

リーダーの為の研究誌

産政研

1995

AUTUMN

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕 雇 用



愛と参加の長野オリンピック

アイスホッケーA会場（ビッグハット）

〔写真提供〕 財団法人 長野オリンピック冬季競技大会組織委員会

「愛と参加」の長野オリンピック

1894年にクーベルタン男爵が、スポーツによる平和と友好の推進を掲げたオリンピックムーブメントを提唱してから100年を経過し、ついに近代オリンピックは新世紀へと歩みだした。

今日オリンピック運動は、世界中の人々に共通の言葉として語られている。そして1998年、オリンピック新世紀に感動の歴史を刻み込む、愛と参加の長野オリンピックの幕が切って落とされる。

長野オリンピックの概要

●開催時期

1998年(平成10年)2月7日(土)～2月22日(日) 16日間

文化プログラム「長野オリンピック文化・芸術祭」は、大会のほは1年前に開始する。

聖火リレーは、1997年(平成9年)12月にギリシャでの採火により始まる。

●開催都市

長野市

●競技会場地

長野市、山ノ内町、白馬村、軽井沢町、野沢温泉村

●運営主体

財団法人長野オリンピック

冬季競技大会組織委員会(NAOC)

●参加国・地域

60数か国(NOC)

●参加選手・役員数

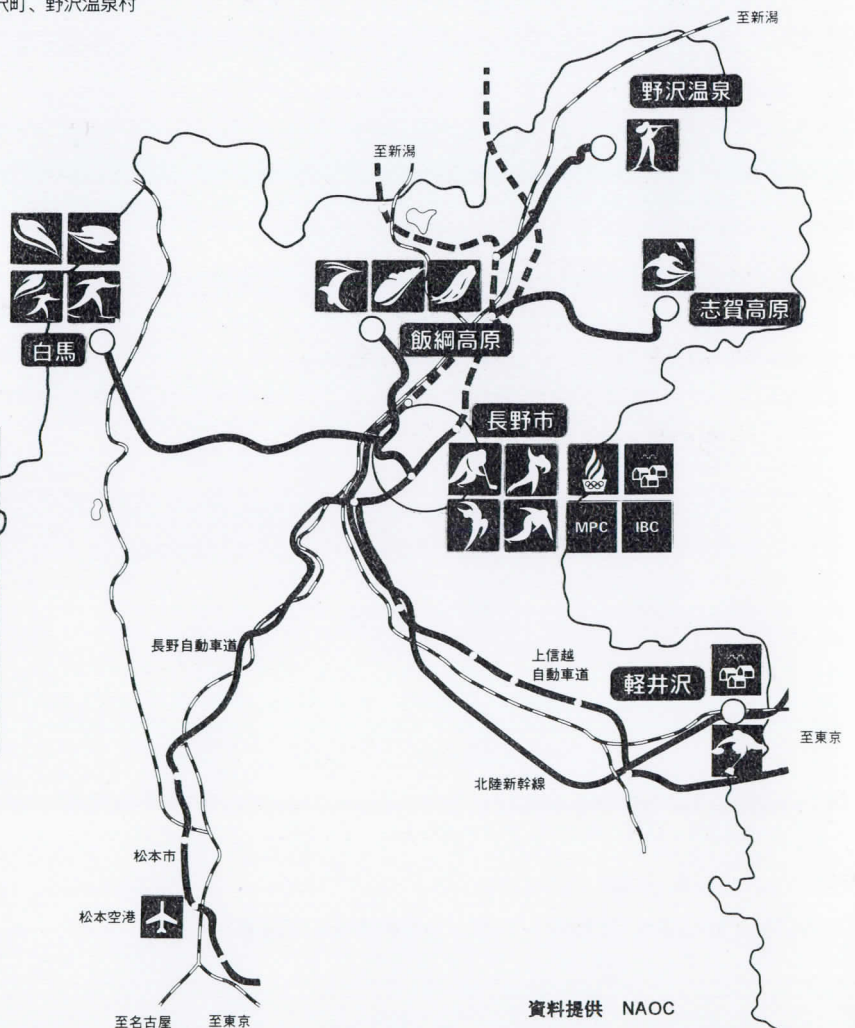
約3,000人

●実施競技種目

7競技・64種目

大会テーマ

- 世界から ひとつの花に なるために
- ふゆとともにだちになって
せかいじゅうの人にいたいな
- わたしには 長野でかなえたい夢がある



資料提供 NAOC

巻頭言	自動車産業の雇用問題	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	いまこそ「新産業・雇用創出計画」を	島田 晴雄氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	雇用創出 「新産業・新事業の育成が急務」	川崎 英徳氏 …… P. 7
寄 稿Ⅱ	雇用の確保をめぐって	田宮 和夫氏 …… P. 11
寄 稿Ⅲ	今後の雇用システムのあり方と企業の対応	大久保 力氏 …… P. 15
寄 稿Ⅳ	自動車産業の将来と雇用への対応	佐々木康夫氏 …… P. 20
研究員レポート	産業の「空洞化」	荒山 裕行氏 …… P. 25
中部の地域振興	愛と参加の長野オリンピック	小林 實氏 …… P. 29
データ	21世紀の雇用を考える — 雇用・産業の将来展望から —	…………… P. 33
講演要旨	第3回定例研究会 「東京ガスにおける最近の人事・ 勤労政策について」	膳場 忠氏 …… P. 41
	第8回三研究所合同シンポジウムを 安城で開催	…………… P. 44
産政研だより	’95年8月1日～ ’95年10月末	…………… P. 45



自動車産業の雇用問題

財中部産業・労働政策研究会

理事長 梅 村 志 郎

自動車産業労組の全国組織である自動車総連が、このほど2000年の自動車・同部品業界の雇用動向予測を発表した。1ドル=85円を前提にすると、国内の自動車生産は現在よりも減少して900万台となり、自動車産業で働いている85万人のうち約20%に当たる16万人の余剰人員が発生する。国内での販売台数は650万台ではほぼ現状と変わらないが、輸入車が増加して国内生産車の販売は600万台に減少する。そして輸出はピーク時に比べると半分以下、1994年に比べても150万台減の300万台になると予測している。

余剰となる就業者16万人の内訳を見ると完成車業界で3万人、部品業界で13万人としている。ただし1ドル=100円なら、輸出が380万台となり、1,000万台の国内生産が確保できるため、余剰人員の規模も2万5千人に縮小するとしている。

雇用への影響を最大限に見積った試算であり、余剰人員の規模は割り引くとしても、日本の自動車産業にとって厳しい試算結果である。

この予測は、為替相場の推移が大きな要素になっている。このところの円安の動きは、冬の時代を覚悟した自動車業界にとって、とりあえずは一息ついた感がある。しかし、自

動車産業が抱える「構造的行き詰り」の状況はほとんど何も変わっていない。

先の日米自動車交渉と同時に発表された自動車各社の「グローバルビジョン」は、海外生産の拡大、外国製品との競合、部品の現地調達拡大、輸入車との競合などの加速化を内容としている。今後の推移によっては、過剰となっている国内生産能力の廃棄処理を迫られることになり、部品企業に対する仕事量への新たな影響が生れてくる。そして「雇用の空洞化」だけでなく「利益の空洞化」という新たな問題を抱え込むことになる。

「国内の自動車保有台数はまだ増えており、将来の需要を悲観することはない。労使が協力して系列、製販の枠を超えた人材の再配分やワークシェアリングなど新たな企業基盤の確保を進めれば、国内の空洞化は防げる」（岩崎正視、日本自動車工業会々長）とした発言もある。しかし、為替がある程度安定していれば、国内販売は周期的な需要サイクルを描き、当面は上昇面が続くことは予想できるが、海外現地生産が増加されれば、完成車輸出が減り国内生産台数の減少は明らかである。輸出の減少を国内販売の拡大でカバーすることが現実として可能といえるだろうか。

そこで最も気になる点は、現在の生産体制と需要ギャップの拡大による雇用への影響である。

日興リサーチセンター事業調査部が最近発表したレポートでは、「国内販売が伸びずに稼働率が極端に低くなっている自動車メーカーや、売り上げが減少している部品メーカーは、思い切ったリストラ策を出さねばならない状況に追い込まれている。企業はギリギリまで雇用を守る努力をするだろうが、自動車産業で過剰能力の処理とその過程で生じる雇用調整が始まるのは時間の問題である」という厳しい見方をしている。そして「短期的には国内における販売競争が激化していく。国内で勝つことが生き残りの絶対条件だけに、それに勝ち残ったコスト競争力に優る企業は、代替需要を獲得しながら生き残る」としている。

円高や海外生産の増強による輸出の減少をカバーするのは、国内販売の拡大しかない。国内販売の拡大ができないメーカーは生産稼働率が低下して脱落する。このシェアを取ることでの稼働率アップを期待して、各企業は余剰生産設備に手をつけないでいる。体力勝負が現在の自動車産業の状態ということであろう。

多くの自動車メーカーや部品メーカーはすでに雇用制度や給与体系の見直しなどを実施しているが、円高や不況を直接の理由とした正規従業員の削減を含むハードな雇用調整はまだしていない。

雇用問題はデリケートな問題である。過去の事例から見ても耐えられなくなるぎりぎりまで、労使ともにハードな雇用調整を回避すべく水面下の努力を重ねる。そのため現状で

は空洞化に対する対策は、ほとんどされていないといえる。

国内空洞化の問題は、企業の雇用調整というだけでなく、業界の再編を含む構造的な対応が迫られる可能性をもっている。それだけに、短期的な対応とともに中長期的な観点からの対応が求められている。

こうした課題に対して、労働組合がどの様に対応していくかが今、問われている。

自動車総連は先の定期大会に於いて、これまでの方針を補足する形で新たに「雇用確保・創出のための総合対策」を決めた。そして、前述の2000年に向けてのシュミレーションに加えて、いま進めている部品企業の実態調査をふまえて、新たな対応策を決めることにしている。

国内空洞化問題への対応は、場合によっては雇用調整というデリケートな問題に正面から対峙しなければならない。そして生き残りをかけた企業戦略とのかかわりも深い。組合としてもむずかしい対応が迫られることになる。しかし、さけて通れない課題であり、組合でなければ出来ない内容をもった課題でもある。わけてもリーダーの役割と責任は大きい。

課題への対応にむけてリーダーに求められていることは「現実を直視する勇気であり、正しい判断をする冷静さであり、問題解決に向けての情熱」であろう。

自動車産業が日本経済を支え、国民生活の向上にむけて重要な役割を担っている存在であることは、いささかも変わっていない。その当事者としての自覚と責任をもった活動を期待したい。



いまこそ

「新産業・雇用創出計画」を



慶応義塾大学
教授 島田 晴雄

雇用問題が厳しさを増している。今年の大
学生の就職戦線はこれまで以上に厳しくいつ
もの就職シーズンを過ぎてもまだ多くの卒業
予定者は就職がきまっていない。とりわけ女
子学生は氷河期といわれるほどに状況はきび
しい。

新卒者だけではない。企業のリストラが進
み中高年者の雇用もきわめて不安定なものに
なっている。そのうえ日本経済の高コストを
嫌って力のある企業が次々に海外直接投資を
進めているので比較的良好な日本の雇用機会
がしだいに減少するおそれがある。いわゆる
空洞化現象である。

こうした問題にはどのように対応すべきだ
ろうか。どのような解決策があるだろうか。
生産が減退して雇用を維持しきれなくなった
企業を支援して雇用をつづけさせるために政
府には雇用調整給付金という制度がある。し
かし、これは限界的な対症療法であって根本
的な治療法ではない。なぜなら、雇用はあく
まで生産活動から生まれる派生需要であっ
て、こうした方法で雇用機会そのものを創り

出すことはできないからである。

今日の日本の雇用問題の根底にあるのは日
本経済があたらしい歴史的発展の次の段階に
入ろうとしているという大きな潮流の変化、
いふなればこれまでの日本経済を支えてきた
メガトレンドの変化なのである。それは一言
でいうなら日本経済がこれまでの歴史的な発
展の結果、欧米諸国へのキャッチアップを終
えて成熟した先進国になったという事である。
その事は今日の為替レートで評価すれば日本
人一人当たりの名目国民所得がヨーロッパ諸
国をはるかに超え、アメリカ合衆国をも上回
るようになったという事実があきらかに物
語っている。

このような高所得そして同時に高コストの
先進経済がこの先さらに発展するためにはど
うすれば良いのだろうか。それは高い為替
レートを活用して人々の生活を豊かにし、産
業を一層強くする事である。具体的には海外
から安い財やサービスをもっと輸入し、また
日本国内への投資を活発化させ、人々の生活
を実質的に豊かにするとともに日本の産業を

活性化させることである。ところが、日本経済はこのような自己改革にこれまでのところかならずしも成功していない。

先進国にふさわしいだけの輸入もできず、また海外からの投資に対しても市場が充分開放されていないため、国内の物価が高く、大きな内外価格差が生じている。その結果、産業の空洞化が加速されているのである。こうした状態が放置されれば日本の経済はやがて失業がふえインフレが高まって衰退のシナリオに陥る事になるだろう。

現在の日本の雇用問題の背景にあるのは実はこのような大きな歴史的変化の問題なのである。日本をこのような衰退に陥らせないようにするにはどうすれば良いのだろうか。この大きな問題に答えることが、とりもなおさず日本が現在直面している雇用問題に答える事にもなるのである。言い換えれば、今日の日本の雇用問題を本当に解決するためには、それだけ根本的な取り組みが求められるという事なのである。

そうした根本的な解決のためにはそれではどうすればよいのだろうか。

私はそうした問題の総合的な解決策としてかねてより「新産業・雇用創出計画」を提唱している。上述のように雇用は生産の派生需要であるから、雇用機会を創り出すためにはあくまで力強い経済の生産構造を再構築することが基本である。それは無から有を生むような荒唐無稽な話ではなく、経済が本来もっている自律的な自己回復力を適切に刺激し活用してより効率的で逞しい経済構造を築くということである。そのための総合政策は以下の6つの柱から成る。

- (1) 現実的な総合計画の策定。市場のさらなる開放と規制の緩和によって促進される国内物価の低下と競争をつうじて実質所得の向上、消費の増加、新産業の創出、そして雇用機会の増加という建設的な好循環がどのようにどこで動き出すかという見取り図を政府の総力を挙げて描くことである。
- (2) メリハリのある総需要政策。必要な時には思い切った財政出動などの需要創出政策を行う。
- (3) 21世紀のための公共インフラ投資。公共投資の中身を見直し、これまでの既得権にしばられずに21世紀のための生活インフラ、通信基盤、研究開発などへの投資を行う。
- (4) ビルドのための規制緩和。(1)、(2)、(3)によって必ず喚起される消費需要をねらって発生し増加しようとする新産業の活動を妨げる規制を焦点を絞って戦略的に緩和する。
- (5) 勤労者の自己啓発の支援。経済構造と産業構造が変わると働く人々の仕事の内容も変わらざるを得ない。労働力の中で量的にも質的にもますます大きな役割を占めるようになっているホワイト・カラーやエンジニアの能力向上の基本は集団訓練よりも自己啓発であり、その努力を税制面などからも支援することが必要である。
- (6) 研究開発の推進と支援。日本のような高コストの経済から産業や経営資源が低コストの地域に流出するのは避けられない。資源と同時に技術も流出する。それを止めることはできないし、またすべきでもない。技術移転は投資先の国々を発展させ日本の将来の市場になるという意味でもメリットがあるからである。しかし日本は同時に技

