

リーダーの為の研究誌

産政研

1991

No.10

PRINTEMPS

本号の基調 「ニューハードワーカー」

- 発言 島田晴雄氏：ニュー・ハード・ワーカー随想
- 寄稿 榊原清則氏：ニューハードワーカーの登場
- インタビュー 石田英夫氏：「人を大切にする」ことが人事管理の原点
- 対談「中堅社員は今……」
- 研究員レポート 村松久良光氏：30代前後層の仕事感
- データ 1992EC市場統合は今
- 新企画 変わりゆく地場産業「西尾市・鋳物産業」

中部 6 県
193社
(全国の25%)

756社

数字は
鋳物工場の所在数

財団法人 中部産業・労働政策研究会

表紙の数字

鋳物業の工場数

— 日本鋳物工業会発行「鋳物ダイジェスト」より —

今回号より新企画として「変わりゆく地場産業」と題してシリーズで掲載します。その第1回として愛知県西尾市の鋳物産業をとりあげました。鋳物産業のこの地方での歴史は古く、18世紀初頭から連綿とその時代の基幹産業に対応する形で営まれてきています。特に最近では、愛知県を中心とした自動車産業の隆盛により大変活況を呈しているようです。しかし人手不足・環境への配慮等抱える問題は多く、そうした事を乗り越えて行かなければならない厳しい状況にもあります。

下の表は、昭和60年10月と平成2年10月（単月）の鋳物業の工場数と生産量を比較した表です。工場数は全国レベルでも、中部各県においても、減少傾向にあります。一方生産量は工場数が減少したにもかかわらず大きく増加しており、こうした数字からも、仕事はあるがなかなか工場運営が難しくなっている現状がうかがえます。

工場数と生産量の推移（S60年10月と平成2年10月の比較）

	工 場 数 - 件 数 -		生 産 量 - t -	
	S.60.10	H.2.10	S.60.10	H.2.10
全 国	864	756 (88)	386,018	501,949(130)
愛 知	107	93 (87)	96,793	131,607(136)
岐 阜	23	22 (96)	4,875	7,459(153)
三 重	58	54 (93)	16,380	20,148(123)
富 山	17	12 (71)	8,821	11,469(130)
石 川	14	11 (79)	3,122	4,286(137)
福 井	2	1 (50)	140	—

- ・ 福井の平成2年の生産量は1事業所に関する数字の為公表されず。
- ・ () 内はいずれも対昭和60年比%

巻頭言	「ニューハードワーカー」	
	梅村 志郎	P. 2
発 言	「ニュー・ハード・ワーカー随想」	
	島田 晴雄氏	P. 4
寄 稿	「ニューハードワーカーの登場」	
	榊原 清則氏	P. 6
インタビュー	「人を大切にする」ことが人事管理の原点	
	石田 英夫氏	P.10
対談	「中堅社員は今……」	
	賛助会員中堅社員が語る	P.16
研究員レポート	「30代前後層の仕事感」	
	村松久良光氏	P.26
データ	1992 EC市場統合は今	P.30
変わりゆく地場産業	西尾市・鋳物産業	P.38
講演要旨Ⅰ	「女性の就業と社会・職場・家庭環境」	
	古郡 鞆子氏	P.41
講演要旨Ⅱ	「企業の中で働く女性は、“今”」	
	内海 房子氏	P.44
公開講座講義要旨Ⅰ	「日本経済の構造変革と東海経済」	
	奥野 信宏氏	P.47
公開講座講義要旨Ⅱ	「租税制度における“効率性”と“公平感”」	
	荒山 裕行氏	P.49
産政研だより	’91年2月1日～4月末までの主な活動	P.51



ニューハードワーカー

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

戦後の日本の発展を支えてきた大衆の欲求は、何といっても貧しさの体験からきた「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。学校を出て就職したら、ひたすら仕事に打込み、すべてのエネルギーを仕事に注ぐことが疑いもなく多くのサラリーマンの使命感であった。それが高度成長によって豊かな時代が到来し、物質的なゆとりもできて飢餓の心配もなくなった。

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。ようやくゆとりの絶対量を確保した若者たちが先頭にたち、消費や余暇を積極的にとらえ多様なメニューをこなすようになった。仕事人間としての価値観をもった世代も、やっと獲得した豊かさを消費や快楽の追求に当て、これをゆとりと受けとめようとした。しかし、仕事に捕えられた実態と仕事から自由になりたい意識の両面があらわれて、「今は何とかやっているが、怠けたらあの貧しさに逆戻りだ、さあ頑張ろう」いつもどこかでこんな声を聞いていた。

各種の調査が示すように、仕事や勤労に対する若い世代の考え方は、中高年の典型的な考え方とは大きく異っている。

世代間の意識のズレは何時の時代にもある。若者は大人達にとって理解しがたいものを

もった存在であったし、若者から見れば大人は何時も保守的に見えた。こうした世代間のズレは本来問題にされるものではない。しかし、世の中の環境が大きく変化すると世代間のズレは大きくなり、容易なことでお互いの存在を許容しなくなる。

日本の社会に新しい価値観を持ち込んだ若い世代のことを、一時は「新人類」の登場という形で特殊な存在として理解しようとした。

若者が製造業を何となく疎じる傾向や、学生の3Kをきらう「企業選び」といった現象が象徴的にクローズアップされて、「新人類」という言葉には仕事の面でなんとなく受身で、無気力で、遊び好きで、といった否定的なニュアンスがつきまとっていた。

しかし、最近若者の積極的な面を評価する声が高まってきている。一橋大学の榊原清則教授は、「今の若者を新人類という言葉で一括するのは正しくない。昔のようなただひたすら働くだけのハードワークは嫌うが、ロマンのある仕事では実によく働く。体力の限界に挑戦してみたい、高度な仕事ができる職場で自分の可能性を出しきってみたい。そう考える若者が着実に増えている。それはこれまでの狭量なモーレツ社員でもなければ、マイペースでほどほどに取り組む新人類でもない。仕事と遊びに、ともに全力投球をするニューハードワーカーである」と言う。「ニューハードワーカー」という言葉は、雑誌「日経

ビジネス」の特集記事（1989年7月17日号）の中で使われた新造語であるが榊原教授は「ニューハードワーカーは、徹底したハードワーク志向であるが同時にまた、仕事の中で自己の成長と自分の魅力の増大を図る機会を求めている。彼等にとって会社とは『仕事を通じて自分を伸ばす場』であり『専門能力を高める場』である。会社に対する忠誠心も決して弱くない。少なくとも自分の会社と自分の仕事に対して、彼等はプライドを持ちたいと考えている」と語る。

昨年の1月から半年間のスケジュールで、異業種の若者15名に参加してもらい中部産政研主催の若手セミナー（産政塾）を開催した。セミナーといっても、あらかじめテーマを決めて講師の指導を受けるといった通常のスタイルではない。メンバー自らがテーマと講師を選び、講師のところへ出向いて教えを請うという形で進めた。会社や仕事の枠を越えて、お互いが夢を語り、天下国家を論じ、自分自身の役割を探し、自らを磨く道場といったものである。

人間が「もの思う時期」は人間形成の基本の時期の青春期であるが、仕事上の人間としての枠の形成期は30才代の前半からの10年間といえる。一応仕事にも慣れ自分で判断できる能力もつきつつある。そんな時期である。セミナーに参加してもらったメンバーはこの年代の人達であり、年代的には「新人類」に属する世代である。都合7回の会合であったが、お互いが夢を語り自らの企画によって、その実践に情熱を注ぐ若者の姿に接して感ずることが多かった。彼等とはわずかな付き合いであったが、榊原教授の言う「ニューハードワーカー」の存在を実感した。

人間は一生を通じ自分自身の潜在力を実現したいという本能的な欲求をもっている。自分の素質や可能性を十分伸ばしていこうとする過程が自己実現であり、この主張を特徴として大きく出しているのが「ニューハードワーカー」である。

若者の力をフルに引き出せる環境を作ることとは、いつの時代にあっても重要であるばかりではない。それは必ずや働きがいのある企業風土を提供することに通ずる。「ニューハードワーカー」をいかに魅きつけ、生かせるかは待ったなしの経営課題である。ここで求められるのは、若者におもねることではない。「ヤル気のある人が、ヤル気でやれるようにする」という普通の課題の実行である。

90年代は消費生活も成熟期を迎え仕事に臨む姿勢も変る。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、自己実現の欲求が一段と高まる時代といえる。こうした新しい潮流を見すえて、すでに多くの企業は、魅力ある企業づくりに取り組んでいる。

時代が求める真の企業の魅力は、労働条件もさることながら働く人達に夢とロマンを与える企業理念や社風、わけても「人を活かす」経営の仕組みが用意されることである。

「仕事」をいかに「楽しく」「働きがい」のあるものにしていくかという問題は、「成果配分」の範囲内での改革では対応できない内容をもっている。それは「生産性向上」で経営参加するのとは全く違った経営への参画であり、労働組合でなければ本質的に取り組めない問題である。新しい理念確立の出発点である。



ニュー・ハード・ ワーカー随想



慶應義塾大学経済学部

教授 島田 晴雄

昨今、労働力不足で悩んでいる企業が多い。若い人が来てくれない、来てしばらく働いてくれても簡単にやめてしまう。そればかりではない。仕事が忙しい日でも時間になると帰ってしまう。休みはしっかりと取って遊びに行ってしまう。こんな不満を多くの経営者の方々から聞く。需要にくらべて若い労働力の供給量が足りないだけでなく、彼等の勤労態度にももうひとつ問題があるというわけだ。

中年以上の管理職や経営者はこうした若い人々の就業行動を見ていて「こんな事で良いのだろうか」と将来が心配になる。「われわれが若い時はもっと働いたものだ。だいいち働かねば食ってゆけなかったし、休みもなかった。たまに休みがあっても遊びも知らなかった」と思わずただガムシャラに働いて来た過去の自分達の姿と比べてしまう。

どうして就業行動や勤労態度がこうも違ってしまったのだろうか。それには明らかな理由がある。今の若い人々と中年以上の人々とは勤労者としての背景条件が全く違うのだ。

中年以上の人々が若い頃には日本は高度成長の時代に入りかけていた。そうは言っても

日本の経済は若い人々をすべて完全雇用できるほど成長してはいなかったし、農村にも都市にもまだまだ多くの不完全雇用が残っていた。つまりしっかり仕事をしないと失業や不完全就業に陥る危険があったのである。

第二次大戦後の荒廃とインフレの下で人々は資産を失うかあるいは持っていたてもその価値はほとんど無に近かったから何の役にも立たなかった。

教育は行きわたっていたが多くの人々は中学卒業後すぐ就職した。大学へ行けたのは男子でも数パーセントに過ぎなかった。まして趣味や旅行などに費すお金も時間のゆとりもなかった。そうした状況の下で人々はただ黙々と勤労に励んだのである。

これにくらべて高度成長の時代以降に生れた今の若い人々は勤労者としての条件が全く異なっている。めざましい経済成長の結果労働市場は完全雇用からむしろ労働力不足基調に移り、失業も不完全就業のおそれもなくなった。どんな事をしてもとにかく食える時代になったのである。

また住宅や金融資産などのストックも豊か

になった。多くの人がなにがしかの資産収入を得るようになり、社会保障も充実してきたので、人々は生活のために無理して働く必要を感じなくなった。良い仕事を選んで働くようになったのである。

そのうえ若い人の多くは大学を出るようになった。学生時代から旅行、スポーツ、趣味を楽しみ、好みがるさく贅沢になった。その結果、いやな仕事はしなくなったし、無理して残業もしなくなった。する必要がないのである。こう考えると今の若い人々は変っているわけでも怠けているわけでもなく、自分達の置かれた環境条件を正直に反映して行動していることが判る。

この事は、経営者や管理職の人々がこうした若い人達とつき合う上で重要なヒントを示唆している。つまり、失業のおそれも生計の心配もないが趣味にうるさく楽しみ方を知っているこれらの人々がどのような事なら興味を感じ、動機づけられるかを冷静に考えて見ればよいのである。

生活の心配がないから生活のために長労働時間の仕事はしないだろうし、何よりも押しつけや強制型の管理を嫌う。他に仕事の機会はいくらでもあるから強制をすればすぐやめてしまう。遊びを知っているから、退屈さや単調さを嫌う。知的刺激のないそうした労働には我慢ができないのである。

そうであるとすればその逆はどうか、つまり仕事が面白く、知的刺激とスリルがあり、変化と多様性に富み、強制的な管理がない。この場合には彼等はどんな反応を示すだろうか。

多くの職場で、今の若い人々はそうした仕事には強い興味を示し、ほとんどわれを忘れ

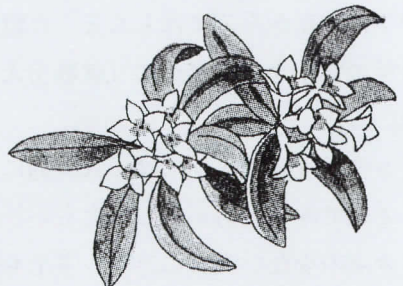
るほど没頭するという事例が報告されている。彼等の背景条件を考えればそれは当然の事である。

私も大学でこうした労働力予備軍の学生さんと付き合ってもう何年にもなるが、われわれの課題の出し方や指導の仕方によって彼等の反応が全く異なる事に驚かされる事がある。一方的な講義や杓子定規の試験には彼等は退屈して何の興味も示さないし、極力労力を節約しようとする。

ところが、ディベート・コンテスト、ロール・プレイ、シミュレーションなどをやせると眼の色が変わる。皆生き生きとして自主的に徹夜の討論などまでして頑張る。つまり、そこにゲーム性、競争性、知的刺激、新鮮な発見や驚きなどがあるからだ。

ニュー・ハード・ワーカーのそうした志向性が判っている以上、その豊かな可能性をどれだけ引出し活用するかはもっぱら企業経営者の現実を見る眼の卒直さとそれに適応する頭の柔軟さにかかっているように思われる。

【(財)中部産政研 顧問】





「ニューハードワーカーの 登場」



ミシガン大学客員教授
一橋大学商学部教授
榊原清則

企業の採用関係の方は、最近よく、これからは型にはまったタイプの人間よりも、多様な人材が必要だと言われる。多角化や新事業の育成、国際化を従来の発想とは違ったかたちで進めるために、人材ニーズも変わってきているのだろう。

けれども、この手の話を私はにわかには信用しない。私のように大学にいて、企業がどういう学生を評価するか、毎年それを見る立場にいと、日本の企業の人材ニーズは昔も今も同質的で、全然変わっていないと思わされることが多いからである。

例えば、体育会系のクラブに所属し、かつ一見素直に見える学生であれば、就職市場で毎年、どんな業種の企業にでも、絶対的にもてるのである。このような、もてるタイプの学生は、私からみてほとんど一目瞭然で、この種の学生を私は密かに「就職美人」とよんでいる。

この「就職美人」には、人間的にきちんとしていて本当に力がある学生もいれば、みるべき点の少ない実質に乏しい学生もいる。し

かし、いずれのタイプにせよ、彼らは多くの企業に無条件でもてるのである。余りにももてるので、就職プロセスではどうしても企業のイニシアチブが強くなり、結果として、オーソドックスな企業選択に陥りがちなのが、このタイプの学生である。学生ふうに言えば「はまってしまう」のである。本人が希望しているかどうかはともかく、就職美人の行き着く先は、世間でいう一流企業が多い。

それとは対照的に、一見したところ、どこか遊び人ふうといった学生も結構いて、この手の学生は企業にあまりもてないのである。その中には、知的にも人間的にも飛び抜けた力があり、本当にしっかりした学生もいるし、単なる遊び人もいる。だが、いずれのタイプの学生も企業にはもてないのである。

このような「一見遊び人ふう」の学生の場合、とくにその中で傑出した力のある学生の場合には、内容と外見とがずいぶん違っているから、傍で見ていて就職（採用）プロセスがおもしろいことが多い。「確かに力はあるそうだけれど、ちょっと扱いがやっかいか

な」といった感じだろうか。企業が及び腰になるところがある。このような学生の場合には、企業の本音が浮き出てくるようで、就職（採用）プロセスが興味津々なのである。

そのあげく採用しない例に出会うと、日本の企業も依然として本心では「素直な兵隊」が欲しいんだな、と思い知らされるのである。これは大学にいる人間の正直な感想である。

もう一つ、学生の中の相対的に「のんびり屋さん」を好んで採っていく会社と、いかにもハードに仕事がしたいといった、志の高いタイプの学生を採っていく会社とがあり、このコントラストも面白い。企業としての自信の有無が関係するのだろうか。

いまの学生の価値観と行動様式は実に多様になっている。大学で見ている、たいへんハードに勉強する学生もいれば、その一方、ひたすら遊んでいる学生もいる。

自己宣伝めくが、私の授業には学生がよく出てくる。出欠はまったく採らないし、出席して有利なわけでもないが、それでも受講者の大半が常時出ている。もちろん、学生の好奇心と授業への参加を刺激するため細かい工夫はしているけれども、何か意味のあることをしっかり勉強しておきたいという学生の側の意識も相当に強いと思う。今どきの学生も結構、勤勉なのである。

最近では、就職する会社を選ぶ際にゆとりや遊びを重視するようになってきたと言われるし、確かにそういう面もあるが、だからといって20代の若者全員が怠惰になっているわけではあるまい。古典的な働き蜂とは違うけれども、企業の中でハードワーカーになるべき予備軍は、確かに存在する。

