



朝鮮半島統一という国家的野心が見え隠れする文在寅大統領

WEDGE

OPINION



POLITICS

西側陣営から離反する韓国
東アジアの地政学的大変動

G S O M I A 破棄が示した韓国・文政権の野望

日本が輸出管理の優遇国から排除したことに反発しながら、情報面での優遇措置であるG S O M I A を自ら破棄するという自己矛盾に陥る韓国。その背景には、文在寅政権の野心的な国家戦略が見え隠れする。

韓

国が日本と結んでいた G S O M I A (軍事情報包括保護協定) を破棄したことによって、

日本だけではなく米国政府も懸念と失望を表明した。韓国のこの突然の決定は単に日本の輸出管理の強化に対する韓国の報復でしかないのだろうか。その背景には、韓国の文在寅政権が持つ国家的野心が見え隠れしているように思えてならない。

まず念頭に置きたいのは、G S O M I A は秘密情報を保全することを国と国が保証し合う協定であり、国家が所有する情報を無制限で共有することを決めたものではないということである。情報当局者間で必要と判断された情報に限って、情報を共有するものである。したがって、通称Fire Eyes (フ



秋元千明

Chiaki Akimoto

英国王立防衛安全保障研究所
(RUSI) アジア本部所長

早稲田大学卒業後、NHK入局。30年以上にわたり軍事・安全保障専門の国際記者、解説委員を務める。1992年からは同研究所の客員研究員を兼任、2012年にNHKを退職し現職。大阪大学大学院招聘教授などを兼任。

アイブアイズ)と言われる米国、英国、カナダ、豪州、ニュージーランドの5カ国が結んでいるUKUSA協定のように加盟国がデータベースにアクセスすることによって自由に各国の情報を閲覧できる仕組みにはなっていない。

事実、日本が2016年11月にG S O M I A を韓国と結んで以来、これまでに交換された情報はわずか29件であり、平均して年間10件というのは情報協力関係と呼ぶにはかなり少ない数である。

G S O M I A にかかわらず世界には各国の情報当局同士の協力関係は様々な形で存在しており、特にいわゆる西側各国の情報当局の交流は壮大なネットワークのように構築されている。共通の利益を守るためである。

ところが、この世界の情報コミュニ

再考 働き方改革

残業時間の上限規制や有給休暇の取得義務化など、働き方改革は一段と加速する。
しかし、改革の先頭を走ってきた企業では、改革の揺り戻しや副作用も出てきている。
日本企業に改革の歩みを止める選択肢はないが、その検証を怠ると本末転倒の結果を招きかねない。

文・黒田祥子、大内伸哉、編集部（櫻井俊、濱崎陽平、川崎隆司）



働き方改革に抱く「疑念」 先進企業が打つ次の一手

働き方改革の先頭を走ってきた企業から、その効果や手法について疑念の声が上がる。目標の撤回、制度の見直し、契約の変更など、各社とも改革のテコ入れを始めている。

文・編集部（川崎隆司）



WESTEND61/GETTYIMAGES

時

短、育休延長、テレワーク、フレックスタイム……。日本企業は今、働き方改革の真ただ

中にある。政府も「一億総活躍社会」の実現に向け、企業の改革を後押しする。4月には「働き方改革関連法」が施行され、残業時間の上限規制や有給休暇の取得義務化などが始まった。NTTデータ研究所の調査によると、日本企業の働き方改革実施率は49・3%と、この5年で2倍以上に増え、従業員規模1000人以上の企業に限ると74・5%に達している。

しかし、改革を進める一部の企業からは、働き方改革を疑問視する声が上がっている。「改革自体が目的になっていないか。本当に生産性は上がっているか不安だ」（人事担当役員）、「残業代のつかない課長に自分たちの仕事を肩代わりしてもらって、早く帰らされるのに違和感がある」（若手企画職）、「時間削減のためにやれることは全てやったが、新しいビジネスに繋がる仕事ができいない」（中堅営業職）などさまざま。

