

産 政 研 フォーラム

SUMMER, 1998

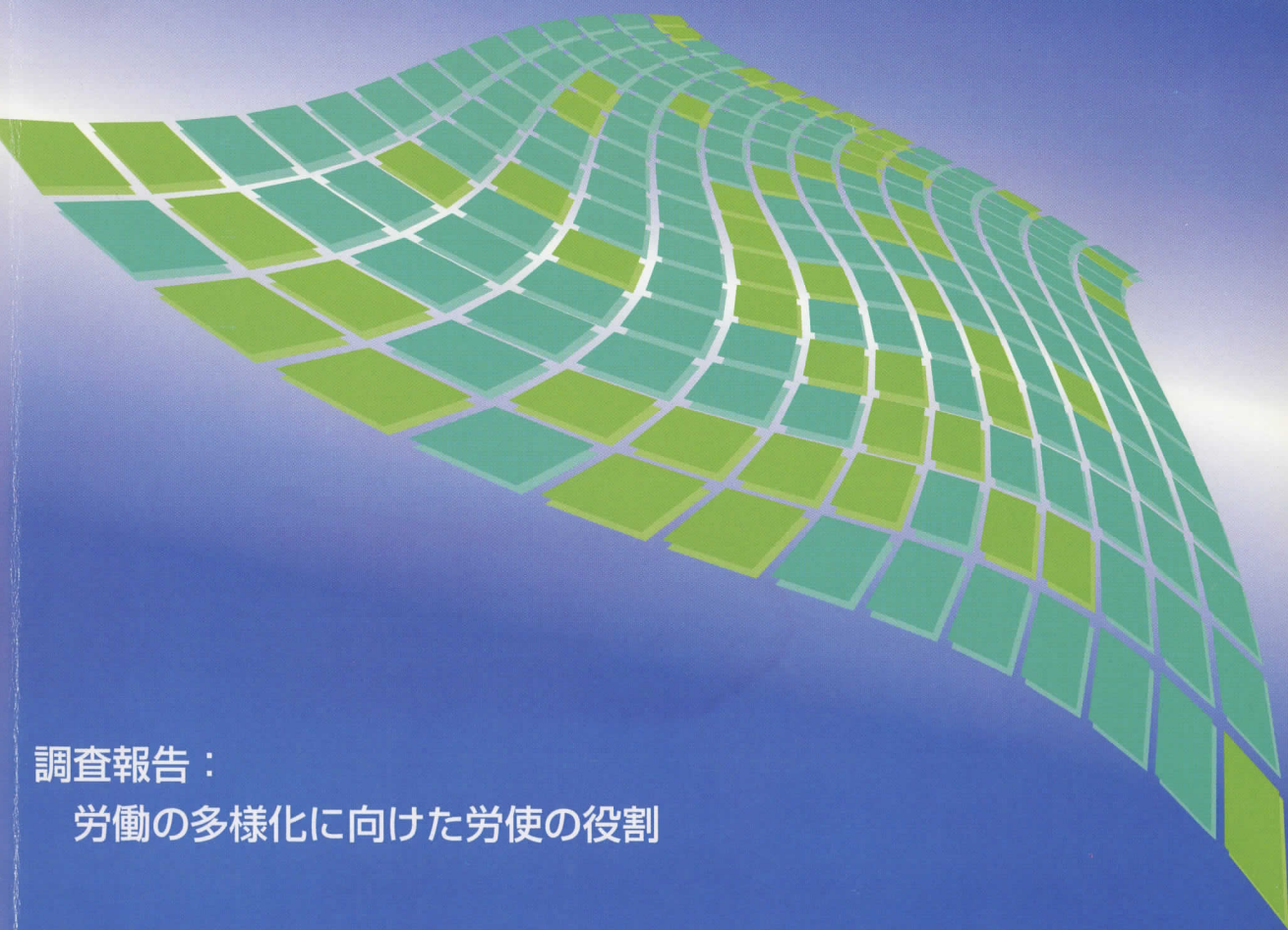
N o . 39

10周年記念号

特集：これからの日本

調査報告：

労働の多様化に向けた労使の役割



欲しいものを、
つくりたい。



新しい、気持ちいい、感じがいい、そんな人間らしい技術の未来のために。
豊田自動織機は、自動車や自動車部品をはじめ、産業車両、物流機器、電子部品など。
繊維機械からはまった多様な技術で、時代のニーズをかたちにします。



株式会社豊田自動織機製作所

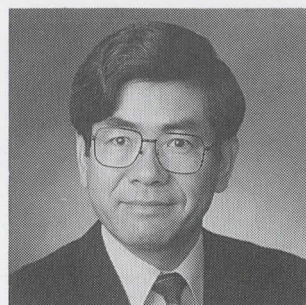
〒448-8671 愛知県刈谷市豊田町二丁目1番地 電話 (0566) 22-2511

目次

1998 産政研フォーラム No.39 10周年記念号

巻頭言	設立10周年を迎えて	足達 廣紀	 2
10周年記念特集	これからの日本		 3
	カギを握る人口問題	グレゴリー・クラーク	 4
	(原文)		 30
	21世紀へ求められる規律の回復	飯田 経夫	 8
	原点に戻り自己革新を	島田 晴雄	 12
	新しい日本社会の		
	システム再構築へ向けて	下川 浩一	 16
	日本再建のシナリオ		
	—中小企業・ベンチャーの振興—	小川 英次	 20
	スタンダード作りの競争	猪木 武徳	 25
展 望	21世紀の工場づくり	山田 基成	 35
時 事	インドネシア「5月政変」と		
	政治・経済改革	山本 郁郎	 40
研究報告	トヨタグループの労使関係		
	—その歴史と考え方—	藤原 道夫	 44
	「労働の多様化に向けた労使の役割」		 48
	I. 中部産政研シンポジウム		 48
	II. 報告書抜粋		 55
	自動車販売の第一線から (トヨタ自動車株式会社 国内業務部)		 60
	中部のモノ造り技術 自動車組立の技の粋を尋ねて		
	—人と部品が織り成すモノ造りのハーモニー—		 61
産政塾報告	山本 雅章・浜口 誠・恒川 智行		 67
講演要旨	「人はなぜ暴力に頼るか」		
	暁学園施設長 祖父江文宏 氏		 70
特 集	中部産政研10年間の活動		 74
	産政研だより 編集後記		 84

設立10周年を迎えて



（財）中部産業・労働政策研究会
理事長 足達 廣紀

中部産政研はこの8月を以って、財団法人として設立されてからちょうど10年を迎えます。

初代理事長の梅村志郎氏、初代事務局長の十亀義則氏他、歴代の役員、スタッフにより当会の基礎が築かれました。また賛助会員の皆様をはじめ、顧問、研究員の方々、その他の関係各位には当会の活動に対し常に親身のご支援を戴いてまいりました。当会の10年間の歩みと成果は、これらの多くの方々のご尽力によるものです。この機会にあらためてお礼申し上げます。

当会設立の目的は、「わが国製造業の中核である中部地方に足場をおきながら、労働や産業にかかわる諸問題の調査研究を実施し、良好な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与すること」と定められております。この目的にそって、企業の労使双方が協力しながら、現場に密着した研究、提言活動をしていくというのが当会設立の趣旨であり、新しいタイプの調査研究機関としての成長を目指してまいりました。

この10年間の主な事業活動は、委託調査研究の実施と発表、研究会や講演会の開催、当季刊誌の発行、次代を担う若手を対象にした異業種交流の場の提供など、多岐にわたっています。具体的には本号“中部産政研10年間の活動”にまとめてあるとおりです。ご覧

のように大変地味ではありますが、着実に実績を積み重ねることができました。

さてこの10年間、世の中の変動はまことに激しいものでありました。しかも日本における変化は、これからも一層大きな力で、更に深まって行くものと思われます。まさに終戦以来最も深刻な転機に直面しているといえます。

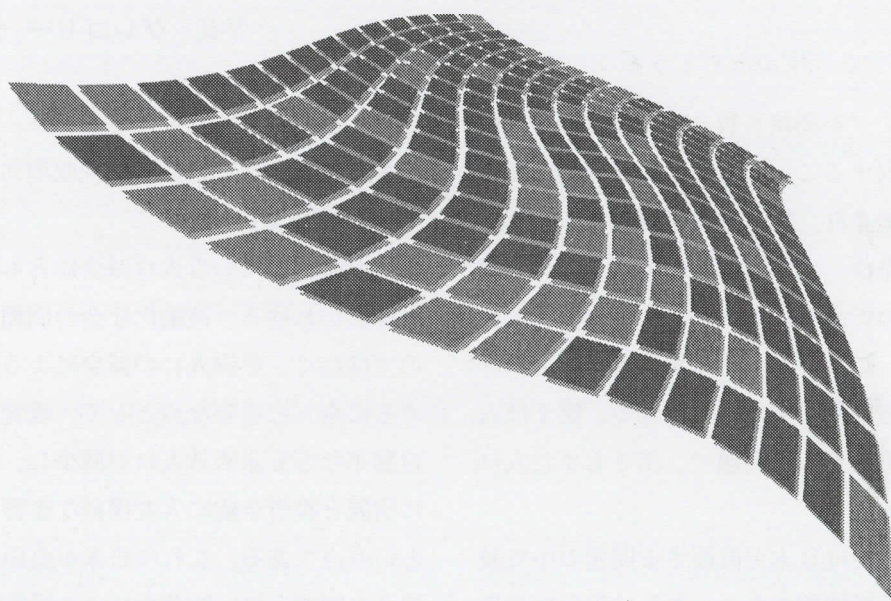
企業の戦略が今後大きく変貌を遂げることは明かです。働く人達にも抜本的な意識変革が起こります。従って労働組合の対応も改革を迫られることになるでしょう。

中部産政研も10周年の節目を出発点に、一層の発展を目指し、新たな使命を果たす必要があると考えます。このような時代にあって、中部産政研の事業を通じ、先見性のある「展望」を少しでも皆様に提供できるよう、職員一同これまで以上に努力する所存でおります。関係各位の変わらぬご支援、ご指導をお願い申し上げます。

なお、10周年記念事業として、トヨタグループの事例に焦点をあて、労使関係のあり方に関する研究を進めています。又、トヨタ首脳による「これからの経営とその対応」と題する記念講演会を開催いたしました。当10周年記念号では、「これからの日本」を特集いたしました。

10周年記念特集

これからの日本

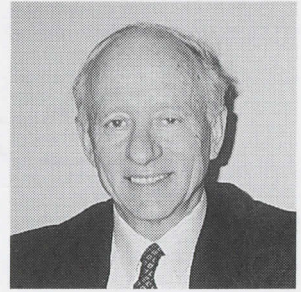


多摩大学学長
中部大学教授
慶応義塾大学教授
法政大学教授
中京大学教授
大阪大学教授

グレゴリー・クラーク
飯田 経夫
島田 晴雄
下川 浩一
小川 英次
猪木 武徳



カギを握る人口問題



多摩大学

学長 グレゴリー・クラーク

英語で、“不動産を買う時には3つの条件をよく検討すること”という言い方がある。第1は立地条件。第2も立地条件、第3もまた立地条件。つまり、すべてが立地条件次第というのである。

同様に、これからの日本を考える場合には3つのことを検討する必要がある。第1は人口問題。第2も人口問題で、第3もまた人口問題である。

人口の減少は日本が直面する問題の中で最大かつ最重要問題である。これは銀行の不良債権、円安、政界の腐敗、教育、青少年の非行など、他のどんな問題と比べてもはるかに深刻な問題である。にもかかわらず、国民も政治家も未だにこの問題を真剣に取り上げていない。どうしてなのか？

私が強調している人口の減少にともなう問題とは、多くの人達が指摘するところのいわゆる高齢化社会の弊害ではない。逆に高齢化社会では、高齢層を支えるために若年層の負担が増大する反面、プラス面もまた考えられるのである。年配の人達には消費余力があり、これは需要拡大を必要としている日本に

とって極めて好ましいことである。また相続税の高い日本はこれによる税収増加を見込むこともできよう。

私が指摘している人口減少にともなう問題とは、いわゆる「高齢化社会の問題」にあるのではなく、労働人口の減少による弊害と、さらにもっと重要な点として、教育、住宅、自動車などを求める人口が減少し、そのために需要と投資全般に大変深刻な影響を与えるという点である。これは日本が直面している第2の問題、高い貯蓄率による慢性的需要不足からくる問題なのである。人口の減少はこの問題を一層悪化させることとなろう。その結果、日本経済が衰退の一途を辿るという可能性もある。

日本ではなぜかくも貯蓄率が高いのか？将来の保障にしても多くの先進国と比べ遜色のないレベルなのに、ともかく日本人は先行きを心配し、将来に備えるのが好きな国民だからだという見方は間違っていない。しかしもっと大きな理由は、日本人には“階級意識”があまりないことなのである。大抵の日本人は自己のアイデンティティを職場に求

めようとする。一方われわれ外国人は自分の属する“階級”をもって自己を示そうとする。だからわれわれは特に住居やレジャーなどに大金を使い、自分のステイタスを主張しようとするのである。

しかし、理由はともあれ結果は明らかである。貯蓄レベルの最も低い先進国、貯蓄率わずか4%の米国経済が好況に沸き、最も貯蓄率の高い国日本がひどい経済不況に悩んでいるのである。

日本人の多くは依然として貯蓄率が高いことは良い事だと考えているようだ。後進国であればそれは正しい。個人は銀行に貯蓄し、一方企業は車や冷蔵庫、洗濯機など、消費者が望んでいる商品の生産拡大のため銀行から資金を借入れる。こうして金はいま循環して行く。

しかし先進国においては、企業は当然のことながら成長率の伸びが鈍ったというだけでも設備投資を抑えたがるものである。また、消費者が次に何を望んでいるのかははっきり掴めないという事情もある。先進経済社会にあっては、どんな製品がヒットし、どこに新規需要があるのか明確ではないのである。

米国のように金を貯めるより使うことの方が好きな人がいるところでは、企業は消費者の反応にある程度自信を持ってどんな新規事業にも参入できる。しかし日本のように消費者がそう進んで新しいものにお金を使おうとしないと、企業は一層投資を控えるようになる。すると需要不足は一層悪化し、経済はすぐに落ち込んでゆく。

これが1970年代以降の日本経済の状況である。幸運にして、日本は2度のオイルショックによって生まれた円安のおかげで輸出を伸

ばす事ができた。すなわち、内需ではなく外需に依存したのである。そしてバブル経済が到来し内需が拡大したわけだが、それは日本にとって最悪の形であった。今日、日本は経済再生のためには、低金利でつくりだされた円安に依存せざるを得ない状況にある。今後、日本は何がなんでも外需ではなく、もっと内需によって需要を拡大する賢明な方策を見出す必要がある。

もちろん誰もが思いつく解答はある。企業や個人が金を使いたがらないのなら、政府がその貯蓄分を経済に投入し、需要拡大に使えるような方策を考えればよいわけである。社会福祉やその他の非営利活動に金を注ぐことを望むのなら増税が必要となろう。しかし、高速道路や新幹線、あるいはコンピューターや合併企業の管理スキルの教育など、直接間接に経済への見返りが大きなインフラ整備に金を使うのが理想的である。その場合、例えば建設国債や財投などの借入れ資金を使ってもよい。

日本では、今のところこのような政府の施策に対しては極端な抵抗がある。道路拡張が交通渋滞を緩和するなど、公共事業が多くの間接的効果をもたらす点を日本人は見落としている。あるいは、公共事業というと無駄使いや政界汚職がからんでくるのを心配する。それなら無駄と腐敗を除去すればよいのだ。

もちろん民間セクターから需要が掘り起こされれば一層よい。この点で問題があるのは、これは経済全般に言える事だが、サービスセクター、3次産業が弱いことである。これまで、日本経済の成長はほとんど製造部門の生産性向上と生産高の増加によってもたらされてきた。しかし、先進経済においては、

製造部門はGNPの20%程度である。のこりはほとんどサービス部門である。それは、人々は裕福になるにつれ、ものを買うより、教育やレジャーや、よりよい住まいなどに金を使うようになるからである。

しかし、日本ではまだ製造部門がGNPの30%近くを占めている。これでは日本を一層輸出に駆り立てることになる。つまり、日本は自国民が買わないものを外国人に買ってもらわざるを得ないことになる。結果は通商摩擦と円高である。いずれも日本にとって好ましい事ではない。経済を救済するために余り製造業に頼りすぎると、日本経済を一層袋小路に追い込むことになる。

一方、サービス部門の生産性とアウトプットを向上させることは難しいことではない。もし年率10%の伸びを達成できれば、日本経済全体が年6%の成長を遂げることになる。つまり、高度成長に再び復帰することも可能なのである。

サービス部門の拡大は国内需要を拡大する方策としても理想的である。この部門に対する需要が少ないのは必ずしも日本人の高い貯蓄性向のせいばかりではない。先進社会に住む人々の需要を満たす、魅力あるサービスが欠けているのも大きな理由である。例えば、贅沢なゴルフコースや贅沢なホテル、旅館はやたらにあっても、一般の人のためのレジャー施設、家族連れで田舎をドライブ旅行するのに使えるオートキャンプやモーターなどは極端に不足している。

しかし日本経済の本格的な回復のためには、人口の維持あるいは増加が前提条件になる。現状ではそれは起こりそうにない。将来にわたって出産率低下の傾向は濃厚である。

女性達は子供を作ることに興味をなくしてしまったようだ。大家族奨励策が導入されても、私は大した効果は期待できないと思っている。

このような状況下にあっては、“移民受け入れ制度の導入”こそが唯一の解決策である。もちろん、フランスやその他のヨーロッパ諸国がしたようなことを推奨するつもりはない。これは社会不安を生むだけである。違うやり方で行う。これを実施すれば、色々大きな副次効果も期待できるはずである。

現在日本では、不景気にもかかわらずきつい仕事、汚い仕事をしようとする若者は明らかに不足している。だから若い中国人やその他のアジア人達が多勢日本に不法入国しようとしているのだ。こういう情勢下で、日本は台湾やシンガポールが実施したような“2年間の移民労働契約”制度を導入してはどうだろうか？ 不法入国を止めさせ、契約によって入国、管理する方法をとるのである。まずなによりも、これにより不法入国者による深刻な犯罪問題は大幅に解決するだろう。

それだけではない。台湾やシンガポールには、教育のある人達が汚い仕事をしてでも行きたいと思うほどの魅力はない。しかし日本にはある。現在多くの中国や東南アジアの青年達が日本で勉学できるチャンスを熱心に望んでいる。しかし彼等には大学入学に必要な金や語学力、スポンサーや紹介状がない。こういう若者がなんとか日本にやっても、これらの障害のために多くはアンチ・ジャパンになってしまうだけである。

しかし、もし日本がこれらの若者に対して、“期間契約労働者として日本に来てもいいですよ”と言ったらどうだろうか？ 2年間

の契約期間中にある程度の金を稼ぎ、言葉を覚え、スポンサーと大学も見つけられる。こんな簡単な方法で、しかも日本にとって費用負担もなく“留学生”問題も解決できることになる。また、大学を卒業した後も日本に残留し帰化を希望する学生達には許可を与えるということにしてはどうだろう。

日本にとってこの制度には色んなメリットがある。うまく運用すれば日本文化を一層豊かなものとして行うことができる。また、新規事業を起こすのは、日本人よりも外国からやって来る人達の方がはるかに多い。アジアや中国系の人達の方が、今の日本の大学卒の若者よりも、コンピューターやベンチャー・ビジネスに向いている人が多いように思われる。

先日成田空港に行った時、ちょうどマニラからのフライトが到着した所であった。30代初めの身なりの良い、知的な顔をしたフィリピン人の女性達が何人か降りてきた。大きな荷物を抱え、赤ん坊を連れている。彼女たちは何しに日本に来たのだろうと思って見ていると、みなそれぞれ日本人に出迎えられている。見るからにそう遠くない所から来た農村の人である。そこで私は気が付いた。この女性達はもとほといえは出稼ぎに日本にやってきて嫁不足の農村で働いていた人達であろう。是非嫁にといわれ、日本に留まりたい彼女たちは結婚する。まもなく子供を産み、故郷の親戚に赤ちゃんを得意気に見せて、今フィリピンから帰って来たところなのであろう。

理由は何であれ、この結末は理想的である。立派な英語が話せ、日本にない文化を備えた女性達、日本の女性が嫌がる農村に喜んで住みついて、子供をもうけてくれる人達がこのように存在するのである。しかし、彼女等が

ここに辿り着くまでには、お役所のやっかいな規則、手続きなどの障害をいくつも乗り越えねばならなかったことだろう。日本政府はこのような人達が多勢日本に来れるよう、もっともっと積極的な奨励策をとるべきである。

(原文は30頁に掲載。訳責 事務局)

筆者紹介

Gregory Clark

〔略 歴〕

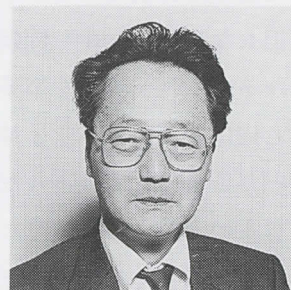
- | | |
|----------|---|
| 1936年 | イギリス生まれ、オーストラリアで育つ
16歳でイギリス、オックスフォード大学に合格 |
| 1953～56年 | オックスフォード大学で地理学と民族学を専攻、修士課程を修了 |
| 1957年 | オーストラリア外務省入省 |
| 1959～65年 | 香港駐在・中国担当官、続いて一等書記官として駐ソ大使館に勤務 |
| 1965～69年 | オーストラリア国立大学院で経済学を専攻
「日本の対外直接投資」について日本で研究調査 |
| 1969～74年 | 「ジ・オーストラリア」紙、東京支局長 |
| 1974～76年 | キャンベラにて総理大臣・内閣省、政府調査委員会顧問 |
| 1976～78年 | 上智大学客員教授 |
| 1979～84年 | 上智大学経済学部教授 |
| 1985～95年 | 上智大学比較文化学部教授 |
| 1990～現在 | アジア経済研究所開発スクール学長 |
| 1995～現在 | 多摩大学 学長 |

〔主な著書〕

「日本人 ―ユニークさの源泉」(サイマル出版会)
「誤解される日本人」(講談社) など



21世紀へ求められる 規律の回復



中部大学 大学院経営情報学研究科
教授 飯田 経夫

1. 無気力、無反応なゼミ

私自身は、国立大学を去って研究所勤めを九年間し、そこを定年退官してから現在の私立大学に職を奉じている。現在の職場では、学部学生は免除してもらって、大学院生だけを担当しているので、学部学生とつきあわなくなってから、すでにかかなりの時間が過ぎている。ところが、伝え聞くところによると、学部学生を中心とする大学の雰囲気は、その間大きく変化しているようである。

ふつう、経済学部など文化系の学部では、教育は、講義とゼミナールとを中心として行われる。「ゼミナール」は、「演習」とも呼ぶが、ひとりの教授もしくは助教授・講師のもとに十名前後の学生が集まり、毎週一回程度、テキストを輪読したり、各自の研究成果を発表・討論したりして、やがては卒業論文の作成につなげていく。時には「コンパ」と称する宴会をやったり、「合宿」と称する旅行をしたりして、要するに、師弟間でかなり濃密なつきあいをする。

したがって、教師の立場からすれば、学生

の顔や名前を知っていて、その個人的な事情（プライバシー）まである程度知っているのは、ふつう、自分のゼミ生の場合に限られる。後には、結婚の仲人を頼まれたりもする。そのことを含めて、卒業後もつきあいが続くのは、ほぼゼミ生（の一部）だけである。

また、学生の立場からしても、「××大学××学部」出身という点もさることながら、さらに、「××大学××学部」の「××ゼミナール」出身ということが、重要な意味を持つことになる。

ところが、そのゼミナールの雰囲気が、最近いぶん変わってきているようである。たとえば、「コンパ」ととみにやらなくなった。以前だと、「そろそろコンパをやりましょうか」という声が、必ずゼミ生のあいだから自然発生的に出たものだが、最近は、教師のほうから言い出しでもしない限り、「コンパ」もなかなかやらないそうである（教師が言い出すと、いやいやながら「？」やるそうだが……）。「合宿」も似たようなものだという。以前だと、「ゼミナール」それ自体はサボっても、「コンパ」や「合宿」だけは喜んで参加

したものだが、変われば変わるものである。

私が信頼するある若い友人（ある大学の教授）は、「いまでは、ゼミの時間がいちばんいやだ」というていた。何しろ、無気力・無反応で、いったい何を考えているのかさっぱりわからない学生を相手にするのは、かなわない——というのである。明らかに、大学の雰囲気は、何年か前から大きく変わった。

2. 講義中の私語

ここで思い出すのは、「ゼミナール」ではなく「講義」のことだが、講義中における学生の私語のひどさである。何年か前、私は、ある大学で非常勤講師を仰せつかってそのことを知り、ほんとうにびっくりした。

つまり、ゼミではあれほど発言しない学生が、講義中は「ワイワイ、ガヤガヤ」と、勝手な発言にいそしむ（？）わけである。以前も私語はあったが、近年はその程度がまるでちがう。以前は、「静かにしろ」と一喝すればだいたい静まったが、いまの「ワイワイ、ガヤガヤ」は、いくら注意してもだめである。

さらに、講義の最中でも勝手に教室から出ていってしまう。そして、売店でハンバーガーやコーラを買って教室へもどり、飲食しながら、また講義を聴いている。また、携帯電話やポケットベルのたぐいも、鳴りたい放題である。

私の知人である某大学の某教授は、せめて講義中の出入りを止めさせようとして、講義を始める時に、内側から鍵をかけようとした。ところが、ただちに事務員がすっ飛んできて、いわく、「先生、それはだめです。消防法違反です」——と。

あまりのばかばかしさに、私はいまだにそ

れがほんとうに消防法違反かどうか、しらべてはいない。察するところ、それはジョークではないだろうか。近年、「規制緩和」論の大流行とともに、「政府はこんなばかげたことまで規制している」というジョークが、あることないことの両者を含めて、世には無数に流布している。思うに、消防法違反の話もこの種のジョークの一例であり、「あることないこと」のうち、「ないこと」に属するのではあるまいか。

しかし、あるいはそうではなく、それは「あること」のほうに属するのかもしれない。もしそうだとしたら、そういうばかげた「規制」は、いうまでもなく、一刻も早く撤廃すべきだろう。しかし、この話のポイントは、けっしてそこにあるのではない。

ポイントは、かなり政府がそうした「規制緩和」「規制撤廃」を即刻実行したとしても、それは事態の改善には何ら役立たないだろう、という点にある。なぜなら、そのとき、教室への出入りを禁じられた学生のフラストレーションは、必ずや高まるにちがいない。そしてそのことは、彼らの「ワイワイ、ガヤガヤ」を、よりいっそう激化させることはあっても、より静かにさせる保証はまったくない。その意味では、「規制」を緩和すべきかどうかは、じつはどうでもいいことなのである。

私はこのことを、さまざまな機会に原稿に書いたり、講演で話したりしたことがあるが、読者なり聴衆なりは、その都度多大の関心を示してくださった。ついでながら、男子学生と女子学生とをくらべると、最近では、以前とは逆に、女子のほうが態度が悪いようである。

近年、小学校や中学校では、「学級崩壊」が深刻な問題になっていると聞く。つまり、一部の生徒が勝手気儘な行動をするために、学級の統制がまったくとれない、というのである。近年の大学生を見ていると、「さもありなん」という感じがする。

3. 規律の崩壊は大人の責任

明らかに、大学の教室における私語のひどさは——そして、小中学校における「学級崩壊」もまた、抽象語でいうと「規律の崩壊」だろう。私の感じでは、現代の日本では、いくつかの点で「規律」が惨めなまでにガタガタに崩壊していて、それは、「これからの日本」に思いを及ぼそうとすると、まさに深刻な問題を提起しているのではないだろうか。

それでは人間は、いったいどのようにして「規律」を身につけるのであろうか。一般に、子供や若者に「規律」を身につけさせるのは、「躰」（しつけ）だろう。そして、子供や若者に「躰」を身につけさせるのは、家庭・学校・職場など場所はさまざまだが、大人すなわち年長者の責任であり、義務である。

近年の日本では、年長者は、この責任・義務をずいぶんサボってきた。そのことのツケが、いまやにわかになどと押し寄せてきたのではないだろうか。それでは、いったいなぜ年長者はそれをサボるようになったのか。考えられる理由は少なくとも二つある。ひとつは、第二次大戦の敗戦後、価値観の激変で、かつての修身など、道德教育が重んじられなくなり、逆に、むしろ反感すら抱かれるようになった。

もうひとつは、経済の成功による「豊かさ」の実現だろう。貧しいうちは、望んでも

すぐには手に入らないものがたくさんあった。したがって子供たちは、それを黙って辛抱しなけりばならなかった。黙って辛抱するという行為には、明らかに人びとの心に、「規律」を培うところがある。ところが、「豊かさ」が到来すると、辛抱する必要はもはやなくなる。

