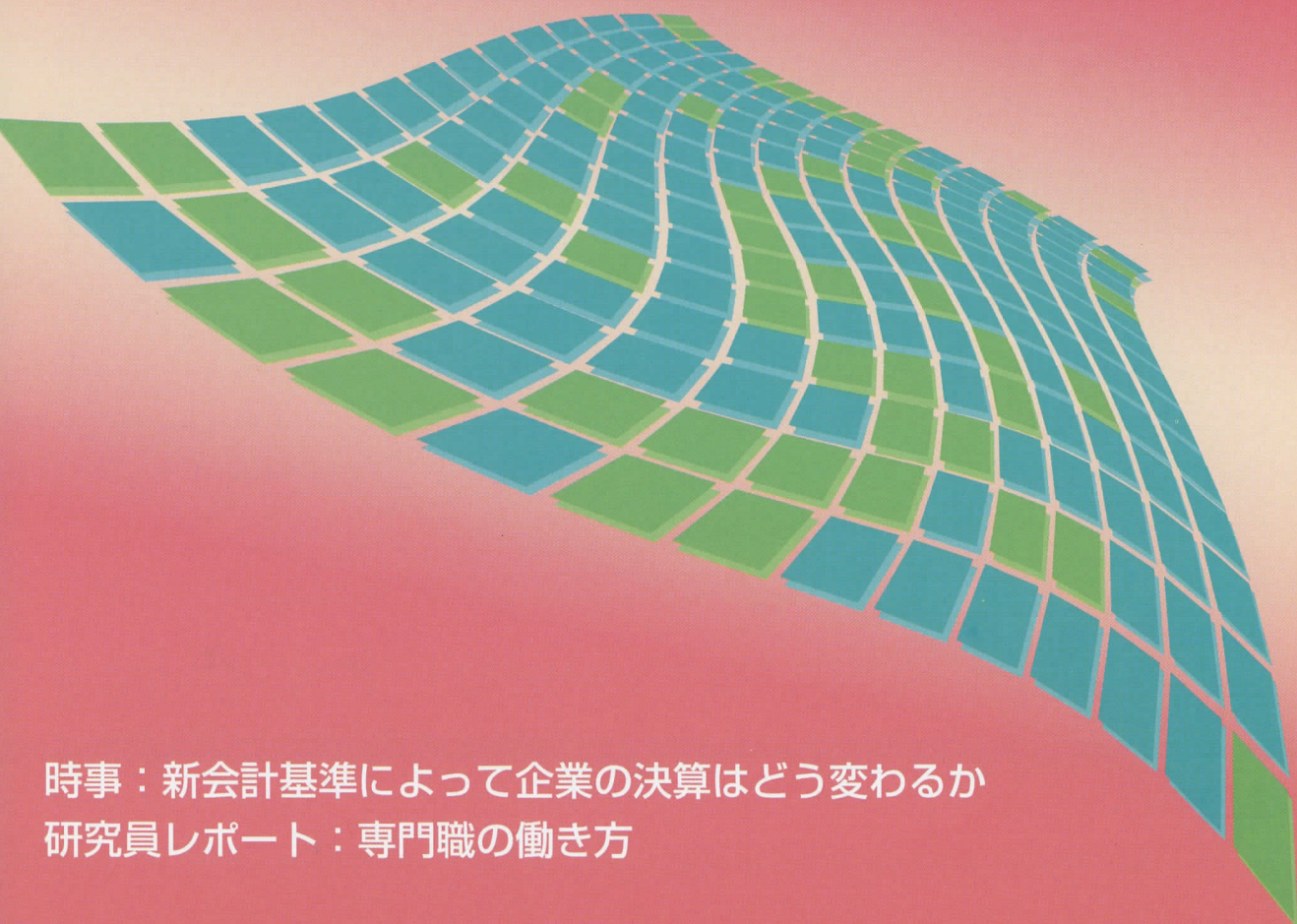


産 政 研 フォーラム

WINTER, 2000

No. 45

特集：労働市場



時事：新会計基準によって企業の決算はどう変わるか

研究員レポート：専門職の働き方

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	人を大切にする市場経済 —2000年紀へ構造改革—	植本 俊一 …… 2
発言	「豊かさ」とは何か	飯田 経夫 …… 4
特集	労働市場 個人の意欲と能力を活かせる社会をどう再構築するか —リストラの進展で見直される個人と企業と行政の役割—	樋口 美雄 …… 6
	若年者の失業問題をめぐって	太田 聡一 …… 11
	雇用慣行の変化と企業内労使の対応	久本 憲夫 …… 16
	外部労働市場の育成と労使の対応	山本 郁郎 …… 21
	労働市場からみた アメリカ経済の構造変化	樋口 広明 …… 27
展望	司法制度改革の展望	浜田 道代 …… 31
時事	新会計基準によって 企業の決算はどう変わるか	山田 美典 …… 35
研究員レポート	専門職の働き方 —相應しい役割と責任の明確化—	服部 健司 …… 41
講座・男と女（第三回）	専業主婦の憂鬱 —子どもを虐待する母親の「理由」—	杉本貴代栄 …… 52
自動車販売の第一線から	トヨタ買取りネットワーク『T-UP(ティーアップ)』について ～販売店の中古車仕入れを強力にサポート～	…… 56
中部のモノ造り技術	碍子（がいし）焼成の技を尋ねて 窯詰め作業に生命を込めて	…… 57
BOOK	日置弘一郎 著 『『出世』のメカニズム』	金井 篤子 …… 64
産政研だより	編集後記	…… 72



人を大切にする市場経済

—2000年紀へ構造改革—



中部産政研

理事長 植本 俊一

昨年秋10年ぶりに東欧を視察する機会を得た。とくに東西冷戦構造の終焉から約10年を経たポーランドを訪れるのは今回がはじめてであった。

振り返れば、10年前ポーランドはハンガリーとともに東側諸国の中でも他に先駆けて計画経済から市場経済への「コペルニクスの転回」を成し遂げた。当時、経済はどうにもならないほど悪化し、巨額の対外債務を抱えて、誰の目から見ても破滅は時間の問題であった。共産主義指導部にも、西側の援助を仰ぐほかに残された道はないこと、そして、市場メカニズムによる経済活性化を図る以外にないとの認識が広がっていた。もともとポーランドにおいては、ソ連（ロシア）から押し付けられた政治体制への反発が、若者を中心に増えつつあった。それが、「一度権力を握ったら、絶対に政権を手放さない」と言われる共産主義政権から連帯主導のマゾビエツキ内閣への政権交代実現の背景にあった。

それは、計画経済から市場経済への移行といった、それから雪崩をうって始まろうとする経済史上初の変革への序章でもあった。しかしその変革の道程は決して平坦なものではなかったようだ。今回訪問に際して、経済指標で見る限り着実な向上が読み取れるだけに

期待して現地入りしたところ、そこにあったのは、自由主義市場経済の恩恵を享受するには程遠い現実であった。

思えば、10年前にはポーランドでは、現代的意味での市場主義経済の物の考え方やメカニズムについて知る者は殆どいなかった筈だ。従って、これはとてつもない変化であったに違いない。市場で利益をあげるためのマネジメントのノウハウ、民間銀行や株式市場、会計制度といった、そうしたものの全てが人々にとっては未知との遭遇であっただろう。しかし、そうした市場経済のインフラが整備されてはじめて、東欧の近代化と西欧へのキャッチアップはスタートする。しかも同時にそれは、人々の考え方や意識の大変革を必要とする。そう思うと、そんな性急に変革が進み効果が現れるといったものではないのかもしれない。そう考えると、ポーランドの現実が少し理解できる。

では、こうした変革の先に見えるものはなにか。かつてF.フクヤマの論文「The End of History（歴史の終わり）」の発表を契機にして、社会主義の終焉と資本主義の勝利がさまざまな角度から論議された。かつてのソ連・東欧の政治体制が物語っているように、所詮、共産主義は官僚的全体主義による一党独

裁の専制政治に他ならない。どんなに優秀であっても一握りの官僚の手で生産と消費を完全に計画することなどできるわけがなく、計画経済の破綻は起こるべくして起きたといっても過言ではない。人々が必要とする「有用なモノ」とは何か、その答えは市場に聞かなければ判らない。まして、どんな無駄な労働でもノルマさえこなせば同じ賃金を貰えるシステムでは、すべてが、市場すなわち人々が求める有用なモノ造りからますます遊離し、その結果、無駄なモノが造られ生産活動は極端な非効率に陥ってしまう。

「イワンとボリスは隣どうしにくらしていた。ともに長い間貧乏をしていたが、あるときイワンがヤギを手に入れ乳を売って儲け始めた。羨んだボリスが、神に祈ると、奇跡がおこって天使が現れボリスにこう言った。願いを叶えてあげるから何でも言いなさい。ボリスは喜んでこう言った、それはありがたい、イワンのヤギを殺してくださいませ。」(Newsweekより引用)つまり、ボリスは隣人が金持ちになることよりも、みんないっしょに貧乏でいる方を望んだのである。小泉信三氏は「共産主義は嫉妬の哲学である」と指摘する。それでは社会は前進しない。かつてゴルバチョフ元大統領の主席顧問を務めたアレキサンドラ・ヤコブレフ氏はその著「歴史の幻影」の中で、ロシアは20世紀をまるまる失ったと嘆いた。

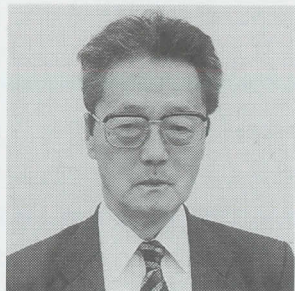
しかし、資本主義も、市場を自由放任したときの矛盾の克服に成功していないなど、公平に見れば完全な勝利を収めたとは言いがたい。例えば今、一見好調なアメリカ経済も株式市場の高騰と過剰消費そして貧富の格差拡大といった病理が深刻化しつつあり、いずれは貧富の格差縮小のための政策を採り入れなくてはならないだろう。また、情報産業と金融サービス部門に較べてモノ造りの分野の再活性化の必要も指摘されている。一方、日本もバブル崩壊の後、悲観主義に浸って萎縮の連鎖に呪縛されている。振り返れば、戦後日本

は高い教育水準や均一な労働力そして勤勉さなど優れた社会風土に恵まれて、ヘンリー・フォードのコンベアースystemを源流とするフォーディズムそしてW.E.デミングなどの品質管理技術やsystemを吸収して、1980年代半ばには、規格大量生産型工業分野で国際的優位を確立した。その後の80年代後半から90年代にかけてのバブル、そしてその崩壊による日米経済の比較優位性の逆転は、フォーディズム型量産工業の限界と、情報化技術革新の時代の幕開けを示唆するものであった。

そうだとすれば、次の2000年紀に求められるものは、人々の求める有用なモノ造りといった一貫した技術、技能と情報化技術革新の成果を組み合わせた新しい市場主義経済システムの構築であり、新しい価値、有用な商品を創り出す一人一人の「創造力」であろう。そのためには、これまで以上に人を大切にし、一人一人の能力、個性を発揮する場を公平に提供し評価し伸ばしていく努力が必要になる。ドラッカーは「日本の企業は米国のマネジメントから、米国企業以上のものを学んだ。とくに、人をコストではなく資源と見ることを学んだ」と記している。ましてや、リストラ本来の意味、すなわち情報化技術革新も含めた経営システムの抜本的な組替えという目的と、そのための一つの手段にすぎない人件費削減とをすりかえて、それが全てであるかのように捉える昨今の日本の風潮は早急に改められなければならない。

市場経済の基本的枠組み、すなわち人々の求める有用なモノ造りを通して人々の幸せの実現をめざしていく、そうした2000年紀への大きな潮流の中で、経済社会の再構築に挑む東欧の素顔と、変革のための苦しみをまのあたりに実感するとともに、2000年紀を迎える資本主義社会とりわけ日本の将来に思いをはせながら、10年振りの東欧視察そして初めてのポーランド訪問を終えた。

「豊かさ」とは何か



中部大学大学院経営情報学研究科
教授 飯田 経夫

年を取ると、新年だからといって格別の感慨はないが、今年はいささか緊張した。それは、Y2kによってコンピュータ誤作動の心配があったのと、「ミレニアム」とのためである。

結果として、Y2kは大したことはなく、ひと安心だった。ある週刊誌は、大変なことが起こるにちがいないと警告していた人たちを、「扇動者」と呼んだほどである。たしかに、なんらかの要らざる陰謀があったような感じも、しないではない。私のいまの勤務先は、もとは工科系の大学だったから、周囲には私よりもコンピュータに強い人が何人かいる。彼らに質問してみると、誰しも一様に樂觀論だった。

だが、それにもかかわらず、恥ずかしい話だが、私はどうも安心できなかった。というのは、非科学的な言い方で恐縮だが、最近の日本は、ひどい事件が多いという意味で、ついていないからである。この「つき」からすると、よほどひどいことが起こっても、なんら不思議はないだろう。

ミレニアムのほうは、それこそ何というこ

ともない。西暦1000年から1999年までの一千年間が終わって、今年からは、年号の最初に“2”の字がつく、というだけのことである。しかし、前のミレニアムが終わったいまから一千年前といえは、わが国では平安時代であり、『枕草子』や『源氏物語』を産み出した宮廷文化は、いま考えても大したものだったのではないか。庶民は宮廷とは関係がないが、その当時の庶民は、いったいどのような暮らしをしていたのだろうか。

西暦はキリスト教関係で、キリスト教国ではない日本とは関係がないという意見もありうるが、そうかたいことは言わないで、時には、これほど長いタイムスパンで歴史を振り返ってみるのも、一興かもしれない。ある友人からいただいた年賀状には、「百年後、果たして人類は生きているか」とあった。もし環境破壊が深刻だと、人類は次のミレニアムを迎えることはできないことになる。あるいはそれとも、いまの環境問題論議も、Y2k騒ぎと同じく、「扇動」にすぎないと言えるのだろうか。

「祝日法」が変わって、一月の第二月曜日

が「成人の日」となった。近年、「成人の日」というと、新成人たちが、彼らを祝うための式典で、「ワイワイ」「ガヤガヤ」しなかったかどうか、必ず話題となる。大学で、彼らのマナーのひどさを熟知してきている私自身は、「さもありなん」と思う。

しかしそれでは、どうしたらいいのだろうか。私は、残念ながら、どうしようもないだろうと考える。いろいろな要因があるこの問題を、いちばん簡単にいってしまえば、私たちが追い求めて止まなかった「豊かさ」とは、こういうものだったのである。あるいは、こういうものでしかなかったのである。

世には、連休が増えてけっこうなことだ—という程度の認識しかないが、私は、「豊かさ」についてもっと、省察を深めるべきではないかと考える。こういうことをいう場所として、中部産政研の季刊誌が適切だとは思わないが、雇用問題の議論の仕方も少々おかしいのではないか—というのが、私の感想である。

もしケインズならば、現状程度の（つまり、5パーセントに満たない）失業ならば、「摩擦的」失業にすぎない、というのではないだろうか。「摩擦的」失業とは、よく使われる言葉で言えば、労働需給のミスマッチに起因する失業のことである。たとえば「3K」の仕事はやり手がなく、途上国人によってなされている。

就職口がなくて困っている卒業前の大学生に、3Kの仕事をやれと言うつもりはないが、若者の考え方が甘いのも、否定できない事実である。就職できなくても、彼らは、ただ講義中静粛にしないだけでなく、就職難に深刻な表情をしているわけでもない。ニコニコと

笑っている。訊いてみると、彼らはスーパーやコンビニ等で、けっこう報酬の高いアルバイトがいくらかあるから、就職がなくてもけっして深刻ではないという。また親御さんも、それを認めているという。あえていえば、「一億総フリーター時代」が到来したのではないだろうか。

これまた、「豊かさ」とはそういうものだ（あるいは、そういうものでしかない）—という話の一環だが、ともかく、貧しい時代には想像もつかなかったような現象がいくつも起こっているのに、議論に際してそれがほとんど考慮に入れられず、惰性で、貧しい時代と同じ議論をやっているのではないか。

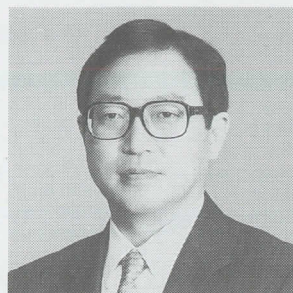
年頭から愚痴っぽい話になってしまっていて恐縮だが、ともかく私には、最近気に入らないことが多すぎる。その最たるものは、いわゆるリストラで、従業員の解雇を多くすればするほど、その会社の株価が上がるというような現象である。

もともと資本主義に（私はそれを「原資本主義」と呼んでいるが……）、そういうひどい一面があったことは否定できないけれども、多くの先人たちの努力によって、そうした欠陥を克服してきた。最近の市場経済謳歌論には、そういう長年の進歩を、大きく後戻りさせようとするような「反動的な」色彩がはつきりと感じ取れる。今年も春闘論議がそろそろ始まっているが、これから労使も大変だろう。

〔筆者は中部産政研顧問〕



個人の意欲と能力を活かせる 社会をどう再構築するか — リストラの進展で見直される 個人と企業と行政の役割 —



慶應義塾大学商学部
教授 樋口 美雄

1. 労働市場の最近の動きと 今後の方向

労働需給は一時の最悪期を脱し、昨年後半から多少の落ち着きを感じさせる雇用統計が発表されるようになった。完全失業率（季節調整値）は昨年6、7月に調査史上最悪の4.9%を記録したが、その後わずかではあるが低下を始めた。とくに企業倒産や整理解雇など非自発的理由による離職失業者は減少し、11月に26ヵ月ぶりに前年の水準を下回った。企業に勤める非農林雇用者数にしても9月ごろから減少幅が大きく縮小している。

有効求人倍率にしても9月から上昇、3ヵ月連続で改善したのは96年3月以来のことである。所定外労働時間も9月から増加に転じ、決まって支給される給与額もこれを反映して増加するようになった。雇用の過不足判断指数を見ても、過剰雇用を訴える企業割合は徐々に低下してきている。

失業率指標に代表される多くの雇用統計は景気に遅れて反応する遅行指標であるが、従来に比べ、遅れの期間が短縮しているように思える。実際、マクロ統計を使って雇用調整

関数を計ってみると、74～84年には雇用調整を完了するまでに3.8年かかっていたのが、85～98年の統計では2.3年に短縮されている。景気の後退期と回復期では調整速度に違いがあると予想されるが、実証分析の結果では統計的に有意差は検証されていない。それだけ景気が悪化し生産量が低下すれば速いスピードで雇用が削減されるようになったのに対し、景気が回復し生産量が増えれば、雇用の拡大も短期間でなされる経済構造に日本経済も移行しつつある。実際、雇用調整実施企業割合はすでに昨年の第1四半期にピークを迎え、その後、低下傾向を示している。

雇用調整のスピードが速まっている背景には、一般労働者の調整が速まっているのとともに、もともと離職率が高く調整のやりやすいパートタイマーや嘱託・派遣労働者の増加がある。今後、景気が順調に回復すれば量的には雇用は拡大してこよう。しかし質的に労働市場が以前のような状態に戻るかといえば、疑問である。

企業は長期雇用の重要性を十分承知している。これがなければ優秀な人材を育成することはできないし、雇用が保障されていなければ

ば内部組織の変更や生産性の向上に対する企業への求心力を維持することはできない。しかしすべての人が長期雇用の対象であれば、人件費が硬直化してしまう。企業は長期雇用と有期雇用を的確に組み合わせることによって、それぞれのメリットを引き出そうとするであろう。仕事の内容や企業における役割によってこの比率は大きく変わってくる可能性がある。リストラやダウンサイジングの流れは、景気が多少回復した程度では止められないだろう。国際競争や高齢化の影響を考えると、今後も人件費削減に対する要請はますます強まるものと予想される。

2. 制度改革の方向性

企業ではすでにリストラの影響により、経済的、時間的ゆとりがなくなっている。これを反映して、従来、企業が担ってきた役割が縮小されつつある。雇用保障についても然り。給与においても、従来の年功賃金のもとになっていた職能資格制度を見直し、業績給のウェイトが高められることによって、所得の安定性が失われつつある。また教育訓練費を惜しんで人材育成を怠る企業も増えてきた。企業福祉についても、これを軽減しようという動きが見られる。さらには正社員を減らし、パートやアルバイト、派遣労働者でそれを補おうという企業も増えてきた。リストラの陰の部分がいよいよところで表面化するようになってきた。にもかかわらず、これをカバーすべき社会的な制度は依然として確立されていない。その結果、人々の不安感だけが助長され、労働者の萎縮した状態が続いている。

今後を見通したとき、個人の自己責任は重くならざるをえないだろうが、これにはおの

ずから限界がある。真の弱者を助け、人々が再挑戦できる環境を整えられるか、社会的セーフティネットの真価が問われることはいうまでもない。これに加えて、企業や行政はどのような制度改革を推し進めていくべきか。個人の自主性を尊重し、これを企業や行政がどのようにサポートして行くのか。今まさに個人と企業と行政の役割分担の見直しが求められている。

若年失業率の上昇に対する施策

雇用調整が新規採用の手控えによって行われ、しかも企業が正社員の数を減らそうとしている以上、新卒者の内定率が下がるのは当然の帰結である。新卒者の正社員としての採用を増やそうという動きは、多少景気が回復した程度では望めず、これが本格化するまで、先延ばしされるかもしれない。しかしその一方、就職の決まらない学生の方も、従来に比べて切迫感は見られない。経済が発展し、親の支援やアルバイトからの収入で生活していくに困らなくなったためか、就職先が決まらなくても焦りは感じられない。しかし、このまま定職に就くことなく、失業者が増えるといった事態をそのまま放置しておいてよいのだろうか。

フランスやアメリカでも失業率が上昇したころは、経済が豊かになり若者の職業意識が薄れてきたためだと楽観視する向きが強かった。だが、彼らが30代になり、40代になっても、失業を繰り返す人が多い実態を見て、職業能力を高めるべき時期にこれのできないことを問題視する風潮が強まった。こうした危機感を反映して政府も若年失業問題を重視するようになった。その結果、フランスやドイツでは高齢者は早期に引退し、若い人に雇用機会を譲るべきだとの観点から、60歳

以前から障害者年金を給付するといった対策が講じられるようになった。アメリカでも若年失業が問題視され、高校をドロップ・アウトした人を含め、一般人の能力開発を行うため、コミュニティー・カレッジを使って職業教育を実施するといった施策が講じられるようになった。欧米の経験は、一度失業者になると社会的にもまた本人の気力においてもこれからはい上がることは難しく、労働市場がそれだけ階層化、固定化されやすいことを示しており、若年失業が軽視することのできない問題であることを示唆している。

これだけ就職難が叫ばれている状況で、やっと就職できた人でもすぐに会社を辞めてしまう若者が多数存在する。高卒男子においては最初に就職した企業を3年以内に辞めている人が50%、大卒男子においても30%と高い。もしこれが適職探しのプロセスであるならば、致し方ない面もあるだろう。しかし現実には、その後も転職を繰り返す人が多く、自分の適職につくことのできた人はそう多くはない。離職率が高い背景には、若者が自分の夢を託すことのできる企業が減っているということも影響していよう。だが学生時代に自分の適職について考える機会がないということも影響しているのではなかろうか。インターンシップ制の導入など、学生の早い時期から社会と対話できる機会を増やす社会制度が必要ではなかろうか。また企業も会社選びではなく、もっと仕事選びのできる採用方法を導入して行くべきではなかろうか。

自己啓発の支援と納得行く査定制度の確立

リストラが進行し、企業では時間的、経済的ゆとりがなくなり、人材の育成に翳りが出るのではないかと心配される光景をしばしば見かけるようになった。アメリカのリストラ

の分析結果でも、長期的な経営戦略なしに人材減らしだけが行われた企業では、従業員の士気が低下するという問題が発生している。費用を惜しんで人材の育成を怠ると、日本企業の強みといわれてきた人材に問題が生じ、長期的に見て競争力が低下するという代償を払わざるをえなくなる可能性が強い。

しかし、従業員の能力開発の重要性を十分に承知していても、現実には経営難に直面し、社員の教育訓練費を削ろうとする企業が増えている。労働省の『民間教育訓練実態調査』によると、過去1年間にOFF-JTまたは計画的なOJTを実施した企業が93年の86.4%から97年の60.6%に急減している。その一方、職場で身につけた能力や知識を理論的に体系立てて応用力をつける必要性が高まっている。転職を容易にし失業期間を短縮する上でも、能力開発は重要になっている。今後、自己啓発の必要性は嫌が上にも高まっていくだろうが、個人の責任には時間的にも経済的にも限界がある。誰がこれをどのように支援していくのか。

