

リーダーの為の研究誌

産政研

1993

SUMMER

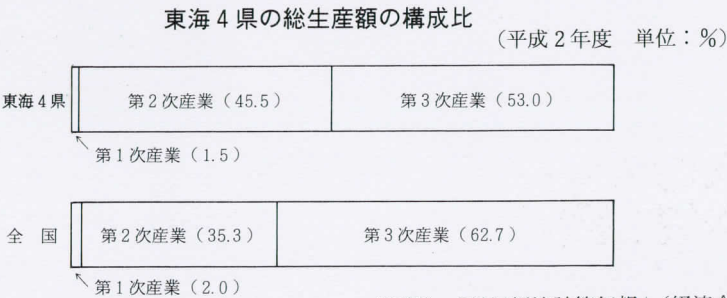
財団法人 中部産業・労働政策研究会



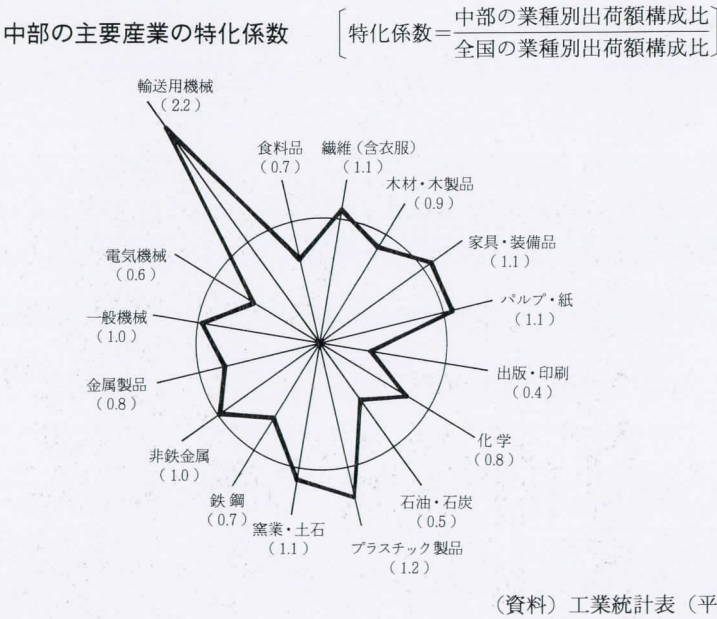
5周年記念号

中部の産業構造の特色

(1) 総生産額（平成2年度）を産業別にみると、製造業を中心とする第2次産業の比率が全国に比べて高く、「生産基地」的色彩が濃い。



(2) 製造業については、輸送機械産業への特化傾向が強く、また、全国的に高いシェアを持つ産業が多くみられる。



主要製品の生産量の全国に占めるシェア (平成4年 単位：%)

機 械		織 維		窯 業		そ の 他
オートバイ	56	毛 織 物	91	タ イ ル	86	ピ ア ノ 100
自 動 車	49	毛 糸	65	洋 飲 食 器	84	電子オルガン 77
工作 機 械	45	綿 織 物	27	電 気 用 品	82	
織 維 機 械	32	綿 糸	33	和 飲 食 器	73	
				ノベルティ	56	

(資料)「生産動態統計」(中部通商産業局)ほか

巻頭言	設立 5 周年を迎えて	梅村 志郎 …… P. 2
座談会	中部産政研のあり方と将来への展望 松永嘉夫氏, 磯村 巖氏, 片桐清高氏, 梅村志郎 …… P. 4	
調査研究レポート		
要旨 I	高齢化に対する人事・労務諸施策の研究 大橋 勇雄氏 …… P. 14	
要旨 II	事務, 技術, 営業・販売職の魅力ある 働き方の研究 村松久良光氏 …… P. 22	
要旨 III	女性従業員のキャリアとサポート制度の 実態に関する調査 山本 郁郎氏 …… P. 26	
要旨 IV	若年技能員の職場定着過程に関する 実証的研究 岩木 秀夫氏 …… P. 31	
寄 稿 I	21世紀に向けて人事革新を迫る諸ニーズ — 7つの政策提言 — 西田 耕三氏 …… P. 36	
寄 稿 II	労働組合の役割と21世紀型労使関係を考える 藤原 道夫氏 …… P. 42	
寄 稿 III	中部産政研に期待する 荒山 裕行氏 …… P. 46	
年 表	産政研「5年間のあゆみ」 …… P. 50	
地域経済レポート	愛知の地場産業 山田 政行氏 …… P. 59	



設立 5 周年を迎えて

(財) 中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

財団法人中部産業・労働政策研究会（略称・中部産政研）は、関係各位のご協力、ご尽力によりまして財団設立 5 周年を迎えることができました。5 周年は歴史の区切りとしてはほんの短い年月であるかも知れませんが、ひとつの節目としてこれまでの活動をふりかえりながら飛躍に向けての新たな出発点にしたいと考えています。

中部産政研は 1982 年に設立された全トヨタ産業政策研究会を発展改組し、1988 年に労働大臣の認可を得て設立された財団法人であります。わが国の産業・技術の中核圏に位置づけられている中部地方に足場をおいて、産業や労働にかかわる諸問題を中心に調査研究をおこなうと共に教育啓蒙活動をおこない、わが国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与することを目的としています。中部地方の主要な労働組合と企業によって運営し、研究者と労使が共同で実証的な研究をするという新しい形の研究機関であります。こうした特色を生かし現実的で実際のしかも現実可能なところで問題を提起することを基本として事業を進めています。

主な事業としては、年度毎に 1 ないし 2 の研究テーマを設定し研究結果を発表していま

す。同時にこうした研究と並行してテーマに関係する先進企業や労働組合の事例講演を中心にした定例研究会を開催しています。また、文化講演会・時事問題・労働問題講演会の開催、人材の育成・異業種交流の場として次代を担う若者を対象にしたセミナー「産政塾」を開催しています。更にはリーダーの為の研究誌「産政研」の発行など幅広い活動を進めています。

幸いにして中部産政研は、関係各位の格段のご理解とご支援を頂いており、役員をはじめとして顧問・研究員の方々は各分野における第 1 人者に参画いただいて活動を進めています。お蔭様で関係各位の奉仕的なご尽力、そして多くの皆さん方のご協力によりまして着実な実績を重ねることができました。あらためて感謝を申し上げる次第であります。そしてこの 5 周年を中部産政研の飛躍にむけた新しい出発点にするため更に活動の充実を図りたいと考えています。

その 1 つとして事務所の拡充整備をいたしました。研究環境を整備すると共に関係図書・資料の充実・整備をおこないました。タイムリーな情報の収集と提供、そして多くの皆さん方にも常時活用頂けるようにしました。

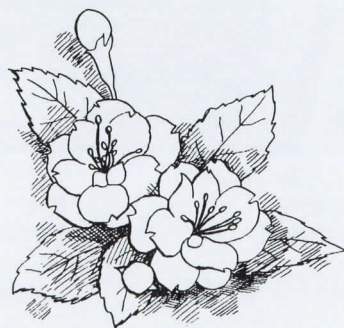
また、今期の調査・研究テーマを「長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係のゆくえ」とし5周年の記念事業と位置づけ活動を進めています。日本経済は戦後最大の経済変化に直面しているといえます。不況の長期化は人間尊重を旗印とした“日本の経営”を揺るがしはじめており、人事政策・投資戦略にも根本的なメスが入れられつつあるように思われます。日本経済は戦後一貫して高度成長を続けてきましたが、今回の状況はこれまでとは何か違うというのが当事者の実感であろうと思います。こうした局面に企業は適切な戦略を打ち出すことができるだろうか。あるいは労働組合として役割をはたすことができるだろうか。企業労使がどのような対応をするかによって、新しい世紀にかけての日本の将来が決定づけられるといっても過言ではないと思います。こうした時代認識にたって今期の調査・研究テーマを設定しました。大局的視点から将来にむけての問題意識・課題を整理しながら中長期的なシナリオ、労使の採る

べき選択技を考え提言していきたいと考えています。

なお、多くの関係者にご参加、ご協力をいただくために今期の調査・研究テーマによる「記念講演とパネルディスカッション」を実施するほか、本号を5周年の特集号として発行しました。

中部産政研は、多くの皆様方の期待を担ってこの中部地区に誕生しました新しい研究機関であります。わが国の産業技術の中核である中部地区に存在する意味を大事にして、企業人・労組リーダー・学識者が組織的に協力・提携するというコミュニティ文化をつくり上げる核としての役割をはたしていきたいと思っています。そしてこの5周年を新しい出発点として名実共に立派な財団として発展させるために私共役職員一同、使命感をもって任務を遂行する所存であります。

関係各位のかわらぬご指導、ご支援を切にお願い申し上げる次第であります。





中部産政研のあり方と将来への展望

— 5周年をふり返って —

財団設立5周年の節目にあたって、財団設立以来顧問、あるいは役員としてご支援をいただいていた全トヨタ労連の片桐会長、トヨタ自動車㈱の磯村副社長、早稲田大学の松永教授、に今一度お集まりいただき、設立の当時そして5年間の活動を振り返りながら、特に将来に向けて中部産政研として果たすべき役割とめざすべき方向について、忌憚のないご意見をいただきました。

—ちょうど5年前の'88年8月に、中部地方に労働問題あるいは労使関係の分野を取り扱う専門の研究機関をつくろうということで、財団として設立したわけですがけれども、早いもので本年で5周年を迎えます。そこで設立当時を思い起こしていただきながら、現在の活動に対する問題意識・課題や将来への期待など、忌憚のない話しをお聞かせいただきたいと思います。



トヨタ自動車株式会社
代表取締役
取締役副社長

磯村 巖氏

早稲田大学商学部
教授
経済学博士

松永 嘉夫氏

中部産政研
理事長

梅村 志郎

全トヨタ労働組合連合会
会長

片桐 清高氏

産 政 研 の 設 立

労働運動の幅の広がりに対応する グループの枠を超えた政策研究ニーズ

【片桐会長】 以前の「全トヨタ産業政策研



究会」という組織を発展的に解消し、中部地方に本社・本部をおく労使への提言を目的にした「中部産業・労働政策研究会」を設立いたしました。梅村理事長の長年

にわたる貴重な経験あるいは実績を生かしていただくという主旨もあったと思うんですが、最初はグループの労使のためのシンクタンクとしてスタートし、2年間活動してきたわけです。その時私たち労働組合では、87年に民間連合がスタートし、2年後の89年には官民統一しましたが、当時労働界は、連合の結成をはじめ、春闘も生活闘争というふうに、これまでの運動を経済闘争だけでなく、もっと政策も掲げる幅広い運動へと運動の再構築を迫られていました。そういうことが背景にあって、トヨタグループだけでなく広く中部圏を足がかりとした調査研究機関として、広い視点に立って経済・社会、労使関係等幅広い分野での提言活動へと取組みを進展させていこうということでした。また、労使がいっしょになって作る研究機関というのは、全国的に見ても非常に少ないのではないかと思います。そういう意味から、これまで高齢化の問題とか、魅力ある働き方の研究等具体的な提言をいただいて、私たちの労働組

合の活動にもいろいろな面で活かされ、当初の主旨が花開きつつあるのではないかと思います。

産業・経済の転換期を迎え、 時と人を得て

【磯村副社長】 あの時、会社の方としては



2つ理由があったのではないかと思います。

1つは円高の進行する中で、空洞化への対応という課題が一番大きかった。いろいろな議論はありましたが、日本がどうなるのかというそういう意味で、組合員も会社もそうですが、とくに中部地区は輸出産業が多いものですから、地域経済・産業という視点からも、このままでもいいのだろうかもう少しどういうふうになるのか見極めた方がいいのではないかと、というようなことであります。そういう会社とか組合だけではできないような調査、研究をやってもらうことがいいのではないかと、ということでありました。だからトヨタグループだけでなく、中部地区全体のいろいろな会社や組合が加わってやっているわけですね。それからもう1つは、そうは言っても、誰でもやれるというものではないわけで、ちょうど梅村さんが私がやろうということで引受けてもらえました。そうした意味で、やはり時期と人を得たということであったように思います。

労使協力の下に設立、 他に例を見ない画期的な試み

【松永教授】 88年というと、プラザ合意以



降の急激かつ大幅な円高の最後の年で、企業が円高を乗り切るために工場を海外へ移転しようという動きが強まった時代で

したが、ただあの頃と今との違いを考えてみますと、円高の影響は大変だったわけですが、国内景気の上昇力が非常に強かったため今回の円高程の深刻さはなかったように思います。しかし、いずれにしてもそういう中であって中部は第2次産業の中心であり、しかも自動車は日本の代表的な産業であるし、その中でも最先端の代表的な企業であるトヨタ、トヨタグループが核となり、労使で産業政策とか労働政策とか労使のかかえている問題等々を研究する研究会というのは、おそらく他に例がないのではないのでしょうか。例えば連合にも連合総研というものがありますが、あれは組合サイドで、しかも経済企画庁から人が相当入ってやっているから、いわば政府と組合のおつくりになったものです。こういう財団法人の形でしかも労使が協力しておつくりになったいわゆるシンクタンクというものは非常に画期的なものであると思います。

マクロの論理と現実との乖離

企業人、組合リーダー、学識経験者の
コミュニケーションの場を中部に

【梅村理事長】 実際に組合の仕事をやっていました当時、マクロではいろいろな論理が

ありましたが、ミクロになってくると論理じゃなくて現実があるんです。だからもう少しそうしたマクロとミクロとの接点みたいなものだとか、もっと現場に密着した形で大きな筋道なり大局をつかむことができないか、ということを感じていました。例えば時間短縮にしても賃上げにしても、マクロではこうだと言うけれど、ミクロになれば支払い能力とか毎日の仕事との関係で困ってしまう。そうしたいわばマクロとミクロとの乖離を当時はすごく感じていました。だからこういう研究会で、もっと現場に密着していろいろな話ができないかということがありました。もう1つは少し長い目で見れば、地方の時代に向けて、中部地区に、企業人と労働組合リーダーと学識者との3者による組織的なコミュニケーションの場を築くことを理想としていました。そういう意味では、立派な先生も大学も中部地区にはたくさんあるから、もう少し先生方の地方においての出番すなわち研究成果を発表していただく場を提供する、という狙いの一つとしてありました。またその時、労働組合はもちろん企業の方からも先生方からも積極的に設立に向けてご賛同・ご支援をいただいたことが非常に大きかった。



東京でなくて地方とくに中部圏が広がることへの一つの夢がありました。名古屋に移ったらどうだという話もありましたけ

れども、私は自動車産業の中心としての豊田にあるということが、これでよかったというようにだんだんくなってこなければいけないと思っています。我々は以前から一貫してモノ造りが大事だということを一つの柱にしてき

ましたし、モノ造りの中核を成しているのは、東京ではなく中部そして豊田といった地

方都市だからです。

5年間の活動をふり返って

深まった現実的で 正しい日本への理解

【磯村副社長】 この中部産政研ができて、先生とかいろいろな人とのコミュニケーションという面では、この5年間にだいぶ進んだんじゃないかという気はします。それまではたまたま話を聞くぐらいのことで、個別に接触を持った程度でした。そういう点では大変よかったのではないかと思います。同時に、例えば日本製品が優れているのは現場で働いている人がいいんだという話も、ちゃんと理解してもらえるようにだんだんなってくる等、日本のいいところを正しく知ってもらう場が広がったという面でも、良かったという気がします。

広がる企業と学識経験者の コミュニケーション

【梅村理事長】 私もそれを非常に感じます。まず先生方はどういうことを専門に研究されているのか、一般の人はほとんど知らない。テレビとか新聞に出られない先生方にも、立派なことを言われる人が数多くいらっしゃるし、そういう人にもっと活躍してもらおう。同時に、企業の方にもそういう意味で理解してもらおうとか、門を開いてもらおう。そういうような先生方と企業とのコミュニケーションが広がったことは事実だと思います。それ

は双方にとって非常にいいことではなかったかと思っています。そういう意味では、松永先生なんかはもっとも積極的な方でしたから、どんどんいろいろなことを言ってもらったし、やってもらったりしています。



大切にしたい 日本的な現場の優秀さ

【松永教授】 日本の国際的な競争力を支えているのは、基本的には現場の人達の優秀さなんです。だから、円高で生産をある程度は海外にシフトさせるにしても、いま1つ、不安がある。日本で作ると本当に同じようなものができるかどうか。ドイツにしても日本にしても、いいものを作る国には、いわゆる職人的なものが残されています。アメリカもそれに気づいて、職業訓練に力を入れています。やっぱりそうしたものを重視していかなければいけない。将来だんだん労働力人口が減ってくるため、ロボットに置き換えるということになるんですけれども、ロボット化に

についても、やっぱり日本的な現場の労働者の優秀さをどの程度反映させることができるかどうか、という視点から慎重にやっていかないといけない。

例えば、この間も中国の大学院の留学生と話していましたら、中国人は一人一人だと結構優秀で“龍”なんです、それが3人よると駄目になる。日本は反対だって言っていました。そういうところにも日本の特色があるように思います。

現実に即した実証的分析を重視

【梅村理事長】 先生のご指摘のとおり、いつものを作る国には熟練されたよい技術がありますし、それがあってはじめて3人よると“龍”になるわけで、それを集団主義だとか、企業主義だとかいうことで表面的な現象だけで片付けてしまっては困るんです。もう少しその辺をきちんと現実に即して実証的に説明していくことが、我々の一つの役割だと思います。

会社・組合を超えた産政研ならではの 示唆に富む活動成果

【片桐会長】 今お話しのありました課題も含めて、この5年間に中部産政研としていろんな調査、研究をされましたが、それぞれに、労働組合の立場だけとかあるいは会社の立場だけではなかなか得られない、中部産政研ならではのいろいろな実態把握をされ、それをもとにいろいろな提言をされてきたと思います。高齢化しかり、時短の問題しかりです、魅力ある職場づくりにしても、いずれもこれから労働組合として考えていかなけれ

ばならない課題ばかりだと思いますし、それぞれについて方向性を具体的に示してくれたと思っております。もちろんすぐにできるものとそうでないものがあるんですが、いろいろなところで各々の活動に活かしつつありまして、そうした意味でこれまでの調査、研究の意義は非常に大きかったと思います。

それから、産政塾もこれで今4期目を迎えています、この成果も大きいと思うのです。私達の多くは、この豊田市にいただけに、職場に行ってもトヨタ、うちに帰ってもトヨタ、あるいはトヨタグループというわけで、他の業種の人との交流の機会是非常に少ない人が多いと思います。そういう状況にあるだけに、若い人達が異業種と交流し研鑽を深めるというのは、非常に意義があると思います。それからセミナーや講演会なども、年間何回かやられています。この前は磯村副社長にも来ていただいたとか、いろいろな先生においでいただいています。あの参加者を見ていても企業の人も非常に多いし、タイミングよく時期を得たテーマでやっておられます。会社もそうだろうと思うんですが、労働組合はとくに多くの面で勉強になっています。

