

リーダーの為の研究誌

産政研

1996
SUMMER

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〔特集〕 ホワイトカラーの生産性

中央新幹線概要図



リニア中央新幹線概要図

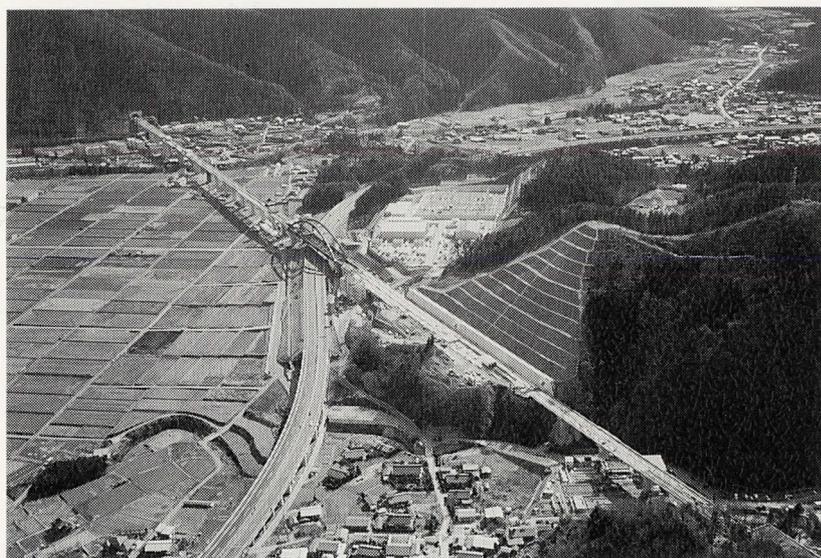
〔提供〕 東海旅客鉄道株式会社

リニア中央新幹線とは

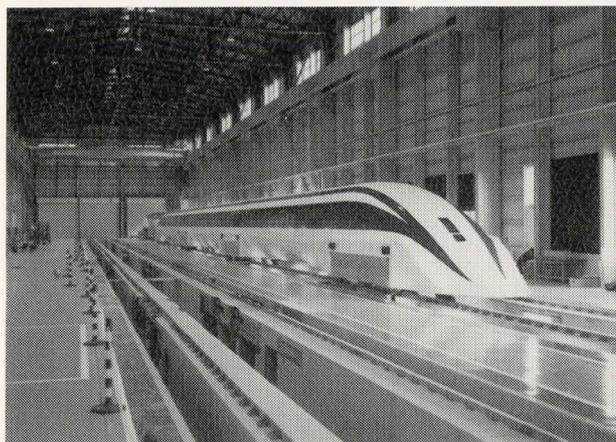
東京～名古屋～大阪を時速500kmの超電動磁気浮上式リニアモーターカーにより約1時間で結ぼうというものです。

21世紀の社会経済の発展を支え、災害に強い安全な国土を形成するために、東京～大阪の動脈を太く二重系にするとともに、関東・中部・近畿内陸部の開発および交流・連携を促進する新たな国土の主軸として、極めて重要な路線です。

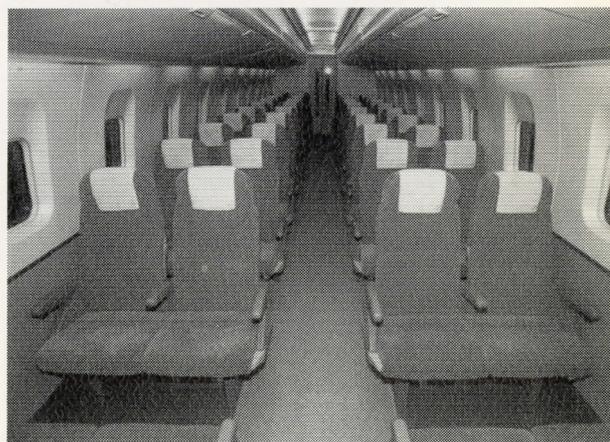
現在、地形・地質等の調査が行なわれ、また将来の営業線の一部にもなる「山梨リニア実験線」も、すでに実験用車両が現地に搬入され、平成9年春からの走行実験開始に向け着々と準備が進められています。そして平成11年度には実用化のめどを立てて21世紀初頭の開通をめざしています。リニアの夢は、いま注目の的、夢が実現のものに大きくふくらもうとしています。



山梨リニア実験線の建設現場（都留市の地上部分）

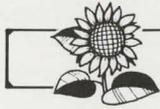


平成7年7月に現地に搬入された第一編成車両（MLX01）



山梨リニア実験線で走行実験に使われる「ダブルカスプ型」の客室

巻頭言	ホワイトカラー高資格スタッフの働き方 梅村 志郎 …… P. 2
発言	リストラと人材流動化 下川 浩一氏 …… P. 4
寄稿Ⅰ	ホワイトカラーの生産性を考える視点 藤村 博之氏 …… P. 8
寄稿Ⅱ	米国人から見た 「日本企業におけるホワイトカラーの生産性について」 Sam Heltman …… P.12
	駐在員から見た米国人の働きぶり 足達 広紀氏 …… P.15
寄稿Ⅲ	イギリスの工場立ち上げで感じた ホワイトカラーの働きぶり 石井 完治氏 …… P.20
寄稿Ⅳ	アジアのホワイトカラー 稲垣 武晴氏 …… P.24
データ	ホワイトカラーの生産性 …… P.28
研究員レポート	ホワイトカラーの生産性問題への 生産性構造分析アプローチ 西田 耕三氏 …… P.36
中部の地域振興	「中央新幹線」21世紀の 豊かな社会の実現にむけて 松野 篤二氏 …… P.40
講演要旨	平成8年公開講座「中年以降の人生設計」 飯島 宗一氏 …… P.46
	第1回定例研究会 「マルチメディア時代とビジネス革新の行方」 中島 洋氏 …… P.49
産政研だより	'96年5月1日～'96年7月末 …… P.52



ホワイトカラー

高資格スタッフの働き方

—— 中京地区の事例から ——

（財）中部産業・労働政策研究会

理事長 梅村 志郎

当研究会は、日本労働研究機構の委託を受け「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方」—中京地区の事例から—について調査を行い、このほど調査結果を報告書としてまとめた。その概要を紹介し各位の参考に供したい。

近年、従業員の年齢構成の変化や、年功的処遇から能力主義的処遇への修正を目的の一つとして職能資格制度を人事制度の中核とする企業が増えてきている。

他方、組織運営の改善をめざして管理職の段階を減らし、いわゆるフラット化を行うことが、組織内のコミュニケーションを高め迅速な意志決定をもたらし、メンバーが創造的仕事を行うことができると考えられるようになった。

こうした流れの中で、企業組織ではいわゆる管理職と同等の仕事能力を持ちながらも、その能力を「管理職」としてではなくスタッフとして発揮し、業績を挙げることを期待される「高資格スタッフ」と呼ばれる層が急増している。そして、職能資格制度の上では高い格付けを得ているものの管理職に任じられない、いわゆる高資格であり非管理職である人びとは、今後絶対数の上でも比率の上でも

増加していくものと予想される。

企業としてもこの層が期待に応じて活躍してくれなければ、ホワイトカラーの生産性が低下し収益性の悪化を招きかねない。特に高度成長期から新期学卒の大量採用が始まった自動車産業にとっては、今後十数年にわたって構造的な労務費の増大が予想される。これまでの仕組みを続けるならば、こうした負担はいよいよ加速され深刻なものとなる。とすれば企業は経営のスリム化や雇用調整を検討せざるを得なくなる。そこまで至らないまでも、少なくとも昇格枠は厳しく絞らざるを得なくなる。こうした状況の下では、力のある若い人へのインセンティブの低下に留まらず、従業員・組合員全体のモラルや活力が低下する危険すら懸念される。これを労働組合の立場から見れば、単に非組合員の問題ではなく、安定的な生活の向上や一人一人の働き甲斐・生き甲斐、さらには生活の基盤としての「雇用」の危機にも繋りかねない大きな問題でもある。

そこで、こうした管理職ポストに就かない高資格スタッフ層が十分にその能力を発揮し、ふさわしい業績を挙げるためにはどのような活躍の機会を提供し、どのような働き方を期

待すればよいのだろうか。また、職場・組織や能力育成、管理のあり方はどのようになるのだろうか。そうした問題意識のもとに労使による専門委員会を組織して調査を進めた。

調査結果の細部は報告書に譲るとして、全体を通じて明らかにされたことを整理すると、日本的なチームワークを基本としつつも、ホワイトカラーの仕事の中心の置き方・重視すべき要素は、集団から個人へと移りつつあること。すなわち仕事の中身が「集団仕事」から「個人仕事」へという大きな変化が生じつつあることが確認された。これは、今まではチーム中心主義で仕事を行い集団成果で付加価値を生みだすようにしていたものが、個人中心主義で仕事を行い個人成果で付加価値を生み出すように変化してきていることを表わしている。この様に仕事をする場合に重視される要素のウエイトが変化しているにもかかわらず、仕事の流れや仕組みは従来の集団仕事を前提としたものに留まっていることから、個人重視の能力主義・成果主義的評価との間に様々な軋みが生じていることが明らかになった。

その軋みを克服するためには、まず個人仕事を前提として仕事の流れをきちんと構築することが必要である。それにともなって能力育成の仕方も、企業ニーズによる一方的育成から個々人の相互研鑽と共有化といった双方向的なものへと変わるだろうし、仕事の仕方も与えられた課題をこなす仕事から、それぞれが参画しながら創り上げる仕事へと変わっていくべきだろう。このような流れの中で、個人仕事時代の新しいチームワークのあり方、すなわち会社中心の共同体から仕事中心の協働体への発展が可能となる。

こうした新しい協働の組織の中核となるのは、やはり管理職であるがその役割は大きく変らざるを得ない。それは情報の集中と権限責任を前提とした従来の統制（コントロール）中心から、メンバーの自立を前提とした上で企業組織の目的に沿った方向への仕事の調整（コーディネーション）と統合（インテグレーション）中心への役割の変質である。仕事そのものが個人仕事化し、また一人一人の高資格スタッフも顔のある個人となるわけであるから、管理の方法も新しいあり方へと変化していくことになる。それだけに管理職への期待と責任は従来にも増して大きなものとなる。

また労働組合も、こうした仕事の流れの変革に伴う組合員一人一人の不安や戸惑いを吸い上げ、経営に反映することによって、職場に根ざしたよりよい労使関係をつくり上げるという本来の役割が一層期待されることになろう。

以上が報告書の概要であるが、この報告書は、中京地区の自動車産業を中心とした事例研究をもとに一つの方向を提言したものである。明らかにされた課題や提言が、他企業も含めてお役にたてば幸いである。



リストラと人材流動化



法政大学
教授 下川 浩一

平成不況とこれによってスタートしたリストラが進む中で、日本の経営の柱といわれてきた終身雇用に変化が起ころうとしている。それは能力評価の導入の年俸制社員や契約制社員の増大といった形をとってあらわれている。勿論このように言うことは、日本の労使関係の安定の支えとなって来た雇用の安定を日本の企業とくに大企業が欧米型の雇用慣行に移行する形でこれを放棄することをそのまま意味しないことは確かである。例えば4年続きの減産と不況を体験した自動車産業においてもリストラの主体は研究開発における開発システムの見直しと開発工数の削減や、部品点数削減と部品調達コストの大幅引下げであり、採用ストップや退職による自然減と一部管理職の外向や配転による削減はみられたが、アメリカビッグスリーが行ったようなドラスチックなレイオフはみられなかった。その意味では日本の自動車メーカーも安易な人員整理はただ単に労使関係を悪化させるというだけでなく、せっかく社内で育成した熟練と技能をもつ優れた労働力を失うという自殺

行為に通じることを正確に認識していたといっただろう。

このように雇用の安定には十分な配慮をしている筈の日本企業であるが、それにもかからわず日本的雇用慣行の見直しがしきりにうんぬんされるのは何故だろうか。一つには、今回のリストラを通じて日本企業の側の共通認識として、これまでのような形の右肩上り成長が今後も続くということは考えられず、そうすると終身雇用を維持することは無理だとする判断が広がったことがあげられる。しかしながらこの認識だけでは、それぞれの企業が自らの枠内での成長の範囲内でしか雇用を維持できないといういささか縮み志向の雇用政策と人事政策に陥ってしまって、経済環境の変化に対して新しい局面をどう拓いていくかという積極的でダイナミックな人事政策には結びつかない。

終身雇用はいつみれば人材の特定企業への拘束化ないし固定化を意味する。これまではこのシステムは雇用を保証すると同時に人材の育成、熟練の定着に貢献して来た。しか

し日本企業もリストラを進める一方で急激なグローバル化を経験したし、またリストラは単なる低成長を前提とした縮み志向のそれだけでなく、日本の産業構造や企業の事業内容のダイナミックな変化をも促進したのである。とくにパソコンの普及による情報革命は、そのような変化を大きく加速したといつてよい。なかんずく情報革命の浸透は、ホワイトカラーによる事務部門の業務形態に大きな変化をもたらしつつあり、定型化されたルーチンワークを整理し業務内容をより創造的かつ情勢変化適合的なものとする。管理階層組織は簡略化されフラット化され、いわゆるエンジニアリングの傾向を促進していくのである。

情報革命と並行して急速に進みつつある経済のボーダーレス化は、企業戦略のグローバル化を加速していることは周知の事実である。主要自動車メーカーの中で半分以上のメーカーが今世紀中にその海外生産が国内生産を上回るといわれており、家電や電子関係では分野によってはアジア始め海外移転が自動車以上に進んでいる。そこでは単純に生産が国内から海外に移管されるというだけでなく、製品やコンポーネントなどの相互補完的供給も進んでいるのであり、開発の現地化や海外生産に伴う技術移転のために多くの人材が日本からも海外からも往来するようになる。これまで海外派遣の社員は3年～4年交代という暗黙の慣行があったが今やそれ以上に勤務が延びて現地に半永住を決意する人々も増えているし、その逆に数はまだ少ないが外国人で日本本社に定着する人も出てきている。このグローバル化に伴う人材の流動化もこれからはもっと進むであろう。

グローバル化と並んでもう一つ見過せない

のが、産業構造の変化に伴う人材の流動化である。リストラは、単に減産や損益分岐点引下げのための合理化をやったというだけでなく産業構造のハイテクソフト化や二次産業の情報ソフト化を進めるとともに、サービス産業の多様化やソフト産業の台頭などの産業構造の変化と連動しており、この傾向は今後も続くといわれている。またアメリカ程ではないが、中小企業の中にもハイテクベンチャー的な企業も増加しつつあり、こういった企業もニッチ市場（すき間市場）を開拓するだけでなく、新しい事業分野を広げようとしている。このような産業構造の変化が進んでいく中では当然のことながら新しいタイプの人材が必要であり、人材の流動化は避けられず、事実政府の規制緩和のからみで人材派遣業がこのような分野で活動を活発化しているのもそのためである。同じようなことは、住専問題に揺れている金融業界などでも、今後進行するリストラと業務の国際化と自由化の中で一定の人材の流動化はさけられない。とくに多様な国際金融業務の分野では、今後競争が激化し国際的な金融機関の選別淘汰が進むだけに特別な人材が必要であり、内部養成に頼っているわけにはいかない。

このようにリストラを契機として人材の流動化は始まっており、この傾向を反映して最近の学卒採用にも新しい動きがあらわれている。それはまず大学卒業生を毎年4月に一括定期採用するのを止め、年間で何回かに分けて採用し、設計エンジニアやソフトエンジニアなどは不定期採用でよい人材がいれば必要に応じていつでも採る方式が今年あたりから広がってきていることであらわれている。このような不定期採用はスーパーなど流通業界

が最初に導入したのであるが、この業界は出店やいろいろな業態展開が絶えず変化しており採用のニーズも状況に応じて変化する。また元来この業界は人材移動の激しい業界ではあった。そんなわけで流通業界で始まった不定期採用は、電子、自動車などの業種にも広がりはじめた。

このように不定期採用が広がることを終身雇用に見直さないし変化とが一義的に結びつくとは限らないが、人材の流動化の傾向と無関係ではないことは確かであろう。他方において近年の大学生の意識においても、入社した会社にそのまま一生居ると考えている者は年々少なくなってきている。大学の就職部などもその会社が生涯雇用を保障してくれるとは限らないから、自分で資格をとってどこでも通用する才能や資格を身につけるよう指導したりしている。数年前のリストラが始まる以前でも労働省関係の調査で20才台で転職する人は大体3人に1人以上となっていた。これはもっともバブル時代の虚業が流行った時の影響で高い給与にひかれてという側面もあっていちがいに現在進みつつある人材流動化傾向と結びつくものではない。しかし転職は当然と考える風潮がリストラの時代に入っても衰えていないことは無視できない傾向である。

このような風潮が広がっていく中で、終身雇用ひいては日本の雇用問題はどうかになっていくだろうか。まずいえることは、人材の流動化はとくにホワイトカラーやエンジニアなどの分野で起こり、工場現場のブルーカラーの場合には人材については余り顕著には起こらないだろうということである。とくに企業側は、高い技能と熟練を身につけた現場の人材

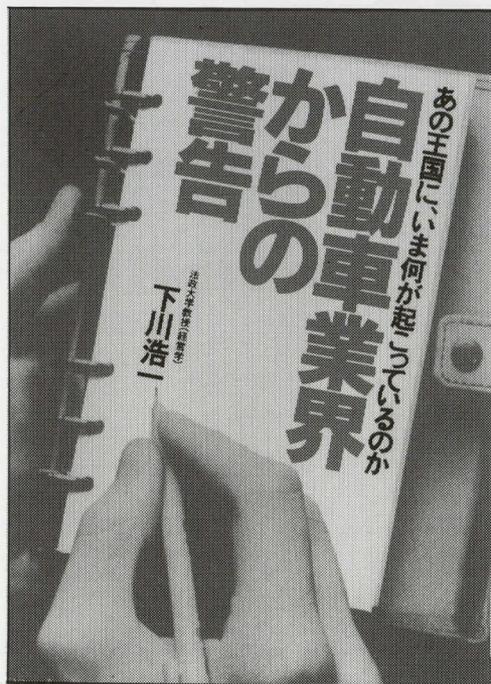
については、教育訓練とOJTに力を入れコストも負担しているから、この人達については極力雇用を保証しその定着をはかろうとするだろう。これらの技能工の人達は期間工のように簡単に補充がきくものではないし、いくら現場のハイテク情報化や自動化が進んでも、現場の生産技術と製造技術の中核となる人材である。これらの人材を確保し技能育成の中心的役割を果たして貫くには、終身雇用による雇用保証は不可欠である。ただそういうものの企業の事業内容による繁忙のバラツキや工場間の操業のバラツキ等を考えると企業内でもまた企業グループ内でも人材の流動化をはかって柔軟な生産体制を構築することは必要であろう。その意味では企業内やグループ内で研修や教育体制を強化しいろいろな職場で融通のきく多能工的もしくは智能工の人材育成は不可欠のものとなる。

