

日本私立学校振興・共済事業団理事長  
(元・慶應義塾長)

清家篤氏

# 公智・公德を身につけた人材が 日本の豊かな未来を切り拓く



日本製鉄(株)代表取締役会長

進藤孝生

労働経済学(※)の第一人者で、日本の雇用のあり方や豊かで持続可能な社会保障モデルについて提言する元・慶應義塾長の清家篤氏。少子高齢化やグローバル化が急速に進む時代において、人材を大切に育成する日本企業の良さを失ってはならないと言われています。

今回の会長対談は、塾長という組織のリーダーとして活躍された経験を踏まえ、今後の大学のあり方や、大学・企業の人材育成と雇用の課題、日本の社会と産業界の進むべき方向などについてお話を伺いました。

※労働経済学…労働市場の働きを経済学の視点から研究する学問。労働にかかわる諸問題を解明し、人々の幸福を高めることを目的としている。

## ■プロフィール せいけ・あつし

1954年生まれ。父は建築家の清家清、祖父は機械工学者の清家正。78年慶應義塾大学経済学部卒業(専攻は労働経済学、博士(商学))。92年同大学商学部教授、商学部長を経て、慶應義塾長(2009年～17年)。この間、カリフォルニア大学客員研究員、ランド研究所研究員、経済企画庁経済研究所客員主任研究官、社会保障制度改革国民会議会長、日本私立大学連盟会長、日本労務学会会長、ハーバード大学客員教授、ILO仕事の未来世界委員会委員などを歴任する。現在は現職のほか、全国社会福祉協議会会長、中央共同募金会会長、労働政策審議会会長、全世代型社会保障構築会議座長、一橋大学経営協議会委員。著書は『高齢化社会の労働市場』(東洋経済新報社/労働関係図書優秀賞受賞)、『生涯現役社会の条件』(中公新書)、『定年破壊』(講談社)、『高齢者就業の経済学』(共著)(日本経済新聞社/日経・経済図書文化賞受賞)、『雇用再生』(NHKブックス)、『労働経済』(共著)(東洋経済新報社)など多数。2016年フランス政府よりレジオン・ドヌール勲章シュヴァリエを受章。

## 工学系の祖父・父とは 異なる道に進む

**進藤** 今回の対談は、元・慶應義塾長の清家篤さんをお招きしました。清家さんは、労働政策審議会をはじめとする政府の各種委員会などで活躍されており、私自身も、母校である一橋大学の経営協議会や「社会科学の発展を考える円卓会議」で席をご一緒させていただいています。

現在、日本では2020年春からのコロナ禍に背中を押される形でリモートワークが浸透するなど、働き方、労働のあり方が大きく変化しています。本日は、労働を取り巻く社会や人材育成のあり方、また日本の社会経済全体としての課題と今後の方向性など、幅広くご意見を伺いたいと思っています。

**清家** こちらこそよろしくお願いします。実は、私も中学・高校時代ラグビー部で、進藤さんが一橋大学のラグビー部だったと聞き、「一橋ならそれほど強くはないか」とやや軽く見ていたところ、秋田高校で花園(全国大会)に出場されたところから伺い、一瞬にして尊敬の念を強めました(笑)。

**進藤** ラグビー部創立後43年目の1967年に全国大会に初出場して幸運にもベスト4に入りました。高校時代の懐かしい思い出です。青年期といえれば清家さんのお祖父様(清家正氏)は機械工学者で、お父様(清家清氏)は現代建築家という工学系のご家庭で過ごされましたね。お二人のエピソードがあればお聞かせください。

**清家** 祖父は今の東京工業大学の前身を出たいわゆる機械屋で科学の信奉者でしたが、父はもともと画家志望でした。東京美術学校(現・東京藝術大学)

に行きたいと言ったところ祖父に「絵描きでは飯が食えない」と反対され、最終的には建築専攻ならいいと許しを得て同校に入ったそうです。入学後に専攻を絵に変えればよいと考えていたところ、神戸の旧制中学で絵が上手くても、日本中から集まった上手い人たちにはかなわないとわかり、そのまま建築を学び、その後東京工業大学の建築科に進みました。

