

リーダーの為の研究誌

産政研

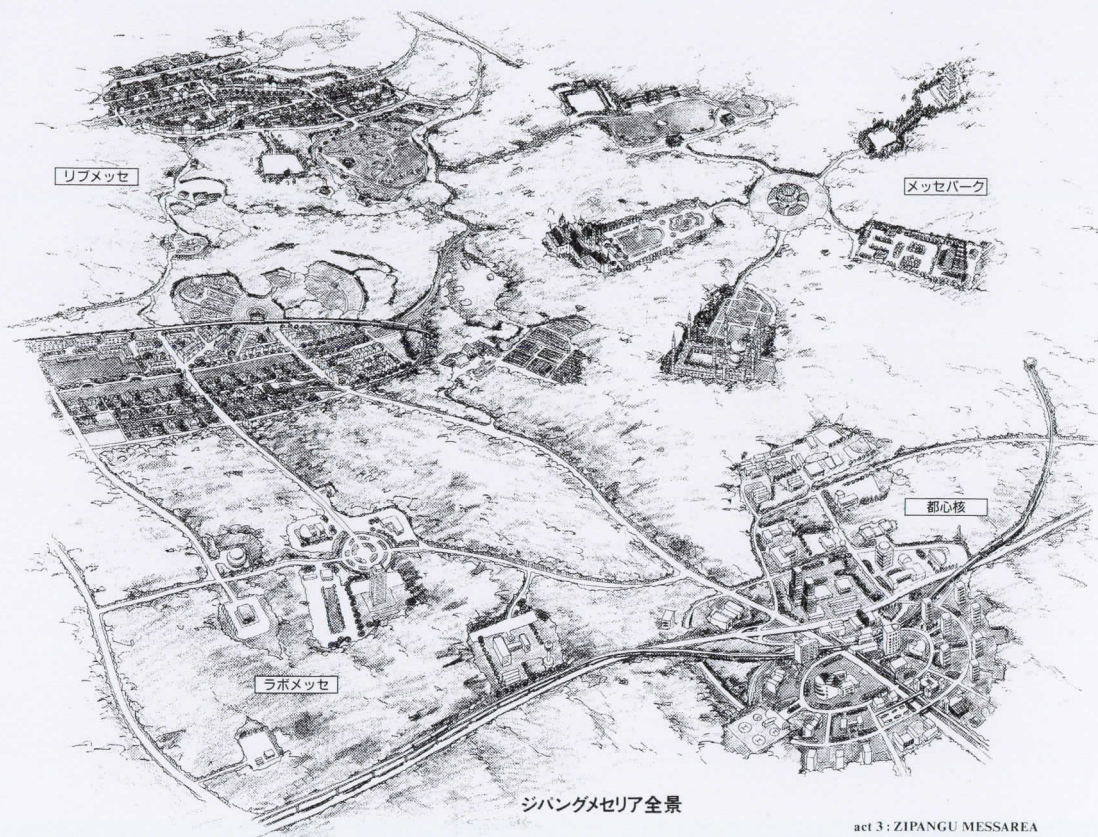
1993

AUTUMN

財団法人 中部産業・労働政策研究会



新都市『ジパングメセリア』構想



これは大手企業等の課長・係長級が集う自主研究会「TMC」〔江口光市代表幹事（トヨタ自動車勤務）：会員数250名〕が本年6月12日に提言した新都市『ジバングメセリア』構想の全景イメージパース。（ジバングメセリア：ジャパン，メッセージ，エリアを組み合わせた造語）

「TMC」は90年4月に（財）中部産政研：産政塾OBらが中心となって発足させた異業種交流自主研究会。現在，トヨタグループ各社，中部電力，東邦ガス，名鉄，JRなどの中部を代表する企業の中堅社員の他，三和銀行，安田火災，日本郵船などの各社支店メンバー，さらには官公庁職員，教師，弁護士，デザイナーなどの多才な人材を集め，テーマ別月例研究会，市民公開フォーラム，各種提言等，精力的な活動を展開している。

とりわけこの新都市『ジバングメセリア』構想は愛知県などが2005年に誘致しようとしている21世紀万博のあり方や跡地活用について他機関に先がけて，市民レベルで提言立案され「市民1000名フォーラム」という形で発表されたものとしてマスコミを含め，大きな社会的反響を呼んだ。先行き不透明な時代を背景に生まれた自発的ネットワーク組織「TMC」。今後さらなる市民的・社会的役割を期待したい。

資料等お問い合わせ：052-451-1414 TMC事務局

巻頭言	国民的合意で所得税減税を 梅村 志郎 …… P. 2
発 言	付加価値の本質 飯田 経夫氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	生活創造型の産業構造への転換に向けて 東 清氏 …… P. 6
寄 稿Ⅱ	科学技術と付加価値 新 欣樹氏 …… P.10
寄 稿Ⅲ	付加価値創造への経営政策と人事政策 西田 耕三氏 …… P.14
寄 稿Ⅳ	労働の付加価値と労働・生活の変化 伊藤 隆之氏 …… P.22
研究員レポート	日本経済の構造変化と社会資本 奥野 信宏氏 …… P.26
データ	付加価値 …… P.29
中部の地域振興	21世紀万博の実現に向けて …… P.37
講演要旨Ⅰ	日本の雇用慣行の現状と将来 稲上 毅氏 …… P.41
講演要旨Ⅱ	これからの労働組合の機能と役割 猪木 武徳氏 …… P.43
講演要旨Ⅲ	パネルディスカッション 「長期雇用の変質と人事・労務政策, 労使関係」 …… P.45
産政研だより	’93年5月1日～10月末までの主な活動 …… P.48 5周年記念「資料室」の紹介



国民的合意で 所得税減税を

(財) 中部産業・労働政策研究会
理事長 梅 村 志 郎

今回の長期不況が構造不況であることは、多くの識者が指摘しているところである。したがって、今回の不況脱出には、社会の仕組みを含めた構造転換が必要とされている。しかもその内容は、日本が敗戦後におこなったような転換に匹敵するものだと言われている。それだけに、日本の企業は、抜本的なリストラを避けて通れない状況に追い込まれている。そのために、日本の企業は、高付加価値産業に向けての新しい産業政策と企業努力が求められている。労働組合にも、労働付加価値を高める新たな活動が求められている。右肩上りの成長が望めないという状況の中での対応は、日本としても未知への対応といえる。それは、言う程簡単なことではない。しかし、避けては通れない道であることは確かであろう。

それにしても、当面の雇用問題が気になる。日経ビジネス 9/6号は、特集「厳戒日本経済」―勢力強める大型デフレーと題して、「日本経済は需要後退がさらなる需要後退を生むラセン階段を駆け下り始めた。急激な円高がそれに輪をかけている。60年ぶりのデフ

レを侮ってはならない」と警告している。そして、製造業は暴風圏にあり、トヨタでさえもうからなくなった自動車の不振は、工作機械や金型など基礎産業をなぎ倒しかねない。製造業の経営効率悪化は、企業内の潜在失業者が一挙に顕在化される恐れがあるとしている。

トヨタ自動車が倒産の危機に直面したのは1949年（昭和24年）。ドッジライン（インフレ抑制のための超緊縮財政政策）施風によって需要の急減がおき、人員整理の暗雲が日本中を覆った時代である。トラック・乗用車はさっぱり売れなくなり、1949年の後半期の決算は税引前の損益が赤字となった。賃金の遅配や欠配は恒常化し、50年には銀行から金融支援を受ける条件として、全従業員の25%に当る1,600人を解雇せざるを得なかった。

現状はどうか。急激な円高が進行する中でトヨタ自動車が発表した93年6月期の決算は、3期連続の減益、'93年後半も為替レートが現水準で推移した場合、'93年12月中間期は営業赤字に転落する可能性も強まっている。ドッジライン当時とは違って、トヨタに

は金融資産が生み出す利息・配当収入によって当面経常赤字の心配はないが、本業で利益が出せない現状は深刻な状況にあるといえる。それに日本の自動車産業は、日本経済の大黒柱である。日本経済を支えるその影響の広さと深さは、過去の経験では測れないものがある。ドッジラインによる危機を救った朝鮮動乱による特需や、第2次石油ショック後の対米輸出のような“神風”は今回の不況で期待すべくもない。

日興リサーチセンターの推測では、製造業における余剰といわれる従業員が97万人いるという。この人数を失業者としてカウントすることには問題があるが、仮にこれを加えてみると完全失業率は4%まで高まる計算になる。これは、戦後の復興期などを除けば、未体験の領域に突入することになる。景気が回復していけば、こうした過剰雇用は減少していくことになるが、景気回復のめどはたたなくなっている。このままでは深刻な雇用問題に発展し、そのツケを国民みんなが負担することになる。したがって、当面の対応としての景気対策が必要である。しかしもはや小出しの対策では、とても実効が期待できない段階を迎えている。当面の景気対策の切札として、大型所得税減税しかないであろう。それも早く断行することである。税制全体のあり方を見直す政府税制調査会の審議も本格的に始まった。減税財源をまかなうために、これまでタブー視されてきた消費税増税も議論的になってきている。所得税減税と消費税増税を「同時決定」したうえで、減税を先行実施する方向にむけての議論が焦点になると思われる。増税が消費税だけという短絡した考え方には賛成できないが、個人消費を刺激す

るための減税を先行させることで、同時決定はやむを得ない。消費者は雇用不安を身近に感じ、所得の減少に直面している。このままでは、一段と厳しい雇用環境と所得悪化を予想する。これではGNPの約60%を示める消費が活気づくわけがない。所得減税をしても、貯蓄に回って景気浮揚に効果はないという意見もある。しかし、現状の消費不振は、所得そのものが減少しさらに減る恐れがあるから、現在の所得を大事に使おうということである。

雇用と生活を守り国民生活の向上をはかるのは、労働組合の重要な役割である。とりわけ生活者・消費者重視の方針を掲げている今日の労働運動において、労働組合のはたすべき役割は大きいといえる。労働組合に所得税減税の掛声はあるが、その実現に向けての行動に迫力が見られないのが気になる。問題が財源にあるからであろう。

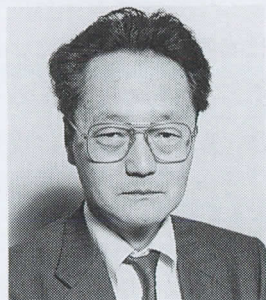
労働界だけでなく政界・経済界などで「大型所得税減税を早期に実施せよ」という声が強まっている。

少なくとも短期の赤字国債を発行し、2～3年後の消費税アップを同時決定するぐらいの方針を、労働組合として打ち出してはどうか。その為に、財源問題を含めて、政策決定に欠かせない要素について組合員とその家族を含めて、具体的な論議と行動をおこすことである。

所得税減税は、国民的合意と関心の中で実現するところによって効果が期待できる。「今」その先頭にたてるのは、労働組合において他にはない。それが自らの雇用を守り、国民生活を守る道であり、労働組合の社会的責任でもあると思う。



付加価値の本質



国際日本文化研究センター
教授 飯田 経夫

「付加価値を高める」というのは、経済を議論するときによく使う言葉である。しかしそれでは、いったいどのようにして「付加価値を高める」のかということになると、必ずしもはっきりしない。

ひところ「経済のソフト化・サービス化」がしきりにいわれた時期には、たとえばビール・メーカーは、商品それ自体の中味すなわちビールそのものの味はともかく、それを「面白容器」に入れて売り出すことに、異様な努力を傾けた。ビールの容器は基本的には瓶・缶・樽の三種類だが、そのおのおのを、サイズを変えたりデザインを変えたりネーミングを変えたりして、ピーク時には二百種類になんなんとする容器が、市場に出まわっていたといわれる。なかには注ぐときに「ホーホケキョ」とウグイスが啼く（ノ）樽さえ現われた。

一部の学者・評論家は、いわば新しい「ソフト化・サービス化時代」の経営戦略の「お手本」として、企業のそういうやり方をほめたたえた。彼らによれば、消費者のニーズは

まことに多種多様だから、それにキメこまかく応えるためには、ビールの容器はいくら増えても構わない（さらには、そのほうがいい）というのである。すなわち容器の多様化は、ビールの「付加価値を高める」ための方法だったのである。しかしビールの容器戦争は、皮肉なことに、学者・評論家がそれをほめたたえている最中に終わってしまった。いま考えて見ると、そのとき起こったのは、ごく簡単なことである。

つまり、いまや満腹状態の日本の消費者は、なかなか余計にビールを飲んでくれないう。そこでビール・メーカーは、小手先の工夫で目先を変えれば、消費者も少しは余計に飲んでくれるのではないかと考えて、面白容器をつくってみた。しかし、その程度のことでは消費者はだまされず、彼らは余計にビールを飲んでくれなかったのである。

消費者が満腹状態だというのは、何もビールに限った話ではなく、いまではすべての商品についてそうだろう。つまり、いまや日本の消費者は、欲しいものはすでにほとんど手

に入れてしまい、新たに買いたいものがあまりない。しばしばいわれる「豊かさ」とは、まさにそういうことだろう。今回の不況が長引いていることの背後には、明らかにそのことがある。

しかし、売る側の企業としては、それでは困る。企業としては、少しでも余計に売るために、さまざまな努力をせざるを得ない。問題は、そういう企業努力のなかに、たんに小手先だけの「無理」が、しばしば含まれることである。その意味で、たとえば自動車メーカーにしてもエレクトロニクスメーカーにしても、ビールの容器戦争を笑う資格はないだろう。

自動車にしても、家庭電器製品にしても、ひところは、ほんとうに消費者が望んでいるかどうかよくわからない新機能をやたらにつけて「高級化」と称し、広告宣伝で「差別化」してそれを大いに売り込んだ。その結果、製品価格は高くなり、操作はむずかしくなって、消費者は必ずしもそれを歓迎しなかった。不況になってそのことが明らかになり、いまではそういう傾向に反省が加えられている。

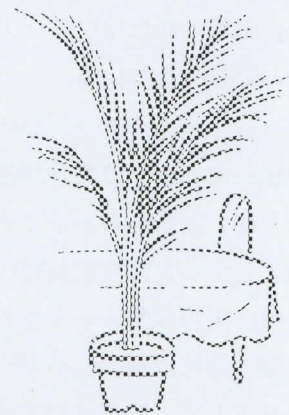
しかし、それでは消費者は新製品を望んでいないかといえば、もちろんそんなことはないだろう。ほんとうにすばらしい新製品ならば、彼らは必ず喜んでそれを買うにちがいない。既成の商品に「満腹」して飽き飽きしているだけに、ますますそうではないだろうか。しかし問題は、消費者がほんとうに望んでいる新製品が、いったい何なのかということである。それが簡単にわかれば、誰も苦労はしない。

しかし、考えてみれば、企業にそれがわか

らないはずはないともいえるかもしれない。なぜなら、それを探り出すことが企業本来の仕事であり、その仕事については企業はプロフェッショナルのはずだからである。しかも、企業以外には世にそのプロフェッショナルはいない。

最近、私が不思議に思い、「これでいいのか」と疑問を抱くのは、不況について企業の泣き言が多すぎるのではないかということである。たとえば所得税減税をせよと、財界団体は猛烈な要求をしている。しかし、かりに減税で消費者の手元が多少うるおっても、もし市場に彼らがほんとうに欲しい商品がなければ、減税されたカネは貯蓄にまわるだけで、景気回復にはまったく役立たないのではないか。

【(財) 中部産政研 顧問】





生活創造型の産業構造 への転換に向けて



経済企画庁総合計画局
計画官 東 清

1. 産業と技術をめぐる環境変化

戦後の日本経済の急速な変化に伴い、国民生活の面においても豊かさの向上が図られてきており、例えば耐久消費財などモノに対する飽和感が議論されるほど生活の充足度が高まってきている。こうした中で個人や企業をはじめとする経済主体のニーズは、高度化・多様化し、我が国の産業社会に対して大きなインパクトをもたらすものと考えられる。現行の経済五ヶ年計画においても、地球社会と共存する生活者重視の経済社会への変革の過程で、産業の新たなフロンティアが開かれることが期待されている。

国民一人当たりの家計所得の上昇にみられるように、欧米へのキャッチアップを国民的目標としていた高度成長時代と比べれば、現在では、所得水準という点で豊かな国となっていることになる。しかし、生活の様々な面で依然として、豊かさの実感がないことも事実である。住宅コスト、内外価格差などにみられるような生活コストの高さ、急速な進展

をみせている高齢化の下での老後への不安、さらには、交通インフラ、下水道、公園等生活環境面での整備の立ち遅れなど豊かさが真に実感できる社会の実現に向けた課題は山積している。

また、ゆとりという観点からみれば、労働時間の短縮は勤労者とその家庭にゆとりをもたらしていくうえで、重要な政策課題の一つとなっている。年間総労働時間1800時間の達成を目標に、所定外労働の削減や週休二日制の普及など自由時間拡大に向けた社会的潮流がみられる。こうした中で自由時間の拡大を如何に可能とし、有効に活用するかが重要となろう。世代の交代などの人口動態の変化も国民全体のニーズの方向性を捉えていくうえで大きな要素となる。生産年齢人口比率は平成四年をピークに低下し、労働人口比率は、平成十二年以降には低下していくと見込まれている。また、少子化、核家族化などの影響により平均世帯人員の減少にみられるような家族規模の縮小が続いている。

こうした所得、人口等の環境の大きな変化に伴い、個人の消費内容や需要される財・サービスの性質も多様化が進展している。食料費や住居費などの必需的支出に比べ、交際費や教養娯楽サービス・教育費などの選択的支出の伸びが増加していることの背景には、裁量的な所得と自由時間の増加があるものと考えられ、さらに自分や家族自身に対する投資が重視される傾向もみられる。このような選択的消費の高まりとマイクロエレクトロニクス技術をはじめとする供給側の技術革新との相乗効果により、消費される商品・サービスは増々豊かかつ多様化してきている。冷蔵庫、洗濯機、カラーTVなどの家電製品はほぼ全世界に普及しており、乗用車、VTR等の娯楽用耐久消費財も、更新需要が中心となっている段階のものが多い。さらに、新しい生活機能や生活空間を創り出す新製品（CDプレーヤー、ファクシミリ、音声多重式TV等）が急速に普及しつつある。今後も新技術の実用化と価格の低廉化そして消費者ニーズの多様化に伴って、製品・サービスの多様化・高度化は趨勢として維持されていくものと思われるが、その反面、多様化した商品マーケットの細分化が進み、新商品市場の規模が、かつてのようなマス・マーケットを形成することは益々困難となってくることが予想される。また、製品・サービスはそれ自体効用を得るための活動の手段であり、これを用いることにより何をどのように実現するかという「知恵」を提供するソフトが重要となってくる。それは、持ち運びや利用が簡単、価格が安いといった面に加え、自己体験ができることや、ファッション性があり感性に訴えるデザインも求められていることに表

