

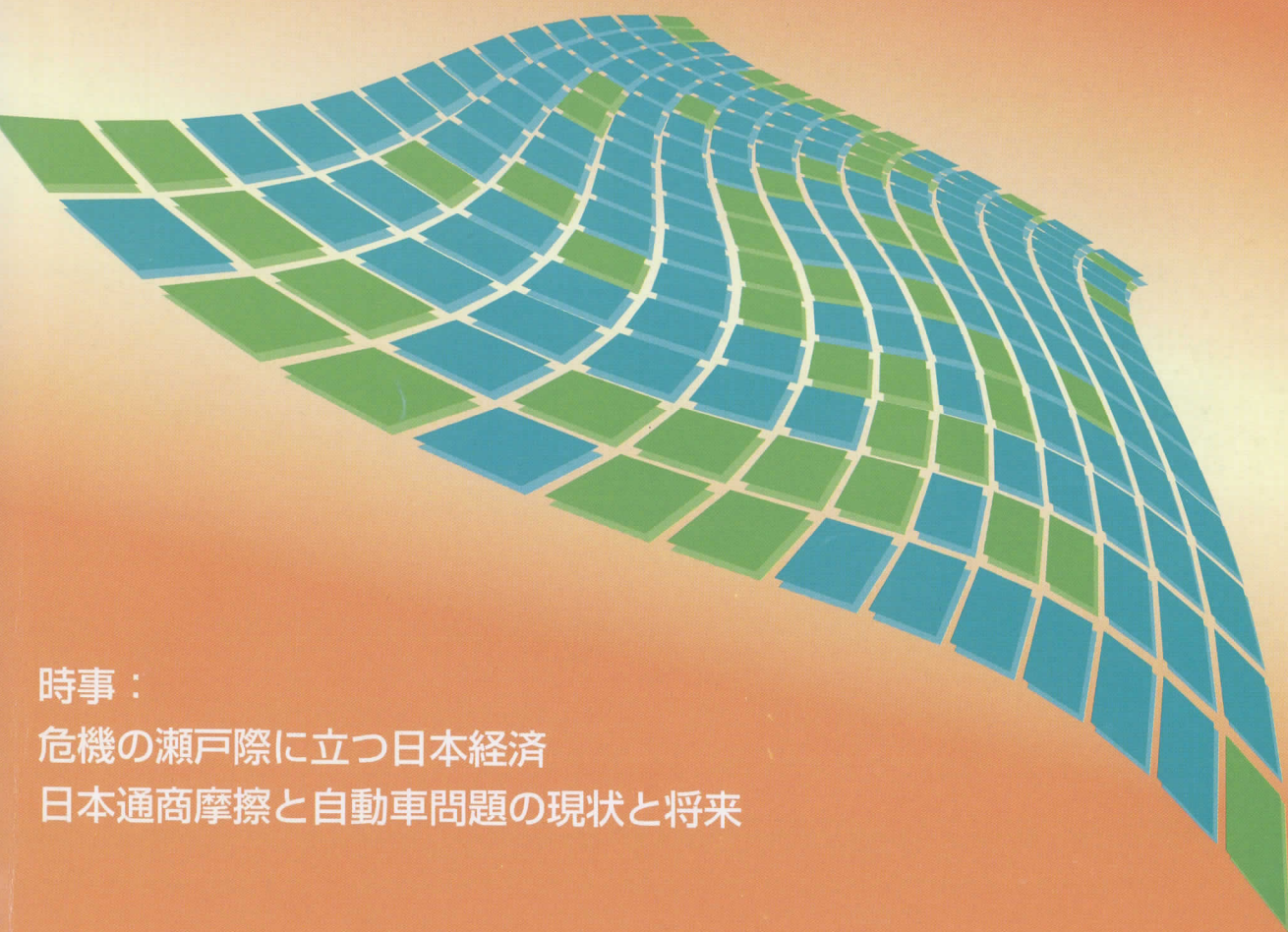
産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 1998

No. 40

特集：雇用調整

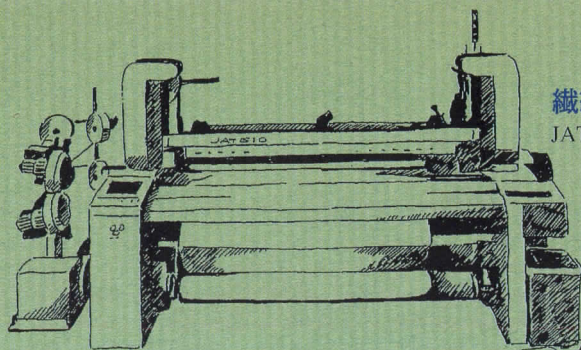
時事：
危機の瀬戸際に立つ日本経済
日本通商摩擦と自動車問題の現状と将来



はじめは、みんな夢でした。

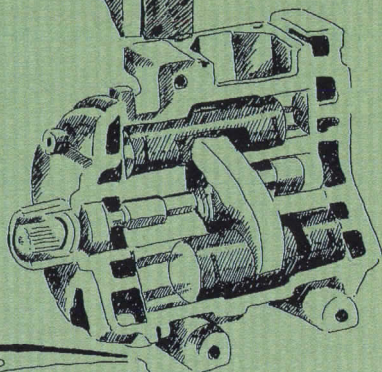
繊維機械事業

JAT610型エアジェット織機



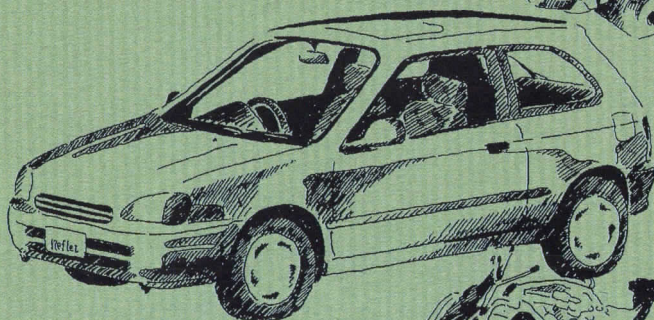
コンプレッサー事業

7SB16コンプレッサー



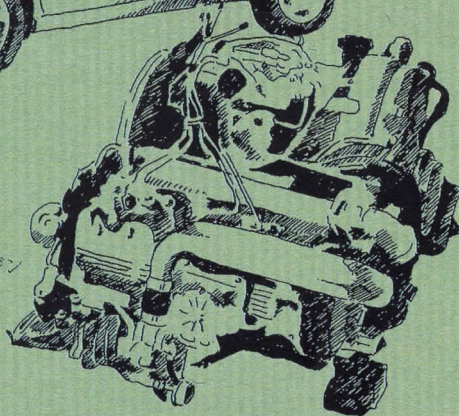
自動車事業

スターレット「ルフレ」



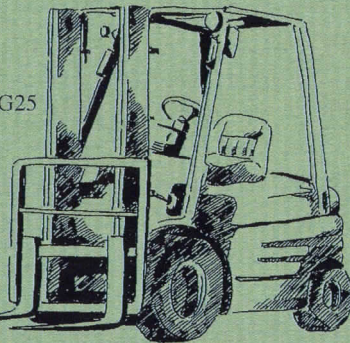
エンジン事業

3C-TE型ディーゼルトーボエンジン



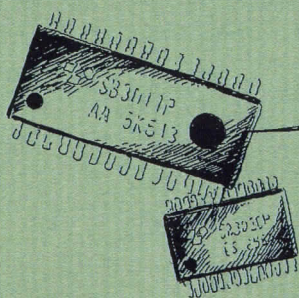
産業車両事業

エンジンフォークリフト 6FG25



半導体事業

DC/DCコンバータ制御ICシリーズ



みんなの夢を、少しずつでもかなえたい。そこからスタートした技術の数々。これが、私たちの歴史です。西暦2000年は、もう、すぐそこです。これから、この地球でどんな夢がかなえられていくのでしょうか。豊田自動織機も、一歩一歩、未来への技術を進歩させつつづけています。

一秒先。一日先。一年先。十年先。いつも、一歩先を。豊田自動織機です。

2000

ますます未来

FUTURE
TECHNOLOGY



株式会社豊田自動織機製作所

発 言	W杯、ソフト、国際標準	小池 和男 ……	2
視 点	人間中心主義の新しい枠組み	植本 俊一 ……	4
特 集	「雇用調整」		
	現下の雇用調整と転職可能性	村松久良光 ……	6
	雇用環境の変化と		
	人事・労務政策の対応	小柳勝二郎 ……	10
	経済・産業構造の変化と		
	的確な雇用・労働対策の推進について		
		杉浦 清春 ……	14
	EUとイギリスの雇用政策：		
	「第三の道」は確立可能か？	酒向 真理 ……	18
展 望	ある大学の事務改革プロジェクトから思ったこと		
		田中 節雄 ……	23
時 事	危機の瀬戸際に立つ日本経済	櫻井 眞 ……	27
	日米通商摩擦と		
	自動車問題の現状と将来	内川 重信 ……	31
	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）		
	カーライフをサポートする		
	ネットワークシステム「GAZOO」	……	35
	中部のモノ造り技術 プレスの技の粋を尋ねて		
	—— 静と動、躍動の技 ——	……	36
産政塾報告	33歳の顔 43歳の顔	林 克憲 ……	43
講演要旨	「これからの経営活動とその対応」	磯村 巖 氏 ……	45
産政研だより	編集後記	……	50～54



W杯, ソフト, 国際標準



法政大学 経営学部
教授 小池 和 男

切符の配分が各国政府の抗議をうけた、世界最大のイベント、あのW杯をおもいおこしてほしい。世界のほんの一部でプレイされる野球のようなローカルスポーツと違い、サッカーはどの国でも老若男女をとわず熱狂させ、アメリカ以外に世界は広いことをしめしてくれる。

それを知らずにアメリカだけが世界と思いきこんでいる一群の人々がある。アメリカの大学院で博士の学位を取得し、アメリカの教科書で考えてきた日本のエコノミストである。もちろんアメリカで勉強した人すべてがそうではないが、心あるひとは残念ながら少数のようだ。アメリカが日本にたいし内需拡大を要求すれば、あたかも天の声のように同じことを主張する。だが、いったい日本くらい内需がすでに大きい国は、巨大な大陸国家を別にすれば、まず見あたらない。日本経済は輸出依存度のもっとも小さい国のひとつなのだ。これ以上輸出を小さくしたら、日本のエネルギーのもと、石油を輸入する金をどこでかせげばよいのか。

アメリカの言い分をそのまま世界の、ある

いは国際化の主張と受け取るのはあぶない。紙の大きさ、自動車の速度などアメリカ的特異性に満ちている。マイルで測るのはアメリカだけ、紙もA4などの規格がイギリスもふくめいまはふつうなのに、8インチ×11インチ?の半端な大きさを、こともあろうに国際版などと呼び、それのみを使っている。

こんな言葉をつらねるのは、じつはいまや経済競争がよいものを安く製造するだけで終わらず、その造り方、その売り方にいたるまで、国際ルールとやりに則っている、と説明し主張する必要がたつようになってきたからだ。いまさかんに新聞にでている事柄から例をあげれば、銀行の自己資本比率8%以上というルールである。それをまもらなければ国際場面で銀行は働けない。こうしたルールづくりに日本の主張をもちこまないと、国民生活や雇用にマイナスとなる。

ヨーロッパと手を結びルールづくりに力をつくす必要がある。これまでも、いま悪名高い霞ケ関は奮闘してきた。知的所有権で注目される特許をみれば、日本の方式に言いがかりをつけたアメリカにたいし、霞ケ関の有能

な官僚が欧州と手をむすび、アメリカこそ特異と認めさせた。

当然、逆の可能性もある。しかも、最近きわめて憂慮すべき問題がでてきた。それは企業が使う情報技術、そのソフトである。周知のように企業はその活動の多くの面にコンピューターを使う。経理はもちろん生産管理、はてはさまざまな分野、さらに企業間にもおよぶ。たとえば部品メーカーとの関係をみる。設計、技術の共同開発の話も共通のCAD、CAMのソフトがあれば、はるかに効率が高まる。日本の一流企業とそのグループは自前で開発したソフトを用いてきた。そうであれば自分の生産の仕方、そのよさを充分いかせる。

ところが、なにも日本のエラーではなく、いや逆にその堂々たる発展の結果、むつかしい問題が生じる。堂々たる発展とは他国への進出である。トヨタでも松下でもいまや多くの製造拠点が世界中にひろまった。そこでの製造に不可欠な、たとえば部品メーカーはおなじ企業グループだけというわけにはいかない。その地の企業と連携せざるをえない。ときに図面を共有し協同しなければならない。製品や生産方式をすこし変えたとき、相手のソフトも手直しする。いわゆるソフトのメンテである。ところが、そうした地元企業はいうまでもなく非日本企業と多く取引し、それが使うソフトはしばしば多くの国に流通するソフトである。その手直しは大変なコストとなる。

それならば、多くの国に共通するソフトを日本企業も使えばよい、と思われよう。しかし、それでは日本の強みが消えたりする。たとえば生産方式の第一線の発言を重んじる仕組みを、他国のソフトはふつう取り入れない。ここに困った問題が生じる。他国との取引を

効率的にすれば自国の良さを殺し、他方自国の良さを残そうとすれば他国との取引の効率が落ちる。

いまアメリカをふくむ多くの国の企業に用いられているソフトはサップと呼ぶドイツ製である（それを造ったソフト会社の名）。日本企業の少なからずもそれにのりかえつつある。それでも日本企業が自分の良さをいかす部分のソフトを開発し、それを本体につなげればよいではないか、と思われよう。ところが他国のソフト企業は頑強なのだ。日本の良さをのこすソフトを日本が開発し接続しようとしても、そのソフト企業が承認しないと接続を認めない、というのである。

いまや、アメリカと西欧が手を結んでルールづくりを制覇しようとしている。そこに日本がいかに入り込むか、という問題なのだ。日本の良さを取り入れた部分の接続を可能とする一般的なソフトを開発し、あるいは応援していくこと、すなわち一種のルールづくりに乗りだすことが緊急の課題なのである。

つぎの角逐の場はおそらく職業能力評価制度かもしれない。いまや西欧各国はそれまでの学歴や研修コース一点ばりの評価制度と異なり、一応実務経験を盛り込んだあらたな評価制度をつくりつつある。それは重要なルールとなろう。たとえば取引の条件としてISOのルールのように、職業能力何級の従業者を一定%以上要する、などということになるかもしれない。そうしたルールづくりに日本も大いに発言し、いやリードしていかなければならない。そもそも実務経験を大いに職場で評価してきた先進国はわが日本なのだ。それには霞ケ関への後押しが肝要だ。霞ケ関バッシングは自分の首をしめることになりはしまいか。

〔筆者は中部産政研 顧問〕



人間中心主義の 新しい枠組み



中部産政研

理事長 植 本 俊 一

今期（11期）より、全トヨタ労連会長と兼務する形で足達廣紀氏より理事長を引き継ぎました。労働組合の視点にとどまらず広く経済・社会的な視点から21世紀への変革の潮流を直視し、中部産政研として役割を果たしていきたいと考えます。

今回の視点では、最近また論議されることの多い「長期雇用」について、その意義と変質の方向についての私見をまとめてみました。

* * * *

「グローバルな競争に勝ち残るためには、スリムで強靱な企業体質に生まれかわらなければならない。人の面でもスリム化をすすめ、何よりもこれまでの終身（長期）雇用、年功制のぬるま湯から一刻も早く上がらなければならない。そうしなければ日本企業に明日はない。」こうした主張をここ数年間かされ続けてきた。確かに、日本経済はかつてない長期の不況と雇用情勢の悪化に苛まれている。国内には安い海外製品が怒涛のごとく流入し海外市場での競争は熾烈さを増し、これに追い討ちをかけるように海外生産の拡大が国内生産基盤を浸食しつつある。そして企業は、中間管理職を中心に出向・転籍という形で本体のスリム化をすすめている。こうした状況のもとで「終身（長期）雇用の終焉論」に異論を差し挟むことすらひんしゅくを買いかねない風潮を感じる。

しかし、日本経済の発展を支えてきた、人の面でのシステムとして、OECDがかつて

高い評価を与えた「終身雇用、年功序列」といったもの全てが、いま全く無意味になってしまったのであろうか。少なくともこれまで、企業が人を雇う際には長期雇用を前提にしてきたし、それが「頑張れば報われる」という言葉に象徴されるような長期的な視点に立った課題への取り組み方や、「改善」をはじめ「生産性向上を自らの努力で実現しよう」といった従業員の意欲の源泉となり、日本企業の高い総合力を支えてきたことは周知の事実である。アメリカ企業について「長期勤続は悪、転職は善。これこそ企業活力の源泉」という誤解も流布している。しかし、アメリカにおいても勤続と年齢には強い相関が見られ、逆に90年代以降、日本に倣い「人を大切にすること」の重要性が再認識されつつある。例えばフォード社では、経営理念に「従業員は企業発展の鍵であり、従業員の参加とチームワークはフォード社の人間中心主義の現われである」としながらも、経営環境悪化の中で「人」を取り替えのきく「機械」のように扱う過ちを犯してきた、それが競争力低下の大きな要因の一つであったと分析している。先ず以って重要なことは、守るべき大切なものと解決すべき問題とを明確に識別することであらう。

では今、何が問題なのか。第1に、新規事業分野の開拓という永遠の課題は別にあるが、少なくとも既存事業分野について見れば、国内事業機会の構造的な縮小にともない従業員

の意欲・能力を発揮する場、相応しいポストの提供が難しくなったこと。第2に、集団主義・平等主義を基本とした「差をつけない」（正確には「そう感じさせない」）すなわち「年功的」人事政策の結果、一方で従業員の間には頭打ち感と不公平感が高まり、他方で経営者には人件費負担が重く押し掛かるといふジレンマが生じつつあること。第3に、そうした中で、戦後生まれの「団塊の世代」が管理職適格年齢層に至ったことが「中間管理職余剰」という形でこの問題をさらに深刻化しているということである。

とすれば、「長期雇用」そのものは果たして諸悪の根元であろうか。「長期雇用」の優れた特徴は国際競争力の源泉としてひきつづき重視されるべきだろう。そうした前提に立って守るべき大切なものとは「人を大切にする」という基本スタンスであり、環境変化の中で解決すべき問題とは「集団主義・平等主義」の呪縛である。すなわちこの呪縛を断ち切り「頑張れば報われる」という一人一人の従業員の期待と確信に素直に応えることこそ、まさに今求められる最重要課題であるように思われる。

幸いにして、こうした方向に向けて、変化の兆しは現れている。例えば、意思決定のフラット化や、自己申告制度の活用、目標管理と昇進昇格とを組み合わせた個別管理の実施など、一人一人の頑張りが見える仕組みが整いつつある。必要なことは、「人を大切にする」という基本スタンスに立って、こうした変化へのチャレンジを確かなものにすることであり、そのために整備すべき第1の条件は、「公正な評価の目」を備え、かつ一人一人の能力と意欲に相応しい適正な機会を公平に用意し、人を伸ばしその意欲をチーム全体の成果にインテグレートしていく「人への温かさ」を兼ね備えた力強いリーダーの育成である。第2の条件は、一人一人の意識の変革である。すなわち、「指示待ちのヤラサレ仕事」に甘んじることなく、自ら目標を設定し、そ