ニューハードワーカーの出現

これまで日本の産業社会は、会社に対する忠誠心を持ちモーレツに働くサラリーマンによって今日の反映を築いてきた。学校を出て就職したら、ひたすら仕事に打ち込み、すべてのエネルギーを仕事に注ぐことが、疑いもなくサラリーマンの使命感であった。

このような、滅私奉公型の古典的なハードワーカーとは確かに違うが、しかしハードワーク志向の若者は現に存在している。体力の限界に挑戦してみたい、働きがいのある仕事や高度な仕事で、自分の可能性を出し切ってみたい——そう考える若者が着実に増えている。

私はこのような人たちを重視し、新しく現れてきたハードワーカーに特に「ニューハードワーカー」という呼称を与え、日本の将来に対する彼らの役割を、拙著（『90年代・企業が求める人材の条件』PHP研究所）の中で強調している。

重要なことは、かつてのハードワーカーとは違って、いまのハードワーカーは決して滅私奉公型ではないし、会社に対して無限定には従属しないということである。簡単に言えば、ハードワーカーの中に、団塊の世代のハードワーカーに加えて、私がニューハードワーカーと呼ぶ新しいタイプのハードワーカーが現れているのである。

団塊の世代のハードワーカーとニューハードワーカーとの決定的な違いは、会社や所属組織に対する帰属の包括性の有無にある。前者が徹底した滅私奉公型なのに対して、後者は公私を峻別して考え、私生活を重視し、会社以外に自分の世界を持とうとする。彼らは

仕事に打ち込むと同時に、遊びや旅行に貪欲である。

図：人材の四類型

ハードワーク志向	強	ハードワーカー (団塊の世代)	ニュー ハードワーカー
	弱	社遊人(社畜)	新人類
		包括的	限定的
帰属の包括性			

図を見ていただきたい。この図はハードワーク志向の強弱を縦軸にとり、所属組織に対する帰属の程度(どの程度包括的か)を横軸にとって描いたものである。ハードワーク志向が強い人々の間にも、組織への帰属が包括的なハードワーカーと、帰属が限定的なハードワーカーとが存在することが、この図から読み取れる。後者をわれわれはニューハードワーカーと呼ぶのである。われわれが注目すべきは、このような新しいタイプのハードワーカーである。

ちなみに、ハードワーク志向が弱く、かつ組織への帰属が限定的である人々(右下)をわれわれは、「新人類」と呼んできた。私自身は、この層の人々を総じて重視しない。それに対して、ハードワーク志向が弱く、かつ帰属が包括的である人々(左下)も確かに存在する。徹底して否定的にみれば、このような人々は会社の家畜であり、それゆえ「社畜」と呼ばれる場合もある。だが、私は彼らに対してそれほど否定的ではない。成果を追わず、目先、何の役にも立たない彼らは、一

方、帰属が包括的で、会社を愛してやまない人々でもある。このような人々は、人材のリダンダンシーとして、これからの時代、企業の中にある程度必要な層であろう。私は彼らを「社遊人」と呼んでいる。

二つの円を描かせる

アメリカの精神療法(サイコセラピー)ではカウンセラーがよく、相談に来た人に対して、彼自身と彼が勤めている会社との関係を2つの円で描くよう求める、という話を聞いたことがある。そうすると、多くのアメリカ人はまず大きな円を描いてそれを自分に見立て、その中にさらにもう一つ小さな円を描いて、それを会社に見立てるという。自分の生活の一部が会社での生活であれば、これは当然のことである。

これに対して日本のビジネスマンは多くの場合、それとはちょうど逆の図を描くらしい。つまり、大きな円を描いてそれを会社に見立て、その中にすっぽり収まる小さな円をもう一つ描いて、それが自分だというのである。会社が人生のすべてであれば、これは当然の図である。

しかしアメリカのカウンセラーは、日本のビジネスマンが描くその図を「ノーマルでない」症候とみて、アメリカではそれ以後、注意深い観察の対象にするというのである。

このエピソードは、日本とアメリカにおける組織と個人との関係を象徴的に表わしていて、興味深い。アメリカの場合、個人の生活の一部に会社が位置づけられるのに対して、日本の場合、会社がまずあって、その中の一部に個人が位置づけられるのである。

しかし、典型的なビジネスマンの多くがこ

のような絵を描く時代は、日本でも確実に過去のものになりつつある、と私は思う。個人が良い意味で我を通し、わがままを言うように日本でもなっているからだ。日本の企業がいっそうの飛躍を図るには、これは決し

て悪いことではない。

これからの時代は、私が言う「ニューハー
ドワーカー」を獲得し彼らを戦力化できる企
業だけが、伸びていけるはずである。

—アメリカ・ミシガン大学より寄稿—

〔執筆者紹介〕…榊原清則

(さかきばら きよのり)

略歴

1949年 北海道小樽市生まれ。
1973年 3月 電気通信大学電気通信学部経営
工学科卒業。
1978年 3月 一橋大学大学院商学研究科博士
課程修了後一橋大学商学部講
師、助教授を経て
1990年 4月～ 一橋大学商学部教授
1982年 8月 米国マセチューセッツ工科大学
～1984年 3月 (MIT) 客員研究員
1983年 6月 米国ハーバード大学国際問題研
～1984年 5月 究所研究員
1990年 9月～ 米国ミシガン大学客員教授

主要著書

- ・「90年代・企業が求める人材の条件」、PHP
研究所、1989年。
- ・「事業創造のダイナミクス」(共著)、白桃書
房、1989年。
- ・「競争と革新：自動車産業の企業成長」(共
著)、東洋経済新報社、1988年。
- ・「企業の自己革新」(共著)、中央公論社、1986
年。
- ・「日米企業の経営比較」(共著)、日本経済新聞
社、1983年。





「人を大切にする」ことが 人事管理の原点

— 中部電力㈱ 石田重役に聞く —

今日ほど働き方について様々な観点で話題にされ、取り組まれることは今までなかったように思われる。さらに働き方に関する価値観も多種多様になってきた。

そこで中部電力㈱ 取締役人事室長石田英夫氏に「若い世代の働き方・私生活からみたこれからの人事管理のありかた」についてご自分の経験やミドルとの比較をしていただきながらお考えを伺ってみた。



石田 英夫 氏

ご略歴

昭和8年愛知県生まれ

昭和31年名古屋大学経済学部卒業、同年中部電力株式会社入社（本店労務部）

昭和49年名古屋支店総務部労務課長、本店労務室人事課長、本店労務部次長を経て昭和57年本店労務部長

昭和62年取締役人事室長。現在に至る。

世代論的に十把ひとからげでイメージをつくらないことがこれからの企業にとって大切

おじさんも多種多様だ

——まず若者を始めとして世代論についてお聞かせいただけませんか。

【石田重役】 若者についてお話する前にちょっと視点を変えて、世間一般で「おじさん」といわれる層のことを考えてみたんです。

この「おじさん」も多種多様だと思うんです。団塊の世代だって世代論で語られるほど実際は均一ではない、40歳代前半と後半でも随分違う。50歳代ではまた違うと思うんですね。要するに「世代論的に何か十把ひとからげでイメージをつくってしまわない」ということがこれからの企業にとっては大切なんだろうなということをまず感じています。ですから

企業もあらゆる世代に関して特定のレッテルを貼ってしまうのではなく、個人をみつめて「あの人にはこういういいところがある」と思えば「それをどうやって発掘して活かすか」ということが非常に大切なんでしょうね。

しかし、確かに最近の30歳代を中心とした若い人達は、先輩達と比べある意味で迷いなくガンガンやられますね。そのかわり「ペイするものはしてくれよ」といったところがある。また休暇もしっかりとって遊ぶ。本当に彼らはどんどん自分というものを迷いなく出してくると思います。そういった姿をみると、一方で団塊の世代に代表されるミドル層を大事にしていかなければいけないと思っているんです。

団塊の世代は学生時代が高度成長期だったり、文化的にはビートルズ世代だったりする。彼らは結構今の若い人達と同じものがあると思います。新しい物を半分は身に付けている。一方で子供の教育のことや家のローンのことなどあって、100%自分を自由に若い人達のように迷いなくやれるかというところというわけにはいかないところがあり、複雑なんです。私は、若い世代をよく理解することも大切ですが、その前に彼らミドル層を理解して、その人達に自信を持ってもらうにはどうしたらいいか、といったことを考えなくてはいけないと思います。その人達が今の若い世代を直接に使う人達なんですからね。

30歳のころは「人」に のめりこんでいた

——ご自身が若かりし頃、どういう思いで仕事に打ち込まれておられたのでしょうか。

【石田重役】 私は昭和8年生まれで、昭和

38年、つまり東京オリンピックの前の年あたりがちょうど30歳でした。主として仕事は人事関係をやってきました。当時やっていた仕事では採用の事が印象に残っております。この頃は全国的に、全産業的に、各社とも多くの人を採用した。そういう中で、我々もちょうど火力発電所をどんどんつくらなければいけないというところでしたので、とにかく大勢の人を採らなくてはいけない。ですから工業高校なんかの場合には、クラス単位で採用するという様な時代でした。大学卒なども今と同じ様にあちこちでひっぱりだこでした。ただ「そういう選択の可能性がたくさんあるということは果たして良いことだとばかり言えるのかな、この人達が20年後30年後にはどうなっているんだろう、これだけ大量に採用された人が先行きどうなっていくんだろう」というような思いをしながら採用の仕事をしていました。ですから会社にとっては背信行為だったかも知れませんが、いろいろ学生さんと話している内に、「どうもあなたはあそこへいったほうがいいのでは」と思える人には「どこそこのメーカーがいいんじゃないか」とか、「弁護士になってみたいけど」と悩みを訴える学生には、話をよく聞いて充分素質がありそうなら弁護士への道を進めてみたり…。本来ならば当然採らなきゃいけないんでしょうが、単に仕事を仕事として処理するのでなく、彼らの行く末を自分なりに考え見極めていました。

それに昭和30年代後半というのは「いよいよ日本も労働のモビリティなんかがどんどん出て来るよ」なんてことをいろんな人がおっしゃっていた。たしかに日本の終身雇用的なところは残りつつも「安定志向よりは多少冒

険があっても」とか「少しはゆとりがほしい」とかいう傾向が芽生えはじめていました。その当時の学生もかなり就職に関しては悩んでいるという感じがしました。だから、そういう中でこっちも彼らのなかに飛び込んでいって、とにかくいろいろ話をして、単に「我が社に来いよ来いよ」というだけではない採用をするよう心掛けていました。それは結果として、他社を勧めた方がそこで活躍されているのを聞いたり、またそうして採用した連中が自分との出会いを事の他よく覚えてくれていたりすると、やはりその人のためのめり込んでやっていたのはよかったと思います。

今はみんな「おぼっちゃん」になってしまった

——今の若い世代は仕事と遊びをキチッと時間の面でも意識の面でもうまく使い分けているとよく言われますが、どのように見られていますか。

【石田重役】 まず自分自身のことを振り返ってみると、仕事とそれ以外の時間をどうあのころ分けていたか、いま思うと仕事にのめり込んでいる時間もかなりとられていました。しかし、それ以外に社外のいろんな連中との付き合いというのも結構ありました。当時はモダンジャズの時代だったものですか

ら、ジャズメン達との付き合いがありました。つまりその連中を含めいわゆる堅気でない人達との付き合いがその後も続いています。言ってみれば、私生活ではあまり真面目なタイプとはいえないんですね。でもやっぱり休みの日でも仕事のことがすごく気になってみたりして、ウエイトは会社にあったし、今もそうだと思います。ですから生活を仕事と仕事外の趣味、それから家庭と3つに分けますと、やっぱり家庭が少しおろそかになったかなという気はしますが、それも放っておいたというほどでもないです。

でも、そのころの自分の遊び方と今の若い社員とを対比してみると、彼らは結構上手に遊んでいて幅広くそして時間もとっているんですが、本質的にのめり込むような遊び方をしていないんじゃないか、ちょっと軽く感じますね。思うんですが、今はみんな昔のいわゆる「おぼっちゃん」になってしまった。かつていたガキ大将みたいに突出してなにかやる層がない。だから逆に今いわれるような「ニューハードワーカー」の素質を持った人を入口部分でどう見つけ、どう育てるか、ということが大切なんでしょうが、ただ全部豊かになったので難しいんですね。かつて、我々のようにみんな貧乏だったら「ついて来いと言われればついていっちゃうんですけどもね」(笑)

汗を流した後「やったな」と言える職場づくりを求めている

アメニティ(快適性)志向への疑問

——“アメニティ”という言葉が最近各方面で使われだして、各社ともそれに対応するかのように職場環境や福利厚生施設に力を入れ

だしていますが、こういった傾向をどのようにお考えですか。

【石田重役】 今は全体にアメニティ志向で、それに合わせて職場環境だとか、福利厚生施設だとか、機械設備一つとってもなるべくそういうものにしていく。それから教育一つとっても「体で覚えろ」というよりは「システムの覚えろ」とか、あるいはコンピューターを使った学習をするなど、つまり全体がアメニティ志向のなかでやっていこうという傾向にあります。これはそうしないとも人も来てくれないし、定着もしてくれないという考えがベースなんですね。ところが、ある時論議をしていて「そういうことをやろうとしている人事としてのコンセプトはなんなのか」ということになりました。いろいろ話しているうちに「これはやはり人間を大切にするというのがコンセプトでしょうね」ということになったわけです。ところが一步突っ込んでみると「人間を大切にするというのはどういうことなんだ。つまり、現在の人がこのアメニティ志向だからそれにあう環境を作り、システムを作り、人を採用するということは当然人間を大切にするということだろうが、それで完結するのだろうか」という議論になりました。例えば、今の学生は体育系のクラブより同好会を好む。会社でも3K職場を嫌う。そういう傾向は確かにありますから、そういう意味でいろんなシステムを変え環境作りをしていったりする。しかし、本当にそうして彼らが充実感だとかヤッタという思いをしているのか。やはりどこかで虚しいと思っているのではないだろうかという気がしてしょうがないんです。

「ヤッタ」と言える職場環境作りを

そうすると「環境を整えるだけでは人間を大切にしていることにならないのではないか」ということになりました。例えば、学生時代はサークルなどで結構軽くやってきた人が会社でクラブに入って山登りを始めると、山登りなんていうのは3Kみたいなものなんですけれども、そこで何のためかわからないけれど山に登って汗だくになって、よごれたものを何日も着て登ってくる。それで帰ってきて「ヤッタ」といって満足している姿などをみると、職場にもきっとそういう観点を忘れちゃいけないところがあるのではないかと思います。だから、いろんな条件を整えるまでは現代志向でいきますが、さらにそこから先は各職場で、どういう仕事を、どういふふうにやっていくのがこの「ヤッタ」につながるのかを考えるのが大切だと思うんです。確かに今の仕事はブラックボックス化していますし、流れ作業になっているし、ほとんどは機械を見ているだけで終わってしまうという仕事が増えてはいる。それならそこで各職場単位にどういふ環境を自ら作って、やっぱり汗を流したあと「やったなあ」というような感じにさせるところはシステムではできない、だから各職場で作らざるをえないだろうと思うんです。我々は、システムづくりとか環境づくりとかやりますけれど、その部分が欠けたらきっと人間を本当に大切にすることにならないのではないかと思います。だから、今の人は仕事は仕事、遊びは遊びと割り切っているといって、仕事の方もアメニティ志向だというふうに設計するだけではますます

す仕事からその人を追いやっている結果になるんじゃないかと思います。

意外と「人間くささ」を求めているのでは

——「ヤッタ」といえることを皆が求めているんじゃないかという所を、もう少し具体的に掘り下げてお話いただけないでしょうか。

【石田重役】 例えば交替勤務のある職場では仮眠室を作ったり、休暇も取りやすくしたりしてきて、システム上は随分整備してきたと自負してはるんですが、そうした所の人達から不満がでてきている。我々は労働の負荷を軽減しようと思ってやっているんですが、不満は別のところにある。何かというと「もうちょっと俺はこういうことをやったといえる、例えば1日位徹夜してもいいから、やっぱりおれは会社の仕事のこの部分につながっているんだという満足感を得たい」というものなんです。それから、学生を入社前に会社のいろいろな所へ見学に連れて行きます。一番最新鋭の機械が置いてある清潔なところとか、一方で営業所なんかも見せる。ここなどはやはり実際に汗をかいたりなんかして、作業帽をかぶり安全服を着て働いているところも見せる。あとで会社に入ったらどこがいい

かと希望を取ると、営業所の方を案外とるわけです。なぜかといいますと、あそこには「人間くささがある」というんです。それは現実に学生の口から出るんですね。だからそういう点が現実にあるわけですから、やはり環境を整えたりすること以外に、そればかりではどこか虚しくなってしまう部分を、どう具体的に各職場で設計し、どう負荷をかけ、そしてどういう思いを持ってもらうか、私はそれが今後の課題だと思うんです。

