

リーダーの為の研究誌

産政研

1994

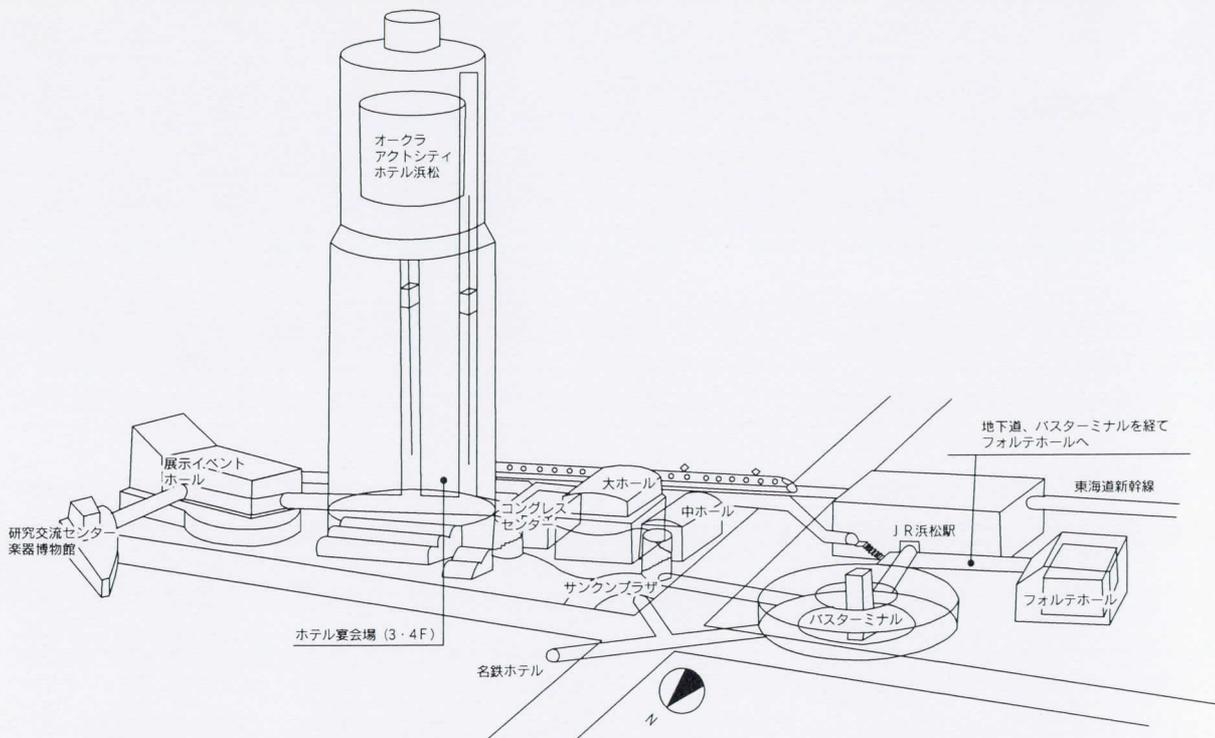
SUMMER

財団法人 中部産業・労働政策研究会



『浜松アクトシティ』

〔写真提供〕浜松市役所



浜松に未来を開くアクトシティ

——今年10月誕生——

浜松といえば楽器，オートバイ，繊維という産業イメージが浮かんでくる。最近話題の商品「音のでないピアノ」「軽自動車ワゴンR」「ちょっと変わったエンジン付自転車」が生産されているのも，この地である。

その浜松市で今でっかいプロジェクトが進められている。

東海道本線，新幹線に乗って浜松駅が近付いてくるとひとときわ目につくそびえ立つタワーが浜松市と民間企業が共同で進めているアクトシティ開発事業の一部である。

このアクトシティは浜松駅側から音楽・文化交流のAゾーン，産業・文化交流のBゾーン，産業・技術交流のCゾーンとその北側のDゾーンで構成され，その広さは約4.3ヘクタールである。その施設の代表的なものを覗いてみると大・中ホール，コンgresセンター，45階のアクトタワー，展示イベントホール，研修交流センター，楽器博物館を有するアクトシティで，まさに21世紀を見据えた都市づくりといえる。

今年10月にオープンし，ロリン・マゼール指揮によるバイエル放送交響楽団の公演を始めとして，ポーランドのワルシャワ市やイタリアのサンレモ市などとの友好交流ミュージックシティフェスティバルとショパンフェスティバルなどが次々と予定されている。これからの成熟化社会にはなくてはならない心のゆとりと創造的な生き方をするためにも，一度は訪れてみたいところだ。

巻頭言	勝ち残りのリストラ	梅村 志郎 …… P. 2
発言	日本経済の成熟化	島田 晴雄氏 …… P. 4
寄稿Ⅰ	産業の創造的革新	佐野 忠克氏 …… P. 6
寄稿Ⅱ	成熟化のダイナミズムと 労働の成熟化	清家 篤氏 …… P.10
寄稿Ⅲ	労働の成熟化	荒川 春氏 …… P.12
寄稿Ⅳ	日独金属労組共同プロジェクト から得たもの —夢—	森 敏雄氏 …… P.16
研究員レポート	日本経済の成熟化と勤労観	藤原 道夫氏 …… P.20
データ	21世紀の日本の姿	…………… P.23
中部の地域振興	浜松アクトシティ	恩田 饒氏 …… P.31
講演要旨	製造業のあり方	唐津 一氏 …… P.36
講演要旨	産業成熟時代の分業関係	藤本 隆宏氏 …… P.38
講演要旨	技量形成と雇用調整	小池 和男氏 …… P.41
産政研だより	'94年5月～'94年8月末	…………… P.43



勝ち残りのリストラ

(財) 中部産業・労働政策研究会
理事長 梅村 志郎

「日本の産業構造や企業体制のリストラが呼ばれているなかで、これまで製造業を支えてきた中小企業の熟練技能は、いまどんな状況におかれているのか。技能の伝承や育成はうまくいっているのか。——これは、労働者の働きがいや仕事の魅力の発揮に関する問題であるだけでなく、産業基盤の将来を左右する問題である」

連合総研と連合は、熟練技能の現状と問題点を明らかにするために、昨年秋「中小企業技能形成プロジェクト」を発足させこの程調査結果を発表した。

報告は、日本の製造業の熟練技能は大きな転機に直面しているという。熟練技能の中心的な担い手とも言える中小企業において、新規開業の減少、経営者の後継者難、親会社の海外展開に伴う「空洞化」の懸念などが進み、熟練技能者の高齢化や若年労働者の製造業離れのもとで、これまでの技能水準を維持し続けていけるかが問われている。

とくに、中小企業において熟練技能が再生産できなくなることは、部品生産や生産技術の多くを膨大な中小企業群に依存している大

企業の生産体制にとっても深刻な事態であり、日本の製造業基盤の行方を左右する問題であると警告している。

この調査によると、多くの中小企業製造業は、現時点では「長く自社に勤めて技能を修得した」「40代半ば」の技能者を中心に要員を確保し、技能の養成や訓練をこなしているが将来の見通しとなると要員確保の見通しもなく、技能も継承されず、産業基盤も空洞化するという懸念が全面に浮び上っている。

つまり、「技術立国日本」を支えてきた熟練技能は将来的に再生産が可能かどうかの瀬戸際に立たされているということである。そして、日本が産業＝雇用の「空洞化」に陥ることなく、新たな国際環境の下で安定した産業基盤を確立し、新たな活力を発揮していくには熟練技能と人材の確保が不可欠の課題であり、熟練技能（者）が将来的に再生産されていくシステムづくりが、最も重要かつ喫緊の課題であるとしている。

報告はさらに、熟練技能育成の方向性として①モノ造り文化の再構築 ②熟練技能育成に向けた社会的なシステムづくり ③社会的

な技術評価基準の確立などを挙げている。そのため各セクター（政府・自治体、企業・業界団体、労働組合）がその任務と役割をはたすことが必要だとしている。とくに労働組合としてもこの問題に積極的に関与し、これまでどちらかというと経営者任せの傾向にあった職業訓練やキャリア形成についても発言し、労働者の「働きがい」が発揮できる社会に向けてリード役をはたしていくことが必要だとしている。

報告が指摘している危機意識や現代の問題点、そして対応の方向性については同感できる面が多いが、具体的な対応策は示されていない。

この報告から読みとるべきは、そうした現実的な対応策ではなく、今日、日本の製造業がかかえている本質的な問題、課題であろう。

日本経済の発展を支えてきた産業基盤が製造業にあったことは言うまでもない。ひと昔前、日本は原料資源のほとんどを海外に依存し、それが日本の弱みであるという説がもつともらしくいわれた。どの様な天然資源でも技術がなければ価値が生まれない。資源を加工して製品を仕立てあげていくことから生れる付加価値が日本経済の原点であることは明瞭である。そしてそれには技術が必要である。

日本の製品には品質的にもコスト的にも世界一のものが多い。それはこれらの一級品を作るための材料部品や生産設備が世界のトップをゆくものが多いから出来たのである。しかもこうした技術の多くは中小企業によって支えられている。

日本が今日の経済発展をなしとげたのは、数多い領域の人々の協力で創造性豊かな新製品などを開発していく能力に優れていたから

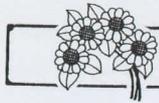
である。こうしたモノ造りの能力は、日常の改良・改善の積み重ねをしていくことによって生れる能力である。こうしたノウハウは1年や2年で身につくものではない。10年・15年という経験が必要である。

さて、戦後最長の4年にわたる企業収益の悪化にやっと歯止めが掛ってきた。産業景気の回復は徐々に広がりを示しつつある。その一方で企業における「リストラ」も着実に進展している。循環的要素と構造的要素が複雑に絡み合った複合不況からの回復はこの「リストラ」なしでは語れない。

「生き残りのリストラ」で先行している加工産業では、次のステップである成熟社会をふまえた産業の新しい潮流を先取りする。「勝ち残りのリストラ」へその戦略をシフトしつつある。それは減量をした体に活力をつけるための新しい筋力・体力をつけようとするものである。

厳しい環境条件の中で勝ち残るためには、日本企業の「強み」である一級品を造る成熟技能（者）をいかに継承し育成していくかにかかっているといえる。

米国製造業の再生を論じた「メイド・イン・アメリカ」の書き出しにある「一国の繁栄は、その国の優れた生産力にかかっている」という言葉を改めてかみしめなければならぬ。



「日本経済の成熟化」



慶應義塾大学 経済学部
教授 島田 晴雄

戦後最長の記録を塗りかえるであろうと思われる平成不況もどうやら底が見えてきたようだ。産業や企業によって差はあるが、少しずつ業況の回復が見られるようになってきた。空前の巨大なバブルの崩壊は日本経済の心臓部に達するほどのツメ跡を残したが、その傷も少しずついやされつつあるように見える。

今年の世界経済も昨年あたりとは相当違って明るさを取り戻してきている。企業のリストラも進み、バブル崩壊で痛手を負った金融セクターなども膨大な不良債権の償却に励んでいるので、ゆっくりとはあるが日本経済は回復の方向に向いはじめたと言って良いだろう。

今回の平成不況はこれまで日本経済が何回も経験してきた不況とは質的に違うとしばしば言われてきた。景気の過熱の反動で不況になるといった単なる循環的な不況とは違って構造的な不況であると言われた。

そのひとつの原因は、巨大なバブルの崩壊の衝撃であろう。構造的な不況を怪我にたとえるならばこれは骨折のような大怪我にも似

た衝撃を日本経済に与えたからである。

しかし、今回の不況の中での経済政策の舵取りや企業の対応を難しくしたもうひとつの大きな原因は、日本経済をめぐる内外の環境条件の質的变化であったように思われる。日本経済のこれまでの発展を支えてきた基礎的なメガトレンドが大きく変わってしまったのである。これはいわば内科的な体質の変化であるといってもよい。

私は少なくとも4つの条件が大きく変わったと考えている。それらは日本経済の成熟化、円の為替レートと実力以上の高まり、人口の高齢化、そして情報・通信技術の飛躍的発展に象徴される技術パラダイムの変化である。

ここではそのうちとくに「経済の成熟化」に焦点をあてて考えて見よう。

日本人の中年以上の人々の日本経済に対するイメージを聞けば、やはり遅しく成長する経済という観念を捨て切れないだろう。それは彼等が若い頃の原体験だからである。

ちょうど人々が一生忘れない歌やメロ

ディーを覚え、それが心象風景になって心の中に刻まれるのが青少年時代であるように、この若い頃の体験が人々の経済観を形成するとしても不思議はない。

それは私流に言えば長嶋茂雄氏のジャイアンツ現役時代とぴったり重なるのである。長嶋氏が現役であったのは1958年から1973年までの16年間だったが、この間、日本経済は年平均実質で9.3%もの成長をつづけた、長嶋の入団前は平均7%であり、退団後は3.8%でしかない。

この時代、誰もがアメリカのような先進国を夢見て、猛烈にわいた。そして人々はつぎつぎと新しい商品を手にし、物的、名目的にはいまやアメリカ人の所得を凌ぐまでの生活を手に入れた。

その結果、日本経済も大きくなり、かつて世界経済に占める比重が2-3%でしかなかった日本経済がいまや15%近くの比重を占める。日本人の名目所得はいまやアメリカ人より2割も高い。日本の家計の資産も名目的には世界のトップクラスになった。

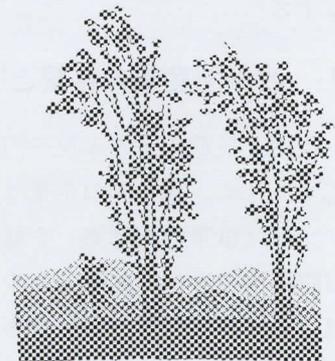
こうなると、経済がゆったりとしてくるのはむしろ当然である。世界の15%もの比重を占める経済が年率10%で成長するわけにはゆかない。日本経済は別に元気がなくなったわけでもなく、技術革新が止まったわけでもない。続々と新しい製品が創り出されているが人々が豊かになりすでに多くの物を持っているので、たいていのことではライフスタイルが一変するほどの変化にはならないのだ。かつて日本中を湧かせたオリンピックのようなイベントも豊かで成熟した日本では数多くのイベントのひとつに過ぎなくなった。

生産性が高く、時間の価値が高くなってい

るので人々は多少の所得を増やすために貴重な自由時間を犠牲にしようとはしない。したがって労働時間は減ってゆく、経済が大きくなったので、環境制約がますます意識される。消費者は商品を大切にゆっくり長く使うようになる。それもこれもみんな経済をますます成熟化させてゆくのである。

