

リーダーの為の研究誌

産政研

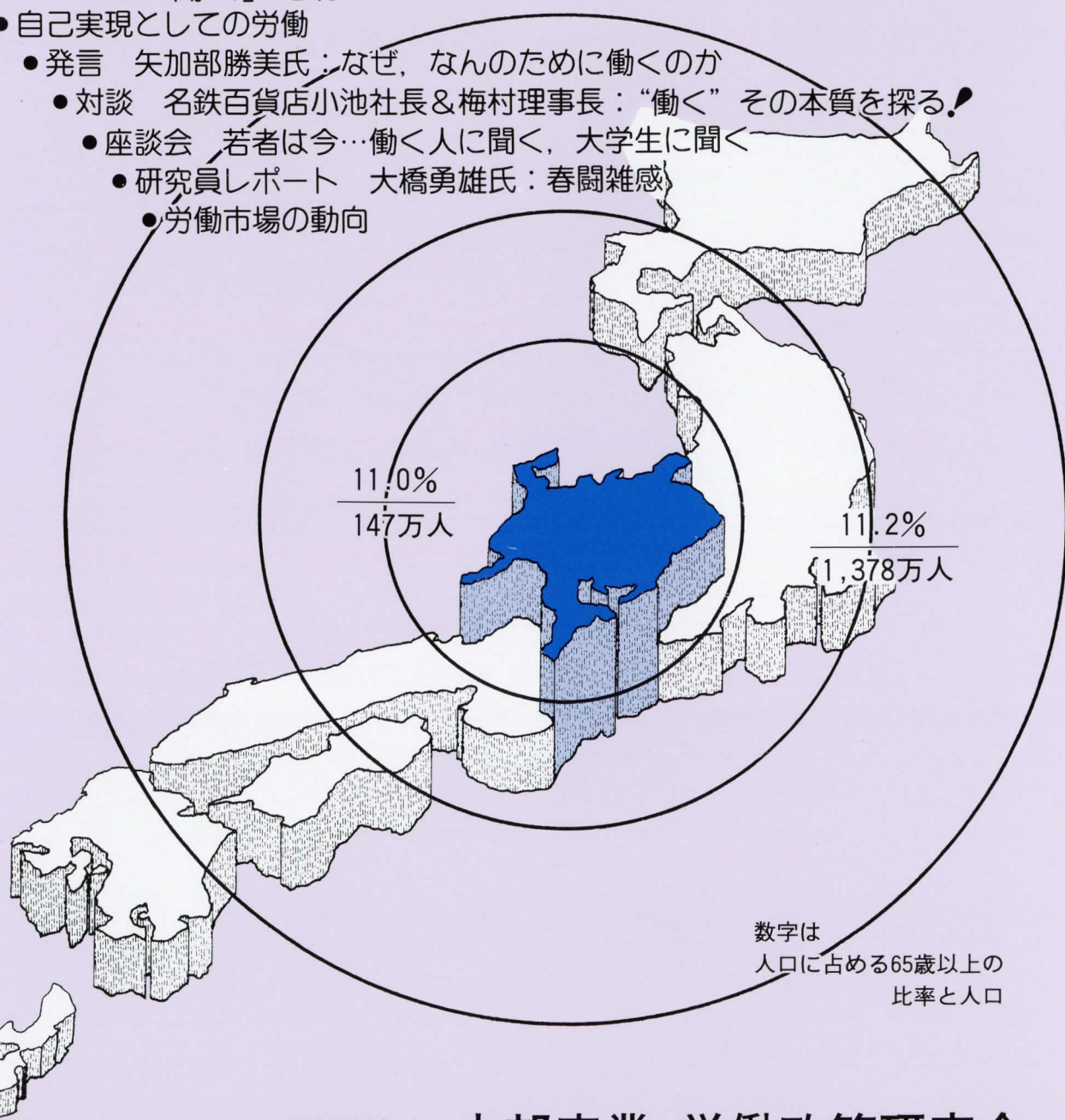
1990

No.6

PRINTEMPS

本号の基調「働く」とは

- 自己実現としての労働
- 発言 矢加部勝美氏：なぜ、なんのために働くのか
- 対談 名鉄百貨店小池社長&梅村理事長：“働く”その本質を探る！
- 座談会 若者は今…働く人に聞く、大学生に聞く
- 研究員レポート 大橋勇雄氏：春闘雑感
- 労働市場の動向



財団法人 中部産業・労働政策研究会

表紙の数字

65歳以上の人口比率と人口

— 昭和60年国勢調査を基準人口とした昭和63年10月1日現在の推計人口より —
 現在時点の65歳以上人口は、日本全体で1,378万人その比率は11.2％である。厚生省の推計によると、30年後の平成30年頃には、23.6％になると見込まれている。国民負担率、公的年金制度の見直しなどは、こうした長期の見通しに立ったものである。

中部6県の平均では、全国値とほぼ同じ11.0％であるが、愛知県は、9.1％と低く、それだけに早い段階での対応が効を奏すると言える。

なお、細部については、下記表である

中部6県

	総人口	うち65歳以上	比率
愛知県	659万人	60万人	9.1%
岐阜県	205	24	11.8
三重県	177	22	12.7
石川県	115	15	13.0
富山県	112	15	14.0
福井県	82	11	13.7
中部6県	1,350	147	11.0

他の主な都道府県

	総人口	うち65歳以上	比率
東京都	1,189万人	118万人	9.9%
神奈川県	775	64	8.3
大阪府	875	78	9.0
兵庫県	535	59	11.2
北海道	566	61	10.9
福岡県	477	55	11.6
全国	12,278	1,378	11.2

千人以下は切り捨ててある。

巻頭言	「自己実現としての労働」	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	「なぜ，なんのために働くのか — 新しい価値観を求めて —」	矢加部勝美氏 …… P. 4
対 談	「“働く” その本質を探る」	小池 澄氏&梅村 理事長 …… P. 6
座談会	「若者は今…」働く男女 6 人に聞く ……………	P.15
	学生（大学生）に聞く ……………	P.24
研究員レポート	「春闘雑感」	大橋 勇雄氏 …… P.26
データ	「労働市場の動向」 ……………	P.30
講演要旨Ⅰ	「幅広い専門性—ホワイトカラーの人事問題—」	小池 和男氏 …… P.38
講演要旨Ⅱ	「トヨタ自動車の人事諸制度の改革」	伊地知舜一郎氏 …… P.40
講演要旨Ⅲ	「これぞ男の生きざま」	童門 冬二氏 …… P.42
産政研だより	’90年 2 月 1 日～4 月末までの主な活動 ……………	P.43



自己実現としての労働

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

経済の好調が続くなかで、産業界は労働をめぐる問題で揺れ動いている。日本の企業は、これまで高齢化や人手不足それにパートや派遣労働者の増加による就業構造の変化など、多くの労働をめぐる環境の変化に対応してきた。そして今、『何んのために働くのか』という人間と労働の関係が根本的に問われるという新しい潮流への対応に揺れ動いている。

80年代は、仕事がすべてという勤労者の規範がゆるみ、消費や余暇を楽しもうとする風潮が一段と高まった時代といえる。そして、製造業を何んとなく疎んじる傾向や、若者の『モノ造り』の現場からの離脱といった現象が生れた。そういう中で象徴的にクローズアップされたのが、例えば理工系学生の『製造業ばなれ』と称される現象や、3Kをきらう若者の『企業選び』現象である。しかし、こうしたことは単に若者に限った現象にとどまらないことを考える必要がある。というのも、こうした現象は日本人の働きすぎ論や国際化による経済構造の変化によって、生れたというだけではなく、日本人のもつ欲求の変化による新しい行動様式の芽生えと考えるからである。

人間のもつ欲求の変化は、米国の心理学者マズローの唱えた『欲求階層説』にまつまでもない。戦後、日本の発展を支えてきた大衆の中心となった欲求は、『生理的欲求』～『安全欲求』である。つまりなんといっても『メ

シのためである』という実感であった。生活の安定を求め、飢餓の不安から脱却することが働くということの生活実感の中心にあったといえる。それが高度成長によって豊かな時代が到来し、物質的なゆとりができて飢餓の心配がなくなり『自尊欲求、社会的欲求、人間関係を求める自由と独立の欲求』が頭をもち上げてきたということである。例えば、自分が正当に評価をされているか、公平に扱われているか、役割をはたしているという自覚がもてるかということを考え始めたということである。

最近若者の行動が議論を呼び『新人類』などといわれているが、若者にはこうした生理的欲求、安全欲求を強く求めるという過去の経験がないのでこの特徴が大きくでているということである。これは日本人全体が、多かれ少なかれ、こうした欲求をもつ『新人間』になったということである。

このことは、政治の分野において『生産者側の論理』から『生活者側の論理で』という主張の高まりや、選挙における新しい動きからも伺える。労使間の交渉においても『生活の中で労働を考える』という議論に移っている。

そして、『会社が良くなれば自分達も良くなる』という『会社人間』の平均像が大きく減退を示していることも否めない。今までは長時間労働や終身雇用といった日本の経営の中で、減私奉公という考え方にどっぷりとつ

かってきたが『仕事も余暇も』ということを考え始めたということである。

人間は一生を通じて自分自身の潜在力を実現したいという本能的な欲求を持っている。この自分の素質や可能性を十分に伸ばしていかうとする過程が自己実現といえる。90年代は、消費生活も成熟期を迎え仕事に臨む姿勢も、生活の糧を稼ぐことから自己の能力を開発することに視点が移り、自らを知的に鍛えて個性を表現することに主張が移る。自己実現欲求が一段と強まる時代といえる。

新しい潮流は、仕事を自己実現という形で考え始めたということである。仕事を通して自己実現ができればすばらしいことである。働くことを自己実現として考えるとき、労働は苦痛ではなく価値を創造するものとしてとらえることができる。そして、労働が幸福の手段ではなく、労働そのものが幸福であることを可能にする理想の勤労観をつくりあげることになる。

すでに多くの企業は、こうした潮流を見えて魅力ある企業づくり、いきいきと働ける企業風土の構築にむけて取り組んでいるが、働く喜びを与えるようなシステムをつくる必要がある。そのためには、人間が自分でモノをつくり、創造し、働き、そこに自分の存在を感じるという本質的な理解が経営に求められる。そして、それらを可能にする仕組みが経営の中に用意されなければならない。

こうした企業文化（ノウハウ）、モラルを備えた企業が魅力ある企業となり、伸びていくことになる。

また、経営には、心の結びつきが必要である。そうでないと企業理念を実現することも、文化やモラルも生れてこない。企業が『元気みなぎるヤル気集団』としてパワーを発揮するためには、そこに暖かみのある人間関係、コミュニケーションが存在しなければ

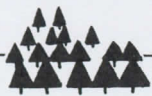
ならない。

日本の企業は、戦後『企業は人間の集団』として出発し、人間尊重を基本とした経営をおこなってきた。そして『経営者も従業員も一体感をもって、仕事をする経営システム』をつくり上げ、これが日本的経営の『強み、良さ』として経済発展の原動力となってきた。しかしながら経済の高度化・ソフト化が進むなかで、技術革新によるシステムの高度化、効率化が一段と進められ、否応なく人より組織やシステムが優先されるようになったことは否めない。労働条件の改善や厚生施設・職場環境の改善など『安定』という面と、人事制度や組織変更などの『革新』には気を配ってきたが『参加と自由』という、言ってみれば人間関係、コミュニケーションという面での配慮が欠けていたということである。

今日求められているものは、日本的経営の長所と短所をふまえた新しい企業文化、モラルの再構築である。こうした問題は、様々な前向きな営みのなかで現われては消え、やがて人びとの意識と共に定着するものである。それだけに、人間関係、コミュニケーションの新しい在り方へのアプローチが大きなポイントになるといえる。

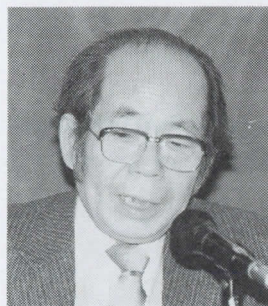
日本の企業は、戦後の労使紛争のとき会社を再建するためには従業員の理解と信頼が必要だとして、それこそ大変な努力とエネルギーを注いできた。今、経済の調子が良いときに、同じ本質の環境危機を迎えているといえる。豊かな時代であるからこそ、原点にかえて再構築するということでない、真に魅力のある新しい日本的経営の実現はむつかしい。

自己実現としての労働を可能にすることは、より人間本位の企業像を追求することでもある。



なぜ、なんのために働くのか

— 新しい価値観を求めて —



日本ILO協会理事

矢加部 勝 美

これから働くことの意義やそのあり方を考える上では、労働時間短縮の進展と労働力需給の逼迫という二つのファクターとの関連を、重視しないわけにはいかない。

労働団体の連合は、1993年に年間総実労働時間を、1,800時間とすることを目標にし、政府も労働省も1987年の新「前川レポート」以来、ほぼ同様の計画を掲げているのは、周知の通りである。89年平均でわが国の年間総実労働時間は、2,088時間だから、上記の達成時期には問題があるにしても、最近の時流は確かに変化を示し始めている。昨年の時短元年に続いて、本年が時短2年となることも、疑う余地はなかろう。

その半面、第二次海部内閣の経済見通しても、89年度に1.8%の伸びを示した労働力人口は、90年度に1.0%へダウンするように、労働力の方はこんご中長期的にも、不足基調が続くと見られている。通産省が2000年にソフト開発技術者だけで、97万人の不足を予想しているのも、根拠のないことではない。現在の1.3倍に達した有効求人倍率にしても、けっして一時的なものではないのである。

そういう中で象徴的にクローズ・アップさ

れたのが、例えば理工科系大学卒の「製造業離れ」と称される現象であった。このままでは、製造業のメーカー各業界と金融・保険・証券など第三次産業との、求人合戦をめぐる対立は、エスカレートの一途を辿りかねない。これに90年の春季生活闘争で公然化したごとく、相対的に低い製造業の賃金格差などが絡んでいるのは、その通りである。だが、問題は単にそれだけにとどまらないことも、考える必要があろう。

というのも、「モノ作り」の製造業は、多年、わが国経済発展の基礎をなした基幹産業だからである。その製造業の職場における肉体的・精神的な「労働」こそが、多年にわたって「働く」ことの意義や動機づけに、サンプル的な役割を果してきている。従って製造業離れの風潮には、これに対する批判が、内包されていないはずはない。同時に、そういう不満が非製造業指向をよぎなくしたとしても、これまた過渡的な動きと言えなくはなかろう。非製造業といえども、「働く」ことの新しい価値観や先取的な勤労観を、まだ確立していないのは明白なのである。

西独と日本では、年間500時間（総実労働

時間)の労働時間の格差が介在するが、一般に、欧米先進国では、「余暇を楽しむ」ために「仕事をする」ので、時短が促進された傾向は指摘できる。それなら、わが国における理工科系大学卒の製造業離れも、これと同様の意識変化を示唆する兆候かと言えば、そうは割りきりにくい。

仮にそういう一面がなくはないとしても、本来は「仕事も、余暇も」の両立をめざす均衡感覚が、最も望ましいと思われる。それにわが国の場合は「なんのために働くのか」と問われて、「余暇を楽しむため」と答える人たちが、多数を占めるとは、今後も考えにくいのである。その半面、製造業の生産現場とメーカー企業の末端まで浸透していたような、つまりは「会社のために働く」という「会社人間」の平均像は、かなり減退を示していることも否めない。

現在、最も目立つ団塊の世代とそれより若い層を含め、わが国では、「勤勉」に「働く」ことの価値観まで、崩壊はしていないのである。しかし、なんのため、だれのために、そうでなければならないのかとなると、この自問自答に際し、働く人たちが自身が、動揺を生じていると思わざるをえない。言いかえると、働くことの目的について、究極の答えが出せないということであり、そこに禍根が見出されるのである。

働く目的を「会社のため」でなく、「自分のため」と変更したところで、それで適確な答えにはならない。自分の仕事を、社会的に「有意義」なものと意識できない限り、新しい価値観は生まれないのである。これまた「仕事も余暇も」と胸を張れるような、条件の整備を前提にしているのは、当然のことだ

ろう。しかも、働く人たちの最大多数がサラリーマン、OL、パートタイマーなどである以上、これはその雇用主たる企業が、自らの社会的使命と責任を、痛感することなしに達成できる課題ではない。

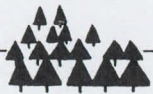
従業員の勤勉性と貢献度の高い仕事ぶりに支えられて、日本経済は世界に冠たる発展をなし遂げた。しかし、日本は、なにをもって世界に寄与しようとしているのか、各国が疑問を隠そうとはしていない。これと同じことが、日本の労働とそのあり方についても、言えるのである。

私たちは世界から孤立するわけにはいかない。日常の仕事が大小を問わず、国際的な評価に耐えるものであり、十分に自信を抱けるようになるためにも、今や思いきった脱皮を迫られている。それは90年代にふさわしく、働くための新しい社会環境を創り出すことと、けっして無関係ではなからう。

【(財)中部産政研 顧問】

筆者略歴……矢加部勝美(やかべ かつみ)

関西学院大(社会学)卒。毎日新聞記者(昭13)となり、戦後、労働問題を担当。労働評論家(昭26)に転じ、現在に至る。此間、東海大学教授、日本工業新聞論説委員などを兼ね、現在も日本労働ペンクラブ代表、日本労働研究所長、日本ILO協会理事。



対談……………

“働く” その本質を探る!!