さらにそういう意味で人事管理はかつては御神輿経営おみこしといわれたように、上の人はある程度放っておいても下が担いで、そしてボトムアップでやってきたんですけど。これから先こういう豊かな社会になっていろんな種類の考え方を持っている人がでてくる、さらに中途採用もどんどん入るという中でこれからの人事管理が初めて始まるんだと思っています。今まで管理職でも技術屋は技術の指導をし、事務屋は経理なら経理の指導をするというのが、今度は人間をどうやって使うかという本来の管理職の一番大事な部分の人事管理が日本ではこれから始まっていく、ちょうどいまその初期なのではないかという気がしているんです。

個人の魅力をより高めていくことが 企業文化の確立に魂を入れることでは

地域と企業のあり方について

——最後に、このところ「コーポレートシチズンズ」とか「企業文化」といった言葉を

よく企業活動の中で聞きますが、どうあるべきだとお考えでしょうか。また、そうした中で「21世紀の企業を担う若手社員がどうあったらいい」と期待されるでしょうか。

【石田重役】 私どもは地域との密着型の企

業ですので、仕事も私生活も含めた部分で一番密着すべき、或いはしていかなければ仕事ができないところなんですね。ですから従業員の意識などを伺うとやはり地域密着型ではあるんです。ただ、いくつか問題がある。例えばこの手の調査をして「地域と密着すべし」という人に限って実際個人レベルでは何もしていない傾向にある。もう一つは日本の場合にはコミュニティというものが未成熟ですから、単に従業員のことばかりいえなくて、いくら入ろうとしてもなかなか入り込んでいけない部分がある。だからそうした中で「じゃあ会社としてなにができるか」というと、コミュニティ作りを何らかの形でお手伝いし、従業員も仕事を通じてつながっていくというのも一つかと思います。

個人の魅力を高めることが大切

それから企業文化の話ですが、この問題はつまるところ私は個人だと思うんですね。個人がどういう教養を持ち、どういう哲学を持ち合わせるかという。それはトップになればさらに求められる、だからトップの哲学と教養、それからいわゆる幹部の、特にリーダーといわれるミドル以上の方達のひとり一人のそういったものが非常に大事じゃないかと思っています。「経済的なスポンサーであればそれでよし」という考えが一番問題であって、一方では確かに必要なんですが、それを活かすためにも、自分がどういう哲学を持ってそれをするのか、そうしたことを実行するにあたって、要となる幹部がどれだけ自分を高めていけるかが鍵を握っていると思います。

そういう意味ではいまの若い人達が、ばり

ばり仕事をし、それ以外もガンガンする。そしてとことんのめり込んでいってほしいと思います。しかも、それは単に長期休暇を取って遊ぶということだけじゃなくて、そういう人達は、それだけ仕事ができるわけですから、何かもっといろんな分野に興味を持って好奇心を持って、それがどんな分野でもいい、とにかくそういうのめり込み方をしていけば、まさしく彼らは将来企業を中心になって、そして自分のフィロソフィー（哲学）を確立するんじゃないかと思い期待をしています。またかつては会社の仕事以外の何かをどんどんやる人は、あまり歓迎される雰囲気ではなかった時代がずっとありましたが、これからは変わらなきゃいけない。「彼はすごい人だ、仕事もやりそして何々もやる」と。それを皆が企業の中で認め合う雰囲気、多様化を皆がもっと認める。そういうことが当たり前になり尊敬できるようになれば、いろんな意味で今課題になっていることがかなり解消されていくような気がしますね。

——どうもありがとうございました。





中堅社員は今……

世間一般では、団塊の世代以降の若者を総称して「遊び好きで仕事には無気力な新人類」と評価する声もあるが、一方で「仕事に対して自らの可能性を出し切りたい、しかし遊びに対しても貪欲で積極的な価値観を持っている若者もいる」ともいわれる。

そこで、中部産政研・賛助会員組織の代表的な業種・職種の中堅社員の皆さんにお集まり頂き、自らの仕事観や職場観、「遊ぶ」ことに対しての思いを語って頂いた。

お 名 前	会 社	職 場	生年月日	家 族 構 成	出 身	持 家
太田 雅也	名古屋鉄道㈱	人 事 部	S 37・1・10	独身	大阪府大阪市	実家
岡田 光	丸栄労働組合	労 働 組 合	S 37・7・20	妻（無職）	三重県津市	（持家） マンション
西尾 直人	トヨタ自動車㈱	ボデー設計部	S 33・5・15	妻（有職）	大阪府藤井寺市	（持家） マンション
杉山 義明	日本電装㈱	営業企画室	S 33・5・13	妻（無職）長男（4歳）	愛知県名古屋市	両親と同居

職場生活で、何を一番感じているか

（上司と新人の間に立って）

—— 今日集まって頂いた方は、入社して5年から10年、会社では中堅社員といわれているわけですが、日頃仕事の中で上司と新人の間に立って特に感じておられることをお話し下さい。

職場のムードメーカーが 私達の役割

【西 尾】 一番思うことは「上司が多すぎるのでは」ということです。トヨタは組織のフラット化を昨年実施し、少し和らいだと思うんですが、実際は実施前にハンコが5つだったのが4つになったくらいであまり変

わっていないんじゃないかと思います。ただこのことを実施しなければ課長が二人に係長が二人という様に、これだけでサインが4つも5つも並ぶことになってしまい、決裁が遅くなって、発案者のセンスとか好みが反映されにくくなる傾向にあったので、今回のフラット化はよかったと思っています。

次に思うことは、組織上「年功序列」という考えがまだ根強く残っているということです。もちろん、あるプロジェクトチームを組む時に、同期の者を上下に組んだりすることは中々やりにくいことだと思うんですが、例えば同じ設計者でも主に設計的な仕事に向い

ている人とマネジメント的な仕事に向いている人があるように、仕事の役割で若干上下が入れ替わってもチームとしてはその方がうまく行く時もあると思います。

【岡 田】 私は現在労働組合の専従なんですけど、昨年の秋まではスポーツ用品売場で仕事をしていました。売場はマニュアルで表現できる部分が少ないんです。要はお客様と接して物を売る、どうしたら沢山売れるか、うまく売れるかという事が中心なものですから、ある程度経験に負うところが多いんです。ですからそれを売場の中で、どう女性社員に教えていくかということが一番大切なんです。

次に、彼女達をどうまとめていくか。実際は彼女達が最前線で百貨店の売上を作っている訳ですから、どう動かしていくかが僕らの仕事であるわけです。すると彼女達が一体何を考えているんだろうかというところが一番の仕事のポイントですし、それがそのままお客様の買物行動につながっていくんです。

すると彼女達を理解する上でも当然流行に敏感でなければいけない。だから上司は意識的に流行に敏感であろうとしていますし、そうするとあまり世代間の差っていうのがないんですよ。もちろん職場には売上管理など理屈でまとめることができるものもありますが、それ以外の感覚的な部分が結構あるんですよ。

【太 田】 現在の職場に来てまだ半年なので、あまり今の職場でどうだといえるものはありません。そこで前の職場でのことを話してみたいと思います。

私の会社では入社後、鉄道の現場で1年実習をし、その後研修という形で関連会社へ出向します。私の場合は滋賀県にあるレジャー

施設会社へ出向しました。ここでの経験がいままでの職歴では一番長いのでその話をします。最初はそこで新人だったんですが、2年程たちますと私の下にも新人が入ってきます。そのとき初めて上と下との板ばさみを経験しました。新人に対しては教育係の様なこともするんですが5人5様というんですか、同じことを教えても反応が全然違うんですね。こっちがマニュアル通りに教えても人によって反応が全然違う、そういうことを感じました。しかし彼らには仕事はやってもらわなければならない、そこに上司との間に立っての板ばさみ的なことがあったと思います。

【杉 山】 私の会社は良く言えば風通しがいいっていうか、例えば役員クラスに対しても日頃から担当や係長が仕事でやりとりすることは珍しい話ではないんです。ですからあまり上下の摩擦を感じることはありません。むしろ最近の新入社員は比較的上の人に対してズケズケとものを言うものですから、かえって私達の方がたじたじとなってしまうことが多いくらいです。

自分の課を考えても課長を入れて4人のグループなのであまり上下関係を意識したことはありません。ですから部下との関係も、日頃の仕事の上でもあまり細かいことをあれこれ指示するのではなく、むしろ彼らに好きにさせてやろうと考えてつきあっています。ただ彼らが仕事で本当に困ったらその時助けてやればいいのかな、みたいな意識で私はやっています。

私達の立場としては、いわゆる新入社員の意識もある程度理解できるつもりでいるし、又このくらいの年だったら理解できなきゃまずいんじゃないかなという意識もあるから、

当然溶け込もうとするし、また一方で団塊の世代の先輩のことも理解できる。ですから真ん中に立って苦労しているというよりも、その職場のムードメーカーっていうんですか、職場の雰囲気を作るのも私達の仕事じゃないかと思っています。



トヨタ自動車㈱
西尾 直人氏

【西 尾】 今杉山さんが言われた上下の関係で最近の新人によく感じるのは、自分もそうなのかもしれませんが、言葉遣いや礼儀といった面がどんどん悪くなってきているよう

な気がします。これは、自分が古いのかもしれませんが抵抗を感じます。

それから上司との関係でいいますと、課長クラスの方達が本当に自分の部下の仕事量を充分把握できているのか疑問に思うことがよくあります。以前はその間に係長がいて、ある程度部下の仕事量の調整をうまくやっていたと思うのですが、今は係長もスタッフの一員となっているため、仕事がグループリーダー（課長クラス）からダイレクトに降りてくるので自分たちの間での調整がうまくできないのが実態です。「やれない」とはいえないし「やるほうがいい」に決まっているから、そういう面で若干不満を感じています。

ただこれは量の問題であって、それ以外は充分自分の意見が製品に反映されていると思いますし、上司もそうした案を大事にしてくれる。ですからどんどん思ったことが実行できています。さきほどちょっと誤解を招いたかも知れませんが、課長に直されたりとかいうのは、基本的な間違いは直されるのは当然

で、それはもともと設計がなってない訳ですから、そういうことで不満を感じているわけではないんです。

教えられること、 叱られることが下手な新人

【杉 山】 ただ最近の新入社員はだんだん教えられることが下手になってきていると思います。だから叱られることも上手くない。叱られた時にどう対応していいのかわからないみたいな感じをうけます。上下関係を教えられるとか叱られるというシーンにあまり遭遇していない様に思う。こっちが一生懸命教えようとしていても、なにかこうユラユラと避けられてしまう、「ハイハイ」と聞いているから分かっているのかなと思って次の日聞いてみると全然分かっていない。本当に何かを教えるということが難しいなと思います。

だから、さっき言った様に自由にやらせてみる。何かを教えてるという姿勢ではなく、自分の働き様やら仕事をしている所を見てもらって、いいところがあれば吸収してくれるんじゃないかと思って付き合っています。そして彼らが仕事で壁にあたればその時初めてバックアップしてやればいいんじゃないでしょうか。

礼儀の話はさきほど西尾さんがいわれたことと同感です。教えられていないというか、知らないというか。しかし個性の問題もあって、「粗削りの所が彼のいい所だという見方もできる」という気もしちゃうんで、大変その部分は難しいっていう感じがします。

叱られたことより 仕事ができなかった自分に怒れ

【太 田】 今の話で思いだしたんですが、自分が叱られた時、ある上司が「お前は叱られた事に対して怒っているけれども、叱られた事にたいして怒るんじゃなくて仕事ができなかった事に対して怒れ」と言われたことを思い出しました。その事は非常に頭に残ってまして、こうしたやり方がとても大切ではないかと思います。それを人にわかってもらうのは難しいことかもしれませんけども……。

【西 尾】 私の経験ですが、会社に入って2年目の頃の上司が大変強い人で、半年くらい物凄く叱られまくりました。自分は精神的に結構タフだと思っていたんですが、さすがに続きますと朝御飯が食べられないし、会社に行くのが億劫だし、胃も痛くなるんですね。でも一方で、この時期に仕事を物凄く覚えて、一人でどんどんできるように気が付いたらっていた。手前味噌ですが、見込みがあるから叱るんであって全然駄目だったら叱る必要もないんですよ。

それで私自身として何かの本で読んで印象

に残り、日頃から心掛けているんですが、「結果については怒ってはいかん。結果というのは自分でも想像できなかった事になることがままあるし、その時はみんなですぐにもう一度考えればいい。ただやり方とか考え方がおかしい事に対しては、アドバイスとか時には叱ることも大切だ」と。

【杉 山】 そうですね、やはり最後に愛情を感じるというか、見込みがあるから叱られたんだと相手に思わせることが大切だと思います。あまり理詰めでとことんやられちゃうと逃げ場を失ってしまう。そうすると、もうそこから先は恨みしか残らないですね。

【西 尾】 ただ気をつけなくてはいけないのはそういっている自分達があまり怒らない。私達の世代はあまり怒らないんですね。だからかえて新人が育っていないという気もするんですね。仕事に対する厳しさを私達が案外自覚できていない。そこは反省しなきゃいけないと思います。

有給休暇を取る意識が変わってきている

— 制度も大事だが、もっと大切なのは意識の変換では —

— 百貨店などの流通業は、休むこと、特に有給休暇の取得が進まないと聞いていますが。

【岡 田】 それぞれの会社の社風によるとと思いますが、有休消化はまだまだ進んでいないのが現状です。皆休みは欲しいと思っているし、「休める制度を作ってくれ」という話をよく聞きます。でももちろん制度は大事ですが、本人の意識の切り替えが一番必要とされているのではないかと考えています。

— やはり上司は取らない？

【岡 田】 取らない人は結構いますね。そうすると部下だって取りづらい、でも最近では変わってきています。「俺はこれだけの仕事を任されてやりとげ、明日休むけれどこの人に引き継いだから大丈夫だ」といって上手く気持ちを切り替えて休むことがかなりできるようになってきたと思います。

【太 田】 実際、チームプレイで仕事をする部署というのは、交替で休むことができる

と思うんです。個人の抱えている仕事がある場合には、これは自分の意志でやらざるをえないという部分もあるんでしょうけど、チームプレイであれば、一人抜けても誰かが補完できる形だと思うんですね。それにその人がいないと会社が回らないかというと、そんなことはないですからね。休む本人も「自分が抜けて他の人がきついのでは」と思うから休めないという部分がどうしてもあるんですけども、それをバシッと割り切って「一人づつ順番に休もうじゃないか」という強い意志で進めていかないと有給休暇の取得は進まないんじゃないかと思います。

責任感を問われると辛いが

【西 尾】 うちの組合では有給休暇の取得目標が昨年12日、今年は15日になっています。ただ工場の生産職場と技術部門の違いは、工場は生産に必要な人員が不足する中で、組長・班長がラインに入ってバックアップをしながら、あるいは他の所から応援をもらうなど協力しあって、何とか順番に年休を取っています。ところが技術部門は休むと自分の仕事がポンと溜るんですね。これがまずなんかならないかなと思います。

ただ私はこの3年、毎年13日年休を取っています。その内訳で病気は一つもありません。全部ゴルフやスキー、スキューバー・ダイビングにと使っています。この1月も3日年休を取って北海道にスキーに行ってきた。

それから先程太田さんが言われた様に、自分が3日位いなくても何も変わらないんですよ。ところがどうしても周りから「お前がいないといかんぞ」という変な責任感を問わ

れるとつらいし、また仕事を回そうという時にチームの後輩から「年休です」と言われるショックは、やはり確にあるんですね。だけどそれは「広い目で見れば関係ないんだ」と意識を変えなければいけないと思います。ただ年休を取ることを若い人に進めても「休んでもすることがない」といわれるとちょっと淋しい気がします。

「休んでもすることがない」 では悲しい



日本電装㈱
杉山 義明氏

【杉 山】 うちには休みにくいという雰囲気はないと思います。私自身は同じ営業でも、以前の職場のようにスタッフ部門でお客様を持っていない部署にいた時と、今のようにお客様がいる場合とでは、やはりお客様が出勤している時に私がいないと困るということもありますから、そういう意味でちょっと休みづらくなったかなという気はします。しかしそれはあくまで自分の気持ちの問題であって、休むからといって上司がうるさく言うことは無いと思います。

ただ回りを見ると、今までずっと休みを取らずに会社生活に追われてきて、休んでも友達が会社以外にいない、だから休んでもしかたがない。ゴルフは4人いるし、スキーに一人で行っても面白くない、テニスも一人じゃ出来ないんだし、ということで一人でいる時間をもてあましてしまっていて、むしろ会社にいる方が面白いから休んでなんかいられない、という人がままいるわけですよ。ですから意

識の変化としては「会社が休みを取ることをいいとか悪いとか言うから」という所から「自分が今後どうしていかなくてはいけないのか」という風にならなければいけないし、変わりつつあるんじゃないかという気はしますね。

ただ実際は、本人の休みに対する満足度は何日取れたかという日数ではなくて、休みた

い時にどれだけ休むことが出来たかだと思うんです。6日で満足する人もいれば15日必要な人もいます。そういう意味で今年から始めた3日連続有休の制度はよいと思います。有休をより目的をもって活用できるし、年初に計画を立てれば、突然休んで上司や仲間が困ることもない。ただうちの課は3日連続有休を4人のうち3人が8月を取るんです。(笑)

今のサラリーマンは「会社」の顔しか見えない

——最近良くいわれることに「人には本来3つの顔がある、それは一つは会社で働いている時の顔、二つ目は仕事を離れた家庭での顔や趣味をしている時の顔、三つめが地域での顔である。ところが、日本人にはその中で会社での顔は見えるがそれ以外の顔があまり見えない」とよくいわれます。このことに対しての意見は。