れに挑戦する中で自分を磨きかつチームの一員としてチーム全体の成果を押し上げていく、そうした主体的な「参画仕事」へ意識の切替えを図らなければならない。第3に、そうした変革に伴う苦難を少しでも軽くするために、労務政策あるいは労働組合活動の一環として、一人一人の悩みや戸惑いに素直に耳を傾け前向きに対処していくためのシステムをより充実していくことである。その一環として、能力の相対的低下や成果を出せなかった人に対する保証機能や頑張りに応える「追いつき追い越し是正」など、木目細かな労務管理が必要なのは言うまでもない。また、労働組合による苦情処理機能の一層の充実も期待される。

もちろん、成功体験に裏付けられた制度や人々の考え方を変革することは容易なことではない。企業が危機的状況にでも陥らない限り、かなりの時間とねばり強い努力を要求される。しかし、この変革が成功すれば、能力・成果と人件費との相関性が高まり、人件費負担感が大幅に軽減されるだけでなく、いま直面している労働の外部化・多様化や少子・高齢化などの構造問題の解決にも明るさが見えてくる。すなわち、正規社員について仕事（能力と成果）に応じた適正な賃率（公正な格差）が形成されれば、それは外部労働力市場にも波及し、その健全な発展と流動性をさらに促進するだろう。また、企業内においても、賃金・処遇の重点が年齢・勤続から仕事（能力と成果）へとシフトすることによって例えば定年延長による人件費負担増は理論上消滅する方向に向かうだろう。

すなわち、この変革の先に見えるものは、集団主義の運命共同体から一人一人の顔が見える「人」の集まりへのブレークスルーであり、それは「人を大切にする」ということを基本に、個人にウエイトを置く欧米的マネジメントとチームワークを大切にする日本のマネジメントの長所を兼ね備えた21世紀にも通用するシステムづくりへの一つの挑戦でもある。



現下の雇用調整と 転職可能性



南山大学 経済学部
教授 村松 久良光

1. はじめに

1997年の夏以降、アジアの金融危機、そして昨年秋の都市銀行や大手の証券会社の破綻以来、日本経済は急速に悪化してきている。それに伴って労働経済の動向は、今年に入ってから新規の求人倍率が1を切り、有効求人倍率は7月と8月には0.50と過去最低にまで下がっている。このまま悪化していくと、この秋以降、金融関係だけでなく、電機産業はじめ多くの産業において大幅な人員整理が起きそうである。

本稿では、現下の雇用調整の特徴を踏まえ、雇用調整に関する今後の課題について私見を述べてみたい。

2. 今回の雇用調整の特徴

今回の不況とそれに伴う雇用調整の特徴を、前回の不況期である1993年から94年にかけての不況局面と比較してみよう。前回は、バブルが崩壊した後に、1993年春からの円高による輸出減少がきっかけとなって、製造業における雇用減少を中心とした不況であった。1994年に調査をした中小規模の自動車部品企業では海外製品との競合で厳しい状況にあったが、人員の削減は日系ブラジル人等の非正

規従業員の削減で対処し、新規学卒者については労働力不足期に採用できなかったために、むしろ積極的に採用しようとしていた。マクロで見ても、製造業では雇用が大幅に減少していたが、建設業や他の業種では雇用は増加しており、産業計ではむしろ雇用者数は増加していた。

それに対して今回は、『労働力調査』(総務庁)によると1998年1～3月期では対前年同期比で就業者数は製造業58万人減、建設業16万人減が大きく響き、産業計でわずかに3万人増であった。4～6月期になると、製造業66万人減、建設業13万人減となり、それまで主として雇用を吸収してきたサービス業での増加が鈍り、産業計では49万人の大幅な減少となった。雇用者数も35万人の減少(季節調整値では55万人の減少)となり、これまでの不況期でも経験したことのないような大幅な減少である。しかも、主な雇用の吸収先が見えてこない。

労働力人口も1998年4月～6月期には5万人増とわずかしこ増加していないが、完全失業者数は55万人と大幅に増加し、完全失業率は4.2%と、1953年以来初めて4%台となった。増加した55万人のうち、求職理由別にみると、「勤め先や事業の都合(人員整理・事業

不振・定年等)で前の仕事をやめたために仕事を探し始めた者＝非自発的失業者」が36万人とその65%を占めている。

雇用調整のパターンを『労働経済動向調査』(労働省)によって見ると、4～6月実績では、残業時間の規制を含めて雇用調整を実施した事業所の割合は全体の28%で、製造業では36%、建設業では25%となっている。製造業では94年1～3月期の47%にはまだ達していないが、建設業はかなり高い水準にある。また最もハードな調整手段である「希望退職者の募集・解雇」を行った事業所の割合は、4～6月実績で製造業で2%とまだ少ないが、建設業で6%とかなり多くなっている。

希望退職者の募集がまだそれほど多くないのに、なぜ非自発的な失業者の増加が大きいのか。ひとつには、雇用調整の調査では掘めない企業倒産が、昨年末から製造業を始めとして各産業で大幅に増加していること、および以前であれば雇用を吸収する側にあった建設業の不振が大きいと思われる。

今後の動向については、新聞紙上で見るように、総合電機産業では98年10月期および99年3月期決算状況が大幅な赤字が出る予想と共に、2000年3月までの人員削減計画が発表になっており、また、全産業で信用収縮による倒産が急激に増えるような情勢である。

3. 年齢階級別にみた失業者

失業率は1998年8月では6月と同じく再び4.3%となり、過去最悪となったが、失業の状況はどの程度深刻なのか。家計の中で一家を支える世帯主とその他の人では深刻さが異なる。「世帯主の完全失業率」は単身世帯やその他の家族に比べればまだ低いが、98年4～6月期には3.1%と、前年同期から1ポイント増加し、8月では3.2%となり、徐々に深刻な状況に近づきつつある。

では、年齢別ではどうか。最新時点である98年8月において1年前と比べて男女別・年

齢階級別に失業率がどのように増加したかを、表—1に示した。

表—1 性別・年齢階級別完全失業率：

1998年8月(%)

年齢階級	男 性	女 性
年 齢 計	4.4(1.0)	4.2(0.8)
15—24歳	8.5(1.7)	6.8(0.8)
25—34歳	4.4(0.7)	7.0(1.5)
35—44歳	2.8(0.5)	3.5(0.4)
45—54歳	2.6(0.5)	2.8(0.4)
55—64歳	6.7(2.0)	2.8(0.4)
55—59歳	3.8(1.2)	
60—64歳	10.9(3.2)	
65歳以上	2.6(0.9)	0.5(0.0)

(注) カッコ内は前年同月比、%ポイント差

この表から増加幅が大きい順に並べると、①男性60～64歳層、②男性15～24歳層、③女性25～34歳層、④男性55～59歳層となっている。

60歳前半層の失業率の大幅な上昇は、定年後の再雇用がいっそう困難となり、また高齢者の就業が多い建設業の不振の影響を大きく受けたものと思われる。厚生年金受給者では60歳以上であれば年金が支給されるからそれほど深刻ではないともいえるが、高齢の建設業就業者では年金が支給されない人も多いと思われ、深刻な人も多いと予想される。

若年層や35歳未満の女性の失業率の高さも気になるころではあるが、この層では選り好みしなければまだ職は見つけやすいだろうし、家計を支えている人が多いわけではない。それに対して、家計を支えている人が多く、労働力としても十分働ける男性の50歳代後半層の失業率が1.2%ポイント増加していることの方が深刻に思われる。

50歳代後半層の失業率は、過去では86年の円高不況期には年平均で4.1%まで上がった。その年の男性の平均失業率は2.7%であり、

この時の方が相対的には高年層にきつかった。ただ、90年代に入って、全体の失業率が上昇する過程で、人員整理が多かった94年でもこの層の失業率は2.5%に止まっており、男性の平均失業率2.8%よりも低かった。中馬宏之氏によれば¹⁾、60歳定年制が90年代に入って「大衆化」することによって長期勤続層は60歳まで着実に増加し、“終身雇用制度の大衆化”が達成された。そして、今回の不況下では、企業の雇用調整の自由度はかなり低下しており、その反動で、60歳代前半層の失業率が急上昇している、と推測している。確かに、これまでのところはその通りであろう。

50歳代後半層の失業率は、今年に入って3%台となり、8月には3.8%まで上昇した。まだ平均の失業率よりも低いから、この層の雇用はこれまでは比較的良好に守られているといえよう。しかし、今後さらに情勢が悪化し、この層の失業率が今後5%台に上昇していくおそれは十分ある。そうなると、かなり深刻な状況と言わざるを得ない。

4. 今後の課題

1997年4月頃から始まる今回の不況は、先行き見通しの不安に基づく内需不足が原因である。金融システム不安の解消およびマクロ的な需要創出が政府による正当な政策であると思われるが、なかなか思うように進まないようだ。マクロ経済の課題はおくとして、雇用調整に関して次の二つの課題を提起したい。

(1) どのような人員整理の仕方が望ましいのか。

企業が経営危機に直面し、人員整理に踏み切らざるをえないとき、どのような仕方で行われるのが望ましいのか。これまでのやり方を見ていると、45歳ないし50歳以上に限定して希望退職を募るというやり方が最近の不況時にはかなり一般的に行われている。中高年層は、賃金が高くしかも先行きが短いから当然で、経営を立て直すには賃金が低い若い層

の方がよいとして、温存される傾向にある。また、世間一般も転職の困難な中高年層に同情はするものの、転職が比較的容易な若い層から整理すべきだとは思っていないようだ。

しかし、人員整理をする個別企業の事情だけでなく、社会全体を視野において労働力の有効な資源配分を考えることが大事ではなかろうか。中高年層が転職した場合には、これまで培ってきた技能が活かされないことが多く、残りの短い生涯を考えると新しい技能修得への投資効率は低い。そのために、受け入れ先に乏しい。しかしこれまでの職場に残った場合には、従来通りの仕事と処遇とはいかないとしても、他の企業に移るよりはこれまで培った技能を活用する機会はある。

一方、若い層はその企業の再建にとっては中高年層よりも望ましいかもしれないが、転職したとしても十分やり直しがきく。むしろ、将来伸びる産業や職種へ転換する方が、本人にとってもよい、と考えられる。

ただ、建前はともかく、「年功」よりも「若者の成長力」を重視する日本の実態からすると、米国のような「先任権の逆順」という基準はなかなか受け入れられない。とすると、希望退職者を募集するとき、「年齢制限を付けないこと」がさしあたり現実的な人員整理のやり方といえよう²⁾。

(2) どのような企業内キャリアが転職に有利か

倒産して全員解雇という場合やすでに中高年層しかいない場合には、以上の解雇ルールは役に立たない。では、中高年層でどのような技能を持っている人、言い換えれば企業内でこれまでどのようなキャリアを歩んで来た人が転職にとって比較的良好であろうか。よく「労働市場の流動化論」を説く人は、「個別企業に特有な技能」ではなく「どこでも通用する技能」をこれからは身につけるべきだという。「どこでも通用する技能」の例としては、社会保険労務士や英語検定または大学

の修士号などの社会的な資格を思い浮かべるが、一般の企業が中途採用をするとき、そのような資格を持っている人をどの程度優先的に採用するものであろうか。

1995年に東京都立労働研究所が『平成不況下の中高年離職者たち』と題して³⁾、65人の方たちに聞き取り調査をしている。そこでは、「専門、技能、技術を持っていれば不況や再就職に強いといわれているが、今回の面接調査の結果からするとそう単純な議論ができるものではないようだ。」と結論している。むしろ、経営者層の方が有利であった。

中途採用時には、それまでの企業でどのような仕事の経験をして来たのかを詳しく問いながら、人物評価を行う。その際に、どのような仕事経験であれば比較的高く評価されるのであろうか。個々の専門分野で異なるであろうが、ある専門分野で狭い領域しか経験して来なかった人と、企業内で幅広く経験をして来た人と比べた場合、どちらが有利であろうか。専門分野の中でも企業ごとに必要とする小領域は異なるであろう。とすると、小池和男氏の言う「幅広い専門性」の持ち主が転職に際しても意外に有利かもしれない。

厳しい情勢の中で、解明が望まれる切実な課題である。

[筆者は中部産政研研究員]

<注および参考文献>

- 1) 中馬宏之「中高年のリストラはなぜ起こるのか」『経済セミナー』1998年9月号
- 2) 村松久良光「日本の雇用調整—これまでの研究から—」猪木武徳・樋口美雄編『日本の雇用システムと労働市場』第2章(日本経済新聞社、1995年)
最近刊行されたエドワード P. ラジャー著樋口美雄・清家篤訳『人事と組織の経済学』(日本経済新聞社、1998年)の第7章「離職、解雇および希望退職」が米国の事例もあり、参考になる。
- 3) 東京都立労働研究所『平成不況下の中高年離職者たち』(労働市場調査研究 NO. 19、1996年)

筆者紹介

村松久良光(むらまつ くらみつ)

[略 歴]

- 1947年1月 愛知県に生まれる。
- 1969年3月 京都大学経済学部卒業
- 1974年3月 名古屋大学大学院経済学研究科博士課程退学
- 1975年4月 南山大学経済学部講師
- 1984年5月 名古屋大学から経済学博士号取得
- 1990年4月 南山大学経済学部教授
- 1996年4月 南山大学教学担当副学長

[主な研究業績]

- ・『日本の労働市場分析』(白桃書房1983年)
- ・「仕事のやりがいと労働組合」橘木俊詔他編『労働組合の経済学』(東洋経済新報社、1993年)
- ・「量産職場における知的熟練と統合・分離の傾向」『日本労働研究雑誌』1996年6月号



雇用環境の変化と 人事・労務政策の対応



日 経 連
労政部長 小 柳 勝二郎

1. 厳しい雇用環境

昨年度に引き続き今年度もマイナス成長が予想されているが、長い景気の低迷を背景に雇用環境は依然として厳しい状況にある。足元の雇用指標を見ても改善の兆しが見えない。

第一生命経済研究所が発表した数字によると、全産業（金融、保険業を除く）における98年3月時点の過剰雇用人員は434.5万人（就業者の6.6%）で、仮にその人達が全員失業者となった場合の失業率は、10.3%になるという。過剰雇用は計算の仕方や時期によっても異なるが、日経連が98年8月に発表した「新時代の日本的経営のフォローアップ調査」で企業の雇用状況を年代階層、職種別に調査をしているが、それによると現在の時点で45才以上の高年層が過剰であるとする企業が5割強あり、とくに管理・監督職層については、6割を超える状況にある。この調査では将来（2001年頃）の状況についても聞いているが、「過剰であろう」と予想している企業は、現在より若干低下し、5割前後となっている。いずれにしろ企業の雇用環境は今後とも予断

を許さない状況にあり、景気対策を始め、政労使の努力で現在企業が抱えている雇用を失業化させない努力をしていくことも大切であるが、それとともに環境の変化に対応できる新たな労働力需給システムへの環境整備や新たな雇用創出を図らなければならない。

このような厳しい雇用環境に対処するために、去る9月25日、小渕総理、日経連根本会長、連合鷲尾会長、野中官房長官、与謝野通産大臣、甘利労働大臣の出席の第一回の「政労使雇用対策会議」が開催され、総理を除いたメンバーを中心にして、今後も雇用創出、雇用対策の具体的取組について話し合いが行われる予定になっている。

2. 労働市場の整備が急務

「新時代の日本的経営のフォローアップ調査」で雇用についてどのような見方をしているか企業に聞いているが、「雇用は好むと好まざるとにかかわらず流動化する」と答えた企業は67.9%、「積極的に流動化させる」との回答は8.3%と雇用の流動化に理解を示した企業は76.2%になっている。

経営環境の変化や働く側の意識の変化などにより、雇用の流動化は避けられない情勢にあるが、それとの関連で早急に整備しなければならない内容を上記日経連の調査で見ると次の点が挙げられる。

1つは、「雇用情報の整備がされていない」としている企業は84.7%にもなっている。雇用が流動化すると最も大切なことは労働の需給システムが有効に機能することである。その対策として、職業安定行政の見直し、民間の有料職業紹介所の活用、派遣労働者の適用範囲の拡大などを求める声が強い。

2つは、「外部の能力開発機関の整備がされていない」と言う企業は87.7%とこれまた高い比率になっている。その対策としては、外部の能力開発機関の設置、大学の企業人への開放、能力開発休暇制度の導入を求めている。

3つは、企業の人事・賃金等処遇制度の整備である。「処遇制度が整備されていない」とする企業は4～5割となっているが、今後とも中途採用者が能力を正に評価・処遇されるシステムを早急に整備する必要がある。

これらの三点が整備されないと特に働く側が不利益を受けることになるため早急なる対応が強く求められている。

3. 経営側の雇用についての 基本的スタンス

日本的経営の基本的理念は「人間中心（尊重）の経営」と「長期的視野に立った経営」と言われ、従業員を大切にし、人材の育成についても長期的視点に立って育成をしていくことが望ましいと言うことで、多くの企業ではその実現に努力をしてきた。経営環境や働

く側の意識も変わってきてはいるが、まだ多くの経営者はこの理念を今後とも大事にしていきたいとの思いが強くある。

厳しい雇用環境が続く中で日本的雇用のあり方の善し悪しが欧米との比較においていろいろ議論されているが、企業経営者は日本的良さを維持すべく必死の思いで雇用確保に努めている。

日経連も先進諸国の抱えている問題点、見直しの方向なども参考にして失業の増大および所得格差の拡大を極力回避し、雇用問題を深刻化させずに国民の生活を質的に改善する道はないか、つまり、日本の長所を生かした新たな「日本型モデル」とも言うべき第三の道を求めて「ブルーバードプラン」プロジェクトを設置し、作業に取り組んでいる。

第三の道への最重要目標は、「雇用の確保」と「国民生活の質的改善」であるが、そのためには「経営道義・企業倫理の確立」および「国際競争力の維持・強化」が必要であるとの考え方に立って、経済構造改革、社会保障改革などの構造改革の具体的な内容を提起し、その実現に努めている。

4. 自社型雇用ポートフォリオの検討

グローバルな大競争時代を迎えて、企業は将来的な経営の安定と個の尊重による人材の育成を念頭において経営環境に対応できる雇用システムを考えていかなければならない。

日経連が95年に新時代の日本的経営を発表し、これからの企業の雇用は大きくは「雇用の定めのない」「長期蓄積能力活用型グループ」，“雇用期間に定めのある”「高度専門能力活用型グループ」，“雇用柔軟型グループ”に分れ、その効果的組み合わせによって経営

をしていくべきと指摘した。

つまり、仕事＝人（能力）＝コストの考えを明確にし、効率的経営を目指すと言うことである。どの仕事には、どのような人が何人必要かをたえず考慮して雇用管理を行うということであり、これからは自社の実態を十分分析し、“自社型雇用ポートフォリオ”の導入を検討する必要があるだろう。

企業の雇用管理の実態を日経連の上記調査で見ると、現時点では全産業規模計で「長期蓄積能力活用グループ」は84.0%、「高度専門能力活用型グループ」5.9%、「雇用柔軟型グループ」10.1%となっているが、3年後の2001年には、それぞれ72.7%、11.4%、15.9%となっている。これらの比率は当然のことながら産業・企業によって異なるが、全体の傾向としては、「長期蓄積能力活用グループ」は多少減少し、その分「高度専門能力活用グループ」、「雇用柔軟型グループ」は増加する動きにあることを示していると言えよう。