こうした成熟化は自然な現象だが、産業や企業にとってはこれは大変な意味を持つことになる。なぜなら日本の企業戦略や労働慣行、産業のしくみなどはすべて急速な経済の成長を前提として形づくられているからである。経済の成熟化現象は企業や産業に対して重大な問いかけをしている。ゆったりとした暮しに見合った企業や産業とはどのようなものなのか。今、私達はその知恵を出す事を迫られている。

【(財) 中部産政研 顧問】





「産業の創造的革新」



通商産業省通商政策局
国際経済部長
佐野 忠克

我が国経済の不況が長期化の様相を呈する中、産業の中長期的な先行きに対する不安感が増幅しつつある。通産省では、平成5年より中期産業経済展望研究会（事務次官の私的研究会）において日本の産業の中長期的な発展の方向について検討した（報告書は同年5月に発表）。さらに、産業構造審議会総合部会基本問題小委員会の場合において、産業を含めた経済構造全体の見直しについて検討を重ねて、今年6月16日に報告書を発表したところである。

本稿では、両報告書の内容を参考として、今後の我が国産業の発展の可能性について探求する。

1. 我が国産業の存続と「創造的革新」

現在、長期化する不況や円高の進行等に対応するため、我が国の企業はリストラクチャリング（事業の再構築）を積極的に推進し、国際競争の激しい効率的な産業を中心に製造拠点を海外移転を行いつつある。このような企業の動きを産業の「空洞化」として問題視し、「空洞化」防止のため競争制限的な規制の緩和推進を主張する論調が少なからず見ら

れる。

確かに、競争制限的な規制・民間慣行等我が国経済の歪みに基づいて内外価格差・円の過大評価が解消されず、本来海外に移転する必要のない産業までが海外に移転するような状況は問題であり、政府は規制緩和を含め各種制度の整備を一層推進し、経済の歪みの除去に努めなければならないことは言うまでもない。

しかし、政府が経済の歪みを除去するだけで産業の海外移転が阻止できると認識は、誤りである。何故なら、我が国の産業を取り巻く環境は以前にも増して厳しいものとなりつつあるからである。

まず、我が国を含めた主要先進国において既存製品市場は成熟化しつつあり、今後は既存製品のコストダウンや品質改善のみに依存しては、これまでのような市場の拡大を望むことは不可能である。

また、NIES 諸国や ASEAN 諸国を中心としたアジア地域における工業化水準の向上、米国製造業の復活、東欧諸国の市場経済化の進展等により、国際競争はかつて無い程激化した。

さらに、1980年代を通じて数多くの産業部門の国際競争力が向上した結果、今や我が国自らが新たな製品・技術・産業のモデルを創造しなければフロンティアの開拓は不可能である。

このように産業を取り巻く環境は刻々と変化しており、我が国の産業が将来の存続・発展を図るためには、産業自体が環境の変化に適切に対応するべく努力しなければならないのである。

そして「適切な対応」とは、革新的製品や生産方法の開発あるいは流通・販売方法、組織などの総合的・革新的変革を通じて、市場に対して本質的に新しい創造的な財やサービス、ひいては新たな産業群を生み出していくというイノベーション、即ち「創造的革新」の実現に他ならないのである。

2. 「創造的革新」実現の可能性

環境が厳しくなりつつある一方で、我が国の産業には次のようなポテンシャルが備わっている。

(1) 高度な市場の存在

我が国の市場においては確かに基礎的・共通的な耐久消費財の充足・飽和により市場が成熟化しつつある。しかし、それは逆に我が国市場が消費者の所得水準、生活水準及び人口規模の面からも世界の中においても最も豊かな市場に到達してきたことを意味している。

(2) 社会変化に伴う市場の変化

生活水準の充足による自由な時間や空間の充実、高齢化・地球環境問題や廃棄物問題に関する意識の高まりなど、我が国をとりまく社会環境の変化は産業に対して新たに対応すべきニーズを限りなく提供している。

(3) 高度な生産システムの存在

これまでの産業発展の過程において蓄積さ

れた生産技術、技能などの蓄積、高度な機能部品、資本財の蓄積がある。さらに、教育水準の高い豊富な人的資源が存在している。

こうしたポテンシャルが十分に活用されることを条件として、産業の不断の努力とそれを促す環境の整備が適切に結合されれば、「創造的革新」を実現することは十分可能である。

3. 「創造的革新」実現に向けての課題

それでは、産業が「創造的革新」を実現するために克服すべき課題は何であろうか。

「創造的革新」のプロセスは潜在的可能性はあっても先行モデルが乏しく、それだけに企業にとってもリスクとコストの大きい分野になっていく。企業としては、経営者の企業家精神の発揮により、このようなリスクの高い分野において、市場のニーズと生産技術等を適時適切に結合させることが重要となる。

しかも、今後は市場のニーズに対応した新たな製品の開発、生産技術の革新等ある分野において生じた革新の実現は、組織、技術、人材、素材や部品、各種インフラや流通などの関連産業分野の連鎖的な革新があってはじめて可能になると考えられる。このような連鎖を可能とするには、市場のニーズの変化や技術の革新に果敢に対応して、情報、資金、人材、技術といった経営資源を適時適切に結合させたり分離させたりすることが可能な柔軟な組織の整備が必要である。

さらに、市場の先端的なニーズに対応していくためには、世界をリードする先端的かつ独創的な研究開発が必要となる可能性が高い。また、市場のニーズを具体化していくためには、創造的な経営、設計、国際的活動などにおける独創性が発揮されることが必要である。従って、このような独創性を生み出す人材

(創造的人材)を活用するとともに、既存の人材の再教育や再活用、優れた外国人の登用などによって創造的人材の確保を行うことが必要である。

4. 産業用財産業の「創造的革新」

「創造的革新」は新規ニーズへの対応を出発点とするので、初期段階においては市場の新規ニーズの把握が重要であるのは勿論のこと、新しい設計に対応できる高度機能部品(半導体、産業用電子機器等)や試作・量産に必要な資本財(工作機械、産業用ロボット、半導体製造装置等)が不可欠である。従って、こうした高度機能部品や資本財を供給する産業用財産業の「創造的革新」が、我が国産業全体の「創造的革新」の成否を左右するといっても過言ではない。以下に、産業用財産業についてその可能性を検討する。

(1) 現 状

産業用財産業を含め我が国機械産業は旺盛な需要に依存しつつ、高度な技術・技能を蓄積、高品質、低コストで製品を供給することにより発展してきた。

しかし従来型の家電や自動車等の国内市場が成熟化しつつある等の要因により、産業用財産業の生産も最近では低迷している。

(2) 今後の展望

しかし、産業用財産業については、①省力化、環境保全の社会ニーズに我が国産業が対応していくために新たな高度関連市場が必要となってくること、②情報・通信関連分野の新規需要の拡大が予想されること、③消費財産業が海外投資を拡大するとともに、世界各国においても産業が発展していく中で、高度な技術や熟練、ソフトウェアが集積した高度機能部品・資本財へのニーズが一層高まることなどを勘案すると、適切な対応を条件とし

て中長期的には引き続き発展が期待できる。

(3) 課 題

先に述べたように、産業用財産業に対しては、我が国産業の中期的発展の基盤の確保の観点から、今後とも引き続きユーザー産業が必要とする高度な部品や資本財を短納期、高品質、低コストで供給することが期待される。そのため、技術やソフトを集約した高度な部品、設備などの開発を積極的に行っていくことが必要となろう。

産業用財産業はこれまで蓄積されてきた熟練技術に依存するところも多く、その基盤を強化していくことが必要である。特に、機械部品産業などにおいては、最近の若者の製造業離れなどを背景とした労働力不足などが懸念される。

参考：機械産業の将来展望

生産額 (兆円)			就業者数 (万人)		
1992年	2000年	2010年	1992年	2000年	2010年
156.2	184.1	238.4	615	606	609
	(2.1)	(2.6)		(-0.1)	(0.0)

注意：括弧内は1992年から2000年まで、2000年から2010年までの年間平均伸び率(%)

(産業構造審議会総合部会基本問題小委員会報告書より作成)

5. 政府の課題

また「創造的革新」の実現は市場の環境にも左右される。政府に対しては経済的歪みを解消の他、次のような対策を速やかに実施し、「創造的革新」を実現しやすい環境づくりが望まれる。

(1) マクロ構造調整

- 産業経済の発展に対応した社会資本整備の拡充・前倒し

(公的部門の情報ネットワーク整備、各種研究施設等)

(2) ミクロ経済改革

- 市場環境の整備のための競争制限的な規制の見直し
- 民間慣行の是正を促進する規制運用
(独占禁止法の運用強化, 知的財産の適正な保護, 標準化の推進等)
- リスクマネー供給の円滑化
(店頭市場の活性化, ベンチャーキャピタルの育成等)
- 大学・国立研究所等における基礎的・独創的研究開発の支援及び成果普及・促進
- 創造的人材の育成

(3) 産業構造政策

- 産業構造転換の支援

6. 結 び

日本の産業の今後の展開を左右する「創造的革新」は、産業にのみ恩恵を与えるものではない。

産業の維持・発展を通じて国内雇用水準の維持に貢献するのは当然のこととして、「創造的革新」推進の前提となる我が国経済の歪みの是正は、消費者の選択肢の拡大を通じて豊かな国民生活の実現にも貢献する。

また、我が国が世界のフロンティアを開拓できれば、先進国間において摩擦なき円滑な分業関係を構築できるとともに、発展途上国の産業発展の支援することも可能となる。

このように「創造的革新」の実現は、我が国の経済構造や対外関係の改善にとっても有益である。逆に、「創造的革新」を実現できなければ我が国の産業・経済にとっての展望は開けないのであり、官民とも「創造的革新」の実現に向けて、一刻も早く課題を克服すべきである。

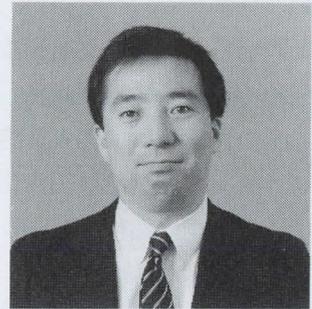
〔筆者紹介〕…佐野 忠克 (さの ただかつ)

略 歴

- 昭和20年 7月 神奈川県生まれ
- 昭和43年 9月 国家公務員採用上級甲種(法律)試験合格
- 昭和44年 3月 京都大学法学部卒
- 昭和44年 4月 通商局通商政策課入省
- 昭和45年11月 通商局通商政策課政策海外普及室
- 昭和46年 5月 経済協力開発機構工業エネルギー局
- 昭和48年 7月 機械情報産業局総務課
- 昭和49年10月 資源エネルギー庁長官官房鉱業課長補佐(総括班長)
- 昭和51年 9月 通商政策局西欧アフリカ中東課長補佐(総括班長)
- 昭和53年 9月 基礎産業局鉄鋼業務課長補佐(総括班長)
- 昭和56年 4月 貿易局総務課長補佐(総括班長)
- 昭和57年 5月 通商政策局総務課長補佐(総括班長)
- 昭和58年 2月 機械情報産業局宇宙産業室長
- 昭和59年 5月 JETRO パリ・センター産業調査員
- 昭和62年 6月 大臣官房付
- 昭和62年 6月 資源エネルギー庁石油部開発課長
- 平成元年 6月 通商政策局西欧アフリカ中東課長
- 平成3年 4月 通商政策局欧州アフリカ中東課長
- 平成3年 6月 産業政策局産業構造課長
- 平成4年 6月 大臣官房企画室長
- 平成5年 6月 産業政策局総務課長
- 平成5年 8月 総理府内閣総理大臣秘書官事務取扱
- 平成6月 4月 通商産業大臣官房付



「成熟化のダイナミズムと 労働の成熟化」



慶応義塾大学 商学部
教授 清家 篤

成熟化という概念は2つの意味をもっている。ひとつは、もう成長が止まってしまったという、どちらかといえばマイナスの意味である。もうひとつは、立派に成長して一人前の大人になったというプラスの意味である。

こんにちわれわれは、ともすると成熟化という言葉を上記の2つのうちの前者の意味でとらえがちである。それにはもちろん理由がある。

日本人の生活水準が先進国のそれに迫り、くまでは、消費者にとって何を手にいれれば幸福になれるかは明白だった。先進国のひとたちの持っているものを揃えていくことがすなわち生活を豊かにすることだったのである。従って企業にとってもなにを売ったらよいかは明白であり、あとはそれをいかに安く大量に供給できるかということで競争してきたわけである。

しかし日本はすでに先進国中のトップランナーとなり、先進国のひとたちの持っているものは手にいれた。企業にとってみれば分かっているものを作れば売れる時代は終わったのである。先進国のトップランナーになっ

たということはまた、日本人の賃金が国際的にそれだけ高くなったということでもある。安く大量に売れるような商品の生産は、賃金の安い途上国に譲っていかざるをえない。

ようするにこれまでどおりの商売のやりかたで成長は望みにくくなっているのである。この面からみれば、もう成長が止まってしまったという、冒頭の第1の意味での成熟化はたしかに起きつつある。

ただしこれは、これまでの目標を達成したという意味における成熟化である。より高い目標を新たに設定すれば、またそこへむけての成熟過程が始まる。ひとつの目標に向けての成熟化は起きても、そのときはもう次なる新たな目標に向けての成熟過程になっていけば、絶対的な成長停止という意味での成熟化はなくなる。

これまでは目標そのものを探す必要性はあまり無かった。先進国に迫り、くという、ひとびとに共通の目標があまりにも明白であったからである。しかしこれからは、新たな目標を探し、それにむけて知恵をしぼることが、競争の原点になる。

もちろんそれは容易ではない。とくに難しいのはその目標がもはや一様でなくなっているということだ。先進国なみの生活を手にいれるという共通尺度で豊かさが計られる時代ではなく、選択肢の多さという、非共通性こそが豊かさの基準になる時代だからである。

そこで企業の競争は、多様な消費者ニーズをいかに捉えるのか。また消費者自身の気付いていない潜在的ニーズを探りだし、新製品、新技術で新しい選択肢を提供する、ということがポイントになる。そのためには、企業の中に、いかに多様な発想をかかえられるかが勝負になる。これは企業にとって必要な人材のありかたを変える。

なにを売ったらよいか明白で、あとはそれのできるだけ大量に売り捌くことで競争していた時代には、分かっている仕事をよく勉強し、脇目も振らずに皆と一緒にひたすらたくさん働いてくれる労働者が求められた。へたに自分の考えなど持たず、会社のいうとおりに仕事をしてくれるひとである。いわゆる会社人間が良かったのだ。