働く為に休むのか、 休む為に働くのか

【岡 田】 僕が思うのは、いままでは「働く為に休む」というのが休みの位置付けだったと思うんです。ところが自分も含めて若い世代は「休む為に働くんだ」という、価値観の逆転現象がでてきているんじゃないかと思うんですね。次の日の仕事を一生懸命頑張る為に取り合えず休むのではなく、休みに自分の事をする為に働いているんだという捉え方をしないとこれから休んで行けないだろうし、また徐々に定着して来ているんじゃないかと思います。ただ仕事と私生活の関係は、仕事があって私生活があるんでなくて、二つ

とも同じ価値を持っていて、同じ様に時間を使うようになってきているんだろうと思います。

それで僕自身はどうかというと、仕事以外にはあまり何もできていないというのが実感です。趣味も登山をやっていましたが、今はちょっと遠ざかっているし、地域活動などは相当難しい。特に僕の会社の様に、土・日曜・祝日が出勤だとなかなか地域との時間的な接点がない。ですから世間一般でいわれていることは良く分かりますが、現実問題として相当難しいところがある。その例えになるかどうか分かりませんが、社内の人間としかつきあえないから結果として社内結婚率が高い。このことから総じて社会的には狭い生活をしているのかなと思います。

【西 尾】 私は趣味と家庭生活が一緒になっていて、女房と二人でよく遊んでいます。具体的にはスキーが多いです。それからテニスやダイビングや乗馬などなんでもかでも手を出してやっています。結構勝負事も好きで、たまには家で女房も入れてマージャンもします。スキーなどは会社で同好会と言うほ

どでもないですが、仲間が集まって10人くらいのグループが出来ていて、シーズンになると結構集中してやっています。ただ今は何をやるにしても土曜、日曜は料金がなくて、ゴルフでも二人で4～5万は軽く飛んでしまうので、なるべく年休を有効的に使って安くあがるように努力しています。

地域生活はやはり0.1 か0.2 位しか顔を持っていないで、精々マンションの掃除とか交替で組長が回って来た時にやるくらいで、あまりできていないというのが実態です。

フローな遊びと ストックな遊びがある



名古屋鉄道㈱
太田 雅也氏

【太 田】 私はまだ結婚していないので地域での生活で何かするということはないんです。せいぜい弟の子供会の廃品回収を手伝ったり、ソフトボールの審判をしたりする程度

で、それ以外にこちらから何か働きかけてのつながりというのはありません。ボランティア的な事には興味はありますが残念ながら今のところ「時間」が足りない。

仕事と余暇の関係は、私の場合先程の岡田さんの考えとはちょっと異なっていて、やはり余暇は仕事への疲れを癒すというか、明日への活力となる時間であって、現に私も今そういう状態なのかなと思います。やはり仕事できて初めて遊びができるんであって、仕事に対して食欲でなければ僕は遊んでいる時間というのは非常に虚しいと思うんですね。学生であれば、それはただ遊んでいればいい

のかもしれませんが、仕事を持ってそこでお金を得て、そのお金を使って遊ぶということですから、自分は仕事を主体に今考えたいと思います。

ある講演会で聞いた話ですが、遊びには「フローな遊び」と「ストックな遊び」と2種類あると、「フローな遊び」というのはお金と時間を消費するもので、一方「ストックな遊び」はその遊びの中で何かを自分に残すものである、という話なんです。当然いいのは後者の方なのですが、やりがいを持って仕事をし、その後パッと気分転換をするならお金を使って単純にやるフローの遊びにも価値があると思います。

どれが大事ではなくどれも大事

【杉 山】 私は学生時代から音楽をずっとやってきました。会社に入ってからちょっと遠ざかっていたんですが、少し前に当時一緒にやっていた仲間と話をしている内に、久しぶりに何かやりたいなということになって、なかには音楽で飯を食っているのもいて、それで「じゃあやってみよう」ということで彼らの仕事に参加させてもらう形でCDを作りました。テレビでも、あるCMのバックに私が歌っている曲が流れていたりしました。それがいつかは仕事に結びつけられたらいいなと思っています。

具体的にはそんなところですが、これまでの皆さんの話の中で「仕事か家庭や趣味か」という話をされましたが、たしかに社会の風潮ですから自分も問われれば「仕事じゃなくて家庭かな」という気がするんですけども、基本的にこの二つは天秤にかける物じゃ

ないと思います。仕事は仕事だし、遊びは遊び、その両者を結びつけて「どっちがどうだ」という話じゃないと思います。仕事も精一杯やるけど、空いた時間には遊びも精一杯やる。遊びを沢山したいなら、仕事を効率的にやって沢山時間をあけるという事だと思うんです。

よくアンケートで「仕事か家庭か」という設問があるわけですが、もともとシェアリング出来ないものをシェアリングしろとっているわけですから矛盾がある。それで、あるアンケートで「当社にいることを誇りに感じるか」という質問の回答の中に「会社にいることと個人の誇りっていうのは全く別問題だから考えたことがない」という思ってもみなかった回答を見たことがあります。これと同じように仕事と家庭生活や趣味はシェアリングしてどうこういうものではないと思います。

それから今、人には会社生活、家庭生活、地域生活と3つの顔があるという話をされましたが、私はもう一つ「個人の顔」っていうのがあるんじゃないかと思います。我が家の場合、子供は小さいから「個」というものを確立していないかもしれませんが、かみさんと私の価値観は100%交じりあわないんじゃないかという気がするんですよね。その個を大事にしていく事も大切だと思います。ただ個を大事にするというのは家庭を顧みないとか、あるいは自分勝手にという意味ではなく、いかに自分の世界を持ちながら、家庭を築いていくかということなんじゃないかなという気がします。

だからこの4つの顔をいかにバランスを取って、全体として皆が楽しくて幸せであるという形になれば一番いいんじゃないかと思います。

会社、家庭、地域、どの生活も魅力ある為には まず個人がいきいきとしていること

—— 会社生活や家庭生活・地域での生活をより魅力的にする為に今何が求められていて、その中で自分達が何をしていけばいいとお考えでしょうか。

やりがいを持てる職場作りを

【西 尾】 私自身はどういう立場であっても個人をものすごく大事にしたいという意識を持っています。先程の杉山さんの話にもありましたが、会社と個人というのは全く別だという意識が強いんです。例えばよく新聞で

個人が交通事故を起こして会社名が出たりする、私の様に、自動車メーカーに勤める立場であれば、社会的責任上やむを得ないと思いますが、そうでない場合も「個人の問題」と「会社の問題」をマスコミでさえごっちゃにしていると思います。「個人は個人」「会社は会社」勿論そこで働いている以上は、そこでの仕事に対しては誇りを持って働けばいいんですが、仕事をしている会社を一步離れれば全然関係ないという関係でありたいと思います。

それから仕事については「やりがい」をみ

んなが追求できる職場づくりをしていきたい
と思います。じゃ「やりがい」って何かとい
うと、それは物ができて売れるという達成
感、それに見合う報酬、さらに新たな責任を
与えられることの3つであると思います。こ
れらをどう与えられるかによってやる気もで
てくると思います。職場においては、そのや
る気というのが一番大事で、能力というのは
限られているわけですから、例えば40人がや
る気になればやる気の無い時に比べて倍以上
の仕事ができるわけで、そういうあたりを大
切にしていけばいいんじゃないかと思いま
す。

ひとり一人が 魅力ある人であればいい

【太 田】 私は「社会があって会社があ
り、その中に職場がある」こう考えればそれ
ぞれをどうするかではなく、それにつながる
原点がどこにあるかを考えて手をうってい
けばよいと思います。

そう考えるとまずは職場を魅力あるもの
にしていくことではないでしょうか。職場が魅
力的だということは、さらに突き詰めると仕
事に対して皆がプライドを持ち、かつやりが
いを持ってやっていけることだと思いうん
です。さらにそこで働く仲間ひとり一人が魅
力ある人であればなおいい。だからそうなる
ように努力をすることが必要だと思います。

ある会合で、入社したてのいろいろな会社
の新人と話す機会があって、そのなかで「職
場の人間関係で何か悩み事はあるか」とい
う話題になった時、「なにもない、職場での人
間関係の悪い所も無いし、不満もない」と皆
答える。これは「よっぽどいい会社なんだ

な」と羨ましく感じる一方で「多分彼らは何
も考えずに仕事をやっているんじゃないか」
と不安がよぎりました。勿論会社に入って
1～2年の彼らにそういうことを聞くことが
おかしいのかもしれませんが。ですから職場
において個人が魅力を高めていけば、その中
で摩擦も生じて、一時的には人間関係がうま
く行かないこともあるかもしれないですが、
それがまた相乗効果をもたらして職場全体と
しての魅力が増していくこともあるんじゃない
かと思います。

それから最近はいんないような考えを持っ
ていますので、たとえば労働組合の人達も
困っているんじゃないかと思います。特に若
い人間を一律的に引っ張っていこうとするの
はこれはものすごく難しいことじゃないかと
思うし、これからは個別の考えにどれだけう
まく対応していけるかが、会社や組合にとっ
て大切になってくるんじゃないかと思います。

自分の意志をしっかりととう



丸栄労働組合
岡田 光氏

【岡 田】 今おっ
しゃられた点なんです
けれど、やはり本当に
「個」として、てんで
バラバラという印象で
す。いままでの組合の
やり方だと、ある一定
のベクトルの向きが

あって「よいしょ」とまとめて「何かやろ
う」というのが一般的なやり方だったん
ですけど、そういう形がものすごく取りにく
くなっているのは事実です。

でも、こういう考え方が行きすぎて「自分

は自分で他人の事は知らない」という傾向が強まるととても怖いと思うんです。そうしたことを念頭においてどうすればいいのかを考えてみると。確かに皆さんがおっしゃる様に職場を魅力あるものにしていけばいいんでしょうが、そうした場合、余暇の問題でも同じだと思うんですが、目的意識というのがないと全く意味がないんじゃないかなと思うし、自分が何をどうやりたいのかを一度見直す必要があると思います。

例えば、今時短だ時短だといって休みは増えていますけれども、ただ休み時間だけ増やせば本当に幸せになれるのかなと思うんですね。考えてみれば少ない休みでもものすごく人生を謳歌している人っていうのはいるわけで、それは個人に任せられたっていうか、個人の意識の問題で「幸福度」は変わってくると思うんで、その辺のところをこれから自分自身も考えていかないといけないと思っています。

起業家精神を大切にしたい

【杉 山】 ちょっと評論家的になってしまいうんですけれど、現状では仕事の量は確かに多くても責任感だけでやってしまっている事が多いんですよ。「俺はこれをやりたい、これをやることによってこうしたことを実現し成長するんだ」という思いを持っていないんじゃないか。後ろから尻を叩かれて責任感だけで仕事をしているからモラルも上がらないし達成感も味わえないんです。

勿論会社が大きくなって組織も仕事も細分化されてくると、ある面そうしたことはしかたがないのかもしれませんが。一方でそこで

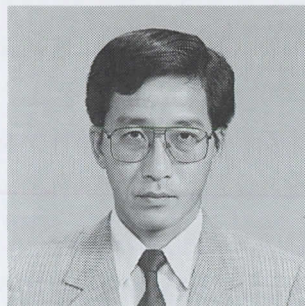
働く人に起業家精神というか、「僕はこんなことをやりたいんだ、あるいはこんな風に変えていきたいんだ」という気持ちを発揮する場所がなくなってきているんじゃないかという気がするんです。ではどうすればいいのかというと、一つには、例えば仕事の与え方でも、これからいかに細分化していくかではなくて、一つのことを例え幅は狭くてもいいから最初から最後まで一人でやらせるようにするとか、評価にしてもとりあえず「なにも問題なければ平均点」ではなくて、「起業家精神的なところを評価」していくようにすればより魅力ある働き方が少しでも実現できるのではと思います。

—— どうもありがとうございました。





30代前後層の仕事感



南山大学経済学部
教授 村松 久良光

現代の30歳前後層は仕事に対してどのような考え方をもち、どの程度それが満たされているのであろうか。これが本稿のテーマである。

とにかくこれまで注目されてきたいわゆる「団塊の世代」が40代前半に達し、企業では課長、次長などの中間管理層に至っている。それに対し、職場で実際の仕事の面で中核になり、またはこれから中核となる25歳から35歳層の人たちは、「新人類」と呼ぶほど変わっているわけでもなく、かといってどこかこれまでの層とは違った価値観をもって生活をし、仕事をしていると思われる。

普通の見方は、これまでは会社に忠誠心を持ち、家庭をも顧みずひたすら仕事に打ち込む「企業人型」の価値観が典型であったが、企業よりも家庭や趣味などの私生活を大事にする価値観に変化し、企業よりも仕事そのものを重視する「生活人型」ないしは「仕事人型」に変わった、というものであろう。最近の調査では、確かに企業よりも仕事そのものを重視する、という結果がみられる。しか

し、従来が「企業人型」であったかどうかは必ずしも確かではない。

最近では、仕事に生きがいを見いだすより家庭や趣味に生きがいを見いだす人が増えている、という価値観の変化が強調される。たしかに、豊かさとともに価値観の変化が起こっていることを認めないわけではないが、そういう人でも仕事を単に賃金を得る手段として割り切っているとみるのは早計であろう。仕事に第一の生きがいを求めなくとも、仕事をやる以上、働きがいのある仕事を望むのではなかろうか。大事なのは、仕事のどのような点に働きがいを感じ、それに対してどの程度満足しているのかを明らかにし、そこから改善できる点を探り出すことであろう。

中部産業・労働政策研究会では、昨年度、以上をひとつの主要な分析視点として「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」を日本労働研究機構からの受託調査として行い、報告書を提出した（筆者はコーディネーターとして参加）。そこでは、「個を活かし、働き方の魅力アップを」という副題

のもとにいくつかの提言と分析をしている。詳しくは報告書をみてもらい、ここでは、報告書および元になった資料の一部を用い、冒頭に書かれた30代前後層に焦点をあてて、主として、生きがいと働きがいの関係、および仕事のあり方と働きがいの関係を紹介したい。調査では女性も対象にし問題点を指摘しているが、ここでは男性に限って分析することをあらかじめ断っておく。女性については今年度のテーマとして本格的に研究されることになっている。

私生活重視派も働きがいが必要

まず基本となる価値観として、「仕事と私生活（家庭）のどちらに生きがいのウェイトを置くか」を尋ねた。この調査だけでは過去からの変化はわからないが、私生活にウェイトを置く者が、若い層を中心に30代後半層まで確かに多い。図-1に「仕事に置く」と「どちらかといえば仕事に置く」という「仕事派」の割合を、年齢別に20歳代から40歳代まで示した。40歳以降から顕著にふえるが、今注目している30代前後層では、仕事派は15%程度で少数派でしかない。過去と比べると全体的に仕事派は低下していると思われるが、この違いは年代の相違とみるよりも、

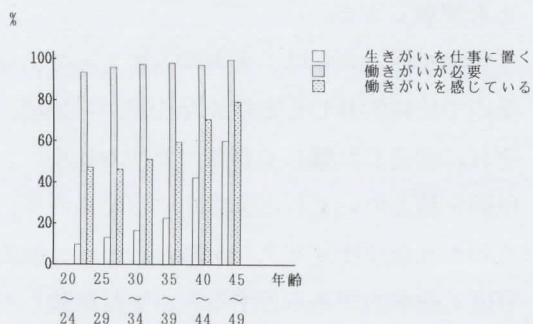
ライフサイクルとしての年齢の相違によるほうが大きいであろう。

次に、「働きがいが必要か」と尋ねると、図-1にみるように「おおいに」と「ある程度」必要という割合が、若い層でも9割に達するほど圧倒的であった。予想どおり、仕事に第一の生きがいを求めなくとも、仕事をやる以上働きがいのある仕事を望んでいる、といえよう。

次に問題なのは、ではどれだけの人が「現在、仕事に働きがいを感じているか」である。図-1に「おおいに感じている」と「ある程度感じている」を合わせた割合を示した。最も低い25歳から29歳層でも5割弱でそれほど低いわけではない。しかし若い層よりも若干低下し、それ以降、年齢が増すにつれ顕著に働きがいを感じている割合が増加することから、この層が相対的に問題である。図には示していないが、25歳から29歳層の3分の1が、「働きがいをあまり、もしくは全く感じない」と回答しており、無視できない割合である。

なぜ、30歳前後層で働きがいを感じる層が少なく、その後増えていくのか。参考文献：〔1〕若林・城戸によれば、仕事に対する一般的なモラルに関して、このような30歳前後層を底とするUないしJ字型を描くのは、日本だけでなく、また最近に限らずかなり一般的にみいだされることのようにだ。このような現象に対する説明として、「期待と現実とのギャップ」から接近する仮説と、「貢献度と報酬とのギャップ」から説明する仮説がありうるという。後者の説明はなかなか説得的であるが、どのように貢献度を測るかがむずかしい。ここでは前者をまず適用してみよう。