自己啓発しようと思っても、残業時間が長くこれが最大のネックになっているという調査結果を見ると、時間面では企業による支援が不可欠であることはいうまでもない。資金面では、今後、政府に頼らざるをえない人が増えてこよう。現在、雇用保険制度の改革に当たり、自己啓発する本人に対する教育訓練給付金上限額の引上げが検討されている。しかしパート労働者や派遣労働者、無業者には雇用保険に入っていない人も多く、また被保険者でも期間等の給付要件を満たさない人も多数存在するから、職業教育奨学金制度や自己啓発に要した費用を税額控除する制度も検討されるべきではないか。公共職業訓練も各科目の評価を十分に踏まえ、時代のニーズに

適した内容に柔軟に変えていく必要がある。さらに行政の役割として、経験豊かな民間人らと連携し、カウンセリング機能を強化し情報面で個人を支援することもこれまで以上に求められよう。

個人の努力により身につけた能力は公平に評価され、給与に反映されなければならない。これが実現しない企業ではいくら業績給のウェイトが高められても、自己啓発しようという社員の意欲は生まれてこない。業績査定の重視される時代は、査定される側よりも査定する側の能力が問われる時代であるということもできる。納得の行く評価を下すことができるかどうか、社員のインセンティブを決め、社運を決するといっても過言ではない。本人の納得性を得るためには、その人の自主性を重んじ、内部公募制などにより、仕事を自己選択できる環境を整えていくことも重要になってこよう。

また税制面においても個人の不確実性を緩和する施策が講じられてよいのではなかろうか。年々の給与の変動が大きくなると、累進税制のもとでは個人の複数年における平均給与額は同じでも実質的に平均税率は引き上げられ、多くの税額を納めなければならなくなる。すでに事業所得や一部の雑所得では、こうしたことに対応して複数年の平均所得に応じて税率の決まる方式が認められているが、今後、給与所得に関しても、この種の制度の導入が検討されるべきではなかろうか。

働き方の選択と労働時間短縮

今回の不況下で明らかに起こっている現象は、雇用形態の多様化である。常用雇用者は長期にわたって減少を続けているのに、有期雇用者である臨時・日雇いは増加を記録している。こうした現象には産業構造の変化や人件費の

硬直化を避けたいという企業心理が働いているが、同時にパートと正社員の大きな賃金格差も影響しているのではないだろうか。

常用的パートに限定し一般労働者の時間当たり所定内賃金と比較すると、98年のパートの平均時給は女性で68%、男性で52%に過ぎない。ボーナスを含めると、この差はもっと拡大する。しかも近年格差は拡大傾向にある。もちろん両者には仕事の内容や拘束性において違いがあるが、先進国の中で男女間賃金格差においても、この格差においても、日本は最大の国に属することは否定できない。パート労働者の中にも優秀な人は多い。勤続年数の長い人も増えてきた。パートだから単純な仕事と決めつけず、個人の意欲と能力に応じ企業は活用方法を考えていくべきではないか。そして同一個人の企業内におけるパートタイムとフルタイムの転換制度を認め、入り口の段階で処遇が固定化しないよう制度を運用して行く必要がある。

パート収入を制限しているもう一つの要因は、税制や社会保障制度、企業の給与体系にある。所得税では配偶者特別控除制度が設けられ、年収の壁を越えると夫婦の合算手取り所得が下がってしまう逆転現象は解消された。しかしこれにより従来に比べ控除額は2倍に増額され、専業主婦はますます優遇されるようになった。他方、社会保険制度では依然として逆転現象は解消されていない。企業の配偶者手当についても然り。これを支給している多くの企業が、所得税の配偶者控除適用所得限度額とリンクさせ、年収がこれを越えた途端に配偶者手当がストップされる仕組みになっている。今後、所得税では配偶者(特別)控除を廃止し代わりに基礎控除額を引き上げ等の改革が行われるべきではないか。また厚生

年金に関しては、被用者の適用基準を見直すとともに、妻が専業主婦である夫の保険料の引上げによって生じる収入の増加を被保険者全体の保険料の引下げに充てるのが望ましい。さらに企業の配偶者手当を家族手当に切り替え、配偶者の年収により支給が制限されないよう変更することによって、「働くことが損にならない制度」に改革していくべきである。

パート賃金の低下には、これに対する労働需要も増えているが、それ以上に供給が増えていることも影響している。企業のリストラが進む中、家計収入の低下から、外で働こうとする有配偶女性が増えている。しかもその多くは、一般労働者の長い労働時間と強い拘束性を嫌い、賃金が低いにもかかわらずパート就業を希望している。その結果、妻たちのパート希望者が増加し、ますます賃金が低下して、逆に夫たちの職域が狭められるといった悪循環が起こっている。

企業のリストラにより、夫の収入だけに頼った暮らしがリスクの高い時代になった以上、夫婦がともに働き、ともに家庭責任を負える社会環境に変えて行く必要がある。企業のリストラばかりがグローバル・スタンダードから議論されているが、男女共同参画についてこそ、グローバル・スタンダードの視点から検討されるべきではないだろうか。

その第一歩は、働き方の見直しである。残業など労働時間の短縮は雇用を創出し、失業率の低下に役立つ。しかしこれを個人の力だけで実現することは難しい。労使は給与の取り扱い等で対立する点も多いであろうが、それを乗り越え個人の働き方を見直すべき時期に来ている。企業のリストラにより経済的ゆとりが失われ、自己責任の重みが増した今こそ、せめて個人の時間的なゆとりを取り戻し、

能力開発や生活設計に自己選択のできる状況を作り出す必要がある。このことは性や年齢にとらわれることなく、だれもが自分の意欲と能力を発揮できる環境を用意することにつながり、少子高齢化対策にも役立つ。

著者紹介

樋口 美雄（ひぐち よしお）

〔略 歴〕

- 1952年11月 栃木県生まれ
- 1975年 慶應義塾大学商学部卒業
- 1980年 慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程修了
- 1985年 米国コロンビア大学経済学部客員研究員
- ～87年 慶應義塾大学商学部教授
- 1991年 商学博士号取得
- 1993年 一橋大学経済研究所客員教授
- 1995年 米国スタンフォード大学経済政策研究所客員研究員・オハイオ州立大学経済学部客員教授
- ～96年 慶應義塾大学商学部教授
- 現在 慶應義塾大学商学部教授

〔主な著書〕

- 「日本経済と就業行動」東洋経済新報社、1991年
- 第34回 日経・経済図書文化賞受賞
- 「プロ野球の経済学」（編著）日本評論社、1993年
- 「労働経済学」東洋経済新報社、1996年
- 「大学に行くということ、働くということ」岩波書店、1999年
- 「日本経済のマクロ分析」（浜田宏一氏他共著）東京大学出版会、1987年
- 「人口の高齢化と貯蓄・資産選択」（高山憲之氏他共著）ぎょうせい、1990年
- 「日本の雇用システムと労働市場」（共編）日本経済新聞社、1995年
- 「労働経済学」（中馬宏之氏との共著）岩波書店、1997年
- 「日本経済21世紀への課題」（共編）東洋経済新報社、1998年
- 「グローバル経済時代の産業と雇用」（共編）東洋経済新報社、1999年
- 「人事と組織の経済学」（清家篤氏との共訳）日本経済新聞社、1998年



若年者の失業問題を めぐって



名古屋大学経済学部
助教授 太田 聰 一

問題の所在

近年、若年者の失業が目立ってきている。『労働力調査』（総務庁）によれば、99年11月における完全失業率は24歳以下層の男性が9.7%であり、男性年齢計の4.7%を大きく上回るとともに、前年同月比で1.7%ポイント悪化した。ここ10年ほどの動きを見ても、若年層の失業は高齢層と並んで悪化が目立っており、かなり深刻な事態といえる。

ところが、若年者の失業についての一般の関心は、中高年の失業に比べるとやや薄いように感じられる。これにはいくつかの理由があるだろう。第1に、とりわけ男性の中高年は家族をもった人が多く、扶養責任が重くのしかかっている。よって、この人達が職を失うと、その家族の生活にも深刻な影響を与えてしまう。第2に、中高年は若年者よりも長い職業経験をもっており、概して生産性も高い。したがって、彼らが失業する場合には本人が多大な金銭的ロスを被るのみならず、社会的な損失も大きくなると考えられている。第3に、中高年が失業した場合、失業期間は

若年者よりも長くなりがちである。なぜならば、企業側は定年退職に近い中高年を雇用することにメリットを感じないことから、中高年の失業者に対する労働需要は若年者に比べて著しく少ないからである。第4に、失業した場合の精神的ダメージも中高年は顕著である。日本労働研究機構『勤労生活に関する調査』（1999年）によると、年齢階級が高くなるにしたがって有職者の失業に対するイメージは悪化する。つまり、年齢が高くなるほど、失業のイメージとして「社会とのつながりを失う」、「生きていく値打ちを失う」と回答している比率が高い。

これらの理由から、中高年の失業が大きな関心と呼ぶことは理解できる。ただし、社会にとって若年者の失業と比べてより深刻な問題かどうかは議論の分かれるところである。たしかに、中高年は生産性が高いので、彼らが失業することによって社会に与える損失は大きいであろう。その点、若年者の失業はそれほど社会にとって深刻でないように思われるかも知れない。ところが、本当はそう単純なものではない。まず、重要な技能の大部分

が仕事につきながらの訓練、すなわち OJT によって涵養されるという事実を想起しよう。さらに一時点ではなく、長期の視点から失業問題をとらえることにしよう。そうすれば、若年者の失業問題が一国の将来を左右しかねない問題であることが理解できる。若年者が失業してしまうと、OJT を受けることができなくなるので、彼らの技能の形成が阻害される。ところが、若い時代は一番技能が身につく時期でもある。その時期に不運にも失業状態にあり、十分に技能を形成しなければ、後になって就職しても挽回することはなかなか困難である。こういう人達が数多くいると、一国の成長が停滞しかねない。なぜならば、将来の経済成長を担うのは今の若い人達であり、社会が彼らに十分な就業機会を与えることは、将来の経済成長への投資に他ならないからである。

若年者の失業には、他の重要な問題もある。それは、社会的な不安の増大である。最近の研究によれば、少年犯罪発生率と新規学卒求人倍率には長期的・安定的な関係がある。つまり、若年者の就業機会が少ない時期には、少年犯罪（とりわけ窃盗）が増加する。したがって、若年者の失業を放置すれば、先進国でもとりわけ安全な国であるという日本の美質が損なわれる可能性もある。今後は、これまで以上に若年者の失業問題に関心が払われるべきである。

若年者の失業問題

では、どのような理由で若年失業者は増加しているのだろうか。平成11年版『労働白書』は若年失業者の増加の背景として、①自発的失業者の増加、②パート・アルバイト比

率の上昇③新規学卒者の労働需要の低迷、の3つをあげている。『労働白書』によれば、98年における若年者（15～29歳）の非自発的離職失業率（前職の離職理由が勤め先や会社の都合であるケース）は前年から0.4%ポイント上昇したが、上昇幅は他の世代と同程度であった。他方、自発的離職失業率（前職の離職理由が自分または家族の都合であるケース）については、その上昇幅が他の世代に比べて大きい。より長期でみても、92年から98年にかけて自発的離職失業者数は28万人から49万人と大幅に増加した。『労働白書』は、このような動きの背後に若年層の就業意識の変化があるとしている。その根拠として、転職希望率の高まりが指摘されている。『就業構造基本調査』（総務庁）によれば、若年有業者（15～24歳）に占める転職希望者の割合は傾向的に高まっており、71年には7%程度であったものが、1997年には20%を超えるに至った。このような傾向の多くは、転職希望者の多いパートタイマー比率の上昇によって説明できるが、正規従業員に限っても転職希望は増加している。また、他の意識調査でも、若年層は会社の選択理由として、会社の規模や将来性よりも、自分の能力を発揮できるかどうかをより重視するようになっている。

また、若年者でアルバイトという形で雇用されている者が急増していることも、失業率を押し上げる要因となっている。そもそもパートやアルバイトの転職率は高く、それに応じて失業率も高くなっている。よって、若年者のパート・アルバイト比率の上昇は、失業率の上昇に直結する。平成11年版『国民生活白書』によれば、いわゆる「定職」につかないフリーアルバイターも年々増加してお

り、97年には155万人に達したと推計されている。さらに、企業が新規学卒者の採用を絞り込んでいることから、学卒未就職による失業者が15万人となっており、若年失業率を押し上げている。

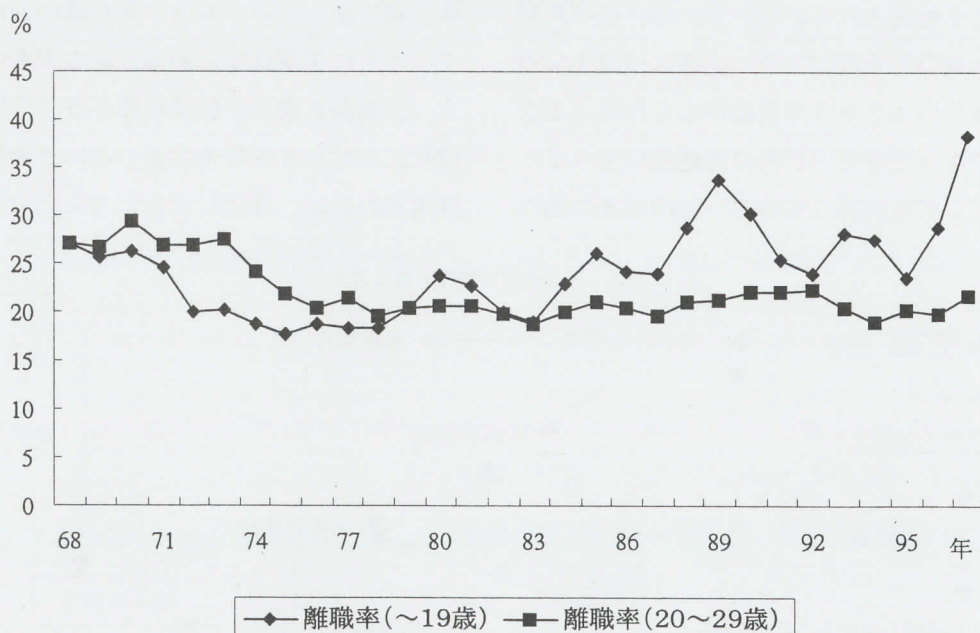
離職行動の経済分析

若年失業者の増加の背景をより深く理解するために、若年者の離職状況に注目しよう。図1に、1968年から97年までの30年間にわたる若年離職率の推移をプロットしている。（データ出所は労働省『雇用動向調査』）これを見ると、70年代半ばから後半にかけて離職率は低下したが、それ以降は増加傾向にあることがわかる。年齢階級別に見ると20代についてはそれほど顕著ではないが、19歳以下では近年かなりの増加が観察される。20代についても、最近の労働需要の大幅な落ち込みを考慮すれば、かなりの高水準であると言え

よう。離職が増加すれば、転職に失敗して失業者になるものも増加するであろう。では、なぜ若年層の離職率が増加したのであろうか。

その大きな理由は、逆説的ではあるが長期的な景気後退に求められる。一般に、不況期には求人が減少することにより自発的離職は減少する。それと同時に、新規学卒者が自分の希望どおりの仕事をなかなか見つけることができなくなる。しかし、生活のためにはたとえ希望どおりでなくとも何らかの仕事につかなければならない。それで、たとえばフリーアルバイターの形をとったりする。すなわち、不況時には不満足就業が高まるのである。彼らは不満を抱えているがために、将来の離職確率は上昇する。これが、離職行動における「世代効果」と呼ばれるものである。したがって、不況が長期化すると、労働需要が回復しないのに離職率が上昇するという現象が生じる。そもそも、このような効果が最

図1 若年離職率の推移



初に確認されたのはアメリカであったが、最近の研究では、これが日本でも当てはまる事が確認されている。

他方、経済が成熟化し企業収益の不確実性が高まったことにより、企業は正社員の採用を手控えるかわりに、パート・アルバイトなどの短期契約の社員を増やした結果、フリーアルバイターが数多く生み出されるという構図になっている。

とはいえ、若年層の就業意識が変化しつつあることを否定するつもりはない。むしろ、バブル崩壊後にはっきりと変化したというべきであろう。本来の日本的雇用システムは、従業員が企業特殊な技能を形成する一方、企業は従業員の長期雇用を保障するという労使双方の暗黙的な契約によって成立していた。そして契約事項の中には、企業の成長のため、労働者の若い頃には生産性以下の賃金で我慢してもらうかわりに、中高年になれば高い賃金を支払うことにより長年の努力に報いるということも含まれていた。しかし、バブル崩壊後の長引く不況により、企業は中高年に対する厳しいリストラや昇給停止を行わざるを得なくなってきた。これは労働者にとって、企業による暗黙的な契約の一方的破棄に他な

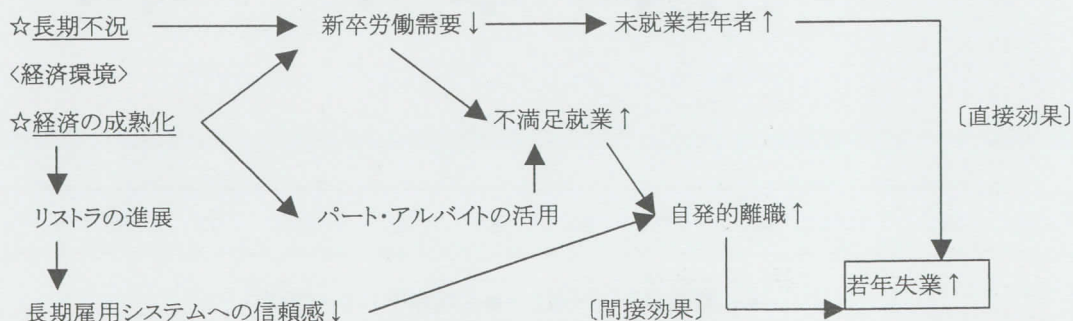
らなかった。若年者はそのような状況を間近に見ることにより、今の会社にとどまって努力しても報いられる可能性が低いと判断するようになった。さらに、出世のために一生懸命働くことや不自由な人間関係を我慢することを敬遠しだした。そして、「本当に自分のやりたい仕事」を追い求めるようになり、離職率が上昇するとともに、自発的離職失業率もじわじわと増加し始めた。

図2に若年失業の発生メカニズムをまとめているので、参照されたい。

今後の方策

では、このような状況に対し、どのような政策的な対応をとればよいのであろうか。第1は、新規学卒者の就職を強力に支援することである。現在は新卒者に対する労働需要が冷え込んでおり、多くの新卒者はいやおうなく、自分の意に沿わない仕事についている。こうした人たちは、不満を解消するために転職を繰り返し、とりわけ学歴が低い人たちはそのうちに失業状態に陥る公算も大きい。一方、企業側も過去の転職回数が多い労働者は自社に入社しても将来定着しないと予想し、採用を拒むか、採用したとしても十分な訓練

図2 若年失業の発生メカニズム



を与えないかもしれない。そうすると、労働者の不満はますます高まり、さらに離・転職が繰り返されるという悪循環が発生しかねない。これを断ち切るためには、新卒者が適職を見つけることができるよう、最大限の援助を行う必要がある。

より具体的には、企業と教育機関が緊密にタイアップして、共同主催の就職セミナーや説明会をより頻繁に開催することが考えられる。また、学生の適性をもっとも知悉しているはずの教師が、より質の高い求人情報入手できるような仕組みを作るべきであろう。

第2に、若年失業者および無業者に対して十分な再訓練の機会を提供すべきである。とくに高学歴の無業者に対しては、今後の日本経済を背負う人材となってもらうために、長期にわたる無料の高度職業訓練を実施すればどうか。

第3に、転職者が新しい職場で活躍できる環境を整える必要がある。先に述べたように、転職者に対する企業の目は厳しいことが多く、これがさらなる離職を生み出している。このような悪循環を解消するためには、自己啓発による能力開発により、若年転職者が自らの資質を向上させることも重要である。そのため、教育訓練給付制度をより拡充すべきであろう。たとえば、雇用保険加入期間の条件を緩和するとともに、給付における上限額の引き上げを検討すべきであろう。

おわりに

この小論では若年者の失業問題を簡単に検討した。ここではまず、若年者の失業問題は、長期的に見て一国の成長に影響する重大問題であることを指摘した。そして、最近の若年

失業率急増の背景として、企業による新卒採用の絞り込みが若年失業者および無業者の増加に直接寄与しているばかりではなく、長期的な離職率の増加を通じて自発的離職失業者を増加させているという現状認識を示した。さらに、これからは教育機関の職業仲介機能を強化し、若年者が自己啓発を活発に行う環境を整えるべきであると主張した。とりあげることのできなかつたポイントも多いが、別稿にゆずりたい。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

太田 聡一（おおた そういち）

〔略 歴〕

昭和39年 岡山県生まれ

62年 京都大学経済学部卒業

京都大学大学院経済学研究科博士後期課程単位取得満期退学

ロンドン大学ロンドン・スクール・オブ・エコノミックス Ph.D

名古屋大学助手、名古屋大学講師を経て現職
愛知淑徳大学大学院現代社会研究科講師を兼任

〔主な論文〕

「賃金構造と景気循環及び経済成長」（共著）H 3『日本労働研究雑誌』No.377

「日本の産業間賃金格差」（共著）橘木俊詔編『査定・昇進・賃金決定』（H 4 有斐閣）

「非対称情報下における昇進モデルと「日本的」昇進慣行」（H 7『日本経済研究』No.30）

「日本における地域間労働移動と賃金カーブ」（共著）（H 8『日本経済研究』No.32）

「就業と失業—その連関と新しい視点」（共著）（H 11『日本労働研究雑誌』No.466）

「景気循環と転職行動—1965～94—」中村次郎・中村恵編『変化する労働市場と雇用制度』



雇用慣行の変化と 企業内労使の対応



京都大学大学院経済学研究科
教授 久本 憲 夫

平成長期不況は、少子高齢化による労働力不足というシナリオを帳消しにしているようだ。失業率は高水準に張り付いている。最近では、若者の就職も困難となってきた。昨年12月に改正労働者派遣法が施行され、派遣可能業務のネガティブリスト化がおこなわれた。アウトソーシングによる企業のスリム化などが進められ、企業内では成果主義的管理が進行しつつある。こうした雇用状況の変化は、労使にどのような課題を投げかけているのだろうか。

1. 企業の雇用政策の転換

多くの企業は、中長期的展望としての少子高齢化社会で若年者が少なくなると考え、若年者採用だけは維持してきた。しかし、今や多くの企業はその余裕を失い、人材育成の短期化を志向せざるをえなくなっている。能力主義から成果主義への流れである。大多数の従業員の保持を目的とした「終身雇用政策」を不要と考え、企業が必要性を感じる一部の従業員のみを確保策に転換しつつある企業もある。これは自分の将来を考える従業員のモ

ラルに負の影響を与えている。こうした企業はモラルの一定の低下を覚悟しつつ行動しているように見える。とはいえ、「人を大切とする」経営理念を日本の大企業経営者は捨て去ったわけではない。たとえば、日経連・労使関係特別委員会報告では、経営の責任において株主重視と従業員重視を図るとしている。ただし、従業員の企業からの自立が求められている。エンプロイアビリティの議論である。

2. 良好な雇用機会の縮小

正規社員の雇用は減少しつづけている。パートタイマーやアルバイトは良好な雇用機会とはいえない。企業本体のスリム化、アウトソーシングがいわれてからすでにかかなりの時間が経過している。派遣法の改正、裁量労働制の導入など労働基準政策をめぐる動きは急である。こうした労働市場の新たな動向はどう進んでいくのであろうか。アウトソーシングと派遣労働者、成果主義について考えてみよう。

人事部門や経理部門の定常的な作業につい

てアウトソーシングするケースが増えている。アウトソーシングといっても、子会社や関連会社を使うケースと一般的な会社を活用するケースがある。前者はどちらかといえば、垂直的關係になりやすいのに対して、後者では水平的關係になりやすい。雇用慣行上問題となるのは、アウトソーシングした仕事で働いていた労働者の雇用確保、あるいは出向という形をとるとすれば従前の処遇の確保、あるいは転籍のときの条件などである。とくに成果主義が強調されている現在、その負の側面が現れやすい。アウトソーシングされた仕事でキャリアを積んできた労働者にとって、処遇が大きな関心事となるであろう。企業はどのような対応を考えているのであろうか。労働組合はしっかりとした対応ができているのであろうか。