しかし分からないことに知恵をしぼることで競争する時代になると、市場センスに富み、新しい技術や製品を作り出すことのできる専門能力を持った人材が求められるようになる。皆と同じような発想で会社のいうとおりに働く労働者では、一度成熟化した後はもう次の成熟過程に入れない。自ら発想し自ら表現することのできる、個の確立した人材が求められるのである。それはすなわち、成熟化した大人の労働力ということになる。

しかもそうした成熟した個人の持っているセンスや能力は、企業にとってできるだけ多様であったほうが良い。市場のニーズ自体が

多様になっているからである。また、市場のニーズを敏感につかむには、常に生活者の感覚をもった人材でないとビジネスに貢献できない。会社だけが社会という会社人間ではなく、会社生活、個人生活、社会活動とバランスのとれた個人が求められるのである。

冒頭に述べた成熟化の2つの意味のうち、もう成長が止まってしまったというマイナスの成熟化社会に陥らないためには、次々と新しい目標に向かって成熟するという、成熟化のダイナミズムを発生させなくてはならない。日本にとって、世界の自由貿易体制を進展させつつ豊かな経済社会であり続けるためには、この成熟化のダイナミズムを維持するしかない。そしてそのためには、なによりも個の確立された大人という意味での成熟化が、これからの労働には求められているのだと思う。

〔筆者紹介〕…清家 篤(せいけ あつし)

1954年4月11日 東京生まれ

〔現 職〕

慶応義塾大学商学部教授。博士(商学)

〔経 歴〕

1978年 慶応義塾大学経済学部卒業

1980年 慶応義塾大学商学部助手

1985年 慶応義塾大学商学部助教授

1992年 慶応義塾大学商学部教授

〔著 作 物〕

『高齢者の労働経済学』日本経済新聞社

1992年3月

『仕事と暮らしの経済学』(島田晴雄氏と共著)

岩波書店、1992年10月

『高齢化社会の労働市場』東洋経済新報社

1993年6月



労働の成熟化



日本経営者団体連盟
労務管理部長
荒川 春

今労働の内容や働く者の意識に大きな変化が起こっている。これらは今後の産業社会の形成に直接影響を及ぼし、職場のあり方を決定付けるものになる。そこで改めて働き方、働く意識の中身について分析をし、理解を深め、労働環境整備の方向について考えを新たにしてみたい。

この大きな変化を捕らえるキー・ワードとしては、今や労働の内容や意識に成熟化現象が起きているのではないかということである。成熟化傾向をいうのではなく、要因を項目別に分解して、その中から出てくる問題に対して新しい職場づくりのための具体的なヒントを把握していこうとするものである。

1. 労働の成熟化とその要因

労働のあり方を直接左右するものは、雇用の安定度合い、賃金や労働時間等労働条件の推移、雇用から退職までの人事労務管理制度、仕事の内容・難易度等の程度、仕事の遂行・結果の評価のされ方、職場環境、社会風潮の変化、自分自身の労働に対する意識、さらには歴史、宗教、文化等に影響された価値

観等があり、家族の状況も加わる場合もある。

労働の成熟化が認識されてくるのは、これらの諸要因のうち、特に顕著なものとして次の事項が挙げられる。

(1) 時短・休日増と労働の変化

労働時間の短縮・休日休暇が大幅に増加し、それに応じて仕事に臨む態度や仕事への取組み方、働くことと私的な生活両方を通じてメリハリを付けていこうとする動きがでてきて、その意味で時間と仕事との関係を数量的に見るよりも、質で判断していこうとする部分があることである。

その結果労働時間概念としては、企業から与えられた長さの尺度を基準とするのではなく、個人が設定した仕事の目標達成のためにいかに労働時間を活用するかという関係になってくる。だから各種の変形労働時間制の設定、フレックスタイム制の導入、裁量労働制適用への希望の増加、ボランティア休暇、リフレッシュ休暇等の従業員の新しい生活行動を支援する長期連続休暇の設定等が求められているわけである。

労働のあり方と労働時間の関係は、長さから質へ、長さの管理から成果の評価へ、集団一括管理よりも個人の意思による管理へと正しく「成熟への変化」が見られる。

勿論労働時間の長さについては受けとめ方に差があり、外国との比較や対象業務、年齢等により長いと感じている者もいる。しかし総じて実労働時間は着実に短縮され、労働日も減少しており、労働と休日との区切りを付ける認識が一般化したことは、労働のあり方を変更する決定的なものといえる。

(2) 働く者の意識変化と労働

今日、労働問題を包括的に捕らえようとする場合によく「働く者の意識は多様化している」といわれる。これは一昔と比較すると働き方に様々なスタイルが出てきて、勤労者の言動を一つのパターンでは測りきれなくなっていることを指すものである。

しかし各種意識調査を分析してみると、労働に対する意識は一定の方向で変化している。その特徴は

- ①仕事自体に意味づけを求めようとする傾向が顕著になっている。その内容は例えば「仕事自体に楽しさやパフォーマンスの要素があること」「仕事で自己が生かせること」をもとに職業選択をしようとしていることに表れている。結局働くことに誰にも左右されるものではないとの意識が明確になっている。
- ②働くことそのものに対する絶対的な価値観としてあった「勤労は美德」は変化している。例えば「人並み以上に働く」「若い時は進んで苦勞すべきだ」「働くことによって自分自身の生活が豊かになるだけでなく社会の富も増す」等の認識は薄らいできている。

③仕事と個人生活との関係では、仕事も生活もと両立を考えるようになってきている。仕事中心にエネルギーを注ぎ、個人生活を顧みないという意識はなくなり、両方ともに熱心になりたいとの傾向が出ている。また個人生活を発展させて社会との拘りを志向したい意思も強くなっている。

④組織と働き方の関係では、管理職・役員への上位志向よりも、専門的な業務で評価される方がよいとか、同一企業で職業生涯を全うしようとする意識が低下している。

このように、あらゆる意識の面で自分（あるいは個人）を大切にするという正直な気持ちから働くことを見つめ、「自己実現」→「私生活重視」→「社会的な貢献」へと考え方を広げていく方向にある。

労働の成熟化傾向を検証するには、この典型的な意識変化の断面をどのように見るかになってくる。新しい価値観形成が新しい価値創造の源泉であり、新しい職場づくりはこの意識をどのように咀嚼するかにかかってくる。それは従来型の職場組織や職場管理では対応し切れない、逆に問題を引き起こし兼ねないものであり、だからといって個を大切にすなわち余りシステムが組めなくては、世界的な企業競争が難しくなる。

(4) 雇用関係と働き方

職業選択の意思から、雇用の内容まで変化が激しい。職業選択は企業のイメージと職場環境、労働条件をそれぞれうまくバランスをとって判断し選択基準にしている。特に3Kの言葉に代表されるような仕事の内容は忌避される。雇用の形態は新規学卒者の一括採用方式で、期間の定めのない契約が中心になっ

ているが、そのシェアは低下しており、随時採用・入社、中途採用・入社、出向・転籍、派遣契約等々雇用形態も雇用契約関係においても様々あり、それが同じ職場で混在する形をとっている。このように雇用構造が錯綜した中では、働き方も一様ではなくなる。むしろそれぞれの特性が発揮され、それがハーモナイズされることが最も適切であるというようになってきている。

離転職の様子をみると、例えば若者では、入社3年で大卒は1/3が、高卒では約半分が離職する傾向が見られる。結局これら離転職が多いということは、一方で職業に対して自己を主張することであり、あるいは将来をより良いものにしていこうとするチャレンジの表れとも判断できる。しかし逆にみれば職業選択に際して確たるものがなく、現実におち当って逃避のために離職することも多くなっている。若者以外でもこの傾向は見られるところであり、雇用管理面で一番問題が出てくるところといえよう。

(5) 職場の構造変化と働き方

今職場そのものがダイナミックに変化して、今後はもっとそれが激しくなる。労働のあり方はこの職場の変化に一番影響され、設定される。

これは個別産業の存立自体が問われたり、方向転換を求められるいわゆる産業構造改革、産業構造の高度推進が着実に起こってきているからである。この働きは少なくとも21世紀初頭までは絶えず激しい変化があると判断されている。

これら構造変化は、職場構造すなわち職場組織、職務・職種構成、要員、場所、働き方

等について転換を進めることになる。その中身について列挙すると

①就業構造の増減でみれば、産業関連サービス、生活関連サービスが増加し、流通・運輸等が減少する

②職種構成の変化は、知識・専門的従事者が著増するが、管理的職業従事者、販売従事者、技能工・生産工程従事者が減少する

③職務構成は、ファクトリーオートメーションが深化し、コンピュータライゼーションが進展する中で、ハード対応・ハード管理の職務から、よりソフト的、サービスの職務にウエイトが移っている。

④職場組織は、がっちりとしたピラミッド型から、改廃・再編成等組織活動そのものが柔軟で、職位階層の少ないフラット型になる。

この職場構造の変化の中での働き方としては、高いモラルが求められ、仕事の明確な目標設定が求められ、能力の開発を絶えず求められ、個性が求められ、社会性や国際性が求められ、企画力や決断力等が求められる等従来の集団一括管理の中の同一性を旨とする働き方とは違ったものが要求されている。

2. 労働の成熟化と経営理念づくり

労働の成熟化は企業の在り方に何を提起するか総括してみる。

結論からいえばこれからの経営の理念としては人間中心（尊重）の経営と長期的視野にたった経営を掲げ、変化に柔軟に対応するダイナミックでチャレンジングな創造性豊かな企業経営を目指すことになる。

人間中心の経営は、従業員個人の主体性を尊重しながら企業や職場全体との調和を図ることである。個性を尊重する姿勢から新技

術，経営手法の開拓が可能になり，創造的経営の土壌が培われる。

集団と個人との関係については，従来，ともすれば集団の価値・意思が優先され，個人が集団に埋没してしまうとの批判があったが，これからは多様な個性を確立した個人を凝集力のある人間集団に組織するという方向に，人間集団の理念を深化させる必要がある。

人事労務管理面では従業員の個性と創造的能力を引き出す工夫と同時に，従業員のニーズに即して多様な選択肢を用意することが必要になる。そのためには企業での能力発揮が見たされなかった場合，働く個人々の能力を社会全体で活用するために，企業を超えた横断的な労働市場を育成し，人材の流動化を図っていくことも視野にいれていかなければならないだろう。

公設委員

婦人少年問題審議会委員
勤労者財産形成審議会委員
中央家内労働審議会委員
東京都労働基準審議会委員

主な著書

「福利厚生運営のポイント」（日本労働協会）
「柔構造化迫られる雇用管理」（労働新聞）
「企業福利政策の新展開」（企業研究会）他

以上

〔筆者紹介〕…荒川 春（あらかわ しゅん）

生年月日

昭和18年2月16日

最終学歴

昭和40年3月 学習院大学政経学部経済学科卒業

職 歴

昭和40年4月 日本経営者団体連盟入職

労政部給与課勤務

昭和48年4月 労政部第一部管理課勤務

昭和56年10月 労務管理部労務管理課長

昭和62年4月 労務管理部次長

昭和63年6月 政策調査局賃金労務管理部次長

平成2年11月 勤労者共同賃貸住宅事業協会準備
会事務局次長（兼務）

平成3年4月 政策調査局労務管理部部長

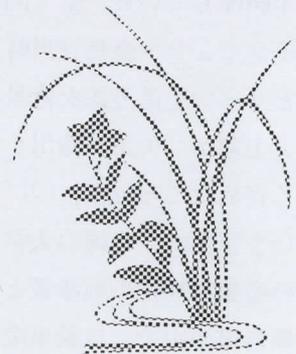
平成3年6月 勤労者共同賃貸住宅協会事務局長

平成3年12月 住宅関係対策質付部長

平成5年4月 政策調査局労務管理部長兼務

平成5年5月 政策調査局労務管理部長

現在に至る





日独金属労組共同プロジェクト から得たもの

— 夢 —



全日本金属産業労働組合協議会
(IMF-JC・金属労協)
事務局次長 森 敏雄

依頼されたテーマは、「産業・労働の成熟化」を踏まえた今後の労働の姿を展望するための材料として、標記の内容を語れとのことである。

私は「成熟化」を「国際化」に読み変え、これを中心に述べてみたい。

〈「プロジェクト」発足〉

金属労協（IMF-JC）とドイツ金属労組（IGメタル）は、1991年より両組織のトップ層が直接話し合う二国間の定期協議を毎年開催している。第1回、第2回ともシュタインキュラー会長（当時）から、長時間労働とリーン生産方式を背景とする日本の生産拡大主義が「失業の輸出」を生んでいると厳しく責められてきた。「リーン生産システム」という言葉は、米国の大学であるMITが自国の産業活性化の刺激策として、まとめた研究報告書の中で、自動車産業におけるジャスト・イン・タイム（JIT）などの生産システムを表すものとして使っている。リーン本来の意味は、肉を削いだやせっぽち、あるいは筋肉質なもののこと。

この報告書やリーン生産方式の専門コンサルタントの指導内容の中には、労働組合が明確な姿として存在しない。これがドイツの経営者と組合にある種の先入観と疑惑をもたせる事につながっている。

例えば1991年3月のIGメタル執行委員会の文書には「日本の弱体な労働組合と規律ある労働者群による劣悪な労働条件下でのリーン生産方式」という表現がある。生産システムに限らず当事者である日本の労使、とりわけ労働組合からの海外に向けた発信は少ない。これでは労働そのものに関わる労組の考え方や労働条件決定のメカニズムが見えない。正確な理解はいうに及ばず、労働組合の連帯を築くうえでも大きな障害となることは明かである。

現実には、市場経済の中で「リーン」と称される日本の生産システムは、欧米においても経営者にその効率性を中心に評価され、導入されつつある。

今年6月ドイツの3工場を現地調査してきた。その内の極端な例であるが、GM系列のアダムオペルが、旧東ドイツ地域に建設した

アイゼンナッハ工場は、調査メンバー全員が日本の工場のようにだと感想をもらった。グループ作業はもちろん、事務・技術の大部屋方式、「5S」から生産管理の情報システムまでそっくり同じであった。日本の生産システムがアメリカのNUMMI・TMMを経た上で、GMの戦略の一環にのり、アダムオペルを通じて新しい方式を受け入れ易い旧東ドイツ地域に出現したと言える。その他旧西ドイツ地域の工場にも濃淡はあるが、「リーン生産方式」の一部は採用されている。

こうした状況を踏まえ1992年、日独金属労働者の労働条件や生活像を明らかにするための「労働・生活条件比較」そして「生産方式比較」をプロジェクトのテーマとして、約2年におよぶ共同作業を開始した。

