

リーダーの為の研究誌

産政研

1996

WINTER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

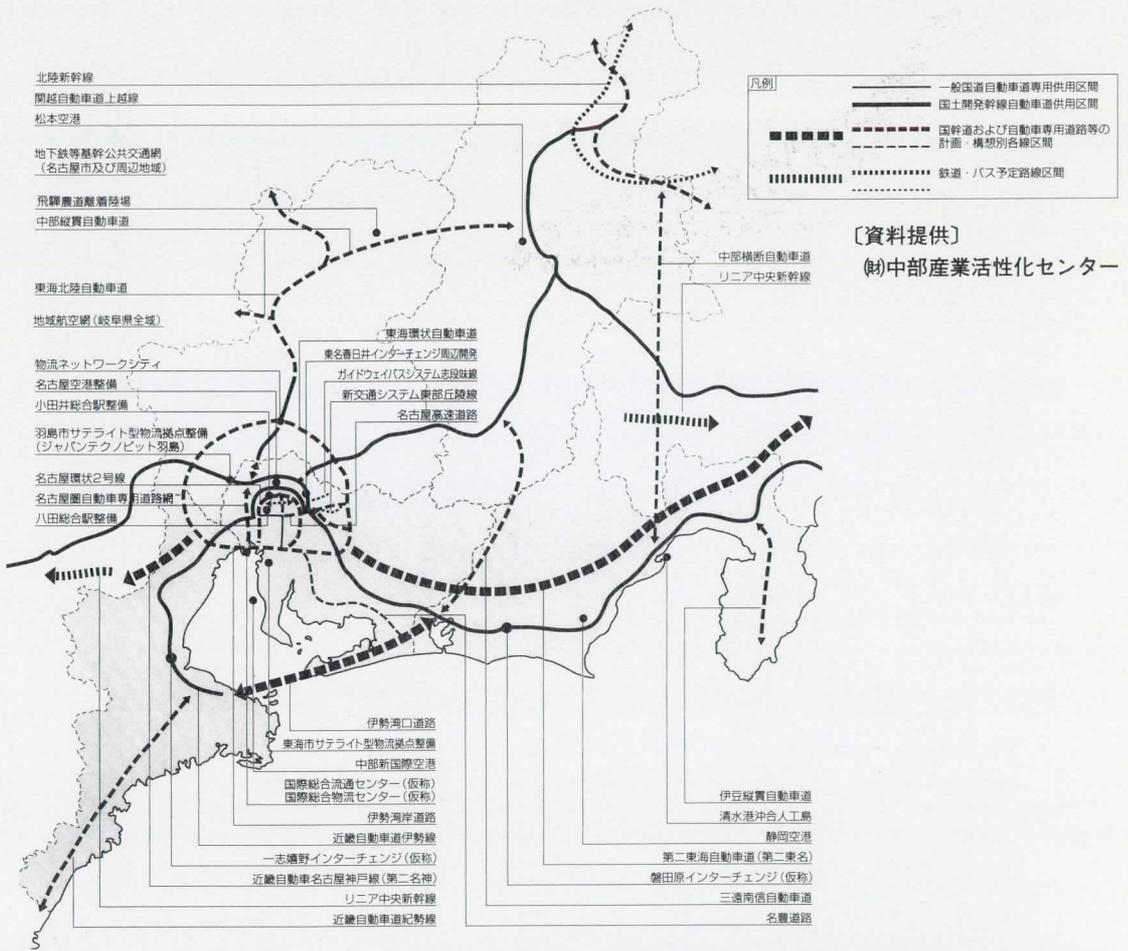
〔特集〕 マルチメディア時代の働き方



「広域的な高速交通体系の形成イメージ」

〔写真提供〕 社団法人 中部経済連合会

中部の交通・流通網



第二東名・名神高速道路

新たな交流の大動脈第二東名・名神高速道路はすでに沼津市以西の静岡県，愛知県，三重県下のルートとインターチェンジ，ジャンクションの位置が発表されています。全線6車線化。時速140km走行が実現すれば東京一神戸間は3時間50分で走行可能となります。

21世紀初頭の完成を目指しています。

1995年(平成7年)12月6日(水曜日)

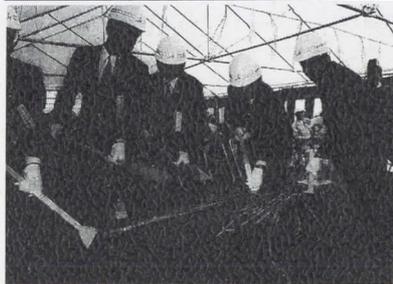
第二東名「葦科川橋」工事

初の安全祈願祭

静岡

第一東名の「葦科川橋」長ら関係者約九十人が出席の工事が本格化する。席、神事が行われ、小嶋市長も「この橋は市道が併設され地域にとってもありがたい事業。市としても全面的に支援していく」と祝辞を述べた。

第二東名本線工事では初の祈願祭。葦科川橋は、葦科川に架ける一階建て(上り線)延長千六百三十四、下り線延長八百二十七の橋で、上が第二東名、下が市道となる。今回の工事は橋脚三基の設置、日本道路公団(JRH)が五洋建設と小田急建設に十四億三千七百七十万円で発注した。工期は平成九年六月十五日まで。祈願祭には、JRH、建設会社の幹部のほか小嶋善吉静岡市長、山田功興土木部



第二東名・葦科川橋の工事安全祈願祭で、すき入れをする小嶋善吉静岡市長(右端)ら=6日午前11時20分、静岡市谷津で

巻頭言	転換点に立つ情報システム	梅村 志郎 …… P. 2
発 言	能力開発の方向	小池 和男氏 …… P. 4
寄 稿Ⅰ	マルチメディアの進展と 勤労者のワーキングスタイル	横井 茂樹氏 …… P. 6
寄 稿Ⅱ	高度情報化時代の新しい働き方	阿島 征夫氏 …… P.10
寄 稿Ⅲ	マルチメディア時代の トヨタのワークスタイル	永目 賢助氏 …… P.14
寄 稿Ⅳ	高度情報化時代の新しい働き方	川口 章氏 …… P.18
データ	情報ネットワーク型技術革新の インパクト ……	P.21
研究員レポート	六年ぶりの北京における生活からの印象	村松久良光氏 …… P.29
中部の地域振興	新たな交流の大動脈 第二東名・名神高速道路	菊地 賢三氏 …… P.32
講演要旨	元気のある活性化した企業づくり	松浦 元男氏 …… P.38
産政研だより	'95年11月1日～ '96年1月末	…………… P.41



転換点に立つ情報システム

財中部産業・労働政策研究会
理事長 梅村 志郎

1995年は、日本を揺るがすようなことが相次いでおきた。1月の阪神・淡路大震災に始まり、地下鉄サリン事件が続いた。また、春には「超円高」があって、その影響もあり景気ははかばかしくなかった。いくつかの銀行が破たんし金融システムが揺ぐなど暗いことが多かった。しかし、暗い不幸な話ばかりではなかった。野茂やインターネットに代表されるように人々の心が未来に向けた情熱を持ち始めたともいえる。

沈滞気味の日本経済のなかで、インターネットや携帯電話、パソコン用基本ソフト「ウインドウズ95」など21世紀に向けたコミュニケーションツールがヒット商品になっている。パソコンや通信関連の分野には熱気があふれている。昨年パソコン出荷数は550万台と予想をはるかに上回って、世帯普及率がほぼ10%に達したといわれている。そして今年は昨年の4割増し、750万台が市場に出ると見られている。一般に家電製品は、10%を超えると爆発的に普及するといわれているから、今年は革命的な年になるかも知れない。

マイクロソフトジャパン社長の成毛真氏は、“景気が悪いとはどこの話？”と錯覚す

るほど絶好調だという。法人・個人のパソコン市場が活況を呈していることに加え「ウインドウズ95」の効果もある。企業は効率化によるリストラの手段としてパソコン導入を進めてきたが、今では逆にパソコンがないと仕事にならない企業も増えてきている。一方、個人のパソコン販売が好調なのは「時代により遅れまい」という心理的要因も働いている。思いきってパソコンを買っては見たものの使い方がわからず、時折りワープロやゲームに使うだけの人も少なくなかった。しかし、「ウインドウズ95」が通信機能を充実したことで、インターネットが脚光を浴びるようになりパソコンの活用が激変すると見ている。さらに企業によっては、社内外の連絡はすべて電子メールでおこなうなど、パソコンの普及で仕事のあり方自体も変革期を迎えている。インターネットが普及すれば、この数年で環境は激変するという。

「ウインドウズ95」の開発者ビル・ゲイツ氏は、パソコン時代から情報ハイウエイ時代への転換だと語っている。コンピューターが驚くほど低価格になり、生活のあらゆる部分に浸透した今をパソコン時代と呼び、そのすべてのコンピューターが1つにつながり、地

球規模で情報ハイウェイと呼ばれるネットワークを作り出す時代が来ている。インターネットはその先駆けにすぎないというのである。

94年には、ほとんど口にされなかったインターネットという言葉が頻繁に使われるようになった。それに伴って新しい企業の動きが見られるようになった。

トヨタ自動車は、2005年をメドに社内情報システム高度化に取り組んでいる。部門別に整備していたものを有機的に連携させ、全社的な業務の効率化を図ろうとしている。そして2000年までに日本高速通信の光ケーブル網と地域CATVを結んだ高度情報網「トヨタ情報ハイウェイ」を整備するとしている。トヨタの各工場や部品メーカー、海外事業所、国内販売店などを結ぶもので、情報高度化の核になるものである。このためトヨタは今年から事務系社員約25,000人にパソコンを1人1台の割で配備することを決めている。既に役員への配備は終えているほか、部長・総括室長クラスへの配備を始めている。

企業の情報化面での日米格差がよく問題にされる。日本も定型的部分では遅れているとはいえないようだが、業務フローに絡んだホワイトカラーの業務支援では遅れており、パソコンの普及率やネットワーク化はかなりの格差があるといわれている。

このような差は、日米の企業文化の違いによるところも大きい。リストラ・エンジニアリングといわれる対応で、米国では人員削減と同時に情報装備を進めて業務フローを改革した。これに対して日本では、極端な人員削減をさげ、ゆるやかな業務フローの改革を進めてきた結果といえよう。また、日本では物

事が熟してからスタートするムードが強い。そして現在、日本の企業は激しい移行期を迎えている。

21世紀は情報化時代といわれ、現実には社会は「情報（化）社会」へと移行しているように思われる。しかし、高度情報社会の意味するものは、十分に理解できていない。「高度情報社会の到来」といったからといって、モノ作りが消えてなくなるわけではない。経済の基本は「価値を生み出すモノづくり」である。現代の企業の大きな課題は「世の中に新しい価値を生み出して提供すること」である。大競争の時代を迎え、日本企業を取り巻く状況はきびしいといえる。この激しい大競争の時代を勝ち抜くには、情報システムを軸として競争力を向上させていく必要がある。メーカーであればどれだけ魅力ある製品がつかれるか、サービス業であればどれだけ魅力あるサービスが提供できるか。これに向けての情報システムの構築でなければならない。その場合、主役は「人間」である。「個性を発揮する信頼と協調の人間のネットワーク」を支援するツールとしての情報技術の活用という視点が重要である。

マルチメディアは理性の世界の道具である。マルチメディアは感性と結びつけて使えば生きてくる。理性と感性のバランスのとれた社会が人々に幸せをもたらす高度情報社会の姿ではないだろうか。



能力開発の方向



法政大学
教授 小池和男

わたくしは労働省の能力開発審議会のメンバーだが、この審議会はいま基本5か年計画の策定に忙しい。経済審議会をはじめ、さまざまな機関が能力開発に期待をかけている。いや、ありていにいえば、過剰に期待している。雇用は厳しく、とくに中高年者の雇用調整がさけられない。新たな業種、職業につくのに能力開発に期待する、というのである。あるいは、いままで組織で頑張ってきたが、それではアメリカに遅れをとる。一人ひとりの専門能力向上に努めねばならず、これまた能力開発に期するところが大きい、という議論である。

一見もっともらしいが、すこし立ち入って考えると、実はあやしい。雇用調整で解雇された中高年者は、訓練センターなどで例えば1年みっちり訓練を受けさえすれば、はたしてすぐに新しい産業で一人前に働けるであろうか。自分の産業の経験を少しでも振りかえれば、その危なさが知れよう。

いま雇用調整がささやかれる事務系ホワイトカラーから経理の大卒10年選手をみよう。

ある大メーカーから一例をとれば、事業部の予算管理である。その仕事は6カ月や1年ごとの予算の編成にとどまらない。毎月の実績値はどうしても予算値からずれる。なにかしら予想しない問題がおきるからだ。断然、技量を要するのは、この実績値と予算値のずれの要因分析だという。予想とは違った問題を分析し、その解決の見通しを考察する。それを次期の予算編成に活かすかどうかで、中長期には大きな効率差を生じよう。ここに個人の腕の差がでてくる、という。

予算と毎月の実績とのずれには、さまざまな要因が働く。メーカーであれば、製造過程のどこかのトラブル、物流のどこかにトラブルがあれば、もちろんずれが生じる。そのトラブルはどのようなものか、今月たまたま生じたにすぎないのか、それとも今後ひんぱんに起こるのか。どのような手を打てるのか。いつごろ、どれほど解決しそうか。こうしたことを吟味する力のあるとないのでは、次期予算の編成に大きく影響する。

こうした吟味を行うには、製造過程や物流

の過程を知らねばなるまい。いったい訓練センターの経理の勉強で、このようなノウハウをはたして身につけることができようか。製造過程だけではない。社内組織のなんらかの問題、たとえばミスコミュニケーションも、これまた原因となる。その察知、その解決の見通しを得るには、社内組織についての相当の知識を要する。

社内だけではない。製品に対する需要の変動もまた、ずれの大きな原因となる。需要はいうまでもなく変動する。その変動幅が予期以上に大きくては、社内で人の異動など、さまざまな手を打たねばならない。コスト増となる。そして、多くの製品種類ごとの予測を毎月の中させることは、まさしく神業に近い。

およそこうした技量を、大学や訓練センターで充分身につけることができようか。ここでは経理や予算管理の、いわば標準的なノウハウを学ぶにとどまるだろう。肝心のずれの分析のノウハウは、とうてい、ここでは形成されまい。個々の製造過程などは実際に工場のラインを担当しなければ、どうして身につけられよう。社内組織、市況も同様であろう。

