナビリティ

41 TCFD (Task force on Climate-related Financial Disclosures) とは、各企業の気候変動への取り組みの開示を推奨するための組織。2015 年パリ協定で温室効果ガス削減の取り組み合意を受けて、「金融安定理事会 (FSB)」によって提言がなされた。2017 年に「TCFD 提言 (最終報告書)」が公表された。気候変動による企業の潜在的リスクなど投資家への判断基準となる。

42 SSE については SSE HP [<https://sseinitiative.org>] 参照。

43 CIX については SGX HP [<https://www.sgx.com/climate-impact-x-cix>] 参照。

44 MAS (2022), "Singapore's First Centre of Excellence to Drive Asia-focused Green Finance Research and Talent Development", 13 October. [<https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2020/singapores-first-centre-of-excellence-to-drive-asia-focused-green-finance>]. また SGFC に関しては、Singapore Green Finance Centre HP [<https://www.singaporegreenfinance.com/>] 参照。

45 DBS, "DBS establishes Board Sustainability Committee" [https://www.dbs.com/newsroom/DBS_establishes_Board_Sustainability_Committee]

の柱である責任ある銀行業務、責任あるビジネス慣行、銀行業務を超えた影響に関する戦略目標、サステナブルな開発目標、気候関連事項・サステナビリティ情報開示、サステナビリティに関するステークホルダーの関与やガバナンス、などを示している。

v. 産学連携による取り組み

2022年、シンガポール国立大学（NUS）はサステナブル&グリーンファイナンス修士課程（MSc SGF）の設置を発表した⁴⁶。環境金融に特化した修士号はアジア初の試みである。これは、NUS ビジネススクールと SGFIN が共同で立ち上げた新しい修士プログラムとして、サステナブルファイナンス理論の研究、またアジアの企業や金融市場に関するケーススタディを行う。環境問題や持続可能性の課題に対処するための金融ソリューションやサービスを提供できる人材の育成を目的としている。

以上のように、ここ数年でシンガポール政府は環境政策を支える金融市場を包括的にサステナブルな方向に転換する施策を打ち出して、短期間で足固めしたことがうかがえる。こうした産官学での施策の迅速な取り組みは、シンガポールの強固な国家主導が可能にならしめたものであり、アジア地域の環境政策の中では際立った差異をなしているといえる。

国際的な持続可能開発の制度的経緯

現在の持続可能な社会における国際的枠組みを歴史的に跡付けると、1992年、国連中心に「気候変動に関する国際連合枠組条約（United Nations Framework Convention on Climate Change: UNFCCC）」（「国連気候変動枠組条約」）がブラジル・リオで採択されたことに遡る。これによって地球温暖化対策に世界全体で取り組んでいくことが初めて合意されるに至った。また同条約に基づき、1995年から気候変動枠組条約締約国会議（Conference of the Parties: COP）が毎年開催されることになった。なかでも1997年京都では開催された気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）では、先進国での国際的削減目標を採択した「京都議定書（Kyoto Protocol）」が発効された。これは、先進国全体で温室効果ガスを2008年から2012年の間に、1990年比で約5%削減することが取り決められ、温室効果ガス排出削減の世界初の合意となった点で意義がある。その後、京都議定書の約束期間後（2013年以降）の国際枠組みが要請され、世界全体に占める排出量の割合が大きい米国、中国等を含めて、排出削減に努めることとなった。2015年、フランス・パリで開催されたCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）では、世界約200か国の合

46 NUS (2022), "NUS Business School launches Master's programme in Sustainable and Green Finance", 14 Feb. [<https://www.prnewswire.com/news-releases/nus-business-school-launches-masters-Programme-in-sustainable-and-green-finance-301481555.html>]

SMU (2022), "Singapore Green Finance Centre Launches Sustainable Finance Programme to develop talent and enhance sustainability capabilities in the finance sector", 05 Dec.

意が成立した。これは、「京都議定書」の後を継ぎ、先進国のみならず途上国を含めて、国際社会全体で温暖化対策を進めていくための基礎となる条約となった。同会議では IPCC（気候変動に関する政府間パネル）の根拠に基づいて、21 世紀半ばには温室効果ガスの排出量と吸収量のバランスを取る（net zero）という、長期的目標が掲げられた。これは世界全体の温室効果ガス排出量を実質的にゼロにすること、つまり「脱炭素化」を長期目標として定めている包括的な国際協定となった。世界全体で 2050 年までにカーボンニュートラルを実現する枠組みとなっている。

おわりに— 国家イニシアティブとシンガポール型の「環境ガバナンス」

シンガポールにおけるサステナブルな動向は、独立前後期の初代首相リー・クワンユーの政治的リーダーシップによる近代化・都市化政策に遡ることができる。マレーシアからの独立時は、狭隘な土地・市場、限定された人口、貧困と衛生問題、高い失業率など多くの課題に直面していた。このような環境下、リー首相は明確な国家ビジョンと強力な政治的リーダーシップを以って、環境や社会的包摂を犠牲にしない経済発展を目指すことを理念として国家建設に邁進した。その後、衛生施設の敷設、水質改善・浄化技術開発などによって環境課題を克服し、シンガポールは近代的な世界都市へと変貌を遂げた。現在は、「ガーデンシティ」としてシンガポールの領土の半分が緑化され、高い評価を得ている。

また本稿で見たように、シンガポールの環境政策は、国家主導で独立当初より経済発展と環境政策を両立することが志向された。それは国際社会の近年のサステナブルな発展が含意されている環境政策と合致している。同国は、1972 年の環境人間会議後の環境省設置に始まり、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）を採択した 1992 年国連環境開発会議（リオ会議）とその準備委員会（UNCED）の議長を務め、国際社会に積極的に関わってきた。この後、同会議に基づいて検討された第一次グリーンプランが公表された。また 2006 年バリでの UNFCCC 交渉開始時、リーシェンロン首相は気候変動への貢献と、それに対処するための資金提供のための経済成長を重視する立場を明確にしている。

さらに持続可能な開発目標（SDGs）アジェンダは、シンガポール政府の長期的な発展政策に統合され、30 以上の省庁が政府政策を実施する上でのフレームワークとしている。また「パリ協定」とともに、2021 年のサステナブルな活動目標「シンガポール・グリーンプラン 2030」は、サステナブル社会、サステナブルファイナンス推進に向けたベンチマークとなっている。このように、シンガポールでは、将来を見据えた経済発展は全てサステナブルな戦略と適応させており、それは、独立当初から経済発展と環境政策を両立する形がとられてきたことと一貫したものと

なっている。さらに、近年の政府の意図として、企業、学術界、国民や地域コミュニティなど多様なステークホルダーの意見を政策にフィードバックすることが考慮されている。このようなシンガポールの環境政策は、国家の高いガバナンスの質に基づいて実施されていることが特徴である。

一般に、経済発展（工業化）が進むと環境問題が生じることから、両者には相関があるとされる。また、民主主義が高度に発展をしてくるとガバナンスが効果的に機能し、政府は環境問題に対しても積極的な施策を取るようになって考えられる。このように、ガバナンスのあり様は民主主義社会の強度とも強い相関がある。シンガポールのように国家資本主義の経済体制は公企業が大きな役割を果たすが、通常それは官僚や政治家など民間企業とは異なるステークホルダーが生じて、多くはガバナンスに問題があると言われる⁴⁷。しかしながら、シンガポールでは汚職の徹底排除や透明性の確保により、国家ガバナンスを機能させてきた。

こうした国家ガバナンスの取り組みを行うシンガポールは、他国の国家資本主義の環境政策のあり方とは一線を画すと言えるだろう。世界ガバナンス指標と環境パフォーマンス指数との間には高い相関があるとの指摘もあるが⁴⁸、シンガポールのケースは国家の介入の強さや民主主義のあり方といった要素とともに、経済発展と環境政策の効果を考えると、一つのモデルを示すと思われる。

参考文献

- ARCADIS, “2018 edition of Arcadis’ Sustainable Cities Index. (SCI)”, [https://www.arcadis.com/en/news/global/2018/10/european-and-asian-cities-lead-in-arcadis-sustainable-cities-index]
- ASEAN Taxonomy Boards (2021), “ASEAN Taxonomy for sustainable Finance (Version1)”, Nov. ASFI (2022) “Annual Report2021”, [https://www.asfi.asia/]
- Asia Property Awards (2022), “City in Nature: Could Singapore become the world’s greenest city?”, [https://www.asiapropertyawards.com/en/city-in-nature-could-singapore-become-the-worlds-greenest-city/], Aug.11.
- Asia Property Awards (2022), “Singapore tops Knight Frank’s list of green-rated cities in the Asia Pacific region”, 06 July.
- Chandler Institute of Governance (2022), “Chandler Good Governance Index 2022 Report”, [https://chandlergovernmentindex.com/]
- CIRSD (2019), “Towards Singapore’s Sustainability — Key Tenets of Our Approach to Sustainable Development”, [https://www.cirsd.org/en/horizons/horizons-summer-2019-issue-no-14/towards-singapores-sustainability-key-tenets-of-our-approach-to-sustainable-development]
- DBS, “DBS establishes Board Sustainability Committee”, [https://www.dbs.com/newsroom/DBS_establishes_Board_Sustainability_Committee]
- Inter-Ministerial Committee on Climate Change(2012), “National Climate Change Strategy 2012: Climate Change & Singapore -Challenge. opportunities. Partnership”.

47 OECD (2015), “OECD Guideline on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015 edition)”.

48 長嶺純一編著 (2011) 『比較環境ガバナンス』 ミネルヴァ書房, p.56。

- IMF (2019), "Singapore : FINANCIAL SECTOR ASSESSMENT PROGRAM /DETAILED ASSESSMENT OF OBSERVANCE — CPSS-IOSCO PRINCIPLES FOR FINANCIAL MARKET INFRASTRUCTURES", IMF Country Report No. 19/225.
- MAS (2022), "Sustainability Report 2021/2011".
- MAS (2022), "Singapore's First Centre of Excellence to Drive Asia-focused Green Finance Research and Talent Development", 13 October, [https://www.mas.gov.sg/news/media-releases/2020/singapores-first-centre-of-excellence-to-drive-asia-focused-green-finance]
- MFA, Ministry of Foreign Affairs(2011), "Singapore is a greenest city in Asia", 14 Feb., [https://www.mfa.gov.sg/Newsroom/Press-Statements-Transcripts-and-Photos/2011/02/Singapore-is-greenest-city-in-Asia]
- MND (2015), "Singapore Blueprint 2015", [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/1537Sustainable_Singapore_Blueprint_2015.pdf]
- MOF (2022), "Singapore Green Bond Framework".
- MOE, MND, MSE, MOT & MTI (2021), "Singapore Green Plan 2030 Charts Ambitious Targets for Next 10 Years to Catalyse National Sustainability Movement" (Joint Media Release), 10 Feb..
- MSE (2020), "Singapore Green Plan 2030", [https://www.mse.gov.sg/]
- NCCS (2012), "Climate Change & Singapore- Challenge. Opportunities Partnership.: National Climate Change Strategy 2012".
- NCCS (2022) "Good Progress Made on the Singapore Green Plan 2030 as Government Accelerates Decarbonization and Sustainability Efforts", 8 March, [https://www.nccs.gov.sg/media/press-release/joint-media-release-by-nccs-mse-mti-mot-mnd-and-moe-good-progress-made-on-the-singapore-green-plan-2030-as-government-accelerates-decarbonisation-and-sustainability-efforts]
- NUS (2022), "NUS Business School launches Master's programme in Sustainable and Green Finance", 14 Feb. [https://www.prnewswire.com/news-releases/nus-business-school-launches-masters-programme-in-sustainable-and-green-finance-301481555.html]
- OECD (2015), "OECD Guideline on Corporate Governance of State-Owned Enterprises (2015 edition)".
- SMU (2022), "Singapore Green Finance Centre Launches Sustainable Finance Programme to develop talent and enhance sustainability capabilities in the finance sector", 05 Dec..
- The Straits Times (2022), "Singapore boosts UN climate targets, confirms net zero by 2050", 22 Oct..
- The Straits Times (2022), "Singapore aiming to have emissions reach net zero by 2050; public feedback sought", 6 Sep..
- WEF (2021), "Fostering Effective Energy Transition 2021edition", April.
- 環境省「シンガポールにおける環境問題の現状と環境保全施策の概要」(第1章), 環境省 HP [https://www.env.go.jp/earth/coop/oemjc/singa/j/singapore_j_1.pdf]
- 北野陽平 (2021) 「シンガポールにおけるサステナブルファイナンス—公的部門主導の発展への期待」野村サステナビリティクォーターリー, Vol.2-3, 夏号.
- 作本直行 (1993) 「発展途上国の環境法: 東アジア」(第6章所収「シンガポールの環境法と行政制度」), JETRO.
- NRI シンガポール (Nomura Research Institute Singapore) (2022), 「ASEAN 諸国におけるサステナブルファイナンスに関する委託調査」金融庁, 2月28日.

- 長嶺純一編著 (2011) 『比較環境ガバナンス』 ミネルヴァ書房 .
- 日本政策投資銀行 (2004), 「シンガポールの都市再生プラン—効率的環境都市の創造」 駐在員事務所報告 国際部 .
- 日本貿易振興機構アジア経済研究所 (2007) 「シンガポールにおける産業廃棄物・リサイクル政策」 『アジア各国における産業廃棄物・リサイクル政策情報提供事業報告書』 (第9章所収), 経済産業省委託 .
- 中村みゆき (2013) 『政府系ファンドの投資戦略と投資家動向—シンガポールにおける事例研究』 税務経理協会 .
- 中村みゆき (2021) 「シンガポール国家持株会社 Temasek 社におけるコーポレート・ガバナンス—公企業 (SOEs) の所有とガバナンスの関係を巡って—」 『創価経営論集』 第45巻1号 .
- 松下和夫 (2007) 『環境ガバナンス論』 京都大学学術出版会 .

[官公庁 Website]

- DBS: Asia Development Bank [<https://www.dbs.com/default.page>]
- EDB: Economic Development Board [<https://www.edb.gov.sg/ja.html>]
- MFA: Ministry of Foreign Affairs [<https://www.mfa.gov.sg/>]
- MND: Ministry of National Development [<https://www.mnd.gov.sg/>]
- MSE: Ministry of the Sustainability and Environment [<https://www.mse.gov.sg>]
- MTI: Ministry of Trade and Industry [<https://www.mti.gov.sg/>]
- NEA: National Environment Agency [<https://www.nea.gov.sg/>]
- SGFC: Singapore Green Finance Centre [<https://www.singaporegreenfinance.com/>]
- SGX: Stock Exchange of Singapore [<https://www.sgx.com/climate-impact-x-cix>]
- SSE: [<https://sseinitiative.org>]

Herbal Technologies for the Future: A New Type of Small-scale Farming in Japan Through a Case Study of Kenji Maeda's Herb Farming Methodologies

Yoshihisa GODO
Tai Wei LIM

Introduction

For years, two major problems have afflicted Japanese agriculture. First, there has been a declining demand for food, not only because the majority of Japanese people do not have to worry about food, but also because Japan's total population has been declining since 2008. In addition, there is a tendency among Japanese people to pay more for food and food services (such as food processing and waiting services at restaurants) than for food materials (such as meats, rice, and vegetables). Second, it is difficult to find extensive land for farming because Japan has one of the highest population densities in the world. Kenji Maeda, a 52-year-old full-time farmer, proposes a new type of small-scale farming that is free from these two problems. He earns steady profits from his 600-square-meter farmland. Instead of food materials, he sells herb saplings to his customers online. By closely communicating with him over the internet, his customers enjoy the process of growing herbs in their houses.

How does Kenji Maeda's business work? How did he develop this new agricultural model? By responding to these questions, this chapter discusses the potential of small-scale farming in the internet era and the digital age. One of this chapter's authors, Godo, has conducted fieldwork in Shimane Prefecture for this chapter and is a native of Matsue City in Shimane prefecture. Therefore, the chapter's contents are drawn from observation studies and participation in the industry's activities. This chapter's comparative materials on China are drawn from secondary resources like *Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight)* and from insights by experts in the field of Traditional Chinese Medicine like Professor Winnie Tang. Professor Tang hails from the Department of Computer Science, Faculty of Engineering; Department of Geography, Faculty of Social Sciences; and Faculty of Architecture of The University of Hong Kong (HKU).

Other than in mainland China, China's Special Administrative Region (SAR) of Hong Kong has also seen smart technology implemented in western and Chinese medicines. In 2016, The Hong Kong Institute of Integrative Medicine (HKIIM) at the Chinese University of Hong Kong (CUHK) established an integrative medicine pilot initiative using big data algorithms to go through big data of patients to gauge

the results of individual medication, focusing on multiple sclerosis patients obtaining treatment in Chinese/western medicines¹. In Policy Address 2018, Hong Kong Special Administrative Region (HKSAR) Chief Executive (CE) Carrie Lam affirmed the role of traditional Chinese medicine (TCM) in outpatient/inpatient services in government-financed Chinese medicine hospitals and 18 Chinese medicine teaching/research institutions while a special fund of HK\$500 million will be provided for introducing Chinese medicine application research and specialist development.² The comparative element in this chapter holds the potential of surveying some updated technological developments in the herbal and traditional healing industries from a case study of the two most advanced East Asian players. It does not pretend to be comprehensive but provides an insight into recent developments in these two countries.

The history of herbs in Japan

Universally, a herb is defined as “a plant whose leaves, flowers, or seeds are used for flavor food, in medicines, or for their pleasant smell”.³ However, among Japanese people, the word “herb” is usually used in a narrower sense, referring to only those ingredients that convey an exotic meaning to a majority of Japanese people, such as basil, lavender, rosemary, and thyme. In this chapter, the word ‘herb’ refers to this narrow definition.

For years, herbs have been unfamiliar ingredients for an overwhelming majority of the Japanese people. This changed in 1985 when Seiko Hirota was appointed a regular instructor of a popular TV program called “Shumi to Engei” (literally translated as “Hobby and Gardening”). The show was broadcasted by Japan’s national public broadcasting corporation, the Japan Broadcasting Corporation. In the program, she introduced various types of herbs; she also wrote various articles and books on herbs. Consequently, herbs became widely recognized as new plants with an elegant appearance and a pleasing aroma. Such attempts and efforts at herbal healing have their parallels in Chinese traditional medicine physicians who also try to implement theories and recorded notes of previous physicians in through the four main avenues of diagnosis of observing, listening, asking, and feeling to curate symptoms and determine the reasons behind ailments.⁴

1 Tang, Winnie, “How new technologies transform Chinese herbal medicine” dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

2 Tang, Winnie, “How new technologies transform Chinese herbal medicine” dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

3 Oxford University Press, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 10th edition, 2020.

4 Tang, Winnie, “How new technologies transform Chinese herbal medicine” dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

Kenji Maeda's trials and errors until 2012

Kenji Maeda, a son of a carpenter, was born in 1969 in Matsue City, Shimane Prefecture, a small city in the western part of Japan. During his childhood, he loved playing outdoors and getting covered in mud. Although there were many farmers in his neighborhood, he was not interested in farming at that point. In 1986, Kenji Maeda enrolled in the Faculty of Law at Shimane University, a national university in Matsue City. Following this, however, he became increasingly interested in psychology. Although Shimane University has the Faculty of Psychology, it did not (and does not) allow any student to change his or her field of study unless he or she passes an entrance examination again. In addition, the reputation of the Faculty of Psychology in Shimane University was not stellar. Thus, Kenji Maeda decided to take an entrance examination for the Faculty of Psychology at another university. In 1988, he passed the entrance examination at Kobe University. Soon after, he quitted Shimane University and moved to Kobe City, the seventh largest in terms of population. At Kobe City, in order to study the healing effects of aroma, he started growing herbs in planters at his apartment. Since he had never grown any herbs before, he read various horticultural books. This piqued his curiosity in herbs, which overtook his interest in psychology. As a result, he decided to train himself to be an expert on herbs. For that purpose, he needed plenty of space to grow various herbs. He could not find sufficient space in Kobe City; however, he was able to find a sufficient acreage of leased farmland in Matsue City. Thus, in 1991, he quitted Kobe University, moved back to Matsue City, and began to grow herbs at the leased farmland.