〈労働・生活条件比較〉

日本の労働条件決定機構は、単純化しようとして決定主体である企業労使によるミクロの成果が積み重なって、日本全体の労働条件を形成する「ミクロ積み上げ型」の方式である。一方、ドイツは企業運営にあたり労使の共同決定を定める法律に加え、地域・産業・職種ごとのグループ別賃金を決める横断的な労働協約によるマクロの成果にてらしながら、事業所毎にプレミアムが追加されていく「マクロ展開型」の方式である。内容的には幅のある労働条件、即ち企業間格差などを持つことは共通しているが、労働条件のスタンダードを協定化できる点において、高位平準化や規範的効力の差は大きい。

こうした点を踏まえて「労働・生活条件比較」では、その決定機構や結果としてのマクロ労働経済指標、ミクロの企業別データと家

計実態を比較対象とした。

内容については、共同プロジェクトの中間報告（'93年12月発行）をご参照頂けたらと考え、ここでは割愛する

〈生産方式の比較〉

両国の労働観やその変化にも触れるため、日本の生産性向上運動と人間尊重（現場主義）の考え方、ドイツの「労働の人間化」や新しいコンセプトの導入状況を明らかにした上で、自動車産業における具体的な生産・人事組織の情報を交換し、働き方を含めさまざまな角度から調査した。

① 〈グループ作業〉

具体的な生産方式の比較の中で、最近導入しつつある日本的な生産システムのうち、現場組織の組編成に新しい可能性をみいだしたことが報告された。

伝統的なマイスター制度から、チームワークによる参加、そして自主決定を重んじ、「労働の人間化」に向けて取り入れつつある「グループ作業」が興味を引く。日本と異なるのは作業長（職制）ではなく、選挙により選ばれたスポークスマンがメンバーの意向を聞き、作業の持ち場を時間や日単位で決める自主運営方式である。

同一作業工程を繰り返す単純作業の連続を避けて、複数工程の受け持ちやより難易度の高い仕事への動機付けを促すドイツ的多能工制度にもチャレンジが始まっている。現実にはベンツのある工場では、一人の作業者が2分タクトのラインで5工程（5人分）を受け持ち、10分サイクルで仕事をするケースもある。但し賃金制度の見直しが伴わず、全員が多能工となる動機付けはかなり難しいようだ。

日本の多能工の概念は新しい職種・設備や状況変化に柔軟に対応する能力・動機付けを教育し身に付けることであり、考え方は似ている。しかし、現実の作業では、テーラー主義からの脱出という点で、今後ドイツに学ぶ事も多そうである。

また、同時に改善や提案という考え方についても、ドイツに浸透し始めており、報償金のレベルも非常に高いものを設定していることが分かった。残念なことにとという表現は不適切かもしれないが、グループ作業のドイツにおける導入率はまだまだ低く全体としては10%程度である。(但し、GM系のアダムオペルは100%である)

② 〈過剰生産能力と魅力ある産業〉

今後、対処していかなければならない大きな課題として、世界的な「オーバー・キャパシティー」の問題がある。

ドイツ側は設備投資について既設工場の近代化を優先して行くべきであり、雇用の不安に結びつく効率の高い新鋭工場建設反対との論をはっている。

日本側は、労働時間短縮や魅力ある職場づくりのためには、有効な手段であるとし、両組合の考えには大きな相違があった。しかしながら、結果としての生産能力過剰の可能性と雇用に関する懸念は否定できないとの認識は一致している。

自動車産業を魅力あるものとするためにも、人間尊重を再認識する中で、新鋭工場の建設を促してきたと説明してきた私としても念願がかなって、本年4月末、IGメタルのメンバーに新鋭工場の現地調査をしてもらうことができた。それらの工場は自然環境との調和を図りつつ、働く環境の快適化を狙い、

オートメ化や、作業工程に多くの工夫が見られた。とりわけ、トヨタ九州においては、組立ラインにバッファー（在庫）を持たせ、自主性と達成感を向上させるため、25人程度の組単位のグループ作業とするとともに、高齢者や女性のライン作業を可能とすべく、重筋作業の解消や深夜勤務を含まない連続2交代制を導入している。ドイツのメンバーからは、新しいトレンドが生まれているとの評価を受けた。

しかしながら、トヨタ九州のコンセプトは、「労働組合も関与しながら50年のトヨタの現場や技術者の英知を集めたもの」という説明に、IGメタルのメンバーはドイツで報告したら必ず「日本の労働組合の意見は何%採用されたか」と反問されると言うのである。日独労働組合の活動や役割の違いによる疑問か、あるいはその力に対する不信の投げかけか。

〈共同プロジェクトの今後〉

日本は今、労働運動の転換期にきている。国際競争のなかで、ややもすると軽視されかねなくなっている人間尊重の概念を再認識し、産業活動との調和を目指し、新しい労働政策と労働条件向上のあり方を主体的に考えて行くべき時が来ている。これは生産現場のみならず、管理職を含むホワイトカラーにもあてはまる。産政研の言う産業・労働の成熟化の中での課題と一致するのではなからうか。

一方で、日本的生産システムや労働方式がその製品の競争力とともに世界へ進出している現在、労働政策における「国際化」を考えて行かなければならない。

私は5年程前、労働組合の役員としての夢

を語れと言われた時、歴史の一時期、繁栄を誇った国として、60年代のアメリカが自由で快適な「アメリカン・ライフ」を世界の人々に伝えたように日本も何かを残したい。その中に、日本的労働システムがあって欲しい、と答えた事がある。

それはもちろん、アメリカのMBA取得者がトップダウンで指示するような労働システムでなく、人間尊重と現場（職場）中心主義のもと、ボトムアップで運営されていく労働システム、これを正常に機能させる組合の活動を前提とした労使関係を意味している。しかし、これも日本の産業・労働の成熟化の中で、もう一度見直し、世界に受け入れられる形にブラッシュアップしなければならない。

日本企業の進出は多いが、現地の文化・社会・労働の面で適合する労使関係を築くことは容易ならざる事である。現地の労働組合・従業員としても、日本の労使関係の中から、世界のスタンダードなもの、特異なものを見分ける事は困難である。スペインの金属労組は今年5月に大議論の末、「JIT」や「グループ作業」を認めた。スペイン進出の欧州メーカーが消化した形で伝わっており、発生地日本において労使の意見を聞きたいとの要望があった。こうしたケースについても共同プロジェクトの成果は理解促進に役立つと思う。

当事者が語るというこのような試みを他の二国間、アメリカやアジアを含めて積み重ねて行くことが労働版ODAの実践であるとともに、“夢”に近づくことだと信ずる。

〔筆者紹介〕…森 敏雄（もり としお）

現 職

J C事務局次長（企画局産業政策・賃金担当）

生年月日

昭和29年4月7日生 岐阜県出身

現 住 所

東京都（現在単身赴任中 家族は名古屋在住）

略 歴

昭和52年4月 トヨタ自動車工業㈱入社

（現 トヨタ自動車）

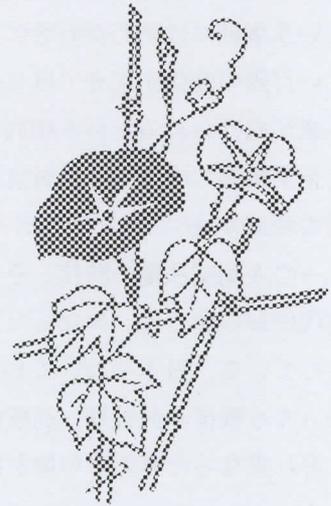
昭和59年9月 全トヨタ労連企画部長

昭和63年9月 トヨタ自動車労組産対局長

平成1年11月 連合愛知副事務局長

平成4年7月 連合愛知事務局長代行

平成4年9月 IMF-JC事務局次長（現）





日本経済の成熟化と 勤労観



南山大学経営学部
教授 藤原道夫

1. 経済社会の変化と勤労者の意識

ここ20年の間に社会にも経済にも大きな変化が起きた。勤労者の考え方や勤労観に変化は生じていないのだろうか。経済が成熟した段階での日本の勤労者の意識は、今までに観察されていた意識と変化はないのだろうか。

選職行動、離職、あるいは欠勤などの行動の面で大きな変化が表れないと、意識の変化という事柄には関心がわきにくい。観察しやすい行動の変化が起きてはじめて意識の面へ注意が向けられるという傾向がある。

企業組織の中で働く勤労者の像についても過去変遷があった。テーラーの時代、メーヨーの人間関係論の時代、そして行動科学の時代のおのおのは、異なった勤労者の像を想定している。日本においても、戦後に時代を限っても戦後の混乱期、高度成長の時代とそれぞれ異なった勤労者の像を持っていると言える。

オイルショックがあつてからすでに20年経過し、その間に労働についても大きな変化があった。高齢化、高学歴化、ME化、フロー

型人材大量進出、女性の進出、ホワイトカラー化、国際化など列挙していくと、高度成長期の工業化社会から情報化社会への大きな変化が労働の分野でも進展してきたことが明確である。少なくとも、高度成長期に確立してきた雇用に関する慣行の多くが見直されている事情は明らかであろう。

この20年の間に、勤労者の意識には変化はなかったのだろうか。日本は徐々に成熟社会に入っていくと考えられるが、この成熟社会の中で組織の中で働いている人々の勤労観は、現在までの勤労観と変化がないものなのだろうか。

2. 勤労者の意識と経営システム

勤労者の意識を重視する理由は、経営システムの設計が従来通りでいいかどうかを決める必要があるからである。ここで、経営システムというのは、意思決定の方法や、組織内でのコミュニケーションの仕方、あるいは処遇の仕方を示す。

現在勤務している会社に定年まで勤務し続け、持ち家や老後の蓄え等の財産を形成し、

子供にも教育をしていくという安心感がある場合には、会社に絶対的に同一化していくことになるだろう。また、この場合には経済的な安定と安心とが、個々の従業員にとって大事な価値でもある。

しかし、会社とある程度の距離を自覚した場合には、従業員は経営システムの変更をも求めるようになる。例としてあげれば、外国の日本企業の現地法人で雇用されているホワイトカラー現地人社員や日本で雇用されている外国人専門職従業員が、抱えている不満がある。つまり、社内でどのように意思決定がなされているか明示してほしいという要望であり、重要な情報についてはきちんとコミュニケーションをはかってほしいという要望につながってくる。また、従業員自身の要望として、自らに関心する人事考課の内容についてはその大要でもきちんとフィードバックして貰いたいということにもなってくる。

つまり、従業員の意識が変化した場合には経営システムそのものをも変化させる必要があるということになる。これは現在までのところ外国人に典型的に見られるが、日本人についてもこのような要望が強くなっていくことは十分予想される。また、実際にそうなってきた。

3. 生活者の「こころ」

現在までに、日本の勤労者家庭に表れてきている変化を重視しなくてはならない。形の上で重要な変化は、核家族がごく普通のことになり、また一家族あたりの子供の数が少なくなったことである。さらに、核家族であり、妻の就労もごく普通のことになっていることも指摘しておかなくてはならない。

さて、上記の核家族で大事なことは、財産を形成することであり、また子供に可能な限りの高度の教育を与えることである。そうすると、何が幸せなことであるかということについては経済的な価値しか社会的には定義できないことになる。

経済的に価値を離れた「しあわせ」については社会的にも定義できないし、核家族の中でも定義できないという状況にある。自己実現されている状況については、各核家族の内部で定義できることが望ましいがそれはできない状況になっている。

また、女性配偶者の就労は女性に大きな負担を強いることになり、生活時間調査や生活満足調査をした場合に女性雇用労働者が自由時間においても大きな負担を行い、生活上の大きなストレスを受けているという結果を招いている。

労働するだけでなく生活もする勤労者のしあわせとはなにかという問題については、未だにきちんとした解答はないようである。

4. 勤労者意識を変化させる要因

勤労者の意識は世代的にも変わるものであるし、また実際に仕事をすることによって変わるものでもある。

会社に入る前にすでに前の世代と比べると変わっていると考えてもいい面がある。このような世代論はなかなか実証されにくいものではあるが、家庭の状況、教育の状況、入社状況を考えると世代によって差があっても不思議はない。

入社までの状況に万が一にも差はないとしても、会社の労務管理の状況に応じて異なった意識が生じてくる可能性は高い。つまり、

入社後たとえば2・3年の経験が、その人の勤労観に影響をあたえるような場合である。こういう例では、世代的な影響というよりはその人が入職したときの経験が大きな影響を与えていることになる。

5. 勤労観の変化

具体的な勤労観の変化の中身はどのようなことになるのだろうか。

(1) 勤労者の「しあわせ」への確信の低下

家族のために経済的な安定と向上をはかるというしあわせの追求への確信が低下していくことになる。安定と向上とは重要ではあるにしても、それだけでは「しあわせ」につながらないという疑念が多くの人々に共有されることになる。

しかし、企業社会の外からも中からも、この経済的な安定と向上に代わる価値は主張されない。したがって、人々はこの価値をめざすが、経済的な安定と向上があるからといって「しあわせ」ではないことは明らかなのである。

(2) 明確なコミュニケーション

組織の中でどのように意思決定が行われ、どのようなコミュニケーションがなされているのかということについて、従業員の関心はますます高まっていくだろう。組織への絶対的な同一化がはかられないのだから、相対的な同一化をはかるしかない。そして、相対的な同一化は言葉と論理に基づくのだから、明確なコミュニケーションへのニーズはますます高まっていくだろう。

(3) 利害の対立

パイの拡大ということにより、明確にならずにすんでいた利害の対立は徐々にはっきり

してくる。たとえば、若年者と中堅者、あるいは中高年者との間に明確な利害対立が生じてくることになるだろう。

この利害対立は簡単には解決がつかような性質のものではなく、組織の経営システムの設計そのものをも再考慮する必要が生じるような性質のものである。

6. 人事労務管理の方向

日本の勤労者がこれから持つと考えられる勤労観の中身とそれに対応する人事労務管理の概要を最後に考えることにする。

絶対的の同一化が成立しない状況の下では、言葉と論理による説得が重要になってくる。これをきちんと議論することが人事労務管理の出発点ということになるのではなからうか。たとえば、人事部の有する人事権の中身自体も、それは人事部の管轄なのかラインの管轄なのかということを明確にしなくてはならないだろう。

第二次世界大戦後に一般化してきた人事労務の慣行（たとえば、職種間の平等主義など）についても、一つ一つ確認して今後も残していく必要のあるものなのか否かを明確にしていかなるべきでない。

