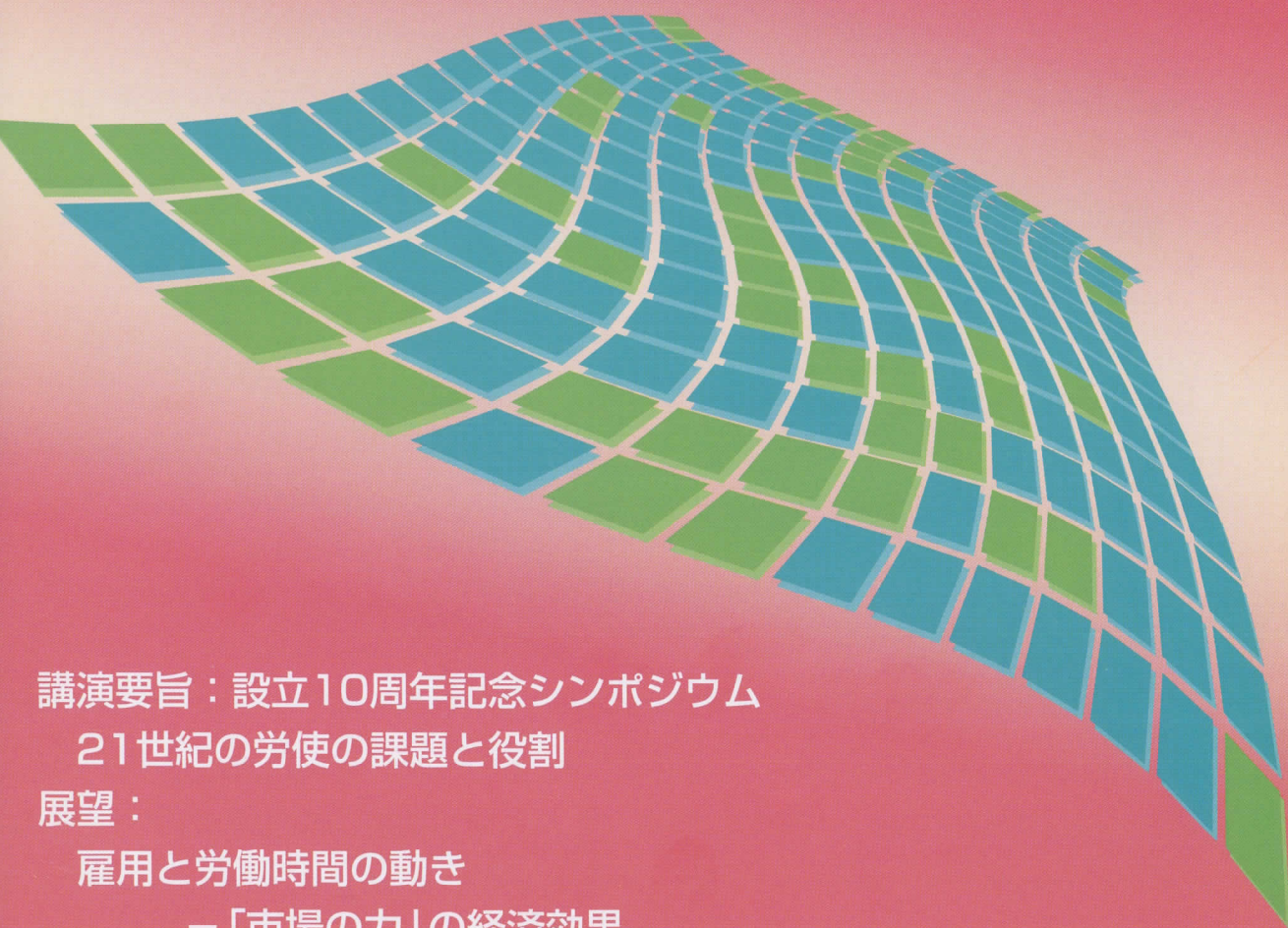


産 政 研 フォーラム

WINTER, 1999

No. 41

特集：人を大切にする



講演要旨：設立10周年記念シンポジウム

21世紀の労使の課題と役割

展望：

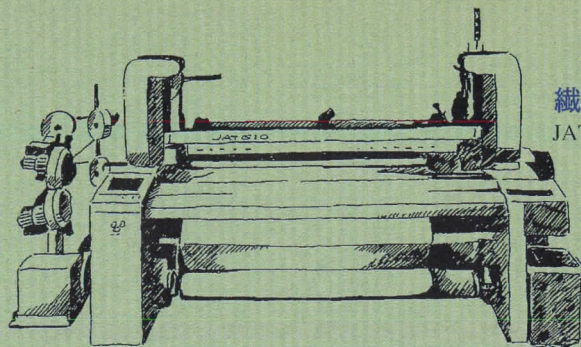
雇用と労働時間の動き

－「市場の力」の経済効果

はじめは、みんな夢でした。

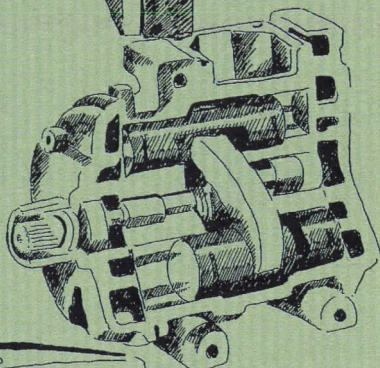
繊維機械事業

JAT610型エアジェット織機



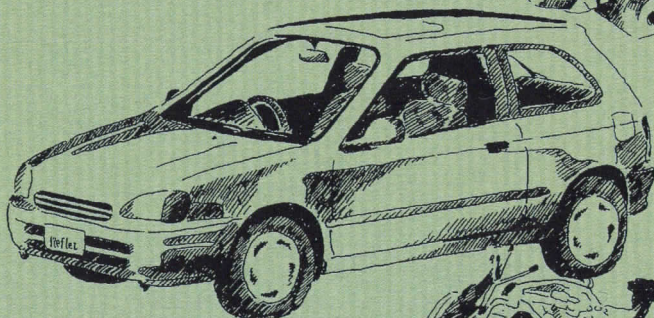
コンプレッサー事業

7SB16コンプレッサー



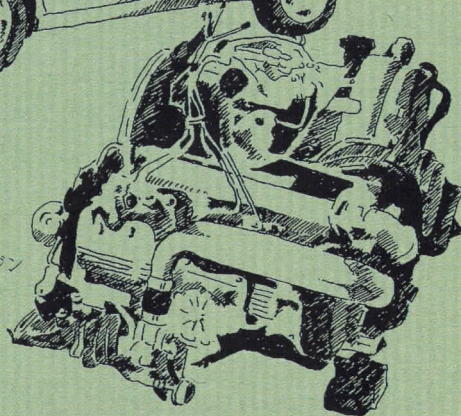
自動車事業

スターレット|ルフレ



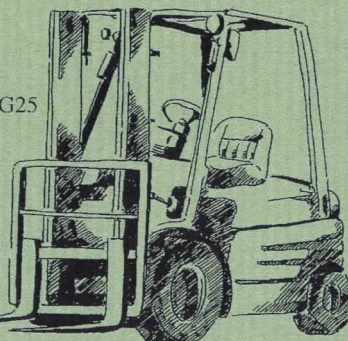
エンジン事業

3C-TE型ディーゼルトーボエンジン



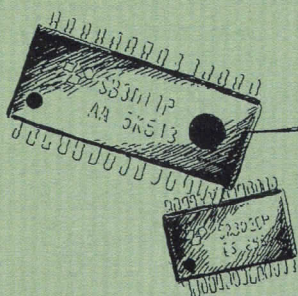
産業車両事業

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づけています。

2000

ますます未来

FUTURE
TECHNOLOGY



株式会社豊田自動織機製作所

巻頭言	人を大切にするしくみづくり	植本 俊一 ……	2
発言	「足るを知る」	飯田 経夫 ……	4
特集	人を大切にする		
	人に優しい人事部とは	八代 尚宏 ……	6
	成果主義人事制度におけるルールと課題	大木 栄一 ……	10
	組織自体が持つ教育力・啓発力の再評価を！		
	— 人を大切にする組織 —	矢吹 恒夫 ……	14
	環境の変化に対応した松下電器の		
	人事システムの方向について	伊藤 幹生 ……	18
展望	雇用と労働時間の動き		
	— 「市場の力」の経済効果 —	荒山 裕行 ……	24
時事	首都機能移転と中部地域	奥野 信宏 ……	28
	東邦ガスの環境保全への取り組み	植手 洋行 ……	32
	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）		
	こするカモ保証		…… 37
	中部モノ造り技術 鍛造の技の粋を尋ねて		
	— かじ屋の心を忘れず —		…… 38
講演要旨	設立10周年記念シンポジウム		
	21世紀への労使の課題と役割		
	I. 記念講演		
	1. これからの労働組合と労働運動のあり方	宮田 義二 ……	44
	2. 労使関係システム検討の焦点	中田 喜文 ……	49
	II. 記念研究発表		
	トヨタグループの労使関係	藤原 道夫 ……	53
	III. パネルディスカッション		…… 56
	これからの労使関係 — その基本と発展の方向 —		
	BOOK(新連載)		
	佐武弘章著「トヨタ生産方式の生成・発展・変容」		…… 69
	産政研だより 編集後記		…… 70～72



人を大切にする しくみづくり



中部産政研
理事長 植本 俊一

人には、大なり小なり自分あるいは他人の中に何とかして自分の気に入った鏡像をつくり上げ、それを見て安心したり満足したりしたい気持ちがある。われわれが生きがいを感じ、楽しく物事を経験し、愛し合いそして仕事を達成できるのも、自分の描いた「カッコいい自分」を演じられたかどうかにかかっている。それは、心の中から湧き出すエネルギーでもある。食欲や性欲さえ二の次にして仕事に打ち込めるのもそのためだ。

働き盛りと言われる30代後半から40代にかけて、多くの人には「仕事一筋」に頑張り抜き、そして極端な場合、「仕事の上でのカッコいい自分像」のみが肥大化するという不幸な境遇に追いやられることすらある。かくして、突然の不本意な異動、出向や昇進の停滞によって、自分の中の「カッコいい自分への陶醉」がイリュージョンと化した時、あるいはまた定年によって「仕事の場での自分の存在」を失った時、この心のエネルギーの供給が途絶え、すべての歯車は動きを止めてしまう。働き盛りを襲う出社拒否、無気力といった「現代病」や定年性「うつ病」は、この最も劇的な現れである。

これまでは、人事権の人事部門への集中と年次管理を基本に、「格差を感じさせない」

人事（労務）管理がすべての職能資格で主流を成してきた。そのようにして、少なくとも平均的な人々一人一人に「それなりに陽の当たる街道」が用意されてきた。しかし今、成長の停滞と企業間競争の激化そして能力主義、成果主義の潮流の中で、次第に「格差」が表面化しつつある。

もちろん、人生行路が常に陽の当たるところばかりなどということはありません。人生のいわば「分かれ道」でつまづいて、坂道を転げ落ちるように取り返しのつかないところまでいってしまうケースは幾らでもある。もちろん、その原因が中傷や部下の失敗であったり、青春期の失敗が尾を引いて先入観がつきまとうといった、本人の責任をこえた気の毒なケースも多い。

Aさんは、将来を嘱望される幸せな社会人としてのスタートをきった。ところが、40歳代にさしかかるところ、Aさんの昇進は同期入社に比べて1年また1年と明らかに遅れ始めた。「なんとなくおかしい」、それが焦りになって、何か仕事が空回りしているような空しさに苛まれるようになったのである。そんなある日、がん、しかも転移の始まる第3期の悪性腫瘍がAさんの母親を襲った。気丈なAさんの母は、がんの告知を受け死期の近い

ことを告知されながら、それでも努めて明るく、Aさんのそんな鬱鬱とした毎日を心から心配してくれていた。仕事一筋だったAさんは、その時はじめて「家族の絆」という、何物にも代え難い大切なものがあることに気づいたと言う。

それからのAさんは別人のようだった。仕事を持つ妻君と家事を分担し明るく楽しく子育てに専念し、近所付き合いや交際に疎かったAさんが、妻君の友達や兄弟従兄弟を招いてホームパーティーを開くなど、考えられない程の変わりようであった。幸いにして、仕事の面でもAさんの適性に合った仕事に異動したこともあり、ギスギスした角がとれて見違えるように明るくなった。「仕事も家庭も人生の全ての面で、明るく楽しくそして納得のいく良い仕事をしていこう、家族のためにもこれからもっと頑張っていこう」Aさんはそう考えるようになったと言う。

母親のがんと言う不幸な事実を契機に、Aさんは、今まで気づかなかった「仕事一筋の狭い自分」とは違う「新しい広い自分」を発見したのである。Aさんの人間としての幅は、かつてのAさんに比べればひと回りもふた回りも大きく広がったのである。

Aさんのケースからも明らかなように、意識変革の鍵は「理想の自分像」の再構築であり、問題は、そのための機会なり契機を「誰がどのような形で提供できるか」ということであろう。もちろんAさんのようにそれが肉親であるケースもあるが、これはかなり偶然に左右される。

それでは企業は、そうした機会なり契機を与える役割を全面的に担いえるか。企業の役割は、仕事を通じて自己実現の機会を提供することであるし、事実、「仕事」の領域について、専門職制度やチャレンジプログラムなど一人一人の参加と創造力を活かすために

様々な努力が重ねられている。それ以上に、生活全般を含めた領域についてまで企業に期待することには、経済合理性の視点から考えて自ずから限界があろう。

それでは労働組合はどうか。言うまでもなく、労働組合は「生活者」として組合員をとらえ、その物心両面から豊かな生活の実現を支援する社会的仕組みである。とくに企業別労働組合は、そのために職場委員、評議員、職場委員長、支部組織など各層、各レベルに応じたキメ細かな組織と機能を有している。末端職場の一人一人に接触を持ち、一人一人の声を傾聴し共感する、そうしたコミュニケーションこそ職場役員に期待される役割である。とすれば、企業別労働組合（単組）こそが、本来そうした職場に密着した役割を担うべきものであろう。

とりわけ、賃金、労働条件など経済的、物質的な豊かさをめざす取り組みが、それなりに満足し得る成果を挙げつつある今、「心の豊かさを求める取り組み」は、これからの労働組合運動の大きな柱の一つに位置づけられるべきものであろう。すなわち、労働組合は、一人一人の自己革新と心の豊かさを支援する仕組みの整備にむけて、中心的な役割を果たすとともに、併せてそうした制度を活かすためにも、職場役員、執行部による一人一人の心へのきめ細かなアプローチをこれまで以上に重視しエンカレッジしていく必要がある。さらに例えば労働組合独自に組合員のための心理相談室を開設するなど、専門的なサポート体制を整えることも検討すべきであろう。それは、心を開きひと回りもふた回りも広い心の成長を促し、心豊かな生活を支援する企業別労働組合の「新しい苦情処理機能」であり、21世紀の「人を大切にする、頼れる労働組合」が備えるべき大切な条件の一つでもある。



「 足 る を 知 る 」



中部大学大学院
経営情報学研究科
教授 飯 田 経 夫

今年こそ「不況」が終わり、「景気」がよくなるだろうという期待が大きいようだが、はたしてそうなるかどうか。いささか唐突で恐縮だが、率直に言って、そういう議論ばかりしていいのか、というのが、私の疑問である。

新年には、私のゼミナールの卒業生諸君の多くと、会う機会があった。そのうち、海外勤務を終えて帰国間もない人が何人かいたが、彼らが異口同音に、いまの日本の「不況」論議が、さっぱりピンと来ないという実感を吐露することに、気がついた。私自身、体調がすぐれないこともあって、ここ一年あまりいっさい外国へは出ていないが、その話を聞いて、まことに「さもあらなん」と思った。

とくに低開発国・発展途上国の場合には、「貧しさ」つまり貧困はまさに今日の問題であり、目の前の問題である。たとえば、年端も行かない子供が、今日物乞いをして何らかの成果(?)を上げなければ、今日彼の家族が困るのである。ところが幸いにも、日本の「不況」には、そういう切迫した要素はまったくない。

たとえば、消費の不振がしきりにいわれる。たしかに、国民がもっと消費してくれれば、商品はもっとよく売れて、その商品をつくっている企業は助かる。ところが消費者は、なかなか買ってくれない。そこで企業は、売れ行きが伸びなくて、大変困る。それが、いまの「不況」なのである。

それでは消費者には、それを買うためのカネがないのかといえば、けっしてそうではなさそうである。消費者にはカネは十分あるけれども、欲しいものはすでにほとんどすべて買ってしまい、市場を見わたしてみても、新たに買いたいものがなかなか見つからない。そのために、カネを使おうとはしない。いわば、彼らは満腹で、「もう食べたくない」といっているのである。

そういう消費者の口を力づくでこじ開けて、「もっと食べ、もっと食べ」とばかりに、食べ物無理に押し込むような行為は、もともとさして効果があるはずはないし、倫理的には、浪費を奨励することになって、明らかに間違っている。そういうことをやろうとするのが、いわゆる「不況対策」なのである。

考えてみれば、欲しいものはすべて買ってしまい、新たに買いたいものがなかなか見つからない——というのは、「貧しさ」から解放されて豊かになったということにほかならず、もともとたいへん結構なことのはずである。もともと経済なり経済学なりが目標としたのは、貧乏をなくして「豊かさ」を実現することのはずであった。

しかし、いったんそうなれば、低成長は避けられないにちがいない。ところが日本の場合には、そういう問題が生じ始めていた時期に、不幸にもバブルが発生して、人びとを酔っ払わせてしまった。そして、バブルが崩壊してその酔いが醒めたころ、金融システムの不安を招いてしまい、景気後退を必要以上に大きくしてしまった。それが今日の状況にほかならない。

ここで返す返すも残念なのは、まず第一に、バブルを発生させてしまったことと、第二に、その崩壊後、崩壊の後遺症の処理を先送りしてしまったことである。ここでは詳しく触れるゆとりはないが、第一点については、アメリカの不当な圧力に押されて、「内需拡大」をやりすぎたこと、第二点については、「そのうちに何とかなるだろう」と神風頼みをしたことが、それぞれ決定的な失敗であった。

かりに低成長は避けられないといっても、企業のイノベーション努力で新産業が誕生するなどして、2～3パーセント程度の成長は、今後も十分に可能だと考えられる。しかし、それ以上を望むのは、明らかに無理だろう。

ここでしきりに頭に浮かぶのは、「足るを知る」という古人の言である。日本人にも、当然のことながら多種多様な人がいて、いちがいには言えないけれども、私には、「足る

を知る」というのは、きわめて「日本的」な言い方ではないか、という気がしてならない。例の林真須美容疑者のように、金銭欲・物欲のかたまりのような人もいるけれども、たぶん日本人のなかには、「足るを知る」といわれて、「ああ、そうだな」と、ひそかにうなずく人が、意外に多いのではないだろうか。

したがって私は、その出典が、江戸時代の偉大な儒者か誰かだろうと、ひそかに考えていた。ところがじつは、それは中国の古典『老子』に発する言葉なのである。しかしそれでも、それがきわめて「日本的」な言葉だという当初の感じは、依然としてなくならない。「足るを知る」という価値観は、日本人には、非常にわかりやすい価値観である。おそらく、欧米人や中国人の物欲は、もっと強いのではないだろうか。

(筆者は中部産政研顧問)

中部産政研よりお知らせ

筆者飯田経夫氏の講座がテレビで放映中ですのでご案内します。

タイトル：NHK教育テレビ 人間大学

「豊かな国」のゆくえ

放送時間：平成11年1月～3月（全12回）

毎週火曜日午後10：45～11：15

再放送

毎週水曜日午後3：00～3：30



人に優しい人事部とは



上智大学国際関係研究所
教授 八代 尚宏

90年代に入ってから長期不況について日本経済の潜在力が、十分に発揮されないという意味で「失われた10年」という表現がなされている。このなかで、日本的人事管理の中核である人事部についての見方も、180度転換しつつある。

欧米の会社では、不況期に入るや否や余剰となった従業員を冷酷にレイオフするが、日本の少なくとも大会社では、いったん従業員を採用したら、不況になってもあらゆる手段を用いて雇用を保障するという雇用慣行が一般的である。また、個人の能力差はあっても、いったん会社に入った正社員には、定年までの雇用を保障するとともに、給与面でもそれなりの処遇を行い、社員の間での賃金格差を大きくはつけない「平等社会」であった。いわば社員は広い意味での「家族」であり、経営者が社員の面倒をみる代わりに、社員は会社に対して忠誠心で応えるという「人間味あふる関係」が支配的であった。

これは単に社内だけでなく、日本社会全体としての安定性に貢献してきた。夫の雇用が保障されていることから、妻は好況期にはパートの職で小遣いを稼いでも、不況になれば家庭に戻って来れば良く、失業者になる必要はない。家族は夫が養い、その夫の職は会

社が保障し、さらにその会社の仕事は国が規制で守る「全部雇用」の社会であった。

そうした良き日本の伝統が、今、音を立てて崩れようとしている。会社は社員のリストラに奔走し、失業した夫を助けるため、妻は不況にもかかわらず職安に通う。将来の不安感が高まって消費は冷え込み、会社が倒産して失業率が一気に高まるという悪循環が生じている。果たして、これは労働市場の規制緩和や雇用流動化、果ては「人事部はいらない」などの極論を唱える一部、経済学者のせいなのだろうか？

雇用の安定か職種の保障か

人事部は、社長と直結する会社の業務の要とされ、会社での枢要な地位を占めている。これは、日本の会社ではヒトと仕事との結びつきが、きわめて中央集権的に管理されているためである。人事部が会社のトップに直結したエリート集団であることは、日本の会社では当たり前のようだが、これは決して万国共通ではない。人事が会社の経営にとって、重要であることはいずこの国でも同じであるが、重要な決定だからといって何でも少数者に集中すれば良いわけではない。

欧米の多くの会社では、トップの人事は別

として、一般社員の人事権は各部局に分散されている場合が普通である。実質的に採用者を決め、社員の人事評価や昇進人事の中心となるのは、社内での各部局であり、人事部はその決定に従って、機械的に健康診断や社会保険の事務手続き等を行うに過ぎない。

日本の会社で、従業員の人事を、人事部という特定の部署に集中管理していることは、そこで新規一括採用から始まって社内の人員の計画的な配置転換を統一的に行うことの必要性から生じている。

日本の会社は終身雇用を守るため、売上高の増減に応じた雇用調整を行う上で、欧米の会社と比べて著しい制約を負っている。このため、人事異動は、不況期に仕事の減った職場から人手が足りない職場へと従業員をシフトさせることで、社内で過剰となった人員を、職種の転換で、少しでも有効に活用するねらいをもっている。

このように、日本の会社では、従業員の雇用安定を保障する代わりに、その社内での自由な配置転換を行う絶大な権限を持っていることが大きな特徴である。企業の内外での人の移動が制約されている分だけ、会社内部での人事異動を頻繁に行うことで、組織としての弾力性を維持しているわけだ。これは、各々の職種別組合の範囲を超えた従業員の配置転換はできない欧米との大きな違いである。日本の企業内組合の下では、逆に雇用が保障されている代わりに、どのような仕事をどこで行うかについての保障はほとんどない。それは社内権力の象徴である人事部に集中しているのである。

プロを育てない日本型人事管理

日本型人事管理は、一括採用した学卒者を、企業内のさまざまなポストを経験させながら熟練労働者に育てることに向いた仕組みで

あった。これはたとえば各企業が独自の技術を持つ製造業の工場労働者の場合には、合理的な方法である。また、高度成長期には、企業の成長速度があまりにも早いため、必要な人材を外部から調達するよりも自前で育成する必要に迫られたためであった。

しかし、経済成長が長期的に減速し、売上高の持続的な増加が困難になると、もっぱら仕事の効率化でコストを削減し、利益を上げる必要性に迫られる。企業内の配置転換を通じていちおう何でもこなせる人材は、企業組織の高成長の時期には貴重であったが、売上高が伸びない状況では、各々の専門分野のプロと比べて見劣りがするのは当然である。

これまでの日本型人事管理では、個人の仕事の範囲を敢えて明示せず、結果的に能力の高い者が低い者の仕事をカバーすることで、集団としての生産性を高める「柔構造」の仕組みであった。これは終身雇用と年功昇進の下で必然的に現れる無能な上司を、有能な部下（またはその逆）が支えるメカニズムとなっていた。しかし、労働力が減少し始める21世紀には、社内での「不公正な平等主義」の余地はなくなる。個人の生産性を向上させ、社内の有能な人材を責任あるポストにつけることで、能力差に応じた「平等な格差」が優先されるようになる。サラリーマンが特定の仕事の分野でプロになるためには、人事ローテーションから独立した個人の働き方が大前提となる。すなわち、仕事をできるだけ個人ベースで完結するような仕組みであり、これは、また個人の能力評価を明確にすることにも役立つ。

この結果、仕事への貢献とその報酬としての賃金が、新卒採用から定年までの数十年の間で、ようやくバランスするという現行の制度の建て前から、長くとも数年単位で精算する短期均衡主義へのシフトも進む。「今、我

慢してくれば将来は悪いようにはしない」といった曖昧な人事部の決まり文句は、会社が将来とも順調に成長を続ける保証が失われる時代には、次第に通用しなくなる。

この短期の精算主義では、個人がより働きがいのある職場を求めて転職することは容易となる。また、出産や留学のように、仕事を一時中断して、人生の別の重要な目的に時間を使うことも可能となる。さらに、継続勤務の場合も、漫然と与えられた仕事をこなすといった受動的なサラリーマンの意識改革にも役立つであろう。