術的に貧血にならないように自分の骨髓のなかで新しい血をつくる技術の造血機能を強化する必要がある。これは企業だけでなく政府や大学などが協力して強力に進めなくてはならない重要な戦略である。

以上のような総合政策を効果的に進めることができれば日本はその経済構造を新しい時代の内外の環境条件に合ったものに作り替える事が出来、同時に雇用問題も解決できるのである。 【(財) 中部産政研顧問】

「今、日本で最も活躍している気鋭のエコノミストの一人。労働経済学が専門だが、経済政策、日本経済、国際経営、国際関係論など幅広い分野で活躍をしている。

多くの著書、論文があるが、本発言に関連した著作は「日本改革論～新産業・雇用創出計画」PHP研究所 1994年がある。」

日本改革論

新産業・雇用創出計画

島田晴雄

PHP研究所

日本改革論
はじめに

序章 新産業・雇用創出計画とは何か

歴史的な岐路に立つ日本経済 12

円高——構造欠陥の赤信号 14

冷戦後の世界を組み換える「メガ・コンペティション」 19

国際分業の進展による空洞化の回避 24

新しい日本を築く自己改革の設計図 30

失業を発生させない産業の構造改革 36

第一章 メガ・トレンドの変化と新たな雇用問題

平成不況からの立ち直りと雇用の動向 42

空前の大不況はなぜ起こったか 42



雇用創出

「新産業・新事業の 育成が急務」



トヨタ自動車株式会社 理事
事業開発部長
川崎 英徳

最初に

日本経済は現在大きな転換期にあります。短期的にはバブル崩壊後の資産デフレ圧力の高まりと、超円高の影響でゼロ成長が長期化し、そこからの脱出のための処方箋が描けないといった閉塞状況にあります。一方米国では、大手企業のダウンサイジング、リストラの一方で、続々と新企業が現れ、経済の再活性化の原動力となっています。

今回は経団連のミッションとして、今年の4月に調査した米国ベンチャー事情と比較しながら、日本そしてトヨタのベンチャーへの取組みについて、触れてみたいと思います。

雇用創造力が豊かな米国ベンチャー

レーガン政権の元商務次官のメリーフィールド氏の話しによれば、現在、米国では1分に1件の割合で新規事業が起こっていると言います。(約70万件/年)しかし、その多くは、スタートアップ段階で消滅してしまいます。ハイテク分野では、60%のベンチャー企業が設立後5年以内で消滅しています。

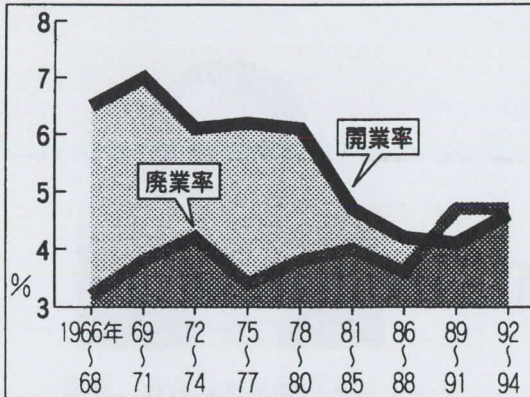
それでも、全米規模で見れば、1980年代には、年間20%を越す成長を達成したベンチャーは50万社にのびりました。同時期の米国内の新規雇用は約200万人/年で、その9割は新規のベンチャーによってもたらされたといえます。一方でフォーチュン500にランクされる大企業の多くが、ダウンサイジングなどにより約40万人/年のペースでレイオフを実施しています。

このように、米国経済、とりわけ雇用面でベンチャー企業が果たす役割は増大しており、今や新規事業の活発な新陳代謝が米国経済の生命線になっています。

縮小均衡に陥りかねない日本

振り返って、わが国日本では、製造業などリーディング産業の成熟化や、円高などによる産業の空洞化が確実に進行しつつあります。わが国の起業数は年間7万社弱と米国の10分の1以下であり、製造業の事業所ベースでは、廃業率が開業率を上回るといった、逆転現象が起きています。(表1) その結果雇用面では日経平均株価に採用されている、上場

(表1) 開業率と廃業率



出所：「平成7年度版新規開業白書」
国民金融公庫総合研究所 編

225社の雇用者数を93年と94年で比較すると、約8万人減少しており、企業内失業も含めるとその数は数倍とも、数十倍ともいわれています。

このため、競争力を失った産業に代わって、付加価値と雇用機会を創出するために、社会、市場ニーズに適合した新産業が必要であるといった大合唱が、経団連を始め、大蔵、通産、郵政省などの中央行政機関、さらに地方公共団体も加わり起こっています。

なぜ日本にビルゲイツが生まれないか

80年代以降米国で特にベンチャービジネスが活発になりました。端的には、「起業が簡単」だからです。レーガン政権下で放送・通信、物流、医療そして税制等数々の規制緩和が実施され、新規参入の障壁が低くなったのが一番の理由です。規制が少なく企業が自由に活動できる市場こそがベンチャー企業が発展するためまず基礎的な条件です。

それともう一つの大きな理由は、リスクテークを賞賛する社会風土とインセンティブ（成功報酬）の仕組みです。

60年代の米国では、今の日本と同じ様にだ

んな様がGE、GM、AT&T、等大企業に勤めていると言うのが奥様の自慢でした。しかし75年以降、経済の乱高下の中でリセッションが始まり、大企業はダウンサイジングのため容赦ないレイオフを実施してきました。そうした大企業への不信感と、もともとお爺ちゃんやお婆ちゃんは皆起業家だった開拓の国、米国のパイオニア精神があいまって「リスクを取る」ことを賞賛する風土があります。またインセンティブを可能にしているNASDAQとストックオプションがあります。日本の店頭市場に上場している企業の公開所用年数は20年以上です。これに対しNASDAQに登録されている企業のそれは5年前後といわれています。ストックオプションとは企業が経営者や従業員へ所定の価格で自社株を購入する権利を与えるものです。事業初期段階で投資負担が重く売上も十分でない資金的に苦しいベンチャーはこのストックオプションを活用します。創業当初1～2年給料や報酬がなくストックオプションだけというのはざらです。事業が成長し、そして上場、株価という形で自身の報酬に反映されるのです。日本の様に上場までの期間が20年以上先のいつになるか見当がつかないのでは、ストックオプションとして意味をなさないのはおろか、ベンチャーに投資しようという人を見つけることも困難です。

トヨタ自体がコーポレートベンチャー

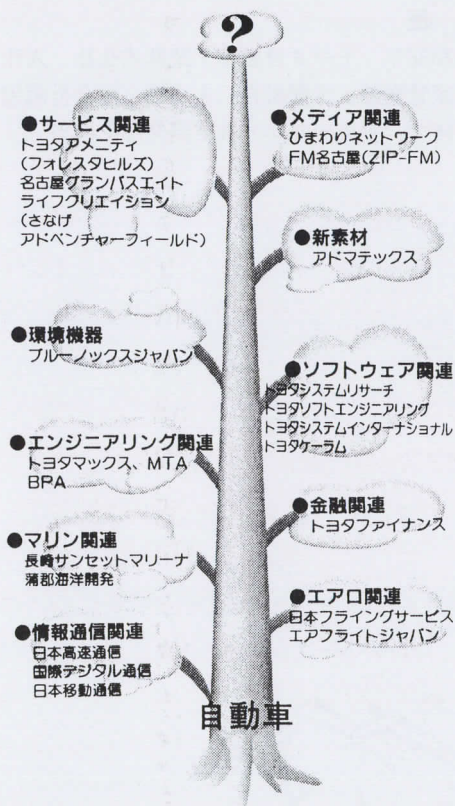
米国では良質のベンチャーであれば、良い人材と資金を集める仕組みがあり、現在の日本とでは埋めがたいほどの差があります。

しかし日本の大企業には、新事業の芽となるリソースと優秀な人材、資金が豊富にあ

り、そのためコーポレートベンチャー（企業内ベンチャー）が、がぜん注目されるようになりました。

昭和12年トヨタ自動車が豊田自動織機から分社、独立しました。豊田喜一郎がアントレプレナー（起業家）であり、トヨタ自動車自身がコーポレートベンチャーそのものです。その後、本業の自動車以外に昭和31年から始めた産業車両（フォークリフト）、昭和50年からの住宅事業があります。

これらの例からも新規事業は一朝一夕で開
（表2）トヨタが生んだ主なベンチャー企業



化・結実するものではない、早くから将来の新規事業となる種を蒔いておく必要があるという認識に立ちました。85年、本業の好調な時こそ、21世紀のトヨタの成長を目指した新規事業を検討すべきとの考えにより、社内に「90年代新規事業プロジェクト」を設置しま

した。

当社のリソース、ノウハウが生かせ、成長性の望める分野として、産業車両や住宅の他に、新たに①FA、②金融サービス、③エレクトロニクス、④放送・情報通信、⑤バイオに分野を絞り、順次事業化に着手してきました。その結果、この10年間で会社数で23社、売上高で約3,300億円、雇用数では約5千人を生み出して来ました。(表2)

トヨタドリーム95

—社長の椅子が待っている

そして本年は、更に踏み込んだ、よりベンチャー的な活動を展開中です。大きな椅子の写真と共に、「社長の椅子が待っている」というコピーのついた大きなポスターを社内に貼り出しました。(写真) これは新規事業テーマを持ち、自ら社長となってこれを実現する意欲の方を応援しようというものです。新しいアイデアを持っている個人に対し、トヨタ自体がインキュベーター（孵化器）の役割を果たすと同時に成功に見合う見返りの仕

待
っ
て
い
る
。

社
長
の
椅
子
が



組みを取り入れました。トヨタも資本を出しますよ、あなたも出資して資本家になりなさい。そうすれば成功したらリターン・オブ・インベストメントも得られますよ、という仕組みです。社内から150件以上もの応募があり、現在選定中です。社外では時宜を得た企画と言うことで、経団連、新聞、雑誌、テレビ等のマスコミの大きな反響がありました。

新産業・新事業の育成が急務

私ごとで恐縮ですが、モータリゼーションの波が日本に出始めた頃に入社し、日本そしてトヨタが発展に次ぐ発展の時代に身を置かせていただき、大変幸せだったと思います。現在、特に若年の「働きたい人が働けない」といった厳しい雇用環境の中、大企業は社内ベンチャーの活性化を通じて新産業・新事業

の育成に積極的に取り組み、日本経済の活力を次の世代に橋渡ししていかなければなりません。経団連の豊田会長は「これからは創造性と個性こそが大切であり、世界で伍していくためにはむしろ突出を良しとすべし」ということを言われています。「でる杭こそ伸ばす」という風土を芽生えさせる事が、いま社会、企業に広く求められています。

〔筆者紹介〕…川崎 英徳

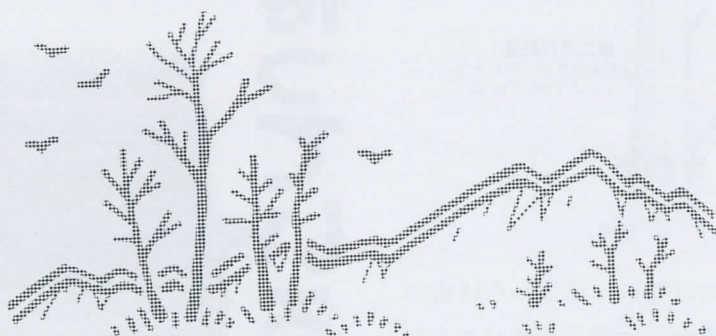
(かわさき ひでのり)

生年月日

昭和15年11月生

職 歴

昭和38年 トヨタ自動車工業株式会社 入社
生産管理部、労働組合、人事部、総合企画室等
を経て、平成元年より事業開発部を担当





雇用の確保をめぐる

日本労働研究機構

統括研究員 田宮和夫

1. 厳しい雇用環境

昨今の厳しい経済環境の中で雇用情勢は厳しい状況が続いており、失業率は労働力調査が現在の形になった昭和28年以来調査史上最悪の6～8月3カ月連続で3.2%を記録し、また、やや上向きかけた求人倍率も同じ3カ月連続で0.61倍と低迷している。こうした中で新規学卒者の就職戦線も採用抑制の中で苦戦を続け、特に女子大生の就職は超氷河期といわれるような厳しい状況になっている。これら雇用をめぐる厳しい状況は、マスコミなどで大きく報道され社会的関心も高くなっている。

こうした労働市場の状況は、企業における人あまりの状況を反映したもので、企業の雇用の余剰感は労働省「労働経済動向調査」や日本銀行「企業短期経済観測調査」によると、このところ再び強くなっていて、引き続き様々な雇用調整措置がとられている。

企業の雇用余剰感は、なかでも大企業の中・高年ホワイトカラー層について特に強いものになっており、出向、転籍などの他、早期退職を優遇する様々な制度で中高年減らしを進める一方、一段と採用抑制を強めている状況

にある。それが労働市場の厳しさにつながっている。

とりわけ、バブル期に将来の若年層減少不足を見込んで早めの対応をとということで、大企業が競って新規学卒者を中心とした若年層（第2新卒等の新語も生まれた）の採用に走ったため、リストラを継続する中で企業内に若年層が相当だぶついていることもそのことに拍車をかけているといえるだろう。

2. 中高年ホワイトカラーの諸問題

ただ、若年層の場合は雇用調整の対象となるのはあくまで例外的な企業であり、中小企業ではなお不足感が強く、労働市場においても求人倍率は平均よりかなり高い。またアルバイトなどは相当あること、親と同居している場合などは、ただちに生活に困るというわけではないことなどから、いわば不安や選択の問題であるのに比べ、中高年ホワイトカラー層の問題は構造的な問題であり、様々な問題がそこに集中的に現れてきているといっ

てよい。

すなわち、昭和22～24年生まれのいわゆる団塊の世代は、昭和40年代半ば以降の高度成長末期の人手不足時代で大卒大量採用時期に

入社している。そして、上の世代が石油ショック以降たびたびおそってきた不況による様々な雇用調整措置で次第にやせ細っていく中、それぞれの時代の働き盛りの中心であったため、そうした雇用調整による人員削減の影響をほとんど受けず、また、その後の世代が減量経営のもとで厳しく採用を抑制されてきた状況の中で、数的に突出した世代として残ってきた。

団塊の世代が若い時代は賃金も相対的に安く、ポストもとりたてて考えるほどの必要がなく、低成長下での減量経営を支える生産性の高い世代であったわけであるが、年齢と共に賃金が上がってくるし、上位のポストも必要になってくるということで次第にコストパフォーマンスが低下し、40歳代に入ってからその処遇が大きな問題になってきたところバブル景気の人手不足時期にそれが先送りされ、さらにバブル崩壊によってリストラを進める中で問題が一層深刻化して今日大きく顕在化してきているといつてよいであろう。