When Kenji Maeda returned to Matsue City, he planned to open a shop selling aroma products (including herb saplings). In order to realize this plan, he had to improve his herb-growing skills. For this, besides growing herbs by himself, he occasionally received professional training from Makoto Abe, one of Japan's leading herb experts. When he returned to Matsue City, Kenji Maeda did not have enough initial capital to open his own shop. However, by undertaking various jobs, such as maintenance services at a natural park, he accumulated money over time. In 1995, Kenji Maeda opened an aroma shop, named Soramimi Herb Shop (the literal translation of Soramimi is "Air and Ear") in Matsue City. His father supported him by providing extra money and undertaking construction work at an exceptionally low price. At Soramimi Herb Shop, Kenji Maeda sold various types of products related to herbs (such as accessories, ornaments, and tea leaves) as well as herb saplings. He married Michiko Araki in 1998 (who changed her family name to Maeda). Since then, Michiko Maeda has been working as the main salesclerk behind the counter at the Soramimi Herb Shop.

Contrary to Kenji Maeda's expectations, the business performance of Soramimi Herb Shop had been poor since its opening, producing almost zero profit. Kenji Maeda believed that Matsue City, home to nearly 200,000 people, was too small to attract a sizeable number of customers to his shop. Thus, in 2002,

Kenji Maeda began selling Soramimi Herb Shop products online. At first, he attempted to sell via Yahoo! Auctions as an individual exhibitor. However, the bid prices turned out to be much lower than he expected. In 2007, he launched an online mail magazine and made Soramimi Herb Shop's products available for purchase via a virtual shop section on the Soramimi Herb Shop website. However, the total website sales amounted to less than 10,000 yen (nearly 100 US dollars) a year. Obviously, the profit was still too small for him to make a decent living for his family. Thus, he took up various jobs, such as working at a culture center as a part-time lecturer, writing articles for hobby magazines, and conducting maintenance service for public parks. As such, his business did not perform well during this period. However, by accumulating experience in growing herbs at the leased farmland, Kenji Maeda gained confidence in his knowledge, skills, and expertise in growing herbs.

The turning point in 2012

In 2012, Kenji Maeda attended a special training course for website designing, which consisted of 10 consecutive lessons (each lasting nearly five hours) arranged by the Shimane Industrial Promotion Foundation (SIPF). The course instructor was Kanji Fukuhara, who run his own website designing company. This was the first time Kenji Maeda received formal lessons on how to design a website to attract customers (before this, he had created the Soramimi Herb Shop website based on his own knowledge). Through this training, Kenji Maeda became aware that his poor online sales was attributable to two basic mistakes: first, he listed several types of products on the website, which confused visitors about the concept of Soramimi Herb Shop. Second, there were many hindrances in the process of purchasing products through the website.

Kenji Maeda decided to drop all products other than herb saplings from the list of products on the Soramimi Herb Shop website. In addition, he decided to entirely redesigning the Soramimi Herb Shop website. However, at that time, he did not have sufficient programming skills to do so. Initially, he considered hiring Fukuhara's company to redesign the website, but it was estimated to cost nearly three million yen, which was too expensive for him. Kenji Maeda discussed the severe financial condition of Soramimi Herb Shop with Fukuhara, who generously offered to redesign only the core parts of the website for 0.3 million yen. Then, after redesigning the rest of the website himself, Kenji Maeda launched a new version of the Soramimi Herb Shop website in 2012. This was the turning point of Kenji Maeda's business; He began receiving an unprecedented number of orders for his herb saplings through the website. The number of orders continued to increase to nearly 6,000 (in 2020). Nearly half of his customers live in Tokyo and adjacent prefectures, where the population density is so high that many families do not have enough space for gardening (they are only able to grow plants in planters).

Kenji Maeda's herb business concept

Since herbs are relatively new to Japan, an overwhelming majority of Japanese people do not have sufficient knowledge on herbs. In addition, because many Japanese families have only very limited living space, they prefer to grow decorative plants (including herbs) in planters in verandas. As a result, oftentimes, the Japanese people's way of using herbs is different from that of North Americans and Europeans. Let us consider the case of lavender. Since early summer is the lavender blooming season, people want to enjoy the fragrance of lavender flowers in their houses during the summer. Therefore, Japanese home centers sell the most lavender saplings in April. They are sold in disposable plastic cups in which they are displayed on the shelves in home centers, making it easy for customers to carry the saplings to their houses, after which they are planted in planters.

However, it is inappropriate to transplant lavender saplings in April, as they may become too weak to survive for a long period. Oftentimes, transplanted lavender saplings die within a couple of months. Thus, while lavender is a perennial herb, it is often used as a short-term decorative item, much like a cut flower. Japanese horticultural farmers' common practice for growing lavender is also different from that of North American and European farmers. In order to use Japan's limited acreage of farmland efficiently, many Japanese horticultural farmers seek to grow lavender in the shortest period. Thus, they use several chemicals, fertilizers, and heating sources. Lavender saplings grown in this way do not have a strong power to resist disease. However, this is not a concern for many of Japanese families, who purchase them as a short-term decorative item.

Kenji Maeda's ideas regarding how to enjoy lavender differ from this popular Japanese pattern. He sells healthy herb saplings, which have a strong power to resist disease, to his customers because he believes that his customers should keep lavender plants in their houses for a long period and enjoy the process of nurturing them. To do so, he collects lavender cuttings in April and grows lavender saplings for nearly eight months without any chemicals or pesticides. Then, he puts these saplings on sale on the Soramimi Herb Shop website in November, which is the best month for transplanting lavender plants into planters.⁵ Reflecting his confidence in the quality of herb saplings sold online through the Soramimi Herb Shop website, the price he sets is more than twice that of saplings sold at ordinary home centers.

5 If a customer prefers, he or she can ask Kenji Maeda to ship not only a sapling but also a planter and soil for horticulture according to his or her transplanting convenience (in this case, he or she must pay for an additional cost).

Online communication between Kenji Maeda and his customers

The SIPF training he underwent in 2012 made Kenji Maeda more aware of the importance of the quality of website design. He is now diligent in improving and updating the Soramimi Herb Shop website. Kenji Maeda is always happy to advise his customers on how to take care of herbs in their houses. He enjoys personally tutoring his customers on herbs. For this purpose, the internet is a powerful tool. By exchanging online videos, photos, and messages, he and his customer share the joy of nurturing herbs. Since herbs can easily be grown in planters, Kenji Maeda considers them to be the best choice for Japanese people who seek to grow plants for the first time. Indeed, a majority of his customers are novices at growing not only herbs but also any other type of plant. Thus, on his website, Kenji Maeda explains how to take care of herbs meticulously, using photos and videos efficiently.

Kenji Maeda makes an effort to develop a personal relationship with his online customers. For example, he collects digital photos of herbs grown at his customers' houses and uploads them as a part of the photo contest section on the Soramimi Herb Shop website. He also diligently provides updates about his farmland on the website. All these efforts can help create more awareness of the herbal industry and also generate data on the herbal commodities. Collecting data appears to be a commonality found in other traditional healing industries. Traditional Chinese Medicine (TCM) has a time-honored tradition, accumulating information and data on tongue, pulse, acupuncture points, composition/application of millions of Chinese herbs and it can form a database through which contraptions can now tap into for analyzing human health using AI (artificial intelligence), big data, and computer technologies.⁶

Kenji Maeda receives nearly 20 requests for advice from his customers every day. After providing advice, he often revises the contents of the Q&A section of the Soramimi Herb Shop website, enriching it; this helps him attract new customers to the website. Like Japan, China is also moving into the digital technology age when interfacing with TCM (Traditional Chinese Medicine) customers. Adapted from the Space Capsule technologies human-machine interactional system developed by Fujian University of Traditional Chinese Medicine (FUTCM), diagnostics data like pulse, sound recording, facial and tongue scans formerly manually taken by human physicians can now be carried out by digital contraptions to come up with a health status update for treatment.⁷

6 Tang, Winnie, "How new technologies transform Chinese herbal medicine" dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

7 Tang, Winnie, "How new technologies transform Chinese herbal medicine" dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

Workforce at Kenji Maeda's herb farm

Owing to an increase in customer orders for Kenji Maeda's herb saplings, he is constantly busy nurturing herb saplings and communicating with his customers. He has now employed Takashi Nagami, an old friend, as a full-time worker to support his herb business. In addition, three of his aged neighbors also work part-time at his farm. For the purpose of not only increasing the workforce but also creating jobs for socially disadvantaged people in the local community, Kenji Maeda has also employed a developmentally disabled person who receives support from a specified nonprofit corporation in Matsue City.

The role of a physical store

While almost all customer orders for his herb saplings are placed online, Kenji Maeda decided to continue running the physical store of Soramimi Herb Shop.⁸ He believes that the existence of a physical store helps him establish trust with those who visit the Soramimi Herb Shop website for the first time. In addition, although the physical store generates almost zero profit, Michiko Maeda loves interacting face-to-face with her customers. Kenji Maeda has entrusted the entire management of the physical store into Michiko Maeda's hands. She sells tea leaves and accessories at the shop (Kenji Maeda's herb saplings are not sold at the physical store anymore).

The future of the herbal and traditional healing industries may follow the mainstream medical establishment to increasingly become online. In China, digitalization and digitization processes have given rise to state-supported telemedicine outfits. For example, Shanghai CiiC Hengkang Medical (Consulting), kicked off an online platform for Shanghainese hospitals to push forward a digital healthcare sector augmented by cloud computing that can align/connect 3000 public hospitals (70% of the country's medical institutions by 2022) and plug into foreign medical establishments to enable remote diagnosis, digital data sharing and online training of clinical personnel.⁹

Profitability of Kenji Maeda's herb sapling business

Table 1 shows the income and expenditures of Soramimi Herb Shop (not including the income and expenditures of products sold by Michiko Maeda). The labor cost includes payments for employed laborers only (imputed cost for Kenji Maeda's own labor is not included). As can be seen from Table 1, the packing and shipping cost constitute the largest portion of the total expenditure. This is because herb saplings are so delicate that special protective materials are necessary to ensure their safe delivery from Kenji Maeda's farmland to customers' homes.

⁸ A customer can also buy Kenji Maeda's herb saplings by going to his farmland directly, but such cases are rare.

⁹ Tang, Winnie, "How new technologies transform Chinese herbal medicine" dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

Table 1. The income and expenditures of Kenji Maeda's herb farming in the 2020 fiscal year

(thousand yen)	
Total revenue (gross sales)	21,379
Total expenditures	15,870
Personnel expenses	4,723
Packing and shipping expenses	5,176
Expenses for consumables	3,727
Communication expenses	252
Rent for land	120
Expenses for vehicles	389
Expenses for light, fuel, and water	74
Commission fees	887
Miscellaneous expenses	500
Taxes and public charges	22
Net income	5,509

Notes a. the Japanese fiscal year starts on April 1 and ends on March 31 next year.

b. Personnel expenses include salaries, bonuses, and allowances.

Source: Kenji Maeda's documents for tax payment.

An advantage of Kenji Maeda's herb farming is that he minimizes cash outflow by procuring various agricultural necessities by himself. For example, he collects fowl droppings and procures leaf mold compost from his neighbors at a low (or almost zero) price, and he prepares fertilizers himself.

Concluding remarks

Usually, agriculture is defined as the activity of producing commodities for daily consumption (e.g., food items and ornamental plants) and/or industrial use (e.g., cocoon and mat-rush). However, Kenji Maeda has created a new agricultural model based on the joy of growing plants. Most of his customers are beginners in terms of taking care of plants. Through his website, they purchase herb saplings from him and receive his tutoring on how to take care of them. The scientific methods in herbal treatments implemented by Maeda and his comparative counterparts in China has to a large extent challenged the ideas that traditional healing methods are unscientific and irrational. They have effectively rationalized the industry.

Kenji Maeda has also developed a new type of smart agriculture. Smart agriculture is defined as the application of information and communication technology to agriculture, such as growing crops and/or raising livestock. In contrast, in Kenji Maeda's herb farming business, information and communication technology is used as a powerful tool through which he closely communicates with his customers.

In China, the implemented of advanced tech can potentially lower medical costs while upgrading the

patient care and, according to world-renowned consulting firm McKinsey, digital technology can make up 45% of revenues in China's healthcare industry by 2030.¹⁰

Currently, the population of high-income urbanites is growing China. They are also already well clothed and fed. Thus, there is very limited room for further increase in demand for commodities for daily and/or industrial use. However, those who are materially satisfied may want to discover a new, non-material type of joy. In addition, the communication through the IT technology is highly developed among Chinese high-income urbanites. As such, this chapter's case study on Kenji Maeda may present a potential source of new business opportunities for them.

In the future, along with the advancements in the field of artificial intelligence and information and communication technology, unmanned operations (perfect robotization of farming) will be dominant at farmlands globally. In addition, along with the development of storage and transportation technologies for agricultural products, the international agricultural market will be stabilized. Such a situation may enable us to obtain a sufficient amount of food at reasonable prices and emancipate us from the shackles of hard labor in farmlands. However, the joy of farming and producing one's own food will be replaced by artificial intelligence and technology. Thus, nurturing plants at one's own house is an increasingly popular leisure activity. In that sense, Kenji Maeda's case may be viewed as a "bud" of the agricultural industry that can be developed in the future.

Bibliography

Oxford University Press, *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, 10th edition, 2020.

Tang, Winnie, "How new technologies transform Chinese herbal medicine" dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>

¹⁰ Tang, Winnie, "How new technologies transform Chinese herbal medicine" dated 10 June 2019 in Hong Kong Economic Journal Company (EJInsight) [downloaded on 10 June 2019], available at <https://www.ejinsight.com/eji/article/id/2158418/20190610-How-new-technologies-transform-Chinese-herbal-medicine>.

企業におけるジェンダーの比較経営研究： ドイツを事例として

里上 三保子

はじめに：なぜ企業内でのジェンダーが問題とされるのか？

近年、世界的に企業の意味決定にかかわる場における多様性が重視されるようになってきている。多様性の中には人種や年齢、性別など様々な側面が含まれるが、ジェンダーの問題は重要な位置を占めるものとなっている。男女平等を推し進める国際的な流れは1975年の国連国際婦人年が大きな契機となり、以後条約の批准などの過程を通じて各国で法制度などの変更、また近年では場合によってはクォータ制の導入などもされて、社会のあらゆる面での男女平等が進められてきた。労働の領域においては工場法の時代から女性労働は児童労働と並んで「保護」の対象であったが、先に述べた男女平等の流れの中で次第に差別禁止の方向に変化し、保護規定ゆえに女性労働者が不利に扱われることがないように改正がなされてきている。その結果、各国で女性労働参加率の高まりや、女性管理職や女性経営者の増加といった現象もみられるようになってきた。しかしながら、労働の領域における男女格差の状況は各国ごとに大きく異なる上、多くの国において今なお大きな課題が残っている。中でも特に課題とされているのは、「意思決定にかかわる分野」における女性の少なさである。女性の労働参加率は多くの国で向上しているが、非正規労働で就業する比率の高さ、賃金格差が共通する問題となっている。また、それらと密接に関係するのは管理職や経営層など、企業の意味決定にかかわるような、より上位のポジションにおける女性の少なさである。これに関して、例えば日本のコーポレートガバナンスコードにも取締役会における多様性の確保の一環として、ジェンダーに関してバランスをとることが要求されている¹。これは変化の大きい現代にあって企業の持続可能性を考える上ではダイバーシティへの取り組みが喫緊の課題となっているという認識の現れであり、社会におけるジェンダー平等の流れが企業内にも押し寄せてきた結果であると言える。さらに、日本がそうであるように、低出生率や少子高齢化の急速な進展のある国では将来的に労働力を確保することが困難になることが予測

1 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンスコード」【原則2-4. 女性の活躍促進を含む社内の多様性の確保】上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

されており、そのためにも女性の労働市場への参入や、その能力の活用が大きな政策課題となっていることから、その意味でも企業内における男女平等がより強く求められるといった要因も存在する。こうした様々な要因により、現代の企業は自主的に、あるいは外圧によってジェンダーバランスの改善に取り組むようになってきているのである。

このように、企業がその内部におけるジェンダー問題に取り組むようになったのには、社会の変化という要因が大きいことがわかる。企業社会論などでも論じられてきたように、企業それ自体は社会から独立した存在ではなく、自らが社会に影響を与える存在であると同時に、社会からの影響を受け、変化していく存在である。そうした考えに基づけば、異なる社会にある企業ではその内部の様相も異なるのではないかと考えられる。その一方で、企業は法制度によって規制を受けるため、同一の法制度のもとにある企業はおのずと一定の枠の中に納まると考えられる。そこで本稿では企業内のジェンダーについて検討するにあたってドイツを事例として取り上げることとした。ドイツを事例として取り上げるのには2つの理由がある。まず第1点目は、第二次世界大戦後にドイツ民主共和国とドイツ連邦共和国という2つの国に分かれている間に、女性労働の状況に大きな差異が生じ、統一後も女性労働に対する考え方や態度が両地域間では異なることから、両地域では少なくとも女性労働についての社会状況が異なるとみることができるといえる点である。第2点目として、旧東独地域と旧西独地域は異なる社会状況を持っているが、現在ではドイツ連邦共和国という一つの国の中にあり、同一の法制度の下で企業活動が行われているため、法規制という点では同様の枠組みの中にあるという点である。この点に着目し、本稿ではドイツの両地域の企業内におけるジェンダーの状況を比較することにより、同一の法制度という条件と、異なる社会状況という条件が、どのように企業に影響を与えているのかを明らかにすることを目的とする。第1節では企業にとって女性登用を進める難しさがどのようなところにあるのかについて、日本で実施された2つのアンケート調査を用いて検討する。続く第2節ではドイツでの男女平等がどのように進められてきたのかについて簡単に振り返り、ドイツにおける労働の現場での男女格差の問題が日本と共通する部分があることを見る。第3節では東西ドイツ間での社会状況の違いを見た上で、旧東独地域の方が女性登用が進んでいる可能性があることに触れ、最後に第4節において実際の状況を確認したうえでその点について検討する。

1. 企業における女性登用の難しさ：日本における調査からの示唆

日本では、第4次男女共同参画基本計画（2015年12月25日閣議決定）で、上場企業役員に占める女性の割合の目標値を「早期に5%、2020年までに10%を目指す」とし、管理職については2003年に「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度となるよう期待する」との目標が政府によって示されている。しかし、現実にはその目標値を大きく下回る結果となっており、2019年時点で上場企業の役員に占める女性の割合は5.2%、管理職については係長級で18.9%、課長級で11.4%、部長級で6.9%（出

典：2020年度男女共同参画白書）であった。こうした状況を踏まえ、政府は2020年までに女性管理職比率30%という目標について、その達成時期を2030年に繰り延べする方針を示すこととなった。女性管理職や女性役員の比率を高めることについては、先に述べたような社会からの外圧や企業自身が自主的に取り組もうとするであろう要因があり、そして政府からの目標設定などが明示されているにもかかわらず、なぜこのように進展が遅いのであろうか。その要因について、2つの調査を参考にみてみよう。

独立行政法人国立女性教育会館が2014年に民間企業に正社員として入職した新規学卒者を対象として2019年に行った「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究（第5回）」によると、「男女ともに、「リーダーには男性の方が向いている」を否定する傾向」があるものの、「女性の管理職志向は、男性より顕著に低」く、「女性は、男性ほど今の仕事でリーダーシップを求められていない」と感じている。また、女性が管理職を目指す理由としては、「仕事と家庭の両立困難」が第一に挙がっている。この調査結果からは、管理職には男性が良いというような考えは薄れてきているものの、管理職を志望しない女性は男性よりも顕著に多く、職場でのキャリア形成でも男性とは差がある状態であることが、女性管理職比率の低さにつながっているのではないかと考えられる。加えて、管理職が家庭との両立の難しいものであるとの認識は、女性がより強く家庭責任を感じていることと相まって、女性が管理職を目指したくないと考えることにつながっていると考えられる。

公益財団法人21世紀職業財団が26歳～40歳の年齢層の共働きの男女正社員を調査対象として2020年に行った調査「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査研究（2022年発表）」では、キャリア形成における男女の違いやライフイベントがキャリアに与える影響の違いが示されている。調査対象となったすべての年齢階層の女性で「一皮むける経験をしたことがない」割合が高く、特に「昇進・昇格による権限の拡大」で、男女の違いが大きい。26～30歳、31～35歳では、「部門を横断するような大きな異動」について男女の違いが大きく、男性に比べて女性ではそのような異動が顕著に少ない。勤続年数が6～10年の男女に現在の職位を尋ねると、男性の半数以上が「係長・主任及び係長・主任相当職」以上となっているが、女性では約7割以上が「一般従業員」に留まる。勤続年数が11年以上になるとさらに男女の職位構成の違いが拡大し、男性で「一般従業員」と回答したのは18.2%に対して、女性では62.2%となっている。これらの回答結果からは、企業内における男女の経験の積み方やキャリア形成には入職の早い段階から違いが存在し、そうした影響は勤続年数が長くなるにつれて男女での職位の違いに現れてきていると考えられる。