高まる外資系企業の人気

日本型人事管理では、大学卒の社員には、特定の分野の専門家ではなく、社内の仕事内容を幅広く知ることにより、将来の幹部候補生となることが期待されている。このため欧米のように、大学卒だからといって、いきなり高度の判断を要する業務に振り向けるのではなく、日本の新卒社員は、少なくとも最初の10年は「雑巾がけ」といわれる現場での仕事が割り当てられるのが普通である。

たとえば、JRに入社すれば切符切りから車掌、メーカーであれば工場現場での勤務、銀行であれば支店の窓口で直接お客に接することで、将来、管理することになる部下の仕事内容を熟知するといった考え方である。これは日本的平等主義の概念ともマッチしており、学歴に拘らず、同じ釜の飯を食うことにより、生涯仕事を共にする共同体の一員としての一体感を養うことになる。

しかし、最近では、若い間の貴重な時間を、雑巾がけ等に浪費するのではなく、早く経営の第一線に立ちたいといった「わがまま」な若年世代も増えている。変化の激しい時代に、特定の会社にしかな通用しないような「経験」に、みずからの貴重な時間をついやして過剰

な教育訓練を受けることの価値を疑う世代でもある。こうした人事部に支配される職業キャリアを嫌い、自らの選択肢を重視して外資系企業を選択する学生が急速に増えている。

また、外資系企業のほうも、一時のような「郷に入れば郷に従え」という日本型人事管理の真似ごとを廃し、本来の自国での人事管理の方式に自信をもって回帰しつつある。

「鉄は熱い内に打て」とばかり、新卒でも最初から責任ある独立した仕事を割り振り、雑務は秘書に任せるという、徹底した分業体制を取っている。このため、卒業時には大差ない能力の個人が、5年もたつと日本企業組はいぜん一般事務の経験しかないことに対し、外資系組の方はマネージャーのはしくれになっている。私の教えているゼミの同窓会でも、日本の会社勤務の卒業生からは、上司の能力のなさといつまでも責任ある仕事を任せて貰えないとの愚痴が多いが、外資系勤務の卒業生からは、逆に上司の部下に対する過剰期待から生じる仕事上の責任の重さをこぼすなど、きわめて対照的である。

外資系の方が若年時は給与水準が高いことは疑えないが、日本企業の社宅などのフリンジ・ベネフィット（賃金以外の付加給付）を考慮すれば、その実質的な差は小さい。むしろ、仕事の経験において、少数精鋭主義の外資系企業の方が、集団主義の日本企業よりもはるかに質の高い内容となる。もっとも、仕事の上で、親身に相談相手になってくれる同僚や、失敗をうやむやにしてくれる上司も少ないという「個人主義」の孤独さに耐えられない性格では、外資系に向いていないのはいうまでもない。その場合、人事部に言われるままに仕事をして、その代わり企業が倒産しない限り雇用を保証されるという包括的な契約にも魅力はあろう。

しかし、外資系企業という有力な競争相手

が日本市場に進出している現在、それが早期の能力形成によって自らの雇用を保障したいという有能な若手を独占し、日本企業には、組織の雇用保障に依存する危険回避型の人材ばかりが集まるといふ危険性はないだろうか。わがままだが有能な人材は、日本企業にも必要であるはずで、そうした人材を引きつけられない人事部は、機能障害を起こしていると言える。

人事部の新しい役割

人口の高齢化と経済活動の国際化の進展の下で、国内市場の成長が長期的に鈍化するなかで、競争だけは年々高まっている。すでに多くの企業の意識は、規制緩和をやむを得ず受け入れるよりも、積極的にビジネス・チャンスとして活用しつつある。国が会社を保護出来なくなれば、会社も社員の間にいっそうの競争を求めることは当然となる。

これまでも社内での競争は、当然、存在していた。しかし、今後の競争は、より短期精算的なものとなる。その結果、成果主義の下で、社員の賃金格差は拡大する。その代わり、年齢賃金カーブはフラットになり、長期勤続のメリットは失われる。これは、男女社員間、および正規と非正規社員との間の賃金格差を縮小させる。古い平等主義は崩れるが、新しい平等主義が誕生するのである。

右肩上がりの経済成長の終焉とともに、企業の存続も危うくなり、いずれにしても雇用の保障も失われる。しかし、その代わり、配転も転勤もなく、働く場所や職種についての個人の選択がより自由なものとなる。これは、今後のサラリーマンの主流となる共働き夫婦にとっては福音となろう。2005年からの労働力の減少は、サラリーマンにとっての「売り手市場」の到来であり、個人の自由が得られ易い環境となる。

こうした変化のなかで、人事部の役割は、人事を操る表舞台から、個人の相談に対処するコンサルタントに転換せざるを得ない。個人の能力を評価し、適正な社内、あるいは社外の仕事を斡旋する職業紹介事業はそのひとつである。また、新人研修のような画一的な教育訓練から、社内で求められている個別の仕事能力を形成するための多様な訓練へのシフトが必要となる。さらに、社内での個別紛争の円滑な処理や、その事前防止策を講じることといっそう重要なものとなる。

十分な仕事能力を欠く個人を何とか抱え込むのではなく、それにふさわしい仕事をマッチングさせ、万一、会社が倒産、吸収合併されたとしても路頭に迷わないような対応を、予め講じておくことが、低成長時代にふさわしい人事部の役割である。こうした能力を十分に備えた人事部であれば、それを社内で活用するだけでなく、広く市場で売ることができる。「人に優しい人事部」は、人事部自体が、市場主義社会で、生き残りをかけた競争に勝ち抜くためにも必要となるのである。

著者紹介

八代 尚宏（やしろ なおひろ）

〔略 歴〕

昭和21年生まれ

43年 国際基督教大学教養学部卒業

45年 東京大学経済学部卒業
経済企画庁入庁

56年 米国メリーランド大学経済学博士号取得
OECD、日本経済研究センターを経て

現在 上智大学国際関係研究所教授

〔主な著書〕

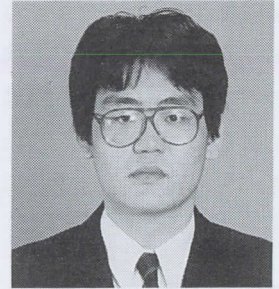
『日本的雇用慣行の経済学』（日本経済新聞社）

『人事部はもういらない』（講談社）

『少子・高齢化の経済学』（東洋経済新報社）



成果主義人事制度における ルールと課題



日本労働研究機構

副主任研究員 大木 栄一

1. 定着する新しい競争ルールと問題点

日本型の賃金制度は従業員の「能力」や「労働意欲」を重視するところに特徴がある。しかし、そうした特徴を持つ賃金制度が機能した背景には、「日本企業が供給力の拡大が企業成長を実現する時代」に生きていたからであった。ところが、企業成長が減速している今日、供給力（能力）を上げれば生産性や競争力が向上し、それに見合った需要（仕事）が事後的に発生することを期待することは難しい。そうすると、能力の向上に合わせて賃金を上げたが、それに見合った仕事がないという不均衡が起こることになる。

こうした状況に直面している企業は、将来性を含めた「能力」という曖昧な評価尺度から、需要サイドつまり「仕事」や「成果」で従業員を評価し、それで給与を決める方向に賃金制度の改革を進めていかざるをえない¹⁾。しかし、こうした改革を進めるほど、従業員が納得し、彼らの労働意欲を引き出せる公正な競争ルール、つまり評価のルールを設定する必要が生じてくる。

需要サイドで評価し賃金や昇進を決めるということは、従業員の価値を年功的な要素を基礎にして集团的にみるのではなく、働きぶりを個別的にみていく、つまり評価の個別化をはかろうという観点である。こうした評価の個別化を進めていくとしても、その基準や仕組みには多様な選択肢がある。

それでは、企業あるいは管理者はどのような選択肢、つまり、新しい競争ルールをとろうとしているのであろうか。われわれが行った調査結果によれば、第一に、属人的要素の影響を大幅に排除し、第二に、それと並行して業績のウェイトを大きく高め、さらに第三に、意欲と能力と仕事要素についてはある程度重視する、という方向で評価尺度を変えていきたいと考えている。こうした考えは、企業も管理者も基本的には一致しているが、管理者は会社の方針（制度）と違って、意欲と仕事要素を重視し、能力の重要度を低く考えている²⁾。

そうすると、「成果」を重視する方向で、個人の短期的な貢献度も個人の長期的な価値の表現である昇進と格付けも決定するという

競争ルールが設定されることになり、しかも、こうした競争ルールは企業だけでなく、現場の管理者にも広く合意が形成されつつある。

しかし、そうした競争ルールについては、幾つもの問題点が指摘されている。第一に、短期的な尺度である成果を用いるので、本人の責任でない、短期的に起こる様々な変動を直接反映する不安定な評価になるので、評価の公正さを維持することが難しい。第二に、個人の短期的な成果に焦点をあてるので、従業員個人は「自分の手柄」を重視する行動をとることになり職場のチームワークに悪い影響を及ぼす。第三に、こうした不安定な短期的な評価を個人の長期的な価値の表現である昇進や格付けに関連づけることは、長期的な評価の公平さとそれに関連した長期の人材育成を阻害することにつながる。

以上のような問題点をかかえながらも、それへの対応策を組み込みつつ新しい競争ルールは確実に広がりつつある。

2. 新しい競争ルールを支える インフラ整備

評価の中核的な装置は目標管理制度

この新しい競争ルールにそって設定されている評価の中核的な装置は目標管理制度である。同制度はすでに広く導入されており、導入企業比率は63%に達している。しかも、企業と管理者ともに制度の有効性については高く評価しており、「役立つ」あるいは「やや役立つ」とする回答が9割に達している。このように目標管理制度は、制度面からみても、現場の管理者による運用面からみても有効性の高い制度であるといえる。

さらに、目標管理制度をとっているか否か

にかかわらず、約8割の企業は「課長（相当職）に対して業務目標を立てさせている」と、9割の管理者は「仕事を進める上で、部下に業務目標を立てさせている」としている。こうした現状をみると、目標管理と呼ぶか否かにかかわらず運用面からみると、目標管理制度はすでに一般化した評価制度といえる。

人事情報のデータ・ベース化

こうした新しい競争ルールと評価の仕組みを支えるために企業は基盤整備を迫られている。評価の個別化が進み、個別の事情の違いに合わせて仕事の配分、キャリア、賃金、教育訓練などが決められるようになると、現場で何が起きているかを把握する管理コストが大きくなる。それにもかかわらず、評価の個別化が強まるために、これまで以上にきめ細かく現場を把握しておかないと全体との整合性をとることが難しくなる。このようにして、「成果」で従業員を評価し賃金や昇進を決めることが進むと、企業としては現場を知るための、より効率的で、より精緻な仕組みを整備することが必要になり、その有力な武器として期待されているのが、情報技術を活用した人事情報のデータ・ベース化である。調査結果では、それが「役立つ」あるいは「やや役立つ」と回答した企業・管理者が9割に達している。

競争ルールの明確化とその公開

もう一つの重要な基盤整備は、競争ルールの明確化とその公開である。調査結果によれば、企業も管理者もほぼ3分2が評価制度や評価結果を「知らせている」と答えており、大手企業になるほどこの公開度は高まる。

その公開内容についてみると、「評価結果」は企業及び管理者ともに6割強が公開しているとしている。他方、評価制度の内容については、「評価項目」が最も広く公開されており、「評価項目ごとの判断基準」、「評価の手順・手続き」、「評価項目のウェイト」がそれに次いでいる。以上の公開度について、企業の指摘率が管理者のそれを10~20%上回っており、人事部門が「評価の公開」を制度として導入しても、現場ではそのねらい通り運用されていないことがわかる。

それでは、こうした公開制度の効果はどのように評価されているのであろうか。企業、管理者ともにほぼ「社員の業績への関心」「社員の能力開発への意欲」「社員の働きぶり」は高まると考えている。これに対して、職場のチームワーク（「社員のコミュニケーション」）については、企業と管理者の間に判断の違いがみられ、企業は悪影響を与えるのではないかと懸念しているようであるが、管理者はかえってコミュニケーションがよくなると考えている。したがって、管理者の多くは公開に肯定的な姿勢をもっており、「知らせるべきである」（56%）、「本人が希望すれば知らせるべきである」（34%）を合わせると8割強に達し、その傾向は大手企業になるほど顕著である。

さらに、評価制度の納得性を高めるには、評価される側が評価について疑問を感じたときに、それを解消する仕組みを用意しておくことが必要である。しかしながら、こうした苦情処理制度をもつ企業は約4分の1に、また、評価結果について部下から苦情や相談を受けた経験を持つ管理者は3割強にとどまる。

3. 「公正」な競争ルールが機能するために

これまで明らかにしてきたように、既存の競争ルールを、目標管理を基盤に置く「成果」重視の新しい競争ルールへ変更していくことについては、広く合意が形成されつつあるし、その競争ルールを支えるインフラも整備されてきている。しかし、こうした競争ルールが、「従業員が納得し、彼らの労働意欲を引き出せる公正な競争ルール」として機能するためには、残された課題は少なくない。

第一に、多くの企業が考課者訓練の重要性を強調しているように、管理者の部下への仕事配分と評価の能力の向上が最も重要な課題である。

第二に、多くの管理者が目標管理制度をベースにした評価制度の最大の問題点として、「評価制度の不統一」を挙げているように、評価の普遍性が大きな問題である。個々の部門や職種のなかで個別性を考慮して従業員を評価する傾向が強まると、部門や職種などの違いを越えた普遍性をどのようにして担保するかが重要な課題として登場する。

第三に、所有している情報や交渉力からみて従業員個人と会社は平等ではないということとを考慮すると、評価の制度と運用は広く公開され、適正か否かを監視される必要があり、評価の公開性の問題も残された課題の1つに含まれる。

以上のような課題を解決するためには、企業だけでなく労働組合が評価のルールづくりとその運用に積極的に関与し、労使間で議論を重ねていくことが今後より重要になってくる。

注1) 日本型の人事・賃金制度の限界と今後の方向に関しては、今野浩一郎(1998)『勝ちぬく賃金改革』,日本経済新聞社を参照。

注2) この小論で使用される調査データは、著者も参加した富士総合研究所(労働省委託調査)(1998)『「実力主義」・「成果主義」的処遇に関する実態調査』によっている。この調査は、「評価」制度の設計に責任をもつ人事部門と制度の運用に責任をもつ現場の管理者を対象にほぼ同じ項目でアンケートを行っている。

筆者紹介

大木 栄一(おおき えいいち)

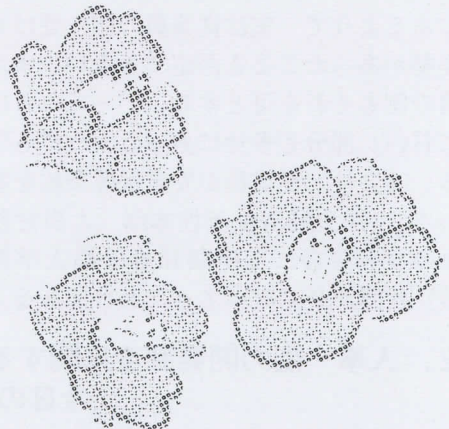
【略 歴】

昭和39年 東京都生まれ

慶應義塾大学商学部卒業, 明治大学大学院修了,
日本生産性本部(現・社会経済生産性本部)を経て,
日本労働研究機構・研究所入所, 現在, 職業
能力開発研究担当副主任研究員, 学習院大学法学
部講師(経営学総論担当)

【主な著者】

- 『創造的キャリア時代のサラリーマン』(共著)
日本評論社
- 『現代日本の賃金管理』(共著) 日本評論社
- 『高度生産システムの展開と人材育成』(共著)
機械振興協会経済研究所
- 『リーディングス日本の労働⑦ 教育と能力開発』(共著) 日本労働研究機構
- 『世界の中の日本企業』(共著) 千倉書房
- 『企業内賃金決定システムの新しい潮流』
(共著) 日本労働研究機構





組織自体が持つ 教育力・啓発力の再評価を！ —人を大切にする組織—



財団法人社会経済生産性本部
新規事業開発プロジェクト主任

矢 吹 恒 夫

1. 「人を大切にする?」「人に甘い?」

新しい付加価値を創出し、発展してゆく企業組織を構成する重要な要素として挙げられるのが「人・もの・金」。特にこの3要素の先頭に挙げられる「人」こそが、実は全ての原動力ともいわれる。そして従来から、特に日本企業においては、人（組織の構成員）が持つ力を重く意味づけてきた。これにより使用者（経営者）・非使用者（主に従業員）の双方が良好な関係を保ち組織を発展させてきたことも事実だろう。

しかし、一見経営者と従業員が対等な関係にあるようで、実は従業員の側に受け身的な姿勢があったことも否定できない。また経営者の側もそれを可とする、いってみれば「人に甘い」部分も多分にあったようにも思われる。「会社と従業員が安全保障条約を結んでいる」（社会経済生産性本部「人事労務部長クラブ」会合にて伊藤邦雄一橋大学教授・談）状態が長く続いてきたわけである。

2. 人事・能力開発制度に関する 今日の問題

昨今、すでに右肩上がりの成長が望めなくなった経済情勢下、従来企業が保ってきた、ある意味で「人に甘い」部分の再考が急速に進められている。人事処遇制度は「公正な格

差をつける」という考え方のもと、明確な判断基準の設定とその適用、また、ついた格差の納得性を向上させることに大きな関心が払われている。年俸制を導入する企業が、ここ数年急激に増加していることもこの流れに沿ったものだろう。年俸制導入各社では、現在もまだ公正評価とその徹底のための具体的アプローチに関した多くの悩みを抱え試行錯誤も繰り返しているが、明らかに従来の「安全保障条約」にもとづく“曖昧な”公平性の打破を試みていることは大変意義深い。

また企業の構成員（主に従業員）の能力開発についても、特にホワイトカラー対象のものは、従来の一律型・全員への教育機会提供型から、真に価値のある内容を、限定された本当に必要な社員層を中心に提供する方針に変化している。言い換えるならば、より選抜選別の色合いが濃くなっており、その時期も従来と比べ確実に早まっている。だが補足するならば、能力開発の機会総体が減るのではなく、自己の現在の業務と関連する（また将来発展的に関連を持つであろう分野の）職業能力を伸ばしたい、と積極的に思う（自主的に手を挙げたり、納得性あるアピールをする）者が得られる機会は逆に増加傾向にある。いくら厳しい環境下になろうとも、各社とも従業員の教育・能力開発機会にかかるコスト総枠を減少させることを目的とするのではな

く、より効率的な配分を大いに意識しはじめている。

3. 教育・能力開発施策に関する 興味深い取り組み —施策の有効性測定への注目—

従業員の教育・能力開発にかかるコストの有効活用と配分に関し、大変興味深い議論と取り組みが、昨年来大手製造業某社（仮にA社とする）でなされている。A社では、今春施行予定の人事制度・能力開発制度の大きな改訂と連動した形で、教育・能力開発施策がもたらす有効性、またその普及・浸透度合を測定することを試みている。

従来、企業の教育・能力開発部門、また、いわゆるマネジメント教育を提供する専門団体やコンサルティングファームなどですら、当該教育施策の効果測定は他の影響要因があまりにも多く、複雑で要因特定が不可能である、という暗黙の共通認識により「できないもの」、と長らく考えてきた。

確かに学校教育も含めて、いわゆる実学（プラグマティックな知識技能習得）以外の効果測定は、実際のところどこまで厳密に可能となるのか、特にマネジメント領域の能力については、未だに議論し尽くされていない。しかしA社が効果測定に意義を見出していることは、経営側が持つ従業員の能力に関する考え方として大いに注目し、また評価したい。つまり先述の通り、あくまでも能力開発施策にかかるコストの効果的活用（配分）が目的であり、効果が大きい施策についてはより厚く、一方、あまり効果が見られないものについては削減→他の有効なものへ振り向ける、という方針なのだ。内容、および、受講者の選出とも従来以上に「有効性」を意識しており、これはA社に限定されない、産業界全体が進むべき動向として注目したい。

4. 個人側の大きな誤解

一方、やま極論に走りがちなのは従業員自身が個人として考える職業能力開発の方向性かもしれない。数年前「自由と自己責任」の

原則による職業能力開発・キャリア開発、という発想が注目された。企業の従業員であっても、自身の職業人生、はたまた勤労観までも各人バラバラに、自分の希望を最優先してビジョンを描き、その実現を目指した能力開発を行う、そして同時に、当然所属企業に対する責任も全うする、という考え方だ。もしこれが字句通り実現できれば大変素晴らしい。しかしどうも、後段の「責任の全う」部分が軽んじられてしまっているように思われる。

ここ二年ほどの間に起きた「大企業であってもいつ破たんしてしまうか分からない」といういくつかの事例をもとに、マスメディアを中心に、上記前段の「自分のやりたいこと（仕事）をやるべきだ；能力開発もそれに役立つことをする；資格を持っていれば特に安心だ」という点を必要以上にセンセーショナルに訴えかけている。

確かに組織に埋没せずに自律的に職業人生を考えることは大切だろう。しかし果たして、それで組織人として所属企業に対して責任を全うできるかといえば、それはなかなか難しい。先述の「自ら手を挙げれば教育・能力開発機会は得ることができる」ことが曲解され、個人の希望のみが優先されるべきだ、という論調に傾いている。いいかえれば組織（企業）とその構成員（従業員）の信頼関係のバランスが崩れた状態ともいえ、これは明らかに誤った傾向だ。これでは、たとえ「人を大切にする」という発想を組織（企業）の側が持ったとしても真意は理解されないだろう。金井壽宏神戸大学教授も「創造力やリーダーシップは、講座を通じてではなく仕事の体験とキャリアを通じて形成される」（『日経ビジネス』1998年11月9日号）と書いているが、組織と距離を置き、自身のことだけにしか興味がない者には、仕事を通じた成長のチャンス自体が与えられにくいのが現実だ。

5. 組織が持つ教育力を再評価

職業能力開発は、もし本人がフリーランスな立場ならば、思う存分自由に自己の希望に

もとづいてすべきだろう。しかしやはり、組織に属する者としての責任を全うするためには、組織と個人の方向性の擦り合わせが重要になる。

従来の発想では擦り合わせニアリーイコール、社の方針への盲従、などと曲げて捉えられがちだった。しかし服従するのではなく、上司（究極経営者に至る）と部下が対話を通じ考え方の擦り合わせをし、互いに欠けた点を補い合うことこそが意味を持つ。従来から年数回行われる人事考課面接の際、それはなされてきた、との声もあるだろうが、イベント的スポット的ではない恒常的な対話・接触、そしてその機会を提供する場・組織こそ重要で、これらを通じた組織構成員全体への教育的・啓発的影響は計り知れない。

「上記は従来からの、日々の職務を通じたOJT（オン・ザ・ジョブ・トレーニング）のことではないか」とのご指摘をいただくかもしれない。しかし昨年社会経済生産性本部の産業人能力開発の方向性を議論したプロジェクトで、今こそ、この「非常にベーシックな」考え方を再評価する時期ではないかという結論に至った。

以前のように産業が高い成長率で伸長していた時期は、新たな仕事が続々に生まれ、それらに果敢に取り組むこと自体が教育的・啓発的作用（効果）をもたらした生活の質さえも向上させていった。しかし残念ながら、昨今の状況はそれを期待しにくい。確かに各種能力開発の講座（セミナーや教育コース）や、自己啓発の機会などは以前よりも大変バリエーションに富み、また興味好奇心を喚起する演出・工夫がなされている。そして自己啓発機会については先述の通り「自分自身の希望を最優先した」学習者が多くそれに応募している。

しかし、産業人・組織人（主に企業の従業員）の能力開発は、あくまでも上司（や、経営者までも含めた同じ組織に属する人々）との対話からモチベートされるべきものである。人を大切にする組織とは、組織構成員間で十分な対話がなされ、そういった場の設定が阻

害されず、同時に、日々の組織（職場）全体が教育的・啓発的作用を構成員相互に及ぼすもの、といえるだろう。

実は企業組織に関する様々な施策（人事処遇システム、能力開発制度、福利厚生施策等）は、この組織自体が持つ教育力を土台（これには当然経営理念・人事理念がリンクしている）として初めて総合的に機能する。非常に地道な日々の積み重ねがなければ効果が見えにくい、これこそが人を大切に育てる組織の土台となる。

6. 組織の教育力充実に支援する 企業（人事部門）の役割

組織自体が持つ教育力を再評価し充実させる、といった場合、いくつかの問題に直面する。

ひとつは、ここ数年多くの企業組織が「フラット化」を進め、階層が相当に減っており、これは同時に、部下を持たないプレイングマネジャーの増加をもたらした。

フラット化は無駄な業務を減らし、意思決定スピードを向上させる。

しかし「組織自体が持つ教育力」の視点でみた場合、どうしても教育する側（主に上司先輩）の減少をもたらしがちだ。たとえ管理者（人事考課者）ではなくても、先輩の立場から組織の若年者を教育指導・啓発することに大いに期待はできるが、プレイングマネジャーとしての業務に忙殺されていると、なかなか指導当事者としての意識は高まりにくい。

再度重層組織へ回帰することは言うまでもなくナンセンスでありここで必要なのは、人事部門など経営側が組織内部での目に見えにくい教育機能についてルールを明確にすることだ。既に長らく「チューター制」を活用している企業も見られるが、その運用、またチューター（指導者・育成者）としての役割の評価を周知徹底する必要がある。