5. 活力ある人事・賃金制度の導入

経営環境や雇用形態が変わり、従業員の意識が多様化してくると当然のことながら人事・賃金などの処遇制度も変わらざるを得ないと言う事であろう。時代の変化、従業員のニーズにマッチした処遇制度を導入しないと働く人の意欲が高まらないし、企業の活力も低下する。労働組合の最近のレポートを見るとこれからの処遇制度のあり方として、“平等”から“公正”へといったことが強調されている。まさにこれからは個の尊重、複線型処遇制度が重視され、システム全体が透明性、納得性が高く、かつ公正な処遇が強く求められることになる。それを実現するためには処遇

基準を具体化し、適用ルールを明確化すると共にいろいろな場を通して従業員全体の意識改革を併せ推進しなければならない。

具体的には、処遇の基準となる職能資格制度、昇格（降格）基準、賃金制度、管理職と専門職の役割分担と活用、人事評価制度など処遇制度の要の部分を抜本的に見直すことが必要であり、一部の企業ですでに着手している。

賃金制度も大きく見直しの動きにある。賃金管理上で企業の最も関心の高いものは人件費管理であり、その徹底化が求められている。これからは人件費の水準の見直し・検討もさることながら、同じ人件費を払うならその再分配を通してもっとインセンティブのある処遇、従業員が意欲を持って働いてくれるような処遇にしたいと言うのが人件費管理の大きな狙いとなる。そのためには、今までのような年功的要素を色濃くひきづった職能給ではなく、職能、職務、成果が適格に反映する職務・職能給、年俸制が導入されている。

働き方の変化、公正な処遇を求める意識の強まりなどを考えるとこの動きはさらに加速されることになろう。

6. 今後の労使関係上の問題点

低成長経済、雇用の流動化、処遇の個別化を背景に労使関係の新たなあり方が問題になっている。日経連の上記「フォローアップ調査」によれば現在・将来とも労使関係上の問題点としては、「低成長時代の新たな労使関係のあり方」をあげた企業が最も多くなっている。ついで「雇用・就業形態の多様化に伴う雇用管理の複雑化」、「組合役員と組合員との間の意識ニーズのギャップ」、「個別企業

の枠組みを超えた諸問題について」、「人事・賃金処遇制度の改定への組合の協力困難」などが指摘されている。

これらの問題点は、パイが増えづらくなった厳しい経営環境の下で、雇用や処遇が大きく変わりつつあり、このような新たな動きに対して今後どのように取り組んだらよいかの懸念が示されている。

変革の時代を迎え従来以上に労使関係の重要性が指摘されている。今後とも健全な労使関係を継続していくためには、情報をできるだけ共有化し、労使信頼の下で、よく話し合いをすることであろう。上記調査においても労使協議制を始めとしていろいろな場での労使の話し合いを重視したいとの意見が高い比率を占めている。

筆者紹介

小柳勝二郎（おやなぎ かつじろう）

〔略 歴〕

昭和15年10月 新潟県生まれ
昭和40年3月 中央大学商学部卒
昭和40年4月 日本経営者団体連盟入職
職務分析センター勤務
昭和43年4月 日本電装株式会社出向
昭和44年5月 職務分析センター勤務
昭和48年4月 労政部勤務
昭和50年4月 調査部勤務
昭和54年9月 調査部賃金課長代理
昭和56年9月 調査部賃金課長
昭和60年4月 関東経協業務部協力課長兼調査課長
昭和62年4月 関東経協業務部次長
昭和63年6月 組織局組織協力部次長
昭和63年11月 証券分室長
平成3年4月 政策調査局賃金部長兼証券分室長
平成4年4月 政策調査局賃金部長
平成8年7月 政策調査局労政部長
現在に至る

〔公設委員〕

中央最低賃金審議会委員
中央家内労働審議会委員
東京都労働審議会委員

〔主な著書〕

「支払能力からみた適正決定」

（共著，日経連広報部）

「目で見える労働経済」（「」）

「中堅・中小企業経営効率化の具対策」

（「」）

「賃金用語全集」（共著，産業労働調査所）

「人事・賃金管理改善の実務」（日経連広報部）

「賃金体系の整備と運用基本マニュアル」

（政経研究所）

「賃金実務の基礎知識」（日経連広報部）

「昇進昇格マニュアル」（PHP出版）

「人事部長マニュアル」（PHP出版）

「人事規定実務全集」（共著，労務行政研究所）

「人事労務管理実務入門」（共著，労務行政研究所）

「成果重視年俸制の導入と運用マニュアル」

（政経研究所）



経済・産業構造の変化と 的確な雇用・労働対策の 推進について



日本労働組合総連合会
総合労働局長 松 浦 清 春

バブル経済が崩壊して以降、日本経済はかつて経験したことのない長期不況に呻吟し、雇用情勢はますます厳しさを増している。

先に総務庁が発表した、6月の完全失業率は4.3%と調査を始めた1953年以来の史上最悪となり7月も4.1%と高どまりしている。加えて雇用の先行指標の一つである有効求人倍率は、0.5と4ヶ月連続低下しており、雇用情勢はさらに悪化するとも見られている。ここでは、その問題の所在と対応策について考察することとする。

今日の失業増加の所在について

もともと失業の増加には、二つの要因があるとされてきた。その一つが需要不足型失業で、循環的景気変動に伴って発生する不況失業である。したがって消費や投資需要が回復すれば解消していく循環型失業で本来それ程永く続くものではないとされてきた。しかし、バブル景気の反動不況から立直りかけた'96年後半より、政府がとった財政構造改革関連措置としての医療保険の料率・自己負担割合の引上げ、消費税率の引上げ、特別減税の打ち切りなどが景気回復の実態をみないまま個人消費や民間の設備投資意欲を冷やし込み、雇用の回復や賃金の伸びを抑制して、長期不況

構造を形づくり、失業者を増加させている。

いま一つの要因は、産業構造の転換に伴い発生する構造的失業である。バブル崩壊に伴う不況と急激な円高の進展や経済・社会のグローバル化など企業を取りまく環境が大きく変化する中で、特に製造業を中心とした輸出関連産業では、国内における労務コストが相対的に上昇したことにより、国際競争力の維持・強化のために、生産拠点の海外移転をはじめ、部品や中間製品の海外調達などを進めた。

また一方で設備費用の問題や消費との関わりなどから国内での事業継続を余儀なくされる産業分野では、人員削減を柱とするリストラクチャリングや事業の縮小を進めている。いずれの場合もこうした措置によって生じた人員余力の多くは失業者として押し出される。

またバブル崩壊に関わる金融不安によって、資金の貸渋りによる倒産が中小企業、下請部門で多くなったことによる失業の増加、さらには不況の長期化と日本経済の再建計画が見えないこと等によって、「雇用の受け皿が生まれないこと」、また、労働力需給のミスマッチ問題など、第3、第4の要因も大きな課題となりつつある。

求められている当面の雇用対策

これまで日本の経済は、景気循環はあっても、製造業を中心に、大量生産システムによる。汎用品の廉価生産、技術革新・新製品の開発と製品の高級化などによって成長を続けてきた。しかしながらこうした戦後的経済成長パターンは、経済・社会のグローバル化や東南アジア諸国の工業化と成長に伴って、日本から移転された大量生産システムから作り出された商品に追われ行きづまっている。

従来わが国における産業構造の転換は、設備の大型化やオートメーション化など生産技術の革新や業務の一部下請化など生産構造の多層化によって進められてきた。そのため労働者の熟練技術や知識のスクラップ化が生じ、新たな職場・技術への不適応などの問題が派生したがその場合、多くの企業は、企業内教育などを経て新技術への対応を促進したり、既存の他職場への配置替え、または企業グループ内における出向措置を含む再配置によって雇用を守ってきた。

また各企業は、衰退産業分野から新規事業分野への進出、経済成長過程で拡大した第三次産業への展開など経営の複合化と併せ労働力移動を図ってきた。しかしながら現在は、世界的構造変化が起こっているとともに、わが国には、バブル経済の後遺症が大きく残っている。その結果、グローバル化の中で産業・企業構造の再構築が求められている。

同時に、出生率の低下と高齢化の急速な進展など人口構造の変化と成熟社会の中で若年層を中心に就労意識も変化してきている。

したがって単に高失業状況の長期化ということだけでなく、こうした雇用と労働を取りまく条件の変化の実態をしっかりと見据えて、当面の雇用対策と構造的課題に、中長期的視点で対応する施策を迅速に進めなければならない。

当面する高失業対策について

(1) 前述したように、国際競争力回復の視点からすすめられた、製造業を中心とする生産拠点の海外移転、部品等の海外調達拡大、さらには、産業・企業構造の再構築によって国内の雇用量が構造的に減少していることを踏まえて、雇用の創出を図ることが第一となる。

- ① 政府は、来るべき高齢社会対策ならびに情報化社会づくりを考慮し、「産業構造転換・雇用対策本部」の機能を強めて、介護・福祉、情報・通信、住宅関連、環境関連などの分野において100万人以上の雇用創出目標値と早期達成に向けたプログラムを策定し、これを実施すること。
- ② 連合と日経連は、中央・地方において雇用創出にかかわる共同研究を行い提言・施策などを策定し、政府・地方自治体と話し合って具体的雇用創出施策に結びつける。
- ③ 新規事業やベンチャー企業を育成するため、研究開発・投資に関わる助成措置を拡大するとともに、ジョイントプログラム等の具体事例を示し事業化の促進を図る。
- ④ 雇用の創出と回復に大きなかわりを持つ景気回復、先行き不安の解消と消費の拡大に直結する年金、医療・介護保険などの社会保障制度の早期確立を図る。
- ⑤ 労使が協議して雇用の創出を図る施策の一つとして、恒常的時間外労働を削減し、これを稼働人員増に結びつける方法がある。ちなみに1人月当りの所定労働時間は現在158時間程度であり、1人の時間外労働を1ヶ月に3時間減らせれば60人に1人の割合で人員を増やすことができる。

これらを緊急措置として実行すれば確実に雇用が創出できる。

(2) 第二の課題と取りくみは、雇用の安定と再就職支援にかかわる措置についてである。

① 金融不安等に関連する運用資金の貸し渋りによって、特に中小企業の倒産が増加していることから、公的金融機関の融資枠の拡大、貸出し手続きの簡素化を図り、中小企業の事業継続と雇用を確保する。

② 中小企業における雇用を安定させるため、雇用調整助成金制度の適用を受ける教育訓練を地域産業グループ、工業団地グループで実施できるよう改善するとともに、そのグループ化の支援、指導を行うこと。

③ 現行の雇用安定システムについて、よりわかりやすいガイドブックの作成、制度適用に関する講習会の開催や行政区（市・町）単位での相談窓口設置について地方行政に求めている。

④ 雇用保険に未加入の自営業主、家族従事者や新卒未就業者などの求職活動と生活を支援するために、一般会計から雇用対策法に基づく施策に資金を投入すること。

⑤ 雇用対策法に基づく特定求職者手帳交付対象者等の「失業の予防」「職業転換施策」などを拡充すること。

などを急がなければならない。

(3) 第三の課題は、会社倒産、失業者への対応策について

① 国は安易な雇用調整や個別労使紛争を防止するため、監督・指導を強めること。また解雇に関する法的規制の強化と法制化を図ること。

② 企業倒産時における労働債権の順位の引上げを早急に行うとともに、企業倒産時に未払い賃金がある場合の立替払い（賃確法）に関わる未払い証明等は、経営者の夜逃げなどにより難しくなっている実態を踏まえ運用改善を行うこと。

③ 倒産、会社都合による失業などに対応する失業給付の要件を緩和し、当面300日以内で給付期間を延長するなど給付額の増をはかること。あわせて、特定地域で失業者が増加していることや失業期間が長期化している実態を踏まえて、広域延長給付制度などを発動し、最高給付期間（300日）を延長（90日以内）すること。などである。

雇用構造・就労意識の変化などへの対応

日本は今日まで経済成長とともに、経済構造や就労構造を大きく転換し、現在はサービス経済社会といわれている。その背景はいうまでもなく、戦後の工業化過程で一次産業（農林漁業）従事者は大幅に減少し、逆に第三次産業は1980年以降でも約900万人も増加している。現在の産業別雇用者比率は、第一位がサービス業で26.5%、第二位は製造業で23%、第三位は卸・小売、飲食業で22%であり、第一位のサービス業と第三位の卸・小売、飲食業を加えた第三次産業は全雇用労働者の約半数を占めることから、サービス経済社会の実態がうかがわれる。しかし非製造業の雇用者比率が高くなると不安定雇用の拡大、労働条件の低下など雇用の質を引き下げる要因となることがアメリカでは大きな問題となった。

一方輸出財製造業では国際競争力回復の観点から生産拠点の海外移転や部品等の海外調達比率を拡大、さらにはリストラを進めているため、国内における雇用量を大幅に減らしている。また、輸出財製造業以外の産業は相対的に生産性が低く、従業員の労働条件や企業基盤の改善はもっぱらその価格やサービス料金の引上げによって実現してきた経緯があるが、こうした施策に対する強い風当たりなどから、パートや派遣労働者の活用による雇用形態の多様化によって人的稼働率を高め生産性の改善を進めている。そのためここでも雇用の不安定化と労働条件の低下を余儀なくし

ている。

同時に、情報化、サービス経済化が進む中で、高学歴化が進み、就業意識やライフスタイルが変化し、女性や若者、高齢者を始めとして多様な働き方を求める労働者が増加しているが、こうした動向をとらえて労働基準を緩和しようと労働法の改正改悪の動きが出ているがこれも大きな課題である。こうした雇用構造などの変化の実態と課題をしっかりと見据えしっかりとした対応を取らなければならない。

(1) 労働移動の条件整備について

産業構造の変化やリストラなどに伴って、労働移動を余儀なくされる者が増加しているが大事なことは、労働移動に伴う労働条件の低下を防ぎ、可能な限り小さくすることである。そのための施策が求められている。

① 労働者個々人が所持する各種の資格や在職中の職務経験を評価する社会システムを作り、活用を促進することである。

② 国内における職場・職務が減少している実態を踏まえ、企業が雇用を継続しながら、新たな人材ニーズを把握し、雇用保険を活用して転職教育を行う責任を明確にすることであり、これが実施できない企業に対する国としての能力開発教育施策の拡充と国の支援を受ける場合の企業負担の法制化である。

③ 労働移動によって労働条件が大幅に低下した者に対する雇用保険からの再就職・転職給付金制度の施策。

④ 労働者が在職中に行う能力開発・レベルアップ教育施設の増設と労働者への直接支援策の拡充。

(2) 雇用の多様化にかかわる公正・公平労働条件の確立について

生産性の向上やコスト競争力の確保などを目指し、派遣労働者やパート労働者の雇用が増加している。同時に同一の趣旨から

外注化や下請化もさらに加速している。こうした措置は本来、仕事の繁忙に伴う効率低下を防止するものであり、かつ専門分業化による品質や生産性を高めるためのものであるが、実態は雇用の形態などがちがうことを理由に身分や労働諸条件に格差が生じている。これを是正するワークルールを作らなければならない。

① 基本的労働条件は、雇用の形態や雇用される企業がちがうということで設定するのではなく、同一職場・流れの中で仕事する場合は、職務責任や負荷・熟練度などによるものであることを追求していく。

② ワークルールは、法制度とその運用、労働協約・就業規則、労働慣行の三種類とし、対象分野を雇用・就業、労働基準、労働条件、健康・安全、雇用平等の5項目に分けてその基準や考え方を整理し、これを徹底しなければならない。

筆者紹介

松浦 清春（まつうら きよはる）

〔略 歴〕

1941年 1 月	福岡県生まれ
1959年 3 月	福岡県立戸畑工業高等学校機械科卒業
1959年 3 月	株式会社八幡製鉄所入社
1970年 8 月	新日鐵八幡労働組合執行委員（専従）
1982年 9 月	新日本製鐵労働組合連合会書記次長
1990年 9 月	新日鐵八幡労働組合書記長
1992年 9 月	〃 副組合長
1994年10月	日本労働組合総連合会雇用対策局長（鉄鋼労連特別中執）
1994年10月～	〃 総合労働局長
1995年 1 月	中央職業安定審議会外国人雇用対策部会委員
1995年 3 月	障害者雇用審議会委員 (～'97年11月)
1995年 4 月	中央労働基準審議会委員 (～'98年 3 月)



EUとイギリスの雇用政策： 「第三の道」は確立可能か？



オックスフォード大学教授
酒 向 真 理

ブレア政権の「第三の道」

9月にはアジアの金融危機の影響でブレア首相の選挙区に立地する富士通の半導体工場が閉鎖するとの発表もあったが、今年8月時点でのイギリスの失業者は132万人、失業率は18年ぶりに4.6%まで下がるなどヨーロッパにおけるイギリスの雇用情勢は目に見えて改善されてきている。しかし、これは労働党政権の政策の結果ではなく1979年から18年間も続いた保守党政権の政策の余韻であるという解釈が主流のようである。昨年5月にイギリスの総選挙で労働党が政権を握ってからまだ1年にもなっておらず、その雇用・社会政策の評価をするのはまだ早すぎるということなのかもしれない。

1980年代にヨーロッパの雇用情勢が悪化し、失業問題が深刻化する中で、OECDやEUが国際比較分析を行った結果、到達した結論は一様にネオ・リベラル的なものであった。つまり失業率が高いのは、雇用保障や失業手当などの政策が労働市場を硬直化させたためであるとし、失業率を下げるには、様々な規

制を排除することによって政策や規制でいびつになった労働市場の柔軟性を高めるべきであると主張している。実際、1980年代のイギリスでは、サッチャー首相指揮のもとで労働市場の柔軟性を高めるため、業種別最低賃金の廃止、失業手当制度の縮小や労働組合の弱体化を目的とした様々な政策が実施された。この成果はEU各国で高く評価された。その結果皮肉なことに、1991年にマースリヒト欧州首脳会議で社会条項から雇用問題を除外するとしたそのイギリスがEUにおける失業問題解決策のモデルとなったのである。

労働党政権になってまもない1997年12月にイギリスは社会憲章に調印し、EMU (Economic and Monetary Union 経済通貨同盟) を除けばイギリスもEUのフル・メンバーになった。そして同時に、労働党政権は、総選挙の時点で公約した政策とEUレベルの社会政策とを両立しなくてはならないという容易ならざる状況に直面することになったのである。なぜなら、EUレベルの社会政策は大陸ヨーロッパ（とくにドイツやスウェーデン）の伝統的な社会民主主義思想に基づいている

わけだが、イギリスでは18年間もの長い保守党政権の下でネオ・リベラリズムが定着しており、労働党政権に変わったからといってそれまでの保守党政権下の雇用・社会政策を転換して1970年代に逆戻りするつもりなどさらさらないからだ。では労働党政権の社会政策は一体どのようなものになるのであろうか。イギリス「国産」の政策とヨーロッパから「輸入」された政策を混ぜるとどのような味のカクテルになるのであろうか。ブレア政権は今「第三の道」という得体のしれないイデオロギーを提唱しているが、この思想は社会政策の面でどのような展開を見せるのであろうか。

「国産」政策の三本柱

ブレア政権の雇用・社会政策は、具体的には次の3つである。いずれも総選挙当時に公約したもので、それは、「福祉から職へ」、(Welfare to Work) 失業者を誘導するための New Deal (国家と市民との間の新しい社会契約という意味が込められている)、最低賃金制度の再構築と、労働組合の役割を再検討する「職場における公平」(Fairness at Work) という3つから成り立っている。

まず「福祉から職へ」の政策であるが、これは失業者に教育訓練か就職かの選択を迫ることにより、失業者が福祉国家から失業手当を給付される権利を制限しようというもので

ある。その対象者は(1)失業期間が6ヶ月以上の若年(18～25歳の)失業者、(2)失業期間が2年以上の25歳を超えた失業者と(3)約100万人いるとされている母子世帯主である。1980年代にサッチャー政権が、若年者の失業対策として16～17歳に給付していた失業手当を廃止しようとした時、当時の労働党は「福祉国家の防衛」と「失業か就職かの選択の自由」を主張して猛反対した。ところが今回のブレア政権の政策は保守党政策をそのまま踏襲したようなもので、10年前にはとても考えられなかったことである。今になっては労働党といえども、こうした「第三の道」によって福祉国家への依存の文化を廃し、コミュニティの成員の自助とエンパワーメントの文化を浸透させることによって失業率の低下をめざすしかないという訳だ。社会福祉政策と雇用政策を密接に関連させることが「福祉から職へ」の政策の要点であるが、課題も残されている。特にこの政策の対象になっていない中高年の長期(6ヶ月以上2年未満)失業者は、数にしても割合にしても無視できない存在である(表1参照)。しかも彼等は、若年失業者とは違って教育訓練関連の政策のみで職へ誘導することが難しいため、打解策が見当たらないのである。

次に最低賃金であるが、伝統的にイギリスでは三者構成の賃金委員会(Wages Council)

表1：長期失業者の年齢別分布(イギリス)

年齢	18～24才	25～34才	35～44才	45才以上
6ヶ月以上の失業者数(人)	122,100	202,700	146,300	198,300
年齢別失業者全数に対する割合(%)	33	48	54	57

資料出所：IDC Report 753 (January 1998) p. 2.