決めるのは労使の皆さん、 産政研は考えるヒントや選択枝を提示

【梅村理事長】 だいたい年間に一つか二つぐらいの研究テーマを持ち、そのテーマに関連して先進企業とか先進組合の事例を発表してもらいながら、定例研究会をやったんです。50人から70人ぐらいのメンバーを最初に登録してもらって、月に一度くらいメンバーが定例研究会に来て、年間研究テーマと同じようなテーマで事例研究を中心にやります。テー

マ研究と併行して、周囲の人に研究テーマとして産政研がとり上げた問題点、課題意識を共有してもらおうというのが狙いです。研究テーマに関するアンケートも、一つの意識づけになるだろうということです。

産政塾については、30才代前半の体力的にも精神的にもエネルギーのみなぎっている忙しい人が、積極的に出るようになってきたことが大きい。それから、あの人が言っているからわしらも言ってもいいな、みたいな雰囲気もでてきています。一方、調査研究や提言に際しては、基本的には皆さんに選択してもらえとか、皆さんがその中からアイデアとかヒントとかを得てもらおうということをベースにしています。ですから模範回答になっていません。そういう姿勢でやっていますから、もっと辛口でぴしっとした提言が欲しいと言われるんですが、それが非常に難しいところです。すぐに役立つ何かパツとしたものとか、労使にかかわる緊急の問題を出してくれと言われますが、なかなかその辺が我々の悩みです。ご意見を聞かせていただきたいと思います。

調査研究成果をどう使ってもらうのか という点にもう一工夫

【磯村副社長】 やっぱり会社では、先程の働きがいがどうだとかなんとかというのは、なかなかやりにくい。実際はどうなのかということも調べるのがなかなか難しい。ま

た、批判めいたようなのが出てくると“何を”という話にもなりかねないわけです。そういう枠をちょっとはずれた辺りも含めて出してもらおうという意味では大変いい。ただ、一つはせっかくできた調査研究成果をどう使わすかというところに、もう少し力を入れた方がよいのではないのでしょうか。パツと見てハツということも多いし、ヒントをどこかでもらうなり、あそこにああいうのがあったなという、そういうどう使ってもらうのかという点はもう少し工夫してもらおうといいと思います。あんなことがあったのか、しまった、というようなこともたまにあります。

芽生えつつある

企業内取組みとの連携

【梅村理事長】 それともう一つありがたいのは、会社、組合に理解が得られ、専門委員会とか審議会を作っているいろいろ調査研究をしていく過程で、委員が各会社・組合内へ持ち帰って自分の職場でトライをしながら、過程に関する調査・研究を、併行してやってもらえるようになりました。専門委員会の中で実際に自分達が検討していることを現実にトライし実験をしながら、それを反映してもらえという中身にだんだんなってきました。これは大変ありがたいことであると思いますし、同時に、研究成果の波及、具体化という点で私は非常に意義があると思っています。

産政研の将来，めざすべき方向

時には，世間の注目を 浴びるような提言も

【松永教授】 3年や5年で常に模範回答を出すのは，それは少々期待のし過ぎで，やはりそうやっていろいろと若い人達が考え検討しているうちに，いわゆるホームランが出るとか，三塁打が出るという，これでいいんじゃないでしょうか。それぞれのテーマに沿って，みんなが一生懸命積極的に物を考えるようになった，先づはこれだけでいいんじゃないでしょうか。



しかし，これから先ということになると，やはり時には世間の注目を浴びるような提言をしていただくということでしょうか。

会社の研究会でもないし，組合の研究会でもない。この中間あたりのところの，第三者的な立場ですから，一番，やっぱりやりやすいと思います。

健全な労使関係発展に向けて， 様々な選択枝の提示を期待

【磯村副社長】 私は，提言自体よりもいろ

いろな選択がその中からできるような，何かそうしたものを期待しています。

それから，会社側が先生の言われるように第三者的な公正な立場の研究会として期待し協力していけるというのも，結局は中部産政研の基本的な考え方としての，健全な労使関係なり，良好な労使関係作りなり，そういうことがわれわれの目指すところと同じ方向にあるということで，そうした共通の理解に立ってどうしたらよいかということを考えたり，調査してもらっている。そういう信頼関係が中部産政研との間にまずあるということだと思います。

逆所得政策など

労使に関連するマクロ政策課題まで もう少し枠を拡げて

【松永教授】 私は，もう少し研究領域の枠を広げられたらいいかと思います。例えば，今景気が悪いしすごい円高で物づくりに関わる産業は全て非常に苦しんでいるわけです。だからそういう問題も取り上げるとか，例えば，有効な内需拡大策とは何であるとか，所得減税はどうなんだろうとか，ああいう問題も取り上げてみるのは，どうでしょうか。逆所得政策といいますか，高目の賃上げをやるとインフレとなるという反論がありますけれど，生産性が上がるから私はインフレにはならないと思います。そういう賃金に関わる問題も，労使以外の第三者の目から冷静に考えた方がいいんじゃないかとも思うんですが。

当面、マクロ政策課題は

タイムリーに講演・セミナーなどで

【梅村理事長】 なかなかそこまではいきませんが、時事問題として、例えばソ連の問題であるとか、日米関係だとか、そういうテーマについては講演会やセミナーをタイミングを見ながらやっております。これからの課題として貴重なご意見だとは思いますが、なかなか、今先生がおしゃるような内容を基本調査として掲げるということまでは、まだちょっとどうかと思います。

領域を広げすぎるより、

むしろこの規模だからできる

特徴ある活動を

【磯村副社長】 研究規模ということもあります。つまりどれだけのリソースを以ってやるかということも考えますと、ものすごく領域が広がってしまいますとかえって特徴がなくなってしまう。逆に言えば、この規模だからこそできるということもいろいろあるわけですね。

あまり地味すぎても……

その辺が難しい

【梅村理事長】 漢方薬的にじわじわ効いてくるような地道なことをやりたいと思うんですが、そうになるとなかなか存在が薄れてそのうちに消えてしまってもいけない。その辺はちょっと難しいが着実な活動を一つ一つていねいにやりたいと思っています。

特色ある産業政策の提言を

【片桐会長】 いま、製造業の実力以上に急激な円高が進んでいます。輸出産業の多い中部圏にとっては、この影響は大きいと思っています。当面の対応として一層のコストダウンも必要でしょうが、従来と同じ考え方の積み上げだけでなく、規制緩和、流通機構の改善なども含めもっとマクロの視点での見直しも併せて進めていかないと円高の根本的解決につながらないと思います。そこで、中部はモノ造り、製造業が中心の地域だけに国の基本ともいべき製造業が活力を失わないように、そうしたことにつながる提言などもしてもらえるといいのではと思います。

先進企業・組合での新しい試み、

ノウハウの蓄積が世の中を変える

【梅村理事長】 現実問題として考えてみると、結局世の中のことというのは、先進企業であるとか先進組合が新しいトライをいろいろとやりまして、そういうノウハウがだんだん外へ出され、世の中に波及していくというのが現実的だと思うんです。ですから、最初は中部地区ということで何かトヨタに偏ってはおかしいんじゃないかとか、自動車に偏ってはおかしいんじゃないかという話もありましたが、つきつめていくと、結局自動車産業がまたトヨタ自動車がかということになります。本当につきつめていくと、私はそういうことが基本になると思います。だからトヨタグループがよくなること、自動車産業がよくなること、愛知県がよくなり中部がよくなり日本がよくなる。そういうことだとい

うことで、中部産政研の活動にも、そうした考え方を少しずつ出してきたわけです。

また、お二人方に先生を含めて、一言発言すれば新聞がとり上げるような影響力のある皆さんが物言いをしていただく、そういう場所をわれわれが提供する、そういうことを通して少しでも外に意見なり、先進企業や、先進組合がやったノーハウを社会に提供していくということをしていきたいと思ひます。

モノづくりの中心中部から 産業・労働政策の発信に期待

【松永教授】 そういう中部地区から発信をしていくという意味で、中部産政研あたりから、新しい労働政策というか賃金政策というか産業政策を発信していくということも大事なことだと思ひますね。

地方の時代を想定、 将来は政策企画機能も

【梅村理事長】 もう一つ、将来的に考えたと思ひていますのは、先のことになると思ひますが、地方の時代すなわち地方に権限が与えられた場合には、そこに存在する企業や労働組合また住民という立場で地方行政にかなり参画し発言していくことが求められるものと思ひます。そのためにも一つの政策が求められる時代が来るのではないかと思ひます。もちろん連合や地域連合などがそういう役割を果たすようになると思ひますが、そういう中で政策的な面をバックアップできるような機能を我々が少し持てると思ひておられます。もちろんそう簡単にはいかないと思ひますが、そういう方面でも少しずつやっていきたいと思ひておられます。

変革への試行・具体化のための 理論的検証や方向づけに関する 研究に期待

— 会員の立場から —

【磯村副社長】 この会員になっている我々としての批評というと少し言い方が悪いですが、今、労使関係なり人事・労働政策なりが一変しつつあるというようなことがいろいろ言われているんですが、実際にどうしようかという時になって“待てよ”ということもいろいろあるわけですが、そういういろいろな研究成果を現実にうちの中に取り入れて実験をしてみるという時に、そのための理論付けなり具体化のための研究ということが必要なわけですが、そういうことについて、それはいいわ、こっちの方から行こうとか、そういう選択は実際にはやっているしやっていけるんですが、今、そこが難しいところなんです。どれをどうやろうかというのが大変難しいわけで、会社は会社なりにいろいろ勉強はしているけれども、中部産政研としてもそういうことをこの先いろいろ研究してもらいたい。それぞれの会社で試行しながらノウハウを蓄積していく格好になるわけですが、我々としてはそういう面での研究を期待していくということでしょう。

次代を担う若い人たちの 交流、研鑽の場としての産政塾を

【片桐会長】 「産政塾」には勿論、優秀な人が集まったのでしょが、終了後、いろんな場で、いきいきと頑張っている人が多く、大変頼もしく感じています。

ぜひ、女性も含め、幅広い職場から次代を

担う若い人たちの交流、研鑽の場としての産
産塾をさらに充実、発展させ、幅広い人材の
育成の場として、今後も大いに広げてほしい
と思っています。

企業と社会の

コミュニケーションの

橋渡しも大切な機能

【梅村理事長】 良き企業市民とか社会貢献
というのもそうだと思いますが、企業が一方
的にいろいろなことを社会に対して提供する
だけではなくて、他方では企業が社会から栄
養を吸収する。この循環が起きてはじめて社
会貢献ができるわけです。だから、そういう
一つの橋渡しというかつなぎとしての役割り
・機能があるのではないか、ということを感じ
ています。

それともう一つは、松永先生だとか飯田先
生だとか小池先生だとか、名物教授なんて言
うと叱られてしまいますけれど、すごく優れ
た人材が有名になると中部の外へ出られてし
まうわけです。やっぱり地方になるべくとど
まっていただきたい。おかしなもので、人間
というのは偉功催眠ではないけれど、大先生
が話をすると聞いてもらえるという部分は非
常にありますから、先生も名古屋の方へ帰っ
ていただいて、少しがんばってもらわなけれ

ばいけません。

企業人、組合リーダー、学識者の コミュニケーション充実の中から 優れた人材を発掘

【松永教授】 中部の人材の厚味を増す必要
があるわけですが、なぜ人材が集まらないか
というと、結局有力な私学がないということ
が大きな要因の一つです。国公立の場合には
定年が早いでしょう。もう少し活力がある私
学が増えるといいんですが。

だから、産業人と組合リーダーと学識者の
3者のコミュニティーみたいなものがなにか
できるといいというのも、もう少し組織的に
人材の発掘・育成ができるといいなというこ
ともあるんです。

一さて本日の座談会、一連のお話しいただい
た中でだいたい私達の狙っているところはほ
とんどお話を伺うことができたように思ひ
ます。皆様からいただきましたご意見・ご指
摘さらには将来への方向づけを謙虚に受け止
めながら、今後一層研究会の充実に努めてま
いります。本日はお忙しい中、大変ありがと
うございました。

【文責：中部産政研事務局】





〈第 1 期研究〉

高齢化に対する 人事・労務諸施策の研究



名古屋大学 経済学部 教授

大 橋 勇 雄

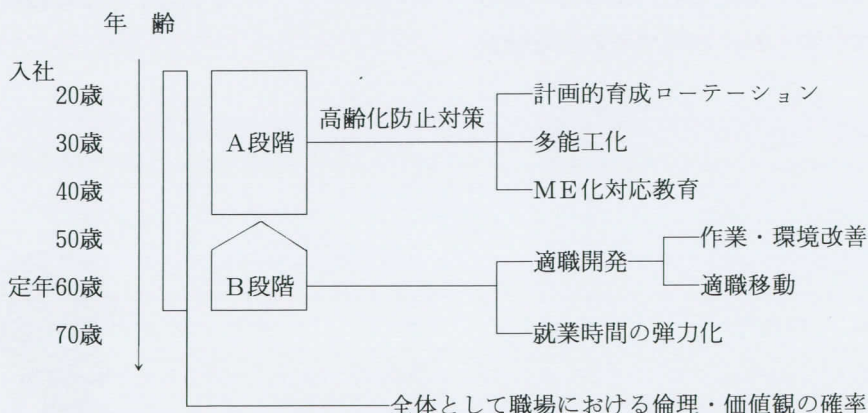
1. はじめに

人間だれしも年をとれば、体力、視力、記憶力などは衰えるものである。こうした衰えに対して、もし職場における仕事の内容が依然として同じものであれば、労働者にとってそれだけ肉体的及び精神的な負担は大きくなる。他方、企業にとっても、従業員の高齢化とともに作業上のミスが多くなったり、仕事のスピードが落ちたりして、職場の生産性が低下することにもなりかねない。さらにチーム生産を中心とする生産現場では年功的な賃

金体系のもとで高齢者の存在が職場における人間関係を悪くする可能性すらある。

本研究プロジェクトの目的は、自動車産業における組立やプレス、保全、溶接、機械加工などの職場を中心に、高齢者の配置、移動、仕事の内容などを観察し、現在、職場の高齢化に対して企業がどのように対応しているか、また今後どのような考え方のもとにいかなる高齢化対策が必要になるかを考えることにあった。ただし、訪問したほとんどの企業では、60才定年制を実施しており、ここでいう高齢者というのは45才から60才までの者

図 1 職場における高齢化対応



である。またそこでは高齢者が比較的多い職場を選んで見せてもらった。さらに研究プロジェクトの一環として、企業及び従業員に対して高齢化対策の実態や要望に関するアンケート調査をも実施した、その結果は本文の中で適宜紹介する。

高齢化対策の基本的な視点は、図1によって表されている。本研究は、実態調査として各企業の適職開発に注目し、さらにそれを踏まえながら、A段階に必要な高齢化防止対策の望ましいあり方を探る。

2. 作業改善

従業員に対するアンケートによれば、健康上の不安や心配を持っている者や病気をかかえている者のうち、6割以上の者が「視力の低下・目の疲れ」、「体力的な衰え」、「足・腰の衰え」をうたっている。こうした高齢化による生産性の低下を防ぐためには高齢者の仕事の内容を変える必要があるが、その方法は基本的には次の二つである。一つは、作業や職場環境を改善し、仕事の負荷を軽減することであり、もう一つは、移動によって高齢者に適した仕事に配置することである。

最初に、職場で実際に見聞された高齢者の心身機能（視力、識別判断力、持久力、筋力）の低下を補うための具体的な方策を紹介しよう。ただし、それらは必ずしも高齢化対策として進展したものばかりではない。

視力：職場の照明を明るくする（各種の職場）。色分けや図示により、標示を大きく、分かりやすくする（各種の職場）。検査用の計器類の目盛りを大きく、デジタル化する（検査、組付、機械加工職場）。危険水準や区

域を越えた時、異常音が出る（組立職場）。拡大鏡を利用する（検査、機械加工職場）。

識別判断力：組付部品や組付順を誤らないように、部品の配置を工夫する（組立、組付職場）。運搬部品と運搬先を誤らないように、ランプの点滅を利用する（運搬職場）。作業書をディスプレイによって標示する（組立職場）。

持久力：ドアレス・ラインによる歩行距離の短縮と作業姿勢の改善（組立職場）。同期台車や座作業台車による作業姿勢の改善（組立職場）。オートマシンによる拳上の締め付け作業の機械化（組立職場）。型交換の外段取り化（冷間圧造職場）。作業場の冷暖房の整備。

筋力：クレーンや滑り台による重い型や部品の移動（プレス、組立職場）。インパクト・レンチの軽量化（組立、組付職場）。パレットを軽量化する（機械加工、組立職場）。

問題は、こうした作業改善にはコストが必要になるということである。そのために、企業のトップが高齢化問題の重要性をしっかりと認識し、それに向けて全社的な展開がないと作業改善はなかなか進まない。

3. 職場における高齢者の配置と仕事

高齢者を楽な仕事に配置するという方法は、多くの企業が採用する高齢化対策である。この対策は高齢者自身からも要望が強い。ちなみに、配置転換に関するアンケート調査によれば、「中高年齢の心身にあったやり易い

表 1 E 社・自動車組立職場（組員15名－3 班構成）

配置 工程	年齢 歳	勤続 年	年齢－ 勤続	現在の配置・仕事	職 場 内 キ ャ リ ア	職 場 外 キ ャ リ ア	資格・免許等	職務 等級
	43	24	19	組 長 代 行	24 年	な し	H.S.R.T. L	

第1班（5名）

	43	22	21	班 長	11 年	鍍金 11年	H.S.R.T. L	
①	22	4	18	右フロント・アクスル組付工程	4 年	な し	H.U.	A
②	21	4	17	左フロント・アクスル組付工程	4 年	学 園	A.E.G.H. H.J.R.U	A
③	26	6	20	右ストラット・バー組付工程	課内応援者	後 装組付より	不 明	B
④	21	2	19	左ストラット・バー組付工程	課内応援者	後 装組付より	不 明	B

第2班（6名）

	40	22	18	班 長 代 行	15 年	他の組立工場	H.S.R.T. U	
⑤	20	2	18	右I.R.S. ロアー組付工程	2 年	な し	H	B
⑥	25	6	19	左I.R.S. ロアー組付工程	6 年	な し	H.R.T.U.	B
⑦	19	1	18	デフ準備工程	1 年 左ドライブシャフト	な し	H	A
⑧	26	4	22	右リヤーアクスル組付工程	課内応援者	後 装組付より	不 明	C
⑨	欠 員 （班長代行が作業）							
⑩	27	0.7	26.3	左ドライブシャフト組付工程	期 間 工	農 業		C

第3班（3名）・組立職場

	26	8	18	班 長 代 行		他のラインでエンジンの登載作業	H.R.L.Z	
⑪	48	24	24	エアーサスペンション（A）工程	6 年	鍍金 13年 他の組立ライン 5年	H.R.	C
⑫	47	14	22	エアーサスペンション（B）工程	エ ア サ ス （A）工程	エンジン搭載作業	H.S.T.U	C

