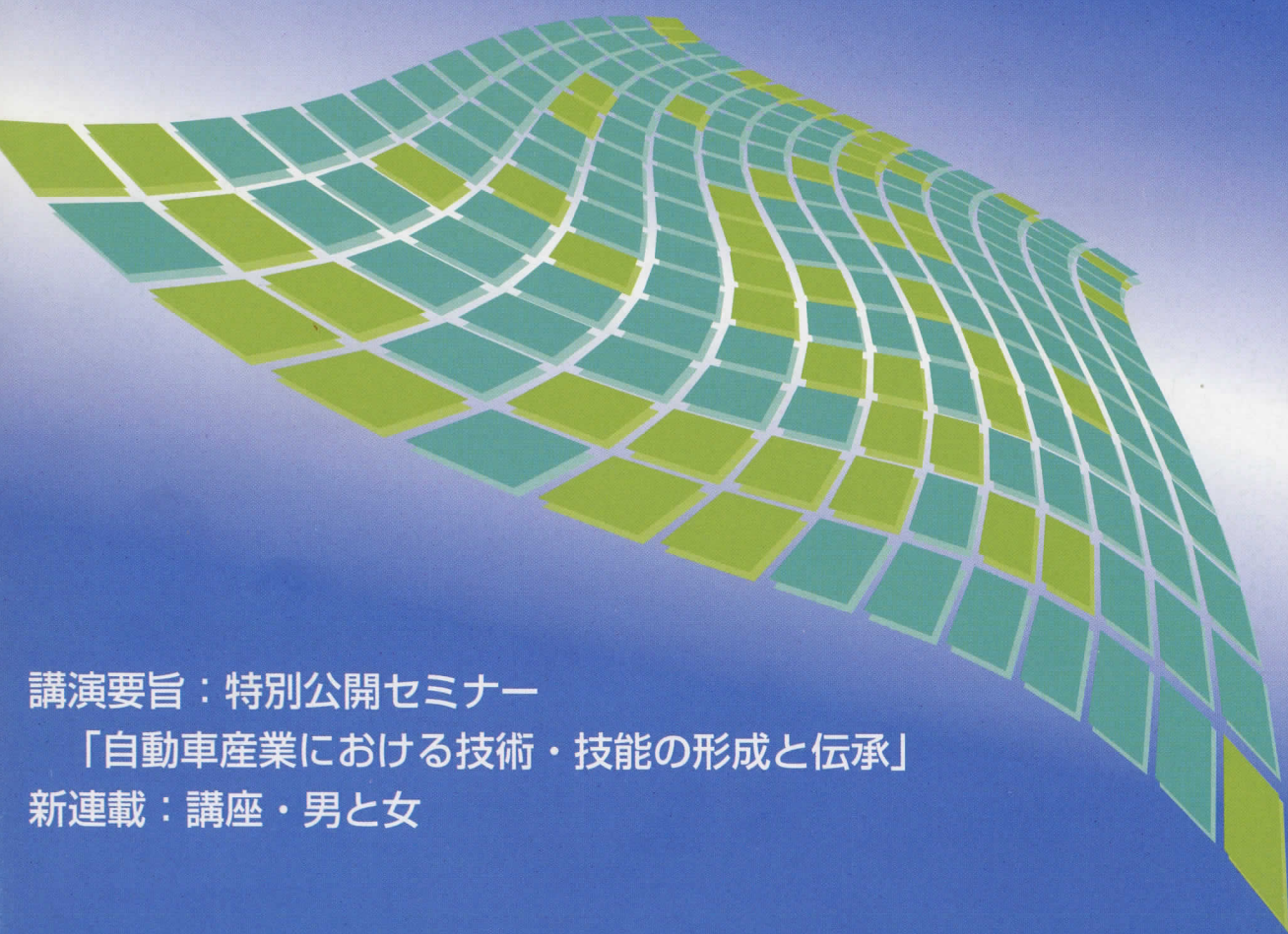


産 政 研 フォーラム

SUMMER, 1999

N o . 43

特集：21世紀の労使関係



講演要旨：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」

新連載：講座・男と女

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 ア ラ

ス ー プ ラ

マ ー ク II

ク レ ス タ

ア ル テ ッ ツ ア

ス バ シ オ

カ ロ ー ラ

ス プ 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	ワークシェアリング	植本 俊一	2
発言	マーケット・パワー		
	— 日本経済再生の鍵 —	島田 晴雄	4
特集	21世紀の労使関係		
	労使関係をみる眼	石田 光男	6
	イギリスの労働政策と		
	労使パートナーシップ論議	川喜多 喬	10
	人事制度改革と労使関係の将来像	都留 康	15
	新時代の労使関係の課題と方向	小柳勝二郎	21
	労働組合の役割と責任		
	— 21世紀に向かったの再定義 —	笹森 清	26
展望	女性の家族責任と仕事意欲		
	— ポジティブ・アクションの可能性 —	藤本 哲史	30
時事	企業の西暦2000年問題	原田 泉	35
講座・男と女 (新連載)			
	男女雇用機会均等法の改正とセクシュアル・ハラスメント		
	— 「流行語大賞」から10年たって —	杉本貴代栄	43
研究員レポート	グループ小規模部品企業の		
	「雇用動向と経営環境調査」	丹羽 研次	47
	(小規模部品企業の戦略について	史 世民)	
自動車販売の第一線から	メガウェブ		56
中部モノ造り技術	鉄道車両製造の技を尋ねて		
	職人の技に支えられる日本の先進技術の象徴		
	— 新幹線車両 —		58
BOOK	和田 一夫著		
	「豊田喜一郎文書集成」	足立 文彦	63
講演要旨	中部産政研特別公開セミナー		
	「自動車産業における技術・技能の形成と伝承」		
	I. もの造りの技能とその形成 — 自動車産業の職場で		
		小池 和男氏	65
	II. 統合型技能の希少性と技術革新：		
	二つのプレス職場における事例から		
		中馬 宏之氏	69
	III. もの造りの技術・技能に関するアンケート 調査報告		
		太田 聡一氏	73
産政塾報告	中国からの留学生 常兆氏を訪ねて	川上 茂浩	80
	フリースタイルプレーヤー		
	角皆優人氏を訪ねて	徳増 達生	82
産政研だより	編集後記		84



ワークシェアリング



中部産政研
理事長 植本 俊一

「ワークシェアリング」という言葉が、最近日本でも新聞紙上をにぎわせるようになった。しかも、これまでそうしたことに無縁かと思われてきた自動車業界の中ですら、現実問題として提起されつつある。

「ワークシェアリング」とは、失業が増大し雇用確保が重要になるとき、一人当たりの労働時間を短縮し、それによって仕事を分かち合おう（work sharing）という政策であると定義されている。そして今、厳しい雇用情勢の中で、企業内で雇用を守るために、あるいは社会全体として雇用機会を増やすための政策として、主として雇用対策・失業対策の視点からワークシェアリングについての検討がすすめられている。

確かに、雇用不安が深刻化する中で、当面する雇用対策に重点が置かれるのは当然かもしれない。しかし、そこにもう一つの視点、すなわちワークシェアリングによってもたらされる余裕時間の活かし方といった視点が見

過ごされているように思われてならない。

「生産大国」から「生活大国」への構造転換の必要性が指摘されてから久しいが、働く者の生活実感には、超繁忙を極めたあのバブルの時代にも超閑散の今もいっこうに充実感が満ちてこない。そればかりか閉塞感と将来への不安感が増し、「心のゆとり」とはほど遠くなりつつあるようにさえ思われる。

ドイツは、週労働時間の短縮というアプローチで、この問題に1960年代から取り組んできた。しかしそのモチベーションは1980年代から大きく変質を遂げている。すなわち、1970年代までの「生活の質の向上（quality of life）」を意図したその運動は、1980年代以降「失業対策」へと転換する。しかしそれは、法律による極めて厳格な労働時間規制によって、政労使が社会契約的にワークシェアリングを実現するというものであった。そのため、1980年代に時短取り組みが進展していく中で、国際競争力確保の視点からこの政労使

の枠組みに亀裂が深まっていく。そしてそれから10数年を経た今、高い失業に悩むドイツの現状は、こうした経済合理性を超えた雇用政策の限界を実証的に物語っている。

とすれば、まず第一に必要なことは、当面する緊急の雇用対策と、生活の質を高めるための「ゆとり」の創出とを、短期、長期の視点から区別して考えることであろう。そして、当面する厳しさへの対応と併せて、労働需給の緩和した今こそ、本来めざすべき「心の豊かさ」の実現へのとりくみを進める必要がある。

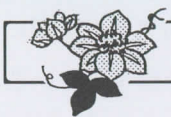
第二に、ドイツの先例からも明らかなように、ワークシェアリングは経済合理性に基づくものでなければならない。とりわけ、グローバル競争に晒される先進工業国においては当然のことであろう。また、現実的にも、ドイツの政労使が試みたように、時間短縮というアプローチで人為的に労働市場全体をシェアリングすることなどできるはずもない。ましてや、〇〇%の時間短縮によって〇〇%の雇用が生まれるといった古典的ワークシェアリング論があてはまるほど現代の労働市場は単純ではない。

雇用対策・失業対策の視点から、1990年代のヨーロッパにドイツとは異なる動きが現れる。有名な「オランダモデル」である。1982年の政労使間の合意（ワッセナーの合意）をきっかけに、賃金上昇率の抑制と併せて、労働時間短縮、早期退職制度を通じたワークシェアリングとパートタイム雇用の創出が積

極的に進められた結果、構造的失業は大幅に改善され、成功例として高い評価を得ているわけである。しかし、決して問題が無いわけではない。1982年以降に生み出された雇用の内、3分の2以上が不安定なパートタイム雇用であった。

こうした先例から、ワークシェアリングは、マクロの雇用政策としてよりも、ミクロの企業（グループ）単位で検討することの方が現実的かもしれない。すなわち、仕事が減少する中で、緊急避難として現状雇用を守るために労働時間を分かち合い、それぞれが働いた時間に応じた報酬の支払いを受ける。しかし、できるだけ早い段階で、労使の協力によって生産性を高め国際競争力の向上とパイの拡大を実現し、それに裏付けられた賃金引き上げを通して個人の収入減を埋めていくといったシナリオの中で、それは取り組まなければならない。

そして、雇用創出に向けたそうした取り組みと併せて、第三に、長期的視点から「心の豊かさ」をめざして、時間と心の「余裕」の創出を促すしくみづくりを、今こそ進めていく必要がある。それは、年次有給休暇の消化・活用、労働時間短縮、ハッピー・リタイアのための条件整備を通しての緩やかなワークシェアリングであり、同時に、それは「心豊かな21世紀社会づくり」につながる大切な基盤づくりでもある。



マーケット・パワー — 日本経済再生の鍵 —



慶應義塾大学経済学部
教授 島田 晴雄

日本経済は今、深刻な閉塞状態にある。

ひとつは、政府のマクロ需要管理政策が機能不全に陥っているということだ。金融対策については、金利がほぼゼロに引き下げられ、家計部門から企業部門に事実上、膨大な所得移転がおこなわれたのに、企業の投資はむしろ減退している。つまり、金融対策は機能していないということだ。

また、銀行の貸し渋り緩和も期待して、主要15行に総額7.5兆円近くの国民の資金が投入されたが、銀行はこの資金を、やがて株価を高めて返済しなくてはならないので、収益性を高めるために顧客である借り手の選別を今まで以上に厳しくせざるを得ず、結局、銀行部門から産業部門への資金供給はむしろ減少気味である。これらを要するに、金融政策は現状では経済回復のためには役に立たないということだ。

そこで、財政政策への期待が高まる。政府は1998年には2度にわたる超大型経済対策を打ち出し、その財源を含む公債発行は98年度には34兆円に達した。しかし、そうした大型経済対策も、公共事業主体となるべき地方自治体の財政難のため実行がおくれ、期待された景気刺激効果は十分には上がっていない。

その反面、国債の大量増発は、国債の市場価格を下げて利回りを引き上げ、長期金利の危険な上昇を誘発した。つまり、財政支出に頼った景気刺激策は危険水域に入ってしまったということである。

この状態は、比喩的にいえば、なかなか火のつかないバーベキューグリルに似ている。グリルに積んだ民間という名の炭に火がつかないので、国民は政府に経済対策という着火剤の投入を要求した。国民の要望に応え、政府は橋本政権、小渕政権とつづいて大量の着火剤を投入した。着火剤そのものはすこしばかり燃えたが、民間の炭には依然として火がつかない状況である。

火がつかないというのは、民間の企業が投資をしない、人々が消費をしないということである。なぜ、投資が起きないのか、消費が増えないのか。その原因は着火剤のような需要刺激策にあるのではなく、炭そのものつまり供給サイドに問題があるのではないかという見方が政府関係者の間に高まり、その一環として、産業競争力会議が始められた。

調べてみると、日本の産業は大変な供給力過剰を抱えていることがあきらかになった。過剰設備、過剰雇用そして過剰債務である。

たとえば、自動車産業は、1,400万台の設備能力があるのに昨年は1,000万台しか生産していない。鉄鋼は1億5,000万トンの生産能力があるのに昨年の生産は9,100万トンに過ぎなかった。こうした事情は多くの産業に多かれ少なかれ共通している。これほどの過剰設備があれば、当然、新規投資は難しいだろう。

そこで関係者の関心は、いかにしてこうした過剰設備を廃棄ないし縮小するかという点に注がれることになった。しかし、設備を廃棄すれば、必然的にそこで働いている労働者が仕事を失うから失業が増えざるを得ない。

失業が増えると、デフレ下で賃金や所得が下がり気味であるのに加え、一層、所得が縮小し、人々の購買力が減少するから、消費が減退し、景気回復はさらに難しくなるという悪循環に陥るおそれ大きい。つまり、供給サイドの政策もじつは機能不全に陥る可能性が高いということである。

なぜこれほどの過剰設備や過剰供給力を抱えるようになってしまったのか。いうまでもなく平成不況の深刻化が直接の原因だが、バブル時代の設備投資のあり方そのものが異常であり、過大だったということも否めない。

そして、とりわけボーダーレスな製造業の場合には、冷戦後の世界的な対外直接投資競争が生み出した世界的な供給力過剰が深刻な影を落としている。

こうした状況のなかで、製造業には、逞しい新しい発展の傾向も見られる。トヨタ自動車やソニーなど活力ある大企業とは対照的に、多くの伝統的大企業が、情報化やグローバル競争の浸透への対応に遅れて低迷している一方で、独特な技術を駆使して、世界のニッチマーケットでトップに立つ中堅・中小企業群、私流に言えば、「小さなグローバル企業」の台頭が目立っている。

これらの企業に共通しているのは、技術の

独自性、優秀性もさることながら、顧客のニーズや期待に見事に応えていること、つまり、市場の要請を的確に俊敏に満たしていることである。いいかえれば、マーケット・パワーを具現し、自らのバネとしているということである。

これにくらべて深刻なのは、日本の非製造業の姿である。非製造業は、もろもろのサービス業、金融、通信、タクシーや航空、住宅建築、医療、介護、保育、教育、農業などであり、いうなれば生活直結産業である。これらの産業群は日本経済のGDPの約6割を生産し、雇用の8割を占める。

これらの産業も極端な需要不足に喘いでいるが、不思議なのは、これらは製造業のように世界的な供給力過剰の圧力をうけているわけでもなく、また、消費者の所得が不足しているわけでもないのに需要が大きく落ち込んでいることである。

これらの産業の低迷の大きな原因は、現代のそしてこれからの社会の消費者すなわち生活者のニーズや願望に的確に応えるサービスや商品を提供していないことにあるように思われる。いいかえれば、社会の急速な変化にともなう需要構造の変化に、これら生活直結産業の供給構造が立ち遅れてしまっているということである。ここではその実態を説明する紙幅がないが、興味ある読者は拙著「マーケット・パワー」(PHP研究所、1999年刊)の詳しい実態分析を参照していただければ幸いである。

生活直結産業が生活者のニーズを直視し、市場の要請に敏感に応え、人々の貯蓄を豊かで快適そして安心できる生活の実現のために充分に活用すること。すなわちマーケット・パワーを生かすことがそれを支えるハードウェア需要を製造業にもたらし、日本経済を再生する最大の鍵となるはずである。

[筆者は中部産政研顧問]



労使関係をみる眼



同志社大学文学部
教授 石田 光 男

特別に新しいことを書く準備はない。それは、日本の労使関係の将来について考えがないという意味ではない。むしろ、不器用な考えを重ねすぎ、もうこれ以上自分の知恵がまわらないという限界の自覚が強くて、それにわざわざ付け加える内容がないという意味である。だから、実を言って書く意欲に欠けるけれど、できるだけこれまで述べてきたことをわかりやすく伝えることは課題の性格からしても多少の意義はあるだろう。

1. 労使関係とは

特集のテーマは「21世紀の労使関係」である。ところが、労使関係という言葉が案外にわかりにくい。働く者と使う者との関係と言い換えても、わかったようなわからないような気分になる。

そこで、もう少し具体的に仕事をめぐる働く者と使う者の関係と言い換える。ここから生ずる具体的イメージは、「関係」に着目すれば協調的か、対立的かであり、「仕事をめぐる」に着目すれば、賃金、労働時間、休暇、配置、転勤、であったり、仕事の楽しさ、や

りがい、つらさ等々であろう。これを総合して言えば労使の労働条件をめぐる協調や対立の関係ということになろう。これが労使関係という言葉の日常的イメージに他ならない。

しかし、このイメージは具合が悪い。研究にとって悪いだけではない。この特集のテーマを考えるにあたっても、具合が悪い。何故かという、上のイメージからすると、好みに応じて、ある人は賃金の動向を考え、もう21世紀は実質賃金は伸びないだろうとか、ある人は「ゆとりのある働き方」がこれからの趨勢であろうとか、今後企業は従業員の個性や能力を尊重した仕事や報酬を与えることが重要になるとか、要するに時代の雰囲気と自分の好みとをうまくまぶして予想やら希望やらを述べ立てることに終始してしまうからである。そして悪いことに、そうした気ままな発言を統御する規律がそのイメージには含まれていないからである。

研究の方面では労使関係研究は学際的であるとしばしば言われてきたが、この場合、学際的とは労使関係が固有の学問でないという意味であって、けっして耳障りのよい評価で

はない。賃金は経済学で解明し、仕事の満足度は社会学や心理学で解明するというご都合主義は上の日常イメージの無規律に相応した学問的装いにすぎない。

このような言葉の無秩序な乱舞から逃れるには労使関係についての古典的定義に立ち返ることが大切である。古典的定義によれば、労使関係の研究とは、「仕事に関するルールの研究」あるいは「雇用に関するルールの研究」となっている。この場合、研究という言葉にこだわらないほうがよい。定義のポイントは「雇用に関するルール」が労使関係の内実であるという点にある。好みに応じて労働事情のあれこれを環境条件の変化や従業員の価値観の変化やらと適宜かみあわせて願望風に述べるという放縦を制御するのは、成文、不文を問わず「ルール」に根拠付けて語るという規律にある、というわけである。

働いたことのある人は誰でもわかるはずである。労働協約があり、就業規則がある。賃金表があったり、社員の資格昇格には面倒な規則がある。職場には仕事の進め方の慣行があり、上役に好意をもって見られるには言うに言われぬ行動規範がある。これらは全て「仕事に関するルール」に他ならない。また「ルール」を改訂したり運用したりするための「ルール」もある。団体交渉や労使協議会や苦情処理や各種会議や委員会の規定類がそれである。あるいは上司に物事を要望するときに踏むべき最適なきたりもあろう。

職場や企業は、これを「ルールの束」あるいは「ルールのくもの巣」として見るというのが労使関係の眼である。

2. ルールの特性

経済学は市場メカニズム（需要と供給によって価格と量が決定される仕組み）の作動状況を通じて経済社会をみる学問である。経済社会の重要なアクターである企業という組織も、経済学にあっては財やサービスの供給主体、生産要素の需要主体としてこれをみる他なく、組織の内部は「市場」でないためにそのメカニズムについては語らないことを通例とする節度を守ってきた。

これに対して組織を「ルールの束」とみる労使関係の観点は、「市場」がない場面での人間関係の利害調整の範式（論じあい納得する、納得した内容を約束事として守ること）を反映したものである。ここでの主役は言語である。論じ、説得する道具は言語であるが、言語を発する主体の格によって重みは自ずと異なってくる。ましてや、約束事を守ることができるかどうかがこの利害調整の基盤にあるわけだから、言語を発する者の信義への信頼が重要である。人格・人柄が「ルールの束」の裏面に張り付いているというわけである。「こういうルールでしばらくやりましょう」という人間関係の取り決めの均衡は、当事者のその取り決めに對する納得の深さに依存し、その深さは彼我の力関係はもとより、誠実、同情、慈しみ、尊敬等々の感情に基盤をもつ。このようなわけで、「ルールの束」は人間の価値観を濾過したものと言ってよい。

勿論、企業という組織は市場のテストを日常不断に受けて存立しているのだから、「ルールの束」も市場の原理がまとわりつくのは致し方ない。効率が秩序や安定に食い込んでくる。しかし、もっと重要なことは食い込ん

だものとして「ルール」になるということは、市場の原理が価値規範に馴染むように修正されて摂取されているのである。したがって、「ルール」は、市場と組織の、貨幣と言語の、あるいは貨幣と人格の、効率と秩序のといった、避け難き拮抗に与えられたその都度の現実的な解答に他ならない。

「ルール」に多少とも安定性があり、国民経済の圏域にある程度の「ルール」の共通性がみられるのは、「ルール」に歴史性、国民性、等社会関係の個性が貫かれているからであり、そうした非市場的個性が「ルール」に沈殿するのは上に述べた事情による。

3. 変化の要点

さてそうした「ルール」が根本的な修正のときを迎えている。今、変化の先端に群がる言葉を列举すれば次のようなおなじみの言葉が続く。就業意識や労働観の多様化、自分の能力発揮を最優先とする価値観の増大、独創性・創造性・国際性・事業性に富む人材の必要、労働組合組織率の低下、パート・派遣・嘱託等の労働力の比重増加、ホワイトカラーの比重増加、能力や成果を基準とした報酬体系の増大、等々。

通常、これらの現象を必然化した環境条件の変化を記述することになるが、それは退屈であるばかりでなく、変化の非体系的、パッチ・ワーク的認識をもちきたらすだけで、そうした認識がより一層深い退屈を運んでくる。勿論、現象は相互に関連しているから、評論家はその関連の物語を紡ぐことは可能であるが、そうした物語もある種の「威嚇」（うかかしているとあなたもリストラの対象になるぞ）や「自己満足」（自分は公共部門に働

くから安心だ、民間人は気の毒だ）をもたらしている限りでのみ刺激的であるに過ぎない。

変化は、[仕事]－[人]－[報酬]の連結の仕方、あるいは連結の「ルール」に新しい風が吹いているということである。残念なことに、過去、現在、未来について、未来はともかく、過去と現在について正確で簡潔に「ルール」を記述した業績を私たちは持っていない。やむを得ず我流の割り切りで次のような整理をしてみた。

[人]－[報酬]について。

表；報酬の「ルール」の変遷

	1945—1965年	1965—1995年	現在
理念	年功主義	能力主義	成果主義
賃金	年功賃金	職能給＋年齢給	(1) ?
手段	学歴、性	職能資格制度	(2) ?

1995年以前についても議論すべき点が多いが、眼をつぶっていただくとして、上表の(1)と(2)に簡潔な言葉を記入せよという問題は相当に難問である。(1)に年俸制と書くことも、年齢給の比重圧縮・職能給比重増大と書くことも、査定による賃金格差拡大と書くこともそれぞれ部分的にしか正しくない。現実を概括するには現実がなお流動的であることと、経営内の階層によって制度を異にする改革が進んでいるからである。しかし、(2)は一層難問である。(2)は職能資格制度はそのまま、単に査定幅を拡大するのか、あるいは職能資格制度の中に降格の規定を盛り込むのか、あるいは、職務やジョブ・サイズという新しい手段を採用するのか、あるいはポストだけを基準にするのか。

いずれも部分的に正しい。しかし、成果主

義の時代の「ルール」の新しさは、そうした細々とした点に現れているのではないと思われる。新しさは「人」－「報酬」関係（賃金論）を、「仕事」－「人」関係（仕事論）が規制するという関係が濃厚になってきている点である。今時の改革で重要な論点は、「能力主義」の時代のように能力開発を促す制度を用意すれば高まった能力に見合った「仕事」は市場の拡大によって確保されるという前提が崩れた中で、労働の効率性や実効性をいかに確保するかである。それは、[人]－[報酬]の関係を再設計する場合に、[仕事]－[人]の関係から発想することを促す。

上表に示したように、従来[人]－[報酬]関係は[仕事]－[人]関係と切断されて設計されていた。職能資格制度に職務的な基準を摂取する努力は、小さな改革論議の度に強調されたが、職能資格制度の整備ではあっても[仕事]と[人]との関係を規制するものではなかった。目標面接が重視され、部門目標と個人目標との接合が重視され、部門の目標達成度や個人の目標達成度が二つながら報酬決定に影響するという動向は、やや大胆に言えば、上表の（2）には部門業績管理という言葉を置くべきであるように思われる。それが日本における職務への回帰の今日的ありようではなかろうか。

職能資格制度から部門業績管理へ、賃金論から仕事論へ、「ルール」の力点はそのようにシフトしている。それに応じて労使当事者はどこが「攻めどころ」であるのかを皮膚感覚で感じているのではないか。21世紀の労使関係の具体的な見通しは、この自覚に発する以外にないと思われる。

筆者紹介

石田 光男（いしだ みつお）

〔略 歴〕

- 1949年 長野県生まれ
1972年 東京大学経済学部卒
1978年 東京大学大学院経済学研究科
博士課程修了
1993年 博士（経済学）[東京大学]
1978年 同志社大学文学部助手
専任講師、助教授を経て
1990年 同上教授 現在に至る
1995年 同志社大学大学院
総合政策科学研究科教授
現在に至る

〔主な著書〕

- 『現代イギリスの労使関係（上）（下）
－自動車・製鋼産業の事例研究－』（共著）
東京大学出版会，1987，88年
『賃金の社会科学－日本とイギリス－』
中央経済社，1990年
『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
（1998年度社会政策学会奨励賞）



イギリスの労働政策と 労使パートナーシップ論議



法政大学経営学部
教授 川喜多 喬
(訪英中)

新労働党政権下の

積極的な労働法規づくり

近年、欧州の政権が一斉に労働党、社会党、社会民主党などに代わって、欧州の「左傾化」を言う人がいるが、この表現は誤解をうむ。

「左」になったのではない。豊かになった労働者の大部分を含むミドルクラスの政治であるという基調は、さほど変わらないし、もとより共産主義を目指そうという政党は、ほとんどゼロである。

イギリスの新労働党（ニューレーバー）も、体質改善とか脱皮とか新党とかいいながらもちっとも変わらない日本の政党とは違って、大革新をした。国営化という言葉で綱領から削り、サッチャー政権以来の民営化政策を崩さないなど、旧来の労働党とは面目を一新した。1996年、「古いイデオロギーは死んだ！」と叫んだトニー・ブレアが首相なのである。しかしまあ、考えてみれば、そうとう労働党が遅れていたと考えるべきだろう。今頃、気がついたのであるから。

その新労働党政権は、欧州連合の一員としての英国の立場を強化しようとし（これは金融界を中心とした財界からも歓迎されている）、そのためにも大陸の社会・労働立法への英国のそのの同化を始めた……が、しかし、ゆっくりと慎重に。これは労働党支持に回った経営者・管理者層の票を逃がさないようにするためでもある。

それにしても労働立法の導入は急である。

1998年後半になって、強制を伴う新しい雇用ルールが急増する。

以前の法律のように禁止規定とか、問題が起きたときに行動を命じるものよりもさらに積極的な行動を経営者にさせる法律が多くなっている。

初心者のために紹介しておくと、20年近い保守党政権は、(1)同情・支援者の争議行為の非合法化、(2)組合の民法上の法人責任の強化、すなわち非合法行為による損害に対する賠償責任、(3)クローズド・ショップに対抗する個人の就労権の強化、(3)役員の選挙、争議行為、政党支持の際の投票の秘密投票義務づけ、(4)

最低賃金の廃止、(5)組合費天引きに際する個人の同意署名の義務づけ、(6)経営者の解雇権の強化などを行った。

これらを全て元へ戻し、さらに大陸の労働政策をそのまま導入すれば、元保守党支持者からの大量の票を失いかねない。何しろ、公務員の大ストライキや炭坑労働者のストライキには、さすがの我慢強いイギリスの国民も怒り狂って労働組合の指導者の家族が店に買い物に來たりするとこづき回されたなんてこともあった時代を、まだ忘れてはいないからである。

労働市場に大規模な介入はせず

既に保守党政権下で、雇用省（日本の労働省）は労働組合寄りだと廃止され、教育省と統合されて雇用教育省になり、また公共職業安定所は非能率だと委託機関化されてしまっていたが、新労働党政権はこれを元へ戻そうとはしていない。労働政策の根幹は労働者のスキルの向上・再訓練にあり、「教育！教育！教育！これにつきる」、とするのが基本姿勢であるから、教育政策と労働政策との連携性の確保は、むしろ、新労働党の望むところなのである。

教育は神聖であるから産学協同なんてとんでもないと考える教員組合が、イギリスにもないわけではない、むしろ。しかしブレア政権は、学校・大学を採点して基準点に達しない（たとえば職業資格試験にまともに合格者も出せない）学校・大学の教職員は解雇をするという姿勢を崩していないから、新労働党を「労働組合寄り」と素朴に考えるのは間違いである。

委託機関化どころか、一部の公共職業安定

所は建物ごと民間の人材ビジネスに売り飛ばされてしまった。それを使って新労働党政権が始めたのは、若者の職業訓練である。

「ニューディール」と言われる。失業保険を払ってそれで生活していなさい、というのはなく、基礎的な読み書き算数を教え、「ちゃんと働かねば駄目になる」という姿勢を教え（—もっと遊べと教えようという日本の政策とは逆ですね—）、それに地域の企業に協力してもらって雇用を促進しようと言うものである。協力してくれる企業は、「人材育成企業」（インベスター・イン・ピープル）として指定されているような、教育熱心な企業で、英国産業連盟、商工会議所もこれに協力をした。