**進藤** そうした家庭環境で育つと、清家さんもちろんに工学系の道に進まれそうですが、実際にはどうでしたか。

**清家** 数学や英語は好きでしたが、年代や元素番号などの暗記が必要な社会や理科は苦手だったので、数学と英語の配点が高く、社会科は他の人があまり選択しない「政治経済」で受けられた慶應義塾大学の経済学部に入りました。

**進藤** 戦後日本を代表する建築家だったお父様が1954年に建てられた「私の家」は、開放的な独自の設計スタイルが当時話題となり、現在もテレビ番組などで紹介されていますね。

**清家** 「私の家」は父の実験住宅でした。父に言わせると、家を建てる時施主は値段、建設業者は儲け、そして建築家は専門家集団での評価と三者三様の思惑があると。その点父は多少良心的で、人のお金で建てる時は思いきった実験はやらない、だから自分の金で建てる家はやりたいことをすべてやると、「私の家」を建てました。家族の間に秘密があつてはならないと、トイレにも扉はつけず、床と庭の段差を低くして外から一体的に屋内に入れるようにしました。段差がなく埃が入りやすいなど、いろいろ問題はわかったようですが、そこで両親と姉、2人の妹と6人で暮らしました。その環境が教育上



ラグビー部時代(左から3人目/青山学院高等部)



「私の家」を背景にお父様と



**清家** もともと私は多くの大学教員  
**進藤** その後、大学の学長、学校法人の理事長と幼稚園から大学まですべてを含む慶應義塾長として大学経営にも携わられました。大学のマネジメントではご苦労も多かったと思いますが、いかがですか。

と同様、研究・教育至上主義者でしたから、管理的な仕事は逃げ回っていました。しかしそれにもかかわらず学部長に選出され、しかもその任期中にたまたま塾長選挙となり、自分でもまったく予想していなかった塾長となりました。就任当時はリーマンショック直後で、創立150周年記念事業や奨学金の原資としていた多額の運用資金は含み損状態でした。そのため、それまでの拡大路線を切り替え、投資や事業を圧縮する一方で金融資産の減損処理も行いました。慶應を後世に持続可能な形で残すためにやや荒療治を行い、就任1期目でかなり財政は回復させることができました。2期目は、患者さんや教職員の安全と医療技術の進歩に対応するため、老朽化した慶應病院を建て直すなど、必要な事業投資も実行し、また、これまで定めがなかった塾長

対象ですね。  
**清家** 企業の教育訓練投資には、その企業特有の能力（ファーム・スペシフィック・スキル）を身につける訓練と、どこでも企業でも役立つ能力（ジェネラル・スキル）を磨く訓練があります。前者は労働者にコスト負担の動機はなく、企業が負担するのが自然です。しかし典型的な後者の例となる海外留学は、どこでも役に立つので帰国した途端に辞められたら投資を回収できない。ライバル会社に転職でもされたら目も当てられません。企業派遣留学はベッカーの理論に反するわけです。そうした現象をさらに分析していくのも労働経済学の面白いところです。

**進藤** 当時は、企業で海外留学までした人材は、特別な事情がない限り転職しないという固定観念があったから合理的だったんですね。いわゆる外部労働市場が大企業のおワイトカラーにはなかった。今の時代では考えられませんね。  
**慶應を後世にサステナブルな形で継承する**  
**進藤** 清家さんは「大学教員は天職」と言われています。人を教育する、あるいは研究活動がそのベースだと思いますが、やりがいについて教えていただけますか。

と同様、研究・教育至上主義者でしたから、管理的な仕事は逃げ回っていました。しかしそれにもかかわらず学部長に選出され、しかもその任期中にたまたま塾長選挙となり、自分でもまったく予想していなかった塾長となりました。就任当時はリーマンショック直後で、創立150周年記念事業や奨学金の原資としていた多額の運用資金は含み損状態でした。そのため、それまでの拡大路線を切り替え、投資や事業を圧縮する一方で金融資産の減損処理も行いました。慶應を後世に持続可能な形で残すためにやや荒療治を行い、就任1期目でかなり財政は回復させることができました。2期目は、患者さんや教職員の安全と医療技術の進歩に対応するため、老朽化した慶應病院を建て直すなど、必要な事業投資も実行し、また、これまで定めがなかった塾長



