

産政研 フォーラム

SPRING, 1999

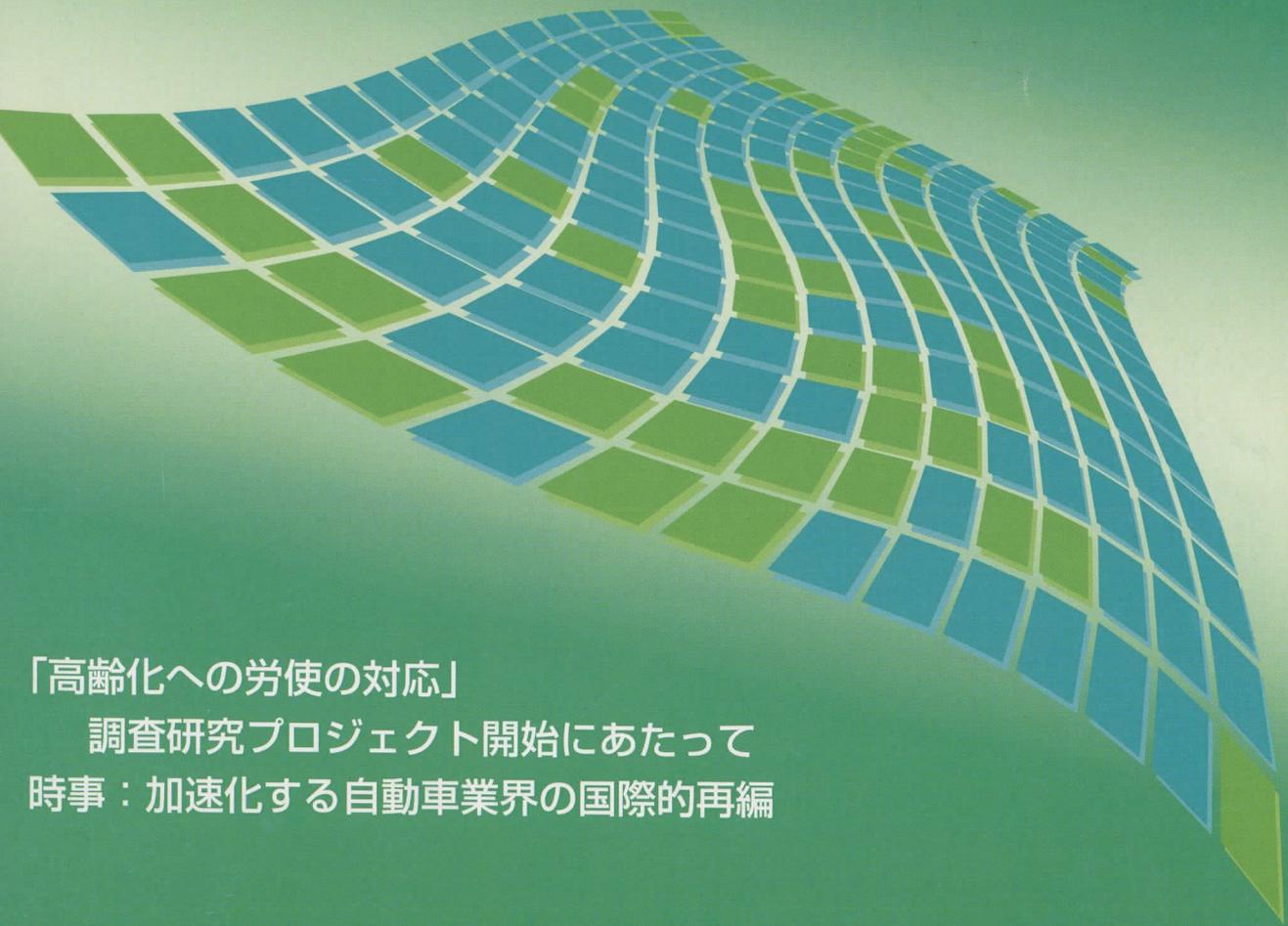
No. 42

特集：年金

「高齢化への労使の対応」

調査研究プロジェクト開始にあたって

時事：加速化する自動車業界の国際的再編



夢をみる力、夢をかなえる力。

KANTO AUTO WORKS, LTD.

●主要開発・生産製品

セ
ン
チ
ュ
リ
ー

ソ
ー
ア
ラ

ス
ー
ブ
ラ

マ
ー
ク
Ⅱ

ク
レ
ス
タ

ア
ル
テ
ッ
ツ
ァ

ス
バ
シ
オ

カ
ロ
ー
ラ

ス
ブ
リ
ン
タ
ー

ク
ラ
ウ
ン
コ
ン
フ
ォ
ー
ト

ト
ヨ
タ
ホ
ー
ム

オ
フ
ィ
ス
家
具



ALTEZZA



トヨタとともに躍進する

関東自動車工業株式会社

●横須賀工場 (田浦地区・深浦地区) ●東富士工場 ●岩手工場
本社 〒237-8585 神奈川県横須賀市田浦港町 ☎ 0468-61-5111 (代)
ホームページ <http://www.kanto-aw.co.jp>

| | | | |
|------------------------------|---------------------------|----------|-------|
| 巻頭言 | 元気あふれる「2000年紀」への道筋 | 植本 俊一 …… | 2 |
| 発言 | わが国製造業の21世紀を考える | 小川 英次 …… | 4 |
| 特集 | 年金 | | |
| | 企業年金の課題と展望 | 村上 清 …… | 7 |
| | アメリカの年金制度と | | |
| | 日本版401(K)プランの導入 | 毛利 弘基 …… | 12 |
| | 労働経済学からみた退職金・企業年金制度 | | |
| | | 大竹 文雄 …… | 16 |
| | 社会福祉政策と年金制度： | | |
| | 新たな公私の分担を求めて | 杉本貴久栄 …… | 22 |
| | 企業年金制度への移行と積立不足の分析 | | |
| | | 吉田 和生 …… | 26 |
| 特別寄稿 | 調査研究プロジェクト開始にあたって | | |
| | 中高年層がいきいきと | | |
| | 働くための条件をさぐる | 藤村 博之 …… | 35 |
| | フランス自動車メーカーの雇用と労働 | 松村 文人 …… | 40 |
| 展望 | 90年代における「パンチャシラ | | |
| | 労使関係」の理念と労働政策 | 山本 郁郎 …… | 45 |
| 時事 | 加速化する自動車業界の国際的再編 | 杉浦 誠司 …… | 50 |
| | 我が国における臓器移植の現状について | 阿萬 哲也 …… | 54 |
| 中部モノ造り技術 | 射出成形の技を尋ねて | | |
| | 一技の根源はしくみを知ること 若者よ、よく学べ | …… | 58 |
| BOOK | 今野浩一郎著 | | |
| | 「勝ちぬく賃金改革 — 日本型仕事給のすすめ —」 | | |
| | | 高橋 潔 …… | 64 |
| 講演要旨 | 「持株会社の意義と課題」 | | |
| | 上智大学教授 山口浩一郎氏 | …… | 66 |
| 自動車販売の第一線から (トヨタ自動車株式会社 VVC) | | | |
| | 試乗センター「ライドワン」について | …… | 71 |
| 産政塾報告 | 養護施設 暁学園 | | |
| | 祖父江文宏氏を訪ねて | 西井 俊哉 …… | 72 |
| 産政研だより | 編集後記 | …… | 74~78 |



元気あふれる

「2000年紀」への道筋



中部産政研

理事長 植本俊一

まもなく、人類は紀元2000年という大きな節目を迎える。有史以来3000年余り、人はずっと働きつづけてきた。人はなぜ働くのか、働くことの意義とは何なのだろうか。

古来、哲学や宗教の世界では、労働を暗いイメージで捉えることが多かった。古代ギリシャの哲人は、労働を「ただ辛く苦しいもの(Ponos)」とし、ユダヤでは、「罪に由来するもの」としていた。極めつけはキリスト教の聖書で、「神は禁断の木の実を食べたエワに、私はあなたの産みの苦しみを大いに増す、(I will increase your labour and your groaning,) あなたは苦しんで子を産む。(and in your labour, you shall bear children.)」そして、アダムに、「地は、あなたのために呪われた。あなたは、一生苦しんで地から食べ物を採る。(with labour, you shall win your food from it.)」と仰せになった。つまり、人祖の始めより、労働は「人間の罪に科せられた罰」ということになる。

しかし、いずれも宗教や哲学によって脚色されたもので、現実の生活を映すものとは言いがたい。古代ギリシャの民衆の生活を歌ったヘシオドス(B.C. 8世紀)は、その詩の中で、「一生懸命働け、おまえが人の土地を買い取ることのできるように。隣人が富を積もうと

精を出すのを見れば、負けじとやるのが人の常。この競争こそ世の宝。」とし、自由な競争により富を成し、私有財産の増大を求める民衆の姿を歌っている。そこには、私有財産制を基本とする現代の自由主義経済との完全な繋がりを読み取ることができる。

また同時に、この叙述からは、富を形成するといった「目的を持った労働」だからこそ人は頑張れるという、働き甲斐に通じる人間心理の一端をも覗き知ることができる。

もう一つ、紀元前のギリシャ哲学の中に現代に通じる重要な内容を読み取ることができる。紀元前4世紀に始まるストア派のセネカは、「新しい発案は、自分の日々の仕事の中で、モノを造る工程に慣れ親しんでいる普通の職人が思いつくものが多い。」としている。これは技術や文明がモノ造りを通して進歩するという考え方に繋がるものと言えよう。

このように、働くことに関わる基本的な思想や考え方の原形は、有史3000年の最初の紀元前1000年の内に形成されたと見ることができる。

☆

しかし、その後中世封建制と宗教支配がつづいた千数百年の間、労働そのものに価値を見出す考え方は退潮し、労働は「人の原罪へ

の償い」とする教義、あるいは「精神の荒廃に対する予防薬」とするベネディクト修道会に代表される労働観に支配されることになる。

ましてや、労働自体が「目的であり尊いものである」とする東洋的思考方を、紀元前の時代も含め西欧近代以前の思想、伝統の中に見出すことは難しい。

ただ、モノ造りの面では、「祈れ、しかして働け、無為 (idleness) は魂の敵である。」とする修道院の勤労を通して、西欧古典文化の紹介や修道院で開発された優れた農業技術の移転が、西欧の経済発展に大きく貢献していった。

☆

この流れを変えたのは、産業革命を契機とする西欧の近代化であった。すなわちこれを契機に、封建支配と宗教哲学の風靡した暗く長い時代を越え、さらに資本主義と共産主義とのイデオロギー対立を経て、労働に関する考え方は、再び人間の本性と現実生活をもとに紀元前に組み立てられた原点に立ち戻り、そして近代社会の中から再出発しようとする新たな潮流へと大きく変化していく。

ウェーバーはその著「プロテスタンティズムの論理と資本主義の精神」の中で、神が要求しているのは、神によって与えられた資源を、ただ懸命に仕事の為に使用するという聖潔な生活であり、そうした行為による救いであると記し、その帰結として「蓄財」を宗教的にも正当化した。

また、ドストエフスキーはその著「死の家の記録」の中で、「囚人は、畑を耕したり壁を塗ったりさせられているが、この労働には『意味と目的』がある。苦役の囚人が、どうかするとその仕事に熱中し、もっと具合良くもっと立派に仕上げようという気を起こす。ところが、土の山を他の場所に移し、またそれを元の場所に戻すという作業をさせられたら、たとえ死んでもこんな屈辱と苦しみから

逃れた方がマシだと、ヤケになって悪事の限りを尽くす」と記している。そこには、人の創意や工夫が活き、そこに新たな価値を生む仕事だからこそ傍目にはいかに辛くとも頑張れる。すなわち、労働を自己実現と捉え、そして働くことに幸せを感じる人間心理が、見事に描写されている。

一方、労働を「ただ辛く苦しいもの (Ponos)」と捉える思想は、マルクスのように「人間は負担を背負った存在」と見ることに繋がり、やがて共産主義イデオロギーによる統制、自由な競争と私有財産の否定へと進み、資本主義との明らかな経済格差の前に20世紀の終了を待つことなく崩壊への途をたどる。

☆

20世紀を超えようとする今、有史3000年を経て近代史の中で再構築された、この新しい潮流の目指す「労働」とは、「原罪」でも「ただ辛く苦しい (Ponos)」でもない。

それは、そこに新しい価値を生み出し、働いているその人の素質や可能性をさらに伸ばす自己実現と成長の機会である。また同時に、そうしたモノ造りの地道な努力、人の創意や工夫こそが私的所有と自由な競争をうながす経済活動とあいまって、科学技術の発展を促し文明を発展させる原動力でもある。

とすれば、つぎの「1000年紀」に目指すべき産業社会の理念も、そうした基本に立ったものでなくてはならない。すなわち、「人が仕事を通じて個性を発揮し、自らの存在を感じ、自らを高めていく、そしてそこに喜びを見出す。」そうした仕組みづくりを、コミュニケーションや人間関係といった心理的条件整備も含めて、企業内さらには社会全体で進めていかなければならない。

それが、「労働そのものが幸福である」という理念の姿を目指す、「元気溢れる未来」への道筋である。



わが国製造業の 21世紀を考える



中京大学経営学部
教授 小川 英次

はじめに

3月始めに京都である国際会議に出席した。アジアを中心にエクセレント・カンパニーの実例を聞くセミナーだった。21世紀になお活力を保つ企業の条件は何か、これを探る一週間にわたるセミナーだった。そこでわたくしの受けた衝撃は強烈だった。現在TQM旋風が世界中に吹き荒れており、その具体的内容には日本で培われたノウハウがぎっしり詰まっている。TQMの波はアメリカから発してヨーロッパ、アジアの各国へ波及している。

アメリカでTQMが大きく普及するきっかけは、国によるマルコム・ボルドリッジ賞と呼ばれる経営品質賞の設定にある。1987年のことである。1980年代に入って日本の製造業の台頭は著しく、アメリカ産業がこれに対応するための日本企業にたいする調査研究は、TQMに結実、ボルドリッジ賞の強力な推進となった。そしてその成果には著しいものがある。高品質、低原価、短納期をひっさげて世界の市場に進出する日本製品の背景には、信頼できる品質のあることを見抜いたアメリ

カの80年代後半からのTQMへの推進努力は、現在アメリカ産業の大きな力となっている。

TQMのあらまし

TQMは、品質の設計、設計通りの品質の実現、現実に受け取った顧客の品質に対する評価の把握の3段階からなっている。もっとも大事なことは顧客の求める品質とは何かを明らかにすることである。顧客に焦点を当てた品質の追求がTQMの最重要課題であるといつてよい。そのためには、すぐれた成果を収めた企業を模範としてこれを見習う（ベンチマーキング）。全社的に顧客に対して品質面で最高の満足を与えるべく組織を造り上げる。

そのため経営者は強力なリーダーシップを行使する。従業員に顧客品質の重要性に関する意識を高め、さらには行動能力を洗練するため教育訓練を徹底する。各人の職場における改善能力を身につけて貰い、品質競争に遅れをとらないようにする。その意味は、原価、納期においても刻々改善が進み、高品質、低原価、短納期を文字通り実現することである。

また変り身の速さを示すアジリティー（敏速性）の必要性も強調される。

TQMの推進はトップ陣から現場まですべてを巻き込み、部品供給企業から購買、販売、顧客サービス、財務関係者が、設計、生産技術、製造部門と協同し、品質設計、品質実現を行う。全社の参画なくしてTQM、その基底にある改善活動はなく、しかもこの改善活動は終ることがない。およそ競争世界で改善の必要のない職場はない。このような考え方にアメリカの産業社会が変わったところに驚きがあり、わが国にとっては脅威である。

TQMを構成する手法

TQMを構成する手法の大部分は、トヨタ生産方式とQCサークルの手法が占める。とりわけトヨタ生産方式のほとんどがTQMの内容を構成する。例をあげれば止まることのない改善、ムダの排除、ヨコテン、人偏のついた自動化（自働化）、トヨタ的な意味あいでの仕事（付加価値をつける）を行うこと等々枚挙に暇ないほどである。わずかに違いのあるのは、アメリカでは統合された情報システムを適用する傾向が強いのに対し、日本では特定部分から情報化を進める傾向のあることだろう。

ベンチマーキングにしても、第二次世界大戦後、日本の産業人が渡米し、多くのことを学び、実践したことに関係がある。アメリカでみた新しい動きを参考に日本の企業を立て直し、1980年代初頭にはアメリカに脅威を感じさせるまでに到達した。模範となる実践例を発見し、これに追いつき追い越すプロセスがベンチマーキングである。いまや日本の実践が、アメリカを媒介に世界の実践へとつな

がる傾向にある。このことは日本が過去の成功にもはや安住し得ないことを意味している。

21世紀、日本製造業の生きる道

QCサークル活動、トヨタ生産方式のすぐれたノウハウの導入、TQMモデルの推進が世界の潮流となったとき、日本製造業はどこに新たな競争点をみつけることができるか。それは、豊かな想像力、これに支えられた創造性の大いなる発揮だろう。日本の企業はこれまで以上に想像力（イマジネーション）と創造性（クリエイティビティ）を育てる経営戦略を持つことが肝心だといえる。

想像力そして創造性を持った人材の獲得、その能力を高めるための教育・訓練、想像力を豊かにし、創造性発揮をうながすチームづくり、外部での成果発表、外部との交流推進などによって一人一人の働きを活性化する。また情報吸収の感度を高め、卓抜な着想を生み出すことができるようにする。それには日頃からの多彩な生活行動、広汎な分野への関心、様々な分野の人々と交流する。これによって情報への知覚、選択、識別の能力を高める。さらには部分をみて全体を知覚する能力も高める。

想像力についても発想の自由さを保ち、自在に連想を拡げる習慣をつける。予知力を鋭くする。タイミング感覚を磨く、バランス感を整える。過去から未来を見通す洞察力をつける。問題を解決する、新たな方法を発見する。発明・発見を事業に応用するアイデアを着想する。これらは、いずれも学習し、考えに考えた末、直観することが多い。心理学の専門家によると、ここにもスキルの形成できる余地があるという。

以上例示したものは知的直観のスキルと呼べるものであり、これからの企業の競争力の源泉となるものである。もちろん広汎かつアップ・ツー・デートな情報を持つこと、絶えず先端分野の科学技術知識を吸収することは前提である。そのうえで未知の分野で壁を破るべく知的な直観スキルを行使するのである。企業はこのような能力をフルに発揮できる組織づくり、教育訓練体制づくり、人事考課を設けるべきである。人が生き生きとして、斬新な発想をして、企業の各所で改善が進み、革新のための努力が持続的に進められていることがあるべき姿であろう。

む す び

日本の企業の真の能力はTQM、ISO9000そしてISO14000をのりこえたところで発揮されるだろう。技術のコンテンツに新規性を加える。そのための人材が輩出する。そんな企業こそ21世紀にベンチマークされる企業だろう。

(筆者は中部産政研顧問)

著者紹介

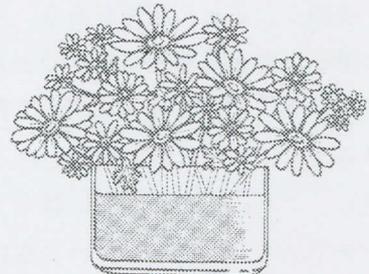
小川 英次 (おがわ えいじ)

〔略 歴〕

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

〔主な著書〕

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





企業年金の課題と展望



年金評論家

村上 清

1 退職金と企業年金

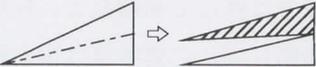
企業年金の記事が新聞に大きく出る。この取扱いはどうも、労使、とくに労働者の視点からずれているように思える。

中労委の調査（平成9年）では、退職給与の形態は、「退職一時金のみ」が2.5%、「退

職年金のみ」が4.1%、そして93.4%は「両制度の併用」となっている。大企業では、「退職一時金と退職年金（企業年金）の併用」が、退職給与の通常姿である。

併用される両制度の関係を示したのが下の図である。白い部分は退職金で、斜線部分はそのうちで退職年金（企業年金）に移行した

退職金と年金の関係

| 移行の型 | 年金制度 | | 退職金制度 | |
|---|-------------------|----------------------|---------------|---------------|
| | 定年給付 年金給付 | 中途給付 一時金給付 | 定年給付 給付なし | 中途給付 給付なし |
| (1) 全面移行  | | | | |
| (2) 中途給付を含めて一部移行  | 従来の退職金の一定割合を年金で給付 | 従来の退職金の一定割合を一時金で給付 | 移行部分以外を一時金で給付 | 移行部分以外を一時金で給付 |
| (3) 定年給付の一部移行  | 移行部分は年金で給付 | 給付なし | 移行部分以外を一時金で給付 | 一時金給付 |
| (4) 別途新設  | 新設部分について年金で給付 | 新設部分について一時金給付または給付なし | 一時金給付 | 一時金給付 |

白い部分……退職金制度，斜線部分……年金制度

部分である。移行の方法には、(1)全面移行、(2)横割一部移行（中途退職の給付を含めて一定割合を移行）、(3)縦割一部移行（定年退職またはこれに準ずる長期勤続の給付の一部を移行）、(4)別途新設がある。

このうち、どれが多いか。圧倒的に比率の高いのは縦割一部移行で、企業の規模が大きいほどその割合が高い。退職金は日本の伝統的な慣行で、まず労使で退職金額が協定される。あとで導入される企業年金は、退職金の一部移行で、その内枠である。縦割り一部移行が多い理由は税制である。退職給与引当金と企業年金の両方の税のメリットが享受でき、最小の資金準備（資金の社外流出）で最大の節税の効果を得られる。

縦割一部移行の下では、まず退職金が協定され、これが労使間では、いわば憲法である。企業が正常に活動している限り、会社が一方的に不利益変更はできない。企業年金はその内枠で、退職金の費用を前払いして積立てている部分である。給付は年金か一時金かの選択で、年金とは一時金の分割払い（例えば、10年とか15年の有期）か、それに終身支給（終身年金）を付加したものである。

かりに、協定された退職金が2,500万円とする。企業年金から支払う部分が1,000万円だとすると、会社は差額の1,500万円を支払う。なにかの事情で企業年金が500万円に半減したとすると、会社の支払分が2,000万円になり、協定した2,500万円は変わらない。極端な場合、企業年金を廃止したとすると、2,500万円の全額を会社が支払う。会社の倒産は困るが、正常に運営されている限り、企業年金がどうなっても、労働者は困らない。2,500万円の退職金は協約で守られているからであ

る。

社会経済生産本部は毎年、「活用労働統計―賃金交渉の指標」を刊行する。労使交渉の参考になる統計資料がぎっしり掲載されている。退職給与に関しては、「モデル退職金」だけ。企業年金の言葉はどこにも出てこない。労使に重要なのは退職金で、企業年金はたんにその一部、内枠だからである。

「労使の関心は退職金、マスコミの見出しは企業年金」。なぜ、そうなるか。企業年金ばかり声高に言う人がいるから。第1は、企業年金をメシの種にする人たち。財テク業界などである。第2は、厚生省年金局。年金の名がつかないと、他の省の所管になってしまう。第3は、マスコミ。新奇なものを好む。退職金は古くてダサイ。封建的な感じもする。企業年金は米国からの輸入で、モダンで新しい時代の流れ、という浅薄な理解からである。以下では、もっぱら企業年金になった部分を論じるが、労使にとって最重要なのは退職金であることは忘れないでもらいたい。

2 各国の退職給与と退職金・企業年金

「企業年金」とは俗語で、労働省の統計では「退職年金」という。退職給与の中に、一時金も年金もある、と考えると分かりやすい。また、在来の退職金は概して非積立で、税制上では引当金を利用した。企業年金は事前積立で、掛金は損金になる。

退職給与の形態、運営方法は、国により異なる。米英系の国は、日本でいう適格年金の積立方式である。給付は終身年金（夫婦年金）が普通だったが、近年の米国では一時金が急増し、年金を凌ぐ勢いである。ドイツやスウェーデンは非積立が主流で、引当金を設

けると損金になる。日本の退職給与引当金は、ドイツに倣った。あとで米国流の積立式の企業年金税制が設けられたから、両者が併存し、組合わさって利用されている。

イタリアは退職一時金の国。日本の退職金とそっくりで、引当金で損金になる。会社が倒産しても退職金は支払えるような保証制度がある。フランスは、全国的な労使協定により、全体の資金をプールした画一的な制度を設けており、企業年金というより、労使協定による「第二の公的年金」と称した方がよい。

日本での議論では、もっぱら米国が参考にされるが、世界は広い。給付には年金も一時金も、運営には積立も非積立（引当金方式）もあることを、十分に理解されたい。

米国と比較した場合、米国では企業年金（一時金支給を含む）そのものが退職給与だが、日本の企業年金は退職金の内枠であることが大きな違いである。米国のペンション（pension）が、日本では「企業年金」と訳されるが、これは正しくない。ペンションには「年金」の意味もあるが、今では広く「退職給与」をいう。現に、年金でなく一時金のペンションが急増しているのだから。米国のペンションに対応するのは、日本の退職金（企業年金を含む）である。

日本の退職給与の運営は、世界の見本市で、ドイツ流の引当金と米国式の企業年金とが、併存し混在している。近年は、退職給与引当金の損金算入額を圧縮しているのだから、税の事情からは、積立式の企業年金が増えるだろう。三菱総研の調べた「企業年金の採用理由」でトップの回答は、「税制上で優遇措置が適用される」で、どの国でも税の扱いが運営の形態を決めている。

3 企業年金の財政

今の企業年金の悩みは、積立不足。予定した5.5%の運用ができないから。不足を埋める企業の追加拠出は、経営の重荷になっている。

積立不足は以前にもあった。高度成長期や石油危機の時期には、賃金が2ケタで上昇し、これに応じて退職金額も膨張した。企業年金の財政計算では、ベアは見込んでいない。急激なベアで給付債務が増大すると、掛金を積んでも積んでも積立不足は増えつづける。今は、金利は低い、ベアはゼロに近い。財政的には、今の方がまだが、高度成長期には問題にならず、今は深刻に論じられるのは、景気全般のせいだろう。

掛金の計算には、利率だけでなく、昇給率、脱退率、死亡率などを予想して組み込む。未来は分からぬから、いずれも予想（目見当）である。利率も同じ。将来に起こりそうな率を想定し、実際との差異で生じる過不足は、掛金の増減で調整する。そのリスクを負うのは事業主だから、予定利率は企業が、専門家に相談し、自分の責任で決める。米国では、予定利率は企業ごとに違う。日本で、利差による積立不足が生じたのは、将来の利率の予想を見誤ったから、ともいえる。

日本では5.5%が唯一無二と思われたのは迷信である。お上が、だれにも分からぬ遠い将来の利率を5.5%と決め、画一的に押しつけていたのは、異常である。今は規制緩和で、予定利率の自由化が進んでいるが、これは当り前の話。積立不足を嘆く前に、自己の責任で予定利率をどう決めるかが先決である。利率だけではない。昇給率や脱退率、死亡率も

同じく自己責任で、予定と実際との外れの影響は利率と同じぐらい大きい。

とはいえ、現実には利差損で赤字になる。予定利率を現実に合わせて引下げると、債務額も掛金も増えるが、これは仕方がない。どんな積立て方をしようと、規定の退職金を払うだけの費用は必要である。年金額の切下げをする例もあるが、これは支払中の利率を引き下げるから。年金でなく一時金で受給すれば、給付は変わらない。労使間の憲法は退職金。その分割払い中の利率を現実に近く改めるといふ話である。