名鉄百貨店社長
小池 澄氏



梅村理事長

現在の世相は、労働時間短縮方向での労働時間と自由時間・余暇の増加、単純労働、3K（きつい、きたない、危険）を嫌う風潮の中で、本来「働く」ということはどういうことか原点に立ち返って考えてみる必要がある気がします。そこで名鉄百貨店にお訪ねして小池社長と梅村理事長に“働く”というテーマで対談してもらった。

—— 小池 澄氏（こいけ きよし） ——

昭和21年 京都帝国大学 法学部 卒業

同 年 名古屋鉄道株式会社入社

41年 同社取締役、46年 常務取締役、49年 専務取締役、53年 取締役副社長を経て、54年 名鉄百貨店取締役社長に就任し現在に至る。

現在、愛知労働基準協会副会長，中部生産性本部理事，愛知県経営者協会常任理事，日本百貨店協会常任理事，愛知県地方労働委員会委員，愛知県都市計画地方審議会委員，名古屋商工会議所常議員などに就任され，幅広い分野でご活躍中。

働くことは人生そのもの、—— 梅村

小池 “報恩”の気持からくる人間の本来的な行為

(司会) まず働くということはどういうことか、ということについてお聞かせいただければと思います。

【小池】 働くということね。日常ご飯を食べるように無意識で働いているから、その原点をあまり考えたことがないですね。

【梅村】 本当にそうですね。働くことが人生そのもので、一種のくせになっているわけですね。

だけど、一時期外国からいろんな考えが入ってきました。おそらくキリスト教か何か、宗教の影響でしょうが。

【小池】 要するに、人間にとって、額に汗して、魂を打ち込んで働くということが、人間本来の真理なんです。働くことに喜びを感じ、働くことが人生にとっての喜びというのは、働くことが洋の東西を問わず、真理だと思うんですね。ただ、疎外原因がありますね。例えば、宗教面ではキリスト教ではアダムとイブが禁断の木の実を食べて、そしてエデンの楽園を追放された、要するに、秩序を破ったわけで、そして戒めとして労働を強制されたということであるから、キリスト教では労働というのは苦痛だというふうに感じられるわけです。これがキリスト教の本来の思想だろうと思うわけです。ただ、いろいろ文献を見てみるとキリスト教のなかでも新教つまりプロテスタントの方はそうではなくて、労働することは神に奉仕する最善の道だという思想もあるわけです。それがマックスウェーバーというイギリスの経済学者によっ

て経済改革に取り入れられて、そして労働は美德だという思想も流れておるわけです。

また、体制の違う社会主義の国では、中国でもソ連でも東欧でも計画経済ですから労働がノルマになるわけです。東洋は農耕民族であるし、しかも日本は稲作農民です。ですから働くこと自体がもうすでに人生であったわけです。昔から日本では田植えをして、稲を育てて、稲が育ったら、稲を刈ってその稲の残りでわらじを編んだりするという、大和民族の伝統があるわけです。やはりその働く、勤労というのは貴いものだという思想が脈々として流れているわけです。ただ、いろいろな思想だとか、哲学によって歪められてきておりますけれども、やはり私は働くということが人生そのものであり、それが喜びに通ずるんだろうと思います。

【梅村】 だから、私は世の中のすべてのことは人間が幸せになるためにあるんだと思っています。モノを売るのも、自動車を造ることも、郵便局の仕事もすべて人間が幸せになるために必要なことで、これを皆んなが分担してやっている。そういう考え方をすれば、働くということの原点は、やはり人生そのものであるということになるでしょうね。そういうなかで、お互いに人生を充実したものにしていくなかで、やりがいのある仕事がしたいとか、もっと収入を得たい。皆んなから評価をされたいとか、認められる人間になりたいということで勉強したり、努力をするわけです。会社で働くのも高い賃金を得たいとい

うだけではない、よりよい産業人でありたいという気持ちがあって頑張っているわけですよね。

何のために働くのか

——報恩・自己実現——

【小池】 何のために働くかと問われた場合、私はそれは食べるために働くとか、生活のために働くというのも一つの真理であると思います。しかし、究極には人間というのは完全に一人だけでは生きていけなく、絶海の孤島で生活していたら1年ともたないと思います。人間社会はいろんな人の恩恵を受けて、生活しているわけですから、その恩恵を受けた人に恩を返す、これは仏教思想になるかも知れませんが、報恩の気持ちが働く目的だろうと思うんです。例えば、御飯を食べる。食べるためにはお米を作るお百姓さんがおり、茶碗は茶碗を作るメーカーがあり、それに携わる従業員がいる。そのおかげで御飯も食べられるわけです。だからそういう人に恩を返すために我々は働いているわけです。我々は社会人、サラリーマンとして働いて、そしてお金をとってそのお金でこういうものを買って、そのみなさん方に恩を返すということに通ずると思うんです。

（司会） ご参考までに若い人に労働省が「仕事に関する考え方」を聞きました（P15）。その結果一番多いのが生活維持のため37.0%、次が生活充実のため35.5%、生きがい実現のため12.6%、社会人としての義務であるが11.7%あるわけです。そこで例えば、お世話になった今の人達に働くことを通じて恩返しをするという設問があったら、どのような答えが出るでしょうか。

【小池】 それはいまの若い人には、わからんだろうね。20年ぐらい前の正月にテレビを見ていました。その当時、アナウンサーが小学校の男女生徒に一人ずつに将来何になりたいかという質問するんです。私はいまも忘れない。それが今丁度、25才か30才ぐらいのヤングの人たちです。その当時、アナウンサーが「昔は総理大臣とか、陸軍大将とかになりたいという、あなたの方のお父さんの目標があったが、おぼっちゃん、あなたは将来何になりたいと思いますか」と聞くと、その時に男生徒が何と答えたかと言うと、「私は一流企業の部長になりたい。」とこういう答えなんです。「なぜ、社長でなくて部長なのか。」とアナウンサーが聞いた。あの当時は非常に倒産が多かったから、社長になると「会社がつぶれた時に責任を負わなきゃならない。私はそれが嫌だから部長になりたい。」こういう話にまずびっくりしたのと、次に女生徒にあなたも将来何になりたいのと聞いたら、「私は未亡人になって小説家になりたい。」とこういう。「なぜだ」と聞いたら、「主人がいると面倒くさくてわずらわしい。だから、未亡人になって自分のやりたい小説を書きたい。」こういう言い方なんです。だから、我々の感覚とは全く違うわけです。頭が柔軟と言えど柔軟かも知れませんが、そういう人達が現在のいまおっしゃったように25才から30才代のヤングの人達だから当然こういう答えが私は出てくるのも不思議はないと思うんです。

【梅村】 さっき社長がおっしゃったように、何のために働いているかと聞かれたら、「そうですね、飯を食べることですよ」と、あまり真剣にみんな考えていないですね。

【小池】 そりゃあ、生計を維持とか、生活の充実とかが大きなウェイトになって来ると思います。これは全く否定はできません。確かにこれはあると思います。

【梅村】 これをさらに掘り下げていくと、例えば、会社に早く出勤して頑張って上から認められて昇格したいとか、やはり給料もたくさんもらいたいとか。それは何かと言ったら、家庭でいい生活がしたいとか、親父としての役割を果たしたいとか、社会に認められる人間になりたい何かそういうのがついて回っているわけだから、単純な生活のためというだけではちょっと不完全なような気がします。仕事を一生懸命に頑張る、働きがい、生きがいを感じ報恩の気持ちを持った人もこの中に入っているような気がします。

(司会) 作家の童門冬二氏の本の中に、アメリカのある工場に働く千人余りの工員を対象にして行われた「なぜ働くか？」という調査のことが出ていました。

「答えを分類してまとめたら次のようになった。

1. 豊かに暮らしたい。
2. 上昇したい。
3. いい仲間が欲しい。
4. 秩序が正しく保されていること。
5. 学歴、出身、男女の別、障害の有無、やっている仕事の内容などによって、組織内で差別されたり、疎外されたり抑圧されないこと。
6. 仕事を通じてパフォーマンスができること。

いってみれば適材適所である。」

とありました。要するに、洋の東西を問わず共通していることのようにです。

【小池】 そうですね。私がもう一つ言いたいのは、根底には隣人愛というものがあって、そして、社会に御恩を返すとこれは仏教思想かも知れませんが、報恩の思想の中で原点はそのなかからいま司会者がおっしゃったようなことが出てくるだろうと思うんです。

それから働く喜びということですけども、長期入院すると一番よくわかります。私も2回ばかり入院したことがあるんです。それは3日や4日の入院だったらすぐ退院という頭が潜入感にありますから別になんとも思わない。しかし、いつ退院できるかわからないという重病になった時、病院生活を半年も1年も続けていると健康な人であれば、絶対働らきたくなるんです。だから私は働くことはイコール喜びだとそう思います。

【梅村】 やはり先程言ったように、働くことは生きている証しですね。

それから、例えば年次有給休暇の問題でも、これは与えられた権利であるという考え方だけを言うのはよくないと思う。その裏腹の事として義務、つまりこの場合は働くことがあるということをしっかり踏まえる必要があると思いますよ。権利を主張すればその裏には必ず義務もあるということ。

より良く働くための自由時間・余暇を——梅村

小池——若者の性格、良い点を知ったうえで良き伝承を

(司会) 最近の勤労観とか、意識について、働くことと自由時間の関係では自由時間を尊重する

ことが一般の傾向といわれていることに対してどうでしょう。

【小池】 自由時間を尊重するということが一般の傾向ならそれを認めていいんですけれども、やはり“働く”ことの裏は“休む”ということでしょう。休むことを自由時間と考えれば、車の両輪だと思うんです。やはり働いて休むというのが主であって、休んで働くという逆転現象はないと思います。ですから働いた結果、休みを取って自由時間を自由に使うということだと思うんです。私が一番心配しているのは、最近の若い学生はよくアルバイトやります。学費を得るためということもあるでしょうが、もう一つは自分の好きな時間にショッピングしたり、そのお金で旅行したりという自分の欲望を満たすためにアルバイトするでしょう。これは学業以外に自由時間があるなら、私はいいと思います。ただそれが習慣となって社会人となってからもそういうことだったら大きな間違いだと思います。ですから、そうならないように自己規制をしていかないと21世紀の日本は非常にむづかしい問題をかかえることになるなと私は思うんです。

【梅村】 私も働くことと自由時間というのは、「より良い労働をするために適当な余暇や自由時間が必要だ」という観点が必要で、これは日本的な発想だと思います。

【小池】 明日の労働、再生産のために休み、自由時間があるということをハッキリしておかなければいけない。

【梅村】 そうです。そういうベースが必要だと思います。それと戦後、個別教育を受けてきているものですから、わりと集団でやるということが優先されなくて、なんとなく個人の個性を活かすという風潮があるわけです。これは無視できないものだから、働く場所に

おいても、自由時間の中においてもそういう個性が活かせるようないろんな仕組みの工夫は、これから大いにやっていく必要があると思いますが、集団の中に自分を位置づけるという基本は変えるべきじゃないと思います。

若い人は“華長風月”

【小池】 最近の新人類は花鳥風月ならぬ華長風月である、というそうです。これは花と鳥と風と月すなわち天地自然の美景をもじって花は何となく華やかな、鳥は長い休暇がとれること、風は社風がよいこと、月は月給が高いこと、これが新人類の就職企業を選ぶときの4つのキーポイントだそうです。いまの新人類は豊かな時代に生れ、あまり苦勞を知らない訳ですから休むために働くんだという思想がある程度、根底に植え付けられているんだろうと思いますね。

【梅村】 それはありますね。私たちは古いからちょっと馴染めないけれども、確かにそれはあることも事実です。

【小池】 だから、いま学卒者が会社、企業を選ぶ時に賃金よりはむしろ自分の自由な時間が取れるか取れないかがまず優先しているんです。自由時間が取れないような会社にはもういくら月給が5千円や1万円高くても嫌だとかいうふうです。

（司会） そういう20才代の世代、その人達が10年、20年で段々世の中に影響力を与える地位になっていくわけです。その時に心配ないのか。或いは心配があるとしたらどういう点を心掛けたいのか、何かお感じになっておられることがありますか。



【小池】 それは心配です。長谷川慶太郎がカラオケ・麻雀・ゴルフはお辞めなさいと言っている。実際にカラオケ，マージャン，ゴルフを新人類が社会人となってもあまり好まないことは確かだろうと思うんです。いまの新人類は自分一人で自由に遊べるものを好む。例えば，スキューバダイビングだとかです。しかし，私はグループでやることを辞めてしまったら，おそらく宮崎務のような自閉症になってしまう。だから，私は新人類もそういう性格であることを知りながら，旧人類といいますか化石人間の我々がグループの中で生きるという生き方を教えていかなければ駄目です。それを徐々に教えていけばその人達は両方かみ分けて上に立った時でもやっていけるだろうと思います。それを今のままずっと延長線に持っていったら大変なことになると思います。

【梅村】 傾向としては，多少ゆり戻しというのが表われてきているような気がする。最近アメリカでも日本でも離婚率が下がっている。それから一時期は核家族だということまで全部個別化の方へ行ったけれども，最近では土地の問題も含めて，3世帯の家族が住む住宅だとか，気持ちの面でも以前に戻ってきている。急に豊かになってパァーッと色々な方向をめざしてみたがどうもそういうことだけではうまくいかないという反省が生まれてき

ている気がします。

【小池】 そうかも知れませんね。

【梅村】 買い物なんか見ても，若い時にハデな買い物をしていた人が30才ぐらいになると結構割と地味で健全な買い物の仕方をするようになる傾向があると聞いたことあるんです。だからある面では案外年とともに戻っていくのではないかと思いますね。そういう意味で先輩，経験者が勇気をもって基本をきちんと言うことが，重要ではないかと思います。遊びでも企業の外へ出てみたけれども結局一人でやっていてもコミュニケーションとか，みんなで生きているんだという部分がないと孤独には耐えられないということを含めて，企業の中の，グループ，集団にもどって来るのではないかと思います。人間というのは本来的に人間関係をどこかで求めているのではないのでしょうか。

【小池】 要するに人間生活というのはコミュニケーションとヒューマニゼーションの問題ですから，今の新人類はカラオケ，麻雀，ゴルフはやらないよということを知った上で，集団生活の中でどう生きていくかということを見せていかなきゃならないと思います。

