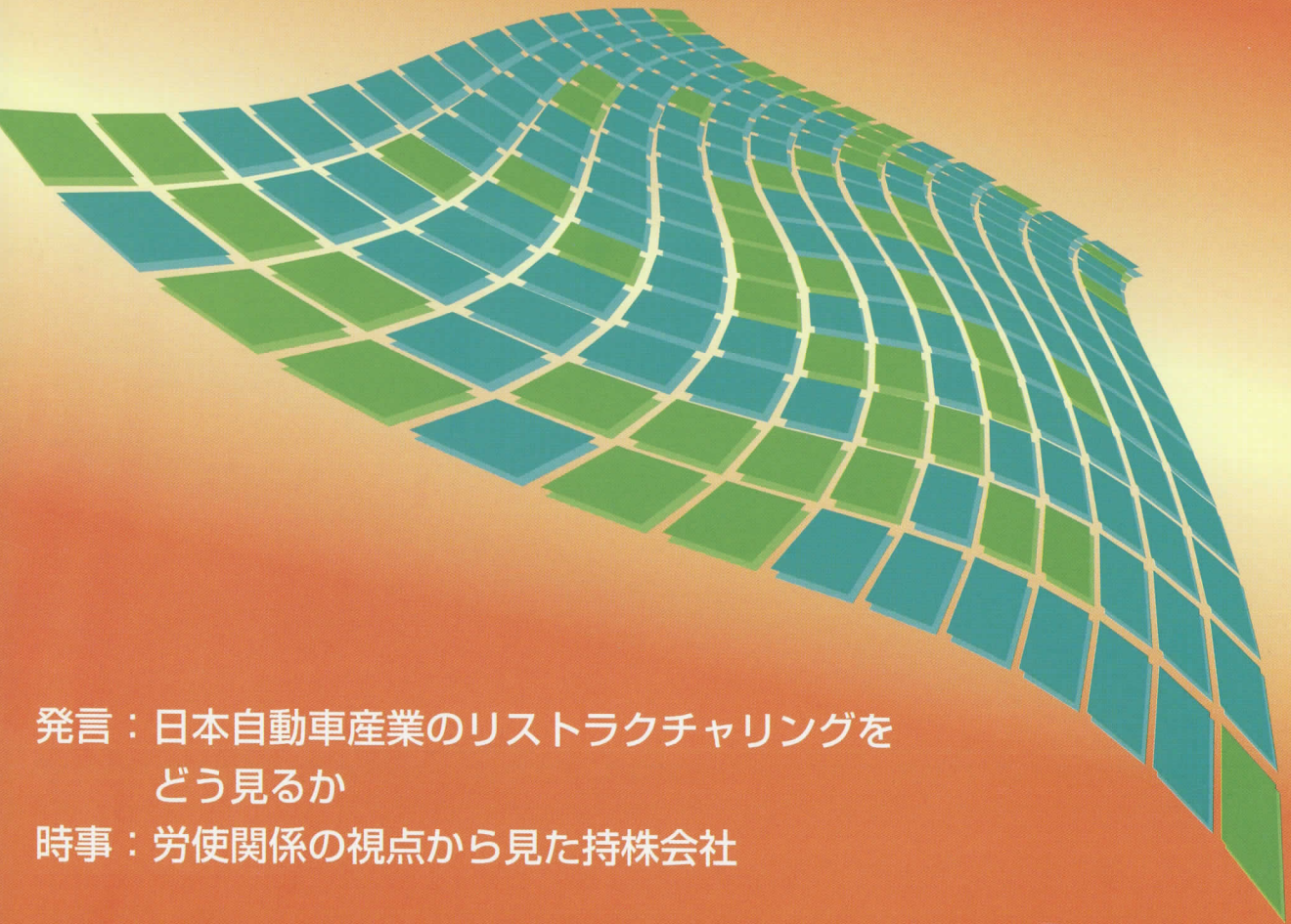


産 政 研 フォーラム

AUTUMN, 1999

No. 44

特集：総額人件費



発言：日本自動車産業のリストラクチャリングを
どう見るか

時事：労使関係の視点から見た持株会社

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 ブ ラ
マ ク II
ク レ ス タ

ア ル テ ッ ツ ア

セ リ カ

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	リーダーの条件	植本 俊一 ……	2
発言	日本自動車産業のリストラク チャリングをどう見るか	下川 浩一 ……	4
特集	総額人件費 変化する人件費決定システム —総額人件費管理の背景を考える—	今野浩一郎 ……	6
	総額人件費に関する 企業の取り組み方	西山 均 ……	11
	「総額人件費論」を斬る	加藤 裕治 ……	16
	国際比較からみた日本の 賃金コストと購買力平価	鈴木不二一 ……	25
展望	アジア経済危機と雇用問題	井上 詔三 ……	30
時事	労使関係の視点から見た持株会社	白石 健一 ……	36
研究員レポート	日本経済再生をめざす政労使の課題	願興寺皓之 ……	40
	中部モノ造り技術 音づくりの達人を訪ねて 名演奏家の音の工房	……	53
講座・男と女 (第二回)	「育児をしない男を、父とは呼ばない」(?) —少子化対策キャンペーンと育児休業の動向—	杉本貴代栄 ……	60
自動車販売の第一線から	異業種合同プロジェクト「WiLL」について	……	64
BOOK	岡部恒治・戸瀬信之・西村和雄編 「分数ができない大学生」	田中 節雄 ……	66
産政塾報告	「感動する視点」 —考現学研究会 岡本信也・靖子夫妻を訪ねて—	松田 斉 ……	68
	「ライブカフェ足助のかじやさん」 —鍛冶師 広瀬明史氏を訪ねて—	小坂 好伸 ……	70
産政研だより	編集後記	……	72



リーダーの条件



中部産政研
理事長 植本 俊一

1970年代から80年代にかけて、日本的経営（Japanese Management）は、日本経済成長の秘密として広く海外に紹介され、国際的にも高い評価を受けてきた。そうした基本的な枠組みに対する確信が、今、バブル崩壊後日本経済が低迷する中で大きく揺らぎつつある。

こうした基本的な枠組みに対して問題提起がされているにもかかわらず、もしも、そのこと自体に対する差し迫った危機感がリーダー層に十分認識されていないとするならば、そしてかつての大英帝国没落期にそうであったように抽象的な「改革」議論のみが横行するとどまれば、この危機的状況はとどまることなく衰退への道を辿るしかないということである。

大切なことは、組織のリーダーが、人にも組織にも必ず訪れる「衰退」を直視し、それにどう取り組むかを事実即して現実的に考え実践することである。しかも、それが出来るうちはまだまだ再生の可能性を期待できるということでもある。人は、自分の「衰え」に最初に気づいたとき、必ずそれを否定しようとする。しかし、そうして心の切り換えをためらい現実からの逃避を続ければ、何の準備もないままに衰えつづけ、もはや再生の道

は閉ざされてしまう。そうってからでは遅い。

有名な歴史学者トインビーは、「衰退に不可抗力というものはない」と記している。そしてまた、次のような警告を発している。

「成功体験がマニュアル化され、そのシステム化が進めば進むほど、そうした枠組みに安住し依存する傾向が強まり、その枠組み自体に内在する危機にますます気づかなくなる。」

現代社会は、ますますマニュアル化、システム化の度合いを増しつつある。もちろん、経済、産業の規模や活動領域が急速に拡大し巨大化する中では、効率的な運営の視点から避けられないことではあるが、それに依存すればするほど内在するそうした危機は高まっていく。

しかし逆の見方をすれば、リーダーによってその危機が鋭く意識されている組織は、長期にわたり成長を持続していける。重要なのは、マニュアル化、システム化による効率の追求と、創造性の追及のバランスをいかに適正に保っていくかということである。

リーダーがそうしたバランス感覚を失い自己決定能力を喪失していくプロセスには、2つのパターンがある。1つは、リーダー自身が状況適応能力を失ってしまうことであり、もう1つは、リーダーが自らに催眠術をかけてしまうケースである。

組織の中から長い時間をかけて慎重にリーダーに相応しい人材を選びぬいていく日本独特の仕組みと、その活躍をきちんとフォローし公正に評価するシステムが機能している限り、1つ目のリスクはかなり軽減されているように思われる。問題は、2つ目のリスクである。

日本の産業復興と国民生活の安定に向けて邁進した諸先輩の努力によって、日本経済は奇跡の再生を遂げ、先進国へのキャッチアップを達成した。危機の兆候が現れたのは、1980年代から90年代にかけてのバブルの時代そしてその崩壊による不況期であった。それは、戦後の荒廃そして再生といった経験を持たない第2世代（第1次ベビーブーマー）が経済、社会の基幹的役割を担うようになった時代でもあった。

リーダーが、興隆期の価値観に対する疑問や問題意識を次第に失い、ものごとを観念的にとらえるようになると、創造性は次第に失われていく。もちろん、そうした価値観の全てを否定することは、別の意味で「自己喪失」でありカオス（混沌）の前兆でもある。しかし、興隆期に確信された価値観をいつまでも追い求めることが、次の飛躍に向けて備えるべき成熟期には、かえって再活性化の障害になるということである。

45歳でGEの会長（CEO）となったF. ウェルチはつぎのように述べている。「もし組織の内部の変化率が外部の変化率より小さければ、終末は目に見えている。終末がいつやっ

てくるかはタイミングだけの問題となる。実は、組織が勝っているうちに変えることが、すなわち、だれも考え及ばぬほど儲けている間に再活性化することが最も賢いのだ。」

大事なことは、理性的な態度で事実をありのままに直視して現実的に将来への選択を考えるということであり、理想とする姿、解決策に向けて現実とのギャップを一つ一つ埋めていく思考のプロセスである。レオナルド・ダビンチはこう述べている。（Think of the end, before the beginning.）「始める前に、終わりを考えよ。」それが、既存の枠組みを超える創造的発想の出発点である。

夜、貨物を積んだ飛行機がメンフィスに集まり、翌朝までに各地に戻っていくという、フェデラル・エクスプレスのハブシステム（hub system）は、創業者フレデリック・スミスのビジョンから生まれたものであった。また、ダイムラー・クライスラーが合併成立する遥か昔の1983年に、当時のクライスラー社の会長（CEO）アイアコッカは、理想的な自動車会社について、「ドイツの技術とアメリカのマーケティングと日本の生産効率を結びつけたものだ。」と語っている。

そこに見られるものは、夢を持ちその実現に向けて、リーダーが自らの才覚と判断で積極的に困難にチャレンジする冒険心、そしてリスクに奮い立つ勇氣と先を重んじる行動様式である。そして、リーダーのそうした情熱と心の活力こそが、成熟そして衰退へと向かう流れに歯止めをかけ、21世紀に向けて日本の産業、社会の再活性化を促す力強い原動力でもある。それは、これからの新しい時代を切り拓く産業労使のリーダーに求められる大切な条件の一つである。



日本自動車産業の リストラクチャリングを どう見るか



東海学園大学経営学部
教授 下川 浩一

日本の自動車産業にも遂に本格的なリストラクチャリング（事業再構築，以下「リストラ」と略称）の時代がやって来た。遂にやって来たかという感じで、まさに、遂に来たかという語感が切実な響きをもっている。日産がそのサバイバルプランで、村山工場の閉鎖を含む海外も入れたグループ全体で2万2,000人の削減、三菱自工もその大型トラック部門の分離と1万1,000人の従業員削減を発表している。この自動車産業におけるリストラは、何も今回が最初なわけではない。1990年代初頭のバブル好況がはじけて第2次円高不況と長期不況が重なった頃に、日本の自動車メーカー各社は初めてのリストラを経験している。日産の座間工場閉鎖の外に各社は思い切った投資の削減、とくに自動化投資の見直しや定期採用のカットなど大幅な経費節減で、何とかこの時は危機はいったん乗り越えたかに見えた。それなのになぜ今回のような一段と厳しいリストラが求められるようになったのか、そして今回のリストラの特徴はどんな点にあるのが問題である。

今回のリストラの背景には、明らかにそれぞれのメーカーの個別的な戦略のミスリードだけでは帰せられない構造的問題が横たわっている。それは何よりもバブル崩壊後の国内の不況が長期化したことと、世界経済のグローバル化が余りにも急速に進み、金融ビッグバンの影響もあって日本のメインバンクシステムが崩壊し、金融、証券のシステムの再

構築が進行したことが、今回の厳しいリストラの引き金になったことに端的にあらわれている。これまで日本のメインバンクのシステムが機能していた時は日本の自動車メーカーはその保有する土地や株式、持ち合いの株式を担保に、極めて簡単に資金を借り入れることができた。また土地や株式の含み益が期待できる時は、その担保価値も上がりそれだけに借金を苦にすることなく海外投資や自動化投資、そして年々膨張する研究開発投資を賄うことができた。とくに一時的な不況があってもそれが循環性のものである限りメインバンクが中心になって必要な資金は調達できた。つまり不況が一時的である限り、いったん減少した含み益もやがては増大に転ずるという望みがあり、その期待の下で、銀行は融資を拡大できたのである。

だが、バブル崩壊とそれ以降の不況の長期化は、含み資産価値を加速度的に減少させ、メインバンクの融資の道を閉ざすとともに、メーカーのこれまでの担保価値を押し下げ、含み損を異常なまでに膨張させた。日産の有利子負債2兆5,000億円、三菱の有利子負債1兆円はこのような経過の中から発生したものである。しかし、だからといって自動車メーカーがその開発投資を極端に減らしたり、運転資金を節約するといっても限度がある。そこでメインバンクに頼ることなく資金調達ができるようになるには、含み益を当てにした経営でなく、株式市場の評価に耐える財務

内容を構築し直さなくてはならない。ここに今回のドラマチックなリストラが登場する直接の契機がある。

このような財務内容の再構築に加えて、世界の自動車業界はグローバル化した世界経済と情報革命の影響をともに受けている。自動車の製品開発一つをとっても、また自動車のコストの7割以上を含める部品や材料の調達システムもすべてグローバル化が急速に進んでいる。日本の自動車メーカーは、1980年代そのリーン生産革命で世界の先陣を走っていたが、これを学習した欧米の追い上げと他方における欧米メーカーのグローバル経営の積極展開によって、その主導権をかなり欧米に譲った面がある。とくに今回大規模な人員削減を含むリストラを宣言した日産、三菱にその傾向は強い。

今回のリストラの背景は以上のようなことで説明できるが、それでは一体このようなかつてない規模のリストラに、国として社会として、また企業や労組としてどのような対処をすべきだろうか。このところ日本の経営者の中には、リストラ＝人員削減、そして何でもアウトソーシングしたり系列取引を見直したりしさえすれば財務内容が好転するという単純な方程式で、リストラを安易にとらえる傾向がある。きちんとした戦略のない目先のコスト削減や損益分岐点の切下げを狙ったリストラは、事態を混乱させるばかりである。そこに求められるのは、リストラによってどんな自動車ビジネスがグローバルに構築できるかを明示することである。そしてリストラの犠牲となる人々の再訓練、再教育を支援し、再雇用の機会を何をおいても創り出していくことである。勿論これには多くの困難と痛みを伴うが、政府、自治体ひいては社会全体でこの問題の解決に向け全力をつくすことである。

再雇用の機会と新しい労働市場を創り出すことは決して簡単なことではない。しかし一歩、目を転ずると、今は大企業体制とマーケティング中心で動いて来た産業社会からのベンチャービジネスや情報革命が社会を変え、新しいサービス分野に重点が移っていく知識創造サービス社会の大きな構造転換期

である。したがってこのような方向に沿った政府と社会の対応如何では、いろいろな時代の流れに沿った新しい事業と雇用が創出できるチャンスでもある。この意味では日本ではややおそまきながらも産業構造全般のリストラの時期を迎えているのであり、これを逆手にとった雇用創出は決して夢ではない。

この点で欧米の自動車メーカーは、80年代初頭から90年代前半にかけて日本の規模のそれをはるかに上回るリストラを経験している。例えばGMはホワイトカラーだけで2万人、フォードも1万人近い人員削減を行っているが、そのやり方に削減される当事者の利益も十分考えたものとなっている。そこではホワイトカラーが働いている本社機構なり何なりの業務を見直し、インターネットやLANを導入したりエンジニアリングで業務改革を行った。その結果たくさんの業務が統合されたり整理されて、業務形態やシステムがこう変わるのであなたの仕事はなくなるから、転職の支援をするのでその中で将来の転職に備えて欲しいということになる。このやり方だと少なくとも自分が辞めるについて理由が明示され納得がいく。また転職支援のセンターを設けて親身になった転職支援が行われ、これを地域の自治体なども最大限の支援を行ったといわれる。折しもパソコンの普及、インターネット利用のニュービジネスが次々と出現したから、これらホワイトカラーは折からの景気回復の追い風もあり、ソフトエンジニアからサービスエンジニア、インターネットを使ったニュービジネスなどへの転換が可能になったという。

このような欧米のリストラ経験も一つの他山の石として、リストラの逆風を追い風に転換するために、官・民、自治体、企業が相互に協力して新しい事業機会と雇用機会の創出に全力をつくす必要がある。ただその過程で、転換期であるために実際の雇用機会のミスマッチはどうしても避けられない。この深刻な問題にこそ労働組合がその組織をあげて取り組み、戦略的リストラの禍を転じて福となす努力が求められる。

〔筆者は中部産政研顧問〕



変化する人件費決定システム

—総額人件費管理の背景を考える—



学習院大学経済学部
教授 今野 浩一郎

総額人件費を概観する

人件費はこれまでも、またこれから企業にとって管理上重要なコストである。それにもかかわらず、なぜ、ここにきて総額人件費管理が問題にされるのか。それは、経営環境の変化のなかで従来型の人件費管理の仕組みが改革を迫られているからであり、「総額」が改革のキー・ワードになっている。

人件費は現金給与と現金給与以外（「付加給付」）からなり、前者は給与（いわゆる「毎月決まって支給する給与」）と賞与・期末手当、後者は退職金、法定福利費、法定外福利費、その他（募集費、教育訓練費等）に要する費用の要素から構成される。また要素別の金額構

成の現状をみると（図表①の95年のデータを参照）、現金給与が8割、付加給付が2割を占め、後者のなかでは法定福利費10%、退職金5%、それ以外5%である。

形式的に定義すると総額人件費とは、以上の人件費要素の総額ということになるが、わざわざ「総額」の用語を使うのは、人件費管理の視点を要素から総額に移そうという意図があるからである。

図表① 労働費用（1人1ヵ月の平均）

（本社が30人以上の企業）

年	労働費用 総 額	現金給与 総 額	現金給与以外の労働費用				
			計	退職金 等費用	法定福 利費	法定外 福利費	その他
1975年	198,042円	171,073	26,968	6,163	12,096	6,225	2,484
	100.0%	86.4	13.6	3.3	6.1	3.1	1.3
1995年	483,009円	400,649	82,360	20,565	42,860	13,682	5,253
	100.0%	82.9	17.1	4.3	8.9	2.8	1.1

（出所）労働省「賃金労働時間制度等総合調査」等

積み上げ型をとる、

これまでの人件費決定システム

ここで、人件費がどのように決められてきたかを思い起こしてほしい。たとえば、給与の人件費は春闘での賃上げ率として、賞与はそれとは別の労使交渉によって決められる。また福利厚生費のなかの法定福利費は政府の政策によって、法定外福利費は若年層の採用が難しいので豪華な独身寮を建設するなどの計画にしたがって決められる。このようにして、これまでは、給与、賞与等の個々の要素ごとに費用を決め管理する、つまり総額人件費そのものを管理するというより、個々の要素ごとに決められた費用を積み上げた額が総額人件費になるという傾向が強かった。

そうすると企業は、たとえば春闘で決められた給与（人件費）を与件として経営を展開することになる。生産変動にかかわらず、「終身雇用制度」のもとで雇用が保障され、「年功賃金制度」のもとで賃金が安定的に決められているために人件費は固定費化する。こうした見方に間違いはないが、「人件費を与件として経営を展開する」という事情も人件費を固定費化させてきた。

しかし、こうした人件費決定システムのもとで総額人件費が決められても（正確に言えば、膨らんでも）、企業はそれを十分吸収できる成長力をもっていた。さらに、積み上げ型的に決まっていたからこそ、労使はそれを吸収するために競争力の維持・向上に懸命に努力してきたということも事実だろう。

戦略決定型へと変化する人件費管理

しかし競争が激化し、価格競争力を失い、

「与件」としての人件費を吸収するだけの成長が望めなくなると、これまでの積み上げ型の人件費管理を続けることが難しくなり、それに代わって、市場競争に勝つためには製品価格をいくらに設定する必要がある、そのもとで「適正な利潤」を獲得するためにはコストをこの程度にする必要があるので人件費はこの程度にするという、市場競争を考えて人件費を戦略的に決めるという傾向が強まる。その結果、給与や賞与などの要素ごとに人件費を決めるまえに、まず人件費の総額（総額人件費）を決め、そのあとに各要素の費用を決めるという、「総額」を意識した総額人件費管理を指向せざるをえなくなる。

総額人件費管理の背景を理解するには、考えておくべきもう一つの点がある。最近の春闘賃上げ率の状況をみると、給与の人件費（給与原資）の増加はすでに最小に抑えられている。それにもかかわらず、退職金や福利厚生費が原因で総額人件費が膨らむという現象が起きている。退職金制度は社員の高齢化と長期勤続化が進むと費用が増加するように設計されているし、法定福利費は日本社会の高齢化を背景にして構造的に増加せざるをえない状況に置かれている。ここで図表①の経年変化をみてほしい。総額人件費（労働費用）に占める現金給与の割合は75年の86.4%から95年の82.9%へと一貫して低下しているが、その間に退職金と法定福利費はそれぞれ1.0%、2.8%増加している。

こうした事実は、給与の人件費要素を管理しても総額人件費を管理したことにならないことを、つまり個々の要素ごとに管理しても総額人件費を管理することが難しいことを示している。そのため企業は、人件費全体をま

ず決め、そののちに各要素に費用を配分するという総額人件費管理の指向を強めることになる。

プラス・サム型人件費管理から ゼロ・サム型への転換

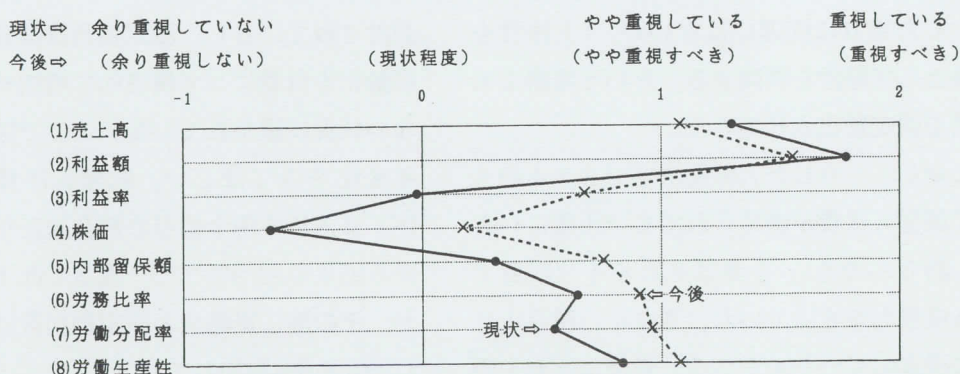
これまで明らかにしてきた状況の変化は、観点を変わると、人件費管理のプラス・サム型からゼロ・サム型への転換とも捉えることができる。これまでは、企業の成長力つまり支払い能力がつねに拡大する傾向にあったので、要素間の取り合いをさほど気にかけることなく、人件費を要素別に決める（より正確に言えば、「人件費をどの程度拡大するかを要素ごとに決める」）ことができた。

しかし、配分すべきパイの拡大が期待できない現在のようなゼロ・サムの状況になると、ある要素の人件費を増やすと他の要素を縮小せざるを得ず、要素ごとに自由に決める余地が失われる。こうした状況のなかで人件費の

適正な配分を実現するには、とりわけ既存の配分構造を変えるような場合には、「なぜ、この要素に費用が多く（あるいは少なく）配分されるのか」が明確に説明される必要がある。さもないと、社員の納得を得ることが難しく、彼ら（彼女ら）のモチベーションに悪い影響を残すことになるだろう。そうすると総額人件費管理を指向するということは、人件費の決め方について、これまで以上に理念と方針とルールを明確に打ち出すという戦略的なアプローチが必要になる。

こうした事態は、すでに給与の個人配分を決める賃金制度の領域で起きている。いま多くの企業が賃金制度の改革に踏み出しているが、それは、増える原資を如何に配分するかを決めてきた既存の賃金制度では現在の状況に適應できないからである。そこで企業は新しい賃金制度を提起することになるが、その賃金制度の大きな役割は、社員の納得を得てモチベーションを高めるために、「どのよう

図表② 労働組合の経営成果（支払い能力）の評価指標



(注) ①「現状」(●-●)は、「重視している」(2点)、「やや重視している」(1点)、「余り重視していない」(▲1点)、「重視していない」(▲2点)として計算した加重平均値である。

②「今後」(×-×)は、「重視すべき」(2点)、「やや重視すべき」(1点)、「現状で良い」(0点)、「余り重視しなくて良い」(▲1点)、「重視しなくて良い」(▲2点)として計算した加重平均値である。

(出所) 連合総研『労働組合の賃金決定政策及び賃金体系政策の新たな展開に関する調査報告書』(1999年)

な場合に給与（費用）を多く（少なく）配分するか」の考え方とルールを明確に表現し、社員に伝えることにある。

総額人件費をめぐる労働組合政策と 労使交渉

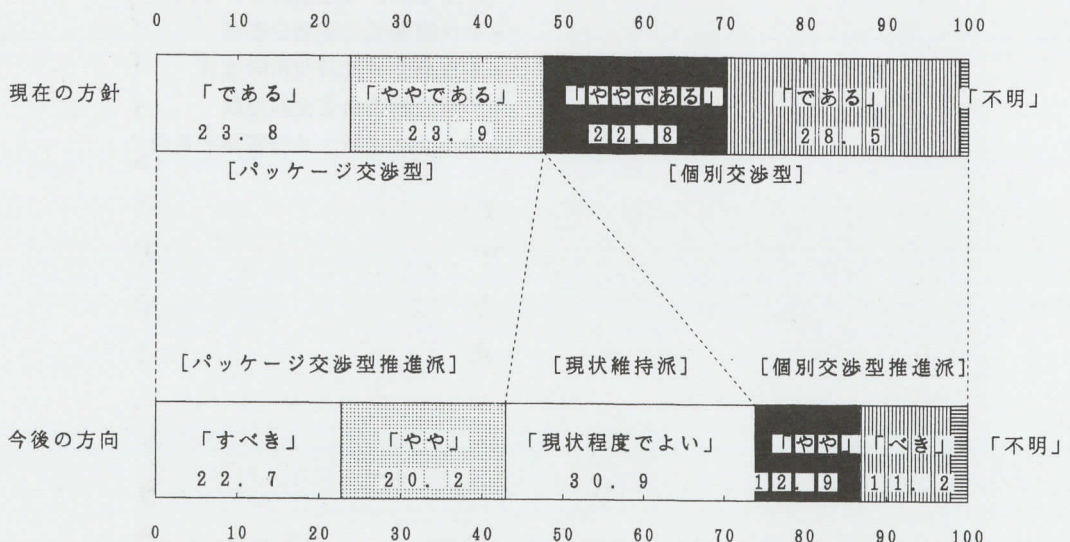
こうした状況の変化は、労働組合の政策と交渉方式に一定の変更を迫ることになる。問題になる第一の点は、労働者に配分されるべき経営成果（あるいは総額人件費を決める支払い能力）を如何に評価するのかである。図表②で現状をみると、評価指標として経営成果の大きさを示す「売上高」と「利益額」が重視されており、多くの組合は今後も、この政策を変えるつもりがないとしている。

問題になるもう一つの点は、経営成果の配分を決める交渉方式についてである。これまで議論してきた総額人件費の決め方の観点からみると、交渉方式には、給与、賞与、退職金などの要素ごとに交渉する個別交渉型（総

額人件費決定の積み上げ型方式に対応）と、それらを一括して交渉するパッケージ交渉型（同じく戦略決定型）の二つのタイプが考えられるが、図表③をみると、労働組合の現状の方針は個別交渉型とパッケージ交渉型が拮抗する状況にある。しかし今後については、確実に個別交渉型からパッケージ交渉型へと移行が進むと予想され、労働組合の政策は、企業の総額人件費管理に対応する方向に進むことになる。