安倍晋三総理（当時／右）に社会保障制度改革国民会議の報告書を提出する清家会長（2013年8月6日）

良かったかどうかはわかりません（笑）。  
**数式と人間臭さをつなげる労働経済学**  
**進藤** 清家さんが慶應義塾大学の経済学部に入学されたときは学園紛争も終わり、学業に集中できる時期だったと思います。3年生になって、労働経済学者で内閣府特命顧問も務められた島田晴雄先生のゼミに入られましたね。  
**清家** もともと数学好きなので、数式による経済学の授業は楽しめたね。ゼミを選ぶときは、当時の人気教授のゼミはあえて避け、「アメリカから帰国し

例えば、日本企業の特徴だった年功賃金、終身雇用は必ずしも経済合理性にかなったものではないと言われていましたが、ベッカー理論では年功賃金はとても合理的です。企業内で人を育てる訓練コストを、労働者にも負担してもらえば最初は賃金が安く、能力が高まったら収益を企業と労働者が分け合う。それはコストを負担してのちにリターンを取る投資行動のため、長期雇用がなければ成り立ちません。年功賃金と終身雇用はまさに経済理論に合致するわけです。  
**進藤** 企業の人的資本投資という点で、90年代に増えた企業からの海外留学（MBAなど）も分析の

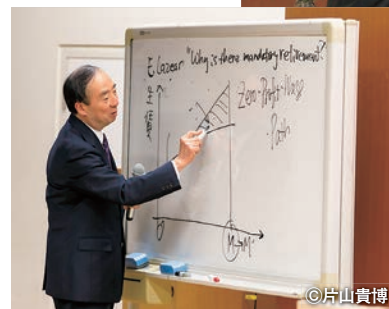
たばかりで、応募者が少なそうだ」という友人の誘いで島田先生のゼミに一期生として入りました。  
**進藤** そうした経緯もあって労働経済学を専攻されました。魅力や面白さはどこにあるのでしょうか。  
**清家** 理論経済学は純粋な数式の世界ですが、労働経済学は経済学のなかでも一番人間臭い。そこに魅かれて自然にのめり込みました。経済学的に教育や訓練を分析した「人的資本理論」の第一人者として、1992年にノーベル経済学賞を受賞したゲーリー・ベッカーの論文を読み、人が働くこととか家庭を築くことなども経済分析の対象になる（家族の経済学）、いわばアカデミックな数式と、どろどろした人間の世界がつながることに大変興味を持ちました。



大学助教授時代。ゼミの1期生と



卒業式で学生に卒業証書を授与する清家塾長



慶應義塾退任記念講義

任期の上限を定め、2期8年務めて退任しました。これまでも華々しい時代の塾長と地固めの時代の塾長がありますが、私は典型的な後者でした。

**進藤** 塾長として、例えば、福澤諭吉の「天は人の上に人を造らず、人の下に人を造らず」や、小泉信三の「練習は不可能を可能にす」など、慶應の理念や魂の継承も意識されましたか。

**清家** 福澤諭吉信奉者だったわけではありませんが、日本の計量経済学の先駆者である小尾恵一郎先生から『文明論之概略』をすすめられて読み、惹きつけられました。もちろん『学問のすすめ』も素晴らしいですが、『文明論之概略』は、福澤の思想を最も凝縮したものだと思います。物事を絶対視せず、軽重、大小、善悪などすべてのものは相対的に考えるべき、しかもそれは、それぞれの与えられた条件のもとで相対的な関係が変わってくる、というエッセンスは経済学者にもすっきり入ります。

**進藤** 同著作が書かれた明治維新後は、廃藩置県で殿様が知事に置き変わり、侍は禄を失いました。ただそれは殿様や侍が絶対悪だからではなく、世界の列強がアジアに進出してくる状況下で日本の独立を守るためには、藩を廃止して集権的な国家をつくるのがより良いからだという、相対的な判断に基づくものでしたね。

**清家** そうです。また、人が持つべき能力で一番大切なのは「公智」だと書いています。智と徳が向上して文明は発達するとして、さらに智と徳を私のそれと公のそれとに分けた。私智と私徳も大切だが、より大切なのは「公智」と「公徳」で、とりわけ「公智」は時々の状況に応じて相対的により大切なものを選び取っていく智で、最も大切だと言っています。

これはトレードオフのなかで最適解を選択する経済学や経営の視点に通じます。

## 大学は変化への対応力を磨く学び舎

**進藤** 次に、大学教育のあり方についてお話を伺いたいと思います。私が学生のころは学園紛争の時代で、当時の雰囲気もあり、経済学もまず自らの価値観を定めて、その上で知識や理論的なスキルを学びました。私が古いのかもしれません。今の大学生はAIやDXもあつて学問を機能的にとらえ、前段となるべき社会を見る、現実を評価する価値観を重視していないと思うときがあります。これも異なる時代背景での相対的なものですかね。