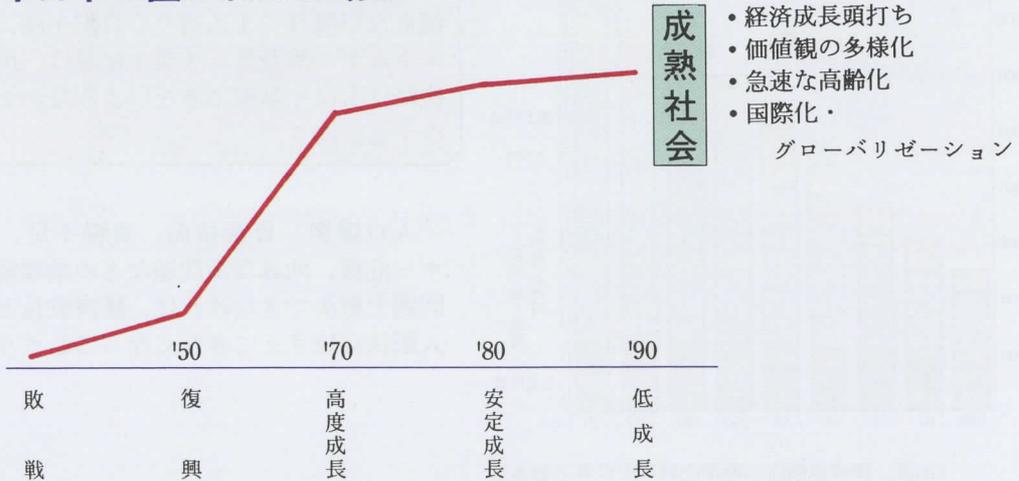
働く人々の勤労観が大きく異なるのならば、経営システムも大きく異なるようにしなくてはならない。情報化社会の人材像を即するように人事労務管理の基本も変更させていかねばならないのである。

【(財) 中部産政研 研究員】

21世紀の日本の姿

— 成熟化社会のむこうに —

1. 今日日本の置かれた立場は



先進国キャッチアップ完了
GNP世界2位、
輸出大国
大幅貿易黒字 etc

経済・産業・貿易

長い労働時間
高い物価、狭い住宅
長い通勤時間
受験戦争 etc

国民生活

+

地球規模の諸問題

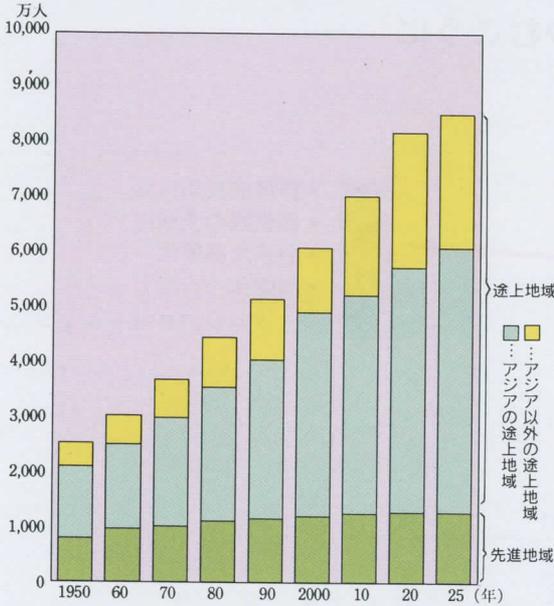
人口爆発、食糧不足、資源枯渇、
エネルギー危機、地球温暖化、オゾン層破壊、酸性雨、熱帯雨林の減少、砂漠化、海洋汚染、有害物質の越境移動等環境問題

2. 21世紀の日本に求められているもの

1. 有数の先進国としての地球規模の諸問題への対応
2. 国際相互依存関係の下での開かれた市場経済システムの確立と国際協力
3. 経済規模とバランスのとれた豊かな国民生活の構築=ゆとりと多様性

1. 直面する地球規模の諸問題

世界人口の推移と将来予測（中位推計）



(出典 経済企画庁 地球化時代の世界と日本)

1992 MIT メドウズ教授らの報告

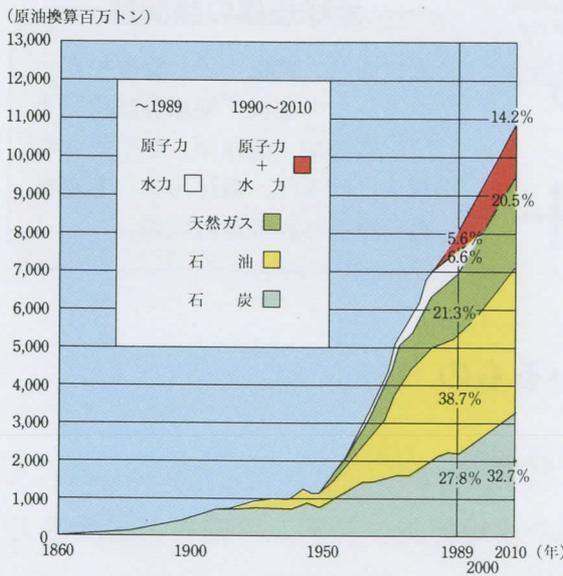
「限界をこえて」より

「人間が必要不可欠な資源を消費し、汚染物質を産出する速度は多くの場合すでに物理的に持続可能な速度を超えてしまった。

物質およびエネルギーのフローを大幅に削減しない限り、1人当りの食糧生産、およびエネルギー消費量、工業生産量は、何十年か後にはもはや制御できないようなかたちで減少するだろう。

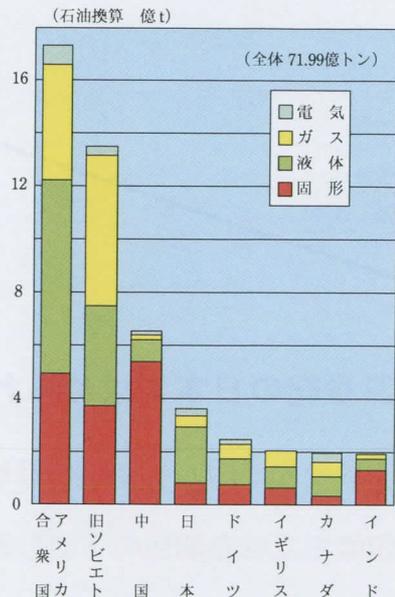
人口爆発、資源枯渇、食糧不足、エネルギー危機、地球環境問題などの地球規模の諸問題を解決できなければ、経済成長どころか人類は存続さえできなくなってしまう。

世界のエネルギーの長期推移



(出典 経済企画庁 地球化時代の世界と日本)

エネルギーの消費量 (1990年)



(出典 総務庁 世界の統計1994)

資源エネルギーの大量消費国として

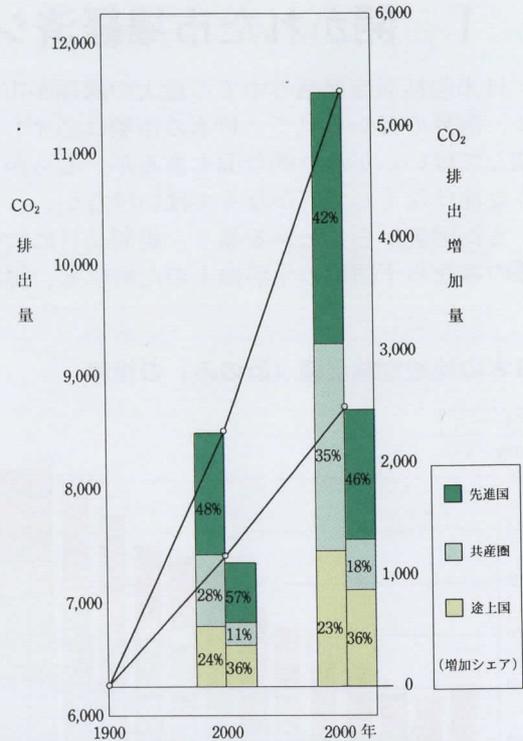


「持続可能な開発」の実現
にむけて大きな責任



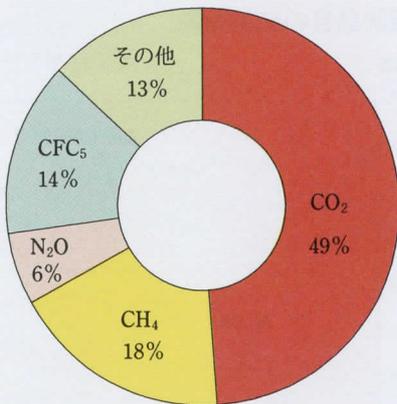
省エネルギー・
環境保全技術の先進国として

世界のCO₂ 排出量見直し（炭素換算百万 t）



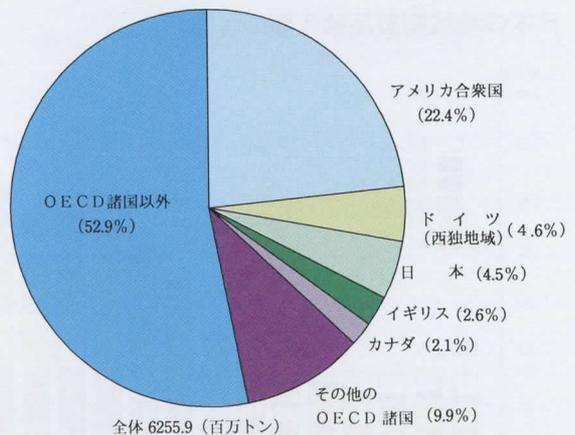
(出典 経済企画庁 地球化時代の世界と日本)

温室効果ガス別温暖化要因



(出典 経済企画庁 技術と産業の新たなる挑戦)

二酸化炭素排出量の構成比（1988年）



(出典 総務庁 世界の統計1994)

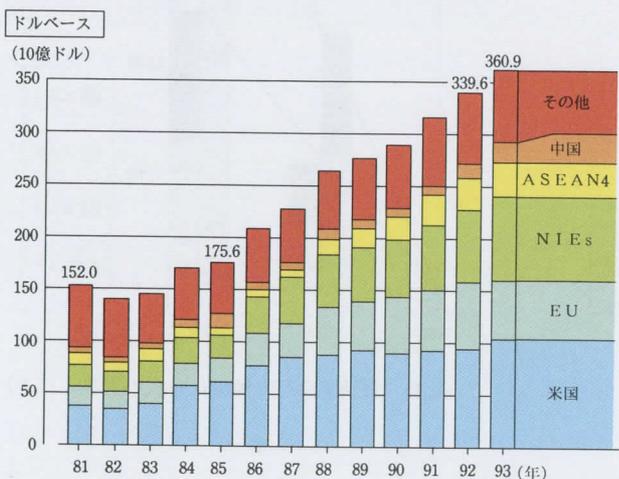
2. 国際相互依存関係の下で

1 開かれた市場経済システムの構築

日米包括通商協議の中での最大の課題が市場開放と規制緩和であることからわかるように、海外の目から見て、日本の市場は必ずしも開かれているとは写っていない。個別の事案に関してはいいがかり的な面もあるが、しっかりとルールを明文化し、非関税障壁と言われるような面はなくしていかなくてはならない。

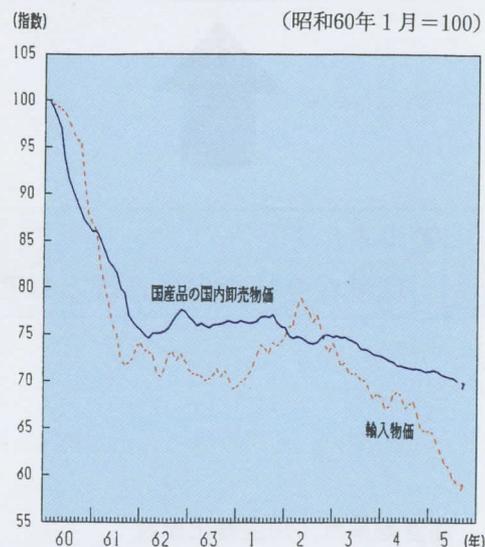
また図表からもわかる通り、規制品目については明らかな内外価格差が生じており、対外関係のみならず国民の生活向上のためにも、規制緩和が必要になる。

日本の地域別輸出額（財のみ）の推移

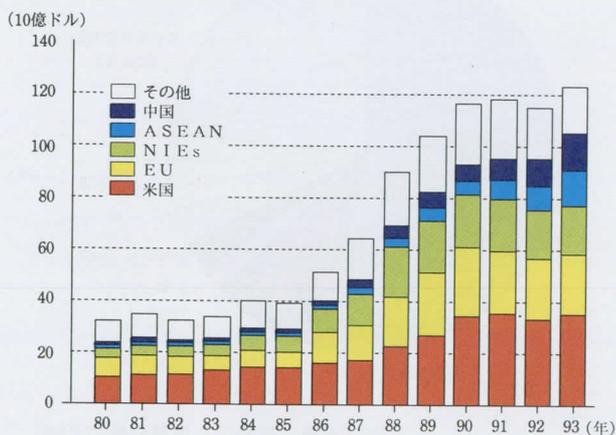


(出典 通産省, 通商白書平成6年版)

非規制品目の価格動向

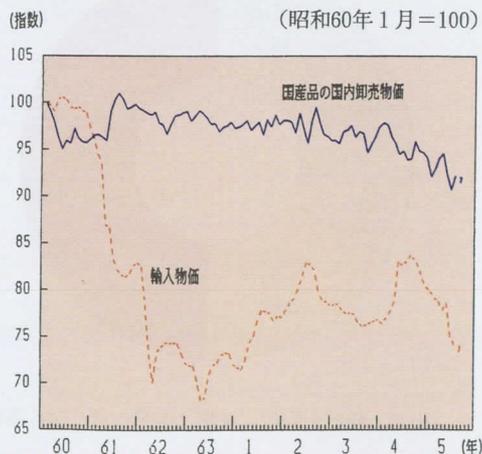


日本の地域別製品輸入額の推移



(出典 通産省, 通商白書平成6年版)

規制品目の価格動向



(出典 経済企画庁, 物価レポート'93)

