

2 0 2 5 年 度

香川大学経済学部社会人選抜（夜間主コース）

## 問 題 冊 子

小論文

10 ページ

### 【注意事項】

1. 監督者の「解答始め」という指示があるまで、問題冊子を開かないこと。
2. 「解答始め」の合図と同時に、すべての解答用紙に受験番号を書くこと。
3. 落丁、乱丁、印刷不鮮明の箇所があった場合は、黙って手を挙げて、監督者の指示を受けること。
4. 質問があるときやその他の用事があるときは、黙って手を挙げて、監督者の指示を受けること。
5. 解答用紙は、設問番号ごとに解答すること。
6. 解答は、解答用紙に横書きで記入すること。
7. 解答を訂正する場合は、きれいに消してから記入すること。
8. 解答用紙及び下書用紙は、片面のみを使用すること。

次の文章を読んで、以下の設問に答えなさい。

いまの日本の若い人たちにとって、日本の経済や企業のあり方は、どのようなイメージで捉えられているのでしょうか。「世界の真ん中で輝く日本」だと思っているのか、それとも、見る影もなく落ちぶれてしまった日本だと思っているのか。もし前者だと思っているなら、それは半世紀近く昔の日本のイメージの亡霊、<sup>ざんし</sup>残滓だといえます。

駆け足で過去を振り返ってみましょう。1945年に戦争に敗けてぼろぼろになった日本は、その後、特に1960年代に、いわゆる「高度経済成長」を遂げました。1964年には東京オリンピック、1970年には大阪万国博覧会が開催されて、世界に対しても「奇跡的な発展」という印象を強く与えました。1970年代初めのオイルショックで石油価格の高騰により、多くの先進諸国の経済が打撃を受けて失業者も増えていたときも、日本は比較的すばやく持ち直して、高度経済成長期よりは下がったものの一定の経済成長率を維持し、失業者数も政府の抑制策によって他国よりは低い水準にとどまっていました。この70年代半ばから90年頃までは、「安定成長期」と呼ばれます。

この時期の1979年に、アメリカの社会学者エズラ・ヴォーゲルが書いた『ジャパン・アズ・ナンバーワン』という本は、ただちに翻訳されて日本でも出版され、ベストセラーになりました。その日本語版への序文には、「日本は、世界で最も強力な工業力を有していると、私は判断している」と書かれています。そして、日本企業の「近代的設備と高い生産性」、日本人の旺盛な知識欲、企業の社員の忠誠心や勤勉さなどが大絶賛されています。この本の目的は当時のアメリカを叱咤<sup>しったげ</sup>激励することになりましたから、やや過剰に日本を持ち上げている感がありますが、それでも、そこに一定の説得力や信憑性<sup>しんぴようせい</sup>があったからこそ、日本国内でひろく読まれたのでしょう。この本だけでなく、1980年代に入っても、日本企業の独特な生産方式や雇用管理は海外からの注目を集めており、「日本に学べ」という趣旨の研究や指摘がたくさんなされていたのです。

そうした国外からの高い評価は、当然に日本国内においても、経済や企業への自画自賛につながっていました。1990年度の『経済白書』にも、以下のような記述があります。「我が国経済のパフォーマンスの背後には企業の柔軟な対応力があり、その背景にはそれを可能とする技術面での対応力、さらにこうした技術的対応力を生み出すメカニズムを我が国経済が持っているといった見方もできよう」。

このように、1970年代後半から90年頃にかけての「安定成長期」の日本経済は、確かに「スゴいね」という自他の評価を勝ち得ていました。しかし、「高度経済成長期」の年平均経済成長率は9.1%、「安定成長期」のそれは4.2%でしたが、その後の90年代以降は多少の上下動はあっても平均すれば0.7%にすぎません。

世界の企業の「時価総額」<sup>注1</sup>のランキングトップ50社を見ると、バブル経済崩壊前の

1989年には、日本の企業がトップ50社のうち、32社までを占めていました。残りは大半がアメリカ企業で、3社だけイギリス企業が含まれています。この頃はバブル景気で国内の株式や不動産の価格がきわめて高くなっていた時期であるという要素は考慮しなければならないとしても、この頃の日本企業の国際的な存在感の大きさは思い描いていただけるでしょう。