注：1）免許・資格等の記号

A：ガス溶接， E：アーク溶接， G：砥石取り替え， H：ホイスト， J：特定粉塵，
R：リフト， S：玉掛け， T：異常処置， U：有機溶剤， Z：大型自動車

2）職務等級（A， B， C）は，作業手順の変動，作業姿勢，重量物の有無，動きの多さ，作業の難易度，判断力の必要性を総合して職場の担当者が決めたものである。

職場・仕事であれば，職場も仕事も変わってもよい」とした者が回答者の約46%もいた，この節では高齢者が職場でどのように配置されているかを紹介し，この対処療法のあり方について検討する。

3－1．自動車組立職場

組立職場は，自動車の生産現場の中でも仕事きがびしく，離職者も多い職場であると言われる。ガラスの取付や溶接などにロボットが利用されていたり，タイヤのはめ込みが自動化されていたりはするが，まだまだ人間の

こうした組立職場の特徴を念頭に、労働者がどのように配置されているかを見ることにしよう。表1と図2は、E社における乗用車組立ラインの一つの組の人員構成とその配置図である。組長代行を含み、15名の人員で3班から構成されているが、それぞれの労働者のもち場は表の配置工程の数字とを対応させることによってわかる。これらの資料から次の興味深いポイントを指摘できよう。

- を習得することである。そのために各作業
者について工程別の作業習得度の一覧表が
作成され、それに基づいてローテーション
計画が組まれている。ただし、一覧表から
類推すると、高齢者はローテーションから
外されているようである。というのは、第
3班の二人の高齢者については、エアーサ
スペンション工程のみがOKとされ、組の
中の他の工程のうち2～3のものが75%で
きる程度とされているからである。
- ③ 表1から明らかなように、職制の習得工
程数は多い。ちなみに、組長と第1班の班
長は組内のすべての工程に100%ではない
にしても習熟している。これは、職制にな
るためには当該職場のすべての仕事と隣接
する職場の幾つかの仕事に習熟しているこ
とが必要であるという会社のポリシーによ
るものである。
- ④ 製造車種の需要の増大や離職者の発生に
ともなって要員の確保が必要になるが、そ
れは同じ組立課からの応援や期間工の採用
によって対応していることが表1から理解
できよう。短期的な生産変動に対して組立

以外の職場から応援が来ることはまずないという。

我々が観察したもう一つのラインでは、2トン・クラスの小型トラックが組立られている。ここではサブラインやライン外（ピットや手直し工程）に高齢者が配置されていた。サブラインではある特定の車種のみが組立られ、タクトもメイン・ラインと比較して約4倍長い。またこの職場では46才と49才の高齢者がピット（足回りの点検作業を行う）と手直し工程を担当しているが、これらの作業は自分のペースでできるという意味で比較的高齢者に適している。ちなみに、E社は、原則として40才以上の一般従業員を、サブラインかライン外、または後工程に配置する政策をとっている。

このラインでは運搬作業を二人の期間工が担当していたが、他の職場では高齢者が担当している場合も多いという。ただ、どうしても運搬職場に高齢者が集まりやすくなり、職場の活性化の面で問題がでてくるために、最近では新人を投入するケースもあるという。

役職者について、一般にその主な仕事は、品質などの異常に対する対策の決定と指示、部下作業指導、標準化の推進などで、これまでに習得した技能・知識を活用して成果を上げることができるものが多い。しかし、調査企業の約70%が、“後進に道を譲るために”という理由で、原則として55才で役職を取り外している。役職を取り外された後、係長クラスの者は係をかわり、約6割の者が課内の、また約4割の者が課外のスタッフ的な業務に従事することになる。組長や班長クラスにあった者は、原則として組や班をかわり、一般職の高齢者と同じような形でライン作業

に従事することになる。これは高齢化問題を深刻化する危険もある。

3-2. プレス職場

高齢者が多く配置されているプレス職場（班）を見学できたが、その人員構成は表2の通りである。この表と担当者の話から次のような興味深い事実を指摘できる。

- ① 50才以上の高齢者のもち場が150トンの汎用プレス・ラインと検査であるのに対して、20才から30才前後の若い労働者はブランキング・プレスやトランスファー・プレスを担当している。その最大の理由として担当者は、とりわけトランスファー・プレスの場合、段取りの手順と操作が多く、複雑であるために、高齢者は覚えきれないという点を指摘している。またトン数が大きくなると、型も重くなり、段取りが高齢者には難しいという。
- ② 検査は、機械の初動の際に行った後、1時間に1回、それからロットの終りに行う。仕事の内容は、型にはまるかどうか、穴に入るかどうか、キズはないかどうかをチェックするというものである。高齢者が担当している。
- ③ この職場の班長は、E氏であるが、F氏も班長候補として班長業務を補佐しているという。重要なことは、E氏にしてもF氏にしても、新規学卒者として採用された後、幅広くプレス作業全般を経験していることである。これに対して、一般作業を行う高齢者は、農業や炭坑からの離職者であり、しかも同じ会社でプレス以外の職場をも経験している。先の組立職場と同じように、生え抜き重視の労務管理が見られる。このプレス職場の事例に関して、とりわけ

表2 T社・プレス職場（班人員9名）

配置 工程	年齢 歳	勤続 年	年齢～ 勤続	現在の配置 ・ 仕 事	職 場 内 キ ャ リ ア	職場外キャリア	職務 等級
A	58	26	32	150トン単発 プレスーライン		シャーカット (農業)	
B	58	13	45	150トン単発 プレスーライン		組付ライン (農業)	
C	55	19	36	検 査	500トン 単発プレス	・板バネ溶断 ・運搬工	
D	54	20	34	150トン単発 プレスーライン		な し (炭坑)	
E	38	19	19	班 長	プレス作業全般	な し	
F	34	19	15	200トン BPプレス	・1,000トンBPプレス ・リフト作業 ・500トンTRプレス	な し	
G	22	4	18	300トン BPプレス		な し	
H	22	3	19	200トン TRプレス	200トン BPプレス	な し	
I	21	2	19	300トン TRプレス		な し	

T社の概要

従 業 員：1,000人以上

主 な 製 品：エンジン・カバー，シリンダー，ブレーキ，バンパー等

主 な 作 業：プレス，溶接，組み付け等

定年と役職：男女一律60歳，55歳で役職取り外し

職場の概要

エンジン・カバーのプレス（切断，穴開け，まげ）

二直二交替（1週間ごとに早番と遅番を交替）

早番：8：00～17：00

遅番：20：30～5：30

プレスの種類（操作が簡単な順に）

単発プレス：汎用プレス，BPプレス：ブランキング用（打ち抜き用）プレス，

TRプレス：トンファー・プレス

重要な点は，職場における高齢化が単に人間の生理的な現象によるものだけではないということである。すなわち，新しい技術を一体化した機械に対して企業は若い者を中心に配置し，高齢者には”習熟している”ということで単純で楽な仕事を割り当てる。明らかにこれは職場の高齢化を加速するものである。新しい技術の展開から取り残された高齢者の

モラルが低下したとしても当然ではないだろうか。

3-3. 保全職場

保全や保守，検査の職場は，準直接部門と呼ばれるように，直接に物を作る仕事に従事するのではなく，機械設備の修理や調整，保安点検，治工具の選択や準備など，それをサポートする仕事を中心である。そのために，

比較的にマイペースで仕事ができ、肉体的に無理をしなければならない場面が少ないことから、高齢化によって大幅に生産性が低下しない職場であると言われる。ただし、調査対象となったF社の保全職場の場合、基幹的な労働者には、機械や電気についての工学的な知識を含め、高い技能が必要とされるため、他の職場の高齢者を配置転換し、ここで活用することはむづかしいとされる。

F社の保全系の組単位の人員構成について、E社の組立やT社のプレス職場と同様な資料があるが、それによれば次のようである。

- ① 15名の組員のうち、45才以上の者が4人と多いが、担当者にこれらの中高齢者の仕事について、日常、最も頻繁に行う動作を4つ尋ねたところ、機械の調整、部品の組み付け、接着や注入、機械の操作との回答があった。ところが、若い熟練者の場合には、機械の調整に替わって加工手順の決定を担当している。この加工手順の決定を担当するには、設備についての構造的な知識や技能を習得していなければならないから、ここでは若い熟年者の方が高い技能を有していることになる。
- ② この職場でもやはり“はえぬき”重視の労務管理がみられる。組長や班長について年齢から勤続年数を差し引いた入社年齢は、18か19であるから、高卒後、ただちにF社に入社したものと思われる。ただし、生え抜きであれば、役職に付けるというものでもない。F社では55才で役職を取り外すことから、その二人を除いても、この職場には、5人の、生え抜きでありながら、職場の班長より年齢が高く、しかも勤続年数の長に一般従業員がいる。これらの労働

者の職場外キャリアをみると、トランス・ミッション加工やボイラーの運転などの保全課以外の職場を経験している。その意味で、これは職場の生え抜き慣行である。組長も保全以外の他の職場を経験しているが、しかし、彼は保全より技術的な水準が高く、工場の技術をリードする生産技術課の出身者である。生産技術課の出身者が保全課の職制になることはよくあるという。

4. 高齢者の職場移動

高齢者へのアンケートによれば、「高齢者への心身に合ったやり易い職場・仕事であれば、職場も仕事も変わってもよい」とする者が46.3%もいた。これは、それだけ現在の仕事がきつくなってきていることを示すものである。問題は、こうした高齢者をどのような職場・仕事に移動させるか、ということである。高齢者の受皿づくりとして次の二つの方法がある。一つは、企業内にすでに存在する様々な仕事から、高齢者にとってやりやすいものを洗い出し、そこへ移動させるというやり方であり、もう一つは、ある職場の作業を全体に楽な形にして、高齢者ばかりを集めて高齢者専用職場、さらには高齢者専用会社をつくるというものである。前者の方法のもとで高齢者がどのような仕事につくかは、すでに組立職場やプレス職場で見た通りである。

高齢者専用職場については多くの企業が試みていたが、専用会社については70社のうち6社が設立していた。企業に対するヒヤリングの結果を総合すると、高齢者専用職場や会社は必ずしも高齢化対策として有効なものではないように思われる。高齢者ばかりで仕事や気が楽になるというメリットはあるが、そ

れだけ生産性が低下し、様々な問題が生じる。それに移動する者は、“今の職場で役に立たなくなったために、俺は追い出された”という差別意識を強くもち、その精神的な負担も大きい。さらに、若い人がいないために、技術の伝承がなく、張り合いがないという不満も聞かされた。他方、企業は目に見える高齢化対策として、あるいは特に専用会社について、賃金体系を低く変更できることから、それを設立する動機を持つが、今後はこうしたやり方ではなく、本格的な高齢化時代に向けてより体系的かつ流動的な職場のローテーションを計画し、本社自体の賃金体系を抜本的に改革する必要がある。

5. まとめ

以上のような職場の観察は、高齢化対策について次のような示唆を我々に与える。第1に、技術革新の進展と絡み合いながら、高齢者の仕事をより適切なものにしようとする作業改善が職場で具体化されている。特に、高齢者の視力や識別判断力、持久力、筋力の衰えをカバーするための方策が進んでいる。ただし、これにはコストをとまなうから、会社のトップをはじめ、会社的な取り組みが必要である。

第二に、こうした作業改善は必ずしも高齢者に適した方向のものばかりとはいえない。仕事を単純なものにするのはよいが、単に加工物の脱着を高齢者に要請するものもある。この場合、仕事のスピードのみが問題されるが、これでは若年者に対して相対的に不利になる。今後は高齢者のこれまでの技能や知識を生かす工夫が必要である。

第三に、組立職場に典型的にみられるよう

に、職制になっていない高齢者はラインの後工程やライン外、バイパス・ラインに配置される傾向がある。しかし、年功的な賃金体系のもとで、こうした高齢者の活用は企業にとって早晚負担になり、何らかのしわ寄せが生じる危険がある。

第四に、プレス職場や保全職場にみられるように、新しい技術の展開に対して、企業は若年者を中心に配置する。つまり、高齢者は新しい技術の展開から外されている。これには高齢者自身が積極的ではないという問題もあるが、企業も高齢者の活用をもっと真剣に考える必要がある。それによって、組織的な高齢化を防止できる。

第五に、各職場が独立しているために、異なった職種間の移動が少ない。その背後にはそれぞれの職場に独特の文化があり、移動者にとってそれは昇進面で不利になるばかりではなく、精神的な負担も大きいという事実がある。しかも、職種間の異動は企業にとって訓練費など短期的に大きなコストをもたらす。しかし、長期的には職場を活性化し、従業員の高齢化を防止するというメリットもある。40歳以前の若い時期に大半の者が二つの職種を経験することも必要ではないだろうか。それに、新規学卒者の絶対数の減少が現実になりつつある現在、若年者の仕事を高齢者といえども担当せねばならなくなる。

【中部産政研 研究員】



〈第2期研究〉

事務, 技術, 営業・販売職 の魅力ある働き方の研究



南山大学 経済学部 教授

村松 久良光

1. 調査の背景

この調査は1990年の1月に始まった。この時期は89年12月末の株価の大きな下落はあったが、生産活動はまだたいそう活発で好景気の真っ最中であった。それにつれて仕事量も多く、というよりむしろ多すぎて皆疲れ気味であった頃である。仕事よりも休みやゆとりがほしい、働くにしても働きがいのある仕方で働きたい、などの声が聞こえてきた。それに伴って日本人の「働きすぎ」批判や、会社によって無理やり働かされており、そのために「過労死」がでているなど、日本人の働き方が大きく問題にされた時期であった。とくに自動車産業では、未曾有の需要拡大によって残業も多く、みんな「くたくた」であり、仕事に誇りを失っている、と言われた頃である。そして、現在とは違う意味で仕事の見直しが叫ばれていた。

人手不足から生ずる生産職場での問題も大きかったが、技術職を中心に事務、営業・販売職の、いわゆる広い意味での「ホワイトカラー」と呼ばれる職種に従事する人々におい

ても、疲れやストレスがたまり、働きがいを失っているのではないかとわれ、それをもたらし「働き方」が問題になった。とくに製造業では技術者が金融業に流れるなど「製造業離れ」が経営側にも危機感を募った。

また、豊かな時代になって、これまで仕事中心で来た中年層の生き方に対して、若い人たちは仕事よりも余暇や私生活を重視する価値観を持ち、仕事に対しても中年層とは違うとらえ方をしていることが強調された。

こういう時代背景のもとで、これまで本格的な調査がされてこなかったホワイトカラー層を対象として、「魅力ある働き方」というテーマをかかげ、調査を開始した。

2. 調査の組織

調査を行なう組織としては、中部産業・労働政策研究会の会員から、企業の人事・教育部署と労働組合から委員を募り、専門委員会を構成した。コーディネーターとして私の他に、ホワイトカラーの人材形成の研究に詳しい神戸学院大学の中村恵助教授に加わってもらった。そして、委員会の準備、アンケート

調査の設計や企業への聞き取り調査の手配などの実務的な仕事から、調査結果のとりまとめまで、研究会の当時の主任研究員であった村井清氏（現在トヨタ自動車）と加藤俊行氏（現在日本電装）、そして事務局長の十亀義則氏に手伝ってもらった。

専門委員の方々をはじめ、主任研究員の村井氏は人事教育畑、加藤氏は技術畑出身で実際の実務に携わってきた経験があり、我々学者だけの調査に比べて、地に着いた調査を進めることができたと自負している。なお、調査は日本労働研究機構からの委託研究の形をとり、主として資金面での援助を仰いだ。

3. 調査の分析視点

調査をするうえでの主要な分析視点として、次の3点を柱とした。

(1) 働きがい仕事のどこにもとめるか。

仕事に生きがいを見いだすよりも、家庭や趣味の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が、仕事に第一の生きがいを見いださないとしても、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。むしろ大事なのは、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ポイントを探り出すことであらう。

(2) キャリアの形成と能力評価

ホワイトカラーの仕事は、ある時点ではひとつの仕事であるが、長い労働生涯をとるといくつかの仕事を経験し、やさしい仕事から徐々に責任のある難しい仕事へ移っていく。これを「キャリア形成」と呼べば、どのようなキャリアを積んで仕事能力を高めていくか

が、魅力ある働き方にとって重要であらう。

具体的には、企業で働く人たちはどのような育成の方向を希望しているのか、職場間異動や転職をどのように考えているのか、管理職志向か専門職志向かなどである。

個々人がキャリアを形成していくとき、その段階ごとに評価がなされ、処遇されていく。人々は現在の人事考課と処遇の仕方をどのように評価し、今後どのようにすべきと考えているのだろうか。具体的には「能力主義」をどの程度進めるのがよいと考えているのか。

(3) ゆとりと効率性

いい仕事ができる条件として「もう少しゆとりを持って仕事ができる職場にしたい」という意見が多い。ゆとりが魅力ある仕事のキーワードになっているが、仕事をするうえでどのような意味から「ゆとり」を求めるのであろうか。それと仕事をするうえでの効率性とどのように関係するのか。

以上の3つの柱に沿って、「価値観と働きがいの測定」を総論におき、働き方に関する課題として、「仕事のあり方と働きがい」「ゆとりとストレス」「自己成長」「能力主義」「中高齢問題」「コミュニケーションと組織のあり方」「企業イメージ」の7つを設定した。

4. 調査の方法

調査の方法としては、研究会参加企業の従業員に対するアンケート調査を、男女別、年齢別、職種別、産業別に分析できるように、最低でも5,000人の回答がえられるように配布した。一方、企業の人事担当部署と労働組合に対しても従業員アンケートに対応する課題と施策についてアンケートを行なった。

さらに、アンケート調査では具体的な仕事

の内容がわからないので、それを補完するために、7つの企業から事務系職場、技術系職場、営業系職場合わせて10の職場を選んで、聞き取り調査をした。企業の人事担当には採用－教育－異動を中心とした人事制度および施策の基本的な考え方、各職場に対しては、①業務の内容、②教育、異動の状況、③魅力ある職場作りに対する考え方および具体策を聞いた。

5. 調査結果の概要

調査結果は従業員アンケート調査を中心に、労使調査を補完的に用いながら課題設定ごとに分析し、さらに聞き取り調査から、職種別に働き方とキャリア形成のあり方をまとめた。それぞれのテーマごとに興味ある発見があったが、ここでは分析視点の3つの柱に対応した主要なポイントだけを以下に示そう。

第Ⅰ部の「価値観と働きがいの測定結果」から、

- 34歳以下では私生活にウェイトを置く者が過半数であるが、どの年齢層も「働きがいが必要」とするものは多数を占めており、生きがいとは別に、仕事をする以上働きがいが必要とすることが確かめられた。
- 働きがいを感じる程度に関しては、全体としては肯定的であったが、そのなかで、20歳代の女性、男性では30歳前後層、職種では設計技術職が相対的に低かった。
- 働きがいに寄与する項目では、「自分の適性に合う」、「企画が採用される」、「能力発揮の実感」、「達成感」など、個々人の「仕事のやり方」に関する項目がどの年齢層でも高く、次に「評価・処遇」や「人間関