そうすると労働組合にとって、これから何が重要になるのか。企業が総額人件費管理化、労働組合がパッケージ交渉型化の指向を強めと、まず問題になるのはパイの大きさ（「総額」）の決め方である。この点について労働組合は前述したように経営成果の大きさを重視しているが、経営側は確実に収益性などの市場評価に関連した指標を重視する方向に動いている。労働組合はそれに対応するかが問われるが、少なくとも、市場評価

図表③ 成果配分の交渉戦略



（出所）図表②と同じ

を重視する新しい経営成果指標について理論武装する必要がある。

つぎに「総額」の配分問題、つまり各要素に如何に配分するのか、要素に配分された費用を如何に個人に配分するのかが、これまで以上に重要かつ困難な問題になる、ということを認識してほしい。それには二つの理由がある。ゼロ・サムの状況のなかで配分構造の変更が不可避であるほど、公正さと納得性を得るためには「なぜ」が明確に説明される必要があるからである。そのためには、労使は長期的な観点にたって、「望ましい人件費決定システムは何か」「その望ましいシステムを実現するための長期計画はどうすべきか」の戦略を立て、社員あるいは組合員に説明する責任があろう。さらに、この戦略の策定には、これまで以上に「先を見る目」が求められる。これまでであれば、戦略に「過誤」があっても成長のなかで吸収されるという面があったが、これからはそうはいかないからである。「考え抜いた戦略」の求められる時代が来ている。

著者紹介

今野 浩一郎（いまの こういちろう）

〔略 歴〕

昭和21年生まれ

- 46年3月 東京工業大学大学院理工学部（経営工学科）卒業
- 48年3月 東京工業大学大学院理工学研究科（経営工学専攻）修士課程終了
- 48年4月 神奈川大学工学部工業経営学科助手
- 55年4月 東京学芸大学教育学部講師
- 57年12月 同 上 助教授
- 平成4年4月 学習院大学経済学部経営学科教授

〔研究業績〕

- 共著『ソフトウェア産業と経営』（東洋経済新報社，90年）
- 『能力開発と自己啓発』（日本労働研究機構，93年）
- 『研究開発マネジメント入門』（日本経済新聞社，93年）
- 共著『資格の経済学』（中央公論社，95年）
- 『人事管理入門』（日本経済新聞社，96年）
- 『勝ちぬく賃金改革』（日本経済新聞社，98年）
- 共著『中国企業の経営と雇用管理』（日本労働研究機構，99年）

〔学会ならびに社会における活動〕

- 中央職業能力審議会委員
- 東京都立労働研究所研究員
- 中央労働委員会公益委員
- 中小企業退職金共済審議会委員



総額人件費に関する 企業の取り組み方



トヨタ自動車株式会社
人事部長 西山 均

1. はじめに

～企業を取り巻く環境の変化

21世紀を目前として、企業を取り巻く環境は大きく変化しており、人事労務管理制度や総額人件費の決定のあり方についても従来の枠組みを超えた新しい方向づけが必要になっている。

経済・事業活動のグローバル化

第1は、経済のグローバル化である。自動車産業においてもダイムラー・クライスラーの合併が象徴するように、地域を越えた新たな協調と競争の構図が生まれつつある。こうした中で、総額人件費や賃金の水準についても、国際競争力の観点から適正に決定していくことが求められている。当社も9月末に、ニューヨーク、ロンドンの証券市場へ上場を実施したが、今後は、国際的な株主の高い期待に応えることができるよう経営体質を一層強化する必要がある。

技術開発競争の激化

第2に、情報通信技術の飛躍的進歩と、素

材・加工など様々な技術領域でのブレークスルーによって、あらゆる産業を巻き込んだ、環境・安全・情報技術等を中心とした新たな競争が、これまでにない規模とスピードで展開されるようになった。

自動車産業においても、ハイブリッド車やFCEV（燃料電池電気自動車）の開発などにおいて、従来の技術領域の枠組みを超えた、電機産業やエネルギー産業との新たな協力や競争が始まっており、将来に向けた研究開発などの投資を、いかに迅速にしかも大規模に行うことができるかが、企業の競争力を決定づける大きな要因となってきている。こうした意味でも、従来以上に中長期の事業戦略・事業計画との関連で、総額人件費を決定することが求められている。

労働者の意識の変化と労働市場の多様化

第3に、働く側の意識の変化がある。派遣労働者の増加、請負形態の拡大、短時間労働、隔日勤務、在宅勤務など、多種多様な労働市場が生まれている。また、必ずしも長期的な雇用を期待していない若者も増えている。これらの状況は、企業にとっては人件費の投入

先の選択肢が増加するということを意味する一方で、従来型の労働条件の体系が有効に機能しない場面も生じさせている。

少子高齢化の進展と社会保障負担の増大

最後に、少子高齢化という大きな問題がある。今後の労働力の減少は、女性や高齢者の社会進出を促し、働き方の多様化を一層押し進めるであろうし、同時に年金・健康保険に関する負担を急速に増大させつつある。当社の場合も、既にこの10年間で年金・健康保険の負担は2.5倍に拡大し、総額人件費の、実に13%を占めるに至っており、早急に対策を講じる必要がある。

2. 総額人件費の影響

全コストへの波及効果が大きい

製造業、特に総合産業である自動車完成車メーカーにとっては、自社以外の総額人件費についても、全体のコストに大きな影響を及ぼしている点は、見逃せない。当社の場合、99年3月期の総額人件費は売上高の約9%である。しかしながら、部品、設備、エネルギー、輸送、販売宣伝といった費用も、実は、仕入先や他産業の総額人件費に大きな影響を受けている。従って、仕入先は勿論、製造業以外も含む日本全体の総額人件費が適正な水準であることが、国際競争力を維持する上で非常に重要なこととなる。

日本全体の高コスト構造の是正が必要

日本を100とした場合、アメリカ81、ドイツ95、イギリス83、フランス67、韓国52（日経連の推計、製造業、1997年）という高い賃金水準を、これ以上上昇させることについて

は、慎重に行うべきである。特に規制に守られた一部の産業・分野の総額人件費の水準は、日本の産業全体の国際競争力の向上という観点からも、産業間や企業間の横並びを脱し、生産性に見合う適正なレベルに早急に是正されることを期待したい。

3. 人に対する投資という観点

一方、総額人件費については、「コストとして捉えるのではなく、将来に対する投資として積極的に実施すべきである」という主張もある。確かに総額人件費の持つ、人に対する投資の側面は重要であり、見失ってはならないであろう。総額人件費は抑制すれば良い、というものでは決していない。

適正な水準と適正な方法が重要

但し、投資はあくまで「期待できる成果に見合う適正な水準」で、かつ「適正な方法」で実施することが、従来以上に求められてきている。人件費についても、研究開発費や設備投資、利益、株主に対する配当などとのバランスを考えつつ、どの程度の水準を、どの分野で（賃金・賞与か福利厚生か、など）、誰に投資することが最も効果的であるかという検討が必要である。

従って、賃金、賞与、年金を含む福利厚生費というそれぞれの分野を切り離して、しかも、現在の総額人件費の水準を前提として、そこからの増加分についてのみ考える、という枠組みは維持できないのではないか。

右肩上がりの投資拡大は難しい

従来は、人に対する投資を拡大していくことが、急激な右肩上がりの成長を生み出し、

さらなる投資、つまり雇用の拡大や労働条件向上の財源を生み出す、という好循環を維持できた。しかし、国内の市場が循環的になり、海外市場においては現地生産が求められる状況の下では、国内の総額人件費として右肩上がりの投資を実施すれば、右肩上がりの成果が期待できるという状況ではないことは、しっかりと受け止める必要がある。

人に対する投資は大変大切ではあるが、その拡大については、生産性の向上や付加価値の増加、あるいは営業利益という成果を確認しつつ実施していくことが求められる。

4. 必要な施策と取り組み

(1) 総額人件費の適正水準の検討と維持

経営計画立案と総額人件費の検証が必要

総額人件費の水準を決定する上で、まず、必要となるのは、しっかりした中長期の経営計画を立案することであろう。当社では、従来より5年間の中長期計画を立案しているが、特に近年は、目標とする業績との関連で、それぞれの固定費の水準を検討し、必要であれば抑制を含む施策を実施することに力を入れている。総額人件費については、まず、必要人員、退職者数の推移、年令・資格構成の変化、社会保険料率の見通し等に基づくシミュレーションを実施したうえで、賃上げや賞与の支給を行っても適正な水準に維持できるか、検証を行っている。

対策は、ミスマッチへの対応、増加傾向にあるもの、変動部分から

高齢化や高資格化、あるいは退職給付債務の増加により、総額人件費が適正な水準を超

えるおそれがある場合、具体的な抑制策を計画し、実行していくことが必要となる。

対策を実施する分野として、まず第1に、コストに対して成果が少ない部分、つまりミスマッチの部分を確認したうえで、その解消を目指すことが考えられる。例えば、稼働率の低い福利厚生施設の閉鎖や、職務の変更のための能力向上支援などである。

第2に、増加の著しい部分への重点的な対策も必要である。厚生年金基金制度の見直しや、医療制度の改革に向けた取り組みは、早急に推進すべきである。

第3に、急激な経営環境の変化に対しては、短期的に削減できる変動部分での対策が必要となる。残業の削減や期間従業員の採用中止、賞与水準の見直しがこれにあたる。

フレキシビリティの維持・拡大を

特に、経営環境の変化がますます大きく、また急速になってきている現在、コアになる社員の長期的雇用を維持していくためには、総額人件費を適正な水準に維持できるよう、変動部分を拡大していくことが求められる。期間従業員や派遣社員など、流動的な人材を一層活用できる体制を作っていくと同時に、賞与についても、業績への対応を強めていくことが、ますます重要となってきている。

正社員削減に代わる施策を選択しうるか？

また、やむを得ず、正社員数を削減せざるを得ない場合、自然退社の補充を抑制する方法が最も痛みが少ないが、極端な採用抑制を行うことは、知識・技能の継承を困難にすると同時に将来の人員構成の歪みを招く。また、社会的にも若年層の成長と能力向上の機会を奪うことにもつながりかねない。

企業として、どの施策が長期的に見て人にとって大切にする経営につながるのか、大変難しい判断を迫られる一方で、労働組合にとっても大きな決断が必要であるが、日野自動車が実施された、早期退職に伴う子女の採用や、所定労働時間の短縮とそれに伴う賃金見直し（時間当たり賃金は維持）といった施策は、大変厳しい状況のなかで、雇用を維持しつつ総額人件費を調整する施策として、一つの解決策を示したものではないかと考える。

(2) 総額人件費の活用

総額人件費について、水準を適正な範囲に維持することと同様に、忘れてはならないのは、その活用である。従業員が意欲を持っていきたいと活躍するためには、どのような分野で（賃金・賞与などの現金所得か、福利厚生などの生活支援か、あるいは退職金・年金などの将来の所得確保か）、誰に（能力の伸びが認められた者か、当期に成果を上げた者か、あるいは生計費が拡大する年代の者か）総額人件費を投入することが最も効果的なのかを、環境が大きく変化していることを労使がしっかりと認識したうえで、検討していかなければならない。

従来の枠組みにとらわれない見直しを

食糧難の時代に始まった給食制度は今でも必要であろうか。画一的なライフステージを前提とした、寮・社宅・持家・財産形成支援は効果的であろうか。配偶者と子供二人の扶養を想定した生計費モデルを基準として賃金水準を検討することは適切であろうか。あるいは、長年、生計費の確保や、安心感といった観点から、保障されてきた定期昇給は、賃金と職務・能力のミスマッチを招き、かえっ

て雇用を不安定なものにしていけないであろうか。

今後、総額人件費の有効な配分や活用という観点から、従来の枠組みや既得権にとらわれることなく検討を行い、個人・企業そして日本社会全体としての生産性の向上と競争力の強化を目指していくことが必要であろう。

そのためには、個々人の賃金引き上げや賞与の支給が確実に能力向上や成果の発揮につながり、従業員もその企業での活躍の場を大切にし、企業もその従業員に是非働きつけて欲しいと願う、バランスのとれた関係を維持できるよう、人事制度の全体を原点に帰って見直す必要があるのではないだろうか。

PRO21～市場で通用する高い能力を持つプロ集団を目指して

当社では、PRO21として、労働市場で十分に通用する高い専門能力と競争力を持つ人材の育成と活用を目指して、基幹職のチャレンジプログラム、事技職のプロ人材開発プログラム、そして技能職についてはいきいきアクションプログラムなど、人材育成・活用・評価・処遇のシステムの全体の再構築に取り組んだ。

総額人件費の活用という観点では、まず基幹職については、プロ人材として「活躍と活用」のステージにあるため、資格毎に完全に同一額の資格給と、職能考課で額が上下する職能給からなる賃金制度を導入し、右肩上がりの賃金カーブは完全に撤廃した。

一方、基幹職に達していない社員については、「プロ人材を目指した成長・育成」のステージにあることを考慮して、資格を基準とする要素を拡大しながらも、同じ資格や賃金等級の中での能力の伸びが賃金に反映される

部分、つまり、毎年の能力の伸びをきちんと評価した上で、本人が獲得できる積上げ部分も残した。同時に、事技職については、年齢が上がれば自動的に昇給する年令給を廃止して、資格と考課を通して昇給額が決定される制度とした。

そして、能力の発揮と育成は賃金で、短期の成果に対するインセンティブは賞与で、という点を明確にし、特に、賞与については、加算部分の配分（総額人件費の活用の仕方）を職場に任せることとした。

カフェテリアプランの導入

また、賃金と並ぶ重要な処遇である福利厚生制度についても、総額人件費を最大限に活用して、決して一律でないライフサイクルや、多様なニーズに対応していくために、「自助努力」と「選択」をキーワードとしたカフェテリアプランを来年7月に導入する準備を進めている。

これらを推進するにあたり、「21世紀に向けた働き方と労働条件のあり方に関する労使検討委員会（21世紀委員会）」を設け、労使で徹底した話し合いを行ったが、新しい世紀に向けた抜本的な改革に対する、労働組合の理解と協力、そして決断に改めて感謝したい。

5. おわりに

私達を取り巻く環境は大きく変化している。しかし、今後も、ステークホルダーである株主・お客様・取引先・従業員という四角形に加え、社会全体に対する責任を頂点とする、調和のとれたピラミッドを目指した経営が必要とされているのではないかと考える。

企業の経営資源として、人・物・金・情報とも言われるが、人なくして、他の経営資源が付加価値を生み出すことは稀であろう。これらの経営資源を活用して、ステークホルダーと社会全体への貢献に結びつく付加価値を生み出せる人材をどのように確保・育成し、活用していくかが、今後も企業の競争力を決定づけると言っても過言ではない。

従って、企業にとって重要なことは、中長期的な視点から総額人件費をしっかりとコントロールしながら、多様な人材を確保し、組織化・配置し、教育や訓練を行い、能力や成果を評価し、昇格や賃金といった処遇に結びつける、人材の育成と活用に関する優れたシステムを構築し運用していくことである。それぞれの企業が、将来に向けた明確なビジョンを描き、人の持つ可能性を信じて、競争力の強化に取り組んでいけば、21世紀の明るい展望は必ず開けるのではないか。

著者紹介

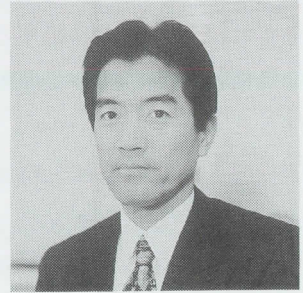
西山 均（にしやま ひとし）

〔略 歴〕

昭和24年 滋賀県生まれ
47年 大阪市立大学商学部卒
同年 トヨタ自動車工業(株)入社
62年 人事部第1人事課副課長
平成元年 第3車両部課長
4年 第3車両部販売企画室長
6年 次長、第4車両部販売企画室長
9年 第4販売部（旧第4車両部）部長
10年 人事部長
現在に至る



「総額人件費論」を斬る



自動車総連
事務局長 加藤 裕 治

1. なぜ今総額人件費か

総額人件費を主要な経営指標として管理することは、経営としてのイロハのイといってもよいだろう。労働組合としてもそのこと自体に異議を唱えるつもりはない。問題は、日経連が96年の「労働問題研究会報告」の中で指摘したこともあり、特に昨年から今年の賃金交渉において、経営（とりわけ大企業ほど）が、この「総額人件費」の増加を「競争力低下」要因の第一に挙げ、賃金抑制の理由として声高に主張し始めたことにある。

いうまでもなく総額人件費とは、所定内給与に所定外給与、一時金や退職金積立金、教育訓練費、社会保障費の企業負担その他法定内外福利厚生費を足し上げたものである。

（96年の労問研報告では所定内給与を100とすれば、総額人件費は170になるとしている。）

97年から年金の負担が増え、今後も負担の更なる引き上げは必至だろう。介護保険の保険料の負担も2000年から始まる。高齢社会を

迎えるにあたり社会保障費の負担増は避けられない。さらには、年金や退職金の積み立て不足が大きな問題となり、企業経営を揺るがしかねない状況になってみることから「総額人件費」を強く主張するようになったという理解で間違いはないだろう。

しかし、総額人件費と企業の競争力を単純に對置するこの考え方には、大変な危険が内在している。総額人件費管理を徹底せよとの日経連の考え方は、「売上が伸びない環境の中、総額人件費の伸びを極力抑制しろ」ということであろう。社会保障費などの負担増が避けられないとすれば引き算の論理で賃金部分を減らすしかないことになる。賃金の適正水準を議論しようとした時に、賃金の決定要素以外の要因で賃金総額がすでに制約されているとすれば賃金交渉において本来しなければならない論議がないがしろになる恐れが大であるからである。

経営が落ち込んでいるこの陥穽について警告を発するのが私に課せられた使命と思うので、以下この点について詳述してみよう。

2. 「総額人件費」は

それほど重いコストか

経営は、グローバルな競争がより激しくなる中で、コストとしての「総額人件費」の伸びを一番の問題にしているのです、この点からまず整理しておきたい。

1) 米・独と比べたら日本の自動車産業の賃金は高くない

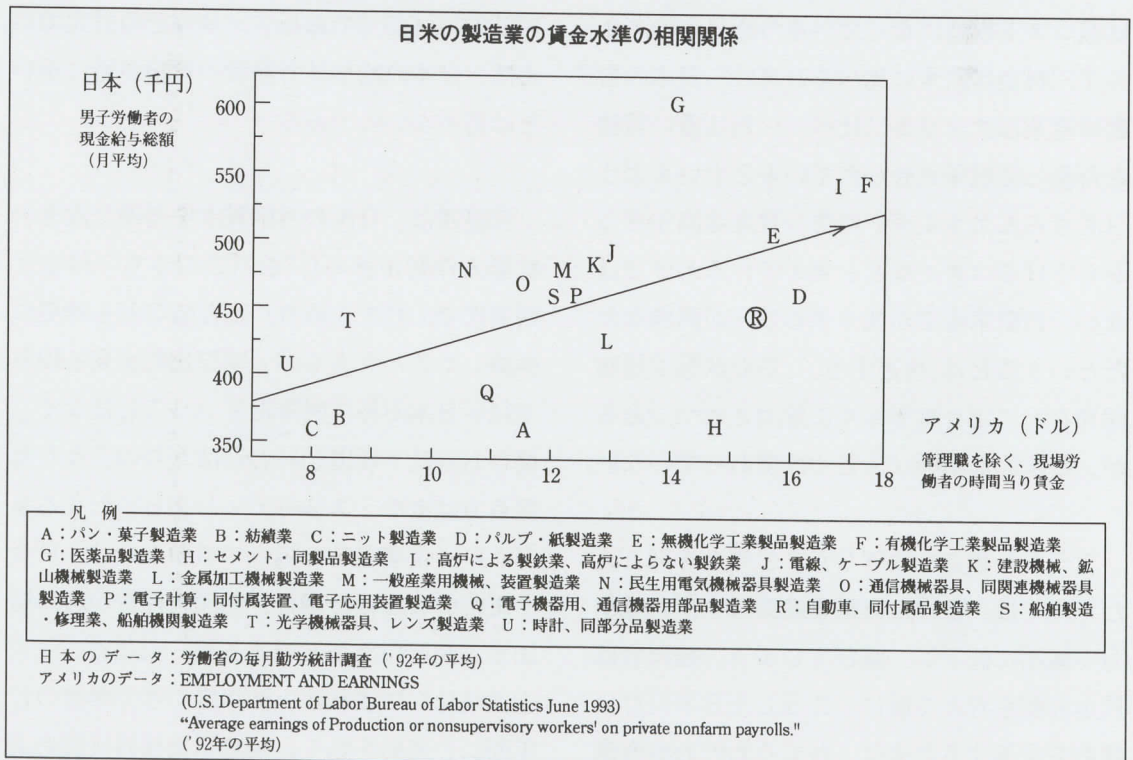
まず、当面のコンペティターであるドイツ、アメリカとの比較で考えてみる。

IMF-JC の調査 (97年) によると自動車・同付属品製造業の時間あたり賃金については、日本-2,304円に対し、アメリカ-2,428円 (97年の平均レート、120.99円で換算) ドイツ (旧西ドイツ) -2,770円 (同69.77円) であり、日本の賃金が競争力を著しく減殺するような

ものではないことは明らかである。日経連が99年の労問研報告の中で日本の賃金は世界一としてあげているデータは製造業全体のもの (日本100に対し、アメリカ81, ドイツ95としている) であるが、日本が「実労働時間あたり賃金」なのに対し、アメリカ、ドイツは、年休など実際には働いていないが有給の時間を含めた「支払い対象時間あたり賃金」であり、定義が全く異なったデータでの比較である。

自動車産業の場合、日本の賃金水準はアメリカやドイツと比べれば決して高いとはいえない。とりわけここ3年ほどは日本が1%程度のベアしか取れていないのに比べ、アメリカやドイツは毎年2~3%程度の賃上げ (ベア) をしており、日本の賃金水準との相対的な格差は一層拡大していると考えられる。

(表1)



また、少し古いデータになるが自動車総連が、1993年に賃金ビジョンを策定するにあたって調べたところによれば、アメリカとの比較で職業分類別に賃金水準を比べてみると、日本の自動車産業労働者の賃金は国内他産業に比べ低い位置にあるのに対し、アメリカの方は逆に、アメリカ国内において相対的に高くなっていることが分かる。（表1 参照）

この構造はアメリカの自動車産業の競争力を支える一因にもなっていると推定できる。なぜなら、まず、相対的に高い賃金は人材獲得面で有利であること。また、他産業、特にエネルギーや素材産業の賃金が相対的に低いということは低いコストで原材料を調達できると考えられるからである。

日本はこれがまったく逆になっている。電力・ガス・石油など規制に守られた非競争分野は高コスト構造になっているため日本のエネルギー料金は欧米に比べると高い。日本の自動車産業はアメリカに比べ、いわば重い荷物を背負って競争させられているともいえる（もちろんエネルギー産業の賃金は高すぎるから下げるべきだなどと考えているわけではない。自動車産業が低すぎるのが問題なのだということは、後述する。）。この状況は規制緩和などにより近年徐々に解消されつつあるが、基本的な構図は大きくは変わっていない。

こうした構造を放置したまま賃金を抑え込むだけでは、日本の自動車産業はいずれ競争力が極端に低下し、滅びてしまう。経営者は、賃金抑制を考える前に、こうした日本の社会構造を変革するために、むしろわれわれ労働

組合と共闘すべきである。

2) 現金給与に比べ総額人件費がかさむのは 洋の東西を問わない

日経連の「総額人件費」の主張はいかにも日本では、給与以外の労務費が高いとの印象を与えるが、現金給与を100としたときの総額人件費は日本が121.6であるのに対し、アメリカ126.4、ドイツ129.6（製造業における比較—IMF-JC）であり、給与に対する総額人件費についていえば、日本がむしろ低いということになる。この比率を前述の時間あたり賃金（97年）にかけて、自動車産業の時間あたり総額人件費を算出すると、日本が2,802円となるのに対し、アメリカは3,069円、ドイツは3,590円に達している。

また、データは少し古いが、全トヨタ労連の調査によればGM、フォードにおけるUAWの組合員の総労務費（95年）は、給与100に対し145.6でありアメリカとの対比でいえば、日本の給与外労務費の負担が特に重いとは言えないのである。

日経連は、日本の月例賃金を基準に置き、総額人件費がその1.7倍（このうち一時金と残業代で0.45を占める）となることを殊更に強調したこともあるが、国際比較を見る限りでは、日本が特に異常だということはなく、競争力の低下要因といわんばかりのこうした捉え方はややミスリーディングといわざるを得ない。企業経営の視点で重要なのは、賃金を何%引き上げた場合、総額人件費が何%増加するかということであるが、大蔵省「法人企業統計」によれば、80年度から97年度の17年間に、造船を除く、輸送用機械器具製造業

の従業員給与は、2.17倍となっているのに対し、総額人件費は2.27倍であり、その差は大きいとはいえない。

3) 企業内諸制度の歴史を軽視すべきではない

総額人件費の観点で、次々と見直しのテーブルに上る法定外の福利厚生費（企業内の諸制度）であるが、どんな小さな制度もその都度労使が十分に話し合っ決めてきたことであり、それぞれに制度の意義や協議の歴史がある。一度決めたことは絶対に動かすべきではないなどというつもりはないが、企業内の諸制度を十把ひとからげに、あるいは一律に削るというような乱暴な発想は、長年築き上げてきた労使関係を損なう危険性があることを指摘しておきたい。

また、企業内の諸制度は、企業にとっても、採用を有利に進める、あるいは定着率を上げたり、従業員のモラルを向上させるといった意味があったのであり、制度の廃止や削減を考える場合、失われる部分を何で補完するかも考えるべきであろう。

戦後のわが国の政策は、経済成長を第一義に、社会的インフラ整備より工業生産を優先してきた。そのため住宅や、余暇活用、あるいは健康維持やアメニティなど個人の生活を支える部分は企業丸抱えになってきた。これが実は大企業と中小企業の格差を広げていたり、個人の自立を妨げていたり、と日本のシステム上の問題点の一つともなっている。このことについて労働組合としても問題意識を持ってはいる。しかし、国としてのシステムがまだまだ貧弱な中にあるはそれらの廃止

や削減については、慎重でなければならないと考える。

4) 社会保障制度負担のあり方を改革することが先決

冒頭述べたように、高齢社会に向かう中で、個人は勿論企業の負担も増大していく。ここでは詳述するわけには行かないが、年金制度、医療保険制度、介護保険制度など、日本の社会保障を支える諸制度には制度上の問題点が数多くある。しかし、政府（厚生省）は、医師会など既得権の保持者優遇、省益優先で、制度の抜本的改革は先送り、負担の増大ばかりを求めてきた。

さらに、これらの制度を支える国民の負担は平等でなければならないのに、公平、公正とはいえない現実は今更言うまでもないだろう。

こうしたいわば制度的な欠陥は、政府（自民党）がひたすら既得権保持者を大事にする政策を優先してきた結果であり、この構造を改めない限り、民間企業、そしてそこに働くサラリーマンはいつまでたっても浮かばれない。まして、「社会保障費が膨らんでいくから総額人件費を増やさないよう、賃金を下げる」などという選択は本末転倒であり、本当の敵を間違えているといわざるを得ない。

3. 賃金の役割から考える

1) 賃金は働くモラルを支えるインセンティブ

賃金は企業にとってはコストである一方、働くものにとっては唯一の生活の原資、働きの源泉でもある。少し乱暴な整理だがもう少し細かく見ると次のようになるだろう。

〈賃金の役割・性格〉

働く側の視点…①生計費、②労働の価値
(自分の能力や成果)を表
す指標

企業の視点…①コスト、②質の高い労働を
引き出すインセンティブ、③
人材獲得の手段

共通の視点…①個人消費を通じた経済成長
の原資、②生産性向上の配分、
③企業の位置づけを表す指標、
④個人および世代間の労働力
の再生産費用

賃金というと、これまで上記のどの項目に
おいても労使とも①に重点を置いて考えてき
た。しかし、企業にとっては、パイが膨らま
ない中であって、競争が激化してきたこと、
また、働く側にとっても生活はある程度のレ
ベルに達してきたことなどから、近年におい
ては賃金の役割・性格として①の側面から②
の方へ重心が移動してきていることは間違ひ
ないだろう。

特に競争力の源泉が働く人の質の高さにあ
るわが国では、賃上げの議論をする際におい
ても「仕事の価値」を議論することが大変重
(表2)