【梅村】 そうですね，教え方は従来の教え方ではなくて，若い人にわかるような工夫をしていかないといけない。

それと，我々の場合は「心でわからせて，だからやれ」ということで出来た。今の人にはそういう心では通じないから「形から入って心を通わせる」というやり方を新しい時代の対応策として考えなきゃいけない。だから，企業の経営にしても，働き方にしてもそういう若い人，思想を持った人にその真実が

わかるような言い方、工夫したやり方をしなければならぬ。

【小池】 そのやり方の問題ですよ。「昔はこうだったからこの通りやれ」と言うやり方が全く駄目なんですね。これはもう反発されるだけ。昔は昔、今は今。昔はこうだったけれども今はこうなんだからこうしようともっていかないと、時代が違うんですから昔を引きずり出してやるということは全くナンセンスですね。

（司会） 今の若い人も全体的には真面目で、会社の仕事の重要性は認識しながら、どちらかと言えば私生活を重要視する方向にきているのではないか。自分の能力はあるんだけどもテーマを与えて言わなければやらない、決められたことだとちゃんと対応するという感じもするんですが。

【小池】 これは大きく言えば教育の問題です。家庭内のしつけ、学校教育の問題もあるでしょうけれども、今おっしゃったように、いまの若いヤングと称される人は命じられたことは必ずやります。けれど命じられないことはやらないんです。この辺が家庭のしつけなり、学校教育の問題につながってくると思えますね。

【梅村】 それは傾向としてありますね。そして、対応の基本としてはやり方だと思えますね。自分達の発想で

やっていくという部分をできるだけつくっておけば、若い人は結構やと思うんです。だから基本的にはやり方はいまおっしゃるよう

にもっともっと工夫する必要があると思えます。



それから、仕事のやり方だけではなく、評価の仕方も大事だと思いますね。組合などで調査をすると賃金に対する要望は、いぜん高いわけです。これはもっとよい生活をしたいということでしょうが、それだけではなくて、自分の能力や努力の結果として考える傾向が強まっているような気がします。ですから配分の仕方これから重要になると思います。

人間性の回復が必要

【梅村】 それから、私はこの90年代は『人間の労働の関係』という本質的な問題が、あらためて問われる時代ではないかと思います。多くの企業が、魅力ある企業づくり、或いは活性化をめざして組織改革や労働環境の見直しに取り組んでいるのも、その一つのあらわれだと思いますが。例えば、製造業のようにシステム化が進むと仕事がタイトで、3K労働の代表のように思われて、何んとなく嫌うという風潮がある。こうした問題に対応していくためには、『労働の人間化』という視点からあらためて仕事の仕組みや環境を考えていかなければならないと思いますよ。その意味では、労働組合も自らの問題として取り組んでほしいと思いますね。

世の中に必要な3K職種は 誰かがやる必要がある

【小池】 第2次産業のことはあまりよくわからないけれども、要するに、いろんな意味で機械化していくわけですね。例えば、3K（きつい、きたない、危険）の問題もありますけれども、これを嫌う風潮というのは人

間として自然だと思います。しかし、それはいずれロボットがやるにしても、現在の段階ではまだそこまで行っていない。汚い仕事も、危険な仕事も誰かがやらなきゃならないんですよ。だから、その誰かがやらなきゃならない中で「俺は嫌だよ」とみんなが言ったらそういう仕事をやる人がいなくなってしまう。現実にはそういう仕事があるわけですから誰かがやらなきゃならない。それだったら危険な仕事も安全な施策をしながら、汚い仕事もきれいにしながら自分が自らかって出ようというような気持ちがなきゃいけないと思います。

そしてそのことは、体験しなきゃわからない。我々も、まず切符切りとか、便所掃除から、電車の車掌から運転手からみんなやっているわけです。その仕事をやらなきゃ上に立ったときにわからないです。百貨店でも大卒者も全部売り場に立たせるんです。女子大生でも、1年間は絶対売り場に立つことにしています。男子の学生に、配送の荷物担いだりをやらして、そして本社の本館の中に入れて売り場も経験させ、外商も経験させてからでないと事務職には回さない。そういう制度にしています。

そうすると女子大生でこの方がおもしろいから私はここへ2年でも3年でもいいですからやらしてくださいと。やってみておもしろいからと積極的に営業現場にいたいという人も随分出てきています。

“女郎買い”ならぬ “女老外”の時代

【小池】 最近は女郎買いならぬ女老外の時代だこう言います。女郎買いというと昔の



遊郭を思い出すでしょう。「女」というのは女性です。「老」というのは老人、「外」は外国人、そういう時代。女性の時代であり、シルバーエイジの時代で

あり、外国人というのは国際化の時代であるとかいう意味なんです。うまい表現するなと思いました。いま正に華長風月と女老外の時代だと思いますね。

いま日本のG N Pの約60%は消費でしょう。その消費の60%内の90%は女性でもっているんですから、G N Pの54%は女性がつかんでいるということです。だから、まさに女性の時代であり、今後21世紀も私は女性の時代だと思いますし、それから高齢化の問題、4人に1人は老人という時代がくるでしょう。シルバーエイジの時代になるんです。だから私はもう前から女性の活性化の問題とこのシルバー対策はしろと言っているんですけどもね。

【梅村】 それともう一ついま若い人が集まらないと騒いでいるけれども、企業の中では大多数は中年でその人達のことはどうなっているんだろうかと思うのですけれどもね。

【小池】 いまヤングに日が当たり過ぎているんだね。だから初任給をどんどん上げていって私は本当に日本のためにいいのかなと疑問に思います。基本的な話になりますけれども、若い人に高賃金を与えるなら、与えてもいいにしても要するに「額に汗して、労働して、働いて得たものが賃金なのだ」というのは感覚的にわからないですね。始めから高い賃金を与えれば、こんなものかと思ってし

まう。そういう思想が一番悪いんじゃないか
と思いますね。

【梅村】 若い時にはうんと働いて、そし
て、年寄りになれば私生活を楽しむというよ
うな生活スタイルは、欧米は出来上がってい

るんですね。いいか悪いかは別にしてそうい
う一つのパターンがある。日本の場合にはそ
ういうパターンが未成熟のままに高齢化社会
を迎えてしまうわけでこれも大きな課題です
ね。

いつの時代も「誠実奉仕」に生きよ——小池

梅村——すべての事が人間の幸せのために

（司会） 最後に次代を担う若者に望むこと、何
となく心配だということも含めてお聞かせ下さ
い。

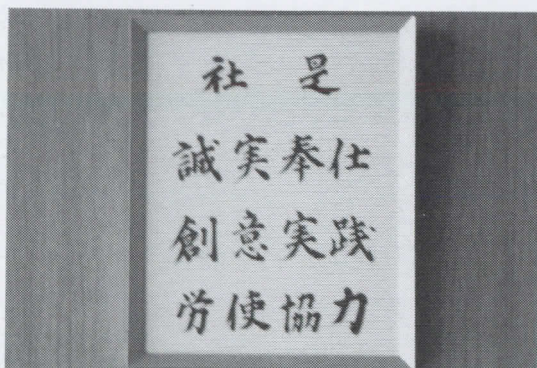
【小池】 誠実に人生を生きて、そして社会
に奉仕する。先の報恩の思想ではないけれど
も、社会に奉仕するということが基本だと思
います。一言で言えばそういうことです。誠
実に生きなさいと、一獲千金を夢見てドサッ
と一度に儲けようなんてことを思わずに、地
道にそして真面目に働いて、そして社会の皆
さん方に御恩を返していくということを、私
は一番若い人に望みたいです。これは古い考
え方かも知れませんが。

間として、よりよい人生を送りたいと思う気
持は変わらないと思う。それには、世代間の
ギャップが生れないような仕組みを考えてい
く必要があります、それは、仕事を通しての人間
関係、コミュニケーションであるといえる。
これからの大きなポイントであると思います
ね。

【小池】 だから、国際感覚に優れていると
か、物事を感覚的に判断するとかという若い
人の長所を我々知ってこれを伸ばしていけば
いいんです。それでロイヤリティが足りな
いとか、ハングリー精神が足りないとかいう
ようなことはこちらが少しずつ教えて、教育
していけばいいと思います。

（司会） そうですね。本日は、いろいろ貴重な
お話を聞かせていただき誠にありがとうございました。

—— 文責 事務局 ——



【梅村】 世の中のすべてのことは人間が幸
せになるためにあるという原点をきちんとわ
かってもらいたいと思いますね。そうすると
現実問題として与えられた仕事でも精いっぱい
頑張ることができる。若い人も年輩者も人





若者は今……働く男女6人に聞く編

働くことについてどんな考えを持っているかを、松坂屋、日本電装、トヨタ自動車に勤める20歳～24歳の若者に下記アンケートに基づき語ってもらった。

座談会出席者の横顔



石田 大作さん 23歳
北海道出身



川畑ひとみさん 23歳
愛知県出身



小宮 達也さん 24歳
長崎県出身



高橋 勝将さん 24歳
北海道出身



桑原 幸江さん 20歳
愛知県出身



田中多賀志さん 24歳
愛知県出身

座談会を始めるにあたってのアンケート結果

(○は男性 ◎は女性を示す)

1. あなたは、職場ではどんなときに一番“生きがい”を感じますか。

	日本生産性本部 在社員調査結果	今回の皆さん
(1)自分の仕事を達成した時	22.5	
(2)いい上司に恵まれた時	1.5	
(3)自分の仕事が重要だと認められた時	9.0	
(4)仕事に責任をもたされた時	10.0	○
(5)新方式を考え出した時	2.5	
(6)自分が進歩向上していると感ずる時	18.1	◎
(7)仕事がおもしろいと感じる時	24.4	◎○○○
(8)仲間同士がしっくりいっている時	4.3	
(9)賃金・福利厚生施設・作業環境が良い時	1.4	
(10)会社に将来性があると感じる時	1.0	
(11)その他	4.9	

2. 「日本人は働き過ぎだ」といわれていますが、あなたはどう思いますか。

	同上	今回の皆さん
(1)そう思う	76.7	◎○○○
(2)そうは思わない	11.1	
(3)どちらともいえない	12.4	◎○

3. あなたの“仕事の考え方”に最も近いものはどれですか。

	労働省「若年者就業実態調査」S60	今回の皆さん
(1)生きがいを実現する場	12.6	○○
(2)生活充実	35.5	
(3)生活維持	37.0	◎○
(4)社会人としての義務	11.7	◎○
(5)特別意味を感じない	3.1	

4. 会社の人たちは、若者であるあなた方をどう観ていると思いますか。あてはまるもの全てに○をつけてください。

	(社)雇用問題研究所S61 企業人事担当者の若者観	今回の皆さん
(1)率直で明るい	48.8	◎○
(2)権威にこだわらない	35.0	◎○
(3)創造力に富んでいる	9.7	◎○○
(4)趣味が豊かである	35.8	○
(5)個性が豊かである	26.9	◎○○
(6)国際感覚に優れている	6.2	
(7)要領が良い	36.1	◎○○
(8)企業忠誠心が希薄である	47.9	○
(9)自分本位である	48.2	◎○○
(10)ハングリー精神が足りない	57.1	◎○○
(11)言われたことしかしない	48.8	◎○○○○○
(12)苦労知らずで頼りにならない	9.2	◎○
(13)社会常識がない	27.3	
(14)物事を感覚的に判断する	34.2	

職場ではどんな時に一番“生きがい”を感じるか

——「仕事がおもしろい時」「自分が向上している時」「責任をもたされた時」——

—— あなたは職場ではどんな時に一番生き甲斐を感じますか。

「仕事がおもしろい時」派

【高橋】 何で仕事がおもしろい時に一番生き甲斐を感じるかというとですね、やっぱり仕事がつまらなかつたらつまらないということがすべてに優先してしまって、とにかく楽しくなければ自分の喜びにならないと思うんです。だから、仕事はどんな仕事でも、例えば看護婦さんになりたくて看護婦さんになった人と、僕みたいにながやしたいという明確なものがなく、会社に入って、そこで、この仕事をやりなさいという感じで振り分けられた人間とを考えると、一緒だと思うんです。自分がその仕事をやっていて楽しくなければ生き甲斐と言うか、喜びにはならないと思うんですね。

【田中】 仕事がおもしろい時に“生きがい”を感じるという言葉だけでは表わせないような感じがあるんですけども、僕は製造メーカーですから、ラインで一日朝から晩まで同じ仕事をするわけです。ビス一本締めることが楽しいかという、正直言って楽しいわけじゃないです。そんな上で何がおもしろいかというと、仕事から離れた時、もちろん仕事の中に影響してくるものなんですけども、どういうふうに関自分の個性というものを自己主張するかによっておもしろみが違って来る。

それから後輩をどう指導していったらいいかということに重点を置いて考える時におもしろみを感じます。例えば多残業なんかありますよね。若いうちは5時から男じゃないですけども、本当に残業はやりたくないですね。やっぱり帰りたい、自分の余暇を作りたいという若い人がほとんどだと思うんですけども、そうした時に「いやそうじゃなくて今日は仕事やろうや」という感じで自分から率先していろいろつらい事とかチャレンジして、後輩たちに身をもって教えていくとかいう感じでやっていくと何となく、「ああ俺はつまらない仕事やっているようだけど、なかなか味があるじゃん」みたいな感じになるんです。

そして、後輩に慕われた時とかにおもしろみを感じます。

【桑原】 仕事がおもしろいと感じる時というのは仕事を達成した時とか、いい上司に恵まれた時とか、責任をもたされた時とかの全部をひっくるめた代表的な意見だと思うんです。

自分の仕事が重要だと認められて、しかも責任を持たされた時に自分が向上していると思うわけですが、おもしろいと思っているから向上しているんであって、結局は職場で生きがいを感じる時は、仕事がおもしろいと感じる時だと思います。

【小宮】 入社してから今年で7年目になりますが、最初のうちは仕事がいやでいやで、寮に帰って布団に入ったら頭の中でラインが

回るという感じで毎日毎日仕事をやっていたんですけれども、最近仕事に慣れて、ちょっとはおもしろいなという感じもするし、また、今から結婚して家庭を持ったら責任を持った仕事につきたいとか、認められたいとかに変化して行くと思うんですけど、今現在はやっぱりおもしろくないと仕事も続かないと思います。

「自分が進歩向上している時」派

【川畑】 仕事がおもしろいと思うまでには、非常に時間がかかるんじゃないのかなと思うんです。時間がたてばいいというものでもないと思うんですけれども、仕事自体をおもしろいと感じるのも非常に難しいんじゃないのかなって思うんです。ですから、ある程度任された仕事に対して、それをやりこなす中で、うまく変化させていっておもしろいと感じる人もいれば、いろいろだと思っ

「仕事に責任をもたされた時」派

【石田】 僕の場合は仕事に責任をもたされた時に生きがいを感じずと思います。仕事に責任を持たされた時という受身の立場ではなくて、自分が責任感を持って仕事をすることなんですよ。僕は、仕事がおもしろいということは、絶対とはいえませんがまずあり得ないと思うんですね。自分の腹の中の

気持ちを素直に言うと、仕事なんてくそくらえ、はっきり言って遊んで一生暮らしていた方が僕はいいんじゃないかなと思う、しかし今の世の中はそうは行かないですよ。で、仕事に責任を持つ、責任を持って仕事をすれば、周りからも信頼されるし、あてにされる人間になれば、後輩もついて来る、上司も認めてくれると思うんです。上司の仕事をバックアップしていくということと、後輩も指導していきなきゃならない立場にいる僕たちはカッコイイ言い方をしようだけど、仕事に責任を持てれば他の11項目も、自ずと出来ていくんじゃないかなと思います。