が業種別最低賃金を設定していた。しかし、労働市場の柔軟化のため徐々に最低賃金制度は解体され、1993年には賃金委員会が全廃された。労働党政権は最低基準を設定することは社会正義を提唱する国家の義務であるとして、1997年11月に最低賃金法案を提出している。その法案にはイギリスで初めて全国一律の最低賃金を設定すること、そして自営業者以外の（パートはもちろん派遣労働者や家内労働者も含む）幅広い就業者を対象にすることが盛り込まれていた。また、1998年5月末には、低賃金委員会（Low Pay Commission）が最低賃金水準を3ポンド60ペンスに設定するよう勧告している。しかし、いつまでに法律が制定施行されるのかは依然はっきりしていない。この最低水準以下の賃金で働いている労働者は今現在200万人ぐらいいると言われている。しかもこの3ポンド60ペンスというレベルは、（TUC（Trade Union Congress イギリスのナショナルセンター）が総選挙前に要求していた4ポンド以上と比べても）あまり高くないので、これをクリアしたとしても失業率への影響はほとんどないと推定されているのである。

最後に、1998年6月に発表された「職場における公平」について、白書は、労働組合の役割に加えて、労働組合の色々な活動を通して職場における公平さを充実させるための工夫が盛り込まれている。例えば、個人の苦情または紛争処理のために、組合は非組合員であってもその利益を代表すべきだとする提案がある。そうした中で新聞などマスコミから一番注目を浴びた点は、使用者による労働組合承認手続きの立法化である。労使間の合意が最後まで得られなかったのもこの点であっ

た。というのも、イギリスでは労働組合を承認するか否かは使用者の裁量によるからである。1980年代には、使用者が組合の団体交渉権を一方的に拒否し組合を職場から排除したケースが組合組織率の低下の一因として問題になった。その一方で労働組合に替わる労働者代表制や労使協議制度も立法化されず、また普及もしていないため、従業員代表組織の設置を求める要望と現実との間に大きなギャップ（representation gap）があった。職場の労働者の投票で労働組合の承認を法的に義務づける構想が労働党によって提出されたのもこうした実態を反映したものである。当時イギリスでは団体交渉中心の労使関係が伝統となっていた。というのも、労働党は組合が従業員を代表する唯一のコミュニケーション機関であり、労使協議や経営参加など他の従業員代表制度はまちがいなく労働組合の機能を損なうものだと考えていたから、組合の団体交渉権を強化する法案しか念頭になかったわけである。ところが総選挙後、使用者に組合承認を義務づける際の条件をめぐって労使間の対立が激化した。投票の際の可決基準について、TUCは投票した労働者の過半数とし、CBI（Confederation of British Industry イギリスの業界団体）は職場の対象労働者全員の過半数とする主張を最後まで変えなかったため、結局白書では根拠のない妥協策（CBIが主張した対象労働者全員であるが、過半数ではなく40%以上）を示すに止まった。

もっとも最近では多少の変化も見られる。たとえば、労使関係のヨーロッパ・モデルを提唱したTUCのモンクス書記長は、その中で労働組合による団体交渉と他の従業員代表

制の併用も認める内容を示唆している。大陸ヨーロッパのソーシャル・パートナーシップ・モデルが国や産業のレベルでの労使協議と協調を主体にしているのに比べて、労使関係が分権化してきたイギリスでは、今なお企業内の労使のパートナーシップに止まっており、このためドイツのように例えば国のレベルでのJobs Alliance（時間短縮によって雇用を守る協約）といったものが生まれてくる基盤はないと言わざるをえない。つまり企業内の雇用調整ができて、企業間での雇用調整のメカニズムはない。外部労働市場への依存が比較的大きいために、景気変動や産業構造変化などに伴う失業は高くならざるをえない。

EUレベルの政策と思想

前述の通りイギリスも1997年12月にはEUの社会憲章に調印した。その結果、自動的に社会福祉政策の内容についてEU各国と歩調を合わせることが義務付けられている。例えばEUの労働時間指令では、週平均最高48時間労働、年間有給休暇を最低3週間（1999年からは4週間）、夜間労働時間を24時間中最高8時間などとされている。イギリスは大陸ヨーロッパから「残業文化の国」と言われる程年間労働時間が長い。1997年の時点でフルタイムの雇用者の10人に1人は週48時間以上労働し、4人に1人が交替制の労働をしている。もともとイギリスには労働時間に関する法律はなく、これまで労働時間については団体交渉で定められてきた。このため、労働時間の最低水準規制を実施すれば、この水準をクリアしていない使用者の負担が高まるという指摘がある。しかし、週平均最高48時間という規制も17週間の平均でクリアすればよ

く、週から週への変動が許されることはもちろん、労働時間の平均を計算する17週間についても団体交渉で最高1年間まで延長することが可能というようになり緩やかなものとなっている。このため、使用者の対応次第では逆に労働強化につながる恐れさえある。例えば自動車産業の場合、経営側は年間の労働力需要の変動に対応するために、組合側からの時間短縮の要求を棚上げにしたままで残業手当なしのフレキシブルなシフト勤務を導入しようという労働時間契約を提示している。

最後に欧州労使協議会（EWC）は、労働者の情報・協議・参加の権利を享受するため、1,000人以上の多国籍企業でEUの2カ国以上に各150人以上の従業員がいる企業にEWCの設置を義務づけている。これは1994年9月から施行されているものであるが、イギリスは社会憲章に最近調印したばかりなので1999年12月までこれを定めた第13条の適用を猶予されている。EUの研究所であるEIROの1997年の研究によると、第13条の手続きに従い締結された386のEWC協約のうち、業種別では約80%が製造業となっており、国別ではやはりドイツ系が多いもののイギリスに本社を構えている多国籍企業もかなりあった（全体の15%）。又、EWC協約を締結した従業員代表者のうち、全体の45%が労働組合、34%が既存のWorks Councilなどの従業員代表組織であった。イギリスのTUCはかつて組合以外の代表組織の設置に反対し、EWCは使用者が組合を職場から追い出す手段であると批判していた。EWCが設立されたことによって実際に組合組織率にどのような影響が生じたのかはまだわからない。楽観論者は、EWCによって従業員代表制の良さが

認知され、その結果組合組織率が上がると考えている。一方、悲観論者によれば、EWCでは従業員に合意の権利がないから経営者は一方的に物事を取り決め、EWCは話し合いの場として形骸化し、組合はもっと弱体化するだろうと考えている。しかしもう一つの側面すなわち汎EUの機能に着目すれば、EWCは国境を超えた労働条件の情報交換の場を提供し、各国の組合の団体交渉と妥結結果の標準化をもたらす可能性もある。

「第三の道」と2つのシナリオ

「第三の道」の具体的な中味はまだよくわかっていない。これからサッチャリズムのようにブレアリズムとして定着するのであろうか。今イギリス政府が行っている雇用・社会政策はいわば「国産」と「欧州輸入」との混合されたものであることは確かだ。そうした2つの要素がこれからどのような相互作用をし、どのような政策に具体化していくかは、労働組合と経営者それぞれの今後の対応次第と言えよう。極論すれば、将来イギリスの労使関係は次の2つのシナリオのどちらかを選択することになるだろう。1つのシナリオは、ネオ・リベラルな労使関係を指向し、分権化された団体交渉によって残業と夜間労働が増え、欧州労使協議会と国内の非組合企業の従業員代表制の普及によって労働組合の組織率が更に低下する。もう1つのシナリオは、イギリスの労使関係が大陸ヨーロッパのソーシャル・パートナーシップ・モデルを指向し、日本の春闘のように産業や国のレベルで個別企業における団体交渉が調整されるようになる。このどちらのシナリオの可能性が高いかについては色々な要因がかかわってくるが、

その中でも鍵になるのはイギリスがEMUに加盟するタイミングであろう。通貨統合の結果為替や金利政策ではインフレと失業率の調整ができなくなるため、どのような社会経済メカニズムによって生産性向上や賃金上昇の抑制を図るのが大きな課題となってくる。イギリスの保守・労働両政党が日本の春闘に興味を示しているのもこうした複雑な事情によるものである。

筆者紹介

酒向 真理 (さこう まり)

〔略 歴〕

愛知県生まれ

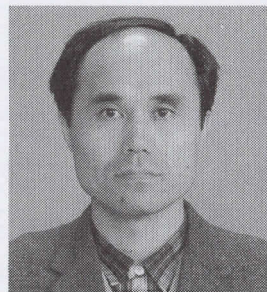
- | | |
|-----------|--------------------------|
| 1978—1981 | オックスフォード大学哲学、政治経済学科卒業 |
| 1981—1982 | ロンドン大学LSE経済学修士号 (MSc) |
| 1982—1984 | ジョンズ・ホプキンス大学経済学部修士号 (MA) |
| 1986—1990 | ロンドン大学経済学博士号 |
| 1987—1992 | ロンドン大学LSE助教授 |
| 1992 | 京都大学経済学部 学術振興協会外国人招聘学者 |
| 1992—1994 | ロンドン大学LSE助教授 |
| 1994—1997 | ロンドン大学LSE準教授 |
| 1997 | 東京大学社会科学研究所 国際交流基金フェロー |
| 1997 | オックスフォード大学教授 |

〔主要著作〕

- Prices, Quality and Trust: Inter-firm Relations in Britain and Japan 1992 (Cambridge University Press)
- How the Japanese Learn to Work (with R Dore) 1989, revised 1998 (Routledge)
- Japanese Labour and Management in Transition: Diversity, Flexibility and Participation (佐藤博樹と共編) 1997 (Routledge)
- Are Skills the Answer? (with C.Crouch and D. Finegold) 1999 (Oxford University Press)
- 「日本のサプライヤー関係における信頼の役割」 藤本・西口・伊藤編「サプライヤー・システム」1997年 (有斐閣)



ある大学の 事務改革プロジェクトから 思ったこと



嵯山女学園大学人間関係学部
教授 田 中 節 雄

1. 厳しさを増す大学経営

バブル経済が崩れた後の長期不況の中で、多くの企業が経営の困難に陥り、従業員の整理など苦痛の選択を強いられている。

企業とは事情が異なるが、大学もまた21世紀に生き残るためにさまざまな改革に取り組もうとしている。

知人が勤務する大学で事務の職務を改善することを目標として、あるプロジェクトが計画された。18歳人口が減少するなかで、大学入学志願者が減少し、そこへバブル経済の崩壊と長期不況が重なって、大学受験生は最近減少する一方になっている。ある試算によれば2010年頃には大学は希望者全員が入学できるようになるということだ。しかし、受験生はどの大学でもいいというわけではないから、実際には全員入学ということにはならない。特定の大学に志願者が偏ることがむしろ予想される。ということは逆に定員を満たすことのできない大学が続出するということでもある。現在すでに定員に満たない学部も出ているなかで、各大学は受験生確保に必死である

が、大学によっては改革の一環として事務の職務改革を計画しているところもあるというわけである。

2. 大学事務改革の目的

事務の職務改革では2つの効果が意図されている。一つは、学生へのサービスの向上という効果である。大学にとって学生は消費者であるが、「教育」というサービスの代金を、普通入学時に全額支払ってしまうために、学生の側は自らが大学の教育サービスを購入している消費者であるということを自覚していないし、また大学の側も「学生を消費者として大切にする」という観念を往々にして忘れがちになる。特に事務職員は学生に対して「してやっている」という意識を持ちがちで、学生の間での事務職員の不評は多くの大学で共通するところである。志願者の減少をくい止めなければならないこれからの時代はそれではいけないと、事務職員の学生サービス向上をねらって改革が計画されたのは当然ではある。

事務の職務改革でもう一つの期待される効

果は、事務の能率向上による労働時間の短縮および結果としての余剰人員の整理である。産業界と同様に、大学も右肩上がりの時代は終わった。かつてのように黙っていても受験生が毎年増えて莫大な受験料が見込まれるような時代ではもうない。これからは少数の優秀な受験生を多くの大学が奪い合う時代になると予想されている。そこで、大学としての収入の減少が見込まれる分を教職員の削減や効率的な活用によって埋め合わせていこうと多くの大学が模索している。

企業とちがって、大学の場合「職務の合理化」という観念がもともとない。何もしなくても受験生が増えたという事情が最大の原因であるが、やはり企業と違って大学は収益をあげることを第一の目標とするわけではなく、その分だけ無駄な費用を削減して収益率を高めようというような発想が乏しかったという点も重要な要因だったろう。しかし、これからの時代はそうはいかない。大学にも企業と同じような発想を導入して、費用を可能な限り少なくして収益を可能な限り大きくしなければ生き残りは難しいという訳である。そこで費用を少なくするために事務の効率を上げ余剰の人員を受験生獲得のための新たな事業に振り向けようということになった。

3. 機械的な職務分析

事務の合理化プロジェクトの発想はもっともなものであるが、実際に行われたプロジェクトの内容を聞くと、そこにはいくつかの疑問を感じないわけにかなかった。

まず、生産工程の技能工の職務を合理化する時に行うような職務分析を事務職員の職務に機械的に当てはめようとしたという問題がある。

事務職員に対して要請されたのは、自分の日常の仕事を可能な限り細かい作業に分解して、それぞれの作業の時間をシートに記入することであった。例えば、「教務係」の場合、「常勤・非常勤の教師との連絡」「時間割の作成」「カリキュラムの作成」「履修の手引きの作成」「学期末・年度末の試験の日程の企画と管理」といった仕事が主な仕事であるが、それらは4月5月の新学期とか9月や1月の学期末試験の時期に集中していて、その時期は他の係りの応援が必要なほど忙しい。しかし、それ以外の時期はこまごまとした雑用があるがそれほど忙しくはない。これらをすべて平均して、「一ヶ月の仕事の時間」としてシートに記入するのだ。

だが、そのようなやり方ではこの仕事の特徴、その問題点などが的確に浮かび上がってくるとは思えない。しかも、そのようにして作成されたシートをもとに、全ての職務に関して一律20%の時間削減を指示されたのである。このようなやり方では教務事務の能率が向上するとはとても考えられない。

確かにどこかに無駄な時間があるだろうから、数字の上で20%の時間を削減することは可能であろう。しかし、例えばこの大学の教務事務の場合、忙しい時期の仕事については時間が足りないくらいであって、教務の増員が必要でさえある。そうでない時期は他の部署に人手を貸すこともできる状況である。その相対的に暇な時期について一つの制度として教務の人員を減らしたとしたり、それはそれで教務の日常的な仕事ができなくなって、結局は大学の授業が成り立っていかないのである。教務事務の仕事は、例えいくらかの暇な時間があったとしても、常に専属の人員を配置しておかないと業務が滞ってしまうよう

な仕事なのである。そのような個々の事務の仕事としての特殊性を一切考慮することなく、機械的に職務分析をして平均的な作業時間を出して、それを一律の基準で削減するという方法がとられたのであった。当事者の事務職員が「こんなことやって事務の効率が上がるとは思えない」と考えたのは当然であった。それどころか作業分析を行ってそれをシートに記入するには膨大な時間が必要であるが、それがすべて、入試などの事務で非常に忙しい時期になされたため事務職員の不満は一層募ったのであった。

4. 問題の多い調査の進め方

私の勤務大学の事務の仕事を観察していても、確かに無駄と思えることは少なくない。さまざまな工夫をすることによって確かに現在よりもずっと効率的に事務の仕事を行うことは可能だろうと思える。だが、そのような無駄を削減するうえで何よりも必要なのは、その仕事の本質を把握している人間による観察と分析だろう。

大学の事務は、上に紹介した「教務」以外に「学生係」「庶務係」などいくつかの職務群に分類できるが、それらすべての事務作業全体の1年間の流れを把握し、それらの職務のためにはどのような人員がどの時期にどの程度必要なのかを把握すること。それぞれの職務について、どんな仕事が中心적であり、どんな仕事が派生的なものであるのか。また、それぞれの仕事にはどのような手順と作業が最も効率的であるのか。こうしたことについての的確な認識と洞察力を持った人間が実際の現場において、十分に時間をかけて観察し、その結果を分析するという作業こそが必要だろう。

しかし、知人の大学で実際に行われたのは、事務職員自身による職務分析であり、作業時間の自己申告であり、機械的な一律の時間削減であった。

さらに、このプロジェクトの企画運営を担当したのは学校法人本部の総務課であったが、実はこの法人本部こそが他の事務部局から人員が多過ぎるとひそかに批判されている部局なのであった。人事に関する権限は法人本部が握っているのだから、法人本部は自らの判断でいくらでも人員を増やすことができる。そして実際、法人本部はその権限を十分に利用して他の部局がうらやむような質と量を兼ね備えたスタッフを擁していた。皮肉な見方をすれば、自らの部局の存在証明のために、必要もないのにこのプロジェクトを企画したと言えなくもない。

大学事務の最前線は教員や学生と直接に関わる現場の事務部局であるが、それらの現場部局は学校経営者からはその実態がよく見えない。したがって、容易に人員削減の対象になりやすい。それに対して法人本部や総務課などという部局は経営者の近くで仕事をしているだけに必要以上に人員配置がなされやすいのはある程度は仕方ないのかもしれない。しかし、やはりそれは極力避けるべきことではないか。事務の効率向上を図るのであれば「隗より始めよ」でまず法人本部と総務課から始めるべきであつたらう。

5. 失敗した事務改革

以上のような問題点を抱えたこのプロジェクトはどうなったか。事務の作業効率は向上したのだろうか。知人の話では、プロジェクトとしては一応無事完了したそうである。だが、事務の仕事がその後とくに変わったところ