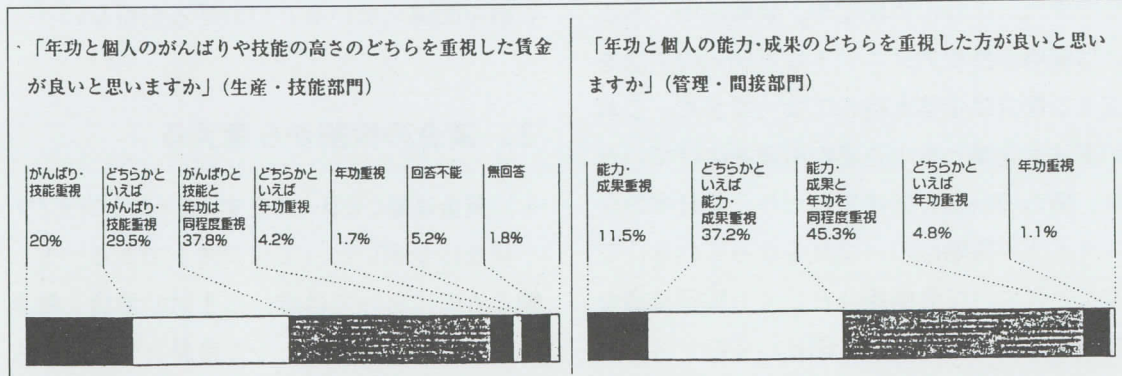
要になってきたと考えている。(この点、拙
論「春闘におけるバーゲニングパワー」(連合
総研 DIO 7月号)をご参照いただきたい。)

また現実にも、自動車総連のアンケートに
よれば、多くの組合員が、賃金を決める際
「能力や成果をもっと重視した決め方」を望
むようになっている(表2参照)。

また、企業も賃金制度に能力や成果主義を取り
入れたいと考えるようになってきている。
このように見てくると、賃金を単に他のコス
トと同列に考え、賃金の重要な役割について
の考察が疎かになるとすれば、いかにもナン
センスで、危険なことといわざるを得ない。

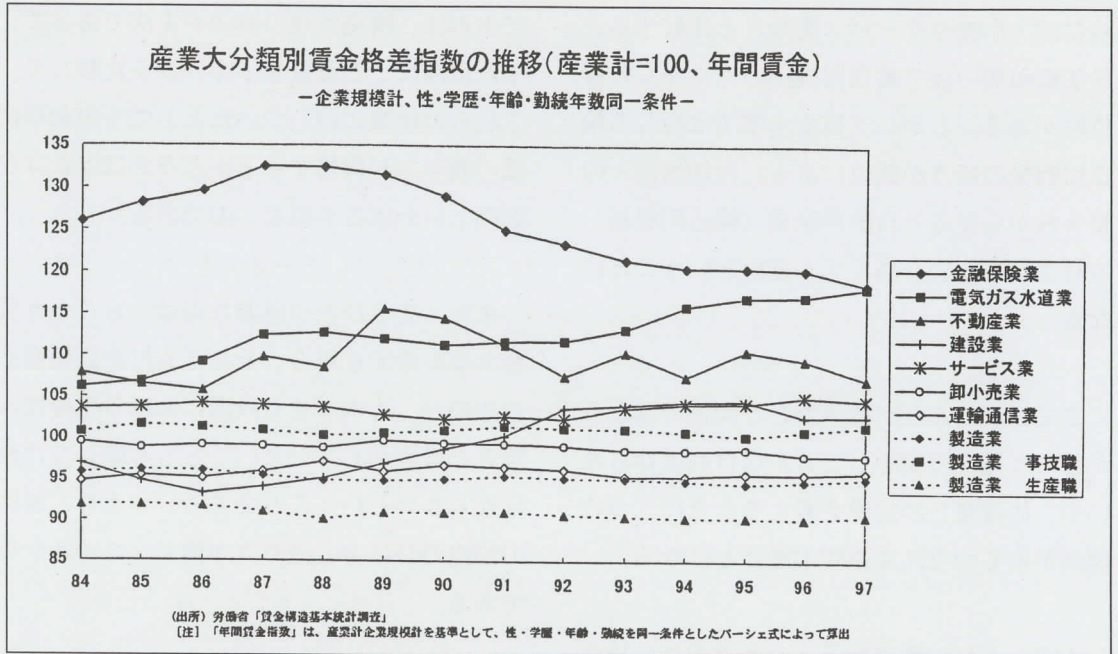
2) 付加価値生産性と賃金はリンクしているか

賃金を労働の対価(価値)としてみる見方
からすると、まず第一義的には、その企業なり
産業の生み出した付加価値生産性との対比
で考えるのが妥当であろう。すなわち就業者
一人当たりの付加価値額がその産業の賃金水
準とどのようなバランスになっているかを見
れば良い。そこで、製造業、その中での金属
産業さらに、輸送用機械産業と他の産業とを
比較してみよう。

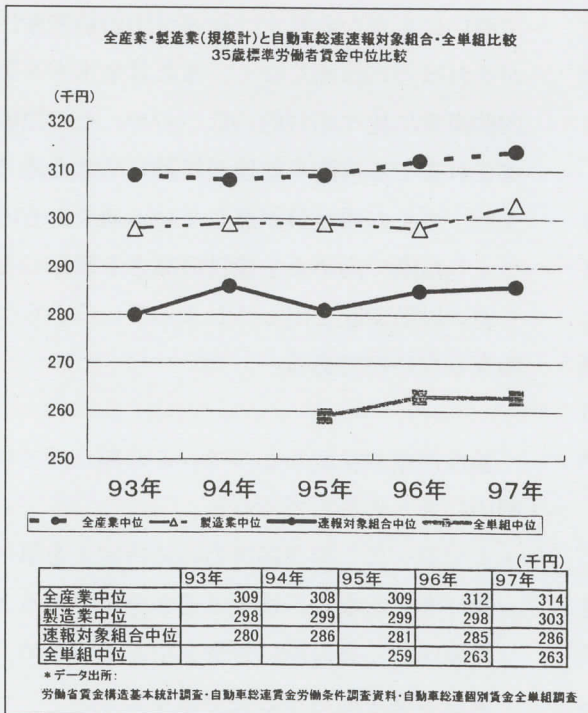


自動車総連「ワークビジョン21」アンケートより

(表 3)



(表 4)



まず、自動車産業の賃金の位置づけであるが、他産業との比較で低位にある製造業(表3)のなかでさらに低くなっている(表4)ことが見て取れる。

(表 5)

業 種	1人当たり付加価値額
製造業	827.3万円
食料品	754.2
繊維	276.7
パルプ・紙	888.5
化学	12,559.3
金属産業	881.8
金属製品	900.1
一般機械	877.1
電気機械	877.1
輸送機械	834.1
建設業	684.0
電気・ガス・水道	3,328.4
卸・小売	555.6
金融・保険	1269.0
不動産	6621.2
サービス	550.2

(経企庁資料よりJCが作成〔1997暦年データ〕)

つぎに、一人当たりの付加価値額を見てみる(表5)。

この数字を見る限りでは、繊維や建設、さらに卸・小売やサービス業などと比較すると、付加価値額の点で輸送用機械の方にかなり優位性がある。しかし、賃金水準ではむしろ輸送用機械のほうが低位にある。付加価値との整合性から見ると自動車産業（輸送用機械）の賃金はもう少し高くても良いということになる。

さて、このことが競争力との関係ではどうかという見方で検証しておかなければならないが、他産業との関係を考えるときに二つの側面があるので注意を要することになる。

まず、人材の獲得競争という点では、賃金水準が直接の要因となるので国内他産業と対比して自動車産業の賃金水準が相対的に低位にあることは大きな問題であり、改善が喫緊の課題であることは言うまでもない。

次に、それでは目指すべき賃金水準はどうかということになると、まず付加価値生産性が高く、かつ賃金水準も高い産業を目標にしたくなるのが人情であろう。しかし、付加価値の高い産業が必ずしも競争力が強いということではないため、直ちにこれと同様の水準まで上げるべきとするのは早計であろう。

なぜなら、本稿2の1)で縷縷述べた通り、我が国においては一般に、国際競争にさらされていない非競争分野の産業では、当該産業の物的生産性に比べ付加価値の方が高くなっている場合が多い。そのため、その産業の賃金水準も国際間の比較で見た場合には、国内でのあるべき相対的水準に比べ「高すぎる」場合がありうる（表1参照）からである。

従って、本来の意味での競争力を考えるのであれば、構造問題の解決が先決であって、それ以前に、ただ賃金水準のみを比較して、これらの産業に追いついたとしても自動車産業の競争力が保持できるかどうかははなはだ疑問といわざるを得ないのである。

また、もうひとつ重要な点は、あるべき賃金水準を考える場合、そもそも付加価値額そのものが、ものづくり段階における生産性の高さとは直結していないことも考慮しなければならないということである。つまり、製品の価格のつけ方、売り方が関わってくるからである。

日本の自動車産業は国際競争力が抜きんで高いにもかかわらず、なぜ付加価値生産性がそれほどには高くなく、また賃金水準も国内他産業に比べ相対的に低いのか。その原因はこれまでも自動車総連が指摘してきた通り、また、多くの組合員が感じている通り、ものづくり段階で高めた生産性の高さを製品の売り値の段階で吐き出してしまっているからに他ならないのである。

論点がやや拡散したので、この項だけで中間的にまとめをしてみると、

- まず第一に、産業競争力の維持向上を第一義に考えるなら、まずはその源泉である人材確保や、質の高い労働を生み出すため、賃金水準を高める必要があること。
- 第二に、目指すべき賃金水準を考える場合、ただ単に「賃金の高い産業」に追いつくという発想でなく、構造問題の解決が大切であるということ。

- 第三に、高い賃金を可能にする産業、すなわち高い付加価値を生み出せる産業にならなければならないこと。
- である。

3) 付加価値の流出が自動車産業の賃金を低位に押しとどめている

自動車産業の生産性の高さが付加価値の向上に結びついていない現実を検証してみよう。

自動車総連のアドバイザーである同志社大学の中田喜文教授がこの点をわかりやすく分析されているので引用させていただく。

(表6)

年	1人あたり人件費 (千円)	労働以外への 分配率	製品価 格指数
1983	5,183.00 (100.0)	.5349 (100.0)	100.00
85	5,849.00	.5576	99.80
87	5,773.00	.5068	93.31
89	6,639.00	.5242	92.32
91	7,277.00	.4925	81.61
93	6,850.00	.4239	91.32
95	7,219.00 (132.2)	.4341 (81.16)	88.72

資料出所

人件費、分配率：日銀「主要企業経営分析」自動車製造業（12社）

価格：日銀「物価指数年報」製造業部門別算出物価（自動車）

「表6に、国内外でもっとも激しい競争を繰り広げる自動車産業の、過去12年間の一人当たり24.6%の物的生産性の上昇が、3者間でどのように分配されたかを示した。3者の内、取り分を増やしたのは、労働者と消費者で、労働以外の生産要素の提供者への配分は減少している。数値では労働への配分上昇が最大であるが、この間18.6%の物価上昇があったことを考慮すると、実質では14%弱となる。一方、この間に自動車の性能が格段に

上がっていることを考えると、実質では価格低下率は表から読み取れる11.3%をはるかに上回る価格低下があったものと考えられる」

中田教授の分析を少し言い換えると、自動車産業においては物的生産性向上の恩恵はまず消費者が「良い製品が安く買える」という形で享受している。そして、同時に労働者も賃金の上昇という形でその努力が報いられているものの、仮に価格設定が物的生産性の向上に応じたものであったなら、もうすこし賃金水準は高く出来たであろうということでもある。

自動車総連がこれまでも長年にわたり、強調してきた通り、付加価値が産業の外部に流出してしまうような企業行動・産業構造を改革する必要性を痛感する部分である。

4) 21世紀に向け、賃金は働くインセンティブとしての役割がより重要に

低成長経済が続くことを考えると、企業がまず考えるべきは競争力の源泉である高い労働の質をどうやって維持していくかであることは繰り返し述べたところである。まして、今後、自動車産業の前に横たわる環境問題や情報化への対応といった、人の知恵が問われる課題を乗り越えていくためには人への投資が何より重要になる。

勿論、パイの拡大が望めない中で、賃金だけを優先して上げていくべきだということにはならない。限られた原資をどうやって配分するかが問われることになるだろう。つまり、配分交渉や賃金制度の協議において労使の知恵が試されるのである。情勢が厳しいからと

いて、経営の作った「コスト検討」の土俵に乗って、平均賃金をどうするかだけを交渉しては、企業の活力など生まれるべくもない。まして、2章で述べたように「総額人件費」を問題にするあまり社会保障など社会システム上の問題点にその土俵を侵食されてしまい、狭い土俵の上で議論するような愚は絶対に避けなければならない。

貴重な原資だからこそ働く人たちをより輝かせる使い道を労使が全精力を傾けて考えるべきである。

4. 最後に

企業が人で成り立っていることは自明である。それだからこそ、日経連の奥田新会長も「人間の顔をした市場経済」ということを強調されたのだと思う。しかしながら、じっさいに昨今の企業行動を見ると「そうは言っても背に腹は…」と、従業員の生活や気持ちばかりか雇用までも軽んじているといわざるを得ないような行動が目立つ。こうした現状に対し、「これは、現在の環境が厳しいからであって、環境が好転すればまた以前のような企業行動に戻っていくだろう」と考える向きもある。しかしながら、長期安定雇用を第一義に考える、あるいは企業の雇用責任をまっとうする、といった企業行動は短期的な利益に直結するものではないだけに、キャッシュフロー経営重視とか、米国流の経営スタイルがもてはやされている昨今、一旦棚上げされたらもう二度と戻らないのではないかと危惧するのである。

それだからこそ、労働組合は企業が人件費

を他のコストと同一の土俵に乗せて考えようとする経営の風潮に今のうちに体を張ってストップをかけなければならないと思う。そのためには、逆説的なようだが、人件費を一人平均で要求したり、年功的な生活給を当たり前のものとして交渉するのではなく、「自動車産業に働く一人前の労働者にはどんな賃金が相応しいか」という議論を徹底的にできるような要求なり、交渉に転換するべきと考えるのである。自動車総連としても、こうした議論を促すような要求方式にできないか、2000年生活闘争に向け検討しているところである。そのような土俵を設定できれば、この稿の各章で述べてきたことを労使が真剣に議論できるのではないかと思うのである。

筆者紹介

加藤 裕治（かとう ゆうじ）

〔略 歴〕

昭和26年 愛知県生まれ
昭和50年3月 早稲田大学法学部卒業
昭和50年4月 トヨタ自動車(株)入社
昭和59年9月 トヨタ自動車労働組合専従
昭和63年9月 トヨタ自動車労働組合書記長
平成4年9月 自動車総連事務局次長
平成10年9月 自動車総連事務局長（現職）

〔主な役職〕

- ・日本労働組合総連合会（連合）中央委員
- ・環境小委員会委員長
- ・全日本金属産業労働組合協議会 常任幹事
- ・FIET, APRO・FIET 執行委員
- ・FIET 日本加盟組織連絡協議会 代表幹事
- ・社会経済生産性本部 評議員
- ・運輸省：運輸技術審議会 特別委員
- ・金融監督庁：自賠責審議会 臨時委員



国際比較からみた日本の 賃金コストと購買力平価

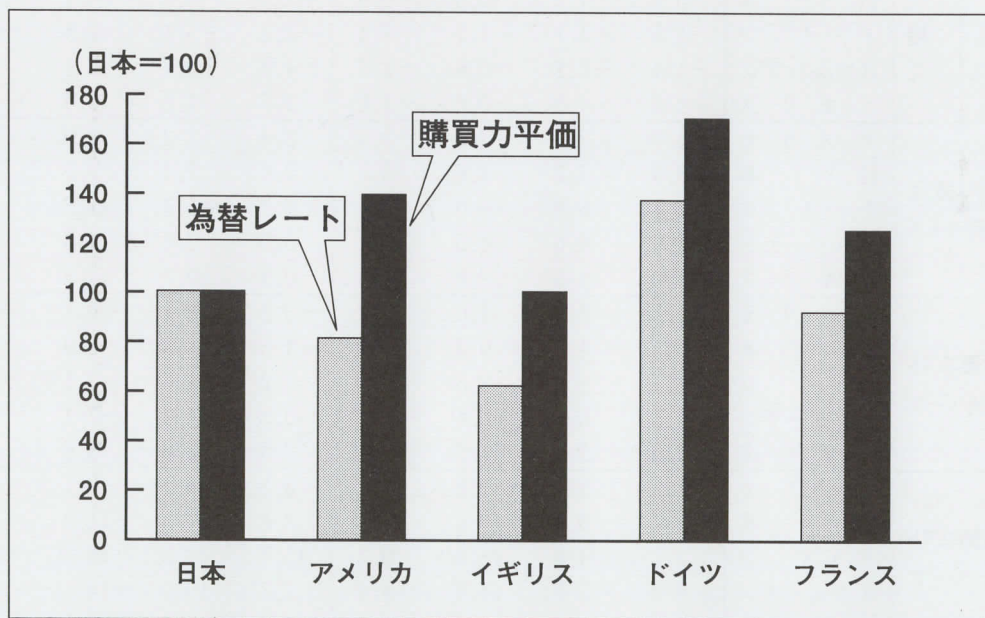


連合総研

主任研究員 鈴木 不二一

しのぎを削る国際競争激化の中で、総額人件費管理の徹底と更なるコスト削減なしには、日本の産業は生き残れないという主張が強まっている。日本の賃金水準は、為替レートで換算すれば、いまや世界一であり、これ以上の賃上げをすれば、日本経済のコスト高を

図1. 賃金の国際比較（試算，製造業，時間あたり賃金，1996年）



資料出所 労働省「毎月勤労統計調査」

Bureau of Labour Statistics "Employer Costs for Employee Compensation", "Hourly compensation in manufacturing, national currency basis, 1950-1995 (index: 1992=100)", Eurostat "Labour Costs",

ILO "Yearbook of Labour Statistics",

OECD "National Accounts", "Purchasing Power Parities and Real Expenditures, EKS Results, Volume 1, 1993", "Economic Outlook"

日本労働研究機構『国際比較労働統計』(<http://www.jil.go.jp/statis/6-1.htm>)

さらに増進させ、競争力を維持できないという。一方で、日本円でどれだけの物やサービスが購入できるかを測る物差しである購買力平価で見れば、日本の賃金はいまだにアメリカやドイツを下回っている（図1）。海外旅

行をすると使いでのある円も、日本国内での実力は見劣りがする。つまり海外と比べて、日本の物価は相対的に高い。このような内外価格差の存在のために、世界一の賃金といわれても、豊かさの実感には結びつかない。

表1. 製造業における生産性、単位労働コストの国際比較（1979—98）

		(年率, 単位: %)							
		1979-98	1979-85	1985-90	1990-98	1995	1996	1997	1998
産 出 量	ア メ リ カ	2.7	2.0	2.2	3.4	6.6	1.7	5.9	4.2
	日 本	3.1	4.7	4.8	1.0	5.5	6.1	3.0	-5.5
	ド イ ツ	0.8	0.2	2.3	0.2	0.2	-1.3	3.6	5.2
	スウェーデン	2.5	2.2	1.2	3.6	12.5	2.2	5.5	4.4
	イ ギ リ ス	0.7	-1.2	3.4	0.5	1.5	0.4	1.0	0.3
時間当り産出量	ア メ リ カ	3.0	3.3	2.2	3.3	6.1	2.1	4.1	4.1
	日 本	3.5	3.5	4.3	3.0	7.4	5.9	3.8	0.3
	ド イ ツ	2.6	2.1	2.1	3.2	3.0	3.5	5.9	4.3
	スウェーデン	3.4	3.0	1.8	4.6	5.4	2.5	6.5	2.2
	イ ギ リ ス	3.3	4.1	4.1	2.2	-2.0	-1.4	0.5	1.0
雇 用	ア メ リ カ	-0.6	-1.4	-0.1	-0.2	1.1	-0.3	1.0	0.5
	日 本	0.2	1.2	0.8	-0.9	-2.5	-0.6	-0.1	-4.2
	ド イ ツ	-1.1	-1.1	1.1	-2.4	-2.2	-3.1	-2.3	-0.2
	スウェーデン	-1.4	-1.2	-0.8	-2.1	4.8	-0.7	-1.1	2.3
	イ ギ リ ス	-2.4	-4.8	-0.8	-1.6	2.5	1.8	0.5	-0.4
時間当り賃金 各国通貨ベース	ア メ リ カ	4.7	7.1	3.9	3.5	2.4	2.2	4.0	4.3
	日 本	3.9	4.7	4.6	3.0	2.6	1.4	2.9	0.7
	ド イ ツ	5.1	6.0	5.0	4.5	5.3	5.1	2.3	0.8
	スウェーデン	7.0	9.6	8.5	4.2	5.0	6.8	4.3	2.7
	イ ギ リ ス	8.0	11.6	8.8	5.0	0.8	0.7	4.3	5.7
単位労働コスト 各国通貨ベース	ア メ リ カ	1.7	3.7	1.6	0.2	-3.5	0.1	-0.1	0.2
	日 本	0.5	1.2	0.3	0.0	-4.5	-4.3	-0.9	0.4
	ド イ ツ	2.5	3.8	2.8	1.3	2.2	1.6	-3.4	-3.3
	スウェーデン	3.5	6.4	6.6	-0.4	-0.3	4.2	-2.1	0.6
	イ ギ リ ス	4.6	7.2	4.5	2.8	2.8	2.2	3.8	4.7
単位労働コスト ドル・ベース	ア メ リ カ	1.7	3.7	1.6	0.2	-3.5	0.1	-0.1	0.2
	日 本	3.2	-0.3	10.8	1.3	3.8	-17.3	-11.0	-7.2
	ド イ ツ	2.7	-4.1	15.9	0.3	15.7	-3.3	-16.2	-4.7
	スウェーデン	0.2	-5.2	14.8	-4.0	7.7	10.9	-14.1	-3.3
	イ ギ リ ス	3.2	-1.3	11.4	1.8	6.0	1.0	8.9	5.9
為 替 レ ー ト USドルに対する 各国通貨の価値。 プラスなら各国通 貨高、マイナスな ら各国通貨安	ア メ リ カ	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
	日 本	2.7	-1.5	10.5	1.3	8.7	-13.6	-10.1	-7.6
	ド イ ツ	0.2	-7.6	12.7	-1.1	13.2	-4.8	-13.3	-1.4
	スウェーデン	-3.2	-11.0	7.8	-3.6	8.1	6.4	-12.2	-3.9
	イ ギ リ ス	-1.3	-7.9	6.6	-0.9	3.0	-1.1	4.9	1.2

<資料出所>アメリカ労働省労働統計局「製造業における生産性、単位労働コストの国際比較（1979—98）」
(<http://stats.bls.gov/news.release/prod4.nws.htm>)

いったい、どうすればよいのか。これは難問である。この小論でとても結論の出る話ではないし、また筆者にその準備があるわけでもない。ここでは、最近のデータをみながら問題の所在を探ってみたい。まずなによりも、虚心坦懐に事実にあたることが出発点になるべきだと考えるからである。

日本経済は、高コスト体質になっていると経営者は嘆く。しかし、コストが高いかどうかは、生産性との見合いで判断されるべきことである。労働費用の単なる平均ではなく、生産物一単位あたりの労働費用（単位労働コスト）の動向をみなければならない。そこで、製造業における生産性、単位労働コストが近年どのように推移したかをみてみよう。

表1は、アメリカ労働省労働統計局が作成している生産性、単位労働コストの国際比較データから、日本、アメリカ、ドイツ、スウェーデン、イギリスの数値を抜き出して比較したものである。

1990—1998年の日本の製造業の産出量の伸び率は、年率でわずか1%にしかすぎなかった。ドイツの0.2%、イギリスの0.5%は上回っているものの、アメリカ、スウェーデンの3%台半ばの伸び率にはとてもかなわない。過去にさかのぼると、1979—85年4.7%、1985—90年の4.8%と、国際的に見て抜群の成長を示していた日本の製造業の産出量は、90年代の、いわゆる「失われた10年」に入ってからいっきょに減速し、1998年には-5.5%の落ち込みを示すにいたっている。けれども、日本の時間あたり産出量をみると、1990—98年の期間でも、年率3.0%の伸びを示している。他の国に比べても、また過去の期間と対比しても、産出量全体ほどの落ち込みではな

い。それは、この間に雇用が減少し、また時間短縮が進んだために、労働投入量（雇用人員×労働時間）はむしろ減少したからである。もっとも、この点は他の国の製造業も同様の傾向にあった。

では、賃金はどのように推移したのか。日本の時間あたり賃金は、1990—98年にかけて、名目で年率3%の伸びであった。これは、アメリカ3.5%、ドイツ4.5%、スウェーデン4.2%、イギリス5.0%のいずれをも下回る低い伸びであった。過去にさかのぼっても、日本の製造業の時間あたり賃金の伸び率はここに示した各国の中で最低であった。

次に問題となるのは、賃金以外の労働費用も含め、いわゆる「総額人件費」コストが、生産物一単位あたりで測ってどのように推移したかである。ここでは、各国通貨ベースと米ドルベースの2種類の推計が示されている。まず、為替レート換算前の各国通貨ベースの数値をみよう。1990—98年の日本の数値は年率0.0%である。つまりこの間の賃金上昇率は、生産性の上昇に吸収された結果、単位労働費用は不変にとどまったのである。産出量自体はほとんど伸びなかった「失われた10年」の状況を考えれば、驚くべき達成といわなければならないだろう。けれども、国際競争は各国通貨ベースで行われるのではない。為替レートで調整された後の単位労働費用の動きが問題となる。では、ドルベースの単位労働コストは、どう動いたか。1990—98年の日本の数値は、年率1.3%の上昇となっている。円で測った単位労働コストは上がらなかったけれども、円高の進行の分だけ、ドルベースのコストは上がってしまったのである。同じ期間に、ドイツ、スウェーデン、イギリ

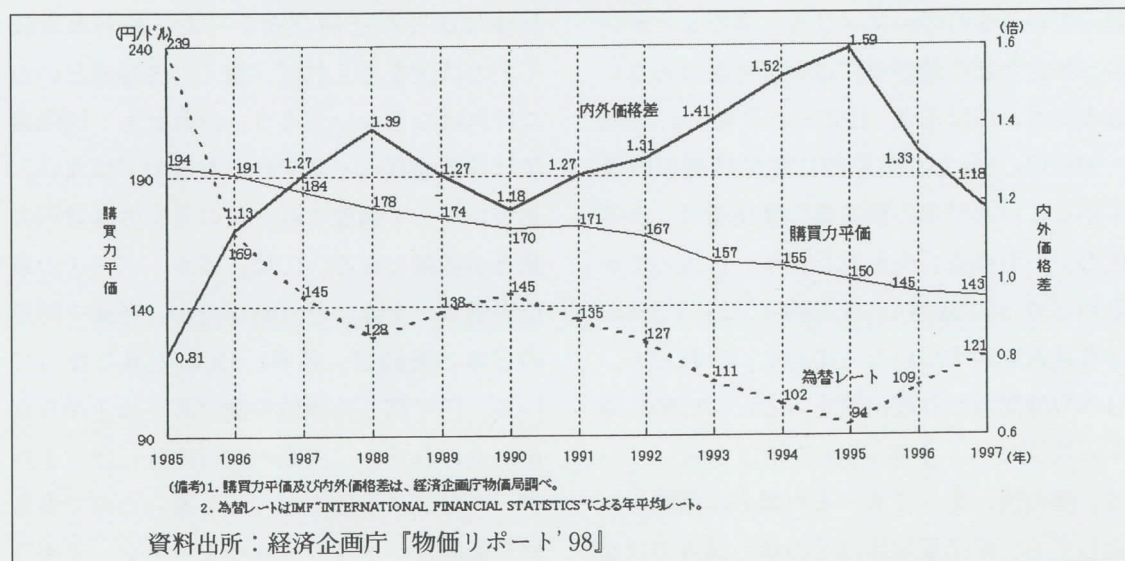
スでは、ドルに対する各国通貨価値は減少傾向で推移したため、日本とは逆に、ドルベースの単位労働費用は、自国通貨で測ったときよりも減少傾向となった。