この事例では、実際に大卒を事業部の下の工場勤務につけ、そこで一本の製造ラインの原価管理担当とする。しだいに担当する製造ラインを増やし、工場をも移り、経験する製品、社内組織を増やしていく。こうした実務経験のあとに事業部に移り、予算の製造面の担当からはじめ、売上面に移り、ついに損益を含め予算を全面的に担当する。

要するに、社内での実務経験こそ、真に必要な技量形成の本道なのだ。もちろん、実務のキャリアが上手に設計されていなければな

らず、また、その実務経験の整理に、適切な座学のコースも必要だ。そして、こうした高度なノウハウを要しないものは、社内で雇用する必要にとぼしい。答のわかっている問題処理はコンピュータにまかせればよい。

このようにノウハウの内容を見てくれば、すぐれて個人の技量であることがよく分かるであろう。いままでの日本の職場の技量は専門的ではなく、組織でのコミュニケーションのスキルにすぎない。これから専門的な技量を形成しなければ、などという議論は、いかにいまの職場の真の技量を軽視していることか。

また、上記の肝心のノウハウを無視し、簡単に雇用調整し、必要なら外部から熟練者を雇い入れればよい、などと夢みては、これまでの高い競争力を支えてきた技量を失ってしまう。世の中には、充分には予期できない変化が思いのほか起こる。それに対処するノウハウ、技量の形成こそが、これからの能力開発の、真の方向ではないだろうか。

【財中部産政研顧問】





マルチメディアの進展と 勤労者のワーキングスタイル



名古屋大学情報文化学部
教授 横井茂樹

マルチメディア技術の進展

アメリカではパソコンとパソコン通信、インターネットが急速に普及しつつあり、家庭にも浸透しつつある。日本でも、最近ウィンドウズ95の発売などを通じてパソコンの普及が急速であり、インターネットにも関心が高まっている。パソコンとインターネットという強力な道具はオフィスワークのスタイルを変革しようとしている。

パソコンとネットワークにより、電子メール、ボイスメール、テレビ会議などすべて同一のパソコン上で行え、遠隔のコンピュータの端末としての利用や、ファイルの転送も可能である。さらに、インターネット上のWWW(World Wide Web)サーバーによるデータベースの発展はビジネスなどの情報収集の手段として不可欠なものになりつつある。大学が研究論文や教育プログラム、企業は新製品と技術内容を公開しており最新情報が入手できるようになっている。また、ホワイトハウスをはじめ、行政機関が、行政施策の公開、調査報告書などを公開し、図書館もデジ

タル情報化して検索可能にしつつある。

これらの情報公開には、文字だけでなく、画像や音声、場合によっては動画像も含めるマルチメディアを駆使した形で様々な情報が提供されている。現在でもWWWサーバーは急速に増加しつつあり、全世界にはりめぐらされたネットワークにより世界中のデータベースが検索可能になりまさに情報の宝庫と言える状態にある。

このようなパソコンとネットワークの発達により、オフィスワーカーはパソコンに向かって情報を入手したり、ネットワークを通じて他の人々とコミュニケーションをとったりするワークスタイルが多くなっている。ネットワークによる高速通信は、距離が近いオフィスの人と連絡するのも、遠く離れた外国と連絡するのも大きく変わりが無いという状況を作り出しつつある。このようなオフィスワークのスタイルの普及は、オフィスのあり方に大きな変化をもたらす可能性がある。本文では、デジタル技術がもたらすワークスタイルの変化について考察する。

勤労者の新しいワーキングスタイル

勤労者にとってマルチメディア技術がもたらすオフィスワークの新しいスタイルについて紹介する。

遠隔勤務

最近の2年で、欧米で遠隔勤務 (telecommuting) が流行のようになっている。ここではまず、遠隔勤務についてなされたいくつかの調査結果①-⑤に基づき、遠隔勤務の普及状況について紹介する。

ビジネスリサーチグループの産業アナリストは、1994年の在宅勤務者は米国で130万人だったのが1995年には200万人になったと推定している^{※④}。他の推定によれば現在600万人の遠隔勤務者が存在するという。いずれも遠隔勤務者の数は増え続けると予想している。具体例を上げれば、アメリカの通信会社のAT & Tでは25%の勤労者が何らかの遠隔勤務を行っているということである^{※③}。

遠隔勤務とは通常のオフィス以外の場所で勤務することで次の3つの形態がある。

- (1) 在宅勤務：自宅で仕事を行う。
- (2) サテライトオフィス：主となるオフィスと異なる場所（通常は多くの勤務者が住んでいる地域の近く）におかれた遠隔オフィス
- (3) テレワークセンター：住宅地域に近いところにある複数の企業の遠隔オフィスの集合センター

現時点では、遠隔勤務者のほとんどは在宅勤務の形である。

遠隔勤務は、必ずしも完全に遠隔地のみで勤務することを意味しない。むしろ、主として自分のオフィスで仕事を行い、週に数日

だけ遠隔（自宅）仕事をする形が一般的である。

遠隔勤務のメリット、デメリット

遠隔勤務のメリット、デメリットについて調査結果が報告されているが、いずれもおおよそ以下のような結果を述べている^{※①-⑤}。

（雇用側のメリット）

- (1) オフィスのスペースや機器のコストを削減できる。
- (2) 通勤時間の削減と仕事のインタラプトが回避できるため、勤労者の生産性が向上する。40%向上しているという調査報告がある。
- (3) 勤労者が会社や家庭の都合で勤務地から離れることになっても遠隔勤務により雇用が継続されるので、技術が企業内で継続される。
- (4) 組織が柔軟に編成される。これは、プロジェクトチームのメンバーが地理的に離れていても編成でき、臨機応変の対応が可能となる。

（勤労者のメリット）

- (1) 通勤のストレスから解放される。
- (2) 雇用が地域に限定されなくなるため、雇用機会が増える。
- (3) 子育て中の女性や、病気や障害などにより通勤できない人などもある程度、就業を継続できる。
- (4) 在宅勤務においては、時間が柔軟に使えるため、家庭生活をうまく機能させることができる。
- (5) 地域コミュニティ活動への貢献も可能になる。

(社会全体でのメリット)

- (1) 通勤ラッシュの緩和に貢献する。
- (2) 車の通勤が減ることにより環境汚染の減少に貢献する。
- (3) 社会全体で柔軟な雇用が可能になり雇用増加に貢献する。

各調査結果では、全体的にメリットが多いと指摘しているが、いくつかの問題点も指摘されている。

最大の問題は、在宅勤務者がコミュニケーションから隔離される点であり、雇用側は連絡がとりにくくなり、勤労者はメンバーから孤立する不安を感じているケースがある。しかしながら、これらの問題は在宅勤務の運営のしかたに問題があるケースが多く、うまくシステムを作れば問題は全くないという指摘がある。

移動オフィス

車の中に個人オフィスを作り移動しながら、適宜無線通信により、遠隔のコンピュータに接続して、文書のやりとりを行う移動ワーキングの形態もある。最近注目されているPHSなども、デジタルデータの通信にも使えるものであり、コンパクトな情報端末が開発されれば、どこにも持ち運べて、無線でコンピュータネットワークに接続できるパソコンとしての機能を持ちうるものである。現時点では、セールスワーカーや、カスタマエンジニアなど限定された職種が対象と考えられている。

フレキシブルワーキング

最近わが国でもフレックスタイムの勤務形態をとる会社や部門が増えているが、遠隔勤務などは勤務場所のフレックス化(フレックスワークプレイス)とみなすことができる。

これらのフレックス化を含めて勤務形態全体としてフレキシブル化するフレキシブルワーキングという概念が提案され検討されている※②。

企業の新しい形態

マルチメディア技術の発達は企業の新しい形態も生み出しつつある。

ネットワーク上のバーチャルカンパニー

企業としてのオフィスをもたずに(あるいは、非常に小さいスペースのオフィス)、企業のメンバーがそれぞれ自宅でパソコンとネットワークを使って仕事をしてそれらをネットワークを通じて情報交換しながら、仕事を進めていくというもので、米国では、ソフト開発などの分野でこのような企業が活動している。また、企業の求人情報もインターネットで公開されるようになり、ネットワークが主たる企業活動の場という形の企業が現われてきている。インターネットとパソコンを道具として活動するスモールカンパニーの存在が可能になりつつある。

ネットワークによる国際分業

コンピュータソフトウェアの開発において、コンピュータネットワーク(あるいは衛星通信)を使って、ソフトウェア開発を遠隔で行うことは、勤務を地域で分散化することにとどまらない。国際間にネットワークが接続されている状況では、ファイル転送や、遠隔コンピュータ利用、テレビ会議システムなどを活用して、国の境界をこえたところで勤務する形態が現われている。例えば、アメリカのソフトウェア会社の仕事を、インドの技術者がソフトウェア開発を行い、ネットワークを通じてアメリカのコンピュータにアクセ

スして行うという事例が報告されている。著者の知るケースでは日本でソフトウェアを受注し、ロシアでソフトウェア開発を行い結果をネットワークで返送している企業がある。

むすび

マルチメディア技術の発達、とくにパソコンとインターネットは、勤労の在り方に大きく影響を与えると思われる。遠隔勤務を成功させれば、企業側はコストやオフィススペースの削減に役立ち、個人も家庭や地域への貢献度を増せる可能性がある。高齢化が進展するわが国でも導入の可能性を検討すべきと考えられる。マルチメディアの発達は、企業の形態にも影響を与える可能性があるとともに、国際間の交流や情報交換を進める。勤労形態の変化は、オフィスワーカーや、ソフトウェア開発者などが中心となると思われるが、マルチメディアの発達は、産業全般に情報産業化を進めるものと考えられ、広い職種

の勤労者に影響を与えると思われる。勤労者にとっては、短期的には、パソコンやネットワーク技術の習得や、英語による情報収集、コミュニケーション能力への要求といった点が必要になるものと思われるが、長期的にもっと大きな問題がでてくると思われる。それは、国際間の勤労者間の競合ということであり、やや極端に言えば、同じ分野の仕事をしている人は世界中どこでもネットワークを通じて仕事を担当できることになり、多数の競争者と競うことになる。その意味で、情報に対する感度や、情報を分析、統合する総合的能力が問われることになると思われる。

※ 参考文献

- ① Smart Valley Telecommuting Guide.
 - ② Management Technology Associates : "Telework".
 - ③ The Digital Workplace Vo1.2, No.1 (1995-2).
 - ④ Lamar Reinsch : "Executive Summary The Bell Atlantic Telework Study".
 - ⑤ Dwight Silverman : "Digital Nation part4".
- (すべてインターネット上のオンライン文献)

〔筆者紹介〕…横井 茂樹

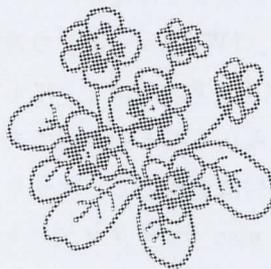
(よこい しげき)

略 歴

- 1949年 愛知県に生まれる
1977年 名古屋大学大学院工学研究科博士課程修了
" 名古屋大学工学部情報工学科助手
1978年 三重大学工学部電子工学科助教授
1982年 名古屋大学工学部情報工学科助教授
1993年 名古屋大学情報文化学部自然情報学科教授
現在に至る。

研究内容

コンピュータグラフィックス、バーチャルリアリティ、マルチメディアなど、映像を中心とした情報メディア技術とその社会的影響に関して研究を行っている。





高度情報化時代の 新しい働き方



金属労協 (IMF - JC)
事務局長 阿島 征夫

はじめに

世の中は「Windows 95」発売前後からまさにパソコンブームである。マイクロソフトの膨大な宣伝にマスコミがこれに火をそそいでいる。私自身9月から「Windows 95」の最終評価版を買い使ってみたが現行の「Windows 3.1」に比較し、確かに初心者には使い勝手が良くなっていると思うが、逆により高いハードのスペックが必要等、不便になった点もあり、あれほど騒ぐほどのこともないのではないだろうか。むしろワープロやデータベース等通常使う応用ソフトがどのくらい進歩するかの方が重要ではないだろうか。

ただ、「Windows 95」の進化したと思う一つは、OS（基本ソフト）にも拘わらず通信機能を組み込んだという点である。LAN、パソコン通信にも対応し、はやりのインターネットにもmsn（マイクロソフトネットワーク、残念ながら会費は米国の3倍以上かかる）に加入さえすれば、自分のファイルにアクセスするように簡単に入り込める。これからは応用ソフトではこうした機能が当然に必要な

なってくることは確実である。

上記に見たようにパソコンはマルチメディアの端末として大きな地位を占めることが明確であるが、これによって人間、特に働く者に大きな影響を及ぼすことは否定できない。職場も勤務のありようも今後大きく変化するが、これを人間的な側面からプラス方向に転換していくことが今後の労使に求められている。まさに情報通信技術による革新（略してInformation Communication TechnologyからICT革新）が本格化しつつある。

リエンジニアリングの影響

ICT革新は米国の方が日本よりかなり先におきており、いわゆるリエンジニアリングを生み出している。リエンジニアリングとは単なる合理化とは異なり、「高度に発達した情報ネットワークを駆使し業務プロセスを圧縮し、各労働者に自己管理と権限の拡大を図ることにより、市場と企業を近づけるとともにコストを脅威的に圧縮する手法」とされており、熟達した労働者とICTが必要条件である。

ウィリアム・タビドゥ／マイケル・マローン著「バーチャル・コーポレーション」によれば、市場（顧客）と企業、サプライヤー間の境界がなくなり情報を共有する事が理想で、作られる製品、サービスが市場の変化（顧客の要求）に絶えずついてゆけるバーチャル製品を生み出す企業をバーチャル・コーポレーションと呼ぶ。それに近づいてゆける企業として、インテル、ヒューレット・パッカード、ベネトンの他、日本の主な電機、自動車企業をあげている。バーチャル・コーポレーションは、カイゼン、TQC、リーン生産方式等を駆使し、ICTと従業員ネットがそれを支える。大きな権限が現場のワーク・チームに与えられ、中間管理職抜きの組織が可能となり組織はフラット化する。その代わり従業員への教育訓練投資が重要であり、「従業員を入れ替えるのに必要な時間と費用は大きくなるだろう。従って実質的には、長期雇用の保証がバーチャル・コーポレーションの共通の特徴になるだろう」としている。