係」の項目群が続く。日本人は「集団主義」と言われるが、「職場の目標達成」や「会社の業績への寄与」など集団に関係する項目は意外に低い。

- 働きがいと寄与する程度と現実の満足度のギャップの大きいのは、「賃金があがる」や「仕事が会社に認められる」などの「評価・処遇」の項目群である。ただ、賃金の満足度と働きがいの感じ方との相関は必ずしも高くはない。

第Ⅱ部の働き方に関する課題から、

- 現在の仕事のあり方と働きがいとの関係を調べると、仕事量はやや多いところで、仕事の難易度はやや難しいところで働きがいを感じる層が多く、両端で低くなっていた。働きがいを感じるには、適度かやや多めの量と刺激と変化がある仕事を与えることが重要である。女性は少なすぎて、設計技術職は多すぎて働きがい低くなっている、とみられる。
- 過半数の人が「仕事にゆとりがない」と答えており、仕事量と密接に関連しているが、その理由を問うと「複数の仕事を抱えている」や「急な仕事が入る」など仕事の与えられ方に問題がある。
- 仕事の面での自己成長に関しては、過去の異動経験は能力向上に効果があったと多くの人は回答しているが、現在生き生きと働いている人ほど異動したくない、という意識を持っており、各部署でもそうした人材を引き止めようとする傾向がある。長期的な人材形成を考慮すると、明確な異動基準の確立が望まれる。
- 昇進、昇格、賃金など処遇に関して、仲間

の能力や実績を重視すべき、という「能力主義」の考え方に肯定的な回答が年齢とはそれほど関係なく多数を占めた。そのなかで、資格や役職決定に関しては高く、賃金格差に関してはやや消極的な賛成であった。一方、現状の能力評価が「公正でない」と感じている者も約3割、「評価が減点主義」と思っている者が約4割もいる。今後「能力主義」を進めていくとしても、このことに留意する必要がある。

第Ⅱ部の「中高齢問題」,「コミュニケーション」,「企業イメージ」,第Ⅲ部の「職場別の働き方とキャリア形成」については、紙幅の関係で割愛せざるをえない。ぜひ報告書を参照してもらいたい。

6. 提言とその後の変化方向

調査結果を分析して、報告書では「個を活かし、働き方の魅力アップを」と題して、次の5つのポイントに提言をまとめた。

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。

ところで世間一般にはまだ次のふたつの見方が流布している。ひとつは、中高年層は会社で忠誠心を持つ「会社人間」であるのに対して、今の若者は多様な価値観をもつ「個人主義」であり、企業のあり方もこの方向へ転換しなければ若者は不満が鬱積して転職して

しまうという見方である。もうひとつは、企業内の大半の人たちは個人別査定によっていやいや過度な出世競争に巻き込まれ、会社に「働かされすぎ」ているので、欧米の組合のように個人間の競争を規制すべきだ、という見方である。

このようなふたつの見方は、この調査結果からみると、現状認識からしていかに的がはずれているかがわかるであろう。それでもまだこういう見方が根強い。日本の企業や組合のあり方はまちがっているという先入観が強いからであろう。

この調査結果からは、働きがいを感じている中高年層も「個人主義」的であり、どの層も「能力主義」を基本的に是認しており、現状のあり方に対して根本的な変革を迫るものではない。しかしそのなかでも、潜在能力が十分発揮できない層がおり、いくつかの改善すべき点がある。このようなスタンスにたつので、どちらかというとう地味な提言になっているが、地に着いた提言であると自負している。

あれから2年経過して、人手不足から人員過剰へと経済状況も大きく変わったが、長期的な視点に立てば「魅力ある働き方」に関する問題は消えてはいない。むしろ組織内の個々人が、以前にもまして能力を発揮する必要に迫られているといえよう。このような提言が個々の組織においてどの程度有効であったのか、そしてどのような具体的な改善が行われたのか。伝え聞くところによると、このような方向での改善が進められてきているようだが、それを確かめていくのが今後のひとつの課題でもある。

【中部産政研 研究員】



〈第3期研究〉

女性従業員のキャリアと サポート制度の実態に 関する調査



金城学院大学 文学部 教授
山本 郁郎

調査課題と方法

この調査は、働く女性たちの就業意識、とりわけキャリア形成に対する志向、ならびに育児休業や再雇用制度などいわゆるサポート制度に対するニーズを明らかにすることを目的に、おもに愛知県下の当研究会の会員企業労使、そこに働く女性従業員および比較のために男性従業員に対するアンケート調査、ならびに15社42職場での聞き取りを中心に調査を行った。本稿はこの調査結果の要約である。女性回答者の属性上の特徴は次のとおり。回答者はほとんどが正規従業員である。年齢別には20代後半までで70%強を占め、したがって勤続年数も5年未満層が50%以上を占める。学歴別には高卒が60%、短大卒が20%、大卒は6%と少ない。産業別には製造業が70%、また企業規模別には1千人以上の大企業に勤める者が4分の3を占めた。さらに、職種別には事務職が60%、現業職が20%を占める。

1. 就業継続意思の高さと多様性

就業継続意思をもつ女性の割合は高い。ラ

イフ・コースに関する意識から見ると、結婚や出産を契機に仕事を辞めるという女性はある程度2割に満たず、しかも若年層に偏っている。もっとも多いのは再就業型で54.9%、次いで就業継続型が18.0%。およそ4分の3近い女性が生涯にわたりなんらかの職業をもつことが望ましいと考えている。とくに就業継続型は20代後半から増加し、30代では31~36%を占める。また、再就業型はいずれの年齢層でも高いが、とくに中高年齢層で著しく大きな割合を占める。男性と比べた場合、就業形態が再就業型と就業継続型とに別れるのが女性の特徴である。

仕事に対する姿勢も全体的には積極的である。「今のままでよい」（保守派）と「特に考えていない」（無関心派）の合計は約30%、これに対してキャリアの拡大・深化を志向する「積極派」は41%、「別分野の仕事を」とする「転身派」は25%を占める。「積極派」が圧倒的に多い男性と比べ、「転身派」の多いのが女性の著しい特徴である。「積極派」は30代では半数を優に越える。他方、20代では「積極派」の割合は40%前後と低いが、「転身派」

が3人に一人と、他の年代に比べ著しく高い。勤続年数をも考慮すると、20代の女性の間にキャリア拡大の道が閉ざされていることへの反発が強いと見るべきであろう。

ライフ・コースと仕事に対する姿勢をクロスさせて見ると（表1）、就業継続型でキャリア拡大に積極的な女性が約10％、そして、再就業型および出産退職型で積極派ならびに就業継続型で「転身派」が約30％、合計約40％の女性が高い就業継続意思とキャリア・ニーズをもつ女性たちであり、この層の女性たちの「活用」こそ、企業社会の直面する課題であると見ることができよう。

表1 仕事に対する姿勢
—ライフコース別・類型別—
(%)

	保守派	積極派	転身派	無関心派
結婚退職型	19.6	30.0	28.3	18.8
出産退職型	13.5	44.1	23.4	15.8
再就業型	16.8	40.3	26.4	14.1
就業継続型	8.5	55.0	24.1	8.3

2. 高いキャリア形成に対する関心

これら女性たちのキャリア形成に対する関心は、常識と異なり高い。いくつかの指標を見てみよう。一般に女性が疎外されている業務として折衝業務、判断業務、高度技術業務がある。この3つの業務のうち、将来いずれか一つでもやりたいと回答したものをキャリアの拡大に積極的に定義する。まず、学齢別に見ると（表2）、学歴が高くなるほど職域拡大志向も高くなる傾向が観察される。大卒は6割余が職域拡大に積極的である。以下、短大卒が44％、専門学校と高卒は3割前後である。また、ライフ・コース別には、就業継

表2 学歴別職域拡大志向
(%)

	職域拡大志向派	中間派	無関心派
大学卒	61.8	27.1	11.1
短大卒	44.1	37.7	18.2
高校卒	29.2	44.5	26.4

続型で職域拡大志向が57％を占める。再就業型では3分の1弱、出産退職では4分の1弱と低くなる。このように学歴の高い女性ほど、また、就業継続意思の強い女性ほど、職域の拡大に強い関心を抱いていることが明らかである。

今一つ、異動に対する意識を見てみよう。異動はキャリア形成の重要なステップとなることが多い。常識と異なり、異動に対しても積極的な女性が多い。すなわち、就業継続型のライフ・コースを選択した女性たちの間では異動肯定派の割合が半数を超える。再就職型や出産退職型でも41—44％は異動に肯定的である。また、異動の許容範囲も予想をはるかに超えて広い。すなわち、課間以遠の異動を許容する者は、就業継続型で8割を超える。再就職型および出産退職型でも6割前後が課間以遠の異動を許容する。女性は異動を嫌うという常識は、アンケート調査の結果からはほとんど窺えない。

3. 差別とモラル

キャリア形成に高い関心をもつ女性たちの目には、今の企業社会は差別的に映る。就業継続型のライフ・コースを選んだ女性の85％が昇進・昇格における差別を感じている。それ以外のライフ・コースを選んだ女性たちですら、昇進・昇格における差別を感じる女性

はきわめて多い。とりわけ、職域拡大志向をもつ女性、あるいは就業継続型の女性では、「会社が機会を与えてこなかった」とか「会社の方針・慣行」という会社側の責めに帰すべき理由を挙げる者の割合が、女性側に問題ありとする者の割合を上回る。

仕事における差別的な扱いはモラルにも影響を及ぼす。表3は、仕事が男女同等あるいはほぼ同等な職場に働く女性と、女性がおっぱら補助的な仕事を行う職場の女性について、ライフ・コース別に仕事満足度（ただし、満足と不満のパーセンテージの差で示してある）を示したものである。回答者の8割以上を占める事務・技術・販売職の女性について見ると、結婚退職型を除いて、男女同等な職場では補助的な仕事の職場に比べて仕事満足度が断然高い。とりわけ、就業継続型のライフコースを選択した者で、補助的な職場に働く者の間では、不満が満足を6.5ポイントも上回る。やはり、不満は、差別的な仕事のあり方にも深く根を下ろしている。

表3 ライフコース別・
職場類型別仕事満足度(DI)

	職場類型	事務・技術・販売	現業職
結婚退職型	(ほぼ同等)	0.0	-17.3
	補助的	3.1	-55.4
出産退職型	(ほぼ同等)	11.5	4.5
	補助的	2.7	-54.5
再就職型	(ほぼ同等)	20.2	10.5
	補助的	4.4	13.8
就職継続型	(ほぼ同等)	16.6	25.0
	補助的	-6.5	31.5

4. 非マニュアル型技能の習得

目をキャリア形成の現場に向けてみよう。女性のキャリア形成の実情を見るために、職場で要求される技能をマニュアル型と非マニュアル型に分けてみよう。前者はマニュアルにしたがって習得できる技能、あるいは容易にマニュアル化できる技能、それに対して後者は作業者の経験や知識に基づく判断が中心となるために、容易にマニュアル化できない仕事をいう。

女性のキャリア形成がマニュアル型職務に限定される傾向が最も強いのは現業職であろう。現業職にも非マニュアル型の職務は少なくない。管理的職務や保全作業のように、深い業務知識に基づく推測・分析・判断が求められる非マニュアル型職務がある。しかし、聞き取りでは、女性たちの非マニュアル型職務への参加の程度は、現業職においてもとても低い。数年間の現場でのOJTの後男性従業員には通常与えられている、OffJTの教育機会・社内技能検定試験への参加機会が、事実上女性には閉ざされており、その結果、男性には開かれている管理的な職務へのキャリア・ルートが、女性に対しては事実上閉ざされているケースなど事例には事欠かない。その理由として、女性の残業・深夜労働規制や作業自体の物理的制約などと並んで、明確な指揮系統を必要とする職場にしばしば見られる男性中心意識、女性が上に立つことに対する違和感こそ、障害の最たるものではないか。若い男性の現業職志向が確実に減少する中で、現業職においてこそ女性活用がもっとも強く求められているのであって、その点で女性の働き易い職場環境の整備が強く望まれる。

現業職と対照的に、女性に対してキャリア形成機会がもっとも広く開かれているのが技術職であろう。技術職では男子と同じように非マニュアル型の職務習得機会を女性もまた与えられているケースが少なくない。技術職の場合、作業者の意欲・能力の有無は、性の違いに関係なく歴然としている。この技術的な合理主義と、作業の仕方に個人の裁量の余地の大きいことが、意欲・能力ある女性に活動領域を与える。商品開発などに伴う他企業、他部門との折衝業務も、当初は相手が抱くかもしれない違和感も、女性担当者の能力が認められるに従って、多くの場合消え去っていく。問題はむしろ、システム開発に典型的に見られるように、期限が限られており、しかも最終の立ち上がりの段階で作業量が膨れ上がるような仕事の場合、時間管理が難しいことである。

事務職および営業・販売職の女性のキャリアは、上の二つの職種の間にある。営業・販売職の場合、百貨店やスーパーマーケットなどいずれも女性の感性を生かして、専門職キャリアルートの形成が広く観察される。売り場でレイアウトから商品発注まで幅広い経験を重ねながら、現場職制としてのキャリア形成が行われる事例がそれである。その経験がさらにより深い、あるいはより広いキャリア形成の一部をなすケース（大手スーパーマーケット）もあれば、専門職キャリアが特定の売り場にとどまっているケースもある。自動車ディーラーの女性営業職・サービス係は、男性営業職のアシスタント、あるいは窓口での接客といったマニュアル型職務からはじめて、いまや男性に比べて遜色のない営業成績を残す女性も現れている。しかし、他

方、意欲も能力も十分にあるように見えながら、男性中間管理職の考え方のために、電話の応対や書類整理などのマニュアル的業務に縛りつけられている女性従業員を見られる。

事務職でも男性のアシスタントとしてマニュアル型職務からはじめながら、次第に職域を拡大して、いまや企画や関連部門との折衝を含む非マニュアル的職務他を任せられるまでになっている事例が少なくない。しかし、職務内容が曖昧なためか、営業・販売職に比べて、キャリア・ルートとしてのシステム化は大きく遅れているといえよう。

聞き取りできた女性は、キャリア形成機会を与えられ、それをものにしてキャリアを延ばしてきた人たちである。だが、女性のためのキャリア・パスは多くの場合まだシステム化されていない。ある意味で僥倖に待つところが少なくない。その僥倖を左右するのが中間管理職である。仕事の配分は事実上彼らによって左右される場合が多いからである。したがって、女性「活用」の実をあげるために中間管理職層の意識改革がきわめて重要になるろう。

5. 使いがってのよいサポート制度

フレックスタイム、育児休業制度、再雇用制度の三つについては、ライフコースのいかんにはほとんど関係なく高いニーズがある。就業継続型の女性はこれらに加えて、地域あるいは企業内保育所の設置・整備に特別なニーズを示している。

こうしたニーズと利用意思との間にギャップは大きい。育児休業制度も再雇用制度も、キャリア志向と利用意思との間には一定の相関が見られる。だが、「利用する」者の割合

は、キャリア形成に積極的な女性でも育児休業で4割、再雇用制度では3分の1にすぎない(表4)。とりわけ再雇用制度の場合、技術職では数年間のブランクによる技能の陳腐化が、営業職では顧客とのつながりが失われることが大きな不安をかきたてる。こうした不安に応えるために、退職後のコミュニケーション・チャンネルの維持、再雇用後のリハビリ、あるいは適切なキャリア・ルートの設定などのサブ・システムを用意するの でなければ、「使いがってのよい」サポート制度にはならず、仏作って魂入れずということになりかねないであろう。

表4 キャリア拡大意欲別
再雇用制度利用意思

(%)

	働 き 続 け る	利用する	分 か ら な い	利用せず
積極派	3.8	33.0	47.7	15.5
中間派	2.9	28.4	53.7	15.0
消極派	4.2	24.2	51.2	20.4

6. 統計的差別を超えるために

中長期的な労働力不足への対応として、女性の活用を挙げた企業は57%。企業もまた女性労働者に対する強いニーズをもつ。活用方針として「補助的職務中心」を挙げた企業は2割に過ぎず、「個人の能力・適正を活かす」あるいは「専門分野中心」が4分の3以上を占める。これに対応して、現業職を除き、女性にキャリアの拡大・深化を望む企業は多い。さらに、折衝業務、高度な判断業務、高度な技術業務へ女性を配置する意向をもつ企業も45%~64%を占め、その限りでは、女性の高い就業意思、キャリア・ニーズは、企業側に

みごとに共鳴しているかに思われるのである。

だが、一步踏み込んで、企業による女性活用施策の現状を見ると、とても楽観を許すような状況にないことは明らかである。一つの例は、コース別人事管理の導入状況である。導入企業は20%を割る。また、種々のサポート制度の導入状況を見ると、企業の取組は遅々として進んでいない。例えば、再雇用制度の普及状況を見ると、制度を設けている企業は1割、その半数以上が「利用されていない」とする。育児休業制度についても、調査時点ですでに翌年からの設置が法的に義務づけられていたにもかかわらず、導入企業は4分の1、その内半数以上の企業が「利用されていない」と回答した。

女性労働者に対するニーズ、女性活用への積極的な姿勢と、施策における遅れとのギャップは何によるのだろうか。一つの手掛かりは、企業の女性労働者に対する認識にある。女性活用上の問題点として、「法規制」と並んで「勤続の短さ」「職業意識の低さ」をあげる企業はそれぞれ3分の2に及ぶ。こうした問題は、企業にとって苦い思いを味わった「統計的事実」ではあろうが、それゆえに女性活用への取組が遅々として進まないとするれば、女性のみならず、企業にとっても損失は大きいというべきだろう。本調査が一部明らかにした、高い就業意思とキャリア形成意欲をもつ女性たちに視点を定め、適切な施策が速やかに行われるべき時を迎えているように思われる。

【中部産政研 研究員】



〈第4期研究〉

若年技能員の 職場定着過程に関する 実証的研究



日本女子大学 人間社会学部 助教授

岩 木 秀 夫

1. 調査研究の背景・目的

出生率の低下や高等教育進学率上昇により中長期的に高卒労働の不足が見込まれるなかで、近年の傾向として高卒者の製造業離れや中途退職が増加してきている。このような傾向がこのまま続くならば、日本経済の根幹をなす製造業の活力を将来にわたって維持していくことは極めて困難になる。本研究は以上の問題意識から、製造業若年技能員の職場での定着過程や退職にいたる具体的な経過を調査することにより、製造業の職場を若者にとって魅力があり安心して定着できる場所にするための方策を明らかにしようと試みた。

2. 調査研究の方法

プレ調査として学校、職安、企業人事担当者、技能系従業員に対する聞き取り調査を行い、それをもとに、本調査として企業人事担当者および技能系従業員に対する質問紙調査、ならびに離職者への聞き取り調査を行った。

