

リーダーの為の研究誌

産政研

1991

No.11

ETE

本号の基調「労働組合」

- 発言 芦村庸介氏：労働組合は「クラブ」ではない
- 寄稿 宮田義二氏：労働運動 これからの力点
- 寄稿 川喜多喬氏：ユニオン・アイデンティティー
変わりたいければ、まず変える
- インタビュー 三菱電機労働組合中津川支部
- 研究員レポート 大橋勇雄氏：春闘のパターン・セッター
- データ 労働組合の組織
 - 変わりゆく地場産業「福井県鯖江市・眼鏡枠」



数字、平成2年6月時点の
推定（労働組合）組織率

表紙の数字

最近の推定組織率……本紙の「データ編」参照のこと

— 平成 2 年 6 月時点の雇用者数に占める労働組合組合員数の比率 —

わが国の労働者が労働組合に参加する割合が年々低下して、平成 2 年は 25.2% となった。アメリカもどんどん低下しているが、異なる点は日本においては、決して組合員数が減少しているわけではないことである。しかし、数は力なりと見れば、この組織率が低下することに無関心ではいられず、「連合」の組織拡大努力も始まっている。

地域別にみると、当該地域である中部（東海プラス北陸）は、全国と比べるとわずかに高い。また、愛知県は平成 2 年に初めて 30% を割り、29.9% となっている（下表参照）。

平成 2 年 6 月における推定組織率

	(1)雇用者数	(2)労働組合 組合員数	(3)推定組織率 (2)÷(1)×100
東 海	584 万人	154.7 万人	26.5 %
北 陸	227	52.8	23.3
小 計	811	207.5	25.6
全 国	4,852 (4,875)	1,219.3 (1,226.5)	25.1 (25.2)
愛知県	279	83.4	29.9

- 注 1. (1)の雇用者数は、総務庁統計局の労働力調査による平成 2 年 4 ～ 6 月平均値
2. (2)の組合員数は、労働省が毎年 6 月末現在で把握している調査による平成 2 年 6 月末日の値。
3. 全国の（ ）内は、雇用者数を平成 2 年 6 月単月にとった場合の値。一般的に使われるのはこの数字
4. 東海地方は、愛知、岐阜、三重、静岡の四県
北陸地方は、福井、石川、富山、新潟の四県

目次

1991 産政研 No.11

巻頭言	「労働組合は本業を忘れるな」 梅村 志郎 P. 2
発 言	「労働組合は「クラブ」ではない」 芦村 庸介氏 P. 4
寄 稿Ⅰ	「労働運動 これからの力点」 宮田 義二氏 P. 6
寄 稿Ⅱ	「ユニオン・アイデンティティー 変えたければ、まず変える」 川喜多 喬氏 P.10
インタビュー	三菱電機労働組合中津川支部に聞く 荻野 茂氏, 安江 傳二氏 P.14
研究員レポート	「春闘のパターン・セッター」 大橋 勇雄氏 P.21
データ	労働組合の組織 P.25
変わりゆく 地場産業	福井県鯖江市・眼鏡杵 P.33
講演要旨Ⅰ	「伊勢丹における女性の活用」 鈴木 秀枝氏 P.36
講演要旨Ⅱ	「女性が生き生きと働くには」 御友 重孝氏 P.38
講演要旨Ⅲ	「YHPにおける女性従業員の活用について」 太田 和裕氏 P.40
公開講座	
講義要旨Ⅰ	「人手不足時代の魅力ある働き方」 村松久良光氏 P.42
公開講座	
講義要旨Ⅱ	「東南アジアの社会変動と民衆」 山本 郁郎氏 P.44
公開講座	
講義要旨Ⅲ	「日本の国際的な役割と外国人労働者問題」 大橋 勇雄氏 P.46
公開講座	
講義要旨Ⅳ	「EC統合、東西ヨーロッパの融合と日本の対応」 岸田 尚友氏 P.48
産政研だより	・'91年5月1日～7月末までの主な活動 P.50 ・第2期テーマ「事務、技術、営業・販売職の 魅力ある働き方の研究」報告書要旨…… P.52



労働組合は本業を忘れるな

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

わが国の労働組合は、環境条件の変化に対して様々な対応をしている。全国レベルでは、宿願であった官公労との統一もなしとげ全国中央組織である連合が結成された。

名目賃金だけでなく物価の抑制や、減税・時間短縮など多面的な政策・制度課題を追及することによって、総合的な生活向上を求めていかなければならない時代である。そのために労働組合としての「力と政策」を結集することの意義は大きい。

しかし、統一ができればすべてが解決できるものではない。いうまでもなくわが国の労働組合組織の基盤になっているのは、何といても企業別の単組である。この企業別単組の体制が揺れているようでは、連合の活動も心もとない。

このところ企業別、事業所別の単組では、「U I」(ユニオン・アイデンティティ)運動といわれるものが目立ってきている。連合が発行している連合誌も「U I」に関する記事を数回に亘って特集している。「労働組合の将来は、これをやらなきゃ開けっこない」とまで決め込んだ力の入れようである。

永年に亘る労働組合の組織率低下と組合員の組合離れに直面して、一にも二にも起死回生の「労働組合活性化」が共通の関心事になっているからであろう。

「U I」運動が単なるイメージ・チェンジでないことはいうまでもない。本誌で紹介している三菱電機労働組合における「U I」運動の内容を見ても、「組合活動の活動理念を再認識していこう」という問題意識からスタートしており、「労働組合の役割、存在意識を再認識する」という明確な目的をもって進められている。そのための手段として、組織運営や活動内容の見直しやイメージの改善といった具体的な活動がおこなわれている。そして究極は組合員一人一人の労働運動に対する意識を確立することであるとしている。

「U I」運動が新しい組合像の創造とか、魅力ある労働組合づくりといったことをめざしたものである限り、「U I」運動を目玉に据えるのは必要であり、メリットもそれなりに期待できよう。そして既に多くの労働組合が一定の成果を上げていることも確かである。

ただ、だからといってそれだけに傾斜して万能というものではむろんない。

とくに、組合用語の廃止・組合の名称の変更・組合旗や組合歌をかえるなどを始め、組織対策や若者対策などは、あくまで組織活性化の手段であって、労働組合の社会的存在をどう位置づけるかの基本戦略にはなり得ないということである。

豊かになり、賃金引上げなど参加によるパ

ワで決まるという感じが薄れてきている。経済活動の中で成長に見合ったものが半ば自動的に決まるというメカニズムができていて、「労働組合は一体何をしているのか」という役割を発揮する姿が明示できなくなっている。

労使関係におけるパートナーとしての影響力も低下している。企業の先取り施策によって、それが労働組合の信頼度を落し、存在の意義を薄めている。

労働組合の存在感が弱まる反面、企業の力は産業社会の進展につれて強まる一方である。こうした現実の中で、労働組合の存在意義が問われているといことである。

豊かな時代を迎え、充分とはいえないまでもそこそこの分配はされている。それでサラリーマンの悩みと課題が解決されているのか。とりたてて労働組合としてやること、やってもらうことがなくなったのか。それで労働組合離れがおきているのであれば、労働組合はなくてもよいといえる。

だが、そうではないはずだ。昨年、中部生産性本部が勤労者約1万2千人を対象におこなった意識調査によると、93%の人が職場に悩みや困りごと、意見をもっており、88%の人が労働組合のやるべきことは沢山あると思っている。そして、95%の人は働く人たちが生活の向上をめざすとき、手をつなぎ合うのは自然だと考えている。

大多数の勤労者は、多くの問題をもっており労働組合を必要と考えている。にもかかわらず労働組合に失望し、関心を失い、心離れがしていく。どうしてそうなのか。

それは、労働組合が本業をやっていないからではないのか。少なくとも十分やっ

ていない状況が意識の上で起きているということではないだろうか。

こうした一般組合員の日から見た問題提起がされている以上、これにメスを入れなければ本質的な問題の所存はつかめない。

そのためには、労働組合としてのベーシックな役割・機能発揮・本業完遂という見地から、労働組合の日常活動を見直すことであろう。

労働組合がその活動を活性化していくためには、たとえ古臭いと言われてもその原点に回帰してみるほかないということである。

それは、勤労者の最も身近かなところに組織の基盤がある企業別の単組が今一度職場という原点に立ち返り、眠れるニーズを揺り起こし、そのエネルギーの結集を図るところから始めることである。

労働組合が「言うべきことはきちんと主張し、やるべきことはきちんとやる」とき、それが「労働組合の明るいイメージ」に結びつくものと確信する。



労組は「クラブ」ではない



日本労働ペンクラブ幹事
労働評論家

芦村 庸介

いま、「労働組合とは何か」が論じられ、労組自身も21世紀へ向けての「労働組合像」を暗中模索している。世界の潮流がヤルタ体制からマルタ体制へ移行し、東西の「冷戦構造」に終止符が打たれる以前から、わが国の労働組合は「国際化と産業構造転換」の事態の中でその生き残りのための処方箋を発見するために努力してきた。その意味でわが国労組は欧米諸国に先がけて労組の活性化にいち早く取り組んだ先駆的労働組合といえるだろう。

その具体例としては全国レベルにおいて官民統一による連合という全国中央組織が結成された。連合結成の意義は多々あるが、その一つは「冷戦構造下の労働運動」に別れを告げ、イデオロギーによる労組の対立抗争や組織分裂に終止符を打つことであった。つぎに産業別レベルでは組織改革を伴う大産別組織構想となり、関連事業部門を包含した「総連合方式」の実現となった。残りの基底部分である企業別レベルでは「UI戦略」がとり上げられ、「組合離れ」に歯止めをかけるため

の活性化がとり上げられた。全国レベル、産業別レベルでの新しい対応については別の機会に譲るとして、ここでは企業別組合の変化とその対応について所見を述べることにする。

そもそも戦後日本には欧米型の「トレード・ユニオン」は存在しなかった。欧米の「労働組合」とは、ブルーカラー集団を意味し、ホワイトの組合は別組織が通常であるのに対し、わが国の場合は当初から「労職混合」の企業別組合であるところにその特殊性がみられた。その企業組合はユニオン・ショップ制（大半は尻抜けユ・シ）、在籍専従制、チェック・オフ制という三本柱による労働法上の保護規定によって企業内部に定着、これに「内部労働市場」「企業内封鎖労働市場」要因がからんで労組の企業との協力・協調関係が成立したと一般的にはみるべきだろう。二度にわたる石油危機克服のため、企業がとった手段、労務管理対策は雇用の維持をはじめ、労働側より遥かに卓越した施策を講じ、労働側はすべての局面で後手々にまわり、企業労組自身が知らず知らずのうちにますます企業

傾斜を増幅した。その結果、開発主義的国家戦略のもとで「企業社会」「会社社会」が定着し、生活者重視、人間尊重の精神的基盤が稀薄化したことは否定できない。組合もまた「会社社会」における「飽食」を追求する形をとったのである。

しかし、労働組合のなかには高度技術社会、高度情報社会のもたらす組合員の意識変化、価値観の多様性、高学歴化、高年齢化、女子労働力の大幅進出などの事態が訪れると、「会社社会」に埋没した観のある企業労組は「組合離れ」という現象に苦悩する結果となった。これを克服する手段として採用されたのが企業の「C I戦略」に対応する「U I戦略」であった。

いま、各企業労組が導入している「U I戦略」の実態（労働組合活性化と組織拡大＝現代総合研究集団91.4刊）は、いかにして若年層、女子労働者の組合離れを防止するかのも具体策に知恵をしぼっている姿が明瞭に看取される。われわれもまた、一律平等主義、画一全体主義の旗のもとに展開された“单品主義”の労組活動は時代の要請によって大きく変化しなければならないという基本認識において相違はない。問題は「U I戦略」の推進の結果、「労働組合」が“骨抜き”にされ、「労働組合員証」というカードを持った組合員のための「クラブ」化するおそれはないかということである。「クラブ」というのは会員が利用したい時に好きなものを利用すればよいのである。

だが、「労働組合」の本質は「労働者が主体となって自主的に労働条件の維持改善、その他経済的地位の向上を図ることを主たる目的として組織する団体」であり、団結権、団体

交渉権、争議権の保障を許容されるものでなければならない。使用者たる経営側との団体交渉は最も重要な労働組合の使命と課題である。団体交渉を「労使協議」に置き換えてもよいが、それはあくまで労使対等の立場で相互譲歩による話し合い解決ということである。

労働省の調査によると、「労組を通じての労働条件の改善への関心が薄らぎつつある」と指摘したリーダーは54.4%に達した。組合員は拠出した組合費に相応する労働条件獲得を期待しているのであり、「イベント」や「よろず相談所」を期待しているのではない。要求の多様性は認めつつも、その対処はできるものから段階的にであり、回答不満の場合は実力行使も辞さずの態度で臨まなければ、社会的拮抗勢力（カウンターベイリング・パワー）としての使命を放棄して“ジリ貧”に追いこまれるのみであろう。

【(財)中部産政研 顧問】

〔執筆者紹介〕…芦村庸介(よしむら ようすけ)

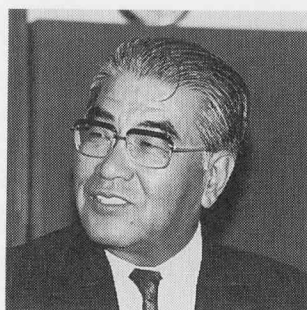
略歴 大正14年 山口県生まれ・昭和23年 東大卒、労働省労政局勤務 昭和34年 日本労働協会（現・日本労働研究機構）に転じ、週刊労働ニュース初代編集長。以降、同協会広報部長・監事・理事・顧問を歴任

現在 労働評論家 労働運動記者会（三田クラブ）代表幹事 日本労働ペンクラブ幹事

著書：「連合司令部」「労組幹部」「労働運動の話」ほか多数



労働運動 これからの力点



(社)国際産業・労働研究センター理事長
財松下政経塾塾長
鉄鋼労連最高顧問 宮田 義二

これまでの労働運動の中では、もっとも関心の大きい賃金を中心とする労働条件の改善要求には一定の目標があった。それは、先進国とりわけヨーロッパの労働者の賃金水準に到達することとか、アメリカを含めた欧米並の生活を確保すると言うものであった。ところで現況は為替レートによる比較で見ると、賃金水準については世界のトップにあるし、食生活中心では比較は難かしいけれども大変高い水準にあると思う。もっとも、土地とか住宅或は生活環境とか教育文化、更には福祉等々については、欧米先進国に比べて見劣りしているものや、入手の極めて困難なものがあることも事実である。このように考えると、労使間において解決のできる課題については世界的に見てトップ水準にあるから、新しい目標を必要とする段階にあるが、対政府に向けたいわゆる政策制度に関わる課題については、政治へ労働運動としてどう対応するのか、革新を唱える社・公・民・社民連とどうタイアップの体制をつくるのか等、新しい段階を迎えた取り組みと活動が必要で

ある。

生活ビジョン研究プロジェクト

そこで労使間において解決できる新しい目標については、生活内容の充実に向けた生活ビジョン研究プロジェクトをつくることである。この構成員は、目標達成時を2,000年つまり21世紀におくとすれば達成時現在で責任のある対応ができる年代、現在で言えば30代から40代前半の年齢者の中から選出することが望ましいと思う。検討されるべき課題は、名目賃金の目標・内外価格差解消策・資産格差問題・雇用の安定とインフレ阻止への対応・住宅政策・土地環境対策・福祉対策・時間短縮・休暇休日・時間外労働等に関する対応策・できれば新らしい労働運動の理念又は哲学等、方向について示して欲しいと思う。プロジェクトの横の連携については、産別レベルで対応するように働きかけることも必要である。完成した生活ビジョンには、達成時までの計画日程が組み込まなければならない。そのためには、世界の経済情勢の分析から日

本の経済の行方、更には属する産業の行方等について研究し、計画達成日程の作表の裏付けを作らねばならない。

こうして目標を決めることが、今日の労働組合役員の責任であることを自覚して欲しいと思う。このように考えるとき労働運動の指導については、これまでの指導者よりも、今日これからの指導者の方がはるかに難しい立場にあると考える。何れにしても目標を明示しない労働運動では、結束とか団結或は労働組合の組織の維持ができかねる局面を迎えることも考えられるわけで、困難に立ち向って行く決意と勉学を強く求めているのである。

次は、労使間では解決できない課題、つまり政策制度に関する問題である。既に述べた生活ビジョン目標の研究プロジェクトの中でも、労使の団体交渉には馴染まないものもあるので、政策制度の中で対応するように整理すると、内外価格差解消策とか資産格差の問題、土地住宅環境への対策とりわけ福祉対策等は政策制度改革の中に入る課題であると思うし、時短・休暇・休日・時間外労働等についても労基法改正と絡んでいるわけで、政策制度と併用した取り組みをすることが必要であらう。

政治改革と労働組合

又、今日問題の焦点である一連の政治改革についても、労働運動の立場からそのあり方を明らかにするときである。政治改革では、これまでの流れからすれば政治と金の問題と選挙制度改革であるが、この機会に立法府、つまり国会運営のあり方についての改革を含めて、連合レベルで具体的方策を検討し提言するときであると思う。政治と金について

は、政治献金が問題であると考えられる。そこでこの際は、議員個人に対する政治献金は一切これを禁止し、政治献金は政党にのみ行うこととし、献金内容とその使途を総て公開する。その替りではないが、このような思い切った改革があれば、議員の歳費は年間5,000万円位に引き上げて、選挙は公営とする。勿論、政党法を制定することは言うまでもない。

選挙制度については、政策を争点とする選挙を目ざして、小選挙区制度に改革する。この場合、比例代表制を入れることで小政党への門戸開放を行うのが良いように思う。併用制か並立制かについては、専門家の意見でまとめればよいと思う。この選挙制度改革の狙いは、二大政党による議会制民主主義の体制を確立するところにあるわけで、新しい生活ビジョン達成のためには労働組合の結束である「連合」を中心として支持協力関係にある中道革新と言われる、社会・公明・民社・社民連の各党が統一されて、政権担当能力と議席を持つようにすれば、政策制度を含めた労働運動の掲げる目標、つまり生活ビジョンの達成が可能となるとの展望が拓けると確信しているからである。具体的に言えば議席の総数が471とすれば、自民党は当然この総数の候補者を用意できると思うが、野党では中道革新の各党で総数の議席候補者を用意できるのが目いっぱいではあるまいか。とても社会党においても一党で総数を用意することはできないように思う。そうすれば結果的には選挙区毎に対自民党で選挙を実質的には行うこととなるわけで、当選者は統一党として結束は可能であるだろう。参議院での逆転議席を確保したのは、一人区選挙区であったこと

を想えば、小選挙区制の中で展望を拓くことは、現行選挙区の中選挙区制のもとでは政権党への道は断たれている。歴史の経過からすれば、画期的に可能性が生まれてくるように確信できるのである。