おもしろさとは

—— どういう時におもしろいと思いますか。

【高橋】 テレビを見ておもしろいというのは、仕事をやっているとおもしろいというのは、おもしろさというのは違うと思うんですよ。そうですね、充実感という感じが。例えば任された仕事をやってそれが完成してよかったとか、後輩から「先輩これどうしようか」と聞かれ時に「こうしたらどうか」とアドバイスできた時とか、仕事をしている中で自分が一緒に参加して仕事をやってうまく職場が回っていく時がやっぱりおもしろいと感じる。職場がギクシャクして自分がはじき出されたような職場だと、おもしろいとは感じないと思います。

【田中】 僕も、おもしろいというのは、マンガを見ていておもしろい、ビートたけしを見ていておもしろいとかいうんじゃなくて、何か充実感とかいうものだと思いますね。

個人的に言うと、心の中が忙しい時ですか。

ただ、多残業で忙しいとかそういうのじゃなくて、充実感がある時と思います。石田さんが言ってみえたみたい任された時とか、責任を持たされて、「あっこれもやらなきゃいけない」「あれもやらなきゃいけない」と考えているだけじゃなくて、一つずつそれをうまくカバーし、片付けていく、そういう時がおもしろいと言うか、働く者の喜びのような充実感が湧いてくると思います。

【桑原】 私が思うのは、一日の中で仕事の占める割合というのはすごく大きいから、仕事がつまらないと家に帰っても「ああ今日も一日つまらなかったな」というふうになっていくと思います。入社して三年目ぐらいまでは、仕事がおもしろいじゃなくって会社が楽しいって思ってくれたらいいと思うんです。仕事がじゃなくて、会社の楽しさというのを知らないで、会社がつまらなからといって辞める若い人ってすごく多いものだから、仕事じゃなくて、「会社が楽しいよ」ということをみんな感じるような会社にしたいと思います。

【川畑】 やはり活気が無いとだめだと思うんです。みんながやる気を持って仕事に取り組んでいて、なんか会社自体が明るい会社であれば、一番理想だと思うんです。そうした会社にいれば仕事をしていて楽しい、おもしろいと感じる。だから、仕事がおもしろいと

いうのも、一人ひとりが与えられたセクションの中でその仕事をどうやって行こうかという、前向きな姿勢が大事だと思うんです。その前向きな姿勢がないと「仕事がおもしろい」というのは絶対出てこないと思うんです。

【石田】 どんな仕事でも疲れ方が違うとか、相手との対応の仕方が違うということはあるけど、僕は一緒だと思うんです。仕事そのものの自体はそれ程おもしろくはないですよ、ね、だけど、苦しい中でも例えば不良が出るとしたら、それを対策して2回も出さないようにしようと、考えることがおもしろいんじゃないかなと思う。

【小宮】 仕事自体はおもしろくないし、楽しくないし、しかし、僕は、入社して長いので仕事はもう完璧にマスターしているしミスもしない。そういう中で仕事がおもしろいと感じる時は、作業する中で、昨日のテレビのことを思ったり、ちょっと余裕が出来た時に周りの先輩とか後輩たちとテレビの番組とかを話したりそれで笑ったりするのが楽しいし、また、話をしていて作業に合わなくて、上司に怒られることもまた楽しい。仕事の中の、仕事以外の楽しさですね、それがあから、続けてもいいかなというふうに僕は思います。

日本人は働きすぎか

——人に語れる趣味がないのは、働きすぎの表われ

立場環境によって、何とも云えない——

——「日本人は働き過ぎだと言われているけども、どう思いますか。」に対して一言ずつ。

「働き過ぎ」と思う派

【川畑】 よく日本人は働き過ぎだと一般的には言われていると思うんですけども、サラリーマンの方に聞いてみると、特に趣味とあって無いですよね。それで国際的な交流の中で、話を進めていく上で仕事の話だけ会話が終わってしまっている部分があると思うんです。仕事以外の例えば釣りとか、趣味の段階で話を楽しい方向に進めていこうとした場合、会話が途切れてしまうという事をきいたことがありますし、実際にそこまで趣味を楽しんでいる人がサラリーマンの中で、何%いるのかは知らないですけども、趣味を追及出来ない現状があるということは、やはり、仕事自体に追われている、つまりは働き過ぎなんじゃないのかなと思うのです。

【桑原】 入社してすぐの研修で「一日は24時間あって、会社にいる時間は8時間で、睡眠時間が8時間で、そして自分の好きにできる時間が8時間ですから、その自分の8時間でいろいろ向上して行きなさい」と言われたんですけど、でも、実際は開店時間の1時間ぐらい前に出社して、閉店後も片付けをして帰るわけです。結局会社にいる時間は結構長いわけですよね。しかも、遠距離通勤の方は一時間から一時間半かかっていて、会社に費やす時間がとっても長いんですね。だから、自分本意の意見ですが、日本人は働き過ぎだって言うか、自分に置き換えて結局は仕事に費やす時間がとっても多いので、働き過ぎだという意見です。

【小宮】 仕事自体はいいのですけども、疲れがピークに達してきたから、これ以上やっ

てたらどこか体に悪い所が出てくるんじゃないかなと、思います。もう少し余裕があるような仕事をしてみたいなと、たまに思います。

【高橋】 この働き過ぎというのは労働時間というか、費やす時間が多いだけだとは思いうんです。それで何を見て判断すると言うと、今自分の置かれている立場、今自分の目から見える範囲で見ざるをえません、そうすると働き過ぎだということ思うんですよ。

「どちらともいえない」派

【石田】 データ取ると世界の中で日本ははるかに労働時間が長いですよ。だけど、僕の考え方はどちらとも言えないと思うんですよ。何故かというに一長一短だと思うんです。働いている労働時間は多いかも知れないけど、その時間以上のことは、その中身の分はやっていると思うんです。日本以外の国は労働時間は短くても、短いなりに、仕事をやっていると思うんです。だから、日本人は働き過ぎだというのは、労働時間が多しだけであって、その中身を比較しないとやっぱりどちらとも言えないんじゃないかな。

労働時間だけで見るっていうのは一部分しか見ていないんじゃないかなと、僕は思う。

【田中】 外国レベルから見た上で日本人は、働き過ぎだというのは、いろいろ産業が発達していますから、僻みもあると思うんです。それと、年齢層とか職業によって働く時間もだいぶ違うと思いますし、正直言って働いてない人だっているんですよ。

僕は今の会社に入る前にコックをやっていたんですが、その時は時睡眠時間3時間という仕事を毎日していました。朝3時ぐらいか

ら、市場へ買い出しに行って仕込みし、それから昼間と夜中12時まで営業して、それで終わってほしい1時ぐらいですから、まあ2時間から3時間、の睡眠ですね。遅い時はそのまま徹夜で次の仕事をするということをしてました。そのあとにスーパーに勤め、肉売場を経験したんですよ。忙しい時期、例えば年末はもうすごいフル稼働ですよ。そして生鮮品ですからその日のうちに売り尽くさなきゃいけない状況でした。

そして20歳の時に今の会社に入ったんですけども、前の職に比べたら何て楽な会社なんだと思いました。2.5時間残業やってもこれぐらいだったらスーパーの時より、コックやってた時よりも楽じゃないかとそう思いました。ですからいろいろな職場、職種それとか年齢によってかなりその差があると思うんです。

だから、日本人は働き過ぎだと言われますけど、「働き過ぎ」と思う人もかなりいると思うし、「いや俺はそんなことはない、毎日充実していてそんなに働いてとるとは思わないし、忙しくもないし体もえらくないし、土日はちゃんと休みだ」という人もいると思うし、個人差があると思う。

仕事の達成感について

—— 一般的なアンケートでは達成感を感じる時に生きがいを感じずが多いですが、みなさんは達成感を感じる時は具体的にどんな時ですか。

【田中】 いや大なり小なりあると思うんですけど、僕は今仕事をする上で「ふれ合い」に一番軸に置いています。例えば人間関係がいい時とか、皆から慕われた時とか、そ

してチームワークですね。雰囲気ってのがベストの時、チームワークがある時そういう時に自分がみんなの助けというか、まわりの雰囲気をまとめることが出来た時というのが仕事に対して、達成できた時とかそういうものにつながると思う。

【川畑】 仕事を達成した感じは、職種によって違っていて、達成自体がはっきり自分なりに帰ってこない職種とかもあると思うんです。例えば百貨店で言えば、外商員の方は自分一人の力で接客をして数字を作ります、そして立てた目標に対して結果がすごく解り安く数字に表われてきて達成感はあると思います。でもメンバーの中で「達成」というのが出て来なかったというのは自分なりに、はっきりわからないからじゃないのかなと思ったんです。

【石田】 車を作る側として、何台作ったから達成感があるとかは一概には言えないと思うんです。例えば車が売れるにしても、やっぱり販売店の人の努力だとか、買ってもらお客さんがいなければ売れないわけですね。僕らが一生懸命造っても売れなきゃどうしようもないこともありますし、何台作ったということが達成感になることは無いと思いますね、今の時点では。



仕事に対する考え方は

「生きがい実現の場」「社会人としての義務」「生計維持」

「生きがいを実現する場所」派

【小宮】 結婚とかマイホームとかそういういろいろな目標が出た時に、やはり仕事をしないとお金も入らないし、結婚も出来ないし、家も持つことはできない。だから、やっぱり生き甲斐というか実現する場ということですね。

【田中】 仕事に対する考え方というのはなかなかむずかしいですね。

何のために働くかとして言われれば、「生き甲斐の実現」になりますかね。自分が何かをしていれば何かが見つかるんじゃないか。まだ結婚する予定もありませんし、自分の視野をどんどん広げて行きたいなと思っておりますので、何かをしていれば何かが見つかる。だから趣味は1つしか持たないとかそういうんじゃないくて、仕事もやるし、いろいろな事をチャレンジしてどんどんいろいろ視野を伸ばしていくという、こういう生き方もあると思います。「社会人としての義務」っていう感じも多少ありますね。

「社会人としての義務」派

【石田】 社会人としての義務というのはやはり僕らの年で言えば、人間の義務みたいなもんだと思うんですね。そしてその義務とは何かと言えば、当り前のことをするという感

じです。今、当り前のことが出来る人は何人いるかってアンケートをしてみれば、僕はそういないと思うんですね。ですから当り前の事をやっても、「お前よくやったな」と褒められる事が多いですよ、決していい事をやったわけじゃないんだけど、当り前の事をやって褒められるのが多いわけですが、僕は当り前の事、やるべき事はやっぱり義務だと思う。その他に生活面でもいろいろありますけど、やっぱり社会人としての義務というのが働くことに対する考え方ですね。

【高橋】 何のためにお前働いているんだと言われたら、お金貰えるから働いておるんだよというのが自分の率直な意見で、金を貰っているのだから周りの人に迷惑かけないように、お金貰っているんだからその分返さなければいけない。我々が品物を買う時は当然お金を払うからその品物を貰うわけですが、自分はお金を貰うんだからその分働かなきゃいけないという感じで「社会人としての義務」にも通じると思います。「生き甲斐を実現する場」という考え方については、1日24時間のうち、睡眠時間を別にした場合に圧倒的に「会社」が長いですから、とにかく生き甲斐を会社生活から見つけ出すような場にしなければいけないとも思います。

【桑原】 非常に我がままな意見かも知れませんが「あそこのお嬢さんは学校も出たのにぶらぶらしてる」とかいう世間体を気にするわけではないんですけど、社会人としては、

まずは定職が無いといけないと思うんです。私は、結婚したら会社を辞めるつもりでいますので、我がままな意見ですけど、結婚するまでは社会人として働いていなくてははいけない、ぶらぶらしててもいけないなっていう感じですよ。「生計維持」っていうのは、やっぱり所帯を持たれた男の方がそのために働いている。しかも生活が充実していて生き甲斐を実現している職場だったら何も問題は無いわけですよ。

「生計維持」派

【川畑】 本音で話をしてしまえばお金が貰えるから働いているからであって、お金が貰えなければ働かないですよ。お金を貰って自分の生活を維持していかなければならないという現実があります。何で働いているんだろという根本的なものというのは、やっぱりお金だと思うんです。

一般的に若者はどう見られているか

——「言われたことしかしない」に対する発言——

—— 年配の方が若い人は言われた事しかしないと見る裏には、「自分の若い頃は1言われたら2ぐらい提出した、しかし若い人は個人主義で1言ったら1しかやらない。」という見方が背景にあると思うんです。しかし今皆さんの話をきいてみると、働く喜びとか達成感というのは、案外チームワークの中でお互いに助け合ってその中で自分の役割を果たした時に喜びを感じるのであって、決して個人主義じゃないわけなんですね。若者の言い分として、言われた事以上の事をやるとまずいと思っているのか、それとも言われた事以上のやり方を教えてくれないのか、分らないのか、それとも本当に個人主義なのか、そんな言われた事以上の事をやる必要は無いと思うのか、どれなんでしょうね。

【石田】 僕は、よく年配の人が言うでしょう。「今の若い者は」「今の若い者はどうのこうの」とか、あの言葉一番嫌いなんです。じゃあ、「あなたたちの若い頃はどうかだったんですか」っていいなくなってしまうんです

が、僕としては、そう言われるのいやだからやるしかないという感じです。そういう言われ方をするもんですからやっぱり「言われた事しかしない」というふうに考えてんじゃないかなという気持ちが強いんですよ。

積極的にやるのが普通だと思うのだけど、それをやっちゃうと、おーやってるなというふうに見られてしまう感じがあると思います。

【川畑】 先輩と後輩の縦の関係が、今徐々に崩れつつあるんじゃないのかなと思うんです。最近の新入社員の特徴的な部分は、必要な時以外は先輩とのつながりみたいなものを持ちたがらないんですね。例えば売場単位で旅行に行くと新入社員同志がかたまって、あえて自分の方から先輩たちの所へは行きたがらないんですね。飲み会の時でも、ビールを注ぎに行ったりとかは、新入社員の役割のような気がして、自分はずっとそうしてきたんですけど、今の子って動かないんですよ。だから、私たち先輩が動かざるを得ないみた

いな感じです。何て言うのかとにかく、新入社員同志がかたまって横のつながりをすごく大事にしてるんですね。

上も下とのつながりを大切にしくちゃいけないのかも知れないし、上から下に気を使ってしゃべりかけてく感じがあります。何かそこらへんでぎくしゃくしてるところって、ままだ出てきてるような気がするんです。

【桑原】 川端さんが言われたビール注ぎの話から若い人を観察すると、結局は社会常識が無いんじゃないかと思うんです。言われた事しかしないっていう子の立場に立って言うと、はっきり言って自分が何をしたいのか分からないというのがありますね。

ところが一方で売場とかでいくと、すごく元気な積極的な子がいるんですよ。売場の場合、休みとかが交替ですから、みんなが出来る仕事、体制にしていけないと回って行かないわけです。ですから、5年働いているベテランの方でも、新入社員でも結局やっている事はそれ程差がない感じがあります。そうした職場に積極的な子がいると、「あの子は常識が無いわね」ってそう言われる少し保守的な風潮があります。5年目、6年目の人にとっては、ちょっと領分を侵すと「あの子ちょっと生意気なんじゃない」っていうふうになりますよね。下の方から言うと遠慮っていうのではないですけど、「人の領分を侵してはいけないな」と感じて何もしない面もあると思うんです。で、係長さんとかから見ると、あの子は「言われた事しかしないね」っていうふうになると思うんです。

【高橋】 言われた事しかしないというのは、最初は言われた事しかすると多分言われてると思うんです。言われた事以外の事を

やったら危ないとか、いろいろあるものですから、まずは言われた事を満足に出来るようになってから、あっこれもこうだな、あれもあだなというふうにいろいろと自分から気が付いてやっていくようにならなきゃいかんなーとは僕は思っているんですけど、上の人は、「あいつは言われた事しかせんない」と見ているんじゃないかなと思います。