4 厚生年金基金の代行

米国など諸外国にはなく、日本だけの異常現象は、厚年基金による代行である。これは公私混同で、米国など世界の常識では、やるべきでない。そのような助言を海外から受けながら、厚生省が基金の拡大を図ったのは、省利省益から。多くの弊害を生じた。国民経済の浪費と勤労者間の不公平を生み、今は不況回復の足かせになっている。

基金の設立は任意。奨励策に多くのメリットを与えた。当初は高金利で、本体の資金は財投で約7%に回っていた。基金で代行すると、5.5%を上回る分は基金（企業）の利得。7%運用の公金を5.5%で浮き貸しし、代償として年収1,000万円の天下りを押しつけた。他にも税制上の有利性などを、政治力で与えた。これによる利得は約5兆円と推計され、その同額が一般の勤労者にツケ回された。5兆円は1億人で割ると5万円。4人世帯なら20万円のツケである。

今は、低金利で積立不足。企業の赤字を増大させ、リストラにもつながらる。国民の福祉

や豊かさに責任を負う厚生省が、省益の擁護で国民に迷惑をかけ、景気回復の足を引っかけている。経団連も日経連も連合も、「代行は返上すべき」と言っている。企業年金は労使のもの。それは民意である。民意に沿うのが民主政治ではないのか。公的年金は、国民みんなの助け合い。大政奉還は一刻も早い方がよい。

5 確定拠出型・401(K)プラン

今のホットな話題は「確定拠出型・401K」。言葉だけが先行して、誤解ばかりが目立つ。米国では退職給与を(1) defined benefit（確定給付、給付建て）と、(2) defined contribution（確定拠出、掛金建て）とに大別する。前者は、給付が一定の基準（例えば最終給与の一定率）で決まる。大幅なベアなどあれば、給付は予定外に増え、追加拠出も要る。給付額は不確定なのだから、「確定給付」は良い訳ではない。

後者は掛金（例えば、給料の7%）と決めて、その元利合計が給付になる。積立金の運用方法、金利や賃金、物価水準の変動により、退職時の給付が、その時点の賃金や生活水準に、どの程度の重みをもつかは、不確定である。

米国では、給付建てが伝統的だったが、近年は掛金建て（とくに401K）が急増している。理由は、産業構造の変化（長期勤続の重厚長大産業から、移動率の高いハイテクやサービス業に労働力が移った）など、多様である。

確定拠出で、日本に導入の可能性のあるのは、(1)確定拠出の退職金（中退金はその一例）と、(2)個人掛金が主体の老後貯蓄（日本

では財形、米国では401K)である。いずれも、個人別貯蓄の元利合計だから、給付は一時金である。新聞等で「401K年金」とあるのは間違い。日本の財形と違うのは、掛金が税制上で所得控除になること。概して、事業主の補助金(日本では財形給付金)がつく。概して、拠出に余裕があり税率の高い高所得者ほど有利である。クリントン大統領は最近、別に低所得者向けの有利なUSA(ユニバーサル・セイビングズ・アカウントの略)貯蓄を始めると言明した。

掛金建ての退職給与は、現行の給付建てから切り替えても、退職金の内枠であるなら、労働者にはなんの影響もない。切替えて、企業年金からの給付が1,000万円から800万円に下がったら、会社の直接の支払いが200万円増えるから。退職金と別枠のプランなら、労使が慎重に協議すべきだろう。

米国で一時金が増えているのは、ニーズも魅力もあるから。老後の資金は「年金」と決めつけるのは、厚生省年金局の作った迷信。老後の資金のうち、日常の生活費は厚生年金で足りる。他に必要なのは、冠婚葬祭や病气入院、住宅改築など。一時金からの取り崩しが適する。自分の死後、家族にいくらかの資金を残したい気持もあるだろう。退職金の年金化を強調する厚生省の役人が、自分では60ヶ月分の退職手当を受け取り、ホンネは退職金のままがいいという。

確定拠出と確定給付の折衷プランもある。掛金建てで、利率は一定に保証するもので、キャッシュ・バランス・プランという。他に、ペンション・エクイティ・プランというポイント制の退職給与も、IBMなどで採用され、注目されている。このIBMの制度などは、

日本の退職金とそっくりである。青い鳥は、遠い海の向こうではなく、意外に足許にいるのかもしれない。

著者紹介

村上 清(むらかみ きよし)

〔略 歴〕

大正15年 愛媛県生まれ
昭和29年 東京大学経済学部卒業
日本団体生命保険(株)入社
49年 取締役就任
63年7月 同 退任
昭和46年から52年まで 東京大学経済学部講師
現 在 年金評論家
国家公務員共済組合審議会委員

〔著 書〕

「年金の知識」(日本経済新聞社・日経文庫)
「企業年金の知識」(同上)
「年金制度の危機」(東洋経済新報社)
「年金制度の選択」(東洋経済新報社)

他多数



アメリカの年金制度と 日本版401(k)プランの導入



(監)伊東会計事務所
公認会計士 毛利弘基

1. 日本の企業年金の現状

日本の年金制度が危機に瀕していることは、国民全体の共通認識になりつつあるが、それは公的年金のみならず、企業年金についても例外ではない。

厚生年金基金を例にみると、平成8年度において、積立て不足を抱えている基金の数は、全1,878基金のうち約60%の1,040基金となっている(厚生省年金局調べ)。これは、予定利率が5.5%と一律に定められていたため、実際運用利回りが恒常的に5.5%を下回るバブル以後の現状では、積立て不足が生じる可能性が高くなっていることをあらわしている。また、繊維産業などの構造不況業種の基金では、解散を余儀なくされている場合もあり、解散件数も著しい増加を見せている。積立て不足に陥っている場合には、追加拠出を行う体力のない企業の基金はこれからも解散に追い込まれる状況が続くだろう。

これらの問題点を解決すべく、米国の401(k)プランに代表されるような確定拠出型の年金を日本にも導入しようとする案がにわか

に浮上してきた。このいわゆる日本版401(k)プランが企業年金問題を解決する妙手となるのか、導入から約20年近く経つアメリカの企業年金の現状から探っていきたい。

2. アメリカの企業年金の歴史

日本の企業年金が、退職一時金を補完する意味で発展してきたのに対して、アメリカではもともと退職年金制度から自然発生的に発展してきた。また、公的年金が貧弱なこともあり、企業年金が老後所得の中心となっている。我が国では、企業からの恩恵的な側面があるのに対して、アメリカでは、賃金の後払い報酬として企業年金をとらえる考え方が定着している。しかし、内部積立てでは企業が倒産したときには年金が支払われないこと、また、外部積立てでも財政運営が適切でなければやはり年金が支払われないことから、1974年に年金受給権を保護し、十分な積立てを強制するエリサ法(Employee Retirement Income Security Act)が制定された。基本的には、このエリサ法の規定に従い企業年金は規制されているが、401(k)プラ

ンのような確定拠出型の年金制度については積立て方法等の規定は非適用となっている。

3. アメリカの企業年金の現状

アメリカの企業年金制度は、日本の企業年金と同様の確定給付型と、401(k)プランに代表される確定拠出型に大別される。

まず、確定給付型の平均的な給付内容は、退職年齢（65歳以下）で退職した場合、過去の全勤務期間の平均給与か、退職時から遡って3～10年の平均給与に、単位給付方式（勤続1年につき1～2%の給付率を付加）か一律給付方式（最低勤続年数以上であれば一定率）の支給率を掛け合わせた年金額を支給開始年齢（65歳）から終身にわたって支給する仕組みとなっている。この確定給付型は、当然これに必要な拠出金を年金数理計算に基づいて積立てていく必要があり、年金の維持、運用等エリサ法の規制を受けて企業のコスト負担もかかるため、歴史のある大企業に多い。一方、確定拠出型は、従業員と企業が拠出

した金額に基づいて、それを運用した結果、将来の年金額が決まってくる制度である。もちろん確定給付型のように将来の年金額が約束されているわけではなく、拠出の金額、方法等が決められているにすぎない。通常、賃金の一定割合を拠出し、従業員毎の個別の口座に拠出額、運用収益が蓄積される。確定拠出型は、エリサ法の規制が少なくポータブルなことから、最近のコンピュータ関連企業等の歴史が浅く、従業員の回転が速い企業に多い。

4. 確定給付型と確定拠出型の比較

確定給付型のメリットは確定拠出型のデメリットになり、確定給付型のデメリットは確定拠出型のメリットになることが多い。同様に企業側のメリット・デメリットと従業員側のメリット・デメリットも反対になることが多い。以下に確定給付型と確定拠出型のメリット・デメリットをまとめてみる。（「年金会計をめぐる論点 資料編」財団法人 企業財務制度研究会編より一部抜粋）

| | 確 定 給 付 型 | 確 定 拠 出 型 |
|-------|---|---|
| 企 業 | メリット <ul style="list-style-type: none"> 従業員を企業に帰属させるインセンティブあり 資産運用の効率化等による掛金軽減が可能 | デメリット <ul style="list-style-type: none"> 従業員毎の詳細な資産運用の記録等の管理が必要 資産運用状況が良好でも掛金軽減ができない |
| | デメリット <ul style="list-style-type: none"> 掛金の追加拠出の可能性がある（積立て不足の可能性はある） 支払保証制度の必要性は高い | メリット <ul style="list-style-type: none"> 掛金の追加拠出義務が生じない（積立て不足は生じない） 支払保証制度の必要性は低い |
| 従 業 員 | メリット <ul style="list-style-type: none"> 退職後収入としての保障が確実 運用リスクを負わない 運用収益向上に対する企業の動機づけが強い 加入者の中で投資のリスク分散が可能 | デメリット <ul style="list-style-type: none"> 退職後収入としての保障に劣る 運用リスクを負う 運用収益向上への企業の動機づけが弱い 安全性を重視し、保守的な運用になりやすい |
| | デメリット <ul style="list-style-type: none"> 転職に際してのポータビリティが困難 従業員毎の年金原資が明確でない 従業員は運用方法や資産構成等を選択できない | メリット <ul style="list-style-type: none"> 転職に際してのポータビリティが容易 従業員毎の年金原資が資産残高として把握が容易 従業員は運用方法や資産構成等を選択できる |

5. 401(k)プラン

確定拠出型の代表例が401(k)プランである。確定拠出型の利益分配プラン等の中で、特に内国歳入法401条k項を満たすものは、従業員拠出分について一定額まで個人所得税額控除の対象となり、年金受取時まで課税が繰り延べられることから、このような確定拠出型のことを401(k)プランと呼んでいる。

具体的な401(k)プランの内容は、おおむね次のようになっている。

まず、従業員が税引き前給与の一定比率を毎月401(k)専用口座に振り込む。企業も従業員の年収の一定比率（従業員拠出の50%が多い）をこの口座に振り込む。従業員は企業が提示した複数の金融商品（リスク別の投資信託等）から自由に運用対象を選択する。従業員拠出金は一定額まで所得税額控除の対象となり、運用収益にも課税されない。ただし、資金の引き出しについては原則として59.5歳までは引き出せず、経済的な困窮状態等の一定の条件を満たさず就業中に引き出した場合には、10%の懲罰税が課される。

401(k)プランは1980年代から登場したが、従来の確定給付型と比べた場合に企業側にとっては資産運用リスクを負わないこと、エリサ法の規制が少ないこと、財務諸表に与える影響が少ないこと、また、従業員にとっても自助努力で有利に年金資産を貯蓄できること、前述した所得税額控除に加え、受け取りから60日以内であれば他の税制適格年金制度に移管し、課税時期をさらに繰り延べることができること、ポータビリティが確保されること等のメリットがあり、1980年代以降に設立された企業年金制度のほとんどは401(k)

プランである。年金資産の残高では、401(k)プランの比率が50%弱まで高まっており、いずれ401(k)プランが確定給付型を抜くのは確実であるといわれている。しかし、確定給付型は歴史が古く規模の大きい制度が多いため、確定給付型を廃止して401(k)プランに全面的に移行するケースは少ない。また、確定給付型と401(k)プランを組み合わせ併用する企業も多くなっている。アメリカでも決して確定給付型が無くなっていったのではなく、企業と従業員がより適切な年金制度を選択できる余地が広がっていると解釈できる。

401(k)プランがアメリカ全体に浸透してきている一方で、新たな問題も発生してきている。低所得者層は、もともと所得税額自体が少ないため、401(k)プランの恩典である所得税額控除を活用するメリットが少ないこと、また、積立てに回す余裕資金も少ないことから、401(k)プランへの拠出額が少なく、老後に必要な年金額を確保できない人が多い。もしくはせっかく積立てても資金を引き出してしまう人も多く、この場合には前述したように懲罰税まで課されてしまう。したがって、401(k)プランは中産階級にとっては、アメリカの株価上昇と相乗効果をもたらして非常に人気があるが、低所得者層との資産格差をもたらす新たな火種となっている。

6. 日本版401(k)プラン

2001年から年金会計が導入されることで、いわゆる「見えざる債務」だった年金の積立て不足の金額が企業の財務諸表にオンバランスされる。企業にとっては利益を圧迫し、格付け等にも影響を及ぼしかねない切実な問題

となっている。日本版401(k)プランが導入されれば、企業は、拠出額だけを費用として認識すればよい。そのため、年金費用がコントロールしやすくなる等のメリットがある。また、アメリカでは、401(k)プランの投資先に自社株を加えている企業も多く、自社株の株価維持については日本全体の株価維持にも役立つことが期待されている。従業員にとっても、ライフスタイルの多様化から転職しやすい日本版401(k)プラン導入を望む声もある。

しかし、確定給付型の企業年金がこれだけ積立て不足を抱え深刻な状況に陥っているのは、バブル崩壊による低金利が続いているからであり、それは、金融機関等による日本全体の資産運用の失敗に原因があるといっても過言ではないだろう。そうであるならば、日本版401(k)プランが導入されても、運用リスクが企業から従業員に移るだけであり、企業年金の根本的な解決にはならないであろう。なぜなら、運用する側の金融機関等が変わらないからである。逆に言うと、金融機関等の体質、モラルが変われば、企業年金問題も自ずと解決の方向に向かうかもしれない。そのためには、まず、金融機関等に対して、運用リスクの説明を含め、タイムリーに情報を開示させるような法整備が急務であろう。そのような体制が整った上で、初めて日本版401(k)プランの導入は企業にとっても、従業員にとっても企業年金の選択の幅が広がる望ましいものとなるだろう。

著者紹介

毛利 弘基 (もうり ひろもと)

〔現職〕

公認会計士、監査法人伊東会計事務所勤務（退職給付会計委員長）、日本公認会計士実務補修所講師、委員

〔略歴〕

1964年 愛知県生まれ

同志社大学卒業

公認会計士二次試験合格後、監査法人伊東会計事務所入所

〔主な著書〕

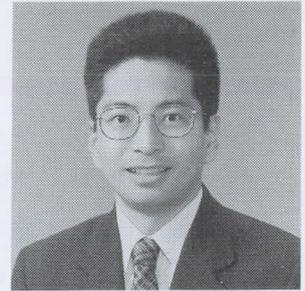
「仕訳ガイドブック」(共著) 新日本法規出版

「わかりやすい損金処理判断の手引き」(共著)

新日本法規出版



労働経済学からみた 退職金・企業年金制度



大阪大学社会経済研究所
助教授 大竹文雄

1. はじめに

年功賃金や終身雇用制度は、低成長や高齢化社会では維持できなくなってきたという意見がある。確かに、中高年を中心にしたリストラや年俸制のような能力主義的賃金の導入が行われているところをみると、そのような印象を人々がもつのは当然かもしれない。同様に、年功賃金をより強化する形で設計されてきた日本の退職金・企業年金も多くの問題を抱えている。80年代から、日本では退職金・企業年金に関する改革は徐々に進められてきた。退職給与引当金制度を利用した退職金制度の問題点として、退職金の保全措置が不十分であるということがあった。これについては、多くの企業で厚生年金基金や適格年金制度といった企業年金制度を導入する一方で、一時金による受け取りというオプションを設定することにより、退職金制度を事実上保持しつつ、積立金の保全措置の強化が行われてきた。また、旧来の退職金制度の多くでは、退職金の金額は、勤続年数と最終賃金から決定されている場合が多かった。このような制

度についても、ポイント制といわれる過去の実績をより反映する退職金制度を導入し、賃金と退職金の直接のリンクを小さくするという変更が加えられてきた。

以上のような退職金・企業年金制度の変更が、過去行われてきたが、最近になって、今まで以上に退職金・企業年金制度の変更の必要性が、多くの企業で認識されている。その理由には、次の3点が考えられる。

第一に、1993年以降の不況で、多くの企業が倒産し、企業年金の解散が相次いでいることである。その際、企業年金の積立不足が明らかになり、企業年金の支給額の切り下げが実際に生じたことにより、企業年金基金の保全に対して関心をもたれたことがあげられる。

第二に、雇用調整の増加や転職率の上昇により、企業年金のポータビリティの欠如が、問題になってきている。この議論は、企業年金のポータビリティの欠如が、転職率を引き下げすぎているために、新しい産業に労働者が移動しない原因になっているのではないかと、という議論にもつながっている。

第3に、2000年から導入が予定されている

国際会計基準の影響である。国際会計基準においては、企業年金・退職金の年金債務を、有価証券報告書で公表することを義務づけている。企業年金の予定利率が高めに設定されてきたこと、従業員数が減少する企業が相次いだことから、積立不足に陥っている企業が多いと考えられる。実際、97年における推定では、企業年金基金の積立不足は、日本全国で40兆円から50兆円にもなるといわれている¹。

このような退職金・企業年金の抱える問題点と企業年金の労働経済学的な役割を整理していくのが、本稿の目的である。

2. ねずみ講型賃金・退職金・年金制度

ねずみ講型賃金・年金制度

「年功賃金制度」とは、勤続年数が延びるにしたがって賃金も上がっていく制度だと考えられている。団魂の世代が中高年齢化して賃金が高くなると、企業経営が成り立たなくなるため、年功賃金や退職金制度を見直されなければならないといわれる。退職者が多く出ると退職金倒産が出てくるといわれる指摘もある。

どうして、労働者の高齢化によってこのような問題が生じてくるのであろうか。これは、企業のなかで若い人たちが中高年を養っていると考えていることから生じる。つまり「ねずみ講」に似ている。ねずみ講では新たな加入者が増えれば増えるほど、元の加入者は得をしていく。新規加入者が永遠に増え続けるなら、ねずみ講により全ての加入者は、利益を得る。しかし、ねずみ講は、遅かれ早かれ

新規加入者の獲得に失敗し破綻する。

ねずみ講としての年功賃金・退職金制度をとっているから過去の日本企業の人件費が安かったのであれば、それは単に企業価値の評価が正当になされていなかったということである。退職金制度は、会計上、将来支払うべき退職金の一部が退職給与引当金として債務として計上されている。もちろん、この額は本当に必要な額の一部である。本来ならば将来支払うべき退職金が確定した段階で全額を引き当てそれに対応する資産を保有しておく必要がある。もし、そうしていないのなら、その企業は本来積み立てておくべきだった資産から得ることができたはずの利回りを受け取っていないことになる。その分が隠れた損失である。

若い人口構成のもとでねずみ講型賃金・退職金制度をとっているが故に日本企業が外国企業なみの利益を挙げってきたのなら、本当の利益はそれより低かったことになる。つまり、積立不足分の増加額と失った積立金からの利子収益を実際の利益から差し引いて、企業価値を評価する必要がある。これらの費用は表立った人件費としては現れない。しかし、企業の情報公開が正しく行われていて、資本市場が正しく機能していれば、このようなねずみ講型賃金によって表面上業績がよく見える企業の株価は高くない。

国際会計基準

従業員の平均的離職率が分かれば、その従業員を採用した時点で生涯にわたる人件費はある程度予想できる。企業年金・退職金については制度をもとに、既に確定的になった部

1 野村興銀インベストメント・サービスの推計に基づく（『週間東洋経済』1999.2.6, p.35）

分について、その債務を計算することもできる。ところが、実際には年金債務に関する情報が広く公表されていなかった。これには、退職金や企業年金の受給権が、在職中に確定せず退職時になってはじめて確定するという日本の制度が大きな影響を与えている。

ここで、受給権とは、企業年金や退職金について個々の制度規定に基づいて算出された発生給付額を受け取る権利のことをいう。米国のエリサ法（従業員退職所得保障法）においては、年金制度の加入者に対して受給権を早期に確定的に付与することが義務づけられている。エリサ法では、いったん付与された受給権は、労働者が早期に退職したり、不正行為を理由に解雇された場合でも使用者が没収することは許されていない。これに対して、日本では、企業年金・退職金とも受給権は退職時に成立するものと解釈されている。そのため、懲戒解雇に伴う退職金・企業年金の減額・不支給も可能になっている。

退職金・企業年金の受給権が退職時に付与されるという日本の制度のもとでは、既に発生している退職給付について、必ずしも使用者の労働者に対する法的な債務負担を意味しない。しかし、原則として2000年度から導入が予定されている国際会計基準のもとでは、退職金・企業年金を包括的に、発生主義によってとらえることになる。すなわち、退職金・企業年金は、勤務期間を通じた労働の提供に伴って発生するものと捉え、その発生した期間に費用として認識し、それを実際に支払うまでの間は債務となる。これが企業年金債務である。もちろん、企業会計上の債務と、受給権とは異なる。しかし、今まで「隠れ負債」であった退職給付が、企業の財務諸表上

明示されることの影響は大きい。

3. 退職金・企業年金の経済学的役割

退職金・企業年金の生産性効果

退職金や企業年金の経済学的な役割は何であろうか？今までの議論では、退職金・企業年金の積立不足という現象を通して、ねずみ講としての側面を指摘した。成長率が高い企業においては、年金や退職金を積立方式ではなく、ねずみ講型で運営することにより、高い収益を得られることになる。これは、公的年金を賦課方式で運営した場合、人口成長率や経済成長率が利子率より高い場合には、積立方式より有利な収益率を達成できることと同じである。この場合の問題点は、企業の場合には、永遠に成長する企業を想定することが困難であることである。成長率が低下してしまうと、ねずみ講型の企業年金は、運営が難しい。

実は、確定給付型の企業年金制度には、その運営が積立方式であったとしても生産性を高める働きをもっている。第1に、従業員が不正を働いたり、怠けたりしたことが発覚した場合に退職金・企業年金を減額することができれば、従業員の勤労意欲は高まる。第二に、転職をすると損をするような退職金・企業年金制度によって、転職を抑制しておくことにより、企業は安心して従業員の訓練を行うことができる。簡単に転職できれば、訓練した労働者が、高い生産性を発揮するようになると転職してしまう可能性が高い。そうすると、企業は、自社の従業員を訓練費をかけて育てようとしなくなる。第三に、早期退職優遇制度のように、定年以前で辞めると退職金を割り増しするような制度を作ることによ

り、退職を促進させることができる。

最初の2点は、怠けたり、転職すると損をする制度として、退職金・企業年金を設計することに意味がある。最後の点は、制度の設計によっては退職金制度が退職を促進するという逆の機能をもつことを意味している。

ところが、仮に当該企業の生産性が、技術革新のために低下してしまった場合には、労働者は転職した方が生産性が高くなるかもしれない。この場合に、転職を抑制する退職金や企業年金を維持していると、成長企業への転職が抑制され、経済の構造変化が進まなくなる可能性がある。転職抑制に対するなんらかの歯止めが必要である。アメリカにおける企業年金を規制する法律であるエリサ法においては、過度に長期勤続の労働者を優遇するような給付制度を禁止する規定がある。また、既に述べたように、受給権が勤続期間中に付与されることになっている。この二点は、企業年金のポータビリティの確保に貢献している。

転職抑制制度の二面性

ここに、企業年金制度におけるトレードオフが存在する。企業年金には、怠業防止策や訓練促進のための離職抑制制度という生産性上昇効果があるのは確かである。一方、当該労働者の企業特殊訓練の生産性が、技術革新のために、予想されたほどではなくなってしまうことも、実際には生じてくる。この時、当初約束した賃金を支払っていると、企業は赤字になってしまう。その際に、転職抑制型の企業年金は、生産性低下効果をもってしまふ。もちろん、このような技術革新は常に存在するため、そのような技術の陳腐化というリスクは、ある程度までは予想されているの

が常である。予想の範囲であるならば、企業は事前に約束した賃金を支払い、労働者を雇用し続けることになる。

ところが、技術革新や規制緩和のため企業特殊熟練の価値が当初予想されていたものより大幅に低下する可能性もある。そのような場合に、転職抑制制度を維持したままだと、経済全体として生産性は低下してしまう。

転職・解雇の判断基準

労働者がどの企業で働くべきかという基準と実際に労働者が転職を希望したり、企業が解雇の決定を下す基準との間に、乖離が生じることがある。労働者が転職を決定する際には、現在の企業における賃金と他企業における賃金を比較することで行う。現在の企業における賃金は、企業特殊訓練の生産性に関する不確実性のリスクを織り込んで決定されているため、当該企業における労働者の生産性より低い場合がある。その場合、他企業での賃金が、現在の企業における賃金よりも高くなれば、労働者は転職してしまう。仮に、他企業でのこの労働者の生産性が、現在の企業での生産性より低くても、賃金の差が生じるだけで転職してしまう。この場合には、企業年金制度や年功賃金のような転職抑制制度があれば、過剰な離職を抑制することができる。

一方、不況期のリストラ解雇をすべきかどうかは、決められた賃金と現在の生産性の比較で行うのではなく、自企業での生産性と他企業での労働者の生産性の比較に基づくべきである。他企業での生産性が自企業以上に下がっている場合は解雇は望ましくないということが重要である。解雇が望ましい場合であっても、転職によって不利となる退職金・企業年金制度を補填するかたちで、退職金の

割り増しを行うか、他企業で十分に高い生産性を発揮できるような訓練を行うことが企業にとって必要である。

ところが、解雇規制が厳しいために経営状況が極端に悪化した時点で初めて解雇に踏み切ると退職金の割り増しを行うような余裕がない上、経営の先行きが不透明な場合には、企業の評判を気にする必要性も小さくなる。効率的な離職・解雇が行われるためには、企業と労働者の間の相互信頼と情報の共有が必要なことは明らかである。通常、企業は労働者の代替的な雇用機会に関する情報は少ないであろう。労働者が、企業特殊熟練の結果生じている当該企業での生産性に関する情報を正確に手に入れることは難しい。仮に、そのような情報に関する非対称性があり、相互不信があれば、賃金水準を事後的に調整することは困難になり、過剰な離職と過剰な解雇が発生してしまう。

過剰解雇・転職の抑制

過剰な離職と解雇を防ぐための解決策として、解雇の場合には企業年金や退職金の損失を小さくすることがあげられる。実際、これは日本企業の退職金制度ではごく普通である。ところが、アメリカ企業では、企業年金の場合に両者の区別をつけることはほとんどなされていない。

実際、ラジャー教授は、この区別をつけることが難しいことを指摘している。第一に、仮に怠業を抑制するために退職金や企業年金が存在していたとすれば、業績悪化による解雇と怠業による解雇の区別をつける必要がある。しかし、企業側には整理解雇であったとしても、怠業による個別解雇であると主張する機会主義的な動機が存在する。