**清家** 最近の学生はよく授業に出てしっかりとノートなども取る。質問も授業内容の理解を深めるようにするための確認が中心です。しかし大きな変化の時代は、知識や技術も比較的早く時代遅れになることもあるので、もう少し自分でもを考える習慣をつけたほうがよいとも思いますね。何が問題なのかを見きわめて、それを説明し得る論理を考え、その妥当性を確かめて、正しければその論理に基づいて問題を解決する、いわば変化への対応力を磨く必要があると思います。

**進藤** まだ誰も答えを見つけていない問題に対して理論仮説をつくり、経済学であればデータから検証し、あるいは自然科学であれば実験などで検証して結論を導くといった方法論が重要です。また問題を指摘し、その解決のために周りを糾合して説得する力も必要で、大学教育の意味はそこにあると思うんです。企業経営も結局は大学で学んだことがベースとな

大学や旧制中学に進学できる優秀な子も、裕福でない場合は高等小学校を卒業してそうした企業に就職するケースも多かったので、当時の八幡製鉄をはじめ、造船などの重化学工業企業はそうした少年たちを養成工とし、技術・技能の養成だけでなく、数学や英語など旧制中学で教えるような学校を企業のなかにつくり教育しました。ものすごいコストです。このため日本では年功賃金、終身雇用が出てきたと尾高先生は分析されています。そういう意味で日本企業はもともと企業内で人を育て、能力を形成する伝統がありました。人材を大切にする文化は日本企業の強みだと思っています。

**進藤** 上司の仕事は部下の育成だとする考え方は今もなくなっていないですね。ただその一方で、現在は即戦力となるジョブ型採用の是非が議論されています。私自身はジョブ型採用について、例えば法務部門や博士課程を経た技術者では一部あるかもしれませんが、新卒一括採用が大切だと考えています。どのように思われますか。

**清家** まずジョブ型という用語の使い方ですが、私も、ジョブ型雇用という概念を日本で最初に普及させた濱口桂一郎氏も指摘しているように、日本ではジョブ型という言葉は必ずしも正しく使われていないようです。各企業の定めた職務記述書に従って仕事する人を採用するのがジョブ型雇用で、賃金も人ではなくジョブによって決まります。これを新しい概念のように言う日本の議論に少し誤解もあるようです。「ジョブ型採用で能力成果主義」といった言い方などは、ジョブ型はもともとその仕事ができる人を採用し、人の能力や成果を評価するものではありませんからおかしいわけです。



慶應義塾大学病院・新病院棟



ロボット支援手術にも対応するハイブリッド手術室

©慶應義塾広報室



慶應義塾福澤研究センター 所蔵

1875年（明治8年）に刊行された『文明論之概略』（全6巻10章）。現代語訳された書籍が今も読み継がれている



日本製鉄の社員教育研修（新任課長研修）

**進藤** ジョブに見合った人を採用するので、ジョブの内容が変わらない限り昇給はなく、極端に言えば人の成長は期待しないということになりますね。

**清家** そうです。そういう意味では人間の成長を無視した固定的な概念です。能力を持つ人材をこれから企業内で育てるのが難しいIT系などでは、ジョブ型採用が適している仕事もあると思いますが、労働経済学の研究者の立場で考えると、今のような社会環境変化のなかでいわゆる「知価」、つまりものを考える力が求められる時代に、固定的なジョブ型で大丈夫なのかとも思います。