ホワイトカラーやエンジニアについてもその業務内容が契約制や年俸制にマッチするものについては、人材流動化は進むであろう。この場合横断的な労働市場が形成され転職がやり易く採用側のニーズと人材供給がマッチングし易い分野では、人材流動化と雇用保障は矛盾しないといえるだろう。しかしながらこの分野でも優れた人材は企業側でも処遇面で評価を高くし引き留めに努めることも否定できない。しかし人材流動化のための情報ネットワーク化などを通じて必要な人材が必要時に採用できるメリットもまた無視できないであろう。

このようにホワイトカラー、エンジニア、その他特殊技能について、人材の流動化が進むことは否定できないものがあるが、マクロ的にかつ長期的視点で日本の雇用問題をみる

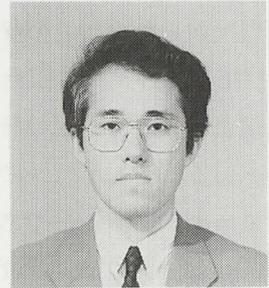
とともにもう一つゆるがせに出来ぬ大きな問題がある。それは高令者雇用の問題である。現在政府や労働省は定年の65才引き上げを提唱している。60才を過ぎても日本の高令者の70~80%は何らかの形での就業を望んでいるという。しかし企業側の反応は今一つである。それは何よりも終身雇用の枠内で定年を引き上げるといふ形でしかこれに対応できないという受止め方があるからであろう。しかし高令者こそ何も今迄の職場だけでなくいろいろな就業機会を与えること（例えば海外技術研修の指導や福祉サービスへの参画等）を工夫し有効な情報と紹介のネットワークを作れば、個々の企業の枠内にとらわれることなく機会を提供することは十分可能である。中長期的にみて若年労働人口が減少することは不可避だとすると高令者の就業機会の積極的提供と人材の流動化は社会的にも極めて重要な課題である。アメリカでも近年高令者差別を禁ずる法律ができ機械的な定年はなくなったという。実際にアメリカでこれがどう運用されていくのか注目したいが勤労意欲旺盛な日本の今後を考える他山の石となろう。

【(財)中部産政研顧問】





ホワイトカラーの 生産性を考える視点



滋賀大学経済学部
助教授 藤村博之

日本のホワイトカラーの生産性は低い？

日本のホワイトカラーの生産性は低いと言われる。生産性の高低は、他のグループとの比較で議論されることが多いが、わが国ホワイトカラーの生産性を問題にするとき、比較の基準となっているのは、わが国のブルーカラーや欧米企業である。社会経済生産性本部が'93年12月～'94年1月にかけて実施した「ホワイトカラーの生産性に関する調査」（以下「生産性調査」と略称）によると、ホワイトカラーの生産性がブルーカラーに比べて低いと考える人の割合は61.7%、欧米企業のホワイトカラーの方が生産性が高いと考える人の割合は50.3%であった。日本のホワイトカラーの方が欧米よりも高い生産性を発揮しているとする人は11.2%にすぎなかった。

同じ生産性という言葉を使っている、人によって思い浮かべるものが少しずつ違うことがある。ある人は、ひとり当たりの生産量や売上高で生産性を測ろうとする。他の人

は、1時間当たりの生産量や売上高が生産性だとする。わが国ホワイトカラーの生産性をブルーカラーと比べるとき、多くの人は「ひとりあたり」の値を念頭に置き、欧米企業と比べるときは「1時間あたり」を基準としているように思われる。

バブルの時代、多くの日本企業は、企画や研究開発といった間接部門の人員を大幅に増やした。また、団塊の世代を処遇するために、管理職ポストを増加させた。その結果、バブル崩壊後の不況の中で、ホワイトカラー層に余剰感が出た。先に紹介した「生産性調査」によると、10年前を100としたときの部門別従業員数（製造業のみ）は、研究開発139、営業販売113.4、管理事務112.7、生産73である。また、階層別従業員数（全産業）は、全従業員計112に対して、役員118、ラインの部長138、専任部長（部下のいない部長クラス）263、ラインの課長130、専任課長（部下のいない課長クラス）166、一般担当職108となっている。生産部門の人員が10年間

に約3割減少したのに対して、間接部門の人員が大きく増えていることがわかる。また、部下のいない部長が2.6倍にもなっている。ホワイトカラーの数がブルーカラーに比べてこれだけ大幅に増加すれば、ホワイトカラーの生産性がブルーカラーに比べて低いと考えるのは当然であろう。

他方、欧米企業のホワイトカラーと比較するとき、時間の使い方の巧拙が話題になることが多い。これは、最近の労働時間短縮の動きと関連している。欧米の人々は、終業時間になるとサッと荷物をまとめて帰っていく。自分の仕事が終わっていなければ残業するが、上司や同僚を気にしながらのつきあい残業など考えられない。それに対してわが国のホワイトカラーは、仕事に多くの時間をかけ、残業が日常化している。労働密度は、欧米のホワイトカラーの方がはるかに高い。これは、アメリカやヨーロッパでの駐在経験を持つ日本人からよく聞く言葉である。同じ仕事をする場合により多くの時間がかかるのは、能率の悪さ以外の何ものでもない。海外駐在経験者の言葉を素直に解釈すれば、わが国ホワイトカラーの時間当たり生産性は非常に低いことになる。

わが国ホワイトカラーの役割と働き方

このように言うと、わが国のホワイトカラーは何もしていないように聞こえるが、実はそうではない。「生産性調査」は、次のような質問をしている。「製造現場の生産性が高いのは、優れた生産システムや雇用管理制度を考え出したホワイトカラーの貢献が大きいですか」。回答者の31.5%が「そう思う」、43.0%が「どちらかというそう思う」

と答えた。ブルーカラーの高い生産性は、ひとりブルーカラーだけで達成されたのではない。システムを作りだしたホワイトカラーの貢献も重要だ、という認識である。単に部門別の人数だけで比べて、生産性の高低を議論するのはあまり意味がない。問題は、ひとりひとりがどのような職務を分担しており、それが全体の成果にどれほど貢献しているかという視点である。

欧米企業と比べて、わが国のホワイトカラーが密度の低い仕事をしているという点については、ある程度当たっていると考えられる人が多いだろう。わが国企業で、あるレベル以上の仕事をしているホワイトカラーは、長時間労働の原因として次の点をあげる。昼間は電話への応対や接客、会議に時間をとられ、本来担当している職務に専念する時間がない。夕方になってようやく自分の仕事に取り組むことができるので、夜遅くまで残って仕事することになるのだ。

欧米企業のホワイトカラーも、電話の応対や接客、会議に時間を使っている。しかし、そういった職務が全労働時間に占める割合は、わが国に比べれば小さいと考えられる。それは、仕事の進め方やコミュニケーションの仕方がわが国と異なるためである。欧米の企業では、各自の職務範囲や責任が明確に定められているために、意思確認のための会議を頻繁に開催する必要がない。また、コンピュータとマルチメディアの発達によって、社内や社外とのコミュニケーションが、電子メールを使って合理的に行われている。電話や来客によって思考が突然中断されることがないようなしくみが、欧米のホワイトカラーの高い労働密度を支えていると考えられる。

とはいえ、彼らが実際に優雅な働き方をして
いるかという点、決してそうではない。

アメリカのホワイトカラーの働きぶり

欧米のホワイトカラーの働き方を知るため
に、私が一昨年インタビューに訪れたアメリ
カの地域電話会社の実態を紹介しよう。日本
のマスコミには報道されない、アメリカのホ
ワイトカラーのたいへんさがよくわかる事例
である。

この会社は、AT & T から分離独立した会
社で、カリフォルニア地域の電話事業を担当
している。アメリカの通信分野の競争はすさ
まじく、この会社も生き残りをかけて、大幅
なコスト削減に取り組んでいる。短期的にコ
ストを下げる最も効果的な方法は、人員削減
である。この会社では、ここ10年の間に、従
業員数が約半分になっていた。

従業員が半分になったからといって、仕事
が半分になるわけではない。仕事の量は、以
前に比べて、むしろ増えている。半分の人員
で、同等かそれ以上の業務をこなせるのは、
コンピュータと通信技術が発達したからであ
る。担当者がコンピュータに直接打ち込むこ
とによって、事務補助要員がなくなかった。
また、通信技術の進歩は、どこからでも会社
のコンピュータへのアクセスを可能にした。
このように書くと、よいことのように見える
が、担当者ひとりひとりの仕事量は大幅に増
えた。いまでは、自分ですべての書類を作ら
なければならないし、家にいても出張先でも
コンピュータから離れることができなくなっ
た。彼らの週実労働時間は、60時間を超えて
いると言われる。

アメリカの会社でも、大幅な人員削減をす

るときは希望退職が使われる。希望退職だか
ら応じる必要はない。しかし、その会社に
残ったとしても将来の希望が持てないとなっ
たら、他社での可能性を求めて、割増退職金
をもらって退職する。希望退職をするとい
い人からやめていく、というもわが国と同
じである。しかし、会社としてコストを削減
しなければならないので、やむを得ない手
段である。

退職した人がすぐに良い仕事を見つけられ
るかという点、決してそうではない。アメリ
カでも、中高年になればなるほど、再就職
は難しくなる。でも、働かなければならな
いので、年収の大幅に低い仕事でも我慢して
就かざるをえない。会社に残れば残ったで
長時間労働を強いられ、やめればやめたで
収入ダウンを覚悟しなければならない。ま
さに、残るも地獄、去るも地獄の選択であ
る。アメリカのホワイトカラー全員がこのよ
うな働き方をしているとは言えないが、ア
メリカ企業に関するレポートを見る限り、
多くのホワイトカラーがこれに近い状態に
あるようだ。

わが国のホワイトカラーへの含意

長時間労働に耐えながら、一人で多くの
仕事を担当しているアメリカのホワイトカ
ラー労働者の姿は、やや異常である。しか
し、彼らの時間当たり生産性はとても高
い。私たちは、彼らの働き方から、次の
3点を学ことができる。

(ア) 職務範囲と責任をある程度明確にし、
そこにコンピュータ技術を重ねることによ
って、職場構成員間の仕事の重なり（＝ム
ダ）を減らして、少ない人数で同じ質と量
の職務を遂行できるようになる。

(イ) コンピュータと情報技術をうまく組み合わせることによって、コミュニケーションを効率的に行うことができ、仕事に集中する時間をより多く確保できる。

(ウ) 過度の人員削減は、企業の底力を弱めてしまう。一人あたりの負荷をあげすぎて従業員を疲弊させることは、中長期的に見て、決して企業のためにならない。

〈参考文献〉

社会経済生産性本部『ホワイトカラーの生産性向上のために』1995年6月。

〔筆者紹介〕…藤村 博之

(ふじむら ひろゆき)

略 歴

1956年 広島県生まれ

1979年 名古屋大学経済学部卒業

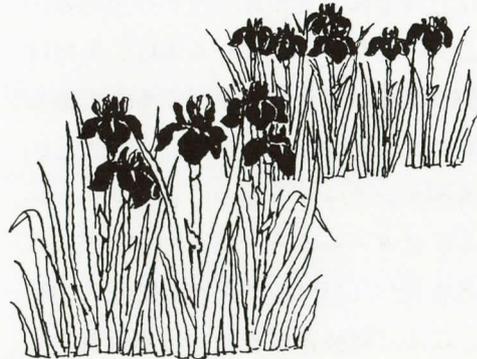
1984年 京都大学経済研究所助手

1990年より現職

(滋賀大学経済学部助教授)

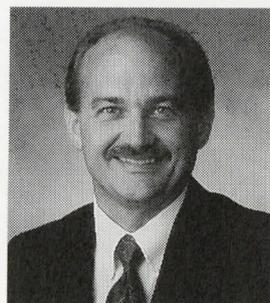
主な著書

- 『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』(滋賀大学経済学部研究叢書, 1994年)
- 『成熟社会の中の企業別組合』(日本労働研究機構共著, 1995年)





米国人から見た日本企業における ホワイトカラーの生産性について



Sam Heltman

Vice President, Administration,
Toyota Motor Manufacturing, U.S.A.

日本のブルーカラー・ワーカーの生産性は世界でもトップクラス、と米国人の多くは考えている。これについては、これまで数多くの統計や実地見聞に基づく論文や記事が書かれ、そういう見方がほぼ実証されているようだ。読者の皆さんも多分そういうものを一度はお読みになっている事だろう。そして、私同様、日本のブルーカラー・ワーカーは、おそらく世界でも最も生産性の高いワークフォースとお考えの事と思う。

ところで、日本のホワイトカラーの生産性は？と聞かれると、これについて答えるような研究は、ほとんど見つからないのである。従って、ここで私が述べている事は、もっぱら私の個人的経験と見聞に基づくものである事をお断わりしておく。

私は米国ケンタッキー州のジョージタウン市にあるトヨタモーター・マニファクチャリング U.S.A 社 (TMM) に勤務して既に10年になる。この TMM は厳密には日本企業ではないが、日本の経営システムを数多く取り入れている。ここに来る前の約19年間、私が働いていたのは典型的アメリカの企業であった。

私はこれまで TMM に就職した何百人というアメリカ人を見てきた。かつて経験したこともないシステムの下で成功する者、フラストレーションをおこす者。仕事の仕方、考え方の違いがいかに関与性に影響を及ぼすか、私は多くの事例を体験してきた。もちろん、だからといって私が日本企業におけるホワイトカラーの生産性について、専門家のようにうんぬんできるわけではないが、二、三私見を述べるのはお許しいただけると思う。

最初にルーチン・反復作業、たとえば、毎週の給与計算を行うオフィス・ワーカーの生産性についてお話をしたい。私はこれについては印象深い経験がある。TMM の社員数が増加するにつれ、給与計算は成長の苦しみを味わい、締め切りに間に合わせるため担当者を追加採用しても効率落ちるばかりで、間違いも増えていた。

ちょうどこの頃、人事部の日本人コーディネーターが、作業の標準化など、トヨタ生産方式 (TPS) による実務的な作業の進め方を教えてくれた。私たちはフローチャートを書き、業務の流れを標準化し、改善を進める事

によって、締め切りに間に合うようになったばかりでなく、正確さも増し、結局人数を減らすことも出来た。皆この成果にはおおいに感激し、以降、TPSはオフィスの生産性向上にも有効であるとの確たる信念を持つに至った。

しかし、ルーチン作業以外のオフィス労働、例えば、専門職スタッフ、管理職レベルの領域においては、時として生産性の妨げになるような慣行、考え方にぶつかることがあった。

TMMにきた当初、アメリカの一般企業に比べて、TMMのオフィス・テクノロジーの導入は遅れていた。コンピューター化に対して何か抵抗があるように見受けられ、機械化は目で見る管理という考え方にそぐわないようであった。そして、PCは金がかかりすぎるといので、大勢の専門職スタッフは何人かで一台のPCを共用していた。PCを導入して効率化を計るかどうかを決めるのに、現実の業務上の必要性を見るのではなく、台当たり人数比率の適正値は何かという議論にばかり時間を費やしている状況であった。

しかしPC化については、その後年々進展を遂げ、かつて台当たり3-4人であったものが、現在ではほぼ一人一台となっている。TMMインフォメーション・システム部のロイ・バッシュャー部長によれば、“PCは電話と同様、オフィス・ワーカーにとって必要不可欠な道具”となっている。

ロイの説明によれば、“現在、コンピューターはすべて社内ネットワークで接続され、インターネットにもアクセスしている。これにより、だれでも会社のデータベースで情報が得られ、E-MAILで連絡、ファイル送付

をしたり、プリンター等の機器の共用が可能となった。”

オフィスにおいてコンピューター・テクノロジーをもっと積極的に導入しようとする考えには、日本人駐在員の一部に抵抗があった。相当改善されては来たが、まだまだ、TMMは手作業に頼り、労働集約的な業務が多いという不満が専門職スタッフから聞れる。オフィス・テクノロジーの活用、その結果としてのオフィス生産性の向上に関しては、米国の企業に一日の長があるように思う。しかし、差は狭まりつつある。

TMMオフィス・ワーカーの生産性をさらに向上させようという場合に、最も障害となるものは、私の考えによれば、日本企業に見られる日本的経営慣行であろう。言うまでもなく、これらは生産性低下を意図したのではなく、私自身これを批判するつもりは毛頭ない。現にこれらの慣行は、関係者全員に意見を述べる機会を与え、コンセンサスにより最も適正な決定をするためのものと考えている。

しかしながら、ボトムアップで物事を進めてゆくやり方は、私自身も経験があるが、取り組み・推進課題はこれだと決まるまでに、他の人も一緒になって何時間も費やさねばならなかった事があった。ボトムアップのアプローチを重んずるあまり、「正解」を見つけそれを提出するまでに何度も仕事のやり直しをすることになる。もちろん、このやりかたは十分にディスカッションを重ね、みんなへの根回しにより全員の理解を徹底し、最終的にはより良いディシジョンを生み出すのに必要という意見もあろう。そうかとも思うが、仕事を完成するまでに大変な時間がかかる。

また、稟議・根回しによるコンセンサス形成は権限の所在、責任分担をあいまいにしてしまうおそれがある。どの人の意見も、すくなくとも表面上はなるほどと思われるので、皆の意見を入れた最善策（それがあつかどうかは疑問）を見出すのに、多くの議論と検討が必要となる。“皆文句は言えても、誰も決める事は許されない。”（Everyone can say no, but no one can say yes.）フラストレーションを起こした連中がこう言うのをよく聞く。決定の権限を持っているのが誰なのか判らなくなる事が度々なのである。

もうひとつ気付いた事だが、日本人は職制へ報告／仰裁する場合のルールをはるかに硬直的に考えていると思う。職制の各段階で綿密なチェックをしてからでない、さらに上に持っていかない。米国ではよくある事だが、担当者がいきなり役員に報告・仰裁するという事は減多に無いようだ。これでは意思決定は遅くなるし、現に仕事をまわしている担当者、したがって、仕事を一番知っているはずの人と直に話をするメリットを享受できない。米国の会社では、通常職責、分担、権限をはるかに明確となっている。報告・決裁のルールがこれほど形式的でない。だから、米国のワーカーは与えられた仕事をはるかに迅速に仕上げる事ができる。もちろん、それはスピードを重んずるあまり仕事の質が犠牲になっているのではないのか、そういう議論は確かにあるとは思ふ。