2 途上国に対する開発援助と国際協力

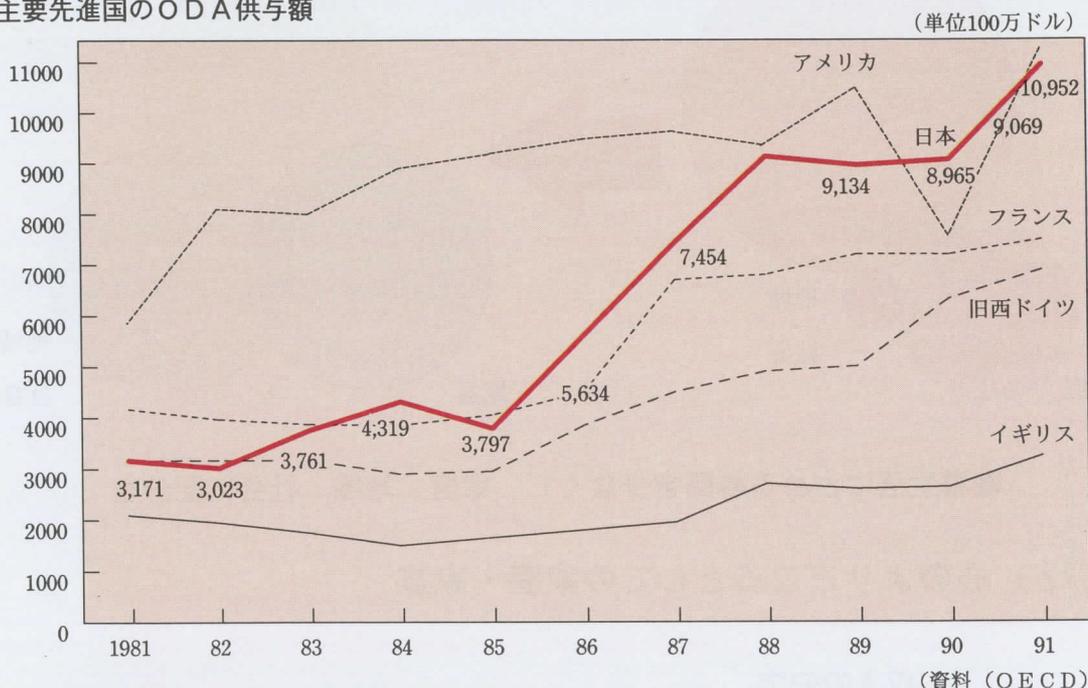
日本のODAの総額はアメリカと並んで大きな額になってきている。

東海道新幹線建設の頃はODAの受け手であったことを考えると文字通り、日本の成長を実感できる。

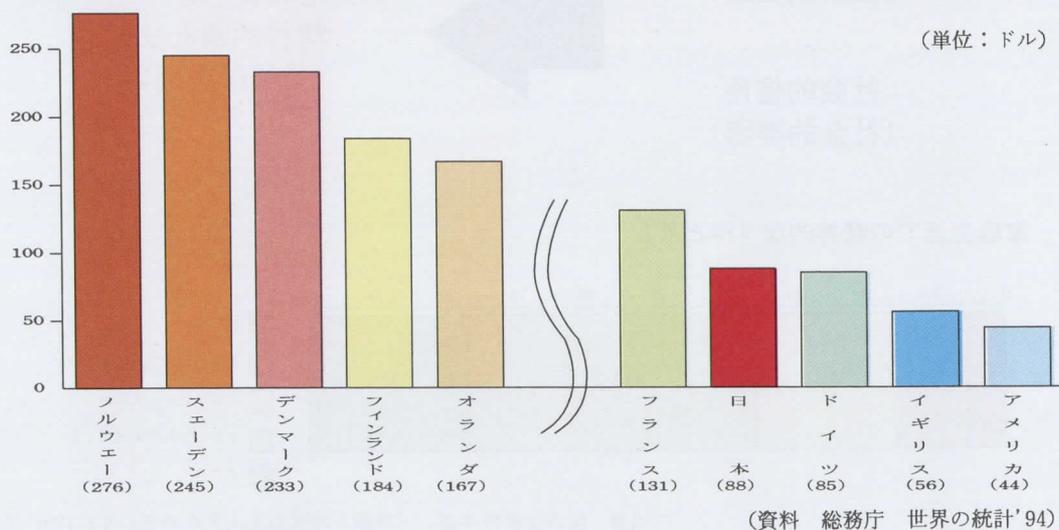
これからの21世紀を考えるにあたり、日本は経済大国としても、また、地球規模の課題解決のためにも途上国の発展、技術移転に重要な役割を果たしていく必要がある。

今後は政府による資金面の援助のみならず、人的側面や、民間レベルでの国際協力が重要になってくる。

主要先進国のODA供与額



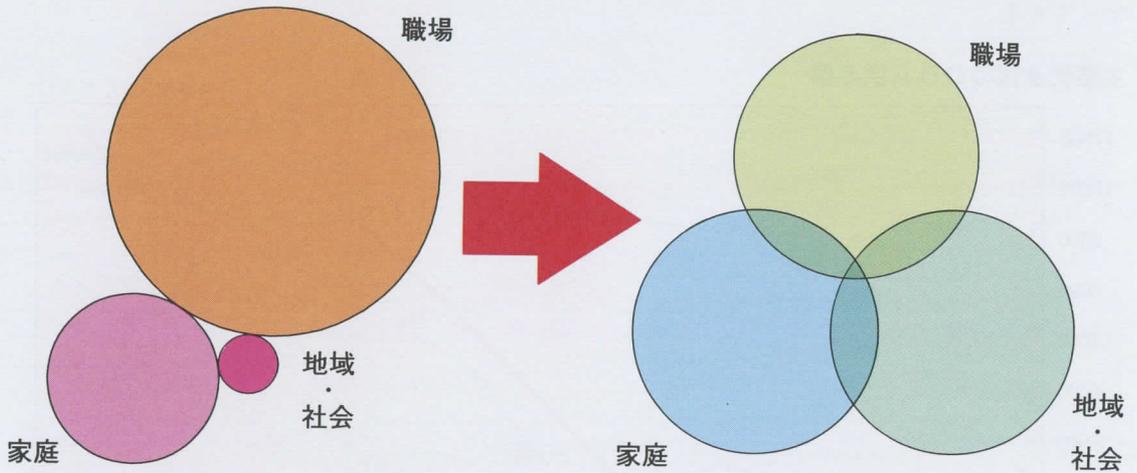
'91年国民1人当たりのODA拠出額



3. 豊かな国民生活の構築

1 精神的なゆとりの持てる社会

1) 職場・家庭・地域それぞれの生活のベストミックス

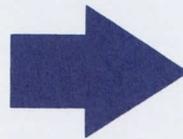


職場生活に占める時間を少なくし、家庭、地域・社会に配分を

2) 心のよりどころとしての家庭・家族

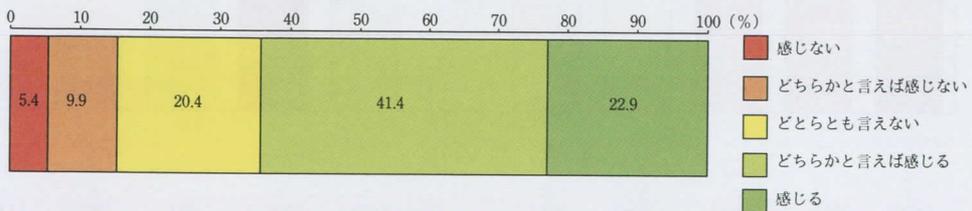
収入の安定
(経済的要因)

社会的信用
(社会的要因)



心の安らぎ
精神的ゆとり
(情緒的要因)

家庭生活での精神的な「ゆとり」



(出典 関西生産性本部 「在庫と時間の主人公をめざして」 1991.7)

2 高齢者や女性が安心して活躍できる社会

1) 多様な働き方が選択できるように

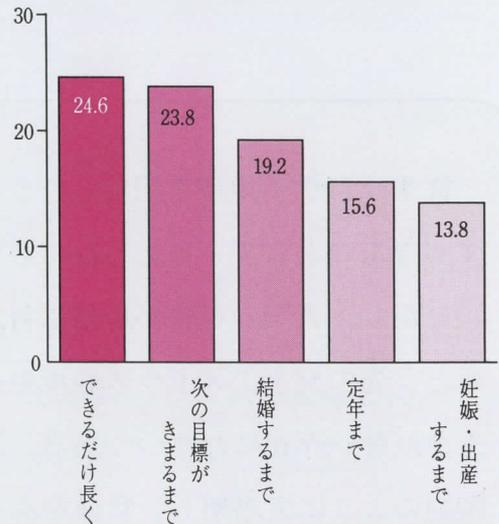
高齢者も女性も仕事に対する意欲は、非常にあるものの、実際に働くとなると、体力や家庭の事情などでフルタイムでは働けない場合が多い。

今後生産年齢人口が減っていく中で、働ける人、働く意志のある人には、短時間でも働ける仕事といった働き方のバリエーションを増やす必要がある。

2) 働くことがメリットになる制度を

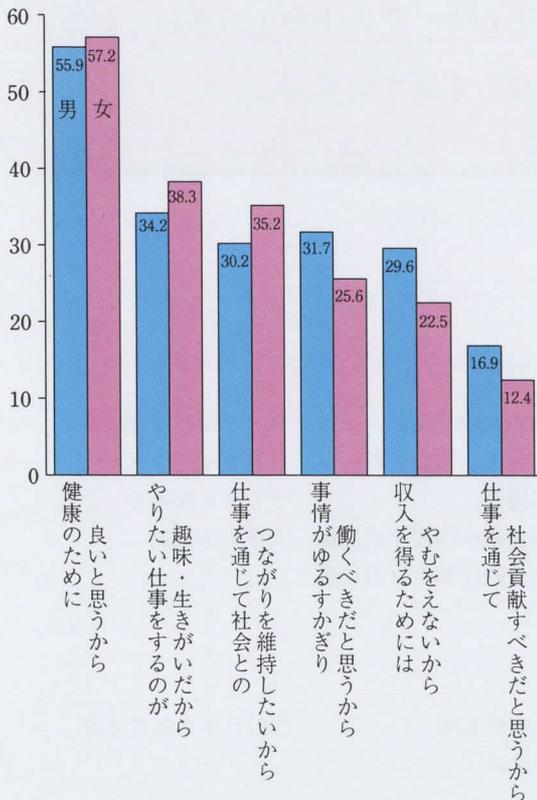
税制上の扶養認定収入限度額や年金と雇用保険の二重支給などの問題にとどまらず働くことに喜びを感じられるような制度を

今の会社での職業継続意志（女性従業員）



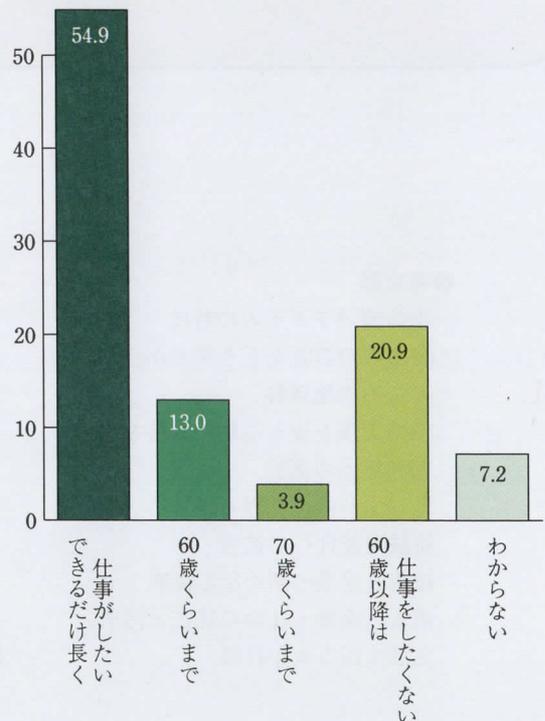
(出典 連合総研「新時代の労使関係に関する調査研究」平成3年3月)

高齢期にも仕事をしたい理由



(出典 内閣総理大臣官房広報室「高齢期のライフスタイルに関する世論調査」平成元年9月)

何歳ぐらいまで仕事をしたいか



(出典 内閣総理大臣官房広報室「長寿社会に関する世論調査」平成3年9月)

4. 再び地球規模の課題に対して

生命論パラダイムへの転換を

従来は自然や地球や環境というものは科学技術によって克服されるもの、すべきものとしてとらえられてきた。

しかし、人間の存在が地球に対し、これほどまでに大きなものになると、先のMITメドウズ教授の指摘にもあるように物理的に地球自体が支えきれない存在になりつつある。地球にとって人間は、人間にとってのガン細胞のように大増殖し、猛威をふるい地球自体を死に追いやろうとしている。

地球そのものをひとつの生命体としてとらえ、その中で生かされている人間という自覚を持たねばならない時代になってきている。

参考文献

生命論パラダイムの時代	日本総合研究所編	ダイヤモンド社
日本のODAをどうするか	渡辺利夫, 草野 厚	NHKブックス
こころの地球儀	柳谷謙介	サイマル出版会
個の実現を支える新たな絆を求めて 2010年への選択	経済企画庁国民生活局編 経済企画庁総合計画局編	大蔵省印刷局 "
地球化時代の世界と日本	"	"
持続可能性への挑戦	"	"
技術と産業の新たななる挑戦	"	"
個人・企業・社会の現在と将来 生活大国5カ年計画	生産性研究所 経済企画庁	(財)日本生産性本部



交流のメッカを目指して “アクトシティ”

— 1994年10月誕生 —



浜松市役所 文化振興部
文化施策課長
恩 田 饒

1. はじめに

浜松市は、東京、大阪の2大都市圏のほぼ中間に位置し、人口56万人を擁する静岡県下第一の都市です。市域面積は254.5km²、南は遠州灘に臨み、東は天竜川、西は浜名湖、北は赤石山脈を擁した豊かな自然と、年間を通じて温暖な気候に恵まれています。

また、浜松市は、輸送用機械、楽器、繊維の三大産業をはじめ、近年の光技術・電子技術関連の先端技術等の工業を中心に、全国有数の生産高を誇る農業、浜名湖周辺の観光など各産業の旺盛な活力により順調に発展を遂げてきました。

そして21世紀に間近に迫った現在、豊かな自然と優れた地理的条件を背景に、これまで培ってきた産業活力と進取の気質に富んだ市民性を活かし、国際化・情報化の進展、新たな技術革新の展開など時代の潮流に的確に対応するため、個性豊かで活力のある都市「産業と文化の調和ある豊かな人間都市」を目指して、「高度な産業技術が集積する都市」「人、物、情報が交流する都市」「世界の音楽

文化が薫る都市」づくりを展開しています。

これら21世紀に向けた新たな都市づくりを進める上で主要なプロジェクトが、浜松地域テクノポリス計画、国際コンベンションシティ構想、音楽文化都市構想であり、これら構想の都心部での推進拠点がアクトシティであります。

アクトシティは、浜松の顔として風格のある豊かな都市空間を形成するとともに、音楽・文化機能、コンベンション機能、研究・研修機能などの高次な都市機能の集積を図り、豊かな国際性と成長性にあふれる音楽・文化・産業の複合的交流拠点づくりを進めるものであります。

2. アクトシティの開発

アクトシティは、東海道本線の高架下をはじめとする浜松駅周辺の整備など、本市発展の長期的展望に立って、30年余りの年月を費やして進めてきた駅周辺都市基盤整備のいわば総仕上げというべきプロジェクトです。