そもそもアウトソーシングとは何か。ここでは2つの意味で使う。ひとつは「従来、企業本体で遂行してきた業務を外部化すること」である。この定義は変化を重視するものである。もうひとつは、企業が業務委託していることをすべてアウトソーシングと呼ぶケースである。この場合には、業務委託という実態が問題となる。平成9年におこなわれた「アウトソーシング等業務委託の実態と労働面への影響に関する調査」によれば、「業務委託（自社の業務の処理を外部（他社）に委託すること）」をしている企業はほぼ半数の企業（49.9%）である。当然のことながら大企業では導入比率が高い。委託業務内容では、製造・建設、物流、機器の点検・保守、施設管理、経理、情報処理・システム開発の順である。しかし、平成6年以降に委託業務を導入した企業にかぎると、人事管理、対個

人サービス、教育訓練・研修、営業・販売などの業務が多くなっている。つまり、従来の製造や物流など主としてブルーカラー職種の業務委託に加えて、ホワイトカラー職種の委託が増えているのである。これはホワイトカラー従業員に新たなインパクトを与えている。こうした傾向はおそらく今後もいっそう進むであろう。「今後の方針」をみても、全体で10.8%、1000人以上の大企業に限ると、28.3%（基幹業務をも含めると11.4%）が業務委託を積極的に利用しようと考えている。

業務を委託している企業について3年前との比較をとると、「ほぼ同じ」45.1%、「増加」35.7%、「減少」16.2%となっており、アウトソーシングの増加傾向が読み取れる。業務の増加割合が高いのは、事務管理、情報処理・システム開発、物流などである。業務量の増加にともなって従業員をふやそうとする受託企業が多い。

平成3年以降の業務委託の導入に際し、「労働側代表が一切関与していないケースが多い」41.2%、「労働側と話し合ったケースが多い」33.0%、「報告のみのケースが多い」23.1%となっている。組合のある企業では話し合いがおこなわれているものとみられる。

つぎに、派遣労働者はどうであろうか。現在のところ派遣労働者の数は少ない。平成11年8月の労働力調査特別調査によれば、雇用者に占める派遣労働者の比率はわずか0.6%にすぎない。人数にして28万人である。25—34歳の女性が半数を占める。派遣労働はこれからの雇用形態なのである。改正労働者派遣法による派遣業務の拡大とともに、その数が増加することはまちがいないであろう。だが、原則として雇用期間が1年間（従来業務につ

いては3年間)に制限されたことは、専門的であったとしても定型的な作業に派遣労働者は限定されるであろうことを予見させる。複数の企業の業務を経験することで幅広い技能は形成できるかもしれない。しかし、彼ら(彼女ら)にとって高度な業務を経験する可能性は今後いっそう乏しくなるだろう。さらに、業務指定がなくなったことは不熟練の派遣労働者が増えることを意味している。人件費単価は今後低下するであろう。

さて、処遇の成果主義化も加え、こうした流れに対して、労使にはどのような配慮や対応が必要なのであるのか。

3. 企業内労使の対応策

今までの話はホワイトカラーを念頭においているが、ブルーカラーに置き換えて考えてみると、アウトソーシングは社外工・請負、派遣労働者は臨時工・季節労働者に対応することがわかる。実は日本の雇用慣行は、ブルーカラーについては、このテーマについてすでにかなりの経験をつんでいるのである。これを踏まえて話を進めよう。

まず経営サイドからみてみよう。アウトソーシングとは企業本体の業務を外部の企業に委託することである。この業務に携わった従業員は何をするのであろうか。ふつうは配置転換されるだろう。もし配置転換先の業務が一定の連続性をもち、高度化した仕事であれば、何の問題もない。しかし、都合の良い仕事があるとはかぎらない。以前とまったく異なった仕事をする人も多く出るだろう。こうした人のモラルをどう維持するかが問題となろう。企業にとって不要な人材だとして扱うことは許されない。もちろん出向もある。

分社化や協力会社などで以前と同じ仕事をするという大企業ではよくあるパターンである。転籍するケースも出る。先に引用した労働省調査によれば、平成3年以降に業務委託にともない、従業員を配転した企業のうち、「自社内で同種業務への配転」が38.8%、「自社内で異なった業務への配転」25.9%、「委託先への在籍出向」16.3%、「委託先への転籍」15.4%となっており、特に1000人以上の大企業では出向・転籍の割合が自社内の配転の割合を上回り、「委託先への在籍出向」が実に59.9%に達している。いうまでもなく、製造分野ではわが国はアウトソーシングの母国である。アウトソーシングで問題となるのは、企業間の情報共有問題であろう。わが国の経営者は、すでに多くの経験をもっており、あまり大きな困難は存在しないようにおもえる。ただ、人材育成上の問題の配慮を十分に考えておく必要があるだろう。

派遣労働者は、企業にとってそれほどのメリットがあるようにはおもえない。ただ、アウトソーシングするほどの業務量がないケースには派遣労働者は利用されるだろう。法改正により、派遣労働者は、ほぼあらゆる業務ができるという意味で広く、しかし個別企業での作業量は少ないという意味で薄く活用されることになるだろう。

さて、企業の成長・安定、利益増加圧力の高まりのなかで、人事処遇制度改革が進められてきた。とくに近年強調されるのが、成果主義である。成果の期間はさまざまだが、従来の「能力主義」よりも短期であることが一般的である。昇給などに年齢や勤続年数を配慮せず、その人の成果・業績のみを評価対象とすると考えて大きく間違うことはないであ

ろう。それだけに査定の公平性・納得性が従来にも増して重要となる。評価はゼロベースである。ゼロベースとは定期昇給がないことを意味する。したがって評価は、絶対評価でなければならない。しかし、ここに大きな問題がある。査定者に予算が与えられないかぎり、直属上司による評価は上位レベルで調整をうけざるをえない。しかし、上位での調整は査定者の部下に対する権威を失わせるだろう。とくに査定結果のフィードバックなどプロセスの透明化を進めるとすれば、説明責任が生じる。「私はよい評価をしたのだが、上部の調整で賃金はあまりあがらなかった」で、部下に対して権威は保てるだろうか。保てないとしたら、成果主義とは定期昇給の廃止にすぎないのかもしれない。絶対評価はまやかしいということになるだろう。もっといえば、単なる査定幅の拡大だけのことなのかもしれないし、従業員へのショック効果だけなのかもしれない。

会社と従業員の関係が以前よりもドライなものとなってきている。これ自体は決して悪いことではない。しかし、経営としては企業への求心力の維持・強化策を改めて考える必要があるようにおもえる。それが何であるかは企業によって大いに異なるだろう。ただ、ひとつには、意外かもしれないが、緊張感のある協調的労使関係（個別労使関係と集団的労使関係）の構築がある。従業員個人と上司や会社組織との関係、労働組合と経営との関係にはいい意味での緊張感が必要である。信頼感の獲得が従業員や組合を甘やかすことではないことはいうまでもない。

ひるがえって、組合としてはどのような対応があるだろうか。アウトソーシングについ

ては、当該組合員たちに対する処遇・フォローアップが重要である。組合執行部に対する信頼感に大きく作用するであろう。すでに現業系組合員について経験をもっている組合もあろう。経験の乏しい組合は、経験豊富な組合との情報交換を進めるべきである。

派遣労働者については、組合員と同じ職場で働くことになる。組合員は派遣労働者と比べれば、安定雇用層であり「強者」である。同じ職場に働くものとしての配慮・連帯感が求められる。労働組合に対してよいイメージをつくれば、派遣労働者たちの組合結成につながるかもしれないし、そうしたことを試みる場合に協力できるかもしれない。そうした広い視野が求められる。

最後に成果主義の導入についてはどうだろうか。成果主義に代表される処遇制度の変化に対して重要なことは、一般組合員が苦情を申し立てたときに、うまく処理できるような風通しのよい個別労使関係を築くことである。成果主義の理念は年齢や勤続年数を配慮しないということである。つまり、成果主義は上司の査定にかかっている。それは評価制度の公正性、透明性をいっそう重要なものとするであろう。査定をそのためには、組合がそうした苦情処理システムを会社に要求し、それに参加する必要がある。システムがうまく機能するように監視する必要がある。たとえば、上司がそうしたシステムを無視しがちになるのはよくあるだろう。会社は当然それを防ごうとするだろう。だが、組合としては会社任せにすればよいというものではない。それでは組合の存在意義はなくなってしまう。一般的にいて、組合は会社と労使協議で制度をつくればよいのではなく、制度が常にうまく

運用されているようにチェックできる力を持っていなければならないだろう。運用をチェックできなければ、制度は腐ってしまうのである。

著者紹介

久本 憲夫 (ひさもと のりお)

〔略 歴〕

1955年 福岡県生まれ
1980年 京都大学経済学部卒業
1988年 京都大学大学院経済学研究科博士後期課程中退
1999年 京都大学博士（経済学）
1988年 職業訓練大学校専任講師
1990年 京都大学経済学部助教授
1998年 京都大学大学院経済学研究科教授
現在に至る

〔主な著書〕

『企業内労使関係と人材形成』有斐閣，1998年
『ドイツ企業の賃金と人材育成』（共著）
日本労働研究機構，1998年
『日本のリーン生産方式』（共著）
中央経済社，1997年





外部労働市場の育成と 労使の対応



金城学院大学現代文化学部
教授 山本 郁郎

1. ILO 第181号条約と

「派遣法」改正

1997年、ILOは「民間職業事業所に関する条約」および「勧告」を採択し、労働市場において民間職業紹介事業のはたす需給調整機能の意義を公式に認めた。それまでILOは「労働は商品ではない」との理由で民間職業紹介事業は好ましくないとし、労働市場を国家の全面的な統制下におくべきであるとの立場をとってきたことからすれば、この新しい国際労働基準は従来の基本発想を大きく転換した点で画期的なものといえよう（諏訪，1999）。わが国では99年7月に「職安法」とあわせて「労働者派遣事業の適正な運用及び派遣労働者の就業条件の整備等に関する法律」（以下「派遣法」と略記）の改正が行われたが、これは上記ILOの勧告に沿うものである。

「派遣法」は1986年に施行され、96年には対象業種が16業種から26業種に拡大された。99年の改正では次の2点が重要である。すなわち、①対象業務の範囲について一部適用除外業務を除き原則自由とするネガティブリス

ト方式が採用され、これにより営業や一般事務の派遣事業が可能になった。②一部業務を除き、派遣期間の上限が1年と定められ、派遣先がこの期間を超えて継続してサービスの提供を受けようとする場合には、当該労働者の希望を前提として、雇い入れの努力義務が派遣先に課せられることになった（第40条、第49条）。この派遣期間制限規定の意図が派遣労働者の常用雇用化の促進にあることは明らかであろう。この他、個人情報保護など重要な改正が行われている。

99年の4%台後半というこれまでにない高い失業率は、高い経済成長を前提として過剰雇用を支えてきた日本的雇用メカニズムが限界に立ち至ったことを示した。バブル崩壊以降、グローバルな競争の激化と産業構造の転換に対応するために、業績主義・成果主義に象徴される内部労働市場の再編成と並んで、効率的で合理的な外部労働市場の需給調整機能の整備が緊要な課題となった。今回の「派遣法」改正もこの課題に答えようとするものである。しかし、見方を変えれば、この派遣期間制限規定は派遣労働が本来望ましいもの

ではないという認識に立脚するものであり、後述するように、労働市場の需給調整機能がこれによって制約を受ける可能性は否めない。

2. 外部労働市場の拡大とその背景

(1) 急速な非正社員化の進展

外部労働市場の現状を非正社員化について観察してみよう。表1は製造業、卸・小売・飲食業、サービス業について就業形態別雇用労働者の割合を87年と94年について比較したものである。まず、全体では雇用者の22.8%が非正社員で占められる。87年と比較して6.8ポイントの増加である。

表一 就業形態別労働者の割合

		千人 %			
		総計	製造業	卸・小売・飲食	サービス
1987年	計	100.0	100.0	100.0	100.0
	正社員	84.0	87.2	73.2	80.8
	非正社員	16.0	12.8	26.8	19.2
	出向	1.2	1.1	1.3	1.5
	派遣	0.6	0.3	0.6	0.8
	パート	9.9	8.4	20.8	9.6
	臨時・日雇	2.6	2.3	2.3	4.4
	契約その他	0.9	0.2	1.0	1.5
1994年	計	100.0	100.0	100.0	100.0
	正社員	77.2	84.1	64.3	74.1
	非正社員	22.8	15.9	35.7	25.9
	出向	1.4	1.1	1.1	2.0
	派遣	0.7	0.5	0.6	0.8
	パート	13.7	10.8	28.5	13.6
	臨時・日雇	4.4	2.3	2.6	5.4
	契約その他	1.7	0.5	1.8	2.8
	その他	1.0	0.7	1.2	1.3

出所：労働省「就業形態の多様化に関する実態調査」1987年、1994年

産業別に非正社員比率が高いのは、卸・小売・飲食業（35.7%）、サービス業（25.9%）、であり、製造業（15.9%）はこれらに比べて低い。87年との比較では卸・小売・飲食業は8.9ポイント、サービス業では6.7ポイントといずれも大幅な増加を見ており、その産業特性から予想されることとはいえ、これら2産業の急速な雇用者の増加が非正社員に負うところが大きいことが窺える。これらに比べれば小さいとはいえ、製造業でもこの間、非正社員比率は3.1ポイントの増加を見ている。非正社員化を雇用形態別に見ると、パートタイマーおよび臨時・日雇の割合が圧倒的に高く、非正社員の70～80%台を占める。

性別に非正社員比率を見ると、男子（13.1%）に比べ女子（38.6%）が著しく高い。女子非正社員のうちほぼ4分の3はパートタイマーであり、年齢的には40～50代が大きな割合を占める。また、その多くは生産工程、販売、サービス職業従事者である。明らかに女子・パートタイマーの多くは再就業者であり、その就業選択理由も「家計補助」と「労働時間」に集中している。他方、女子の派遣・出向社員は20代後半から30代を中心とし、その圧倒的多数が事務従事者で占められる。就業選択理由では「専門的資格・技能が生かせる」「より収入の高い仕事」等積極的な理由をあげる者がかなりの割合を占め、パートとは意識面でもはっきりとした違いを見せている。これに対し男子非正社員の場合、年齢階層や就業形態にばらつきが大きく、職務についても管理や専門的職務の占める割合が高くなる。就業選択理由も「専門的技能が生かせる」が派遣や契約社員を中心に多くなっている。

(2) 一般派遣事業の拡大

非正社員化の動向の中で派遣労働者の占め

る割合はまだ小さい。しかし、多くが事務・技術部門に就業する点、また属性や意識面でもパートとは異なる点で、派遣労働は外部労働市場の機能を考える上で重要な位置を占めている。1997年度の派遣労働者数は対前年比18.1%増の約86万人、うち登録者数は69.5万人（対前年比21.4%増）、派遣先件数は27.9万件（同25.9%増）、年間売上高も1兆3千億円（同12.8%増）と高い成長を見た。90年代を通観しても、93・94年の後退期を除き高い成長を遂げている。このうち常用雇用労働者を派遣する特定派遣事業は割合が小さく、90年代を通じて横ばいないし微減で推移しており、90年代の派遣事業の成長は一般派遣事業によって牽引されてきたといえよう。業務としては一般派遣労働者では事務用機器操作が圧倒的に多く、特定派遣労働者ではソフトウェア開発、事務用機器操作、機械設計などが主要な業務となっている。

(3) 非正社員化の背景

90年代に入り急速に進んだ事務・技術部門を中心とする就業形態の多様化・非正社員化の背景は以下のように整理できよう。①バブル崩壊以後、長期にわたる経済の停滞の下で、人件費・雇用の抑制が至上命令となったこと、②市場構造の細分化・多様化に伴い業務量の変動幅が大きくなり、雇用管理の柔軟性維持が課題となったこと、③環境問題の深刻化やグローバルな競争に対応するため、経営戦略の見直しや組織の再編成が進められ、人件費抑制の下で業務の効率化や開発期間の短縮が求められるようになり、即戦力に対するニーズが強まったこと、④コンピュータの普及とそのネットワーク化の進展もまた見逃せない要因であろう。他方、⑤若年層を中心とする自分の望む仕事をしたい、自己主導でキャリ

ア形成をしたいとする仕事観の変化も供給側要因として指摘できる。

3. 非正社員の働き方と能力開発

(1) 非正社員の働き方

非正社員の働き方を知ることなしに外部労働市場のあり方を考えることはできないといつてよい。筆者が行った調査結果（中部産政研、1998）によれば、非正社員に、「マニュアル型」「準内部型」「特殊能力型」の3つの類型を識別することができる。「特殊能力型人材」は当該企業に適当な人材がいない特殊な業務の担い手としての外部人材をいう。外国文献等から特許情報を収集、翻訳の上関係技術部門に配布する業務を契約社員に任せている事例がその典型であろう。

「マニュアル型」とは、標準化・マニュアル化された定型業務の担い手をいう。典型的には事務部門の多くの職務、設計部門のトレーサー、データ入力などがあげられる。ある自動車メーカーでは人件費節減と業務量の変動への対応を目的として、97年から4年間で5400名いる一般事務職を退職補充停止により4000名に削減、代わって派遣労働者を1000名ほど採用する計画を実施に移している。ポイントはコンピュータ化を背景とした事務部門における業務の標準化・マニュアル化にある。女子事務職の職務は職場の人間関係管理と事務処理にあるといわれるが（小方・金子、1997）、このメーカーでは派遣への切り替えを前提に業務の見直しを行い、これにより正社員がよりよくできる業務と派遣労働者の方が高い効率を発揮できる業務とを区別したのである。

最後に「準内部型」とは、基幹人材と比較すればカバーする業務範囲は狭く、独自の工

夫・判断の余地も限られているとはいえ、当該業務の経験を重ねることによって非定型業務も一定程度遂行できる能力を備えた人材をいう。その典型は技術部門の設計技術者である。外部人材といえども戦力とするためには、図面を正しく引く能力はもちろん、さらに設計図を読んで不具合を発見する能力、素材に関する知識、前後工程との折衝能力など多様で高度な能力が求められる。高い能力を持つ外部人材を確保することは容易ではない。どうしても現場での訓練が必要になる。だが、いつ辞めるかわからない人には訓練はできない。ある程度長く勤めてもらうことが「準内部型人材」育成の条件となる。

「マニュアル型」と「準内部型」とを分かつ主なポイントは①業務の企業特殊性の程度、②就業継続性、③能力のばらつきの程度である。就業継続性が不確実であれば、また能力にばらつきが大きく訓練効果が期待しにくい場合には、企業は訓練投資に消極的になる。そのため非正社員の能力向上意欲とミスマッチを生じている事例は多い。大企業の多くは、子会社として人材派遣・請負企業を抱えることで、就業継続性と能力の同質性をかなりの程度保証する戦略を採用している。

(2) 非正社員の仕事意識と能力開発

20～30代前半の高学歴者を中心とする男子・技術系非正社員についてその価値観を類型化してみると、特定企業への一体化志向は弱く、生活志向＝個人主義が強い。だが、同時に「能力向上」に強い関心を寄せ、自己のキャリア形成過程として職業的生涯をとらえる意識が目立っている。これまでにない意識のあり方だといえよう。

仕事内容、職場環境、人間関係のあり方に対する不満は彼らの間にほとんど見られない。

これに対して労働時間、評価・処遇、福利厚生等是不満がかなり強い。とくに評価・処遇は20代後半から30代前半の中堅層に不満が強く、正社員との間の評価・処遇の違がこの年代になって次第に明瞭に意識されてくることを示している。きわめて大きな不満が賃金と職場訓練に向けられる。上述のように企業としては条件が整わない限り訓練投資を控えようとするが、男子・非正社員の多くは自己の能力向上にきわめて強い関心を持っているだけに、こうした企業側の姿勢には強い不満を感じるであろう。

女子・派遣労働者の場合、20～30代が中心を占めること、高学歴者が多いことで属性においてパートとは大きく異なるが、意識面でも「能力向上」に関心のある者が男子非正社員と同程度に高い割合を占め、これを背景として賃金や職場訓練に強い不満が見られる点は男子と変わらない。

最初に述べたように、改正「派遣法」の就業期間制限規定は企業による「準内部型人材」の活用にブレーキをかけ、その結果若い非正社員の間に見られる能力向上意欲に水を差すことになるのではないだろうか。「準内部型人材」ならば常用雇用化すべきであるというのは過去に囚われたやや短絡的な見方であるように思われる。そのことで企業にとっての柔軟な雇用管理の実現が、また、自己主導のキャリア形成を志向する一部の労働者にとってはその可能性が制約されることになるのではあるまいか。

4. 外部労働市場の育成と労使の対応

(1) 企業の対応と責任

多くの企業にとって派遣労働はあくまで「臨時的・一時的な需給調整の役割を担う存

在」(社会経済生産性本部, 1999)と位置づけられており、今後事務管理部門や情報処理部門を中心に受け入れ企業はさらに増加すると見込まれる。企業としては個別的条件を踏まえ、競争優位の実現に結びつく長期安定雇用型正社員／専門的契約型正社員／雇用柔軟型非正社員の3つのカテゴリーの間の最適な雇用ポートフォリオを追求する人事戦略を採ることになる。その場合、非正社員が柔軟な雇用管理実現のための道具として使われるだけであってはならない。外部人材に対する教育訓練が公共財的な性格を持つことは疑いない。したがって公的機関による能力開発のしくみや資格制度の整備が進められねばならないことは当然である。だが、それはキャリア育成の基盤をなすにすぎない。その基盤の上に現場での訓練と経験が重ねられてはじめて戦力としての外部人材の育成が可能となる。そのために企業は、能力開発機会の提供、社会的評価のしくみづくりへの参画を通じて、一部とはいえ高い能力向上意欲を持ち自己主導のキャリア形成を志向する労働者の意欲に応える責務があろう。それは正社員の間で高まりつつあるエンプロイアビリティ(社会的通用性を持つ職業能力)獲得をめざした、個人の自発性に基づくキャリア形成志向への企業の支援とあい通ずるものであろう。公的機関に非正社員の能力開発を委ねてよしとするのは「ただ乗り」であり、外部労働市場を「瘦せた」ままに放置するおそれがある。

(2) 鈍い労働組合の対応

労働組合の組織率は傾向的に低落を続け、今日では22%にまで下がっている。その背景はもともと組織率の低い第3次産業就業者が大幅に増加したこと、そして、企業内組合の組織対象外である非正社員の増加や業務のア

ウトソーシング化が進んだことによる。であればこそ、サービス経済化、就業形態多様化の動向に無関心ではいられないはずである。だが、労働組合の取り組みはいかにも鈍いといわざるを得ない。

長期安定的雇用関係に基づく正規従業員の高い労働意欲と労使の信頼関係こそ競争時代の産業構造の転換を乗り切る基盤であって、非正社員化が人件費抑制によって経営効率を高め企業の発展につながる以上、それを拒否することはできないが、それが正社員の雇用を犠牲にして進められるならば反対するというのが労働組合の基本的なスタンスである(佐々木, 1997)。こうした立場から、外部労働市場に関する諸制度の整備がまず行われなければならないとして、①「公正労働基準」の設定すなわち就業形態や働き方を問わずすべての労働者に「公正な労働条件」を保障する制度の確立、②社会的セイフティネットの構築、具体的には政府が行う職業紹介事業の拡充と民間職業紹介事業に対する監督・規制の強化、そして、③社会インフラとしての公的能力開発機関の整備が提起される(松浦, 1999)。こうした提言は「改正派遣法」にかなり強く反映されているように思われる。

非正社員化を企業の発展にとっての必要悪として仕方なく認めようという上記組合の基本的なスタンスに「後ろ向き」というにとどまらず、自己中心的な響きを感じるのは筆者だけではあるまい。組合は正社員と非正社員の雇用関係の違いを踏まえて、非正社員の労働条件の向上、評価制度の社会化、能力開発を原則的に公的機関に委ねようとする。しかし、法的雇用関係と人事管理政策は必ずしも一致しない。上記の非正社員についていわれた諸課題は今日正社員の人事管理の上でも問

題となっていることではないか。例えば、非正社員の労働条件向上のための制度として取り上げられている個別労使紛争処理機関の整備・拡充は、労働組合を持たずしかも紛争発生が個別的にならざるを得ない派遣労働者の場合に有効であるばかりでなく、成果主義・業績主義の普及の中で今後正社員・組合員にとっても査定のある方等をめぐって必要になる制度である。また、評価の社会化の問題や能力開発の社会化の問題も、個人主導型のキャリア育成の普及、それと深く結びついた労働者の間のエンプロイアビリティ獲得への意欲を考えれば、到底、非正社員だけの制度的課題として「涼しい顔」をしているわけにはいかないはずである。