これからの製造現場はこれまでのかん・こつの技能だけでなくICTを駆使するブルーカラーが活躍する時代となろう。ある数種の技能をマスターした上でNCやパソコンのソフトを十分習得し、ネットワークもできる技能者が求められている。雇用の流動化が最近強調されるが、高度情報化時代こそ長期安定雇用のもとで絶えず従業員の能力開発を行うことが企業の継続発展の戦略ではないだろうか。今後もの作りの技能伝承も変化しつつあるが、残念ながらこうした方面における人

材は十分でなく、経営者も十分認識しているかという点と筆者は日本の現状についてかなり悲観的である。

ICT革命はブルーカラーよりむしろ ホワイトカラーの方が大きな影響を受ける

1980年代に始まったME（マイクロ・エレクトロニクス革命）はロボット、FA、LANといったシステムで現場の労働者にきわめて大きな影響を与えたが、今回はホワイトカラー特に中間管理職に大きな影響を与えると考えられる。リエンジニアリングにより、GMでは14～15階層あったのが5～6階層になって中抜き組織が実現しているといわれている。こうなると従業員も管理者と同格で意思決定に参加する機会も出てくる。

すでに携帯電話、パソコンといった代表的な端末は爆発的に普及しだし、1985年の電気通信の規制緩和の効果がここへきて開花したとあってよい。このままでゆくとイリジウム計画（通信衛星を多数打ち上げ、世界のどこでも携帯電話が使えるシステム）が実現すれば、腕時計タイプの電話の実現と合わせ自分のいるところが即職場といったイメージにもなる。

一歩進んでいる欧米では事務所には出勤せずに働く労働者をテレワーカー（teleworker）と呼んで、英国ではすでに120万人、2000年には200万人になるという予測まで出ている。（この予測はテレワーカーの実現でオフィス家具の売り上げに影響が出ることから英国家具メーカーが予測）日本では土地・家賃が高

いことから事務所スペースを合理化する効果が大きいことと、大都市の通勤事情が厳しいことからホワイトカラーを主としたテレワーカーが増えてくるものと考えられる。

技術・開発部門や営業部門ではパソコン通信、インターネットを利用すれば、個々の企業でネットを構築するより格安で電子メールやパソコンファックスにより、テレワークキングは可能で、打ち合わせ会議等は一週間に1度くらいに持てばよい。こうした職場での勤務態様は大きく変化することになり、フレックスタイム、裁量労働制、自由時間制（テレワークキングのシステムだが日本ではまだ決まった呼称はない）が導入され個々人の成果も時間の長短で測るより結果で判断することが強まる。組織の一員としてもかなり独立性の高い、場合によってはかなりの意思決定をせざるをえない幅広い職務を抱えることになる。

テレワーカーの労働にはこれまでと違う要素がいろいろと起きてくると考えられ、EUの組合では通常の労働者と違う労働基準法を提案しているくらいである。

日本ではフレックスタイムはかなり普及しているが、現在裁量労働制が議論されている段階なので、次にこの点、詳細に検討してみる。

新しい働き方の代表…裁量労働制

裁量労働については現在労働省が研究者、システムエンジニア、等5つの業務を指定して認めて、労務行政研究所の調べでは上場企

業の約5%がこの制度を導入している。これらの対象業務はいずれも時間外労働が比較的多い。従って現在の収入と裁量労働とのバランスをいかにとるかに苦心している。ほぼ共通しているのは時間外手当を一定の額に丸めて支給し、所定労働時間プラス一定の時間でみなし労働時間を決めていることだ。また在宅勤務についても月何回か認めているケースもある。対象者は全員同じ時間働いたこととみなし、時間外労働の長短による各人の賃金が異なることはなくなった。評価の対象は成果、実績ということになり、半期毎に業績一時金（業績給）として通常のボーナスと切り離して支給されるケースが多い。中には裁量労働手当の一部を業績一時金の原資として当てている。こうなると個人の給与は個々人の成果をかなり厳しく反映することになる。導入してからアンケートなどでフォローをしたところもあり、結果は「時間管理意識」「仕事の見直し」の点でプラスになっている。

裁量労働の適用範囲を労働省の例示業務では対象者が極めて限定されるため、企業によっては労使で話し合って、対象者を拡大しようとして、裁量労働的の制度を考え、30歳前後のホワイトカラーで裁量労働にふさわしい業務（営業マン、機種設計者等）まで対象者を広げている。

将来的には全体の労働時間短縮（特に時間外労働の短縮）を前提に、みなし労働時間は所定内労働時間へと収れんすることになろう。この場合裁量労働手当を原資としてより大きな業績一時金として、各人の成果、実績を評

価することになるのが理想であるが越えなくてはならないハードルは多い。その第一が公平な評価制度が確立するかに掛かっている。その基本は上長部下の話し合いによる目標管理であり、評価結果についてもオープンが要求されよう。裁量労働対象者が少ないときはともかく拡大した場合のネックはここにあるのではないだろうか。

こうしたプロセスを経て、自由時間制になると、自宅であろうとどこで仕事をしていても構わなくなるが、労災、通災の保険の問題であるとか、新しい働き方に合わせた法整備も必要になってくる。

〔筆者紹介〕…阿島 征夫

(あじま ゆくお)

生年月日

1943年2月8日

最終学歴

1966年3月 早稲田大学第一政治経済学部経済
学科卒業

職 歴

1966年4月 三菱電機(株)入社

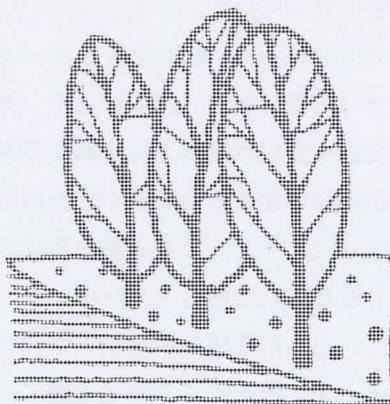
1972年7月 三菱電機労働組合大阪支部執行委
員長

1974年7月 三菱電機労働組合中央執行委員

1984年7月 電機労連政策企画局長

1992年7月 電機連合総合企画グループ局長

1994年9月 全日本金属産業労働組合協議会
事務局長





「マルチメディア時代の トヨタのワークスタイル」



トヨタ自動車株式会社
システム企画部
企画室長 永目賢助

200X年のある日、トヨタ自動車商品企画部A氏は、数日後に控えた次期新型車の最終役員審査の準備に励んでいた。この役員審査は、多地点マルチメディアTV会議により、世界中の各拠点と本社のプレゼンテーションコントロールルームとを結んで行われる。通常、各拠点との連絡等は電子メールで行うが、一同に会して審議する必要がある場合は、この多地点マルチメディアTV会議を使用することになっている。

電子メールの普及と必要な情報のデータベース化、また情報分析システムにより、連絡のための会議や資料作成などは大幅に削減され、商品企画に専念できる時間が充分に取れるようになった。また、世界各地の販売店からの意見も取り入れた流行トレンド、マーケット変化といった市場情報の蓄積と、高度なシミュレーション機能による商品企画アシストシステムの効果もあり、このところの商品企画は成功でトヨタ車の販売は好調だ。さらに今度の新型車は、インターネットを通じたユーザからの声を反映する試みを取り入れており、A氏は今まで以上成功を確信して

いた。

デザイン部のB氏から電子メールが入った。今度の役員審査についてである。世界中のデザイン、開発拠点とのコンカレントエンジニアリングにより、商品企画とデザイン、技術開発は連携して進められるようになっており、開発から生産にいたるリードタイムも、約半年と大幅に短縮されている。

さて役員審査の当日、A氏、B氏を含めたスタッフチームはプレゼンテーションコントロールルームからプレゼンテーションを開始した。各拠点のプレゼンテーションルームの画面に商品コンセプトと市場予測等のデータが映し出され、ホログラフィーによる立体映像で新型車が各拠点のプレゼンテーションルームに現れた。「ユーザのどのような声をどう反映したのか?」「ライトの形を変えたらどうなる?」「内部デザインも見せて欲しい」各拠点の役員から数々の質問や要望が出される。コントロールルームからの操作で、各種データの映し出しやデザインの修正なども即時に対応できる。この最終役員審査で承認されれば、開発、生産準備が本格的に進め

られる。

場面は変わってこちらトヨタ自動車営業本部では、C氏がカスタマーオーダーシステムによる世界中のユーザからの注文画面を操作していた。

トヨタでは、大量生産車に加え、このカスタマーオーダー仕様車の販売を数年前から開始しており、ユーザの評判も上々で現在では全体の約30%を占めている。大量生産車については、すでに各家庭からのホームショッピングが主流になっている。また、実車は世界各地の総合ショールーム「トヨタアムラックス」に展示されており、そこにはバーチャルリアリティによるドライビングシミュレータが設置されており、希望の車を選択してフィーリングなどを確かめることができる。カスタマーオーダー用マルチメディア端末は、そうしたショールームの一角に設置されており、そこでは専門の営業マンのアドバイスによりユーザが端末を操作しながら、それぞれの希望に沿った仕様を選んでいく。

C氏を含むカスタマーオーダーチームは営業本部の他、開発、生産等の部門から成り、各拠点を結ぶグループウェアによってチーム作業をしている。もちろん、このチームのグ

ループウェアは、カスタマーオーダーシステムと接続されており、あたかもユーザを含めた共同作業の形態となっている。

車の生産や部品等の調達も世界規模で行われており、最も安く高品質な車を作り、最も早く世界中のユーザに車を届けられるように、常にフレキシブルな生産・物流体制が採られている。

このような体制の確立と、ユーザからの支持もあり、営業利益率も10%超を達成している。

また、マルチメディア時代を担う新しい産業が次々に誕生しており、トヨタも積極的にそうした新事業に進出し、自動車部門以外の売上も20%を構成するようになっている。

これは近未来のトヨタの姿の一例を描いたものですが、いかがでしたか？ 創作的な部分もありますが、他産業等で既に実現されているものもあり、決して夢物語ではありません。

昨今の情報技術の進歩によってコンピュータがより身近になり、企業における情報技術の活用領域は新たな局面を迎えている。(参考1)

(参考1) コンピュータ技術の推移

年代	1970年代	1980年代	1990年代	2000年代
型式	大型計算機	→ ミニコン	→ パソコン	→ 情報家電
大きさ	約300坪	→ 4畳半大	→ 机の上	→ ノート大 → 掌大
処理速度	1	10倍	1千倍	10万倍
価格	30億円	3千万円	30万円	3万円
価格性能比	1	1千倍	1千万倍	100億倍

今までのトヨタの情報システムは、ルーティン的な基幹業務プロセスのシステム化を中心に進められてきた。このような利用形態は、今後もコンピュータの重要な役割として位置づけられるし、トヨタの業務プロセスをリエンジニアリングしていく中で必要であることは間違いない。しかし近年、従来とは大きく異なる新たな利用形態が生れてきた。それは、ホワイトカラーの生産性向上のためのコンピュータの利用である。

本来、ホワイトカラーの最も重要な役割は、付加価値の高いクリエイティブな業務を遂行することだと考えられる。そのために必要な情報を収集し、そして創造した情報等を伝達するわけである。ホワイトカラーの生産性向上というのは、この創造される情報等の質の向上、伝達のスピードアップに他ならない。

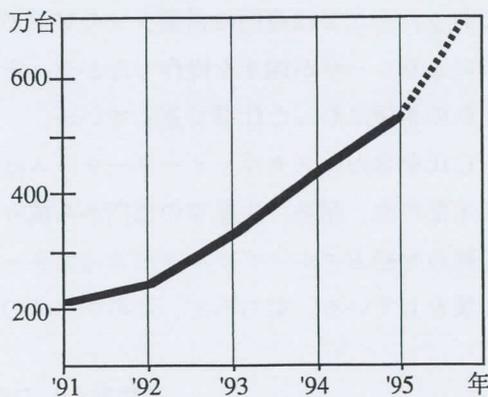
ところが実際は、本来手段であるはずの情報の収集や、会議、資料作成などに多くの時間を割かざるを得ないのが現状である。それは、電話やFace to faceによるコミュニケーションや紙中心の情報保管・伝達の非効率性、あるいは部門の壁や階層組織による情報伝達の阻害などによるものと考えられる。

しかし、最近の情報技術の進歩によって、従来のコンピュータがあまりサポートできなかった情報の収集、分析や、コミュニケーションツールとしての機能などが充実してきた。実際、欧米では、パソコンによる電子メールが国際ビジネスにおけるコミュニケーションツールとして一般化しており、日本でも、情報化先進企業がホワイトカラーにパソコンを持たせ、電子メールの活用に積極的に取り組んでいる。(参考2)

(参考2) パソコンの日米情報化比較と国内出荷台数

情報化指標	米国	日本	米/日(倍)
パソコン 累積設置台数 (93年,万台)	6,653	942	7.1
インターネット接続 システム数 (95年1月,万台)	317.9	9.7	32.9
企業内電子メール ボックス利用者数 (92年,万人)	1,815	30	60.5

資料：「情報化白書1995」(財)日本情報処理開発協会
「電子メール」日本経済新聞社



資料：IDCジャパン

今後の情報システムの活用の方向としては、従来の基幹業務のサポートに加え、

- 付加価値の低い業務からの脱却
- 部門間の壁の払拭
- 従来のマネジメントの変革
- グローバルコミュニケーションの向上

- トップ、スタッフ、ユーザの距離の縮小
 - 迅速な意思決定
- による「ビジネスのスピードアップ」をめざし、スタッフ業務を支援するための「情報の共有化」と「コミュニケーションの活性化」に向けた取り組みの強化が必要である。

そのためには、パソコンをはじめとする情報機器やグローバルなネットワークなどの情報インフラの整備・拡張が急務である。また、災害や犯罪といったものに対するセキュリティの確保が重要であることは、言うまでもない。

情報化という取り組み、またホワイトカラーの生産性というものは、工場の生産設備などとは異なり、その効用を定量的に計るのが難しい代物である。情報の電子化による流通・加工性の飛躍的な向上という定性的効用を理解し、その価値を認めるトップマネジメントの理解とリーダーシップが無ければ、なかなか進めることはできない。問題は、現在の紙中心の業務形態から、電子化された情報の中で仕事をするという大きな方向の転換ができるかという点であり、そのためには、かなりの覚悟と意識改革が必要である。