そして近年の日本は、人びとがふつう漠然と考える以上に、途方もなく豊かだと思えなすべきだろう。その極端な一例は、サッカーのワールド・カップに、わざわざフランスまで、多くの若者が大挙して出かけたことである。それを見た外国の人びとは、日本とは何と金持ち国かと、心から感じ入ったにちがいない。日本経済がいま深刻な不況にあるという話など、彼らにはとうてい信じられないのではないだろうか。

不況といえば、私のようなエコノミストですら、最近の不況騒ぎには、いまひとつピンとこない部分があるということを、恥ずかしながら告白せざるを得ない。

4. 21世紀への課題

それでも私は、ごく最近までは、それほど悲観してはいなかった。そういう気持ちを私に抱かせたのは、考えてみると、これまで私が出会った何人かのすばらしいゼミ生たちの思い出だと思う。しかも彼らは、卒業して企業に勤めはじめると、それまでとは見違えんばかりにしっかりした人間になった。やはり企業の教育効果は大したものだということを、じつはそれでは教師として責任逃れになってしまうことに気づきつつも、私はいつも考えて、安心していた。

しかし、最近はゼミナールで「そろそろコンパをやりましょう」とも、学生が言い出さ

なくなったという話を聞いて、私ははたと考え込んでしまう。つまり彼らには、自分が属する身近なグループを、自分自身の努力で、少しでもよりよいものにしたい、より楽しいものにしたいという積極的な関心が、基本的に欠けているとしか思えない。

そういう積極性を欠く人間には、企業としても、教育・訓練のしがないにちがいない。しかも最近、企業はたいへん忙しくなって、細かいことにいちいち構ってはいられなくなっているようだし、しかも、そういう方向へ向かって変化することが、企業にとっていまやナウいことだという思い込みが、時代の風潮であるかに見える。

じつは以上の議論には、非常に重要な一点が、完全に抜け落ちている。それは、ほかならぬ教師の側が、学生たちを惹きつけて止まないような魅力にあふれる講義をしていないのではないか、という点である。それを言われては、たしかに教師としては、一言もないかもしれない。

この点をもう少し一般化すると、「規律の崩壊」といっても、それは何も生徒や学生・若者に限った話ではなく、じつは大人のことであり、社会全般のことではないのか、という点である。つまり、若者のお手本を示すべき大人がだらしがないのが根本で、生徒・学生・若者は、ただ大人の真似をしているだけのことかもしれない。

「規制緩和」は、たしかに時代の錦の御旗だが、考えてみると、社会でもそのなかのどんな組織でも、あるルールがあり、メンバーがそのルールを守る結果、そこに一定の「規律」が維持されない限り、うまく機能するはずがない。そしてバブルとは、人間がカネの

魔力に負けて暴走した結果、ルール違反が横行した時代であった。その意味で、大人もほんとうにお粗末だった。その傷痕はまことに深い。それを癒すことから二十一世紀を始めなければならないのは、非常につらい話だが、やむを得ないだろう。

〔筆者は中部産政研 顧問〕

筆者紹介

飯田 経夫 (いいだ つねお)

〔略 歴〕

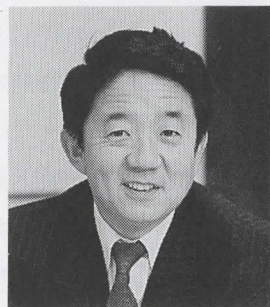
昭和7年9月生まれ
昭和35年3月 名古屋大学大学院経済学研究科
博士課程単位取得退学
昭和35年4月 名古屋大学経済学部助手
昭和37年3月 名古屋大学経済学部講師
昭和38年9月 名古屋大学経済学博士
昭和39年7月 名古屋大学経済学部助教授
昭和51年1月 名古屋大学経済学部教授
昭和55年7月 第1回石橋湛山賞受賞
平成元年4月 国際日本文化研究センター教授
平成6年5月 第47回中日文化賞受賞
平成10年4月 中部大学大学院経営情報学研究科
教授

〔主な著書〕

「経済成長と二重構造」
(1962. 4 東洋経済新報社)
「日本経済の体質と構造」
(1972. 1 日本経済新聞社)
「私の経済学批判」
(1979. 4 東洋経済新報社)
「『豊かさ』とは何か」
(1980. 6 講談社現代新書)
「日本的活力社会の構図」
(1981. 5 日本経済新聞社)
「日本経済はどこへ行くのか」
(1986. 11 PHP 研究所)
「アメリカの言いなりは、もうやめよ」
(1995. 11 講談社)
「日本の反省」 (1996. 12 PHP 研究所)
「経済学の終わり」 (1997. 11 PHP 研究所)
「日本経済—成長の結末」
(1998. 2 PHP 研究所)



原点に戻り自己革新を



慶応義塾大学 経済学部
教授 島田 晴雄

I. はじめに

「これからの日本」というテーマでこの小稿を書くにあたって、まず、今日の経済苦境がなぜ起きたのか、を考え、そのうえで、これからの日本を再構築するためにはどのような政策対応が必要かを論じ、最後に民間部門の私達がどのような心構えで行動するべきかを提案したいと思う。

II. 第二の敗戦

—— 日本経済はなぜ沈没したか

1998年7月の参院選では自民党は再び記録的な大敗を喫し、橋本政権は退陣を余儀なくされた。橋本政権の敗因は、“経済失政”というのが大方の見方である。橋本政権発足後しばらくは日本の経済は景気回復基調にあり、実際1996年は3.6%もの成長率を記録したにも拘らず、1997年度は-0.7%に急降下をしてしまった。そして失業率も空前の4%以上へと上昇した。これだけの景気変化は尋常なことではなく、結果的に失政の責任を問われてもしかたはないだろう。

しかし、橋本自民党政権はこの間「六大改革」の目標を掲げ、日本経済の再興をめざして重要な政策を次々と実行するなど懸命の努力をしていたことも事実である。日本経済の

改革のために「良かれ」と思って努力をつづけたのに結果は、皮肉なことにほとんど逆効果ともいうべき失敗の連続となった。

たとえば、97年4月の消費税2%ポイント引上げは税制改革における減税先行の緊急避難的状況を正常の姿に戻すために必須であったし、3.9%の経済成長はその条件を満たしたかに見えた。ところが、結果はデフレ効果が拡大し、経済は著しく冷え込んでしまった。

97年秋の財政構造改革法ならびにそれにもとづく98年度予算案の策定は、膨大な累積財政赤字やコレステロールのたまった日本の政府部門の肥満体質などの矯正のためには必須であったが、財政構造改革法にもとづく公共工事の大幅削減方針は、バブル崩壊の深傷に喘ぐ建設業を痛撃し、株価暴落など深刻な結果を導いた。

97年5月に行われた外国為替管理法の改正は世界最大の貯蓄国となった日本が、当然通らねばならぬ歴史的発展過程の一段階であったが、98年4月からのその発効によって、ビッグ・バンが事実上前倒しになり、準備の不十分な金融機関はその存亡が問われることになった。

また、96年6月に制定され、98年4月から発効した早期是正措置は、第2次大戦中からつづいており歴史の役割を終えた“護送船団

方式”を廃止するという正しい企図を持っていたが、それは結局銀行の貸し渋りを一層強化する結果になった。

97月4月から12月にかけて行われた中央省庁再編計画の策定は、100年に一度行われるかどうかの歴史的な企てであり、それはそれなりの意義はあるのだろうが、このために、役人が気を殺がれ、本来の仕事をしなければならぬ時にその気力が乏しくなっていたことも否定できない。

それらの困難は相乗効果を生み97年11月にはとうとう日本経済の心臓が止まるほどの事態が発生した。三洋証券や北拓の倒産に象徴される金融パニックである。金融機関の相互信用供与が止まりインターバンク市場が機能停止したこの事態は、金融システムを血液循環機構にたとえるならばまさに心臓が止まったに等しい状況である。

日本の経済がいうなれば戦後最悪の危機に陥っているこの時に、橋本総理は、中央省庁再編の仕上げのため行革会議委員と連日ホテルに詰めて最終審議に没頭していた。中央省庁再編も21世紀の日本の形づくりのためにどこかで行う価値のある大政策ではあったのだろうが、このために関係官庁のエネルギーが大きく割かれ、経済政策などの本務がいささか手薄になったことは否めないように思われる。

いずれにせよ、橋本政権が良かれと念じて次々と行った重要な政策は皮肉にも所期の効果を挙げ得ずにむしろほとんど裏目に出て逆効果を生みつづけた。そして日本経済はあたかもタイタニック号がもはや為すすべもなく沈没して行ったように深刻な危機に陥ったのである。

Ⅲ.「タイタニック」号シンドローム ——歴史の転換点を過ぎて累積した矛盾

橋本政権の行った政策は、それなりに正当な理由のある政策であったにも拘らず、なぜこのような逆効果を生んだのだろうか。

それは比喩的だが、タイタニック号が沈んで行った経緯に類似するものがある。タイタニック号は氷山に正面衝突して沈んだのではなく、衝突を避けようとしたが避け切れずにわずかに接触して船底にあいた小さな穴からの浸水が2時間後にやがて浮力を失わせて沈没したのである。

日本経済は、2時間ではないが、実は13～15年前に次々と歴史の転換点を過ぎ、新しい時代にふさわしい自己改革が求められたが、十分に改革できずに内部矛盾が蓄積していた。したがって橋本政権が発足した時にはいうなれば船底はすでに完全に浸水しており、ささやかなキッカケでも沈没する状態にあったのである。

そうした転換点と矛盾の拡大を3つほど指摘しよう。

第1は、13年前のプラザ合意を契機とする経済構造における歴史の転換点である。プラザ合意を経て、日本の円はドルにくらべ約100%も切り上り、日本人の名目所得は世界トップになった。

日本は、最高所得国としての真の繁栄を確実なものにするためには市場の開放と国内経済の効率化のための抜本的な改革が求められた。しかしそうした自己改革を充分に実現できなかったために、内外価格差は縮小せず、産業の流出がつづき、産業空洞化、失業、そして膨大な財政赤字の累積に悩まされることになった。

第2は、14年前の日米円ドル委員会などを契機とする金融自由化の約束と現実の遅れとの乖離に象徴される金融システムの矛盾累積の問題である。

日本は、総論では金融自由化を約束したが、具体的な金利の自由化や垣根の撤廃などの各論では自由化は遅々として進まなかった。

ところが、この間、世界の金融産業はめざましい進歩を遂げた。証券化技法の発達、エレクトロバンキングの発展、エマージング・マーケットの成長、デリヴァティブなど新し

い金融技術の進歩等々…。一方、規制に守られ、手厚い保護を受けていた日本の金融産業はこの間自らを鍛える機会を逸して大きく遅れてしまい、外国為替管理法の改正が促進したビッグ・バンの前倒しの動きの中で、大きな困難に直面することになった。

第3は、15年前頃から明白になった日本の前人未踏ともいえるべき高齢化、少子化傾向の中での社会保障など再分配システムの改革の遅れである。

高齢化、少子化の進展の下で、所得や富の再分配のシステムを根本的に改革し、再編成することの必要性は早くから叫ばれていたにもかかわらず、既得権の壁の厚いこれらの分野では制度改革は遅々として進まなかった。

その結果、今日では年金は世代間そして世代内の大きな格差という内部矛盾が拡大し、医療保険は膨大な赤字を抱えて立ちゆかなくなり、税制は人々の勤労意欲と企業の投資意欲を抑圧するきわめて歪んだ姿となっている。

これらの例示が物語るように、歴史の転換点を過ぎた日本が、新しい時代にふさわしい自己改革を十分に成し得なかったために、内部矛盾が蓄積し、日本はいつでもわずかなショックでも沈む状態にあった。そして実際、橋本政権が良かれと思って行ったいくつかの政策のショックで日本経済は深刻な危機に陥ったのである。

IV. 再出発のための緊急社会契約

この経済危機の政治責任を問われる形で、橋本政権は退陣を余儀なくされ、新政権が危機克服の責務を託された。この原稿を書いている時点では、小渕、梶山、小泉の三候補が競っている状況であるが、いずれの候補者が総理に選ばれたとしても、日本を再生するためにやるべきことは明らかである。

緊急度の高いものから課題を述べよう。

第1は、不良債権問題の解決である。日本の銀行など金融機関のうち、自力で問題債権（灰色債権）まで処理できるところは少ない。

経済が低迷をつづければ、その多くは破綻するおそれがあり、“善意”の借手を路頭に迷わせないためには、最悪の場合80兆ないし100兆円規模の公的資金を注入する必要がある。政治リーダーはこの実態を素直に国民に伝え協力を仰ぐべきである。

但し、国民が協力できるためには、同時に(1)思い切った減税など明確な経済刺激策を提示すること、(2)経済敗戦を招いた金融機関の経営責任者には退陣を含め明確に責任をとらせること。(3)国民の将来不安を解消するために、社会保障や教育などについて、長期的改革の明確なビジョンを示すこと、が最低限の前提条件となる。

第2に、税制改革である。日本の税制は正直者が損をして、働く者が報われない税制になり果てている。戦後なしくずし的に微調整で過ごしてきた矛盾に満ちた税制を、この際、根本的に再編成する必要がある。所得税については最高税率を大幅に引下げるとともに課税最低限を引下げ、法人課税については、法人所得課税の税率を地方税を中心として実効税率40%程度にまで下げ、地方自治体の税收不足は外形標準課税で補わせる。また、国民の税意識すなわち責任感と正しい権利意識を醸成するために、第二次大戦時に戦時政策として導入された源泉徴収制度を撤廃し、自己申告制とする、などの改革が必要である。

第3に、社会保障改革である。まず、年金については基礎年金部分はすべて目的税によって賄う方式とし、また報酬比例部分は積立てを基本とするチリ方式型の民営システムに移行させる。こうすると、人口高齢化、少子化の影響を受けず、世代内、世代間の不公平も解消され、しかも能力の高い機関への委託により運用効率が高まるので、国民の負担は軽減される。

医療については、患者負担のみを高めるのではなく、医療機関、医師、薬品メーカー、患者など関係者がすべてコスト意識をもっ

て、効率化に努めざるを得ないようないうなればサプライサイドを改革する。また、介護については、バウチャー制などを導入して、自助努力を刺激し、広汎に民間活力を導入してコスト削減につとめる。

これらの改革を明確な政策として提示し、現下の困難ともいふべき難局を打開するために、国民と政府とがいわば社会契約を結び、日本民族が打って一丸となって危機克服のために総力を挙げて取り組む必要がある。

V. 原点に戻って新たな未来を招く

以上は政府が行うべき政策であるが、これらは実はいずれも人々や企業が活動しやすくするための環境条件、制度条件を整備する以上のものではない。

日本が真に再生するためには、そうした制度的条件の上で、民間部門の企業や人々が、新しい可能性を追究して果敢に事業や仕事に取り組む必要がある。

ところが、今日の日本では、多くの企業や人々が目先のデフレ的状况あるいは市場収縮ともいふべき現象の中で、過度な閉塞感と悲観にとらわれており、そうした活力ある取り組みへの視野と手がかりを見失っているように見える。

たしかに、グローバル化や規制緩和の下で、さまざまな財やサービスの価格が低落し、それらの需要数量が増加しない状況の下で、名目需要が収縮する現象が多くの産業や商品の分野で起きている。

しかし、こうした名目需要の収縮は、これまでの産業や商品あるいは企業活動について起きているのであり、人々の潜在的な需要そのものが収縮しているわけではない。いいかえれば、これまでの古いシステムややり方に対する需要は収縮してゆくが、それに代わって新しいシステムややり方に対する潜在需要は大きく拡大している。

たとえば、ガソリンスタンドのガソリン売上げ総量は減少しているが、スタンドで提供

しうるサービスの潜在需要は大きい。薬品産業では薬価切下げでこれまでのような薬の名目需要は収縮しているが、高齢化の進む成熟社会での健康や長寿への潜在需要はますます大きく成長しているはずだ。

最も大切な事は、私達自身が新しい時代には何が求められているか、その原点を見つめ、新しい時代のニーズに率直に応えられるよう自らを革新してゆくことだ。

〔筆者は中部産政研顧問〕

筆者紹介

島田 晴雄（しまだ はるお）

〔略 歴〕

1965年3月 慶應義塾大学経済学部 卒業
1967年3月 慶應義塾大学大学院経済学研究科
修士課程修了
1970年3月 慶應義塾大学大学院経済学研究科
博士課程修了

1974年1月 ウィスコンシン大学 博士課程修了

〔職 歴〕

1967年4月 慶應義塾大学経済学部 助手
1975年4月 慶應義塾大学経済学部 助教授
1978年5月 経済企画庁経済研究所 客員主任研究官
1982年4月 慶應義塾大学経済学部 教授
現在に至る

この間

1986年3月 マサチューセッツ工科大学訪問教授
1987年1月 ESSEC（経済経営グランゼコール）
（フランス） 交換教授

〔主な著書〕

「ONLY ONE——ひとりひとりが地球上で唯一の個性」レゾナンス出版 1998年7月
「法人課税改革」東洋経済新報社 1998年
「日本再浮上の構想」東洋経済新報社 1997年
「労働市場改革—管理の時代から選択の時代へ—」東洋経済新報社 1997年
「日本産業二十一世紀への新戦略～市場価値創造の経営とは何か～」PHP 研究所 1996年



新しい日本社会の システム再構築へ向けて



法政大学 経営学部
教授 下川 浩一

今日本の政治と経済は大きな岐路に立たされている。今回の参議院選挙はそのことをまざまざと実感させた。投票率の向上はいうに及ばず、多くの新聞や世論調査の予測が与党自民党の地滑りの的に近い敗北を予想しえなかったが、日本の選挙民の多くが日本の将来について抱いている危機感がにじみ出た選挙だった。大方の予想は、これまでの野党の離合集散や唯一の反対党を呼号する共産党の硬直した政治姿勢に不安をもつ多くの選挙民が、止むをえざる選択として自民党に多く投票するだろうというものだった。それは自民党主導で進められてきた利益誘導型の政治に現世的利益を感じ、今日の不況の何らかの対症療法を期待した方が結局は得策だとする現実的打算が投票行動となって選挙民を動かすとする、ある種の予断にもとづく判断だったに違いない。しかしこのような予想は大きく外れてしまった。確かに新聞の世論調査は投票日が近づくにつれて自民党の退勢を伝えてはいた。とはいえこれだけの大敗を誰も予想できなかったし、多くの識者も驚きの声を発しているところからみても、まさに予想外の出来事だったといえる。

この予想外の結果について後になっていろいろその理由付けはできる。投票率向上のた

めに不在者投票がやり易くなり投票時間も夜8時迄と長くなり、棄権防止キャンペーンが効を奏し、これまで投票に行かない率の高かった浮動票がどっと投票し、これが自民党批判票となって予想外の結果に結びついたとか、今回の不況の長期化と深刻さが実感をもって受け入れられたが故に批判票が急に増えたとかいろいろなことがいわれている。

しかし今回の選挙を通じて選挙民の多くは、今までのままの政治と社会のありようがこれでよいかどうかについて、つまりこれからの日本のありようについて投票したといえるのであって、単なる現状や将来に対する不安や不満からこのような結果を出したとはいえないのである。確かにこれだけの長い不況が続き、銀行の貸し渋りや中小企業の倒産、そして信用不安が拡がるとなると将来に対する不安と現状に対する不満が噴出することは当然であるが、国民の多くはただ単に感覚的に批判票を投じただけでなく、これからのこの国のありようを憂え現状が大きく変わらなければ今の事態は改善できないことを何らかの形で感じとって投票したとみるべきではないか。従って大きな打撃を受けた自民党自身も余程の発想転換をやって、これまでの利益誘導型政治とは違ったまさにこの難局をどう

克服していくかについての明確なヴィジョンと実行力に裏打ちされた政策提示型の政治へ転換しなくてはならない。

ではいったいこれからの日本のありようを考える時、何を根底に据えた物の見方をするべきだろうか。21世紀の日本はまさに動かし難い現実となったグローバルな世界の中で生きていかねばならず、その中にあって少子化という人口問題とその対極としての高齢化社会といういずれも日本が未経験の問題に直面することになるが、このことについて論ずる前に、これまでの日本の繁栄を支えてきた前提条件や環境が大きく変化し、今までのやり方やルールを踏襲するだけでは、日本の政治も経済もはたまた企業もやっていけなくなったことをまず銘記すべきであろう。要するに日本の産業社会の成長を支えたゲームのルールが大きく変ったということである。

ではいったいどういうゲームのルールの変更が起ったか。これまでの日本は産業構造からみて全体経済の2～3割にすぎない高生産性部門（それは造船や鉄鋼に始まり、家電、自動車、エレクトロニクスと主役が変わってきたが）の輸出競争力に支えられて貿易黒字を増やししながら、他方において金融、証券、商業、サービス、農業などの低生産性部門の存在を温存してやって来ることができた。しかし今やこのような構図はそのままでは維持できなくなった。その典型的なものが金融ビッグバンであり、農業の自由化や商業サービス分野での規制緩和である。これらのいずれをとってみてもこれまで国内だけのルールや規制で保護されていたものが、グローバル国際化の波にさらされてまさにグローバルルールで運用されなくてはならなくなったものである。

このルールの変更によって大きな影響を受けたのは、わけても今日の不況の根源をなしている金融システムである。これまでの金融システムは護送船団方式であくまで国内向け

のルールに従って運用しておればよかったし、右肩上り経済成長が続く限り資金需要は旺盛である上に、世界に冠たる高い貯蓄性向は潤沢にその資金を供給することができた。しかしながら世界の金融市場や証券市場がこれだけグローバル化した中にあって、国内だけのルールでこれまでのような形の対応を続けることはできなくなった。その象徴が世界一の外貨準備と1,200兆円に上る貯蓄個人資産がありながら身動きの取れなくなった金融システムの今日の姿である。バブル後遺症を引きずった不良債権問題も元をただせば、これまでの国内だけで通用したルールを想定し、低金利を続ければいつか景気が戻り、土地や株などの含み資産が再び上昇すれば含み益が出ることで不良債権問題は解決すると官民ともにそれを期待して問題の先送りと実態の非公開をやったことで余計問題が深刻化したといえる。このようなやり方はグローバルルールに照らした場合まったく妥当しないわけで、いわゆる市場の声の前に円安や株価安が連鎖的に起り、個々の金融機関や証券会社の評価や格付けが下るといった、以前には考えられなかった事態が発生するに至ったのである。しかも今や世界第二の経済大国となった日本のグローバルな金融市場でのプレゼンスはすこぶる大きく、円安をこのまま放置すれば、アジア金融危機を助長する形でそれがアメリカのウォール街にまで飛火し文字通りの日本発の世界恐慌に発展する恐れすらさやかれている。つまりそれ位日本の金融システムの機能不全が世界中に飛火する大変な時代となったわけである。

今日本政府は総合経済対策を打ち出し、不良債権の開示と整理の枠組み作りに乗り出すとともに、恒久減税に踏み込むことを明言するに至った。しかしながら、いわゆる市場の声はなお懐疑的である。それはどこまで決断ある処置がとられるかどうかについての懐疑であるとともに、日本の金融システムにして

も企業システムにしても文字通りのグローバルスタンダードのルールに従って運用されるようになっていくのかどうかについての懷疑である。つまりオープンで粉飾のない情報開示や結果についての明確な責任をとるシステムがまだ定着していないという見方である。これまで銀行や証券会社の決算に不良債権やそれによる貸倒れなどがあっても、いつかは景気回復や金利上昇、そして株価や土地など含み資産の上昇で含み益が出てそれで帳消しにすることができた。また事業会社の場合でも例えば連結子会社、とくに海外のその財務内容が明らかにされず、企業グループの中での販売会社、その他グループ関係会社の財務内容が明らかにされていなくても、そのことが日本の証券市場における株価形成に影響することはなかったし、そのことで経営責任を問われることもなかったのである。そこにもってきて日本のこれまでの金融システムはとくに法人資本主義によって支えられてきた。法人資本主義とは株式会社の株式の大半を法人が握っていて、個人の一般投資家が極端に少ないことを言う。日本では一般投資家は3割位で残り7割は投資信託など機関投資家を含めての法人持株である。その典型が法人による株式持合いであって、これがあるために外資や他者の乗取りが未然に防止され、経営者はそれに守られて安定した経営がやれとされていた。またメインバンクのシステムも株式持合いとの関連で有効に機能した。そしてこのシステムは、日本が欧米に迫いつき追いこせを目ざし経済の成長が右肩上りであった時にはそれが有効に機能したのである。

しかし今やこれまで通用した日本独自のルールは、世界経済のグローバル化と情報革命の進展、とくに金融、証券システムのグローバル化＝ビッグバンによって通用しなくなりつつあるのである。日本だけでこれまで通用したルールで事を運ぼうとしてもグローバルな市場の声はこれを見過してはくれない。

厄介な不良債権や赤字要因の公開を先送りしても問題の解決とはならず、オープンな情報公開とそれに対する責任の所在の明確化と結果に対する責任をとる体制が求められようとしている。法人資本主義はすでに株式持合いの解消傾向であるとか、メインバンクシステムの変容という形で変質しつつあるが、これも大きな意味でのグローバルスタンダードのルールへの接近の始まりとみることもできる。

以上みてきたような日本スタンダードからグローバルスタンダードへの転換は、その影響が余りにも急であり、多くの識者もこれほど急激な変化に見舞われるとは予想しえなかった。自民党の梶山氏も雑誌への寄稿で、つい昨年の前半までは日本経済の潜在力は十分ビッグバンと行財政改革をやってもそれに耐えられるものと楽観していたことを反省している。しかしこの転換の意味するところは、重大であり、日本の金融システムの根本を立て直し、かつ日本の企業の統治のあり方、つまり正当な株主の声ひいては市場の声を企業の経営に反映させうるシステムを確立することを世界が求めているのである。

これからの日本はまさにこのような金融や産業社会の仕組みのグローバルスタンダードに沿った再構築をどうやっていくかということから出発せねばならない。そこでは今までのようなお互いにもたれ合い、傷をなめ合ってやって来て、不透明な経営や個人責任のはっきりしない集団主義がまかり通っていた状況から脱却した、すべてを透明化し結果責任を明確にする必要がある。金融やビジネスの世界で始まったグローバルスタンダードに沿ったシステムの構築は、とくに日本の政治をはじめ官僚システムから教育のシステムまで日本の社会システム全般に及ぶ筈である。とくに政治は何党が与党になるにせよ、目先の利益誘導型の政治から決別し、政策を明示しその政策に責任をとる政治にならなくてはならない。この点ではむづかしいことはすべ

て専門の省庁に委せる官僚主導ないし依存の政治でなく、官僚をそれぞれの分野のエキスパートとして使いこなすことのできる政治のリーダーシップが求められる。その意味では限られた政党人だけで政策を決め運用するだけでなく、民間人のエキスパートの活用もぜひとも必要である。また日本の官僚システムもこれまでの省益やなわばり主義を脱し、より開かれたシステムとなるとともに肥大化した中央集権型から小さな政府で効率のよい分権型に移行する必要がある。

これからの日本を考える時、教育の問題は決定的に重要である。これまでの学歴社会に対応した画一的な教育から、多様で創造性を重視する教育へ切り替えが必要である。それによっていかなる社会状況の変化に身を置いてもいつも自律的に判断し行動できる人材を育成することが何よりも急務である。今後急速に進む少子化傾向は、ある面からすると教育の門戸をより広くとくに女性に対して開放することになる。そして極端な形の進学競争は影を潜め、より各人の個性、才能を引き出す教育体系が浸透するむしろ絶好のチャンスとなりうる可能性がある。勿論それには大学教育そのものの改革とくに時代に合った学生にやる気を起こさせる教育内容の充実が必要であるが。この点でも海外の教育システムやそこでの先進的経験に学び、グローバルな教育交流も欠かせない。

日本がこれから少子化による人口減少と高齢化社会の進行で社会全体が活力を失うとする意見がある。しかしこれからの日本が、常にグローバルな視野で世界を捉え、世界と共生する方向で自己変革を怠らなければ、決して将来は悲観したものではない。問題は変化をいつも敏感に捉えその中からどのような尺度で変革をとげるべきか、いつもその方向性を見失わないことである。このことによって日本の社会はつねに活力とダイナミズムを保持し発展することができよう。今はこれから

の新しい日本の構築へ向けての過渡期なのである。

〔筆者は中部産政研顧問〕

筆者紹介

下川 浩一（しもかわ こういち）

〔略 歴〕

昭和5年	東京生まれ
昭和32年	九州大学経済学部卒業
昭和37年	九州大学大学院経済学研究科博士課程終了
昭和37～44年	富山大学助教授
昭和52～54年	ハーバードビジネススクール留学
現 在	法政大学経営学部教授、経済学部博士 通産省自動車流通委員会委員、 通産省自動車問題懇談会委員、 運輸省自動車整備業近代化委員会 座長、運輸省自動車の点検整備検 討委員会座長