非正社員化の問題で軽視されているのは職場の次元である。非正社員が正社員と肩を並べて作業をする「混在型職場」は今や一般的である。その仕事の内容も正社員とさほど変わらない場合が少なくない。したがって、正社員が非正社員の労働条件に強い関心を持つばかりではなく、非正社員の仕事の評価、訓練や仕事を通じた能力開発に非公式とはいえ組合員が実質的に関与しているのである。企業内組織という堅い枠があるため、組織化はもちろん、苦情処理過程への介入なども公的には行われていないが、末端の職場組織では非公式に苦情を受け付けた事例もある。職場における非正社員の働き方、働かせ方から検討してきめ細かな対応を考えない限り、有効な施策には結びつかない。非正社員化の問題を公的機関の規制に委ねてよしとするのでは労働組合の社会的責任を全うしたことにはならないだけでなく、組織の弱体化がさげられない。

外部労働市場の育成に労使が本腰を入れて

取り組むことなしに、わが国経済の明日の姿を描くことはむずかしい。

〔筆者は中部産政研研究員〕

参考文献

小方直幸・金子元久「『女子事務職』の形成と融解」(『日本労働研究雑誌』第445号, 1997年6月)
佐々木康雄「労働の多様化と長期安定雇用」(『産政研』第34号, 1997年春)

なお、『産政研』第34号は「労働の多様化」について特集を組んでいる。

社会経済生産性本部『日本の人事制度の現状と課題』1999年

諏訪康雄「労働法はどうなるのか?」(『季刊勤労者福祉』第50号, 1999年4月)

中部産業労働政策研究会「労働の多様化に向けた労使の役割」1998年

古群 鞆子「産業構造の変化と多様化する雇用形態」(『日本労働研究雑誌』第447号, 1997年8月)

松浦清春「雇用形態の多様化ならびに労働力の需給調整に関する法整備について」(『季刊勤労者福祉』第50号)

著者紹介

山本 郁郎(やまもと いくろう)

〔略 歴〕

1946年 愛知県生まれ

名古屋大学大学院経済学研究科博士課程満期退学
現在金城学院大学現代学文化学部教授

〔主な著書・論文〕

- ・『アジアの大都市第2巻 ジャカルタ』(共著)
日本評論社, 1999年
- ・『労働多様化に向けた労使の課題』
中部産政研, 1998年
- ・『アジアの労働と生活』(共著)
御茶ノ水書房, 1998年
- ・『中国の企業革命—日中共同研究—』(共著)
税務経理協会, 1995年
- ・「インドネシアにおける中小企業の経営政策と技能形成」『金城学院大学論集』
通巻155号1994年



労働市場からみた アメリカ経済の構造変化



(株)東海銀行調査部
(ニューヨーク駐在)

調査役 橋 口 広 明

1. 大型景気下の労働市場

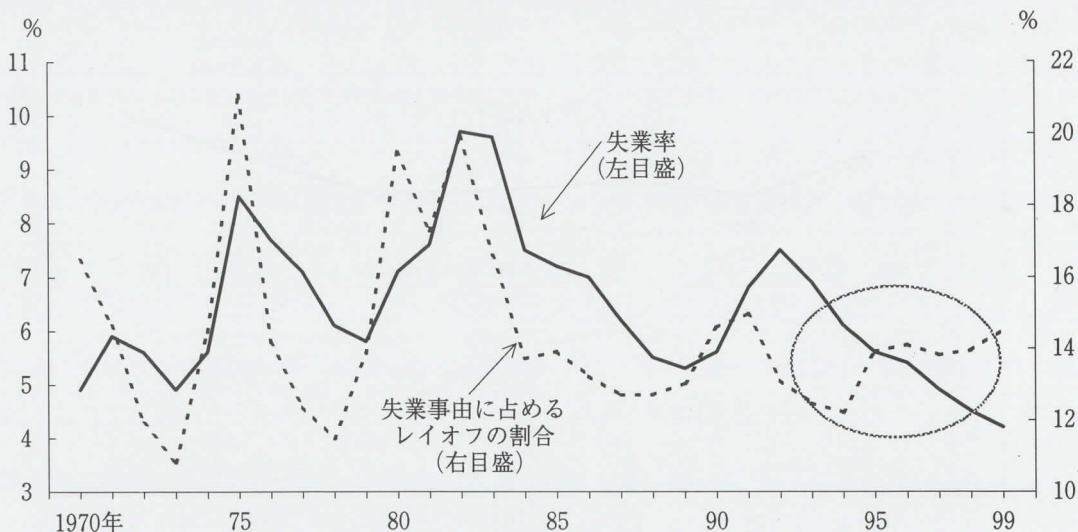
1991年4月に始まったアメリカの好景気は、2000年1月で106か月となり、これまで戦後最長であった61年から69年までの好景気と並ぶ長さとなった。好景気の持続を背景として、アメリカ企業部門の労働需給は逼迫しており、99年の失業率は4%近くにまで低下

した。

しかし、今回の景気上昇期における労働需給の逼迫は、従来の好景気時とは異なる特徴をみせている。第1の特徴は、失業事由に占める解雇（レイオフ）の割合が高止まっていることである。図1は、失業率と失業事由に占めるレイオフの割合を対比したものである。90年代後半の動きをみると、従来と異なり失

(図1)

失業率とレイオフ割合



(資料) アメリカ労働省

(注) 99年は1月～11月の平均

業率が低下しているにもかかわらず、非自発的失業であるレイオフの割合はむしろ上昇気味に推移している。実際、アメリカでは好景気が続くなか、幅広い業種において、大企業によるレイオフの計画・発表が、多く報道されている。

第2の特徴は、失業者の平均失業期間が高止まっていることである。一般的に、労働市場の需給が逼迫すると、平均失業期間は短くなる。ただし、90年代後半についてみると失業率が急低下するなかで、あまり平均失業期間が低下しないという現象が生じている。

2. 製造業から非製造業への 雇用のシフト

一方、今回の好景気における労働市場の特徴として、大企業を中心に製造業から非製造業へと雇用機会がシフトしていることも指摘できる。

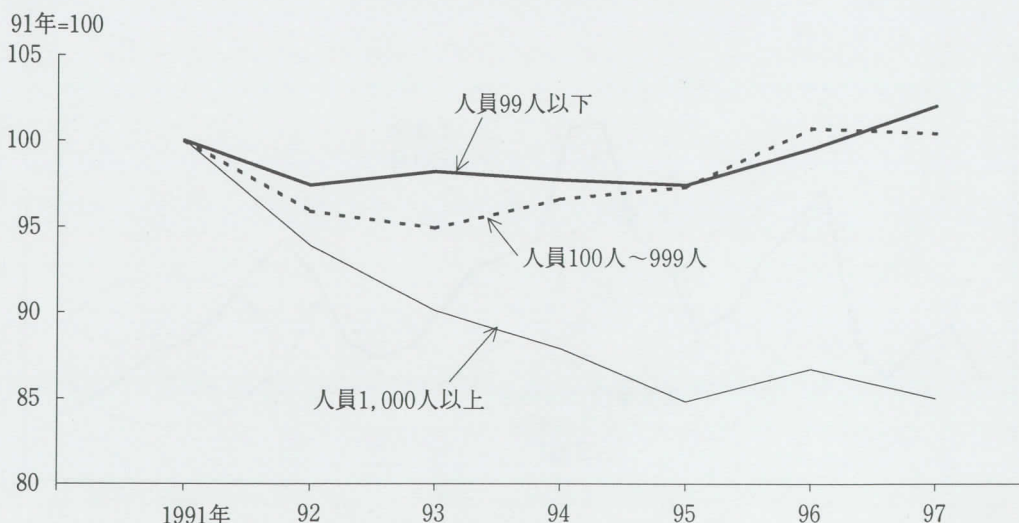
製造業についてみると、生産指数は、91年

の96.2から99年11月の144.6まで約1.5倍の水準に上昇した。これに対して、雇用者数はこの間18.4百万人前後の水準でほぼ横ばい推移した。企業規模別に製造業の雇用者数の推移をみると、今回の景気上昇期においては、特に大企業が人員を抑制する傾向にあったことが確認できる（図2参照）。こうした大企業における人員抑制の背景としては、メキシコとの水平分業の進捗、活発な情報化投資等に加え、①大企業による事業の絞り込み、アウトソーシングなどの活発化 ②人員を多く抱えベネフィットの厚い大企業ほど不利となる会計ルール FASB106条の導入、などが考えられる。

一方、非製造業の雇用者数は、従来の景気上昇期と同様、堅調に増加を続けている。製造業・大企業からのアウトソーシング需要の強まりは、情報処理や人材派遣などの企業向けサービス業における雇用機会の拡大をもたらし、非製造業の雇用増に寄与してきたと考

(図2)

製造業企業の規模別にみた雇用者数



(資料) アメリカ商務省

(注) 企業規模の階層別にみた雇用者総数の推移

えられる。

こうした動きをみる限り、アメリカでは、製造業・大企業から非製造業への労働力の移動が活発化していると言えよう。

また、アメリカ政府が、失業者の再就職を支援する政策を進めたことも、労働力の異業種間の移動を促進することになったと考えられる。失業給付の受給者のなかから再就職が困難な者に必要な援助を実施する再就職援助プログラム（93年）や、再就職が困難とみられた失業者が短期間でフルタイムの職に就いた場合に一時金を支給する再就職ボーナス制度（93年）などがその例である。

3. 報酬の伸びの抑制

今回の景気上昇期においては、労働力の移動、すなわち雇用の流動化が進むなか、企業の雇用コスト負担の抑制傾向がはっきりしている。図3は、雇用コスト指数を、賃金・俸給部分と、それ以外のベネフィット部分に分

けて、それぞれの増加率をみたものである。

90年代後半の動きをみると賃金・俸給の増加率がほぼ安定しているのに対し、ベネフィット部分がかなり抑制されていることがうかがわれる。

こうした動きの背景には、①ベネフィットが厚い製造業から薄い非製造業へ労働力の移動が進んだこと ②401(K)のような確定拠出型年金やHMOと呼ばれる会員制医療保険制度のように企業の雇用コスト負担の高まりを防ぐ制度が普及してきたこと、などがあると考えられる。

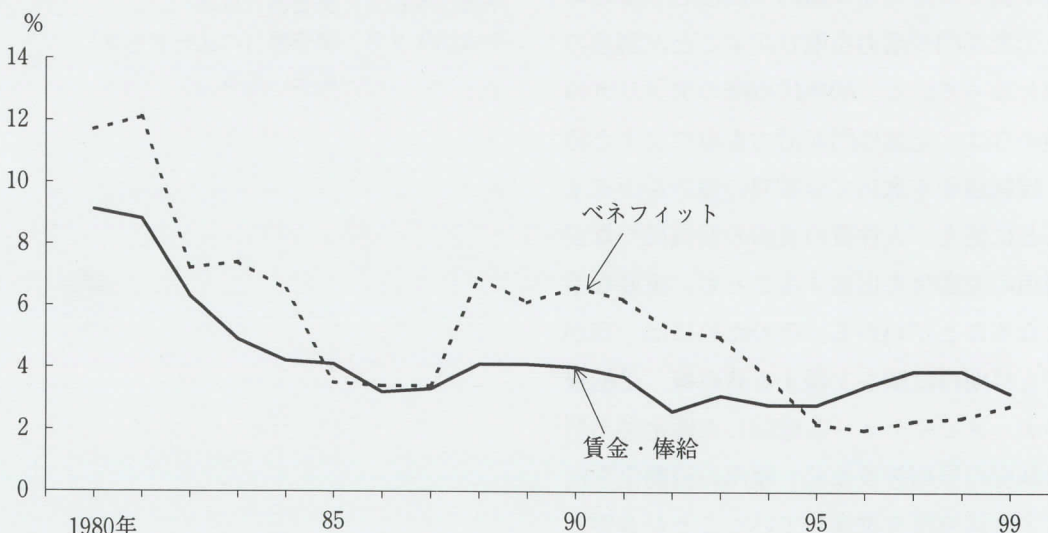
近年、アメリカでは、労働力の活発な移動が進むなか、労働市場の需給が逼迫しても人件費負担の上昇に歯止めをかけることが可能となり、企業の収益性の改善、ひいては競争力の強化を進めやすくなっていると言えよう。

4. 家計部門への影響

一方、アメリカの労働者にとっては、雇用

(図3)

雇用コスト指数の推移



(資料) アメリカ労働省

(注) 各年12月時点の指数の前年比(99年のみ9月)

の流動化は、異なる業種間の賃金格差を縮小させる効果をもたらしているとみられる。これは、製造業よりも賃金水準の高い業種における賃金の伸びが鈍く、製造業よりも賃金水準の低いサービス業などで賃金の伸びが大きいことからもうかがうことができる。

ただし、職種間でみた賃金等の格差については、一定の職種に対してストック・オプションなど企業の業績や株価と報酬が連動する制度が広がったことなどもあり、拡大傾向にある。このため、家計部門内での所得格差は、従来以上に大きなものとなっている。家計を所得水準により5段階に分けて、その最高所得層（第5分位）と最低所得層（第1分位）の所得の比率をみると、90年の12.1倍から97年には13.8倍に上昇している。

雇用の流動化は、企業の業績改善に寄与している反面、家計間の所得格差を拡げるなど新たな問題を生んでいるとも言えよう。

5. 日本経済への示唆

我が国では景気を本格的に回復させるために、企業部門が活力を取り戻すことが緊急の課題となっている。80年代以降のアメリカの経験からは、企業部門が活力を取り戻すために、規制緩和を進めて企業間の競争を促進することに加え、人件費の負担の軽減につながる雇用の流動化を促進することも、重要な手段となることがわかる。そのためには、我が国でも早期再就職を支援する諸政策、受給資格のポータビリティを確保した確定拠出型年金制度の早期普及など、雇用の流動化を円滑にする諸施策を推進していくことが必要となろう。

しかし、アメリカの経験は、雇用の流動化

に伴い、一旦失業すると再就職が困難となる労働者層が出る恐れがあること、職種によって所得格差が拡大する可能性があることなども示唆している。また、家計部門が消費に対し慎重になっている時期に労働市場の流動化が進むと、報酬に対して下押し圧力が強まることにより、消費者マインドが更に悪化してしまうリスクも、我が国の場合には懸念される。こうした弊害を防ぐためには、転職が報酬の低下に直結することを防止する職業技能修得のための訓練制度、高等教育における技能教育の拡充などにより、労働者にとっての雇用流動化のコストを軽減する施策も、欠かすことはできないと考えられる。

著者紹介

橋口 広明（はしぐち ひろあき）

〔略 歴〕

昭和40年	鹿児島県生まれ
昭和58年3月	岐阜県立大垣西高校卒業
昭和63年3月	東京大学法学部卒業
昭和63年4月	(株)東海銀行入行
平成3年12月	調査部（東京）
平成10年9月	調査部（ニューヨーク）
	現在に至る



司法制度改革の展望



名古屋大学法学部
教授 浜田 道 代

1 はじめに

現在、法曹界や大学の法学部関係者はもちろんのこと、経済界や国民一般においても、司法制度改革の行方に大きな関心が寄せられるようになってきている。法律専門雑誌である「ジュリスト」は2000年1月号で、まさしく「司法制度改革の展望」と題する特集を行った。昨秋10月には、「司法改革」と題する月刊誌さえ創刊された。新聞やテレビ等のマスコミにおいても、昨今は司法制度改革につき様々な特集が組まれるようになってきている。

冷戦の終結と情報革命の進展に伴い、世界はグローバル化された市場経済の様相を濃くしてきている。そのような状況の中で、我が国が戦後の困難から脱して後、半世紀にわたって営々と築き上げてきたものが、あちこちで壁にぶつかっている。この閉塞感をうち破るために、規制緩和の大合唱が生じ、政治改革・行政改革・金融改革・教育改革等々、多くの分野で大胆な見直しが進められるようになった。それぞれの改革は当初意気込んだほどには進んでないにせよ、少なくと

も政界も官界も経済界も、さらには例えば我々の所属している大学も、大きな変革のうねりの中に放り込まれた感はある。

これらに一步遅れて動き出したのが、司法制度改革である。この改革は、21世紀における「この国のかたち」を作り上げる上で、以前から取り組まれてきた諸改革に勝るとも劣らない意義を持つことであろう。力による抑圧や官僚統制から解放された自立的な個人や組織が、合意と信頼でもって築き上げる平和で自由な市場経済は、現実には、小競り合い的な紛争を多発させずにはおかない側面がある。それらの紛争が深刻化しないよう公正かつ迅速に解決する司法の仕組み、さらには紛争の予防・抑制に資する合理的な法的仕組みや、それらを支える人材を強化する必要は、かつてないほどに高まっている。この課題に立ち向かうことなくしては、21世紀の日本は望ましい国のかたちに近づけないし、日本企業はグローバルな市場での主要プレーヤーになれない。市場は、「法の支配」の下で強迫と詐欺を排除しうる限りにおいて、はじめて円滑に機能しうるものでしかない。市場(フェア)と公正(フェア)は同義である。

2 司法制度改革審議会の動向と 論点項目

平成11年6月9日に公布された司法制度改革審議会設置法に基づいて、司法制度改革審議会が内閣に置かれた。13名の委員が両議院の同意を得て内閣により任命され、会長には京都大学法学部教授の佐藤幸治氏が就任した。ちなみに佐藤氏は憲法の大家であり、橋本内閣の下で平成8年11月に設置された行政改革会議においても最も主要な役割を果たした一人である。司法制度改革審議会の所掌事務は、「21世紀の我が国社会において司法が果たすべき役割を明らかにし、国民がより利用しやすい司法制度の実現、国民の司法制度への関与、法曹のあり方とその機能の充実強化その他の司法制度の改革と基盤の整備に関し必要な基本的施策について調査審議する」ものとされている（設置法2条1項）。衆議院や参議院における設置法案に対する付帯決議では、さらに具体的に「法曹一元、法曹の質および量の拡充、国民の司法参加、人権と刑事司法との関係」等が調査審議すべき事項として列挙されている。

審議会は平成11年7月27日に第1回の会合を行った後、9月から月に2回ほどのペースで会合を重ね、年末の12月21日には、「司法制度改革に向けて——論点整理」を公表した。そこではまず、国民が司法に期待するものは、「国民が利用者として容易に司法にアクセスすることができ、国民に開かれたプロセスにより、多様なニーズに応じた適正・迅速かつ実効的な司法救済を得られるということ、及び新しい時代状況に対応した適正な刑事司法手続を通じて犯罪の検挙・処罰が的確に行わ

れ、国民が安全な社会生活を営むことができるということ」であると述べられている。こうした国民の期待に応え得る司法の制度的および人的基盤の抜本的拡充・強化を図るという観点から、2年間という審議期間をも考慮して、審議すべき論点は次のように設定された。

論点項目として第1に取り上げられたのは「制度的基盤」に関わる各項目である。第2には「人的基盤」に関する項目が挙げられ、第3はその他とされる。

第1の「制度的基盤」の中では、次の項目が取り上げられることとなった。

(1) 国民が利用しやすい司法の実現

弁護士との在り方（弁護士へのアクセスの拡充、弁護士過疎への対応、弁護士と隣接法律専門職種等との関係）／法律扶助制度の拡充／裁判手続外の紛争解決手段（ADR）の在り方／司法に関する情報公開・提供の在り方

(2) 国民の期待に応える民事司法の在り方

裁判所へのアクセスの拡充／民事裁判の充実・迅速化／専門的知見を要する事件への対応／民事執行制度の在り方／司法の行政に対するチェック機能の充実

(3) 国民の期待に応える刑事司法の在り方

新たな時代に対応し得る捜査・公判手続／刑事裁判の充実・迅速化／被疑者・被告人の公的弁護制度の在り方

(4) 国民の司法参加

陪審制・参審制／既存の司法参加制度の在り方

第2の「人的基盤」では、次の項目が挙げられている。

(1) 法曹人口と法曹養成制度

法曹人口の適正な増加／法曹養成制度の在り方（司法試験制度・司法修習制度の在り方、

大学法学教育の役割)／法曹倫理

(2) 法曹一元

(3) 裁判所・検察庁の人的体制の充実

今後の予定としては、地方公聴会を開くなど(第1回は3月18日に大阪で開催する予定)調査審議を進め、平成12年中には中間報告を公表し、審議会設置期限の平成13年7月までに最終意見を取りまとめるものとされている。

3 法科大学院構想への期待

司法制度改革審議会が列举する以上の論点項目のうち、「法曹養成制度の在り方」は大学の法学教育に深く関わる問題である。我々日本の大学の法学部関係者は現在、この問題に前向きに取り組むべく議論を重ねている状況にある。

これより先1998年10月に、大学審議会は「21世紀の大学像と今後の改革方策について——競争的環境の中で個性が輝く大学」と題する答申の中で、「国際的にも社会の各分野においても指導的な役割を担う高度専門職業人の養成に対する期待にこたえるため、大学院修士課程は、その機能を一層強化していくことが急務となっている」という認識を示した。しかもそのために、「特定の職業等に従事するのに必要な高度の専門的知識・能力の育成に特化した実践的な教育を行う大学院修士課程の設置を促進すること」を提示し、さらに今後は「法曹養成のための専門教育の課程を修了した者に法曹への道が円滑に開ける仕組み(例えばロースクール構想など)について広く関係者の間で検討していく必要がある」と具体的に言及していた。

これに立脚しつつ文部省は、司法制度審議

会の発足に先立つ1999年3月11日に、「法学教育の在り方等に関する調査研究協力者会議」をスタートさせた。その第2回、4月23日の会合に佐藤幸治氏が招かれ、「司法改革と法曹養成」について意見発表がなされた。この折りに佐藤氏は、司法試験が大学教育に歪みをもたらしている事実を直視し、法曹養成を大学教育・大学院教育に関連づけるべきことを説いた。司法試験という「一発勝負」を法曹養成の「プロセス」へ変えるという改革目標は、その後半年も経たない間に、法学部関係者が真剣に議論する一大テーマとなった。

我が国では、法曹養成の入り口に司法試験が置かれている。近年、これがうまくいっていない。合格率2%から3%の難関を突破するために、受験生は何年間も浪人生活をしながら受験勉強に明け暮れるのが平均的な姿となっている。いつか合格できるのか否か、いつ合格できるのか、見通しも立たない不安の中で、試験に出そうな問題ばかりに朝から晩まで取り組む毎日は、青春の情熱も知的好奇心も奪い尽くす。不安に駆られる結果、ほとんど全ての受験生が、司法試験予備校に救いを求める。我が国の未来の法曹にとって、法律の勉強はますます、予備校の指南通りに論点カードを丸暗記するだけのものとなってきた。近年は法学部へ入学した当初から司法試験の予備校に通う者が少なくない。そればかりか、法学部へ入学する必要さえないと考える司法試験受験生が増えている。どの学部にも所属しようとも、予備校に通って司法試験に合格しさえすれば、法曹になれるからである。

しかし、正解丸暗記型の受験技術の習得は、望ましい法曹養成に役立たない。司法試験の審査委員として筆者が経験したのは、いかに

出題を工夫しようとも、答案採点時に目にするのは同じパターンの、一字一句まで等しい言い回しの連続であるという空しさであった。解決の困難な問題を前にして法的に考える、ということすら学んでいない法曹の卵が効率的に大量生産されていることに、多くの者が危機感を覚えるに至っている。「一発勝負からプロセスへ」の改革目標が、枯れ草に火が放たれたような広がりを見せてきた事実は、現状に対する法学部関係者の危機感がいかに深まっていたかを物語っている。

法科大学院構想は、その修了者だけに法曹資格を与えうることになろうとするものであり、法曹養成制度をプロセス重視に切り替える切り札として期待を集めている。法曹を志している資質ある者を法科大学院に集めて、それに焦点を合わせた専門教育を行う。そこに集う者は多様な人物と交流しながら研鑽を重ね、専門家としての倫理観・責任感と良い意味での自負心を養うものとする。法的知識を覚えるのみでなく、問題を発見し、体系的理論的知識を活用しながら法的に思考し、具体的に法を適用し、機能的に総合し、対話をしながら問題の解決にあたる能力を養うものとする。法科大学院がこのような教育機関となるためには、個々の大学が努力しなければならないと同時に、これを可能とするための制度的枠組みを共同して構築しなければならない。とりわけ、司法試験制度を改革しなければならない。

前記の「法学教育の在り方等に関する調査研究協力者会議」においては、この2月から審議を本格化させる。名古屋大学法学部においても、これらの動きに注意を払いながら、法科大学院を設置する場合の教育目標、教育

課程、学生選抜方法、教授法、成績評価方法等々につき、議論を重ねてきている。

折しも名古屋大学法学部は現在、法経学部から分離独立して以来50周年の節目を迎えている。この50周年記念行事の一つとして、我々は2000年4月14日に司法制度改革に関するシンポジウムを開催する予定である。各界の皆様方から多くのご意見を伺えることを願っている次第である。