第二に、代替的な雇用機会がある場合、労働者は故意に生産性を落とし解雇を誘発しようとする。一方、解雇を行いたい企業は、労働条件を悪化させることで自発的離職を誘発しようとする。ただし、事業所閉鎖の場合にはこのような問題は生じない。それが、アメリカでは、事業所閉鎖が頻発する理由だとされている。

労使双方の機会主義的行動を引き起こす可能性がある契約は、アメリカにおいては最初から結ばれないと考えられている。むしろ、企業特殊熟練の蓄積というメリットを放棄しても、転職による損失を最低限にするような法的整備を行っていると考えられる。

日本においては、長期雇用による企業特殊訓練の促進というメリットを享受することをより重視している。もちろん、企業の機会主義的行動がなければ、労働者は転職抑制型企業年金のもとで、安心して企業特殊訓練に投資できる。また、その生産性が予想より大幅に低下した場合には、割り増し退職金を支給されることによって、他企業に転職することが可能になる。

企業年金の受給権が退職時まで付与されないということによって、生産性上昇効果は存在する。しかし、企業が経営状態が極端に悪化した場合に、機会主義的な行動が出てこないという保証はない。その意味で、確定給付型の企業年金においても、受給権の付与ルールを明確にすることが、倒産頻発時代には必要になってくる。また、転職の際に、よりポータビリティが高いと考えられる確定拠出型企業年金の導入もこのような問題を軽減すると考えられる。

4. むすび

企業年金制度の重要な機能の一つは、転職を抑制し、企業特殊訓練によって生産性を向上させることにある。しかし、この望ましい機能が正しく働くためには、労使双方の情報共有が必要である。予想外の技術革新があった場合に、賃金や企業年金の見直しを行うことができるか、割り増し退職金の支払いや能力開発訓練を行うことができるか、ということは労使の情報共有と信頼があってはじめてなりたつ。退職理由によって企業年金受給額を変える余地がある日本的な受給権の付与方式には、労使双方が機会主義的な行動に走る誘因が潜んでいることに注意すべきである。企業年金の受給権のあり方を法的に整備したり、確定拠出型企業年金の導入を行うことは、機会主義的行動に陥った際の被害を小さくすることになる。

著者紹介

大竹 文雄（おおたけ ふみお）

〔略 歴〕

- 1961年 京都府生まれ
- 83年 京都大学経済学部卒業
- 85年 大阪大学大学院博士前期課程修了
- 85年 大阪大学経済学部助手
- 88年 大阪府立大学経済学部講師
- 90年 大阪大学社会経済研究所助教授
- 現 在 大阪大学社会経済研究所助教授、
大阪大学博士（経済学）

〔主な著書〕

- 『労働経済学入門』、日経文庫
- 『スタディガイド入門マクロ経済学』（日本評論社）

〔主な論文〕

- 「1980年代の所得・資産分配」
（『季刊理論経済学』、第45巻、1994年）
- 「高失業率時代における雇用政策」
（『日本労働研究雑誌』1999年5月号）

ほか多数





社会福祉政策と年金制度： 新たな公私の分担を求めて



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

はじめに

急速に進行する人口の高齢化は、少子化の継続と相まって、社会の様々な局面に影響を与えている。高齢社会の到来とは、経済発展と医療技術の発展による長寿社会の実現であり、喜ぶべき現象のはずなのだが、必ずしもそう受け取られているわけではない。長寿社会の実現の一方で、年金や介護問題等、高齢者の生活不安が増大しているからである。高齢者の生活の安定を図る社会制度として、公的年金制度、老人医療制度、老人福祉等の整備が進められてきたが、急速に進む高齢社会はそれらの不備を明らかにした。高齢社会を支える新たな社会システムが必要とされている。現在進行中の年金改革は、このような目的を達成するための直接的な、かつ緊急な経済的課題への取り組みである。

しかし高齢者の生活の安定にとっては、医療や社会福祉の分野での取り組みもまた急がれている。たとえば、健康な状態では十分な年金水準であったとしても、高齢者が病気や要介護の状況に陥った場合には生活水準の大幅な低下をこうむる危険性があるからである。

このような問題に対応する社会福祉の枠組みを作り直す社会福祉基礎構造改革の骨子が昨年末に公表され、社会福祉事業法の改正案が今国会に提出される。ここでは両改革を取り上げ、社会福祉の視点から年金制度について考えてみることにする。

1) 年金改革の焦点

まず、データを見てみよう。高齢者の主な収入源とは、91.5%が「公的な年金」である。次いで「就業による収入」28.2%、「預貯金の引き出し」15.1%、「恩給」8.0%、「子どもなどからの援助」7.2%、「家賃・地代などの収入」6.1%、「利子・配当金などの収入」4.8%、「私的な年金」4.2%、「生活保護」1.2%、「その他」0.8%と続く（複数回答。総務庁老人対策室「高齢者一人暮らし・夫婦世帯に関する調査」1995年）。高齢者の生活のほとんどが公的年金に頼っていることがわかる。このような状況では、当然、年金改革の行方が多くの人に関心事となっている。

5年に一度の見直しの年に当たっている今年の2月に、国民年金法改正案が明らかになった。その柱は、以下のようなものである。

1) 不況を考慮し、今年引き上げる予定だった保険料の引き上げを凍結する、2) 国民が共通に受け取る基礎年金財源の国庫負担割合を、3分の1から2分の1に引き上げる(その財源として、消費税の引き上げが予定されている)、3) 厚生年金の支給水準を、将来に向けて引き下げる(厚生年金報酬比例部分の支給開始年齢も段階的に遅くし、2025年には65歳支給とする、65歳-69歳までの間に在職老齢年金制度を設ける)。

これらのことを柱とする公的年金制度改革の焦点は、老後の生活保障の年金について、どこまでを公的部門の強制力を用いて行い、どこからを民間部門の市場原理を活用するかといった公私の役割分担のあり方である。1973年改正では、老後の生活保障は公的部門主体という考え方であったが、86年、94年の改正では、公的年金をより民間保険の原理に近づけることが行われた。1994年の改革では、世代間所得移転を抑制し、より市場における保険原理に近づいた(年金保険料の引き上げ、給付水準の抑制、支給開始年齢の引き上げ、在職老齢年金の制度変更等)。

今回の改正をめぐっては、「公的年金は基礎年金に限定し、二階建て部分の厚生年金は積み立て方式による企業年金または個人年金に委ねる」という厚生年金の民営化論も出現した。もっともその提案は、被用者の老後が不安定になること、現役の加入者は、現在の高齢者のための年金負担に加えて、自分自身のための厚生年金の費用も積み立てなければならず負担が過重となる等の理由によって、意見が一致しなかった。この厚生年金民営化論がよく象徴するように、年金改正の論点とは、公私の分担をめぐる議論-公的負担の再考-であり、年金改革だけに見られる趨勢と

いうわけではない。

2) 社会福祉改革の焦点

1980年代前半から、高齢社会を念頭に置いた改革が行われた年金と比べると、社会福祉の分野での老人福祉の抜本的な取り組みは出遅れたといえるだろう。老人福祉法が成立したのは1963年だが、当時の老人福祉対策としては、1959年に制定された国民年金法によって一応整った所得保障以外は、依然として救貧的色彩の濃いごく限られたものにすぎなかった。60年代半ばになると、高齢者人口の増加に伴い寝たきり高齢者の問題が関心を集めるようになる。厚生白書に「ねたきり老人」という言葉がはじめて登場したのは1969年であった。80年代になると高齢者介護の問題はより身近な問題となり、高齢者の介護システムを整備することがまず何よりも先決の政策課題となる。1986年には老人福祉法の改正により、デイサービス(日帰りで介護サービスを行う事業)とショートステイ(特別養護老人ホーム等への短期間滞在を受け入れる事業)が市町村事業として法律上位置づけられ、また同年の老人保健法の改正により、要介護高齢者に対して医療と介護の両面から必要なケアとケアを行う老人保健施設が創設された。しかし、老人福祉への抜本的な取り組みが始まるのは、80年代終わりになってからである。

1989年12月に、大蔵・厚生・自治の三大臣合意の下で「高齢者保健福祉推進10カ年戦略(ゴールドプラン)」が策定された。このゴールドプランは、1989年4月からの消費税導入の趣旨を踏まえ策定されたものであり、1999年度までの10カ年の実現すべき目標を設定した。また、在宅介護支援センター、

ケアハウス、高齢者生活福祉センターといった新規施策も取り入れられた。このゴールドプランを推進する基盤整理のために、1990年にはいわゆる福祉8法が改正された。これは、在宅福祉サービスの推進という共通理念のもとに、老人福祉法をはじめ身体障害者福祉法、精神薄弱者福祉法等福祉関係の8法律を一括して改正したものである。その改正の主眼は、福祉サービスの実施主体を市町村に一元化すること、在宅福祉サービスを市町村行政として明確に位置づけることにあった。また、すべての市町村・都道府県に老人保健福祉計画を作成することを義務づけた。

1994年12月には、高齢者保健福祉推進10年戦略の全面的な見直し（新ゴールドプランの策定）が行われた。1993年度中に作成された地方老人保健福祉計画がゴールドプランの目標を上回るものであったこと、またそのような必要性が明らかになったためである。新ゴールドプランでは、ホームヘルパー17万人、デイサービス1万7000カ所、ショートステイ6万床、施設対策についても特別養護老人ホーム29万床、新たに老人訪問看護ステーションを5000カ所増設する等、整備目標が引き上げられた。さらに1997年4月の消費税率引き上げにともなって、新たな介護システムを導入する公的介護保険の導入が、同年12月の国会で可決された（実施は、2000年度から）。

このような新たな制度を実施するためには新たなシステムが必要とされ、介護保険の実施を視野に入れた社会福祉の改革が進行中である。昨年末に検討作業を終えた厚生省の中央社会福祉審議会・社会福祉構造改革分科会は、戦後まもなくできた社会福祉事業の枠組みをほぼ半世紀ぶりに変える制度改革の骨格を公表した。その焦点は、高齢化と保育など

における福祉ニーズの拡大・多様化を認め、それらのニーズに対応するために民間企業や非営利組織など多様な事業主体の参入を促進すること。福祉サービスの内容を行政が一方的に決めていたこれまでの「措置」制度から、利用者が施設やサービス内容を選ぶ契約制度に転換すること。つまり、公費をほぼ唯一の財源として整備されてきた日本の社会福祉制度を根本から見直し、公的責任の社会福祉から「市場福祉」へ転換するという意図である。年金改革に貫かれている公私の負担の再考とは、社会福祉のなかにも同じく貫かれている。

3) 高齢者の安定した生活のために — 公・私・企業の役割

冒頭にあげた総務庁老人対策室による調査をもう一度見てほしい。高齢者の生活の主たる収入は公的年金でありながらも、それを補う「何らかの」収入を多くの人が必要としていることがわかる。別のデータによっても、夫婦の老後に最低必要であると人々が考える生活費は25.8万円（月額）、豊かな老後のために必要であるとする生活費は36.6万円となっている（郵政省簡易保険局「個人年金に関する市場調査」1993年）。厚生年金の標準的な年金は夫婦で23万983円（月額。40年加入、1994年価格）であり、厚生年金だけでは、最低必要とする生活費にやっと手が届くかどうかという程度である。豊かな老後のためには公的年金以外の自助努力が不可欠であり、企業年金や私的年金へ高い関心が寄せられることになる。

一方、これらのデータを社会福祉の視点から見ると、生活困難を抱えている高齢者、あるいはいったん病気や介護の必要が生ずると生活困難と直面せざるをえない高齢者が多く

いることを見逃すわけには行かない。上述の調査のなかでも、主たる収入を生活保護によっている高齢者が1.2%いるのである。現在、生活保護を受給している人々を世帯類型別に分類すると、最大の世帯形態とは45.1%を占める高齢者世帯なのである（1997年）。高齢者の生活における「格差」の縮小のためには、年金制度や社会福祉といった社会保障の公的責任を後退させることが有効であるとはいえない。公的責任を明らかにしたうえで私的役割を検討することが必要とされている。年金制度の公私ミックス化を進めるのであれば、まずは社会的合意を得ること、そのうえで「格差」を縮小させるための国家段階での税制の改正や中小企業への援助等が不可欠であるはずである。必ずしも財政支出だけを意味しない、新たな公的責任も求められるのではないだろうか。

最後に、企業年金を含むいわゆる企業福祉の取り組みについての若干の提言を述べて、本論のまとめとしたい。社会全体として高齢者の自立を高めていく上で、公・私に加えて企業の果たす役割も大きい。従来の企業の福利厚生制度は、労使関係の潤滑油的役割を主眼とし、慶弔見舞金や保養所施設の提供などを主な施策としていたが、今では従業員の日常生活の安定に不可欠な様々な施策を展開している。最近顕著な傾向として、次の2点が指摘できるだろう。1) 従業員の在職中のみならず定年退職後の生活を視野に入れた施策を重視しつつあること、2) 従業員に一律的・一方的に給付を提供するのではなく、従業員自身が選択する、あるいは従業員の自助努力を支援すること。1) に関しては、企業年金に代表される経済的支援、退職準備教育等の情報提供、退職後の社会的活動やネットワー

クづくりがあげられる。特に企業年金については、企業年金のポータビリティの確保や、新型年金等、新たな課題への取り組みが行われつつある。2) に関しては、会社が提供する福利厚生メニューから従業員が持ち点の範囲内で利用項目を選ぶカフェテリアプラン、上述した第2年金とも呼ばれる新型年金（退職一時金を年金化した税制適格年金と異なり、加入は自由、掛け金は原則従業員負担で経営側は掛け金または年金基金の一部を助成する）があげられる。

長寿社会の実現である高齢社会が深刻な問題となるのは、年金制度や社会福祉の整備が不十分であることが原因であるが、それだけではなく、従来の社会制度や社会のあり方が、高齢化をはじめとする社会の変化の現実と齟齬を生じているからである。一例として、就業する女性の増大と不適合な公的年金制度や税制、一定の家族形態を支持し優遇する企業の福利厚生制度等をあげることができる。これらの是正にとって、企業の果たす役割は大きく、また重要である。

著者紹介

杉本 貴代栄（すぎもと きよえ）

〔略歴〕

東京生まれ
イリノイ大学シカゴ校「マルチカルチュラル女性学研究所」研究員、長野県短期大学教養学科助教授を経て、1997年より金城学院大学現代文化学部福祉社会学科教授

〔主な著書〕

『社会福祉とフェミニズム』（勁草書房）

『女性化する福祉社会』（ 〃 ）

『ジェンダーで読む福祉社会』（有斐閣）

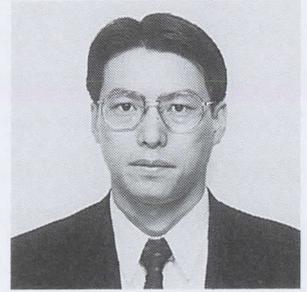
『日米の働く母親たち』（ミネルヴァ書房・編著）

『日米のシングルマザーたち』（ 〃 ）

『社会福祉のなかのジェンダー』（ 〃 ）



企業年金制度への移行と 積立不足の分析



名古屋市立大学経済学部
助教授 吉田 和生

本稿の要点

1. 企業年金の積立不足は、運用の失敗ではなく、主として企業年金制度への移行の遅れ、つまり、制度の遅れから生じている。
2. 制度の遅れや償却の遅れを決定している要因は、企業の業績である。

1. わが国の退職金制度と会計情報

わが国の退職金制度は古くからあり、江戸時代の「のれん分け」が後になって、金一封を贈る慣行に変わっていったといわれている。例えば、三井家には江戸時代から退職手当があり、これが明治時代に整備され、わが国の退職金制度の原型となっている¹⁾。この退職金は、恩恵的に支給するものであって、その支給額も経営者が一方的に決めていた。その後も、退職金制度は企業内規等で定められていたが、基本的には変わらなかった。

戦後の民主化政策により育成・強化された労働組合は、退職金制度を就業規則等による制度として獲得した（労働基準法第89条）。もはや、従業員は退職金を受け取る権利を持

ち、企業はそれを支払う義務があるものとしてとらえられる。これにより退職金は法的債務となったが、昭和27年までの会計上の処理等は、依然として支給時に現金主義で処理されていた。

昭和27年の税制改正によって、戦後の復興措置として企業の資本蓄積を促進する目的のために、退職給与引当金制度が創設された。この引当金制度の創設によって、退職金を事前に費用として処理し、負債として計上する事になった。こうした会計処理によって、将来の退職金支払いに備えて、企業は利益を内部留保することになる。退職給与引当金制度は、退職金を企業の内部で準備する制度である。この引当金制度には、引当金繰入額の損金算入という節税の恩典があるため、大企業

1) 労働省労働基準局(1990)『わかりやすい退職年金』労働法令協会を参照

中心に大いに普及・発展していった。

一方、昭和37年には税制適格年金制度が、昭和41年には厚生年金基金制度が創設された。税制適格年金は、企業の退職金を生保や信託銀行等の社外にて準備するものであり、退職金の社外積立制度として機能している。また、厚生年金基金は、厚生年金の一部（報酬比例部分）と企業の退職金をまとめて、管理・運営する制度である。厚生年金基金制度も、税制適格年金と同様に、退職金の社外積立制度であり、節税の恩典も与えられている。年金掛金は損金に算入されるほか、積立金の運用益についても非課税（適格年金の場合1%課税）となっている。

以上のように、退職給与引当金制度が歴史的に早く創設され普及した後、企業年金制度が創設されたので、引当金制度から企業年金制度への移行が、わが国の退職金制度の特徴となっている。しかし、わが国の退職金制度としては、退職給与引当金による役割が依然として大きい。実態を見ると、ほとんどの上場企業では企業年金を採用しているが、退職

金の全てを企業年金で準備する全面移行は約2割で、残りの8割は企業年金と引当金制度を併用している。

次に、年金情報についてみると、昭和54年に、日本公認会計士協会から発表された監査第一委員会報告第33号が、現在の年金会計実務を規定している。これは、企業年金部分だけを会計対象としているため、「部分会計」といえる。年金債務は年金基金から支払われる額の現在価値として定義されている（図1参照）。もし、企業が企業年金制度を採用していないなら、年金債務はゼロとなり、対称的に、企業が退職金全額をカバーする年金制度を採用しているなら、年金債務は最大の値となる。その結果、年金債務は、経営者によって、近い将来のうちに計画的に社外に積み立てられる金額を示している。積立不足は、こうした年金債務と取得原価主義で測定された年金資産との差額である。わが国では、最近年金制度へ移行した企業が多く、年金資

わが国の退職金制度

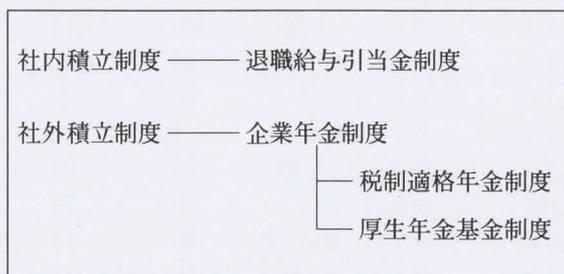


図1 企業年金制度に関する会計情報

| 従来の会計実務 | |
|-----------|------------|
| 年金債務 | 非年金(引当金)債務 |
| 年金資産 積立不足 | |
| 新年金会計基準 | |
| 年金債務 | 非年金(引当金)債務 |
| 年金資産 | 積立不足 |

2) 新年金会計基準については、多賀谷充(1998)「退職給付に係る会計基準の解説」『経営財務』2389号が紹介している。この新基準と株価に関する議論は、鈴木裕(1999)「新年金会計で企業価値下落は杞憂」『年金情報』206号等で行われており、株価効果に対してむしろ否定的な見解を述べている。また、拙稿(1998)「SEC基準による企業年金情報と株価の分析」(名古屋市立大学ディスカッションペーパー228号)では、追加的な情報効果はないという結果が得られている。

産の積立が進んでいないため、積立不足は企業年金への移行割合と正の関係になっている。

2000年から、包括会計として特徴づけられる新年金会計基準が適用される²⁾。これは、アメリカや国際会計基準をもとに、つくられたものである。そこでは、退職給与引当金制度と企業年金制度の両方を対象として会計が行われる。つまり、退職金債務は年金債務と引当金制度の非年金債務の合計で、契約によって、退職時に従業員に支払われる金額の現在価値に等しい。退職金の積立不足は、退職金債務と年金資産の市場価値の差額として計測される。従来の積立不足とは対称的に、年金積立てがすすむにつれて、新会計基準における積立不足は企業年金への移行割合と負の関係になる。

図1から、容易に推察できるように、新年金会計基準の適用によって、従来積立不足とされていない引当金債務が積立不足として把握されるため、多額の積立不足が公表されることになる。しかし、計算方法が異なるので、簡単に比較できないけれども、単に名称が変わるだけであるとも考えられる。実際に、東燃のように退職給与引当金として十分準備している企業では、負債

の部に計上されていた引当金が積立不足として計上されることになり、新たな積立不足が急増する心配のない企業もある（日本経済新聞、平成11年3月11日）。

2. 企業年金債務の意味内容

表1には、総資産に対する過去勤務債務の比率の大きい25社について、最終改正年や移行形態、そして過去勤務債務の償却年数が示されている。この表を見ると、積立不足が多いのは最近大きな移行を行った企業であることがわかる。また、積立不足（過去勤務債

表1 企業年金制度の移行と積立不足(上場企業上位25社リスト)

| 会社名 | 過去勤務債務 ／総資産 | 最終 改正年 | 制度内容 | | 償却年数 |
|---------|----------------|-----------|-------|-------|------|
| | | | 改正前 | 改正後 | |
| 第一工業製薬 | 15.349% | H 5 | 0 (%) | 99(%) | 7年 |
| 帝国通信 | 14.050 | S63 | 50 | 100 | 14 |
| 日本コロムビア | 12.860 | S60 | 50 | 100 | 14 |
| 日本信号 | 12.430 | H 3 | 上乘せ | 40 | 20 |
| トキメック | 11.964 | S62 | 一部 | 100 | 10 |
| 第一パン | 11.462 | S56 | 0 | 定年100 | 14 |
| 日本カーリット | 10.613 | S53 | 0 | 100 | 14 |
| 東海染工 | 10.353 | — | — | — | 14 |
| 品川白煉瓦 | 10.215 | S61 | 定年100 | 100 | 14 |
| クロサキ | 9.899 | S63 | 定年60 | 100 | 14 |
| 住友重機械 | 9.692 | S59 | 一部 | 100 | 15 |
| 虹 技 | 9.008 | S55 | 50 | 100 | 15 |
| ゼクセル | 8.938 | H 6 | 一部 | 100 | 15 |
| 東洋化学 | 8.819 | H 4 | 一部 | 100 | 14 |
| 日東化学 | 8.452 | H 7 | 30 | 100 | 9 |
| 宝幸水産 | 8.189 | H 8 | 0 | 90 | 8 |
| 森永製菓 | 8.172 | H 7 | 0 | 一部 | 12 |
| 箱根登山鉄道 | 8.147 | H 6 | 一部 | 35 | 20 |
| 富士急 | 7.641 | H 8 | 0 | 50 | 14 |
| ダイニック | 7.440 | H 7 | 定年100 | 100 | 10 |
| 松 屋 | 7.406 | H 5 | 一部 | 100 | 30 |
| 新潟鉄工 | 7.065 | S55 | 0 | 100 | 30 |
| 不二家 | 6.997 | S63 | 0 | 一部 | 13 |
| 山陽電鉄 | 6.601 | H 2 | 60 | 70 | 20 |
| エンシュウ | 6.572 | H 3 | 0 | 定年100 | 10 |

注：順位は、平成7年度の一部上場企業のうち過去勤務債務を開示している351社に関するものである。

務)を償却する年数をみても、7年から30年とばらついており、この年数によっても積立不足の額は影響される。わが国現在の会計実務では、移行割合が大きいほど、移行時期が遅いほど、また償却年数が長いほど、積立不足は大きくなっている。

それでは、新年金会計基準では、どのようになるであろうか？ 表2には、新基準の導入以前から、アメリカのSEC基準³⁾を適用している企業(以下、SEC企業と呼ぶ)について、年金情報が示されている。積立不足が小

さいのは、50年代前半までの早い時期に全面移行した企業で、積立不足が大きいのは、最近部分的に移行している(全面移行ではない)企業である。会計基準の違いから、SEC基準では、企業年金へ移行するほど積立不足は小さくなっている。SEC企業はわが国を代表する優良企業であり、年金積立が相当進んでいることも関係し、さらに、この傾向が強くなっている。また、SEC企業では、異なる割引率を選択しており、積立不足に影響している。なかには7%という高い率を使用して、

表2 企業年金制度の移行と積立不足 (SEC企業、平成2年度)

| 会社名 | UVBO 総資産 | 割引率 | 最初の制度 | 最後の制度改正 (2年度時点) |
|---------|-------------|-----|-----------------|--------------------|
| 本田技研 | -7.172 | 6.5 | S40 全面移行(適) | |
| イトーヨーカ堂 | -5.396 | 5.5 | S54以前 全面移行(厚) | |
| リコー | -4.613 | 5.5 | S44 全面移行(厚) | |
| パイオニア | -4.597 | 6.5 | S47 全面移行(適) | |
| TDK | -3.125 | 7.0 | S43 50%移行(厚) | S57 定年100%(適) |
| クボタ | -2.000 | 7.4 | S46 上積み(厚) | S59 定年一部(適) |
| キャノン | -1.200 | 5.5 | S52 全面移行(適) | |
| マキタ | -1.111 | 5.5 | S54以前 一部移行(適) | S60 全面移行 |
| オムロン | -0.973 | 5.5 | S54以前 一部移行(厚) | S60 長期勤続者100%追加 |
| ワコー | -0.891 | 5.5 | S54以前 一部移行(適) | |
| 京セラ | -0.655 | 5.5 | S42 全面移行(適) | |
| 伊藤忠 | -0.380 | 5.5 | S54 国内社員全面移行(適) | |
| NEC | -0.352 | 6.0 | S54以前 一部移行(厚) | S56 50%に増額 |
| ソニー | 0.031 | 5.5 | S55 長期勤続者60%(適) | |
| 三菱商事 | 0.067 | 5.5 | S41 一部移行(適) | H2 全面移行(適厚) |
| ニッポンハム | 0.321 | 5.5 | S61 定年50%(適) | |
| 富士フィルム | 0.555 | 5.5 | S41 一部移行(厚) | S62 定年75%(適) |
| 丸紅 | 0.591 | 5.5 | S41 一部移行(適) | |
| 村田製作所 | 1.311 | 5.5 | S53 50%移行(厚) | S63 長期勤続者100%追加 |
| コマツ | 3.794 | 5.5 | S55 定年50%(適) | S59 定年60% |
| 三菱電機 | 4.436 | 6.0 | S44 一部移行(厚) | |
| 東芝 | 4.664 | 5.5 | S44 一部移行(厚) | H2 一部移行(適) |
| 三洋電機 | 4.703 | 5.5 | S43 一部移行(適) | S55 一部移行増額 |