また、この調査は子どものいる共働きの正社員を対象としたものであるため、夫婦間でのお互いのキャリア形成に対する考え方についても質問されている。女性では、「配偶者のキャリアを優先していく」人が5割を超えている一方、男性ではその割合が1割弱で、「お互いにキャリアアップをめざしていく」と回答した男性は4割超（女性は3割弱）、「本人（自ら）のキャリアを

優先していく」と回答した男性が約3割いた（女性は3%弱）。これらの回答結果からは夫妻ともに正社員であっても、男性も女性もどちらかと言えば男性のキャリアを優先すると考えていることが浮き彫りになっている。こうした考えが家庭内における家事・育児の分担関係にも影響を及ぼしている可能性があり、結果として家庭責任を勘案して管理職を希望しないということにつながっているとも考えられる。子どもが生まれた後の行動にも男女では大きな違いがあり、女性は「残業からほぼ毎日定時帰りにした人」が約半数、「残業を減らした人」（8.1%）を含めると6割近い。男性では「残業からほぼ毎日定時帰りにした人」は12.9%にとどまり、一方で「変わらず残業している人」が3割超、残業が増えた人が約1割、合わせると4割以上となる。つまり、子供が生まれた後に女性は仕事の時間を減らすことが多いが、男性ではそのような行動が少ない。ここからも家庭内における育児が女性により多く担われているということが読み取れる。

加えて「マミートラック」についても、「難易度や責任の度合いが低く、キャリアの展望もない」いわゆる「マミートラック」に自身が該当するかの質問に対しては、女性全体で46.6%が、総合職の女性でも約4割が該当すると回答している。第一子出産後に仕事に復帰した際に「マミートラック」に入ったと感じかつ現在も「マミートラック」にいると回答した女性は7割に上る。他方で、第一子出産後に復帰した時に「仕事の難易度や責任の度合いが妊娠・出産前とあまり変わらず、キャリアの展望もあった」と回答した女性では、その8割が現在もそのままのキャリア展望を持っている。なお、マミートラックを脱出できた理由には、上司の関わり、働き方の変更、家事・育児負担の減少が挙げられている。このことから、産休後にどのようなポジションになるのかによってその後のキャリアが大きく変わることや、産休後のキャリア形成には職場環境と家事負担の双方が影響することがわかる。

これら2つの調査結果から、以下の2点が日本企業での女性管理職や女性役員の比率が向上しにくい要因になっているのではないかと考えられる。第1に、男性のほうが女性よりもリーダーに向いているという考えが一般的ではなくなってきたものの、実際に与えられている職務内容や職位、それらに付随する経験などが男女で入社初期から異なることが明らかであり、そのため徐々に職位にも男女間で差が生じ、長期的にみると管理職や役員といった職務に適した人材が男性に偏っていると考えられる。つまり、企業内におけるキャリア形成において男性と女性では入社初期の段階から異なる経路が用意されているという、企業内における人材育成にかかわる認識の問題が考えられるのである²。第2に、夫婦間での互いに対する、あるいは自身に対するキャリアの考え方が、男性のキャリアをより優先するものとなっており、特に女性が出産後には

2 この点について、奥井・大内（2012）や脇坂（2014）は欧米に比して日本の女性管理職が少ない理由として、「遅い昇進」を指摘しており、出産によるキャリアの中断が生じる前に昇進が可能であれば女性の管理職比率の向上が見込めることを明らかにしている。脇坂（2014）はさらに「遅い昇進」の企業と「早い昇進」の企業を比較し、「早い昇進」の企業の方が女性管理職が多いことを示し、その一方で「遅い昇進」の企業の方がWLB施策には熱心であることを指摘している。本稿で指摘した入社初期からのキャリア形成の男女差の存在についてもこうした企業間の人事政策の違いによって異なる可能性もあるが、その点については別稿で検討することとしたい。

仕事と家庭責任のリバランスを図っている場合が多い。加えて出産後にマミートラックに入ると抜け出しにくいことや、管理職という職務を全うするのに家庭責任との両立が困難であるという認識が相まって、管理職や役員といった職務を担う人材として女性が少なくなることにつながっていると考えられる。企業内での中核的な人材が男性に偏る背景には、性別役割分業についての社会的に共有された認識が労働者側の選好を通じて影響している可能性が高い。

このような企業内での人材育成における問題と、性別役割分業についての認識の影響の問題という日本における課題はドイツについても共通するものなのであろうか。次節ではドイツにおける企業内での男女平等に向けた取り組みについてこれまでの経緯を簡単に振り返ってみたい。

2. ドイツにおける取組の経緯

統一以前、ドイツ民主共和国においては建国当初から憲法の下での男女平等が謳われ、女性の労働参加も積極的に推し進められた³。そのために女性労働者を支援するような制度がさまざまに展開され、保育所や学童保育の整備、看護休暇制度や月に1回の家事の日休暇制度⁴などが設けられた。70年代に入ると女性も能力を発揮して活躍の場を広げられるように、資格取得による資格職への進出の促進や、企業に対するアファーマティブ・アクションの策定の義務化など、女性の職業能力向上、職場における男女格差の縮小に向けた具体的な施策も実施された。とはいえ、家事の日や子どもの看護のための休暇制度などは基本的に女性労働者を対象としており、家庭責任が女性にあることを前提として制度設計がなされていたことには留意が必要である。そのため、東独においては非常に高い女性労働参加率でも家事負担が女性に偏った状態が持続していた⁵。社会主義国においては女性が「二重負担」を負っていると言われていたゆえんである⁶。

一方のドイツ連邦共和国では既婚女性が働くのには夫の許可が必要であるという民法規定が1970年代まで残存するなど、女性の労働参加は決して一般的ではなく、性別役割分業が根強く残っていた。しかし、フェミニズム運動の影響や、ECなどの国際機関を通じた男女平等・女性の権利拡大に向けた圧力もあり、法制度の改正が進み、パートタイム労働を中心として女性の労働参加も進んでいった。

1990年の東西ドイツ統一は、実質的に旧東独を旧西独が吸収合併する形となったため、法制度も基本的には旧東独地域に西独のものが拡大して適用されることとなった。このことは、東独時代に女性の労働参加を推し進めるために用意されていた諸々の制度が失われることを意味した。

3 Kranz (2005) はドイツ民主共和国における「女性解放」が社会主義イデオロギーに基づくものであり、そのために男女平等の達成が経済的自立という点に偏っていたという問題点について指摘している。

4 ドイツ民主共和国労働法典によると、家事に従事しつつフルタイム就労の働く女性は月に一度の家事労働日を保障されるとしており、既婚または18歳以下の子供がいる場合、また看護を必要とする家族のいる場合、40歳以上になった場合に女性に認められ、男性に認められるのはシングルファーザーの場合や妻の看護が必要な場合に限られていた。さらに、男性には当初は認められておらず、1977年になってようやく上記のような限定付きで認められるようになった。（ドイツ民主共和国の労働法典についての詳細は宮崎・大橋（2001）を参照。）

5 東独時代の労働領域における男女差や家事負担の差については Winkler (1990) に詳しい。

6 東独時代における女性労働の拡大の詳細については里上（2022）を参照。

それらのインセンティブの消失や、転換不況に伴う失業の増大という状況から、統一後は旧東独地域の女性労働参加率は低下し、旧西独地域と同程度くらいに落ち着くものと考えられていた。しかしながら旧東独地域における女性の労働参加率はそれほど大きくは低下せず、またフルタイム志向が強いといった特徴が残存した。

旧西独時代から決して女性労働をめぐる制度が充実していたわけではなかったが、1990年代以降には職場における女性の地位向上を目的とした法整備が進められていった。1994年には「連邦行政及び連邦裁判所における女性の地位向上並びに家庭と職業の両立の促進のための法律（通称：女性の地位向上法）」が施行され、これは2001年に「連邦行政及び連邦裁判所における男女平等のための法律（連邦平等法）」と改称された。この法律の対象となっているのは法律名からも明らかなように公的機関である連邦機関である。民間部門に対しては、2001年に連邦政府と使用者団体との間で指導的立場の女性比率の引き上げ、男女の機会均等、従業員のワーク・ライフ・バランス支援策などに企業が自主的に取り組むという合意が締結された。この結果、2001年に22%だった管理職の女性割合は、2010年に30%へと増加した。ただしその「管理職」の多くは「中間管理職」であり、経営に関わる役員レベルの女性は非常に少なく、2010年時点でDAX上場企業200社の取締役会における女性割合は3%に過ぎなかった（DIW Berlin, 2012）。そうした状況を受け、2011年以降、Comply or Explain原則の形で、上場企業については女性役員の登用目標値の設定とその達成度合いを年次報告書で公開することが義務付けられることとなった。ただし、これは罰則規定があるものではなく、ソフト・クォータ制という、企業に対して自主的な取り組みを促すものであった。この制度の導入に当たってもドイツが自ら率先して行ったというよりも、EUからの圧力があったと考えられる。2011年4月にEUが域内企業に対して、女性役員比率を2015年までに30%、2020年までに40%に引き上げるよう、自主的な取り組みを呼びかけたのである。その後、2013年にEUクォータ指令が欧州議会で可決された。その主な内容は以下のとおりである。欧州の大手上場企業の非業務執行取締役における性別の比率が2020年までに（公営の上場企業については2018年まで）、男女どちらも最低40%になることを目標とすることが定められた。業務執行取締役については、企業が独自により良いジェンダーバランスのために定量的目標を設定し、取り組むことを各加盟国が確保する必要があるとされ、期限は同じように設定された。なお、業務執行・非業務執行取締役の区別なく、包括的に男女ともその比率が33%を超えることが目標とされた。ドイツでもこのEU指令に合わせ、2015年に「民間企業及び公的部門の指導的地位における男女平等参加のための法律（Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst）：通称「女性クォータ法」」が成立するに至った。主な内容としては、株式上場および完全な共同決定義務を有する上場大手108社に対して新たに監査役の委員を選出する場合にはどちらの性も30%以上になるようにしなければならないと義務付けられ、選出できない場合には空席にしなければならないことが定められた。この108社以外の株式上場および

共同決定義務を有する企業（従業員数500名以上、三分の一参加法対象企業）については2015年9月末までに監査役会、執行役員及び執行役員のもとにある管理職の女性比率の目標値と5年以内の目標達成期限を定めなければならないこととなった。なお、管理職の女性比率が30%を下回っている場合には現状の数値を上回る目標設定でなければならないことも明記されている。

このクォータ法の成立にあたっては、ドイツ使用者団体連盟（BDA）は反対の立場を表明していた。BDAは企業の役員に女性が少ないのは企業独自の理由があるからで、法律によって強制するのではなく、企業に自主的な戦略と目標の設定を促すことを主張した。BDAは女性のキャリア開発支援の環境整備のために、ファミリーフレンドリー施策の導入を強く支持し、ワーク・ライフ・バランスを達成するためにより多くの保育園を設置することを提案した。これらBDAによって主張されたものは連邦政府等によって実施された（Frankfurter Allgemeine, 2014.11.26⁷, BDA Presse-Information Nr. 014/2012（05. März 2012））。

以上のようにドイツでは労働領域における男女平等に関わる法整備などが必ずしも積極的に進めてこられた訳ではなく、EUという外圧の存在があつて進められたという状況であり、ドイツ企業内の状況を見ても日本の水準よりも高いとはいえ、より上位の職務において女性の比率が低いことが課題とされてきたことが明らかとなった。これについて、BMFSFJ（Federal Ministry for Family Affairs, Senior Citizens, Women and Youth）は、男女の賃金格差が大きく、管理職の女性割合が少ない理由には、複雑かつ多岐にわたる構造上の問題があるためとした上で、以下の5つを代表的なものとして指摘している⁸。

1. 男女で異なるキャリア選択：清掃、介護、保育、小売りなどの低賃金職種に女性が多い。
2. 育児・介護等の家族責任を理由としたキャリアの断絶が多い。
3. 女性が再就職する場合、フルタイムではなく、パートタイムやミニジョブ（パートタイムの一種）を選択することが多い。
4. 乏しい昇進機会・少ない女性管理職：パートタイム労働者が管理職に就くことは難しい。
5. 性別役割分担等の社会的固定概念（女性という理由のみで雑用をさせる、程度の低い業務をさせる等）が依然として職務評価や賃金格差に影響しており、男女の「間接差別」につながっている。

これらの5点を指摘したうえで、こうした構造的要因を取り除き、同一産業、同一資格、同一職務の男女のみで比較した場合でも、賃金格差はなお6%程度残ると指摘している。BMFSFJのこうした指摘を見ると、日本で行われた調査結果から得られた、企業における女性管理職や女性役員の比率が低い要因として考えられた2つの要素、企業内での人材育成における問題と性別役割分業についての認識の影響の問題という点は、ドイツについても共通するものと考え

7 <https://www.faz.net/agenturmeldungen/dpa/wirtschaft-kritisiert-frauenquote-13287694.html>（最終アクセス：2022年11月23日）

8 <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit>（最終アクセス：2022年11月23日）

られる。このことから、ドイツでは企業における女性登用について、企業自身は必ずしも積極的ではなく、日本と同様に昇進の問題があり、そのことが役員に占める女性の割合にも影響を与えているのではないかと考えられる。加えて昇進の問題については企業側のみに問題があるのではなく、労働に関する女性の行動を規定する様々な要因が影響していることも考えられる。

そこで次節では、そうした女性労働に影響を与えるジェンダーに関する社会状況について、旧東独地域と旧西独地域の間の違いを検討していくこととしたい。

3. 東西両地域間での女性労働をめぐる状況の差異

先述の通り、東独は高い女性労働参加率を達成しており、早くから女性が労働しやすくなるような施策が展開されていた。ただし、女性が労働に従事するために、家庭内における家事や育児を夫婦間で平等に分担するというのではなく、あくまでも家庭責任のある女性が労働に従事できるように、可能な範囲で家事や育児を社会化する、または労働の負担を軽減するという方向性が明確になった施策であった。このような制度設計のもとでは家庭内における男女平等が達成されることはなく、それを考慮しての女性労働政策となる相互作用が働き続けており、結果として労働の領域においても男性と女性は異なる労働者として扱われることとなり、男女の差が厳然として残ることとなる。職位についての男女差を見ると、1988年の時点で全労働者に占める女性の割合は49.6%であるが（Die Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, 1989）、管理職に占める女性の割合は31.5%となっており、男性に偏っていることがわかる。フルタイム労働者の賃金でも1980年時点で女性の賃金は男性の71.4%、1989年時点で75.5%となっている（Winkler 1990, S.93）。比較的女性の占める割合は高いと評価することもできるが、政府の喧伝していたような「男女平等」が真の意味では達成されていないことは明らかであろう⁹。つまり、東独社会における男女平等の達成を象徴するような女性労働参加率の高さは、家庭内における伝統的価値観と共存するものであったことに十分留意する必要がある。とはいえ、女性が労働に従事することによって経済的に自立したことは社会的な変化をもたらした。その一例として離婚率の上昇、母子家庭（シングルマザー）の増加が挙げられる（Satogami, 2011¹⁰）。

体制転換に伴い、多くの国がそうであったように東独地域も転換不況と呼ばれるような経済状況の悪化が生じ、失業率も高い水準で推移した。特に女性の失業率は男性の二倍近くになったこともあるほどだった。そして東独時代に女性を労働力に取り込むために展開されていた各種施策も廃止されたため、女性労働参加率は低下すると目されていた。確かにいくつかの移行国では女性の労働参加率が低下したが、旧東独地域を含むいくつかのケースでは低下しなかった。旧東独地域ではその結果、1990年代を通じて非常に高い水準で失業率が推移した。女性たちがそれほ

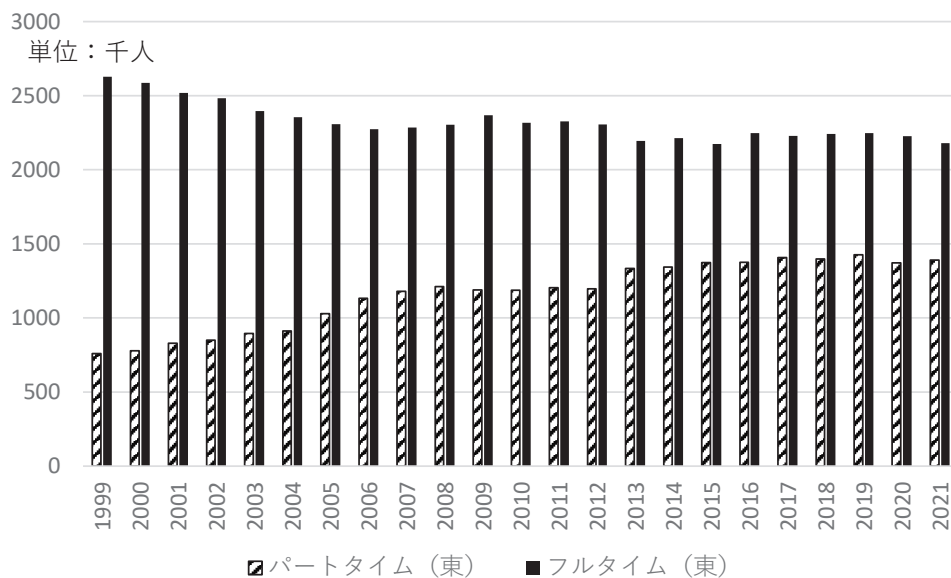
9 Sudau and Martin (1978) は、東独では女性が母親や主婦という存在にとどまらず、職業を持っており、男性に経済的に依存しているわけではなかったが、男性と女性では就業している業種などが異なり、職業が自己実現を達成するようなものでなかったことを指摘している。

10 体制転換前後の東独地域の女性労働をめぐる状況については Satogami (2011) を参照。

ど労働市場から退出しなかった要因には、失業手当の交付といった「職が見つからなかったとしても労働市場からは退出しないメリット」が存在したということもあるが、男性などの家族に頼るのではなく自らが所得を得るということを重要視していたことや、就労することに高い価値を置いていたなどの要因も考えられる¹¹。いずれにせよ、東独時代に比べれば就労しにくい状況になっていても、就労することを希望する、あるいは就労を希望せざるを得ない状況であったことは明らかであろう。この時点で多くの女性が就労を希望する状況であったことは、東西の地域間での大きな違いである。

東西間の違いは就労形態でも見ることができる。図1と図2からは時間が経過するとともに両地域においてパートタイム労働者が増加しているが、2000年時点の旧東独地域では圧倒的にフルタイム労働者の方が多くことがわかる。その後緩やかにフルタイム労働者数は減少し、パートタイム労働者が増加していくことによって、旧西独地域の状況と収斂して来ているかのようにも見られるが、ここには現れない違いが実際には存在する。それは就労形態のミスマッチである。表1が示すように、パートタイム労働に従事している女性に対しパートタイムという就労形態で働いていることの理由を尋ねたアンケートで、旧東独地域の女性で最も多かった回答は「フルタ

図1：旧東独地域における就労形態別女性就労者数推移

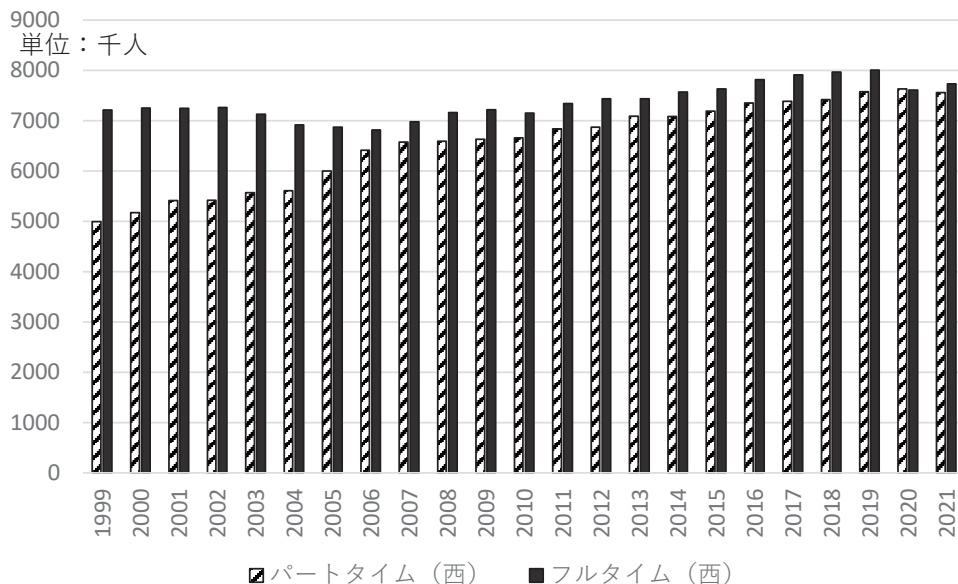


出所：Eurostat¹²

11 Sandole-Staroste (2002) は東独時代とその後の統一過程を経験した52名の女性にインタビューしている。その中では社会主義時代への不満も述べられているが、統一後の資本主義社会になってからの方が女性の生きづらさや男女間の不平等を感じるという声が記されており、東独時代とのギャップに苦しむ女性たちの様子が読み取れる。