このため、これら世代への雇用調整圧力は一段と強いものとなっている。組織は一定規模以上の人員になるとさほど高くないピラミッド型組織が一番効率性が高いとみられるので、団塊の世代が企業内でそのまま維持されることは、組織効率からいって非常に具合が悪いことになる。そこにドラスティックな対応が必要になってくる背景がある。そのために今日の長期勤続や年功による処遇が大幅な修正を迫られている状況に直面しているといつてよいであろう。

3. 労働市場流動化への動き

これら見直しの動きは様々な角度から進ん

できている。就業形態、雇用形態の多様化という形で就業者の意識の変化とも相まって企業は流動的な労働力の割合を高めており、日経連の報告にもみられるように労働力を類型別に管理する方向が目指されている。また正社員層についても弾力性、流動性の要素を取り入れていきたいとの要請も強まっており、労働時間法制の面でも変形労働時間制、裁量労働制など弾力性を志向する動きが進んでいる。

雇用政策の面でも従来、定年延長や雇用調整助成金などの制度化とその拡充が行われてきたように、現在の企業での雇用の維持が念頭におかれてきた。しかし、構造変化のもとではそれだけでは雇用の維持には限界があり、また、構造改革を遅らせるのではないかとの批判等もあって、企業間の労働移動の円滑化がむしろ最近では重視されるようになってきている。このため規制緩和の一環として労働者派遣事業の対象業務の見直しや民営職業紹介事業の対象事業の拡大など、民間の労働力需給調整システムの機能の向上への期待も大きくなってきている。

また、正社員層については雇用の弾力性を確保するため、企業内あるいは企業グループ内での配置転換、出向など雇用を損なわない形で流動化を進めている。仮にそうした対応が困難である場合でも、役職定年制などによって人事面での新陳代謝がはかれるような対策を行なっているところもある。さらに、労働力の価格である賃金面では月例給与との関連の強かった賞与の業績とのリンクの強化や、年俸制の導入などによって固定費からの脱却を目指す動きも広がっている。

このような動きはいわゆる日本型雇用慣行

の行方をめぐって様々な論議が行なわれているが、これまでの長期勤続によって企業への貢献度が高まったり、職業能力が向上したりという人事管理面での、暗黙の了解事項の1つが急速に崩れかかっていることを示している。これは中高年層の増大という労働力構成の変化だけでなく産業、職業構造の変化、国際化の進展をはじめ様々な構造変化の中で、仕事の内容や進め方が急速に変化しており、経験とか熟練の意味合いが大きく変わってきていることも影響している。中でも情報化の進展は情報処理の能力によって大きくパフォーマンスが異なることになるし、様々な経験や知識をそれまでの経験主体のものから解放して、各種のデータベースを利用して高い成果を得ることができるなどオフィス環境を急速に変えつつある。

4. 変わる仕事の進め方

こうした情報化の進展は仕事の進め方も大きく変えることになり、アメリカではダウンサイジングのもとで中間管理職削減の大きな背景になっているといわれているように、情報伝達や指揮命令系統を大きく変えてきている。中高年の熟練や経験はむしろ変化への対応を遅らせたり、組織の活性化を妨げたりと、様々な阻害要因になる可能性も否定できない。とくに、管理職ポストや階層が多いと混雑現象が生じて意志決定が遅れたり、判断がことなかれ主義に陥りやすいなどそのこと自体がリストラの妨げになる側面もある。

まして、企業内には将来の若年労働力不足を見込んで大量採用した若年層がごろごろいる。少なくともパソコンくらいは使えるし、賃金は中高年の半分から3分の1くらいで、

また、複線型人事管理の導入等が端的に示しているように今後は何より差をつけていける状況がある。これからは、ある年齢、ある階層以上は成果が上げられなければ昇進や昇給が必ずしも期待できない。そうした環境や風土が出来上りつつある。

その一方では若くても優秀な人材はどんどん昇進できるという可能性が逆に拡がることになり、こうした低成長下でチャンスが乏しい時期はとりわけそのインセンティブは大きい（もちろんそれは逆に大きなリスクを伴うことになるが）。

となれば、その価格＝賃金を成果に応じて変動させるという形での方向が目指されても不思議ではない。ただ、そうすると雇用を確保するために労働条件の変更がどの程度許容できるか、また、適当な評価システムができるかということが大きな問題になってくる。出向、ことに転籍の場合は明確に雇用主体が変わるだけに、一層大きな問題をはらむことになる。ただ、こうした問題にあまり硬直的な規制を課すとかえって雇用の確保という目的と異なる方向につながる場合もある。ある程度は市場の状況で労使の合意のもとで、労働条件が動くこともやむをえないのではないと思われる。というのは、ヨーロッパの高い失業率にみられるように過度の雇用保障や労働者保護は、労働コストが高い上に不況でも雇い続けなければならないというリスクも企業は負うことになるから、新規の雇用をより減退させ労働市場の柔軟性を失わせることになる。そうしたことは、労働の側面から新たな企業や産業の登場を妨げ全体としての雇用にとってはかえってマイナスとなる可能性も大きい。ヨーロッパの場合、労働者保護と

いいながら実は新たな雇用機会を狭めて一層、弱者である若年層にしわよせしている可能性が大きい。

5. 個人と企業の望ましい関係

そうした意味では企業と個々人がある程度の緊張関係にあって、お互いが向上しない限りどちらからでもおさらばできるという形で雇用関係が続く方が全体のパフォーマンスを高め、それが新たなビジネスチャンスを広げ、雇用の拡大につながっていく可能性が大きいといえる。そうした好循環こそが、雇用の制限など法的な規制による雇用の確保より結果としての実効性が高い方向であると考えられる。

そうした大きな状況の変化のもとでは、もとより不当な解雇が許されないことはもちろんであるが、雇用の維持は企業の責任だといってみてもあまり生産的ではない。それが原則的に正しいとしても、個人が市場性をもたなければ自立できないことになってしまう。沈みかかった船に雇用保障を期待してしがみついても一緒に沈んでしまっただけは何もならないことだからである。

少なくともそうしたところからは自力で脱出できるくらいの気概(=もちろん気持ちだけではだめで、市場で評価されるような実力も)が必要である。その点わが国の勤労者は中高年といえども手をこまねているものは実際のところ少なく、能力開発や職業資格の取得が一種のブームであり、新しいところではビジネスキャリア制度や社会人大学院など高度な職業能力形成につながる機会を利用する者も多い。

いずれにしても、国際化の急速な進展の中

で資本、商品、サービスや情報が国境を越えて自由な移動が可能になると、いまや世界最高レベルとなった賃金のもとで国内雇用を維持しようとすれば、それだけ高い生産性を維持しなければ産業はとうてい成り立たない相談となる。商品を同じ生産システム、同じ働き方で作っていて日本国内であれば高賃金というのが成り立たないことは自明のことである。

なぜなら、需要がある商品でも他より高いコスト商品は売れなかったり利益が出ないから生産が縮小するか、海外の安いコストのところへ生産拠点を移転してしまうからである。そうしたいわゆる産業の空洞化に陥らないためには、研究開発や技術革新が不可欠であり、より独創的なことは困難が大きい、個々人の創意とそれらを支える企業のシステムによる果敢な対応が産業や経済の活力に結びつき雇用の確保や新たな拡大につながっていくことになるといえよう。

〔筆者紹介〕…田宮 和夫(たみや かずお)

略 歴

昭和43年	東京大学 経済学部卒
昭和43年	労働省へ入省
昭和50年	経済企画庁調整局 主査
同	滋賀県企画部 参事
昭和52年	滋賀県観光物産課 課長
昭和60年	労働省統計審査室 室長
昭和61年	雇用職業総合研究所 第1研究室長 (現日本労働研究機構)
平成元年	労働省政策調査部 企画官 統計調査1課長
平成4年	日本労働研究機構 統括研究員 現在に至る



今後の雇用システムの あり方と企業の対応



日本経営者団体連盟
組織協力部長 大久保 力

〈長期継続雇用の位置づけと 今後の課題〉

戦後定着してきたわが国の長期継続雇用は、人材の育成や活用、労使関係や雇用の安定などに大きな成果をあげてきた。その成果を通じて、従業員のモラルアップが図られたことによって、企業の発展に大きく貢献した。同時に国家社会全体に対しても良い結果をもたらしてきたことは間違いない。長期継続雇用は、いわゆる日本的経営システムといわれる終身雇用制、年功序列制を背景として成り立ってきた。この制度は枠組みとしては、今後とも基本的に大切にすべき雇用慣行であるが、経営環境の変化によって種々の修正を余儀なくされてきている。

このように、慣行・制度やシステムは、時代の変化によって修正すべきであり、また修正されるべきであるが「理念」というものは変わるものではない。日本的経営の理念とは、「人間尊重（中心）の経営」と「長期的視野に立った経営」であるが、これらは何時の時代でも変わることはない。われわれが明確

にしておかねばならないのは、慣行・制度と理念とは違うのだということである。

〈慣行・制度の修正が 余儀なくされてきた要因と課題〉

従来の雇用慣行・制度の修正が余儀なくされてきた要因の主なものは、次のとおりである。

第1は、今後は、従来のような急角度の右肩上りの成長は望めないということである。それどころか、全体的にせいぜい2%程度の成長の中で、時々はこの3年間のようにゼロ成長（平均0.3%）に近い低いものになる可能性があることを考慮せねばならないのである。

第2は、わが国の経済社会は成熟化のピークに達しつつあり、賃金は異常な円高の影響もあり、世界最高水準に達していること。購買力平価は低く、国民は、必ずしも世界最高水準の生活を享受していないが、どんな職業についていても少なくとも食べられない時代ではないこと。

第3には、経済社会がますますグローバル

化されてきており、企業経営もコスト、品質面等においてまさにこれを視野に入れないと成り立たなくなっているものである。

第4には、従業員意識が急激に変化していることである。具体的には、就社より就職を志向し転職も普通のことと考える勤務者が増えてきていることである。

こうした種々の変化の中で、企業は、これまでの長期継続雇用の修正を考えねばならなくなってきた。具体的には、企業のコストパフォーマンスの意識とその徹底をどう実現するかということと、従業員個々人の意識をどう尊重し、彼等の期待にどう応えられるかということになる。

〈新しい雇用システムのあり方と企業の対応〉

わが国の雇用慣行、雇用システムは、前述したように長期継続雇用を中心に行われてきたが、「人間尊重（中心）の経営」、「長期的視点に立った経営」の経営理念を基本に、わが国特有の様々なソフトな雇用調整によって雇用の柔軟性を維持してきたといえる。それは、欧米とりわけアメリカ型のレイオフ（一時帰休）や解雇といったドライな方法ではな

い。現在でも日本の多くの企業でとられている。まず残業規制にはじまって、賞与・一時金の業績リンク、退職者不補充、役員の賞与・給与の一部カットそして、管理職の賞与の一部カットなどである。さらに、構造不況の色合いの濃い場合には、事業主の雇用保健負担にかかる雇用調整助成金の活用等によって雇用維持を図ってきたのである。

わが国の雇用慣行は、労使の協力の下、こうした雇用調整施策の実行などによって、時代の変化にも柔軟に対応してきたといえる。しかし、前述したような今回起っている大きな環境変化に対しては、従来の対応方法では抗し切れない状況になってきた。

新しい雇用慣行、雇用システムは、長期継続雇用を重視しつつも、柔軟かつ多様な雇用管理制度を枠組みとして、企業と従業員双方の意思を確認し合うことによって運営されねばならない。したがって、雇用関係では、企業と従業員個々人の意思を明確にした個別管理の方向が基本となる。それが、個人の自己実現を達成し働き甲斐を生むことにも繋がる。

日経連が昨年行ったアンケート調査によると、今後の雇用形態について、多くの企業は「長期雇用者と流動化させる雇用者との組み

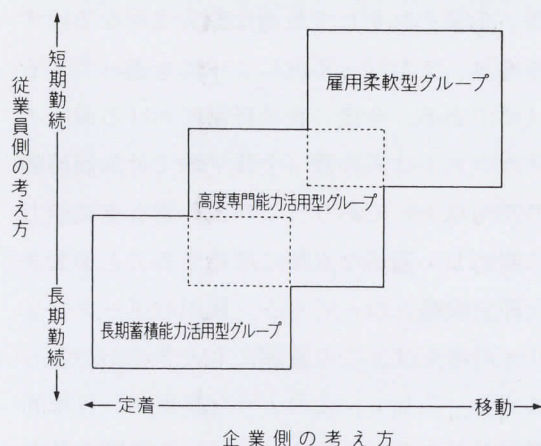
図表1 今後の労働力をめぐる環境変化と問題事項

供 給 側	需 要 側
新規学卒者の減少 高学歴者の増大 高年齢者の増大 女子労働者の増大 転職希望者の増大 パートタイム労働者の増大 派遣社員の増大 ホワイトカラー職種希望者の増大 外国人労働者の増大 職業選択・職業意識の多様化	従業員構成の高齢化・高学歴化の加速化 事業拡大・組織拡大の制約 新規事業要員の内部調達制約 ブルーカラー職種要員確保の困難性 ホワイトカラーの増大と生産性向上との乖離 時短推進による要員増 円高による限界事業の整理と海外事業所移転 企業内余剰人員の顕在化 リストラクチャリングと総合的雇用調整の必要性 各種雇用形態従業員の混在職場化 高度情報企業への転換と要員のアンバランス 労働法制の強化による柔軟性の欠如

合わせ」と考えている。一方、今後の労働市場をめぐる構造変化は、図表1のように需要・供給両面からみて多面的な関係にならざるをえない。したがって、繰り返しになるが、今後の雇用管理は、従来とは異なる新しい形の雇用システムを考えねば対応できない。

今回、日経連が発表した『新時代の「日本の経営」』―挑戦すべき方向とその具体策では、今後の雇用形態は次の3つのタイプになると考えている（図表2）。

図表2 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



- 注：1. 雇用形態の典型的な分類
2. 各グループ間の移動は可

第1のタイプは、図表の左下の四角部分の従業員で、従来の長期継続雇用と同じように、企業としても長く働いてほしい、従業員としても長く働きたいという考えに立った、いわば長期蓄積能力活用型グループである。この場合の能力開発はOJTを中心に、Off・JT、自己啓発を包括して積極的に行うことになる。新卒採用が中心となるが、今後は、第2新卒者、通年採用者、中途採用者もこのグループに入ってくることになる。処遇システムは、従来型が多分に残るかもしれないが、より能力主義的なものが必要となってくる。

第2のタイプは、図表の真中の四角の従業

員で、必ずしも長期雇用を前提としないで、企業が必要とする課題解決のために、専門的技術・能力あるいは熟練性を持った高度専門能力活用型グループである。能力開発はOff・JTを中心に自己啓発の支援を行う企業も多い。このグループは、年齢は若い能力も高い。したがって賃金が高くないと他社に転職してしまうという慮れもある。例えば、ソフトウェア関連職種とか、大手自動車会社のデザイナー達にこうした従業員が多い。彼らは、実質的には3～5年の雇用契約で働いているともいわれる。このグループ勤労者は、わが国全体の数からするとまだ数パーセントと少いが、今後、企業の発展にとっては増々重要になってくると思われる。今後は、管理職型の人材育成を縮小させ、専門職型の育成を行う専門職重視の方向を企業としても考えなければならない。