二点目は氾濫する情報への対峙についての支援。インターネットの爆発的普及を見るまでもなく、ここ数年で多様で大量の情報が、

人々の周囲に溢れるようになった。一方で、ひたすらある特定地域の職場で職務に励む人々で、情報量の少なさ（もしくは情報取得の方法を知ることができないこと）に焦り悩む者も増えている。経営者は自社の様々な情報を開示すべき、としばしばいわれるが、さらに人事部門は人および、その活性化に係る情報（自社内外を問わない）を積極的に組織構成員（主に従業員）に対して開示・提供すべきだろう。

しかし社外に存在する情報については量自体が膨大で、その信頼性・意義・価値などについての判断自体が難しい場合も多い。そのような場合、筆者が所属するような、情報量や多方面へのネットワークをもつ公的（経済）団体から中立的な立場による助言を求める、というのひとつの有効な手段だろう。従来、企業（主に人事部門）が経済団体・教育団体・コンサルティングファームなど専門機関に教育プログラム（内容構築および運営）を発注することは多くなされてきたが、情報過多の今日、企業また一受講者たる産業人個人双方に対して、これらの専門機関は情報の「交通整理」をし、さらに情報への価値づけをした上、組織・企業における構成員の能力開発支援をするというケースも増えてくるだろう。

さらに組織内部での対話を通じて、ある従業員が「ここが自分の能力発揮の場ではない」と自覚した場合、後ろ向き・排除的意味合いではない将来キャリアのガイダンスやカウンセリングを企業側が行なうことができれば好ましい。ここでもカウンセリング関連の知識や技術と同時に、企業外部の信頼できる情報（雇用関連の情報含む）を、企業が適切に収集し提供できるかが重要になる。

7. まとめにかえて

人を大切にする組織について考える場合、

- ① 組織自体がもつ教育・啓発の力
- ② それは職場での確実な対話、情報開示・提供によって促進される
- ③ また、重要な仕事の遂行を通じ人（組織

の構成員）は育つ

- ④ さらに氾濫する情報を的確に整理したガイダンスできる外部機関との連携も重要など、実は非常にオーソドックスで基本的な点の充実に回帰する。

基本への回帰は現在の、経済環境・雇用情勢関連の危機感を必要以上に煽ったり、能力開発についても小手先重視の手法に飛びついたり、個人だけのために“なりそうな”上辺の知識を過大評価しがちな「不安げな」社会風潮を取り除いてくれるだろう。

著者紹介

矢吹 恒夫（やぶき・つねお）

【略 歴】

昭和37年10月 東京都 生まれ

日本精工株式会社人事勤務部門、

上智大学大学院教育学専攻（博士前期課程修了）を経て、

平成元年4月 財団法人日本生産性本部（現・社会経済生産性本部）入職

※人事理念、人事制度、キャリア開発関連プロジェクト、および、調査研究担当などの部門を経て、

平成10年4月～ 新規事業開発プロジェクト（理事長付特命）主任

同年9月～ 兼務・青山学院大学大学院講師（非常勤）、現在に至る。

【主な論文】「職務変化への適応意欲形成についての一考察」『上智教育学研究』

「移動（離転職）性向の形成と学校時代の活動経験」『三田商学研究』

（日本労働研究気候大木栄一氏共同執筆）

『ホワイトカラーに求められる本質的・不可欠の能力に関する研究会報告書』（法政大学藤村博之氏ほか共同執筆）他



環境の変化に対応した 松下電器の人事システムの 方向について



松下電器産業株式会社
労政部長 伊藤 幹生

1. 社会・経済環境の変化

日本経済は、第1次石油ショックまでの高度成長期、1990年頃までの安定成長期、バブル崩壊後の低成長期といった時期を経て、国内経済は完全に成熟し今日に至っている。現在は、デフレスパイラルに陥っており、経済成長は2年連続マイナスの見通しとなっている。

また、東西冷戦の終結により、市場経済圏が大幅に拡大した。冷戦後の市場経済圏の人口は50億人程度にまで拡大し、メガ・コンペティションと言われる時代となっている。そうした中で、名目賃金の国際比較を見ると、日本は世界最高水準となっており、このまま人件費が増加し続ければ、熾烈な国際競争を勝ち抜くことはできないと言っても過言ではない。

加えて、現在は情報通信革命の進展という産業革命に匹敵する転換が起きている時代である。放送のデジタル化、激変する放送・通信のサービス、急速に進む広帯域ネットワーク・インフラ整備、EC（エレクトロニック

・コマース）の始動等には目を見張るものがある。

一方で、少子・高齢化の進展も著しい。21世紀初頭には、日本の総人口の4人に1人が65歳以上となる。日本は、世界に類を見ない速度で65歳以上の比率が増加しており、労働力人口についても2000年をピークに減少に転ずる見通しである。

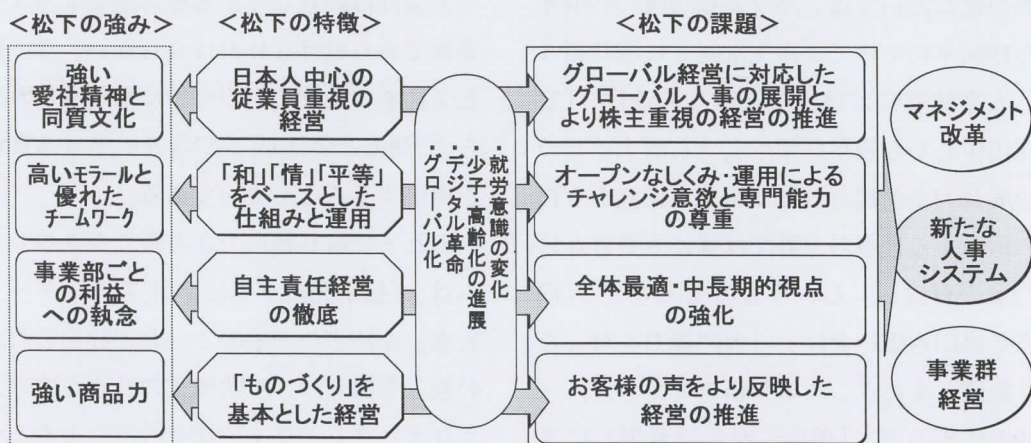
以上のような状況を考えると、現在は過去にない大きな構造変化の過渡期とも言える。これらの変化をきちんと認識し、次の手を打たなければ、日本は本当に駄目になる危険性を孕んでいる。過去の延長線上ではなく、非連続の状況が起こっていることを肝に銘ずる必要がある。

2. 松下電器を取り巻く環境変化

第一の変化は「グローバル化」である。わが社の海外会社数は、1998年3月現在で220社に達しており、海外従業員数も約14万7千名を数えている。民生分野は成長市場が海外であり、システム分野は技術がグローバル、デバイス分野は顧客がグローバルである。今

松下電器の経営・組織風土に関する問題意識と今後の取り組みの方向性

～経営環境の変化を通じた“課題”の顕在化とそれに対する施策～



や、国内だけを見た経営は成り立たず、海外を含めた地球規模の最適・最効率経営を推進していかなければならない時代になっている。

第二の変化は「デジタル革命」である。デジタル化・ネットワーク化といったマルチメディア化の進展、ハードからソフトへ、セットからデバイスへ、単品からシステムへ、物品販売からトータル・ソリューションへといった付加価値の変化等、電機業界におけるデジタル革命の影響は非常に大きい。

三つ目に「少子・高齢化」である。労務構成の高齢化は、企業における高コスト構造の加速を招く。一方では、60歳以上の就業確保が社会的要請となっている中で、年功的賃金システムや企業年金制度の是正、福祉諸制度の見直し等を進めていかなければならない。

さらに、「就労意識の変化」が挙げられる。わが社においては、2年ごとに「全社意見調査」というモラル・サーベイを実施してい

るが、その結果を見ると、努力重視から成果重視へ、年功尊重から若手登用へ、管理職指向から専門職指向へ、終身勤務から転職容認へといった就労意識の変化が読み取れる。

3. 人事の基本

わが社の人事の基本は、「松下電器の経営基本方針を十分に理解し、常にその方針を体して使命達成に努力する人材を育成する」ことにある。「良き経営の根幹は人にあり」、「物をつくる前に人をつくる」というのがわが社の人事の基本の考え方である。

上記の基本の考え方の下、わが社の人事の特徴は、仕事に貴賤はなくそれぞれの仕事にそれぞれの価値があるとする「全員経営の実践」、公平・公正の観点に立ち能力に応じた処遇を行う「実力主義の徹底」、人は社会から預かっているものであり、人を育てて活かすことは社会的使命であるという「人間大事

・人材育成重視」であると考えている。

これらの基本は、環境変化の中でも堅持していくべきと考えている。

4. 人事制度改革の考え方

わが社においては、バブル崩壊後の1994年から1996年にかけて「再生計画」に取り組んだ。人事制度における主な取り組みは、「定期採用中心から通年採用へ」、「右肩上がりの高い成長力を前提としたゼネラル指向から自分の担当する仕事の分野では誰にも負けない専門家の育成へ」というものであり、「入口も広く出口も広い会社」、「専門能力を持ったプロ集団」をめざした取り組みであった。

1997年からは、「再生」から「発展」にステージを切り替え、現在全社をあげて「発展2000年計画」に取り組んでいる。これは、企業のビジネスモデルを時代環境の変化に合わせ新たなものに変革していく取り組みである。

その中で人事システムの変革は、会社と個人のあり方をどうしていくかという基本的な問題に立ち返って検討していかなければならない。個人としては創造性を限りなく発揮して自己実現を図る「自立した個人」をめざし、一方会社は限りなくお客様に満足を与える企業体であり続けなければならない。この個人と会社をつなげる志が一つにならなければならず、個人と会社が「高い志を共有する関係」を構築することが大切である。

これまで取り組んできた新たな人事システムは、「松下発のグローバルスタンダードの人事」をめざしたもので、わが社のこれまでの強みを保ちつつ、欧米式の良さを取り入れ、よりオープンでフェアなものにしようとするものである。「職場は自立したプロフェッショナルの集まりである」という新しい職場と個人の関係の形は、新しいビジネスモデルの中では確かに重要であるが、日本企業が欧米企

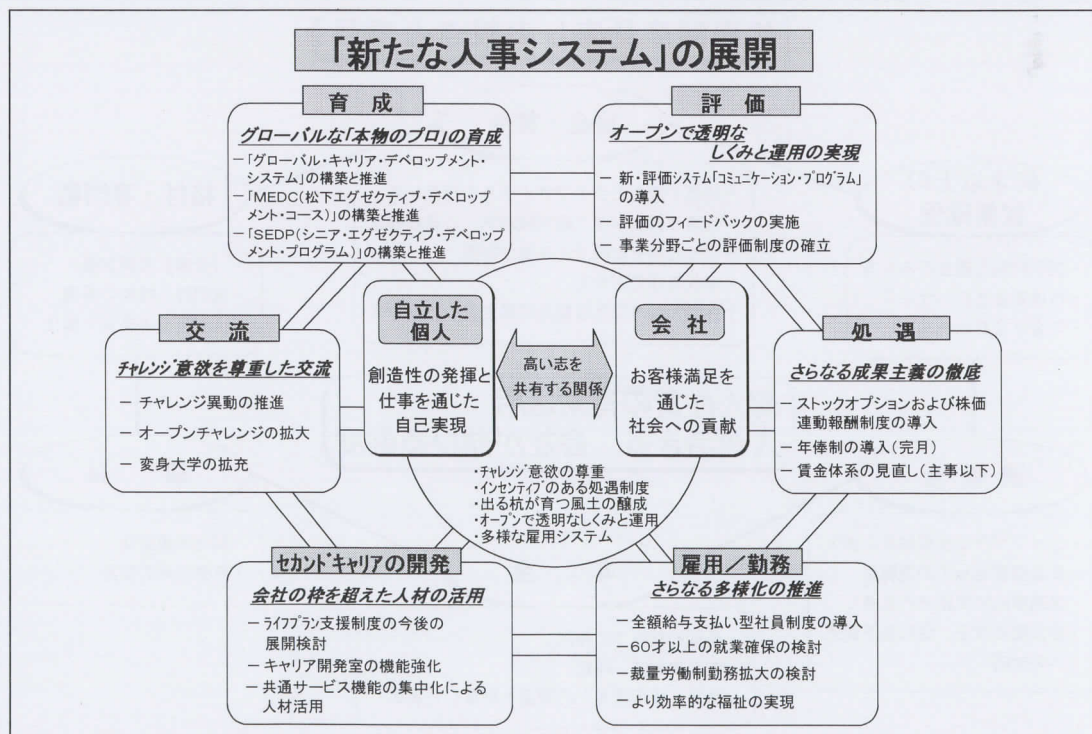


業に比べて何が勝っているかということについても考えなければならない。日本では、会社は従業員のことを本当に大切に思っており、従業員は会社に対して本当に誠実に仕事をしている。こうした関係が、日本企業の第一線の現場の強さなのではないか。現場の仕事のクオリティーの高さが日本と欧米との差であり、この一点のみが日本の有利性ではないかと考える。古いものを変えていこうとしていくときに、この一点のみは変えてはならないと考えている。

具体的には、雇用面においては、「通年採用」によるフレキシブルな人材確保、長期継続雇用を基本としつつ次の人生のスタートを支援する「特別退職加算金制度」、転職に必要な資格取得・事前準備を行うことを支援する「キャリア開発休暇制度」、「就社」から「就職」をめざした新しい施策である「インターンシップ」等に加え、マスコミにも大きく取

り上げられた「全額給与支払い型社員制度」を導入した。この制度は、賃金・処遇制度に選択肢を設け、多様な就業ニーズに対応すること、従業員の満足度を高め、異能異質な人材を確保すること、退職金の新卒採用とキャリア採用の不公平感の是正等を目的として導入した制度であるが、具体的には、退職金と福祉制度相当分を現金給付するA社員と退職金のみを現金給付するB社員とに分かれている。A社員は、高度でかつ社会横断的に評価される専門能力を必要とする職種で、比較的高度な専門能力（修士相当）を有する人材を対象としており、年35～88万円の手当を支給することとしている。一方、B社員については、職種を問わず、年24～66万円の手当を支給することとしている。

育成面においては、本物のプロに向けた専門能力の育成をめざした「専門職制度」の拡充や、重点事業への人材シフトに伴い、新し



い分野へ挑戦する人の専門能力の育成をめざした「変身大学」に加え、海外会社幹部社員の現地化、日本の内なる国際化、優秀者の海外勤務の推進をめざした「グローバル・キャリア・デベロップメント・システム」の構築等に取り組んでいる。

評価・処遇面では、実力主義のさらなる徹底、「経営貢献度＝実績」を明確化した評価をめざした「松下の年俸制」、会社生活・人生の節目を迎えるに当たり自己観照・今後の人生態度の形成を行う「幹部職チャレンジ休暇」、オープンで透明な仕組みと運用の実現による納得性の向上をめざした新・評価システム「コミュニケーション・プログラム」を導入した。

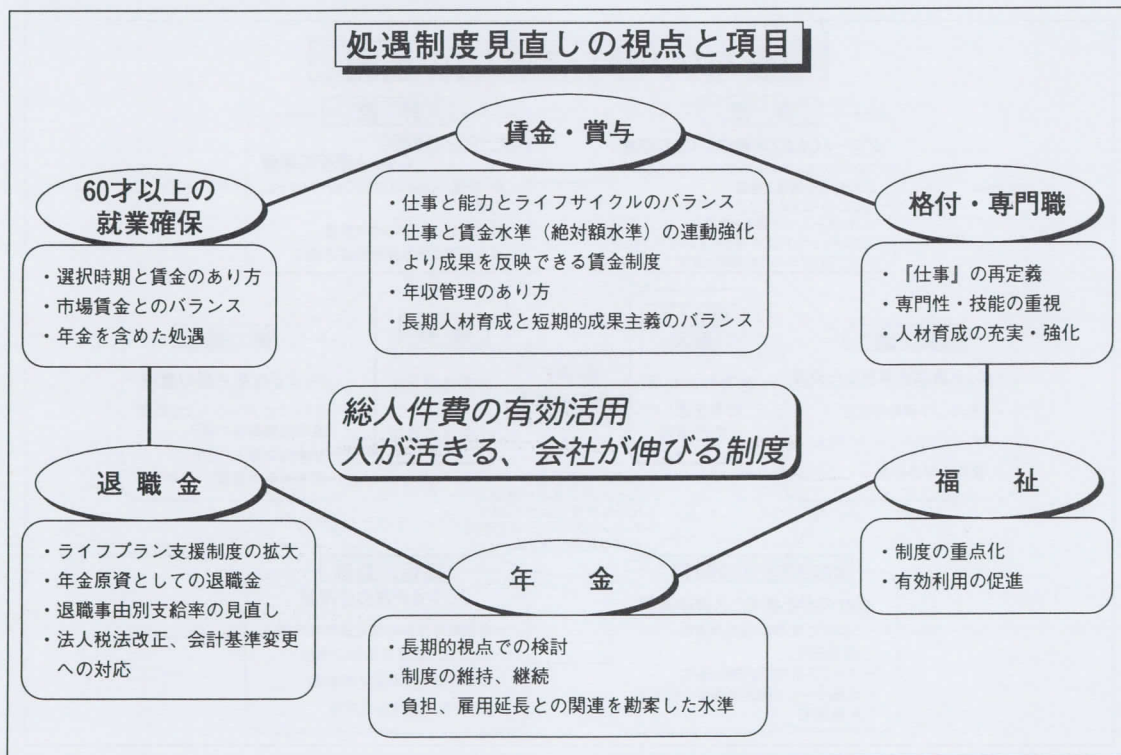
従業員の方も、自分の能力を高めなければいけないという自立心がますます高まってきている。そのためにも、持てる能力を最大限発揮できるようにさまざまな方法論を講じて

いるわけであるが、そこには「人を大切にす

る」というわが社の基本理念を貫いている。さらに幹部社員については、株主重視の視点で、株価を常に念頭に置き、中長期的な企業価値向上をめざした経営を推進するためのインセンティブとして取締役以上を対象に導入した「ストックオプション」、当該年度の平均株価と前年平均株価の差額に特称別の率を乗じて支給する「株価連動報酬制度」の導入等を行っている。

5. 今後の取り組み

今後は、雇用システムの多様化を図るとともに、一般社員の処遇についても見直しが必要である。見直しの視点としては、グローバルな観点から、より仕事・能力・成果を重視していくということである。賞与については、管理職を対象に1993年から成果に応じた定額制に改定し、1996・1997年の2年をかけて、



一般社員層についても一部定額制を導入した。福祉については、1996年に全般にわたって総合見直しを行ってきたが、今後はさらに、総人件費の有効活用という観点で、「人が生きる・会社が伸びる処遇制度」の構築をめざし、制度全般の見直しを進める必要がある。

まず、仕事・能力・ライフサイクルのバランス、仕事と賃金水準の連動強化、長期人材育成と短期的成果主義のバランス等を考慮した賃金・賞与のあり方について検討していかなければならない。さらに、格付・専門職制度については、専門性・技能を重視し、人材育成の充実・強化を図っていく必要がある。福祉については、制度の重点化・有効利用の促進を進めていく必要があり、年金についても、制度の維持・継続、負担・雇用延長との関連を勘案した水準を検討していかなければならない。退職金については、法人税法改正・国際会計基準変更への対応を図っていかなければならず、60歳以上の就業確保の問題については、市場賃金とのバランス、年金も含めた処遇を考慮した検討を進めていく必要がある。

6. さいごに

現在の不況の闇は暗い。しかし、21世紀はその先に見えつつある。マルチメディア社会が到来し、明るい未来も見えてきている。1980年代までは量的拡大前提に製造業が発展してきたが、このままでは製造コスト・流通コスト等、日本はグローバルにコスト競争では勝てなくなる。21世紀は、デジタル技術が進歩し、新しいビジネスモデルをつくっていく世紀である。組立の付加価値では日本は生き残っていけず、先端的な高付加価値のものを

つくっていくしかない。その付加価値も組立からデバイスやソフト・サービスに移っている。国内の量的拡大が望めない中で、日本で成功したことをグローバルに拡げていかなければならない。日本の役割は、世界の製造業のサポート・インダストリーとなることである。

21世紀に日本のものづくりが世界をリードし続けるためには、①超軽薄短小を支える匠の技術②知的財産権の権利化と運用③ネットワーク時代におけるものづくりの自立分散化さらに、①から③のすべてのベースとなるものが④人材の育成確保である。一人ひとりがそれぞれの持ち場で個性・創造性・専門能力を発揮し、自己実現を図ることのできる環境をつくるのが、21世紀をリードする企業にとって必要不可欠と考える。

著者紹介

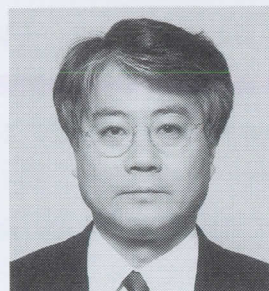
伊藤 幹生 (いとう みきお)

〔略 歴〕

昭和21年11月	山口県生まれ	
44年3月	東京大学法学部卒業	
44年4月	松下電器産業株式会社	入社
63年11月	松下電池工業株式会社	人事部長
平成5年10月	松下電器産業株式会社	
	教育訓練センター海外研修所	所長
8年10月	〃	労政部 次長
9年4月	〃	労政部 部長
	現在に至る	



雇用と労働時間の動き — 「市場の力」の経済効果



名古屋大学
大学院国際開発研究科
助教授 荒 山 裕 行

昨年9月に、『ベッカー教授の経済学ではこう考える』（東洋経済新報社）が本屋の店頭に出回った。この本は、ベッカー教授が『ビジネス・ウィーク』のコラムに掲載した随筆をまとめたもので、その本の副題にもあるように、教育・結婚から税金・通貨問題と幅広い経済問題を網羅している。ベッカー教授は、「規制と民営化」、「人的資本と教育」、「家族」、「差別」、「犯罪と中毒」そして、「政府と税金」とまさに現在の政治・経済問題に対し鋭い分析の目を向けている。

ご存知の方も多いと思うが、ベッカー教授は、ルーカス教授とならびフリードマン教授の後継者としてシカゴ派経済学の頂点に立つ研究者で、1992年に、ノーベル経済学賞を受賞した。もっとも、研ぎ澄まされた経済学を武器とするベッカー教授の分析は、世間にすんなりと受け入れられているとはかぎらない。どちらかといえば、武器としてのベッカー経済学のあまりの切れ味(攻撃力)にアレルギー反応を示す「日本人」が案外多いのかもしれない。

「一読すれば、賛成するにせよ反発するにせよ、すべての社会問題を経済学の眼で透視しようとするベッカー流の「経済学帝国主義」の真髄に触れることができるだろう。」
(根井雅弘(京都大学助教授),毎日新聞より引用。)

大学では、経済学は「記述的」であるべきで「規範的」であるべきではないことをまず教えられる。価値判断を含む「規範的」経済学は非科学的と蔑まれる。しかし、これは、あくまで武器として経済学を用いることを決断してから後の分析プロセスに関する作法であって、武器（経済学）をとるかどうかの判断とは一線を画す。シカゴ派経済学は「市場における自由な競争」を尊重する強い信念を持ち、同時に実証研究に支えられた経済理論で武装されている。このことが見落とされがちであるがゆえに誤解を受けやすい。しかしこれこそが、底流に流れるシカゴ派経済学の本質で、時には、それが人の目に「経済学帝国主義」と映る。

米国における女性の社会進出

まず簡単に、「家族」および「差別」を扱った章から、女性の社会進出に対するベッカー教授の経済分析をご紹介します。

「1979年から84年のあいだ、男性と比較して女性の勤労所得は、おそらく史上最高の速さで上昇した。だが、レーガン政権は、この期間の大部分において男女平等憲法修正条項、雇用数量割当て、比較価値、その他大方の差別撤廃プログラムに断固反対の立場をとった。しかしそうした反対が女性の経済的進歩の妨げにならなかったという事実は、米国社会における女性の地位を決定する主因が、世間の注目を浴びる政治活動でなくおおむね静かな市場の力であることを示唆する。」

（『ベッカー教授の経済学ではこう考える』
東洋経済新報社より引用。）

ベッカー教授は、今世紀の米国労働市場のもっとも際立った変化として、働く既婚女性の増加をあげ、「1900年代の初めには既婚女性のほんの僅かな割合が家庭外で雇用されていたにもかかわらず、今世紀末にはその割合が50%に達する」と述べ、女性の社会進出が進み男女賃金の格差が縮小し始めたのが、『1964年公民法』が成立してから15年も後であったことを指摘し、公民法が女性の社会進出に与えた直接的影響を否定している。

一方、女性の社会的進出を助けた要因として、1) 出生率の低下が女性を育児義務から開放し、少子化により家族の性質が変化したこと（女性労働の供給要因）、および2) 米国経済の発展（女性労働への需要要因）をあげ、「市場の力」を強調している。