〔主な著書〕

「米国自動車産業経営史研究」（東洋経済新報社）
「フォード」（東洋経済新聞社）
「自動車王国日本—危機の構造」（ごま書房）
「アメリカ自動車文明と日本」（文真堂）
「自動車産業脱成熟時代」（有斐閣）
「自動車」（日本経済新聞社）
（中国訳 吉村人民出版社）
「Development of Mass Marketing」
（共編著、東京大学出版会）
「日本の企業発展史」（講談社）（中国(台湾)訳 走進現代）（韓国訳 韓国 LCA 出版）
「世界自動車産業の興亡」（講談社）
「Japanese Automobile Industry—A Business History—」（Athlone Press.1994）
「日米自動車産業攻防の行方」（時事通信社）



日本再建のシナリオ

— 中小企業・ベンチャーの振興 —



中京大学 経営学部
教授 小川 英次

はじめに

金融不安の根底には、バブル経済崩壊によって金融機関に発生した巨額の不良債権の処理がなお進んでいないことがある。空前の開発ブームにのって、不動産業、建設業が巨額の借入れを行った。夢から覚めてみれば現実には、担保とした不動産、株式の価値崩落だった。担保切れした巨大な債権が金融機関の手元でなお処理を待っている。およそ6年もの間決定的処理を先送りしたつけがいま回ってきた。日本は世界に向けて不良債権の抜本的処理策発表を厳しく迫られている。

1. 日本経済の転回点

社会現象の多くに転回点がある。景気の循環はその典型といえる。鉄のルールを誇ったソビエト体制（1922年）も1989年ベルリンの壁崩壊をきっかけに終った。バブル経済の進行が続けば続くほど、崩壊後の停滞も長い。景気に湧くアメリカ経済とて現在、低迷への素地を形成している。ドル高は輸出を減らし、好況は物価、とくに不動産、絵画などの

値段を著しく高めているという。日本の場合は、悪いところが出尽くし、精算すればあとは良いところばかりということになる。

さて日本経済であるが、それは日本全体としてみると、社会システムの中の一サブシステムである。政治システム、教育システム、社会福祉システム等々が、経済システムと関係を持ちながら運行を続けている。日本の金融不安、円安の進むなかで、フランスで開催されたサッカー・ワールドカップの試合に切符もなしで多数の日本人が出掛けた。国内、海外旅行も減速したものの相変わらず続しており、プロ野球の試合へ多数の人が出掛け熱中している。社会の現場と不調のサブシステムつまり金融システムとの間にギャップがある。

社会に元気が残っている間に失調したサブシステム—金融システム—を復調させねばならない。しかも迅速にである。これを怠れば日本の社会全体が崩壊する危険さもある。しかしいまなら間に合う。産業システムでは競争が激しく、企業の体質は比較的強固だからである。しかし金融システムの不調は部分的

に貸し渋りを発生させている。これが消費意欲を減退させ、企業の投資を思い止まらせている。金融システムの持つ不良債権の実態を明らかにし、その処理を直ちに行うことのみが、日本経済の転回点となろう。それも今来年内でないと、金融を除いた他のシステム—工業システム、流通システム、情報システム、他のサービス・システム等—の調子が一段と落ちる恐れはある。もはや何をすべきか選択の余地はない。

2. 日本社会の未来像

当面の日本経済活性化のために金融システムの改編が緊急であるとしても、日本の真の再活性化は、社会改造にある。日本は20世紀の後半奇跡の成長を果たし世界第二の経済大国となった。しかしこの間、社会モラルの低下、年間1万人にも及ぶ交通事故死、公害による死者、病人の発生、20世紀における二つの大戦では第一次世界大戦（1914—1918）においては日本が漁夫の利を占めた。また第二次世界大戦（1939—1945）では敗北した。これによって世紀前半の努力が無駄となった。

戦後の社会改革はアメリカ化だった。表面的にはアメリカ文化が氾濫した。やがて日本的なるもの、アメリカ的なるものとの融合が進んだ。その中でも深刻な問題は家庭の崩壊だろう。凶悪犯罪の年令低下、暴力教室、性犯罪等々、家庭、学校、地域の連帯のなさが痛感される事態が進行した。その基盤には家庭の健全性の欠如がある。しかし逆に家庭、学校、地域が一体となって事態に取組めば、遠からず改良される見込みがある。アメリカにおける大都市の犯罪率低下、十代の妊娠率の低下をみればわかる。

21世紀の日本は、世にいわれる基本徳目に社会に実現する世紀だと思う。それは、正義、賢慮、勇気、節制である。正義は弱き者へのいたわりであり、強き者への警告である。20世紀にみられた独占禁止法は経済社会における徳目の典型例といえる。賢慮は中庸を重んじるもので暴走を避ける。一人一人が慎みを守るようになれば交通事故は激減するだろう。もちろん科学技術も協力して交通事故を減らす取組みを進める。すでに衝突防止システムは実用化されている。

勇気は戦争の防止である。正義を貫くための勇気である。ナチズムの台頭、日本の軍国主義の台頭も早期に抑え込むべきであった。市民の賢慮と勇気が必要であった。また節制は公害を発生させないための市民の行動規範である。産廃・ゴミ問題にしても根本には市民の態度、行動がかかっている。地球環境問題、資源問題を考えるとき、節制こそ21世紀の基本徳目である。社会全体がこの方向に進むべきである（詳細は、今道友信稿「新しい学問エコティカ（生圏倫理学）の必要性」学士会会報、1998—Ⅰ、818号、10～15頁参照。）

経済システムは重要だが社会のすべてではない。本来経済は社会に奉仕するものでなければならない。また経済システムがあるべき方向に進むためには社会がその基調をつくり上げねばならぬ。基本は個人の自己責任、そして弱き者へのいたわりである。個人は家庭を大切に、自己の所属する組織への積極的参画をはかる。自分の居住する地域への参画、国、世界への関心を持ち、責任をもって行動する。個人は個人としてのみ生きるのではなく、社会人として生きるのが基本であると自覚することが大切である。

3. 中小企業・ベンチャーの役割

日本経済の失調は金融・証券関係に鋭くあらわれているが、各種産業にある大企業の中からも調子の悪い企業が出てきている。自動車と電機産業にもその例がある。その影響を受けて閉業する中小企業もあらわれ始めた。とにかく大企業の倒産は信じられないほどの社会的影響を発生させる。北海道拓殖銀行、山一証券の事例がそれである。その結果失業率はとうとう最近では4%を越してしまった。

日本で失業が問題になろうとは、10年前には多くの人が想像だにできなかった。いまでは身近に職を失った人がある。高齢者の再就職は極端に困難となっている。こんな状況で期待を集めているのが、成長中小企業、新規創業の企業—ベンチャー—、大企業の企画するいわゆる社内ベンチャーである。1980年代、アメリカとヨーロッパでは、新規雇用増のほとんどが中小企業—とくにベンチャー—によって達成されたのである。

いま日本経済は真に中小企業の振興なくして日本に活性化がやって来ないような状況となっている。大企業のリストラはさらに進む勢いがあり、このままでは雇用不安が一段と高進することが予想されるからである。中小企業の役割の重大性は事業所数、従業員数、付加価値額の大きさ、特に事業所、従業員についてはだれもがその全産業に占める比重の高さを知っている。いまでは新規雇用の場の創出能力が中小企業・ベンチャーに強い期待が寄せられている。

4. 中小企業・ベンチャーへの支援

日本政府とりわけ中小企業庁は中小企業の

ハイテク化を指向して1995年4月から「中小企業創造活動促進法」を制定、施行した。主としてベンチャーの育成を狙ったのである。1998年2月現在、その認定件数をみると3,141件に達し、毎年認定が1,000件を超える勢いにある。なおその内訳は関東1,501件、近畿517件、中部318件と全体の78%となっている。

次いで1996年4月から、上記法律を改正しベンチャー・キャピタルの供給が公的資金を活用して行われることになった。その結果、1998年1月現在すでに214件、その投資額は121億円に達している。さらに同年ベンチャー・プラザと呼ばれるベンチャーとこれに資本を提供するベンチャー提供者の出会いの場を各地で開催することになった。また1997年度には、エンジェル税制と呼ばれる税制上の特例がスタートした。個人投資家の譲渡損失等の損失繰延べが一定期限認められ、投資の振興がはかられた。

ベンチャー振興の基本は起業家が全国各所で続出することである。このため若い世代の人達の創業意欲を高めることが何よりである。幸い平成10年版の中小企業白書はこの点について調査しているので紹介する。創業に高い関心を持つ学生は、「生活文化関連」、「情報通信関係」、「ビジネス支援関連」に興味を持っている。調査対象となったグループの学生は5年以内の創業を約1/3が考えている。

若者の新規創業にあたっては、主だった心配ごととは、(1)資金繰り、(2)その金銭的リスク、(3)経験の浅さ、(4)生活の不安定なことである。求める公的支援としては、開業資金の調達が著しく高い。しかし日本のベンチャーがあらゆる世代の人によって果敢に挑戦され

するためには、失敗への社会的許容が重要である。しかし、これは日本文化の改変のレベルの基本的な問題でもある。すでに西欧諸国では子供のときからベンチャーを奨励する向きがあり、日本にもこのような雰囲気造成を必要としている。

すでに事業、資本、人材を保有している既存の中小企業にしても新事業を企画する場合、資本調達はずねに問題であり、同時に新事業開発に適した人材の確保、育成、情報収集体制、必要な技術の確保・開発が必要である。これにたいして政府は従来から種々の政策を用意してきた。とくに産地の活性化に対しては様々の地域に関する中小企業活性化策が講じられている。中小企業・ベンチャーの新事業おこし、新製品・サービス開発、革新工程の開発が進まねば、雇用拡大による日本の活性化が覚束ないことになる。

最近日本で着実に進んでいるのは異業種交流である。この活動が日本の中小企業の活性化につながる可能性はある。異業種交流は硬直的な取引関係に対する挑戦となり、オープンな事業に関する情報の交流が進められている。事実中小企業事業団に登録されている異業種交流グループの数は1988年には1,527であったのにたいし、1997年3月には2,928にまで上昇した（平成10年版中小企業白書、351頁）。そしてその目的は交流中心から次第に開発中心に移り、最近では異業種交流グループ間の相互交流も進められつつある。

5. これからの中小企業・ベンチャーの経営

日本中小企業そして新たに開業しようとするベンチャーのプレーするグラウンドは従来

と異なる。世界的なオープンな市場での競争、情報ネットワークの高度化を前提、科学・技術の変わらぬ進歩、接する顧客の感度の高さ、品質、価格、納期にたいする要求の厳しき、全体として変化の速さ、自然環境問題への考慮の重要性、高まる徳目遵守の人への期待、どれをとりあげても重要な前提である。

まずはそこで経営者一起業家に期待される条件を示せばつぎのようなものであろう。

(1)高い理想、そして(2)すぐれた戦略性の保持である。そのためには経営者一起業家は広範な知識と知識の実践に必要なスキルを体得する必要がある。これを要約すれば、新事業を見付け出す予見スキル、これを分析してビジネスプランとする分析と計画に必要な知識とスキル、関係者を説得し、協力して貰えるように仕組む説得スキル、協力者を動機づけるための知識とスキル、協力者の資質を高める教育と訓練に関する知識およびスキルが必要となる。一人で手に余れば専門家の手を必要に応じて部分的に借りるとよい。全部借りることができないことは当然である。

企業そしてベンチャーの基本戦略は、1に個性化、2には連携化である。個性化とは、企業・ベンチャーの持つ魅力のことである。製品・サービスにすぐれる。工程に個性があり、魅力がある。サービスにあたる人に個性があり、魅力がある。これらの魅力の源流をたずねると、専門知識の存在とその活用のためのスキルのレベルの高いこと、さらに多くの専門分野の知識とスキルを統合するスキルがあつてこそ顧客ひろくは市場に強い魅力と映るのである。

このような知識・スキルの統合が可能となるには人材の確保、育成が行き届いており、

働く一人一人が強いプロ意識と仲間との積極的協力を同時に進める高いモラルを持つことである。企業、ベンチャーの未来は最終的には人の働きにある。またその一人一人は情報ネットワークをサーバーとして使う主人公でなければならぬ。情報化時代の人の主体性が成功の鍵なのである。経営者は事業活動をまとめあげるための知識とスキルの保持者である。

以上経営の要点を経営者、個性化、これに関連して人材、情報化について述べたが、いま一つの戦略は、連携化である。今日のように変化の速い時代に企業の特徴を売りこむには中核機能を磨き、その他の機能は外から支援を求めることは、ごく自然のことである。個性化と連携化の対は現代の企業戦略の基本である。そこでは、経営者の考え方が連携を進める上でのパートナーとの間で信頼感を造成するものとなり、そしてさらに連携を建設的に進める高度スキルが要請されるのである（連携スキルの必要性）。

むすび

21世紀の中小企業、ベンチャーは世紀の申し子である。来るべき100年を前世紀以上に祝福さるべきものとするかどうかは、起業家のあり方に負っている。わたくしは21世紀が20世紀の未達部分に焦点をあて地球社会全体をよき方向に導くものであると信じたい。そこで日本が大きな貢献をすることを心から望んでいる。その可能性はある。

〔筆者は中部産政研顧問〕

筆者紹介

小川 英次（おがわ えいじ）

〔略 歴〕

昭和6年1月 名古屋市に生まれる
昭和28年3月 名古屋大学工学部機械学科を卒業
昭和30年3月 同学経済学部経営学科を卒業
昭和35年4月 大学院博士課程を終え、名古屋大学経済学部助手
昭和37年3月 同専任講師
昭和39年7月 同助教授
昭和51年1月 同教授
昭和60年1月～61年12月 経済学部長
昭和63年4月～平成6年3月 経済構造研究センター センター長
平成6年3月 退官、名古屋大学名誉教授
平成6年4月 中京大学経営学部教授となり現在に至る

〔主な著書〕

- ① 編著「トヨタ生産方式の研究」
日本経済新聞社、1994年
- ② 著書「現代の中小企業経営」
日経文庫、1991年
- ③ 編著「技術革新のマネジメント」
中央経済社、1991年
- ④ 著書「新起業マネジメント」
中央経済社、1996年



スタンダード作りの競争



大阪大学大学院経済学研究科
教授 猪木 武 徳

1.

「グローバリゼーションは政治や経済の国際的相互依存性を強め、国家主権を相対化し、市場競争をますます激化させる。この競争に勝ち残るためには、日本国内の『抜本的』改革が必要である。」こうしたシナリオを20年近くもの間、われわれは聞かされて続てきた。グローバリゼーションの実体面での進行を否定するものは、現実を見る眼のない時代遅れの人間であり、「抜本的」改革に異をはさむことは、変化を恐れる守旧体質の頑固者とみなされるほどであった。

たしかにグローバリゼーションのシナリオは、一面の重要な真理をついてはいる。しかしこの平板なシナリオが将来の可能性のすべてを捉えていると単純に信じ込むことは、日本にとって予想外の災いをもたらしかねない。というのは、これからの競争は、単なる経済や技術の競争というよりも、相互依存を深める世界経済の中で、いかに自己の立場や方法を正当化できるか、という言葉の競争へとその性格を変えつつあるからだ。

実は、グローバリゼーションはあくまで現象面での話であって、変化の核心は、この「競争の変質」にある。そしてグローバリゼーション自体も、一般に言われているような、一方向への動きだけを含む現象ではない。

たとえば、Free, Fair, Globalを旨とする金融のビッグバンによって、金融市場の統合が進行していることは事実であろう。そして世界的規模で大量の資金が瞬時に移動する傾向が一気に強まった。したがって資本移動の量と速度は高まり世界はグローバル化しつつあると言うことは正しい。しかし他面、為替変動も含めて金融のような不確実性の高い商品が取り引きされる市場では、人々は必ず資産を国際的に分散させて保有するのが原則となるから、資金が一ヶ所に集中し続けるということはない。取引コストは市場によって異なり、取引ルールの監視の厳しさや健全性も、国・地域によって大きな差がある。こうしたリスクと不確実性の存在や取引コストの違いによって、市場はグローバル化されるだけでなく、分断化される傾向も併せ持つ。

コンピューター・ネットワークが完全に地

球を覆ってしまった結果、あらゆる情報がほとんど瞬時に、世界のいたるところに届くようになった。しかし知識や情報がすべてコード化できるわけではない。いわゆる暗黙知に属するタイプの情報をコンピューター・システムで完全に処理することは現段階では難しい。一方、コンピューターで処理できるタイプの情報は、全世界で均等にばらまかれるようになり、その経済価値は瞬く間に減価する可能性が高い。逆に暗黙知の重要さに気づく者が、その希少な知識ゆえに優位に立てるという現象が多く分野で広がるだろう。大多数の人間が規格化・定形化された情報に攪乱されている間に、先見の明のある者が、その隙間を狙うことは必至である。グローバリゼーションの逆を思考する人間にも経済的成功が転がり込む可能性は大きい。

物流も航空輸送の拡大と大型輸送船の増加によって、これまた日進月歩の発展をとげている分野である。しかし貿易量の拡大は事実としても、世界的な貿易システム自体には、意外に多角的貿易体制を維持できないような徴候が強まっていることも確かである。欧州連合（EU）や北米自由貿易協定（NAFTA）という巨大な地域協定は、これら地域外に対する関税および非関税障壁が大変高いということ。それだけではなく、EU、NAFTA以外にも多数の地域協定が出現しており、世界が多角的自由貿易体制を強めているとは必ずしも言えない。したがって貿易についても、摩擦のない世界での物質の運動のごとく、商品が静かに目まぐるしく往来するようになったわけではない。

人の移動もますます盛んになるかという点、必ずしもそうではない。各国の出入国管

理は一般に、近年、さらに厳しくなっており、観光やビジネスを目的とした一時的移動（あるいは難民）を別にすれば、人間の移動が傾向として激しくなり続けるとは言いがたい。一部の高度専門職と不法入国の低熟練労働者が、少しグローバルに動いているという程度だろう。人に関して言えば、生活基盤そのものを変更するような移動を行うことは難しいということである。

2.

もちろん全体としてみれば、グローバリゼーションの進行は20年前と比べて、いくつかの局面で否定しがたい動きとなっている。しかし、冒頭に述べた「グローバリゼーションは経済競争を激化させ、この経済競争にどう勝ち残るかということこそ、日本にとっての最大の課題だ」という問題意識は、ある意味で21世紀の日本の重要課題を単なる経済競争の問題にすり替えてしまう恐れがある。こうした平板な問題意識からは早く脱却しなければならない。

ある意味で現在の日本経済の実体面での足腰は、世界相場から見てまだまだ強い。不況が長引いていることは否定しがたいが、不況からの回復がもたついているのは、不良債権問題ゆえだと言っても過言ではない。日本経済を一つ一つ点検していくと、日本の不況をアジア全体の経済危機と同日に論ずることができないことは明らかである。日本の1,200兆円を超える個人金融資産の蓄積、9,000億ドルの対外純資産はもちろんのこと、電磁鋼板の製造技術、電子機器などの微細加工技術などの例を挙げるまでもなく、日本はまだまだ多くの産業分野で精度の高い技術力を誇っ

ている。裾野産業の技術力も、依然、世界に冠たるものと言えよう。

むしろ一番重要な問題は、経済や技術の強さや弱さそれ自体ではなく、その時々日本の政治経済が国際紛争の争点として「不当」な攻撃にさらされた時、あるいは技術競争において規格の設定で争う場合、国際的な論戦の場で、日本の立場を適切に説明しうる知的なリーダー、あるいは専門的なスポークスマンが不足しているという点にある。言い換えれば、グローバリゼーションが進んでも、市場内の経済競争や技術自体に関してはまだまだ日本は強い。問題はこの市場内の競争の帰趨について、いかに日本が対外的に（市場の外で）説得力のある説明を与え続けていくことができるかにある。世界競争の場が、いわゆる経済市場から、その外の「ルール作り」の競争や「言葉の戦い」へと移るのが、これからのグローバリズムの特徴となるからだ。

実はこの知的代弁者の世界的競争こそ、日本がその重要性に十分気づかぬうちに、はるか以前からグローバル化してきた分野なのである。政治家、ジャーナリスト、官僚、学者、ビジネスマン、エンジニアなどいずれの職業をとっても、世界は「言論の場」でのグローバリゼーションと大競争が予想以上に進行してきたのである。このいわば、国際的論戦の場において大きな遅れを取ってしまったことこそ、グローバリゼーションに伴う21世紀日本の最大の課題なのである。

この問題は、世界市場で工業規格をどのように設定していくかという競争にも現れる。有名な例としてビデオのベータとVHSの争いがあった。これは技術的に優れた方が必ず勝利するとは限らないことを示す例となった。

日本のマイコンやパソコンの共通基盤となる新しいオペレーティングシステムのトロン計画も、技術的にきわめて優れたものだったと聞く。DoCoMoがGSMというヨーロッパ方式に世界規格で負けたというのも、似たような話ではないかと推測する。要は、日本は技術ではなく「ルール」や「スタンダード」作りの論戦で負け始めたのである。

3.

この問題は、工学だけでなく、社会科学においてもはるか昔から起こっている。欧米だけでなく東アジアのいくつかの国では、現実の重要な政策を解析できるような高度の専門的職業人を高等教育機関で育成している。彼らは政府とは独立したシンクタンクに結集し、データを整備し、シミュレーションを行い、さまざまなシナリオの分析をする。たとえば北朝鮮（朝鮮民主主義人民共和国）の政治経済面での転換、中国の経済情勢などについて、いろいろな可能性をあらかじめ想定することは、国の政策上きわめて重要だということ強い意識があるからである。さもないと、戦前の日本のように「世界情勢は複雑怪奇」とつぶやきながら、政治や外交を放擲するということになりかねない。

ところが世界の経済現象が複雑化し、経済学も高度化・複雑化してきたにもかかわらず、大学の学部だけでは、経済学のフロンティアまで十分包括的に教育できないのが実情である。多くの学問分野では、研究対象が広がると同時にますます専門化したため、学部教育だけでは世界に伍して十分な教育と研究の成果を上げることができなくなってきたのである。その結果、日本人研究者が国際的

な政策研究や言論の場で、高い評価を受けにくいという問題もでてきている。一方欧米では、修士号や博士号などの second degree や third degree がすでにいくつかの職業への資格要件となっている。

たとえば世界の経済学界やジャーナリズムは、日本よりもはるかに現実の変化には敏感である。世界のジャーナリストの多くは、大学院教育を受けており、学界も閉鎖的ではない。それが海外の一部メディアの質の高さに現れている。たとえば、ロンドン『エコノミスト』誌には、専門の経済学者が読んでも大変学ぶことの多い現状分析の記事がある。それだけではなく、ECONOMICS FOCUS という欄には、専門経済学者の優れた論文を毎週パラフレーズした解説記事が掲載される。これは実務家やジャーナリストに有益だけでなく、どの研究が現実の社会問題に関連があるかを知るうえで、経済学者にも学ぶところが多い。これも「理論」と「時論」の双方が、相互にその質を高め合っている好例であろう。世界のジャーナリズムの人材も勉強しているのである。

4.

しかし日本では、残念ながらそのような環境が言論界、経済界、学界、政界、官界、いずれを見てもまだ十分整っていない。論壇の例を挙げると、EUの通貨統合のもつ政治的経済的意味を論じた好論文があっても、「専門的で難しすぎる」という理由でいわゆる論壇誌には掲載されないことがある。その他の国益に重大な影響を及ぼすような大問題であっても、分析が難しければ多くの読者が獲得できないという理由で、結局一般の人々の

目に届くことはない。それは議論の場の提供とその伝達という重要な役割を狙うメディアの人々が、「戦後論壇」的なレトリックの技巧のみを重視し、高度化・複雑化した問題を分析的に議論することを忌避するからだ。

残念なことに、日本では大学院のトレーニングを受けた人材が、社会人、専門的職業人の中にいまだ多く見られない。経済学の分野でも、国際機関や海外の研究所での日本人専門家の活躍や貢献が期待されているのに、人材を供給する国内条件が整っていないのだ。そのため国際的な論争の場で、日本人は影の薄い存在となってしまい、言葉の競争で負けてしまう。日本人はその潜在的能力を高く買われながらも、国際機関や海外の研究所で、それ相応の安定した処遇を得られないのが現状である。

貿易の摩擦によって対外関係、とくに日米関係がここ20年近くとくにぎくしゃくしてきた。しかし貿易のアンバランスは単なる摩擦の「近因」にすぎない。「遠因」の一つとして、経済学をはじめとする社会科学の教育態勢の差から派生した、論争と説得の技術の日米間格差が大きく影響しているのである。そこには福沢諭吉が、かつて次のような譬えを用いて説明したのと同じ構造が隠されている。泥酔した武士が落馬して骨折したとする。落馬が骨折の原因だというのは妥当ではない。それは単なる「近因」である。実は「泥酔していた」という「遠因」こそが問題なのである。これからの日本の対外関係には、この論争力の格差という「遠因」の改善こそが必要なのである。

グローバル化の進展で、日本経済が技術的・経済的要因から致命的な痛手を今

すぐ受けることは恐らくないと筆者は考える。日本の社会や経済についての事実認識、あるいは工業規格をはじめとするスタンダードの設定をめぐる世界的な（グローバルな）論戦の場で、日本の知的専門家たちがどれほどの市場評価を受けるのかということこそが、これからの日本の命運を決定するのではあるまいか。

社，1997年）
9）「労働経済学」（創文社，近刊）

筆者紹介

猪木 武徳（いのき たけのり）

〔略 歴〕

- 1945年 9 月 滋賀県に生まれる
1968年 3 月 京都大学経済学部卒業
1971年 9 月 東京大学大学院経済学研究科退学
1974年 5 月 米国マサチューセッツ工科大学
Ph.D.（経済学博士）
1974年10月 大阪大学経済学部助教授
1987年 8 月 同 教授
1995年 7 月 同 学部長

その間オーストラリア国立大学，フランス国立科学研究所，ハーバード大学経済学部客員研究員，ベルギー・リエージュ大学客員教授等を務める。

〔主な著書〕

- 1) Aspects of German Peasant Emigration to the U.S.: 1815-1914 (Arno Press, N.Y.1981)
- 2) 「経済思想」(岩波書店，1987年) (日経・経済図書文化賞，サントリー学芸賞)
- 3) 「人材形成の国際比較」(小池和男氏と共編著，東洋経済新報社，1987年) (大平正芳記念賞，沖永労働関係図書賞)
- 4) 「高度成長」(安場保吉氏と共編著，岩波書店，1989年)
- 5) Skill Formation in Japan and Southeast Asia (co-authored with K. Koike) (Univ. of Tokyo Press, 1991)
- 6) 「新しい産業社会の条件」(岩波書店，1993年)
- 7) 「学校と工場」(読売新聞社，1996年)
- 8) 「デモクラシーと市場の論理」(東洋経済新報

The Future of Japan

Gregory Clark

President, Tama University,

In English, when people consider purchasing real estate, there is a saying that there are three conditions they have to consider. The first is location. The second is location. And the third is location. In other words, everything depends on good location.

Similarly, when we consider the future of Japan, there are three things to be considered. The first is population. The second and third are also population.

The question of declining population is far and away the major problem facing Japan. It is far more serious than the problem of bank bad loans, enyasu, corruption in politics, education, young people behaving badly or anything else. And yet, it is the one problem that the nation and the politicians still fail to consider seriously. Why?

And by emphasizing the problem of declining population, I do not emphasize the problem that most point to, namely the problem of an aging population. On the contrary, while the burden on the working population to support the retired population will increase, there may be some compensating advantages. Older people will have a higher consumption propensity, and this is good because Japan badly needs increased demand in its economy. And the high inheritance tax rate in Japan means that government will gain increasing revenue from this source.

No, the problem of declining population lies in the lack of people entering the labor force, and more importantly the very depressing influence on demand and investment that will result from fewer people wanting education, housing, cars etc. This is because of the second major problem that Japan faces, namely the chronic lack of demand in the economy—the result of the very high level of personal savings. A declining population would greatly worsen this problem. As a result, Japan's economy could enter a period of permanent decline.

Why are savings so high in Japan? It is true that many Japanese like to worry about the future, even though their future is just as well guaranteed as in most advanced economies. A larger reason is the lack of class consciousness in Japan. Most Japanese see identity in terms of workplace. But we foreigners see it very much in terms of class. So we spend a lot, on housing and leisure especially, in order to maintain our class status.

But whatever the reason, the results are clear: The advanced nation with the lowest savings level—the U.S. at four percent—is the nation with the most vibrant economy. The nation with the highest level—Japan—has the most sluggish economy.

Most Japanese still seem to think that a high savings level is a good thing. And that is true in a developing economy. Personal savings deposited in banks are then borrowed by firms anxious to expand production of the things they know consumers will certainly want—cars, refrigerators, washing machines, etc.. The circulation of funds within the economy is good.