なぜこうした「疑念」が芽生えるのか……。そこで、時間や場所にとらわ

2

016年9月に始動した政府の働き方改革は、18年の改正労働基準法の成立を経て、その流れを本格化させつつある。19年4月からは改正労基法の施行により、まずは大企業に時間外労働の罰則付き上限規制が導入された。

この法改正に先駆けて、既に多くの企業で労働時間の削減が始まっている。例えば、500人以上の事業所に

勤める常用雇用で、いわゆるフルタイム男性労働者に占める60時間以上の人の割合は、13・6%（15年）から10・9%（18年）に減少している（図1）。同様の傾向は女性においても、そして中小企業に勤める労働者にも観察されることから、日本全体で長時間労働は正の動きが始まっているといえる。

また、筆者がRIETI（経済産業研究所）で行った調査でも、法施行以前の18年時点で、働き方改革の施策と

して約7割の企業が業務効率化を、約6割が残業抑制を導入していることが明らかになっている。

こうした長時間労働の是正は、これまで就労を希望しつつも、さまざまな事情から長時間労働では就労することが難しかった多様な労働力が活用されることにつながる。また、25年には生産年齢人口のうち、40歳以上の割合が6割になる。健康管理上の問題からも、長時間労働を前提とした働き方を持続

PART 2

若年層の育成が急務

労働時間削減がもたらした「副作用」との向き合い方

長時間労働の是正は多様な労働力の活用につながる。一方、それを中長期的な企業の生産性向上につなげられなければ、日本の持続的な経済成長も難しくなる。

文・黒田祥子 Sachiko Kuroda



MOODBOARD/GETTYIMAGES



PART 3

高プロ化するホワイトカラー

企業頼みの健康管理はもう限界

高度プロフェッショナル制度で働く人は極わずかだが、ICTの普及で自由な働き方は広まっている。仕事も健康管理も自立が求められている。

文・大内伸哉 Shinya Ouchi

2

018年6月に成立した「働き方改革関連法」において、「同一労働同一賃金」と並び注目

されたのが労働時間改革だ。この改革の第一の柱は、長時間労働の是正のために時間外労働の上限規制を強化することだ。これにより労働時間の「絶対的上限」が罰則付きで導入された。

もう一つの柱が、「高度プロフェッショナル制度」（以下、「高プロ」）だ。高プロとは、「高度の専門的知識等が必要とし、その性質上従事した時間と従事して得た成果との関連性が通常高くないと認められる」業務に従事する労働者に、労働時間規制を適用しないとする制度だ。

工場法を前身とする労働基準法の定める労働時間規制は、工場労働者の集団主義的な就労を念頭におくものだった。

た。しかし、産業構造が大きく転換し、集団主義的な規制になじまないホワイトカラーが増えるなか、国策だった労働時間短縮への法整備が一段落した1987年改正以後の政府の関心は、ホワイトカラーの労働時間に向かった。こうして、87年の「専門業務型裁量労働制」に続き、98年改正により「企画業務型裁量労働制」が導入された。

しかし、その後の道のりは平坦ではなかった。2000年に出された過労自殺事件の最高裁判決が、「労働者が労働日に長時間にわたり業務に従事する状況が継続するなどして、疲労や心理的負荷等が過度に蓄積すると、労働者の心身の健康を損なう危険のあることは、周知のところである」と述べ、結論として、企業に健康配慮義務違反を認めたことは、ホワイトカラーの長時間労働に警鐘を鳴らした。

新

たな価値を創造するた
めの働き方が模索され
ているが、同時に人材
の採用や運用の見直し
も行われている。大手企業でも注目さ
れはじめたのが、「縁」を生かした採
用戦略である。他社に転職した元社員
を「出戻り社員」として受け入れる企
業が増えている。