また、情報の開示に対する閉鎖的な組織体質の改善も必要である。情報が他部署に出た場合の弊害を恐れ、自部署の利益を優先するために、基本はオープンにされないのが現状である。多少のマイナスはあっても、全体としてのメリットを優先し、他部署のために情報を開示していくという意識改革がなければ、全社的な情報の共有化は進まない。

もちろん、個々人にも情報技術を使いこなす能力はもちろん、情報は待つのではなく取りに行くという意識、情報を取捨選択する能力、そして従来以上に創造性を発揮しアウトプットの質を高めることが求められる。

トヨタがグローバル企業としての競争力を高め、21世紀におけるさらなる発展を遂げる

ためには、情報の高度化が重要なポイントである。それを実現するために、既存の業務、組織にとらわれず、部門の壁を越えた全体最適化を進めるような社内の意識・風土改革が必要である。そして、冒頭に描いた姿を夢物語で終わらせるのではなくて、世界の潮流を先取りする21世紀のトヨタを実現したいと考えている。

〔筆者紹介〕…永目 賢助

(ながめ けんすけ)

生年月日

昭和21年9月生

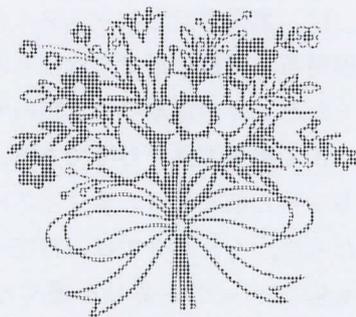
略 歴

昭和44年 トヨタ自動車販売株式会社 入社
電算部、

トヨタモーターマニュファクチャリング、U. S. A. (TMM)、

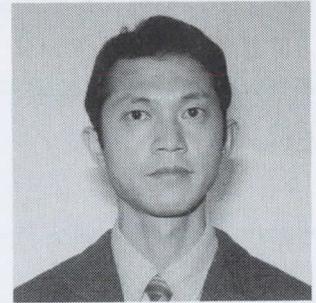
第2システム部等を経て、

平成5年よりシステム企画部





高度情報化時代の 新しい働き方



追手門学院大学経済学部
助教授 川口 章

1 はじめに

最近の情報化の進展は目覚ましいものがある。まずは何と言っても、パソコンの普及である。今では一家に一台どころか、我々のように仕事にも使用する者ならば、一人三台、四台というものも珍しくなくなった。市場での厳しい競争による、急激な技術革新とコスト・ダウンがこれに拍車を掛けている。最新型マシンが出て、半年もしないうちに、さらに新しいものが出る。値段は大幅に下がる。消費者にとって、企業間競争が如何にありがたいものかをこの産業は示している。

第二は、携帯電話とファックスの普及である。携帯電話は数年前まではほとんど見かけなかったが、今や電車の中、車の中、道路の上と、街中携帯電話だらけである。ファックスもちょっと前までは、オフィスにしかないものだった。それが今では、自宅の電話番号とともにファックス番号を書くのが普通になってしまった。

第三は、以上の二つほど顕著ではないが、インターネットの普及である。世界中どこへでも即座に手紙を送れるし、逆に自分の部屋

にいて海外から資料を取り寄せることも容易である。今後、コスト面での改善が進めば、一般家庭にも急速に普及するかもしれない。我々の業界では、これまた名刺にe-mailの番号を入れるのが普通になってしまった。

技術というものは、常に我々が必要としている方向に発展するとは限らない。発展には当然、技術的条件と経済的条件が必要である。どんなに必要な技術も、これらの条件がそろわなければ実現しない。しかし逆に、二つの条件がそろえば、我々が本当に必要としているのかどうか疑わしい技術も生まれる。今日の情報化の進展を見ていると、我々が十分対応できないうちに、技術がどんどん先に進んでいるようにも思われる。

そこで我々は、生まれてしまった技術を如何に使いこなすかということを実際に考えなければならぬ。以下では、特にホワイト・カラーに焦点を絞り、情報技術の進展に伴いどのような働き方、生き方が可能になるか、について私見を述べたい。

2 情報化と仕事の変化

情報化の進展は、我々の職場環境を大きく変えようとしている。情報化の光と影という言葉方をすれば、ここではまず、光の部分について述べたい。

これまで情報の伝達は、人の移動によって行われる部分が多かったが、情報技術の発展は人の移動に頼る部分を少なくする。それは、従来の時間と空間の座標を変え、うまく使いこなせば、ワーク・スタイルやライフ・スタイルに多様性が生まれる。

在宅勤務

その第一は、在宅勤務の可能性である。例えば、特殊な例かもしれないが、我々大学教員は以前から多かれ少なかれ在宅勤務を行ってきた。地方に住んでいて、講義のある日だけ東京や大阪の大学に通うとか、その逆も結構多い。しかし問題は、様々な書類の作成、提出、回覧等があって、しばらく休んでいるとそれが山のように積もっていたり、時にはそれが原因で学部運営に支障を来すこともあるほどである。書類のやり取りがオンライン化されれば、在宅勤務はさらに容易になる。大学によっては、学生のレポート提出も、インターネットを通じて行っているところさえもある。

在宅勤務は、特殊な職業に限られると思われるかもしれないが、在宅勤務の先進国アメリカでは全労働者の約5パーセントに当たる550万人が在宅勤務を行っているとの統計もある。在宅勤務は企業にとっては、オフィスのスペースの節約や有能な既婚女性の採用が可能となり、労働者にとっては通勤時間の節約、地価の安い郊外への居住、家族と過ごす時間の増加、既婚女性の労働市場への参加等が可能になる。さらに、通勤の混雑の緩和や

都市の地価の下落をもたらす等の外部効果も期待できる。

しかし、我国の場合、在宅勤務が急速に普及するとは思えない。それは、ハードよりむしろソフトの面で障害があるように思われる。まず、在宅勤務のできる職種とできない職種を区別し、作業＝管理組織を再編しなければならない。さらに、これまで書面で行われていた通信をパソコン等による通信に変換するため、書類の形式変更や労働者の訓練等の投資が必要である。また、同僚や上司との非公式なコミュニケーションが重視される日本の企業で、ドライな仕事だけの関係からなる企業が存在し得るのか、孤独感や疎外感を抱く労働者が出たときどう対処すればいいのか、不正にたいするチェックが難しいのではないかなど多くの疑問がある。

サテライト・オフィス

在宅勤務より現実性の高いものにサテライト・オフィスがある、現に、武蔵野コミュニティ・オフィス、志木サテライト・オフィス等を初め、多くのサテライト・オフィスが存在している。これは、主要なオフィスは都心に残したまま、数人からせいぜい十数人のオフィスを郊外に設けるものである。もちろんすべての業務がサテライト化できるわけではない。創造的作業や、定型的作業には適しているが、外部との接触の多い部門には向かない。しかし、サテライト・オフィスはうまく利用すれば、在宅勤務の利点を維持しながらその欠点の多くを避けることができる。

現在、サテライト・オフィスの普及については、企業よりも自治体の方が熱心であると言われるが、今後サテライト・オフィスが普及する可能性は大いにある。それは、昨今話題になっている日本型雇用慣行の見直しとも関連する。企業はより効率的な経営実現のた

め、時間管理から業績管理へ、年功重視の賃金制度から能力重視の賃金制度へと人事管理制度を改革しつつある。このような人事管理制度改革は、もちろんサテライト・オフィスの導入を目的としたものではない。しかし、これまでの仕事のプロセスの管理から成果の管理へ、人間関係重視の組織から機能重視の組織へと移行することによりサテライト・オフィス導入の障害の多くを取り除く可能性がある。

3 新しい職業病

情報化の進展は、影の部分に伴う。VDT (Video Display Terminals) 作業の健康への悪影響である。VDT作業と言ってもいろいろな種類の作業がある。数値データ入力や文章入力等の入力型、窓口検索、文書作成、プログラミング、設計・製図等の対話型、そして製造工程監視等の監視型である。

これらのうち、長時間同じ姿勢の持続を余儀なくされるのは入力型である。作業者の視線はほとんど入力文書に向けられる。おのずと、反復、単純作業となりやすい。首、肩、腕、手等の痛みを訴える人が最も多いのはこの作業である。これに対し、VDT注視率が最も高いのは対話型である。目の疲労を訴える人が多い。

このほか、高密度の作業や作業管理の厳しい職場では、イライラ、不安等の精神身体症状の訴えが強い。情報化による効率の改善は、長時間に渡る精神の集中を要求するという意味で、新しいタイプの労働強化をもたらす。そこで、作業環境の改善、教育訓練、時間短縮等が必要とされる。

4 ゆとりある生活のために

情報化の利点を生かすために、我々は何を

すればよいのだろうか。企業のできることは、多様なワーク・スタイルの提供である。上に述べた在宅勤務やサテライト・オフィスのほか、フレックス・タイム制や裁量労働制の導入により、個々人のライフ・スタイルに合った働き方を提供し、労働者に選択の幅を持たせることが可能になる。

また、労働者の側としては、これまで以上に自律性、すなわち会社人間からの脱却が要求されるであろう。高度情報時代には企業自体がよりドライな機能的関係によって組織される。我々は人間的絆を企業ではなく家族に求めなければならなくなる。そのためには、自分自身による能力管理、キャリア設計、生活設計の能力が必要とされる。

後記：本稿の執筆に当たっては、多くの方のご意見を参考にさせていただいた。誌面の都合により全部を紹介することはできない。ここでは次の二つのみを挙げておく。大西隆「分散政策におけるテレコミュニケーションの役割」『日本労働研究雑誌』1992年8月号、No.392、高橋誠「VDT作業による健康影響とその予防対策」『日本労働研究雑誌』1991年10月号、No.383。

〔筆者紹介〕…川口 章

(かわぐち あきら)

プロフィール

1958年 香川県生まれ
1982年 京都大学経済学部卒業
1990年 メルボルン大学講師
1991年 オーストラリア国立大学経済学博士取得
1993年 追手門学院大学経済学部講師
1995年 同助教授
現在に至る



情報ネットワーク型技術革新のインパクト

アメリカ企業が復活した最大の理由の一つは、肥大化した管理間接部門を情報ネットワーク型技術の活用によって徹底的にスリム化し、固定費の圧縮に成功したことであるとされる。

日本においても、経済・産業の成熟化と高齢化によって人件費負担が増大しつつあり、管理間接部門をはじめとする人と組織のスリム化に向けて、情報ネットワーク型技術の導入が一段と加速されていこうと言われていっている。

コンピュータ導入の米国における雇用削減効果

OECD Jobs Study 1994

1986年調査

	1990年	2000年
情報化が緩やかに進むケースの ホワイトカラー管理職失業率	% ▲ 1.9 (人手不足)	% + 5.1 (人員過剰)
情報化が急速に進むケースの ホワイトカラー管理職失業率	% + 6.1 (人員過剰)	% + 33.5 (人員過剰)

(注) 同じ生産量を達成するために必要な労働投入量が

- 緩やかに進むケースでは、5%節約されるとし
- 急速に進むケースでは、12%節約されるとして算出

1. 日本における働き方の変質

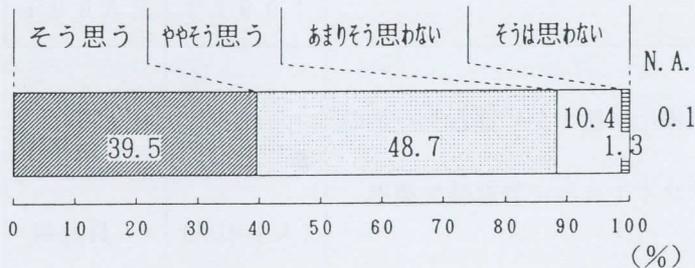
着実に進む情報ネットワーク型技術導入環境の醸成

ホワイトカラーの生産性向上策の一環として、能力主義や成果重視の傾向が強まりつつある。もちろん、雇用確保を労使関係の安定の基盤とし、会社の発展と雇用そして生活向上との両立をめざして労使が協力していく日本的システムの下では、企業内に人員余剰感が強まっても性急な雇用調整は難しい。さしあたっては雇用に手をつけることなく、従ってホワイトカラー一人一人の生産性向上にむけての意識改革から始めざるを得ないのだろう。

しかしどのような形を採るにせよ、個人の能力や成果を問う以上その前提として一人一人の仕事と責任分担をより明確にせざるを得なくなるだろう。ホワイトカラー一人一人を核とする情報ネットワーク型技術の導入環境は、今後そうした流れの中で次第に醸成されていくものと思われる。

成果主義、能力重視の傾向強まる

(設問) 生産性を上げるには、同期入社に従業員間にも賃金・昇進の格差をつけ、優秀な人材はどんどん昇進させていった方が良い。

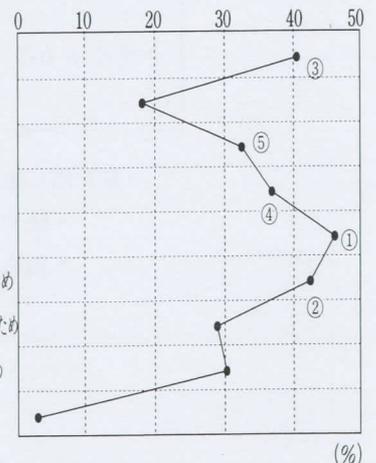


意識改革への高いニーズ

(設問) ホワイトカラーの生産性が問題になっている理由は、

1. 景気の後退で過剰雇用が発生しているため
2. 経済のサービス化、ソフト化に対応するため
3. 労働時間の短縮を進めていくため
4. 現業部門に比べて生産向上が遅れているため
5. 従業員構成の変化のため
6. 売上高・量的拡大の重視から高付加価値化への転換のため
7. 技術進歩によりOA機器等の導入による生産向上が可能になったため
8. 雇用処遇制度が、個々のやる気や能力を十分に引き出していないため
9. その他