われていると考えられる。

近年のいわゆる「平成景気」の間は、個人消費、特に高級品や大型商品が活況を呈した。

一方で、バブルの崩壊により消費態度は変化してきた。景気拡大期には加熱的な消費ブームが発生し、「高額品＝高級品」といった時代風潮がみられたが、結果として画一的な消費をもたらしたと考えられる。勿論、そうした消費行動の底流にあったのも個性的な生活への指向であろうが、消費者が本当に必要なものを、自分の価値基準で選別する努力を怠ったからともみられる。バブルの崩壊は、賃金や雇用面での悪化と資産価格の下落を通じて、心理的な消費マインドを萎縮させている。これはバブル的消費を冷静に見直し、消費者の節約意識が働いた結果ともみられる。つまり消費者の自立による能力の向上が求められ、計画的で合理的な生活スタイルの実現へ向けて、個人が本当の意味で個性化、多様化、本物指向の消費行動をとろうとしていく過程と思われる。個人が自分自身の生活を重んじることが可能になるような社会とは、それぞれが自分に合った生活を指向できる社会であり、生活スタイルの弾力的な選択を可能とするような社会である。経済五ヶ年計画の目指す生活者重視の経済社会は、このような選択の幅が用意された社会と言えよう。さらに、資源、環境問題、南北問題といった地球規模の問題も個人の生活レベルに大きく関わるものとして認識され始めている。環境問題に配慮した製品を選別して利用しようとする人やボランティア活動等に積極的に参加するなど、自分自身の生活スタイルを意識的に変

えようとしている人も増えている。こうした個人の生活ニーズの変化に対し、企業ニーズはどのように捉えられるだろうか。メーカーに開発が期待されているものは、時短面では省力化機器や無人機械、高齢者就業のためには、機械設備の操作簡易化、安全化と通勤環境の整備としての交通機関、人材派遣業やシルバーセンター等、女性の就業環境面では、育児、保育サービスなどがあげられよう。さらに機械器具に付帯した過剰機能や付加価値競争の見直し、流通の簡素化とコスト削減、コスト引下げのための技術向上、安定供給のための仕組みづくり等の必要性も高まっていると思われる。また、社会的課題に対する企業意識の高まりの中で、処理、再生設備、新技術や新素材の開発、リサイクルシステムの確立、中古品市場の育成等資源、環境を配慮したニーズが中心となろう。

2. 生活創造型産業構造への転換に向けて

これまで述べてきたように、生活者のニーズは大きく変化していくとみられており、これに対応して、新たなライフスタイルの創造を支援していくことにより、市場の成熟化をブレークスルーしていく産業の展開が求められる。このためには、各産業が生活者の真のニーズを見出し、低コストで効率的に製品・サービスを提供することが必要であり、生活水準の底上げを図るうえで、競争条件の整備等を通じて市場のもつ機能を一層活用し、従来からの生産重視から消費者重視へと転換していくことが求められる。これによって、市場のニーズに柔軟に対応した、いわば生活創造型産業構造への転換が図られていくものと

考えられる。この観点に立てば、生活者の真のニーズに合った製品とサービスを創造し市場に供給していく産業が、今後の産業のフロンティアとなっていこう。その際、いかにして生活者の真のニーズを製品・サービスに体化し、供給と生活者ニーズとの間の乖離を少なくしていくかが重要となろう。従って、生産者と生活者の媒介役を果たす広い意味での情報とニーズを具現化し得る技術の存在が重要となる。特に情報については、生活者が発信するニーズとしての情報のみならず、生産者が作り出しライフスタイル変革の要素として、生活者に提供する知識、ノウハウを含めて、双方向からもたらされることが重要となろう。

産業のフロンティアには①生活者が知識、ノウハウを得るためのソフト分野、②生活者が知識、ノウハウを得るためのハード分野、③生活者の身体的、精神的充実を図る分野、④生活者の行動、コミュニケーションを広げる分野、⑤新たなライフスタイルを支える生活環境、社会的環境をつくる分野、が例として考えられ、これらの多様な展開を通じて、生活創造型産業構造への転換が促進されることとなろう。

生活創造型産業構造への円滑な転換を図るためには、第一にニーズの多様化に対応した情報化や環境への調和を通じた供給と生活者ニーズとの乖離の縮小、第二に産業の新たな展開を支援する規制緩和、サービス業を中心とする労働代替投資、専門化、分業化を通じたモノとサービスの組合せの進展や生産の効率化、第三に労働、資本の流動性の確保を通

じた産業構造転換のための環境整備を図っていくことが課題である。

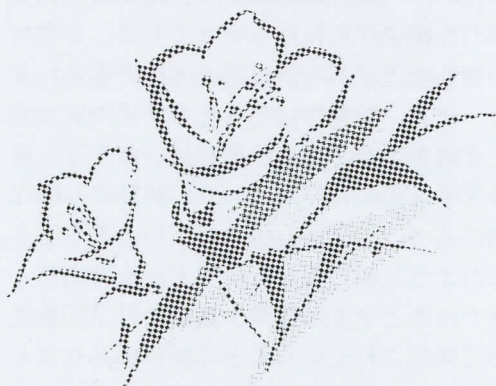
さらに、産業構造の円滑な転換には、国際化の進展、就業構造の変化、社会資本の着実な整備、土地の有効利用、社会の制度・枠組みの柔軟な変化とともに、産業活力の維持、とりわけ技術力の一層の向上が不可欠である。技術の進歩は新たな技術開発シーズを生み出し、社会構造の変化によって発生するニーズと相俟って新市場を成長させる。特に急速な進展をみせている技術開発シーズ（高度情報化技術、高性能メカトロニクス、新素材、バイオテクノロジー、光技術、エネルギー技

術）は、それ自体が新たな産業分野を形成するのみならず、広範囲な産業分野における生産性の向上を誘導し、生活創造型産業構造への転換を支援していくものと考えられる。

〔筆者紹介〕…東 清（あずま きよし）

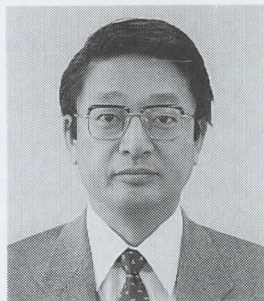
略 歴

昭50年4月 経済企画庁入庁
平元年7月 防衛研究所第一研究部
第三研究室長
平3年6月 国土庁地方振興局
計画調整官
平5年7月 総合計画局計画官
（産業一般担当）
現在に至る





科学技術と付加価値



科学技術庁科学技術振興局
局長 新 欣 樹

1. 文明の進歩と科学技術の発展

今日の私達の生活の基礎、さらに生活の豊かさを構成しているものの中に数多く科学技術の発展の成果を見ることができます。電気・通信工業製品、そしてこの紙面を構成している印刷術も科学技術の産物であり、その他例示すれば枚挙の暇がありません。

科学技術の発展と一言でいっても、もともととは技術は生活の知恵、人々の工夫などから発展してきたのに対し、科学は他の学問と同じく真理の探求、知識への欲求と言った知的な贅沢として発展してきました。一例を挙げれば、多くの農耕機械は科学的な原理、原則を追求した結果作られたというよりは、日常生活の便宜の追求から試行錯誤的に考案されました。一方、物理学はそもそも世界の成り立ちとそれをつかさどる法則を見いだそうと言う哲学的な源から発しており、純粹に知的な動機に基づいて発展してきたといえましょう。

このような源の異なる科学と技術ですが、今日では殆ど全ての技術が精緻な科学的検証を経て確立されていることは疑いがありません。科学と技術の融合関係が強まった一つの歴史的な動機は産業革命ではなかったでしょうか。ジェームズ・ワットが考案した蒸気機関に代表される熱エネルギー機関の発達

力学の発展と深く関連しながら進んできたわけです。

産業革命以降、19世紀から今世紀にいたる科学技術の進展は目まぐるしいものがあり、多くの有用なものを人間生活にもたらしけてきましたが、その縮図とも言える経過を明治維新以降の日本にみることができます。

2. 日本の科学技術の進展

封建社会が終焉を迎えた19世紀半ばの日本は、産業革命を経て近代化が進む世界にさらされることとなりました。日本としては近代国家を目指し、欧米先進国に追いつくことが課題となり、「富国強兵」政策が採用されましたが、その中心の一つは工業化であり、そのために積極的に欧米からの技術の導入が図られました。

当時の日本の技術導入の特徴は、単に機械や設備一式を購入して動かすだけではなく、技術を含めた科学技術一般の人材育成に力を注いだことであるといえます。初期はいわゆるお雇い外国人、後には留学から帰った邦人が指導者となり、導入技術を十分に理解し、工夫を加えて改良することができる高度な技術者を育成してきました。さらに、西洋科学に学び、導入技術に触れながらも、「試行錯誤」的ではなく、十分な科学的な知識を持っ

て国産の技術の開発や新しい科学の研究を行える科学者をも生んできました。

日本と同時期に工業化を目指した国もいくつかありますが、日本が際だって発展した背景には文化的な問題、地理的な問題等色々な分析があるとしても、江戸時代から教育が広く普及しており、また人材の育成に力点がおかれたため、その後の展開を継続的かつ発展的に進める人的基盤が出来上がっていたことが大きな要因と思われます。こうして、ニュートンが数学や力学を体系化した科学革命の時期からは200年、欧米の産業革命からは100年の遅れがあったにもかかわらず、開国から50年後の1918年には貿易黒字を生むに至ったのです。

1915年に政府、学界、産業界の賛同を得て理化学研究所が設立されました。理化学研究所は日本の優れた研究者を多く集め、その研究範囲は長岡半太郎博士や若き日の湯川、朝永両博士に代表される理論物理学のような基礎科学から、K S 鋼の本多光太郎博士、味の素を生み出した鈴木梅太郎博士らの応用研究まで幅が広がったのです。1945年までに理化学研究所で生まれた論文は3,000余編、内外特許は100件に及んでおり、自らの特許をもとに系列企業で商品化し、その収益で研究所の研究費を賄い、そこでさらに科学的に進められた研究の成果が新しい特許につながると言った良循環が働いたのです。ある意味では明治時代の工業化政策の一つの集大成であり、科学技術が継続的かつ拡大的に付加価値をもたらす典型的な例ともいえましょう。しかし残念ながら系列化した企業との複合体が戦後の財閥解体の対象となり解散されてしまいましたが、1958年に政府の特殊法人として再出発し、今日ではまた日本の基礎科学のセンター・オブ・エクセレンス（COE）として活躍していることはご承知の通りです。

3. 戦後の日本の科学技術

一重厚長大から高付加価値へ

敗戦と共に連合軍の占領化に入った日本では、軍事的な研究は即座に禁止され、理化学研究所にあったサイクロトロンは破壊されるなどのことが起きましたが、平和目的の科学技術の発展は着実に進められました。その後の冷戦構造の開始の中で軍事大国の道を歩まず、経済成長にそのエネルギーを特化し得たことで、日本はまず東洋の、そして1970年代には世界有数の重化学工業国にへと発展を遂げました。

このような急速な成長は日本と西ドイツに見られましたが、いずれも戦前から科学技術の発展と人材育成には力を入れ、戦後も冷戦化での西側諸国の援助等も受けつつ、科学技術の基盤を大事に育てたのです。日本では1960年代になると理工系の大学の定員を飛躍的に伸ばし、科学技術を支える科学技術者の供給を確保してきました。科学技術庁もこうした中、1956年に政府として科学技術の発展を強力に推進するために設立されています。

1970年代後半になると産業構造の変化が始まり、重化学工業をはじめとする第2次産業に比べサービス業などの第3次産業が急速に成長を始めますが、この時期に製造業自身でも設計、デザイン等のソフトウェア部門のシェアが急増しました。

ここには科学技術の進展がより知識集約的な、言いかえるならば高付加価値を生む産業や領域への転換を導いたことが示されています。鉄鋼よりもタンカーが、タンカーよりもコンピューターがより高度化された科学技術の産物であり、また同じ重量や容積で比較するならばより高い付加価値を持っているわけです。さらに、ハードウェアに比べ、ソフトウェアは数学、論理学と言った基礎科学が応用された知的集約度が高い高付加価値的な産品であるといえます。

日本における科学技術の進展は明治以来125年を経て世界においてもトップレベルの高い付加価値を生み出すに至っているともいえるでしょう。

4. 日本の科学技術の方向性

現在の日本における科学技術の研究開発投資の比率を見ると8割が民間からのものとなっていますが、このことは、科学技術の発達が多くの可能性を秘めており、将来得られるであろう成果への期待がいかに大きなものかを示しているともいえます。

一方、研究開発投資の2割を担う政府として、今後そのウェイトを増大させていく必要がありますが、その際どのような方向に科学技術を展開していくかをまとめたものとして、科学技術政策大綱があります。この大綱は政府の科学技術に関する最高の諮問機関である科学技術会議の審議をベースに、内閣として決定したものです。

政策大綱には次に挙げる3つの基本方針が掲げられています。即ち、

- ① 地球と調和した人類の共存
- ② 知的ストックの拡大
- ③ 安心して暮らせる潤いのある社会の構築の3点であり、このもとで、科学技術と人間・社会との調和の確保、研究開発投資の拡充、人材の育成及び確保などの重要施策を政府が重点的に行うべきものとして示しています。具体的な分野としては、将来の発展の可能性を生み出す基礎科学を充実強化するとともに、物質・材料科学技術、ライフサイエンス、宇宙、地球科学技術等の重要分野の研究開発の推進を唱っているところです。

21世紀に向かっての科学技術の方向性を示す政策大綱ですが、ここにも、より豊かな人間生活や知的な財産の創出など高い付加価値の追求に主眼がおかれています。

それでは次に将来の科学技術の可能性について垣間みてみましょう。

5. 科学技術の将来

—科学技術未来予測の例

今後将来に向けて科学技術はどのような進歩を遂げるのでしょうか。誰しも高い関心を持つこの疑問に応えようとするのが科学技術

未来予測です。

日本における科学技術未来予測の元祖とも言えるのは1901年に報知新聞に掲載された記事です。そこには、20世紀末に実現するものとして、遠距離のカラーの映像電送、東京—神戸間2時間半の高速鉄道、廉価の自動車の普及、エアコンの普及など今日の私達の回りにあるものを的確に予想しています。

科学技術庁では、長期的視点に立って日本の技術発展の方向を探るため、1971年以来約5年毎に技術予測調査を実施してきました。この調査ではいくつかの選ばれた技術課題について科学技術に関する有識者にアンケート調査を行い、それに基づき課題実現時期を予測するというデルファイ法の手法を採用しています。

1971年に行った技術予測をみると、644課題のうち、1991年以前に実現すると予測されたものなど現時点で評価可能な課題530については実現の度合いを評価すると64%となっています。これを分野別の実現率で見ると、情報、医療・保健、食料・農業と言った分野では70%を越えるのに対し、社会開発、工業・資源といった分野では50%前後に留まっています。これは、この20年間に情報科学、新材料、ライフ・サイエンスといった分野が急速に進展したのに対し、環境技術や交通技術、海洋開発、資源・エネルギー技術といった分野では予想を上回る困難さや社会的な現象等のため、当初期待したほど劇的には進歩しなかったこととよく対応しています。実現している課題の例としては、大容量・安価で高速度アクセス可能なデータ・ファイル、体外授精、人工衛星による資源探査などがあり、実現できなかった課題の例としては、都市廃棄物の完全処理技術、地価の適性評価システムによる地価の抑制、大陸棚地質図等があります。

1992年の第5回調査においては、今後30年間に実現が期待される重要度の高い課題としては【別表】のようなものが挙げられています。環境問題、がんや難病、コンピューター

や電子材料といった分野でこれまで困難であるとされていた課題について実現の期待が高いといえます。

以上、科学技術の発展とそれが多くの付加価値を生んできたこと、これからの科学技術の方向性について未来予測に触れながら簡単

に述べてまいりました。これまでの歴史にある通り、今後も科学技術が順調に発展するならば、私達に豊かな未来をもたらしてくれることとなると固く信じているところであります。

【別表】 今後30年間に実現が期待される重要度の高い課題

課 題	重要度 △ %	実 現 予 測 時 期 (年)					
		1995	2000	2005	2010	2015	2020
現在大気汚染の原因とされている汚染物質 (NO _x 等) を除去する技術が <u>実用化</u> される。	94						
演算速度10TFLOpsを超えるコンピュータが <u>実用化</u> される。	93						
ほとんどすべての種類のがんについてがん化の機構が <u>解明</u> される。	93						
がんの転移を防ぐ有効な手段が <u>実用化</u> される。	92						
二酸化炭素の吸収、人工光合成、廃棄物の無害化技術、砂漠化防止技術等の技術開発が進み、全世界的に地球環境保全対策が普及する。	91						
10ナノメートルの最小寸法を持つパターンが <u>自由</u> に加工できる技術が <u>実用化</u> される。	90						
1チップ当たり1ギガビットメモリ級以上の超LSIが <u>実用化</u> される。	90						
被害の発生が予想されるマグニチュード7以上の地震の発生の有無を数日程度以前に予測できる技術が <u>開発</u> される。	88						
都市ゴミから有価物を回収するための <u>経済的</u> な分別、分離性が <u>実用化</u> される。	88						
人工衛星を利用した世界的航空管制システムが <u>実用化</u> される。	87						
全部のがん抑制遺伝子が同定され、がん化との関係が <u>解明</u> される。	87						
アルツハイマー型痴呆症等の老人性痴呆が治癒可能となる。	87						