図-1 仕事に対する生きがいと働きがい—男計



資料出所：本文参照。

つまり、年齢とともに仕事への期待が変わるのか、それとも現実の仕事が変わるのか。

年齢を問わず「自己実現できる仕事」が働きがいに寄与

若いときには理想的な期待を仕事に求めるが、実際に仕事をやっていくと、徐々に期待が現実の方へ下方修正されるから、年齢とともにモラルは高まるという見方がありうる。この見方からすると、年齢とともに働きがいの必要性も低下し、また仕事に働きがいを求める割合も低下するはずであるが、そうではない。もうひとつ考えられるのは、年齢とともに仕事そのものよりも企業への忠誠心や一体感を重視するようになると、「仕事感」が変化するという見方もできる。

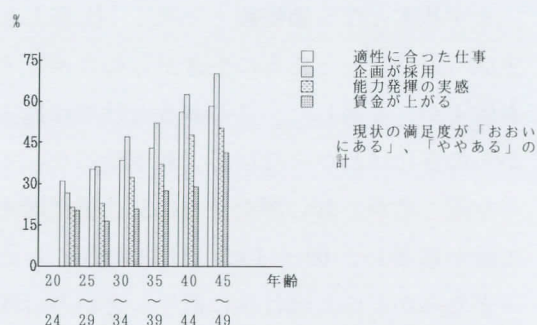
調査では、「仕事のやりかた」、「評価・処遇」、「人間関係」、「環境・その他」に関する働きがいに寄与すると考えられる27の項目を掲げ、直接、働きがいへの寄与する程度を尋ねた。細かい考察は報告書に譲るとして、ここからの大きな特徴は、ほぼどの年齢層も「適性にあった仕事」、「自分の企画が採用される」、「仕事の成果が見える」、「自分の能力を十分に発揮したとを感じる」など、仕事を通じて「自己を実現する」といえるような項目が高いということである。それに、「上司がキチンと評価する」、「賃金上がる」などの「評価・処遇」の項目が続く。これらの項目が若い30代前後層で重視されることは予想される場所であるが、40代以上層でもそうであることに注目すべきであろう。

年齢と共に「自己実現」感が高まる

これらの項目について、現状ではどの程度

満足しているのだろうか。以上から4つの項目を選んで、満足している割合を年齢別に示したのが図-2である。賃金を除いてどの項目も、年齢と共に顕著に満足度が高まる傾向をみせ、働きがいを感じる程度との相関は高いことを窺わせる。これらから、年齢が上がるにつれて自分の適性に合い、自分の企画が採用され、能力を十分発揮しうる仕事が与えられるようになる、と解釈できよう。逆に若い層では、そういう仕事が与えられていないか、与えられていないと感じている人が多いことを示している。

図-2 働きがいに寄与する4項目の満足度 一男計



賃金については、ほかと比較して満足度が低い。とくに、30歳前後層が底になっており、仕事そのものに満足しても、その見返りとしての賃金に対しては満足していない層が多いことを示していよう。仕事への貢献度のわりには報酬が少ないと感じている層が多いとも解釈しうる。

年齢を経ることは、大方の人にとって、企業内で比較的易しく定型的な仕事から始め、それに関連した難しく判断の要する仕事へと経験を積んでいくことを意味するであろう。このような「キャリア」を踏むことが、技能形成上効率的であるとする、まだ経験が不十分なキャリアの初期の段階で、「能力が十

分発揮できない」という不満を持つことがあるとしてもそれほど問題にしなくともよいという解釈もできよう。また、若いときには必ずしも個々人の適性に合う仕事に配置されておらず、年齢とともに適性に合う仕事へと移っていくから、とも解釈しうる。確かに年齢ごとの平均としてみると、このような解釈ができよう。

若い層でも「自己実現」を感じさせる工夫を

以上は年齢を媒介とした仕事のあり方と働きがいの関係であった。同一年齢内ではどうであろうか。25歳～29歳層に限定し、上に掲げた項目の満足度と働きがいの感じる程度を1から5の尺度指数にして、個人(1,112人)を単位にした相関係数を計算すると、「適性にあった仕事」がもっとも相関が高く(0.52)、次に「能力発揮の実感」(0.44)、「企画が採用」(0.43)と続く。「上司の評価」は0.33で、「賃金」は0.25と、共にきわめて有意ではあるが、評価に関する項目はやや低くなる。この結果から、同一年齢内でも、仕事が自分の適性に合い、企画が採用され、能力発揮の実感のある人が働きがいを感じており、そういう人でも賃金については満足していない人が比較的多いといえる。

この年齢層で働きがいをもつために、「適性の考慮」、「企画の採用」などの工夫をいかにすべきかが課題となる。

個を活かし、働き方の魅力アップを

紙幅の関係で報告書の総論にあたる部分の一部しか展開できなかったが、我々の調査からは、30歳前後層の仕事感、私生活にウエ

イトを置きつつも働きがいが必要とし、自分の適性に合い、企画が採用されるなど仕事を通して「自己を実現」していくことを重視している。その点で「生活人型」であり「仕事人型」である。

一方、40歳以上層でも、企業よりも仕事そのものを重視する点では、よく言われるような「企業人型」よりはむしろ「仕事人型」である。両年齢層の違いは、現状の仕事に関して「自己を実現」している程度にあり、それが30歳前後層で働きがいを感じる割合が少なくなっているといえよう。

そのためにはどのような改善が必要なのか。報告書では、仕事の質と能力を高めるためのゆとりづくり、自由に発言できる風土・組織の用意、ローテーションなどにより専門に幅をもたせる自己成長の工夫など、いくつか提言している。詳しくは是非、報告書をご覧ください。

【(財)中部産政研 研究員】

参考文献

〔1〕若林満・城戸康彰「組織内キャリア発達と仕事意識の変化」『労務研究』39巻8号、1986。



1992年

EC市場統合は今

1987年7月に可決された単一欧州議定書に基づきEC（欧州共同体）の市場統合への具体的な動きが始まった。以来、282項目におよぶ法的調整事項の合意づくりがなされており、1992年末にその作業を完了し、1993年1月1日より市場統合された“EC”が誕生する。

この動きが、東西融合、新ドイツの誕生、英国サッチャー政権の終焉などの動きの中で、今どうあるのかをレポートする。

I 今までの経緯

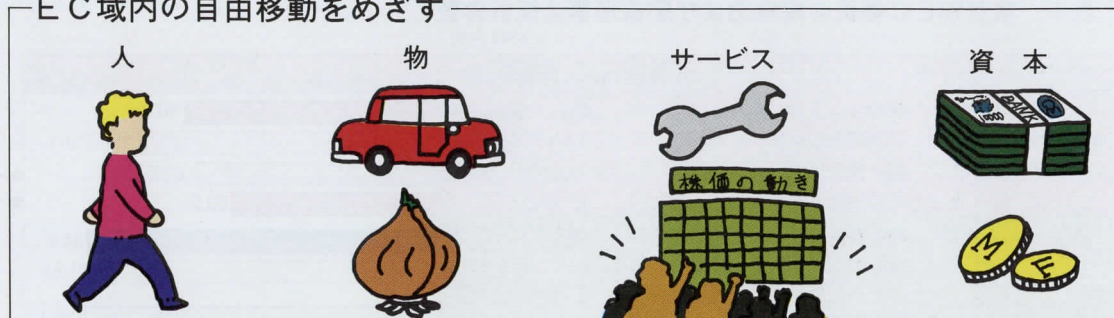
1958年	ECSC（欧州石炭鉄鋼共同体 1952年設立）	} の3者で単一の議会でスタート
	EEC（欧州経済共同体 1958年設立）	
	EURATOM（欧州原子力共同体 1958年設立）	
	加盟国…仏、旧西独、伊、蘭、ベルギー、ルクセンブルグの6カ国	
1967年	EC誕生 1962年に単一の議会を「欧州議会」と呼称したものに続き、単一の理事会・委員会に統一、機構の統合・機能の効率化が図られた。	
1973年	英、アイルランド、デンマークが加盟し“拡大EC”誕生	
1979年	欧州通貨制度（EMS）発足。欧州通貨単位（ECU；エキュ）の創設	
1981年	ギリシャ加盟	
1986年	スペイン、ポルトガル加盟	
1987年	単一欧州議定書が採択され、市場統合に向けスタート	
1990年	7月 EC内資本移動自由化スタート（スペイン、ポルトガル、ギリシア、アイルランドを除く）	
	10月 新ドイツ誕生に伴い、旧東ドイツが参入	
⋮		
1992年	調整作業完了	
1993年	1月1日を機して、EC統合市場スタート	

II EC市場統合が目指すもの

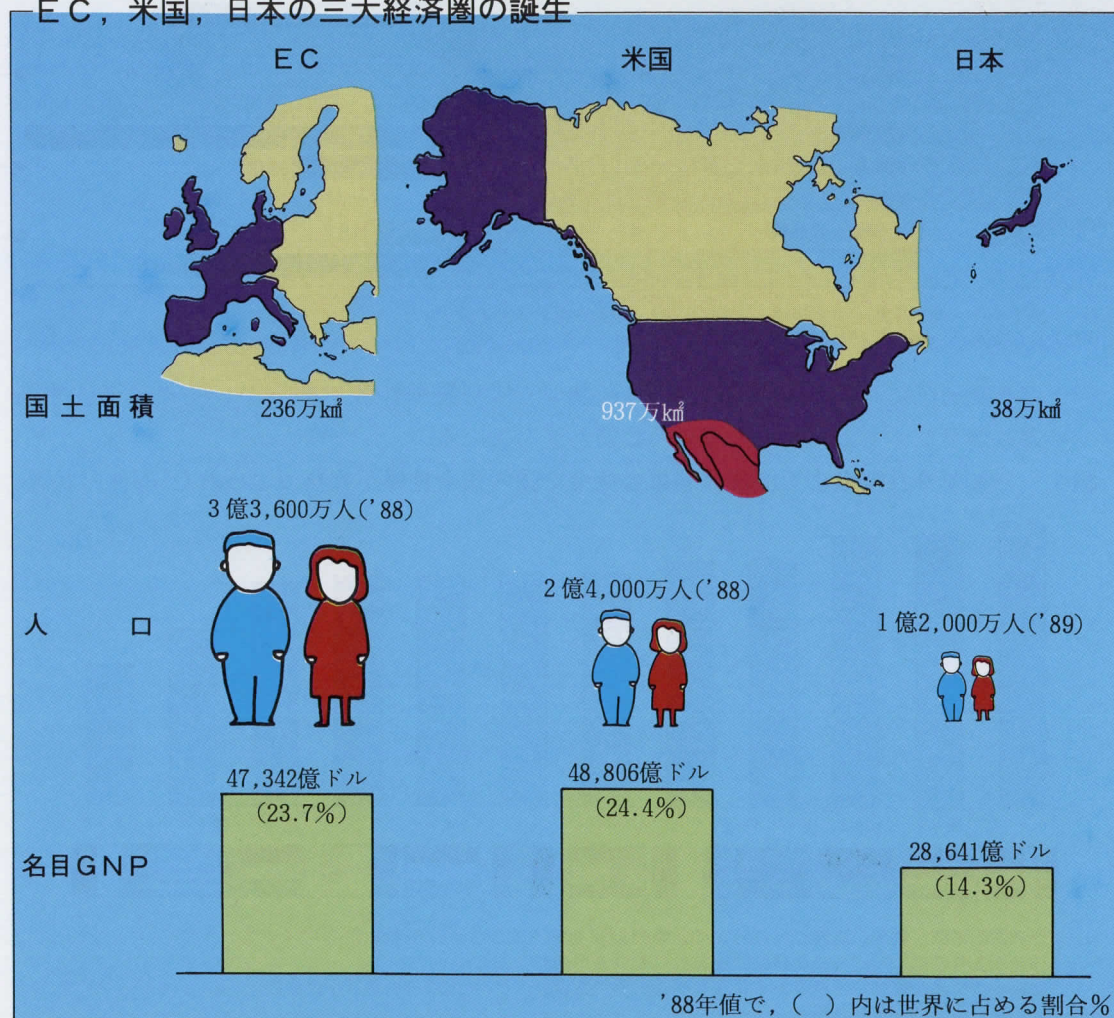
EEC設立条約（ローマ条約；'58年）より

共同市場の設立および加盟国の経済政策の漸進的接近により共同体全体の経済活動の調和した発展，持続的かつ均衡的な拡大，安定強化，生活水準の一層すみやかな向上および加盟国間の関係を緊密化すること。

EC域内の自由移動をめざす



EC，米国，日本の三大経済圏の誕生



Ⅲ

立法化を要する282項目の統合措置はどうなっているのか

表1は、1990年10月17日現在のE Cの主要決定機関である閣僚理事会における282項目の案件の採択状況を示したものである。調整作業完了の1992年末までに約2年を切った現在、順調に進展していると考えられる。しかし、未採択の案件には、各国との調整でかなり難行が予想される、財政的障壁の除去、産業協力に適した条件の創設などが含まれている。

表1 項目別E C委員会提案および閣僚理事会採択件数

() 内は内数

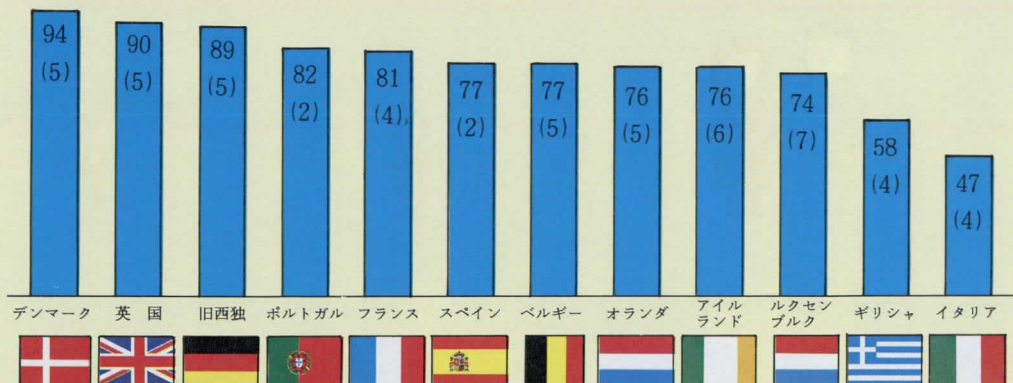
大項目	中項目	最終採択	一部採択	提案済み未採択	計	採択率 %
						10 20 30 40 50 60 70 80 90 100
物理的障壁の除去	I 物のコントロール	54	2	36	92	60.9
	I-1 さまざまなコントロール	(7)	(1)	(2)	(10)	(80.0)
	I-2 動・植物検疫	(47)	(1)	(34)	(82)	(58.5)
	II 人のコントロール	4	0	4	8	50.0
技術的障壁の除去	I 物の自由移動	64	2	12	78	84.6
	I-1 技術的調和と標準化政策のための新アプローチ	(9)	(0)	(2)	(11)	(81.8)
	I-2 分野別提案	(55)	(2)	(10)	(67)	(85.1)
	II 政府調達	4	0	2	6	66.7
	III 労働と職業の自由移動	10	0	3	13	76.9
	IV サービスの共同市場	25	1	14	40	65.0
	N-1 金融サービス	(15)	(0)	(9)	(24)	(62.5)
	N-2 運輸	(6)	(1)	(4)	(11)	(63.6)
	N-3 新技術とサービス	(4)	(0)	(1)	(5)	(80.0)
	V 資本移動	3	0	0	3	100.0
	VI 産業協力に適した条件の創設	7	0	13	20	35.0
財政的障壁の除去	付加価値／物品税	4	0	18	22	18.2
計		175	5	102	282	63.8

注：提案済み未採択件数のうちには、共通の立場（原則合意）7件を含む。

出所：E C委員会、1990年10月17日現在

図1は各加盟国における閣僚理事会指令に基づく法令整備件数であるが、イタリア、ギリシャの遅れが目だつものの、国内法令の整備も進んでいる。

図1 1990年9月時点までに閣僚理事会指令で国内法令整備が義務づけられた109件の状況



注：各加盟国に法令整備が義務づけられかつ、整備期限を過ぎた109件の理事会指令について、その1990年9月時点における法令整備状況をE C委員会が集計したもの。

期限までに法令整備完了済みおよび法令整備不要件数合計。() 内は法令整備不要件数

出所：E C委員会、1990年9月現在

主な未採択項目

動物検疫

輸入；鶏肉，羊・ヤギ，水産物
生産販売体制；乳製品品質低下など
検査制度 etc



植物検疫

EC基準の簡素化
生産現場での検査制度
第3国の製品に適用される規制
etc

国境規制の廃止…テロ，麻薬密輸，不法入国などの対応

・中等教育機関の終了免状の相互承認

(高等教育機関の学位免状は，1988年12月に採択済み)

・賃金労働者の自由移動

(本質的に均等待遇の原則で，失業者・短期労働者および家族の居住権確立)

・陸上・海上・内陸水路とも…「非居住者による国内輸送」の許可

・会社の運営組織 (例；経営側・労働側・株主側の代表による共同決定)

・国越を越えた企業合併など，労働者の経営参加問題

・キャピタルゲイン課税

付加価値税の取扱い

- ・最終輸入国で支払う暫定期間 (委員会は1996年までとしている) の調整
- ・標準税率 (14～20%)，軽減税率 (4～9%)，ゼロ税率の調整
() 内は委員会提示のゾーン

物品税…税率の調和

- ・「アルコール飲料，タバコ，石油製品に関する物品税は加盟各国の法定にゆだねる」('90/9) としたが，EC委員会としては，「1993年1月より，完全調和は行わないが，最低税率は設定したい」意向である。