適格年金から厚生年金基金への単なる制度間移行は除いている。

(適)、(厚)は適格年金、厚生年金基金を示す。

3) アメリカの基準や従来の会計実務の問題点は、今福愛志(1996)『企業年金会計の国際比較』中央経済社において議論されている。

積立不足を過少表示している企業もある。

積立不足に影響を与える移行や償却などの政策は、業績に深く関連している。移行割合については、大きい方が節税額は大きくなる。また、移行時期や過去勤務債務の償却については、早く積み立てた方が現在価値の節税額は大きくなる。こうした節税の動機付け・条件として、企業の業績が考えられる。移行割合については、業績の良い企業ほど大きく、現在の企業年金に限定した積立不足は増加するが、新会計基準（SEC基準）における企業全体の積立不足は減少する。償却速度と移行時期については、業績の良い企業ほどはやく、積立不足を減少させると考えられる。SEC企業における割引率や昇給率については、実際の積立実務とは無関係であり、税金と直接結び付けることが難しい。これらの率については、業績との関係を理論付けることは本稿で行っていないため、単にファクトファインディングとして分析する。

3. 分析方法

分析サンプルは、平成7年度の有価証券報告書から集めている。東証、大証、名証1部上場企業（金融保険業を除く1152社）のうち、当該年度の過去勤務債務と償却年数を公表している347社について分析する⁴⁾。さらに、SEC基準(SFAS87)により企業年金情報を作成している企業は23社あり、平成2年度から8年度までの計161ケースについて分析する。企業財務データは、会社四季報（東洋経済）より収集している。

本稿では、積立不足と企業年金政策の関連性を、次の実証モデルを使って推定する。

$$\frac{\text{積立不足額}}{\text{総資産}} = C_0 + C_1 \text{移行割合} + C_2 \text{時期} \\ + C_3 \text{年数} + C_4 \text{割引率} + C_5 \text{昇給率}$$

積立不足は、上場サンプルでは過去勤務債務であり、SECサンプルでは未積立受給権付給付債務（UVBO）、未積立発生給付債務（UABO）、未積立予測給付債務（UPBO）である。移行割合は、全面移行（1）か部分移行（0）を示すダミー変数を使用している。全面移行は、上場企業では64社、SEC企業では8社ある。移行時期は、最終改正年が5年以内（1）か、それ以前（0）を示すダミー変数である。こうした5年以内の移行は、上場企業では71社、SEC企業では4社（H.7年度）である。過去勤務債務の償却年数は、有価証券報告書から収集したが、過去勤務債務がゼロである企業の年数は0としている。SEC企業の分析では、移行や年数といった政策は親会社本体のものであり、連結データの企業年金情報とは、必ずしも一致しない。SEC企業については、割引率や昇給率が年度間や企業間で異なっており、これも変数に加える。これらの率の高低は、企業年金債務の額、したがって、積立不足額に直接影響を与えている。

企業年金政策と業績との関係を分析するため、次式を用いる。

$$\text{移行割合} = C_0 + C_1 \text{総資産経常利益率} \\ + C_2 \text{Log（従業員数）}$$

移行割合と同様に、移行時期、償却年数、割引率や昇給率といった政策についても分析する。経常利益率のほか、従業員数も説明変数に加える。企業年金は従業員の退職金制度で

4) 上場企業（過去勤務債務）に関する分析は、拙稿「企業年金債務の要因分析—わが国の企業年金制度の特殊性—」『会計』第154巻第2号、1998年、176—187頁。を参照されたい。

あり、従業員数がこうした政策に影響を与えているかもしれない。特に、移行割合については、この影響が強いと考えられる。

4. 分析結果

4. 1 基本統計

表3には、上場企業とSEC企業の積立不足の記述統計が示されている。企業年金の積立不足である過去勤務債務の総資産に占める割合は、平均で2.169%となっている。サンプルの3/4にあたる267社が3%未満であるが、平成5年に新規採用した第一工業製薬のように、15.349%にのぼる企業もある。これは、移行によって大きな積立不足が発生していることを示している。経常利益に対する比率の平均は、42.124%であるが、サンプルの7割にあたる237社が経常利益の範囲内であり、1年で全額償却できる状況にある。この数値から、積立不足があまり大きくないように思われるが、現在のわが国の会計では、企業年金だけを対象とする部分会計であり、非年金債務は取り扱っていない。こうした非年金債務を含めれば、積立不足は当然大きくなる。この非年金債務が、企業年金制度への移行の遅れから積立不足になっているものにほかならない。

SEC企業については、総資産に対する比率の平均は、年金資産では8.04%、運用の成果を示す時価評価利益では0.016%となっている。仮定利回りの0.44%(8.04×0.055)に比べて低く、運用の失敗から約

0.4%の積立不足が発生していることになる。しかし、UVBOの平均は-0.522%、UABOは0.694%、UPBOは3.438%となっている。これらは、運用の成果よりも、測定尺度と割引率等によって大きな影響を受けている。各年度の割引率、時価評価利益と積立不足の平均値が、表3の最下部に示されている。平成2年度のUVBOは、平均的には過剰積立となっているが、これは最も小さい受給権付給

表3 企業年金債務の記述統計

| 上場企業347社(平成7年度) | | | | |
|----------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|--------|
| | 過去勤務債務 /総資産 | 過去勤務債務 /経常利益 | 過去勤務債務 /従業員数 | |
| 平均値 | 2.169% | 42.124% | 1.362百万円 | |
| 中央値 | 1.048 | 24.612 | 0.791 | |
| 最大値 | 15.349 | 9754 | 16.045 | |
| 最小値 | 0.000 | -12196 | 0.000 | |
| 標準偏差 | 2.679 | 931.92 | 1.723 | |
| SEC基準23社(平成2年度、各数値は総資産に対する割合を示す) | | | | |
| | 年金資産(PA) | VBO | ABO | PBO |
| 平均値 | 8.04% | 7.51% | 8.73% | 11.47% |
| 中央値 | 8.81 | 8.02 | 8.90 | 11.25 |
| 最大値 | 17.48 | 17.66 | 21.15 | 27.09 |
| 最小値 | 1.20 | 1.29 | 1.57 | 1.81 |
| 標準偏差 | 4.56 | 4.21 | 5.30 | 6.65 |
| | 時価評価利益 | UVBO | UABO | UPBO |
| 平均値 | 0.016% | -0.522% | 0.694% | 3.438% |
| 中央値 | -0.055 | -0.380 | 0.349 | 3.278 |
| 最大値 | 0.952 | 4.703 | 9.536 | 15.478 |
| 最小値 | -1.187 | -7.172 | -4.890 | -3.035 |
| 標準偏差 | 0.520 | 3.133 | 3.505 | 4.057 |
| 各年度の平均値(年度のあとの括弧内は仮定割引率を示す) | | | | |
| 2年度(5.77) | 0.016% | -0.522% | 0.694% | 3.438% |
| 3年度(5.70) | 0.467 | -0.376 | 0.889 | 3.825 |
| 4年度(5.56) | 0.299 | 0.070 | 1.437 | 4.632 |
| 5年度(5.45) | 0.582 | 0.294 | 1.707 | 4.854 |
| 6年度(5.34) | 0.275 | 0.686 | 2.141 | 5.316 |
| 7年度(4.56) | 0.713 | 2.215 | 3.900 | 7.592 |
| 8年度(4.21) | 0.593 | 3.282 | 5.159 | 9.163 |

注：VBO、ABO、PBOはそれぞれ受給権付給付債務、発生給付債務、予測給付債務を示す。UVBO、UABO、UPBOは未積立年金債務であり、(VBO-PA)、(ABO-PA)、(PBO-PA)によって計算される。

付債務と比較していることと高い割引率（5.77%）を選択していることから生じている。割引率が低下するにつれ、積立不足の平均値は大きくなり、8年度では3.282%となっている。他の積立不足額についても、同様に、割引率から大きな影響を受けている。

4. 2 企業年金政策と積立不足

表4には、企業年金政策と積立不足の関係を分析する回帰分析の結果が示されている。上場企業では、移行割合の係数は1.280と正であり、移行割合が大きいほど積立不足も大きいことを示している。そのt値は2.62と高く、1%水準で帰無仮説（移行割合と積立不足は関係がない）は棄却される。移行時期の係数（t値）は1.640(4.17)で、最近移行した企業ほど積立不足は大きくなっている。償却年数についても、係数（t値）は0.092(6.22)と非常に説明力を持っている。これらの結果は、上場企業では比較的最近大きな移行をした企業も数多く、移行債務（新設・増設から発生する過去勤務債務）の発生や処理の違いが積立不足残高に強く影響しているこ

とを示している（表1参照）。

表4の下段には、SEC企業の結果が示されている。3つの積立不足の分析に共通して有意な変数は、移行割合と割引率である。移行割合が大きいほど、また、割引率が高いほど、積立不足は小さくなっている。移行時期、償却年数と昇給率は、有意な変数となっていない。SEC企業は、わが国を代表する優良企業であり、昭和40年代、50年代前半の早い時期に企業年金制度を導入した企業が多い。最近、部分的に増設移行した企業もあるが、移行債務の償却が相当すすんでいる。そのため、上場企業とは異なり、移行時期や償却年数の影響度は大きくないと考えられる。

4. 3 業績と企業年金政策

表5には、上場企業について、企業年金政策と業績の関係を分析するプロビット分析と回帰分析の結果が示されている。移行割合の分析では、経常利益率の係数は0.032と正である。業績が良い企業ほど移行割合が高く、節税プランである企業年金を積極的に利用していることを示している。そのt値は1.44で、

表4 企業年金政策と積立不足（係数下の括弧内はt値を示す）

| 非説明変数 | 定数項 | 移行割合 (+, -) | 移行時期 (+) | 償却年数 (+) | 割引率 (-) | 昇給率 (+) | adj-R ² | F値 (確率) |
|--------------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|--------------------|-------------------|
| 上場企業347社の分析 | | | | | | | | |
| 過去勤務債務 総資産 | 0.427 (2.28) | 1.280 (2.62) | 1.640 (4.17) | 0.092 (6.22) | | | 0.170 | 24.583 (0.000) |
| SEC 基準企業161社(23社×7年間)の分析 | | | | | | | | |
| UVBO 総資産 | 0.127 (7.85) | -0.043 (-8.74) | 0.011 (2.35) | -0.001 (-1.77) | -0.018 (-6.39) | | 0.472 | 36.793 (0.000) |
| UABO 総資産 | 0.147 (7.68) | -0.050 (-8.89) | 0.004 (0.64) | -0.001 (-0.72) | -0.019 (-5.56) | | 0.428 | 30.933 (0.000) |
| UPBO 総資産 | 0.196 (6.93) | -0.045 (-5.84) | -0.008 (-0.94) | 0.001 (0.72) | -0.024 (-4.10) | 0.001 (0.31) | 0.294 | 13.799 (0.000) |

注：UVBO、UABO、UPBOは未積立受給権付給付債務、未積立発生給付債務、未積立予測給付債務を示す。

移行割合は、全面移行(1)か部分移行(0)を示すダミー変数。

移行時期は、最終改正年が5年以内(1)か、それ以前(0)を示すダミー変数。

10%水準で帰無仮説（業績と移行割合は関係がない）は棄却される。従業員数も有意であり、掛金の損金算入可能額等の理由から、少ない企業ほど移行割合が高くなっている。移行時期については、有意な結果は得られていない。償却年数については、経常利益率の係数（t値）は-0.376（-2.82）となっており、説明力を持っている（有意水準1%）。業績の良い企業ほど短い償却年数を選択し、より早く積立不足の補填を行っていることがわかる。

表6では、表5と同様な分析を、SEC企業について行った結果が示され

ている。7年間全体の分析と年度別分析を行った。移行割合については、すべて正の符号が検出されている。t値は高くないが、上場企業と同様な傾向が確認されている。移行時期については、平成5年度移行した企業が3社あるため、符号の変化が見られる。特に、小松製作所と三洋電機が相対的に業績が悪く、負の関係が析出されている。償却年数については、係数はマイナスで、t値の絶対値も高い。上場企業と同様に、業績の良い企業ほど償却年数が短いという結果が得られている。割引率についてはばらつきはあるが、弱い負の関係が析出されている。昇給率と業績の間には、正の関係が得られている。業績の悪い

表5 業績と企業年金政策

（上場企業347社の分析、係数下の括弧内はt値を示す）

| 非説明変数 | 定数項 | 総資産 経常利益率 | 従業員数 | |
|-------|-------------------|-------------------|-------------------|--|
| 移行割合 | 0.087 (0.144) | 0.032 (1.44) | -0.152 (-1.80) | カイ2乗値（確率） 133,507(0.000) |
| 移行時期 | -0.689 (-1.16) | -0.008 (-0.35) | -0.014 (-0.17) | カイ2乗値（確率） 117,020(0.000) |
| 償却年数 | 5.407 (1.770) | -0.376 (-2.82) | 1.190 (2.73) | adj-R ² F値（確率） 0.035 7.35(0.000) |

注：従業員数は自然対数に変換している。

表6 業績と企業年金政策（SEC企業23社の分析）

| 各数値は、次式における総資産経常利益率のt値を示す。 企業年金政策 = C ₀ + C ₁ 総資産経常利益率 + C ₂ log(従業員数) | | | | | |
|--|---------------|-------|-------|-------|------|
| | 非説明変数（企業年金政策） | | | | |
| | 移行割合 | 移行時期 | 償却年数 | 割引率 | 昇給率 |
| 7年間の分析 | 2.12 | -1.66 | -5.57 | -1.41 | 2.24 |
| 年度別分析 | | | | | |
| 平成2年度 | 1.06 | 0.51 | -2.20 | 0.32 | 1.48 |
| 3年度 | 0.91 | 0.06 | -2.20 | 0.09 | 1.30 |
| 4年度 | 1.09 | 0.24 | -2.60 | -1.64 | 1.21 |
| 5年度 | 0.17 | -1.55 | -3.09 | -1.06 | 0.07 |
| 6年度 | 0.27 | -1.37 | -3.07 | -0.70 | 0.56 |
| 7年度 | 0.44 | -1.72 | -1.58 | -1.60 | 0.63 |
| 8年度 | 1.53 | -1.10 | -1.21 | -2.25 | 0.38 |

企業では、割引率が高く、昇給率が低く、年金債務（積立不足）の過小評価を行っているかもしれない。

5. 結 語

わが国の企業年金・退職金制度における積立不足は、非常に多く存在しているといわれている。その正確な数値は、現在のところ会計基準の未整備のため、把握されていない。それが、2000年から適用される新年金会計基準によって明らかにされる。積立不足といっても、さまざまな要因から生じており、過去の積み残しと運用の失敗に大きく分けられる。前者の過去の積み残しは、企業年金制度への

移行が非常に遅れていることから生じ、後者の運用の失敗は、バブル崩壊後の株式市場等の低迷によって生じている。しかし、企業年金制度の積立不足は、前者の過去の積み残しによる影響が大きい。本稿では、一部上場企業を取り上げて分析し、移行割合が大きいほど、移行時期が遅いほど、そして償却年数が長いほど、積立不足は大きいという関係を確認した。また、SEC企業については、割引率も積立不足に影響を与えている。但し、SEC企業では、移行割合に関して上場企業とは逆の結果が析出された。これは、SEC会計基準では、企業のすべての退職金債務を会計対象とし、そしてSEC企業では年金積立てが相当進んでいることによる。

移行割合、移行時期、償却年数や割引率といった企業の政策によって積立不足は説明されるが、その根底にある要因は、企業の業績であると考えられる。本稿では、移行割合と償却年数に関して、業績との関係が析出された。企業年金制度しかないアメリカと退職給与引当金が併存するわが国とでは、企業年金制度の仕組みは必ずしも等しくないが、企業年金の積立てが企業業績と深く関係していることは、共通しているという結論が得られた。

付記 本稿は、日本会計研究学会中部部会(1998年5月)における報告に基づいている。なお、本稿に関して、質問等がありましたら、メールアドレス(yoshida@econ.nagoya-cu.ac.jp)まで、ご連絡ください。

著者紹介

吉田 和生 (よしだ かずお)

〔研究領域〕

企業年金会計の実証的研究

〔略歴〕

- 昭和39年 愛知県 生まれ
62年 名古屋市立大学経済学部卒業
平成元年 同大学大学院経済学研究科博士前期課程修了(経済学修士)
3年 同研究科博士後期課程中退後、弘前大学人文学部に赴任
5年 チュレーン大学客員研究員(アメリカ合衆国)
8年 名古屋市立大学経済学部助教授
現在に至る

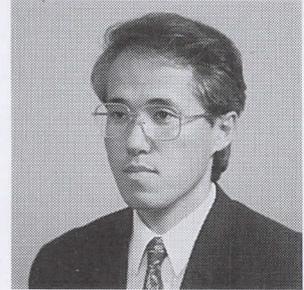
〔主要な論文〕

- 「わが国における税制と企業年金政策」『ファイナンス研究』第11号、1989年、55-75頁
「企業年金政策と労働組合」『日本労働研究雑誌』第396号、1992年、22-32頁
「企業年金制度の債務情報はグッドニュースか」『産業経理』第57巻第3号、1997年、108-117頁



中部産政研は、平成11年度の調査研究プロジェクトとしてテーマ「高齢化時代への労使の対応」への取組みを、本年4月よりスタートしました。そこで、研究主査をお願いする先生方より、今回研究課題、問題意識をそれぞれのご専門の視点からご寄稿いただきました。

中高年層がいきいきと 働くための条件をさぐる



法政大学経営学部
教授 藤村 博之

中高年層の重要性

日本社会の高齢化は、急速に進んでいる。全人口に占める65歳以上の割合は、1995年に14.6%であったが、2000年には17.2%、2005年19.6%、2010年22.0%と着実に上昇していくと予想されている。最近の出生率の低下は、この傾向をさらに強めている。社会の高齢化は、企業内の従業員構成も高齢化させていく。一部の急速に伸びている企業を例外として、従業員の平均年齢は確実に上がっている。

若年層の絶対数が減少していく中で企業活動を続けていくには、企業は若年層に代わる労働力を、何らかの形で確保しなければならない。その候補として考えられているのは、女性、高齢者、外国人である。製造業にとって、女性はこれからの有望な労働力である。事実、製造現場では、急速に女性労働者が増加している。しかし、日本社会に根強く存在する女性観がすぐには変わらないとすると、現場労働者として十分な数の女性を確保でき

るかどうかが疑問が残る。また、外国人労働者については、国の政策もあって、未熟練職種で働く層を大量に導入することは難しい。すると、必然的に残るのは高齢者である。

高齢者の雇用については、年金財政維持という観点からも、非常に重要な国民的課題となっている。年金の支給開始年齢は、近い将来、65歳に引き上げられる。ほとんどの企業が60歳を定年としているので、定年年齢と年金支給開始年齢のギャップをどう埋めるかを真剣に考えなければならない時期に来ている。

問題は、60歳代前半層だけではない。定年が55歳から60歳に引き上げられたとき、多くの企業は、50歳代後半層を「我慢して抱える」ことで乗り切ってきた。50歳代後半の人々の賃金と彼らが担当している仕事を比べると、両者が均衡しているとはとても言えない状況で時間が経過してきた。

いま、団塊の世代が50歳代にさしかかり、高度成長期に大量採用した人たちが中高年になってきている。中部地区で活動する企業の

大半は、これらの層をどう活用するかという問題に直面している。50歳代の従業員は、企業に対する高い忠誠心と仕事に対する高いモラルを持っている。それを維持しながら、彼らの持っている能力を企業競争力の維持・向上のために結集していくにはどうしたらいいのか—どの企業もこの問いに対する答えを見つけられずに苦悩している。

他方、働く側にとっても、50歳代をいかに生きるかという点は大きな問題である。それまで培ってきた技能を活かしながら、社会的に意義のある仕事に従事し、現役として活躍し続けたいと多くの労働者は考えている。50歳代に第一線で働き続けることができれば、65歳の年金支給開始年齢まで現役でいることが可能になる。

50歳代の従業員にどのような仕事を担当させ、どのような成果を期待するかは、企業にとってだけでなく、従業員にとっても大きな

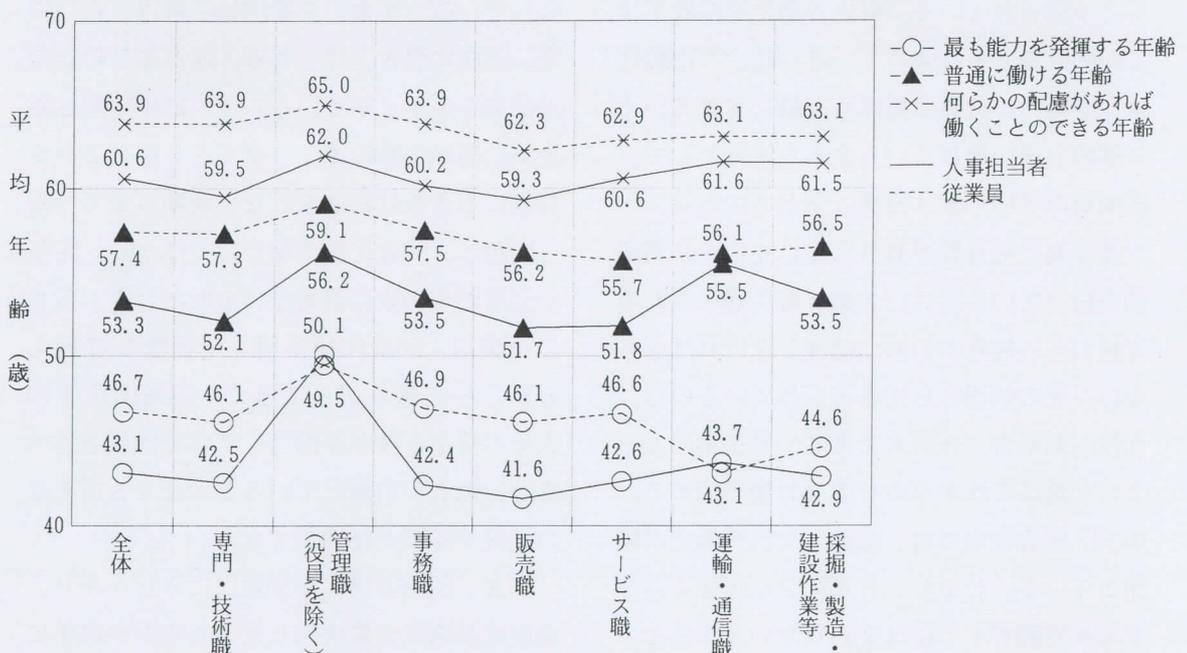
関心事なのである。今年度の研究は、「50歳代の現場労働者がずっと現役であり続けるにはどうすればいいか」という問題を考えることを目的としている。

中高年は無能か？

— 人事担当者と従業員の認識

図1は、日本労働研究機構が97年1月から2月にかけて実施した「加齢と職業能力に関する調査」の結果の一部をまとめたものである。この調査は、企業の人事担当者と従業員に対して、年齢の上昇とともに職業能力はどのように変化するか、何歳まで働くことが可能かをたずねている。図1にあるように、「何らかの配慮があれば働くことのできる年齢」の全体平均は、人事担当者60.6歳、従業員63.9歳になっている。ここで言う「何らかの配慮」とは、仕事の分担や量を調整したり、労働時間の短縮、休暇を取りやすくしたりす

図1 加齢と職業能力に関する人事担当者と従業員の認識の差



出所：「平成9年加齢と職業能力に関する調査」（日本労働研究機構1997.6）

ることである。仕事の配分や労働時間を工夫すれば、60歳代前半までの雇用継続は可能であることを示している。

しかし、「最も能力を発揮する年齢」に目を転ずると、楽観的ではいられない結果が出ている。全体平均を見ると、人事担当者は43.1歳、従業員は46.7歳が能力発揮のピークだとしている。ピークが最も高い管理職でさえ、人事担当者50.1歳、従業員49.5歳である。年金財政との関係から、日本も65歳まで現役として働きつづけられるような社会になる必要があるとされている。仮に65歳まで働くとして、能力のピークが45歳前後にきてしまったら、職業人生後半の約20年間は「おまけ」になってしまう。年齢構成の高齢化は、企業内でも着実に進行している。45歳以上の従業員の割合が増えるということは、能力衰退期に入った人々を多数抱えることを意味する。多くの人々が、企業活力は低下し、日本経済がだめになると考えても不思議ではない。

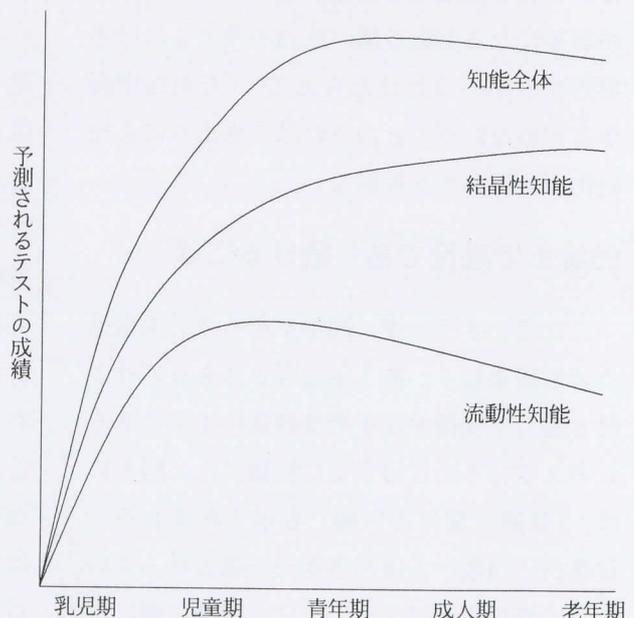
生涯発達心理学の教え

図1は、40歳代半ばを境に労働能力が落ちていくと「人々が考えている」ことを示している。では、中高年の能力は、加齢とともに本当に低下していくのだろうか。1990年に岩波新書の一冊として、『生涯発達の心理学』という本が出版された。この本の著者である高橋、波多野の両氏は、高齢になると能力が衰えるという考えは正しくないと主張する。能力を測るには、ものさしが必要であるが、これまで中高年齢者の能力測定に用いられてきたものさしは適当でなかったというのである。

中高年の能力を測るときに使われてきたのは、子供や若者の能力測定のために開発された知能テストと同じ原理に基づいたものである。抽象的な材料を使って、秒や分単位の時間内での理解や記憶の能力を見るという形式のテストであるが、このような問題の解決は、学校生活から遠ざかれば遠ざかるほど下手になる可能性が高い。また、知能テストは学校でよく行われるテストの典型だから、学校生活を長く送った者のほうが有利になるはずである。一般に、中高年者よりも若年層の方が教育年限は長くなっている。それゆえ、テストの被験者を選ぶときには学歴を考慮する必要がある。しかし、これまでの研究では、被験者の学歴をコントロールすることが十分に認識されてこなかった。高橋・波多野によると、学歴をコントロールしてテストすると、若年層と中高年層の差はほとんどなくなる場合があるという。

では、中高年者の能力を測るには、どのよ

図2 流動性知能と結晶性知能の発達のモデル



うな方法を用いればいいのだろうか。高橋・波多野は、「それぞれの人が最もその人らしくあり、その人自身もそれについて満足している側面を見ることが必要だ」と述べている。中高年者の能力が人生経験の積み重ねの上に成り立っているのだから、外部から一つのものさしを当てて測ろうとすること自体に無理がある。中高年の能力測定には、結局、多くのものさしを用意する以外にはないのである。

さらに、高橋・波多野は、アメリカの知能心理学者ホーンが提案した「流動性知能と結晶性知能の発達的変化のモデル」(図2)を示して、中高年でも知的能力は伸びると主張する。流動性知能とは、図形認識や図形構成などによって測定される能力で、青年後期から成人期の初期にピークに達し、その後は徐々に低下していく。他方、結晶性知能とは、語彙や社会的知識によって代表されるものであり、かなり遅い時期に至るまで上昇していく。知能テストで測定される種類の能力は落ちていくが、人生の知恵とでも言うべき能力は、中高年になっても伸びていくのである。中高年になるとある種の能力が衰えるのは事実だが、その点だけとらえて、「だから中高年はだめなのだ」というのは、あまりにも短絡的だと言わざるを得ない。