ところが2019年時点では、トップ50社の中に日本企業はトヨタ自動車1社しか含まれていません。そして、中国、韓国、台湾などのアジア企業と、いくつかのヨーロッパ諸国の企業が台頭してきていることがわかります。最上位はアップル、マイクロソフト、アマゾンといった、情報通信関係のアメリカ企業です。日本の元号が「平成」であった30年の間に、世界全体の経済構造が大きく変化し、それに日本がついていけなかったことがわかります。

しつこいようですが、もう少し国際ランキングを見てみます。図1は、IMD<sup>注2</sup>というスイスのシンクタンクが長年にわたって発表している各国の競争力ランキングにおける、日本の総合順位の推移を示しています。この競争力ランキングは、【経済的業績】、【政府の効率性】、【ビジネスの効率性】、【社会基盤】という4つのカテゴリーにそれぞれ5つずつの指標を設定し、さらに細分化すれば合計332個におよぶ、客観的データおよびアンケート調査結果に基づいた指標を用いて計算されています。使われている指標や計算の仕方については議論の余地があるでしょうが、長期的に継続されていることから、変化を見るには役立ちます。

図1を見ても、特に1990年代半ば以降の日本の低下は著しく、その後も変動はありますが大きく持ち直してはいません。

このように、いろいろな角度や指標で見ても一致して、日本経済が90年代以降に勢いを失っていることは否定できないのです。もうスゴくない日本経済、この現実をまず受け止める必要があります。

なぜ日本の経済や企業はスゴクなくなってしまったのか。これについては経済学者や経営学者をはじめ、議論が百出していますが、その中で私自身が重要と考える事柄について述べましょう。

第一に指摘しておくべきは、特に1990年代以降、日本国内の産業の構成が大きく変化してきたことです。主要な産業別の就業者数の推移を見ると、特に90年代半ばから今世紀にかけて、サービス業の従業者が明確に増え、代わりに製造業の就業者数がじりじりと減ってきています。サービス業の中身は多様ですが、近年特に拡大しているのは「医療・福祉」および雑多な「他に分類されないサービス業」です。このような、製造業からサービス業へ、言い換えれば第二次産業から第三次産業への重心の移動は、多くの先進諸国で見られる現象です。しかし日本では、サービス業もしくは第三次産業に含まれる多様な業種・職種の中で、販売や対人サービスといった、高い収益につながりにくい仕事に従事している人が、他

の先進国よりも大きな割合を占めています。

そして、日本がかつて「スゴイ」と言われていたのは、主に製造業でした。日本の製造業の労働生産性（労働者1人あたりが生み出せる価値のこと）は、この間もかなり堅調に推移していて、それほど低下していません。しかし、他国の製造業の労働生産性の伸びが急激であるため、順位で見れば日本は低下しています。それ以上に重要なのが、日本のサービス業は労働生産性が低いだけでなく、さらに時期があとになるほど低下する傾向が見られるということです。つまり、効率が悪く賃金が相対的に低いサービス業が、国内経済において拡大しているということが、日本経済全体のパフォーマンスを引き下げています。

これと密接に関連する第二の点が、非正規雇用（いわゆる正社員ではない働き方。日本では雇用が期限付きであったり、勤務時間が短かったり、賃金が低かったりする場合が多い）の拡大です。特に90年代以降、「パート」、「アルバイト」、「非常勤職員」など様々な呼ばれ方をする非正規雇用が増加しました。このような多様な非正規雇用と正社員との間で、賃金などの労働条件の格差が他国と比べても大きいことが日本の特徴です。

景気が低迷していたこと、そもそも非正規雇用の人を多く雇う傾向があるサービス業が増えたことなどの理由から、賃金が正社員よりも安く期限付きの雇用で「切る」こともやりやすい非正規雇用を、企業は最大限に「活用」し始めます。90年代から今世紀初めにかけて、高校や大学を卒業した時点で正社員の求人が少なすぎたために、仕方なく非正規雇用で働かざるをえなかった「就職氷河期世代」の人たちも、ここには含まれています。非正規雇用は男性でも増えてきていますが、増え方は女性のほうがずっと顕著です。今世紀に入ると、女性の中では正社員よりも非正規雇用で働く人の数が上回っているのです。

こうして、不当に賃金が安く、使い捨てることができる労働力としての非正規雇用に依存しながら「その場しのぎ」的な業務の維持を続けてきたために、日本企業は設備投資やIT化などの技術革新に遅れをとり、結局は活力を失ってきました。