日米どちらのオフィス・ワーカーの方がより生産的か、この問題はきちんとした研究に委ねないと正しい結論を出すのは難しいだろう。

日本人は業務の標準化や、改善に優れてい

るように思われる。これは特に反復的オフィス業務の生産性を高めるのに役立っていると私は思う。一方米国は、オフィス業務の機械化の点で日本の上を行っていると思われる。これは、前に述べたように、より手仕事にたよっている日本に比べ、生産性を高めているであろう。

しかし、私の見方では、日米オフィス・ワーカーの生産性の違いに最も影響を与えているのは、日米企業における経営・業務慣行の違いであろうと思う。役割、分担、責任、権限をより明確にし、“コンセンサスによる意思決定方式”のやり方をもう少し緩和すれば、米国企業における米人オフィスワーカー達の生産性がさらに向上することに疑問の余地はない。もちろん、米国企業における仕事や意思決定の“クオリティ”の比較について、果して米国企業の方が劣っていると言えるのか？という点については議論の余地があるだろう。

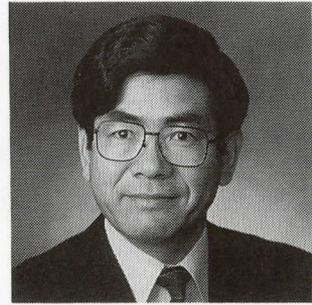
ということで、私はどう考えるのか。日米オフィスワーカーの生産性はどちらがより高いのか？私としては、“多分、米国の方が上”という意見の方に傾いている。

（原文は17ページに掲載）

筆者紹介

- ペンシルバニア州の生まれ
- 1967年 ペンシルバニア州立大学（Pennsylvania State Univ.）卒業（インダストリアル・エンジニアリング科）
- New Holland社（フォードの子会社）に19年勤務。コンバイン生産部長、ネブラスカ州レキシントン工場長、人事担当副社長等を歴任。
- 1986年 トヨタ・モーター・マニファクチャリング・USA社入社。
現在、人事・システムズ・広報・総務担当バイス・プレジデント

駐在員から見た 米国人の働きぶり



助中部産業・労働政策研究会
常任顧問 足達広紀
(前TMM社長補佐)

数年前の事、ある日本の政治家が“*The Americans are lazy.*”と発言したというニュースが全米の新聞に報道され、米国人を憤慨させたことがあった。私が赴任していたケンタッキーの地元新聞は一面トップの扱い。TMMの張社長（当時）は、直ちに、“無知による暴言！”として“TMM社の米国人従業員達は皆Hardworking People！”と地元新聞・ラジオで反論した。

駐在員としての私の限られた経験から言うと、米国人は皆働き者である。とても時間を大切にしている。特に仕事に対する集中力は日本人以上と思う。定時にはすぐ帰ってしまうというが、それは家庭、コミュニティーで仕事があるからだ。早朝、6時頃入社して見ると分かるが、自主的に早出している人達がフロアのあちこちでもう仕事をしている。

しかし、完璧主義で減点主義の日本人駐在員達は、米国人同僚へ色々と不満がある。起案書の書き方が拙劣、上司へ報告しない、報告しても上司はちゃんとチェックしない、部下のOJTにまるで関心がない、関連部署との連携が悪い等など。仕事の成果よりプロセスに対する不満が多い。

では仕事の出来栄に問題があるか？ 駐在員の要求基準（100点、時に120点！）に対し、75点か80点しかないことが多いと言う。ではその仕事は果たして100点の品質が必要か？と言うと、私の見方では80点で十分OKと言う場合がほとんどである。では仕事のスピードは？ これは速い。日本では100点の仕事をするために、例えば、5人で5日間かかるのに対し、米国人は2人で3日間しかかけず、80点（時には100点）の仕事をするという感じ——つまり、生産性の定義を、ある仕事・プロジェクトを起案してから実施するまでのマン・アワーとするなら、米国人の生産性の方が日本人に比べ圧倒的に高い、というのが私の実感である。

この「生産性」の差は、どこからくるのか？ 情報機器の活用以前に、次の様な事情にあるのではないか。

まず、どの職場でも、皆その道の専門家・経験者が初めから雇われている。法学部出身の新人の私がいきなり経理部に配属され、固定資産係をやらされた、などという話は米国ではあり得ない。働いている人はみなそれなりにプロであり、無経験の新入社員や異動者

など「素人」はいない。

それから、米国人は元来、与えられた assignment に対し強い達成意欲を燃やす。権限と責任を持たせれば、最短距離を走って仕事を成し遂げようと努力する。そして米国人独特の yes or no 式の直線的、確定的な思考回路で、意思決定も実に迅速である。日本人はこれを短絡的で、視野が狭く、不完全でリスクであるとするが、米国人にとって、完全はある程度幅のあるものであり、又、もともと“ディンジョン・メイキング”は何らかのリスクを伴うもので、失敗したら責任をとり、やり直しもできると考える。

また彼らは、外部のリソースを広範に活用し、自前でやるより、早く、安く、良い成果を出す。システム・エンジニアの短期雇用など人材派遣の活用は言うに及ばず、文書管理プログラム、危機管理システムなどの作成、社員意見調査の実施・分析など、駐在員から見ると、こんな事までと思うような極めて社内的な業務についても、躊躇なく社外コンサルタントを利用する。一方、内製化による経費節減も上手い。TMM では当初、毎年恒例のサプライヤー対象のイベントを PR 代理店に外注していたが、2年間で担当者がそのノウハウを盗んで(?)、3年目以降は自分達だけで実施していた。

ところで、駐在員には、米国人は個人プレーが好きで、チーム・ワークが苦手という感想を持つ人が多い。たしかに我々がいうところの「組織で」仕事をするとか、他部署との連携等に余りプライオリティを置かず、特に物事を決めない会議を嫌う。「TMM」は「Too Many Meetings」の略称だというジョークもある位だ)しかし、チーム・プレイを嫌がり、できないというのは間違いで、明確な課題と責任、権限を与えてタスク

フォースを組ませれば、彼等は日本人以上のすばらしい仕事をする。

さて、日本人から見て彼らの弱みは何かというと、彼らはいつもリーダーを欲している、ということ。つまり、CEO、部長、課長の方針提示、業務指示が明確でないと持ち前の能力が発揮できない、ということだろう。彼らは言うてみれば高性能の専用機であり、ペンティアムを備えた PC であるが、タスクを与え、プログラムをインストールしたり、作ったりする人が要る。特に“初級機の PC”は例外業務に対しエラー・メッセージを出し、ストップしがちで、上司がいちいちプログラムの「設定」を変更してやる必要があるのである。しかし、これを弱みと見るのは日本式を良しとする偏った見方かも知れない。

駐在員は概して米国人同僚の仕事ぶりにあまり満足していない。特に赴任当初それが顕著である。彼らはなんでも日本式を最良と考え、また、自分が日本の会社で永年教えこまれ、慣れ親しんだ考え方、仕事の仕方を基準に米国人同僚の働きぶりを比較、評価してしまふ。しかし、米国には米国独自の、変えることのできないカルチャー、価値基準がある。これと相容れない日本のビジネス・プラクティスを無理に導入しようとするのは賢明ではないという事が、駐在年数を経るにつれ分かってくる。

最後に、米国人を一番やる気にさせるものは何か?それは、「contribution」と「recognition」、すなわち、自分が会社の役に立っているという実感が持て、かつ、上司や会社がそれを認めてあげる、ということのようである。この点は「日米全く変わらないなあ」と駐在員が等しく感じ入るところであった。

以上

WHITE COLLAR PRODUCTIVITY IN A JAPANESE COMPANY AN AMERICAN'S PERSPECTIVE

Sam Heltman

Vice President, Administration,
Toyota Motor Manufacturing, U.S.A.

It is widely believed in the United States that the Japanese blue collar worker is among the most productive in the world. Hundreds of studies and articles, supported with statistics and personal observations, have been written that tend to substantiate this view. I suspect most of you have read your share and most likely agree, as I do, that the Japanese blue collar workforce is possibly the most productive in the world.

However, when I was asked to comment on the productivity of the white collar worker in a Japanese company, I discovered that there were few conclusive studies on this subject. So my comments and opinions here are based upon my own personal experiences and observations. I have had the pleasure of working 10 years for Toyota Motor Manufacturing (TMM) in Georgetown, Kentucky. While TMM isn't exactly a Japanese company, we have adopted many of the Japanese management practices. Previously I had about 19 years of experience working for rather typical American companies.

I have observed hundreds of Americans coming to work at TMM. I have observed their successes and frustrations working within a system that was different from anything they had previously experienced. I have observed how these different work practices impacted their productivity. This certainly doesn't make me an expert on white collar productivity in a Japanese company, but it does entitle me to have some opinions. So here goes :

Let me first talk about the productivity of office workers who do routine or repetitive work, such as processing a weekly payroll. I have some experience with this one. As TMM's workforce grew, our payroll operation experienced growing pains and was becoming less efficient and experienced more errors even though additional people were being hired into the payroll group to help meet the weekly deadlines.

It was at this point that the Japanese coordinator in the Human Resources Department taught us some practical lessons about standardized work and other Toyota Production

System (T.P.S.) principles. We flow charted the work, standardized the processes and implemented kaizens that enabled us to meet our deadlines, improve our accuracy and eventually reduce staff. We were all excited about this result and became believers that applying TPS principles in an office environment can indeed improve productivity.✓

Early in my employment with TMM, I observed lower levels of application of new office technology as compared to most American Companies. There appeared to be a reluctance to computerize office work systems. Computerized systems seemed to conflict with the concept of visual control. Personal computers were viewed as too expensive and had to be shared among many professionals. We spent too much time trying to decide the correct ratio of PC's to office workers rather than allowing the business need to determine if a PC was necessary to improve productivity.

We have made progress in this area. Over the years, the ratio of PC's has been reduced from 1 computer for 3-4 people to nearly 1 computer per person. As Roy Vasher, General Manger of Information Systems at TMM observes, " The computer is like a telephone - a necessary tool for the office worker. "

" Today ", as Roy explains, " all computers are linked to the internal company network and some have access to the Internet. This enables office workers to information in corporate databases, exchange messages and files by E-Mail, and share resources such as printers ".

There appeared to be reluctance among some Japanese to aggressively apply new computer technology in our offices. Although TMM has made great improvement, I still hear some complaints among our professional employees that many of our systems are too manual and too labor intensive. I would give the edge to American Companies in the application of office technology and subsequent improvement in productivity. But the gap is closing.

In my view however, the greatest impediments to making the TMM office worker more productive, are certain management practices found in Japanese companies. Certainly these practices are not intended to negatively impact productivity and I don't mean to sound critical. In fact, I'm sure these practices are intended to improve the quality of decisions by building consensus and ensuring everyone has an opportunity to provide input.

However, the process of consensus building and gaining input creates a lack of clarity in roles and assignments. Frequently, assignments are not clear. I have personally spent hours, along with others, just trying to define what is it that we were supposed to be doing. This creates too much of a bottoms up approach resulting in work having to be redone several times until the right answer is discovered and submitted. Of course it could

be argued that this approach creates more discussion and nemawashi which increases the office workers understanding of the issues, ultimately generating better decisions. This maybe true, but it greatly slows down the completion of assignments.

Consensus building through nemawashi can also blur the lines of authority. Since everyone's opinion is considered valid, at least on the surface, much discussion and analysis is required in an effort to determine the best solution, if in fact there is one. I have heard office workers express in frustration, " everyone can say no, but no one can say yes ". Who has the authority to decide is frequently not clear.

I have also discovered, that the Japanese follow a much more formal protocol up and down through management layers. Each level carefully reviews each issue before passing it up to the next level. Specialists and senior management rarely communicate directly as is common in America. This means that decision making is slower and senior management doesn't have the benefit of talking directly with the person (typically the specialist) who is actually doing the work and presumably the most knowledgeable.

In a typical American company, roles, responsibilities, work assignments, and authority to decide are much more clear. Protocol is much less formal. This allows the typical American worker to complete assignments much more quickly. It could be argued however that the quality of work is sacrificed for expediency in the American office.

Without further study, it would be difficult to state conclusively whether Japanese office workers or American office workers are the most productive. The Japanese worker seems to be better at standardizing work systems and improving them through Kaizen. This, in my view, improves productivity especially in the more repetitive types of office work.

The Americans seem further ahead in the application of technology in office work which again, in my view, increases their productivity over some of the more manual and labor intensive Japanese systems.

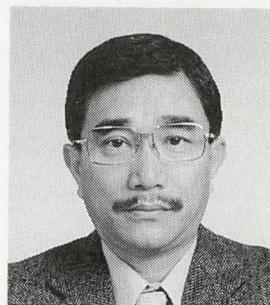
However, in my opinion, different management practices in Japanese companies versus American companies differentiates the productivity of the Japanese office worker and the American office worker the most. There's little doubt in my mind that the increased clarity of roles, responsibilities, work assignments, and authority and less nemawashi and management by consensus in American companies allows the American office worker to be more productive. Whether or not the quality of work and decisions is less in American companies is open to debate.

So having said all this, what is my opinion? Is the Japanese white collar worker or the American white collar worker more productive? I tend to think the American white collar worker is more productive.....maybe. /

(日本語訳は12頁に掲載)



イギリスの工場 立ち上げで感じた ホワイトカラーの働きぶり



トヨタ自動車株式会社
欧州・アフリカ業務部
部長 石井完治

■欧州のオフィスの生産性は高くない

私は91年から94年迄、トヨタ自動車のイギリス工場の生産管理部長としてカーリーナE（日本ではコロナ）の生産立ち上げに参画しました。イギリスへ行けと言われたのは、89年で、駐在迄の2年間は、湾岸戦争の時も含め頻繁に出張ベースで現地にはりつき、仕入先の選定、マネージャー・スタッフの採用と教育訓練、関係官庁との打ち合わせ、仕事の仕組みづくりなど、全てをゼロからはじめなければなりませんでした。

この工場は92年12月に第1号車をラインオフし、今では大体2,000人の従業員で年間11万台の生産をする迄に成長しています。当時の私の職場・生産管理部にはマネージャー級4人、ホワイトカラーのスタッフ約40人、技能員90人プラストヨタからのコーディネーター8人が働いていました。

そこで、私はこの時期の体験や見聞などをもとに、直感的な判断の域を出ないと思いますが、あえて日欧オフィス業務の生産性比較を試してみたいと思います。

最初に申し上げたい事は、ヨーロッパのオフィスの生産性は決して言われる程高くない、むしろ、日本の方が余程高いのではないかという事です。

	A 生産台数	B 補助部門人員	C 技能員	A/B	C/B	A/C
	千台	人	人	台/人	人/人	台/人
UK工場	85	260	1,450	327	5.6	58
国内A工場	350	560	3,550	625	6.3	99
"B"	70	190	720	370	3.8	97

上の表を見て下さい。

この数字は、やっている仕事の範囲、中味が違うとか、時期が違うとかの条件合わせをせずに、エイヤッと作った数字なので単純な比較はできませんが臆気ながら輪郭はつかめるのではないかと思います。

これを見ると現場の生産性（A/C）は大方の予想通り日本が高い事が分かります。

しかし補助部門（現場の仕事を補助・指揮する、生産管理、工務、品質管理、技術員室など）のホワイトカラーの生産性を1人当り生産台数（A/B）や補助部門人員当たりの技能員数（C/B）で見るとすれば、UKは高いどころか低いのかも知れないのです。

生産管理部の事務所の部品手配担当の1人
当り扱い部品点数を比較してみるとUKで
400弱、USAでは3~400、これが豊田の工場
では約1,000、三河からの遠隔地ではほぼ500
といったところです。

これも、部品仕入先への依存度（信頼性）、
仕入先との距離、かんばん手配か計画手配
か、スタッフの経験、現場の強さなどいろ
ろな違いの要因は考えられますが、簡単に
「欧米の生産性が低い」とも言えます。

次に、トヨタUKの購買のスタッフは約60
人ですが、ローバーのバイヤーは約400人で
8車名の購入部品価格を決めているそうです。
車名あたりの購買担当者数を計算してみると、
トヨタUKの40人に対してローバーは50
人です。また、ローバーあるいはUK一般の
価格交渉は、原価明細なしで指し値や札値に
両方がYES、NOを迫るいわばバナナの叩き
売り方式、あるいは丸投げ方式だと聞きます
ので、この点でも我々の視点からは欧州の
コンペティターの生産性が低いように思われ
ます。（値段の結果は不明です。）

■UKスタッフの日常の働きぶり

物理的な比較だけでは、比較条件の合わせ
にいろいろ疑問も出て来るかと思えますの
で、2~3のエピソードを紹介して見ます。

UKのスタッフの議事録や、報告書の書き
方は冗長で、大変分厚いものを書き要点が不
明でした。「結論を先に書く」「要点を箇条書
きにする」「なるべく1枚にまとめる」など
と根気よく指導すれば、その良さを理解し、
今では相当トヨタ的な報告書となっています。

また、採用したての頃、課長やスタッフに
会議を計画させ、事前に進め方の打ち合わせ
をしますと、シナリオは殆んど考えていま

せん。関係部署の意見はどうか、それをどう評
価しどうまとめるつもりかと聞くとポカンと
しています。

どうも、「こちらの案を提示し、異なる意
見があればそこで議論を戦わせ、決着をつけ
るのは上位者たるあなたの仕事でしょう。」
という考えのようです。

先日、北欧に駐在している人も「遭遇戦の
ような会議だが、現地の人はよくあれだけの
情報で決められるなと思うような事でも、大
胆に決めてしまう。正しい決定かどうかは分
らないが。」と言っていたので、ヨーロッパ
ではそれが常識なのかも分かりません。

確かに上位者の心構えとして納得できませ
んが、下位者の生産性は、オプションを用意
し、論点を整理し、落としどころを考え、一
発の会議で決めてしまう方が高いのではない
かと考えるのですが。

またよく言われるように、横の連絡も悪い
し、後輩の指導もあまりやりません。すぐや
める人が結構いるので、中で教育するのも空
しく感ずるところはありますが、やれば成果
は上がってきます。

名刺の印刷の話をしします。私が着任早々、
名刺を発注すると一度に5~600枚が届られま
した。経済計算をするとミニマムロットがこ
の数だと言うのです。しかし、タイトルがか
わる、電話がかわるなどで殆んどが使えな
くなる事が多いのです。いろいろと真剣な議
論の末、発注単位は200枚となりました。因
みにトヨタでは50枚です。

もう1つVWの例をあげたいと思います。

トヨタはVWの北ドイツのエムデン工場
でハイラックスを作ってもらっています。我
々の相手をしてくれる課長クラスのオフィス
は個室で、次の間には専任の秘書が控え、Audi