(1) 質問紙調査

概要	対象	配票数	回収票数	回収率
	技能系従業員	3,300	2,901	87.9%
	企業人事	81	53	65.4%

技能系従業員の内訳

職場部門別

直接製造部門	：	プレス溶接	22.8%
1,839人(100%)		機械加工	17.4%
		部品組付け	28.4%
		塗装メッキ	20.4%
		車両組立	11.0%
間接部門：		保全・工具	30.3%
1,125人(100%)		運搬・施設	32.9%
		検査	23.0%
		試作・実験	14.1%

年齢別	2,901人(100%)	30歳未満	53.4%
		30歳台	22.7%
		40歳以上	23.9%

会社規模別

2,863人(100%)		500人未満	8.8%
		500～999人	10.1%
		1,000～4,999人	27.5%
		5,000～9,999人	17.3%

1,000人以上 36.4%

(2) 聞き取り調査

平成4年7月から8月に実施。平成2年以降の離職者で本人の了解が得られかつ接触の可能であった、31名（うち電話による聞き取り10名）を対象とした。

(3) 研究体制

研究者委員

岩木秀夫 日本女子大学人間社会学部
教育学科助教授

藤原道夫 南山大学経営学部経営学科助教授
田中節男 椋山女学園大学人間関係学部人間
関係学科助教授

企業労使委員 10名

事務局（中部産政研）3名

3. 企業人事への質問調査から

(1) 新規高卒離職者の推移

新規高卒採用者の入社年度内職率は、1,000人未満規模の企業がもともと激しく、1987年から1990年まで20～24%を保っていたが、1991年には28%を超えている。1,000～4,999人規模の企業は1989年まで16～17%を保ってきたが、1990年にピークの24%に達し、その後1991年には他のグループとは逆に低下して20%となっている。5,000人以上規模の企業は、1988年まで8%前後と低かったが、それ以後は一貫して上昇し、1991年には22～23%に達して、1,000～4,999人規模のグループと逆転している。

(2) 新規高卒と正社員率、採用率、班長率、残業時間の関連

離職率と各指標とのあいだには、総じて明確で一貫した関係が少ない。このことは、新規高卒技能員の離職という現象は企業単位に

集計された各種の数値で説明できるものでなく、もっと細かく職場単位で把握された数値をもとに分析されるか、あるいは更に技能員個人単位の分析が必要となることを意味している。当プロジェクトは後者を選択した。

4. 離職者への聞き取り調査から

離職は、実家からの要望、転職先の出現、長期入院などの具体的な出来事をきっかけにして決意されるが、それらはあくまでも最終的なきっかけである。それ以前に様々な要因の積み重ねによって蓄積されてきた「辞めたい」という気持ちが根底にある。

離職者は転職後も製造業、運搬業、建設業で働いている者が21人中17人にのぼり（電話による聞き取りでは10人中6人）、また、仕事がきつかったことを離職の理由に挙げた者は21人中5人とどまった。その意味では、「製造業離れ」も言われているほどではない。

また、給与、休日・労働時間、作業環境、福利厚生、雇用の安定などの外部的報酬は重要ではあるが決定的ではなかった。著しい不満足を生む場合には単独で離職の理由にはなるようではあるが、それらに満足していたり不満がないからといって定着の理由にはならない。また、ひとたび若者が離職を考え始めた場合には、これらの外部的報酬はそれを思いとどまらせる要因にはなっていない。

重要な問題は仕事や職場そのものであった。仕事が面白いとか職場の同僚や上司に承認されているという内部的報酬が離職を大きく左右している。同時に若年者は職場の職制に対しては自分達の将来の役割モデルとして鋭敏な感覚を持って観察しているが、現在の職場では職制は一般的にいて定着の利点を積極

的に物語る良いモデルとはなり得ていないようである。

若年者は自分を単に労働力としてではなく、必要な人間として認められたい、一人の人間として同僚、上司、会社から受け容れられたいという欲求を持っているが、それが満たされる職場でないという印象が「辞めよう」という気持ちを産むことになっている。

5. 従業員への質問紙調査から

(1) 入社時の就労意識

初任配属職場について、全体の49.2%が「特に希望はなかった」と答えている。また希望のあった者についてその職場を希望したきっかけを尋ねると33.3%が「ただなんとなく」と答え、31.5%が「導入期間中に」と答えている。このように、明確な配属希望やイメージを持って入社してくる者は少ないが、これは離職願望も定着指向も入職後に形成されることを意味している。

(2) 班長の印象

入社3年目までの職場で、次の①～⑤がそれぞれ誰だったかを尋ねた。その結果、直近の上司である「班長・班長代行」よりも「20歳台の先輩」を挙げる答えが多かった。①仕事が遅れそうになったとき助けてくれた人（38.5%対41.1%）②仕事を良く教えてくれた人（36.4%対31.3%）③話し相手になってくれた人（17.2%対54.8%）④自分のことを気に懸けてくれた人（27.8%対38.1%）⑤自分もあのようになりたと思った人（23.6%対29.2%）。

予想を裏切って班長は若年者にとって重要な存在にはなっていない。また、班長のイメージを聞いた質問に対しては、「職場をま

とめる苦勞が大きい」が最も多く81%で、さらに注目すべきことに、「苦勞の割に報われない」が63%もいた。若年者の目には班長という役職は苦勞や負担は多くあるが、それに見合うだけの報いがない存在と映っている。

(3) 昇進の意欲・見通し

入社当時の目標を尋ねたら「なりゆき次第」「特になかった」が合計29.5%、「人並に勤め上げる」10.5%、「係長・工長」「課長以上」が合計18%に対して、「職制にならなくても仕事で認められる存在になりたい」が38%であった。さらに、入社当初の昇進見通しについては、「班長・組長まで」が69.4%と圧倒的に多かった。昇進に非現実的な夢をつながない一方で、仕事の能力面でひとかどの存在になることにかろうじて積極的な動機をつなぐという、醒めた意識である。

(4) 仕事の印象

しかし、肝心の仕事のイメージは決して芳しくない。入社3年目頃まで仕事を「面白い」と感じたことがある（「常に感じていた」＋「ときどき感じていた」）のは46.3%、「充実している」と感じたことがあるのは36.7%、仕事で「成長している」と感じたことがあるのは51.7%にとどまったのに対し、「単調だ」と感じたのは62.4%、「体がきつい」と感じたのは65.0%、「危険だ」と感じたのは49.1%、「時間に追われている」と感じたのは73.0%であった。

(5) 辞めたいという悩み

入社3年目までに会社を辞めたいと真剣に悩んだ経験があるかという質問に、「ない」が22.0%、「一度くらいある」が32.3%、「何回もある」が45.7%だった。また、辞めるのを思いとどまった理由については、「どこへ

行っても同じと思った」が44.1%、「いい会社を見つける自信がなかった」が21.7%であった。これらの結果は、現在いる従業員も離職願望が消えたわけではなく、何らかのきっかけさえあれば離職の道を選ぶ可能性を抱えながら在職していることを示している。

(6) 辞めたいと悩んだ理由

辞めたいと悩んだ理由は、「仕事に面白みがなかった」40.1%、「将来の見通しが持てなかった」35.3%の2つが、「作業環境が悪すぎた」24.9%、「夜勤がなかった」21.8%、「賃金に不満」20.9%、「残業が多すぎた」18.8%、「休日出勤が多すぎた」16.6%などのいわゆる3Kイメージに属する理由を、はるかにしのいで多かった。「仕事に面白味がない」は先に見たような仕事のマイナスイメージとつながる。また、「将来の見通しが持てない」は先にみた班長のイメージの悪さとつながっている。

(7) 定着指向の形成とその要因

今の会社に定年まで勤めたいかそれとも転職したいかという質問によって勤続意志を尋ねてみた。「しばらくしたら転職する」「すぐにでも転職したい」という答えの合計は、20歳未満27%、20～24歳20.9%、25～29歳15.7%、30～34歳5.9%、35～39歳5.6%、40～44歳2.1%、これに対して、「定年退職まで働きたい」「結局はずっと勤めそう」の合計は20歳未満24%、20～24歳38%、25～29歳50%、30～34歳68%、35～39歳76%、40～44歳82%であった。定着指向は25歳頃から増え始め30歳を境に確定したものになっていくようである。

林の数量化Ⅱという多変量解析の手法を用いて分析した結果、入社3年目までの辞めた

いという悩みをその後定着指向に変えていく鍵を握るのは、次のような要因であった。

(関連の強さ順) ①仕事の印象②結婚と住居の状態③初任職場での疎外度④初任職場での班長の印象⑤残業の量に対する満足度⑥初任職場の先輩の印象⑦賃金に対する現在の満足度⑧初任職場が希望通りだったか⑨ラインの速度や班の編成人員への満足度⑩昇進、昇格への現在の満足度

6. 魅力ある製造業の職場づくりにむけての提言

(1) 人間関係、コミュニケーションへの配慮

18～19歳の若年者が学校を卒業し、親元を離れ、職場に入るということは、ほとんど予想もつかない未知の世界に入るということである。そういう新しい環境に入るというストレスの強い状況を緩和する最低限の配慮が使用者の側からなされる必要がある。

(2) 個人生活への配慮

個人の生活に自由を与え、そして自分の生活に責任を持つように方向付けて精神的な独立を図るためには寮を個室化したり個人生活への管理を緩和して寮外の生活と変わらないような環境を確保することに多くの意味があると考えられる。しかし、寮の外で生活することも若年者にとっては自己を確認することによって大きな意味があり、離職への動機付けを弱めることになるので真剣に考慮されるべき点である。

(3) 納得のゆく初任配属の実行

新入社員の希望は必ずしもかなえられないということはやむを得ないものではあるにしてもそれが希望を述べたにも関わらず考慮されなかったという不満につながることが問題

なのである。どのような基準で初任配属職場を定めるのかを説明して、新入社員の納得を得る必要がある。

(4) 職業生活適応への十分な時間

入職後しばらくの間は職業生活への適応の時期として配慮される必要がある。

新しい環境で生活するストレスに加え、そこに一人前の作業量を要求するとしたならば、彼らには対処しがいな場合も多くあると思われる。この時期を無事に経過する新入社員も多いが、早期離職のうちいくつかの事例ではここに問題があったことを指摘せざるをえない。この時期に新入社員に与える生産の負荷については十分に配慮したほうがいい。

(5) 監督職のイメージの改善

若年者は、まだ生涯給与やその他の外部的報酬にさほど関心が強くない。むしろ、長く仕事をしている先輩や第一線監督職を自分自身のモデルと考えられるかということが非常に重要である。

提言として言えば「監督職に明るいイメージを持たせるように」ということになる。これは現在の監督職の人々の資質の問題であると言うよりは、むしろ制度そのものの問題である。監督職への昇進条件や一般職との比率など単純に言えない問題であるのは明らかではあるのだが、現行の監督職へ魅力を感じる若年者はごく少ないことが確認できる。

(6) 仕事の印象の改善

仕事そのものへの面白さを実感できないということも若年層がやめたいと悩むことに大きな影響をおよぼしている。これは、一般のライン作業者の技能の巾が狭くなったことも少なからずあると考えられる。

技能の幅を広げることが難しいのならば、

現場管理への部分的な参画策を講じる必要があるだろう。

原点に帰ることが許されるならば、提案制度やQCサークルなど、生産技術者、第一線監督者、そして現場技能者が協働して課題に取り組み解決するという風土を再び作りあげることが必要である。

(7) 仕事の内部的報酬の改善

若年者は、仕事・職場・上司・会社から承認されているということを重要視している。

つまり、「一人のマンパワーではなく、あなたが必要なのだ」ということが相互に確認できることを勧めている。そのためには、第一線監督者が部下の能力を把握し開発していくという視点を徹底していくことが必要である。一人一人についてきちんと、現在における能力・特性を本人の納得のもとに確定しなくてはならないだろう。

従業員一人一人に将来の見通しを持ってもらうためには、少なくとも新入社員が入職後3年までに、その職場でどのような技能を習得・習熟することが期待されているのかを明確にしておく必要がある。一人一人に対してきめ細かく目標を設定していく必要がでてくるだろう。現場に人員の面で若干の余裕を持たせ、現場長の判断できめ細かく技能習得の計画ができるようにすることだろう。

長期的に考えた場合には、昇進・昇格を補えない得る制度を考えなくてはならない。そのために技能の習熟度をキャリアの中で検定していく制度が考えられるし、実際に導入を始めた企業もあるようだ。従業員の意識がどの程度までついていくことができるかは、まだ不明な点が多いが、だが、試みる価値は十分にある領域といえる。



21世紀に向けて 人事革新を迫る諸ニーズ

— 7つの政策提言 —



名古屋市立大学 経済学部 教授

西田 耕三

「商品としての人事政策」

ここで問題にする人事政策は、人事管理の新しいありかたを探索しようとするさいに、方向づける機能をはたすものである。

ところで、人事部門が打ちだすどんな政策・方針・制度・施策でも、それらは企業は人なりを念頭において、人事管理に対する経営上のニーズ・要求に応えるべく構築される一種の「商品」とみることができる。この点で人事政策は、消費者のニーズに向けた商品と似たところがある。以下では、このニーズに重点をおいて述べる。

なお、以下で述べることは、本年三月に出版した拙著「クリエイティブ重視の処遇革新」(注1)以降の新しい考察に重点をおいている。紙幅の都合上、同書やそれ以前の拙著で述べたことを詳述することは避け、それを扱った拙著のみを注記するにとどめることをお許し下さい。

1. 創造重視と長期進路多様化へのニーズ

政策Ⅰ：創造重視の人材活用と処置(注1)

この政策へのニーズとしては、以下の二つがある。

A. 創造の重要化への対応ニーズ

バブルの崩壊で日本経済の宴は終り、今後はいろいろな点から厳しい経営環境が続くであろう。このことは、企業を発展させていくうえで創造が重要化することを意味する(注3)。このことに対応して、日本企業はこれまでの定常業務を念頭においた組織と人事管理を、創造という仕事にも向いたものに変えていく必要がある。人事管理面では、とくに人材の活用と処遇のありかたの変革が必要であろう。処遇革新は、社員を創造へと方向づけ、かつ動機づけるために不可欠である(注2)。

B. ポスト不足への対応ニーズ

ポスト不足は、とくに低成長時代への移行以後、日本企業を悩ませてきた問題だった。企業は当初、ポストをタテにもヨコにも増やすことで対応しようとしたが、これは組織の複雑化により非効率化を招く。そこで組織を逆に単純化し、人事面では職能資格制度を導入した。

だが、これまた問題がある。というのは管理職ポストは社員に①ステータスと②魅力的な活躍の場を与える。しかし職能資格はステータスを与えるだけで仕事は与えないからである。そこで私は、これを補完するために、創造タスク申告制度（注1）を提唱する。この趣旨をよく理解してくれたのは今までのところ、残念にも今年3月に物故された樋口満氏（当時トヨタ自動車の人材開発部長）だけである。

政策Ⅱ：能力成長ルートの複線化

この政策へのニーズとしては、以下の3つがある。

A. ポスト不足への対応ニーズ

これは、ルート複線化への消極的なニーズにすぎない。

B. 創造能力を持った人材の出現を促進するニーズ

創造という仕事の中核をなすのは、新しいアイデア・知恵の創造である。だがそのために必要な能力の形成は、一朝一夕では難しい（注1、注3）。そこで社員を創造能力の自己育成へと長期的に方向づけ、かつ動機づけていくための新しい成長ルートを必要とする。

C. プロ人材へのニーズ

これまでの日本企業の人材は、「所属する特定の会社の専門家」だったかもしれない。しかし特定の仕事については、アマチュアに近い存在だったと思われる（注4）。だが、これからの厳しい経営環境のもとでは、会社の中の多くの仕事において、担当者にプロ性（専門性）が要求されるであろう。そこで社員が長期的視野に立ってプロとしての能力を身につけていくように方向づけ、かつ動機

づけるための成長ルートが必要である。

複線化の具体的内容

社員の成長ルートを複線化するためにこれまで考えられてきたものは、専門職である。だが医者や弁護士といった高度な社会的専門職に匹敵しうる企業内専門職は、ごく限られている。加えて医者などの専門職は高度だといっても、定常業務の専門職である（医者に我流で創造的な治療をやられたら、たまったものではない）。ところがこれからの企業で求められるのは社員の創造性である。

このことと前述のニーズを考慮に入れると、これからの社員の能力成長ルートとしては、大別して①事業経営職（ラインとスタッフ）、②顧客創造職（研究開発、営業）、③創造型専門職（前記以外の全ての機能業務領域）の3つが適切であろう。

これまでの機能部門の管理職は、②か③に包摂される。つまり成長ルート設計の軸を、これまでの部下をもつか否かという軸から、マネジメント以外の仕事のタイプに注目するという軸へと転換する。この軸転換は、会社の発展に対する経営者や管理者の貢献が、これまで過大評価されてきたという認識に立つと、妥当かつ必要なことである（注1）。

2. 貢献給による処遇へのニーズ

政策Ⅲ：給料を中心とした処遇

この政策はいいかえれば、従来のようにポストを貢献への報酬とするのではなく、給料のみを報酬とするということである。この政策へのニーズは、

A. これから重要化していくプロ人材や「創造マン」の貢献にたいして管理職ポストで

報いると、かれらが蓄積してきた専門的能力がそれ以後活用されなくなる。このことを避けるために必要

B. ポストを報酬とすることの諸弊害（注1）を除去し、ポストを純粋な役割とするために必要

C. ポスト不足に対応するために必要

政策Ⅳ：付加価値創造への貢献を評価する

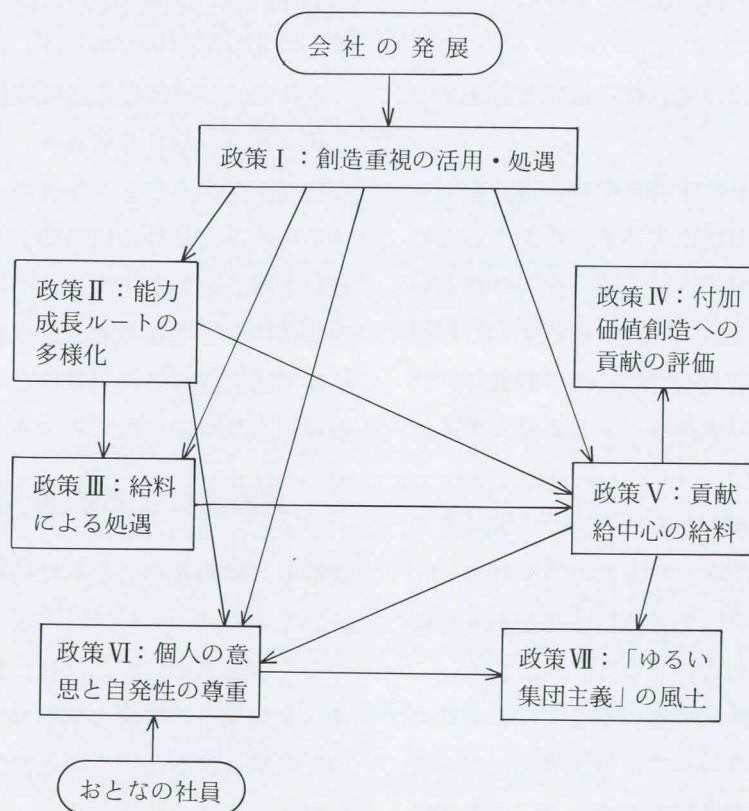
A. 業績評価を経営目標と関連づける必要性の増大

これまでの評価の最大の問題点は、社員各人がなした業績への評価が経営目標と関連づけてなされていなかったことだと思われる。

このことは、社員各人の仕事が究極には経営目標の達成のために行われるはずだと考えると、ひじょうにまずいことである。今後の厳しい経営環境を考慮にいと、この現状を変革する必要性が増大してきたといえる。