これら第一・第二の点とも密接に絡み合っているのが、変革への積極性や柔軟性を失って沈滞した考え方や行動様式が経済界の中に広がってしまっているという、第三の重要な要因です。先ほど図1で総合順位の推移を示した競争力ランキングについて、日本の4種類の指標の順位を2020年について見ると、【経済的業績】は11位、【政府の効率性】は41位、【ビジネスの効率性】は55位、【社会基盤】は21位で、特に【ビジネスの効率性】の順位が目立って低く、しかも近年の低下傾向がはっきりしています。

ではその【ビジネスの効率性】を悪くしている、より具体的な事項は何でしょうか。IMD *World Competitiveness Yearbook 2020; Country profile Japan*によれば、日本企業は、管理職の起業家精神や国際経験が低調で、企業全体をとしても機敏さに欠け、ビッグデータ<sup>注3</sup>を使いこなすこともできず、効率的でなくデジタル化の進展も遅れており、管理職以外の一般の人々についても柔軟性や海外の考え方を受け入れる姿勢に欠けています。

このような企業の沈滞には、日本全体の少子高齢化により、働き手全体、特に意思決定を握っている経営層が、総じて高齢化していることも関係していると考えられます。帝国データバンクの「全国社長年齢分析」が約 95 万社の社長の平均年齢を分析した結果によれば、1990 年時点では社長は平均 54.0 歳でしたが、2019 年には 59.9 歳まで上昇しています。業種別では製造業や不動産業で 61 歳を超え、また年商規模がもっとも小さい 1 億円未満と巨大な 500 億円以上という両極で年齢が高くなっています。このように経営者が高齢化していれば、デジタル化や国際化など、新しい急激な世界の変化に日本企業がついていけなくなるのも無理はないでしょう。

これら以外にも要因はいろいろあると思います。でも日本の衰退は、このように相互に絡み合った長期的な変動から生じてきたということは間違いありません。

こうした変化の果てに、日本の働き方は、衰退以前からあった独特さに、衰退がもたらした諸問題が加わることによって、「世界標準」から見れば異様ともいえるような側面が多々見いだされるようになっていきます。

たとえばその 1 つが、長時間労働です。各国の男性の全就業者の中で、週あたり 49 時間以上働いている人の比率の推移を見ると、日本はやや減ってきているとはいえ、他の国々と比べて飛びぬけて高い比率が続いています。メキシコ、韓国、インドネシアなど、その比率が日本よりも高い国もあります。ただ、これらは経済発展が始まるのが遅かったり、今なお発展がうまくいっていなかったりする、いわゆる後発国です。日本は先進諸国の一員であるかのようにふるまっていますが、労働時間の長さに関しては、後発国的な特徴を引きずり続けていると言えます。

他の特徴として指摘できるのは、先ほども触れたように、正社員（フルタイム雇用）と比べてときの非正社員（パートタイム雇用）の賃金水準の低さです。2014 年時点で、フルタイム雇用の時間あたり賃金を 100 としたときのパートタイム雇用の賃金は、日本では 56.6 ですが、イギリス、ドイツ、オランダでは 70 強、フランス、デンマーク、スウェーデンでは 80 前後かそれ以上であり、日本では正社員と非正社員の賃金格差が著しいのです。

他にも、勤続年数が長くなるほど賃金が上がっていく度合いの大きさ（ただし近年では日本でもこの度合いがやや弱まっていますが）、転職の少なさ、企業規模間の賃金格差の大きさ、そして教育機関を卒業する以前に就職先が決まっている割合—これはいわゆる「新卒一括採用」の普及度を意味します—の大きさ、職場でスキルを活かしている度合いの低さ、正社員の中での男女間賃金格差の大きさ、管理職の女性比率の低さなどなど、日本の働き方・働き方の特徴は枚挙にいとまがありません。

このような日本の特徴をひとことに集約した言葉として、最近、「メンバーシップ型雇用」という表現が頻繁に使われるようになっていきます。これは、労働法学者の濱口桂一郎<sup>けいいちろう</sup>さんが提唱し始めた言葉で、日本企業の正社員は職務や労働時間や勤務場所が雇用契約で明確

に限定されておらず、企業の命令により無限定に変更されてしまうという、世界の中でも特異な働き方をしているということを意味しています。つまり、日本で正社員になるということは、企業という共同体の「メンバー」に入れてもらって、溶け込むように働くことを意味するのです。