But in an advanced economy, firms tend naturally to want to cut back on the rate of increase in plant and equipment investment, even if simply because the rate of growth tends to slow down. But there is another reason, namely that firms are unsure what consumers will want next. The emergence of new needs and new sources of demand in an advanced economy is far from clear.

In economies like the U.S. where people prefer to spend rather than save, firms can be fairly confident that whatever new area they go into, there is a good chance of a positive response from consumers. But if, as in Japan, consumers themselves do not greatly want to spend money to satisfy new needs, then firms become even more reluctant to invest. Lack of demand worsens. The economy could easily go into decline.

This has been the situation with Japan's economy ever since the 1970's. Fortunately, it was able to rely on the *enyasu* created by the two oil shocks to expand exports. In other words, it relied on *gaiju* rather than *naiju*. Then came the bubble economy, when *naiju* expanded, but in the worst possible way for Japan. Today Japan seems to have to depend on the *enyasu* created by low interest rates to revive its

economy. In future, Japan has no choice but to find more sensible ways to expand demand, relying much more on *naiju* rather than *gaiju*.

Of course, there is one obvious answer to this dilemma, namely that if individuals and firms do not want to spend money, then the government should find ways to mobilize the surplus savings in the economy and use them to expand demand. If it wants to use the funds for welfare and other non-profitable purposes, then it will have to increase taxes to do so. But ideally it can use them for social infrastructure with a good rate of direct and indirect return to the economy—highways, shinkansen, education in computer or joint venture management skills, etc.. In that case, it can rely on borrowed funds—*kensetsu kokusai* or *zaito* funds for example.

To date, there has been an extraordinary reluctance in Japan to have the government operate in this way. People fail to realise the many indirect returns from public works, *e.g.* the easing of traffic congestion as a result of road widening. Or else they worry about waste and political corruption involved in public works. But in that case, get rid of the waste and corruption.

Of course, it would be better if extra demand would also emerge from the *minkan* sector of the economy. One problem here, and with the economy overall, is the weakness of the service or tertiary sector. To date, much of Japan's growth has come from expanded productivity and output in the manufacturing sector. But in an advanced economy, manufacturing should be only around 20 percent of the GNP. Most of the rest should be services. This is because as people become more prosperous, a greater share of their spending goes to services—education, leisure, better housing—rather than goods.

But in Japan, manufacturing remains at close to 30 percent of GNP. This in turn adds to the pressure for Japan to rely on exports. In other words, it relies on foreigners to buy the goods that Japanese will not buy. The result is trade frictions and *endaka*. Neither are good for Japan. In effect, relying too much on manufacturing to rescue Japan's economy will push that economy further into a *fukurokoji*.

By comparison, raising productivity and expanding output in the service sector is

not difficult. If this could be done at the rate of ten percent a year, the entire Japanese economy would grow at the rate of 6 percent per year. In other words, a return to high growth is even possible.

Expanding the service sector is also an ideal way to expand domestic demand. The lack of this demand is not due entirely to a strong savings propensity among Japanese. Another major reason is the lack of supply of attractive services that meet the needs of people living in an advanced society. For example, there is an over-supply of luxury golf courses, luxury hotels and luxury ryokan. But there is a serious under-supply of leisure facilities for ordinary Japanese, for example auto camps and motel chains that can be used by families making car driving holidays in the countryside, and so on.

But the precondition for any serious improvement in Japanese economy is a stable or even rising population. And on current indications this is not likely. It seems highly likely that the low birth rates will continue well into the future. Women seem to have lost interest in having babies. Even if incentives to have larger families were introduced, I do not think they would have much effect.

In this situation, the only solution is for a program of planned immigration. Obviously I would not want to recommend anything like what France and other European nations have done. This would only create social unrest. But there is another way, and it would have many important side benefits.

Currently it is clear that even with the economy in a slump, there is a shortage of young Japanese willing to do hard or menial work. That is why so many young Chinese and other Asians are trying to smuggle themselves into Japan illegally. In this situation why cannot Japan do as Taiwan and Singapore have done, namely introduce a system of two year labor contract immigration? Instead of having people come in illegally they would come in on contract and be subject to supervision. Apart from anything else, the very serious problem of crime involved with illegal immigration would be largely solved.

But that is not all. Taiwan and Singapore cannot hope to attract educated people to do menial work. But Japan could easily. Currently there are many young Chinese and

Southeast Asian people keen for the chance to study in Japan. But they lack the money, the language, the sponsors and the introduction to universities. If they do somehow manage to get to Japan, these problems make many of them become anti-Japan.

But if Japan was to say to these people, yes you can come to Japan as contract laborers. During your two year contract you will have the chance to earn some money, learn the language, find a sponsor and a university. After your contract has ended, you can enter the university. In one easy way and at no expense to Japan, the ryugakusei problem would be solved. Then after completing their studies, Japan could also promise to take a generous approach if these students want to stay in Japan and seek Japanese nationality.

Japan would gain in many ways from such a system. Handled properly, it would help enrich Japanese culture. As well, outsiders coming to Japan often see better than more Japanese the opportunities for new businesses. And many of the Asian peoples, the Chinese culture people especially, seem better suited to computer and venture business activities than many of the younger Japanese today coming out of the universities.

Recently, I went to Narita airport when a flight from Manila arrived. Disembarking were several handsome, intelligent-looking Filipino women in their early thirties, carrying much luggage and small children. I wondered why they were coming to Japan. Then I noticed that each one was being met by a Japanese who was obviously from a farming district, possibly close by. Then I realised. Probably these women had come to Japan to work in rural districts where brides were few, and the farmers had offered to marry them. The women had accepted because they wanted to stay in Japan. They had soon produced children, and were probably returning from a visit to their homes in the Philippines where they had proudly shown their children to their relatives.

But whatever the reasons, the results were ideal. Here were women who spoke good English and with a different culture willing to live and produce children in farming areas where most Japanese women did not want to live. But to reach this goal, they probably had to face all kinds of bureaucratic obstacles. The Japanese authorities should be much more active in encouraging such people to come to Japan.

(和訳文はP 4～P 7に掲載)



21世紀の工場づくり



名古屋大学経済学部
助教授 山 田 基 成

1. 日本の工場の置かれた現況

21世紀を眼前にして日本のモノ造りを取り巻く環境には厳しいものがある。金融システムの不安に端を発した円安の進行により、海外への生産移転がもたらす国内産業の空洞化の不安は一時的には影を潜めているものの、海外生産を拡大する動きが消え去ったわけではない。東南アジアなどでは、本格的な生産活動の回復に今しばらく時間を要するであろうが、日本の製造業の多くにあっては為替の変動に左右されない生産体制の構築を目指して、あるいは市場のニーズにきめ細かく迅速に対応するために、可能な限り市場に近いところで生産するグローバル化は間断なく継続している。

他方では、日本国内の高い人件費と若年労働力の確保の困難性を考慮すると、人的資源が安価で豊富な海外に生産場所を求めることは合理的な行動である。地価の下落、規制緩和の進展や競争の激化等による通信や輸送コストの低下は少しずつ進んでいるとはいえ、国内工場のインフラ・コストは諸外国に比べ

ると依然として割高であり、国内での生産活動にとって状況に大きな変化はみられない。

こうした中にあって21世紀に日本国内にてモノ造りを継続するときの姿をどのようなところに求めればよいのであろうか。本稿では機械工業を念頭に置きながら、21世紀の日本の工場のあるべき姿について模索してみたい。

2. 80年代から90年代への変容

(1) 自動化への挑戦

80年代後半から90年代初めのバブル経済の崩壊に至る好況時に、日本の製造業が目指したものは「ヒトにやさしい工場づくり」であった。市場の旺盛な需要に対応するための生産性の向上、他方では人手不足による人材確保難に対処するために、工場ではヒトに代わって作業を担う自動化設備やロボットを大量に導入すると同時に、工場で働くヒトにとって快適な作業環境を整備することに多大の資源とエネルギーを投入した。自動車メーカーにあっては、組立ラインに各社が工夫を凝らしながら、人手による作業から機械による自動化・無人化へと自動化率の競争に邁進

した。

そこでは、単にヒトの作業を機械に代替するというよりも、作業者の負担を小さくするという観点から、危険を伴う作業や重量物をヒトが直接扱う作業を減らす、ヒトの移動距離や歩数を小さくする、中腰やかがんでの作業姿勢を少なくする、工場内の騒音や温度などの作業環境を改善するといった点に力点が置かれた。すなわち、設備投資の判断尺度としてヒトという資源を単純に製造コストに換算して、機械等の他の経営資源と同列に並べて比較するわけにはいかないという考え方が働いていた。

投資の対象となったのは機械設備に限らず、職場を快適なものとするために騒音や温度はもとより、照明や足元の負担を軽くする床の材質にまで配慮した工場も出現した。作業者の休憩所・食堂やトイレ、スポーツ施設や寮などもアメニティへの配慮として対象となった。

ところが、バブル経済の崩壊による景気の冷え込みとともに、若年労働力の確保を除けば人手不足からリストラによる人材削減に経営の課題は逆転した。それとともにアメニティやヒトにやさしい工場を議論する声も小さくなった。今から思えば、「ヒトにやさしい工場づくり」は人材の確保を有利にし、人手不足を緩和するための宣伝手段にすぎなかったのかという感さえある。

(2) セル生産の普及

90年代に入り、組立工場の自動化は生産の柔軟性の確保という観点から技術的な限界に突き当たった。機械製品の組立工程は、人手による作業が中心であるという状況を根本的に変えることは困難であった。自動車工場に

あっても、組立作業の自動化率は20%前後から先へ進むことは容易ではなく、さらに自動化率を高めるには技術革新と莫大な費用を必要とした。

こうしたことから、工場の関心はむしろ自動化からヒトへと回帰した。その象徴がセル生産方式の導入である。日本国内では、パソコンやワープロなどのエレクトロニクス製品の組立工場を中心に、一人ないしは数人のグループにて製品を完成させるセル生産が拡大しつつある。海外の安価な労働力を利用した製品と競争していくためには、国内の組立工場には海外工場とは異なる仕組みや工夫が求められる。

ビデオカメラを生産するソニー幸田工場では、海外生産への移管が進む中で日本国内での生産を継続するために製造現場の改革を迫られた。その対応として、「活人づくり」と呼ばれる人材の育成と活用についての再考が行われ、女性作業員による自主的な製造現場づくりが試みられた。

ビデオカメラの最終組立は、従来は約40メートルの長さのコンベヤーラインと30名近い人員により行われ、ラインには男性係長が張り付いて監督者の役割を担っていた。これを女性リーダーを中心とする作業者のグループに製造現場の運営責任を全て任せる体制へと切り替え、機械やコンベヤーを取り払った状態で自主的な生産ラインの構築と運営に取り組んでもらうことにした。

その結果、半年ほどの試行錯誤を経て、作業者の移動距離をできる限り縮めたハート型のレイアウトに到達し、作業者3～4名にて全ての作業を担当する製造現場へと生まれ変わった。各作業グループはハート型のライン

だけではなく、様々な形のラインを自主的に構築し、これらはスパイラルラインと呼ばれている。生産性はスパイラルラインにより流れ作業の1.5倍、生産のリードタイムは70分から15分へ、ライン上の仕掛品は70台から8台へと劇的な向上を遂げた（日経ビジネス編「1ドル80円工場」日本経済新聞社、1995年、pp.12-21.）。

顕微鏡や高精度レンズを生産するオリンパス光学工業・伊那事業場では、学術研究等に使用される高級顕微鏡の生産を一人生産方式に変更した。1台700万円以上もする高級機は、製品特性として生産ロットが小さい上に、顧客毎のニーズに応じた特殊機能の付加が求められる。加えて、調整工程に時間を要することから、ラインによる流れ作業は不向きであるとして一人生産方式を採用した（「自社独自の一人生産方式確立を目指す」『工場管理』Vol.41, No.8, 1995年8月, PP.41-50.）。

従来は30分のサイクルタイムにてラインで流していたものを、一人方式では作業者がフレームを台車に載せて工程を移動しながら、ほぼ2日がかかりにて完成させる。組み立てられた顕微鏡のフレーム部分には、作業者の名前を自らが印字することで作業者の責任感と仕事への誇りを引き出す演出も施されている。

セル生産が効果を上げる工場に共通する特徴として、①エレクトロニクス製品を中心に付加価値が高く、小ロットで短サイクルの製品を生産する工場である。②高度なエレクトロニクス技術を体化した製品の組立には、検査や調整の工程を多く伴う。③複雑な作業や熟練を要する作業は可能な限り機械化・自動化を進め、人手による作業と組み合わせる。

④セル生産の目標として、作業そのものの生産性の追求と同時に、在庫や仕掛品を減らしてムダを除去したいとの狙いがある。⑤従来は多人数に細分化していた作業を一人にて担当可能な多能工が存在する。⑥セル生産の担当者は作業への満足感と同時に、肉体的疲労や責任の明確化に伴う精神的負担を伴うので、その側面への工夫や配慮を必要とする。

(3) 情報技術の活用

こうして製造現場の中心がむしろ自動化からヒトへと回帰したのは、日本に限らず世界の工場の潮流でもある。米国の製造業は、90年代に入って目覚ましい競争力の回復をみせているが、その主役は情報技術の活用とヒトの組み合わせにある。情報化投資の強化とともに米国の工場は、製造作業そのものは機械への代替よりもヒトの活用に主眼を置いた。

彼らは、情報技術を活用してヒトと機械の適切な組み合わせを模索するこうした工場をデジタル・ファクトリーと呼んだ（“The Digital Factory” *Fortune*, Nov 14, 1994, pp. 56-65.）。IBMのシャーロット工場では、一つの生産ラインでバーコード・スキャナから携帯医療用コンピュータや各種の携帯電話など27種類の製品を造る。これを可能とするのは、コンピュータがベルトコンベヤーを管理しているからであり、作業者の脇に置かれたディスプレイには組み付け部品のチェックリストが映し出され、作業者が助けを求めればコンピュータが作業の手順を教える。

同時に、米国製造業の変貌をもたらしたものに、取引先との受発注や生産活動を情報技術を利用して直結したサプライチェーン・マネジメント（SCM）が挙げられる。このSCMは、仕入先や販売先との間の受発注作

業、資材の調達から在庫管理、製品の配送まで、いわば生産活動の川上から川下までをコンピュータを使って総合的に管理する新しい経営手法とされる。しかし、元をただせばビッグスリーなどが「ジャスト・イン・タイム」などの日本式の生産システムを導入し、普及する間に理論として体系化され、さらに情報技術と結びついて、米国生まれの生産革新運動に進化したものである（日本経済新聞、1998年5月15日朝刊）。

この生産システムを利用し、顧客への直販にて成功したのがデル・コンピュータである。デル社はパソコン業界では後発にもかかわらず、既存の流通システムに全く依存しない直販・受注生産方式を採用して急成長を遂げた。オースティンにあるデルの新鋭工場では、部品が工場に到着してから組立・検査を経て出荷されるまでを、わずか6時間にて終える。インターネットや電話を通じて受ける消費者からの注文に応じて、1日に約14,000台を仕様別に組み立てて消費者に送り届ける（日本経済新聞、1997年12月29日朝刊）。

米国の工場は、新しい自動化のパラダイムは情報ネットワークとソフトウェアとによってもたらされ、ロボットはその支援的な役割を果たすものであると位置づけ、作業者を支援するためにコンピュータ・ネットワークを工場内外に張り巡らした。ロボットを多用するよりも、ヒトの手とソフトウェアのネットワークを利用する方が、コストの上では効率的であり、ヒトはロボットよりも柔軟であることを再認識した。

3. 21世紀の工場への胎動

以上のような80年代から90年代への工場づ

くりの軌跡は、一方では技術進歩の成果を取り入れて自動化・無人化を徹底的に進めながらも、他方で工場の主役はあくまでもヒトであることを再認識させた。人の持つ能力の活用とその能力を引き出し補完する自動化技術の組み合わせの中にこそ最適工場の姿があるというのが現在までの到達点である。

工場は変種変量生産を指向し、その果てには1個流し生産を視野に据えて、これに効率的に対応する自律的な機能を備えることを目指している。ただし、その全てを機械と情報ネットワークの結合にて実現しようとする、膨大なコストを要する。むしろコンピュータを体化した個々の機械に自律性を持たせつつ、ヒトと組み合わせるのが効果的である。

ヒトは予知能力、柔軟性、改善能力などに優れる。機械は繰り返し能力、高速性、正確さを保有する。そのヒトと機械を結んでネットワークを形成し、その相互作用の中で各々の特性を生かす新たな融合関係を構築すべきである。ヒトと機械とを結び付け、各々の判断に必要な情報を提供する役割を担うのがコンピュータ・ネットワークである。機械から迅速に正確な情報をヒトにフィードバックすることで、ヒトは的確な判断を行い、そこに知恵を付加する。人間の五感と経験から予測し、試行錯誤し、最適と考えるものを選択する能力・スキルを生かして、機械の能力をさらに高めることができる。

他方で、工場は他の活動との連携をさらに強化することを求められている。品質・コスト・納期の向上を図るにしても、上流の設計活動や下流の販売活動との連携や同期化（コンカレント・エンジニアリング）なくして

は、大きな成果を得ることは難しい。外部の協力メーカーや海外工場との協力関係を考慮することも不可欠である。これらの連携を生かすにも、情報ネットワークの媒介役として果たす役割は大きい。

工場はまた、環境問題やエネルギー問題、あるいは高齢化時代への対応といった社会的な潮流をも取り込んで変身を遂げねばならない。「造る製品（製品技術）」そのものもさることながら、「造り方（生産・工程技術）」にも再考の余地は大きく、環境やエネルギーに配慮した工場づくりが不可避である。そのさいに重要なのは、これらの要因をコストアップをもたらす社会の要請としてではなく、競争力ある工場づくりをもたらす前向きの誘因として取り込む思考を心がけることである。環境への配慮や省エネルギーを競争要因として生かすには、生産ラインはもとより工場そのものを丸ごと更新するような大胆な発想や積極的な行動も必要である。

工場の運営がコンピュータによりコントロールされ、作業が機械により整然と行われる無人化工場へと近づく中にあっても、ヒトや組織の果たす役割や機能は厳然と存在する。むしろ技術の進歩に並行してヒトや組織の役割を適切に変容させていくことに工場の競争力の源泉があるように思われる。

〔筆者は中部産政研研究員〕

筆者紹介

山田 基成（やまだ もとなり）

〔略 歴〕

岐阜県生まれ（1954. 8）、名古屋大学経済学部を卒業（1977. 3）。引き続いて名古屋大学大学院経済学研究科に進学し、博士課程の単位を取得（1982. 3）。名古屋大学経済学部助手（1982. 4）、専任講師（1983. 4）を経て助教授（1991. 10）となり、現在に至る。

文部省在外研究員として米国ミシガン大学・ハーバード大学にて研究に従事（1988. 3－1989. 9）。

〔主な研究業績〕

- 「日本の生産システムの特性と変容」日本経営学会編『新しい企業・経営像と経営学』（経営学論集第63集）所収、千倉書房、平成5（1993）年9月。
- 「自動車部品メーカーの21世紀への展望」『中小企業季報』1995, No. 3, 大阪経済大学中小企業・経営研究所、平成7（1995）年11月。
- 「企業経営におけるスキルの再考」『I E レビュー』Vol. 37. No. 5, 日本インダストリアル・エンジニアリング協会、平成8（1996）年12月。



インドネシア「5月政変」と 政治・経済改革



金城学院大学現代文化学部
教授 山本 郁郎

スハルト退陣

1998年5月21日現地時間朝9時過ぎ、スハルトは心の動揺を隠すように笑みを浮かべながらマイクに歩み寄り、おもむろに大統領辞任を表明した。「1965年9月30日事件」と呼ばれるクーデターを鎮圧、スカルノを追い落として権力の座についてから32年間という稀にみる長期政権はこうして幕を降ろし、副大統領ハビビが第3代大統領に就任した。1年前どころか半年前ですら、学生・知識人の改革要求の沸騰の中でスハルトが退陣することを予想したものはほとんどいなかったのではないか。97年5月の総選挙で与党ゴルカルは圧勝し、大統領任命の国軍議席をあわせて国会議員の8割を与党が占めることになった。スハルト自身すでに高齢であり、健康不安もささやかれていたとはいえ、権力基盤は盤石であるかに見えた。

通貨危機から「5月政変」へ

97年6月タイ・バーツ急落に端を発した通貨危機は7月初めインドネシアにも飛び火した。変動相場制への移行、輸入関税引き下げ、総額375億ドルに及ぶ政府関連大型プロジェクト見直しなど、政府は経済安定化施策を打ち出した後、10月初旬IMF等に支援を要請。10月31日には改革案受入を条件に、IMFとの間で支援枠組みが合意に達した。ここまでは通貨危機に見舞われたタイ、韓国とほぼ同様の経路をたどった。だがルピア下落の勢いはとまらず、12月には最安値を記録する。

年が明けると、ジャワをはじめ全国各地で物価値上げに怒った民衆の暴動が頻発し、局面は社会・政治危機の様相を帯びはじめた。こうした状況の中でスハルト退陣と改革を掲げてメガワティらを中心に学生・知識人の運動が大きな渦を形作りはじめた。スハルトは3月11日国民協議会全会派の支持を得て7選を果たしたが、その直前IMFの改革案は憲法

に反すると改革実行のサボタージュを匂わす発言を行ったり、組閣にあたっては長女を社会相に、盟友で華人政商のボブ・ハッサンを通産相に起用するなど内外世論に対して挑戦的な姿勢をとり、政治危機は一挙に臨界に達した。5月12日校内で集会を開いていた名門トリサクティ大学学生6名が治安部隊によって射殺された。これを機にジャカルタは3日間騒乱状態となり、スハルトはついに退陣を余儀なくされたのである。スハルトは去ったが、「スハルト体制」はほとんど無傷のまま残された。

危機的な対外債務

インドネシアではなぜ通貨危機が社会・政治危機を誘発することになったのだろうか。通貨危機を招いた直接の原因は1,200億ドルを超す対外債務であった。この内、民間対外債務は650億ドルに達する（1997年8月）。80年代には公的対外債務の割合が圧倒的に大きかったが、90年代に入ると民間対外債務それも短期債務が急増した。インドネシアの国際収支は、貿易外収支（対外利払いが主）の赤字が貿易収支の黒字を上回るため、経常収支は慢性的に赤字であり、それを資本収支（外国からの借入）でファイナンスするという構造になっている。成長を続けるほど債務が累積する悪循環に陥っていたのである。

民間対外債務の急増は93年頃からのインフラ建設を軸とする内需主導型成長構造への転換と深く関わっている。インドネシア政府は90年代に入り公的対外債務の増加を抑制する目的で、内外民間企業のインフラ建設への参入を認めた。華人財閥系企業、スハルト・ファミリー企業など権力に近い有力企業が外

資と合併を組み、こぞって事業に乗り出した。資金調達や技術供与を外資が担当、インドネシア側は政府から有利な許認可条件を引き出すという役割分担が行われた。運用開始後は安定した収入が長期にわたって支払われるから、レントシーキング的体質の強いインドネシア側企業には願ってもない有利な事業機会となった。こうして夥しい数のインフラ建設が認可を受け、民間対外債務が膨れ上がることになった。

「開発独裁」とモラルハザード

対外民間債務急増の根底にあるのは政治とビジネスの癒着、いわゆるネポティズムに他ならない。スハルト体制は「開発独裁」と呼ばれる。経済社会の「開発」（プンバングナン）を旗印に、大統領を中心とする少数の権力エリートの決定に基づいて資源配分が行われる。インドネシアでは企業家層の形成が弱かったこともあって、開発の担い手となったのは国営企業であり、華人系財閥企業であった。開発独裁の「正当性」は国民への成果の配分（雇用機会創出と所得向上）と並んで、権力エリートの高いモラルにかかっているといえようが、スハルト体制は当初から利権に絡むスキャンダルにまみれていた。リム・グループに代表される華人系財閥の目を見はる成長は、それら財閥の総帥とスハルトら権力エリートとの癒着抜きには考えられない。

80年代後半以降華人系財閥に伍して、スハルトファミリーの率いる企業グループが台頭する。90年代に入ると、露骨な利益誘導を狙ったスハルトと子供たちのなりふり構わぬ専横なふるまいがくり返し経済に混乱を持ち込むようになる。中でも95年の「国民車」問

題はインドネシア経済に対する信頼を大きく損なうことになった。これは認可後3年以内に部品の現地調達率60%以上という条件をクリアできる自動車を「国民車」に指定、税の大幅軽減により低価格を実現することによって、モータリゼーションの促進を意図したものである。最大のシェアを占めていたトヨタ・アストラ社の「キジャン」で現地調達率は当時40%程度であったから、いかに「野心的」な政策であったかが分かる。指定を受けたのはスハルトの三男トミーの「ティモール」車であったが、これは韓国の起亜自動車から完成車輸入されたものであり、当初から指定条件を達成することが困難であることは誰の目にも明らかであった。「ティモール」の売れ行きが落ち込んだ97年6月には、政府は関係機関に「ティモール」購入を義務づけ、手厚い保護まで与えている。結局「国民車」計画の中止は98年1月、IMFの指示まで待たねばならなかった。

「国民車」問題は氷山の一角にすぎない。近年「開発独裁」のモラルハザードは常軌を逸しており、大統領の権威に名を借りてスハルトの「家長」としての顔が、今や大っぴらに政治の舞台を牛耳るようになっていたのである。開発成果の分配に預かるところの少なかった国民は、通貨危機下の物価高騰により負の分配だけは真っ先に押しつけられることになった。通貨危機が民衆の怒りを誘い、政治・社会危機へと速やかに転化したのは当然のことであったというべきであろう。

「KKN」と人権問題

改革の旗印は「KKNの追放」である。Korupsi（汚職）、Kolusi（なれあい）、

Nepotism（身内びいき）、いずれも「開発独裁」体制の下で国民的習性といえるほどに深く根を下ろした行動様式である。KKNから生ずる不要なコストがインドネシア経済の高コスト体質の原因となってきた。競争に耐えうる経済の構築のためにもKKNの克服は緊要な課題である。KKNは利権が少数エリートに集中するところから発生した。この国の経済が国際的な信頼を得るためには、ビジネス機会の分配が合理的なルールに基づいて行われるよう政治改革とりわけ透明性（transparency）の確保が重要な課題である。

この間に起きた多くの人権抑圧をめぐる真相究明もまさに改革の中心的な課題である。ジャカルタ騒乱では華人系商店が焼き討ちされただけでなく、華人女性に対する組織的暴行が行われた。こうした問題の真相が解明されない限り、海外に逃避した華人資本はインドネシアには戻ってこない。華人の存在は権力に対する民衆の怒りを巧みにそらすスケープゴートとして利用されてきた。こうした差別的関係を精算し相互の対話を進めない限り、経済の復興はますます難しくなろう。ただ人権抑圧の真相を探っていくと、どうしても「開発独裁」体制の今一つの柱である国軍の存在に行き当たる。いかに困難であろうとも、国軍にメスを入れることなしには改革は終わらないというべきであろう。

経済改革と日本の役割

インドネシアはわが国ODAの最大の供与国である。また製造業では日本の直接投資額は最大であり、日伊両国の経済関係は深い。だがその関係はKKNから決して自由ではなかった。

「5月政変」後数日から1週間で多くの日系企業が生産を再開したと報じられている。撤退を考える日系企業がほとんどないことは、両国関係の今後にとってもまことに幸いなことである。通貨危機のダメージはタイや韓国でも時間とともに深刻さを増している。中でもインドネシアは98年のGDPが前年比-10%と推測されており、日系企業の生産活動も当面は低水準に推移せざるをえないであろう。この国の潜在的な国内市場の開拓を目的として進出した企業が多だけに影響は深刻である。しかし視点を変えることで新たな展望も開かれる。通貨危機により日本からの輸入品価格は高騰し、輸入依存の高い日系企業の生産コストは販売価格の上昇を大幅に上回っている。この隘路から抜け出るためには、部品・原材料等の現地調達に切り替える他はない。日系企業の高い期待に直ちに応えられる企業が少ないことは事実である。しかし、技術・経営指導があれば要求水準をクリアできる企業は育ちつつある。同じことは日本人出向者から現地人材への切り替えについてもいえよう。経済改革の進展に伴い、地元企業の行動様式も大きく変化すると期待される。技術移転に基づく生産性向上型成長への転換は、この国の経済改革最大の課題でもある。

通貨危機の中で慢性的な対日貿易赤字の是正がASEAN諸国から求められている。アジア経済危機克服のためには、わが国としてASEANの輸出高度化につながる技術移転を進めるとともに、製品輸入の拡大に努めることが強く期待されている。