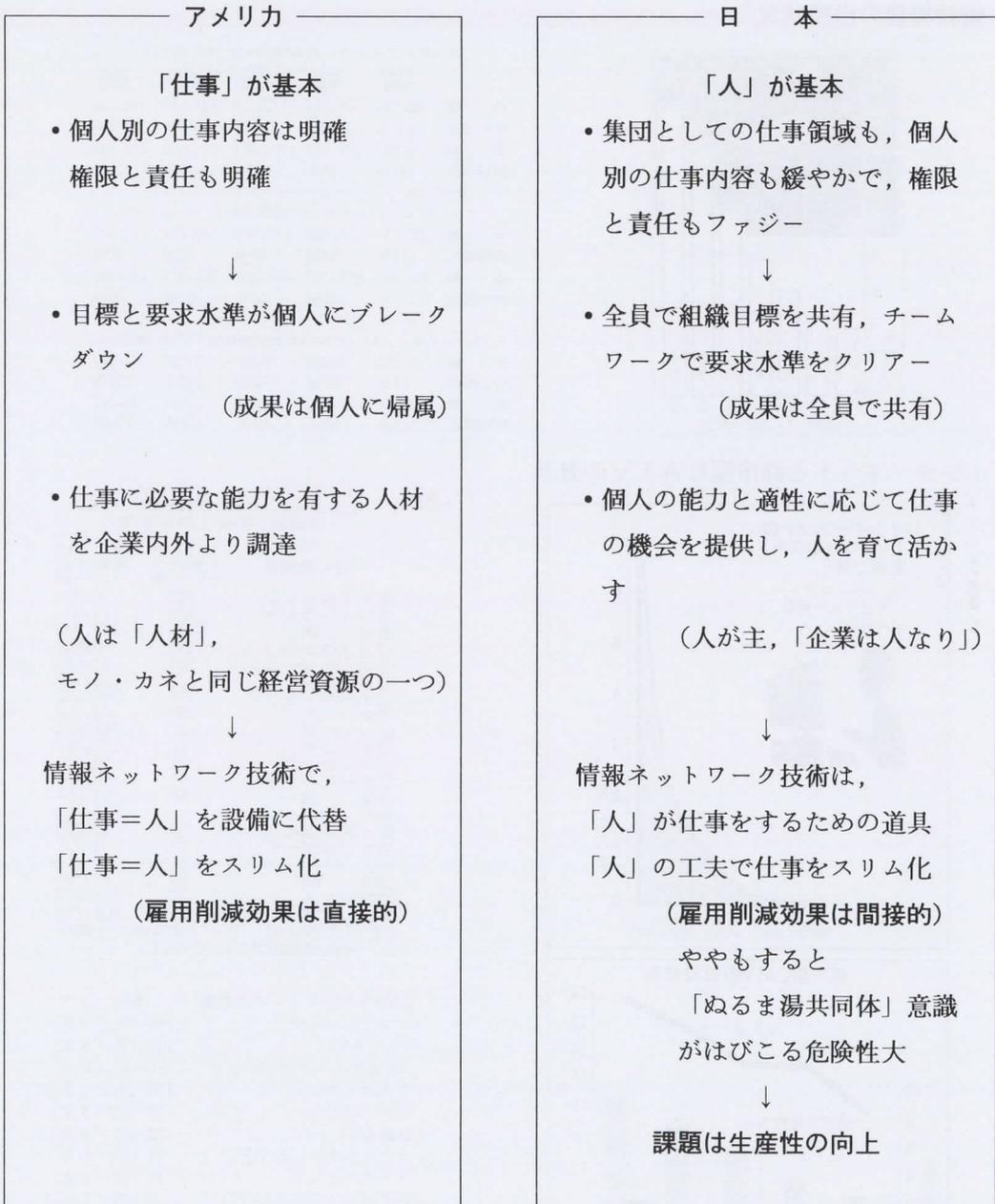
○内は高い順位
出所：ホワイトカラーの生産性
研究委員会報告書
財団法人社会経済生産性本部
1995年6月



〈参考〉アメリカにおける成功の背景

—日米比較の視点—

日米の働き方の特徴をあえて整理すると

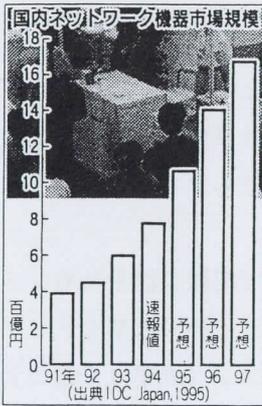


2. 浸透する情報ネットワーク型技術

—仕事の流れ、ビジネスプロセスのデジタル化—

こうした中で、個人の生産性を高めさらにそれを集団の業績にインテグレートする道具として、情報ネットワーク型技術に大きな期待が寄せられている。

情報機器の出荷状況



ワークステーションの出荷(単位:台、百万円)

	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
台数	53,269	65,162	122,097	157,095	165,914
前年度比	150%	122%	187%	129%	106%
金額	239,534	251,085	345,902	421,695	419,445
前年度比	141%	105%	138%	122%	99%

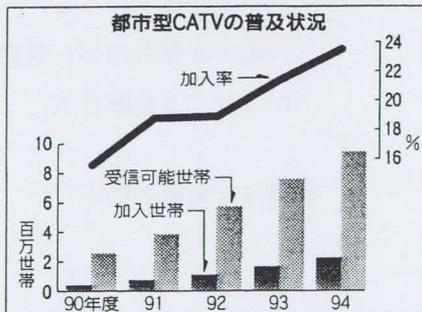
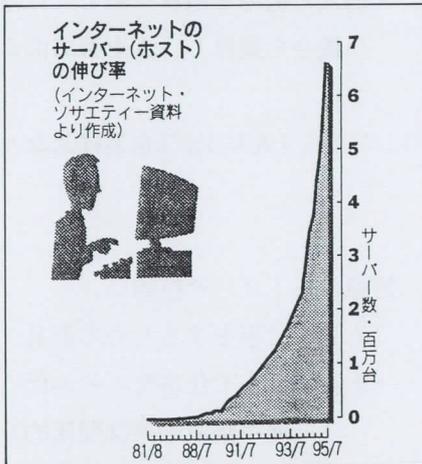
オフィスコンピュータの出荷(単位:台、百万円)

	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
台数	206,710	194,250	165,902	140,254	120,430
前年度比	111%	94%	85%	85%	86%
金額	660,990	657,452	614,125	508,171	431,680
前年度比	111%	99%	93%	83%	85%

パーソナルコンピュータの出荷(単位:千台、億円)

	1990年度	1991年度	1992年度	1993年度	1994年度
台数	2,660	2,309	2,207	3,233	4,479
前年度比	111%	87%	96%	146%	138%
金額	12,627	11,729	10,569	13,673	16,443
前年度比	117%	93%	77%	129%	120%

インターネットと都市型CATVの普及



インターネットの普及状況の比較
(単位台、95年7月末現在)

国・地域名	人口1万人当たりのサーバー数	インターネットに接続するサーバー数
①アイスランド	262	6,800
②フィンランド	220	111,861
③米国	166	4,268,648
④ノルウェー	155	66,608
⑤ニュージーランド	127	43,863
⑥スウェーデン	122	106,725
⑦オーストラリア	117	207,426
⑧スイス	92	63,795
⑨カナダ	91	262,644
⑩オランダ	89	135,462
⑪デンマーク	71	36,964
⑫オーストリア	51	40,696
⑬英国	50	291,258
⑭ドイツ	43	350,707
⑮イスラエル	35	18,223
⑯シンガポール	29	8,208
⑰香港	26	15,392
⑱フランス	20	113,974
⑳日本	13	159,776

(注)インターネット・ソサエティ資料と国連推計人口より作成

国内の主なネットの会員数	単位	千人
ニフティサーブ	1,200	(95/8末)
PC-VAN	1,210	(95/8末)
ASAHI ネット/ピープル	410	(95/6末)
アスキーネット	105	(95/6末)
EYE-NET	26	(95/8末)
日経 MIX	22	(95/8末)
コベルニクス (K-NET)	21	(95/8末)
マスターネット	12	(95/7末)
J&P ホットライン	8	(95/7末)
JALNET	6	(95/8末)

出所: 日本経済新聞 10/27 第二部

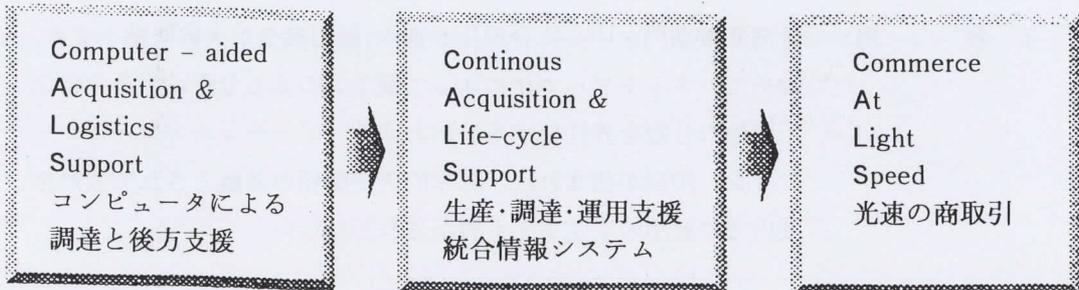
3. 脚光を浴びる CALS

—企業間さらには業際間ネットワークへの拡がり—

あらゆる情報を電子ネットワークで交換することにより取引の効率を画期的に高める CALS への関心も急速に強まりつつある。

CALS は、米国国防総省が軍事物資や兵器の調達を効率をよくするための EDI（電子データ交換）システムとして80年代半ばに開発されたもので、民間企業の事務処理システムに応用されたのは80年代末であった。そして今、その関心は調達システムからエレクトロニック・コマース（電子商取引）へと移りつつある。

CALS の意味の変遷



CALS をめぐる動き

- 1985年 米国防総省が防衛システムのペーパーレス化を提唱
- 87年 米の民間推進団体「CALS / ISG」設立
- 88年 米国防総省、第1次CALS 5カ年計画開始
- 93年 米商務省、
「97年までに政府調達を電子取引化」と発表

- 94年 日米欧などで国際組織「CALS インターナショナル」設立
- 95年 4月 通産省、発電プラントによる CALS のモデル事業開始
- 5月 通産省主導の「CALS 技術研究組合」、業界団体の「CALS 推進協議会」が同時発足

4. 情報ネットワーク型技術のもたらす影響

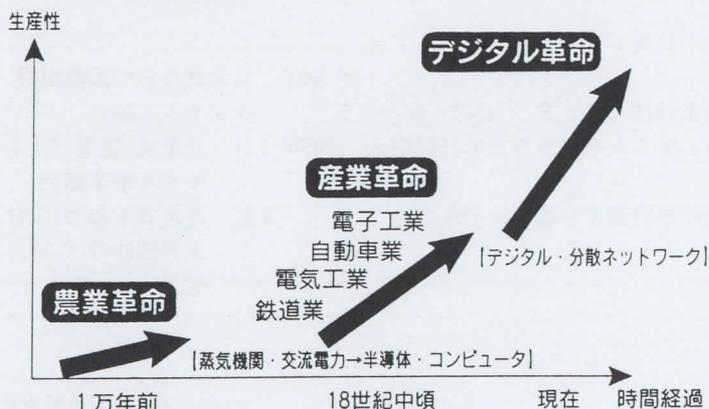
企業内さらには企業間を結ぶ情報ネットワーク型技術の進展（デジタル革命）は、働き方そして雇用にどのような影響を及ぼすのであろう。

一般的に指摘されている雇用減をもたらす暗いシナリオを整理すると次の様になる。

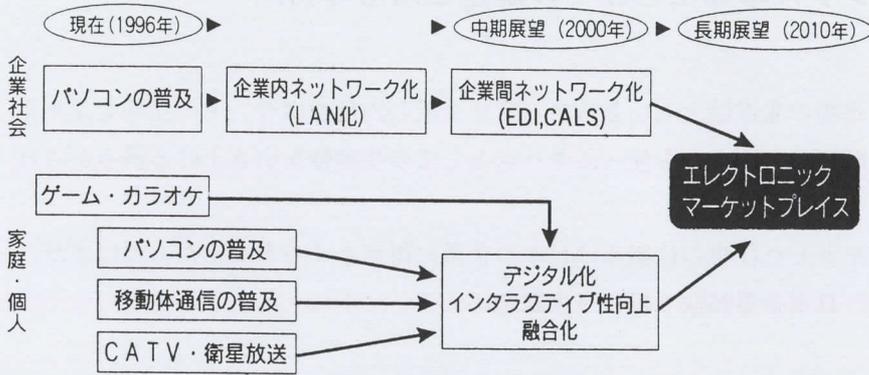
- | | |
|----------|--|
| 1. 組織形態 | パソコンをネットワーク化しデータベースや電子メール等を活用することによって情報の共有化が質量ともに進み、組織が一段とフラット化しスリム化していく。 |
| 2. 仕事の流れ | 複数の部署が情報を共有化することによって、同時並行的に仕事を進める「コンカレント・マネジメントorエンジニアリング」が主流になっていく。 |
| ↓ | |
| 3. 雇用 | 管理間接部門を中心に合理化が進み、雇用機会が大幅に縮小する。加えて、ネットワーク化によって競争力のある分野に事業を特化して他の分野を外注化する、いわゆる「バーチャル・コーポレーション」指向が強まれば、日本的労使関係の基盤とされてきた企業内での雇用の安定さえも脅かされかねない。 |

参考

① デジタル革命の歴史的 위치づけ

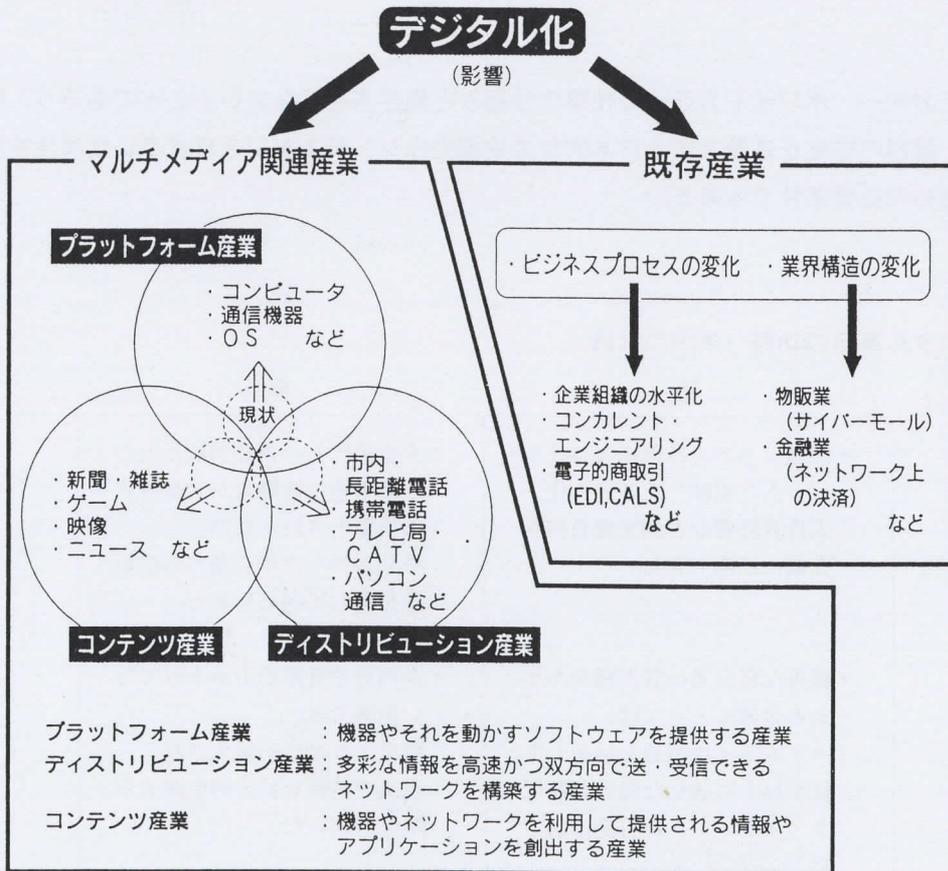


② デジタル革命の今後の行方



(注) LAN: Local Area Network
 EDI: Electronic Data Interchange
 CALS: Commerce at Light Speed
 CATV: Cable TV