〔筆者は中部産政研研究員〕

著者紹介

浜田 道代（はまだ みちよ）

〔略 歴〕

1970年3月 名古屋大学法学部卒業
1972年3月 名古屋大学大学院法学研究科修士課程修了
1972年4月 名古屋大学法学部助手
1974年4月 同 助教授
1985年4月 同 教授
現在に至る

〔主な著書・論文〕

「近代統治組織における監査」自由と正義50号(1999)
「企業統治と監査役制度・代表訴訟・役員の責任軽減」商事法務1528号(1999)『商法』(岩波書店, 1999)
「会社との出会い」編著(北沢正啓先生古稀祝賀論文集)『日本会社立法の歴史的展開』(商事法務研究会, 1999)
「会社の目的と権利能力および代表権の範囲・再考」法曹時報50巻9号～11号(1998)
「ナスダックの改善」証券取引法研究会国際部会編『欧米における証券取引制度の改革』(日本証券経済研究所, 1998)
「サービス提供取引の法体系に関する一試論」共編(田邊光政先生還暦記念論文集)『現代企業取引法』(税務経理協会, 1998)『レクチャー商法入門第5版』北沢正啓と共著(有斐閣, 1998)
「企業倫理の確立と監査役・代表訴訟制度」ジュリスト1123号114頁(1997)



新会計基準によって 企業の決算はどう変わるか



監査法人伊東会計事務所
主査

公認会計士 山 田 美 典

1. 「会計ビッグバン」とその内容

2000年3月期決算から2001年3月期決算にかけて、日本の会計基準は大きく変わる。その影響は非常に大きく、「会計ビッグバン（会計革命）」と言われるほどである。

この大改訂は、国際会計基準（IAS）の導入と日本の会計制度のグローバル・スタンダード化を意図したものである。企業活動の国際化の波は、急速にその勢いを増しており、証券・金融市場のグローバル化と相まって、財務情報の国際的比較可能性が求められるようになった。そこで、日本の会計制度を可能な限り、国際会計基準に沿う形で改革していくことが必要とされ、現在日本の会計基準は大幅に改正されているところである。

特に重要な改正点として、次の5点があげられる。

2000年3月期からの改正点

- ①連結決算の重視
- ②税効果会計の導入
- ③キャッシュフロー計算書の導入

2001年3月期からの改正点

- ④退職給付会計
- ⑤金融商品の時価会計

これらの改正は、単に経理や財務に影響を与えるばかりでなく、今後の日本の企業経営に対しても大きな影響を与えるものであるといえることができる。

2. 連結決算の重視

従来の会計制度では、個別財務諸表が中心となっていたが、2000年3月期より、連結財務諸表を中心とした会計制度へと大きく変更される。企業経営のグループ化の進展に対応して、その実態を十分に開示することを目的としたものである。

従来より上場会社等においては、連結財務諸表は作成されていたが、企業情報開示の中心はあくまで個別財務諸表が中心であり、連結財務諸表は個別の補足情報として位置づけられていた。それが逆転し、連結財務諸表を中心として作成されることになったのである。

新会計基準では、財務諸表以外の情報も連

結ベースで開示するよう定めており、会社の沿革、事業の内容、営業活動、研究開発活動、設備の状況等も、連結ベースで記載されることとなる。このほか、2000年9月の中間期からは、中間連結財務諸表を作成することも義務づけられる。

また、連結対象となる子会社や持分法適用となる関連会社の範囲も拡大された。従来は、子会社は50%超、関連会社は20%以上の議決権所有が必要とされていたが、意図的な連結外しができないようにするため、今までのような形式的な基準でなく、実質的な基準（支配力基準・影響力基準）にもとづき子会社・関連会社の判定を行うこととされた。

この改訂により企業は、グループ全体の業績向上を目指さざるをえなくなったわけであり、グループ再編に取り組んでいく動きが本格化していくことになろう。

3. 税効果会計の導入

(1) 税効果会計とは

法人税、住民税及び事業税（以下法人税等という。）については、従来、その期に納税すべき金額を計上する納税額方式によっていた。

税効果会計とは、法人税等の税金費用を支払いの有無に関係なく、発生主義で認識する方法である。これは、会計上の損益認識時点と税務上の損益認識時点との間に相違がある場合に、その期間帰属のズレを調整して、当期の損益に対応した税金費用を認識しようとするものである。

例えば、税法で認められる限度額を超えて貸倒引当金を計上（有税償却）した場合、会計上は貸倒引当金の繰入額を費用として計上するが、税務上は実際に損失が確定するまで

は損金として認められないため、課税所得の計算上は、その分だけ所得が多くなり税金を支払うこととなる。

税効果会計を導入していないと、貸倒引当金繰入額を費用として計上した上で、支払うべき税金も全額計上することとなり、税負担が著しく大きくなってしまう。

税効果会計を導入すると、有税償却で支払った税金は、将来の税負担を前払いしたものと同みなされ、会計上は税金を支払わなかったかのように処理され、当期の損益に対応した税金費用が計上されることとなる。

(2) 税効果会計導入の意義

日本の新会計基準が、国際会計基準（IAS）や米国会計基準で採用している税効果会計を採用した理由は、税務にとらわれない適切な会計処理を実施するためである。

従来、日本の会計実務では、税法の処理に従った会計処理をしようとする傾向が強く、税務上損金として認められない費用は計上せず、税務上損金として認められる時点で初めて計上するということが多かった。

バブル崩壊による不良債権処理が良い例である。会計的には、不良債権を損失処理したり、貸倒引当金を計上すべきところ、税務上は、実際に貸倒れが確定するまでは損金として認められず、税金を支払わねばならないとなると、不良債権処理がなかなか進まないこととなる。税法にとらわれず、不良債権処理を推進するためには、税効果会計を導入し、不良債権を有税償却して支払った税金は、当期の税金費用とせず、前払税金として処理できる必要がある。

また、税効果会計の適用初年度には、過年度分の税効果も一時に認識することとなるた

め、企業によっては、貸借対照表に多額の前払税金（繰延税金資産という。）が計上されることとなるが、これは、その企業がそれだけ税金を前払いして（有税で）会計処理を行っているということである。

税法は、平成10年度に法人税法が大きく改正され、各種引当金の計上が認められなくなったり、計上できる限度額が引き下げられる等、企業会計とますます乖離する方向を強めている。今後、税務にとらわれない適切な会計処理を実施するためには、税効果会計の導入は、不可欠のものであるといえる。

特に金融機関については、1999年3月期より税効果会計の先行適用が認められた。また、上場会社等についても同様に先行適用が認められ、リストラに伴う有税償却を実施した企業にとって、税負担を減らす効果を持った。

ただし、税効果会計は企業にとって税負担を減らす効果を持つといっても、納付する税額そのものは何ら変わらない。損益計算書に計上される税金費用が減少し、その減少した分が前払税金として貸借対照表に計上されるという形での調整を行っているということである。

2000年3月期より税効果会計は、すべての企業に適用される。この結果、今後企業の決算は、税法にとらわれず、企業の財政状態や経営成績を示すという本来の企業会計に沿った形で決算を組んでいくことができよう。

4. キャッシュフロー計算書の導入

(1) キャッシュフロー計算書とは

2000年3月期より、上場会社等においては、キャッシュフロー計算書が、貸借対照表や損益計算書と並ぶ第3の基本財務諸表として作成されることとなる。

キャッシュフロー計算書は、資金の範囲を現金（手許現金、普通預金、当座預金等）と現金同等物（満期まで3ヶ月以内の定期預金、公社債投資信託等）とし、資金の流れを営業活動、投資活動、財務活動の3つに分けて説明するものである。

営業活動というのは、企業の事業活動のことをいっており、いわば、本業でどれだけのキャッシュを稼いでいるかを示すものである。投資活動というのは、設備投資、株式の取得及び売却、資金の貸付け等をいい、財務活動というのは、銀行からの借入れ及び返済、社債発行、株式発行等をいう。

(2) キャッシュフロー計算書導入の意義

資金繰りの面から、企業活動を説明する財務諸表としてキャッシュフロー計算書はきわめて有効なものである。よく「勘定合って、銭足らず。」と言われるが、企業の業績が急速に拡大している場合、売上がどんどん伸びていくのに、売掛金がなかなか資金化されず、資金繰りに詰まって倒産するということがある。このような場合、キャッシュフロー計算書は、営業活動による資金繰りが大幅に悪化し、資金ショートしていることを示す。このことは、貸借対照表や、損益計算書を見てただけでは、なかなか分からないものである。

そしてまた、キャッシュフロー計算書は、キャッシュの増減を示すものであるために、経営者の恣意的な判断や見積もりに影響されにくいものであるということが重要である。貸借対照表や損益計算書は、発生主義という考え方で作成されており、経営者の恣意的な判断や見積もりを含まざるをえないものである。それに対して、キャッシュフロー計算書はキャッシュの増減そのものをみるものである。

から、経営者の判断や見積りに影響されにくいのである。したがって、企業間で会計処理方法が異なっているとしても、キャッシュフロー計算書をみれば、企業の良し悪しは明瞭に分かる。

今後、すべての企業経営において、キャッシュフローを重視した経営が行われるようになることは間違いない。今回導入が義務づけられていない中小企業においても、キャッシュフロー計算書が作成されるようになっていくのではないと思われる。

5. 退職給付会計

(1) 新基準での退職給付会計

2001年3月期から退職給付会計が導入され、企業は退職一時金（企業からの直接給付）や企業年金（外部積み立ての制度）についての毎年の費用、積み立てた資産、将来の支給見込み額等を開示することになる。

従来、退職一時金や企業年金といった退職給付について会計処理方法が統一されておらず、退職一時金であれば、退職給与引当金として処理され、企業年金であれば掛け金を支払った時に費用処理されていた。このため、そもそも企業ごとに異なる退職金制度を統一してみる方法がなく、企業間比較ができないという問題があった。また近年、景気低迷と低金利の状況下で、企業年金資産の積み立て不足が非常に大きな問題となっているが、この積み立て不足を現行の会計基準では明らかにできないという問題があった。現行の会計基準は、国際会計基準（IAS）や米国会計基準で採用している退職給付会計に比較して、全く遅れているためグローバル・スタンダードとして通用しないものであったのである。そこで、新会計基準では、退職給付について、

将来の退職給付を予測し、それを発生主義により捉え、そこに金利の概念を取り入れ現在価値で評価する方法を採用することとし、国際会計基準（IAS）や米国会計基準にかなり近いものにした。

新会計基準の会計処理方法は、次のようになっている。

①将来の退職給付見積額を、割引現在価値によって算定し、その積み立て方法・給付形態を問わず、統一して負債（「退職給付引当金」）として処理する。

将来の退職給付見積額は、原則として個々の従業員ごとに、退職事由（自己都合、会社都合等）の発生確率、将来の昇給率、各年齢での退職確率を考慮した高度な年金数理計算によって算定する。

②企業年金制度に基づく退職給付においては、負債の計上にあたり企業外部に積み立てられた年金資産を期末時価で評価して、差し引く。また、年金資産の運用によって生じると期待される収益を、退職給付費用の計算において差し引く。

③退職給付の水準の改訂、及び退職給付の見積りの基礎となる計算要素の変更等により、過去勤務債務（退職給付水準の改訂等により発生する、退職給付債務の改訂以前の勤務期間に対応する増減部分）及び数理計算上の差異（年金数理計算で用いられる予測数値や見積数値と実際の数値との差異）が生じるが、これらは、原則として、一定の期間にわたり定期的に費用として処理する。

新会計基準による退職給付会計の適用は、いまのところ上場会社等と従業員300名以上の商法監査対象会社となっており、すべての会社に適用されるのではない。

(2) 新会計基準への対応

ある調査によると、日本の上場会社全体の年金資産の不足額は、60兆円から80兆円になるともいわれている。個々の企業でみても、数百から数千億円ほどもの不足が生じているという。このような不足額が生じた主な原因は、退職年金制度（税制適格年金制度）における運用利回りを年5.5%に固定してきたという制度上の欠陥と、年金資産を運用する株式や債券等の投資環境の悪化にある。

このような多額の年金債務の認識は、企業経営に重大な影響を与えるものである。今回の一連の改正の中で退職給付会計が、最も企業経営に影響を与えるであろう。

個々の企業としては、まず新基準による退職給付債務の額がどれだけあるのかをアクチュアリーと呼ばれる年金数理の専門家を使って計算する必要がある。また、年金資産の時価も把握し、退職給付債務に対して年金資産がどれだけ不足しているのかを認識しなければならない。その上で、この不足額をどう処理するのかを決定する。新基準によれば、この不足額は15年以内で償却することになっているが、それにしても年々の償却額は、企業経営にとって非常に大きな負担となってくるであろう。さらに、給付水準の引き下げ、確定拠出型年金制度の採用といった退職給付制度の見直しが必要となってくるであろう。

6. 金融商品の時価会計

(1) 金融商品についての時価会計の導入

金融商品についての時価会計も、2001年3月期より適用される。

新会計基準が対象としている金融商品は、

①株式・公社債等の有価証券のほか、

②受取手形・売掛金・貸付金等の金銭債権、

③支払手形・買掛金・借入金・社債等の金銭債務や

④デリバティブ取引により生じた正味の債権・債務

も含んだ非常に範囲の広いものとなっている。

これらの金融商品について、時価で評価することが求められている。ここで時価とは、公正な評価額、すなわち市場において形成されている取引価格、気配、指標等をいう。市場価格がない場合は、合理的に算定された価額を公正な評価額とする。

従来、上場会社にとっては、市場性のある有価証券とデリバティブ取引についての時価情報を「注記」によって開示する方法がとられてきたが、新会計基準では、金融商品を時価で貸借対照表や損益計算書に計上することとなった。

これは、①国際会計基準（IAS）等国際的にも金融商品に関する会計処理基準が整備されてきたことと、②企業の透明性を一層高めていくことが社会的に要求されてきたことによるものである。従来の取得原価主義会計の下では、含み損益が貸借対照表に反映されず、企業経営の実態が必ずしも明らかではなく、「益出し」や「損失の先送り」といった不健全な処理を許すものであった。今後は、時価会計で含み損益が貸借対照表に出ることになり、「益出し」や「損失の先送り」といったことはできなくなる。

(2) 有価証券の時価評価

新会計基準では、市場価格のある有価証券（満期保有目的の債券、子会社株式・関連会社株式は除く）は、時価により評価する。

評価差額については、売買目的のものは損

益計算書で当期の損益とし、市場性のある「その他の有価証券」は次の処理から選択する。

①貸借対照表の資本の部に計上する（税効果調整後）。

②評価益は、貸借対照表の資本の部に計上し、（税効果調整後）評価損は、損益計算書で当期の損失とする。

売買目的・満期保有目的・その他といった保有目的により、評価差額の損益計算書上の取り扱いが異なってくるが、有価証券についての含み損益が、損益計算書または貸借対照表の資本の部に計上されることになるため、従来行われていた含み益に頼った経営は今後行えなくなるであろう。

また、日本企業に特有の「持ち合い株式」についても、「その他の有価証券」として時価評価しなければならなくなることから、今後解消していくことになると考えられる。

（3）デリバティブ取引の時価評価

先物取引、スワップ取引、オプション取引等のデリバティブ取引については、従来為替予約等一部の例外を除き、明確な規定がなく実務上決済時までオフバランス（簿外）処理されていた。

新基準では、デリバティブ取引の契約締結時点以降、権利（資産）と義務（負債）の純額を貸借対照表に計上するとともに、評価差額は、ヘッジ（相場変動等による損失の可能性を減殺すること）に係るものを除き、当期の損益とすることとされた。

なお、デリバティブ取引をヘッジ手段として用いる場合は、ヘッジ取引の経済的実態を財務諸表に反映させるため、ヘッジ対象に係る損益とヘッジ手段に係る損益を同一の会計期間に認識するというヘッジ会計も導入され

ている。

デリバティブ取引についてのこれらの規定は、巨額の含み損が先送りされ、企業が突如破綻するといったことに対して一定の牽制効果があるのではないかと考える。

7. 今後の企業決算の展望

以上、見てきた新会計基準による5つの改正は、日本の企業決算に大きなインパクトを与える内容となっており、非常に短い期間で日本の企業決算は大きく変わらなければならない。しかも、企業決算が変わっていくのみならず、今後新会計基準によって日本の企業経営も大きく変わらざるをえないのではないかと考える。

しかし、これらの変革は、日本企業が国際社会で対等に競争していくために是非とも乗り越えていかねばならないハードルともいえるよう。

筆者紹介

山田 美典（やまだ よしのり）

〔現 職〕

監査法人伊東会計事務所 主査 公認会計士

日本公認会計士協会実務補習所講師

日本公認会計士協会国際業務部員

〔略歴〕

1961年 愛知県生まれ

1985年 慶應義塾大学経済学部卒業

1988年 公認会計士2次試験合格後、監査法人伊東会計事務所入所。トヨタ自動車(株)を始めとする上場会社の法定監査、中堅企業を対象とする株式公開業務・コンサルティング業務に従事。

〔主な著書〕

『株式公開の手引き』（共著）新日本法規出版

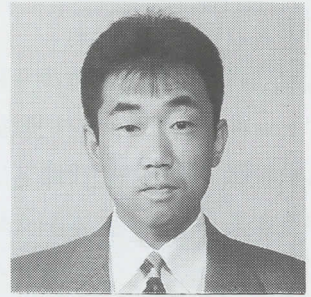
『わかりやすい損金処理判断の手引き』（共著）

新日本法規出版



専門職の働き方

—相応しい役割と責任の明確化—



中部産政研

主任研究員 服 部 健 司

〔要 約〕

- ▷ 専門職制度が、ホワイトカラーのみならず技能系職場にも広く採り入れられつつある。

その実態と課題を明らかにするために、専門職制度導入企業（製造業）5社を対象にアンケートと聞き取り方式で調査を行った。職場のモラルの維持、高度な知識・技能・経験の活用あるいは管理・監督階層のスリム化や組織の大きくくり化による組織効率のアップといった、当初の狙いどおりに成果を挙げているのか。そうした視点から観察を試みた。

- ▷ 制度の上では、管理職と専門職とは役割の違いとされ、相互の転換も可能とされている。それでは、実際の働き方や意識はどうか。

専門職の職場における役割は、リリースを含めた実作業（ライン業務）を中心に改善などの特命業務、スタッフ業務とされているが、実態としては、各部門の特性や個人別に大きなばらつきが観察された。

意図的に優れた人材を専門職に登用したケースを別にすれば、とくに職場における専門職のステータスは低いとする意識が強い。また、年齢が高いほどこうした意識は強まる。ステータスの低さや専門職に対する魅力を失わせている大きな要因として、権限の無さが挙げられている。管理職に較べれば、権限の範囲は大幅に制約されているか無いに等しい場合もある。また、部下（チームメンバー）の有無もこうしたマインドにかかわっている。

- ▷ 一方、管理職と専門職それぞれの役割と権限が比較的明確に規定されている企業では、専門職制度全般について比較的肯定的な捉え方がされている。専門職としての働き方そして権限と責任が客観的に示されれば、そのためにどのような能力をどのようにして伸ばせば良いのかといった目標が明らかになり、やる気につながる。

- ▷ また、そうした専門職の役割や権限に関する基準の作成には、より多くの参加が望まれる。そうした人々が多いほど制度の職場への浸透は促進されるからだ。併せて、制度の運用に際して、所属長との面談（コミュニケーション）の重要性も見過ぎてはならない。

- ▷ さらに、専門職に活躍の機会（場）を公平に提供し、公正な評価を通じて高いモラルを維持していく、そうした管理職のリーダーシップやプロジェクトチームの編成など、専門職が自らの仕事に誇りをもって主体的に頑張る職場環境・風土づくりも大切である。

専門職の働き方（調査結果の詳細）

調査方法・注記

専門職制度導入製造業5社を対象にアンケートおよび聞き取り調査を実施した。また、アンケートは、管理職・専門職従事者に展開し、回収総数は528である。

管理職・専門職の役職名は各社それぞれであり、また資格によって、複数の専門職階層を有する企業もあるが、本調査結果については、最小管理単位の管理監督者と資格上同等である専門職の実態について記載する。

技能系職場における専門職とは、特定職務に長年従事し、実務経験の積み重ねによって修得した豊富な知識・技能を保有し、高度な業務推進によって企業に貢献する人材であり、エキスパートである。したがって一般的には専任職とした方が妥当であるかもしれないし、企業によってはそう呼んでいるところもあるが、ここでは専門職として記載する。

専門職制度の導入目的

A～D社の場合、制度導入の歴史は浅く、導入目的としては、専門技能・知識の積極的活用や専門技能・知識を生かす職場づくり、昇進対象者の急増に伴うポスト不足対策、管理監督階層の最少化や組織の大きくくり化による組織効率の向上、部門間の繁閑差の拡大に伴う、より柔軟で動態的な組織運営への転換などが挙げられている。E社の場合、制度設立は20年以上前に溯り、その当時の設立の主旨は、役割の違いの明確化や機能の分化による組織効率の向上を狙ったものであったが、最近ではポスト不足対策といった色彩が強くなりつつある。

資格制度との関連

各企業ともに職能資格制度または職能等級制度を導入しており、その制度が、専門職・管理職を併存させた役職制度の基軸ないしはベースとなっている。また、役職制度との関係で言えば、一定資格以上の者の中から専門職や管理職に選任される。あるいは専門職・管理職に任用されるためには、一定の資格に昇格していなければならないし、組織編成上の都合によって、管理職または専門職に選別される部分はあるとしても、その任用については専門職・管理職はあくまで同等、同格となっている。

専門職も管理職も賃金などの処遇は原則的に資格が基準になっており、役職手当についても専門職・管理職ともに同額となっている。これはいうまでもなく、管理職か専門職かの違いはあくまで役割の違いであって、資格上は同等であることを強調し、専門職のモラルを考慮しての措置である。但し、B社は、役職手当を廃止し、職能給の中に組み入れることによって、処遇は資格で行い、役職はあくまで役割であることをより一層強調した制度となっている。また、専門職に定数はなく、管理職か専門職とするかは、あくまで本人の適性のみを勘案しながら、工程の特性に応じて、部門長の裁量で、比較的自由に任命することができる。専門職制度

導入に伴ない、数多くの人が管理職から専門職へ転換したこと、専門職に定数が存在しないことなどから、専門職の人員数は、他の4社が管理職＝1に対して、専門職は0.3～0.5程度であるのに対し、B社の場合は約2.0と専門職の数が非常に多い。

各社とも資格制度をベースに役職制度を運用することによって、管理職と専門職の処遇上の格差がなくなり、そのことによって制度上、専門職と管理職の転換を可能にしているが、B社、D社の両社においては部門長の裁量によって、管理職と専門職どをローテーションすることが可能であり、実際に他社よりも容易に行なっている。

資格と役職との関係については、①資格等級と役職がリンクするタイプ②資格等級と役職が緩やかに対応するタイプ③資格等級と役職の対応関係が全くないタイプの大きく3つのパターンに層別されるが、A・C・D社が②のタイプ、B社が③に近い②のタイプ、E社が①のタイプとなっており、B社が最も資格と役職を分離させた制度となっている。

職務内容・役割

【制度上】

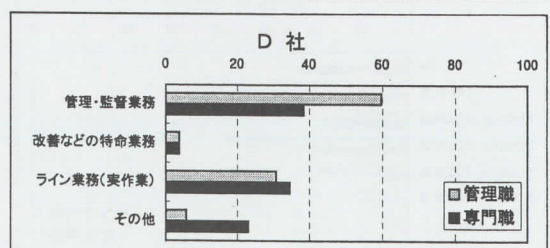
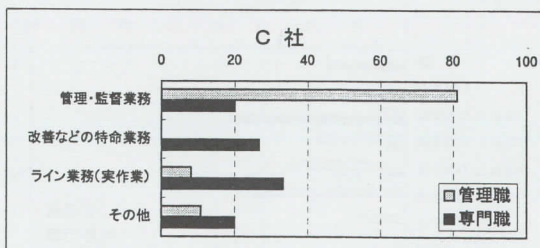
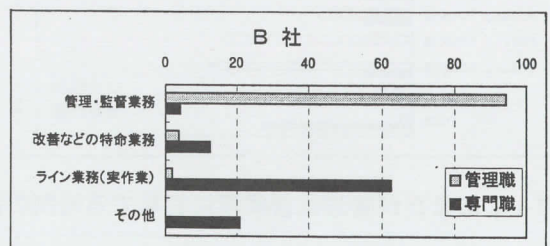
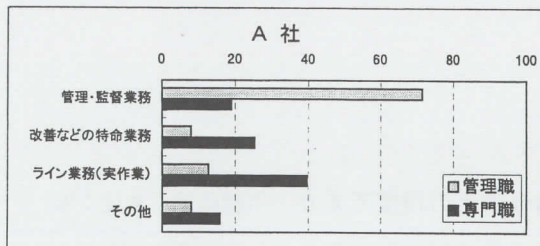
A～D社においては、生産性を落とすことなく、処遇も図るといった観点から、専門職の役割としては、リリーフを含めた実作業を中心としながら、ライン周りの付帯作業、改善・技能指導などの付帯業務も行うとされ、実作業比率は0.8～1.0と規定されている。また、一部に限りスタッフとすることも認められている。E社では、他社が専門職の役割として実作業を中心に挙げているのに対し、スタッフ業務または改善業務を主たる役割としている。