65歳まで現役であり続けるには

ここで、もう一度、図1に戻ろう。人事担当者も従業員も、約3年の開きはあるにせよ、最も能力を発揮する年齢は40歳代半ばであると考えていることはすでに指摘した。図1には、「普通に働ける年齢」も示されており、従業員57.4歳、人事担当者53.3歳となっている。人事担当者が言うように、普通に働ける

のが50歳代のはじめまでだとすれば、50歳代半ばを超えた中高年は、企業にとって「お荷物」以外のなにものでもないことになる。このような認識がある限り、「65歳現役社会」の実現は望むべくもない。

しかし、日本社会の高齢化の現実を前にするとき、本人が希望すれば65歳まで働ける社会を作るとは緊急の課題である。企業の中で、50歳代半ば以上の従業員が全員「お荷物」かということ、必ずしもそうではない。中には、65歳を超えても第一線で活躍している人がいる。50歳代のはじめでお荷物グループに入ってしまう人とそうでない人の差は、いったいどこから生まれているのだろうか。さらに進んで、お荷物グループをなくしていくには、どのようにしたらいいのか。この問題に一定の答えを出すことが、今回の調査研究の最大の課題である。

そのために最も重視している研究方法が、インタビュー調査である。インタビュー調査は、企業調査と個人調査の2つから成っている。企業調査は、50歳代層を上手に活用している企業を対象として実施される。50歳代を第一線で使うにあたってどのような問題が発生し、それらをどう克服したのか、現在の問題点は何か、といった点について聞き取りを行う。他方、個人調査は、50歳代になっても現役で活躍している現場労働者を対象として実施する。過去を振り返って、若い頃のどのような経験が現在の自分につながっているのか、現在の仕事を進めていく上でどのようなことに注意しているか、といった点を「元気な中高年」へのインタビューを通して明らかにする。高齢者になっても第一線で働き続けるには、企業側の取り組みだけでなく、従業

員個人の努力も重要である。元気な高齢者にインタビューすることによって、彼らが培ってきた「元気のもと」を探ってみたい。

人は必ず年をとる。いまの日本は、残念ながら、年をとったときに周囲から邪魔者扱いされるような社会になってしまった。「老人は死んで下さい 国のため」という川柳が、現実味を帯びてきている。「経済効率」は大切だが、それだけ追求していたのでは、人々は幸せになれない。会社の中で、あるいは社会の中で、高齢者も若者もそれぞれの役割を与えられ、会社や社会を支えているという実感が持てることが重要である。高齢者がいきいきと生きていける社会にならない限り、少子化の問題も解決されないのかもしれない。今年度の研究課題は、日本を住みやすい社会にするための条件を考えることにつながると言っても過言ではないだろう。

著者紹介

藤村 博之 (ふじむら ひろゆき)

法政大学経営学部教授 京都大学博士 (経済学)

〔略 歴〕

- 1956年 広島県生まれ
- 1979年 名古屋大学経済学部卒業
- 1984年 同大学大学院経済学研究科博士課程中退
- 1984年 京都大学経済研究所助手
- 1990年 滋賀大学経済学部助教授
- 1996年 同大学教授
- 1997年10月より現職

〔著 書〕

- 『企業にとって中高年は不要か』生産性出版、1997年。
- 『日本のリーン生産方式』中央経済社、1997年 (石田光男他と共著)。
- 『ユーゴ労働者自主管理の挑戦と崩壊』滋賀大学経済学部研究叢書、1994年。
- 『エクセレント・ユニオン』第一書林、1991年 (佐藤博樹と共著)。

〔最近の主要な論文〕

- 「管理職による評価制度の運用」『日本労働研究雑誌』第460号、1998年10月。
- 「再考 日本型人事制度—良い会社に共通する人事制度の条件を世界に求める」『月刊人事マネジメント』1997年10月号。
- 「65歳現役社会実現の条件」『労働経済旬報』1587号、1997年7月上旬号。
- 「自動車企業の労働と人材形成」『日本労働研究雑誌』第440号、1996年12月。
- 「日本型雇用慣行はもうダメなのか?—長期雇用と人材育成の将来」『日本労働研究雑誌』第423号、1995年6月。
- 「ユニオン・リーダーのキャリア形成と人材開発」(稲上毅編『成熟社会の中の企業別組合』日本労働研究機構、1995年)。
- 「企業内人材育成の問題点と中高年の能力開発」『日本労働研究雑誌』第414号、1994年8月。



フランス自動車メーカーの 雇用と労働



名古屋市立大学経済学部
助教授 松村 文人

『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』（石田光男・藤村博之・久本憲夫・松村文人，中央経済社1997年）が刊行されてから2年が過ぎた。この本は，トヨタ，マツダ両自動車における90年代前半の実態調査の成果であるが，筆者はこの日本での調査と平行して，単独でフランスの自動車企業ルノーとプジョーの雇用・労使関係調査も続けてきた。

仏自動車メーカーは，日本車の攻勢に加えて，設備の旧式化，海外進出の失敗などのため70年代終わりから競争力を失い，国内や欧州内でのシェアを低下させた。80年にプジョー，81年にルノーが赤字転落したのをきっかけに，仏自動車産業は80年代から90年代にかけて人員削減，工場の統廃合，海外からの撤退などを含む大合理化を断行し，経営建て直しをはかった。現地調査は，ここ20年間の経営再建を通じて，仏自動車メーカーの雇用，労働，賃金，労使関係がどのように変化したのか，従業員はこの変化をどのように受け止めているのかを明らかにすることが目的であった。

97年末にトヨタが北フランスのバランシエ

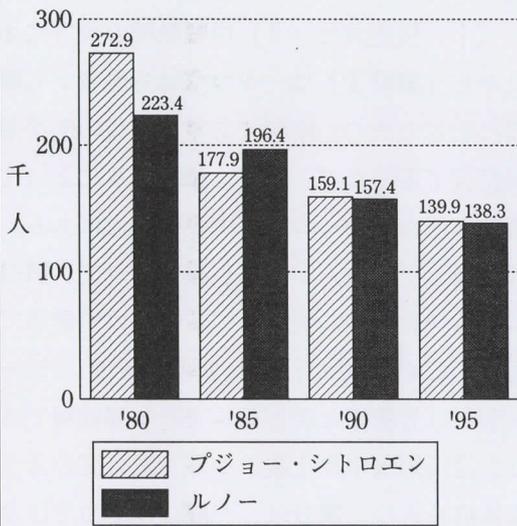
ンヌに欧州で二番目の工場建設を決め，今年3年には日産がルノーとの連携を発表したこともあり，今まで自動車に関して遠かった日仏間の距離が縮まったような気もする。ここでは，実態調査で明らかになった仏自動車メーカーの生産労働者の変化について，ルノーを中心に述べてみたい。

◇大量の人員削減

競争力強化をめざす80年代の仏自動車産業の合理化（プジョーが82年，ルノーが84年に開始）は，省力化とコスト削減のための自動化を伴った。また外注化も進んだ。注目すべきは雇用削減の規模である。

仏自動車産業は，現在ルノーとプジョー・シトロエンの二大グループに再編されているが，図1は両グループの80年から95年までの従業員数の変化である。大規模な雇用削減が始まる前の80年と終了後の95年を比べると，プジョー・シトロエングループの従業員が27万2,900人から13万9,900人へほぼ半分に減った。ルノーグループも，22万3,400人から13万8,300人へ6割に減っている。ルノー社の

図1 仏自動車グループの従業員数の変化



出所 D. & M. フレミー『クイッド98年版』ロベール・ラフォン社、1997年より作成。

みの従業員数も、10万5,300人から5万9,300人へ、やはり6割に減っている。

早期退職、起業手当の給付、子会社への転籍、移民の本国送還などへの振り分けの原案であり、「企業委員会」の労使協議にかけられる経営側の「雇用削減プラン」(合理化案)の規模を見ると、バブル崩壊後のプジョーでは、93年2,957人、94年4,023人、95年ゼロ、96年1,760人、97年2,816人であった。最近のルノーでも、95年3,507人、96年不明、97年3,000人、98年2,700人の削減が計画され、年度によっては計画を上回る達成率であった。最も使われる削減方法は、早期退職(57歳から65歳が対象)と起業手当の給付である。自動車産業の国内雇用者が20年間でほぼ半減したのは、このような恒常的ともいえる大規模な雇用削減のためである。

◇期限付き雇用の拡大

雇用調整に関連して、80年代末より雇用形

態の多様化が進んだことも注目される。

新たな雇用形態として第一に重要と思われるのは、期限付き雇用(CCD)である。ふつう1年契約である。ルノーの期限付き採用者数は、89年に期限の付かない採用者数を上回るに至り、その後は毎年2,500人から4,500人という驚くべき水準にある。労働者と一般事務職での採用が多い。期限付き雇用は、深刻な失業の下での若者の雇用対策の一環でもあり、社会的要請への基幹産業としての対応という側面も強いと思われる。とはいえ、期限付き雇用が雇用調整に果たす機能はかなり大きいであろう。最近では、政府の財政支出を削減するために早期退職が抑制され、かわって期限付き雇用が新たな雇用調整手法として重視される傾向にある。フランスの期限付き雇用を日本の自動車メーカーの期間社員と比較することは今後の重要な課題かもしれない。

第二の新たな雇用形態として注目されるのが、パートタイマーである。ルノーのパートタイマーは92年より増え続け、94年には1,205人、従業員比率では2%にまで達した。従来からの健康上の理由によるパート勤務に加えて、早期退職の一環である「段階的早期退職」(55歳から65歳が対象)によるパート勤務が増えているためである。

◇職務の区分

雇用削減は、職務の再編統合、職制組織の簡素化を伴ったが、このなかで従業員構成はどのように変化したのか。それを見る前に、自動車産業の職務区分の仕方にふれておく必要がある。

表1は、ルノーの『1994年度雇用・労使関

係の現状』による同社の従業員構成である。フランスでは、毎年このような『雇用・労使関係の現状』のなかで自社の採用、離職（解雇を含む）、賃金、訓練、従業員代表選挙の結果、締結された労使協定などに関する情報を公開することが経営者に対して義務付けられている。自動車産業の従業員は表1のように、(I) 技能員（労働者）、(II) 中間職種（一般事務職、テクニシャン、職長の頭文字をとってETAMと呼ぶ）、(III) エンジニア・管理職の3つに大きく区分するのがふつうである。

(I) 技能員のなかの「生産労働者」とは、伝統的な区分である「不熟練工」と「半熟練工」（単能工）を含んでいる。また「専門労働者」とは、伝統的な「熟練工」（例えば工具製造やメンテナンスに携わる労働者）と多能工をモデルとする“新たな労働者”を含む。職業適性証（CAP）や職業教育修了証（BEP）のような技能資格を持つかあるいはそれに相当するレベルの労働者であり、表のよ

うに現在は大半の労働者がこの専門労働者に区分されている。

(I) 技能員と (II) 中間職種の両方にまたがる「調整工」は、かつては労働者から職長になるための一階梯であり、職長の助手兼調整役であったが、現在は組織改革によって新たな任命はなくなり、廃止の運命にある。

「職場テクニシャン」は現場上がりで、職長になる一步手前の技能レベルの高い労働者である。これに対し、いわゆる「テクニシャン」とは労働者とエンジニアの中間職層であり、技術短大卒や上級テクニシャン証のような資格をもつ。職長は、一般に技能員ではなく、中間職種に区分される。

(III) エンジニア・管理職は、大学・大学院卒業者と、行政官僚、企業幹部、管理職、エンジニアを養成する「グランドゼコール」の出身者からなる。

◇専門工を主体とするチームワーク

図2のように、ルノーでは80年代以降の合理化をへて、70年代までは70%以上あった労働者の比率が急速に低下し、94年には46%と全従業員の過半数を割った。これに対し、事務職・テクニシャン・職長、管理職・エンジニアは増えた。なかでも伸びが著しいのは、テクニシャンとエンジニアである。労働者の減少は各国自動車メーカーに共通する傾向であるが、フランスではこの減少が急激であったという気がする。

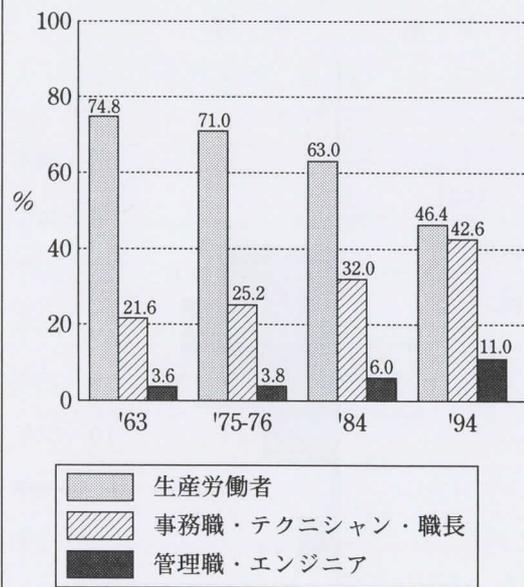
労働者の内部構成にも大きな変化が見られた。70年代に労働者の大半を占めた「半熟練工」（単能工）が減少し、80年代末には労働者全体の1割にも満たない存在となった。かわって、多能工をモデルとする労働者や熟練

表 ルノー従業員構成 (1994年)

| 職 種 | 人 数 (%) |
|---------------------------|---------------------|
| 生産労働者 | 695(1.2) |
| 専門労働者 | 26,519(44.7) |
| 調整工(熟練, 上級) | 296(0.5) |
| (I) 技能員 計 | 27,510(46.4) |
| 調整工(等級外) | 287(0.5) |
| 職場テクニシャン | 3,140(5.3) |
| 事務職 | 5,924(10.0) |
| テクニシャン・製図工 | 12,501(21.0) |
| 職長 | 3,451(5.8) |
| (II) ETAM 計 | 25,303(42.6) |
| (III) エンジニア・管理職 | 6,533(11.0) |
| 総 計 (I)+(II)+(III) | 59,346(100) |

出所 ルノー『1994年度雇用・労使関係の現状』より作成。

図2 ルノー従業員構成の変化



出所 フレミー前掲書、ルノー前掲資料より作成。

工を含む「専門労働者」が増えて、中心的な労働力になった。今では自動車メーカーの労働者のほとんどが専門労働者に格付けされている。半熟練工から専門工への転換は、自動車生産現場における技能レベルの高度化、半熟練工の処遇の見直しなどが背景となっている。また構造的失業のなかで、資格所持者の増加（高学歴化）に拍車がかかり、資格のないものの採用が減ったことにも留意したい。

90年代に入ると、現場レベルで、品質・コスト・納期に責任を負う20～25人規模の新たな作業組織が設けられた。ルノーでは「作業基礎単位」(UET)と呼ばれている。再編された作業組織の主体となる労働者は、従来の単能工ではなく、職務統合や訓練を前提とする多能化された専門労働者である。フランスにおけるチームワークの本格的な導入といつてよい。この作業単位の管理監督は、伝統的な職長から、新設の「作業長」(CU)

に切り替えられた。ルノーの職長が監督する作業員は、それまで数十人から百数十人にも達していたが、作業長が監督する新たなチームは20人前後である。

例えば、96年3月に訪れたルノーの商用車を生産する子会社SOVAB（ローヌのバティーイ市）では、組立ラインの作業基礎単位は、①作業長1名、②「モニター」と呼ばれてメンバーの訓練にも責任を負う専門工2級が1名、③「多能工」と呼ばれるリリーフマンが2名（専門工1級上級）、④20名前後の一般作業員（専門工1級）から構成されていた。

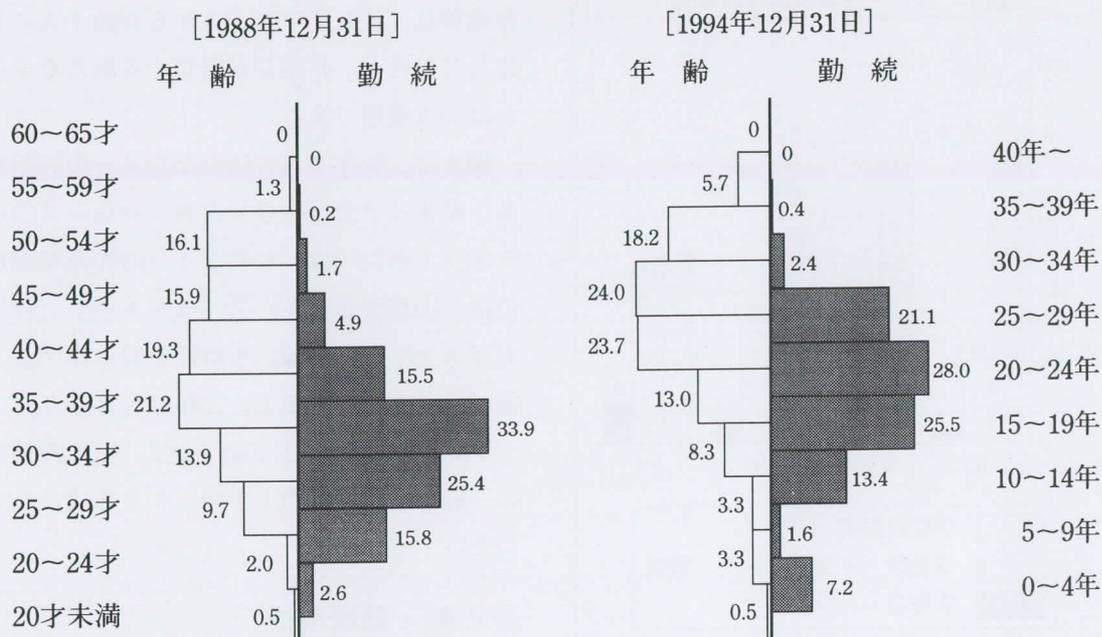
◇年齢・勤続構成

日本では、高齢化がますます進行し、今後予想される少子化・労働力不足の進行のなかで高齢者の活用ニーズがいつそう高まる。また、戦後生まれの団塊の世代が定年を迎えるまでの約10年間は、労務費の重圧が増え続け、退職金の負担も高まることが予想される。では、仏自動車メーカーでも高齢化は問題となっているのであろうか。

この点について、明確な問題意識をもって調査を行ってはいないため、さしあたり仮説的な見方を述べるにとどめたい。

図3は、ルノーにおける労働者の年齢・勤続構成を88年と94年で比較したものである。50歳以上の比率が17.4%から23.9%へと増えており、短期間とはいえ高齢化の進行が確認される。新規採用（特に若者）の抑制が続いているため、この傾向はいつそう強まることが予想される。ただ、早期退職を中心に思い切った雇用削減が実施されるフランスでは、相対的に高齢化が重大な問題とはなっていない

図3 ルノー労働者の年齢・勤続構成(%)



出所 ルノー前掲資料より作成。

いという印象を受ける。

労務費負担という面でも、フランスには格付けと勤続年数のみで決まる、欧米には珍しい「勤続給」が定着しており、高齢化のなかでその負担が高まっているのはたしかであるが、この給与項目も勤続が十数年を越えると頭打ちになる。年齢や勤続が昇給に与える影響力は、80年代から労働者にも広がった昇給の個別的決定(査定)により、従来よりも弱まっている。退職金の金額もごくわずかである。年齢・勤続が賃金に与える影響は、英米などアングロサクソン系諸国にくらべれば大きい、日本とくらべると小さいであろう。

したがって、高齢化が年齢と仕事とのギャップを広げる度合いは、フランスでは日本よりはるかに小さいと思われる。

著者紹介

松村 文人(まつむら ふみと)

〔略歴〕

- 1955年長野県生まれ
- 1981年3月 東京大学経済学部卒業
- 1987年3月 同大学院経済学研究科単位取得退学
- 1987年4月 名古屋市立大学経済学部講師
- 1989年10月 パリ第11大学労働社会科学研究所センター客員研究員(～90年10月)
- 1990年4月 名古屋市立大学経済学部助教授(現在に至る)
- 1994年11月 ニューサウスウェールズ大学労使関係学部客員研究員(～94年12月)
- 1995年5月 パリ第11大学産業社会動態分析センター客員研究員(仏政府CNRS招聘)(～96年3月)
- 1997年5月 フランス国立技術技能学院客員研究員(文部省在外研修)(～98年2月)

〔主な著書〕

- 『労使関係の比較研究—欧米諸国と日本』(共著) 東京大学出版会1993年
- 『日本のリーン生産方式—自動車企業の事例』(共著) 中央経済社1997年
- 『メイド・イン・ジャパンの21世紀像』(共著) ミネルヴァ書房1997年

〔主な論文〕

- 「フランス労働研究の動向—1990年代の労使関係研究」『日本労働研究雑誌』38(2・3)1996年
- 「組織後退のなかでの労働運動の高揚—フランスの組合・争議研究の動向」『大原社会問題研究所雑誌』1999年5月(刊行予定)



90年代における 「パンチャシラ労使関係」 の理念と労働政策



金城学院大学現代文化学部
教授 山本 郁郎

「パンチャシラ労使関係」とは

インドネシアに駐在された方の間では周知のことであろうが、インドネシアではただ一つの政府公認労働組合しか存在しない。その名を「全インドネシア労働組合（略称 SPSI）」という。日系企業の多くで労働組合が組織され、労働協約が締結されているが、それらは SPSI 傘下の産業別組織の企業支部（Basis）との間で結ばれたものである。このように労働組合に対する厳格な統制の下で、労働者を開発政策に動員することを第一義的な目的として、スハルト政権によって形成された労使関係を「パンチャシラ労使関係」という。パンチャシラ労使関係はスハルト体制の開発政策を支える柱の一つとして1974年に公認され、それ以降政府労働政策の基本的な枠組を形づくることになった。

注) 「パンチャシラ」とは、1945年憲法前文に記載されたインドネシア共和国の建国5原則で、①唯一神への信仰、②人道主義、③インドネシアの統一、④民主主義、⑤社会正義をいう。

では、パンチャシラ労使関係とはいかなるものか。一言でいえば、「開発」は社会の安定、経済の成長、成果の分配という3つの目標からなるが、この3つの目標の追求が潜在的にはらむ労使間の対立・紛争の可能性を除き、開発体制の安定を保證するのがパンチャシラ労使関係に他ならない。その意味でパンチャシラ労使関係の構築は開発政策の要に位置づけられるのである。この労使関係の下では、企業労使は本質的に利害が対立するのではなく、開発という戦場で相互に協力し助け合い、成果を平等に享受し、そして責任を分かち合う「戦友」として表象される。こうした考え方には、45年憲法に色濃く漂う「人民主義的協同組合主義」が反映している。それは一方で労働者を企業の発展のために最善の努力を払って労働するよう動員するのであるが、他方では、対等のパートナーとして労働者の尊厳と分配の公正に配慮する義務を経営者に課することにもなるのである。

だが、市場経済の下では成長と分配の間の均衡は絶えず揺らぐことが避けられない。そうした揺らぎを制御するのが、インドネシア

式民主主義といわれる「合議を通じての全会一致」に他ならない。全会一致原則の下では、個人はおのおの意見をもつと同時に、その意見が全社会の調和の原則と合致しているかどうかを基準として意思の一致を図ろうとするものとみなされる。ここで重要な役割を担うのが指導者である。彼は全体を見渡し、相異なる意見を統一する「社会的コンセンサス」を導き出さねばならない。その意味で全会一致原則は指導者の権威と切り離すことができない。では産業社会における指導者とは誰か。労使の背後にあって、労使がパンチャシラの道から逸れることのないように、逸れた場合には後から支えて正しい道へと連れ戻す役割を担う権威と能力をもつのは政府を除いて他にはないのである。

唯一労働組合 SPSI の役割と限界

このようなパンチャシラ労使関係の理念は、制度的にはとりわけ企業レベルの労使協議と、そこで全会一致原則を通じて締結される「労働協約」によって実現されることになる。その一方の当事者こそ唯一労働組合 SPSI に他ならない。SPSI の存在はまさにパンチャシラ労使関係の要に位置するものである。その役割は何よりも労働者を開発に動員することであり、今一つは労働者福祉の向上に努めることであるが、示威行動やストライキは否定されているから、労使協議による労働協約の締結がそのための唯一の方法である。このように労働組合は労働者の利益代表として位置づけられているものの、草の根の自発性・政治性を奪われ、権威主義的コーポラティズムの一翼を担う存在に他ならなかった。

社会諸集団の脱政治化・職能集団化の一環

として、政党色の濃い21の労働組合を統合し、産業別労働組合の連合体として「全インドネシア労働組合総連合（略称 FBSI）」が結成されたのは1973年である。だが、FBSI は財政基盤も貧弱であり、組織能力も著しく低く、期待された役割を果たすどころか、保護の下での企業との癒着は唯一労働組合の抜きがたい性格となり、労働者の信頼を著しく損なう結果となった。

70年代末から80年代はじめにかけて、インフレーションを主な要因としてストライキ件数が増加した。「火消し役」として労働力相に就任したスドモ（提督・治安秩序回復作戦司令部司令官）は、パンチャシラ労使関係の概念的・制度的な枠組みを整備した上で、それから逸脱する行為に対して治安秩序維持の観点から強硬な姿勢で臨んだ。86年大臣決定によって労働問題への軍の関与を公式に認めるなど、スドモの下で「労使関係の軍事化」が進められた。彼は FBSI の「再編」にもものりだし、SPSI への名称変更、産業別組織の連合体から単一組織へ統合、さらに、結成以来2期13年近く委員長に座にあったスドノに代えて、スダルウォを委員長に据えた。SPSI が政府による労働統制の道具にあることは、これにより隠れもない事実として世論に示され、企業レベルの有効な労組代表の発展可能性も、全国レベルのリーダーシップの発展可能性も掘り崩してしまう結果となった。

経済構造の転換と「見えざる費用」

新委員長スダルウォは繊維メーカーの経営者、与党ゴルカルの政治リーダーの一人であり、就任当初からその手腕には疑問の声があがっていた。案の定、新生 SPSI もまた、国

会の労働委員会副委員長をして「経営者によって指導される組織」と慨嘆せしめるほど労働者の声を反映することができなかった。パンチャシラ労使関係の理想的な姿は、企業レベルで労使協議を通じて労働協約が締結されることにあった。そのためにSPSI企業支部の普及が不可欠である。だが、SPSI企業支部の設立は遅々として進まなかった。こうした現実が政府によっていかに深刻に受け止められたかは、スハルト大統領自らがSPSI支部設立への協力を経営者に求めたことに端的に窺い知ることができる。

経営者がSPSI支部設立に冷淡であった理由の一つは、政府と一体となったSPSI支部設立によって、人事・労務管理について政府による規則を直接的に受けることを嫌ったからである。もう一つの理由は、SPSIがその結成当初からもっていた「なれ合い」体質にあった。なれ合いから発生する「見えない費用」は、規制と保護を伴う輸入代替工業化政策の下であれば、価格に転嫁することで処理できた。だが、80年代後半に進められた市場志向型経済への転換の中で、市場競争圧力にさらされた新興企業の経営者にとって、「見えない費用」は結局労働者にしわ寄せする以外に処理のしようがなかった。90年代にはいと澎湃として労働争議が発生することになったが、その主要な原因はこうした経済構造の転換にあったのである。