今一つの立法府の改革であるが、これは国会というのは言論の府と言われ、討論が常々展開された上で最終では多数で決まるという民主主義のルールで運営されるのが当たり前と考えていたが、現況は違うようで、湾岸戦争への対応についても国会での討論は殆ど行われずに、国民の目からはかくれた所でいろいろと決まってきたように見える。これを改めることが必要である。そこで国会法をはじめとする国会運営にかかわる法律とか、これまでの慣習法等を改めて、例えば、国会の開会時には政府代表与党代表の政策演説に続いて野党各党々首の政策演説を行い、これらの演説に対する各党代表による質議応答を三日ないし五日間位を当てて、討論の場を本会議場でつくるようにしてはどうだろうか。更に又現行の政府委員の制度は全廃して、議院内では議員だけの討議の場とする。従って政府側答弁の総ては大臣又は政務次官がこれに当るようにする。法案についても議員立法中心とし、官僚は行政に徹すること等も含めた抜本的な国会運営の改革を行って、国会の効率運営を図って行政改革同様に政治コストも引き下げるようにしたらと思う。

このような改革に関する研究機関を「連合」が中心となって設置し、二大政党による議会制民主主義体制と政治のあり方に対する方針を提案するときである。中道革新の各党への影響力が「連合」において相対的に低下しているように思われる。つまり、「連合」の

支持と協力だけでは、中道革新の議員が必ずしも当選できるかどうか保証の限りではないということの現象だと考えられる。「連合」の結束と政治活動への取り組みの強化が望まれるところである。「連合」が選挙に際して足腰を強くすることで、「連合」の発言が中道革新の各党を動かすこととなるのは言うまでもない。そのためには、「連合」が目標とする政策制度の内容の周知徹底と達成に至るプロセスを明示することが必要である。とりわけ、先に述べた生活ビジョンとの結びつきのある政策制度を重点にすることが望ましい。又中道革新の各党の統一による政権担当能力を持つ統一党の結成については、「連合」が各党に申し入れて、統一のためのプロジェクトチームを設置するよう提言するべきである。「連合」は同時に現況の政治特別委員会の中で、将来の政治のあるべき方向を示すようにつとめるべきである。労働組合の組織化の低下とか、組合への関心の低下の傾向に歯止めをかけ活力を取り戻す活動の展開には、具体的な目標設定がなければ至難である。方向と展望を示すことこそが、活力の源泉であると思う。

新労働組合主義

これまで掲げてきた労働組合主義については、どちらかと言えば労使関係の中で労使協議とか団体交渉の場で課題の解決を図ると言う運動、つまり、経済中心の対応で考えられたから、政治については逆に一線を画すことで貫いた主義の側面をもっていたように思う。今少し述べると労働組合の民主化活動では、共産党をはじめとする外部勢力の介入を排除することが大きい目標であった。もとよりこ

の外部勢力の中には、他の政党も又経営の側も含むわけで、その徹底化の表現として労働組合主義を唱えた考え方もあったように思う。とりわけ政治勢力の介入を極度に嫌って労働組合の独善的な主張等の誇張でその主義の正当性を語る傾向もあったように思う。このような考え方の結果は、政治活動への参加を拒んだり消極的であったり、企業内とか産別内に閉じこもって、専ら労使間で解決できる課題を重視し、政治との関りのある課題を避けるという傾向をつくり出した面もある。ところが先に述べたように、今日では労使間で解決できる課題よりも政策制度の改革という対政府との関係にある政治課題の方が多く、又その解決策の中に生活ビジョン達成の道があるわけで、労働組合主義は大きく政治活動にふみ込む段階を迎えたのである。新しい哲学とか理念について研究し、その方向を示すときであると考え背景はここにあるわけである。生活ビジョンを新たな世紀におくとすれば、新たな世紀にはどのようなことが問われるかについても研究し構想すべきである。

私見であるが、世界の恒久平和の検討と人類と地球に関する課題が中心となるように思う。極論すれば、米・ソを中心とする軍縮の行方は確実に戦争の否定を人類が望んでいる究極の姿の現れと考える。90年代には欧州の統合が成立することは確実ではあるまいか。それは同時に欧州各国間での戦争は否定されることとなるわけで、同じような展開で世界から戦争をなくす方向で具体的な論議と実践が展開されるのではあるまいか。又、人類と地球との関係で言えば人口問題にどのように対応するかであろう。結論から言えば地球上で静止人口を実現することである。問題は60

億なのか70億なのか、否更に多くかの議論と合意である。地球が人類の生存をどこまで許容できるか、或は、地球の汚染と人口数の関連を含めた静止人口である。

次いでは静止経済の運営であろう。人類と各国で産業・生産の完全な分業体制の確立となるわけで、今日のいわゆる南北問題に終止符を打つ理想郷の実現である。先に述べたように、こうした新世紀の理想郷を現実のものとして享受できるのは若い世代である。それ故に、若い世代の責任ある活動こそが世界の進歩発展を促すしその可能性が秘められていることを改めて認識するべきである。最後に述べたものは確かに夢である。しかし、こうした夢の構想に向って突き進んで行く気概がなければ、人類の理想郷の実現はできないのである。目標をできるだけ高く掲げて若人は進むべきである。その先にこそ幸せがあると信じて突き進もうではないか。

〔執筆者紹介〕…宮田 義二（みやた よしじ）

略歴 大正13年山口県生まれ 昭和14年八幡製鉄所養成科入職 22年八幡製鉄所労働組合執行委員 29年同書記長 34年鉄鋼労連書記長 43年同中央執行委員長 49年全日本金属産業労働組合協議会（IMF-JC）議長 53年鉄鋼労連会長 59年同最高顧問 その間、昭和59年～62年まで臨時教育審議会委員 60年より（社）国際産業・労働研究センター 理事長 62年より（財）松下政経塾塾長 63年より（財）世界平和研究所理事 平成2年より（財）日本生産性本部理事
著書；「組合ザック balan」（57年）、「指導力」（58年）、雑誌多数



ユニオン・アイデンティティ 変えたければまず変える



法政大学経営学部教授

川喜多 喬

まだまだ遅いU Iの動き

組合員の組合離れが言われて久しい。しかし、本格的な組合革新の歩みは鈍い。なぜか。顧客が会社を見捨てれば会社は減びていく。しかし組合員が組合を見捨てても、多くの場合組合から脱退できない仕組みになっているから、組合は潰れないからである。たとえば行政機構のようなもの。住民がサービスの悪さにうんざりしても、住民であることをおいそれとはやめることはできない。税金をとられることにあきらめている者が大半。そんなに組合のありかたに文句があるなら積極的に変えてはどうか、民主的な組織なのだからと言われても、ちょうど国民が、住民が自治を建前としている政治と同じで、政治参加する「疲労」を考えてみれば、まあやりたい人に勝手にやってもらってくれ、となる道理と同じである。まだしも、組合指導者が組合員離れを意識していればまし、それを口にし何かをせねばと考えているならまし。中には組合指導者に居座り、自分が労働者の代表

である面をしたいがために、組合員離れなどないと独断と偏見で公言している方が恐ろしい。たとえていえば、最近までの共産主義国家がそれである。全勤労者、人民を代表しているはずの労働組合や政党が、あつと言う間に化けの皮を剥されたが、「外圧」でもなければ積極的に改革などしなかったであろう。

企業はお客離れが生じればたいへんだから、お役所の保護を得ることにきゅうきゅうとしているものもあれ、ふつうは市場の変化にあわせて自己革新をしている。そして昭和50年代に安定成長期に入ってから、事業構造の再編を急ぎ、新しい事業構造にあった新しい個性＝コーポレート・アイデンティティの再建に取り組んだ。また、顧客ばなればかりではない。若年労働力不足時代を迎えて従業員が離れていくことも恐れて人の使い方、組織風土の革新を急いだことも、CIブームに油を注いだ。一方、労働組合はどうか。なるほど、UI運動の先駆となった三菱電機労働組合、わかりやすさに力点を置いたパイオニア労働組合、コミュニケーションを活性化

した安田生命労働組合、総合福祉に強い松下電器産業労働組合、衣装を変えたオリエンタルランド・フレンドシップソサエティ、日本労働組合、歌を変えてみた東亜建設工業労働組合……その他数多くの先駆的な事例が出てきている。しかし、どうも小さな波が連のレベルを超えてうねりになるまでには至っていないようだ。

衣装を変えて、過去を捨てて

その理由はなぜだろうか。第一に、繰り返すが、何をしなくても、あるいは何もしないからこそ、組合がもつ、少なくとも指導部がもつ構造がある。第二に、ここ数十年、何千万人もの人々をひどい目にあわせ続けてきたマルクス主義労働運動が「輝ける伝統」だといまだに信じ込んでいる人々が多く「変化」に抵抗している。第三に、その伝統とは「思想」的には訣別したものの、実は伝統から借りてきた運動「パターン」に慣れてきた長老格の人々の「郷愁」が、新しい動きに「漬物石」となっている。第四に、新しい動きを広め、組織し、革新を起こし伝える機構がない。既存の組織は、新しい「パターン」を模索しているかどうかとは別の軸一産業・地域一でつくられている。また、「労働ジャーナリズム」も、「労働組合のあるべき姿」を「過去の栄光」に求める癖からぬけきらないでいる。その他の労働団体も「内部にいろいろな考え方をもちた人々を含んでおり、あえてもめたくない」と、新しい動きに旗振ることには及び腰である。第五に、組織革新、動機づけのためのモデルを、もっぱら労働組合運動内部ばかりに求める視野狭窄。企業は、人を動かすための労務人事の実践的

なノウハウの宝庫である。しかし労働組合は、労務管理や人事管理そのものがあるとはならないと敵視し、少なくとも軽視し、なるほど「宣伝」「動員」の技術ばかりは長けたが、多種多様なモチベーション研究の成果を学ぶことはなかった。第六に、労働組合は、「労働者は労働組合に結集するのが当たり前」とか「労働組合しか労働者の意見を代表する機構はない」とか頭から決めつけて、それを自らの正統性の根拠としてきたから、「従来のままのスタイルの労働運動を熱心にやっている人々こそ、いわば異常な労働者ではないだろうか」という疑問を発することは少ない。第七に、労働組合は、しばしば、成果は運動の努力の結果、悪いことが生じればすべて経営者・資本家の抑圧の結果と考える人々のたまり場。労働組合の組織率が低下したり、また組合員の参加減が生じると、原因を経営者・資本家あるいは少なくとも他人に求めがち（第三次産業化がよくない、パート化がよくない、民営化がよくない、国際化がよくない、企業分割がよくない……等々）。しかし季節は変わった。せめて衣装を変えるべきだろう。衣装を変えれば気分が変わり、ライフスタイルが変わるかもしれない—こう考える新しい層が生まれはじめている。

本当に楽しいか、労働組合

労働組合運動は歯を食いしばり、涙をこらえてするものだといっても、もう通用しまい。労働者はいまだに悲惨、どん底、年々苦しくなるとのみ、毎年言い立てて恥じぬ強欲な人々もいるが、どうみたって、戦後のあの崩壊状態からわずか半世紀でここまでの生活水準になれば、立派なものである。あらゆる点

で世界一にならなければならないと怒鳴るのは、ちょうど日本のオリンピックに対する姿勢に似て、要求水準の高さを示すものであり、それが成長へのドライブになることは間違いないが、まだまだ世界一でないところがあるということと、世界一悲惨であるということとは全然別個のこと。豊かさ故の問題があれこれと噴出していることに気づかず、もっとよこせと経営者や政府に言い続けるネジリ鉢巻きの活動家を余所に、大多数の労働者はピカピカの車に乗りディズニーランドに出かけ、ルイビトンを持ち、海外買物ツアーで世界中の人々をあきれさせている。自宅にクーラー、電気冷蔵庫、衛生放送テレビにビデオが完備している「労働者」が世界にはたしてどれほどいることやら。もちろん、この世に問題がないというわけではない。例えば住宅取得価格の高さ等がそうである。しかし、一生努力しても家を持ってない労働者もいるが、自分の土地価格が高騰しボロ儲けして、相続税対策で頭が痛い労働者もたくさんいる（嘘だと言うなら職場でひとり一人チェックしてみよ）。少なくとも全員が喜怒哀楽のうち、怒りと悲しみしか知らぬ労働者とは言えなくなっている。そうだとすれば組合運動に喜びとか楽しさとかいう要素がなければ、労働者の生活のある部分にしか労働組合は関わっていないのである。ワン・オブ・ゼムに過ぎないものが、あらゆる点で労働者の代表であるような、大きな顔をして横行しないでほしい、というのが労働者の多くのいつわらざる気持ちであろう。本当に労働組合の行事って楽しいですかーこれを問うことなく「動員」ばかりしているのが現状ではないだろうか。

労働組合15の病気

第一は**制度化症候群**。綱領等がタテマエ化して、誰も信じていない。方針にはあれこれと書いてあるが、何もできていない。運動のテーマに時代性が欠けている。「組合のありかた」論議ばかりで、実質的な改革に結びついていない。本当に集まりたくて集まっているのではない集会。活気がない、はつらつとしていない。居眠りが多い。動員をかけられないと集まらない。第二は**私物化症候群**。トップ層が仲良しグループ化し、インナーサークル（閥）ですべて決まってしまう。昔を知っている人が過去の問題に話を咲かせ、新人は肩身が狭い。公に出ない組合員の声を無視したワンマン経営。異論のある者はトラブルメーカー扱い。第三は、**長老化症候群**。過去をどれだけ知っているかという順で人事が決まる。若い世代は、フレッシュな見方を捨て、慣行に慣れきるまで、発言の機会が与えられない。元役員が現役員に君臨し、漬物石に。第四は**ワンパターン化症候群**。新鮮味がない。成熟状態に安住。減じるかもしれないという意識が全くない。他から学ぶことはない決めてかかって。第五に、**背伸び化症候群**。身近なテーマをバカにして、すぐ国際連帯だの、国内情勢だの大きな話に酔うが、ジャーナリズムの受け売り。第六に**依存化症候群**。労使関係に協力してやっているんだから当たり前と会社のカネめあて。会社を攻撃するわりに、もたれあい、なれあいの原理が支配し、緊張感が欠如。第七に、**無頼化症候群**。管理者が弱腰なのを組合の実力と過信した天狗の集まり。ふんぞりかえった態度の見せびらかしの場。日常の言動に、品性がない。第

八に旦那クラブ化症候群。成功談、自慢話ばかりに花が咲き、将来ビジョンを作っていく緊張感がない。出身企業が親である者が威張り、出身企業が下請けである者が小さくなっている。第九に大企業病症候群。組織維持が自己目的化。つぶれるわけではないと優柔不断、慎重審議が横行。一人でも反対すれば何も決まらず。自ら何もやらぬ評論家が支配。何をするかよりも組織することばかりにエネルギーがとられる。第十に小企業病症候群。同じ顔ぶれの小さな集まりに慣れて、金太郎飴化した同じ話題。価値の画一化で刺激がない。一匹狼化どころか一匹羊化。どうせ駄目だの気持ち支配。何もやらないグチのたまり場。第十一に追従化症候群。他の組合のやっていることを、創意工夫なくそのまま追従。全国画一の指導・指示にひきづられて、組合員から浮き上がってしまっている。第十二にワーカホリック症候群。活動に夢中になってつっぱしり、疲れがたまっていることに気がつかない。自分を振り返る暇もないぐらい毎日行事の連続。組合役員になると自分の時間が持てない。勢いにまかせて暴走をすることもしばしば。第十三に自省心ゼロ症候群。組合員の仕事の特性やその変化、家族や行動様式やライフスタイルや意識の変化に関心なし。効果をいっさい問わず、とにかくやることが大切だという実践信仰。第十四に政治力ゼロ症候群。経営者に相手にされていない。提言をまとめても説得できない。お役所や政治家からも相手にされていない。第十五に破壊力ゼロ症候群。マジメばかりの堅苦しさ、ゆとり、ユーモア、夢がない。出る言葉は組織活性化だが、漣を立てるのは怖い。やる気のある者ばかりの同質社会。

病気を直せば元気になる、個性は多様

もちろん、以上の病気の全てにかかっている労働組合は例外ではあろう。しかし、どれか一つでもかかっていることがわかれば直せばよい。病気を直せば元気になる。但しユニオンアイデンティティというアイデンティティとは自分らしさ。個性。そして豊かな労働者は多様化を求め実際多様。だとすると新しい労働組合の像も多様であっていい。「これこそ労働組合のあるべき姿」と一本化し他を異端、分派と切って捨て、元祖本家争いをしてきた「労働運動史」それとの決別の宣言こそがユニオンアイデンティティなのであるから（徹底的に古いままにいることも価値があるかもしれない）。最近のUIが、産別やナショナルセンターの音頭で始まったのではなく、またそれらの「代表格」の組合ではないところが始めていることが多いことも個性化の現れであらう。組合流の「企業家精神」もニッチに咲く！

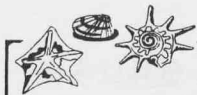
〔執筆者紹介〕…川喜多 喬（かわきた たかし）

略歴 昭和23年大阪市生まれ 昭和46年東京大学文学部社会学科卒業 昭和51年東京大学大学院社会学研究科博士課程終了 昭和51年茨城大学人文学部講師のち助教授 昭和58年東京外国語大学助教授 昭和61年7月から62年3月コーネル大学（アメリカ）客員研究員 平成2年4月より現職；専攻経営社会学

現在の公職兼務・日本労働研究機構・特別研究員
・東京都立労働研究所・研究員

著書；産業変動と労務管理（日本労働研究機構）など

共著；こんな会社に入ってくる（日刊建設通信新聞社）、地域産業の危機と再生（同文館）など多数
訳書；アップルガウス著「ワーキングフリー」（有斐閣）他



U I 活動実践事例インタビュー

活動の主体は支部にあり その主役は、組合員一人一人

三菱電機労組・中津川支部

「労働組合」という本誌の基調にあたり、産業別労働組合の中では早い時期に、U I（ユニオンアイデンティティ）に取り組んだ電機産業にその実践事例を求めた。そして、中部に位置し、かつて10数年前に世の中が「高齢化対応」を意識し始めた時にいち早く実践事例を提供した三菱電機中津川製作所に労働組合をお尋ねした。

三菱電機労組全体のU Iの取り組み、そして支部における実践事例を、本部に対して支部・職場レベルでどう取り組みをされているか一つの好事例として紹介したいというねらいを持ってインタビューした。

インタビューにご対応いただいた方の横顔

中津川支部書記長

安 江 傳 二 さん



ご略歴

- 昭和29年恵那郡坂下町生まれ
- ・岐阜県立中津高等学校卒
- ・三菱電機入社後研修スタッフ、品質保証スタッフ
- ・昭和59年 支部執行委員
- ・平成2年 支部書記長



中津川支部執行委員長

荻 野 茂 さん

ご略歴

- 昭和23年中津川市生まれ
- ・岐阜県立中津高等学校卒
- ・三菱電機入社後送風機検査スタッフ
- ・昭和45年 支部執行委員
- ・" 50年 支部書記長
- ・平成2年 支部執行委員長

三菱電機労働組合全体の取り組み・経緯

U I の火つけ役は組合員

三菱電機労組のU I 活動のスタートは、表-1にあるように'88年のU I 活動プロジェクト報告書であった。しかし、それより以前の'85年頃より労働組合執行部の中から「組合活動の活動理念を再認識していこう」という動きがあった。そしてその認識に至らしめたのは、一般組合員の「組合のやっていることがわからない」「イメージが暗くてダサイ」という声であり、それに対して執行部では「組合員の反応がない」「何をやっても参加者が集まらない」という反省があったという。そうしたことが、'88年の報告書となり、翌'89年・第36回定期大会において、このU I 活動プロジェクト報告書が承認され具体的にスタートした。