第3のタイプは、図表の右上の四角の従業員で、職務に応じて定型的業務から専門的業務を行う種々の人達のグループである。従業員の側としても、個人個人が余暇活用型から自分の専門能力の活用型までのいろいろなタイプの人がいる雇用柔軟型のグループである。いわゆるパートタイマー、アルバイト、あるいは派遣労働者といった種類の勤労者である。いってみれば、このグループは、働きたい時に働く人、企業にとっては、必要な時に必要なだけ働いてもらう労働力であり、まさにその需給が一致したところに発生するグループといえることができる。現在、このグループとして働いている人は全労働者の15%程度いるのではないかとみられているが、将来は、この数はさらに大きくなると予想される。

これらの3つのグループは、固定されたも

のではなく、企業と従業員の意思で当然グループ相互間の移動も起きてくる。図表の四角の一部が重なり、その部分が点線になっているのは、グループ間の移動の可能性を表している。今後の全体的な雇用の動向を考えると、諸環境の変化を背景に、労働市場の流動化は好むと好まざるとにかかわらず進められるのであろう。企業として重要なことは、このような多様化した労働力を十分効率的に活用するには、企業が求める人材と従業員の意識が最もマッチするような雇用形態、処遇システムを選択肢として常に用意し、意欲と能力のある従業員を適切に処遇することが何よりも必要なのである。尚、グループ別にみた処遇については図表3をご参考にして頂きたい。

〈雇用のポートフォリオ（組合せ）と総額人件費管理の重要性〉

これら3つのグループの従業員をどう組み合わせ、どこまで仕事を効率的に行うことができるかがある意味では今後の企業経営にとって最も重要なターゲットになる。企業経営において、投資のリスク・マネジメントをする際に、資金運用のポートフォリオ・マネジメントという言葉が使われる。これは、どこ

に、どれだけの投資をすることがリスクを最小限におさえられ、収益を上げることができるかという考えである。雇用についても、こうした雇用ポートフォリオ・マネジメントを考えるべき時ではないかと思う。

自社では、長期勤続社員は何人、何％、専門職の契約社員は何人、何％、そして、パート、アルバイトなどの流動性の高い従業員は何人、何％が良いかということを経営で考えることである。これには、勿論、製造業、非製造業、大手企業、中小企業など産業、企業それぞれで最適な割合は異なるはずであり、また好・不況によっても違ってくるはずである。今後、企業経営における最も大きなコストは人件費（全体平均で付加価値額の75％以上）であり、この人件費を支払能力に相応しい適切な水準に維持することが大きな経営戦略となってくる。雇用のポートフォリオの考えは、この課題にも大きくかかわってくる。そして、このような視点が、日本の経営がどう変わっていくのかという課題の基本ともなる考えである。

パートやアルバイトで十分な職務にコストの高い正規従業員を配置する必要はない。雇用のポートフォリオを基本にした人件費のコストパフォーマンスの効率化・最適化を考

図表3 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対 象	賃 金	賞 与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力 活用型グループ	期間の定のない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率＋業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力 活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活援護 施策
雇用柔軟型 グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務 への転換	生活援護 施策

えるには、総額人件費管理を重視する必要がある。適正な総額人件費は、企業の3～5年後の将来をどのような枠組みにするか。そのためには、自社をどのような財務体質にし、売り上げや付加価値はどこまで伸ばしたらよいのか。いかに製品を開発し、いかに資金を集め投資し、いかに人材を集めるかといった経営計画をたてる必要がある。その中で支払い得る人件費が適切な支払能力に見合ったものである。このような経営計画、つまり、将来のあるべき自社企業の姿を明確にできれば、従業員数を何人にしたら良いのか、そして、雇用のポートフォリオをどうするのか、といった問題も決ってくるはずである。低成長下、限られた総額人件費の中で、このように、どの部署に、どのような雇用形態の従業員を配置し、最小のコストで最大の企業パフォーマンス（業績）を上げるかは企業経営にとって最も重要な経営戦略上の課題となってきたのである。

〔筆者紹介〕…大久保 力

(おおくぼ ちから)

生年月日

昭和14年12月24日

最終学歴

昭和39年 3月 東京都立商科短期大学卒業

職 歴

昭和39年 4月 日本経営者団体連盟入職
組織会員課勤務

昭和44年 労働経済研究室勤務

昭和47年 労政部勤務

昭和48年 調査研究部勤務

昭和50年 総務部勤務

昭和52年 調査部勤務

昭和54年 9月 調査部経済課長代理

昭和56年 9月 調査部経済課長

昭和62年 4月 調査部次長

昭和63年 6月 政策調査局経済調査部次長

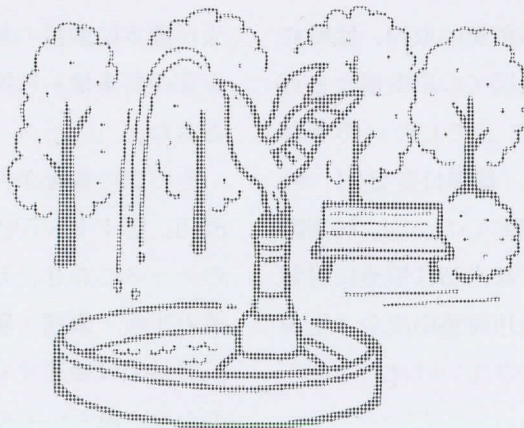
昭和63年11月 政策調査局経済調査部長

平成 6年 4月 組織協力部長

現在に至る

専門分野

経済・景気見通し、地域経済活性化、経営戦略、
経営計画、賃金管理、賃金政策、労使関係





自動車産業の将来と 雇用への対応



全日本自動車産業労働組合総連合会
産業政策局長 佐々木 康 夫

はじめに

1994年の自動車の生産は1,055万台であり、1980年に自動車生産世界一になって以来15年ぶりに米国に首位の座を明け渡すこととなった。これは日本の自動車産業がこれまでの右肩上がりであった時代の終焉であり、新たなシステムづくりに向けて産業構造の転換を図らねばならない時代を迎えたことの証左でもある。

雇用面においては'93年の秋から調整が本格化してきた。生産台数が減少していく中で、残業の削減、年休の積極的取得、臨時従業員の採用中止、事業所間での応受援など可能な限りの対応をすることでしのいできたが、これも限界に達して「稼働日変更」「一時休業」「教育出勤」の実施にいたった。雇用調整助成金の利用に関しては当初は慎重に対処していたが、現在では雇用調整助成金（生命維持装置）が切れると生きていけないという企業も出始めてきている。

三菱総研への委託研究の経緯とその内容

こうした状況に加えて、本年3月以降の1ドル80円台という超円高状態が続いた時点で、このままでは製造業が空洞化し、裾野の広い産業だけに過去に例を見ない雇用問題に発展するという危機感を強く抱いた。と同時に生産・販売の中期的見通しと雇用に与える影響を把握し、一刻も早く対応策を考えることが緊急の課題であるとの認識に至った訳である。

そこで自動車総連のアドバイザーである東大の藤本助教授の紹介で三菱総研に『自動車産業の将来像』に関する調査を委託することとした。

その際の前提条件を2000年時点で①1ドル85円、②1ドル70円、③1ドル100円の3つのケースにおき、日本の経済および自動車産業の生産・販売・雇用動向について分析した。試算結果は後述するが、想像はしていたもののかかなり厳しいものとなった。

こうしたシミュレーションを労働組合が実施し総連の内外に問題提起することは、いた

ずらに雇用不安を煽るように受けとられかねないが、真の狙いは、我々が自分自身の足を冷静に見つめ、時間と体力のあるうちに産業・構造改革を進めていく必要性を労使共通の認識とすることにある。そして、雇用問題が顕在化する前に経営側と十分な話し合いをもち、最善の策を講ずることができるようにすることにある。

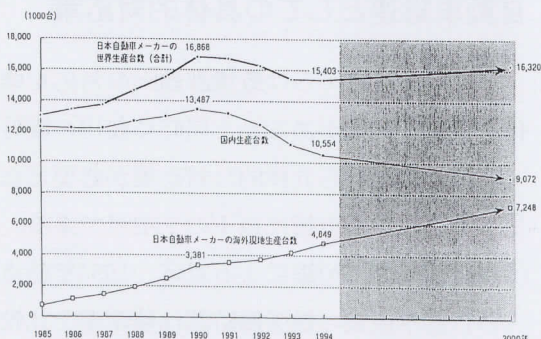
幸いにして、本年8月以降は急速な円高は正が進んでおり、現在は100円レベルを推移しているが、為替動向を左右する基本的ファンダメンタルズが変化しない限り、為替の安定が図られたとは言い難い。トレンドとしては円高に進む可能性が極めて高いだけに、今回の85円ケースの分析結果を中心に自動車総連としての対応策を講じるべきと考えている。

三菱総研シミュレーション結果

	1994年実績	2000年 (85円ケース)	2000年 (100円ケース)
1) 国内販売 輸入車	30万台	53万台	49万台
国産車	623	603	624
合 計	653	656	673
2) 輸出台数	446	305	380
3) 国内生産台数	1,055	907	1,005
4) 国内部品生産量 (完成車台数換算)	1,321万台	1,025万台	1,258万台
5) 自動車産業就業者数	85万人	69万人	82.5万人

△ 16 万人
△ 2.5 万人

図表：日本メーカーの地域別供給構造の展望



国内生産の減少と雇用問題の顕在化懸念

上述したように2000年に85円となるケースにおいては、生産台数が'94年実績に比べて150万台もの大幅な減少となり、100円のケースにおいても1,000万台を越えるものの'94年水準には達しない。そして、日本自動車メーカーの生産は85円のケースにおいては、2000年時点で約44%が海外における生産分となり、大幅な海外シフトが進むこととなる。

また国内自動車部品の生産は、現状は比較的堅調に推移しているが、今後は完成車（国内）の低迷、海外からの現地調達拡大、さらには部品輸入の拡大等により、2000年に85円のケースにおいては国内部品メーカーの部品生産量は、中長期的には大幅な減少が避けられないという結果が出た。

また雇用に関しては、2000年に円高が進行し85円になったケースにおいては、'90年と同じ付加価値率・生産効率を前提にし、総労働時間を'94年実績においた場合、完成車・部品部門では就業者数85万人に対して、理論上は16万人（約20%）程度の就業者が余剰となるというシミュレーション結果となった。内訳は、完成車部門3万人、部品部門13万人である。

一方、2000年に100円のケースにおいては、理論上は2.5万人の就業者が余剰となるというシミュレーション結果となり、一見雇用への影響は緩和されるように見えるが、現実には部品部門の生産性は着実に向上しており、実際の影響はもっと大きなものになるものと考えられる。

〈部門の分類について〉

完成車部門とは、完成車メーカーの組立部門のみを取り出しており、自動車以外（例えば宇宙・住宅など）は含まれないが、二輪の組立部門は含まれる。完成車メーカーの部品内製部門は、部品部門に含まれる。

部品メーカーにおける雇用の動向

雇用への影響をみた場合に、すでに記述した通り完成車部門よりも部品部門への影響が大きい。

本年8月に自動車総連傘下420組合を対象とした雇用に関する調査を実施し、約80%の回収率を得たが、今後の部品部門の動向を見る上での傾向がはっきりと出た。

現在の総人員の過不足感については、企業規模別に見た場合、大規模企業ほど余剰感が強く、3年後の就業者数の見通しも大企業の方が厳しい展望を示している。

また、職種別に見ると事務職の余剰感が大企業になればなるほど強くなっている。逆に技術職においては、小規模企業になればなるほど不足感が強くなっている。現業の技能職については、若干余剰感がある。

こうしたことから、部品部門においては、新技術開発に向けての人材確保を進める一方で事務職・現業技能職を減らす方向に進むことが予想される。

具体的目標を設定した上での

政策課題への対応強化

これまで述べた通り、シミュレーション結果を見る限り雇用問題に対する懸念が生じる

が、為替相場を100円台に安定させることが雇用に与える影響を最小限にとどめる可能性が高いという結果も得た。

したがって、雇用を守る・安定化を図るという観点からも、経済対策、規制緩和等による新規事業の創出などマクロ政策を充実させることで内需拡大を図ることが必要と考える。そのためには、透明かつ公正な経済・社会システム構築の視点に立って抜本的改革を断行することが不可欠であり、この構造改革こそ国民生活の向上をもたらすと同時に、日本の膨大な経常黒字を生み出す貯蓄・投資のバランスの不均衡を解消し、為替相場を安定させることは間違いない。

自動車総連としては、労働組合としての立場を最大限に使って、JCと日経連の共同プロジェクト、連合と日経連の共同提言などを積極的にフォローアップすると共に、具体的な目標を設定して現実のために取り組みを進める。

当面の目標

為替レート：1ドル＝100円台安定

貿易黒字：半減

内外価格差：半減

自動車総連としての具体的対応策

マクロの観点からは政策課題への対応を強化していく必要があるが、同時に雇用の維持・確保の観点から具体的な対応策が必要となる。そのための方策は以下の7項目である。

- ① 労働時間の短縮による対応…1994年時点の自動車産業の総労働時間は他産業と比較しても相当長いだけに、さらに100時間短

縮されればかなりの雇用の維持につながる。

- ② 産業内の雇用の融通、関連成長企業への出向などによる対応…『何としても雇用は守る』という方針のもと、まずは労連内において雇用を融通することを最優先とし、それでも難しい場合は労連間での雇用の融通を行うことで、地域性なども考慮しながら雇用の確保を図っていく。
- ③ 新技術開発の促進と新規事業分野進出による新職場の確保…現行の産業内だけでの雇用の吸収は難しいことから、自動車産業として培った技術を活かせる事業、新技術の開発により成長が期待される分野へ進出することで、雇用の確保を図っていく。また、安全装置など新技術を駆使し産業内での付加価値を高めていくことで雇用の維持を図ることも重要な要素と考えている。
- ④ 付加価値の創出・流出防止のための方策の検討による対応…自動車産業の構造的な問題を抽出し、付加価値の創出と流出防止がすなわち雇用の確保につながるという視点にたって、各分野ごとに具体策を検討中であり、着実な成果を上げるべく努力をしていく。現在VIC80中間報告（産業政策の具体的方向を示したもの）をベースにさらに具体的に掘り下げたVIC80委員会提言を作成している。
- ⑤ 規制の緩和・撤廃による新事業の創出に伴う雇用の創出…規制に守られた産業が結果的には新事業の創出を拒んでいることは明白であり、行政改革委員会での論議を踏まえながらも、連合をはじめとした上部団体と十分な連携を取りながら、規制の整理・撤廃に向けての努力をする。
- ⑥ 自動車取得税の撤廃による内需拡大によ

る雇用の吸収…1997年度に消費税が3%から5%に引上げられた時に、自動車取得税が撤廃された場合、自動車需要が4%程度押し上げられ、自動車関連の雇用は1万人程度増加することが予測されることから、撤廃に向けての活動を実施する。