「ストライキの大波」と国際労働基準

インドネシアのストライキ発生件数は、80年代には概ね30～40件台の低い水準で推移してきた。ところが90年代にはいと急増し、94年には880件余の多数を数えるに至っている。

また、抑圧的コーポラティズムへの挑戦を掲げる自立的な労働組合結成の動きも見られた。こうした現象はパンチャシラ労使関係が深い危機にあることを示すものであった。

90年代における草の根の労働運動のこの高揚は、国際労働基準を掲げた国際労働界によるインドネシア政府の抑圧的な労働政策に対する批判によって加速された。93年5月に東ジャワでおきた女性活動家殺害事件の後、アメリカ政府は特惠関税を絡めてインドネシアの労働者の権利状況を問題とし、通商代表部を中心とする調査団を派遣した。インドネシア政府もこうした批判を無視できず、公務員の団結権承認、争議禁止規定廃止等、一定の譲歩を行ったが、それらはいくまで形式的なものであり、団結権・争議権規制は継続された。

とりわけ問題視されたのは、労使関係・労働争議への軍の介入であった。上記女性活動家の殺害に軍が深く関与していたことは疑う余地がなかった。労働問題への介入は軍にとって利得と退役後の雇用機会の確保に結びついていた。とくに経済発展がジャカルタ以外の地方都市にまでおよんだ80年代には、それまでそうした機会の乏しかった地方軍機関が積極的に労働問題への介入を行うようになった。そうした介入は、国防機能と並んで社会発展に貢献すべき社会勢力であるという国軍の「二重機能」のドクトリンによって正当化された。軍介入の根拠となった86年の大臣決定は、国際社会の批判に応える形で廃止されたが、紛争調整機構を通じての軍の間接的な争議介入の道は残された。SPSIのみならず、労働力省にも安定した労使関係を構築する力がない以上、労使関係の安定に軍が関

与することは責務であるというのが軍の主張であった。さらに、労働統制に対する政府の確固たる姿勢は、90年代はじめに抑圧的コーポラティズムへの挑戦を掲げて結成された、二つの自立的労働組合に対する承認の拒絶に端的に表れている。

労働保障政策の進展

団結権・団体交渉権に対する峻厳な規制と対照的に、労働保障政策の分野では積極的な労働条件引き上げへの介入が90年代政府労働政策の顕著な特徴となる。なかでも最低賃金政策はこの時期のインドネシア政府の姿勢をもっともよく示すものである。90年代に入ると、政府は毎年年初における最低賃金額引き上げを制度化し、しかも最低賃金の引き上げ率も93年20%、94年30%強、95年21%ときわめて大幅なものとなった。これに対して経営者はサボタージュで対抗した。インドネシア経営者連盟（Apindo）は会員企業5000社の内、最低賃金を遵守している企業は416だけであると認めている。経営者のサボタージュに業を煮やした政府は違反企業名の公表、罰則の適用など強い姿勢で臨んだ。94年には最賃違反の廉で大企業3社が告発されている。

経営者が最低賃金の遵守に消極的であった理由は、とりわけ92年以降の大幅な最低賃金引き上げによって、最低賃金の伸びが生産性増加率（年率20%）を上回り、低賃金労働力とりわけ若年女子労働力に依存する輸出指向あるいは国内市場指向型の企業では、最低賃金の引き上げが全般的な賃金上昇圧力となってこれら企業に大きな衝撃を与えたからであると推測される。実際94年には、賃金上昇の結果、インドネシアの労働力が持つ比較優位

は次第に失われ、中国やベトナムと比べて価格競争力が低下したと見られている。

こうした事態の進行にもかかわらず、政府が労働保障政策を積極的に推進したのはなぜか。一つには、高い賃金を支払い、労働者の技能を高めることによって、価格面のみならず品質など非価格面で長期的な競争力を高めようという、「高賃金の生産性」の考え方であり、労働力省が積極的に唱えた。だが、これは労働過剰経済下で低廉な労働力に比較優位がある以上、説得力に欠けている。今一つの考え方は、パンチャシラ労使関係をも貫く反市場主義的人民主義に立脚する論理で、これによれば企業が低賃金労働の「比較優位」からその競争力を引き出すことは労働者を「搾取」することに他ならなかった。インドネシア経営者連盟会長ですら「SPSIは本来人間労働が搾取されないように強く闘わねばならない」と語るのである。低賃金労働の「搾取」は「民族の恥」であり、「外国資本誘致のために労働者の賃金を“売って”はならない」という「人民主義ナショナリズム」こそ、この時期民衆のみならず、体制の指導者、政策立案者を包み込んだ濃密な空気であり、労働政策の方向を規定した主要因の一つではなかったかと思われる。

むすび

90年代に入ってインドネシア政府が採った政策は、厳しい労働統制という点では東アジア・モデルに従いながらも、労働保障政策を通じて企業活動への介入を強めた点ではモデルから大きく逸脱している。こうした選択は、自由な労働組合がなくとも開発成果の公正な分配を達成することが可能であることを示す

ことによって、抑圧的コーポラティズム体制の正当性を示さねばならないという政治的要請によるものであるといえよう。そうした選択には憲法とパンチャシラ労使関係の理念を貫く「人民主義ナショナリズム」が深く影を落としているように思われるのである。しかし、その選択はさまざまな場面で労働市場と労使関係に深刻な歪みを引き起こすことになった。それは権威主義的コーポラティズムの維持コストと考えられるべきものである。本年6月初旬に予定される総選挙でどのような政権が生まれるにせよ、労使関係もまた大きく転換することにならざるをえない。真に自立的な労使関係の構築のためにはなお相当な時間とコストを覚悟せざるをえないであろう。

(筆者は中部産政研研究員)

著者紹介

山本 郁郎 (やまもと いくろう)

〔略 歴〕

1946年 愛知県生まれ

現在金城学院大学現代文学部教授

名古屋大学大学院経済研究科博士課程満期退学

労働経済学, アジア経済論

〔主な著書〕

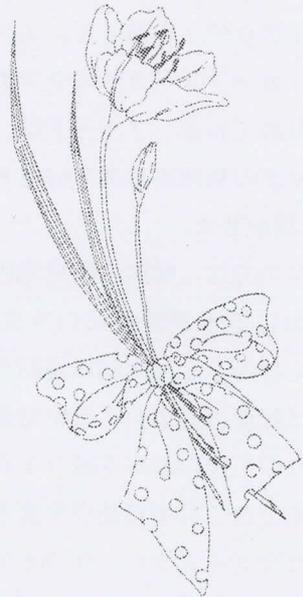
『アジアの労働と生活』(共著) 御茶の水書房

1998年

『労働の多様化に向けた労使の役割』中部産政研, 1998年

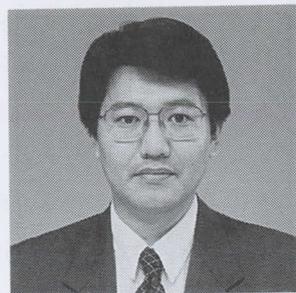
『アジアの大都市(2)ジャカルタ』(共著) 日本評論社 1999年

「パンチャシラ労使関係の理念と労働政策の変容」『金城学院大学論集』通巻第180号 1999年





加速化する自動車業界の 国際的再編



野村証券(株) 金融研究所
企業調査部

主任研究員 杉 浦 誠 司

1. 自動車業界は最終戦争に入った

すべては1998年5月に起きたダイムラー・ベンツとクライスラーとの大型合併から始まった。この発表は、世界的スケールでの業界再編時代の到来を告げるものであった。

その後、欧州では、高級車メーカーである英国のロールスロイスを巡ってフォルクスワーゲンとBMWが買収合戦を繰り広げた。この買収合戦に勝ったフォルクスワーゲンは、子会社アウディを通じて、イタリアの高級スポーツカー・メーカーのランボルギーニも傘下に収めている。フォードは、スウェーデンのボルボの乗用車事業を64億ドル(約7,360億円)で買収した。

アジアでは、韓国自動車業界の再編が財閥間における事業整理という文脈の中で起こり、4社から2社体制に集約された。現代自動車は起亜自動車を、大宇自動車は生まれたばかりの三星自動車を統合した。

日本では、日産自動車がまさに台風の目となった。ダイムラー・クライスラーとの資本提携を含む包括的な提携交渉は実らず、結局

はルノーとの提携の道を選ぶこととなった。

GMは、従来から提携関係にあったいすゞ自動車及びスズキへの出資比率を引き上げ、関係強化を図った。

今なおマスコミ報道では、三菱自動車とマツダとの提携観測が浮上しており、今後も予断を許さない状況が続くと見込まれる。部品メーカー間における再編の動きも、完成車メーカーの動きと呼応するようになっそう拡大していくことであろう。

100有余年に及ぶ自動車産業の歴史において、企業間の合併や買収は決して珍しい事象ではなかった。だが、今回は現在の国際的な買収合併に彩られた市場競争が、来るべき次世代自動車の時代につながる従来型(内燃機関)自動車での覇権を巡っての「最後の戦争」ともいえる歴史的意義を持つ点で注目される。

2. 国際的な再編の背景

今回のような国際的な業界再編の背景には何が考えられるのだろうか。自動車業界の長期展望を踏まえ、以下の3つの点に注目した

い。

第一に、世界の自動車メーカーが、過剰生産能力の存在を背景に、その解消とより強固な業界地位を狙って、各々が「量の拡大」を目指して動き出したことである。

第二に、低燃費や低公害、安全、嗜好に関するクルマへの顧客ニーズが高まり、各メーカーは価格に転嫁することなしにその対応を求められていることである。

第三に、内燃機関のエンジンから、ハイブリッド車や電気自動車など次世代の自動車へ移行する時代がいよいよ近づいていることである。

以上の3つの事象はすでに我々の前で起こっている未来である。自動車業界における競争は世界的な広がりをもって激化している。

大型合併を模索する動きが、97年以降、盛り上がっている。これは、販売エリアの世界的な拡大、製品ラインナップの拡充、研究開発資金の増加と効率性などを目的とする。

現在、世界では年間5,000万台程度の自動車が生産、販売されている。だが、生産能力としては、世界中で7,000万~7,200万台が存在すると見込まれ、約2,000万台の過剰生産設備があると推定される。特に日本を含むアジア地域でそれが顕著である。同地域の過剰生産能力は域内経済の落ち込みもあって約800万台と推定する。そのうち日本では300万台程度が過剰となっているのである。

90年は日本の自動車生産がピークであった。だが、当時約1,350万台あった国内生産台数も98年には1,000万台にまで落ち込んだ。我々の長期予想でも過去のピークにはもう戻ることはないと予想する。

日産自動車やトヨタ自動車は具体的に国内

生産体制の再編の意向を表明した。稼働率向上のためである。過剰生産能力は今後、メーカーの収益を圧迫していく。

過剰生産設備そのものを解消するためには、自らの能力を削減するか、マーケットの参加者を少なくしてしまうかという選択となる。当然、競争は過酷となる。

また、かつて自動車産業にとって成長エリアであった東南アジアや中南米といった市場は経済発展の岐路に立たされている。すでに各メーカーからの集中投資によって過剰設備を抱えた地域もある。世界の新車販売台数の長期成長は年率3.0%と予想する。これでは外部環境の好転だけで問題の解決にはならないだろう。

3. 勝ち残る企業の条件

自動車メーカーにとって合併・買収による規模の拡大だけが勝ち残りの方法ではないだろう。

例えば、GMのケースを取り上げたい。年間およそ800万台の自動車を生産するGMは、現在の自動車業界におけるM&Aブームを正当化する規模の経済性の条件を満たしている。一般的には生き残りのパスポートを得ているといっても過言ではない。

だが、近年、GMが歴史的な経営改革を打ち出したようにその危機感は強い。それゆえGMのケースは自動車業界において、規模の大きさが必ずしも生き残り、勝ち残りを保証しているのではない事実を示していよう。

GMがスズキといすゞ自動車への提携強化に踏み切った背景には、両社が有する専門分野での高い競争力がある。日系メーカー側も自社の強みをさらに向上させるために提携強

化を行った。したがって、将来にはさらなる出資比率の引き上げもあろう。

だが、まだ残された課題がある。それは、GMのアキレス腱である労使関係の解決である。続いて、強力な後ろ盾をもった日本の2社が財務体質の改善や収益力向上への努力を怠る可能性である。最後にメーカー同士の共同戦線は単純ではないということである。

したがって、勝ち残るメーカーの素質として以下の3点を挙げてみたい。

第一に、過剰生産設備の問題に悩まされないメーカーに注目したい。世界的な規模で巻き起こっている自動車業界再編の背景のひとつには、自動車メーカーが抱える過剰生産設備への対策がある。そこには規模の拡大をテコに勝ち残りを目指し、世界シェアの向上をもって解決を図ろうという胸算用がある。目的が達成されなければ、縮小均衡策による工場閉鎖、設備集約は不可避であろう。全世界で約2,000万台の過剰生産能力が存在すると推定される今日、工場の設備稼働率の向上が設備産業たる自動車メーカーにとって死活問題のひとつであろう。したがって、過剰設備問題を抱えるメーカーは、単なる合併・買収戦略でなく、よほど抜本的な施策を打ち出さない限り、競争に参加することもできない。

第二に、株主価値向上への意識と努力を明確にしていく企業に注目したい。企業を取り巻くステークホルダー(利害関係者)の中で、機関投資家、株主の発言力が確実に強まっている。

さらに自動車産業では、堰を切ったように、合併・買収の動きが活発となった。そうした状況の下では、競争力もあり、他メーカーと包括的な事業・資本提携を組むことなく独自

の経営を推進できる企業も、孤高を保ってはられないだろう。例えばライバルメーカーからのTOB(公開による株式買い付け)によるわずかな株式取得でも、経営戦略の推進には影響を与える。また、株式持合いの見直しの機運は依然として強い。

したがって、高株価政策は、むしろ競争力のある優良企業にとって最も重要な経営課題に浮上しよう。成長シナリオの構築や戦略的な経営管理の徹底、収益率の底上げへの施策、合理化推進、自社株買い政策など、打ち出されるすべての施策は、結果として株主価値向上をも意識せざるをえないであろう。

日産自動車を巡る提携劇の事例にみられるように、ダイムラー・クライスラー側の問題点は、巨額の負債を抱える日産自動車の買収計画が株主価値にダメージを与えると見込まれ、株主を説得できないと判断したことにあった。一方、ルノー側にとっては当の大株主がフランス政府であったために資本の論理以外の要素が優先されたことにあった。

第三に、マネジメントが経営におけるフォーカスを絞り切れているメーカーに注目したい。

基本的に、フルラインの品揃えを維持しようとする自動車メーカーは、開発、生産、販売にわたるコストと収益性の両立に、今後いっそう苦勞しよう。

この点では、日本の自動車メーカーの中で経営のフォーカスを絞ることができている企業は意外に少ない。最近の合併買収の動きも、各社の経営戦略に影響を与えている。例えば、GMグループの企業の例は興味深い。スズキはスモールカーに注力、いすゞ自動車はディーゼルエンジン及びその搭載車両にほぼ

完全にフォーカスが絞られている。それゆえに今後の収益性の向上が期待できると考えている。

4. 自動車産業の未来

自動車産業の抱える課題は実に多い。だが、長期的な視野で考えなければならないことは、次世代の自動車に関するテーマであろう。

97年12月にトヨタ自動車はハイブリッド車「プリウス」を発売した。ガソリンエンジンだけでなく、バッテリーを搭載して電気モーターでも駆動できる新しいタイプの自動車である。また、電気自動車の研究開発も進行中である。特に、燃料電池電気自動車を巡っては、世界的な開発競争が繰り広げられている。早ければ2003～2005年頃にはビジネスとしての生産が始まる見込みである。2020年にはいっそうの普及が進んでいることだろう。

従来の内燃機関のガソリンエンジンやディーゼルエンジンから、こうした次世代の自動車が市場を席卷する日はもう遠い未来の話ではなくなった。トヨタ自動車やダイムラー・クライスラーなどの大手メーカーは、現在、まさに次世代自動車向けのプラットフォームの世界標準を巡る開発競争を行っているのである。

今後、既存のエンジン自動車で生き残った完成車メーカーが次代の自動車産業でも中心でありつづける可能性が高いことは予想できる。次世代自動車の生産プロセスや購買政策を通じて部品メーカーとの関係ががどのように変貌するのかはまだみえてこない。従来の完成車メーカーと部品メーカーとの関係が崩れるとする見解も説得力がある。

だが、現在の国際的な買収合併に彩られた

市場競争は、次世代自動車につながる従来型(内燃機関)自動車の覇権をめぐる「最後の戦争」ともいえるのである。

その競争は長期にわたると予想される。したがって、規模の拡大に急ぐあまり、スムーズな相乗効果を得られないというリスクも伴う。企業価値を向上させ、創出したキャッシュフローをもって将来に向けての投資を継続的に行える経営体質を確固たるものにすることが、国際的な業界再編における勝ち残りの鍵を握ると考える。

著者紹介

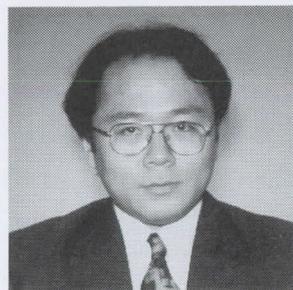
杉浦 誠司(すぎうら せいじ)

〔略 歴〕

昭和38年 愛知県生まれ
62年 東北大学経済学部卒業
株式会社野村総合研究所入社
自動車部品・タイヤ担当の証券アナリストとしてスタート後、
平成2年 NRIヨーロッパ出向(欧州企業調査ならびに欧州株式投資戦略担当)を経て
現 在 野村証券株式会社金融研究所
企業調査部主任研究員
自動車グループリーダー
日本証券アナリスト協会検定会員



我が国における 臓器移植の現状について



厚生省臓器移植対策室
室長補佐 阿 萬 哲 也

1 はじめに

本年2月末から3月初めにかけて、臓器移植法施行後初めての脳死下での臓器提供があり、心臓、肝臓、腎臓及び角膜の移植手術が行われた。本事例は、特に心臓等を含めた多臓器の提供事例としては国内初であり、臓器提供、摘出手術、搬送及び移植手術を通じた関係者の努力の結果が移植医療への国民の理解を深めた。しかしながら、その一方で様々な課題や問題点も明らかとなっており、今回の一連の手術の検証を行い、検証結果を教訓とした制度改善策を可能な限り早くまとめることとしているところである。

本稿においては、まず平成9年の臓器移植法施行後の臓器移植対策の一般的な内容について概説し、次に今回の脳死下での臓器移植事例からの教訓も踏まえた今後の施策の方向性について論じることとする。

2 臓器移植の現状

欧米諸国においては、脳死下での臓器移植については1970年代には行われるようになった。現在では、例えば米国においては1997年

に年間約2,300件もの心臓移植が行われているなど、既に脳死下での臓器移植は一般的な医療として定着しているところである。日本においては、昭和33年施行の「角膜移植に関する法律」及び昭和54年施行の「角膜及び腎臓の移植に関する法律」により、心臓停止後の死体からの角膜及び腎臓の移植のみが行われていた。これは、脳死は人の死か、そして脳死した者の身体からの臓器の移植は認められるかといった基本的な問題が未解決であったためである。こうした状況から、臓器移植以外に治療方法がない患者を救うために、日本でも脳死した者の身体からの心臓、肝臓等の臓器移植の途を開いていくことが強く求められてきた。かくして立法化されたのが「臓器の移植に関する法律」（平成9年法律第104号。以下本稿において「臓器移植法」という。）である。

なお、我が国の臓器移植法においては、心臓、肝臓等の臓器移植については、本人が臓器提供の意思をあらかじめ書面により表示していることが必須条件（腎臓及び眼球については例外あり）であり、その点で世界的にもあまり類を見ない法体系の下で関連の体制整備

を図る必要がある。また、腎臓、眼球及び膵臓以外の臓器については、一般的に脳死状態での摘出が医学的に必要であるが、同状態での臓器提供を希望する者については、脳死判定に従う意思についても書面により表示することが必要とされており、その点においても複雑な制度となっている。また、臓器移植法においては臓器売買の禁止や臓器あっせん業に係る規制等についても定められており、それらの事項も含めて同法に基づき我が国の臓器移植対策が展開されているところである。

3 臓器移植関係諸施策

平成9年に臓器移植法が成立し施行されたことを受けて、厚生省としても、それまでの角膜及び腎臓の移植に加えて臓器移植全般の推進に必要な基盤整備を行ってきたところである。予算面では平成11年度においては約6億5,500万円を計上し、また、予算非関連でも様々な施策が行われてきているところである。主な事項については下記のとおり。

(1) 臓器提供意思表示カード・シールの普及

臓器移植対策の根幹となる事項の1つとして、臓器提供に関する個人の選択をいかに実際の移植に反映させるかということが課題として指摘されているが、その面で重要な役割を担っているのが、臓器提供意思表示カード（以下単に「意思表示カード」という。）である。臓器提供及び脳死判定に関する書面による意思表示については特にその形式は法定されていないが、かえって何を書面として残せば法的に有効な意思表示となるのか分かりにくい面があった。そこで、○×を付すなど簡単な方法で書面による意思表示ができるよう作成されたのが意思表示カードである。（なお、臓器提供等を行わない意思も表示できるようにしているため、「ドナーカー

ド」という呼び方はしていない。）厚生省及び社団法人日本臓器移植ネットワーク（以下単に「ネットワーク」という。）において同カードの作成・配布を行っており、これまでに市町村の窓口や保健所、郵便局等を通じて約3,800万枚（平成11年3月末現在）配布されているところである。また、携帯性や実際の医療現場における発見のしやすさ等を考慮し、運転免許証や医療保険の被保険者証に貼付して臓器提供に係る意思表示を行う「臓器提供意思表示シール」についても作成・配布を開始している。

今回の脳死下での臓器移植事例の後、意思表示カード及びシールについても多数の問い合わせ等が寄せられており、社会的な関心も非常に高まっているところであるが、昨年10月に行われた総理府による世論調査においては意思表示カードを持ちたい人（24.0%）の約10分の1（2.6%）しか実際にカードを所持していないという結果も出ており、今後は意思表示カード及びシールを持ちたいと思っている方々にいかに持っていただくかという点が施策の重点となると考えられる。特に最近の一部のコンビニエンスストア等においても意思表示カードが設置されるなど、より日常生活に密着したところで配布が行われるようになってきており、望ましい傾向である。

(2) 脳死下での臓器提供を行うことができる施設の整備

臓器の提供は、人道的精神に基づき行われるべきものであるが、それだけに、臓器提供を行うことのできる施設においては、当然のことながら、まずは患者に対する救命治療が十分に行われなければならない。特に、脳死下での臓器提供を行うことができる施設についてはこの点が一層求められている。したがって、脳死下での臓器提供・摘出を行うこ

とのできる施設は、高度な救命治療が可能であることが制度的に保障されている施設に限定されなければならない。また、脳死判定を行うための人的・物的な整備が行われていること等も必要である。厚生省としては、臓器の移植に関する法律の運用に関する指針（ガイドライン）において大学附属病院、日本救急医学会の指導医指定施設等の類型を定め、それらの類型に該当し、かつ、その上で当該施設全体について脳死した者の身体からの臓器摘出を行うことについて同意が得られている等の条件を満たした場合にはじめて臓器提供施設となりうることを定めている。現在、臓器提供施設になりうる施設は353施設（平成11年1月1日現在）であり、そのうち臓器提供施設としての体制を既に整えた施設は168施設（平成10年10月1日現在）である。

厚生省としては、脳死下での臓器提供を行うことができる施設それぞれに平成9年度厚生科学研究報告書「脳死体からの臓器提供に係る標準的手順」等を配布する等の支援を行っているところであるが、それらをふまえ、各施設において独自のマニュアルを作成し、実際の臓器提供に係るシュミレーションを行うなど、提供事例の発生に備えて準備を行っているところである。また、厚生省において定期的にそれぞれの施設における体制の整備状況について調査を行い公表することとしている。

(3) 脳死下での移植を実施する施設の整備

脳死下での臓器の移植手術を実施する医療機関についても、臓器が人道的精神に基づき提供されたものであること等に鑑み、高い医学水準の下で適切に移植手術が行われるような施設に限定される必要があるが、この限定については、行政が関与することなく、医学界内部の手続きにより行われている。すなわ

ち、移植関係学会合同委員会（森亘会長：日本移植学会、日本外科学会、日本脳神経外科学会等からの代表者で構成）における決定に基づき移植を行うことのできる施設が指定されており、現在、心臓3施設、肝臓2施設、肺4施設及び脾臓13施設が既に指定されているところである（小腸については現在検討が進められているところ）。

(4) 臓器あっせん体制の整備等

死者からの臓器提供に基づく臓器移植については、一般に単一の医療機関における医療として完結するものではなく、臓器提供施設及び移植実施施設の連絡調整、摘出された臓器の搬送、また提供施設における臓器提供者のご家族に対する説明、さらに移植実施施設における移植患者の登録・選定等の様々な業務が必要となってくるが、それらについて統一的に処理するのがいわゆる臓器あっせん機関であり、臓器移植法第12条に基づき厚生大臣の許可の下で業務を行っているところである。

それら臓器あっせん体制の整備に関しては、厚生省としては、提供施設における臓器提供者のご家族に対する説明、臓器搬送に係る調整等を行う移植コーディネーターの活動に係る補助、移植患者の選定等を行うためのコンピューターシステムの整備に係る補助等を行っているところであり、例えば臓器あっせん機関の1つであるネットワークについては平成11年度予算において計約4億5,000万円の補助を行っているところである。

(5) その他

臓器移植体制の整備においては、上記の他、一般国民への啓発普及が大きな柱であるが、これまで毎年10月を腎移植推進月間として全国大会等を中心とした啓発活動が行われてきたところであり、平成11年からは新たに臓器

移植普及推進月間（仮称）として改組され、より一層普及啓発体制の充実を図ることとしている。

4 今回の脳死下での臓器移植事例からの教訓及び今後の展望

これまで、厚生省としても、上記のとおり各般の施策を講じてきたところではあったが、今回の脳死下での移植の第一例を経験して、今後早急に取り組むべき様々な課題が指摘されているところである。その主なものをあげると下記のとおり。

まず、各臓器提供施設に対しては、脳死判定の検査手順等の手続やあるいはその基礎となる考え方の周知徹底を行うほか、今回の経験を踏まえ、提供施設における経験と留意点をまとめて関係機関に情報を提供し、また、必要に応じて、脳死判定等の実施に係る支援体制を整備すること等についても検討する必要性が指摘されている。

臓器あっせん体制に係る整備については、多臓器移植のコーディネーションを行う際のコーディネーターの役割分担と連携、指揮命令系統の明確化等を図り、また、コーディネーション業務の質の一層の向上を図るべきであるとの意見がある。

また、厚生省においても、通知、ガイドライン等の関係文書について、現場で即座に正確に参照するには表現等がわかりにくいという点が指摘されており、より体系化され、参照の容易な文書の整備を図る必要がある。また、一般国民に対して脳死概念等についてより一層の普及啓発を図る必要があると考えられる。