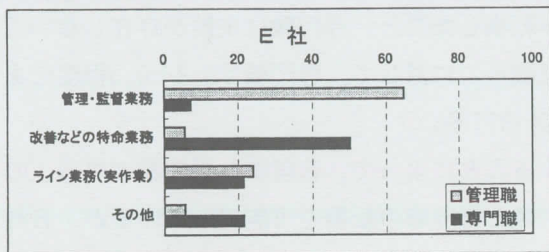
【実態】

～アンケート結果～

問1；あなたの主な業務は何ですか

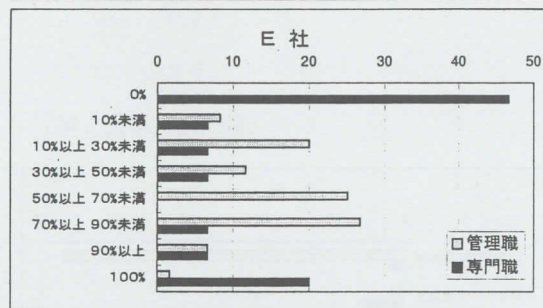
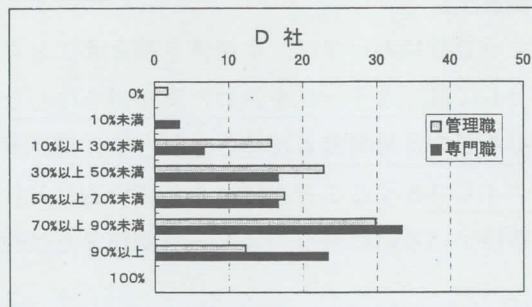
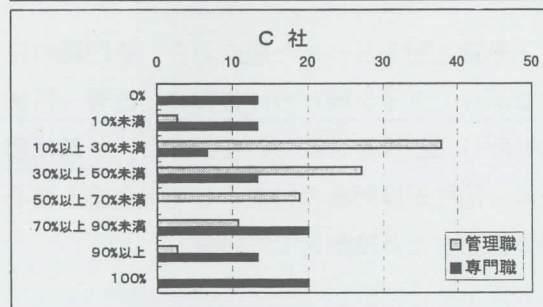
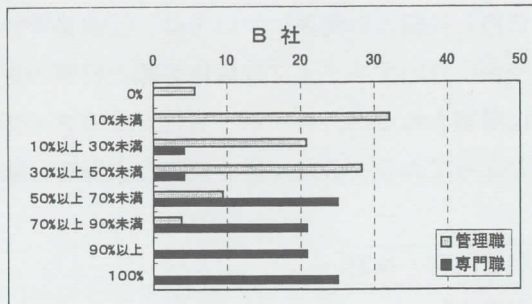
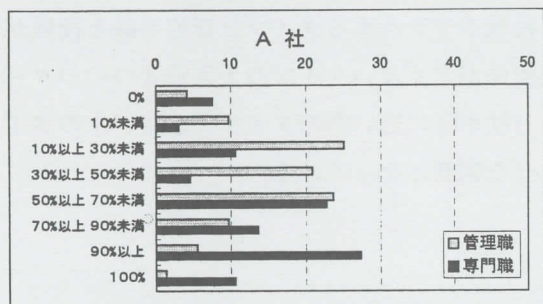
(構成比, 単位：%)





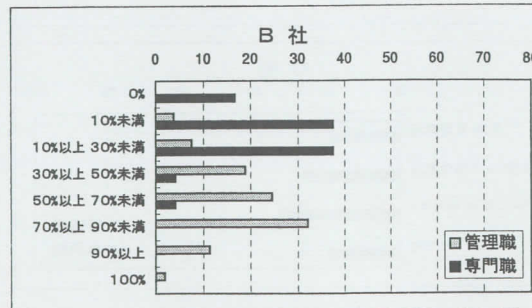
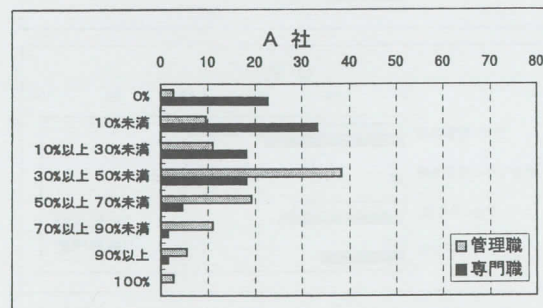
問 2 ; あなたが直接作業に従事する時間の割合はどの程度ですか

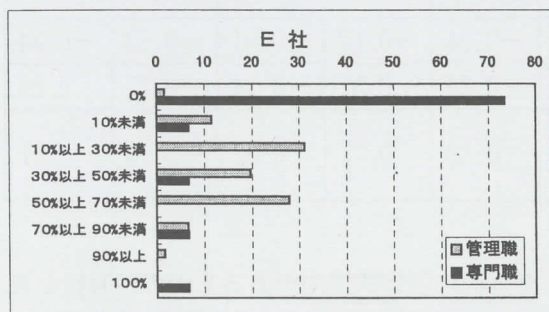
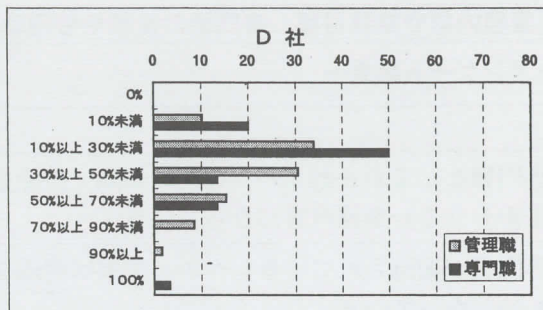
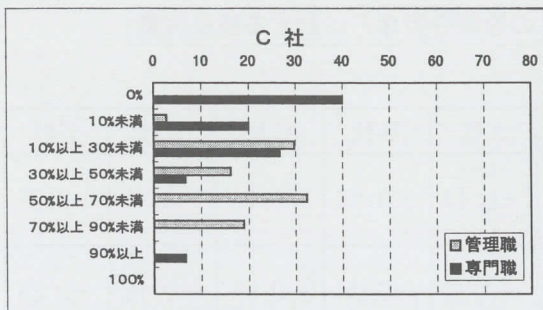
(構成比, 単位: %)



問 3 ; あなたが管理監督業務に従事する時間の割合はどの程度ですか

(構成比, 単位: %)





～企業別の特徴～（アンケート及び聞き取り調査より）

専門職の業務内容の実態としては、実作業中心、実作業と管理監督業務兼任、スタッフ業務中心、改善業務中心などその業務内容・役割や主な業務に対する認識は多様なものとなっている。そんな中でも、管理職は管理・監督業務中心、専門職は実作業中心といった意識、実態が比較的明確なものとなっている企業がB社であり、専門職の役割として改善業務中心としながら、一部ではライン内に専門職を配置するケースも散見され、実作業中心か改善業務中心かで二極分化された傾向となっているのがE社。管理職と専門職の間で、役割の認識や直接作業時間・管理監督時間比率の差異が最も小さい、すなわち、専門職と管理職とでは名称の違いこそあれ、その業務内容は全体的傾向として、ほとんど違いがないものとなっているという実態を示しているのがD社となっている。

〈アンケート調査について〉

※ アンケートは各設問に対し、まさにそう思う、どちらかというと思う、どちらとも言えない、あまりそう思わない、そう思わない、といった5つの選択肢を設け、その中のいずれかを選択してもらう方法を採用した。

以下の表中の数値は、まさにそう思うを2点、どちらかというと思うを1点、どちらともいえないを0点、あまりそう思わないを－1点、そう思わないを－2点とし回答数を掛け合わせ加重平均を算出したものであり、そう思うか思わないかどちらの傾向が強いかを見たものである。

したがってその数値が十であればそう思う傾向にあり（最大値＋2）、－であればそう思わない傾向にあることを示している。またその絶対値が高い程その傾向が強いことになる。

業務内容や業務目標、専門職の役割や管理職との役割分担などに対する認識実態

～アンケート結果～

	A社	B社	C社	D社	E社
専門職としてふさわしい（専門的知識・技能を生かしうる）業務内容になっている	-0.40	-0.03	-0.78	-0.81	-0.29
専門職が期待されているレベル・成果は明確なものとなっている	-0.36	-0.09	-0.55	-0.46	-0.33
専門職は自らの役割を明確に認識している	-0.31	-0.12	-0.51	-0.53	-0.34
専門職と管理職との役割分担は明確になっている	-0.24	0.32	-0.14	-0.77	0.29
専門職と管理職はお互いの立場を尊重し合い助け合っている	0.33	0.71	0.02	-0.26	0.01

～コメント～

専門職の業務内容や目標、役割などについて、全体的に否定的傾向があるものの、B社とE社では、他社と比して、比較的否定的傾向が少ない、または肯定的な認識を示している。この2社は前述のように専門職としての業務内容・役割が実態として比較的明確であるから、このような認識を示しているのであり、逆に専門職の業務が管理職業務と同一化しているD社については、これらの項目については否定的傾向が強いものとなっている。また、それぞれの設問に対する回答の相関状況を見てみると、これらには相互に高い相関が認められた。

人事評価・考課・昇格などに対する認識実態

～アンケート結果～

	A社	B社	C社	D社	E社
専門職の評価基準は明確になっている	-0.70	-0.30	-0.67	-0.67	-0.37
専門職を評価する上司は明確になっている	-0.23	0.26	-0.20	-0.22	0.13
管理職と比較すると専門職の方が相対的に人事考課の評価が低い	-0.01	0.22	-0.04	-0.31	0.13
管理職と比較すると専門職の方が相対的に昇格が遅い	0.12	0.01	0.06	-0.47	0.21

～コメント～

「評価する上司が明確である」という認識傾向にあるB・E社において、「専門職の方が昇給・昇格面で不利である」とする傾向にある。B社の場合、専門職の業務は実態としても実作業が中心であり、組織上の位置づけもライン管理職の下位で、その指揮命令は、ライン管理職が行っているし、考課者は、制度上は上位管理職となっているが、実態としては資格上同等クラスの管理職が行っている場合が多いことが主要因であると思われる。

D社では「人事考課上の不利も昇格に対する不利もない」とする傾向が顕著である。しかしな

が、この傾向は、専門職の評価基準が整備され、客観的な評価が行われているということを示すものではない。専門職の権威を高め、あくまで専門職も管理職も同等であるという認識を持たせるため、制度導入時に、能力的に勝る者を意図的に専門職に登用したことによるものである。

専門職のステータスや一般へのインセンティブに対する認識実態

～アンケート結果～

	A社	B社	C社	D社	E社
資格上は同格だが専門職よりも管理職の方が上位であると見られている（ステータス）	1.00	1.16	0.61	-0.14	0.86
専門職の位置づけが明確で、一般（若者）から一目置かれている（ステータス）	-0.30	0.26	-0.67	-0.57	-0.63
専門職は一般（若者）にとって1つの目標になっている（インセンティブ）	-0.37	-0.17	-0.76	-0.78	-0.97
一般は管理職よりも専門職を指向する傾向にある（インセンティブ）	0.06	-0.24	-0.39	-0.60	-0.41

～コメント～

管理職上位の認識は人事評価の認識から

制度導入時に意図的に能力の勝る人を専門職に登用したD社を除いて、各社とも「管理職の方が上位である。専門職の方が管理職よりも下位である」とする強い認識傾向が確認できる。この設問項目と他の設問項目との回答状況の相関を見ると、「管理職よりも専門職の方が人事考課の評価が低い」「専門職の方が昇格が遅い」こととの強い相関が認められる。すなわち、人事考課上の評価が低く、昇格しにくいという認識が、専門職の方が下位であるという認識を生み出す主要因となっているのである。但し、そうは言っても、専門職の方が下位とする認識の方が人事上の評価が低いとする認識よりも強く、このことのみでは説明しきれないが、その要因については後述する。

専門職のステータス・インセンティブ向上のためには

「専門職の位置づけが明確で、一般から一目置かれているか」また「専門職は一般にとっての目標になっているか」という問いに対しては、B社を除いて否定的傾向が強く見られる。この2つの項目についても他項目との相関を見てみると、「専門職と管理職は助け合っている」「期待されるレベル・成果が明確である」「役割を明確に認識している」「専門職としてふさわしい業務内容となっている」などとの相関が認められる。すなわち、専門職の業務内容・目標・役割が明確でふさわしいものとなっており、管理職と専門職がお互いに尊重し合い、助け合っている姿が見えてこそ、専門職のステータスが向上し、一般から一目置かれ、一般のインセンティブとなりうるのである。B社ではまさにこの部分が比較的良好であるからこそ、他社に比して否定的傾向が少ないのである。

管理職の魅力低下も事実だが、専門職に魅力がある訳ではない

「一般は管理職よりも専門職を指向する傾向にある」という問いに対しては、A社を除いて、否定的な傾向が見られるが、「一般にとってのインセンティブとはなっていない」とする傾向よりは否定的傾向が強いものではない。専門職に対し、さほど魅力は感じないものの、管理職の魅力も低下している。

昨今、管理業務の高度化・高密度化に伴って、若者の管理職志向が薄れてきているとの指摘がある。確かにそういった傾向があることは事実であるが、それは単に、「わずらわしい部下管理を回避したい」「現状の管理職の姿を見ると自分はあのようになりたくない」といった程度のことであり、それがすなわち「現状の専門職のようにになりたい」ということを示している訳ではないことを忘れてはならない。

権限のなさも大きな課題

専門職のステータス・魅力を低下させ、管理職よりも下位であるという認識を持たせ、一般のインセンティブとは足らしめない要因として、「権限のなさ」が挙げられる。専門職は管理職と資格上は同等であるから、当然管理職と同等の権限を持つべきである。ただ現実には管理職と異なり、その権限の範囲は限定されているか、ないしはほとんどないに等しい場合もある。自部署の目標や方針の策定、部門予算の立案、他部門への影響力などに関しての権限は弱い。また、制度上は部下なしであるから、当然部下の配置、業務分担などに関する権限の重要部分はライン管理者が握っているし、人事考課権も基本的にはない。そういった基本的な部分における権限のなさ、不明確さが、専門職のステータス・魅力を低下させている。

部下なしもマインドに大きく影響

「部下なし」も広い意味では権限のなさに繋がる。組織の大括り化、管理スパンの拡大、より動態的な組織運営を図るため、専門職制度を導入し、それに伴って、各社で数多くの人が管理職から専門職へ転換されている。そういった人たちの中には、過去の役割から抜けきれず、また実態として運用上部下を持たされている場合もある。このように、制度上は部下なしであっても、多くの人が部下を持っているという認識がある。

【部下を持っていると認識されている方の比率】

A 社	B 社	C 社	D 社	E 社
34.8%	62.5%	26.7%	83.3%	13.3%

部下の有無の認識の違いによって、アンケート結果を集計した結果が次の表1である。

表1：部下の有無の認識の違いによる意識傾向

	部下あり	部下なし	差 異
専門職としてふさわしい業務内容になっている (専門的な技能・知識を生かしうる業務内容である)	-0.39	-0.22	0.17
専門職が期待されているレベル・成果は明確なものとなっている	-0.22	-0.31	0.09
専門職は自らの役割を明確に認識している	-0.15	-0.20	0.05
専門職と管理職との役割分担は明確になっている	-0.57	-0.12	0.45
専門職と管理職はお互いの立場を尊重し合い、助け合っている	0.16	0.30	0.14
専門職の評価基準は明確なものとなっている	-0.48	-0.73	0.25
専門職を評価する上司は明確なものとなっている	-0.06	-0.21	0.15
管理職と比較すると専門職の方が相対的に人事考課の評価が低い	0.02	0.41	0.39
管理職と比較すると専門職の方が相対的に昇格が遅い	-0.10	0.40	0.50
資格上は同格だが専門職よりも管理職の方が上位であると見られている	0.79	1.26	0.47
専門職の位置づけが明確で、一般から一目置かれている	-0.29	-0.58	0.29
専門職は一般にとって1つの目標になっている	-0.33	-0.75	0.42
一般は管理職よりも専門職を志向する傾向にある	-0.46	-0.35	0.11

※全体的傾向として部下なしの方が否定的な傾向が強い

※特に役割分担、人事評価やステータス面で、部下がいるか否かの認識の差による傾向が顕著である

これによると、部下の有無による認識の違いによって、マインドに大きな差異が見受けられることが確認できる。各社ともこれまで、管理職になることが唯一の昇進方法であり、管理職となることで、社内外の地位の向上が図られてきたし、他人を使って仕事をしたいという欲求、部下をもちたいというステータス欲求は根強いものがある。一匹狼的な専門職では上手く機能しないのは明らかである。

全体を通して

役割・権限が明確な企業は比較的肯定的

アンケート結果を企業別に見た場合、最も専門職制度全般について肯定的な傾向が強かったのはB社であり、その要因としては、処遇は資格で行い、役職の違いはあくまで役割の違いによるものだということが強調され、管理職は管理監督業務、専門職は実作業中心と、それぞれの役割が比較的明確になっていること、またそれぞれの権限についても職務権限書を作成するなどして、明確に規定されていることに起因する。しかしながら、他の企業については、専門職の職務内容は、前述のように実作業中心、実作業と管理監督業務の兼任、スタッフ業務中心、改善業務中心など、その部署毎に様々であり、そのことが全社統一的な職務基準や役割基準、権限基準の作成を困難なものとしている。

役割・権限などの基準の明確化を

職能資格制度を導入している各企業では、各資格または等級ごとに要求される職務や能力レベルなどを記載した基準が整備されている。その基準は資格または等級別に詳細なことはもちろん、職種別に明確で分かり易く記載されていることが望ましい。しかしながら、多くの企業で、その基準は大括りで抽象的な内容となっているし、専門職独自の基準があればいいが、実際には管理職と専門職について明確に区分されていない場合もある。専門職独自で、その職務内容、能力要件、必要な知識・技能などをできるだけ詳細に設定し、明文化することが望ましい。そういった基準があれば、それを基準に専門職に任用し、能力開発の目標を定め、人事考課を実施することが可能になる。つまり、職務基準、職能要件を明確化することによって、専門職制度はより客観的に運用できることになる。また、従業員にとっても、どんな能力をどれだけ伸ばせば良いか、その目標がはっきりする。

基準・制度の策定にあたっては多くの人の参画を

すこし前になるが、昨年の12月10日付けの日刊工業新聞に「T社が、この職場の、この資格（職層）の社員なら、これだけの仕事はして欲しいという目標を具体的に示した能力要件書を、各職場単位で管理職とベテラン技能員が2年かけて策定した」と報道している。その目的は評価の客観性を高め、将来的に絶対評価への移行を狙ったものであるが、ここで注目したいのは、「2年」という歳月と「各職場単位で管理職とベテラン技能員が」という点である。職務内容や権限に関する基準作成のためには莫大な工数、費用が発生する。企業が本気で必要性を感じなければ、このような基準は策定し得ない。また、制度というものはできるだけ多くの人と協議しながら共同で作り込んでいくことが望ましい。より多くの人に参画してもらうことによって、より多くの制度の良き理解者、制度の信奉者が得られることになるからである。新制度というものは、通り一遍の説明会や解説書の配布では考え方や具体的内容が浸透しないものであるし、制度の真の理解者・信奉者が説明しなければその真意は伝わらない。共同で制度を作り込んだ人たちが説明者となることによって、より一層制度の浸透を図ることができるようになるであろう。

面談の確実な実施を

専門職に関する職務内容や権限に関する基準を作成するだけで十分であるかと言えばそうではない。基準というものはどんなに具体的に策定しようとしても、必ず抽象的な部分は残るし、全てが基準通りに嵌まることは有り得ない。それを補完するのが面談である。専門職個人の役割や権限を明確にするためには所属長との面談の実施が欠かせない。職種毎の基本的な規定・基準を策定し、それをベースにして面談によって個人毎の具体的役割・目標・権限を決定することが必要不可欠である。

各社とも制度上は面談制度が存在しているが、上手く機能していないのが実態である。専門

職制度はその求められる役割が部署毎、工程毎に多種多様でありつづけなければならないのであるなら、所属長の専門職を活用しようとする意思と面談を含めたコミュニケーションの充実を図らなければ上手く機能しない制度である。

専門職の意欲を駆り立てる管理職のリーダーシップや環境・風土づくりを

専門職を仕事に向かって動機づける要因は仕事そのものであって、仕事による成長、仕事を通じた充実感・満足感、仕事を通じた評価である。専門職を自ら仕事に駆り立てるような管理職のリーダーシップが求められる。

また、専門職に対して、例えば改善業務など高度な知識・経験・技能を生かしうる職務を与えれば業務内容に関する不満感は多少軽減できよう。そうは言っても現実には、全ての専門職に、そのような業務を付与することは難しい。専門職自身も与えられた職務だけでなく、自らが常に問題意識を持ち、あるべき姿を模索し、その実現のために率先して行動する。常に自己研鑽に励み、後進の模範となるべく、専門職としてのプライドを持って職務にあたる必要があることは言うまでもないし、そのための環境・風土作りをすることが必要である。

前述のように、一匹狼的に活動するのでは上手く機能しない。部門毎に専門職をグルーピングして、そのグループに対して目標とそのための時間を与え、専門知識・能力をいかんなく発揮できる場を設けるといった対応もひとつの方法であろう。

意識は変わりつつある

今回の各設問項目の回答状況と年齢との相関を見ると、年齢が高い人ほど、専門職の方が人事考課面で不利であり、管理職の方が上位であると見られ、一般から一目置かれていないという認識にあることが確認できた。換言すると、若い専門職ほどそういった意識が比較的薄く、否定的傾向は弱いものとなっているのである。しかしながら、業務内容や業務目標、役割に対する認識については年齢による相関は認められない、若手専門職に芽生えつつある、専門職のステイタス意識を低下させないためにも、職種毎のより具体的な職務基準・権限基準の整備と面談の確実な実施が求められる。

おわりに

専門職制度はポスト不足対策、組織の大括り化や動態的組織運営といった観点からは非常に有効な制度であり、そのニーズは増すことはあっても減ることはないだろう。そして、今後も多くの企業で導入が検討され、また既に導入されている企業でも、よりよい制度への改定が検討されることと思う。本調査結果が検討素材として少しでも役立てばこれ以上の喜びはない。

最後に、今回、アンケート及び聞き取り調査にご協力頂いた全ての方に対し、深く感謝の意を申し上げたい。本当にありがとうございました。



専業主婦の憂鬱 —子どもを虐待する 母親の「理由」—



金城学院大学現代文化学部
教授 杉本貴代栄

〈専業主婦の出現〉

「夫が外で仕事をし、妻が家庭で家事・育児に専念する」という家族は、もはや日本の典型的家族像ではない。有配偶女性の有業率が50.8%となり、「働く主婦」が「専業主婦」を上回ったのが1983年。現在では共働き世帯（夫も妻も就業者）が47.9%、夫が働き妻が専業主婦の世帯が36.7%と、共働き世帯のほうが大きく上回っている。もっとも、「夫が外で仕事をし、妻が家庭で家事・育児に専念する」という家族が登場したのは戦後になってからであり、わずか40年ほど前のことでしかない。それ以前にも専業主婦という存在がなかったわけではないが、ごく一部の階層でのことであり、多くの女性は農家や商店のおかみさんとして働いていたからである。

日本の産業構造は高度経済成長期を通じて変化し、その過程のなかで専業主婦が出現した。産業構造の転換によりサラリーマン家庭が増加し、農業に代表される自営業や家族従業員として働いていた女性たちが労働市場から撤退して専業主婦となったのである。それ以前には限られた存在であった専業主婦がこ

の時期を通じて多く出現したことは、「豊かさ」の象徴として受け入れられた。さらに、高度経済成長下での「モーレツ社員」といわれた働き方は、主婦化した女性が家庭責任を担うことによる「片働き」であったからこそ達成できたということもできる。「専業主婦に支えられた世帯主＝男性の働き方」は、日本の経済発展を支える性別役割分業を基礎にした企業の雇用制度とも合致し、その後の雇用者家族のあるべき「モデル家族」として固定化されたのである。