③ デジタル化の影響



(注) OS: Operating System (基本ソフト)

5. デジタル革命にむけての課題と対応の方向

デジタル革命の先進国ともいえるアメリカ企業の内部では今、その功罪をふまえ「グループウェア」と呼ばれるソフトを使ってチームとしての生産性を引き上げる試みがされているといわれる。

しかし、そうした仕事の仕組みは日本の企業の得意とするところだったはずだ。とすれば、日本企業が取り組むべき課題は、

- ① 情報ネットワーク型技術を活用し、個人の創造力を従来以上に高め活かしていくなかで「ぬるま湯共同体」から「自立した個人の集団」へと日本的チームワークシステムの再構築を進めること。
- ② チームメンバーが相互に研鑽しながらチーム全体の業績を高め合い相乗効果をもたらす「新しいチームメソッド」の確立に向けて、チームメンバー一人一人の意識改革を進めること。

そうした方向へ、ホワイトカラーの仕事の仕組みと働き方を変えていくことであろう。同時にそれは、雇用の安定を基盤とする日本的な労使協力のシステムが引き続き高い説得性を維持していくための必要条件でもある。

デジタル革命の功罪（米国の事例）

功	罪
<ul style="list-style-type: none">• 情報システム技術により仕事（＝人と組織）をスリム化、人件費経費など固定費負担を大幅に圧縮できた• 優秀な経営者or管理職をかかえる企業にとっては、タイムリーな情報を活かして、従来以上に適切な経営判断なりマネジメントが可能になった	<ul style="list-style-type: none">• 大企業に多い長期勤続指向の一般事務技術職員が大量解雇の対象とされたため、チームワークや企業への信頼感が著しく弱められた• 企画力や管理能力が十分でない企業では、効果より効率が優先されて、現状の無駄を拡大再生産する結果を招いた

〈主任研究員 願興寺皓之〉



6年ぶりの北京における 生活からの印象



南山大学経済学部
教授 村松 久良光

1. はじめに

昨年の8月末から11月の半ばまで、北京の「日本学研究中心（センター）」における「日本経済」担当の講師として派遣される機会を得た。このセンターは、中国における日本語学科の研究者や教師を養成する目的で設立され、日本の国際交流基金が全面的にバックアップしている修士レベルの大学院である。ここには、6年前の1989年4月から6月までのいわゆる日本でいう「天安門事件」が起きたとき、その半年前の88年の9月から11月まで今回と同じ役割で来たことがあった。その時に調べたことや感じたことを、89年夏号の「産政研」に、「北京の生活」と「非日常下の北京の生活」と題して載せた。

あれから6年が経過した。その間、中国は91年までの停滞期から脱して、92年の鄧小平の「南方講話」をきっかけに、再び年平均実質成長率で10%を超える「高度成長」を3年間続けてきた。この期間は、日本を筆頭に、米国を除く先進国は停滞気味であり、12億人をかかえる中国の成長ぶりは、「巨大な消費

市場の出現」ということで世界の注目を浴びてきた。

一方、中国が今後も順調に成長していくのかどうかに関連して、「鄧小平後の政治不安」に始まり、94年の秋頃からの20%を超す「インフレのコントロール」、農村と都市および個人間の「所得格差の拡大」、そして、日本に直接影響する酸性雨などの「公害の深刻化」、果ては、地球規模での「食糧危機」への不安など、悲観的または警戒的な議論も多くされている。このような大きな問題を、本格的に取り上げるほど準備はできていないが、今回滞在した2カ月間、身の回りで知り得たことを中心に、感じたことを記してみよう。

2. 「高度成長」と市民の生活

北京に着いて最初に驚いたことは、空港から市内へ入る高速道路とそれにつながる立体交差化した環状道路（三環路）が完成していたことである。環状道路は、オリンピック誘致に向けて突貫工事で完成させたというが、街の様相はがらっと変わった。

高速道路ができたからスムーズに走れるか

と思いきや、今度は車がやたらと増えて、しばしば渋滞に出くわす。一般道路の交差点では、車と自転車と信号を守らない歩行者が入り乱れる。トラックも増えたが、目立つのは、「面的（ミアンディ）」と呼ばれる黄色いミニバンのタクシーである。タクシーといえば、6年前には外国人専用のホテルにしかなかった。それが今やどこでも拾え、10キロまで10円でそれから1キロごとに1元増しであり（1元は12円くらい）、普通の人にとってもそれほど高くはない。便利になったが、一方で、交通渋滞、交通事故、そして排気ガスによるスモッグがひどくなってきた。

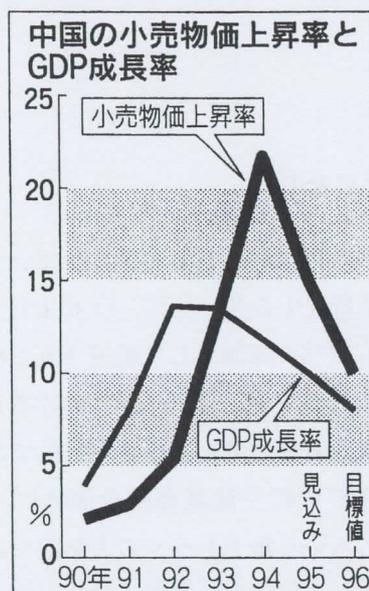
次に驚いたことは、日本のデパートを小振りにしたほどの4、5階立ての「商場」が、天安門から12キロも東北に離れている大学が多い地区に二つもできたことである。それも現地の資本のようだ。週日でも大変な人である。ことにフランスや日本の化粧品売場に若い女性の人だかりができており、ブランド物の化粧品が今や人気があるらしい。私も500元の自転車と、450元のジャンパーを購入したが、これらの商品は特別高級というわけでもなさそうである。

さらに、街を歩いて目につくのは、以前にはなかった小綺麗なレストランが増えたことである。一人当たり30から40元もだせばかなりおいしい料理が食べられる。普通の人たちで昼時や夕方はかなり混んでいる。

このように、6年前に比べると、普通の人たちが豊かになったなという印象をもつと同時に、みんなが豊かになったのかどうか、さらに、20%を越すインフレで苦しい人も多いのではないかと、という疑問も湧く。

3. インフレと所得格差

94年には年間20%を越すインフレが起こり、社会不安を引き起こさないかと心配された。というのは、89年の天安門事件の引き金となった要因のひとつが88年の20%前後のインフレだったからである。90年から最近までの状況が、12月26日付の『日本経済新聞』に掲載されていたので、転載しておこう。95年



では前年比15%程度に落ちてきたが、それでもかなりの物価上昇である。ところが、これまでのところ、以前のような社会不安は起こっていないように見える。なぜだろうか。

まず、考えられる要因は、この間物価も上昇したが、それ以上に所得も上昇し、実質で測った生活水準は確実に向上してきたことである。事実、『中国統計年鑑1995年』によれば、94年における全勤労者の年間賃金の平均は、4,538円で、1年前に比べて34.6%も上昇しており、実質でも7.7%上昇している。ちなみに、地域に差があり、北京地区では6,523円で、実質で15.7%も上昇している。

ただ、このような統計数値はあくまで平均であり、個々人の間の格差が広がっているのではなかろうか。9月3日のChina Dailyの記事によれば、94年の都市部における上位10%の一人当たり所得は6,263円で、下位10%が1,525元であるという。4.1倍の格差をどうみるかであるが、他の経済発展国に比べれば、まだそれほど大きくないという評価もありうる（「拡大する収入格差問題について」『北京週報 95/7/18』）。

身近な例ではどうか。私の泊まっていたホテルのサービス員は、38歳くらいであるが、月1,500元貰い、その他にアルバイトで按摩をやり、2,000元ほど稼ぐという。同じサービス員でも中学出立の期限付きの女性は、293元しか得ていない。また、30歳くらいの大学の講師であるが、主任をしている男性は1,300元、女性で800元、センターの助手が450元とかなりまちまちである。北京郊外の合弁による縫製工場を訪れたが、入りたての人で270元前後、10数年勤続で450元前後という。しかも、休みは月に1回程度しかないという。普通の人のなかでも格差はかなり大きいように思えた。

では、このような所得格差の拡大がなぜ社会不安を引き起こさないのか。ひとつの解釈は、合法的でなくてはいけないが、自分の才覚によって人より先に豊かになることは正当である、という考え方が幅を利かせていることだ。一般市民の所得をはるかに超えて稼いでいるのは、個人経営者、外資系企業の管理職とその従業員、有名な俳優・歌手などであるが、彼らもその分野で積極的な役割を果たしているということになる（前掲記事を参照）。

4. 大半の市民は満足！

一般の市民はどう思っているのか。それを正確に掴むのはむずかしいが、私たちが教えていた学生や卒業生に聞くと、問題はいろいろあるが、生活が豊かになってきたここ数年の変化を基本的に肯定していた。88年の頃を振り返ると、学生たちの怒りは、「官倒（役人の商品転がし）」などの党幹部の腐敗行為への糾弾に向けられていた。規制価格の撤廃が進んで、そういう事態が減ったということであろうか。

9月12日のChina Dailyの記事では、世界各国の都市住民を対象としたアンケート調査結果を紹介しているのだが、中国の都市住民の80%が現状に満足し、将来に対して自信を持っているという。そして、この楽観的な見方は、過去10年の間、生活の質を大幅に改善してきた高度成長の結果であると、分析している。ちなみに、「国が正しい方向に向かっている」と回答した比率は、米国で33%、日本が何と9%でしかない。

今回、現状に対する不満または懸念を聞いたのは、引退した老教授と中国の農村の実情に詳しい日本の研究者であった。確かに、年金生活者や農村に住む人たちの不満は大きいであろうが、それを声として取り上げる組織に欠けている。中国の新聞報道を鵜呑みにするのは危険であるが、日本の60年代の高度成長の頃を思い起こすと、人によって多い少ないはあるが、物価も上昇するが実質所得が上昇し、目に見えて豊かになっているときには、一時、政治への不満を忘れるのではなかろうか。

【中部産政研研究員】



新たな交流の大動脈 第二東名・名神高速道路



建設省道路局
高速国道課長 菊地 賢三

1. はじめに

昭和62年6月、「第四次全国総合開発計画」が閣議決定され、21世紀に向け多極分散型の国土を形成するための“交流ネットワーク構想”を実現すべく、全国の都市及び農村地帯から概ね1時間以内で到達できる総延長14,000kmに及ぶ高規格幹線道路の形成が必要

とされた。

高速自動車国道11,520kmは、高規格幹線道路網14,000kmの中心的な役割を果たすものだが、なかでも第二東名・名神高速道路は、東京圏、関西圏及び名古屋圏の三大都市圏の連携を強化するとともに、これを中心とした全国交流ネットワーク形成の根幹となる重要な路線として位置付けられている。

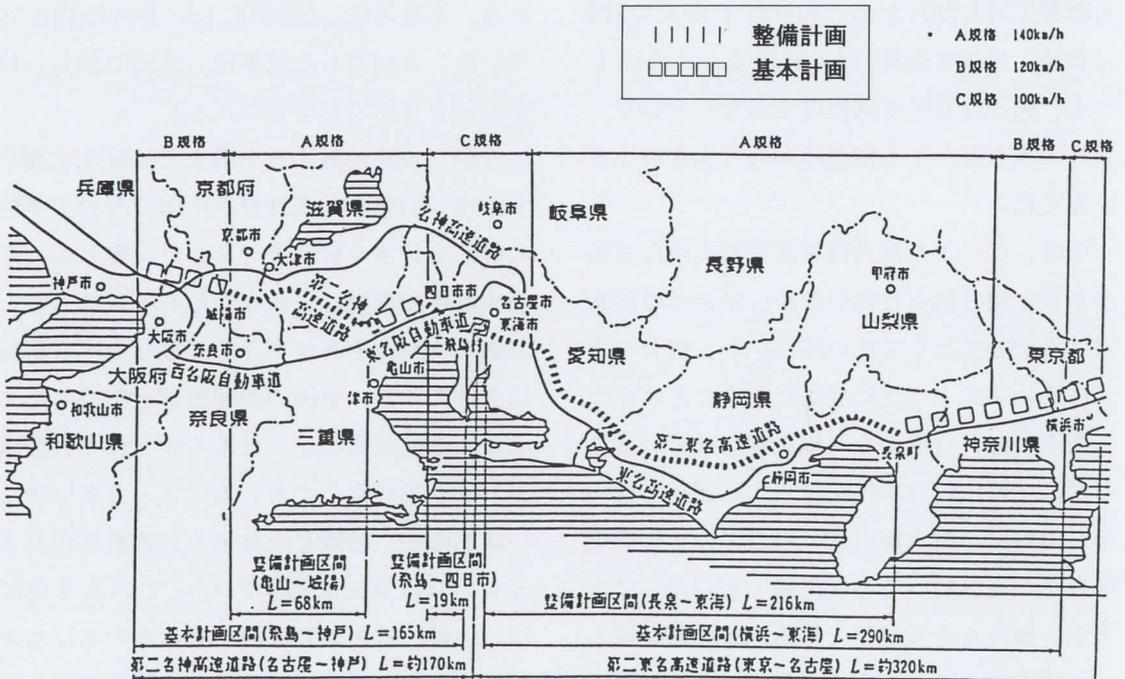


図-1 第二東名・名神高速道路位置図

また、第二東名・名神は、現東名・名神と一体となって機能する道路として緊急に整備する必要があることから、平成元年1月に開催された第28回国土開発幹線自動車道建設審議会（国幹審）の議決を経て、横浜市から東海市間及び飛島村から神戸市間の計455kmの基本計画が決定された。