12 Eurostat, “Employment by sex, age, full-time/part-time, professional status and NUTS 2 regions”, https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/lfst_r_lfe2eftpt/default/table?lang=en (2023年1月4日最終アクセス)

図2：旧西独地域における就労形態別女性就労者数推移

出所：Eurostat¹²

イムの仕事が見つからないため」であるのに対し、旧西独地域では「子どもや要介護者の世話のため」を含め、家族に対する責務を理由とする回答が合計で半数を上回っている。家族に対する責務を理由としてパートタイムを選択している女性は旧東独地域では合計でも15%に満たない。つまり、旧西独地域でパートタイム労働に従事している女性はフルタイムではなく、パートタイムでの職を選択している一方で、旧東独地域でパートタイム労働に従事している女性はフルタイムの職の代わりとしてパートタイムに従事しているのであり、その違いの意味は大きい。このように、女性が家庭の外で働くことに対する考え方は東西両地域の社会で依然として違いが解消されていない。しかしながら、旧東独地域において男性のパートタイム労働も徐々に増加しているとはいえ、女性のパートタイム労働の比率は顕著に高い。ここに、先に述べたような本人の意思とのミスマッチがあるとすれば、企業がフルタイム労働者を採用するときに女性ではなく男

表1：「なぜパートタイム労働に従事しているのか？」

	旧東独地域	旧西独地域
フルタイムの仕事が見つからないため	64.2%	17.3%
子どもや要介護者の世話のため	7.8%	29.3%
上記以外の家族などに対する責務のため	6.3%	27.7%
その他の理由でフルタイム就業を望まない	14.6%	20.5%
学業や職業訓練のため	1.9%	1.4%
病気やけがのため	4.9%	3.2%

出所：Statistisches Bundesamt, & Puch, K. (2009)

性を好んでいる結果である可能性がある。

このようにみると、ドイツ国内において東西両地域間では女性労働のあり方や意識に依然として相違があることがわかる。旧東独地域では旧西独地域よりも女性自身にフルタイム志向が強く、家庭責任のために就労形態をパートタイムに変更しようとする意志は弱い。そうした社会状況を勘案すると、旧東独地域の方が企業内においてもより上位の職位にある女性の比率が高いのではないかと考えられる。女性管理職の比率には女性の採用がどの程度あるかが影響することについては協坂（2014）でも指摘されている通りである。

この点に関して、次節では東西両ドイツの企業の同質性と異質性に留意しながら、旧東独地域における企業の内部でのジェンダーについて確認していきたい。

4. 旧東独地域における企業内のジェンダー

東独時代に存在していた企業は基本的に全て人民所有の企業であったが、体制転換に伴い信託公社によって民営化されることとなった。その民営化のあり方の是非については現在も議論が続くところではあるが、結果として売却された企業の多くが西側の、特に西独の資本家に売却されることとなった。売却が決定する以前から、非効率的で企業価値の低い企業を少しでも好条件で売却することを目的として、信託公社が西独出身のマネージャーを各企業に経営者として配置したケースも多かった。当然 MBO による民営化のケースや新規設立された企業についてはこの限りでなく、別途検討が必要であろうが、旧東独地域にある多くの企業が西独出身者によって経営されていたことになる。表 2 にあるように Bellmann et al. (2020) で近年のドイツに所在する企業の所有者をみても、西独地域に立地する企業での東独人のオーナーはごくわずかであるが、東独地域に立地する企業のオーナーが西独人である割合は一定数に上る。この特徴は旧東独地域の企業が「西独化」した、つまり西独企業の特徴を共有するようになったということの意味するものであろうか。いくつかの点から検討してみよう。

まず労使関係での西独企業の最も大きな特徴の一つに産業別の労働協約の適用がある。表 3 から分かる通り、どの産業分野を見ても協約適用となる企業の範囲は旧東独地域に立地する企業で明らかに小さくなっており、それは協約適用となる労働者の割合でも同様である。旧東独地域で協約適用の企業が少ないことは経営者団体に加入していない企業が多いことも関係しているであろう。こうしたことは旧東独地域の依然として厳しい経済状況を反映しているとも考えられる。さらにこの産業別の労働協約の適用などといったドイツ企業の特徴として論じられてきたことの

表 2：企業の所有にみる違い

	西独人オーナー	東独人オーナー
西独地域立地企業	92%	0.2%
東独地域立地企業	16%	73%

出所：Bellmann et al. (2020) より筆者作成

表 3：事業所および従業員における労働協約の適用範囲（パーセント、カッコ内が従業員）

	産業別協約		地域別・企業別協約		協約なし	
	西	東	西	東	西	東
農業	34 (50)	6 (14)	1 (2)	2 (5)	65 (48)	92 (81)
インフラ・鉱業	62 (75)	29 (42)	6 (15)	9 (29)	32 (10)	62 (29)
手工業	30 (55)	12 (20)	3 (12)	5 (14)	67 (33)	83 (66)
建設	54 (69)	41 (51)	1 (2)	0 (6)	45 (29)	59 (43)
卸売・修理	24 (37)	9 (17)	2 (7)	2 (12)	73 (56)	89 (72)
小売	30 (41)	13 (27)	1 (2)	4 (6)	69 (57)	83 (67)
流通	27 (42)	8 (20)	4 (13)	6 (12)	70 (45)	86 (68)
情報・通信	4 (15)	1 (7)	4 (19)	3 (16)	92 (65)	96 (78)
金融・保険	40 (81)	15 (57)	0 (2)	0 (0)	60 (16)	85 (43)
ホテル、レストラン、 その他サービス	26 (40)	12 (26)	1 (3)	2 (6)	74 (57)	86 (68)
医療・教育	35 (54)	15 (30)	3 (10)	7 (23)	62 (37)	78 (47)
フリーランスサービス	16 (43)	13 (45)	1 (4)	1 (7)	82 (53)	86 (49)
NPO	39 (53)	17 (28)	15 (12)	11 (13)	46 (35)	72 (59)
行政・社会保障	85 (89)	94 (83)	10 (9)	4 (16)	5 (2)	2 (2)
全体	30 (52)	17 (35)	2 (8)	3 (12)	67 (40)	80 (53)

出所：Ellguth P, and Kohaut S., (2014) S.287

多くは西独の主に大企業を対象としたものである。ドイツ企業における労使関係のもう一つの大きな特徴である共同決定も、共同決定法が対象としているのは主に従業員数 500 名以上の大企業である。これらの特徴について旧東独地域の企業を対象として検討する場合、本来であればこうした規模の企業を対象を絞って検討すべきところであろうが、旧東独地域ではそのような規模の会社は圧倒的に少ないのが現状である¹³。

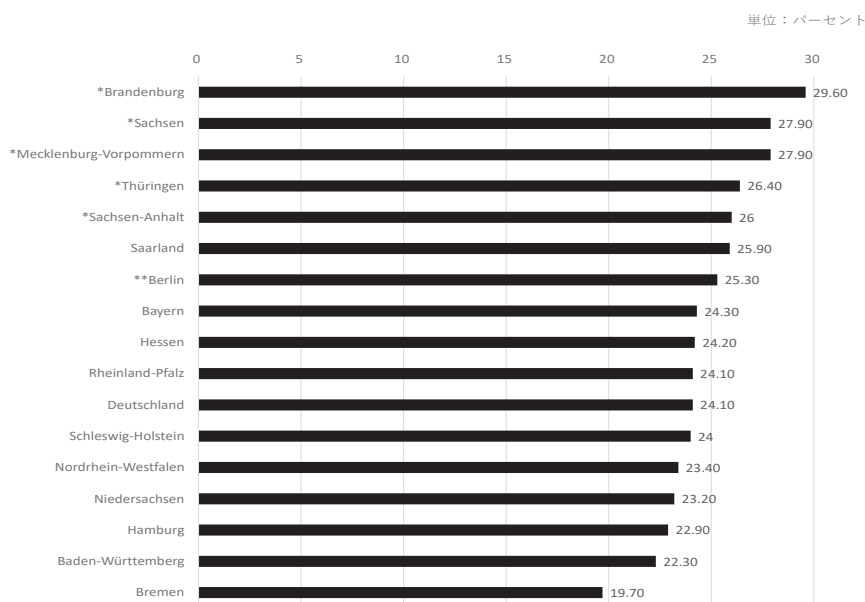
企業規模の違いは 2015 年に制定された「女性クオータ法」についても大きく関わる。この法律の対象となる企業は DAX 上場の大手 108 社である。このうち、旧東独地域に立地する企業はたったの 2 社であり、そのうち 1 社は 2008 年にハノーヴァーからベルリンに本社を移転させた企業である。クオータ法の導入後に対象企業が女性役員比率を上昇させたことについては松田 (2017) などでも指摘されている通りであるが、DIW Berlin (2018) によると、クオータ法の課せられた 108 社については目標値に近づきつつあり、多数の企業が監査役会の女性比率を規定された最低水準よりも高めている状況であるという。その一方で、それ以外の企業を見ると、売上高上位 200 社では執行役員に占める女性の割合は平均 8% 強に留まっており、その中でも上場企業 30 社と政府所有の株式のある企業だけは女性の割合を増やしたものの、保険会社などの他のグ

13 旧東独地域には本社機能も少なく、大企業がほとんど立地していないことは Blum (2019) でも指摘されている。

ループでは執行役員の女性比率は減少しているという。これらのことから、企業における役員の女性比率を高めるには圧力がなければ進まないと評価されている。そうであるならば、クオータ法の対象企業がほとんどない旧東独地域での女性登用の現場はどうなっているのだろうか。

図3から明らかなように、管理職に占める女性の割合は旧東独地域に立地する企業が旧西独地域に立地する企業よりも軒並み高くなっている。管理職については女性クオータ法で規定されているものではないが、役員の女性比率を高めるためには役員に相応しいキャリアを積んだ女性を増やしていく必要があるのは当然であり、その意味で重要な指標である。またこの女性の管理職への登用が多い要因の一つには旧東独地域での女性のフルタイム就業が多いことも影響しているのではないかと考えられ、女性労働をめぐる社会状況の違いが現れていると言えるのではないかと。一方、図4にあるように公開株式会社の取締役役に占める女性役員の比率を見ると、必ずしも旧東独地域に立地している企業が高い訳ではなく、かなりのばらつきがある。なぜ管理職では旧東独地域の女性比率が軒並み高いにも関わらず、公開株式会社の取締役役ではそうならないのであろうか。これについては、公開株式会社の取締役役的人数にはそもそも企業間で差が大きいことや、公開株式会社の中でクオータ法の対象となる企業がその地域にどれほど存在するのかという割合にも違いが大きいことが影響しているのではないかと考えられる。これまでに指摘されているようにクオータ法が対象企業に大きな変化をもたらしたことを考えても、こうした観点での詳細な検

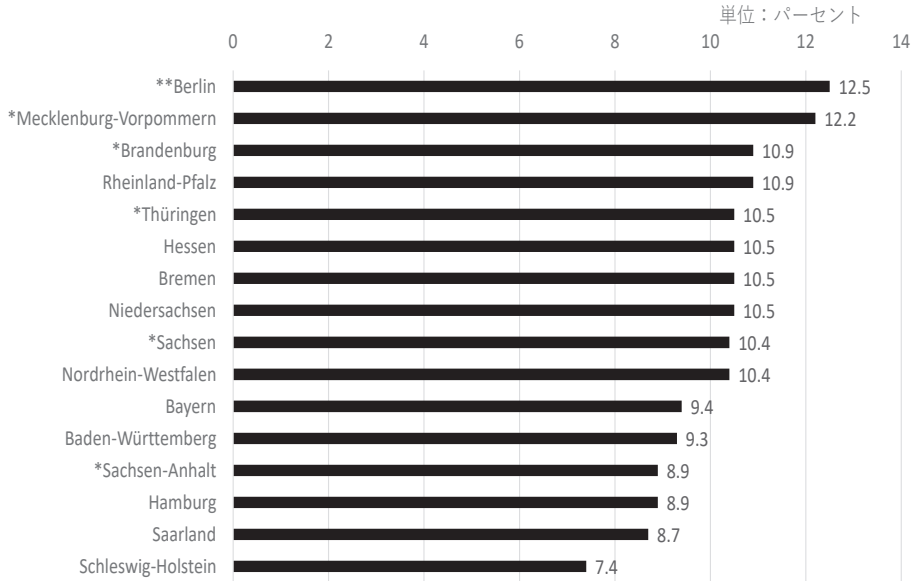
図3：連邦州ごとの管理職に占める女性の割合（2022年3月4日時点）¹⁴



出典：Statista

¹⁴ 州名の前に*が付いているのが旧東独地域にあたる東部5州である。なお、ベルリンは東西両地域が存在するため、**を記してある。図4も同様。

図 4：連邦州ごとの公開株式会社の取締役役に占める女性の割合（2022年3月4日時点）



出典：Statista

討が必要である。これについては今後取り組む予定である。

東西両地域それぞれにおける売上高上位 100 社の経営トップについて見ると、旧西独地域では 109 名中女性 2 名で、いずれも東独出身者ではないが、旧東独地域では 168 名のうち女性は 9% を占め、東独出身者に限って見ると女性の占める割合は 4 分の 1 に上るといふ。ドイツ全体で企業の「指導的立場」に占める東独出身者の割合は人口比の 5 分の 1 よりも小さいと言われるが、その中に占める女性の割合は非常に高いという特徴が指摘されている。さらに DAX30 社の役員における東独出身者についてみると、193 名の役員中、東独出身者は 4 名であり、そのうち 3 名が女性である。西独出身者の中での女性の割合は 10%、海外出身者では 18% であるから、東独出身者は母数が少ないとはいえ、東独出身者の中に占める女性の存在の大きさは注目するものである。

これらのことから、体制転換に伴う民営化の結果、旧東独地域の企業の多くが西独資本によって買収され、経営も西独出身者によって行われていたが、旧東独地域に立地する企業が旧西独地域に立地する企業と同じような特徴を有しているとは言い難く、それぞれに経済状況に応じた企業行動を取っていると考えられる。そのような状況で、ジェンダーについて目を向けてみると、旧西独地域に立地する企業の中で指導的立場にいる東独出身者は非常に少ないものの、その中に占める女性の割合は非常に高く、西独出身者とは明確に異なる特徴を示している。公開株式会社の取締役役については現時点ではそのようなはっきりとしたことは言えないが、経営トップや管理

職に見る女性の割合も、旧東独地域に立地する企業では旧西独地域に立地する企業が示すよりも高い比率となっている。総じて、旧東独地域における企業内のジェンダーバランスは、クオータ法という強制的な圧力がほとんど関係ないにもかかわらず、旧西独地域よりも良い状態にあると言える。法律という推進力がなくてもより良い状態にある要因としては、東独時代にはすでに労働者の半分以上が女性である状況があり、男性に比べて少なかったとはいえ一定の割合で女性管理職が存在したという経験があり、体制転換と西独との統一という大きな社会の変化の中でも女性の就労が一般的なものとしてあり続けたことの結果ではないか。そうした社会状況の違いが旧東独地域と旧西独地域の企業内のジェンダーの様相の違いにつながっていると考えられる。

おわりに

社会が多様性を重視する方向に変化していることに企業も対応する必要があるということと、社会や政府といった外側からの要請により企業内におけるジェンダーに関心が向くようになってきた。企業自身が企業内の様々なレベルにおけるジェンダーバランスについて関心を払うようなインセンティブもあるとはいえ、コーポレートガバナンスコードや法制等による「外圧」がなければなかなか実際には進まないことが多くの国で指摘されている。多くの研究結果から、取締役会などの経営にかかわる意思決定を行う機関において女性の比率が高い企業のほうが企業価値が高いといったようなことが示されている。つまり少なくとも長期的には企業にとってジェンダーバランスの改善にはプラスがあることがわかっており、その必要性も（少なくともある程度は）認識されているにもかかわらず、変化が進まないのはなぜなのだろうか。よく言われるように、管理職や意思決定にかかわるポストに就く候補者に女性を含めるためには長期的にそういったキャリアコースで育成する必要があるが、日本の調査結果からは出産を経験したのちにマミートラックに入るから、ということではなくその以前から、入職初期の段階から男女でキャリアコースに差があることが指摘されている。このような男女でのキャリア形成の差は企業の人材育成戦略に統計的差別やアンコンシャスバイアスが存在していることを示唆しているのであろうが、この点については今後の課題としたい。ただし、このことから企業による自主的な取り組みの難しさが明らかであり、やはり「外圧」というものが必要となってくるということがわかる。

しかしながら本稿で取り上げた旧東独地域の事例はそうした見解とは異なる視角を提示するものである。つまり、ドイツ全体では女性クオータ法の対象となった企業とそうでない企業では、女性役員比率の改善には差があることが指摘されているが、旧東独地域にはクオータ法の対象となる企業がほとんどない。このことから旧東独地域における企業内のジェンダーバランスは旧西独地域よりも男性に偏っていることも想定されるが、少なくとも管理職については旧東独地域に立地する企業の女性比率が軒並み高く、売上高上位 100 社の経営トップについても女性の割合が旧西独地域に比して高く、公開株式会社の取締役における女性比率も旧西独地域よりも必ずしも低いというわけではない状況であることが確認された。このように旧東独地域に立地する企業は、

そのジェンダーバランスの改善に強制力のあるクォータ法の適用対象となる企業がほとんどなく、外圧の強制力が働いているわけではないにもかかわらず、旧西独地域と比較して企業内でのジェンダー面でのバランスが良い状態にあるということになる。これはこの地域の持つ女性労働の歴史の経緯とその中で培われてきた社会における認識の影響ではないかと考えられる。

参考文献

- BDA Presse-Information (2012) Nr. 014/2012 (05. März 2012).
- Bellmann L., Brixy U., D'Ambrosio A. (2020) "Gerade in Ostdeutschland leisten Betriebsgründungen einen wichtigen Beitrag zum Aufbau einer mittelständischen Wirtschaft", IAB-FORUM Das Magazin des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufshorschung, <https://www.iab-forum.de/gerade-in-ostdeutschland-leisten-betriebsgruendungen-einen-wichtigen-beitrag-zum-aufbau-einer-mittelstaendischen-wirtschaft/> (2023年2月17日最終アクセス) .
- Blum, U. (2019) "The Eastern German Growth Trap: Structural Limits to Convergence?". *Intereconomics* 54, p.365.
- BMFSFJ Website: <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung/frauen-und-arbeitswelt/lohngerechtigkeit>
- Die Staatliche Zentralverwaltung für Statistik, Statistisches Jahrbuch 1988 der Deutschen Demokratischen Republik, *Staatsverlag der Deutschen Demokratischen Republik*, Berlin (1989).
- DIW Berlin (2012) Wochenbericht nr. 3/2012 vom 18. Januar 2012.
- DIW Berlin (2018), Women Executives Barometer 2018, *DIW Weekly Report* 3. 2018.
- Ellguth P., and Kohaut S., (2014) "Tarifbindung und betriebliche Interessenvertretung: Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2013", *WSI-Mitteilungen*, vol. 67, issue 4, pp.286-295.
- Helwig, G., Nickel, H. M. (1993) *Frauen in Deutschland 1945-1992*, Wiley-VCH Verlag GmbH.
- Kranz, S. (2005) "Women's Role in the German Democratic Republic and the State's Policy Toward Women", *Journal of International Women's Studies*, 7(1), pp.69-83.
- Sandole-Staroste, I. (2002) *Women in Transition: Between Socialism and Capitalism*, Praeger Pub Text.
- Satogami, M. (2011). Changes in the Female Labour Market in German New Länder, *Journal of Comparative Economic Studies* Vol.6, pp.59-78.
- Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/182457/umfrage/frauenanteil-in-fuehrungspositionen-nach-bundeslaendern/> (2023年2月13日最終アクセス) .
- Statistisches Bundesamt, & Puch, K. (2009). *Frauendomäne Teilzeitarbeit – Wunsch oder Notlösung?*, *Statmagazin*. Wiesbaden.
- Sudau, C. and Martin, B. (1978) "Women in the GDR", *New German Critique*, Winter, 1978, No.13, Special Feminist Issue, Duke University Press, pp.69-81.
- Winkler, G. (1990) *Frauenreport '90*. Verlag die Wirtschaft.
- 奥井めぐみ・大内章子 (2012) 「管理職キャリアパスの日米独比較—日本の女性管理職比率低迷の原因を探る—」金沢学院大学紀要 経営・経済・情報科学・自然科学編 10号 9-22 ページ。
- 斎藤 哲 (2007) 『消費生活と女性—ドイツ社会史(1920-70)の一側面—』、日本経済評論社。
- 里上三保子 (2022) 「国家の役割再考—ドイツにおける女性労働をめぐって—」溝端佐登史編著『国家主導資本主義の経済学』第9章所収、文眞堂。
- 独立行政法人 21世紀職業財団 (2022) 「子どものいるミレニアル世代夫婦のキャリア意識に関する調査