最後に、臓器移植事例に係る情報開示とプライバシー保護の関係については、過熱報道によって臓器提供者のご家族に多大なるご心

痛を与えてしまったという深い反省を踏まえ、より大きな観点からいかにその両立を図っていくかという点について検討する必要がある。現在、公衆衛生審議会臓器移植専門委員会において議論をお願いしているところである。以前は、単に「移植医療の透明性」対「臓器提供者等のプライバシーの保護」という抽象的なレベルでの議論しか行われてこなかったが、最終的には、両方の主張の詳細をさらに分析し、どのような情報をどのような手続に基づいて開示することができるのか、またはできないのか、また開示できる情報についてはその開示のタイミングはいつになるのか、等について具体的に論議を行い、最終的に両方の主張が最もよく折り合う点を見つめる努力が今後求められている。

これらの論点については、報道そのもののあり方等より大きな問題を含むものもあり、一朝一夕には結論が出ないであろうが、今後の臓器移植体制の一層の整備を図る上でいずれも必要なものであり、報道機関を含めた関係者においても各自において自主的に検討を深めることを期待している。また、厚生省としても臓器移植専門委員会の議論を踏まえた上で最終的な方針を早急に決定することとしているところである。

著者紹介

阿萬 哲也（あまん てつや）

厚生省保健医療局臓器移植対策室室長補佐

〔略 歴〕

平成3年4月 厚生省入省

大臣官房国際課勤務、経済協力開発機構（OECD）出向等を経て、

平成10年7月より現職。



射出成形の技を尋ねて

技の根源はしくみを知ること 若者よ、よく学べ

自動車のバンパーや数多くの内装部品を製造する樹脂の射出成形工程。ほとんどは機械任せのこの工程にどんな技がひそんでいるのだろうか。今回は豊田合成(株)本社と稲沢工場に大原勇氏を訪ね、射出成形の技についてお話をお聞きした。

おおはら いさむ
大原 勇氏のプロフィール

- 昭和20年 熊本県生まれ
40年 豊田合成(株)に入社、春日工場に配属
43年 稲沢工場操業開始と同時に、稲沢工場に異動
62年 稲沢工場樹脂射出第1課 課長
平成2年 稲沢工場検査課 課長
5年 稲沢工場製造技術課 課長
6年 稲沢工場工務課 次長
9年 稲沢製造部 部長
10年 内外装部品事業部製造部 部長
11年 内外装部品事業部技術部海外技術室 室長
* * *
昭和48年 科学技術庁長官賞を受賞
52年 愛知県射出成形技能検査員に任命される



幸運だった配属後の教育



—まず最初に大原さんが入社された頃のお話からお伺いしたいと思います。どんな教育を受けられましたか。

私は春日工場の樹脂の射出成形部門に配属されたんですが、新入社員に対する会社としての集合教育が当然ありますよね。それが終わった後、私たちは恵まれていたんですが、射出成形に配属された者、12名ほどで2ヶ月間の専門教育を受けました。

—毎日、職場から完全に離れて受けられたんですか。

いえ、半日仕事をやって、後の半日が教育というふうだったと思います。

—その時の印象はどんな感じでしたか。

当時は時間的な余裕もあったのですが、じっくり基礎教育を受けられ、今になって思うと、あの時の教育がベースになっていると思うことがよくあります。

—どんな教育だったのでしょか。例えば製造の仕方だけでなく、化学の勉強とか。

そんな、ハイレベルな教育ではなかったと思います。やはり、射出成形機の構造ですとか、原理ですとか、そういうものをみっちり

と教えてもらいました。金型や樹脂原材料に対しても同じようにカリキュラムが組まれていました。座学で学んだことは、必ず現場へ行って確認をするという繰り返しでした。

—射出成形といってもバンパー、インパネから、小物部品に至るまでいろんな種類がありますが、入社された頃は主にどんなものを作っておられましたか。

当時はハンドルやメータークラスター（計器類の外枠）や樹脂の押し出し工程で塩ビのホースなどをつくっていました。

—ご苦労された思い出は何かありますか。

ハンドルは中に鉄芯が入ってしまって、それを樹脂で包み込むわけですが、インサート露出とって、鉄芯が樹脂の外に出てしまうということがありました。一晩中不良品をつくってしまった失敗もありました。

—原因はどんな所にあったんですか。

鉄芯の造りの悪さ、精度の悪さ、樹脂の射出条件、つまり設定圧力ですとか、スピードといったものがうまく整合していなかったということでしょうか。

保全の経験は一番の財産

—射出成形の製造ライン以外にはどんなことを経験されましたか。

昭和46年から2年間保全業務を経験しました。専門保全という成形工場の設備保全と金型保全を担当する職場ですが、私は好奇心旺盛なものですから両方やらせてもらいました。故障やトラブル対応のため、成形機を分解、修理するわけですが、そこで射出成形機の原理を身をもって体得することができました。金型も同様でトラブルがあると自分で型を分解して仕組みを修得しました。そうやって成

形機と金型の両方の構造，原理を本当に自分で納得することができました。

—その時の経験はあとで監督者，指導者になられた時に役に立ったんでしょうね。

ええ，自分でいうのも恥ずかしいのですが，知識や技能が一番向上した時期だったという感じがします。

ちょっと手前味噌になるんですが，いかに興味を持つかということが大事だと思います。自分の担当している仕事に対して，なぜだ，なぜだとかどこまでも寝食を忘れて没頭できたということが，技術修得，技能修得の一番の拠り所だったと思います。

—「好きこそ物の上手なれ」ですね。

はい。それともう一つ大事なのは使命感ですね。興味を持つことと同時に，仕事に対する使命感がそこにあるかないかでは，結果は大きく違ってきます。その業務を成し遂げることによって，土司の期待や現場からの期待に応えることができ，満足感にも浸ることができました。

製品を見て問題点を見抜くこと，それが技

—保全のあと，監督者になられてからのご経験を話していただけませんか。

自分が経験してきたこと，体験して修得したことをより多くの人に伝承したいという気持ちは絶えずあります。そうすると，機械が壊れた，金型が壊れた，不良が出たという時に，現地へ行ってこんな理由で壊れたんだということを部下に説明してやります。そして，結果として，それが真の原因であれば部下が信頼してくれます。そういうことの積み上げによって上司と部下の信頼関係が築き上げられてきたと思っています。

やはり，現場の監督者というのは，技能面でも，知識面でも，管理面でも部下から信頼を受けないと成り立ちません。そういう意味では，長けた腕や人より秀でた知識を持っていると，部下からの信頼，信望が厚くなります。そうして強い絆で結ばれると多少の無理も聞いてくれるようになります。当時は非常に楽しかったですね。満足感がありました。



—「技」とか「匠」とかいいますと，何か，手先の器用さみたいなものを想像しがちになるんですが，大原さんがお持ちの「技」とか「技能」とかはどのように考えればいいのでしょうか。

射出成形というのは，射出成形機と金型と原材料があって，基本的には誰がやっても必ず同じ物ができるんです。だから，技なんか全然いらんんです。ところが，どんな樹脂を使って，どんな温度と圧力とスピードで，どんな金型でといった，元の条件づくりには技能，知識の要素が非常に大きく関与してきます。

設定条件にはおよそ30ぐらいのファクターがあるのですが、製品を見て、これは樹脂の材料に問題があるとか、圧力や温度に問題があるとかを判断し、条件設定にフィードバックしなければなりません。どのファクターによるものなのかを早く、正確に見出し、設定条件をどう変化させれば製品にどんな変化が起こるかを予測できる人が技に長けた人だと思います。

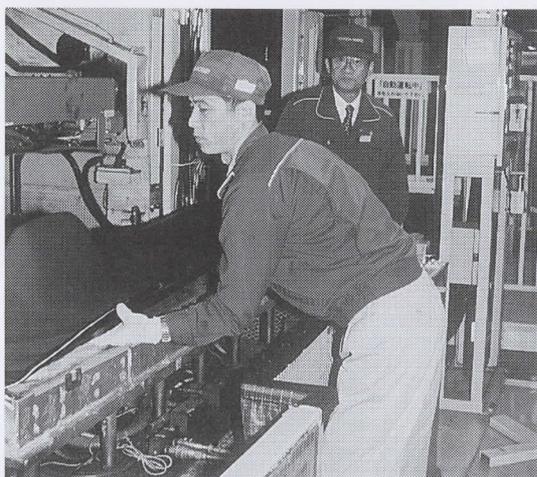
—それが技ですか。なるほど。

ですが、現在ではそれだけでは不十分なんです。もっと物理的、化学的にメスを入れようとしているわけです。金型内の樹脂の流れの可視化や流動解析の考え方も取り入れて行こうとしています。

—究極的にそのような技術の世界になった時に、大原さんのような現場を経験されたベテランの方はどんな役割になるのでしょうか。

技術員が科学的に解析をして条件をデータ化して設定していきます。しかし、その結果、製品が想定通りにできたかどうかを判定するのは、測定技術も発達してきた今でも、最後は人間の目です。製品の顔色がよいとか、悪いとか、何ともいえない、機械では測定できない分野があるんです。例えば、同じ顔をしていても塗装するとソルベントクラック（ひび）が入ることがある。なぜクラックが入るのがわかるようになれば一人前です。

反りなんかも一緒です。樹脂製品の表面を塗装してそれを乾燥するのに再加熱するわけですが、その間に反ってしまうことがあります。「樹脂は生き物」といいます。伸びたり、縮んだり、ねじれたりするんです。その歪みを予測しながらモノ造りをしなければならぬところに難しさがあります。



射出成形の難しさ

—条件設定は大変なんじゃないですか。

ええ、それは腕じゃないんですよ。射出成形でいう原材料の樹脂というのは実は固形から液体化して、さらに固形化する状態変化をしています。だから、我々は「水商売」と呼んでいるんですが、そうした常に状態の変化する中でどの状態で金型に樹脂を充填するかというのは、樹脂の温度や外気温だけでは一概にいえないわけです。原材料の樹脂にしても石油からの精製過程でつくられるものだから、やはり原材料にもバラツキがある。そうした状態変化の中でモノ造りをしなければならないところに難しさがあります。

—射出成形の難しさについてもう少しお聞きできますか。

まず、樹脂の温度ですが、大きな製品や形状の複雑な製品の場合、樹脂が到達点に行き着くまでに流動中に温度変化をし、だんだん冷えてきます。それを避けるためにいかに速いスピードで流すかというのが一つのテクニックなんですが、それが、速ければ速い方がよいというものでもないんです。速く流しすぎますと金型の中の空気が抜けきらず、空

気が高圧で圧縮されて発熱し、樹脂を焦がしてしまふんです。そのため、金型と金型の間の隙間から空気を逃がしていますが、これが大きすぎると空気だけでなく樹脂までその隙間から出てしまい、いわゆるバリになってしまふ。その頃合いを、出てきた製品を見ながら微妙に調整をしなければなりません。



——ところで、こうした樹脂の世界は加工技術の進歩も早く、そうした流れに対応するために、いろいろご苦労もおありになるのではと思いますが、その辺のお話しをお伺いできますか。

今から5年ほど前になるでしょうか。表皮インモールド成形といいまして、インパネの表皮にクッション性のある素材を採用したんですが、この時には大変苦労しました。

業界初の試みで、その表皮が三層構造になっていて、これを真空成形するんですが、なかなか一定の寸法にできないんです。表皮素材はクッション性を持たせるために間に発泡層がありまして、表皮を加熱して真空成形し、それがあとで冷えると収縮するわけですが、なかなか思った寸法にならず苦労しました。3ヶ月間くらい技術の人たちと泊り込みで、正月休みも返上してやっとのことで立ち上げたという厳しい思いをしたことがありました。三層表皮品の立上げというのは当時は確固たる理論的な裏づけがなかったものですから、手探りで試行錯誤しなければなら

ず、大変苦労しました。

若者よ、もっと勉強せよ

——大原さんの体験を通して若い人たちにいいことは、どんなことですか。

時代が変わったといえればそれまでなんですが、勉強が足りないと思います。私なんかは射出成形に配属になったら、すぐに書店に行って専門書をいっぱい買ってきて読みました。

自分の飯の種という意識が少ないのだろうと思いますが、もっと勉強して欲しいと思います。

——意識が変わってくるのはどの頃からですか。

入社した当初はオペレーターとはいうものの、機械が物をつくって、機械が物を運んで、その中で少しの品質判定と加工をするだけです。自分が物をつくっているという位置づけに置きにくいのかもかもしれません。ところが、5、6年経って、班長や専門職になると、自分で機械をコントロールし、段替えもし、判定もする。業務の質がワンランク上がるんです。そうすると、これじゃいけないという意識を持つようになってくるようです。それで、射出成形の国家検定を受けようという気が起こってきます。

——班長さんたちは、ご自分で勉強されるんですか。

もちろん自分でも勉強しますが、実は最近になって、技能の伝承をどうすればいいかが会社の中でも問題になりました。今までは国家検定をステップバイステップで受けるよう指導してきましたが、この資格を取ったからといって、必ずしも仕事がどンドンうまくいくというものでもないんです。それで、その

ギャップを埋めるため、会社に蓄積されたノウハウを織り込んで人づくりをして行こうということになり、班長を対象にして技能教育を始めたところですが、射出成形のテキストは私が中心になってまとめたのですが、一番意欲のある、問題意識の高い層を教育していますので、彼らの目の輝きが違ってきます。トレーナーには、班長OBや技術員などを会社で認定しましてそういう人たちによって、カリキュラムを展開しています。

中身は知識教育と技能教育をバランスを取って両面から進めていまして、たとえば、テキストを使って教育をしながら、実際の射出成形機で実技をして、その製品を評価をしてその人に足りない部分を指導していきます。最終的には、できた製品を測定して判定をするといった測定技能までを一連のカリキュラムに組み込んで講義を進めています。



—教育をしてどのレベルまで持って行こうという目標はあるんですか。

国家技能検定でいえば、射出成形1級レベルを目指しています。座学と同時に、実技として名刺箱のようなものを変形することなくつくることに挑戦させています。設定条件をゼロにしておいて、自分で樹脂の温度と圧力とスピード、時間を決めます。もちろん金型の温度コントロールも必要ですし、冷却時間の設定も必要です。すべての要素が正しく設

定されていないと、ヒケや反りのない箱はなかなかできないんです。

—そういう訓練を実際にやらせて技能検定をとると、その人は変わってきますか。

研修終了時にアンケートを取っていますが、今まで知識がなかったとか、知識のなさによって今まで十分に技能に反映できなかったとか、技能を発揮できなかったという感想が多いんです。私の持論はまず知識を身につけること。知識がないと技は発揮できないと思います。一般的にはカンとコツと器用さみたいなものが技といわれているようですが、全然違うと思います。やはり、知識がないとだめです。そのためには、専門書もどんどん読んで理屈、原理、原則をまず修得してから、それを自分の腕で試してみよ。そうすると結果が出るよ、と部下にはいつも言っています。

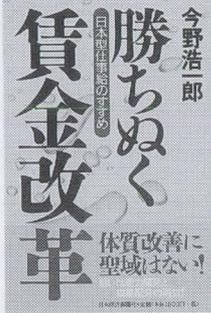
国内外への技術伝承

—今年になって、海外関係の仕事に移られたそうですが、アメリカや東南アジアなどに多くの工場があり、大原さんはこれまでも海外工場の立上げや技術指導にも関わられたんじゃないでしょうか。

国内の工場が海外工場のマザー工場という役割をしていましたので、ほぼ、すべての工場に関係してきました。現地のエンジニアに来てもらって指導したり、時には支援要請に応じて何ヶ月間か現地で仕事をしたという経験もあります。

—今後は海外との交流がますます多いお仕事とされることと思います。大原さんのご経験を部下の皆さんや海外の人たちにも伝えてください。今日はお忙しいところありがとうございました。

〈文責 事務局〉



「勝ちぬく賃金改革 —日本型仕事給のすすめ—」

今野浩一郎 著（学習院大学経済学部教授）

日本経済新聞社刊（平成10年2月） 1,800円（税別）

本書に述べられている豊富な内容を大胆に要約し、結論だけを述べれば、次の4点にまとめられる。すなわち、①わが国の賃金のあり方を、勤続を重視する年功給と潜在的職務遂行能力を重視する職能給から、仕事や成果を重視する仕事給（本書の中では変動型仕事給・変動型能力給という用語を用いている）へと変革する。②しかし、わが国における仕事給にあっては、職務内容や仕事の中身によって職務を格づけるアメリカ型職務給を適用することはできない。③したがって、賃金決定のために仕事を格づける基準もしくは評価要素として、年功給における勤続や職能給における潜在的職務遂行能力ではなく、職務の遂行にあたって従業員が投入した発揮能力を用いる。④また、仕事給における評価要素である発揮能力を評価することは困難であるため、この能力を業績から間接的に評価するのである。要するに、公平な賃金分配のルールを、年齢にともなう生活上の経済的必要性の程度や訓練や熟練によって習得された職務遂行能力と資格要件から、仕事を遂行するうえで発揮された能力とその代理指標である業績に移していくことが、現在のわが国の企業には求められているのである。本書が指摘しているこの考え方は、賃金決定のための基準

や評価要素を、年齢、勤続、学歴、職務遂行能力などの属人的要素から、仕事の内容や成果といった職務要素へと変更し、それによって生産性や従業員のモチベーションを刺激し、かつ人件費の上昇を抑えていかなければわが国の企業は生き残れないこと、また、職責の範囲や職務内容が明確に規定されにくいわが国にあって、アメリカにおいて実施されているような職務給の形で、仕事そのものを基準に賃金決定を行うことはできないことを勘案すれば、十分納得できる主張である。

賃金のあり方について、アメリカ型職務給が応用できない事情の下で、年功給や職能給的性格をもつ部分をできるだけ排除し、仕事や成果の要素を重視する仕事給へと変革していこうとするときに、本書の議論を難しくさせているのが、「仕事」の意味合いである。実際本書においては、賃金決定の基準・評価要素として、ヘイ（アメリカの賃金コンサルタント会社）・システムというジョブ・サイズ概念を応用し、「仕事の大きさ」という概念を持ち出している。すなわち、ヘイ・システムでは、業務遂行に必要な専門知識やスキルを示す「ノウハウ」、業務上の意思決定プロセスの定型・非定型の程度を示す「問題解決」、職務行動の自由裁量度や職務の組織

成果に対する影響度を示す「アカウントビリティ」という、どちらかといえば属人的な要素に着目して、エリア・マネージャーや情報処理監督職といった「職務」を格づけるという仕方を用いている。同様に本書では、人事部長代理佐藤氏の仕事や営業主任の田中君と鈴木さんが担当している仕事などといった、仕事の内容とはいっても「個人」によって変化する側面を、その業務を遂行する際に投入された「顕在能力(発揮能力もしくは投入能力と呼ばれる)」という属人的要素によって、評価していこうと提案する。ここで問題となるのは、本書が提案するように、一人一人によって異なる「仕事の大きさ」を、職務遂行に必要な能力という観点で格づけすれば、それは仕事の序列化ではなく、個人にかかわる側面を属人的要素で格づけし、結果として個人を序列化することになってしまうのではないかということである。したがって、本書が批判している年功給や職能給と同様に、職務要素ではなく属人的要素によって、賃金決定をしていかなければならなくなるのである。わが国においては職務が明確に規定できず、個人個人によって内容が異なってしまうため、職務の格づけや序列化を行うことが無理であるといっても、このやり方では、仕事の中身から賃金を決定する仕事給の意味からだんだん離れていってしまうのではないだろうか。

また、本書においてより深い洞察が必要な点にその能力観がある。本書では、職能給の問題点を指摘する際に、職能給で重視される能力が、従業員個人が潜在的に保有している仕事関連能力のすべてであるのに対し、仕事給という能力が、職務を遂行する際に発揮された能力であるとして区別している。この

区別は直感的には理解できるが、「能力」とよばれるものが、直接目に見ることのできない個人の資質をとらえる抽象的概念であるため、より具体的な説明や測定法をあわせて示さなければ、なかなか正しく理解することができない。ちなみに能力を中心的に研究してきた産業心理学では、理解の早さや語の流暢さ、数的思考といった知的能力と、筋力、持久力、器用さといった身体能力を「能力」の範疇としてとらえることが多く、いわゆる「職務遂行能力」が意味している専門知識や手順、熟練、特殊技能、やる気、対人応対などは、「知識」や「スキル」「モチベーション」「コミュニケーション」といった用語を使うことによって、「能力」と区別することが多い。この点からすれば、潜在能力や発揮能力をより具体的に定義・区分し、読者にとって理解しやすいものにしていく努力が必要である。さらに本書では、能力の評価が困難であるという理由だけで、仕事を格づける基準として強調してきた能力の考え方を取り下げ、その代わりに、目標管理法で評価する「業績」を、実際の評価基準として用いるべきであるとする。その結果、新たな給与のあり方として仕事給や能力給を志向すべきであるにもかかわらず、実際には、目標管理法に基づく業績給を提案することになってはいないだろうか。

賃金は制度として各企業に根づいているため、修正や改革が難しい分野である。しかし、今現在、何らかの制度改革が必要であることは、多くの人事担当者が認識するところである。本書の指摘は、そのための端緒を開ききっかけを与えてくれる。

評者 高橋 潔 (南山大学経営学部助教授)



産政研公開セミナー

「持株会社の 意義と課題」



上智大学法学部
教授 山口 浩一郎 氏

日本の持株会社の歴史

ご紹介をいただきました上智大学の山口で
ございます。

日本では長い間、独占禁止法で持株会社を
制限していました。これは、マーケットを単
独、あるいは少数の会社が過度に支配をしな
いようにということでありましたが、この政
策が転換され、持株会社を認めようというこ
とになりました。

持株会社というものが、これまで日本では
全然認められていなかった訳ではありません。
現在、新しく議論されているのは、「純粋持
株会社」というものであります。これまで
あったのは、「事業持株会社」というもので
す。

今、解禁されようとしておりますのは「純
粋持株会社」で、株だけを持って、他の会社
を支配するというものであります。

純粋持株会社とは？

純粋持株会社の機能としては、基本的な人

事戦略や、経営目標の設定・配当政策等があ
りますが、最も大切なものは経営戦略の決定
であります。

したがって、この純粋持株会社の場合は、
事業持株会社の場合と違って、従業員が非常
に少なくても機能することができます。要する
に、他の会社の株式を取得して、この株式の
所有を通じて事業会社を支配していくことを
目的としている会社です。自分が事業をやり
ながら、他の会社の株も持つというのではな
いということであります。

この純粋持株会社になるためには、その会
社の株を50%以上取得していることが条件
で、50%未満の場合でも役員のパシ遣等の事業
上の支配関係があり、25%以上であれば純粋
持株会社だと推定されます。

なぜ、純粋持株会社解禁か？

この純粋持株会社が、今、日本で解禁の議
論が起こっているのには、2つの大きな要因
があります。

1つ目は、経済のグローバル化だと思ひます。

日本の、債券市場、株式市場、資本市場が非常に特殊であり、外国資本が日本に参入することを制限しているという批判であります。

外国企業が日本で事業会社としてやっていくためには、多大なノウハウが必要となり、結局、マーケットに入れられないということになります。

世界でも、純粋持株会社を法律で禁止をしているのは、日本と韓国だけあります。

2つ目は、国際競争が非常に厳しくなってきたということです。

社会主義が崩壊して、何兆円というマーケットが開け、ビジネスチャンスも広がりつつありますが、その反面市場に参入してくる競争者の数も増え、国際競争力というものが重要な問題となり、大変厳しくなっている訳であります。

日本では、これまでも、事業持株会社は認められておりましたが、これを一段と効率のよい迅速な意思決定のできる企業組織、企業経営にしていかなければいけない時代がやってきたということです。

純粋持株会社の利点

純粋持株会社は、昨年から解禁されたのでありますが、大きく3つの利点が考えられます。

1つ目は、企業間の水平統合というものが容易になることです。

事業持株会社の、役員派遣、企業提携等の垂直的な統合に対して、純粋持株会社は、事業会社の間では何の序列もない水平的な統合が可能となることです。これが、激化した国際競争に太刀打ちできる大きな手段になるのであります。

これまでは、方法が限られておりました。企業合併は、確かに国際競争力を強化します。しかし、外国ならいざ知らず、日本の場合には合併しても人事の面ではなかなか合理化ができません。トップが交代で出るとか、人事部が2つあるとか。水平的な統合ですと、持株会社の下にある事業会社は、人事政策等は別であって構わないわけです。

2つ目は、リストラが可能になるということです。日本でリストラと言うと、整理解雇、大量解雇の別名であります。そうではなく、企業を根本から計画し直して、戦略や方針を建て直すことが可能になるということです。

3つ目に、事業活動の海外展開がやり易くなるということです。

海外を統括する持株会社だけ持ち、現地には事業会社を置けばいいわけであり。本体にはあまり影響がないということになりますので、非常にリスクな事業にも乗り出すことができるということです。

リスクな事業の典型は、海外展開であります。もう一つはベンチャービジネスであります。日本の雇用が停滞をしている大きな原因は、新規の開業率が落ちているということが指摘されております。

純粋持株会社ができることによって、柔軟な経営組織ができ、ベンチャー企業とか、新しいリスクというものに対する投資というものが可能になり、その結果、新規の開業率というものが向上して、景気が良い循環に乗ると言われています。

純粋持株会社設立の方法

持株会社の設立の方法として、現在のところ3つの方法があります。今回、新たに新設

される見込みのものとして4つになります。

1番目は、「抜け殻方式」と言われているものであります。

これは、既存の会社の子会社をつくり、この子会社に既存の会社が持っている施設等の一切を子会社に現物の出資をするわけであり、既存の会社は、何もなくなって持株会社となるので、「抜け殻方式」と言われております。

2番目は、「株式公開買付」と言われております。

持株会社となる会社を先ずつくり、そして、その会社が既存の会社（子会社となる会社）の株を公開買付するわけです。

3番目は、「第三者割当増資方式」と言われているものです。

持株会社となる会社をつくって、その会社が既存会社の株主に対して、第三者割当増資を行い、既存会社の株式の現物出資をするという方法です。

この3つには、難点があります。「抜け殻方式」は、従来の会社が新しくできた会社に現物出資なり、営業譲渡しますので、その財産評価が行われ、税金がかかります。

「株式の公開買付」も、公開買付は新聞に買付け広告をすることになりますから、事業に関心の無い人でも株で儲けようと参入してくることが懸念され、うまく行くかどうか分からないということになります。

可能性がある4番目は、「株式交換方式」であります。持株会社をつくって、持株会社を株式会社にし、株式を発行して、今までの事業会社の株と交換するという方法です。これが最も現実性があります。現在、検討中であり、おそらく、今国会で通るだろうと言わ

れています。

純粋持株会社の適しているケース

純粋持株会社という制度は、事業を分社化するケースに一番適していると思います。日本の会社の大企業は、事業部制をとっていると思われませんが、この事業部制を各々事業会社にして、本社部門を純粋持株会社にするというのが一番スムーズなやり方になってくると思います。

2番目が、特定の事業だけ分社化することです。事業部門のうちいくつかの部門だけを分社化して、新規事業に充てて行くというケースであります。

3番目は、「ベンチャービジネス型」あるいは「ベンチャーキャピタル型」というものであります。純粋持株会社をつくり、事業として見込みのあるものを事業会社として付け加えていくやり方です。

日本の純粋持株会社の動向

今、グループ経営で国際競争に対処していくために、日本の企業が実施していることは、不必要なものを持たない経営と、もう1つは機動的な意思決定だと思います。

純粋持株会社というものは、これを一層進めるものです。カンパニー制や社内分社制というのは、社内の中の組織であって、法律の制度に従って独立しているわけではありませんので、計算上は赤字になりますが倒産するということはありません。しかし、純粋持株会社の場合には本当に倒産することがあるということです。