先輩も若者もお互いに気にしている

【石田】 一概には言えないんだけど、例えばあいつは積極的に仕事をするという見方と、あいつは一言多過ぎるんだという2つの見方がありますよね。新人は何も解らないで社会に入って来たんだからある程度の事は教える必要があるし、また、会社の上司だって若い人の何もかも分からないわけじゃないし、ある程度分かっているから、指導をして行くことが大切だと思います。積極性がある若者に、「余計な事をしやがって」と見るのはよくないですね。

そして僕らもよく面倒をみて行くという責任があるんですね。上も気にしてる反面、下も気にしてるわけですよ、お互いに気にしてるわけですよ。だから、僕らも例えば新入社員が入ってくると、新人には「こういう接し方をしなさい」と、最初からやらせます。

—— どうもありがとうございました。

— 文責：事務局 —

若者は今……学生(大学生)に聞く編

15ページのアンケート項目について、同様に学生(大学生)に聞きました。

時：3月23日 場所：慶応義塾大学理工学部

学生：米倉 智さん、秋池 聡さん、清水 衛さんの同大学理工学部4年の3名。

1. あなたは、職場ではどんなときに一番“生きがい”を感じますか。

- (1)自分の仕事を達成した時
- (2)いい上司に恵まれた時
- (3)自分の仕事が重要だと認められた時
- (4)仕事に責任をもたされた時
- (5)新方式を考え出した時
- (6)自分が進歩向上していると感じる時
- (7)仕事がおもしろいと感じる時
- (8)仲間同士がじっくりいっている時
- (9)賃金・福利厚生施設・作業環境が良い時
- (10)会社に将来性があると感じる時
- (11)その他

秋池

- ・まだ、仕事についていないから、よく解らないが、今、クラブ(ラグビー)で副将をしており、その役割を果たした時に、すごい充実感を感じるから。



清水

- ・自分は、何の為に生まれてきて、何の為に生きるのかという事を考えると、何かこの世の中に、自分の足跡を残したいと常々考える。
- ・僕は、メーカーの開発に行きたいが、新方式を考え出した時に、職場で生きがいを感じると思う。



米倉

- ・働いていて、いやになるのは最低だ。
- ・仕事を一生懸命やる為には、その仕事が自分にとって興味がある必要がある。
- ・おもしろければ、仕事をバリバリやれる。
- ・そのの所を考えて就職先も決めたい。



2. 「日本人は働き過ぎだ」とわれていますが、あなたはどのように思いますか。

- (1)そう思う
- (2)そうは思わない
- (3)どちらともいえない

米倉

- ・確かに、日本人は働き過ぎだと言われていると思う。しかし、僕は、仕事がおもしろい条件の1つとして、忙しい仕事でなければつまらないという考えがある。今は、大いに働きたいと思っている。

秋池

- ・あまり働きたくない人が、会社でハードワークを要求された場合は、働きすぎと言われてもしかたない。
- ・しかし、仕事にやりがいがあり、おもいっきりやりたい人を、はたから見てもハードワークだなどと言うことは、おかしいではないか。他人がどうこう言うことではないと思う。

清水

- ・多分日本人は働き過ぎだというのは、海外からの声だと思うが、単に長さの問題だけでなく、密度まで見る必要があると思う。
- ・西ドイツの人が勤勉だとも聞くし、日本人だけが働き過ぎとは、断定はできないと思う。

3. あなたの“仕事の考え方”に最も近いものはどれですか。

秋池

- (1)生きがいを実現する場だと思う。
- 現在、学生時代、クラブ（ラグビー）が生きがいの中心にある。
- クラブに熱中している時が、一番自分らしいと思うから、社会人になってからの中心的な時間は、仕事におき、自分の生活の中心として熱中したいと思う。

清水

- (2)生活充実を選んだ。
- 金をもらうためだけでなく、自己実現の場としてとらえたい。
- 仕事を通して、いろいろな事を見て、聞いて、やって、とにかく、自分の生活を充実させ、豊かになりたい。

米倉

- (4)社会人としての義務に近い。
- 皆が、1つ1つの歯車になって社会を動かしていくと思う。だから、その歯車として働く義務があると思う。
- 一応憲法にも書いてありますよね。
- そして、その義務として働くのならおもしろい仕事が良いと思う。

(1)生きがい実現する場

(2)生活充実

(3)生計維持

(4)社会人としての義務

(5)特別意味を感じない



4. 会社の人たちは、若者であるあなた方をどう観ていると思いますか。

あてはまるもの全てに○をつけてください。

米倉

- (5)個性が豊かである。と、(9)自分本位である。の2つを選んだ。
- どちらも、周りの仲間を見てそう思う。
- 幅広い可能性を秘めているということにもなる。
- 僕が自分本位だから、周りの皆も自分本位だろう。

秋池

- (1)率直で明るい。(9)自分本位である。(10)ハングリー精神が足りない。(11)言われたことしかしない。の4つを選んだ。
- クラブで下級生を見て、まず、率直で明るいと感じる。きつい練習も明るくやる。
- 割りあい言うことは言うが、練習に来ない者もあり、自分本位だと思う。
- 都会のおぼっちゃま風で、執着心がなく、泥臭さがなく、ハングリー精神が足りないと思う。
- あまり自分から進んで練習するという姿勢がない。

清水

- (1)率直で明るい。(4)趣味が豊かである。(5)個性が豊かである。(6)国際感覚に優れている。(10)ハングリー精神が足りない。の5つを選んだ。
- やはり、かなり率直で明るい。周りに合わせて、自分を隠すことはあまりしない。
- 趣味が豊かで、皆自分の好きな事をやっている。
- 個性が豊かということは、人間ならば、普通のことだと思う。
- 若者は、英語コンプレックスや海外コンプレックスがないから、どこへでも飛び込んで行けるから国際感覚に優れていると思う。
- いつの時代も、厳しい先の時代を生きてきた人から見たら、若者は、ハングリー精神が足りないと思うのではないかな。

(1)率直で明るい

(2)権威にこだわらない

(3)創造力に富んでいる

(4)趣味が豊かである

(5)個性が豊かである

(6)国際感覚に優れている

(7)要領が良い

(8)企業忠誠心が希薄である

(9)自分本位である

(10)ハングリー精神が足りない

(11)言われたことしかしない

(12)苦労知らずで頼りにならない

(13)社会常識がない

(14)物事を感覚的に判断する



春 闘 雑 感



名古屋大学経済学部
教授 大橋 勇雄

今年の春闘も4月4日に金属労協（IMF・JC）の大手組合に対する回答が出され、また翌日には私鉄の賃金交渉が妥結し、ヤマ場を越えた。この時期、いつも感じさせられるのは、昭和30年から始まったこの賃金決定方式は日本にとって良かったのだろうか、それとも悪かったのだろうか、またいつまでこの仕組みは続くのだろうか、ということである。こうした春闘の評価や今後の展望については経営者側と労働者側とでそれぞれに色々な考え方があろう。ここでは経済研究者として少し離れたところからみた意見を述べてみよう。といっても、残念ながら、春闘についてこれまでにまとまった経済分析がなされているわけではない。したがって、以下の議論は春闘についての雑感にすぎないことをお断わりしておきたい。

春闘は成長成果をどの程度獲得したか

最初に議論の手掛りとなるための資料を提供しよう。表1は、実質経済成長と実質賃金上昇率とを、昭和35年から昭和48年の第一次石油ショックまでの高度成長期と、それ以降とに区分して掲載したものである。この表から幾つかの興味深い事実を読み取ることができるが、特に注目したい点は、石油ショック以前とそれ以降とでは経済成長率と賃金上昇率の関係に大きな差異が生じていることである。

このことを平均でみてみよう。高度成長期

には実質経済成長率が9.65%、賃金上昇率が6.44%であるのに対して、石油ショック以降ではそれぞれ4.54%と1.78%と大幅に低くなっている。こうした低下自体は原油価格の上昇などの経済環境の急激な変化によるものと理解できるとして、問題は経済成長率に対して賃金上昇率が相対的に低くなってきていることである。言い換えれば、成長成果の獲得率（表1のA/B）が小さくなってきていることである。ちなみに、平均でみると、高度成長期に0.78であったものが、石油ショック以降は0.42に低下する。このことは、高度成長期にはその大幅な成長成果を賃金上げに

表1 実質経済成長率（A）と
実質賃金上昇率（B）の比較

昭和	A	B	B/A	昭和	A	B	B/A
35年度	12.5%	2.5%	0.20	50年度	3.2%	2.7%	0.84
36	13.5	6.1	0.45	51	5.9	2.9	0.49
37	6.4	3.4	0.53	52	5.8	0.5	0.09
38	12.5	2.6	0.21	53	5.7	2.5	0.44
39	10.6	5.8	0.55	54	6.1	2.5	0.41
40	5.7	2.8	0.49	55	4.0	-1.7	-0.43
41	11.4	5.3	0.46	56	3.5	1.1	0.31
42	11.1	7.7	0.69	57	3.2	2.3	0.72
43	13.0	7.8	0.60	58	3.7	1.3	0.35
44	12.1	9.7	0.80	59	5.1	2.0	0.39
45	7.6	8.7	1.15	60	4.3	1.1	0.26
46	5.0	8.1	1.62	61	2.7	2.6	0.96
47	9.2	11.0	1.20	62	5.2	1.7	0.33
48	4.5	8.7	1.93	63	5.1	3.5	0.69
平均	9.65	6.44	0.78	平均	4.54	1.78	0.42

資料：『労働統計調査月報』（労働省）、『経済要覧』（経済企画庁）、『労働統計要覧』（労働省）

よってある程度獲得することができたが、近年では成長成果が少ない上に、その獲得率まで低下していることを意味している。特に、昭和55年には実質経済成長率が4%であったにもかかわらず、実質賃金は低下している。

こうした事実から春闘がこれまでに果たした役割を単純に次のようにまとめることができよう。高度成長期にはその成果を獲得するための機構として春闘は一応の機能を果たした。少なくとも、成長成果にほぼ比例した賃上げを達成することができた。しかし、石油ショック以降、その機能は弱まっている。ただし、このことから筆者はただちに石油ショック以降の春闘すべてに対してその評価を下げるつもりはない。というのは、表2から明らかなように、労働分配率は昭和50年まで上昇した後、57年頃まではほぼ横這い状態にあったからである。つまり、それが低下し始めたのは実に最近になってからである。

表2 労働分配率の推移

	労働分配率		労働分配率
昭和41年度	69.9	52	78.5
42	68.9	53	76.9
43	67.0	54	76.4
44	66.4	55	75.2
45	67.8	56	76.0
46	70.3	57	76.2
47	70.0	58	75.7
48	71.3	59	74.4
49	76.6	60	73.3
50	78.7	61	73.1
51	78.1	62	72.4

注) 労働分配率 = $\frac{\text{雇用者1人当たり雇用者所得}}{\text{終業者1人当たり名目国民総生産}}$

資料出所：日本生産性本部『活用労働統計』1989年版

石油ショックからの約10年間、表1では実質賃金上昇率が経済成長率を下回っているのに、なぜ労働分配率は上昇したのだろうか。

この問題は石油ショックのもつ経済的な意味を考えれば、容易に解ける。すなわち、石油ショックというのは、本質的には原油価格の上昇を通して日本のパイの一部が石油産出国に移転することであった。そのために、利潤、利子、地代、賃金などに配分するためのパイが減少し、賃金などの上昇率が経済成長率以下に抑制され、両者の差異が拡大したのである。

逆に、もし賃金上昇率が依然として経済成長率と同じような水準にあったとしたらどうであろうか。それは利潤などの他の所得の上昇を大幅に圧迫することになり、結局は企業の投資・生産活動を縮小させることになるだろう。その例として、石油ショック以降、イギリスはトリレンマと言われる高い失業率とインフレ、国際収支の赤字に悩むこととなったが、その一つの大きな原因がこうした硬直的な賃金決定にあったことはよく知られている。

日本経済における春闘の役割

石油ショック後、物価上昇率、失業率、国際収支、経済成長率などの指標でみて、日本の経済パフォーマンスが国際比較の上で、格段に良好であったことから、欧米の経済学者は日本の“安定的な労使関係”に着目するようになった。特に春闘方式による賃金決定やボーナス制度の存在は日本の賃金を経済情勢に適合したものにするとして、彼らの関心を大いに集めるところとなった。

とりわけ、春闘のもつ重要な機能として注目されたのが、次の2点である。

- (1) 年に一回必ず賃金が改訂されるために、企業収益や労働市場の動向が迅速に賃金に反映される。ちなみに、アメリカの場合、3年に一回の賃金交渉が一般的であり、交渉の頻度は日本より少ない。
- (2) 賃金交渉が春に集中して行なわれるため

に、世間相場が形成されやすく、労使の合意がえやすい。ちなみに、米国の場合、各産業がさみだれ式に賃金交渉をし、一回当たりの交渉にかかる費用は多く、時間は長い。

こうした春闘の特徴が日本の賃金を弾力的にし、合理的なものにすると言うのである。たしかに第一次石油危機後の昭和50年代の初頭における金属労協（IMF・JC）主導のインフレ抑圧的賃金決定は、賃金と物価の悪循環を断ち、日本の経済パフォーマンスに好都合な影響を与えたと言えよう。しかも、先にみたように、労働分配率は安定している。しかし、近年、あまりにも春闘が制度化され、その相場の波及が強まりすぎたために、幾つかの弊害も出てきているように思われる。

第一に、春闘相場はその時々日本を代表する業種によって形成される仕組みになっているが、経済情勢に合わせて業種の交替をスムーズに行なうことは容易ではない。かつては鉄鋼大手5社の「一発回答」、私鉄、合化などの賃金交渉が相場形成に主導的な役割を果たした。しかし、鉄鋼や造船が不況業種化し、日本経済における自動車や電機などの業種のウェイトが高まってくると、金属労協・四単産（鉄鋼、造船、自動車、電機）による「集中決戦方式」に代表されるように、業績の異なる多業種がいっせいに賃金の改訂を行なうようになった。その結果、労使ともに産業間の連携が強まり、賃金交渉はますます個々の産業の動向ばかりではなく、日本経済全体のマクロ的な配慮に影響される傾向が強くなってきている。このこと自体は悪いことではない。とりわけ、一国全体の立場から賃金を管理しやすくなったから、政府当局にとって歓迎すべき事態だろう。

問題は、“マクロ的な配慮”なるものが極めて不確定な要素を含み、時として事実とは異なったものになるという点である。その例

がかって昭和61年前後に流行した産業の構造調整論や空洞化論である。この議論が単なる杞憂にすぎなかったことは2～3年後に明らかになるが、少なくとも当時の賃金交渉に対しては抑制的な影響をもった。本年の春闘にしても、それまでの過熱気味の景気にもかかわらず、直前になって円安、株安、公定歩合の引き上げなど、先行きについての不安材料が出され、期待通りの賃金上げが不可能な状況になりつつある。いずれにしても、春闘が日本経済全体の賃金決定に大きな影響をもつようになればなるほど、こうした不透明な将来予想の議論に巻き込まざるをえなくなるのである。賃金は言うまでもなく具体的な労働に対する対価であり、もっと個々の企業が現実になされた労働市場の条件や収益の状況にもとづいて決定されてもよいように思われるのだが。

春闘の制度化による第二の問題は、よりミクロ・レベルのものである。賃金決定の平準化は同一の産業、業種、さらに企業系列の間で強まる。特に、自動車や電機産業のように、大手のメーカーを頂点に労働集約的な一次、二次、三次の下請け企業が存在し、裾野が広い産業で、同率の賃上げが妥結された場合、市場機構による労働資源の効率的な配分が妨げられる危険がある。というのは、大手メーカーと下請け企業の間でもともと賃金水準が異なるために、同率の賃上げが毎年継続されると、賃金格差がますます拡大することになるからである。その結果、大手メーカーは労働市場で優位な立場に立ち、優秀な人材を容易に確保できる反面、中小の下請け企業は慢性的な人材難に悩むことになる。これでは産業の底上げをすることは無理である。