ろはほとんどなかったそうだ。唯一大きな変化といえば、それまで教員が事務職員に頼んでいた会議でのお茶出しや私用の依頼が大学からの要望として廃止されることになったということであった。

因みに、このプロジェクトはもともと外部の業者が持ち込んだもので、その業者はそれまでに東京のいくつかの私立大学で同じようなプロジェクトを企画したと言って知人の勤務大学に「売り込み」に来たとのことであった。経費は1,000万円であった。知人はそれを聞いて親しい大学執行部の教授に「これだけの金をかける意味があったのか」と率直に聞いたところ、「事務職員の意識を改革することにはなったと思う」との返事だったという。

おそらくどんな職員でもより作業の効率をあげるための改善の余地というものはあるのだろう。その改善の手段として企画はさまざまなアイデアを生み出したり採用したりしてきた。「提案制度」「ZD運動」あるいは「QCサークル」などなど。いずれの改善案にもそれなりの根拠があり、有効性があるのだろう。その意味では知人の大学で行ったプロジェクトもそれなりの根拠があり、職場によっては、また職務の性格によっては大きな有効なプロジェクトになったのかもしれない。しかし、少なくとも知人の大学においては、その有効性は発揮されなかったと私には思える。

6. 当事者の声に耳を傾けよ

肝心なことは、実際に仕事をしている当事者からみて「無駄」と思えるようなものをなくしていくことである。あるいは、「改善」がなされた後で、当事者が「よかった」「作

業がずっと効率よく行えるようになった」と感じられるような改善がなされることであろう。そのような改善を実施するうえで、最も必要なのは、何よりもまず当事者の声に十分耳を傾けることではないか。「今の仕事の仕方のどこに問題があるのか」「どんな点を改善してほしいのか」について時間をかけて十分な聞き取りを行うとか、当事者間でたつぷりと話し合いをしてもらうとか、方法はいろいろあると思われる。もちろん、当事者の語ることが全て正しいというわけではなく、自分に都合のいいように問題を立てたり事態を誤って認識していたりすることは避けられない。しかし、基本的には仕事をする人間はその仕事をより効率よく行いたいと思っているはずであるし、仕事の効率を高めることは歓迎するはずである。働く人間についてその程度のことは信頼していいのではないか。

当事者の話を十分に聞くという手間を惜しむような方法で職務の改革をしようとしてもそれは経営者の自己満足で終わってしまうということを知人の大学プロジェクトは教えているように私には思えた。

〔筆者は中部産政研 研究員〕

筆者紹介

田中 節雄（たなか せつお）

〔略 歴〕

相山女学園大学人間関係学部教授

教育社会学専攻

1950年 東京都生まれ

1970年 都立航空工業高等専門学校卒業

1975年 東京大学教育学部卒業

1983年 同大学院博士課程退学

1983年 筑波大学社会科学系技官

1987年 相山女学園大学人間関係学部助教授

1996年 同 教授



危機の瀬戸際に立つ 日本経済



三井海上基礎研究所
国際金融研究センター
所長 櫻 井 眞

1. はじめに

世界経済は1997年のアジア通貨・金融危機以来、混迷の度合いを益々深めている。タイに始まった通貨・金融危機は短期間に東アジア地域全体に波及し、東アジア全体の貿易額は一気に停滞してしまった。'98年は東アジア諸国の多くがマイナス成長となり、回復の目処も立っていない。さらに'98年の5月ごろから懸念されていたロシアの通貨危機は8月には遂に大規模な通貨危機に陥ってしまった。ロシアの通貨危機はラテンアメリカ諸国の先行きにもマイナスの影響を及ぼし、ラテンアメリカ諸国の債権価格が大幅に下落して国際収支が資本勘定を中心に急速な悪化が懸念される事態となっている。

先進国経済でも混迷の度が高まりつつあるのが実情であろう。日本の景気後退はアジア経済の回復を遅らせているし、さらに日本の金融システム不安が世界的恐慌の引き金になりかねないとの懸念も指摘される程、日本経済の現状は深刻である。'99年の通貨統合を目

前に控えたEUは通貨統合のため過去数年間にわたって続けてきた厳しい財政再建などの経済構造改革が成果を挙げ始め、'98年は経済が上向きに転じてきたが、アジア経済の危機、さらにロシア経済の危機で先行きに急速な不透明感が増している。好調を持続していた米国経済は、バブルが懸念されていた株式市場も値下がりを見せるなど経済減速の過程に入りつつあると見られている。しかも、最近のラテンアメリカ経済における先行き懸念は米国経済の成長率低下をもたらしかねない。

世界経済は全体として混迷の度を深めているが、危機回避と中長期的な回復・成長のためには、国際的な協調と協力が従来にも増して必要とされていることは指摘するまでもない。しかし、既存のIMF等を軸とする先進各国の協力体制や危機に陥った経済に対する再建支援の方法には限界や問題点も散見され、再建支援の在り方の再検討や新たな協調と協力の方法を考えなければならない状況となっている。

2. 通貨・金融危機の国際的波及

〈アジアの通貨・金融危機とその波及〉

懸念されている世界経済危機の発端は'98年7月に起こったタイの通貨・金融危機であった。タイからインドネシア、マレーシア、フィリピンへと大幅な通貨下落が数日間で波及し、数ヶ月後には韓国に大規模な通貨・金融危機が波及した。'98年にはインドネシアの混乱が拡大して政変にまで至った。その後も東アジアのマイナス成長は各国で深刻化し、マレーシアはついに固定相場制採用と為替管理の強化に乗り出した。

今回のアジアにおける経済危機の原因と背景としては以下の5点を考えることができよう。それらは(1)経常収支赤字の拡大が'90年代中頃から進行していたこと、(2)'96年の輸出成長率が大幅に低下して従来からの東アジアの成長方式であった「輸出主導型経済成長」が不可能となったこと、(3)東アジア各国の通貨が米ドルに基本的にリンクしており、過去10年間で実質為替レートが上昇してきていたこと、(4)'80年代末以降の高度成長で'90年代になると不動産投資、等のブームが各国で起こり、このバブル形成には金融部門が大きな関わりを持っていたこと、(5)金融自由化・対外金融開放が進展し、海外からの直接投資以外の形態で民間資金取り入れも容易となり、資金流入が急拡大したこと、の5点である。通貨危機から金融危機へと拡大したのはアジアの危機がバブル崩壊を伴うもので、金融機関の営業停止や事実上の倒産による金融システム不安や金融機能の急激な低下を引き起こしたことが大きく影響している。

通貨・金融危機が急速に波及したのは東ア

ジア各国の経済構造が輸出主導型で類似のものであったこと、バブル崩壊と金融システムの機能低下が一気に進んだことを指摘できよう。さらに短期的な金融システム再建は容易ではなく、そのために経済回復も時間がかかりそうで、現状では'96年水準への回復には今後4～5年を要することとなろう。

〈ロシア通貨危機と展望不可能なロシア経済〉

'98年8月に通貨危機が発生したロシアは、その後3週間近い内閣の事実上の不在など混乱を経て、ようやくプリマコフ新首相の下で新内閣が成立した。危機の遠因はアジアの通貨・金融危機に求められるが、基本的にはロシア経済が過去7年近くにわたる経済体制移行の過程で経済構造改革を怠ってきたことが原因であろう。経済改革よりも政治改革を優先したが、この間に政府の統治・行政能力は低下を続け、その結果税収は拡大せずに財政は大幅な赤字となった。財政赤字は超高金利の短期国債で賄う状態が恒常化し、財政支出の半分近くが国債の利払いとなっていた。また、民間銀行は超高金利の国債購入で資金を運用する方が有利で、国民の貯蓄は設備投資など実物投資へ向けられることも無く、経済成長は望むべくもなかったのである。

このようにロシア危機の遠因はアジアの危機であったが、現実にはロシア自身に内在していた要因が表面化したに過ぎない。過去7年間に何回も国際的金融支援がロシアに対しなされ、ドイツを軸にEUは多額の民間投資もロシアに注入してきた。また、これらの資金支援は常にIMFを中心とするパッケージの下で行われてきたことも重大な問題である。結果的にロシアは経済改革を怠り、国際金融支援の条件を遵守しないまま市場経済化だけ

をしてきたため、ロシア経済は複雑で容易に解決しようがない歪みを抱えたまま市場経済化の途を進んでしまった。今回の危機では、EUが既に現在の状況下でのロシア支援には消極的で、今後の支援体制がどのようになるかは予測がつかない。既にロシア通貨危機で先進各国の金融機関にはかなりの損失額も発生している。ロシアの通貨危機は時を経ずしてラテンアメリカ諸国への懸念を引き起こしており、影響が大きくなれば世界経済の混迷はさらに深まることが予測され、動向が注視されている。

ロシアは今後、政治の安定を前提に統治・行政能力を着実に改善し、厳しい経済構造改革をこんどこそ実行して行かなければならない。この自助努力という基本的原則が実行できなければ国際的支援も期待できないし、ロシア経済自身の停滞状態を転換することも不可能であろう。

〈懸念されるラテンアメリカ経済〉

ラテンアメリカ経済への懸念が急速に高まっている。'98年はアジア経済が景気後退で世界的に成長は期待できないことから原油価格やコーヒー価格、等の一次産品の国際価格も低下している。ラテンアメリカ経済は東アジア諸国に比べ輸出主導型成長はそれほど極端ではなく、輸出の対名目GDP比も相対的には低い(15~25%)。また輸出における一次産品依存度もアジアに比べ極端に高い経済が多く、例えばベネズエラは輸出総額の約70~80%が原油で占められているし、コロンビアでも約半分がコーヒーや原油など一次産品となっている。したがって、一次産品価格の下落となった'98年は、国際収支上ラテンアメリカ経済の多くが厳しい状況になっている

ことは容易に理解できよう。

ロシア経済の危機でラテンアメリカ経済への懸念も拡大していることは事実である。しかし、ラテンアメリカ経済はロシア経済とは根本的に異なり、'80年代後半から今日まで経済構造の改革は進展してきている。問題は構造的なものではなく現時点での国際収支問題である。ただし、アジアの通貨・金融危機でも見られたように、民間資金が貸し付けや資本市場経由で相当額ラテンアメリカ諸国へも流入しているので国際収支問題が急速に大規模な危機へ繋がる恐れが無いとは断言できない所に不安が存在していると言えよう。したがって、ラテンアメリカ経済への早めの対応や協力が求められている。

〈中国経済の今後〉

超長期的視点からは21世紀に中国経済が世界経済の中でも大きなウエイトを占めるようになるのは確実であろう(例えばG7の参加国並の経済規模)。現在、中国は経済構造改革とアジアの通貨・金融危機への対応に追われている。

経済構造改革では国有企業改革が本格化して失業増大の回避が重要課題となっているし、金融改革も金融システムの近代化が緊急の課題となっている。また中国経済でもバブル崩壊に直面している。構造改革は大規模な資源配分の変更を意味するので、失業問題回避のためにも8%の実質GDP成長率という目標を掲げている。しかし、'98年は全国的規模での水害や輸出額の伸びがアジアの通貨・金融危機で大幅に低下するなど8%成長達成は困難になってきている。内需拡大策の促進を進めているが人民元切り下げの可能性も高い。人民元切り下げとなればアジアの通貨情勢が

再び混乱する可能性も高く、中国経済の動向にはアジアだけでなく世界が注視している。

〈先進国経済の動向〉

米国はここ数年、順調な経済成長を遂げてきた。経済成長率は3%前後、インフレ率も3%程度、財政赤字は解消し若干の黒字を期待できるまでに改善した。唯一問題として残る経済指標は国際収支で経常収支赤字は'98年は2,000億ドルにまで拡大しそうな勢いである。好調な米国経済も'96年以降は株式市場がバブル傾向を強めており、'98年になってからは株価も調整局面に入って低下を示している。日本の景気後退、アジアの経済的停滞、ロシアの通貨危機、ラテンアメリカ経済への懸念の高まり、等米国経済をとりまく環境も厳しさを増している。確かに米国経済は経済減速の過程に入っているが、急激な成長率低下には繋がる恐れは少ない。米国はここ数年の好調で財政が大幅に改善して財政支出には余裕があるし、金融政策でも金融緩和を出来る余裕（インフレ率が低い）も持っている。この点では1930年代の大恐慌と決定的に異なるのは世界最大の規模を有する米国経済がまだ余裕を残している点であろう。

日本の景気回復への過程はまだ暫く続くそう、世界経済の牽引車には当分なれそうにない。EUの経済は通貨統合で構造改革を行い、それなりの成果を挙げ、これからその新たな枠組みでの活力の発揮が期待されているが、ロシアの危機などでやや息切れの印象は免れない。

3. 世界経済の回復のための課題

世界経済は過去20年足らずの間に貿易、直接投資、金融・資本市場を通じて相互依存関

係と統合を急速に高めてきた。一度、通貨・金融危機が起きると、この相互依存のメカニズムにより危機は短期間に、かつ大規模に経済関係の深い国々へと波及して行くこととなる。この波及とその規模は情報通信の発達や経済の迅速性などから、1930年代の経験を遙かに越えたものとなっている。

世界経済回復のためには今後も各国の国際的協調と協力が必要であるが、既存の体制は決して相互依存が急速に進んだ現状に適合するものとはなっていない。IMF自体の資金も'97年以来のアジアの危機やロシアの危機で余裕はほとんどない状態である。世界経済の回復に向け既存の協力システムの見直しと、新たな協力の枠組み作りに真剣な取り組みをしなければならない時期に来ており、その中で日本はどのような役割を積極的に担わなければならないかを考えるべきであろう。

筆者紹介

櫻井 眞（さくらい まこと）

〔略 歴〕

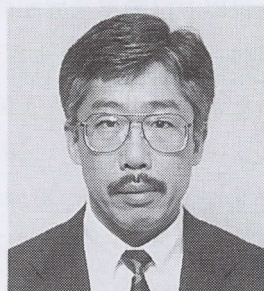
昭和21年	東京都生まれ
昭和51年	東京大学大学院博士課程修了 日本輸出入銀行へ入行
昭和55年	イェール大学経済成長センター客員研究員
昭和57年	日本輸出入銀行海外投資研究所主任研究員
平成元年10月	三井海上基礎研究所 主席研究員
平成8年4月	三井海上基礎研究所 国際金融研究センター 所長 大蔵省、通産省、経済企画庁、アジア開発銀行、IMF（国際通貨基金）などの主催する委員会、セミナーで、委員、講師を務めている。

〔著 書〕

「日本経済 — 知の処方箋」(共著)
「日本戦略宣言 — シビリアン大国をめざして」
(共著)



日米通商摩擦と 自動車問題の現状と将来



トヨタ自動車株式会社
渉外部海外渉外室

内 川 重 信

〈はじめに〉

ダイムラー・クライスラーに象徴されるもの

本年5月7日のダイムラーベンツとクライスラーの合併発表は世界に衝撃をもたらした。東アジアを起点にした景気後退の波がじわじわと世界に広がり、一方でメーカー間のサバイバルレースが本格化し「大競争の時代にはいった」と言われるようになった矢先のこの合併のニュースは、時代が変わった事を印象付けるに充分すぎる効果をもたらした。

1970年代以降、それまでの鉄に代わって世界各国の基幹産業へと成長した「自動車」は、各国の通商政策の中心に据えられる事となり、例えば、日米通商問題＝日米自動車摩擦、日EU通商問題＝日EU自動車摩擦といった具合に、国単位の主要な通商問題は常に自動車にまつわる摩擦に関連したものであった。しかし、この米欧を跨いだ国際的合併により、従来の「各国自動車産業間の摩擦を国家間の通商問題として捉える」という図式が急激に色褪せ、説得力を失ってきたように思われる。

実業の世界では、“国家”の括りが弱まる

GMは今から50年以上も前にドイツのアドラム・オペル社を買収し、ドイツで生産と販売の事業を展開してきた。そのお陰で、最近の殆どの若いドイツ人達はオペルをVWと同様民族系の自動車会社だと認識しているのだ。また、フォードは米国で大量生産方式を完成させ、米国人のみならず多くの日本人にとっても米国を代表する企業として認識されているが、フォードは英国出身のフォード家が起こした企業であり、英フォードは小粒とはいえ米フォードの本家筋にあたる、と考えている英国人もいる。オペルと同様若いドイツ人はドイツフォードを民族系自動車会社と錯覚しているし、日本でも発行株式の1/3をフォードに所有されているマツダを、誰も外資系企業だ、などとは言わない。

各国の通商政策に大きな影響を与える業界団体でも、同様の事が言える。欧州自工会(ACEA)に米国企業としての顔を持つオペルやフォードが参画し、重要なメンバーとして堂々と活動している。日本自工会には、マツダとの事業活動を通じてフォードが、スズキ

やいすゞという提携先と連携しGMが実質的に参画し、当該地域の自動車問題を論じている。世界の自動車業界団体の中でも、BIG3以外の加入を排除するなど最も閉鎖的であった米国自工会（AAMA）も、今回のダイムラー・クライスラーの出現により、米国内で生産活動を営む世界各国の自動車メーカーを等しくメンバーとして取り込むべく再編の動きを起こしている。

ビジネスは政治をオーバーライド

このような状況になると、各国政府は各々の国で事業活動を営む自動車産業を、「産業政策」の名の下で一括りにしてコントロールしてゆく事が非常に難しくなってくる。

例えば、日本がある国の自動車政策をWTO協定違反としてWTOの場で協議あるいはパネル提訴する、というケースを想定してみよう。日本メーカーのグローバル化が深化した結果、その国の自動車政策に沿って先行して現地化を進めてきた企業にとっては、日本政府がWTOの場で協議要請したり提訴したりする事で却って実業上の運営が微妙になるなど、事態は複雑な様相を呈することになる。

こうなると政府は民間の事業実態を無視して政策展開をする事が困難になり、場合によっては逆に民間のビジネス実態を後追いで支援するような形で政策を運営する事になる。米国の商務省、USTRがその典型と言えよう。その米国の商務省、USTRであってさえも、国境という行政区分と、前述のダイムラー・クライスラーのような国境という古典的な壁を飛び越えてしまった民間企業活動への対応の狭間で、ある種のジレンマに陥っているのではないかとと思われる。

〈日米自動車問題の現状と今後の見通し〉

日米自動車関係はビジネスレベルでは安定

さて、2年弱の日米包括協議を経て、95年8月下旬日米両政府により2000年迄をカバーする自動車合意が締結された。詳細説明についてはここでは割愛させて頂くが、この合意内容は大きく三つの柱から成り立っていた。即ち、①米国製部品の調達拡大、②日本市場での米国製車両取り扱い拠点数の拡大、③日本の補修部品市場の規制緩和、である。

当該合意の進捗状況については、2000年迄の間毎年秋日米両政府による点検会合でチェックされる事となり、本年秋の会合はその3回目となる訳だが、①の部品調達については95年の合意以降米国内での日系現地工場の生産拡大に呼応し順調に拡大しており、基本的には米国政府からもその努力振りに評価を頂いている。②の拠点数については、BIG3は直近の市場環境変化から当初方針の見直しを実施しているようで、現在はこの問題を積極的に取り上げる動きはなく、米国政府に対しても従来の様なプレッシャーを掛けていない様子は無い。③の規制緩和にしても、米国側の当初期待した効果が規制緩和からはもたらされない事、日本のユーザーが真に欲する規制緩和が米国側の思惑とは必ずしも一致しない事から、この問題についての両国の論議も現在小康状態にある。