- ⑦ 定年退職等による自然減…これまでの実態から、年率2%程度の人員調整であれば、定年退職と新規採用の抑制によって対応は可能であったことから、今後もこうした形での調整を進めることにより、雇用の減少をソフトランディングさせることはやむを得ないと考える。

雇用の確保に向けての直近の対応

中期的な雇用の確保に向けては上述したような方策が有効と考えているが、雇用問題が実際に起こった場合、もしくは起こりそうになった場合に備えて、以下の諸活動を実施することとした。

というのも、昨年12月のアンケート調査で、自動車総連傘下の組合のうち半数以上の組合が、希望退職・転籍などについての労使協定が締結されていないことが判明したことから、足元をしっかりと固めることの重要性を認識したからにはほかならない。

まず経営に対しては問題が生じたときに真正面から取り組めるように各労連に対して、

- ① 雇用に関する労使協定等の点検とアクションプログラムの作成（'95/8～9）
- ② 雇用確保に係る労使事前協議制度の確立（～'96/2）
- ③ 雇用確保に係る労使協議の一斉開催（中短期経営計画の確認、雇用対策指針の経営側への徹底）

の3点を要請し、具体的活動を展開している。

また、組織内においては、

① 雇用対策事例の収集、雇用対策マニュアルの作成、勉強会の実施。

② 雇用対策本部の充実・強化
を行うべく作業を進めている。

雇用対策マニュアルについては、他産別の過去の事例を研究した上で、実践的に使えるものを作成している。雇用対策本部については、傘下の組合で起こった雇用に関する問題をタイムリーに情報入手し、具体的対応を講ずるというのが趣旨であるが、現在のところまだ十分と機能が発揮できていないのが現状であり、今後ますますの充実強化を図る必要がある。

さらに対政府・行政に対しては、

① 雇用調整助成金、リストラ支援のための政策拡充

② 新規事業分野育成のための基盤整備

③ 失業なき労働移動と流動化支援策のための環境整備

などの施策の実現に向けて、労働省、通産省などと情報交換しつつ、上部団体と連携を取

りながら、進めているところである。

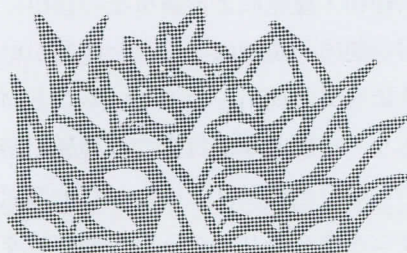
最 後 に

これまで述べた通り、自動車産業の将来と雇用への影響について懸念されることは多々あるが、労働組合の立場からこうした現実を真正面に受け止め、今何をすべきか、何ができるかを真剣に考え実践することが、必ずや将来組合員にとってプラスになると考えている。ただ、こうした短期的対応策を並べるとどうしても縮み志向になりがちであるが、もっと長い目で見ても将来に大きな夢をもてる産業を我々の手で育ててゆくことが、間違いなく雇用創出につながることを肝に銘じたい。

〔筆者紹介〕…佐々木 康夫（ささき やすお）

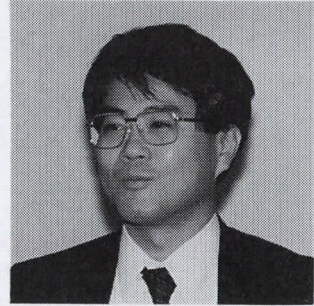
略 歴

1979年 3月	大阪大学経済学部	卒業
1979年 4月	トヨタ自動車株式会社	入社
1988年 9月	トヨタ自動車労働組合	企画政策部長
1990年 9月	〃	企画局長
1992年 9月	自動車総連	企画総務局長
1994年 9月	〃	産業政策局長(現職)





産業の『空洞化』



名古屋大学経済学部
助教授 荒山 裕行

雇用・経済成長・貿易収支

産業の『空洞化』は、英語の de-industrialization (ディ・インダストリアリゼイション) または, hollowing (ハロウイング) に対応する訳語で、企業の海外進出の進展に伴う自国の製造業の衰退を意味する。しかし、「産業の『空洞化』」は、眼前の経済的現象に対して与えられた一種のアナロジーであり、それがどのような現象を意味しているのかは眼前に何を見ているかによって異なってしまう。

現在の雇用を取り巻く状況を理解するために、産業の『空洞化』に関する正確な把握が是非とも必要である。そこで、産業の『空洞化』に関連の強い三つの具体的側面、1) 雇用、2) 経済成長、3) 貿易収支、の変化に焦点をあてながら、イギリスおよびアメリカの産業の『空洞化』の経緯を概観することで、日本における『空洞化』を改めて考えて見ることとする。

イギリスの『産業空洞化』

イギリスは世界で第一番目に industrialization (工業化) に成功し、そして第一番目に de-industrialization (産業の『空洞化』) を経験した国である。

イギリス経済は、第二次世界大戦直後の1945年から第一次オイルショック直前の1972年まで続いた世界的な経済の拡張に支えられ、比較的順調な動きを示していた。製造業における雇用者数も、1966年にそのピークの840万人に達した。

60年代に入り製造業従事者数の増加が鈍り始めていたが、周知のように、当時この状況は深刻に受け止められていなかった。ダニエル・ベルが post-industrial society (脱工業化社会) と呼んだことでもわかるように、人間が汗と油にまみれての単純作業の繰り返しから徐々に解放され経済のサービス化が進展する前兆として歓迎された。工業における生産性の上昇が製造業に従事する労働者の必要数を減らしたことが、国民生活に密着するサービス業に従事する人員を増やす余裕につながったのだとむしろ歓迎された。しかし残念ながら、この楽天的な解釈は60年代のほんの

数年間しか通用しなかった。

まず雇用であるが、66年にピークに達した製造業従事者数は、その後急速に減少し17年後の1983年には35%減の550万人となる。79年一年間で150万もの雇用が一気に失われた。それまでは、他の先進工業国とほぼ同じく5%台後半であった失業率は、これを契機に11%台へと増加した。経済成長については、日本、アメリカ、ドイツなどにはおよばないものの、1972年までイギリスのGDPは年平均で3%強の成長を維持していた。しかしそれも、73年にはマイナスの成長へと転じてしまう。貿易収支に関しても同様で、1977年までは150億ポンド程度であった貿易収支黒字が、82年には僅かではあるが赤字に転じ、83年には工業製品の貿易収支も赤字へと転じた。

皮肉なことではあるが、北海油田の発見がイギリスの製造業の衰退を加速する結果となった。1979年から81年にかけてポンドは急激に増価しこれがイギリス工業の国際競争力の大幅な低下につながった。

イギリスにおける急激な製造業の衰退の原因と問題点に関しては、1)生産性の向上に根拠をおく「脱工業化」説、2)政府の肥大化が市場経済に立脚する製造業を圧迫しているとする説、それに、3)失業や産業構造の変化というような個々の側面よりは、『空洞化』をイギリスの経済力そのものの衰えととらえ、貿易収支の悪化がイギリスが必要とするものの輸入に対し制約となることを重視する説、が存在した。しかし、『空洞化』の原因に対する定説は得られず解決にも至っていない。

アメリカの場合

現在アメリカの製造業は、いわゆる「リストラクチャリング」に成功し収益性を回復したこともあり、鼻息が荒い。しかし、1980年代のアメリカの製造業は、雇用、経済成長、貿易収支の側面から判断すれば、立派に『空洞化』の様相を呈していた。まず、失業率は、1982年にピークに達し9.7%を記録している。失業率はその後7%前後にまで低下するものの、日本の失業率が2~3%であることを考えるとかなり高い水準で推移した。就業者に占める製造業従事者の割合は、1977年の24.0%をピークに低下し、84年には20%を割り込み、経済のサービス化が急速に進んでいることを示している。次に、経済成長であるが、労働者一人当たりの生産額の成長率は、1947年から65年が年平均約3.3%、65年から72年が2.4%、72年から77年には1.6%、そして77年から82年には0.2%へと低下した。また、アメリカの工業生産額に対する工業製品の輸入額の比率は、1966年の14%から10年で38%へと急増し消費の海外依存が顕著化した。この動きに伴い、アメリカの貿易収支は、1975年を境に大幅赤字に転じ80年代半ばには毎年1,000億ドルを超える赤字を計上し、アメリカが債権国から債務国へと転落したことは周知のことである。さらに、製造業従事者の実質賃金が1977年をピークに低下していることが近年になって注目を集めた。言い換えれば、平均的アメリカ労働者の生活水準は、一世代前の、つまり親の世代に比べて低下している。

このゆゆしき事態に対して、意外にもアメリカは『空洞化』の問題を表立てることはな

かった。

これには、三つの理由が考えられた。第一に、レーガンの「経済再建計画」が生み出した高金利と「ドル高」の容認が製造業の海外展開の促進につながったが、このメカニズムはすでに解明されており、財政赤字の削減など当面の政策目標が明瞭であった。第二の理由は、製造業で生じた過剰人員が、比較的スムーズにサービス業によって吸収され、経済のサービス化が進展した。第三には、『空洞化』は現実的には地域経済の問題であるが、アメリカには『空洞化』の進んだ地域と『活性化』の進んだ地域が併存したことがあげられる。実際、経済的停滞の続いていた南部は他の地域から移動してきた企業によっていくらか活性化され、また、政策的に軍需の向けられた地域の活性化も進んでいた。

80年代半ばには製造業において実際多量の雇用が失われていた。この意味では、確かにアメリカは産業の『空洞化』に瀕していた。しかし同時に、産業立地の変化も含め産業構造の転換が進行していたと言えよう。

10年前の『空洞化』論争：日本

1985年9月のG5（先進5ヶ国蔵相会議）でドル高是正に向けて各国が協調していくという方向が打ち出された結果、「ドル高」から「円高」へと為替レートが急速に変化し、日本企業の海外進出が本格化した。言うまでもなく、円高が進むと日本国内で生産され海外に輸出される製品の国際的競争力が低下する。このことが、企業の海外進出を促進した。アジアを中心に海外で生産しアメリカへ輸出することで、「円高」による直接の価格競争力の低下を回避できることに加え、海外にお

ける安い労働力は製品コストを引き下げることにも貢献した。さらに、「強い円」を海外に持ち出して投資を行うわけであるから、海外直接投資を進める日本企業の負担は、「円安」の時代に比べて一段と軽減された。このため、『空洞化』が問題となった。

この10年前の産業の『空洞化』に関する議論は、今から振り返って見ると、それほど大きな社会的・経済的関心を呼んだわけではなかった。『通商白書』の目次を10年ほどさかのぼって調べてみたが、見落としがなければ、「産業の『空洞化』」という文字は現れない。雇用面では、日本経済が比較的短期間のうちに円高を克服し経済が非常な好況を呈したため、『空洞化』による失業の増加どころか、逆に労働市場では極端な求人難がバブルの崩壊するまで継続した。経済成長や貿易収支の側面から見ても、イギリスやアメリカのような『空洞化』の兆候は見られなかった。

実際に日本企業の進めていたのは、主としてアジア諸国とのいわゆる工程間分業であった。人件費の高い日本では立地の難しい労働集約的な生産工程が、急速に海外へと移転された。従来は日本国内に存在した生産工程が海外に移転されることで日本からその姿を消していくことだけで産業の『空洞化』と位置づけるのは全くの的外れである。

『空洞化』と雇用

バブルの崩壊によって日本経済を取り巻く状況は一転した。雇用面では、有効求人倍率に著しい低下が見られた。経済成長についても、GDPの伸びがマイナスに陥る事態はかろうじて免れたものの、依然その成長率は低い。企業の海外進出が進んでいるところに一時は

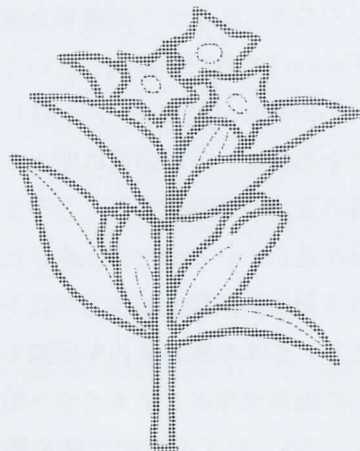
70円台になるかと思える勢いで「円高」が進行したため、このままでは、国内の製造業の国際競争力が失われ急速に『空洞化』が進み、製造業を中心に雇用が脅かされるとの懸念が広まった。しかし、日本は依然貿易収支の面で黒字を保っており、本格的に『空洞化』と決めつけるには早すぎる。現在問題なのはあくまで景気の後退であり、産業の『空洞化』そのものではない。

しかし、このことは将来日本が『空洞化』の事態に直面する可能性を否定しない。製造業における雇用の急激な喪失に対して、イギリスは失業保険などの会社政策による対応を発動した。アメリカでは、幸いサービス業が高い雇用吸収能力を示した。日本ではどのような対応が可能であろうか。もし日本で『空洞化』が進行し始めた場合、余剰人員をサービス業で吸収することは難しい。日本のサービス業が世界に通用するレベルに全く達していないため、サービス業は製造業の様に外貨

を稼げない。日本のサービス業が世界のサービス業をリードできないかぎり、サービス業が余剰人員を吸収することは、GDPの低下と貿易収支のさらなる悪化を、そして確実に産業の『空洞化』を招く。日本の場合、世界をリードできる技術の集積を持つ製造業が『空洞化』に対抗する以外に方法はない。幸いにして、日本は高いレベルの先端的技術への研究・開発投資を維持している。この動きを、製造業における新しい雇用の創出につなげることができるよう積極的な対応（知恵）が、今、労使双方に求められている。

後記：イギリスについては、“Economic Restructuring : The British Experience” D. Roseほか、アメリカについては、国連地域開発センター（名古屋）での産業の『空洞化』に関するシンポジウム資料（L. Rodwinほか）からデータを引用した。

【中部産政研研究員】





愛と参加の 長野オリンピック



財団法人 長野オリンピック
冬季競技大会組織委員会
事務総長 小林 實

1998年2月7日から16日間にわたり、美しい自然環境のもと、長野市を中心に第18回オリンピック冬季競技大会（長野オリンピック）が開催されます。

我が国でのオリンピック開催は、東京、札幌に次いで三回目であり、先の札幌大会から数えると26年目、東洋の魔女日本女子バレーボールチームが感動的な金メダルに輝いたあの東京オリンピックから数えると、実に34年目の開催となります。

悲願の招致活動

長野オリンピックの開催は、戦前からの長野県民の悲願でした。

長野県におけるオリンピック競技大会の招致は、長年にわたって県民が待望していたもので、昭和60年2月県議会で満場一致の決議を皮切りに、各市町村、関係団体等においても、また全国的な支援の広がりの中で、官民一体となってオリンピックの招致を推進してきました。

そして、1991年6月のイギリスのバーミンガムにおいて開催されたIOC総会で、アメリカのソルトレイクシティなど5都市が立候補し、実に5回の投票という大激戦の末、長野

が半世紀の悲願であった冬季オリンピックの開催都市に選ばれました。伝統ある近代オリンピックの歴史に新たな1ページを加える名誉を与えられた日から、早4年が経過しました。