たまたま労働力不足経済に突入したためか、この訓練の卒業生の就職状況は良好だ。協力した企業からは思ったほど応募がないと苦情があったり、この訓練をしても落ちこぼれる若者はどうするという批判もある。しかし政策に万能はありえないから、まずまずの成果を上げていると言えるのではないか。今年からは対象を高齢者にも拡張する予定である。

次には、最低賃金制度の復活である。細部は省くが時給3.6ポンド。日本円で720円ぐらいか。しかし一般労働者の年収が日本の7割ぐらいであろうから、日本の感覚ではまあ1,000円ぐらいであろう。これで200万人の低賃金労働者が救済されたと政府は豪語する。政府が自分の労働政策を反省しないのはどの国でも同じ。政府の労働政策を批判するのを怖がる国民がいるかどうかが国によって差がある。労働組合の左派は、例によって5ポンド以上を主張し、政権支持基盤の一つのTUCも4ポンド台の後半を主張していたから不

満を言っているが、実際にはまずまずの水準
と
思っているようだ。使用者側は、最低賃金
の導入に多くは賛成。ただ実際には抜け穴が
多く、ロンドンの下町に流入する外国生まれ
の低賃金労働者層などの世界（時給2ポンド
ぐらい）では、実際に手取り賃金が大幅に改
善されるわけではないようだ。政府が政策を
打ち出せばたちまち経済が変わるなんてこと
を考える方が夢想だよ、と私の知人のイギリ
ス政府関係者は言う。よくわかっているの
である。

労働時間規制で 弁護士、儲かる

次は労働時間規制の強化。バブル時の日本
では、何もかも時短が解決する、労働時間が
短くなれば労働者にはゆとり、企業は生産性
向上、レジャー産業は急成長……と言われた。
しかし現実には生じたことは、レジャーブーム
によるリゾートを中心とした土地騰貴、それ
を煽った銀行の倒産、民間企業の困窮、そし
て労働時間は短くなったが不安がつのる労働
者、というわけだ。国際統計を表面だけ比較
して労働時間が短いと労働者は幸せだなんて
安易なことを二度と言ってはいけない所以で
ある。

いずれにせよ、当時、欧米並みの労働時間
と言われたが、何、アメリカ、イギリスなん
てのは、労働時間は長いのである。どの国の
公式統計もいい加減なものであるが、イギリ
スでは実際は労働者の4人に1人は週48時間
以上働いている。時給制度で、賃金水準が今
まで低くて、それが景気がよくなり、余分に
働けば余分に稼げて……となれば長く働くの
が普通の労働者の行動。

しかし大陸では残業を入れて最高48時間に

規制する欧州連合指令が出た。

これに昨年の10月より、公式には合わせた
ことになっている。しかし、ここでも、役人
が法律を作れば国民みな従うなんてのは幻想
である。だいたい、立法過程に多くの国民は
何も関わっていない。また政府の広報体制は、
日本よりはるかに貧弱。というよりは、法律
を政府が作ったら、周知徹底は労使の自己責
任だという。何かといえば政府にお願いに行
く経営者、労働組合が多い日本とは大違いな
のである。

週48時間を超えて働く者からは、一人ずつ
文書での合意をとれ……などと法律は厳しい。
そこで労働審判所への訴えは急増。就業規則
の変更を含め、結局のところ、一番儲かって
いるのは、人口あたり日本の10倍いると言わ
れる労働弁護士（こちらでは雇用弁護士とい
う、実際は日本の社会保険労務士的な職務に
ある者をかなり含む）。また、何しろこの政
策急変で（作っている方はやったやっとな大
騒ぎだろうが）人事担当者の知識が追いつか
ない。そこで人事担当者の協会や、人事制度
コンサルタントが大儲け。

そうしたところで、にわかに知識を付けた
人事担当者の引き抜き合戦が生じ（有名企業
が見せしめに挙げられては大変と引き抜く）、
人事担当者の労働力不足が生じ、賃金も高騰
している。実際に労働者が喜ぶべきかどうか
は定かではない。実際には大陸の時短の行き
すぎがイヤで労働時間が長いイギリスに出
てきている外国企業があるのである。ドイツ
からはもちろん、週35時間を法定にするとい
うフランスからも企業がイギリスに別天地を
求めてきている。それがイギリス製造業の復活
の一原動力である。ゆえにそのイギリスの労

働時間を大陸並みにしていけばイギリス製造業の生産性の低さの最大の原因と言われる投資不足が再燃しかねない。

労使パートナーシップで競争力強化を

主要企業が国有、それだけでなく公務員が急増していたイギリスの労働者は、20年ぐらい前までは、労使協同して労働条件を上げて、つづを国民・消費者に回すということに慣れてきた。いまでも公務員においてはどうもそうで、イギリスの労働組合組織率は公務員においては6割である。その労働組合は強いと言われるが、民間企業の組合が同じ意味で強ければ、競争力が落ちて雇用が減る。

いや、というよりは、労働組合が強い、というその概念そのものを考えなおさなければならないのではないか、と言うのがTUCの委員長である。昨年あたりから、労使のパートナーシップが大切だといひ始めた。イギリスというと階級意識が強く、階級闘争のお手本なんて言う大学教授には驚きではあるが、世の中は変わるもの。

電機・自動車・精密機器など、最新機器の製造・組立に携わる労働組合が先鞭をつけた考え方。重厚長大型の製造業・鉱業の組合からは反発を買っているが。一方で大陸の労働者保護政策に近づける努力をしながらも、労働力総数を柔軟に保つ工夫（カジュアルワーカーの活用、フレキシブルタイムなど）、労働力配置を柔軟に保つ工夫（工程設計の見直し、職務範囲の広域化、労働者の多能化教育など）は受け入れていこうというものだ。

最近のローバーの事業所閉鎖の問題でも、労働組合は一方で1割の人員削減を受け入れ、就業規則や工場運営の諸方法の変更を受け入

れたし、また政府の投資を訴えに労使協力してロンドンに日参した。

労使パートナーシップ第一回大会には首相他TUC、CBI、主要企業の経営者もそろって出席した。いずれも対立はあるものの企業の競争力を高めなければならないという点では意見が一致。

金融、流通など、国際競争の激化により、一夜にして企業が金を失う場合などで、労働者の解雇をいきなり発表する「株主優先」主義は、むしろ日本より強い。しかしそれを強めることが「労働市場のアメリカ化」につながると警戒する声も、また、あるのである。

イギリスでも優れた経営は、労働者をどんな首を切って銀行や株主に媚びるなんてことをやってはいないと見える。人材不足に対応してフレキシブルな働き方を導入し、表彰を受ける企業がたくさんある。伝統の醸造業や自動車部品工業には企業内訓練校の予算を増やしている企業がある。

とくに日系の製造業は、あれやこれやと苦闘しつつも、かような労使パートナーシップのお手本を示しているように思える。利益が減ればすぐ解雇をする、労働条件があがらなければすぐ辞めてしまうか、争議に訴える・・・・これが資本主義のモデルだと株主主権論者も、他方でマルクス学者も言う。こういう連中を尻目に生まれた労使協力経営の行方は興味深い。なぜなら、日本とかなり違い、階層格差の大きいイギリスでの実践は大変だろうからである。しかし、何しろ雇用問題で20年苦しんだ国である。欧米諸国が雇用問題で苦しんでいる間には左うちわ、いま火の粉がかかって付け焼き刃で次々と雇用政策もどきを乱発している日本とは違うのである。雇用

問題の深刻化だけは避けたいとは、新労働党の政策の根幹にある。

最後に付け加えておく。イギリスを見習えと、この紹介をしたのではない。日本の現場の労使の努力は大したものであった。いまでもそうだ。日本の過去の労働政策にも世界に紹介すべきものはある。簡単に忘れてはならない。それらから、10年ほど前からイギリスの民間労使は知恵を吸収し始めているのである。安易に「欧米並み」を手本としてはいけない所以である。

筆者紹介

川喜多 喬（かわきた たかし）

〔略 歴〕

1948年 大阪府に生まれる。

1971年 東京大学文学部社会学科卒業

茨城大学助教授、東京外国語大学助教授を経て

1990年より法政大学経営学部教授

専門 組織と人材に関する現場調査・アンケート

〔主な著書〕

「産業変動と労務管理」

（1987、日本労働研究機構）

「グループ経営と人材戦略」

（共著：1997、総合労働研究所）

「ホワイトカラーのキャリア管理」

（共著：1993、中央経済社）

「講座社会学 労働」

（共編著：1999、東大出版会）

「地域産業の危機と再生」

（共著：1990、同文館）

「ユニオン・アイデンティティ大作戦：

労働組合改造講座」

（共著：1991、総合労働研究所）

「平成不況下の中老年離職者たち

—離職・失業・再就職の諸類型とその要因—」

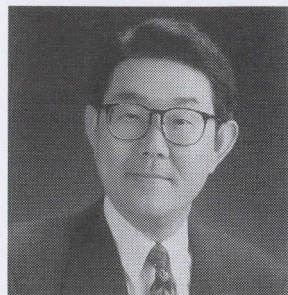
（共著：1996、東京都立労働研究所）

など





人事制度改革と 労使関係の将来像



一橋大学経済研究所
教授 都 留 康

1. はじめに

日本企業の人事制度改革をめぐっては、1990年代を通じて年俸制、目標管理制度、多面評価制度、日本型仕事給などの基本的な手法や考え方が出そろってきたし、またそれらについてはいくつかの調査研究もなされてきた。だが、そもそも人事制度改革の前提として、企業内処遇格差の現状と変化はどうなっており、また従業員個人はそうした格差をどう受け止めているだろうか。こうした問題をも視野に入れた体系的な分析は、まだ与えられていないのが実状である。

わたくしは、最近、基本的に同一形式の質問紙に基づいて、都内450社の企業調査と、連合傘下の組合員約2万人を対象とする組合員調査を実施する機会を得た（詳しくは、前者については都留・守島・奥西（1999）を、後者については連合総合生活開発研究所（1999）を参照されたい）。本稿では、これら2つのデータ・セットに基づいて、企業がどの程度の処遇格差を現実には発生させ、組合員たちがそれに対してどのような態度や意識

をもつのかをみる。そして、その観察に基づいて、労使関係の将来像を展望してみたい。

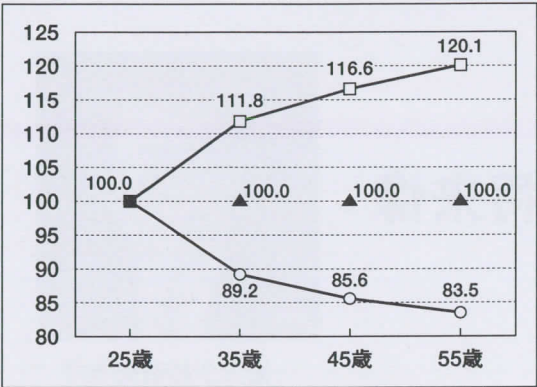
2. 企業内賃金格差と昇進格差

人事制度改革の問題を論ずるとき、「能力主義」や「成果主義」という言葉のみが繰り返し、それに対する支持と反発が沸き起こるという構図ができやすい。だが、こうした対立の構図は不幸である。企業内で実際にどの程度の処遇格差が発生しているのか、そしてその格差は今後どのくらいまで大きくなりうるのか、こうした点を確定しつつ着実に論を進めることが重要である。

(1) 同一年齢従業員間賃金格差

そこで、議論の大前提として、大卒男子従業員の間に発生している企業内賃金格差の大きさを調べることにしよう。まず、賃金プロフィールの勾配は、25歳の平均賃金を100としたときに、161.3（35歳）、226.3（45歳）、276.1（55歳）と急傾斜を描いている。次に、同一年齢での賃金のバラツキに注目すると（図1）、平均を100としたときに、最高と最

図1. 各年齢の平均賃金を100とした場合の
同一年齢従業員間賃金格差



(注)25歳時の賃金はバラツキがないものと仮定している。

低の間で、35歳で22.6%、45歳で31.0%、55歳で36.6%の相対賃金格差が発生し、年齢を追うごとに拡大している様子がうかがわれる。

こうした賃金格差を企業側は今後どう変えたいと考えているのだろうか。その方向はかなり明瞭である。全体では、7割に近い企業が「現在よりも大きな開きにしたい」と回答し、「現在と同程度のままでよい」や「現在よりも小さな開きにしたい」とする回答を大きく凌駕している。このように、40歳代前半で約30%の企業内賃金格差が発生し、この格差を今後さらに大きくしたいというのが日本企業の現状である。

(2) 昇進格差

それでは、昇進についてはどうだろうか。まず課長相当職への昇進年齢をみると、表1に示すように、平均的な人で39.3

歳で昇進する。しかし、早い人は35.5歳で、遅い人は44.6歳で昇進しているから、平均的な人と早い人との間には3.8歳の格差が発生している。また、遅い人と早い人との間には9.1歳の格差が発生している。

次に、昇進割合を取り上げよう。課長昇進の場合には、早い人の年齢では12.0%の従業員しか課長昇進を果たしていない。これに対して、昇進が平均的な人の年齢では46.7%、遅い人の年齢では67.0%と課長昇進する人の割合は急速に高まっている。

ところで、こうした課長への昇進割合を今後どう変えたいかという問いに対しては、45.8%の企業が「現在と同程度のままでよい」と回答している。他方、「かなり減少させたい」と「やや減少させたい」という回答は、合計で28.2%にとどまる。ただし、増加か減少かについていえば、変化の方向は明

表1. 課長への昇進年齢と昇進割合 (単位:歳および%)

	課長への昇進					
	早い人		平均的な人		遅い人	
	年齢	割合	年齢	割合	年齢	割合
全体	35.5 [3.5]	12.0 [23.6]	39.3 [3.5]	46.7 [33.0]	44.6 [4.6]	67.0 [30.1]
企業規模						
300人未満	35.5 [4.0]	19.3 [30.6]	39.8 [3.9]	40.0 [37.3]	45.1 [5.1]	58.1 [37.1]
300～999人	35.6 [3.5]	15.0 [27.2]	39.4 [3.5]	44.8 [33.4]	44.3 [4.4]	65.6 [30.5]
1,000～1,999人	35.3 [3.4]	12.3 [22.7]	39.0 [3.6]	47.1 [31.5]	44.9 [4.8]	66.2 [30.4]
2,000～4,999人	36.0 [3.7]	5.7 [13.3]	39.7 [3.4]	48.0 [30.6]	45.3 [4.6]	70.5 [26.9]
5,000人以上	35.7 [2.6]	8.3 [19.3]	38.6 [2.5]	61.6 [29.4]	43.0 [4.3]	83.0 [18.3]

(注) 課長への昇進割合は、早い人に関しては35歳、平均的な人に関しては40歳、遅い人に関しては45歳の従業員に占める課長以上昇進者の比率である。なお、[] 内は標準偏差である。

らかに減少であって、とりわけ5,000人以上の大企業で「減少させたい」という回答が相対的に多くなっている。つまり、全般的傾向としては、大企業を中心に課長ポストの削減が求められているけれども、課長昇進確率を大幅に変更する企業の意図は感じられないといっってよい。

(3) 企業内格差に対する従業員の態度

こうした企業内の賃金格差と昇進格差に対して、従業員側はどのような意識をもっているかが次に問題となる。冒頭で触れた連合傘下の組合員2万人を対象とする個人調査結果によれば、以下のような点が明らかとなっている。第1に、個人業績による年ごとの月例賃金とボーナスの変動に関しては、それぞれ44.4%と54.5%が賛成と答えており、反対の意見を大きく上回っている。これは、個人の成績差に応じて月例賃金とボーナスの双方に企業内格差が発生することを組合員がおおむね是認していることを意味する。第2に、企業内賃金格差の今後の動向についても、「広げるべき」という意見(27.3%)が「現状維

持」という意見(30.4%)に迫っている。第3に、昇進に関しては、「昇進・昇格制度はあるが運用は公平でない」(38.0%)という不満の声が「制度があり運用も公平である」(22.3%)という意見よりも多くなっている。これから、賃金格差の場合とは異なって、昇進格差については、それを拡大することへの制約がかかっていると理解することができよう。

ところで、以上のような格差の認識は、他者との比較という視点から切り離すことができない。これに関して、個人が賃金を比較する際の基準は、企業内だけではなく企業外にも延びていることがわかる。賃金比較の相手としては、表2にみるように、同一企業内の同年齢・同学歴の人が最も多い(49.9%)。けれども、年齢が高まるにつれて、同業他社や同地域他社で同じ仕事している人という指摘が増加する。つまり、従業員たちが賃金格差の妥当性を判断するに当たっては、企業内外に延びた準拠基準に照らしているといえる。

いずれにせよ、大卒男子の場合、平均的には40歳前後で課長に昇進し、その年代では最

表2. 自分の賃金を比較する際の相手

(単位:%)

	同 学 歴 等 の 人	同 じ 会 社 の 同 年 齢	同 じ 会 社 で 同 じ 仕 事 を し て い る 人	同 業 他 社 で 同 年 齢	同 業 他 社 で 同 じ 仕 事 を し て い る 人	同 地 域 他 社 で 同 年 齢	同 地 域 他 社 で 同 じ 仕 事 を し て い る 人	学 校 時 代 の 同 級 生	知 人 ・ 友 人 の 他	そ の 他	無 回 答
全体	49.9	23.8	24.0	13.7	12.5	7.1	30.9	8.8	1.9	4.4	
年齢											
30歳未満	49.6	20.0	22.4	8.9	10.4	3.3	47.2	10.1	1.3	2.8	
30～39歳	50.0	21.8	26.1	14.6	12.3	6.0	32.7	8.5	2.1	3.1	
40～49歳	51.2	27.5	24.2	15.3	14.2	10.1	20.2	8.8	2.2	5.2	
50歳以上	47.9	30.0	19.8	17.1	13.6	11.8	15.7	7.5	2.2	10.0	

(注) 2つ以内の選択回答であるため合計しても100%にならない。

高者と最低者の間で約30%の賃金格差が発生している。また、今後の方向としては、企業は賃金格差をより大きくするものの、昇進格差をさらに広げる意図はない。さらに、従業員側もいっそうの賃金格差の拡大を許容している——これが議論のベースにあるべき事実認識である。

3. 評価制度の現状と課題

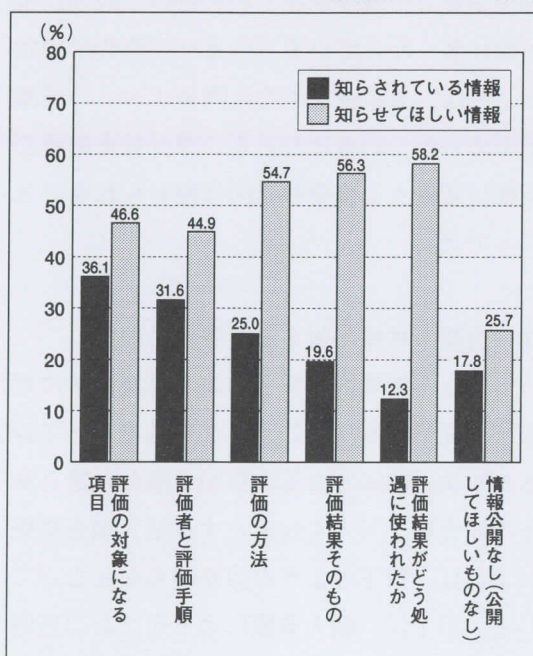
以上のような処遇格差発生の後には、評価制度とその運用がある。この点をめぐって近年関心をもたれているのは、評価の透明性と納得性という論点である。これは、学問的には、組織行動論において「過程の公平性」という概念で論じられているテーマでもある（Greenberg 1987；守島1997）。

(1) 評価の透明性

人事考課をめぐる情報開示には、人事考課制度の枠組みに関する情報公開と、人事考課結果の本人開示（フィードバック）という2つの問題がある。組合員個人を対象とする調査結果によれば、図2にみるように、枠組みに関する情報公開に関しては、評価対象項目（36.1%）、評価者と評価手順（31.6%）、評価方法（25.0%）など、4分の1以上の労働者が公開されていると答えている。これに対して、本人へのフィードバックに関しては、評価結果そのもの（19.6%）、評価結果が処遇にどう使われたか（12.3%）など指摘率が低く、開示が進んでいない様子がうかがわれる。

ところが、まさしく後者のフィードバックこそを組合員たちは要望しているのである。再び図2に戻れば、評価結果が処遇にどう使

図2. 人事評価が行われる際
知らされている情報と知りたい情報



われたか（58.2%）や評価結果そのもの（56.3%）の開示を過半数の人たちが求めている。これは、企業が公開している事項と個人が開示を求めている事項との間に食い違いがあるという意味において、＜情報開示ギャップ＞と呼びうる現象である。また、これに関連して、人事評価結果について管理職の説明が「いっさいなかった」とする組合員は55.7%にのぼる。情報開示の不十分性という問題に加えて、管理職の消極性という問題もあることも浮彫りとなる。

(2) 評価の納得性

人が人事評価に納得しているか否か、あるいはどの程度納得しているかを把握することは、けっして容易ではない。前記の組合員調査では、大胆かつ簡明に、自分の人事評価結果に関する納得度を100点満点で評価してもらった。その結果は平均で75.5点であった。

この結果を高いとみるか低いとみるかは微妙なところである。だが、興味深い点は、上でみた人事考課制度の情報公開と本人へのフィードバックが納得度を引き上げる効果をもつということである。試みに、納得度を被説明変数とし、企業属性や個人属性に加えて、情報開示の有無などの説明変数による回帰分析を行うと、情報開示の変数が正の有意な効果をもつという結果となった。

これと裏腹な関係にあることだが、評価に対する不満の原因としては、①明確な評価基準がないこと（42.5%）、②職場ごとに評価基準がバラバラであること（31.7%）、③評価者の評価能力に問題があること（19.0%）などの、評価制度の未整備・不十分性が挙げられている。

また、不満の対処方法としては、①職場の上司に相談する（30.6%）、②職場の労働組合に相談する（30.2%）③職場の同僚に相談する（19.6%）が上位にある。だが、「がまんして誰にもいわない」（19.3%）と「転職を考える」（15.1%）という選択をする人も少なくない。このことを、労働組合を通じた発言（ボイス）と退出（エグジット）という枠組みで考えると、退出に比べて発言の比重が高いものの、そのルートは上司を通ずるものと組合を通ずるものとに二分されており、人事評価をめぐる不満が組合によって十分には吸い上げられていないことを示唆している。

4. 労使関係の将来

以上の分析から、21世紀初頭に向けた労働組合の政策課題と労使関係の将来展望を考えるための素材が提供されている。企業内と企業外の問題に分けて論じよう。

(1) 人事制度の改革・運用への組合の関与

経営側が押し進めようとしている企業内賃金格差の拡大に従業員側も基本的には受容しているため、労働組合としてもそうした趨勢を与件として受け入れざるをえないであろう。だが、そのことは、職場内で個人間競争がさらに激化して、集団的問題解決機構としての組合が空洞化することを直ちには意味しない。そこには新たな「ビジネス・チャンス」もある。

まず第1に、人事評価制度の情報公開をめぐって、企業側が開示しているもの（制度の枠組み）と従業員側が開示を求めるもの（評価結果そのもの）との間にギャップがあった。このため、組合が人事評価のフィードバックの仕組み作りやその運用に関与することにより、この＜情報開示ギャップ＞を埋めるという方向性がありうる。こうした試みとして、状況はまったく異なるけれども、経営協議会を通じて個人の人事評価結果と賃金格差実額の本人開示を行っているドイツBMW社のケースなどが参考になろう。

第2に、人事評価に不満がある場合の対処行動として、組合を通ずる発言は管理職経由のものと同程度にとどまっているから、苦情処理の領域でのより積極的な活動が望まれる。この点は、基本的には長期雇用を維持したまま（つまり、外部労働市場への退出オプションへの構造的制約を残したまま）、それと両立可能な形で成果給的要素を導入・拡大しようとしている日本企業で、今までより以上に重要になるであろう。

(2) 社会的枠組み作りに向けて

さきに述べたように、従業員たちは、賃金

水準や賃金格差の妥当性や公正性（フェアネス）を，企業の内外での参照相手との比較において判断している。一般的傾向としていえるのは，年齢や勤続年数が高まるにつれて，同業他社や同地域他社で同じ仕事をしている人を念頭に置く割合が高まることであった。こうした傾向は，今後，人事管理や賃金決定の個別化が強まるなかでも変わることはないであろう。というのも，労働者が世間相場的なものに関心をもつのは当然のことであるし，また企業が評価基準を年齢や勤続から仕事の内容や成果に移していくのに伴って，企業外の同種の仕事との市場価値的比較が企業の観点からも重要になるからである。ここにも，労働組合の活動領域があると思われる。

労働者にとっての賃金格差の妥当性は，上記で指摘した企業内での評価制度の手続き的公正性の確保だけでは十分ではない。それに加えて，企業外で同種の仕事をする人の賃金やその他の労働条件との比較が重要になる。こうした情報を集めて社会的に提供する体制を作ることが組合に求められる。さらにいえば，個別化する賃金に再度社会的な位置づけを与えることが，平均賃上げ額の決定機構としての春闘の終焉の後にくる21世紀の労使関係の課題となろう。

参考文献

- Greenberg, Jerald (1987) "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp.9-22.
- 守島基博 (1997) 「新しい雇用関係と過程の公平性」『組織科学』Vol. 31, No. 2, pp. 12-19.
- 連合総合生活開発研究所 (1999) 『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』。

都留 康・守島基博・奥西好夫 (1999) 「日本企業の人事制度——インセンティブ・メカニズムとその改革を中心に」『経済研究』第50巻第3号。

筆者紹介

都留 康 (つる つよし)

〔略 歴〕

昭和29年 福岡県生まれ

昭和57年 一橋大学大学院博士課程単位取得

一橋大学経済研究所講師，助教授を経て

現在 一橋大学経済研究所教授

〔主な著書・報告書〕

Making Economies More Efficient and More Equitable: Factors Determining Income Distribution (共編) Kinokuniya and Oxford University Press, 1991.

『労働組合組織率低下の規定要因』(共著)

日本労働研究機構，1993年

『日本の雇用システムと労働市場』(共著)

日本経済新聞社，1995年

『無組合企業の労使関係』(共著)

日本労働研究機構，1996年

『90年代の生産システム革新と人材活用』(共著)

機械振興協会，1998年

『雇用と人事処遇の将来展望に関する調査研究報告書』(共著) 連合総合生活開発研究所，1999年



新時代の労使関係の 課題と方向



日経連

労政部長 小 柳 勝二郎

経営環境が大きく変わってきている今日これからの労使関係のあり方が問題になっている。低成長、グローバル経済化の下で、競争は激化し、企業は従来のようにパイを大きくして、組合員、従業員に大盤振る舞いをして良い顔をすることができなくなっている。組合幹部も多様化する組合員のニーズに応えることが難しくなっている。さらに、雇用は好むと好まざるとにかかわらず流動化の動きにあり、高齢化も急速に進みその対応も未だ十分でない。従業員意識の変化もあり、処遇制度は“平等から公正へ”の動きが一段と強まり、多くの企業は職務・成果重視の制度に切り替えてきている。経営環境はまさに様変わり状況にある。日経連はこのような経営環境の変化を踏まえ、企業の人事・労務の役員をメンバーとする労使関係特別委員会において、「今後の労使関係のあり方」について学者、労働組合の幹部の方々のご意見も聴取し、議論を重ねてこのたび取りまとめたものが、『新時代の労使関係の課題と方向』～変化への迅速・柔軟な対応を目指して～と題する報告書である。以下にこれらの内容

も踏まえつつ、これからの労使関係のあり方について述べてみたい。

1. 労使は社会の安定帯

戦後のわが国の労使関係は、幾多の厳しい局面をくぐり抜け、労使の意思疎通を軸とした企業別労使関係を核に、生産性向上・技術革新への柔軟な対応、多様な話し合いによる理解と協力で国内・国際政治、社会情勢など様々な環境変化に柔軟に対応し、企業の発展と経済成長に大きく貢献してきた。しかし、低成長、グローバル経済化にともなう、諸課題への取組みも従来以上に迅速で柔軟な対応が求められるとともに、労働条件の市場性と言う観点から総額人件費が一層重要になってきたこと。雇用は流動化の動きにあり、処遇制度は、“平等から公正へ”の色彩が強まり、雇用・人事管理が大きく変わりつつあるなど労使関係の変化要因がいろいろ出てきている。

表1は労使関係の現在・将来についての問題点を企業の人事・労務の責任者にアンケートした結果であるが、「低成長時代の新たな労使関係のあり方」、「雇用・処遇形態の多様化に

表1 労使関係の現在・将来についての問題点（全産業計）（労組あり）（単位：％，M. A）

	低成長時代の新たな労使関係のあり方	個別企業の枠組みを超えた諸問題について	組合が複数存在のため、対応が困難	労使交渉の頻度（多い）	雇用・就業形態の多様に伴う雇用管理の複雑化	雇用調整・合理化への組合の協力困難	人事・賃金処遇制度の改訂への組合の協力困難	労使の話し合い、相互理解が十分出来ない組合の存在	労使慣行の是正が困難	組合役員と組合員との間の意識ギャップ	その他
現在	65.3	12.9	10.0	26.5	25.9	18.2	26.5	14.7	22.4	40.5	0.0
将来	70.7	25.0	9.2	13.6	50.5	17.4	23.9	11.4	16.8	34.2	0.0

伴う雇用管理の複雑化」，「個別企業の枠組みを超えた諸問題について」などとなっている。

現在，日本の経済・経営システムは長期かつ深刻な不況，グローバル経済化のもとで制度的な問題を抱え，その抜本的見直しが求められている。経済活性化のための構造改革が叫ばれているが充分ではなく，経済は最悪期を脱しつつあるが未だ期待されているような景況にはほど遠く，長引く不況で雇用問題が一層深刻さを増している。

“魅力ある国造り”のためには行政改革や規制緩和をはじめとした構造改革の徹底は避けては通れない。改革の推進に当っては，国民が痛みを感じる問題もでてくるため，わが国の将来を真剣に検討し，社会の安定帯としての労使の役割は一層重要となる。今後とも経済内外の諸改革に対して多様な労使関係の場で議論し，迅速かつ柔軟に対応する必要がある。労使の信頼関係に基づく行動が新たな経済社会の建設に取って極めて重要な役割を担っている。