これと対比される「世界標準」的な働き方が「ジョブ型雇用」です。これは、職務内容や勤務条件が具体的に雇用契約の中に含まれており、それに即して仕事をするのが前提の働き方です。つまり、仕事として何をどれだけすればいいとか、勤務地などが、かなりはつきり決まっています、会社の都合によってところどころ変えられることが少ない働き方です。もちろん、企業の中で社員が昇進したり、自分の希望により部署や仕事を変えたりすることはありますが、その場合には改めて企業と契約を結び直すのです。「ジョブ型」の場合には、企業という共同体に属していても、溶けて混じりあってしまうのではなく、個々の社員の職務の輪郭が明瞭なのです。

日本企業で「メンバー」であることは、その共同体の中で長く過ごし続けること、そして雇う側からの無限定な指示を受け入れることが前提ですから、その期待に<sup>こた</sup>応えて無限定に会社に貢献した者、貢献できる者ほど、賃金や昇進などで優遇されます。でもその期待を満たしにくい、満たす必要がないと企業からみなされる者に対しては、活躍のチャンスも賃金も雇用の安定性も与えない、容赦のない処遇をします。たとえば典型的には、出産や育児の時期には仕事だけに力を注ぐことができないだろうとみなされている女性や、そもそも一時的に働かせるために雇用している非正規労働者などが、そのターゲットになりがちです。このように、先に述べた長時間労働などの日本の働き方の諸特徴は、「メンバーシップ型」の正社員というキーワードによって、確かにほとんど説明できてしまうのです。

日本でこのような「メンバーシップ型」の正社員が普及したことには、政府も加担していました。世帯の主な働き手（多くの場合は夫であり父である男性）を企業組織に抱え込んでもらい、賃金などを長期にわたって保障してもらえれば、政府が本来責任を担うべき福祉などへの支出を節約できたからです。実際に、企業から放り出されて失業した人を助けるための「消極的労働市場政策」にも、また仕事を失った人が次の仕事を見つけられるように支援する職業紹介や職業訓練などの「積極的労働市場政策」にも、日本政府は他の先進諸国と比べて非常にわずかな支出しかしていません。

その結果、日本の人々は、企業の「メンバー」に何とか入り込んでしがみつこうとするか、あるいは非正規雇用という不安定でも仕事時間が短くて済む働き方を、時には仕方なく、時には進んで、受け入れるか、という選択を強いられてきたのです。

このような独特な働き方を長く続けてきた結果、「働くこと」に対する日本人たちの考え方や感じ方も、他国と比べて特徴的なものになっています。それらの特徴は総じて、強い懸念を感じさせる内容です。

たとえば、リクルートワークス研究所が、民間企業で働いている 30～49 歳の大卒以上の男女を対象として 5 カ国で実施した「5 カ国リレーション調査」によれば、仕事の 5 つの要素への満足度は、他の 4 カ国（アメリカ・フランス・デンマーク・中国）と比べて日本においてとても低くなっています。なお、仕事や会社に対する積極性や熱意（「エンゲージメント」という言葉で呼ばれます）が、日本でとても低いこと、その裏返しとして仕事で感じるストレスの度合いが日本では高いことは、他の国際比較調査からも繰り返し確認されています。本文のはじめに触れた『ジャパン・アズ・ナンバーワン』が称賛していた、会社への忠誠や熱心な働きぶりは、少なくともこうした調査で見ると限り、今ではまったくあてはまらなくなっていると言えます。

ではなぜ日本ではこのように仕事への満足度が低いのでしょうか。仕事満足度を左右する要因についての研究は国内外に多数あり、労働時間や賃金などの具体的・客観的な処遇や、仕事内容そのものへの興味関心や職場の雰囲気など、より質的な要素が影響していることが知られています。ただ、注目すべきは、そもそも、仕事に関するそうした個別の要素や、自分自身の職業人生（キャリア）を、自分でどれほど自律的にコントロールできているかが重要であることが明らかになっているということです。

そして、その点が日本ではとてもおぼつかないのです。同じ調査で、自分のキャリアの決定権が自分自身にあるかどうかをたずねた結果、他の 4 カ国と比べて、日本では自分で自分のキャリアを決めることができると考えている比率が小さいことがわかります。自分自身の職業キャリアなのに、「どちらともいえない」という曖昧な回答が多くなっています。これは、先述の「メンバーシップ型」の働き方により、勤め先の会社の判断で様々な部署や事業所への移動が決まってしまう、まったく拒否できないわけでもないが実際には拒絶しにくい……という、真綿で首を絞められるような、自律性や自由のなさを反映していると考えられます。