90年代を通してみると、日本の製造業の単位労働コストは、為替レートで調整されて、上昇してしまったけれども、実は90年代は前半と後半で動きがまったく異なっていることに注意しなければならない。前半は円高で推移したためにドルベースの単位労働コストは上昇傾向であったが、96年以降は円安傾向の中で、反転して大幅なマイナス傾向となっているのである。すなわち、日本の製造業のドルベース単位労働コスト伸び率は、1996年-17.3%、1997年-11.0%、1998年-7.2%となっている。近年の春闘賃上げ率は、ほとんど定昇なみで、きわめて低率で推移した。そして、こうした低い賃上げ率以上に、単位労働コストは下がっているのである。コスト面でみて、日本の製造業の国際競争力は決して衰えていない。

しかし、実はここからが問題である。表1を、アメリカ通商代表部（USTR）の目からみてみよう。日本の製造業の柔軟な調整能力と国際競争力は、アメリカにとって依然として脅威であると写るだろう。ここから先のシナリオは、過去に何回も経験してきたところである。「国際競争圧力→貿易財部門（製造業）での人件費コスト圧縮→比較優位産業の競争力強化→経常収支黒字基調の持続→円高圧力→更なる競争圧力増加」という悪循環の再現である。

ところで、購買力平価で測った日本の賃金の低さの原因である、いわゆる内外価格差の存在も、為替レートの問題と関係している。内外価格差は、購買力平価（アメリカとの対比でいえば、アメリカにおいて1ドルで購入できるものを日本円で購入するといくらかかるかを表す）を為替レートで割ることにより求められるからである。図2は、経済企画庁調査による、1985年から1997年までの、東京とニューヨークの比較に基づく内外価格差の

図2. 円安の影響が大きい内外価格差の改善
(購買力平価及び内外価格差の推移（東京とニューヨークの比較）)



推移を示している。90年代前半の円高局面では、内外価格差は急速に拡大した。しかし、95年以降に、円安局面に入ると反転して改善傾向が続いている。この図には示していないが、1998年の内外価格差指数は、1.08となって、前年の1.18よりも、さらに0.1縮小している。同調査では、ニューヨークの他に、パリ、ベルリン、ジュネーブとの比較も行っているが、傾向的には同様の結果を得ている。費目別の分析によれば、食料品、被服・履物、上下水道、エネルギー、家賃で相対的に大きな内外価格差が存在している。

日本の物価水準は、OECD 調査などでみても、国際的に割高である。それは、製造業の生産性の高さと対照的に生産性の低い、一部の非貿易財産業を抱えているからである。こうしたアンバランスの是正は、中長期的にみた日本経済の構造改革の課題であることは間違いない。しかしながら、この面での改善は進みつつあることも、図2からは読み取ることができる。すなわち、1米ドルに対する購買力平価は、1985年の194円から1997年の143円まで、一貫して高まっているのである。とはいえ、90年代前半のように、円高傾向が高まってしまえば、こうした成果も帳消しになって内外価格差拡大となってしまうのである。

総額人件費管理の徹底によるコスト削減を、個々の企業経営者が至上命題とするのは、ある意味では立場上当然ともいえる。けれども、そうしたミクロの経営の論理だけでは、為替レートの調整を通じて、かえって国際競争のハードルを高くして、自分で自分の首をしめることにもなりかねない。経営者とは立場を異にし、勤労者の生活の論理から、雇用と生

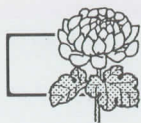
活条件を守り、中長期的な生産性の成果配分を要求する労働組合が存在することは、マクロ経済の安定を保つ上でも、きわめて重要な意味を持つ。一時金も含めた年収ベースの実質賃金は、物価上昇率がほぼゼロで推移しているにもかかわらず、マイナスの伸び率という状況が続いている。日本の賃金は経済実勢に合わせて柔軟すぎるぐらいに調整されているのである。その結果は、製造業の単位労働コストの動向にも見事に反映されている。しかしながら、こうした調整もある一線を超えたら、内には国民の購買力減少による内需の縮小を招き、対外的には経済摩擦の再燃と円高圧力の高まりを招来する危険をはらむといえるだろう。なにごとも、一方の立場だけで決めたら世の中はうまくいかない。産業自治の中での労使の話し合いの意義はここにある。

著者紹介

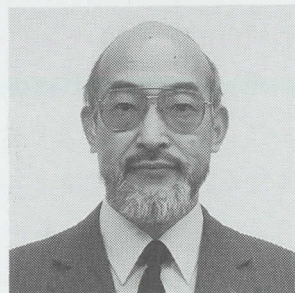
鈴木 不二一（すずき ふじかず）

〔略 歴〕

昭和21年 東京都生まれ
46年 東京都立大学人文学部社会学専攻卒業
49年 情報労連調査部
平成3年 連合総研研究員
現在に至る



アジア経済危機と雇用問題



南山大学経営学部
教授 井 上 詔 三

はじめに

9月に入り、アジア開銀は今年と来年の経済見通しを上方修正した。4月の見通しによれば、アジアの発展途上国は99年平均で4.4%の成長見込みであったが、今回、5.5%とした。アジア経済を照らす薄日は、今年前半、予想以上に強い日差しとなったことによる。しかし、たとえばタイの通貨は9月末に再び1米ドル40バーツを割り込み、先行き不安感をつのらせた。南国の雨季には、どしゃぶりのスコールが上がると明るく強い日差しが戻ってくる。経済でも同様に、明るい話題と暗い話題とがめまぐるしく交錯し続けるのであろうか？人々の暮らし向きは、経済の荒波に翻弄され続けるのであろうか。アジアの経済破綻の契機となったタイ経済を中心に、その盛衰の過程と、経済危機がもたらした雇用への影響をたどってみよう。

東南アジア経済の奇跡

いち早く工業化を成し遂げた日本に続き、東アジア経済圏はきわめて高い経済成長を成

しとげた。世銀の経済白書が『東アジアの奇跡』と称したほどである。その数歩後を東南アジア諸国が急ぎ足で追いかけてきた。1990年代中頃まで、アジア地域は世界の他のどの地域よりも速い速度で発展し、東アジアの奇跡は東南アジアにも起こったのである。

多くの国で、人々は工業文明をよしとする。例えば、人々の足は、自転車からオートバイ、トラック、そして乗用車へと移り変わる。私が住んでいた1980年代中頃のバンコクでは、タクシーはガタピシのが多く、きれいな車を選ぶには骨が折れた。しかし数年後には、新車のカラーラに随分おきかわっていた。自動車産業の生産体制が着々と整えられてきたことを示して余りある。

世界一を誇る高層ビルは長年アメリカに在ったが、シンガポール、マレーシア、そしてタイが競争に加わり、一位を順に譲りあうようになった。東南アジアの国々の経済力は天にも上る勢いであった。人々は、80年代半ばの一次産品市況の悪化による不況を既に忘れ去り、90年代前半まで高度成長の恩恵を享受してきた。

タイでは、乗用車を買える所得層は限られていたものの、首都は新車であふれ、貧困問題を忘れさせるほど豊かな社会を作り上げてきたやに見えた。ところが、街の歩道はひんぱんに補修をしているわりには歩きづらいままである。激しいスコールのせいだけではない。地盤をしっかりと固めていないからだと地元の識者はいう。土台をしっかりと築くことがいかに重要であるかを、今回の経済危機をとおして認識した人はどのくらいいるであろうか？タイ経済の成長と破綻の過程をたどることにしよう。

経済構造の変化－タイ

アジアの米どころタイは、生産物を多様化させながら着実に農林水産部門を発展させてきた。そのいっぽうで、初めに輸入品代替産業の育成、その後輸出産業の強化を目指した産業政策のもとで、急速な工業化を進めた。70年代後半、80年代後半、そして90年代前半と高度成長を遂げ、製造業が国内総生産（1996年 GDP）の3割近くを占めるに至った。製造業は、サービス業とともに新たな雇用機会を生み、労働力人口の1割を雇用するほどに拡大した。1983年に製造業に主役を譲った農林水産業は、96年には労働力人口の過半を占めながら、GDPの1割強を生んでいるにすぎない。製造業の労働生産性は農林水産部門よりはるかに高い。

食品加工、繊維、機械、電機・電子、輸送用機械、化学など、製造業のなかでも新しい主役が次々に登場した。それには、85年のプラザ合意後の急激な円高・ドル安を受けた日本企業による直接投資の増加、さらに、台湾、韓国等のアジア新興経済国（NICs）の華商、

財閥企業の参入が貢献した。このように国際環境も味方し、輸出志向型製造業が大いに伸びた。80年代後半の製造業年平均成長率は15.1%にも達する（ちなみに、建設業は14.5%、農林水産業は3%）。需要項目別で見ると、民間消費が9%、民間投資が23%の伸びを記録した。超高度成長と呼ぶにふさわしい。

90年代前半は、成長速度が減速したとはいえ、年平均8.6%を達成した。（産業別に見ると、製造業10.9%、建設業9.6%、サービス業8.3%、そして農林水産業3.7%；需要項目別では、民間消費が7.6%、民間投資8.6%、政府投資18.2%の成長率であった。）直接投資による資本と技術の流入が、合弁パートナー等による国内投資を刺激し、やがて民間消費を拡大させた。成長のよい循環が続いたわけである。

成長の果実

働き手一人一人が、産み出す価値の大きい分野に従事するほど、人々はより豊かになる。タイでも人的資源が生産効率の良い製造業に流入し、付加価値を高めることに貢献した。一人当たり GDP でみると、80年には14,180バーツ（約700ドル）、90年には39,149バーツ（約1,500ドル）、そして96年には76,650バーツ（約3,000ドル）に達した。実質で見ても、最近の20年間で所得は倍増した。ただし、地方、とりわけ東北部の家計収入は、首都ならびにその周辺地域の家計の3分の1（一世帯・一か月当たり、96年）で、所得の地域間格差を残したままである。貧困層は激減したというものの、総人口の13%はまだ底辺の生活を強いられている。とはいえ、この勢いで

経済が成長し続ければ、自動車市場が急速に拡大する6,000ドルラインにたどり着く日も、そう遠いことではなかったはずだ。

80年代の末に、ある自動車部品製造企業の首脳に、タイの経済事情と自動車産業についてお話を私に得たことがある。産業の急激な右肩上がりを示す図は、ビジネスの機会が急速に拡大していることを如実に示していた。当事、進出後1年間で黒字転換を果たした部品工場を目の当たりにしていたので、進出を先延ばしにする理由はまったくないと私は思っていた。地元の財閥企業と組めば、投下資本にたいして日本では考えられないほどの高い配当をするのが常であるから、資本効率の極めてよい投資となったはずである。

この会社が進出を躊躇している間にも、多くの外資企業がタイに直接投資をした。それは、近代的なオフィスビル、海外からの駐在員向けの高級アパート、地元の新中間層向け小規模マンション等、次々と建設需要を生み、首都を不動産ブームに巻き込んだ。新築マンションは買ったその日から値上がりするほどであったから、住人は実に豊かになったように感じた。自分で住む予定の無い人も、投資対象として不動産を選んだ。海外で低利の資金を調達できれば、不動産に投資しておくことで、難無くよい資金運用をできたのである。不動産バブルの発生である。

外資の高潮

ASEANの先達シンガポールに倣い、バンコクの国際金融市場を強化しようとして、オフショア市場BIBFsを創設した。93年のことである。BIBFsは海外から外貨建てで資金を調達し、国内・海外に貸し付ける。タイの

日系企業が親会社から資金を借り入ると、直接投資として計上される。外資系企業が再投資する場合、株式を増資するより手続きの簡単なBIBFs認可銀行からの借り入れを好んだ。こうした旺盛な資金需要と金融自由化を目の前にして、タイの銀行はBIBFs業務を拡大し貸付の実績を築こうとした。BIBFsは外貨の調達を急いだ。しかも、多くは短期借り入れ（リボルビング・ローン）の形で。95年には短期資本が対外負債の2分の1を占めた。長期の資金需要を短期資本でまかなう構図は、メキシコ通貨危機（94年）の契機に似ている。そのため、タイ為替市場でパーツ売り圧力が強まりはじめた。96年7月には、パーツ切下げが噂され、短期資本が海外に引き上げるであろうと懸念された。そのため、国内インターバンク市場で資金需要が逼迫する場面があった。「パーツが危ない！」

世界的規模で有利な投資先を求めるポートフォリオ投資にとって、高金利なうえ、ドルとの交換レートをほぼ一定に管理してきたタイは良い投資先であった。海外からの資本流入に占める証券投資の比重は、90年代前半に大いに高まった。しかし、ドルに交換したときの価値が目減りするようになったのでは、投資先としての魅力は薄れる。96年9月には、米国ムーデイ社が短期投資先としての格付けを引き下げた。「タイは危ない！」海外の機関投資家は資本を引き上げはじめた。高潮が引いてみると、実はそれが大津波であったことがわかる。

タイのある知人は、ドイツ製の輸入車を駆け込みで買った。通貨が紙切れになることはあっても、輸入車の価値は目減りしない。輸入車ディーラーの店頭には売り切れの表示だけ

が残った。豊かな人々が資産の保全に走ったからである。

名古屋の銀行の窓口で、“パーツに交換できます”という貼り紙が見られるようになったのは、97年の春頃であっただろうか。タイへ出張するビジネスマンにとって、便利な新サービスとなった。しかし、銀行が扱えるほどのパーツを、誰がどのようにして現金で持ち込んだのであろうか？パーツの対外価値が目減りする前に、相当の額がスイスフランに交換されたという。円もその一端であったようだ。

タイ政府は外貨準備のほとんどを使いパーツを防衛しようとした。しかし、97年7月には、84年以来続けてきた為替相場制度を、市場の実勢を反映する管理フロート制に移行せざるをえなかった。タイの英字新聞は、“パーツをフロートさせるのではなく、タイ経済に浮力を与えよ”という漫画を掲げ、民衆の心情を代弁した。しかし、「微笑みの国タイ」から微笑みが消えた。名古屋の銀行の新サービスの貼り紙も、まもなく取りはずされた。宴は終わったのである。

混迷した経済

タイの経済は、96年第3四半期に7.4%成

長した後、下降し続け98年第2四半期には2桁のマイナス成長となった（表1）。そして、経済混乱は近隣諸国に波及し、97年秋口以降、東南アジアの経済を急速に冷えこませた。

日本企業に目を転じよう。タイ経済の業況判断指標（デフュージョン・インデックス）は、既に96年下期から悪化し始めている。マクロ経済に先立って悪影響を受けた企業が多かったようだ。98年下期には、「悪化」と「向上」がほぼ相半ばしている（表2）。98年秋の同調査ではまだ悪化の見通しが強かったから、大方の予想より業況の回復感は改善している。実際、タイ製造業の生産性指数は、99年初にプラス（対前年同月比）に転じた。その後、回復基調が続いている（タイ国大蔵省「投資促進に向けて」No.91/1999）。大不況は底を打ったのではないだろうか。

パーツ下落の影響調査（バンコク日本人商工会議所、97年10月現在）によれば、8割の企業が悪影響を受けた。とりわけ、製品等の国内販売比率の高い業種ほど悪影響の度合いが高い。輸出比率の高い業種では、原材料部品の輸入比率が高いほど打撃が大きい。同調査によって経営上の問題点をみると、「競争激化」が最も多く、「為替変動」が次いでいる。「人材不足」が3位なのは、ISOの取得など

表1 実質経済成長率—四半期別

（単位：%）

年	1994				1995				1996				1997				1998	
四半期	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2
成長率	12.2	9.5	4.8	9.5	8.2	10.6	9.7	7.0	4.5	6.6	7.4	3.7	1.3	-0.6	-2.0	-3.6	-5.7	-11.1

出所：国家経済社会開発庁。1988年価格によるGDPの対前年同期比。

表2 業況指標（デフュージョン・インデックス）

年／期	94上	94下	95上	95下	96上	96下	97上	97下	98上	98下	99上*	99下*
D I	48	66	63	38	16	-9	-11	-43	-27	1	34	43

出所：盤谷日本人商工会議所調べ、1999年6月。回答は会員日系企業371社。

*は見通し。

「品質管理」改善の課題（５位）をかかえていることとかかわりがありそうだ。さらに、「代金回収困難」（４位）、「資金調達難」（８位）と金融関連の問題が続く。興味深いことに、「賃金」（１３位）、「過剰雇用」（１５位）等雇用面は下位である。それは、雇用面で問題がなかったということであろうか？

生産性と賃金

表３は、タイの労働生産性と賃金指標を示している。首都圏の最低賃金の伸びが目立つ。ただし、事業所の半数近くが最低賃金を下回るということであるから（労働社会福祉省調べ）、底辺労働者の労働条件改善を意図した賃金決定をしてきたということであろう。製造業に限れば、９４年を除いて、生産性の伸びをこえて名目賃金が高まった。マレーシアの製造業がタイより４０％ほど生産性が高いことを考えると、タイにおける生産性向上にはより多くの努力が必要である。

雇用失業動向

家電・電子、自動車・部品、織物、不動産開発、建設、金融機関など多くの産業で、大量に解雇者がでた。９７年１月から９８年４月の間に、６万３千人を超える働き手が職を失っ

た。金融機関、製靴・皮革製造、百貨店、衣服製造、コンクリート製造業では、全従業員の４～５割強が解雇された（労働社会福祉省調べ）。ブルーカラーばかりでなく、ホワイトカラーも失業した。９８年３月末には、約１３３万人が失業中であった。この内、２０万人弱は他県で就労していたが解雇され帰郷した者である。その６０％が東北地方に帰郷した。農村の吸収力に依存しながら、都市での社会不安の芽を摘んでいるわけである。ただし、帰郷してきた失業者を長期間扶養できるほどの余裕は、東北地方の家族にはないといわれている。就業促進融資金を拡充するだけでは、十分な対策になりそうもない。

ある民間財団が実施した面接調査によると、失業者の７割近くが小学校卒以下の学歴層であった。タイ労働力の８割が小学校卒であることを念頭におけば、低学歴層の失業率が高くても不思議ではないかもしれない。不況下にあっても、経営上の問題として人手不足が指摘されているところをみると、労働需給のミスマッチが続いていることを示している。人的資源開発にたいする技術協力が欠かせない。さらに、同調査によると、解雇の事前通知を受けなかった者が５２％、退職金を支給されなかった者が６６％に達する。雇い主の経営

表３ タイの生産性と賃金

	1992	1993	1994	1995	1996
労働生産性指数	104.4	112.8	118.4	124.3	130.7
名目賃金指数	109.1	114.4	116.3	133.6	144.4
実質賃金指数	104.8	106.3	102.8	111.7	114.1
最低賃金指数	115	125	135	145	157
消費者物価指数	104.1	107.6	113.1	119.6	126.6

注：指数の基準年は１９９１年。最低賃金はバンコク周辺地域、消費者物価指数は全国、労働生産性データ（タイ生産性研究所井上安彦氏提供）ならびに名目・実質賃金は製造業。

能力開発を進める技術協力もまた欠かせない。
不況は人間の尊厳すらも犠牲にしていまいが
ちである。

結 び

タイでは多くのホワイトカラーが失業し、
滞った自動車ローンの代価として、自動車を
差し押さえられる人が続出した。オークショ
ンにかけられる自動車の山が築かれた。タイ
の混迷を見た隣国マレーシアは、タイのよう
にノンバンクを閉鎖せず、金融機関の合併策
をとった。しかし、解雇が合併後に延びただ
けの社員も多く、不安は消えていない。シン
ガポールは賃金上昇を押さえ、競争力を維持
することに忙しい。統制のゆきとどきやすい
仕組みの国だけに、国民は心をつにしてい
るようだ。政府代表も、使用者代表も、労組
代表も、皆同じ見解を口にする。「健全」な
シンガポール気質は顕在である。地域の不況
が長引いただけに、その教訓も今度は長続き
しそうにみえる。



後記：本稿をまとめるにあたり下記の方々の
協力を得た。

Dr. Sununta Sienthai (AIT, Thailand), Khun Ji-
rawan A. & Khun Malee V. (ILO Bangkok),
Khun Prasong Rananang (Ministry of Labour
& Welfare, Thailand), Mr. Y. Inoue (FTPI,
Thailand), Dr. Lau Boon Kin (AGS, Malaysia),
Mr. Roger Yeo (SNEF, Singapore).

尚、資料収集にあたり、南山大学パッヘ IA
(1999)の助成を受けた。記して感謝の意を表
したい。

(筆者は中部産政研研究員)

筆者紹介

井上 詔三 (いのうえ しょうぞう)

〔略 歴〕

1966年3月 慶應義塾大学経済学部卒業
1971年3月 慶應義塾大学大学院経済学研究科博
士課程修了
1975年10月 イリノイ大学大学院博士課程修了、
学位：Ph. D. (Industrial Relations)

〔職 歴〕

1968年7月 東京工業大学経営工学科助手
1981年4月 長崎大学経済学部助教授
1987年4月 広島大学経済学部教授
1993年4月より現職
1998年4月より南山大学大学院経営学研究科専攻
主任。

この間、ILO (国際労働機構) アジア太平洋総局
リージョナル・アドバイザー、香港大学経済学部
客員講師、イリノイ大学産業労働研究所客員教授、
MIT スローン・ビジネススクール訪問教授

〔主な著書・論文〕

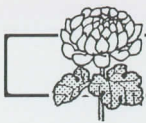
“Recent Development in Internal and External
Labor Markets in Japan,” Nanzan Management
Review. 1999, 14 (1・2) : 97 - 115.

「在外日系企業の賃金制度」『慶應経営論集』第17
巻1号、1999年6月、93-102頁。

「米日系企業の人的資源管理：電子電気機器メー
カー・S社の事例研究」『日本労務学会誌』第1
巻2号 (共同執筆：加藤里美)、1999年6月、45
-55頁。

“Human Resource Development in Asia,”
Economic Cooperation and Integration : East Asian
Experiences. Kwan S. Kim, & Robert J. Riemered.
1997. The University of Notre Dame, 133 - 148

「ホワイトカラーのキャリア形成と企業成果」猪
木武徳編『ホワイトカラーの人事管理』日本労働
研究機構、1995年、22-35頁。



労使関係の視点から見た 持株会社



NTT 労働組合
事務局長 白石 健 一

はじめに

今年7月1日、NTTが再編成され、同時に持株会社方式によるNTTグループ経営がスタートした。社会・経済・産業など、あらゆる分野で情報化がグローバルに進展する中で、フラッグキャリアといわれるNTTの持株会社方式による再編成に対し、国の内外を問わず多くの関心と注視の目が注がれている。労使関係の視点からみた持株会社も、その主たるものの一つであるが、本稿では、この点に的を絞ってNTT労働組合の立場から述べることにしたい。

振り返ってみると、独禁法の改正によって持株会社が解禁された前年の1996年、連合は「持株会社の解禁に伴い懸念される労使問題については、子会社における労使関係による解決が優先されなければならない。連合が求める法制は、子会社において解決されない場合における親会社の責任と、労使交渉の応諾義務の明確化である」との考え方を示している。

持株会社の労使関係を論じる場合、この視点を抜きにすることはできないであろう。むしろ、この視点からNTT労使の場合どうであるのかを明らかにすることが、本稿の目的であると考えている。

前提となる事項

NTT労使の場合、いくつかの前提となった事項がある。この前提事項は、NTT労使関係の固有のものであるかもしれない。この点からすれば、NTT労使における持株会社方式下の労使関係は、一例の域を出ないかもしれないが、懸念されている子会社の問題解決の場を担保するという点では、他の参考になりうるものではないかと考えている。

前提事項の1つは、NTTが持株会社となる以前から、子会社を含めた労使関係が確立されていたことである。

2つは、NTT労組はNTTグループ各社の社員を組織化した単一労組であること、すなわち1つの労働組合が多数の会社と労使関係を持っていることである。

3つは、NTTは持株会社であると同時に、

NTT法適用の株式会社としてその業務の範囲あるいは業務を営むにあたっての法手続き等が定められていることである。つまり、独禁法にいう「事業支配力が過度に集中することとなる持株会社」ではないことをNTT法が担保した形になっている。

労使協議の仕組み

それではこれらを前提に、労使協議の仕組みについて述べることにしたい。

まず、労使双方の組織形態について申し上げる。

NTT労組は、昨年12月1日、全電通「全国電気通信労働組合」からNTT労組「NTT労働組合」へと名称変更を行うなど組織の大改革を行った。この中で、組織形態についても全電通時代は中央本部の下に11の地方本部を設置するという地方別組織形態であったものを、NTT労組では、中央本部の下に主たるグループ会社を単位とする7つの企業本部（東日本、西日本、コミュニケーションズ、データ、コムウェア、ドコモ、ファシリティーズ）を設置するという企業別組織形態へと組織の基本的な枠組みを変更した。この枠組みの変更は、持株会社方式によるNTT再編成に労使関係上、対置することが目的であったことは言うまでもない。

さらにNTT労組の場合、持株会社を単位とした本部直轄の特別支部を設置、東西企業本部の下には、都道府県及び一部のグループ会社を単位とした支部を設置、その支部の下に分会・部会を設置している。また、東西以外の企業本部の下には分会・部会を設置し、これらによって全体の組織を構成している。

一方NTTは、再編成以前にあってはNTT

グループを形成していたが、再編成によって、持株会社であるNTTと3つの事業会社（NTT東日本、NTT西日本、NTTコミュニケーションズ）が設立され、持株会社方式による新しい枠組みでのNTTグループが形成されたものである。因みにNTTグループは、子会社、孫会社含めて120数社となっている。労使関係は、こういった労使の組織を対置させて形成されている。

また、NTTの労使関係は、団体交渉委員会と経営協議会の設置が基本となっている。団体交渉委員会は、雇用、賃金、企業内福祉など労働条件に関わる諸事項を扱い、経営協議会は事業運営に関わる事項を扱うこととしている。とくに経営協議会の場合は、NTT事業の特性からユニバーサルサービスの堅持を常に追求し、また、情報化の進展や社会の発展への寄与など、企業の社会性の観点を重視し、協議に臨んでいる。

さてそこで、NTTグループ各社との具体的な労使協議の仕組みについて述べ、懸案である子会社の労使問題がどういう場で協議され、また解決を求めているのか、その流れについて触れることにしたい。これらは、持株会社になる以前からの労使関係の基本的枠組みを踏襲することで、言われている懸念を払拭するよう取り組んだ結果とも言える。

まずNTT労組は、グループ全ての会社と中央執行委員長及び社長の署名押印による「労使関係に関する基本協定」を締結し、ここで労使自治、対等や労使関係の形成に関わる基本合意を行っている。その上で、対応する会社・組織との間で、団体交渉委員会、経営協議会を設置している。しかしこの場合、中央本部が全ての会社との間でこれらを設置

することは物理的に不可能である。

したがって、NTT 労組対グループ個社という組織対組織の位置づけを前提にしながら、中央本部は主要 8 社と対応、それ以外は実質的にはグループ各社に対応する NTT 労組の内部組織との間で交渉委員会、経営協議会を設置している。また、NTT 東西会社の都道府県組織に対応する支部等については、会社内部組織の機能、責任の範囲内において交渉委員会と経営協議会を設置している。この他、グループ各社の規模やロケーションの展開等によって、工夫した形態もあるが、基本的には以上の仕組みになっている。

子会社問題の解決

それでは、この仕組みの中で子会社問題がどう扱われているのであろうか。

仮に、NTT 子会社あるいは孫会社で労働問題が発生したとする。この場合、第一義的には当該の労使関係の中で問題解決を図ることとなる。しかしその内容が、親会社の権限に帰属するものであれば、解決の場はその親会社との労使協議の場に移行することとなる。

つまり、解決の場が子会社であれ親会社であれ、協議を行う一方の当事者として必ず NTT 労働組合が存在するという仕組みになっている。もちろん、こういった仕組みを効果的に活用するためには、常に NTT 労働組合としての各組織間の連携した営みが不可欠であることは言うまでもない。

このような仕組み作りは、前述した通り NTT 労組がグループ各社全てを対象に組織化している単一労組であることが容易にしているものといえる。

では仮に、単一労組でなかったらどうであろうか。もともと持株会社は子会社の株式を

保有することがその前提であり、とすれば持株会社方式によるグループ企業は、より密接した企業群を形成することとなる。

とすれば、その企業群に対置した労働組合を単一組織であれ、企業連であれ組織化することによって、労使協議の仕組み作りは可能となるのではないだろうか。こう考えると、大事なことは持株会社のグループを単位とした労働組合の組織化そのものであり、労使協議の主体を自らの手で作ることであろう。