2. 諸課題への迅速な対応を

右肩上がりの成長の下で比較的順調に対応してきたわが国の労使関係も国内外の諸変化により，そのあり方が問題になってきている。今後の課題としては，

- ① 人口構造の変化，雇用の流動化への対応という問題があり，これからは社会全体で雇用を確保する場を積極的に作っていくことが求められる。そのためには雇用情報の整備，外部能力開発機関の整備，能力主義の処遇制度の導入，エンプロイヤービリティ（雇用され得る能力）の向上などの整備・支援が必要となる。
- ② また，企業は大競争時代に勝ち残っていくためには，経営の透明度を高め，労使は情報を共有し，経営の責任において株主重視と従業員重視の調和を図りつつ，経営環境の変化に弾力的に対応していくことが不可欠となる。
- ③ 雇用，就業形態が多様化し，職務・成果主義が強まると，個別労使関係も重視していかなければならない。企業は組織の活性化への対応として，労使は今後とも多様な労使協議の場を活用して話し合い，従業員の苦情に対しても上司の対応はもちろん，苦情処理機関の設置なども含めて適切に対処し，透明度の高い，納得性のある仕組みを用意する必要がある。
- ④ 競争激化の時代を迎えて，業績格差は大きくなり，賃金重視，横並び的な春闘の基盤は大きく崩れてきており，“春闘改革”の議論が強まってきている。今後の労使交

渉のあり方としては、賃金重視から雇用・賃金・賞与・退職金・年金・法定内外の福利費などを含んだ総額人件費に焦点を当てるとともに、生活環境、生産性向上、などの幅広い諸問題について労使は話し合い、誤りなき状況判断の下で、迅速かつ柔軟に対応していかなければならない。グローバル経済化の進展は経営環境や労働条件の大きく異なる製品、商品などが同じ市場で競争することを意味しており、そのことは、従来の労使関係に大きな比重を占めている賃金決定のあり方についても見直しを迫るものである。

- ⑤ 多くの企業では年功的処遇制度から職務成果重視型の処遇制度に変わってきている。従業員の勤務の仕方、働き方も多様化し、労働組合も「平等から公正な処遇へ」の考えを明確にしている。このような諸変化に労使は積極的、かつ前向きに挑戦し、解決して活力ある組織形成に努力していくことが求められている。

グローバル経済は強まり、競争は激化し、経営のスピードと一段の効率化が求められる時代を迎え労使関係もそれに応じた対応が不可避となる。これからは、多様な話し合いの場を活用しつつ、従来以上に労使の真摯な協議を通じ、経済環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる関係をめざすことが極めて重要である。

3. 労使関係の新たな方向

新しい時代を迎えて、経済のあり方、望ましい労使関係の模索が続いている。今後の労使関係は米国型や欧州型でもない日本的経営の特徴である“人を大事にする”と言う基本的理念や企業別労使関係の枠組みを大事にし、

経営環境の変化を的確に捉えつつ経済社会の諸問題に積極的に取り組んでいくことが大切である（表2）。

そのためには、①企業と従業員、労働組合との関係や役割などを従来以上に明確にする。②多様なチャネルを活用し、経済環境の変化に迅速かつ柔軟に対応できる労使関係をめざす。③情報・危機意識を共有し、経営の安定・発展と雇用の確保などに労使は知恵を出し、行動する。④労使は社会の安定帯として国内外から評価されるよう今後とも努力をしていく、といった点を常に心掛けていくことが大切である。

一部に市場万能主義的動きもあるが、日経連はかねてから「人間尊重の経営」、「長期的視野に立った経営」を掲げている。今後ともこの二つの理念を深化させるとともに「国際的視野に立った経営」も一層重要視し、「人間の顔をした市場経済」を目指すべきである。企業経営の一つの重要な位置付けにある労使関係の基本もこれらの経営理念を踏まえての対応が重要となる。

4. 多様化する労使関係とその役割

わが国は現在大きな変わり目にあり、労使が抱える問題も山積みしている。わが国の労使関係は企業別労使関係、産業別労使関係、ナショナルレベルの労使関係、あるいは地域における労使関係など多様なコミュニケーションの場がある。経営としては、

- ① 経営環境が大きく変わることが予想される今日、労働条件の決定については企業別労使関係を基軸とするが、環境、年金、景気、雇用対策など企業だけでは対応できない問題も多々ある。これからは制度・政策

表2 経営環境の変化とこれからの労使関係

	今までの特徴点	これからの方向
① 経営理念	・人間性尊重の経営 ・長期的視野に立った経営	・人間性尊重の経営 ・長期的視野に立った経営 ・国際的視野に立った経営 ・「市場」「道義」「秩序」の三位一体化
② 経営環境	・高・中成長 ・国内中心型の経済・経営 ・規制による保護	・低成長、変化の激しい経済 ・グローバル経済・経営、競争の激化 ・規制緩和・撤廃
③ 雇用関係	・就社型 ・長期的長期的雇用 ・内部労働市場 ・一括定期採用型 ・同質の人材 ・自社型育成前提の雇用管理	・就社・就職型 ・雇用の流動化、長期・短期を含む効果的雇用管理 ・内部労働市場と外部労働市場 ・採用の多様化（一括定期、通年・中途採用など） ・多様な就業形態、多様な人材 ・自社型雇用ポートフォリオ ・エンプロイアビリティの重視 ・少子・高齢化の進展
④ 勤労者意識と処遇制度	・企業中心の生活 ・企業一家的意識 ・年功的処遇 ・単線型処遇 ・集团的業務遂行 ・全人格的人事評価 ・ピラミッド型組織	・私生活と会社業務とのバランス型 ・意識の多様化、自己実現型 ・能力・成果重視型処遇 ・複線型処遇 ・個と集団の効果的業務遂行 ・透明性ある業績反映的人事評価 ・フラット型組織、機動的・柔軟な組織
⑤ 労使関係	・企業別労使関係中心 ・労使の信頼重視 ・集团的労使関係重視 ・賃上げ・賞与重視型 ・横並び賃金決定 ・方針決定に時間がかかる ・社会の安定帯 ・多様な話し合いの場の活用	・企業別労使関係を中心とした多様な労使関係 ・労使の信頼重視 ・集団・個別的労使関係重視 ・総額人件費重視型、政策・制度重視型 ・自社型賃金決定 ・環境変化に迅速かつ柔軟に対応 ・社会の安定帯 ・多様な話し合いの場の活用 ・個別苦情処理への対応

のあり方が企業の労働条件に影響を与えるため企業労使はこれらの問題についても十分論議し、対応可能なレベルでの話し合い

の中で早急な解決をしていく必要がある。

② 産業別労使関係は産業構造の変化に対応しながら、その産業に見合った新しい雇用

システムや時代に即応した包括的な労働条件を検討することになる。また産業共通の問題への対応も当然当該労使で話し合いをすることになるが、個々の企業の問題ではあるが、個別企業だけでは対応・解決しがたく、ナショナルセンターレベルの労使関係では具体的にコンセンサスを得ることに時間が掛かる諸問題について、企業に近い立場の産業労使が率先して対応することも大切である。

③ ナショナルセンターレベルの労使関係として今までも日経連と連合との間で景気対策、雇用対策など広い諸問題について共同で取り組み必要に応じて行政に働きかけて多くの成果を上げている。わが国経済の再生と国民生活の改善のためには、構造改革の問題も含め取り組むべき課題は山積している。これからもグローバルの視点を持ちつつ、諸課題に迅速に対応していくことが強く求められている。

④ 地域別労使関係も重要性を増している。地方分権への社会的要請が強まる中で、産業政策、雇用開発、環境問題など地方・地域の振興のあり方をめぐる労使の役割が高まってきている。現在も多くの地方・地域でこれらの問題について直接意見交換の場を持ったり、審議会、委員会を通じて多くのコミュニケーションが行われ、実効を上げている。これからも地域の経済社会の活性化のために労使の役割はますます重要になる。

いずれにしろ今後とも時代の変化を踏まえた“諸改革”が必要で、透明度の高い労使の話し合いも含めて、政労使が知恵を出し合い、「創造的で健全な競争社会」、「高物価・高コ

スト構造の是正」、「国民生活の質的改善」などの現実に向けた諸施策、諸活動を早急に展開していく必要がある。

筆者紹介

小柳 勝二郎（おやなぎ かつじろう）

〔略 歴〕

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

〔主な著書〕

「支払能力からみた適性決定」
（共著、日経連広報部）
「目で見る労働経済」（“ ”）
「中堅・中小企業経営効率化の具体策」
（“ ”）
「賃金用語全集」（共著、産業労働調査所）
「人事・賃金管理改善の実務」（日経連広報部）
「賃金体系の整備と運用基本マニュアル」
（政経研究所）
「賃金実務の基礎知識」（日経連広報部）
「昇進昇格マニュアル」（PHP出版）
「人事部長マニュアル」（PHP出版）
「人事規定実務全集」（共著、労務行政研究所）
「人事労務管理実務入門」（共著、労務行政研究所）
「成果重視年俸制の導入と運用マニュアル」
（政経研究所）



労働組合の役割と責任 —21世紀に向かっての再定義



連 合
事務局長 笹 森 清

1. 連合結成10年…21世紀へ向って 新たなスタート

労働界の悲願であった労働戦線の統一は、10年前、連合の結成によって実現した。

官民が総結集した連合は、800万人組合員の団結のもと、未組織の労働者を含むすべての勤労国民を代表するナショナル・センターとして、幅広い運動を展開してきた。

この間、我々を取り巻く経済・政治・社会は、大きく揺れ動いている。とくに、経済のグローバル化が進展する中で、日本経済はバブル崩壊後の長期不況から立ち直れないまま、雇用と国民生活に深刻な危機をもたらしている。

このことは、労働運動にとってまことに厳しい環境条件をかたちづくっている。個別の組合の努力だけでは労働者の雇用や労働条件はいかんともしがたく、連合の役割とそれへの期待がますます大きくなっている。

連合は「顔合わせ」「心合わせ」から「力合わせ」へと組織と態勢を整えつつ、着実に実践を積み重ねてきたが、「日本の針路」で示した目標にどこまで到達したか、毎年の春季生活闘争の結果がどうであったかなど、

この間の運動は必ずしも満足な成果があがっているとはいえない。組織率の低下にも歯止めがかからない、状況の変化に対応して十分な取り組みであったかどうかなど、反省点も多い。

連合結成10年の節目に立ち、過去の成果と反省を踏まえながら、21世紀へ新しい時代の展望を切り開いていくことをめざしたい。

労働運動の歴史は「抵抗」から「要求」、さらに「参加」へと発展してきた。我々は企業、産業、国家のあらゆるレベルでの参加を通じ社会的役割を高めつつ、働くものの雇用と公正なワークルールの確保、確立を基本に生活の質を高めるための社会システムの改革をめざして、積極的に挑戦していきたいと考えている。

2. 21世紀へ我々がめざす社会

① 連合は社会改革を主導する

21世紀に向かって、わが国は政治・経済・社会の各面で根本的な改革課題に直面している。雇用者が国民の8割以上を占めるようになったわが国において、めざすべき方向は「労働を中心とした福祉社会」であり「ゆとり」と「公正」と「連帯」が三位一体となっ

た社会である。連合は、すべての勤労国民の利益を代表する立場から、こうした社会改革の主導力となることが期待されている。

② 持続可能な成長で、「安心」「安定」「安全」の社会づくり

不況を克服し、経済の安定を取り戻すことが緊急課題であり、連合は当面、そのためにすべての力を傾注する。しかし、そのことはあくなき成長を追い求めるものではない。

戦後日本は、ひたすら経済成長の道を追求してきたが、これまでの大量生産―大量消費―大量廃棄型の産業社会と、その基盤の上に立つライフスタイルのあり方は、こんにち、見直しを迫られている。完全雇用の達成を第一義としつつ、環境・資源エネルギーなど地球的課題および国際経済との調和がとれた、持続可能な成長が追求されなければならない。

成熟し安定した経済と社会の実現こそが我々の基本目標である。

これまでの労働運動においては、主として所得の量的拡大を課題としてきたが、まがりなりにも世界でもトップ水準の賃金を実現したこんにちでは、生活の質的向上こそが追求されなければならない。そのための社会的な制度・システムの改革が課題である。重視されるべきは、経済の「成長」それ自体でなく「均衡」である。経済成長が求められるのは雇用のためであるが、相対的に低い成長のもとでもバランスがよければ雇用は安定する。

「安心」「安定」「安全」をキーワードに社会システム全体をつくりかえなければならない。

③ グローバル化と日本経済

経済のグローバル化が大きな課題をつきつけている。グローバル化はある意味で必然の流れであり、経済的なチャンスとリスクをもたらすものであるが、それがややもすると雇用や人権、環境を置き去りにして進む現実を直視し、労働組合の立場からチェックしてい

かなければならない。必要なことは、変化を避けようとしたり、守勢に回るのではなく、制御することである。

グローバル化を背景に「市場万能論」や「市場原理主義」が横行している。すべてを市場に委ねようとする政策は、社会的格差を拡大し、かえって経済の活力を阻害する。市場は明確なルールとセーフティーネットがなければ有効に機能しない。

アメリカの制度や規則をグローバル・スタンダードと同一視するのも誤りであろう。過去に成功をもたらした日本型のシステムがそのままでは通用しなくなっているとしても、それに変えてアメリカモデルを導入することは社会的格差と不安定をもたらすものであり、問題解決とはならない。わが国では、所得の不平等性を示すジニ係数が80年代から急速に高まり、いまでは先進国の中でも格差の大きな国になっているのが現実の姿であることを忘れてはならない。

④ 少子高齢社会への対応…福祉型経済の追求

福祉は、すべての国民に、いざというときのミニマムを保障する社会システムでなければならない。われわれが追求する「労働を中心とした福祉社会」とは、すべての人に働く場を保障することを基本とし、最低賃金制が張り巡らされ、職業訓練と能力開発の機会が確保され、労災や失業、疾病や老後などいざという時の生活を保障する労働保険や年金、医療、介護などのセーフティー・ネットが組み込まれた社会である。

高齢社会の到来が悲観的に語られがちだが、わが国はこれまでの成長を通じ世界でも有数の経済力をすでに蓄積している。経済の活力を維持しつつ、高度福祉社会を築き上げることこそめざすべき道であり、それは十分可能である。

福祉への投資は、従来型の公共事業に比べ

て経済効果、とくに雇用効果が大きいことが実証されている。福祉の充実が新たな雇用を創り出し、経済の好循環を産み出す「福祉型経済」をめざさなければならない。

⑤ 家族と地域社会の機能の再建

家族の機能とコミュニティの再構築がこんにちの社会の重要なテーマとなっている。

女性の社会参加が進むに伴って、これからの家族の基本構図は、夫婦がともに働き、ともに子育てをするという姿にますますなっていくだろう。家族の機能を支えるため、保育など社会的なサポートとともに、職場における長時間・残業といった働き方が改められなければならない。男女を問わず家庭責任を果たすため、また、市民として地域コミュニティに参加するための諸条件を職場において整える取り組みとともに、労働組合は企業の枠を越えて、家族や地域社会に積極的にコミットする運動が求められている。

3. 労働組合の活性化に向けて

① 労働組合の社会的役割

労働組合は働くものの生活条件を守り、さらに民主主義の担い手として、現代社会において不可欠かつ最も重要な社会的組織である。

市場万能論はこのような労働組合の役割を否定する。労働組合は自由な市場の機能を歪めるとというのがその主張である。構造転換が日本経済の課題となる中で、市場主義の立場から、わが国の労働条件の基本をなくしている長期雇用制度や賃金決定システムを敵視し、労働組合は構造転換の障害物という主張が、わが国にも広がっている。しかし、ルールを持たない市場経済は社会を不安定にし、混乱に陥れる。もし労働組合を欠くならば、資本主義は文字どおり弱肉強食の社会となるだろう。

市場の価値基準は効率である。社会におけ

る価値基準は公正であり、その最大の担い手は労働組合である。労働組合がこうした社会的機能を発揮していくため、単組、産別、ナショナルセンターがそれぞれの役割と責任を果たしていかなければならない。

② 不況の中で問われる労使対等

企業が大幅な人員削減計画を発表すれば株価が上がり、雇用を守る企業は格付けが下げられる。こんな市場万能の風潮を背景に、多くの企業で長年にわたって積み上げられてきた労使関係を顧慮することなく「何でもあり」のリストラが横行している。こうした企業行動は、バブルに走ったのと同じ論理で、ちょうどその裏返しでしかない。

問われるべきは企業の雇用責任であるが、労働組合の対応も十分であろうか。労働組合には、社会的責任を果たそうとしない経営者に対しては断固抵抗する「ものわりの悪さ」が必要だろう。いまこそ労使が真に対等の関係に立って、不況に抗し、雇用を守っていくことが課題になっている。

③ 雇用形態の多様化に対応して

産業構造の変化とともに、就業形態の多様化や労働条件決定の個別化に労働組合がどう対応するかも問われている。労働者の利害や関心を一律にくくことは難しくなっており、個人の多様な働き方や生き方の選択をサポートすることも労働組合の役割となっている。

しかし、このような多様化や個別化が、そこに集団的労使関係の排除を伴うなら、それは企業にとって選択肢の多様化を意味しても、働くものの選択可能性の拡大にはつながらない。集団的労使関係の基盤の上にこそ、個人の多様な選択が可能になる。

④ 産業民主主義、参加の促進

21世紀の労働運動の基本戦略として、あらゆるレベルにおける参加を追求していく。企業レベルにおける労使協議の深化、産業レベ

ルの労使協議の制度化を通じて、産業民主主義を強化しなければならない。さらに、社会的分配の観点から、国（地方）レベルの政策形成に積極的に参加していく。参加なしに、企業、産業レベルの分配の公平は担保されないし、マクロにおける完全雇用と福祉国家の構築も実現を期しえない。

コーポレート・ガバナンスにおいては、すべてのステークホルダー（利害関係者）の権利が保障されなければならないと、とりわけ従業員については、労働組合や従業員代表を通じて、経営方針の決定に参画する道が確保されるべきである。それが企業の長期的発展の制度的保障になると確信する。

⑤ 活性化に向けて…自己革新と挑戦

労働組合が21世紀に向けて再び活力を取り戻し、その社会的役割を発揮していくためには、単位組合、産別組織、ナショナルセンターの各レベルでの自己革新と新しい課題への積極的な挑戦が必要である。

わが国の労働組合の基本的組織形態は企業別組合であり、そのこと自体は今後とも大きく変わることはないだろう。しかし、パートや派遣、契約社員などさまざまな雇用形態が広がる中で、企業内組織率も低下しており、正社員を対象とするだけでは十分な組合機能を果たせなくなる。労働組合の活動が従来のままの形で企業内にとどまるなら。その活動は社会的広がりを持たず、影の薄いものとならざるをえない。

産業構造の転換が進む中で、雇用確保や労働移動に関する基準、個別賃金の産業別標準化、さらには産業政策の担い手として、産業別組織の役割がますます重要になってくる。産業別組織がその機能を十分発揮するためには一定の規模が必要であり、産別の統合、再編がいつそう進められなければならない。

さらに、未組織の働く仲間や国民全体への

働きかけを強め、NPOや各種団体と連携し、運動のウィングを広げて社会的影響力を拡大していく。

⑥ 21世紀へ、労働運動の役割と責任

これからの労働運動が改革と挑戦を行っていくには、労働運動を担う人材育成も重要な課題となる。その上で必ずしも成長が与件とされない中でのこれからの労働運動においては、公正な分配こそが課題となる。

そして、公正とはルールに基づくことであり、社会的なルールをつくるためには、参加が保障されなければならない。

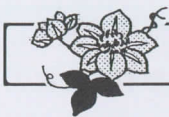
参加は責任を伴う。労働運動は、「抵抗」から「要求」そして「参加」へと、運動のレベルを歴史的に発展させてきた。労働運動が歴史的に到達した地平にそって、いま我々は、21世紀を切り開く役割と責任を担っていく。

筆者紹介

笹森 清（ささもり きよし）

〔略 歴〕

1940年10月	東京都生まれ	
1960年4月	東京電力株式会社	入社
1982年12月	全日本民間労働組合協議会	事務局次長
1986年6月	東京電力労働組合本部	書記長
1989年6月	東京電力労働組合本部	副委員長
1991年6月	東京電力労働組合本部	委員長
1993年9月	全国電力関連産業労働組合総連合	会長
10月	日本労働組合総連合会	副会長
1997年9月	全国電力関連産業労働組合総連合	顧問
1997年10月	日本労働組合総連合会	事務局長 ～現在に至る



女性の家族責任と仕事意欲 —ポジティブ・ アクションの可能性—



南山大学外国語学部
助教授 藤 本 哲 史

男女雇用機会均等法の施行から13年が経過した。ようやく法の改正が実現し、我が国は雇用の男女平等化への第2ステップを踏み出した。この均等法改正に寄せられる社会的期待は大きい。が、そもそもこの法が本格的に見直されることになった根本的な理由は、昭和61年に均等法が施行されて以来、職場の女性の雇用環境や労働条件がほとんど向上しなかったことにある。男女の均等な取扱いが求められるようになり、企業が従業員雇用管理の男女平等化のために努力を払ってきたことは確かである。むしろ、均等法を意識せずに雇用管理を進めてきた企業は皆無のはずである。しかし、事実上「雇用管理は男女別」を暗黙の原則としてきた企業が大多数であることは明白であろう。もちろん、かつてに比べれば女性の配置範囲は拡大したが、多くの企業では女性は基本的に短期勤続であるという前提にたち、補助的業務を女性従業員に配分するケースが多いこと、また広範囲に及ぶ職務知識習得のための配置転換や、昇進昇格に伴う教育訓練の機会が依然として女性には乏しいなど、女性と男性従業員の処遇が不平等

に行われてきているのが現実である。表面的な変化の裏では、男女不均等の機会と待遇の土壌が13年間不変のまま存在してきたと言っても過言ではない。

1. 女性の雇用と家族責任

女性に不利になりがちな従業員雇用管理は、しばしば女性が抱える家族責任に根拠があるとされる。すなわち、基本的に女性は育児などの家族責任を最重視しており、仕事よりも家族の都合を優先することが多いため、昇進昇格などの処遇においては必然的に男性よりも不利になるとする見方である。この見方は企業の管理職に広く浸透している。平成7年に発表された「経団連・女性の社会進出に関する部会」実施の「女性の働き方に関するアンケート調査」の報告によると、企業の管理職（人事部長）が考える女性活用の阻害要因の中でも最も割合が高い要因は「出産育児の可能性」で、「阻害していると思う」と「やや思う」を合わせると全体の76%がこの点を指摘している。また、この要因の他に「女性のプロ意識の低さ」が75%、「女性は長く勤

めないものという社会通念」が60%と高い比率を示しているのに対し、「公私の別の希薄さや長時間労働などの日本的職場慣行」や「企業の女性社員への期待感の薄さ」を挙げた管理職はいずれも40%台に止まっている。出産・育児は家族責任の中でも負荷量の高いものだが、女性のプロ意識の低さや短期勤続を理由として挙げることも背後では家族責任と関連していると考えられる。これらのことから、管理職が考える女性活用の阻害原因は女性従業員個人にあり、特に女性と家族の關係に根拠を求める傾向が強いといえる。

確かに日本の家族の現状を考える限り、家事・育児等の責任が女性の肩に重くのしかかっていることは事実である。また、NHK放送文化研究所の調査（1994年）によると、女性は出産を契機に仕事をやめることが望ましいと考える人は、出産しても仕事を継続していくことを望ましいと考える人よりも多い。しかし、家族責任を負うことは、どの程度仕事の阻害要因になるのだろうか。もちろん、家族責任を果たすことには時間的な拘束が伴うし、かなりの身体的エネルギーも要求される。例えば、出産の際には一定期間の休業が必要となるし、乳幼児の親となれば時間的フレキシビリティは著しく減少し、育児責任を負わない従業員に比べればはるかにフットワークは重くなる。そのためキャリアを一時中断しなくてはならない可能性も高い。しかし、仕事には意欲やコミットメントといった生産性に少なからず重要な影響を与える心理的要因も関連している。このような心理的側面も家族責任の影響を受けるのだろうか。確かに、家族責任を抱えながら働く女性は仕事に対する真剣さが足りないという批判的意見

を耳にすることは多い。また、そのような憶説が企業における女性従業員の積極的活用を困難にしているのも事実であろう。実際に経済学では、女性の家族責任が仕事に対するコミットメントや生産性を低下させることを理由に、賃金や昇進等における男女格差を必然的結果と見る傾向が強いと言える。

だがもう一方で、女性の仕事意欲の低さは職務や職場の構造の反映であるとする見方もある。一般的に、女性が集中する仕事には金、権威または機会などの資源が不平等に分配される傾向が強く、そのことが原因となって意欲やコミットメントが低下する可能性は高い。この見地にたてば、女性は家族生活を重視するため相対的に仕事への意欲が低下するのではない。むしろ、家族責任を負う女性が、訓練コストや離職時のリプレースメント・コストが低い仕事へと隔離されており、さらにそのような仕事は動機づけ要因に乏しいため、その結果女性の意欲が低下すると見るべきではないか。この考え方に従うならば、そのような仕事やポジションに置かれた従業員は女性であろうと男性であろうと意欲は低下するはずである。

2. 家族責任と仕事意欲の関係

果たして、家族責任が意欲を低下させるのか、あるいは職務や職場構造に意欲を低下させる原因があるのだろうか。この問題を検証するため、1992年に愛知県で実施された働く女性従業員2000人を対象とする調査のデータを用いて分析を行った。この分析では、女性の仕事に対する意欲を「私にとって仕事は人生のうちのもっとも大きな目標の一つだ」、「仕事を続ける上で専門知識・資格・昇進な

どに関する具体的な目標をもっている」、「私は昇進について男性と全く同等の機会を持ちたい」、「私は男性と全く同等の職務を担当したい」、「私は男性と全く同等に人事異動したい」、「私は男性と全く同等に教育研修に参加したい」という6つの質問項目（反応尺度は5件法）を合成尺度化して用いている。この分析は現在も進行中だが、これまでにいくつかの興味深い結果が得られている。まず未婚と既婚の女性の間（すなわち家族責任の負担が異なる女性間）には仕事意欲の有意差は現れなかったのに対し、職務特徴の違う女性間で比較を行うとはっきりとした意欲の格差が現れた。例えば管理職と一般職の女性の仕事意欲を比較すると、管理職女性の意欲の方が明らかに高い。もちろんこの結果だけでは、管理職に就いたために仕事意欲が高まったのか、あるいはもとより意欲が高かった女性が管理職として登用されたのかどうかを判断することはできない。また、男性補助的な職務能力を期待されている女性とそうでない女性（すなわち基幹的職務能力を期待されている女性）の間の比較では、後者の方が仕事意欲が高いという結果が出ている。これら以外にも、女性集中職（事務およびサービス職）で働く女性の方がそれ以外の職種で働く女性よりも仕事意欲が低いのにに対し、女性占有率が高い業種の企業に勤める女性の方が低占有率業種の女性よりも仕事意欲が高いという結果も出ている。また因果関係について検証したところ、既婚と未婚の違いは仕事意欲に対して全く影響を与えていないのに対し、職務特徴が意欲に与える影響が目立ち、特に男性補助型の業務能力が期待されるほど、仕事に対する意欲は低下するという結果が得られた。

3. ポジティブ・アクションと女性活用

これらは中間結果であるため、さらに緻密な分析が必要だが、これらの結果は何を示しているのか。ロザベス・モス・カンターは1977年の著書“Men and Women of the Corporation”（邦題「企業の中の男と女」で、女性であっても機会が多く与えられれば男性同様職務に対する意欲が高まり仕事に専心するようになる」と指摘している。この指摘はまさに今回の結果を裏付けていると言えるのではないか。家族責任を抱える既婚女性従業員であっても、積極的に基幹業務を任せられ、早期のうちに管理職登用されれば職務意欲が高まり仕事にコミットするようになる可能性が高い。改正均等法ではポジティブ・アクションが奨励対象となったが、まさにポジティブ・アクションは女性従業員の実践活用を展開するための鍵であると言える。ポジティブ・アクションとは雇用者が自主的に男女不平等解消のために講ずる措置で、例えば、もしも現在営業職に女性がほとんど配置されていなければ当分の間は積極的に女性を営業職に配置したり、女性管理職が少なければ当分の間は積極的に女性を管理職登用するなど、一定の方針を決めて行う積極的取り組みのことを指している。家族責任のある女性従業員はポジティブ・アクションを通して優先的に能力発揮の機会を与えられるべきだが、この措置によって革新的な職務配置や役職登用をするだけでは女性の家族責任との摩擦は増すばかりで、むしろ葛藤につながる可能性も高い。従って、企業は従業員の仕事と家族生活の両立支援、とりわけ育児・介護支援においてもポジティブ・アクションを展開する必要がある。

ろう。残念ながら今回の改正均等法に盛り込まれたポジティブ・アクションの項目には、このニュアンスはあまり感じられない。

4. 育児休業制度の普及と利用状況

仕事と家族生活の両立支援の中でも、特に強い法的圧力によって導入が促進されたのが育児休業制度である。我が国では育児休業法が1991年に法制化され、翌年1992年に施行されたが、1995年4月からはその適用範囲が従業員30人以下の事業所にも拡大されている。現在ではすべての事業主が、1歳未満の子どもをもつ従業員に対して、その子が1歳になるまでの期間の休業を認めることを義務付けられている。1995年にニッセイ基礎研究所が財団法人こども未来財団の委託で実施した調査によると、1995年の時点で育児休業制度規定を有する企業に関して制度が導入された時期について見てみると、1992年以前に導入した企業は全体の13%と低い割合であるのに対し、育児休業法が施行された1992年に導入した企業がほぼ50%と突出しており、1993年導入の企業が約14%、1994年以降に導入した企業が20%と、育児休業法の法的圧力が企業の制度導入に強い影響を与えたことがわかる。

1996年に労働省女性局が行った「女子雇用管理基本調査」によると、就業規則等に育児休業制度の規定がある事業所は全体の61%であり、1993年度の51%から10%上昇している。制度規定がある事業所の割合を事業所規模別にみると、500人以上の大規模事業所では97%とほとんど全てが導入しているが、100人～499人の事業所では81%と若干導入率が下がり、30～99人の小規模事業所では55%と2事業所にひとつの割合でしか導入していない。