研究」。

独立行政法人国立女性教育会館（2020）「令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（第五回調査）報告書」。

松田健（2017）「ドイツにおける企業統治改革の動向：監査役会とクオータ法」商学論究（関西学院大学）107-130 ページ。

宮崎鎮雄・大橋範雄（2001）『激動・終焉期のドイツ民主共和国（DDR）労働法』、創土社。

脇坂明（2014）「日本企業で女性が本当の意味で活躍することは可能か？」生活経済政策（206）6-13 ページ。

研究ノート

新入社員のエンプロイアビリティー・スキル尺度 開発のための展望 ～バングラデシュを中心に～

Employability Skills for Entry-Level Employees in Local and Foreign Companies in Bangladesh: A Theoretical Model Development

Mohammad Khasro MIAH
泉谷 道子

要旨

本論文の第一の目的は、バングラデシュの地元企業および外資系企業の新入社員（学士号以上の学位を持つホワイトカラー労働者を指す）の、エンプロイアビリティー・スキル（以下「ES」と呼ぶ）の尺度開発のために、先行研究を概観し、尺度を構成する因子について検討するものである。また、ESがバングラデシュの産業労働と企業業績にどのような影響を与えるかについて述べ、雇用者と産業政策立案者に有用な知見を提供する。本稿は以下の理由で新規性を有している。まず、バングラデシュにおいて未だ開発されていないESを測る尺度（以下「ES尺度」と呼ぶ）について検討している点である。次に、外資系企業や地元企業における採用手法とその生産性に対してES尺度がもたらす効果について述べている点である。これらに関する既存の知識群は限られている。

キーワード：エンプロイアビリティー・スキル、新入社員、地元企業と外資系企業、バングラデシュ

1 はじめに

これまで、発展途上国におけるESの研究はほとんど行われてこなかった。この分野における主要な研究は、米国（Carnevale et al., 1990; Maripaz et al., 2013; U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 2000; National Association of Colleges and Employers NACE, 2014）、英国（AGR, 1995; Institute of Directors Survey, 2007）、オーストラリア（DEEWR,

2012; Weligamage and University of Sydney, 2009)、日本 (Chino, 2003; Institute of Technologists, 2011) などである。

このように、途上国の ES に関する研究がほとんど見られない中で、2000 年代より、いくつか注目すべき研究が生まれている。それらは、Burnett & Joyaram (2012) によるアフリカ諸国に関する研究、World Bank (2010) によるインドネシアについての研究、Hettige ら (2004) によるスリランカに関する研究、Srivastava & Khare (2012) と The Economist (2014) による、インド、パキスタン、バングラデシュに関する報告、Chalamwong ら (2012) によるタイに関する研究である。その背景には、近年、途上国において外資系多国籍企業 (以下「MNC」と呼ぶ) の子会社 / 合弁会社の存在感が増していることがある。それらの企業においては、自国の従業員の知識やスキルを現地で導入する際に、異文化での制約を越えることができる能力を、自国の社員にいかに関与できるかが重要な課題である。また、自社の慣行に馴染む現地の ES 開発方法を採用する MNC の子会社も存在し、現地従業員の能力をグローバルに活用することによって競争優位を実現している事例報告もある (Nohria & Ghoshal, 1997; Robles, 2012)。

一方で、現地の慣行をグローバルなものに合わせるよりも、現地で実践されてきた ES 開発に関する取り組みを採用する企業もある (Ballantine & Larres, 2007; Hiyang & Halim, 2010; Clark & Zukas, 2013)。しかしながら、これまでの研究では、MNC が、文化的また制度的にも多様な地域に位置する子会社を対象に、グローバルな ES 開発戦略を実行しようとする場合、ES 尺度の開発など、大きな課題が存在することが明らかとなっている (Edwards & Ferner, 2002; Myloni et al., 2003; Oliver, 2015)。

発展途上国と先進国の ES 開発に関する比較研究の数は不十分であり、南アジアにおける ES 開発に関する研究が求められることが、複数の研究者によって指摘されている (Chisty et al., 2007; Holmes, 2013; Miah et al., 2003; Chowdhury & Miah, 2016)。そのような中、本研究では、急速に発展する南アジア諸国の中でも、海外からの投資誘致力が高く、ES を重視した特有の人材マネジメントの実践に取り組むバングラデシュに着目する。

バングラデシュの人的資源に関わる主要な課題は、従業員の定着とモチベーションの維持である。そのような中、バングラデシュに進出する MNC の子会社は、従業員のモチベーションを高め、離職を防ぐ組織づくりのための ES 開発のニーズを踏まえ、現地業務を効率的に管理・統制するために自国の実践方法を現地で導入する傾向にある (Ballantine & Larres 2007; Aarti & Mona 2012; McMurray et al., 2016)。しかしながら、MNC の子会社や合弁会社が、現地人材の理想的な ES をどのように特定し開発しているかについて調査し、新たな理論的課題を創出する研究は限られている。そこで本稿では、バングラデシュをはじめとする南アジアの発展途上国における ES 開発理論の構築と、大卒者の能力要件に関する研究の双方に貢献することをねらいとし、先行研究に基づいて、ES 尺度を構成する因子の検討を行う。まず次項では、バングラデシュにおける ES に関する先行研究を概観する。

2 バングラデシュにおける ES に関する先行研究

Chowdhury & Miah (2019a; 2016) は、バングラデシュにおける ES 指数を開発するために複数の研究を行っている。その中で、バングラデシュの企業経営者と大学生から得た 418 件と 973 件の調査回答を分析し、初級マーケティングや営業職に必要な ES について、雇用者と学生の間で、見解にかなりの違いがあることを明らかにしている。例えば、管理職は、計画性、組織力、経験、専門性、専攻科目の種類、仕事に対する前向きな姿勢などのスキルを優先する。一方で、学生は、組織へのコミットメント、職務へのコミットメント、複雑な問題解決能力、関連分野でのインターンシップ、批判的思考力、販売に関する基礎知識などのスキルを重視していた。

他には Chisty ら (2007) が、バングラデシュでの研究に基づき、プレゼンテーション、コミュニケーション、問題解決能力、分析能力が ES において重要であると結論づけている。しかし、これらのスキルを提案した理由については言及しておらず、研究の信憑性に疑問が残る。

Chowdhury & Miah (2019a) は、エントリーレベルの求職者のための「ES 指数」を明らかにし、構造方程式モデリングアプローチによってバングラデシュの地元企業と多国籍企業 (MNC) のスキル要件を比較した。その結果、8次元の 33 項目の指数が明らかになり、現地企業と多国籍企業の間でスキル要件に有意な差があることが明らかとなった。具体的には、現地企業は“信頼性”と“誠実さ”を重視しており、多国籍企業は、“インタラクティブスキル (人とやりとりする力)”と“アカデミックスキル”を大幅に重視していることがわかった。

さらに、Chowdhury & Miah (2016; 2019b) は、バングラデシュの企業経営者と大学生からそれぞれから収集した 174 と 446 の調査回答を分析し、それぞれの ES の見解について比較している。その結果、雇用者と学生の間には大きな違いが見られた。例えば、雇用主は、知識、知識の応用、傾聴、知識の幅、安全な作業、自己管理などのスキルを重視していた。他方、学生は、チームリーダー能力、複雑な問題解決能力、判断力、積極性、交渉力、推薦状、大学の種類、大学のブランド力などを優先すべきこととみなしていた。

Srivastava & Khare (2012) の研究では、バングラデシュにおいて、勤勉さ、対人関係能力、行動力、適応力、時間管理、労働の尊厳、言語、安全性、会計能力、秘書技能、ビジネスセンス、交渉力、コミットメント、誠実さなどが重視されることを明らかにしている。更に、The Economist (2014) は、ソフトスキルと英語コミュニケーションスキルがバングラデシュの“新しい流行”であることを示唆している。しかし、いずれの研究も企業経営者に行ったインタビューに基づく定性的なものであり、説得力に欠ける。

これら先行研究で明らかになったギャップや限界に鑑み、筆者らは、バングラデシュにおける ES 開発の実情、教育機関におけるカリキュラム、従業員のパフォーマンスに対する産業界の期待との関係に焦点を当てた詳細な研究が必要であると結論づけた。

3 理論的・概念的枠組みと本論文の問い

ESとは、雇用市場に留まり、労働者としてより高いステージに進むための適性である(Dickerson, 2011)。ES開発がキャリア構築の基盤となると言っても過言ではない。今やESは、企業の競争力に多大な影響を与える基本的な経営資源とみなされており、適切な新入社員の採用と組織業績との間には直接的な関係があることも報告されている(Farley et al., 2004; Robles, 2012)。

ESを開発するためには、管理能力、起業家精神、問題解決能力、社会性など、多くのスキルを統合することが求められる(Shah et al., 2011)。また、十分かつ適切な基礎教育は、ESの習得と応用に不可欠である(Rehman & Ghulam, 2011)。更には、市場のメカニズムを考慮し、市場のニーズに応えることも、認識されるべき領域である(Aarti & Mona, 2012)。

バングラデシュは、国際化に向かっており、国際的なビジネス環境における地政学および文化的側面に、同国の労働市場はさらされている。このことは、バングラデシュの若い労働力がグローバル市場の労働力と競争する機会を生み出している。したがって、採用プロセスについて再検討することは、人事部門にとって不可欠であり、時代に求められる標準的なESを特定することが喫緊の課題であることを意味している。しかしながら、ほとんどの現地企業において、人事部門は機能しているものの、エントリーレベルから管理職レベルまで、タレントマネジメントのマトリクスや各従業員のKPIを実践するための、能力尺度は存在しない(Husain et al., 2014; Harris-Reeves & Mahoney, 2017)。そのような中、本稿は、有能な人材を採用する際の基準を設定することに焦点を当てる。

そこで、本稿の最初の問いとして、「新入社員のES尺度を構成する因子として『パーソナルスキル(業務を遂行する際に必要とされる人間的側面のスキル)』『誠実さ』『適応力』はどの程度重要か」を定める。高等教育において、パーソナルスキル、誠実さ、適応力を開発する目的は、大学生が既存のスキルを伸ばしたり、新たなことに挑戦したりすることを奨励することにある。これらのスキルには、趣味、職業、仕事に関連する技能、社会的または個人的な活動、文化的活動、またはライフスキルが含まれ、これらを獲得することで、達成感や幸福感につながる高いコミットメントが可能になる。また、これらを高めることで革新的な興味の醸成や、既存の興味・関心を更に高めることができる(McPheat, 2008)。個人の興味、創造性、実践的なスキルの発達は、これらのスキルに依存することから、これらを発達させることは重要である。更なる利点として、潜在能力の開発、大きな達成感の体験、新しいスキルの獲得によるESの向上、より良いキャリアにつながるスキルの発見などが挙げられる(Yassin et al., 2008)。

次に、2つ目の問いとして、「新入社員のES尺度を構成する因子として『コミュニケーションスキル』『対人関係能力』はどの程度重要か」を挙げる。コミュニケーションスキルは、自己が持つ考えを相手が理解しやすいように伝えるために必要である。具体的には、チームの評価、

安全な環境、労働倫理、課題に関する知識、文章作成能力、幅広い知識、情報管理能力、知識の応用力などが含まれる。これらのスキルは、アイデアを共有し、明確な指示を与えることを助ける (Jackson, n.d.)。一方、対人関係能力とは、メンバーとコミュニケーションをとり、業務遂行のためにチームを巻き込む力を指す。対人関係能力には、メディアを用いたコミュニケーション、情報の更新、ネットワーク構築力が含まれる。高い対人関係能力は、メンバーの経験に対して高いレベルの共感を示し、個々人の感情やニーズに基づいて良好な関係を築くことを可能にする。コミュニケーションスキルと対人関係能力は共に重要であり、それぞれ単独よりも、両方を用いた方が効果的であるとされている (McPheat, 2008)。

次に、本研究の第3の問いとして、「新入社員のES尺度を構成する因子として『アカデミックスキル』と『ジェネリックスキル』はどの程度重要か」を挙げる。ES尺度の開発は、多くの国で非常に重要な課題である。ES開発において教育機関が直面する最大の課題は、知識を養い、卒業生を雇用主にとってより魅力的な存在になるよう教育することである。地元企業やグローバル企業は、大学で学んだ知識やスキルを職場で有効に活用できるように、新入社員を育成する。Evers & Rush (2005) が行った調査では、職場で求められる能力として、自己管理能力、コミュニケーションスキル、人材管理と業務管理、イノベーションと変化を起こす働きかけが挙げられている。Wilhelmら (2002) は、教育機関が、職場の生産性に貢献するための能力を学生に養うことができおらず、そのため採用後に広範なトレーニングが不可欠であるとの、企業の見解を示している。また、アカデミックスキルやジェネリックスキルには、経済や社会の変化に応じた内容の調整とアップグレードが必須である。従って、教育機関に求められることは、卒業生が職業人として活躍できるための、効果的なカリキュラム開発の継続的な検討である (Yassin et al., 2008; Suleman, 2018)。

4 ES尺度を構成する因子の検討

4.1 パーソナルスキル

パーソナルスキル (およびソフトスキル) は、職位に関係なく不可欠なものである。また、適応力とストレス管理能力は、新入社員がキャリアで成功するための礎である (Archer & Davison, 2008)。雇用主は常に、身だしなみが良く、几帳面で、チャレンジ精神旺盛な新入社員を求めるが、それらのほとんどは個人のパーソナルスキルに関連している (Hodges & Burchel, 2003)。実際、企業規模の大小に関わらず、技術的スキルよりもパーソナルスキルが重要視されているとの指摘があり (Duoc & Metzger, 2007)、米国で400人以上の雇用主を対象に行われた調査結果によると、雇用主は、基本的な知識スキルよりも、パーソナルスキル、誠実さ、コミュニケーションスキル、適応力などのソフトスキルを重視していることが明らかとなった (U.S. Department of Labor Employment and Training Administration, 2000)。Heckman (2006) と Milesら (2014) は、パーソナルスキルおよびソフトスキルは、技術的スキルよりも成人の成功 (給与、卒業率、持ち家率など) を予測するものであると述べている。さらに、これらのソフトスキルは、パフォーマ

ンスの高さにも直接的に関連していることから、雇用主は、プロフェッショナルリズム／適応力、信頼性、コミュニケーション、チームワークなどを含むパーソナルスキルを求める (Pritchard, n.d.)。また、顧客の機密情報保持などの倫理性も重要視されている (Mokhtar et al., 2012)。事務職では、整理術やビジネス文書作成に必要なスキルがより高く評価されるが、いずれも倫理性や誠実さを伴うことで、はじめて評価される。つまり、ここでも技術的スキルよりもソフトスキルが重視されている。バングラデシュにおいては労働集約型産業が中心であり、現地企業における大卒社員比率は非常に小さく、学歴の低い層におけるパーソナルスキルの欠如は著しい。新卒者は通常、入社後、即座に他者と打ち解け、キャリア構築の機会を求める。また、組織文化や特定の産業に求められる ES を身につけるために課題に取り組む (Chisty et al., 2007)。これらに鑑みると、大学における問題は、社会で求められる能力を学び取る学習が、教室の中で完結しないことにある。

これらのことから、新入社員の ES を構成する因子として対人関係能力が重要であると結論づける。

4.2 誠実さ

誠実さや礼儀正しさは、新入社員の必要条件として、あらゆる組織で求められる対人関係能力に関わる資質であり (Robles, 2012)、多くの職業で誠実さが重要視されてきた (Zehr, 1998)。誠実さには、信頼性や誠意が含まれ、信頼性、協調性、誠実さは、人の成長において不可欠な要素でもある (Ramli et al., 2010)。また、素直さも同様に重要視されており、Chowdhury & Miah (2019b) が 51 社のバングラデシュ地元企業と MNC で勤務する 1,285 名のマネージャーを対象に実施した調査結果では、特に地元企業において「誠実さ」と「素直さ」が重視されていることが明らかとなった。これらのことから、新入社員の ES を構成する因子として誠実さが重要であると結論づけることができる。

4.3 適応力

企業は適応力や柔軟性を期待して、採用候補者の就業経験や多様な他者との交流が伴う市民活動の経験などを重視する (Robles, 2012)。実際、柔軟性は雇用の優位性と正の相関関係を示しているが、適応力と柔軟性は、高い生産性を約束するものではないとの見解もある (Clarke, 2008)。しかしながら、柔軟性／適応力は、従来の商習慣を調整・変化させる準備ができて示すと共に、新しい専門知識を獲得し実践する熱意が伴えば、経営効果の向上に貢献する。労働者には、職業人生を通じて専門知識を更新する柔軟さが求められている (Clark & Zukas, 2013)。OECD 加盟国においては、製造業の構造が急速に変化する中、あらゆる産業や組織内の階層レベルにおける人材ニーズもそれに伴い変化しており、柔軟で移転可能な専門知識の獲得が奨励されている (Kim, 2002)。また、世界経済フォーラム (World Economic Forum, 2020) は、「仕事の

未来レポート 2020」において、2025年までに、機械と人間の分業が進むことで、最大8,500万人の雇用が失われる可能性があるとして予測している。同時に、テクノロジーの進化と継続的なデジタルトランスフォーメーションによって、9,700万もの新しい役割が生まれることも予想している。また、同じ役割に留まることができる人材でも、40%のコアスキルが変化すると伝えられており、あらゆる職種、部署、企業において、リスキルとアップスキルが切実に必要であることが強調されている。

従って、新入社員のESを構成する因子として適応力は重要であると結論づけることができる。

4.4 コミュニケーションスキル

コミュニケーションスキルは、金融、教育、製造、エンジニアリング、コンピュータサイエンスなど、いかなる産業で働く新入社員にとっても、成功の鍵である (Quek, 2005)。南アジアの大卒者の資質に関する研究では、求められる能力として、批判的思考力、適応力、コミュニケーションスキル、問題解決能力、チームで働く能力が挙げられている (Kember & Leung, 2005)。特にバングラデシュでは、雇用機会を増やすために、経営学専攻の学生らのプレゼンテーション、コミュニケーション、問題分析・解決能力の向上が指摘されてきた (Chisty et al., 2007)。大学は、学生のエンプロイアビリティを高め、失業問題に対処するために、カリキュラムや教材を再構築し、高等教育と産業界との連携を発展させる必要がある。英国、オーストラリア、米国、インドにおける経営学専攻の卒業生の、コミュニケーションスキル、批判的思考力、情報技術、チームワークが、バングラデシュの学生のそれらより高いことを示す研究結果がある (Gupta & Gollakota, 2005)。コミュニケーションスキル、学習意欲、ネットワーク構築力、チームワーク、プレッシャー下における業務遂行力などのESは、特定のキャリアに特化したものではなく、あらゆる産業、また組織内のいかなる階層においても重要である (Sherer & Eadie, 1987)。

これらのことから、新入社員のESを構成する因子としてコミュニケーションスキルが重要であると結論づける。

4.5 対人関係能力

対人関係能力は、あらゆる職業や組織の階層において重要視されている (Sheikh, 2009; Smith, 2007)。これまでの研究において、雇用主が高い対人関係能力を有する人材を求めることが明らかになっている (Glenn, 2008; Mitchell et al., 2010; Perreault, 2004; Sutton, 2002; Wilhelm, 2004; Chowdhury & Miah, 2019a)。対人関係能力の高い人材の採用は、企業が活気を維持するために有効である (Glenn, 2008)。また、非管理職には、業務遂行に必要な知識に加え、基本的な対人関係能力、人材管理・育成能力が求められ、管理職には、それらに関わるより高いレベルの能力が必要とされる (Kumar, 2011)。また、知識に加えて、批判的思考力、課題解決力、協同力が、企業が新卒者に求める最も重要な能力として挙げられている (Hodge & Lear, 2011) この研究結