(出典：科学技術庁、第5回技術予測調査)

〔筆者紹介〕…新 欣樹(あたらし きんじゅ)

主な経歴

昭和18年1月31日生

- " 40年3月 東京大学法学部卒業
- 4月 通商産業省入省
- " 52年7月 基礎局総務課法令審査委員
- " 53年6月 官房会計課法令審査委員
- " 54年5月 通政局経済協力部企画官
- " 56年2月 J E T R O 企画部企画課長
- " 57年12月 英国王立国際問題研究所
客員研究員

- " 59年6月 官房参事官(労務担当)
- " 61年6月 機情局電子政策課長
- " 63年6月 科学技術庁原子力局政策課長
- 平成元年6月 " 官房総務課長
- " 2年7月 通商産業省通産研究所次長
- " 3年6月 科学技術庁官房審議官
(原子力担当)
- " 4年6月 " (官房担当)
- " 5年6月 科学技術振興局長



付加価値創造への 経営政策と人事政策



名古屋市立大学 経済学部
教授 西田 耕三

I. 量から質への目標変革

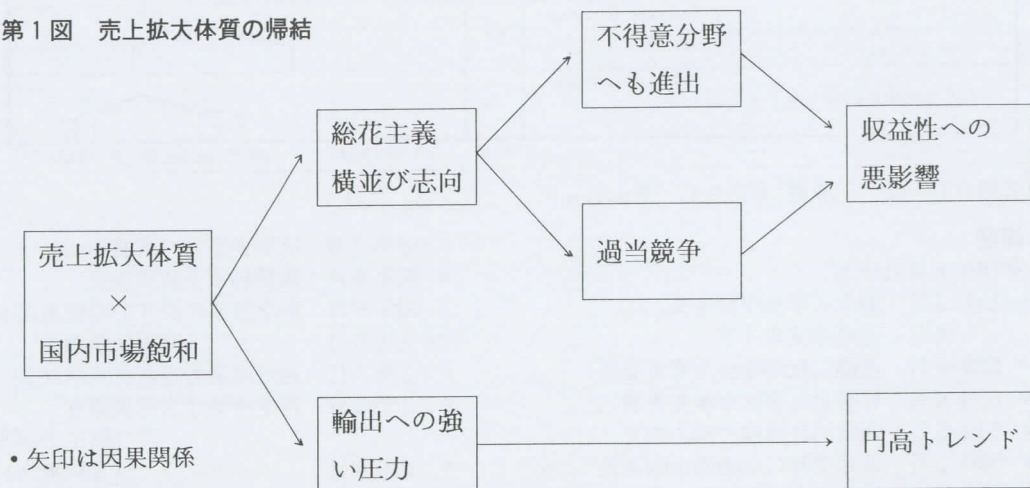
経営目標の変革ニーズ

これまでの日本企業の経営目標は、米国企業の利益率追求中心とくらべて、売上拡大追求が中心だった。この目標形成には、一方で株主がサイレントパートナーだったこと、他方では社員にとって終身雇用と年功序列の維持のためには、組織規模の拡大が必要だということが大きく影響していよう。

けれどもこんにち、市場という経営環境が国内では飽和化している。そこで販路を海外市場に求めた結果が、円高と通商摩擦である。要するにこんにち、内でも外でも、従来どおりの売上の拡大を行にくい環境になった。そんなとき無理をすれば、なにか問題が起る。

だがいったん形成された売上拡大志向の経営体質をかたんに変えることはできず、その帰結が収益性悪化と円高トレンドである。今回のバブル崩壊は第1図に示したメカニズム

第1図 売上拡大体質の帰結



ムを、よりドラスチックかつ強力に作動させ、雇用調整問題まで生み出した。けれども収益性悪化や円高は、バブル崩壊前から進行中の事態だった。かくして日本企業は、これらを解消しようとするなら、売上拡大主義に代る新しい経営目標を求めざるをえない。

これまではグロスの付加価値追求だった

近年、「日本企業も米国企業と同様に、これから成長ではなくて利益目標を基本にすべきだ」との論がしばしばきかれる。

不況になると利益率は悪化する。たしかにこんなとき、売上拡大体質の日本企業でも、一時的に関心を拡大成長から収益性へと移す。だがこれは、基本目標の変革とは別のことである。

ところで日本企業は、利益回復のために真先にレイオフを行なう米国企業とちがって、人間を人件費というたんなるコストとはみてこなかった。人員削減をやむをえない最後の手段と考える日本企業は、これまで基本的に、利益ではなくて付加価値（以下AVと略称）を目標としてきたのだといえる。というのは雇用を守るといことは社員の給料を確保することであり、そのためには源資として一定のAVを創造する必要があるからである。

この延長線上で、しかしこれからの経営目標は、グロスのAVではなくて一人当りのAVの向上であるべきだと思われる。というのは一人当りのAVアップの追求によって、給料アップが可能になるだけでなく、利益率もよくなっていくからである。

[補足]

一人当たりAVアップがなぜ給料アップと生産性アップをもたらすかについて

まず一人当たりAV（以下生産性とよぶ）の

アップが給料アップをもたらすには、AVの労働への分配率が安定していることが必要であることはいうまでもなからう。

問題は生産性のアップがなぜ資本利益率のアップをもたらすかである。生産性アップが利益率アップをもたらすには、ここでもまずは、やはり分配率の安定（生産性がアップしたから分配率を引き上げるということが行なわれない）が必要である。たがこの前提をおいただけでは、（生産性アップ→利益率アップ）を十分に説明できない。

まず

生産性＝AV／社員数

利益率＝AV（1－r）／資本（rは労働分配率、資本は、利益を生み出すために使用するマネーの総額）

において、社員数とrは一定とする。すると生産性の分子アップは利益率の分子アップをもたらす。従って、生産性アップが利益率アップに及ばず影響についての残された問題は、生産性アップと使用資本の関係になる。

ところで一人の社員がAVの増加に貢献するしかたには、二つある。一つは新製品開発や、より効果的な販売方法の案出と実行をつうじて、それらにともなうコストアップよりも大きな売上増をもたらすこと、もう一つはコストダウンに貢献することである。前者は相対的コストダウン、後者は絶対的コストダウンといえる。

損益の観点からみたこれらコストダウンは、マネー収支の観点からは、使われる資本（マネー）が相対的にか絶対的にか、減ることを意味する。かくして生産性アップは資本利益率のアップをもたらすことになる。

Ⅱ．新経営政策の効果

新しい経営目標下での経営政策

AV生産性（以下AVPと略称）アップ目標を追求するためには、どのような経営政策が必要だろうか（ここでは経済政策は半恒久的なもの、戦略は時限的なものと定義する）。

これまでの売上拡大目標を追求していくために有効な政策は、事業多角化とデパート主義製品政策だった。これにたいしてAVP目標の達成のための方向づけとしては、自社の強みシーズを活かした事業展開と得意分野重点主義製品政策が有効である。これら政策下でのみ、ある程度の業界内住み分けと不利な競争の回避が可能になる。そしてこれらによって、一方で価格維持が可能になり、他方では得意分野で生産販売活動を行なうことによる大きなラーニング効果をつうじて、コストが抑えられる。したがって高い付加価値がえられ（第2図参照）一定の社員数のもとではAVPはアップする。

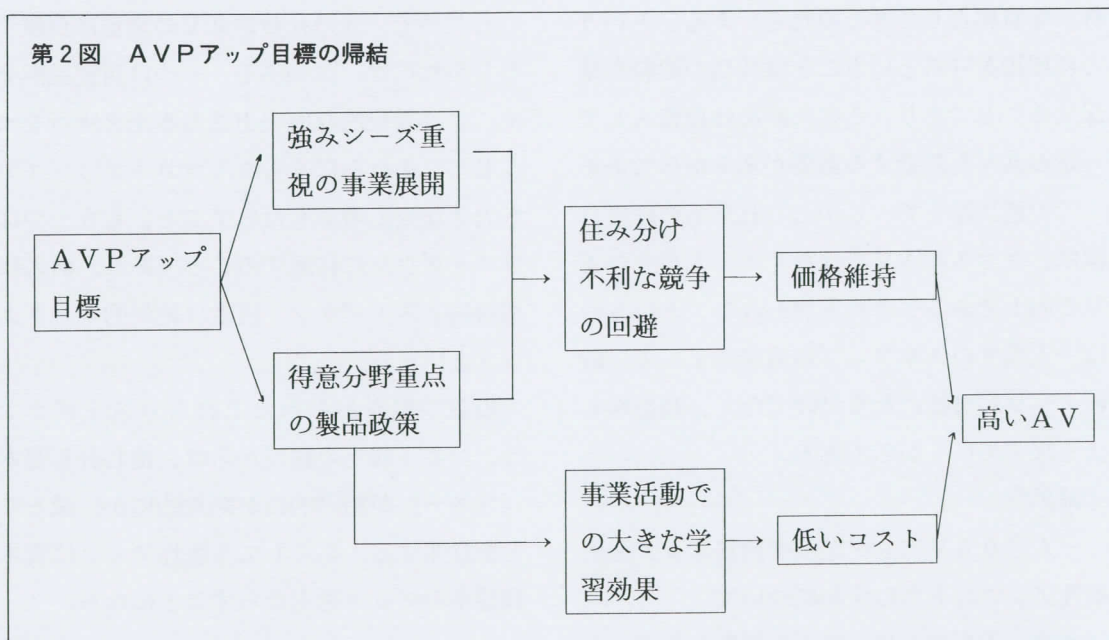
なお円高にたいしては、AVP目標下ではやみくもな輸出が抑制されるであろう。また各企業がその海外現地法人からの輸入を増やし、円高の損益への影響を中和化しようとするのが、結果として円を適正水準に戻すことになる。

長期視野からの経営努力と社員各人の努力

以上に述べた経営目標の変革がもたらす効果は魅力的であっても、ここまでもっていくには、かなりの年月をかけた創造的努力を必要とする。というのはドラスティックなやりかたは雇用問題を生むからである。

ところでAVPアップ目標は、社員にたいして賃金アップの期待をいだかせる。だがそれを可能にするのは、社員各人のAV創造への努力である。一般に大企業になるほど、社員は「会社に期待する」という姿勢になっていく。もっともそれには、企業が社員を扱ってきたこれまでのしかたにも原因がある。

第2図 AVPアップ目標の帰結



Ⅲ．社員の何がA Vを創造させるのか

ハードワークから知的創造へ

前述した社員各人の努力の中味はなにか。

生産性向上のために従来とられてきた方法は、ハードワークをさらに強化するというものだった。たとえば営業では、各人にもっと多くの見込客を訪問させる。

だが、このようなアプローチによって得られる成果は、費やされる努力と、それがもたらす消耗に比してわずかなものであろう。それよりは知恵を働かせるほうが効果的である。かくしてここでのキーワードは、「A V創造のためのアイディア創造」である。

では社員各人がこのようなアイディア創造にとりくむようにするには、どうしたらよいだろうか。

人事管理が対象とすべき諸変数の析出

すこし大上段にふりかぶって、そもそも人事管理の目的はなんだろうか。それは社員に、入社後、できれば定年までとどまってもらって、その間に会社の目的に最大限に貢献してもらうようにもっていくことである。ではそのためには、なにをしたらよいのか。

この問題への体系的な答をうるための基礎として考えるべきことは、社員の会社への貢献を規定する要素は何かということである。それはまずつぎの式で表せる。

社員の現時点での貢献＝

機会×方向×能力×意欲…(1)

方向とは、社員が貢献機会をもっているばあい、何に向って努力したらよいかが明確になっていることを意味している。能力のみは、社員の現時点での貢献を考えるさいには、所与の「定数」であり、「操作」できない。

ところで社員には、現時点だけでなく、将来にわたっても貢献してもらう必要がある。

そのために重要なのは、能力である。これは将来を視野に入れると、変数になる。

能力＝長期的方向×育成計画×機会×意欲…(2)

「長期的方向」とは、社員各人が自分の能力を自己育成していくさいの方向、つまり長期的にどんな能力の習得に向って努力していくのかということである。この長期的方向が決まれば、「育成計画」はC D Pのかたちで決まり、それによって「育成機会」もかなり明確になる。この意味では(2)式は、長期的方向と意欲（能力自己育成への）だけに単純化してもよい。

さて以上で人事管理が対象とすべき「人的変数」をリストアップしたが、これらすべてにたいしてとるべき施策を論じる紙幅はない。そこで以下では重要な問題に限定して考えていきたい。

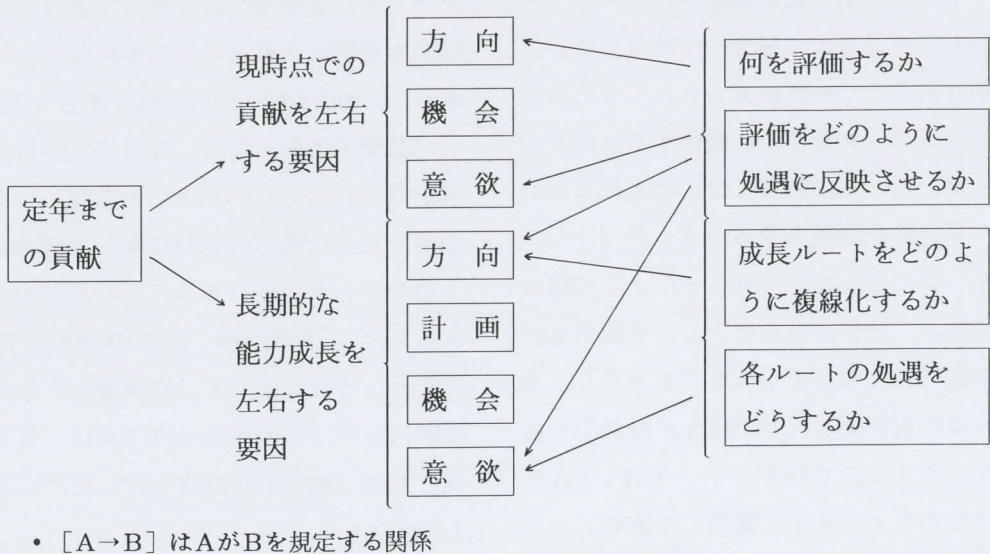
Ⅳ．A V創造を促進する評価と処遇

人事管理が社員行動に及ぼす影響

社員が多額のA Vを生み出しうるか否かを大きく左右するのは、評価・処遇のありかたと能力成長ルートのありかたの二つだと思われる。

まず評価と処遇について考えるべき重要問題は、①何を評価するのか、②どのようにして評価するのか、③評価をどのように処遇に結びつけるのかの三つである。つぎに能力成長ルートについては、こんにちポスト不足が一つのきっかけになって、これまでのマネジャールートだけのモノルートから複線化することが求められている。

第3図 評価・処遇と成長ルートが社員行動に及ぼす影響



第3図は、これらが社員の行動の規定要因（先に2つの式で示した）のうち、どれに影響をおよぼすのかを示している。以下、図示したことのうち、重要なポイントについて述べる。

何を評価するのかについての理想と現実

人の評価において、人の何を評価すべきだろうか（以下これを評価対象とよぶ）。

結論から先にいえば、それは社員各人が創造したAVの額である。この結論は、「社員各人は当面の行動でも将来に向けての自己育成においても、経営目標の達成に向けて方向づけられ、動機づけられていなくてはならない」という命題からの論理的帰結である。このように主張すると、読者の多くは、「それはたしかに理想だが、はたして社員各人が創造したAV額は測定・把握が可能なのか？」という疑問を呈されるであろう。しかしこの点については、筆者は現在のところ、「トライしてみなければわからないではないか」と

しか言いようがない。そして今までのところ、某電気部品メーカーの事業部長、某石油会社研究開発部門の人事責任者、そして某化学繊維メーカーを中核とする企業グループ内の企業数社の人事責任者が、「やってみよう」という意思を表明している。この小論が刊行される頃には、多少の具体的成果が出ているかもしれない。

ところで前述の「理想論」からこんにちの企業の現実をみると、それは読者ご自身がお気づきのように、理想からはかなりへだたっている。たとえば「分析的評価」での複数の評価基準の各々は、付加価値と定量的には関連づけられていない。「目標管理」における「目標を100%達成したとすれば、それによってどの程度のAVが創造されるのか」は明らかにされていない。

そしてこのような現状が、以下のような好ましくない事態をひき起している。

・社員の姿勢が「経営目標志向」ではなくて

「上役志向」になっている。

- 被評価者に評価結果を開示できない。
- 被評価者の多くが、評価にたいして不満をもっている。
- まじめな評価者が評価のさいに悩んでいる。
- 絶対評価が望ましいとしつつ、それができないでいる。

これらはすべて、評価の基準が十分に客観的でなく、したがって評価が納得性の弱いものになっていることによるところ大であろう。そしてその原因は前述したことである。

V. A V 創造を促進する能力成長ルート設計

ルート複線化の現状

ルート複線化の観点から日本企業をタイプ分けしてみると、まずはつぎのようになろう。

A. 職能資格制度の導入をもって、複線化なれりと考えているかにみえる企業

B. 職能資格制度の不完全性に気づいて、それへの対応を試みている企業

Bでの職能資格制度の不完全性とは、「職能資格は給料とステータスを与えるが、ポストとちがって役割は与えない」ということである。この点で職能資格はポストの完全な代替物ではない。

このことに気づいている企業は、厳しい専門職制度を導入している。ソニーや日本IBMがそれである。このばあい「厳しい」とは、実質的にかなり深い専門能力をもった社員のみを専門職として認定するということである。このような専門性をもった社員は、それを活かせる高度に専門的な業務に就くことができる。この意味で厳しい専門職制度は、ポストと同様、特定の役割を与える働きをする。

ところでBのタイプの企業での複線化とは、

- ①従来からのマネジャー・ルートに加えて、
- ②新たに専門職ルートを設けるということである。はたしてこのような複線化は妥当であろうか。

管理職ルートと専門職ルートに分けることは妥当か

一般に、ある仕事能力が長期の成長ルートが必要とするか否かを決めるのは、その仕事群（たとえばマネジメントという仕事はその一つ）の中のもっともハイレベルの仕事（前例ではトップマネジメントという仕事）が深い専門能力を必要とするか否かということである。一年間でマスターできる仕事には、能力成長ルートなど必要としない。