しかしこれは、そうたやすいことではない。持株会社化の過程、グループを形成する企業の性格、組合組織化の現状などがまちまちの中で、必ずしも思い通りにいかない現実がある。この点からすれば、連合のいう法制による解決の場の担保は極めて必然的な主張であり、持株会社化が労使関係上の齟齬を来す事は、断じて容認出来ないからである。

いくつかの変化

持株会社になって、労使関係上の視点から何も変化がなかったのかといえ、そうではない。そもそも労使協議は、会社の有する機能、責任の範囲内において行うことが必然であるが、この観点からすれば、一つの変化は持株会社となった新 NTT の機能、責任が、グループ経営に関わる機能に特化されたことである。例えば、グループの意思決定をどうするのか、グループ統括・調整機能の範囲はどこまでなのか、個社別のミッションとグループ経営との関わりはどうなるのかなど、様々な課題が存在する。これらは今後のグループ経営の営みの中で一つの秩序が確立されてくるものであろうと考えているが、労使関係上からみれば、こういった課題に対し NTT 労働組合として、これまでと異なるグ

グループ視点に立った関わり方が問われてくるものと考える。

また、これは直接的な変化ではないが、NTTの持株会社化を機に、NTT 労組を企業別組織体制に再編したことで、個社別の労使協議をより充実するための基盤形成ができたものと考える。

もともと一企業一組織は、全電通時代からの組織化方針であったが、地方別組織体制の下では、同一会社であっても広域展開している会社では、組合員は、それぞれが勤務するロケーションが所在する地方別組織に帰属していた。

そのため労使協議の在り方も、本社交渉は本社の所在する地域を管轄する地方本部が代表交渉を行うなど、複雑にならざるを得ない面もあった。これが一企業一組織としたことでわかりやすいものとなり、また、協議面でも充実を来すこととなった。

もちろん、グループ会社の規模、事業のベースロード、ミッション、ロケーションの展開などはまちまちであり、全てが一企業一組織となったものではないが、持株会社化を機にこの方針が大きく前進したことは言うまでもない。

ともあれ、NTTの持株会社方式による再編成の成否を論じるには、経営面からも労使関係上からも日が浅いし、むしろ持株会社方式という出来上がった形を積極的に捉えて、この中で如何にベストを追求するか of 立場に立っている。

直面する課題

情報通信を巡る動向は、今やドッグイヤーと言われる程急激な変化を遂げている。固定

通信から移動通信へのシフト、インターネットを中心とするIP型デジタル通信のグローバルな展開、外資や異種産業のタブーのない進出など情報通信は、今や質的かつ構造的な変化が加速している。

情報通信サービスの全てとも言える分野をグループの傘下に置くNTT持株会社の最大の課題は、このような急激な変化にグループ全体としてどう対応していくのか、持株会社としてのグループ統括機能の発揮が問われていることであろう。グループ各社全ての経営が決して堅調であるわけではなく、とりわけ、NTT東西会社では、固定通信の急減や接続料金問題の行方によって雇用問題の発生さえ懸念されている。過剰設備、過剰投資、過剰人員などNTT東西会社に対する一部の論評は、木を見て森を見ない短絡的な評価であり、これには真っ向から反論せざるを得ない。このようにNTTの持株会社化と再編成、情報通信を巡る急激な変化が同時に進行している今日、NTT 労組にとっても、きわめて重要な時期を迎えていることは間違いない。

筆者紹介

白石 健一（しらいし けんいち）

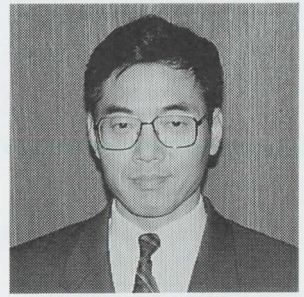
〔略 歴〕

1944年	群馬県生まれ
1962年 4月	日本電信電話公社（現・NTT）入社
1978年 8月	全電通労組（現・NTT 労組） 群馬県支部書記長
1988年 7月	同 中央執行委員
1992年 9月	同 関東地方本部書記長
1998年12月	NTT 労働組合・事務局長 情報労連・副委員長

現在に至る。



日本経済再生をめざす 政労使の課題



中部産政研
事務局長（研究統括）
願興寺 皓之

〔要 約〕

▷有名アナリストの経済予測結果に一喜一憂すべきではない。大切なのは、経済を事実
即して素直に見る目である。

▷確かに、景況感はいい方向に向かっている。

▷しかし、これまで景気を牽引してきた政策効果には陰りが見え始めている。

▷海外部門も決して順風満帆ではない。

▷こうした中、景気回復の鍵を握るのは民間最終消費支出の回復である。

▷やっと回復の兆しは見え始めたものの、楽観は許されそうにない。

▷むしろ、民間最終消費支出を取り巻く環境は来年度一段と厳しさを増す。

▷大切なことは、新しいシーズを活かしてこの1～2年の厳しさを将来の明るさに結び付
けることができるかどうかであり、それが、21世紀の日本経済の浮沈を決する。

▷消費の拡大に向けた新しいシーズは多い。

すなわち将来を決定するのは、有用な商品を提案し市場を創造する企業活動であり、そ
の努力によって形成される健全な消費経済である。

▷そしてその実践に際して、とくに留意しなければならないことは、消費者の所得と消費
マインドの向上に向けての適切な労働市場政策と、企業労使の責任ある人事労務政策の
実践である。

90年代のアメリカに見られる過度の労働力流動化（サービス化）と性急な総額人件費抑
制策は、アメリカ社会に所得格差の拡大と中低所得層の家計の健全性喪失など、深刻な
副作用をもたらしつつある。

1. 経済の予測もさることながら、それ以上に大切なのは、経済を事実（数値）に即して素直に見る目である

- 有名アナリストの予測には、必ず前提条件がある。
前提条件の全てを正確に予測することは神業に近い。
- さらに、予測結果だけが一人歩きをする傾向がある。
因みに、結果だけの当たり外れで見れば、ほとんど外れている。

◆予測数値を的中率だけで見れば、政府見通しをはじめ、有名アナリストによるバブル崩壊以降（91年以降）の予測の的中率は低い。

（各年度、％、▲はマイナス）

	バブル前						バブル期						バブル後					
	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98				
金森久雄（日本経済研究センター）	6.2	2.9	4.3	5.5	5.5	5.0	3.3	3.5	3.5	2.5	3.5	3.1	2.0	2.2				
吉野俊彦（山一証券経済研究所）			2.3	3.3	3.3		3.5	3.0	2.8	1.0	1.8		0.5	1.5				
斎藤 健（富士総合研究所）	4.2	2.6	1.7	3.7	4.6	4.5	3.3	2.9	2.8	1.0	2.5		0.8	1.8				
叶 芳和（国民経済研究協会）	6.0	3.8	3.5	4.5	5.0	5.0	4.2	4.0	3.5	1.5~2.0	3.0	3.0						
香西 泰（日本経済研究センター）				3.8	4.5	4.5	3.5	3.0	3.0	0.3	2.0	2.1	1.0					
鈴木淑夫（野村総合研究所）	5.0	3.2	3.2	4.0	4.5	4.5	4.0	3.5	3.5	2.0	3.5							
高橋兼宣（三菱総合研究所）				2.0	2.8	2.9		2.4		▲0.2			0.5	0.3				
原田和明（三和総合研究所）	4.5	3.4	2.5	3.5	3.5	3.8	3.5	2.7	2.8	1.1	2%強		0.2	1.8				
水谷研治（東海総合研究所）			1.6	4.0	3.0	4.5	3.0	2.8	3.0	2.0	2.0		0.5	0.0				
宮崎 勇（大和総合研究所）	4.6	3.9	3.3	4.0	5.0	4.5	4.0	3.1	2.9	0.6	3.0							
森口親司（大阪大教授）			1.5	3.3		4.0		3.0			2.0		1.5	1.5				
実 績	4.1	3.1	4.8	6.0	4.4	5.5	2.9	0.4	0.5	0.6	3.0	4.4	▲0.4	▲2.0				
政府見通し	4.6	4.0	3.5	3.8	4.0	4.0	3.8	3.5	3.3	2.4	2.8	2.5	1.9	1.9				

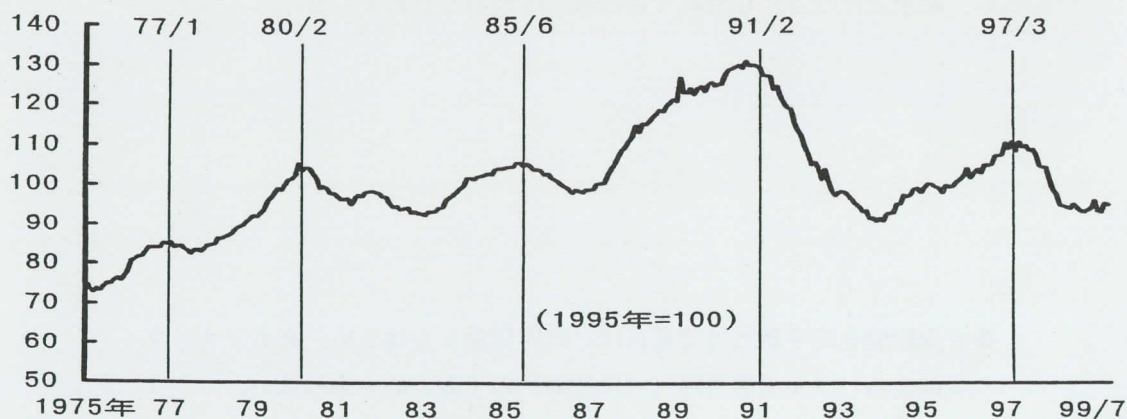
（出所）トヨタ自動車

経済予測（鈴木正俊）、日本経済新聞 各年1年3日景気アンケート、経済月報各年1月号アンケート等より作成

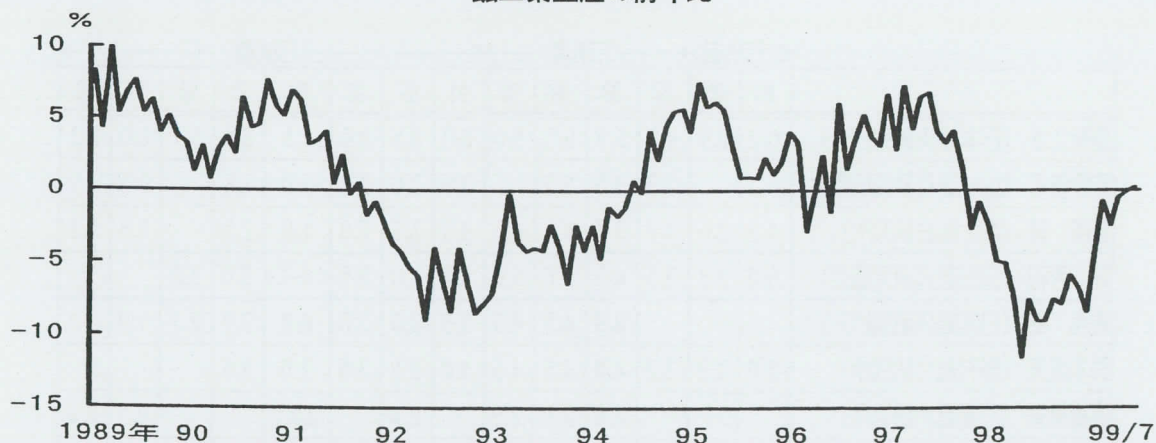
2. 確かに、景況感はよい方向に向かっている

- 景気動向調査結果は、底打ちの様相を示している。
- 鉱工業生産指数も回復を見せ、在庫調整も進展しつつあるように見える。

景気動向指数（一致指数）と景気の山



鉱工業生産の前年比



	鉱工業 生産指数		鉱工業 出荷指数		生産者製品 在庫指数		生産者 製品在庫 率指数*
	前月比*	前年比	前月比*	前年比	前月比*	前年比	
1997 年度		1.1		1.0		9.6	104.3
98		-7.1		-6.3		-9.8	110.0
98/ 4- 6	-4.5	-8.8	-4.4	-8.2	-2.0	0.9	112.8
7- 9	0.0	-8.5	0.1	-8.2	-2.2	-2.4	110.9
10-12	-0.7	-6.9	-0.2	-5.8	-3.7	-7.3	109.7
99/ 1- 3	0.6	-4.3	1.3	-3.0	-2.3	-9.8	106.4
4- 6	-1.0	-1.0	-1.9	-0.8	-1.0	-8.9	105.4
99/ 1	-0.9	-8.4	1.4	-6.5	-1.6	-8.7	105.0
2	1.3	-4.1	-2.1	-3.5	0.3	-9.2	110.1
3	2.7	-0.8	3.6	0.3	-1.0	-9.8	104.0
4	-3.4	-2.5	-5.0	-2.5	-0.2	-10.0	106.1
5	-1.0	-0.5	0.6	-1.2	-0.5	-8.8	107.1
6	3.2	-0.1	3.6	1.3	-0.3	-8.9	102.9
7	-0.6	0.2	-1.1	0.8	-1.3	-9.3	101.7
98/ 7	-0.9	-9.1	-0.6	-8.7	-0.9	-0.6	111.1

(注) * は季節調整値、年度、四半期計数はそれぞれ年度平均、期中平均

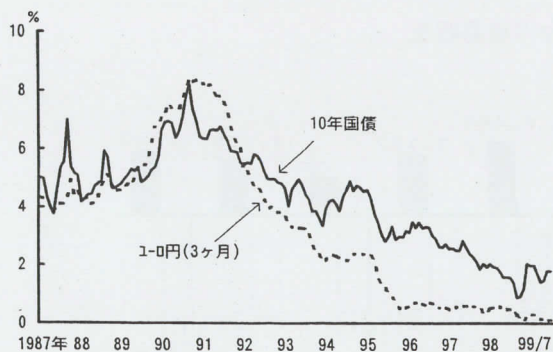
(出所) いずれも、東海銀行調査部

3. しかし、これまで景気を牽引してきた政策効果には陰りが見え始めている

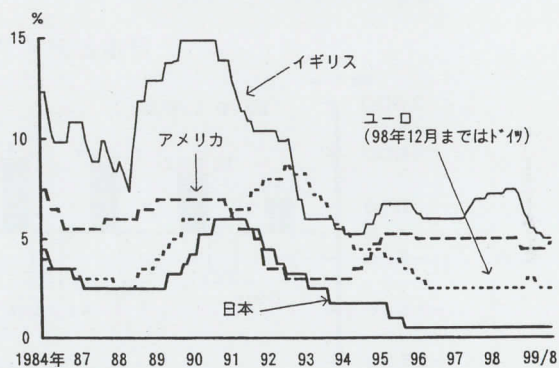
- 公共投資、住宅政策、金融行政などの政策効果もほぼ一巡。
- 再度の財政出動にも、国債増発による金利上昇や次世代へのツケなど、副作用が懸念される。

	新設住宅 着工戸数		建設工事 受注 前年比	公共工事 着工評価 額, 前年比
	千戸	前年比		
1997 年度	1,341	-17.7	-8.9	-2.8
98	1,180	-12.1	-9.4	4.6
98/ 4- 6	315	-15.0	-15.4	-15.2
7- 9	299	-12.2	-12.6	10.5
10-12	301	-13.2	-12.9	-2.1
99/ 1- 3	265	-6.6	0.0	21.8
4- 6	323	2.5	-14.8	6.1
99/ 1	78	-11.2	-12.5	13.9
2	87	-9.4	-2.3	33.5
3	100	0.0	5.0	19.5
4	107	1.1	-15.1	31.9
5	102	-0.9	-11.3	2.6
6	115	7.3	-17.3	-7.8
7	103	1.9	-20.2	-7.9
98/ 7	101	-11.3	-14.3	-6.1

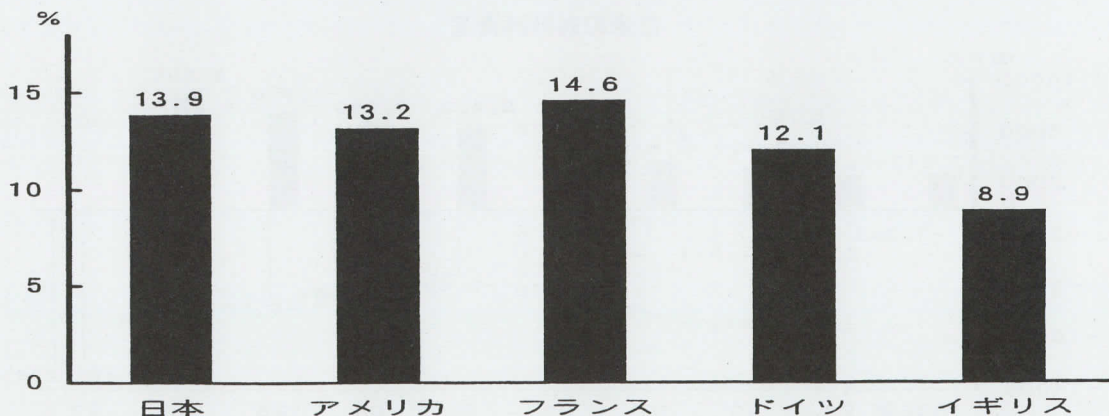
金利動向



主要各国の公定歩合の推移



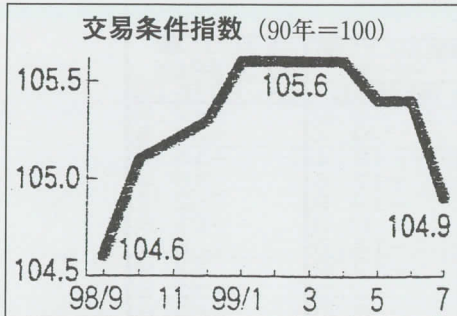
財政の金利支払い比率



(出所) いずれも、東海銀行調査部

4. 海外部門も決して順風満帆ではない

- 昨今の急激な円高は、アジア経済の回復効果を相殺。
- U S Aの株価バブル崩壊による世界同時不況のリスクも依然遠のいてはいない。



* 交易条件とは、輸出入の交換比率産出物価指数を投入物価指数で割ったもの

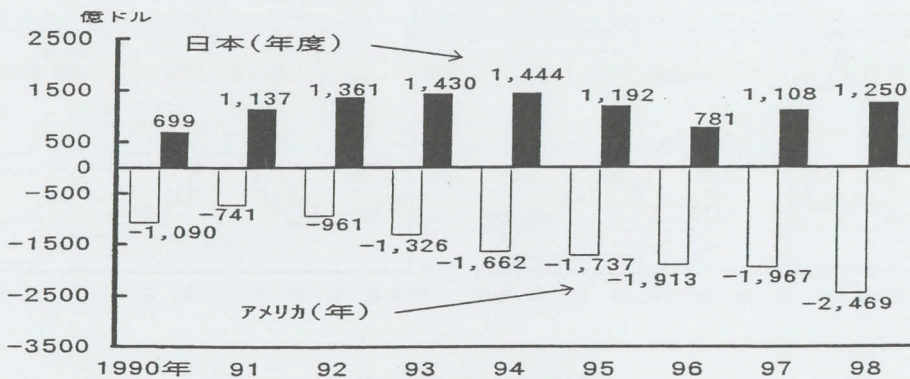
(出所) 日本経済新聞

円高による中部主要企業への影響

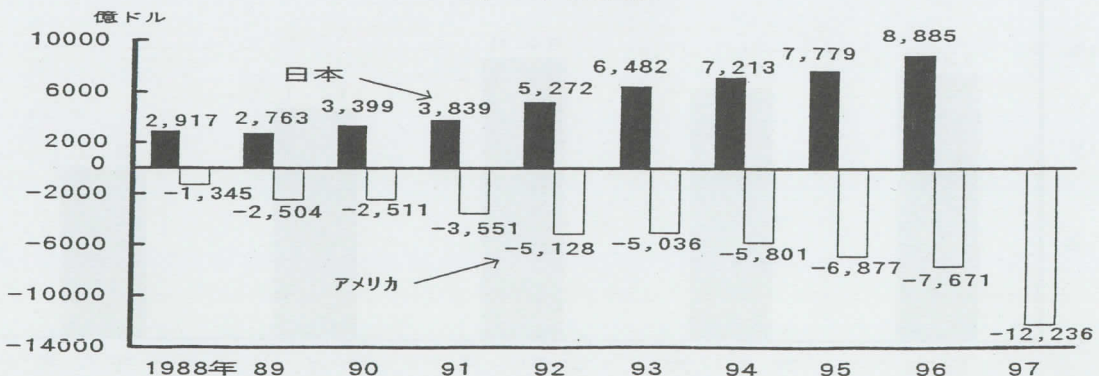
	今期の社内レート	1円の円高による影響額	前期の輸出比率(%)
トヨタ自動車	115円	100億円	55
デンソー	115円	10億円	21
アイシン精機	115円	1億5000万円	8
イビデン	115円	4億5000万円	60
日本ガイシ	120円	1億2000万円	20
日本特殊陶業	118円	7億5000万円	76
オクマ	115円	3000万円	66
豊田工機	120円	5000万円	9
ブラザー工業	118円	2億円	86
中部電力	120円	18億円(計算上)	0

(注) 影響額は1円の円高による減益額(中部電力のみ増益額)

日本とアメリカの貿易収支



日米の対外純資産



(出所) 東海銀行調査部

5. こうした中、景気回復の鍵を握るのは民間最終消費支出の回復である

- GNPの6割を占め、これまで一貫して経済を支える安定要素として、重要な役割を果たしてきたが、97年度以降低迷しており、それが経済回復の大きな足枷となってきた。

国民所得統計（季節調整，年率換算）

	実質，1990暦年基準			
	国 内 生 産		民間最終消費支出	
	GDP	前 期 比	Private Final Consumption Expenditure	前 期 比
		P.T. %		P.T. %
(暦 年)				
1992	450,876.43	1.0	260,707.64	2.1
1993	452,281.53	0.3	263,743.96	1.2
1994	455,197.33	0.6	268,800.59	1.9
1995	461,893.46	1.5	274,368.43	2.1
1996	485,219.00	5.1	282,421.85	2.9
1997	492,141.87	1.4	285,226.75	1.0
1998	478,227.93 (←)	2.8	282,055.23 (←)	1.1
(年 度)				
1992	450,605.88	0.4	260,811.76	1.2
1993	452,757.56	0.5	265,297.60	1.7
1994	455,690.00	0.6	269,317.97	1.5
1995	469,382.38	3.0	277,930.31	3.2
1996	489,852.36	4.4	285,699.99	2.8
1997	487,834.12 (←)	0.4	282,277.78 (←)	1.2
1998	478,303.40 (←)	2.0	282,620.60	0.1
(四 半 期)				
1996. 7～9	484,651.06	0.3	281,643.31	0.1
10～12	492,229.44	1.6	284,778.02	1.1
1997. 1～3	500,288.36	1.6	294,943.40	3.6
4～6	487,842.43 (←)	2.5	280,076.80 (←)	5.0
7～9	492,876.26	1.0	284,462.01	1.6
10～12	488,300.55 (←)	0.9	281,746.64 (←)	1.0
1998. 1～3	482,357.37 (←)	1.2	282,693.29	0.3
4～6	478,857.80 (←)	0.7	282,298.70 (←)	0.1
7～9	477,472.90 (←)	0.3	281,908.00 (←)	0.1
10～12	473,515.20 (←)	0.8	281,480.80 (←)	0.2
1999. 1～3	482,642.70	1.9	284,953.50	1.2
4～6	..	..	..	..
	伸 び 率	年 1) 率	寄 与 2) 度	年 率
1998. 1～3	(←) 1.2	(←) 4.8	0.2	1.4
4～6	(←) 0.7	(←) 2.9	0.1 (←)	0.6
7～9	(←) 0.3	(←) 1.2	0.1 (←)	0.6
10～12	(←) 0.8	(←) 3.3	0.1 (←)	0.6
1999. 1～3	1.9	7.9	0.7	5.0
調査機関				

Notes : 1) Percent change from preceding period at annual rates.

(出所) 東洋経済「統計月報」

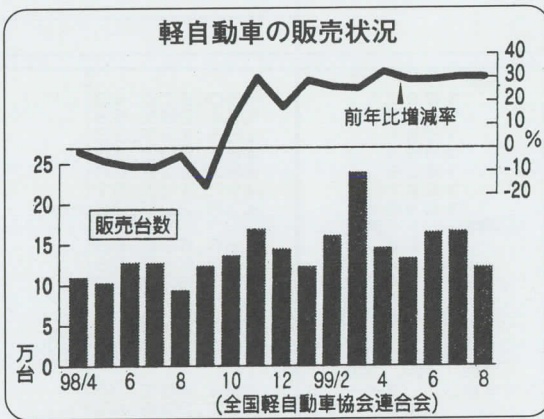
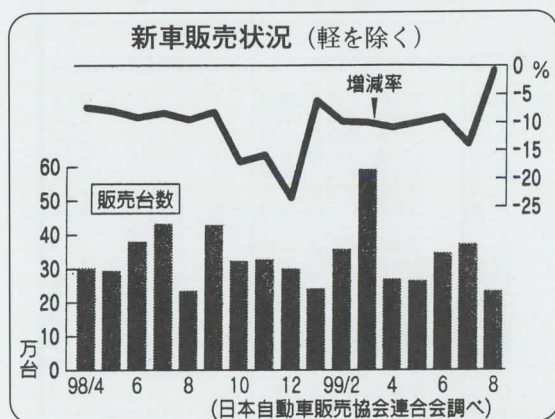
6. やっと消費の回復の兆しは見え始めたものの、なお楽観は許されそうにない。

- 足下の回復は、所得要因による確かなものとは言い難い。
- 耐久消費財の好調についても、全般に低価格指向が強く売上増には結びつき難い。

	家計、勤労者名目		所定外労働時間		乗用車新 規登録数
	可処分所得 前年比	消費支出 前年比	全産業 前年比	製造業 前年比	前年比
1997 年度	1.4	-0.2	0.3	2.1	-13.6
98	-0.7	-0.8	-9.0	-15.1	-1.1
98/ 4- 6	-1.5	0.6	-10.3	-17.7	-2.4
7- 9	0.3	-2.9	-10.4	-18.0	-3.8
10-12	-0.6	1.0	-8.5	-15.2	-3.3
99/ 1- 3	-1.0	-1.9	-6.8	-8.9	4.3
4- 6	-0.3	-1.2	-4.1	-2.8	4.4
99/ 1	0.9	2.8	-7.6	-9.5	3.8
2	-2.0	-4.1	-5.0	-4.8	1.7
3	-1.6	-4.0	-4.2	-5.0	4.1
4	-0.6	-2.3	-3.6	-1.6	5.3
5	-1.9	1.0	-4.5	-1.5	3.9
6	0.7	-2.2	-1.8	2.3	-4.2
7	-2.6	2.5			6.8
98/ 7	-1.2	-4.3	-11.3	-19.1	-2.5

(注) * は季節調整値、年度、四半期計数はそれぞれ年度平均、期中平均

(出所) 東海銀行調査部



(出所) 日経流通新聞

全国世帯の複合保有率

	2台保有	3台以上 保有	複合保有 率
89年	16.8%	4.5	21.3
93年	21.0	6.2	27.2
97年	22.2	7.5	29.7

新車販売状況 (軽を除く)

	セダン	セダン	セダン	セダン	大衆車	大衆車	大衆車	R V	R V	軽
1台目	セダン	セダン	セダン	セダン	大衆車	大衆車	大衆車	R V	R V	軽
2台目	セダン	大衆車	R V	軽	大衆車	R V	軽	R V	軽	軽
1989年	13.1%	24.9	4.0	24.3	6.3	3.2	16.1	0.2	4.4	2.8
91	12.8	20.5	6.6	24.3	7.0	4.3	13.9	0.7	7.0	2.9
93	13.7	18.6	8.5	22.5	5.8	6.4	12.4	1.5	9.0	1.8
95	12.4	18.3	9.5	21.5	5.0	5.9	10.1	2.0	12.7	2.5
97	9.8	15.6	12.9	16.4	4.0	11.3	8.1	3.0	15.5	3.1
97-89	▲3.3	▲9.3	▲2.0	▲7.9	▲2.3	8.1	▲8.0	2.8	11.1	0.3