果は、雇用者が採用過程で重視する主要なソフトスキルは対人関係能力であるとする Nurita ら (2004) と Bunt ら (2005) による結論と類似している。対人関係能力は、主に組織的な活動において活用される (Carnevale et al., 1990) が、その力は、社外だけでなく社内においても適切な関係を構築するために求められる能力である。新入社員の多くは、顧客サービスだけでなく、同僚と複雑な課題を対処するために、対人関係能力を必要とする (Zaugg & Davies, 2013)。

これらのことから、新入社員の ES を構成する因子として対人関係能力が重要であると結論づけることができる。

4.6 アカデミックスキル

学生は学業を通じて、例えば会計、統計、金融などの専門分野に特化したスキルと ES に関わるスキルの2種類を学ぶ (Cassidy, 2006; Cox & King, 2006; Pool & Sewell, 2007) が、ES は、さまざまな仕事や職業に関連しており、社会人生活全体を通じて活用されるものである。大学は、理論と実践、知ることと行動すること、そして厳密さと妥当性を結びつけることができる卒業生を育成する必要がある (Wanken & DeFillippi, 2006)。大学生にとって、インターンシップ、プロジェクト型学習などは、理論的な知識を実際の仕事の現場で活用するための最良の手段である。特に経営学専攻の学生については、経験的学習のみが、社会人としての備えを十分に行うことができる方法との見方がある。このような懸念があるにもかかわらず、学生は、多様なキャリアの選択肢、昇進、大きな収入を期待して経営学の学位を取得している (Cox & King, 2006; Inderrieden et al., 2006)。実際に、学生がこのような期待を抱くには確固たる理由もある。経営学修士 (MBA) を取得した卒業生は、そうでない卒業生よりも高い給与を手にし、昇進の機会も多い (Inderrieden et al., 2006)。言い換えれば、MBA の取得は、グローバル社会においては、卒業生のスキルと ES 獲得、高い報酬、キャリアアップに貢献している (Mihail & Elefterie, 2006)。

これらのことから、新入社員の ES を構成する因子としてアカデミックスキルが重要であると結論づける。

4.7 新入社員のジェネリックスキル

ジェネリックスキルを有する人材の確保は企業に共通する課題であり、世界中の経営者が、求職者のジェネリックスキル不足を嘆き、教育機関におけるスキルの養成を望んでいる (Kamsah, n.d.)。ジェネリックスキルは、あらゆる職業を超えて「移転可能」なスキルだが、明確な定義は不明で、そのスキルについての唯一の明確なリストは存在しない。しかしながら NCVER (2003) のレポートにおいて、世界各国のジェネリックスキル論の調査に基づくジェネリックスキルの共通項目が示されている。それらは以下で構成される：「基礎/根本的スキル (リテラシー、数学の活用など)」、「人間関係スキル」、「概念的/思考スキル」、「個人的なスキルと特性 (責任感、自己管理能力、自尊感情など)」、「ビジネスに関わるスキル」、「コミュニティに関わるスキル (市

民性など)」。

企業経営者は、これまで複数の声明文において、大学に対してあらゆる産業で求められる「主要な」、「核となる」、「移転可能な」、「ソフト面における」、「雇用に適した」ジェネリックスキルを拡大する教育を行うよう要請している (Singh & Singh, 2008)。これらの能力養成に焦点を置いた学習カリキュラムは、学習者に労働市場における優位性をもたらすことや、ジェネリックスキルは学習者の内省や自己管理能力を促進することからも、教育機関においてもその養成について関心が高まった (Greatbatch & Lewis, 2007)。大多数の研究は、高度なソフトスキルやジェネリックスキルは、労働の喜びに加えて、個人により高い業績をもたらすことを明らかにしている。

ジェネリックスキルは、多くの場合、多様なレベルで適用できる ES に不可欠なスキルである (National Skills Task Force, 2000, p.27)。Kearns (2000) は、ES に含まれる要素には、様々な不特定の知識を統合する広い視野も含まれると指摘しており、ES は、生産性を高め、成長し、継続的に働く能力でもある。また、ES は、生産性の維持・向上を可能にするスキルとして解釈されている他 (Smith, 2004)、卒業時の「特性」、「資質」、「汎用的能力」、「基礎的能力」、「主要な能力」とも呼ばれ、これらはすべて、卒業生が地域社会で活躍するために必要な資質能力である (Cassidy, 2006 ; Pensiero & McIlveen, 2006)。

これらのことから、新入社員の ES を構成する因子としてジェネリックスキルは重要であると結論づけることができる。

5 まとめ

本論文では、雇用主、教育者などが、従業員、学生、そして自分自身について、より戦略的な決定を行うために活用できる ES 尺度を構成する要素は何かについて、先行研究を概観し考察を行った。その結果、「パーソナルスキル」「誠実さ」「適応力」「コミュニケーションスキル」「対人関係能力」「アカデミックスキル」「ジェネリックスキル」を特定した。ES 尺度は、これまでも新入社員がキャリアプランを立て、それらを実現するために活用されてきたが (Bloom & Kitagawa, 1999; Oliver & Whelan, 2011)、ES は、新入社員の成長を促すと共に、個々人の成功、組織の繁栄、国の幸福への貢献につながるものであることから (Dickerson, 2011) あらゆる企業で導入されることが望ましい。そのためにも、本稿で示した枠組みについて、今後統計的に妥当性と信頼性を確認することが必須である。

バングラデシュの新卒労働市場は、急激かつ顕著な変化を遂げている。民間企業の重要性の高まりとグローバル化の進展により、新卒採用に関わる雇用主のニーズは大きく変化している。民間企業は、国際的な競争力を維持するために有能な大卒者を求めている。また、グローバル化がもたらす変化は、新卒社員の ES の概念にも変化をもたらしている他、雇用機会の増加と多様化は、間違いなくバングラデシュの経済発展にも影響を与えているだろう。近年、同国では MNC の市場参入が相次ぎ、民間企業への投資が拡大し、サービス産業が拡大した。人口の増加に伴い、

公立大学と私立大学の両方に多くの若者が入学しており、経営学、コンピュータサイエンス、工学などの市場主導型の科目に対する需要も高まっている。このような背景のもと、大学卒業者にとって好ましい雇用環境が生まれていることが示唆される。一方、民間・公営企業およびMNCは、競争力を高めるために、新入社員採用に重点を置き始めている。しかしながら、過去には、教育と訓練で獲得した知識・スキルが実際の業務で活用できないことからスキル不足が生まれていることや、教育や訓練が孤立し、偏狭なものとなっていることが、スキルギャップの要因となっているとの指摘があった (Sheikh, 2009)。このような採用市場における劇的な変化を踏まえても、バングラデシュの現地企業やMNCと求職者の適切なマッチング、また個人々の発展的なキャリアパスのために、ESを測る尺度開発は重要である。

最後に、本論文は、先行研究に基づく尺度開発のための考察という点で限界がある。しかしながら、バングラデシュの現地企業やMNCにおける新入社員のES尺度開発の検討と導入に一石を投じるものである。今後の研究では、複数の企業において予備調査を実施しながら、尺度の完成を目指す。

参考文献

- Aarti, S. and Mona, K. (2012). *Skills for Employability- South Asia* Washington: R4D.
- Archer, W. & Davison, J. (2008). *Graduate Employability: What do employers think and want?* The Council for Industry and Higher Education.
- Association of Graduate Recruiters (AGR). (1995). *Skills for graduates in the 21st century*. Cambridge, UK: The Association of Graduate Recruiters.
- Ballantine, J., & Larres, M. P. (2007). Cooperative learning: A pedagogy to improve students' generic skills? *Journal Education and Training* 49(2), 126-137.
- Berdrow, I., & Evers, F. T. (2011). Bases of Competence: A Framework for Facilitating Reflective Learner-Centered Educational Environments. *Journal of Management Education*, 35(3), 406-427. <https://doi.org/10.1177/1052562909358976>
- Bloom, M. R. & Kitagawa, K. G. (1999). *Understanding Employability Skills*. Retrieved on 4th March, 2015 from http://www.accc.ca/wp-content/uploads/archive/es-ce/257_99.pdf
- Bunt, K., McAndrew, F., & Kuechel, A. (2005). *Jobcentre Plus Employer (Market View) Survey 2004*. Sheffield: DWP.
- Burnett, N., & Joyaram, S. (2012). *Skills for employability in Africa and Asia*. ISESE Skills Synthesis Paper, Results for Development Institute. Retrieved from <http://www.voced.edu.au/content/ngv:60355>
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., Meltzer, A. S. (1990). *Workplace basics: The essential skills employers want*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cassidy, S. (2006), "Developing Employability Skills: Peer Assessment in Higher Education," *Education + Training*, Vol.48, No.7: 509-517.
- Chalamwong, Y., Hongprayoon, K., Suebnusorn, W. (2012). *Skills for employability: Southeast Asia. Bangkok, Thailand: Thailand Development Research Institute (TDRI)*. Retrieved from www.changemakers.com/sites/default/files/seasia_skills_16aug.pdf
- Chino, N. (2003). The student whom employers are seeking. *Zenjin Journal*, 77(7), 16-21 (in Japanese).

- Chisty, K. K. S., Uddin, G. M. and Ghosh, S. K. (2007), "The Business Graduate Employability in Bangladesh: Dilemma and Expected Skills by Corporate World," BRAC University Journal, Vol.IV, No.1: 1-8.
- Chowdhury, T., and Miah, M. K. (2016). Employability skills for entry-level human resources management positions: Perceptions of students and employers. *Australian Journal of Career Development*, 25(2), 55-68.
- Chowdhury, T. A., Miah, M. K. (2019a). Perceptions of students and employers regarding employability skills for entry-level positions in marketing and sales. *Australian Journal of Career Development*, 28, 3-13. <https://doi.org/10.1177/1038416217751566>
- Chowdhury, T. A., and Miah, M. K. (2019b). Developing Multinational Employability Skills Index: A Study of Local and MNCs Companies in Bangladesh. *South Asian Journal of HRD*, Vol.6, Issue 1.
- Clark, M., & Zukas, M. (2013). A Bourdieusian approach to understanding employability: becoming a 'fish in water'. *Journal of Vocational Education and Training*, Vol.65, No.2, 208-219. doi: 10.1080/13636820.2013.782887
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts. *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284.
- Cox, S. and King, D. (2006), "Skill Sets: an Approach to Embed Employability in Course Design," *Education + Training*, Vol.48, No.4: 262-274.
- Department of Education, Employment and Workplace Relations (DEEWR). (2012). Employability skills framework stage 1: Final report. Sydney, Australia: DEEWR.
- Dickerson, B. (2011). The Importance of employability, personal and communication skills in recruitment of staff. Retrieve on 26th February, 2015 from <http://bensbusiness1234567.blogspot.com/2011/06/importance-of-employability-personal.html>
- Duoc, T. Q., & Metzger, C. (2007). Quality of business graduates in Vietnamese institutions: Multiple perspective. *Journal of Management Development*, 26(7), 629-643.
- Economist. (2014). *High university enrolment, low graduate employment, An economist intelligence unit report for the British Council*. Retrieved from https://www.britishcouncil.in/sites/default/files/british_council_report_2014_jan.pdf
- Edwards, T. and Ferner, A. (2002), The Renewed "American Challenge": A Framework for Understanding Employment Practice in US Multinationals, *Industrial Relations Journal*, Vol. 33, No. 2, 94-111.
- Farley, J. U., Hoenig, S., & Yang, J. Z. (2004). Key Factors Influencing HRM Practices of Overseas Subsidiaries in China's Transition Economy. *International Journal of Human Resource Management*. 15(4-5): 688-704.
- Glenn, J. L. (2008). The "new" customer service model: Customer advocate, company ambassador. *Business Education Forum*, 62(4), 7-13.
- Greatbatch, D. & Lewis, P. (2007) Generic Employability Skills II. Retrieved from http://www.swslim.org.uk/ges/documents/GES_II-FULL_REPORT_06.03.07.pdf on 25th June, 2008
- Gupta, V. and Gollakota, K. (2005), "Critical Challenges for Indian Business Schools as Partners in Development," *Decision*, Vol. 32, No.2, July - December: 35-56.
- Harris-Reeves, B., & Mahoney, J. (2017). Brief work-integrated learning opportunities and first-year university students' perceptions of employability and academic performance. *Australian Journal of*

Career Development, 26(2), 32-37.

- Heckman, J. (2006). Skill Formation and the Economics of Investing in Disadvantaged Children, Science, VOL 312 June 30, 2006, <http://www.sciencemag.org>.
- Hettige, S. T., Mayer, M., Salih, M. (2004). *School-to-work transition of youth in Sri Lanka*. Colombo, Sri Lanka: Employment Policies Unit Employment Strategy Department, University of Colombo.
- Hiyang, T. K., and Halim, N. H. S. A. (2010). Generic skills profile hospitality graduates: perspective polytechnic lecturers [Profil kemahiran generik untuk graduan hospitaliti: perspektif pensyarah politeknik]. 2nd World Congress on teacher education for TVET 2010 (pp.126-137). Batu Pahat: Universiti Tun Hussein Onn.
- Hodges, D., & Burchel, N. (2003). Business Graduate Competencies: Employers' Views on Importance and Performance. AsiaPacific Journal of Cooperative Education. https://www.ijwil.org/files/APJCE_04_2_16_22.pdf
- Hodge, K. A., & Lear, J. L. (2011). Employment skills for 21st century workplace: The gap between faculty and student perceptions. Journal of Career and Technical Education, 26(2).
- Holmes, L. (2013). Competing perspectives on graduate employability: Possession, position or process Studies in Higher Education, 38(4), 538-554.
- Husain, M. Y., Mustapha, R., Malik, S. A., & Mokhtar, S. B. (2014). Verification of Employability Skills Inventory using Confirmatory Factor Analysis. Journal of Asian Vocational Education and Training, 2014(6), 1-9. http://www.javet.net/wp-content/uploads/2014/10/JAVET_Husain-MY-et-al_full.pdf
- Inderrieden, E. J., Holtom, B. C. and Bies, R. J.(2006), "Do MBA Programs Deliver?," in *NewVisions of Graduate Management Education* , Charles Wanken and Robert DeFillippi, eds. USA:Information Age Publishing, pp.3-22.
- Institute of Directors Survey. (2007). Graduates' employability skills. London UK: Universities UK Publication.
- Institute of Technologists. (2011). Development of employability skills. Tokyo, Japan: Institute of Technology.
- Jackson, A. (n.d.). Difference Between Interpersonal & Communication Skills. Retrieve on 26th February, 2015 from <http://smallbusiness.chron.com/difference-between-interpersonal-communication-skills-33858.html>
- Kamsah, M. Z. (n.d.). Developing Generic Skills in Classroom Environment: Engineering Students' Perspective.
- Kearns, P. (2000). Generic skills for the new economy. A review of research relating to generic skills. Adelaide: NCVER.
- Kember, D., & Leung, D. Y. P. (2005). The influence of active learning experiences on the development of graduate capabilities. Studies in Higher Education, 30, 157-172.
- Kim, Young - Hwa (2002), "A State of Art Review on the Impact of Technology on Skill Demand in OECD Countries", Journal of Education and Work, Vol.15, No.1, pp.89-109.
- Kumar, R. (2011) Research Methodology: A Step-by-Step Guide for Beginners. 3rd Edition. Sage, New Delhi.
- Maripaz Abas-Mastura, Ombra A. Imam, Shuki Osman. (2013).Employability Skills and Task Performance of Employees in Government Sector. International Journal of Humanities and Social Science Vol.3 No.4.
- McMurray, S., Dutton, M., McQuaid, R., & Richard, A. (2016). Employer demands from business graduates.

- Education & Training, 58(1), 112-132.
- McPheat, S. (2008). Communication Skills vs. Interpersonal Skills. Retrieve on 26th February, 2015 from <http://www.mtdtraining.com/blog/communication-skills-vs-interpersonal-skills.htm>
- Miah, M. K., Wakabayashi, M., & Takeuchi, N. (2003). Cross-cultural comparison of HRM styles: Based on Japanese companies, Japanese subsidiaries in Bangladesh and Bangladesh companies. *Global Business Review*, 4(1), 77-98.
- Mihail, D. M. and Eleferie, A. (2006), "Perceived Effects of an MBA Degree on Employability and Career Advancement: The Case of Greece," *Career Development International*, Vol. 11, No. 4: pp.352-361.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: California: SAGE.
- Mitchell, Geana W.; Skinner, Leane B.; White, Bonnie J. (2010). Essential Soft Skills for Success in the Twenty-First Century Workforce as Perceived by Business Educators. *Delta Pi Epsilon Journal*, Vol.52 No.1 pp.43-53.
- Mokhtar, S. B., Rahman, S., Mokhtar, S. I. & Husain, M.Y. (2012). Selection and review of measurement item to study students GS (Generic Skills). *US-China Education Review A* 1, 65-69.
- Myloni, B., Harzing, A. W., & Mirza, H. R. (2003). Host country-specific factors and the transfer of human resource management practices in multinational companies. *International Journal of Manpower*, 25(6), 518-534.
- National Association of Colleges and Employers (NACE). (2014). *Job outlook 2014*. Bethlehem, PA: National Association of Colleges and Employers.
- National Centre for Vocational Education Research Ltd. (NCVER) (2003). *Defining generic skills*. Canberra, Australia: National Centre for Vocational Education Research.
- National Skills Task Force. (2000). *Towards a national skill agenda: First report of the National Skills Task Force*. London: Department of Further Education & Skills.
- Nohria, N. & Ghoshal, S. (1997). *The differentiated network. Organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Nurita J, Shaharudin Y, Aion J (2004). Perceived employability skills of graduating students: Implications for SMEs. *UNITAR e-Journal*, 5(2), 33-47
- Oliver, B. (2015). *Assuring graduate capabilities: Evidencing levels of achievement for graduate employability*. Sydney: Office for Learning and Teaching.
- Oliver, B., & Whelan, B. (2011). Designing an e-portfolio for assurance of learning focusing on adoptability and learning analytics. *Australasian Journal of Educational Technology*, 27(6), 1026-1041.
- Pensiero, D. and McIlveen, P. (2006), "Developing an integrated approach to graduates' transition into the workforce", in the proceedings of Marketing and Management Development conference, July 2006, Paris.
- Perreault, H. (2004). Business educators can take a leadership role in character education. *Business Education Forum*, 59, 23-24.
- Pool, L. D., Sewell, P. (2007). The key to employability: Developing a practical model of graduate employability. *Education + Training*, 49(4), 277-289.
- Pritchard, J. (n.d.) *The Importance of Soft Skills in Entry-Level Employment and Postsecondary Success: Perspectives from Employers and Community Colleges*. Retrieve on 26th February 2015 from <http://>

- www.seattlejobsinitiative.com/wp-content/uploads/SJI_SoftSkillsReport_vFINAL_1.17.13.pdf
- Quek, A. H. (2005). Learning for the workplace: a case study in graduate employees' generic competencies. *Journal of Workplace Learning*, 17(4), 231-242.
- Ramli, A., Nawawi, R. & Chun, M. P. P. (2010). Employees' perception of employability skills needed in today's workforce among physiotherapy graduates. International Conference on Learner Diversity 2010 (pp. 455-463). Kuala Lumpur: Procedia Social and Behavioral Sciences.
- Rehman, A. & Ghulam A. (2011). A Study of the Skills Gap along the Cotton Value Chain: Garments Segment, Paper presented in 5th Meeting of Asian Cotton Research and Development Network, International Cotton Advisory Committee, technical information section document pp.1-12, www.icac.org/tis/regional networks/documents/asian/.../ali
- Robles, M. (2012). Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 53-465.
- Shah, I. H., Rahman, F., Ajmal, M., Hamidullah, H. M. (2011). Situation Analysis of Technical Education and Vocational Training: A Case Study from Pakistan, *International Journal of Academic Research*, Vol.3. No.1 pp.980-984.
- Sheikh, S. (2009). Alumni perspectives survey: Comprehensive data report. Reston, VA: Graduate Management Admission Council. Retrieved from http://www.gmac.com/~media/Files/gmac/Research/Measuring%20Program%20ROI/APR09Alumni_CDR_Web.pdf
- Sherer, M., & Eadie, R. (1987). Employability skills: Key to success. *Thrust*, 17(2), 16-17.
- Singh, G. K. G., & Singh, S. K. G. (2008). Malaysian graduates' employability skills. *UniTAR e-Journal*, 4(1), 15-45.
- Smith, C. (2004). High growth careers: What should be the cte response Columbus, OH: National Dissemination Center for Career and Technical Education, Ohio State University. Retrieved January 18, 2005, from the National Dissemination Center for Career and Technical Education Web site: <http://www.nccte.org/publications>
- Smith L. (2007). Teaching the intangibles. *T+D*, 61(10), 23-25.
- Srivastava, A., & Khare, M. (2012). Skills for employability — South Asia. India: The World Bank.
- Suleman, F. (2018). The employability skills of higher education graduates: Insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(2), 263-278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>
- Sutton, N. (2002) 'Why can't we all just get along?', *Canada Computing*, Vol.28, No.16, p.20.
- U.S. Department of Labor Employment and Training Administration. (2000). Workplace essential skills: Resources related to the scans competencies and foundation skills. Retrieve on 26th February, 2015 from <http://wdr.doleta.gov/opr/fulltext/00-wes.pdf>
- Wanken, C. and DeFillippi, R. (2006), *New visions of graduate management education*, eds, USA: Information Age Publishing.
- Weligamage, S. and University of Sydney. (2009). Graduates' *employability skills: Evidence from literature review, sub-theme a — Enhancing employability through quality assurance*. Colombo, Sri Lanka: ASAIHL.
- Wilhelm, W. J. (2004). Determinants of moral reasoning: Academic factors, gender, richness of life experiences, and religious preferences. *Delta Pi Epsilon Journal*, 46, 105-121.
- Wilhelm, W. J., Logan, J., Smith, S. M., Szul, L. F. (2002). Meeting the Demand: Teaching Soft Skills

[Electronic Version], 43-57.