以下では管理職ルートが一つの能力成長ルートになりうるか否かを、上述の原理にてらして検討していく。

一般にマネジメントという仕事を大きく「仕事のマネジメント」と「人のマネジメント」に分けたばあい、まず前者はこんにちでは、
①定常業務のマネジメント（計画と統制）と
②創造タスク（課題形成とその創造的解決）という二つがある。後者は目標管理やテーマ管理という呼称のもとでマネジャーに要求されているものである。

この二種の仕事を十分にやりとげるには、組織階層の上に行くほど、高度の専門能力を必要とするのかもしれない。しかしかりにそうであっても、これらの仕事に必要な専門能力は、ライン管理職だけではなくて、マネジメント・スタッフにも求められるものである。だからこの点では、「マネジメント業務ルート」はかりに必要だとしても、専門職ルートとは別の「管理職ルート」は必要だとはいえ

ない。

つぎに管理職のもう一つの仕事、つまり人のマネジメント（指揮、動機づけ、および指導育成）は、部下をもつ管理職に固有のものである。だがこの仕事について、「これらの遂行にはたいした能力を必要としないのではないか」と推測させる二つの現象がある。

その一つは、60歳への定年延長にともなうて多くの企業が導入した「60歳になると管理職ポストからははずす」という人事政策である。もう一つは、「人材を管理職ポストとスタッフ職位との間で行き来させる」という人事政策（八八年にはトヨタ自動車が、最近ではリクルートが導入）である。

もし人のマネジメントのために高度の専門能力が必要であるのならば、希少な能力を十分に活用しようとしないうこれらの政策は導入されないはずである。

以上の二つの点から、専門職ルートと区別される管理職ルートは不要だと思われる。ではどんな能力成長ルートが必要だろうか。

能力成長ルートをどんなベースで考えるか

これまでの日本企業でのマネジャーの中心的役割は人のマネジメントにあった。端的にいうと、それは「叱咤激励」だった。このばあいにはマネジャーには、かれが担当する部門が行なう業務について深い経験・知識は要求されない。けれどもこれからのマネジャーには、前述のように定常業務の管理はもちろん、アイデア創造も求められる。そうであれば、マネジメントという仕事以外の「一般業務」での専門性は、専門職だけではなくてマネジャーにも必要になる。

したがって能力成長ルートを構想しようとするばあい、管理職と専門職という分けかた

ではなくて、マネジメントという仕事以外の業務タイプ別にルートを作ることが、長期的観点からの能力育成には必要であろう。これからのマネジメントは、このようにして育成された仕事上の専門性を基礎にして行なわれるべきなのである。

ところでこれまでの人事管理において管理職ルートと専門職ルートという構想が生まれてきた背景には、ルートが、能力育成よりも処遇の観点から構想されていることがある。しかしそれは本来転倒であろう。まず能力成長ルートがあり、それにもとづいて社員が活躍できる体制が構想された後に、かれらの活躍にどう報いるかという意味での処遇が問題になるのだと思われる。

具体的な試案

具体的にどんな能力成長ルートが必要かを考えるとき、こんにちの創造重要化時代には、創造が一つの能力成長ルートとして必要ではないかという考えが生まれてくる。けれどもアイデア創造はこんにち、どんな仕事においても求められるゆえに、複線ルートのなかの一つの成長ルートにはなりえない。

もっとも、創造には深いシーズを必要とし、その蓄積には年月を要する。だから定常業務だけを念頭においたときには能力成長ルートを要しない仕事でも、創造の観点を入れるとルートを必要とするというばあいは多いであろう。下記のいくつかはそうである。

これまで述べたことを前提に考えた結論だけを述べると、必要な能力成長ルートは以下のようなものであろう。

A. 顧客創造職ルート…これは研究開発職ルートと営業職ルートに分けられる。

B. 事業担当職ルート…これは企業がいくつ

かの事業分野をもつばあい、事業タイプ別にいくつかのルートが考えられる。

C. 機能業務担当職ルート…これは人事、財務経理、物流、情報処理、法務などのルートからなる。

まず顧客創造職については、「企業は全体としてどんな仕事をしているのか」という質問への一つの答えが「それは顧客創造だ」ということである。ここでの顧客創造職とは、直接に顧客創造にたずさわる人びとである。

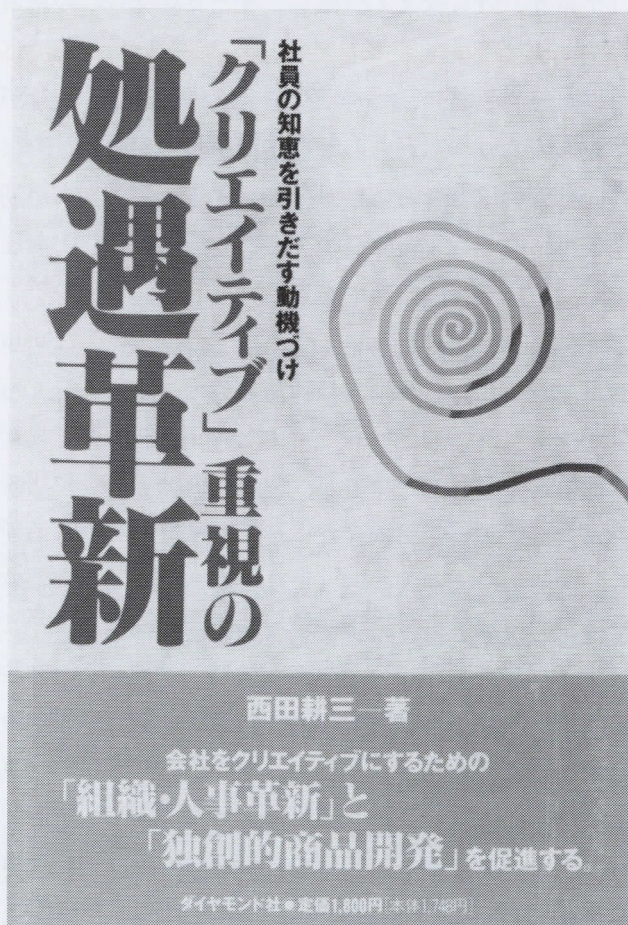
つぎに事業担当職については、事業とは各

種機能業務を統合し「合成」して独自で売上与利益を生み出す仕事である。各機能業務は、事業という観点からみると、部分業務としてとらえられる。

〔後記〕

この小論で言及できなかった部分は、拙稿「21世紀に向けて人事革新を迫る諸ニーズ」『産政研』1993 Summer（5周年記念号）、およびそこで引用した4冊の拙著をご参照下さい。

【(財) 中部産政研 研究員】





労働の付加価値と 労働・生活の変化



自動車総連 産業政策局長

伊藤 隆之

1. 考えてみればおかしいこと

「生産性」は日常よく口にし、また耳にする言葉である。曰く、『1人当たり売上高』『台当たり売上高』『キャリアカーの積載効率』などであり、これらの管理指標を望ましい方向へ極大化させることが、部品メーカー・完成車メーカー・販売会社・輸送会社のどこでも見られる行動原理である。

しかしながら、これは皮相的あるいは『木を見て森を見ない』アプローチであり、どれだけ造るか、どれだけ売るか、どれだけ運ぶかを対象にしているに過ぎない。言うまでもなく、働く者一人一人にとっては、製造・販売・輸送の現場で日々の繁忙感・達成感を体験できることは大切な要素ではあるが、より根源的なことは、自分の労働がどれ程の『付加価値』を産み、それが給与アップ・労働時間短縮に反映されて、自分の生活を豊かでゆとりあるものに変えていくことができるかどうかである。

したがって、問題にすべきこと、簡潔に言えば、最終目標とすべき事項は『付加価値』の創造と配分である。量の拡大が期待できる環境下にあっては、「薄利多売」であっても「量が支配する世の中」が付加価値の持つ本質的な意味を顕在化させずにきたが、量の拡大が期待できないとなれば、思考・価値観の大前提をがらっと転換する必要がある。いわゆる『パラダイムチェンジ』である。しかしながら、悲しいことに我々自動車産業に身を置くものは、繊維産業・鉄鋼産業・造船産業と異なり30年近くも「量が支配する世の中」に居続けることができたため、今後必要とされる新しい価値概念の『付加価値』なるものに慣れていない。

多少の誤解と非難を恐れずに言えば、『もの造りに専心できた幸せな時代は終わった』のである。さらには、付加価値の創造のないところには労働条件の向上も生活の向上も期待できないのであり、『初めに付加価値ありき』という当たり前の原則に立ち返る必要がある。さらに、時短進展の流れを踏まえれ

ば、『1人1時間当りの付加価値』という新しい尺度を労使共通のものとして位置づけていく必要があろう。

なお、今後の国内需要・海外需要そしてその結果としての生産台数がどの程度の水準になるかに関して、共通認識が形成されているわけではないが、海外での完成車生産の拡大に伴う輸出の漸減を前提とすれば、わが国での自動車生産台数が1990年の1,350万台という最高水準を西暦2000年にかけて上回ることはないという見通しが、幾つかの研究機関・銀行調査部から最近あいついで発表されている。こうした環境変化が予想されるにもかかわらず、記録更新の機会再来を期待して現在の体質・価値基準を保持し続けることは、座して業界再編・雇用調整という不幸な事態を待つに等しいという時代認識を持つことが、今、我々に求められている。

2. 付加価値とは何か

付加価値についての経済学的な定義付けは簡単であるが、わが国の自動車産業の実態を踏まえての議論は現在のところ余りなされていない。したがって、ここでは問題提起型に今後の議論・検討を深めるための考える視点を整理してみたい。幸いにして、自動車総連産業政策局長として、自動車の部品・メーカー・販売・輸送の各種最新データの分析、現場での意見交換、さらには他産業との比較、学識経験者との意見交換、海外との比較をする機会に恵まれているため、できるだけ幅広く捕らえてみたいと思う。つい最近、1週間ドイツに滞在し、ドイツ金属労連IGMと『日本の自動車産業におけるリーン生産シ

ステムと付加価値』に関する共同プロジェクトの中間まとめを行い、その合間にドイツフォードを視察する機会を得たが、多々考えさせられる点があった。

ところで、付加価値を考える際に解りやすいキーワードは、2～3年前にどの職場でも聞かれた『俺たちはこんなに忙しいし、一生懸命やっているのに何故、会社は儲からないんだ』という言葉である。この素直な職場感覚を前にして、さる著名な経営コンサルタントは、いとも簡単に『それは儲からないことをやっているか、さもなくば、儲からないシステムになっているかしか他ならない』と結論づけたが、このやり取りに『付加価値問題』の本質の全てが包含されている。この両者の言葉を土台に問題点を大胆に解剖すると以下のように整理できる。

1) 自動車産業全体を視野に入れると付加価値を産む機会は3回ある。第一に『何を造るか』、第二に『どう造るか』、第三に『どう売るか』の各場面であるが、各場面での付加価値の創造方法は適切かどうか、同時に流失しているかどうかの吟味が必要である。身近な例として引き合いに出されるのが、「製造段階での銭単位の合理化努力が、販売段階での万単位の値引きで帳消しにされている」ということであるが、これは事の本質を見誤っている。公正取引委員会が最近公表した流通実態調査結果によると、自動車メーカーが販売奨励金としてディーラー支払う総額は、売上高の2%程度とのことであるが（注：メーカーの営業利益率よりも高いことに注目）、その理由を商品

開発段階にまで遡り広い視野から検討して
見る事が重要である。

2) 付加価値には、『付加して産み出す部分』
と『削り取って産み出す部分』さらには
『流失を食い止めて確保する部分』がある。
上記の3場面に対応すると考えてもいい。
今日では、『リーン生産方式』の名の下に
世界的に有名になったジャストインタイム
方式は、付加価値を産む上記の3つの場面
のうち『どう造るか』『どう削り取って付
加価値を産み出すか』の部分だけに特化し
たものである。

3) ジャストインタイム方式は、それ自体は
日本が世界に誇り得る素晴らしいノウハウ
であるが、幾つかの気がつかない前提条件
に支えられているのであり、その前提条件
を維持するために、かなりのコストが必要
となる。つまり『どう造るか』で懸命に産
み出した付加価値が、完成車メーカーの生
産ラインの周辺分野で流失しているのだ
である。

4) 幾つかの気がつかない前提条件の重要な
一つに、需要変動への対応と生産の平準化
は両立し得るという考え方がある。経済活
動は、数学のように定理は通用せず、毎日
が壮大な実験なため、この両立し得るとい
う考え方の妥当性を早急に結論づけること
は難しいが、明確な検討課題が2つある。
第一に、現在の平準化は生産分野に限定し
たものである以上、販売段階で在庫を持た
ざるをえない、つまり、生産と需要との
ギャップ調整を川下の販売段階でせざるを

えないことである。これが自動車産業全体
で捕らえた場合、付加価値にどう影響して
いるのか。生産はディーラーからの確定注
文に基づきしているものであり、在庫ではな
く先行仕入であるという生産サイドの理屈
を再検討してみる必要がある。第二に、生
産の平準化は、部品メーカーおよび輸送会
社まで含めて設備と要員を一定条件のもと
に設定してなされるものであるが、需要変
動に機敏に対応するための追加コスト
と、対応した結果、手元に残る付加価値を
比較してみる必要がある。このテーマは、
部品メーカーおよび輸送会社にとって切実
なものである。

5) 最後に、自動車は『水もの』と言うこと
を肝に銘じる必要がある。商品として当た
れば、長年の累損が一気に解消もするし、
その逆は悲惨という宿命にある。完成車
メーカーは商品を多数用意することにより
リスク分散を図れるが、部品メーカーおよ
びディーラーにその選択肢はない。さら
には、現実問題として、部品メーカーおよ
びディーラーが窮状に瀕すれば完成車メ
ーカーが何らかの支援をせざるをえないの
であれば、結果的に、業界から付加価値が流
出することになる。

3. 付加価値の確保にむけて

わが国の自動車産業は長年の賢明な努力に
より、基幹産業であるばかりか世界に冠たる
地位も築きあげてきた。自動車総連も、82万
人・1,390単組を擁し、自治労に継ぐ第2位
の規模である。

それ故に、部品メーカーから輸送会社まで

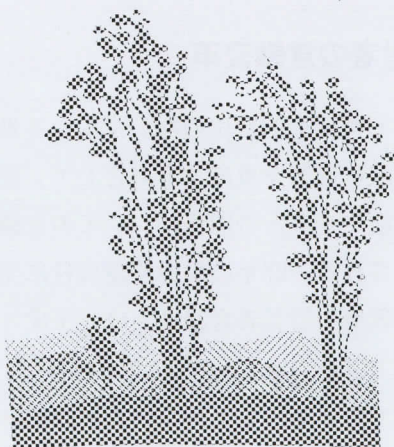
業界で働く全ての人達が均等に付加価値を享受できるように、付加価値を創造し、かつ流出させない新しいシステムを知恵を出し合いながら築き上げていく必要がある。このシステムを構築して過程で、労働のあり方も生活のあり方も必然的に変質してくるはずである。

冒頭の、職場の声と経営コンサルタントの指摘を昔話として聞きたいものである。

〔筆者紹介〕…伊藤 隆之（いとう たかゆき）

主な経歴

- 1954年 6月 愛知県生まれ
- 1977年 3月 一橋大学経済学部卒業
- 4月 トヨタ自動車販売株式会社入社、
企画調査部
- 1984年 9月 労働組合専従、
トヨタ自動車労働組合 東京支部長
- 1986年 9月 全トヨタ労働組合連合会
企画室部長
- 1987年 9月 連合国際局次長、
自動車総連特別中執
- 1981年 4月 (財)国際労働財団設立に伴い交流事
業部長、兼連合国際局次長
- 1990年 9月 自動車総連 産業政策局長、
現在に至る





日本経済の構造変化と 社会資本



名古屋大学経済学部
教授 奥野 信 宏

不況と構造変化

不況で、今年度の経済成長率はマイナスを記録しそうである。今回の不況は、長いだけでなく、深刻さという面でも戦後有望のものになってきた。在庫循環の下降局面が設備投資循環の下降局面とぶつかったというのが現在の不況の循環面の特徴だが、それに加えて、80年代後半の設備投資ブームや消費ブームがあまりにも熱狂的だったこと、地価や株価に代表される資産価格の急激な下落が経済の実体面に深刻な影響を及ぼしていることなどの理由が時代の特徴として重なって落込みが激しくなり、冷夏のおまけまでついて長引いている。

景気が回復に向かっても、急速な上昇は期待できそうもない。消費については、不況になると出てくる消費の飽和説は置いておくとしても、家電業界はヒット商品が出せなくて低迷を続けているわけだし、車も質素な車種が中心になりそうだ。当面、消費者にとって買いたいと思う魅力的な商品がないということとは確かである。設備投資は下降局面にあ

り、在庫循環と違ってサイクルが7年から10年と長いので、革新的な技術が彗星のごとく現れでもしなければ、数年は本格的な回復は期待できないだろう。

こうした事柄は、経済にとって重要ではあるが、しかし循環的要因である。今回の不況のもう一つの特徴は、トレンドとしての中長期的な成長率が低下しているのではないかという危惧が支配していることである。戦後の産業の発展を支えてきた部分で、構造的な変化が起こっているのではないかということである。

勤労者の意識変革

そうした構造的変化のなかでも、長期的に経済発展に影響を及ぼすものとして、勤労者の労働観や企業との関係についての意識変化が注目される。昨年の勤労感謝の日に発表された総理府の勤労者意識調査は、平成4年の夏に20才以上の成人3,700人を対象に行われたものであるが、5年前の調査と比較したときの違いは大きい。特に、20才代や30才代の若い世代の意識変化は驚くほどである。80%

強の勤労者は現在の仕事に満足しており、愛社精神もおう盛なのだが、終身雇用や年功序列などのわが国の伝統的な雇用慣行にたいして否定的な見解を持っている者の割合が著しく増加している。