これまでの日米自動車問題の歴史を振り返ると、発端は大概日本からの米国向け完成車輸出増にあった。しかし、この間の地道な現地化努力と現地生産台数の拡大により、空前の需要規模を維持している米国市場を賄う主

な量販車も現地生産車となったことから、日本からの完成車輸出は長期低減傾向にあり、本年の輸出レベルについても日本車全体で昨年並みと極めて安定した水準にある。日本国内の景気低迷による米国からの輸入減少から、結果として日米自動車貿易インバランスは拡大しているものの、この状況が一気に従来の様な「日米自動車問題」に発展する可能性は、現在のところ低いだろう。

以上から言える事は、こと自動車に関しては世界を舞台にしたメーカー間の競争関係は激化したとはいえ、日本・米国という国家単位で括る自動車固有の問題というのは実質的に消失に向かいつつある、という事だ。

日米自動車問題はもうこの先起きないのか？

この様に論を進めてくると、中には「これで日米自動車問題は無くなるかも知れない。」と思われる方もおられるかもしれない。しかし政治の世界では、自動車というセクターに問題は無くとも他のセクターのトラブルを自動車に転嫁したり、通商に問題が無くとも国防上の争点の尻を通商に持ち込むと行った事が、往々にして起こるものだ。特に、11月の中間選挙を控え不倫疑惑問題などで苦境に立つクリントン政権にとっては、政権運営上の困難が発生した時に他の問題へと国民の目を逸らせるという古典的な政治手法か、この先は従来以上に魅惑的に映るかもしれない。

これまではそれが「テロ対策」と「通商問題」であった訳だが、「テロ対策」については、最近のアフガニスタンとスーダンに対するミサイル攻撃以降、米国とイスラム諸国との関係がより微妙な状況に陥ってしまった事

から、国民の目を逸らす素材としての「テロ対策」は、今後はやや不適切と言わざるを得ない。

となると残るカードは通商問題であり、通商問題という事であれば米国民を屈辱に納得させ易い攻撃目標は日本という事になる。

日本経済は景気対策や金融不安問題を巡る混乱の真っ只中にあり、日本を叩く材料には事欠かない。加えて日本は、経済ファンダメンタルズそのものは米国に次ぐ世界第2位の实力があり、米国側には「日本を手ひどく叩いたからといって簡単に潰れてしまう事は無い」、というある種の安心感も見え隠れする。

日米間の通商という事になれば、自動車はもう古典的な格好の素材である。実態がどう変化していようと、自動車はビジブルな争点にし易い。従って、経済実態とは全く関係なく、自動車は常に米国政府のスケープゴートとして弄ばれる危険性を孕んでいる、と言える。

日米自動車問題再発防止のためには

こういった潜在的な危険性への対策としては、日米という国家単位で考えれば、日本の内需拡大による日米貿易インバランス是正という古くて新しい課題が上げられよう。しかし、これは自動車産業という単一セクターで解決の図られる問題ではない。グローバル化が進展している自動車産業のビジネス実態と無関係に存在するこうした危険性に対して、我々は自らの力では何も効果的な防衛策を講ずる事が出来ないのだろうか？

私は「講ずる事が可能である」と考えている。

政治は選挙民がいて初めて成り立つし、最

終的には選挙民の信任を得なければ政治は機能しない。これは、つい先頃の参院選挙の結果を見ても明らかである。選挙民一人一人が、「自動車産業は今や国家の枠を飛び越えて事業活動を行っており、無国籍化しつつある事」、「世界各地の自動車産業がお互い緊密に連携しあっており、実は地球規模で共存共栄（競存競栄）の状態にある事」、「こうした自動車産業がそれぞれの地域の経済と文化に密着しており、自動車産業を政争の具にする事は結果的には自分自身の生活を脅かす事になる事」を理解すれば、政治が選挙民を置き去りにして一人歩きする事はなくなる。

日米それぞれで自動車産業に従事する者とその関係者がこの事を十分に理解するようになれば、少なくとも自動車が「日米通商問題」のスケープゴートにされる危険性は弱まってくる。その為にも我々自動車に携わる者は、生産・販売・R & Dという事業活動を通じて事業体が存在する地域と世界とを強く結び付け一体化させてゆく「Glocalization (Globalization: 国際化 + Localization: 現地化)」活動を今後も強力に推進していく必要があるだろう。

〈おわりに〉

このように、世界の自動車業界が国境を超えグローバル化と現地化を深めてきている現状では、通商問題とは伝統的な国境という概念に縛られた国家によって政治的・意図的に創り出される物へと変わってきているのである。しかし、21世紀にはビジネス実態の変化が一層進展するに伴い国家としての政策的対応も変化し、通商問題を巡る状況もやがては変わってくるだろう。

前述したように、トヨタも近い将来改組さ

れた米国自工会の主要メンバーとして米国の雇用について発言する事も有り得、そのスタンスが日本の雇用問題とコントラバーシャルな意味合いを持つ場面が出てくる事も十分に考えられる。この様な場合、トヨタ労連や自動車総連はどういったスタンスをとる事になるのだろうか？国境を跨いだ単組というものが出来上がるのだろうか？それを束ねる上部団体というのは、存在しえるのだろうか？自動車産業と国家だけでなく労働組合と労働運動そのものも、この先大きな転機を迎える事になるのかも知れない。

筆者紹介

内川 重信（うちかわ しげのぶ）

〔略 歴〕

1953年 3 月	長野県生まれ
1976年 4 月	トヨタ自動車販売(株)入社
9 月	車両業務部(現国内業務部)配属
1982年11月	海外企画部へ異動
1988年 2 月	ヨーロッパ部(現海外営業2部)へ異動
1994年 1 月	海外渉外広報部(現渉外部)へ異動

自動車販売の第一線から

カーライフをサポートする ネットワークシステム「GAZOO」

はじめに

トヨタ自動車では、お客様のカーライフをサポートする総合ビジュアル情報ネットワーク「GAZOO（ガズー）」を開発し、本年4月より一部地区を対象に導入していますので、ご紹介いたします。

GAZOOの狙い

「GAZOO」は、情報化・ネットワーク時代を先取りする新たな販売システムとして信頼性の高い情報・サービスの提供を通じ、お客様のカーライフをより一層充実したものとしていただくとともに、これからの自動車市場をリードしていくニュージェネレーション層の好意度獲得を狙いに、開発されたシステムです。

GAZOOのメニュー

「GAZOO」が提供する情報は、新車・中古車・車検等のメンテナンス・板金修理・査定・保険・各種情報の7つのメニューから構成されており、楽しく気軽にビジュアル情報を見ることができます。

このシステムへのアクセスは、トヨタの販売店や書店、カーショップなど集客が見込まれる場所に設置される専用端末機に加え、お客様ご自身のパソコンからも可能となっています。さらに、アクセスした情報について該当する販売店を指定すると、資料請求および試乗、商談、整備入庫等の予約が可能となり、当該販売店からサービスを受けることができる双方向の実用的なネットワークシステムとなっています。

メニュー	名	称
新車	NVIS（ニュービス）	New Cars Visual Information System
中古車	UVIS（ユービス）	Used Cars Visual Information System
メンテナンス	MVIS（エムビス）	Maintenance Visual Information System
板金修理	VBS（ブイビーエス）	Visual Body Shop
査定	SAGS（サグス）	Self Appraisal Guide System
保険	IVIS（アイビス）	Insurance Visual Information System
情報	MULTI BOX（マルチボックス）	———

*GAZOO（ガズー）——画像＝GAZOO およびGA（絵）のZOO（動物園）を意味する造語

GAZOOの展開状況

現在9販売店に導入済で、年内にさらに5販売店に展開予定。9月末で40,000人を超える会員登録があり、続々と増加中です。みなさんも下記対象の販売店・集客場所・インターネットにて、是非ご入会をお願いします。

	導 入 済	展開予定 (98/10～99/4)
販売店	C札幌・N苫小牧・C八戸・V青森・N栃木 P名古屋・V東名古屋・N愛知・C香川	C宮城・P千葉・C千葉 V北千葉・C東京
集客場所	TSUTAYA書店26拠点 CCC（カルチャー・コンビニエンス・クラブ） 本部・メグリア・そごう・ジェームス・ペポ山手・北海学園・ トヨタ会館・日進研修センター・アムラックス東京・Ride One	お台場 他
インターネット	4月11日よりGAZOOインターネットを全国に開示 アドレスは http://gazoo.tns.ne.jp	

※販売店名のCはカラー路店、Nはネット店、Vはビスタ店、Pはトヨペット店 [トヨタ自動車 国内業務部]



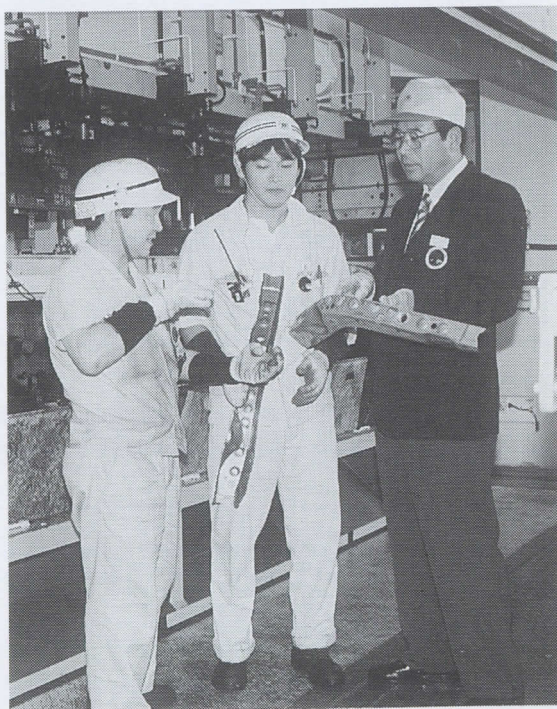
プレスの技の粋を尋ねて

静と動、躍動の技

次々にプレス成形されていく鋼板、なめらかにそしてしなやかに仕上げられる一枚一枚が日本車の高い品質感を演出する。今回は、豊田鉄工株式会社の誇る最新鋭工場「額田工場」に、金属プレスの師 地引勝也さんを訪ねた。

じびき かつや 地引 勝也氏のプロフィール

- | | |
|-------|--|
| 昭和30年 | トヨタ自動車工業(株)技能者養成所
入所 |
| 昭和33年 | 本社工場車体部プレス課 |
| 昭和42年 | 本社工場車体部プレス課班長 |
| 昭和47年 | 本社工場車体部プレス課組長 |
| 昭和50年 | トヨタ自動車工業労働組合専従 |
| 昭和53年 | 本社工場車体部プレス課組長 |
| 昭和54年 | 本社工場車体部プレス課工長 |
| 昭和62年 | 本社工場車体部プレス課副課長 |
| 平成2年 | 本社工場車体部プレス課課長 |
| 平成5年 | 本社工場車体部次長 |
| 平成7年 | 本社工場第1シャシー製造部次長 |
| 平成8年 | 豊田鉄工株式会社へ転籍
卓越技能者（現代の名工）として
労働大臣表彰 |
| 平成10年 | 取締役、額田工場製造部長として
現在に至る |



一人前の技

——「技術・技能」と一般的に言われますが、具体的にプレスではどのようなものがそれにあたるのでしょうか。匠の技能もあれば、熟練技能というものもあると思います。

プレスの技能といっても、昔と今とではだいぶ違います。昔は紋型とか打抜き型などいろんな型をプレス機械に取り付けたり、プレス機械を調整したり、型を自分の手で仕上げたり機械を使って加工したり、そういう技能をめいめいが覚えていったものですが、今はほとんど自動化されています。ボタンを押すだけで全部やれてしまうわけです。型交換さえも調整を含めて自動でやっています。

——随分便利になったものですね。

しかし、いくら設備が自動化されてもプレスに必要な基本技能は沢山あります。例えば大型、中型、小型さまざまな大きさのプレス機械、タンデムやトランスファー、ブランキングプレスなどの操作や調整、さらに金型の交換調整、玉掛とかクレーンの操作、そしてフォークリフトの運転など実に沢山の技能が必要です。それに異常処置が出来ればまあよいと言えます。

プレス加工の世界は非常に難しく奥が深いと思っています。プレス機のボタンを押したら製品が出来ると思ったら大間違いなんです。長期間かけて製品設計やプレス型製作の構想を練りプレス型が完成するとトライを繰り返して行いモノにするわけです。その間大変多くの人が携わり苦勞されている訳です。そういう過程を知らない、プレスは簡単だと思われることが一番怖いんです。したがって、こういうことを一つひとつきっちり教えていくこ

とが大切だと思っています。

その他にも型の仕上げや型の構造、材質、銅板、加工油など勉強し身につけないと一人前のプレス工とは言えません。

もう一つは「匠の技」ですが、例えば1/100を手で触って判るとか目では判りにくい歪みを見つけるなど、官能の世界のものは、ものすごい技なんですね。



——そういう技が活きるのはどんな場面ですか。

例えば、スターレットとセルシオが一緒の仕上がりでいいかどうかという話なんですね。すなわち原価とか売り値との関係から見た適正品質はどの辺りなのかという見極めが必要になるわけです。もちろん一定の判定基準はあると思いますが、最終的には、あるベテランが「これでよし」って言えばそれで上手くいくんですね。ちゃんと適正な品質が出るんです。

——これでいいという判断が出来るということは素晴らしい技ですね。

もちろん海外工場も含めて、いちいち現物を前にして、「おーい、どうだ」とか、「さわって見てくれ」などと、そんなことは言っておれないわけですね。そういう時でも例えばテレビを通じて、判断ができる。それが匠の技の持ち主なんですね。

——どうすればそうした多様な技能が身につけられ

るのでしょうか。

技能の教え方には、いろいろな基本的手段があります。そうした中に、TWI（企業内訓練）という（アメリカの技術者たちによって開発、普及された一つの訓練方式であり、昭和25年労働省により導入されてから今日に至っており、その有効性が高く評価されている。）ものがあります。その中には指導者に必要な5つの条件として仕事の知識、職責の知識、教材技能、改善する技能、人を扱う技能の2つの知識と3つの技能というのがあります。このように一言で「技能」といっても、いろいろあるわけですが、こういうことは絶対身に付けておかなければいけないと思います。多くの企業で職制になる前に、これを10時間コースくらいで指導しているわけです。

仕事の知識という面に絞りますと、プレスの人が型製作や保全へ行行って勉強する、型をやっている人がプレスへ来てプレス加工をする、いわゆるローテーションをしながら身につけていくというのが一番良いように思います。と言いますのも、どうやって品質を造り込んでいくかという視点から考えれば、プレスしか判らないということではだめなわけですね。もちろん、技能を身につけようという意識を一人一人が持ってくれることが基本的に大事であることは、言うまでもありません。

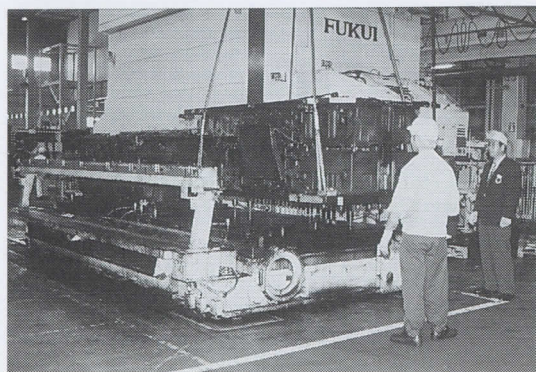
技能と技術が切磋琢磨

——設計、試作、トライといった準備プロセスのどこから、技能員の人たちが関与していらっしゃるのでしょうか。

昔はトライからでしたが、今は型図面の内容を確認するときから、生産技術と現場が一緒になって早い時期から良い型を作るための

検討をしていきます。

なぜそこまで現場の人が関わらなくてはいけないかという事です。経験の少ない設計屋さんが設計したとすれば、それまでと同じ不具合の発生をくり返すことになるからです。もちろん、同じ事を繰り返してはいけないという事で現場から不具合情報を設計にフィードバックするんですが、それだけではなかなか上手く設計に反映されないわけです。つまり、二度と同じ誤ちをくり返さないように現場のノウハウ、過去の経験を次の設計に生かしていくということが一つの大きな狙いです。それともう一つは、型を作る段階での大きな役割です。精密な工作機械が開発されて、無人で刃具を変えて面精度が100分の5以上まで精密に削って仕上げてくれます。現場では何もしなくてもいいというぐらいまでの高いレベルの加工が自動でできるようになっているわけです。しかし、そこまでの精度を出す機械を造るプロセスでは、NC用のプログラムも組まないといけません。確かにそれは専門の技術屋さんが担当していますが、図面ではわかりにくい所もあり、加工上の不具合がいっぱい生じてしまいます。だからNCのプログラムを作る時に現場の経験者が行ってプログラムと一緒に作るわけです。つまりそこに現場の技能が生きるわけですね。



——そういう形で、技術と技能とが切磋琢磨しながら進歩していくんですね。

そうですね。型ができると、型を造った部署に設置されたプレス機でドーンと成形してみるわけです。ところがそれで上手くいっても、堤工場や高岡工場といった量産工場のライン（ホームライン）へその型をもっていったそのプレス機で成形すると上手くいかない。要するに機械の精度が違うとか、加工条件が微妙に違うからなんですね。そうした時、型を設計・製作した部署の人たちは、安易に型を修正したり手を加えてはいけないと言うのですが、現場は、グライNDERですったりヤスリをかけるとかして型の方で調整したいと思うんですね。

——ということはプレス機械側の方で調整するということですか。

そうですね。高精度で加工された型を修正するのはやっぱりどうかということで、結局プレス機械や、型のシワ押さえ面で調整することになるわけです。つまり、型製作部署の機械ではできただから、ホームラインでできないはずはないということです。それがまた一つの技能の進歩につながってくる。そのようにしてどんどん技能は高められているわけです。

——それは「ボタンを押せばできる」といった世界では全くないですね。

そういう苦労があって始めて気軽に加工できるわけです。

技と現場のリーダーシップは表裏の関係

——どのくらいで「一人前の域」に達するんでしょうか。

一通り経験するまでということでしょう。

例えばトヨタ自動車では専門技能修得制度とあってC級からS級に分け人材育成を図っていますね。入社して18歳から23歳までの間に、いろいろな型の名称や品質や安全も含めてやさしい基礎をやります。24歳ぐらいからまた5年間ぐらいの間に、それより少し難しいことを教えていくわけです。そうやって徐々にシワとか歪みの直し方の技など専門的なことまで教えていき、A級そしてS級というようにレベルアップさせていきます。そうやって一人前になるまでにはやっぱり10年～15年かかりますね。職級としては班長級でしょうか、つまり14年くらいで班長級の一人前の技能者にすることを目標にしているわけですね。

——ところで、そうした役職というコースとは別に、専門技能を伸ばし育てていくスペシャリストという途も用意されていると聞きますが。

我々も、スペシャリストとゼネラリストとどっちを狙っていくかという議論をした。ゼネラリストは組み立てもプレスも溶接もできなければいけないというように、少し欲ばった考えもあります。

例えば、トヨタでも一時工長さんの異職種へのローテーションを検討したことがあったと思いますが、そんなに多く実現しなかったと思います。工長になれば仕事の配分として部下の育成や生産、能率、品質など管理することが多くなりますが、なんといっても長年培った知識技能や人間関係で成果を上げていくわけで全く知らない世界では技能を発揮出来にくいと思います。部下はリーダーのいろいろな知識、技能を見てはじめてついてくるわけで、それだけの技能がなければリーダーとしての資格は半減してしまうわけです。アメリカとかヨーロッパへ僕の後輩が指導に行っ