A4のカンパニーカーがついています。

個室の大きさはトヨタの役員用の3~4倍はあります。

これらの事を合わせて、私はヨーロッパのホワイトカラーの生産性はそんなに高くないと感ずるのです。

■ヨーロッパの方がスマートな点

これはヨーロッパの方が生産性が高い、スマートだという点をあげてみます。

パソコンの使用が当たり前という感覚で、UKの工場では、最初から2人に1台程度でスタートし、さらにふやして行きました。データ蓄積、計算、書類の作成は殆んどパソコンです。簡単にプログラムを組めるのが何人もいて、迅速なデータ処理をしてくれます。

私の子供もローカルの中学に通い、キイボードの指導を受けていましたが、小中学校から画をかかせたりしてキイになじませていて日本の教育とは相当の差を感じました。

もっとも、管理者、スタッフともデータメンテナンス、精度確認には鈍感で、目で見える管理、リアルタイムコントロールを嫌いますので、この面での対策が不可欠です。

次に冠婚葬祭・昇進・異動などのおつき合いが大変簡単でスマートです。仕事上の食事もほとんどランチですませます。

直属の部下の父親が亡くなった時も、何もせず、弔電を打ったかなという程度です。

結婚式もあっさりしたもので、お祝いも微々たるものです。

仕事で受けとるギフトは金額で上限の目安を決めそれ以上は断るよう指導します。

また、もらえば職場でプールし、X'マス前にくじで分けたりします。

このように、おつき合いに会社も個人も時

間とお金がかからず助かります。

また会議中のお茶のサービスは原則なし、またはセルフサービスです。来客に対しても応対者が自分でコーヒーをサーブするケースが多く、男女による役割の差はありません。

男女差と言え、一言で申し訳ないのですが、イギリスの女性の方が日本に比べ生産性が高い人が多いように感じました。

この為でしょうか、スパウズ間での家事の分担が進み、今日の料理は自分の番だと負担感を口にする男性が結構いました。

最後に、私の職場からは離れるのですが、銀行のCASH DISPENCERの24H、週7日OPEN、運転免許証の書き替えの郵送受け付け、国際免許証のJAF相当の市中事務所での交付、チェックブックやクレジットカードの普及、簡素で気持ちの良い接客業務の生産性の高さなどでは、日本は大きな立遅れを感じざるを得ません。

■本当に日本のオフィスは生産性が高いか

考えてみると、今迄述べてきた事は、攻めどころや攻め方が決まった後の仕事の生産性です。やる事が決まれば、日本のホワイトカラーの生産性も現場と同様に高いと言えるのではないのでしょうか。

UKでホワイトカラーを採用する時に必ず聞かれる質問は「私の責任と権限は何か?」というものです。自分1人で決められるのは、どういう事でいくら迄の出費だというような事です。

先に、連絡が悪いという話をしましたが、「これはあなたが決められる。」と言っておくと上司には何も報告しないという事がよくあります。報告を求めると、怪訝な顔をしま

す。つまり日本のホワイトカラーの責任と権限の定義や概念はいい加減なのです。

私は、よく管理者クラスの人達に「自分がやろうと思ひ、周囲の支持を得ればいくらでもやって良いのだ。」と答えていました。一面の真理ではあると思いますが、無責任な返事をしていたのかも知れません。

ローカルの幹部の1人によく言われました。「決まった事の実行は上手だが、意見が異なるものを決める時のトヨタは全くお粗末だ。いつまでも議論ばかりしていて誰が決めるのかサッパリ分らない。話がついたら言ってくれ。」

生産実績報告を日単位とするか月単位にするかや、職場の禁煙ルールづくりで随分長い間議論をしました。学校でプレゼンやディベートを訓練する国ですから、自由にやらせれば空気や大勢を察して余分な議論はしないという事はないので大変疲れます。

また、イギリスでは優秀な管理者が結構やめて行きます。給料が安い、昇進できない、権限が不明確、実権は所詮日本人だなどいろいろ理由はあったでしょうが、噂では皆、相当な好遇で他社に移っていったようです。

驚くのは、やり直しの機会の豊かさです。日本と違い、多くの場合、転職は経済的にも飛躍の機会なのです。

トヨタのあるいは日本の権限規程はあいまいで、決める権限より提案への拒否権に比重があるのではないのでしょうか。多くの決定は下からの提案を、関係する皆が承認するという形で行われます。そして、この皆は、ほとんどが長い間共に過す、言わば村社会を形成しています。この中で行われる決定は勢い既定の方向の中で、より強く、より多く、より早く経済的と言うものになりがちで、独創

的、挑戦的したがって皆の抵抗が多いというものにはなりにくいのではないのでしょうか。

私も、指導という美名のもとに、部下に必要以上にあらゆる代替案を調べさせたり、思いつく人全てに根廻しを指示したり、この案で大丈夫かなどの質問を多発し、自分の責任や決断力を忘れてはならないと、意識しているつもりではあるのですが。

大胆で意欲的な意思決定や方向づけを迅速に行なう力には恐ろしいものがあり、単なる効率や生産性を吹き飛ばしてしまうところがあるのではないのでしょうか。

例えば、週6日・3直の工場稼働とか、ハイリスク国への進出とか、安全で超低燃費車の開発とか、プラットフォームの統一など競争相手の戦略の革新的な変更によって、従来の物量的な生産性の優位が一挙にひっくり返えされるという事が実際に始まっていたり、これから更に加速されるのではないかと思うからです。

日本の会社の責任、権限のあいまいさとその事による意思決定の遅さは物理的な生産性と違う次元で、より高次の生産性に大きなダメージを与えているのではないのでしょうか。

〔筆者紹介〕…石井 完治

(いしい かんじ)

生年月日

1944年8月生まれ

略 歴

1967年 トヨタ自動車工業株式会社入社

1974年 トヨタ自動車労働組合専従役員

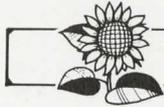
1978年

トヨタ自動車労働組合書記長

1982年

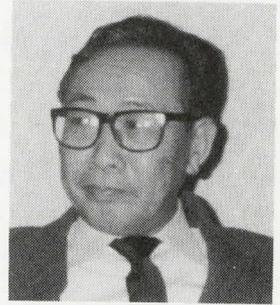
以降トヨタ自動車生産管理部、生産企画部、トヨタモーターマニファクチャリング U.K.社(TMUK)を経て

1994年から現職



アジアのホワイトカラー

— 企業間・職場観・仕事観 —



(社)国際産業・労働研究センター
主任研究員 稲垣 武晴

生産性上昇を伴わないアジアの経済成長は幻に終わる

ポール・クルーグマン FOREIGN AFFAIRS 1994 NOV

生産性重視に転換 — マレーシア新5カ年計画 —

日本経済新聞 1996年5月

奇跡的な経済成長を続けているアジアの成長持続性に疑問を投げかけたクルーグマンの挑戦的な論文に対しては賛否両論が巻き起こっています。アジアの経済成長がクルーグマンの言うように簡単に幻に終わるとは思いませんが、生産性向上がアジアの持続的経済成長の鍵になることは確かです。クルーグマン論文を予言としてでなく警告として受け止めなければ耳を傾けるべき論点が多々含まれています。

最近マレーシアは生産性向上重視型経済計画への転換を発表しましたが、この背景には雇用創出を主眼とした外資導入による経済成長政策が労働力不足を招き、その結果として起きた労働コストの上昇によって、クルーグマンが指摘している生産性の伸び悩み現象が起きていることは事実なのです。

マレーシア政府は、生産性向上を図るためには、現場の生産効率アップの鍵を握る熟練労働者の養成が不可欠であるとし、外資系企業に教育研修制度の強化・拡充を要請しています。

この場合、マレーシアは勿論アジア各国の生産活動に占めるウエイトが大きい日系現地企業での人材育成が重要な役割を果たすであろうことは間違いありません。

私どもは一昨年からアジア進出日系企業で働いている現地人従業員を対象とした意識調査を進めています。ここではマレーシアとインドネシアに進出している日系電機企業の現地事業所で働いているホワイトカラーの職業観、仕事観等を主として日本と比較してご紹介しようと思います。

ここでいうホワイトカラーとは短大・高専

卒以上の学歴をもったの技術者と管理監督職です。

なお、ここでご紹介する結果についてマレーシアとインドネシアの間に大きな違いはありませんので便宜上一括して「アジアのホワイトカラー」と呼ぶことにします。

比較の対象となるのは、電機連合が1994年に日本、韓国、中国の電機企業で働く従業員を対象とした調査です。(職種は、日本は「技術職」、韓国、中国は公表統計の制約上「事務職」)

1. 仕事に取り組む姿勢

まず、2つの設問に対する回答結果から、仕事に取り組む姿勢を比較してみます。

最初の設問は「会社観」(「あなたは会社に対してどのような感じを持っていますか」というものです。選択肢は1. 会社の発展のために自分の全力を尽くす(企業貢献型) 2. 会社が自分に報いてくれる程度に尽くす(ギブアンドテイク型) 3. 会社に対してこれといった感じを持っていない(無関心型) 4. 会社について全く関心がない(無関心型)の4つです。第1図は、この設問に対する回答結果を示したものです。

アジアのホワイトカラーの68.1%は「企業貢献型」で、韓国、中国の約40%、日本の約16%を大きく引き離しています。日本の技術者の62.4%は「ギブアンドテイク型」で、「冷めた」技術者が多数を占め、アジアと対照的な結果となっています。

次の設問は「もし、仕事を変える機会があったらあなたはどうしますか」というものです。

選択肢は下記の6つです。1. 今の仕事に

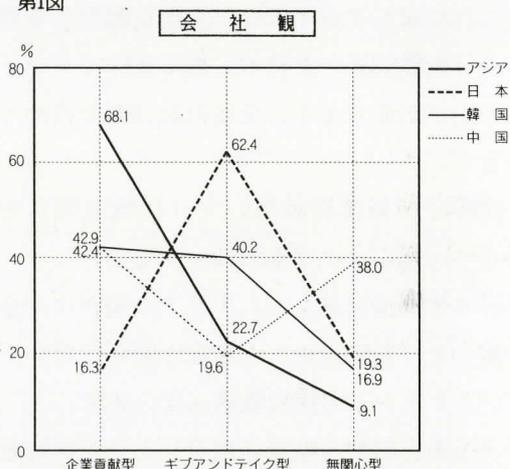
とどまりたい(現職残留指向) 2. もっと責任ある仕事ややりがいのある仕事に就きたい(責任・やりがい指向) 3. 管理・監督職に就きたい(管理職指向) 4. 自分自身の事業を始めたい(独立指向) 5. もう働きたくない 6. その他

第2図はこの設問に対する結果を示したものです。

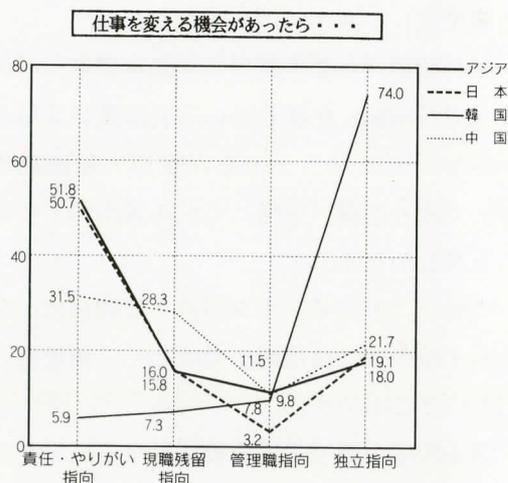
アジアのホワイトカラーの約5割は「責任・やりがい指向」です。

この割合は日本とほぼ同じで「独立指向」の多い韓国「現職残留指向」の多い中国とは異なった結果を示しています。

第1図



第2図



この2つの設問に対する回答結果から、アジアのホワイトカラーの仕事に取り組む姿勢は極めて真摯であり日本の技術者以上に意欲的であることがわかりいただけだと思います。

2. 転職指向

第3図は「会社観」と、この「転職意思」をクロスした結果を示したものです。

図を見てわかるように日本、韓国で最も多いのは「ギブアンドテイク型」もしくは「無関心型」で「転職意思」を持った者です。

「企業貢献型」で会社を辞めたいと考えているのは少数派です。

これに対しアジアでは「企業貢献型」で尚かつ「転職意思」を持つ、ある意味でドライなタイプが最も多く、全体の35.9%を占めています。

同時に「企業貢献型」で「転職意思」を持っていないタイプも32.9%います。

日本や韓国と違って、アジアの場合は「会社観」と「転職意思」と密接な関係がない、ということはこの図は物語っています。

「企業貢献型・転職意思有」と「企業貢献型・転職意思無」との違いを「職場生活全般の満足度」の面から調べて見ました。

この結果「企業貢献型・転職意思無」のタイプで「不満」を感じている者は僅か3%しかいないのに対し「企業貢献型・転職意思有」では「不満」を感じている者が30%いることがわかりました。

つまり、ホワイトカラーの「転職意思」を左右するのは「会社観」ではなく「満足感」だということです。

第4図は、職場生活全般に対する満足度と

転職意思の関係を示した図です。

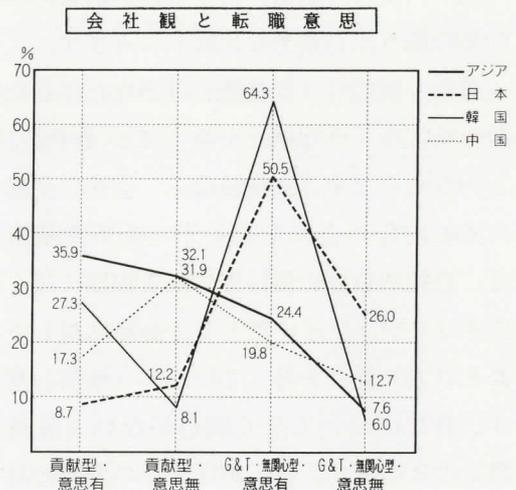
これを見ると、満足度が高い層ほど転職意思が低く、満足度が低くなる（不満度が高まる）ほど転職意思が高くなる、という傾向がホワイトカラーの場合明確に現れています。

満足度を高めることが定着性を高める有効な方策であることを示唆しています。

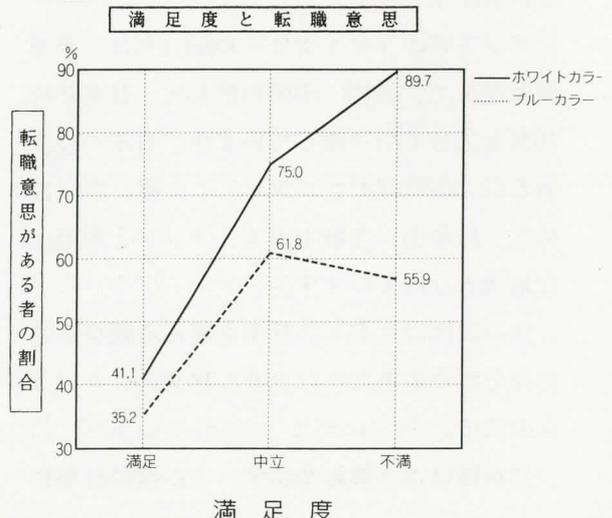
3. 満足度

私どもの調査では、職場生活全体の満足度と別に「作業環境」「給料」「上司との関係」等々職場生活全般にわたる14項目についての個々の満足度も調べています。

第3図



第4図



この調査結果を利用してアジアのホワイトカラーの不満が日本と比べて高いのはどの項目かを見たのが第5図です。これを見るとアジアのホワイトカラーの不満が日本と比べて高いのは「仕事の面白さ」と「教育研修」です。逆に「給料」「作業環境」では日本がアジアより不満が高くなっています。

やはりアジアのホワイトカラーは企業の教育研修制度あるいはその中身に不満を抱えています。

では「仕事の面白さ」とは具体的に何を意味するのでしょうか。

満足層と不満層で職場についての見方がどのように違うかを示したのが第6図です。

「職場観」とは「仕事を通じ能力を発揮できる」「ミスをしたら大変な結果になる」「仕事を通じ新しいことを学べる」「自分の仕事は反復的だ」「仕事中他人と話す機会がある」「自分の仕事は機会に束縛されている仕事だ」等8項目にわたって、自分が働いている職場が、能力を充分発揮できる職場か、労働疎外的な職場か、ゆとりがある職場か、を聞いた設問です。

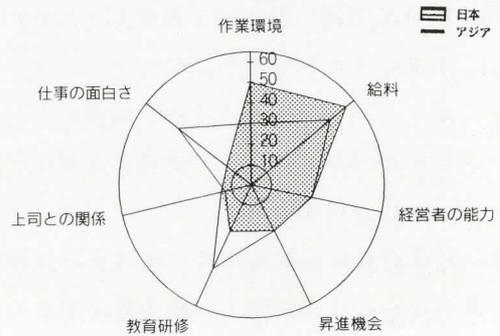
これを見ると、不満層の見方と満足層の見方のギャップの最も大きいのは「新しいことを学べる職場」かどうかです。

つまり、アジアのホワイトカラーの不満層（転職意思が高い層）の具体的な不満は自分の働いている職場が「新しいことを学べる」職場ではない、という点にあるようです。

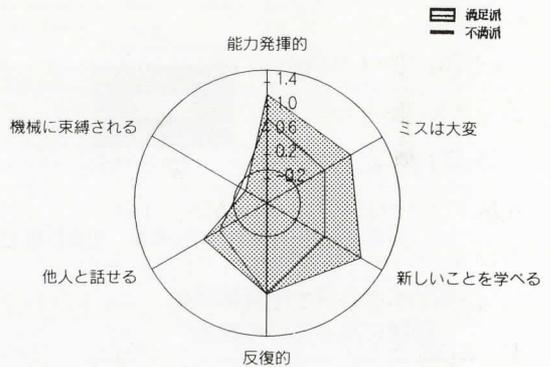
さらに、前述の「仕事を変える機会があったら…」という設問に対する回答層別に転職指向を調べてみると「現職に残りたい」タイプでは転職指向は低く「責任・やりがい指向」あるいは「管理職指向」で転職指向が高

くなっています。このように向上意欲の強い人材の不満を解消できず転職を許してしまえば、残るのは向上意欲が低い安定指向の人材だけ、ということになりかねません。今まで見てきたように、日本とは異質なホワイトカラーが数多く存在するアジアにおける雇用管理は、おのずから日本とは異なった対応を迫られているように思います。

第5図 ホワイトカラーの不満



第6図 職場の見方 満足派と不満派



〔筆者紹介〕…稲垣 武晴

(いながき たけはる)