そして日本の働く人たちは、企業に対して自分の仕事上の様々な希望が実現されるよう交渉することもあまりしません。これは表 1 に明らかです。入社時に交渉したものが「特になし」比率は日本では半数近くに及んでいますが、他国では 10% 台かそれ以下と少なく、代わりに賃金や勤務時間、働く場所、オフィス環境など、様々な事柄に対して会社と交渉しています。このように個人が交渉権をもち、企業側とすりあわせて納得がいった場合にそこで働くということが「世界標準」なのです。日本でも、賃金については 32%、仕事内容については 22%と、一部の人は企業と交渉をしています。他の 4 カ国では 7～8 割が賃金交渉しているのに比べると、いかにも低い値です。「メンバー」に入れてもらったあとは組織に身を委ねる、という働き方の日本では、自分の意思や希望を通すために会社と対峙する姿勢が弱いのです。

また、日本ではもともと、仕事に関して何を重視するかということ自体が、他国とはやや

異なっていることが、表2からうかがえます。これは、リクルートワークス研究所が2012年に、アジア諸国にアメリカを加えた9ヵ国で、都市圏で働く大卒以上の20～39歳の男女を対象として実施した「Global Career Survey」で「仕事をするうえで大切だと思うもの」を、最大3つまで選んでもらった結果です。日本だけが、もっとも多くの人に選ばれている項目が異なることがわかりますね。他の8ヵ国では、「高い賃金・充実した福利厚生」という、仕事からの実質的な見返りをもっとも多くの人が重視しているのに対して、日本は「良い職場の人間関係」が選択比率1位になっています。この項目は、他国での選択比率は20～30%であるのに対して、日本ではほぼ倍の56%の人が選択しています。これもやはり、職場の「メンバー」に溶け込んで仕事をするのが日本ではふつうであるからこそ、「メンバー」間の関係性が死活問題になりやすいことを表しています。

以上を要するに、少なくとも近年の日本では、労働条件や職場環境に不満であるにもかかわらず、それらの決定を企業に委ねてしまいがちで、職場の「メンバー」と仲良くやれるかどうかに関心事になっている。そしてこうした自律性・自由のなさが、満足度を一層下げる、という悪循環が生じているのです。90年代以降、働き手に対する企業の扱い方が過酷になっているにもかかわらず、企業に入り込めないと生きてゆけないために、雇ってくれる企業にお任せの態度が働く側の中にも広がり染み込んでしまっていることは、とても残念です。

著作権等の関係上、公表いたしません。

出典：三菱総合研究所「IMD『世界競争力年鑑2020』からみる日本の競争力 第1回：日本の総合順位は30位から34位に下落」（2020年10月8日）、図1。

著作権等の関係上、公表いたしません。

出典：茂木洋之・中村天江（2020）「日本人は、なぜ発言も離脱もしないのか―“Voice”と“Exit”に関する5ヵ国比較」『Works Review「働く」の論点 2020』リクルートワークス研究所、図表③。

著作権等の関係上、公表いたしません。

出典：「アジア 8 カ国調査で見えてきた人材市場と働く人々」『Works』118 号、2013 年、図 6。

注 1：時価総額とは、その企業が発行済みの株式の総額とその価格を掛け算したもので、その企業がどのくらい巨大で、かつ高い価値をもつと株式市場で評価されているかを意味します。

注 2：国際経営開発研究所（International Institute for Management Development、略称：IMD）。スイスのローザンヌに拠点を置く経営者教育を提供するビジネススクールであり、国や企業の競争力に関する研究を行っています。

注 3：一般的なデータ管理システムやデータ分析ソフトでは処理が困難であるような巨大で複雑性の高いデータを意味します。

出典：本田由紀（2021）『「日本」ってどんな国？—国際比較データで社会が見えてくる』筑摩書房、第 5 章「経済・仕事」（一部改変）。

設問 1

なぜ 1990 年代半ば以降、日本の経済や企業は勢いを失ってしまったのか。その要因として、筆者が重要と考える事柄を 400 字以内で説明しなさい。

設問 2

「メンバーシップ型雇用」と「ジョブ型雇用」の特徴を 300 字以内で説明しなさい。

設問 3

本文で示される日本の働き方について、あなたはどのような考えを持ちますか。賛成・反対の立場を明確にして、その理由を 500 字以内で説明しなさい。