推進体制は、「本部」の組織活動担当セクションに「U I 担当(者)」を設置し、「支

部」に「U I 活動担当窓口」を設置。その窓口を中心に、支部U I プロジェクトの活動を推進することで取り組んできた(現在も取り組んでいる)。

表-1 '88年U I 活動プロジェクト報告書の骨子

活動理念	・私たち自身の生活に主体性をもって、生活の総合的な向上と豊かな人間社会の創造に努力する。そして、働く者の幸せを追求してゆく。
活動目標	①家族・家庭を重視し、幸せな家庭、豊かでゆとりのある生活を求める。 ②会社生活を通して職業人としての能力発揮に努め、そのなかで自己実現をめざす環境づくりを進める。 ③生活の維持・向上の基盤である企業および産業の永続的發展を求め、雇用の安定を図る。 ④政策制度課題の取り組みによる社会の環境改善、そして平和で民主的な社会の実現をめざす。
U I 活動の目的	①労働組合の役割、存在意義を再確認する。 ②組織運営や活動内容の見直しをする。 ③組合員の参加意識の回復。 ④労働組合イメージの改善と親しみやすさの向上。
U I 活動推進の基本的な視点	①優れた労働組合・組織とはどんなものか—エクセレントユニオンの追求。 ②組合員のための組織として何ができるのか。 ③社会の構成員としての労働組合はどうあるべきか。

活動3年目の足あと

＝まずは、ビジュアル(目に見える)面での変化

銀行がトマトなら

労働組合はメロンだ

具体的な活動を展開するにあたって、組合員の声をしっかり掴もうと、ユニオントーク('89/2~3月)の対話やアンケート形式の「みんなDE Talk 私のひとこと」で声を聞き

た。そこでは、「何をやっているかわからない」「不満や意見を聞いてほしい」「ストもしないのに闘争資金ばかり貯めてどうするんだ」「組合費が高い」などなど、率直な意見・感想が山と集まったという。そうしたなかで、ビジュアル面での活動がスタートした。

組合の愛称「メロン」もそのひとつと言え

よう。これは、組合員公募の中から生まれたものであり、「UI活動の目的」のひとつである「組合員の参加意識の回復」に沿った活動と言える。このメロン「MELON」の言葉には2つの意味を含ませてあるという。ひとつは、Mitsubishi Electric Life Oriented Networking。そして、MITSUBISHI ELECTRIC UNIONである。また、メロンは果物の姿・形から外周にある模様によって、人と人の結びつき・ネットワークをイメージさせうる。こう説明を受けると極めて良い愛称を誕生させえたものだと感じさせられると同時に、発案者がいることやまたその（隠れた）才能を引き出そうとする英知の結集の成果だ、と思わずにはいられない。

表-2 ビジュアル面での活動例

1. 組合の愛称 MELON（メロン）の採用（平成元年8月）
2. スローガン「ゆとりあるライフスタイルをめざして」の採用（平成元年8月）
3. 組合旗の変更 ①色 「赤」 から「青（ブルー）」へ（平成元年8月） ②マーク  から  へ
（スクラム）から（人と人とのネットワーク）へ
4. 組合新聞の変更 ひしろう「菱労」新聞（3回/月）から（平成元年9月） 月刊「MELON」へ切り替え
5. UIグッズ 例：メロンマーク入りのタオル
の取り揃え 同 ネクタイピン
（平成2年9月） 同 テレホンカード
（2種類）

世の多くの組合で来訪者に対するお土産とか周年記念の一環として表-2のグッズが用意されているが三菱電機労組の場合「このグッズの活用については、支部にまかされており中津川支部では、組合員の誕生日（誕生日休暇も用意されている）に合わせて本人に配布をし、（非組合員も含めて）配布は一巡したとのこと。そのねらいは、あくまでも「労働組合は変わりますよというUIの浸透

・定着」にあったという。また、この予算は支部の財政のなかで賄われるという。

これまでの活動の成果

—クシャポイが減少した—

こうしたビジュアル面での活動一目に見えるところでの変化—が組合員に与えた影響・効果については一連の活動により、組合に対する関心が高まり、組合が変わろうとしていることに対して理解が進んできたとのことである。

今までの「ひしろう新聞」は、クシャポイつまり新聞を受け取ったらクシャクシャにされて、ゴミ箱にポイされる運命にあった。が、いまの「月刊MELON」になってからは、手元に置き内容を見てやろうという具合に確実に変わった。もちろん表-3のように分かり易い用語への切り換えや編集内容・記事自体が変わったことも寄与している。また、メロンモニターを各支部に2名配置するというフォロー体制も怠りない。

表-3 分かり易い言葉・行動の変更例

〔ことば・用語〕	〔その他〕
闘争 ⇨交渉	・ガンパロー三唱はやめる
オルグ ⇨説明会	・状況にあった言葉を使う
情宣 ⇨広報	・略語の使い方に気をつける
職場集会⇨ ^{職場} ミーティング	
動員 ⇨参加	

組合歌から「汗」「力」が消えるか

そして、今準備が進められているのが「組合歌」の歌詞募集である。その歌詞募集の条件のひとつに「〔労働組合〕〔三菱〕〔ガンパロー〕の単語は使わないでください」があっ

た。来春には発表のはこびとのことである。
愛称メロン以上の内容で完成されることを信じて疑わない。

メロンに始まり組合旗、機関誌そして今組合歌と次々と手が打たれている。内容について聞けば聞くほど中途半端ではない、徹底したビジュアル面での活動であると感じた。

表－４ 現在の三菱電機労働組合歌

1. 流れる汗をくいしばり
明日（あす）への望みひとすじに
炎（ほのほ）とのぼる 旅の下
かいなを高く 突き上げて
進め明るく わが労組

三菱電機 頑張ろう

2. 夕日かがやく 街の空
今日も笑顔で 待っている
未来は来るぞ 夜からだ
みんなのしあわせきずくため
進めあかるく わが仲間
三菱労組 頑張ろう

3. 世界の友と手をつなぎ
ガツチリ組んだスクラムで
とわの平和をきずくため
誓いをひめて 時をふむ
進め明るく きみとおれ
三菱労組 頑張ろう

ビジュアル面での活動と並行して U I の本質に迫る第2ステップについて

組 織 機 構 の 見 直 し

組合費の効率的な運用そして少しでも組合員に還元する、という考え方のもとに ①役員構成の見直し ②会議（中央委員会・定期大会を含む）の開催頻度の見直し、参加者の縮小などに取り組んだ。

例えば、役員構成の見直しでは専従役員の基準を表－５の様に設定し全支部見直した。中津川支部は、今までの専従３名から２名に減らした。ただし、非専従役員は３名から５名に増員し、活動に支障が出ないようにしている。

また、会議への参加人員の縮小については、今までの動員イメージを払拭しようとのねらいもある。

表－５ 専従役員基準

旧	新	
600名以上	500名以上	2
1,000	1,500	3
2,500	同左	4

金 銭 面 の 見 直 し

ユニオントークの中で出た意見で、組合費つまり金銭面でのものも多かった。そこで「闘争資金」「組合費」自体の変更も実施・検討中である。

表－６は、現行の組合費であるが、闘争資金については既に１カ月の闘争に耐えうる積立金（約120億）があること、15年以上ストを実施していない（今後あったとしても充分）

などから、組合員の声にも応え還元するという事を実施・検討中。

表-6 三菱電機労組の組合費	
月当たり 基準賃金	$\times 0.8\% + 1,000\text{円}$ (個人闘争資金)
	└─→うち0.5%が本部プール 闘争資金
闘争資金のうち	
① 個人闘争資金は、退職時に本人に戻す	
② 本部プール闘争資金は、退職時と雖も 本人に戻さず	

① 個人闘争資については、今まで積み立て
たうち、10万円を残しそれ以上については
本人に戻す（'91年6月に実施。ひとり平

均約20万円）。
今後10万円以上になった場合は、チャー
ジ休暇時に万円単位で還元する。

② 本部プール闘争資金の利息運用の範囲内
で5億円程度を還元する。

例えば、2億円を退職者基金創設にあて
る、現行の災害共済制度の充実、老朽化し
た本部会館の改装積立資金、定年退職者へ
の現金還元などなど。

また、組合費の見直しについては、現行
の本部プール闘争資金への0.5%繰入を
0.3%に押さえて、一般活動費を実質0.2%
充実に向けて検討中、とのこと。

表-7 チャージ休暇について	
・'90年春季生活闘争で、今まで慣行としてあったものを労働協約として制度化	
・勤続10・20年は、3日間。勤続30・40年は、5日間。扱いは特別休暇100%。	
・そして旅行券をそれぞれ5万円、8万円を支給する。	
・年次有給休暇を活用すると、それぞれ9日間、16日間の連休となる。	
	チャージ休暇 有給休暇 土・日 旅行券
⇒勤続10・20年	3日 + 2日 + 2日 = 9日 + 5万円
" 30・40年	5 + 5 + 6 = 16日 + 8

今後の活動がUIの本質

これまでの一連の活動や検討事項は、定着
してきているといえる（とりわけ、表面的な
ビジュアル面）。UIスタート時の多くの声

は変えたい変えようとしている。しかし、活
動の中身は支部によりバラツキがありどう全
支部をまとめていくのか、支部の活動をどう
していくのか、日常の組合員との接し方をど
うするのかについては課題が多く、支部レベ
ルの活動が極めて重要、とのことである。

中津川支部の活動

—ときたまリッチを軸として—

小支部でも、やることはデカイ。

中津川支部は、三菱電機労組（組合員数約
48,000人）33支部のなかでは、組合員数でみ
ると17番目であり、決して大規模というもの

ではない（表－8 参照）。最大支部は本社支部で約3,500人、最小支部は高知支部の約300人。

その支部が、4人の市・町議会議員を送り出し、組合員を対象とした行事も「ときたまリッチ活動」を中心に極めて充実している。決して本体の規模の大きさのみに依存しているとは思えない。

表－8 三菱電機中津川支部の概要			
組合員数	約1,350名（うち女性約250、飯田分室約200）		
〃 平均年齢	38歳		
組合役員数	専従役員	2名	（女性）書記 2名
	非専従役員	5	
	支部委員（職場委員）	37名	（組合員35名に1名の割合）
	協力委員	69名	（支部委員1名に2名の割合）
	女性委員	16名	
専門部会	広報専門部会、研修専門部会、など10部会および女性部		
年間予算	約1,700万円（支部交付金1,200万円と支部積立利息）		
擁立議員	市会議員	3名	町会議員 1名

「ときたまリッチ」って何？

この活動は、三菱電機労組のUI活動と前後して1989年からスタートしている。当時の中津川支部委員長が本部のUI活動プロジェクトの主査であり、それをバックアップする

意味からも独自の活動として始まったという。

「とき」とは時つまり時間のこと、「たま」とはお金のこと、「リッチ」とは個人が感じる（心の）豊かさを意味している。その内容は多彩でありスタートして1年程の間に、表－9の様に行事だけでも約700人が参加している。また、最近1年間の行事と参加者をみると、奥様大学（平成2年3～5月）・40名、ハワイ旅行（平成2年8月）・90名、ゴルフコンペ（平成2年10月）・150名と続々と続いている。さらに今年（平成3年）の8月には、2泊3日で北海道・黒部立山・東京ディズニーランドの各旅行を計画しているが、トータルで500名の参加が見込まれるという。もちろん家族も入れた数字であるが驚異的である。それを実施・浸透を図るために表－9にあるように様々なことを実施した。独自マークは、図案作成費だけで、約30万円を用いた、とのことである。こうした準備活動も、中途半端ではない。

効果は、有給休暇・統一地方選にも反映

効果については、参加人員の多さだけでは

表－9 スタート1年間の行事・参加者および準備活動			
— おもな行事・参加者 —		— おもな準備項目 —	
・ときたまリッチゴルフコンペ	約150名	・独自マーク	
・同 北海道ツアー	100	・および	
・同 記念セミナー	150	・シール	
・同 レディース宝塚ツアー	40	・ときたまリッチ	
・同 ファミリービッグ行事	300	家庭用カレンダー配布	
（東京・ディズニーランド、東京ドーム）		・ときたまリッチ度診断の実施	
・ときたまリッチ大学校	60	・「グルメマップ in 中津川」	
（乗馬学部、造園学部、座禅学部など）		の発行 などなど	

なく、この春の選挙にも表れたという。中津川市議員候補を3人抱え、組合員の約3.5倍の4,300票が集まったという。もちろん関連会社人員約2,000人も寄与しているだろうが。また、選挙期間中の「奥様こんだん会」では、手作りの紙芝居で関心を引きつけたことも、効を奏している、ともいう。

また、年次有給休暇の取得も表-10にあるようにこの活動後向上した。そして三菱電機労組全体の有給取得活動の事例として、本部より発表してほしいという、依頼が来ている程である。

表-10 有給取得実績経緯

S. 62	16.7日	H. 1	17.5日
63	16.7日	2	17.8日

支部運営の秘密＝執行部の考え方

支部委員長の荻野さんは、支部活動推進にあたって ①組合員全員を企画段階から参画させること ②行事などは、執行部・主催する側が楽しくなくてはいけない、の2点を心掛けると語った。そして「今までは、シコシコ働き、ガツガツ貯めて、キュウキュウと生活をするということが、組合員（組合）の姿であった」が、最近を含めてこれからは「①人生80年時代のなかで、長期で物事を見つめよう ②UIや中津川支部の“ときたまリッチ”活動の究極は、組合員の意識がいきいきとし、組合に対する個人の意識が変わることだ」と言い切る。

支部書記長の安江さんに、他の組合に対するアドバイスを聞きますと、

①（職場）活動のターゲットを内（企業内に視点を置いた賃金・福祉条件の短期的な向上）から外（企業内に留まらない人生80年に対する視点）へ向けた視点・活動が必要。

②「おしきせ」から参加へそして個人が自立福祉の方向（自分の人生を自分が設計する）へ転換させる（転換する）必要がある。

③行事・メニューの多様化も必要だが、人生を充実させる、自立するという視点のメニューにしぼる必要がある、と。

UIの本質は

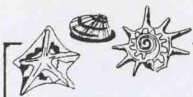
組合員が変わることとみた。

UI, CIとイメージの刷新が進んでいる。そして多くは名称（社名）の変更、マーク（社章）の変更が先行する。それを起爆剤として、一人ひとりの意識改革にあると思われるが、ややもすると、前者の表面的な面を変えればそれでこと足りる、という傾向にないだろうか。

三菱電機労組および同中津川支部は、まさに今、後者のステップに着実に移行しようとしている。前者についても中途半端でない感を持った。そして変えてはならない点は、組合員（構成員）一人ひとりの意見・考え・思いに立脚するところある、とみた。とりわけ、中津川支部の考え方、活動は中堅規模クラスの組織に多くの示唆を提供している。

最後に、ご多忙中にも係わらずご対応賜りました、荻野委員長・安江書記長に謝意を表し、情報の発信基地として今後もご発展されんことをお祈りする次第です。

（文責；事務局）



春闘の パターン・セッター



名古屋大学経済学部
教授 大橋 勇雄

今年の春闘では、自動車産業、とりわけトヨタ自動車の資金交渉の行方が世間の注目を浴びた。言わば、トヨタ自動車が春闘でパターン・セッターの役割を果たしたわけである。これは、業績のよい産業を前面に押し出して、賃上げの高位平準化を狙う戦略として伝統的なものであると言ってよいが、従来と異なる点もある。それは、産業ではなく個別企業の賃金交渉が注目されたことである。ここにはメーカーの間で賃上げが平準化されていないという自動車産業の特徴がみられる。

昭和30年から始まった春闘で、これまでパターン・セッターを務めた産業は、私鉄、石炭、鉄鋼、公企体、金属労協（四単産）などである。今後、パターン・セッターの役割をどの産業が果たすことになるのか、あるいは果たすべきかは、重要な問題であるが、ここでそれを議論するだけの準備はない。今の段階で筆者にできることは、これまでパターン・セッターの役割を務めてきた私鉄と鉄鋼、電機、自動車の各産業について、賃金交渉の特徴や賃上げの決定要因を整理し、そのための資料を提供することである。

上記の四つの産業では、賃上げの平準化方法が異なる。表-1のように、鉄鋼と私鉄では要求する賃上げ額と交渉で決まる妥結額とが主要企業間で見事に一致する。また電機で

は賃上げの要求率と妥結される賃上げ率とが中堅企業をも含む多くの企業で一致する。これに対して、表-2のように、自動車では賃上げの要求率については平準化されるが、妥結される額や率には各メーカーの間でかなりの差異がみられる。こうした差異がどのような意味を持つかを考えるために、もう少し各産業のあり方を詳しくみてみよう。

これまで長期にわたって春闘相場をリードしてきた鉄鋼では、現在、技術職男子標準労働者を設定し、そのポイント賃金をめぐって賃金交渉が行われる。この標労方式は、1970年に入って採用されるようになったが、その定着とともに賃上げの要求額と妥結額の平準化はより広範囲になってきている。たとえば、1975年以降、大手5社はすべて要求額と妥結額とを表1の額のように揃えている。また、より小規模の企業も時として異なることもあるが、大手5社に追随している企業が多い。

要求額と妥結額が企業間で統一される傾向は、私鉄にもみられる。実にその範囲は、鉄鋼以上である。まず常に高めの小田急電鉄をのぞき、私鉄総連傘下の企業は毎年要求額を見事に一致させている。ただ、妥結額については若干の不一致が、地方の鉄道やバス会社にもみられる。たとえば、1985年について言

表－1 賃上げの平準化範囲 鉄鋼労連・私鉄総連・電機労連

(単位：円)