生年月日

1934年4月生まれ

略 歴

1959年 明治学院大学経済学部卒

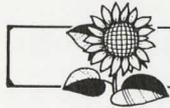
1959年 帝国石油株式会社

1964年 キャタピラー三菱株式会社

調査課長、資金課長、予算課長等歴任

1986年 (社)国際産業・労働研究センターに入り

現在に至る



ホワイトカラーの生産性

1. 問題意識

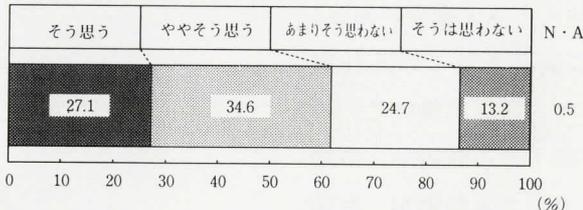
日本の労働生産性は、ブルーカラーでは高いが、ホワイトカラーでは低いと言われることが多い。また国際的に見ても、日本のホワイトカラーの生産性は低いとされている。

しかし、こうした見方に疑問を投げかける意見や、比較の尺度が無いという指摘もある。

そこで、人事制度や働き方、処遇等の背景にある意識や慣行の違いも含めて、できるだけ客観的に日米の違いを比較・整理してみたい。

- (1) ホワイトカラーの生産性はブルーカラーに比べ低いと考える人が6割以上である。
- (2) ホワイトカラーの生産性が問題になっている主な理由は①従業員構成の変化、②売上高重視から高付加価値化への変換、③景気後退による過剰雇用発生、④現業部門に比した生産性向上の立遅れ等である。
- (3) 産業全体に占めるホワイトカラー比率は年々高まっており、国民経済の視点からもホワイトカラーの生産性向上の重要性が高まりつつある。

ホワイトカラーの生産性は、ブルーカラーに比べ低い



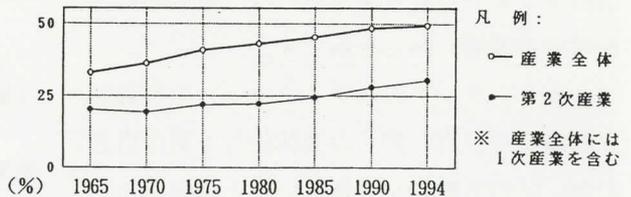
出所：勤社会経済生産性本部，生産性研究所「ホワイトカラーの生産性に関する調査」(1994)

ホワイトカラーの生産性が問題になっている理由 (%)

従業員構成の変化のため	①	46.2
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	②	42.6
景気の後退で過剰雇用が発生しているため	③	40.7
現業部門に比べて生産性向上が遅れているため	④	37.0
労働時間の短縮を進めていくため		32.6
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		30.3
技術進歩によりOA機器等の導入による生産性向上が可能になったため		28.9
経済のサービス化，ソフト化に対応するため		18.0
その他		2.8

出所：前掲

第2次及び産業全体のホワイトカラー比率



ホワイトカラー比率
= 専門・技術+管理+事務+販売
総就業者

出所：総務庁統計局：労働力調査より作成

2. ホワイトカラーの生産性の量的検討

(1) 長期（10年前との比較）で「総労働時間」の変化を見れば、どの部門でも生産性は高まっているが、部門別に見ると製造部門に比べて管理・間接部門の生産性向上の幅はわずかに留まっている。

人員の過不足という視点から見ても昨今、管理・事務部門、特に管理職で余剰感が高まっている。

米国自動車メーカーでは、間接部門の人員削減により大きな合理化効果を実現したと伝えられている。

・総労働時間の変化

全体〔10年前〕2,163.8時間 ⇨ 〔昨年度〕2,006.7時間（-7.3%）

部門別〔管理・事務部門と直接部門を区別して把握できる場合〕

① 管理・事務部門〔10年前〕2,187.3時間 ⇨ 〔昨年度〕2,020.6時間（-7.6%）

② 直接部門〔10年前〕2,275.4時間 ⇨ 〔昨年度〕2,063.5時間（-9.3%）

出所：働社会経済生産性本部，生産性研究所「ホワイトカラーの生産性に関する調査」（1994）

（全体と部門別は集計対象企業が異なる・人事労務のみ対象）。

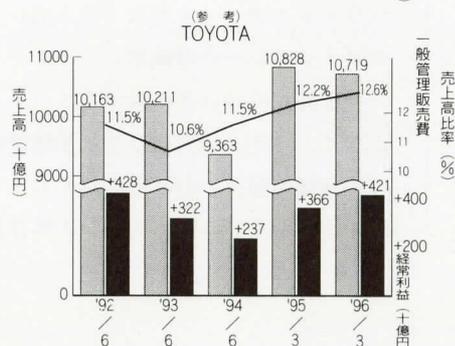
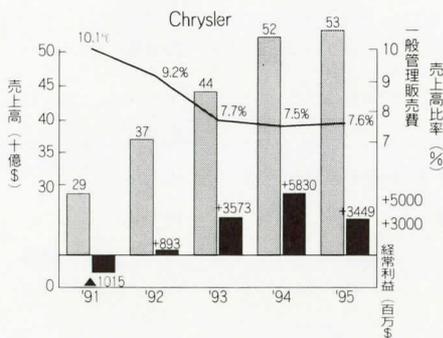
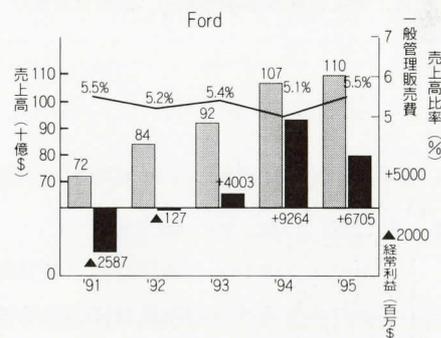
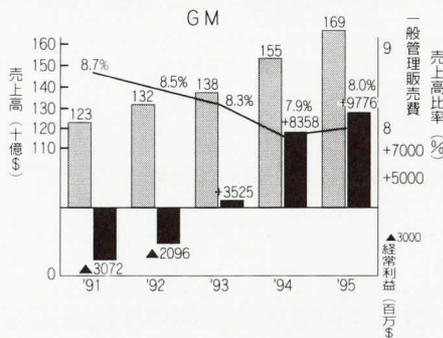
・「各部門」および「各職位」の人数的な余剰感・不足感

(1) 部門別			(2) 職位別	
製造部門	製造	0.30	管理職	1.06
	生産管理	-0.34	専門職	-0.32
営業・販売部門		-0.02	一般担当職	0.28
研究・開発部門		-0.23		
管理・事務部門		0.81		

（ポイント）

〔得点 = 「余剰」 …… 2ポイント
「やや余剰」 …… 1ポイント
「適正」 …… 0ポイント
「やや不足」 …… -1ポイント
「低下」 …… -2ポイント

出所：前掲

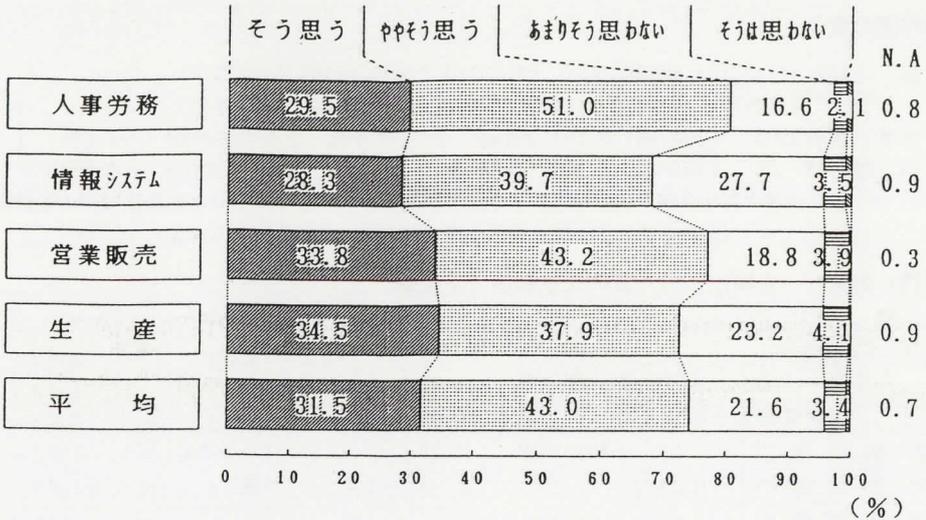


出所：各社アニュアルレポート，決算期ベース トヨタ95/3期は12ヵ月換算

(2) しかし、他方でホワイトカラーが製造部門の生産性に大きく寄与しているとの調査結果も報告されている。

とすればホワイトカラーの「生産性」を労働時間や人員数等の数値指標のみで比較する手法には限界があるように思われる。

製造現場の生産性が高いのは、優れた生産システムや
雇用管理制度を考え出した「ホワイトカラー」の貢献が大きい



出所：㈱社会経済生産性本部，生産性研究所「ホワイトカラーの生産性に関する調査」(1994)

(参考)

- ホワイトカラーの生産性指標として利用しているものの有無 (人事労務のみ対象)。

ある 51.5% ない 46.9%

ホワイトカラーの労働時間 (残業時間等)	64.5%
ホワイトカラーの全社員に占める割合	54.0%
ホワイトカラー一人当り「売上高」	31.5%
ホワイトカラーの増減率	25.0%
「売上高」の伸び率に対するホワイトカラーの伸び率	20.2%
ホワイトカラー一人当り「付加価値額」	16.9%
「付加価値額」の伸び率に対するホワイトカラーの伸び率	6.5%
情報化装備率等の情報システム関連指標	6.5%

出所：前掲

3. ホワイトカラーの生産性の質的検討

(1) 質的生产性の比較は、ホワイトカラーの業務内容が見えにくいことや、評価者の問題や評価基準が曖昧なこと等から非常に難しいとされている。

そうした中で、一般にアメリカのホワイトカラーの生産性が高いとされるのは、職務の内容と評価基準が予め決められており、それに相応しい人材が採用されるからである。

ホワイトカラー部門の特徴的な課題

分析/思考業務

- プロセスの問題
 - －思考内容が周囲から見えない
 - －プロセスが定型化されていない
 - －業務の進捗を測るのが困難
- コミュニケーションのギャップ
 - －指示者自身がアウトプットを把握できていない
- 評価の問題
 - －人によって質もスピードも異なる
 - －評価者によって見方が異なる

事務作業

- 組織の問題
 - －「本来業務」が認識されていない
 - －雑用が本来業務を分断
- 個人の問題
 - －プロ意識を持ちにくい
 - －生産性、効率に対する理解不足
- 仕事の本質に根ざす問題
 - －事務手続が標準化されていない
 - －生産性指標が不明
 - －評価基準が曖昧

出所：アーサーアンダーセン ビジネスコンサルティング

「ホワイトカラーの生産性向上にむけて」（平成7年4月）

職務評価の具体例（米国の場合）

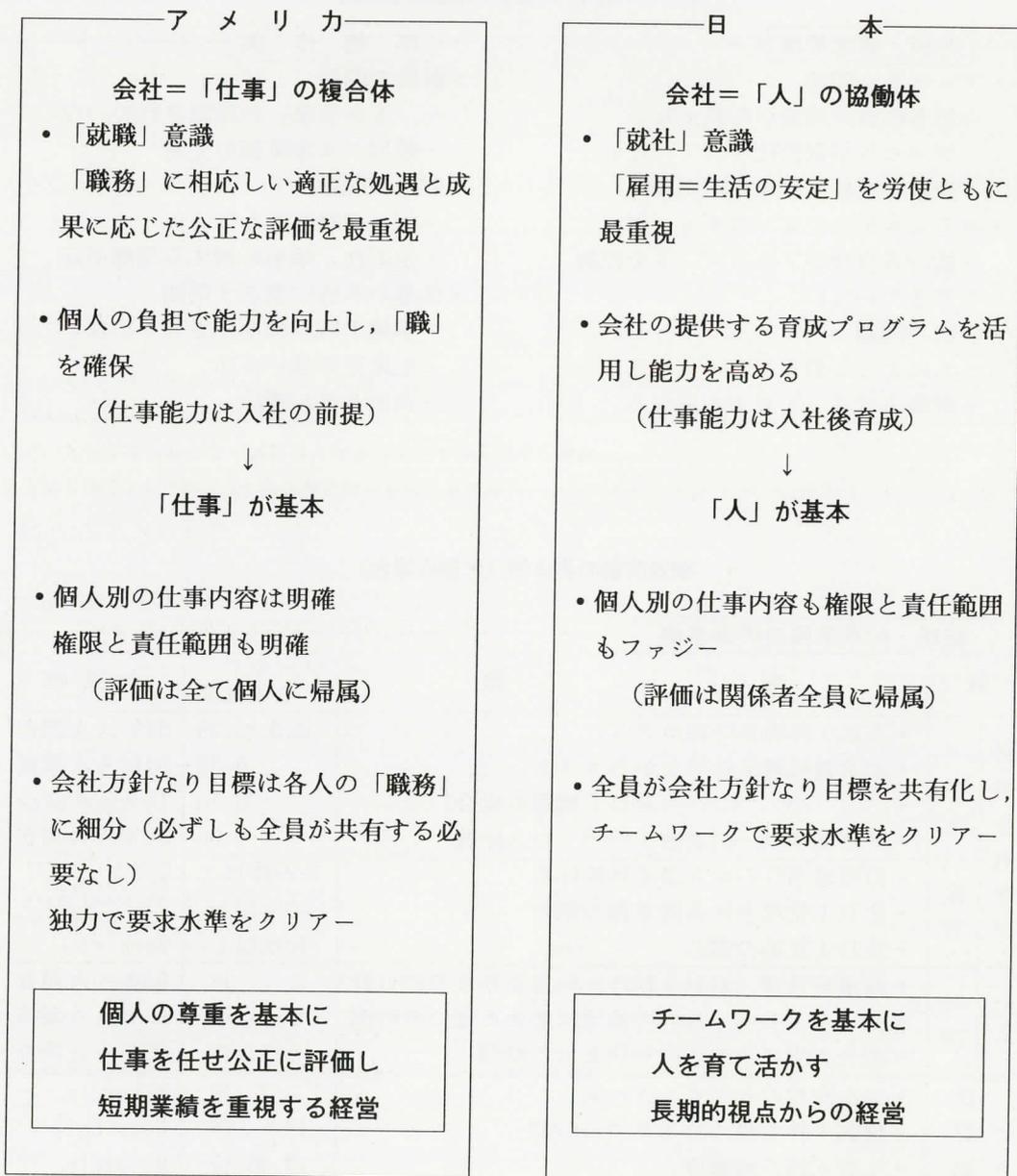
経理・財務業務の評価基準

例	指 標	ワールド クラス目標	企業例	
買掛 金 処 理 プ ロ セ ス	コスト	• 支払1件当りの総コスト	US\$ 2.28	94年AA調査
		• 請求書処理1件にかかるコスト	0.72	94年AA調査
		• " (EDI処理の場合)	0.10	Thomson Elec.
• サプライヤー請求書1件当りの人件費		0.50	94年AA調査	
品 質	• 担当者当りの年間請求処理件数	5万件以上	Federal Express, Wal-Mart	
	• EDI受理される請求書の割合	30%以上	PPG Glass North America	
	• EDI支払の割合	50%以上	Bechtel	
時 間	• 請求書受理(EDI以外)から支払までの日数	2日	93年AA調査	
	• サプライヤー/社内の要望に応えるまでの時間	5分以内	93年AA調査	
	• 突合不能アイテムの解決までの時間	1日以内	93年AA調査	
決 算 ロ 処 理 ス	• 月次決算のサイクルタイム	1日	Motorola	
	• 仕訳1件を見つけるまでの時間	10秒	Coca Cola	
	• 主要元帳の締頻度	週単位	Motorola	
	• エラー件数(100万件当り)	3.4(6シグマ)	Motorola	
	• 年次決算回数	4回	Dow Chemical	

出所：前掲

(2) これに対して、日本のシステムは、人をその職務に相応しい人材に育成して活用する方法であり、個別の職務における短期的な生産性でみるとアメリカの方が当然に高くなる。

日米の仕事に対する考え方の違い



出所：企業ヒアリング、文献よりまとめ

4. ホワイトカラーの生産性について各界の意見

(1) 日本企業に勤務する外国人や国連に勤務する日本人は日本のホワイトカラーの生産性は低いと指摘している。

また、米国は大学院をはじめ大学教育、経営、品質管理、技術の面で優れていると報告されている。これも米国のホワイトカラーの生産性を高めている一つの要因と考えられる。

日本企業に勤務する外国人の目

日本企業のやり方の合理性の欠如、ホワイトカラーの生産性の低さ、情報技術の遅れの指摘があった。又、日本人は無駄な資料作成に費やす時間が膨大で、自分の責任において会社の業績に直結するような仕事を遂行することが少ない、間接部門が肥大化している等の意見があった。

(The Kaisha Societyのアンケート結果等 (1993)
グループインタビュー (1994))

日本企業が望ましいグローバル企業に成長するには、仕事の合理性を追求し、個々の能力が反映されるような評価システムを導入し、異質性を許容しチャンスの平等性を確保するマネジメントを行う必要がある。

(出所：(財)日本労使関係研究協会・日本労働研究機構 1995年労使関係研究会議
「日本国内における外人ホワイトカラーの登用」馬越恵美子(慶応義塾大))

国連に勤務する日本人の目

海外ではどんな会議でも結論を出す。日本が結論を出すのが遅いことは世界中に知れ渡っている。日本の会議には議論がなく、報告会になってしまう。

(出所：(財)社会経済生産性本部講演会 和泉武 国際連合
工業開発機構 東京投資促進事務所代表)

競争相手国と比べて、米国が、どの程度優れているか？

	優 秀 (excellent)	良 好 (good)	まあまあ良好 (just fair)	悪 い (poor)	1989年以降 変わったか
大学院教育	■				同じ
経 営		■			やや改善
品 質 管 理		■			やや改善
技 術		■			やや改善
大学学部教育		■			同じ
政府の政策				■	やや改善/同じ
労働者の訓練				■	同じ
投 資 率				■	同じ
長期的投資				■	同じ
初等中等教育				■	同じ

出所：米国競争力評議会「1994年競争力指標」レポート
(議長 Paul Allaire Xerox 会長)

(2) 一方、調査機関や学識者は、総じて日本のホワイトカラーの働き方に肯定的な見解を示している。アンダーセン・コンサルティングによれば、日本のホワイトカラーはブルーカラーと一体となり、サプライヤーも含めた組織全体で工程改善、品質改善、部品の共通化等を進めた。その結果、大幅に全社の生産性を向上してきたと分析している。

また、一橋大の中馬教授は、昨今強調されている「日本のホワイトカラーの生産性が低いのは、日本的雇用慣行の故である」との見解を否定し、「日本のホワイトカラーは、特に長期雇用の下で長期的に労働意欲を高め、生産性向上に努めている」と指摘している。