転職に賛成する勤労者の割合は約45%であり、これは5年前の調査に比べて約3%増加している。20才代では特に多く72%に達している。若い世代は一つの企業で長く働くことを当然だとは感じていないようだ。

年功序列については、よい制度ではないという答えが前回よりも7.2%増加し、能力重視への賃金制度の移行が望ましいというものが65%に達している。これは前回よりも13%強の増加である。特に20才代と30才代では70%以上の高率である。

意識変化と先進国病

欧米の先進諸国は、1970年代にはいって、次々と先進国病にかかった。先進国病というのは、国民が経済発展によって物質的に恵まれた環境におかれ、飢餓の不安もなくなつて、次第に勤労意欲を失って行くことをいう。福祉の充実は人類の悲願である。途上国でも、経済発展の彼方に福祉国家の実現を夢に描いている。しかし、欧米の先進諸国では、福祉が国民の勤労意欲を失わせるということが起こった。

先進国病の典型的な症状はスタグフレーションである。これにかかると経済は疲弊する。なかでも米国に典型的に見られるように、先進国病にかかった国々では、製造業の国際競争力が低下した。そうした中で、わが国は先進国病にもかからず、勤労者の労働意欲を維持しながら発展してきた。

欧米先進諸国が次々と先進国病に侵されるなかで、わが国が一人快走を続けた理由の一つが平等主義と並んで、日本の雇用慣行にあったことは一般に認識されている。日本の勤労者は、終身制の安定した雇用と引き換えに、長時間労働を受け入れてきたし、企業に縛られた生活も企業との運命共同体としてあるいは企業一家として受け入れてきた。しかしながら、勤労意識調査の結果は、企業の成長が勤労者の安定した豊かな暮らしにつながるという意識が希薄になってきていて、伝統的な雇用慣行が崩れつつあるということを示唆しているのではなかろうか。それは、あながち80年代後半の長い好況で、就労機会に恵まれて、勤労者の労働意識が甘くなってきたということだけでは片付けられないのではなかろうか。

生活重視政策と経済活力

生活者重視が、国際協調と並んで政府の政策の二本柱になっているが、生活者重視の政策は、最近のこうした風潮を背景にしている。

生活者重視の政策内容を箇条書風に表すと、消費の拡大、労働時間の短縮、生活循環としての社会資本の整備などが代表格である。

生活重視にしろ、国際協調にしろ、それが大切だということは万人が認めることである。しかし、響きのよい言葉はえてして額面どうりには受け取れない。幾分斜に構えた言い方になるが、消費の拡大というのは、「貯蓄よりも消費」ということである。時短は「労働よりもレジャー」である。そして国際協調は、内容は多様だが、黒字減らしという観点からは、「輸出よりも輸入」ということになる。こう考えてくると、一体これで経済の

活力が維持できるかどうか疑問になる。

活力の条件

これまでの成長至上主義の経済では、労働時間は長いし自由時間まで企業に束縛されるが、成長しない経済もギスギスしたものになるのではないか。春の賃闘で、勤労者が団結して賃上げを勝ち取るというのは、成長しているから出来ることである。成長しない経済では、誰かの所得の上昇は他の国民の所得低下によってのみ可能になる。

わが国が、これからも付加価値生産性を高め、成長を続けて行くための条件について、いろいろ議論されているが、ここでは社会資本建設の重要性について指摘しておきたい。

社会資本の整備については、もっぱら生活環境の整備に関心が集まっているが、生活環境資本といわれるものについても、それが経済成長に与えるインパクトにもっと注目してよいのではないか。戦後のわが国の経済成長の半分は技術進歩で説明される。それは高度成長期についても、70年代以降の安定成長期についてもあてはまるが、技術進歩の中身は、いわゆる狭い意味での技術進歩と社会資本整備の効果の両方である。

米国で、クリントン大統領が政権をとってから、公共投資の拡大が政権の最重要課題の一つになっている。実際、労働生産性を高めるためには、産業基盤であると生活基盤であるとを問わず、荒廃した社会資本の整備が緊急の課題だという研究が出てきている。わが国の公共投資は、GNPの規模にたいして昭和50年代前半をピークに低下してきたが、米国ほどにはひどく落ち込まず、米国からの内需拡大圧力もあって最近になって増加に転じ

た。

ここ数年、私は公共投資について関心を持って研究をしてきている。これまでのわが国の公共投資は、産業基盤と生活基盤にたいする配分にしろ、あるいは地域間配分にしろ、長期的にみると柔軟に変動している。公共投資の配分が政治の泥沼のなかにあるのは事実だが、それらの配分の時間経路を分析すると、合理的に行われてきたと評価できるのではないかと考えている。

これまでの公共投資の成果として、わが国の社会資本ストックは相当な水準に達した。それだけにこれからのわが国の公共投資が経済発展に貢献するためには、産業基盤や生活基盤という大枠ではなく、そのなかの更に細かい項目について配分が問題になる。そうした配分が合理的に行われるために、地方の役割がますます大きくなるだろう。

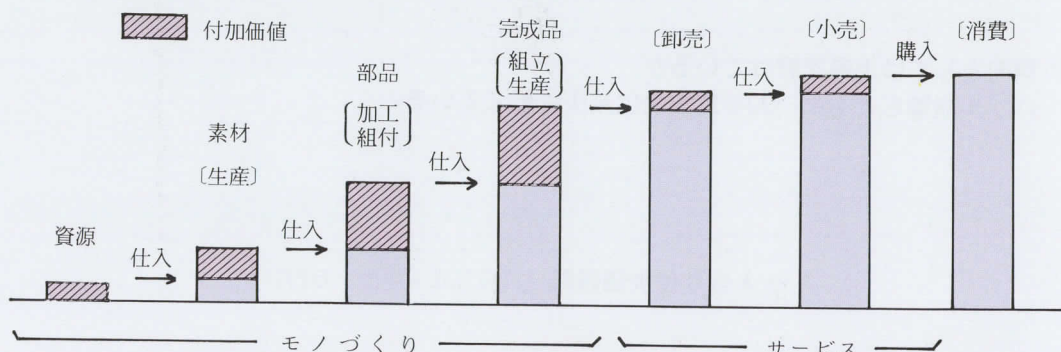
【(財)中部産政研 研究員】

付 加 価 値

1 付加価値とは

▷ モノ造りやサービスといった活動を通じて新しく創り出した価値

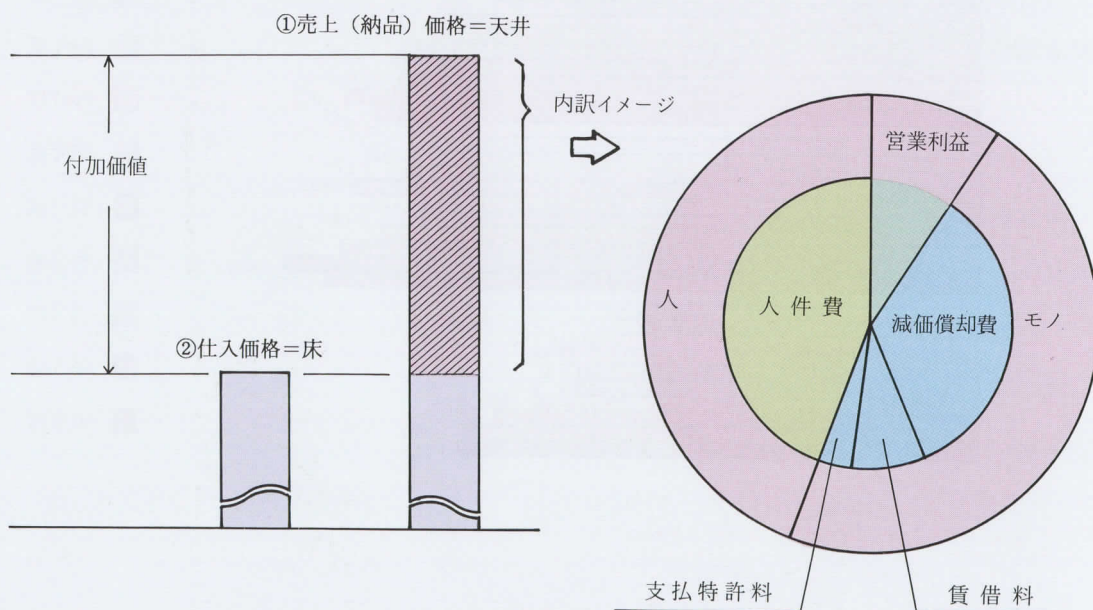
【付加価値の生れるプロセス】



- ① 売上，納品価格「＝モノやサービスがいくらで売れたのか」から，
 ② 仕 入 価 格「＝モノづくりやサービスの提供のために仕入れたモノやサービスの費用」を
 差し引いた金額が，付加価値



【付加価値の内訳】（日経方式）



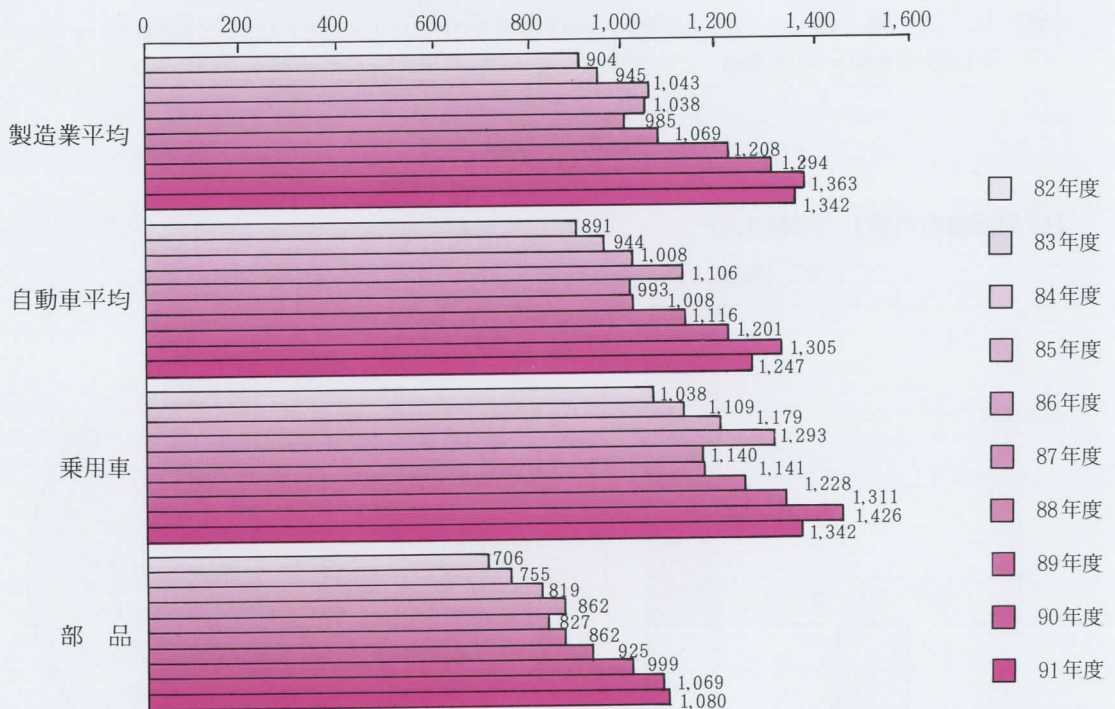
2 付加価値生産性はどうなっているのか

▷付加価値生産性とは、創り出された付加価値を従業員1人当りで見ただけで、効率を金額ベースで較べるモノサシ

（クラウン1台でもスターレット1台でも1人当りの生産台数で見れば同じになってしまうが、売り値も手間も格段にちがう。そこで台数ではなく、新たに付加された価値をもとに1人当りの効率を比較しようというもの）

▷傾向としては上昇を続けているが、バブル崩壊とともに、90年度を境に減少に転じている

一人当り付加価値額（日経方式・単位：万円）



▷なぜ付加価値生産性は下がるのか

リンゴの木に例えれば…

果実：くるま（車種・車型バリエーション）

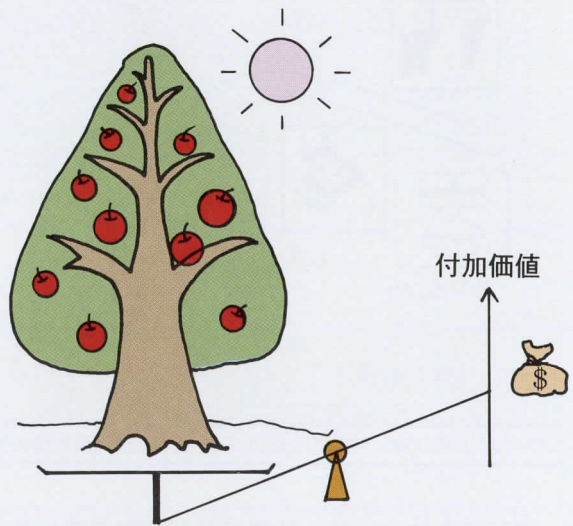
木：ベンツの内燃機関とダンロップの空気入りタイヤを中心に、様々な機能が付加

土壌：生産システム（フォードのコンベアラインからリーンシステムへ）、周辺技術（電子・新素材等）

天候：市場環境

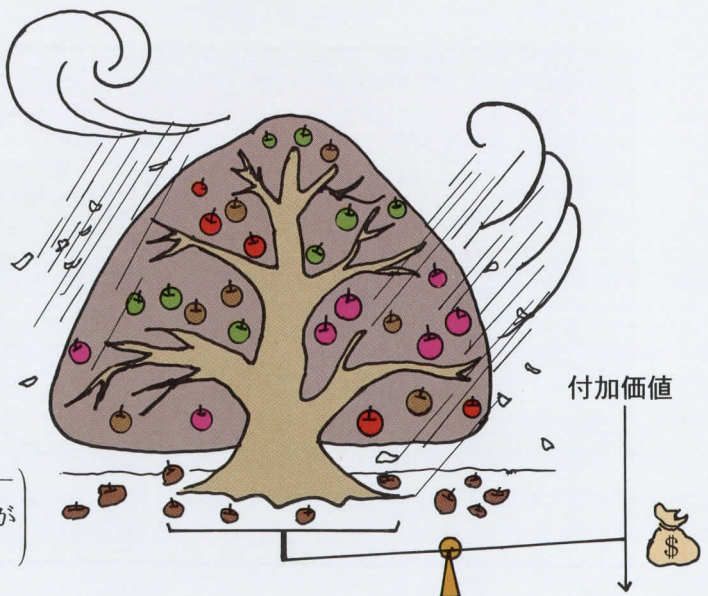
- 上昇 ▶技術革新や周辺技術の取り込みにより、木は太さを増し、枝葉も伸びてバランスよく成長。
- ▶果実の収穫も増加

（新しい商品魅力創出や改良が行われ、無理・無駄・ムラの排除によるコストダウンも進展）



- 下降 ▶技術革新の一巡により木の成育がストップ。
- ▶少しでも陽当りの良い方へ無理に枝葉を伸ばしすぎたため、養分が十分回らず一部に枯れ枝も。
- ▶必要以上に実をつけて、熟れ腐りや天候悪化で落下続出。

（売れない車種・車型バリエーションが増大、無理・無駄が重なりコストを押し上げ）

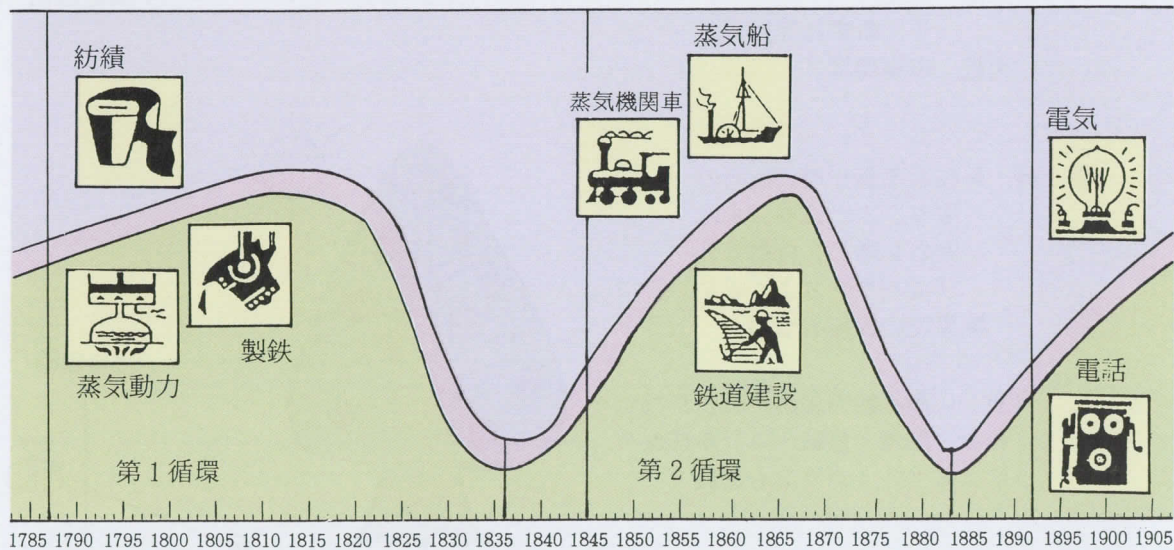


3 どうすれば付加価値は高まるのか

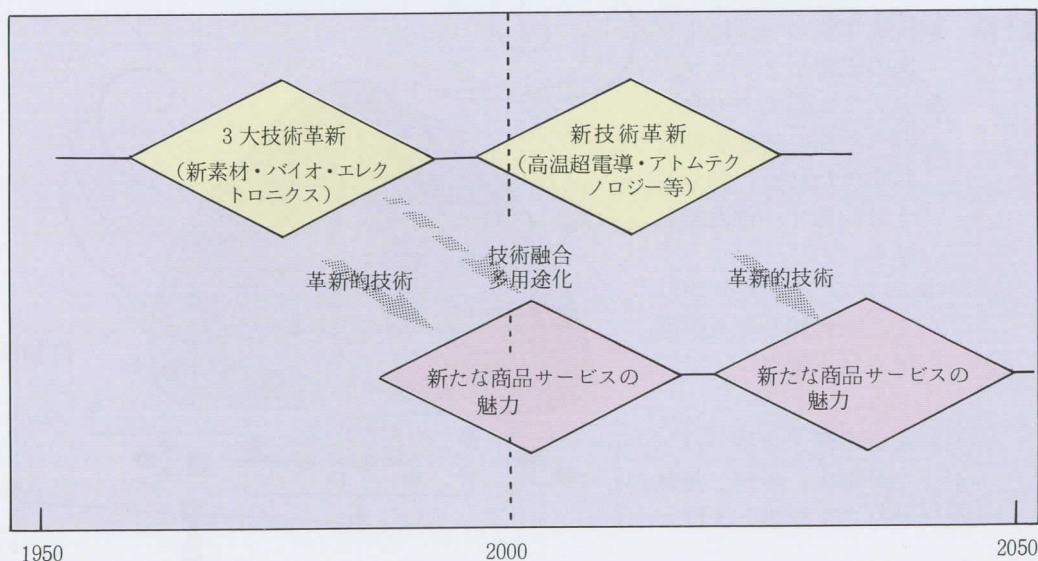
方策1 お客様が喜んで金を払ってくれるモノやサービスをつくること。
(つまり、売上げ=天井をいかに高めるか…)