日立製作所では、経験者（キャリア）
採用の対象に元社員も含めている。鉄
道部門の最高人事責任者を務める山田
哲也氏は、出戻り社員の強みについて
「業務プロセスを理解しており、社内
人脈もあるため業務の立ち上がりが早
く、カルチャーに不応となるリスク
も低い。一度外へ出ている分、改善点
のアイデアも出やすい。自社採用と中
途採用のハイブリッドの強みを持つ」
と語る。

そう語る山田氏自身も「出戻り」社
員だ。日立では労務など人事畑を歩み、
51歳のときにGAP Japanの人
事担当副社長へと転じた。その後、再
び54歳で当時の日立総合経営研修所所
長として復帰。GAP時代に日立での
人事の常識が通用しなかった苦い経験
などを、現在日立のグローバルリーダ

PART 4

新ビジネス創出のキーマンとなるか？

出戻り社員、リファラル採用……

「縁」を積極的に活用する人事戦略

「コネ入社」などネガティブイメージのある「縁」を生かした採用だが、
新たな価値を生み出すため、むしろ積極的に活用する企業が出てきた。

文・編集部（濱崎陽平）

「教育に還元している。
山田氏はGAP時代、ある店舗で、
急遽の人員不足に直面した。かつての
関係をたどり、日立のグループ会社に
応援を要請。「それをスムーズに調整
するのが日立時代の人事の腕の見せ所
だった」。話がまとまり一安心したと
ころに、GAPの部下が止めに入った。
「勝手に調整しないでください。必要

な人間は外からオープンに採るのが基
本です」。職種に応じて条件を調整し、
個人を採用する。日本式の「付き合い」
をベースにした動き方は、グローバ
ルの観点からは非常識だった。
経営悪化に苦しむ日立に戻った山田
氏は、人事制度においてグローバルな
視点を組み込む変革を求められ、研修
プログラムの充実に勤しんだ。日米で

の社員の行動様式の違いなどを織り込
んだカリキュラムの設定や、海外法人
雇用の外国人社員を対象に、現地のニ
ーズや商習慣を踏まえ、日本の本社へ
変革の働きかけを行う重要性を学ぶ研
修も開設した。
山田氏は「市場や雇用の在り方が変
化する中、変化を起こそうとする会社
にとって出戻り社員のニーズは高い。



DIAMOND SKY IMAGES/GETTY IMAGES



香港のデモは中学校、高校、大学の授業ボイコットにまで広がった

WEDGE REPORT

条例改正案の撤回後も混乱は続く

「雨傘運動」の教訓を生かした 香港デモの知られざる実態

行政長官が「逃亡犯条例」の改正案を撤回してもなお、終結するさざしの見えない香港のデモ。
香港政府が事態の収拾に困難を極める裏には、雨傘運動の挫折から学び、高度化された戦術があった。

文・佐藤 進 Susumu Sato

香

港政府が今年4月に立法会に提出した「逃亡犯条例」の改正案に端を発した香港デモ。6

月9日の100万人デモを機に一気にヒートアップし、6月16日には200万人、8月18日の170万人と、79日間に及んだ2014年の「雨傘運動」を規模、期間ともに大きく上回っている。林鄭月娥（キャリー・ラム）行政長官は、9月4日に条例改正案の「完全撤回」を認めて鎮静化を図ったが、抗議活動が完全に収束する見通しは、本稿執筆時点で未だ立っていない。

リーダー不在、SNS、問答集 高度化するデモの戦術

今回のデモは雨傘運動の挫折から学び、戦術を高度化させている。その特徴として挙げられるのは、リーダーを据えていないことだ。そのため、政府は誰と対話すればよいかわからない上、デモ参加者の中で一人でも満足しない人がいればデモを呼び掛ける可能性がある。SNSの「テレグラム」や「LINE」や「Viber」と呼ばれる掲示板などで自由に呼び掛け、人を集めることができるため、デモは神出鬼没にあちこ