表2 各国の付加価値税率

国名	税率 (%)		
	標準	奢侈	軽減
ベルギー	19	25と33	6と17
デンマーク	22	—	—
旧西独	14	—	7
ギリシャ	18	36	6
スペイン	12	33	6
フランス	18.6	28	5.5
アイルランド	25	—	2.5と10
イタリア	19	38	4と9
ルクセンブルク	12	—	3と6
オランダ	18.5	—	6
ポルトガル	17	30	8
英国	15	—	—

税金の問題では，表2の如く各国の税率や税体系がまちまちである。

高福祉・高負担国にとっては，現状の福祉を維持するためには財源確保の面から，低い税率で調整されてはかなわない。また，税率の低い国あるいは課税対象が少ない国では，高く設定されると国内政治がやりにくくなるという問題をかかえているなど様々な思惑がからんで来る。従ってEC委員会案の様に，ゾーン設定したり最低税率のみを設定するというスタートにならざるを得ない。

Ⅳ 法令整備以外の重要テーマの状況

1. 経済・通貨統合

市場統合が実現した際に通貨が各国バラバラではうまく機能しにくいことから、重要なテーマとして通貨統合が計画されている。

これは、1979年に欧州通貨制度（EMS）が発足し、貨幣単位として「E C U（エキュー）」が設置されたものを、さらに進めて①貨幣を1本にし（E C Uが有力）②永久的な固定相場制を採用し、③欧州中央銀行が金融政策の全責任を負うという3段階方式からなる経済通貨同盟（EMU）に発展させようとする構想である。

通貨統合のステップ

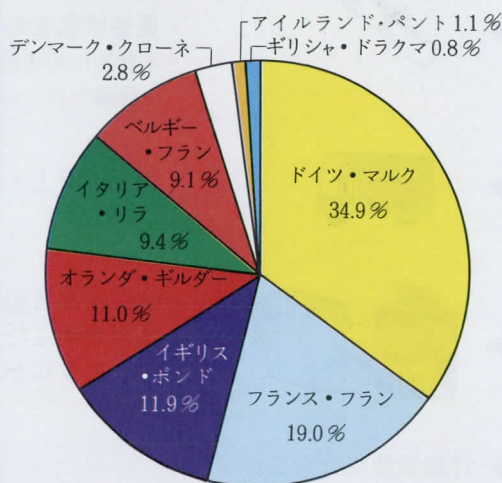
- 1979年 欧州通貨制度（EMS）発足
E C Uの設置⇒図2 参照
1989年 経済通貨同盟（EMU）構想合意

EMUの構想

- 第一段階**
- ・全E C 通貨の為替相場介入制度（E R M）参加
 - ・'90/7 資本移動の完全自由化スタート
 - ・'90/10 イギリス E R Mに参加
- 第二段階**
- ※ '94/1 欧州中央銀行制度の設立
 - ・各国通貨の為替変動幅の縮小
- 第三段階**
- ※ '97/1 単一通貨へ切り換え
 - ・'97/1 永久的な固定相場制の採用
 - ・欧州中央銀行が金融政策の全責任を負う

※は、1990年10月の臨時欧州理事会でイギリスを除き、一致した移行時期。それによると第2段階から第3段階への移行は、「第2段階スタート後、3年以内」となっている。

図2 E C U（エキュー）を構成する通貨



（注）1988年6月30日現在
1 E C Uは、0.667628ポンド
1.14098 ドル
出所：Eurostat

以上の流れは、当初より反対の立場であったイギリスとドイツの動き次第で、最終決着までには紆余曲折が予想される。現実には第2段階移行の延期が論議されている（'91/4）。

イギリスは、鉄の宰相サッチャーのもと、英国の復権・産業の活性化の観点からこの通貨統合に対して、「中央銀行一本化のもとでは、各国の金融自主権をなくす」として難色を示してきたが、メージャー新首相のもと、E C Uを13番目の通貨とする欧州通貨基金構想（E M F）を明らかにし多少の歩みよりを示した。

一方、ドイツは、「東西ドイツ通貨統合を急激に実施しすぎ失敗した」という反省も踏まえ、イギリス案には反対の立場をとり、中央銀行の設立ではなくE C 中央銀行総裁会議の機能強化で運用すべきであるし、移行の準備が整っていない国は後から参加できるなどの姿勢を出した（1991年2月26日）。

2. EC社会労働憲章

EC域内市場の統合が成功裏に実現されるためには、経済効率を追求するあまり社会的側面、つまりEC市民の経済的権利、労働環境などがなおざりにされてはならない（EC委員会）との認識から社会労働憲章が位置づけられ、1989年12月欧州理事会で反対票を投じたイギリスを除く加盟各国により承認された。しかし、完全合意までには、かなりの調整が必要である。

EC社会労働憲章とは

自由移動の権利 雇用及び賃金……正当な賃金支払い、適切な賃金生活・労働条件の改善……週当たり労働時間の上限、年次有給休暇（表3を参照）
社会的保護に関する権利……労働者は勤続年数や拠出額に応じ社会保障をうける、失業者などにも、最低収入の保障
労働者の経営参加に関する権利、職業訓練を受ける権利、団体交渉の権利、男女均等待遇、労働安全衛生、児童・若年者の保護、高齢者、障害者



主要国の反応	英国	仏	ドイツ
	- 健康、安全性などには賛成 - 企業の柔軟性を制限し反対 - EC域外企業との競争力低下懸念	- 憲章の法制化を希望 - デンマーク - 組合、自由移動は失業増を懸念 - 政府・経営側；基本的には賛成	- 労使の隔たりは大きい - 労；旧東ドイツも旧西ドイツなみに使；雇用の減少を懸念

表3 各国の労働時間（法規制と労働協約）の状況

	週所定労働時間		年次有給休暇		時間外労働の上限法規制
	法定	労働協約(平均)	法定最低限	労働協約	
ベルギー	40H	38H	24日	——	3ヵ月で65H
デンマーク	法規定なし	38	30	——	労働協約で規定
フランス	39	39	30	——	1W当り9H、月当り130H
旧西ドイツ	48	38.4	18	5～6週	1日当り2H且つ年当り30日
ギリシャ	40	40	24	——	1日当り3H且つ週18H、年150H
アイルランド	48	40	3週間	4週	1日当り2H且つ週12H且つ年240H
イタリア	48	40	法規なし	5～6週	法規程なし、労働協約で規定
ルクセンブルグ	40	——	25日	26～28日	1日当り2H
ポルトガル	48	45	21～30日	——	1日当り2H且つ年間160時間
スペイン	40	40	30日	——	年間80時間
イギリス	法規定なし	39	法規定なし	20～27日	法規定なし、労働協約で規定
EC委員会案 ('75年各国に勧告)	40H	——	4週間	——	——

出所；ILOジャーナル（1991.1月）

V 最近のEC内外でのインパクト

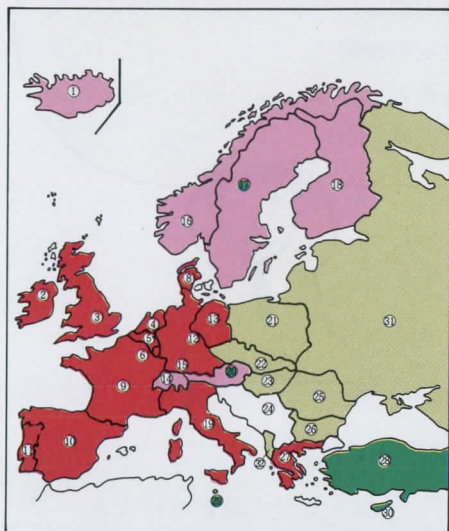
1. 新ドイツの誕生 1990年10月3日

	旧西ドイツ ⑫	+	旧東ドイツ ⑬	= 新ドイツ	ECにおける ウェイト ↓
国土面積	249		108	= 357千km ²	(15.1%)
人 口	6,097		1,667	= 7,764万人	(23.1%)
G N P	11,313		2,074	= 13,387億ドル	(28.3%)
輸 出 額	3,225		299	= 3,524億ドル	世界第1位

民主化の高まりの中で、'89年12月22日ついに、ブランデンブルグ門が開かれ“ベルリンの壁”は完全に崩壊した。
—写真は喜ぶ市民—



ヨーロッパの配置図



ベルリンの壁崩壊('89年10月)、通貨統合('90年7月)、統一('90年10月)と予想以上の急テンポで誕生した“ドイツ”は、単純に合計値では言えない面もあるが、上記に見られる如く、EC内で一大勢力となる。しかしながら、その統一コストは莫大で(1兆マルクとも2兆マルクとも言われる)、旧東ドイツでは200万人の失業者がおり、3~400万人に達するとも見られている。とはいえ、旧東ドイツの消費財需要の増大、同地への投資拡大、若年労働力の増加などにより中長期的には、ドイツ経済は上昇するとの見方が一般的である。

EC各国の反応は、ドイツに対する驚異は感じつつも、ビジネスチャンス拡大と捉えている。なかでも旧東独を足がかりに東欧への市場拡大に対する期待が強い。

2. 周辺国の動き…欧州三重構造体制の動き

EEA (欧州経済領域) の動き

EFTA (欧州自由貿易連合) は、スウェーデン⑬、ノルウェー⑭、フィンランド⑮、スイス⑯、オーストリア⑰、アイスランド⑱の6カ国で構成。

ECとEFTAは、西欧18カ国による共同の大経済圏を創ろうと動き始めている。両経済圏は既に、関税・数量規制などが撤廃されているが、'89年12月のEC・EFTA 合同閣僚会議で関係をさらに進めるEEAが主要テーマとなり、順調に進めば'93年に単一市場となる。

EC加盟の動き

加盟申請済みの国はトルコ⑳('87年4月)、オーストリア('89年7月)、キプロス㉑('90年7月)、マルタ㉒(同)であり、スウェーデンも1990年12月にEC加盟決議を国会で行った。

東欧諸国とEC

…アルバニア㉓を除き、ECとの間で2国間協定が締結された。

'88年9月 EC・ハンガリー㉔通商・経済協力協定

" 12月 EC・チェコスロバキア㉕通商協定

'89年9月 EC・ポーランド㉖通商・経済協力協定

" 12月 EC・ソ連㉗通商・経済協力協定

'90年3月 旧東独⑬, ブルガリア㉘, チェコスロバキア各国と通商・経済協力協定

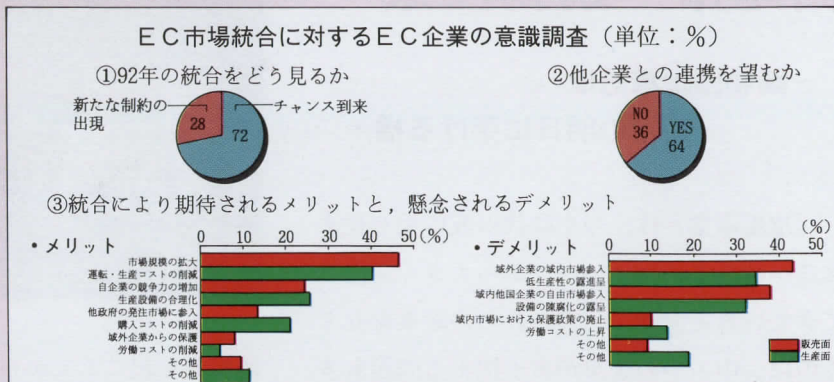
" 10月 EC・ルーマニア㉙通商・経済協力協定

VI ま と め

1. 経済市場統合は、順調に進みつつある。ただ、通貨統合を軸とした政治統合は難航。

法的措置282項目が、未調整の問題は残しているものの、6割強が採択されている状況やイギリス政府が多少柔軟に路線変更している点、下表のEC企業の反応などから判断できる。

ただ、懸念されるのは、政治統合と目される欧州中央銀行設立の件や社会的側面である労働条件、労働者の経営参加問題で最後までもめる可能性がある。



2. 新ドイツ誕生は今以上に発言権を増したドイツ・マルク圏に対し危惧する声も一部にあるが、「ヨーロッパは一つ」という考えで共通していることから、EC統合に水をさすものではなくむしろビジネスチャンス拡大であるとプラスに捉えられてきている。

新ドイツに対する各国の反応

フランス

- 過去、何度かドイツにおびやかされており、その再来という不安はある
- ドイツ統一はビジネス拡大のチャンス

イギリス

- EC内で建設的な役割を果たせないなら、ドイツの支配が強まり、英国の地位は低下する
- 民間レベルではドイツへの投資が盛ん

イタリア

- 旧東ドイツの参加はビジネスチャンス

スペイン

- 政府：市場統合前進に貢献
- 企業：ビジネスチャンスの拡大

3. 加えて、周辺国も含めてより範囲の拡大も考えられる。

ECを中核に、EFTAそして東欧諸国という三重構造体制が拡大して、大ヨーロッパ経済圏となる可能性がある。

282項目もある法的調整を考えると、計画倒れになるあるいは、1992年統合がズレ込むのでは、という観測が当初一部にあった。しかし、今までの動きを見ると、懸念材料としてソ連の動向があるものの、東西融合、ドイツ統合などの環境下で、順調に準備されつつある。

EC市場統合自体、域内活動に重点を置くことから、経済はブロック化し日本企業にとって統合以降の参入はむずかしいことには変りがない。ジェトロ及びEC委員会によると、日本企業の生産拠点（日本側出資10%以上の製造業）は、1987年12月の269社から1990年1月の529社へと約2倍の伸びとなっているが、それらの拠点によってEC域内に貢献（単に経済的だけでなく、社会的側面も含め）できることが重要と思われる。

—— 参考文献 ——

「EC統合と労働問題1992年」 前田充康著 日本労働協会

「1992年ヨーロッパに大国が生まれる」 高橋 清著 太陽企画出版

ジェトロセンサー 1991年3月号、同 1989年3月号、通商弘報 以上ジェトロ

イダミス 1991年度 集英社、アエラ1990年10月9号、東洋経済1990年10月6号など



西尾市・鋳物産業

～鋳物団地構想は
産業の明日に架ける橋～

「地場産業」は、今や時代の波に乗り従来私達が持っていたイメージから大きく変化してきていると聞く、一方これらの産業を支えるのは、中・小の企業が多く抱える問題も多い様だ。

そこで今回より「変わりゆく地場産業」と題して、シリーズで、これらの産業の「現状と将来」を取材したものを掲載していきます。

歴史は古く江戸時代中期から

西尾の鋳物業の歴史は古く18世紀初頭滋賀県・近江の国より太田庄兵衛がこの地にきて



明治時代に当地で作られた梵鐘



鋳物業を起こしてからと伝えられる。

その昔は鋤などの農機具やお寺の梵鐘を作っていたといわれる。いまでも梵鐘は一部の会社で細々と作られているようだ。

以来、明治・大正・昭和と生活関連物資（なべ・かま）作りから始まって、その時代の基幹産業に対応する形で営々とこの地で営まれてきた。現在は自動車関連部品を中心に工作機械・水道施設・電機機械などの関連部品を多く生産している。

原料の供給地と製品の 需要地が近いことから発展

鋳物の主たる原料は砂であり古くは矢作川や知多半島の野間から供給された。最近では中国やブラジルから輸入しているがこれも衣浦港が近くに控えており、今も昔も原材料の入手を容易にさせている。

また製品の需要が自動車産業や工作機械産業を主な所としており、愛知県にこれらの産業が栄えてきたことが当地での発展を促してきたといえる。

こうしたことから同業者・副資材会社等が隣接した数が多いことから良い意味での競



取材に対応いただいた
西尾市鋳物工業協同組合の幹部の方々
左から

副理事長 (株)ニノミヤ 社長 二宮 誠二氏
理事長 小笠原工業(株) 社長 小笠原金蔵氏
副理事長 平坂鋳工(株) 社長 伊藤 彰朗氏

争や切磋琢磨がなされ、昔から高い評価を得ている。

全国で愛知県は トップシェアを誇る

鋳物製品は全国で年間約580万トンが生産されその内30%の180万トンが愛知県で生産される。第2位は栃木の40万トン、第3位は広島島の39万トンで愛知は他県を圧倒している。

西尾の鋳物業は22万トンが生産される。業者数は鋳物工業組合加盟で50社、約1250名の人が従事している。いずれも5人～10人という町工場が中心で最も大きなところで80人程度となっている。

もっかの課題は人手不足！

もっかの課題はこの産業でも他の産業と同様人手不足である。全国レベルでは昭和48年には1,200社72,000人が鋳物産業に従事していたが、現在は751社40,000人となっている。

西尾鋳物組合設立のそもそもの発端も、大

正10年に「職工の引き抜き防止」を目的に設立されたことから始まっている。また従業員が数十人という規模の工場では、20年も前から協同して九州地方の新卒者を採用するシステムをつくっているが、それ以下の規模の町工場になると若年従業員の採用は一層深刻になってきている。このことから、「人」の問題はこの業界では今に始まったことではなく、昔からずっと続いてきているといえる。

外国人労働者に頼るやり方に 不安も！

人手不足の解消策として外国人労働者を採用するところもいくつかあるようだ。しかし組合のある幹部は「外国人は何年か働くと本国へ帰ってしまう。人に技術の蓄積をして人材を育てるという意味では、外国人に頼るやりかたは当座の人手不足には寄与するかもしれないが、その後会社には何にも残らない」と不安を訴える。そういう意味では「合理化と省力化がやはり一番大事なことである」と訴える。