これらは1993年の割合とほとんど変化がなく、育児休業の導入は事業所規模によって格差が大きいことがわかる。

育児休業の取得利用状況をみると、利用者のほとんどが女性である。1996年の労働省の調査によると、出産者（配偶者が出産した男性を含む）のうち、実際に育児休業を取得した者の男女比は女性約99%、男性約1%であり、子どもを出産した女性従業員の45%が育児休業を取得しているのに対し、配偶者が出産した男性従業員で休業取得した者の割合はわずかに0.8%である。また、女性取得者割合を事業所規模別にみると、500人以上の大規模事業所では47%、100人～499人の事業所では44%、30～99人の小規模事業所では52%であり、規模が小さい事業所ほど女性の休業利用者が多くなる傾向がわかる。これは、上述した事業所規模と休業制度導入の関連とは逆のパターンであり、小規模事業所では制度そのものが導入される可能性は比較的低いものの、制度を導入している小規模事業所では取得利用可能性が高い点が興味深い。

5. ポジティブ・アクションと

「家族に優しい」職場環境整備

現状では育児休業は女性だけが取得していると言っても過言ではないが、男性にもこの制度の取得資格があることは今さら指摘するまでもない。今年3月に始まった厚生省の少子化対策キャンペーンは、「育児をしない男を、父とは呼ばない」というコピーと安室奈美恵の夫であるSAMが起用されたことで話題を呼んだ。しかし、このキャンペーンについて厚生省に寄せられた意見は支持の声から反発まで賛否両方だったという。特に、男性

から寄せられた反発意見には、育児に参加したくても長時間労働で時間が割けないというものが多く、「家族に優しくない」職場環境が男性の家庭参加を妨げていることを指摘している。このような仕事環境の改善にもポジティブ・アクションは積極的に適用されるべきである。そして、その効果は大いに期待できる。国はただ父親の育児参加を求めるだけでなく、育児参加が可能な労働環境の整備に向けて企業に対し積極的取り組みを誘導しなくてはならない。ポジティブ・アクションの措置とは、女性を優遇する措置だけではなく、男女両方を対象として行う措置も含んでいる。男性が家庭に戻ることを容易にする措置は、結局女性の家族責任を緩和し社会へ進出することを促進するはずである。

これから我が国が雇用の男女平等化を進めていくうえで、女性人材の積極的活用と仕事と家族生活の両立支援は必須条件である。一般的に女性の仕事意欲は低いとされている。しかし、意欲を殺いでいるのは女性の家族責任ではなく、動機付け要因に欠ける女性の仕事そのものであり、キャリアか家族のどちらか一方にウェイトを置くことを暗黙の原則とする雇用管理の実情である。

筆者紹介

藤本 哲史（ふじもと てつし）

〔略 歴〕

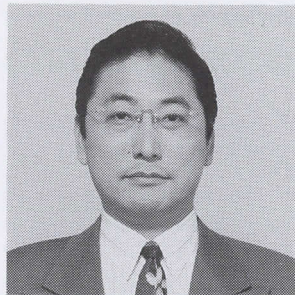
- | | |
|----------|--|
| 1964年 | 三重県生まれ |
| 1987年 3月 | 南山大学外国語学部英米科卒業 |
| 1990年 5月 | ノートルダム大学大学院社会学研究科（修士課程）社会学専攻終了 |
| 1993年12月 | ノートルダム大学大学院社会学研究科（博士課程）社会学専攻終了
（社会学博士 Ph. D. in Sociology） |
| 1994年 1月 | 米国社会科研究財団
（Social Science Research Council）
ポスト・ドクトラル・フェロー
（1995年 3月まで） |
| 1995年 4月 | 南山大学外国語学部英米科専任講師 |
| 1998年 4月 | 南山大学外国語学部英米科助教授
（現在に至る） |

〔主な論文〕

- 「企業の女性従業員訓練制度に関する研究」、『日本労務学会誌』第1巻第1号 1999年1月
- 「アメリカにおける企業の家族支援制度の展開」、『日本労働研究雑誌』No.459 1998年9月



企業の西暦2000年問題



日本電気株式会社
産業政策企画室

担当部長 原 田 泉

はじめに

現代の経済は、ジャスト・イン・タイム・エコノミーと呼ばれるように、流通をネットワーク化し、在庫を極力保有しないシステムの上に成り立っている。Y2K問題は、この高度にネットワーク化が進んだ現代の社会・経済システムを直撃する。このシステムの中の何処か一つのコンピュータ、マイコンチップが正常に作動しなければシステム全体が、機能麻痺を起こす可能性がある。

これは、世界レベルで考えれば国際金融システム、国際通信システム、国際貿易、エネルギー供給、安全保障等、国家レベルで考えれば国内経済、交通・物流、治安維持、国防、行政サービス等に、また、地域・自治体レベルでは、電力・ガス・水道といったライフライン、医療・社会基盤サービス等住民の生活に不測の事態が同時多発的に発生するかもしれない危険性を内包している。

このことは、企業にとってみれば、自らのオフィスや生産ライン等でのY2K問題ばかりでなく、企業を取巻く外部要因、すなわちエネルギー供給、原材料の供給、製品の発送、

輸出入から、従業員の通勤、生活まで、2000年の1月1日以降平常通りに業務を継続できるかどうか、大きな不安が存在するのである。これは正に経営の根幹を揺るがす問題であり、これに対する備えは万全を期さなければならない。

西暦2000年まで、既に200日間をきり、深刻な事態を回避するためにも、一層の対応の推進と危機管理計画の作成が現在望まれている。

1. 西暦2000年問題(Y2K問題)とは

コンピュータプログラムの年号処理は、例えば1998年を「1998」と4桁で処理する方式と「98」と下2桁のみで処理する方式の2つが併存している。後者の場合、2000年は「00」と入力することになるが、Y2K問題未対応の場合、コンピュータはこれを「1900年」と間違って認識してしまい、演算ミスや入力不能などの現象が生じ、それによってコンピュータの機能が停止したり、異常な動作を引き起こすのである。これがいわゆるY2K問題である。こうした問題はコンピュータのシステムだけで発生するのではない。日付

処理を行なうマイコンチップ等の部品が組み込まれている機器の中にも Y 2 K 問題発生の可能性はある。

ここで注意しなければならないのは、マイコンチップすべてに Y 2 K 問題が存在するわけではないということだ。問題となるのは、主に日付管理等の機能を持つマイコンであり、それもマイクロチップそのものではなく、そこに焼き付けられているプログラムに Y 2 K 問題対応が施されているかどうかの問題なのである。

Y 2 K 問題対応がなされていないプログラムをもつマイコンチップを内蔵している機器、すなわちビデオなどの家電機器から通信機器、生産設備、制御機器、プラントなど、身の回りの機器から通信、エネルギー等のインフラ系の設備等に至るまで、トラブルの可能性が存在するのである。しかし、そのプログラムは、基本的にそのマイコンチップが組み込まれている機器の製造元が設計しており、その結果、彼らしか問題のあるなしを知り得ないのである。

Y 2 K 問題未対応のコンピュータ・システム、マイコンチップを内蔵する機器・設備等を持つ組織（企業、自治体など）では、2000年の1月1日に例えば、設備の停止によって生産活動が中断するとか、コンピュータ・システムが停止してすべての伝票処理ができなくなるなどの問題が発生し、その組織の活動が通常通りに行われなくなることが考えられる。

また、問題となる日にちは、1月1日ばかりでなく、2000年の最初の営業日である1月4日、最初の請求処理日の1月17日、最初の月末である1月31日、特殊な閏年の2月29日、最初の年度末処理の3月31日等の日にもトラ

ブルが発生する可能性があり、危機管理計画等での対応が必要となる。

その上、現在のように多くの社会活動が電子ネットワークの上で行われていると、一つのコンピュータでのトラブルがネットワークを通じ多くの組織に波及する可能性があって、そのため自らのシステムが完全に Y 2 K 問題に対応していたとしても、それで大丈夫だとは言えないところにこの問題の深刻さがある。

2. 内外の Y 2 K 問題への取り組み

(1) Y 2 K 問題の世界での取り組み

Y 2 K 問題が世界的な問題であることは議論の余地がないが、問題認識の広さと深さ、国家や企業の対応姿勢、そして実際の対応進捗状況を見ると決して世界各国が一樣というわけではない。その結果、Y 2 K 問題に伴うインパクトは国ごとに差異が生じ、場合によっては大きなカントリーリスクの発生、中長期的な経済へのダメージという事態も起りうるという。

世界的に「西暦2000年問題は大問題である」ことを認識し、本格的な対応への呼びかけや啓発活動が始まったのは、1998年に入ってからである。98年4月、国際決済銀行（BIS）が主催する2000年問題円卓会議において問題意識が世界的に高揚したことをきっかけに、翌5月のG 8・バーミンガムサミットで、「2000年問題は国際社会に対して、特に国防、運輸、電気通信、金融サービス、エネルギー及び環境各セクターにおいて、甚大な影響をもたらす重要な課題」との要旨のコミuniqueが採択されるに至り、初めて、先進国が西暦2000年問題を「重大問題」と認識し、情報の共有等各種協力を行おうとする共通の土俵ができあがったのであった。

しかし、コミュニケが採択されたとはいえ実際の対応についてはあくまで各国の問題であるため、実効性に乏しいものであったことも否めない面もあった。

その後、10月にはロンドンで国際機関、各国政府、企業の3部門が集結した初めての国際会議「Global Year 2000 Summit」が開催され、さらに12月には国連の主催の下、110カ国以上のY2K問題政策担当者が一同に会した「National Y2K Coordinators Meeting」が開かれるに至り、漸く発展途上国も含めた国際的な協力体制構築への足がかりができてきた。

このように、世界的な対応は遅い面もあるのだが、各国レベルになると対応開始の時期にずいぶん大きな違いがある。例えば、英国では既に96年7月に政府の肝入りで「Taskforce 2000」という独立組織を設置、97年9月からは「Action 2000」と呼ばれる行動計画の実施に移っている。日本の場合は後述の「行動計画」の策定が98年9月であるから英国に比べ明らかに1年は遅れていることになる。

(2) 積極的な対応を進める米国

米国では、危機管理の視点から、ライフラインの機能がY2K問題によって停止したときの影響を早くから認識し、対応を進めている。

また、民間部門の対応がより積極的で、米産業界におけるY2K問題関連の投資額は1500～2250億ドルに達するとみられ、特に金融部門の投資規模が大きい。例えば、シティバンクは2000年までに6億ドル以上の対策費を見込んでおり、その額は今後さらに増える可能性が高い。また、多くの企業が取引関係のある企業に対してY2K問題の対応状況に

ついてアンケートを送付し合い、調査を行なって、対応が遅れている企業に対しては取引を停止する等の姿勢を見せるなど、自社の外部に起因する被害を最小化するための対策もとっている。

証券取引委員会（SEC）は、97年から企業がSECに提出する四半期及び年次報告書の中で、Y2K問題に関する情報開示を強く求めている。その結果、約70%の企業が情報公開を行ったが、SECはその内容に満足せず98年7月に改めて通達を出した。その中では、①その企業の対応進捗状況、②対応にかかる費用、③予測されるリスク、④コンティンジェンシープラン、について記述するよう強く求めており、SECは違反した企業を告発している。これに呼応するかのように、ムーディーズ、S&Pに代表される格付け機関は、Y2K問題の対応状況を格付けの判断基準のひとつとする旨発表している。

連邦政府も98年2月にクリントン大統領直轄の対策委員会を設置、大統領自身も7月に「2000年問題総合戦略」を発表し注目を集めた。議会は公聴会を開き政府機関のY2K問題対策に目を光らせている。

また10月には「Y2K情報公開法」（Year 2000 Information and Readiness Disclosure Act）を制定した。この法律は、①2000年問題に関する情報の開示が善意である限り、その情報が誤りであったとしても、その情報を訴訟の根拠として用いることはできない ②適切な告示をすれば、1996年1月以降に行っていた情報開示をもって、本法による情報開示と見なす ③インターネットのWebサイトを情報開示の手段と認める ④2000年問題に関する企業間の情報交換を独占禁止法の対象とはしない。などを内容としている。

このように米国では、企業の情報公開内容に対する免責規定を設けることにより Y 2 K 問題に関する情報開示を社会全体として進める環境を整えているのである。

一方、この法律は、一種の弁護士対策という面も持ち、「訴訟社会」としての米国の特徴を反映したものである。

このほか、99年4月には、「小規模事業2000年準備法」が制定され、中小企業に対して、情報システムの Y 2 K 問題対応に必要な資金の融資を政府が保証するした。

(3) 日本の取り組み

米国が積極的に対応している一方で、日本の取り組みが遅れているという批判が98年に入って高まってきた。このような状況下、日本政府は漸く同年9月8日に「西暦2000年問題に関する顧問会議」を設置、同会議での諮問を受けた形で、9月11日には小渕首相自らが本部長をつとめる高度情報社会推進本部において「西暦2000年問題に関する行動計画」が発表された。

この「行動計画」では、Y 2 K 問題への対応について更なる周知徹底を行ない、官民双方に具体的な行動を求めている。中央官庁に対しては、重要度の高いシステムに対し期限(1999年6月末)を決めて対応完了と模擬テストの実施を要請し、地方を含めた官全体では、模擬テストの実施や四半期ごとの報告、不測の事態が生じたときの危機管理計画の策定といった具体的な行動を要請している。

民間に対しても「総点検事項」を提示し自主的な対応を促し、その上でライフラインなど社会経済活動上重要な分野については、所管官庁が業界団体を通じて模擬テストの実施、危機管理計画の策定、対応状況の情報提供などの徹底的な対応を求めている。

また、98年12月、「西暦2000年問題に関する顧問会議」の下に作業部会が設置され、危機管理計画に関する具体的指針の作成、危機管理マニュアルについての詳細な検討が行われることとなった。Y 2 K 問題のインパクトは測定不能であるだけに、ともすると危機内容の想定、危機発生時に備えた対応策の策定を怠りかねないとする認識のもと、日本がこれまで得意としない危機管理という分野であるが、小渕首相の指示により4月9日に「企業向け危機管理の手引き」が作成された。

以上のように、ここにきて日本の対応もかなり体系的かつ具体的になってきた。

しかし、未だ、中小企業や地方自治体の取り組みには、不十分な点が多く、遅れが目立っている。この遅れを是正するには、対応コストについての考慮が必要である。全世界で Y 2 K 問題の対応にかかるコストは総額で1兆6000億ドルにのぼるという試算もあり (Software Productivity Research)、これは実に世界全体の GDP の 4～5% に相当する。しかし、日本経済の現況を鑑みるに、政府、企業が対応コストを捻出するのは相当厳しい。特に中小企業を中心に資金不足や貸し渋りから対応が遅れており、懸念が現実のものとなりつつある。

政府は、これに対し昨年度より中小企業庁を中心として、Y 2 K 問題対応のための中小企業支援対策を打ち出している。具体的には、システムエンジニアの無料派遣事業や、全国の中小企業地域情報センターを窓口とする無料相談、Y 2 K 問題に対応してコンピュータ等を入れ替える中小企業への特別な融資、コンピュータの入れ替え等の際の税制措置などである。この中で Y 2 K 問題に対する特別融資制度を例に取れば、従来より都道府県が、

中小企業の設備近代化のためにリース事業や割賦販売事業を行ってきた制度を利用し、通常より5%低廉なリース料などを設定するほか、保証や担保についても要件を緩和するという内容になっている。その他、中小企業金融公庫や国民金融公庫などの政府系金融機関による低利融資制度は、Y2K問題に関して担保要件を大幅に緩和する特例を設けている。

3. 生産システムへの影響と取り組み

(1) 生産ラインにおけるY2K問題

製造業企業の生産ライン等でY2K問題への適切な対応を怠った場合の具体的なトラブルの事例を想定してみると、たとえば、2000年以降生成されたデータがコンピュータ内で1900年と判定されると古いデータの扱いをされ、履歴検索、データセーブ及び表示処理が出来なくなったり、データの消去、ファイルが破壊される場合が考えられる。この現象は、ある種の装置では、これまで製造されたロギングデータが破壊・消去され生産停止に陥ったり、品質管理等の量産体制維持不能となる可能性があり、また、定期メンテ期間の指示誤りにより部品の交換、設備の点検保守が行われなかったため設備のトラブル又は突然の停止に見舞われることも想定される。たとえば、SMT実装ラインでは、新規部品のデータ登録ができなくなり自動実装不能となったり、あるいはパッケージ検査装置での自動検査不能等も考えられる。これらSMT実装やパッケージ検査等の、人手では困難な自動化設備の動作不能は、直ちに生産停止につながる要因を含んでいる。

一方、製品、部品調達の場面では、ある製品をOEMで調達している場合、そのOEMメーカーやOEMメーカーに部品を供給して

いる部品メーカーの生産がコンピュータの誤動作でストップすれば部品等の供給が止まり、製造ラインがストップして出荷が出来なくなり大損害を被りかねない。このため、自社の調達システムやOEMメーカーの対応策に対しての十分な確認が必要となる。また、取引のある協力メーカーに対してもOEMメーカー同様のY2K問題対策の確認が必要となるのである。

(2) トラブル回避の3ステップ

こうしたトラブルを回避するために生産ラインにおけるY2K問題対応には次の三つのステップの対応が考えられる。

第一のステップは、Y2K問題対応チェックの徹底である。社内のありとあらゆるシステム、設備を調べ、疑問のあるものについてはきちんと調査し、対応策を実施することが第一である。そのためには、まず調査の初期の段階で対象設備をもれなくリストアップする事が肝要で、生産設備の場合は固定資産台帳からリストアップすることや、測定器の場合は計量管理システムデータからのリストアップも一つの方法である。そして、関係する技術部門がリストに基づき直接現場で一点一点の対策要否の判定を確実に行うことが必要である。マイコンチップを内蔵した設備も多数稼働しているはずであり、各種の設備とパソコン等を組み合わせてシステムとして稼働しているものもあると思われる。設備製造メーカー等と協力し、設備単体及びシステム化された設備、ラインの徹底的な洗い出しが必要である。

第二ステップは、トータルサプライチェーンに対する対応状況の確認と問題点の洗い出し及び対応策の実施である。インターネットによる商取引やデータ授受が行われている

今日、社内の対応が完了しただけではY 2 K問題の影響を免れることは出来ない。部品、資材等の供給先を含めた対応に注意を払わなければならない。自社の製品は、一般にこれらのメーカーからの部材、部品、製品及びソフトウェア等によって完成されるものでありOEM メーカー、部品・部材メーカーからの製品、部品、材料供給のストップ、そして万一の場合、電力、ガス、水道等といったインフラサプライヤからのエネルギー供給が停止することになると、その影響は工場システムの停止、ひいては事業活動全体の混乱といった事態へと繋がり、そのインパクトは計り知れないものとなる。

第三ステップは、危機管理計画の作成である。万全な対策を講じたとしても2000年1月1日を迎え全てがうまく行くとはい限らない。いかに周到に準備をしても先述のようにY 2 K問題に見舞われた取引先からの重要部品がストップするかも知れず、人間のやる事であるからある程度の「抜け落ち」や「もらい事故」があることを覚悟して、それらから生じるであろう生産の混乱を想定し、不測事態に備えるための危機管理計画の立案、対応策の準備を行わなければならない。

(3) 工場付帯設備での対応

他方、工場付帯設備の場合、設備を大別すると①受変電発電設備、ボイラ・冷凍機等冷熱源設備、ガス・給排水設備などのエネルギー設備 ②クリーンルーム、エネルギー設備の運転監視システムから構成されている。ここでは、単体設備システムはもとより、これら設備とネットワークで接続された運転監視システムとの連携に問題がないかの総合的視点からの対策要否の判定を行い適切な対応をとらなければならない。また、工場付帯設

備に関連しては、最悪のケースでは、エネルギー供給停止、運転監視、制御不能による生産環境の悪化等工場全体の生産機能停止を起こすことになるので、念には念を入れた対応が必須である。当然のことながらインフラサプライヤの対応不備は、即工場機能停止に陥ることにつながるので、電力、ガス、水道等インフラサプライヤの対応状況を的確に調査把握し、不測の事態に備えるための対応策の準備が必要である。

4. Y 2 K問題は経営問題

(1) 危機管理計画

西暦2000年まで200日をきり、対策にかけられる時間も残り少なくなってきた。しかし、地方自治体や中小企業のプログラム修正、システム再構築等のY 2 K問題対応はこれからが本番であり、それが本格化する本年中旬以降には、作業人員の不足という事態も起こりかねず、未対応の組織に対しては、早期の着手が望まれる。

他方、前述のようにマイコンチップの中にもコンピュータと同様の問題が発生する可能性が指摘されており、これを使った設備・装置等の誤作動や停止から、連鎖的不測事態の拡大、ライフラインの切断、サプライチェーン等物流の停滞、生産の停止等のトラブル発生も考慮しなければならない。すなわち、企業にとってみれば、Y 2 K問題は業務継続のための企業全体の経営問題として捉えなければならないのである。この意味からも、今後は、事前の対応策に加え、危機管理計画を対応の中心に据えていかなければならない。

Y 2 K問題対応の危機管理計画とは、Y 2 K問題に起因する様々なトラブルが発生しても、自社の事業を継続できるようにするため

工場の想定障害事例

製品出荷

出荷不能

<インフラ
サプライヤ>

水, ガス,
電気

供給
ストップ

サプライヤの Y
2 K 対応不十分

<サプライ
チェーン>

原材料
部品,
薬品, etc

供給
ストップ

サプライヤの Y
2 K 対応不十分

<社内>

通信

1. 装置又はホストが2000年を1900年と誤認識する
2. 各種データ履歴の順序が狂う。(検索不能)

生産設備

1. システム時計が1900年に戻るまたは、表示不能になる
2. ログインデータの検索不可
3. 2000年以降の日付が入力できない
4. 装置間(ユニット間)のデータ通信に不具合が発生

Host コンピュータ

1. 日付が1900年に戻ってしまう、または日付が正しく表示されない

通信端末

1. システム時計が1900年に戻るまたは、表示不能になる
2. ログインデータの検索不可
3. 2000年以降の日付が入力できない

搬送システム

1. システム時計が1900年に戻るまたは、表示不能になる
2. ログインデータの検索不可
3. 2000年以降の日付が入力できない
4. 装置間(ユニット間)のデータ通信に不具合が発生

の計画である。

前述のように、まずは自社システムに障害が発生しないよう虱潰しに修正を行い、模擬テスト等も実施し、万一障害が発生した場合にも、手作業も含むバックアップ・システムを備える等の措置を事前に用意する必要がある。また、サプライチェーンにも考慮し、納入業者、生産委託先、運送業者、金融機関、重要顧客等の Y 2 K 問題対応も調査して、不備な場合は善処を求めるほか、在庫量の調整や、代替業者の準備等も検討しなければならない。これに加え、万が一であるが電気、水道、交通機関等のライフラインが停止する事をも想定して、計画を策定しなければならない。また、2000年1月1日前後の出勤体制をも含めた全社的緊急対応体制計画も準備しておかなければならない。

危機管理計画の策定にあたっては、前述の「企業向け危機管理の手引き」を参考にすることはもちろん、四半期ごとに調査され公表される Y 2 K 問題対応進捗状況を見ながら、ライフラインの対応も含め危機管理計画をフレキシブルに見直していくことも必要となろう。

(2) 情報公開

企業の Y 2 K 問題に関する情報公開では、既に日本でも東京証券取引所が、国内上場企業全社に対し、決算発表時に① Y 2 K 問題への対応方針 ② 取組み進捗状況 ③ これまでの対応費用と今後支出が予想される金額、資金調達方法④ 最悪の事態の分析と危機管理計画の内容、を主な開示項目とする決算短信への資料添付を行うように要請した。

米国では証券取引委員会 (SEC) が同様の

情報開示を義務付けているが、昨年10月下旬に公布された前述の「Y2K問題情報公開法」をきっかけとしてY2K問題の情報公開が、ベンダー、ユーザーともに促進されている。日本でも同様の法案が、早急に立法化されることが望まれる。

また、ホームページを使つての情報公開も、自社の取組みを社会に知らせる点から、重要である。現在既にY2K問題のホームページを持っているところは、内容を更に拡充していく必要があるだろう。特にライフラインに関わる企業・組織は、進んでY2K問題対応の進捗状況等を載せる必要があるだろうし、コンピュータ企業等のY2K問題関連製造業企業は、対応促進にとって有効な製品及び危機管理計画に対するチェックリストや、模擬テストの方法等も載せ、ユーザー・消費者等の利便を図ることも肝要と思われる。

いずれにせよ、一般の製造業の企業は、誠意を持って迅速にできる限りの対応作業を遂行して、問題の発生を可能な限り抑え、どうしても避けられない問題、あるいは万一の不測の事態に備えての「危機管理計画」も作り、被害の極小化を図ることが、自社にとってはもちろん社会的にも必要と思われる。

終わりに

日本の場合、99年末においても恐らく景気が本格的立ち上がりをみせていない可能性が高く、そのような状況下でY2K問題で社会経済全体に大きな停滞が発生することになれば、再度の景気後退を誘発しかねない。Y2K問題は、企業の業務継続・経営問題ばかりでなく、日本経済にとっても極めて大きな関門なのである。

今後日本が本格的ネットワーク社会、デジ

タル・エコノミーに変わっていく過程で、このY2K問題をいかに前向きに対処していくかが、今後の日本のあり方を決める重要なファクターなるであろう。「災いを転じて福となす」という意味からも、これを貴重な教訓として今後、危機に強い電子ネットワークを社会的に構築していく必要があるようにおもわれ、加えて、企業においてもあらゆる危機に強い経営を実現していかなければならないと考える。

(注：本稿において意見にわたる部分は筆者の私見である)

筆者紹介

原田 泉 (はらだ いずみ)

〔略 歴〕

昭和31年生まれ

昭和56年 慶応義塾大学経済学部 卒業

昭和58年 慶応義塾大学大学院経済学研究科修士課程修了

昭和61年 慶応義塾大学大学院経済学研究科博士課程中退

昭和61年 日本国際貿易促進協会入社

平成1年 コスモ証券経済研究所入社

平成3年 NEC総研入社

平成10年7月 NEC総研より日本電気株式会社に
出向、現在に至る

〔著書その他〕

「2005年 日本浮上」公文俊平編

NTT出版 (共著)

「マルチメディアの現状と展望'98」日本マルチメディアフォーラム編 産業調査会 [インターネットとコミュニティー] 等項目担当

その他論文多数



男女雇用機会均等法の改正と セクシュアル・ハラスメント —「流行語大賞」から10年たって



金城学院大学現代文化学部
教授 杉 本 貴代栄

〈4月1日から施行された改正均等法〉

1999年4月1日から、改正均等法（正式名は、雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律）が施行された。1985年に成立した均等法の改正は、1997年6月の国会で可決成立し、1999年4月1日施行とされたからだった。改正均等法と同時に、女性労働者に対する時間外・休日労働、深夜業を規制していた労働基準法も改正されて施行された。均等法が改正された背景には、この10数年間で働く女性の数も分野も広がったにもかかわらず、依然として女性が男性と均等な取り扱いを受けていない現状があり、均等法を強化することが求められたからだった。均等法は1985年の成立時から、募集・採用、配置、昇進における女性差別の防止が事業主の努力規定であること、紛争を解決するための調停を行う機会均等委員会が充分機能していないこと等、その効力が懸念されてのスタートだったが、今回の改正でそれらの弱点については法の実効性を確保する措置が取られた。また今回の改正では、新しい課題への

対応も加えられた。職場でのセクシュアル・ハラスメントを防止するために、使用者に対して雇用管理上の配慮義務を課する規定が設けられたことがそれである。

改正均等法は第21条で、職場において行われる性的な言動によって、雇用する女性労働者が労働条件において不利益を受けたり、または就業環境が害されることのないよう、事業主に雇用管理上必要な配慮をすることを求めた。そして、研修・啓発・相談窓口の設置、迅速な対応などの労働大臣指針を示した。この21条には罰則規定がないが、事業主に職場におけるセクシュアル・ハラスメントの防止を義務づけ、それが起きた場合、責任は事業主にあると法的に認めたことの意義は大きい。

1985年に成立した均等法には、むろんセクシュアル・ハラスメントに関する条項はなかった。それどころか当時では、セクシュアル・ハラスメントという言葉さえ一般的ではなかった。むろん言葉がなかっただけで、働く女性たちはずっと以前から労働の場における性的な嫌がらせや労働権の侵害を受けていた。それにもかかわらず、それは名前さえ持

たない「見えない」問題だったのだ。均等法が施行されてから13年。改正均等法にセクシュアル・ハラスメントの条項が加えられた背景には、働く女性の権利を守る女性たちの運動の広がり、その運動が支持したいくつかの裁判などにより、セクシュアル・ハラスメントが「見える」問題になったことがあげられる。

〈1989年の「流行語大賞」はセクハラ〉

セクシュアル・ハラスメントという言葉は、20数年前にアメリカの女性運動のなかから生まれた言葉である。アメリカでは1970年代後半から訴訟に持ち込まれ、公民権法第7章に違反すると判決されたセクシュアル・ハラスメントのケースが急増した。1980年に「雇用機会平等委員会：EEOC」はセクシュアル・ハラスメントのガイドラインをつくり、「代償型」と「環境型」の二つのタイプはともにセクシュアル・ハラスメントであることを示した。上司から性的関係を持つよう要求され、それに応じることが昇格の条件とされることがなどが「代償型」であり、性的な言動やヌードポスターを貼ることなどが繰り返されることで労働環境が悪化することが「環境型」である。

日本でセクシュアル・ハラスメントという言葉が聞かれるようになったのは、1980年代後半からであるが、当時は一部の研究者や関心を持つ人だけが知っていたに過ぎなかった。しかし1989年に、セクシュアル・ハラスメントという言葉は突然に「ブーム」を巻き起こす。各メディアは競ってセクシュアル・ハラスメントを取り上げ、その際使用された「セクハラ」という言葉は、年末の日本新語・流

行語大賞の新語部門で金賞を受賞した。1989年に、一体何があったのだろうか？

1989年8月に、初のセクシュアル・ハラスメント裁判と言われた「福岡セクシュアル・ハラスメント事件」が提訴された。学生アルバイト情報誌の発行を中心とする出版社で働いていたA子さんは、次第に重要な仕事をまかされるようになる。それに対して男性編集長はA子さんに関するよくない噂を流す。

「不倫をしている」「生活態度が乱れている」「セックスが激しい」……。もちろんA子さんは抗議をしたが、職場での対立が問題となり、上司らはAさんに退職を要請する。やむなく会社を辞めたAさんは、編集長と彼の言動に対して適切な処置をとらなかった会社を相手取って裁判を起こした。