従来の日本企業の経営目標は、①売上を尺度とする成長の追求と、②一定の売上利益率の確保だった。これからの日本企業は売上の成長ではなくて、一人当たり付加価値の成長を追求すべきだと思われる。これを追求していくことによって、社員各人の給料レベルは上昇していき、また資本の活用効率（資本利益率）も上昇していくからである。

なお、社員各人が付加価値創造への貢献を増大させていくのに必要なものは、古典的な



・〔A→B〕は、AのためにBが必要であることをなす

7つの政策の関係

ハードワーク（苦役）ではなくて、アイデア創造という、苦労もあるが、ある意味で楽しい知的作業である。

B. 被評価者の不満と評価者の悩みを解消するというニーズ

彼らの不満と悩みは、今日の企業で広く見られる。その大きな原因は、こんにちの人事考課の制度やしきみがもたらす評価のあいまいさである。そしてこの原因をさらにさかのぼれば、一つには「究極にはなにを評価するのか」が確定されていなかったことではなかろうか。

政策Ⅴ：給料の実体を貢献給中心とする

この政策は、給料の形式上の形態ではなくて、実体に関するものである。日本企業でのこれまでの給料の実体は、生活給・年功給・擬制組織階層給（職能資格制度が前提）あるいはステータス給（企業が小ステータス社会であることが前提）という、視点の違いによって何れのとらえかたもできるものだった。

これまで日本企業が人事管理上においてきた方向は、能力給と業績給へという方向であった。ここでいう貢献給とは、前述した付加価値創造への貢献に対して支払う給料である。この給料コンセプトからみると、業績給と能力給の違いは、前者が「顕在化した貢献」への給料であるのに対して、後者は「潜在的な貢献能力」に対する給料である。しかし考えてみると給料の源資は実際に生み出された付加価値である。だから日本企業がどのようにして潜在的貢献に対する支払い源資を捻出していたのかと興味深い。ここでの政策提言は、給料中の能力給のウェートをで

きるだけ減らしていくのがよいという主張である。

ところでこれまでの給料実態と貢献給コンセプトとの間には、大きい距離がある。そこでこの政策の実現のためには「軟着陸」への工夫が必要であり、実現にはかなりの年月がかかろう。その経過措置としては、生活給と貢献給をカップルにし、①生活給に対しては、それに見合う定常業務を割りあて、②創造に対しては、貢献で報いるというのが、有効であろう。

貢献給中心という給料政策へのニーズとしては、以下の3つがある。

A. 社員の成長進路が実質的に多様化するよう
に方向づけ、かつ動機づける必要性

これまでの給料は上にいくほど高くなるので、社員としてはどうしてもマネジャー志向になってしまう。この現状の変革には、マネジャーになれなくても、彼らを超える給料を得られる可能性が拓かれなくてはならない。貢献給はこれを可能にする（注1）。

B. 「ペイする給料」へのニーズ

過去20年間に3回の大不況があった。そしてそのたびごとに中間管理職やスタッフが「削減」の対象になった。なぜこんなことが行われるのかといえば、経営陣が（しばしば自分たちのことは棚上げにして）「かれらの給料はペイしていない」と判断するからであろう。「削減施策」が今後繰り返されないようにするためにも、「貢献にみあう給料」への移行が必要である。

C. ハイレベル人材が引抜かれることを回避する必要性

即戦力として「高度なプロ」を求める傾向は、今後ますます強まるだろう。かれらを吸

引し、ひきとめるためにも貢献給への移行が必要である。

3. 個人の意思尊重とゆるい集団主義へのニーズ

政策Ⅵ：社員個々人の意思と自発性の尊重

この政策へのニーズとしては、以下の4つがある。

A. 重要化する創造という仕事の特性（それ自体創造されるべき仕事）への対応のために必要（注1）。

B. 社員各人が能力成長進路を自らの意思で選択する必要性

社員の、会社の中での「運命」を社命によって決めるのは妥当ではない。

C. 貢献給の導入のために必要

これまでは、同期入社複数の社員の間に社業への貢献の点で大きな差があっても、それにふさわしい給料差はつけることはできなかった。その大きな理由の一つは、①欧米と違って人を職務にではなく、会社に採用し、かつ②会社の意思によってかれらを活用したからだった。①はむしろ望ましいことだが、②が変革される必要がある。

D. 自立型社員の抬頭への適応ニーズ

欲求階層理論からみて、今日の人々の下層の欲求は充足され、人々が上層の自立への欲求を追求する状況にある。したがって精神的におとなの社員を社命によって動かすという「子供扱い」する会社は、彼らを吸引し、保持できないという事態を招くであろう。

政策Ⅶ：個を許容する「ゆるい集団主義」への風土変革（注1）

これは政策ⅥへのA、C、Dのニーズと同じニーズから求められる。

ニーズ知覚は必ずしも行動を喚起せず。

以上で、7つの人事政策について、主としてそれらへのニーズ、必要性を述べた。これは「本稿を読んでいただく人事担当の方々およびトップがこれらの政策の必要性を痛感されない、実行に移されることはない」と考えたからである。けれども一般に、必要性の知覚と変革の実行との間には、かなりの距離がある。

そこで以下、残された紙幅を使ってこれら新しい人事政策が実行されていくかどうかについて考えてみたい。もっともこれらを問題にする場合、筆者の政策提言の「正しさ」がまず問題になる。だが、この点については、筆者が意見を求めた人事担当者の中には「正論だ」という人はいたが、異論を唱える人はいなかった。またいずれも大阪にある某中規模企業（従業員数700人、売上500億円）と某大企業（前社の倍くらいの規模の一部上場企業）の経営者（いずれも創業経営者）は「わが社をそのような姿にかえたい」という意思を表明していた。これらは筆者の提言が基本線で正しいことを示しているのかもしれない。

4. トップの決断へのニーズ

筆者の提言の「恐ろしい」帰結

かりに筆者の提言が正しいとしても、これらを実行していくことをちゅうちょさせる部分がある。それは政策ⅣとⅤである。

まず政策Ⅳが主張する付加価値創造への貢

献の評価は、一見すると技術的にひじょうに難しいように思えるだろう。だが筆者は最近、前記中堅企業からの依頼による試考を通じて「各人の貢献を定量的に細かくとらえることは不可能でも、定性的分析を徹底すれば、かなりの程度まではつかめる」という確信を深めた。

トライしないで「難しい」というのでは、たんなる逃げ口上にすぎない。

しかし、実行への決断をちゅうちょさせるのは、むしろ政策Ⅳと政策Ⅴの「合併帰結」である。つまりこれら政策を合わせると「社員各人（トップを含む）の付加価値創造額を把握し、これにもとづいて給料を決定する」となる。すると一般社員の中から大きな創造にチャレンジする人びとが現れた場合、給料の点で「下克上」が生じうる（注1）。

こういうことが起こる確率が高いのは、一般社員の中でもとくに研究開発担当者、ついで営業担当者である。その一つの理由は、この人たちは付加価値創造に直接に貢献しているのにたいして、経営者や管理者の貢献は間接的だからである。

もう1つの理由は、経営者や管理者の見かけ上の貢献には「会社要因」もかなり寄与しているのに対して、特に研究開発担当者の場合、「個人要因」の寄与が大きい場合があることである（注1）。

決断回避が発展停滞のリスクをもたらす

筆者はこれまでのところ、人事革新への実行意欲の点では人事担当者の反応には失望している（もっとも今彼らは多忙すぎるのだが…）。社員の代表である労働組合にも現状では期待できない。中高年層、中間管理者層の中にも、現状に安住したい人は多いだろう。

そこで期待をかけたいのは、トップが決断し政策推進担当者をサポートすることである。

もし人事革新がなされなければ、やる気のある社員が創造にチャレンジして成果をあげても報われないことになる。すると、挑戦はなされなくなり、会社は活力を失い、衰退していくかもしれない。これが、決断回避が生みだす大きなオポチュニティーロスである。

改革への決断には、うまくいくかどうかわからないというリスクをとまなう。そうかといって決断回避もまた、前述のようになるリスクを生み出す。このようにみるとリスクは避けられず、問題はいずれのリスクテイクを行なうかということでもある。

ところで筆者は「このような決断は創業経営者でないと無理だ」という声もきいた。そうだとするとこれからは、この決断回避が、スピリットの点でトップまでサラリーマン化した大企業を沈滞させる新しいメカニズムになるのだろう。

なお、本稿で述べたアイディアの創造には、財団法人高橋産業経済研究財団からの研究費助成が寄与したことを記し感謝に代えます。

【中部産政研 研究員】

拙 著

注1 「クリエイティブ重視の処遇革新」

ダイヤモンド社

注2 「トヨタの組織革新を考える」

産能大学出版部

注3 「創造体質への企業変革」

東洋経済新報社

注4 「日本的経営と人材」 講談社（新書）



労働組合の役割と 21世紀型労使関係を 考える



南山大学 経営学部 教授
藤原 道夫

1. はじめに

これからの労働組合の役割と将来の労使関係を考えるのが本稿の目的である。産業や企業によって差はあるにしても、戦後の日本で形成され発展してきた労働組合の役割や労使関係の様相が、全体としてこれから変化していくのか、あるいは現在のものを微調整しつつ機能していくことになるのかということが大きな問題になるだろう。つまり、現在から将来をみた時に連続的な発展が続いていくのかあるいは段階的な変化が生じるのかということである。

現在が変わり目にあると考えるのか、それとも変わり目ではなく過去の構造が維持され続けていると考えるのかという歴史観の問題でもある。私の印象は変わり目であるかもしれないというものであるが、変わり目の先はどのようなのかということについては未だ見通せてはいない。戦後の経済復興と高度経済成長期を通じて展開してきた労働組合の役割が根本的に変化するとするならば、それは企業外ではより社会的国民的な課題について発言

する労働組合であり、企業内においては労使協調とは異なる方向を持つものであることになる。しかし、企業内において労使協調的でない労働組合が多数になるのを想定するのは余りに空想的だろう。

現在、労働組合全般にとって何が問題であるのか、高度経済成長期には最良の選択だった組合の機能がどの点で不全症状を示す可能性があるのかという点について議論を進めるのが適当だろう。

2. 環境変化と労働組合

オイルショック以降の労使を取り巻く環境の変化は広範囲でしかも激しいものだった。事例としては高齢化、技術進歩(ME化)、労働市場の流動化、女性の職場進出、勤労者の価値観の変化、組合組織率の低下、国際化、労働時間短縮をはじめとして多岐にわたる。数多くの調査研究が行われてきたし、労使共にいろいろなレベルで政策提言を行ってきており実行している。

これだけ数多くの環境変化を示す事柄があるにもかかわらず、労働組合の役割について

変化の兆候はない。経営者が人事労務管理において根本的な変化を認識していないように、労働組合も環境変化に対する対応を新しい政策立案の考え方に基づいて行っているわけではない。つまり、従来から存在している政策立案スタンスを見直すことをせずに、その延長上で行ってきたのである。組合運動の理念や二律背反する価値観（雇用か賃金か、平等か実力重視か、現状の変革か維持かなど）の選択について変化させようという決断を伴うことなく、以前に存在していたものをそのまま継続させてきた（注1）。

環境変化があるから政策立案スタンスを変更させるべきだということにはならない。だが、逆にいえば現在までの政策立案スタンスがどこまで有効なのかという判断の基準は必要なのであろう。いままでの政策立案に対する態度でいいのか否かについての指標は「理念的」状態であるのならば、代案は少数派にあるわけだから労働組合役員の選挙が指標となる。しかし、労使関係論の母国であるUSAにおいてもこのような組合は希有である。

そうであるのならば、「労務管理主導型労使関係」（津田真澄教授）の日本では経営者が人事労務管理制度の設計・運用を通じて判断の基準を示し、労働組合がその基準の設定の過程に意見を反映させたりあるいは代案を出すということで判断の基準が設定されることになる。だが、実際にはそのような事例は少ない。

さて、少なくとも確認しておくべきことは、戦後の混乱期を清算する時には労使双方多大の努力を行い政策立案スタンスを、確認したということである。

3. キー・ワードの食い違い

必ずしも多数の人々の同意を得ることはできないが、私は全般的に見ると過去20年間の人事労務管理制度や人事労務管理思想は大きな変化をしたと考えている。これが単なる変化ではなく、もしも混乱期であるとしたならば労使関係への影響は多大なものだろう。

高度成長期の労使関係のキー・ワードは次のものだったろう。まず、戦後の混乱期の経験から雇用保証を暗示的に行うことの重要性を共通に認識していた。一端、雇用保証を不確定なものにしたならば「パンドラの箱」を開けることになるというのはこの時期に労使関係の正常化に努力した人々の共通の認識だった。次に重要なのは、フレキシブルな人員配置すなわち大幅な人事権を経営者が持つ代わりに身分差別・職種別人事を行わず従業員を平等に考えることであり、また組合を職員・工員の一貫組織とすることだった。同時に労働組合の職場組織を重視し、職場の管理においては個人ごとに予算目標を展開せず集団主義を醸成するというも行われた。これらのことが可能になったのはパイを増大することを労使共通の目的にできたからである。

オイル・ショック後のこの20年間のキー・ワードは、それ以前とは異なっている。一つは労働市場の流動化に表れるようにパートやアルバイトが良質の労働力として大量に参入し、正社員についてみても出向や転籍で企業グループ内で移動を始めたことである。また、流動化と同時に女性の進出が顕著になりさらに専門職への外国人の進出も見られ始めた。

つまり、労働組合の組織を考えると正規入社・中途入社の男性（および形式的には女性）のみならず、女性・非常用従業員・障害者・外国人・出向者と組織の外枠が増えたことになる。しかし実際には正規・中途入社の男性中心の組合活動から離陸するのはかなり困難である。組織化可能な範囲が広がっても組合の機能についての見直しはなかなか進めづらいものであるようだ。

つぎのキー・ワードは個別化である。従業員（組合員）個人のニーズにあった人事労務管理制度（注2）ということで、個人別の管理や複線型の人事制度が導入された。個別化を放置すると集団を作る基盤が失われやすい。個別の管理をチェックするルールを作成すれば手続きの面で組合の存在価値が生じてくるが手続きの面でそこまで組合が立ち入ることができるかどうかとは、苦情処理制度を実際に運用できるか否かということで判定されざるを得ない。個別化をしても苦情処理制度が機能しているという報告もあるが、苦情処理制度の実際を考えるとやや疑問も残る。

さて、もっとも重要なものは労使間の信頼関係である。労働組合と経営者の信頼関係でもあり、一人一人の従業員と経営者との信頼関係でもある。この信頼関係の基盤は何によって保証されるのだろうか。信頼関係の基盤は、たとえば雇用保証については経営者はぎりぎりまで維持しようとするという見通しであるだろうし、労働組合は生産性を維持するためにぎりぎりまで協力してくれるだろうという確信であろう。

4. 基本を見直す

現在の人事労務管理について経営管理の基

本を維持しているのかという疑問を提出するのならば、労使関係については職場組織や職場レベルのコミュニケーションは確保されているのかという疑問を提出しなくてはならない。

労働組合リーダーのなり手が少なかったり組合イメージが明るいものではないという指摘はいろいろされてきた。それでもやはり労働組合は必要であるという考えが多くまた労働組合のやるべきことは多いという考えが主流である（注3）。言い替えれば、高度成長期に労働組合の基本であったことがなござりにされている側面はやはりあるのではないだろうか。職場組織を重視し、職場とのコミュニケーションを重視し、組合員が不安を感じたり不満を覚えることに向かっていく態度がなくなっているのではないか。新しい組合運動と言われていることの大半は過去の経験の再確認なのである（注4）。

5. まとめ

これからの労働組合運動を考える上で二つの大きな問題がある。一つは、組織範囲が広がることの帰結として組合の中で「利害対立」が強まるということである。男性と女性、若年者と中高年者、異なる「職種間」、日本人と外国人、人並以上の働きぶりの人々とそうでない人々の間で利害の対立は強まらざるを得ない。さまざまな利害対立を調整する原則を確立するのが急務であろう。

第二に調整の原則としての公正・公平さについて合意が必ずしも得られていない。「働きぶりに応じる」といっても、誰がどのようになどの期間について判定し苦情の申し立てはどうするかということについては、多くの場

合未定である。すなわち、公正さ・公平さの基本にある正義について立ち入った議論がまだ行われてはいない。この点について明確にする必要性が、パイが増大しない社会では特に重要になってくるだろう。

【中部産政研 研究員】

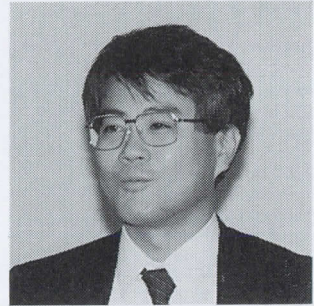
注)

1. 藤原道夫「環境変化と労働組合の対応」日本経営教育学会『経営教育年報』第9号（1990年），PP.108-112.
2. たとえば，倉田良樹「序 各論の課題」津田眞激編著『人事労務管理』ミネルヴァ書房，1993年，PP.75-82.
3. (財)中部生産性本部『「新しい労使関係を探る」勤労者意識調査報告』平成3年3月
4. (財)日本生産性本部『ニュー・ユニオンとU I 運動』（ニューユニオニズム研究会報告書）1992年1月





中部産政研に期待する



名古屋大学 経済学部 助教授

荒山 裕行

中部産政研は、「我国の良好な労使関係の形成と国民経済への寄与」を目的とし設立され早くも5周年を迎えた。この間、理事長はじめ事務局の方々がこの設立目的に沿った活動を積極的に進められ多大な成果をあげてこられたご努力に大いに敬服させられる。

財団設立5周年を機に事務局から要請をいただいたので、将来に向けて中部産政研のめざすべき方向について、研究員の一人として日頃考えていることを述べさせていただく。

私自身は、産政研が労使に係るスタンダードな情報発信を行う能力のある新しいタイプの調査・研究・教育組織になりうると考えている。

「労使関係」とは、本来的には集団または組織としての労働者・使用者間の関係をさす。企業が組織体であることには現在でも何の変化もないが、このところ労働者の側の「個人」としての側面が強調されるようになってきた。しかし、「みんなで渡れば恐くない」式のやり方に慣れ親しんできたわれわれは、残念ながら「個人」としての行動にも「個人」の扱いにも十分慣れているとはいえない。