World Bank. (2010). *Indonesia skills report: Trends in skills demand, gaps, and supply in Indonesia*. Jakarta, Indonesia: Human Development Department East Asia and Pacific Region.

World Economic Forum (2020). The future of jobs report 2020. Retrieve on 26th December 2022 from <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>

Yassin, S., Hasan, F., Amin, W. and Amiruddin, N. (2008). Implementation of Generic Skills in the Curriculum. Terengganu, Malaysia: University Malaysia.

Zaugg, H. and Davies, R. S. (2013). Communication skills to develop trusting relationships on global virtual engineering capstone teams. *European Journal of Engineering Education*, 38(2), 228-233. Retrieved on 4th March, 2015 from <http://dx.doi.org/10.1080/03043797.2013.766678>

Zehr, M. A. (1998, February 18). New office economy putting greater demands on schools. *Education Week*, 17(23), 7.

A Research Note: Revisiting the Examination of the Internal Labour Market Clarified by Doeringer and Piore with Reference to the Practice of Employment and Wages in Japanese Management

Kosuke MORI
Naoki KURIYAMA

Introduction

The unemployment rate in Japan is comparatively low at the beginning of 2023. The official unemployment rate released by the Statistics Bureau of Japan was 2.5% in November 2022. It was roughly the same rate before the COVID-19 pandemic. Although the employment situation has not worsened, economic indicators suggest that it stagnated economic growth in the last three decades since the 1990s and that the average wage has not substantially increased. The Ministry of Health, Labour, and Welfare in Japan released that the real wage in November 2022 decreased by 3.8% from that of the same month last year. The real wage had decreased in the last eight months, and the rate of decrease was the worst since May 2014.¹ The Kishida Administration encouraged employers to increase wages through government subsidies and tax exemptions to regain economic growth as per the Basic Policy on Economic and Fiscal Management and Reform 2022.

The above situations of unemployment and wages can be explained by the functioning of the labour market. However, in addition to the function of the labour market in Japan, other factors must be considered to describe its effects.

Although neo-classical theory, represented by Milton Friedman, points out rewards are the outcome of the forces of the demand for and supply of labour, other factors affect pay, including government intervention, such as labour legislation and minimum wage setting.²

The pioneering study of the internal labour market by Doeringer and Piore identified the dominant factors that influence the practices based on working cultures and values, which affect the function of job placement of employees and wage systems in the corporation.³ It fits with a typical description of the unique function of the internal labour market in Japan.

This paper aims to revisit the discussion of the internal labour market referring to this

1 *Nihon Keizai Shimbun*, 6 January 2023

2 Bratton & Gold (2022, p.240)

3 Doeringer & Piore (1971)

classical study to examine the current situation in Japan and explore other factors that affect to the internal labour market in Japan.

1. Review of the internal labour market clarified by Doeringer and Piore

(1) The concept of the internal labour market

Doeringer and Piore are recognised as pioneering advocates for the existence of the internal labour market, which Dunlop conceptualised as ‘the complex of rules which determines the movement of workers among job classifications within administrative units, such as enterprises, companies, or hiring halls’.⁴ The internal labour market governed by administrative rules is distinguished from the external labour market, where pricing, allocating, and training decisions are controlled directly by economic variables based on conventional economic theory.⁵ Thus, workers in the internal labour market are protected from the direct influence of competitive forces in the external labour market and provided with certain rights and privileges through the rules (governing internal labour allocation and pricing) which are not applicable to workers in the external labour market.⁶ For instance, workers have exclusive rights to promotions and internal transfers and enjoy employment security.

According to their argument, internal labour markets appear to be characterised by three factors usually neglected in conventional economic theory: skill specificity, on-the-job training (OJT), and customs. First, skill is divided into two concepts: ‘specific skill’ and ‘general skill’. It is explained that a ‘completely specific skill is unique to a single job classification in a single enterprise whereas completely general skill is requisite for every job in every enterprise’.⁷ From these concepts, skill specificity usually means that workers cannot transfer their skills accumulated internally to other jobs.⁸ This encourages employers, rather than workers, to invest in training, and maintain employment without turnover so that they can reap the benefits of providing training.

Second, the OJT is closely related to skill specificity. Skill specificity tends to have vague aspects that are not formally described.⁹ For instance, the skills required to operate technical machines can be described as certifications and licences. However, for specific skills (e.g. familiarity with specific things related to machines), some tasks are executed with accuracy and

4 Dunlop (1966, p.32)

5 Doeringer & Piore (1985, p.2)

6 *Ibid.*

7 Doeringer & Piore (1971, p.26). Although their research target mainly focused on blue-collar workers in manufacturing companies in the American labour market, they mentioned that almost every job involves some specific skills regardless of blue- and white-collar workers. For example, even the routine operation of standard machines would be aided by familiarity with specific points about the machines, or skills necessary for a team work are not always same as ones in other team works. These skills include more or less skill specificity.

8 Doeringer & Piore (1971, pp.25-32)

9 *Ibid.*

speed, which can hardly be described. Therefore, according to the extent to which skill specificity is related to undescribed knowledge, it necessitates the process of direct skill transmission from incumbent to successor in production processes or the requirement of OJT.¹⁰ Moreover, skill specificity encourages employers rather than workers to pay training costs. Hence, OJT is a more reasonable training method (than off-the-job training such as an induction course) to train workers because it is carried out in production processes.

Third, in a case where employment stability is encouraged, the custom is created at the workplace as the natural outgrowth of the psychological behaviour of groups and functions as an unwritten set of rules to govern any aspect of the working relationship, from discipline to compensation.¹¹ Eventually, the decision to follow these rules is considered an ethical question. Therefore, violating these rules is subject to punishment by the workplace community. For example, if a management decision was made against the rules on treatment of workers, such as those on wages and dismissal, which workers consider to proceed as 'just', 'fair' and 'equal', punishment by workers would be supposed, i.e. less commitment of workers or labour movements such as strikes. In addition, custom appears to be the aggregate of 'habits' common to individuals in the group.¹² The habit of imitation is caused and reinforced together with basic rewards as modes of behaviour common to group members.¹³ Imitation allows workers to adapt to the environment more smoothly because they can learn anything from existing models without learning new things. Similarly, this is associated with the feature of OJT, where inexperienced workers imitate neighbouring employees to catch up.

As should be apparent from the above, these factors are interrelated on the basis of long-term employment. In fact, they emphasised that 'stability of employment is the most salient feature of the internal labour market'¹⁴ (Figure 1). Additionally, these factors do not operate alone but rather work in combination with some forces recognised in conventional economic theory¹⁵. The previous edition had tried to clarify whether the internal labour market is consistent with the competitive market model in neoclassical economic theory¹⁶. If the internal labour market has a cost advantage over the competitive market (external labour market), the competitive market procedure will be replaced by internal labour market arrangements.¹⁷ Three points of discussion in terms of cost were introduced in their first literature, edited in 1971: value to workers, turnover cost and reduction, and technical efficiencies in recruitment, screening, and training.¹⁸

10 *Ibid.*, p.40

11 *Ibid.*, pp.41-42

12 *Ibid.*, p.46

13 *Ibid.*, pp.47-48

14 *Ibid.*, p.72

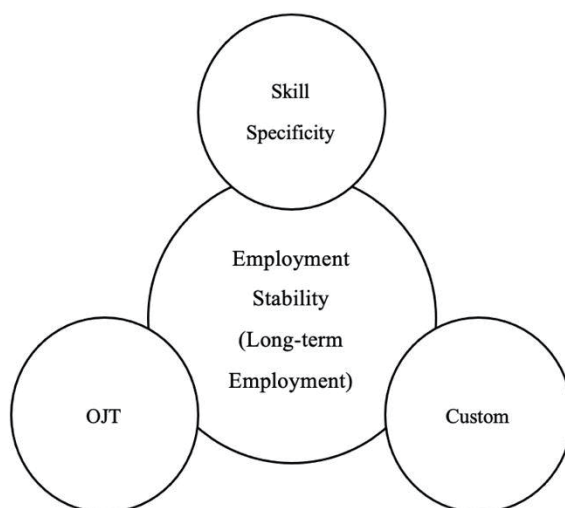
15 *Ibid.*, p.50

16 *Ibid.*

17 *Ibid.*, p.50

18 Refer to the detail from Doeringer & Piore (1971, pp.51-55).

Figure 1: The Image of the Concept of Internal Labour Market Comprising Three Factors Based on Employment Stability



(2) Analytical issues of the previous edition

Although they tried to clarify the existence of the internal labour market as a theory while connecting it with economic theory, some analytical issues were pointed out in their second literature, edited in 1985, as follows.

The first is the need for analysis from a social perspective. Fundamentally, the ultimate purpose of neoclassical economic theory is to maximise individual profits. Based on this theory, workers should be able to move between internal and external labour markets anytime, to attain more favourable conditions. However, group arrangements in the internal labour market themselves preclude competitive mobility and encourage workers to stay there, even though another market is economically more optimal. This means that some social factors accumulated within a group of the internal labour market would influence their social needs, which is highly important to human existence. In this respect, the conventional literature fails to recognise that the economic relations within the group may be a manifestation of social needs being met by the group.¹⁹

The second is the need for an analysis from the group perspective. For an analytical target, neoclassical economic theory essentially starts with individuals as the basic unit of analysis. However, the actual process through internal labour markets emerges and evolves over time and involves the formation and interaction of cohesive social groups; the work group interacts with

¹⁹ Doeringer & Piore (1985, pp.xxiii-xxiv)

management in the workplace, generating rules, customs, and sanctioning violations.²⁰ Work groups are taken as organic entities formed naturally as part of the production process and are not simply aggregations of individuals, nor can they be dismantled, either conceptually or institutionally, into their consistent individuals.²¹ Thus, the internal labour market cannot be understood by the conventional theory based on an individual perspective.

The third is the need for analysis from a historical perspective. The neoclassical economic theory focuses on the contemporary environment, which is historical. However, an explanation for the existence of the internal labour market needs a historical perspective.²² For example, regarding 'skill specificity', what is considered the specificity or how specific it is would vary with the environment, culture, and history in particular countries. Related to this, 'implicit contract (psychological contracts)'²³ derived from risk awareness between workers and employers would also depend on culture and history in the countries because risk awareness is variable in each one. At this point, analysis from neoclassical economic theory, which focuses on contemporary environments without history, would be insufficient to explain the existence of the internal labour market.

Because of these analytical issues, the accumulated research on the internal labour market would not be completely understood from a neoclassical economic theory perspective. As introduced above, the concept of 'skill specificity' or 'implicit contracts' in internal labour markets is not consistent with such a theory, which seems to be understood as bounded rationality in economic theories or just as metaphors, after all.²⁴ Thus, they introduced alternative approaches instead of the theory, as mentioned in the next section.

(3) Alternative approach to the development of internal labour market theory

Even though it is difficult to explain the existence of the internal labour market theoretically at the moment, it cannot be said that the internal labour market does not entirely exist. They also pointed out that internal labour markets are a general historical and international phenomenon.²⁵ Therefore, they introduced four points of view towards developing international labour market theory as an alternative approach.

First, the research needs to be based on social science disciplines, particularly sociology and economic anthropology, moving away from neoclassical economic theory. As analytical assignments already mentioned above, neoclassical economic theory hardly seems to comprehensively

20 *Ibid.*, p.xxii

21 *Ibid.*, p.xxiv

22 *Ibid.*, p.xx, p.xxix

23 Refer to the detail from Doeringer & Piore (1985, pp.xvii-xviii)

24 Doeringer & Piore (1985, pp.xx-xxi)

25 *Ibid.*, p.xiv

consider the social, group, and historical perspectives. At this point, sociological or anthropological frameworks argue that purposive human activity (such as thought, goal setting, and communication for purposes) can only take place within a social context and, therefore, may provide certain insights into the evolution of the social structures associated with the internal labour market.²⁶

Second, from one such social perspective, the internal labour market could be regarded as having a structural property derived from language. Human activities presuppose language as a means of communication. In general, language is developed by social groups and recognised as a property. The work knowledge is comparable to language in the workplace. This means that the process in which work knowledge is passed on from one generation of workers to another through communication based on OJT and how it develops over time is comparable to how language is communicated and developed.²⁷ In addition, language has a set of structural rules.²⁸ In that respect, if it is assumed that rules and procedures which determine the internal labour market come from such linguistic arrangements as in the above work knowledge process, the existence of the market would be structural and not easily shifted to another structure, even if marginal changes occurred.²⁹ Therefore, if a change is perceived as a continuous phenomenon from economic theory, the institutional rules of the internal labour market will shift to another structure. Conversely, if a change is perceived as a discontinuous phenomenon based on the structural theory, such rules will be highly rigid (Figure 2). This might explain why the Japanese psychological contract based on long-term employment were maintained even during the economic recession.

Third, the sense of 'legitimacy' in social groups would be a critical perspective to explore the relationship between group behaviour and economic performance. As many previous studies have demonstrated,³⁰ there seems to be a positive relationship between the structure and productivity of groups. According to their argument, a vital feature of the economic performance of social groups is their sense of legitimacy.³¹ They insist that 'groups which operate under a set of institutional arrangements that they perceived as legitimate will be productive, whereas those that do not will perform poorly'.³² Additionally, they mention that legitimacy is uniquely defined as a social and cultural phenomenon rather than a technical matter.³³ Therefore, if the existence of an internal labour market, including social and group aspects, is viewed from the legitimacy perspective while

26 *Ibid.*, p.xxiv

27 *Ibid.*, p.xxv

28 *Ibid.*, p.xxvi

29 According to their argument, the structural theory which likens internal labour market to a language community will produce explanations as a manifestation of the nature of the human mind rather than as a technical problem (Doeringer & Piore, 1985, pp.xx-xxi)

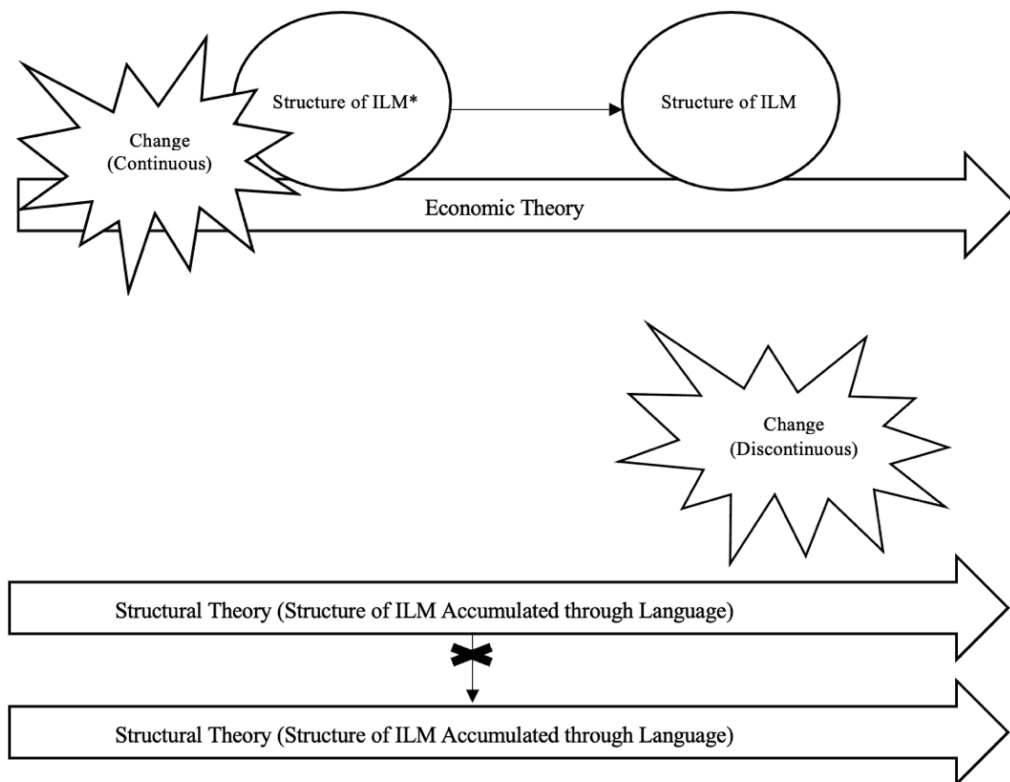
30 Refer to the detail from Doeringer & Piore (1985, pp.xxviii).

31 Doeringer & Piore, (1985, p.xxviii)

32 *Ibid.*

33 *Ibid.*

Figure 2: Response of ILM Structure According to Perception of Change Based on Each Theory



* Internal Labour Market

considering the relationship with a factor affecting economic performance, it would be useful as a perspective for the development of the theory.

Lastly, as already mentioned, the internal labour market should also be viewed from a historical perspective. If the internal labour market is viewed from a structural perspective, the theory tends to give considerable weight to history because it incorporates change as a discontinuous process.³⁴ In contrast, the neoclassical economic theory focuses on a continuous marginal process.³⁵ Notably, some conventional Japanese practices seem to reflect historical factors that cannot be explained as technical.

Indeed, the existence of the internal labour market does not seem to be explained theoretically at the moment. However, researchers pointed out that its existence itself is not entirely deniable and then introduced four points of view as an alternative approach to the development of its theory. These approaches include social, group, and historical perspectives based on structural

³⁴ *Ibid.*, p.xxix

³⁵ *Ibid.*

theory beyond neoclassical economic theory. In other words, it can be said that the internal labour market includes some kind of social element, which cannot be explained from perspectives other than sociology. Without fear of being misunderstood, it could also be said that the market might function for social rather than economic purposes. Indubitably, further research needs to be conducted based on the suggested approach.

2. Labour market and ethics

The market is preferable if it is liberalised and free. However, the labour market is different from that for goods and services. Freedman insisted that ‘the only social responsibility of business [is] to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game.’³⁶ Stiglitz criticises neoclassical economics.³⁷ He stated that, whereas the model of mathematics treats labour as commodities, labour is undertaken by human beings and is not treated in the free market because of the dignity of humans.

The development of Industrial Relations contributed to this idea of securing freedom of association and the right to organise and negotiate with labour unions. Kaufuman pointed out that the representative ethical concept in Industrial Relations was that ‘the labour of human being should not be treated in law or practice as a commodity’.³⁸ He also stated that a peak event in materialising these ethics was the ILO foundation in 1919, with its mission with ethics after the development of early industrial relations in the United States. One policy slogan and normative principle is that ‘labour should not be regarded as a commodity or article of commerce’.³⁹ This message was included in the text clearly in the Declaration of Philadelphia (Declaration concerning the aims and purposes of the International Labour Organisation) in 1944 after World War II. In 1946, the Declaration was annexed by the ILO Constitution.