(注) 197-89はポイント▲は減少、出所: 日本自動車工業会

(出所) 日本経済新聞

◆1999 年上半期の国内販売台数◆

台数 前年比
増減率

※①ワゴンR (スズキ)	113,853	10.3
※②ムーブ (ダイハツ)	97,590	11.5
※③ライフ (本田)	92,521	62.0
④カローラ (トヨタ)	90,904	▼16.2
⑤ヴィッツ (トヨタ)	82,992	-
※⑥ミラ (ダイハツ)	68,354	19.5
※⑦アルト (スズキ)	64,918	10.9
※⑧プレオ (富士重工)	55,089	-
※⑨トッポB J (三菱)	49,922	-
⑩デミオ (マツダ)	48,370	▼15.2

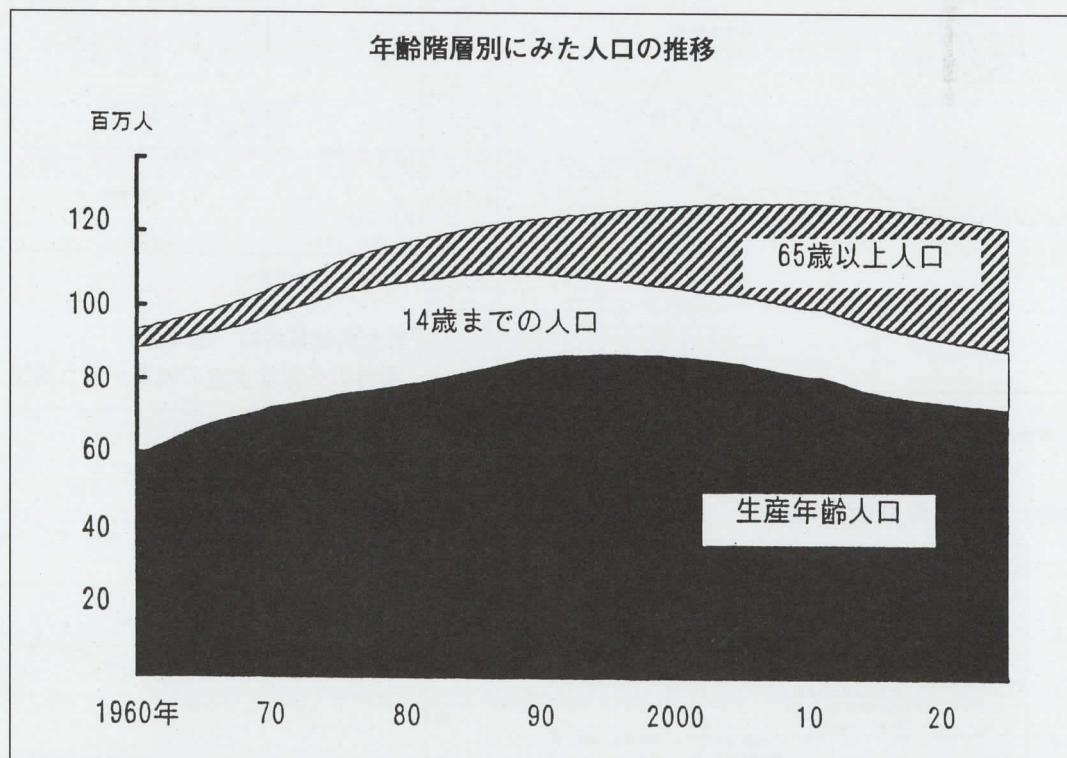
(注) ※印は軽自動車。軽自動車は各社調べ、軽自動車以外は日本自動車販売協会連合会調べ。増減率の単位は%で▼はマイナス

(出所) 毎日新聞

- また、完全失業率、企業倒産ともに高止まっており、さらに少子高齢化による将来負担増などの構造要因も解決されたわけではない。

	有効求人 倍率 倍 *	完全 失業率 % *	企業倒産	
			件数 件	金額 億円
1997 年度	0.69	3.5	17,496	145,236
98	0.50	4.3	17,272	151,340
98/ 4- 6	0.54	4.1	5,296	30,361
7- 9	0.49	4.2	4,680	49,591
10-12	0.47	4.4	4,146	24,340
99/ 1- 3	0.49	4.6	3,150	47,049
4- 6	0.47	4.8	3,808	43,655
99/ 2	0.49	4.4	939	8,261
3	0.49	4.6	1,235	31,131
4	0.48	4.8	1,213	10,161
5	0.46	4.8	1,333	15,887
6	0.46	4.6	1,262	17,606
7	0.46	4.9	1,317	14,067
8		4.9	1,382	8,973
98/ 7	0.50	4.1	1,673	8,880

(注) * は季節調整値、年度、四半期計数はそれぞれ年度平均、期中平均

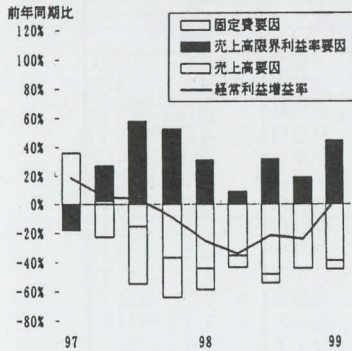


(出所) 東海銀行調査部

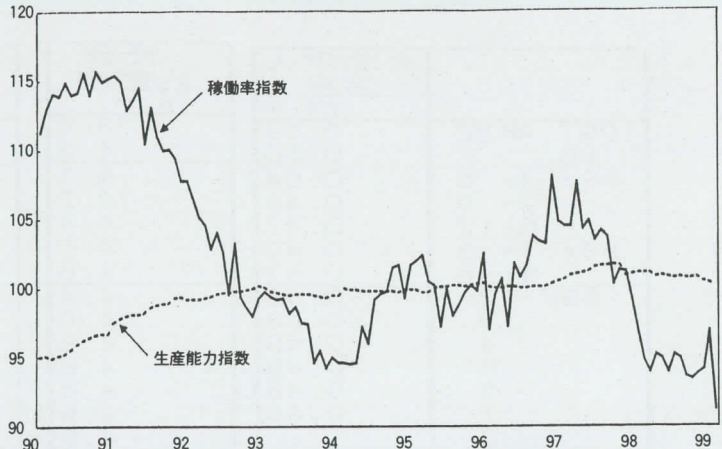
7. むしろ、民間最終消費支出を取り巻く環境は、来年度一段と厳しさを増す

- 民間部門のリストラがいよいよ本格化する。
- 金融部門についても、金融2法のお陰で安心して整理・統合できる態勢が整い、合併再編による一段のリストラが加速する。

経常利益(増益率)の要因分解

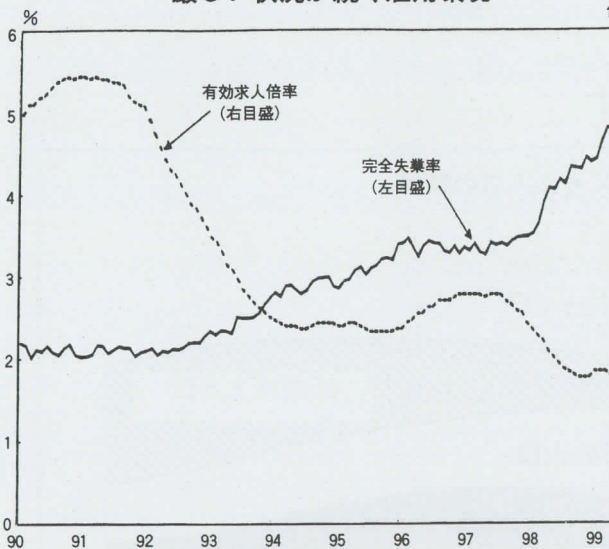


設備稼働率と生産能力



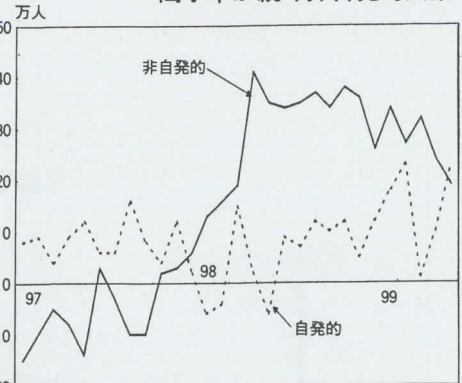
資料：通産省「鉱工業指数」

厳しい状況が続く雇用環境



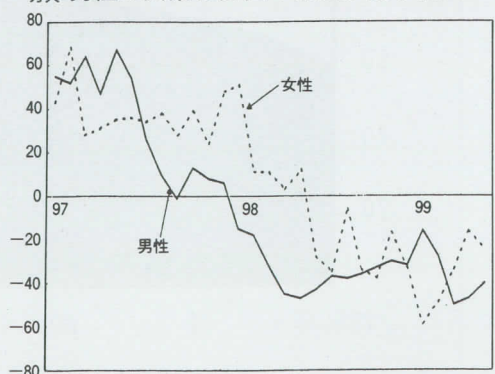
資料：総務庁「労働力調査」、労働省「職業紹介状況」

「自発・非自発」別失業者数(前年差)
高水準が続く非自発的失業



資料：総務庁「労働力調査」

「男女別就業者数(前年差)」
男性の失業を女性の就業が補う構図：



資料：総務庁「労働力調査」

(参考) 財政・産業改革の動き

	財政政策	金融政策等	金融システム対策	産業政策
98/4月	総合経済対策において減税など			
8月		「貸し渋り対策大綱」の決定		
10月			金融再生法、早期健全化法が成立 長銀の一時期国有化	
99/2月		日銀が一般の金融緩和を行い、「ゼロ金利政策」に踏み切る		
3月			大手銀行に対して公的資金を注入	産業競争力金融、初会合

(出所) 東海銀行調査部

8. 大切なことは、この1～2年の厳しさを民間企業が将来の明るさに結び付けることができるかどうかであり、それが、21世紀の日本経済の浮沈を決する

新経済計画が描く2010年ごろの国民生活		
	2010年ごろ	現 状
実質経済成長率	2%程度	▼2%(98年度)
完全失業率	3%台後半～ 4%台前半	4.6%(99年5月)
開 業 率	英米並み (13—14%)	4%程度(近年)
30代前半女性の労働力	70%台半ば	55.9%(97年)
1人当たりの国民所得	約350万円	約310万円(97年度)
年間休日数	約140日	約120日(96年)
インターネット加入者数	約4500万人	約1700万人(98年度)

ミレニアム・プロジェクト 各省庁の提案 「一覧表」

分野	プロジェクト名	省庁名
情報化	◆政府の情報化(「電子政府」)関係 ・警察の高度情報化推進事業 ・政府認証基盤(GPKI)の整備 ・コンピューター・セキュリティ・基盤整備 ・科学技術行政機能の高度情報化(電子政府の実現) ・国民の生命・財産を守るための防災分野の高度情報化の推進 ・リスク管理能力の向上とモニタリング推進のためのプロジェクト ・電子開示財務内容分析システム開発経費 ・21世紀電子政府の実現(法務総合情報通信ネットワークの推進) ・電子政府の実現 ・農林水産情報システム整備プロジェクト ・スーパー電子政府の早期実現 ・21世紀の電子政府実現のための行政情報システム等の整備 ・電子政府の構築 ・総合行政ネットワーク構築に関する実証実験 ・地方公共団体の行政手続き等行政情報化のためのセキュリティ・高度化に関する実証実験	警察庁 総務庁 防衛庁 科技厅 国土庁 金銭庁 金銭庁 法務省 大蔵省 農林省 通産省 通産省 郵政省 自治省 自治省
	◆GIS/ITS関係 ・ミレニアム交通社会の創造事業 ・高度情報通信技術を活用した次世代総合交通情報システムのためのモデル実証事業 ・21世紀に向けたGIS官民連携技術高度化推進プロジェクト ・創地成果2000に対応した地籍のデジタル化プロジェクト ・次世代観光情報基盤整備プロジェクト ・海域地理情報システム(GIS)基盤情報整備 ・安全空間拡大のための豪雨地域情報システムの構築 ・21世紀ITS実現プロジェクト ・高度道路交通システム(ITS)の推進 ・21世紀ITS実現のための統合化・汎用化技術の研究開発 ・GIS(地理情報システム)基盤情報の緊急整備と実用化研究の推進 ・統合型GISの広域活用に関する調査研究 ・衛星データ通信等を用いた緊急支援情報システムの開発	警察庁 北開庁 国土庁 国土庁 運輸省 運輸省 運輸省 運輸省 郵政省 建設省 建設省 自治省 自治省
	◆教育の情報化関係 ・情報化による教育立国プロジェクト ・教育の情報化の推進 ・教育の情報化 ・デジタル・ネットワーク型博物館の実証研究	文部省 通産省 郵政省 自治省
	◆情報通信技術開発関係 ・デジタル・エンジニアリング・プロジェクト ・21世紀を切り拓く情報技術の開発 ・21世紀型IT社会(情報通信技術)基盤の確立	科技厅 通産省 郵政省

産業再生法の主な内容

【事業再編支援】

- ①分社化を円滑に行うための商法の特例措置
②企業が債務返済の代わりに銀行に株式を持ってもらう「債務の株式化」の環境整備

【創業者、中小ベンチャー支援】

- ①設備資金の無利子融資制度の貸付対象に創業者を追加
- ②中小ベンチャーの貸付割合を2分の1から3分の2に引き上げ
- ③創業者向けの無担保の特別保証枠を創設（既存措置と合計で2000万円）
- ④中小ベンチャー向けの各種保険限度額の別枠化

【研究活動の活性化支援】

- ①国の委託研究開発の特許権は開発者に保有させる
 【税制支援】
 ①過剰設備廃棄に伴う赤字について、繰越控除期間
 の7年（現行5年）への延長か、前年度に納めた
 法人税のうち赤字相当額を1年に限って返す繰り
 戻し還付のどちらかを選択

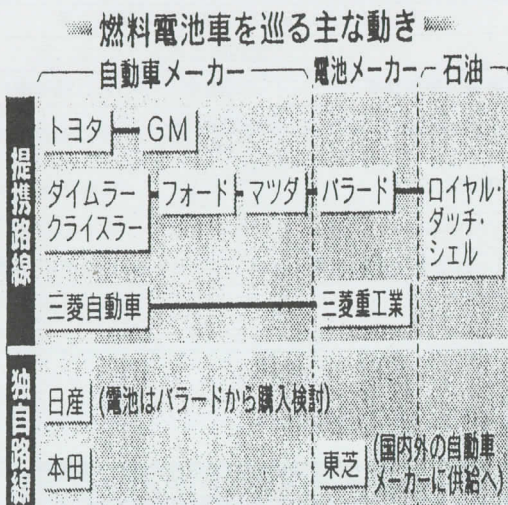
分野	プロジェクト名	省庁名
高齢化	◆バイオテクノロジー関係 最先端生命機能解明とその革新的応用プロジェクト 最先端生命機能：最先端生命機能の解明と革新的応用 遺伝子解析による疾病対策、創薬等推進事業 グリーンフロンティア ヒト・微生物のゲノム（遺伝子情報の総体）の解明・解析 バイオインフォマティックス技術開発 生物遺伝情報等の実用化の推進	科技厅 文部省 厚生省 農水省 通産省
	◆高齢者等活動支援（バリアフリー化）関係 生活・就労支援システム開発 高齢者活動支援プロジェクト	通産省 通産省 通産省
	◆医療機器開発等 がんの克服に向けた放射線による高度画像診断治療ネットワークプロジェクト 先端医療機器技術による治療・生体機能代替	科技厅 通産省
	◆資源循環型社会の推進関係 資源循環型社会を指向する環境低負荷型の新材料研究開発プロジェクト 循環・共生社会を目指す環境フロンティア技術の開発 ゼロ・エミッションを目指す循環型経済社会の構築 リサイクル推進プロジェクト 循環型社会の形成に資する建築解体廃棄物等のリサイクル推進に関する調査・研究	科技厅 環境庁 農水省 通産省 運輸省 建設省
	◆地球環境の観測関係 全球的地球環境総合診断プロジェクト 地球環境戦略的モニタリングプロジェクト 全球的地球環境総合診断プロジェクト 全球的地球環境総合診断プロジェクト 地球環境問題解決への対応	科技厅 環境庁 文部省 運輸省 郵政省
環境対応等	◆有害化学物質（ダイオキシン等）関係 ダイオキシン類等の化学物質による環境リスクの軽減の制御 ゼロ・CO ₂ 実現プロジェクト 食の安全環境確立プロジェクト 有害化学物質の完全管理体制の構築 建設分野におけるダイオキシン等汚染対策調査及び技術開発	環境庁 厚生省 農水省 通産省 建設省
	◆CO ₂ の削減関係 燃料電池等を活用したCO ₂ 社会の構築 低公害交通システムの導入によるCO ₂ 削減プロジェクト	通産省 運輸省
	◆水資源利用関係 海洋深層水の利用技術等に関する総合的研究 21世紀の安心できる水資源確保・活用検討調査 地球温暖化対応21世紀水資源利用調査 閉鎖性水域総合保全技術開発プロジェクト 水資源持続的利用推進プロジェクト	沖開庁 国土庁 国土庁 国土庁 農水省
	◆その他 公衆型新世紀ロコモティブ・システム 新発想の経営基盤の健全化・強化のためのプロジェクト 雇用組合 成熟経済型社会における経済戦略策定のための総合研究 生態系調和型システム・技術誘導 21世紀人材立国計画	科技厅 金監庁 経企庁 環境庁 労働省

- 新しいシーズは多い。

既に、環境をキーにした製品と生産構造の革新や、デファクトスタンダード確保への挑戦。情報化による市場構造、マーケティングの変革が進展しつつある。

2020年の国内市場予想

市場名	規模 (億円)
① I T S	97,625
②電気自動車	88,913
③車載多機能情報通信機器	79,188
④ I T S 対応装置	67,260
⑤燃料電池自動車	67,082
⑥ T S L など高速船舶	50,119
⑦直噴型エンジン車	21,562
⑧無段変速車	12,518
⑨カーナビ	11,928
⑩ハイブリッド自動車	11,480

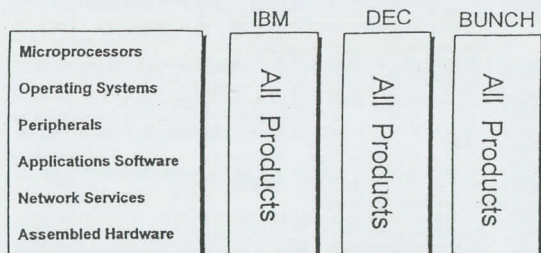


(出所) 日経産業新聞

垂直的産業構造

with Integral Product Architecture

Computer Industry Example, 1975-85



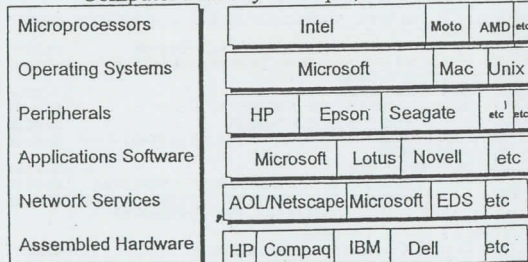
(A. Grove, Intel; and Farrell, Hunter & Saloner, Stanford)

(出所) CLOCK SPEED Charles H. Fine

水平的産業構造

with Modular Product Architecture

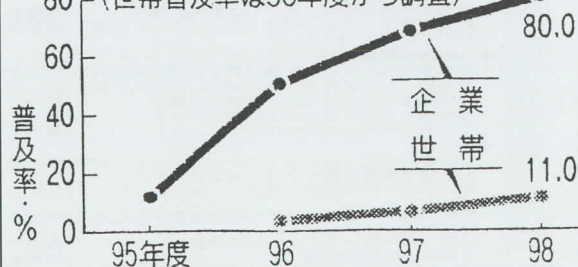
Computer Industry Example, 1985-95



(A. Grove, Intel; and Farrell, Hunter & Saloner, Stanford)

日本のインターネットの普及状況

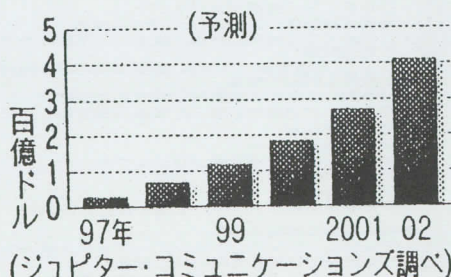
(世帯普及率は96年度から調査)



(出所) 日本経済新聞

米国における電子商取引市場の成長

(予測)



9. 将来を決定するのは、こうした競争の中で互いに切磋琢磨しながら有用な商品提案し市場を創造する企業活動であり、その努力によって形成される健全な消費経済である

MADE IN AMERICA

アメリカ再生のための米日欧産業比較

MIT産業生産性調査委員会

(抜粋)

一国の繁栄は、その国の優れた生産力にかかっている。近年、アメリカの生産力は、適正な水準に達していないとか、過去の水準にも及んでいないとか、あるいは諸外国の産業が到達している水準に比べて立ち遅れているなどの論評が行われている。もし事態がこの通りであり、アメリカが立ち遅れを挽回できないならば、遅かれ早かれアメリカ国民の生活水準はその報いを受けることになるであろう。

「産業競争力に関する大統領特別委員会」は、「アメリカの競争力の根本は民間部門にある」という考えを表明している。

ますます多くの製造業を海外諸国に委ねていくという事実を背景として、製造業からサービス産業への転換は、国民経済の発展の過程として避けることのできない道であり、同時に望ましい過程であるという見方が行われている。

われわれはこの考え方は間違いであるとする。

アメリカの大部分がサービスの生産者になってしまうという考えはまず現実性がない。現在国内で生産されている商品をすべて輸入し、その代金をサービスの輸出によって支払わなければならないからである。

MADE IN AMERICA

by

Michael L. Dertouzos et al.

copyright © 1989 by The Massachusetts

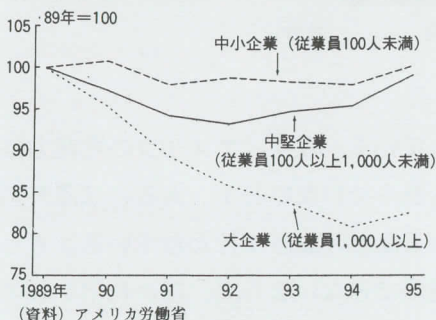
Institute of Technology

All rights reserved.

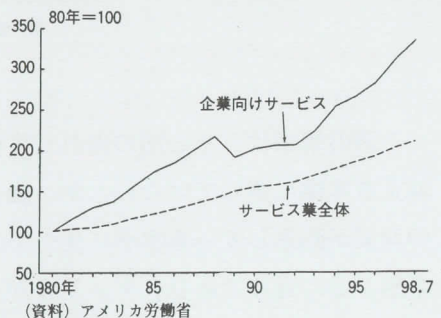
10. そしてその実践に際して、とくに留意しなければならないことは、消費者の所得と消費マインドの向上に向けての適切な労働市場政策と、企業労使の責任ある人事労務政策の実践である

90年代のアメリカに見られる過度の労働力流動化（サービス化）と性急な総額人件費抑制策は、アメリカ社会に所得格差の拡大と中低所得層の家計の健全性喪失など、深刻な副作用をもたらしつつある。

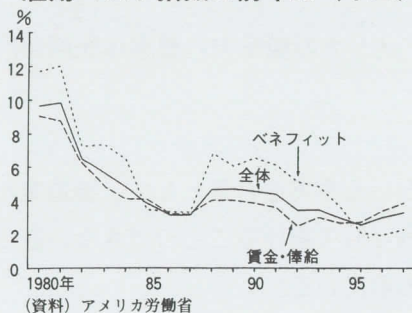
米国製造業の規模別にみた従業員数の推移



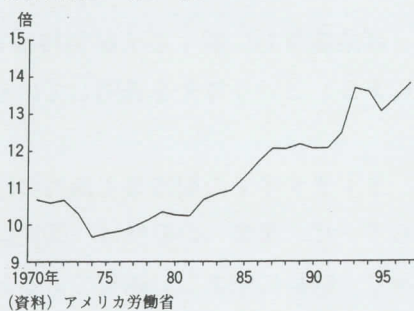
企業向けサービスの人員増加ペース(米国)



雇用コスト指数の前年比(米国)



所得格差の拡大(第5分位/第1分位)



米国家計の収入階層別にみた金融資産保有状況(95年)

(単位: 千ドル, %)

家計収入の階層	家計構成比 (96年)	1家計平均の金融資産残高					
		株 式		投 信		年金積立	
1万ドル未満	11.8	2.0	(2.6)	25.0	(1.8)	5.0	(6.5)
1万ドル-2.5万ドル未満	23.9	6.0	(8.8)	8.5	(4.8)	6.0	(24.1)
2.5万ドル-5万ドル未満	30.0	6.0	(14.0)	13.0	(12.7)	10.0	(52.2)
5万ドル-10万ドル未満	26.1	7.5	(26.7)	20.0	(21.9)	24.0	(70.5)
10万ドル以上	8.2	29.0	(43.9)	58.5	(38.1)	84.0	(83.6)
全体・平均	100.0	8.8	(15.2)	20.0	(12.3)	16.0	(43.0)

(資料) FRB

(注) カッコ内の数字は、それぞれの階層において該当の金融資産を保有する家計の割合を示す

米国家計の所得階層別にみた金融面のバランスシート

(単位: 10億ドル)

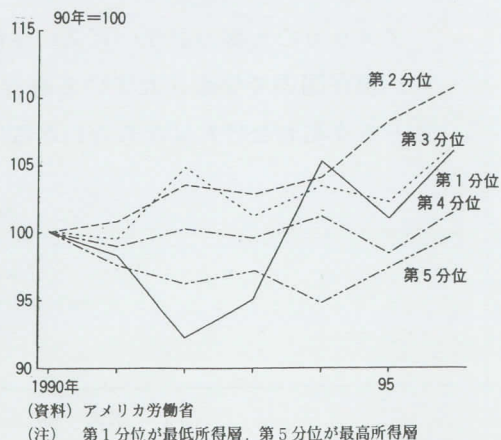
所得階層		1989年	92	95	98
5万ドル未満 (中低所得層)	金融資産(A)	476.1	613.2	606.0	697.8
	金融負債(B)	636.3	734.2	871.4	1,061.9
	(A/B, 倍)	0.75	0.84	0.70	0.66
5万ドル以上 (高所得層)	金融資産(A)	476.0	1,538.0	2,112.9	3,014.1
	金融負債(B)	625.2	1,213.2	1,850.7	2,255.3
	(A/B, 倍)	0.76	1.27	1.14	1.34

(資料) アメリカ商務省, FRB資料により当節にて作成

(注) 1. 金融負債は、クレジットカード、住宅ローンのみ

2. 98年は、株価、資金循環勘定、世帯構成を勘案して推計

米国家計の所得階層別にみた消費性向(米国)





音づくりの達人を訪ねて

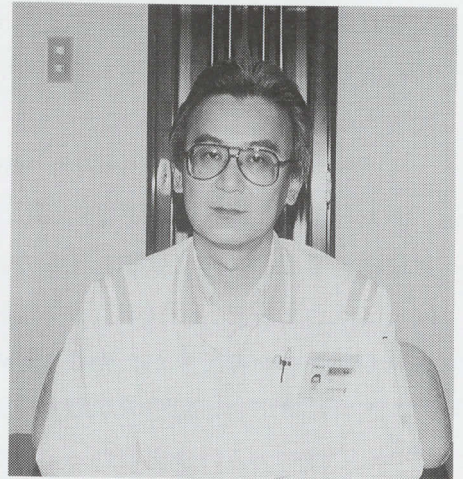
名演奏家の音の工房

楽器の中で最もポピュラーで、万人に愛される楽器—ピアノ。ピアノはもともとピアノフォルテといい、弱い音（*p*（ピアノ））から強い音（*f*（フォルテ））まで自在に生み出すことの出来る楽器というのが本来の意味である。時には繊細なメロディーを奏で、時にはダイナミックなトーンを響かせるピアノの音はどのように作りだされるのだろうか。

今回は静岡県浜松市の中心部にあるヤマハ(株)本社工場に鈴木俊郎氏を訪ね、音の製造現場を紹介する。

鈴木 俊郎氏のプロフィール

昭和31年 東京都生まれ
 54年 千葉商科大学商経学部経営学科卒業
 56年 ヤマハピアノテクニカルアカデミーに入学
 57年 同校卒業
 同年 日本楽器製造(株)に入社
 東京支店ピアノ技術課配属
 62年 本社ピアノ事業部GP生産部特器制作室に異動
 平成10年 技師（課長待遇）に昇格
 現在に至る



ヤマハ (株)