「環境型セクハラ」を提訴した初めてのケースであった（ちなみに同裁判は、1992年4月に福岡地裁で判決が出され、裁判所は編集長の責任と、編集長の使用者としての会社の責任を認め、165万円を支払うことを命じた）。

この裁判の提訴を契機として、各マスコミは一斉にセクシュアル・ハラスメントを取り上げた。それは例えば『日経ウーマン』が読者アンケートを行ったように、セクシュアル・ハラスメントの実態や女性たちの声を取り上げたものもあるが、からかいや揶揄を含めて「セクハラ」を取り上げたものの方が圧倒的に多かった。「流行語大賞」を受賞するほどに「セクハラ」という用語を世に広めたのは、皮肉なことにそれを茶化したり、問題をすり替えた週刊誌などの男性メディアであった。「セクハラをされているうちが花」「ブスで仕事のできない女の言いがかり」「ブスがセクハラを言い立てる」（『週刊現代』『週刊

ポスト』『週刊文春』)といった枚挙にいとまがない男性メディアからの一斉攻撃の背後には、「こんなこと」がセクシュアル・ハラスメントであるはずがない、あってはたまらないという、男社会の「常識」が存在したのである。結果として「セクハラ」が多くの人に知られる言葉とはなったのだが、「セクハラ」とはセクシュアル・ハラスメントの略語というよりはこのようなメディアによる「造語」であるため、それ自体が差別的だとして使用を避ける人もいる。

〈女性たちの運動とネットワークの広がり〉

1989年に男性メディアによって不本意な伝え方がされた「セクハラ」ではあったが、マスコミによる「一時のブーム」で終わらなかった。労働の場での女性の抱える問題についての運動が展開されたからである。既に1980年代の終わり頃から、セクシュアル・ハラスメントをめぐる運動がはじまっていた。均等法が成立した後、「均等法に異議あり！」として均等法の改正の検討を始めた女性たちのグループから運動は開始された。「働くことと性差別を考える三多摩の会」は、勉強会のなかで出会ったデトロイトの女性団体が出版したパンフレットを翻訳し、1988年に「性的いやがらせをやめさせるためのハンドブック」という小冊子として出版した。セクシュアル・ハラスメントという言葉に出会った時、今まで胸のなかにひっかかっていた不快なこと、働きづらさがやっと言葉を見つけた気がしたことが出版の動機であったという。同会は、1989年末から、「セクシュアル・ハラスメント1万人アンケート」を開始した(1991年に学陽書房から、『働く女の胸のう

ち一女6500人の証言』として出版)。また「福岡事件」に先立ついくつかの裁判―「西船橋駅転落死事件(1986年)」や「山形交通解雇無効確認事件(1987年)」を支持する運動のなかから、セクシュアル・ハラスメントという考え方は広まった。このような運動の広がりがあったからこそ、「福岡事件」は提訴されたと言うこともできるだろう。

「福岡事件」の後、セクシュアル・ハラスメント裁判は次々に提訴された。それらの裁判を支持する運動も一層大きく広がり、100件近くになるセクシュアル・ハラスメント裁判のほとんどは原告側の言い分が認められている。労働省は1993年の「女子雇用管理とコミュニケーション・ギャップに関する研究会報告」のなかで、はじめてセクシュアル・ハラスメントを次のように定義した。「相手側の意に反した性的な性質の言動を行い、それに対する対応によって仕事を遂行する上での一定の不利益を与えたり、またはそれを繰り返すことによって就業環境を著しく悪化させること」。最近の裁判では、東北大学の大学院の助教授に性関係を強いられるセクシュアル・ハラスメントを受けたとして同大学院の助手だった女性が1千万円の損害賠償を求めた訴訟の判決で、仙台地裁は原告の主張をほぼ全面的に認め、被告に慰謝料として750万円の支払いを命じた(1999年)。今までの裁判による賠償額は300万円台で、これは過去最高の損害賠償額である(現在、高等裁判所へ控訴中)。

またセクシュアル・ハラスメントは「職場」だけでなく、男女の権力関係が存在する他の場所でも起こることが認識され、学校教育や大学のなかでも取り組みがはじまった。

1997年にはキャンパス・セクシュアル・ハラスメント全国ネットワークが結成された。

〈セクシュアル・ハラスメントを防ぐために〉

改正均等法の施行と同時に、非現業一般職を対象に公務職場におけるセクシュアル・ハラスメントの防止を目的とした人事院規則も施行され、企業や自治体はセクシュアル・ハラスメントへの対応策を求められることになった。セクシュアル・ハラスメントに対応するためのセミナーが度々開かれ、社内向けのマニュアルを作成したり、苦情処理窓口を設けた企業もある。この2月に日経連出版部から出版された『セクハラ防止ガイドブック』は、9万部も売れたそうである。

その契機となった改正均等法にも、問題がないわけではない。罰則規定がないこと、また改正均等法の規定は、「職場におけるセクシュアル・ハラスメント」という文言になっているため、「職場内」「勤務時間中」のように狭く解されがちである。しかし、アフターファイブの接待や飲み会、送っていく途中でセクシュアル・ハラスメントが行われることも多く、「時間外」にも職場での関係が持ち込まれがちな日本の職場環境においては「職場内」を広く解して配慮義務の対象とする必要があるだろう。また企業の対策が、米国三菱自動車製造の轍を踏まないようにするためのリスクマネジメントの発想になりがちであるが、「防止」することだけではなく、それを生み出さない土壌づくり—女性を対等な労働の場のパートナーとして認めること—がなによりも求められているはずである。

セクシュアル・ハラスメントをなくすことだけでなく、男性中心の社会や雇用のあり方

を見直し、ジェンダー・ハラスメント（女は女らしく、女性には補助職といった性別役割分担）をなくすことへと流れを変えること、今回の改正均等法がそのための契機となることが望まれている。

筆者紹介

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の「マルチカルチュラル女性学研究所」の研究員、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。担当講義は、ジェンダー論、人間福祉論等。

〔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）

「学んでみたい女性学」（ミネルヴァ書房、共著）

「日米のシングルマザーたち」（ 〃 ）他



自主研究

グループ小規模部品企業の 「雇用動向と経営環境調査」



中部産政研

主任研究員 丹 羽 研 次

今期より、中部産政研の自主研究として各主任研究員がそれぞれテーマを選定し調査研究を試みた。

今回は、減産が続く自動車産業のなかでも、一層厳しい状況とされる小規模部品産業の実態をアンケートとヒアリングの実施によりまとめた。

要約と提言

☆売上高および収益の増減にバラツキが大きい。その要因は、取り扱う部品や業種の特性による偶然的要素が大きく今後も不透明な状態。

小規模部品企業の売上高減少は、大手部品企業に比べて減少幅が大きく厳しい実態であった。しかし、企業間ではバラツキが大きく売上高増加の企業もある。売上高増減の要因は、競争力や企業の経営戦略による要素は一部であり、該当車種・車型の販売状況や軽量化等による取り扱い部品と業種の特性による偶然的要素が大きい。

経営の抜本的な転換は難しく、納入先の発注頼みの構図がほとんどである。賞与や昇給に関する労働条件についてはゼロから納入先を睨み納入先に近いレベルで回答との対応が

あったが、これも必ずしも経営環境と関連していない様々な対応であった。

☆新規事業や販路拡大は売上増加・収益改善への柱となり得ることは非常に難しい。

一部に新規事業・新製品や新たな販路拡大を奨励する動きがあるが、小規模自動車部品産業においては、売上増加・収益改善への柱となることは非常に難しい。これは、①開発・設計機能、営業部門が役割分担として納入先に任せてあること（自社でのコスト負担することは非効率かつ負担大）、②新規部品開発をしても、新規販路はほとんどのケースが現納入先と競合すること（取り扱い部品分野が納入先との分業または他の外注業者と並行生産しているケースがほとんどであり納入先の営業活動分野と競合）、③自動車産業の生産システムに対応しないこと（生産システム、大量生産、安定した受注等々）による。

企業構造脱却には片手間の新規事業や現状設備での新規分野（部品）への展開ではなく、全面的に社運を賭けた事業転換に本腰を入れ取り組む選択をしなければ企業の柱となる事業の成功は成り立たない。

☆過度な安売り（安買い）合戦への危惧

「縮小できていない設備能力」、「遅れている雇用調整による人材の余剰感」、「最適調達に代表される納入先のコスト優先方針（との受けとめ）」により、生産量の減少にもかかわらず過度な価格競争が展開されている。

バブル崩壊以降の生産量減少や他のメーカーとの競争激化の背景は充分踏まえつつも、企業の原価低減への活力や目標を超え、現在の環境下であるがゆえの受注となっている。生産量拡大過程では原価改善活動で吸収してきたが、これまでのスタイルと今回の状況は異質である。

☆雇用調整は進行形であり更なる調整が進められる

企業の人員は依然として余剰感があり生産減少に対応する迅速な雇用調整の対応ができていない。したがって、今後も継続して更なる雇用調整が進められる。

これまで比較的容易に実施できた雇用調整分野から今後は在籍する正規従業員に向けた雇用調整の実施も含めて継続した課題となっている。また、一方では新卒採用の抑制による労務構成のアンバランスや従業員の高齢化進行も懸念される。

☆「競争」と「グループの結束力」のグッドバランスを

価格政策重視の方針転換による納入先との取り引き継続の不安が、原価改善を伴わない受注価格となったり設備投資の判断をためら

うことによる悪影響や、これまでの取引関係（系列）が前提であった品質・納期を含めたグループの生産システムとその一員であるプライドに戸惑いが生じはじめてきている。

「この部品はあなたに任せたと言ってくれた方が安くできるケースもあります」に代表される長期的視点に立った投資判断やこれまで培ってきた改善意欲・信頼関係と生産システムで結ばれているグループの結束力を揺るがすことのない「競争」とのグッドバランスが求められる。

小規模部品企業においては、グループ一体の生産システムと熟練技能に加え、情報化技術等の新技術を活用しながら企業の管理システムを更にレベルアップし、CQD（原価・品質・納期）への更なる挑戦が求められる。（詳細は51～55ページに掲載）

小規模部品企業の戦略について

名古屋大学経済学部助教授 史 世 民

近年、部品産業の経営環境に最も特徴的なことは国内自動車生産の減少、海外生産の拡大である。国内自動車の生産台数は1990年の1,349万台をピークに、その後95年の1,020万台まで減少し続けてきた。96、97年はそれぞれ1,034万台、1,097万台でやっと微増に転じたが、1998年の自動車生産台数は前年比8.4%減の1,005万台と、3年ぶりに減少した。こうした状況の下で部品の生産も減少していった。通産省の機械統計月報によると、98年度上期の自動車部品の生産高は前年同期比で8.6%の減少となった。

完成車メーカーは海外市場を開拓するため、海外生産を拡大しつづけている。そして、貿易摩擦、為替リスク及び調達コストを削減するために、日本から輸入した部品を現地調達に切り替える傾向が一層顕著になっている。したがって、部品メーカーも海外に生産工場等を設けなければならない。海外進出のための資金は大手企業であればともかく、中小メーカーにとっては大きな負担になっている。現在、一次メーカーでも約3割ぐらいしか海外生産を行ってないので、二次以下はその割合がもっと低いと考えられる。国内生産の減少、輸出の減少に加えて経営資源の制限のため、海外生産ができない小規模部品企業はかなり厳しい状況になっている。

さらに、技術変化、コスト競争力を持つ海外メーカーの潜在的脅威も、小規模部品企業の経営に大きな影響を及ぼしている。環境技

術を巡る開発競争、グローバルな市場を獲得する競争が益々白熱化されるという状況の下で、部品について一層の技術力向上、原価削減が要請されている。この中で、モジュール化による部品点数の削減、軽量化といった手法は特に注目されている。例えば、小規模部品企業で多く手掛けている鋳物製品はモジュール化等をきっかけに統合される可能性がある。

そのほかにダイカスト製品は鉄板や樹脂化材料へ変更することや、ケーブルはケーシング化によって削減されることもある。景気動向や車の売れ行き等といったマクロ的環境の予測は企業にとってできないことがあるかもしれないが、こうした自社の製品に関わる技術変化に対して常にアンテナを張る必要がある。小規模企業の売上高減少は、国内における生産台数の減少や海外生産の拡大と関係するところもあるが、こうした完成車メーカー及び納入先のデザイン見直しや新材料、新工法の導入によって自社の従来製品がなくなることもありうる。したがって、小規模企業、とりわけ独立系企業は関連技術情報の収集、技術戦略の作成を心がけるべきである。情報収集について納入先を始めとする取引関係のニーズ情報を素早くかつ的確に捉えることは最も重要である。こうしたニーズに対して、自社の製造技術及び可能性について点検をし納入先の要求を満たせる自社のコア・コンピタンスの構築に向けて日頃から努めるべきである。

小規模企業は納入先が特定されるため、開発、営業業務を持たないところがあるが、高性能・廉価な情報機器が手に入りやすい今日では、自社の技術情報データ・ベースを整備するぐらいはできるはずである。現に自社の技術的強みを分析し積極的に納入先に提案を進める企業がある。納入先からの指示を待つだけで自社の技術戦略を持たなければ、いずれその技術的存在感は薄められるであろう。

コスト競争力についても同じである。小規模企業の製品まで系列外、海外から調達するところはまだ少ないと思われるが、それらの企業による製品はパラメーターとして潜在的な競合になっていることは間違いない。納入先はユニット、モジュール単位で系列外や海外企業に比較して原価構成を分析し小規模企業製品のコストに関する位置づけを判断できる。したがって、それらの情報を収集しコストについても自ら積極的な対応をし原価改善の余裕をある程度蓄えておくことについて知恵を絞り出すべきである。

自動車部品産業では、国内市場の成熟化、グローバル化そして完成車メーカーの調達方針等によって再編成が進行している。このような環境において中小企業はきちんと今後の戦略を考えなければならない。アンゾフの成長戦略説によれば、企業の成長は基本的に①既存製品を用いて既存市場の浸透を図る、②新製品によって既存市場での地位を強化する、③既存製品で新市場を開発する、④新製品を用いて新市場で多角化を図る、という4つの方向性がある。さらに、これら4つの戦略では、調達、生産、流通、技術及びマーケティングに関するイノベーションの実行は戦略の効果を増幅させると言う。中小企業にとって

は最も堅実な戦略は既存市場で従来の技術の強みを生かして市場浸透という戦略であるが、新しい生産、技術手法等の工夫が不可欠である。すなわち、「既存市場」である納入先の「既存製品」である。従来の製品は、市場、競合及び技術の変化によって変化する可能性があるので、従来通りのやり方は限界がある。したがって、納入先という市場を確保するため、2番目の新製品開発は特に重要である。ここでの新製品は「既存市場」である納入先を狙うものであり、上に述べた技術情報やコストに関する競合の情報収集はまず行わなければならない。3、4番目は新市場に対するアプローチであるが、特に独立系の中小企業は納入先の内製化等の場合に考えるべき戦略となる。

中小の部品企業は専門化された技術、柔軟な原価構造によって日本の自動車産業を支えてきたといっても過言ではない。しかし、今日のような厳しい経営環境においては、中小企業の雇用調整といった縮小均衡的やり方だけで乗り越えられないこともあるので、完成車メーカー及び納入先は技術開発支援を含む中小部品企業への配慮も必要とされる。中小部品企業はそれらの援助をテコにし自ら技術力、コスト競争力にさらに磨きを掛けて市場回復に相俟って業績回復期待できると思う。

今回の中部産政研調査研究は、グループの小規模部品企業の実態を的確に把握し集約されている。特にカーメーカーの購買政策、なかでも価格対策について、近年の政策変化と部品企業の対応方法について顕著な結果として表われている。構造転換が必要とされるなか、カーメーカーと中小を含めた部品メーカーとの一体感を活力の源泉として、産業の未来を切り開いていかれることを期待する。

1. 大幅な生産台数ダウンによる小規模部品企業の売上・収益状況は厳しいか？

売上高については増減のバラツキが大きく、収益は全体が大きく低下

小規模部品メーカーの売上高は車両の生産台数が大幅に減少しているなか、91年比較増減が大きくばらついている。(図表②-1)

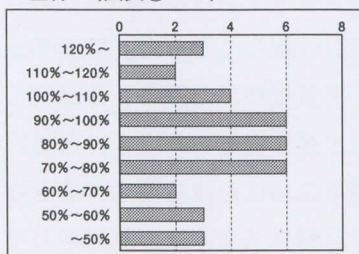
全体の売上高は、調査企業全体で91年比82%と減少しており、売上高が減少した企業が74%であったが、売上高が増加している企業も26%あった。また、売上高減少比率はトヨタ自動車および大規模部品企業と比べて大きい。(図表①)

売上高が増加している要因は、取り扱いの部品の性格(4輪駆動車の増加、アルミ・樹脂化による軽量化、受注した車種の販売増加等)によるものが多く、企業の競争力や経営

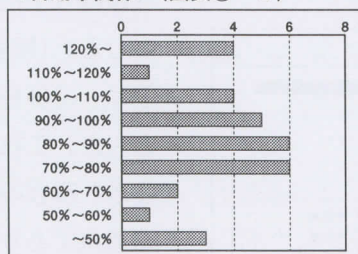
〈主要な企業の売上高等諸指標 (91年比較)〉(図表①)

項 目	91年	98年	91年=100の指数
トヨタ売上高(百万円)	8,940,898	7,525,555	84.2
デンソー売上高(百万円)	1,345,781	1,329,003	98.8
アイシン売上高(百万円)	553,465	503,776	91.0
トヨタ国内生産台数(台)	4,085,081	3,168,000	77.6
四輪車国内生産台数(台)	13,245,432	10,049,792	75.9
調査企業売上高(百万円)	63,190	52,045	82.4

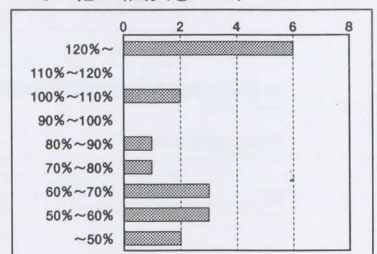
〈全体〉(図表②-1)



〈自動車関係〉(図表②-2)



〈その他〉(図表②-3)



※全体の売上高に占める自動車関係の割合は調査企業全体で82%とほとんどが自動車関係であった

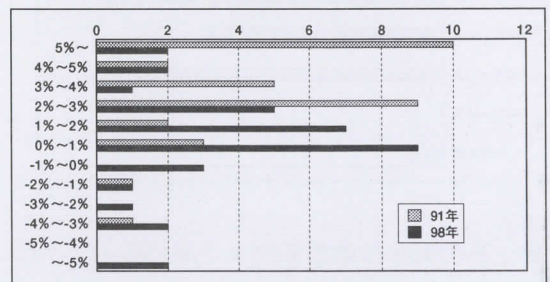
戦略成功の要因は一部であった。

収益は、ほとんど(88%)の企業が91年に比べ悪化し、損失計上(24%)も

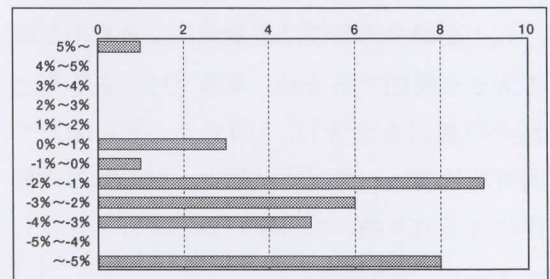
経常利益は91年と比べ88%の企業が悪化している。(図表③-1.2) 売上高の減少が最も大きな要因であるが、納入価格の引き下げや設備稼働率の低下、固定費負担も起因している。また、外注企業へ発注している企業も一部に存在するが、5-20人程度の外注先への原価低減要請は困難であるとの回答であった。

《経常利益率 (企業数)》

〈91年と98年の分布 (企業数)〉(図表③-1)



〈利益率91年-98年 (企業数)〉(図表③-2)

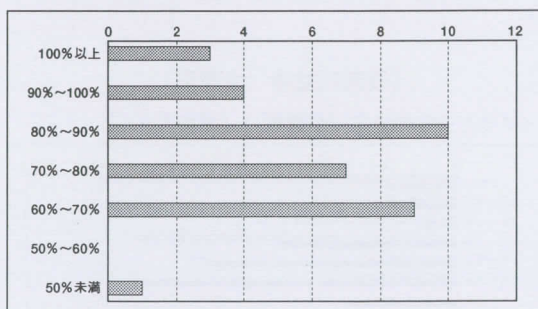


《売上高比較 (91年=100, 企業数)》

困難な（進んでいない）設備生産能力の縮小

工場の稼働率（生産量／生産能力）は、回答企業平均で77%であった。（図表④－1）売上高91年比較82%に対して生産能力の縮小が進んでいないことが推察できる。自動車部品産業において設備生産能力の縮小はほとんどのケースにおいて難しくピークであった91年の設備能力を現状をほぼ有しているといえる。

〈工場の生産量／生産能力（企業数）〉（図表④－1）

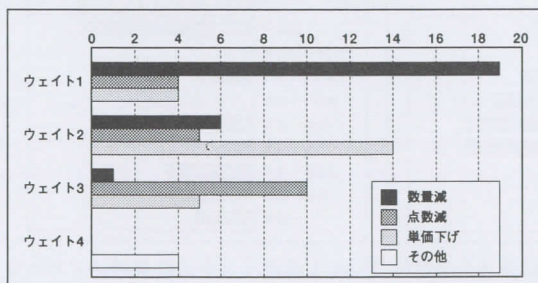


売上高の減少は数量の減少と単価の引き下げが要因

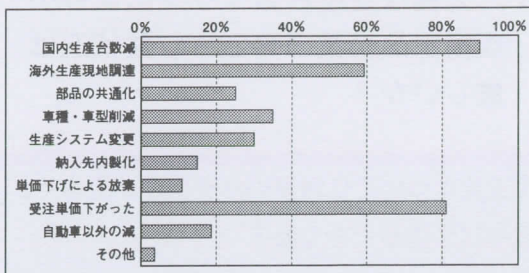
売上高減少の要因は数量減によるものが最も大きな要因であるが、単価下げによる売上減少の要因も大きい。（図表⑤、⑥）加えて、海外現地調達、部品の共通化、納入先の内製化による取り扱いの部品点数の影響も複合してあった。（図表⑥）

《売上高減少の要因と予想される原因》

〈売上高減少の要因（企業数）〉（図表⑤）



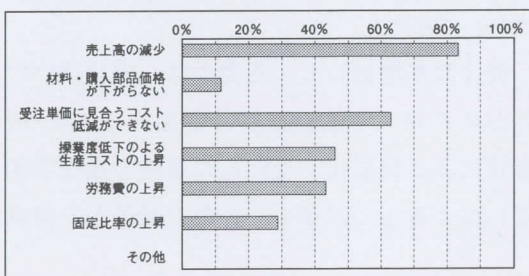
〈予想される原因（3つまで回答）〉（図表⑥）



収益悪化は売上高減少に加え原価低減要請と操業度低下に対応した原価改善が困難

収益悪化の要因は、売上高減少によるものがほとんどであるが、労務費の上昇も要因として挙げられた。材料費・購入部品費の影響は僅かであった。（図表⑦）

〈収益悪化の原因（3つまで回答）〉（図表⑦）

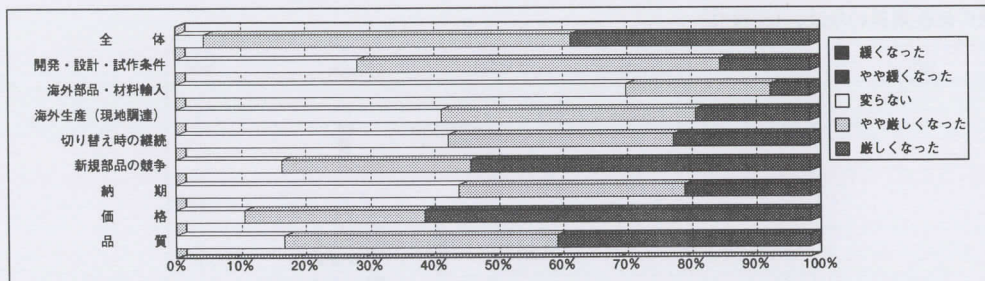


2. 納入先の購買政策はどう変化したか？

厳しくなったと一致した評価

納入先の購買政策の変化について5段階評価の結果、緩くなった（やや緩くなった）の評価は、全回答企業・全項目について一切なかった。（図表⑧）「厳しくなった」評価の順序は、①価格、②新規部品の競争、③品質であった。これは生産を優先した91年の市場の要求と現在の競争市場における要求が大きな相違点であり、自動車部品産業の試練として押し掛かっている。

〈納入先の購買政策の変化〉(図表⑧)



強化された納入先の原価改善指導

「納入先の指導の変化」・「売上高減少に関する配慮」については、改善運動が強化されたと回答された。しかし、納入先購買政策の変化(図表⑧)との比較においては、指導の変化および配慮は少なく、各企業の評価も様々であった。納入先の売上高減少への配慮は顕著な結果とならなかった。(図表⑨-1.2)

納入先との今後の取引関係に不安

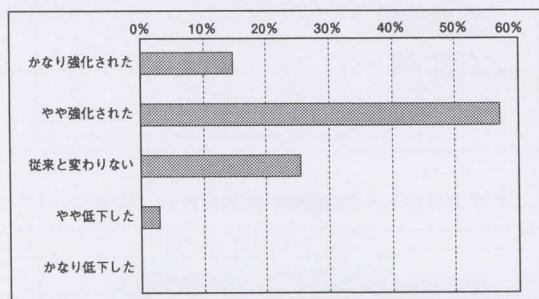
納入先との取引関係においては、取引関係が

継続できるとの回答は20%程度に留まり、残りは取り扱い製品の減少を含めて不安を抱えている。(図表⑩) 特に、価格政策重視の方針に対して、これまでの品質・納期・生産システム等の納入先との信頼関係に対して戸惑いが生じ、安くすることだけへの転換について困惑している実態であった。

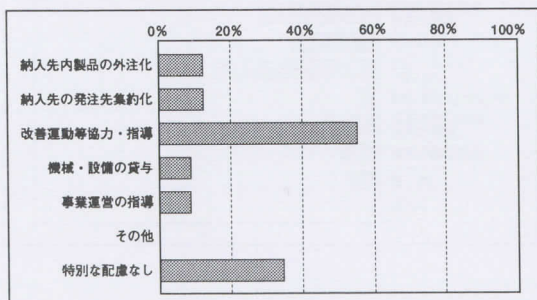
期待が大きい発注量の増加・安定

納入先へ期待することは発注量の継続安定がほとんどを占めた。(図表⑪)

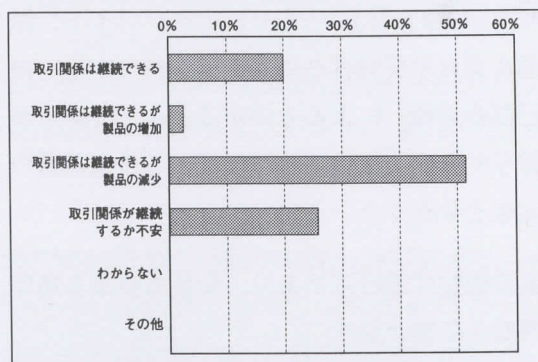
〈納入先の原価改善・事業運営指導の変化〉(図表⑨-1)



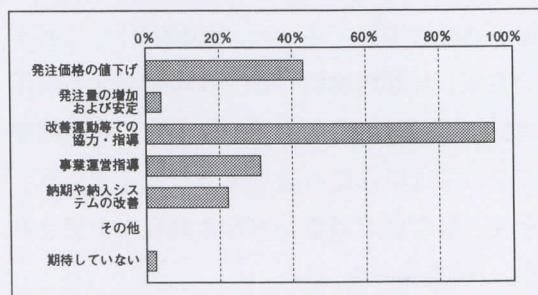
〈納入先の売上高減少に対する配慮〉(図表⑨-2)



〈納入先との今後の関係〉(図表⑩)

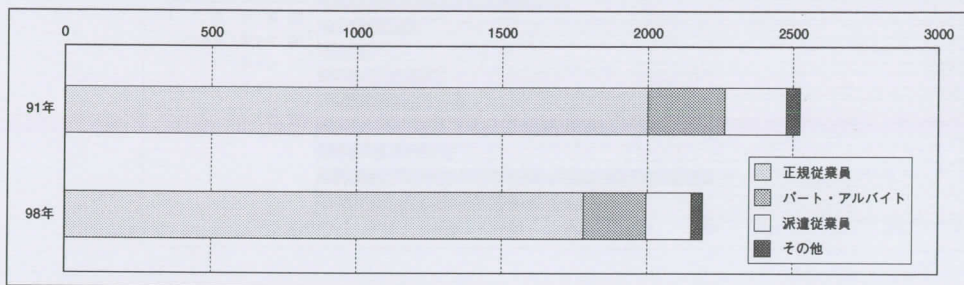


〈納入先に期待すること(3つまで回答)〉(図表⑪)



従業員数（91年比較）

〈調査回答35社の総従業員の増減〉（図表⑫）



〈調査回答35社の総従業員の増減〉（図表⑬）

（人）

項目	正規従業員	パート・アルバイト	派遣従業員	その他	全体
91年	2,010	258	214	43	2,517
98年	1,787	208	163	26	2,228
増減	-223	-50	-51	-17	-289
増減率	-11.1%	-19.4%	-23.8%	-39.5%	-11.5%

項目	調査回答35社売上高
91年	63,190百万円
98年	52,045百万円
増減	-11,145百万円
増減率	-17.6%

3. 雇用調整と人材について

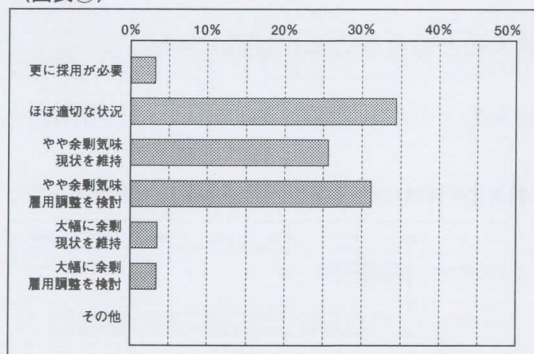
全体の従業員は91年比較11%減少。（売上高18%減少）

全体の従業員は11%減少した。減少比率は①その他（期間従業員等）、②派遣従業員、③パート・アルバイト、④正規従業員の順で減少。（図表⑫⑬）パート・アルバイト、派遣従業員の契約打ち切りや自然減（定年・自己都合退職）によるものがほとんどであるが、賞与や労働条件の切り下げによる自主退職の実態も少なくない。