Employment security is one of the pillars of ethics in Japanese management.⁴⁰ Although lifetime employment is one aspect of Japanese management, it was quite commonplace throughout much of East Asia until recently.⁴¹ The common values among East Asians are self-respect, family prestige, and focusing on loyalty and commitment rather than task performance promoted seniority and long-term employment resulting in the avoidance of retrenchment, which can be seen as a Confucian fundamental notion of ethical behaviour.⁴²

The internal labour market in the framework of long-term employment is mainly affected

36 Friedman (1962, p.133)

37 Stiglitz (2002, pp. 9-29)

38 Kaufuman (2005, p.36)

39 *Ibid.*, p.39

40 Kuriyama (2020)

41 Scoville, Lawler, Yi (2005, p.103)

42 *Ibid.*, p.104

by ethics and values in East Asia. These factors form the practices of regular job rotation and the seniority wage system of typical Japanese management. These ethical factors can be conducive to businesses' competitive advantage. For example, Japanese lean production leads to high-quality and low-cost production with active participation and egalitarian working conditions.⁴³

The recent decline in labour unions has been damaging their negotiating powers in labour relations with employers, leading to the stagnation of the labour distribution rate. The decline in the labour distribution rate has become a global trend, including the case of Japan. The weakened powers of enterprise-based unions in Japan affect the balance between employers and workers in the internal labour market, whereas the decline in industry-level unions decreases their influence in the external labour market. In fact, the union avoidance strategy appears in multinational corporations claiming that employers have the right to oppose unionisation.

The effects of ethics on the labour market vary according to changing social value priority.

3. Average figures for employment and monthly wages in Japan

The uniqueness of the function of the Internal Labour market can be easily seen in typical Japanese management. However, the surveyed figures of current practices of Japanese enterprises also demonstrate the realisation of job placement and wage fixing.

Starting monthly wages are socially standardised in the Japanese labour market, as shown in Figure 3. The average starting monthly wage has stagnated over the last 15 years. This gives employers the advantage of recruiting fresh, young employees at a meagre cost.

The Japan Business Federation (*Keidanren*) released large enterprises' average monthly wage figures through an annual sampling survey of the member enterprises. Figure 4 shows that seniority wage as a model wage still appeared in the member enterprise.

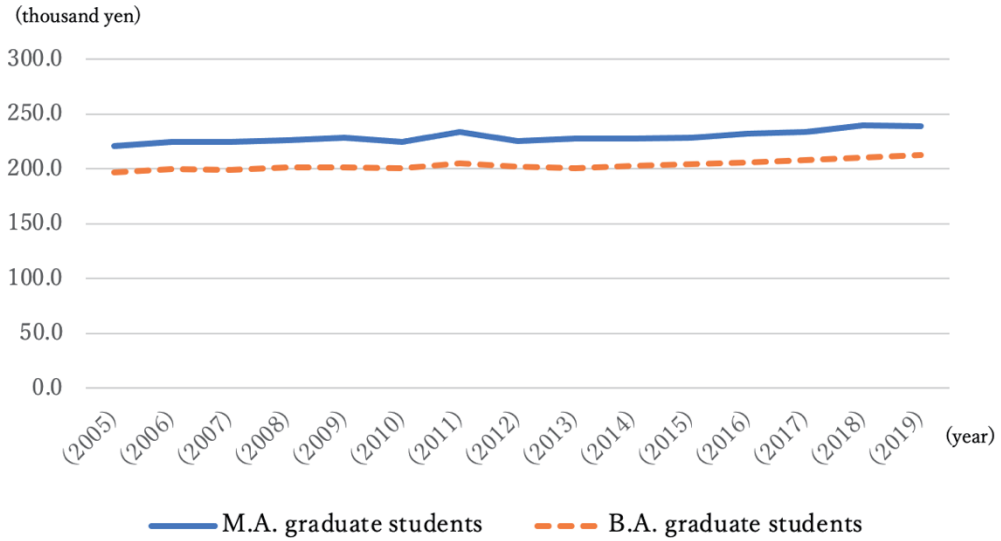
Furthermore, a survey of small and medium-sized enterprises (SMEs) shows in Figure 5 that the model wage of surveyed SMEs follows the seniority wage increase, although the amounts are less than the average seniority wages in large enterprises such as that of the members of *Keidanren*.

These current average figures of starting monthly salaries and seniority wages in Japanese companies suggest persistent practices of socially standardised advantages in the internal labour market. However, the government of the Kishida Administration is not the only powerful promoter. Some employers have released drastic reforms of the regulated wage increase. First Retailing, known as the Uniqlo brand, Asia's largest retailer and purveyor of fast-fashion apparel,⁴⁴ plans to raise annual pay by as much as 40% from 2023, similar to other large companies, such as Suntory

⁴³ *Ibid.*, p.118

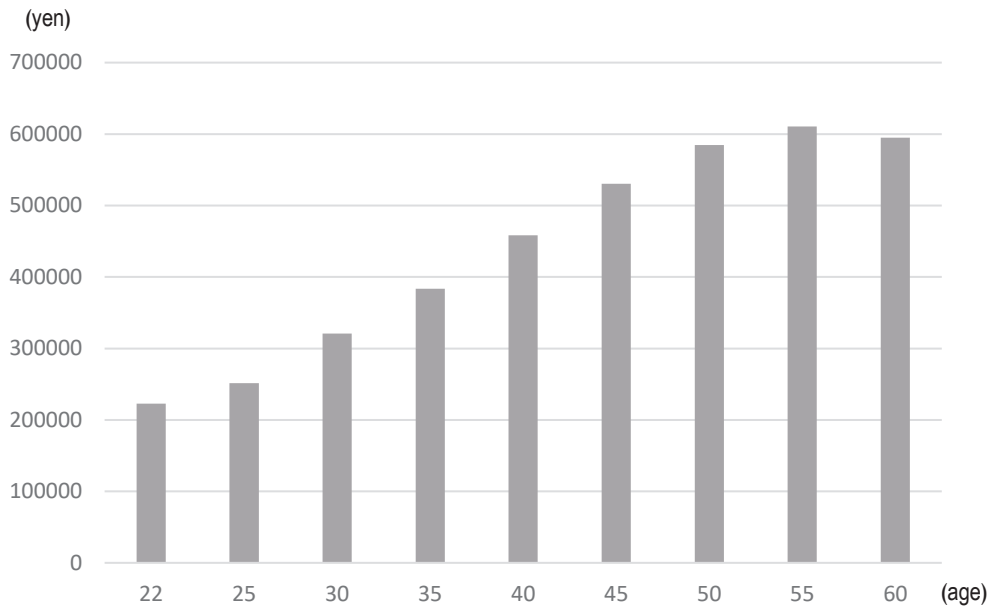
⁴⁴ Matsuoka Kanako (2023).

Figure 3: Starting monthly wage of a graduate student at M.A. and B.A. level



Source: Ministry of Health, Labour and Welfare, *Chingin Kouzou Kihon Tokei Chosa* (Statistical Research of Wage Structure).

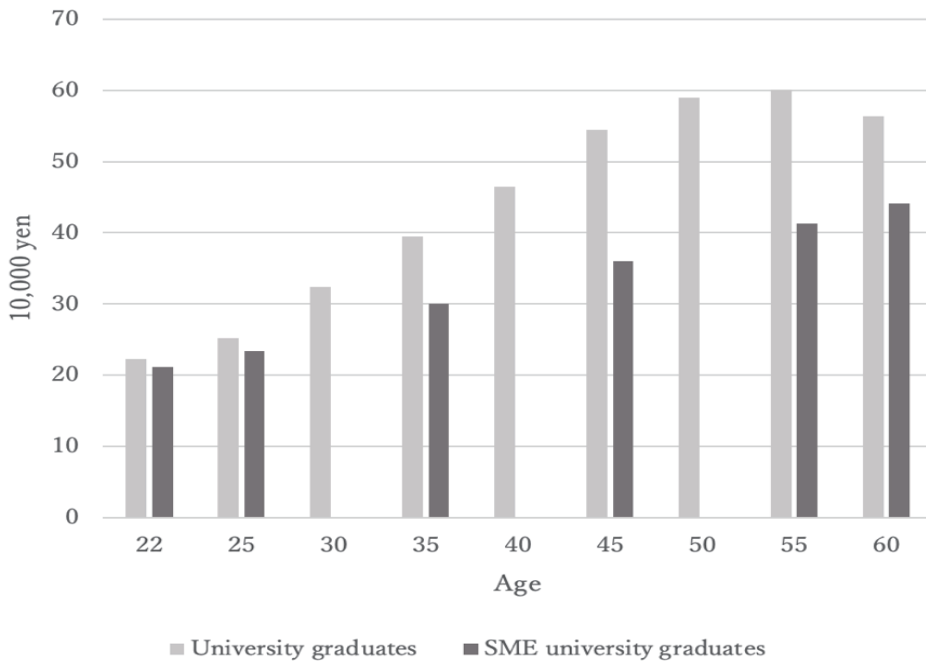
Figure 4: Model salary of University graduates according to the age in 2021



Source: Japan Business Federation; Keidanren (2022.1), 2021 Teiki Chingin Chosa (Research on model monthly salary).

(Note) Sample survey of member company 329/2061, company more than 500 employees are 71.4%; manufacturing 46.8%, other industries 53.2%.

Figure 5: Model salary of large enterprises and SMEs both in university graduates in 2021



Source: SME data from Tokyo Metropolitan government (2021), *SME survey of wage situation*.
(Notes) N=852, Employees from 10 to 299 in Tokyo.

and Nippon Life Insurance. The starting monthly salary for university graduates at First Retailing is projected to increase from 255,000 to 300,000 yen, and the pay for part-time workers is projected to increase accordingly. The intention of this reform is to retain and motivate the staff. This reform is accompanied by 'globally aligned grade criteria based on work performance and results'.⁴⁵

Large-scale reform of the wage system in Japan has sometimes resulted in failures with negative effects. For example, in 2012, McDonald Japan abolished the compulsory retirement age and introduced performance-based pay to the staff. However, top management reintroduced the retirement age after finding a loss of workplace learning practices and collaborative attitudes among shop workers.⁴⁶

This reform poses the question of whether the drastic pay increase accompanied by the introduction of performance-based payment would function well, keeping the strength of harmonious Japanese labour relations. A possible risk of this reform is the loss of collaborative attitudes of workers, such as organizational citizenship behaviour, because this feeling of workers

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *J Cast News*, 25 September 2012.

may lead to unfair treatment by the sudden introduction of performance-based payments.⁴⁷

Internal equity created by workers' perceptions of fairness is important for establishing and maintaining internal constancies in the distribution of resources.⁴⁸ The job evaluation to decide the pay levels is 'systematic rather than scientific', and 'it depends on a series of tacit theories of value'.⁴⁹ In addition, establishing pay levels is influenced by external equity—what the labour market pays for similar jobs.⁵⁰

The deviation from the socially standardised wage in the internal labour market in Japan will be uncertain whether it will be activated. This should be observed carefully in the context of the transition to the new phase of higher inflation and required higher value-added economy, which changes the external labour market.

4. Concluding remarks: points for discussion towards the development of the study

This paper aims to revisit the discussion of the internal labour market by referring to this classical study and examining the current situation in Japan as one case to explore the other factors that affect the internal labour market. Looking at the Japanese case, some current practices in Japan remain in line with some characteristics of internal labour markets identified by Doeringer and Piore. Additionally, considering the recent critical discussion on the inefficiency of long-term employment, which is the most salient feature of the internal labour market, the fact that such Japanese practices are still maintained seems to express that some social factors affect the internal labour market. Based on the results of this study, some points for discussion are as follows:

First, referring to the arguments by Doeringer and Piore, it may be important to recognise the social meaning of the internal labour market beyond the economic efficiency suggested by classical economic theory. Even though long-term employment in the economic recession is a concern, some Japanese practices based on long-term relationships remain. This might imply that the internal labour market derives from social factors and functions for social purposes rather than economic ones.

Second, to explore such social meanings, what is 'legitimacy', as suggested by Doeringer and Piore, must be considered. Bratton and Gold posited that the explanation by Doeringer and Piore on the internal labour market lacks the perspective of 'social effects'.⁵¹ In the current society with SDGs, the economy-based competitiveness of neoclassical economic theory and the economy to take care of various stakeholders is more significant than in the past. At this point, constant

47 Kuriyama (2017, p.49).

48 Bratton & Gold (2022, p.242).

49 *Ibid.*, p.243

50 *Ibid.*, p.247

51 Bratton & Gold (2022, p.240)

social dialogue based on tripartism, including multi-stakeholders, is needed, which would provide clues on what legitimacy is in society and how it contributes to the formation of the internal labour market there. Concomitantly, concerns about the decrease in the number of trade unions due to the increase in non-standard employment cannot be ignored.

Finally, actual practices should be responsive to practical situations while ensuring the importance of employment security. For instance, long-term employment coming from the internal labour market might not be consistent with the need for ‘freely chosen employment’ suggested as the ILO basic principle on employment policy. Thus, discussion on the concept of ‘employability’ has also been highlighted. Moreover, the relationship between employment security and the ILO’s ‘human-centred approach’⁵² is worth discussing in the future.

References

- Bratton, John & Gold, Jeff (2022), *Human Recourse Management: a critical approach*, Bloomsbury, London.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1971), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis*, Lexington, MA: Lexington.
- Doeringer, P. B., & Piore, M. J. (1985), *Internal Labour Markets and Manpower Analysis: With a New Introduction*, Routledge.
- Dunlop, J. T. (1966), “*Job Vacancy Measures and Economic Analysis*” *The Measurement and Interpretation of Job Vacancy*, National Bureau of Economic Research.
- Friedman, Milton (1962), *Capitalism and Freedom*, University of Chicago Press.
- Japan Business Federation; Keidanren (2022.1), *2021 Teiki Chingin Chosa* (Research on model monthly salary), <<https://www.keidanren.or.jp/policy/2022/009.pdf>>, (accessed 2023-01-06). *J Cast News*, 25 September, 2012.
- Kaufman, Bruce E. (2005), ‘The Social Welfare Objectives and Ethical Principles of Industrial Relations’, in Scoville, Lawler, Yi (2005), in *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labour and Employment Relations Association.
- Kuriyama, Naoki (2017), *Japanese Human Resource Management; Labour —Management Relations and supply chain challenges in Asia*, Palgrave Macmillan.
- Kuriyama, Naoki (2020), “The Japanese perspective on responsible management”, *Research handbook of responsible management*, Edward Elgar Publishing.
- Matsuoka, Kanako (2023), ‘Uniqlo owner Fast Retailing to boost Japan salaries up to 40%’, *The Japan Times*, Jan. 11, 2023.
- Ministry of Health, Labour and Welfare, *Chingin Kouzou Kihon Tokei Chosa* (Statistical Research of Wage Structure), <<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/chinginkouzou.html>>, (accessed 2023-01-06). *Nihon Keizai Shimbun*, January 6, 2023.
- Scoville, J. G., Lawler, J. J., & Yi, X. (2005), “Non-Western Ethical Frameworks: Implications for Human Resources and Industrial Relations”. In J. W. Budd and J. G. Scoville (eds.) *The Ethics of Human Resources and Industrial Relations*, Labour and Employment Relations Association.

⁵² ILO called for the human-centred approach, which places people and the work they do at the centre of policy and business practice, for the future of work in the ILO Centenary Declaration in 2019.

Stiglitz, Joseph E. (2002), "Employment, Social Justice and Societal Well-being", *International Labour Review*, Vol. 141, No. 1-2.

Tokyo Metropolitan government (2021), *SME survey of wage situation*, <<https://www.sangyo-rodo.metro.tokyo.lg.jp/toukei/koyou/chingin/r3/>>, (accessed 2023-01-06).

創価大学経営学会会則（改訂 2022）

- 第1条 本会は創価大学経営学会と称する。
- 第2条 本会の事務所は創価大学経営学部置く。
- 第3条 本会は広く経営学並びにこれに関連する諸科学の考究およびその普及を図り、併せて研究者相互の協力と便宜を促進し、内外の学会との連絡を図ることを目的とする。
- 第4条 本会は前条の目的を達成するために、次の事業を行なう。
1. 機関誌「創価経営論集」の発行
 2. 研究会ならびに講演会の開催
 3. 公開講座の開催
 4. その他役員会において適当と認めた事項
- 第5条 本会の会員は、次の4種類とする。
1. 正会員 本学専任教員及び創価女子短期大学の教員で入会を希望し総会の承認を得た者
 2. 院生会員 本学の経済学研究科院生で所定の会費を納めた者
 3. 特別会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た者
 4. 賛助会員 本会の趣旨に賛同し、正会員総会の承認を得た法人及び団体
- 第6条 会員は所定の会費を納めなければならない。
会費の額は正会員総会により決定する。
- 第7条 会員は本会の機関誌その他の刊行物の頒布を受け、各種の会合に出席することができる。
- 第8条 総会は正会員によって構成される。
通常総会は毎年1回、臨時総会は必要に応じ会長がこれを招集する。
- 第9条 本会は次の役員を置く。
1. 会長 1名
 2. 委員 副会長、庶務、会計、創価経営論集編集委員、企業見学会担当
 3. 監査 1名
- 第10条 会長は経営学部長をもってこれにあてる。
他の役員は総会において選出し、その任期は1年とする。但し再任を妨げない。
- 第11条 役員は次の任務を有する。
会長は会務の全般を統轄し、本会を代表する。
委員は会長の指揮に従って本会の諸業務を担当する。
監査は本会の業務並びに会計を監査する。
- 第12条 会長は通常総会において当該年度の業務報告及び会計報告をし、その承認を得なければならない。
- 第13条 この会則の実施に関して必要な細目は総会の決議により、別に規定する。
- 第14条 この会則及び諸規定の改廃は総会の決議による。

付 則

- 第1条 創価経営論集への投稿は、出版原稿作成担当の受託業者が提示する投稿規定に準拠する。ただし、掲載された論文の著作権は創価経営論集編集委員会に帰属する。著作者は著作権が創価経営論集編集委員会に帰属する著作物を自ら利用することができる。創価経営論集に掲載された論文は、創価大学・創価女子短期大学学術機関リポジトリにおいて公開するものとする。
- 第2条 本会の事業年度は4月1日より始まり、翌年3月31日に終了とする。
- 第3条 この会則は令和4年4月1日よりこれを実施する。

創価大学経営学会正会員（五十音順）

天 谷 永	泉 谷 道 子
○大 場 隆 広	ガウタム・プラカシュ
國 島 弘 行	◎栗 山 直 樹
○里 上 三保子	志 村 裕 久
△中 村 みゆき	○野 村 佐智代
波多野 一 真	○平 岡 秀 福
前 田 清 隆	松 本 敬 子
○望 月 雅 光	安 田 賢 憲
○吉 元 浩 二	○リム・タイ・ウエイ

◎印は会長

○印は令和4年度委員

△印は同年度監査

創価大学経営学会役員（令和4年度）

会 長	栗山 直樹
副会長	平岡 秀福
庶 務	望月 雅光
監 査	中村 みゆき
会 計	里上 三保子
創価経営論集編集	大場 隆広 / 吉元 浩二
企業見学会	野村 佐智代 / リム・タイ・ウエイ

執 筆 者

平岡 秀福	本学教授
志村 裕久	本学教授
中村 みゆき	本学教授
神門 善久	明治学院大学教授
リム・タイ・ウェイ	本学教授
里上 三保子	本学専任講師
ムハンマド・ハスロ・ミア	ノースサウス大学教授
泉谷 道子	本学准教授
森 浩祐	本学経済学研究科博士後期 課程
栗山 直樹	本学教授

創 価 経 営 論 集 第47巻 第1号

令和5年3月31日 発 行

編集・発行人 創 価 大 学 経 営 学 会
(〒192-8577 東京都八王子市丹木町1-236)
電話 (042) 691-2211 (代)

代 表 栗 山 直 樹

製 作 株式会社紀伊國屋書店

SOKA KEIEI RONSHU

THE REVIEW OF BUSINESS ADMINISTRATION

Vol. 47 No. 1 March 2023

Contents

Articles:

- The Study of Average Annual Salary Per Hour in Japan :
COVID-19 Pre-to-Mid Analysis *Shufuku Hiraoka* 1
- Outlook for the US Treasury Bond Market Beyond 2023 :
Analysis Utilizing Monetary Policies in 1974 and 1983 and Taylor Rule Approach
..... *Hirohisa Shimura* 17
- 'Environmental Governance' and Sustainable Strategies in Singapore :
State Initiatives and the Role of Public Sectors *Miyuki Nakamura* 31
- Herbal Technologies for the Future:
A New Type of Small-scale Farming in Japan Through a Case Study
of Kenji Maeda's Herb Farming Methodologies *Yoshihisa GODO / Tai Wei LIM* 51
- Comparative Management Study on Gender in Business Enterprises :
From the German Case Study *Mihoko Satogami* 61

Research Notes:

- Employability Skills for Entry-Level Employees in Local and Foreign Companies in Bangladesh :
A Theoretical Model Development *Mohammad Khasro MIAH / Michiko Izumitani* 79
- A Research Note : Revisiting the Examination of the Internal Labour Market Clarified
by Doeringer and Piore with Reference to the Practice of Employment and Wages
in Japanese Management *Kosuke Mori / Naoki Kuriyama* 95

Published by
The Business Administration Society
Soka University