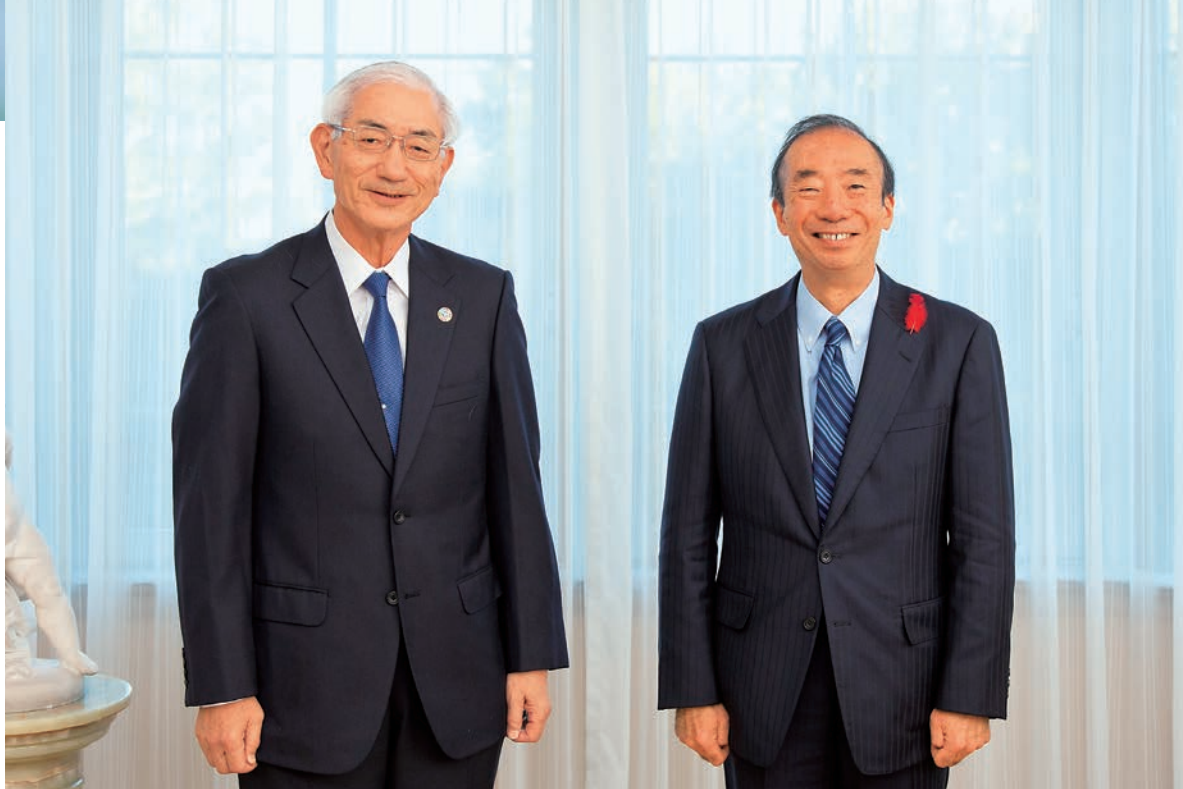
**進藤** 昔の入社時にジョブ型と言われたら私は採用されていないかっと思います（笑）。日本製鉄では、ポテンシャルを持つ新卒を採用して、自社で人材を育成する企業文化が根付いています。

るわけですから、学生時代を通して、まず自分の人生観や価値観をしっかり持たなければなりませんね。**清家** 卒業論文を書くことなどで誰も答えを見つけていない問題に答えを見つけるプロセスを踏むことが、社会人としてもを考える力を身につけるのはとても大切です。慶應義塾大学工学部の前身である藤原工業大学の初代工学部長に就任した谷村豊太郎は、すぐに役立つエンジニアを育ててほしいとする周囲の声に「すぐに役立つ人間は、すぐ役に立たなくなる人間でもあるので、しっかりと基礎的なものを教えたい」と異議を唱え、最終的に周囲を説得しました。変化への対応力が求められる社会のリーダーを育てるには、知識・ノウハウとともに、系統立てて論理的、実証的なものを考える能力を身につける教育が大切だと思います。

## 自前の人材育成が日本企業の強み

**進藤** 一方、企業の人材育成については、私自身、社会人生活の前半、人事・総務部門の仕事が中心で、人間が潜在的に持つ能力を開発して引き出す観点から、人材育成や人事管理のあり方を長年考えてきました。先ほどお話に出たベッカーの人的資本投資は言い換えると、教育すれば人材（ヒューマンリソース）として限界生産力（能力）が上がってくるということだと思いますが、労働経済学の観点からいかにあるべきだとお考えですか。

**清家** 一橋大学の名誉教授である尾高煌之助先生の素晴らしい研究があります。戦前、日本が海外から導入した技術は借りてきた技術と呼ばれました。その技術を使いこなせる人材は企業外にいないため、各社自前で育てなければなりませんでした。



**清家** 新卒一括採用のおかげで、世界各国と比較して日本の若者の失業率はダントツに低い。欧州などでは学校を卒業してから職探しをするので統計上定義的にその間失業者になります。もう一つ、ジョブ型採用では、ジョブ遂行能力のある人が優先採用され、未経験の学生は後回しになるのでその意味でも失業しやすくなります。若者の失業は大きな社会問題となりますし、若者が経験を積めず能力形成できないと経済のパフォーマンスも落とすことになります。