高齢化も問題だ、50歳以上が約40%を占める。しかしそれ以上に問題なのは会社の中核となって引っ張る役を担う中堅層が極めて少ないことだ。あと数年すると本当に人がつながらなくなるという危機感をいっている。

住工混在によるトラブル

埼玉県の川口や大阪など鋳物の産地で廃業が相次いでいる。全国レベルでは昭和48年に1,200社であったものが、平成元年には751社と約40%もの会社が淘汰されてきた。この西尾市では昭和48年には69社であったものが現

在52社と約25%の減少で踏み止まっている。これは産業の所在する地域がどんどん都市化しており、鋳物独特のにおいなどあらゆる公害の苦情が相次ぎ、そうした中で産業を維持していくことが困難になってきているからだといわれる。

西尾市でも環境に関する苦情の約半分は鋳物関係といわれ、この様な中で仕事を営んでいくことがだんだん難しくなっている。

近代化へ鋳物団地構想も

鋳物工場というと高温と騒音・ほこり・重労働というイメージがあり、なかなか人が来てくれない。また住工混在による地域とのかねあいも難しくなっている。さらに製品そのものも高級化（品質の良い物）されてきたが、高付加価値化が難しく収益が容易に上がらないことも問題である。産業としては決して明るい未来があるとはいえない。

しかし「夢がないわけではない」と組合の理事長を務める小笠原氏は次の様に語る。「この産業はチョットやソットの職場環境の改善では改善をしたとはいえない。そこで新しくできる埋め立て地を業界で確保して一大



人手確保の為、冷暖房完備の寮を作るところもできた。

工業団地をつくりたい。中心に共同で使える溶鉱炉を持ち、それを取り巻くように組合員の工場を建てる。最新設備の清潔な工場により、従来の鋳物工場のイメージから脱却し若者に魅力的な工場にしたい。またコスト的にも、例えば換気装置（エアコン）など非常にランニングコストがかかるわけだが、工業団地をつくれれば随分コスト負担減になる」と。共通の費用は皆でもちあい負担しようというわけだ。

昨年3月に出来た矢作川大橋は鋳物産地の西尾市と碧南市を結ぶ。この橋の欄干は鋳物で作られ中央にはカモメの飛ぶプレートが鋳物で飾られている。理事長の小笠原氏は「困難は多いがこの橋がわれわれの明日に架ける橋となるよう乗り越えて行きたい」と将来への期待を力強く語った。



鋳物で欄干のできた矢作川大橋の前で夢を語る理事長の小笠原氏



女性の就業と社会・ 職場・家庭環境



明海大学経済学部

教授 古郡 鞆子 氏

いまは、よく「女性の時代」と言われる。女性の社会的地位が男性と同じになったとか、女性が社会的に男性と同じように自由になったとか、職業の選択を与えられるようになったということをもって女性の時代というなら、今の日本の状況は少し違うのではないかと思う。しかし、女性がいろいろな制約の中で、多様なライフスタイルを選んで生きているという意味で女性の時代というのであれば、そういえるかと思う。

わが国は伝統的に男中心の社会である。そこで女性が社会に出て働こうとする場合の問題点を、アメリカと比較しながら、社会・職場・家庭の3つの側面から見ていきたいと思う。

1. 社会環境

働く女性は出産・子育てなどで、仕事継続の困難さに直面する。日本では、例えば、妊娠した女性が働くことを普通とは見ない。通勤の条件も悪く、職場の雰囲気にもなじまない。しかし、アメリカだと全く違和感がない。世間一般が子供を持つのは女性だけの問題ではなく、社会の問題としてとらえ、例えば妊

娠した女性が産前産後の休暇を取って、その後仕事に復帰するのは働く者として当然だと思っているからだろう。その点で、社会的な環境が整っている、アメリカと日本とでは女性の置かれた環境や女性自身の意識の違いというものが感じられる。アメリカでは子供の面倒を見てくれるベビーシッターが簡単に見つかり、すべてお金で片付いてしまう。保育園に通わせるのも簡単である。日本ではそうはいかない。社会の物理的・精神的な環境が、日本では働きたいと思っている女性を不本意に家庭の中に引き留めてしまっている点がある。男がいて、女がいて、それで社会が構成されていることを前提に働く女性の社会環境の整備を考えなくてはならない。

2. 職場環境

男と女の生物学上の違いは、肉体労働の多かった時代には職業上の男女差を生んだ。それは仕方のないことだった。今は知識や情報が産業になっている時代。肉体労働も多くは機械がやってくれる。その意味では職業で男女差別する理由はあまりなくなった。だが、現状での職場実態を見てみると、女性が働く

には、数々の障害がある。職場慣行を例にとっても、例えば、夫婦で働いている場合、配置転換が勤務地の変更を伴う場合は、どちらかが仕事を辞めるか、単身赴任するしかない。労働省の調査では40歳代の3人に1人が単身赴任という。家族がバラバラで暮らすのであれば何のための家庭か。

労働時間を見てみると、日本では大変長く働くから、家庭を持った女性には困った問題がおきる。育児のために正規の昼間保育園では、子供を預けても引き取りに行けず、夜用の保育園を探しても、その中つぎをしてくれる人を算段することが必要である。労働時間を短縮するということは単に女性だけの問題ではなく世の中全体の問題である。この点では、子供が小さいうちは就業時間を短くするとか、妊娠中の女性社員には出勤時間を遅らせたり帰宅時間をずらすとか、フリータイム制を導入して、結婚や出産でも女性が辞めないような対応策をとっている企業も出てきている。企業論理を押しつけるだけでなく、生活を尊重する人材活用が必要な時代になってきている。

セクハラの問題もある。ただ、これは単なるお話しとして聞いて欲しい。アメリカだと、女性が不快と感じれば即、セクハラといわれる。日本ではまだ、そこまでいっていないが、この問題は日本でもだんだん厳しくなっていくと思う。

3. 家庭環境

先頃、総理府の世論調査に、夫は仕事、妻は家庭という考え方が段々支持されなくなっているという統計が載っていた。ところが、どこの家庭でも、子供は母親に近い、そ

れだけに家庭における母親の負担は重く、妻が就業する機会を奪っているともいえる。妻の就業を考えるならば、家庭における男性、父親の役割が問題になる。しかし、心やさしき男性も、残業残業で長時間働いているとすれば、妻に協力したくともできないだろう。

家庭をつくりあげていくには男女の協力が要る。制度の充実こそが妻の就業を可能にする。例えば、育児休暇や介護休暇の創設や、柔軟な勤務体系や配置転換、さらには労働時間の短縮。家事代行サービスなども、もっと発展していくことが望まれる。

4. まとめ

最近、余暇の効用が叫ばれ、「生きがい」を求め、どう働くかを、自分で主体的に決めたいと思っている人が多くなった。ただ働いていればいい、賃金がよければいいではなく、もう少し能力発揮の場を求める人、労働の自由度の高いところを求める人、自分の趣味に合わせて気楽に過ごしたい人、色々出てきた。女性も人生いろいろである。自分の都合に合わせて働くことは、非常に贅沢な生き方で、自分のライフスタイルに合わせて、いどこで働くかを選択できるなら、こんなにいいことはない。女性労働を活用しようと思うなら人手不足時代の代替、補完と考えるので、女性を基幹労働者とする必要があろう。特に家事・育児をどうするか。ただ単に女性の問題としてではなく社会の問題として、行政も企業もこのことに真剣に取り組むべき時がきたと思う。国も企業も女性労働を男女を単一の社会の中で考え、雇用慣行を変えていく必要がある。例えば、育児休業制度は女性に与えるのではなく、家庭に与えるべきと考

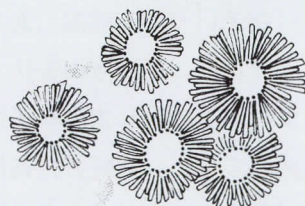
える。そして、男性も育児に積極的に参加できるように制度をつくるべきではないか。

今までの社会の制度は女性が家にいることを前提にしたもので、いろいろな仕組みに歪みが出てきてしまった。それを男女が同じように働けるような仕組みにするためにはハードな部分とソフトな部分で考えて見る必要がある。ハードな部分では女性が働き続けるために、①子供が病気になった時に看護休暇がとれる、②育児のために一定期間休業できる、③保育機関が充実していて、保育時間が長い、④老人ホーム、医療施設が充実していて、老人の介護に一定期間休める、⑤自分の都合のいい時間帯に勤務時間を選べる、などの整備が望まれる。一方、ソフトの部分は男女の意識改革だと思う。特に男性の意識が変わらなければならない。今、働く人の3人に1人は女性である。本当に心から女性の問題を理解してくれる男性が増えてくれることが望まれる。立派な母親であり、妻であり、勤労者であることは大変なことである。それは立派な父親であり、夫であり、勤労者であることがむずかしいだろうことを考えればすぐにわかることである。最後に具体的な労務管

理上のポイントを6点ばかり列記する。①就業の機会が必要であり、女性に思い切って重要な仕事を与える。②短時間勤務ということをお願い入れた弾力的な勤務体系を考える。③各自が会社と自由に交渉ができ、希望の勤務時間、日数、仕事の選択ができるシステムを定着させてはどうか。例えば女性の場合は子供の夏休みなどは働きたくないかも知れない。そういった場合、“パートイヤー雇用”ということを考えてもよい。⑤女性に限ったことではないが、よく労働の人間化、人間性の回復ということが言われるが、人間らしい知的な労働環境を作っていくこと。例えば、ストレス過労の早期発見、持病的な対策など予防医学的な措置が必要である。⑥個人のゆとりだけでなく企業・会社にもゆとりを持たせ、あまり見返りだけを求めないこと。働いている人に対して企業は社会に対すると同じように、奉仕するという姿勢を強く持った方がよいのではないか。

本稿は、平成3年1月28日に開催した第1回定例研究会“女性と労働”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 —





企業の中で 働く女性は“今”



日本電気株式会社
人事部課長 内海 房子 氏

1. 目覚ましい女性の職場進出

- 働く女性が増えた。女子雇用者数の推移。
S40年に913万人（37.7%）がH元年には1,749万人（37.4%）になった。専業主婦と働く女性の数はS53年には274万人専業主婦の方が働く女性を上回っていたが、S59年に初めて働く女性が専業主婦を2万人上回り、以後その差を広げている。働く女性のミスとミセスの構成比もミセスが58.5%、ミスは32.4%と既婚女性の占める割合が高まっている。家庭の主婦がどんどん外に働きに出るようになってきている。
- 就職熱の増大。大学、短大卒の就職者数が初めて女子が男子を抜く（H元年）。大卒の就職率、女子が男子に追い付く（H2年）。学校を出たばかりの若い人だけでなく、家庭の主婦の再就職熱がまたすさまじい。再就職セミナーなどいつも大盛況である。
- 女子社員への期待度の変化。昔は職場の花だったのが受け入れ側の女子社員に対する期待も変わってきた。判断力、責任感、企画、分析力が期待されるという調査結果も出ている。今や「戦力」へと変わってきた。

- 産業構造変化（ソフト化、サービス化）や空前の人材不足、子供の数が減って若年労働が構造的に減少していくという日本の社会的な要因。女性側の要因は女性の高学歴化がますます上げられる。S61年大学入学者は30万人を超え、その後もどんどん伸びて、H2年36万6千人初めて男子を5千人上回った。進学率37.4%、男子は35.2%。

- 女性のライフスタイルの変化。平均寿命は伸び、子供の数も減り、家事労働は電化された。末っ子が小学校に入学し、手が離れるのが35才。82才まで生きなければならないとすると、能力持て余し期間は余りにも長い。

2. 当社の女子社員活用状況

- 昭和56年女子活用元年、大卒女子の採用を本格的に始める。最初はソフトウェア技術職として採用、いわゆるスペシャリストとしての女性活用を試みたわけである。昭和61年には事務系の大卒女子の採用を開始。海外事業、営業、スタッフ業務に配置。

- S50年には、高卒が殆んどで、短大卒、大卒は1割強であった。

平成元年には中卒、高卒が4割、短大、大

卒が6割になった。

メイン職（補助職でない基幹的な仕事）もS50年にはわずか3%程度だったが、平成元年には2割を越した。

- 女子の年齢も上がる。

S60年に26才から30才までの人は全体の1割強だったが、平成元年度には26才から30才までの人は全体の3割近くを占める。

- 女子の勤続年数。

S60年に勤続年数が6年から10年の人が7.8%だったが、平成元年には勤続年数が6年から10年の人が21.8%を占める。

- 女性主任が増えた。女性には不得手とされていた管理能力が認められた。

S63年に35人だった女性役職者がいまでは倍にふくれあがった。しかも既婚率が上がった。一昨年の女性管理職調査における女性管理職の平均像は高卒が半分、学校卒業後転職経験もなくしかも結婚もせず（未婚が6割）男子と同じだけ働いておりストレスも大きい。若い人が理想とするようなモデルとはいえない。当社の女性管理職像も2～3年前は同じようであった。35人中結婚している人は9人だった。ところが現在は女性役職者の半分は結婚している。つまり一昨年と昨年に主任に昇格した人達は既婚者の方が多いのである。これからの女性管理職像も変わってくるだろう。結婚もして子供も産んで生活感覚溢れる女性が会社でも活躍できるようなそんな時代がくるような気がする。というより、様々なライフスタイルの人がそのひとそれぞれに持ち味を出してその能力を発揮できるような時代がくる。

3. 女子社員の成長を阻むもの

• 女子社員と上司の意識のズレ。外部の意識調査でも転勤や昇進、昇格に対する女子社員本人の考えと女子の考えとではかなりくいちがっている。これらのことについて、女子社員は意外に積極的な考えを持っているのに反して、上司はそうは思っていない場合が多い。男性管理職は女性を子供扱い。心配性の管理職の話。日経新聞にクイーン・ビー・シンドローム（女王バチ症候群）の記事があったが、あれも女性をはれものにさわるようにし、誰も教えてくれない。男性社員と同じように鍛えてほしいと思う。

• 女子社員の仕事に対する意識、勤続に関する意識。入社した時と比べると会社に対するイメージが変ってきている。会社は個性、能力を伸すところというより収入を得るところと割りきった考えをする人が増えた。女子社員のモラルアップを図る必要がある。

勤続に関する意識は出産後も働きたいと思っている人が半分以上いるが、実際問題として育児と仕事の両立は困難だろうと勝手に決めてしまっている人が多い。情報不足。周りに目標となるモデルがない。悩みを打ち明け相談する先輩もいないのが現状。しかし、全社的には育児と仕事を両立させているひとたくさんいる。こうした情報の提供、ノウハウの伝授が必要である。

• 女性の年齢別就業パターン。日本の場合は、子育て期にいったん仕事を中断するためM字型になる。アメリカは子育て期の女性の73%が働いており、逆U字になる。日本は、アメリカの12.3年後を追いかけている。一つは男女雇用機会均等法。もう一つは女性の

大学入学者が初めて男性を超えた。

4. 女性社員のキャリア・アップのために

・管理者への期待。女子社員を受け入れる風土を作ってほしい。そのためには異質なものを取り込む柔軟性を持ってもらいたい。古い女性に対する固定観念は捨ててほしい。そして、女性にチャンスを与える。長い目で女子社員の育成を考える。女子社員とのコミュニケーションを円滑にする。

・女子社員のモラルアップ教育。女子社員にもいろいろなタイプがある。なんとなく働いているのではなく、目的意識を持って働くように教育。

・人事勤労の役割。社員がいきいきと仕事ができる環境作り。女性に限らない。社員ひとりひとりの個性、能力を生かし、また伸ばしながら仕事ができる環境を常に模索している。

フレックスタイム制度や半日休暇。リフレッシュ休暇など。

女子社員には仕事と育児の両立を支援する施策が急務。去年導入された育児休職を効果的に運用していくための施策を検討している（もう既に50人近くの女子社員がこの育児休職を利用している）。休職中の女子社員の不安を解消するための情報提供するサービスや復帰後の勤務の軽減を図るために新しい勤務形態として在宅勤務の実験。その他女子社員のネットワークを構築し、情報交換、意見交流の場を作る。そして、こうした施策を考え、実行しようとしていることなどの情報を提供し、女子社員のモラルアップを図る、また管理者の意識啓蒙を目的としたキャリア・アップ・フォーラムの開催を計画している。

本稿は、平成3年2月18日に開催した第2回定例研究会“女性と労働”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 —





日本経済の構造変革と 東海経済



名古屋大学経済学部
教授 奥野 信宏 氏

日本経済で起こっている長期的な構造変革を、労働力不足、規制緩和、公共投資の3つの観点から考え、更に東海経済のかかえる課題に言及する。

1. 労働力不足の問題

日本は戦後目ざましい経済成長を遂げてきたが、各時代には経済成長を制約する天井があった。

1960年代半ばまでは外貨の不足が成長の天井だったが、60年代の半ば以降はインフレーションが成長の天井になった。この天井は現在も続いている。1970年代にはいると、73年にオイルショックが発生し、加えて3Cが一巡した後は、ライフスタイルを変えるような技術革新もなく、国内需要の停滞が天井になった。