ていますが、例えば、切刃が摩耗して切れないという状況の時、現地の人が見ている前で切刃を肉盛仕上げして、プレスでドンとうまく切る。そこで初めて「大先生」というわけです。それまでは全然見向きもしてくれません。だから、「職級」だけで、仕事ができなければ部下はついてこないと思います。結局スペシャリストの定義というのは数多くある職種の中で誰にも負けない技能の持ち主であるということではないでしょうか。



リーダーの条件「信頼される技能」

もう一つ必要になるのは、そうした技能を「教える技能」です。

たとえば、プレス品でワレとかシワとか歪みとか不良現象が出た場合、試行錯誤もあるが対策方法を指導したり一緒に考えたりします。

私自身が技の面で一番油が乗っていたのはやはり34～35才くらいで、それから後は指導していく立場に変わっていきました。すなわち本を読んだり講習会に行ったりして知識を高め、何か問題が起きた時には、的確に対応の仕方を指示しそれを通して人を育ててきました。

ある意味での熟練と言いますか、キャリアを経てはじめて出来上がってきた「人を教え、

育てる能力」とでもいうものでしょうか。別の言い方をすれば「信頼される技能」ということになるのかもしれませんが。一言で言えば「あれがおればいい」ということなんですね。例えば、「あれなら海外へ行っても大丈夫だ」とか、そう言われる人になるということなんです。

もちろん、保全でもプレスでも問題が出ない限りはそうした指導をする機会が少ないわけですから、結局技能は身に付かないんですね。保全でも1回1回、故障修理の経験を積み重ねていって、初めて中身が判っていくということなのですね。例えば、モーターが回らないというときに、この症状はこうだからこうすればよいということが一発でパッと判る。その診断技術がものすごく大事で、それが保全の命なんですね。原因が判れば修理はそんなに時間はかかりません。先程も10年～15年かかると言いましたが、そうした様々な異常や問題を一通り経験するまでにかなりの時間がかかるというわけです。

技に挑戦するヤル気集団づくり

——地引さんが技を身につけられた時代は、自動車産業もまだこれからの段階で、今とはちがった苦労もあったのではと思いますが。

昔は機械も型も鉄板も悪かったし、調整するときも標準もなかったんです。そこで、手探りで調整をやりながら、一番いい条件の時にその内容を帳面に書き記すようにしていました。いわば自分の宝物としてそうした帳面を持っていたわけです。いい時の条件を記録に残しておけば、段々人より早くプレスの調整ができるようになる。プレスの加圧についてもそうです。例えば1000トンのプレス機な



ら800トンとか1000トンの力をかけなければ駄目で、それを300トン700トンで打ってもいい製品はできません。しかも今の様に荷重計があるわけではありませんから、実際に1000トンかかっているか、これは800トンしかかかっていないのかということが判る力を身につけないといけないわけです。

——それは何で判るんですか。

例えば、ベッドのタワミとか機械の音とか、機械や型の間からにじみ出る油とか加工した製品の微妙な当り具合とかで判断し調整技能を身につけました。最後は製品の出来栄です。つまり、こういう所がしっかり当たっていれば、圧力が万遍なくしっかり加わっているということなんですね。

——言うのはたやすいですが、その都度きちんと自分で記録をし、自分のものにしていけるというのは大変なことのようには思います。

そうです。宝物ですね。とくに「調整」は、ある程度の技能をもった人にしか調整を任せてもらえません。型を壊したりしたら大変ですからね。そういう格好で、一生懸命真面目にやって技能を伸ばして、さらに難しい「調整」にチャレンジすることにより、また能力をのばしていく。そういう集団を作ることが非常に大事なんですね。私の場合、よき上司がいて希望者を集め時間外でプレス技術に関する理論と実践に強い人づくりを目指し勉強

会を開いてくれ、それが大変参考になりました。

大切な「教える技能」と「向上心」

——そうですね。今のお話に関連して、そうした集団をつくっていくための工夫とか、ご努力についてお聞かせ下さい。

それが教える技能なんですね。自分が修得したものをいかに部下に教えていくかということが我々の大事な仕事です。自分の持っているものは全て出していくということできればグループ全体が強くなるんですね。しかも、「相手がわかったという所で徹底して教えなさい」、ということです。1回教えて分かる人と、2、3、4回、5回と必要な人もいますが、それでも繰り返し教えないといけないんです。教える基本は、言って聞かせて、自分がやってみせて、わからなかったら書いて見せる。これの繰り返しです。急所をどうやって説明するか、教えるか、その教え方にも工夫が要るんです。

——まさに教える技能ですね。

教える技能がなかったら絶対だめですね。チームワークで仕事をやっているのだから、一人でも二人でもついていけない人がいたらその生産現場は負けてしまいます。人を育成することが一番の我々の現場の仕事なんですね。

——トヨタ自動車と豊田鉄工という2つの会社をご経験されていらっしゃると思いますが、一般的に「非常に優れた技能を身に付けられても、定年を迎えられずとその技能は再び活かされることなくその時点で終わってしまう」とよく言われます。非常にもったいないように思うのですが、最後にそういった点についてとくにお感じになっていることがあればお聞

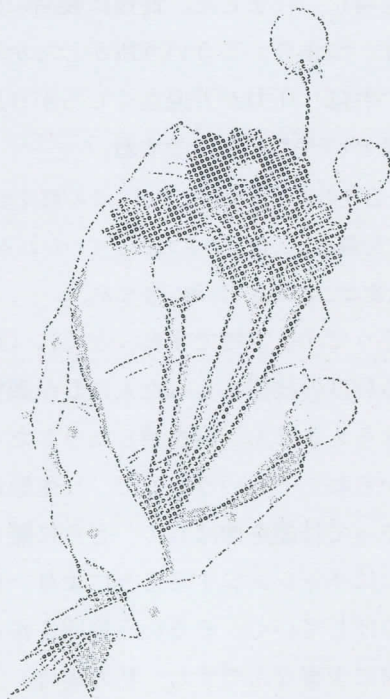
かせ下さい。

これからますます高年齢、高技能、高資格者が増えていきます。例えば55歳位で体力が無くなったり、役職定年を迎えた人達の働く場所や生き甲斐をどこに求めるか非常に重要な問題です。あてにされなくなったら淋しいかぎりです。世間のすう勢から60歳定年は延長されると思います。昔から、「芸は身を助ける」という諺があるように技能があれば個人にとって非常に有利です。

昔、「お前達、技能を身につけておかないとこれから飯が食えなくなるぞ」と言われたことがあります。まさにその通りで、先程言った3つの技能のうち1つでも身につけ更に仕事に関連した技能があればどこでも活躍できと思っています。特に企業の大小を問わず自ら「改善する技能」をものすごく望んでいます。

——本日は「技能」ということについて、人を育てるということまで含めて、広くその意義と大切さをお話しいただけたように思います。大変ありがとうございました。

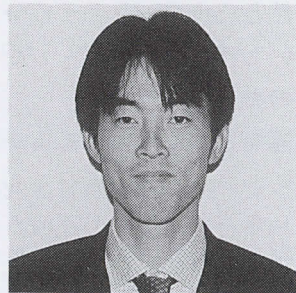
【文責 事務局】





33歳の顔

43歳の顔



(株)デンソー人事部

林 克 憲

私が今年最も印象深かったことを一つあげるとしたら「長野五輪モーグルスキー競技での里谷選手の金メダル」をあげる。世間一般では長野五輪といえば「原田のジャンプ」だと思うが、自分がモーグルスキー競技をやっていることとナマで競技観戦をしていたことで、それはそれは……この原稿で書こうものなら100ページ位は必要なくらいの感動があった。

第6回産政塾の講師として呼び出した角皆優人（つのかい まさひと）氏はこの里谷選手の育ての親でありかつ自らも世界的に活躍した*フリースタイルスキーヤーでありかつ小説家(!)でもあるという体育系なんだか文科系なんだかよくわからない方である。

*フリースタイルスキー：モーグル、エアリアル、アクロの3種目の総称

ここまでお読みいただければ講師として角皆氏を推薦したのが私であることは明白だが、人選理由は、ただ私が会いたかったからだけではなく（それが大きいが）、角皆氏は私達サラリーマンと対照的な生き方を選んできており、異質の価値観に触れるには格好の人物だと思ったからである。

角皆氏は私達アマチュアモーグルスキーヤーの間では超がつくほどの有名人で、お会いする前から戦績はもちろん、どんな生き方をされてきたかだいたい知っていた。

大学時代にスキーにのめり込みスキー部創設。それだけにあき足らず、中退してスキー場のパトロールや圧雪車の運転手をやりながら技術を磨く。競技者になってからは数回にわたる大怪我から復活し7度も日本一になった。

また選手として一流だっただけでなく、ナショナルチームのヘッドコーチとして里谷選手をはじめ、私の強い今時の若者を育成し、世界に通用するジャパンモーグルを作った。

スキーに限らずスポーツ選手として活躍した人の多くは、指導者になり、その後協会や団体の役員におさまるというパターンが多いが、角皆氏は全日本スキー連盟の封建的な体質が合わず組織から離れ、またもや安定より自らの気持ちに正直に生きることを選んだ。そして現在もスキースクール設立、執筆、ビデオ制作、スキー場開発等、さまざまな角度からスキーに携わり、まさにフリースタイルスキーのために心血を注いでいる人物だといえる。

そんな角皆氏からお聞かせ頂いたお話は、一心不乱にスキーに打ち込んできた根性物語とは程遠く、「ただ運命にのっかってきたら自然とこうなった。その時その時は一生懸命やったけどね。」という実に力の抜けた自然体のお話だった。

運命というものがあるかないかは私にはわからないが、誰の場合でも人生は運命的な人や物事との出会いの連続だといえると思う。要はその出会いに対し、純粋に感動できる人だけが、その出会った物事に強い思い入れができ、それを「究めたい」という強い意志を持てるのだと思う。

スキーを通じて出会った感動的なエピソードを子供のように楽しそうにまた抜群の表現力で（さすが小説家！）語る姿を見ながら、自分とは運動神経や育った環境はもとより、「物事に対する感受性」が全く違うことを痛感した。多分角皆氏がスキーと出会った時の感激は私が今まで経験したことの無い種類のもののなのだろう。その証拠にその時の衝撃が何十年たった今も角皆氏を突き動かしている一方で、私は趣味を含めても何でも長続きしないことでは仲間内で一目置かれている。



……とここまで原稿を書いたところで角皆氏と一緒に撮った写真ができあがってきた。得意げに妻に見せると一言「角階さんの方が若くみえるね」……

自慢ではないが今まで33年間、歳より上に見られたことはなく（最近は自分でもめっきり老けたと思うのは事実だが）10歳も年上の

しかもヒゲまで生やした人より老けて見えるわけがないと思ったが、よく見てみると確かにそうだ。なぜこの人はこんなにイキイキした笑顔なんだ？？？

「一番好きなことは仕事にしない方がいい」と言う人がいるが、これは「仕事にすると金とか人間関係とかいろいろなしがらみで、せっかく好きなことをやれるのにやりたいようにできなくなる」といった意味だろう。

角皆氏はいつだって一番好きなことを好きなやり方でやってきたのだと思う。そのかわりにある時は生活の安定を失ったし、ある時は健康すら失った。他人との衝突もあったし、孤立もした。しかし強い意志を持って、自分の納得できるやり方を貫くことにより充実感あふれた時間を過ごせ、そのことが今の笑顔となって表れているように思う。

自分の仕事振りはどうだろう。多くの部門の言い分を聞いた上での「折衷案」。上司の顔をうかがった「妥協案」。いや「忙しい」を理由に「粗案」すら考えずに動くことさえある。今まで「効率を追求すること」「周りの人の意図を汲み取ること」に労力を割き、（こんなことはあらためて実感したくはないが）本当に自分の価値観・意志に従って、納得できるやり方で行った仕事が少ないことに気がつく。

もちろん自分流を通すためには周りの人に認めさせるだけの納得性や人間性等が必要だろうし、特に私の場合、他人との摩擦を極端に嫌がる性格なので実行するにはかなりの苦痛を伴うことと思う。しかし今は角皆氏の話聞いて「うまくいくかどうかはわからないけど、とにかくトライしてみよう」という気持ちになっている。

「豊かな感受性」と「自分流を貫く強い意志」を持つことができれば……10年後に角皆氏のようなイキイキとした表情の持ち主になれるかもしれない。



中部産政研設立10周年記念公開セミナー

「これからの経営課題と その対応」



トヨタ自動車株式会社

取締役副会長 磯村 巖氏

いつもは何かとご協力いただきありがとうございます。

中部産政研が設立してもう10年も経ったかという気がいたします。10年前はトヨタ労使がだんだん日本のリーダー格に祭り上げられ、働く人の価値観が変わってきた時代でありました。中部産政研は、この変化する時代の少し先を研究をしながらやっていく必要があるということで作ったシンクタンクです。この10年間着実に成果を出されてきたことに對して心より敬意を表したいと思います。

21世紀に車屋として生き残れるか

経営課題は何か、これははっきりしています。「21世紀に車屋として残れるか、また、残するにはどうするか」、これに尽きると思っています。したがって、難しい課題がたくさんあるというわけではありません。しかし、これは大変なことであると思います。

現在、なかなか国内販売が伸びません。昨年の消費税の影響による落ち込みから徐々に回復すると考えていましたが、今年の4月になっても、その落ち込んだ前年に比べても

90%でありました。景気が伸びないことと、金融不安等の先々の不安からなかなか買ってもらえないのだと思います。

政府の景気対策には期待をしております。しかし、政府にばかり期待してもしようがないわけであります。自動車産業は基幹産業です。社会の10%の人は自動車関係に携わり、設備投資関係を含めると日本全体の15%ぐらひは自動車産業が占めていると思います。更に、輸出を含めると日本全体の20%近くを占めることになります。よく言われることは、「とにかく自動車が頑張ってくれ」、「自動車が頑張ってくれさえすれば景気が良くなる」と。いかにも頑張らない私どもが悪いような言い方をされ、責任はお前にあるぞと言わんばかりであります。我々自身も大いに努力をしていかなければならないと思っております。

次世代のモビリティの主役に

21世紀へどう我々が生き延びていくかについては、私は二つの考え方があると思います。一つは「次世代のモビリティの主役になれる

かどうか」，二つ目は「世界市場を制覇できるかどうか」であります。

20世紀は自動車が主役の時代だったと思っています。自動車の普及により，社会は豊かになり，便利になりました。更に自動車産業は非常に裾野の広い産業であります。影響力も大きく，経済の発展にも大いに貢献してきたと思っています。自動車は，20世紀はまさに主役であったと思っています。しかし，これによってマイナスの部分が出てきており，それが今問題になりつつあります。一番の問題は環境という問題です。特に地球温暖化はCO₂が要因であり，CO₂は車が要因であると言われています。多く見てCO₂の20%程度は車から排出されていると思います。したがって，このままいきますと悪い者は自動車であり，自動車はやめろという話にもなりかねないわけです。

これ以外にも環境という面からは，廃車のリサイクルの課題，また，交通事故問題等に対していろいろな対応をしていかなければなりません，一番大事なのは最初に言いました排気の問題でしょう。排気を良くするのは二つあり，一つはなるべく燃費を良くして排気量を少なくする方法。これから先に競争が激しくなると思われるのが，FCE（燃料電気自動車）というものです。これは水素に空気中の酸素を反応させると，H₂O，水になるわけです。水ということは汚い排気でなくなることになり，これを何とかしてものにしなければと努力しているところであります。これを使うと世の中の空気全体がきれいになるということをうたい文句にしております。そういう技術をどんどん開発し，商品にすることが大きな一つの課題になってきており，一生懸命やろうとしていることです。

それからもう一つは，最近ではエレクトロニクスによる情報化が著しく進展し，それによる生活革命が起きているということです。情報がなければどうしても暮らせないという人がたくさん増えてきていると思います。車に乗ると外部から情報が遮断されるということはたまらないことであり，車の中に情報を取り込むかということが，これからのモビリティの中には必要だと思っています。渋滞がどうだ，どの経路を行ったらいいか，どのぐらいかかるのか，ということの他に，例えばこの近くで行われるイベントの情報，レストランは，今日のドラゴンズは，行く先の天気は，そういう情報を入れ込んだ車にしないと車としては買ってもらえないという状況があります。

更にそれよりも重要なのはITSという新しいシステムへの対応です。ITSを進めるには自動車産業だけでは無理で，道路などのインフラの関係，それから情報システムを処理する関係，そういう産業と一緒にやらなければなりません。これは相当大変であります，そうしていかないことには主役にはなれません。

世界市場を制覇できるかどうか

二つ目は世界市場を制覇できるかどうかということです。自動車が普及しているのは先進国だけです。世界の4分の1程度です。まだ4分の3の人は車が欲しいのです。中国へ行きまして，「あなたの夢は」と聞きますと「自動車を持つこと」とすぐ言います。これらの人に車を買ってもらうためには勿論良い車を造ることが大切だと思いますが，その場合でも考えなければならないことは，一国繁栄主義ではいけないということです。日本で

造り、全部輸出して、日本だけ儲けることは許されないことです。市場のあるところへ出ていき、そこで造る車がその人にフィットし、しかも、その地域、国、の経済発展にも役立つことが大切です。したがって、世界を制覇するには世界中に出て行って車を造るということになると思います。

どのぐらいの販売計画かと言いますと、現在トヨタの世界販売はおよそ500万台弱程度です。日本が200万強、海外が280万程度。合計で490万台弱程度です。これを少なくとも当面は600万台にしたいと考えております。600万台は世界の1割です。その600万台の内訳は、国内が200万から250万台の間でしょう。海外は350万台からプラスアルファぐらいという状況にしたいと思っています。100万台ぐらいは輸出ということになると思います。したがって、日本の中では300万から350万台は造ることになります。現在の生産が国内で350万台弱であり、これから考えると、将来ものすごく空洞化するということはないと思います。その場合にアメリカが、現状120万台程度を150万台程度にしたいと考えています。150万台というのは、アメリカの市場が1,500万台ありますから、10%程度となります。

ヨーロッパは、現状40万から45万台程度です。現地メーカーが多く、とにかく苦勞を覚悟で行くということです。それがフランスに工場を造るということにつながってくるわけです。

その他は途上国です。中国へも進出していますが、皆さん方の中にも中国へ進出し、いろいろ苦勞をされていると伺っております。しかし、いずれにしても中国は大きな市場であることは間違いありません。他には、イン

ドや、中南米のアルゼンチン、ブラジル、それからアセアンです。アセアンは現在経済混乱により、前年比3割程度の生産、販売の状況であります。3割ですから、もう撤退しようとの判断もあるかもしれませんが、私は、これは一時的な話であり、いずれは伸びてくると思っています。したがって、撤廃せずに、頑張りたいと思っています。

こういった海外進出を考えておりますが、経営的な課題は大いにあります。一つは為替の問題です。今は為替が動くことによって一喜一憂です。現在でも東南アジアは、皆さんも大変苦勞されていますし、2、3年前の円高の時は我々も大変苦勞しました。皆さん方にも大変ご迷惑をかけたと思います。