しかし、専業主婦が増加したのは、高度経済成長期を通じての一時期における現象であった。つまり、低下した女子労働力率は1975年を「底」として、再び上昇に転じたのである。自営業主や家族従業員としての働き方をやめて専業主婦となった女性たちが、（雇用者として、パート労働者として）再び労働市場に登場したからである。1975年以降、女子労働力率は毎年上昇を続け、現在では女子労働力率は50.0%、労働力総数に占める割合は39.5%である（1997年）。

〈子育ては主婦の役割？〉

では、今や少数派となった専業主婦のいる家庭とは、どんな特徴があるのだろうか。夫の所得別に妻の就業状況を見ると、夫の所得が高くなるにしたがって妻の有業率は下がる傾向にある。1997年の経済企画庁の調査によると、夫の年収が400万円未満では、妻の有業率は65.2%であるが、800～1000万円未満では57.2%に、1000万円以上になると46.0%にまで低下する。つまり、「夫に甲斐性がないから妻が働く」というレトリックは、統計的にはある程度は「正しい」ことになる。しかしもうひとつの統計は、子どもの世話をするために妻が専業主婦となる傾向を明らかにする。末子の年齢別に妻の就業状況を見ると、末子の年齢が3歳未満の場合、妻が無業である割合は、夫婦と子どもからなる世帯の場合で74.4%と高い。妻が無業である割合は、子どもが15才未満では末子年齢が高くなるほど低くなる。子どもに手のかかる子育て時期には、「夫は仕事、妻は家事・育児」という性別役割分担がしっかりと反映されているのである。

つまり専業主婦のいる家庭とは、ある程度経済的に余裕のある家庭か、または乳幼児を抱えた家庭かということになる。しかし今や妻が仕事をする理由とは、家計補助的であるだけではなく、「夫の甲斐性」だけが妻の有業率を左右するわけではない。そうだとすると、子育てのために一性別役割分担の反映のために一家庭にとどまる専業主婦が多いということになる。専業主婦とは、子育ての責任と困難を担うことを義務づけられた、さまざまな「矛盾」を抱えた存在なのである。

昨年11月に、東京都文京区で2歳の女の子が殺害され、その被疑者として同い年の子を持つ母親の友人が逮捕された事件は、多くの

人に衝撃を与えた。一見、優雅に生活しているようにみえる専業主婦たちが、子育てをめぐるいかにストレスの多い生活を送っているかが、「公園デビュー」「お受験」といった熾烈化する子どもの状況とともに報道されたからである。無論、幼児を殺害することが許されるはずもないが、核家族のなかで専業主婦である母親だけに全面的に負わされる子育ての責任がいかに重く孤独なものか、子どもの評価を通じてしか自分が評価されない生き方について、被疑者の胸のなかにあったであろうこのような「憂鬱」に、人ごとでないと同調した声も多かった。今まであまり語られることのなかった専業主婦の「憂鬱」や「悩み」が取り上げられる契機となったのである。

〈子育て支援政策の推進〉

従来、出産や子育ては家族のなかの私的な問題であるとされ、政策が関与しない領域であった（例外的なこととしては、第2次世界大戦前の母子保護法等があげられる）。政策の対象となるのは、問題を抱えた特別な家族のニーズだったからである。しかし、そのような政府の対応は、1990年代に入ると大きく転換する。一般の家庭における子育てが政策の対象として取り上げられるようになる。出生率の低下が背景にあることは否定できないが、子育てをめぐる状況が、今までになく困難であることが明らかになったからである。もっとも、子育ての責任が核家族のなかの主婦だけに負わされるようになったのは、つまり子育てが現在のような困難な問題として捉えられるようになったのは、これも戦後になってからのことに過ぎない。高度経済成長を通じて男女の役割分担が確立していく過程で、母親による子育て責任が強調され、「3歳児神話」がもっともらしく語られるように

なった。ゆえに、家族や地域から孤立して母親が一人で子育てにあたるという現在のような状況は、戦後数十年の間につくりだされた新しい状況なのである。

文京区の女の子殺しの例を引くまでもなく、子育てが困難な状況に置かれていることは、近年増加しつつある児童虐待を見てもよくわかる。厚生省の調査によると、児童相談所に寄せられる子どもの虐待についての相談件数が全国的に増えている。東海地方でも、1998年度の相談は、愛知、三重、岐阜3県で約600件にのぼり、前年度より4割近くも増えた。これら急増の背景には、虐待そのものの増加のほかに、児童虐待に対する社会的関心の高まりが問題を顕在化させたこともあると考えられる。その増加する虐待の主たる虐待者は、性的虐待を除く虐待では実母が実父の約2倍と、圧倒的に実母が虐待者となっている。母親へ子育て負担が集中していること、特に保育所のような制度的な支援を受けられず一人で終日子育てに迫られる専業主婦にとっては、孤立したなかでの過剰な育児負担が虐待といかに結びつきやすいかを物語っていよう。どういう理由があろうと、子どもの虐待はなくさなければならないが、虐待をする母親を責めるだけでなく、その「理由」も取り除かれなければならない。そうでなければ、誰でも虐待をする母の側にまわる可能性があるからである。保坂渉著『虐待—沈黙を破った母親たち』1999年、岩波書店）は、虐待の加害者であった4人の母親たちの側に立って、それぞれの虐待の「理由」を明らかにしたルポルタージュである。虐待というと母親ばかりが引き合いに出されて責められることが多いが、その背後にある社会的な「憂鬱」を描き出した本として一読をお奨めしたい。

1994年12月に、文部・厚生・労働・建設の4大臣の合意により、総合的な子育て支援計画である「今後の子育て支援のための施策の基本的方向について」、いわゆる「エンゼルプラン」が策定された。これは、おおむね10年間を目途として、子育てに対する社会的支援を総合的かつ計画的に推進するため、保育、雇用、教育、住宅などにわたる施策についての基本的な方向と重点施策を盛り込んだものである。少子化の背景としてしばしば取り上げられる、子育てと仕事の両立が困難なこと、子育てのコストが高いこと、育児の心理的負担が大きいこと等のハードルを越えるための支援策の整備が主眼とされた。エンゼルプランの施策の具体化の一環として、1994年12月に、大蔵・厚生・自治の3大臣の合意により「当面の緊急保育対策等を推進するための基本的考え方」（緊急保育対策等5カ年事業）が策定された。これはエンゼルプランの重点施策のうち、保育ニーズの多様化に対応した緊急に整備すべき保育対策等の基本的枠組みについて目標を設定したものである。これにより、1995年度から1999年度までの5年間に推進すべき保育対策等について具体的な目標が定められた。低年齢児（0～2歳）保育、延長保育、一時的保育等といった「保育所機能の拡充・充実について」、放課後児童クラブ、地域子育て支援センターの設置といった「地域の子育て支援事業について」の具体的な数値が定められた。ここでは、「地域の子育て支援事業」についてみてみよう。従来、子育て支援の課題の中心は、保育サービスの確保・充実に焦点があてられるが、子育て相談をはじめとする子育てに対する社会的支援をいかに総合的に推進していくかが重要であると考えられるからである。専業主婦だけでなくとも、核家族化にともなう家族形態の変化、

人間関係の希薄化のなかで、多くの家族が子育てについての不安を抱いている。

「地域の子育て支援事業」の中心的事業は、地域子育て支援センターの設置である。地域社会で最も身近な児童福祉施設である保育所を、保育所入所児やその保護者が利用するだけでなく、地域全体の子育て家庭が活用できるようにしていくことが地域子育て支援センター事業である。具体的には、育児不安についての相談・助言や地域の子育てサークルへの支援などを行う。1999年度中に3000カ所設置するという目標値が設定されたが、1997年度で460カ所、1999年度途中でようやく半分が達成されたにすぎない。

一方、労働省においても、子育てや家族介護をおこなう労働者の職業生活と家庭生活の両立支援の観点から、地域の住民参加型育児支援事業（ファミリーサポート・センター）に助成を行っている。「ファミリーサポート・センター」とは、1994年度から労働省が「仕事と育児両立支援特別援助事業」として都道府県を通じて市町村に設置の促進を働きかけている育児の相互援助の仕組みである。保育園などの保育時間の前後の保育や送迎、病児保育などのサービスを提供したい者と受けたい者が会員となり、センターがその調整を行う。会員になるには特別の資格などは必要はなく、事業の趣旨に賛同し、センターの承認を受けた人は誰でも登録できる仕組みである。

〈子育てを楽しめる社会を〉

もうひとつの子育て支援政策は、所得保障である。子育てに関わる費用を社会的な支出として捉え、その費用（の1部）を支給する制度は、多くの先進国で行われている（アメリカは、同様の制度を持たない唯一の先進国

である）。日本では、1972年から始まった児童手当制度がそれにあたる。1990年代に入って子育て支援政策が進展するとともに、1991年に児童手当法が改正され、児童手当の支給対象が拡大された。それにより現在の支給対象は、第1子および第2子は月額5000円、第3子以降月額1万円が、3歳まで支給される。所得制限はあるが、対象年齢の子どもの7割が受けている。昨年度の支給総額は1780億円。事業主と国と自治体とで分担している。

その児童手当が今、さらに拡充されようとしている。来年度予算編成の「目玉」として、自民、自由、公明3与党間で調整が始まった。例えば公明党の案は、支給額をそれぞれ今の倍とし、所得制限を撤廃し、対象年齢を16歳まで引き上げるという案である。自民党案の一つは、1人目と2人目は現行のまま、3人目以降に年100万円を支給する、所得制限はなくし、対象年齢を18才未満とする案である。このような児童手当拡充の背景には「少子化対策」が見え隠れするが、児童手当の支給増が少子社会を克服するとはいえないだろう。3人目を産むと児童手当を支給されるという理由だけで、もう一人子どもを産むとは考えにくいし、児童手当の増額だけでは子育ての困難が解消するとは思えない。余談だが、自治体によるこの手の出産奨励制度はかなりある。3人目の子どもを出産すると、100万円を支給する自治体や、軽自動車を支給する自治体もある。しかし、これらの政策が功を奏しているという話も聞かない。児童手当の増額だけで事足りるとするのではなく、「子どもを生みたい」と思える社会、「子育てを楽しめる」社会にしていけることが、遠回りのように見えるけれども結局は、少子化を克服する社会への近道なのではないだろうか。

自動車販売の第一線から

トヨタ買取りネットワーク『T-UP(ティーアップ)』について

～販売店の中古車仕入れを強力にサポート～

トヨタ自動車(株)は、販売店の中古車仕入れをサポートするため、車両の買取りネットワーク『T-UP (ティーアップ)』を2000年4月を目処に全国展開することにしました。

(『T-UP』は「Toyota Usedcar Purchase」の頭文字から命名しました。)

中古車市場は、現在新車市場を上回る規模まで拡大しており、今後も安定的に推移するものと予想されます。

一方、中古車市場の供給源といえば販売店における新車購入時の下取車が常識でしたが、近年のお客様購買行動の多様化に伴い「ガリバー」「アップル」といった中古車買取りネットワークが勢力を伸ばしています。

推定ではありますが、98年年間でこうした買取り業者の取扱量は60万台にのぼるものとみられています。

こうした中、トヨタは、販売店の中古車ビジネスを拡充するためには、下取りの強化・オークション活用の強化、買取りの拡充による仕入れの強化が不可欠と考えており、今回、各販売店で行われている買取り業務のなかで、トヨタが一括して実施したほうが効率的・効果的な部分をサポートすることにしました。

具体的には、トヨタが『T-UP』に参加する販売店に対して、「車両買取りに必要な中古車相場価格等の各種情報」を提供するほか、「広告宣伝」や「お客様へのインターネットでの情報提供*」等を一括して行っていきます。

一方、販売店は既存の中古車販売店舗を中心に買取り対応できる店舗を拡大するとともに統一の店舗サイン『T-UP』を設置し、お客様に全国の相場情報に基づいた「安心・信頼・便利」な車の買取りサービスを提供していくことになります。(完)

*インターネットで情報提供する内容(予定)

店舗案内	全国の『T-UP』加盟店の店舗名・住所・電話番号・地図等を案内
来店予約	お客様の名前・住所・電話番号等を入力した上で、希望店舗・希望時間を入力すると来店予約ができる
無料査定	お客様の名前・住所・電話番号等を入力した上で、希望の店舗を選び、査定希望者の車名・グレード・初度登録等の情報を入力していただくと、後程、査定額の連絡が入る
販売店買いたし情報	『T-UP』加盟店が欲しい車両情報が一覧となっている



中部のモノ造り技術

碍子（がいし）焼成の技を尋ねて

窯詰め作業に生命を込めて

5 mほどもある巨大な碍子。この碍子はどのようにして作られるのだろうか。

そして、そこに潜むワザとは何か。今回は知多半島愛知県半田市にある日本ガイシ(株)知多事業所に岩本英治氏を訪ね、碍子の窯詰め作業の技能について伺いする。

岩本 英治氏のプロフィール

- 昭和17年 愛知県半田市生まれ
- 36年 日本碍子(株) (現 日本ガイシ(株)) に入社
知多事業所 発送課 車両係に配属
- 41年 同事業所 知多第2製造課 第1焼成係に異動
- 43年 同事業所 知多第2製造課 第2焼成係に異動
現在に至る
- 平成10年 社内改善提案累積表彰において銀賞を受賞



日本ガイシ(株)

本社所在地	愛知県名古屋市長区須田町
会社設立	大正8年(1919年)(当時 日本碍子(株)) 昭和61年(1986年)現社名に変更
取締役社長	柴田 昌治
資本金	約495億円
売上高	約2,360億円
従業員数	約4,200名
工場	名古屋, 知多, 小牧 (いずれも愛知県)
主な製品	碍子, 架線金具, 送電・変電・配電用 機器, 自動車用・化学工業用セラミックス 上水・下水処理装置他

同社知多事業所

所在地	愛知県半田市前潟町
開所	昭和17年(1942年)
従業員数	約850名
敷地面積	約49万㎡
建物面積	約14万㎡
主な製品	碍管, 碍子, セラミックス製ポンプ・バルブ・フィルター, ピール工場廃水処理用バイオリアクター, 放射性廃棄物処理装置, 精密铸造金型他

窯詰め作業 34年の大ベテラン

——今日は日本ガイシにお邪魔して、碓子の焼き入れのポイントとなる積み上げ作業をご紹介しますわけですが、この道の大ベテランでいらっしゃる岩本さんにお話を伺います。どうぞよろしくお願いします。

こちらこそ、どうぞよろしくお願いします。

——さて、岩本さんが入社されたのはいつ頃ですか。

はい、昭和36年です。19歳の時でした。実は私は中学を卒業してしばらく名古屋の工場で働いていましたが、ちょうど実家の近くの知多工場が拡張されるというので、応募しました。私は半田の亀崎の生まれで、この工場だと通勤も楽になるし、待遇も良かったので周りの者にも勧められました。

——そうですか。割合早い時期に転職を決断されて、40年近く経った今もこういう形でその会社で活躍されているわけですから、岩本さんにとってはいい転身だったわけですね。

はい。そうだと思います。こちらに変わってよかったと思っています。

——入社されたときはどんな仕事に就かれたのですか。

フォークリフトで製品の出荷作業や社内運搬作業を5年間やりました。そのあと第1焼成係というところで、トンネル窯での窯詰め、窯出し作業につきました。そしてその2年後の昭和43年に現在の職場の第2焼成係に変わりました。

——それからずっと今の職場にいらっしゃるわけですか。そうしますと、今の職場が32年目、窯詰め、窯出し作業ということで見ると34年目の大ベテランということになりますね。岩本さんの

右に出る方はいらっしゃらないというわけですね。

とんでもありません。たまたま年を取っているだけで、特に力があってというわけではありません。ただ、仕事だけは他人には負けないという信念をもって今までやってきました。こうやってインタビューに来ていただいて本に載せていただけるわけですから、光栄に思っています。

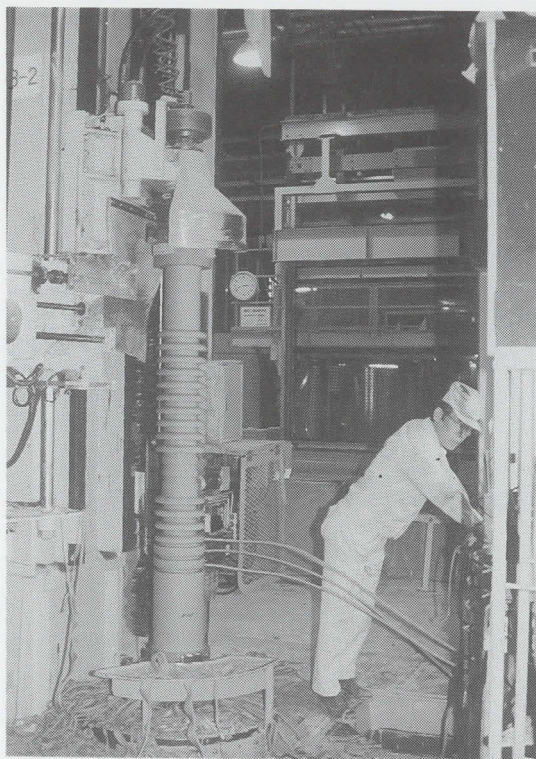
碓子の製造工程

——さて、岩本さんの作業について詳しく伺いする前に、碓子の製造工程を簡単に説明していただけないでしょうか。

はい。ご存じかと思いますが碓子は送電線や、発電所や変電所などで電線を支えたり、機器や建物へ電流が流れないように絶縁するための磁器です。

製法はお皿などを作る方法とそんなに変わるものではありません。土を練ってこれを形にして窯で焼きます。その後研磨し、必要な付属品を取り付け完成します。違うところは重い電線などを支えなければならぬため強度が要求されること、強度を増すため肉厚が厚いので内部までうまく焼くのが難しいこと、といったところです。

原料から土を練っていく工程を「製土」とよんでいます。原料は陶石、長石、粘土、アルミナの4種類です。地元の東海地方で採取できるのは粘土だけで、陶石は天草のものが、長石は対馬のものがよいとされています。これらの原石を大きな破碎機にかけて2ミリ程度の粒になるよう粗粉碎します。これらの粒子をボールミルという機械でミクロン単位にまで微粉碎し、水を加えながら混ぜ合わせると泥しょうという泥状のものになります。こ



れをフィルターにかけ異物と鉄分を取り除き、布の間に泥しょうをはさみプレスすることによって脱水し、円盤状の土のかたまりにします。

この土の円盤をケーキと呼んでいます、これを何枚も重ね合わせながら真空土練機にかけ土をこね、その中に含まれている空気を追い出し、大きな円筒を作っていきます。その後電流を通して水分を発散させて乾燥し、これをろくろにかけ、自動成形機で削っていき碍子の形に成形します。これをもう一度乾燥し、最後にうわ薬をかけて「成形」工程が完了します。

——— それでそのあと岩本さんの所へ碍子が運び込まれてくるといわけですね。

はい。私たちが働いている窯で焼く工程を「焼成」工程と呼んでいます。

——— このお話を詳しくお伺いする前に焼き上がった後はどのようなになるか教えてください。

窯出しをしたあと外観検査や曲げ試験が施され、ダイヤモンド砥石で碍子の端面を切断したあとその面が滑らかになるよう研磨し、さらに急冷、急熱を繰り返す冷熱試験などが施され、必要な金具が取り付けられ完成となります。

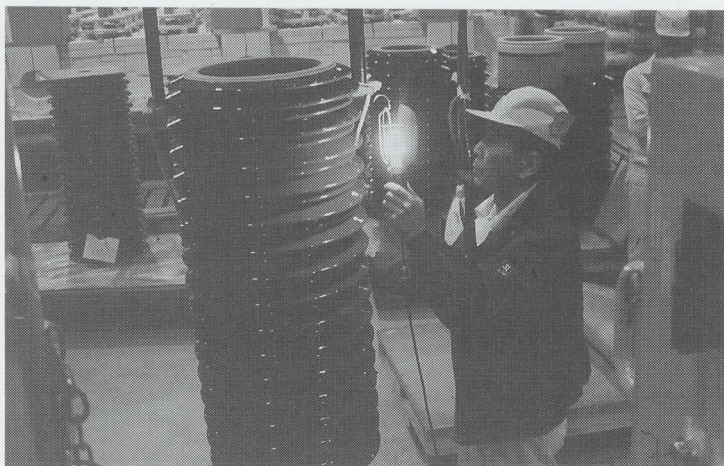
——— ご説明いただきありがとうございました。

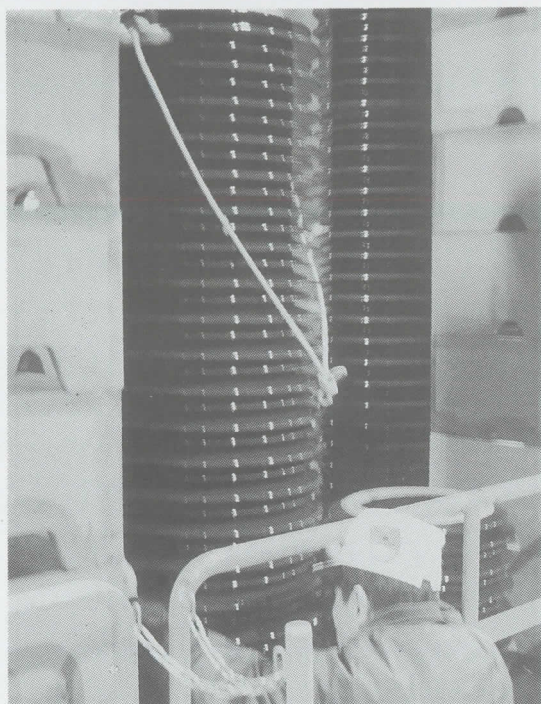
難しい積み上げ作業

——— さて、碍子といいますと電柱の上に乗っている白いだるま状の小さなものを連想していたのですが、こちらの工場で見かけるのは随分大きなものですね。

そうですね。この工場では比較的大きな物が作られますが、小さなものは台車に乗せてトンネル窯と呼ばれる長さ140mの窯で自動的に焼き上げられます。ここに入るものはせいぜい高さ1.5mぐらいのものまでで、それよりも大きなものは、マッフル窯と呼ばれる単独の窯で焼き上げられることになります。

——— そのマッフル窯が岩本さんのご担当ですね。それでは、窯詰め作業のポイントを教えてくださいませんか。





製品になると5 mほどにもなる長い碁子も初めからそのような長さに成形されているわけではありません。1 m少しの碁子を縦に積み上げてつなぎ合わせて作ります。1つ1つの管は200~300kgほどもありますので、クレーンで吊り上げて下の管の上に積み上げていきます。

—— ずれないようにうまく載せるのは難しいんでしょうね。

はい。クレーンを細かく操作しながら調整していきます。実は成形の後の乾燥の具合によって管が真円になっていないことがあります。その場合に歪みのある側をどの方向にセットするかを判断しなければなりませんし、吊り上げている上の管を微妙に回転させながら下にある管の面と合うように合わせなければなりません。これがずれていきますと管の中に

治具を挿入したり、鉄塔などに設置したりするときに引っかかってしまうことになります。

支えをつけて碁子の傾きを防止

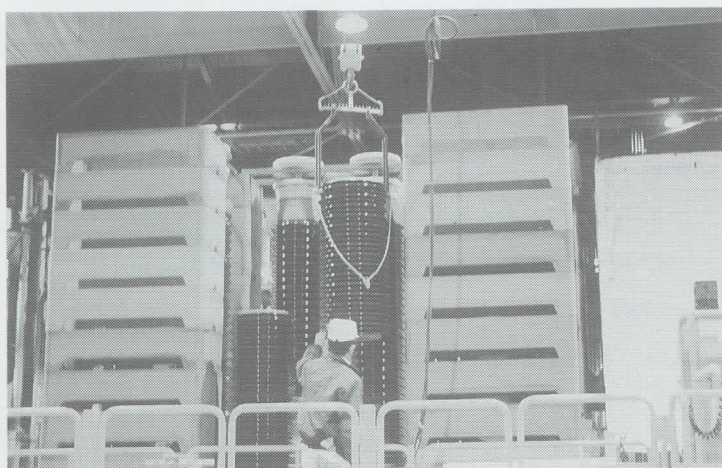
—— 焼成作業、火の管理は岩本さんがやられるのですか。

いいえ。それはまた別の「窯焚き」という担当の人たちの仕事になります。

—— そうしますと、例えば焼き上がったときにうまくいっていなかったとしますと、窯詰め作業に問題があったか、窯の管理に問題があったかはどのように判断されますか。

今は不良率は限りなくゼロに近いですが、以前は窯の中の置き場所によって火の回りが違い、不均等な焼け方になってしまうため、よく焼けた側が収縮しその方向に碁子が傾いてしまうということが起こっていました。それで碁子の両脇に炭化珪素でできた台を積み上げ、その最上部につっかい棒をつけることで碁子の傾きを防止しました。