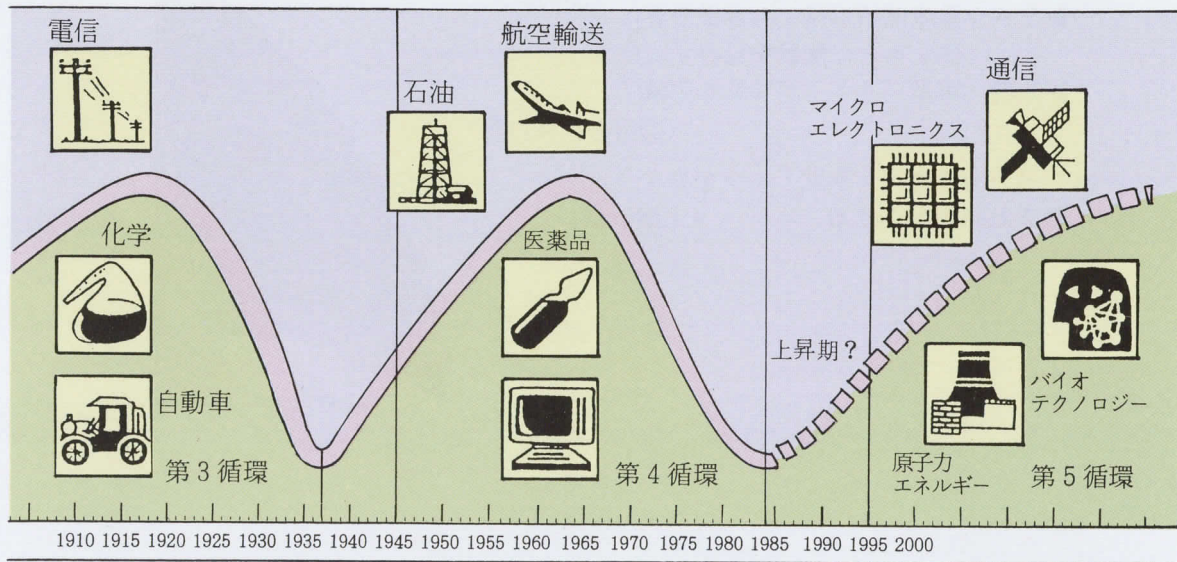
① 最も大切な役割りを果たす技術革新

■ 過去 200 年のコンドラチェフの波と好況・不況の波（景気循環）



■ 2000年に向けて、技術革新が産業経済に与える影響予測



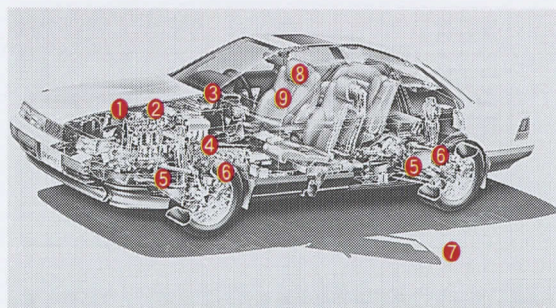


② おろそかにできない地味な改良や周辺技術の取込み

新技術をお客様の喜ぶ商品にどう育て上げ具体化するか…。

ソアラ関連特許出願状況 (昭61)

単位：件



No.	項 目	制 御	機 構	生 産	うち外 国特許
①	7M-GTEU 型エンジン	24	13		3
②	1G-GTEU 型エンジン	88	20		18
③	マイコンプリセットステアリング	13	15		4
④	エアサスペンション	32	67		36
⑤	ダブルウィッシュボーンサスペンション		12		
⑥	4輪ESC	15	73		17
⑦	イージークセスドア		37		14
⑧	液晶防眩インナーミラー	5	24	26	7
⑨	エレクトロマルチビジョン	13	1		
合 計		190	262	26	99

トヨタの特許・実用新案の出願・登録件数

昭和	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
出願(件)	189	255	396	450	613	541	1,151	1,480	1,640	2,843	2,532	2,768	3,156	3,928	5,768	5,704	7,574	8,024	7,503	7,427
登録(件)	21	41	55	66	102	151	196	172	244	256	435	559	513	457	508	816	839	1,320	877	1,211

(出所) トヨタ自動車50年史

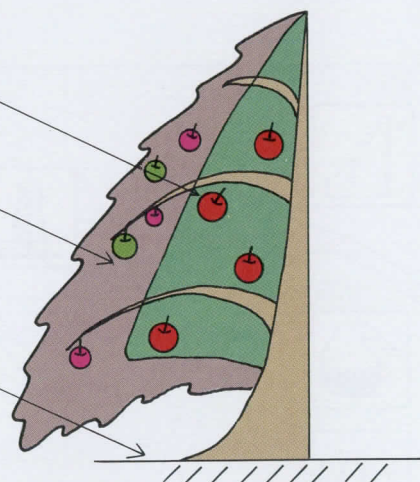
方策2 モノ造りやサービスの提供のために、どれだけ安く必要なモノを入手するか
 (つまり、売上げ=天井が決まれば、どれだけ仕入れ=床を下げられ)るかで、付加価値は決まる

- ① お客様に金を払ってもらえないモノやお客様が必要としない無駄なモノは造らないし、そうしたサービスもやめて、仕入れを下げる。

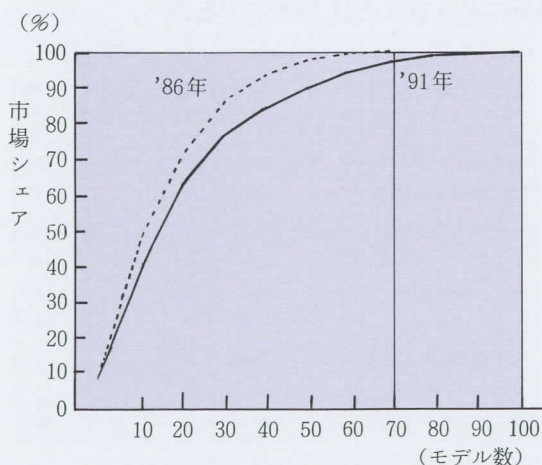
- ▶ VE：新製品の設計・開発の過程で無駄を取り除く。
- ▶ VA：量産開始以後、お客様の評価をもとに無駄を見直す。
- ▶ 車種・車型バリエーションの削減

- ② 造り方の無理・無駄・ムラを省き、仕入れ単価を下げる。

(品種改良)
 (間引き、枝打ち)
 (土壌改良)



乗用車モデル数と市場シェアの関係



乗用車モデル数と

1モデル当月産台数の変化

(除軽)

	1986/7	1991/7	91/86
車名数	106	152	1.4 倍
形式数	474	669	1.4 倍
類別区分番号数	6,200	12,100	2.0 倍
類番数/車名数	58	80	—
月販台数/車名	1,250	883	—

(出典) 自治省「自動車取得税標準課税基準額および税額一覧」

注1：類型別番号=自動車を特定する最小区分。ボディ、エンジン、変速器、ブレード、主たるオプションを考慮して設定される。

(出所) 自動車総連資料

方策3 価値を生み出す創造的な働き方と、そのための条件整備

人間の力 (Power)

- ▶新しい技術や事業を生み出す力 (創造力)
- ▶全社の人・モノ・金・情報を効果的に投入
または再編成する力 (企画力)
- ▶組織の力を最大限に引出し、高い経営効率
を実現する力 (管理能力)

凡例
 $A \Rightarrow B$
 …AをベースとしたB
 $A \rightarrow B$
 …AがBをもたらす

経営 (Management)

様々な能力を引出し、効果的に組み合わせることにより、全体として高い成果を実現する

個人の主体性

- ▶一人一人の積極的参加
- ▶様々な個性・能力との出会い
- ▶能力を存分に発揮

一人一人の活力

高い付加価値の実現

働き甲斐、生き甲斐
成長感・達成感

【労働生産性の国際比較】

時間当りで見れば、それ程高くない日本の労働生産性

	日 本	アメリカ	ド イ ツ	フランス	イギリス
比 較 時 点	—	1989	1988	1989	1987
国 民 経 済 生 産 性	100	95	93	95	68
(時間当たり生産性)	100	109	119	116	NA
農 林 水 産 業	100	212	95	153	123
鉱 業 ・ 採 石 業	100	102	27	48	125
製 造 業	100	80	77	80	52
(時間当たり生産性)	100	88	103	105	58
電 気 ・ ガ ス ・ 水 道 業	100	46	45	35	23
建 設 業	100	68	73	67	62
商 業	100	129	107	125	71
運 輸 ・ 倉 庫 ・ 通 信 業	100	93	83	75	62
[換 算 レ ー ト]	—	137.96	72.98	21.62	236.34

(備考) 1 経済企画庁「国民経済計算」、労働省資料、OECD「NATIONAL ACCOUNTS 1977-89」、OECD「EMPLOYMENT OUTLOOK 1991」、OECD「LABOUR FORCE STATISTICS 1969-89」、米商務省「SURVEY OF CURRENT BUSINESS」により労働省労働経済課試算。

2 労働生産性＝国内総生産／就業者数（軍人を除く）

時間当たり生産性＝国内総生産／（就業者数×労働時間）

労働時間等の国際比較

(製造業生産労働者、1991年)

(単位 時間、日)

	日 本	アメリカ	イギリス	ド イ ツ	フランス
総実労働時間	2,080	1,943	1,902	1,582	1,682
所定内労働時間	1,876	1,756	1,739	1,499	NA
所定外労働時間	204	187	163	83	NA
年間休日等の日数	120	139	147	157	154
週休日	87	104	104	104	104
週休以外の休日	21	9	8	12	8
年次有給休暇	9	19	24	29	26
欠勤日	3	7	11	12	16
1日当たり労働時間	8.49	8.60	8.72	7.61	7.97
1日当たり所定内労働時間	7.66	7.77	7.98	7.21	NA
1日当たり所定外労働時間	0.83	0.83	0.75	0.40	NA

資料出所 EC及び各国資料、労働省賃金時間部労働時間課推計。

(注) 1) フランスの所定内、所定外労働時間の内訳は不明。

2) 事業所規模は日本は5人以上、アメリカは全規模、その他は10人以上。

3) 常用パートタイム労働者を含む。

(参考)

転換期を迎える日本の自動車産業

量を効率的にこなす時代から付加価値の創造を求められる時代へ

【従来型不況と今次不況の相違点】

	1. 自動車需給・企業収益への影響	2. 回復局面の特徴
第2次石油 ショック後 (80-82年)	○需給面の影響は軽微。 ○80年度の国内生産は、内需減少(▲3.7%)を輸出増(+25.0%)で補い、二桁増を確保(+11.0%)。 ○むしろ、その後の摩擦対応が需要に悪影響。 ○収益面でも、輸出採算の好調を背景に完成車メーカーへの影響は限定的。	○国内生産は80年代前半を通じて鋭い回復。 ・内需は、世界不況の中で80年代前半を通じて停滞。 ・回復の牽引力となったのは、VER枠拡大(84年に168⇒185万台に)などに伴う輸出増 ○内需・輸出ともに手詰まりの状況の中で、北米向け輸出の利益が各社収支を支え。
円高不況 (85-86年)	○需給面の影響は比較的軽微。 ・86年度国内生産は、輸出減(▲3.8%)を内需増(3.2%)がカバーしたため、▲1.2%と微減にとどまる。 ○但し、収支は円高による米国向け輸出採算悪化により大幅減益。 ・86年度の経常利益(完成車11社)は6,458億円。 (前年比▲2.3%、売上高経常利益率3.5%)。	○輸出漸減傾向が強まる中で、各社は2つの戦略転換を実施。 ① 現地生産加速：中下位メーカーも進出を決定。 ② 内需に注力：新モデルの投入+高付加価値化。 ⇒国内景気の回復や資産効果、デザイントレンドの変化(角→流線型)とも呼応し、87年度以降内需は急拡大。 ○収益的にも、内需の質量両面の拡大に牽引されて、それまでの輸入依存型構造から内需依存型への転換が進展。
今次不況 (91年-)	○内需への影響が甚大。 ・91~2年度と2年連続で減少。 ○一方で輸入も弱含みで推移したため、国内減産による対応余儀なし⇒稼働率大幅低下。 ○収益も80年代における最低水準まで落ち込み。 ・90~92年度の3年連続大幅減益。 ・92年度の経常利益は3,630億円の見込(前年比▲39%、経常利益率1.4%)。	○95~7年頃を目処に内需は回復に向かう公算大。 - 但し、中・長期的には以下要因から90年代後半にかけて日本車需要の潜在成長力は相当鈍化必至。 ・内需：若年人口の減少+都市部保有の頭打ち。 ・輸出：国際競争力の低下。 摩擦の激化(米国、ECなど)。 ○「量的拡大」以外の収益構造改善策に真剣に取り組む必要。

(出所) 日本興業銀行「調査月報」より抜粋



21世紀万博の 実現に向けて



愛知県商工部

万博誘致対策室長 長谷川 信義

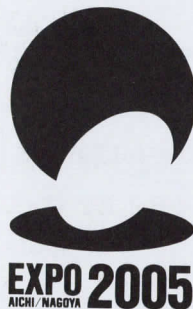
1. はじめに

愛知県では、来るべき21世紀に、うるおいとゆとりのある地域社会を実現していくために、社会基盤の整備、国際交流、文化振興などに積極的に取り組んでおります。

そして、これらの集大成として、当地域から21世紀の指針となるメッセージを世界に向けて発信することを目的に、21世紀万国博覧会（仮称）を2005年に開催することをめざしています。

現在、地域の各界が一丸となって誘致推進組織を整え、万博構想づくり及び国内外にむけた積極的な誘致活動を展開するとともに、

開催に必要な交通体系や都市基盤整備など、関連する地域づくりを総合的に進めているところであります。



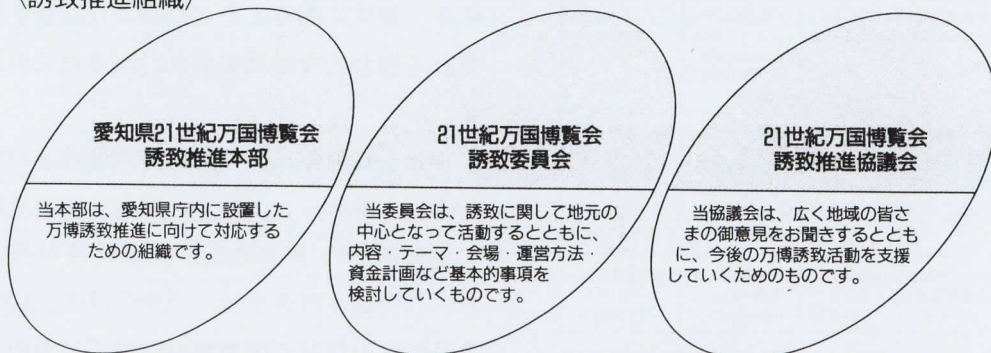
この誘致シンボルマークは、緑の円と赤の楕円が「技術と文化」、「世界と日本」、「自然と人」を表し、双方を結ぶ楕円がそれぞれの交流と調和、共生を表現しています。

また、赤い楕円の「日本（愛知）」から発信し、緑の円の「新しい地球創造」をしていく姿勢とともに、愛知に万博を誘致する気持ちが込められています。

2. 万国博覧会とは

日本で開催された万国博覧会を見ますと、1970年に大阪で開催された「日本万国博覧

〈誘致推進組織〉



会」を初めとして、1975年の「沖縄国際海洋博覧会」、1985年の「国際科学技術博覧会」、そして1990年に大阪で開催された「国際花と緑の博覧会」と過去4回の博覧会が開催されています。

歴史的には、万国（国際）博覧会は、19世紀にヨーロッパで始まった国際的な情報交流の一形態であり、世界各地の産品等を数多く収集展示することにより、世界に関する多様な情報を観客に伝えようとする試みであったといえます。

世界の国々が、産業や文化の英知を持ち寄って展示し合う大規模な博覧会である万国博覧会は、1851年のロンドン万博を皮切りに、その後ヨーロッパやアメリカで活発に開かれるようになりました。

現代の万国博覧会は、国際博覧会条約に基づいて開催されるもので、この博覧会条約には現在、欧米諸国を中心に45か国が加盟しており、博覧会国際事務局（B I E）はパリに設置されています。

●今後の博覧会

名 称	開催期間	テ ー マ	予想入場者数 (会場面積)
大田国際博覧会 (特別博覧会) 大韓民国	1993年 8月7日 ～11月7日	発展のための 新しい道への 挑戦 "The Challenge of a New Road to Develop- ment"	約1000万人 (約25ha)
ブタペスト博覧会 (特別博覧会) ハンガリー	1996年 5月11日 ～10月4日	より良き世界 のためのコミュ ニケーション "Communication for The Better World"	1500万人～ 1800万人 (約36ha)
リスボン博覧会 (特別博覧会) ポルトガル	1998年 5月～8月	海洋—未来へ の遺産 "The Oceans, a Heritage for the Future"	700万人～ 920万人 (約25ha)
ハノーバー博覧会 (一般博覧会) ドイツ	2000年 6月1日 ～10月31日	人、自然、技術 "Man-Nature- Technology"	約3500万人～ 4000万人 (約200ha)