年	鉄 鋼			私 鉄			電 機		
	掲載 企業 数	平準化された賃上げの 要求額 妥結額 企業数 (比率)		掲載 企業 数	平準化された賃上げの 要求額 妥結額 企業数 (比率)		掲載 企業 数	平準化された賃上げの 要求率 妥結率 企業数 (比率)	
1975	16	32,000 7 (0.44)	18,300 9 (0.56)	18	45,000 16(0.89)	17,000 16(0.89)	32	企業間 に格差	9.0 18(0.56)
1976	15	18,000 13(0.87)	12,000 8 (0.53)	12	30,000 12(1)	12,200 12(1)	35	企業間 に格差	9.5 21(0.6)
1977	19	21,300 8 (0.42)	13,000 11(0.58)	14	25,000 14(1)	13,300 13(0.93)	34	企業間 に格差	9.5 21(0.62)
1978	19	18,500 12(0.63)	7,000 6 (0.32)	11	26,000 11(1)	8,800 11(1)	34	12.5 9 (0.26)	6.5 21(0.62)
1979	22	11,500 16(0.73)	8,600 8 (0.36)	13	20,000 13(1)	9,700 13(1)	43	8.0 12(0.23)	6.5 23(0.53)
1980	22	13,000 19(0.86)	11,000 12(0.55)	14	21,000 14(1)	12,200 13(0.93)	45	8.4 14(0.31)	7.0 27(0.60)
1981	22	18,000 19(0.86)	13,500 15(0.68)	9	20,000 9(1)	15,200 9(1)	42	10.4 22(0.52)	8.0 26(0.62)
1982	22	17,200 21(0.95)	13,100 13(0.59)	13	20,000 13(1)	15,000 13(1)	42	9.4 24(0.57)	7.4 29(0.69)
1983	21	13,600 19(0.9)	6,800 12(0.57)	13	20,000 13(1)	10,800 12(0.92)	49	7.6 33(0.67)	4.9 36(0.73)
1984	26	11,700 25(0.96)	6,900 14(0.54)	24	18,500 24(1)	11,200 22(0.92)	51	6.5 39(0.76)	5.0 42(0.82)
1985	28	13,800 27(0.96)	9,000 15(0.54)	24	21,000 24(1)	12,500 21(0.88)	50	7.5 40(0.8)	5.5 42(0.84)
1986	28	13,900 25(0.89)	6,400 10(0.36)	26	23,000 26(1)	12,500 21(0.81)	53	7.5 43(0.81)	4.85 45(0.85)
1987	26	3,800 9 (0.35)	3,800 22(0.85)	26	20,000 25(0.96)	10,800 20(0.77)	50	5.5 43(0.86)	3.6 41(0.82)
1988	26	8,800 15(0.58)	5,100 9 (0.35)	25	23,000 23(0.92)	13,300 21(0.84)	49	6.5 43(0.88)	4.6 42(0.85)
1989	27	12,800 14(0.52)	6,100 16(0.59)	25	22,000 24(0.96)	15,400 18(0.72)	50	7.0 45(0.9)	5.4 46(0.92)

資料出所：「労政時報」（労務行政研究所）

注）・掲載企業数とは、「労政時報」に掲載された企業の数である。

・（ ）内の比率は、企業数÷掲載企業数である。

例えば、宮城交通、福島交通、伊予鉄道の3社が相場を僅かに下回ったが、大手を中心に他の21社は同一の額で妥結している。また比較的不一致がめだつ1990年には上記の3社に加えて北陸鉄道、三重交通、神姫バスが相場を下回ったという程度である。要するに、鉄鋼と私鉄の賃金交渉は、大手企業を中心に要求額と妥結額とが統一され、中小の中にそれに追従できない企業がでてくるという形になっているのである。

が大きな負担になることもありうる。特に、企業の年齢構成や平均勤続年数によって同じ妥結額でも従業員の平均賃金の増加額、ひいては労務コストの負担は大きくなると考えられる。

こうしたことから、標労方式によって平準化が実施される企業の割合は限定されたものにならざるをえないだろう。まず基本的には次の二つの条件が満足されねばならない。

①企業間で売上高の伸びや収益力に大きな差

このように、二つの産業では類似した賃金交渉が行われるが、重要な差異もみられる。それは鉄鋼では標準労働者のポイント賃金について交渉するという方式が採られているということである。現在、標準労働者は、年齢35才勤続17年に統一されているが、かつてはそれは必ずしも一定ではなく、しかも要求額と妥結額とで異なっていた。

この標労方式は、労働者のタイプに応じて賃金の平準化を図り、「同一労働、同一賃金」という目的を達成するためには極めて合理的なものである。しかしその反面、企業によっては標労方式の採用

異がない。

②従業員の年齢構成や平均勤続年数が類似している。

ところが、鉄鋼、私鉄、電機、自動車の大手5社を対象に、売上高の伸び率、従業員一人当たりの経営利益（この項目については、私鉄を除く）、従業員の平均年齢について分散係数を見てみると、必ずしも鉄鋼の分散係数は小さくない。すなわち、鉄鋼の経済的な条件は他の産業と比較して、大きく異ならないのである。その結果、標労方式により理想的な平準化を図る鉄鋼は、特に私鉄と比較して平準化の幅が狭くなっているものと考えられる。

ただここで見逃してはならない点は、標労方式の運用が企業によって弾力的に行われていることである。より具体的には、次の3点である。第一に企業によって賃金体系、ひいては賃金交渉の対象となる項目が異なり、さらには各項目の基本賃金に占めるウェイトが大きく異なることである。たとえば、技術労働者については、大手A社の場合、基本賃金のうち公表される妥結額に含まれるのは、基本賃金、職務給、職務考課給であり、業績給は含まれない。これに対して、大手5社に追随する中堅B社の場合、基本給、職能給、職種給が公表される妥結額になり、奨励給や職格手当は含まれない。ここで注意したいのは、A社の場合、職責要素が職務給部分として妥結額に入っているのにたいして、B社の場合、職格手当として妥結額からはずされていることである。また妥結される賃金項目の基本賃金に占めるウェイトがA社では90%であるのにたいして、B社の場合、約80%である。

第二に、妥結額が適用される労働者層が企業によって異なることである。たとえば、大

手の場合、係長や作業長クラスの者の賃金は、適用対象になっていないが、中小の場合には係長クラスの賃金にも妥結額が適用される。当然のことながら、同じ妥結額でも個々の労働者にとっては前者の方が高い賃上げとなる。したがって、企業はある程度の年数をかけ、賃金交渉の対象となる層を操作することによって実質的に賃上げ額を変更することが可能となる。

第三に、妥結額にプラスされる賃上げ部分が存在することである。これは、“かくし田”とか、“かくし財源”と言われるものであるが、他企業との賃金水準を調整するためという名目で、妥結額にプラスされる場合が多い。また、鉄鋼では年度の途中で資格進級が実施されるが、それにともなって財源を必要とする。

こうしたプラス α や、年度途中で資格進級、さらに限定された項目での妥結額の表示は、単に賃上げの平準化を容易にするためだけのものではない。端的に言えば、それは妥結額の表示を低めにするための方策であると言えよう。これには二つの意味がある。一つは、他産業の企業が鉄鋼の賃上げ額に上乗せするという形で賃上げを決定する傾向が強いために、額面通りの妥結額では賃金水準が相対的に低くなってしまうということであり、もう一つは鉄鋼が国全体のパターン・セッターであるということで、経営者側を中心とした強い社会的な圧力のもとに、妥結額を表面上低めに出す必要があるということである。

電機労連傘下の企業では、額ではなく、要求及び妥結ともに賃上げの率が平準化される。この平準化方式は、額を揃える方式より、より広く企業に受け入れ易い。というのは、従業員一人当たりの労務コストの上昇が分母である賃金水準に依存するからである。つま

り、賃上げの率が同じでも、賃金水準が低い場合、賃上げ額さらには労務コストの増加額は小さくなる。したがって、収益状況の悪い企業でも、賃金水準の低い企業は産業の相場賃上げ率に追随しやすい。

電機労連傘下の企業数は、私鉄総連をはるかに凌いでおり、それだけに企業間の収益状況の差異も大きい。にもかかわらず、私鉄並に広範な平準化が実施されるのは、こうした率による平準化方式に依存するところが大きいだろう。またもう一つの要因として、妥結率の決定に平準化の範囲が影響していることも見逃せない。すなわち、表－1を詳細に検討すると明らかになるが、妥結率が高い場合には平準化させる企業の割合が低くなるという関係が見いだされるのである。このことから、妥結率の決定には平準化の範囲がどの程度のものになるかを考慮せざるをえないと思われる。

自動車は、最も平準化の程度が弱い。表－2のように、1977年以降、概ね要求額につい

ては統一されている。しかし、賃上げの妥結率には企業間で大きな差異がみられる。平均して妥結率の高い企業から順に言えば、本田技研、トヨタ、日産、富士重工、マツダの順である。

このように、自動車産業では賃上げの妥結率については平準化されていないが、しかし個々のメーカーがバラバラに妥結しているのではない。このことを明らかにするために、回帰分析により個々の企業の賃金決定に対してどのような要因が強く影響しているかを見てみた。その結果は次のように要約されよう。

- ①上記の5社企業の妥結賃上げ率にたいして、物価の対前年度上昇比は共通して統計的に有意な効果をもっている。
- ②自社の売上高の対前年度比が妥結賃上げ率に対して有意な効果をもつのは、日産、富士重工、マツダであり、これまで相対的に高い賃上げ実績を持つトヨタと本田技研の賃金交渉には影響していない。
- ③興味深いことに、トヨタと本田技研の賃金交渉に対しては、これまで賃上げ実績の低いA社の売上高の動向が有意な影響を与える。

こうした結果を総合すると、自動車産業にもある程度の平準化がなされていることがわかる。

今後、自動車産業が春闘をリードするとして、上述のような平準化方式はどのような意味を持つのだろうか、他のパターン・セッターのように完全に妥結率を企業間で平準化させるのがよいのか、また平準化させるとして、鉄鋼が直面したような問題をどのように解決していくのか、これらは今後に残された重要な問題である。

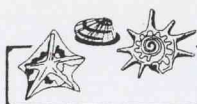
【(財)中部産政研 研究員】

表－2 賃上げの平準化範囲 自動車総連

	要求率	妥 結 率				
		トヨタ	日 産	ホンダ	マツダ	富士重工
1975	企業間	15.0	14.9	14.2	9.9	12.1
1976	に格差	10.3	10.1	10.0	5.7	9.9
1977	15.0	10.1	10.0	10.0	9.2	9.8
1978	12.0	8.0	8.2	8.1	6.8	8.0
1979	8.0	6.7	7.1	7.0	6.1	6.9
1980	8.0	7.2	7.3	7.5	6.6	7.3
1981	10.0	8.0	8.0	8.3	7.4	8.0
1982	9.0	7.4	7.3	7.9	6.9	7.4
1983	7.0	5.1	5.0	5.4	4.8	5.0
1984	6.0	5.1	4.9	5.4	4.8	5.0
1985	7.0	5.5	5.4	6.0	5.3	5.6
1986	7.0	5.0	4.6	5.1	4.5	4.8
1987	5.0	3.5	3.4	3.6	3.1	3.0
1988	6.0	4.4	4.0	4.6	3.4	3.0
1989	7.0	5.2	4.9	5.4	4.9	3.7

注) 要求率と妥結率について小数点第2位以下を四捨五入しているケースがある。

資料出所：「労政時報」(労務行政研究所)



労働組合の組織率

「平成2年労働組合基礎調査結果速報」によると、日本の労働組合の組織率は前年に比べ0.7ポイント低下の25.2%となっており、昭和56年の30.8%とくらべて5.6%も落ちており長期低下傾向にある。

その要因として一般的に指摘されるのは以下の3点である。

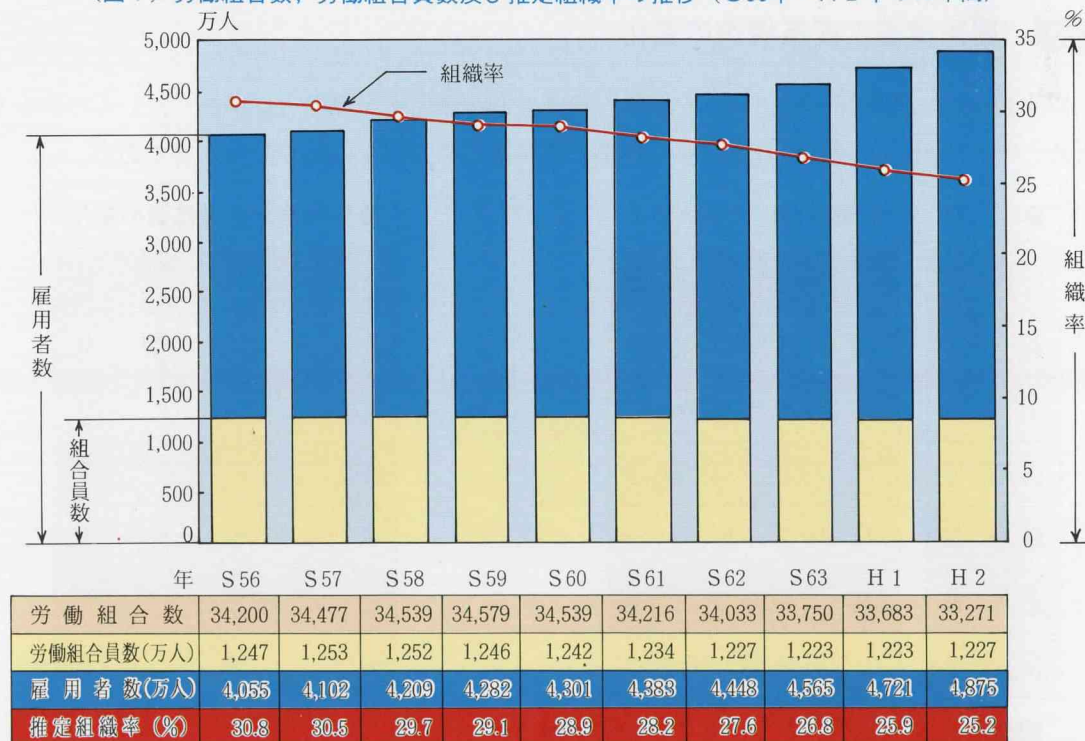
- ① 組合に対して否定的な考えを持ち、未組織労働者のままでいる人が増えた。
- ② 生活水準があがり、豊かになったことが、組合へのまとまりを妨げている。
- ③ 第3次産業を中心に組織化されにくい雇用者が増えた。

そこで今回は組織率低下の状況を様々な角度のデータから検証し、また組合員の組合に対する意識調査結果も参考に「組合離れ」が本当に進行しているのかを探ってみたい。

Part1 労働組合・組織率の実態

1 組合員数は横ばい、組織率は低下傾向

(図1) 労働組合数、労働組合員数及び推定組織率の推移 (S56年～H2年の10年間)



資料：労働省「平成2年労働組合基礎調査結果速報」

2 10年間の変化

① 労働組合数は	やや減少	🔴	▲929組合	(▲ 2.7%)
② 雇用者数は	増	🔵	+820万人	(+20.0%)
③ 労働組合員数は	横ばい	🔵	▲ 21万人	(▲ 1.7%)
④ 組織率は	やや減少	🔴	▲5.6%	(▲18.0%) () は伸び率

3 平成2年の状況

- ① 平成2年の労働組合員数は1,226万5千人で、昭和57年以来8年ぶりに若干増加した。(前年比0.3%増)
- ② 推定組織率は25.2%で低下傾向が続いている。(前年差0.7ポイント低下)
- ③ 産業別の労働組合員数は、建設業、金融・保険業、不動産業、卸売・小売業、飲食店等で増加した。
- ④ 企業規模別(民営)の労働組合員数は、300人以上の規模では増加したが、299人以下の規模では減少した。
- ⑤ 主要団体別の労働組合員数では、連合が761万4千人(全労働組合員数の62.1%)となった。

Part2 組織率低下の原因を探る

1 雇用構造と産業構造の変化

以下の表は、欧米諸国のデータを基にどのような労働者が労働組合に参加しているのかをまとめ、それに対して現在の日本の雇用構造と産業構造の変化を対比させたものである。

要素	労働組合に参加する人		雇用構造と産業構造の変化
性別	男性		女性化
教育	低学歴		高い学歴化
年齢	中高年齢層		高齢化
就業形態	フルタイム労働者		パート化
職業	ブルーカラー		ホワイトカラー化
業種	製造業		サービス産業化(非製造業)
企業形態	公企業で働く労働者		民営化

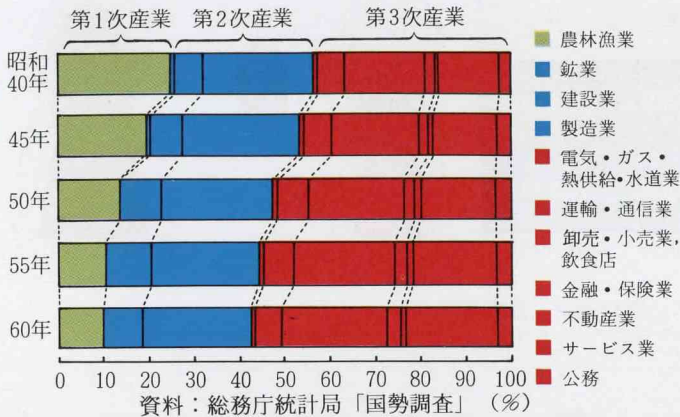
のところが、さらに大きな変化がみられ、主要な原因と思われる。

資料：「労組離れの政治経済学」 橘木 俊昭

2 3次産業化（非製造業）の組織率低下への関わり

① 就業構造は3次産業化しているか

(図2) 産業別就業者構成比の推移

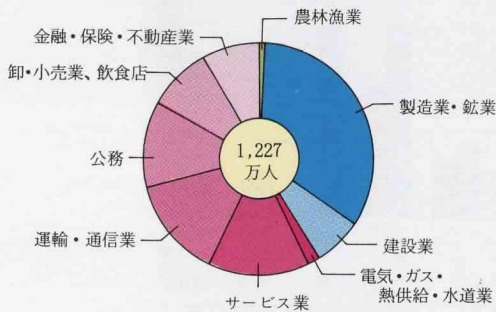


左の(図2)は昭和40年から60年にかけての「産業別就業者構成比の推移」をあらわしたものである。

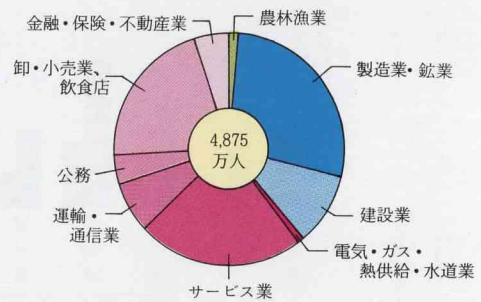
見ていただければわかるように、第3次産業における就業者は暫時増加し、昭和60年には57.3%に達している。

② 産業別の組織率（平成2年）

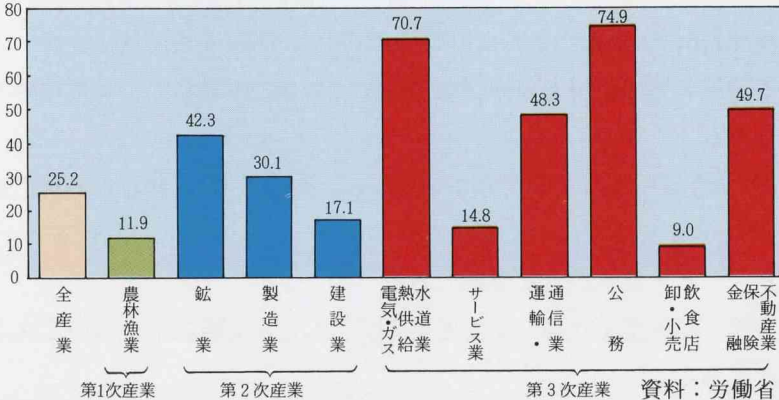
(図3) 労働組合員数の割合



(図4) 雇用者の割合



(図5) 産業別推定組織率



資料：労働省「平成2年労働組合基礎調査結果速報」

- ・産業個々にみれば決して3次産業の組織率が低いとはいえない。しかしここで注意して見なければならないのは、3次産業で多くの雇用者を抱えるサービス業及び卸・小売・飲食店における組織率が極めて低いことである。(図3・4・5)
- ・このことから、先に指摘した産業構造の3次産業化が組織率の低下の原因のひとつであることが推定できる。