〔筆者は中部産政研研究員〕

筆者紹介

山本 郁郎（やまもと いくろう）

〔略 歴〕

1946年 愛知県生まれ。

金城学院大学現代文化学部教授

名古屋大学大学院経済学研究科博士課程満期退学、労働経済学、アジア経済論専攻

〔主な著書〕

「インドネシアにおける中小企業の経営政策と人材育成」（金城学院大学論集）1994年

「中国の企業改革」（税務経理協会）1995年

「企業の海外生産・海外調達に伴う雇用への影響調査結果報告書」（愛知県労働部）1995年

「アジアの労働と生活」（御茶の水書店）1998年

「労働の多様化に向けた労使の役割」（中部産政研）1998年



トヨタグループの労使関係

— その歴史と考え方 —
(中間まとめ)



南山大学 経営学部
教授 藤原 道夫

財中部産業・労働政策研究会十周年記念研究「トヨタグループの労使関係—その歴史と考え方—」の調査を、昨年から、梅村志郎氏にご相談したりお話を伺ったりコメントを戴きながら行ってきた。その中間報告の概要を述べさせて戴く。重要な考え方について、調査の内容を中心に私見を交えながら述べる。

さて、この調査を行うにあたり、さまざまな方法が検討された。その結果、主要労働組合・全トヨタ労働組合連合会が時期ごとに直面していた課題を資料によってあらかじめ把握した上で、関係者にインタビューするという方法が望ましいという結論に達した。この方法によって労使関係の歴史と考え方に接近できると考えられる。

1. 労使相互理解

過去の経緯を資料によって調べ、何人かの方々にインタビューする中で、徐々に明らかになってきたことは、労使相互信頼は前提ではなくて、結果だということである。団体交渉に関する行動科学理論によれば、相手側の存在の正統性、主張の正統性を承認すること

から「共通の問題」への認識が深まるとされる。つまり、理論から言えば、信頼とは馴れ合いではなく、融合でも一体化も意味はしていない。「労使協調」という語のニュアンスが好きではなく「労使協力」という語を望ましく思うと、梅村氏は過去に指摘されたが、その点を示している。(注 参考文献)

昭和20年代の末から、労使は本質的に異なる立場に立っており、労使双方が共通した利害を企業の維持発展という命題の上に感じ妥協し合っていくのだという主張が見られる。労使の相互信頼は互いの立場の違いを前提にした上で一致点を見出しあっていく結果として生まれる。この相手の立場への理解の上で、会社は進んで労働条件の維持・改善につとめ、組合は企業の繁栄のために会社諸施策に積極的に協力するということが昭和37年の『労使宣言』の一項目になる。

労働協約の上でどのような文言を使用して相手側を拘束したとしても、将来の労働条件を確実なものにすることはできない。一旦、雇用の問題が前面に出てこざるをえなくなってしまう場合には、解決のための選択肢の

研究報告

幅は極端に狭められてしまうのだ。

同時に、相手の言うことをもっともだと納得できるには、お互いにぎりぎりまでやってみないとわからない。安易に対立を激化させて悪感情を煽るだけ煽っても、主張を十分に行わずに安易に妥協しても相手の言うことをもっともだとは納得できない。労使双方の徹底した話し合いというものは、堤防がしっかりしている（確固とした労使の相互信頼）川での激流であって、激流が流れている方が望ましいと思われる。労使相互理解という考え方の成立には以上のような考え方があったものと思われる。

2. 労働組合主義

日本の他の労働組合がそうであったように、終戦後の労働組合運動にはさまざまな要素が入りこんでいた。急進的労働運動、欧米の組合理論、戦前の労働運動の影響、産業報国運動の思想がそれである。思想的立場の異なる人々も互いに同じ労働組合の役員として、おおむね最終的な対立に至ることなく共存していた。

労使関係が非常に混乱した時点で、徐々にビジネス・ユニオニズムを選択することが望ましく思われ始めた。しかし、この変化は急激なものではなかった。従業員・組合員の心をつかもうとする努力の結果、徐々に大勢を占めるようになった。この過程については、次の項でもう一度触れる。

さて、急進的な政治闘争の路線を清算した際のリーダーたちの意識は、「賃上げと一時金はきっちりやろう。そうでないと、御用組合になる」というものであった。混乱期を経て「ビジネス・ユニオニズム」に徹底することになったわけだが、当時の社会や他組合

や、そして一番重要な組合員からの批判を常に想定し非常な緊張感を持っておられたような発言が多かった。しかし、すぐに労働条件がどんどん上がるという状況でもなく、当時のリーダーは、一般組合員や対外部（マス・メディア）に対して、労働条件の維持・改善への努力を納得してもらうように努力していた。

ビジネス・ユニオニズムの課題は、賃金・一時金を出発点として、長期安定的向上、安全問題、生産問題、生涯生活ビジョン、広報活動、ゆとり・豊かさなどへと展開することになる。

ビジネス・ユニオニズムは、日本の社会においては御用組合であるとの誤った批判を招きがちである。そこで組合が留意したのは次の点である。まず、昭和20年代から臨時工の労働条件に関して、組合が関わろうとしたということである。そもそも、いわゆる「工戦一貫」組織を作ろうとした時と同様に、職場の問題に関わる可能な限りの多くの人々の労働条件に関与しようとしたものと考えられる。

次には、組合の自主性を組合員に見せるということだった。昭和30年代には、抽象的な意味だけではなく、具体的な組合活動の詳細（たとえば、活動用の自動車の購入）にまでも注意が払われた。また昭和40年代になり、大量の中途採用が開始されると、組合の代議制の運用についても変更が行われた。つまり、それまでは職場のいわゆるキー・パーソンが組合運営の要であったが、人員の構成が大きく変わったことによって、さまざまな組合員の意識や意見をくみ取る仕組みが必要になってきた。このために、制度が変更されただけでなく、「全員参画」のためのフォロー・アップの考え方が一層展開していった。

3. 求心力・凝集力の醸成

もともと、創業以来の家族主義があり、同時に自動車の生産への思いや世の中のためになるものをつくるという意識が強かった。さらに戦後の混乱期においても、全員参加によって生産を復興しようという意識が強かった。そういう意味では求心力は強かった。

さて、混乱期の現場においては、右といえど右に、左といえど左にいつてしまう傾向が強かった。この傾向は、日本全国に見られた。もちろん、しっかりした人がいれば、全体がそうなるわけではなかった。危機の時代の経験が教えることは、人はいつでもこへ流されるか分からないので、フェース・トゥー・フェースの仕組みを作っておくことが必要だということである。

実際に、組合の路線転換についても、人々の目を見ながら進めていったようである。理論として、あるいは実際の経験としてどのような組合運動が望ましいのかというような公式的な議論はされていない。最終の段階では、組織が分かれてしまうような議論や対立はなく、ある意味ではあっけない結果だった。理論ではなくて、人間と人間との触れ合いが、最終的な説得の力になるということが経験的に明らかになった。より正確に言えば、制度の設計と制度の運用のうちで、制度の運用の方に相対的な力点を置く組織運営に変更されたようである。

職制を通じてはいえない事柄、論理立ってはいえない事柄、論理では納得していてもどこか心の中で納得していない事柄などが、実際の会社生活の中である。論理では反論しづらいがどこか納得できないような事柄である。いろいろ文句は言っても、結局は「まあ、い

いか」という事柄もあるだろうし、言いづらくて心の中に澱のようにどんどん溜まっていくこともあるだろう。

人々の目を見るということの意味はどうもここらにありそうである。心の中にある言いたいことを言わせて、職場をまとめ上げていくためには、論理のあるなしにかかわらずそれを言える雰囲気と、逆に、重要な問題とさして重要でない問題とを識別する能力とが必要とされる。

とくに、組合員の側にも意識変革が必要な時代になってくると、人々の目を見ることは一層難しくなる。一般論で言えば、組織開発の理論と経験が教えている事柄をどのように進めていくのかという課題に現代の労使は直面している。

4. 全トヨタ労連とトヨタ生産システム

「全自」が解散を余儀なくされ、自動車産業には産業別組織がない状態が続いた。そこで、いくつかの継続的な論点があった。1) 産別を完成車メーカー、部品、販売の集まりとするのか、企業連の集まりとするのか、2) グループ内では労働条件交渉は、地域相場に準拠するのか、トヨタと同じような労働条件を目指すのか、3) 競合する二つのナショナル・センターのいずれにトヨタが加盟することになるのか、という論点である。言うまでもなく第三の論点は排除された。

当時、トヨタ生産システムが展開し始めており、生産の面で企業間の連携が進み始めていた時代である。したがって、組合も企業連でまとまっていけないと、経営側と徹底した話し合いはできないという現実的な認識があったとしても不思議ではない。働きぶりが類似してくるグループ企業の労働者が賃上げ

研究報告

を要求した場合には、各企業は、生産性向上や体質改善を実現していかななくてはならないだろう。これはまた労働条件に反映されることになるわけで、好循環を生むことになる。

このような意味からすると、トヨタ生産システムは労使関係と表裏一体である。全ト労連は、中堅各社の労使関係に徹底した話し合いの風土を作り出す努力をしたし、トヨタ生産システムが展開していく際の諸問題の解決を組合の立場で行ってきたからである。

まず、中堅以下の労使関係では、やはり経営者側の力が強く、しかも組合執行委員の中には会社への不信感が非常に強かった。親子分関係を経を元にする前近代的な労使関係を近代的な労使関係へと変えることによって、労使関係の成熟化に役立った。次に設備の余裕や従業員への教育の面で、トヨタ生産システムは強制しても行える状態にはなかった面がある。末端の職場で何が起きているのかを把握し、チェックすることが非常に重要になっていった。無理な労働強化につながる危険性があれば、きちんと伝えるという態度が重要であった。

以上の事柄が、「トヨタは一つ」という考え方の成立の背景にある。しかし、この考え方が、逆に、全ての面でトヨタの背中を見ってしまうという傾向を生み出すという逆機能を持つ危険性を生むことになった。グループ内各労使の徹底した話し合いは、日常的に行われている。しかし、各労使関係の独自性や独創性を発揮しようとする際の選択肢の範囲は狭くなっている。

それを解決するために、「ステンドグラス全ト」の考え方が、持たれるようになった。企業グループのメンバーは、自分のところで行われることをやるというのが、基本的な考え

方であろう。多人種国家であるアメリカ合衆国の比喩として、「メルティング・ポット（坩堝）」ではなく、「サラダ・ボウル」が近年用いられるようになった事情に類似している。

現在、日本経済の将来の動向、特定産業の将来の動向について十分な見通しを持っていないという状況に多くの労使は置かれている。既存事業の一層の効率化、最適な調達という意味での国際化、新規事業の開拓・開発という三つの軸の中で、企業活動は展開していくだろう。企業そのものの維持・存続をはかるには必要な三条件だからである。

現在の課題を解決するために、過去の歴史と考え方を参考にしながら、どのような方向性を見出すのかということが労使双方の課題となっているのではないかというのが、私の考えである。

〔参考文献〕

梅村志郎『新国際時代の労使関係』（中部財界セミナー講演録）、全トヨタ産業政策研究会、昭和62年

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

藤原 道夫（ふじわら みちお）

〔略 歴〕

昭和24年11月1日石川県金沢市生まれ

昭和48年 一橋大学社会学部卒業

昭和50年 一橋大学大学院修士課程修了

昭和55年 南山大学経済学部講師

平成5年 南山大学経営学部教授

〔主な研究業績〕

- ・「海外における日本の経営論」津田真澄編著『現代の日本の経営』（現代経営学10）有斐閣、昭和57年
- ・「雇用環境変化と労働組合リーダーの意識」『日本労務学会（第19回大会）年報』、平成元年



平成9年度 中部産政研調査研究

「労働の多様化に向けた労使の役割」

中部産政研では日本労働研究機構(JIL)の委託を受けて、金城学院大学山本郁郎教授を研究主査として「労働の多様化に向けた労使の役割」のテーマで調査研究を実施しました。

ここでは、研究報告会を兼ねて実施したシンポジウムと、報告書に掲載されたアンケート、提言内容を抜粋してご紹介します。

I. 中部産政研特別シンポジウム

「人材多様化のこれから」

〈第1部 基調報告〉

金城学院大学 現代文化学部

教授 山本 郁郎

1. はじめに

従来、我が国ではパートや臨時社員のよう
な非正社員が雇用調整の対象とされてきた。
しかし、バブル崩壊とともに正社員が雇用調
整の対象とされるようになり、非正社員は逆
に増加傾向にある。人材の多様化は、日本の
雇用システムの大きな変動とリンクして進ん
でいる。私は、今回中部産政研の調査に携わ
り、中部の自動車業界において進んでいる雇
用状況の新しい動きを確認することが出来た。

2. 非正社員の現状とその背景

調査では20%以上の非正社員を有する企業
は18%でそれほど多くはないが、その動き
は、全社一様に進んでいるのではなく、部門
により違いが大きい。設計・情報処理部門・

実験評価部門などで、派遣・請負などの形で
非正社員化が跛行的に進んでいる。

この背景となる要因はなにか。1つはバブ
ル崩壊以後、企業が労務費、人件費を節約す
るため正社員採用を抑制したことで、これに
は人件費の変動費化という狙いがある。もう
1つは高付加価値部門、新規事業の開拓が大
きな経営課題であり、ものを造るだけの企業
にとどまらず、そのノウハウを活用した研究
開発型企業への進展をめざし特定部門に正社
員を重点配置したため、手薄となった既存分
野の要員不足を非正社員により補っているこ
とである。

人材の多様化は激烈になる国際競争を背景
に、それに打ち勝つための企業戦略であるこ
とも重要な視点である。したがって人材の多
様化は一時的な現象でなく、今後も確実に進
んでいくと考えられる。

一方、事務部門では、この調査によると、
非正社員化は緒についたところであるが、

研究報告

OA化の進展により仕事の定型化、業務のマニュアル化が進み、業務の見直しが行われ、これと並行する形で事務労働の非正社員化が一層進展するであろうと考えられる。

3. 非正社員類型と教育・訓練

非正社員は企業の雇用戦略により特定の労働力タイプを形成しており、大きく、次の3つに分類できる。

①「マニュアル型外部人材」

例：トレーサー、データインプット、一般事務

②「特殊技能型外部人材」

例：パテント・技術開発情報の翻訳、デザイナー

③「準内部型外部人材」

例：設計、実験評価

「マニュアル型外部人材」が主流であろうとの予想に反し、調査では「準内部型外部人材」が支配的であった。

「準内部型外部人材」の育成のためには派遣先での教育・訓練は不可欠であるが、そのためには企業が教育投資をする以上「就業継続性が保証されていること」、教育を効率よくおこなうため「能力のバラツキを最小限にすること」が課題となる。

そうした条件を最もよく満たす、企業系列の人材派遣企業の役割は重要なものとなっている。

4. 非正社員の就業意識とキャリアパス

個人アンケートをみると、特に男性においては、世に言われるように、非正社員を必ずしも望んで選んだものではないことがわかる。彼らは、仕事よりも生活を重視し、愛社心もそれほど高くない、いわば、いま風の意識を

持っているが、一方、能力向上には高い関心を持っており、したがって現在の教育・訓練の頻度・レベルには不満を持っている。

正社員においては会社の中でキャリアを形成していく考え方が一般的であるが、男性非正社員においては一個人として自分自身が特定の分野でキャリアをどう形成するかがポイントとなっており、彼らの新しい就業意識に対しどう応えるかが重要な企業の人事労務政策となってくる。

教育・訓練に対し関係者が応分の負担をし、非正社員の能力・キャリアパス形成をバックアップしていくことは、国民経済的にみても外部労働市場の健全な形成につながり、重要である。

5. 混在型職場の運営と労働組合の課題

非正社員化の進展が必ずしも人事部のインシアティブで進められていないこともあって、特に、教育・訓練や評価さらには仕事の切り出しなどで現場の管理者の負担が過大になっている。

我が国では、人事部と労働組合はさまざまな協議制度を通じて効率的で細部にわたった優れた人事労務問題についてのネットワークを作り上げてきた。非正社員化のこうした動きに対しても、労働組合が企業の雇用政策の観点、混在型職場の良好なインターフェイスの確保、さらには特に「準内部型外部人材」の適正なキャリア育成の観点から積極的に関与していくことが望まれる。

〈第Ⅱ部 パネルディスカッション〉



■ 山本 本日は企業や組合において人材の多様化に直面されているみなさまにお集まり頂きました。お一人ずつ人材の多様化の現状やそれについてのお考えを伺いたい。

■ 伊地知 企業が非正社員を求めるニーズはコストに見合う実務担当者が不足してきたこと、業務の繁忙に応じて弾力的に人員を増減する必要が出てきたことにある。

組織拡大の時期には幹部候補生として正社員を育成する過程が、うまく実務者として機能してきたとともに、規模拡大に応じ彼らにコストに見合った業務を与えることが出来たが、規模拡大をしにくくなった現在、そうは行かなくなり、結果として、「業務に見合ったコストの実務家」が不足し、アウトソーシングの必要性が発生してきた。

こうした雇用柔軟型人材は即戦力となるだけの訓練がなされていれば、それに見合う価格で調達するが、それに見合わないとその分



出席者

コーディネーター

金城学院大学現代文化学部教授 山本 郁郎

パネリスト

トヨタ自動車㈱人事部企画室長 伊地知隆彦

㈱デンソー技術管理部主任部員 小池 吉繁

トヨタ自動車労働組合書記長 小西 俊一

㈱キャリアスタッフ名古屋支社長 牧 隆弘

アイシン・エンジニアリング㈱常務取締役

杉浦 龍明

安く調達し必要な訓練を社内で実施するという考え方になる。

一方、庶務業務はこれまで女性の領域であったが、最近の長期雇用の傾向から業務の割にコストが高くなり、業務とコストのミスマッチが起こってきた。これについても必要とされるのは「業務の繁忙に応じて出し入れがきき、コストが業務に見合う庶務担当者」である。そういう意味で派遣社員やパートタイマーは、質・量ともに企業の必要性に見合ったものになる。

トヨタ自動車では技術員を系列派遣会社から約350名採用しており、これはプロパー技術員の5%に相当する。一般職も派遣社員700名を採用し、将来的には1,000名にし、正社員をスリム化したいと考えている。

非正社員に正社員の役割を期待すべきでなく、正社員と非正社員の、いい意味での実務的な差別化を上手にやっていくことが大切ではないか。

■小池 私はデンソーで技術系非正社員の取りまとめの立場にある。

当社技術部門には業務の請負の形で10%強の非正社員がいる。バブル時代に非正社員が急増し、バブル崩壊後激減、ここ1、2年は新分野への投入で急増しており、製品設計、製図、試験実験、ソフトウェアの開発に従事している。系列の請負元の会社で正社員教育に準じた教育を実施後、来てもらっているのです、当社での総括的な受け入れ教育は不要で、つぶも揃っている。

■小西 この問題に対する捉えかたは連合としてのマクロの立場と単組のミクロの立場では大きく変わってくる。

マクロでは労働者派遣法の改正にあたっては正社員の雇用を脅かす、あるいは派遣労働者の立場を脅かす野放図な規制緩和には反対という立場を取る。一方、単組の立場としては労働の多様化の動きに対しては組合員の労働条件を脅かさない限り反対ではなく、現状を容認しているのが実態である。

非正社員の問題は、現在の企業別組合を中心とした日本の労働組合の運動の限界であり、正直言ってまだ突っ込んだ議論をしていない。

現在、トヨタ社内でも組合員、非組合員が混在する職場が広がっており、技術部では派遣やグループ各社からの応援を含め、非正社員が約30%、2,000人を越えてきている。技術部では混在していることがあまり違和感を持たずに受け止められている。一方、事務部門で女性の組合員から意見を聞くと、派遣社員の急増により、自分達の将来に対して不安



を持っており、今後、いろいろな問題が顕在化してくるのではないかと。

■牧 私どもの会社では、全国51拠点に15万人の登録があり、現在15,000人を各社に派遣している。

派遣社員を採用される企業には次の4つの類型がある。

1つは、「新規事業プロジェクト型」で、携帯電話、通信販売、信販会社、クレジット、カーナビ、コンピューターのヘルプデスクなどに利用されている。

2つ目は自前採用が出来ない企業が派遣社員を利用するケース、3つ目は正社員を派遣社員に切り替えている企業が利用するケースで、大企業、銀行、学校などで進んでいる。もう1つはバブル以前から派遣社員を雇用形態の1つとして持っている企業である。

私どもは、正社員でなくてはならない理由は何にあるのか、一般事務職のすべてを派遣社員に置き換えられるのではないかと考えており、実際に、何割まで派遣に置き換えられるかを実験中の会社もある。

■杉浦 当社は先ほどの説明にあった「準内部型人材」を中心に供給している会社である。従業員は530名で、勤続8年以上、30才以上のエンジニアが200名以上になっており、中堅技術員が年齢に負けない技術力を身につけるための指導育成と、経験年数、技術力に合った職場をいかに提供していくかがこれからの課題である。

現在、親会社に80%を依存しているが、将来的には、その他企業の割合を50%近くまで高めたい。そのためには、広くグループ外に通用する人材の育成が必要である。

■山本 5人のパネリストのお話で問題が多

岐にわたることが明らかになってきたが、ユーザーサイドから混在型職場の実態をもう少し伺いたい。

■伊地知 電子技術分野での事例をご紹介します。

技術的に成熟してコスト競争のみに対応する分野については、部品メーカーに外注し、要素技術は成熟しているが企画が問題だという業務については企画以外を外注化している。技術的に未成熟の業務のうち、繰り返しの多い定型業務と補助業務を系列会社からの派遣社員で対応している。

SL（スタッフリーダー）のもとに3、4名の派遣社員がおり、その分野に関して仕事がよく出来る人材が育ちつつある。ただ、能力アップに応じた仕事のステップアップがないと元気がなくなってくる事例も見受けられ、そうした場合には派遣会社に一旦その社員を返し、委託業務に従事させる対応も行われている。

評価はSLが実施し、派遣会社にフィードバックするが、甘い評価をしてしまう傾向がある。

苦情処理は派遣会社のリーダー格が取りまとめるルートとSLに直接言うケースの2通りがあり、組合は関与していない。

教育は、事前教育後派遣してもらっており、当社ではOJTにより実務教育を行っている。

■小池 私どもの会社では携帯電話等、新規事業分野を中心に非正社員が急増した。採用にあたってはコストの問題は当社も重要視しているが、コストパフォーマンスが問題で



あって、必ずしも安価である必要はないと考えている。

また、苦情処理については各部署で窓口を決めて対応するとともに、派遣会社の実施するミーティング、懇談会を通じ問題の吸い上げを行っている。

教育・訓練については教育を受けた人を受け入れており、当社では体系的な仕組みはない。また、職場管理者に対して特に義務づけも行っていない。

■山本 今回の調査では教育・訓練に関し職場の中間管理者の負担が大きくなっており、いくつかの職場で中間管理者が不満を持っている印象を受けたがこの点についてはどうか。

■小池 我々は教育・育成を含め派遣会社にお願いすべきと考えている。

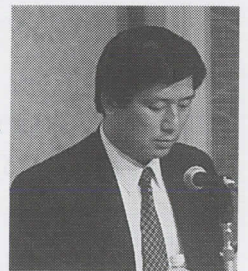
■伊地知 職場から、派遣社員の育成に時間がかかる、質のバラツキが大きいなどの不満を聞いているが、これは受入現場にコスト意識がないから。社内で育成しなければならぬならば、調達価格を下げればよい。

■山本 アンケート調査で労働組合へ問題をもちかけるのは1%で、非正社員の問題については労働組合の立場が危うくなっているのではないかと感じられるが。

■小西 残念ながら、トヨタ労組では非正社員の不満処理の仕組みはない。組合員の不満処理も十分にはやりきれていない中で、組織外の人たちの面倒を見る余裕はないというのが実情である。

しかし組合員が間接的に悪影響を受ける要因については関心を持っていく必要がある。

教育についていうと、新たな派遣社員がく



ると教育の手間がかかる、職場のマナー教育などどこまで行くべきか定見がない、という意見を聞いている。また、職場によっては、業務の整理もしないまま、無計画に派遣社員を採用したために派遣社員にやらせる仕事がなく、負荷低減につながらなかったなどの事例もある。

■山本 外部人材の教育トレーニングについて派遣側の立場から杉浦さんにお伺いします。

■杉浦 従来、新入社員は派遣元で1ヵ月、派遣先で2ヵ月の教育を実施し、派遣先に負担をかけてきたが、今年から3ヵ月のコースをつくり、製



品設計、情報処理、メカトロニクスの基礎教育を当社で実施した。派遣元の教育が建て前である事は十分承知しているが、派遣元には十分に必要な設備も準備できない事から、今後も高度な専門技術、客先固有な技術の教育はOJTでお願いしたい。

■山本 正社員と非正社員の摩擦の事例などをご紹介して頂きたい。

■牧 私どもにとって最大のトラブルは契約期間内に退職することである。

その理由をみると比較的低次元のことが多い。「パートさん」、「バイトさん」など名前以外の呼称で呼ばれ気分を害した、制服を貸与されない、パソコンのパスワードがない、慰安会の積み立てをさせられる、などがある。

派遣社員にはコーディネーターが20人に1人の割合でついており、個別にケアするシステムになっている。また、インターネットで本人から直接送れるシステムになっており、集めた情報については、派遣先にフィード

バックさせてもらっている。ただ、職場上司に問題があるような場合、お客様でもあるので直接申し上げにくい。また、派遣社員に問題があれば、派遣会社に直接ぶつけて頂きたい。派遣会社は各社人材開発部の一部分を担うビジネスのパートナーとして認めて頂くよう努力したいと思っている。

■山本 技術部門で定型業務についている者が行き詰まるのは、大変大きな問題である。アンケートでも男子は言うに及ばず、女子でも高学歴派遣労働者の能力は高く、自己のキャリアをどう形成していくかは深刻な問題になっている。こうした人たちに、キャリアパスの一步先が見通せない不安が大きいが、これからの新しい経営戦略として派遣会社にお考えを伺いたい。

■牧 うまく行っている事例としては、通販のノウハウをテレマーケティングで使い、さらにそれを携帯電話会社や銀行のテレホンバンキングで使い、派遣管理者として活躍している事例がある。こうした人たちは時価、つまり需給関係によって給料が決定する。一方、年を取ってから給料が下がるケースもある。登録型の特長は複数の派遣企業に登録が出来る点で、そうした場合、自分の条件に合った仕事をその中から自由に選ぶことが出来る。

また、アメリカで見られるような優秀な人材を派遣先の正社員として登用するというような流れも将来起こってくると思われる。

■杉浦 当社ではキャリアプランを明確に示すところまで行っていない。

個別にチャレンジカードを書かせて、フォロー面談を行い、処遇を考えている。役職資格制度と合わせてキャリアアップの仕組みを

検討していきたい。

将来自立したいという技術者も出てきており、そうした人たちの要望にも応えられるような仕組みにしていきたい。

■ 山本 ここで会場からご質問を頂きたい。

■ 会場質問 派遣社員を指揮命令する立場の管理者への教育はあるか。また派遣社員を使われている立場から特に配慮されている点は何か。

■ 伊地知 会社として使い方の教育は現在のところ特に実施していない。

職場管理上、重要な点は、「正規」「非正規」各々の期待役割・ルールを明確化することである。そういう意味で、今後管理者への教育の必要性は感じている。

まず、担当業務、指揮命令者を明確にし、周知徹底すること。福利厚生についても、社員との違いを明確にすること。派遣社員の不満は同じ仕事をやっていながら待遇がなぜ違うのかが根源にある。待遇の違いは能力の違いではなく、働き方の違いであることを意識させる。したがって勤務ルールについても厳格に運用する必要がある。

派遣社員は派遣先で育成されるという意識ではなく、自分の力を派遣先に売り込むという意識が大切である。

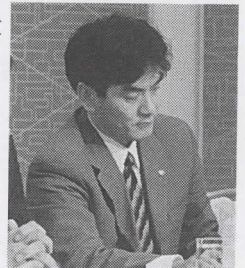
■ 小池 当社も特に管理者の教育は行っていない。

請負は仕事の切り出しが必要である。この時にあわせて、業務の見直しを実施し、生産性の向上につなげるようにしたい。

■ 会場質問 雇用を流動化させるには系列の派遣会社では限界があり、独立系の派遣会社の働く場が増えてはじめて労働市場の活性化につながるといえるのではないか。

■ 杉浦 どこまで仕事を系列外に出すかは単に効率性の追求だけでは語れない。機密の問題をどのように考えるかが重要であり、またグループの受け皿としての役割もあるので、この点が当社の生きていく道ではないかと考えている。

■ 牧 私どもの会社は全業種が相手に元気のよい業種についていけばよいので、やりやすい。この地方の登録社員における前職の退職理由を見る



と、「仕事を任せてもらえない」という理由が目立つ。確かにそうした人たちを他の会社に派遣すると役に立っている。ある意味では前職の企業でしっかり教育されたお陰でもあるが、派遣社員の採用増加により活躍の場も増えた。

■ 山本 もう少し話を進めたいところであるが既に予定の時間も来ており、人材多様化に関わるいろんな問題を提起したところで終わりたい。今後もみなさんと、この問題について考えていきたい。