更に、平成3年12月に開催された第29回国

幹審の議決を経て、第二東名の長泉～東海間、第二名神の飛島～四日市間、亀山～城隅間の303kmについて整備計画が策定されている。

なお、第2東名・名神高速道路の全体延長約490kmのうち、中部地方3県（静岡県、愛知県、三重県）では、約306kmの延長となり、全体の約62%を占めている。（表－1）

表－1 中部地方3県（静岡県、愛知県、三重県）の計画概要

計 画	区 間	延 長	備 考
整備計画	第二東名 静岡県駿東郡長泉町～ 愛知県東海市	216km	日本道路公団により事業中
	第二名神 愛知県海部郡飛島村～ 三重県四日市市	19km	
	三重県亀山市～ 三重・滋賀県境	4km	
基本計画	第二東名 神奈川・静岡県境～ 静岡県駿東郡長泉町	31km	平成6年7月都市計画決定済み
	第二名神 三重県四日市市～ 三重県亀山市	28km	
予定路線	第二東名 愛知県東海市～名古屋市 第二名神 名古屋市～海部郡飛島村	約 3km 約 5km	本区間は、名古屋港周辺の区間で「伊勢湾岸道路」として別途に事業中（名古屋港3大橋関連区間）
合 計		約306km	

2. 事業の状況

(1) 概 要

前記の整備計画区間については、平成5年11月に建設大臣より日本道路公団に施行命令が出され、現在、測量・調査ならびに一部区間で工事に着手しており、平成7年10月19日には愛知県内の区間の起工式が挙行されている。

中部地方の第二東名・名神高速道路では、地形の厳しい山間地や都市部の周辺を通過すること、今後の走行性、安全性等の条件の整備による高速走行（140km/h）の可能性を考慮した従来よりもゆとりのある幅員、カーブや上り下り勾配を採用したことから、大規模なトンネルや橋梁が多数計画されており、『良いものを、手際良く造る』という考え方により、速く安全に快適に走ることができる

地域全体・国民全体の財産を、環境にも配慮しつつ安価に早く造ることを念頭に事業を計画・推進している。

清水市内のトンネル工事、愛知県内の橋梁工事をはじめ、新技術・新工法の採用・試行を手掛けているほか、大型化・小型化、デザインの見直し、素材の研究なども進めている。

また、基本計画区間も含め中部地方では御殿場市、清水市、引佐郡引佐町、豊田市、四日市市及び亀山市において現在の東名高速道路または東名阪自動車道と連絡路等で連結することとしており、一体性が確保され相互の代替により道路交通の確実性、リダンダンシーの向上が図られるほか、未来型の交通形態ともいえる「高速道路交通システム（ITS；インテリジェント・トランスポート・システム）」も導入されることになろう。

(2) 県別の主な事業の状況

① 静岡県

整備計画区間（駿東郡長泉町～愛知県境）の全面的な測量・調査を実施し、地元との設計協議にも着手しており、用地買収及び工事に向けての準備を進めている。

また、静岡市・清水市では一部のトンネルや橋梁等の工事にも着手している。

なお、県内の基本計画区間である神奈川・静岡県境～駿東郡長泉町については、平成6年7月に整備計画の策定に向けた都市計画決定が成されている。

② 愛知県

整備計画区間（静岡県境～東海市，海部郡飛島村～三重県境）のうち、名四東IC～東海IC間については、第二東名と新設の国道302号とが二階建構造となり、この国道事業は伊勢湾岸道路の名港3大橋の事業と歩調を合わせて進められており、第二東名についても橋梁工事を中心に全区間の工事に着手していることから、第二東名・名神高速道路の中で最も事業が進んでいる区間となっている。

また、第二名神のうちの飛島IC～鍋田東IC間についても平成7年度内には橋梁工事に全面的に着手の予定である。

なお、その他の区間では、豊田東JCT～名四東IC間で基本的な測量・調査を完了した部分から詳細な図面を作成しており、地元との設計協議への着手を予定しているほか、鳳来町～豊田東JCT間については、大部分が山間地を通過するため、現在一部の区間で測量・土質調査を実施している。

③ 三重県

整備計画区間（愛知県境～四日市市，亀山市～滋賀県境）のうち、愛知県境～四日市市間では、木曾・長良・揖斐の大河川の

渡河部の大規模橋梁，一般国道1号北勢バイパスとの併用区間における事業調整など綿密な施工計画等の検討が必要であるが，川越町内において平成7年度内に一部橋梁工事に着手の予定である。

また、亀山市内区間については一部で自然の豊かな鈴鹿国定公園及び鳥獣保護区を通過することから生態系の保全への一層の配慮が必要となるほか、滋賀県境に至る急峻な地形からトンネル・橋梁が非常に多い区間であるが、現在全線に亘って地元との設計協議用の図面の作成を進めており、来年度以降の用地買収及び工事に向けて事業を進めることとしている。

なお、県内の基本計画区間である四日市市～亀山市については、平成6年7月に整備計画の策定に向けた都市計画決定が成されている。

3. 期待される効果等

(1) 第二東名・名神に求められる機能

① 全線6車線に

将来、車社会がさらに発展することを考えると、第二東名・名神は全線6車線として、混雑なく安全で快適に走れることが望まれる。

② 安全性と快適性を

高速道路の事故率は、一般道路と比べるとはるかに低くなっているが、第二東名・名神ではさらに安全性と快適性を高めるための十分な配慮が必要となる。

また、走り易さ、景観、デザインに配慮した設計を行い、豊かな道路空間を創出するとともに、的確な道路情報の提供、より質の高い休憩施設の整備を行うことなどにより、一層の快適性を確保する必要がある。（図-2）

③ より高い走行速度を

社会的な高速化ニーズ，自動車性能の向上，諸外国の速度事例等の点を考慮しても，第二東名・名神では140km/h程度の高い走行速度が期待されている。仮に第二東名・名神を大都市圏間140km/h，大都

市圏内周辺部120km/h，大都市圏内中心部100km/hで走行できるとすれば，東京から神戸まで3時間50分で到着し，現東名・名神を利用した場合と比べ，2時間50分もの短縮となる。

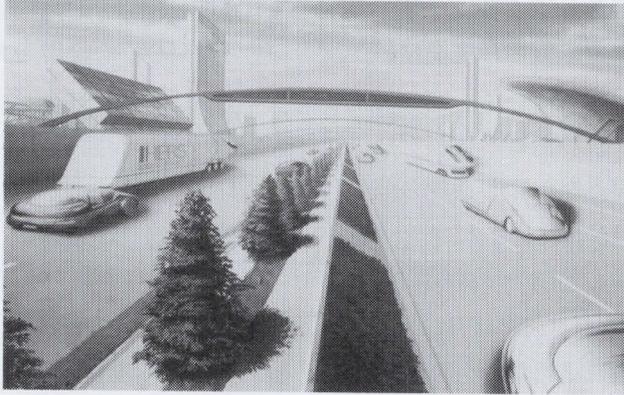


図-2 第二東名・名神のイメージパース

(2) 第二東名・名神の整備効果

① 東名・名神の混雑，渋滞を解消

東名・名神は約74,000台/日（平成6年）の利用交通量があり，平成22年には約97,000台/日の需要が見込まれ，昼間（7時～19時）の平均的な状況として，全延長536kmの約4割が渋滞となり，交通の大動脈としての機能が果たせなくなる。

第二東名・名神が開通すれば，このような渋滞発生が無くなり，高速道路が持つ本来の機能（高速性，快適性，定時性等）が

回復される。

② 通勤交通・業務交通拡大の可能性，高次都市機能施設の利用可能圏域の拡大
第二東名・名神高速道路の完成により，日帰り圏内は沿道で大幅に増加し，観光レクリエーション交通や通勤・業務交通の伸び，トリップ長の増大に大きく影響するものと考えられる。（図-3）

また，各都市や施設の利用が容易となり，種々の便益を享受できることとなる。

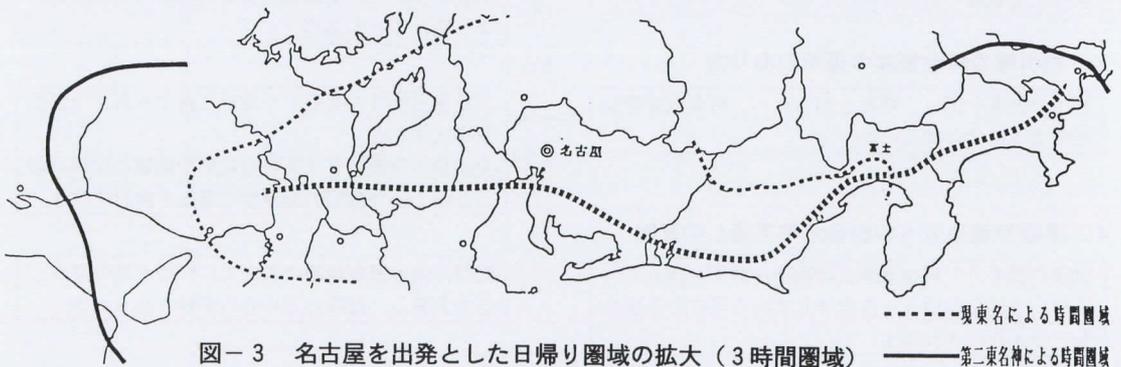


図-3 名古屋を出発とした日帰り圏域の拡大（3時間圏域）

4. 今後の高速道路整備のあり方

(1) 高速自動車国道整備をとりまく環境の変化

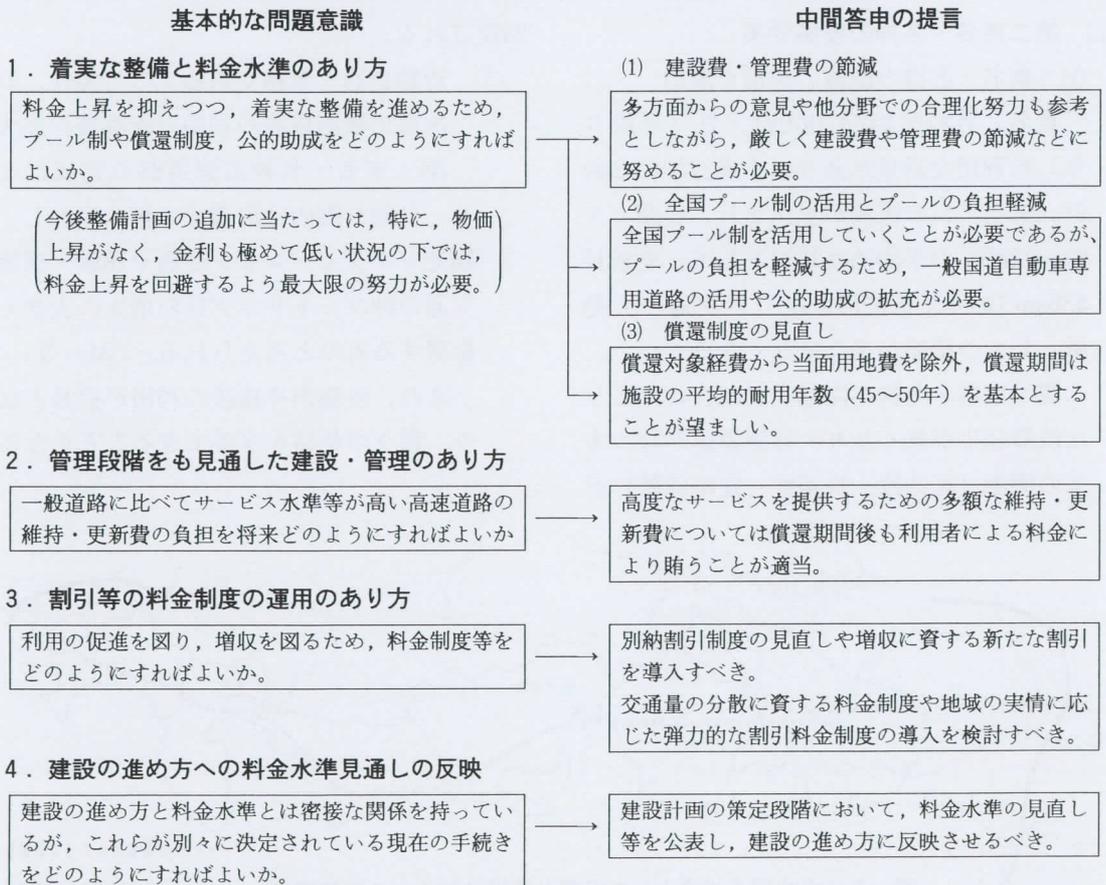
有料の高速自動車国道として建設される一群の路線の収支を併合する全国プール制などの料金制度に関してはこれまで多くの議論がなされ、東名・名神高速道路等の先発路線から後発路線への内部補助について一定の目安が設けられるとともに、利用者の負担を軽減し採算性を確保する観点から国費助成の強化が図られるなどの措置が講じられてきた。しかし、長引く景気低迷、物価の下落傾向の中で、国民の公共料金に対する関心は一層高まってきており、高速道路料金や公団の経営

合理化などについて様々な意見が出されている。

また、高速自動車国道の整備の進展に伴ってより多くの人が身近に利用できるようになるとともに、生鮮食料品の流通の広域化などを通じ、高速自動車国道が国民の生活において重要な役割を果たすようになったことに伴い、その整備や費用の負担のあり方について、都市部と地方部の整備の進捗状況や交通需要等の違いを背景とした議論が一層活発化している。

道路審議会は、平成6年11月10日、建設大臣から今後の有料道路制度のあり方について、既に検討されているものも含めて幅広く検討するよう諮問された。その後、審議会に

図-4 今後の有料道路制度のあり方について（高速自動車国道について）



設置されている有料道路部会及び部会の中に設置した調査研究委員会において議論を行うとともに、3回にわたり有識者や道路利用者の方からも意見を幅広く聴取し、平成7年11月30日、高速自動車国道に係る課題について中間答申したところである。(図-4)