本社所在地 静岡県浜松市中沢町
 創 業 明治20年（1887年）
 会社設立 明治30年（1897年）
 創 業 者 やまは とらくす 山葉 寅楠
 取締役社長 石村 和清
 資 本 金 約285億円
 売 上 高 約3,920億円
 従 業 員 数 約9,000名
 工 場 本社、天竜、掛川、豊岡（以上静岡県）、
 埼玉（埼玉県）
 主 な 製 品 楽器、オーディオ、及び情報通信機器、
 電子機器、その他の製造、音楽教室、
 各種文化教室の運営、語学教育事業
 （平成11年3月末現在）

同社本社工場

所 在 地 静岡県浜松市中沢町
 開 所 大正11年（1922年）
 従業員数 約3,300名
 主な製品 グランドピアノ、
 オーディオ製品他
 （平成11年6月末現在）

営業職に飽き足らず、調律師の学校へ

—— はじめまして。きれいな工場ですね。今回はピアノの音づくりについて鈴木さんにお伺いするわけですが、まず鈴木さんと音楽との関わりからお話いただけますか。

はい。私は物心ついた頃から普通の子供たちと同じように音楽教室に入りオルガンを弾くようになりました。オルガンを2年、ピアノを4年習いましたが、その時にたたき込まれた音感、音楽知識やピアノを弾く能力が今の仕事には大いに役立っています。

それからしばらくは中学、高校、大学と趣味程度で、特に音楽とは関わりのない生活が続きしました。

—— それで、ヤマハへ入社された動機は。

ええ、実は私は大学を卒業しまして一旦、東京にある薬品会社に就職しました。営業の仕事に就きまして、正直申しまして営業成績も悪くなかったのですが、売り上げの数字だけを追い続けている毎日の単調な生活に飽き足りなく感じ、このまま終わってしまう自分に疑問を持ちはじめていました。

そんなある日のこと、音大を卒業してピアノの先生をしている友人の家に行ったとき、ピアノのパンフレットを目にしました。そこに載せられていたヤマハピアノテクニカルアカデミーの募集案内に心惹かれました。募集要項には「年齢18歳から24歳まで」とありました。年齢制限ギリギリでした。これだと思いました。一念発起してピアノアカデミーに応募しました。

—— その学校はどこにあるのですか。

浜松市内です。ヤマハ本社からすぐ近くです。当時学生数は90人ほどで全寮制になって

おり、仲間と寝食を共にしました。

—— どのような教育を受けられたのですか。

ピアノの調整全般の教育で、まず最初の2ヶ月は学科の講義が中心でした。ピアノの構造、調律理論、アクション（後述）の調整理論、それから音の物理的な理論までいろいろです。

—— そうしますと、先生にはヤマハの技術者が派遣されていたのですか。

その通りです。全員ヤマハから派遣されていました。従ってかなり技術的、理論的に専門性の高い教育だったと思います。3ヶ月目からは講義と並行してピアノの調律の実習に入ります。期間は1年間ですが、大変中身の濃いものでした。

音楽家の調律を担当

—— お話を伺いますとピアノアカデミーはヤマハの技術者訓練校、養成所のようなイメージがありますね。そうしますと当然優秀者にはヤマハ入社への扉が開かれているわけですね。

はい。卒業生は、かりにヤマハ本体に就職できなくても、全国各地のヤマハ特約の楽器店などへ就職することになります。私は運よくトップで卒業することが出来、晴れてヤマハに調律師として就職することができました。

最初は東京支店に配属されました。大学、ピアノ教師など専門家のピアノの調律、メンテナンス業務を担当しました。

—— 初めからそういったプロの演奏家をご担当になるというのはすごいですね。

いえ、最初のうちは自分がすべてをやるわけではなく、先輩の調律師について先生方のお宅に伺いました。仕事も大事な部分は先輩がやって、私は部品の修理や取り替えを任せ



れる程度でした。しかしその時に、先輩の仕事ぶりを見たり、ピアニストの要望などを聞いたことが大いに参考になりました。

—— それから一人立ちをされるわけですね。

ええ。3年目の1年間は新宿のショールームでお客様の対応、販売活動も担当しましたが、このときも含め、調律師としての仕事は東京支店在職の、つごう5年間やったことになります。

もともと音楽が好きで、趣味では自分なりにやっておりましたが、最初の頃は何もわかりませんでしたので、専門家の要求がどういふものなのかがすぐに理解できず、苦しみました。具体的に要望を言っていただけない先生もいらっしゃいましたので、ある程度想像を働かせて調律し、先生の考えとすり合わせしていくという作業の連続でした。

—— 鈴木さんのご想像になったことと、専門家のお考えは大体合うものなのでしょうか。

今、振り返ってみると、そんなに間違っ
てはいなかったなあとと思っています。

中村紘子の専属調律師に

—— 学校や家庭のピアノ調律以外にコンサートのピアノ調律なども担当されたのですか。

はい。そうです。

—— そうしますと、東京での演奏会ですから、

有名なピアニストや海外からのアーティストの調律も経験されたのでしょうか。

はい。演奏家にヤマハのピアノを使っていただけの限りは、できるだけ私に対応しました。今でも、単発の特別なご依頼には対応していきまして、私が本社に来てからになります
が、9年前から中村紘子先生にご指名いただ
いています。

—— ということは、鈴木さんはあの有名な中村紘子さんの専属調律師ですか。それはすごい。



ピアノの最終出荷調整工程—整音

—— ところで、本社へ移られたのはいつ頃ですか。

昭和62年です。もうこの部署に来て13年目になります。組織の名前はいろいろ変わっていますが、GP生産部特器制作室というのが今の部署名です。“GP”はグランドピアノのこと、“特器”というのは、専門家やコンサートホール納入用の、一台一台手作りのグランドピアノをいいます。私はこの部署の全体の品質管理と「整音」という最終工程を担当しています。

—— 「整音」というのは耳慣れない言葉ですね。もう少し詳しく説明していただけませんか。

はい。私どもが「整音」と呼んでいる工程は、もう少し厳密に分類しますと「調律」

「整調」「整音」の3つに分けることができます。ピアノが出荷されるまでにこの3つの工程を2回にわたって実施します。1回目を第1整音、2回目を第2整音と呼んでおり、おのおのに丸1日ずつかけて細かく調整していきます。

最初の「調律」は普通にお考えになっている音の高さを調整する工程です。この作業の難しさは数学的に割り出した数値では自然なハーモニーにはならないことです。そのため、弦を微妙に締めたり弛めたりして細かな調整をしていきます。

次の「整調」とは、鍵盤の動きを、てこの原理を使ってハンマーを動かし弦を叩き音を出すまでの仕組みを「アクション」と呼んでいるのですが、このアクション各部位の上下左右の微妙なズレを調整してアクションの動きを最良の状態に設定する工程です。

最後の「整音」が音づくりで、弦を叩くハンマーにフェルトがついているのですが、このフェルトをピッカーという先端に針のついた専用工具で細かく突き刺してクッションをつけたり、逆にやすり掛けやコテ当てなどで形を整えたりして、音色を調整する工程です。これによって最弱音ピアノッシモから最強音

フォルテッシモまでバランスのよい音色で響くように整えます。一度やってみましょうか。

(実際にピアノを前にしてピッカーを使って整音作業、そのあと整音していないキーの和音と整音の済んだキーの和音を弾き比べ)

どうですか。違いがおわかりになりますか。

—— ええ、整音していない方は音がバラバラで、何か神経に障るような響きをしているのですが、整音された方はハーモニーが澄んでいます。いやあ、鈴木さんの手にかかると、ちょっとしたことでこんなにも違ってくるのですか。これはすごい技です。

ところで、弦をよく見ますと、低音の弦はコイル状なのですが、ある音から直線のピアノ線に変わっています。この切れ目で音質ががらりと変わってしまうということはないのですか。

おっしゃる通りです。ドレミの音階を弾いたときにできるだけ耳にスムーズに流れるようにフェルトを調整します。これも整音のポイントの一つです。

—— さて、鈴木さんはこちらへ来られたときから今のお仕事についておられるのですか。

はい。支店から本社に異動してきた者は原則として整音に配属されます。実習として、弦を1本ずつピアノに張っていく工程^{ちようげん}一張弦とか、アクションの調整とか、ピアノの音を切るダンパーの調整などを半年程度やったあと、整音に正式配属となりました。それでも最初の頃はもちろん右も左もわかりませんので、先輩について逐一見てもらって指導を受けるという状況でした。初めは第1整音だけで第2整音は任せてもらえませんでした。その頃はベテランの技師が2名おりましたので、その方たちにきめ細かく指導してもらいました。



コンサートの調律の難しさ

—— さて、工場で整音をされるかたわら、今なおコンサートの調律も要望に応じ手掛けられているように先ほどお聞きしましたが、コンサートの調律のポイントはどんな所ですか。

コンサートの当日は、朝起きるとまず天気予報を確認します。雨か晴れか、つまり湿度によって音が大きく影響されるからです。

「晴れのち曇り、夜に入って時々雨」というのが一番困りますねえ。それとチケットの売れ具合です。客席がガラガラか、半分の入りか、満席かで全く状況が変わってきます。どうしてもお客さまの衣服に音が吸収されますのでそれに合ったように調整しなければなりません。雨が降ってホールの湿度が高かったり、お客さまの洋服が濡れていたりしますと、もっと響きが悪くなります。

—— はあ、そんな微妙なものなのですか。そうしますと、雨の日にコンサートに行っても最高の音楽は期待できないのですか。



そう言われますとお答えしにくくなりますが、湿度の問題はピアノの調律技術だけでは十分には調整ができない部分ではあります。雨が降りますと、音の「通り」といいますか「抜け」といいますか、これが悪くなります。ホールの湿気以外にもピアノそのものにも問

題が出てきます。つまり、弦を叩くハンマーのフェルトが羊毛でできているわけですが、これが湿気を含みやすく、どうしても鈍い音になってしまうのです。そんな悪条件の中でもそうした影響をできるだけ小さくし、ピアニストの良さを引き出し、いい音楽をお客さんに楽しんでいただくのが私たちの腕の見せ所ということになります。

—— その他にはどんな所に気をつけられるのですか。

そうですね。例えば中村絃子先生の場合を例にとりますと、先生の音楽を引き出すためにどのように調整すればよいかは頭に入っているつもりですが、毎回毎回のコンサートのホールが違いますね。ピアノも違います。先生の体調も違います。私の体調も違います。これを考えながらベストの状況に持っていく作業は大変むずかしいことです。

ホールがいいと調整も楽ですし、ピアノの状態がいいと楽です。しかし、現実には必ずしもそうではありません。

—— ホールの音響の善し悪しは調律するときにはピアノの鍵盤を叩いてみて判断されるわけですか。

ええ。ある程度それでわかりますが、ただ、それは作業をしているステージの上での感覚であって、客席でどう聞こえているか、本番にはどのように聞こえるだろうかというのは、想像力の範囲の話なのです。ステージ上の印象と客席の印象はむしろ一致しない方が多いくらいです。従ってこのようないろいろな条件を織り込んでいかにベストな音に仕上げるかが私たちに課せられた永遠のテーマであり、なかなか到達しえないテーマにもなっているのです。

コンサートの調律と申しまして、実際には「整音」の所で申し上げた「調律」「整調」「整音」の3つの作業をするわけです。

「調律」「整調」「整音」をそれぞれ完璧に仕上げて、もう一度「調律」に戻ってみると、調整がずれており、もう一度やり直すことはしばしば起こります。その試行錯誤の中で3つの要素のトータルが最高になる状況に仕上げていきます。



—— なるほど。そこまでお聞きしますと今度ピアノのコンサートを聴くときはどんな方が調律されたのだろう、と想像してしまいそうですね。

ところで、本番中は鈴木さんは客席で聞いておられるのですか。

いいえ。いつも舞台の袖に待機しています。ピアニストがそれで安心するのです。コンサートが無事終わり、ピアニストが戻ってきて、「お疲れさまでした。ありがとう。」と私に声をかけていただくときが一番充実する瞬間です。

二足のわらじで高められる製造技術

—— 鈴木さんは、いま工場の整音技師とコンサートの調律師という、いってみれば二足のわらじを履いておられるわけですが、コンサートのご経験がピアノづくりに生かされるということはありませんか。

そうですね。ピアノは設置場所の湿度や温度によって、ピアノの保管状況が大きく異なってきます。従ってそのピアノがどの国の、どの地域に納入されるかをあらかじめ知って、第1整音が終わった後、その土地の環境にできるだけ近い状態にして、約3週間眠らせ、ピアノの外枠、アクションを構成している木材や、フェルトや弦をなじませています。これをシーズニングと呼んでいますが、これが終わった後、最終工程の第2整音に入り出荷することになります。納入した後の調整の時間ができるだけかからず、お客様に常に最高の状態で演奏していただけるよう努力しています。

また反対に工場の経験がコンサートの調律に生かされる例としては、工場にいる者は製造工程を熟知していますので、調律しか知らない調律師に比べ、トラブルの処理や対応が迅速にできます。

—— すばらしい品質のピアノが日々作り出されているわけですね。ところで、鈴木さんの技術を部下の方に引き継ぐためにどのようなご指導をされているのですか。



職場には私の他に6名の整音技術者がいます。彼らの整音室を回っては個別に指導していきますし、彼らも私の部屋に来ては私の作

業を見ていきます。目で見てわかる作業は指導しやすいのですが、その結果の善し悪しは各自の耳で判断しなければならず、これは慣れの要素も大きく、経験を積んで感性を磨くしか手がないのが現状です。若い人たちは、何にでも好奇心を持って自発的に取り組むよう仕向けています。いい音を聞き、自分の作る音を早く固めることが肝心だと言っています。そうすると、それに対して周りがどう評価するかがわかってきて、改良の方向性が定まってきます。

今の職場の他にも、実は私は4年前から私の学んだヤマハピアノテクニカルアカデミーの講師を兼務しています。そこで学んだ人たちがヤマハに入ったり、全国各地で調律師として活躍してくれるのは大変うれしいことです。

—— なるほど、お弟子さんは社内だけでなく、全国各地にいらっしゃるわけですね。

夢はヤマハブランドの世界市場制覇

—— 最後に、鈴木さんが今抱いておられる夢をご紹介いただきたいのですが。

昨年、世界的なコンクールの一つ、チャイコフスキーコンクールでヤマハのピアノを演奏したピアニストが見事1位に輝きました。

—— お話の途中ですみません。一つ質問ですが、コンクールというのは、どのピアニストも同じピアノ、同じ条件で実施されるのではないのですか。

いえ、通常ヤマハの他、スタインウェイ、カワイなど数台が用意されており、ピアニストが自由に選択することができます。私はそういうコンクールの場にもメーカーのピアノ技術者として同行しています。私の夢はその

他のコンクールでも演奏家にヤマハを演奏して優勝してもらい、世界のピアニストたちが今以上にヤマハのピアノを信頼してくれるようになり、ヤマハのブランドが世界のピアノ市場を制覇することです。

そして、自分自身も世界の人たちに認められるようになりたいと思っています。

—— 鈴木さんの夢が実現するといいですね。

これからのテレビのコンサートではピアニストの前のメーカーラベルにも注目することにします。

鈴木さんのこれからのますますのご活躍とヤマハのご発展を期待しています。

本日はお忙しいところありがとうございました。





「育児をしない男を、 父とは呼ばない」（？） — 少子化対策キャンペーンと 育児休業の動向 —



金城学院大学現代文化学部
教授 杉 本 貴代栄

〈話題になった厚生省のポスター〉

この春に行われた厚生省の少子化キャンペーンは、安室奈美恵の夫であるSAM（サム）を起用して、「育児をしない男を、父とは呼ばない」というコピーを使用し、おおいに話題となった。SAMが赤ちゃんを抱いているポスターがほうぼうに貼られ、テレビCMも放映されたので、ああ、あのポスターかと思ひ当たる人も多いだろう。話題となった理由は、「育児をしない男を、父とは呼ばない」というコピーに、賛否両論が寄せられたからである。「斬新なポスターだ」「男性の意識改革に役立つ」といった好意的な意見も多かった一方で、反対意見も飛び出した。「男に育児をさせるなんて」「子育ては母親の役割」といった従来の性別役割分業意識丸出しの反対論から、「国が家庭生活に口を出すのはおかしい」といった厚生省への反発、「そう言われても育児をする時間がない」という長時間労働の実状を訴えるものまで様々である。実際に、厚生省に抗議をした人も出た。自由党の藤井裕久と井上喜一代議士が、「男

にも都合がある」「育児をしない母親を勢いづかせるだけ」と厚生省に抗議をしたのである。それに対して、男性の育児権などを求める父たちの市民団体「男も女も育児時間を！連絡会」（育時連）が反発し、同党に公開質問状を出した。両議員の発言は、これまでの自由党の見解に反しているというのである。この一連の出来事も注目を集め、「育児をする父」は議論的となった。このように議論が広がった背景には、子育てが女性の役割とされることから生ずる困難が明らかになったことと、それを大きな原因として進行中の少子化問題があったからである。

1970年代後半から低下しはじめた合計特殊出生率（一人の女性が一生に産む平均子ども数）はその後とも低下し続け、1998年には1.38と最少記録を更新した。少子化対策は1980年代後半から国の重要施策の一つとして取り組まれてきたが、ここにきて、より緊急の課題となったのである。1997年に厚生省の人口問題審議会が、「少子化に関する基本的考え方について」という報告書を取りまとめたが、これは少子化という問題を正面から取り上げ、

その影響、要因の背景について総合的な分析をし、少子化の影響への対応とともに要因への対応をする必要があるとの考えを打ち出したものである。1998年の厚生白書は、『少子社会を考える—子供を産み育てることに「夢」を持てる社会を』と題し、男女がともに暮らし、子どもを産み育てることに夢を持てる社会をつくるために、男性の意識改革と日本の雇用慣行や現場優先の企業風土を改めることについて述べている。出生率の回復のためには、政策の充実だけでなく、男女の性別役割分業意識や「子育て観」といったことの改革も必要というわけである。今回の「斬新」なキャンペーンが展開されたのには、このような経過と理由があったのである。

〈育児休業法の制定〉

働きながら子育てをする親を援助する制度としては、まず保育制度があげられるが、企業内に設けられる育児休業制度—一定期間仕事を休んで育児に専念し、その後仕事に復帰する—もそのひとつである。1996年度の調査によると、育児休業制度を導入している事業所は60.8%、規模が500人以上の事業所では97.1%が導入している。1991年に「育児休業等に関する法律」が制定され、1992年から施行された結果である。

この育児休業法により、1歳未満の子（養子も含むが、里子は含まない）を養育する男女労働者は、子が1歳に達するまでの間に、期間の初日と末日を明らかにして「休業申出書」を事業主に提出すれば、育児休業が取得できる。育児休業を理由に解雇されることは禁止されている。ただし、労使協定により、一定の要件に該当する労働者に育児休業が認

められないこともある。例えば、労働者の断続的雇用期間が1年に満たないとか、労働者の配偶者でその子どもの親が子を養育できるとか、1週間の所定労働日数が2日以下の労働者などについてである。また同法は、育児休業を取らない1歳未満の子どもを養育する男女労働者に対して、育児のための勤務時間短縮等の措置を講ずるよう事業主に課している。この育児休業法の施行により、男女どちらの労働者も育児休業をとることができることになったのだが、法の施行直後は男性の取得はほとんど期待できなかった。それは「子育ては女性の仕事」という意識が固定的であることももちろんだが、「休業中は無給」だからであった。無給であるということは、休業中も継続して支払う社会保険料等が持ち出しになるため、収入としてはマイナスになる。それゆえ、給料が低い方—多くは女性側—が取得する結果となるからである。育児休業の有給化がまずは改正事項として取り組まれたが、一部有給化が実現したのは1995年からである。

1995年4月からの改正により、育児休業中の賃金保障はないものの、給与の月額額の25%（育児休業給付金20%+職場復帰後に遡って支給される報奨金5%）が雇用保険から給付されることになった。また、休業中の健康保険と社会保険の本人負担分が免除された。これらの措置により、約4割の所得保障となる。この改正により育児休業法は、男性が取得する条件を整えたことになる。残された最大の課題は「子育ては女性の仕事」という性別役割分業の克服であるが、厚生省のキャンペーンがたとえ効果があったとしても、こちらはもう少し時間がかかりそうである（1995年に

は介護休業の法制化により、名称が育児・介護休業法に改正された)。

〈育児休業の「進化」〉

育児休業がほとんどの労働者をカバーする方法として施行されたのは1992年であるが、それ以前にも育児休業という方法は一部で取り入れられていた。1975年に公務員の特定職種における育児休業法が制定され、公務員の女性教員、看護婦、保母を対象として施行された。また一部の企業は、1991年の育児休業法成立以前に既に導入していた。1990年には7.1%の企業が、1980年代には3.3%の企業が、1979年以前にも2.4%の企業が育児休業を導入していたのである。ただし、これら企業の育児休業も公務員の特定職種の育児休業も、取得できるのは女性だけに限られていた。このような「女性だけが取得できる育児休業」の基底には、子どもが乳児のうちは母親の手で育てることを良しとする考えがあるようだ。事実、育児休業が法制化される以前から導入していた企業のなかには、「出産した女性が必ず取らなければならない制度」「育児休業の期間は3年間」といった内規を設けていたところも多かった。育児休業が法制化されたことによって、このような内規が功を奏しなくなったことを歓迎する声も聞かれたからである。そうだとすると、1991年に制定された育児休業法が男女労働者を対象としたことは、特筆すべきことである。法制化の過程に、何があったのだろうか。

育児休業法が女性だけでなく男性も対象とすることについては、反対の声も高かったという。特に経済界からの反対は強かった。男女雇用機会均等法の育児休業の努力義務規定、

および前述した公務員の特定職種育児休業や企業の育児休業制度の対象が、女性だけだったからである。それにもかかわらず、育児休業法が男女労働者を対象に適用されることになったのには、女性労働者の増加と出生率の低下の継続があったことはもちろんだが、1980年代から始まった国際的な男女平等へ向けての趨勢が後押ししたことが指摘できるだろう。

女性だけが家族責任を負っていることが、男女の雇用平等を阻害しているとの認識から、ILOは1981年に「ILO156号条約」(家族責任を有する労働者の機会均等及び待遇の平等に関する条約)と「ILO165号勧告」(同勧告)を総会で採択した。これらの条約・勧告の基本的な考えは、家族責任は男女共同のものであり、育児も父親の権利であり、家族責任をもつ労働者が家族責任をもたない労働者と差別されることなく働くことができる労働条件を整えるべきというものである。このような国際的な潮流は、女子差別撤廃条約を1985年に批准した日本にも影響を与え、育児休業法の対象が男女労働者となったのである。1991年に育児休業法を法制化したので、日本は156号条約を批准する準備が整ったことになり、1995年4月に国会で承認され、アジアではじめて同条約を批准した。

〈家事・育児をする男性たち〉

では、果たしてどれくらいの男性が育児休業を取得しているのだろうか。育児休業制度を持つ事業所における1995年度の出産者(配偶者が出産した男性を含む)の労働者に占める割合は3.4%(女性3.3%,男性3.4%)であり、このうち実際に育児休業を取得した人

は、女性で44.5%、男性で0.16%であった。これら育児休業を取得した人を性別にみると、99.2%が女性で、男性はわずかに0.8%。男性の育児休業取得者が極端に少ない背景には、やはり仕事を中断しにくい男性側の事情がある。現在のように職場優先が男性に対して強く期待されている企業風土では、育児休業で仕事を中断することは昇進・昇給へ影響すると懸念されるからである。実際に、企業の経営者に対するアンケートでも、男性社員が育児休業を取ることにについて違和感を感じると答える経営者が35.0%と、違和感を感じないと答えた31.9%を上回った。それでも1993年に配偶者が出産した男性労働者のうち、育児休業を取得した男性は0.02%、性別では男性は0.2%でしかなかったのが、少しずつながら増えている。朝日新聞にリレー連載「育休父さんの育児日記」の掲載がはじまったのは1997年からであり、現在も連載中である。

さて、冒頭的话题に戻ると、「育児をしない男を、父とは呼ばない」でいいのだろうか？確かに性別役割分業意識ゆえに育児をしない父親もいるけれども、仕事と家事・育児が両立しにくい職場環境に置かれている父親たちも多い。そういった父親たちも育児ができるように、保育制度の充実だけではなく、働き方や企業のありかたも含めた幅の広い検討が必要なのである。そしてその目的とは少子化対策のためではなく、父親も育児をすべき（したい）からなのだ。このコピーの背後には、子育てへの公的援助の不十分さを男女の協働によって乗り越えることの「奨励」が見え隠れするが、父親が育児をするのは公的援助不足を補うためではないはずである。

*

*

*

様々な議論を呼んだ厚生省のポスターは、とうとう日本ばかりでなく、アメリカにも紹介された。5月8日のワシントンポスト紙が、このポスターの写真付きの、「名ばかりのダディー」という見出しの記事を掲載し、日本人男性の育児観を紹介したのである。東京発のこの記事は、「日本人の父親は、1日に平均17分しか育児をしない」との統計を引用し、ポスターによるキャンペーンに対しては電話や手紙で厚生省に批判が寄せられたことを紹介した。「朝6時に家を出て、夜11時に帰る生活では育児をしたくてもできない」と反論するサラリーマン男性の声も紹介している。しかし、日本で最も有名な父親の一人であるダンサーのSAMを起用したことについては、若い世代にキャンペーンを支持する意見が強いこと、「10年前だったら、このようなキャンペーンは不可能だった」という厚生省担当者の声を紹介し、日本社会の価値観が少しずつ変化している、と結んでいる。

自動車販売の第一線から

異業種合同プロジェクト「WILL」について



「Will Vi」

(第33回東京モーターショー参考出品)



トヨタ自動車は、アサヒビール・花王・近畿日本ツーリスト・松下電器産業の4社とともに、21世紀における新たな消費スタイルへの適応と新市場創出を目指し、新たなマーケティング手法を開発するための業種を超えた合同プロジェクト「WILL（ウィル）」を8月に発足させました。

「WILL」では、1990年代に入り日本国内で顕著になってきた「従来の世代とは明らかに異なる価値観を持ち、異なる消費行動を取り入れ始めた」生活者を「ニュージェネレーション層」と定義づけています。具体的には、情報ネットワーク社会の中で能動的な情報選

択を行い、自分なりの「こだわり」を大切にするという傾向を持つ層を指します。必ずしも年齢で区分することは適切ではありませんが、20～30歳代を中心としており、そのおよそ中心に位置する「団塊ジュニア世代（1971～74年生まれ）だけで見ても約800万人のマーケットを構成しています。

こうしたニュージェネレーション層の消費スタイルは、企業がそれぞれに展開してきた従来のマーケティング手法ではなかなか捉えきれず、この層でのヒット商品が生まれにくい状況にあります。「WILL」は、こうしたターゲットの特性を捉えるための新たなマーケティング手法を、共同で開発することを目

的に発足したものです。

ご承知のとおり、トヨタ自動車では97年8月に社内VVC（ヴァーチャル・ヴェンチャー・カンパニー）を発足させ、様々な角度からこのニュージェネレーション層におけるシェア拡大と好意度獲得を狙いとした施策を検討・展開してきましたが、今回のプロジェクトもその一環として参画しています。

「WILL」という名称にこめた意味あいは、「送り手からの明確な“意志”をモノやコトで主張・表現し、そこから生活者（マーケット）と共鳴・共感し、新たな消費スタイルを創り出していく」というものです。すでに参画各社が「WILL」という統一シリーズ名称のもとに、「遊びゴコロと本物感」を兼ね備えた新商品を順次展開しております。（下記ご参照）

トヨタ自動車の商品展開としては、今年のモーターショーで「WILL Vi」という名の参考出品車を出展いたしました。この車は、主役は自分でありたいという気持ちを持った

ユーザーに提案する「新しい4ドアパーソナルカプセル」として、「パッと見てインパクト、それでいてそばに置くと愛着感が湧いてくる」そんなペット感覚の相棒となれるように造り込んでいます。デザインテーマは「シンプルは美しい」として、昔の馬車を連想させる側面のクリフカットシルエットが特徴です。今後多少の仕様変更の可能性はありますが、来年のできるだけ早いタイミングで発売できるよう、準備を進めてまいります。

「WILL」は、当面は主として共同プロモーションの策定や、新しい切り口によるマーケティング手法の成果研究・分析等を行います。将来的にはこのプロジェクトによって発見された新しいコンセプトの商品化や、ターゲット・ニーズに合わせた品揃えの拡大、すなわち上記5社以外の参画も検討していきます。このような新しい取り組みが、21世紀の国内市場を活性化させる起爆剤となることを期待しています。