(1) 浜松駅周辺の整備

昭和40年代の浜松駅周辺は、貨物ヤード、

機関区等の国鉄用地のほか、駅北側には倉庫群、南側は中小工場、店舗、住宅が混在しており、市街地は東海道本線により南北に分断され、慢性的な交通渋滞を引き起こすとともに、健全な市街地形成を阻害していました。

このため、浜松駅周辺の土地の有効活用と均衡ある市街地形成を図るため、東海道本線、遠州鉄道線の高架化と国鉄の貨物ヤードの移転及び浜松駅周辺土地区画整理事業を同時施行し、昭和54年東海道本線高架事業、昭和60年遠州鉄道高架事業、昭和62年浜松駅周辺土地区画整理事業が完工しました。

また、駅周辺の土地利用につきましては、市民の各界の代表者で構成する浜松駅周辺整備計画協議会の提言や専門家の指導・助言の基に、交通結节点としてのバスターミナルをはじめとする駅前北口広場の整備と、これを中心としての西街区を商業ゾーン、東街区は行政・文化・業務ゾーンとして位置づけました。

西街区は、アクアモール、サンクンガーデンなどの公共整備が進められ、昭和60年代にはいって大型商業施設が集積するとともに、第三セクターによるフォルテの建設、市街地再開発事業などが進展し、大きな変貌を遂げています。

東街区は、開発に先立ち昭和61年度から昭和63年度にかけて、地権者の旧国鉄及び国鉄清算事業団から用地を取得するとともに、東街区の土地利用・施設計画の検討や事業化に向けての整備手法等の調査・研究を進めました。調査に当たりましては、建築、都市計画、コンベンション等の専門家からなる浜松駅東街区施設計画専門委員会を設置するとともに、市民各界・各層の代表者からなる浜松

駅東街区整備推進協議会を設け、広く専門家の提言や市民の意見を聴取し、昭和63年度に「浜松駅東街区施設計画調査報告書」をまとめました。

(2) 浜松駅東街区開発事業提案競技の実施

浜松駅東街区施設計画調査報告書において、東街区の開発方針及び開発手法が位置付けられ、この開発実現には、民間のもつ優れたノウハウや民間資金の活用などの民間活力の導入、さらには、まちづくりの観点に立った総合企画力が必要なため、開発手法として「開発事業計画提案競技方式」を採用し、市と民間事業者が協力して、官・民複合の一体的開発を行うこととしました。

この提案競技は、単なるデザインコンペではなく、建築（ハード）はもとより運営管理（ソフト）までの一貫した事業計画のコンペであり、大きな特徴は、一体的な開発、事業実施体制、運営管理計画について提案を求めたことであります。

提案競技には、3者の企業及び企業グループが応募され、建築、都市計画、コンベンション等の専門家で構成する審査委員会において、地域振興、開発方針との整合性、地域環境への適合性、建築計画、事業計画などの面から総合的に評価され、第一生命グループ案が「本事業の趣旨をよくとらえ、各事項について適切な提案がなされている。特に地域環境にもよく適合し、かつ事業推進面においても確実性が高い」として、入選案に選ばれました。浜松市は、審査委員会の答申を受け平成2年1月、第一生命グループ案のアクティビティ計画を入選案に決定しました。

その後、基本計画、実施設計を進め、平成3年8月工事着手に至っております。

Bゾーン（民間施設）には、浜松のシンボルとなることが期待される、地上45階、高さ約212mのアクトタワーの建設を第一生命と三菱地所が進めています。タワー高・中層部には、最上階の展望回廊をはじめ、324室のオークラアクトシティホテル浜松と、オフィスが、また、低層部は開放的なガラス張りのガレリアモールと飲食街、カルチャーやインフォメーション機能を一体化した商業文化ゾーンを形成します。

Cゾーン（市施設）には、見本市、展示会、各種イベントに活用できる約3,500㎡の展示スペースをもつ展示イベントホールを、Dゾーン（市施設）は、特許情報をはじめ産業情報の提供を行う産業情報室、研修交流室等で構成する研修交流センター、さらに、音楽文化都市構想の一環として、公立では初めての楽器博物館と音楽セミナー室を整備します。

これら各街区の施設間や周辺地区とを相互に連絡し、回遊性のある歩行者ネットワークの確保を図り、アクトシティの一体感をさらに高める街区内共用施設として、街区北側に、サンクンプラザ、ガレリアモールを、また、浜松駅からアクトシティ東端にある公共駐車場までピープルムーバー（動く歩道）を整備します。また、建物の屋上は多くの緑や彫刻等のアートワークを配置し、来訪者に憩いの場や安らぎの空間となる緑豊かな立体公園として整備します。

さらに、街区全体の地下を中心に約1,200台の駐車場を整備します。各ゾーンの地下駐車場は、地下連絡路で結ばれ、一体的利用や周辺交通混雑緩和に配慮しています。

このほか、Cゾーンの地下には、アクトシ

ティをはじめ周辺再開発地区に効率的かつ安全なエネルギーの供給を行う地域冷暖房施設やアクトシティ全体の機械室、電気室を統合化したユーティリティセンターを整備します。



（イ）施設の運営管理

多様な機能で構成され、かつ、市施設と民間施設の複合施設であるアクトシティは、各機能が有機的に連携し、相乗的効果が発揮でき、民間活力や施設の特性を活かす一体的・効率的・効果的な運営管理が必要であります。

このため、市施設の運営管理組織として、昨年7月に財団法人を設立し、市施設の効率的な運営管理の検討やオープニング後の自主イベントの開催に向けた本格的準備等を進めています。

アクトシティの市の施設の運営管理については、アクトシティ浜松運営財団が中心となって、イベントの開催、コンベンションの誘致など幅広い事業を展開していきます。

また、オープンが平成7年4月になる楽器博物館については、現在、収集した楽器を考証し展示の準備を進めているところで、楽器の街から音楽の街を目指す本市発展のルーツともなる世界の楽器の変遷などが分かりやすく展示され、親しみやすい博物館として運営したいと考えています。

(ウ) 開催イベント

現在予定している主な事業としては、ホールの「こけら落とし」として、ロリン・マゼール指揮によるコンサートを今年10月に開催します。このコンサートでは、市民合唱団を交えてベートーベンの第九交響曲を公演することになっています。また、オープンを記念する事業として、11月には、ポーランドのワルシャワ市との音楽文化友好交流協定を記念したショパンフェスティバルや第二回目となる浜松国際ピアノコンクールを開催するとともに、平成7年3月には、イタリアのサンレモ市との音楽文化友好交流協定を記念したミュージックシティフェスティバルを開催します。

この他、財団が独自に実施する事業としてパイプオルガンコンサートをはじめ、プラハオペラ「フィガロの結婚」、「ドン・ジョバンニ」やミュージカル「カルメンジョーンズ」さらに、読売交響楽団コンサート、能公演など、様々なイベントを予定しています。

また、浜松産業フェアや全国ニューメディア祭など、展示イベントホールを使用し、広く参加を呼び掛け楽しめるイベントも計画し、民間施設とあわせ賑わいのある施設として運営していきたいと思えます。

3. おわりに

アクトシティ開発事業は、市施設、民間施設あわせて、総延床面積約23万㎡、総事業費約1,600億円余のビッグプロジェクトであり、施設建設から運営管理まで一貫して、浜松市と民間が連携・協力の基に進めていく、官民一体となった共同事業であります。

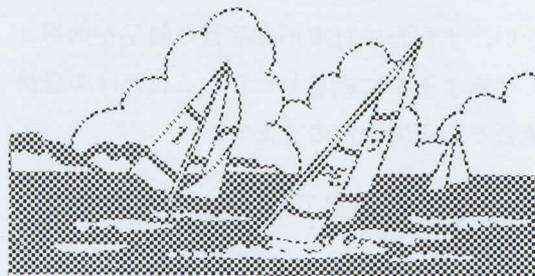
幸いこれまで事業は順調に推移し、平成6年10月オープンを目指し、施設建設工事は急ピッチに進められ、施設完成後の運営管理の準備も着々と整いつつあります。

今後とも、民間共同事業者との密接な連携のもとに事業を展開し、市民に開かれ、世界にはばたくアクトシティ浜松の誕生に全力を傾注する考えであります。

[筆者紹介] …恩田 饒 (おんだ ゆたか)

略 歴

1960年 浜松市奉職
1983年 総務部広報課広報係長
1989年 総務部広報課課長補佐
1994年 文化振興部文化施策課長





「製造業のあり方」



主催 (I)

東海大学
教授 唐津 一 氏

☆モノ造りの重要性

経済・産業を見る眼として大切なことはデータの裏付けである。昨年日本経済はGNPで460兆円、世界の15%にもなる。日本の人口は世界のわずか2.3%で面積に至ってはわずか0.3%にすぎない。なぜ日本がここまで成長して来たのか。実は、この日本の強力な経済力の原動力はモノ造りで生み出される付加価値である。そしてそれを通じて培われた技術である。よく重厚長大から軽薄短小の時代になったと言われるが、日本の経済力・付加価値をかき出しているのは、依然として鉄鋼、化学、自動車、繊維、窯業・土製などであって、今もてはやされているソフト・サービス業のウェイトはそれほど大きくない。すなわち日本が高品質な製品を効率よく生産するのに成功したからこれだけの経済成長が実現できたのである。

☆資本財の輸出で世界との共存共栄

今よく問題になる貿易黒字の中味を見ると、従来の自動車、家電などの完成品を輸出

する国から部品、生産設備を輸出する国、つまり消費財から資本財の輸出国へと、日本の輸出構造は、ここ数年間で大きく変った。

米国企業復活の陰に日本企業ありと言われるように、米国の得意な分野と言われる高付加価値商品の生産には日本の部品や生産設備が使われている。モノをつくる場合、部品の一つでもまた、それを造る設備の一部分でも二級品なら完成品の品質も二級品になってしまうからだ。日本の資本財が世界中で売れているのは、日本製の技術と品質が今でも世界一であるということの証であるし、資本財を海外に輸出することによって海外で高い付加価値をもったモノが造られる。そのような形での、国際的な共存共栄体制ができつつあると見ることもできる。

☆技 術

一般に科学技術と言うが、科学の分野は新規性、先見性が勝負であり、技術の分野は用途開発である。そしてモノ造りは実現性、収益性を追求する技術の分野に位置づけられる。

そして、この技術には3つのステップがあ

る。まず第1は何を造るか（開発）、第2はどうやって造るか（生産）、第3はどうやって売るか（販売）ということであり、大事なことはこの三つの仕事をどううまく廻していくかということである。

さらに注目すべきことは、日本しか出来ないものが増えていることだ。例えばワープロなどに使われ、今やジャンボジェット機にも使われている平面ディスプレイは日本の企業でしか造っていない。液晶パネル市場は日本の独だん場になっている。これはもともと電卓が電池をかなり食うということから出発して、液晶が実用化され、それが液晶テレビへと広がっていったわけである。原理は海外メーカーも知っているが、つくれない。それが技術という分野での差である。すなわち技術はノウハウの積み重ねであり、そのノウハウはモノ造りの現場で全員が考える小集団活動を通じて形成されていくからである。素材製品で一級品を造れるのはドイツと日本だけであると言われている。ドイツの強さはマイスター制度すなわち職人に支えられたものであり、日本は現場の創意くふうというか、ある種の執念を持ってやっているところだろう。

海外生産に際しても、ただ給料が安い渡り鳥的な工場から、その国々の産業政策を考慮した生産、さらには技術の分業構造へと移行していくべきだろうし、そうすることが貿易摩擦を回避することにもなると思う。

次の問題は、どうやって売るかという販売の問題である。これからの日本の製造業で大切なのは、その会社でしか造れないものを作ることである。

例えばヤマハの音の出ない「ピアノ」と

か、小さな動力をつけた「自転車」など日本の製造業は、もっと自信をもつべきだ。そうしたものを造れば売れるし業績も上る。

今、日本の1人当たり個人貯蓄は744万円（中央値）にもものぼる。これが消費に回らないのは、世間で不景気だと言い過ぎているからにすぎない。

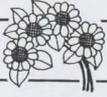
☆生き残りの道

過去10年間で消費支出は1.5倍に伸びたが、衣、食ではそんなに増えていない。今後10年間の経済成長は年率3%程度と見込まれている。これからは住居、耐久消費財などについても消費者ニーズを先取した商品が売れる。加えて、流通部門の簡素化、効率化が進展すればかなりのコストダウンがはかられるから更に消費の拡大が促進されるだろう。また、今迄遅れていた医療分野とくに病院などにも稼働率の概念を入れれば生産性がぐーと上り、黒字経営に転換したケースもある。

そのようにして、産業・社会全体の生産性を向上させることは究極的には人間性の尊重にもつながる。そしてそのための方策は①機械化 ②能力開発 ③管理技術 ④技術革新である。すなわち、21世紀に向けて日本の生き残りの道はモノを造り、付加価値を高め、技術を研ぎ、ノウハウの積み重ねにつぎとるからである。

本稿は平成6年6月21日おこなわれた第2回公開講座の講演要旨です。

【文責：事務局】



産業成熟時代の分業関係



東京大学経済学部
助教授 藤本隆宏氏

最初にまず、自動車産業の生産・開発システム全体が、今後21世紀にかけてどういった形に変革されていくのかという一つのシナリオをお話しし、次にそれが部品サプライヤー、購買システムにどう影響するのか、というお話しをしたい。

1. 生産・開発システムの変革

(1) バブル下での、問題の潜在化・対応の先送り

'81年か'82年の頃に、日本でも生産量は1,100万台の辺で止まるだろうから、これからは低成長に向けてのシステムづくりを考えなければいけないということを言っていた。ところがその後バブル経済によって200万台上乗せがあったがためにその話が何処かへ飛んでしまって、'81年、'82年頃にやっておかないといけなかった筈のいわゆる低成長型システムへの変革が、10年間棚上げされてしまった。

バブル絶頂期の'90年からそれが崩壊した'93年、'94年ぐらいまでの動きを見て一つわかったことは、今のシステムをそのまま使っていると、1,300万台つくと人が足りなく

なる、1,100万台まで落ちるとキャッシュフローが不足してくるという、どちらへ行っても天井にぶつかってしまうようなシステムになっている。しかも'88年～'90年3ナンバーの車が飛ぶように売れたこの時代でも部品メーカーの利益率は4%いってない。明らかにここに問題が潜在化していたのである。

(2) 逆キャッチアップする欧米メーカー

開発のリードタイムでも開発工数でも、アメリカは完全に日本をターゲットにしてかなり追い付いてきている。これは生産性についても言える。勿論細かく見るとまだ完全に追い付いたという話にならないが、差が詰まっていることは明らかだし、ある部分では完全に差がなくなってきている。