(社団法人・日本イベント産業振興協会調べ)

3. 21世紀万博の目指すもの

わが国の中心に位置し、多様な自然にも恵まれた中部地方は、古くから東西の交通の要衝として、文化・経済・産業のあらゆる分野にわたり大きな役割を担ってきた地域です。

ことに愛知県は、繊細な技術と美意識・文化のセンスを、戦後のロボット・自動車産業に生かし発展させた日本の中心であり、21世紀に向けてより一層の飛躍を図るため、意欲的な地域づくりに取り組んでいます。

21世紀万博構想は、こうした地域づくりが実を結ぶ2005年の愛知を舞台に、世界の平和と発展に貢献する21世紀にふさわしい“新しい万国博覧会”を誘致しようというものです。

4. 万博誘致実現に向けて

1988年10月、本県における21世紀初頭の万国博覧会開催構想が表明されて以来、誘致推進のための様々な取り組みがなされてきました。

1990年2月には、千年以上の歴史を有する瀬戸焼きで有名な瀬戸市の丘陵地帯を、万博会場候補地として選定いたしました。

この会場候補地は、愛知県が進めている「あいち学術研究開発ゾーン」の中核に位置しており、将来的には緑豊かな環境の中で、住み・働き・憩うといった様々な活動が展開される複合的な地域整備が計画されています。

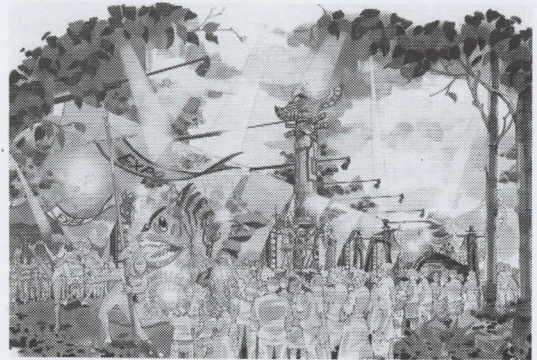
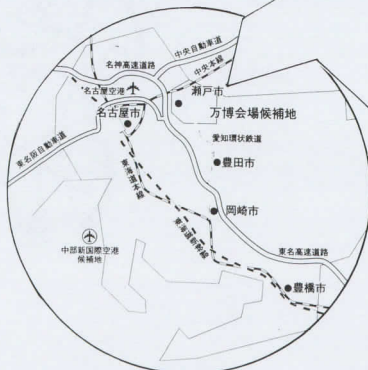
また、1991年10月には万博開催理念の集約ともいえるテーマ「技術・文化・交流—新しい地球創造」、基本理念、開催意義が提言され、この基本理念やテーマを受けて、1993年6月には21世紀万国博覧会誘致委員会の諮問

機関である、基本構想策定委員会（委員長木村尚三郎東大名誉教授）により21世紀万国博覧会の基本構想の中間報告が発表されました。

〈誘致の動き〉

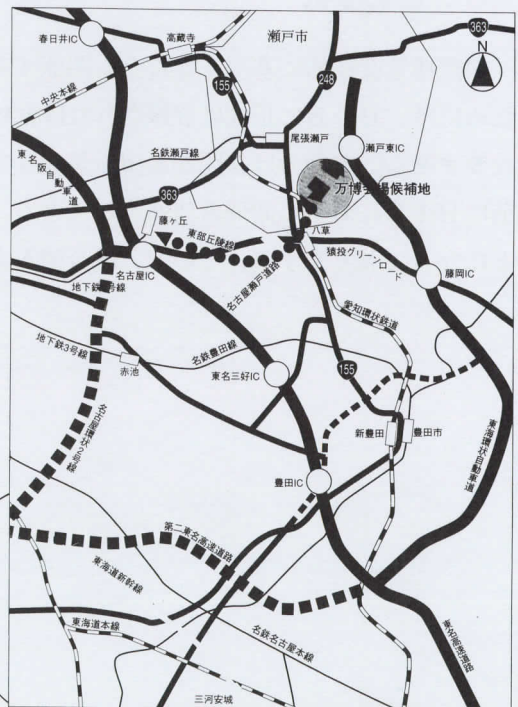
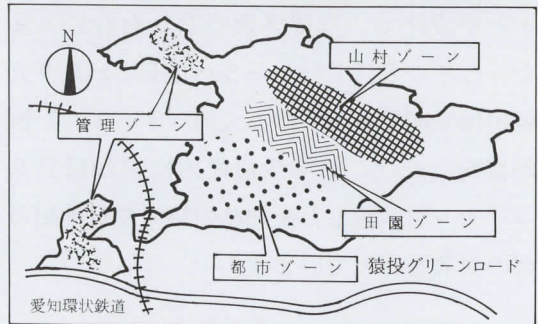
- 昭和63年10月 21世紀万国博覧会誘致推進について地元合意
 12月 BIE総会（第104回）において、日本政府代表が、万博開催の意向を表明
 平成元年4月 愛知県片内に「21世紀万国博覧会誘致推進本部」を設置
 「21世紀万国博覧会誘致準備委員会 現21世紀万国博覧会誘致委員会（平成3年4月改称）」を設立
 「21世紀万国博覧会誘致協議会」設立
 5、12月 BIE総会（第105、106回）において、日本政府代表が、2005年の愛知での万博開催について支援を要請
 以後、年2回開催されるBIE総会ごとに日本政府代表が2005年の愛知での万博開催について支援を要請
 2年2月 開催地元県として、万博開催候補地を瀬戸市南東部地区に決定
 4月 「21世紀万国博覧会基本問題懇談会」を設置
 3年4月 愛知県庁商工部内に「万博誘致対策室」を設置
 9月 国際フォーラム「21世紀の博覧会に期待する」を開催
 10月 西田誠哉前副知事と緑の博覧会政府代表が愛知県顧問に就任
 第5回21世紀万国博覧会基本問題懇談会にて基本理念、テーマなどが提言される
 4年3月 21世紀万国博覧会誘致シンボルマーク決定
 4月 スペイン・セビリア万博日本館内に、愛知県PRコーナーを設置し、21世紀万博の誘致活動を展開
 6月 「21世紀万国博覧会基本構想策定委員会」を設置
 5年4月 国際シンポジウム「21世紀の万国博覧会を考える」を開催
 6月 第3回21世紀万国博覧会基本構想策定委員会で、基本構想の中間報告がなされる
 8月 韓国・大田国際博日本館内に、愛知県PRコーナーを設置し、21世紀万博の誘致活動を展開

この中間報告では、21世紀にふさわしい万博として従来の「見せる万博」から「参加する万博」「知恵を集める万博」への新しい方向性を打ち出し、地球市民が万博の杜（もり）に集い、世界に向かってメッセージを発信していくような「地球市民交流の杜としての新しい万博」、自然を生かした「自然と共生する新しい万博会場」づくりを目指しております。



▲ イベントイメージ例

▼ 会場地利ゾーンの構成



- 高規格道路・自動車専用道路 供用および事業化路線
- 高規格道路・自動車専用道路 計画済路線
- 高規格道路・自動車専用道路 構想路線
- 一般道路(現況)
- 一般道路(計画)
- 複線化路線
- 構想路線
- 既設路線
- 新幹線

万博誘致には海外での活動が重要になるため、B I E（博覧会国際事務局）加盟国を中心に積極的な働きかけを行うとともに、国内外で開催される国際会議やイベント等の場を利用して、愛知の知名度アップに努めております。

昨年スペインで開催されたセビリア万博は、日本政府パビリオンの中に愛知のコーナーを設けて、万博誘致のP Rを行い、また、今年の8月7日から3か月間にわたり大韓民国で開催されている大田（テジョン）国際博覧会では、日本政府館内に愛知県P Rコーナーを常設し、愛知県の紹介や21世紀万博のP Rを行っています。

5. おわりに

国際博覧会条約に基づく博覧会を開催するためには、B I Eに正式に登録されなければなりません。条約では、開催希望の最大9年前にB I Eに対して開催希望通告ができることになっておりますが、その際、競合国があ

れば条約加盟国の投票により決することになります。

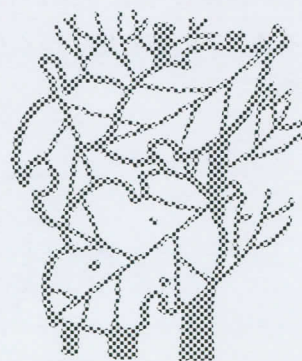
今後、世界中の国から高い評価をいただける基本構造を策定し、国内外で21世紀万博誘致・開催に対する理解を深めていただくとともに、開催県である愛知を、世界中から好感の持たれる地域とするよう、地元が一丸となって取り組んでいく必要があります。

来るべき21世紀に、世界の情報発信拠点として大きく飛躍しようとする愛知に、いま熱いまなざしが注がれておりますので、県民の皆様の一層のご理解とご支援をお願いいたします。

〔筆者紹介〕…長谷川信義（はせがわ のぶよし）

主な経歴

- 1942年 愛知県春日井市生まれ
- 1965年 愛知県奉職
- 1989年 愛知県商工部商工金融課主幹
- 1990年 愛知県商工部万博誘致対策室長





日本的雇用慣行の 現状と将来



法政大学 社会学部
教授 稲上 毅

日本的雇用慣行とその見直しの動き

日本的雇用慣行の「日本的」にこだわり過ぎることなく、一般に言われているように、それを終身雇用、年功賃金、企業内組合として捉えて議論していきたい。

今、その日本的雇用慣行を変えていこうとする大きな力が内側からも外側からも働いている。外側の力というのは国際化という力。内側の力は個人主義化という力。どちらかという悪い面が強調されがちなこの見直し議論の中で、本来は新しい個人主義化の動きと旧来の企業中心の社会とのすり合わせをどのように行っていくのが重要になってくる。また、そうした際に職場秩序、雇用慣行、賃金はどうしていく必要があるのかをお話したい。

日本的雇用慣行を成り立たせる構造

この日本的雇用慣行を1つの分かりやすいモデルで考えると、元来企業は従業員の生活保障を強く意識していた。その下支えとして「終身雇用」と「年功賃金」が用いられた。この慣行の対象者は正規の男性社員のみで、非正規や女性は含まれない。また、ピラミッド構造を維持し続けることが必要不可欠であ

り、そのため中高年に厳しく、若者びいきの雇用慣行であった。

必要となる従業員の能力開発

このようなシステムを成り立たせるために必要となったのが「従業員の能力開発」だった。年齢に従って上がっていく賃金カーブに対して、その個人の能力が上昇しないとしたならば、賃金と能力の乖離が年齢とともに大きなものになり、整合性を欠いたものになってしまう。

そうならないために、企業はあらゆる手を尽くして従業員の能力開発を行ってきた。

人材格差と横並び平等

'80年代後半からの調査によく見られるようになった問題が「人材格差」が広がりつつあるという問題だ。特にホワイトカラーに表れている。以前の日本では「横並び平等」主義の中に潜む物凄い競争構造＝人に遅れたくないという強い競争意識の結果として「人材格差」を小さくする方向にそれがうまく働いていたのではないかと。

フロー化とストック化

労働力はどんどん流動化していくと大企業

は見ているようだが、実際には流動化・フロー化するのには20歳台までで、データーからも40歳台、50歳台のいわゆる中高年は逆に定着化・ストック化してくる。

また、全くの「外部」まで流動化するのではなく、子会社・取引先を含めた形での「準内部労働市場」というものが形成され、その範囲での流動化は進むものと考えられる。

しかし、総じて言えば現業ブルーカラーを中心として定年年齢まで到達する比率はますます高くなるとおもわれる。

60歳代前半の雇用を考える

出生率の低下による若年労働力の減少と高齢化とを考え合わせた場合、今後ますます中高齢者への労働力としての依存の度合いは増えてくる。

また事実、その年代の方は非常に元気です。60歳に到達したからといって一律に老人扱いにはできない。働いていても全然おかしくない。

さらに日本全体の視点で年金財政のことを考えた場合、企業の社会的責任という意味も含めて、この60歳代前半の雇用を真剣に考えていきたい。

その時に「定年自由選択制」のような各人が自分の体力や気力に応じて定年時期を選択できる制度や「長期有給教育訓練制度」といった長い勤労生活のどこか途中で息抜きができる制度を考える必要がある。

どちらにしても単にコスト計算からだけでなく、トータルに日本人の働き方を見直すという視点で考えるべき。

変えていいことと変えてはいけないこと

今までの日本の雇用慣行の中身を吟味し、その中の変えていいこと・変えてはいけないことを整理し、言うなれば、新「コーポレート・コミュニティ」というものを考えると以下の通りになる。

・「企業忠誠的な人格的コミットメント」こ

れは変えていくべき。

- ・「社縁による封鎖的生活社交圏」はだんだんとほぐれてくる。
- ・「ソトへの無関心・敵対とウチへの結束」これは変わってくるし組合の力が十分発揮できる所。
- ・「濃厚だが不透明で年長者が幅を効かす、職務とその分担が不透明な職場」この職務を明確にすることは、今後ホワイトカラーの時短を進める上では不可欠な問題。

＊「小さな株主の発言力プラス生え抜き経営者」と「協調的な企業内労使関係・労使コミュニケーション」という2つはこれは変えてはいけないこと。

株主の発言が経営の基本を侵すことがあってはならない。やはり企業はいい財やサービスを提供することに努めるべきで、金を転がしてお金をふくらませることはすべきでない。また安定した労使関係は言うまでもない。

新「コーポレート・コミュニティ」に向けて

コーポレート・コミュニティというのは、日本の企業が持っている共同体意識のこと。その共同体意識と個人主義化の動きとをいかに調整し融和を図っていくかが今後の大きな課題だ。

いままでの日本の企業の中で培われた共同体意識の変革を迫る力は「高齢化」と「個人主義化」の2つ。言い換えれば「柔軟な働き方」と「労働時間短縮」になる。

また「公正な格差」を認めていくことも大切になってくる。その際に「公正」の中身の吟味は絶対に必要だ。1つにはミニマム基準を守ること。2つめは機会均等ということ。3つめは能力比例報酬ということ。この3つは最低限守られる必要がある。

【文責 事務局】



これからの 労働組合の 機能と役割



大阪大学経済学部
教授 猪木 武 徳

さまざまな組合員の範囲

一言で組合員といっても各地域別、国別によってその範囲は様々だ。つまりだれが組合員に成りえて、誰が組合員でないかということ。日本では労働組合法の2条に規定してあるが、日本の組合員である資格というのは、ヨーロッパに比べて非常に狭い。またアメリカは日本よりもっと狭くなっている。

一例を挙げれば、日本で職長もしくは組長と呼ばれている直接生産部門でフルタイムの監督職をされている方、この方をアメリカではフォアマンと呼んでいるが、このフォアマンというのは経営の最下層に属する職務として賃金も週給から月給に変わり、組合からも離脱することになる。

ヨーロッパの方とはいうと、これはフランスの場合だが、カードル・モアイアンという中級管理職もその中級管理職の組合をもっているし、エンジニアもエンジニアの組合を組織してかなりトップに近いところの人までその組合のメンバーだ。

いざという時のための労働組合

組合の組織率が低下している背景として、組合に対して払うコストの方が、受け取る恩恵よりも高いという意識が若い人を中心に生まれてきているが、もともと組合というのは公共的な性格を持っており、言わば消防署のようなもの。平穩無事な時にはその必要性を感じないが、いざという時には必ず必要になる。そういう意味において組合をトータルに否定するのではなく、今の組合のあり方についての批判と受け取るべき。

古典的な二元対立では捉えられない

労働運動の起源から考えられる資本家と労働者、持てるものと持たざるものといった利害の対立する2つのグループの片方という二元対立的な組合の捉え方では、若い人と中高年、女性と男性、正規と非正規というような特性や組織の中で異なった位置を占める人たちの中での利害対立を排除してしまうことになり、組合が、今直面している事態が捉えられなくなってしまう。

重要な発言組織として

働く人々が、仕事なり職場に何らかの不満を持った時には2つの手段に訴える。1つは辞める、離職をするということ。もう1つは組合やその類似の組織を通じて自分たちが不満に思っている作業環境や労働条件を向上させるということ。そうした発言組織として組合の存在が重要になってくる。

従業員にとって、組合のような発言の組織がないならば、離職という手段を選ぶ人が多くなり、従業員の技能の劣化がおこるのは間違いない。当然の帰結として生産性の低下が起こってくる。

だからこそ、組合がそもそもは発言の組織であったことを確認しておく。

企業内交渉に傾く欧米

一般的には産業別組合による企業横断的な団体交渉のヨーロッパ型と企業内組合での企業毎交渉の日本型と言われているが、最近はヨーロッパでもそしてアメリカでも企業内交渉へとウェイトがシフトしてきている。というのも同じ産業の中でも業績が違ったり同じ職種であっても産業によって重要性が違っていたり位置付けが異なっている、つまり同じ産業、同じ職種といっても一つの網だけでカバーできなくなってきたということだ。結局個別の企業毎に企業内組合的な組織で労使問題を解決していかざるをえなくなってきた。

国によって異なる労使協議制の内容

日本生産性本部が熱心に普及を図ってきた労使協議制だが、その内容、生い立ちは国によってさまざまだ。また、労働組合の働きと

この労使協議制がお互いを補完するものなのか侵食するものなのかは、これからの組合活動の重要なポイントたりうるとかんがえる。

イギリスでは労使協議制を労働者が自主的に作ったという経緯がある。イギリスでは1つの事業所に複数の組合があって、その全体の取りまとめをするような組織が必要になって、それで労働者が自発的に作ったケース。

一方アメリカは逆で、使用者側が労働組合を骨抜きにするために作ったケース。経営側がイニシアティブを取って従業員代表も経営側が決めるためアメリカの労使協議制は極めて評判が悪い。