開催における準備状況

○運営組織体制の確立

当組織委員会は、オリンピック憲章に基づいて、IOCとJOC及び開催都市である長野市との間で締結された契約（開催都市契約）により1991年11月に設立されましたが、本年3月に大会運営の基礎となる「運営基本計画」が樹立されたことに伴い、大会時を見据え、この4月には19部41課、職員総勢375名の体制としました。これらの職員は、開催都市である長野市を初め、長野県、国及び民間企業・団体からの派遣、並びにプロパー職員により構成されており、鋭意、大会のスムーズな運営のための準備を進めています。

○進むオリンピック施設の建設

オリンピックに使用する施設は、すべて競技を開催する市町村（長野市、山ノ内町、白馬村、軽井沢町、野沢温泉村）等の施設を利用することとしています。

このうち長野市においては、開閉会式のほか5競技31種目が行われますが、この競技施設はもとより、MPC（メインプレスセンター）、オリンピック選手村及びメディア村等も新たに建設されることになっています。

先にはオリンピック施設の第1号として、アイスホッケーA会場（愛称：ビッグハット）が完成し、5月14日に長野オリンピック開催1,000日前のイベントが市民など1万人を超える人々により盛大に開催されたのを初め、ボブスレー・リュージュ会場（愛称：スパイラル）及びフィギュアスケート・ショートトラックスピードスケート会場（愛称：ホワイトリング）が共に来年3月に完成の予定など、着々と建設が進んでいます。

また、白馬村では、ジャンプ競技会場が既に完成しており、ラージヒル（K=120）、ノーマルヒル（K=90）の国内初の並列型の施設では、多くの国際大会も開催されているほか、他の会場地の競技施設の準備も順調に進められています。

○高速交通網の整備

大会時の選手、観客の輸送の主役となる交通網では、空の玄関口として、松本空港が昨年7月にジェット化されたのをはじめ、高速道路では、名古屋及び東京からの中央自動車道が更埴JCを経て長野まで開通、上信越自動車道も現在佐久ICまで開通しており、長野を経て上越までは、来年度中の開通を目指して急ピッチで建設が進められています。特に海外からの選手・役員については、名古屋空港、新東京国際空港（成田）、関西国際空港の三空港を指定空港と定め、それぞれの空港から長野までの輸送を計画しています。

一方、鉄道では、北陸新幹線が長野オリンピックの前年の平成9年秋の開通を目指して工事が進められており、3時間近くを要して

いた東京－長野間が90分で結ばれることになっています。

また、開閉会式場やオリンピック選手村のある長野市と、白馬方面、志賀高原方面の各競技会場を結ぶアクセス道路（オリンピック道路）も、次第にその姿を現しており、既に一部供用を開始され、地域住民の重要な生活道路として大いに利用されています。

○大会を支えるボランティア

大会運営や大会に参加する選手・役員、メディア関係者はじめ、競技を観戦する観客の誘導など、長野オリンピックを支える大きな力であるボランティアは、当初必要としていた目標の1万人をはるかに超える3万5千人余の登録をいただきました。その中には、愛知県の219人をはじめ中部3県で300人を超える登録をいただき、その反響の大きさに驚くとともに、関心の深さに感謝しています。

今後は、ボランティア間のネットワークの構築や定期的な研修の実施、ボランティアリーダーの育成などを通じて、大会時にスムーズな運営が図られるよう組織化を図っていきます。

長野オリンピックがめざすもの

○子供たちの参加促進

長野オリンピックは、今世紀最後の冬季オリンピックとして、次の世紀を担う子供たちに大きな夢と感動を与える大会を目指しています。

世界最高のスポーツの祭典であるオリンピックで競い合う選手の姿を目の当たりにすることは、子供たちに大きな感動を残すことになるとともに、長野に集まる世界の人々とのふれあいは、子供たちが国境を超えた友好の尊さを認識する絶好の機会です。このためには、大会の様々な場面で子供たちが大会に

参加する機会を創出することが必要です。オリンピックを通じて彼らが得る感動と貴重な体験により、次代のオリンピックムーブメントの担い手として、また、冬季スポーツを愛する精神の具現者として大きく成長することを願っています。

先にその取り組みの第一歩として、長野オリンピックを応援するファンクラブの「スノーレッツクラブ」を発足させました。これは、全国の小中学生を対象として、長野オリンピックを正しく理解し、自らがオリンピックに参加するという意識の啓発を目的として、フクロウをモチーフとした長野オリンピックのマスコット「スノーレッツ」により、5000人の会員を募集したものです。

お陰さまで好評のうちに8月末の期限を待たずに締め切らせていただき、登録された会員には、会員証や特製グッズなどを送りました。今後は、「スノーレッツクラブ通信」として長野オリンピックの情報を定期的に送付したり、クラブ員同士の交流を深めるための交流会の開催等を通じて長野オリンピックを理解していただくこととしております。

○美しく豊かな自然との共存

長野オリンピックは、招致活動の当初から現在に至るまで、自然環境の保全に向けて様々な取組みを積み重ねてきました。オオタカを守るため、バイアスロンの会場地を白馬村から野沢温泉村に変更したことはその取組みのひとつです。

前回のリレハンメルオリンピックでは環境問題への取組みが注目され、また、IOCでも地球環境問題に取り組む姿勢を明らかにしました。今や環境問題は、スポーツ、文化と並ぶオリンピックのもう一つの側面となりましたが、これは、今までの長野の道筋の確かさを証明し、今後の取組みを勇気付けるものと

考えます。

屋外競技施設などは、既存コースを可能な限り活用し、新たに建設する場合にも、着工に先立ち必要な環境影響評価調査の実施や、県の自然環境検討会議における検討を経て、自然環境や動植物への影響を最小限にするように努めています。

一例として、飯綱高原の麓の長野市浅川にはボブスレー・リュージュ会場を建設していますが、コースの設定において、地形の改変を最小限にしたため、距離を若干短縮し世界で初めてコースの途中に2か所の上りを持つという難易度の高いコースとなりました。コースには、冷却した氷を張り付ける訳ですが、この冷却に当たっては従来のフロンガスに代えてアンモニアを使います。このアンモニアによる冷却方式は、既にリレハンメルでも採用しておりますが、長野ではこれをさらに一歩進め、「間接冷却方式」の採用により、アンモニアの量をリレハンメル60分の1にすることができました。工事の施工に当たっても、造成時に植物の種子や微小生物などが含まれる腐植土などの表土を剥ぎ取って別に保管し、造成後再び張り付けるという「表土復元法」の採用や、伐採による森林の復元を速やかにするため、ブナやミズナラなどその地域に適した苗をポットで育ててから植えるという「幼苗植栽」などにより、積極的な植樹を行っています。

また、コースやフェンスには、小動物の往来が可能なようにトンネルを設けて「けものみち」を確保するなど細部にわたる配慮をしていますが、このボブスレー・リュージュ会場の取組みはほんの一例であり、他の施設づくりにも自然環境に対する様々な試みが行われています。

冬季オリンピックは、そもそも自然の恩恵

によって開催されるものであり、長野オリンピックが人間の営みと自然との共存のモデルケースとして、このような自然環境への取り組みが長野オリンピックを契機としてさらに他に波及することを願って、環境問題に対して積極的に取り組んでいます。

○平和と友好の祭典の実現

オリンピックは、世界中の競技者が出場を夢みる最高の競技大会です。オリンピックが果たす世界平和と友好への貢献は、オリンピックに集い、競い合う選手たちの歓びが、選手を見守る観衆、大会関係者、長野や日本さらには世界の人々に共有されることによって初めて実現されるものです。

オリンピックを開催することによって、世界の国々とそこに住む様々な人々の平和を認識するとともに、世界の人々の心が聖火の下にひとつになるよう、また、長野オリンピックに参加する世界の選手に対して、惜しみのない声援が贈られ、心温まる大会となるよう、平和と友好の祭典に集う歓びが、すべての人々に実感できる大会にしたいと考えています。

愛と参加の長野オリンピック

日本は美しく豊かな自然に恵まれています。多くの人々が郷土の自然を愛し、その自然の中で行われるウインタースポーツに親しんできました。美しい自然とスポーツを愛する人々の、オリンピックムーブメントへの参加を通じて、世界の友好と平和へ貢献したいという願いは、1998年の長野オリンピックにより結実しようとしています。

美しく豊かな自然への愛、スポーツへの愛、国境や民族を超えた人類愛、次代を担う子供たちに注がれる愛、長野オリンピックはこのような多くの人々の「愛」に支えられて

開催されます。

また、選手、役員としての競技への参加、ボランティアによる大会運営への参加、競い合う選手に贈られる観衆の声援、国民から寄せられる大会への期待、長野オリンピックは様々な形の「参加」によって作り上げられます。

「愛と参加」、これは長野オリンピックに臨む私たちの心のあり方です。

私たちは、あの日バーミンガムでの「ザ シティ オブ ナガノ！」の感動を胸に、この愛と参加の長野オリンピックを、将来にわたり永く語り伝えられる最高の大会にしたいと願っております。

美しく豊かな自然と長野、という大きな舞台をお借りして、冬季オリンピックを開催できますことは、私どもにとっても非常に誇りであり、今後とも中部の産業界・労働界の皆さま方の温かいご支援をお願いします。

〔筆者紹介〕…小林 實

(こばやし まこと)

昭和10年	長野県生まれ
33年	東京大学法学部卒業
33年	自治省入省
平成2年	自治省財政局長
3年	自治事務次官
5年	退官
5年	勲長野オリンピック冬季競技大会組織委員会事務総長
	現在に至る
	勲自治総合センター理事長（平成7年退職）
7年	勲自治体衛星通信機構理事長
	現在に至る



21世紀の雇用を考える

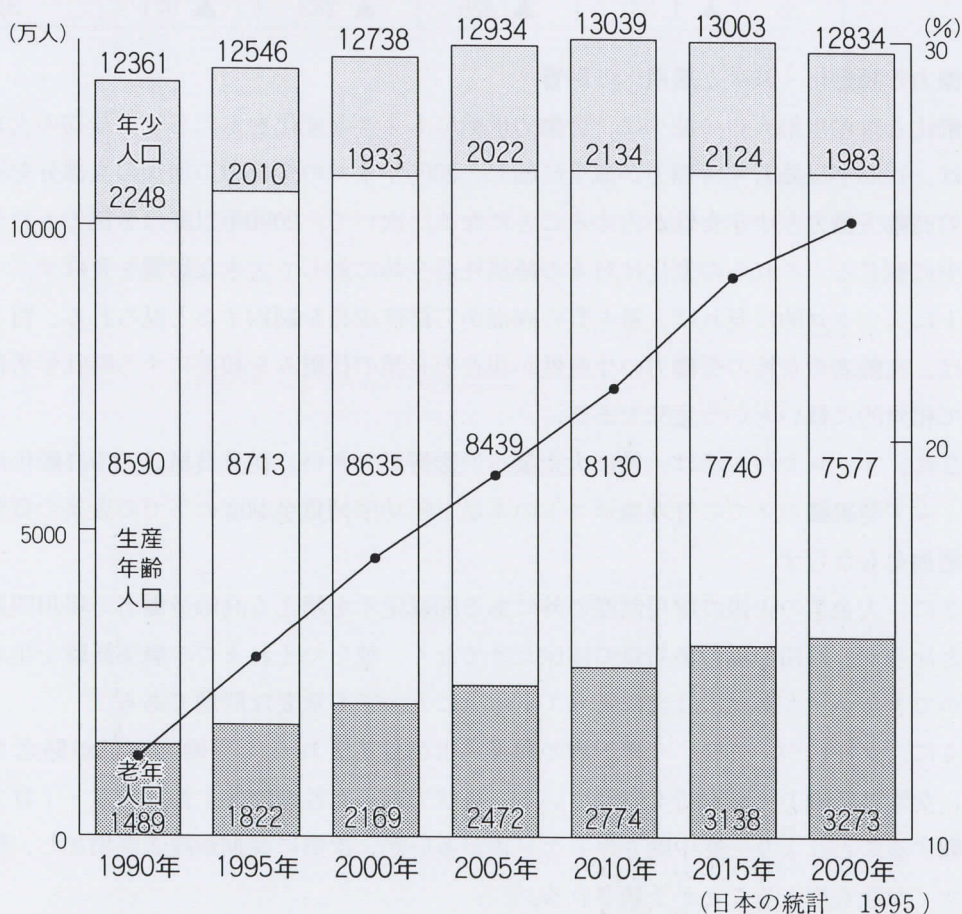
— 雇用・産業の将来展望から —

為替相場は一頃の超円高水準から若干戻し、一服感はあるものの、景気全般については依然として回復感は薄く、先折れ懸念さえ広がっている。雇用状況を見てみると、それに引きずられるように96年春の就職は「超氷河期」、完全失業率も3%を越え高い水準で推移している。

短期的には非常に厳しい環境だが、視点を中長期に移してみるとまた別の状況が見えてくる。それは、間近に迫った超高齢社会と労働力不足にどう対応していくのか。また、21世紀にむけた新たな産業構造にどう転換していくのか、そして雇用はどう変わっていくのかということだ。

そこで今回は雇用需給や産業構造の将来見通しについての各研究機関の最新シュミレーション結果を中心にして21世紀の雇用について考えてみたい。

1. 生産年齢人口の推移と見通し



2. 超高齢社会と労働力不足

(1) 労働力需給の見通し① 現状固定型

平成6年9月 連合総研 しあわせ未来形 — 2020年への選択 — より抜粋

① 労働力需給の展望

(万人)

		労働力人口	15～24歳	25～34歳	35～54歳	55歳以上
1995年	供給	6,694	899	1,316	3,005	1,474
	需要	6,720	858	1,286	3,217	1,359
	±	▲ 26	41	30	▲ 212	115
2000年	供給	6,779	769	1,466	2,909	1,636
	需要	7,202	919	1,378	3,448	1,456
	±	▲ 423	▲ 150	88	▲ 539	180
2005年	供給	6,737	671	1,436	2,754	1,875
	需要	7,639	975	1,462	3,657	1,545
	±	▲ 902	▲ 304	▲ 26	▲ 903	330
2010年	供給	6,587	591	1,239	2,837	1,920
	需要	7,954	1,016	1,522	3,808	1,609
	±	▲ 1,367	▲ 425	▲ 283	▲ 971	311

② 労働力の高齢化・減少と雇用への影響

- 高齢化と生産年齢人口の減少は、労働力供給にも大きな変化をもたらす。最初の大きな変化は、1995年以降若年労働力が減少に転じ、2000年までの労働力の増加の大部分を55歳以上の高齢労働力と中年女性が占めることになる。次いで、2000年以降は労働力人口全体が減少に転じる。これらの変化は日本の経済社会全体に対して大きな影響を及ぼす。
- 第1に、マクロ的に見れば、量と質の両面から経済成長を制約すると見られる。質というのは、高齢者や女性の労働力の生産性が現在の企業の仕組みを前提にする時壮年男性に比べて相対的に低いという意味である。
- 第2に、ミクロレベルでは、特に大企業への影響が大きい。従業員構成の中高齢化は、ピラミッド型組織の下での管理職ポストの不足と年功序列賃金制度の下での企業の賃金負担の増加をもたらす。
- 第3に、大企業の正規の雇用制度の外にある60歳定年を越える高齢労働者の雇用問題が深刻となろう。雇用の場の絶対量の確保だけでなく、彼らのそれまでの職業経験を生かすことができるかどうか、社会にとっても本人にとっても重要な問題である。
- 第4に、女性については、今後一層の職場進出が見込まれるし労働力不足が懸念される中、女性の労働力化が期待もされている。現状では、女性の職業生涯は出産・子育て期に退職することにより一度中断されるケースが多いが、次第に長期勤続者が増加し、管理職につく女性も増えることが予想される。