このため、現在は労使ともにこの「個人」のあり方・扱い方をめぐっていわば暗中模索状態にある。いいかえれば、「個人的」性格を強めた労働者対使用者のあり方についての新しくかつスタンダードな認識が今必要とされている。

しかし、この西洋的発想をルーツとする「個人」が日本的な土壌ではかえって盲点となり、集団または組織としての労使関係からはどうしても進むべき方向をつかみかねているかのように見える。そこで、研究機能を持つ産政研のようなタイプの組織こそが、例えば、「個人」が主役となる時間的ゆとりに結びつく時短推進のためのスタンダードな認識づくりに一役かえるのではないかと考える。

1. ゆとりをもたらさなかった「時短」

日本においても「時短」は着実に進んでいる。1960年頃の年間労働時間は、実に2,400時間ほどであったので、数字の上ではその後の30年間に日本でもそれなりの時短が進められたことになる。しかし、どれだけの人が60年当時に比べて時間にゆとりができたと感じ

ているだろうか。もしも、30年前を「のんびりした」時代であったと感じるなら、労働時間の減少とは裏腹にわれわれは「時間的ゆとり」を失ったことになる。

この事態を逆説的な説明する理由として三つほど指摘できよう。まず第一に、技術進歩や資本の蓄積が労働の生産性を伸ばし、その成果の配分に見合う賃金の増加が耐久消費財の購入を大幅に増やしたことがその一因である。例えば、テレビは見るのに時間が必要だし、自家用車は維持管理の時間が馬鹿にならない。テレビも自家用車も生活を豊かにする反面、大いに自分の時間を消費することとなる。

サービス部門における労働の生産性の伸びが工業部門のそれに比べてはるかに遅い。その結果、労働集約的な「サービス」の値段の伸びは賃金の伸びを上回り、このためおいそれと「サービス」を買えなくなったことが、第二の原因である。テレビは代わって人に見てもらわねばならないが、自家用車の管理は人に頼むことができる。それなら、増えた所得の一部を維持管理サービスを買うのに使えばいいようであるが、そう上手くいかず実際には多くのことを自分でやるハメになる。

第三として、女性の職場進出が進んだことがあげられる。家計としての所得増と引換えに家庭内の時間的余裕が失なわれていることは否めない。

所得や富の増加で豊かでゆとりある生活を実現してくれると安易に考えたことがこの結果をもたらした。

2. 「個人の尊重」

宮沢内閣の新経済計画である「生活大国5

カ年計画—地域社会との共存をめざして—」が昨年6月に策定された。この「生活大国5カ年計画」では、「生活大国」への変革の鍵のひとつとして「個人の尊重」が重要視されている。ここで言う「個人の尊重」とはどのようなものであろうか。

国民所得の増加に伴い、物質的な消費面では豊かになったものの、長い労働時間、高い物価、住宅・社会資本の整備の立ち遅れ等のために、経済社会全体の豊かさと、豊かさに対する個人の実感に乖離があることを認識した上で、新経済計画では個人が豊かさとゆとりを実感できるようにすることが主要目的の一つに掲げられた。この目的を実現するために、①効率だけでなく社会的公正を重視すること、②生産者中心の視点から生活者・消費者の視点の重視へ転換すること、③政府が生活大国への改革の環境を整備すること、④個人や企業は意識を変革すること、などが求められている。

そこで、新経済計画には、①96年までに年間総労働時間1,800時間を達成する、②平均年収の5倍程度を目標に良質な住宅の取得を可能にする、③社会資本の整備を図る、④国際的に調和のとれた制度やルールを確立し対外均衡を図る、⑤環境と調和した内需主導型経済構造の定着を図る、などさまざまな目標が織り込まれた。新経済計画は「成長の質」を重視し、ゆとり実現のための「個人の尊重」の立場を具体的にするなど、労働時間短縮のための制度の充実および条件整備などに関し、かなり立ち入った内容を持つものとなっている。

新経済計画における「個人の尊重」は、このような「役割」を受け持つ。新経済計画で

は、高度な生活水準の実現のために、国、企業のレベルに加え、各個人のレベルでも積極的に施策を講ずる必要があることが明確に指摘され、従来にはあまり見られなかった個人の立場がさまざまな局面で具体的に経済計画の中に盛り込まれている。

「経済大国」で主役をつとめた企業がなしえなかった「国民ひとりひとりが豊かさを実感できる社会」の実現にむけて、「生活大国」では個人が主役を努めることが強く期待されている。少しばかりの善意解釈をすれば、所得や富の増加がゆとりを実現してくれるという安易な考えから一歩進んで、はじめてゆとりを実感するための個人としての責務が問われはじめたかに見える。

3. 「認識」が必要

低い有給休暇の消化率や依然として残るサービス残業の存在は、職場における無用な気がねや周囲の圧力などが休暇の取得を妨げたり、時短に必要な生産性の十分な向上を伴わない所定内労働時間の削減はかえってサービス残業や仕事の持ち帰りを助長する結果となることを示している。

それではどうすればゆとりが実現できるのだろう。時間的ゆとりが欲しければ、各個人が直接的に時間的ゆとりを作り出す努力をする以外に方法はない。制度的に時短が進められるのを待っていたのでは結局たちごっこで、時間的ゆとりも、豊かさを感じることもできる生活も実現しない。

このことに各人が気がつきその認識にたって行動できるような社会的基盤を整備することが、「個人の尊重」という象徴的な表現で求められている。

4. 産政研に期待する

時短をミクロの立場からみると、時短の推進は常に労使の利害が対立する。いうまでもなく、働く者にとっては受け取る給料が同じなら労働時間は短い方が良く、企業にとっても支払う給料が同じなら労働時間は長い方がよい。加えて、働く者どうしや企業間の利害対立もある。有給休暇の消化にあまり積極的になると同僚にそのしわ寄せがおよんだり上司からの評価を落とす心配があるし、一方的に時短を進めると労働コストが上昇し企業としての競争力が低下する懸念がある。

一方、マクロの立場から時短をながめると、この時短をめぐる労使の対立関係に協調の可能性が見えはじめる。先進工業国のなかで群を抜いて長い労働時間は、多くの外国企業に「不公正」と受けとめられている。長労働時間の結果労働コストが低く、このため日本製品の国際競争力が高くなり日本の貿易収支黒字が大きくなるとの批判を生んでいる。このため、日本企業全体としては早急に労働時間を国際的に受け入れられる「適正水準」に引き下げる必要がある。事実、このような「外圧」は日本の時短を進める一つのきっかけとなった。

一方、一言ではいい表せないが、働く者の感ずるマクロ的な矛盾も相当に大きい。バブルによる景気加熱と趨勢の人手不足と相まって空前の忙しさを経験したが、代償は、払った犠牲に比べて少なかった。

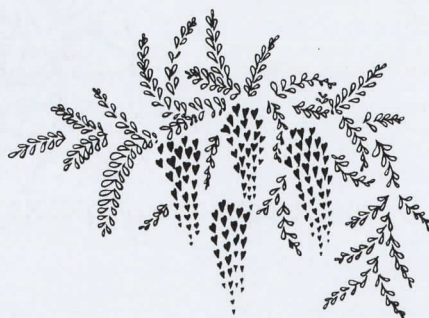
しかしながら生産者中心の視点から生活者・消費者の視点の重視へ転換すること、個人や企業は意識を変革すること、などといわれても、実際の職場環境にあって個人や企業は

何ができるのだろうか。

究極の結果は、高い生産性の伸びに裏付けられた「個人の尊重」の上に立った時短を推進すること。外国企業も高い生産性そのものを「不公正」と批判することはできないし、所得が伸び時短が進めば一方的な貿易収支の黒字も解消する。

このような時短をどのように進めていくのが今後の課題であるが、企業にも労働組合もましてや個人もこれを単独で進めることはできない。時短の持つマクロ的な意味合いを十分に踏まえたうえで、従来の労使の枠組みに「個人の尊重」を織り込む必要がある。このためのスタンダードな認識づくりにおける産政研の研究機能・教育組織が大いに役立つと期待される。

【中部産政研 研究員】



産政研「5年間の歩み」

弊財団の5年間の活動を年表と写真で
まとめてみました



年	1988年				1989年	
月	7	8	10	12	1	2
	(財)中部産政研 設立から五年間の歩み 中部産業・労働政策研究会設立発起人会 労働大臣より「財団法人設立許可」 「製造業離れ深刻化」 首都圏理工系大卒の鉱工業への就職割合が $\frac{1}{2}$ を下回る 第一期研究テーマの審議に専門委員会 第一回理事会・評議員会				(九月まで全九回実施) 第一期研究テーマの審議に専門委員会 (松下電器・日本IBMなど全七回実施) 第一期研究テーマに関連した事例研究会 季刊誌「産政研」第一号の発行 昭和天皇ご崩御、平成の時代	

絵で見るあらまし

中部産業・労働政策研究会 設立記念
1988年7月21日

中部産業・労働政策研究会
設立発起人会
(88.7.21)

労働大臣より「財団法人設立許可」
(88.8.22)

財団法人設立許可書

財団法人 中部産業・労働政策研究会
設立代表者 中村 大 郎

昭和63年7月21日付で申請のあった財団法人中部産業・労働政策研究会の設立を許可する。

昭和63年8月22日

労働大臣 中村 大 郎

リーダーの為の研究誌

産政研

1989 No. 1 HIVER

- 産地・下の発展「新しい行動経済の確立」
- 産地 数回発表「世の中は見え見え」
- 人生劇場時代の終りとよき生活
- 産地・下の発展
- 1989年EC加盟

研究誌「産政研」No. 1
数字は (89.1.25)

財団法人 中部産業・労働政策研究会



(財)中部産政研事務所
(愛知労済豊田会館3階)
(88.8.8)

高令化に対する人事労務諸施策の研究

高令化に対する人事労務諸施策の研究
事例研究

基本テーマ
高令化に対する人事労務諸施策の研究
事例研究

高令化の事例研究会
(89.2.23)

財団法人 中部産業・労働政策研究会

							1990年
3	6	8	9	10	11	12	1
退職者への意識アンケート調査 第一期研究テーマの企業調査及び在職者・ ・関西産研・中部産政研で年一回実施） 三研究所合同シンポジウム（産研センター トヨタ自動車労組から五億円の寄附 「本格国際化時代を迎える」 北米工場全てが稼働 日本乗用車主要メーカー八社の 労務諸施策の研究」で提言 第一期研究テーマ「高齢化に対する人事・ （作家小島直記・童門冬二・諸井薫各氏全 文化講演会「これぞ男のいきさま」 三回実施） 日経平均株価史上最高値 「バブル経済の絶頂」							売職の魅力ある働き方の研究」 第二期研究テーマ「事務、技術、営業・販



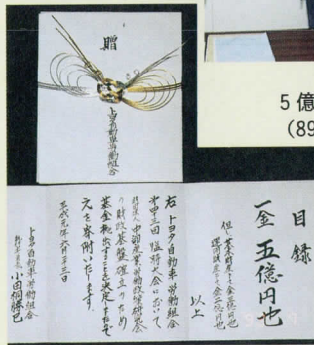
3 研究所合同シンポジウム
(89. 6 .23)



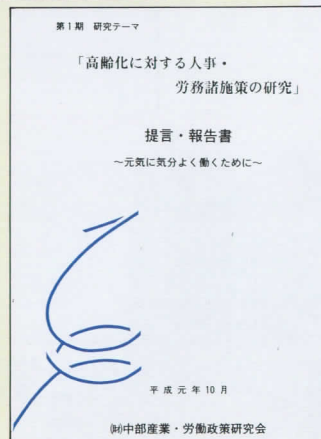
文化講演会
(89.11.24)



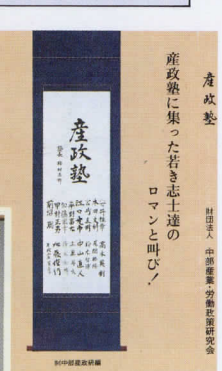
5 億円の寄附
(89. 6 .23)



第 1 期研究報告と提言書
(89.10.23)



の開塾
若手セミナー異業種交流「第一期産政塾」

第2期日本労働研究機構
と委託契約 (90.6.11)

動き始まる
自動車各社主力工場の一部で一直化の

歴史に幕
ソビエト連邦の崩壊、六十九年間の

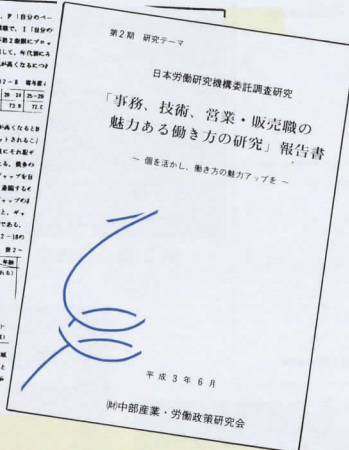
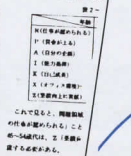
「若年層の就業意識と行動」
第四期研究テーマ

第二期産政塾誌Ⅱ——ロマンと心の叫び——

開催)の運営面で一部支援

(全トヨタ労連研修センター)つどいの丘で
日本の労働経済学者が集うコンファレンス

マイナスに転じる(91/10→92/3)
鉱工業生産の対前期比が六ヶ月連続の
「バブルの崩壊」



「ホワイトカラーの魅力ある働き方」
日本労働研究機構からの委託調査研究
(91.6.吉日)

中国留学生の研究支援
と修士論文
(91.9.吉日)

產政塾
II

「運命」を変える

サイン・協賛 人材開発部

【プロフェーム】

人物 著人 (33歳)

・【職業】 雑誌編集者(フリーランス)

・【趣味】 フォトリソグラフィ、読書、旅行、音楽鑑賞、映画鑑賞

・【資格】 日本語検定2級

・【得意な食べ物】 フレンチ、イタリアン、和食

・【得意な飲み物】 コーヒー、ワイン

第2期産政塾誌
(91.12.吉日)

3

4

6

7

10

11

座に参加
第三期産政塾、松下政経塾「政治改革講

ト制度の実態に関する調査」提言
「女性従業員のキャリア形成意識とサポー

全四回実施)
第四期事例研究会(東芝・西武百貨店など

託研究として報告書提出
第三期研究テーマ、日本労働研究機構の受

地球憲章(リオ宣言)合意

若年退職者へ聞き取り調査(全三十一名)
若年層の意識や行動に関するアンケート調

交流
イギリスのジム・コンウェイ記念財団との
有効求人倍率1.00を割り込む

き取り調査
高齢者の賃金や役職など処遇面に関する聞

(財)中部産政研 平成4年 公開講座開催

第一テーマ

世界を見る目

第二期 公開講座

研究テーマ ロシアを中心とする
独立国家共同体(CIS)の現状と日ロ関係
講 師 飯沼公弘 東洋経済研究所
副 師 藤本 寛 夫 元
日 時 1992年(平成4年)2月21日(金)
13:30-15:00
場 所 愛知労働会館2F 5Fホール

財団法人 中部産業・労働政策研究会



第2期公開講座
(92.1.17)

第3期 研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究

「女性従業員のキャリア形成意識と
サポート制度の実態に関する調査」

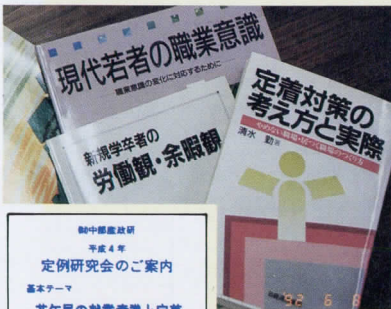
報 告 書



平成4年3月

(財)中部産業・労働政策研究会

第3期日本労働研究機構からの
委託調査研究(92.3.吉日)



理事会・評議員会
(92.6.23)



「若年層の就業意識と定着」
パネルディスカッション(92.8.24)



新聞スクラップ(92.5.23)

1993年	
12	1 2
「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」提言 （米政権・十二年ぶりに民主党へ） クリントン政権発足 EC市場統合 活動、松下政経塾と交流 第四期産政塾、社会活動をメインテーマに	日産マツダの提携 いすゞ本田・いすゞマツダの提携 「業界再編の動き」 日興リサーチ報告 企業内失業者一〇六万（製造業）と ——一年間の活動を通じて—— 第三期産政塾誌Ⅲ



3 研究所合同シンポジウム
(92.10.9)

イギリスのジム・コン
ウェイ財団と交流
(92.10.28)

☆ジム・コンウェイ記念財団について

1974年、当時AEU（合同機械労組）書記長であったジム・コンウェイ氏はバリ空港で起きた航空機事故のため衝撃的な死を遂げた。その死を悼み、同氏が生前から組合員及び組合リーダーのための教育に情熱を注いでいた遺志を受け継ぐため、1975年に創立されたのがこのジム・コンウェイ記念財団である。

このような背景から、同財団の事業の主体



ジム・コンウェイ記念財団スタッフと意見交換

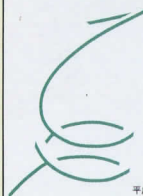


第4期産政塾
(93.1.12)

第4期 研究テーマ

日本労働研究機構委託調査研究
若年技能員の職場定着過程に関する
実証的研究

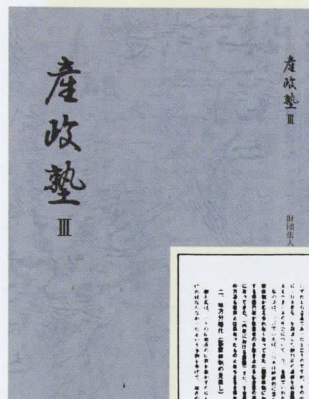
——中京地区自動車産業の事例から——
報 告 書



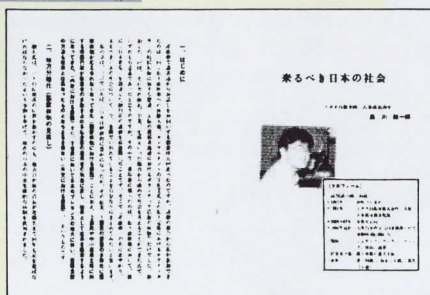
平成5年5月

新中部産業・労働政策研究会

第4期研究報告書(93.5.吉日)



第3期産政塾誌
(92.11.吉日)



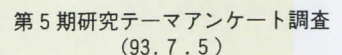
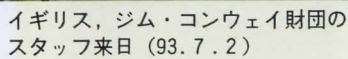
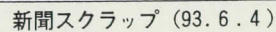
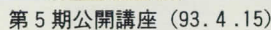
込み一時一〇五円台へ
円相場一ドル一〇〇円を一気に割り
「第二次円高ショック」

・労務政策、労使関係」
第五期研究テーマ「長期雇用の変質と人事

の役割と日米関係のゆくえ」
公開講座「クリントン政権下における日本

託研究として報告書提出
第四期研究テーマ、日本労働研究機構の受

を発表
日産座間工場一時閉鎖を含む合理化策





あいちの 地場産業



愛知県商工部技監兼工業振興課長

山 田 政 行

1. はじめに

愛知県は恵まれた自然を背景に堅実で進取の気性に富んだ起業家、技能者を輩出してきたことから歴史的にも多種・多様な「地場産業」が県内の各地に興り、発展し、現在のモノ造り日本一の愛知を形成するにいたっています。