メジャーとコアコンピタンス

どうやって生き残るかについては二通りの方法があると考えます。一つはメジャーになることです。技術だとか、市場だとか、そういうものを全部リードできる会社になるということが一つです。もう一つの別の道はコアコンピタンスに集中していくということです。専門的な技術、どこにも負けない技術を持って、それで生き残っていくという道です。トヨタとしては、何としてもメジャーで残ろうと考えております。その場合には、技術の全分野を1社で賄うことは難しいだろうと思われるかもしれません。お互いに得意の技術を補完し合うとか、そういう面を前提とした再編というのが進むと思います。今、トヨタはどこかと一緒になってやろうという話はありませんが、未来永劫にないかどうかはわかりません。

それから、部品メーカーは、コアコンピタンス、専門的な技術を持って、「あの部品ならこの会社」となってもらい必要があると思

います。例えば、トヨタグループに入っているから大丈夫だとか、何とかしてくれるというのは、日本的な、トヨタ的なウエットな考え方で良いところでもあります。それだけではだんだん難しくなります。競争が厳しく、部品1点1点が全部ナンバーワンのものを使わなければなりません。何とか皆さん方のところでも一流の技術を持った会社になってもらうことが必要であると思っています。

ただし、そこで気を付けなければならないことは、「私たちはそういう生産システムや品質などで、一番優れている」といった安心感をもつことです。これが怖いと思います。成功体験が足を引っ張ってしまうことです。是非とも力を抜かずに、私たちが一番だと思いつまらずに、一番を維持するために努力をしてもらうということが必要だと思っています。

こういう厳しい時代、世の中が変わっている時代というのはチャンスです。駄目だ、駄目だ、大変だ、大変だと言うのではなく、これをいかに上手に使うかということが一番大切なことだと思っています。

経営理念を貫くこと

私どもには経営理念がありますが、それを貫いていけばいいんだという気がしております。その経営理念の一つは「創造へのチャレンジ」です。創造へチャレンジし、新しい物を造ることにどんどんチャレンジしていけということです。これまでもそうでした。織機がそうです。喜一郎の自動車もそうです。皆新しいものに挑戦をしました。現在はベンチャービジネスです。そういった会社の理念を押し出していくことが必要だと思っています。会社としてそういう風土は大いにあるわけです。

相互理解、相互信頼と人間尊重の経営

二つ目の理念としては「相互理解、相互信頼と人間尊重の経営」ということです。相互理解、相互信頼というのは、グループの間においてもお互いに理解をし合いながら信頼をするということです。労使関係もそうです。その中で最もうまい選択をし、前向きにどんどん進んできた。これが私はトヨタが伸びてきた秘密の大きなものだと思います。これから先、世界中に出ていきますと、世界の人というのは日本人と同じ考えとは限らないわけです。考え方の違う人もあり、生活習慣も違う。その中でどうやってお互いに理解を深め合い、お互いのことを理解して、お互いに信頼して仕事をするができるか。この相互理解、相互信頼というのはものすごく大切なことだと思います。

人間尊重というのは、人間が主役ということです。一つは自分が成長したという成長感を味わえるということではないでしょうか。こんなに自分に力が付いてきた、こんなに成長したと感ずるということが私は大変大切なことだと思います。日本の経営というのは長期雇用、終身雇用だという話があります。今、その日本的雇用慣行が悪いんだというような向きもありますが、決してそうではないと思います。ただ単に長期雇用、終身雇用という制度ではなく、育てていって、成長感を味わってもらうということは、その人にとってやりがいがあり、働きがいのあることだと思っています。

それから二つ目は成長感と同時に達成感ということです。この達成感をどのようにして味わわせるかということが大切だと思っています。要するに物造りというものです。

それから、労働組合のみなさんにお話ししたいのは、既得権ということについてであります。これはもう私の権利だということが出てくるわけです。これは改めないといけないと思います。その権利を早くやめて、違う方へ行った方が良いという場合は、その権利は捨てて、他の権利を取るということが非常に大切だろうと思います。幸いこのトヨタグループの組合というのは柔軟であります、そうではない組合もあります。

人類の豊かさへの貢献

それから三つ目の経営理念は、「人類の豊かさへの貢献」ということがあります。自動車を造っていることは、人々をより豊かに楽しくし、人のためになっていると思います。そういうことを通じて儲けることが大切であります。何でもかんでも儲かればということではありません。人のためになって、それが儲かるということが大切です。新しいモビリティを作るというのも自分が儲けるというだけではなくて、人類、人々にそれだけより利便性もあり、より豊かになってもらうということだと思います。世界の各地へ出て行って造るということも、その人の生活なり、また経済の発展に役立ち、そのことを通じて会社も儲けるということです。

スピードとコミュニケーション

これらの理念にもう一つだけ加えたいことがあります。それは「スピード」ということだと思います。どんどんと権限を委譲しながらスピードを上げていくということも大変大切なことだと思っています。そのためには方針をはっきり出して、皆に徹底しておくことが必要です。

それと同時に大切なのはコミュニケーションです。常日頃からお互いにコミュニケーションをしながらやっていくということです。そうしておかないとスピード、スピードと言ってもなかなか上がりません。リスクにチャレンジしないとスピードは上がりません。こういうことが起きたらどうしようと先送りばかりすると、もう駄目です。当然リスクを避ける努力をすべきですが、リスクを背負ってでもやっていくという風土を作り、そういう会社になっていかなければならないと思います。

最初に言いましたが、トヨタの課題というのは21世紀にも車屋で残ることです。そのためには「新しいモビリティの主役になる」。「世界市場を制覇する」。ぜひこの二つをやっていく必要があるというふうに思います。皆さん方の今後のご指導とご協力を是非お願いいたします。

どうもありがとうございます。

(文責：事務局)

当「産政研公開セミナー」は中部産政研設立10周年記念企画として、98年8月3日知立セントピアホテルにて開催いたしました。トヨタを中心とした経営の課題をトヨタ自動車の磯村副会長にわかりやすくご講演いただき、好評を博しました。

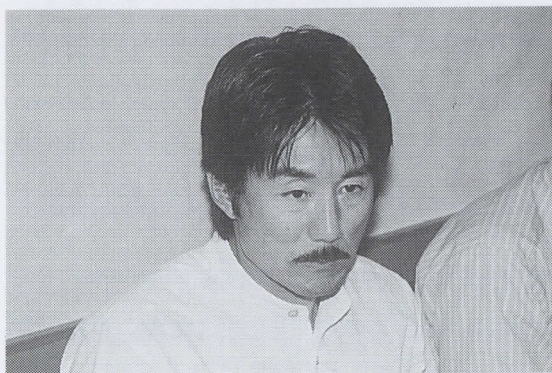
この講演の録音テープを貸し出しいたしますので、ご希望の方は中部産政研までご連絡ください。

産政塾の活動報告

第9期産政塾は第6回と第7回（閉塾式）の会合を持ち、第7回の閉塾式をもって今期の産政塾の活動を終了いたしました。

「殻の外へ踏み出そう」をテーマとして、様々な生き方の講師を訪ね、その生き方を塾生と討論してきました。

第6回は塾生自らが講師や会場等を企画し運営することができました。講師には日本のモーグルスキーの草分けである角皆優人氏をお招きし、長野オリンピックで一躍脚光を浴びたモーグルスキーの歴史や角皆氏のこれまでの生きざまについて熱心に論議を交わしました。



講師の角皆優人氏



モーグルスキーの歴史や角皆氏の
これまでの生きざまを討論



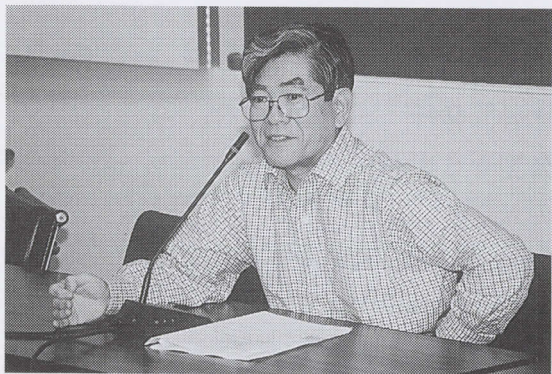
夜遅くまでお付き合いいただき
大いに盛り上がりました



最後は塾生と記念撮影

第7回は塾長の足達廣紀を交えて、閉塾式と討論会を実施しました。その後屋外でバーベキューを実施し第9期産政塾の日程を終了いたしました。

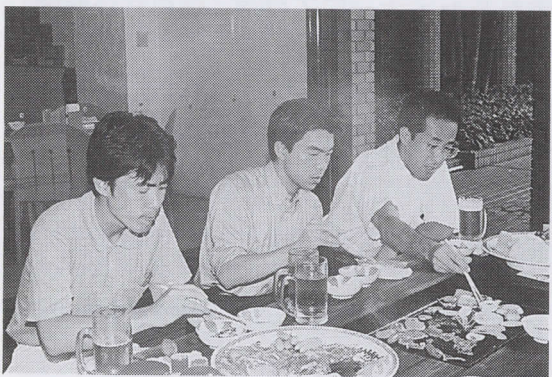
塾生の方々の産政塾への積極的な参加姿勢や派遣いただいた各社、各組織のご理解に対して、改めて厚く感謝申し上げます。



塾長の足達廣紀を交え閉塾式と討論会を実施



盛り上がった屋外でのバーベキュー



都合により参加できなかった塾生の方を含め
ご協力ありがとうございました



'98年 8月1日～10月31日までの主な活動

1998年

- 8月1日 産政研フォーラム No.39
「中部産政研設立10周年記念号」発行
- 8月3日 中部産政研設立10周年記念公開セミナー
「これからの経営課題とその対応」
トヨタ自動車株式会社 取締役副会長 磯村巖氏一
- 8月5日 第6回産政塾
フリースタイルスキーヤー角皆優人氏をたずねて
- 8月19日 第7回産政塾 「閉塾式」
- 8月22日 トヨタ自動車労働組合職場委員長セミナーにて講演（梅村常任顧問）
- 9月2～3日 名古屋市立大学 集中講義 （願興寺事務局長）
- 9月8日 中部戦略研究会 「タイ情勢」を中心に懇談
- 9月22日 「グループの海外進出に関する実態調査」について
調査企業，理事，評議員に報告
- 9月24日 公認会計士による第10期会計監査
- 9月30日～ 監事による第10期業務監査
- 10月1日
- 10月20日 中部戦略研究会 「アセアン情勢」ほか

新しい理事長が就任しました

平成10年9月1日付けで、前副理事長の植本俊一が理事長に就任いたしました。また、前理事長の足達廣紀は、役員任期2年満了にともない9月1日付けでトヨタ自動車株式会社に復職し、同日付けで経理部主査に着任いたしました。今後とも、労使に共通する長期課題をとりあげその研究を通して健全な労使関係の形成と国民経済の発展に寄与すべく、誠心努力してまいりますので、引き続き関係各位のご支援ご協力を賜りますようお願い申し上げます。



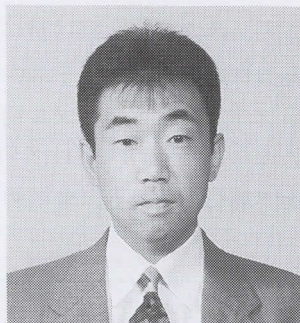
新理事長
植本 俊一



前理事長
足達 廣紀

〈主任研究員紹介〉

はっとり けんじ
服部 健司



9月1日付で、デンソー労働組合から派遣され、今回着任いたしました。着任前には、諸先輩方から、「大変なところに行くなあ。でも頑張れよ!」と変な?激励をいただきました。その時は何が大変なのか全く分からず、ただ苦笑いをするだけでしたが、着任して約二ヵ月が過ぎた今、ようやくその意味が分かりかけてきたところであります。

主任研究員という、自分には本当に似つかわしくない名前に値する仕事・結果が出せるかは不安でいっぱいですが、自分自身で「産政研に来て、本当に良かった」と言えるよう、明るく、楽しく、前向きに取り組んでいきたいと思っております。

なにぶんにもまだまだ未熟者でありますので、役員・評議員の皆様、先輩各位の絶大なるご協力と、ご指導、ご鞭撻を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

〈略 歴〉

1962年11月 愛知県生まれ

1986年3月 横浜国立大学経営学部卒業

同年4月 旧日本電装(株)(現(株)デンソー)入社

(工機部企画)

1996年9月 旧日本電装労働組合(現 デンソー労働組合)専従

1998年9月 中部産政研派遣

〈趣 味〉

野 球: 草野球2チームに所属&少年野球チームのコーチ(遊び相手)

テ ニ ス: 本格的ではない、お遊びテニス

ゴ ル フ: 正直言って、趣味といえる程の実力ではない

ジョギング: 走っていて、楽しくはないが体力維持のため

※ただ今、老後もできる趣味を模索中

編集後記

今回号では、特集テーマとして「雇用調整」をとりあげた。不況が長期化するなかで、失業率がかつてない高まりを見せている。また、水面下で雇用調整が着実に進みつつある。こうした状況の中で、「長期雇用」を基本とする日本的人事労務慣行はどのような変質を遂げようとしているのか。労使の取り組みを通してその方向を考えてみたい。今回は特にオックスフォード大学の酒向先生にお願いして、深刻な雇用情勢を克服したかに見えるイギリスの現実と残された課題を、一つの先例としてご紹介いただいた。また、時事コラムでは、ルーブル切り下げに端を発した世界通貨危機の本質について、三井海上基礎研究所の櫻井所長から、さらに、変質しつつある日米通商関係の姿をトヨタ自動車渉外部の内川主査から御寄稿いただいた。関係各位の参考になれば幸いである。

(願興寺 貽之)

最近Vチップの導入が取り沙汰されている。テレビのドラマに出てくる暴力シーンやセックスシーンを、一定の信号によって一定年齢以下の子供たちには見せないようにする仕組みである。一説にはキムタク扮する主人公がバタフライナイフを持っており、これが引き金になって中学校を中心にナイフ所持が広まったのが発端とか。

テレビの影響大なる事、今更論ずるまでもない。ただ、ドラマは架空の設定であり、作る側の表現の自由が損なわれるという問題もあり、そこまで神経質になる必要はないかとも思われるが、もっと影響の大きいのは事実としての暴力事件、凶悪事件、自殺等のニュース報道である。1つの事件が起これと、テレビや新聞で報道され、ワイドショーなどにも繰り返し取り上げられる。それらは一般市民を触発こそすれ、同種の事件の抑制にはほとんど役立っていない。過去を振り返ってみると、必ずといってよいほど同種の事件が後を追うように起こっている。最初の事件が報道されなければ、2件目以降はなかったのではないかと思われてならない。報道の自由と知る権利はどんな場合に、どこまで守られるべきか、真剣に議論されるべきではないだろうか。今、明らかにされようとしている和歌山保険金詐欺事件、毒入りカレー事件をまねた第2、第3の事件が起こらないよう祈りたい。

(上中 健人)

横浜ベイスターズが38年ぶりのリーグ優勝と日本シリーズでの優勝をかざった。こんなにものファンがいたのかと思われるほどの熱狂ぶりであった。何を隠そう、私もその一人である。決して、にわかファンではなく、これまでの球団の成績から、はしゃぐことができなかったファンであることを付け加えておきたい。

雇用調整や失業率が深刻な課題とされている状況下であるが、このプロ野球界のケースは、日本的雇用慣行とは対極的な雇用システムである。年俸制、自由契約、任意引退、トレード制、等々、これは我々ファンからもあまり抵抗が感じられない。

こういった社会における成功事例として、「こじつけ」や「やっかみ」の反論は承知の上でこの優勝から幾つかのポイントを紹介したい。①徹底的な権限委譲、②解りやすい「(勝利の)方程式」、③原則を貫く姿勢、④選手を大切にしたい起用方法、⑤選手のプライド重視とミーティングの排除である。説明を加えるには行数が足りないが、管理野球、データ野球やひらめき野球と権藤式管理術の結果を組織のマネジメントに参考にしてみてはどうだろうか。

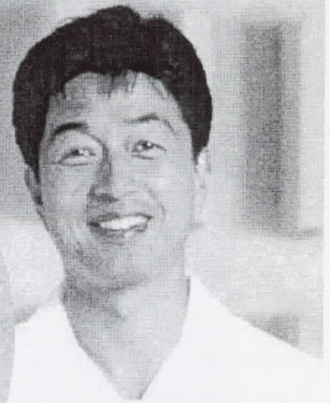
(丹羽 研次)

98年10月31日以降の新規契約
11月末満期・12月1日発効の満期継続契約より適用

98年12月
改訂実施

ずっと充実、 マイカー共済

自動車共済



マイカー共済・平均2.5%の掛金引き下げ実施

☆マイカー共済の掛金を
全車種・全契約平均して2.5%の
引き下げを行います。

事故の危険は、年齢・車種・契約タイプ・無事故歴などにより異なります。よって、一部掛金を引き上げざる得ないご契約もありますので、ご理解いただけるようお願いします。

ABS装着車割引を新設

☆ABS（アンチ・ブレーキ・ロックシステム）
が装着されている自動車の場合
マイカー共済の掛金を5%割引
いたします。

5%割引



運転者30歳以上補償型 新設

◆ご契約タイプと掛金例

- マイカー共済Lタイプ
 - 対人賠償・無制限 □対物賠償・最高1000万円（免責0円）
 - 搭乗者傷害・最高1000万円 □自損事故傷害・最高1500万円
 - 無共済等自動車傷害・最高2億円
- 適用等級16等級・年払い掛金例（ABS装着車割引なし）

	26歳以上補償		30歳以上 補償（新設）
	現行掛金	新掛金	
総排気量1500cc以下 （Aクラス）	25000円	23,500円	22,400円
総排気量1510cc～ 2500cc（Bクラス）	27800円	27,400円	26,000円
総排気量2510cc以下 （Cクラス）	38200円	36,800円	35,000円

☆運転者を30歳以上の方に限定してご契約されると、
掛金が割引となる「運転者年齢条件30歳以上補償型」
を新設します（車両共済にも適用）

（自家用普通・小型・軽四輪貨物・キャンピング車・原動機付自転車の
契約を除く）

その他

☆等級別掛金率について、割引率を
一部拡大します。

☆車両入替規定を改定します。
（車両共済にも適用）

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

上記はマイカー共済・車両共済の主な改訂について記載したものです

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合



驚きましたね、加速の良さに。
これは乗ってみたいとわからない。
島田晴雄 慶應義塾大学 経済学部教授

21世紀に間にあいました。

充電のいらないハイブリッドカー

プリウス

プリウスを手に入れた10,000人*以上の方々の
実感をお伝えします。

- ① 発進、加速がスムーズ。
- ② 燃費がすばらしい。
- ③ 室内が広い。
- ④ 振動、騒音が少なく、静か。
- ⑤ 排ガスがきれい。

「空想以上でした」というプリウスの良さを、
あなたもぜひ味わってください。

※国内新車登録台数（前年度比）

メーカー希望小売価格
プリウス（ハイブリッド システム）

215.0万円

※価格はメーカー希望小売価格です。
※税別（含む消費税）、保険料、登録料など諸費用は別途申し受けます。
※価格は北海道、沖縄地区を除く価格です。

上記の価格はメーカー希望価格で参考価格です。価格は販売店
が最良と定めておりますので、価格についてはそれぞれの販売店
にお問い合わせください。

クルマが未来になっていく。 TOYOTA

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11月1日 発行人 植本 俊一

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 TEL (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