〈雇用の見通し〉（図表⑭）

更に採用	1	3%
現状維持	22	63%
雇用調整	12	34%
合計	35	100%

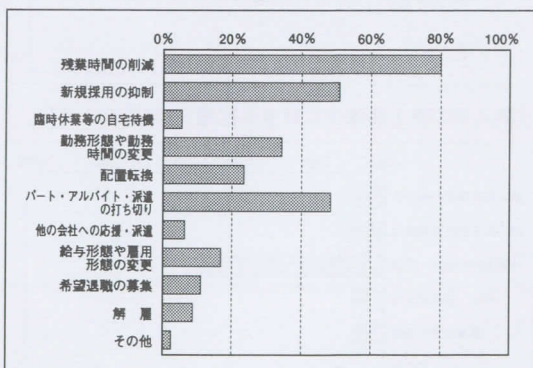
（図表⑮）



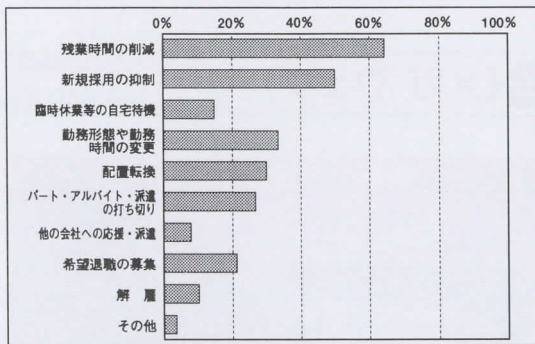
雇用調整は進行形であり、今後も更なる雇用調整が必要な実態

余剰（やや余剰）が36%と引き続き雇用調整が必要な実態であった。（図表⑭）「これまで実施した雇用調整」と「今後検討する雇用調整」の項目に明確な違いはなく、雇用調整については現在進行途中であると考えられ、今後一層の雇用調整が実行されると予想される。（図表⑯-1.2）

〈これまで実施した雇用調整（複数回答）〉（図表⑯-1）



〈今後検討する雇用調整（複数回答）〉（図表⑯-2）



4. 現状の経営課題と今後の経営政策は？

原価低減活動と売上高の確保・拡大が最優先経営課題

現状の経営課題は、「原価低減活動と売上高の確保・拡大」であり、その手段は「系列・主要取引先との関係強化」であった。積極的な販路拡大を期待したが、次の要因で非常に困難であることがあらためて判明した。図表⑰-1.2

① 取引先との関係において、「開発」、「設計」、「試作」等の分担は自動車部品においては、ほとんどが納入先（もしくはトヨタメーカー）の分担となっており、独自開発の機能がない。グループ全体の分担を考えた場合は適

切な分担であり、小規模部品企業もリスクを冒してまで参入しないのが実態。

② ①の課題がクリアされても、新規販路は納入先と競合することになり受注に繋がることは難しい。むしろ、納入先が販路拡大の役割を担い、その受注した製品の生産を期待することが役割分担である。

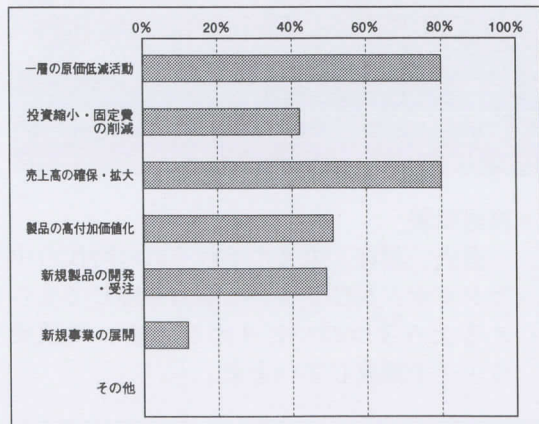
③ 納入先の持っている同種の発注先は複数存在するが、各企業の得意分野や、政策的な分担によるものが多く、この複数企業との積極的な競争は避ける構図にある。

④ 自動車部品以外の販路拡大については、生産システム（TPS、生産平準化、割高な物流コスト等）上のリスクが大きく難しい。既存の設備やノウハウを利用し、当面の余剰設備・人件費の対策として実施し成り立っている企業もあったが、企業の売上・収益に貢献する柱にはなり得ていない。

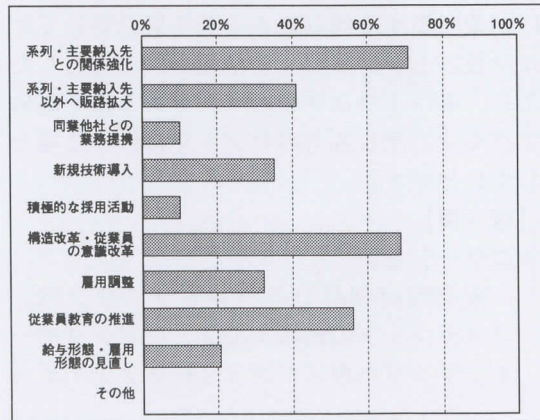
したがって、現有能力でいかに納入先の原価低減等の要請に応え、受注を確保・拡大していくことが最大の経営課題となっている。

（調査報告の全体は産政研ホームページ <http://www.sanseiken.com> をご参照されるか、または、中部産政研までお問い合わせください。）

〈今後の政策として重視しているものは？（複数回答）〉（図表⑰-1）



〈今後の政策のための手段は？（複数回答）〉（図表⑰-2）



自動車販売の第一線から

MEGA WEB (メガ ウェブ)



【ねらい】

メガウェブは、トヨタの支持率が比較的低いニュージェネレーション層（20代前半）をメインターゲットとして、「見て、乗って、感じる」をテーマに新しいクルマの魅力を体感してもらう施設として誕生しました。

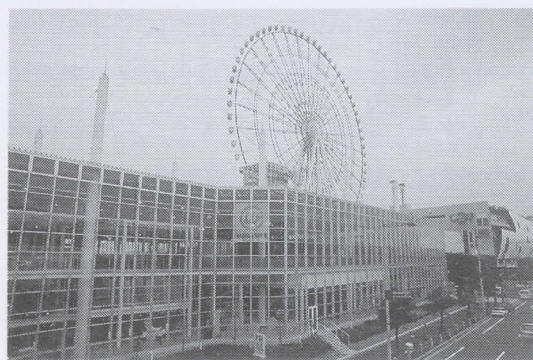
この施設の特長は2つあり、1つは主体的に情報収集する傾向のある若年層に対してクルマ及びトヨタに関する情報提供の場としたこと、もう1つはアミューズメント性を高めてクルマの楽しみ方のヒントを提供する場としたことです。

【概要】

・ロケーション

東京臨海副都心のパレットタウン内。
（メガウェブの他に大型ショッピングモール、ライブハウス、アミューズメントテ-

マパーク等とともに一つの街を形成しています）



・施設概要

過去、現在、未来のそれぞれの時代の中でクルマ、及びトヨタに魅力を感じてもらえるよう3つのパビリオンと2つの試乗コースで構成しています。

1) パビリオン

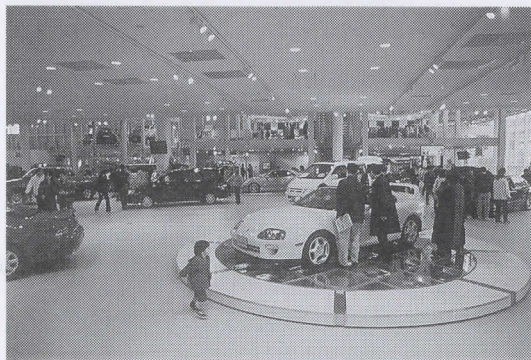
① ヒストリーガレージ

数々の名車が登場した1950～70年代の雰囲気再現した町並みの中で、そこにある名車に気軽に見て、触れて、乗っていただく事の出来るミュージアムです。



② トヨタシティショーケース

巨大なガラス張りの建物に、トヨタ全車種及びショーモデル等を140台を展示し、クルマの現在が実感出来ます。また、バーチャルドライブコーナーでは免許を持っていないお客様にもクルマを体感してもらえるように本格的なシミュレーターを使用し、普段行けないシーンをリアリティあふれる走行感で楽しむことが出来ます。



③ フューチャーワールド

クルマの未来をテーマにしたパビリオンで、その中のアトラクションであるフューチャーワールドエクスペリエ

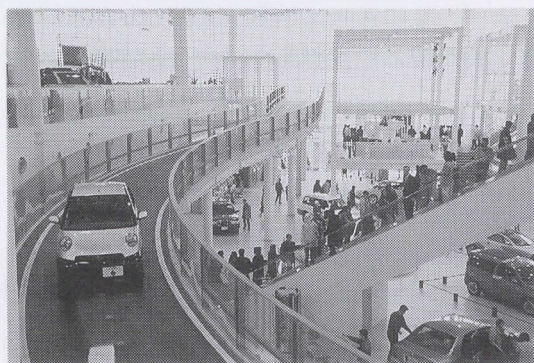
ンスでは、ライドコースターで2×2×年のクルマ社会を走り抜け、未来の交通システムと夢を体感出来ます。

2) 試乗コース

① E-Com (イーコム) ライド

自動運転の電気自動車に誰でも乗ることが出来ます。また、このクルマの運転はITS (自動交通システム) によって行われており、近未来の交通システムを体験することが出来ます。

なお、それぞれのパビリオンにステーションがあるので施設間の移動手段としても利用出来ます。



② ライドワン

市販されている全てのトヨタ車に試乗する事が出来ます。またこのライドワンは単に運転するだけでなく、コース中にスロラームや石畳の道などを設定しており、走る楽しみも体感出来ます。

【来場状況】

99年3月のオープン以来、3ヶ月で来場者数は167万人にのぼり、アトラクションも好評で連日フル稼働の状態です。また、来場されたお客様の年齢層は、当初の狙い通り20～30代が全体の9割強を占めております。

【お問い合わせ】

詳しい情報はインターネットでご覧になることが出来ます。

インターネットアドレス

<http://www.megaweb.gr.jp>

(トヨタ自動車株)



鉄道車両製造の技を尋ねて

職人の技に支えられる

日本の先進技術の象徴—新幹線車両

「中部のモノ造り技術」は、第34号から連載がスタートし、これまで主として自動車に関連のあるモノ造り技術を取り上げてきました。今号からは対象業種を広げ、中部の伝統的、特徴的な産業の中に脈々と息づく技術・技能を紹介します。

まず、リニューアル第1回目として豊川稲荷で有名な愛知県豊川市にある日本車輛製造(株)豊川製作所に粕谷清氏を訪ね、新幹線などの鉄道車両の車体造りについてお伺いしました。

粕谷 清氏のプロフィール

- | | |
|-------|--|
| 昭和14年 | 愛知県名古屋市生まれ |
| 29年 | 日本車輛製造(株)に入社
名古屋工場に配属 |
| 39年 | 豊川廠製作所(現 豊川製作所)貨車工場に異動 |
| 46年 | 同製作所 溶接工場班長 |
| 54年 | 同 工長 |
| 平成2年 | 同製作所ブロック工場工長 |
| 11年 | 日本車輛製造(株)定年退社
日車エンジニアリング(株)入社
現在に至る |
| * * * | |
| 昭和41年 | 愛知県知事賞(県溶接技術競技会優勝)
工業技術院長賞(全国溶接技術競技会優勝) |
| 54年 | 科学技術庁長官賞(創意工夫功労者) |
| 58年 | 愛知県知事賞 |
| 平成5年 | 労働大臣賞 |
| 8年 | 黄綬褒章 |



日本車輛製造(株)

本 社	愛知県名古屋市熱田区
取締役社長	清水 靖夫
設 立	明治29年
資 本 金	約118億円
売 上 高	約900億円
従業員数	約2,500名
工 場	豊川、衣浦、鳴海(以上愛知県) 大利根(茨城県)
主な製品	鉄道車両、橋梁鉄骨、建設機械他

同社 豊川製作所

所 在 地	愛知県豊川市穂ノ原
開 所	昭和39年
従業員数	約1,200名
主な製品	(鉄道車両本部) 電車、客車、機関車、貨車 (輸送機器本部) タンクローリー、コンテナ、タンク他



親子2代の日車マン

——工場で電車や新幹線車体を見せていただく
と楽しくなってきますが、粕谷さんが日本車輛に
入られたのも、電車や汽車が好きだったからですか。
いいえ、特にそれほど強い思いはありません
でした。実は私は親子2代の日車マンです。
父親は名古屋の仕上工場に働いていたそうで
すが、私が小さい頃に戦死し、母が父親の仕
事を私たち兄弟の誰かに継がせたかったのだ
しょうか、中学を卒業するときに日本車輛を
勧めてくれました。その時はまだ14才で将来
何をやるかという具体的な考えはなかったの
で、父のいた会社で頑張ろうと決めました。

——そうだったのですか。粕谷さんご自身もお
父上と同じ名古屋工場に入られたわけですが、ど
のようなお仕事をされたのですか。

私は溶接工場に配属され、貨車の溶接を担
当することになりました。といっても最初は
当時は徒弟工といっていました、見習いが
主で先輩職人の雑用係のようなものでした。
半年間ほどはなかなか溶接をさせてもらえず、
溶接部の周辺につくスパッター（黒い金属
粒）落としの合間に簡単な部分の溶接をする
という状況でした。先輩には優秀な人が大勢

いて、この人たちの道具をまねて、自分で作
りました。溶接技術では一気に追いつくこと
は無理でも、ハンマー、タガネ、ホルダーな
ど先輩の道具を見て、負けない物を作るよう
努力しました。

——先輩の仕事ぶりを見てどのように感じてお
られましたか。

私が入社したときには、車両会社だけの溶
接競技会があって、そこで上位に入賞した先
輩が私の職場にも3人ほどいまして、その人
の仕事を見習うように教えられました。上手
な人は手際がよく、何よりも外観がきれいで
その人につくとスパッター落としの作業も楽
でした。

失敗を乗り越え日本一に

——そういう先輩方の仕事を見習われて昭和41
年には溶接競技会で日本一になりましたが、そ
の時の思い出をお伺いできますか。

私が初めて県の競技会に出してもらったの
は昭和36年でした。その時は一番上手な人の
溶接を見て、自分の溶接とどこが違うかを
しっかり勉強して来いといって送り出されま
したが、幸運にも4位に入賞することが出来
ました。その年はちょうど全国大会が愛知県
で開催された関係で、全国大会にも出場で
き、6位に入賞しました。

ところがその翌年、自信満々で臨んだ県大
会で失敗してしまい、落選しました。社内の
練習では1位間違いなしといわれ慢心してし
まったことが悪い結果につながってしまいま
した。いい時よりも、そうした悔しい思いの
方が鮮明に覚えています。

そのあと数年ブランクがあって久しぶりに
出場した大会でやっと優勝することができま

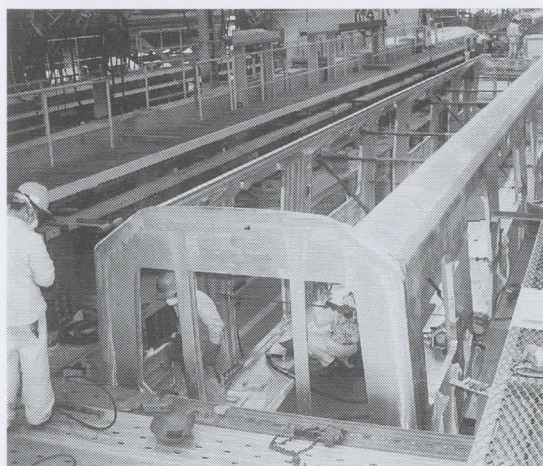
した。

——苦しい時期を乗り越えられて、日本一になったのですから感激もひとしおだったことでしょうね。競技会ではどんな所が審査されるのですか。

外観審査や曲げ試験、X線透過試験などがあります。特に外観審査では表ビード（2枚の鋼板のつなぎ目）や裏波ビード（断面の、^{おもて}素材との溶け込み具合）が審査されます。何種類もの溶接棒を使いわけて何層にも重ねて溶接しなければなりませんし、素材の厚さやその時の室温、湿度などによっても電流の強さを自分で調整しなければなりません。

——豊川製作所に移られてからは、今までの貨車に加えて電車も担当されるようになったそうですが、造り方の難しさはどのように違うのですか。

貨車は交流アーク溶接が主流で、材料も中板で歪みが出にくかったのですが、電車の場合、側板（窓側）、妻板（前、後）、屋根板が1.6ミリから1.2ミリと薄く、歪みが出やすくなり難しくなりました。そこで、半自動溶接に移っていきました。特にスウェーデン製の溶接機の導入により、薄板の溶接が容易になり、新幹線初代車両の0系や100系の生産を乗り切ることができました。



難しいアルミ薄板溶接

——最近は軽量化のため、アルミ素材が多く使われるようになっていますが、難しさは、さらに増したのでしょうか。

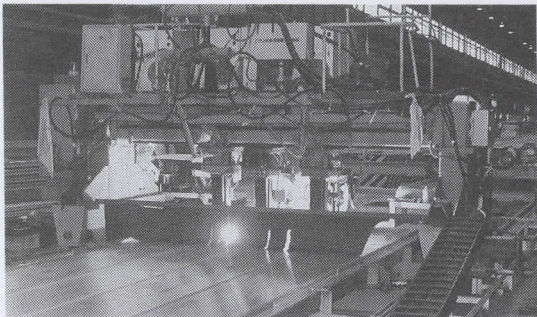
鉄とアルミの大きな違いは熔融温度の違いです。鉄の場合は失敗してもある程度補修がきくのですが、アルミの場合は熱量がオーバーすると組織がばらばらになって素材がもろくなってしまいます。そのため、1回で手早く仕上げる必要があります。また、鉄は溶接時の色で温度が判定できますが、アルミは色が変わらないためそれができません。特に梅雨時にはブローホール（気孔）が発生しやすく、それを防止するには細心の注意が必要です。ブローホールがあると、東京の営団地下鉄のような無塗装の車両では溶接部を削った後に穴があくことがあり、ごまかしがききません。

——昭和54年には科学技術庁長官賞を受賞されていますが、どのようなことが評価されたのですか。

JR東北新幹線用の車両を製造するため、2回にわたり試作車を造り、溶接ブロックの組み方や側板の造り方を検討し量産体制にのせることができました。

当時新幹線車両としてはアルミ合金車両は初めての試みで、まず骨組みを作り、その上に板を張り、スポット溶接し、板継溶接をして仕上げていくわけですが、スポット溶接の機械を研究所の人たちと一緒に作りました。物が大きく、曲面が多いため、溶接面に垂直にあたって溶接ができる装置が必要でしたが、苦労の末、そうした機能をつけた拘束自動溶接装置を作り、量産化が可能になり

ました。これにより大幅な製造時間の短縮、コスト低減と品質向上が達成されました。そのことを評価していただいたものです。



——その後、溶接の自動化はどのように進んでいますか。

当初は簡易の台車を利用した溶接装置で、その後、門型の走行溶接装置に変わりました。しかし、いずれもすべての動きを人間が監視することが必要なため、溶接線ごとに常時作業者がついていなければなりませんでしたが、最近では、アルミ車両の場合、大型の形材を使用していますので、直線部分の溶接には溶接線の位置検索をセンサーで自動的に行い、同時に3つの溶接線の溶接が無人で可能になっています。

目と耳で出来、不出来を判別

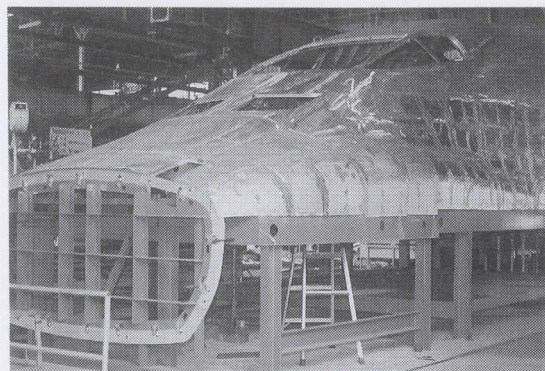
——その中でもどうしても機械に任せられない部分というのがあるのではないかと思います、どんなところでしょうか。

溶接工程の自動化、機械化は技術的にはほとんど可能になっています。しかし、車両の生産は受注生産で1ロットが10両とか20両程度で、1週間から10日もすれば生産車種が変更されるため、大きな設備投資は採算に合わず自動化が進めにくいというのが現状です。そのため、人の溶接技能がいまだにきわめて重要な役割を担っています。

したがって、視力と、アーク音を聞き分ける研ぎ澄まされた聴力が必要になります。溶接がうまくいっていないければ音で判断ができますので、監督者には条件設定が間違っていると作業者に指摘できる力が必要です。

また、溶接以外の組立や仕上げ、歪み取りなどの工程はすべて手作業で行っています。

——たとえば、新幹線の先頭車両の鼻先の部分はすべて手作業でつくられていますが、こうした熟練技能を必要とする作業はいつまでも残っているとお考えですか。



たとえば、最新の700系（カモノハシ型）の車両ではアルミの薄板126枚をはりあわせて作っています。これも新幹線1編成16両のうち、わずか2両だけですので、機械化というわけにはいきません。形状が複雑なため、いろいろな角度での溶接が必要ですし、溶接部のグラインダーによる研磨、ハンマーによる形状の修正など、すべて手作業にならざるを得ません。

10年でやっと一人前

——一般的にいつて職人氣質の熟練技能を持った人たちの減少により、伝統的な技術・技能が次代にうまく受け継がれていくかということが危惧されていますが、日本車輛ではどのような状況ですか。

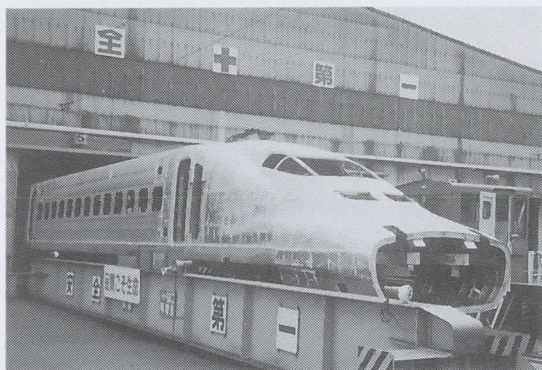
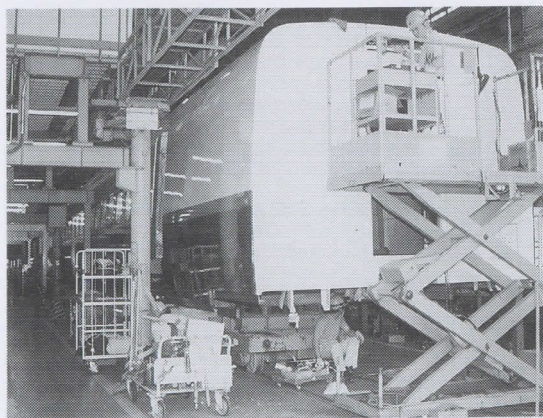
熟練工が減少しているのは事実です。熟練工の育成には経験を積ませることしかありません。薄板が溶接によりどのように変形するかはものによっても違ってきますので、新しい車両を生産するときには私も一職人になって一緒に見てやります。

作業者が一人前だと思えるようになるにはおよそ10年かかります。その後さらに上達するかどうかは、本人の努力、心構えと、持って生まれた素質というのもあると思います。特に、超薄板の溶接や歪み取りは高度な技術と長年のカンが必要で、それらの人材が不足しており、こうした人たちを育てることが私の務めだと思っています。

何か問題が発生するとその関係者と原因や対策を協議しますが、そのときに私の経験をもとに、私ならこうするかと意見を出し、皆に納得してもらうまできちんと説明してやるようにしています。

——平成8年には現場で活躍された方に対する最高の栄誉である黄綬褒章を受章されました。その時のご感想は。

大変名誉なことだと思っています。しかし、この受賞は私一人でいただいたのではなく、入社以来お世話になった先輩諸氏や上司の方々や協力をしてくれた部下の人たちのおかげ



げだと思っています。また、健康に恵まれたこと、家族に恵まれたことも忘れてはならないと思います。

感動の新車マスコミ公開

——車両造りをされて一番感動される瞬間はどんなときですか。

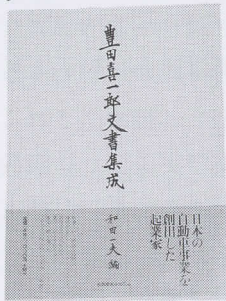
苦労に苦労を重ねて作った車両がテレビや新聞などで日車製と紹介された時などは大変うれしいです。最近では新幹線700系のデビューの時です。

また、駅で自社製の車両を見るときも感動します。無塗装の車両は溶接の仕方などを見ると自社で作ったものかどうかすぐにわかります。自社で作った車両は駅で見てもかわいいですし、もちろん品質も自社製が一番だと思っています。

——最後に、後に続かれる若い人たちへのメッセージを一言お願いします。

「チャレンジ NO.1」が会社のモットーです。日本の鉄道車両メーカーでトップになるよう全力を尽くし、技術の向上に努めてほしいと思っています。また、家族の支えがあってこそ自分の仕事が続けられます。会社の発展に努めるとともに家族を大事にしてください。

——今日はお忙しいところどうもありがとうございました。



「豊田喜一郎文書集成」

和田 一夫 著(東京大学大学院経済学研究科教授)
名古屋大学出版会刊(平成11年4月) 8,000円(税別)

かつての同僚で自動車産業の経営史に造詣の深い和田一夫教授が『豊田喜一郎文書集成』を編集された。経営史家らしい考証と資料の取捨選択が行われ、冒頭の解説と各編の解題によって、読者に対する配慮の行き届いた書物となっている。とはいえ600ページを超える大部の書物であるから、少しまとまった時間がないと読み通すことは容易でない。そこでまず簡潔に概要をまとめておく。

「第一編 織維関連文書」は豊田喜一郎に関する自動車製造前史である。喜一郎は父佐吉の薫陶を受けて紡織機の設計・製造に関わり、これが自動車製造事業への進出の原点となった。

「第二編 準備期間の取組み」では、自動車事業の成否をかけて苦闘した時期の文書を収録している。その中心となる文書が、『トヨタ自動車躍進譜』であり、編者は、「自動車部が豊田自動織機製作所から分離独立する直前に、自動車事業の着手の経緯からその後の歩みや奮闘ぶりや工場の現状を販売店に紹介するために作成された文書」として位置づけている。

「第三編 設立趣意書関係」は、本格的な自動車事業に乗り出すために、豊田自動織機製作所内に設置されていた自動車製造部を独立させ、新会社の設立に動きだした頃の文書

である。本編に収録した文書によって、起業家であり技術者でもあった喜一郎が、事業の採算性を重視する優れた経営者でもあったことがわかる。

「第四編 挙母工場の建設と完成」は、1938年の竣工と同時に操業を開始した挙母工場に関わる文書である。部品の内製・外注区分が問題とされ、協力会が結成されるなど、総合産業としての第一歩が踏み出され、早くも「ジャスト・イン・タイム」という用語が登場する。工場見学を販売促進の手段として位置づける考え方は自動織機の時代から引き継がれている。

「第五編 国産自動車の完成に向けた努力」は、挙母工場の稼働開始によって次々に出現する問題点を克服する過程である。当時は、外国車に対抗できる品質の車の製作が至難であったことがわかる。そのような難局にあって、なおかつディーゼル自動車や電気自動車を構想するという喜一郎の技術者魂の真骨頂を見る思いがする。

「第六編 自動車の多量生産と関連産業」では、戦時下の国策産業という制約の下で、多量生産を進めるにつれて関連産業の重要性が浮かび上がってくる。素材産業や工作機械産業を重視すべき理由が事実に基づいて示される。また、分業組織が産業の発展段階に

よって異なる意味をもつという指摘など、創業者ならではの卓見と言えよう。この時期の文書には、自由な競争という理想と、統制なくしては成り立たない事業の現実の間で苦悩する喜一郎の本音が見え隠れしている。

「第七編 戦後の再出発」によれば、敗戦後、継続が危ぶまれた自動車産業は、幸いにして再開を許可されたが、前途は混沌としていた。不十分な設備の下で、とうてい「優良品を安価に製造出来る」状態にはなかったにもかかわらず、喜一郎は自由競争の厳しさをひしひしと感じつつ、「外国車に負けない小型車」の製造に情熱を注ぎ続けた。しかし彼は、1950年の争議後に会社を辞し、52年には途半ばにして世を去る。

付編として収録された追悼座談会の記録では、関係者が故人との関係を通して喜一郎の人柄を描き出している。

本書は、実業家、自動車産業関係者、伝記愛好家、研究者などが、それぞれの立場から異なった読み方をするものと思われる。すべての読者を強く印象づけるのは、豊田喜一郎が、夢とロマンを追い求める起業家その意味で第一編は喜一郎に関する自動車製造前史である。であり、品質にこだわり続ける技術者であり、なおかつ採算性を忘れぬ冷徹な経営者でもあるという、たぐいまれな資質を兼ね備えた人物であったということに違いない。

東アジアを中心とする開発経済学を研究し、繊維産業と自動車産業について、いくつかの事例研究を行った評者にとって特に興味深かったのは次の4点である。

まず第一に、今日「トヨタ生産システム」と呼ばれる高度に洗練された生産システムの原型の多くが、戦前にすでに見られたということである。原価管理、外注管理、ジャスト

・イン・タイム、改善と改良などである。

第二に、学習効果、資本と労働の代替、輸入代替から輸出化へ、雁行形態的發展など、開発経済学の理論の基礎概念に対応する事実が、書物の中で生き生きと描き出されていることである。繊維産業で実現した紡織機械の輸入代替から輸出化への成功が、自動車産業推進の強い動機であったことは繰り返し述べられている。また、繊維機械→自動車→工作機械へと高度化する輸入代替から輸出化への継起的展開は、雁行形態理論の教える産業構造の高度化に他ならない。

第三に、わが国自動車産業が戦前期に直面した問題の多くが、今日の途上国自動車産業が抱える問題と驚くほど似ているということである。先進国の量産モデルに対し、途上国が少量生産のために取り組む設計や製造上の工夫、現場を軽視しがちな技術者に現場重視の姿勢を植えつける努力、材料品質や部品精度の確保など、日本自動車産業の歴史的経験から学ぶべき点は多い。