## 新しい資本主義を標榜する日本の行方

**進藤** 近年の労働環境の変化として、リモートワークやIT活用によるDX化など、新しい仕事のやり方、働き方が定着しつつあります。ただ最近、経団連でリモートワークの功罪を議論するなかでも初対面のコミュニケーションや営業の新規開拓、組織内の一体感醸成などの課題も出ており、対面（フェイス・トゥ・フェイス）のメリットが改めて見直されています。清家さんはどのように感じられていますか。

**清家** 大学の場合、大教室の授業は普段大人しい学生も気軽にチャットで質問できるなどリモートも良いと思いますが、各人の成長を知る必要があるゼミなどは対面でやらないとだめですね。また、オフイシャルな会議前後での対面による意見交換も案外大切だったりしますね。

**進藤** 要は使い分けの問題でバランスが大事ですね。これもコロナ禍で得た教訓だと思います。感染の見通しが不透明ながらも今ひと思つたところで、リモートによる効率化やコミュニケーションの課題も含め、

次の働き方をどのようにしていくのかを考えなければなりません。

一方、社会経済全体を見ると、2021年10月に就任した岸田文雄総理が「新しい資本主義」を提唱し、経団連もステークホルダー型の資本主義を前提に、「三方よし」の企業経営による「新成長戦略」を打ち出しました。私はアメリカやイギリスを中心とする新自由主義の流れが一巡して、日本もこうした動きになってきたように思いますが、まず取り組むべきなのは分断や所得格差、ダイバーシティ、海外労働力など諸問題の解決です。今の日本社会に対する認識と今後の方向性について、清家さんのご意見をお聞かせください。

**清家** 近年の過度な市場原理主義的なものを是正する動きと軸を一新にした岸田総理の新しい資本主義は、時宜を得たものだと思います。言われるとおり成長と分配は両方大切です。分配がもたらす成長は、日本の戦後経済史で見ても、高度経済成長期は毎年の賃上げにより消費が喚起され、それが次の成長を生みさらなる賃上げにつながる、デイマンドサイドからの成長エンジンによる分配と成長の好循環がありました。またサプライサイドでも、団塊世代の人たちが次々と労働市場に入ってきて、それが人口ボーナスと言われ、成長のエンジンになった。成長のエンジンはサプライサイドとデイマンドサイドの両方にあつたわけです。

## 日本企業のロールモデルとなる鉄鋼業

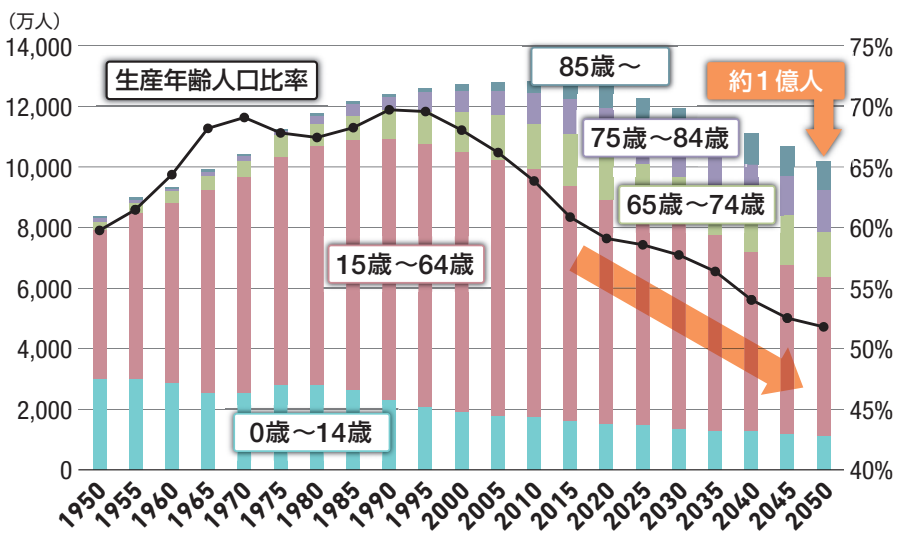
**進藤** 最後に鉄鋼業についてお話をさせていただきたいと思っています。この約10年間で合理化、業界再編が進み、かつて5〜6社あつた高炉メーカーは現在3社です。こうした再編を経て現在日本製鉄では、雇用を維持する前提で国内の生産設備構造の効率化に取り組んでいます。それとあわせて海外ではジョイントベンチャー方式で進出し、先ほどのお話にもあつたサプライサイドの労働力という点では、国内の減少に対して海外の労働力を活用するののも一つの解決策だと考えています。