日本：

92～94年の1時間当たり生産台数は2年間で38%増加した。これは、大幅なリストラ努力は勿論の事、工程改善等の質的向上によるものであり、この事実は生産量の15%減少という量的向上が望めない中で実現された。

工程改善による質的向上、生産性アップを日本の自動車産業、自動車部品産業は驚異的に促進している。部品の共通化が格段に進んだ事は、不必要に複雑になっている自動車設計に対するサプライヤー側からの改善提案も実った事も一因。

94年から96年までのコスト削減目標は20～30%であり、設計段階における製品の簡素化と部品の大幅な標準化等、極めて高度な要求がなされているが、日本企業は柔軟に対応してきた。

アメリカ：

アメリカの品質は優れており、欧州を遥かにリードしているが日本より30%下回る。

アメリカの生産性は平均以上だが、企業間の格差は大きかった。

自動車メーカーの品質管理に基づき納入される部品のレベルは非常に高いが、2次、3次のサプライヤー迄は中々浸透していない。

アメリカの今後の課題は工程管理、品質改善等を日本的な系列の構築と、メーカーとサプライヤー間の調整により実現すること。（出所：ANDERSEN CONSULTING 国際競争力研究結果）

労使が長期的な雇用契約関係を選択する主要な要因は大体以下の五つになる。

- (1) 個々の労働者の能力を知ることの難しさ
- (2) 個々の労働者の働きぶりや貢献度を測定し確定することの難しさ
- (3) 十分な労働意欲が自発的かつ持続的に発揮されることの難しさ
- (4) 企業内で必要とされるノウハウや技能・技術の個別企業特殊性
- (5) 労働者にとって不完全な金融・資本市場のもとで景気動向によって大幅に変動するような賃金で生計をたてていくことの難しさ

良好な長期的雇用関係と巧妙なインセンティブ・システムを背景とすると、労働者の勤労意欲ノウハウや技能・技術への投資意欲が高まり、労使双方に生涯賃金と利潤増を発生させる。さらに定着率の増大は、蓄積された人的資本や人事情報の効率的な利用を可能にする。また、このようなインセンティブ・システムのもとでは、若年・壮年期には賃金が生産性を下回り、逆に定年前の中高年期には賃金が生産性を上回る形の年功型賃金プロファイルが採用される可能性が高くなる。その基本的な理由は、賃金の後払い方式が労働者の勤労意欲、技能・技術への投資意欲をかきたてるための最も安価な方法であることによる。（出所：中馬教授（一橋大）「日本型」雇用システムの安定性）

5. まとめ

(1) ホワイトカラーの生産性を個々の職務単位で比較すると、明らかにアメリカの方が優っているが、ブルーカラー（製造部門）も含めた全社的視点から見ると、組織改革や職務の見直しへの柔軟な適応力や全社横断的な課題の解決、更には全社的な人材の活用（適正再配置）等の点では日本が優れていると考えられる。

ホワイトカラーの生産性を比較する際には、比較の領域を明確にして議論する必要があるように思われる。

(2) 職務内容に相応しいプロの人材を採用し、短期的成果を求めるアメリカと、採用後にOJTやローテーションによって相応しい人材に育て活かすという、いわば長期的成果を重視する日本とを比較すれば、当然に職務単位でのホワイトカラーの生産性はアメリカの方が高くなる。

しかし、協働体としての相乗効果（ $1 + 1 \geq 2$ ）を考慮した組織全体の生産性でみるとチームワークを基本に人を育て活かす日本の方がより高い経営効果を実現することができるということであろう。

(3) しかしその反面、日本方式はややもすると全体責任＝全員無責任のぬるま湯の共同体に陥りやすいという欠陥を内在している。これを避けるには、チームワークを基本にした日本のシステムの長所を継承しながらも、従来以上に個々人に様々な活躍の場を提供し、創造性と成果に応じて公正に評価されるシステムにリファインしていく必要がある。

(参考) 働き方と人の育成に関する考え方（日米比較）

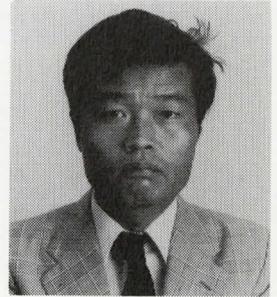
米 国	日 本
<ul style="list-style-type: none">人を育てることは、意識の外 <p>部下が育てば自分のポストを脅かされかねない (能力向上投資は自己責任)</p> <p>職務にかかわる評価は個人に全て帰属する</p>	<ul style="list-style-type: none">人の育成は、管理・監督者にとり最重要の課題 <p>部下が育てば自分が楽になり、成果も上がるから昇進も可能 (能力向上投資は会社責任)</p> <p>仕事の成果・評価はチームメンバー全員で共有</p>
<ul style="list-style-type: none">マネージャーは、職務の遂行に必要な部下を自己の責任で内外より調達、任免 <p>職務の効率的遂行を最優先</p>	<ul style="list-style-type: none">人事部が、採用・解雇を含め人事権を一元的に集権管理する <p>人事の全社的納得性を最重視</p>
<ul style="list-style-type: none">全社方針・目標を個人の業務に展開自力で目標達成をめざす（評価期待）	<ul style="list-style-type: none">全社方針・目標を全員で共有 チームワークで全社目標を達成

出所：企業ヒアリング，文献よりまとめ

〔主任研究員 福田 浩輔〕



ホワイトカラーの 生産性問題への 生産性構造分析アプローチ



名古屋市立大学
教授 西田 耕三

生産性アップへの二重のニーズ

こんにち、なぜホワイトカラー（WHC）の生産性問題が出てきているのかについて、バブル崩壊の影響があろう。だがこれは問題を露呈させたという影響であり、以前から、一つのトレンドが進行中だった。

そのトレンドとは、年功基準での給料支払がしだいに困難になってきて、今後予想される超低成長経済下では、ますますそうなるということである。このトレンドのもとでは、給料決定原理は、年功原理から「付加価値（ADV）への貢献」原理に変わらざるをえない。

ところが日本企業はこれまで、表向きではなんといおうとも、ほんとうのところは社員の生活にたいして深く配慮し、年功原理—この本質は生活配慮原理だった—を重視してきた。そしてこれを急激には変えられない。だからウェットをゆっくりとADV原理に移していこう……。

これが、こんにちの「企業の心」であろう。この場合、給料は、年功部分と貢献部分とか

ら構成されることになる。

こうした過渡期にあっては、社員の生産性アップにたいして、以下の二重のニーズが存在する（主としてWHCが問題になるのは、工場の人たちは日々確実にADVを生みだしており、問題がないからである）。

A. 比較的高給をとる社員のADVへの貢献を、とりあえず給料の「年功部分」にみあうようにアップしないと、その原資が不足する。このニーズにたいしては、「給料のADV生産性」が問題になる。

B. いまや年功給部分だけではWHCの生活には不足なので（あるいはそうでなくても）貢献給部分の原資は、かれらに自力で稼ぎだしてもらい必要がある。

生産性アップへの今後のニーズのウェットは、Bに移行すると思われるので、社員の側としても、考えかたを、これまでの「まじめに働いていれば、生活に必要な給料は会社が考えてくれる」から「自分の給料の原資は自分の努力で稼ぎださなくては」へと変換していく必要がある。

生産性の構造（構造分析Ⅰ）

ADV 生産性を高めるためのアプローチは、複数考えられるが、まっさきにとりあげられるべきは「生産性構造アプローチ」であろう。生産性の構造は、まずはつぎの式で示される。

$$\text{生産性} = \frac{ADV}{MH} = \frac{\text{売上} - \text{外部コスト}}{MH} \\ = \frac{(\text{販売数量} \times \text{価格}) - \text{外部コスト}}{MH}$$

ここで、MH は man-hour の略であり、外部コストは人件費以外のすべてのコストである。

この式は、生産性を左右する要因（変数）をもれなく示し、かつそれらの間の関係を示しているのだから、生産性の構造を表わすものだといえる。もっとも、変数間の関係については、「式では示されていないが、しかしはるかに重要な関係」がある。

だがそれはしばらくおき、まずはこの「構造式」をもとに考えていくことで、生産性アップのためのヒントを探求しよう。

この式をながめていて、一つ気づくのは、組織の中の職位（部長、社長といったマネジャー職位も含む）や部門のちがいによって、すべての変数を「コントロール」できる職位、部門（これらは組織を構成する要素なので、以下合わせて「組織単位」とよぶ）もあれば、それらの一部しかコントロールできない組織単位もある、ということである。そこでまずは、現状では、この観点からは組織単位にはどんなものがあるか、をざっと考えてみる。

生産性への影響力からみた諸部門

会社の各部門を、構造式に示された生産性構成要因への影響力という観点からみると、すくなくとも、以下のいくつかのタイプがある。

- ① 生産性を構成するすべての変数をコントロールできる組織単位（「生産性単位」とよべる）……これには、総合経営者と全社総合企画部門がある。「総合」とは、経営目標、方針、戦略、業務、組織、資源（人、資金、知識）などすべてを「コントロール」の対象とする、という意味である。
- ② ADV 要因すべて（生産販売量、価格、外部コスト）を「管理」できる単位（ADV 単位）……これには事業部がある。しかし事業部は MH の「管理」（たとえば人員の削減や増強）は、自由にはできないだろう。
- ③ 売上の一要因である販売量を管理できる単位（販売量単位）……これには営業部門がある。しかしこの部門は、値引きなどで価格を多少いじめることはできても、「生産性単位」や「ADV 単位」とは異なって、たとえば「独自性の強い商品の開発→準独占的市場の形成→価格維持」といった、中長期視野からの価格コントロールはできない。
- ④ 外部コストを管理できる単位（コスト単位）……資材調達部門や予算統制部門は、もちろんこれに相当する。加えて外部から調達したモノを使う部門はすべて、「コスト単位」の性格をも備えている。また管理間接部門の多くは、コスト単位である。
- ⑤ MH を「コントロール」できる単位（マンアワー（MH）単位）……生産性アップ策の中には、「増員してアップを計る」と

いう迂回の方策もありえよう。が、現状では、前述の4種の組織単位のうち、その自由をもつ「MH単位」でもあるものは、「生産性単位」以外では、ごく限られていよう。

さて、以上の分析を基礎として、つぎに考えたいことは、生産性のアップという観点からは、どんな組織単位が重要か、ということである。

マンパワーと付加価値の関係からみて (生産性構造分析Ⅱ)

MH単位はさておき、WHCが所属する部門、および位置する職位の多くは、他の要因はコントロールしにくい意味で「純然たるコスト単位」だと思われる。

この組織単位は、生産性アップという点での「打ち手」を厳しく制限されている。加えて、生産性のアップに向けての圧力、およびそのために努力しようという動機づけがきわめて弱い組織単位である。

これにたいして、生産性への効果が大きい方策を創出しやすい組織単位は、「生産性単位」、ついで「ADV単位」である。

とくに生産性単位である全社総合企画部門は、前式で示した生産性への影響要因のすべてをコントロールできる立場にある。したがって、生産性アップのために果すべき役割は、会社の中でもっとも大きい。

だが全社総合企画部門の生産性への役割が重要である理由は、これだけではない。もう一つのより大きな理由は、生産性を左右する諸要因の間には、先に式で示された以外の、それよりはるかに重要な関係が存在するからである。「構成要因間の関係」は、諸要因の集合体を「構造」たらしめるものである。し

たがって関係分析は、構造分析の中核をなす。))

この重要な関係とは、生産性の分母をなすADVと、分子であるMHとの関係である。会社の中の組織単位が生産性のアップに向けて行動するように方向づけられ、かつ動機づけられている限り、MHの増強は、その増加率を上まわるADVの増加をねらって行われるはずである。そうであれば、逆にMHの削減は、それを上まわるADVの減少をもたらすはずである。

けれども現実には、MHを増やしてもADVは増えず、逆にMHを減らせばADVが増える、ということがよくある。とくに社業が好調のときには前者の事態になりやすく、好調のアトの不調時には後者になりやすい。つまり好調時にはスラック(ぜい肉、緩み)が蓄積されるので、不調時にこのスラックを、残業や人員の削減というかたちでカットすることは、現実には合理的だという面がある。

しかしこういった現実はともかく、前述した望ましい姿のもとでは、MHとADVの間には「MHを増やせば、それ以上のADVの増加をもたらされる」という関係がある。

したがって、この点からみてもADVとMHの両方をコントロールできる「生産性単位」が、生産性アップへのもっとも効果的な対策をうちだしやすい、といえる。

だが現状では、会社の中での唯一の「生産性単位」である全社総合企画部門は、生産性アップに向けて果たすべき最重要(他部門とくらべて)の役割を、まだ十分に果しているとはいえないのではないか。

また、生産性単位を、もっと増やせないも

のだろうか。

外部コストと売上の関係から見て (生産性構造分析Ⅲ)

つぎに、ADVを構成する売上と外部コストの関係に注目したい。会社の多くの部門や職位が、もしMHを所与としてADVを創出することを志向するADV単位であるならば、新たな材やサービス、情報、知識などを調達するための外部コストの増加は、それ以上の売上の増大をねらって行われるはずである。

外部コストと売上のあいだのこのような関係は「コストの売上生産性」(売上/コスト)とよぶことができ、ADV生産性を高める大きな要因である。

ところが、たんなるコスト単位である職位や部門にいるWHCが生産性をアップしようとして創造に挑戦する場合でさえも、通常でできるのは、コストセイビングや仕事のスピードアップのための創造である。

このように考えてくると、社員をもっと信頼して、「規制緩和」ができないものかと思えてくる。そのためにはどうしたらよいのか。

標的が見えない現状を打開するには

先日テレビで何気なく全米オープンをみていたら、プレイヤーからは見えない樹影から打った玉がホールインした。だがこれは至難のわざであろう。「コスト単位」で生産性アップのために貢献しようとしている人は、ちょうどこのプレイヤーと似た状況におかれている。つまり、生産性をアップしようとしても、標的が見えないのである。社員が生産性のためにどんな努力をするにしても、その

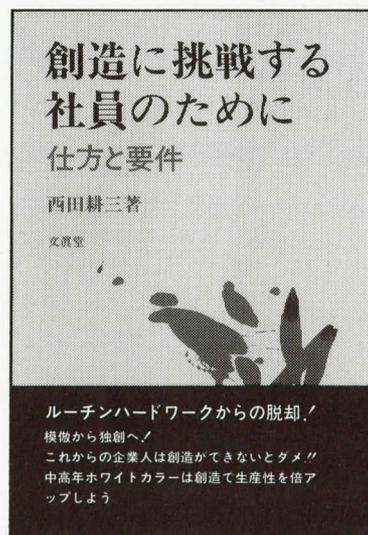
最終効果がみえない状態では、強い意欲は生じないであろう。またこんな状態では、「規制緩和」も、あぶなっかしくて、できはしない。

そこで、まずは「努力のADV効果」がみえるようにする必要がある。

これはかんたんなことではなからう。が、その基礎としてマネジャーや人事部門がまずなすべきことは、「生産性マップ」とでもいふべきものを作成することである。その基本コンセプトは、会社全体(マクロ)や部門内(ミクロ)のさまざまな「アクティビティ」がどのように関係してどんな「経路」を通して、ADVや、その積極的要素である売上を生みだしていくのかを、フローチャートで示すことである。

〔後記〕昨年5月に、生産性向上を迫られる中高年WHCをもっとも重要なターゲットとして、『創造に挑戦する社員のために一仕方と要件』(文眞堂)を出した。これは本稿とは異なる「創造アプローチ」であり、併読いただけると幸いである(筆者)

【(財)中部産政研研究員】





「中央新幹線」 21世紀の豊かな 社会の実現に向けて



東海旅客鉄道株式会社
総合企画本部
中央新幹線計画部
課長 松野 篤 二

1. 中央新幹線とは

中央新幹線は、昭和45年に議員立法により成立した全国新幹線鉄道整備法（以下「全幹法」という）に基づき、昭和48年に東京都を起点、大阪市を終点とし、甲府市付近、名古屋市付近、奈良市付近を主な経過地とする基本計画に決定された路線です。（図-1）

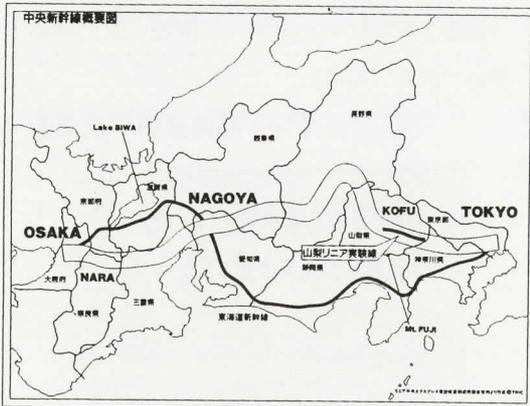


図-1

2. 中央新幹線の必要性

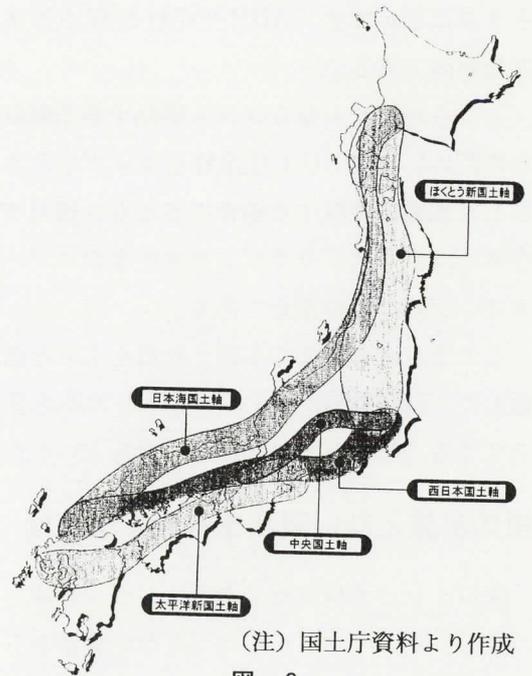
中央新幹線は、次に示す3つの必要性から21世紀初頭の実現が期待されています。

(1) 21世紀の豊かな社会の実現

21世紀の豊かな社会の実現に向けた新しい

日本の国づくりの策定が進められています。

(図-2)



(注) 国土庁資料より作成

図-2

今後さらに、交流が活発化、広域化するとともに、国際化、情報化の進展、人々の価値観の多様化する中、社会経済の発展を維持し、安全な国土を形成するためには、東京～大阪の基軸を太く、二重系に整備する必要があります。また、東京一極集中を是正し、分