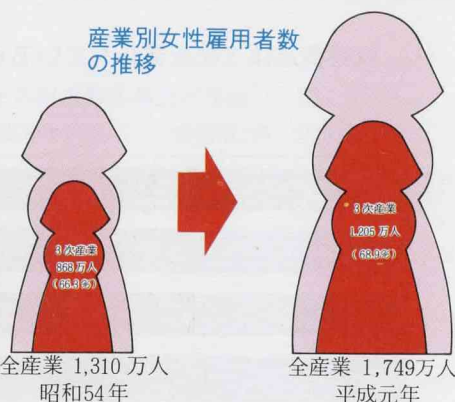
3 就業構造の女性化も影響しているのか

(表1) 雇用者の男女の変化

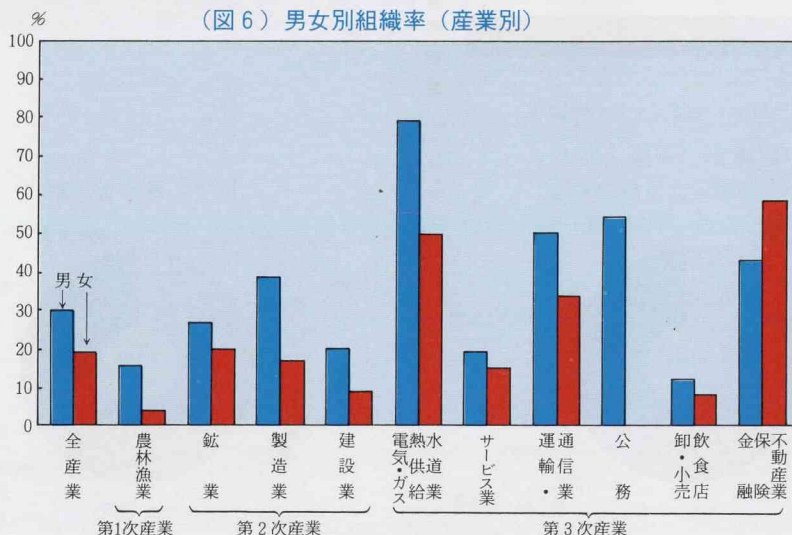
	昭和56年	平成元年	変 化
女 性	1,391万人	1,749万人	+358万人、25%の伸
男 性	2,646万人	2,929万人	+283万人、10%の伸

資料：総務庁統計局「労働力調査」

産業別女性雇用者数の推移



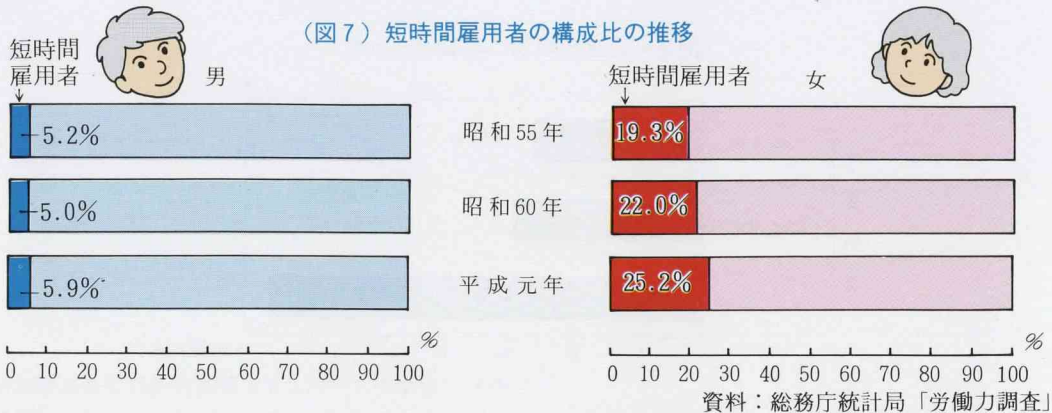
(図6) 男女別組織率(産業別)



資料：労働省「平成2年労働組合基礎調査結果速報」

- ・労働人口でみれば約6,250万人のうち女性は約4割の2,500万人である。また(表1)に示したようにここ10年で男性雇用者の伸びは約10%であるのに対して、女性は約25%と極めて高い伸び率である。
- ・しかし、そうした女性雇用者の産業別分布を見ると、全産業で1,749万人の女性雇用者のうち約70%の1,205万人が第3次産業で働いている。さらにこの多くを占めるのが、卸・小売業、飲食店やサービス業といった業態である。
- ・つまり増加する勢いが男性より強い女性雇用者が、もっとも組織率の低い3次産業分野に流れているわけである。
- ・また、視点を若干変えて「そもそも男女で比較して組織率はどうか」を見てみると(図6)。女性の組織率はどの産業分野においても、男性を下回っている(金属・保険・不動産業を除く)。これは後で述べるが、おそらく女性の雇用形態が男性と比べて組織化されにくいパートタイマーに代表される短時間雇用者が多いことに起因するのではと推察される。

4 パートタイム労働者の増加



(表2) 事業所におけるパートタイム労働者の有無，パートタイム労働者の組合員の有無別労働組合の割合 (%)

産 業	事業所にパートタイム労働者がいる労働組合		
	計	組合員にパートタイム労働者がいる組合	組合員にパートタイム労働者がいない組合
計	46.2 (100.0)	(7.7)	(92.3)
鉱 業	28.7 (100.0)	(一)	(100.0)
建 設 業	15.3 (100.0)	(0.9)	(99.1)
製 造 業	54.5 (100.0)	(0.4)	(96.0)
電気・ガス・熱供給・水道業	21.4 (100.0)	(7.1)	(92.9)
運 輸 ・ 通 信 業	31.0 (100.0)	(5.5)	(94.5)
卸売・小売業，飲食店	60.4 (100.0)	(17.6)	(82.4)
金融・保険業，不動産業	36.7 (100.0)	(2.3)	(97.7)
サ ー ビ ス 業	50.4 (100.0)	(10.4)	(89.6)

(注)事業所にパートタイム労働者がいる労働組合は，それぞれの産業計を100として算出したものである。
資料：労働省「平成2年労組活動実態調査」

(図7)を見てわかるように短時間雇用者はここ近年女性を中心に増加傾向にある。女性の約4分の1は短時間雇用者である。一方(表2)を見ていただくと，全産業においてパートタイム労働者がいる組合は全体の約46%であり，これを100とした場合そのパートタイム労働者を組合員にしている組合は約8%にすぎない。

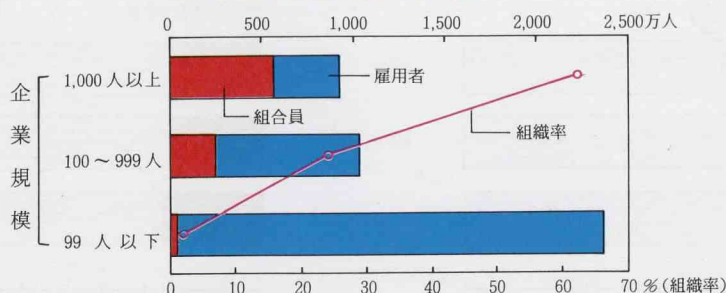
ではなぜパートタイム労働者は組織化されていないのか。京都大学の橘木教授の分析によれば「パートタイム労働者とフルタイム労働者では目的関数が異なるから」であるとし，以下の様に指摘している。

パートタイム労働者	フルタイム労働者
① 労働時間短縮の希望が弱く，時間当り賃金をあげることを強く希望	① 労働時間短縮と賃上げの双方を希望
② 解雇の危惧がある	② 解雇の心配はさほどない
③ 企業への帰属意識が薄い	③ 企業への帰属意識が高い

さらに両者の間で職場での連帯意識が薄く，また組合費についてもフルタイム労働者と同額にすることはパートタイム労働者にとって抵抗があるだろうし，また減額するにしても，こんどはフルタイム労働者の同意が得られるかという問題がある。

5 企業規模が小さいほど組織率は低い

(図8) 企業規模別にみるとどうか



資料：労働省「平成2年労働組合基礎調査結果速報」

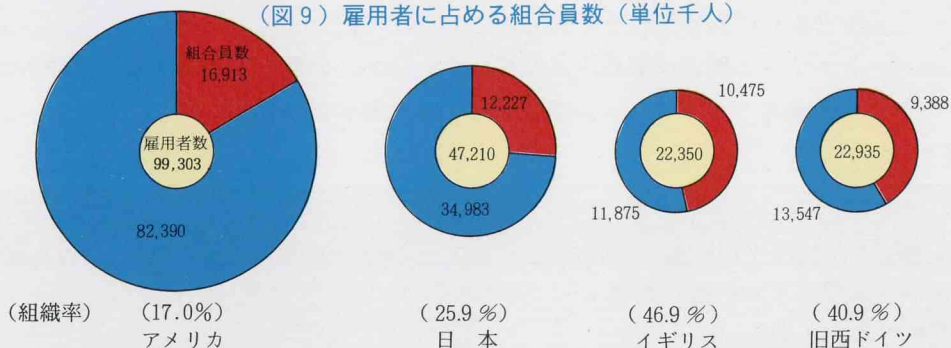
- ・企業規模別に見た場合、1,000人以上の規模では組織率が61%とかなりの高率であるが、1,000人未満の規模を見ると雇用者の数は圧倒的に多いにもかかわらず組織率は極めて低い。
- ・又別の資料によれば「組合のない企業比率は企業規模5,000人以上で1.3%、1,000人以上4,999人で14.5%に対して50人から99人では81.6%」とほとんどの企業に組合がないのが現状である。

これまでみてきたように雇用者が増加する中で組織率が低下する要因は、特に産業構造がサービス化の傾向にあり、この産業分野の組織率がもともと低いこと。さらに増加する雇用者の多くが女性であり、この女性の多くが3次産業に流れていること。加えて女性の約25%がパートタイマーでありパートタイマーが組織化されにくい状況にあること等であると推測される。

一方、企業規模でみても多くの企業が100人以下の企業であるのに、これらの企業における組織率が極めて低率であることも大きな原因であろう。

6 主要諸国との比較

(図9) 雇用者に占める組合員数 (単位千人)

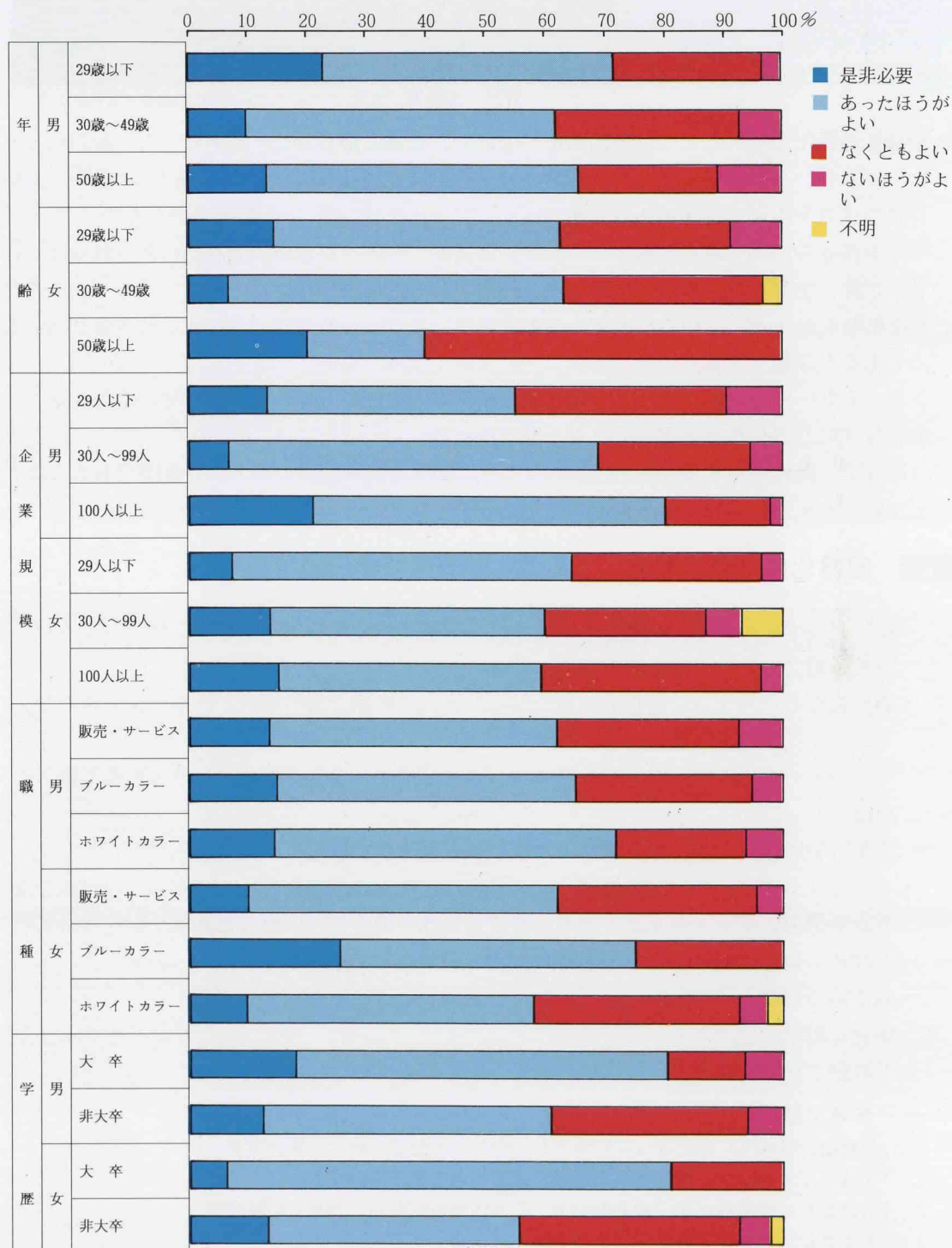


資料：日本労働研究機構「労働運動白書」

確かに、日本における組織率の低下は否定できない。しかし主要諸国との比較で見ると、イギリスや旧西ドイツと比較するとかなり低いアメリカと比べれば決して低いわけではなく、数字だけを見て憂慮すべき状況にあるかどうかは一概に言いきれない。

Part3 労働組合はどう評価されているか

1 3次産業の非組合員の労働組合に対する評価（図10）



資料：東京都立労働研究所

(表3) オープンショップ制の労働組合への加入の有無，加入の動機別労働組合の割合 (単位 %)

性	会社に労働組合がありオープンショップ制である者計	組合に加入している者	加入の動機					組合に加入していない者
			同僚たちが加入しているので加入した	組合の人からすすめられて加入した	自分からすすんで加入した	その他	不明	
計	100.0	78.3(100.0)	(14.7)	(42.7)	(28.9)	(4.2)	(9.5)	21.7
男子	100.0	77.8(100.0)	(14.9)	(33.8)	(34.8)	(4.9)	(11.6)	22.2
女子	100.0	79.8(100.0)	(14.4)	(64.8)	(14.1)	(2.4)	(4.2)	20.2

資料：労働省「労働コミュニケーション調査」(平成元年)

- ・組織率の低下の要因として「生活水準が上がり，豊かになったことがある」と一般的に言われているが，果たして本当にそうか？ そこでとりわけ組織率の低い3次産業の常用の非組合員の意識をみたデータがある。前ページ(図10)は東京都立労働研究所が行なったアンケート調査の結果である。組合は「必要」と「あったほうがよい」と答えた者の割合は，性別，年齢，企業規模，職種，学歴にかかわらず，6割前後あるいはそれ以上である。この調査は組織率が下がっているなかでの調査であり，そういった意味でこの比率はかなり高いものであると評価できる。

又(表3)にある様にオープンショップ制である組合でも加入率は約80%とかなり高く，組合員は組合の存在を評価していると考えられる。

従って，組合に対する評価が否定的なことは必ずしも組合員が増えない要因であるとはいえないことを逆にこれらの調査結果が物語っているといえる。

2 組織化のための潮流

では，どうすれば組織化が進むのか？ いくつかの代表的な試みを以下に例示してみた。

- ① 企業別組合における組合員の範囲の拡大
 - ・専門職などのスタッフ管理職の組合員化，出向者の組合籍の継続，関連企業を含めたグループ企業労連の結成。
- ② 単産やナショナルセンターによるサービス産業や中小企業部門における未組織労働者の組織化
- ③ 企業別組合以外の新たな組織による未組織労働者の組織化
 - ・コミュニティ・ユニオンの結成 —— 地域に定住し地域社会のなかで暮らしの保証を求める労働者が増えてきたことから，正社員だけの組合ではいかんともしがたくなってきたため，地域で同様のニーズを持つ労働者が集まって結成するもの。
 - ・職能的労働組合
- ④ 年金者組合

などの動きが現在ある。

—— 参考文献 ——

1. 「労働組合は本当に役に立っているのか」 中村圭介他著 総合労働研究所
2. 「平成2年労働組合基礎調査結果速報」 労働大臣官房政策調査部
3. 「労組離れの政治経済学」 橋木俊詔著 日本経済新聞朝刊「やさしい経済学」
4. 「平成2年版労働運動白書」 日本労働研究機構編



さばえ

福井県鯖江市

眼鏡枠産業

～85年の歴史を持つ

日本の一大産地～

寒村の副業が始まり

福井県鯖江市といえば全国に知られる眼鏡枠の一大産地である。

通常地場産業というと、材料が近くでとれるとか、需要地が近いとか、気候・風土が適しているといった何らかの理由があって栄えているものだが、ここ福井県の眼鏡枠産業はそういった理由が見当たらない。

そこで産業の起こりをまず伺ったところ、今から約85年前の明治38年、本市近郊の福井市生野町で、増永五左衛門が大阪から職人を招いて生産を始めたのが、本県眼鏡枠生産の初めとされる。

本市においては、同時期に本市河和田町で増永の従兄の青山彦左衛門が、農業だけでは将来だめであると考え寒村の副業として、大阪から職人を招いて始めたところ、地元の桶職人達が「珍しい仕事」であるということで数人集まり始めたのがおおよその起こりであるという。

以来3人弟子を持てば食べていけるといわれ、そうした職人が一人一人独立し、今日まで営々とこの地で産業として受け継がれて来た。

また、もうかるものであれば、資本の大き



インタビューに対応いただいた
福井県眼鏡工業組合 事務理事 斎藤 昇一 氏

い所が手をつけるのであろうが、眼鏡枠はみた目以上に手のかかる製品であり、なかなか採算にあわないことから、大手の進出を逃れて来たことも、今日産業としてこの地で繁栄している理由の一つであるらしい。

全国の80%のシェアを誇る

次のページの表を見ていただければ、いかにこの鯖江市の眼鏡枠産業が全国規模のものであるかがわかる。

この表は眼鏡枠完成品製造会社に関してまとめたもので、中間加工メーカーについては統計から除外されているが、見ていただければわかるように、売上高や企業数では全国の約80%のシェアを誇っている。

しかし、企業規模は家内工業から大きい所で450人程度と、ほとんどが中小企業である。一企業あたりの売上を見ると鯖江市よりその他の地域の方が大きい。これは通常眼鏡枠は、材料を購入してから中間加工しフレームへと商品化されるわけだが、その他の地域では、一貫生産体制をとる大手企業が多いのに