(2) 労働力需給の見通し② 改革織り込み型

平成7年6月発表 労働省雇用政策研究会推計より抜粋

① 労働力需給の見通し

(万人)

	労働力人口	就業者数	完全失業率	経済成長率
1994年	6,645	6,453	2.9%	1.4% 1990～1994年
2000年	6,846	6,662	2.7%	3.0% 1995～2000年
2010年	6,745	6,559	2.8%	2.4% 2000～2010年

- 2000年までは労働力人口の伸びは鈍化しつつも増加する一方、ある程度の経済成長も見込まれる中で労働力需要も増大することから、2000年時点での労働力需給は均衡する。
- 2000年以降は、経済成長率の低下により、労働力需要もやや減退するものと見込まれるが、それ以上に労働力人口の伸びが鈍化しさらに減少に転じることが見込まれることから労働力需給は引き締め基調で推移する。
- 但し、労働力需給が均衡に向かうとしても、産業構造の大きな変化や高齢化の下では需給のミスマッチにより失業が増大する恐れもある。

② 労働力供給の展望

- 労働力人口は、1994年の6,645万人から2000年には6,846万人に増加するが、2000年以降は人口も減少に転じることから、労働力人口も2010年には6,745万人と減少に向かうものと見込まれる。
- 高齢層（55歳以上）においては、高齢雇用継続給付制度、年金制度改正などの効果により、男子60～64歳層をはじめとして労働力率が上昇し、また、高齢層人口も大幅に増加することから労働力供給は1994年の1,436万人から2000年には1,652万人、2010年には1,967万人へ増加するものと見込まれる。
- 女子の労働力率はいずれの年齢層では上昇するものと見込まれるが、高齢層のウェイトが増大することから全体としては労働力率は低下する。30～34歳層の労働力率が1994年の53.5%から2010年には59.6%に上昇するなどいわゆるM字カーブはかなり変化する。

③ 労働力需要の展望

- 年間労働時間の1,800時間に向けた短縮やパートタイム労働者比率の増大により、1人当たり労働時間は減少し、また、労働生産性の比較的低いサービス業のウェイトが高まるため、今後同じ経済成長率の下での労働力需要は大きくなるものと見込まれる。

現状固定型

労働力人口に関しては、各年齢階級別の労働力率を1990年の水準にとどまるものと仮定し、厚生省の将来人口推計から割り出した数値とする。

労働力需要に関しては、固定係数型の生産関数を仮定し、資本の一定比率の労働需要が発生するものとする。そこでここは各年齢階級別の資本・労働比を1990年の水準に固定するものとする。

政府支出の伸びは年率2.5％，輸出の伸びは年率4％で推移していくものと仮定する。

マクロ経済指標の予測

	1995～2000年 平均	2000～2005年 平均	2005～2010年 平均	2010～2015年 平均
(1)実質経済成長率	2.9％程度	2.0％程度	1.2％程度	1.0％程度
(2)経常海外余剰のGNP比	1.1％程度	1.7％程度	3.0％程度	5.0％程度
(3)労働生産性上昇率	2.6％程度	2.2％程度	1.6％程度	1.6％程度
(4)投資の伸び	2.3％程度	0.4％程度	▲2.2％程度	▲4.0％程度

- ・経済成長率は1990年代に3％台で推移していくが、時間の経過とともにじょじょに減速し、2004年には2％台を割り込み、2010年以降は1％台の成長が続くことになる。労働生産性の低下はこうした成長減速をもたらす主要な要因の1つとなっている。
- ・労働生産性の上昇率は、90年代に3％程度あったものが、労働力人口の高齢化を反映して、じょじょに低下する。

まとめ

- ・労働力需給の見通しについては、現状固定の場合の連合総研推計でみるように、大幅な需給ギャップが顕在化してくることになる。若年～壮年層での労働力不足の反面、55歳以上の層での人余り状態になり、そういった労働力の高齢化・減少が雇用全体に対して、またマクロ経済自体にも大きな影響を与えることが予想される。
- ・それに対して、改革を織り込んだ形の雇用政策研究会の推計を見ると、規制緩和や商慣行の是正などの構造改革を行い、内外価格差を解消して産業の活性化を進める一方高齢者や女性の労働力率を高める政策を行うことによって、マクロレベルでの労働力需給のバランスは均衡すると予想している。

改革織り込み型

政府の公共投資基本計画に基づき社会資本整備が図られ、2000年までに規制緩和や商慣行の是正等による構造改革が進むものとして経済成長、労働力需給等について見通しを行った。

構造改革の姿としては、構造改革により非貿易財産業の製造業に対する相対生産性が欧米諸国と同等の水準になり、輸入価格の内外価格差がほぼ解消し、それに伴う国内財の価格の低下と国内総支出の増加が実現するというもの。それにともなって大幅な労働力の産業間移動、ならびに職種間の移動が増加するとした。

産業別就業者の推移と見通し

職種別就業者の推移と見通し

年 産業	就 業 者 数		
	1994年	2000年 (推計)	2010年 (推計)
産業計	6,453	6,662	6,559
第1次産業	373	301	264
第2次産業	2,157	2,181	2,084
建設業	655	700	613
製造業	1,496	1,475	1,466
（機械関連）	648	641	627
（上記以外の製造業）	848	834	839
第3次産業	3,923	4,179	4,212
電気・ガス・熱供給・水道業	39	35	33
卸売・小売業、飲食店	1,443	1,345	1,252
金融・保険業、不動産業	262	284	268
運輸・通信業	392	376	404
サービス業	1,786	2,139	2,255

年 産業	就 業 者 数		
	1994年	2000年 (推計)	2010年 (推計)
産業計	6,453	6,662	6,559
専門的・技術的職業従事者	778	983	1,179
管理的職業従事者	235	257	250
事務従事者	1,238	1,337	1,349
販売従事者	943	930	913
農林漁業作業者	369	308	275
運輸・通信従事者	234	210	192
技能工・生産工程従事者	1,715	1,619	1,365
労務作業者	308	332	345
保安・サービス職業従事者	633	682	688

（資料出所）

1. 1994年は、総務庁統計局「労働力調査」による。

2. 2000年、2010年は、雇用政策研究会の推計による。

（注）「機械関連」の内訳は、金属製品、機械一般、精密機械、電気機械、輸送機械である。

仮にマクロレベルでの量的均衡がとれたとしても、必要とされる労働の質の問題や働き方については大きな変化が予想される。

このことは個々の労働者レベルまで落として考えれば、1つには今後必要とされる技術や技能はどう変わっていくのか、変わるとすればそれをどのように身につけていけばいいのかということ。もう1つは、パート化や契約社員化といった新しい雇用形態での働き方の増加が従来の日本的雇用慣行といわれるものにどのようなインパクトを与えるのかということだ。

短期的には不況＝人余り・就職難という図式はあるものの中長期的には必要とされる労働力の不足が大きな問題となろう。

3. 新たな産業構造への転換

平成6年6月 通産省産業構造審議会報告より抜粋

マクロ構造調整、ミクロ経済改革、産業構造政策を三位一体とし、かつ国内的課題と国際的課題に同時に応え得るような中長期的な日本の経済構造の自己改革を行うものとする。マクロ構造調整として、税制改革及び年金制度の見直し等の社会保障制度改革に加え、社会資本整備の充実・前倒し実施を行う。

ミクロ経済改革として、内外価格差の是正、新規産業の創造と新たな活力の発揚、対日市場アクセスの改善を目指して、全ての分野を対象として、計画的に政府規制の抜本的緩和、既存制度の改革、民間慣行の是正を行う。

上記マクロ構造調整、ミクロ経済改革に伴う産業構造・就業構造の転換をスムーズに進めるとともに、活力に満ち、かつ、国際的に調和のとれた内需型の産業構造を形成するため、産業構造転換・雇用転換の支援、新規産業の展開の支援、非貿易財産業などの効率化の促進などの産業構造政策を支援する。

1 マクロ経済の展望

	1993～2000年		2000～2010年	
	ケースA	ケースB	ケースA	ケースB
(1)実質経済成長率	2.6%程度	3.2%程度	2.2%程度	2.4%程度
(2)経常海外余剰のGNP比	2.9%程度	1.2～1.5%	▲ 0.1%	1.1～1.4%
(3)国民負担率	42.6%程度	42.8～ 43.7%程度	50.8%程度	46.1～ 46.3%程度
(4)雇 用	約100万人不足	約20万人不足		

(注)

ケースAはマクロ構造調整・ミクロ経済改革をいずれも実施しない場合

ケースBはマクロ構造調整・ミクロ経済改革をともに実施した場合

まとめ

- 通産省の産業構造審議会報告にあるように、何はともあれ日本の経済構造の改革を進めないことには、先進国としての日本の存続ができないような事態に陥っていることをまず認識すべきだろう。マクロの社会資本整備、ミクロの規制緩和等政府の指導性が強く求められている。

〈参考〉 産業構造の展望（生産額）と就業構造の展望（就業者数）

年	産業構造（生産額）（兆円）			就業構造（就業者数）（万人）		
	1992	2000	2010	1992	2000	2010
鉱業・建設	79.6	121.4	118.7	681	751	590
非耐久消費財	55.8	63.7	73.0	380	349	340
非金属系素材	69.9	74.8	86.5	157	149	146
金属系素材	53.3	52.6	55.9	176	162	148
電気・電子機械	65.0	87.4	124.8	253	261	255
輸送機械・産業機械	91.2	96.7	113.6	362	345	354
その他製造業	40.6	52.5	68.6	267	265	251
電力・ガス・熱供給	20.2	24.5	29.6	23	23	24
水道・廃棄物処理	5.6	7.2	10.0	42	45	49
流通・運輸	116.5	144.1	176.3	1,444	1,405	1,307
資産・情報媒介	95.7	127.6	176.3	400	424	437
教育・医療・公共	74.8	101.2	138.2	802	893	939
産業関連サービス	37.1	67.1	110.6	387	620	894
生活関連サービス	42.2	55.1	71.2	685	848	983
その他	28.6	30.3	34.1	487	452	265
合 計	876.0	1,106.4	1,387.6	6,546	6,991	6,984

- ・「輸送用機械・産業機械」は産業用ロボット，環境装置，半導体製造装置，液晶製造装置，高度生産システム等各種産業機械の伸びは見込まれるものの，これまで順調に伸びてきた自動車が現行水準を基調にフラクチュエートを繰り返す成熟化した姿に転じるために，全体としては2000年までに0.7%，2010年までは1.6%の伸びと微増にとどまる。

	市場規模（兆円）			雇用規模（万人）		
	1993年	2000年	2010年	1993年	2000年	2010年
住宅関連分野	34.0	38.3	39.8	254	271	227
医療・福祉関連分野	2.9	6.9	12.4	15	33	56
生活文化関連分野	18.1	25.6	38.2	180	200	244
都市環境整備関連分野	2.4	3.5	4.4	19	23	25
環境関連分野	13.2	19.8	29.1	55	69	82
エネルギー関連分野	2.0	3.5	6.0	4	6	9
情報・通信関連分野	31.9	65.0	120.6	184	313	467
流通・物流関連分野	8.8	18.6	35.2	13	23	36
人材関連分野	1.9	6.3	12.6	2	3	5
国際化関連分野	0.7	1.7	3.0	4	8	12
ビジネス支援関連分野	3.6	6.6	11.0	38	52	71
新製造技術関連分野	9.9	17.2	36.4	81	97	134
合 計	129.4	213.0	348.7	849	1,098	1,368

- ・住宅関連分野，医療・福祉関連分野，環境関連分野，情報・通信関連分野など今後の成長が期待される社会ニーズ対応型の12の新規成長市場群の市場規模で展望すると，合計で現在の130兆円が，2000年210兆円程度，2010年350兆円程度まで拡大。これに対応する就業者数は現在の約850万人が2000年1,100万人程度，2010年1,370万人程度と大きな雇用機会が創出される見通し。

4. 総 括 ——そして雇用は——

(1) まずもって「構造改革」の実現を

労働省・雇用政策研究会においても通産省・産業構造審議会においても、推計の前提として規制緩和・撤廃などを通じての日本の経済・産業構造改革の必要性が強く指摘されている。この「構造改革」の成否如何によって21世紀の雇用が大きく左右されることをまずもって認識することが重要である。

(2) 高齢者・女性、あらゆる人が働いている状態に

連合総研調査において、現状の労働力率のまま推移すれば将来大きな労働力不足が生じることが指摘されている。その規模は2010年で1,000万人を超える状況だ。この数字自体の大きさは別にしても、高齢化と少子化の中で生活レベルを落とさずにある程度の経済成長を成し遂げていくためには、マクロの労働力を確保していくことは絶対条件になる。そのためには年齢・性別を超えた各層での労働力率の向上、労働力化が図られる必要がある。他方、増加の一途が予想される社会保障費負担の側面からも各層での労働力率向上が望まれる。

(3) 増加する労働移動

労働移動の増加に関しては2つの側面がある。1つは自発的労働推移の増加という側面。これは、「同じ働くのであれば自分に合った仕事がしたい」「仕事を通じて自己実現をしたい」「そのためには会社を変わることも辞さない」というような若年層を中心とした勤労観の変化を背景にして今後増えていくことが予想されるという側面。もう1つは、産業構造転換の過程で、余儀なくされる労働移動が起こってくるという側面。これは今までにも石炭や繊維、造船などでも起こってきたが、今後は個別産業毎ではなく、あらゆる産業の内部で労働の質の転換に合わせて起こってくるということが予想される。

併せて、パートなどの短時間労働者や契約社員といった終身雇用制の枠外の従業員層が増加していけば、より良い条件を求めての移動も当然増えて行くだろう。

(4) 求められる能力開発

今まで、日本の強みとして捉えられてきた終身雇用に裏打ちされた「企業による能力開発・育成」に加えて「個人責任による能力開発」といった面が強調されてくるだろう。確かに必要な技術・技能の企業特殊性は依然存在するけれども、仕事能力の前提もしくは証明として、仕事経験プラス公的資格といったものが必要とされてくる。