単に時間差があるというだけで『公民法』が女性の社会進出に影響を与えたことを否定する強引な論法に見えるが、「市場の力」と

してあげられた出生率の低下や経済成長に伴う賃金上昇が家計の時間配分に与える効果についての綿密な研究に基づいた主張である。

日本の雇用と労働時間の動き¹

つぎに、日本における男女の労働時間と雇用の動向に影響を与えた法制度と「市場の力」を概観しよう。

労働時間の短縮への取り組み

1947年に制定された労働基準法で、週法定労働時間が48時間と定められた。その後、1979年の『第4次雇用対策基本計画』において、昭和60年代を目処に週休二日制と時短を先進国並みにすることが目標に掲げられた。1980年には『週休二日制等労働時間対策推進計画』が策定された。さらに、1987年に約40年ぶりの労働基準法改正が行われ、1988年から、1) 週法定労働時間の原則48時間から46時間への短縮、2) 年次有給休暇の最低付与日数の原則10日への引き上げ、および、3) 法定労働時間の短縮（目標週40時間3年後を目途に週44時間）の提示が行われ、1990年には、週法定労働時間が46時間から週44時間に短縮され、1991年から施行された。これと平行して、国家公務員の週休2日制が導入され、1989年から、国の行政機関における月2回の土曜閉庁制が実施され、1992年から国家公務員の完全週休2日制が実施された。

男女格差是正への取り組み

1985年『雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律』（男女雇用機会均等法）が公布され翌年に施行された。これは、1) 女性がすべての職種、そして職場へ、男性と平等

に進出する、2) 教育訓練の機会均等を通じ、情勢の職務遂行能力を高め、その結果としての昇進昇格を通して、男女間の賃金格差の解消を図るといふ2点の差別解消を目的としていた²。

現実の雇用と労働時間はどのように動いたのであろうか。男女別就業者数(図1)は、日本経済の高成長が生み出した強い労働需要を反映し、着実に増加してきた。女子就業者数は、1985年の『雇用機会均等法』以前から趨勢的増加が顕著で、特に、それが、女子の就業者数の動向に影響を与えたようには見えない。男女別労働力率(図2)からは、男子労働力率が低下傾向であるのに対し女子労働力率は増加傾向を示し、男女間の労働力率の動向に際立った違いがあることがみてとれる。

しかし、女子労働力率は、『雇用機会均等法』以前からすでに高まりを見せていた。さらに、1988年以降の女子労働力率の増加はバブル経済の効果によるところが大きいことから、特に『均等法』が、女子の就業者数の動向に大きな影響を与えたようには見えず、やはり高度経済成長がもたらした労働への需要要因が「市場の力」として男女の雇用者や労働力率の趨勢を決定していると考えられる。

一方、年間労働時間(図3)や年間労働日数(図4)では、男女ともに、1987年の労働基準法改正の効果が強く観察される。

バブル期の好況を背景に、賃金率の上昇のみではなく労働時間を始めとする労働条件の改善が進んだという市場要因が確かに存在した。さらに、年間労働時間を年間労働日数で割った一日当たり労働時間(図5-1、5-2)

図1 男女別就業者数の推移

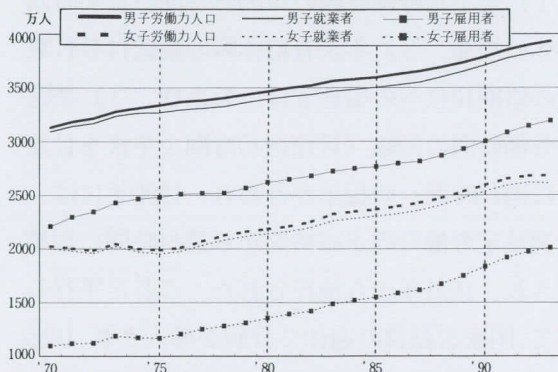


図2 男女別労働力人口比率の推移

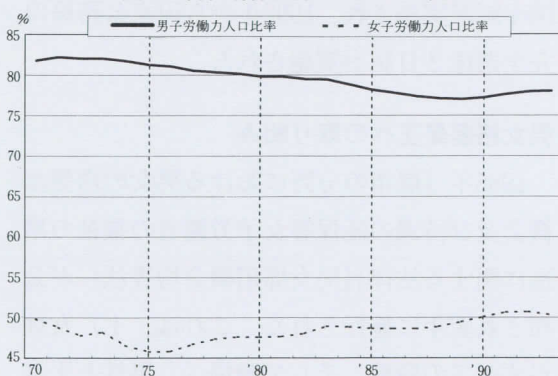


図3 男女別年間労働時間数の推移

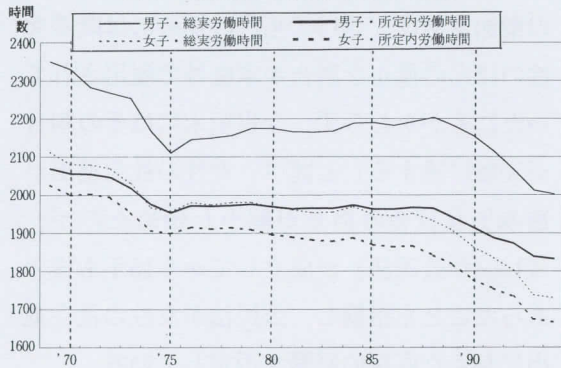


図4 男女別年間出勤日数の推移

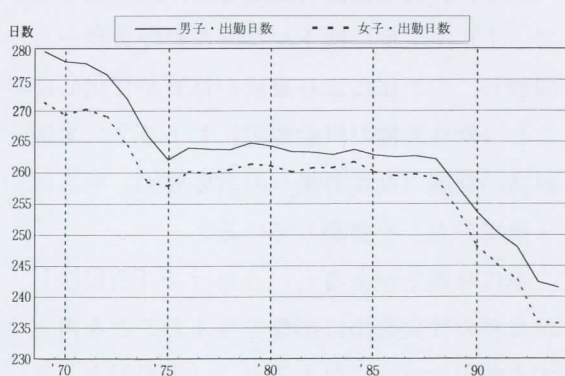
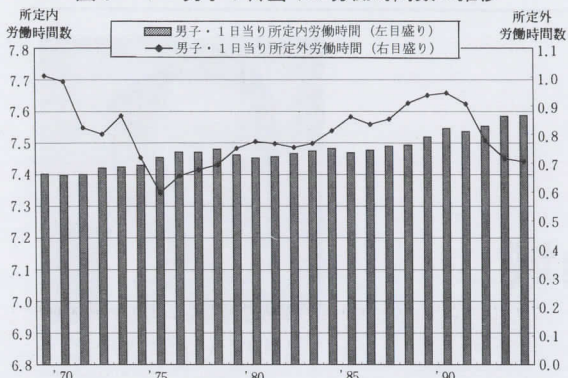
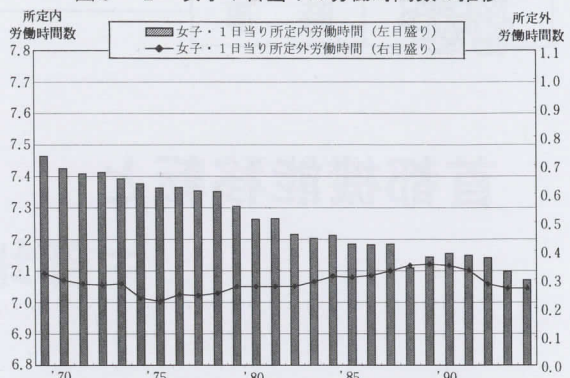


図5-1 男子1日当りの労働時間数の推移



の動きの男女比較を行うことで男女の雇用者がそれぞれの特質に添った形での労働参加が進んでいることが明らかになる。ここには、ベッカー教授の指摘するように労働の需要と供給に影響する要因が集約されその動向を大きく左右する「市場の力」が作用している。男子一日当り所定内労働時間は趨勢的増加の傾向を示す、しかし、家事・育児など家の中での重要な役割を担う女子では、就業者数および労働力率は伸ばしたものの、一日当り所

図5-2 女子1日当りの労働時間数の推移



定内労働時間は減少を見せている³。

近年、金融機関のランク付けの変化が銀行・証券各社に致命的ともいえる大きな影響を与えたことから「市場の力」への認識が急速に進んだ。しかし、「市場の力」は、労働市場においても、静かではあるが着実にその威力を発揮していた。本稿が、「市場の力」へのいっそうの理解につながる機会となれば幸いである。

(筆者は中部産政研研究員)

[注]

- 平成9年度特別研究指導経費『景気変動と家計の対応に関する研究』の研究成果(名古屋大学大学院経済学研究科博士課程 杉浦立明との共同研究)の一部である。
- 『男女雇用機会均等法』の施行を受けて、1986年4月以降は、男女別に分けた新規求人数や月間有効求人数の発表が行われなくなった。
- 女子の一日当り労働時間の減少傾向とパート化影響について、「パートタイマーの増加により、労働時間の短縮が進んでいるのであれば、1日当りの労働時間が短縮し、出勤日数はあまり変わらないという姿が想定される。しかし、昭和63年以降の労働時間の短縮は出勤日数の減少によるもので1日当たりの労働時間は所定内・所定外労働時間とも短縮は進んでいない。言い換えれば、パートタイマーの影響はあったとしても、全体に対する影響はそれほど大きくない。』(『労働時間白書(1991)』)との見解が示されている。パートタイム労働者の重要性を考慮して、1990年より新規にパートタイム労働者比率が報告されるようになったことから、今後、パート化の進展と労働時間の動向についての研究が進むものと期待される。

著者紹介

荒山 裕行(あらやま ゆうこう)

〔略 歴〕

昭和26年8月 大阪府生まれ
 50年3月 京都大学農学部農林経済学科卒業
 56年12月 アメリカ合衆国シカゴ大学経済学修士号取得
 61年3月 アメリカ合衆国シカゴ大学経済学博士号取得
 61年10月 名古屋大学経済学部講師
 63年1月 名古屋大学経済学部助教授
 平成5年4月 名古屋大学大学院国際開発研究科助教授
 9～10年 北京大学現代日本研究コース主任教授を併任



首都機能移転と 中部地域



名古屋大学経済学部
学部長 奥 野 信 宏

1. 先行する北東地域

今秋に予定されている国会等移転審議会の答申の時期が迫るにつれて、移転候補地の動きが、にわかにあわただしくなってきた。先行しているのは北東地域である。その熱意たるや、中部地域の比ではない。候補地も、福島、茨城、栃木と分散していたのを、3県の県境地帯に集約しつつある。

これに対して、遅れて候補地争いに参入した中部地域は、地の利の良さで勝っているにも拘わらず、取り組みが本格化しないという恨みがある。首都移転が話題になり始めた昭和30年代から、中部地域では浜名湖周辺などが移転の有力候補地とされたりしていたが、首都機能移転そのものがまだ国としての議論にはなっておらず、具体化に向けて関心を集めることはなかった。その後、昭和50年代の後半に、首都機能移転の議論が活発化し、東京の一極集中の限界、多極分散型国土の形成、地方分権、活力ある国土の形成等を旗印にして、その必要性が訴えられるようになったとき、中部地域では、東海銀行が昭和62年に名古屋周辺地域を首都機能移転の適地として提案した。それは、中部地域からの提案とし

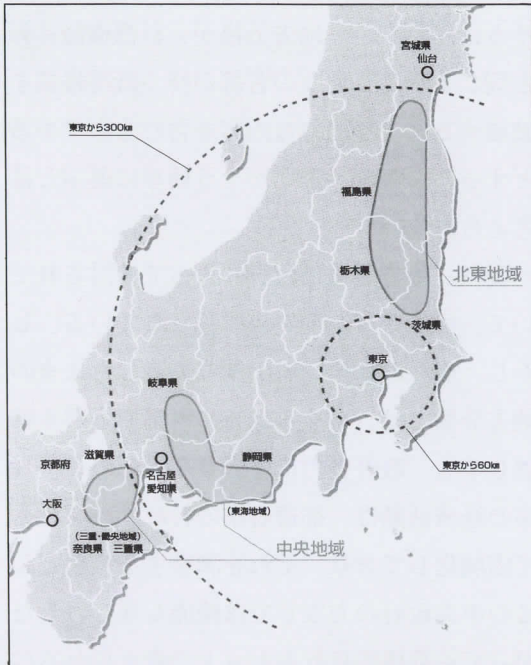
て耳目を集めたが、地域の運動までにはつながらず、いわば線香花火に終わってしまった。

中部地域での取り組みがそれなりに広がりを見せたのは、平成7年頃からである。新しい全国総合開発計画の策定にあたって、首都機能移転が議論になるということが言われはじめ、新しい全総に対して中部地域として意見を出すのに、首都機能移転を抜きにできないという認識が広がってからである。こうして平成7年8月末に、名古屋商工会議所が中部圏を首都機能の移転の適地として提案したのをはじめ、秋にかけ、中部開発センターや中部経済連合会などが相次いで中部地域への移転を提案した。

しかし、この時には、南東北・北関東地域のたゆまざる取り組みが功を奏していて、移転先は東京の北ということが、関係者の間ではほとんど常識のように語られていた。平成7年10月に、国会等移転調査会の報告となるはずの内容の一部が漏れ、各紙は一斉に首都移転は南東北・北関東に確定という内容の報道をした。そこには、日本の中央部の開発された地域は移転候補地として不適当という、いわば中部はずしの文章が盛り込まれていた。

このことに対して、中部地域は猛反発し、

■ 調査対象地域



(愛知県資料より転載)

その結果、平成7年12月に出された調査会報告では、中部地域も移転候補地として含む9項目の条件が示された。盛り上がりにはまったく欠けるものの、それを契機に中部地域での官民を含む運動がとにかく展開されるようになった。

平成8年に発足した現在の国会等移転審議会において、北東地域とともに、東海地域、三重・畿央地域の3地域が候補地に指名され、現在、選定作業が進んでいる。現在の予定では、平成11年秋頃、候補地が選定され、東京と比較考量して新首都を決定して、2004年度以降に新首都の建設を開始し、建設開始してから10年後に最初の国会を新首都で開くことになっている。

2. なぜ移転か

平成7年に国会等移転調査会の報告で9項目の選定基準が示されてから、選定基準、と

りわけ候補地として手を挙げている地域に、十分な広さの土地があるかどうかといったことに関心が集まり、首都機能移転はさながら未開地の開発問題の様相を呈した。土地があるかどうかといったことは、新しい首都としてどのような姿を描くかによって決まることであるが、首都機能の移転の意義や新首都像の検討などの問題は置き去りにされていた。

しかしながら、平成8年の移転法の改正によって、東京が候補地の一つになったことにより、移転を巡る議論は大きく変化した。現在の首都でよければ、東京の真ん中にも土地はあるのである。こうしてなぜ移転かという議論が各地で本格化し、候補地域によって相次いで新首都のイメージ図などが発表された。移転法の改正は、東京の巻き返しの結果ではあったが、それまで乏しかった首都機能移転の意義や新首都の規模、都市機能、都市のイメージ、政治機能等について議論する上では有益であった。

首都機能の移転の意義については、すでに言い尽くされている。それらの中で、私が最も大事だと思う一つのことをとり上げるとするならば、それは地域間競争の促進によって活力ある国土を建設するという点にある。

20世紀の産業社会をリードした基本理念は、規模の利益の追求であった。アメリカ経済は、徹底した分業と大規模生産によるコストの削減で世界を席卷し、アメリカの文明が20世紀の世界を支配した。都市機能でも同じ事が見られた。大都市への人口や機能の集積によって、生活の利便さでも、産業でも大きな効果が生まれ、それが人々の消費生活を多様で豊かにし、産業活動を活性化した。このような集積の利益はわが国でも認められ、特に東京

への一極集中と中央集権は、わが国の発展に貢献した。しかしながら、同時にその弊害も認めらるようになった。東京への一極集中による国としての活力の減退である。

一国の活力は、各地域の活力によって維持される。わが国の各地域は首都圏に限らず、名古屋圏でも、大阪圏でも、北九州圏でも、経済規模では巨大な圏域に成長した。しかし、それを支えた地域間競争は決して公正なものではなかった。地域間には、まず首都圏、次いで大阪圏、それから名古屋圏で、あとは福岡、札幌と続くような序列があり、それを保った、歪んだ競争を強いられてきたと思う。

国際空港でも、中部国際空港を新たに建設するのなら、国際ハブ空港として、はじめから複数滑走路で営業すればいいようなものだが、成田も関空も1本の滑走路しかないのに、近くの中部国際空港が2本で開業するのは身の程しらずといった雰囲気支配する。こうした環境によって、すべての機能はまず東京で整備されることになり、あらゆる機能の東京への一極集中が推進された。東京への一極集中は、自然の成り行きと言うよりは、人為的に作られてきたことであると考える。

その結果、東京は頑丈に保護された既得権益の巣窟のようになった。首都機能の移転は、それを是正し、日本の各地域が、意識の上で横一線の競争ができるようにするための手段であるという側面を持っている。それはこれからのわが国の活力のために大事なことであり、21世紀のために築くべきわが国の基盤であると考える。

したがって、首都機能の移転は地方分権とセットで考えられるべきである。一方、徹底した地方分権が行われれば、首都機能移転は

不要であるという意見がある。しかし、私はそうは思わない。地方分権が、首都機能移転と同じように、現在の首都が持つ既得権益を破壊するような強力な内容を含むものであるとするのならば、ことがそう簡単に運ぶとは考えられない。

現在、地方分権が政府によって検討されていて、可能な事から実施に移されている。しかし、現在の都道府県の制度を残したままの地方分権では、いくら地方に財源や権限を移譲しても、政府の力は変わらないと思う。日常の経済活動は、都道府県の行政区域を超えて広域化しており、それを調整する機関としての中央政府の力なしでは機能しない。したがって首都機能移転をセットで考えられるべき地方分権は、現在の都道府県の枠を超えた広域的なものであることが必要である。首都機能移転は、そうした地方分権体制を作る契機にすべきであると考える。

移転の費用については、政府負担は数兆円と見込まれている。これを一年間で支出するのではなく、数十年かけて支出する。支出は最初の10数年に集中すると思うが、必要とされる金額自体は非現実的なものではない。要はいまあるお金を、わが国の将来の事を考えたとき、何に支出するのが最も望ましいかについての政治による判断の問題である。

3. 中部地域の課題

中央部には、現在、二つの移転候補地がある。東海地域と三重・畿央地域である。いずれの地域も、新首都としての条件は備えている。高速道路や国際空港などの社会資本は、計画中のものも含め整っているし、なんといっても日本の中央部というのは、地理的に

強い条件である。

最大の問題は、候補地がバラバラだということである。東海地域は、岐阜県の東濃地域、愛知県の西三河、静岡県浜名湖周辺の3つの地域からなっているが、これらが一つのまとまった地域として移転が計画されているわけではなく、これら3つがそれぞれ候補地なのである。同じように、三重・畿央地域は、鈴鹿山麓と奈良市周辺の畿央地域からなっているが、候補地としてはまったく別個の地域である。東海地域と三重・畿央地域は、まとめて「中央地域」と呼ばれているが、それは5つの候補地を含んでいると考えた方がよい。2地域へのくくりは、移転審議会によって検討の便宜のために行われたものであり、移転候補地としてのまとまりがあるわけではないのである。

各候補地域の間にある合意は、中央地域のどこに移転が決まっても、決まったら協力するということである。しかし、大阪圏の首都機能移転に対する関心は、北東地域に移ることには反対だという点で東海地域と共通点を持っているが、東海地域への移転を積極的に支援するような機運にはなっていない。東海地域にしても、三重や畿央地域を適地として推すという機運はないといってもよい。中央地域の協力した取り組みは、北東地域や移転法の改正によって候補地となった東京と対抗するためにとられているものであり、同床異夢である。

これでは提案に説得力がでない。運動としての難しさは分かるが、もうそろそろ中央地域としての候補地を一本化するなり、あるいは各地域を含んだ一本化した移転計画を提案すべき時期にきているのではなかろうか。

筆者紹介

奥野 信宏（おくの のぶひろ）

〔現 職〕

名古屋大学経済学部教授・経済学部長、経済学博士

〔略 歴〕

昭和20年1月 島根県生まれ

昭和44年 京都大学大学院修士課程修了

昭和64年 名古屋大学経済学部教授

平成9年 名古屋大学経済学部長

〔主な著書〕

「公企業の経済理論」（東洋経済新報社、昭和51年）

「公共経済—社会資本の理論と政策—」

（東洋経済新報社、昭和63年）

「社会資本と経済発展」

（名古屋大学出版会、平成6年）

「公共経済学」（岩波書店、平成8年）他

〔役職等〕

通産省産業構造審議会地域構造部会委員・新基盤小委員会委員長

国土庁国土審議会専門委員

愛知県地方計画委員会委員・産業経済部長

愛知県都市計画審議会委員

愛知県観光振興協議会会長

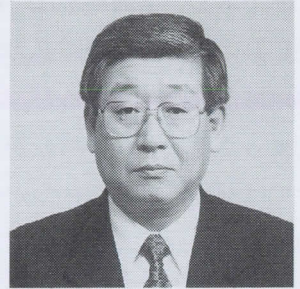
名古屋市交通問題調査会委員

中部空港調査会専門委員、他

（筆者は中部産政研 研究員）



東邦ガスの環境保全への 取り組み



東邦ガス株式会社環境部
管理第一グループマネジャー
植 手 洋 行

東邦ガスは、地域および地球規模での環境保全の重要性を深く認識し、効率的かつクリーンなエネルギーの供給を柱として、環境調和型社会の実現に寄与することを環境基本理念としています。

現在、当社が供給している都市ガスの原料として使われている天然ガスは、メタンが主成分で、CO₂やNO_xの排出量が少なく、またSO_xを全く排出せず、国の基幹エネルギーの一つとして位置づけられています。

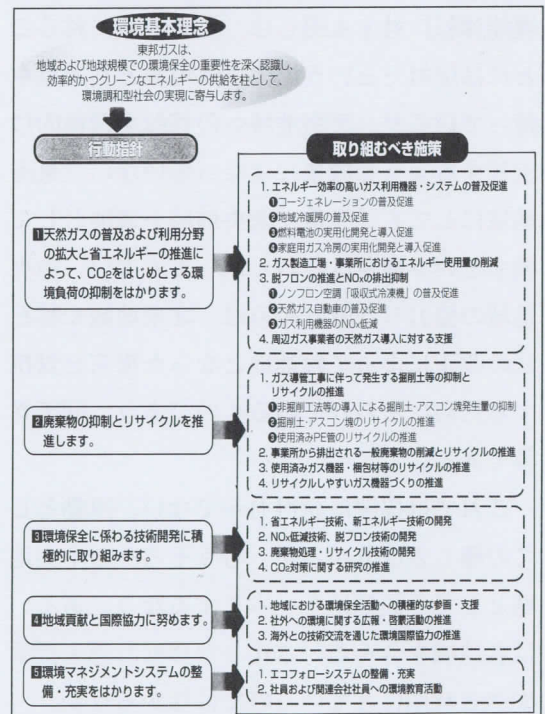
当社では、このような天然ガスの将来の需要の増加に応えるため、安定供給体制の確立と保安の一層の強化を使命と考え、生産・供給基盤の整備を推進しております。今後、21世紀の主力工場となる知多緑浜工場の建設を進めており、また、お客さまの保安とサービスの向上の観点から、保安メッシュ体制をスタートさせるとともに、地震防災の要として、供給区域の25のブロック化を図っていくなど、天然ガス供給の担い手としての責務を果たしてまいります。

ここでは、当社が取り組んできた環境保全の概要についてご紹介します。

1. 東邦ガス環境保全活動の基本

(1) 行動指針

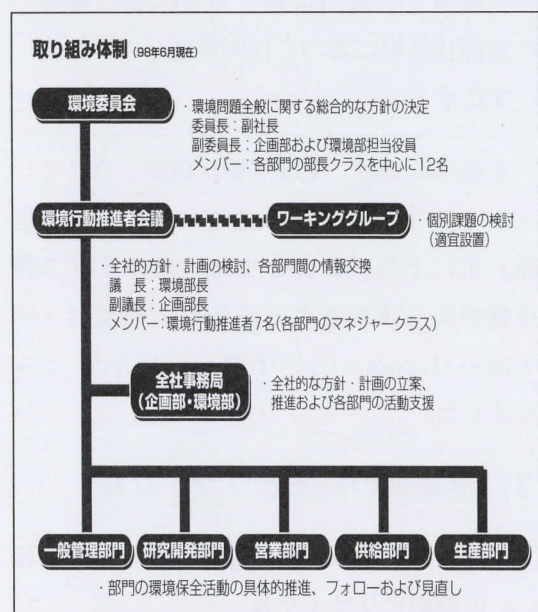
当社は、環境問題への対応を事業活動における最重要課題の一つとして位置づけ、取り組みの基本方針となる「東邦ガス環境行動指針」を93年に制定し、そして97年には21世紀に向けた新たな取り組みに対応するため、指



針の改訂を行うとともに、主要な取り組み項目について「環境行動目標」を設定しました。

(2) 取り組み体制

副社長を委員長とする環境問題全般に関する総合的な方針を決定する機関である「環境委員会」と、全社にまたがる計画の検討や、各部門間の情報交換を行う「環境行動推進者会議」を中心とした体制を整え、各部門が連携しながら活動しています。



(3) 環境マネジメントシステムの整備・充実

各部門は活動を体系的に推進する仕組みである「エコフォローシステム」によって、継続的な取り組みを推進しています。

また、都市ガスの安定供給に対するお客さまからの信頼を得るとともに、社員の環境保全意識の向上を目的として、98年4月から四日市工場を対象に、環境マネジメント規格(ISO14001)の認証取得に着手しています。