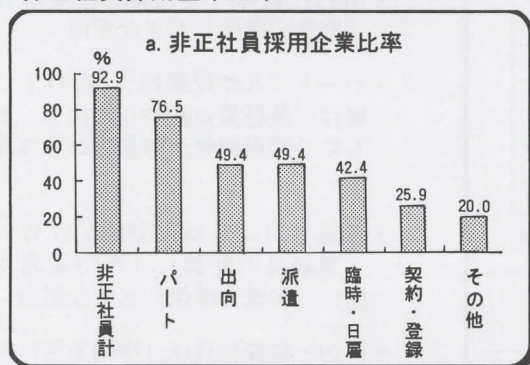
本日は、パネリストの忌憚のない、率直なご意見をお話いただき、ありがとうございました。

（中部産政研特別シンポジウム「人材多様化のこれから」は、去る6月3日、名鉄トヨタホテル金扇の間にて満員の聴衆を集めて開催され、活発な討議が行われました。）

Ⅱ．報告書「労働の多様化に向けた労使の役割」抜粋 (アンケート調査結果の概要)

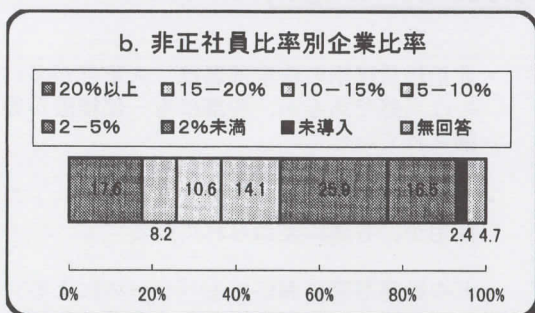
ほとんどの企業が非正社員を受入れ
派遣社員を受入れている企業はほぼ半数に及ぶ

1. 非正社員採用企業比率



- 非正社員を採用している企業は93%
- このうちパートは3/4の企業で派遣社員、出向社員は約半数の企業で採用
- 臨時社員は4割、契約・登録社員は1/4の企業が採用している

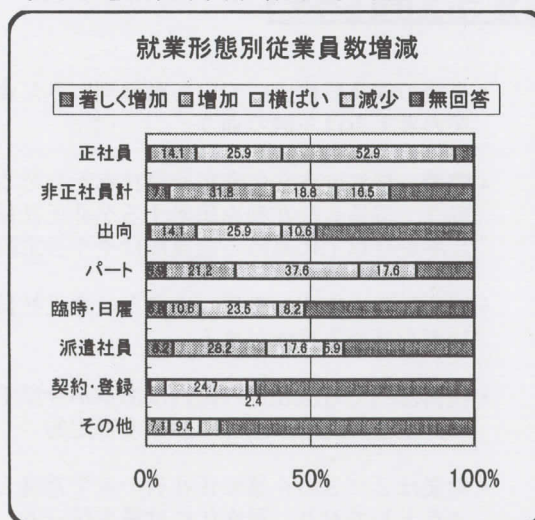
全従業員中、非正社員が5人に1人という企業も5社に1社



- 非正社員比率が20%を越える企業は18%
- 10%以上在籍の企業は36%、45%の企業では5%未満にとどまる

非正社員化の中で、急増する派遣社員

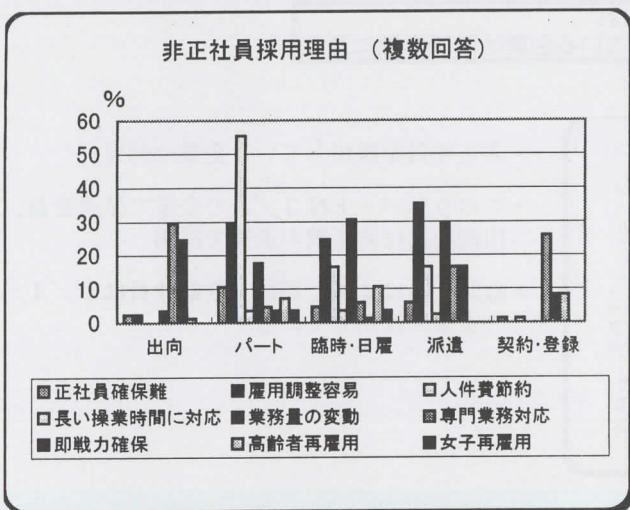
2. 就業形態別従業員数増減(対3年前)



- 3年前に比べ正社員が増加した企業は15%、減少した企業は53%で減量化が進んでいる
- 非正社員が増加した企業は39%、減少した企業は17%で非正社員の伸びが目立つ
- 非正社員のうち派遣社員の伸びが著しく、派遣社員が増加した企業は36%で、減少した企業は6%
- 無回答の大半は回答の対象となる分類の社員が在籍していないケースと見られる

雇用調整のみならず正社員の負荷軽減の役割を担う派遣社員

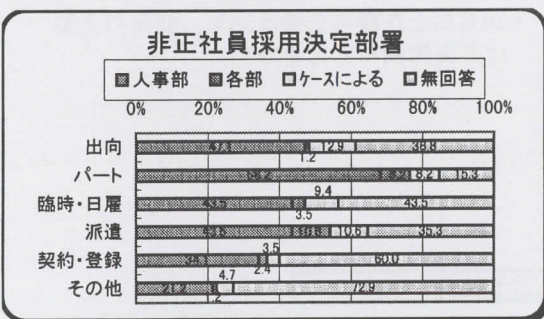
3. 非正社員採用理由



- ・非正社員の採用理由は雇用形態別に異なる
- ・出向社員は「専門業務に対応」、「即戦力確保」が主な理由
- ・パート「人件費節約」、臨時・日雇は「業務量の変動」に次ぎ、ともに「雇用調整が容易」が主な理由
- ・派遣社員は「雇用調整が容易」、「業務量の変動」、「専門業務対応」、「即戦力確保」も主な理由
- ・契約・登録社員は「専門業務に対応」が主な理由

派遣社員やパートの採用は各部に委ねられているケースも多い

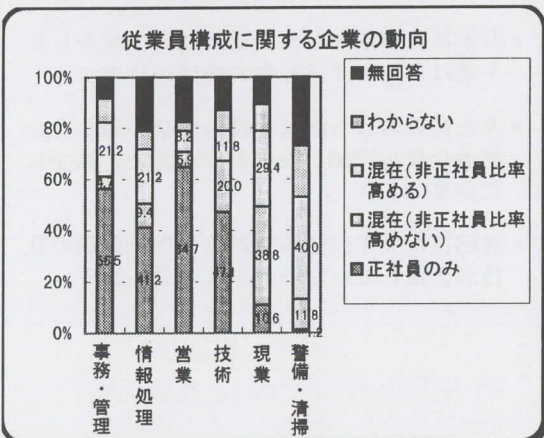
4. 非正社員採用決定部署



- ・非正社員採用の決定部署は、人事部が多いのは当然であるが、各部にも一部権限が委譲されている
- ・1割程度の企業では、派遣社員、パートの採用が、各部に委ねられている
- ・どの勤務形態においても「ケースによる」という答えが1割前後を占め、明確なルールが確立されていないケースが多いと見られる

現業、技術は一巡、情報処理、事務・管理に非正社員化の波

5. 今後の従業員構成

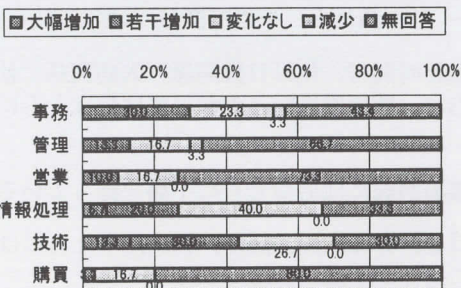


- ・今後の従業員構成について職種別にみた企業の考え方は左図の通り
- ・警備・清掃はさらに非正社員比率を高める動きで現業も混在型を思考するが非正社員比率を今以上に高める意見にはやや否定的
- ・情報処理や事務・管理ではさらに非正社員比率を高める意向がある
- ・技術部門でも混在化の流れはあるが今以上の非正社員比率の増加にはやや否定的
- ・営業は2/3の企業で正社員のみで運営しようとしており、混在化には最も保守的

非正社員化と並行して進むアウトソーシング

6. アウトソーシング化の動向(対3年前)

アウトソーシング業務量の部門別増減状況



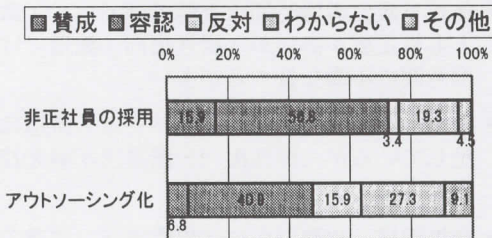
- ・アウトソーシング化は3年前に比すすべての部門で進んでいる
- ・特に、技術、情報処理部門においてアウトソーシング化した業務量の増加が著しい
- ・事務、管理、営業部門においては、回答した企業の半数前後のアウトソーシング業務量が増加しているが、購買部門では、アウトソーシング化の動きはほとんど見られない

労働組合は非正社員化の現状を容認

アウトソーシングについては、容認と、反対、わからないが相半ばする

7. 労働組合の基本的立場

労働組合の基本的立場



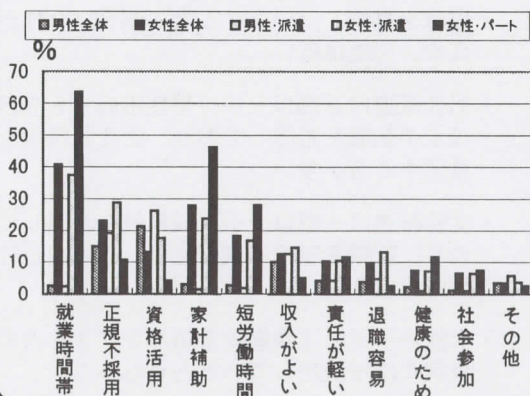
- ・非正社員化について労働組合の半数以上は現状を容認しており、賛成、容認を合わせると7割以上に上る
- ・アウトソーシング化については、賛成、容認を合わせると5割近くになるが、雇用を脅かすため反対している労働組合が16%ある
- ・また「わからない」の回答が4分の1を占め、労働組合としての立場を明確に決めかねている

資格活用、就業時間帯がよいなど積極的に非正社員を選択

正社員に採用されなかったためという二次的選択は約2割

8. 非正社員選択理由

非正社員選択理由(複数回答)

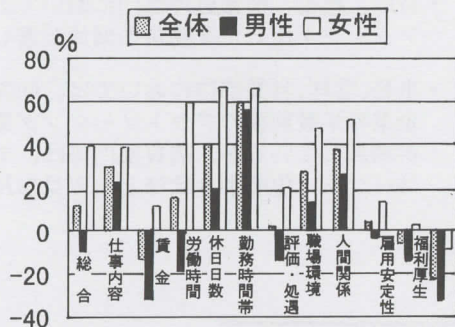


- ・非正社員を選んだ理由は「就業時間帯」、「正規採用されなかった」、「資格・技能が生かせる」が高い
- ・男性では「資格・技能が生かせる」、「正規採用されなかった」、「収入がよい」の順
男性派遣も同様の傾向
- ・女性では「就業時間帯」、「家計補助」、「正規採用されなかった」の順
- ・女性パートは「家計補助」の割合が高く、女性派遣は「正規不採用」の割合が高い
- ・正規採用されなかったため非正社員になっている割合は約20%に上る

女性は職場に融合し労働条件にも満足
男性は賃金、職場訓練、労働時間にやや不満

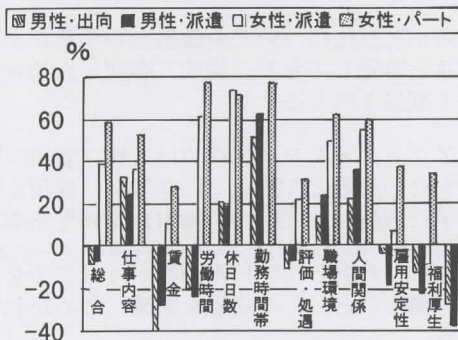
9. 非正社員就業満足度

a. 非正社員就業満足度



- ・非正社員の満足度を「満足」＋「まあ満足」－（「不満」＋「やや不満」）の％で表示
- ・勤務時間帯、休日日数関係、人間関係、仕事内容、職場環境などの満足度は男女ともに高い
- ・職場訓練には男女ともに不満を持っている
- ・賃金、労働時間、評価、福利厚生などには特に男性が不満を持っている
- ・総合満足度をみると女性は満足しているが男性では不満を持つ者が上回る

b. 非正社員主要属性別就業満足度

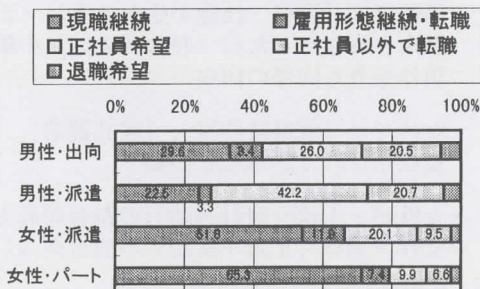


- ・勤務時間帯、人間関係、職場環境、仕事内容は4つのすべての属性で男女ともに満足度が高い
- ・休日日数、労働時間は女性ではパート・派遣とも満足度が高いが、男性外向・派遣では労働時間に不満を持つ者が多い
- ・賃金、評価・処遇には女性パート・派遣は満足しているが、男性外向・派遣は不満を持つ者が多い
- ・職場訓練、福利厚生には男性外向、派遣のほか女性派遣も不満を持っている
- ・雇用安定性については男性派遣が不安も持っている

女性の現職継続希望が高く、男性は半数が転職を希望

10. 非正社員就業継続意思

非正社員就業継続意思



- ・現職を継続したいとする者の割合は女性が高く、男性は低い
- ・男性派遣は6割以上が、男性外向でも5割以上が転職を希望しており、正社員採用を希望する者が多い
- ・女性派遣は5割以上が現職継続を希望しており、転職希望は4割程度で、その内正社員希望は2割
- ・女性パートは現職継続希望が2／3を占め、現状にほぼ満足していると見られる

(調査結果に基づく提言)

1. 望まれる非正社員化・アウトソーシング化をめぐる経営指針の確立

「労働の多様化（非正社員化・アウトソーシング化）」は技術部門では10数年の歴史があるが、今後は一般事務部門でも急速な進展が予想される。また「労働の多様化」は人事部主導で推進されているのではなく各職場において個別に進められているケースが中心である。

現状では「労働の多様化」について会社としての明確な方針があるとは言えず、非正社員の効率的活用のための諸施策が十分確立されないまま、対応は各職場に委ねられているのが現状である。今や非正社員化・アウトソーシング化の進展を単なる事実として捉えるのではなく、経営政策として労使双方が職場の実態を踏まえてその指針を確立すべき時点にきている。

2. 非正社員の就業・人事管理体制の確立も必要に

職場の中に雇用形態が異なる従業員が肩を並べて仕事をする「混在型職場」はますます一般化するであろう。こうした異なる待遇におかれている労働者を業務遂行に向けて一つにまとめていく職場の管理は今後の重要な課題となる。

「準内部型」外部人材が中心となる技術系職場などでは非正社員についてもキャリア育成を視野に入れた個別管理が必要不可欠となる。

非正社員の人事管理を受託企業に委ねられるという理由で、外部人材活用の力点が派遣社員から業務委託（請負）に移りつつあるが、その場合でも委託企業が請負労働者の人事管理を免れるというわけではない。

3. 労働組合に望まれる円滑なインターフェイスの確保

職場における円滑なインターフェイスの確保は労働組合の重要な領域の一つであるが、非正社員化に対する労働組合の取組みは非正社員が非組合員であることを理由にきわめて消極的であり、非正社員も労働組合をあてにしていないのが実状である。

非正社員化の動きによって生じる職場の問題は組合員にも少なからず影響を及ぼすので、労働組合が苦情処理機構を整備することにより、職場の円滑なインターフェイスの確保に乗り出すことは非正社員のみならず関係者すべてにとって大きなプラスが見込まれる。

4. 教育・訓練費用負担のコンセンサスづくりにより人材育成を

技術系職場の男子「準内部型」外部人材と事務系職場の女子高学歴派遣労働者は能力向上に対する関心が強く、それだけに現職場の教育・訓練の実状には強い不満を持っている。

委託企業から見れば、教育の必要のない、特定の能力を備えた人材の提供を受けているはずであり、そのため委託企業では非正社員に対する教育・訓練が十分実施されていないが、反面、受託企業は派遣先で必要な訓練を受けるのは当然と考えている。

特に「準内部型」外部人材は明らかに恒常的戦力であって委託企業が教育・訓練費用の一部を負担するのは当然と考えられ、関係者のコンセンサスの形成が必要である。

5. 賃金・処遇・福利厚生制度の適正化に向けてさらなる議論を

20代後半以降、勤続3年以上の「準内部型」外部人材を中心に賃金、評価、処遇、福利厚生などに大きな不満が見られる。非正社員が同じ職場で肩を並べて仕事をする正社員と比較して不満を持つのは当然の成り行きであり、これを受託企業だけの問題とするのでは実態を見落とすことになろう。

特に仕事の評価については受託企業は直接には本人の勤務状況を知りえず、委託企業が厳正、明朗に実施する必要がある。これを含め賃金・処遇・福利厚生制度の適正化に向けて委託企業と受託企業が連携して非正社員の不満を解消していくよう努力していくことが必要である。

6. 適正な外部人材労働市場の形成に向け、関係者の応分の負担を

外部人材労働市場の整備・育成が図られるならば、「労働の多様化」は労働力の流動化を通じて経営の効率化・柔軟性の向上に大きく貢献し、経済全体の効率を高めるであろう。またそれは青年層を中心とした新たな就業意識に応えることでもある。

しかし、労働の流動化を通じてこうしたプラスの効果を実現するためには、ユーザー企業、人材供給企業はもとより労働組合も含めそこから利益を得る当事者全体が、労働力の質的な向上のための教育・訓練や福利厚生制度充実のための費用につき応分の負担を引き受け、適正な外部人材労働市場の形成に当事者すべてが参加するというスタンスでこの問題に対処すべきであろう。

自動車販売の第一線から

【はじめに】

多くの業種において市場の成熟化が指摘されるに伴って、よりお客様に指向したビジネスのあり方、すなわち「お客様満足（CS）の獲得」が改めて問い直されています。

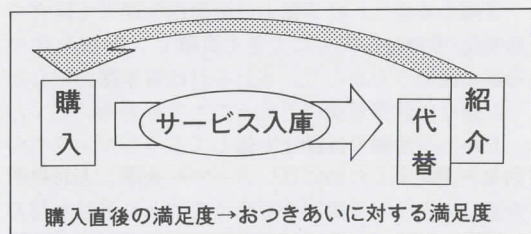
CSはキーワードとして、一時はブームとまでいわれましたが、その後「リエンジニアリング」という言葉に代表されるように「お客様の視点に立って」仕事そのものを見直すという観点で、より本質的、戦略的な取り組みへと発展してきたといえます。

仕事そのものを見直すとは、これまで、お客様にとって良いと思ってやっていたこと、また、その会社の強みと考えられていたことも売り手の論理や都合が優先していないか、改めて見つめ直すということでもあります。

そして、お客様にとって価値の低くなった仕事を大胆にスクラップし、本当にお客様の役に立つことに資源を再配分していくことが、これから求められているCSといえるでしょう。

【お客様満足の捉え方】

これまで販売店における「お客様満足」の捉え方としては、購入の直後に販売店に対する印象をお客様にお伺いするというやり方が一般的でした。



しかし、とりわけアフターサービスを通じてお客様との関係を築いていくという自動車販売の場合、購入された後に積み重ねた販売店とのおつきあいの深さも重要な要素であ

り、それが次の代替や他のお客様の紹介といったロイヤリティに結びつくものといえます。そうした意味で多面的にCSを捉えて取り組んでいくことがますます重要になってきています。

【トヨタの取り組み】

さて、トヨタとしては営業面から見たCS推進の基本理念を「お客様の真の期待にプラスαで応える」ととし、そしてその行動ポイントは「より速く、確実に、お値打ちに、商品やサービスを提供する」とことだと考えています。

それを具体的に進めていくためには、すべてのお客様に対して均一なサービスを提供するというよりも、むしろおつきあいの場面に応じて、それぞれのお客様の期待されることや重視されることをしっかりと見極め、そのお客様に合った商品・サービスを提供することに重点を置くことが大切になってくると考えられます。

また、これからのCSは営業第一線の個人能力に頼るのではなく、会社やお店として第一線をサポートする戦略が必要です。

先頃トヨタオート店から生まれ変わったネット店は、若者と女性をメインのお客様として捉え、店舗に来ていただいた上で、高品質なサービスを提供しようというものであり、新しいCSへの取り組みの一環であるともいえます。

その他、トヨタとしては、例えば、より速くお車をお届けする物流の仕組みづくりや、インターネットを活用して車に関わる情報をお客様がより自由に引き出せるGAZOOシステムの展開などにも積極的に取り組んでいます。

〔トヨタ自動車 国内業務部〕



自動車組立の技の粋を尋ねて

人と部品が織り成すモノ造りのハーモニー

整齊と無駄なく組付けられていく部品そして人々のリズミカルな動き、それら全てが日本車の安定した高い品質へと結実する。今回は、日本を代表する乗用車生産ライン「トヨタ自動車 田原工場」に、名実ともに組立の師と仰がれる永坂俊彦さんをお訪ねした。

ながさかとしひこ

永坂俊彦さんのプロフィール

【略歴】

昭和29年	入社	養成工 9 期
昭和41年	班長昇格	本社第 1 組立部
昭和42年		元町組立部
昭和45年		堤総組立部
昭和46年	組長昇格	
昭和53年	工長昇格	
昭和55年		田原第 2 製造部
昭和61年	課長昇格	
平成 3 年	次長昇格	第 3 製造部
平成 9 年	田原工務部	主査

【表彰】

昭和46年	科学技術庁長官賞受賞
平成 3 年	愛知県優秀技能者表彰
平成 6 年	卓抜技能者労働大臣表彰



大切な作業の基本

—— 技能とは何なのか。そんなところから、お話頂きたいと思います。

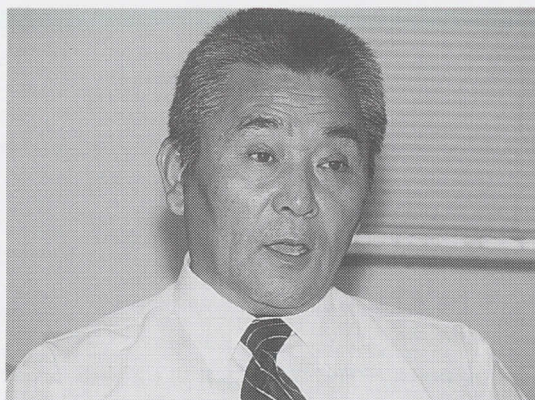
組立の「技能」と言われても困るんですが、最近他社のラインを見学に行った時、現場を回ってすぐに感じたのは、組付け用のボルトを締めるインパクトレンチの回る音が、消えるまでやっている人もいれば、音の消えかかりで止める人もいるなど、止めるタイミングがバラバラだということです。これで品質は守れるかというわけです。そんなふうに耳に入ってくる音から品質のバラツキがすぐにわかる。これも一つの技能だと人に言われたこともあります。そんなことは45年も現場を歩いていればすぐに判るわけで、いわば当たり前のことなんですね。ところで今、趣味でログハウスを作っているんです。ログとログの切口をピシッと合わすためには、できるだけ深くノミを入れたいわけですが、普通の大工さんより私の方が深くノミが入って綺麗に切れる。実は、その基本は、40年前に学園生だったころ教わった鉄板を切り欠く「タガネ」の技能だったんです。ノミの頭を見ていなくても、ハンマーを一番高く上げてピシッとノミに当てられるんです。こういのが、知らず知らずに身につけている技能かなとも思うんです。

—— 確かにそうした基本的な技術というのが、非常に大事なんですね。そうした技能を身につけられる過程で大変な苦労があったのではと思います。

技能を身につけるためには大変な努力が必要ですが、そのために苦労したという意識はあまりないですね。新しい工場ができたり新しい車への切り替えは、組立職場ではしょっちゅうあります。大変なことは事実ですが自

分の仕事ですから、とにかく目標のレベルになるまできちんとやり遂げる。そういう執念でやるわけです。

最近もある新型車の立ち上りに行ったんですが、見ていると悪いところがすぐに目に付きます。それを直すために、昼直で指摘したことがきちっと夜直につながっているか。夜直できちんと正しくやっているか。やってなかったらそれをきちんとやるためにどうしたらいいか、というようにやるわけです。1日4時間ぐらいしか寝ないでも体も壊れないし眠たいとも思いません。周囲の人はすごいことやったと言うけれども、僕にしては何もすごいことじゃないわけです。



—— 気の持ち方が違うんですね。ラインを見ただけであれが悪いこれが悪いと判るというお話ですが、もう少し具体的にその辺りをお聞かせいただけないでしょうか。

私は、ラインを見る時には、まず人の頭がリズムカルに動いているかどうかを見ます。リズムカルでなければ、すぐそこに行くわけです。そうすると、良いか悪いかは判らないですが、何か原因となることはあります。そこに悪い部分があれば直すということでしょう。どんな車が流れてきても、リズムカルにバランス良く組み付けられるようになっていなくてはならないわけで、そのために作業の

組替えなどの工夫をしていくんですね。もちろん、その際にも、基本をきちんと知って対策を考えるのと、何とか上手くしのげれば良いということだけとでは、やっぱり結果は違います。

金太郎飴から桃太郎軍団へ

—— そうした力を養っていく上で、作業の「標準化」というのは、一面大きな助けになるとしても他面で難しさもあるように思いますが。

確かに今は作業の標準化が進み、何でもきちんと決められた通りにやられている。しかし、私はそういう金太郎飴軍団よりも、桃太郎軍団みたいにキジもいれば、サルもいる、犬もいる、こういう特徴のある人たちを一つにまとめて大きな成果を上げるやり方の方がよいように思います。もちろん会社に入ってきた人を1日も早く一人前に仕上げる。つまり言われたことを言われた通りにきちんとしてくれる人をつくるまでの間は、必然的に金太郎飴になるし、それでいいと思いますが、その段階を過ぎれば、次は桃太郎軍団に変身していかななくては駄目だと思います。入社して一人前になるまでは作業をきちんとやることを考えなさい。それが過ぎたら自分の仕事をしなさいというわけですね。今は標準化が進み過ぎたためか、自分の使う工具が壊れても、自分で直すことすらできなくなりつつあるんです。本当に仕事のできる人は、自分の工具は自分で直します。例えば腕のいい大工さんは自分のノミは自分で研ぐと言うでしょう。

—— 「標準化」にも意外な落とし穴があるんですね。

それと、もっと基本的なところでいいますと、自分の持ち場をいつもきれいにしておく

ことは当たり前ですし、さらに残業をするのであれば、明日の仕事が少しでも楽になるような、例えば部品を付ける際にいかにやりやすくいかに楽にできるかを考え工夫するといったことに充てるべきでしょう。また、そういった工夫の中から技能が身についていくのではないかとも思います。それが作業と仕事の違いではないかとも思うんです。作業そのものが少しずつ楽になっていけば、明日につながっていくでしょう。そういう時間の使い方ができるようになれば、金太郎軍団から個性が芽生え、桃太郎軍団に少しずつ変わっていけるのではないかと思います。僕が入社した昭和29年当時、職場はまだ職人の世界でして、人のやっている仕事をしっかり見て、どういう工具を使っているのか、工夫が施されているのか、そういったところを少しでも真似しようとがんばったものです。その人の使っているスパナを真似て、自分のスパナをグラインダーで削って形を整えたり、動作を真似たりしてきた。そうすることによって、物を見る目が次第に繊細になっていきます。標準化された作業の中で全てを教えられてきた今の人に、僕らと同じようなモノを見る目や力が付くのだろうか疑問を感じることもあります。だからこそ、一人前になったら、次は私たちのやってきたように自



分の力で技能をつかみ取らせる、そういう指導の仕方をしていくべきだと思うんです。そうすることによって、明日に向けて、いろんなテーマにチャレンジする精神が生まれてくるし、仕事の面白さというのも本当にわかってくるのではないかと思います。また、そうしていろんな技能が知らず知らずに身についていくのではないかと思いますし、匠の技能と言われるようなものも育っていくように思います。

スリム化、標準化の中から生まれる 安定した品質

——確かに問題はあるにせよ、品質の安定とか能力という面で「標準化」にはよい面もあるように思いますが。

そうですね。どんな小さなことでも標準化されていることによって品質は一定すると思います。トヨタ方式は無駄を省いたスリムな動作を追求する。スリムにしておいて、それをきちんと標準化して人に伝えていく。紙に書いて誰が見てもわかるようにする。だから安定した物ができるわけですね。