最後に、自由競争と統制経済のバランスの問題である。優れた実業家は自由競争の長所を経験的に理解している。しかし、産業の発展段階によっては、ある程度の政策的保護が必要となることは、今日「幼稚産業保護論」として知られている。日本の自動車産業では自動車製造事業法が国際競争力の乏しい産業を保護してきた。

景気の低迷が長引き、時代の閉塞感が深まりつつある今日、起業家、技術者、経営者の1人三役をこなした先人の偉業に学ぶことは、来し方いく末を考える力強い糧となるに違いない。

評者 足立 文彦(金城学院大学現代文化学部教授)



中部産政研特別公開セミナー

(兼 中部産政研 平成10年度 調査研究報告会)

「自動車産業における技術・技能の形成と伝承」

中部産政研では「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」のテーマで、平成10年度調査研究を進めてまいりました。

ここでは、去る7月5日にこの報告会を兼ねて開催した特別公開セミナーでの講演要旨をご紹介します。なお、報告書は後日発行の予定です。

I. もの造りの技能とその形成 —自動車産業の職場で



法政大学経営学部
教授 小池 和男 氏

1. 問題と方法

(1) 問 題

今後、さらに必要な技能は何か。コンピューターが普及し、機械化が進むと生産職場の技能はいらなくなるのではという誤解がある。果たしてそうだろうか。

この問題を取りあげる最大の理由は、メガコンペティションにある。世界市場での競争が、先進国間でも途上国からでもますます激しくなってきた。いまや世界の最高賃金国のひとつになった日本にとって、生きぬく途は技能にかけるほかない。これまでの研究によれば、おなじ機械、おなじハードな設備でも

生産性は国や職場によって大きく異なる。ときに数倍の差があり、先進国間でも5割をこえる差がみられる。そのすべてではなくともその少なからずが、技能の差によると推量できる。

第2の理由は労使関係の将来にある。こと新しくいうまでもなく、労働側も生産によく発言し協力的で安定した労使関係こそ、これまでの日本の競争力をささえてきた重要な源のひとつであった。もしそれが変質するならば、たしていまの競争力を維持向上できるであろうか。この問題を考えるとき、思いのほか重要なのは、じつは技能の性質である。技能の性質こそが労使関係を左右する。

にもかかわらず、技能の内実、その形成の研究ははなはだ手薄であった。たとえばアメリカでは、いわゆる専門的な職業の技能や技術を高いと想定しながら、生産職場の技能は「暗唱的」で、いわれたとおり作業するだけのもの、と見がちであった。そして日本でも、日本の高い生産性をしばしば単に勤勉や長時間労働に、あるいは会社への傾倒という態度に求め、その技能、技術の内容を立ち入って探求しなかった。残念ながら技能の内実を分析解明する、よい方法がまだあまり開発されていない。その解明の方法を開発し、さらに一段と高める方策を追究することは、日本の競争力したがって雇用のために、きわめて重要といわねばならない。

(2) 方 法

今回の調査では、ふたつの方法で迫った。ひとつは聞きとりである。職場の技能の中で欠けるといけない重要な要素は何かを推測し、ひとつの職場にふたり、職長（トヨタにおける組長クラス）と10年前後の経験者に話を聞いた。

このような方法では、尋ねる職場の数はどうしても限られる。ほぼ28職場におよんだが、もちろんほんの一部にすぎない。その数の少なさをおぎなうため、アンケート調査もおこなった。その重要な特徴は、聞きとりにもとづくことである。聞きとりした職場で見いだされたことがどれほど広く見いだされるか、それを質問した。これは肝要な点である。

(a) 問題の処理

それでは、いったい技能のどこが要点か。ひとつは問題の処理である。品質不具合や設備不具合などの問題処理は製品や機械が数年変わらなければコンピューターに覚え込ませることもできる。しかし、それではたいいていの場合競争に負けてしまう。

品質不具合の検出においては、たとえば

同じ組立ラインの同じ職務でも、経験の浅い人と深い人では大きな違いが生じる。経験の浅い人であれば、タクトタイムについていくのが精一杯で、品質の不具合の検出などとてもできない。ところが、同じ職務でも経験のある人が担当すれば、ごくふつうの作業は経験の浅い人と大差なくとも、品質の不具合も検出できるし、さらにはその不具合の原因も追究でき、時間さえあればその原因をなおし不具合の再発を防げる。それができるためには、その前後の工程の職務の経験が肝要だ。どこが不具合かわかりやすくなる。経験の幅の意味のひとつである。他方、品質不具合を見逃せば、そのあと多くの部品が組み付けられ、その検出が面倒になるだけでなく、その不具合を直すのに多くを分解しなければならない。効率は大きく異なり、生産性への貢献の膨大な差となる。これこそが真の技能の内実ではないだろうか。

設備不具合の場合、どこがどのように悪いかがわかっているか、あるいはその原因を推理できるか否かによって、保全を呼んだ場合でもその対応の早さが違ってくる。ラインと検査、保全との分業関係は非常に重要で、もしその場で生産職場のオペレーターが対処できれば、保全の人がくるまでの時間を節約できる。その分、保全はより面倒な問題への対応に専念できる。

(b) 変化への対応

また変化が頻繁におこる。たとえば生産量は需要に応じ変動する。その対応は作業の再配分、さらに各人が職場のどの作業もこなせることを要求する。そうした面倒なノウハウを要する。

なかでももっとも面倒なのは生産方法の変化への対応である。これは思いの外よくやられていて頭が下がる思いがした。新製

品開発の設計のときから製造のしやすさを考えて生産職場から提言できるかどうかは、生産の効率に大きく影響する。そして、こうした問題と変化への対応のノウハウを形成するには、関連深い範囲内での経験のば広さが重要である。

2. 見いだされたこと

組立を中心に一部溶接、塗装職場を事例にして紹介しよう。

(1) 案外に高い技能を必要とする職務が多い

(a) 高い技能とは

調査によって下記の4つの技能レベルが存在することがわかった。

レベルⅠ：まじめな期間工、1つの職務ができる、品質不具合の検出の余裕なし

レベルⅡ：若手本工、3～5の職務をこなす、品質不具合の検出ができる

レベルⅢ：職場内のほとんどの職務をこなす、品質不具合の原因推理、調整ができる

レベルⅣ：立ち上げ、海外支援ができる、設計への発言、解析ができる

レベルⅢとⅣをあわせて「知的熟練」とよぶ。

(b) 多いとは

性格の違う組立3職場を調査した結果、レベルⅢとⅣをあわせて約6割いた。これは多すぎるのではないかという吟味は必要である。しかしこれは過剰投資とはいえない。

その理由のひとつは、たまたま調査時には期間工はいなかったが、レベルⅠ、Ⅱに相当する他職場からの応援者が2割おり、不具合の早期検出等を考えると最低2人に1人はベテランが必要であること、その他、

タッチアップ、段差修正などレベルⅠを配置できない高い技能を要する工程があること、レベルⅢ、Ⅳを同業他社から引き抜くことは生産の繁閑が期を同じくするためむづかしく、内部の養成に頼らざるをえないこと。さらには、レベルⅣに全員がなれるとは限らず選抜の過程を考慮しなければならないこと、などを考え合わせると必ずしも過剰投資であるとはいえず、むしろ今の効率性を保つためには必要な数字といえる。

それでは、レベルⅣはどのぐらい必要か。それは海外生産の割合とモデルチェンジの頻度に依存する。国内外の生産比率を1:1と仮定すると海外工場のインストラクターとトライ要員は1割程度、必要ではないか。

まとめると、入社後15年間ぐらいは技能は上がっていくタイプが大半で、それ以上向上していくかどうかは個人差があるが、長期雇用関係を維持しようとするするとレベルⅢとⅣは重要で、これからこの関係は崩れないだろう。したがって、レベルⅢとⅣはこれからの労使関係の基礎とみることができる。

(2) 機械化、電子化が進むとますます技能は必要になる

組み付け、加工作業をすべて機械がやっている職場では技能がいらないか。オペレーターは装置産業のオペレーターと同じで問題が起こらなければ、何もする必要がない。不具合はほとんど設備の不具合により生じる。オペレーターは自動機、ロボットに対応するため以前の保全のような仕事をしている。このような職場ではレベルⅢ以上でなければ無理である。

(3) 統合型の技能

ロボットや設備の不具合の取り扱いに対するトヨタの方針は「止めて、呼んで、待つ」

である。待っている間、なにもしないのでは効率はずっと低下する。そのため、異常処置資格者の認定制度があり、2、3日のコースで取得できるが、実際には現場でいろいろな事象に遭遇しその体験を通じて修得していく。

保全とラインの分業についてはトヨタの現場では2つのタイプがあり、塗装ではロボットの条件設定をラインのオペレーターが実施しており、溶接ではそれを保全に任せている。

これは、溶接や塗装の現場作業でのノウハウの修得費とロボットの構造に関するノウハウの修得費の関係にもよるが、保全をさらに面倒な仕事に専門化していこうとするならば、溶接においても塗装のように現場におけるロボット調整は可能であろうし、その意欲は満々であるという印象をもった。

(4) 保全は高度な技能をもつ

保全は予想通り高い技能をもち、養成過程の若手を除けば、すべてレベルⅢ以上の技能をもっている。

3. 技能の形成、はば広い実務経験の重要性

(1) はば広く深い実務経験とは

問題と変化は製造現場において必ず起こる。それは、事前に教え込まれた事項ばかりではなく、予期しないことが多い。それらに対処するためには職場内、場合によっては隣の職場の経験が生きていることが多い。

実際には、問題を職場で処理できる、はば広い経験をもつグループと、そうでないグループにわかれており、前者の割合をさらに増加させることが望まれる。

(2) 研修、Off-JT

それでは、研修はいらないか。基礎的なコースをOJTで教え込むことはむづかしく、Off-JTが必要である。しかしそれを勉強しさえすれば職場の仕事ができるという性格のもの

ではなく、あくまで補足的なものと位置づけたい。

(3) 技能の評価

技能はある程度、外から促さなければ伸びない。そのためには評価が必要になる。それで、技能検定やテストをやろうということになるが、検定ですべてを評価するのは無理であろう。たとえば、検定によって職場のロボット取扱いに関するすべてのノウハウを形成できるようになるかは疑問である。

4. 所 見

- (1) 今職場でやっていることは大筋では見事である。これをより高いレベルで多くの人たちに広げてほしい。
- (2) もう少し機械や設備に手を出せるようにしてはどうか。それにはやはりOJTがその中心となるが、Off-JTもますます必要になる。新しい技術の要素に合わせた教育コースの設定も必要である。
- (3) 技能の促進のためには給与をきちんと払った方が得である。それは、仕事ごとに細かく払うのではなく、欧米の大卒ホワイトカラーに対する給与のように仕事を大まかに反映したPay-for-Job-Grade-Systems（資格給のこと）とすることである。職能給部分をできるだけ多くし、同じ資格でも範囲給（Range Rate）の間では定期昇給があるが、上限があり、あとは昇格しないと上がらない制度とする。技能は今ついている仕事だけでは量れず、レベルⅢ、Ⅳの増加を促進するためには大まかに評価するシステムが必要である。
- (4) 労働組合が組合員の技能をいかに維持し高めるかに関心を持ち、どういう研修コースがよいか、どういう人が受けるのがよいかを要求していくべきである。

〔講師は中部産政研顧問〕

Ⅱ． 統合型技能の希少性と技術革新： 二つのプレス職場における事例から



一橋大学イノベーション
研究センター

教授 中馬 宏之 氏

1. はじめに

今回の調査では、総勢で50～60人の方に話を聞くことができた。また事前準備もよく、かなり効率的に調査をすすめることができた。彼らは驚くほどインテリジェンスあふれる人達であったし、彼らから多くのことを教えてもらった。我々にとって、聞き取りの中で興味深い事例を聞き出せることは、宝物に巡り会うような感がある。そのような例に巡り会えるときは、質問する側とされる側との間の意思の疎通がうまくいっているときであることが多い。いずれにしても、かなり良い雰囲気の中で調査を実施することができたことをあらためてご報告しておきたい。

2. プレスライン職場について

本日は訪問した多くの職場の中から、プレス職場を取り上げたい。

私自身は、職場の中で技能がどのように形成されているか、それらは職場で使われている技術とどのような関連を持っているかに興味をもっている。使用されている技術が異なれば、対応する技能の性格が異なってくるし、それらを体化している現場作業者と保全担当者、生産技術者、技術員との関係も異なってくると思われる。例えば、技能にアナログ的な要素が少ない職場では、対応する生産技術部門がかなり強力であるといった傾向があるようである。一方、プレスやプラスチック成

形職場の場合、現場に蓄えられている技能にアナログ的な側面が強いためだと思われるが、ライン職場の他の職場からの自律性がかなり高いようであった。

これからお話するプレス職場としては、自動車メーカーのプレス工場とその一次部品メーカーのプレス工場を訪問した。プレス工場においては、製造プロセスがかなり自動化しているため、一見技能がどこに存在するのか戸惑うほどであった。ところが、実際に現場の方が担当されている仕事の内容を深くうかがっていくと、色々な技能が存在することが分かってきた。

3. 見出された高度な技能とその特性

プレスライン職場の技能は、大きく言えば、(1)長年の職場経験によって獲得されたすぐれた観察力、(2)材料である冷延鋼板、プレス機械・装置、プレス金型に関する的確な知識、(3)製品不具合の発生原因を迅速に絞り込んで行くための論理的解析・推理能力、(4)確定した不具合発生要因を迅速に除去し正常な製造プロセスに復帰させる能力、といった四つの要素が最適にミックスされた形で構成されている。これら四つのスキルが最適にミックスされていないと、プレスラインで製品不具合に対する十分な対応ができない。特に、(3)の場合、自らの観察力や知識を駆使しながら不具合原因に関する仮説を立て、それを検定していく能力が要求される。この種の技能の希

少性は、技術進歩の中で、ますます高まっているようであった。さらに、以上のような問題を処理する能力に加えて、金型やプレス機械・装置、鋼板が新しいものに変更されるときに、保全担当者、技術員、生産技術者等々と共同して、今まで自分たちが蓄積してきた技能の潜在価値をできるだけ落とさないような環境を整えていける能力も重要である。

4. 高度な技能の具体例

訪問した二つのプレスライン職場では、プレスによる成形性を加減する際に、おもにシム（極薄の鋼板）を使った金型にかかる圧力調整（“シム調整”と呼ばれる）とロックアウトピンやクッションピンと呼ばれる上下の金型にかかる圧力緩衝装置内の空気圧調整（“クッション圧調整”と呼ばれる）とが行われていた。そして、このようなシム調整とクッション圧調整によって良品を継続的に生みだしていく技能が、いずれの職場においても、プレスライン作業員にとって最も高度な技能の具体例であった。

多くの人々は、このような二つの高度な技能がなかなかできるようにならない。修得を困難にしている理由の一つは、コイル鋼板材料自体の特性に帰着している。金属材料学やプラスチック材料学にはアナログ的な要素が数多く含まれていると聞いているが、そのことを反映してか、プレス現場においても、鋼板の不均一性を原因とする不具合にいかに対応するかに苦慮している様子であった。この種の不具合には、技能者にアナログ的に体化している経験則を使わないと的確に対処できない。このようなことを、自動車メーカープレス職場の職長は、「コイルは生きている」という言葉で表現していた。

プレス職場で発生するトラブルの主因は、鋼板材料だけではない。例えば、金型を使い込んでいくと“あたり”（上下の金型の噛み合わせ）が変わってきて、そのことが製品不具合を発生させる。このような現象は、金型、

プレス機械のどちらに問題があっても同じように発生するという。例えば、金型の一部が壊れて内部に入り込んだ場合でも発生するし、プレス機械自体が傾いてしまっているときにも発生する。このように原因が違っていても同じような症状が出るケースでは、的確な原因追求がなかなか難しいという。このような種類の異常が発生した場合、直ちにいくつかのトラブル原因を頭の中に思い浮かべ、それらを一つ一つ潰して行ける論理思考の有無が作業員の技量を左右すると考えられる。

また、先に触れたクッション圧はかなりの頻度で微調整されていた。同じ会社の同じ能力のプレス機械でも機械が違えば良品を生み出すためのクッション圧が異なってくるほどであるという。また、コイル鋼板に関しては、最初の部分、真中の部分、最後の部分で板厚が微妙に異なっており、特に板厚の公差が不均一になりがちな最初と最後の部分を材料とする時には、微調整が必要になることが多いということであった。

私たちは通常、感応分析（sensitivity analysis）によって条件を少しずつ変えてみて製品のでき具合に関する規則性をつかむ。ところが、プレス現場では、その種の規則性が強い非線形性を持っているため、わずかな条件変更が性質を大きく変えてしまうケースが多い。また、学問のレベルでも、どんな非線形性が発生しているかわからない。そういうときに、長年の経験と勘に基づき先の仮説検定能力を駆使して迅速に原因を探り当てていくことができる人が現場にいないと十分に製品不具合の発生に対処できない。

聞き取りの中で、材料としての鋼板を変更したために、かなり長期間にわたってほとんどの製品にワレやシワが出てしまったという不具合の事例に遭遇した。このときには、今までに使っていた鋼板の成形性に関するノウハウは持っていたが、新しい材料に対してはそれが使えなかったという。しかしながら、この場合でも、どのようにして製品不具合に

対応すればよいかを知る際に、過去のノウハウを適用・修正しながら明らかにしていき克服したということであった。なお、こうした不具合への対処プロセスは、金型や制御システムが複雑になればなるほど難しくなるようである。そして、製品の不具合をうまく処理していくには、より高度の幅広い経験・知識に裏づけされた「統合的な技能」が必要になるのである。言いかえれば、この種の技能の希少性は、金型や装置の複雑性が高くなればなるほど増大していく。

以上の具体例から、現場で蓄積されている能力は大きく次の三つに分類される。一つ目は鋼板、プレス機、金型に関する知識やそれらを理解する能力である。このような知識は教科書的なものによってだけから得られるものではなく、各職場に特有の深い知識が要求される。二つ目は製品不具合の種類を的確に分類する能力。これは、主にどれだけ多くのトラブルに遭遇したかによって規定される。最後に、その発生原因を迅速に探り当てるための仮説検定能力である。中でも、最後の能力に関しては、論理的な解析・推理能力が不可欠である。そして、このような能力は、機械の複雑化、金型の複雑化の進展に伴い、現場の労働者に以前にも増してより多く求められるようになっていく。

5. 高度な技能の持ち主の割合

先に例示した高度な技能を体化した熟練工の比率は、自動車メーカーで若干多いものの、いずれの職場でもほぼ40～50%程度であった。この「40%程度」という数値を高いとみなすか低いとみなすかについては、判断の分かれる所である。この点に関し、一次部品メーカーの二人の応対者（職長と10年選手）によると、「高校新卒者がこの職場に10人配属されてきたときに、定年までかかってクッション圧調整が自在にできるようになるのは1名か2名（10～20%）」との評価であった。そして、そのようなことのできる人達がより多

く現職場に残っていった結果、ある一時点をとってみると上記のような数値になっているというわけである。

もしこのことが真だとすると、会社にとっては、採用時点で予めできるだけその種の能力に秀でた人達を選抜する努力を大に行うか、あるいは、今までのように採用時点での特性にはあまり考慮を払わず採用後の仕事振りをしながら段階的にスクリーニングしていくかのどちらの戦略を取るべきか迷うところであろう。上記の40%という比率がさらに減少して20%程度にまでなると、会社にとってはコストベネフィットを考え合わせながら採用戦略の変更を余儀なくされる事態が訪れるかもしれない。しかしながら、上記の高度な仕事が自在にできるようになるためにかなりの年月と前後工程にまたがる幅広い職場経験が必要であることは言うまでもない。そのため、「簡単な作業は期間工などの非熟練者に、高度な作業（あるいは、それを修得するために効果的と思われる作業）は熟練者（あるいはその予備軍）に」といったことを行ってしまうと、教育訓練の過程は同時に選抜の過程でもあるから、高度な技能を持つ人々を効率的に育てられなかったり選別できなかったりするという弊害を伴うことも十分に考えられる。

6. 高度な技能の形成プロセス

繰り返しになるが、高度な技能は、すぐれた観察力、鋼板、機械・装置、金型に関する的確な知識、すぐれた論理的解析・推理能力に基づいて不具合発生要因を発見する能力、それらの要因を迅速に除去し正常な製造プロセスに復帰させる能力によって裏付けられている。それでは、このような高度な技能は、どのようにして形成されているのだろうか。

すぐれた観察力を得るためには、まず豊富な不具合への対処経験が必要である。しかも、対処の際には、良き指導者としてのベテランからの的確なアドバイスを受けることが不可欠

である。

調査した職場の経歴を確認すると、初任配属がシャーやブランキング・ラインであったり、金型交換を専門に行う段取り班であったり、あるいは型保全であったりするケースも少なくなかった。このように複線的な異動経路をたどる形で育っていくと、単線的な育ち方ではなかなか獲得することできない鋼板材料や金型に関する深い知識を備えることができるというメリットがある。この点を裏付けるように、いずれの職場でも、本来のプレスライン作業とほとんど関係のない職場からプレスラインに異動してくるというケースは、例外的なものであった。つまり、技能の幅の拡大範囲は、先の最適なスキルミックス獲得に効果的な範囲に限られており、自動車メーカーのケースではシャー・ブランキング、段取り班、型保全などの職場出身者の混成チームとして職場が形成されていた。人事ローテーションも、先に述べた技能の4つの要素をできるだけ包括的かつ深く学べるように工夫されていた。そのような配慮がなされないと、統合的な技能を効率的に形成することはできないと思われる。

7. 技術革新が技能に及ぼすインパクト

最後に、技術進歩が、先の高度な技能の特質に対してどのようなインパクトを及ぼしているかについて聞き取り調査で得られたことを紹介してみたい。

好例は、金型の交換作業（段取り作業）に関するものである。このような段取り作業をスムーズに行うためには、従来は、10～20年の間同じプレスラインで経験を積んで勘コツを覚える必要があったという。ところが、技術進歩によって、段取り作業の勘コツに頼る部分が大きく削減された。その結果、現在では、ライン作業者が段取り作業のために多くの時間を費やすことが必要でなくなり、そうして解放された時間を製品不具合への対応というより本質的な作業に向けることができる

ようになっていた。これは、技術進歩が統合的な技能の活躍の場をより拡大させている例である。

次に、自動車メーカーのプレス職場では、新製品の導入に際して、従来6ヶ月間ほどのトライアウト期間が設定されていた。ところが、最近では、3ヶ月くらいのトライアウト期間が珍しくなくなっており、将来は現在のようなトライアウト期間そのものがなくなっていくだろうということであった。このようなトライアウト期間の短縮傾向は、同じく一次部品メーカーにおいても観察された。このことには、金型設計者の構造計算レベルの向上、工作機械の加工精度の向上、シングルアクション方式のプレス機械の普及などの技術進歩が多いに影響しているという。このような状況がさらに進展すると、先にふれた高度な技能者の必要性自体は減少しないものの、それらを体化した技能者の必要数が減少していくと思われる。

また、新しいプレス機械・装置の場合、高度のNC化やロボット化が急速に進展している。さらに、鋼板材料のプレス成形性の増大等により、プレス金型の複雑度も増大している。ただし、このような点は、以前ほどはライン作業者に混乱をもたらしていないということであった。この点に関しては、おそらく機械保全とライン作業者の業務分担が定められているためであると思われるが、自動車メーカーに関するかぎり、むしろ機械保全マンの戸惑いの方が大きいようであった。実際、機械保全職長によると、リレー方式の制御システムに習熟していた中高年保全マンの多くは、最近のソフト的にプログラム制御する方式の機械・装置システムの異常処置にかなりてこずっている様子であった。あるいは、彼らが、後者の方式に通曉した若手やメーカー担当者に全面的に依存する傾向もでてきているようである。このような中高年保全担当マンに起こっている技能の陳腐化現象は、ライン作業者にも近い将来起こるはずの現象を先

取りしているように思われる。というのは、彼らこそ、先の最適スキルミックスを駆使して迅速に製品不具合に対処して行かなければならないからである。

最後に、新しい材料や金型、プレス機械に関する深い知識を効果的に学んでいくためには、今まで以上に OffJT の果たす役割が大きくなっていると感じた。ただし、OffJT の効果と論理的思考能力の高さとは不可分の関係にあるため、潜在的に後者に秀でた人々の希少価値が一層強まることが予想される。となると、どのようなレベルの技能者にどのような内容の OffJT を提供するのがもっとも効率的かという問題が出てくる。通常では、この種の OffJT は、ある種の技能レベルに到達した技能者であればあるほど効果的である。ところが、高度な技能レベルに達するこ

とのできたより少数の技能者だけにその種の訓練が与えられることになると、技能者間に存在する技能レベルの格差がさらに広がってしまうことになる。また、相対的に見て職場経験よりも論理的思考の重要性が高まるため、比較的若年でも高度な技能を体化する技能者がより多く出現する。その結果、より若くしてより高度なレベルに達成する者が現れ、そうした人たちに対してどのような処遇をすべきかの問題がさらに発生する。この問題にどのように対処するかは、高度な若手技能者にとっても、その他の者にとっても労働意欲に直接的に関わってくる重要な問題であるため、細心の配慮が必要なのはである。しかし、聞き取り調査から、この種の問題は、どうにかして克服しなければならない問題であるとの感じを強く持った。

Ⅲ. 「もの造りの技術 ・技能に関するアンケート」 調査報告



名古屋大学 経済学部
助教授 太田 聰一 氏

調査概要

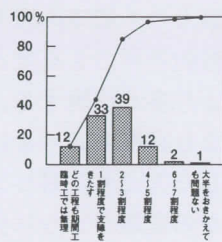
1. 実施期間 平成10年11月～12月
2. 調査対象 全トヨタ労連加盟組合における88社に対し、3部門(製造,保全,労働組合)に実施
(ここでは製造,保全を中心に報告)
3. 目的 聞き取り調査により得られた内容を全体像として捉える
統計的解析により技能の規定要因を明確にする
4. 特徴 事前調査から導き出された質問項目により、実際の職場の実状を的確に把握
技能形成に関する自由記載欄の設定により職場での具体的問題の把握が可能
5. 問題の焦点 技能レベルの把握:「変化」や「異常」にどれだけ対処できるか?
技能を規定する要因:「経験の幅」や OffJT などはどうに技能形成に影響するか?
技能の発露:設計,試作,新設備導入などに現場が関与→高い生産性の実現
技能の伝承のためには何が必要か?