(2) 今後の課題

高速自動車国道11,520kmのうち7,887km(平成7年11月末現在、このうち5,908kmが供用中)の建設については、既に建設大臣から日本道路公団に対し施行命令が出され、平成6年9月の料金認可に基づく料金水準(普通車についてkmあたり24.6円+ターミナルチャージ150円)のもとで整備が進められることとなっている。第二東名・名神高速道路の整備計画未策定区間約190kmを含め、まだ建設に着手されていない約3,630kmの高速自動車国道については、今回の中間答申の内容を踏まえ、料金上昇の抑制を図りつつ、採算性を確保しながら着実な整備を進めることが最重要な課題であると認識している。

5. 総括

わが国の社会経済は広域化してきており、移動時の「高速性」・「快適性」・「確実性」に対するニーズは一層強くなっていくことが予想される。このようなハイモビリティ社会において高速道路は重要な基盤施設であり、第二東名・名神高速道路は、21世紀のハイモビリティ社会において根幹的な役割を担っていくものである。

前記のように現在、中部地方の第二東名・名神高速道路は一部の区間で工事に着手するなど、その整備は着実に進捗しているが、いくつかの課題も残されている。その中でも第二東名・名神高速道路を活用した魅力ある地域づくりを積極的に推進していくことが最も

重要な課題である。今後とも関係者の積極的な取組が必要であり、期待されている。

〔筆者紹介〕…菊地 賢三

(きくち けんぞう)

略歴

昭和21年生

昭和44年3月 東京工業大学卒業

昭和44年4月 建設省入省

59年10月 中国地方建設局福山工事事務所長

61年7月 北陸地方建設局金沢工事事務所長

平成2年7月 千葉県土木部道路建設課長

4年4月 道路局高速国道課高速道路調整官

5年4月 九州地方建設局道路部長

7年4月 道路局高速国道課長





「元気のある 活性化した企業づくり」

—体験から語る起業精神について—



株式会社樹研工業

代表取締役 松浦元男氏

まず始めに、今年は戦後50年にあたりますし、よく未曾有の変化とか未経験の時代を迎えているということがいわれますが、世の中の動きを10年一区切りにとらえるとやはり大きく変化していると思うのです。何十年もさかのぼればよく似た現象を経験しているわけで、けして目新しい事ではありません。我々は小さな企業であるがゆえに、時代が先々どう変わっていくかを読み取り、体制を整えることが重要になるわけであります。時代が変わってしまってから手を打ってもうまくいきません。常に変化を予測して準備しておくことが一番肝心なことだろうと思います。

我々も下請中小企業ですが、発注元からコストダウンを要求されて面白くないという被害者意識みたいなことを中小企業経営者からよく耳にします。しかし、これは全部為替がそうさせているんで、大企業の横暴ではありません。為替が動けばそのコストに持っていないと競争に負けてしまいますから、会社を続けることが出来ないのです。我が社はマイクロな歯車を造っていますが、円高に連動して為替どおりにコストダウンしてきました。

そして、そのかいあって内外のお客様からの注文もいただいているわけです。ですから、為替を無視して商売は出来にくいと思っています。まさに為替に対応したコストダウンで具体的な裏打ちをしていくことがビジネスの世界では非常に大事な事だろうと思っています。

10年区切りに戦後50年を振り返ってみると、大変不幸なことでしたが1950年に朝鮮戦争が起き特需が舞い込み、それが日本経済の戦後復興のきっかけになりました。そして1960年代の日本では、大きい事はいい事だと企業の大型合併が行われ、そうして大企業は国際競争力の強化に備え始めたのです。その頃アメリカでは、逆に大企業が独占禁止法に触れて会社を分割して自由競争の方向へ進んでいきました。当時のスタンダードバキュームという石油会社の広告宣伝費は日本の国家予算よりも大きいと言われる程、日米の企業のスケールは違っていました。

1971年、アメリカが金とドルの兌換を停止したいわゆるニクソンショックがあり、1973年秋には、第一次オイルショックに見舞われ

るといふ外からの困難が日本に降り懸かりました。この時から為替は長期的に円高の方向へと動き出したのです。外からの状況変化に対応して日本企業が本格的な品質管理や生産管理手法の確立に取り組み、プロセスイノベーションをやり遂げたからです。

時代が変わり新しい要求が出た時に、国際競争力の強化のためにコストダウンをし輸出を伸ばして利益を出し次の新技術・新商品の開発にまわすというようにして日本の製造業は成長していったわけです。その当時は省エネ技術への対応が最大の課題でありました。日本車が世界中で売れ始めたのもオイルショック以降なんです。テレビにしても真空管からトランジスタ、その後ICへと技術革新が日本経済をけん引しました。このように70年代は非常に画期的な技術革新が行われ製造業のイノベーションの時代であったといえます。

1980年代には、円高、コストダウン、品質の確保に技術的にも苦勞し随分工夫がなされましたが、そうした努力をした会社が生き残り、財務体質を良くしていきました。自己資本比率の増加についても、内部留保資金を増やすやり方と外部から資本を入れて企業の上場を目論むといった二通りの方策が見られましたが、結局は手形を使わず現金支払いに徹し徹底した儉約をして自己資本比率を高めた企業が成功し財政基盤を確立していくことになりました。やっぱり中小零細企業は一切手形を切らず健全経営に徹することが長期安定につながると思うわけです。

1990年代、バブル崩壊と同時に襲ってきた不況の中で、80年代にあぶく銭によって浮かれていた企業ほど何の技術・生産開発もして

いなかったために、内部留保を食い潰しながら死んだ子に注射を打つような対策に終始しています。今の政府の景気対策もまさにそういうことで、GDPが増えても民間消費への波及効果がない。景気が良くなるためには購買意欲をそそることが大切です。これには90年代の製造業にも大きな責任があると思います。みんな安閑としていたためヒット商品がないばかりか、円高がどんどん進むにつれて急速に海外生産へのシフトを強めていきました。

我々は80年代の初めにこのことを予測して、全部で8ヵ所の海外現地法人をつくっています。円高が進んで90年代には1ドル100円になると予測したのがズバリ当たったのです。その根拠は日本の戦前の国際収支と、1932年のイギリスのポンド切り下げと、アメリカのニクソンショック後の動きです。植民地への海外投資を加速しつつあった当時のイギリスと今日の日本とはよく似ているのです。このように、過去の統計資料で見ていくと何となく世の中の先行きが見えてくるような気がします。我々は競争社会の中に生きているわけですから、半歩でも先を読めば勝ちということです。

今年の3月から4月にかけて突然為替が80円台に突入しました。我々はいずれ100円から110円のレンジに戻るとは思っていますが、これが更に円安にふれたら、円高対策で海外生産を加速させている企業はどうするんでしょうか。もしも160円にでもなればこの間の半値ですから、日本が世界で一番安く商品が造れるところだという事にもなりかねないわけです。今は儉約したお金を使って大型投資する時期かも知れません。

今、経営のキーワードはスピード化だろう

と思うのです。我々の企業にとっては、弱電の金型をいかに早く安く作るかということになります。そのためには、CAD、CAMを駆使して超高速マシニングセンターでスピードアップすることと、併せて、一人1台の割合でパソコンを活用することによって情報通信のネットワーク化を進めることであると思います。

最近世の中でうまくいっているトレンド的な企業は、開発、製造、販売を分離し独立企業としている。アメリカのコンパックやデルコンピューターはまさにそうで、企業が身軽なのです。日本の自動車会社もある意味では外注比率が70%と身軽なわけです。だから、我々中小企業はメーカーの開発に合わせて先行き見越した部品を提案していけばいくらかでもビジネスチャンスはあるということです。

今までのことをまとめますと、世の中は10年ぐらいのスパンで変わる。その変わる時が

ビジネスチャンスである。そして1998年から2000年の初頭にかけて大きな変化が始まり、日本中が変わらざるを得ない絶対的な経済環境にぶつかっていくように思う。その時こそ、中小企業のトップは全責任を持ってきちんとそうした変化に対応していくことが重要になるでしょう。

21世紀は情報通信ネットワーク型技術の時代であり、その中でパソコンは一つのツールとして一層大事になってくると思います。こういう変化の時に、単価を下げて数量を増やし利益を出す為には、スピード化が重要であり、常に大企業が何を求めているかを先取りして、飛びつくような値段と品質をタイミングよく提案していくことが21世紀に向けて我々中小企業の生きる道であろうと思います。

本稿は平成7年10月24日おこなわれた講演会の講演要旨です。

【文責：事務局】



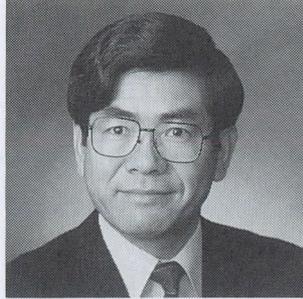
— 産政研だより —

('95年11月1日～'96年1月末までの主な活動)

- 11月1日 ☆平成7年度 調査研究 第4回専門委員会の開催
調査結果の報告と課題の対応方向について議論し確認
- 11月7日 ☆中国 四川連合大学の受け入れ
朝日大学と合同調査で来日中の超錫浄教授, 馮宗容教授, 姚順先助教授
らと日本の自動車産業についての話し合いとトヨタ自動車の工場見学
- 11月23日 ☆平成7年度 調査研究 第7回事務局会議の開催
提言内容の検討と全体構成について議論
- 12月14日 ☆平成7年度 調査研究のまとめと提言に向けて
く 専門委員からヒヤリング
- 12月20日
- 12月15日 ☆願興寺主任研究員が椋山女学園大学人間関係学部で
「女性と労働」を講義
- 12月19日 ☆異業種交流若手セミナー「第7期 産政塾」開塾式
- 12月20日 ☆産政塾誌Ⅵの発行
第6期生が「溢れる心の叫び」を綴った産政塾No.6を発行
- 12月26日 ☆平成8年度 調査研究テーマについて
南山大学 村松久良光教授, 愛知学泉大学 金森和彦助教授と意見交換
- 12月27日 ☆平成7年度 調査研究 第8回事務局会議
報告書の作成に向けて「アンケートのまとめと全体の流れ」について確
認, 第5回専門委員会に向けての提案内容の検討
- 1月25日 ☆季刊誌「産政研」No.29 WINTERの発行
「マルチメディア時代の働き方」を特集し, 中部地域振興では「第2東
名・名神高速道路」をとり上げて冬号を発行
- 1月26日 ☆平成7年度 調査研究 第5回専門委員会の開催
12月27日の第8回事務局会議をうけて調査研究要旨と提言内容を取りま
とめ, 実務の視点から検討を加え内容を確認

〈顧問紹介〉

あだち ひろのり
足達 広紀



(1月1日付で、トヨタ自動車株式会社より派遣され、理事会の承認を経て、常任顧問として着任される予定です。)

1987年からTMM (Toyota Motor Manufacturing, U.S.A., Inc. 一米国ケンタッキー州) に出向しておりましたので、9年ぶりに日本で仕事をする事になります。すっかりケンタッキーの田舎に根をおろしておりましたので、多分に浦島太郎の心境で、何かにつけおぼつかない状況です。ひょっとすると、浦島物的物の見方で少しは産政研のお役に立つ事があるかも知れないと、自分で自分を励ましてはおりますが、皆様から相当のご指導を仰ぐ必要があります。よろしくお願い申し上げます。

〈家 族〉

妻、息子2人(いずれも在米、長男は求職中、次男は大学3年生)それに“弁慶”(オスのコッカースパニエル犬)

〈趣 味〉

ステレオ音楽、推理小説、映画(酒、タバコ、カラオケ全くダメ)

〈経 歴〉

1939年生れ(熊本市)

1963年 東京大学法学部卒

同 旧トヨタ自動車販売㈱入社

(経理部、米国トヨタ、人事部、アフリカ部)

1987年3月 TMM 出向

(取締役シニアアドバイザー)

1996年1月 帰任、産政研出向

— 編集後記 —

21世紀まであと5年の新たな年が明けた。

いつものことながら熱田神宮に初詣でし、おせち料理を食べて、飲んで寝正月の胃袋をいやすため、1月7日には荒れはてた自宅の庭とその周辺で七草がゆに入れるセリ、ナズナ、ゴギョウ、ハコベラ、ホトケノザ、スズナ、スズシロを家内が採ってくる。現物を私に見せて名前を当てさせるのを楽しみ？にしている。それをおふろに入れて、自然の恵みに感謝し家族の一年間の無病息災を祈念する

のが我が家の習わしになっている。古い世代と一蹴されるかも知れないが、平和で豊かな国こそ伝統的文化を大切にしているように思う。特に日本には古くから伝わる文化の習わしがあり大切にしたいと思う年頭である。

昨年はあの悪夢のような阪神大震災、オウム事件、円高、金融不安、沖縄の米兵事件と安般見直し論などめまぐるしく大きな出来事が続いた。これがちょうど戦後50年という節目におそったのも何かの因縁みたいなものを感じる。それはまるで戦後の日本を構成してきた一連の秩序の破壊であるかのようにも思える。そういうどこを向いても八方ふさがりの状況下で新たな年が明けた。そのためか、今年の新聞論調は「秩序再建の年」「日本総点検」「日本再生」へ立ち上がろうという記事が多い。幸いにも今年は景気が回復に向うと見られているなど明るさも出はじめている。そうした新年にあたり、まずは自分の身の回りから見直したいと思っている。

さて、本号はマルチメディア時代の働き方という特集を組んだ。

このテーマを選ぶに当たってはあまり飛躍してもいけないが、そうかといって情報革命といわれ、オフィスにもパソコンを一人一台という状況が生まれつつあるように、確実に新しい働き方が出てきているのも事実である。

日本的雇用慣行の見直しとも関連するが、情報技術の進展にともない企業はより効率的な経営を目指して、時間管理から業績管理へ、年功重視から能力重視の賃金制度へ、仕事のプロセス管理から成果の管理へ、人間重視組織から機能重視へと移行していこうとしているように思われる。これからの高度情報時代には、企業と個人とはよりドライで機能的な関係によって組織されるようになり、人間的な絆は家族に求めることになっていくだろうと予想される。いずれにしても自前の能力向上、キャリア設計、生活設計といった自己管理能力が必要とされる時代になるように思われる。

今年もどうぞよろしく申し上げます。



季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手 8 丁目131番地 愛知労済豊田会館 3 F

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

発行日 平成 8 年 1 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