——海外の工場と較べて違いを感じると思いますか、日本とはこの辺が違うとを感じる部分はどこなところでしょうか。

南アフリカとオーストラリアの工場を見ましたが、要はどれぐらい根気よく監督者、管理者がトヨタ式を基本に現地工場に教えてきたかによるのでしょうか。ちゃんとやればきちっと同じことの繰り返しができるようになる。ゼイ肉が付くと動作が増えたり動作があいまいになって、同じことの繰り返しができにくくなるわけです。逆に言えば無駄排除がどれくらい徹底されているかでしょうね。そうすれば安定した物が出せる。僕はそ

ういう信念で職場を見てきました。幸いにして、日本人は非常に勤勉で、自分に与えられたことをきちっとやり遂げるそういう気持ちが強いもんですから、一人一人がどんどん無駄を省いていきますよね。そこが、海外の工場と較べた大きな違いでしょう。

目、耳、手触りで知る組み付けの技

——先程のインパクトレンチの締め加減など、微妙な点も含めて標準化されているのですか。

今のインパクトはタイマーインパクトですから、一定のレベルまで締付けると自動的に止るようになっています。ですから止るまで締めればよく、それで品質も安定するんです。そこまで標準化されスリムになっているんです。ところが、以前、全社の技能交流会の予選で、アルミホイールと鉄ホイールのタイヤを5本のボルトで車に締める競技がありまして、競技用の普通のインパクトレンチで締めますと、定められた締付けトルク“1,100kg/cm”がどうしても出ない。一番良いものでも±400kg/cm以上の誤差が出てしまうんです。僕たちがやれば音を聞いているだけで締付けトルクが判りますから、そんな誤差は出ません。しかも、アルミホイールと鉄ホイールとではその感覚もまたちがうわけです。それを耳で聞き、手の感触でつかみ、あるいは目で感知しているのかもしれないですね。組立は、まだ殆どどの工程が手作業によるネジ締め依存しています。だから、そうした目、耳、手でつかみとる技能は大変重要なんですね。インパクトレンチで締めていって最後に締まる時の感覚、そうした感じは手に伝わってきますし、付き具合は目で見ただけでもわかります。例えば樹脂部品の場合、締めていく音は微妙に変わります。締まった時の

状態と縮めていく過程の音や感覚は微妙に違います。トヨタは標準化が徹底されていると言われますが、細かいところではまだまだ標準化されていない部分はたくさんあり、取り付けている人の腕にかかっているわけです。それを僕達はやりにくい作業と言っているんです。技能というものは、口で教えられるものだけじゃないという気がしています。こうするんだよと口で言えるようになった時は、既にそれが標準化された時ですよ。また、そういう作業を改善して標準化してやるということは、逆に言えば改善する技能をどんどん高めるということでもあるわけです。これも一つの技能ではないかと思うんですね。さらに言いますと、私達は作業標準通りやれば全部良い品質になるとは思っていません。と言いますのも、標準書に書き切れていない改善すべき部分を僕らが見つけ切れていないだけだと思っているんです。そういう意識で技の標準化にとりくんでいるわけです。



毎日の積み重ねが技を身につける基本

—— そうやって標準化をどんどん進めると、ますます技を身につけるのが難しくなるようにも思いますが。技を身に付けるコツというものがあるのでしょうか。

基本は、きっちと締める訓練を積み重ねて

いくことです。1日に300台組めば300回の練習ができる、10日やれば3,000回になるんです。それだけやれば絶対に覚えるでしょう。そのようにして毎日くり返し訓練していく中で感性が高まり技能が高められていくように思います。今みたいにタイマーインパクトのような便利なものができてきたり、忙しければ応援や期間工が来てくれて、昨日まで全然違うところにいたそうした人々がその日から作業をやりますよね。そういう人でもきちっとした品質のものが出せるように仕事が標準化してあるわけです。そうした状況に慣れて問題意識を失ってしまったら感性は高まっていきません。そこで先程も言いましたように、標準作業が一応できるようになったら、次の段階では物を付けるための付帯作業まできちんとできるように技能の幅を広げていく。またローテーションなどで、例えば違う工具を使って適正なトルクをきちっとさせる技能を身に付けるなど、常に新しい機会を通じて技能をとめどなく伸ばしていくことが大切だと思います。もう一つ教える側の姿勢として大切なことは、教える方がきちんとして見せることだと思いますし、これが僕の技能の伝承のやり方です。口だけで遠くから「ああでもないこうでもない」と言っているだけでは、自分の持っているもの全部を伝えることなどできるわけがないからです。それから私は、自分を教えてくれた師に恩返しするということは、師を越えるということだ、そうしてはじめて恩返ししたことになるという信念を持ってやってきましたし、そういう考え方も部下にも話してきました。

よい技術はよい技能から

—— そうした技能の進歩は、技術の進歩にもつなが



るという面があるのではないかと思います。

僕は、良い技術は良い技能がなければありえないと言っているんです。例えば、鉄とゴムを締めようとするときねじれが生じますので、かつては自動で締めなかったんですが、今では自動で締めています。締め上げる際に、一度トルクを戻してゴムのねじれを直してから再び締め上げるわけです。つまり手で締めている時にやっていた方法を自動に置き換えたんですね。このようにして、良い技術がたくさん生まれています。技術の根底にあるのは技能だ、だから技能をしっかり高めていかないと良い技術は生まれてこない、僕は言い続けているんですよ。

モノを知り技に生きる

——最後に、永坂さんの技にかける情熱がどこから湧いてくるのか、その辺りをお聞かせ下さい。

私は工長になって生産準備をするようになってから現在にいたるまで、自分が担当してモデルチェンジをする一番初めの車は、全部自分で組立てて仮の手順書を作ってきました。今までの部品から何が変わったのかどこが違ったのかを見て、どういう締め方をしたらうまく馴染んで緩みなく締められるかを考えるんです。その際に今までの経験が生きてきます。いろいろな車を組立ててきた経験を

ひもといいきながら、きちっと締まるやり方を見つけ出す。それでも上手くいかない時に、はじめて設計と折衝するんです。だから、自分で考え人に教え、さらにどんどん聞いて教えてもらいながらそれを形に変えていくんですね。そして自分のつくった手順書に基づいて、いろんな人に試作組付けをやってもらうわけです。そうしなくては行けないという技能者としての誇りと、逆にそれが見えなくなった時は仕事ができなくなる時だという恐怖感からかもしれません。だから僕にしてみれば、それは自己防衛なんです。頼んでもやらしてもらわないといけないことです。僕は最後まで監督者として車を造り続けたいと思っています。初めてセンチュリーの組み付け方を見せてもらったんですが、一人で全部組めるんです。今すぐにでもセンチュリーを組む技能員として入れてもらいたいと思ったくらいです。

それからもう一つ、私は、現場の人に「意欲の秀才になれ」ということをこれまで言い続けてきました。例えば、「技能と技術は対等だ」と、そう言えるためにはそれだけのものを我々が持たないといけない。それだけのものというのはやっぱり私達の腕です。だからこそ腕を常に磨こうという意欲を持ち続けていないといけないわけですね。技能を身に付ける一番いい方法は意欲を持つことだと思います。意欲が出てくると仕事に対する面白さ、楽しさも湧いてきますよね。

——永坂さんが卓越した技能を身につけられた過程には、そうした考え方なり想いがあったんですね。本日は大変よいお話をありがとうございました。

【文責 事務局】



路上観察の集いに参加して

(第3回参政塾)



アラコ株式会社

山本 雅章

以前、新聞で「街の考現学」という記事が連載されていた。街角にあるガラクタやなにげない物をうんちくを込め論評したオタクな記事で、世の中には変わった趣味を持っている人がいるものだと思います、とても印象に残っていた。今回の講師はまさしくこの記事の執筆者である岡本信也氏であった。

岡本氏は、オイルショック時代にどんどん変貌をとげていく日本の生活に疑問を持ち、これからの日本はいったいどうになってしまうのだろうという思いにかられ、このような「考現学」(＝考古学をもじった現代の真相を探究する学問)の道にはいり、路上観察活動・フィールドワークを奥様ともども実践されている方である。

産政塾では「目的や意義をもって見るのではなく、ただ歩いてください。」という岡本氏の指導のもとカメラ片手に名古屋市的那古野町界隈を散策した。「四間道(しけみち)」という江戸時代の面影を残す蔵屋敷の街並みや路地裏の「屋根神さま」、また民家の玄関先にある戦前の水道局の門標とか火鉢を廃物利用した植木鉢などを岡本氏に解説していただきながら見てまわるとふだん見ればなんてことはないガラクタが不思議な存在感をもって我々に訴えかけているのがよくわかり驚いた。

岡本氏は、好奇心を持つことが自分を活性化させる源となると言われていた。日常ややもすれば大きな時の流れに流されて、その中に埋もれてしまいそうな我々の生活に対し、岡本氏は今この時は二度とない時であるので「末期の眼」という無垢な視点でものを観察することを通し、知的好奇心をみがいている。そして、そうやって収集したたくさんのこと

がらを自分なりの新たな発想から分類し直すことにより身近な生活の中から新しいものを生み出しているのである。

いきづまりばかりの世の中で、それを打開するためにともすれば新しいものを追求し、それがままならず少しも夜明が見えてこない昨今、今までにあるものを肯定した上でそのもののもつばらしさを抽出し自分の新たな視点で見直すということは、われわれの仕事や生活の上でもおおいに役立つことであると思う。中でも新たな視点から出てくる‘驚き’、このなにげない‘驚き’の蓄積こそが自分をパワーアップさせるエネルギーになることが岡本氏とともにフィールドワークを実践し少しわかった気がした。とは言うものの、そのためには時間の余裕と心の余裕が必要であると思うのだが、岡本氏が黙々と続けてこられている路上観察の活動は、われわれに対し先走りすぎた現在の社会に後ろを振り返る余裕と既成概念にとらわれずに生活を見直すことから生まれる純真な驚きの心を少し持ったらいかがかな、という岡本氏のやさしい語りかけに思えてしかたがなかった。

今の自分を振り返っても、忙しさにおわれ、生活におわれ、このままズルズルとながされていってしまうような毎日である。自分の子供にも、日々の生活の中にある驚きやすばらしさをはたしてどれだけ伝えられているのであろうか。路地裏の木造家屋や駄菓子屋さんの店の前を歩きながら、汚れたランニングシャツをきて鼻をたらしして歩いていた30年前の自分を思い出し、少しノスタルジックな気分ひたるとともに、これからの自分の生活に一石を投じてくれた集いであった。



生きがいを見つけよう！

(第4回参政塾)



トヨタ自動車労働組合
浜 口 誠

〈シャンソンとは…〉

今回の研修に参加するにあたって、私のまわりでは「シャンソンは、どういうジャンルの曲なのか？」が非常に話題になった。「両手をお腹の前に合わせて歌うスタイルが、シャンソンでは？」「感情を込めて、甲高い声で歌う曲がシャンソンでは？」などなど様々な解釈が飛び交っていた。そうした中、まわりからの期待もあり、今回の研修での私の使命は、「シャンソンとは何か」を学んでくることであった。

研修会場のライブハウス「エルム」は、店の外観、内装、全体の雰囲気など通常のライブハウスのイメージとは、かなり違うと感じた。ところが、実際にライブが始まると、聞こえてくるシャンソンの歌声とライブハウス全体からにじみ出る雰囲気が、絶妙にマッチして独特な世界を醸し出した。私は、次第に不思議な気持ちになり、シャンソンという音楽に引き込まれる感覚を覚えた。(こんな気持ちになったのは、初めてシャンソンを聞いたという、新鮮な思いがあったからかもしれないが…)

ライブが終わってからの懇談で、ようやく「シャンソンは、フランスの歌だ」とわかったが、もう少し難しい定義があるのではないかと、勝手に思い込んでいた私にとっては、少しあっけなく感じた。

〈仕事以外にも生きがいを〉

次に、今回お世話になった野村裕美子さんの生き方について考えてみたい。彼女は、損保会社の社員「野村裕美子」の顔とシャンソン歌手「石原 歩」の顔をもっている。彼女の生き方で学ぶべきことは、仕事以外にも生

きがいをもっていることである。つまり、彼女は「仕事」と「シャンソン歌手」の二つの生きがいをもち、充実した生活を送っているのである。

我々サラリーマンの中には、日々の忙しさから、趣味を楽しむゆとりもなく、家族との団らんや地域社会の活動にも参加できず、(少し言い過ぎかもしれないが)「人生から仕事を取ったら何も残らない」「会社にしか自分の居場所はない」といった会社・仕事一筋人間が多いのも事実であろう。現在の社会システムや会社を取り巻く環境・風土が、会社・仕事一筋人間を作り出しているとの意見もあるが、こうした生き方は、非常に無味乾燥なものであり、何としても是正していくことが必要である。労働組合としては、ゆとり豊かさの追究の観点から、労働時間と自由時間のバランスを図ることや生きがいの発掘など、もっと強力に取り組んでいきたい。

人生80年時代だからこそ、仕事以外にも自分が一生懸命になれる生きがいを見つけよう！シャンソン・詩吟・釣り・スポーツ・旅行・ボランティア等々、何でもいいから、ありのままの自分を実感できるものを、生活の中に取り入れよう。そして、人生80年時代を、謳歌しようではないか。人生は一度しかないのだから！！

〈最後に〉

研修後、親睦会で早速「エルム」に行き、みんなでシャンソンを聴いてきました。一度、皆さんもシャンソンをライブで聴いてみてはいかがですか？ 生きがいを見つけるきっかけになるかもしれませんヨ！



設楽農学校を訪ねて

(第5回参政塾)



アイシン労働組合
恒川 智行

農業とのふれあい

前回のシャンソンが夜更けの活動であるのに対して、今回は日が暮れるとあたり一面闇に包まれるというとても好対照な取り合わせに事務局のすばらしいセンスを感じながら自分としては「夜は眠れる方がいいな」などと勝手に思いながら設楽農学校を目指した。

「設楽農学校」と聞いた時は何か農業高校のような所かとも思ったが、その実はお客さんにユースホステルに泊まってもらい、さらに希望に応じて薫製作りや農業を体験してもらうところであった。さらに驚くことに自家製パンや味噌作りが生活基盤を支えていると聞くとともに兼業ではなく多角経営の域に入り、オーナーの湯本氏のセンスと前向きな姿勢が設楽農学校を支えているが、生活のための苦肉の策（湯本氏談）によるところが大きいとは私も同じ感想をいだいた。

湯本氏は将来の農業の展望、また有機農業との関わりなどを通じて東京から脱サラしてきたということであり、将来の日本の農業には特別な思いがあるとうかがった。湯本氏はそれをワインになぞらえてこう表現している。

「辛口ワインは糖分がなくなりバクテリアの活動が停止してでき、甘口は糖分が残っているうちに発酵がおわる。現在の環境問題を考える場合、石油がなくなり人類が生きられなくなるのは辛口、石油がなくなる前に環境がダメになるのは甘口ワインに似ている。そ

して今人類は甘口ワインへの道をたどっているのだ。」と。

そして生き残ることができる道は有機農業であると信じている。有機農業とは生産性を追求する近代農業とは異なり、また化学肥料や農薬などの化学物質を使用しない健康・安全を意識した有機栽培農業でもない。あくまでも土作りを重視した環境保全型農業で、ビジネス的ではなく自給的に普通の人ができるものである。事実、3年前の日本国中米不足という危機に直面したときも有機農業は影響を受けなかったとおっしゃっていた。とはいいながらも自らが生産者の立場になったというのは大変勇気ある行動であり、私には到底考えもしない転身であると感じてしまう。ただ、今日までの政治と農業の関係・天候に左右されやすい第一次産業の宿命・そして輸出産業として農業が育成しようもない現在の日本の環境こそは私が農業に深く関わらないようにしてきた大きな要因であると自分で納得している。

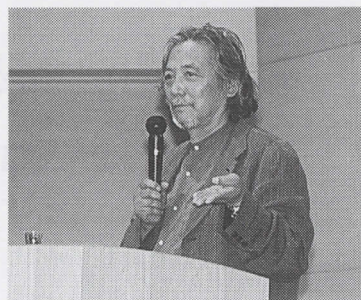
現在5名のスタッフで運営しているということであったが、この種の業界を志す若者たちは途絶えることがないようで、研修→独立開業を目標に申込みも多いということであった。日本の将来はまだ大丈夫だなどと変な納得をしながらも、私としてはこのようなアウトドアの活動（山羊の乳しぼり等）が体験できたことで、将来の農業の心配はよそに十分すぎる感激であった。



講演要旨

産政研公開セミナー

「人はなぜ暴力に頼るか」



暁学園施設長
祖父江 文宏 氏

去る4月21日に開催した産政研公開セミナーの内容を講演要旨として事務局がまとめたものです。なお、講師のご好意により講演の録音テープを貸与いたしますので希望者は中部産政研までお申し込みください。

ご紹介いただきました祖父江です。養護施設で施設長ということをやっております。これが多分本職ということになるのですが、そこからいくつかの道が分かれていき、様々なことが身の回りに起きております。一時期は自分で何かを選んでやらなければと考えていた時期もありましたが、現在では、どうやら仕事というのは、やらなければならないことが向こうから来て、人間をとらえてしまうものだと思わざるを得ません。新聞記者がデータバンクで私の職業を引くと12あるそうですが、よく知りません。社会福祉の分野だけでなく、物書き、舞台の台本、舞台演出、詩本、絵本、等々子どもたちを中心とした中でなんとなく生きながらここまでできたと思っております。

〈日本の社会福祉は行政に任せてはもう駄目な時代〉

現在は主に養護施設におりますが、養護施設と言いますのは、児童福祉法で、児童の収容施設ということになっています。日本の場合は、不思議なことに、社会福祉というのは全て行政がやることになっていました。行政がやるから、資金は税金で出していくということだと思えます。しかし、この先これが続くかといいますと、おそらくもう駄目ですね。

日本の社会福祉は、行政に任せてはもう駄目な時代です。お金が掛かりすぎます。それから、知恵がなさ過ぎます。人のお金だから使い方が乱暴です。高齢化の問題を考えてみても、もはや行政では今までのようなケアは不可能になってきています。

国が駄目だったら市民が、国民がやればい

いじゃないかと私は考えます。行政の福祉は皆に「平等」となるわけですが、皆に平等にと、必要な人に必要な物があるかということには大きな違いがあります。どうしても、一律に与えるということになると、与えるものの論理が優先することとなります。これが大きな問題です。

〈現在の養護施設は父子家庭〉

さて、児童福祉法の養護施設は昭和20年代に最初にできた法律です。それまでは孤児院といました。20年代にできた法律はいわば最低基準を作ったものであります。最初の養護施設の設置目的は保護者のいない児童でありました。戦争をくぐった後ですから全国で100万人程度いました。その人たちを収容していく必要があったわけでありまして。目的の第1条は保護者のいない児童とあります。しかし暁学園で言いますと今から7年前に1人おりましたが、その人を最後に現在は全ての人が保護者とのつながりを持っています。90%が父親とのつながりを持っております。90%が父子家庭です。皆様方をお願いをしておきます。どうか奥さんを大切にしてください。逃げられるともう駄目なんですね。

〈家族は一緒になければならぬ 日本の文化、歴史〉

2番目に虐待を受けている児童と書かれています。20年代に制定された児童福祉法にそのことばが使われていたということには大きな意味があります。

「バタードワイフ」、いわゆる殴られ妻であります。多くの家族関係はそれぞれの家族の愛情によって絆が結ばれていきます。しかし、反対に、父親の暴力によって家族の絆が

結ばれることが起こりうるということです。そして現在問題となっているのが、そういった家族関係の中で子供時代を送った大人が精神的に持つ問題であります。

育児雑誌が多数販売されています。これは、人間の心のあり方と小さい人をどう育てていくかということの2つの問題を、今までは家庭の中に閉じ込めておいたけれども、どうやら今の時代はそれが社会問題になりつつあるということだと思います。

「24時間戦えますか」のCMがありました。それほど日本の男性は働いているのです。しかし、仕事がなくなったら不安になりませんか。これが、ホリックの症状（依存症）です。「私食べる人、あなた作る人」が物議をかもしました。笑い飛ばせる時代であれば問題とらなかったが、案の定です。あの時代からホリックは増えています。つまり、ホリックといわれるものが生まれてきて、家族関係の絆がお互いに依存し合っていく関係になっていきます。アルコールの例の他に、最近多いのが、パチンコです。それからサラ金というのがありました。ホリックというのは様々でして、借金していないと不安で仕方がないと言う人もいます。例えば、殴られた。そして次ぎにまた殴られる。次に殴られるまでは平穏なのだけれども、この平穏が実はものすごく怖い時間になるのです。そうなると殴られるように仕向ける。といったホリックの症状であります。

私の所へ、「もう助けて」と言って、顔が変形するぐらい殴られて来たお母さんが2、3日すると自分で電話してしまいます。「もう絶対子どもは連れて出ます」と言ったお母さんが、迎えに来てもらったお父さんに「お父さんはやさしい」「けれど酒が悪い」って。

我々は、母子家庭で再出発の方がいいと判断して、弁護士を出して、訴訟・調停をおこして、福祉住宅を手配して、場合によっては、収入が足りなければ生活保護を受けて、そういう時に突然「やはり帰ります」と言って帰ってしまい、また、1ヶ月したらこんな顔して帰ってくるのですよね。

私たちの頭の中にインプットされてきた日本の文化、歴史は、「家族は一緒になければならないのだ」というものです。

〈民間のネットワークと養護施設の役割〉

暁学園には現在50人がおります。一番下が1才9ヶ月、一番上が18才です。また、必要があれば、母親と子どもを共に施設のシェルターの中にかくまうこともやります。

こういった施設へ虐待を受けた児童がやってくるわけです。虐待は4つに分かれます。1つは身体的な虐待と言われているものです。

これは体に傷を持っており、見ただけでわかります。骨折や脳に障害を持った例が多くあります。

私たちはCAPNA（キャプナ：子どもの虐待防止ネットワークあいち）に450人の会員と46人の弁護士と120人のドクターを持ち、シェルターとしていざというときに対応していただく病院の数が28あります。我々の誇りは行政からお金を貰わずにすべてボランティアで実施していることです。これをあまり言い過ぎるから行政からお金が出ないと言われていますが、まあ、お金は出ないでしょうね。これは日本でただ1つの民間主導・運営のネットワークであります。そしてその中で、養護施設がどういう役割を果たしていくのか考え続けています。残念ながら現在の日本の社会には虐待の概念はありません。また、虐

待による死亡例は一例も報告されていません。

日本国憲法でも、児童福祉法の中に「虐待および虐待とおぼしき事態を目撃し、もしくは疑った者は通報しなければならない」「児童相談所へ」「国民の全てが」、おそらくご存じなかったと思います。国民の義務なのです。ただし、日本では、罰則はありません。アメリカのケースでは、例えば、スーパーへの買い物の際に子どもを車の中に放置しておくと、3分経ったら警察が来ます。誰かが通報するのです。罰金を払います。下手な言い訳をすると刑務所に入ります。そして、出る時にはカウンセリングを受けます。つまり、虐待した親として扱われます。それくらい厳しいことであり、アメリカの歴史が学んできたことなのです。アメリカが世界の警察官として果たしてきた数々の戦争。その人たちが残した不安は計り知れないものがあります。その中から生まれてきた、人間をもう一度回復していこうとする動きが、非常に厳しい目を向けることになっていったと思います。

キャプナで電話サービスを実施しており、年間に1,200本程度の電話が入ります。これは、ほとんどがお母さんであります。そしてそのお母さんはこう言います。「私だけでしょうか」「私だけが子どもを殴るのでしょうか」「私だけが子どもを産んだことを後悔するのでしょうか」「私だけが自分の将来を子どもに取られたと思うのでしょうか」「今のままだったら子どもを殺してしまいます」……。

私たちがネットワークを結んでいるイギリスのアンケート結果です。「あなたは子どもを殴ったことがありますか」[ある98%], 「子どもを殺したいと思ったことがありますか」[ある75%] 衝撃的です。何人かの兄弟を

持っている人に「全てが平等にかわいいとしますか」[はい7-8%]でした。母親というのは時には殴るものだ、母親というのはこの子さえいなければ時には思うものだ、ということが言えるのです。男性はそんなふうには思わないでしょう。

問題は、母親がえこひいきしてはならないと思うことです。母親は殴ってはならないと思うことです。

「あなただけではないですよ。子どもを育てるということはそういうことなのです。なんでそんなにいい母親になりたがるのですか。」

そして、この時の「なんで」の裏側に、それぞれの夫や姑を思い浮かべてしまいます。私はいい子どもを育てなければならない。いい子どもを育てるのはいい母親である。そんなふうにしてお母さんは皆努力しているのです。そして、子どものためと言いながら、その後ろには夫から、姑から。世間から。何かあったら母親の責任と言うことになっていくようです。そこで苦悩するお母さんによって虐待が行なわれているわけです。その時に父親の姿はほとんど見えません。ほとんどの父親は忙しいお母さんを訴えます。すこしサボったら、手を抜きましょう、と私は言います。これがどうも加速度的に虐待が増えてきた大きな原因であるように思います。

2つめは精神的虐待です。どういう訳か大人は、昔は全部秀才なのです。「おまえは駄目だ」「お父さんの子どもの頃はこんなじゃなかった」「おまえなんか生むつもりはなかった」と子どもの根拠を消されてしまうことです。

3つめはセクシャルアビュースです。最近、子連れ同士の再婚が非常に多くなっ

ています。しかし、必ずしもそうではなく、実の父親によるセクシャルアビュースがあります。これは家族関係を見る時に、それぞれが孤立し、それぞれが不安を抱え、人間の生きていく力を殺いでいると言うこと。だから、力の弱いところへ自分の欲望をぶつけてしまうと、言ったことが今の社会に非常に多いのかもしれない。

そして最後はネグレクトです。これは子どもへの養育の義務、子どもの得べき権利を父親や母親が放棄してしまったケースです。

これらのケースはほとんど周りが知っています。虐待を受ける家庭は地域社会から切り離された家庭です。そこで苦しんでいる人たちを地域社会が見捨てます。これが虐待死につながっていく法則です。

〈虐待を児童相談所に通告しなければならない国民の義務〉

最後に皆さんにお願いしたいことは、先に生まれた私たちには、後から生まれた子どもたちを守っていく義務があります。この義務を果たさないとこの国の将来はありません。もう一度言います。「児童福祉法には虐待を見、疑った場合は児童相談所に通告しなければならないという国民の義務があります。」どうか、その義務を果たしていくようにお願いをします。それからもう一つ。今日皆さんお帰りになりましたら、奥さんに言ってあげてください。虐待はいつも母親が特別な人間を演じようとするときに生まれます。「よくやっているね。今のままのお前でもいいんだよ。」「無理するなよ」「肩の力抜けよ」「頑張らなくていいよ」「時には手を抜けよ」と。

(文責：事務局)

設立 十周年を迎えて

中部産政研 10 年間の活動

沿革 1988年8月、「全トヨタ産業政策研究会」を発展改組し、労働省認可の財団法人として設立。（初代理事長・梅村志郎）中部地方を足場に労働・産業問題に関する調査提言活動等に取り組んできた。1996年9月、理事長交替。（足達廣紀就任）

特色 中部地方の主要な労働組合と企業によって運営。（現在賛助会員は労働組合23団体、企業18社）研究者と労使が一体となって実証的研究、提言を行う。（現在14名の大学教授に顧問、研究員を委嘱）

◆ 調査研究

日本労働研究機構の委託研究など
実証的研究14テーマ。



◆ 研究会・講演会

幅広いテーマで計71回開催。
参加人数延べ5,500人



賛助会員（組合）

全トヨタ労働組合連合会
デンソー労働組合
トヨタ車体労働組合
アラコ労働組合
愛知製鋼労働組合
名古屋鉄道労働組合
アスモ労働組合
全ユニー労働組合

トヨタ自動車労働組合
アイシン労働組合
関東自動車工業労働組合
トヨタ輸送労働組合
中部電力労働組合
全松坂屋労働組合
フタバ産業労働組合
東邦ガス労働組合

全トヨタ販売労働組合連合会
豊田自動織機労働組合
豊田合成労働組合
豊田工機労働組合
日本特殊陶業労働組合
東海理化労働組合
丸栄労働組合

◆ 出版・ホームページ

季刊誌（1号～39号を発刊）



ニュースレター（随時発行）

ホームページ（97年6月開設）

<http://www.tns.or.jp/sanseiken>

◆ 異業種交流

「産政塾」開講。9期までの参加者
合計150人。



策行、早
労働の時
学、たす
けるシンク
研、提を行
し、



初代事務局長
十亀義則氏

9月に財団
法人設立



初代理事長 梅村志郎氏

労産学を加える

中部の産業政策提言へ

全トヨタ
産政研
シンクタンクに衣替

賛助会員（企業）

トヨタ自動車株式会社
トヨタ車体株式会社
中部電力株式会社
豊田合成株式会社
アスモ株式会社
愛知製鋼株式会社

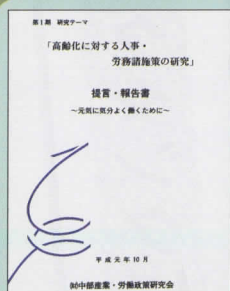
株式会社デンソー
株式会社豊田自動織機製作所
日本特殊陶業株式会社
豊田工機株式会社
フタバ産業株式会社
名古屋鉄道株式会社