2. 天然ガスの普及および利用分野の拡大と省エネルギーの推進

当社は、環境保全に対して優れた特性を持

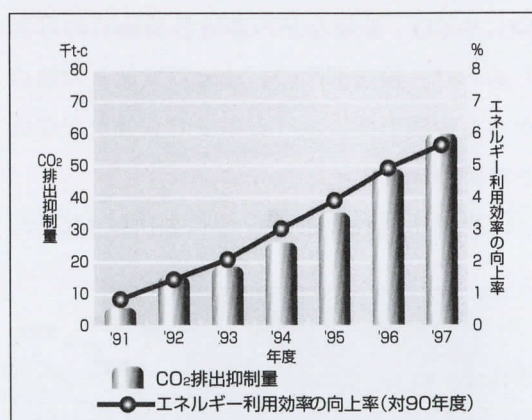
つLNGの導入により、都市ガスの製造から消費に至る各段階で環境負荷の抑制に努めてきました。さらに、天然ガスの利用分野の拡大と有効利用を図るため、エネルギー効率の高いガス利用機器・システムや天然ガス自動車、天然ガスを利用した廃棄物処理システムなどの開発に取り組んでいます。

(1) エネルギー効率の高いガス利用機器・システムの普及

行動目標1：

供給するエネルギー利用効率を1990年度レベルより2000年度において8%、2010年度において15%向上させる。

エネルギー効率の高いガス利用機器やガスコージェネレーションの普及によって、お客さま先における97年度のエネルギー利用効率は、90年度レベルに比較して5.6%向上しました。これは、59千トン(炭素換算)のCO₂排出抑制量に相当します。



お客さま先におけるエネルギー利用効率の向上

(2) ガス製造工場における環境改善

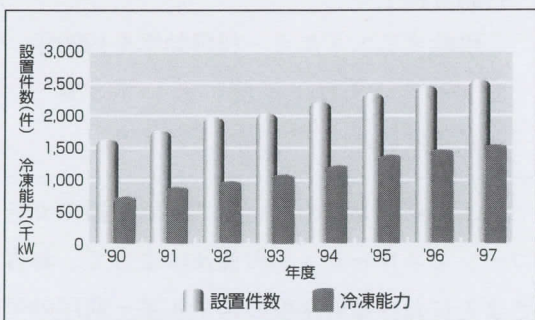
都市ガスはLNGを気化させるだけで製造でき、気化時の圧力を利用してガスの輸送エネルギーにも使うことができる等、優れた特性を持っています。このようなLNGへの原

料転換が、ガス製造時に発生する環境負荷を大幅に削減しました。

97年度のガス製造工場のエネルギー効率は約99%となり、また、環境負荷物質の排出原単位は80年度を100とした指数で NO_x が6、 SO_x で3となっています。

(3) 吸収式ガス空調の普及

ノンフロンガス空調である吸収式冷凍機の普及に努め、97年度末の普及実績は1,513 kWとなりました。



吸収式ガス空調の普及状況（累積）

(4) 天然ガス自動車の普及

天然ガスを燃料とする天然ガス自動車は NO_x や CO ・黒煙などの環境負荷物質の抑制とあわせ、輸送部門の石油依存度低下の観点からも大都市部における本格的な普及が期待されています。

97年度末現在、全国の普及状況は約2,100



天然ガススタンドの配置

台で、当社管内では303台が走行しており、98年度には新たに300台を超える普及を目指しています。

一方、ガス充填設備の整備も進めており、当社管内の天然ガススタンドは、97年度末で6ヶ所となりました。

(5) ガス利用機器の NO_x 低減

行動目標 2：

都市ガス使用における NO_x 排出総量を2010年度において1990年度レベルに安定化する。

家庭用給湯器、業務用厨房機器、ガスヒートポンプや産業用の各種工業炉・ボイラーの低 NO_x 化により、お客さま先におけるガス利用機器から排出される平均 NO_x 濃度は、90年度の115ppmから97年度には102ppmとなりました。

3. 廃棄物の抑制とリサイクル

(1) ガス導管工事に伴って発生する掘削土等の抑制とリサイクル

行動目標 3：

掘削土類の発生量を2000年度に従来工法に比べて40%削減する。

行動目標 4：

アスコン塊のリサイクル率を2000年度に95%とする。

行動目標 5：

掘削土類のリサイクル率を2000年度に60%とする。

道路を掘らずに導管を埋設、または入れ替える工法（非掘削工法）や導管を内面から補修・再生する工法（更生修理工法）の適用拡

大を進めています。97年度は、すべての導管工事を道路を掘削する従来工法で行った場合に比べ17%の掘削土・アスコン塊を減量化することができました。

また、掘削土は改良土センターで再生処理し、工事用埋め戻し土砂としてリサイクルし、リサイクル率は37%となり、一方、アスコン塊の再生路盤材などへのリサイクル率は94%となり、これらの掘削土とアスコン塊を合わせたリサイクル率は45%となっています。

(2) 使用済みPE管のリサイクル

行動目標 6：

使用済みPE管のリサイクル率を2000年度に100%とする。

ガス導管材料として耐震性に優れたPE(ポリエチレン)管を採用し、順次大口径導管に適用拡大を図っていますが、これに伴い発生するPE管の廃材(使用済みPE管)も増加しております。これらの使用済みPE管は、ガス管標示杭・ガス管注意標識シートやクリアケース、植木鉢等のリサイクル製品として



使用済みPE管をリサイクルした製品

再利用してきており、97年度のリサイクル率は57%となっています。

(3) 事業所から排出される一般廃棄物の削減とリサイクル

行動目標 7：

一般廃棄物の発生量を2000年度に1990年度より55%削減する。

行動目標 8：

一般廃棄物のリサイクル率を2000年度に65%とする。

一般廃棄物の排出削減とリサイクルの徹底を図るため、各事業所に廃棄物管理責任者やリサイクルリーダーを選任し、全社的な活動を推進しています。

97年度の一般廃棄物の発生量は、90年度に比べ54%削減となり、リサイクル率は52%となりました。

一般廃棄物の内、紙ごみについては、両面コピー、裏面利用による使用量の削減や分別回収を進めた結果、97年度のリサイクル率は70%の高い水準となっています。

(4) ガス機器のリサイクル

当社の営業所やガス機器販売店(サービスショップ)でお客さまから引き取った使用済みガス機器・金属浴槽や梱包用発泡スチロールを一括回収し、金属素材やプラスチック原料としてリサイクルしています。

また、リサイクルしやすいガス機器の開発・普及を推進していくため、関連業界と連携しガス機器のエコデザインに取り組んでいます。

4. 地域貢献と国際協力

地域における環境保全活動への支援や各種

啓蒙活動にも積極的に取り組んでいます。

94年から小学生の環境保全意識の啓蒙を狙いとして自然や環境をテーマとした詩「虹のことば」の募集や愛知県内の小学校約千校に社会科補助教材CD-ROMの配布を行っています。

また、環境に配慮した食生活を提案する「エコクッキング」の普及活動にも取り組んでいます。

さらに、地域のみなさまと共に環境を考える場として、「ガスエネルギー館エコロジーフェスタ」「夏休みファミリースクール」などを開催しています。

一方、国際協力では、米国のGRI（ガス研究所）及びIGT（ガス技術研究所）と技術交流を行うとともに、イギリスやオーストラリア、中国などのアジア諸国の研修生を受け入れています。

以上、環境保全の取り組みについて紹介しましたが、このような地球温暖化防止等の活動に対して、98年12月に環境庁長官賞を受賞しました。

今後、環境保全、省エネルギーへの要請が強まるなか、お客さまに都市ガスが最適なエネルギーとして選択していただけるようサービスに努め、クリーンで高効率な天然ガスの普及を通じて、豊かな暮らしの創造といきいきとした地域社会の実現に寄与していきたいと考えています。

著者紹介

植手 洋行（うえて ひろゆき）

〔略 歴〕

昭和25年	愛知県生まれ
47年3月	同志社大学工学部化学工学科卒業
49年3月	同志社大学大学院工学研究科 (工業化学) 卒業
49年4月	東邦ガス株式会社入社
平成3年4月	技術部環境管理グループマネジャー
5年6月	環境部環境管理グループマネジャー
9年4月	環境部管理第一グループマネジャー

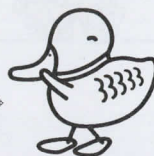
〔現在の業務内容〕

- 環境に係わる基本計画の立案・推進及び情報の収集に関する事項
- 環境問題に係わる重要な対外折衝及び社内調整に関する事項
- 環境委員会及び環境行動推進者会議の運営に関する事項

自動車販売の第一線から

エントリーユーザー向け

こするカモ保証



●はじめに

昨年7月に「自動車保険の自由化」がスタートし、損害保険会社は相次いで新商品を発売し、他業種からの損害保険業界への進出も始まっています。

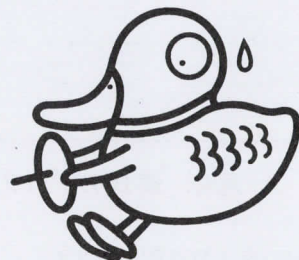
トヨタ自動車も、かねてよりこの自由化を車両販売促進に繋げることができないかと検討を重ねてきましたが、今回は、昨年の10月から展開している「こするカモ保証」をご紹介します。

●「こするカモ保証」の概要

「こするカモ保証」は、お客様の事故による修理を行う際の費用を最大10万円までトヨタ自動車が1年間保証するものです。「こするカモ保証」をお客様にプレゼントすることで、お客様は、①事故時の修理費用が最大10万円まで（お客様ご負担1万円）軽減できる。②10万円までの少額修理については、当保証を活用することでお客様の保険の翌年の等級落ちが防げる。③お客様の加入される車両保険の免責額を通常の5万円から10万円に引き上げることで、車両保険料を軽減できる。などのメリットを享受することができます。

〈「こするカモ保証」の内容〉

	内 容
保証限度額	●10万円
お客様一律負担額	●1万円
保証期間	●1年間
保証利用回数	●1回のみ
保証範囲	●事故による購入車両の損害
その他	●トヨタ販売店への修理入庫時のみ有効



●「こするカモ保証キャンペーン」の概要

現在展開しているキャンペーンは、プレゼント対象者を「トヨタの新車を購入されることで初めてカーオーナーとなられるお客様（エントリーユーザー）」としており、免許取得後、日が浅く運転に不安を抱いておられるお客様にとって当保証は大変魅力的なものになると考えています。

〈「こするカモ保証キャンペーン」の内容〉

期 間	●98年10月～99年3月の6ヶ月間
プレゼント対象者	●上記期間中に受注した「エントリーユーザー」※ ※エントリーユーザー＝今回、トヨタの新車を購入することで初めてカーオーナーとなられるお客様 〔初めて車を持たれる家族のために、お客様が購入された場合（増車）も対象となります。〕



鍛造の技の粋を尋ねて

かじ屋の心を忘れず

真赤に焼けた鉄の塊がプレス機で打たれるたびに形を変えていく。自動化されたラインにどんな技がひそんでいるのだろうか。今回はトヨタ自動車本社工場に河合満氏を訪ね、鍛造の技についてお話をお聞きした。

かわい みつる 河合 満氏のプロフィール

昭和23年1月豊田市生まれ

38年 トヨタ技能者養成所入所

41年 トヨタ自動車工業(株)

本社工場鍛造部 配属

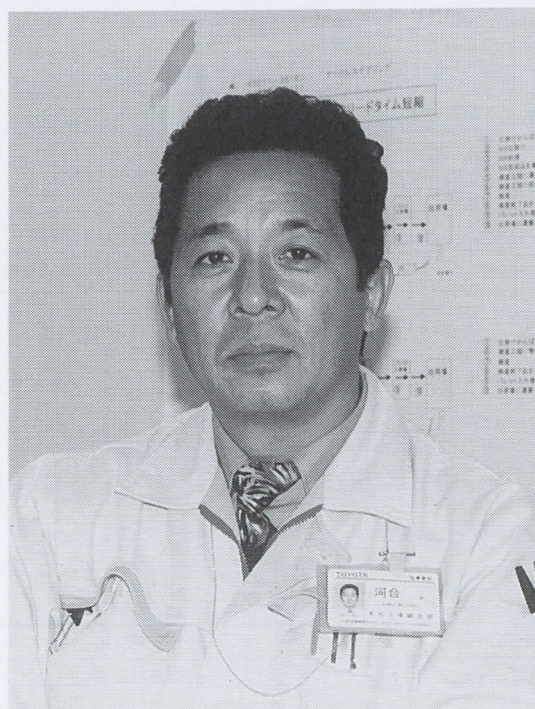
53年 班長昇格

58年 組長昇格

平成4年 工長昇格

11年 課長級昇格

現在 本社工場鍛造部第2鍛造課 副課長



入った頃はカンコツの世界

——今日は鍛造の技能についてお聞きしたいと思いますが、まず河合さんが養成工として入られた頃のお話からお伺いします。

鍛造現場の移り変わりは激しく、我々の入った頃はカンコツ作業というのが主流でした。教えてもらうよりも見て覚えろという時代だったんです。例えば熱した材料を打って製品にしていくスタンプハンマーという機械でいいますと、製品規格に対する標準というのはあるわけですが、その頃は金焼き温度にしても自動でないものですから、すべて目で見て適温かどうかを判断しなければならない。ハンマーで打つ回数も決められているわけじゃなくて自分の感覚でバンバンと叩いて打って物を作っていくと、そういうような工程だったんです。

——「何回打つか」という、そのあたりに技があるのでしょうか。

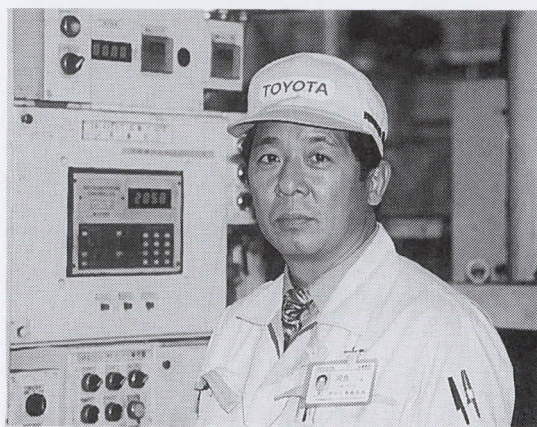
スタンプハンマーというのは足でペダルを踏むのですが、その踏み具合によって強さが変わるんです。ですから、一人前に打てるまでに数年かかっていました。私が養成所の3年を卒業して熱間鍛造プレス工程の担当になりましたが、その工程は高周波加熱機が導入されていました。手作業でヒーターの入り口に材料を乗せて送られ、焼けて出てくるわけです。出てきた材料を火箸でつかみプレスで打つ仕事をやっていたのですが、1200度に焼けるように電圧や送りスピードなどを手で調整していました。

その職場では、最低3人が従事していましたが、この中で一番いろんなことを知っている「棒心」という人がいました。その人は班

長じゃないのですが、その工程の中心人物で、この人が技能も知識もあってどんなことでもできる。我々も早く棒心になりたいと思ったものです。

——だいたい何年ぐらい経った方がそういうことができるようになるのですか。

だいたい5年ぐらいですね。その頃の技能といいますと熱間鍛造の場合、材料が型に張りついたり、飛び跳ねたり、キズが入ったり、そういうことがたくさんあったわけです。例えば油（離型剤）をどこへどれだけつけたら飛び跳ねないとか、キズや欠肉にならないとか、油のつけ方によって製品の良し悪しがまるで変わってくるわけです。そういうカンコツのような世界が続きました。



——今は油をどのようにしてつけているのですか。

もう今は一部の手動機を除き自動で吹きつけています。

自動でノズルが入ってきて、油を噴射させるわけです。油を吹いたのちエアーで払い飛ばします。これをしないと油がたまってその部分が欠肉になってしまう。今は自動で荒地、二荒地、仕上げと各工程ごとにノズルが取り付けられてあり、上型にはどれだけかけて、下型にはどれだけかけるというように量、時間、濃度などが全部標準化されていて、すべ

て自動制御されています。

我々が入った頃はこういうものがなかったので、油の量だとか、張りつき対策としての油のつけ方だとか、そういったことを全部自分達のカンコツでやったんです。ですから品物の形状によって、つけ方や量を変え、曲面がどうなっているとシワやキズが入りやすいかといったことも実際に型を手修正したりして自分達で体験しながら覚えてきました。

——そういうのは上の人から教えられるんですか。
自分で勉強なさったのですか。

もちろん、棒心という人に教えてもらいながらですが、今みたいに懇切丁寧に教えてもらうよりも自分でやってみて怒られたり、例えば「そんなつけ方は駄目だ」とこづかれたりしながら覚えていくんです。当時はそういう覚え方でした。油をつけること、型を修正すること一つにしてもやはり自分でやってみないとなかなかわからないところがありまして、体で覚えてきたというところですよ。

試行錯誤したボンデ処理

——その後、冷間鍛造へ移されましたが。

昭和38年に冷間鍛造の1号機が入りました。車の後輪軸となるリアアクスルシャフトを、一部熱間鍛造で成形した後、丸棒の部分を冷間鍛造で4工程を使って長く棒状に延ばしていきます。

私は、42年からこれを担当したんですが、その頃はまだ冷間鍛造そのものがよくわからない世界なんですよ。この冷間鍛造の前にボンデ処理という、棒材を薬品にひたして皮膜処理をする工程があるのですが、これが命かなあとと思います。最初は、製品にキズが入って焼けついてしまったりしましたし、その原

因もプレス型の型が悪いのか、ボンデが悪いのかそんなこともわからない状況でした。そうしているうちに、ボンデ工程に大きな原因の一つがあるとわかってきました。ボンデ工程は湯洗い、脱脂槽、水洗い、ボンデライト槽、水洗い、中和槽、ボンデリ्यूベ槽と7つの工程があるのですが、酸とアルカリの微妙な違いや濃度の差によって製品にキズができたりしました。それで薬品メーカーさんと一緒になって、手探りでいろいろ試してみても、やっと品質を安定させることができませんでした。今はそういう苦勞の結果、濃度はこの範囲内に収めておけばよい、アルカリ、酸性はこういう計り方で、この状態にしておけばいいというように標準化していますが、当時の冷間鍛造ではそのあたりが一番の苦勞でした。

——そうしますとその不良の原因となるのは、粗材の問題なのか、ボンデ処理の問題なのか、あるいは型の問題なのか、機械の問題なのか。それはどんな方法でわかるようになるんですか。

例えば最終工程で製品にキズが入っていた場合、どういう見方をするかということ、その前工程はキズが入っているのかいないのか、その前工程はどうなのか、兆候が何かないのかというような見方をしていきます。そこで型の問題なのか、ボンデ処理の問題なのかを判断しなければなりません。製品の曲がりや、座屈（へしゃがり）の場合には、ボンデのつき具合なのか、型の芯ズレなのか、粗材の品質なのかを判断する必要があります。いろいろな要素があるものですから、それをどれだけ早く真因を見つけ対策し、再発防止の歯止めをして良い物をタイムリーに出すかということが大事で、そのためにはそれを判断できる技能を持っていないといけません。



6人の工程を1人に少人化

——熱間と冷間とはだいたいお話をお伺いしましたが、改善のところのお話をちょっとお伺いできますか。

ちょうど私が班長の時2年、組長になって2年、計4年間「改善組」にいましたが、そこで主に少人化に取り組みました。私が冷間の出身だったものですから特に冷間の工程を改善しました。ボンデ処理後プレスからの入口から完成品をパレット詰めにするまで3つのラインに当時6人が従事していました。そこで材料供給、取り出しができる手作りの自動装置をつくり、2人でできるようにしました。私が図面を書いて部下と一緒に作った装置が15年経った今も動いています。

——そうすると4人の少人化ということに。

ええ。今はさらに改善し3ラインを1人で見ていますので5人の少人化ということになりますでしょうか。

——それはすごいですね。

感性を磨く

——昔のお話を聞いていますと今の機械と随分違うという感じがするんです。そうしますと若い人達はただ自動機を見ているだけで、どういうふうにどういう原理でその物が作られていくのかという仕組みが理解されているのかどうか、技を後世に伝えていくことが本当にできるのだろうかという心配をしてしまうんですが、これについて河合さんはどのように思われますか。

その通りです。会社もこれを考えていました、専門技能修得制度という制度をつくりました。我々が今までに苦労してきたものを全部織り込んで資料を作って、これを今各層の人たちに勉強させています。とは言うものの、知識はつけられますが、本当に技能が身に付くかどうか、そこのところが問題なんです。今は自動機のボタンを押せば全部できる。例えば加熱機なんかは昔は肉眼で見てその温度を決めて、それを出して型打ちしていました。今は全部標準化され、加熱機は各品物ごとに品番設定され、送りスピード、電圧などもすべて自動制御されています。離型剤なども品番ごとに量、タイミング、時間、濃度が全部標準化されています。今の技能は何かといいますと、必要なものを必要な時に必要なだけ出させるという、ジャストインタイムで物出しできるというのが技能だと思うんです。そのためにどういう技能を身に付けておかねばいけないかというと、品質や設備、作業のやり方など、異常と正常を見わけ、異常の真因をすばやく見抜く感性を高揚させることが必要だと思います。例えば今、トランスファーで自動搬送中に機械が止まったとします。そういった時に正しい所に着眼する人とそう

でない人とは、機械が止まっている時間は大きく変わってきますし、不良品がどこまで流出してしまうかもそれによって違ってきます。これはやっぱり現地現物で起きた時の実態をOJTで教えていかないといけません。パッと直感した時に、どのような処置方法をするかという一種の感性なのかもしれませんが、そこをどうやって教えるかというのが悩みのある所です。

基本は手動機の技能

やっぱり油のつけ方一つにしても、手で打っていた頃のどうすればどうなるかということがわかっている、それが基本になっているんです。そのノウハウが全部、自動機に集約されているわけです。ところが、すべての設計基準を満たしている新部品が入ってきても、計算上ではうまくいくはずなのに、型打ちしてみるとうまくいかないということがある。機械にも微妙な“クセ”があり肉の張りなどが随分違ってきます。そこで現場で長年蓄積した技能で、そういう問題を解消するわけです。そこら辺を後輩にどれだけ教え込めるか、どれだけ簡単に皆がわかりやすくできるかというのが課題です。

——工場を見ますと、大部分自動化されているように思いますが、手動機そのものは残っているのですか。

はい、一部残してあります。意識的に新入社員をそういう所に入れて、基本を教えます。彼らは、手動で物を作ることに興味を持ちます。むしろボタンを押せば自動的に物ができるより、自分の手で製品を作るというモノ造りの楽しさを実感しているのでしょう。新入社員の導入教育では文鎮とかタガネとか

を作らせています。鉄の材料を自分で火にあぶって焼いて、それを10ポンドのハンマーで叩いてその形状にする。こうした作業を通して「鍛造はこれが基本だよ」、「鉄は熱いうちに打て」ということを身をもって体験させる。つまり、鍛造のものはこういうかじ屋さんだよということを意識的に教育しているんです。いくら自動化が進んでも、それを使っている人に、何で管理限界の中に入れなければならないかということの裏付けを知ってもらわないと問題が起きた時に対処できない。時には本当に不良品を作って見せてやるとか、現物見本で見せるというようなことを今やっています。



大切な人間の温かさ

——さて、トヨタ自動車に入ってまさかこのような自動車の形の見えない部署へ配属をされようとは思わなかったという新入社員は多いのではないかなと思うんです。そういう人達にどうやって意欲を持たせるかについて、鍛造とか鍛造などの粗形材部門は大変ご苦労があるのではないかなと思うんですが、特に、新入社員の人達に気をつけてやっておられることはありますか。

私の場合は配属というのは確か養成工の2年生だったと思うんですが、「鍛造、鋳物だけは絶対行かないぞ」と実は私も思っていました。「鍛造、鋳物に行ったら会社を辞めてやる」という気持ちで配属指示を受けましたが、鍛造だと言われて、家へ帰って母に「俺は鍛造だから会社を辞める」と言って困らせました。おじがたまたま会社にいまして、心配して「よその部に回すよう頼んでやろう」という話もあったのですが、人に頼んで、それで嫌だったらもっと面白くないから、「それなら鍛造でいい」ということで入ってきました。

鍛造の良さというのは何かと言うと、チームで仕事をする事です。一番僕が嬉しかったのは、仕事はものすごく厳しいんですが、仕事を一步離れると先輩たちの優しさというのがもう別人のようになり、帰りに屋台へ連れていって一杯飲ませてくれるとか、お祭りという各家に招いて食事をごちそうしてくれるとか、そういう人間関係の温かさというのがあったんです。鍛造には浴場があるんですけど、皆終わってから裸で仕事の話をしたり、遊びに行く時の話だとか……。

——家族的な雰囲気なんですね。

定着率はものすごくよかったんです。出来高なんかも夜勤と昼勤で、「裏番には絶対負けないぞ」と、そういう競争心が、当時ものすごくありました。そういう良さは、鍛造には今も脈々と受け継がれています。3K（きつい、汚い、危険）といわれることがありますが、若い人たちも結構真っ黒になって全然気兼ねなくやっています。ですから世間のマスコミが騒いでいるだけで、人間的な温かみがものすごくフォローすると思うんです。そ