散型国土を形成するため、新たな国土の軸の整備が提案されております。中央新幹線は、これらの実現に資する重要な社会基盤の一つとして大きな期待がかけられています。

(2) 地球環境保全への対応

現在、世界的に地球環境についての関心が高まりつつあります。

輸送についていえば、速さ、快適さを損なわずに、環境への負荷を最小限に抑える輸送システムを構築することが必要とされます。

図-3は東京～大阪間を一人運ぶ際に排出する二酸化炭素の量を各輸送機関の平均速度と比較したものです。

超電導磁気浮上式リニアモーターカーを例にとると、高速でありながらも、乗用車、航空機に対して優れた環境保全効果があるといえます。

中央新幹線は、優れたスピードを実現し、さらに地球環境保全とも両立しうる理想的な

輸送システムを目指しています。

(3) 東海道新幹線が抱える課題の抜本的な解決

東海道新幹線は、昭和39年10月1日の開業から30年間で、およそ30億人の乗客を運んできました。

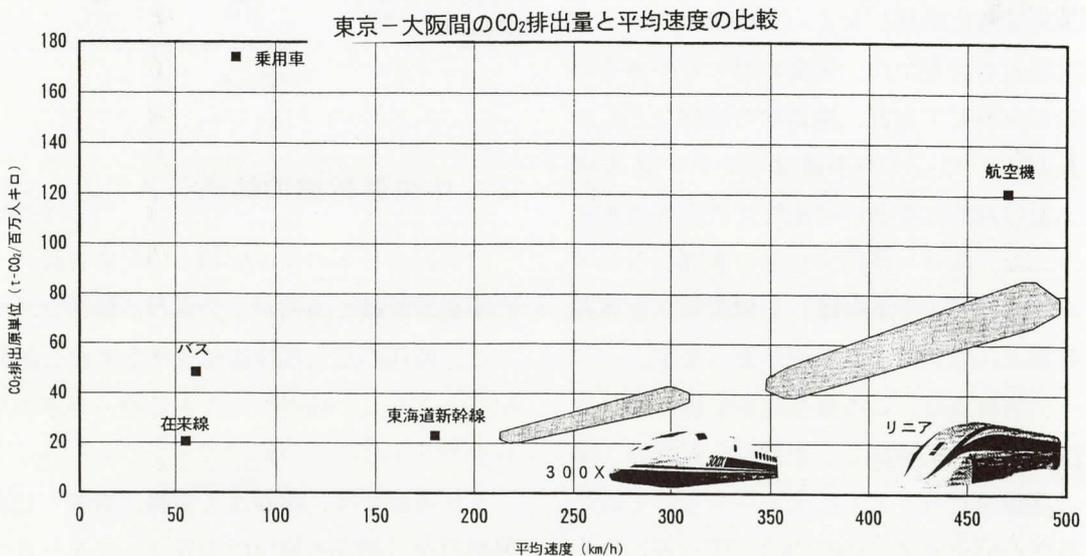
この間、東京オリンピックや大阪万博の開催、そして、経済大国への発展を支えてきた文字どおり日本の大動脈でした。

このように、日本を支えてきた東海道新幹線ですが、現在、3つの大きな課題を抱えています。

①輸送力のひっ迫

東海道新幹線では、ご利用の多い時期や時間帯には、設定できる最大の列車本数を運行していますが、それでも乗車効率が100%を超える列車があります。(図-4)

今後、品川新駅などの輸送力増強策を施しても、21世紀初頭には再び限界に達すると予



(注1) 平成5年度(1993年度)実績値(運輸省エネルギー要覧をもとに試算)

(注2) 300Xとリニアは開発段階の推定値(80%乗車時)で、ルート・運転方法により変動あり

(注3) 平均速度は途中の停車時分を含めた平均の速度

図-3

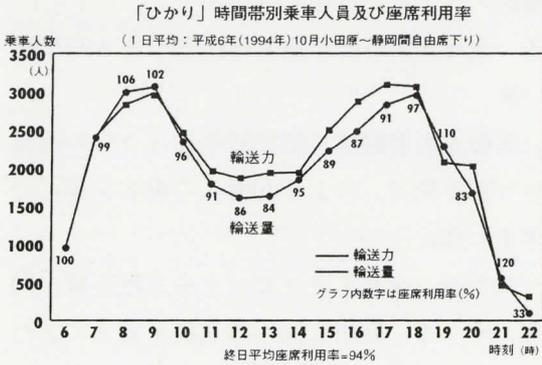


図-4

想されます。

②土木構造物の老朽化

開業後30年以上を経過した東海道新幹線は、現状では安全上問題はありますが、必要な時期には老朽化に対応しなければなりません。

その場合には、取替えや補修工事が必要となり、東京～大阪の輸送に支障が生じることがあります。

③災害に対する危険分散

東海道新幹線は延長220kmにわたり「地震防災対策強化地域」を走っています。

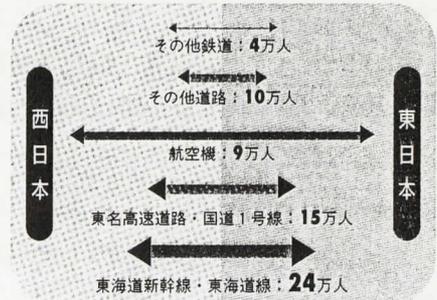
東海道新幹線では、地震に対しての多くの対策を実施しており、構造物の崩壊などによる長期にわたっての不通はないといえますが、短中期的な不通の可能性は否定できません。また、阪神・淡路大地震の教訓からもバイパス路線「中央新幹線」を建設し、東海道新幹線と二重系にする必要があります。

中央新幹線は、この東海道新幹線の抱える課題を抜本的に解決し、東京～大阪という国土の基軸を質量とともに充実させていく新たな動脈といえます。(図-5)

さらに、成田、中部、関西の国際空港が整備・計画され、国際化がいよいよ進んでいく中で、これらの3大国際空港が機能を分担し

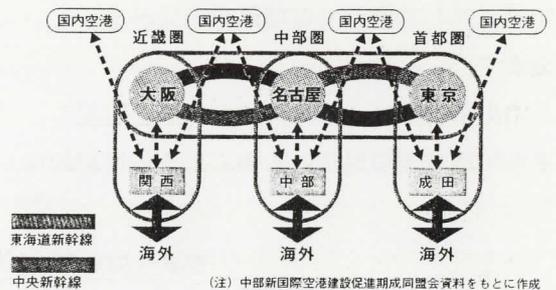
合い、しかもこれらを抱える東京、名古屋、大阪の3大都市圏を高速で結ぶことによって、3つの国際空港を広域的に機能させる構想の実現も重要であると考えられます。(図-6)

合計**61万人/日**(断面輸送量)



(注)「貨物地域流動量調査」「旅客流動量調査」(運輸省)平成2年(1990年)などをもとに作成

図-5



(注) 中部新国際空港建設促進期成同盟会資料をもとに作成

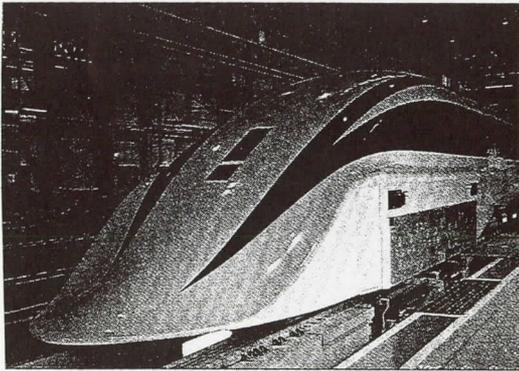
図-6

3. 中央新幹線の輸送システム

21世紀の日本の発展を担う中央新幹線。その中央新幹線に適用が予定される輸送システムは、時代の最先端技術に支えられた、21世紀にふさわしい輸送システムの導入が求められます。

JR東海では、超高速大量輸送機関として理想的な、超電導磁気浮上式リニアモーターカーの開発を進めています。(図-7)

なお、今後、中央新幹線の実現のタイミングとリニア開発のテンポとの関係、コストの



ダブルカस्प型
図-7

制約条件などにより、万が一リニアの中央新幹線への適用が難しくなった場合には、結果として300X新幹線開発の成果が生かされることもあります。

4. 超電導磁気浮上式 リニアモーターカー

磁石の力で浮上し、時速500kmの超高速で走ることのできる超電導磁気浮上式リニアモーターカー。

地上側と非接触であるため騒音源が少なく、またガイドウェイの中を磁力に引かれて進むため、安定して走行でき、急勾配にも強い理想的な輸送システムといえます。

その開発はおよそ30年にわたって続けられ、これまでに各要素の開発をほとんど完了し、いよいよ山梨リニア実験線で実用性の確認を行う段階に入ろうとしています。(図-8)

ガイドウェイと車両断面図(山梨リニア実験線仕様)

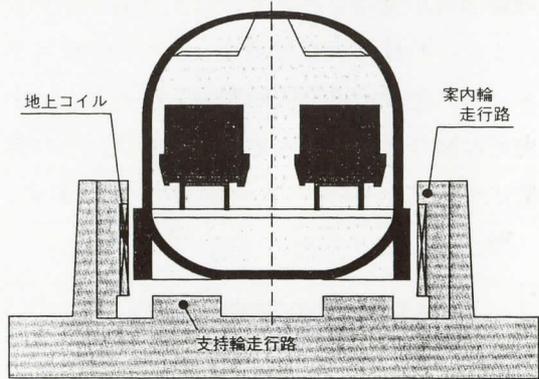


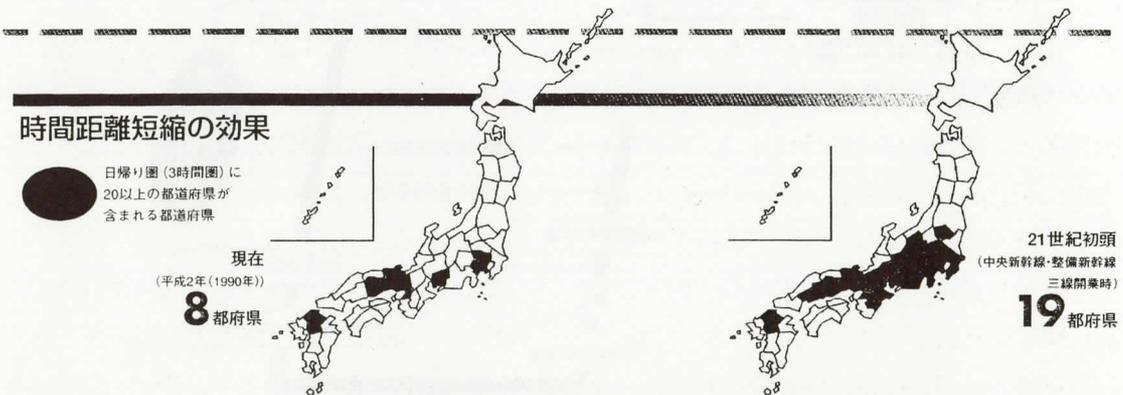
図-8

5. 山梨リニア実験線

山梨県に建設中のリニア実験線は、インフラ工事もほぼ完了し、平成9年春の走行試験開始に向け、着々と準備は進んでいます。

平成7年7月に第一編成車両3両が搬入され、現在車両基地内で調整や定置試験を行っています。

走行実験で数々の実験を繰り返したあと、



出典：リニア中央新幹線に関する調査
(リニア中央エクスプレス建設促進期成同盟会)

図-9

平成11年度に中央新幹線への適用の見極めを行う予定です。

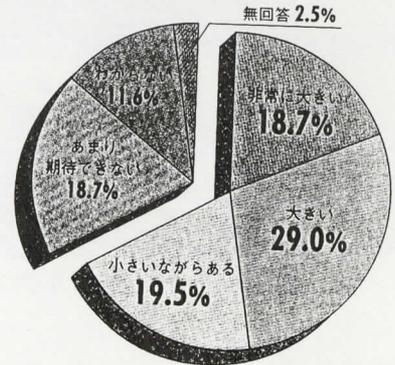
6. 中央新幹線のもたらす効果

中央新幹線が超電導磁気浮上式リニアモーターカーで実現すると、図-9のような時間短縮効果が期待されます。

また、沿線住民意識調査（リニア中央エクスプレス建設促進期成同盟会）によると、中央新幹線の整備による地域（都府県）への効果について、67%の人が期待しています。（図-10）

中央新幹線への大きな期待

中央新幹線の整備による地域（都府県）への効果についての期待度



出典：リニア中央新幹線に関する沿線住民意識調査（リニア中央エクスプレス建設促進期成同盟会）

図-10

7. 中央新幹線の実現に向けて

(1) 中央新幹線の現段階

中央新幹線の開業に向けては図-11の手続きにより行われることになります。現在はこの手続きの中の調査の実施を行っている段階なのです。

全幹法による「建設線の建設に関し必要な調査」は以下の5項目です。

- ①輸送需要量に対応する供給輸送力等に関する事項
- ②地形、地質等に関する事項
- ③施設及び車両の技術の開発に関する事項

中央新幹線開業までのフロー図

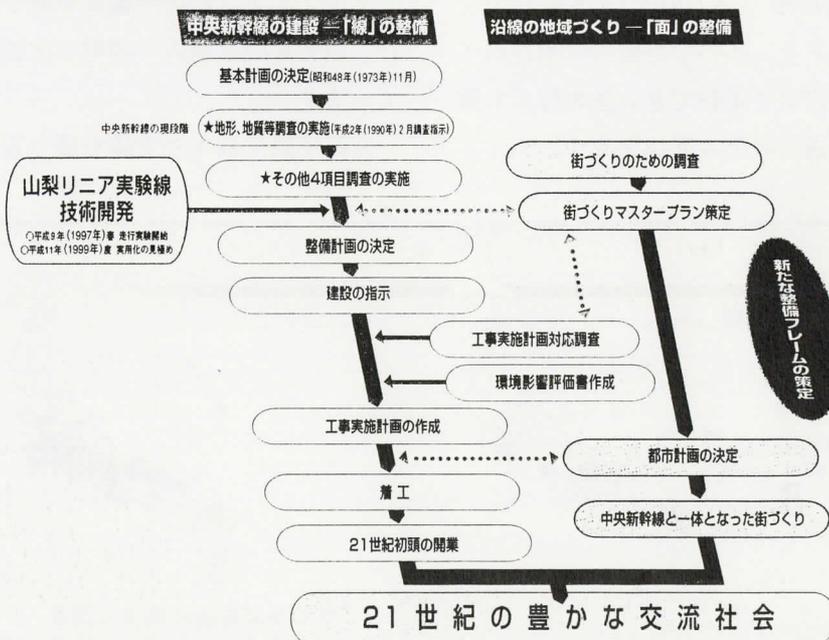


図-11

④建設に要する費用に関する事項

⑤その他必要な事項

現在、これらの調査事項のうち「②地形、地質等に関する事項」についてのみ全線（東京都、大阪市間）にわたり、運輸大臣よりJR東海と日本鉄道建設公団に調査指示（平成2年2月）され、調査を進めているところで

す。
21世紀初頭の中央新幹線実現のためには、残り4項目調査（前記の①③④⑤）について1日も早い調査指示が不可欠です。

(2) 法的整備の必要性

中央新幹線を実現するためには、財源を確保するための法的整備や、大都市部における大深度地下利用についての法的整備を、整備計画決定時までにする必要があります。

平成7年6月、臨時大深度地下利用調査会設置法が議員立法により可決・成立し、大深度地下利用に適正かつ計画的な利用の確保とその公共的利用の円滑化に資することを目的に、総理府（国土庁）に調査会が設置されました。

今後中央新幹線を早期に実現するために、調査会にて調査・審議され、法的整備がなされることが期待されます。

(3) 街づくりと中央新幹線

中央新幹線開業に伴い、沿線は相互の交流を基盤に地域の特性を活かした、個性ある街づくりが可能となります。

これには、中央新幹線と一体となった街づくりを、いかに地域（地元）が主体となって進めるかにかかっています。

最後に、中央新幹線の21世紀初頭の早期実現を目指した活動が、国会議員、学会、行政、経済団体、青年会議所といった多くの団

体によって展開されています。

中央新幹線は、これら多くの団体の活動によって、計画・推進される国家的プロジェクトであることをご理解いただければと思います。

〔筆者紹介〕…松野 篤二

(まつの とくじ)

- 昭和32年1月 愛知県生まれ
- 昭和54年3月 名古屋大学 工学部 土木工学科 卒業
- 昭和54年4月 日本国有鉄道入社
- 昭和61年2月 岐阜工事事務所 停車場課 課長補佐
- 昭和62年4月 JR東海 建設工事部 土木工事課 副長
- 昭和63年12月 総合企画本部 技術本部 副主幹
- 平成3年7月 リニア開発本部 副主幹
- 平成5年6月 現職





平成8年 公開講座

「中年以降の人生設計」



愛知芸術文化センター

総長 飯島 宗一 氏
(元名古屋大学学長)

○はじめに

中年以降の人生設計といっても多面的で難しいが、中年以降のことは若い頃から考えておく必要がある。

社会変動や天災地変など自分ではどうしようもないことが起きるかも知れないが、大切なことはまず自分でできること、すなわち「健康」「家族」「住居」「家計」といった基本条件を整えることである。

(1) 健康

自分でできる一番重要なものは、中年以降の「健康」の問題である。会社を定年で終わった後も病気はいつ起こるかわからない。病気にかかれば日常生活のリズムを乱すし、正常な日常生活を営むことができなくなる。従って自分達の健康とそれをいかに長く良好に保つかは、中年以降の人生設計を考える上での基本におかなくてはならない。

(2) 家族

家族制度が段々と薄れつつあるといわれる

が、配偶者及び子供達を中心とした「家族」は、中年以降の人生設計の中で無視できない要素である。子供達が成長し、仕事の選択や学校を選択に際して本人の希望を聞き世の中の動向も考えて、それぞれの進む道をつけてやる。それは、子供達の意味もあり時代の動向もあって、それなりの時期に段々と出来上がっていく。出来れば自分が現役で働いている間に一人前にするのが望ましいが、定年以降に持ち越す場合もある。かつては子供達が親を養ってくれるということが最大の老後保障、すなわち中年以降の生活保障であるという意味合いが強かった。しかし今では、我々の生活にマイナスにならない子供達であってほしいというくらいだ。従って、我々が中年以降の人生設計を考える上で、過大に子供達からの助力を評価し過ぎることは、残念ながら避けておかなくてはならない。

最近の子供達は、親がどのくらい遺産を残してくれるかということに興味があるらしい。戦後の民法改正により、遺産は均等分割となった。このため、親父が亡くなると遺産の分け前で子供達の間でトラブルが起きる可能

性が潜在的にあるということにも留意しておく必要がある。

また、日本人の平均余命からすると女性が長く生きるので、自分の死後の配偶者の生活の基礎を最小限度確保しておく必要がある。年をとった後の生活の基本をいかにうまく保つかという点において、配偶者の問題は無視することの出来ない大きな要素である。