ボーナス制度の意味

欧米の経済学者が注目するもう一つの側面は、日本のボーナス制度である。韓国でもこ

の制度は広く採用されているようであるが、年間の現金給与総額の2～3割を占めるボーナス支給は日本独自のものであると言ってよいだろう。欧米の経済学者はこのボーナス制度が日本の賃金を弾力的にし、失業やインフレの発生を防止しているというのである。たしかにボーナスの存在が賃金を弾力的にしていることは否定できないだろう。問題は、ボーナスをプロフィット・シャーリング（利潤分配）であるとし、そこからさらに日本の企業を従業員集団による管理企業（経営者はその代表）とみなすことである。つまり、全体としてなにか労働者自主管理企業がイメージされているのである。しかし、これはあまりにも短絡的な見解ではないだろうか。日本のボーナス制度をもう少し別の角度から考えてみよう。

まずボーナスが年間給与総額に占める比率が平均的にどのように推移したかを、製造業の30人以上規模の事業所で働く従業員についてみると、昭和30年には12.6%、同40年には20.2%、同45年には25.0%、同59年には24.7%となっている。要するに、ボーナス比率は昭和30年頃から高度成長期を通して約12%ほど上昇した後に、25%前後で安定しているのである。

こうした動きから、一つの推測が可能である。すなわち、春闘相場の波及によって基準内賃金の産業・企業間の平準化が強まるにつれて、ボーナスが収益や仕事の忙しき、労働力不足など、個別企業の経済状況を反映するための手段として利用されるようになったと考えるのである。

勿論、理由はこれだけではない。その他、厚生年金や雇用保険料、あるいは退職金の算定基礎を抑制するために、賃金をボーナスという形で支払うようになったことも理由の一つであろう。また賞与引当金制度などの企業税制上の措置などもボーナスのウェイトを高

めた要因の一つとして考えられよう。

このように春闘による基準内賃金の平準化はボーナス制度を日本で広く定着させる直接的な契機となったと考えることができるが、より重要なことは背後にそうした展開を受け入れる素地が日本の労使関係にあったということである。欧米と比較し、日本の労使関係の特徴の一つとしてよく指摘される点は、仕事の内容や密度、配置転換、労働時間などについて契約が曖昧であるということである。このことは日本の労働者がより多くの権限を経営者に委譲していることを意味する。そのために、企業は需要の変動などの状況変化に対応し柔軟に対処できるのである。ライン・スピードの変更、残業、応援など、限度内であれば、企業は任意に要請できる。筆者は、こうした柔軟な権限委譲に対する報酬システムがボーナス制度であると考える。ボーナスの決定に際しては、年間のあるいは半年間の仕事や組織変革、あるいは企業収益の状況が勘案される。その意味でボーナスは個々の企業がおかれた状態を色濃く反映しているはずである。ただし、近年、ボーナスすら産業間で平準化、もしくは硬直化傾向にあるように思われるが、これはどうしたことだろうか。

おわりに

これまで日本経済における春闘の役割とボーナス制度の意味について述べてきた。しかし、今後、日本の賃金決定機構がどのように変貌するかについては、残念ながら、非力な筆者にはまとまった意見を述べることができない。ただ、一つ言えることは、製造業主導の春闘が今後も重要な役割を果たしうるかどうかの鍵は、製造会社と金融機関との間に生じた大幅な賃金格差を解消できるかどうか、にあるということである。もしそれができないようであれば、早晩なんらかの変革を迫られよう。 【(財)中部産政研 研究員】

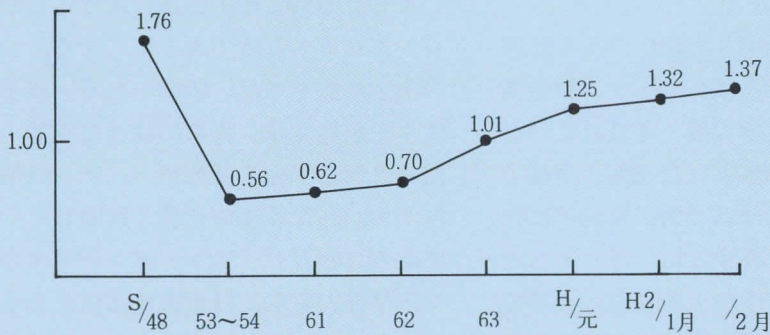


労働市場の動向

現在日本経済は、いわゆるトリプル安（円安、株価安、債権安）の状況はあるものの好調であり、岩戸景気（1958年6月より連続42カ月対前年同月比プラス成長）に肩をならべ、更に戦後最大の景気である、いざなぎ景気（1965年10月より連続57カ月）をめざして、快走中である。その中で、各産業とも人手不足が顕在化しており、更に中長期的には、労働力不足という状況が待ちうけている。そこで今回は、労働力不足の状況と労働形態についてとりあげてみた。

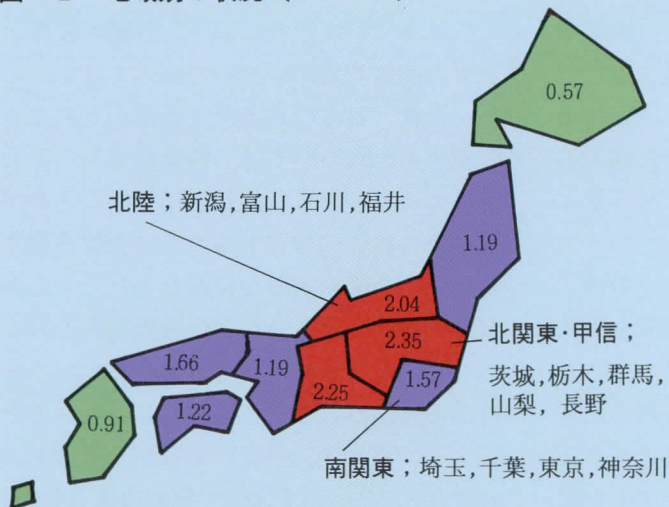
1 現状の人手不足

図－1 有効求人倍率の推移



労働力不足

図－2 地域別の状況（H.2.2）



表－1 都道府県別の状況

高い県	低い県
山 梨 2.58	沖 縄 0.50
岐 阜 2.57	北 海 道 0.57
栃 木 2.55	青 森 0.60
福 井 2.51	高 知 0.68
愛 知 2.45	福 岡 0.87
長 野 2.43	鹿 児 島 0.89
富 山 2.34	熊 本 0.91
群 馬 2.21	徳 島 0.95
茨 城 2.15	大 分 1.02

2 労働力人口の今後

表－2 労働力人口の拡大状況

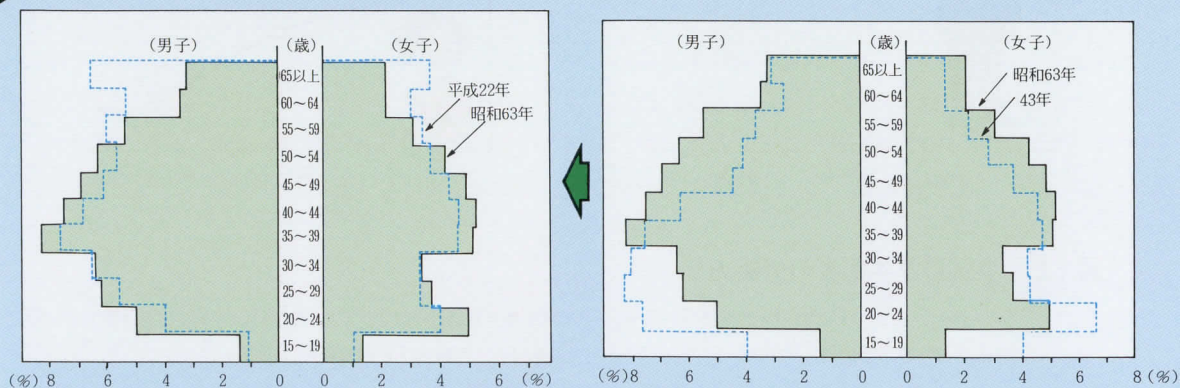
	年平均増加率	年平均増加人員
昭和40年代前半	1.5% 増	73 万人
〃 後半	0.7% 増	34 万人
50年代以降	1.1～1.2%	60 万人
63年～平成22年(予測)	0.2% 増	—

「昭和50年代以降」以前は実績ベース
「昭和63年～平成22年」は、労働省推計による。

図－3 労働力人口の構成変化（労働力人口全体に占める割合）

（今後の状況）

（今までの状況）



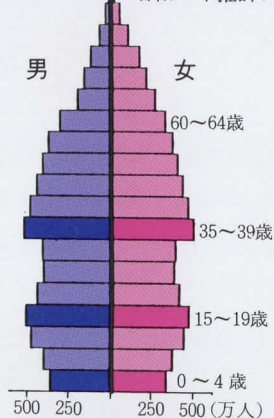
その背景

新生児の減少

- 現在の高校生の世代は約200万人いるが0歳児は131万人
- 1人の女性が生む子供は、S22年の4.54人からS62年の1.69人へ

〈人口ピラミッド〉

昭和63年推計による



就職率の減少

高校卒者、()内は県外

昭和	就職率	県外就職率
45年	58.2%	(31.3)
50	44.6	(30.7)
60	41.4	(23.9)
61	39.5	(24.2)
62	36.6	(23.6)
63	35.9	(23.4)

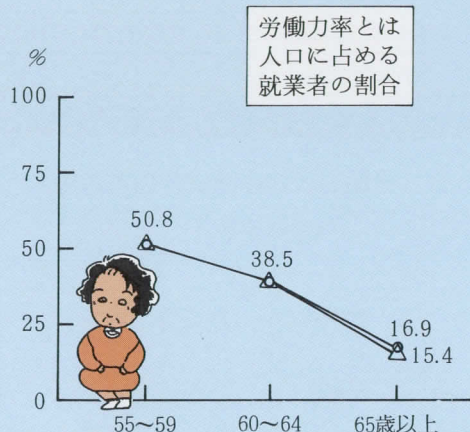
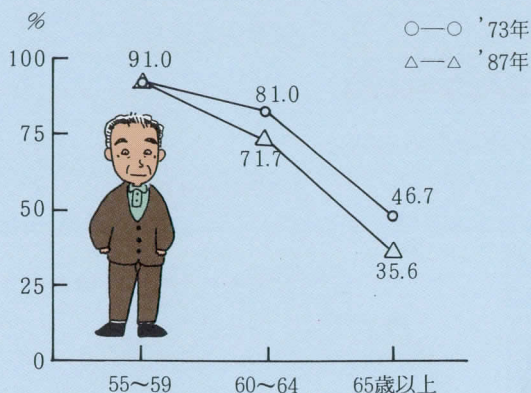
有効求人倍率は昭和63年6月に1.05倍と、14年ぶりに1を超え上昇中（図－1）。図－2で地域別にみると1.00を下まわるのは、北海道と九州の2地域だけとなっている。又、県別でみると、大量雇用県もさることながらその周辺県が高い（表－1）。これは、大量雇用県に流出の結果とみられる。いずれにしても短期的には、非常な人手不足となっている。

また、中長期的にみると、労働力人口の伸びの鈍化が確実に予想され（表－2）、しかも図－3の様にその構成は、中高年齢者が多い形となる。こうした状況の中で各企業は、自動化投資、魅力づくりなどを実施しているが、高年齢者、女子も大きな労働力と期待されている。

3 高年齢者

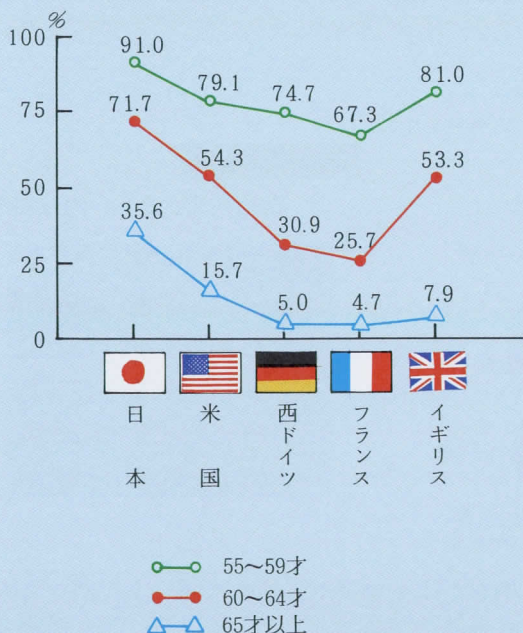
前頁で概観したが、労働人口は伸びては鈍化するものの労働力人口は増える。
しかし、その構成は55歳以上のいわゆる高年齢者が増え若年層の減少となる。

図－4 高年齢者の労働力率の推移



図－5 各国の高年齢者の労働力率

('87年) 一男子のみ



日本の高年齢者は、各国に比較して働く人が多い。(理由は下記と言われる)

① 失業率の高さから

早期引退制度が導入促進された。

OECD 調整済失業率

日本	米国	西独	仏	英
2.5%	7.6	6.1	8.9	10.5

② 勤労意欲の高さ

職業生活から引退すべき年齢を聞くと、65歳ぐらいあるいはそれ以上と回答する人は日本が多い。

日本	アメリカ	デンマーク
約 80 %	約 70 %	約 50 %

総務庁老人対策室「老人の生活と意識」'86

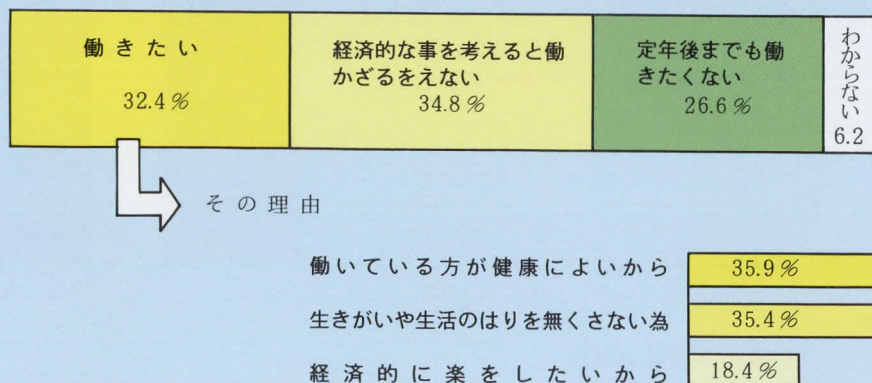
③ 更に、宗教の違いによる価値観

キリスト教的思想……労働は、神から与えられた苦役、罰則
仏教・需教的思想……労働は、修業である、報恩の気持ち

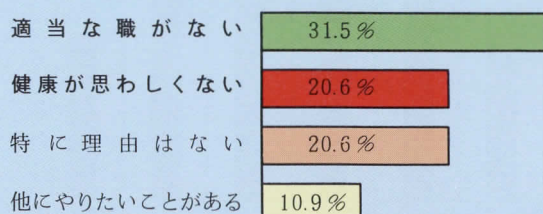
●他に社会保障制度の違いもある。

表－３（財）中部産政研の調査から

〈問〉あなたは定年後も働きたいですか 〈'89.5 在社員調査 2,418人回答〉



〈問〉現在働いていないその理由は何ですか 〈'89.5 定年退職した人への調査 257人回答〉



表－４ 有効求人倍率年齢別の状況～平成元年10月 労働省「職業安定業務統計」より

全 体	～19歳	20～24	25～29	30～34	35～39	40～44	45～49	50～54	55～59	60～64	65歳以上
1.39	3.62	1.45	1.56	2.46	2.24	1.95	1.50	1.08	0.44	0.21	0.57