	鯖 江 市 内		そ の 他 の 地 域	
年 度	昭和60年	平成元年	昭和60年	平成元年
1. 売上高(万円)	6,700,947 (79.8%)	7,463,315 (79.6%)	1,692,517 (20.2%)	1,918,571 (20.4%)
2. 企業数 (件)	300 (76.7%)	315 (81.4%)	91 (23.3%)	72 (18.6%)
3. 従業員数(人)	4,322 (72.0%)	5,252 (74.6%)	1,686 (28.0%)	1,786 (25.4%)
4. 1企業当たり 売上 (万円)	22,336	23,693	18,599	26,646
5. 一人当たりの 売上 (万円)	1,550	1,421	1,003	1,074

※ () はシェア

対して、鯖江では依然分業体制が主であることに起因する。

ただ後で説明するが、一貫生産をしても、充分な合理化にはダイレクトに結びつかないため、一人あたりの売上でみると鯖江が他の地域を上回っている。

慢性の人手不足

平成元年において、鯖江市民で市内で眼鏡枠業に従事しているのは6,783人（男性3,379人、女性3,404人）。これは鯖江市内全就業者数（10,436人）の65%にあたる。これに市外の眼鏡枠業に勤務している102人をあわせると6,885人となり、鯖江市民63,031人の10.3%、約9.2人に一人が眼鏡枠業に従事することになる。

しかし、当地でも人手不足は深刻で、若年労働者の採用は困難を極めている。通常、人手不足の解消策としてよく行われるのは、設備投資による合理化であるが、こと眼鏡枠業

においてはそれも必ずしも有効な手段とはいえないらしい。というのは、設備投資は確かに製品をより精密に作ることに對しては有効な手段となるが、工程が多く複雑でフレーム全体を作るのに250工程もあり、どうしても人の手作業でまかなわなければならない部分が多く、設備を入れることが必ずしも安く作ることにダイレクトにつながらないからである。

魅力ある産業・イメージ作り

そこで労働時間の短縮や福利厚生の実が産業のイメージアップのため、必要となる。その為地元の小・中学校向けに眼鏡枠産業を紹介するビデオを作ったりして、人手集め・若手の流出防止に懸命である。

特に労働時間短縮には、非常に力を入れており平成2年には91日であった年間休日数を平成3年には105日、4年には110日、5年に115日とし年間所定労働時間を2,000時間に

もっていこうという、中期プランを実施中で、工業組合で毎年カレンダーを作ってその浸透をはかっている。

このような動きは労働集約型の産業にとって人手が唯一の資源であるだけに、かなり思い切った決断の様であるが、これも人手がとれなければどうしようもないという産業ゆえの苦肉の策であるようだ。

限りなくファッション化 ・高級化への対応を



めがねのすべてがわかる
めがね会館 “ワンダーアイランド”

商品の多品種、小ロット化、短サイクル・

高付加価値化しているのは、眼鏡枠も他の製品と同様である。また大手レンズメーカーの主導性も強まってきており、今までのような小規模の会社の分業体制では、製造も卸業も十分な対応をすることが徐々に困難になってきているようだ。

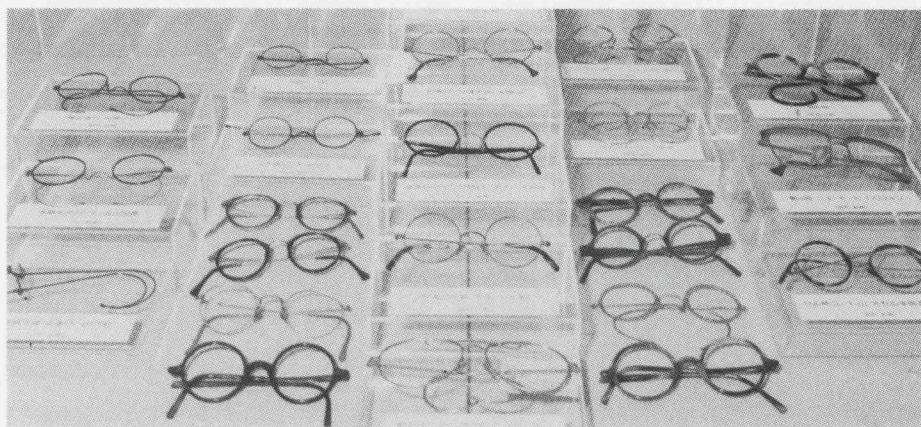
かつ、眼鏡という商品も「よく見えればそれで良い」というところから、デザイン、ブランド、素材、色など「ファッション化」へ移行してきている。

そういう意味で大手レンズメーカーとの協業化（特に受注システム等）や会社同士でグループ化し合同で企画・生産・販売を行うといった戦略をすすめているという。

又「ファッション化への対応」という点では、昭和50年より「日本めがね展」を開催し産地からの情報の発信をより強化するという活動もおこたりない。

北陸線の鯖江の駅を降りると、特にここが日本の眼鏡枠産業の一大産地であるという印象はあまりない、しかしこの地で日本の眼鏡枠の8割が生産されている。いかにも外面は地味だが確実に実はとるという北陸らしい産地であった。

【文責；事務局】



めがねTPO；めがね会館のパフレットより



伊勢丹における 女性の活用



伊勢丹労働組合

執行委員 女性委員会チーフ 鈴木 秀枝 氏

はじめに

「女性の活用」という言葉に抵抗を感じる人が多い。「今更女性の活用なんて」という感覚はわかるが、「やりがいを感じて生き生き働いている」「評価がきちんとされている」「必要な人材と認められている」というようなことを「活用」と促えると、充分活用されているのかどうかは疑問である。

1. 伊勢丹では女性の活用をどう促えているか

伊勢丹では、正社員の約70%を女性が占めている。女子の平均年齢30.9歳平均勤続年数10年。既婚率は女子全体で約20%である。

女性活性化への取り組みは古くから行なわれており、均等法以降、特に何かしたという感じはない。女性の役付（係長、課長、部長）は、男性の役付と全く同様の仕事をし、また部下を持っている。係員からキャリア形成過程でも、売場や担当の中で、責任を持って日常の仕事をしている。

社内調査をしたところ、課長以上の男性の約90%は、女性の活用を日常意識しており、

その内の約70%は均等法以前から女性の活用を心がけていたと答えている。特に「女性」ということからの登用を冷静に見ており、日常の業務を主役として支えていることを重要視している。

同じ調査で「伊勢丹で女性の活用と聞いて思いつくこと」を聞いたところ、「昇格」「海外買い付け」「アンテナ（女性の係員がショップの販売管理、商品管理全てを任されている）」等々という、目につくことが上がってくるが、自分の周りで活躍する人として自分より数年先輩の女性を上げる女性が多い。昇格や、海外の買い付けを経験した女性自身も「現場で日々の仕事を信頼されて任されていること」を活用だと考えている。

2. 育児・看護に関する制度の整備

女性の活用を進める上でのひとつのサポート制度であるが、これは女性が持つハンディキャップ（出産、育児、看護）によって退職せざるをえない状況になるべく防止するために整備している。

育児休職、看護休職とも、古くから制度はあり、育児休職制度は1971年から、看護を理

由とする休職は1961年から認めている。

最も最近の制度の改訂は1989年に行ない、育児と看護の短時間勤務を新設したが、その時の考え方は、

- 仕事の上での実力を持ち、結婚や出産を経ながら働いていく（日本型キャリアウーマン）女性の持つ幅広い生活体験が必要である。
- パートタイマー等が増える中で、経験を積んだ核となる正社員の確保が必要である。
- フルタイムで働きながら子供を預けて働くことは百貨店では困難であるが、そこを救いたい。
- 幅広い就業意識に対応できるよう、いくつかの選択肢を用意し、自分の子育ての方針や看護の状況に合わせて選択できるようにしたい。

また、具体的に制度を整えるにあたっては、

- 個人の生活と仕事の両立が図れて個人のニーズに対応できる制度
- 制度の適用や負担のありかたが従業員間で公平感のある適性な制度

を目指した。

（制度内容は、略）

育児休職の利用者は1971年の制度制定以降400名強で、復職率は90%。育児勤務は1989年の制度制定後、のべ45名が利用している。

看護休職は、制度が明文化された1982年以降6名、看護勤務は1989年以降3名が利用している。

3. 今後の課題

制度でのカバーには限界がある。正社員で働きながら、いつまでも休職したり、短時間勤務をする訳にはいかない。そこで、協約での制度をフォローするものとして、フリーダイヤルでの育児・看護（介護）相談や、ホームヘルパー利用者への援助等のサービスをしている。今後は、制度をフォローするソフト面の充実が必要である。

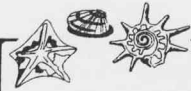
まとめ

女性の働く意識はさまざまだが、多くは結婚、出産を望み、しかも責任ある仕事をしたいと思っている。家庭と仕事を調和させている女性は、実際、企業へのロイヤリティも高く、仕事も熱心である。こういう女性が育児や介護で辞めざるをえない状況は、なるべく排除したい。

女性の活用を進めるために、制度を整えたり、活躍の場を広げたりしてきてはいるが、女性自身の仕事への取り組みや意識、回りの理解は、もう一歩前進できる。それは「女性だから」という特別のお膳立を必要とする「活用」ではなくて、日常の仕事の中で全体が一歩前進することだと考える。

本稿は、平成3年4月9日に開催した第3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 —



女性が生き生きと 働くには…



株式会社 豊田自動織機製作所
人材開発部長 御友 重孝 氏

1. これまでの10年

女性の戦力化を考える時に、まず男女を感じないことが重要である。あまり、構えず気楽に女性の活用を一部私の志も含めておこなっている。

これまでの10年を振り返って見ると、昭和54年に中部地方では始めて大卒女子15名を採用した。昭和61年から大卒女子技術職も採用始めた。平成2年からは製造部門に高卒女子技能系も採用始めた。この技能系については、男女区分なく配属し、会社生活をスタートさせており、これからは職場開発をしながら充実させていきたい。

大卒女子を採用始めた時は話題になったが、人によってバラツキがあるので私が活用した例を2・3あげてみたいと思う。

まず、女性秘書の活用にトライした。秘書としての担当業務の上にさらに仕事を任せるのは難しいことだが、やらせればある一定のレベルまでついてくる。

次に教育関係では、新人の時から第一線でやらせ、教育研修も企画から実施までできる女性が結構育ってきている。

また、採用活動にも使ってみた。機会を与

えれば、大学へ行き、先生にも会ってくるし、自分で企画し、海外へ採用活動に行った人もいる。

これらの結果分かったのは、「常に叱り付けて育てるトップの気構え」と「最初の2、3年が勝負だからチャホヤしないで、バリバリやらせる」というきびしさが大切だということである。これらの貴重なノウハウは、他人にも伝承していきたいと考えている。

2. 働きやすい職場づくり

男女を問わず働きやすい職場づくりは必要である。基本的なこととして、「考えて仕事をせよ」と「会社を語れる人となれ」と言ってきている。しかし、女性にハンデがあるならば、それを解消することが必要である。

当社の女性は36%が結婚しており、27%は子供がいる。社内結婚も多い。今まで社内でも肩たたきをやったことがなく、これはあまきでもあるが良さととらえ、この良さをなくさずに女性を積極的に活用していきたい。

まず、働きやすい職場づくりとして社内の制度は各社と同じように始めている。

- ①育児休業制度 ②フレックスタイム
- ③半日年休制度 ④3日連続休暇制度

⑤再雇用制度

再雇用制度については、かつて当社に勤めていた女性を登録した人材派遣の会社を新しく設立し、女性の再雇用もこの会社を通して行っている。今後も拡充していきたい。

以上のような諸制度は多くの女性に利用され、仕事にめりはりをつけ、きびしい企業の中であって、きめ細さとゆとりを与えていると思える。

3. 活 用

女性の活用という面をメーカーの主要3機能、開発・生産・事務管理という部門別に見ていくと、まず開発部門に女性技術者を配属したのは昭和61年からである。女性技術者は男性と同じ仕事を与えれば、同じようにこなす力量をもっているので、全く平等に仕事を与えるようにしている。ただ、それでもやはり女性であるから、勤続年数・通勤距離などの問題は残る。そこでこれからは、在宅勤務などもっとフレキシブルに考えていきたい。

2つめの生産部門は今迄働いていた女性150名も中年になった。新たに平成2年より高卒女子技能職を採用し、電子部品部門に配属した。職場は明るく、楽しくなごんできた。さらに、平成3年には新人約50名を5つの事業部へ配置し、2ヶ月経ったところだが、今後も計画的に採用していきたいと思っている。ただ、多くの職場が重量物を扱うところであり、生産技術の革新や勤務形態の工夫などが求められている。

3つめの事務管理部門では、当社としては東海地方ではやくから大卒女子を配して、10数年を経ったが、半分は成功している。というより、個々の人次第であった。コンピュータのソフト関係は「手に職がつく」という部分があるのでうまくいっている。し

かし、一般の事務・管理部門の職場では、はっきりと業務自身のフレームをつくりきれないところもあり、なかなか把握しづらい。総合職という制度をつくっても、その中身が伴わなかったり、かえって女性の負担になったりすることもあると思われる。そこでまず当面は、女性でもやりたい人にはチャンスを与え、仕事の内容によって考課・賃金などの実態面で確実に報いるようにしたいと考えている。

最後に、メーカー以外で働く数名の女性に会ってみた。

外資系の会社に勤める女性を見た。海外留学し英語もペラペラ、昼もパンをかじりながら働く。まさに即戦力として第一線で働き、充実感にあふれている。また一匹狼的な文筆活動している女性にも会った。彼女はまさに自分との闘いをしており、彼女からは人間の偉さが感じられた。

これらの人に会って感じたのは、やはり一番難しいのは一般的な企業の事務の女性だということである。彼女たちは、一匹狼でない分、やはり「甘え」がある。

以上私のささやかな今迄の体験を通して、女性の皆さんに言いたい。「我が心に向かう努力をしろ」、「制度のせいにするな」、「甘えるな」、受け身ではなく、「積極的に生き生きと動け」、生き生きと動けば動くほどみずみずしい「個性」が表れる。これが私の女性活用の自論でもある。

本稿は、平成3年5月29日に開催した第4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 —



YHPにおける 女性従業員の 活用について



横河・ヒューレット・パカード株式会社
人事企画部長 太田 和裕 氏

☆ 労働環境の変化への対応

当社では、1985年より人事制度全体の見直しと再構築を行って来た。一般的に言われている社会やビジネスを巡る環境・条件が、従来の人事制度を規定し、培って来たものと相当に変わって来ていること、そして社内の従業員の意識や行動にも新しいものが見られるようになったことなどがその切っ掛けとなった。

これらの変化に対して、企業としての活力を失わず、更に大きな働き甲斐がもてるような制度への転換ということが、それから5年間の人事のプロジェクトであった。

☆ 人事制度の転換の視点

労働力の高齢化や高学歴化、熟練能力／技能の価値の低下、また若年層の働く意識の変化など、従来とは違う条件や価値感の変化に対応して、どのような新しい人事制度を再構築していくかという検討がなされたが、結局は人事制度は「公正」という基本の上に組み立てられる他ないこと、その「公正」という

視点を、社会の変化に合わせて柔軟に運用していくこと、そして個別毎の制度ではなくトータルのパッケージとして制度を考えていくことが大事であるという結論に達し、その観点から色々な制度の変更を進めてきた。

女性に関する問題についても、この大きな流れの中で検討されてきた。

☆ 女性問題の基本的認識

女性の社会的な進出が進む中で、女性従業員を如何に活性化し、色々な仕事にチャレンジしてもらえるかということが、長い目で見れば今後の企業の死命を制することになるだろうと思われる。従って伝統的な人事管理の前提で行われてきた、女性に対する仕事の内容、マネージメントの方法を含む人事制度全体の変革が迫られている。

☆ 女性問題の解決の道

とは言え、まだ社会全体が男性と女性を全く同じに扱おうとしているわけではなく、また女性自身の平均的な自覚もそこまで到っているわけではない。

従って今大事なことは、焦らない着実な、将来方向へ向かった対応の準備およびそのスタートであると思われる。

☆ 当社における動きと方向

新しい環境の中で、女性を活性化するために今何をしようとしているか、それは現在の条件の中で、女性を女性として「公正」に対応していこうということに尽きる。

女性を「公正」に扱うということは、当然男性と同じに扱うことではない。

本来、「公正」ということは、単なる「公平」（同一の扱い）ということではなく、一人一人の持っている条件に合わせて、最も適切な対応をとることであると思われる。特に女性の問題は長い社会的・歴史的な背景の下に発生してきているため、それぞれの条件に合わせた企業としての対応が要求される。

当社においては、女性従業員を活性化していく方法として、次の3つの視点から、様々な施策を進めていこうとしている。

- (1) 女性の実力を正當に評価する
- (2) 女性の社会的・歴史的な条件をサポートする
- (3) 女性の固有の条件をサポートする

女性の実力を正當に評価する

① 給与制度

担当する仕事、会社業績に対してどうアウトプットされたかを基本に職務級制度を採用。

② 異動制度

約4,000名の社員に徹底した評価面接を行い5年間の異動計画を作成し、今後の異動を決め、人事がフォローする。

女性の社会的、歴史的な条件をサポートする

① 職務の再編成

職務を徹底的に見直し、単純な仕事は違う働き手（パート、アルバイト）に廻す。女性の勤続は4～5年と短い、その特性の中でより標準化、マニュアル化を推進し職務を早く身につけさせる。

② 教育制度

人は選ぶものではなく育てるものとの考え方のもとで、OJTを実施。人を育てないとか部下の給与も上がらないというシステムもOJTに寄与。

女性の固有の条件をサポートする

① 法律的保護の遵守

② 女性従業員復職制度

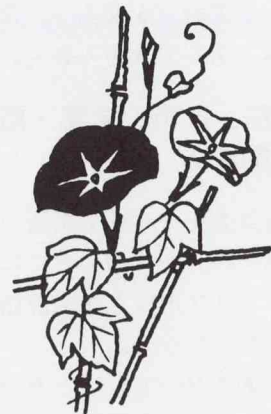
③ 育児休業制度

出産後は、1年間求職扱いとする。短縮勤務時間制度 など

以上、一部実現されているものもあるが、多くは今後の課題である。

本稿は、平成3年6月25日に開催した第5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 —





人手不足時代の 魅力ある働き方



南山大学経済学部
教授 村松 久良 氏

1. 問題意識

- (1) 1987年から好景気が続き人手不足時代をむかえ、この2年ぐらい前に“若者、技術者の製造業離れ”が現われ、魅力ある企業づくりがさげばれ、賃金の改善、休日の増加、企業イメージの改善などがおこなわれている。
- (2) 今日、物質的に豊かになり、団塊の世代以降は従来の企業人型で、若い世代は価値観が変化し、生活人型や仕事人型になっていると言われている。
- (3) 特に私生活派が増えて、仕事にあまり熱心でない。仕事はただ賃金をかせぐだけというのは本当か。仕事にやりがい、働きがいには必要ではないのだろうか。
- (4) 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。そこから改善点を探ろう。などの問題意識から魅力ある働き方の研究に着手した。