更に人生80年代になれば、父なり母なり場合によっては祖父母の扶養の問題が生じる。我々自身が扶養義務を負っていかなければならないという現実と直面する場合もある。ましてやそれらの人が健康を損ねて自立した生活が出来ない状態になれば、中年以降の生活設計にも大きく響いてくる。そういうお年寄りについては公的介護によることが望まれるが、我が国ではそうした制度の整備が十分ではない。お年寄りが抱えている問題の一つは、アルツハイマーなどいわゆる老人性痴呆が決して少なくないことだ。これは家族の日常生活に思わざる負担をかけることになる。

(3) 住 居

中年以降も家族の健康状況がほぼ満足できる状態であれば次には、細やかであってもある程度満足できる住居を持つという基本条件を整える必要がある。

(4) 家 計

これまでは、どんな職場でも辞めると退職金がでるし年金が保障されるということで、個人資産がそれほど多くなくても、主として年金やそれまで蓄えた貯金等に頼って退職後の生活を営むことが出来た。しかし、この年金制度そのものを維持することが社会的、国

家的に見て大変難しい情勢に向いつつある。加えて最近多くのお年寄りが痛手を被っているのが低金利である。こうなると年金と貯蓄のみに頼って生活することは非常に困難になってくる。こういう状態はいつまで続くかわからないが、国全体あるいは社会問題として今後とも検討してもらわなければならない事柄である。

(5) 仕事・ボランティア

第2の就職すなわち仕事は、「生活費の収入源である」とともに「社会的に見て人的資源の一つの活用である」という2つの要素を兼ね備えるが、その他にも、生活をしていく上の「手応え」「生きがい」という面で個人にとっては大きな意味を持っている。

自分が「何等かの役に立っている」という気持ちを仕事を通して長く継続していくことは大事なことである。今日本で、とくに阪神大震災以降ボランティア活動ということが非常に言われるようになった。本来のボランティア精神は、社会を維持し豊かにしていく上で「お金を持っている人はお金を出す」「知恵を持っている人は知恵を出す」「余暇を持っている人は余暇を捧げる」という善意を根底に社会やコミュニティを明るくしていこうということである。そう考えれば、全く自由な市民としてコミュニティに参加することが出来るし、中年以降の老後の自分の存在及び活動の視野も広がってくる。

(6) 趣味・生涯学習

自分にできる人生設計の中で考えておかなければならないことは仕事だけではない。その他に、人間社会にはいろんな楽しみや様々

な価値観がある。第一線を退き、老後の生活を支える諸条件を自分達で設計し整えていくことにより、初めて今までの抑制から解放される。自分一人のできる趣味なり勉強なり、あるいは全く新しい価値観の探求、そしてそれがいわば生涯学習にもつながる。今までの視野をもう一步広げて世の中全体、社会全体を見ればそこにはなおチャレンジすべきいろんな問題は残っている。

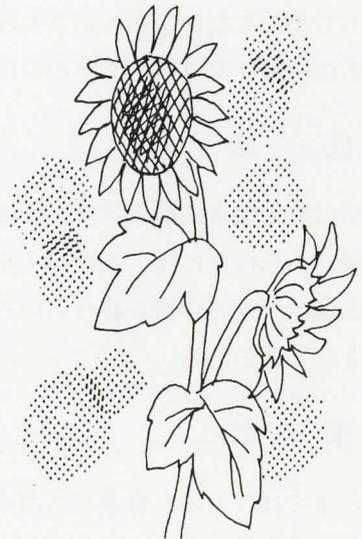
〇おわりに

我々は、生死という人生最大の問題を直視し、「自分は生まれてきて一体何をつかんだか、どのような心境で我々は自分の死を受容するか」それが中年以降やらなければならない大変大きな課題である。そして死ぬまでのどこかでそのことに気づき、考え、思索する。あるいは宗教的、哲学的な何等かのニーズを感じてそれに取り組んでみるということも中年以降の生活設計の非常に重要な要素であり、そのためには、いろんな本を読み、いろんな人の話を聞き、いろんな人々の生活に学ぶということもそれぞれに意味があることである。

以上、私は中年以降の人生設計という宿題を頂戴して、ざっと答案を書いてみました。不十分なものですが、皆さんがそれぞれにしっかりとした中年以降の人生設計をお立てになることを希望いたします。

本稿は平成8年4月10日おこなわれた公開講座の講演要旨です。

【文責：事務局】





第1回定例研究会

「マルチメディア時代と ビジネス革新の行方」



日本経済新聞社

編集委員 中 島 洋 氏

1. マルチメディア社会がやってくる

マルチメディアとは「急速に進展するエレクトロニクス技術によって、パソコンとテレビと電話が高度に融合する装置」のことです。平たく言えば、パソコンと電話の機能も取り込んだ「優れた双方向機能テレビ」とでもイメージしてもらえばいい。画面をマルチウィンドウで分割することも出来るので、お互いの顔が映し出されテレビ会議にもなる。ですから映像、音声、文字、数値、データを統合してデジタル情報として双方向の機能を付けてサービスすることが出来る。このマルチメディアのネットワークが企業・社会を大きく変えようとしている。今の情報技術の社会では「ムーアの法則」と呼ばれる経験則があり、パソコンは3年で4倍、年率60%で価格性能比を向上させているが、このスピードは半導体と全く同じである。価格が同じなら性能は毎年、前年の1.6倍というスピードであ

る。もう性能はいいから価格性能比の向上分は価格低下に向けてくれとなれば同じ性能なら10年で値段が100分の1になってしまう。このままで値段を下げたら、今の売上を維持するにはパソコンの台数を今の100倍も売らなければ間に合わない。こんな事は出来ない。性能をどんどん上げていく以外にしょうがない訳である。これからはマルチメディアという新しい情報技術を武器に社会福祉、医療、人の嫌がる事などいろいろな所に進出・浸透してくると思われる。また企業として少しでも多くの利益を出したいという時の生産性向上にも役立つが、一時的には雇用の問題が発生すると思われる。

2. ネットワークの利益

この業界で株を公開して日本一に躍り出たソフトバンク社の孫正義社長の資産総額は5,000億円といわれている。彼は4年前にネットワークの利益を上げるために1人1台のパソコンを配った。そして、今では1人当

たり2.8台にもなるという。ネットワークを使って仕事をすれば今まで1日8時間かかっていたものが3時間で出来るようになった。つまり5時間分が会社の儲けになる。それに投資は1人当たりせいぜい50万円ぐらいで、3年使うとすれば1年に20万円弱ですみ、大きなネットワークの利益が得られる。

パソコンネットワークを入れるということは、単なるペーパーレスだけではなくプロセスの削減効果がある。そのためには組織改革が必要である。そうなれば、雇用が喪失されるが、マルチメディア社会になればその分野のマーケット市場は拡大され、通産省と郵政省の試算では、2010年には約120兆円になると言っている。そのためCALS（コマース・アット・ライト・スピード）とEC（エレクトロニック・コマース）といったプロジェクトには昨年9月の第2次補正予算では217億円が計上されている。また、携帯電話も2010年の時点では15兆7千億円のマーケット市場になるだろうと電気通信審議会では予想している。このようにマーケット市場が拡大すれば、大体150万人ぐらいの雇用が創出されるであろうと言われています。今年最も注目されたのがインターネットで企業のホームページを見ての就職活動であった。このことは通信コストよりも通勤コストの方が高いという時代が来ている。これからの通信コストは家計の中でも増えていく傾向であるが、バランス的には他方の経費が下がることになる。企業も事業の構造を情報通信にシフトしていくことによって雇用は創出されていくと思われる。

3. 生産性の向上—BPRからSPRへ

今まで述べてきたように情報技術の進展がマルチメディアと呼ばれるような新しい時代を招くと企業の仕組みが著しく変わることになる。我々新聞の世界でもかつての記者の手書き、FAXの時代から1人1台のパソコンネットワークが出来るようになり、デスクの役割も大きく変わろうとしている。何よりも整理、入力、校閲担当のプロセスが大幅に削減された。時間も短縮されスピードアップされた。企業でいえば、受注から納入までの時間が短縮、QRS（クイックリスポンス）されたわけである。

アメリカの繊維産業が再生した大きな要因はQRSによるSPR（ソーシャル・プロセス・リエンジニアリング）と言われる。原料の製造から最終製品の販売まで、8年前までは66週間かかっていたのが、最新時点では21週間になった。まさに、あらゆる面のプロセスが3分の1に省略していったのである。今、通産省がCALS（コマース・アット・ライト・スピード＝光のスピードでの商取引）とか、EC（エレクトロニック・コマース）といているのもこのことである。

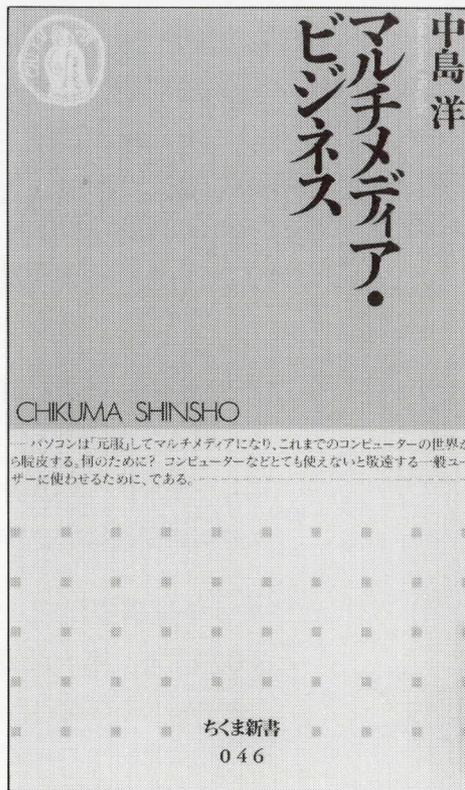
本題の「新聞の進化、メディアの進化」で未来を考えるともっと大きな変化が起きてくるように思われる。今、新聞社の最大のネックは印刷して配達する人の確保に苦勞している。特に新聞配達は過酷な労働である。発想を転換して、新聞を印刷して配るものとは考えず、各家庭のマルチメディア端末で受け、あるいは記憶力抜群のCD-ROMの電子出版にし、必要な部分だけ自分でプリントアウトすればいい。「ムーアの法則」で性能が上が

るという経験則から言えば、ものすごいスピードで情報インフラが変わると考えられる。そうなれば、今までの新聞は朝刊、夕刊の1日2回が、4回にも5回にもなる可能性があり、コストも下がり、情報インフラの下に仕組みが出来上がって社会全体のプロセスが変わると推察される。

そのためにも通信産業の規制緩和がなされ、競争原理が働いて、技術革新の成果が通信料金に反映されて価格が下がらなければならない。そうすれば新しい社会構造になり、企業と消費者の関係も変わり、政府と国民の関係も変わってくるのではないと思われる。

本稿は平成8年5月16日おこなわれた第1回定例研究会の講演要旨です。

【文責：事務局】



— 産政研だより —

('96年5月1日～7月末までの主な活動)

- 5月7日 ☆(財)中部産政研主任研究員に福田浩輔氏が就任
トヨタ自動車(株)から5月1日付で新しく福田浩輔氏が派遣され着任した
- 5月16日 ☆平成8年 第1回定例研究会の開催
平成8年度の調査研究「情報化技術革新による働き方の変質と労使の対応」を基本にした講演会「マルチメディア時代とビジネス革新の行方」日本経済新聞社編集委員 中島洋氏を講師に実施した。参加人員39名
- 5月30日 ☆平成8年度調査研究「情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質と労使の対応」第1回専門委員会の開催
各委員から労使の取組み状況と問題意識についての報告があり、調査企画の全体像を中心に議論
- 6月6日 ☆平成8年度調査研究 第3回事務局会議
第1回専門委員会を踏まえて、調査計画の大枠について検討
- 6月12日 ☆足達広紀常任顧問が経団連1パーセントクラブの「講演ならびにトークインの集い」で会社(TMM)社会貢献活動ならびにアメリカの(TMM)の体験談をもとにトークした
- 6月18日 ☆公認会計士による第8期中間監査
- 6月20日 ☆平成8年 第2回定例研究会の開催
先進事例研究として「花王における情報システム革命」について花王(株)システム開発部門部長職 橋山真人氏を講師に講演会を実施した。参加人員40名
- ☆平成8年度調査研究 第2回専門委員会の開催
花王の先進事例をシステム開発部門の橋山真人部長職から聞いた後、調査研究の具体的な「アンケート調査」「聞き取り調査」の大枠と進め方について幅広く意見交換し調査の骨格を固めた

- 6月21日 ☆願興寺主任研究員が椋山女学園大学人間関係学部で「日本の人事システムの海外移転の可能性」を集中講義した
- 7月4日 ☆平成8年調査研究 第4回事務局会議
ヒアリング調査, アンケート調査のフレームワークの検討
- 7月6日～ ☆第5回事務局会議
7月7日 アンケート調査の設計・細部検討
- 7月8日 ☆第6回産政塾の開催
サツキマス研究会代表 新村安雄氏の講演「長良川河口堰本格運用後1年の環境への影響について」と懇談
- 7月17日 ☆第3回定例研究会の開催
平成7年度に調査研究した「ホワイトカラー高資格スタッフの働き方——中京地区の事例から——」について, 南山大学 藤原道夫教授が講演
- 7月18日 ☆第17回理事会・評議員会の開催
第9期(平成8年9月1日から平成9年8月31日まで)事業計画と予算(案)役員改選などの案件について審議し承認された
- 7月24日 ☆中国環境問題研究者の受け入れ
名古屋大学 荒山裕行助教授らと共同研究している中国国家環境保護局 法規司副司长ら6名と梅村理事長らが親しく懇談し, トヨタ自動車を見学した
- 7月25日 ☆季刊誌「産政研」No.31 SUMMER
“ホワイトカラーの生産性”を特集し, 中部の地域振興では「リニア中央新幹線計画」をとり上げて夏号を発行
- 7月30日 ☆スリランカ国職業訓練視察団の受け入れ
朝日大学 吉田良生教授の招請により来日中の Mr. Nimal Bandara ら一行4名を受け入れ, トヨタ自動車の工場見学と親しく懇談

〈主任研究員紹介〉

ふくだ こうすけ
福田 浩輔



(5月1日付で、トヨタ自動車株式会社経理部原価企画室より派遣され、現在、本誌データ編の執筆に汗だくで悪戦苦闘している所です。)

私は経理関係が比較的長く、本社で7年、東京で5年、通算12年になります。

組合活動の経験は全くないので不思議がられておりますが、東京総務部経理課時代には自工会の税制対応活動で議員への陳情や自動車総連へも伺った記憶があります。

主任研究員の名に値する仕事ができるか不安で一杯ですが、各役員、各委員、関係先の皆様、それに諸先輩方の温かいご指導ご支援を何卒よろしくお願い申し上げます。

〈家 族〉

妻、二男(中3, 小5), 二女(高1, 中1)の六人家族。

金魚, サワガニ, 泥鰌等ペット多数の明るく楽しい家庭です。

〈趣 味〉

音楽鑑賞(特にオペラ), 読書(特に歴史小説), ショッピング, 散歩(三好ヶ丘周辺), パソコン(NIFTY ID: XLF05774)

〈経 歴〉

1952年生れ(長崎市)

1977年 東京大学経済学部卒

同 旧トヨタ自動車工業(株)入社

(経理部, 東京総務部, 情報通信部, 海外産車機器部)

1996年5月 中部産政研出向

編集後記

本号の基調を「ホワイトカラーの生産性」とした。

この問題は古くて新しい課題で、日本が高コスト体質になったことから、バブルの後遺症も加わり企業はリストラによるスリム化を進めている。そうした中で、ホワイトカラーの生産性が欧米先進国に比べてどうなのかが大きな議論になっている。

ホワイトカラーの生産性をはかるモノサシが何であるかとか、いつものことながら色々な角度から丁々発止の議論がなされているが決め手になるものがない。考え方として、高コストを吸収するには高付加価値化するしか対応策がないとも言われてきた。

私などわずかの工場工務の経験しかないが、日本のブルーカラーの生産性が高いのは、それを支えるホワイトカラーがうまくサポートしているからだと自負していた。しかし、今どき工場の仕事を間接部門のホワイトカラーと直接部門のブルーカラーにわけることすら問題があるという見方もある。

国際競争力という大きな観点から見れば、日本の企業がいつの間にか高コスト体質になっていたということは事実として受止めるべきだろう。そこで、管理・間接部門について諸外国と日本の比較ができるものならおこないたいと考えて特集を組んだ。

今回は身近かな方や各国・各地域を熱心に調査・研究している方々にご寄稿のお願いをした。また、データ編も新主任研究員がフレッシュな感覚でアメリカとの比較を試みてくれた。そして地域振興では21世紀の「のりもの」として、超電導磁気浮上式リニアモーターカーが21世紀初頭の開通に向けて実験段階に入っているのので、今回は「リニア中央新幹線」を取り上げた。

全体としては大変いい内容の編集ができ、特集の「ホワイトカラーの生産性」ではアメリカとの比較を藤村博之先生に、アジアはマレーシアの日系進出企業を調査研究なさっている稲垣武晴氏からご寄稿いただき、アメリカのトヨタモーターマニファクチャリングU.S.A. ㈱の副社長Sam Heltman氏からはアメリカ人から見たご寄稿と、現地に長い間いた足達広紀氏から日本人の立場で、また、イギリスのトヨタモーターマニファクチャリングU.K. ㈱からは立ち上り当時駐在していた石井完治氏にTMUK についての ご寄稿をいただいた。簡単に単純比較するのはむずかしいが、アメリカよりは日本のホワイトカラーの生産性は低く、イギリスに比べれば依然として日本の方が効率がいいというようにも読み取れる。読者の皆さんはどうお感じでしたか。

最後に私事で恐縮ですが、今限りで理事・事務局長を退任します。顧みますれば財団設立準備から今日まで梅村理事長の良きご指導を得て、事務局長として大過なく過ごすことが出来ました。この季刊誌「産政研」の編集後記を「予告号」から「31号」まで書かせていただきました。その間には「昭和から平成に元号が変わり」「消費税が導入され」「中国天安門事件」「湾岸戦争」「ソ連の崩壊、東西冷戦の終結」「阪神大震災」「オウムとサリン事件」「急激な円高」「ようやくバブルから抜け出し景気回復へ」と色々な歴史に残る出来事がありました。その間、大所高所の立場でご指導くださいました役員・評議員の皆さん、実証的な調査研究にご尽力下さいました顧問、研究員の先生、事務所の皆さんに対し衷心よりお礼申し上げます。これからも変わらぬご指導と、合わせて弊財団に対し変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

季刊誌産政研

編集・発行所

財団法人中部産業・労働政策研究会

〒471 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3F

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

発行日 平成8年7月25日

発行人 梅村志郎

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