また世界的な課題となつているカーボンニュートラルについては、鉄鉱石（酸化鉄）を石炭（カーボン）で還元溶融する際にCO<sub>2</sub>が発生する製鉄プロセスにおいて、還元時に水しか生成しない水素を石炭の代わりに一部代替使用する高炉水素還元製鉄の実現を目指しています。水素還元は吸熱反応なので温度が下がり、鉄鉱石が溶融されずに固まりやすいなどの課題はありますが、解決に向けて技術開発に取り組んでいるところです。

もう一つのアプローチは大型電炉の開発です。還元済みのスクラップを溶かして鉄鋼製品を再生産することでCO<sub>2</sub>の発生量を抑える。一部の不純物が除去しきれないという品質課題はありますが、そこも技術開発でハードルを越えたいと思います。そして3つ目は、水素を使い鉄鉱石をシャフト炉で100%直接還元する技術の開発で、還元後の鉄を高炉や電炉に入れることでCO<sub>2</sub>排出を削減する。これも温度低下など大きな技術の課題があります。

**将来人口の予測**

- 2050年に日本の人口は約1億人まで減少する見込み。
- 今後、生産年齢人口比率の減少が加速。



(出所) 国立社会保障・人口問題研究所「日本の将来推計人口（平成29年推計）」、総務省「人口推計（平成28年）」より経済産業省作成

生産年齢人口とは、生産活動の中心にいる人口層（15歳以上65歳未満）のこと。このうち、労働の意思と能力を持っている人口を労働力人口と呼ぶ。

**進藤** サプライサイドで見ると、技術革新による生産性の向上もありましたね。それが賃上げに結びつき、内需を拡大させて経済が成長した。しかも単に賃金が増えるだけでなく、人口ボーナスで賃金をもらう人が増え、さらに成長を促しました。

**清家** そう考えると、分配を増やしてデイマンドサイドからの成長を促すことに加えて、今成長エンジンが少し弱まっているサプライサイドでの技術革新などによる一人当たりの付加価値生産性の向上も必要です。また今後、人口がさらに減って今6700万人

この3つが世界鉄鋼業の技術開発の潮流で、現在は中国と欧州、日本がしのぎを削っています。そうした情勢もあり日本製鉄も全力でこれら技術開発に取り組んでいるところです。経営面で見ると、経営統合や生産設備構造改革の効果などにより、今年度はV字回復の見込みです。最後に、大変厚かましいのですが、こうした日本製鉄と鉄鋼業を激励していたければありがたいと思います。

**清家** 当時の八幡製鉄の株を持っていた父は、長い人類史で見て今もまだ鉄器時代で、建築の材料はもちろん鉄はあらゆる器の基本素材だと言っていました。世界各国が製鉄業を自前で持ち自ら鉄を生産したい理由の一つはそこにあると思います。日本もあらゆるストラクチャーを構成する鉄を国内でつくれなくなったら大変です。グローバル化も大切ですが、同時に日本国内で品質の良い鉄をつくる企業の存在は、国民経済にとって不可欠でしょう。

また、日本製鉄をはじめとする日本の鉄鋼業は、人材育成に熱心でまた得意としていると思います。労働経済学者として、良い仕事とは、仕事を通じて職業人・人間として成長できる仕事だと私は信じています。今後も日本を代表するリーディングカンパニーとして、人を育てる企業文化を守り、そして日本企業のロールモデル（模範）であり続けてほしいですね。

**進藤** 私自身の50年の会社生活を振り返っても、雇用を維持し、人を育てるのは日本製鉄の社是だと思います。知識や語学力といったスキルを磨かせることに加え、その基となるアティチュード（態度）、ものの考え方や知的態度を持つ人材を組織集団として大切に育てていきたいと思っています。本日は幅広いお話と、温かいエールをいただきありがとうございます。