フランスとドイツは法律で決まっているケース。

日本の場合は労使交渉なり労働協約によってつくっている。

このように各国ともその内容や生い立ちが異なっているため、外国の事例から直接学ぶということは賢明ではない。

まとめとして

まず第1に組合の役割は公共財的だということ。先ほどの消防署にたとえたような点。

第2は発言の機関であるということ。不満を埋もれさせてしまうのではなく改善しいい方向にもっていくように経営者に迫る機関として。

さらに一歩進んで、潜在化している組合員の不満を堀り起こしていくために、日頃から何でも言い合える環境作りこういったことが労働組合の役割としては大切になってくるのではないか。

【文責 事務局】



パネルディスカッション

「長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係」



パネラー 南山大学 藤原教授

日本の自動車産業の今後の方向を考えるに際してのキーワードは2つあるように思う。

すなわち、

① 「ポスト・リーン生産システム」とは、いったいどの様なものになるのか。

② 自動車産業のグローバル化は、他産業と比べてどういう特徴があるのか。

ということである。

①については、今まで効率的な生産システムを支えてきた人たちの考え方が変化し、職場自体も変化し始めているのではないかということから、これまで「知的熟練」あるいは「考える仕事集団」と讃えられた生産現場の強さが、変わってきているのではないかということだ。

②については、電機や電子産業で起こったことがそのまま自動車でもおこるのかどうか。

すなわち、将来N I E S諸国に日本の自動車市場が席卷されることはないのか、ということだ。

上記の2つの問題への対応策として、日本の自動車産業は、かつての黄金時代に確立した制度や慣行をこれからも堅持していくのか、それともリーディング産業として種々の制度や慣行に積極的な変化を求めていくのか、このどちらの道を選ぶのだろうか。

パネラー トヨタ自動車 高橋人事部長

日本の雇用慣行を考える上での基本は「長期雇用」だ。それを柱として、年功序列や企業別組合、また日経連のいう「長期的視野に立った経営」や「人間尊重の経営」が組み上げられてきた。だからこそ、日本では労使がともに雇用を維持することに多大な努力を払ってきた訳だ。

もちろん、企業はこの「長期雇用」を単純な仕組みで運用してきたわけではなく、いろいろな要素を取り入れながら運用してきた。しかし、企業を取り巻く種々の状況の変化、とりわけ、今後予想される高齢化による労務費負担の増加や若年労働力の減少、労働時間短縮への大きな流れなどによって、雇用を守るための余裕しろが縮小する中で、従来型の長期雇用の継続は難しくなっている。

労働市場の流動化論議も盛んに行われているが、実際に流動化しうる対象は決して多くはない。やはり企業としては長期雇用を中心に据えて長期雇用のメリットの部分を活かしていくことを考えていく必要がある。

こうした考え方に立って、これまで、様々な方策を立ててきた。具体的には、

- ① 「組織のフラット化」により組織のワークを取り除き、更に職位と身分の分離を図ると同時に給与の中の職能給のウェイトを高めた。
- ② 個人の選択の幅を広げるということで、「社内公募制度」「チャレンジローテーション制度」「フレックスタイム」「裁量労働制度」を導入した。
- ③ 多様な労働力の活用という面から、「女子現業職場の拡大」「中途採用の活用」「外国人の正規従業員採用」「定年後の再雇用制度」「正規従業員以外の方の働き方の見直し」を進めてきた。
- ④ その他、分社化や別会社化、出向・転籍など、一連の施策を展開してきた。

従来の長期雇用が、一つの企業内でのクローズドなシステムとして運営されてきたという面を変えながら、なおかつ、基幹・根幹となる部分については、これを維持して行こ

うというわけです。

パネラー 自動車総連 得本会長

長期雇用を考える上での、大局的な視点をお話したい。

1つ目は、このままの形で円高がずっと続いた場合、日本の自動車産業なり製造業が、存続できるのだろうかという点。日本にはもう製造業はいらないということになってしまったら、もう長期雇用どころではなくて、大幅雇用調整、大量失業という事態になりかねない。

そうならないためにも、日本全体の産業構造の見直しが必要になってくる。そのためには、まず規制の緩和を押し進め、現在数多くの規制で守れている産業や、規制によりコスト負担を強いられている産業の生産性を一層上げる。そうしなければ、ますます円高が進み海外生産へのシフトが強まり、国内産業空洞化が起こる。また、そうした過程の中で余った労働力は、スムーズに他の産業に移動させ、将来の労働力不足にも備える。言うならば産業間の労働力の流動化をどう図っていくのかということだ。

国内の雇用問題を考える場合、産業・企業の視点だけではなく、もっとマクロの視点が大事になる。

2つ目は、「競争のあり方の見直し」だ。すなわち、自動車産業のみならず日本の産業全体が行ってきた「横並び競争、シェア重視」から、どのようにして脱却するかということだ。その時に重要になるのが「人」であり、それも創造的な仕事をする人だ。そういう人をどの様にして育てていくのか、また、その創造的な人を、どのように評価していくのか

が大切になってくる。労働組合としても、そういうマクロの視点に立って、今までの仕組みをどう変えていくべきなのかを考える必要がある。

また、企業レベルの労働組合の役割は、もっと個々人が仕事に喜びを感じられるようにすることだ。産業別労働組合は、企業間の過剰な競争にどう歯止めをかけていくのかが、これからの大きな仕事の一つとなるだろう。

パネラー 法政大学 下川教授

「ポスト・リーンプRODUCTIONシステム」について考える際のまず前提条件として、日本の自動車市場も買い替え需要中心の先進国型の市場に変わっていくだろうということがある。すなわち、現在の国内生産能力はおよそ1,450万台～1,500万台のレベル。今後の需要は1,250万台程度で推移すると考えるべきだろう。

そうした厳しい前提に立って、従来の日本のシステムで優位な点、つまり車種やバリエーションの設計変更に対する適応能力、フレキシビリティを堅持していくこと。併せて、現有の生産能力を有効に使うことにより、少々の需要の増減に対しても十分な適応能力を持った生産システムを構築することが必要となろう。その需要増減への対応に際しては、職場間異動や応受援、更には企業の枠を越えた形での調整も必要となろう。

とくに、労働集約的で自動化がしにくい組立ラインをどこまで人間化されたラインにし、しかも生産量の変動にも対応できるフレキシビリティを高めるかが重要な課題になる。対応を進めるにあたっては、無節操な自

動化は慎むべきで、むしろ今まで培って来た現場の高い技能を生かしつつ、多能工から知能工的な部分を増やしていくという方向だろうと思う。

グローバル化に伴う空洞化対策について、例えば電機や電子産業においても、製造工程における要素技術など非常に重要な技術分野を育てるための母体工場はしっかりと残している。そうした技術の主体性は残さなくてはいけないが、工程別分業のような形での海外進出はこれから多くなるだろう。

日本の比較優位性の問題について、確かに円高により日本車の価格競争力はなくなってきたが、まだ日本の自動車の生産性が落ちてきているとは思われないし、本当の意味での製造品質も落ちてはいない。そういった点で、自動車産業の潜在的なポテンシャルとしての優位性はまだあると考える。

本来の意味でのグローバル化に伴うのは、単に海外へ生産を移すというだけでなく、海外に技術を移転し、海外で現地と一緒に事業を興すということだ。これからは、それぞれの企業の持っている優れた技術を、国際的規模でお互いに移転・補完しながら、世界の自動車産業の発展に一定の役割を果たしていくことが、日本の自動車産業にとって一層大切になるだろう。

【文責 事務局】

— 産政研だより —

(' 93年 5 月 1 日～10月末までの主な活動)

- 5 月 6 日 ☆第 5 期調査研究テーマ 第 1 回審議会の開催
長期雇用の変質と人事・労務政策のゆくえについて議論。
- 5 月 14 日 ☆第 5 期第 1 回定例研究会の開催
第 5 期研究テーマを基本に“日本的雇用慣行の現状と将来”と題し、法政大学稲上毅教授の講演を実施。参加人員48名。
- 6 月 2 日 ☆第 5 期調査研究テーマ 第 2 回事務局会議の開催
「長期雇用の変質と人事・労務政策、労使関係のゆくえ」の調査・企画について検討。
- 6 月 3 日 ☆第 4 期調査研究テーマ「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」
結果をマスコミに発表
- 6 月 12 日 ☆産政塾 第 5 回パート I 「TMC フォーラムを聞く会」の開催
- 6 月 16 日 ☆第 5 期第 2 回定例研究会の開催
“これからの労働組合の機能と役割”と題し、大阪大学猪木武徳教授の講演を実施。参加人員52名。
- 6 月 21 日 ☆第 5 期調査研究テーマ 第 3 回事務局会議の開催
企業調査質問項目について検討。
- 6 月 25 日 ☆高齢化と賃金・役職など処遇に関する調査
～30日 個別企業ヒアリング。
- 7 月 1 日 ☆イギリス、ジム・コンウェイ記念財団のジム・マックウィリアム氏の受
～ 3 日 け入れ
7 月 2 日愛知労済豊田会館内に於いて「イギリス進出日本企業における労使関係・雇用管理」について、講演を実施。
- 7 月 2 日 ☆第 11 回理事会・評議員会の開催
第 6 期（平成 5 年 9 月 1 日から平成 6 年 8 月 31 日まで）事業計画と予算（案）等の各案件が審議され承認された。
- 7 月 1 日 ☆第 5 期調査研究「日本的雇用制度・慣行の変化に関する調査」企業調査の
～ 8 月末 実施
第 1 回 自動車産業企業106社対象。
第 2 回 上記を除く連合愛知傘下の企業135社対象。
- 7 月 4 日 ☆産政塾 第 5 回パート II 「画家・エッセイスト堀尾一郎氏を囲んで」の開催

7月26日 ☆「若年層の就業意識と定着」講演会の開催

講師に日本女子大学岩木秀夫助教授をお招きして、第4期研究テーマ「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」を中心にした講演会を実施。

8月2日 ☆第5期調査研究テーマ 第4回事務局会議

企業調査第1次集約結果についてと、従業員意識調査項目について検討。

8月5日 ☆第5期調査研究テーマ 第2回審議会

企業調査集約結果の報告とその内容について議論。

8月17日 ☆第5期調査研究テーマ ヒアリング調査

～9月1日 (製造10社, 販売1社, 合計11社)

8月23日 ☆財団設立5周年記念行事

第1部「基調講演と
パネルディスカッション」
参加人員92名。

第2部「レセプション」
参加人員60名。



9月1日 ☆第5期調査研究「日本的雇用制度・慣行の変化に関する調査」従業員意識
～30日 調査の実施

(自動車産業に従事する従業員3,000名対象。)

9月9日 ☆高齢化と賃金・役職等処遇に関する調査結果の審議

9月15日 ☆第4期産政塾の閉塾式

9月22日 ☆ドイツ トリエル大学パウル・ビンドルフ教授の受け入れ
労使関係を中心に日独比較及び意見交換。

10月6日 ☆第6回3研究所合同シンポジウムの開催

産研センター主管のもと関西産研とともに協賛。

中部産政研からは23名が参加。

10月7日 ☆第5期調査研究テーマ 第5回事務局会議

企業調査第2次集約結果とヒヤリング調査結果について議論。

10月21日 ☆第12回理事会・評議員会の開催

第5期事業報告、決算報告など案件が審議され承認された。

☆講演会の開催

「自動車部品業界における経営戦略課題」と題し、(株)日立製作所ビジネスシステム開発センター水谷世希氏を講師にお招きして講演会を実施。

10月25日 ☆季刊誌「産政研」№20 AUTUMN の発行

「付加価値」を基調にし、中部の産業・地域振興では“愛知21世紀万博”を取り上げ秋号を発行。

10月29日 ☆第5回調査研究テーマ 第6回事務局会議

～30日 企業調査、ヒアリング調査、従業員意識調査を踏まえて想定されるシナリオを議論。

(産政研 5 周年記念「資料室」の紹介)

このたび中部産政研では、財団設立5周年を記念してオフィスの改装と併せて資料室の設置を行いました。

ご承知の通り、若年労働力の暫減傾向や時間短縮さらには国内自動車産業の成熟化など、人・時間・成長といった基礎的条件の中長期的変化によって、産業・雇用構造も大きく転換しつつあると言われております。そして、こうした新しい状況を織り込んだ調査や研究成果を賛助会員労使にタイムリーに提供していくことは当財団の大きな責任の一つであると考えております。

これまでも、その時々的重要課題に即して研究テーマを設定し、テーマ毎に必要な資料及び情報を入手し蓄積してきましたが、一方でそれがかなりの量に達したこと、他方テーマ毎に管理されていたために、新テーマの企画や賛助会員からの問い合わせに対しても、対応が今一つ不十分であったことから、5周年を機に資料・情報全体の体系化を図ることにしました。

体系化にあたっては、マクロの視点から、経済・産業環境や政府・行政の施策が雇用環境に及ぼす影響を的確にモニターするとともに、ミクロの視点から、産業・企業経営や労働組合運動の実態をフォローすることにより、変化の方向を大局的に把握できる情報体系を目指しました。また、かつて日本が経験したことのないこうした新しい状況に対応するためにも、欧米やNIESにおける新たな試みや先例等の海外情報も含め、分析領域の拡大を図り、将来の例えば10周年の節目も意識しながら、実務に密着したユニークな資料室づくりを進めて行きたいと考えています。

今回の資料室は、こうした長期計画の第1ステップとして、①基礎資料の充実と事業計画に直接関わる重点資料・情報の整備と②書架などのハード面の整備を中心に進めてきました。併せて、資料の管理基準についても検索・利用のしやすさを基本に見直しました。

また、今回の資料室整備に際しまして、賛助会員各位より多大なご支援をいただきましたことを紙面を借りて厚く御礼申し上げます。

資料室の概要

▷重点整備した分野

- | | |
|-------------------|--|
| (1) 経済環境, 雇用・労働環境 | 経済・労働政策, 人口, 労働力, 雇用・就業構造
産業・企業の動向 |
| (2) 人事・労務 | 主要企業の人事労務政策・制度
働き方, 就業意識 |
| (3) 労働組合, 労使関係 | 単組・労連・産別・連合の取り組み状況
労使関係 |
| (4) 国際比較 | 経済, 雇用・労働関係の国際比較
各国労働事情
先進主要企業の人事・労務政策及び労働組合運動 |

▷分類の基準

JIL（日本労働研究機構）の十進分類に従い分類してあります。将来的にはパソコンにデータベースとして保管し、外部からもアクセスできるようにする計画です。

▷その他

- ・一層良質かつ有用な資料・図書を集めるために、今回より年度テーマ関連資料については、当財団研究員の協力を得ながら収集を図ることにした。
- ・広く外部の研究成果や関連情報をタイムリーに入手するために、「リクルート調査月報」と「労政時報」を整備し、労政時報に関しては過去3年間まで遡り閲覧可能とした。
また政府関係資料についても、従来以上に、東京の伊藤英成事務所、直嶋事務所と連携し充実して行きたい。

▷利用案内

- ・次回の季刊誌産政研で蔵書リストを紹介。以後、新着図書の案内と注目すべき研究報告書、図書の紹介を行っていきたい。
- ・資料の閲覧、貸出は、当面、個別に産政研事務所にて対応する。

以 上



— 編集後記 —

本号の基調を“付加価値”とした。

今、日本経済はバブルが崩壊し、まだ出口の見えないまま31カ月もの長期不況が続き、二番底の様相すら見せている。

38年ぶりに自民党政権が崩壊し、連立政権が誕生した。その政権に期待されるのは従来の発想を転換した景気対策である。本来円高は悪いことではないなど悠長なことをいっている間に、日本の基幹産業といわれる自動車、電機は壊滅的な打撃を受け、空洞化すら懸念される状況にある。そこへ冷夏が重なった。政府は今こそ、思い切った円高差益の還元、規制緩和、大幅な所得税減税、個人消費を喚起するために、具体的かつ速効性のある政策の実行に踏み切るべきである。

一方、産業・企業は、雇用確保を前提としながら、リストラ・グローバル化を進めていくために、産業構造も含めた高付加価値化を推進していく必要がある。広辞林によると「付加価値とは企業が労働者の生産活動などによって作り出した価値で売上高から原料費、設備費などを差し引いたもの、利潤や賃金・利子などはこの中に入る」と書いてある。そこで付加価値生産性が問題になる。つまり、労働者一人が、一定期間に生み出した付加価値額のことである。

先月28日、日本生産性本部が興味深い「1991年の労働生産性の国際比較」をレポートにまとめて発表した。

産業別では労働者一人が年間にどれだけ実質的に付加価値を生んだかを示す「実質付加価値労働生産性」を90年時点で比較してみると、特に農林水産業、商業、運輸・倉庫・通信業の労働生産性が低い。アメリカは農林水産業では日本の2.5倍、商業では1.6倍になっている。

我々日本は経済大国で、国民一人当りの国内総生産や国民経済生産性は世界一高いいわば「付加価値立国」と思っていたが、データで見ただけで日本の生産性はそれほど高くない。このレポートは「生産性向上には規制緩和が必要」と分析している。日本の場合は円高によって輸出産業がダメになったら、残るのは世界的にみても極めて生産性が低い、規則によって守られて来た産業ばかりである。こうしてみると、このレポートの指摘しているように、規制緩和によって内外価格差の是正を進め、実質的な所得水準を高めていくことの必要性を改めて実感する。何やらこのあたりにも、将来の対応の方向を示唆する一つのポイントがありそうな気がする。

1991年の各国労働生産性水準比較					
	(人・年ベース、日本=100)				
	日本	米国	旧西独	仏	英国
国民1人当りGDP	100	108	98	94	82
国民経済生産性	100	120	114	127	94
農林水産業	100	255	163	207	232
鉱業・採石業	100	205	37	70	307
製造業	100	104	84	97	100
電気・ガス・水道業	100	58	53	51	70
建設業	100	78	89	93	99
商業	100	161	114	176	114
運輸・倉庫・通信業	100	141	113	132	136
金融・保険・不動産 ビジネスサービス	100	82	107	98	75
公共的・社会的 個人サービス	100	119	106	117	79

(注) 産業別は1990年の数値

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10月25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