「自分は何が出来るのか」の提示を求められるようになるだろう。

参考文献

- | | | |
|------------------------------|-----------------------|------------|
| ・しあわせ未来形 ―2020年への選択― | 連合総研 | 1994年9月1日 |
| ・「労働力需給の展望と課題について」 労働省発表資料 | 雇用政策研究会 労働省職業安定局雇用政策課 | 1995年6月 |
| ・21世紀型経済システム 通産省業省産業政策局編 | (財)通商産業調査会 | 1993年8月1日 |
| ・21世紀への構造改革 通産省業省産業政策局編 | (財)通商産業調査会 | 1994年2月1日 |
| ・21世紀の構造改革 通産省業省産業政策局編 | (財)通商産業調査会 | 1994年9月1日 |
| ・中期雇用ビジョン 労働省職業安定局編 | 大蔵省印刷局 | 1995年2月10日 |
| ・2020年の日本経済 八代尚宏/日本経済研究センター編 | 日本経済新聞社 | 1995年8月25日 |
| ・日本の統計 1995 総務庁統計局編 | 大蔵省印刷局 | 1995年4月10日 |
| ・平成7年版 労働白書 労働省編 | 日本労働研究機構 | 1995年6月30日 |

〈主任研修員 佐宗 正典〉



東京ガスにおける最近の 人事・勤労政策について



東京ガス株式会社
人事部長代理 膳 場 忠 氏

1. 経営理念と人事戦略

東京ガスグループは、エネルギーに重点をおいた事業展開により、「快適な暮らしづくり」と「環境に優しい都市づくり」に貢献し、社会とともに「限りない発展」を遂げていくという企業使命を持っている。

こうした中で人事・勤労諸施策は、経営ビジョン・経営諸施策の効率的運営あるいは組織の活性化を図るための支援システムであり、常に時代環境・経営戦略等の変化に応じて人事戦略面からの見直し・強化を図ることが肝要と認識している。

当面の最大の課題は、従来の製造業文化からサービス業文化へ変革し、マニュアル重視、画一的で金太郎飴的な企業体質からマーケットイン・多様化に対応できる感性・創造性豊かな企業文化にすることである。

人材育成の基本方向は、創造性と専門性を発揮し、仕事を通じて自己実現を図り、自立心とチャレンジ精神を持ち、自らの将来を切り開く事業への参画意識を持ち、より高い業績マインドを有する人である。そして良き社

会人、良き企業人、良き家庭人であることが「期待される社員像」である。

2. 社員処遇の基本理念と最近の人事・勤労施策の概要

これからの業務内容の高度化・多様化の進展に充分対応できる高度な専門性の効果的育成と社員一人ひとりの持ち味を尊重し、能力が最大限に発揮できる適性配置を可能にする処遇制度であること。

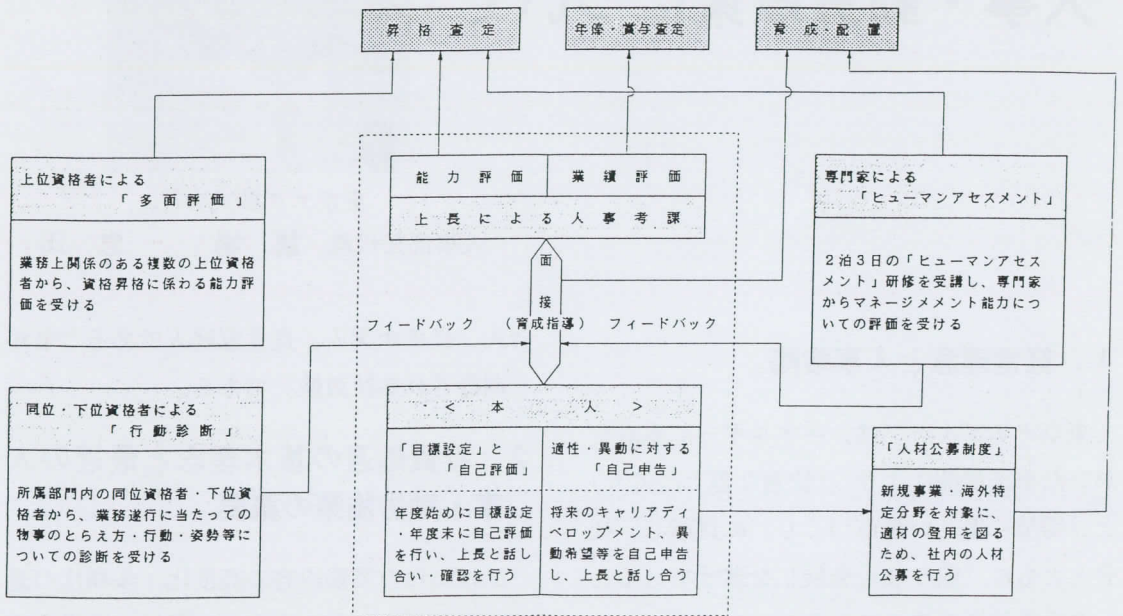
そして、総合的にバランスのとれたライフサイクルに沿った安定的な能力主義・業績主義に徹した適正な処遇の実現を図る制度であること。

4年前に見直しを行った主な点は、①事務、技術、技士からなる職能系統の廃止と専門分野に応じた6区分からなる「職群」の設定、②業績の重視およびチャレンジ・変革の加点的評価等人事考課体系の見直し、③高資格者への年俸制の導入等給与・賞与体系の見直し、④女子・定年退職者の再雇用制度の充実、⑤フレックスタイム制度の導入等勤続制度の充実、等々である。

3. 多面的人事評価システム

新しい人事考課制度を体系的に図示すると次の通り。

新しい人事考課制度の体系図



世間一般に行われている人事考課制度は破線で囲んだ部分であると思われる。能力評価は昇格に反映させ、業績評価はボーナス査定に使っている。上長と部下との1:1の関係における評価・考課はどうしても主観になりすぎるので、当社では苦しみながら次の3つのことを行い客観性を取り入れた。

(1) 外部の専門家による客観評価（ヒューマンアセスメント）

対象者は課長代理（10級）、課長職（12級）、経営管理層（14級）の3段階で行い、それぞれのレベルで演習4題を实践させながら処理していく過程を専門家から評価を受ける。

(2) 複数評価者による「多面評価」

対象者は課長職（12級）以上で、上位資格者の副理事（14級）、理事（15級）、取締役か

ら副社長までが評価者になってA、B、Cの3段階評価を行う。その割合はトップのAに1割、Bに3割、Cに6割と振り分ける。あくまでもその時点の評価であり、場合によってはトップと2番手の逆転もありうる。

(3) 下位・同位資格者による「行動診断」

対象者は課長職（12級）以上全員で、係長職（8級）以上の人が行動診断を行う。部下が上長を行動診断するので注意深く慎重に行えるようにしている。

診断項目は10項目あり、ABCDEの5段階診断を行う。この結果は上長を通じて本人にフィードバックされるが、日頃あまり気付かなかったような点が見付かったり、部下が考えていることがわかり大変参考になると評価され、企業文化を変えるのに役立っている。

4. 年俸制

年俸制を導入して4年になるが、幹部社員
の業績と報酬を密接に関連させることによ
り、全社的に業績主義を徹底させ、会社業績
の向上と組織の活性化を図ることを目的とし
ている。導入対象者は副理事（14級）、理事
（15級）の約200人で本社の部長クラス、事業
本部の副本部長クラスが多い。

年俸の構成は月俸×12カ月と年間賞与で、
構成比は約7：3である。

年功的・属人的な給与項目は廃止し、一切
関係しない単一給の給与体系である。個人の
業績による賞与（5段階評価）格差は現行1
段階で60万円、トップと最下位では240万円
にも拡大する。どうしても日本人の自己評価
は謙遜しがちにつけるし、評価者（取締役）
も大きな格差をつけたがらない。

今後、条件さえ整えれば課長職（12級）ぐ
らいまで年俸制をしいてもいいのではないかと
考えている。

5. 今後の課題

世の中の環境変化に対応するには、現行処
遇制度を抜本的に見直さなければならないと
考えている。4年前につくった今の処遇制度
は産業が成長し、組織の拡大を前提にしてい
た。しかし、産業が成熟化し、構造転換する
ためには今やリストラに着手しなければならない時代になった。

今までのマネージャー・管理者指向から
個々人の専門性を重視し、創造性を高めなけ
ればならない。そのためには人事・処遇制度
もそうした考えにそったものに見直し、業績
給を重視した多様な給与体系にしていかなけ
ればならないように思われる。そして業績を
上げた人にはそれに見合った処遇を与えてい
くべきだと考えます。

本稿は平成7年7月24日おこなわれた第3回定例研究会
の講演要旨です。

【文責：事務局】



第8回 三研究所合同シンポジウムを安城で開催

統一テーマ

『産業の空洞化と労使の対応』

(財)中部産政研は、(社)国際産業・労働研究センターと(社)関西国際産業関係研究所の協賛のもと、第8回三研究所合同シンポジウムを去る10月5日(木)安城市(アイシン厚生年金会館)で88名の参加を得て開催した。

この三研究所は、関東、中部、関西で主に産業・労働問題を研究しているが、毎年1回日頃の研究成果を発表しあい研鑽を深める場として持ち廻りで開催しており、今回は中部産政研の主管で開催したものである。

日本経済は、戦後50年で最悪といわれる長期不況まっただ中にあり、企業のリストラやスリム化によって雇用問題が深刻化する一方、円高などによって国際化が一段と進む中で、空洞化の懸念が高まりつつある。

そこで、今回は統一テーマ「産業の空洞化と労使の対応」をかけた、梅村理事長の主催者あいさつに続いて、研究発表として関西産研から「京都における地域雇用開発 ―京都の南北問題と製造業―」を神戸学院大学中村恵助教授が、産研センターから「アジア進出日系企業の管理者」を稲垣武晴主任研究員がそれぞれ行った。午後からは「これからの労使の課題」と題した産研センター宮田義二理事長の講演があり、その後は本題のメインであるパネルディスカッション「産業の空洞化



と労使の対応」をパネリスト、名古屋大学山田基成助教授、(株)豊田自動織機製作所 御友重孝取締役、全トヨタ労連 伊藤尚敏副会長とコーディネーター願興寺睦之主任研究員で行った。

最後に「総評と閉会あいさつ」を関西産研中條毅研究所長が行い、参加者からもこのテーマへの対応は難しいが問題点が浮き彫りになり、整理はできたという声を聞く中で、成功裏のうちに終わった。

本シンポジウムの講師をつとめてくださった皆様、ご参加くださった皆様、本会場運営にご協力くださったアイシン労働組合に対し厚くお礼を申し上げます。

— 産政研だより —

('95年 8 月 1 日～10月末までの主な活動)

- 8 月 8 日 ☆平成 7 年度調査研究テーマ“ヒヤリング調査”の開始
- 8 月 9 日 ☆第 6 期生 第 6 回 産政塾会合
野外活動研究会 主幹 岡本信也氏 「超日常観察記」と講師をかこむ懇談
- 8 月 23 日 ☆ホワイトカラー高資格スタッフ層“ヒヤリング調査”
8 企業 16 人に面接し、働きがい等の聞き取り調査
- 9 月 8 日
- 8 月 20 日 ☆ニューミドルの意識と働き方に関するアンケート調査
全体で 3,000 サンプル配布・回収
- 9 月 29 日
- 9 月 8 日 ☆第 7 回 産政塾会合と閉塾式
梅村塾長より講義「21 世紀を生きる上で大切なこと」と閉塾にあたり 1
年間を振り返っての懇談
- 9 月 9 日
- 9 月 18 日 ☆平成 7 年度 調査研究 第 5 回事務局会議
高資格者へのヒアリング調査結果のすり合せ
- 9 月 29 日 ☆平成 7 年度 調査研究 第 3 回専門委員会の開催
高資格者へのヒヤリング結果の報告と調査の中間報告
- 10 月 5 日 ☆第 8 回 3 研究所 合同シンポジウムの開催
P 44 参照
- 10 月 13 日 ☆願興寺主任研究員が嵯山女学園大学人間関係学部で
「自動車産業論」を集中講義
- 10 月 17 日 ☆梅村理事長が中部生産性研究豊田大会で
「労使関係の新たな視点」と題して講演
- 10 月 24 日 ☆講演会の開催
「元気のある活性化した企業づくり」と題し、(株)樹研工業代表取締役
松浦元男氏を講師に講演会
☆第 16 回 理事会・評議員会の開催
第 7 期事業報告、決算報告などの案件を審議・決定した。
- 10 月 25 日 ☆季刊誌「産政研」No.28 AUTUMN
「雇用」を特集し、地域振興では「長野オリンピック冬季大会」の準備
状況を取り上げて発行
- 10 月 28 日 ☆平成 7 年度 調査研究 第 6 回事務局会議
アンケート調査結果の分析

編集後記

本号の特集は“雇用”をとりあげた。

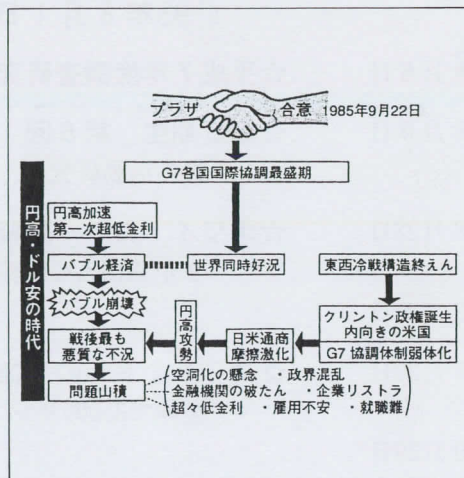
バブル崩壊から足掛け5年になるが、その影響は雇用面にも深刻な影をおとし、依然としてきびしい状況が続いている。

雇用情勢を示す代表的な指標として使われるのが完全失業率と有効求人倍率である。最近のデータでは完全失業率が3.2%（8月分で季節調整値）、有効求人倍率も0.61倍と6月から最悪の数値が3カ月連続している。この数値は1987年1月以来の低水準である。また日銀が景気判断に使う指標で業況判断DIがあるが、8月時点の調査では、主要企業の製造業で前回の5月より2ポイント悪いマイナス18、非製造業は1ポイント悪いマイナス28、中小企業の製造業はさらに深刻で8ポイント悪いマイナス30とすべてが悪化している。

これと同じようなDI数値が労働省で発表されている。常用雇用判断DI（従業員の増加された企業の割合から減少させた企業の割合を引いた数値）をみると、各企業の雇用への対応状況がよくわかる。これによると4－6月期の常用判断DIは製造業でマイナス27ポイント、卸売・小売業でマイナス35ポイント、そして7－9月期の見通しについても、製造業11ポイント、卸売・小売業同8ポイント、サービス業同6ポイントで、いずれもマイナスを見込んでいる。この調査をはじめた1976年以来最も厳しい数字が並んでおり、政府が新たな経済対策を9月22日に発表したが、思い切った対策を実施せざるをえない背景が、この数字からも伝わっている。

この経済対策の効果いかんは、短期的には今の年0.5%という超低金利で設備投資や住宅、情報通信に期待しつつ、GDPの約60%を占める個人消費と消費マインドをいかに刺激するにかかっている。そのためには早速に金融機関の不良債権処理の問題にとりかかり、国民に安定・安心感を与えることが重要である。そして内需拡大シインフレなき安定的な経済成長をめざすべきである。

中長期的には何としても雇用創出が重要で、本号特集で皆さんがご指摘のとおり、1980年代前半のアメリカのような規制緩和とベンチャースピリットを賞賛する社会風土とインセンティブの仕組みで、新産業・新事業の育成が急務と思われる。



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 7 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