(発表内容は次頁以降をご参照下さい)

I. 技能レベルの現状

職場運営に支障をきたす 期間工・臨時工比率

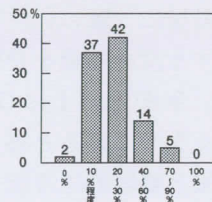
- 期間工比率が2～3割を超えると8割以上の職場で支障をきたす
- 職場の円滑な運営のためには高い正社員比率が望ましい



1

品質不具合への対処可能人員

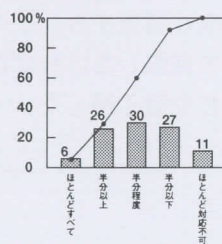
- 平均して職場の4人に1人は品質不具合への対処ができる
- ある程度高い比率、しかし今後もっと向上すべき



5

設備トラブルへの対応

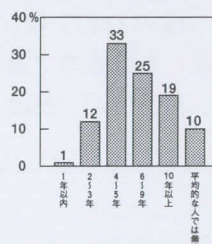
- 半分程度以上の設備トラブルに対応できる職場が6割
- 製造部門における設備トラブル処理能力は高い



2

品質不具合対処に必要な職場経験

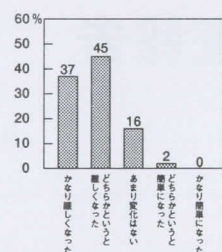
- 4～5年の職場経験が必要とする者が多く平均では7年程度の職場経験が必要
- 長期的・計画的な人材育成を目指すべき



6

設備トラブルやメンテナンスの困難度

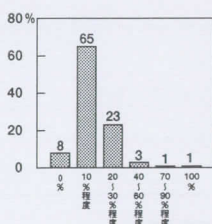
- 「以前に比べてむずかしくなった」とする回答が8割を超える
- 困難さを増す設備トラブル処理・メンテナンス



3

試作段階に関与できる人

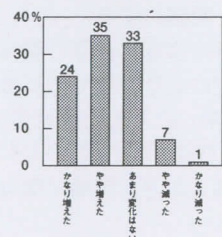
- 職場内に試作段階に関与できる人は平均15%程度
- 今後、さらに増やしていく方向へ



7

保全部門への依存傾向

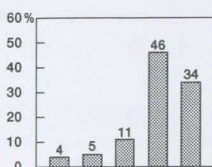
- 「増えた」とする回答が6割近くを占める
- 保全部門への依存傾向が増大している



4

(保全) 保全職場で解決可能な設備トラブルの比率

- 約7割の設備トラブルに対処可能
- 現状ではある程度の対応力をもっている

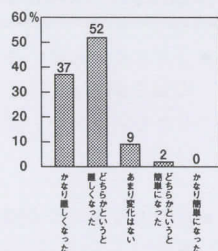


8

(保全)

設備トラブル対処・メンテナンスの困難度

- 約9割の保全職場で以前と比べて難しくなっている



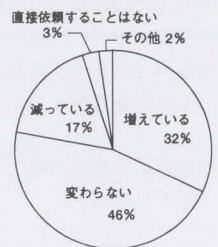
- 今後、保全部門の対応力が問題となる可能性がある

9

(保全)

設備メーカーに修理を依頼する傾向

- 「増えている」「減っている」をかなり上回っている



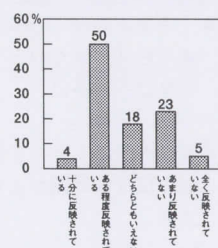
- 保全部門の役割の再検討が必要

10

Ⅱ. 高度な技能の発露

新設備導入における製造部門からの意見の反映

- 半数以上の職場で製造部門からの意見は反映されている



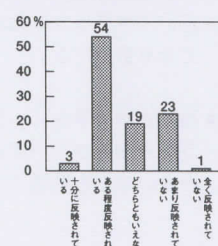
- 新設備導入に際しては比較的製造部門の意見が聞かれている

11

(保全)

新設備導入における保全からの意見の反映

- 半数以上の職場で保全からの意見は反映されている

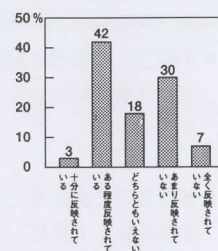


- ほぼ製造部門と同じ結果である

12

試作段階における製造部門からの意見の反映

- 半数近くの職場で製造部門からの意見は反映されている

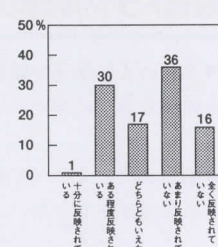


- 新設備導入に比べてやや反映度は低い

13

設計段階における製造部門からの意見の反映

- 試作段階に比べやや低く、約半数の職場で反映されていない



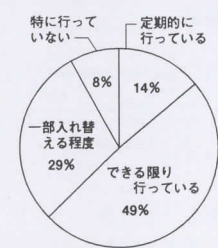
- 製造部門の意見の反映を心がける必要あり

14

Ⅲ. 技能の規定要因

持ち場のローテーション

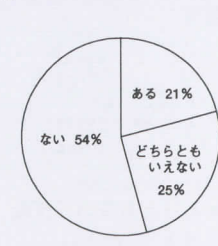
- 約半数の職場で「できるかぎり」、14%の職場で「定期的」に行っている
- ローテーションに対する強い意欲があらわれている



15

保全との人事交流

- 保全との人事交流が「ある」職場は2割程度

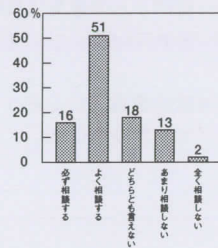


- 人事交流が活発であるとはいえない

16

品質不良・設備トラブル時の 技術員との相談頻度

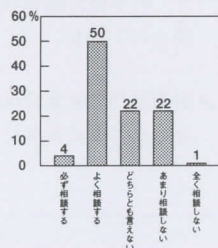
- 7 割近くの職場で頻繁に技能員に相談している
- 製造部門と技術員との連携は概して良好



17

設備トラブル時の技術員との相談頻度

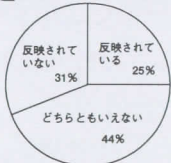
- 5 割近くの職場で頻繁に相談している
- 製造部門とくらべて相談頻度がやや少ない



18

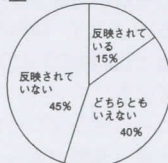
社内技能資格の処遇への反映

製造



- もっとも多い「どちらともいえない」

保全

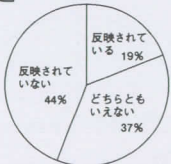


- もっとも多い「反映されていない」

19

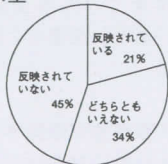
国家技能検定資格の処遇への反映

製造



- もっとも多い「反映されていない」

保全



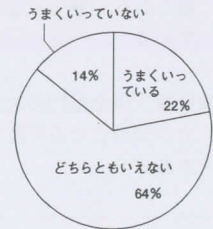
- もっとも多い「反映されていない」

20

IV. 技能の伝承

技能伝承・教育訓練はうまくいっているか

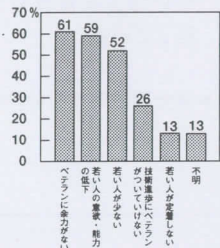
- 「うまくいっている」のは2割程度、「どちらともいえない」が多い
- 技能の伝承にやや問題あり



21

うまくいっていない理由

- 多い「ベテランに指導できる余力がない」
- 若い人の意欲や能力の低下も危惧

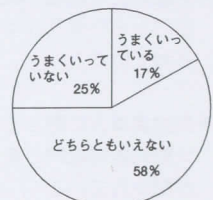


22

(保全)

技能伝承・教育訓練はうまくいっているか

- 「うまくいっている」よりも「うまくいっていない」が多い
- 製造部門にくらべて技能の伝承に問題がより大きい

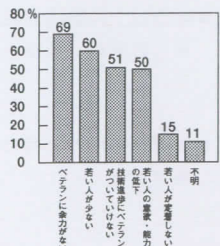


23

(保全)

うまくいっていない理由

- 多い「ベテランに指導できる余力がない」
- 技術進歩の早さにベテランの技能が追いつかないことも問題



24

V. ま と め

統計解析結果（製造①）

何が技能形成を決定するか？

ローテーションの頻度

保全の人事交流

現場での設備トラブル対応

25

統計解析結果（製造②）

何が技能形成を決定するか？

ローテーションの頻度

保全の人事交流

品質不具合対応人数

26

統計解析結果（製造③）

何が技能形成を決定するか？

ローテーションの頻度

技術員との相談頻度

トライ関与可能人数

27

統計解析結果（製造④）

どうすれば技能伝承がうまくいくか？

ローテーションの頻度

保全の人事交流

技術員との相談頻度

期間工比率

社内・国家技能資格の処遇への反映度

技能伝承の成功度

28

統計解析結果（製造⑤）

何が技能形成・伝承を決定するか？

総じて

- ローテーションを積極的に実施するか
どうか技能形成上きわめて重要

29

職場の技能向上のためには何が必要か： 職長の意見

- 計画的なローテーションを実施する
- 社内外の教育を積極的に受けさせる
- 人員の余裕が必要である
- 職場のメンバーのやる気を引き出す
- 技能や資格を処遇に反映させる

30

質疑応答

Q 高橋友寛 全
トヨタ労連局長

ローテーション
が必要であるとか、
現場で必要な知識

が高度化し多様化しているなどの話をお伺い
した。私は、従来、技能は個々人のものと認



識していたが、製造・保全・技術が一体と
なって組織としての技能を形成、伝承してい
くことが必要であると理解した。技能の個人
と組織の関わりについてももう少しお考えをお
聞きしたい。

A 小池和男 法政大学教授

技能の基本はあくまでも個人である。組織
はプラスアルファで一人一人の技能がしかる

べき高さでないとうまくいかないだろう。つまり生産職場の個々人の技能が高くなければ技術員は反応しないし、技能が高ければそれに触発されて技術員の技術も高まっていくだろう。

ローテーションは単に欠勤対策や生産量変動に対する対策にはとどまらず、技能の形成に重要な役割をもっており、そうすることによって問題推理にプラスになることが多々ある。たとえば、組立の前後工程を経験すると、こういうミスをするとか後工程が困るということがわかってくる。そうすると前工程に行ったときに気をつけて作業する。その逆のことも言える。そうでないとローテーションは大きなインセンティブにならない。

A 中馬宏之 一橋大学教授

技術特性や製品特性とそれぞれの職場において必要な技能との間には強い相関関係がある。

各職場における技能の帰属価値は、そこで使われている技術総体の中で決まってくる側面があり、したがって技能者に体化している技能が独立して価値を持っているということではない。このような意味で、技能には、個人のものとしてだけでなく、組織のものとしての側面もある。

技能特性と技術特性との相関関係については、今回の調査では十分に踏み込めていないので、機会があればそれらの関係についても調査したい。

また、技能が誰のものかについては、その技能の形成に誰が投資したかにも依存している。個人だけではなく企業も投資しているのであれば、技能をどのように発揮するかを決めるのは本人であるが、技能に対する残余請求権は、労働者だけのものではないと思う。

Q 山脇正雄 (株)デンソートピックス社長 (前デンソー技術研修センター所長)

小池先生から、技能者の賃金は欧米のホワイトカラー並みの制度にしなければならないという提案があった。また、製品不具合の原因を絞り込んでいくためには論理的解析力、推理能力が必要で、それは日本において特徴的である、との話も聞いた。しかし、アメリカの現場にはそうした能力がないため職種別の時間給が採用されていると理解している。

私は、高度な技術が入ってきたことによって、技術者、技術員、技能員を言葉で区別すること自体、大変難しくなっていて、高度な技術、技能をもった技能員を「21世紀型現場技術者」と呼ぶのがよいと思っている。先生方のご意見をお伺いしたい。

A 小池和男 法政大学教授

良質な生産職場の形成は、基本的には日本が先駆けているが、諸外国も急速に追いつきつつある。問題を解析して推理していく力は大事で、こまごました問題を処理、解析していくことによってその力が獲得されていく。

給料は、日本では意図せずに大卒ホワイトカラーに似たような払い方をしている。今の制度をもう少し整理しさえすればすっきりするだろうと考えている。目のつけどころは欧米の生産現場で日本のような査定ของ考え方がある。その傾向は現れてきている。その場合定期昇給の概念がでてきて、長期に給料が上がり、その背景には長期にわたって技能を上げないと困るという傾向になる。概して、労働組合の強い国において査定の導入が増える傾向にある。

A 中馬宏之 一橋大学教授

今後は高度な技能を持つ人と持たない人との二極分解が発生すると思われる。ただし、このような現象が企業経営上望ましいことであるかどうかは吟味する必要がある。

技術者、技能者の区別はたしかに難しくなっている。また、技術にも、技能的

要素の強いものからそうでないものまでいろいろなスペクトラムが存在する。それらは、各々の技術が対象としている製品や材料の特性に依存する部分が多いようである。

事例として紹介したプレス職場の場合でも、鋼板材料の不均一性が悪さをして良品を生み出すための法則の再現性すらつかめないことが起きる。そのようなときには、技能の活躍する場がより広がるのだと思う。

技術者が対象とする事象は、たとえそこで使用される技術がかなりアナログ的なものであったとしても、再現性は確保できることが多い。ところが、技能は、そのような再現性すら確保できない状況の時には、経験則を適用する形で対処する。このような意味では、技術と技能とは異なっているようである。ただし、おっしゃるように技術、技能の区別がつかない分野も多い。

Q 村井 清 トヨタ工業技術学園主査

私は企業内高校の教育に携わっているが、現在、3年間6千時間のうち4割を技能修得の時間にあてるよう変更を検討している。技能の向上、形成には必要以上の時間と労力がかかる。より短く、早く、効率的な方法があれば教えてほしい。

A 小池和男 法政大学教授

残念ながら、うまい方法は思いつかない。

現場を調査してみて、生産職場の方が大卒事務職場よりも技能レベルに応じて配置を分けているというのが率直な印象である。早く育っていく人と、ゆっくり育つ人を分けて対応しているのではないだろうか。ローテーションもどんどんする人とゆっくりする人が歴然と分かれていて、一般的に何年毎にという規定のしかたは難しい。

A 中馬宏之 一橋大学教授

例えば、訪問した溶接の現場ではレベルⅢ、

Ⅳの技能者は結構な数いた。ただし、それらの技能者すべてが第三者に理路整然と自分の身につけている技能を伝授できるかということすらでもないようであった。板金の手直し技能にしても、技能レベルとしては同水準でありながら、コツを論理的に把握しているために他人に理路整然と教えられる人と、アバウトにしか把握していないために他人になかなかうまく教えられる人とがいるということであった。技能を効率的に教えるためには、前者の方々をよりクローズアップすることが一つの方法であると思う。

全体を総括して

小池和男 法政大学教授

今日の話の中核は決してもの造りだけには限られない。経理、営業、マーケティングなど大卒ホワイトカラーの活躍している場においても、簡単に標準化できないさまざまな問題を抱えている職場は多く、こうした部門においても今日の話はむしろ、より多く適用できるはずである。

技術、技能を高めるためにはそれを評価し、それに報酬を払う必要がある。西欧では、免状に基づく評価から実務経験の評価に移りつつある。その点では日本はずっと先輩である。しかし、実務経験の評価はそれが高度であればあるほど容易ではない。我々は免状をとったばかりの医者や弁護士に身を任せたりはしない。彼らは経験により覚えていく。しかし、その後の資格はない。実務経験を加味した社内資格を職場の実態に合わせて作っていくことが必要で、これには、はじめから全体の完璧な制度を狙うのではなく、今日、提示した4つの技能レベルをひとまず使って、あと改善していく、というやり方で進めていくことが望ましい。

〈文責（講演要旨の項、全て）：事務局〉



中国からの留学生

ジョウ・チョウ

常 兆 氏を訪ねて



中部電力株式会社

川 上 茂 浩

“外の世界は、素敵よ”非常に興味をそそる言葉である。それが、北京の大学を卒業した後、中国の日系企業で日本人を相手に3年間働いていたにもかかわらず、日本に留学生として訪れている「常」さん（若く綺麗な独身女性）の言葉であれば尚更である。

私にとって初めての「外の世界」と言えば、現在の会社に就職するために、九州の高校を卒業し、初めて親元を離れ、名古屋の地を踏んだ昭和61年3月末のことになる。

その時は、初めて親元を離れて暮らす不安と、私にとっての初めての「外の世界」への期待で胸を膨らませていたことを、今になっては懐かしく思い出す。

今回、常さんのお話を聞ける企画が現実になった時点で、私の頭の中をよぎったのは、某テレビ局の某番組（こ・□・が・☆・だ・▽・日・○・人）。

その番組は、私が好きな番組の中の一つで、可能な場合（残業・飲み会なし）は、妻とのチャンネル争いに負けない限り、チャンネルを合わせる番組である。

番組中では、いつも白熱した議論（？）が交わされ、日本人、外国人を問わず各国の思

想・体制・習慣等について、幅広く議論（？）されている状況をみて、興味（面白い）深く見ていた。

そんな中、中国からの留学生である常さんのお話を聞けるとあって、楽しい企画となった。

実際に、常さんと対面し、話を聞いていてもテレビ番組のように、白熱（言い合い）したという場面には当然ならないものの、常氏の非常に前向きな人生の生き方（会社を辞めてまで・あまり元気とはいえない両親を故郷に置いてまで）に関心させられたと同時に、自分自身の置き換えると、現在の生活（安定？）の中で、いかに人生を楽しむかばかりを考えている私には、「そんな冒険はできない」というのが本音である。

しかし、国内と外国、勉強と仕事ということを除けば（除きすぎ！）、九州にいる年長いた両親を残して名古屋に出てきた私も、多少似た境遇では……。

また、常さんについて、驚いたことがある。綺麗な女性であることは、勿論であるが、日本語が流暢なこと！、我々、ほとんどの今回の産政塾参加者が日本語だけなのにに対し（私

がそう思っているだけかもしれない)、日本語を習って8年とは言っても、ひょっとしたら私より、うまいのでは・・・と思う程しっかりとした日本語である。日本語だけでなく「英語」もときたら、「天は二物を与えず」と言う言葉に疑問を抱かざるをえない。

(当然、それは本人の努力の賜物なのは理解しているが・・・)

常さんの話題の中に、「日本人は誠実でうそつき」という話があった。中身は、大学内の英語クラスの講義での心理テストで、道で財布を拾ったら警察に届けるという人でも、レジでバイトをする際、不正領収書の発行を要求してくる客のチップを貰ったりして、要するに、「人に知られなければいいんだ」という考えが圧倒的に多かった。という話である。日本の社会の言葉で表せば、「本音と建前」的な面であろう。

そんな話を聞いた後の懇親会場で、今回の常さんの話を基にした産政研フォーラムへの原稿依頼があった。

原稿依頼については、快く了解し、常さんと直接話すことができた機会に、今回の話を題材に産政研フォーラムの原稿を書くことを本人に伝えると共に、冗談のつもりで、「恥ずかしい原稿は書けないので、今日の原稿を頂けないですか?」と、軽い気持ちで話した。

その後、宴たけなわのうちに懇親会も終了し、会場を後にする間際、「原稿をお渡ししなければいけないですね!」と常さんに声をかけられた。

思いもよらない言葉だった。そのまま、原稿を貰っておけば良いものを「冗談ですよ!」と、つい、本音がでてしまった。その時、返された言葉が「やはり、日本人は誠実でうそ

つき」であった。

ちょっと「ショック」だった。こういうことが、そう思われる原因の一つなのかな!と反省した。

他にもいろいろな貴重な話を聞いたが、常さんの言葉を流用させてもらうならば、『日本人は、豊かで貧しく、誠実でうそつきで、お風呂はみんなでいっしょに入り、サラリーマンにいたっては、仕事が終わっても家に帰らない民族』だということになる。「その通り」、100%とは言わないまでも、ほとんど「当たり」だと思う。

今回、常さんから見た日本、日本人について「そうか!」と、うなずけるような数多くの話を聞いたが、もう一つ常さんの素晴らしいと思った言葉を紹介させてもらおうと『今、日本は不況で、中国のほうが、かえって活気がある時期に、あえて両親を残し、日本に留学したことを後悔しない。これは恋愛と同じで、プラスの恋もマイナスの恋もきつと、自分を豊かにしてくれると信じるから』(かっこいい・・・)

私には、こんな気の利いた言葉は言えないが、ただ一つ言わせてもらうならば、常さんのように、世界に飛び出していけないまでも、今までどおり、何事にも前向きに取り組み、自分で納得のいく人生にしたいと思う。

産政塾も残り少なくなっているが、自分自身の課題だと思っている「殻をやぶる」ことを目標に、いろいろな人生観、考えをもった人たちと接することで、自分自身が良いと思う部分だけをどん欲に吸収していきたい。

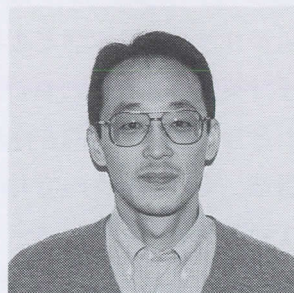
最後に、この紙面をお借りして、貴重なお話をしていただいた常さんに感謝すると共に、今後のご活躍を陰ながらではあるが応援したい。



フリースタイルプレーヤー

つのかいまさひと

角皆優人氏を訪ねて



アスモ株式会社

徳 増 達 生

昨年の冬に行われた長野オリンピックはまだ我々の記憶に新しい。中でも、モーグル種目での里谷選手の金メダル獲得シーンは幾度もテレビにて放映され観戦したことであろう。ジャンプ・スケート陣はそれが当たり前のような期待がある中で、マイナー競技でもあるモーグル種目の金メダルには国民の関心もひときわであったことと思う。

今回は元 SJA（全日本スキー連盟）ヘッドコーチであり、自らもフリースタイルスキー（モーグル・エアリアル・バレー3種目の総称）で世界的に活躍された角皆優人氏を訪ね、はるばる長野県白馬村へ向かった。

事前に本人の執筆された本を読み、角皆氏のフリースタイル競技に対する熱き思い、目標にひた向きにつき進む生き方、スポーツ選手と同時にエッセイストでもあるというわけのわからない人間を想像しながら新緑の連なる山々を横目に、その昔家族旅行の前日のような高まる期待を胸に車を走らせた。

いよいよ角皆ファミリー（奥さま、将来のオリンピック選手？、現役選手）との対面である。想像とは幾分のずれがある。背はあま

り大きくはないが筋肉質に傷の跡、寒さ対策？のひげはまるで山から降りて来たキタキツネ。笑顔の中に吸い込まれそうな優しさを感じる中年のおじさん。同伴者（奥さま）がまた美しい（元ミス日本代表）。この方のごくに大偉業を達成（本人は思っていない）したパワーがあるのであろうか。

大学時代にフリースタイルクラブを創立しチャンピオンを目指すため中退。スキー場でパトロール、圧雪車の運転をしながら“腕を磨く”。世界的に通用する選手になり、大ケガに見舞われながらも数回の全日本チャンピオンとなった。現役引退後は SJA コーチとして、三浦豪太・里谷多英ら日本を代表する選手を育成し、モーグル界における日本の名を世界にとどろかすまでに至った。ここまでの実績を持っていれば常識的には SJA 組織の中で安定を求め、多少のことは目をつぶり生きる人が大半ではなかろうか。しかし角皆氏は“自分流”を貫いた。結果、組織内の政治的戦いにまきこまれ敗北、しかも、角皆氏を師と仰ぐ前途ある選手たちも同類として扱われたが、彼は“自分流”を貫きその行動を

曲げなかった。そして、今はスキー学校の運営、エッセイ・テクニカル書を中心とした執筆活動等スキー人生まっしぐらである。

ここまでに至る角皆氏の苦労は先に述べた通りであるが、今は人生の成功者と自他ともに認めるであろう。同席されたスキー学校のインストラクターの方々は練習をするため郷里を離れ、仕事をやめ将来のオリンピック選手（自分の限界）をめざし特訓している。当然インストラクターのみの収入では生計が立たず、他に別のアルバイトをもっている方が大半だそうだ。（夕食の余りはしっかりバックに詰め持ち帰った）

このように自分に高いテンションを保ちつづけることのできる「目標とは何だろう」

“挑戦って何だろう”と考えさせられる。我々サラリーマンは毎月ほぼ決まった収入を得ることが“当たりまえ”になっている。日々仕事の忙しさの中から納得はできないが「まあこの程度だ」という妥協、「来年に余力を残そう」という保身術がいつの間にかしみついてしまったような気がしてならない。（こんな爆弾発言をして明日以降が怖い）

彼らは自分がすべてであり、“結果”を出してこそスポンサーにめぐまれ、上部団体に認知され、活躍の場ができ、生活も成り立つのである。これがスポーツのプロならば、サラリーマンにもプロはあるはずである。今の環境から考えると自分自身がまず、その道での高い技量を持ちそれを発揮することである。たとえば、答えは多少食い違っていても「とにかくそのことをやってみる」ことが最も重要ではなかろうか。それが結果につながらなくても、自分なりに努力した過程は将来の大きな糧になりうるであろう。

又、現在塾生たちの置かれている立場は少なからず後輩を持ち指導者的な立場にもあるという点である。同じスポーツ界で今年の阪神タイガースは良い例だ。選手たちはプロの集団にもかかわらず、ここ数年最下位争いをし弱小チームと揶揄されていた。ところが、監督が代わった今年は、一時は首位にも踊り出たではないか。ここにもリーダーとしてのプロをかいま見ることができる。

とりとめもないことをずらずら記したが、産政塾も回を重ねるごとに「こんな世界もあるのか」「自分がいかに世間知らずであるか」と実感させて頂いていることに感謝している。

（おまけ）

今回角皆氏と同席頂いたスキーインストラクターの近藤選手・小松選手・宮岡選手・上村選手どうもありがとうございました。世界の大舞台でその名をとどろかせていただくことを期待しています。そして、その時は自分の子供に言ってあげたい。「この選手はお父さんに力を貸してくれた人だよ」と……。

'99年 5月1日～7月31日までの主な活動

1999年

- 5月19日 梶山女学園大学
「日本的人事制度について」講演
日本労働研究機構招聘研究員 ブルーノ・ベネツィアーニ教授（イタリア バリ大学）と労使関係について意見交換
- 5月27日 第4回 産政塾 中国留学生 常兆氏を囲んで
留学生の日本観について討論
- 6月15日 公認会計士監査
98/9～99/5まで中間収支状況
- 7月5日 第23回 理事会・評議員会
産政研公開セミナー
平成10年度中部産政研研究成果発表
- 7月12日 韓南大学 鄭洪鎮教授
自動車産業について意見交換
- 7月14日 第5回 産政塾 野外活動研究会 岡本信也氏を囲んで
超日常観察記とフィールドワークの実践
- 7月15日 名古屋大学 山田ゼミ
トヨタ生産システムについて懇談（生産調査部部長 林南八氏を囲んで）
- 7月26日 オックスフォード大学 酒向真理教授
持株会社における労働運動と労使関係について意見交換
（トヨタ自動車労働組合 村井書記長 ヒアリング対応）
- 7月28日 東海学園大学 下川浩一教授 梅村常任顧問、植本理事長を交えて懇談



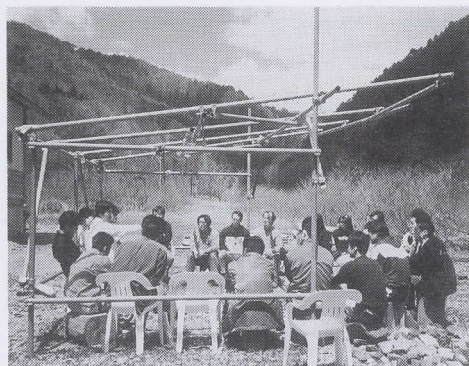
「産政塾の活動報告」

第10期産政塾は第3回と第4回の会合を開催しました。

第3回の会合（4月25日～26日）は長野県白馬村へ元全日本のヘッドコーチであるフリースタイルスキーヤーの角皆優人氏を訪ね合宿研修を企画しました。角皆氏に加え、モーグルスキーを志す皆さんと2日間にわたり様々な視点から討論と交流ができました。



白馬のペンションを拠点に
フリースタイルスキーに関わる皆さんと交流



晴天の下、野外で活発な論議に

第4回の産政塾（5月27日）は、今春中国から名古屋大学に留学された常兆（ジョウ・チョウ）氏にお話しをいただき、交流をはかりました。中国天津での日系企業勤務経験から感じられた、「不思議な日本のサラリーマン」像をめぐる活発な論議となりました。



不思議な日本人のお話しに照れ笑う塾生



塾生と懇談する講師の常兆氏

塾生の感想を80ページに掲載しておりますのでご参照ください。

編集後記

今回号では、「21世紀の労使関係」を特集テーマとして取り上げた。日本の成長を一貫して支えてきた健全な労使関係が21世紀にむけてどのような発展を遂げていくべきか。そして引続き日本を支える「公器」の一つとして、日本の労使関係、そしてそれを担う労働組合が引き続きその社会的役割を果たしていくためにどうあればよいのか。そうした課題について、各界の著名な方々より、それぞれの立場から貴重なご寄稿をいただいた。

また、平成10年度の研究プロジェクト「もの造りの技術・技能の形成と伝承」について、その成果を研究主査をお願いした小池和男、中馬宏之、太田聡一の各先生方よりご発表いただいた。この分野で非常に高い評価を得られている先生方のご発表でもあり、これまでになく多くの参加を得て発表会を開催することができた。講演録として今回号に紹介しているので、是非お目通しいただきたい。

また、今回より時事コラムに新連載をスタートする。女性の視点から、雇用機会均等など今日提起されつつある様々な課題や問題を取りあげ、軽いタッチで読みやすくエッセイ風にまとめた。

さらに研究員レポートのコラムに、主任研究員による自主研究成果として、小規模部品企業の「雇用動向と経営環境調査」を紹介した。2次以下の部品産業の実態を垣間見る研究として、何かしらかでもご参考になれば幸いである。
(願興寺貽之)

役員交代の季節だ。出向元の企業から昇任、新任の役員プロフィールが送られてきた。経歴、抱負、座右の銘などが紹介されているが、私はいつも趣味の欄に注目している。ゴルフ、読書、音楽鑑賞、スポーツ観戦のトップ4は相変わらずであるが、その比率は下がり、登山、素潜り、星座観察、骨董品収集など個性的な趣味も散見されるようになった。

遺伝子学者の村上和雄筑波大学教授によると、「人は、感動したり喜んだりして脳に刺激を与えることで、親から受け継いだ眠れる遺伝子を“ON”にすることができる」そうだ。日常の職務を忘れて、何かに打ち込むことが明日の活力の源になる。前任者を踏襲するのではなく、自由な発想による開かれた経営を期待したい。
(上中健人)

最近、機種を変更した携帯電話に訳の解らない伝言（伝言メッセージ機能とやらであるようだ）が入っている。「はじめまして」、「連絡ください」のメッセージと電話番号が入っている新種のナンパだそうである。女性を口説く（食事に誘う）には、策を練って（空想して）試みた（試みようとした）ものであるが、ハイテクを利用し、数打ちゃ当たるの戦術は信じ難いものである。

また、仕事で電子メールを頻繁に活用しているなかで困ったことが時々発生する。表情が見えないことによりメールでは反応が解らないことと、顔を合わせた際に、「あのメールの件……」と言われても直ぐにその内容が思い出せないことである。

おじさん症候群の症状かと自問してみたが、やはり、男女関係も、人間関係もひいては労使関係も顔を突き合わせたコミュニケーションなしでは成り立たないのだ。
(丹羽研次)

Welcome to

AICHI
ROSAI on web

おかげさまでもちまして愛知労済は、創立41年目をむかえる事ができました。これからも、あなたとあなたの家族に必要な保障を広くお届けし、さらには、より豊かな地域社会づくりにも積極的に貢献していこうと思います。
みなさまの生活協同組合として、あなたとあなたの家族の、そして地域の明日の幸せにつながることを信じて。

愛知労済
愛するひとのために、知ってほしい。



自動車補償



生命保障



住宅・家財保障



あなたのライフ
プランニング

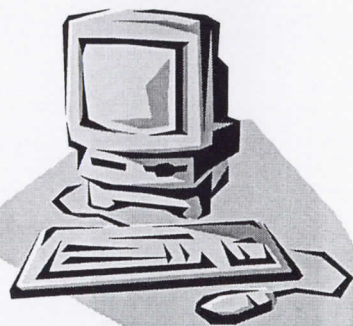


資料請求
お問い合わせ

1999年6月よりインターネット
ホームページが開設されました。

愛知労済では組合員の皆さまにもっと広く、より多くの方々に事業内容を知っていただけるよう、インターネットホームページを開設しました。愛知労済が取り扱う共済商品の数々を「生命保障」「自動車補償」「住宅・家財保障」の分野別に紹介したコーナーや、入力画面に必要な項目をいれていただくと掛金が自動計算される「掛金シミュレーター」、皆さまの家族に必要な保障額を算出する「あなたのライフプランニング」（診断結果は後日郵送でお届けします）などお忙しい方にもご利用いただけるような便利なメニューを取り揃えました。また、電子メールでの資料請求も受付可能になりましたので、この機会にご家族や職場の皆さまと共にアクセスしていただき、毎日の暮らしにお役立てください。

愛知労済
オンラインシャル
ホームページ開設



AICHIROSAI ON WEB

<http://www.aichirosai.or.jp>

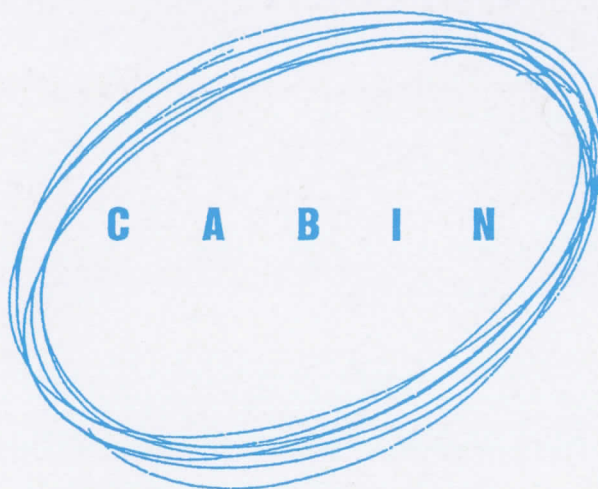
愛知労済

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丁目12-7

資料請求
マイカー共済掛金見積り
受付中

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	イプサム
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8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