2. 事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方

- (1) 意識調査を3つの分析視点から行った。
 - ① 働きがいを仕事のどこに求めるのか
 - ② キャリア形成と能力評価をどういうふうにおこなうのか。
 - ③ 仕事において、ゆとりを求めるのはどういうことか。ゆとりと効率性を長期的

な意味で考えてみる。

- (2) 調査研究の方法として「業種、職種別意識アンケート調査」「企業調査」「ヒアリング調査」を実施した。
- (3) 提言は“個を活かし、働き方の魅力アップを”
 - ① 私生活重視派も働きがいが必要
 - ② 対外的なアピールよりも適度な刺激と公正な評価を
 - ③ 「女性」と「設計技術職」に対策のメスを
 - ④ 長期的な効率性のために自己成長への工夫を
 - ⑤ 「減点主義」から「加点主義」へ今日はこのうち①～④についてお話しします。

3. 私生活派も働きがいが必要

- (1) 「仕事と私生活のどちらに生きがいのウエイトを置くか」の価値観では、20歳～30歳代は私生活派が多く増えている。団塊の世代以降は生きがいを仕事に置くが増え、年齢のライフサイクルの差が大きい。
- (2) 「働きがいは必要か」では、世代を問わず働きがいは必要と考える層が95%も占める。20歳代～30歳前後のニューハーフ世代も楽しい仕事、おもしろい仕事は一生懸命にやる。
- (3) 「現在働きがいを感じているか」では、

全体で5割以上と高いが、一方30歳前後が仕事に対して不満を感じている。

年代別にJ字型ないしU字型をえがき、その理由は、期待と現実のギャップ説と会社に入って教育、訓練を受け、働きざかりの業績に見合う報酬かどうかは不満という見方がある。

4. 働きがいと仕事のどこに求めるのか

「仕事のやり方」と「働きがい」に寄与する関係を見ると、以下4点が関連する。

- ① 適性に合った仕事。
- ② 自分の企画が採用される。
- ③ 自分の成果が見える。
- ④ 自分の能力を十分発揮したと感じる。

自分の仕事を中心に能力が発揮でき自己実現した時が一番働きがいと寄与する。また「上司がキチンと評価する」「賃金が上がる」も高く出る。

一方「花形職場への配置」「勤務形態の弾力化」「企業イメージがよい」「会社の業績向上に貢献したと感じる」などの一見外見的な改善は低く出ている。

ここで全体に言えることは「適性にあった」「自己実現できる」仕事の働きがいへの寄与は年齢によって変わらないが、満足度は年齢とともにともに高まる、ということである。

これから30歳前後の人には仕事のやり方を変えていくことが必要ではなかろうか。

5. 仕事の特性と働きがい

モノサシとして「仕事量が多いか少ないか」では、適量か、やゝ多目の量がよく、「仕事は難しいかどうか」では易しいより、少し難しさがある方がよい。「仕事は非定型かどうか」では、非定型がルーティーンの仕事よりもよい。

女性と設計技術職に「働きがいがない」

「不満が多い」のは、女性は仕事量が少なく、補助的でルーティーン化されている点であり、設計技術職は仕事が多く、難しく、疲労感がつる点にある。

働きがいを感じさせるには適度かやゝ多めの、量と難しさ（刺激）と非定型度（変化）のある仕事を与えることが大事。

6. 長期的な成長のために自己成長への工夫を

「ゆとりがない、ある」の両端は働きがいと低い。むしろ「やゝゆとりがない」層が高い。ゆとりのない理由は、①複数の仕事を同時にかゝえ、仕事に切れ目がない、②自分の計画とは別に、急な仕事が入り込む、③仕事の量が多すぎるとでている。

これは「仕事の与えられ方」のところに「ゆとり」をなくす原因がある。

ではゆとりはなぜ欲しいのかを問うと、①さらに仕事の質を高めるため、②じっくり考えるため、③自分の能力を向上に向けて勉強するため、となっている。

これは「まじめにもっといゝ仕事をしようと考えている」表われである。そのためにも「ゆとり」は必要である。

次にコミュニケーションを良くし、職場で自由に発言できる雰囲気、組織を用意することも必要である。

またキャリア形成も「専門性にこだわらず、知識、経験の巾をできるだけ広げる」ことを望む声も高く、ヒヤリング調査の結果からも「仕事の忙しさから部署間の異動が少ないが、将来のことを考え、本人の適性や希望を聞きながら「育成ローテーションをおこなう専門性に巾をもたす工夫を」すべきである。

そのためにも「ゆとりの必要性」が出てくる。

【(財)中部産政研 研究員】

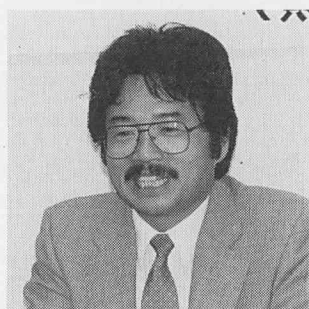
本稿は、平成3年4月23日に開催した公開講座「やさしい経済学」第2回の講義要旨です。内容ご希望の方は、(財)中部産政研までご連絡下さい。

— 文責 事務局 —



東南アジアの 社会変動と民衆

— 望ましい関わり方を模索する —



金城学院大学文学部

教授 山本 郁郎 氏

はじめに

タイトルは「東南アジア」となっているが、もっぱらインドネシアについて話をする。インドネシアはすでに20年あまりにわたって「開発政策」の名の下に経済社会の近代化政策を進めて来た。この近代化の流れから疎外された人々をかりに「民衆」と呼ぶならば、今日はこの民衆の生きざまを中心に、インドネシア社会の一端をお話したい。一つには皆さんが彼らと接する機会をきわめて乏しいと思われるからであり、しかも長期に見れば、彼らの動向こそこの国の将来を大きく左右すると考えられるからである。

1. 社会の多様性

インドネシアは人口1億7,000万人、世界第5位の人口大国である。この国の特徴は多民族から構成された社会の多様性である。民族とは固有の言語、宗教、生活習慣を共有する集団をいう。最大の民族集団ジャワ族、西ジャワのスンダ族、母系制で有名なスマトラのミナンカバウ族、そして中国人などがいる。宗教的にはイスラムが90%を占めるといわれる。その他のキリスト教徒、バリ島を中心にヒンドゥ教徒などがいる。たんに多様だけでなく、宗教や生活習慣が一つの集団、1個人のなかに重なり合って依存していることも見逃せない。

インドネシアは長い間オランダ植民地であった。1942年に日本軍がオランダを追い出し、代わって占領した。このことがインドネシアの独立を促進したことは事実で、この国の人々の日本人に寄せる好感の理由ともなっているが、私達は日

本が敗れてはじめてインドネシアの独立が可能になったという事実を冷静に認識すべきであろう。

独立後、国民統合は「多様性の中の統一」を旗印に行われた。多様な民族からなる社会の統一には大変なコストが必要とされる。この点インドネシアの国民統合の過程も困難の連続であった。しかし、インドネシア語の普及に見られるように、この国の国民統合は大きな成果をあげてきた。それはインドネシアの将来に豊かな可能性を開いている。

2. 開発政策と「二つの顔」

東南アジア、そしてインドネシアのイメージは一般に「貧困の中の社会」と「活力ある社会」の二つに分裂している。この分裂はこの国が20年あまりにわたって展開してきた開発政策によるものといえよう。

日本でもよく知られたスカルノ大統領は、非同盟主義の立場から社会主義国の支援を得ながら、自力更正路線をとった。しかし、60年代に入るとこの政策の破綻が明らかになり、1965年に彼は事実上失脚する。その後を受けたスハルト政権は、西側から積極的に資本の導入をはかり、輸入代替工業化を促進した。オイルショックによる石油価格の高騰がこの開発政策に弾みをつけた。その後外資優遇政策に対する民衆の不満の高まりから、ナショナリズム的な修正が加えられたものの、開発政策は今日までインドネシアの経済発展を導いてきた。

開発政策の担い手は「ババ＝ババ複合体」であった。ババというのは開発資源の分配に絶大な権限を握る政府・軍高官、そしてババというのは

圧倒的な経済力をもつ華人のことである。この両者が結び付いて開発政策を進めてきたのである。政府は独立以後ナショナリズムを標榜して来たし、そこにいわば正統性の根拠をおいていたので、こうした結び付きに対する民衆の不信・不満はまことに根深いものがある。加えて、開発政策の下で所得の地域間格差が拡大したことや、純インドネシア系と中国系との間の所得格差、もちろんこれは統計的には分からないが、の存在が民衆の不信をますます大きなものになっている。漏れ伝わってくる紛争の奥深い原因はこうしたところにあると見てよいであろう。

開発政策は経済活動の規模を急速に拡大したばかりでなく、産業別に見ても、農業依存からの脱却を進め、第2次・第3次の占める比重を拡大してきた。この点でかなりの成果を上げたといえるだろう。しかし、雇用について見ると、就業者の半分以上がなお農業部門に働いており、製造業は10%に満たない。しかも、第2次・第3次部門における雇用は短時間・低賃金の不完全雇用の占める割合が大きく、雇用面では開発政策は必ずしも大きな成果を上げたとはいえない。

3. 労働市場の分節化

開発政策に伴う社会の変化は人々にどのような影響を及ぼしているのだろうか。製造業を見ても日系企業や政府企業に代表される安定した雇用・高賃金の「恵まれた雇用」はごく一部であり、多くは短時間就業・低賃金に特徴付けられる、小規模・零細企業に見られる不完全雇用である。労働市場は基本的にこうした二つの部分に分節化されていると見られる。「恵まれた雇用」を手に入れるための条件はなによりも学歴である。高卒程度の学歴—多くの民衆にとってはこれすらなお高嶺の花だ—はいまや必要である。加えて労働市場の組織化が進んでいないのでコネもしばしば重要な条件となる。このように「恵まれた雇用」につくためには大きな経済的コストを払ったうえに、運が良くなければならない。

日系企業と地元中小企業の従業員の前職歴を比べてみると、日系企業では前職歴があっても、それが今の仕事に結び付くような経歴をもつものは少ない。また、そうした経歴が企業によって評価されているような事実もない。ここでは前職歴は「恵まれた職」を手に入れるまでの「待機」期間

という意味しかもたないようだ。ところが地元中小企業では、前職歴をもつものが多いだけでなく、前職歴をもつものが経験を評価されて、短い勤続期間で役付になる場合が極めて多いのである。地元企業がこうした経験を評価するような経営システムを取っていることは当然であるが、同時に「恵まれた雇用」から疎外された人々が、転職を通じて経験を積み重ね、自らの社会的な地位を改善するような積極的な行動様式をとっていることが、私には貴重な発見であった。

4. 疎外された人々の営み

この発見を膨らませてみると、こうなる。最初に述べたように、インドネシアのイメージ—これはその他の多くの発展途上国のイメージでもあるが—は「貧困のなかの社会」と「活力ある社会」に分裂している。そして後者は工業化の尖兵ともいべき外資系企業や政府系企業の従業員に、他方前者は地元中小企業をはじめ、いわゆるインフォーマルセクターの就業者にあてはめられる。だが、わたしの乏しい聞き取りでも、旋盤1台、溶接機1台をもって器用に雑多な注文をこなす自営業者もまた、自覚的に経験を積み、自らスキルを育成してきたのであって、その点で地元中小企業の基幹労働者の多くと職業経歴を同じくするのである。「貧困の中の社会」というイメージが間違っているわけではないが、それだけで塗り潰すには惜しい、意欲・能力をもつ人々が近代化から取り残されたところで活動しているのである。こうした人々が活躍できる社会でなければ、インドネシア経済の本当の意味での底上げははかれない。政府も小・零細企業への融資など一連の政策をとってはいるけれども、開発資金の流れからいえばまことに微々たるものでしかない。

所得格差と雇用問題は開発政策のいわばアキレスの踵だが、この問題の解決はこうした民衆の営みをどこまで社会化できるかにかかっているといいすぎるではないだろう。

【(財)中部産政研 研究員】

本稿は、平成3年4月23日に開催した公開講座“やさしい経済学”第2回の講義要旨です。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 —



日本の国際的な役割と 東南アジアの 外国人労働者問題



名古屋大学経済学部
教授 大橋 勇雄 氏

1. 外国人労働者問題の背景

最近町で外国人労働者をよく見かけ、にわかにその問題がクローズアップされるようになったが、その背景には労働力不足がある。

好景気による人手不足もあるが、将来の人口動態を見たとき、人手不足や人材不足の基調には今後とも変化はないであろう。だだ、人手不足や人材不足といっても、企業によってその意味内容や影響は様々である。そこで、まず今回の好景気による人手不足が“いざなぎ景気”のときの状況と比較してどうかをみることにしましょう。

有効求人倍率（「1」を超えるると人手不足）と雇用人員判断デフュージョン・インデックス＝ $D \cdot I$ （「0」より値が小さくなると人手不足）で見ると、有効求人倍率が「1」を越えたいざなぎ景気のときには、S42年から石油ショックまでの7年間です。今回はS63年の中ごろから現在まで4年間、有効求人倍率が1を超える状態が続いています。また、いざなぎ景気の時の最高が1.4、今回は去年の秋ぐらいから1.4を越えています。次に前回の好景気のときには、雇用人員判断 $D \cdot I$ がゼロ以下であったのはS41年から46年までの7年弱で、人手不足を感じる企業の割合が過剰を感じる割合を平均にして20%上回る状態になっています。それに対し、今回の景気はS63年の夏から今日までの3年間で平成2年には40%を越えています。

この2つの指標からいえることは、今回の人手不足の状況はほぼいざなぎ景気と同じ程度ですが、ピークの状態がやや今回の方が厳しい。

特に、人手不足感が強い主な理由は以下の4点。

- ① 今回は求職者の数が減少している。つまり、180万人から130万人と50万人も減少。
- ② 女子パートの有効求人倍率が今回の景気の方が格段に高い。多くの企業がパートによる一時的のぎが出来ない状態で、外国人労働者が登場したのが今回の大きな特徴である。
- ③ 特定の業種に対する偏りが大きい。建設など3K職場では深刻な人手不足である一方、都心に働く場所がある企業ではむしろ人材不足であると言われる。その意味で人々の仕事に対する好き嫌いがハッキリ出たとも言える。
- ④ 若年労働力を中心に労働力の流動性が高まった。

そこで製造業の雇用動向を見ると、最近の就業者はほとんど増加していない。一方、人手不足の状況を雇用人員判断 $D \cdot I$ で産業別にみると、サービスと建設業、輸送用機器が55%、一般機械52%、小売りと鉄鋼が49%となり、結局人手不足の深刻なところに外国人労働者が多いように思われる。

2. 日本の現状

「出入国管理及び難民認定法」のもとに、わが国では単純労働者の受け入れを認めていない。新しい「改正入管法」が1990年から施行されているが、依然として単純労働者の受け入れを認めていない。ただ、現実には日系ブラジル人を含めて物凄い数の外国人就業者がいる。そのうち52%がアジアからの人である。

「技能研修生の受け入れ制度」による方法でタ

イ、マレーシア、インドネシアから1990年に約200名受け入れた。今後も中国などが拡大の方針である。ただ、企業の受け入れには幾つかの条件があり、①講義を聞いたりする座学の時間を3分の1もつこと②給料ではなくて研修手当であること③高卒以上の実力が必要、となっている。しかし、実態は問題をかかえている。

3. 他国は制限方向

旧西ドイツを例にとれば、第2次世界大戦後、東ドイツや東欧のドイツ避難民が流入し、「ドイツの奇跡の復興」の原動力となった。しかし、1961年「ベルリンの壁」ができ、主要な労働力の供給源を失うことになる。その上、出生率の減少の効果がこの時期に顕在化したことにより、労働力不足が深刻化した。そこで期限付きのローテーションにより、二国間協定という型で外国人労働者を導入した。学卒者を一定期間働かせ、帰国後、出身国にも技術移転でメリットがあるなどといった議論がなされた。最初はイタリアから8万人導入した。次いで、ギリシャ、スペイン、トルコなどから導入し、炭坑や鉱山、或いは飲食業、サービスに就業した。

その結果はねらいとは裏腹になり、多くの外国労働者が西ドイツに定着した。滞在が長期化し、家族をドイツに呼び寄せるようになった。しかも1957年にEEC加盟国の外国人については、雇用や労働条件については自国民と同等に取り扱う義務が発生した。それでも経済が成長している時はよかった。しかし1970年になって不況に突入した。1973年石油ショックも発生し、外国人労働者の募集を停止した。その後は一貫して外国人の帰国促進策と統合策をとり、さらには不法就業者の取締りを強化した。しかし、こうした努力にもかかわらず、外国人の在留者は減少していない。

その他アメリカ、スイスやシンガポールなどの経験を見ても、入国を制限しており、これらの例を見ると、どうしても鎖国論、少なくとも条件付きでの開国論を支持せざるをえなくなる。

4. 鎖国か開国か

(1) 開国論者の論点

経済大国としてそれなりの国際的役割を果たすべ

きである。しかも高度成長の過程で人を諸外国に送り、技術を学び導入した。今度はそのお返しをするべきとき。また第2次世界大戦中は中国や東南アジア諸国で色々迷惑をかけた。今、それを償う必要がある。

(2) 国際労働移動の効果

国際労働移動の効果による分析の結果は

- ① 送り出し国の限界生産力は極めて低い水準で、ほぼ水平になっている。そのために、送り出し国の賃上げの効果はない。
- ② 家族などの呼びよせで、送金は少なくなる。
- ③ 二つの国での技術格差により、技術移転の効果は多く期待できない。

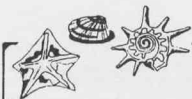
5. 長期的な政策

- ① 景気政策を適正に行い、極端な労働力不足状況を作らないこと。
- ② 賃金本来の労働力配分機能をもっと生かすべきである。人の嫌がる仕事への賃金は長期的に上げていくべきである。また、それによって、自動化、ロボット化の代替はさらに進む。
- ③ 現在の日本の経済社会の仕組みを前提とするかぎり、高い成長を維持するためには外国人を導入するほかない。しかし、そろそろ経済の成長率が高ければ高いほどよいという発想から抜け出るべき時に来ている。
- ④ 日本の国際的な役割は海外投資や開発援助によって行なうのが他国にとってもよい。ただ、ある程度の外国人労働者の導入は、国際関係上、不可避である。
- ⑤ 在日朝鮮人や同和問題などを思うとき、日本人と外国人労働者がうまく融和するとは考えられない。したがって、とりわけ単純労働者を導入した場合には、将来、深刻な民族問題が発生する危険が大きすぎる。

【(財) 中部産政研 研究員】

本稿は、平成3年5月24日に開催した公開講座“やさしい経済学”第3回の講義要旨です。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 —



“ECの統合、 東西ヨーロッパの 融合と日本の対応”



豊田工業大学
助教授 岸田 尚友 氏

1. 東欧諸国の変化の意味と展望

(1) 変化の概要

最近の東欧の変化を歴史的な面で少しひもとくと今から約百年前の19世紀後半にヨーロッパにおいて資本主義が勃興してきた当時資本主義の矛盾を解決するため、マルクスなどによって社会主義的な考え方、理論が完成され、発展してきた。そして今世紀になって日本にも入ってきた。