—— それで積み上げ作業の最後の所で重しを載せたりその上に支えの棒を渡したりされていたのですか。このようにされたのはいつ頃のことですか。





揺れたり傾いたり大変不安定でしたので、向こう側からもう1人が倒れないように支えながらゆっくりと運び入れていました。これは支えている人も大変危険な思いをしながらの作業でしたので、フォークリフトの上から罫子の頭を押さえつける治具を作り1人で作業できるように改善しました。

20年ほど前から取りかかり今のやり方にするのに5年ほどかかりました。初めは罫子の外側に輪をはめ込んでその輪を外側から支えていましたが、そのセットに随分時間がかかっていました。それで今のやり方に変えましたが、最初は支えの棒は丸棒だったのですが動いてずれてしまうことがあり、角棒にしたところうまく固定できるようになりました。

—— 重しの間に粘土をはさんだりしておられましたが、あれはどういう意味があるのですか。

支えの棒を水平に固定するという役割をしています。支えの棒が水平になっていないと、それにつられて罫子が動いてしまいます。それで水平にしてから上から荷重をかけて罫子を固定します。

—— なるほど。難しいものですね。

台車を導入して作業改善

—— さて、窯詰め作業は今では窯台車の上でやられていますが、いつ頃からこのような方式になったのですか。

5年ほど前からです。以前は窯の外でセットしてこれを台ごとフォークリフトで下からすくって窯に運び入れていました。

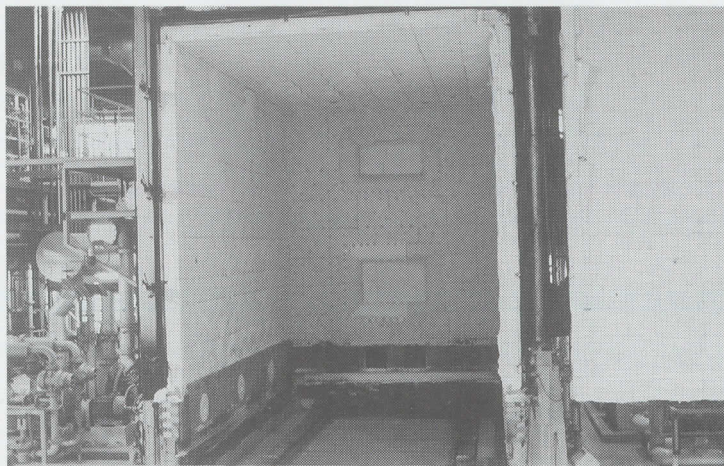
それでもフォークリフトの積み卸しのときに揺れたり傾いたりするという問題は解消されませんでした。

それで、台車ごと動かすことはできないかと考え、窯台車の導入にこぎつけました。これにより、罫子をセットした状態を保ったまま窯の中に収めることができるようになりましたので、窯詰め作業が格段に向上することができました。

—— なるほど、素晴らしい作業改善をなさったんですね。

それでは、次に窯出し作業のポイントはどうな所か教えて下さい。

はい。罫子は焼き上がると上下の管がつながり何mもの長さになります。そうなりますとそのままフォークリフトで運び出したりク



レーンで吊り上げたりするのが無理なためこれを横に倒さなければなりません。倒し方を誤ると割れてしまいますのでクレーンで上部を支えながらの作業になり、細心の注意が必要です。

—— なるほど。

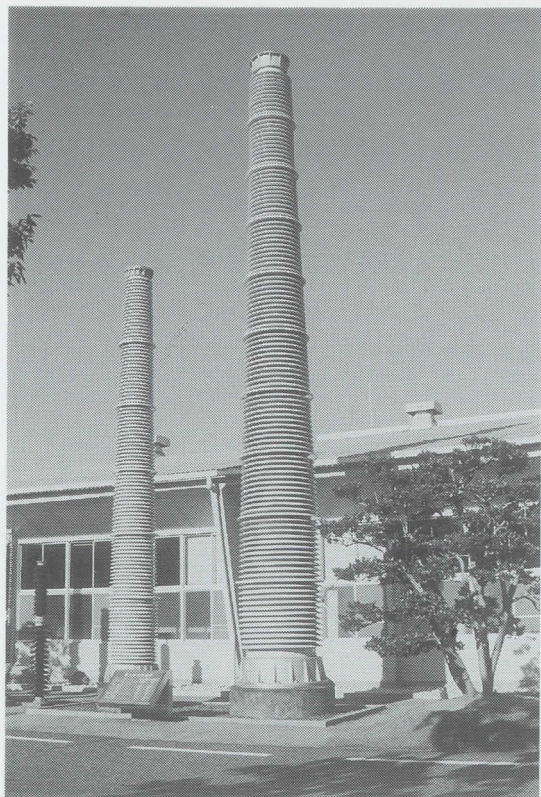
感激の12m罫子の完成

—— さて、岩本さんの職場ではどのくらいの種類の罫子を生産しておられますか。

常時生産しているのは月間約2000種類ほどにもなります。

—— そんなに種類があるんですか。そうしますと窯詰め作業される罫子は毎回のようになっているということになりますね。混乱するようなことはありませんか。

品番ごとに高さや径が変わりますので、積み上げる作業や支えをセットする作業も違っ



てきます。今は以前のように電力事情が逼迫している状況ではありませんので、大きな発電所や高圧の送電線にからむ大量の注文が減っています。従って老朽化した罫子の交換・更新の需要が中心になりますので、多種少量の生産にならざるを得ません。それでも何年もこの仕事をやっていますので、ものを見ればその罫子の留意点はすぐわかります。

また、一度に何種類もの罫子を窯詰めすることもありますから、その場合にどれをどのようにセットすればガスの流れが均等になるかを考えながら配置しなければなりません。

—— 今までの会社生活で岩本さんの一番印象に残っておられることはどんなことですか。

そうですね。やはり12mの罫子を作ったときのことでしょうかね。昭和56年のときだったと思いますが、東京電力から注文がありまして100万ボルト用の変電設備に使う罫子で重さが10トンもありました。窯詰めするだけで丸2日間かかり、このときはさすがに焼き上がってくるまで夜も寝られませんでした。何事もなくきれいな姿で窯出しされた罫子を見たとき、やっと肩の荷が下りた気がしました。12mというのは今でも世界最大級の罫子になります。

—— そうですね。運び出すのも大変だったのでしょうかね。

できあがった罫子を倒すのも大変でしたし、トレーラーで運び出すのも深夜に交通を遮断して行うというような状況でした。

順番に後輩を指導

—— さて、工場内を拝見しますとほとんど自動化、機械化されて人の関与する工程がきわめて少ないような印象を受けました。その中で岩本さ

んが担当されている窯詰め作業は人手のかかる、人の技を必要とする最後の工程のように思いました。この工場でマッフル窯の窯詰め作業に従事されている方はほかにどれくらいいらっしゃるのですか。

私のほかに2名います。

—— あの方はお若い方ですか。

いいえ。確か50才と48才だったと思います。経験年数も私とそんなに変わるわけではありません。

—— そうですね。やはりそれだけのベテランの方でないと務まらない職場なんですね。ただ、3人の方が定年になられた後のことを心配してしまいますが。

当社の定年は60才ですが、シニア制度という仕組みがありまして会社の要請があれば65才まで継続して働くことができます。それでもこの職場に若い人がいないことは大きな問題であることは私たちもよくわかっています。それで数年前から隣の窯焚きの職場にいる若い人たち4人とシャトル窯という隣の窯の窯詰めをしている2人を順番にこちらへ連れてきて窯詰め作業を指導しています。

—— その人たちの印象はどうですか。

窯詰めはボタン操作や計器管理の仕事が中心の窯焚きとは全く違った仕事になるんですが、みんな生き生きと仕事に取り組んでくれています。やはり実際にものを見、それを扱える仕事は仕事をやっている実感が直接味わえてやりがいがあるのだと思います。

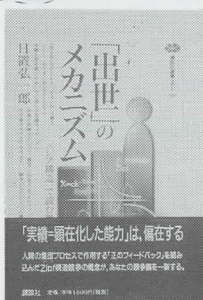
—— そうしますとどのくらいでその仕事をマスターできますか。

指導するときはぶつ切れでは覚えられないので、1週間ぶっ続けでやってもらいます。個人差はありますが、のみ込みのよい人だと

延べで3ヶ月マンツーマンで指導すると一通りこなせるようになります。特に若い人は覚えが早いので楽しみです。

—— そうですね。どんな仕事でも一通りこなせるようになってから岩本さんのようなレベルになれるまでには、また何段階か大きな壁があるんでしょうけれども、次の世代の方が育ちつつあるというのは結構なことですね。

今後も元気で生産に後輩の指導にご活躍されることをお祈りします。今日はお忙しいところ本当にありがとうございました。



「『出世』のメカニズム」

日置弘一郎 著

講談社刊（平成10年9月）

1,600円（税別）

今回、日置弘一郎著「『出世』のメカニズム」を大変興味深く拝読する機会を得た。

著者の主張は、従来組織内で起こっている競争は能力が正規分布するという仮定に基づいて検討されているが、実際の能力の顕在化は複雑系の理論などで検討されているジフ分布に基づいているという点にある。この主張をベースに、このジフ分布を念頭に置いた競争状態の理解と戦略、さらに競争設計の必要性が論じられている。

著者によると、ジフ分布についての知見はすでにかなり存在するにもかかわらず、ジフ分布の詳細は明らかになっていない。そのため、分布についての論議によって現状の分析が進まないことを避け、ジフ構造という概念で考察を進めている。このジフ構造は、組織、あるいは対象集団において、飛び抜けて能力を発揮する人は一人、あるいは数人であり、あとはどんぐりの背比べであるような構造である。そこでは決して、発揮された能力が正規分布しているわけではない。

本書では、論拠となるさまざまな事例の分析と、現状の解析が展開されているが、著者自身が組織の事例の集まりにくさから、大学の事例が多くなったと述べているとおり、大学の事例が多く、同じく大学で教鞭を執る自分としては関心の持てるテーマが多かった。特に、現代の入試競争に関わって、入試問題

を作成する側（能力を測定し、選抜しようとする側）の本音に近い部分を語っている点は、このように率直に限界を述べていいものであるかと思われたほどであった。もちろん大学の事例が組織に全くあてはまらないということはなく、組織を検討する上でおおいに示唆的である。しかし、少ないながら取り上げられている組織における事例も興味深く、組織に往々にしてありがちな現象をよく捉えていると感じられたことから、著者が事例の収集に苦勞しているという点が、少し不思議なくらいである。ただ、第1～3章において、かなり詳しくジフ構造の意味を論じているにもかかわらず、今一つ概念がすっきり見えて来ず、そのためにこれらの事例をジフ構造で説明する段になると、やや肩すかしをくった感は否めなかった。この点は、著者自身が述べているとおり、今後の検討を要する点であるのだろう。

私が最も関心を持ったのは、組織によって評価されているのはジフ構造による顕在化された能力であるにも関わらず、組織員たちは正規分布した潜在能力を評価されていると考えているといった食い違いが存在するという点である。

顕在化された能力と潜在能力の違いは、どのようなものであるのだろうか。これについて、以前恩師若林満教授（名古屋大学大学院

国際開発研究科)が、大学院生の論文について、どのように優れた能力を持っているとしても、それが形に現れないでは、それは無いのと同じとおっしゃったことを思い出す。私の所属する名古屋大学大学院教育学研究科の大学院生は非常に優秀であるが、なかなか自分の中核となる論文を書こうとしない学生が少なからずいる。大学院重点化の方向性の中で、アウトプットを出すということは、大学の自己評価とも相まって、非常に重要な事態となっている(大学側の事情)。また、大学院生にしても、業績(ここでは論文の質と数)が就職先を決定するために、重要な資源であることは重々承知している(学生側の事情)。何よりも、研究者の端くれとして、自分の考えていることを訴えるには、論文を書いて(見える形にして)世に問うことがもっとも正当な方法である(研究者の本来的価値、研究者冥利?)。これらの事情やら何やらを重々承知していても、なかなか書けないのである。

これには、大学院生の中に、自分の(潜在)能力が実は底の知れたものであるかもしれないという不安や、潜在能力には不安はなくても、自分の潜在能力を十分に表現(顕在化)しきれないことによって不当な評価を受けるかも知れないという不安があるのではないかと考えている。こういった不安が強くなると論文は書けない。むしろ書かないといった方がいいかも知れない。論文によって論じなければ、潜在能力が本当に高いのかどうかについて、評価を保留することが可能になるからである。

しかし、私は学生に論文を書くことを勧めている。もちろん上の事情もあるが、一番大きいのは、研究者としての活動に著者の言うところの正のフィードバックを生じしめることが可能になるからである。「私」という研

究者が何をしているかは、論文によって世の知るところとなり、それによって、同じ関心を持つ研究者からのコンタクトを得ることができるのである。シンポジウムや研究会での発表の機会を得るなど、それらは一大学院生ではとても作り出せない機会である。それは全く同じような研究をしていたとしても、論文を発表しているのとしていないのとでは、大きな差があり、また、人はチャンスによって成長するものであるから、いつのまにか実力にもかなりの差がついてくるのである。

他にもいろいろと考えたのであるが、紙面の都合で最後にもう一つだけ述べておくと、本著では、チャンスさえあれば、自分の能力を発揮できるのにと、虎視眈々とチャンスをうかがう人たちのことが述べられており、また、場合によっては上の大学院生のように、チャンスのないことがいいわけになってしまっている人もいるかも知れない。しかし、一方で、私が懸念するのは、そういったジフ構造のメカニズムの中で自分の能力が引き出されない状況におちいつているにもかかわらず、そのことに気づかず自らの無力を嘆いている場合もあるのではないかということである。たとえば、社会進出の遅れた女性労働者のうちには、自分の潜在能力を引き出すチャンスに恵まれないまま組織から退出する事態に、それを自分の能力のなさ、あるいは女性の能力のなさとして理解している場合も多いのである。この意味から、著者がジフ構造と名付けている現象がより明らかになり、組織理解の指針となれば、救われる人が多いのではないかと感じている。この意味からも、今後の理論の展開を期待したい。

評者 金井 篤子

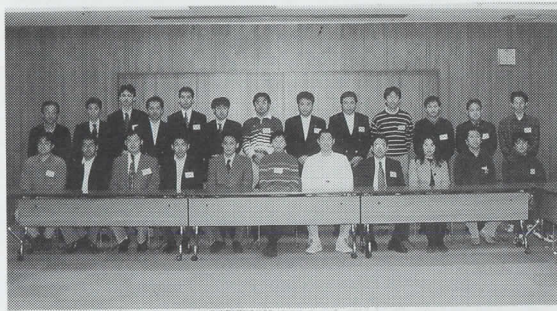
[名古屋大学教育学部助教授(中部産政研研究員)]

第11期産政塾が開塾

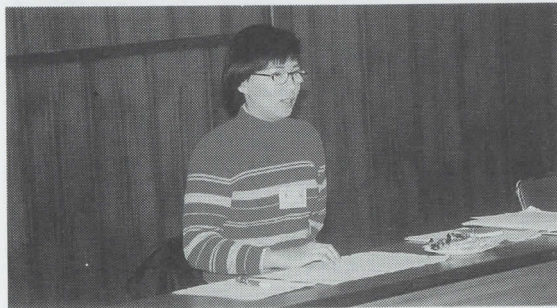
第11期「産政塾」が1月20日に開塾しました。

産政塾は様々な業種から塾生を募り、一年間に様々な体験、人との出会い、塾生相互の本音の論議を交わす中で切磋琢磨し自らを磨いていくという現代道場です。「殻の外に踏み出そう」をテーマに、意欲に溢れた25名の若者が集まりました。

開塾式では塾長（植本俊一中部産政研理事長）挨拶、塾生の自己紹介に続き、「変わる日本人、変わらぬ日本人」と題して、中国からの留学生常兆氏による講演と討論を行ないました。また、懇親会では初対面であった塾生相互の交流が図られました。



第11期産政塾に集まった塾生



講演する中国からの留学生「常兆」氏



懇親会では活発な意見交換ができました

第11期「産政塾生」名簿

池浦 芳一	トヨタ車体(株)	常 兆	名古屋大学	林 賢士	豊田合成(株)
石本 誉	デンソー労働組合	杉下 昌明	東邦ガス労働組合	三谷 建介	中部電力(株)
板倉 智宏	全ユニー労働組合	大東 輝彦	(株)東海銀行	武藤 俊和	トヨタ車体労働組合
上別府伸一	アイシン労働組合	高木 敏光	名古屋鉄道(株)	森 崇博	全トヨタ労働組合連合会
大淵 隆之	(株)豊田自動織機製作所	高田 学	アイシン精機(株)	山崎 一生	トヨタ自動車(株)
岡本 雅典	アスモ労働組合	滝野 仁	日本特殊陶業(株)	横井 雅弘	(株)デンソー
小野田和広	丸栄労働組合	武田 和則	中部電力労働組合本部	渡辺 昭子	豊田市役所
柴田 博	フタバ産業(株)	鶴岡 光行	トヨタ自動車労働組合		
締次 顕治	松坂屋労働組合	中村 英行	アラコ(株)		

'99年11月1日～2000年1月31日までの主な活動

1999年

- 11月2日 平成11年度調査研究 第4回専門委員会
- 11月5～7日 労働経済学コンファレンス参加
- 11月16日 第24回 理事会・評議員会
東海学園大学教授 下川浩一氏の講演
理事・評議員と顧問・研究員との懇親会
- 11月24日 福井県立大学にて講演
—日本的人事制度の将来—
- 12月8～15日 欧州企業グループ労使関係（現地）調査

2000年

- 1月10日 第11期研究
「もの造りの技能とその形成」最終報告書刊行
- 1月20日 第11期 産政塾 開塾式
- 1月26日 中部戦略研究会（異業種交流）総会参加
- 1月27日 平成11年度調査研究 第5回専門委員会

編集後記

今回号では、「労働市場」を特集テーマとしてとりあげた。長引く景気の低迷とそれにともない企業の人件費負担が深刻化する中で、人件費の削減を狙ったリストラや就職環境の悪化を背景に、流動化が急速に進みつつある。長期的視点からこうした変化をどう捉えるべきか。そして、日本の労働市場はどのような変質を遂げようとしているのか。各方面からご寄稿をいただく中で、政労使が取り組むべき問題と課題について多面的な考察を試みた。また、労働力の流動化についての先行事例として、米国におけるその実態と功罪についても寄稿いただき、併せて、それぞれの立場から読者の取り組みの参考に資する特集企画とした。

(願興寺皓之)

久しぶりに神戸に行く機会があった。新幹線では町の様子がわからないので、大阪からは阪神電車とJRで往復した。沿線には新築の家が増え、旧市街区域にもかかわらず、新興住宅地の趣がある。空き地が数年前に比べうんと少なくなった。三宮の街もかつてほどでないが、それなりの賑わいを取り戻した。あの忌まわしい大震災からもう5年が経過した。傍観者の我々からは同い知れない被災者のご苦労があったのであろうが、とにかく町はよみがえった。あの時、身内を失い、住む場所を失いながらも、神戸の人たちは決して自暴自棄にならず、明るさを、希望を失わなかった。昨年、トルコや台湾でも大地震が起こった。瓦礫の街から見事に復興した「ハイカラ神戸」を見るにつけ、これらの国の被災者も明るく力強く復興されることを望まずにはいられない。

(上中健人)

年末年始は「ミレニアム」のオンパレードであった。

世界的に2000年の到来を記念するイベントが繰り広げられたが、海外報道と比べて日本のミレニアムイベントは規模が小さく少々盛り上がり欠けた。

2000年は20世紀の世紀末だというのが一般的な国民意識であるが、新世紀の定義に諸外国との相違があるようだ。新世紀をきっちり100年単位でカウントする国と、西暦の頭2桁プラス1を世紀と読み替える国との違いである。もともと、西暦は後になってカウントを始めたものであり、正否も国際標準も大した問題ではないとの解説に納得した。

今秋にもなれば、今度は「新21世紀」のオンパレードが始まるであろう。今回の騒ぎ足りなかった分を取り返すために、今年は早くから大いにフィーバーし、日本経済に大いに貢献することを期待しよう。

(丹羽研次)

今回、本文の研究員レポートで、「専門職の働き方」と題した、自主研究結果を発表した。

その寄稿に当たっては、多大な工数を費やし、自身の文才のなさを痛感した次第であり、多分に読みにくい、分かりにくい表現があるかと思いますが、ご容赦いただきたい。

本文をお読みいただき、「こんな見方もできるのではないか」、「こんな分析の仕方もあるのではないか」などなど、苦言・提言・助言、なんでも結構ですので、是非、皆様のご意見・ご感想などを、中部産政研ホームページ (<http://www.sanseiken.com/>) 「読者の掲示板」にお寄せ下さい。心からお待ちしております。

(服部健司)

新しくなった全労済の自動車総合補償

マイカー共済 車両共済



全労済の自動車総合補償「マイカー共済・車両共済」が1999年12月より新しくなり、より安心が広がりました。制度改定のポイントをご紹介します。

掛金負担はより軽く

○無事故割引等級最大 22%・掛金割引率最大 64%に拡大 (マイカー共済・車両共済共通)

従来の無事故割引等級(最大16等級)を改定し、新たに17等級～22等級を追加、掛金割引率も最高60%割引から最高64%割引としました。この改定により、無事故を続けられるご契約者の掛金の一層の節約が可能となりました。

制度内容はより充実

○人身傷害補償を新設 (マイカー共済)

自動車事故によりご契約者(被共済者)が死傷・後遺障害を被った場合に、ご契約者(被共済者)の過失部分を含めて損害を補償する制度です。事故の相手方との示談を待たずに優先的に共済金をお支払いします。

車両共済もより安心

○車両共済Aタイプを新設

自動車相互間の衝突・接触による損害補償や火災・自動車盗難・自然災害による損害も補償する制度です。あわせて「車両損害付随諸費用担保特約」が自動的に付帯、レンタカー等の費用、宿泊費用等、身の回り品の損害について補償します。

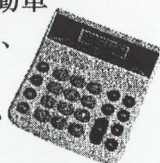
○他車運転優先払特約を新設 (マイカー共済)

他人から借りた車を運転中に事故を起こした際、借りた車の自動車保険(共済)に優先して対人賠償・対物賠償共済金をお支払いする特約です。借りた車の自動車保険(共済)を使わず、貸主に迷惑をかけることはありません。また、一定条件により借りた車の損害も補償します。



掛金見積りサービス実施中

マイカー共済・車両共済の掛金見積りをご希望される方は、自動車検査証・現在加入中の自動車保険(共済)証券をお手元にご用意いただき、下記までお電話でお問い合わせください。あなたの愛車の掛金見積書をお届けします。



全労済グループ

愛知労済

愛知県労働者共済生活協同組合

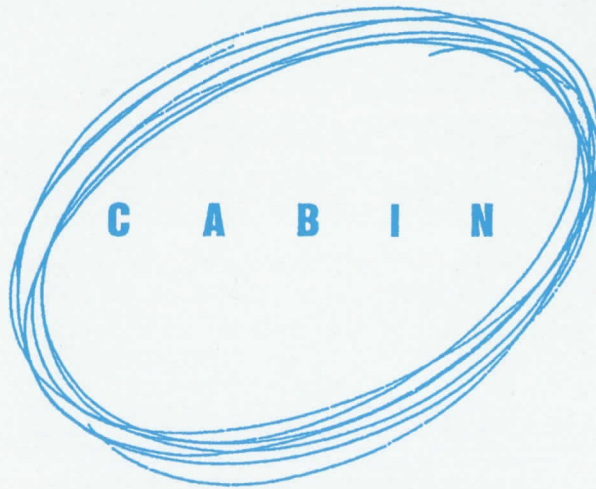
掛金見積りサービス
詳しい保障内容等
のお問い合わせ先

インフォメーションセンター 平日9:00～17:00

(052) 683-6031

〒456-8530 名古屋市熱田区金山町1丁目12-7

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■

エスティマ	レジアス
ハイエース	ツーリングハイエース
レジアスエース	イプサム
グランドハイエース	ナディア
グランビア	ダイナ
	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12年2月1日 発行人 植本 俊一

財団法人 中部産業・労働政策研究会

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

TEL (0565) 27-2731 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