アイシン精機株式会社
関東自動車工業株式会社
株式会社東海理化電気製作所
アラコ株式会社
トヨタ輸送株式会社
株式会社松坂屋

調査研究活動

各年度毎に 1～2 の研究課題に取り組み、研究結果を公表してきた。専門の大学教授（多くは当会外部委嘱研究員）が研究主幹として調査研究の実施、報告書の作成を担当し、賛助会員の労使から選ばれた「専門委員」が現場の立場から意見具申を行うという体制をとってきた。聞き取り、アンケート調査等実証的手法に重点をおき、事例研究のための「定例研究会」も開催。

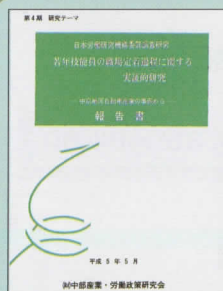
1989 年



「高齢化に対する 人事・労務諸施策の研究」

名古屋大学教授 大橋 勇雄

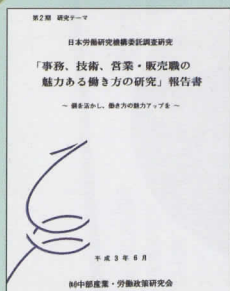
1993 年



「若年技能員の職場定着過程に関する実証的研究」*

日本女子大学教授 岩木 秀夫
南山大学教授 藤原 道夫

1991 年



「事務・技術・営業・販売職の 魅力ある働き方の研究」*

南山大学教授 村松久良光
神戸学院大学教授 中村 恵

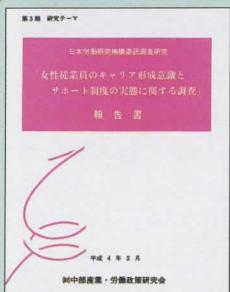
1994 年



「長期雇用の変質と人事・ 労務政策のゆくえ」*

金城学院大学教授 山本 郁郎
南山大学教授 藤原 道夫

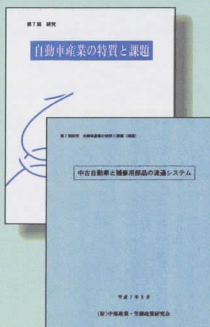
1992 年



「女性従業員のキャリア形成 意識とサポート制度の実態 に関する調査」*

金城学院大学教授 山本 郁郎
岡山大学教授 脇坂 明

1994,95 年



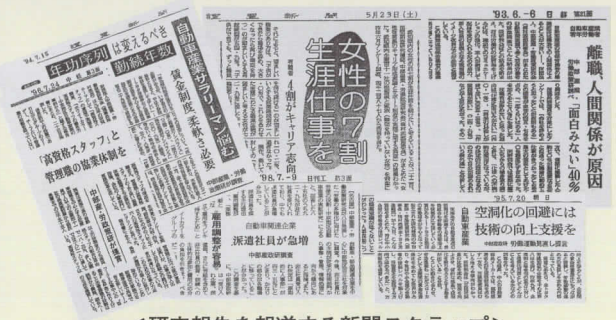
「自動車産業の特質と課題」

「中古自動車と補修用部品 の流通システム」

中部産政研
主任研究員 願興寺 皓之



< 95 年度第 2 回専門委員会 >



< 研究報告を報道する新聞スクラップ >

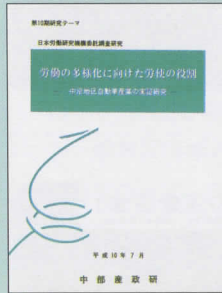
1995 年



「産業成熟化時代の分業関係と
グループ労連の役割」＊

南山大学教授 村松久良光
京都大学教授 久本 憲夫

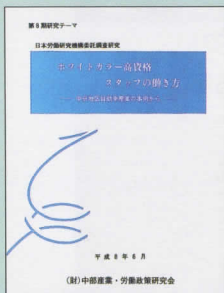
1998 年



「労働力の多様化に向けた
労使の役割」＊

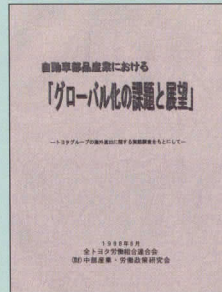
金城学院大学教授 山本 郁郎

1996 年



「ホワイトカラー高資格
スタッフの働き方」＊

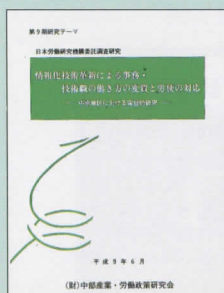
南山大学教授 藤原 道夫
椋山女学園大学教授 上嶋 正博



「自動車部品産業における
グローバル化の課題と展望」＊ ＊

名古屋大学助教授 山田 基成
金城学院大学教授 足立 文彦
名古屋大学助教授 史 世民

1997 年



「情報化技術革新による働き方
の変質と労使の対応」＊

南山大学教授 村松 久良光
愛知学泉大学助教授 金森 和彦

「トヨタグループの労使関係
—その歴史と考え方—

南山大学教授 藤原 道夫

1999 年

「モノ造りの技術・技能の形成と伝承」

法政大学教授 小池 和男
一橋大学教授 中馬 宏之
名古屋大学助教授 太田 聰一

＊日本労働研究機構からの委託研究

＊＊全トヨタ労連からの委託研究

研究会・講演会

設立以来の研究会・講演会などの開催回数は延べ71回、参加者は延べ5,500人へのぼる。「定例研究会」では調査研究のテーマに関連する他社事例を取り上げ、「産政研公開セミナー」、「文化講演会」、「公開講座」では各界より第一人者を招き実施。



定例研究会 (90.1)
法政大学の小池和男教授



公開講座 (93.4)
パネルディスカッション



文化講演会 (90.6)
作家の諸井薫氏



公開セミナー (97.5)
愛知トヨタ自動車の古田公徳氏



公開講座「やさしい経済学」(91.2)
名古屋大学 奥野信宏教授



公開セミナー (97.7)
野球解説者の森祇昌氏



3 研究所合同シンポジウム (92.10)
国際産業・労働研究センターと関西国際
産業関係研究所と合同で開催



公開セミナー (98.2)
トヨタ自動車の横井明氏

年月	研修会・講演会	演 題	講 師 (敬称略)
88.1	講演会	企業国際化時代と労使関係	千葉大学 教授 手塚和彰
89.1	定例研究会	高齢化(雇用)対策の焦点	同志社大学 教授 中條 毅
89.2	定例研究会	松下電器労組の高齢化対策について	松下電器労組 中央執行委員長 前川朋久
89.5	定例研究会	従業員福祉と生涯雇用について	名古屋鉄道(株) 人事部 足立 徹
89.5	定例研究会	日本アイ・ピー・エムの人事・労務管理について	日本アイ・ピー・エム(株) 人事部長 伏谷博雄
89.6	定例研究会	ダイハツ工業の高齢化対策の推進と共同研究について	ダイハツ工業(株) 安全衛生環境部 主事 堀靖彦
89.6	3 研究所合同シンポジウム	新しいライフスタイルと労使の役割	
89.7	定例研究会	熟年職場の実情と課題について	名菱産業(株) 取締役 八木良三
89.10	講演会	魅力ある製造業への提言	一橋大学 助教授 榊原清則
89.11	文化講演会	これぞ男の生きざま(パートⅠ)	伝記作家 小島直記
90.1	定例研究会	ホワイトカラーの人事問題	法政大学 経営学部 教授 小池和男
90.2	定例研究会	トヨタ自動車の人事諸制度の改革	トヨタ自動車(株) 人材開発部 室長 伊地知舜一郎
90.3	文化講演会	これぞ男の生きざま(パートⅡ)	作家 童門冬二
90.4	定例研究会	リクルートの人事管理	(株)リクルート 人事部長 釘崎広光
90.5	定例研究会	活力ある職場づくりと従業員福祉について	(株)日立製作所 勤労部 副部長 郷司信夫
90.6	定例研究会	八百半デパートの人事諸制度について	(株)八百半デパート 取締役総務部長 杉本信敬
90.6	文化講演会	これぞ男の生きざま(パートⅢ)	作家 諸井 薫
90.7	定例研究会	野村證券・人事に関する概要	野村證券(株) 人事部長 毛塚富雄
90.10	講演会	人手不足経済と人材育成のゆくえ	法政大学 教授 川喜多高
91.1	定例研究会	女性の就業と社会・職場・家庭環境	明海大学 経済学部 教授 古郡頼子
91.2	定例研究会	企業の中で働く女性は、今…	日本電気(株) 人事部 人事課長 内海房子
91.2	公開講座	日本経済の構造変革と東海経済他	名古屋大学 教授 奥野信宏他
91.4	公開講座	人手不足時代の魅力ある働き方他	南山大学 教授 村松久良光 他
91.4	定例研究会	伊勢丹における女性の活用	伊勢丹労働組合 執行委員 鈴木秀枝
91.5	公開講座	日本の国際的な役割と外国人労働者問題他	名古屋大学 教授 岸田尚友 他
91.5	定例研究会	女性が生き生き働くには	(株)豊田自動織機製作所 人材開発部長 御友重孝
91.6	定例研究会	YHPにおける女性従業員の活用について	横河・ヒューレット・パッカド(株) 人事企画部長 太田和裕
91.7	定例研究会	女性と労働	岡山大学 経済学部 助教授 脇坂 明 他
91.10	講演会	当面する労使の課題	労働評論家 芦村庸介
92.1	公開講座	バールハーバー 50 年・日米関係のゆくえ	NHK 解説委員 主幹 持田直武
92.2	公開講座	ロシアを中心とする C I S の現状と日ロ関係	(株)東レ 経営研究所 顧問 森本忠夫
92.3	公開講座	激動続く世界と日本経済	東京国際大学 教授 大山晃人
92.4	定例研究会	生産職場の人材確保と定着	(株)リクルート 調査第一部長 水谷正夫
92.5	定例研究会	やめない職場・居つく職場のつくり方	(株)東芝 人事教育部 主幹 清水 勤
92.6	講演会	女性の人材育成とその研究・調査	岡山大学 経済学部 助教授 脇坂 明
92.6	定例研究会	若者の職業意識を積極的に捉える社会の実現	(株)西武百貨店 専務取締役 井戸和男
92.8	定例研究会	若年層の就業意識と定着	日本女子大学 助教授 若木秀夫 他
93.5	定例研究会	日本的雇用慣行の現状と将来	法政大学 教授 相上 毅
93.6	定例研究会	これからの労働組合の機能と役割	大阪大学 教授 猪木武徳
93.8	定例研究会	リストラ・グローバル時代の日本自動車産業他	法政大学 教授 下川浩一 他
93.10	講演会	自動車部品産業における経営戦略課題	(株)日立製作所 水谷世希
93.10	3 研究所合同シンポジウム	労働組合と政治	
94.4	公開講座	平成不況脱出への道	NHK 解説委員 水城武彦
94.5	定例研究会	産業成熟化時代の分業関係	東京大学 経済学部 助教授 藤本隆宏
94.6	公開講座	製造業のあり方	東海大学 教授 唐津 一
94.6	定例研究会	技量形成と雇用調整	法政大学 経営学部 教授 小池和男
94.8	定例研究会	英国自動車産業の分業構造他	中央大学 経営学部 教授 池田正孝 他
94.1	講演会	日本の雇用慣行と賃金決定について	京都大学 経済研究所 教授 橋本俊昭
94.1	3 研究所合同シンポジウム	岐路に立つ日本の雇用慣行	
95.4	公開講座	鄧小平以後の中国と日中関係	NHK 解説委員 福島俊雄
95.5	定例研究会	「日本型」長期雇用システムのゆくえ	一橋大学 経済学部 教授 中馬宏之
95.7	定例研究会	産業成熟化時代の分業関係とグループ労連の役割	南山大学 経済学部 教授 村松久良光
95.7	定例研究会	最近の人事・労務政策について	東京ガス(株) 人事部長代理 膳場 忠
95.10	講演会	元気のある活性化した企業づくり	(株)樹研工業 代表取締役 松浦元男
95.10	3 研究所合同シンポジウム	産業の空洞化と労使の対応	
96.4	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
96.5	定例研究会	マルチメディアとビジネス改革の行方	日本経済新聞社 編集委員 中島 洋
96.6	定例研究会	情報技術の再構築	花王(株) システム開発部門 部長職 橋山真人
96.10	3 研究所合同シンポジウム	当面する雇用問題	
96.10	産政研公開セミナー	国際社会における日本の行動と役割	トヨタ自動車(株) 専務取締役 張 富士夫
97.5	産政研公開セミナー	より良いモノを作る(製)より多く売る(販)	愛知トヨタ自動車(株) 古田公徳
97.5	産政研公開セミナー	自動車産業のグローバル化への対応	三菱総合研究所 大鹿 隆他
97.6	定例研究会	雇用・就業形態の多様化	東京大学 経済学部 助教授 佐口和郎
97.7	産政研公開セミナー	組織を支えるリーダーの条件	野球解説者 森 祐晶
97.8	定例研究会	情報化技術革新による事務・技術職の働き方の変質労使の対応	南山大学 経済学部 教授 村松久良光
97.10	定例研究会	転換期を迎える人材戦略	(株)キャリアスタッフ 社長 小野 憲
97.11	産政研公開セミナー	経営の現地化と国際人材	松下電器産業(株) 海外研修所 所長 榎波宗弘
98.2	産政研公開セミナー	アジア経済の動向と自動車産業	トヨタ自動車(株) 取締役副社長 横井 明
98.4	産政研公開セミナー	人はなぜ暴力に頼るか	養護施設曙学園 施設長 祖父江文宏
98.6	定例研究会	人材多様化のこれから	金城学院大学 現代文化学部 教授 山本郁郎 他
98.8	産政研公開セミナー	これからの経営課題とその対応	トヨタ自動車(株) 取締役副会長 磯村 巖

季刊誌

設立当初(1989年1月)より賛助会員組織のメンバーを対象に“リーダーの為の研究誌”を目指して、「産政研」を年4回発行。毎号「特集テーマ」として、労使関係・雇用をめぐるキーワードを選定、当会顧問・研究員を初め各分野における代表的専門家、企業労使のリーダー、外国人執筆者等により多様な視点を読者に提供してきた。



中部からの発信
(第1シリーズ)



中部の未来像
(第2シリーズ)

年	号	特集テーマ
89 年	1	(創刊号)
	2	多様化への対応
	3	国際化と日本・日本人
	4	国民生活と政治
90 年	5	モノ造りのあり方
	6	「働く」とは
	7	団塊の世界
	8	企業文化
91 年	9	女性と労働
	10	ニューハードワーカー
	11	労働組合
	12	技術者
92 年	13	社会貢献
	14	若年労働力
	15	共生
	16	高齢化と労働
93 年	17	労働組合Ⅱ
	18	日本的労使関係

年	号	特集テーマ
93 年	19	(5周年記念号)
	20	付加価値
94 年	21	生涯学習
	22	構造転換
	23	成熟化
	24	モノ造り
95 年	25	ニューミドル
	26	人を育て生かす
	27	就職
	28	雇用
96 年	29	マルチメディア時代の働き方
	30	時間の使い方
	31	ホワイトカラーの生産性
	32	日本の職場における女性の登用
97 年	33	ライフビジョン

また、毎号の「特集」に加え、「シリーズ」として中部産政研の基本的関心領域・テーマを設定し、表紙のデザインにも反映させてきた。「中部からの発信」、「中部の未来像」、「ものづくりの再認識」に続き、当 10 周年記念号より新シリーズ「21 世紀への展望」として表紙デザインを一新、誌名も「産政研フォーラム」に改めた。



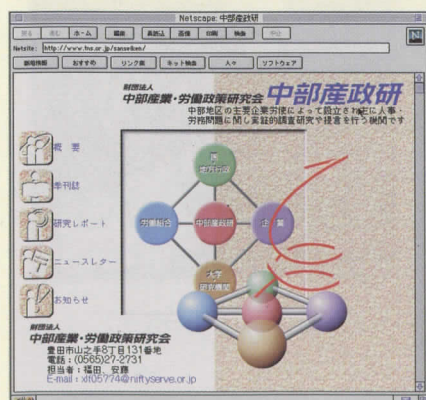
ものづくりの再認識
(第 3 シリーズ)



21 世紀への展望
(第 4 シリーズ)

年	号	特集テーマ
97 年	34	労働の多様化
	35	雇用環境変化と生産システム
	36	国際人材
98 年	37	メンタルヘルス
	38	ものづくりの技能

ホームページ



97 年 6 月開設。
中部産政研の概要や、調査報告・季刊誌の内容などを掲載。

ニュースレター

季刊誌を補完するメディアとして発刊。



年	号	テーマ
97 年	1	日本経済の現状と未来
	2	消費税引上げの影響
	3	金融ビックバンの対応
	4	タイ経済危機への対応
90 年	5	停滞する個人消費の責任
	6	構造改革の時代に想う

産 政 塾

仕事を離れた同世代の交流の場として、また本音の論議を交わす中で切磋琢磨する現代の道場としての「産政塾」を9年間開催してきた。年に7回程度の会合を持ち、毎回様々な生き方をされている方を講師として、塾生が自由に議論をするよう企画している。

1 期～ 9 期の塾生



第 1 期 (1990 年)



第 2 期 (1991 年)



第 3 期 (1992 年)



第 4 期 (1993 年)



第 5 期 (1994 年)



第 6 期 (1995 年)



第 7 期 (1996 年)



第 8 期 (1997 年)



第 9 期 (1998 年)

産政塾の活動



梅村志郎塾長の書



愛知万博の誘致合戦の最中、
会場候補地の見聞と反対グループの意見を討論
(第8期)



実践フィールドワークでは岡本信也氏の指導で「考現学」の実践と岡本氏の生き方について討論
(第4期)



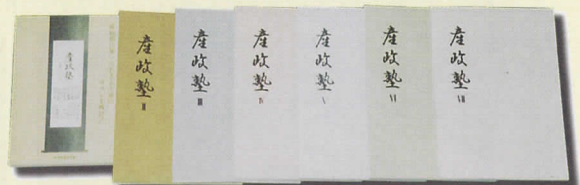
松下政経塾への体験入塾では塾設立の理念や塾生との討論を実施
(第4期)



文化交流グループ「風の權」石原淳宏氏
ネパールの山村に水道を贈る運動を討論
(第7期)



名和昆虫博物館の名和秀夫館長と「あそび心学び心昆虫との半生」(第5期)



塾生が綴った「産政塾誌」

「産政塾」の活動報告

産政塾の活動報告

第9期産政塾は第3回～第5回の会合を持ちました。

第3回（4／27）は野外活動研究会の岡本信也氏をお訪ねし、名古屋市内で路上観察の実践と、岡本氏の生き方について討論しました。特に、那古野町は昔ながらの町並みが残っており、岡本氏の指導による路上観察はいくつもの発見がありました。

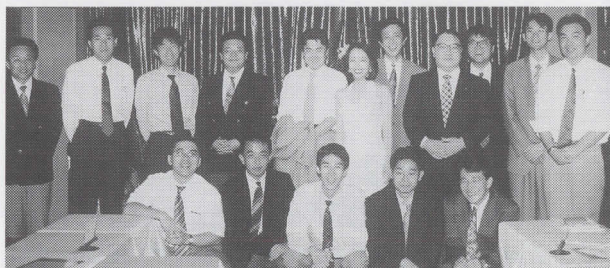


那古野町にてカメラを持参し路上観察の実践



講師の岡本信也氏（野外活動研究会）

第4回（5／22）はシャンソン歌手の石原歩氏を名古屋市内のライブハウスへお訪ねし、企業に勤務する顔と歌手としての二つの顔や、シャンソンへの志を討論しました。また、これに先立って行われた、石原さんのライブでは、シャンソンは初めての塾生がほとんどであり大変に好評でした。



ライブ終了後の討論ではワインを
傾けながら深夜1時まで続けました



終了後は石原さんと記念撮影

第5回（6／16～17）は、設楽町設楽農学校の湯本裕和氏をお訪ねし、有機農業や農村での生活について論議しました。湯本氏は東京で10年のサラリーマン生活後、農業を広めるためこの地で農学校を経営されており、一泊二日の貴重な農業体験となりました。



講師の湯本裕和氏と論議する塾生



間伐した切り株の前で記念撮影

’98年 5月1日～7月31日までの主な活動

1998年

- 5月1日 季刊誌「産政研」No.38（特集 もの造りの技術）発行
- 5月8日 平成10年度研究「もの造りの技術・技能の形成と伝承」
第1回専門委員会
- 5月22日 第4回産政塾 シャンソン歌手 石原 歩 氏を訪ねて
- 5月25日 北京大学経済学院副院長 鄭 学益 先生来訪
- 6月3日 定例研究会
「特別シンポジウム 人材多様化のこれから」
（平成9年度調査研究成果発表）
- 6月16日～17日 第5回産政塾 設楽農学校 湯本 裕和 氏を訪ねて
- 6月17日 桐山女学園大学にて講演（願興寺事務局長）
- 6月24日 公認会計士による会計監査（平成9年9月～平成10年5月）
- 6月25日 金城学院大学にて講演（足達理事長）
アイシン・エイ・ダブリュにて、産業空洞化に関する聞き取り調査
アイシン・エイ・ダブリュ㈱取締役社長 森 治男 氏
名古屋大学経済学部 助教授 山田基成 先生
- 6月26日 ニュースレターNo.6 発行
「構造改革の時代に想う」連合愛知会長 小田桐勝巳 氏
- 7月8日 平成9年度 研究成果記者発表「労働の多様化に向けた労使の役割」
（名古屋、豊田）
- 7月21日 第21回 理事会、評議員会
議事 第10期中間事業および予算執行状況の報告承認
第11期事業計画および予算の審議決定
理事長の交替及び理事・監事・評議員選任
その他 設立10周年記念研究（中間報告）
トヨタグループの労使関係 ーその歴史と考え方ー
南山大学経営学部 教授 藤原 道夫 先生
- 7月24日 オックスフォード大学 教授 酒向 真理先生来訪
（グループ労連の形成過程について、調査協力）



編集後記

1988年に労働省認可財団として発足以来、すでに10年を迎えようとしています。その間、バブルの時代そして長期にわたる不況を経験してまいりましたが、幸いにして、顧問、研究員そして賛助会員各位からのご支援ご協力をいただく中で、着実に実績を積み重ねてまいりました。

今10年の節目を迎えようとしておりますが、その基本的な特徴でもあります、中部の主要な労働組合と企業が主体となって、研究者の協力をえて労使が直面する中長期的な課題について実証的な研究をすすめるといった性格を堅持しつつ、時代の要請に即した現実的かつ実践的な活動に努めていきたいと考えております。

また、10周年を契機に、本誌の名称も「産政研フォーラム」に改称し、デザインも一新いたしました。10周年を新たな出発点として、これまでの成果を踏まえ更なる発展を目指して努力していきたいと思いますので、変わらぬご指導をいただきますようお願い申し上げます。（願興寺浩之）

電車の中で我が物顔に席を占領する。どこにでも腰を下ろす「ジベタリアン」など、若者はいつの世も年長者から批判の対象となってきた。

しかし、最近、耳を疑うような（といっは失礼であるが）二つの報道がされた。

一つは、X JAPANのメンバー、ヒデの告別式、もう一つはフランス、ワールドカップでの出来事。そこに集まった若者たちは、手に手にゴミ袋を持ってきたに後片づけをして帰ったという。そう言えば、阪神大震災やナホトカ号重油漂着事件にも多くの若者たちがボランティアとして参加した。

我々の世代（団塊の世代の端くれであるが）は、まだ他人のことに構っている心の余裕はなかったと思うし、仮にそういう気持ちがあったとしても、行動に移すのは面映ゆく、なかなか行動に表せなかった。

若者の行動様式は着実に変わりつつあるように見える。新しい若者たちの動きが「これからの日本」をどう変えていくのか注目してみたい。（上中 健人）

中部産政研が10周年を迎えた。10年前に労働組合への専従を言い渡され10年が経過したわけである。いろいろな事があった10年であり、あっと言う間の10年であった。

最近、あるお二人の方からご教授いただいた事柄を紹介してみたい。

それは、昨今の不透明な時代、また、変革が求められる時代に、「昔を顧みて学ぶこと」と、「昔から染み付いた自分自身の考え方を変えなければならないこと」の二つである。

昔を顧みるということは、これまでの困難な時代に先輩たちがどのような論議をし、対策をしてきたかということである。そして、幸いなことに、この対策の結果も手に入るというものである。

染み付いた考え方を変えるということは、これまでと違った政策を企てるのではなく、自分自身の持っている理念や経験までを否定しなければならないということである。

私にとってインパクトの大きなものであった。すぐに実践できるか否かは残念ながら別問題であるが、政治や経済政策が云々と言う前に取り掛かってみたい発想であった。（丹羽 研次）

**愛知労済
第1回**

1998年5月8日～1998年8月4日

**ホームヘルパー養成研修会（2級）
を実施しました。**

全労済グループの一員である愛知労済は、1998年5月8日から同年8月4日までの計22回の日程で、組合員とその家族を対象にした「ホームヘルパー養成研修会（2級）」を開催しました。

グループ発表風景



足浴の実習をする受講者



介護分野における保険福祉サービスの充実を早急に求める声が高まりを見せる中、全労済においても2000年4月に予定されている公的介護保険法導入に向け介護サービス事業化への検討が始まり、既に全国各地でもこのような養成研修会が開催されています。厚生省のカリキュラムに準拠した2級課程では主に寝たきりの方の身体介護業務に従事できる人材の育成を目的としています。この講座では介護福祉の現場で現在活躍中の方々に講師にお迎えし、ホームヘルパーの概念、医学知識の講義の他、介護技術の実技、県内の福祉施設での現場実習などで実践的な介護技術を修得していただきます。研修会終了後は地域における福祉活動を担う基調な人材として活躍が期待されています。愛知労済では今後とも全労済とともに、地域における高齢社会への貢献活動である介護技術修得者の育成に力を注いでいきます。

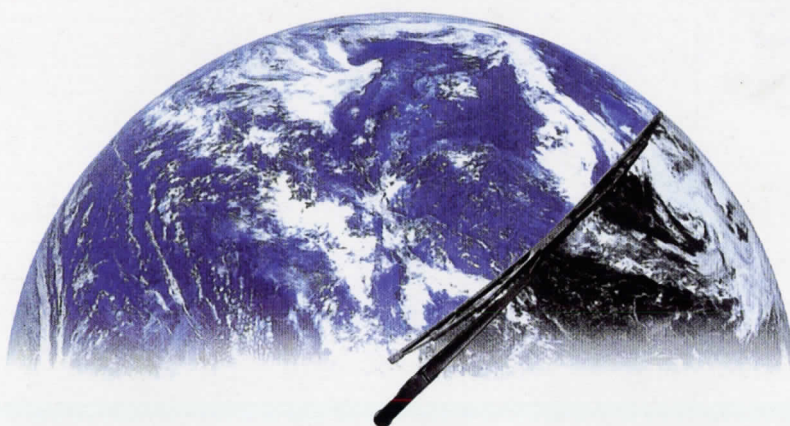
愛知労済（愛知県労働者共済生活協同組合）

〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1-14-18

TEL (052) 681-7750

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合



CO HC NO_x 70% CUT

トヨタは、ガソリン車の排出ガスに含まれている
CO、HC、NO_xを現行規制値よりも70%以上低減します。
まずプリウス、ハリアーから。すべてのトヨタ車をクリーンカーに。
(これまでのCO₂低減に加え、2000年末適用予定の国内新規制に先行し、全車に導入していきます。)



TOYOTA
OFFICIAL SPONSOR

あしたのために、いまやろう。

TOYOTA ECO-PROJECT

「TOYOTA ECO-PROJECT」は、トヨタグループ拠点を基に、これまでの環境保全活動の総称、ECOLOGYの略です。ホームページアドレス <http://www.toyota.co.jp/eco/>
地球環境をテーマにしたトヨタグループ提供番組「自然な学園地球環境」(番組18:30からテレビ朝日各放送局で放送中) - 詳細は各放送局にお問い合わせください。

季

刊

誌

産政研
フォーラム

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成10年8月1日 発行人 足達 廣紀

財団法人 中部産業・労働政策研究会

〒471-0833 愛知県豊田市山之手8丁目131番地 愛知労済豊田会館3階

TEL (0565) 27-2731 FAX (0565) 27-2259 ホームページ <http://www.tns.or.jp/sanseiken>

印刷所 (有)第一プリント社 〒444-0924 愛知県岡崎市八帖北町16-1 TEL (0564) 24-1881 FAX (0564) 24-3925