れに、ただの丸棒が製品に形づくられていくというモノ造りの喜びがあるんです。

——そうすると新入社員も1週間ぐらい経つともう顔色が変わってきますね。

そうです。よそから見ると鍛造は恐い仕事、大変な仕事といって皆に敬遠されますが、入った時にその人をどうやって育てていくか、いかにやる気にさせるかということが一番のポイントじゃないかなと思うんです。問題意識を持たせ、その解決を通して達成感、満足感をどうやって与えてやるかということ、チームの中で、チームのために俺はこうやってやっていくんだということがわかれれば、現場はどんどん強くなるんじゃないでしょうか。カンコツ、技能に関しても、意欲が出ると自然に意識を持ってものを見ることができるようになり、どんどんその人の力が付くと思うんです。今の若い人は無気力だとよくいわれますが、やる気を持たせればどんどん力を発揮するわけで、エネルギーは今の人も昔の人も変わらないと思います。我々は自分の部下として若い人を使う以上、どうやって問題意識を持たせ、やる気を持たすかということを大事にしています。例えばいろんな趣味を通じてでもいいですし、仕事の中身でちょっとした課題を与えながらでもいいですが、彼らに考えさせ、成果をあげた時にほめてやる。そういったことを繰り返しやりながら、人はだんだん成長していくのではないのでしょうか。

——よくわかりました。どうもありがとうございました。



中部産政研設立10周年記念，3 研究所シンポジウム

「21世紀への労使の課題と役割」

中部産政研の設立10周年を記念して，3 研究所シンポジウムを昨年11月2日に開催いたしましたので，その概要をご紹介します。

この3 研究所とは，国際産業・労働研究センター（東京），関西国際産業関係研究所（京都），それから中部産業・労働政策研究会を指し，いずれも企業労使と学者の三者が参加し，その研究成果を通して経済，社会の発展に貢献をしていくことを目的として運営をされています。今回は，中部産政研設立10周年を記念して，合同シンポジウムを開催する運びとなりました。

I 記念講演

1. これからの労働組合と 労働運動のあり方



社団法人 国際産業・
労働研究センター
理事長 宮田 義二氏

① 労使の信頼と人間としての労使関係をめざして

この20世紀は，19世紀に登場をしたいろいろな発想や発明，発見そして学問の壮大な実験の時代であったように思います。

労働運動との関わりで一番大きいものはロシア革命であり社会主義革命です。この社会

主義は89年についに幕を閉じましたが，少なくともマルキシズムによる社会主義革命は実験されたのです。これは大変貴重な経験だったと思います。

私どもが労働運動を体験したのは1945年，つまり日本が第二次世界大戦に敗戦して占領軍の手によって日本に民主主義国家が実現し

たことを契機に、日本の労働運動は合法的な労働運動として先進国の労働運動に互して決して劣らないだけの力をつけてきたと思います。

ところで、日本の合法化された労働運動の中で最初に登場したのが、よく言われるイデオロギー論争であります。イデオロギー論争とは一口に言いますと階級闘争ということなのであります。すなわち、資本主義社会は矛盾に突き当たってつぶれる。そして次に訪れるのが社会主義社会であり、しかる後に共産主義の時代が来るのだという、いわゆる社会主義ユートピアというのが支配的でした。

私は昭和28年から29年にかけて八幡製鉄で労働組合の書記長に立候補いたしました。その時私は、合理化には協力すべきであるが、合理化によって得た利益は成果配分として取るべきであり、従って団体交渉にウエートを置くべきであると言う主張をしました。

私と対立した人の意見は言うまでもなく合理化断固反対、配置転換断固反対、それ一つでありました。そこにはいわゆるマルキシズムという絶対的窮乏論、すなわち資本主義社会が続く限りは労働者には分け前をくれないため益々貧富の格差が広がる。労働者階級が立ち上がって資本主義社会を倒す以外に道はないのだというマルキシズムの理念があったわけです。私は違う。当時ケインズは相対的窮乏論を唱えていました。それによれば、窮乏は相対的な問題であり、我々が団体交渉を通して成果配分を求めれば、合理化によって賃金をもっと上げることができると主張したわけです。私は書記長選挙で2回敗れ、3回目によりやく勝ちました。そして昭和29年には八幡製鉄の合理化は本格的な軌道に乗ったのであります。そうした対立は日本全体として昭和20年代の後半から30年代後半、安保闘

争くらいまでは続いたように思います。

もう一つ、我々よりも左の労働運動の指導者が非常に大きな戦力を注いだものは権力闘争です。つまりそれはまさにマルキシズムであり社会主義ユートピア論でした。総評の中で、私たち民間の側の主張と、公労協なり、公務員など左の人たちの主張との対立があったことも事実です。双方がどうしても相手を理解できませんでした。そういうことも念頭に置いていただきたいと思います。

整理をする意味で言いますと、民主的労働組合、労働組合主義というものを主張する労働組合は、合理化、近代化による成果配分を主張し続けていきました。そして、その運動は欧米並みの生活水準を確保するという目標につながり、事実、昭和20年代の後半から安保闘争を経て40年代には民主的労働運動、労働組合主義の主導の下に労働運動がすすめられるようになり、そして欧米並みの賃金を名目でも獲得するとして、計画的賃上げを1970年に方針として掲げ、1975年頃にはヨーロッパ並みの賃金、ヨーロッパ並みの生活水準の確保という目標を達成するわけです。

この結果、絶対的窮乏論を主張していた人々の主張もだんだん陰をひそめていきました。我々の相対的な窮乏論、つまり資本主義社会の中で団体交渉による成果配分を通して、賃金、生活を良くしていくという主張の正しさを事実が示した訳です。

そして社会主義ユートピア論の否定を決定的にしたのが89年のソ連の崩壊であります。我々があれほど厳しく、あれほど闘ってきたイデオロギーが89年のソ連の崩壊によってたった一夜にして消え去った。これはものすごい大きな力です。このソ連の崩壊は、日本の労働運動を新しい方向にきっちりと確定した

という点で意義深いものであります。

労使協調ではなく労使は信頼であり、人間としての労使関係ということに重きを置く。労使は共存し、共栄をする。そのために必要な協調もする。こうした私たちの一貫した考え方は今や誰も疑う余地もないし、またそれがむしろ正論として通っているというのが、今日の状況ではないかと思います。

② 21世紀への新たな課題

(春闘方式の終焉)

21世紀を目前にした今、20世紀の一番最後のところで大きな変革が生まれつつあります。



一番大きい問題は、日本の賃金が欧米に追いつき追い越して世界のトップになってしまった今、これから果して毎年賃上げしていくことは可能なのか。考え方として、これは厳しく捉えていく必要があるのではないかと主張を持っております。すなわち、これからは格差是正、つまり賃金の平行運動ということの方にむしろウエートを移すべきではないかと思います。いずれにせよ、従来の春闘方式をそのまま繰り返すことが難しくなった状態で21世紀を迎えようとしている、ということでもあります。

(2 極分化する賃金、雇用システム)

次に、今の賃金制度や雇用システムがどう変化をしていくか、21世紀にどう受け継がれるかということです。一つは雇用制度、そして賃金制度それ自体が大きな変革期を迎えているということでもあります。

我々の時代の労働運動はブルーカラー労働者を中心とする労働運動なのです。つまり工

場における大量生産の労働者が年功序列賃金の上に終身雇用という制度で守られている。だからこそ長期の近代化、合理化に対する投資計画などについても協力していける状況が生まれていったことは間違いないわけで、そういう人々が仕事別賃金に一度に変わったかというところではないわけです。つまり変わった部分というのは、第二次産業から第三次産業の方に人が移動していくことによってかなりの分野で仕事別賃金(仕事の成果、成果主義に基づく賃金)に移行していくという状況が、少しずつ生まれてきたということではないかと思います。

そういう意味で、まだまだ大量生産の中でブルーカラー労働者を中心にしたこれまでの終身雇用、年功序列賃金という制度のもとで働いてもらわないといけない人は3割や4割は残ると思います。しかし、6割から7割の残りの人々は、第三次産業ないしは第四次産業といわれている分野に移っていく、そして管理職を含めて仕事別の賃金に変わっていく。そのように二つに大きく別れるのではないかというように思う訳です。

(問い直される組織論の原点)

また、これまで非組合員の範囲という問題について存外に関心で、組合組織の本来のあり方に照らした組合員の範囲の決め方はしないままでした。現実には管理職の人々を見ますと、ほとんど企業の合理化、リストラの前に無抵抗で放置されているという現況があります。

やっぱりもう一度原点に戻って、労働組合の組織論、それから非組合員の範囲という問題などについても検討してみる必要があるのではないかなと私は感じました。

(産別主導による新しい賃金の決め方)

そこで現実に変革の流れはどうなるのかという点を見てみますと、これからの職場では、職務給的な要素が非常に強まっていく。仕事別に例えばA～Dの4ランク別に賃金が決っていて、Aの賃金よりBの賃金が高ければAの賃金を貰っている人は早くBの賃金を貰いたい、Bの人はCを早く貰いたい、こういうふうにして格付けが決まっていく、そういう状態が生まれます。それから管理職や、あるいは技術的な面で成果が測れる人はまさに賃金が仕事によって区別される。これからは人事そのものが賃金と結びつくようになります。

そして、経済成長が非常に高くなっていく、あるいはインフレーションになった分を回復するためにどうするかというような観点から、もう少し広くマクロの視点からベースの引上げが取組まれることになるように思います。その他格差の問題もありますが、格差の問題は労働組合法における地域的、一般的拘束力を発揮して是正問題に取り組んでいく方が、むしろ正常ではないでしょうか。

そしてこれからのベース賃金引き上げについては、産別の独自性がこれまで以上に生かされるのではないかと思います。もちろん、そのようにして産別でベースを上げていくと当然産別間に格差ができる。この格差をどうするかが問われるでしょう。地域における格差是正は労働協約の地域的、一般的拘束力の枠組みの中で労働省、行政を巻き込んで是正する。これはある意味で苦情処理に似た活動でありそういう形で格差是正という問題が起こっていくのではないかというふうにも思います。

(苦情処理機能の再認識)

そういたしますと残された問題として、人

事とか異動に関心が集まってきます。今までの苦情処理はあまり賃金と直接結びついていなかった面があると思いますが、これからは賃金と人事異動つまり適用を巡る問題が大きなテーマになってくると思います。

そういたしますと、苦情処理は労働組合の日常的な大きな活動になってまいります。これがどういうことを意味するかといいますと、それは人事の争い、人事評価の争いですから、最も適した役割を担う人は私は弁護士ではないかと思います。だから21世紀には弁護士が組合の役員の一部を占め、苦情処理が非常に大きなウエートを持ってくる、そういう時代が来るのではないかと私は思います。

③ 労働組合に課せられた課題

(労働組合の二つの流れ)

このように考えてまいりますと、結局は労働組合の中に二つの流れができることになります。

一つは、従来のブルーカラーの労働者すなわち長期雇用を前提にしないと産業と仕事の維持はできないし活用もできないという、そうした人々を組織化した労働組合。もう一つは、完全な自由雇用の労働者層です。つまり好きな時に働いてもらって、好きな時に辞めてもらう。そういう意味で、年俸制とかあるいは請負賃金みたいな形になってしまいますから、このような二つの流れになるかもしれない。

そのことを前提にして労働運動がどういう結びつきを図るか、すなわちどういうように組織化してこの二つの流れを成す労働者層の連携を取るか。これが21世紀の日本の労働組合に課せられた大きな課題ではないかというふうに思います。

(重要さを増す政策制度への取組み)

賃金以外にも残る問題は多くあります。それは政策制度ということであります。その中でも一番大きな柱は労働時間だろうと私は思います。私は20世紀から21世紀にかけて最大の労働組合の課題は、いわゆるバケーションを組み込んだ年間の労働と生活のサイクルを作り上げる。そのために必要な費用を要求し獲得することではないかというふうに思います。

もう一つ私が申し上げたいのは失業の問題であります。残念ながら日本の労働組合は企業別労働組合で出発しました。したがって、退職すれば自動的に組合員でなくなるのですがこれが果たして良いのだろうか。

雇われている人だけのコントロールでは、労働力をコントロールしているとはいえません。失業者を含めて労働力をコントロールする力を労働組合が持つべきだと思います。すなわち、長期雇用、終身雇用の下で訓練と経験によってせっかく蓄えてきた貴重な能力を生かす必要があれば生かすような仕組み、そうしたものをやっぱり労働組合は持つ必要があるように思います。これからの労働組合の組織化問題は、そのくらいの気持ちで考えていく必要があるのではないかというふうに思います。

もう一つの問題点は、労働運動と政治、政党の関係であります。本当の意味で政治あるいは政党と結びつくというならば、我々自身が我々自身の選ぶべき方向を政策として持って、ビジョンを作ることだと思います。労働組合がビジョンを作り、それを政党にぶつけて、政党が賛成してくれたら協力すればいいわけです。資本主義社会、自由主義社会を変えるという考え方は今ないわけですから、

自由主義経済の中で労働組合として、あるいは労働者として何が一番必要なのかということを考えればいいわけです。とすれば、どういいう政党であろうとかまわない訳です。

したがって、政党との関わり合いという問題は、是々非々というよりもむしろ理路整然と我々の主張を持つことによって選別をする。相手に選別させても結構です。この気概を持ってやらないと結果的には労働組合は政党に振り回されてしまうのではないかという気がしてなりません。それこそが私は労働組合の政治活動だと思います。

今、大きな変革期を迎えています。そして新しい未知の21世紀は我々の新しいアイデアを必要としています。そのアイデアの一つに今私が言ったこともあるのではないかと。是非それを含めて皆さんが持っておられるいろいろなアイデアを取捨選択して、議論の中から新しい方針を見つけていただきたいと思います。

〈文責 事務局〉

2. 労使関係システム検討の 焦点



同志社大学産業関係学
教授 中田 喜文 氏

① 人が生きていく上で望ましいシステムとは何なのか

21世紀を考える時、「何が人間として生きていく上で本当に望ましいシステムなのか」という視点を自分の中に持っているのかどうかを、もう一度改めて自分に問う。これを今日の大きな流れを考えると私のスタンスというふうにご理解いただきたい。

② 世界と日本の労使関係変化の方向

先ず、労使関係の変化の大きな流れを振り返ってみますと、日本の労使関係は、ある面では、究極の個別化された労使関係であるというふうな見方ができるのではないかと思います。春闘で賃金水準の決定がされますが、個人個人の賃金のバラツキを見てみると、幅は狭いけれども、実は個人個人が非常に違っている。同じ年に入って同じように昇進をしてきた、しかしながら40才、45才になってみると実は微妙に違っている。ある面では集団的な枠組みを持ちながらも、実は運用の結果非常に個人的で個別的である。それが日本の特徴ではないかと思います。

そしてまた、イギリスをはじめとしてオーストラリア、ニュージーランドへと波及する集団から個別化への労使関係の大きな流れの

中で、我々は改めて今まで作ってきた日本の集団的、かつ個別的な労使関係の実態を高く評価してもいいのではないかと感じます。

さて、こうした集団的な労使関係から個別的な労使関係へという大きな流れは、ある面では日本を取り巻く環境にも当てはまるかと思っています。例えば労働組合の組織率の低下につきましても、労働組合の存在に対する総合的な社会のニーズが相対的に落ちている可能性がある、というふうな認識が必要であるように思います。すなわち集団的な労使関係の中に含まれない人の割合が増えているという意味で、それは労使関係の集団的な関係からの離脱といった問題であります。

もう一つ、集団的な労使関係の中身も変わってきているというふうな認識が必要だと思います。ここで、88年と96年の2回に行われました日本の主要な企業における人事考課、あるいは人事考課制度の普及率についての調査結果を見てみたいと思います。

大企業では極く当り前の人事考課という制度が、実は300人未満～100人規模、さらに100人規模未満の企業ではもっと多くの企業で今だに未実施であります。そして、96年度以降に人事考課制度を導入する計画の企業の割合

を見ますと、より規模の小さい企業が今後導入を計画しているという実態が判ります。つまり我々が極々当り前で当然だと思っていた人事考課制度、あるいは人事考課というものが、実は日本全体の視点から見ると導入途上にあるということです。別の見方をすれば、集团的な枠組みの中にも、その中で個人個人が一人の労働者としてより丁寧な管理をされようとしている。そういうふうな意味で、個別化という大きな流れがやはり日本においても存在していると考えられるわけです。

しかしだからといって、それが全てを取り込んだ流れであると解釈することは危険であるように思います。労使関係というものの本来のあり方を考えますと、それは労使が共有する理念をまず持って、その理念を実現するために必要なルールを構築して、それをどのように運用するか、この三つが全て揃って初めて労使関係の本来の機能が発揮されるからであります。

そういう意味で、集团的な労使関係に含まれない人がどんどん増えていっても、彼等が果して個別労働者として使用者と対面しながら自分達の労働条件を規定する当事者であるという意識を持っているのか。つまり集团的な労使関係から個別的な労使関係という流れがあるかのごとく我々が思っているも実はそうではなく、集团的な労使関係から単に労使関係の存在しない労使関係に向かっているのではないかと、そういうふうな懸念を強く感じるわけです。

そういう意味から、まさに労働組合が今なすべき一つの大きな役割は、労働組合組織率を高めるということだけに留まらずに、むしろこれから益々増える集团的な労使関係の枠組みに入れない多くの労働者に対して、自分

が労使関係の当事者であるという自覚を持たせ、その個人個人がそれぞれに労使関係を構築できるような、そういうふうな環境づくりなり教育をする。それが集团的労使関係を構築し非常に多くの貴重な経験、ノウハウを持つ日本の労働組合の大きな一つの責務であると私は思っております。

③ 世界と日本の賃金交渉枠組みの変化

改めてこの10年ぐらいの日本の賃金交渉の歴史を振り返ってみますと、労働分配率のすう勢的な高まりという現実があります。その上昇の理由の一つは、人口の高齢化に伴う諸々の社会的負担であり、福利厚生関係の費用の増大であります。加えて、個々の企業において、労働力の相対的な高齢化の始まりにより、企業年金あるいは退職引当金等、給与、月給、ボーナスといったもの以外の労働費用が高まっております。月給とボーナスを考えていけばほぼそれでよかった時代から、より広い賃金コストというものを考えないといけない時代になっているということでもあります。

もう一つは、経済のグローバル化に伴う競争相手国との賃金コストの相対的な比較であります。この二つが21世紀を前にした今の日本の環境変化であります。そして、こうした環境の中で、雇用と生活水準の上昇という二つの目標を同時ににらみながら望ましい賃金決定をしていく必要がある訳です。

したがって、賃金、月給、あるいはボーナスといわれるいわゆる狭い賃金決定に我々の力を注ぐだけでは雇用を守るのには不十分であり、賃金の原資すなわち企業が生み出す付加価値に戻る取組みが必要であるように思います。つまり、より高い付加価値を生み出す結果として、その中の配分が賃金へ、あるいは

は労働時間の短縮へと使われるわけです。

その際に、付加価値の配分に関して、消費者というもう一人の当事者がいることを忘れてはなりません。生産性が上がれば、製品価格の低下あるいは引き下げという選択肢が生まれます。また、もし生産性の上昇がない時に価格を下げれば、労働への配分を下げるか、あるいは資本への配分を下げるかどちらかの選択しかありません。

これから賃金交渉を考える場合、企業としての付加価値の年々の上昇が原資であるという原点に立ち返って、同時に、それが単にボーナスと月給の決定だけでなく、賃金原資や総合的な意味での労働のコスト全体を見ながら決めないといけない。そういうふうな視点を改めて確認する必要があると思います。

一たび企業の成長が止まり新規の雇用が止まってしまうと、急速に労働力の高齢化が進み、その結果、労働費用におけるいわゆる現金給与以外の労働費用が拡大する。鉄鋼産業では'85年から'95年までのたった10年でその比率が19.2から27.2%へと8%も一気に上がりました。もしもこのようなパターンが同じように自動車産業で起こるとするならば、今から大急ぎで対応を始めないと間に合わない。つまり我々の賃金交渉の基本的な枠組みをもう一度問い直す必要が車産業にも高まってくるのではないかと、そういうふうな感じを強く持っております。

④ 世界と日本の給与水準決定ルールの変化

具体的な賃金の決定が、職務あるいは職種、成果あるいは業績によるものへと移ろうとしています。労働者と企業との関係でいくと、30年、40年という長期で貢献と報酬とをバランスさせるという発想から、その時、その時

で労働者の貢献と報酬を合わせようという発想という流れになっております。

しかし、本当にこういうふうな流れで全てを切っていいのだろうかというふうな疑問が湧いてきます。もともと賃金はどういうふうに払われていたのか。それは人間が自分の持つ能力を使って具体的な職務を行い、その成果として社会的な価値を生み出すことによって賃金を得るわけです。ですから、人と能力と職務と成果の四つを抜きにしては語れないわけです。そういうふうな四つの要素で全ての仕事がされているにもかかわらず、ある仕事に関しては職務だけで決めるとか、あるいは業績だけで決めるという、そういうように一面だけを取り出して賃金を決めてもいいのだろうか。そういう疑問があるわけです。ある仕事に関しては職種あるいは業績がより比重が多く、属人給あるいは属人的な要素、あるいは職能の要素は低いというような、ウェート付けの違いがあってもしかるべきなのかもしれません。給与水準の決定という問題を考える時には、この基本をもう一度考えていただきたい。

今日、日本の多くの企業においては、いわゆる総合給という形が採用されております。つまり、ある一人の労働者に対する報酬を決める場合、属人的な要素も加味するし、それから職能資格も加味する。職務を考慮する。そしてその結果としてある賃金が決ってくる。勿論その賃金項目が複数あって、ある項目は属人給で決めましょう、違う項目は職務で決めましょう、ある項目は職能で決めましょうという企業もあります。

一人の人間の給与を決める四つのルールをもとに多様な組み合わせの仕方が考えられるわけです。そして、各企業、各職場で最もふさ

わしい組み合わせを考えることによって、本来四つのルールの全てに対して考慮するということが可能になるかと思います。そういうふうに、適材適所によるルールの柔軟な運用、組み合わせ、これが21世紀における賃金水準決定の一つのヒントになるのではないかと思います。

⑤ 21世紀の日本のパラダイム

最後に、いったい自分達にとって住みやすい社会とは何だろうか、21世紀にはどのような社会になってほしいのか。そういうふうな希望を込めて、最近考えていることを申し上げます。



この数年急速に失業率の上昇が起こり、企業の雇用維持能力が今問われている訳ですが、改めて考えていただきたいことは、果して今までのように、企業が全てのリスクを引き受けて雇用を守るといった形がこれからも望ましいのかどうかということです。

むしろ、それに代わるリスクの負担を家庭と、そして政府がする。つまり、個人個人が十分なリスクを負えるだけの準備をする、そういうふうな手助けを政府がする。そのことによって個人個人がより強いいわゆるエンプロイアビリティと言いますか、自分の企業がつぶれても、あるいは自分が違う企業に移りたいと思っても移れる、移る時に十分な交渉力を持てるような職務能力を身に付けていく。つまりリスクを企業セクターだけで負うような形から、家庭そして政府そして企業というように、より幅広く皆でリスクを負うような形への移行というものが一つ考えられるのではないのでしょうか。

我々が住む最も住みやすい社会というのは、経済的な安定性も必要ですが、同時に一人一人の人間が人間として尊重され、かつ自己実現のできるような社会、それが最も望ましいわけです。そして、最もそれを実現しやすい身近な場というのが職場だと思います。

同時に、職場の中でいかに人間としての基本的な人権を守り、個人個人が生きがいを感じられる、そういうふうな環境を作る。これがやはり21世紀においても労働組合の変わらない大きな役割かと思っております。これを皆さんに是非頑張っていただきたいという気持ちを込めて最後に申し上げさせていただきます。

〈文責 事務局〉

トヨタグループの労使関係



南山大学経済学部
教授 藤原 道夫 氏

(労働組合の成り立ち)

戦後、昭和20年から30年くらいまでは、組合のリーダーあるいは組合の中に、戦前の治安維持的な発想を持った方々も、産業報国会の支部で活動した方もいらっしゃる。総同盟の職業的労働組合運動家がトヨタグループの労働組合運動の中に入ってきたこともありまして、労働組合主義をこれからどうやって実現していこうかという人々もいるというように、様々なキャリアや考え方を持った人々が集まっていたわけです。

労働組合の組織化につきましても、同意条項で全部ギチギチに縛っていくというような統制的労働組合運動を目指す人々もいらっしましたし、階級運動的な労働組合を目指すグループなど、いろいろなグループがあったようです。

そうした人々がどういう労働組合をこれから作り上げていこうかということを巡っていろいろ議論したり、あるいはかなり厳しい闘争を行いながら労働組合を組織化していったというのが実際のところのようです。その際、組合を巡る議論の外側の枠に生産復興に皆が

取り組もう、産業復興のために何か提言していこうというような流れがあった訳です。

そして、昭和20年から数えれば、もう十数年かかったと思いますが、先ず一つは労働組合と使用者のスタンスの違いを認めるということでしたし、労使のコミュニケーションを図る、最終的にどこに落ち着くかわからないけれども、徹底した話し合いをするということでした。それからもう一つが生産性の向上への取り組みです。後にこれが労働組合は生産性の向上に積極的に協力し、他方、会社は進んで労働者の労働条件の維持改善に努めるという文言になってくるわけです。このように生産性の向上を図ることに労働組合の存在意義の一つを見い出すようになる過程、これが非常に重要であったと思います。

すなわち、混乱期を経て既に両極端はなくなった後、「対抗する類型」と「協力する類型」の二つのうちの「協力する類型」を目指していったのが、まさにトヨタのトヨタグループの労働組合運動の特徴であったと思います。それはその後の全トヨタ労連の形成と関わってくるわけです。つまり、生産システ