日本の中長期的な労働力不足の中で、どうしても考えねばならない点が高齢者の労働力であると思われる。

図－４，図－５は，55歳以上の労働力率をみたものであるが，社会保証などの充実から日本においては，下ってきているが，各国と比較すると現役で働いている方が多い。その背景には，表－３にみられる様に，労働を単に経済的手段としてとらえる考え方もさることながら，健康によい，生活のはりを無くさない為にとという前向きなものである。また各国比較の中でも政策制度・宗教的な違いによる勤労欲の違いはあるが，労働力の観点からは明るい材料がある。

しかしながら表－３，表－４にみられる様に，残念ながらこの層の人にとって適した職場，職業が用意されていない点は，今後改善をはかる必要がある。その場合一律的，強制的な形で労働力化するか否かについては議論のわかれるところであるが，少なくとも健康で働く意欲のある人にとって活躍できる機会が用意されることが望ましい。経験豊かな技能，知識が生かしうる方策が必要である。そして，企業内では高齢者に適した作業環境への整備が必要であり，また若年層からのローテーションなどによる育成にある。同時に若年者に頼るシステムから中高年齢者ができるシステムへ転換するという視点が必要である。

4 女子

図-6 労働力率の男女別推移



就業者の
男女別状況

雇用者の
男女別状況

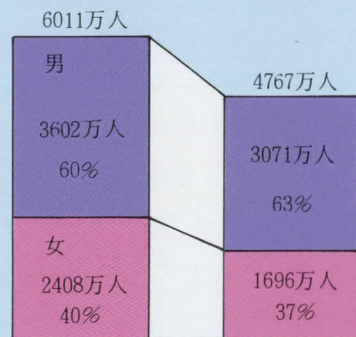


図-7 女子の年代別労働力状況

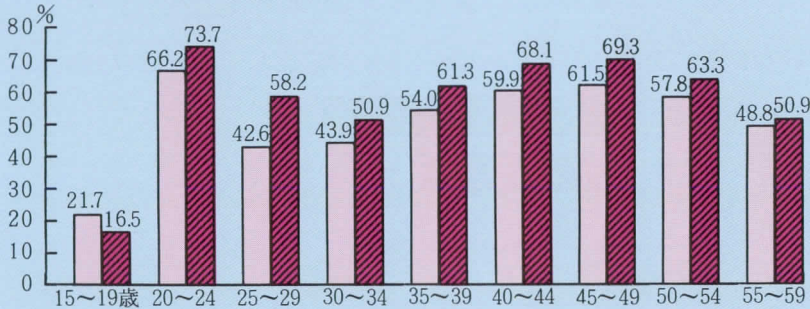


表-5 産業3部門別女子就業者構成比率

(単位: %)

産業	'60	'70	'80	'85
第1次産業	37.6	22.5	13.2	10.5
第2次産業	21.4	28.7	28.2	28.3
第3次産業	41.0	48.7	58.4	60.8

資料出所 総務庁「労働力調査」

(注) 第1次産業: 農林業, 漁業

第2次産業: 鉱業, 建設業, 製造業

第3次産業: 上記以外の産業

図-8 雇用者に占める呼称パートの割合

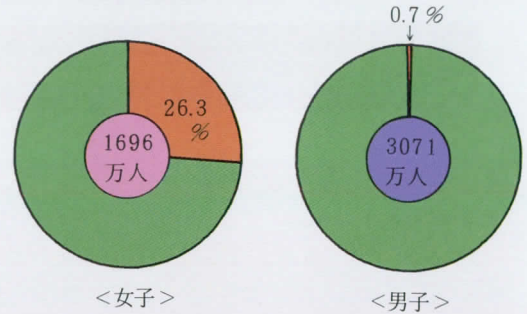


図-6は労働力率の推移であるが男子の減少に対して女子は除々に上ってきている。この女子進出の理由は、日経新聞によると女子側の要因として①女性に「働くことが当たり前」という意識の目覚め②家電製品の発達による家事労働の軽減③女子進学率の向上、そして雇用側のニーズとして①高い経済成長による労働力不足の供給源②半熟練工を大量に必要とする技術革新③女子に適した職場の多い第3次産業の進展とされている。そしてこの傾向は、長期的な若年労働力供給の減少もあって、ますます強まっていくとみられる。また、女子の活用が期待される中で雇用慣行上の問題も指摘されている。つまり、日本の場合結婚を契機に退職をするケースが多く、再び働く場合は、必ずしも以前勤めていたところに勤められず、経験の蓄積が生かされないことである。今後は男女雇用機会均等法の浸透とも相まって仕事の基幹的な存在となりうる。

5 パートタイマー

パートタイマーの定義は明確にされていないが①企業側の呼称（呼称パートタイマー）②勤務形態上1週間の所定勤務時間が35時間未満者の短時間労働者として扱われ、アルバイトを含めると約800万人になると言われている。

図-9 呼称パートタイマーの最近の状況（非農林業）

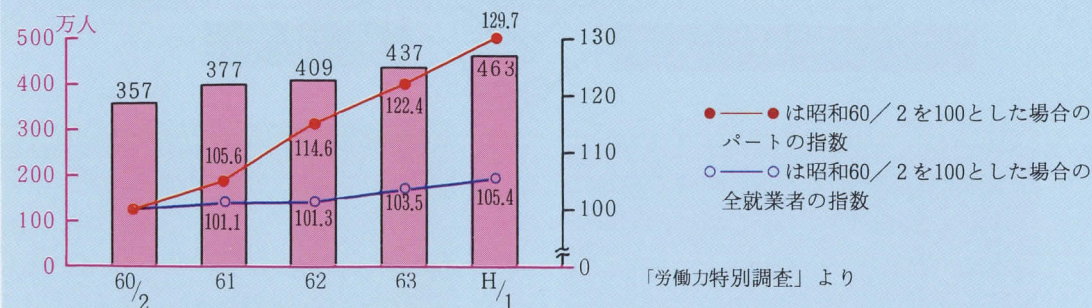


図-10 女子パートタイマーの年代別比率



表-6 パートタイマーの雇用状況

① 産業別の状況



② 規模別の状況

	製造業	卸売・小売業	サービス業
1,000人以上	2.8%	22.1%	8.6%
300～999	6.8	15.2	10.9
100～299	10.9	14.1	10.9
30～99	11.2	15.6	11.8
5～29	14.4	21.1	8.8

パートタイム労働者増加の背景

一般的な女性の職業意識の高まりの他にパートタイム労働についての時間的な選択が可能な労働という求職者側の気持ちと、雇用側のニーズが合致したと思われる。

表－7 パートタイマーの意識と雇用側の採用理由

パートタイマー本人側	雇用側
- 勤務時間帯や勤務日を自分の都合に合わられる (48%) - 家事・育児等の事情で通常の労働者として勤務できない (25%) —就職動機— - 家計の補助 (52%) - 主な生活収入 (16%) - 余暇の活用 (13%)	- 仕事の内容がパートで間に合う (63.1%) - 人件費が安い (29.2%) - 製造業；生産量の増減に応じて雇用量調整が容易 (28.0%) - 卸売・小売、飲食店、サービス；1日の忙しい時間に対処 (約20%)

表－8 パートタイマーの時間給の動向（最近の求人における時間給）

S.60	595円／時間	製造業	600円	〈最近の求人における時間給〉
61	610	卸売小売・飲食店	636	・名古屋パートバンク 630～650円
62	623	サービス業	738	・A社プラスチック製造女子 1,050
63	642			縫製 女子 1,000
				・B社部品組立加工 男子 1,000
				女子 750円以上

※これは、労働省「賃金構造基本統計調査」の値であり、実際支払い賃金である。

- ・最近の人手不足から時間給はA社B社のようにかなり高い条件のところも出てきているが、内部では、現在雇っているパートの時間給を越えることによる問題も起こりうる。また、女子、既婚パートの場合税制面から自らの賃金を低くしてもやむをえないという面もある。

800万人近いといわれるパートタイマーは、図－9の様に全体の労働人口よりもはるかに高い伸びを示してきている。そして、女子労働者の $\frac{1}{4}$ を占めている（図－8）。とりわけ35才～49才では、女子労働者の約40%をパートタイマーが占め（図－10）、業種によっては、基幹労働者となりつつある。また、表－7にある様に、パート本人は、就労する場合に自分の都合に合わせられるという理由でパートタイマーを選んでいる。その中で、基幹的な仕事をしたいという要望に応える為には雇用側の「パートで間に合う」といった意識を変えなければいけなくなるケースもありうる。そして、労働力不足に対して真剣にパートで対応しようとするならば、税制面の見直しや、企業における従来型のフルタイム主体の体制を高齢者も含めた短時間労働でつなぐやり方も積極的に考える必要があろう。

6 外国人労働者（この問題については、産政研No.3を参照）

1. 入国管理法改正（'90. 6 施行予定）

概要▶在留資格の整備…新しい在留資格には、就学、永住者の配偶者など10項目が追加され、現行法上「法相が特に在留を認める者」の枠内で弾力的に運用、入国を認めているものを独立させた。

▶入国・上陸手続きの簡易・迅速化…在留資格を認定した証明書を事前に交付できる。

▶不法就労外国人の雇い主やブローカーに懲役3年以下または、200万円以下の罰金。

2. 就労が認められているいわゆる単純労働 — 例 —

- ・留学生…週20日までは、無届けで可能→改正で法務大臣（入国管理局）の許可が必要となる。
- ・就学生… “ ” は、法務大臣（入国管理局）の許可が必要。
- ・研修生…当人の現在の技量を更にあげる目的のもの、日本企業の現地工場従業員の訓練目的の研修生は、その研修に値するカリキュラム、受入れ体制などを勘案のうえ、認められる。
- ・日系人…二世については、日本人の子という扱いで就労が認められる。三世以下については、ケースバイケースで認められる。

人手不足の中で、建設労務者以外に製造業でも不法とされる単純労働者が、とりざたされている。こうした状況の中で、昨年12月8日に成立をした改正入管法は、技術技能をもった人（いわゆる熟練者）のうけ入れる基準を明確にし拡大する一方、単純労働者については、従来の考え方を変更するものではなく、むしろ不法就労者の雇用主に罰則を設け強化するものである。既に10万人いるといわれる不法就労者であるが今後は、6月施行内容を注視する一方、良識をもった対応が必要である。

まとめ

短期的には、人手不足が現出しており、また将来の展望の中でも労働力不足、とりわけ若年労働力不足の中で、女性、高年齢者の活用が真剣に論じられようとしている。すでに、各企業では、その対応についての試みが始まっている。例えば、今春電機労連が取り組み業界が踏みきった育児休暇1年の付与、高齢者の再雇用・定年延長や、60才以上の短時間社員制度などである。

一方、3K（きつい、汚い、危険）を代表する職業が嫌われ、極度の人手不足に陥り、中小企業を中心に外国人の単純労働者は、一部で既に基幹労働化しているといわれる。この問題の背景の一面には、日本人の労働観の変化、そして、今まで重きを置かなかった、取り残された悪い作業環境があると思われる。今後、労働力不足を解消するにあたり、自働化投資等は、もちろん進行すると思われるが、企業にとっては現在雇用している従業者・高齢者にとって働きやすいまた、女性ができるしくみ作りと同時に、健全な労働観・勤労観の醸成も行う必要がある。

- 参考文献
- ・平成元年労働白書
 - ・労働力需給の長期予測 — 労働大臣官房政策調査部編
 - ・婦人労働の実情 平成元年度版 労働省婦人局
 - ・日本の統計 平成元年 総務庁統計局編
 - ・日本経済新聞 ・アエラ など



幅広い専門性 — ホワイトカラーの人事問題



法政大学経営学部

教授 小池 和男氏

魅力ある仕事を魅力ある働き方でやっていくためには、広い意味の技能を身につけることが重要である。その技能とは変化や多様なものをこなせる技能である。そのために関連したいくつかの仕事を長い期間かけて経験していくキャリアをどのように作るべきか。

I. 専門のなかで幅広く—キャリア形成

日本はジェネラリスト、欧米はスペシャリストと普通思われていたが、最近のトレバー氏のイギリスの日系企業の調査によると、日本の管理者もかなり専門化していると指摘された。たしかに、20社くらいの手企業500から600人のキャリアを調べると、例外はあるが、日本の大企業でも事実上専門化している。今や大卒が実務の第一線を担っているからむしろ当然といえるが、ただ専門性としてだけとらえるのでは不十分で、その専門のなかで幅が広いことが重要である。

専門のなかで幅が広いとは、建設のエンジニアならいろいろな建物を造ることを経験したり、国内営業なら特性の違うテリトリーをいくつか経験することである。

専門のなかで幅広くする理由には2つある。ひとつは変化へ対応するためであるが、そこにはある程度共通した技能の基盤が必要であ

る。二つには、ハイエクが言ったように、仕事の効率には一般的な知識ではなく、その場の具体的な状況に応じた「特殊知識」，“the man on the spot”が大事である。さらに、幅広くだけでなく、営業と仕入れを経験して仕入れ開発までやるような技能の「深さ」も大事である。

そのような技能を形成する方法は、主要なものは長期の実務経験＝OJTで、それを補うのが間にはさむ短期のOff-JTであり、外国もその点は変わらない。

日本の中企業以上の大卒サラリーマンのキャリアは、1期と2期に分かれ、第1期は課長昇進前後までの15年から20年で、2期はそれ以降である。第1期はさらに最初の3、4年の「基礎専門レベル」とその後の「高度専門レベル」に分かれる。基礎専門レベルではいくつかの工程を経験するが、Off-JTがここに集中する。高度専門レベルになると多様で大きな仕事を経験するが、もっぱらOJTでここにOff-JTは考えられないか。

II. キャリアの第2期の重要性

第2期には、ごく少数の運のいい中枢管理者層を除けば、部門管理者と非部門管理者に分かれる。これまでは成長してきたために非

部門管理者層は少なかったが、これからはでてくる。今までは部門管理者として有能な技能を引き出してきたが、今後は非管理者としても有能な技能を維持向上することが重要になってくる。

そのためには、ひとつには主領域に副領域あるいは周辺の領域を付け加えて、経験の分野をほんの少し広くすることであり、ふたつには、この第2期にこそOff-JTを用意することである。専門分野のメンテナンスコース、周辺領域コース、経験の整理や見直しのための基礎理論コースが考えられる。

Ⅲ．昇進の方式

日本の企業のやり方を海外の企業のホワイトカラーに適用するとき、「はやい昇進」と「おそい昇進」の問題にぶつかる。「はやい昇進」とは、将来の中核管理者層を入社早々に選り分けるやり方で、日本の戦前や霞が関の上級公務員がそうであり、しかもフランスやアメリカなど諸外国のほとんどがこの方式を採っている。

ところが、戦後日本の大企業は決定的な区分けに少なくとも10年から15年以上かける「おそい昇進」方式を採っている。このおそい昇進方式を海外でやればすぐれた若者を採るのに苦勞するが、この方式には捨てがたい良さがある。第1に、長期の競争できついが、長期にわたって技能の向上をうながす。第2に、どうしても主観的になりがちな査定を、期間を長くして査定者を増やすことによって公平性が増す。

将来の流れはおそい昇進方式であろうから、海外に対してはその良さをていねいに繰り返し説明するとともに、その他の管理職候補者を日本の本社で日本の大卒並みに雇用することが肝要だろう。

また、能力ある女子の方の活用には、3、4年おきの「昇格テスト」方式がよい。技能を身につけるには長期のOJTが大事であるが、女子の平均勤続年数は短く、しかもだれが長く勤めるかは本人でさえ当初はわからない。それゆえ、入社時にコースを選ばせるよりも3、4年おきに昇格テストを行ない、受ければなるべく早くきちとしたポストにつけることが、スーパーの経験からも、能力ある女子を活かす道である。

Ⅳ．海外勤務

日本の将来は、日本から海外に勤務する人にかかっている。よその国に出るには幅広い専門性にプラスアルファが必要であり、これは第1期から意識的にやらないと育たない。生活状況も違い、放っておけばいい人は海外へは出たがらない。そこで思い切って、5年から10年の海外経験がないと本社の取締役になれない、という報酬を与えれば日本の先行きは明るいと思う。