では、「地場産業」とは一体なんのでしょうか。

広辞苑によると「特定の自然物、歴史的条件を持つ土地において、地元資本の労働力により、広い市場を対象として特産品を製造する産業。瀬戸の陶磁器、今治のタオルなど」とあります。大広辞苑に愛知県の瀬戸の陶磁器が例として引いてあるのは誇らしいものですが、行政は、もう少し具体的に定義しています。昭和55年度に通商産業省（中小企業庁）が示した概念とそれをもとに作成した県の基準を表1に掲げでみます。

現在はこの基準をもとに、各施策に応じて柔軟に「地場産業」をとらえています。

「地場産業」は、地域経済の担い手とし

【表1】地場産業振興対策において
中小企業庁が示した概念（55年度）

- ① 地元資本をベースとする中小企業が一定の地域（概ね県内）に集積しつつ、
- ② 地域内に産出する物産等を主原料として、又は蓄積された（技術、労働力、資本等）経営資源を活用して他地域から原材料を移入し、
- ③ これらを加工し、
- ④ その製品の販路として、地域内需要のみならず地域外需要をも指向する産業をいう。
（例）陶磁器・繊維産業振興事業における「地場産業」概念

同上中小企業庁の概念に基づく
実態調査時の県の基準

- ① 集積度
県地方計画の地域区分のいずれかの地域に30事業所以上あり、そのうち中核となる市町村で10事業所以上の集積があること。
（県地方計画の地域区分は、尾張地域、西三河地域、東三河地域の3区分）
- ② 供給量
年間出荷額が県下で10億円程度以上あり、その市場が全国又は輸出となっているもの。
- ③ シェア
県内出荷額が全国の5%以上を占めているもの。
（例）地場産業総合振興事業における「地場産業」概念

て、地域の人々にはいわばあたりまえの存在ですが、それだけ各地域の人々になじんだ身近なものとして様々な顔を持っているといえます。そして実に重要な経済的役割を果たしています。地場産業が栄えれば、関連産業も栄え、地域の労働者の所得が上がり、地域の購買力が向上しますので、周辺産業に与える影響はわずもがなです。すなわち地域循環的な経済構造をしているといえ、数字に現れ

る単純な生産額だけではかることのできない効果があるといえるのです。この地場産業の現状について、以下述べることにします。

2. 地場産業の現状

地場産業にこういった業種が含まれるかといえますと、愛知県は平成元年度に愛知県新地場産業振興ビジョンを策定し46業種を指定しています（表2）。

【表2】

愛知県の地場産業業種一覧表

〔食料品〕		26 木製家具製造業
1 野菜漬物製造業		27 宗教用具製造業（仏壇）
2 みそ製造業		28 建具製造業
3 しょうゆ製造業		29 すだれ製造業
4 米菓製造業		30 額縁製造業
5 生菓子製造業（その他菓子を含む）		〔紙同製品〕
6 清酒製造業		31 紙器製造業
7 めん類製造業		〔プラスチック〕
〔繊維工業〕		32 工業用プラスチック製品製造業
8 毛紡績業		33 その他プラスチック製品製造業
9 和紡績業		（日用品雑貨）
10 ねん糸製造業		〔皮革同製品〕
11 綿・スフ織物業		34 くつ製造業
12 毛織物業		35 かばん製造業
13 丸編ニット生地・同製品製造業		〔窯業土石製品〕
15 くつ下製造業		36 粘土瓦製造業
16 作業用手袋製造業		37 陶管製造業
17 織物染色業		38 食卓用・ちゅう房用陶磁器製造業
18 織物手加工染色整理業（紋染）		39 陶磁器製置物製造業
19 織物手加工染色整理業（友禅・小紋・紋付）		40 陶磁器製タイル製造業
20 糸染色業		41 石工品製造業
21 網製造業		42 七宝製品製造業
22 漁網製造業		〔鉄鋼業〕
23 組ひも製造業		43 鋳鉄鋳物製造業
〔衣服身回品〕		〔その他〕
24 既製服製造業		44 毛筆製造業
〔木材同製品〕		45 節句人形製造業
25 普通合板製造業		46 弦楽器製造業
〔家具装備品〕		

今回はこの中から主なもの5業種を選びできるだけ具体的にお知らせしたいと思います。

(1) 陶磁器産業

本県は、良質の粘土などの陶土資源に恵まれ、平安時代から陶磁器生産が盛んで、いわゆる日本六古窯（瀬戸、常滑、信楽、越前、丹波、備前）のうち2窯をもっています。また、「常滑焼」と瀬戸焼のうち「赤津焼」は、「伝統的工芸品産業の振興に関する法律」に基づく「伝統的工芸品」に指定されています。

しかも本県の場合は、伝統的な和飲食器だけでなく、洋飲食器、玩具・置物（ノベルティ）といった輸出型陶磁器、内装・外装用タイル、瓦、陶管などの建設用陶磁器、碍子などの電気用品と、幅広い製品を生産する我が国最大の陶磁器総合産地であります。

特に瀬戸地区の陶磁器は、古くから「せともの」として有名ですが、この地区では現在、和洋飲食器、ノベルティ、電磁器、タイル等を主力製品としています。ことに、ノベルティは製造品出荷額160億円、全国シェアで38.6%を占め全国第一位となっています（平成2年工業統計）。

しかしながら、最近の景況をみますと厳しいものがあります。本県陶磁器の平成4年の生産数量は64万トンで前年比14.6%減、販売金額は2,210億円で、前年比6.9%減となっています。（生産動態統計）

これは、円高によって輸出向け製品の価格競争力が低下したことと、内需においても景気低迷や低調な個人消費を背景として需要が不振だったことなどにより、受注が減少したことによります。

今後は、これまで蓄積した技術のうえに、

新技術の導入による新素材の開発や生産システムの近代化を進め、高付加価値商品を製造して競争力を強化したり、新規の異分野への進出を積極的に進める必要があります。先端技術のファインセラミックス分野に進出して成功を収めたのはよい例と言えます。

また、人材確保のため職場環境の改善や機械化による省力化が課題といえます。



ノベルティの例

(2) 繊維産業

本県の繊維産業は全国1の生産量を誇り、「繊維王国愛知」という名にふさわしく、本県産業発展の牽引車の役割を果たしてきました。戦前は我が国の基幹産業として、また、戦後の復興期から高度成長期にかけては輸出産業の主役として君臨し、現在もなお重要な地場産業として地域経済に大きく貢献しています。

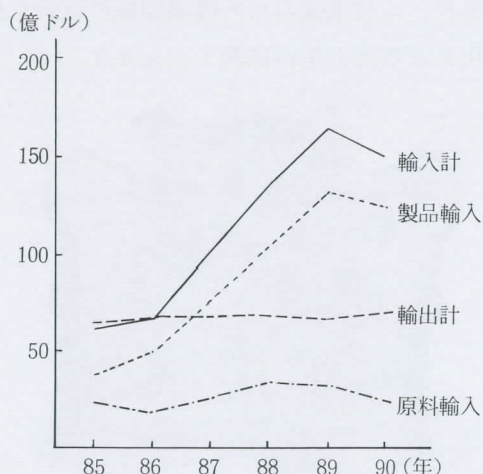
本県の繊維産業の特徴は、多種多様な繊維関連産業が集積していることです。紡績から織物、ニット、染色整理などのテキスタイル産業から、紳士服、婦人子供服などのアパレル産業や、これら各業種間を取り持つ繊維製品卸売業などが集まって、我が国における一大繊維製品生産・流通基地を形成しています。

しかし、昭和60年の円高以降、NIES 諸国

を中心に急速に輸入品が増大し、平成2年には、繊維全体の輸入は154億ドル、特に製品輸入は127億ドルで、昭和60年に比べ3.3倍の伸びとなっています。

【表3】

繊維の輸出入の推移



資料：大蔵省（貿易統計）

平成2年の製造品出荷額等は、1兆4,398億円（平成2年工業統計表 4人以上の事務所）で全国シェア第一位となっていますが、昭和60年の製造品出荷額等は1兆6,635億円で伸び悩みとなっています。また、平成4年の貿易実績は輸出が86億ドル、輸入は173億ドルで輸入超過は87億ドルにいたっています。

こうした状況下では、輸入品との競争に勝つというよりは、むしろ輸入品との棲み分けを進める必要があります。そのためデザイン開発力の強化を積極的に進め、製品の高付加価値化を図って人材確保のためにも業界のイメージアップを行っていくことが重要です。殊に「ゆとりと豊かさ」の実現が求められる最近のライフスタイルのなかで消費者のニーズにあった商品を創っていくこと、また高度な機能を持つ産業資材を供給するハイテク資

材産業として成長することで今後の発展が期待されています。

(3) プラスチック産業

本県のプラスチック製品製造業は、名古屋圏という大消費地と交通利便に恵まれたこと、輸送用機器産業という大口需要家産業を有したことなどにより、戦後飛躍的に発展をとげ、製造品出荷額等は昭和55年から連続して全国第一位の地位を占めるにいたっております。しかし、順調に伸びてきた業界も、平成4年の生産状況は、生産数量は、50万7千トンで前年比2.7%減、販売額では6,019億円と同1.2%減となっており、景気低迷の影響をうけています。（愛知県生産動態統計調査）

これは強大な輸送機器産業を背景として部品などの関連産業などとして成長を遂げてきた業界が、親企業である輸送機器産業の不振の影響を受けたものの、すでにこれ以外にも日用品雑貨・電気機器部品・フィルムシートなど多種多様な製品づくりに幅が広がっており、全体的には比較的景気悪化の影響をうけなかったため、落ち込みは小さく保たれています。

現在、プラスチック製品製造業界では、国際化、従業員の高齢化、経済のソフト化などに対応していくため、生産性、技術力の向上、製品の高付加価値化、新商品開発、人材養成など業界の体質強化を図ることが課題とされ、様々な方策が行われています。

なかでも、人材養成に関しては、公共職業訓練校における在職技能労働者訓練のほか、職業能力開発促進法に基づく技能検定制度、愛知県職業能力開発協会の事業内職業訓練バンクによる指導員の登録、紹介制度などが行

われています。

また、プラスチックは廃棄物処理の問題からリサイクルへの課題が生じるなど新たな局面を見せています。順調に伸びてきた業界の一大転機として一つ一つの課題に取り組んでいくことが必要となっています。



プラスチック製品の例

(4) 食品産業

「平成3年愛知の工業」によると本県の食料品製造業の製造品出荷額等は1.6兆円で、全製造品出荷額等の4.1%を占めています。また、従業者数で見ると、5.7万人で全製造業従業者数の6.3%を占め、いずれも本県の製造業種の第6位になり、一大産業をなしています。

また、「平成2年工業統計」によると本県は、菓子（飴菓子、ビスケット 出荷額全国第1位）、豆腐（同第3位）、味噌（同第2位）などの有数な生産地といえます。

食料品産業は、原料が基本的には農水産物や畜産物であること、食に対する消費者ニーズが多様であること、食料品は日常購入品であることなどの性格から、産業構造については、業種の多様化や中小企業と大企業の併存

が挙げられ、また、企業経営面では、他の産業に比べ景気動向に比較的左右されにくい特徴をもっています。

しかし、最近の食生活は、グルメ志向に代表される高級化という傾向と、反対にレトルト食品に代表される簡便化といった消費者ニーズの2極化に対応する必要が生じており、消費者ニーズの把握、新技術の導入などによる高付加価値商品の提供、流通戦略、経営の近代化が課題となっており、地場産業共通の問題を抱えているといえます。

(5) 銑鉄鋳物産業

鋳物は、我が国では銅剣、銅鉾、銅鐸にみられるように弥生時代からは独特の技術があり、古い歴史があります。本県では岡崎の菅生で鋳物を開始したのが発祥とされ、名古屋、碧南、西尾などで盛んに生産されるようになり、とくに第2次世界大戦後は、自動車や機械産業等の飛躍的な成長に支えられて大きく発展し、県内銑鉄鋳物の生産金額は、2,265億円で全国の26.2%（平成2年度工業統計）を占め、全国第一位となっています。

しかし、県内の銑鉄鋳物の平成4年の年間生産額は、2,168億円で、前年比7.3%（170億円）の減少となりました。これは品目別生産額が、自動車用1,548億円で全体の71.4%を占めていることからわかるように、主力ユーザーの自動車や機械関連の不振の影響を受けて受注が減少しているからです。

今年は、国の新総合経済対策などから水道関連にはプラス材料がありそうですが、今のところ自動車・機械関連は低調な業況となっています。

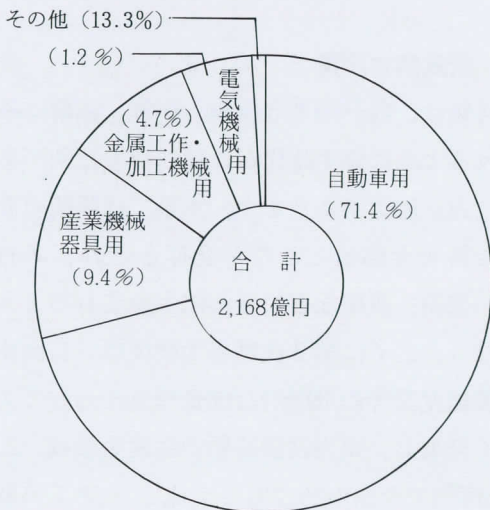
業界の特徴は、受注生産形態が一般的で、

多品種少量生産型であり、また素材供給者として需要地隣接型ですので、ユーザー側の景気変動の波を常に増幅して受ける傾向にあります。また、生産形態については中小規模が多く、労働集約型産業の性格が強いといえ、従業員の高齢化が目立つといえます。

このため、労働時間の短縮や職場環境の改善、生産性の向上などといった課題に緊急に取り組む必要があるといえます。

【表4】

鉄鋼製品の品目別生産金額（平成4年）



資料：愛知県「生産動態統計」

3. おわりに

最近テレビのコマーシャルで植木等さんと谷啓さんが高浜・碧南地域の特産品である三州瓦の宣伝をしています。全国の電波でしかも放送時間帯がゴールデンタイムであるだけに、ともするとマイナーになりがちな地場産業のイメージからすると目新しい感じがいたします。画期的といってもいいかもしれません。

また、福井県鯖江市の眼鏡フレーム製造業は、日本国内よりも海外でその名を知られて

いるそうです。

地場産業は、今、国際化や、経済のソフト化、あるいは個人のニーズの多様化などに対応して変貌しつつあります。

本県ではこうした状況に対応して平成元年度に21世紀をめざした地場産業の振興ビジョンを作成し、それをもとに新商品の開発やデザインの高度化などに対する補助金の交付や、地域活性化の計画作りを行っています。また、これらの事業に対して低利の融資制度を設けています。さらに、地場産業全体の問題であります人材確保のため、労働時間の短縮や快適な職場作りに向けて補助金、融資などの支援措置を用意しております。

今後も地場産業は時々の変化に応じ、様々な姿を私たちに呈示していくことと思います。そこに地域の人々の逞しさを見る気がいたしますし、また未来へ向けて地場産業を引き継いでいくことは私たちの責務であるともいえます。この責務を果たすため行政は業界と一層力を合わせ、協力して地域の活性化や産業の育成に取組み、地方の花を大きく開かせていきたいと考えております。

〔筆者紹介〕…山田 政行（やまだ まさゆき）

主な経歴

- 1935年 愛知県稲沢市生まれ
- 1960年 岐阜大学工学部専攻科終了
- 同年 愛知県奉職
- 1990年 愛知県商工部繊維雑貨課長
- 1992年 愛知県商工部技監兼工業振興課長

— 編集後記 —

財団法人として労働大臣から設立許可されて、平成5年8月22日で丸5年になった。その間、季刊誌予告号で“どんなに忙しくても労使の頭の片隅で考えておかなければならない労働問題や良好な労使関係発展のための中長期的な課題を取り上げ、問題提起や提言をタイムリーにしていきたい”と意気込んで“労使リーダーの為の研究誌“産政研”を発刊し、今回で19回目を迎えるに至った。

顧みますと、この5年は世界の政治や経済ががらりと様相を変えた未曾有の期間であった。特に、ソ連の崩壊、東西冷戦の終結に象徴される。国際政治の構造変化やEC統合、北米自由貿易協定に代表される経済ブロック化の動き等国際政治、経済の枠組は大きく変質し、世界の関心は軍事から経済へと急速にシフトした。

こうした中で国内は、85年9月G5（プラザ合意）以降の円高、海外への生産シフト、平成景気からバブルの崩壊、そして日米・日EC摩擦の激化、再度の円高など経済重視の国際的なうねりの中で日本経済、社会の相様もまた大きく変化をとげてきました。このことは自動車、電機、ハイテクといった基幹産業でも例外ではなく、好況から不況へと経済の大きなうねりの中で今、産業分業構造調整など新たな対応を求められている。

中部産政研の活動も円高からバブルの時代、そして現在に至る大きな流れの中で、その時々的重要課題をとりあげ、例えば好況期には人手不足経済を背景とした働き方や意識の面での調査研究、さらには昨今の先の読めない不透明な状況下では労使関係の将来を確立するテーマをとりあげ、また併行して産業・企業の先進事例を中心とした定例研究会を実施してきた。また異業種交流若手セミナー「産政塾」、伝記作家による文化講演会、時事問題を中心にした公開講座、季刊誌「産政研」の発行、講師の派遣・紹介、国内外学者の受け入れなど、弊財団は「中部地方を足がかりに国内外の社会経済及び労使関係に係わる諸問題について調査研究を行うとともに教育啓蒙活動を行い、我が国の良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与すること」を目的にした事業を展開してきた。その結果中部地方の企業労使をベースとしたミクロな情報を発信できたと自負している。特に第1期は「高齢化の対応」で技能員の育成ローテーションの提唱、第2期は「ホワイトカラーの魅力ある働き方」で設計技術者、女性に焦点を当てた対応、第3期は「女性と労働」でサポート制度、キャリアの複線化の提言、第4期は「若年技能員の就業意識と定着」でややもすると忘れかけていた職場における人間関係、コミュニケーション問題など原点に帰って物事を考えてみる必要性を訴えることができた。

これからも個別企業労使の実態をベースにマクロの中長期トレンドをフォローし各企業労使が探るべき方向を提言、先進事例を中部地方から発信する活動を続けていきたいと考えている。

今後とも変らぬご指導・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

季刊誌産政研

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 愛知労済豊田会館 3 F

TEL 0565-27-2731 FAX 0565-27-2259

発行日 平成 5 年 8 月23日

発行人 梅 村 志 郎

印刷所 (有)第一プリント社 〒444 岡崎市八帖北町16-1 TEL 0564-24-1881 FAX 0564-24-3925