第1次世界大戦後、社会主義の理論家達の考え方の中で、大きく2つの道に分かれた。1つは、ソ連に社会主義、共産主義（ボルシェビキズム）諸国が成立して、その後マルクス・レーニン主義へと流れる。もう1つは、ドイツを中心として大きく発展した今日の社会民主主義（西欧社会主義）の流れで、これは体制側の修正資本主義をバックにした考え方である。第2次世界大戦以降、ドイツの社会民主党、スウェーデン、ノルウェー、スカンジナビア諸国の労働党、イギリスの労働党などは同じ系統の流れに属する。

第2次世界大戦後、ヤルタ協定によってソ連と自由主義諸国との間に鉄のカーテンが出来た。ソ連の力の支配で東欧は傘下になった。そしてマルクス・レーニン主義のコメコン諸国が1つにグループ化された。ハンガリーの動乱、チェコのプラハの春などは西欧への揺

り戻しを阻止したものであった。ポーランドの連帯運動は西欧型で、コメコン体制への揺さぶりでもあった。

ここ10年でソ連の経済成長が止まり、下降線のところへ、ゴルバチョフ政権が出来て、ペレストロイカ、民主化の動きが出る。そして89年に、ソ連に一番近い考え方の東ドイツ政権において、市民が大量に西側に流れ出して、ベルリンの壁は壊され、90年10月には東西が統一して、新生ドイツが誕生した。

他方西欧は常に自由のもと NATO という戦略システムの中で冷静に対処してきた。

(2) 地理的状况, 人口状况, 経済状况

ECの3億3,000万人, EFTA（ECの外部団体, 欧州の自由貿易連合）の2,700万人に対して、コメコンは9,300万人と人口的に小さい。コメコンの優等生だった旧東ドイツの生産性、技術力が現在のレベルでは西側に通用しないし、経済力の無さがわかった。東欧も経済力レベルでは太刀打できないのではないか。ソ連も軍事力は湾岸戦争で評価をおとしたし、一般生活レベル、技術レベルでは相当低いと思われる。日本がすぐに東欧へ進出しても、1億足らずの生産力のないところに工業製品を持って行っても、市場的な期待は出来ないのではないかと思う。

今は経済力を上げるべく援助し、今後10年後の地盤づくりの時期と思われる。しかし、

チェコは戦前の旧軍隊機関銃の技術、プラハは、世界最古の大学を有し、西欧型の基盤がある。ポーランドもドイツやアメリカへ渡った移民者が多く、宗教的にはローマ・カトリックで西欧型であり、自由主義経済を受け入れる技術力、学問的土壌は無いわけではない。

(3) 都市型社会と農村型社会の社会構造の相違から近代化、工業化

欧州は都市型社会である。都市型社会は生産者に対し消費者、経営者に対し労働者と相対する団体を有し、市場価格を守る。城壁のあとがそれをものがたっている。都市に人が集中して市民社会を形成する。

ソ連は、農村型社会である。生産手段も国所有化の中で、一党独裁的な計画経済である。

東欧の中でもチェコ、ポーランドは都市型に回帰していくと思われる。ドイツもナチスが出た時には一時農村型社会になったが、第2次世界大戦後都市型社会にもどった。

日本はもともと農村型社会であった。農地改革によって、民主的な社会構成になったが社会の基本的性格は変わっていない。経済で西欧と決定的に違うのは、個人資本ではなく法人資本であり、さらに官庁によるある種の統制システムがあることである。東南アジア、中国も日本型か、半統制半自由な経済システムの中で発展していくと思われる。カナダ、USAブロックは人口2億人を擁し、ECと同様に都市型社会の中で、地方分権的な経済圏をつくっていくと思われる。

2. EC統合の意味と展望

ナショナリズム（国家）をどう位置づけるか。

ヨーロッパはもともと民族は自由に移動していたし、一つの生活圏を作っていた。人と物が動けば、貨幣の統一も必要になる。そして、平和でなければならない。国家というも

のを取り払えば、平和は維持できると彼等は考えた。

ドイツ、イタリアは工業密度が高く、工業力が強い。フランスは土地は広いが、工業密度は低い。ECで関税障壁をなくせば水平分業、経済的な依存関係が強くなる。しかし、地域格差は相変わらず大きいままで推移するであろう。

都市型社会では、それぞれ個性を持って経営し、互いに干渉しない。しかし社会レベルでの労働条件の最低線を決める。

3. 日本との関係と役割

日本は単一民族の中で、社会経済が急成長したので、押さえる力や、調整メカニズムがない。全部が一家、グループとして同じ方向に走る。ヨーロッパには社会的にも相対する集団があって、政治および経済のバランスが取れるシステムが働く。

日本は経済大国、ECはそれぞれの国を見れば、小さな経済国であるので、相手の人口規模、経済力を見て行動を取らなければならない。

西欧では、競合製品は絶対に市場に入れない紳士協定的なものがある。従来からある商品市場へ割り込むようなことはしないフィフティフィフティ、プラスマイナスゼロ、ギブ&テイクの精神が必要である。

【(財)中部産政研 研究員】

本稿は、平成3年5月24日に開催した公開講座“やさしい経済学”第3回の講義要旨です。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 —

— 産政研だより —

(' 91年 5 月 1 日 ～ 7 月 末 までの主な活動)

5 月 9 日 ☆第 2 回専門委員会の開催

女性の意識アンケート調査を中心にして論議。

5 月 20 日 ☆米国メンフィス州立大学教授スタッシュ・メーラー氏と意見交換

日本の生産管理方式について研究のため来日中の S ・メーラー氏が朝日大学
21 日 吉田良生教授、豊田工業大学岸田尚友助教授とともに来訪され、梅村理事長ら
と意見交換。

5 月 24 日 ☆第 3 回公開講座の開催

岡崎市竜美丘会館において“日本の国際的な役割と外国人労働者問題”名古屋
大学経済学部大橋勇雄教授と“E C 統合、東西ヨーロッパの融合と日本の対
応”豊田工業大学岸田尚友助教授が講義。 要旨は P 46 ～ 49 を参照

5 月 29 日 ☆第 4 回定例研究会の開催

“女性と労働”の事例研究として㈱豊田自動織機製作所人材開発部長御友重孝
氏を講師にお招きして「女性が生き生きと働くには…」のテーマで講演会を実
施。 要旨は P 38 ・ 39 を参照

6 月 3 日 ☆米国コルゲート大学助教授加藤隆夫氏と意見交換

日本企業の従業員持株制度調査のため一時帰国中の加藤助教授が弊研究会に
立ち寄られ、梅村理事長らと意見交換。

☆第 4 回産政塾の開催

企業にフィランソロピー、メセナ、コーポレート・シチズンがさけばれてい
るが、従業員のボランティア活動の 1 つとして“海外青年協力隊活動につい
て”体験者中村光之氏（中部日産ディーゼル㈱）の体験談を聞いた。

6 月 7 日 ☆女性と労働のヒヤリング調査

「女性と労働」の研究の一環としての各企業への聞き取り調査開始。

☆第 3 回専門委員会の開催

コーディネーター協坂明氏（岡山大学助教授）による“労働力不足状況下
における女子活用の本道”と題したレクチャーと論議をした。

6月22日 ☆梅村理事長，愛知労済職員研修会で「労働をめぐる2つの潮流一真のゆとり豊かさと企業文化会」と題して講演。

6月25日 ☆第6回理事会・評議員会の開催

第4期（平成3年9月1日から平成4年8月31日まで）事業計画，一般会計予算（案）などの各案件が審議され承認された。

☆第2期研究テーマ「事務，技術，営業・販売職の魅力ある働き方」の研究
成果報告

日本労働研究機構からの委託を受けて，調査研究していた“魅力ある働き方”の報告書に基づき報告した。

要旨はP52・53・54，関連記事はP42・43を参照

☆第5回定例研究会の開催

“女性と労働”の事例研究として，横河・ヒューレット・パカード(株)人事企画部長太田和裕氏を講師にお招きして「YHPにおける女性従業員の活用について」のテーマで講演会を実施。

要旨はP40・41を参照

7月3日 ☆連合愛知と連携についての打ち合せ

7月12日 ☆第5回産政塾の開催

人生80年時代を迎え，京都シルバーリング代表幹事玉川雄司氏を講師にお招きし「豊かに生きること」をテーマに講演と塾生によるディスカッションを実施。

7月24日 ☆第6回定例研究会の開催

“女性と労働”定例研究会の締めくくりとして講師に脇坂明氏（岡山大学助教授）丹羽君江氏（女性職業財団愛知事務所長）杉田友司氏（スズキ労連会長）水野玄四郎氏（アイシン精機(株)人材開発部次長）阪野恭子氏（ユニー(株)脳力開発センター，インストラクター）によるパネルディスカッションを実施。

☆第4回専門委員会の開催

聞きとり調査の中間報告とアンケート集計結果分析の若干の論議。

第2期研究テーマ・調査研究結果報告

「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方の研究」

～個を活かし、働き方の魅力アップを～

この調査研究は、(財)中部産政研が日本労働研究機構(JIL)の委託を受け行ったものであり、以下に概要および報告書中の「提言」を記載する。なお、本調査研究にあたりご協力を賜りました皆様に厚くお礼申しあげる次第です。

〈概 要〉

調査研究期間 平成2年1月～平成2年12月

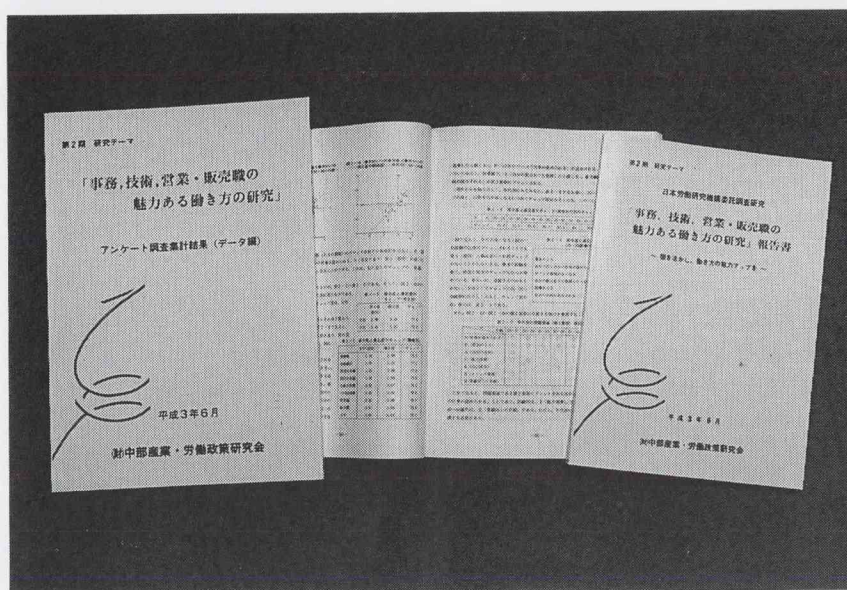
同 体制 コーディネーター・南山大学経済学部村松久良教授

・神戸学院大学中村恵助教授

専門委員として企業労使代表委員および中部産政研常勤者

主 な 方 法 ・従業員に対する意識アンケート調査 5～6月 回答数5,317人 (回収率93.3%)
・企業労使に対するアンケート調査 5～6月 回答数80社 (回答率69.5%)
・聞き取り調査 7～10月 7企業10職場

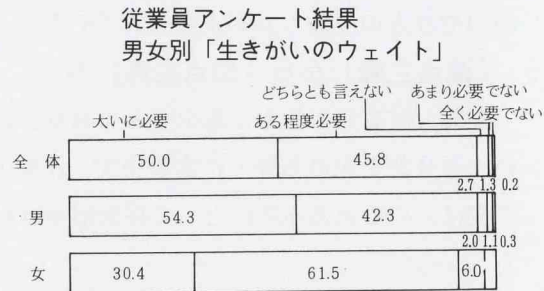
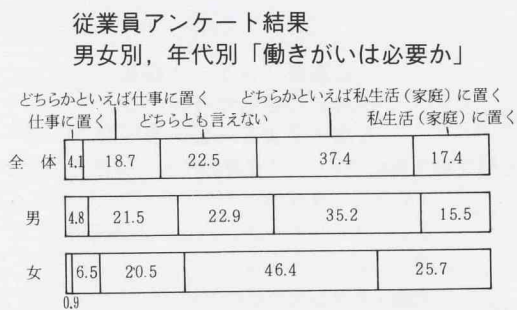
報告書概要 第Ⅰ部 総論一価値観、働きがい 第Ⅲ部 職種別の働き方とキャリア形成
第Ⅱ部 働き方に関する課題



〈提 言〉

1. 私生活重視派も働きがいが必要。

働く人々の価値観は、仕事より私生活にウェイトを置く傾向が若年層ほど顕著であるが、このことは決して仕事に生きがいを求めないということではない。大多数が、働きがい強く求めていることに着目すべきである。ただ仕事のみに価値観を見いだす傾向から、私生活にもウェイトを置く層が多くなっていることに対して、会社の考え方、施策の見直し、整理が求められている。



2. 対外的なアピールよりも適度な刺激と公正な評価を。

若者をひきつけるために、対外的に与えるイメージの刷新が流行しているが、次代を担う世代の確保は重要であり、そうした流れは、理由なしとはしない。

しかし、それ以上に内部の問題、つまり一人一人の仕事に関して適度な刺激と公正な評価を与えていくことがより重要である。働きがいとは決して仕事の量が少ないこと、仕事が易しい中から生まれるのではなく、「達成感」が認識できるかどうかにかかわる精神的な側面を持つ。と同時に、若年者、女性、中堅者、中高齢者など画一的に取り扱うのではなく、それぞれの属性に自己実現を実感できる体制が必要である。

働きがいの必要性
寄与度(期待)と満足度とのギャップ

	Q 2	Q 3	ギャップ度
全 体	4.45	3.32	74.7
男 性	4.49	3.40	73.7
女 性	4.20	2.99	71.2
事 務 職	4.38	3.27	74.5
技 術 職	4.48	3.36	74.9
営 業 職	4.45	3.43	77.2
販 売 職	4.41	3.28	74.3
技術(研究・開発)	4.56	3.45	75.7
技 術 (設計)	4.52	3.20	70.8
技 術 (生産技術)	4.46	3.35	75.0
技 術 (その他)	4.42	3.42	76.9

ギャップ度は、Q 3（働きがいが必要と思うか）の得点÷Q 2（現在働きがいを感じているか）の得点×100

3. 「女性」と「設計技術職」に対策のメスを。

中長期的な若年労働力不足の中で注視されている女性の活用、そして各企業の今後の力点として取り上げられている技術職の拡大という課題を考えた場合、現状における「女性」と「設計技術職」の仕事に対する満足度は低い。こうした現状を改善せず健全な組織維持、拡大はあり得ない。

とりわけ、女性は仕事の内容、設計技術職は仕事量が多すぎるとのことへの見直しが必要である。

4. 長期的な効率性のために自己成長への工夫を。

我々の調査母体が、私企業である以上、「効率」の存在は否定し得ない。しかしながら短期の効率を追及するあまり個の成長を無視しては、長期的な組織の効率性も、ひいては成長も阻害される。私生活にウェイトを置きつつも働きがいが必要とする人々に対しては、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持たせるなどの自己成長の工夫をする必要がある。そのための「業務のやり方の見直し」が求められている。

5. 「減点主義」から「加点主義」へ

企業も従業員も能力主義を望んでおり、若者層に自由な発想を求める傾向にある中で、係長・課長層の姿は、やる気ある者にとって将来展望は暗くうつる。

本調査で課長層、係長層の一部に「へたにものと言うと評価が下るから」「発言するとかえって責任が増すから」とする消極的な面が見い出せた。また、評価方法が減点主義かどうかについて、課長の55%をトップに、約半数の役職者が減点主義を肯定している。このことは、従来までの管理のやり方と結びついていると言える。中堅層のこうした意識を改め、いきいきとするために、「減点主義」的雰囲気「加点主義」的なものに変える努力が必要である。

従業員アンケート結果

→自分の会社のイメージ
5点法による一覧・高い順

Q：あなたは自分の企業のイメージをどのように見ていますか。

5点：大いにそう思う、4点：ややそう思う、
3点：どちらとも言えない、
2点：あまりそう思わない、
1点：ほとんどそう思わない

得点	項 目
3.88	B 堅実である
3.77	F 安定性がある
3.55	L 業績がよい
3.37	E 信頼性がある
3.36	G 伝統がある
3.24	K 社会への貢献が大きい
3.18	A 将来性がある
2.81	D 活気がある
2.78	J ムードが明るい
2.77	O 暖か味がある
2.75	I 社会の変化への適応力がある
2.72	M 従業員の一体感がある
2.66	N 従業員の愛社精神が強い
2.66	H 自由・闊達である
2.53	C 個人が尊重されている

— 編集後記 —

☆湾岸戦争が終結し、“火”にまつわるニュースが一段落したと思いきや、今度は国内で雲仙・普賢岳の“火砕流”が発生し多数の犠牲者が出た。そして、フィリピンでも。被災地の方がたには、心よりお見舞い申しあげる次第です。

☆こうしたいつ起こるか分からない天変地異とは無関係に、日本は国際的に常に苦境に立たされている。多くの論議が整理されないままに出航した機雷掃海船団は、現地に到着した時点では遅きに失したものとして冷やかな受け止め方だ、という報道がなされた。意を決して航海された乗組員の労をねぎらうことにもならず残念な感を持つ。

日米構造協議は依然として沈静化しておらず、7月7日からアメリカで開催された日米財界人会議では、自動車部品・エレクトロニクス・農業の3分野で「民間版」の構造リストが提出され、具体的な対応策が日本に求められたとのことである。

また、証券会社の今回の不祥事発覚は、日米構造協議にさらなる材料を与えたとも伝えられる。企業倫理にも悖るこうしたあり方に、大いに自省を促したいところである。

☆今回は、「労働組合」を基調に編集した。世界中がやっかむほど豊かになった(?)日本において、今まで労働組合の中心的活動であった賃金引き上げや雇用確保といった点が求心力を失い、組合員が組合離れをおこしている。時代が変われば変えなければならない部分がある。本誌寄稿者川喜多教授の言を借用すれば、季節が変わったのだから衣替えをしてみよ、変化は必ずある、と思うものである。

そうした中で、UIもスタートした。が、表面的な部分だけのUIでは成功もおぼつかなく、変えるべきもの(こと)と変えてはならないもの(こと)を整理して提供したいというところが本意である。ただ、この「労働組合」というテーマは今回だけで総てを言い尽くせるものではなく、私どもに与えられた一つの課題でもあると考える。

☆一連の寄稿、インタビューに共通して言えることは、一人ひとりの意を汲むことこそが重要であるように受け止めた。「組合員が組合離れをした」のではなく、「組合が組合員離れをした」ということになるなかれと忠告している。みなさまのご意見をお待ちしたい。

また、中部産政研が昨年行った「事務、技術、営業・販売職の魅力ある働き方」報告書についても、参照いただければ幸いです。

産政研 1991 No.11 ETE

1991年（平成3年）7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 FAX 0564-24-3925