Ⅴ．おわりに

なによりもキャリアをもう少し意識的に形成することである。その形成は、ある専門性を前提にしてそのなかで幅広く、しかも意識的にやらないといけない。他国の組合はまだやってないが、日本の組合は世界に先駆けてこのキャリア形成に発言していくべきではないか。さらに、第1期後半と第2期の専門のOff-JTが欠けているので、時間の余裕とともにぜひ作っていただきたい。

本稿は、平成2年1月29日に開催した定例研究会「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」第1回講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。
— 文責 事務局 —



トヨタ自動車の 人事諸制度の改革



トヨタ自動車株式会社
人材開発部第1人材開発室

室長 伊地知 舜一郎

☆改革の背景

日本の企業も人材確保という点で大きく変貌している。

トヨタ自動車の人事諸制度も①組織改革、②人事諸制度の見直し、③福利厚生の実充実という3つの点で改革している。改革しなければならない背景は4つあると思う。その第1点はお客様のニーズの多様化、つまり世の中が豊かになり物余りの中で、より感性が求められる商品づくり、金余りの中でより高級化、個人化、差別化が進んできている。第2点目は企業のイメージ重視の風潮、最近日本の経営の代表といわれる企業に対して、若者、新人類から見れば安定性より若々しさ、創造性、将来性が大事に見える。学生が企業を選ぶ4つのキーポイントは“花鳥風月”ならぬ“華長風月”である。つまり華やかで、休日が長くて、風土、社風がよくて、月給も高いことである。

今、残念ながら理工系学生のメーカー離れがおきている。そして、高卒就業者も'91、'92年をピークに減り続けていくと見られている。そのような中で第3点目は人材活用の重

要性が叫ばれている。ここ数年、課長以上は増え続けてポスト不足が生じ処遇の仕方が大きな問題となっている。そこで管理職・マネジメントだけを選ぶ道から、資格を与え仕事を生かす人事管理が必要になってきた。以上の3点を考えると思いきったトップダウン、ポリシーの確立が必要であり、そのため第4番目として“会社方針の見直し”が必要である。これからは魅力ある企業でないと人は集らず存続していけないと思われる。

トヨタ自動車としてもそのような背景から具体的な見直しに取り組んでいる。

☆組織の見直し

管理、間接部門を中心に今迄のピラミッド型の組織から文鎮形組織に昨年8月から移行している。これにはメリット、デメリットもあるが、要するに部長、室長、グループリーダーとした分け方である。この組織の狙いとしては、より専門職化、意志決定ルートの短縮、ポスト不足への対応である。

つまり、組織としては大きくくりでオープンでフラットなわけで、2年前に比べ部長、次長、課長、係長の役職にあった者6,100名が

今日では2,060名と3分の1になった。もちろん名刺には課長という肩書きもあるし、降格したわけではない。職務資格は前と変わらないが今迄の役職が職位体系として、マネージャー職とスタッフ職とにわけ、仕事は室長を中心にスタッフリーダーでどんどんこなしていく。決裁もハンコ3つ運動に代表されるように意志決定も迅速化していく。そのため最終決裁権者の下位移譲、管理者の分担の明確化、起案も上位化している。

次に、その意識をスムーズに運営する工夫として、「社長の豊田さん」に代表されるごとく「さん」づけ呼称と3年間で125億円かけフロアのレイアウトも工夫していく。

☆人事諸制度の見直し

これからいろんな事を勉強し、会社に貢献してもらう為には、年功も必要であるがより能力主義を導入していくのが大きな流れとなっている。

そのためには、賃金制度もより能力が反映される職能給のウエイトを高め、今迄以上に力のある人となない人の差を大きくする。また、育成ローテーション、チャレンジローテーションもおこない幅広い経験をさせていきたいと考えている。それから先般イギリスの海外生産要員も社内で公募するなど、やる気のある人、新しい事業をどんどん提案してもらえる人、その人自身にその仕事をやってもらうことを考えている。

教育も、今迄の現状対処型から将来の課題を先取りする教育体系にして、技術教育、職場教育、階層教育の3本柱で取り組んでいきたいと考えている。

☆福利厚生施設の充実

寮をこれから個室化し、電話、ベッド、冷暖房は当たり前という感覚で施設の改造、充実に取り組み、社宅についてもゆったり広く、地域と隔和した形で暮らせるよう、施設の提供、コミュニケーションをはかっていくことも考えている。さらに食堂もメニューを豊富にし、カフェテリア化していきたいと思っている。そのため今後福利厚生に4年間で1千億円の資金をかけようと思っている。

☆今後の課題

これからの時代は男性だけの労働力に頼るだけでなく、繊細で感性ある女性を現場に入れていくことを考え、職場をきれいにし、女性の戦力化をはかっていかなければ企業はダメになると思われる。

また、高能力者をもっと活用していかなければならない。労働力の確保という点よりも、優秀な人材確保という点でどう活用するかも考えていかなければならない。

さらに、ここに住みたくなるインフラ整備にも時間をかけて取り組まなければならない。反面、これから広域的な立場でのローテーションが必要になってきている。今日、西三河に集中していることがネックにもなりかねず、物流面での改善が進む中で全国的な規模でのローテーションも考える必要がある。

それらの諸情勢を踏まえて、失敗をおそれず積極的な人事諸制度の改革に取り組んでいくことが必要であると思われる。

本稿は、平成2年2月28日に開催した第2回定例研究会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。
— 文責 事務局 —



これぞ男の生きざま



作家 童 門 冬 二

☆歴史上から見た男の生きざま

「男の生きざま」という題ですが、私自身歴史物を書いていますので、その辺の話になるでしょう。

刈谷城主だった松平定政は、徳川幕府に対して、失業者に物資の配慮を求めたのですが聞き入れられず、大名を辞めて江戸で募金活動しました。これが幕府批判ととられ、彼は捕らわれの身に。でもある意味では、男の生きざまの一つだと思います。

薩摩国の西郷隆盛は情、心の人。大久保利通は知、頭の人。三英傑の信長は「現状を打破し壊す型」、秀吉は「創造建設型」、家康は「維持管理発展型」と評されますが、三人ともタフの代表格ですね。

☆ケネディ大統領も尊敬した上杉鷹山

優しさの面から取り上げるとすれば上杉鷹山ではないでしょうか。内村鑑三が書いた英語の本「代表的日本人」の中で鷹山は「地域住民のために大名が存在する。だから民の年貢は一滴たりとも無駄にしてはならん。リーダーは、して見せて、言っただけで聞かせて、させて見る心構えが必要」と説いています。

ここがケネディ大統領の目に留まり、日本人で尊敬する人物の一人に挙げられました。

鷹山は、宮崎県日向高鍋藩三万石藩主秋月種美の二男として生まれ、九歳の時、上杉家の養子になりました。米沢藩十五万石を財政危機から救ったことで有名です。

☆城、地域、個人の三位一体となった愛の改革

財政を再建するため、ほほ笑みを持って正義を成さなければ効果がないと心にいい聞かせ、威張ることなく周りに協力を求めました。何事も率先し、質素儉約をモットーに身なりも構わず、まず隗（かい）より始めたのです。

また、徹底した適地、付加価値主義をとり、年寄りや女性の知恵、感性を生かすことに心掛けた。例えば、紅花なら口紅だけでなく、織物の染料に利用しよう、などと。

このようにして鷹山は、米沢を財政面から立て直しました。赤字が黒字になったわけですが、人間の心まで“黒字”にしちゃった。土地の魅力、特性をつくり出し、だれもうそをつかず、盗まず、人間同士の信頼を回復させたのです。まさに優しさの改革ですね。

本稿は、平成2年3月2日に開催した第2回文化講演会の講演要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

なお、先生の著書「小説 上杉鷹山(上・下)(学陽書房)」を、ぜひお読みいただくことをお勧めします。

— 文責 事務局 —

— 産政研だより —

(’90年2月1日～4月末までの主な活動)

2月21日 ☆第2回産政塾の開催 “松下政経塾と交流

） 異業種若手社員の交流，勉強の場として1月に発足した産政塾の企画第1弾
22日 として人材育成で知らている“松下政経塾（神奈川県茅ヶ崎市 宮田義二塾
長）”の塾生と意見交換・交流した。

2月28日 ☆第1回「事務，技術，営業・販売職の魅力ある働き方の研究」専門委員会
の開催

魅力ある働き方を模索するため労使の代表からなる専門委員会を発足させ，
委員の初顔合わせと今後の取り組みについて意見交換した。 P44を参照

☆第2回定例研究会の開催

魅力ある働き方の事例研究として，トヨタ自動車㈱伊地知第1人材開発室長
を講師にお招きして“トヨタ自動車の人事諸制度の改革”の取り組みについて
講演会を実施。 要旨はP40を参照

3月2日 ☆第3回産政塾の開催 “作家 童門冬二氏と懇談”

数多い講師の著書の中より“人望の研究”を塾生自らが選び事前に読破し議
論した。その内容“西郷隆盛，大久保利通，勝海舟，坂本龍馬の生き方”につ
いて，するどい質問・意見などがどびだし講師との有意義な懇談をおこなった。

☆第2回文化講演会の開催

男の生きざまシリーズ第2弾として，刈谷勤労福祉会館において，講師に作
家 童門冬二氏をお招きして「これぞ男の生きざま」と題して講演会を開催し
た。約380名が参加。 要旨はP42を参照

3月28日 ☆第2回専門委員会の開催

現状把握のため“事務，技術，営業・販売職の意識調査”と“各企業の人事
・労務施策の調査”について骨子論議をおこなった。

4月9日 ☆愛知連合常勤三役と意見交換

昨年11月に発足した連合愛知の常勤三役と地域の労働行政のあり方などに
ついて意見交換し，今後連携を密にしていくことを約した。

4月25日 ☆第3回定例研究会

魅力ある働き方の事例研究として，㈱リクルート釘崎人事部長を講師にお招
きして「リクルートの人事管理について」のテーマで講演会を実施。

☆第3回専門委員会

事務，技術，営業・販売職の意識調査「働きがいの測定，仕事のあり方」等
について論議。

☆季刊誌「産政研」No.6 PRINTEMPSの発行

“働く”ということを基調にし，資料編では“労働力不足”などをとり上げ
た。

“事務，技術，営業・販売職の魅力ある働き方の研究”

この研究は、日本労働研究機構（労働省の外郭団体）からの委託を受けて行うものであり、当研究会としては初めての受託研究である。

☆テーマの選定，研究の狙い

企業を取り巻く経営環境，生活環境の大きな変化により，ここ数年働き方が変化しつつあり，働く人自身の考え方も変わってきていることにより，それらの間にギャップが発生し，不満が生じやすいと考えられる中で，新しい産業社会における魅力ある働き方を調査，研究する必要が出てきた。

そこで，働く人の現在の悩み，不満，希望を探り出すための意識調査や各企業の人事・労務諸施策の調査などを行い，現状の問題点を浮き彫りにし，改善策を模索し，魅力ある働き方を検討する。その為に，労使代表からなる専門委員会を設置する。

☆専門委員会の位置づけ

テーマ研究，調査，提言などにあたり，各組織の実態も踏まえ，的確なアドバイス，助言を行う。

☆専門委員構成表

組 織	役 職	氏 名
南山大学経済学部	教 授	村松久良光
神戸学院大学経済学部	助 教 授	中 村 恵
全トヨタ労働組合連合会	政 策 部 長	三 浦 友 裕
CND（全トヨタ販労連）	広 報 局 長	小 林 章 太
トヨタ自動車労働組合	調 査 局 長	園 田 光 宏
日本電装労働組合	調 査 部 長	森 誉
アイシン労働組合	企 画 部 長	伊 藤 尚 敏
トヨタ車体労働組合	執 行 委 員	小野尾一乗
関東自動車工業労働組合	中 央 執 行 委 員	永島正二郎
中部電力労働組合本部	組 織 統 括 室 次 長	山田登喜彦
名古屋鉄道労働組合	企 画 調 査 部 長	池 上 俊 昭
トヨタ自動車株式会社	人 事 部 企 画 室 主 担当 員	宮 本 豊
日本電装株式会社	人 事 部 労 務 課 長	嶺 英 樹
アイシン精機株式会社	人 事 教 育 部 人 事 課 長	水野玄四郎
トヨタ車体株式会社	人 事 部 労 務 課 長	神谷武比固
関東自動車工業株式会社	人 事 部 人 事 課 主 担当 員	牧 田 泰 昌
中部電力株式会社	人 事 室 人 事 課 副 長	松 浦 憲 一
名古屋鉄道株式会社	人 事 部 人 事 課 係 長	中島慎太郎
（財）中部産政研	事 務 局 長	十 亀 義 則
〃	主 任 研 究 員	村 井 清
〃	主 任 研 究 員	加 藤 俊 行

<順不同 敬称略>

☆コーディネーターのご紹介

松村久良光（むらまつ くらみつ）

1947年生れ。1969年京都大学経済学部卒業。名古屋大学大学院経済学研究科博士課程，名古屋大学助手，南山大学助教授を経て現在，南山大学経済学部教授。

主な著書に「日本の労働市場分析」（1983年白桃書房），小池和男編著「現代の人材形成」（1986年ミネルヴァ書房）「第4章，英，米の技術者市場は競争的か」など。

労働経済学，理論経済専攻。

中村 恵（なかむら めぐみ）

1955年生れ。1984年名古屋大学大学院博士課程修了。1988年より神戸学院大学経済学部助教授。

主な論文に「ホワイトカラーの企業内キャリアーその論点と分析枠組」（神戸学院経済論集19巻1号），「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者・仕事経験とキャリア」小池・富田編，「職場のキャリアウーマン」（東洋経済新報社）など。

労働経済学専攻。

— 編集後記 —

- ☆今年の春は、例年になく桜の開花が早く、ツバメの飛来も10日程早まるなど急ピッチで訪れた。春は、冬をじっと耐えた生命体が一気に芽ぶく時であり、胸おどる季節である。
- ☆昨年の4月、消費税が導入された。実施直前に混乱を予想する向きもあったが、大きな問題もなく、比較的スムーズに展開されたと記憶している。しかし、政府、自民党の強引な決定や、生活必需品にも適用されたことから税の逆進性に対する不満、釣銭計算のわずらわしさなどから、その後、昨年7月の参院選、今年2月の衆院選を経て現在、国会における“ねじれ現象”を生起させた。自民党多数の衆議院と野党多数の参議院、という“ねじれ”の図式の中では、各々が主張している消費税存続見直し案と消費税徹廃案がいずれも成立せず、現行の消費税が残るという危険性をはらんでいる。
- ☆世界では、関連性は直接ないにしても、同じ昨春に起きた中国天安門事件以降、共産主義国家の急激な変化の只中にあり、日本のかじ取りを見誤まることはできない状況にある。消費税を含め21世紀の高齢化社会等への対応、日米構造協議の実効など、国民的見地での議論と解決が望まれる。
- ☆今回は“働く”という基調で編算したが、これは毎日3度の食事を摂るのと同じように、あまりにも無意識に把えている概念といえる。しかし、昨今若者の“華長風月”指向、3Kが嫌われ、製造業離れなど、そして労働力不足下における外国人不法就労なども“働くこと”・勤労観に遠因していると思われる。こうした意味で本号が、一つの道標となれば、幸いと考える次第である。

産政研 1990 No.6 PRINTEMPS

1990年（平成2年）4月25日発行

発行人 梅村志郎

編集・発行所 財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 電話 0565-27-2731

愛知労済豊田会館3F FAX 0565-27-2259

(財)中部産政研・季刊誌

一九九〇年四月二十五日発行

発行人・梅村 志郎

豊田市の山之手八丁目一三二番地
電話(〇五八五)二七一七三一