ムの普及には協力するけれども、労働強化など働く者へのシワ寄せが生じないようにチェックは忘れないというのがトヨタグループにおける労働組合の前提であったと思います。

また、労働組合の自主性、独立性を一般組合員に理解してもらわない限り労働組合としての力は生まれないわけですから、これをどうやって理解してもらおうのかという努力が組合機関誌、あるいはOBの方々の発言の中にも出てきます。

次に、戦後どういう形で組合員の納得性を得るように努力していたのか、という点について見てみますと、例えば労働組合の基本方針が変わる時はやはり非常に丹念な説明や議論の場づくりが組合のリーダーによって行われておりましたし、経営者の方でもいわゆるインフォーマルグループ（社内団体等）を通じて従業員の皆さんの気持ちをつかむような状況を作り上げていきました。

論理の世界で一方向的に説得されていると、どうもおかしい、この通りでいいんだろうかと思う部分が感情の世界に入り込んできて、実際のプロセスがうまくいかないということがよく起こるわけです。職場での合意形成のプロセスを通して、労働組合リーダーと経営者との役割の違い、スタンスの違いがはっきりされていたということから、個々の従業員、個々の組合員に対する納得性が生まれてくるという構造であったのではないかというふうに思います。

次に組織の範囲というところですが、当時は課長層が労働組合の中心で、課長層、それから技術者、事務職員、それから現場の方で工長、組長層、技能者というタイプが企業別組合の出発点の姿であったわけです。そして、

20年代の後半から30年代にかけて臨時工が徐々に増えはじめますと、労働組合は臨時工を登用し正社員化していくという形で企業別組合の組織範囲を広げていった訳です。

（これからの課題）

トヨタの労働組合の大きな特徴は何だったのか。トヨタ生産方式が全体として働く者の立場から適切に運用されるように、職場において生産に関わる重要な問題を組合のルートを通じて会社側に伝えていく、というような重要な機能があったわけですが、派遣や請負への依存の高まりによって組合員の範囲がますます絞られていますと、労働組合としてそうした役割を果たしていけるのだろうかという疑問を生じてきます。

これはホワイトカラーの場合、もっと深刻だと思います。それは、工職一体化さらには臨時工の本工登用など昭和30年代後半から50年代にかけて行ってきたトヨタ自動車の労使関係の考え方なり方向を大きく修正するものなのか、またどういうようになっていくのかということが非常に大きい課題だろうと思います。

次にグループ労連の役割ということですが、全トヨタ労連はグループ内各社の労使関係の近代化に積極的に取り組み、併せてトヨタ労連としての賃金その他労働条件の目標を達成できるように、それだけ生産性を上げるように努力していくというような取組みを重ねてきた訳です。しかし、グループの枠を超えた取引が拡大しつつある今、グループ労連の機能と役割を再確認をしないといけないように思います。

労働組合の役割は二つあると思います。一つは労働者の経済的地位の向上すなわち労働

条件の維持向上であり、それが出発点でありますけれども、二つ目に経済学的に言えば、経営サイドから見て労働組合が生産設備、生産システムを改善させるような方向で働かなかったならば、労働組合の存在が場合によれば経営の重荷になってくる。そういう可能性が長期的な企業の論理からは多分出てくるだろうと思います。

今まで日本の労使関係あるいはトヨタグループの労使関係が非常にうまくいっていたのは、労働組合の存在が生産性の向上を具体的におし進めていく力になっていたこと、そのことが現実知覚されていたからだと思います。労働組合の存在意義というのをこういう方向から考えることは、非常に説得力のある見方のように思います。

労働条件を長期安定的に向上させていかななくてはならないとすれば、やはり長期雇用が一つ前提になります。労働力の流動化が始まっている時代に、企業別組合の役割をいったいどこに見出すべきか、ということも課題となります。

それから、現在の全トヨタ労連の役割はいったい何なんだろうか。トヨタ生産システムが労働強化にならないようなチェックシステムという点で非常に大きい役割を果たしているように思うんですけども、これからそれ以外にどういうものを見出していくのか。

以上のような論点を、引続いて行われるパネルでご議論いただきたいと思います。

〈文責 事務局〉

中部産政研設立十周年記念研究

トヨタグループの労使関係

— その歴史と考え方 —

ここに紹介した記念研究の成果を中部産政研では「トヨタグループの労使関係—その歴史と考え方—」という小論にまとめて実費配布しております。

(お問い合わせ先)

〒471-0833 豊田市山之手8丁目131番地
愛知労済豊田会館3F

(財)中部産業・労働政策研究会

Tel 0565-27-2731 Fax 0565-27-2259
担当/岡田

Ⅲ パネルディスカッション

これからの労使関係 ―その基本と発展の方向―

コーディネーター

南山大学経営学部

教授 藤原 道夫 氏

パネリスト

法政大学経営学部

教授 藤村 博之 氏

トヨタ自動車株式会社

人事部副部長 西山 均 氏

全トヨタ労働組合連合会

副会長 伊藤 尚敏 氏

以下 敬称略



長期雇用を基本に、自己責任、自己選択のシステムを

〈藤原〉まず藤村さんに長期雇用の意義という点についてお話いただきたいと思います。

〈藤村〉最初に長期雇用ということで少し私なりの整理をしてみたいというふうに思います。その前にこの議論をしていく上で少し事実確認をして



おきたいと思います。

今、日本の経営にはアメリカ企業の経営のやり方が非常に色濃く影響をしております。資本市場でお金を調達するためには、やはり株価収益率のようなものにある程度注意をせざるを得ないからです。そうしますと例えば利益を上げるためにコストの一つである人件費をどう考えるか。そういう人事の話だけではなく、企業経営の基本に関わるようなところまで非常に影響していると思います。にもかかわらず、アメリカ企業の経営について私

達は不十分な理解しかしていないということ
を先ず申し上げたいと思います。

二つのことを申し上げます。一つはアメリカの大企業に勤めている人達は、非常に長期勤続であるということを皆さんに知っておい
ていただきたいと思います。

2番目の点は、長期雇用との関係もありますが、特に最近日本の会社は業績主義、成果主義という方向に非常に大きく振れております。アメリカの会社がそうであるように、個人の成果に注目して、それに対して給料を払いましょうという訳で、非常に合理的に見えるんですが、これでやっていくと組織の中にノウハウがたまらないというマイナスがあるのです。

個人は業績を上げて、組織全体としては業績が上がらない。こういう問題にアメリカの会社は1980年代に直面し、90年代になってから組織の成果と個人の成果が同時に達成されるような仕組みを入れていきます。それがチームワークとか、あるいはリエンジニアリングとかそういうことなんです。ですからリエンジニアリングというのは、いってみれば日本企業の経営のやり方の良いところをアメリカ人が学んだわけです。日本の会社は何か今それをかなぐり捨てて個人に非常に重石をかけようとしている。しかしアメリカの会社は案外そうでもないという点です。この二つをまず確認しておきたいと思います。

最近、他社でも通用する能力を身に付けてないといけない、というふうに言われます。もし、長期で雇うのではなく短期で、ある仕事が終わったらもう君は解雇されるかどうか分からないというふうになっていきますと、従業員はやっぱり他の会社に移っても損にならないような能力を身に付けようとして

しますと結果として、企業特殊的能力の養成にはやはり消極的になります。ところが企業というのは、それぞれの組織が持っております力を出すために、その組織の中でしか通用しない能力を身に付けている人が必要なのです。長期で人を雇うというのはそういう意味でも非常に大事だと思います。つまり、100人の人間がいて、その100人の人間の能力の5割か6割ぐらいしか使えない組織になってしまう可能性があるからです。

それから、成果を非常に強調して短期で帳尻を合わせようとしてみると、自分に与えられた課題だけやっていけばいい、目標管理に従ってやっていけば全体としてうまくいくんだというふうに考えるんですが、全体として必ずしもうまくいくとは限らない。これはまさにアメリカの会社が、80年代終わりから90年代の初めに苦しんでいた時に起こっていた状況です。すなわち組織全体の生産性の向上が二の次になって、結局誰もしない仕事というのが発生していく。これはやはり組織の力を弱めることになります。

さらに、組織が金銭的な報酬に固執をするようになって、短期でしか雇わないというふうになりますと、組織として長期で取り組まないといけないような仕事は誰もやらなくなる。ここ2、3年はいいいけれども、10年後どうなっているかわからない、とこんな組織になってしまう可能性があります。ですから、これからの労使関係の基本を考える場合に、その基本スタンスとして長期で人を雇うということを前提にすることには、非常に大きな経済合理性があるというふうに考えております。

〈藤原〉日本の企業社会は、結果として長期

雇用が達成されていたわけですがけれども、経営環境が変化する中で、企業と人との関係について考えていかなければならない問題が具体的にいろいろと発生していると思います。そういう辺りを西山さんにお伺いしたいと思います。

〈西山〉特に自動車業界について言いますと、国際競争しかも多国籍化、グローバル化がここ10年の間で急激に進み、やはり経営的には労務費の部分が非常に大きな注目を浴びるようになっていきます。それから、日本の構造改革という中で、これまでの日本の良さの部分でありました年功的な職のあり方とか、こういう部分はこれから本当に維持できるのかどうか、非常に難しくなっているのではないかということも言われています。

少し整理をしますと、日本の長期雇用の強みというのは、企業と働く人が運命共同体という形で、従業員も頑張れば企業も良くなり労使関係も安定するとういう部分であると思います。それからもう一つは、効率的な人材育成であり、もう一つは、雇用と収入の安定による働く人の安心感という部分があるのだらうと思います。

ただこれらは、昭和30年代から経済が右肩上がりに発展していく時代には非常に極めて有効なシステムだったのだらうというふうに思います。逆のマイナス面でいきますと、やはり雇用と収入の安定ということで見れば、それと引き換えに求められる負担として、転勤とか、例えば事業の拡大縮小による配置転換とか職種変更とかが求められるわけですし、



それから保有している人材能力とそれを活用する組織ニーズのミスマッチがあります。むしろこれからは自分が持っている能力を高く評価してもらいそれを発揮する場所がないことの方が自分にとって不幸なのではないかと思います。それから、長期雇用のあり方を考える際に、転職するときのマイナスが日本ではあまりにも大きすぎると思います。

いわゆる成熟した状態の中で更に経済的な豊かさを達成して、仕事と自分の生活のバランスを取りながらやりがいを持っていくということを目指して考えた時に、やや不適合の部分が大きいのではないかというふうに思います。

やはり基本的にあるいは原則として長期雇用の強みは今後とも維持していかなければいけないのだらうというふうに思っています。ただ、その時に一番大事なことは、これからは個人も会社を選択する、また企業もある面では個人を選択する。そういう自由な選択肢をいかに持てるかということだらうと思います。

それから収入の安定ということで行きますと、これからは働き方だとか成果に応じて変動させていくという方向なのだらうと思います。また、毎年必ず何パーセント賃上げをしてくださいという考え方は、もうそろそろ改め、むしろ絶対水準の高さがいいのかどうかということを議論する時代になってきたのではないのかというふうに思います。

そうした面で、やはりこれからは自己責任、自己選択のシステムを作り上げるべきなのではないだらうか。例えば会社にとっても、人によって働き方の多様なメニューを準備するとか、転職が不利になるような長期勤続奨励型の人事制度の見直しをやっていく。また、

ある程度賃金水準の更改を通じて企業横断的でリーズナブルな市場価格といいますか賃金相場といいますか、そういうようなものを作り上げていくということが必要なあというふうに思っています。

基本的に、極力自己が、個人が選択できる。また、個人の責任において会社を選ぶ。また、仕事を選ぶということがもう少し自由にできるといいと思います。もちろん、長期雇用の強みは生かさなければいけないと思いますが、その中に個人がもっと選択できる余地を余計に入れていくということではないかと思えます。

そういう面で組合としては、セーフティーネットをどういうふうに作り上げるかということと、やはり自己選択による選択制度、こういうようなものを公平に運用できる担保といいますか、そういう機能が必要になってくるように思えます。

〈藤原〉労働組合として、長期雇用の意義と課題をどのように考えるかという点について伊藤さんからお話をいただきたいと思えます。

〈伊藤〉日本の長期雇用

システムのメリットの一つは、人材の柔軟な配置が可能であるという点だと思います。それからもう一つは、ノウハウとか、



問題に対する適応力、対応力といったものを育てていくのに非常に良いシステムだというふうに言われています。

長期雇用に裏打ちされ一緒に働いている仲間がずっと一緒にやっていく。そうすると、お互いに協力し合ってお互いに高めていった

方が自分にも相手にもプラスになるという、そういう良い関係が出来てくる。そうした職場のそれぞれのレベルでの信頼関係ができてうまく回っている。長期雇用システムはそういうことを可能にしているのではないかと思っています。

アメリカと比較してみると、いろいろなことがわかります。まず一つは、例えばフォードは、レイオフをするために巨額のレイオフ関連ファンドを拠出している等、アメリカのシステムのコスト構造は、私達が考えているほど柔軟ではなくなっているというふうに思えます。それからアメリカでも今、職能、能力に着目した賃金システムを一部で導入しつつあります。柔軟な人材配置、適材適所みたいなことをやっていこうとしますと、職務給だけではなくて能力給的な要素も入れる必要が出てくる訳です。それから労使関係ですが、アメリカ自動車産業ビッグスリーだけではなくて、部品を調達する先も含めて労使協調が大事だという意識が高まってきているというふうに聞いております。実際90年代に入ってレイオフやストライキなどが比較的少なくなっているということです。

それからドイツも、職務中心のシステムであつたのですが、例えば近年フォルクスワーゲン社では多能工の育成であつたり、臨機応変なローテーションや、チームを重視した作業体系ですとか、そうした人事制度を導入をしたり、生産部門と事務部門の賃金テーブルを統一をするとか、そうした取組みを進めています。それから、IGM（金属産業労組）でも、能力を重視した給与、労働者と職員の一本化ということをして、21世紀に向けての方針として提言しています。

まさしく日、米、独の雇用システムはある

一つの方向に向かっているように思うわけです。従ってあまりグローバルスタンダードということで、職務や成果主義に向かってどんどん行くことが、日本にとって更に良くなるということだけではない、ということもよく認識をしておかなければならないと思っていますところですよ。

最後に長期雇用システムの直近の課題について3点話したいと思います。

まず第1点目は、少子高齢化が進めば女性にも高齢者の方にもしっかりと働いていただくような方向になってきますし、そういう中で長期雇用システムをどう変えていくのかということでもあります。

2点目に、能力主義が強化されていくということであれば、働く側にとっても自らのキャリアを育てていくためにどういう仕事をやるかという選択の自由がもう少しほしいというふうに思います。

それから3点目は、合理化や生産性向上と長期雇用の両立をどう果していくか。生産性向上、合理化をやるのが仲間の働く場を狭めていくということに直結するならば、これは日本のモノ造りの根本を揺るがす大きな問題になるというふうに思います。

〈藤原〉今、皆さんのお話を伺って、一つ大きい問題としてあるのは、これから格差を認めるような個別的な管理を是認する方向が日本の労使の中で一層進むとするならば、今まで労働組合が介在することによって得ていた力をどこから得ることになるのかということが大きな課題になるのではなかろうかと思います。お三人のパネラーの方からご意見をいただきたいと思っています。

急がれる選択のための条件整備 一鍵を握る評価システムと納得性一

〈藤村〉長期雇用が大事だということ申し上げたんですが、じゃあ今までやってきた仕組みをそのまま続けていけばいいかというと、決してそうではないというふうに私も思っております。西山さんがおっしゃったように、やはりこれからは個人の選択というのが非常に大事になってくると思います。

そしてその際に大事なことは、会社の方針あるいは人事部の方針として長期雇用でいくけれども、会社の事情によってはうまく雇用が続かないこともある。ただ、長期雇用を前提として、かつ、どこで自分の能力を磨くかはそれは個人が選んで、個人が決めてほしい。そのために会社もそういう仕組みを用意しよう、という方向にいかなくてはいけないように思うのです。

西山さんの先程のお話を伺っていると、トヨタ自動車、トヨタグループはそっちの方向に行こうとしている。おそらくその場合には二つの点が問題になると思います。

一つは自分がこの会社において将来がないなと思った時、割と若い時期に外へ出て行った方が私はいいというふうに思っています。ここが非常に大事な点なんです、本当に流動化が必要なのは私は20代後半だと思っています。特に大卒についてはそう思います。そのためには一つは、割と早い時期に「あなたの適性はこの会社の中には無い」ということを言うことができるかどうか。もう一つはそのベースにある評価の納得性というところですよ。日本の企業は人事の個別化と成果主義をやろうとしています。そうした方向に振っているんですが、そのための道具つまり「評価」を

きちんと用意しないまま振っているんです。

長期雇用ということを私は非常に強調しておりますが、その前提にあるのは雇用の上での会社側と従業員側のマッチングであります。しかも従業員も会社側も選べる、双方が選べるという条件が出た上で、しかし、ベースは長期雇用であり、その上にそうした関係が出来上がっていくものだというふうに思います。これまで通りのやり方でやっていって、日本企業がうまくいくとは決して思っておりません。

〈西山〉特にホワイトカラーについては、藤村先生がおっしゃったようなところだと思いますが、採用のやり方も多分今までみたいなやり方では通用しないのだろーうと思います。

やはり各部門でこういうキャリアの人が要るのでというような形で人の採り方がまず入口から変わっていくのかなあというふうに思っています。そういう中で早い時期に、自分の思っている職務と中味が違うときに個人が会社を選別するという形になってくるのか。

そういうことで、ゼネラリスト的な人材を作ろうというような形から、今は、ある部門でできるだけ専門性を付けてもらおう、ということをやろうとしているところです。評価についてはここでもまだ言える段階ではありませんが、納得性という面では大事な問題だろうというふうには思っています。

〈伊藤〉もう一つ是非お願いをしておきたいのは、能力主義というようなものを進めていこうという考えでしたら、併せて、評価そして処遇制度の確立を是非進めていただきたいと思います。

〈藤原〉お話を伺ってまして、長期雇用が

結果として生ずるための条件はいったい何なのか、やはり各自が良い仕事をし生産性向上をやっていけるという条件が組合員の側にも経営の側に整った時に、初めて結果としての長期雇用が生じてくるんだろーうなというふうにも思いました。

さて、長期雇用と非常に密接な関係があるのが外部労働力市場であるように思います。外部労働市場と内部の長期雇用従業員層との共生について藤村さんの方からお話をいただきたいと思います。

一 先ずもって社内労働力市場の整備が必要一

〈藤村〉日本の内部労働市場なのですが、本当の意味での市場にはなっていないのです。個別化、個性化、あるいは自己選択とか、自己責任という



方向をめざすのであれば、本来の意味での市場機能を企業の中に持ってこなくてはならないと思います。それがなければ外部労働市場もできないというふうに思うんです。

つまり、個人が選べるようにするためには、ある意味でアメリカ企業がやっていることを少し見習って、空ポストができたならそれを皆に提示をして社内公募をもっと活発にやる。そういうふうにすることによって、自分はこういう場面で能力を身に付けていきたいという人達が、その希望に沿って身に付けることができる。しかし、もし仮に自分の今いる会社では無理だということになれば、そこで初めて他の会社に移ろーうかという話が出てくるわけです。

労働市場の流動化に向けて、日本でもっと外部労働市場を作らなくてはならないという

議論がありますが、そういうふうにする人達が一番見落としてることが一つあります。それは、本当に必要な労働力は決して外部労働市場を漂ってはいないということなのです。結局そういう人を取ってこようと思えばヘッドハンティングか企業買収しかないのです。

そうしますとコアになる人材は外から取ってきて、そのコアになる人材の周りにやはり内部で養成してきた人を付けて新しいものが出来ていく。こういう方式だろうというふうに思います。ですから、まず内部労働市場をきちんとしていかなないと外部は決して育たない。そこを多くの日本の企業の人事の方はわかっていないのではないかとそういうふうに思っています。

〈藤原〉とは言いつつ全体的な流れとして、派遣労働者、それから場合によると請負という形でいろんなタイプの人々が入ってきているのが現状だと思います。そういう外部労働力の活用に関してのお考え、ニーズであるとか、あるいは全体的な方向性についての考え方について、西山さんの方からお話をいただきたいと思っています。

一急がれる外部労働力活用の枠組みづくり

〈西山〉非常に国際競争が激化する中で、いかに効率化された企業集団を作り上げていくか、そういう面で一つはプロ人材みたいなところにまずあるのかというふうに思います。

これは私どもでみましても、例えば3年間の有期契約デザイナーのように、外部の高度な専門家をいかに活用していくかという形になります。これから多分例えば財務運用をする人とか、法務の人とか、だんだんスペシャリストが入ってくるという状態が出てくるの

かと思います。それと、もう少し視点を変えてみますと、いわゆる補助、定型的な業務への人材派遣の活用。それと以前からやってます生産現場などの繁忙期の季節従業員というような形になるわけです。

プロの人というのはそんなに数多くないと思いますけれども、今後おそらくあるポイント、ポイントで戦力として活用するというニーズは非常に強まってくるだろうと思います。また、人材派遣とか、パートタイマーの活用というところがこのような職場運営の面では少し変わってくるのかと思います。

同時に、これによって、このような労働力を労働組合の影響下にどういうふうに織り込んでいくのかということが非常に大事なポイントになってくるように思います。プロの人材は所詮一匹狼的な人ですから、組織に馴染まないのだろうと思いますが、補助、定型的な業務の人については、今後長期雇用の人の中からも、ある決められた時間だけ仕事をしたいとか、それから残業はもう基本的にやらないけれども例えばトヨタで働きたいという人がこれから増えてくるだろうと思います。そうしたいろんな人が入ってきた時に、そうした多様な人材をどこまで組織の中に取り込むかということが一つ労働組合としての課題になってくるように思います。

〈伊藤〉外部労働力、特に派遣やアウトソーシングが今後大幅に増えていくということに対しては、我々組合員の立場といたしますか、組織を守るということからしましても賛同はしかねる問題だと思っています。特にどんな業務を対



象にすべきかなど、まだまだ決めておくべきことがあるのではないかと考えているところです。

結果として正規採用の門戸はしぼんできます。そして、「派遣」のああした働き方を求めている人以外の人も、「派遣」に職を求めるしかないような社会になったとすれば、まったく別の一つの社会的問題が生じるといふふうに思っています。しかも日本の強みはやっぱ人材だといふふうに思っておりまして、個人の能力や技能を最大限引き出すことを、システムとして組織的にやっていくことが、日本の強みだといふふうに思っています。

そういう意味で、外部労働力活用の行き過ぎというのが職場に不安を与えるようになってきますと、またそういう面でも障害にはしないか、そうした面に対する留意も必要だといふふうに感じております。

〈藤原〉大きな問題は何なのかといいますと、もし流動化した労働力を使うことにアディクトしていった場合、それは生産システムの改善等につながらず、ただ単に安い要素を組み合わせでいったということにしかならないといふことであります。

もう一つあるのは、労働の外部化との関わりで、どこが適正な賃金水準なのかということがわからなくなるのではないかという点です。

また三つ目に、外部労働力がどんどん入ってきますと、組合員の比率そのものがどんどん減っていくという状況になっていきますし、そうした時に、そもそも職場とは何なのだろうか、すなわちもう一度ゼロから企業別組合のあり方ということが問い直される状況になるようにも思います。

一全体最適化に向けて、確固たる政策を—

〈藤原〉次に、グループ労連がいったいどういう役割を果たしてきたのか、ということに話を移したいと思います。

やはり労使関係を近代化し、それからそのグループ内企業の生産性向上に明確な寄与をしてきたというような、全トヨタ労連がこれまで果たしてきた役割は非常に意義深いと思います。

しかしその結果、各主要組合は非常に優秀な企業として、また関連の組織を抱えるようになっていきます。そのように全トヨタ労連の中にまた大きい塊がいくつも出てくると、全体としての一つの共通の目標をどこに置くのか、全トヨタ労連の一員としての役割と個別の単組あるいは関連労協の中心としての役割、この辺りが各組合の中で議論されていくことになるように思います。この問題について雇用政策等の視点から、企業グループの役割について藤村さんからご意見を承りたいと思います。

〈藤村〉グループとして労働組合が集まって横の連携を取って、情報交換をし、お互いに励まし合いながらやっていくという、こういうスタイルがこれからどうなっていくのかということだと思います。

今、日本経済は何か非常に悪い器にはまっているとされます。つまり、それぞれ個別の企業が最適化を図っていきまると、結果として全体は最適にならないということです。先程、伊藤さんが非常に大事なことをおっしゃったんですが、社会全体の最適化というのはやっぱりどこかが考えなくてはいけないのです。

誰が考えるか。政治が動くのを待っていたのでは企業はつぶれますので、一つは、いろんな会社が集まってお互いに横の連絡を取り合っているこのトヨタグループから、全体の最適化ということを考えなくてはいけない。それはやはり経営側、とりわけトヨタ自動車本体が考える話でしょうし、労働組合としては全トヨタ労連というところで議論をしていかななくてはいけない。そうした意味で、私はこういう時代だからこそ、全トヨタ労連としてしっかりした政策を持っていかなないと、大変なことになるのではないかというふうに思っています。

先程、流動層をどう使うか、外部労働力活用ということで西山さんと伊藤さんがおっしゃいましたが、ここへきて正社員の数が増えない、むしろ減らしてアウトソースするとかあるいは派遣を入れていこうという話になってくると、場合によっては、それが団体交渉の重要なアイテムになってくるといふこともありえるだろうと思うのです。