商 品 名	発売日	発 売 元	商 品 概 要
WILLクリアミスト	10月4日	花 王	・衣類のニオイをとりのぞき、除菌効果もある新タイプの衣料用消臭スプレー ・WILLブランドにふさわしいボトルデザインを採用
W i L L T O U R	10月8日	近畿日本 ツーリスト	・個人旅行の自由さとバックツアーの手軽さ、安心感をあわせもつセルフメイド型のツアー
WILLスムーズピア	10月28日	アサヒビール	・新しい「楽しさ」「心地よさ」「飲みやすさ」を提供する“遊び心をもつニュータイプビール”
W i L L P C	11月1日	松下電器産業	・キーボードがコンパクト収納でき安定感のあるデザインの中に、「インターネットや電子メールが手軽に楽しめる操作性」と「高画質でのAV機器との連携」といった機能を多彩に盛り込んだデスクトップパソコン

（トヨタ自動車(株)国内業務部）



「分数ができない大学生」

岡部恒治・戸瀬信之・西村和雄 編

東洋経済新報社刊(平成11年6月) 1,600円(税別)

書名から推測すると、本書は、大学生の数学の力のなさを詳細に分析し記述したものであると思えるが、そうではない。大学における数学教育の重要性を世間の人々に訴えようとしている本である。

本書は全部で12本の論文と一つの座談会記録から成り、座談会を除けば13人の著者が寄稿している。それらの論点をまとめるとほぼ次のようになる。

- ①小中高校で、数学が嫌いになった子どもあるいは数学の学力のついていない子どもが増えている。
- ②そこで、受験生を確保しなければならない大学は入試科目から数学をはずすようになった。
- ③その結果、大学の教養科目で数学を選択しない学生が増え、また大学の数学を理解できない学生が増えて、教えている教師は苦勞し、結局、数学の学力をつけないまま大学を卒業する者が増えた。しかも小中学校の算数・数学さえできない大学生も少なからず存在している。
- ④数学力は、企業などで優秀な人材となるためには不可欠のものだ。だから、数学力のない彼らが入ってくることは、産業界にとって、さらには日本の将来にとって重大

な危機だ。

- ⑤この状況を改善するために、数学を入試科目とする大学を増やせ。また、小中高校の算数・数学の時間を増やせ。

①は事実である。小中高校での算数・数学嫌いは現場教師が共通に抱えている問題だ。②もその通りだろう。18歳人口の減少の中で、生き残りのために「受験生が苦手とする科目を入試からはずす」という安易な作戦をとる大学が多い。③も事実であろう。本書に示されている調査結果を見る限り、確かに、分数の計算や平方根の計算など、小中学校の算数・数学ができない大学生が少なからずいる。しかし、④はむしろ事実と反すると私には思える。数学力が企業などで仕事をする上で重要な能力であることを論証しようとしている章はあるが、説得力があるとは思えない。少なくとも私は納得できなかった。もっとこの点は議論が分かれるだろうし、また本書での議論の説得力についても評価が分かれるかもしれない。私と違って「まさにその通り」と納得する読者もいるかもしれない。しかし、私には、この部分の説得力が不足しているために結論である⑤もまた説得力に欠けているのではないか、と思えた。

ちなみに、私自身は数学が大好きであった

し現在でもそれは変わらず、暇な折りに数学の本を読むことは私にとって小さからぬ喜びにもなっている。だから、小中高校で子どもたちが算数・数学を嫌いになっていることや大学生が教養科目として数学を履修しないままに卒業してしまうことはとても残念でならない。数学の世界の面白さを知ることなく（と言うより、知らされることなく）学校を卒業していく子ども達がかわいそうだ。だから大学入試で数学を課すこと自体は賛成であるが、算数・数学の面白さを伝えることに失敗している小中高校教育の現状を見ると、時間を増やすことで算数・数学嫌いが減るとは考えられない。それどころか算数・数学嫌いはますます増えてしまうのではないか。その意味では2002年施行の新学習指導要領で他の科目と同様に算数・数学の時間が減っていることは算数・数学嫌いを減らしたい人々にとっては歓迎するべきではないか。

私の関心からは「腐った教授、腐った学生相手に奮戦す」の章が非常に面白かった。感動したと言ってもいい。高校までと全く違った大学の数学の面白さを何とか学生に伝えようとする教師の誠実で必死の姿勢に私は強く共感し胸を打たれた。専門は異なるが同じ大学教師として毎日学生を相手にしている我が身を反省しながら読み、そして大いに学ばされたことを正直に記しておきたい。

しかし、本書の他の著者たちの関心はちょっと違うようだ。子ども達に何とかして数学の面白さを経験させて数学を好きになってもらいたいというよりも、とにかく大学で数学を履修する学生が減少しているために、自分たちの大学教員としての生活が脅かされているので何とかしたい。その不安感こそが本書が書かれる最大の動機になっているよう

に思える。

その不安感ないし危機感は理解できなくはない。平成3年に大学設置基準が改正され、どのような科目を設置するかについては個々の大学の判断にまかされるようになった結果、多くの大学で、これまで「一般教育科目」の中に入っていた科目の時間が削減され、担当教員も減らされたりすることになった。その代表的なものが「語学」であり「体育」であるが、「数学」もまたその流れの中で大きな「被害」を受けている科目（学問）であることが、本書を読んでひしひしと感じられた。数学者（大学で数学を教えて生計を営んでいる者）にとって、今はまさに危機的な状況なのだ。

その危機を乗り切るために、数学の大切さを世間に訴えることを目的として本書が書かれた。だが、はたして本書を読んだ人々は著者たちの提言（大学入試に数学をいれること。小中高校の算数・数学の時間を増やすこと）に共感するだろうか。私にはそれは疑問だ。

これまでの数学教育は、日常生活で加減乗除以上の数学を使用することのない多くの普通の人々に数学の面白さを教えてこなかった。そのことをまず深刻に反省すること。そしてそこを打開する方途を探ること。その課題にこそ、数学に携わる研究者にいま真剣に取り組んでもらいたい、と私は思っている。ちょっと遠回りではあるが、そうすることが結果として数学への世間の評価を変え、さらには大学で数学を履修する学生を増やすことにもなるのではないだろうか。

評者 田中 節雄

（梶山女学園大学人間関係学部教授教育社会学専攻）



「感動する視点」

—考現学研究会 岡本信也・靖子夫妻を訪ねて—



全トヨタ労働組合連合会
松田 斉

子どもの頃から比べると、めっきり物事に興味が無くなった今、街を歩いてもただ何となく歩くだけ、ゆっくり何かを眺めて歩くゆとりもあまり無いのだが、何か時間が勿体なくて知らぬ間に早足で歩いている。

そんな私から見ると今回の産政塾講師「考現学研究会」岡本信也さんは「何と暇な方」であった。と言うと叱られそうであるが、暇と、好奇心と、忍耐力がなければ続けられない活動だと感心させられた。

少し紹介すると、これはフィールドワークといって、近くの街や通りをぐるぐると見て歩き、日常のありふれたあたりまえのものごとにスポットをあて、そこから、人は「どのように生きているか」を観察しようとするものを狙いとするものである。たとえば缶のふた（プルリング）を拾い集め、形、寸法、折れ曲がったもの、錆びたもの、と色々な角度から観察する。そうすると、横に折れ曲がったものが多かったり、ちぎれてもリング部分は、きちんと残っていたりと、意外な事を発見する。この手法でジャンルを問わず観察し続け、とうとう一冊の本にしてしまった。それが日本雑学大賞を受賞し、新聞や雑誌のコ

ラム面で取り上げられる程に活躍されている。

実は、もう一人すっかりこの世界にはまった方が奥様の靖子さんであった。日常観察では、ともに譲らぬ観察力を備えている。そして、夫婦でこんな活動に明け暮れているのはただの「何と暇な方」ではなさそうであった。

今回、フィールドワークの実践で私がいろいろ教わったのは、ご一緒に参加いただいた奥様の靖子さんの方であった。

私のように固定観念の固まっている人間には、歩いていても動くものには時々目が向けられるが、止まっている物には本当に無頓着なのである。何かを見ても、「これはこんな物なのだ」と勝手に外見で決めつけてしまい、考察力や好奇心のかけらもない。ひょっとして人を見る時も外見で判断しているのかと、内心心配もしている。

「私もよく旅行に出かけるのよ。観光地にも行くし。ただ違うのは、皆さんが見ている方向とは反対の方向や、裏側を覗いてみるだけよ。」と、奥様から気軽に声を掛けて頂いた。「難しく考えることは何もなく、感じた事をそのまま素直に受止めればいいのよ」と励まされながら、カメラを片手に今回の活動

の場に設定された大須の町並みをいそいそと歩き始めた。

そうは言っても、最初は何を撮ろうか大いに悩んでしまった。少しでも興味のあるものと思い、人を、それも女性の履いている靴を撮ろうと考えたが、カメラを向けるのが難しい。そもそも動機が不純である。

いや、ここは「殻を破らねば（産政塾のテーマ）」と思ったが、殻に閉じこもってしまった。結局、通りにある店先の看板だけで24枚撮りきってしまい、その中の少し風変わりな看板にコメントをつけ発表させてもらった。

各塾生がフリーに行動し持ち寄った写真とコメントには、道路にはみ出した植栽とごみ箱や壁の落書きなど楽しいものばかりであった。しかし、写真の被写体を選ぶ視点とそれにコメントを加えるセンスが要求されるプレッシャーもあった様子だ。

岡本さんが撮られたものは、自転車にダンボールでうまく形取った雨除けカバーが掛けられているものであった。この自転車の持ち主はものを大切に、愛情ある方だろうと、その人物像まで想像できるぐらいの観察力をもっておられ、優しい表現でセンス溢れるコメントをされた。

さすがにプロだなと思った反面、私には、やはり苦手な分野だと痛感した。それでも、何か得るものを探そうと考え、いろいろなお話をさせていただいた時に、友達がたくさん必要だということが分かった。いろいろな視点から物事を見ることができるということは、いろいろな考え方を持った人の気持ちが分かることであり、自然に視野が広くなり、聞き上手になれるということが理解できた。

もう一つ感じたことは、私も小さい頃は好奇心旺盛で、何にでも不思議に感じ、疑問を抱きながら調べてみると、ある発見があり感動を味わった記憶が何度かある。今の大人の社会では、忙しさに流され見過ごされてしまう物事が多い。そんな中では発見も少なく、無感動・無気力の人間が育っていくのでは、という危機感を持っている。

もう少し、岡本夫妻のようにたくさんの視点で物事を見聞きし、小さな発見から感動を味わい、無感動な生活から脱却できるような「視点」を養っていきたい。



「ライブカフェ足助のかじやさん」

—鍛冶師 広瀬明史氏を訪ねて—



アイシン精機株式会社

小坂好伸

「昔はみんな、こういう人ばかりだったよなあ」広瀬氏の仕事場である三州足助屋敷を訪ね、鍛冶屋の作業を拝見したあと、誰かが「その温度は何度位なんですか」と質問した。その答えを聞いた時、ふとそう思った。広瀬氏曰く「計ったことないから分からない」。

行楽地「香嵐溪」で知られる東加茂郡足助町。歴史と伝統に培われたこの山深い町で、五代目広瀬長運齊重光刀匠の長男として生まれながら、しかし殆どの若者がそうしたように、大学卒業後、故郷を離れサラリーマンとして社会人の仲間入りをし、学生時代に始めたフォークソングをたしなみながら安定した生活を送っていた氏が、後継ぎ息子と言うだけの理由で故郷に戻り、家業を継ぐべく父である五代目に弟子入りし、六代目として修行をする決心をしたのか。もっと他に理由はなかったのか。これがこの研修に参加する前から、私にあった疑問でした。

それは、私自身ができるなら「故郷に帰って生活したい」と思っているし、未だに実現できていない。理由は「今の安定した生活を壊したくない」言い換えれば「田舎には安定した収入源がない」と言うことに尽きるから

です。

足助屋敷を訪れたとき、その中にある風景と色々な作業場を拝見しているうち、少し疑問が解けたように思えました。それは、「足助」という町が竹細工や、鍛冶屋や、炭焼きを仕事として許容するだけの文化のある町だということです。例えば足助以外の土地で、このような伝統的仕事を売り物（少し言葉が悪いけれども）にしようと企画しても、それをやれる職人は、もう絶えていて出来ないのが普通でしょう。しかし、足助の町では広瀬氏のように、店を構えて「商売」としての「鍛冶屋」を続けていけるのです。これは、職人の技が分かる町人がいて初めて成り立つ「需要と供給」の関係であり、職人の作る「良いもの」を、選ぶことができる人達がいるということなのです。

私達の職場（ものづくりの職場）では昨今、「技能の伝承」が強く言われようになっています。それは、どんな物を作るにも必ず「人の作業」が必要だからであり、仮に、全ての作業を機械がやったとしても、その良否の判定は、最終的には人間が行わなくてはならないからなのですが、今、そういう人材が不足

しているのです。

ものづくりの分野を経験されたことのない人達は「機械やコンピュータがこれだけ発展しているのに何を今更」と思うかも知れません。

だけど、例えば1つの寸法を測るにしても、どこを、どの測定器で、どのようにして測るのか。得られたデータは、何を意味するのか。重要なのであり、それを人間が行うには、測定器を扱う優れた技能と、得られた値をあらゆる面から考察できる経験が必要なのです。

私が新人として、金型仕上げの職場に配属されたとき、(もう27年も前のことです) 指導してくれた先輩たちは、指先と、目と、耳で、0.01mmを感じ取る。そういう人達ばかりでした。足助屋敷で広瀬氏の仕事を拝見しているうちに、あの時の先輩たちから受けた感動と同じものを感じたように思うのです。

さて、会場をライブハウスに移しての懇親会で、シンガーソングライター広瀬明史が登場。これがまた凄いのです。ぼつりぼつりと語りながら、5、6曲きかせていただいたのですが、「40代のうた」では、「経営難」まで歌詞にして歌ってしまうあたりが強かで抜かりないし「天才か?」と思えたり、「一つ子供は反抗期」という歌詞の所では、会場に娘さんと息子さんが居たものだから「じゃあないけどね」と苦しいフォローをするあたりは、「やっぱり普通の親父なんだな」と安心したりもしました。

この二つの生きざまを見て強く感じたことは、「いかに強い思いを持って生きるか」と言うこと。思いが強ければ強いほど夢が実現でき、良い結果が得られるのだと言うことです。このライブカフェが、広く知られるよう

になったのも、氏の「思い」が強かったからでしょうし、職人としても「悪いものはお客さんには渡せない」という信念が技を一流にしたのだと思うからです。

さて、私は今春、自身の希望で職場異動しました。もう一度、ものづくりの場で、自分を高めたいと思ったのと、若い人達にこれまで身につけた技能を、教えてあげればと考えたからです。

しかし、今回の研修で、あることに初めて気づきました。それは、「技能は教えられない」ということです。唯一できることは「やってみせること」それだけです。

自分の技能をもっともっと高めるために、何でもやってみること、みんなの前で率先して実行することが私の使命であり、少し湿りがちな職場、ひいては日本経済を建て直す大きな原動力になるのではと感じています。

余談ですが、皆さん、土に親しみませんか。(広瀬さんも歌っています〔土から離れた現代社会……〕) 私は、新築した家の駐車場で家庭菜園をやっています。子供さんのいる家庭なら尚更です、何でもいいんです、できれば食べられる物がいい、副産物もあります。夏休みの「理科研究」,(お父さん、8月31日に苦労しなくていいですよ)、虫の観察も出来ます。作るのなら1つこだわってみること、例えば「必ず毎年トマトは作る」というふうに。そうすると「今年は去年より良くできた」とか楽しくやれますよ。それからもう一つの余談。私は再度、広瀬さんを訪ねようと思っています。今度は客として、大切に使ってきた「包丁」と「鋏」の修理をして頂くために。

「産政塾の活動報告」

第10期産政塾は第7回（閉塾式）をもって、今期産政塾の活動の全てを無事終了いたしました。「殻の外へ踏み出そう」をテーマとして、この一年間に様々な講師を訪ねその生き方を塾生と討論してきました。

第5回（7月14日）は野外活動研究会岡本信也氏の指導により、大須（名古屋市）の町並みをテーマにフィールドワークを実践しました。カメラに収めコメントを加えて発表する企画でしたが、猛暑と雷雨に襲われ塾生は悪戦苦闘しました。



岡本氏（中央）の指導により
フィールドワークの説明を受ける塾生

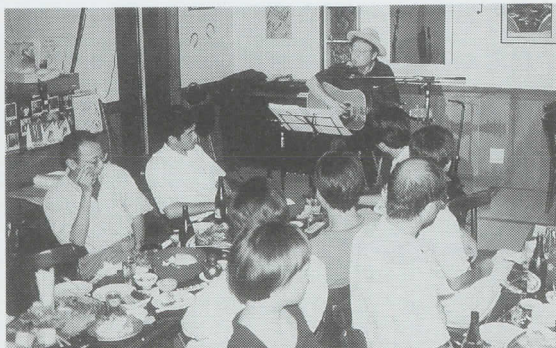


出来上がった写真にコメントを付記し発表

第6回（8月23日）は塾生企画により足助町の鍛冶師広瀬明史氏を訪ね、匠としての鍛冶と、もう一つの顔であるシンガーソングライターという両面の人柄にふれ、感銘を受けました。自前のライブハウス（鍛冶屋の2階）では歌と6代目となる鍛冶屋への想いについて熱心に論議を交わしました。



鍛冶の現場を見学し説明を受ける塾生

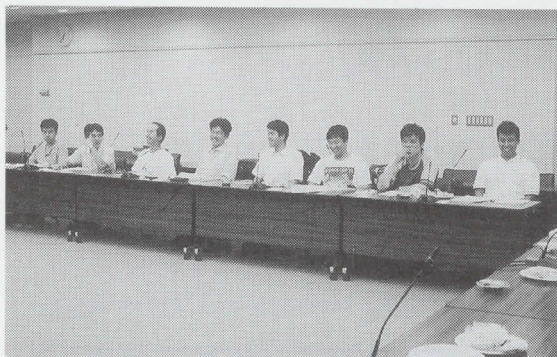


シンガーソングライター広瀬明史氏も特別実演



「三州足助屋敷」作業場の前で広瀬氏（後列中央）を囲んで

第7回（9月17～18日，閉塾式）は塾生相互による討論会，今期産政塾の感想，バーベキューによる打ち上げを実施し，閉塾しました。



塾生相互による討論会と産政塾の感想を发表



バーベキューで打ち上げ



産政塾最後のスナップ写真（この後，次回番外編の幹事も決まり夜遅くまで盛り上がりました）

塾生の積極的な参加姿勢と，ご協力いただいた講師の皆様，派遣いただいた各団体のご理解に厚くお礼申し上げます。

'99年 8月1日～10月31日までの主な活動

1999年

8月23日

第6回 産政塾

鍛冶師 広瀬明史氏を訪ねて

9月17～18日

第7回 産政塾 閉塾式

9月20日

公認会計士監査

9月21日

平成11年度調査研究 第3回 専門委員会

10月6～7日

名古屋市立大学 自動車産業論 集中講義

10月14日

愛知県労政事務所にて講演

「日本経済の現状と産業労使の課題」

10月20日

立命館大学 今田治教授他

技能養成のあり方についての調査対応

新任研究員紹介

21世紀に向けての新しい産業，労働環境の変化にともなう研究領域の拡大に対応するため，9月1日付で，中部産政研の研究員として新たにつきの方々にご協力をいただくことになりましたので，ご紹介します。

(50音順 敬称略)

井 上 詔 三	南 山 大 学	経営学部教授
太 田 聰 一	名 古 屋 大 学	経済学部助教授
金 井 篤 子	名 古 屋 大 学	教育学部助教授
酒 向 真 理	オックスフォード大学	ビジネススクール教授
高 橋 潔	南 山 大 学	経営学部助教授
濱 田 道 代	名 古 屋 大 学	法学部教授
藤 村 博 之	法 政 大 学	経営学部教授
藤 本 哲 史	南 山 大 学	外国語学部助教授
松 村 文 人	名古屋市立大学	経済学部助教授

編集後記

今回号では、「総額人件費」を特集テーマとしてとりあげた。産業構造の転換に向けてかつてない厳しい調整が進行する中で、「人」にかかわる費用全体を「総額人件費」として捉える考え方が産業労使の間でクローズアップされている。付加価値創出の源としての「人」をどう捉えるのか、「人」にかかわるコストをどのように活かしあるいは軽減していくのか。企業労使の立場さらにはマクロの視点からもご寄稿をいただき、この今日的課題へのアプローチを試みた。

また、「展望」では、新研究員の井上詔三先生より、労使関係の視点からアジア経済回復の過程について、最新の状況をご寄稿いただいた。また、時事コラムには、NTTの持株会社移行にともなう新しい労使関係の枠組みについて、NTT労働組合よりご寄稿いただいた。

各方面よりいただいたご協力に改めて厚く御礼を申し上げるとともに、何がしかでも読者のお役に立てれば幸いである。
(願興寺階之)

私は昭和25年(1950年)、つまり20世紀のちょうど折り返し点で生まれた。馬齢を重ね早や半世紀が経過しようとしている。子供の頃、歴史を習ったとき、明治や江戸時代は遠い遠い昔のことのよう思えた。しかし、今は自分の年を2倍さかのぼれば明治に到達するし、3倍さかのぼれば江戸に到達してしまう。こう考えるとサムライの生きていた時代も意外に近い。歴史なんていうものは何てちっぽけなものかと思ってしまう。今世界で最も勢力のある国、アメリカが独立したのは1776年であるから、まだ200年そこそこしか経っていない。我が国も一昔前には「21世紀は日本の時代」などともてはやされたこともあったが、その可能性も皆無ではない。何が国を繁栄させ、何が国を滅ぼすかは歴史家の手に委ねなければならないが、来るべき世紀、来るべきミレニアムを充実したものにするため、おのおのが自分に与えられた役割を確実に全うしていききたいものである。

(上中健人)

トヨタ自動車が生産累計1億台を達成した。

その意義もさることながら今回注目したいのは、これを記念とした「従業員に抽選でヴィッツ20台贈呈」である。ヴィッツや20台に対していろいろな声を一部耳にするが、全員に均等にではなく「抽選(でまとまった物)」のセンスの良さに賛辞を贈りたい。

経済対策として実施された地域振興券や雇用対策として2000億円の予算交付など、バラマキ政策の成果が疑問視されている。まとまればヴィッツになり、抜本的な改革や新たなシステムになるのである。

公平や平等の精神は決して均等のみではない事例を身近に感じ、爽快な気分であわくわくしながら応募葉書を投函した。
(丹羽研次)

世界規模での競争が激化する中、多くの企業で、賃金制度の成果・能力をより重視した体系への移行が進められている。「頑張ってより成果を上げた人に報いる」「個人の自発的な能力の向上や成果の追及を促す」といった観点からであり、この制度変更の成功のために、納得性のある評価制度の確立、評価者の訓練などが図られようとしています。危惧されるのは極端な個人主義への移行、個人の業務遂行能力には長けているがマネジメント能力のない上司の増加、マネジメントする時間や余裕のない上司の増加です。これらが従業員をよりストレスフルなものとし、心の病の増加や業務効率・能力の低下を引き起こすとともに、これまでの日本企業の強さの源泉の一つと思われる、チームワークという意識をも枯渇させてしまう恐れがあるというのは悲観的すぎるでしょうか。

従業員のやる気を引き出すような「制度改定」も重要ですが、制度改定の主旨・内容の徹底を含めて、ストレスを軽減し、前向きな気持ち・チャレンジマインドを引き出させるような、そんな「職場でのメンタルヘルスケア活動の展開・充実」もまた非常に大切なのではないのでしょうか。

(服部健司)

あなたの声がかたちに、家族の笑顔へ

新こくみん共済

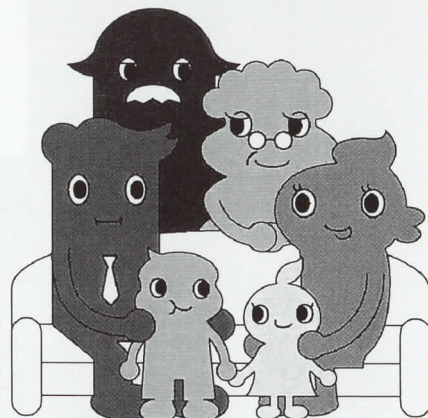
10月1日
新登場

「こくみん共済」は1999年10月1日より、保障内容を拡充した「新こくみん共済」として新登場しました。掛金も全体平均で10%引き下げられるなど、より身近な家族のための保障制度として生まれ変わりました。



もっと家庭のなかへ。 「新こくみん共済」のポイント

- ①月々の掛金がより安くなりました
- ②保障内容がより充実しました
- ③保障タイプを選べるようになりました



介護支援共済金を新たに設定し、入院や通院、重度障害の保障など、生存保障が中心の設計となった「総合タイプ」。保障ニーズの高い入院保障に特化した「医療タイプ」、60歳以上の年齢層のための「シニア総合タイプ」「シニア傷害タイプ」の新設など、「新こくみん共済」はライフプランにあわせて、必要な保障を組み合わせ利用いただけるのが魅力です。

●各家庭のニーズに合わせて、組み合わせで加入いただけます●

総合タイプ 満15歳～満59歳の健康な方	重度障害共済金や家族が介護していくための介護支援共済金など生存保障に重点を置いて、ご本人とご家族の生活を幅広く応援します。	月々の掛金 1,800円
総合2倍タイプ 満15歳～満39歳の健康な方	「総合タイプ」の2倍の保障額で、ご本人とご家族の生活をさらに応援します。医療タイプと組み合わせで加入することにより、安心もさらにアップします。	月々の掛金 3,600円
医療タイプ 満0歳～満54歳の健康な方	日額6,000円の入院保障のほかに入院見舞共済金も保障され、さらに最近話題になっている女性疾病に対する保障もついて、家計を守る女性を応援します。※新こくみん共済にはじめて加入される方は他のタイプと組み合わせでご加入ください。	月々の掛金 1,600円
キッズタイプ 満0歳～満14歳の健康な方	親に万一のことがあった場合の「扶養者死亡共済金」や子どもが誤って他人の家財を壊した場合の「子ども賠償責任共済金」も保障され、お子さまを持つ家族を応援します。	月々の掛金 900円
シニア総合タイプ 満60歳～満64歳の健康な方	不慮の事故等により重度障害が残った場合の「重度障害共済金」や「災害介護支援共済金」も保障されます。高齢の方の入院・後遺障害などを総合的に応援します。	月々の掛金 2,000円
シニア傷害タイプ 満60歳～満79歳の方	加入時の医師の診査は必要なく、保障商品への新既加入が難しい高齢の方でも加入いただける傷害保障です。	月々の掛金 2,000円

奥さま品質へ。

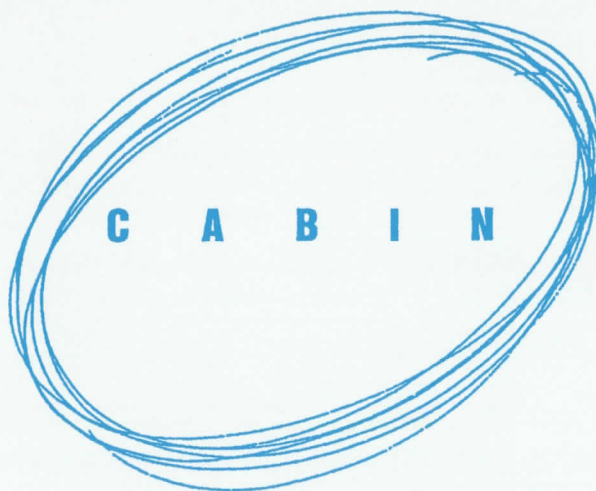
もっと、家庭のなかへ。

詳しい保障内容等の インフォメーションセンター 平日9:00～17:00
お問い合わせは (052) 683-6031
〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1丁目12-7

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合

キャビンを科学すると
クルマの明日が
見えてくる。



■主な製品■

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



トヨタ車体株式会社

☎448-8666 本社 愛知県刈谷市一里山町金山100

季

刊

誌

**産政研
フォーラム**

編集・発行所

中部産政研

発行日 平成11年11月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

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

TEL (0565) 27-2731 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