持株会社に関心を持っております会社は、新聞等によると、メーカーでは東芝、ソニー、

日立、松下、アサヒビールなどの食品関係、商社では、伊藤忠、住友商事、鉄道では、東急、阪急電鉄や、その他、日本生命、NTTなどがありますが、現在、持株会社を設立しているのはダイエーだけがあります。これは昨年、12月に設立されました。

いずれも、カンパニー制まで来ているのに純粋持株会社にいかなかったのですが、設立方法の問題や、連結納税の制度等が整えば、研究している企業は、持株会社をつくってくると思います。

迫られる企業リストラクチャリング

こうなると、どういうことが起こるでしょうか。労使関係にもそれなりに影響が出てき得るということでもあります。

なぜか。今までの日本の大きなそのメーカーは、各々企業提携とか、商慣習によって、株式の持ち合いをしております。ところが、連結納税制度により、この株式もすべて評価をして、会計帳簿に載せなければいけないとすると、簿価方式ではなく、原価方式で評価することになります。儲かった時はいいですが、株が下がった時はマイナスの経営評価をしなければならぬということ。株価のような、価格が激しく動くものを会社の会計帳簿に資産として計上することになり、その会社の責任ではない決算をすることになります。

そうすると、当然、持ち合いになっていた株は、放出されると予測されます。これは日本の株式市場の4割に相当します。

日本の企業は、株価を経営の指標にしておりますから、株式市場に大変動が起こり、今までのような労働条件が維持していけるかど

うかという大きな再編成が成される可能性があります。そして、その再編成は、現在のよ様な景気が悪いからベアはできない、定昇だけで我慢しろとか、そういう次元の話ではなく、その事業会社をどうリストラクチャリングしていくのかということになります。

事業会社の経営目標の設定は、必ず純粋持株会社が決めることになります。場合によっては配当政策も決めるということになります。従業員への分配率が高過ぎるというような問題も起こってくるかも知れません。

労使協議と労使関係

いずれにしても、労使関係も波乱含みということが懸念されます。

持株会社化により、労使関係はどうか検討をした専門家会議の結論は、「新しい問題が起きるとはほとんど考えられない」、「もし起きるとするのならば、今、事業持株会社はすでに認められているのだから、そこで起き得るような問題が量的に増えて起こってくる可能性があるというだけである」とまとめているのですが、問題はそこではなく、実は純粋持株会社をつくる過程で起こるかも知れません。

日本の会社は事業部制や、社内分社制もやってきております。それで問題が留まるのであれば、純粋持株会社はつくらないと思われれます。純粋持株会社をつくるということは、事業会社をリストラクチャリングして、国内あるいは世界に向かって挑戦していこうという場合です。

そういう時に、組合が持っている一番大きな武器は、団体交渉というものであります。組合が言っておられるのは、「意思決定をし

ている純粋持株会社と事業会社の労働組合とが、団体交渉をできるようにせよ」、「それを労働組合法を改正し条文化せよ」という主張であります。

それに対して、「それは、現在の労働組合法でも可能である、だから別に条文の改正をしてははっきり書くまでもない」、というのが、専門家会議の見解です。これは最高裁判所の判例でルールとして確立され、法律と同じようなものです。

交渉をするということは今でもルールができていて、これをつかったらそういう問題を解決できるということです。団体交渉でもって解決できるということになれば、新しい問題は何も起こって来ないだろうと、専門家会議は報告しております。

純粋持株会社のやることは基本的な戦略的決定です。純粋持株会社が本当の純粋持株会社らしく活動していると、事業会社の日々の経営は、事業会社に自治、自由、裁量とを与えて、純粋持株会社は戦略を決めて目標を与えるだけです。これは非常に重要な点です。外国の純粋持株会社を見ても、成功しているのは、事業会社の自主性を十分認めているからであって、いちいち日々のことに口を挟んでいたら駄目なのであります。

これが事業会社と純粋持株会社の重要な本質的な関係です。これが守られていないと、純粋持株会社はいくらつくってもうまく行かないし、そうでなければ、労働組合は、純粋

持株会社を使用者として法律上也扱って、団体交渉ができるということです。

労使関係については、連合と日経連、経団連がスタディグループを持って検討されましたが、そこでも、法制度がどうなっても労使協議の制度を行うことは望ましいと確認しておられます。これは、非常に重要な確認だと思えます。

今後の展望

外国資本の要求と、日本企業の経済のグローバル化への対応から、持株会社という制度は、もう押しとどめることができないと思います。

もし、万一、不幸にして問題が起きたならば、団体交渉で対応する道がありますが、そこへ行かない間に労使協議という仕組みをうまく使って、持株会社の問題を解決していくための新たな仕組みを労使でつくっていくのが一番良いことであります。

持株会社の経営方針は、事業会社の日々の運営には介入なり、口を挟むということはないで、自主性を保障することが最低限だということであります。すなわち、日本人は人に任せるということが非常に不得手ではありますが、純粋持株会社という制度をうまく使って柔軟な経営、効率的な意思決定をやっていくためには、事業会社の自主性を確立する。これが非常に重要なことだと思います。

(文責：事務局)

この講演要旨は、4月13日に実施した「産政研公開セミナー」の内容を事務局がまとめたものです。

講演の録音テープを貸し出しいたします。中部産政研までお問い合わせください。

自動車販売の第一線から

試乗センター「ライドワン」について

◆はじめに

今回は、トヨタ自動車VVC（ヴァーチャルベンチャーカンパニー）の活動目的でもある“ニュージェネレーション層（20～30歳代若年層）を中心としたを中心とした新しい顧客との接点拡大策”の1つとして、神戸、福岡で試行しましたトヨタ有料試乗センター「ライドワン」を紹介します。



◆「ライドワン」の概要

①ライドワンを試行する背景、きっかけは？

- 市場の約半数のお客様はトヨタ車を検討もしないで、他のメーカー車を購入しており、特に能動的な購買行動をするニュージェネレーション層にその傾向が強いという調査結果がでました。また、今ほどいろんなタイプの車があり、乗ってみたいと自分にピッタリの車がわかりにくい状況の中、販売店の試乗は買う気がないと行きにくいなど、お客様にとって何かと制約があります。そこで、トヨタの強みでもある「品揃え、品質、安心感」を最大限に生かし、現販売店と違うしくみで、もっと気軽にトヨタ車の良さをわかってもらう場作りができなかと検討しました。

②ライドワンの狙いと運営上のポイントは？

- 狙いは、開拓しきれていない、能動的な購買行動をするニュージェネレーション層との接点拡大で、まずは純粋にトヨタ車を乗り比べ、体感してもらうことです。その結果、より多くの人が購入検討のきっかけとなって、販売にむすびつけばと考えています。
- 運営上のポイントは、“可能な限り、お客様がプレッシャーを感じないで気軽に行動できる仕掛け、雰囲気作り”です。例えば、
 - 試乗について、スタッフが同乗しないで一般道を自由に運転できる代わりに、ガソリン、保険実費相当分のお金をいただいています。（有料試乗：30分から2時間、平均500円/30分・台）
 - 入りやすい施設にすべく、ドアを常にオープンにし、コンパクトな受付ハウスにすることで、常にお客様がいる賑わい感を演出しました。また、運営スタッフを20代前半のアルバイト（男女比率50%）にすることで、親近感をもってもらえるようにしました。
 - 車両カタログについて、福岡の試行から、自販機（有料）で自由に選択してもらっています。

③神戸、福岡での試行結果は？

- 特に集客面で予想以上の成果がありました。試乗実績は、神戸で約20,000組（期待目標値18,000組/4ヶ月）、福岡で約8,000組（期待目標値7,500組/2ヶ月）で、当初計画を上回りました。その内、20～30代比率で約80%、他メーカー保有+未保有比率で約60%と、期待通りニュージェネレーション層との接点拡大ができました。また、ライドワンまでの所要時間の内、片道30分超比率は約50%で、広域からの集客についても、期待通りの成果ができました。
- 年代別人気試乗車種ベスト3は以下の通り。

| | 神 戸 | | | 福 岡 | | |
|-----|---------|------------|----------|---------|---------------|---------|
| 20代 | 1. ソアラ | 2. スープラ | 3. カルディナ | 1. スープラ | 2. セリカコンバーチブル | 3. ソアラ |
| 30代 | 1. セルシオ | 2. ランクル100 | 3. アリスト | 1. アリスト | 2. ハリアー | 3. プリウス |
| 40代 | 1. ガイア | 2. セルシオ | 3. ハリアー | 1. プリウス | 2. イブサム | 3. プログレ |
| 50代 | 1. プログレ | 2. クラウン | 3. セルシオ | 1. プログレ | 2. クラウン | 3. セルシオ |

- 販売への貢献について、試乗車のトヨタ車購入は毎月100台以上あり、特に20～30代比率や他社客比率が通常より高く、期待通りの成果がでています。また、試乗車へのアンケート結果では、購入意向のあるお客様が全体の30%強あり、今後の更なる販売増が期待できます。
- お客様からは、“今回のような施設（有料ではあるが、自分のペースで試乗できる場）を常設で運営してほしい”との意見が一番多くありました。
- 波及効果として、関東地区のトヨタ販売店でも販売店版ライドワンを展開しており、特に集客面で成果をあげているようです。

（ライドワンは、神戸で昨年9月～本年1月に、福岡で本年2月～4月に実施し、試行を終了しました。）

（トヨタ自動車(株) VVC 吉田靖）



養護施設 暁学園

祖父江文宏氏を訪ねて



丸栄労働組合
西井俊哉

「何故、生まれてきたのだろう。」「何を
する為に生まれてきたのだろう。」こんな思
いを小学生、中学生の頃であると思うが、遠
昔に持ったことがある。それは誰もがおぼろ
げながらも記憶の中に持ち、少なくとも一
度は考えたことがあるのではないだろうか。

その時の私はその疑問に対する回答を見
せないまま遊ぶことに夢中になってしまっ
たのだろう。いつしか記憶の中から薄れて
しまった。

今回、祖父江氏の話をついながら“ハッ
と”そのことを思い出した。それから自分
が「なぜ、ここで生きているのか。」「どう
して生まれてきたのだろう。」という非常
に不思議な感情をもったあの頃を思い出
したのだ。

「何故、生まれてきたのか。」「何を
する為に生まれてきたのか。」それは、た
だ単純に本能として種の保存が目的であ
ったのかもしれない。また格好良く言え
ば何かを成し遂げる為に生まれてきたの
かもしれない。あの頃と同様に今、あら
ためて考えてみても明確な回答は見出
せない。

ただ、少なくとも両親の愛情や自分の周

の大人から愛を与えられる義務を持って
生まれてきたことには間違いがないと思
う。

正直言うと私もよく叩かれた記憶があ
るのだが、幼少の頃のこんな鮮明な記憶
がある。あるスーパーに母と弟と買い物
にいき、こともあろうに美味しそうな
“マーブルチョコ”を万引きしてしま
った。(3歳頃だったと思う。)買物
が済み、スーパーを出た後、母は私の
ポケットに入れられたチョコに気づき、
私を叩いた。私は当然、叩かれた痛
みに対して火がついたように泣き出
した。ただその時、母の目に一杯に溜
まった涙に子供ながらに気づき、その
後の私は、今になって考えてみれば
叩かれた痛みに対してではなく、母の
涙の奥にある自分に対する感情を感
じ取ってだろうと思うが、更に泣き
出してしまったような覚えがある。そ
の後、母は私を叩いた行為に対して
「ごめんね」と泣きながら謝り、私
は母に謝られ、母が泣いたことに対
し、何故か良く解らないが更に泣
き出した。そんな記憶である。

今、考えてみると母は私を叩いたこと
に対し、罪悪感を感じて謝ったのであ
らうか。泣

き叫ぶ私をなだめる為にそう言ったのか。それとも、単純に私がしでかした万引きという反社会的行為に情けなくて泣いたのであろうか。以前、万引きの話を昔話として母にしたことがあつが、「そんな事もあったね。」と軽く一蹴されてしまい、今となって見るとあの母の“悲しい顔”“涙”の意味は良く解らない。

しかしながら幼少の頃のこの鮮明な記憶は、私は母の愛情を確かに自らが受け止めたことによって持ち続けているのだと思うし、また思いたい。

今回、暁学園を訪ね祖父江氏の講演を伺い、“様々な事情で親と一緒に暮らすことのできない”子供達に出会い、子供が親の愛情を受けるのは当然のことだと信じて疑わなかった私にとっては大きなカルチャーショックであった。

確かに最近新聞等そういった記事が目につく機会が多かったことは事実であるが、私のごくごく身近の出来事に成りつつあるこの現実に対して私自身、正面から受け止めるだけの用意は祖父江氏の講演を伺うまで全くなかったというのが正直なところである。

しかし、彼らに対してただ単純に“かわいそうだ”という思いを持つことは失礼であろう。その悲しい境遇や受けてきた仕打ちは私には解らない。また冷たいようであるが、彼らが最終的には自らで考えなければならないし、悲しい過去に打ち勝ち成長していくのはやはり彼ら自身であるからだ。

ただ、私はきっと彼らは世間一般の誰よりも強く生きることができるのではないかと思う。悲しいそんな様子は微塵も見せず屈託のない笑顔で私を迎えてくれた彼らを見て、

きっとこの悲しみを乗り越え“誰よりも強く”そして“誰よりも優しく”生きてくれることと思う。

私にできることはその事実を正面から受け止め、私の周りにいる子供達を地域社会の一員として見守ること、そして自分の9ヶ月になる娘に対して精一杯の愛情を自然に注いであげることであろう。

(筆者は第10期産政塾塾生)

'99年2月1日～4月30日までの主な活動

1999年

- 2月6日 東三河労政事務所委託講演（於：オー・エス・ジー労働組合）
「賃金交渉をめぐる経済社会情勢」
- 2月15日 フルブライト研究生 オリバー・マイケル氏来訪
日本の自動車産業について意見交換
- 2月26日 豊田市公募論文「2025年の豊田市への提言」が優秀賞を受賞



加藤正一豊田市長から表彰を受ける上中主任研究員

豊田市が、第6次豊田市総合企画プロジェクトの一環として公募した、「21世紀の豊田市のまちづくり提案」に、中部産政研の上中健人主任研究員が応募した「2025年の豊田市への提言」が優秀賞を受賞した。なお、応募総数は51件で、最優秀賞は1件、優秀賞は4件であった。

- 3月17日 公認会計士監査
98/9～99/2まで中間収支状況
- 3月26日 第2回 産政塾
暁学園 祖父江文宏氏を訪ねて
- 4月9日～ 立命館大学（前期）講師派遣
- 4月13日 産政研公開セミナー開催
「持株会社の意義と課題」（講演録はP.66に掲載）



- 4月16日～ 南山大学（前期）講師派遣
- 4月20日 平成11年度中部産政研調査研究スタート
「高齢化時代への労使の対応」第1回専門委員会開催
- 4月25～26日 第3回 産政塾
元全日本スキー連盟ヘッドコーチ 角皆優人氏を訪ねて

「産政塾の活動報告」

第10期「産政塾」の第2回会合は、産政塾では3年目となった、東海市の養護施設「暁学園」をお訪ねし、園長である祖父江文宏氏から、施設や子どもへの姿勢についてお話しをいただき、熱心に論議を交わしました。

特に、親による子どもへの虐待問題については、父親としての塾生に大きなインパクトを与えました。

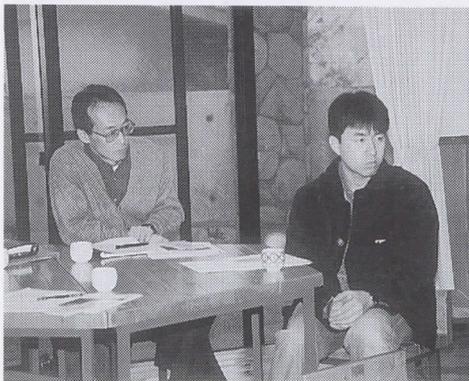
(塾生の感想を72ページに掲載しております。ご参照ください)



施設の食堂をお借りし、討議する塾生



講師の祖父江文宏氏



子どもを持つ父親として真剣な眼差しの塾生



懇親会にもご出席いただき、
これまでの祖父江氏の人生について論議

自動車産業における技術・技能の形成と伝承 (仮題)

自動車づくりの技術・技能はどのように形成され、自動化の進展する中でどのように変貌しているのでしょうか。また、どのように次代に受け継がれていくのでしょうか。

中部産政研では、会員のみなさまのご支援の下、昨年1年間にわたって「もの造りの技術・技能の形成と伝承—中部地区自動車産業における実証的研究—」というテーマで平成10年度調査研究を進めてまいりましたが、このほどその研究結果がまとまりましたので、報告発表会を兼ね、特別公開セミナー「自動車産業における技術・技能の形成と伝承 (仮題)」を開催いたします。

トヨタ自動車、デンソーをはじめ自動車関係企業5社の生産現場での、緻密でかつてない大規模なヒアリング調査によって得た知見と、アンケート調査の分析結果をもとに、もの造りの技術・技能をさらに発展・向上させ、厳しい国際競争に勝ち抜くために、働く人たちが職場、企業がどのように対処すればよいかを、今回の調査に携わった労働経済学の第一人者で当研究会顧問の小池和男法政大学教授と、中馬宏之一橋大学教授、太田聡一名古屋大学助教授の講演、研究調査報告で明らかにします。

みなさまのご参加をお待ち申し上げます。

開催日時：平成11年7月5日(月) 15:00~17:30

会場：名鉄トヨタホテル7階金扇の間 (TEL: 0565-35-6611)
(名鉄豊田市駅東口すぐ)

講師：
法政大学 一橋大学 名古屋大学
経営学部教授 イノベーション研究センター教授 経済学部助教授
小池和男氏 中馬宏之氏 太田聡一氏



参加費：1,000円 (振込、または当日受付にて現金支払)

振込先：東海銀行豊田南支店 普通 No.809216
または愛知労働金庫豊田支店 普通 No.515108

口座名：「財)中部産業・労働政策研究会」、または「中部産政研」

申込方法：6月18日(金)までに当会宛 FAX (0565-27-2259) でご連絡ください。

お問合せ先：中部産政研上中、または岡田まで (TEL 0565-27-2731)

中部産政研ホームページを移転しました。

<http://www.sanseiken.com>

- ・主任研究員レポート
- ・読者投稿欄（掲示板）等を新設しましたのでアクセスをお待ちしております。

ホームページ

概要

季刊誌
産政研フォーラム

調査報告書

お知らせ &
研究員レポート

読者の掲示板

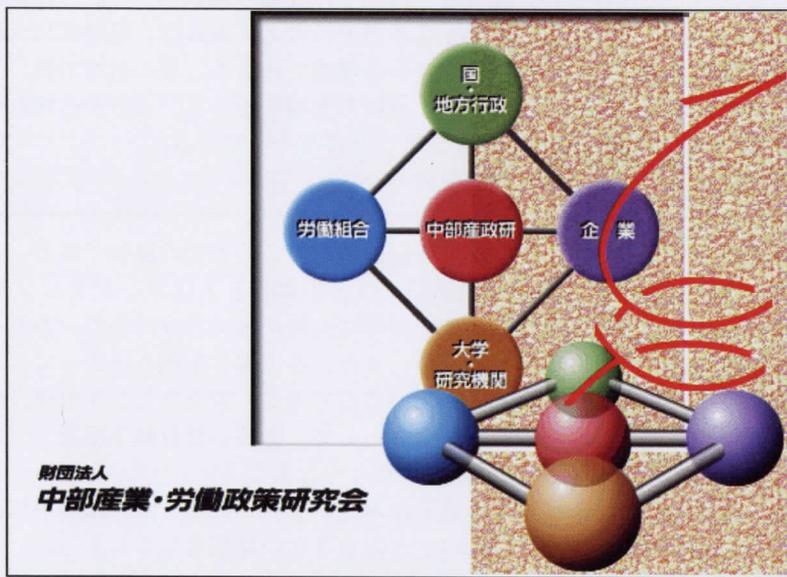


中部産政研

財団法人 中部産業・労働政策研究会

メニュー一覧

中部産政研は、中部地区の主要企業労使によって設立され、主に人事・労務問題に関し実証的調査研究や提言を行う機関です。



中部産政研 豊田市山之手8番地131 電話：(0565) 27-2731

※このホームページはNN4.0およびIE4.0（フォント中）で最大画面表示で最適化されています。

ページ更新日：1999.4.8

003184

編集後記

今回号では、「年金」を特集テーマとしてとりあげた。バブル崩壊後の日本経済の低迷、低金利、株価低迷による経済環境の変化や、少子高齢化による世代間の負担の公正化など、マクロの諸問題に加えて、これまであまり議論されてこなかった企業年金についてまで、会計基準の見直しによる財源問題が浮上するなど、にわかに「年金問題」が脚光をあびている。企業労使にとっても、「総人件費」の視点から、年金問題は今や重要な問題の一つとなりつつある。そこで、まず年金問題の権威であられる村上清氏にマクロの視点から年金制度の意義とあり方について、そして労働経済と社会福祉の視点から、大阪大学助教授の大竹文雄氏と金城学院大学教授の杉本貴久栄氏に、さらに財務会計の領域についても名古屋市立大学助教授の吉田和生氏にご寄稿いただいた。またアメリカの年金制度について、伊東会計事務所の毛利弘基氏に紹介いただいた。労使が年金問題を考えるうえで、何がしかでも参考になれば幸いである。さらに、今回号では、中部産政研の平成11年度研究のスタートにあたって、研究主査をお願いしている、法政大学教授の藤村博之氏と名古屋市立大学助教授の松村文人氏に本年度研究テーマ「高齢化」についての課題提起とフランス自動車産業の事例を寄稿いただいている。(願興寺皓之)

内輪の話で恐縮であるが、おめでたい話に免じてお許し頂きたい。

同僚の服部主任研究員がこのほど結婚した。彼を知る人にとって、招待状が来なかった、祝電も出せなかったと大騒ぎになりそうなところである。それもその筈、結婚式も、披露宴もなし、婚姻届を出して入籍しただけ、新婚旅行もそのうちに近場の温泉へ…、とそんな調子である。

「ほんとにいいの?」と言いたいところだが、考えてみれば、結婚式に大枚をはたくよりは、その資金を新生活に投入した方がどれだけ合理的ではある。彼の結婚の後、芸能人の同じような話を二三、耳にするようになった。意外に流行の先端を走っているのかも知れない。ちなみにこの結婚形態、「ジミ婚」を通り越して「ナシ婚」と言うそうである。

兎にも角にも、二人の末永き幸せを祈りたい。

(上中健人)

中部産政研がある豊田市山之手への通勤途中に、この季節の風物である、トヨタへの新入社員通勤と出くわす。特に女子寮からの出通勤では、作業服と下はぶかぶかのジャージ(名前を知らない)姿のピカピカの1年生集団である。今年は人数が多く目立つのだ。おそらく、何ヶ月後には、化粧をし、見分けのつかない姿に変わり、また、各工場へ配属も決まってしまう、今が見頃である。

毎年感ずることであるが、実に輝いているのである。彼女たちとすれ違う女子高校生の、短いスカートに携帯電話姿とは対照的に、社会人として、あるいは自動車産業やトヨタの社員の誇りと、初々しさに、「頑張れよ」と声を掛けたくなくなってしまふ。

人事部や労働組合、ましてや「年金」なんていうワードは、今、頭の中には存在しないだろうが、彼女たちへの応援を大いに期待したい。とおじさんの発想をしてしまった。(丹羽研次)

「中日ドラゴンズ」がプロ野球記録となる開幕11連勝を記録した。単純な確率計算をすると、11連勝する確率は実力が全く同じ(試合に勝つ可能性が $1/2$)だとすると2の11乗で $1/2048$ である。しかも、本拠地ナゴヤドームで9戦全勝。一昨年のドーム元年ではあれほど苦戦していたのが嘘のような結果である。

チーム防御率・打率ともにぶっちぎりのトップ。投手陣はいいけれど打撃陣は?と言われていたのだが…

野手の先発メンバーを見てみると一昨年と同じ顔ぶれなのはわずかに4名。メンバー変更と意識改革によって、ようやく打撃陣も、打ち損ないがホームランにもなりうる狭いナゴヤ球場から広いナゴヤドームへという「環境の変化」に対応できつつあると見るのは、いささか大げさでしょうか。

この間丸二年、この期間が長いかわかりませんが皆さんの判断におまかせします。(服部 健司)

第2回

LIFE UP SEMINAR



青木 榮子氏 (CFP)

中日新聞「今すぐチェック生活設計」
「生命保険を見直そう」「知っていますか。あなたの生命保険」などを執筆中。
A&Cプランニング所属

みなさまよりご好評いただき、今回で2回目の開催となったこのセミナーでは、講師に現在中日新聞・生活けいざい面に連載中のファイナンシャルプランナー青木 榮子さんをお招きしました。保障の見直しや、住宅ローンの借換え方法など、身近な話題を中心に、約1時間半の講演が行われました。講演会終了後に開催された無料相談会では8名のファイナンシャルプランナーより各家庭個々の実状にあわせたアドバイスが行われ、参加者は神妙な表情で相談を受けていました。参加者アンケートでは次の企画への期待が大きく寄せられました。愛知労済は今後とも協力団体や地域のみなさまに向けて、共済商品の提供を含めて、よりよい暮らしのノウハウを提案していきます。

ファイナンシャルプランナーによる

「家計のリフレッシュ術」

セミナーを開催しました。

保障設計活動を推進する愛知労済では、1999年4月12日(月)、愛知厚生年金会館(名古屋市千種区池下)にてファイナンシャルプランナーとしてご活躍中の青木 榮子氏をお迎えし、協力団体組合員および地域の方々にご参加いただき第2回ライフアップセミナーを開催しました。



講演風景

無料相談会の様子



●熱心に相談を受ける参加者

愛知労済

(愛知県労働者共済生活協同組合)

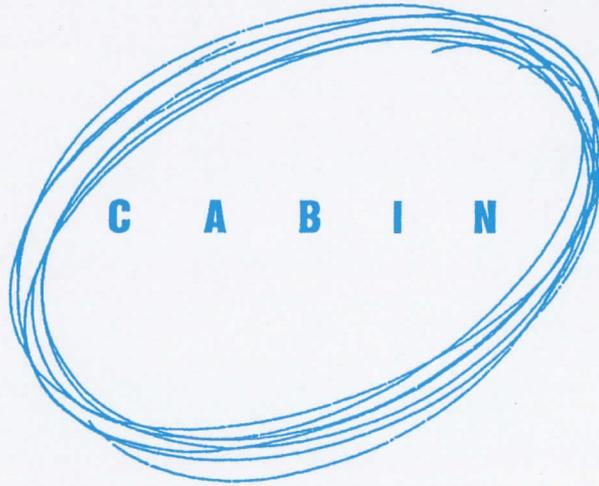
〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1-14-18

TEL(052)681-7750

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合

キャビンを科学すると
クルマの明日が
見えてくる。



■主な製品■

| | |
|------------|--------|
| ハイエース | グランビア |
| ハイエース・レジアス | イブサム |
| エスティマ | ナディア |
| エスティマ・エミーナ | ダイナ |
| エスティマ・ルシーダ | トヨエース他 |



トヨタ車体株式会社

☎448-8666 本社 愛知県刈谷市一里山町金山100

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5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 FAX (0565) 27-2259 ホームページ <http://www.sanseiken.com>

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