トヨタグループ全体として、これからも発展していくためには、個別の企業で経済的合理性を追求していくだけでは駄目で、グループ全体としての政策を労働組合の側から経営側に対してしっかり言っていかなければいけない。経営側はやはり目先のことに注目せざるを得ないんです。労働組合の良いところは、目先のことはそれとしてわかるけれども、じゃあ5年後のトヨタグループをどうするんだ、10年後はどうなっているんだというところを経営側とは違う視点で見ることができる。そういう見方を提供するのが労働組合の大事なところだと思います。ですから私は、むしろ今まで以上に大切な役割を、全トヨタ労連は担っていかなければいけないのではないかと

とこういう認識を持っています。

〈藤原〉今の藤村さんのご意見を受けて、伊藤さんいかがでしょうか。

〈伊藤〉全トヨタ労連としての基本理念は「トヨタは一つ」ということでやってきました。近年、SGZ（ステンドグラス全ト）運動と呼んでおりますが、全トヨタ労連加盟組合がそれぞれステンドグラスの各部分を構成する一枚のステンドグラスのように輝いてもらい、そしてトータルとしての全トヨタ労連が更に輝くというそういう運動をやっているということで取組みを進めています。そういうことの中で、今後とも全トヨタ労連がグループ連合という特徴をどう生かしていくかということが我々の課題だろうというふうに思っています。

まず何といっても産別よりも質の高い活動をやっていかなければいけないというふうに思っています。加盟各組合に近いところに我々がいるというこの強みは、何としても生かしていかなければいけないからであります。そして、自動車産業の労働組合を我々が引っ張っていくというぐらいの気概を持って、進めていかなければいけない、とそんなふうに思っているところです。その他、28万人組織人員のスケールメリットをうまく使った取り組みとして、ライフサポート活動ということを昨年から実際にスタートをさせております。

最後に一番大事な点ですが、世界一だと思っておりますこのモノ造りに、更に磨きをかける活動を今後とも進めてまいりたいというふうに思っております。昨今、グループの枠組みが変容しつつあるということが言われているのですけれども、自動車産業は裾野が

広くかつそれぞれが密接に影響し合っているわけですから、この全トヨタ労連というネットワーク機能は今後とも重要だというふうに考えておるわけです。

特にグループ政策という観点からは、製造と販売の皆さんの相互理解をもっともっと進める必要があるというふうに思っています。また、グループ全体に影響を及ぼす諸施策について労働組合の立場から職場実態を把握して、その情報を発信していくということや提言に結びつけるというようなことも、今後考えていきたいと思います。因みに、今期の運動方針では最重点の一つとしてグループ政策を掲げております。

〈藤原〉経営側の立場から見たグループ政策と全トヨタ労連への期待について西山さんよりお話をしていただきたいと思います。

〈西山〉おそらくこれからは、トヨタ自動車も含めてグループ全体の中で各労使が自分の売り物と



いいですか、うちの強みというのはこれなんだということがきちっと言える会社作りをしないと、グループ内でもやっぱり競争に負けていくという形になるのかなあというふうにも思っています。そういうグループの中での競争を通じてやはり皆が力を付けていきながら、それぞれの強みをもっと伸ばす、その結果が多分トヨタグループ全体の揺るぎない経営基盤づくりになっていくように思います。

ただ忘れてはいけないと思いますのは、アイシン精機さんの火災の時のようにグループ全体で何とかリカバリーをしていこうという、

ああいう結束力というのはやはりオールトヨタの一番大事なところだというふうに思っています。そういう良さを残しながら、先程言いました各社の強みをいかに努力して伸ばしていくか、そうしたところをこれからどういうふうにもうまくバランスを取っていけるかどうか、というところでしょう。そういう面で全トヨタ労連にお願いしたいことは、労使相互信頼、労使相互責任という考え方をやはりいかに各社の中で徹底しながら、競争力を付けていただくかということに尽きるのだろうと思います。

なお、トヨタミニマムとか、ステンドグラス全トとかいう活動の趣旨とか重要性はよく理解しておりますけれども、具体的な労働条件の水準の違いに関しては、極力寛容なお立場を持っていただきたいというように期待しております。

〈藤原〉全体をまとめまして、一つは競争のグローバル化にこれからどう対応するのかということだろうと思います。そうした時に、一般の組合員の方、一般従業員の方がそれをどう理解しているのかということが非常に重要だと思います。

全トヨタ労連についても、最終的には結局一人一人の従業員、組合員の皆さんが納得され、それによって会社として活力が生まれるとか、あるいは組合として活力が生まれるとかそれが最終的な評価のヤードステイックだと思います。

—自己選択を受入れる社会づくり—

〈藤原〉もう少し伺いたいと思っておりますのは、皆さんが自己選択、自己責任ということで、自己選択を許すような社会ということ

もおっしゃっています。私も原則としてその通りだと思いますけれども、日本の企業システムで自己選択というのが許されるのかなというところはずうっと残っております。藤村さん、そのあたりはいかがでしょうか。

〈藤村〉全員が自己選択などというのは、非現実的だと私も思っています。

ただ、だいたいどんな組織にも2割ぐらいは何か面白いことを考えている人、何か自分でやってみようという人がいるはずなんです。会社として、そうした2割の元気のいい人に、その元気のよさを発揮してもらおうじゃないかということですし、そのために自己選択、自己責任という仕組みを作ることに、私は意味があるように思うのです。

全員に選ばせようというのはまず無理ですし、会社の言う通りついていきますという人の方が実は、経営側としては可愛いんですよ。そういう人達はやっぱり大事にしないではいけません。大事にした上で元気のいい人に元気のよさを発揮してもらおうというわけです。

〈伊藤〉私も藤村さんがおっしゃるように全部は無理だというふうに思います。

確かに自分はこうありたいというものを持たなくてはいけない時代だろうと思いますし、会社の方といいますか上司の方も、あなたはこういうふうに進んでいくのがいいのだということをしっかり考えていただく、その両方の思いの合作で一つの答えが出るのではないかというふうに思います。

要は、自ら責任を持ち、上司の方も人を育てるという目で見てもらえれば、うまくいく道があるのではないかと思います。

〈西山〉藤村さんが言われた通りだと思います。これからどういうふうに進んでいくのかわかりませんけれども、機会均等法にありますように、女性の役職者もあと10年程経てばだいぶ増えてくるだろうと思いますし、男性の長時間労働の会社人間ばかりでは多分もたないでしょうし。多分それでは家庭ももたないということになってくると思います。そうすると、今までそれが当たり前だと思っていることだけでは、多分仕事をしてもらえないという状況も出て来るのだろうというふうに思います。できるだけいろいろな選択肢と、それから個人の生きざまみたいなものといえますか、それがうまくバランスが取れるというところが大事なのかというふうに思います。

リーダーと一般組合員とのギャップを埋める努力を

〈藤村〉これからの労使関係について、一言だけ付け加えておきたいのですが、ここへきて、組合の役員として非常にやりにくい状況になってきたように思うのです。と言いますのは、経営側が非常にうまく労使関係を作ってきたというか、労働組合が経営側に取り込まれてしまっているように思います。

つまり、経営が今どういう状況にあるかという情報を、ほとんど全部開示される訳です。一般に、全部知ってしまうと、逆に人間で、言えませんよね。そうした呪縛に入ってしまったような気がいたします。労働組合の役員としてはしっかり経営側と話し合っているのだけれども、その話し合っている内容を表へ出せないのです。そうした苦しみを皆さんが持っていらっしゃると思います。日本の労使関係はテーブルに労使がいわば90度の位置に座って、同じ資料を見ている。これでうまくやってきたと思うんです。これが最近

うかうかしていると労働組合の方がテーブルの同じ側に座って、同じ資料を見ながら労使がどうしようというふうに頭を抱えている。こうした状況が今いろんな組合で起こっていると思います。ですから、労働組合の役員の方々は、非常に難しい時代に入っていると思います。

今のところ組合員はちゃんとついてきていますが、状況によっては、一般の従業員がついてきてくれないという事態が起こりかねない。そうすると1950年代、60年代に苦しんだ日本の対立的な労使関係がもう一度復活するかもしれない。リーダーの方は十分気をつけておいていただきたいというふうに思います。

21世紀に向けて労使が今、再確認すべきこと

〈藤原〉労使の役割の違い、スタンスの違いがキーポイントになってくるのだらうと思います。今までいろいろ議論いただいたわけですが、長期雇



用の意義、それから外部労働力市場との共生、活用の問題。それから全トヨタ労連が果してきた歴史的役割と機能というものについて、パネラーお三方からいろいろご意見を承ってきました。言い古された言葉ですし、それが日本の労使関係の基本なのですが、やはり次の二つの問題についてもう一回考え直すことが大事だらうと思います。

一つは「相互理解とは何なのだろう」ということです。今回の研究を通して非常に良い経験をさせていただいたと思いますのは、相互理解、相互信頼の関係というものは決して一朝一夕にできるものではないということであ

す。

もう一つが生産性の向上ということです。労働条件の維持改善と併せて生産性向上に協力するという考え方は日本の労使関係の大きな特徴であると言われますが、これは組合の存在意義の一つでもある訳です。

そしてそれは、もとをたどれば昭和20年の敗戦の直後から日本の労働者、技術者が生産、技術、品質というものに大きな関心を抱き、特にトヨタグループでは産業を自らの手で興して生活の安定と労働条件の向上を実現しようという行動につながった。そしてその流れの上に労働組合運動があるということであり、すなわち20年代にトヨタの組合のリーダー、あるいは組合の活動家の皆さんが地道に自分の頭で考えながら作り上げた労働組合の運動方針が、現在私どもが見ているこのトヨタグループの労使関係の大きな柱になっているのではないかと思います。

そういうふうに考えていきますと、トヨタグループ、あるいはこの中京地区の産業は、長期雇用のそういう意義を確認しながらこれから新しい環境に立ち向っていくのだらうと思います。勿論長期雇用ありきというより、それが結果として生じるようなシステムはどういうシステムなのかということが常に考えられてきているということではないかと思います。すなわち、雇用の問題が目前に迫った段階ではもう遅いわけで、それが起きないようにするのが戦後の日本の労働組合運動であった訳です。

また、組合員、人というものの心のうつろいややすさとでもいいですか、一見団結していてもある事柄で簡単に崩れてしまう。本日のパネラーの方々のお話しの中から、いったい今何を組合の団結の柱としていくのか。そう

ということが労使の取り組む課題として今改めて非常に重要なものとして上がってきているというふうに思いました。

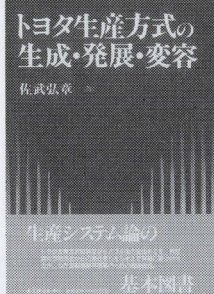
それから、全トヨタ労連、グループ労連の役割につきましては、多様性を持った組合がグループとして集まる意義について、新しい方向もあるのではないのか。社会全体、グループ全体としての最適化を図っていく方法もあるのではないのかというようなお考えを承りました。また、そういうような他には見られない特徴を今後どう生かしていくのかということもこれからの全トヨタ労連の課題であるように思います。それは過去から続いてきた流れの中で、その伝統を今どう読み変えて、どう生かしていくのかという事柄につながっているのかというふうにも思いました。

だいたい以上のような形で今日のパネルディスカッションを総括したいと思います。

どうもありがとうございました。

〈文責 事務局〉





「トヨタ生産方式の 生成・発展・変容」

佐武 弘章 著（福井県立大学経済学部教授）

東洋経済新報社刊（平成10年11月） 3,400円（税別）

トヨタ生産方式がいかなるものかということについては、これまで数多くの分析がなされてきた。しかし、トヨタ生産方式がいつ、いかなる事情で成立したのかという問題は、若干等閑にされてきたきらいがある。本書は、トヨタ生産方式と呼ばれるものの成立経緯から最新の変容までを、丹念な資料分析と聞き取り調査によって明らかにした労作である。

著者は公刊社史や社内テキストに掲載されている、トヨタ生産方式の変遷についての年表を手がかりに調査を開始する。その年表に掲げられている諸手法の成立経緯を、利用可能な資料および当時の開発担当者からの聞き取りによって再現して行く。徹底的にムダを排除し、原価を低減させるという目標を、試行錯誤を行いながら具体化させていくプロセスが実にビビッドに描写され、読者を引き込んでいく。生産現場を重視することこそ利益の根元であるという、トヨタの持っていた愚直なまでの思いが、現場における技術である「製造技術」に結実していく様が見事に伝わってくる。

トヨタ生産方式の基本理念はあらゆるムダの排除にあるが、それを現場での目標に置かえたと製品のリードタイムの短縮ということになる。リードタイムとは加工時間と停滞時間の合計であるが、結局、品物が停滞せずに1つずつ流れていくことが究極の理想となる。そうすれば、行き着くところは大量生産にまたがる「流れ生産方式」となろう。本書の第6章「生産調査室構想『トヨタ生産方式の

今後の進め方』の再現」では、1978年に生産調査室が行った提案において、すでにこの方式が議論されていたことを明らかにしており、興味深い。第8章で著者はこれを「新たな生産概念」であるとして評価しており、さらに当時のメンバーからその具体案として「ユニット工場」構想について聞き出している。そして、著者はトヨタ生産方式の今後の発展にこのような選択があると示唆している。評者は、このような選択の適否を判断する能力を持ち合わせていないものの、提案すること自体、きわめて有意義なことだと思う。

しかしながら、80年代からのトヨタ生産方式のいわゆる「変容」についての記述については見解が分かれるところであろう。80年代からのトヨタはロボットを導入して自動化を積極的に推し進めていった。これをどう評価するかであるが、ロボットの導入によって各工程がどのように変化したのか、また、労働者の作業内容がどう変わったのかという観点からの検討が本書では十分なされていないため、説得力のある結論までは至っていない感がある。これは間接部門の増加についても言えることである。単に増加していることを、「原」トヨタ生産方式の理念からのみ否定的にとらえてしまうのは一面的ではなかろうか。

このような若干の疑問はあるものの、本書はトヨタ生産方式の原点と、その発想の到達点をあざやかに摘出しており、高く評価されるべき業績だと考える。

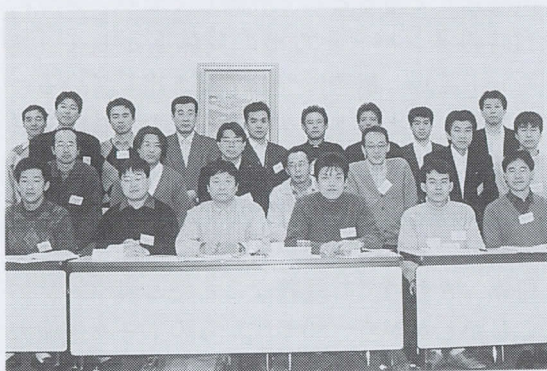
評者 太田 聡一（名古屋大学経済学部助教授）

第10期「産政塾」が開塾

第10期「産政塾」が1月8日に開塾しました。

産政塾は様々な業種から塾生を募り、一年間に様々な体験や人との出会い、塾生相互の本音の論議を交わす中で切磋琢磨し自らを磨いていくという現代道場です。テーマを「殻の外に踏み出そう」と問題提起し、意欲に溢れた20名の若者が集まりました。

開塾式では、塾長（植本俊一 中部産政研理事長）挨拶と各自自己紹介に続き懇親パーティーを実施し、活発な交流をいたしました。



第10期産政塾に集まった塾生



懇親パーティーでは活発な意見交換

第10期「産政塾生」名簿

石川 輝彦	アイシン労働組合	高橋 勝将	デンソー労働組合
奥田竜太郎	トヨタ車体株式会社	丹下 隆吉	トヨタ自動車株式会社
糟谷 道広	株式会社デンソー	徳増 達生	アスモ株式会社
門 孝裕	松坂屋労働組合	戸田 覚	株式会社東海銀行
川上 茂浩	中部電力株式会社	西井 俊哉	丸栄労働組合
小坂 好伸	アイシン精機株式会社	船間 淳也	名古屋鉄道株式会社
近藤 理史	豊田市役所	松田 斉	全トヨタ労働組合連合会
杉本 道男	日本特殊陶業株式会社	武藤 成洋	豊田合成株式会社
鈴木 亨	トヨタ車体労働組合	安田 幸治	トヨタ自動車労働組合
鈴木 康紀	アラコ株式会社	矢田 勝弘	フタバ産業株式会社

'98年11月1日～'99年1月31日までの主な活動

1998年

11月2日

中部産政研設立10周年記念

第1部 3研究所シンポジウム

— 21世紀への労使の課題と役割 —

第2部 設立10周年記念パーティー



(挨拶をする植本俊一理事長)



11月12日

平成10年度研究テーマ

— もの造りの技能の形成と伝承 —

第2回 専門委員会（アンケート企画確認）

11月13日

主任研究員による自主研究テーマを設定，研究着手

11月25日

椋山女学園大学講演

— 男女雇用機会均等法への対応 —

12月4日

中部戦略研究会

— 平成10年度活動成果発表会 —

12月15日

賃金研究センター 藤田征夫氏と意見交換

— 標準労働者賃金について —

1999年

1月8日

第10期 産政塾 開塾式

1月11日

平成11年度テーマ研究着手

— 高齢化時代への労使の対応 —

1月22日

全トヨタ労連受託テーマ研究着手

— 経営諸施策が及ぼすグループへの影響 —

編集後記

今月号の特集を「人を大切にする」とした。バブル崩壊以降の長引く不況を背景に、長期雇用慣行や賃金、処遇の年功的要素の見直し、能力主義、成果主義の導入が一つの潮流となっている。確かに、日本経済、産業が成熟期を迎え、次なる成長に向けて新しい枠組みを模索しつつある今、長期雇用、年功制を所与のものとして従来の枠組みに安住することは許されないし、それでは企業も日本経済もやっていけない。しかしだからといって、誰も人の育成を考えず、個人の自己責任と流動化の名のもとに、モノと同じように人を使い捨てて良いと言うことでは決してない。資源に恵まれない日本の一等国への成長を支えてきたのも「人」であり、これからの日本を支えていくのも「人」をおいてない。まして少子高齢化時代を迎えようとしている今、これまで以上に「人を大切にしていく」必要がある。そうした問題意識に立って、これからの「人事部」の役割についてのご寄稿を上智大学教授八代尚宏氏から、またいわゆる「能力主義」の功罪について、日本労働研究機構副主任研究員の大木栄一氏から、企業内の人材育成のありかたについて、社会経済生産性本部主任の矢吹恒夫氏から、さらに企業内の人事システム改革の最新事例を松下電器産業労政部長の伊藤幹生氏からそれぞれご寄稿いただいた。

また今回より新連載として、書評欄「BOOK」を企画した。これは、研究者各位のご協力を得て最新の優れた書籍を紹介するものであります。ご参考になればと思います。(願興寺皓之)

「宙返り 何度でもできる 無重力」。二度目の宇宙飛行となる向井千秋さんを乗せたディスカバリー号は宇宙での幾多の実験を終え無事帰還し、暗い世相に一条の光明を与えてくれた。

打ち上げの日、地上で見守る一人の日本人がいた。おかつば頭で特に手入れがされているでもない口ひげを無造作に蓄えた中年男性である。その男性が女性たちの間で静かな人気を呼んでいるようだ。彼こそ千秋さんの夫君、向井万起男氏である。

彼はれっきとした慶応大学医学部助教授という肩書きを持つ病理学の専門医だそうである。「君についていこう」とヒューストンの大学に留学したりして、なるべく千秋さんの身近にいてサポートしようとする。その姿がとても素晴らしいというのである。

労働法をはじめとして、男女の社会的な役割が見直されたり、その垣根が取り払われつつある今日であるが、来世紀には妻の単身赴任や妻の転勤に伴う夫の転職が日常化するのかもしれない、少々複雑な思いである。(上中 健人)

正月は毎度のことであるが家庭でゴロゴロの毎日であった。景気や経済のテレビ・新聞報道は、暗い、厳しめに終始し元気が出ないので、もっぱらスポーツ観戦を優先した。

しかし、そこで少々気になったことがあった。マスコミの監督やコーチのもてはやし方やその言動である。いわゆる名物監督に祭り上げ、真っ先に監督やコーチにインタビューし、そこに、戦った選手よりも興奮し感激した監督やコーチの姿が映し出されることである。これまでの根性や伝統のワードは消え、有能な指導者がクローズアップされてきた。スポーツのレベルアップにこのことはむしろ肯定すべきと考えるが、トレーニングしプレーしたのは選手であることを忘れてはならない。

今回のテーマは「人を大切にする」である。管理・監督者が注目され評価されるより先にプレーヤーの評価を大切にしなければならない。とこじつけてみた。(丹羽 研次)

電車を降り、エスカレーターへ向かう多くの人たちを横目に階段へ……「エレベーターとかエスカレーターは極力使わないようにしてるんだ」こんなことを話すと、多くの人が「何故？ どうして？」と聞いてくる。「ただでさえ運動する機会が減ってるのに……、健康のためにも階段使ったほうがいいよ」、「頭じゃ分かっているんだけどなかなかねえ」。

どうして行動に移せないのでしょうか。それは、エスカレーターを使うことが「習慣」「当たり前」になっていることにも一因があるのではないのでしょうか。数十年前には駅にエスカレーターはなかったはずです。まず、ここにエスカレーターはないんだと思い込んでみましょう。過去の「習慣」「当たり前」が通用しなくなってきた今、最初からそんな習慣・当たり前はなかったんだと思い込むことから始めてみていいのでは…(服部 健司)

東海3県「ろうきん・労済」共同キャンペーン

BESTライフキャンペーン

キャンペーン期間
1999年3月1日～
1999年4月30日

**マイカー共済**

自動車共済

愛知労済では、東海3県のろうきん・労済と合同で「マイカー共済・マイカーローン」共同キャンペーンを実施します。キャンペーン期間中、「マイカー共済」に新規でご加入いただくと、保険費用から購入費用まで、車に関する諸費用が対象となる「カーライフローン」が、最優遇金利でご利用いただけます。さらに充実した「マイカー共済」で、皆様のカーライフ補償がより充実しました。

**加入例**

LLタイプ 16等級 30歳以上補償 ABS割引(新設)
1,509CC以下・自家用小型・普通乗用車・Aクラス

- 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
- 無共済車等自動車傷害 最高補償額 2億円

年払い **21,300円**

「30歳以上補償型」新設

運転者を30歳以上に限定して契約されると、掛金が割安に
(軽4輪貨物車、小型貨物車、普通貨物車、キャンピング車、原動機付自転車の契約を除く)

全車種平均して2.5%の掛金引下げ

お車の車種、運転者年齢条件等のご契約内容によっては、掛金が引き上げになる場合もございます。

ABS装着車割引新設

ABS(アンチロックブレーキシステム)装着車の場合、掛金が5%割引となります。

故障・事故等の対応も充実

ロードアシスタントサービスや全国1,250ヶ所の
全労済指定整備工場で安心がさらに広がります。



あなたのクルマの
補償をCHECK!

掛金試算サービス実施中

まずは下記までお問い合わせください。

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

愛知労済相談窓口

TEL (052) 681-7750

保障のことなら **全労済**

全国労働者共済生活協同組合連合会

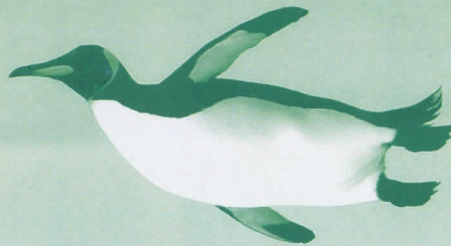
全労済は、営利を目的としない保障の生協として共済事業を営み、組合員の皆さまの安心とゆとりある暮らしをめざしています。すでに組合員は全国で1,340万人、出資金をお支払いいただいで組合員になれば、各種共済を利用することができます。

228A07



プリウスだけで、空気がきれいになる
なんて思っていません。

SAVE THE AIR!



TOYOTA
ECO-ENGINE

あなたが乗る エンジンを、 みんなが乗る エンジンを、 少しでも早く エコエンジンに。	HYBRID CO ₂ -50% CO・HC・NO _x -70% 電気モーターとガソリンエンジンを効果的に組み合わせることで、CO ₂ を約50%、CO、HC、NO _x も初期値で約80%、8万km走行時でも70%以上削減。		プリウス
	[直噴エンジン] CO ₂ -20%~-30% D-4 ガソリンをシリンダー内に直接噴射することで燃費が向上し、排出ガス中のCO ₂ を20%~30%削減。	コロナ プレミオ、ビスタ、ピスタアルデオ、ナディア	すべての クルマを エコカーに。
	[低排出ガス] CO・HC・NO _x -70% Low Emission Vehicle 触媒の性能向上などにより、排出ガス中のCO、HC、NO _x を8万km走行時でも70%以上削減。	ハリアー(1MZ-FE)、プログレ(2JZ-GE、1JZ-GE)、ピスタ(1ZZ-FE)、ピスタアルデオ(1ZZ-FE)、ナディア(3S-FE)、アルテッツァ(1G-FE)	

あしたのために、いまやろう。

TOYOTA ECO-PROJECT

※1 18.15モード走行、国産、軽自動車クラス車種（国産省要調査）
※2 国内産車種（国産省要調査）

TOYOTA ECO-PROJECTは、トヨタグループ各社が取り組んでいる環境改善活動の総称。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環境戦略（国産省要調査）目録18-30からテレビ番組もキーステーションに放映中（一）国産省要調査（国産省要調査）

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11年2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