しかし、そのころになると、日本企業は国際競争力をつけてきていて、1980年半ばまでは、輸出を中心にした経済成長が続いた。1985年のプラザ合意後の急激な円高で、各企業は国内市場を開拓する必要に迫られ、生産物の高付加価値化とエレクトロニクスを中心とする技術革新でそれを実現した。

現在の好況は1986年秋から続いており、戦後最長の景気である昭和40年からのいざなぎ景気と肩を並べる勢いであるが、ここにきて、労働力不足が新たな経済成長の天井になっている。

この天井はこれから永く日本の経済成長を制約することになる。それへの対応としては、女性労働力や高齢者の活用、外国人労働力の導入、省力化投資などが考えられるが、それぞれに難しい問題を抱えている。

2. 規制緩和

規制の緩和は、1970年代からアメリカとイギリスを中心に進み、国営企業の民営化と民間企業の活動の自由化が行われた。日本でも臨調審の答申をもとに、国鉄のJRへの分割改組、電電公社のNTTへの改組などが行われた。現在、規制緩和が課題になっているのは、流通、金融、農業などの国際競争にさらされてこなかった分野が中心である。

規制の緩和が実施された背景には、第1に欧米で国民経済の供給側が弱体化したということがある。規制緩和にはそれを再建するという狙いがあるが、わが国では、欧米の反省

から供給側が弱体化する前に規制緩和の取り組みを始めた。第2に、電力や都市ガスなど従来は独占的に供給されてきた産業でも、技術革新や経済環境の変化で競争が可能になったということがあげられる。

これから日本では、これらの公益事業の分野でも規制の緩和が進められて行くものと思われる。

3. 公共投資

日米構造協議で、日本は91年度から10年間に430兆円の公共投資を行うことを約束した。その発端は日米の貿易収支のアンバランスである。この投資額はこれまでの日本の公共投資に比べると、大変に大きな額であり、資金調達や実施の方法など難しい問題が横たわっている。しかし、わが国の貯蓄率は次第に低下しており、これから更に低下が予想されることを考えれば、現在が社会資本を整備する最後のチャンスでもある。海外に投資されている日本の貯蓄を国内の社会資本投資にむける仕組みが大事である。

4. 東海経済

東海地域は、戦後の各時代の経済発展を支えた基幹産業を地域内でうまく育て、日本経済の機関車の役割を果たしてきた。しかしその割には、現在、東海地域に投下される公共投資が少ない。第2東名やリニア新幹線、中部新国際空港等の3点セットが派手に打ち上げられているが、実態は生活基盤投資でも生産基盤投資でも一人当たりでみると全国最低である。公共投資の少なさは、人口の多い愛知県だけでなく、岐阜や三重、静岡でもそうである。

現在は、昭和40年代半ばまでの豊富な公共投資の遺産で社会資本ストックはそれほどひどくはないが、このまま続けば、20年後の東海地域の生活基盤や産業基盤の悪さが問題になるのではないか。

【(財) 中部産政研 研究員】

本稿は、平成3年2月27日に開催した公開講座“やさしい経済学”第1回の講義要旨です。

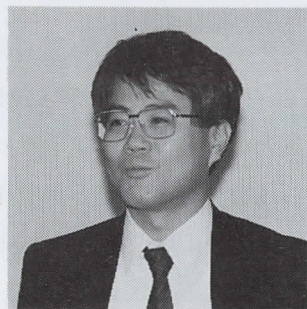
— 文責 事務局 —





租税制度における 「効率性」と「公平感」

— 累進所得税とイギリスの人頭税 —



名古屋大学経済学部

助教授 荒山 裕行 氏

素朴な疑問

租税制度における「効率性」と「公平感」について考え始めた発端は、「労働者には労働時間の長い人も短い人もいる。ところが、累進所得税の下では、労働時間の長い人の賃金が安く、短い人の賃金が高くて、この二人の所得額が同じ場合には、同じ税額を納めなければならないことになる。これでは、勤勉に働くものにとって不利ではないか。賃金が安いために長時間働かないと家族を養えない人に対して、不公平ではないか。」という素朴な疑問にあった。

気持ちの上では、累進所得税のもつ「公平性」を容認していることもあったため、上のような時いったい何が公平であり、何が不公平なのか、その理由の解明を試みることにした。

「二つの公平感」と「税の効率性」

1. 所得の公平感：所得格差がないことを平等とする公平感。所得の高いものから所得の低いものへの再配分が必要となり、累進

所得税が選択される。

2. 報酬の公平感：労働者は働いた分に見合うだけの報酬を得るべきとする公平感。または、長時間働くという努力に課税することになってはいけないとする公平感。

3. 税の効率性：課税によって、実収入が下がり働くよりは余暇を増やした方が得だと感じさせることのない税を「効率的」という。つまり働くことを割に合わないと感じさせない租税が「効率的」。

公平と効率は一般に両立しない。所得の公平感と税の効率性を基に評価すると、累進所得税は所得の公平感は満たすものの税の効率性を欠き、人頭税は税の効率性は完全に満たすもののほとんど所得の公平感は期待できないことになる。累進所得税や人頭税に報酬の公平感がどの程度存在するかは、賃金格差に依存し、賃金格差の少ない社会ほど累進所得税に報酬の公平感が期待できなくなる。「報酬の公平」と「効率性」はともに勤労意欲を阻害しないという点で両立する。

人頭税は何故サッチャー（前イギリス首相）の心を引き付けたのか

サッチャー氏は自国の製造業が衰退していく中で、懸命に働けば所得が上がり、税率が下がるというインセンティブ（経済的誘因）を持ち込むことで、何とか英国経済の活性化をはかろうと1990年に「人頭税」の導入を行った。

人頭税は、受益者負担の原則から各個人に頭割に課す税金であり、決して目新しいものではない。イギリスの場合、土地・建物の保有にかかる「レイツ」という地方税を居住用の資産（住宅）に限って廃止し、その代わりとして「コミュニティータックス（人頭税）」を導入。税額は18歳以上1人約280ポンド（日本円で7～8万円）であり平均的には2人世帯で13～14万円の負担となる。このため、今まで「レイツ」を払っていなかった18歳以上の子供や、狭い貸しアパートに住む家族には新たに納税義務が生じる一方で、広大な邸宅で暮らす資産家には大幅な減税となった。

このことから分かるように、人頭税は理論的には効率性をもつ理想的な税制であるにもかかわらず、国民の心の中にある公平感に訴えるという意味ではまったく失格である。

まとめ…イギリスの「人頭税」の経験から何を学ぶか。

まず第一には、税制選択の難しさを上げることができる。いかに理論上では理想に近い税制でも、不公平感の高いものは結局は国民に受け入れられない。

累進所得税は、効率的でない反面、所得お

よび報酬の公平感を満たすことができる場合があるが、人頭税は税の効率性の観点からは高く評価できるものの、国民の公平感を満たすことができなかったと言える。このことは、これからの税制を考えていく上で、十分考慮に値するであろう。

第二は、いくらサービス産業が栄えても、製造業を衰退させては国民経済の活力が失われる点である。イギリスの場合、製造業が衰退したから人頭税を導入したのかどうかは一概には言えないが、イギリスの経験はこれからの日本経済の構造改革を考えていく上で、大変重要な意味を持つ。現在、日本経済は急速にサービス産業化を進めているが、製造業を衰退させることなく、両者のバランスをとりながら経済発展を実現させる方策こそが必要である。

今日の講義が、製造業の重要性を再確認していただく良い機会となれば幸いである。

【(財) 中部産政研 研究員】

本稿は、平成3年2月27日に開催した公開講座“やさしい経済学”第1回の講義要旨です。

— 文責 事務局 —



— 産政研だより —

('91年2月1日～4月末までの主な活動)

2月18日 ☆第2回定例研究会の開催

「女性と労働」の事例研究として、日本電気㈱人事部内海房子課長を講師にお招きして“企業の中で働く女性は、今…”のテーマで実施。

講演要旨はP44

2月27日 ☆第1回公開講座の開催

“日本経済の構造変革”を統一テーマにした公開講座（3回シリーズ）の第1回として「日本経済の構造変革と東海経済」名古屋大学経済学部奥野信宏教授と「租税制度における効率性と公平感」名古屋大学経済学部荒山裕行助教授に講義していただき51名が聴講。

講義要旨はP47とP49を参照

2月28日 ☆産政研レポートNo.1の発行

中部生産性本部主催の「平成2年度欧州労使問題視察団」に参加した村井主任研究員が「スウェーデン、ノルウェーの高齢化社会の現状」と「ドイツ・フォルクスワーゲン社の労働協約」等を産政研レポートとして発行。

2月28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月に発足した第2期産政塾の塾生が、人材育成で知られる「松下政経塾」を訪問し政経塾と意見交換・交流をはかった。概要はP53

3月8日 ☆第1期研究成果「高齢化に対する人事・労務諸施策の研究」について外部で講演

通産省の「高齢者活用型事業振興に関する調査」を実施している(財)日本立地センター（東京）の依頼により、民間レベルの事例として発表。

3月25日 ☆“女性と労働”研究の打ち合せ”

第3期研究テーマについて、コーディネーターの金城学院大学文学部山本郁郎教授と岡山大学経済学部協坂明助教授そして金城学院大学文学部武田万里子講師、南山大学経済学部胡漢文研究生と中部産政研常勤研究員とで打ち合せを実施。

4月9日 ☆第3回定例研究会の開催

女性と労働の事例研究として伊勢丹労働組合婦人委員会チーフの鈴木秀枝執行委員を講師にお招きして“伊勢丹における女性の活用の取り組みについて”のテーマで実施。

4月15日 ☆第1回「女性と労働の研究」専門委員会の開催

賛助会員の労使代表からなる専門委員会を発足させ、第1回目の会合として企画書・アンケートなどについて議論し、今後の進め方を確認。

—参考— 「女性と労働」専門委員会名簿

組 織 名	氏 名	所属部署など
金城学院大学	山本 郁郎	文学部・教授
岡山大学	脇坂 明	経済学部・助教授
金城学院大学	武田 万里子	文学部・講師
南山大学	胡 漢文	経済学部・研究生
アイシン精機株式会社	宮崎 寿美子	人材開発部・人事課
アイシン労働組合	前沼 聡	企画局・次長
全トヨタ労働組合連合会	伊藤 哲	企画局・政策部長
全ユニー労働組合	森田 鈴好	第3組織財務局長
株式会社東海理化電機製作所	河口 憲司	人事部労務課・課長
トヨタ自動車労働組合	野村 満紀	企画局・書記
トヨタ自動車株式会社	河合 和之	人事部企画室・主任当員
豊田合成労働組合	本田 文利	書記次長
名古屋鉄道株式会社	大 寄 勉	人事部労政担当・課長
日本電装労働組合	三浦 友裕	調査部長
日本電装株式会社	加藤 浩彦	人事部労務課労務係長
(財) 中部産政研	十亀 義則	事務局 長
	村井 清	主任 研究員
	梶田 宜孝	主任 研究員

順不同敬称略

4月23日 ☆第2回公開講座の開催

刈谷勤労福祉会館において“人手不足時代の魅力ある働き方”南山大学経済学部村松久良光教授と“東南アジアの社会変動と民衆”金城学院大学文学部山本郁郎教授に講義していただき多数が聴講。

☆第3回産政塾の開催“山本郁郎氏と懇談”

東南アジア（インドネシア）を中心に研究されている金城学院大学山本郁郎教授先生を囲んで塾生との意見交換・懇談を実施。

4月25日 ☆季刊誌「産政研」No.10 PRINTEMPSの発行

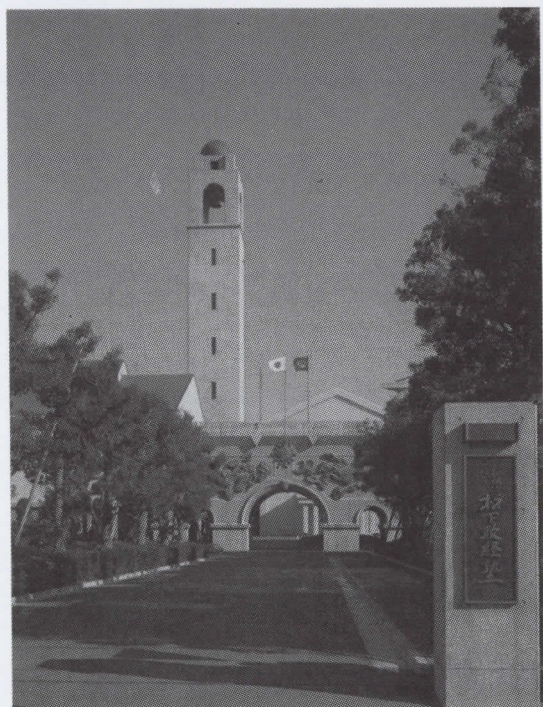
「ニューハードワーカー」を基調にし、データ編では「EC市場統合の現状」を取り上げ発行。

第2回産政塾“松下政経塾との交流”（2月28日，3月1日）活動報告

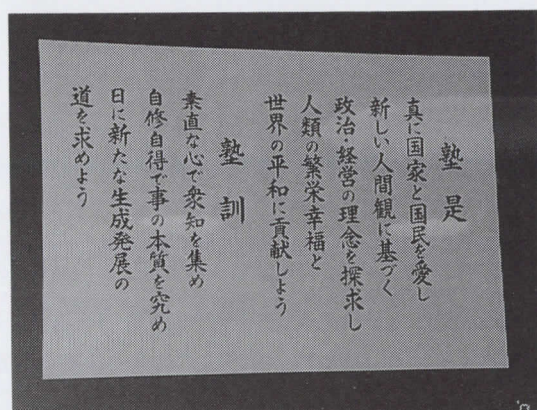
中部産政研が主催する第2期産政塾塾生14名は，春の嵐の吹き荒れる中，神奈川県茅ヶ崎の湘南海岸沿いにある「松下政経塾」の門をたたいた。

初日は主担当員である横尾氏より「松下政経塾」についてガイダンスを受けた後，「地域から日本を変える」というテーマのもとスタッフ及び松下政経塾塾生の皆さんから発言をいただいた。それを受けて夜のふけるのも忘れてお互いに討論を重ねた。

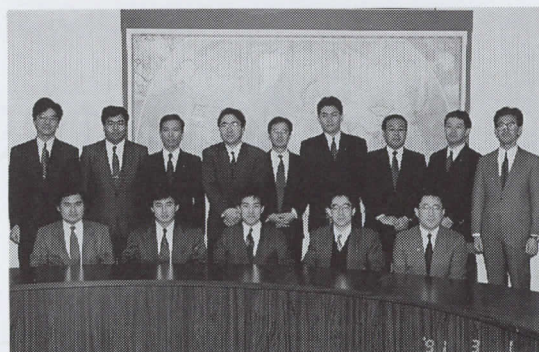
翌日は早朝6時に起床をし，「松下政経塾」の研修の重要なひとつである「清掃」を行った。これは「自分の身の回りの掃除さえできないものがどうして国の政治や企業の経営ができるであろうか」という故松下幸之助塾主の教えにより開塾以来毎日行われているものである。最後には塾長である宮田義二氏の講話をいただき「松下政経塾」をあとにした。



松下政経塾



塾是及び塾訓



産政塾・塾生一同（1名欠席）

— 編集後記 —

☆今回の号は「ニューハードワーカー」を基調とした。今日ほど「働き方」について各界・各層で論議されることは、いままでの日本の歴史のなかであまり無かった様に感じる。これは単に現在の人手不足の状況下で、それに対応するための方策として短期的な視点で語られている面もあるが、一方で大きな時代の流れの転換期にあって、それに呼応する形で人の価値観が従来の概念では捉えられないところへ変わろうとしている状況のあらわれではないかとも考えられる。

☆そうした新しい価値観に基づく働き手の代表格として、最近取り上げられ始めたのが「ニューハードワーカー」と称される団塊の世代に代表される「ハードワーカー」以降の若手の存在である。彼らは自分が興味を抱き納得をした高度な仕事に対して、非常によく働くしかつやりがいを持っている。時には深夜に及ぶ仕事もへっちゃらである。しかし一方で「遊ぶ」ことに対しても、専門的な興味を持ち深く追求する。この「ニューハードワーカー」の存在は、21世紀の働き方の先鞭であるかもしれないし、彼らがその鍵を握っているとも考えられる。

☆さて、今回号より「変わりゆく地場産業」と題した新企画をシリーズで掲載する。東海・北陸地方とりわけ愛知県は産業として「自動車」「工作機械」というイメージが強い。しかしそれ以外にも全国・全世界に誇ることのできる産業が、実に多彩に存在する。その中で、「地場産業」の現状や変わりゆく姿となると情報量が少ないためか、よく認識されていないのが実態であるようだ。また、「地場産業」も今や時代の波に乗り従来我々が持っていたイメージとは変わりだしていると聞く。そこで普段あまりクローズアップされることの少ない、しかし我々の生活の周りに根ざしている産業の実態を紹介することにより、読者諸兄の理解を深めるものとしたい。

産政研 1991 No.10 PRINTEMPS

1991年（平成3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

印刷所 (有)第一プリント社

岡崎市八帖北町16番地1 TEL 0564-24-1881

(財)中部産政研・季刊誌

一九九一年四月二十五日発行

発行人・梅村 志郎

豊田市山之手八丁目一三二番地
電話(〇五六五)二七一・二七三一