(3) 求められる21世紀型システム

問題は、追い付いた追い付かれたというだけのことよりも、むしろ足元にある。すなわち、'90年に世界的に認められたリーンシステムは成長の持続を前提にしたシステムだった。だから、この成長を前提とした部分については変えなくてはならない。つまり一方では原点に回帰しながら一方では新しいものに変えていくという、両方一度にやらなくては

いけないということではないかと思う。

そして、この新しいビジョンというか、21世紀を視野においた形での新しいシステムは対外的にもどんどん積極的に発信していくべきではないかと思います。

(4) バランス型リーンへの変革

それではそのトータルビジョンはどんなものか。

長期的に見れば国内生産は明らかに内需が中心になり、周期変動を繰り返す。その意味ではある程度変動というものを想定したシステムに変わっていく必要があるということだ。

それはバランス型のシステムに変わってくるということだろう。このバランスという意味ですけれども、一つは、製品の競争力と生産職場の魅力度との間のバランスをとること。もう一つは、効率的な生産開発システムと、従来やや無駄が多かった製品設計や販売プロセスとの間のバランスを是正することです。今までやってきたある意味では人間重視の職場づくりだとか、あるいはデザイン的というリーンなデザイン（設計）によるコストダウンといったことを同時にやっていくということなのです。

キャッシュフローの確保という点では、既にリーンになっている生産や開発の部分をウルトラリーンの方へもっていくことよりも、実はこれまでファットであった製品設計とか、工場設計とか、あるいは販売方式とかのゼイ肉をそぎ落としていくということの方がはるかに効率的なのではないかとも思います。

2. 産業分業構造変化の方向

(1) 密接な開発分業を前提とする日本の産業構造

日本の産業構造は、アメリカに比べ比較的内製率の低い自動車メーカーがあって、その下に人数的にいうと1,000人を超えるような規模でしかもエンジニアリング能力を持った比較的小数の大手部品メーカーと、ある程度加工外注的な部品メーカーが一次として存在している。この内、数からいっても納入コスト面からいってもおそらく前者が7割以上じゃないかと思う。そしてその下に2次メーカー3次メーカーというような構造になっている。アメリカは2次3次という意識は比較的小数の希薄で、あまり技術力をもっていない小さなメーカーがローカルな形でたくさんいて、この何千というようなメーカーと例えばGMが直接取り引きをしている。基本的にはそうした単層構造に近い形になっているということ。しかもこの部品メーカーは日本でいうと大体2次メーカー的なイメージで、必ずしもエンジニアリング能力をもっていない。これはある意味では当たり前で、自動車メーカーがエンジニアリングを独占していたからです。

(2) 日本の分業システムを採り入れつつあるアメリカ

日本の系列がけしからんとワシントン辺りで騒いでいる。その一方では、日本のまさに系列的なやり方をアメリカのメーカー自体が学んできている。それを最もあからさまにやっているのがクライスラーで、サプライヤーを選別し重層的な構造をつくり始めている。また、集中発注化もやってきている。

それから、部品メーカーの設計に部分的に依存するという形での開発分担方式も、彼等はシステム化してトップダウンで導入している。クライスラーみたいなある意味で比較的身軽な小さな会社だと、それがかなり即効的

な効果を表わすというわけです。

(3) 成長期に、開発競争を通じて培われた日本メーカーの統合力

日本のメーカーと部品メーカーとの間の分業関係は、大半は部品メーカーに設計をかなりの部分依存する方式です。それから、まさにアメリカとの争点になるところですが、部品メーカー間における競争のやり方は、アメリカの常識だと入札になります。これで行っている日本のメーカーは少なく、日本の場合開発コンペという方式が一番多い。つまり設計の内容、開発能力という領域で競争するわけで、入札ではないから競争がないんだという話では全くない。こういったシステムが制度化されたのはモータリゼーションの頃で、自然発生的に急速に普及したわけです。

(4) 好・不況の影響を最も受けやすい2次部品メーカー

更に、産業構造を詳しく見てみますと、自動車産業がピラミットになっていると言えるのは2次メーカーまでで、3次4次は浮動層でどちらかという身軽なんです。しかも自動車メーカーからのコストダウン要求も2次までで止まってしまう傾向があります。

1次メーカーについては技術力があるし体力があるメーカーが多いので、それなりの業界再編成はあるかも知れないが、ガラガラと音をたててというような大きな変化はないと思います。むしろ一番打撃を被る恐れがあるのは2次メーカーではないかということになるわけです。

(5) 避けられない構造調整、ソフトランディングに向けて早期の取組みを

今まで培ってきたこの多層、重層型でたくさんさんの部品メーカーが自動車メーカーの下に

いるという形は、極めて日本的な成長パターンの産物だったのではないかと思います。これはやはりある意味ではモデルの多様化を伴う高度成長時代の産物であったという部分はかなりあると思います。したがって、そのまま温存していくということは難しいかも知れない。大事なことは、全てのメーカーをそのまま温存する形で全体が生き残っていくことが難しいのであれば、いかに早い段階でウォーニングを出すかということだと思います。

基本的にはリードタイムをたっぷり取って、なるべくダメージを最小限にしながら変えるべき部分は変えていくという事にしていかないといけない。それは21世紀に繋がっていくシステムを考えていく上で、どうしても避けて通れない事ではないかと思っています。

(6) しなやかで強靱な、21世紀型リーンを目指せ

超短期でいいますと、このまま際限なく不況の泥沼に入っていくということではないが、需要が盛り上がったらまたたちまち労働力不足という問題が起こる。その辺のことをすべて吸収できるようなシステム、すなわちリーン生産方式の強味はあくまでも残し原点回帰をしながら、低成長の中での変動に対応できるようなシステムをつくることは多分できると思うし、日本の自動車産業はそれだけの学習能力をまだまだ持っていると思う。だからその意味で、私は、超長期でいうと日本の自動車産業についてあまり悲観的になりすぎない方がよいのではないかと考えております。

本稿は平成6年5月23日おこなわれた第1回定例研究会の講演要旨です。

【文責：事務局】



「技量形成と雇用調整」



法政大学経営学部

教授 小池 和 男 氏

日本経済が成熟化し低成長の時代にはちょっとした需要変動が直接雇用調整に結びつく局面を迎えつつある。こうした構造変化の中でどのような方策があるのか考えてみる。

これからの労使関係、雇用システムを考えていくうえで、技能・技量の性質、その形成を十分考慮することが重要である。その意味では従来の議論は技量の大切さをほとんど無視した中でおこなわれており、今回の「産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割」は的を得た調査である。

1. 知的熟練の重要性

作業にはくりかえし行われる「普段の作業」と、それとは別に「普段と違った作業」つまり「変化」と「異常」に対処する作業がある。後者を効率良くこなすノウハウが重要でそれを「知的熟練」という。

「変化」への対応は段取り替えなどの「製品構成の変化」、欠勤対応や不慣れな人を教える「人員構成の変化」、作業の再配分などの「生産量の変化」、立ち上がり時の「生産方法の変化」の4つがあり、それに対応する技

能が重要である。

不良品発生などの「異常」への対応には、「その場で検査し、異常のあらわれ方の知識経験」と「その原因推理には機械や生産の仕組みの知識」が大変重要である。保全との分業の問題もあるが、作業者自らが手を出し直して見て覚えていくことが必要である。

知的熟練の形成は容易ではなく大変時間がかかる。その「主」なる方式は幅広いOJT、つまり経験の幅であり、問題処理の経験もそれに含まれる。一方、「補」うものはOJTの間に入る「短いOffJT」で、機械や製品の仕組みについての理論を学び経験を整理する。つまり経験の裏付けにする。

OJT、実務訓練の重要性は、変化がいつでもどれくらい現れるかわからないため不確実性の中での経験である。

問題は十分に予知できない。またその職種、部門、技術タイプごとに現れ方も異なり、これへの対応が必要となる。

高い技量を必要とするアメリカの弁護士を例に考えてみると、長い専門教育を受けるが、それでもその後の実務訓練こそが枢要で

ある。LAW SCHOOL出身の成績優秀な人は大規模法律事務所（ローファーム）に就職し、アソシエイトで6・7年経験して、その中のごく一部の人が雇用が保障されているパートナーへ昇格する。成れない人は一般大企業法務部へ行く。その意味でパートナーは、ほとんど内部昇進であり、ひんぱんに移動はしていない。

必要な技量は法的知識、判例、専門調査、一般的な判断である。ひとつの専門領域内でさまざまな事案を担当し、前例のとぼしい事案の調査ほど技量が高い。報酬はアソシエイトの段階は査定つき昇給である。パートナーは前例のない面倒な事案、調査にもたえるよう純益をむしろ勤続で配分して支払う。知的熟練は高い技量が必要なところに存在するわけで、内部昇進をとり、遅く高い天井まで長期雇用を必要としている。

2. 雇用調整の方式

2つのタイプがあり雇用調整のコストが異なる。その1つはアメリカのブルーカラーに見られる「先任権（セニオリティー）方式」であり、もう1つは欧米のホワイトカラーや日本など普通に見られる「希望退職方式」である。先任権方式は勤続年数の短い、離職コストの小さい、若い人が中心である。その特長は若く既修得技能が少ないため再就職しやすく失業期間が短い。また、再雇用の優先権もある。ただ解雇人数が多くなりがちで技能形成の出端をくじくことになる。

次に、希望退職方式はドイツ型などに見られる操業短縮など解雇前にあらゆる手段をつくす。また、退職金の割増し、企業年金の優遇などもおこなう。西欧では年齢が高く60代

になってからで、コストは小さくなる。日本の場合は働き盛りの50代に行なわれ本人にとってはきびしくなる。

3. グループ労連の役割

これはあくまでも試論である。組合員の財産は長期勤続から得られる高い技量の形成にある。

グループ労連はそのインセンティブ制度の整備を図ってみてはどうか。「経験の幅」と「問題処理能力を反映した」昇格基準と「報酬の上限、下限」を設定した「資格制度のひな型」の基準作成である。その運用は各企業毎におこなうものの制度の大枠・基準に関しては統一化の方向でいいのでは。雇用調整はグループ内部での移動など解雇前に手段をつくす。また、政府に対しても操業短縮手当制度を使いやすくするなど、自動車総連とともに行動する。

やむをえず希望退職をつのる場合も労連としての大枠の規制と基準が必要であろう。

本稿は平成6年6月3日おこなわれた第2回定例研究会の講演要旨です。

【文責：事務局】

— 産政研だより —

('94年5月1日～7月末までの主な活動)

5月23日 ☆平成6年 第1回定例研究会の開催

平成6年研究テーマを基本にし、“産業成熟時代の分業関係”と題し、東京大学藤本隆宏助教授の講演を実施。参加人員50名。

☆平成6年 調査研究テーマ 第1回審議会の開催

「産業成熟時代の分業関係とグループ労連の役割」について全体の議論。

6月3日 ☆平成6年 調査研究テーマ 第3回事務局会議の開催

調査・研究の大枠スケジュールと企業ヒアリング調査について検討。

☆平成6年 第2回定例研究会の開催

“技量形成と雇用調整”と題し、法政大学小池和男教授の講演を実施。参加者45名。

6月21日 ☆平成6年 第2回公開講座の開催

“製造業のあり方”と題し、東海大学唐津一教授の講演を実施。参加者65名。



6月24日 ☆第5回産政塾

名和秀雄氏（岐阜名和昆虫博物館長）を講師に講義と博物館の見学。

7月10日 ☆第6回産政塾

吉橋 博氏（トヨタ自動車堤工場工長）を講師に仕事と趣味の体験談。

7月11日

7月19日 ☆平成6年 調査研究テーマの企業ヒヤリング調査の開始

7月25日 ☆季刊誌「産政研」No.23 SUMMERの発行

“産業・労働の成熟化”を基調にして夏号を発行。

— 編集後記 —

本号の基調を“産業・労働の成熟化”とした。

最近、バブル経済崩壊の悪夢からしばらくしてやゝ落ち付きをとりもどしつつある今、あらゆる分野を「成熟化」という言葉で表すようになった。「成熟化」という意味は「十分に熟す。十分に成長する。適当な時期に達する」ということである。例えば「柿が実り今一番熟して食べ頃である。あの人は人間として成長して大人になった」というような熟語からはこのままでいいような気もする。しかし、日本は果たして柿が熟するように円熟したのだろうか。経済・産業そして雇用などあらゆる面に構造的歪みを内包し、しかも高齢化や社会資本整備の遅れなど将来に向けて解決すべき課題も数多く先送りされている。とすれば従来の延長を前提にした発想から、低成長と成熟化に伴う循環変動を前提とした現実的な発想へ転換すべき時期であると見るべきだろう。

確かに、「産業・労働の成熟化」をモノ造りで考えてみると、今迄どんどん右肩上がりに成長し、欧米先進国の水準に達し、物は有り余り、家庭ではこれは欲しいと思うものはほぼ手に入れた。そこで消費者が更に目を向けてくれるように少しでも目先を変えた商品、製品を造るなど、今や達するところまで来たという感じだ。かつての3C（クーラー、カラーテレビ、自動車）に代表されるような感動を与えてくれる物がなくなった。労働においても、労働条件の面ではかつての所得倍増計画、週休2日制など欧米先進国に追いつけ追いこせといった皆の気持ちを1つにする解り易く働きがいにつながる目標がなくなった。また生産においても急激に拡大する需要に応えるために夜を徹して働いた時代から、ゆとり豊かさを求める生活者優先へと変る時期になった。しかし、よく考えてみれば、日本のように資源の無い国が、経済・社会の歪みや、将来に向けたゆとりある社会づくりを実現するためには、付加価値を生み出していくより他にないように思える。

最近、ドル安・円高が進み1ドル100円を割ってしまった。この調子で行くと国内でモノを造って輸出するのでは、どう見ても採算が合わない。そこで海外へ生産拠点を移す動きが強まっている。また、かつての自動車、家電などの完成品の消費財の輸出はどんどん減ってしまっていて、それに変わってモノを造るための部品、生産設備の資本財の輸出が急増していると言われている。こうしたことが、長期的に見て米国の空洞化の再来を招かないか。将来に亘り日本のモノ造りのノウハウ・技術は世界の中で一級といえるレベルを維持していけるかどうか不安でならない。

今、大袈裟に言えば世界のモノ造りはミニジャパン化しキャッチアップしてきているように思える。日本の産業が世界の中で生き残っていくためには、常に一級品であり続ける技術が必要であり、付加価値を高め世界に通用するモノを造り続けていくために今何をなすべきか、成熟化という言葉に包まれた充ち足りた、いわばぬるま湯から上って、商品開発、労働、生産などのあらゆる面から従来にも増して真剣に考えていかなければならない時にさしかかっているように思う。

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 6 年 7 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